

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

مذكرة تخرج

مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية والمالية

تخصص: مراقبة التسيير

أهمية وظيفة مراقبة التسيير في البنوك

دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

محمد العربي طاري

مقدمة من طرف الطالبة:

❖ فاطمة الزهراء صمبة

الموسم الجامعي: 2015 – 2016



# وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

## المدرسة العليا للتجارة

### مذكرة تخرج

مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية والمالية

تخصص: مراقبة التسيير

## أهمية وظيفة مراقبة التسيير في البنوك

دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

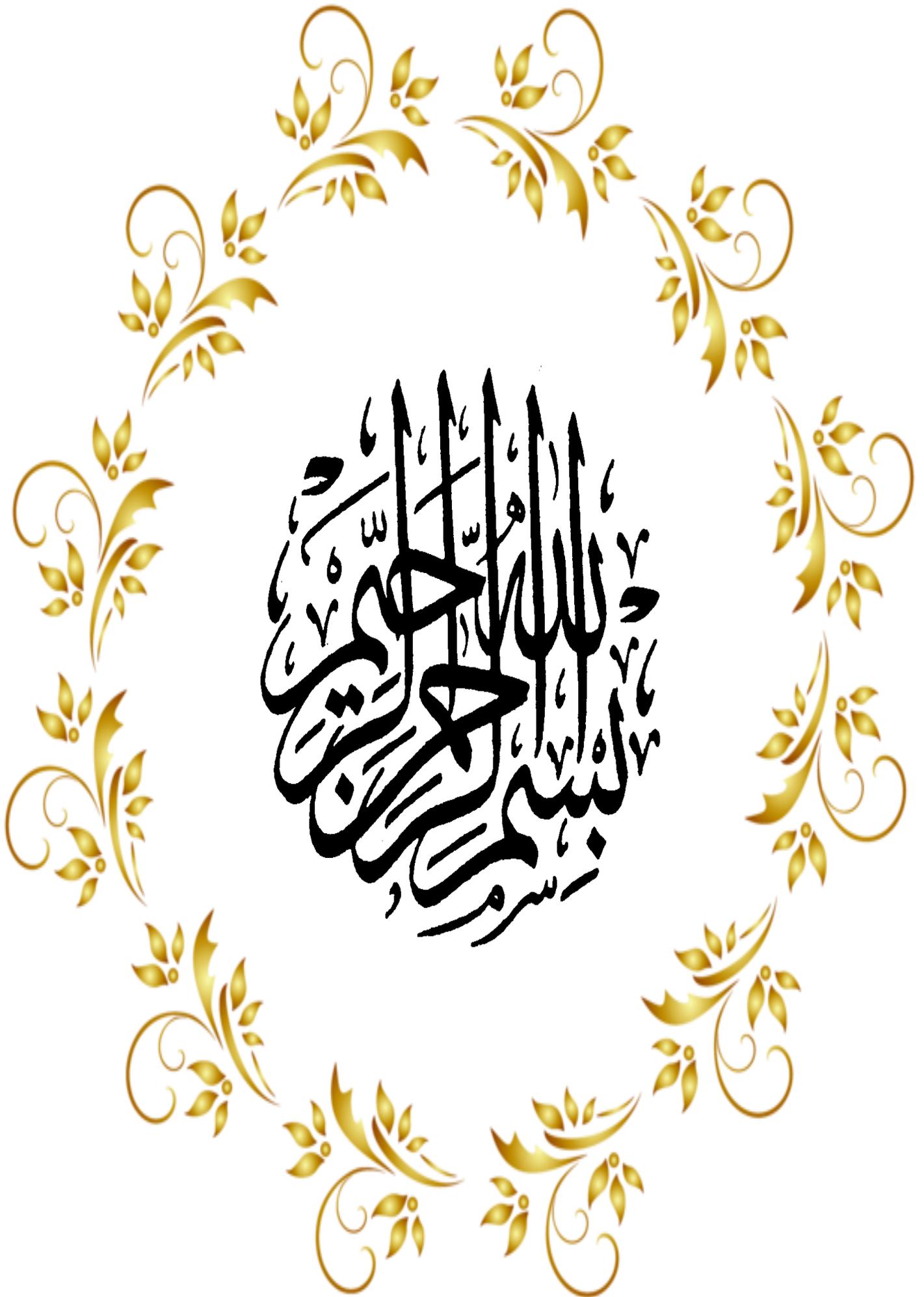
محمد العربي طاري

مقدمة من طرف الطالبة:

❖ فاطمة الزهراء صمبة

الموسم الجامعي: 2015 – 2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر وعرفان

الحمد والشكر لله الذي أمدنا بالقوة والعزيمة لنكمل هذا العمل ونسير إلى طريق الصواب بإنشاء الله .

ومصادقا لقوله صلى الله عليه وسلم: ﴿ من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أسدى إليكم معروفا فكافنوه ، فإن لم تستطيعوا فادعوا له ﴾ صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم فإنه أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف د/ طاري محمد العربي

على كل نصائحه وإرشاداته خلال إعداد هذه المذكرة، فجزاه الله عنا كل خير وأدامه ذخرا للأمة . كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الخالص والتقدير إلى الأستاذ مجبري عبد القادر والأستاذ بلفضل زهير الذي حرصا دائما على أن أكون مرتاحة خلال دراستي الميدانية .

شكرا وكل الشكر إلى جارتى وصديقتي وأختي كلهم التي ساعدتني في إنجاز هذا العمل . كما لا أنسى أيضا كل المعلمين والأساتذة الذين أشرفوا على تعليمي طيلة الأعوام الدراسية من التعليم الابتدائي إلى التعليم الجامعي. " جزأهم الله عنا كل خير " كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من أمدني بيد العون لإنجاز هذه المذكرة من بعيد أو قريب: المساعدة بالكتب، المساندة بكلمة طيبة تنشرح بها القلوب...

شكر موصول إلى كل عمال وموظفي المدرسة العليا للتجارة . ولا يفوتني في الأخير أن أقدم تشكراتي إلى كافة الطلبة المتخرجين عامة وطلبة دفعة مراقبة التسيير 2016 خاصة وأتمنى لهم حياة موفقة بإذن الله . شكرا لكل من سبقوا هذه المذكرة بنية الإفادة والاستفادة منها.

\* شكرا بكل معنى كلمة شكر \*

فاطمة الزهراء

# الإهداء

إلى من عرفت كيف أجده وعلمي أن لا أضيعه.. إلى إلهي الذي لا يطيب الليل إلا بشكره ولا يطيب النهار إلا بطاعته.

إلى معلم البشرية ومنبع العلم نبينا محمد ( صلى الله عليه وسلم )

إلى من رزع العطاء أمام قدميها.. وأعطتنا من دمها وروحها وعمرها حبا وتصميما ودفعا لغدٍ أجمل..

إلى الغالية التي لا نرى الأمل إلا من عينيها.. إلى حكمتي.. وعلمي.. إلى أدبي.. وحلمي.. إلى طريقي المستقيم..

إلى طريق الهداية.. إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل.. إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله... أمي الغالية.

إلى اليد الطاهرة التي أزلت من أمامنا أشواك الطريق.. ورسمت المستقبل بخطوط من الأمل والثقة.. إلى الذي لا تفيده

الكلمات والشكر والعرفان بالجميل.. إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة ..

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم.. إلى القلب الكبير.... والدي العزيز.

إلى التي لطالما رفعت يدها للرحمان تدعوا لي بالنجاح والتوفيق أطال الله في عمرها .... جدتي الغالية.

إلى أزهار النرجس التي تفيض حبا ونقاءً وعطراً.. إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله.. إلى من آثروني على أنفسهم..

إلى من علموني علم الحياة.. إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة.... إخوتي. زهرة ، نصيرة، مسعودة، عبد الباسط،

الزويبر،

عبد الناصر. والى روحهما الطاهرتين جدي وأخي رحمهم الله .

إلى من أحببتهم يوما و ستبقى محبتهم دائما وأبدا.. إلى الشمعة التي أحرقت نفسها لتضيء لي الحياة..

إلى الوردة التي فاح عبيرها وطاب شذاها.. إلى أهلي وأعرائي .

إلى أختي وصديقتي المقربة التي كانت لي سندا طيلة مشواري الدراسي.. رقيعي نورة

إلى الذين أحببتهم وأحبوني. إلى من كانوا ملاذي وملجئي.. إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات..

إلى من سأفتقدهم وأتمنى أن يفتقدوني.. إلى من جعلهم الله إخوتي بالله.. ومن أحببتهم بالله... صديقاتي وأصدقائي

فاطمة الزهراء

يعتبر القطاع الإقتصادي البنكي في أي بلد من البلدان الركيزة الأساسية والدعامة الأولى لتشجيع القطاعات الأخرى ونموها، ويعتبر هذا القطاع من أهم النشاطات في أي اقتصاد.

ويعرف العالم حاليا تطورات وتحولات، وفي ظل هذه التطورات برز النشاط البنكي كعامل فعال في الحياة الإقتصادية وذلك من خلال الخدمات التي يقدمها لمختلف الأعوان الإقتصاديين وخاصة المؤسسات أو الأفراد الذين يحتاجون إلى أموال من أجل تغطية احتياجاتهم التمويلية، وهذه التحولات والتطورات الكبيرة هي من الناحية الإقتصادية مما أدى إلى الاهتمام بشكل كبير بالبنوك التي لا يمكن الإستغناء عنها في عملية التنمية الإقتصادية.

إن للبنوك دور فعال في دفع عجلة التنمية الإقتصادية لذلك فهي تساهم في ترقية وازدهار البلاد، ونظرا لحدثة آليات مراقبة التسيير لاسيما لوحة القيادة في مجال البنوك عموما وفي البنوك التجارية خاصة، ونظرا للتحولات الإقتصادية المتسارعة أصبحت القرارات المتخذة والمعتمدة في تسيير البنوك تخضع لأسباب سياسية واجتماعية دون مراعاة المتغيرات الأخرى، أي أن كل فرد يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرار وهو ما يسمى باللامركزية.

ومن خلال الدراسة التطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لوحظ أن رغم حداثة لوحة القيادة فيه إلا أنها لم تصل إلى المستوى المطلوب فهناك جملة من العوامل كانت ولا زالت تقف عائقا أمام تقدم البنوك التجارية الجزائرية مثل سيادة الرقابة بمعناها السلطوي والعقابي وغياب مراقبة التسيير التي تهدف الى تحسين الأداء.

### الكلمات المفتاحية

القطاع البنكي، مراقبة التسيير، لوحة القيادة، تحسين الأداء.

# فهرس المحتويات

المخلص

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال والجداول

أ..... مقدمة عامة

**الفصل الأول : مفاهيم عامة حول البنوك ومراقبة التسيير**

2.....مقدمة الفصل

3.....المبحث الأول : عموميات حول البنوك

3.....المطلب الأول : نشأة البنوك وتعريفها

3.....أولا : نشأة البنوك

4.....ثانيا : تعريف البنوك

5.....المطلب الثاني : أنواع البنوك

6.....أولا : البنوك المركزية

7.....ثانيا : البنوك التجارية

8.....ثالثا : البنوك المتخصصة أو التتموية

10.....رابعا : البنوك الحديثة

12.....خامسا : بنوك الإستثمار

13.....المطلب الثالث : وظائف البنوك وأهميتها

13.....أولا : وظائف البنوك

17.....ثانيا : أهمية البنوك

18.....المبحث الثاني : عموميات عن مراقبة التسيير

18.....المطلب الأول : مفهوم وخصائص مراقبة التسيير

18.....	أولا : مفهوم مراقبة التسيير.....
20.....	ثانيا : خصائص مراقبة التسيير.....
22.....	المطلب الثاني : أهداف مراقبة التسيير.....
22.....	أولا : الربط بين الإستراتيجية والمستوى التنفيذي.....
23.....	ثانيا : إعداد نظام معلومات التسيير.....
23.....	ثالثا : المساهمة في تصميم هيكلة المؤسسة.....
24.....	رابعا : تحقيق اللامركزية.....
25.....	خامسا : أهداف تشغيلية.....
26.....	المطلب الثالث : مراقبة التسيير ونظام المعلومات.....
27.....	أولا : التصور الكلاسيكي لنظام معلومات التسيير.....
30.....	ثانيا : تكامل أنظمة التشغيل حول نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP.....
35.....	خلاصة الفصل.....

### الفصل الثاني : أهمية وظيفة مراقبة التسيير في البنوك

37.....	مقدمة الفصل.....
38.....	المبحث الأول : مفهوم الرقابة وتقييم الأداء في البنوك.....
38.....	المطلب الأول : مراحل الرقابة على الأداء البنكي.....
38.....	أولا : تعريف الرقابة.....
39.....	ثانيا : تحديد الأهداف (تحديد الأداء المعياري للبنوك).....
39.....	ثالثا : مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية.....
39.....	رابعا : قياس الأداء الفعلي.....

المطلب الثاني : أنواع الرقابة على الأداء البنكي.....	40
أولا : الرقابة قبل الأداء (رقابة مسبقة).....	40
ثانيا : الرقابة أثناء الأداء (خلال التنفيذ).....	40
ثالثا : الرقابة بعد الأداء (الرقابة اللاحقة).....	40
المطلب الثالث : مراقبة تسيير المؤسسات البنكية.....	40
أولا : دور مراقبة التسيير في المؤسسات البنكية.....	40
ثانيا : طرق وأليات مراقبة التسيير.....	45
المبحث الثاني : الرقابة المسبقة على أنشطة البنوك.....	54
المطلب الأول : الرقابة المسبقة على السيولة.....	55
أولا : تحديد مصادر التدفقات النقدية.....	55
ثانيا : التنبؤ بالتدفقات النقدية.....	57
ثالثا : إجراءات التعامل مع العجز والفائض النقدي.....	59
المطلب الثاني : الرقابة المسبقة على الربحية والأمان.....	60
أولا : الرقابة المسبقة على الربحية.....	60
ثانيا : الرقابة المسبقة على الأمان.....	61
المطلب الثالث : مراحل تصميم نظام مراقبة التسيير.....	62
أولا : تقديم عام لمراحل عمل نظام مراقبة التسيير.....	62
ثانيا : تحليل محيط وقطاع نشاط المؤسسة.....	63
ثالثا : تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة.....	65
رابعا : إقتراح نظام لمراقبة التسيير ومتابعته.....	65

66.....	المطلب الرابع : لوحة القيادة والموازنات التقديرية.
67.....	أولا : لوحة القيادة.....
67.....	1. مفهوم لوحة القيادة ، أهدافها ومبادئها.....
68.....	2. مراحل إعداد لوحة القيادة.....
69.....	3. أنواع لوحة القيادة.....
70.....	ثانيا : الموازنات التقديرية.....
71.....	1. تعريف الموازنات التقديرية وخصائصها.....
71.....	2. قواعد إعداد الموازنات التقديرية.....
72.....	3. مراحل إعداد الموازنات التقديرية.....
74.....	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثالث : دراسة تطبيقية للوحة القيادة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية</b>	
76.....	مقدمة الفصل.....
77.....	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
77.....	المطلب الأول : نشأة وتعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
77.....	أولا : نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
78.....	ثانيا : تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
79.....	المطلب الثاني : التطور التاريخي ، الصيغة القانونية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
79.....	أولا : التطور التاريخي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
81.....	ثانيا : الصيغة القانونية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
81.....	المطلب الثالث : طبيعة النشاط، أهمية ،أهداف، مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية والهيكل التنظيمي له.....
82.....	أولا : طبيعة النشاط لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.....

83.....	ثانيا : أهمية بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
83.....	ثالثا : أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
83.....	رابعا : مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
84.....	خامسا : دراسة الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
87.....	<b>المبحث الثاني : تقديم المجمع الجهوي للإستغلال بأدرار المستقبل على التربص.....</b>
87.....	المطلب الأول : لمحة عن المجمع الجهوي للإستغلال بأدرار.....
88.....	المطلب الثاني : المهام التي يقوم بها المجمع الجهوي للإستغلال.....
89.....	المطلب الثالث : دراسة تحليلية للهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي للإستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بأدرار.....
93.....	<b>المبحث الثالث : لوحة القيادة في المجمع الجهوي للإستغلال بولاية أدرار.....</b>
93.....	المطلب الأول : مثال تطبيقي عن لوحة القيادة المطبقة في المجمع الجهوي للإستغلال بولاية أدرار.....
93.....	أولا : خصائص وأهداف لوحة القيادة المطبقة في المجمع الجهوي للإستغلال لولاية أدرار.....
94.....	ثانيا : بناء وإعداد لوحة القيادة في المجمع الجهوي للإستغلال.....
96.....	ثالثا : إختيار المؤشرات.....
98.....	رابعا : تجميع المعلومات.....
100.....	المطلب الثاني : تحليل النتائج وتقديم الإقتراحات.....
100.....	أولا : تحليل النتائج.....
102.....	ثانيا : تقديم الإقتراحات.....
104.....	خلاصة الفصل.....

---

106.....خاتمة عامة

111.....قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الأشكال

والجداول

## أولاً: قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
11	وظائف البنوك الشاملة	1
21	مثلث مراقبة التسيير	2
26	أهداف نظام مراقبة التسيير	3
29	الشبكة المدمجة للمعلومات	4
31	هيكل نظام تخطيط موارد المؤسسة	5
41	العلاقة بين مختلف مستويات التسيير	6
43	هيكل تنظيمي لشبكة بنكية	7
45	شبكة مراقبة التسيير	8
46	محور مردودية البنك	9
47	الشكل العام لحساب التكاليف حسب مراكز الربح	10
51	إعداد وتقديم نتيجة مركز الربح	11
57	نظام التنبؤ بالتدفقات النقدية	12
63	مخطط عمل مراقبة التسيير	13
64	القوى التنافسية الخمسة لقطاع النشاط	14
73	مراحل إعداد الموازنات التقديرية	15
85	الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	16
90	الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي للإستغلال بأدرار	17

## ثانياً: قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
19	أهم مراحل تطور مفهوم مراقبة التسيير	1
22	مراقبة التسيير آلية للتنسيق والتنشيط	2
27	التصور الهيكلي للمعلومة "نموذج Morton , Gorry "	3
50	مقارنة تكاليف العمليات بين أربع بنوك	4
69	الشكل العام للوحة قيادة مركز المسؤولية	5
99	لوحة قيادة مؤشرات النشاط	6
103	لوحة قيادة مراكز المسؤولية	7

# مقدمة عامة

يعتبر البنك القلب النابض لسير حركة الإقتصاد ، وعلى قدر ملاءمته لمتطلبات الإقتصاد الفعال، تأتي النتائج بحيث تتحسن كل من الخدمات البنكية ومخرجات الإقتصاد.

يتميز البنك عن المؤسسات الإقتصادية والتجارية بعدة خصائص منها:

- ❖ إن البنك مؤسسة متعددة الإنتاج، حيث يعرض المنتجات والخدمات لزيائنه من أفراد ومؤسسات تختلف من حيث طبيعتها، فهناك ما يعتبر تأدية خدمات وهناك ما يمثل حركة أموال ؛
  - ❖ إن النشاط البنكي يتم في قطاع متجانس، فهناك إدارات عامة لاترتبط مباشرة بالإستغلال مثل إدارة الدراسات الإقتصادية والمالية، إدارة التسويق، إدارة القانون والمنازعات...الخ. ومن جهة أخرى هناك عدد هائل من نقاط البيع المتمثلة في الوكالات المتواجدة في داخل وخارج الوطن.
- إن دور البنك في الجزائر أو في أي مكان آخر يتمثل في تلبية إحتياجات ورغبات الأعوان الإقتصاديين بمختلف أنواعهم، وهي إما مالية وإما خدماتية، وذلك ضمانا لسير الحسن لنشاطهم الإقتصادي. فالبنك يلعب دور الوسيط بين عارضي وطالبي رؤوس الأموال ويقدم خدمات مصرفية لزيائنه وللجمهور بصفة عامة، فالعون الإقتصادي سواء كان شخصا طبيعيا أو معنويا، منتجا أو مستهلكا، يمكن أن يحتاج في وقت ما إلى المال.

حيث أن المؤسسة تمول إستثماراتها بواسطة الأموال الخاصة والتي تندعم بالأرباح غير الموزعة من مخصصات أو إحتياطات، زيادة على الإدخار الذي يعتبر كتمويل ذاتي. كما يمكن أن تلجأ إلى التمويل الخارجي في شكل قروض بنكية طويلة الأجل لتمويل تلك الإستثمارات، أو قروض قصيرة الأجل لتحسين دورة الإستغلال بالحصول على تسهيلات وتسديد مستحقات الموردين. كما نجد أن الأفراد يحتاجون إلى أموال لامتلاك العقارات والتجهيزات المنزلية والسيارات، فيمكن أن يلجؤ إلى البنك للإقتراض، وهذا ما يساهم في رفع مستوى المعيشة وتنشيط الأداء الإقتصادي.

وتلعب البنوك دورا أساسيا في التسوية المالية الناتجة عن التجارة الخارجية في تقديم القروض والضمان سواء للمصدر أو المستورد وذلك حسب طبيعة نشاط كل منهما، وهذه القروض يكون لها تأثير على السوق الداخلية لرؤوس الأموال، فبالنسبة للمستورد قد يلتمس من الخارج قروضا كتأجيل التسديد، وبالنسبة للمصدر قد يقدم قروضا لزيائنه الأجانب في شكل تسهيلات في الدفع مما يدفعه إلى اللجوء للبنك.

وبالإضافة إلى تمويل المؤسسات والأفراد يقدم البنك خدمات كثيرة تتمثل في التسيير المادي لرؤوس الأموال في شكل حسابات الودائع، وحفظ الأشياء الثمينة، وتنفيذ ما ينجر عن معاملاتهم التجارية، كتسديد ما عليهم من إلتزامات وتحصيل ما لهم من حقوق.

كما أن للبنك دور إستشاري وإعلامي، حيث يقدم لزيائنه معلومات هامة عن سوق الأعمال (دراسة الأسواق، مراقبة الأوراق التجارية، عمليات البورصة ومختلف القيم المنقولة التي يراها جديرة بالإستثمار

فيها) بالإضافة إلى توجيه المؤسسات إلى طرق التمويل الملائمة لإحتياجاتها، وتوجيه المدخرين إلى طرق توظيف أموالهم بالإستثمار الذي يحقق أحسن عائد.

لكن واقع البنوك الجزائرية أفرز عدة عراقيل تحول دون قيامها بالمهام السابقة الذكر على أحسن وجه، ووفقا للمعايير الدولية، ونتيجة هيمنة الدولة على البنوك التي تسيطر على أكبر نسبة من النشاط المصرفي، وسيادة نمط التسيير الإشتراكي لثلاثة عقود تمخض عنه الإبتعاد عن طرق وآليات التسيير الحديثة، وتجاهل المردودية كأساس لتقييم نشاط بنك ما أو فرع ما أو منتج ما.

كل هذه العوامل وغيرها كانت عائقا أمام تقدم البنوك الجزائرية، فكان بإمكان هذه الأخيرة تدارك تلك الوضعية والإستفادة من الإتجاهات الإقتصادية والتكنولوجية الحديثة في جانبها التسييري والمالي، وممارسة مراقبة التسيير لتقييم الأداء وإتخاذ القرارات اللازمة لتجسيد الخيارات الإستراتيجية.

إذن وكما تم الإشارة إليه سابقا، تعاني البنوك التجارية الجزائرية من بعض المشاكل في مجال التسيير ومراقبة التسيير تمنعها من الرقي إلى مرتبة البنوك الحديثة ومنافستها، لأن ذلك يتطلب كما ذكرنا ثقافة بنكية واسعة وإستعمال مخرجات التكنولوجيا الحديثة وإيجاد آليات متطورة في مجال مراقبة التسيير مثل لوحة القيادة وغيرها من الأدوات.

إستنادا إلى ما سبق وقصد محاولة تسليط الضوء على حقيقة واقع وظيفة مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية، تبرز معالم الإشكالية التي نسعى لدراستها والتي يمكن بلورتها في السؤال التالي:

**ما هي أهمية وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسات البنكية الجزائرية ؟**

بعد بلورة إشكالية البحث وتحديدها، وبغرض الإجابة عنها كونها تعد التساؤل المحوري الذي سوف تدور حوله الدراسة، فإنه من الضروري تجزئتها إلى أسئلة فرعية ستتم صياغتها كالآتي:

- ما هي حقيقة وظيفة مراقبة التسيير في البنوك ؟
- ما هي طرق وآليات مراقبة تسيير في المؤسسات البنكية ؟
- فيما تتمثل دوافع اللجوء إلى لوحة القيادة كوسيلة للتسيير في المجمع الجهوي للإستغلال ببنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية أدرار ؟

**فرضيات الدراسة:**

كمحاولة للإجابة على الأسئلة السابقة، يمكننا صياغة الفرضيات الموالية قصد طرحها للمناقشة واختبار صحتها من عدمها:

تتمثل الفرضية العامة للبحث في:

- تعتبر وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسات البنكية الجزائرية أداة للإتصال والمراقبة، فهي تساعد

أصحاب القرار في اتخاذ القرارات المناسبة والتي تساهم في رفع مستوى وتحسين أداء البنوك.

أما الفرضيات الفرعية، فهي كالآتي:

- ✓ إن حقيقة مراقبة التسيير في البنوك تسعى إلى التحكم الجيد في التسيير، من أجل مساعدة المسيرين في بلوغ الأهداف الإستراتيجية.
- ✓ إختيار وإعداد المؤشرات الأساسية لقياس ومراقبة الأداء بإعتبارها شرطا لبناء لوحة القيادة.
- ✓ الحاجة إلى تطبيق لوحة القيادة في المجمع الجهوي للإستغلال بينك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية أدرار ناتجة عن مشكل التسيير في محيط حاد المنافسة.

### أهداف البحث:

- إن الأهداف التي نتطلع للوصول إليها من خلال هذا البحث هي:
- ❖ معرفة أهمية ودور البنوك في تفعيل النشاط الإقتصادي ؛
- ❖ التعرف على واقع نظام مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية من خلال معرفة مدى تطبيقها له ؛
- ❖ دعم معارفنا في مجال البنوك .

### أسباب إختيار الموضوع:

وأهم دواعي إختياري هذا البحث هو اهتمامي بالنشاط البنكي في الجزائر، حيث نلاحظ أنه لم يصل بعد إلى مستوى البنوك المتقدمة، نتيجة عدة أسباب سياسية وغيرها، وذلك أن غالبية البنوك المسيطرة على مسار التنمية في الجزائر هي بنوك ذات طابع عمومي، والتي هي تسعى الآن للإستفادة من سياسة الإصلاحات الجارية وإدخال آليات التسيير الحديثة.

ومن الدواعي كذلك ندرة الدراسات السابقة حول هذا الموضوع، وقلة المراجع باللغة العربية في مراقبة تسيير البنوك والمؤسسات المالية، ومنه فهذه محاولة لإثراء المكتبة الجامعية في هذا المجال.

كما أن الدافع الأساسي لاختياري بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو المكانة الجيدة التي يحتلها مقارنة بالبنوك المنافسة، من حيث الخدمات ونوعية المنتجات، والإنتشار الواسع له عبر التراب الوطني.

### أهمية البحث:

إن أهمية هذا البحث نابعة من خصوصية النشاط البنكي الذي يختلف عن النشاط الصناعي والتجاري، وما للبنك من دور فعال في دفع عجلة التنمية الإقتصادية، ولحدثة مراقبة التسيير في مجال البنوك عموما وفي البنوك التجارية بشكل خاص. كما يكتسي أهمية من خلال دور لوحة القيادة الأساسي في مراقبة التسيير وإدارة أعمال البنك، نظرا للتحويلات الإقتصادية المتسارعة، فلم تعد القرارات المتخذة في تسيير البنوك ذات طابع مركزي بحت، تخضع لأسباب سياسية واجتماعية دون مراعاة المتغيرات الأخرى، بل أصبح كل فرد في البنك يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرار، من خلال إيجاد نظام معلومات متكامل يساعد على انتقالها من داخل البنك ومن خارجه إلى مختلف المراكز، لمعالجتها وتحليلها ومن ثم اتخاذ القرار المناسب.

فهذا البحث يسلط الضوء على جملة من النقاط الهامة فيما يخص مراقبة تسيير البنوك، لعلها تساهم في توضيح بعض المعالم التي يجب أن تسلكها البنوك الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية القائمة، التي تساعد على تقييم الأدوات واتخاذ القرارات اللازمة لتجسيد الخيارات الإستراتيجية.

### منهجية البحث:

أما فيما يخص المنهج المتبع في إعداد هذه الدراسة فمن الضروري أن يجمع بين البساطة والدقة لذلك رأينا أن المنهج التحليلي الوصفي هو الأنسب والأوفى بهذا الغرض وذلك من أجل الإلمام بالموضوع بكل جوانبه وللاجابة عن إشكالية البحث والتساؤلات المطروحة وغيرها، وذلك من خلال الإستعانة بأدوات التشخيص الإستراتيجي، حيث استخدمنا لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير وقمنا بإختيار المؤشرات لقياس الأداء واتخاذ القرار، لضمان الإتجاه نحو الأهداف الإستراتيجية المحددة.

### صعوبات البحث:

لقد واجهتنا العديد من الصعوبات أبرزها مايلي:

- قلة المراجع باللغة العربية؛
- موضوع مراقبة التسيير في البنوك موضوع هام، لكن لم نستطيع الإلمام بمجمل جوانبه لأنه يضم عددا كبيرا من المفاهيم المختلفة والمتداخلة في أحيان كثيرة.

### الدراسات السابقة:

أما فيما يخص حداثة الموضوع فمن الخطأ الإدعاء بالسبق في معالجة هذا الموضوع بل هناك العديد من الدراسات السابقة أغلبها تتحدث عن مراقبة التسيير بصفة عامة، أما فيما يخص القطاع البنكي فإنها لا تحاول الربط بين وظيفة مراقبة التسيير وأهميتها في المؤسسات البنكية ومن بين هذه الدراسات نجد:

- الطاهر أبو طالب، مراقبة التسيير في قطاع البنوك، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية والمالية، المدرسة العليا للتجارة، 2002، حيث توصل إلى أن تطبيق مراقبة التسيير في البنوك لا يتم إلا عن طريق مجموعة من الأدوات الأساسية التي يعتمدها هذا النظام والذي يتطلب الدقة في تحديد الأهداف .
- بوسعدية مسعودة ووزاني جميلة، تطبيق مراقبة التسيير في البنوك، مذكرة ماستر في العلوم التجارية والمالية، المدرسة العليا للتجارة، 2015، حيث توصلوا إلى أن نظام مراقبة التسيير لم يرقى إلى المستوى المطلوب نظرا لعدم إستقلاليته وكذا إعتماده على بعض الأدوات التي تغطي عليها الصبغة المالية.

إن إضافة إلى هذا وفي ظل التحولات الحاصلة في المحيط والإصلاحات القائمة سنحاول في هذا البحث أن نوفق بين وظيفة مراقبة التسيير وأهميتها في المؤسسات البنكية بالإعتماد على أفضل التقنيات والطرق التي تساهم في ذلك.

**خطة البحث:**

إن تمثيل إشكالية البحث، والإجابة عن التساؤلات المطروحة وبالتالي إختيار الفرضيات المطروحة، سيتم من خلال ثلاثة فصول. سنتعرض في أولها إلى مفاهيم عامة حول البنك ومراقبة التسيير باستعراض أنواع البنوك وأهميتها وكذلك وظائفها وكيفية نشأتها وتعريفها، كما سنتطرق في هذا الفصل كذلك إلى مفهوم مراقبة التسيير وخصائصها وأهداف نظام مراقبة التسيير ونظام المعلومات.

وفي الفصل الثاني سنحاول معرفة أهمية وظيفة مراقبة التسيير في البنوك من خلال توضيح بعض المفاهيم الأساسية كاستعراض مراحل الرقابة على الأداء البنكي وأنواع الرقابة على الأداء البنكي، دور مراقبة التسيير في المؤسسات البنكية، مراحل تصميم نظام مراقبة تسيير فعال لقياس الأداء في البنوك وأخيرا مفاهيم عامة حول لوحة القيادة والموازنات التقديرية .

أما في الفصل الثالث الجانب التطبيقي سنحاول من خلاله إستخدام الأدوات المذكورة في مراقبة التسيير وذلك بدراسة حالة المجمع الجهوي للإستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بأدرار، لمعرفة إمكانية إنشاء لوحة قيادة حديثة خاصة به، بحيث يمكن إسقاط هذه الدراسة على البنك ككل.

وسنتطرق في الخاتمة العامة إلى أهم النتائج المتوصل إليها، كما سنقدم جملة من التوصيات المستنتجة من خلال هذه الدراسة، وأخيرا سنحاول أن نفتح المجال لدراسات أخرى تصب في نفس السياق بهدف توسيع إستعمال مراقبة التسيير في البنوك.

وبالله التوفيق

# الفصل الأول:

مفاهيم عامة حول البنوك

ومراقبة التسيير

### مقدمة الفصل:

تعد البنوك من المؤسسات المالية الحيوية ضمن إطار الإقتصاد القومي، ورغم إنتقاد البنوك الجزائرية إلى أساليب الرقابة المتطورة لتحسين ورفع مستوى الفعالية إلا أن الأمل يبقى قائم على إدماج هذه الأساليب والتي من شأنها رفع مستوى الأداء في هذه البنوك.

وعليه سنتناول في هذا الفصل مفاهيم عامة حول البنوك ومراقبة التسيير وفق إعتقادنا على مبحثين، حيث يتضمن المبحث الأول عموميات حول البنوك، سنتناول فيه نشأة وتعريف البنوك، أنواعها والوظائف التي تمارسها بالإضافة إلى أهميتها.

أما المبحث الثاني فسنحدث فيه عن عموميات عن مراقبة التسيير، حيث سنتناول فيه تعريف مراقبة التسيير وخصائصها، أهداف نظام مراقبة التسيير وأخيرا سنحاول الربط بين مراقبة التسيير ونظام المعلومات.

### المبحث الأول: عموميات حول البنوك

لقد عرفت البنوك بصفة عامة تطورا هاما عبر التاريخ ولقد مس هذا التطور كل الجوانب، فأثرت وتأثرت بمحيطها السياسي، الإقتصادي، المالي والنقدي، وحتى الإجتماعي والثقافي، كل ذلك أدى إلى بروز وظائف جديدة بالنسبة للبنوك تماشيا مع هذه التطورات ومواكبة لمتطلبات العصر.

### المطلب الأول: نشأة البنوك وتعريفها

يعتبر البنك العنصر الأساسي لاقتصاد البلاد والحياة الإقتصادية فهو أداة لتنفيذ السياسة النقدية وتمويل المؤسسات الإقتصادية، وسنتعرف فيما يلي على نشأته وتعريفه.

#### أولاً: نشأة البنوك

إن البدايات الأولى للعمليات البنكية ترتقي إلى عهد بابل العراق القديم، بلاد ما بين النهرين في الألف الرابع قبل الميلاد، أما الإغريق فقد عرفوا قبل الميلاد بأربعة قرون بدايات العمليات التي تزاولها البنوك المعاصرة كتبادل العملات وحفظ الودائع ومنح القروض<sup>1</sup>.

فالشكل الأول والمبدئي للبنوك هو الصيرفي أو الصراف الذي كان يتعامل ويتاجر في النقود بيعا وشراء للعملات مقابل العملة الوطنية، ويحتفظ بما يزيد منها عن المعاملات حيث كان سابقا يتعامل بالنقود المعدنية ومع تزايد عملية الحفظ (الإيداع) أصبح الفائض وديعة لدى الصراف، والصراف يعطي أصحاب هذه الودائع وصلات (إيصالات) تثبت ذلك<sup>2</sup>.

فمنذ القرن الرابع عشر سمح الصياغ والتجار لبعض عملائهم بالسحب المكشوف وهذا يعني سحب مبالغ تتجاوز أرصدهم الدائنة وقد أدى ذلك إلى إفلاس عدد من هذه المؤسسات، وقد دفع ذلك عدد من المفكرين في الربع الأخير من القرن السادس عشر ألي المطالبة بإنشاء أول بنك حكومي في البندقية بإسم بنك بيازاليانو.

وفي عام 1609م أنشأ بنك أمستردام وكان غرضه الأساسي حفظ الودائع وتحويلها عند الطلب من حساب مودع إلى حساب مودع آخر، والتعامل في العملات وإجراء المقاصة بين السحوبات التجارية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> شاكر القر ويني ، محاضرات في اقتصاد البنوك ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الرابعة ، الجزائر ، 2008 ، ص 25 .

<sup>2</sup> محمود سحنون ، الاقتصاد النقدي والمصرفي ، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، قسنطينة ، 2003 ، ص 75 .

<sup>3</sup> رشاد العصار ، رياض الحلبي ، النقود والبنوك ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2000 ، ص 63 .

وهكذا تطورت الممارسات المالية من صراف إلى بيت صيرفة ثم إلى بنك، فمنذ القرن الثامن عشر زاد عدد البنوك في أوروبا وكان أكثرها صغيرا وعائليا، وبمجيء الثورة الصناعية أخذت البنوك تتوسع هي الأخرى في القرن التاسع عشر وتأخذ شكل شركات مساهمة<sup>1</sup>.

استمر عمل البنوك في ظل مبدأ التخصص لفترة طويلة حتى أن الفروق الأساسية بينها أصبحت في تخصص كل منها في إدارة أنواع معينة من الأصول المالية تكون أكثر تلائما مع أنواع محددة من الموارد، ثم ظهرت تقسيمات للبنوك المتخصصة والتي تسمى باسم القطاع الذي تتخصص في تمويله كالبنوك الزراعية، الصناعية والعقارية.

وفي أواخر القرن التاسع عشر ومع بلوغ الرأسمالية مرحلتها الإحتكارية بدأت حركة تركيز البنوك بواسطة الإندماج أو بطريقة الشركة القابضة أي شراء معظم أسهم البنوك الأخرى، وقد اتسع نطاق حركة التركيز بعد الحرب العالمية الأولى في معظم البلدان الرأسمالية، وازدياد تدخل الدولة في أعمال البنوك، فقصرت حق إصدار الأوراق المالية النقدية (البنكنوت) على بنوك معينة عرفت بالبنوك المركزية في حين ظلت البنوك التجارية متخصصة في تمويل العمليات التجارية وخاصة خلق النقود، والبنوك المركزية تطور ظهورها نسبيا، السويد 1668، إنجلترا 1694 وفرنسا 1800.

وبتغير الظروف الإقتصادية وتحديد الخدمات البنكية والمالية وخاصة بعد جولة الأروغوي وتشكيل المنظمة العالمية للتجارة سنة 1994 ظهر الإتجاه نحو البنوك الشاملة التي تجمع بين الوظائف التقليدية في منظومة بنكية واحدة.

### ثانيا: تعريف البنوك

حتى يمكننا التعرف على معنى البنوك بشكل واضح، سنتطرق إلى تعريفها لغة واصطلاحا وذلك كما يلي:

**1\_ لغة:** كلمة بنك Banque، Bank، أصلها هو الكلمة الإيطالية بانكو Banco، وتعني مصطبة Banc، وكان يقصد بها في البدء المصطبة التي يجلس عليها الصرافون لتحويل العملة، ثم تطور المعنى فيما بعد لكي يقصد بالكلمة المنضدة التي يتم فوقها عد وتبادل العملات، ثم أصبحت في النهاية تعني المكان الذي توجد فيه تلك المنضدة وتجري فيه المتاجرة بالنقود.

<sup>1</sup> شاكر القزويني، مرجع سابق، ص ص 26-27.

أما بالعربية فيقال صرف وصارف واصرف الدنانير بدلها بدرهم أو دنانير سواها، والصراف والصرافي وجمعها صيارفة وهو بياع النقود بنقود غيرها، والصرافة أو الصيرفة هي حرفة الصراف والمصرف (وهي كلمة محدثة) وجمعها مصارف، تعني المؤسسة المالية التي تتعاطى الإقراض والإقراض.

**2\_ إقتصاديا:** هو يقبل الأموال من الذين لديهم أموال فائضة عن حاجاتهم وبذلك يكون مدينا لهم بقيمتها، ويعيد تقديمها لآخرين يحتاجونها لكي يستفيدوا منها وبذلك يكون دائنا لهؤلاء الآخرين بقيمتها.

وبعبارة أخرى فإن الأموال التي يقرضها البنك هي أموال الناس الذي أودعها لديه أي ديون الناس بذمتهم، وهو عند إعادة تقديم هذه الأموال لآخرين، يكون قد تاجر بما لا يملكه، أي تاجر بما مدين به وهكذا فإن البنك يتاجر بالديون<sup>1</sup>. البنك إذا وباختصار يستلم ويسلم الأموال ويستفيد من ذلك طبعاً.

يعرف البنك على أنه منشأة تنصب عملياتها الرئيسية على تجميع النقود الفائضة عن حاجة الجمهور أو مؤسسات الأعمال أو الدولة لغرض إقراضها للآخرين وفق أسس معينة، أو استثمارها في أوراق مالية محددة<sup>2</sup>.

وبالرغم من أن التعريف الشائع للبنك يعد قبول الودائع ومنح القروض إلا أننا سنلاحظ أن بعض البنوك لا تقبل ودائع تحت الطلب مثل البنوك الصناعية ولكنها بالرغم من ذلك تعتبر بنوكاً، ومن ناحية أخرى فنجد أن بعض البنوك لا تمنح قروضاً كعمل رئيسي، وبالرغم من ذلك يطلق عليها بنوكاً مثل البنوك الإسلامية وبعض بنوك الاستثمار<sup>3</sup>.

إن البنك وسيط، والنشاط البنكي يفترض وجود طرفين، والهدف هو الخدمة وبالتالي طبعاً الحصول على أرباح لقاء الوساطة، والخدمة وهذا هو الأصل، والطرفان راضيان عن الوساطة لأن كلفتها أقل بكثير مما يتوجب لو قام بالتنفيذ المباشر، وأحياناً تكون الوساطة هي الأساس في التنفيذ ولولاها لما تمت العملية أصلاً، ومن هنا تثار قضية أنواع البنوك.

### المطلب الثاني: أنواع البنوك

يتكون الجهاز البنكي في أي مجتمع من عدد من البنوك تختلف وفقاً لتخصصها والدور الذي تؤديه في المجتمع، ويعتبر تعدد أشكال البنوك من الأمور الناتجة عن التخصص الدقيق، والرغبة في خلق هياكل

<sup>1</sup> http : // ejabat . google . Com . 25-02-2016 , 19 : 50 .

<sup>2</sup> شاكر القزويني ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 24 - 25 .

<sup>3</sup> محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة البنوك\_، الدار الجامعية الجديدة، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، 2005 ، ص ص 9 - 10 .

تمويلية مستقلة تتلاءم مع حاجات العملاء والمجتمع ويتصدر الجهاز البنكي في الدولة البنوك المركزية وتتعامل في السوق البنكية أنواع متعددة من البنوك أهمها البنوك التجارية والبنوك المتخصصة.

### أولاً: البنوك المركزية

يعتبر البنك المركزي قلب الجهاز البنكي النابض، يمدّه بالدعم وينظم حركته ويبعث فيه الحياة، فجميع المؤسسات البنكية الأخرى تدور في النطاق الذي يرسمه لها وفي حدود السياسات التي يقرها.

وبصفة عامة، يتصف البنك المركزي بأنه بنك الإصدار، وبنك البنوك، فضلا عن كونه أداة إشرافية ورقابية على الجهاز البنكي كله<sup>1</sup>.

ويمارس البنك المركزي عددا من الأساليب تمكنه من إجراء رقابة فعالة على الائتمان من ناحية وعلى وحدات الجهاز البنكي من جهة أخرى.

ففيما يتصل بالائتمان هناك أسلوب للرقابة عليه، أسلوب كمي والأخر كفي.

يتمثل الأسلوب الكمي في الوسائل التي يتحكم بها البنك المركزي في كمية الائتمان الذي تمنحه البنوك التجارية، كإتباع سياسة سعر الخصم حيث أن رفع هذا السعر يحد من كمية الائتمان والعكس بالعكس.

أما الرقابة الكيفية على الائتمان فإنها تتبع من الأسلوب الكمي حيث توجه البنوك نحو توظيف أموالها في أنواع معينة من الأصول التي تمكن الإقتراض بضمانات من البنك المركزي مثلا، وكذلك فإن التحكم في نسبة الإحتياطي والسيولة تعتبر وسيلة من وسائل الرقابة النوعية وبالإضافة إلى هذا فإن من الوسائل الكيفية التي يتبعها البنك المركزي في الرقابة على الائتمان، ما منحه القانون من السلطات كتحديد نسب البنك وقيمة الضمان ونوعه وأجال الاستحقاق وما إلى ذلك.

كما يقوم البنك بالرقابة على وحدات الجهاز البنكي من خلال فحص التقارير والبيانات والإحصائيات وكذلك هناك رقابة ميدانية يجريها البنك المركزي عن طريق إيفاد مندوبية للتفتيش على البنوك الخاضعة لإشرافه، بهدف التأكد من صحة السياسات التوظيفية التي يتبعها البنك التجاري، ومدى سلامة القروض التي يمنحها من الوجهة البنكية الفنية، وفي هذا السبيل فإن من حق مندوب البنك أن يطلع على كافة دفاتر وسجلات البنك التجاري، وله أن يطلب أية بيانات أوإيضاحات ضرورية لتحقيق الرقابة المطلوبة.

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سابق ، ص 11 .

## ثانياً: البنوك التجارية

هي إحدى المؤسسات المالية المتخصصة في التعامل في النقود والتي تسعى لتحقيق الربح، كما أنها تقوم بقبول الودائع وتوظيف الأموال بأنواعها لمدة محددة، حيث تقوم بخصم الأوراق التجارية، والتسليف بضمان أوراق مالية أو بضائع وفتح الإعتمادات<sup>1</sup>.

وتتميز البنوك التجارية دون غيرها من البنوك في أنها تقوم بقبول الودائع التي يمكن الحساب عليها بشيكات، ويرى البعض إن إطلاق إسم البنوك التجارية إنما هو قبيل الإعتياد وفقاً لما تعارف عليه الناس إذ أن هذه التسمية غير دقيقة لأنها لا تعبر عن دائرة النشاط الفعلية التي يعطيها هذا النوع من البنوك، وعموماً فقد أطلق هذا الإسم على هذه البنوك لاقتصار نشاطها في أول الأمر على تمويل الأنشطة التجارية، وانحصار هذا الدور في تقديم القروض قصيرة الأجل التي تقل مدتها عن سنة، إلا أن التوسع في الأعمال البنكية خاصة من خلال القرون الأربعة الأخيرة، دفع تلك البنوك للتعامل مع كافة مؤسسات المجتمع، سواء كانت مؤسسات صناعية أو هيئات حكومية أو خاصة.

ويمكن تقسيم هذا النوع من البنوك إلى خمسة أنواع وفقاً لحجم نشاطها، تنظيمها الإداري وملكيته إلى:

**1- البنوك ذات الفروع:** هي مؤسسات تتخذ غالباً شكل شركات المساهمة ولها فروع في كافة الإتجاهات الهامة في البلاد، وتتبع اللامركزية في إدارتها حيث يترك للفرع تدبير شؤونه فلا يرجع للمركز الأساسي (الرئيسي) للبنك إلا فيما يتعلق بالمسائل الهامة التي نص عليها في لائحة البنك، ويتصف هذا النوع من البنوك بأنه يعمل على النطاق المحلي، ويخضع للقوانين العامة للدولة وليس لقوانين المحافظات أو الولايات التي تقام فيها الفروع وتقوم سياسات الإقراض في هذه البنوك بمنح قروض قصيرة الأجل تتراوح فترة استحقاقها من ستة أشهر إلى سنة كاملة وبشرط أن تستخدم هذه القروض في تمويل رأس المال العامل وحده لضمان السرعة في استرداد القروض.

**2- بنوك السلاسل:** نشأت هذه البنوك مع نمو حجم البنوك التجارية، ونمو حجم الأعمال التي تمولها من أجل تقديم خدماتها إلى مختلف فئات المجتمع وهذه البنوك تعد نشاطها من خلال فتح سلسلة متكاملة من الفروع وهي عبارة عن عدة بنوك منفصلة عن بعضها إدارياً، ولكن يشرف عليها مركز رئيسي واحد يتولى رسم السياسات العامة التي تلتزم بها كافة وحدات السلسلة، ولا يوجد هذا النوع من البنوك التجارية إلا في الولايات المتحدة الأمريكية.

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سابق ، ص 12 .

**3- بنوك المجموعات:** وهي أشبه بالشركات القابضة التي تتولى إنشاء عدة بنوك أو شركات مالية فتمتلك معظم رأسمالها على سياستها وتقوم بتوجيهها، ولهذا النوع من البنوك طابع إحتكاري، وأصبحت سمة من سمات العصر، وقد انتشرت مثل هذه البنوك في الولايات المتحدة ودول غرب أوروبا.

**4- البنوك الفردية:** وهي مؤسسات صغيرة يمتلكها أفراد أو شركات أشخاص، ويقتصر عملها في الغالب على منطقة صغيرة، تتميز عن باقي أنواع البنوك بأنها تقتصر بتوظيف مواردها على أصول بالغة السيولة مثل الأوراق المالية والأوراق التجارية المخصوصة، وغير ذلك من الأصول القابلة للتحويل إلى نقود في وقت قصير وبدون خسائر ويرجع السبب في ذلك إلى أنها لاتستطيع تحمل مخاطر توظيف أموالها في قروض متوسطة أو طويلة الأجل لصغر حجم مواردها، وهي لا توجد إلا في الدول الرأسمالية وحدها.

وقد وجدت مثل هذه البنوك في مصر حتى عام 1960 م مثل بنك موصيري وبنك سوارس وغيرها، وهي السنة التي تم فيها تأميم البنوك في مصر.

**5- البنوك المحلية:** وهي تنشأ لتباشر نشاطها في منطقة جغرافية محددة، قد تكون مقاطعة أو ولاية أو محافظة، أو حتى مدينة محددة، وإذا كان نظام الحكم المحلي في الدولة تتفاوت فيه قوانين المناطق الجغرافية فإن البنك المحلي يخضع للقوانين المحلية ولإشراف سلطات الرقابة على البنوك في منطقة عمله، ففي الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً يحظر على البنوك المحلية أن يمتد نشاطها خارج نطاق الولاية بصفة عامة، غير أن قوانين الولايات تختلف في هذا الشأن فيما يتعلق بنشاط البنك داخل الولاية ذاتها، فمنها ما يسمح للبنك الواحد أن ينشأ فروعاً له داخلها، ومنها ما يسمح للبنك بإنشاء وحدات في المناطق الإدارية القريبة من المركز الرئيسي للبنك، ومنها ما يسمح له بإنشاء وحدات في أي مكان في الولاية.

### ثالثاً: البنوك المتخصصة أو التتموية

وتمثل البنوك التي تقدم خدماتها البنكية إلى قطاعات إقتصادية محددة وبالرغم من إعتدال معظم البنوك المتخصصة لفلسفة الصيرفة الشاملة، إلا أنها لا تزال تركز عملياتها البنكية في مجالات إقتصادية محددة، وتقسّم البنوك المتخصصة إلى:

**1- البنوك الصناعية:** وهي مؤسسات مالية تتولى بالدرجة الأساسية تقديم القروض والسلف والتسهيلات الإئتمانية والبنكية إلى القطاع الصناعي وتهدف بشكل رئيسي إلى المساهمة الجادة والفاعلة في عمليات التنمية والتطور ضمن هذا القطاع وبما يساهم في بناء قاعدة صناعية متطورة وغالبا ما تقدم قروضها لآمد طويلة ومتوسطة الأجل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> فلاح حسن الحسيني ، مؤيد عبد الرحمان الدوري ، إدارة البنوك ، دار وائل للنشر ، الطبعة الرابعة ، 2008 ، ص 44 .

**2- البنوك الزراعية:** وتمثل مجموعة المؤسسات المالية والتي تتولى تقديم السلف والقروض والتسهيلات الإئتمانية إلى المزارعين والفلاحين وذلك لدعم أنشطتهم الزراعية في مجال شراء البذور والأسمدة.

وتمنح هذه البنوك قروضا لآمد قصيرة الأجل لتمويل رأس المال التشغيلي وهي لا تتجاوز السنة الواحدة، كما تمنح قروضا متوسطة وطويلة الأجل، ويكون هدفها الأساسي هو السعي الجاد لإجراء عمليات التطوير والتنمية في القطاع الزراعي ودعمه على تقديم السلع والخدمات الزراعية.

**3- البنوك العقارية:** تهتم هذه البنوك بتمويل أنشطة البناء والتشييد والمساهمة بتدعيم الهياكل والبنية للعقارات على مستوى القطاعات الاقتصادية المختلفة، وتقدم هذه البنوك قروضها وتسهيلات الإئتمانية إلى المواطنين بهدف إنشاء المساكن والعمارات وغيرها وغالبا ما تقدم قروضها لآمد طويلة الأجل تتجاوز العشر سنوات.

**4- البنوك الإسلامية:** وهي مؤسسات مالية تمارس العديد من الأنشطة والفعاليات المالية والإقتصادية وتختلف في فلسفتها وممارساتها عن الأخرى والتي تتعامل بأسعار الفائدة، حيث تمارس هذه البنوك الإسلامية مسؤولياتها البنكية من خلال المشاركة والمرابحة وهي تساهم مساهمة جادة في دعم وتطوير الأنشطة الاقتصادية على صعيد المجتمع، وقد برز دور هذه البنوك بشكل كبير في نهاية السبعينات وأصبح لها دور كبير في العديد من البلدان العربية الإسلامية خلال العقد الأخير ويتوقع أن تزداد أهميتها خلال القرن الحادي والعشرون وذلك بسبب إحجام عدد كبير من المسلمين عن التعامل مع البنوك الربوية<sup>1</sup>.

**5- بنوك التجارة الخارجية:** تتخصص هذه البنوك في تمويل التجارة الخارجية والمعاملات الدولية، وفي العديد من الدول تقدم البنوك التجارية أو البنوك المسماة بالشركات إعمادات التصدير بهذه الوظيفة، غير أن الدول الإشتراكية تفضل بين وظائف هذين النوعين من البنوك في معظم الأحيان.

ويرجع السبب في ذلك إلى أن النشاط الإقتصادي في هذه الدول مقسم إلى إنتاج وتوزيع كما أن التوزيع مقسم إلى محلي وخارجي ويتخصص في كل نوع من أنواع هذه الأنشطة مؤسسات معينة مسؤولة عن تحقيق نصيب محدد لها من خطة الدولة<sup>2</sup>.

والهدف من إنشاء هذا النوع من البنوك هو مساعدة التجارة الخارجية والنهوض بها وتنميتها عن طريق ما يقدمه البنك من تسهيلات بنكية وعن طريق الصور الإئتمانية التي يمنحها، بما في ذلك قروض الإستثمار طويل الأجل.

<sup>1</sup> نفس المرجع أعلاه ، ص 45 .

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سابق ، ص 32 .

كذلك فإن هذه البنوك تمنح تسهيلات إئتمانية مختلفة الآجال للمؤسسات الصناعية، لكي تستعين بها في النهوض بالإنتاج المخصص للتصدير من حيث الكم، وشراء المواد الأولية والسلع الوسيطة اللازمة للوحدات الاقتصادية التي تقوم بهذا النوع من الإنتاج.

وفضلا عن هذا، فإن هذه البنوك تختص بفتح الإلتزامات اللازمة لعمليات المقايضة والتبادل الثنائي مع الدول الأجنبية وعمليات إعادة التصدير، كذلك فإنها تعقد الإتفاقيات اللازمة مع البنوك القائمة في الدول الأخرى، ويمكن أن يعتمد هذا النوع من البنوك في تمويل عملياته على موارده التي تتكون من حصيلة العملات الواردة للدولة، ومن التسهيلات الإئتمانية التي يحصل عليها من بنوك أجنبية<sup>1</sup>.

#### رابعاً: البنوك الحديثة

ويتمثل هذا النوع من البنوك في:

**1. البنوك الشاملة:** يمكن القول أن من التغيرات البنكية العالمية التي عكستها العولمة على أداء وأعمال البنوك هو ظهور ونمو كيانات بنكية جديدة تعتبر إنقلاباً واضحاً في عالم البنوك. إلا أن تزايد الإتجاه نحو العولمة أظهر الكيان الخاص بالبنوك الشاملة الذي جاء ترجمة عملية لتضخم أعمال البنوك وتحويلها في مجالات جديدة، ومن هذا المدخل يمكن تعريف البنوك الشاملة بأنها تلك الكيانات البنكية التي تسعى دائماً وراء تنويع مصادر التمويل وتعبئة أكبر قدر ممكن من المدخرات من كافة القطاعات وتوظيف مواردها وتفتح وتمنح الائتمان، ومن ثم أنشأت البنوك الشاملة كمؤسسات عالية تجمع بين وظائف متعددة وهي تقوم بكافة الأعمال البنكية التقليدية الخاصة، بالإضافة إلى القيام بكافة أعمال الوساطة الإستثمارية فضلاً عن أعمال التأمين وإضافة هذه البنوك إلى أعمالها والمشتقات المالية والعقود المستقبلية وكافة الأدوات المستحدثة في الإستثمار وإدارة المخاطر المالية. وقد عبر البعض عن تلك الوظائف المتعددة للبنوك الشاملة من خلال الشكل التالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> نفس المرجع أعلاه ، ص ص 33 - 35 .

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد المطلب ، البنوك الشاملة ، الدار الجامعية ، الطبعة الثانية ، الإبراهيمية ، 2008 ، ص ص 18 - 19 .

## الشكل رقم (1): وظائف البنوك الشاملة



**المصدر:** عبد الحميد عبد المطلب، مرجع سبق ذكره، ص 19.

2. البنوك الإلكترونية: يستخدم تعبير أو مصطلح البنوك الإلكترونية أو بنوك الإنترنت Internet Banking، كتعبير متطور وشامل للمفاهيم التي ظهرت مع مطلع التسعينات، كمفهوم الخدمات المالية عن بعد أو البنوك الإلكترونية عن بعد Remate Electronic Banking أو البنك المنزلي Banking Home أو البنك على الخط Online Banking أو الخدمات المالية الذاتية Banking . Service Self

وجميع تلك المصطلحات تعني أن الزبون يتاح له أن يقوم بكافة أعماله الخاصة بالبنك الذي يتعامل معه عن طريق أي مكان يكون موجود به وذلك عن طريق خط خاص يوفره له البنك ويتيح له من خلاله إنجاز كافة معاملاته مع البنك دون أن يضطر إلى الذهاب بنفسه إلى مقر البنك لإنجاز تلك الأعمال. بمعنى أن البنك يزود جهاز الهيكل (الكمبيوتر الشخصي PC) بخدمة البرمجيات إما مجانا أو لقاء رسوم مالية وهذه تمكنه من تنفيذ عمليات معينة عن بعد (البنك المنزلي) أو كان العميل يحصل على خدمة البرمجيات اللازمة عبر شرائها من الجهات المزودة، وهذا المفهوم للخدمات المالية عن بعد هو الذي يعبر عنه واقعا بينك الكمبيوتر الشخصي (PC Banking) وهو مفهوم وشكل قائم ولا يزال الأكثر شيوعا في عالم العمل البنكي الإلكتروني.

بل أن الكثير من البنوك الإلكترونية الحديثة لم تعد تقصر نشاطها على تلك الخدمات التي تقدمها البنوك التقليدية وإنما تعدت ذلك إلى تقديم خدمات الإستشارات المالية وكافة الخدمات التي كانت تقدمها

من قبل الشركات المالية الإستشارية والمكاتب التجارية الدولية التي كانت تفتح خدماتها على مستوى العالم<sup>1</sup>.

وقد قامت تلك البنوك الإلكترونية بتقديم خدمة كبرى للشركات التي تبيع منتجاتها عبر شبكة الإنترنت فيما يعرف بالتجارة الإلكترونية، إذ أصبحت تلك الشركات تستخدم تلك البنوك الإلكترونية في تحصيل ثمن مبيعاتها من العملاء الذين يقومون بالشراء وذلك باستخدام وسائل الدفع الحديثة أو ما يسمى بالنقود الإلكترونية، وهو ما أدى إلى تزايد حركة البيع والشراء عبر الشبكة وعليه نجد أن تلك البنوك الإلكترونية قد قامت بدور كبير سواء في توفير الخدمات البنكية بسهولة، وكذلك في إنتشار عمليات البيع والشراء أيضا عبر شبكة الانترنت.

### **خامسا: بنوك الإستثمار**

من الصعب وضع تعريف محدد لبنوك الإستثمار وذلك لتعدد الأنشطة التي تطلع بها الوقت الحالي، إذ كانت الأعمال التقليدية لها في الماضي تقتصر على قبول الأوراق التجارية بهدف تمويل التجارة الخارجية، وتوفير الأموال اللازمة للمقترض حيث في الخارج يطرح الأسهم والسندات في الأسواق المحلية لرأس المال، أما في الوقت الحالي فقد امتد نشاطها ليشمل التمويل المحلي وإدارة الإستثمارات وتقديم المشورة في مجالات إندماجية بين الشركات، وتمويل عمليات البيع لأجل، كما تلعب دورا هاما في الأسواق المالية الدولية<sup>2</sup>.

وتقوم مصارف الإستثمارات والأعمال ببعض أو كل الوظائف التالية:

**1. أعمال بيوت القبول:** ووظيفتها الأساسية قبول الأوراق التجارية التي تتراوح أجالها بين 60 - 180 يوما وذلك بهدف تمويل التجارة الخارجية، ولا تقتصر أنشطة بيوت القبول على التمويل طويل الأجل لمختلف المشروعات عن طريق ترأس مجموعات من البنوك الأخرى، كما تمارس عمليات التعزيز البنكي، إذ تأخذ على عاتقها نيابة عن المصدرين مسؤولية قبول ودفع قيمة البضائع التي يطلبها المستوردون الأجانب، بإرسال تعزيز كتابي للمصدر، وتقوم تلك البيوت بمنح كفالات الإفراج عن السفن في حالة الحوادث والخسائر التي يطالب بها أصحاب السفن بالتعويض عنها قبل مغادرة الميناء، فضلا عن قيامها بأكثر من أنواع التأمين مناسبة للمؤسسات المختلفة<sup>3</sup>.

**2. أعمال بيوت الإصدار:** من أهم وظائف بيوت الإصدار توفير رؤوس الأموال اللازمة للشركات القائمة أو الجديدة وذلك عن طريق إصدار الأسهم والسندات في الأسواق، ويلاحظ أنه رغم حيازة تلك البيوت لأموال ضخمة فإنها لا تساهم إلا بنسبة قليلة في الإصدار وذلك لأنها تعمل بصورة أساسية لتوفير

<sup>1</sup> منير الجنيهي ، البنوك الإلكترونية ، دار الفكر الجامعي ، الطبعة الثانية ، الإسكندرية ، 2006 ، ص ص 9 - 10 .

<sup>2</sup> نفس المرجع أعلاه ، ص ص 11- 13 .

<sup>3</sup> عقيل جاسم عبد الله ، النقود والمصارف ، دار مجدولاي للنشر ، الطبعة الثانية ، الأردن ، 1999 ، ص ص 278 - 279 .

الأموال اللازمة عن طريق الاكتتاب مع الجمهور والمؤسسات المالية، وعلى ذلك فهي تجري تدريبات مع بعض المؤسسات التي تعمل في حقل الإستثمار بهدف قيام هذه الأخيرة بمشاركتها في عمليات الاكتتاب في الإصدار وذلك مقابل عمولة معينة ومن الخدمات الأخرى التي تقدمها بيوت الإصدار، الإستثمارات المالية في عمليات الإندماج وإعادة تنظيم الشركات وإنشاء شركات تابعة، فضلا عن تنظيمها للإستثمارات القانونية والعملية في مجال الإصدارات الجديدة، وعمليات البورصة، ومن جهة أخرى تعتبر صورة الإصدار بمثابة ضمان للمستثمر بأن الأسهم المطروحة تقوم على أسس سليمة وقانونية.

**3. أعمال سوق الصرف الأجنبي:** تلعب مصارف الأعمال دورا هاما في سوق الصرف الأجنبي حيث تخصص بعض بيوت المصارف الكبيرة في توفير البنكنوت الأجنبي بكميات كبيرة لعملائها من الوكالات السياحية وبعض البنوك الأخرى<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: وظائف البنوك وأهميتها

يختلف كل بنك عن الآخر من حيث الوظائف وحتى من حيث الأهمية وهذا يعود إلى إختلاف أنواعها وتخصص كل منها.

#### أولاً: وظائف البنوك

تتمحور أهم الوظائف الأساسية للبنوك في النقاط التالية كل على حدة وهي كالتالي:

**1- وظائف البنك المركزي:** تعددت وظائف البنوك المركزية منذ نشأتها وحتى الوقت المعاصر وتتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

**1-1 تنظيم الإصدار النقدي (العملة) للدولة:** حيث أن البنوك المركزية تعد المسؤولة عن إصدار النقود الورقية في دول العالم المختلفة، وقد كانت وظيفة الإصدار النقدي هي الوظيفة الأولى للبنوك المركزية، حيث أطلق عليها في بادئ الأمر "بنوك الإصدار".

**1-2 إدارة الأعمال المصرفية وخدمات الوكالة للحكومة:** ويقصد بها كون البنك المركزي بنك الحكومة ووكيلها ومستشارها المالي، بالإضافة إلى إدارة حسابات الهيئات والمؤسسات الحكومية المختلفة وتحصيل إراداتها وتقديم تسهيلات إئتمانية، وأيضا بيع وشراء العملات الأجنبية لصالح الحكومة وإدارة السندات الحكومية يضاف إلى ذلك تقديم بعض النصائح في كيفية علاج المشاكل الإقتصادية التي تواجه الدولة.

<sup>1</sup> عقيل جاسم عبد الله ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 279 – 280 .

<sup>2</sup> أحمد شعبان محمد علي ، انعكاسات ومتغيرات المعاصرة على القطاع المصرفي ودور البنوك المركزية ، الدار الجامعية ، الطبعة الثانية،الإسكندرية ، 2006 ، ص ص 7-10 .

**1-3- إدارة إحتياطات الدولة من العملات الأجنبية والإحتفاظ بها:** ويقصد بها قيام البنك المركزي بالإحتفاظ بإحتياطات الدولة من العملات الأجنبية وإدارتها، وتوفير تلك العملات الأجنبية للحكومة لأغراض التجارة الدولية، والعمل على استقرار قيمة العملة الوطنية مقابل العملات الأجنبية، وهو ما يعرف بإدارة سعر الصرف.

**1-4- الملجأ الأخير للبنوك العاملة:** وذلك من حيث مساندة تلك البنوك لمواجهة أية حالة من حالات التعثر أو احتمالات الإفلاس، وذلك بتقديم تسهيلات مالية لتلك البنوك بهدف استقرار الجهاز البنكي وسلامته خاصة في أوقات الأزمات والطوارئ، واحتلت هذه الوظيفة مرتبة مهمة بين وظائف البنوك المركزية، بالإضافة إلى أن وظيفة الملجأ الأخير للإقراض تؤدي إلى زيادة درجة مرونة التسهيلات الائتمانية التي تمنحها البنوك العاملة، وكذلك حجم السيولة المناسب بهدف منح الائتمان البنكي، وكذلك التسهيلات المالية المقدمة من البنك المركزي للبنوك تساعد على تحفيز تلك البنوك العاملة على الإحتفاظ بنسب سيولة مستقرة، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق درجة كبيرة من استقرار وسلامة الجهاز البنكي.

**1-5- الإحتفاظ بالإحتياطات النقدية للبنوك التجارية:** وذلك بأن توضع نسبة معينة من الودائع التي بحوزة البنوك العاملة بصفة إلزامية لدى البنك المركزي كحد أدنى بغرض الإحتياط ، وكذلك العمل على تنظيم الإئتمان البنكي وتحقيق الإستقرار في النشاط الإقتصادي بهدف ضمان توافق السياسة النقدية مع الأهداف الإقتصادية العامة للدولة، وأيضاً بهدف سلامة عمل الجهاز البنكي، يضاف إلى تلك الرقابة على المؤسسات المالية (البنكية وغير البنكية) والإشراف عليها بهدف المحافظة على إستقرار وسلامة الجهاز البنكي، وظهرت أهمية وظيفة الرقابة والإشراف على المؤسسات المالية في السنوات الأخيرة نظراً للتطورات النقدية على المستويين الإقليمي والعالمي.

**2- وظائف البنوك التجارية:** مع التقدم الإقتصادي والإجتماعي الذي ساد العالم، فإن وظائف البنوك التجارية تطورت بشكل واضح خاصة في مجال الخدمات، فمن بين هذه الوظائف نجد:

**2-1- الوظائف التقليدية:** وتتمثل في:

**2-1-1- منح القروض:** تقوم البنوك التجارية بتقديم قروض لمحتاجيها وهي على عدة أنواع:

- قروض بدون ضمان: تمنح على أساس الثقة للمتعاملين الرئيسيين مع البنك كونه متأكد من مركزه المالي.

- قروض بضمان: وذلك بضمان أوراق مالية أو سلع مختلفة.

**2-1-2- قبول الودائع على مختلف أنواعها:** تشكل الودائع الحجم الأكبر من مصادر الأموال المتاحة للمصرف التجاري وهي على أنواع:

- ودائع جارية: وهي تلك الودائع التي يستطيع أصحابها سحبها دون سابق إنذار.

• **ودائع بإخطار:** وفيها يخطر المودع بنكه بالتاريخ الذي يرغب فيه سحب وديعته أو يخطر بنكه برغبته في السحب بعد مدة زمنية متفق عليها.

• **ودائع لأجل:** وهي تلك الودائع التي لا يستطيع أصحابها السحب منها إلا بعد إنقضاء المدة المحددة أو المتفق عليها.

**2-1-3- توليد النقود:** وهي ميزة تتميز بها البنوك التجارية عن غيرها من البنوك وتعني أن البنوك تتلقى ودائع الأفراد بالنقود الأساسية ثم تقوم بتوليد ودائع أكبر بكثير من تلك الودائع الأساسية التي أودعت إليها<sup>1</sup>.

**2-1-4- فتح الحسابات:** تقوم البنوك التجارية بفتح مختلف الحسابات المصرفية لعملائها وهي:

• **الحساب العابر:** يعرف الحساب على أنه عقد يربط بين البنك وعميله، وهو أداة محاسبية وأداة دفع مصرفية، وهو جدول يصور دائنية ومديونية صاحبه، والحساب العابر يفتحه البنك لشخص يرغب في القيام بعملية واحدة تستلزم بعض الوقت والإجراءات كعملية بيع أو شراء أسهم مالية، فيقيد البنك هذه العملية في الحساب ويجري قفله بعد إنتهائها.

• **الحسابات الإدخارية:** وهي حسابات خاصة تهدف إلى تحقيق نوع من الإدخار وتمثل هذه الحسابات بنوع خاص (حسابات الودائع لأجل، حسابات الودائع بشرط الإدخار، وحسابات الإدخار). هذه الحسابات تحقق عائدا لأصحابها يتمثل في سعر الفائدة الإتفاقي كما يمكن أن تكون لمدة محددة أو لا تكون محددة، وبعضها يجمع بين الطبيعة الإدخارية وإمكانية السحب في أي لحظة<sup>2</sup>.

• **الحسابات تحت الطلب:** وهناك نوعين من هذا الحساب:

✓ **حساب الشيكات:** وهو حساب بدون أجل يمكن لصاحبه أن يسحب منه في أية لحظة يريد لها وبدون إشعار مسبق ويفتح حساب الشيك لفائدة الأشخاص الطبيعيين من أجل تنفيذ عملياتهم المالية العادية.

✓ **الحساب الجاري:** وهو حساب يفتحه البنك للتجار لتأمين عمليات السحب والدفع المتعلقة بنشاطهم المهني، حيث يستخدمه التاجر لتسديد عمليات شراء البضائع والمواد الأولية ودفع أجور العمال... الخ.

**2-2- الوظائف الحديثة:** البنك التجاري يسعى دائما إلى رفع أعماله وإلى ضبط وترشيد مصروفاته وأعبائه، وذلك ما أدى إلى ابتكار خدمات جديدة يؤديها للمتعاملين معه ومن أبرزها<sup>3</sup>.

**2-2-1- تقديم خدمات إستشارية للمتعاملين:** أصبحت البنوك تشترك في إعداد الدراسات المالية المطلوبة للمتعاملين معها لدى إنشاء مشروعاتهم ويتم على أساس هذه الدراسات تحديد الحجم الأمثل للتمويل المطلوب وكذلك طريقة التسديد ومدى إتفاقها مع سياسة المشروع للشراء، البيع والتحصيل.

<sup>1</sup> أبو عتروس عبد الحق ، الوجيز في البنوك التجارية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الطبعة الثانية ، 1996 ، ص 16 .

<sup>2</sup> سلمان بوذياب ، اقتصادية النقود والبنوك ، المؤسسات الجامعية للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، بيروت ، 1996 ، ص ص 116 - 117 .

<sup>3</sup> زياد رمضان ، إدارة البنوك ، وائل للنشر ، الطبعة الثالثة ، 2006 ، ص 17 .

2-2-2- خدمة البطاقة الائتمانية (بطاقة الإعتماد أو البطاقة البلاستيكية): وتعتبر من أشهر الخدمات البنكية الحديثة التي استحدثتها البنوك التجارية في الولايات المتحدة في الستينات.

وبطاقة الائتمان عند الاقتصاديين هي بطاقة خاصة يصدرها البنك المركزي لزيونه، تمكنه من الحصول على السلع والخدمات من محلات وأماكن معينة، ويقوم بأئع السلع أو الخدمات بالتالي بتقديم الفاتورة الموقعة من الزبون إلى البنك مصدر البطاقة فيسدد قيمتها له، ويقدم البنك للزبون كشفا شهريا بإجمال القيمة لتسديدها أو لخصمها من حسابه الجاري لطرفه<sup>1</sup>.

2-2-3- إصدار خطابات الضمان: يقصد بخطاب الضمان هو تعهد كتابي من البنك بقبول دفع مبلغ معين نيابة عن الزبون إلى طرف آخر خلال الفترة المحددة صراحة في الخطاب، وذلك في حالة عدم قيام الزبون بالوفاء بتلك الالتزامات مباشرة في تاريخ الاستحقاق، ويتقاضى البنك عمولة مقابل الزبون مقابل إصدار خطابات الضمان.

2-2-4- دفع المبالغ من أصل الإعتمادات الخاصة: الاعتماد والاتفاق بين البنك والزبون يعطي الحق للزبون في الاقتراض في حدود مبلغ معين يحدده الاتفاق وعادة ما يحدد الاتفاق الفترة التي يمكن للزبون أن يتمتع بهذا الحق.

3- وظائف البنوك الشاملة: تقوم هذه البنوك بالوظائف التقليدية للبنوك التجارية مثل قبول الودائع، فتح الحسابات الجارية، عملية الخصم، فتح الإعتمادات المستندية، خطابات الضمان، إلى غير ذلك من العمليات البنكية لأجل.

لكن إضافة لهذه الأعمال تقوم البنوك الشاملة بأعمال استثمارية نذكر منها:

3-1- وظيفة الإسناد: حيث تقوم المصارف الشاملة بتحمل مخاطر شراء الأسهم الصادرة حديثا من الشركات المصدرة مباشرة والترويج لبيعها ويجازف البنك الشامل بتحمل مخاطر انخفاض أسعارها، أن أهمية هذه الوظيفة تكمن في تأمين الأموال اللازمة للشركات الجديدة.

3-2- التسويق والتوزيع: تقوم البنوك الشاملة بتسويق الأوراق المالية لصالح الشركات المصدرة لها ولكن في هذه الحالة لا تتحمل هذه البنوك أية مخاطر لحيازتها، ولكن مقابل ذلك تحصل على عمولة مناسبة.

إن أهمية هذه الوظيفة تكمن في أن البنك الشامل يستخدم خبرته في أحوال السوق واتصالاته الواسعة وموظفيه من الخبراء والفنيين في ترويج بيع هذه الأوراق المالية.

3-3- وظيفة التسديد: وتتمثل هذه الوظيفة في تحويل قروض البنك إلى سندات وبيعها في الأسواق المالية ومن الأمثلة على ذلك، قروض الإسكان الذي شاع تحويلها إلى أوراق مالية ويلجأ البنك إلى ذلك عادة عند حاجته للسيولة.

<sup>1</sup> فلاح حسن الحسيني ، مرجع سابق ، ص 37 .

**3-4- التعامل بالمشتقات:** وهي الأدوات المالية المستتجة والتي شاع إستخدامها مؤخرا من أجل أخذ الحيطه من المخاطر ومنها المستقبليات، الخيارات والمبادلات.

**3-5- التأجير التمويلي:** حيث يقوم البنك الشامل بشراء الآلات والمكان وتأجيرها للمشروعات<sup>1</sup>. وأهمية هذه الوظيفة في أنها تساعد المشروعات الجديدة، والتي تعاني من نقص في رأس المال، في عدم تجميد جزء من رأس مالها في شراء هذه الأجهزة، وتستطيع هذه المشروعات أن تملك هذه الأجهزة في نهاية مدة العقد.

**3-6- تقوم البنوك الشاملة بدراسة الجدوى للمشروعات الجديدة، وتقديم المشورة الفنية لها بخصوص نوعية الأوراق المالية التي تصدرها هذه المشروعات، وتأتي أهمية هذه الوظيفة بأن البنك له خبرة ومعرفة بأحوال السوق وبالأوراق المالية المرغوبة، كما يمكن للبنك أن يقوم بإدارة الإستثمارات لصالح عملائه.**

**3-7- المشاركة في إنشاء المشروعات الجديدة أو القائمة منها، عن طريق شراء الأسهم لهذه المشروعات، ويستعمل البنك في هذه الحالة خبرته بأحوال السوق والعرض والطلب<sup>2</sup>.**

### **ثانيا: أهمية البنوك**

تظهر أهمية البنوك في العصر الحديث بأدائها أرصدة ضخمة من الودائع الصغيرة على مستوى الوفرات المحققة من الحجم الكبير وذلك لما يلي<sup>3</sup>:

- 1- بدون هذه الوساطة يتعين على صاحب المال أن يجد المستثمر المطلوب والعكس بالشروط والمدة الملائمة للإثنين؛
- 2- بدون البنوك تكون المخاطر أكبر لاقتصار المشاركة على مشروع واحد؛
- 3- نظرا لتنوع إستثمارات البنوك فإنها توزع المخاطر مما يجعل من الإمكان الدخول في مشاريع ذات مخاطر عالية؛
- 4- يمكن للبنوك نظرا لكير حجم الأرصدة أن تدخل في مشاريع طويلة الأجل؛
- 5- إن وساطة البنوك تزيد سيولة الإقتصاد بتقديم أصول قريبة من النقود تدر عائدا مما يقلل الطلب على النقود؛
- 6- بتقديم أصول مالية متنوعة المخاطر وعائد مختلف وشروط مختلفة للمستثمرين فإنها تستوعب جميع الرغبات وتستجيب لها؛

<sup>1</sup> عبد الله الطاهر ، النقود والبنوك ، مركز يزيد للنشر ، الطبعة الثانية ، الأردن ، 2006 ، ص ص 251 - 252 .

<sup>2</sup> عبد الله الطاهر ، مرجع سابق ، ص 253 .

<sup>3</sup> محمد الصيرفي ، إدارة المصارف ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، 2007 ، ص ص 13 - 14 .

7- تشجيع الأسواق المالية التي تستثمر وتصدر الأصول المالية التي يحجم عنها الأفراد خوفا من المخاطر.

### المبحث الثاني: عموميات عن مراقبة التسيير

عرفت مراقبة التسيير عدة تطورات تزامنت مع تطور المؤسسات واتساع حجمها ونشاطها حتى أضحت إحدى الوسائل الضرورية لقيادة المؤسسة، فهي تشكل أحد العوامل الأساسية لضمان تسيير فعال حيث تساعد المسييرين على التحكم في الأداء التسييري.

### المطلب الأول: مفهوم وخصائص مراقبة التسيير

هناك العديد من التعاريف التي حاولت الإحاطة بمفهوم مراقبة التسيير وتوضيح معناها وقد تطرقت إلى بيان أهم خصائصها، وهو ما سنتناوله فيما يلي:

#### أولاً: مفهوم مراقبة التسيير

بدأت التطورات الأولية في ميدان مراقبة التسيير في مرحلة الثورة الصناعية مع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وتزامنت مع كبر حجم وحدات الإنتاج وتنوعها، فأصبح من الضروري تحديد المهام والمسؤوليات، ووضع مراقبة على المنفذين، وإن كانت مبادئ وطرق التسيير قد ظهرت ما بين 1850-1910م في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، فإن تطبيقها بدأ تدريجياً مع تطور إحتياجات المؤسسة أين وجد المسيرون أنفسهم في حاجة إلى مراقبة التسيير لتحسين أداء هذه الأخيرة<sup>1</sup>.

وحتى بداية السبعينات من القرن الماضي قامت المؤسسات الفرنسية الكبرى التي طبقت نظام مراقبة التسيير باتباع نموذج المؤسسات الصناعية الأمريكية الذي تميز بأنه<sup>2</sup>:

- مسار للتخطيط ولتسيير الموازنات ومراقبتها؛
- بنية سليمة مجزأة عمودياً إلى مراكز المسؤولية؛
- نظام قيادة يعتمد على المزوجة بين الأهداف والوسائل.

<sup>1</sup> قويدر الواحد عبد القادر : دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، حالة م. الاسمنت ومشتقاته ، مذكرة ماجيستر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الشلف ، 2006 ، وأيضاً

- صفاء لشهب ، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار ، مذكرة ماجيستر ، جامعة الجزائر ، 2006 .

<sup>2</sup> ALAZARD Claude, SEPARI Sabine, **contrôle de gestion** , Dunod , 1996 , p 21 .

بعد ذلك أجبرت التحولات الداخلية والخارجية للمؤسسات على إعادة النظر بصورة عميقة في هذا النموذج من حيث أهدافه، وسائله واستعمالاته. ويمكن عرض ملخص عن أهم المراحل التي مر بها مفهوم مراقبة التسيير في الجدول التالي:

### الجدول رقم (1): أهم مراحل تطور مفهوم مراقبة التسيير

تصور المؤسسة	تصور مراقبة التسيير
المقاربة الكلاسيكية	تميزت مراقبة التسيير في المقاربة الكلاسيكية، بأنها قياسات كمية للفروقات بين التوقعات والانجازات الفعلية بهدف مجازاة المنفذين.
مدرسة العلاقات الإنسانية	مراقبة التسيير وفق مدرسة العلاقات الإنسانية هي وسيلة لتحفيز أفراد المؤسسة.
المقاربة النظامية	تبدو مراقبة التسيير وفق هذه المقاربة كنظام جزئي يسمح بتنظيم التغذية العكسية اللازمة.

### المصدر: ALAZARD Claude , SEPARI Sabine, Opcit , PP 30 – 35

فبداية مراقبة التسيير كانت في إطار تصور المدرسة الكلاسيكية للإدارة حيث تميزت بثلاث مبادئ: الإستقرار في الوقت؛ المعلومة الكاملة للمسيرين؛ البحث عن تدنية التكاليف وتكلفة الإنتاج تسيطر على التكلفة الكلية للمنتج .

وهذه المبادئ بدأت تتلاشى في الواقع منذ ستينات القرن الماضي مع التطور الذي شهدته مختلف المجالات التكنولوجية، وظهور الانفجار المعلوماتي بداية السبعينات مع اتساع رقعة استعمال الإعلام الآلي والإنترنت من جهة.

وحتى يمكننا التعرف على معنى مراقبة التسيير، سنتعرض فيما يلي إلى جملة من التعاريف المقدمة من طرف مجموعة من الباحثين والمهتمين بمراقبة التسيير:

❖ عرف ANTHONY سنة 1965م مراقبة التسيير على أنها: " تلك العملية التي يتأكد من خلالها المسيرون من أن الموارد قد تم الحصول عليها واستعملت بفعالية (مقارنة إلى الأهداف)، وكفاءة (مقارنة إلى الوسائل المستخدمة) من أجل تحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> « Le contrôle de gestion (management control) est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation » .

Antony et Dearden : management control system , ed Irwin 1976 , cité par Robert le Duff , encyclopédie de la gestion et du management , Dalloz , Paris , 1999 , P 14 .

وتطور هذا المفهوم فيما بعد ليصبح لدى A. ANTHONY سنة 1988: "مراقبة التسيير هي العملية التي بواسطتها يؤثر المسيرين على أعضاء آخرين من المنظمة لتطبيق إستراتيجياتها<sup>1</sup>.

- ❖ وقد أعطى GERVAIS تعريفا شبيها بالتعريف الأول ل ANTHONY لكنه أضاف ضرورة ملائمة الموارد لأهداف المؤسسة، وضرورة انسجام النشاطات الجارية مع الإستراتيجية المحددة<sup>2</sup>.
- ❖ ثم قدم A.BURLAUD: "مراقبة التسيير هي مجموعة من التقنيات والتحليل التي تتطور وتثرى بهدف مراقبة وضبط سلوكيات وفقا لأهداف لخدمة إستراتيجية ما"<sup>3</sup>.

وفي الأخير يمكن حوصلة هذا في تعريف شامل مثل: " أن مراقبة التسيير مسار دائم للضبط، تسعى إلى تجديد كل طاقات المؤسسة للإستخدام الأمثل للموارد وتصحيح الأخطاء والانحرافات، وهي تسمح للمسؤولين والعاملين بالتحكم في أدائهم التسييري من خلال المعلومات التي توفرها لهم والتي تساعدهم على تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية، وبصورة ملائمة ومنسجمة مع الإستراتيجية المحددة، وبالتالي فهي نظام للتحكم في التسيير ككل "

### ثانيا: خصائص مراقبة التسيير

من التعاريف السابقة يمكن إستخراج الخصائص التالية التي يتميز بها نظام مراقبة التسيير:

**1.مراقبة التسيير مسار دائم للضبط:** يعرف المسار على أنه مجموعة الأحداث أو النشاطات المرتبطة فيما بينها من حيث الزمان والمكان، والتي تؤدي إلى تحقيق نتيجة مشتركة معينة<sup>4</sup>. ويتم من خلال هذا المسار التأكد من أن الموارد والطاقات قد تم الحصول عليها واستعملت بفعالية وكفاءة، ويسمح هذا المسار بالتدخل قبل، خلال وبعد الأداء.

هذا يعني أن مراقبة التسيير تسمح بالقيادة الأمامية للأداء عن طريق التسيير التقديري له ومن أمثلة ذلك نجد الموازنات التقديرية، كما تسمح بالقيادة المتزامنة للأداء وكذلك القيادة الخلفية وهذا باستخدام لوحات القيادة والمحاسبة التحليلية.

<sup>1</sup> Anthony , 1988 : « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour en œuvre les stratégies de l'organisation » .

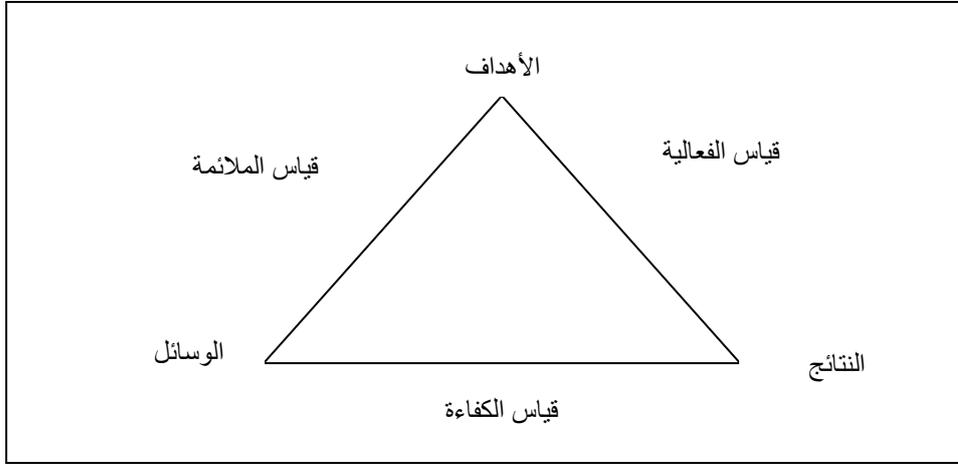
<sup>2</sup> GERVAIS Michel , **contrôle de gestion** , 4ème édition , Economica , Paris , 1995 , P 20 .

<sup>3</sup> A . Burlaud : leçon inaugurale de la chaire de comptabilité et de contrôle de gestion au CNAM , Paris 1995 , cité dans ALAZARD Claude, SEPARI Sabine, Opcit , P 07 .

<sup>4</sup> JOBARD Jean Pierre , GREGORY Pierre , **Gestion** , Dalloz , Paris , 1995 , P 601 .

2. إيجاد علاقة بين الوسائل والأهداف والنتائج: لكل مؤسسة أهداف ووسائل توظيفها لتحقيق النتائج المرجوة في نهاية المسار وتعمل مراقبة التسيير على اكتشاف هذه العلاقة بين العناصر الثلاثة للأداء كما هو مبين في الشكل التالي<sup>1</sup>:

الشكل رقم (2): مثلث مراقبة التسيير



**المصدر:** CHARPENTIER Michel, GRADJEAN Philippe , Secteur public et **contrôle de gestion , éditions d'organisation , 1998 , P 29**

يتم التفكير في الأهداف والوسائل بصورة متزامنة ومتراصة، حيث تشكل الوسائل المتوفرة لدى المؤسسة في زمن معين قيما ينبغي أخذه بعين الاعتبار عند وضع الأهداف قصيرة المدى، فحتى يمكن تجسيد الأهداف المحددة لا بد أن يكون لها احتمال كبير لتحقيقها بالوسائل المتاحة. كما أن تجزئة الأهداف وتوزيعها على مراكز إتخاذ القرار للمؤسسة لا يمكن أن يتم بصورة مستقلة عن الوسائل المتاحة.

يؤدي تحديد الأهداف وتوفير النتائج إلى إعتداد مسارات معينة للنشاط من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، والمشكل الذي سيطرح هو تقييم إذا ما كانت النتائج المحققة كما ضبطت، وهذا وفق نظام القياس المتاح يمكن اعتبارها مرضية بالنظر إلى الوسائل المستعملة.

وعليه يمكن القول إن مهمة مراقبة التسيير هي الربط والتنسيق ليس فقط بين القمة والقاعدة، بل أيضا بين مختلف الأطراف في نفس المستوى الإداري أو التنفيذي، نظرا للمتابعة والمشاركة في دراسة ظروف المؤسسة وشروط نشاطها، واقتراح ما يمكن من استعمال مواردها وتحسين أدائها ضمن تلك الظروف من خلال التشخيص الإستراتيجي وإعداد إستراتيجياتها.

<sup>1</sup> P . I Bescos et autres , **contrôle de gestion et management** , 4ème édition , Montchrestien , Paris , 1997, P 38 .

3. تساعد المسؤولين والعاملين على التحكم في أدائهم التسييري: يعمل نظام مراقبة التسيير على تزويد المسيرين بالمعلومات اللازمة، والناجئة عن المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية وعن حالة السوق والمحيط الخارجي، والتي تساعدهم على التحكم في أدائهم على اتخاذ القرارات.

وعليه فنظام مراقبة التسيير يعمل على تحقيق أحسن كفاءة وفعالية كهدف من النشاط حيث يطلب النتائج الإيجابية في حدود الوسائل والظروف التي يعمل فيها المسير.

### المطلب الثاني: أهداف مراقبة التسيير

تهدف مراقبة التسيير كما ذكرنا سابقا الى التحكم في أداء الأفراد والمؤسسات ككل وذلك عن طريق محاولة تحقيق الأهداف التالية:

**أولاً: الربط بين الإستراتيجية والمستوى التنفيذي:** فحسب التعريف الذي قدمه Anthony سابقا والذي أشار فيه بأن مراقبة التسيير هي المسار الذي يسمح للمسيرين بالتأثير على الأعضاء الآخرين للمؤسسة من أجل تطبيق الإستراتيجية. وهو الاتجاه السائد لدى الكتاب الفرنسيين الى حد كبير، ومن هذا التعريف يمكن استخراج نمطين من الآليات:

- مراقبة التسيير آلية لتنسيق القرار؛
- مراقبة التسيير آلية للتنشيط.

### الجدول رقم (2): مراقبة التسيير آلية للتنسيق والتنشيط

آلية لتنسيق القرار	آلية التنشيط
الهدف هو جعل نظام اتخاذ القرار أكثر فعالية وذلك من خلال تنسيق أفضل لمراحل وإجراءات تخصيص الموارد .	الهدف هو التأثير على سلوك الأعضاء في الاتجاه المنتظر من طرف المؤسسة ، وهو يتعلق بالجوانب الإنسانية (إقناعهم ، مكافأتهم ، تحفيزهم وتعليمهم) .

**المصدر: R.Teller : Le contrôle de gestion pour un pilotage intégrant stratégie et finance , Management société , 1999 , P 09**

وقد أشار كذلك Guedj بأن اعتماد الإستراتيجية ليس مجرد تحديدها فقط وإنما كذلك تنفيذها بشكل جيد<sup>1</sup>. وهو ما يدعو إلى ضرورة وجود وسائل وطرق وعمليات تسمح بتطبيق هذه الإستراتيجية، ثم

<sup>1</sup> GUEDJ Norbert , Op cit , P 54 .

مراقبتها سواء أثناء أو بعد التنفيذ، وذلك بعد مراقبتها حتى قبل الإتفاق على عناصرها كجزء من المراقبة القبلية أثناء عملية التخطيط والبرمجة.

وبالتالي تتضمن مراقبة التسيير الربط بين الإتجاهات الإستراتيجية لمتخذي القرار ونشاطات المنفذين (إطارات، موظفين، بائعين وعمال). وذلك بالحرص على تبليغ الأوامر بصرامة والتأكد من تنفيذها.

وعليه فالدور الأساسي لمراقبة التسيير حسب هذه النظرة، هو مساعدة الإدارة على توجيه أفضل للإستراتيجية من خلال متابعة تنفيذها، وهو ما يستلزم ضرورة إطلاع ومعرفة مراقب التسيير بالإستراتيجية، والذي يساهم في تحديدها ويستشار فيها عادة، حتى يتمكن من توفير المعلومات اللازمة التي تمتد من درجة المحيط إلى غاية مؤشرات الأداء لضمان التنفيذ الناجح للإستراتيجية المحددة.

**ثانياً: إعداد نظام معلومات التسيير:** إن القيادة في أي مؤسسة تركز بشكل كبير على نظام معلومات جيد، لأنه هو المسؤول عن توفير المعلومات في المؤسسة للسماح ليس بتحضير القرار فقط، بل أيضاً لتوجيهه إلى التنفيذ والمتابعة للتحكم في النشاط ثم تقييم الأداء. ولهذا الغرض فمن الأهداف الأساسية لمراقبة التسيير تصور نظام معلومات فعال، أو تشخيصه وإثرائه إن كان موجودا ليتلاءم مع التوجهات الإستراتيجية والتحولات المعلوماتية.

ويمكن التمييز بين عدة مظاهر لنظام المعلومات، وهذا حسب المعلومات التي يقوم بتنظيمها وتسجيلها ونشرها، وحسب المستوى الإداري الذي يخدمه.

- فهناك نظام معلومات إستراتيجي خاص بمتخذي القرار ويمكن لهذا النظام أن يأخذ إما الشكل التقليدي المرتكز على التخطيط ولوحات القيادة المركزية، كما يمكن له أن يأخذ شكلا أكثر حداثة وتقدما من خلال وروده في شكل نظام إستراتيجي يسمح بالتنبؤ بالتوجهات التكنولوجية، الإقتصادية، الإجتماعية وتحولات السوق، وهي الظروف التي تعمل فيها المؤسسة وتتأثر بها وتؤثر فيها أحيانا عدة.

- كما أن هناك نظام معلومات المسؤولين الوظيفيين يتمثل في آليات الموازنات التقديرية، التي تسمح لهم بوضع أهدافهم الخاصة وتحديد الوسائل الضرورية لتحقيقها، فضلا عن إختيار فرضيات العمل.

- أما الشكل الثالث فهو نظام المعلومات التشغيلي معد لكي يسمح لهم بالمتابعة الدائمة والتقويم المستمر لأدائهم بفضل نظام تحليل الإنحرافات.

**ثالثاً: المساهمة في تصميم هيكل المؤسسة:** لمراقبة التسيير مسؤوليات أخرى، فلها مهمة المساهمة في تصور هيكل المؤسسة على أساس اللامركزية الفعالة، ليس فقط كضرورة لعمل المراقبة ونجاحها وإنما

أيضا كجزء من مخرجات نظام التسيير، حيث يقوم مراقب التسيير باقتراح المناصب والهيكلة الملائم، كما تكون له نظرة حول عناصر الموارد البشرية وإستراتيجية التحفيز... الخ.

إن وضع نظام لمراقبة التسيير يفترض هيكلا معيناً للمؤسسة وخصوصا يفترض توزيعاً لمراكز المسؤولية، فمراكز المسؤولية هي وسيلة تسمح بهيكلة المؤسسة وبتحفيز المسؤولين على التسيير طبقاً لإستراتيجية المؤسسة، كما تسمح بتقييم مدى تطور كل مركز، وبالتالي فإن مراكز المسؤولية مرخص لها بإختيار الأهداف والوسائل المستعملة والمناسبة لتحقيق هذه الأهداف.

وهذه الجوانب أساسية في العملية الإدارية ككل منذ تقديم فايول وتايلور لنظريتهما حول الإدارة العلمية، لاعتبار التنظيم في المؤسسة يعني تقسيم الأهداف والأعمال لتحقيقها، المسؤوليات والوسائل المرافقة لها، وكذا السلطات وطرق المراقبة في العملية الإقتصادية التي يقوم بها كل فرد في المؤسسة. وكل هدف يحدد عادة من خلال ما يتم الإتفاق عليه في البرنامج والخطة المعنية، أما التقييم فيتم باستعمال معلومات الأدوات الخاصة بمراقبة التسيير وعلى رأسها المحاسبة العامة (أو المالية اليوم) كأول نظام معلومات تم إعتماده في ميدان النشاطات الإقتصادية منذ سن قانون حمو رابي في الألفية الثالثة قبل ميلاد المسيح.

**رابعاً: تحقيق اللامركزية:** اللامركزية هي تعبير عن عملية تفويض سلطة القرار للمستويات الإدارية الأدنى، وتتراوح درجتها بين طرفين، الأول اللامركزية الكاملة أي التفويض إلى أدنى مستوى هرمي، والعكس وهو المركزية الكاملة أين يغيب التفويض. وكل من المستويين يرافقه نسبة من القيود والحرية، ففي الحالة الأولى هناك أعلى حرية وأدنى قيود، أما في الحالة الثانية فيرافقها أعلى مستوى من القيود وأدنى مستوى من الحرية.

ويعتبر نظام مراقبة التسيير وسيلة قوية لتحقيق اللامركزية ذلك لأنه يسمح ب<sup>1</sup>:

- تخطيط النشاطات على مستوى المؤسسة ككل، وكذلك على مستوى كل مركز من مراكز المسؤولية؛
  - يسند لكل وحدة أو هيئة الأهداف المراد تحقيقها والوسائل اللازمة لذلك؛
  - إنشاء آلية مراقبة من خلال متابعة الإنجازات، بحيث تسمح لكل مركز بإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة؛
  - تمنح للمستويات السلمية العليا ضمان أكبر لتحقيق الكفاءة والفعالية في التسيير.
- فاللامركزية ليست مجرد موضوعة أو فلسفة للتسيير ولكنها أيضا تلبية لاعتبارات أو متطلبات تطبيقية مثل<sup>2</sup>:
- تحديد مكان إتخاذ القرار أين تتجمع أكبر الكفاءات (توفر المعلومات، المعرفة بالميدان وخبرة الأفراد)؛

<sup>1</sup> P.L Bescos et autres , Opcit , P 79 .

<sup>2</sup> صفاء لشهب ، مرجع سبق ذكره ، ص 50 .

- مشاركة أكبر عدد من الأفراد في المسؤولية وبالتالي تحفيزهم.

وحيث تكون اللامركزية ممكنة ومرغوب فيها، يقوم نظام مراقبة التسيير بتعديل طبيعة الإشراف المطبق، فالمسؤول الأعلى يصبح بدون حاجة إلى متابعة كل نشاطات مساعديه بالتفصيل، إنما عليه أن يتحقق فقط من سلامة تأسيس هذه النشاطات من خلال النتائج المحققة، وبالتالي يشكل نظام مراقبة التسيير آلية قوية للتنظيم، تضمن مسؤولية مختلف الأطراف والمسؤولين وتنسق بين نشاطاتهم.

**خامسا: أهداف تشغيلية:** ومن جهة أخرى يمكن تلخيص أهداف نظام مراقبة التسيير في النقاط التالية:

✓ **تحسين الأداء وفعالية النشاط:** يتطلب تحسين فعالية نشاط المؤسسة من مراقبي التسيير القيام بأعمال منها:

- التطوير والإستعمال الأمثل لأنظمة معلومات التسيير حيث يقوم مراقب التسيير بجمع المعلومات؛
- وضع نظام معلومات للتقديرات عن طريق المخططات والموازنات التقديرية ومتابعة النتائج وتحليلها؛
- معرفة وتحديد دقيق للإيرادات والتكاليف<sup>1</sup>.

✓ **التحكم في التطور:** إن مساندة التطور ومحاولة التحكم فيه يجعل مراقب التسيير يشارك في:

- تحديد الموازنات التقديرية السنوية التي تكون متناسقة مع الخطط على المدى القصير؛
- وضع خطط على المدى المتوسط في إطار إستراتيجية محددة؛
- إعلام المديرية العامة بكل الانحرافات والفروقات الموجودة بين الموازنات التي هي بمثابة ترجمة للأهداف المحددة والتي تم الإتفاق عليها بعد طرحها للنقاش وذلك من طرف كل مسؤول؛
- إعلام المديرية العامة بالنتائج مع تزويدها بمختلف التفسيرات حول الانحرافات وأسبابها.

✓ **الاستعمال الأحسن لوسائل الإستغلال:** دراسة المردودية الإستثمارية الحالية والمرتبقة، وكذلك

التسيير الأحسن للأفراد، يقترن بمدى التسيير الأمثل لوسائل الإستغلال، ولهذا فنظام مراقبة التسيير يمكن أن يساهم في بعض الدراسات الإقتصادية ويقوم بتعريف السياسة المتبعة من طرف المؤسسة. كما أنها تعمل على استنتاج واستخلاص التحاليل الإقتصادية التي تقوم بها من أجل تحقيق أكبر فعالية، أحسن مردودية، أرباح و مردودية إنتاجية.

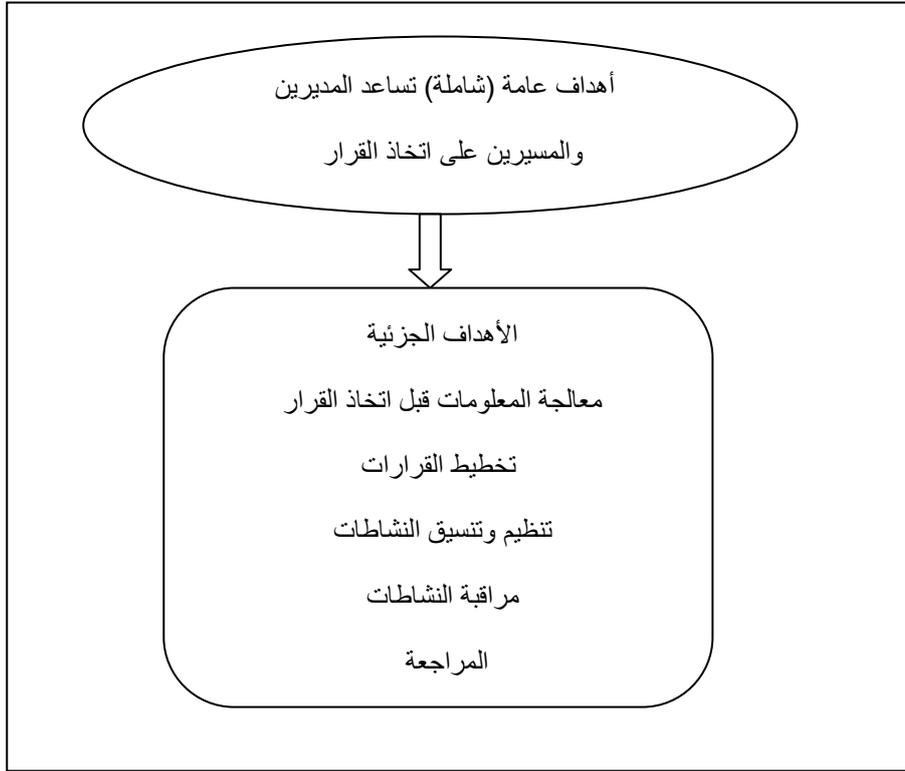
ولتحقيق هذه الأهداف يجب توفر عدة شروط نذكر منها:

- تقسيم المهام المطبقة بشكل عام؛
- وضع النماذج في مكانها؛
- تحديد نوع المديرية التي تسمح بالمشاركة في التحضيرات .

<sup>1</sup> KHAMAKHEM Abdelatif , **introduction an contrôle de gestion** , Dunod , Paris , 1971 , PP 61 – 62 .

والشكل التالي يبين لنا أهداف نظام مراقبة التسيير

الشكل رقم (3): أهداف نظام مراقبة التسيير



المصدر: C.Alazard & S. Separi ,opcit , P 08

### المطلب الثالث: مراقبة التسيير ونظام المعلومات

من إحدى المهام الأساسية لمراقبة التسيير تزويد المديرين بالمعلومات الملائمة وفي الوقت المناسب لإتخاذ قراراتهم والقيام بمختلف مهامهم الإدارية الأخرى. وقد كان الإعتماد منذ وجود النشاطات الإقتصادية على المحاسبة، التي ظهرت كأول نظام نمطي له مهمة جمع المعلومات التاريخية عنها وتسجيلها وفق شروط وقواعد محددة.

ثم تطور نظام المعلومات واقتصرت مهمته في بداية الأمر على وضع نظام مراقبة مالي، يقوم بدور الرابط ما بين مسؤولي قيادة العمليات الجارية ومتخذي القرارات الإستراتيجية. ومع تسارع التغيرات في بيئة المؤسسة والإدارة والتكنولوجيات، ظهر نتيجة لذلك إطار جديد في عمليات مراقبة التسيير.

**أولاً: التصور الكلاسيكي لنظام معلومات التسيير:** إن التصور الكلاسيكي لأنظمة المعلومات الذي ساد حتى نهاية عقد الثمانينات من القرن الماضي، قد عرف من طرف الباحثين Gorry و Morton حيث

إقتراحا نموذجا قسما فيه أنظمة المعلومات إلى ثلاثة مستويات، وهذا حسب طبيعة القرارات المتخذة في المؤسسة<sup>1</sup>.

فوجد أغلبية الباحثين إعتدوا على هذا التصور لإقتراح الرؤية الكلاسيكية لأنظمة معلومات المؤسسات والذي يقوم أساسا على التصور الهيكلي للمؤسسة واختلاف طبيعة المعلومة الضرورية لكل مستوى، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3): التصور الهيكلي للمعلومة " نموذج Morton , Gorry"

طبيعة المعلومة	المراقبة التشغيلية	مراقبة التسيير	المراقبة الإستراتيجية
المصدر	داخلية	داخلية بصفة خاصة	خارجية بصفة خاصة
المجال	محدد بدقة (ضيق)	متوسط (معتدل)	واسع جدا
مستوى التجميع	مجزأة	مختصرة	مكثف
الأفق المادي	الماضي والحاضر قصير الأجل (ساعات-أيام)	الماضي والحاضر القريب (أسابيع، أشهر)	المستقبل (المدى المتوسط والطويل لسنوات)
الوضوح	قوية	متغيرة	ضعيفة
نوعية الوحدات	عددية جدا (معدلات-عدد قطع)	قليلة العدد مالية خاصة	مالية
تكرار الحدوث	مرتفع جدا	متوسطة	قليلة الحدوث
التعقيد	محددة جيدا	أكثر تغيير	معقدة جدا
الوجه المسيطر في اتخاذ القرار	اختبارات (معطيات وأساليب انحلال معروفة)	النمذجة بحوث وتحليل للحلول الممكنة	ذكاء (فهم للمشاكل) تحليل البيئة

المصدر: Françoise Giraud, opcit , P 217

عند قراءة هذا الجدول نلمح هذا التباين الكبير ما بين الإحتياجات المعلوماتية لمختلف المستويات.

النتيجة التطبيقية للنموذج الكلاسيكي لتقسيم المعلومة هو إنشاء أنظمة معلومات ذات طبيعة مختلفة جدا، تهدف إلى خدمة القرارات الثلاثة للمستويات التنظيمية وللحصول على المعلومة متكاملة لابد من الإعتدال على أنظمة المعلومات المحاسبية المالية، التسويقية والإنتاج... الخ، والتي تكون منفصلة أو تكون أجزاء متصلة فيه.

<sup>1</sup> GIRAUD Françoise , contrôle de gestion et pilotage de la performance , 2ème édition , Paris , 2003, P 216 .

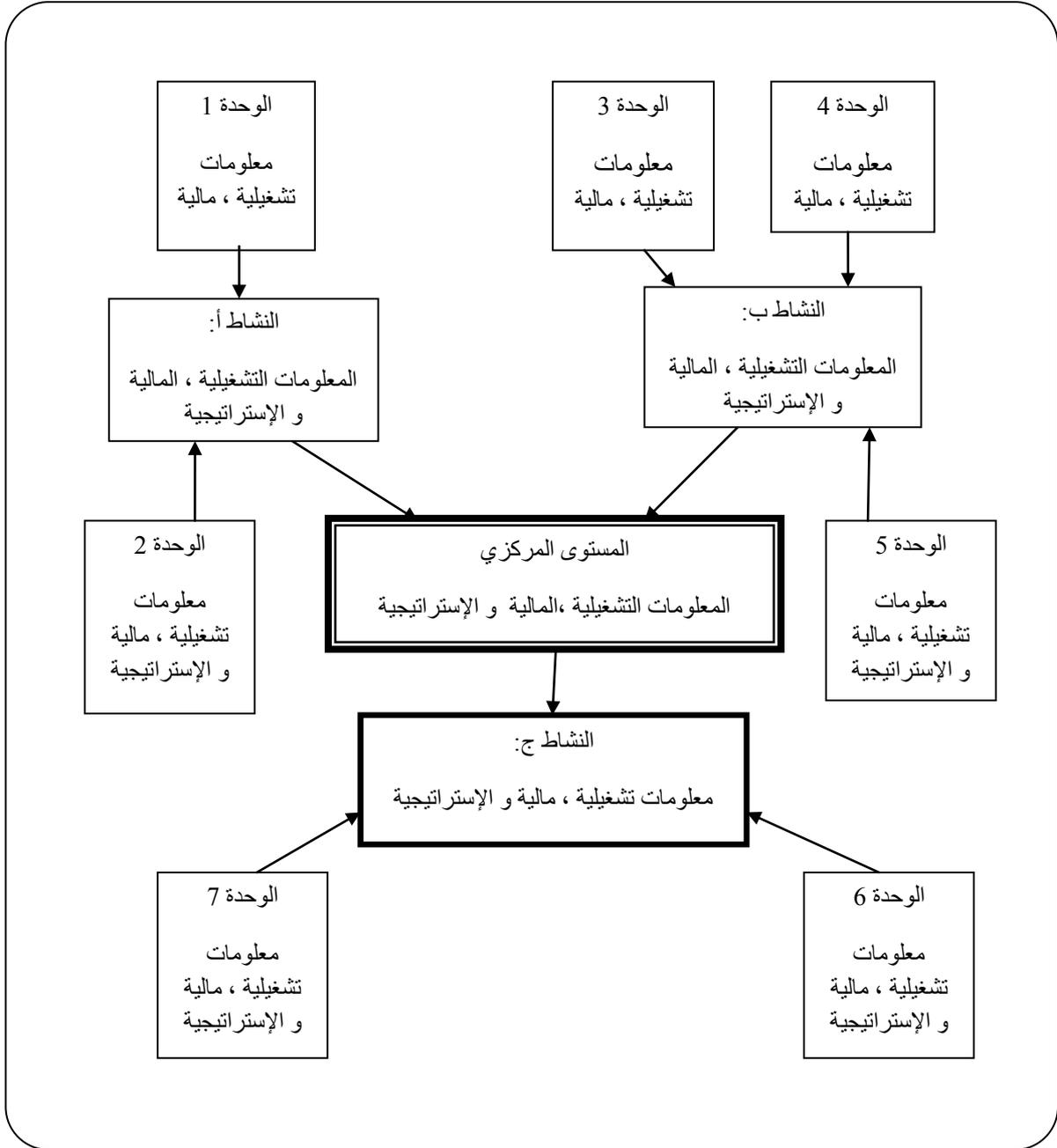
لقد كان أساس النموذج الكلاسيكي لنظام معلومات مؤسسة وجود تصور ثاقب ومفروق بين أدوار قائد النشاطات التشغيلية، الإدارة الوسيطة والإدارة الإستراتيجية، وهذا التصور يلقي في المؤسسة القيم التي تفصل بين متخذي القرار والمنفذين من جهة، وفي النظرة التركيزية في تسيير الأعمال من جهة أخرى والتي فيها إمكانية قيادة تكامل الأنشطة من طرف عدد قليل من المسيرين.

لقد أدى تطور البيئة الإقتصادية والإجتماعية والسياسية وحتى الثقافية إلى ضرورة الإسراع في إتخاذ القرارات وقيادة نشاطات المؤسسة بأكثر تنوع وتميز، وزيادة إستقلاليته في إتخاذ قراراتها، وبناءا عليه فإن التقسيم الكلاسيكي للمعلومة ضيع مصداقيته، بالإضافة إلى ذلك ففكرة المعلومة الملائمة هي التوسع وفتح المسار للمؤشرات الخارجية (تطور السوق، البيئة والمنافسين)، وهذا في إطار رؤية متعددة الإتجاهات للأداء<sup>1</sup>.

لقد أصبحت المعلومة مزدوجة التقسيم (حسب المستوى التنظيمي الذي تخدمه، وطبيعة المعلومة الملائمة لمختلف المستويات). وبالتالي فالنظام الجديد للمعلومة شكل نموذجيا يعمل على تطوير التقديم المشترك لمجموع الفاعلين لفتح قنوات الإتصال مع الشركاء الخارجيين (الزبائن، الموردون،...)، والذي يستند إلى أنظمة معلومات مدمجة توصي بوضع شبكة تحبك المعلومة، والشكل التالي يوضح لنا ذلك:

<sup>1</sup> GIRAUD Françoise, Ibid , p 220 .

الشكل رقم ( 4 ) : الشبكة المدمجة للمعلومات



المصدر: GIRAUD Françoise, Opcit , P 221

في هذا النموذج الجديد، المعلومة ليست مقسمة حسب المستوى التنظيمي، لكن مستوى التقسيم ومجال التغطية يخضع لمدى ملائمته لإحتياجات قرارات مختلف الفاعلين في المؤسسة، كذلك في قلب كل واحدة فالمسيرون ملزمون بإيجاد المعلومة التشغيلية، المالية والإستراتيجية الملائمة لمجاله في إتخاذ القرار، هذا النموذج يعزز ويدعم على تكامل مجموعة أنظمة المعلومات ويساعد على توحيد نماذج تقديم القرارات وهي في إتصال في قلب نظام الإنترنت.

**ثانياً: تكامل أنظمة التشغيل حول نظام تخطيط موارد المؤسسة\* ERP**

ما يلاحظ على أنظمة التشغيل في المؤسسات أنها تطورت على أدوات مختلفة تبعا لمنهجيات مختلفة مما يجعل النتائج غير متجانسة بصفة عامة، كذلك مستوى تقديم المعلومة يكون تابعا لمستوى أسلوب المعالجة والتي ينتج عنها سلبيات متعددة منها<sup>1</sup>:

- مشاكل الإتصال بين مجالات يفترض تقاسمها لمعطيات مشتركة؛
  - صعوبة مراقبة العمليات بسبب مضاعفة المعالجات الضرورية للحصول على الحالات؛
  - إرتفاع تكاليف الصيانة؛
  - التعقيدات في التكوين وإستعمال برامج متنوعة جدا؛
  - الصعوبات لعدد كبير من مراقبي التسيير في جمع وإعادة معالجة معطيات منتجة من مختلف الأنظمة والمستعملة لتدعيم الموازنات وإعداد الجداول.
- ولمواجهة هذه الصعوبات كان لزاما على منتجي البرامج والمؤسسات الكبرى للإستشارة إقتراح شكل جديد من برامج التسيير المدمج.

لقد شكلت التطبيقات المتعددة لمختلف المهمات التشغيلية تسيير المخزون، الإنتاج، إدارة المبيعات، تسيير الأفراد،...، أين شغلت على وسائل وبرامج مختلفة، وقد عرفت أنظمة المعلومات التشغيلية في السنوات الأخيرة تطورا معتبرا كان أكبر التطورات لهذه الأنظمة هو البحث عن تكامل هذه التطبيقات في نظام واحد متكامل، فكان نظام تخطيط موارد المؤسسة (ن.ت.م)، أو أيضا \* PGI الذي يهدف إلى تسيير تكامل المعلومات المرتبطة بالمهام التشغيلية.

**1\_ مفهوم نظام تخطيط موارد المؤسسة (ن.ت.م):** هو عبارة عن نظام متكامل لقيادة المؤسسة يعمل على تكامل مجموع الوظائف والأدوات، يشكل برامج، خدمات، ووثائق لإعداد معالجات آلية معيارية والتي

<sup>1</sup> GIRAUD Françoise , Ibid , P 223 .

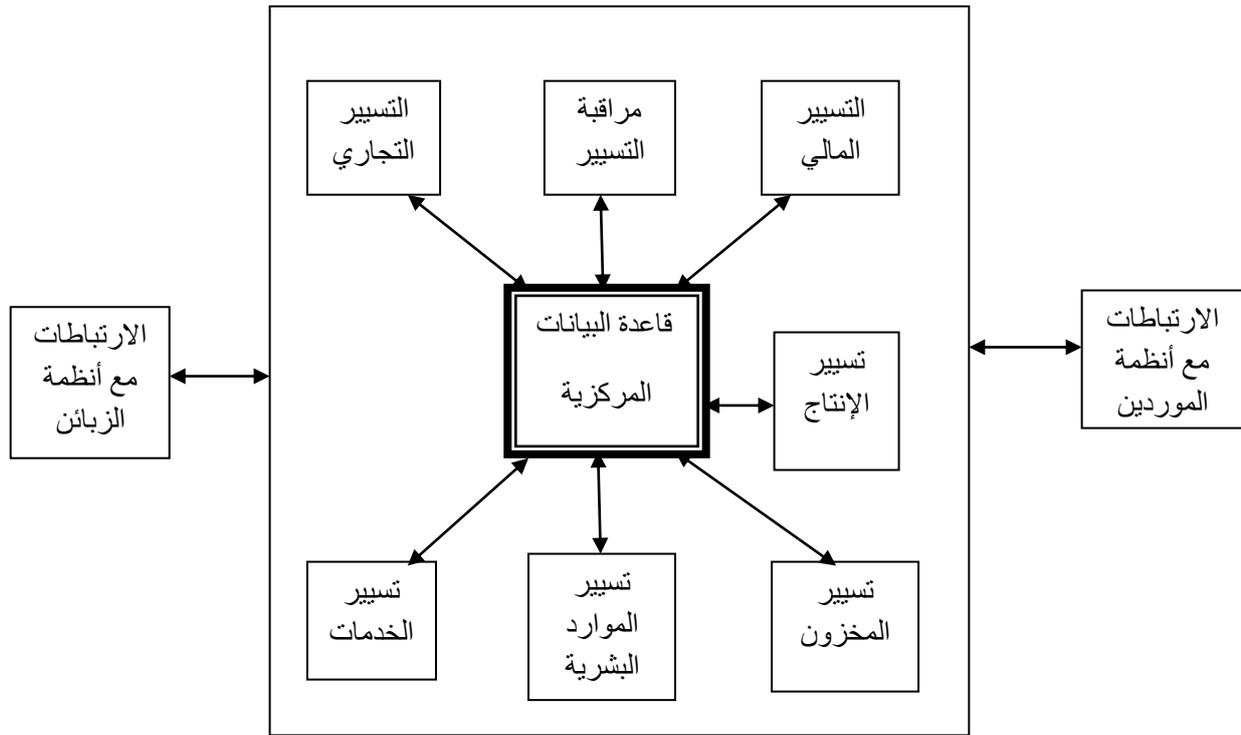
\* E = Entreprise , R = Ressources , P = Planning .

\* P = Progiciel , G = Gestion , I = Intégrés .

من شأنها أن تأخذ طابعا تجاريا وبالإمكان إستعمالها بشكل مستقل بعد وضعها في مكانها وشكلها المحدد<sup>1</sup>.

إنه نظام معلومات بشكل مقاييس تشغيلية متصلة مباشرة بقاعدة معطيات وحيدة وتغطي مجموع مهمات المؤسسة، فضلا عن ذلك له حل ذو بعد دولي قادر على التسيير في نطاق (متعدد التشريعات، متعدد اللغات ومتعدد الرموز)، والشكل التالي يوضح لنا ذلك:

الشكل رقم (5): هيكل (ن.ت.م)



المصدر: GIRAUD Françoise, Ibid , P 222

أن الهدف الأول لنظام تخطيط موارد المؤسسة هو إدارة تكامل المعلومات المرتبطة بإعداد المهمات التشغيلية. فقوته تكمن في هيكله المشترك الذي يجمع كقاعدة بيانات موحد يدير مجموع المعلومات ومقاييس متخصصة متممة للمعالجة الضرورية لخدمة مختلف النشاطات التشغيلية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> M.Boitier : « les ERP , un outil au service du contrôle des entreprises ? » , sciences de la gestion , n° 61 , P P 91- 106 . Et aussi : - www. Google /contrôle de gestion . com , 25- 02-2016, 00 : 00 .

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون ، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، ص 68 .

المعلومات التشغيلية تخزن في قاعدة بيانات، وتغذي مجموع المقاييس بطرق أوتوماتيكية من طرف المستعملين.

كما أن هذه الأنظمة بإمكانها تقديم خدمات للمؤسسة، فهي تخفض العمليات الإدارية التشغيلية، الإسراع في التدفقات وتجنب مخاطر الأداء.

**2\_ تأثير نظام تخطيط الموارد على الأداء والتغيير التنظيمي:** يعتبر هذا النظام كأداة لتوحيد للعمليات داخل المؤسسة بحيث يجب على أوامر التنظيمات المحلية (مخطط الحسابات، الوضعيات التشريعية...)، كذلك يسمح بوضع قواعد لنظام دولي وبالتالي فهو يرافق إستراتيجيتها الكلية<sup>1</sup>.

فنظام تخطيط موارد المؤسسة بخاصة مفهوم تنظيمي لتسيير المؤسسة، ويشمل على عنصرين مهمين: نظام المعلومات والمهمات التنظيمية لأنظمة المؤسسة المنظمة حول (ن.ت.م)، فهو يسعى إلى تقديم حلول لمشاكل تشتت وتقسيم المعلومة في المؤسسة وهذا بمعالجتها مرة واحدة وجعلها سهلة المنال لكل مستويات المؤسسة، كما يقترح التطورات التكنولوجية المناسبة مع إدخال هندسات على الإنترنت والتكنولوجيا المرتبطة بها.

كانت أنظمة تخطيط موارد المؤسسة أثناء ظهورها، تحت أشكال خاصة بكل مؤسسة، لكن طورت برامج بسرعة وعملت على تقديم إمتيازات هامة فكانت أحسن من سابقتها وأضحت تسعى إلى تحقيق الأمتلية في عمليات التسيير، وهذا بالإستناد على نماذج أفضل التطبيقات لأفضل المؤسسات، حيث صنفت على أنها أساس لأفضل التطبيقات أو أفضل عمليات التسيير مقترحة بأساليب معروفة والأكثر تقدما في عالم الأعمال.

وقد أوضح العديد من الخبراء في مجال نظام المعلومات أن اشتراك (ن.ت.م) مع مجموع عمليات التسيير مؤسس على أفضل التطبيقات، وتشكل معارف مثالية وهي قابلة للتحويل الى مؤسسات أخرى، وان هذه المعارف أنتجت خارج المؤسسة من طرف مجموعة من الخبراء وأدخلوا عليها المعارف التنظيمية للمؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> MEYSSONNIE François et POURTIER Frédéric: **les ERP changent-ils le contrôle de gestion** , 2004, et aussi : chtoui@Crefige.Dauphine.Fr , 27-02-2016 , 13 : 11 .

<sup>2</sup> قويدر الواحد عبد القادر، مرجع سابق ، ص 55 .

## 3\_ أخطار وضع نظام (ن.ت.م) والصعوبات التي تواجهه

أ\_ أخطار وضع نظام (ن.ت.م): إن التتميط المثار من طرف هذا النظام يساعد في أوقات أولى على التجانس والتلاؤم في المؤسسة، ولكن يخفض من قدرة الإبداع لهذه الأخيرة ويحد من التنوع، كذلك يمنع التجارب المحلية المفضلة للتمرن<sup>1</sup>.

هذا النوع من التطبيق يشكل تغييرا جذريا في المؤسسة، حيث بإمكانه أن يجر مجازفات وأخطار على حسب نسبة التطبيقات، فنظام (ن.ت.م) من جهة طبيعته الذاتية يفرض منطقه الأصلي في الإستراتيجية، التنظيم وثقافة المؤسسة.

ففي بعض الحالات تسمح أنظمة (ن.ت.م) بإحداث أفضل العمليات للمؤسسة لكن في بعض الحالات تحدث آثار عكس اهتمامات المؤسسة.

وبالتالي فعلى المؤسسة أن تختار أنظمة تتلاءم مع مهماتها الأصلية التي تتطلب أحيانا إعادة كتابة خطوط إعلامية للبرامج المحتفظ بها.

ب\_ الصعوبات التي تواجه وضع نظام (ن.ت.م): هناك صعوبات كثيرة تواجه المؤسسات لوضع النظام نذكر منها:

- أن هذه الأنظمة معقدة وطويلة التنصيب، بما أنها تستوجب عددا وافرا من الخيارات المحددة لقواعد التسيير، فعلى سبيل المثال شاشة مراقبة المتاحات من المخزون تستوجب العديد من الخيارات فيما يتعلق بإختيارات ترفق أولا بمخزون الأمان، المنتجات قيد التحويل، التسليمات الجارية...الخ؛

- الصعوبات الثانية مرتبطة بمعرفة وفهم بصورة إستدلالية قواعد معلمية من طرف الجماعات التشغيلية، فنجد عدد كبير من جماعات المستشارين تتدخل غالبا في تحديد مؤشرات وقواعد التسيير، وفي هذه الحالة ، فنظام (ن.ت.م) يمكن أن يظهر مثلا " كعلبة سوداء " بالنسبة للتشغيليين أي ليس من السهل كشف أسرار النشاط في الوقت الضروري.

فيما يخص رأي مراقبة التسيير، هذه الأنظمة بإمكانها أن تولد آثار ملائمة وأثار غير ملائمة، فمن جانب قوة الآثار غير الملائمة نجد بعض المؤسسات تقف حائرة أمام هذه التشكيلات لأنها تفرض مقاييس معيارية تسمح لمختلف الأفواج بتخصيص برامج (ن.ت.م) بشكل يمكنها من دمج إحتياجاتها الخاصة مما يطرح تساؤلات حول القدرات الكلية لتكامل معطيات النموذج.

<sup>1</sup> chtioui@Crefige.Dauphine.Fr, 27-02-2016, 13 : 50 .

أما فيما يخص الآثار الملائمة نجد أن أنظمة (ن.ت.م) لم تهمل ثقافة المؤسسة ودرجة المركزية وتأخذ بعين الإعتبار قدرات الأفواج، المحافظة على المرونة وقدرة التصور التي تعرف اليوم كأهمية لقيادة النشاطات.

إن الهدف الأساسي لمراقبة التسيير هو مساعدة الإدارة على قيادة أفضل وهذا من خلال متابعة تنفيذها، وهذا ما يستلزم ضرورة إطلاع ومعرفة مراقب التسيير بالإستراتيجية حتى يتمكن من توفير المعلومات اللازمة باعتباره أداة مهمة لتقديم المعلومات الأساسية والمختلفة للإدارة العامة ولرؤساء المصالح.

خلاصة الفصل:

وكخلاصة يمكن القول بأن مراقبة التسيير عرفت تطورات عديدة تزامنت مع كبر حجم المنظمات وتنوعها وتطورها وتعقد العملية التسييرية ككل وفي المؤسسات الإقتصادية والمالية بتعبيرنا اليوم خاصة.

وأصبحت هذه المراقبة اليوم إحدى الوسائل الضرورية لقيادة المؤسسات المالية، كجزء مكمل ومدعم للعملية الإدارية، من خلال مسارها الذي يتضمن إعداد الأهداف ووضع الوسائل ومتابعتها للتحكم في مسار النشاط، وتصحيح الأخطاء والانحرافات إن حصلت وتحسين أداء المؤسسة ككل، وأيضا لما تحققه من ضبط في تسيير النشاطات والتنسيق فيما بينها.

فيعتبر نظام مراقبة التسيير أحد الأنظمة الفرعية بالمؤسسة، ومسارا دائما للمتابعة والتحكم في التسيير. ويقوم هذا المسار بثلاثة أدوار أساسية، وهي توفير المعلومات اللازمة التي تحتاجها البنوك في مختلف مراحل العملية الإدارية، يدرس ويعد التقديرات أو النتائج المنتظرة من القرارات قبل إتخاذها بمختلف المستويات التنظيمية، وأيضا دور المساند الذي يعمل على المساعدة في تحديد الأهداف ووضع برنامج العمل، إضافة إلى قيامه بمتابعة الأداءات وقياس النتائج ثم تقديم الإقتراحات التي يتم على ضوءها التخطيط للمستقبل.

# الفصل الثاني:

أهمية وظيفة مراقبة التسيير في

البنوك

مقدمة الفصل:

تعد عملية الرقابة وتقييم الأداء، إحدى وظائف الإدارة، وجزءاً من أعمالها الرئيسية وأن من أهم نتائج إستخداماتها، أنها تمكن المديرين من توفير واستخدام الموارد المتاحة بفاعلية أكبر، وذلك من أجل تحقيق أهداف البنوك، وتمكن هذه العملية في التقييم الدوري لمختلف نشاطاتها، باختيار أنسب الأدوات والوسائل الكيفية لإجراء عملية الرقابة وتقييم الأداء بشكل واضح يعكس الوضعية المالية للبنوك.

وسنتناول في هذا الفصل أهمية وظيفة مراقبة التسيير في البنوك وهذا وفق مبحثين، حيث يتضمن المبحث الأول مفهوم الرقابة وتقييم الأداء في البنوك سنتناول فيه مراحل وأنواع الرقابة على الأداء البنكي وكذلك مراقبة تسيير المؤسسات البنكية.

أما المبحث الثاني فسنعرض فيه إلى الرقابة المسبقة على أنشطة البنوك سنتناول فيه الرقابة المسبقة على السيولة، الربحية والأمان ثم سنتطرق إلى مراحل تصميم نظام مراقبة التسيير وأخيراً سنستعرض لوحة القيادة والموازنات التقديرية.

**المبحث الأول: مفهوم الرقابة وتقييم الأداء في البنوك**

حتى يتمكن مراقب التسيير من القيام بمهامه يجب عليه تطبيق أساليب الرقابة وفي شتى المجالات وهذا حتى يستطيع من رفع أدائه وتحسن مستواه الفعلي، حيث نجد أن أدوات الرقابة المستعملة في البنوك تختلف نوعاً ما عن تلك بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، وهذا ما سنتطرق إليه بشكل مفصل في هذا المبحث.

**المطلب الأول: مراحل الرقابة على الأداء البنكي**

لدينا أربع مراحل أساسية لا بد منها، حيث يتم من خلالها مراقبة أداء البنوك بشكل واضح وأدق وهي:

**أولاً: تعريف الرقابة:** قبل أن يشرع المسير في تطبيق الرقابة على البنوك يجب عليه أولاً أن يعرف معنى الرقابة باعتبارها أهم مرحلة، حتى يتسنى له تقييم أداء البنوك بصفة واضحة.

إذن فالرقابة هي جزء أساسي لا يتجزأ من العملية الإدارية وهدفها الأساسي هو التحقق من أن التنفيذ والأداء الفعلي يسيران طبقاً للخطة الموضوعة، فعملية الرقابة مسؤولية أساسية للإدارة، والهدف منها كشف مواطن الضعف والأخطاء بغرض تصحيحها ووضع النظم الكفيلة بعدم تكرار تلك الأخطاء<sup>1</sup>.

ونلاحظ أن هذا التعريف ركز على أن الرقابة هي مطابقة ما بين الخطة الموضوعة والنتائج المحققة فعلاً وصولاً إلى أهداف الإدارة من خلال معالجة الانحرافات.

كما يقصد بالرقابة أيضاً " أنها الجهد النظامي المتتابع الذي يحيطنا علماً وبشكل دوري عن ماهية الأداء التنفيذي للخطة المقررة، ويثبت من أن الأداء جاء محققاً للأهداف المرجوة"<sup>2</sup>.

وهذا التعريف ركز على الأعمال المقدمة من طرف الإدارة من أجل التحقق من مطابقة النتائج الفعلية مع الخطة الموضوعة.

ومما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل للرقابة، وهو أنها تلك الإجراءات المتمثلة في الفحص والإشراف ومتابعة الأنشطة المصرفية التي من خلالها يمكن تقييم وتحليل الأداء الفعلي ومقارنته بالخطة الموضوعة، وذلك لاكتشاف الانحرافات والمشاكل ومحاولة علاجها.

<sup>1</sup> عبد الكريم طيار ، الرقابة المصرفية ، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية ، الطبعة الثانية ، الجزائر ، 1989 ، ص 6 .

<sup>2</sup> عبد المؤمن علي ، الرقابة الخارجية الشاملة كأداة لمتابعة تقييم الأداء ، مجلة المصارف العربية ، العدد (122-123) ، بيروت ، 1991 ، ص 87 .

إذن تعتمد الرقابة على ثلاثة عناصر هي:

- 1\_ تحديد خطة العمل عن الفترة القادمة لاعتمادها كوسيلة مقارنة؛
- 2\_ قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالخطط الموضوعية؛
- 3\_ تحليل نتائج التقييم وتحديد الانحرافات ومحاولة علاجها في المستقبل.

**ثانياً: تحديد الأهداف (تحديد الأداء المعياري للبنوك):** و يقصد بها النتائج التي يريد البنك الوصول إليها خلال فترة زمنية محددة، حيث تقتضي الضرورة ترجمة هذه الأهداف في شكل كمي يمكن قياسه، وتسمى هذه المرحلة مرحلة إعداد معايير القياس.

**ثالثاً: مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط وإتخاذ الإجراءات التصحيحية:** يتم في هذه المرحلة تقييم نتائج التنفيذ وذلك لتحديد مقدار الانحرافات، ومجال وزمن حدوثها، والوقوف على مدى تحقيق الأهداف الموضوعية، كذلك معرفة الجهة أو الجهات المسؤولة عن هذه الانحرافات، ومن المعروف أن هناك درجة أو حد لمعظم أنشطة الأعمال بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب (المعيار المتخذ كأساس للمقارنة)، حيث يطلق عليه "المدى المقبول للانحراف" ، فإذا ما تم تجاوزه يصبح الانحراف ذا دلالة يستلزم القيام بتصحيحات لعلاج.

وتتعدد إجراءات التصحيح لدى البنوك وذلك لاختلاف أسباب الانحراف، فإذا كان الانحراف ناتجاً عن أسباب يمكن معاودتها في الأجل القريب يتم وضع خطط قصيرة الأجل لتصحيح هذا الانحراف والعكس.

وفي حالة ما وجد أن الأداء الحالي يوافق الأداء المخطط يصبح الانحراف موجب، و يصبح البنك في وضع يسمى بالفرصة، والذي يتعين معه إتخاذ التصرف الكفيل بالمحافظة على إستمرارية هذا الأداء المرتفع أو إعادة النظر في المعايير المتخذة كأساس للمقارنة لاحتمال عدم واقعيتها<sup>1</sup>.

**رابعاً: قياس الأداء الفعلي:** وبعد قيام البنك بتحديد المعايير الكمية وتحديد العمليات المختلفة لتحقيق الأهداف، والقيام الفعلي لمختلف الأنشطة البنكية المختلفة، يتم قياس الأداء الفعلي خلال فترة زمنية محددة. حيث يتطلب الأمر الجمع والتسجيل وتبويب بيانات الأداء الفعلي بما يسمح بإجراء المقارنة لها مع الأداء المخطط.

<sup>1</sup> طارق طه ، إدارة البنوك " نظم المعلومات المصرفية " ، دار الكتاب ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 58 .

**المطلب الثاني: أنواع الرقابة على الأداء البنكي**

هناك 3 أنواع من الرقابة على الأداء العام للبنك وهي:

**أولاً: الرقابة قبل الأداء (رقابة مسبقة):** وتتمثل هذه الرقابة في وضع الإدارة للسياسات والإجراءات والقواعد التي تهدف إلى تجنب وقوع النتائج الغير المرغوبة في العمل<sup>1</sup>، أي الغاية منها هو الوصول إلى أرقام واقعية للأهداف التي تسعى الوحدة الاقتصادية للوصول إليها وذلك بتحقيق الإنسجام والتنافس بين الرغبات المأمولة والإمكانات المتاحة، أي أن الرقابة المسبقة وظيفتها تحقيق التوازن بين الأهداف المطلوبة وإنسجامها مع الإمكانيات المتاحة، وترجمة ذلك إلى أرقام تعد منهجاً للتنفيذ ومعيار الأداء، وسنقوم بمعرفة كل ما يتعلق بهذا النوع في المبحث الموالي.

**ثانياً: الرقابة أثناء الأداء (خلال التنفيذ):** وتتم خلال فترات دورية وبأوقات منتظمة بغية متابعة الأداء واستكشاف الانحرافات خلال مدة قريبة، ومعالجتها قبل تراكمها، أي تهدف هذه الرقابة إلى إثبات أن الأداء الفعلي يجب أن يتماشى مع الأداء المخطط<sup>2</sup>.

**ثالثاً: الرقابة بعد الأداء (الرقابة اللاحقة):** وهي الرقابة التي تمارس بعد الأداء من خلال قياس نتائج التنفيذ وتقييمها ومقارنتها مع الخطة واكتشاف الانحرافات، حيث يتم القيام بهذا النوع من الرقابة لإتخاذ إجراءات تصحيحية للمشاكل التي وقعت بالفعل، وغالبية البنوك تعتمد على هذا النوع من الرقابة نظراً لأهميتها.

**المطلب الثالث: مراقبة تسيير المؤسسات البنكية**

يتوقف نجاح مسار مراقبة التسيير في البنوك على التنظيم الجيد لهذه الأخيرة، والذي لا يتوفر إلا بتحقيق مجموعة من العوامل الأساسية، حيث يقوم مراقب التسيير بتقسيم البنوك إلى مجموعة من مراكز المسؤولية لكل منها مسؤول تفوض له السلطات اللازمة من أجل بلوغ الأهداف المحددة.

**أولاً: دور مراقبة التسيير في المؤسسات البنكية**

مراقبة التسيير تعتبر كعنصر أساسي وهام يمكن البنوك والمؤسسات المالية من المحافظة على مستوى أنظمتها وتحسينها، لذا فإن مراقبة التسيير يجب أن تساهم في تصميم نظام المعلومات الذي يسمح للبنوك بتوزيع المسؤوليات وتنمية قدرات المسؤولين على إيجاد رد الفعل المناسب لواقع معين وهذا من خلال

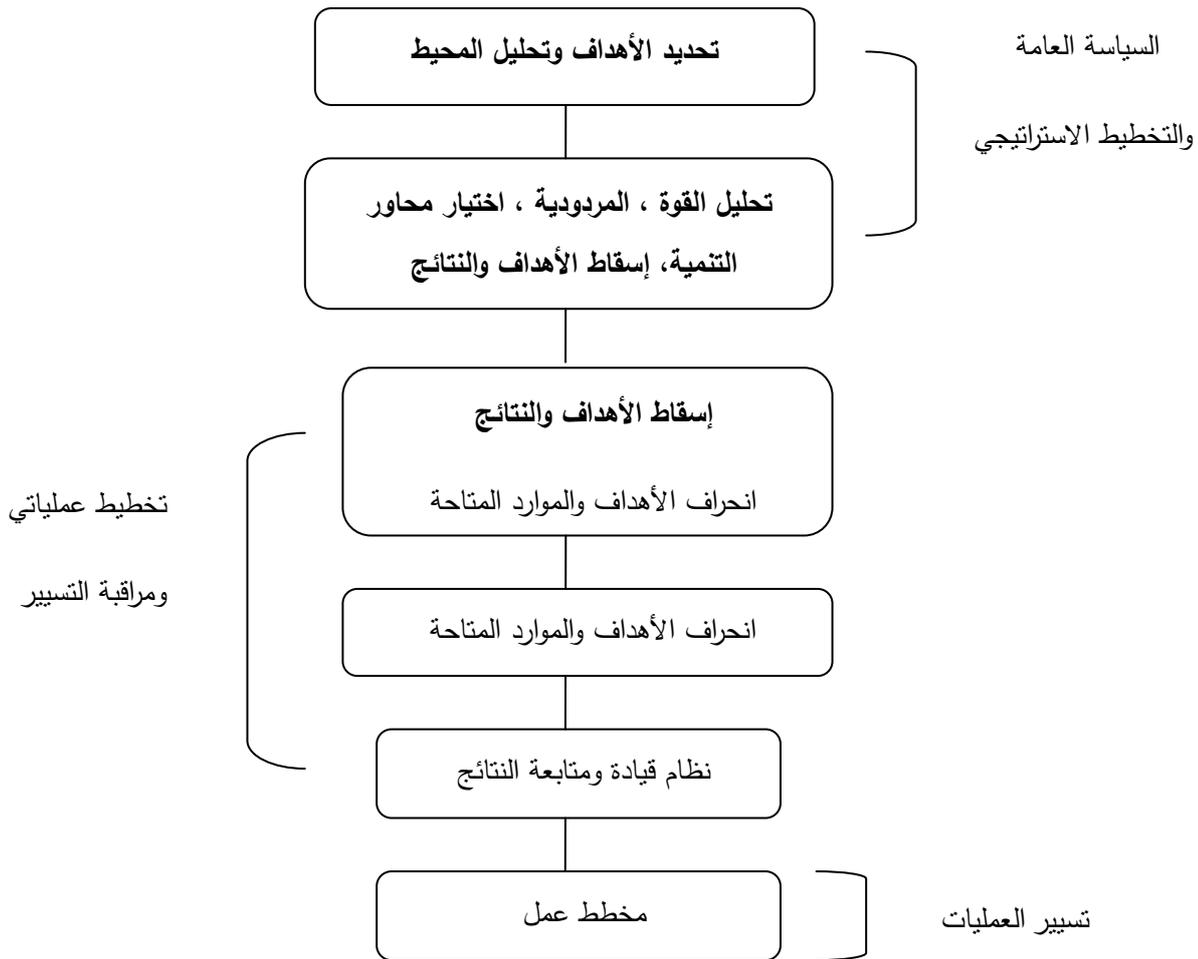
<sup>1</sup> ابتهاج مصطفى عبد الرحمان ، إدارة البنوك التجارية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، الطبعة الثانية ، 2000-2001 ، ص 251 .

<sup>2</sup> حسان كعدان ، الرقابة وتقييم الأداء في القطاع المصرفي ، مذكرة دكتوراه في المحاسبة ، جامعة دمشق ، سوريا ، 1997 ، ص 66 .

تحديد مراكز المسؤولية التي تزود البنوك بالمعلومات الخاصة بالتسيير وتدعيم نظام القيادة واستعمال الأدوات لقياس ذلك، بحيث تبين فعالية الإجراءات والقرارات المتخذة، إي مقارنة النتائج المتحصل عليها بالأهداف المطلوبة، وتحديد الإنحرافات.

لمراقبة التسيير دور هام في المؤسسات الكبرى يتمثل في إيجاد علاقة دائمة بين تسيير العمليات الجارية ومحاور التنمية الإستراتيجية المحددة من طرف المسيرين، و تربط بين مستويين مختلفين من الإجراءات نبينها في الشكل رقم (6) التالي:

الشكل رقم (6): العلاقة بين مختلف مستويات التسيير



**المصدر: M.Rouach et G.Naulleau , le contrôle de gestion bancaire**

**40et financier , P**

فالسياسة العامة تحدد الأهداف والتوجهات الكبرى للمؤسسة من خلال قطاع النشاط المراد تنميته والزيائن المراد خدمتهم، والقرارات التي توضح خصوصية المؤسسة وتميزها.

وإعداد الإستراتيجية مرتبط بتحديد الوسائل والهيكل الموجودة التي تضمن تنمية المؤسسة في إطار السياسة العامة، وفي هذه المرحلة فإن مساهمة مراقبة التسيير أساسية في التزويد بالمعلومات الخاصة بمرودية المؤسسة، وفقاً لمحاور التحليل المختلفة: المنتجات، مراكز الربح، الزبائن وتوضيح الخيارات المناسبة.

ومراقبة التسيير تبين الإنحراف العملياتي للخيارات الإستراتيجية من خلال برمجة الأهداف أو الموارد المتاحة، متابعة النتائج، وضع نظام القيادة الذي يسمح للمسؤول الميداني بتحديد الوضعية مقارنة بالنتائج المنتظرة.

والأنشطة الخاصة بمراقبة التسيير أو بالتخطيط العملياتي مرتبطة مع بعضها بحيث تبين باستمرار مستوى تطور النتائج مقارنة بالأهداف، فالميزانية السنوية تساعد في مراقبة التسيير، والمخطط العملياتي لأكثر من سنة يساعد في التخطيط العملياتي.

فمراقبة التسيير بمثابة حلول للمشاكل التنظيمية، مثلاً كيفية زيادة تفويض السلطة في مختلف مستويات العمليات لضمان سير مجموع المراكز ضمن الأهداف الإستراتيجية للبنوك، وتحسين الإجراءات والطرق التنظيمية التي تعطي لمراقب التسيير ميزة وظيفية خاصة في إدارة أعمال البنوك.

وتقديم دور مراقبة التسيير في المؤسسات البنكية يدعونا إلى توضيح ثلاثة نقاط أساسية<sup>1</sup>:

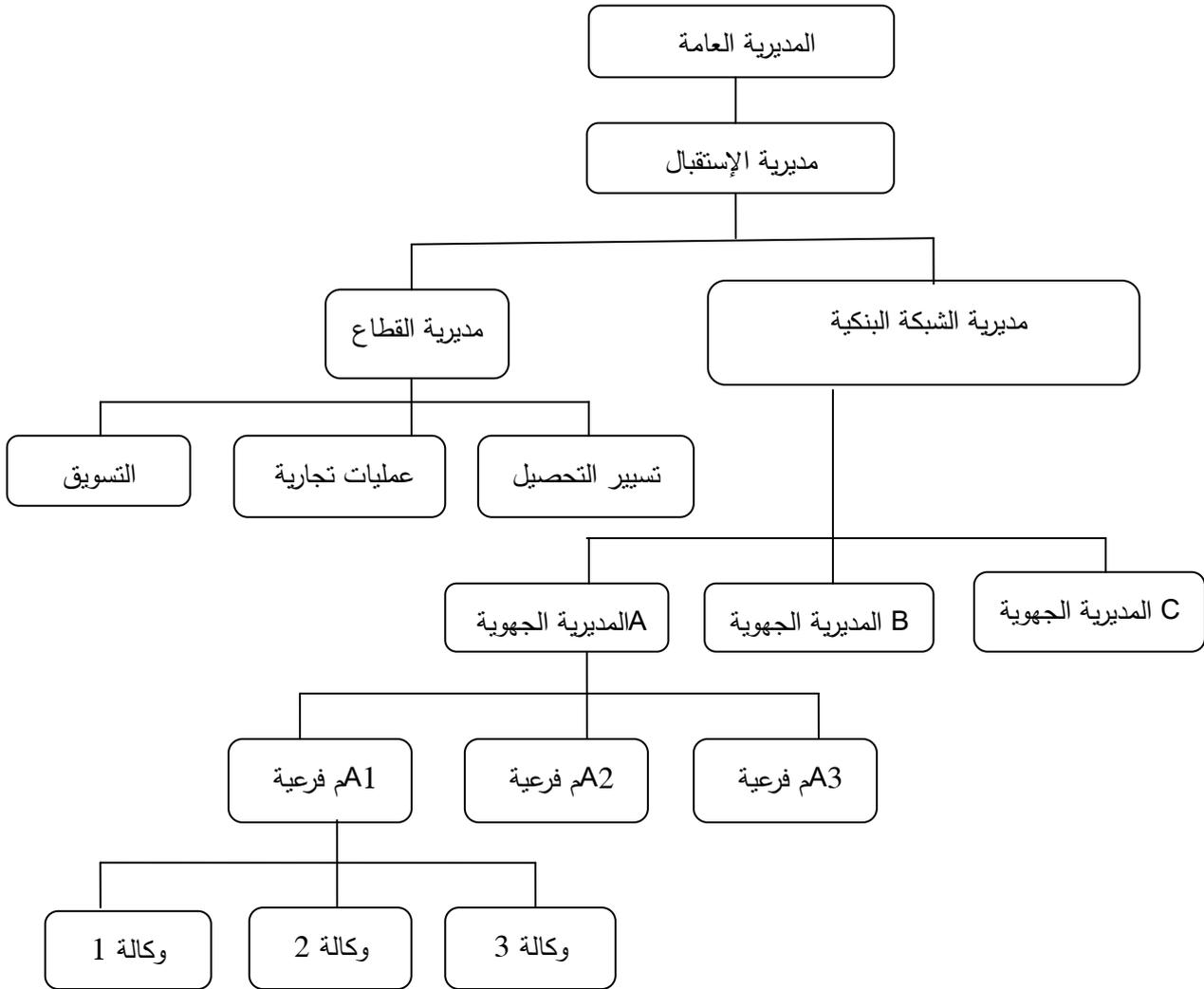
**1\_ تعريف مراكز المسؤولية:** مفهوم مراكز المسؤولية يعتبر من الأهمية قبل وضع الإجراءات التقنية والتنظيمية لمراقبة التسيير مثل نظام حساب التكلفة، قياس المردودية، إجراءات الميزانية أو لوحة القيادة.

هذا التعريف يكون بناء على التنظيم الهيكلي للمؤسسة وإختيار السياسة المقررة من طرف المديرية العامة، وهذه التنظيمات الهيكلية تحدد بقطاع النشاط، وهو ما ينطبق على حالة البنوك والمؤسسات المالية.

نعطي مثلاً عن الهيكل التنظيمي لشبكة بنكية، ونحدد المصالح والوكالات التي تضمن الدعم التسويقي والتسييري.

<sup>1</sup> حسان كعدان ، مرجع سبق ذكره ، ص 70 .

الشكل رقم (7): هيكل تنظيمي لشبكة بنكية.



**المصدر:** M.Rouach et G.Naulleau ,Ibid , P 42

الهيكل المقدم سابقاً يبين الأطر المرجعية التي من خلالها نحدد مراكز المسؤولية، وهذه المراكز ليست من نفس الطبيعة فهي مختلفة من حيث مستوى تفويض سلطة المسؤولية، وطرق عملها التي ترتبط بنشاطاتها وبمواقعها داخل التنظيم.

**2\_ بناء نظام معلومات القيادة:** الهدف الواضح لمراقبة التسيير هو وضع نظام المعلومات وقيادة، والذي يعتمد على عدة عناصر منها: نظام المحاسبة التحليلية، قياس المردودية، إجراءات الميزانية، والتخطيط وأخيراً نظام لوحة القيادة.

وسنأتي إلى شرح هذه العناصر كما يلي<sup>1</sup>:

**أ\_ نظام حساب التكاليف و قياس المردوديات:** وضع نظام لحساب التكاليف ولقياس المردوديات يمثل مجال التحكم لمراقبة التسيير ويسمح بتوضيح مستمر لظروف تكوين النتيجة والمردوديات.

يمكن إعتبار المحاسبة التحليلية في البنوك والمؤسسات المالية كمحاسبة تسيير، أي محاسبة تسمح بتبيان الإختيارات وأداءات المؤسسة في مختلف مراكز المسؤولية، فتنظيم محاسبة التسيير تمكن من تحديد إحتياجات المسيرين ومسؤولي الوحدات ، والإستفادة من المعلومات التي تساعد في إتخاذ القرارات ومتابعة النشاطات.

**ب\_ المخططات والميزانيات:** تخطيط العمليات والميزانيات هي وسائل مهمة في مراقبة التسيير لضمان التنسيق والتوازن داخل المؤسسة، ولذا تستخدم هذه الإجراءات كأداة للحوار والتفاوض بين مختلف مستويات التنظيم وتسمح بتكليف العمليات مع محيط ومستقبل المؤسسة.

إما إجراء الميزانية فهو تقدير سنوي للأهداف والموارد المتوقعة بغرض إعداد تخطيط العمليات. فالميزانية تمثل تقييم مخططات العمل الموافقة للأهداف المتفاوض عليها لكل مركز مسؤولية، وتكون كفضاء واسع للحوار والتفاوض في مستويات التنظيم بين المديرية العامة ومسؤولي مراكز المسؤولية.

**ج\_ لوحة القيادة:** هي أداة للتوزيع السريع للمعلومات الأساسية لمتابعة العمليات، كما تشكل أداة قيادة لمراكز المسؤولية في المدى القصير، ولذا يجب أن يكون هناك توافق بينها وبين المؤشرات والعوامل الأساسية لتسيير مراكز المسؤولية، والمؤشرات يجب أن تكون كافية ودقيقة لتعكس أولويات متابعة تسيير المراكز.

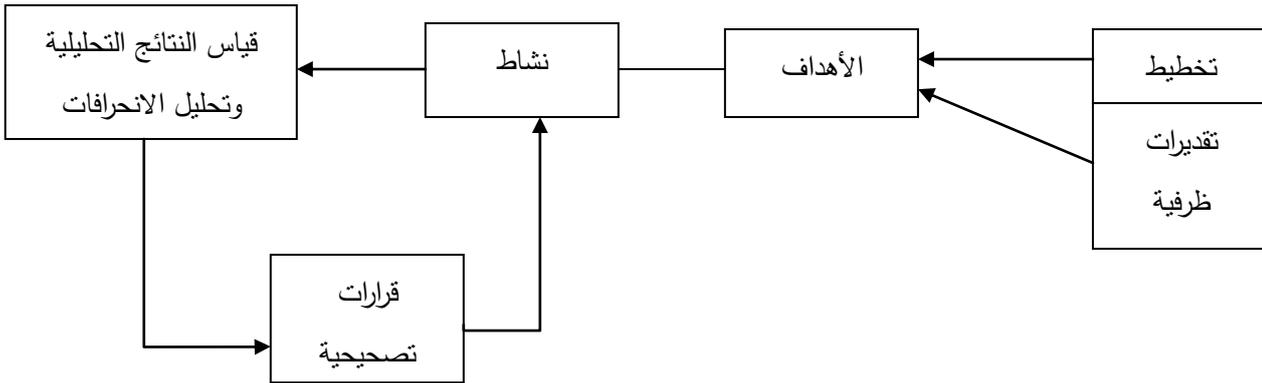
ولوحة القيادة تستعين بالمعلومات العملياتية أكثر من المعلومات المحاسبية، كما تسمح لوحة القيادة بمتابعة العناصر النوعية المحددة حسب التخطيط الإستراتيجي، مثل هدف نوعية الخدمة المقدمة، سرعة تلبية الزبون، أو سرعة دراسة الملف.

**د\_ ديناميكية التنظيم:** مراقبة التسيير لا تتوقف على تنظيم مراكز المسؤولية ووضع نظام المعلومات، بل يجب أن يكون لها أهداف تعطي للمؤسسة أكثر ديناميكية، أكثر نشاطاً وأكثر تلازماً مع المحيط.

الأهداف، تحليل النتائج ، القرارات التصحيحية هي بمثابة إجراءات تمكن خلية مراقبة التسيير من معرفة مدى استغلال شبكة التسيير، التي نبينها في الشكل التالي:

<sup>1</sup> M.Rouach et G.Naulleau , Opcit , P 49 .

الشكل رقم (8): شبكة مراقبة التسيير



**المصدر: M.Rouach et G.Naulleau , Opcit , P 50**

تعمل هذه الشبكة وفقاً لما تتطلبه مراقبة التسيير بأن تتواجد في كل المستويات التنظيمية.

فنشر وتفسير الأهداف أمر ضروري للمسيرين، ولا يمكن فرض تلك الأهداف بل هي قابلة للتفاوض والنقاش أثناء إعداد الميزانية حتى تكون أكثر فاعلية.

وتجسيد مفهوم قياس النتائج وتحليل الأداء من أجل مقارنة الأهداف، هو أمر ضروري لإنجاح عمل مراقبة التسيير داخل المؤسسة وخاصة في بداية الأمر حيث تكون هناك إجتماعات دورية أسبوعية أو شهرية لتحليل النتائج.

أما مفهوم القرارات التصحيحية فهي المرحلة الأكثر تأثيراً بإجراءات مراقبة التسيير بناءً على قدرات وإجراءات التنظيم ووظائف مراكز المسؤولية، فتسمح بتحليل الانحرافات مقارنة بالأهداف.

وأخيراً يمكن القول أن وضع شبكة لمراقبة التسيير تشكل تحولاً ثقافياً في بعض المؤسسات المصرفية والمالية، لكن إذا اقتصرَت مراقبة التسيير على الإجراءات والوثائق الإدارية كمهمة التفتيش، فإن ذلك لا يمثل أداة للقيادة والرقابة.

### **ثانياً: طرق وآليات مراقبة التسيير**

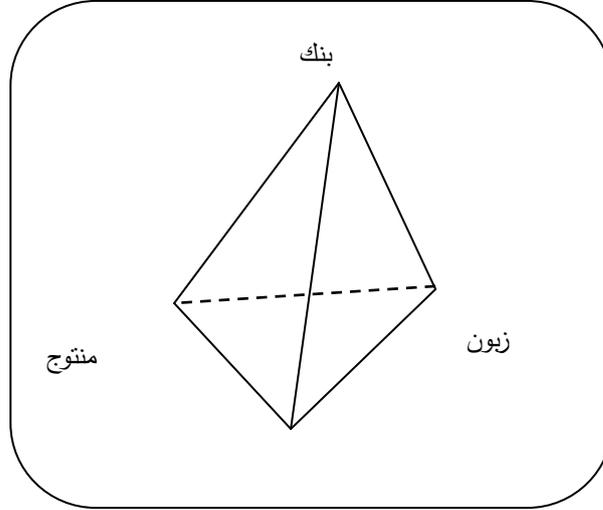
هناك أربع طرق وآليات لمراقبة التسيير لا بد منها في المؤسسات البنكية وهي<sup>1</sup>:

**1\_ قياس المردودية حسب مراكز الربح:** قياس الناتج البنكي الصافي وحساب التكاليف.

<sup>1</sup> طارق طه ، مرجع سبق ذكره ، ص 80 .

قياس المردودية يعتبر أحد الأدوات الكبرى المخولة لمراقبة تسيير البنوك والمؤسسات المالية، ويتم ذلك من خلال عدة محاور تحليلية، فيمكن حساب المردودية حسب مراكز الربح أو حسب المنتج أو الخدمة المقدمة أو حسب الزبون.

الشكل رقم (9): محور مردودية البنك



**المصدر:** M.Rouach et G.Naulleau , Opcit , P 87

وتختلف البنوك من حيث اختيارها لأحد هذه المحاور، وأغلب البنوك حالياً تسعى لتحسين إمكانيات حساب المردوديات وخاصة حسب الزبون أو حسب المنتج<sup>1</sup>.

إذن يمكننا توضيح كيفية تشكيل نتيجة البنك وهي كالتالي:

نتاج البنك الصافي PNB

- تكاليف الاستغلال

= نتيجة الاستغلال الإجمالية

- الاهتلاكات

+ - مخصصات المؤونات

+ - أرباح و خسائر

+ - عناصر مختلفة

- الضرائب

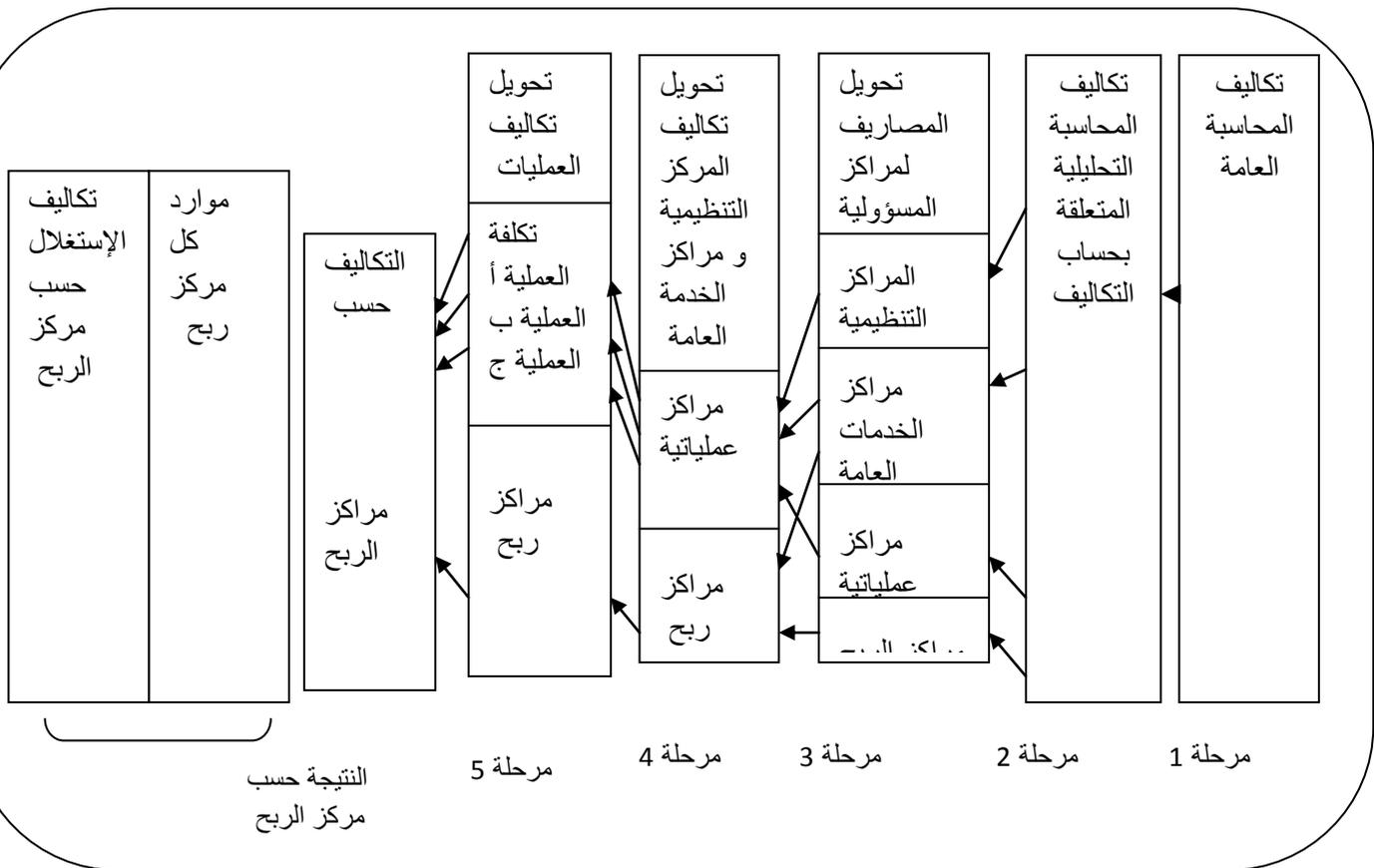
= النتيجة الصافية

<sup>1</sup> الطاهر أبو طالب ، مراقبة التسيير في قطاع البنوك ، مذكرة ماجستير ، المدرسة العليا للتجارة ، 2002\_2003 ، ص 55 .

2\_ حساب التكاليف حسب مراكز الربح وتكاليف العمليات: في النشاط البنكي والمالي تتشكل التكاليف عادة من مصاريف العمال والمصاريف العامة، وهي ليست مرتبطة بالمنتجات أو الزبائن، ولكن يمكن تحديدها على مستوى مختلف مراكز المسؤولية.

❖ الشكل العام لحساب التكاليف: الشكل العام لحساب التكاليف لكل مركز ربح والمتبع من طرف أغلبية البنوك يتكون من خمسة مراحل مختلفة، إنطلاقاً من تعريف التكاليف التحليلية التي تدخل في حساب التكاليف إلى فوترة تكاليف عمليات مراكز الربح<sup>1</sup>.

الشكل رقم (10): الشكل العام لحساب التكاليف حسب مراكز الربح.



المصدر: M.Rouach et G.Naulleau , Ibid, P 110

المرحلة الأولى: تحديد التكاليف المدرجة في المحاسبة التحليلية: الخطوة الأولى في تشكيل نظام حساب التكاليف تتمثل في تحديد خصائص المحاسبة التحليلية التي تختلف في أهدافها عن المحاسبة العامة.

<sup>1</sup> M.Rouach et G.Naulleau , Opcit , P 109 .

ويمكن إعتبار أن المحاسبة التحليلية تستعمل قاعدة معطيات المحاسبة العامة، ومعظم تكاليف هذه الأخيرة تتحول مباشرة إلى المحاسبة التحليلية، لكن بعضها يستبعد، بالإضافة إلى تكاليف أخرى ليس لها وجود قانوني أو ضريبي يمكن إدراجها في المحاسبة التحليلية<sup>1</sup>.

وبالمقابل هناك تكاليف لا توجد في المحاسبة العامة، ويمكن إدماجها في المحاسبة التحليلية، وتقيد في تحديد التكاليف والمردوديات لمختلف مراكز الربح، مثل مكافأة المستغل وتسمى بالتكاليف الإضافية، إذن فالربط بين المحاسبتين يجب أن يتم بشكل قانوني ومنتظم وفقاً للقاعدة:

$$\text{التكاليف المعتبرة في المحاسبة التحليلية} = \text{تكاليف المحاسبة العامة} + \text{التكاليف الإضافية} - \text{التكاليف غ المعتبرة} .$$

المرحلة الثانية: تحويل التكاليف إلى مراكز مسؤولية: حساب التكاليف يكون أكثر أداءً إذا كان يعتمد على تقسيم المؤسسة إلى مراكز مسؤولية حسب مفهوم مراقبة التسيير، وبالنسبة للبنوك والمؤسسات المالية توجد أربعة أنواع من مراكز المسؤولية، كأفضل تقسيم، وهي<sup>2</sup>:

- 1- مراكز الربح والمخولة بتحصيل الموارد والنتائج ؛
- 2- مراكز عملياتية تقوم بتوريد الخدمات ذات الطبيعة التكرارية ؛
- 3- مراكز الخدمات العامة تقوم بتوريد الخدمات المختارة من مراكز معينة ؛
- 4- مراكز هيكلية يتوزع نشاطها إلى كافة نواحي المؤسسة .

ولضمان فعالية هذه المراكز يجب أن يكون لكل منها مسؤولاً مفوضاً فعلياً، ويتمتع بكافة الصلاحيات اللازمة لمستوى مسؤولية، كما يجب تفادي مراكز المسؤولية المزيفة بمعنى الخالية من أي مسؤولية، لأن ذلك ينعكس سلباً على المراكز وعلى المؤسسة.

والتكاليف المحملة إلى مراكز المسؤولية تتسم بقدرة المسؤول على التحكم فيها، إلا أن هذا المفهوم يصعب تطبيقه ميدانياً، فكثير من التكاليف تعتمد على قرارات تتماشى مع السياسة العامة للمؤسسة، فلا يمكن لمسؤولي المراكز مثلاً زيادة أو نقص عدد الأفراد دون الموافقة المبدئية للمسؤول الأعلى سلمياً.

وبناءً على مخطط التنظيم المحاسبي تتحول تكاليف المحاسبة التحليلية من المحاسبة العامة على أساس أقسام تجمع التكاليف المتجانسة، وتوزع بمفاتيح تحليلية إلى مختلف المراكز.

<sup>1</sup> S.Coussergues , **Gestion de la banque** , Dunod , 1992 , P 45 .

<sup>2</sup> M.Rouach et G.Naulleau , **Opcit** , P 112 .

المرحلة (3): توزيع تكاليف المراكز الهيكلية ومراكز الخدمات العامة: الهدف من هذه المرحلة هو الوصول إلى تركيز المردودية والأداء ومراقبة التسيير في المراكز التشغيلية ومراكز الربح، فبالنسبة لمراكز الخدمات العامة تقسم تكاليفها على أساس مفاتيح متفق عليها كمصلحة تسيير الوسائل العامة، وقد يصعب ذلك أحياناً مثل تكاليف مصلحة الإعلام الآلي، والمتمثلة إما في تكاليف الحاسوب والمعالجة، وإما في تكاليف التحليل والدراسات أو البرمجة.

وكذلك بالنسبة للمراكز الهيكلية مثل تكاليف المديرية العامة، مراقبة التسيير، والمحاسبة المركزية التي توزع وفقاً لمعايير اقتصادية أو مفاتيح متفق حولها، وفي غياب ذلك تقسم بالتساوي بين مراكز الربح و المراكز التشغيلية، اعتماداً على نسبة العاملين في كل مركز، أو حسب التكاليف الخاصة بكل منها.

المرحلة (4): حساب تكاليف العمليات: هدف هذه المرحلة هو الوصول إلى حساب تكاليف العمليات المنفذة من طرف المراكز التشغيلية والتي تقوم بمعالجة أنواع كثيرة من العمليات مثل معالجة أوامر البورصة أو سحب الأموال أو غير ذلك. وهذا يفرض وضع دليل يشمل كل العمليات التي يقوم بها البنك معتمداً على مجموع المنتوجات والخدمات المقدمة.

المرحلة (5): فوترة تكاليف العمليات إلى مراكز الربح: نضع في هذه المرحلة طرقة لفوترة العمليات المعالجة من طرف المراكز التشغيلية المنفذة من جانب مراكز الربح.

وليكن مركز الربح مثلاً ( سير القيم المنقولة ) الذي يطرح أوامر البورصة من أجل تحسين حافظته، فينفذ تلك العمليات مع تحمل تكاليف المعالجة، بينما المركز العملياتي المتمثل في (التسيير الإداري لأوامر البورصة ) يمكن أن يفوتر لمراكز الربح تكاليف تعادل عدد أوامر البورصة المنفذة من طرف مركز الربح في تكلفة أمر البورصة الواحد<sup>1</sup>.

كما يمكن أن تكون فوترة العمليات لمراكز الربح على أساس متوسط التكلفة الحقيقي للعمليات ولكن قد يصاحب ذلك بعض الصعوبات في حالة عدم مسؤولية المركز.

### 3\_ تحديد سعر التنازل الداخلي للعمليات

لتفادي عقبات متوسط التكلفة الحقيقي للعمليات وجدت طريقتان تم تطويرهما وتتمثلان في طريقة التكاليف المعيارية، وطريقة تكاليف السوق.

<sup>1</sup> S.Coussergues , Ibid , P 45 .

أ\_ طريقة التكاليف المعيارية: يمكن تعريف التكاليف المعيارية بأنها تلك التكاليف التقديرية المخصصة لمجال تسيير مركز مسؤولية في مستوى نشاط معين، وفي مستوى إنتاجية المركز، مما يفرض وضع معايير يجب إحترامها طيلة فترة محدودة.

الطريقة الجارية العمل بها في تحديد التكاليف المعيارية، تتجسد أثناء إقتراح الميزانية السنوية، حيث يقدر حجم العمليات لكل مركز عملياتي، ويقدم كل مسؤول عن مركز عملياتي ميزانية التسيير الموافقة له بما فيها مصاريف العمل والمطابقة السنوية لمستوى إنتاج العمليات التقديري المراد تحقيقه.

تكلفة الوحدة المعيارية للعملية تقاس بقسمة إجمالي تكاليف المركز العملياتي على حجم العمليات المقدر. إن استعمال طريقة التكاليف المعيارية تسمح بقياس أداء مركز الربح، كما تسمح بإستخراج نتائج كل مركز ربح خلال السنة، وفي نهايتها نستطيع مقارنة التكاليف الحقيقية من أجل تعيين التكاليف المعيارية إذا لزم الأمر، وتحليل الإنحرافات الموجودة لضمان فعالية هذه الطريقة في مراقبة التسيير.

ب\_ طريقة تكاليف السوق: تحديد سعر تنازل الداخلي للعمليات يمكن مقارنته بسعر السوق إي التكاليف المستعملة في المؤسسات الأخرى ذات نفس النشاط.

لهذه الطريقة ميزة لمراكز المسؤولية بحيث تستطيع المنافسة عن طريق مقارنة التكاليف، وتجميع المعلومات الخاصة بالمؤسسات الأخرى، وكمثال نأخذ الجدول التالي:

الجدول (4): مقارنة تكاليف العمليات بين أربع بنوك

بنك د	بنك ج	بنك ب	بنك أ	
15.76	21.14	27.5	29.76	خصم ورقة تجارية
10.12	7.33	15.92	19.96	دفع ورقة تجارية في الموطن
2.02	3.07	2.90	2.72	اقتطاع من بطاقة السحب
39.13	44.00	19.73	24.84	تحويل ورقة تجارية من غرفة المقاصة
2.48	2.53	2.01	2.21	شيكات للمخالصة
74.82	72.74	114.00	129.00	تحويل الأموال داخل الوطن
1675	2050	1645	1668	الاعتماد المستندي

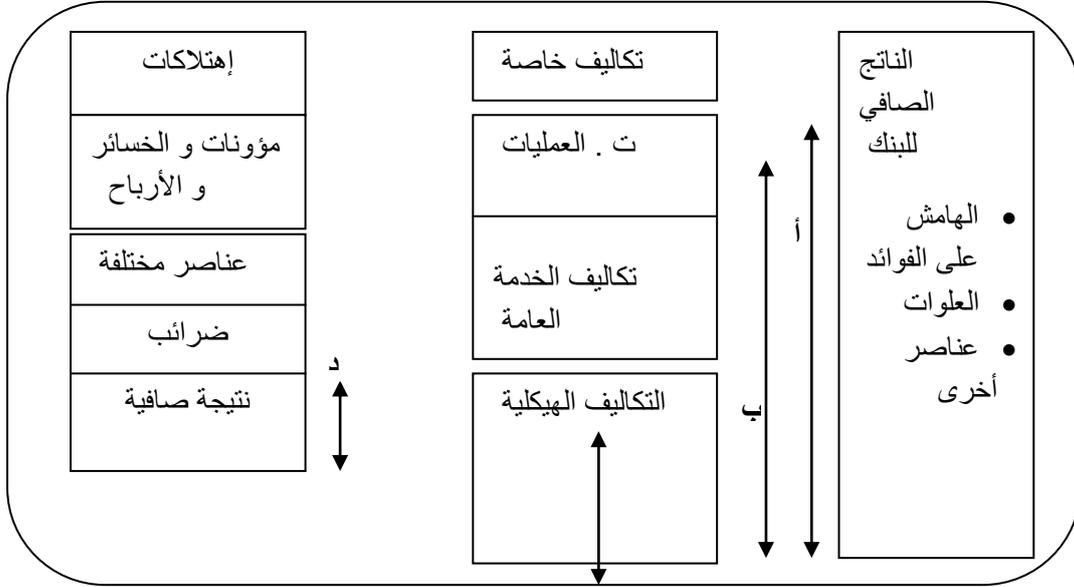
المصدر: M.Rouach et G.Naulleau, Ibid, P 122

نلاحظ أن هناك تغيرات هامة في التكاليف الوحديّة يقدر بالضعف أو بعدة أضعاف.

4\_ إستخراج النتائج حسب مراكز الربح: إنطلاقاً من تحديد الناتج الصافي للبنك، والتكاليف الخاصة بكل مركز ربح، يمكن إستخراج نتيجة ومستوى الهامش لكل ربح، بإتباع إجراءات التسيير وتحليل المردودية على مستوى هذه المراكز.

يمكن تشكيل نتيجة مركز الربح حسب المخطط التالي الذي يسمح بالفصل بين العناصر القابلة للتحكم والعناصر غير قابلة للتحكم.

الشكل رقم (11): إعداد و تقديم نتيجة مركز الربح.



المصدر: M.Rouach et G.Naulleau ,Ibid , P 129

أ\_ المساهمة على أساس التكاليف الخاصة: في هذا المستوى لا تؤخذ إلا التكاليف المباشرة لمركز الربح التي لها أهمية من حيث الحجم أو السعر، ويحسب هامش التكاليف الخاصة بمراكز الربح بالطريقة التالية:

هامش التكاليف الخاصة بمراكز الربح = + ناتج البنك الصافي لمركز الربح - التكاليف الخاصة بمركز الربح .

ب\_ المساهمة على أساس التكاليف الخاصة وتكاليف العمليات<sup>1</sup>: تكاليف العملية المسجلة من طرف مراكز العمليات تحذف من مستوى الهامش السابق، ويمكن حسابها حسب متوسط التكاليف الحقيقية، أو تكاليف السوق.

<sup>1</sup> M.Rouach et G.Naulleau , Ibid, P 130 .

وتكوين هذه التكاليف لا يمكن التحكم فيه على مستوى مركز الربح، ولكن حسب طريقة سعر التنازل الداخلي يمكن لمركز الربح التفاوض حول التكلفة إذا كان هناك نظام للسعر المعياري. ويحسب الهامش بالطريقة التالية<sup>1</sup>:

هامش التكاليف الخاصة وتكاليف العمليات = + ناتج البنك الصافي - التكاليف الخاصة بالمركز  
- تكاليف العمليات المفوترة .

ج\_ نتيجة الإستغلال الإجمالية: يكون مستوى الهامش تبعاً لمعالجة التكاليف المقيدة أصلاً في مراكز الخدمات العامة والمراكز الهيكلية، فتكاليف الخدمات العامة توزع بمفاتيح عملياتية، ويمكن مراقبتها من طرف مراكز الربح، مثلاً توزيع تكاليف الإيجار والصيانة حسب المتر المربع المستغل. تكوين نتيجة الإستغلال الإجمالية تكون بالطريقة التالية:

نتيجة الإستغلال الإجمالية = + ناتج البنك الصافي - تكاليف المراكز الخاصة - تكاليف  
العمليات المفوترة - تكاليف أخرى غ مباشرة.

د\_ النتيجة الصافية: إن بعض العناصر المحاسبية والضريبية لا يمكن التحكم فيها على مستوى مراكز الربح وتظهر في نتيجة الاستغلال الإجمالية، ولمعرفة النتيجة الصافية تحذف هذه العناصر كاهتلاكات الاستغلال والاهتلاكات المالية ومخصصات المؤنات والضرائب .  
وتحسب النتيجة الصافية لمراكز الربح بالطريقة التالية:

النتيجة الصافية لمراكز الربح = + ناتج البنك الصافي - تكاليف العمليات المفوترة - تكاليف أخرى  
غ مباشرة - التكاليف المحاسبية و الضريبية.

يمكن مقارنة حساب الإستغلال التحليلي مع ذلك المحقق في نفس الفترة من السنة الماضية، ومع الأهداف المسطرة للسنة الحالية من أجل تحديد الإنحرافات وتحليلها.

بعدما تعرفنا على دور، طرق، وآليات مراقبة التسيير في المؤسسات البنكية سنتطرق إلى دور وأهمية بنك الجزائر في هذه العملية وذلك من خلال إستعراض بعض وظائفه الأساسية في هذا المجال.

وبالرجوع إلى حالة الجزائر، وفي إطار إصلاح النظام النقدي، فقد إستعاد بنك الجزائر مكانته كمركز لهذا النظام، واسترجع دوره في مراقبة كل نظام التمويل. فبالإضافة إلى الوظائف التقليدية لأي بنك

<sup>1</sup> M.Rouach et G.Naulleau , Ibid, P 130 .

مركزي، فإن وظيفة بنك الجزائر هي الدفاع على القدرة الشرائية للعملة الوطنية داخلياً وخارجياً، من خلال العمل على إستقرار الأسعار في الداخل وإستقرار سعر الصرف في الخارج، وعلى هذا الأساس فهو مطالب بتنظيم ومراقبة الدوران النقدي وذلك بكل الوسائل الضرورية لتوزيع القروض، والسهر على حسن تسيير التعهدات المالية مع الخارج، لذلك فإن بنك الجزائر يستشار من قبل السلطة التنفيذية، كما بإمكانه تقديم إقتراحات لهذه الأخيرة الخاصة بميزان المدفوعات وحركة الأسعار وحالة المالية العامة، وعلى العموم تنمية الإقتصاد الوطني.

وحسب المواد من المادة 39 إلى المادة 57 بالإضافة إلى المادة 127 من الأمر رقم ( 03 - 11 ) المتعلقة بالنقد والقرض، يمكن تلخيص الأدوار الأساسية لبنك الجزائر فيما يخص مراقبة تسيير المؤسسات البنكية وهي كما يلي:

**1\_ الإصدار النقدي:** حيث أنه يصدر مجاناً النقود الورقية، كما أنه يساهم في إصدار نقود الودائع ورقابتها وتنظيمها، غير أن إصدار النقود لا يتم إلا بشروط تغطية والتي هي على سبيل الحصر كالأتي:

\_ سبائك ونقود ذهبية؛

\_ عملات أجنبية؛

\_ شهادات الخزينة العمومية؛

\_ أوراق في انتظار إعادة الخصم أو في حالة الرهن.

**2\_ العمليات الخاصة بالذهب:** أن الاحتياطي من الذهب الذي يحوز عليه بنك الجزائر هو ملك للدولة، والتي أعطته تفويضاً دائماً لاستعماله كضمان لتغطية النقد أو لأغراض أخرى كالشراء، البيع ، الرهن والاقتراض، وذلك نقداً أو آجلاً.

**3\_ العمليات الخاصة بالعمليات الأجنبية:** حيث يمكنه شراء، بيع، خصم، إعادة خصم، إعطاء أو الحصول على رهن، منح أو الحصول على كل وسيلة دفع محررة بعمليات أجنبية وكذلك كل رصيد بعملات أجنبية، وأيضاً يدير ويوظف احتياطه من الصرف، وفي هذا الإطار بإمكانه الحصول على قروض أو المساهمة في سندات مالية محررة بعملة أجنبية في الأسواق المالية الدولية.

**4\_ إعادة الخصم وإقراض البنوك والمؤسسات المالية:** إن بنك الجزائر يمكنه إعادة الخصم أو القيام بعمليات الرهن الخاصة على سندات مضمونة تكون مسحوبة على الجزائر أو على الخارج وتمثل عمليات تجارية، ولا بد من توفر بعض الشروط في هذه السندات، كما أن إعادة الخصم يمكن أن تمس قروض

موسمية وقروض تمويل قصيرة الأجل وبإمكان بنك الجزائر منح تسبيقات للبنوك والمؤسسات المالية مقابل حصوله من هذه الأخيرة على نقود أو سبائك ذهبية أو عملات أجنبية.

**5\_ التعامل في السوق النقدي:** حيث يستطيع بنك الجزائر التدخل في السوق النقدي، وخاصة شراء أو بيع سندات عمومية أو سندات خاصة قابلة لإعادة الخصم أو بمنح تسبيقات.

**6\_ عمليات أخرى مع الدولة والمجموعات وسائر المؤسسات العمومية:** إن تسيير بنك الجزائر لحساب الخزينة العمومية يتم مجاناً، كما يتولى بنك الجزائر توظيف القروض التي تصدرها أو تضمناها الدولة لدى الجمهور، بالإضافة إلى دفع قسائم السندات التي تصدرها أو تضمناها الدولة بالتعاون مع الصناديق العمومية، كما يمكنه أن يتولى الخدمة المالية للجماعات والمؤسسات العمومية وتوظيف قروضها ودفع قسائم السندات المالية التي أصدرتها.

**7\_ العمليات مع البنوك والمؤسسات المالية:** حيث يستطيع بنك الجزائر القيام بالعمليات المصرفية مع البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر، وكذلك مع إي بنك مركزي أجنبي، غير أنه وباستثناء العمليات المتعلقة بعملات أجنبية فإنه لا يستطيع القيام بعمليات أخرى مع بنوك تعمل في الخارج، وعلى هذا الأساس فإنه على كل بنك يعمل في الجزائر أن يفتح حساباً جارياً يكون دائناً في بنك الجزائر وذلك لأغراض عمليات المقاصة.

**8\_ إنشاء غرف المقاصة وتنظيمها وإقفالها:** يقرر هذا البنك إنشاء، تنظيم، تمويل وإقفال غرف المقاصة الخاصة بكل وسيلة دفع سواء كانت ورقية أو غير ورقية أو إلكترونية، وهو الذي يسهر على تسيير هذه الغرف، ولذلك فإن مصاريفها تكون على عاتق البنوك والمؤسسات المالية.

**9\_ تحديد النظم المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية:** يحدد بنك الجزائر الشروط العامة، والتي يرخص ضمنها السماح للبنوك والمؤسسات المالية بممارسة نشاطها في الجزائر، كما يحدد كل المعايير التي يجب على كل بنك أن يحترمها، وخاصة فيما يتعلق ببعض النسب ولاسيما تلك المتعلقة برؤوس الأموال الخاصة والقروض الممنوحة.

### المبحث الثاني: الرقابة المسبقة على أنشطة البنوك

تهدف البنوك من خلال هذه الرقابة إلى خدمة الخطط المستقبلية، التي تسعى من خلالها إلى تحقيق أكبر عائد مع تقليل المخاطر.

**المطلب الأول: الرقابة المسبقة على السيولة**

ويقصد بهذه الرقابة إدارة التدفقات النقدية ( أي إدارة السيولة )، وتقوم على التنبؤ بحجم وتوقيت هذه التدفقات، والكشف مبكراً عن العجز أو الفائض في الرصيد النقدي وهو ما يسمح باتخاذ إجراءات مسبقة لمواجهة.

ولعل أخطر سبب أدى بالبنوك باستعمال هذه الرقابة هو عدم كفاية التدفقات النقدية الداخلة المتمثلة أساساً في الودائع، لتغطية التدفقات النقدية الخارجة لغرض تلبية إحتياجات المودعين، ولمواجهة هذا الموقف يجب على الإدارة المصرفية إدارة هذه التدفقات النقدية بشكل يسمح لها بمواجهة العجز النقدي، ولإدارة هذه التدفقات النقدية يجب التقيد بالآتي<sup>1</sup>:

**أولاً: تحديد مصادر التدفقات النقدية**

وتتمثل هذه المصادر في خمسة عناصر وهي:

**1\_ النقدية وشبه النقدية:** إن النقدية تتمثل في النقود الحاضرة في خزائن البنك والإحتياط النقدي وأرصدة الحسابات الجارية لدى البنوك الأخرى، وأيضاً الشيكات والحوالات تحت التحصيل، حيث لا يستطيع البنك السيطرة على مخاطر نفاذ النقدية الحاضرة بالبنك، وذلك بالاحتفاظ بقدر كبير منها لأن ذلك يؤدي إلى وجود نقدية عاطلة لا لزوم لها، ولهذا يتوقع البنك القيام بإجراءات لمواجهة هذا النفاذ، وذلك بالاستئجار بنقدية البنوك الأخرى.

أما أرصدة الحسابات لدى البنوك الأخرى والشيكات والحوالات تحت التحصيل، فالبنك يستطيع التنبؤ بالتواريخ المرتقبة لتحويلها إلى نقدية، ولهذا يمكنه التحكم فيها.

**2\_ الودائع:** ويقصد بها جميع أنواع الودائع من ودائع جارية، لأجل، إيداعية، لإخطار، ويتوقف الرصيد النقدي للبنك على حركة هذه الودائع، سواء كانت هذه الحركة سحباً أو إيداعاً، وبالطبع إدارة البنك تولي الإهتمام الأكبر لعملية السحب وذلك للحد منها<sup>2</sup>، وتقوم الإدارة بعدة سياسات لإنجاح ذلك، منها تنويع الودائع أي استخدام إستراتيجية محكمة لجذب الودائع من جميع الفئات والقطاعات.

**3\_ القروض والإستثمار في الأوراق المالية:** وهي كافة القروض الممنوحة للعملاء سواء المضمونة بضمانات عينية أو بدونها، ويتولد على هذه القروض تدفقات نقدية لا تستطيع إدارة البنك التحكم فيها،

<sup>1</sup> منير ابراهيم هندي ، إدارة البنوك التجارية ' مدخل اتخاذ القرارات ' ، مركز الدلتا للطباعة ، الإسكندرية ، الطبعة الثالثة ، 2000 ، ص 353.

<sup>2</sup> أحمد زهير شامية ، النقود والمصارف ، دار زهران للنشر ، الطبعة الثالثة ، عمان ، 1993 ، ص 261 .

وذلك لأن الفوائد والأقساط ناتجة عن إبرام عقد مع العميل في تاريخ إستحقاق محدد، حيث لا يستطيع البنك إلزامهم بالسداد قبل تاريخ الإستحقاق.

أما الأوراق المالية فتتضمن أيضاً جميع هذه الأوراق أهمها الأوراق المالية الحكومية وأوراق مالية أخرى<sup>1</sup> ، وبالرغم من قدرة البنك على بيع وشراء هذه الأوراق في أي وقت يشاء إلا أن القيام بهذا العمل يكون محدوداً، وذلك بسبب ارتباط عملية البيع والشراء بتغيرات أسعار الفائدة.

**4\_ الإلتزامات الثابتة والخصوم:** وتعرف الإلتزامات الثابتة على أنها التدفقات النقدية الخارجة التي يدفعها البنك، ومن أمثلتها الفوائد المدفوعة على القروض، وعلى الودائع وهذه الأعباء لا يتحكم فيها البنك بشكل جيد وذلك لعدم إمكانية البنك تعديل قيمتها، وأيضاً تستحق في تواريخ لا يملك البنك الحق في تغييرها.

أما الخصوم كما هو معلوم فهي ممثلة خاصة برأس المال والقروض التي يحصل عليها البنك. وفي هذا الصدد يستطيع البنك زيادة رأس المال أو الاقتراض وذلك لسد عجز نقدي محتمل.

**5\_ الأصول والخصوم غير النقدية:** يقصد بالأصول غير النقدية ذلك القسم من رصيد البنك الزائد عن متطلبات الاحتياطي القانوني لدى البنك المركزي، والذي قام البنك بإقراضه لبنوك أخرى ويستطيع البنك التحكم في مثل هذه القروض وذلك لأن مدة هذا القرض عادة لا تتعدى الليلة الواحدة.

أما الخصوم غير النقدية فيقصد بها تلك القروض التي يحصل عليها البنك من البنوك الأخرى قصد تغطية العجز النقدي في الاحتياطي القانوني، وللبنك هنا مرونة كبيرة بشأن هذه القروض.

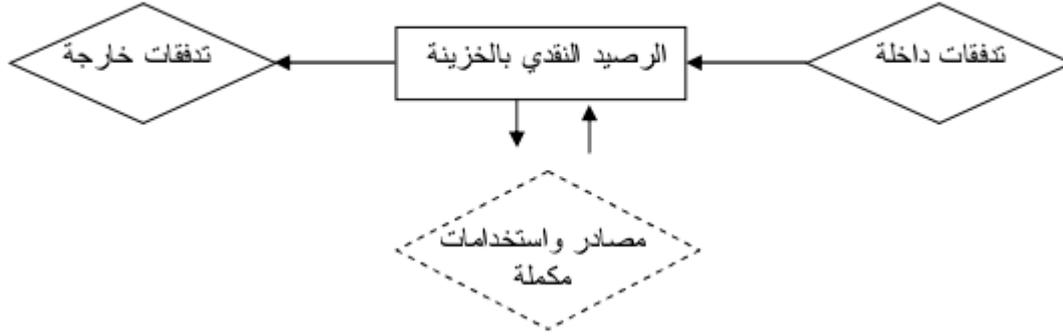
ويعد معرفة أهم مصادر التدفقات النقدية، ومدى تحكم البنك بها ننتقل إلى الخطوة الثانية وهي كيفية التنبؤ بهذه التدفقات النقدية.

### **ثانياً : التنبؤ بالتدفقات النقدية**

يمكن شرح عملية التنبؤ بالتدفقات النقدية في الشكل الموالي :

<sup>1</sup> ابتهاج مصطفى عبد الرحمان ، مرجع سابق ، ص 313 .

الشكل رقم (12) : نظام التنبؤ بالتدفقات النقدية .



**المصدر:** محمد منير هندي، مرجع سابق، ص 358 .

ويوضح هذا الشكل أن مجموع التدفقات النقدية الداخلة المتوقعة والمتمثلة أساساً في الودائع وفوائد القروض وما شابه ذلك، تضاف جميعها إلى الرصيد النقدي بالخزينة، وذلك لتمويل التدفقات النقدية الخارجة المتوقعة، ولمواجهة احتمال عدم كفاية التدفقات النقدية الداخلة المتوقعة لتغطية التدفقات الخارجة المتوقعة، تقتضي الضرورة وجود مصادر أخرى للأموال، يمكن الإعتماد عليها لتمويل العجز، كما يجب أيضاً على البنك إيجاد مجالات أخرى لاستخدام النقدية الفائضة ( أي تدفقات نقدية داخلة أكبر من تدفقات نقدية خارجة )، ويطلق على المصادر الأخرى والإستخدامات الأخرى بالمصادر والإستخدامات المكملة، والتي من أمثلتها الأوراق قصيرة الأجل، والأصول والخصوم غير النقدية.

والهدف من التنبؤ بالتدفقات النقدية هو الإحتفاظ بنقدية تكفي لمواجهة التدفقات النقدية الخارجة، مع تجنب وجود فائض أو عجز نقدي، ولهذا الأمر يستوجب تحديد حجم الرصيد النقدي والذي يتحدد بالنظر إلى حجم ونمط ثلاث مجموعات من التدفقات النقدية وهي<sup>1</sup>:

**1\_ التدفقات النقدية المجدولة:** وهي تلك التدفقات النقدية ( الداخلة والخارجة ) التي يتوفر بشأنها معلومات شبه مؤكدة للبنك عن قيمتها وتاريخ حدوثها، ومن أمثلة التدفقات النقدية الخارجة:

\_ مثل حصول العميل من البنك على قرض عن طريق أقساط؛

\_ المبالغ المسحوبة من طرف المنشأة بغرض سداد مرتبات العاملين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد زهير شامية ، مرجع سبق ذكره ، ص 266 .

<sup>2</sup> طارق عبد العال حماد ، تقييم أداء البنوك التجارية ' تحليل العائد والمخاطرة ' ، الدار الجامعية ، الطبعة الثالثة ، الإسكندرية ، 2000 ، ص

أما التدفقات النقدية الداخلة المجدولة من أمثلتها فوائد وأقساط القروض التي سبق أن قدمها البنك لعملائه .

**2\_ التدفقات النقدية غير مجدولة يمكن التنبؤ بها:** وهي تلك التدفقات النقدية ( الداخلة والخارجة ) التي لا يكون لدى البنك معلومات مؤكدة عن قيمتها وتاريخ حدوثها، ولكن له إمكانية التنبؤ بها.

ومن أمثلتها المبالغ التي تسحب عن طريق التوكيلات من أرصدة ودائعها لدى البنوك المختلفة لتحويلها إلى البنك الذي يتعامل معه المركز الرئيسي والذي تتبعه التوكيلات، وأيضاً أهم وأكبر مصدر يدخل في هذه المجموعة هو محاولة التنبؤ بالودائع.

**3\_ التدفقات النقدية غير المتوقعة:** ويقصد بها تلك التدفقات التي لا يكمن للبنك التنبؤ بها من حيث حجمها وتوقيت حدوثها، لهذا يلجأ البنك لعدة إجراءات وقائية، وذلك للتغلب على عدم التأكد بشأن هذه التدفقات، ومن هذه التدفقات مثلاً يطلب البنك من كبار المودعين إحاطته مقدماً باحتمال قيامهم بمسحوبات غير عادية، كالمسحوبات لغرض الاستثمار<sup>1</sup>.

وبمعرفة المجموعات الثلاثة السابقة من طرف البنك، يستطيع التنبؤ بها خلال فترة معينة، ومن معرفة الرصيد النقدي ( يوم , أسبوع ,شهر ... ) وذلك باستخدام النموذج السابق في الشكل رقم (12). مثلاً إذا كان النموذج يغطي شهراً واحداً، فإنه يتم إضافة التدفقات النقدية الداخلة المتوقعة في الشهر المقبل إلى الرصيد الفعلي للنقدية في بداية الشهر (أي نهاية الشهر الماضي )، ثم يطرح منها التدفقات النقدية الخارجة المتوقعة لذات الشهر، وإذا أسفرت هذه التوقعات عن فرق موجب، إي يكون الرصيد النقدي موجباً من الضروري هنا القيام بالتخطيط لإستثمار هذا الفائض، وفي الحالة العكسية أي وجود عجز، وهي الإشكالية الكبيرة التي تقع للبنك، حيث يقوم هنا البنك بالتخطيط لإيجاد الإحتياجات والتمويلات اللازمة لمواجهة هذا العجز، وسنوضح فيما يلي العمليات التي يقوم بها البنك لمعالجة العجز وإستثمار الفائض.

**ثالثاً: إجراءات التعامل مع العجز والفائض النقدي:** تختلف إجراءات التعامل مع العجز أو الفائض، وذلك طبقاً لطبيعة الموقف، فمثلاً الإجراءات المستعملة في التعامل مع عجز مؤقت في الرصيد النقدي بسبب تأخر في تحصيل بعض الشيكات ليس نفسه مثل التعامل مع العجز الذي يرجع سببه إلى

<sup>1</sup> منير ابراهيم هندي ، مرجع سابق ، ص ص 260 - 266 .

مسحوبات غير متوقعة لكبار المودعين ( عجز غير مؤقت ) ، وفيما يلي سنوضح أهم مصادر العجز وتوظيف الفائض<sup>1</sup>.

**1\_ السحب ( أو الإضافة ) إلى الرصيد لدى البنك المركزي:** إذا توقع البنك حدوث فائض مؤقت في النقدية فإنه يقوم بإضافته إلى رصيده لدى البنك المركزي، ومع إنه لا تدفع له فوائد على هذه النقدية الفائضة إلا إنه توجد عدة أسباب لذلك وهي كالآتي:

\_ قد يكون السبب لتعويض النقص في الاحتياطي لفترة سابقة؛

\_ أو قد يكون تحسباً لعجز نقدي مرتقب؛

\_ إذا لم يستطيع البنك استثماره في أوراق مالية وذلك بسبب إنخفاض أسعار فائدتها.

**2\_ الإقتراض من البنوك الأخرى:** إذا كان العجز النقدي مؤقتاً، الذي قد يكون لساعات فقط، فإن البنك يطلب نقدية من البنوك المجاورة، وفي أغلب الأحيان لا تطلب البنوك فوائد، وذلك لاعتبارها مساعدة، وإذا كان العجز أطول مدة من ذلك فإن البنك يقوم بالإقتراض من البنوك الأخرى بشكل عادي.

**3\_ الإقتراض من البنك المركزي:** ويلجأ البنك إلى مثل هذا الإقتراض في حالة العجز المؤقت والطويل نسبياً، ويقبل البنك المركزي إقراض البنوك التجارية مثلاً في الحالات التالية:

\_ يستطيع البنك التخطيط للإقتراض من البنك المركزي، وذلك للتصدي لعجز متوقع في الإحتياطي القانوني، وعادة لا يتعدى مدته 30 يوم، ويكون الإقتراض في صورة متعددة، منها قيام البنك بخصم أو بيع الأوراق المالية، أو بضمان تلك الأوراق؛

\_ ويقدم أيضاً البنك المركزي قروضاً للبنك التجاري لمساعدته في التغلب على ظروف طارئة، قد تتمثل في تدفقات خارجة كبيرة غير متوقعة؛

\_ تلجأ البنوك التجارية إلى البنك المركزي للحصول على موارد مالية خاصة لتمويل عمليات الإقتراض الموسمية.

**4\_ تخفيض أو زيادة حجم الإستثمار في القروض:** يقوم البنك بمواجهة العجز في هذه الحالة عن طريق بيع جزء من محفظته المالية إلى متعامل آخر قد يكون بنك أو شركة، وفي حالة وجود فائض فيقوم باستخدامه في قرض جديد، وهذا الإجراء يكون في حالة ما إذا كان العجز لفترة طويلة.

<sup>1</sup> منير ابراهيم هندي ، مرجع سابق ، ص ص 373 - 377 .

5\_ بيع أو شراء الأوراق المالية: تلجأ البنوك على سبيل المثال البنك التجاري إلى بيع الأوراق المالية قصيرة الأجل المستخدمة للاحتياط لمواجهة تدفقات نقدية خارجة غير متوقعة، وإذا لم تكن كافية فإنه يقوم بتصفية جزء من محفظته المالية، وفي حالة الفائض يقوم باستثمارها في شراء أوراق جديدة.

### المطلب الثاني: الرقابة المسبقة على الربحية والأمان

#### أولاً: الرقابة المسبقة على الربحية

كما رأينا سابقاً فإن الهدف الأول للبنك هو تحقيق أكبر ربحية ممكنة، التي تحفز رجال الأعمال في المساهمة والتعامل مع البنك، كما تسمح بتطويره وتوسعه، ولهذا على البنك القيام بهذه الرقابة لتحقيق الهدف دون الوقوع في خسائر كبيرة.

وتتحدد الربحية أساساً بالفرق بين متوسط العائد على الأموال المستثمرة وبين متوسط التكاليف للحصول على هذه الأموال، ويطلق عليه هامش الفوائد أو المدى<sup>1</sup>.

$$\text{المدى} = \text{معدل العائد الإجمالي} - \text{معدل التكاليف الإجمالية} .$$

حيث:

- معدل العائد الإجمالي = إجمالي العائد من الاستثمارات خلال العام / متوسط قيمة الاستثمارات خلال نفس العام.
- معدل التكلفة الإجمالي = الفوائد الكلية خلال العام / المتوسط السنوي للأموال التي يحصل عليها البنك من مصادر مختلفة.

والمعادلة السابقة توضح أن المدى يتوقف على الكفاءة في إختيار الإستثمارات ، وقدرة البنك على المفاضلة بين مصادر التمويل البديلة واختيار أقلها تكلفة.

وبالإضافة إلى هذين الأسلوبين هناك عدة أساليب أخرى للمحافظة على هذا المدى وهي<sup>2</sup>:

**1\_ أسلوب التغطية:** من خلال هذا الأسلوب يستطيع البنك المحافظة على مستوى العائد ويتعداه، فإذا أشارت التوقعات إلى إنخفاض سعر الفائدة السائد في السوق، بشكل يدفع المودعين لسحب ودائعهم واستثمارها في مجالات أخرى بديلة، يقوم البنك في هذه الحالة بتغطية النقص في الطاقة الاستثمارية بشراء أوراق مالية يضمها إلى محفظة البنك، وإذا تحقق التنبؤ وسحب المودعين جزء من ودائعهم، حينئذ

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد ، مرجع سبق ذكره ، ص 220 .

<sup>2</sup> منير ابراهيم هندي ، مرجع سابق ، ص ص 384 - 385 .

يقوم البنك ببيع الأوراق المالية التي اشتراها وتحقيق الأرباح التي يمكن أن يحققها من وراء استثماره لهذه الودائع.

**2\_ أسلوب الموازنة بين الأصول و الخصوم:** وفيه يتم توزيع الموارد على الإستخدامات المتاحة، ويقوم هذا الأسلوب على موازنة تواريخ الإستحقاق بين كل من الأصول أي الإستثمارات والخصوم أي الموارد المالية، أي استخدام الموارد ( رأس المال والقروض طويلة الأجل ) في تمويل إستثمارات طويلة الأجل، والموارد قصيرة الأجل والمتوسطة ( الودائع لأجل ) في تمويل الإستثمارات المتوسطة وقصيرة الأجل.

**3\_ العائد الحدي والتكلفة الحدية:** ويكشف هذا الأسلوب مقدماً عن الاستثمارات التي يوجه البنك موارده إليها، وذلك في سبيل تحقيق عائد مرتفع، ويتم هذا بمعرفة التكلفة الحدية للمصدر ( الأموال ).

التكلفة الحدية للمصدر = تكلفة المصدر ( 1 / 1-ي) حيث ي: نسبة السيولة و الإحتياط.

ووفقاً لهذا الأسلوب لا ينبغي أن توجه أموال البنك إلى استثمارات يتولد عنها عائد يقل عن التكلفة الحدية للمصدر .

### ثانياً: الرقابة المسبقة على الأمان

يعتبر الأمان من أهم أهداف البنوك، خاصة بالنسبة للمودعين حيث يتمثل الأمان أساساً في تجنب البنك لمخاطر التعرض لخسائر كبيرة، قد تفوق حقوق الملكية و قد يلتهم أموال المودعين، ولهذا يجب على البنك القيام بهذه الرقابة لعدم الوقوع في هذه المشكلة، وهناك عدة طرق لتجنب مثل هذه الخسائر نذكر منها<sup>1</sup>:

\_ القيام بالتحليل المالي لمركز المقترض أو المنظمة المصدرة للأوراق المالية، ويتم ذلك عن طريق تحليل البيانات المتاحة عن القروض والأوراق المالية، وعن العميل نفسه حتى يتسنى إتخاذ القرار السليم؛

\_ ضرورة تقديم رهانات مقابل هذه القروض، وتوقيع طرف ثالث على عقد القرض، وبعد تقييم الإستثمارات المقترحة يجب وضع أساليب لضمان إسترداد مستحقاته.

<sup>1</sup> سيد الهواري ، عناصر الإدارة للمبتدئين وغير التجاريين ، إدارة البنوك ' دراسة في الأساسيات ' ، مكتبة عين شمس ، مصر ، بدون طبعة ، ص 75-76 .

المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام مراقبة التسيير

يمكن لنظام التسيير أن يصادف عند وصوله إلى المؤسسة حالتين هما:

- أما أن يكون نظام مراقبة التسيير موجودا في المؤسسة، وفي هذه الحالة يندمج مع فريق العمل الذي يترأسه ويندمج كذلك في النظام، ويسعى إلى تحسين فعالية هذا النظام الموجود؛
- وإما أن يكون نظام مراقبة التسيير غير موجود وفي هذه الحالة عليه أن يقوم بإنشاء وظيفة مراقبة التسيير ونظام المعلومات ومسار المراقبة في أن واحد.

وعموما تمر عملية تصميم نظام مراقبة التسيير بأربعة مراحل أساسية وهي:

**أولاً: تقديم عام لمراحل عمل نظام مراقبة التسيير:** تحدد العوامل الأساسية لنجاح مهمة مراقبة التسيير على التحليل الشامل للوظيفة الموجودة ولمخطط النشاط. وتجدر الإشارة هنا إلى أن نظام مراقبة التسيير يجب أن ينسجم مع خصوصيات المؤسسة أي مع تنظيمها وطريقة إدارتها ولهذا قبل كل شيء على نظام مراقبة التسيير أن يقوم بجمع كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وبمجالات نشاطها، من أجل تحليلها بصورة معمقة<sup>1</sup>.

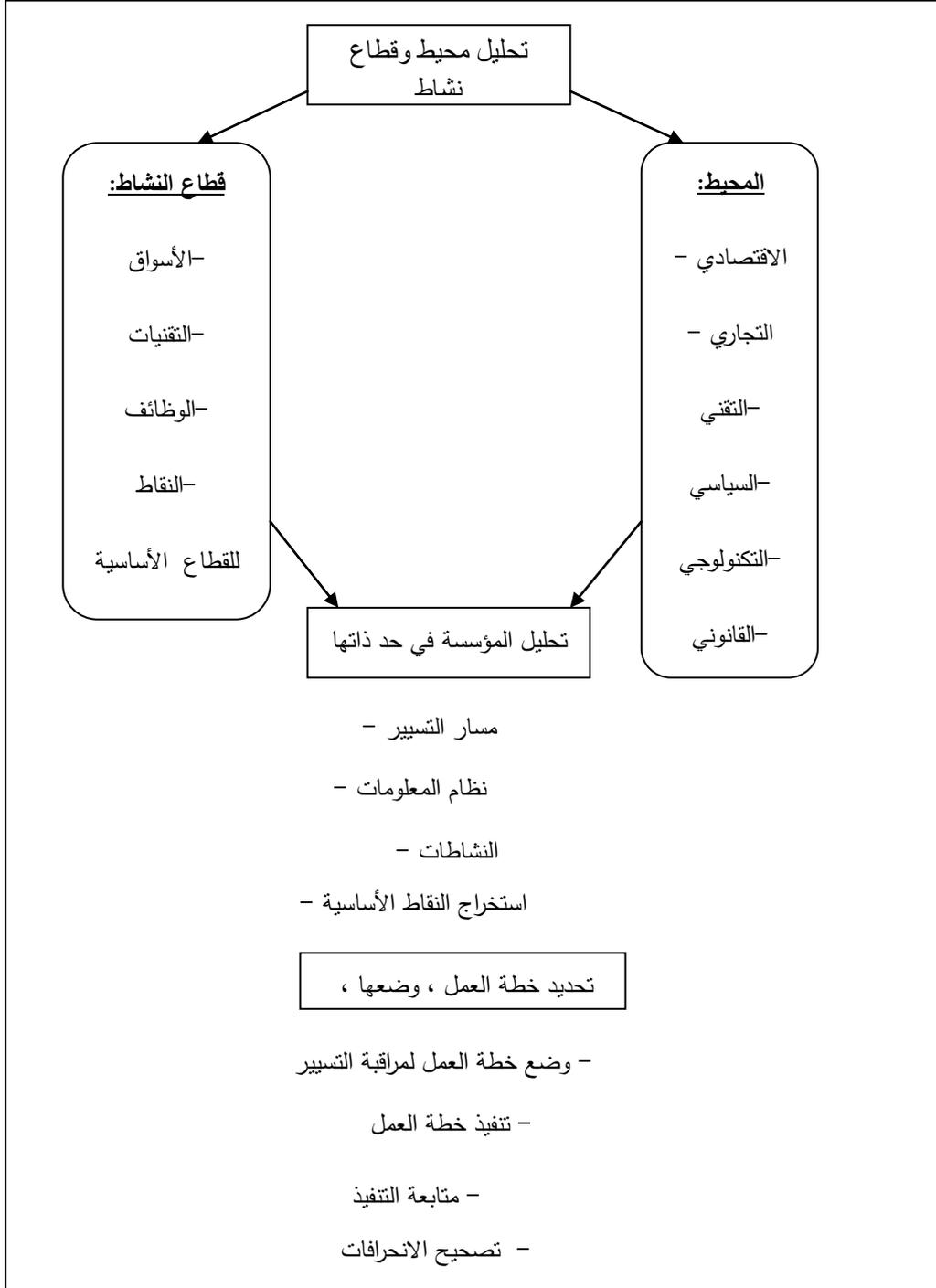
ويوضح الشكل رقم (13) الموالي ملخصا للطريقة التي يتبعها مراقب التسيير عند وضعه لنظام مراقبة التسيير.

<sup>1</sup> I.et L.De kerviler : **le contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise** , 2ème édition , Dunod , 2002 , P55.

Et aussi

و قورين حاج قويدر، مرجع سابق ، ص 55 . وكذلك - صفاء لشهب ، مرجع سابق ، ص 65 .

الشكل رقم (13): مخطط عمل مراقبة التسيير



**المصدر:** I.et L.De kerviler , Opcit , P 139

### ثانياً: تحليل محيط وقطاع نشاط المؤسسة

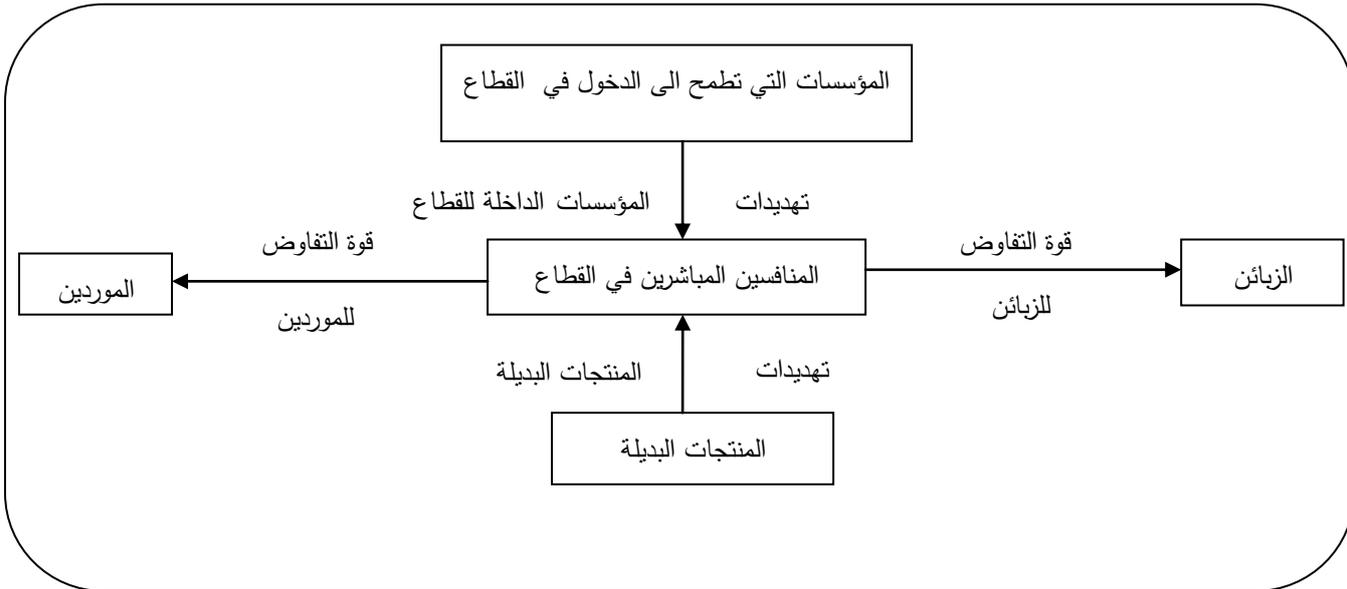
حيث يتجه التحليل من المحيط الإقتصادي والإجتماعي والتقني للمؤسسة ليصل إلى قطاع نشاط المؤسسة ، وهذا لإستخلاص أثر الظواهر الخارجية على المؤسسة .

يعتمد مراقب التسيير للقيام بهذه الدراسة على المعلومات والدراسات السابقة المتوفرة في مصالح التوثيق الداخلية للمؤسسة، لدى المسؤولين التجاريين ولدى إدارة الموظفين، كما يستشير الجهات المتخصصة، وكذلك الغرف التجارية... الخ. كما يعتمد كذلك في دراسته على المعلومات التي يجمعها أثناء المقابلات مع المسؤولين الرئيسيين للمؤسسة، وبصورة خاصة أولئك الذين هم في إتصال دائم مع السوق والمنتجات. وفي نهاية هذه الدراسة بإمكان مراقب التسيير تحديد العوامل المؤثرة في مستقبل المؤسسة.

وبعد دراسة المحيط العام للمؤسسة وتحليل مختلف العوامل، يتعمق مراقب التسيير في دراسته أكثر بالتعرف على قطاع النشاط الذي تعمل به المؤسسة، وهذا لمعرفة درجة الضغط التنافسي الذي تواجهه المؤسسة داخل القطاع الذي تنشط فيه<sup>1</sup>. وفي هذا الإطار حدد Porter العوامل المؤثرة على القدرة التنافسية في خمسة قوى كما هو موضح في الشكل (14).

تسمح نتائج هذه الدراسة للمؤسسة بتحديد نقاط قوتها وضعفها وتساعد على إعداد إستراتيجيتها كما تسمح لها بتحديد الفرص والتهديدات الموجودة في محيطها وبالتالي تساعد على تحسين موقعها في السوق وفي قطاع نشاطها.

الشكل رقم (14) : القوى التنافسية الخمسة لقطاع النشاط



المصدر: M.Porter ,Ibid , P 15

<sup>1</sup> . M.Porter , l'avantage concurrentiel , Dunod , Paris , 1997 , P 14 .

**ثالثاً: تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة**

بعدما يتعرف مراقب التسيير على التهديدات والفرص الموجودة في محيط المؤسسة وفي قطاع نشاطها، يقوم بدراسة المؤسسة في حد ذاتها لاستخراج نقاط قوتها وضعفها وتهدف هذه الدراسة الى تحديد ملامح المؤسسة وتوجيه التدخلات المستقبلية، وتتضمن هذه الدراسة الجانبين، الإقتصادي والإجتماعي.

**1- الدراسة الاقتصادية:** يركز مراقب التسيير من أجل رصد صورة للمؤسسة على ماضيها، حاضرها ومستقبلها، ويحاول في بداية الأمر استخلاص ومعرفة إستراتيجية المؤسسة وأهدافها من خلال مقابلاته مع الإدارة العامة وأهم المسيرين، وهذا من شأنه أن يساعد كثيرا على تصميم نظام متلائم معها.

إن مقارنة النتائج السابقة مع النتائج الحالية المحققة، كذلك مع النتائج المحققة من طرف المؤسسات المنافسة تسمح لمراقب التسيير بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف التي ينبغي تحسينها وهذا يرجع لمراقب التسيير إلى الميزانيات، حسابات النتائج والإحصائيات، كما تسمح له هذه النتائج كذلك بالحصول على نظرة إقتصادية شاملة عن المؤسسة.

**2- تشخيص تنظيم المؤسسة:** وفيها يقوم مراقب التسيير بالإطلاع على الهيكل التنظيمي وعلى مراكز المسؤولية المختلفة لدراسة مدى تحكم هذه المراكز في المتغيرات الأساسية، وفي حالة وجود متغيرة أو أكثر غير متحكم فيها لابد من إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وإعادة تحديد المسؤوليات. ثم يقوم مراقب التسيير بدراسة نظام التقييم والترقية المطبق، فهو يفضل أن تكون الترقية على أساس النتائج وليس على أساس الأقدمية مما يشجع العاملين على استخدام وسائل مراقبة التسيير.

**رابعاً: إقتراح نظام لمراقبة التسيير ومتابعته**

**1- إقتراح النظام:** عندما يتعرف مراقب التسيير على الوضعية الداخلية للمؤسسة يصبح بإمكانه إقتراح نظام لمراقبة التسيير، بحيث يكون متلائما مع وضعية المؤسسة، في بداية الأمر يعتمد النظام المقترح من طرف مراقب التسيير على نظام المعلومات الموجود والمتعلق بالمحاسبة التحليلية والإحصائيات، بعد ذلك تكيف هذه المجموعة من النظم مع الإحتياجات الناجمة عن الأهداف المنتظرة، وخلال مرحلة البحث عن المعلومات يكون المراقب قد تمكن من تقييم مستوى نظام المعلومات الموجود ومدى أهميته أي إذا كان ذا مصداقية، وإذا ما كانت أجال الإنجاز محترمة والوسائل المستعملة ملائمة وكاملة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون ، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الإقتصادية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، ص 88 .

2- متابعة النظام المقترح: لا يكفي مراقب التسيير بإقتراحه للنظام فقط، بل يقوم بعدها بمتابعته من خلال النقاط الثلاثة التالية<sup>1</sup>:

- **تكيف النظام مع إحتياجات المؤسسة:** إن إستجابة نظام مراقبة التسيير لإحتياجات المؤسسة يعني كذلك تلبية طلبات الإدارة ونظام المراقبة الداخلية، لهذا ينبغي التساؤل عن مدى ملائمة الوسائل المستعملة مع المشاكل التي يمكن أن تواجه المؤسسة ومع المتغيرات الأساسية التي ينبغي متابعتها قبل كل شيء. وعادة يتم الحكم على مدى فعالية النظام المقترح بالإعتماد على عدة مقاييس نوعية كسهولة إستعماله، مصداقية المعلومات المقدمة، وظيفة المعلومات المقدمة وإمكانية إجراء مناقشات داخلية.
- **طريقة عمله:** إن الحكم على طريقة عمل نظام مراقبة التسيير تعني مراقبة مدى تطابق مسار هذا النظام مع ما هو مخطط، مع إحترام الإجراءات والآجال المحددة. يقوم مراقب التسيير بدراسة ومقارنة النظام والأهداف الداخلية للمؤسسة وعلى أساس هذه المقارنة يتم إدخال التصحيحات اللازمة على النظام المقترح وتكون الوثائق مصحوبة بإجراءات أو تعليمات مختصرة للتذكير بطريقة العمل.
- **تكاليفه:** من المهم جدا التأكد من مدى توافق التكلفة الإجمالية للنظام مع إمكانية المؤسسة، إضافة إلى ذلك فإنه ينبغي أن تكون العلاقة بين (تحسين النتائج/التكلفة) محل دراسة تحليلية دقيقة بهدف دراسة كيفية تحسينها.

وكخلاصة لما سبق فإن الدراسة التشخيصية لوسائل مراقبة التسيير وطريقة عمل هذا النظام تهدف الى التأكد من أن المؤسسة تمتلك الوسائل الضرورية المكيفة في نفس الوقت مع خصوصياتها ومع وضعيتها الإقتصادية، وإن هذه الوسائل تعمل بصورة جيدة ومنتسقة مع الإجراءات المحددة، بالإضافة إلى ذلك يجب أن تكون تكلفة النظام توافق إمكانية المؤسسة.

### المطلب الرابع: لوحة القيادة والموازنات التقديرية

تعتبر لوحة القيادة والموازنات التقديرية من أهم الأساليب التي يعتمد عليها المسير عند قيامه بعملية الرقابة، حيث أنها أصبحت أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها مراقبة التسيير، حيث تلعبان دورا مهما في عملية صنع القرارات.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص 88 .

## أولاً: لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة الأداة الأساسية التي تسمح للمسير أو القائد بمتابعة تسيير المؤسسة، وذلك بمقارنة النتائج المحصل عليها مع النتائج المعيارية، وهذا ما أدى ببعض المفكرين إلى اعتبارها كجدول للتسيير أو جدول للمراقبة.

## 1\_ مفهوم لوحة القيادة، أهدافها ومبادئها

أ\_ مفهوم لوحة القيادة: لقد تعددت التعاريف الخاصة بلوحة القيادة ولعل أهمها ما يلي:

\_ تعريف **Norbert Guedj**: لوحة القيادة هي مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها والتي تكشف الاختلافات الحاصلة، والتي تسمح كذلك بإتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير، وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية المؤسسة<sup>1</sup>.

\_ تعريف **Jean Richard Sulzer**: تعتبر لوحة القيادة على أنها تركيب مرقم للمعلومة الأساسية والضرورية للمسيرين لتوجيه نشاط التجمع البشري المتواجد تحت السلطة نحو الإستعمال الأحسن لوسائل الإستغلال المتاحة لهم<sup>2</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن لوحة القيادة أداة تسمح بتشخيص الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين وقياس الانحرافات المتواجدة مع الوضعية التنبؤية.

ب\_ أهداف لوحة القيادة: تبعا للميزات التي انفردت بها لوحة القيادة، فأبعدها ووظائفها تبرز في النقاط التالية:

- أداة رقابة ومقارنة: وذلك لقيامها بمقارنة الأهداف المعيارية المسطرة مع النتائج المتحصل عليها، وإظهار الانحرافات.

- أداة حوار وتشاور: إن الهدف الرئيسي للوحة القيادة يكمن في خلق حوار عبر كافة مراكز المسؤولية وهو ما يبرز عقد الإجتماعات العامة وغيرها.

- تسهيل عملية الإتصال والتحفيز: فهي تهدف إلى إعلام المسؤولين بالنتائج المتحصل عليها على مستوى كافة مراكز المسؤوليات، وكذلك تساعد على الإتصال الجيد وتبادل المعلومات بين المسؤولين.

<sup>1</sup> Norbet Guedj , **le contrôle de gestion** , édition d'organisation , Paris , 1995 , P 285 .

<sup>2</sup> J.R Sulzer , **comment construire le tableau de bord** , « les objet et les méthodes d'élaboration » , édition Dunod , Paris , P 10

- أداة لإتخاذ القرار: تقدم لوحة القيادة المعلومات الكافية عن النقاط الأساسية التي يجب الإهتمام بها في المؤسسة وتحديد الإنحرافات ومعرفة أسبابها وإظهار نقاط القوة والضعف التي يعاني منها كل مركز مسؤولية والقيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

- أداة لتشخيص المؤسسة: هذا التشخيص يهدف بدرجة أولى إلى تعيين كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة ومحاولة التحكم فيها لأجل تحسين الوضعية العامة.

ج- مبادئ وضع لوحة القيادة : لتحقيق الأهداف التي تطرقنا إليها سابقا، يجب إحترام المبادئ التالية:

- الإنسجام مع الهيكل التنظيمي: حيث يجب أن يتوافق المخطط العام للوحات القيادة مع تقسيم المسؤوليات سواء أفقيا (خطوط المسؤولية) أو عموديا (مستويات السلطة).
- السرعة في جمع ونشر المعلومات: من الضروري تقليص آجال جمع المعطيات إلى أدنى حدود ممكنة وليس من الضروري أن تكون نهائية أو متناهية في الدقة، كما هو الحال في التقارير البعدية للنشاط بل يمكن إعتتماد معطيات تقريبية لأنها أجدى وأنفع حين ورودها في الوقت المناسب من معلومة دقيقة بعد فوات الأوان.
- التركيز على النقاط الهامة: حيث يجب إختيار من الكم النهائي من المعطيات والمعلومات أكثرها نفعا للمسؤول مع الحرص على قلة عددها وتلخيصها.

## 2\_ مراحل إعداد لوحة القيادة

إن إعداد لوحة القيادة يتطلب إحترام المراحل التالية<sup>1</sup>:

أ- تحديد الأهداف: يجب تحديد الأهداف التي تعتبر السبب الرئيسي في وجود لوحات القيادة، ويجب أن يكون الهدف ممكنا ومحددا ومعقولا، ومن الأفضل أن يكون ولید جلسات حوار ومناقشات مع الإدارة كي يكون أكثر قابلية للتحقيق.

ب- تحديد العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف: وتسمى بالعناصر الأساسية للتسيير أو المتغيرات الإستراتيجية وهي متغيرات نشاط خاصة بكل مركز مسؤولية كما يتم في هذه المرحلة كذلك تحديد المعلومات الضرورية، جمع المعلومات المتوفرة في المؤسسة وتصنيف عناصرها.

ج- إختيار المؤشرات الملائمة: بعدما يتم تحديد العناصر التي سيتم قياسها ينبغي البحث عن المؤشرات التي تسمح بمتابعة هذا القياس، فعلى المسؤول الإختيار من بين المؤشرات المتوفرة ما يراها أكثر ملائمة

<sup>1</sup> P.Boisselier , **contrôle de gestion** , cours et applications , 2éme édition , vouibert , Paris , 2001 , P 474 .

لتحديد نشاطه ويتم ذلك وفق المبدأين التاليين<sup>1</sup> : تقليص عدد المؤشرات لتجنب التعقيد والتداخل، إشراك المسؤولين في عملية إختيار المؤشرات .

د- بناء لوحة القيادة وإختيار التقديم الملائم لها: بعد إختيار المؤشرات، يتعين إختيار الشكل الموافق لتقديمها بتبني أدوات تسمح بالإظهار السهل والقراءة السريعة للمؤشرات العامة لمتابعة النشاط كاللوحات الإحصائية ، المقننات ، الرسومات البيانية...الخ.

### 3\_ أنواع لوحة القيادة

إن التنوع في لوحات القيادة ينبع من إختلاف حاجة كل مستوى هرمي إلى المعلومات عن المستوى الآخر، ففي المستويات التشغيلية تكون الحاجة إلى استغلال معلومات تدخل ضمن نطاق التسيير التشغيلي، كحجم الخدمات المقدمة، أما في المستويات العليا فالإهتمام ينصب أكثر حول معلومات محاسبية مثل نسبة إنتاجية القروض، وعليه يمكن التمييز بين نوعين من لوحات القيادة:

أ- لوحة قيادة مراكز المسؤولية: تعرف على أنها وسيلة تساعد على قيادة الهيئات اللامركزية، وتتابع بواسطة مؤشرات محددة من نقاط مفاتيح التسيير التي تكون تحت المراقبة الفعلية للهيئة، والتي تتوافق مع الأولويات الإستراتيجية للمؤسسة. والشكل العام للوحة القيادة اللامركزي في الجدول رقم (5).

الجدول رقم (5): الشكل العام للوحة قيادة مركز مسؤولية

	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
التعليقات	4	4	1	الأهداف في نهاية N	الأهداف في نهاية M متراكم	الأهداف في M	تحقيق في نهاية M متراكم	تحقيق في MN-1	تحقيق في M-1	تحقيق في M	العنوان
											المؤشر 1
											المؤشر 2
											المؤشر 3
											.....

المصدر: M.Rouach et G.Nauleau , Opcit ,P 241

<sup>1</sup> J.R Soulzer , Opcit , P 12 .

حيث: M: الشهر الحالي (المعني)؛ M-1: الشهر السابق؛ N: السنة الجارية؛ MN-1: الشهر الموافق من السنة الماضية.

باستعراض البيانات في الجدول للشهر المعني (العمود 1) مع الشهر الفارط (العمود 2) أو مع الشهر الموافق من السنة الماضية (العمود 3)، هذا ما يمكن من إظهار وتحديد الإتجاه العام بمقارنة ما تم تحقيقه في الشهر المعني (العمود 1) مع الهدف المرتقب تحقيقه في الشهر (العمود 5)، ومن الممكن حساب نسب تحقيق الهدف الشهري (العمود 8). نفس الحساب يمكن أن نقوم به إنطلاقاً من المبلغ المتراكم، إذن يجب أن نضع نسبة لتحقيق الأهداف منذ بداية السنة (العمود 9) ونسبة تحقيق الهدف السنوي المنتظر (العمود 10)<sup>1</sup>.

يتوقف وضع جداول قيادة مراكز المسؤولية على حركية مزدوجة منفذة من طرف مراقبة التسيير، حركة نازلة تساعد على اللامركزية بتوضيح الجدول وتشكيل توجهات إستراتيجية من طرف المسيرين، وحركة صاعدة لتنسيق وسائل القيادة (أنواع المؤشرات)، كيفية تحليل المعلومات التي تسمح بمقارنة وتجميع قسط من المعلومات الناتجة عن الهيئات اللامركزية.

ب- لوحة القيادة الخاصة بالمديرية العامة: تبين هذه اللوحات الأداء الاقتصادي والمالي لمختلف أنشطة المؤسسة وفقاً للتوجهات الإقتصادية المتبناة باعتباره أساس التحليل الدائم لشروط تشكيل الناتج الصافي ومختلف مستويات الهوامش، بالإضافة إلى مجموع مراكز التكلفة الأساسية، المستخدمين، تكاليف عامة متنوعة... الخ.

في هذا المستوى يمكن حساب المردودية والمعلومات المرسله من طرف مراكز المسؤولية، التي تكون على شكل قيمة تمثل الإجمالي أو الهامش المعياري، ونادراً ما تكون على هامش حقيقي صافي بسبب تقسيم المسؤوليات.

### ثانياً: الموازنات التقديرية

تعتبر عملية التوزيع والتخصيص المثالي للموارد من أصعب المهام التي تعترض المشرفين عليها وذلك في ظل ظروف ندرة هذه الموارد. وحتى يتحقق الإستغلال الأمثل لهذه الموارد على المسؤولين القيام بوظائف أساسية وهي التخطيط، التنسيق، الرقابة وإتخاذ القرارات، كما تم عرضه في نظام مراقبة التسيير، وهو ما نجده في نظام الموازنات الذي يعد نظاماً متكاملًا وداعماً لهذا النظام، فهو يزود المسؤولين بكل

<sup>1</sup> ناصر داداي عدون ، مرجع سبق ذكره ، ص 153 .

البيانات والتقارير التي تمكنهم من تخطيط ومتابعة واستغلال الموارد النادرة بكل كفاءة وفي الأوقات اللازمة.

### 1\_ تعريف الموازنات التقديرية وخصائصها

أ\_ **تعريف الموازنات التقديرية:** يمكن تعريف الموازنات على أنها خطة مالية قصيرة المدى، تتضمن توزيعاً للموارد، ومرتبطة بالمسؤوليات المحددة من أجل تحقيق الأهداف التي تطمح إليها المؤسسة، ويجب أن ترفق الموازنات بمخطط عمل نوعي يتضمن تواريخ إنجاز النشاطات<sup>1</sup>.

ب\_ **خصائص الموازنات:** من التعريف السابق يتضح أن الموازنات تتميز بثلاثة خصائص وهي<sup>2</sup>:

\_ **تعبير كمي:** حيث أن البرامج قصيرة الأجل تستدعي ترجمة أهدافها إلى كميات وكذا تخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها بحيث لا تكون هذه الموارد إلا في أشكال كمية ومالية.

\_ **تحدد في شكل برنامج عمل:** الموازنات ليست تقديراً للأهداف والموارد الضرورية لتحقيقها وإنما لابد أن ترفق بقرارات عملية، فهي تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة وليس إلى معرفة وتنبؤ بالمستقبل من أجل المعرفة فقط.

\_ **تحدد لفترة معينة:** قد تكون سنة واحدة أو أقل وهذا باختلاف نشاط المؤسسة وأهدافها، فالموازنات هي ترجمة كمية لبرامج العمل المحددة والتي هي إمتداد للمخططات المتوسطة والطويلة الأجل.

### 2\_ قواعد إعداد الموازنات التقديرية

هناك مجموعة من القواعد تتحكم في إعداد الموازنات التقديرية وهي<sup>3</sup>:

❖ **إعتماد الموازنات على التنبؤ** وهو توقع أحداث مستقبلية، وتشمل عملية التنبؤ دراسات إحصائية للفترات الماضية وكذلك الإتجاهات في المستقبل، وعلى ضوء هذه الدراسات نضع إفتراضات الفترة القادمة لكل بند من بنود الموازنات، ويجب أن نأخذ في الحسبان ظاهرة الخطر وعدم التأكد؛

❖ **يجب أن تشمل الموازنات على كل أنشطة المؤسسة، بنود التكاليف والإيرادات، وكذلك كل الجوانب الكمية والمالية؛**

<sup>1</sup> Armand Dayan , manuel de gestion , edition Ellipes , volume , Paris , 1999 , P 809 .

<sup>2</sup> Norbert Guedj , Opcit , P 254 .

<sup>3</sup> فرکوس محمد ، الموازنات التقديرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001 ، ص 09 .

- ❖ توزيع الموازنات زمنيا وجغرافيا لكي نتابع ونقيم أداء كل منطقة في فصل أو شهر معين؛
- ❖ المشاركة في الأحداث بحيث يجب إشراك جميع المسؤولين عن تنفيذ الموازنة في إعداد الموازنات لأن عدم مشاركتهم في إعدادها وفرض تقديراتها عليهم سوف يؤدي إلى تكاسلهم عن تحقيق أهداف الموازنات؛
- ❖ يتطلب إعداد الموازنات التقديرية ضرورة تواجد تنظيم إداري تكون فيه مراكز المسؤولية واضحة حتى نتمكن من ربط الموازنات بتلك المراكز، وهذا ما يمكننا من تحديد المسؤولية وتقييم الأداء.

### 3\_ مراحل إعداد الموازنات التقديرية

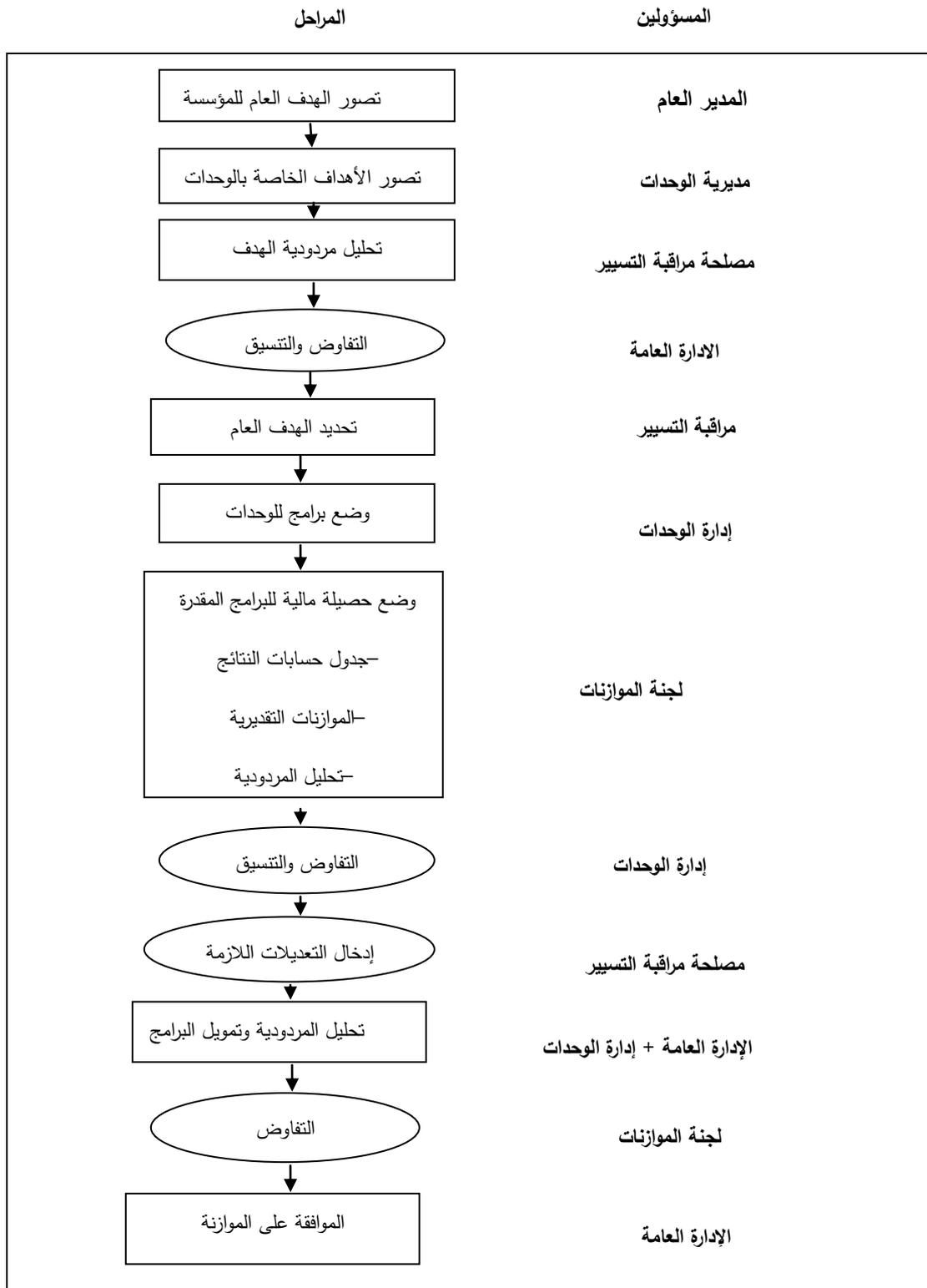
يتطلب إعداد الموازنات التقديرية مجموعة من المراحل نهي كما يلي<sup>1</sup>:

- تعد المديرية العامة أهداف المخطط العملي على ضوء الأهداف العامة للمؤسسة وتقوم بتبليغها إلى مسؤولي المراكز؛
- يتولى مسؤولي المراكز بإعداد مشاريع موازنات أولية، إعتقادا على ما حددته المديرية العامة من أهداف؛
- تجميع مشاريع الموازنات لمختلف المراكز، تحليلها وفحصها من قبل الإدارة العامة ومسؤولي المراكز؛
- وضع الموازنات النهائية لكل مركز مسؤولية، ومن ثم تجميعها للوصول إلى وضع الموازنة التقديرية للمؤسسة؛
- متابعة الموازنات وتعديلها تبعا لتطورات المحيط والنتائج المحققة.

ويمكن تمثيل مراحل إعداد الموازنات من خلال المخطط رقم (15) التالي:

<sup>1</sup> محمد فركوس ، مرجع سابق ، ص 13 .

الشكل رقم (15): مراحل إعداد الموازنات التقديرية .



### خلاصة الفصل:

وكخلاصة للفصل نستنتج أن البنوك تعتمد عند القيام بالرقابة وتقييم الأداء على أسلوب المقارنة، أي مقارنة نتائج العام الماضي مع الحالي، وتسمى بالمقارنة التاريخية، أو بمقارنة النتائج المخططة مع النتائج الفعلية.

تتمكن إدارة البنك من خلال الرقابة من تحديد الإنحرافات وتحديد أسبابها وكيفية علاجها، ومساعدة إدارة البنك في عملية التخطيط المستقبلي ورسم السياسات المناسبة وتحسين مستوى الأداء، على العكس في حالة عدم استخدام الرقابة خاصة في ظل الظروف السائدة كاحتدام المنافسة وعدم الاستقرار في اقتصاد السوق.

كما أن البنوك تعتمد في اتخاذ قراراتها في غالب الأحيان على لوحة القيادة التي تساعدها وتمكنها من اختيار القرار المناسب في الوقت المناسب والذي من دوره يعمل على رفع الفعالية وتحسين الأداء في المؤسسات البنكية والمالية.

وبعد عرض الرقابة المسبقة على أنشطة البنك نستنتج أن هذه الرقابة تعطي البنك القدرة على التعرف على الأوضاع المستقبلية له، ولهذا يسمح للمديرين القيام بإجراءات تمكنهم من مواجهة الظروف المتوقعة غير المرغوبة، وأيضاً تمكنهم من وضع إجراءات تجعل الأوضاع المتوقعة والمرغوبة واقعاً ملموساً.

ولكن يبقى هذا النوع غير مستخدم في الكثير من البنوك، والتي تستخدم كثيراً النوع الآخر من الرقابة وهي الرقابة اللاحقة والتي تكون عن طريق مقارنة القوائم المالية، وقائمة الموارد والاستخدامات وأيضاً عن طريق النسب المالية.

# الفصل الثالث :

دراسة تطبيقية للوحة القيادة

في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

لولاية أدرار

### مقدمة الفصل:

في إطار توطيد التكامل بين النظري والتطبيقي، وباعتبار أن التنسيق بين المعلومات يعد من الأولويات، سنقوم بدراسة تطبيقية على مستوى المجمع الجهوي للإستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بولاية أدرار، حيث يعد من بين أحد البنوك الجزائرية البارزة على المستوى الداخلي والخارجي ويتضح هذا من خلال نشاطاته الأساسية التي يقوم بها.

وعلى هذا الأساس سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية، يتم من خلالها معالجة أهم النقاط الأساسية الخاصة بالموضوع، حيث يتناول كل منها مايلي:

المبحث الأول سنتناول فيه مفاهيم عامة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أما في المبحث الثاني سنعرض على المجمع الجهوي للإستغلال المستقبل على الترتيب، وأخيرا محاولة إجراء دراسة تطبيقية للوحة القيادة المطبقة لقيادة الأداء على مستوى المجمع الجهوي للإستغلال بأدرار وبعدها سنقوم بإستخراج الإنحرافات وتحليلها.

### المبحث الأول: مفاهيم عامة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من أهم البنوك الجزائرية، نظرا لمساهمته في تنمية وتطوير الإقتصاد الوطني، ومن هنا أرتأينا أن نقوم بتقديم مفاهيم عامة للبنك من أجل التعرف عليه، وعلى التطور القانوني والصيغة القانونية له، كما سنتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على طبيعة نشاطه، أهميته، أهدافه وكذا المهام التي يقوم بها.

### المطلب الأول: نشأة وتعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تم تأسيس بنك الفلاحة والتنمية الريفية من أجل دعم سياسة تطوير وتنمية القطاع الزراعي بمختلف مجالاته، حيث يقوم بكل الوظائف التي أوكلت إليه على غير نشاطه المنحصر في القطاع الفلاحي، فهو يقوم بتمويل الهياكل ونشاطات الإنتاج الزراعي وكل النشاطات التابعة له، وهذا ما يعطيه إنطبعا بأنه بنك متخصص في تمويل القطاع الفلاحي وترقية النشاطات الفلاحية والحرف اليدوية على الصعيد الوطني.

### أولاً: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أسس بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982<sup>1</sup>، وذلك بهدف تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، ولقد أوكلت له مهمة تمويل هياكل ونشاطات القطاع الفلاحي، الصناعي، الري، الصيد البحري والحرف التقليدية في الأرياف.

وكان السبب في نشوء بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو تخفيض الضغط على البنك الوطني الجزائري وفي إطار إعادة الهيكلة تبينت أهمية إنشاء بنك توكل له كل العمليات المتعلقة بمجال التنمية الريفية.

تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار الإصلاحات الإقتصادية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1000000 دج للسهم الواحد، ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14 أبريل 1990 الذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلاله نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر مهامه كبنك تجاري والمتمثلة في منح القروض وتشجيع عملية الإدخار بنوعيتها، أما حالياً فيقدر رأس ماله

<sup>1</sup> مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الجريدة الرسمية، العدد 11.

بحوالي 33 مليار دينار جزائري موزع على 3300 سهم بقيمة إسمية قدرها 1000000 دج لكل سهم مكتتبه كلها من طرف الدولة<sup>1</sup>.

وحتى يتسنى لهذا المصرف القيام بمهامه على أحسن وجه، لقد ورث من البنك الوطني الجزائري 18 مديرية جهوية و 140 وكالة، وفي يناير من سنة 1985 كان له 29 مديرية جهوية و 173 وكالة، وفي سوق يتميز بالمنافسة القوية عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية على تنويع منتجاته وخدماته المتضمنة أبعاد الجودة الشاملة.

### ثانيا: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

بموجب المرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 17 جمادى الأولى عام 1402 الموافق ل 13 مارس 1982 يتضمن إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية وتحديد قانونه الأساسي، يعرف البنك في بابه الأول كما يلي<sup>2</sup>:

**المادة 1:** ينشأ بنك للإيداع والتنمية يدعى (بنك الفلاحة والتنمية الريفية ) ويسمى في صلب النص (البنك الفلاحي).

**المادة 2:** يتمتع البنك الفلاحي بالشخصية المدنية والإستقلال المالي. ويعد تاجرا في علاقاته مع الغير كما يخضع لما يأتي:

- القواعد العامة المتعلقة بنظام البنوك والقروض؛
- الأحكام التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل والمنطبقة على أعماله، وأهدافه، ووسائله وهياكله؛
- القواعد التي ينص عليها هذا القانون الأساسي.

**المادة 3:** يكون المقر الرئيسي للبنك الفلاحي في الجزائر العاصمة، ويفتح فروعاً له ووكالات أو مكاتب وشبائيك في إطار التنظيم اللامركزي، طبقاً للأهداف المرسومة له في مجال القرض والتنمية، ووفقاً لسياسة الحكومة.

أما التعريف العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية هو مؤسسة مالية وطنية أنشأت في 13 مارس 1982 بموجب الشكل القانوني للشركة الذي ينص عليه التشريع الجزائري، يقدر رأس المال الإجتماعي لها ب 33000000 دج.

<sup>1</sup> Rapport d'activité de banque BADR , 2002 , P 02 .

<sup>2</sup> المادة 01 ، 02 ، 03 ، من المرسوم رقم 82-106 ، مرجع سبق ذكره ، ص 554 .

من مهامه الأساسية تطوير القطاع الفلاحي وتشجيع قطاع الزراعة والصناعة على مستوى الريف، أنشأت في البداية من 140 وكالة، تتكون حاليا على أكثر من 300 وكالة و39 مديرية ولائية، يشتغل فيها 7000 موظف داخل الهياكل المركزية والإقليمية والمحلية، كثافة شبكته وأهمية القوة العاملة لديه جعل من بنك الفلاحة والتنمية الريفية الشبكة الأولى وطنيا والمرتبة 13 عالميا و668 عالميا من بين 4100 بنك مصنف حسب قاموس البنوك<sup>1</sup>.

### **المطلب الثاني: التطور التاريخي، الصيغة القانونية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية**

لقد عرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية عدة تطورات في مجال نشاطه منذ نشأته إلى يومنا هذا، وذلك بغية تحسين نوعية الخدمات والعروض المقدمة للعملاء.

#### **أولاً: التطور التاريخي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية**

مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في مسيرة نشاطه بثلاثة مراحل يمكن تقسيمها كالتالي:

#### **✓ المرحلة الأولى 1982-1990**

كان هدف بنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال الثماني سنوات الأولى من إنشائه هو فرض وجوده ضمن العالم الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الصبغة الريفية، حيث إكتسب خلال هذه الفترة سمعة وكفاءة عالمية في ميدان تمويل القطاع الزراعي، قطاع الصناعة الغذائية والصناعة الميكانيكية الفلاحية، هذا التخصص في مجال التمويل فرضته إليه الإقتصاد المخطط الذي اقتضى تخصص كل بنك في تمويل قطاعات محددة .

وخلال هذه المرحلة لم يكن دور بنك الفلاحة والتنمية الريفية فعالا وذلك لأن أغلب المشاريع التي كان تمويلها كانت ذات الطابع العمومي حيث كان تحصيل القروض الممنوحة صعبا وأحيانا كثيرة مستحيلا .

#### **✓ المرحلة الثانية 1991-1999**

بموجب صدور قانون النقد الذي ينص على نهاية تخصص كل بنك في نشاط معين، توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مجالات أخرى من النشاط الإقتصادي خاصة قطاع المؤسسات الإقتصادية المتوسطة والصغيرة دون الإستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقات مميزة.

<sup>1</sup> WWW.badr-bank .dz , 10/03/2016 , 16 :37

أما في المجال التقني فكانت هذه المرحلة أهم مرحلة تميزت بإدخال تكنولوجيا إعلام آلي متطورة تهدف إلى تسهيل تداول العمليات البنكية وتعميمها عبر مختلف وكالات البنك<sup>1</sup>:

- 1991: تطبيق نظام \* (Swift) لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية الدولية.
- 1992: تم وضع نظام \*\* (Sybu) يساعد على سرعة أداء العمليات المصرفية من خلال ما يسمى ب \*\*\* (Télétraitement) ، إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية.
- 1993: إنهاء عملية إدخال الإعلام الآلي في جميع العمليات البنكية على مستوى شبكات البنك.
- 1994: بدء العمل بمنتج جديد يتمثل في بطاقة التسديد والسحب .
- 1996: إدخال نظام المعالجة عن بعد لجميع العمليات المصرفية في وقت حقيقي وقصير .
- 1998: بدء العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك CIB (Carte Inter Bancaire).

#### ✓ المرحلة الثالثة 2000-2004

تميزت هذه المرحلة بوجود التدخل الفعلي والفعال للبنوك لبعث نشاط جديد فيما يتعلق بمجالات الإستثمارات المربحة وجعل نشاطاتها ومستوى مردوديتها يساير قواعد إقتصاد السوق، وفي هذا الصدد رفع بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى حد كبير من القروض لفائدة المؤسسات الإقتصادية الصغيرة والمتوسطة، وكذا المؤسسات المصغرة وفي شتى مجالات النشاط الإقتصادي إضافة إلى رفعه لمستوى مساعداته للقطاع الفلاحي وفروعه المختلفة.

بصدد مسابرة التحولات الإقتصادية ومن أجل الإستجابة لتطلعات زبائنه، وضع بنك الفلاحة والتنمية الريفية برنامج عصرنة البنك وتحسين الخدمات وكذلك إحداث تطهير في ميدان المحاسبة وفي الميدان المالي ، ومن أهم النتائج التي حققها ما يلي<sup>2</sup>:

- 2000: القيام بفحص دقيق لنقاط القوة والضعف وإنجاز مخطط تسوية للبنك لمطابقة القيم الدولية.

<sup>1</sup> Rapport d'activité de banque BADR , 2002 , P 02 .

\* عبارة عن شبكة للإتصالات أنشأت في عام 1973 ومقرها في بلجيكا ، تديرها الجمعية الدولية للاتصالات المالية الهاتفية بين البنوك والتي تستخدم وسائل للاتصالات الحديثة لتبادل الوسائل بين البنوك بدلا من الرسائل التقليدية مثل التلغراف والتلغراف ...

\*\* شبكة معلوماتية خاصة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية تربط الوكالات البنكية بالمديرية العامة .(Système bancaire universel)

\*\*\* عبارة عن نظام فحص وانجاز العمليات المصرفية عن بعد وفي الوقت الحقيقي والقصير جدا .

<sup>2</sup> A.sahi , conseil économique et social badr info n°= 36-37 décembre 2003 Alger , P 15 .

- 2001: التطهير الحسابي والمالي، والعمل على تخفيف الإجراءات الإدارية والتقنية المتعلقة بملفات القروض، وكذا إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية.
- 2002: تعميم مفهوم بنك الجلوس والخدمات المشخصة على مستوى جميع وكالات البنك.
- 2003: إدخال نظام (SYRAT\*).
- 2004: تعميم استخدام الشبايك الآلية للأوراق النقدية المرتبطة ببطاقات الدفع.
- 2006: في ماي تم إدخال كل من المقاصة الإلكترونية وفي سبتمبر تم إدخال نظام جديد يعرف بـ \*\* (Télé des virements) وذلك من أجل تحقيق الأمان والثقة والشفافية في التعاملات من جهة، ومحاربة الغش والإختلاسات من جهة أخرى<sup>1</sup>.

### ثانيا: الصيغة القانونية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

نص المرسوم 82-106 المؤرخ في 17 جمادى الأولى عام 1402 الموافق ل 13 مارس 1982 يتضمن إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية وتحديد قانونه الأساسي على المواد التي تشير إلى إنشاء وتعريف ومهام هذا الأخير، ونقاديا للتكرار فلقد تم التطرق إلى كل المواد المتعلقة بذلك سابقا في تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية والتي تنطوي تحته الصيغة القانونية للبنك والتي نشرت في الجريدة الرسمية بتاريخ 1982/03/13.

### المطلب الثالث: طبيعة النشاط، أهمية، أهداف، مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية والهيكل التنظيمي له

يلجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية مثله مثل البنوك العمومية الأخرى إلى القيام بأعمال نشاطات متنوعة على مستوى عالي من الجودة للوصول إلى الإستراتيجية التي تجعله مؤسسة مصرفية كبيرة شاملة تحظى بثقة العملاء والمتعاملين من جهة، ومن جهة أخرى يسعى لتحقيق أهداف إقتصادية عامة في مقدمتها دفع التنمية، كل هذا من أجل تدعيم مكانته ضمن الوسط المصرفي.

\* وهو نظام تغطية الأرصد عن طريق الفحص السلبي دون اللجوء إلى النقل المادي للقيم مما يسمح بتقليص فترات تغطية الصكوك والأوراق التجارية .

\*\* هو نظام يستعمل في المصارف بحيث يوفر الأمان أثناء التحويلات ويمنع الاختلاسات والاختراقات .

## أولاً: طبيعة النشاط لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

تنص المادة 07 من القانون الأساسي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية على أن يؤهل هذا الأخير قصد تادية مهمته طبقاً لأحكام القوانين والتنظيمات المعمول بها وفي حدود هدفه للقيام بما يأتي<sup>1</sup>:

\_ يتلقى الودائع الفورية والمؤجلة من أي شخص مادي أو اعتباري؛

\_ يشارك في جمع الادخار الوطني؛

\_ يقوم بجميع العمليات المصرفية الخاصة بالقرض والصراف والخزينة التي لها صلة بأعماله قصد تسيير أمواله أو استخدامها؛

\_ يمد أي شخص مادي أو اعتباري حسب الشروط والأشكال المسموح بها القروض والتسبيقات على السندات العمومية التي تصدرها أو تضمناها الدولة أو الجماعات المحلية أو الهيئات العمومية ، كذلك القروض القصيرة الأمد أو الطويلة الأجل؛

\_ يقدم مساعدته المالية للمهن الفلاحية والمهن الأخرى؛

\_ يمول عمليات التجارة خاصة تلك المتعلقة بالفلاحة والحرف التقليدية والزراعية والصناعية والمالية؛

\_ يقوم بجميع عمليات الدفع ويتلقاها نقداً أو بواسطة الصكوك والتحويلات ، وغير ذلك من العمليات المصرفية.

أما التحدث عن طبيعة النشاط لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بشكل عام وباعتباره مؤسسة إقتصادية عمومية فإن الدور الأساسي المنطوي عليه هو تقديم الخدمات العمومية للزبائن وتسهيل التعامل بفتح حسابات جارية وإجراءات عملية الإيداع والسحب كما يتولى تلقي الودائع المالية بأنواعها سواء كان ذلك بفائدة أو بدونها ويساهم في جلب الأموال عن طريق الإيداع ، التوفير بتشجيع الأسر والمؤسسات على ذلك.

إلا أن المهام الرئيسية للبنك تكمن في تنشيط التجارة بنوعها الداخلية والخارجية بإعادة استثمار مبالغ الودائع في شكل قروض تختلف من حيث طبيعتها ومدتها من خلال منح قروض تجارية وفلاحية للقطاعين العام والخاص سواء بالعملة الوطنية أو العملة الصعبة، حسب إستراتيجية المشروعات التي تساهم بشكل فعال في التنمية الإقتصادية للوطن.

<sup>1</sup> المادة 07 من المرسوم رقم 82-106 ، مرجع سبق ذكره ، ص 555 .

**ثانياً: أهمية بنك الفلاحة والتنمية الريفية**

تنص المادة 04 من القانون التأسيسي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية على أهمية هذا الأخير في:

- منح القروض والمساهمة في تنمية مجموع قطاع الفلاحة؛
- تطوير الأعمال الفلاحية التقليدية ، الزراعية والصناعية؛
- تمويل هياكل الإنتاج الفلاحي وأعماله؛
- تمويل الهياكل والأعمال المرتبطة بإنتاج قطاع الفلاحة وما يلحقه؛
- تمويل هياكل الصناعة التقليدية في الوسط الريفي وأعمالها.

**ثالثاً: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية**

من المؤكد أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية لو ينشأ بدون هدف ، ومن بين الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها نجد:

- المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي؛
- ترقية النشاطات الفلاحية ، الصناعية والتقليدية؛
- تنمية المنشآت الفلاحية والإنتاجية؛
- رفع الإنتاج كما ونوعاً وهذا على المستوى الداخلي؛
- تنفيذ المخططات والبرامج المقررة لتحقيق الأهداف المرسومة من طرف الدولة؛
- تحسين علاقته مع البنوك الأجنبية وذلك بإنشاء سمعة طيبة عن طريق تسهيل المعاملات؛
- إرضاء العملاء من خلال تقديم خدمات ومنتجات تلبي إحتياجاتهم وذات جودة باستخدام أحدث التقنيات؛
- تنمية موارد البنك واستخدامها في تقديم قروض منتجة في إطار إحترام القواعد المعمول بها؛
- الإدارة الصارمة والتسيير الجيد لخزينة البنك فيما يخص العملة المحلية والعملة الصعبة.

**رابعاً: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية**

بما أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية أنشأ في إطار إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، وبما أنه أتى لتطوير القطاع الفلاحي ووفقاً للقوانين والقواعد المعمول بها في المجال البنكي فإنه مكلف بالقيام بالمهام التالية:

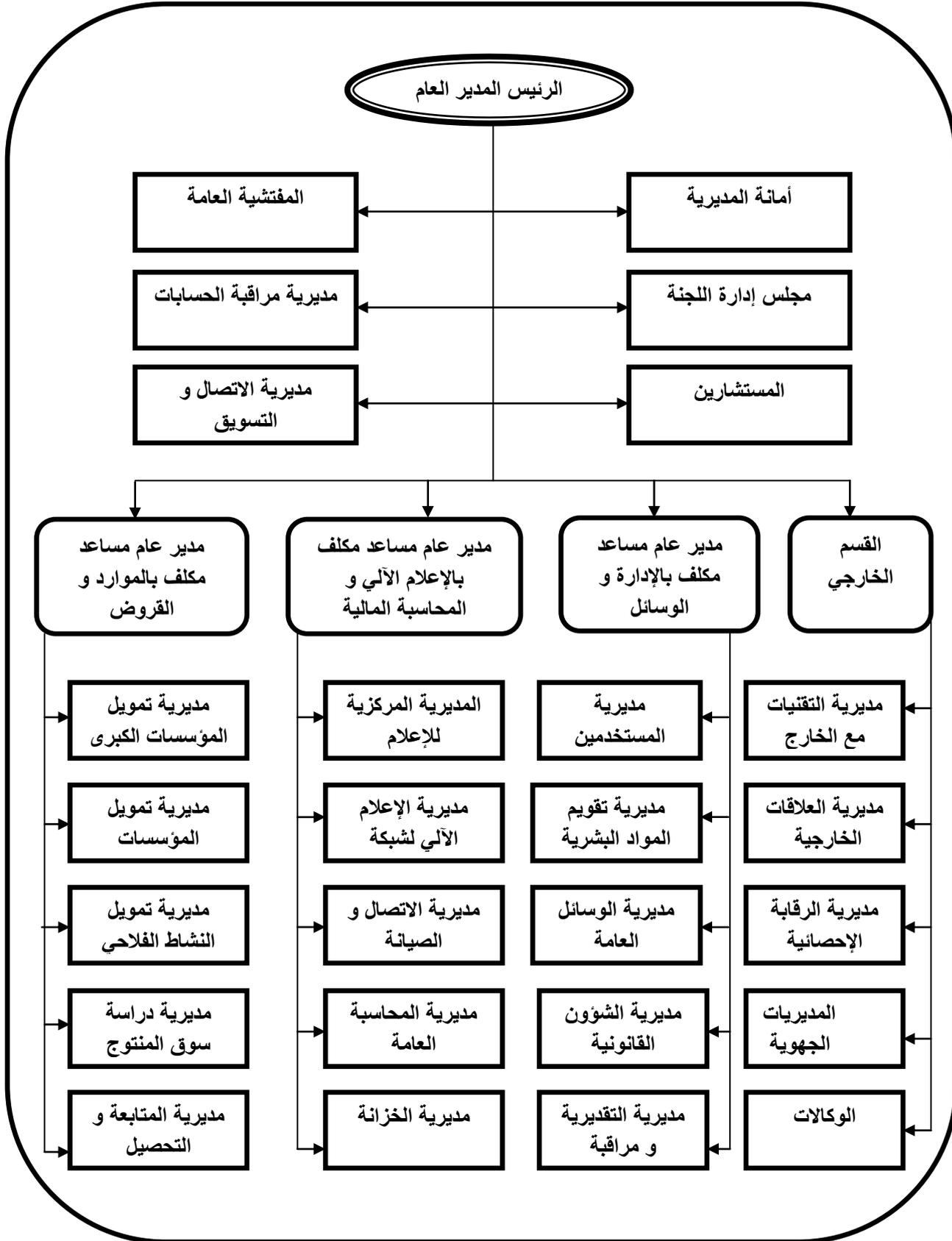
- ❖ تنفيذ جميع العمليات المصرفية والإعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقاً للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها؛

- ❖ تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية الإدخار والإستثمار؛
- ❖ إنتاج وتنمية خدمات مصرفية جديدة ، مع تطور المنتجات والخدمات القائمة؛
- ❖ فتح حسابات للأشخاص حسب طلبهم؛
- ❖ قبول الودائع ومنح القروض والمشاركة في جميع المدخرات؛
- ❖ الإستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي؛
- ❖ التقرب أكثر من ذوي المهن الحرة والتجار ، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة تلك الهادفة للنهوض بالقطاع الفلاحي والتنمية الريفية.

#### خامسا: دراسة الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

إن الهيكل التنظيمي هو التصميم الذي تضعه المؤسسة لضمان التحكم في سيرها وتحديد المسؤوليات والوظائف التي تخص كل إدارة أو هيئة في المؤسسة، وكذلك توضيح مختلف العلاقات بين الأشخاص والوظائف، على أن يكون هذا الهيكل ملائما لأهداف المؤسسة، وفيما يلي الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:

الشكل رقم (16): الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



المصدر: وثائق خاصة بالمديرية العامة للمستخدمين التابعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية 2015

نأتي إلى دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وبصورة مختصرة بدءا من المديرية العامة وصولا إلى الوكالات:

\_ **الرئيس المدير العام:** يمثل أعلى هرم سلم البنك ويعين من طرف مجلس الإدارة، ويتخذ القرارات الحاسمة التي تهم المؤسسة ويعينه في ذلك مستشارون ومدراء عامون مساعدون ومفتشون.

\_ **المستشارون:** مهمتهم تقديم الاستشارة فيما يتعلق بالسياسة العامة في القرارات الأساسية التي يتخذها الرئيس المدير العام.

\_ **المفتشون:** مهمتهم الرقابة البعيدة وفتيش عمليات التسيير المتعلقة بالبنك، ويقدمون تقارير دورية للمديرية العامة.

\_ **المدراء العامون المساعدون:** يتولون مختلف الأنشطة التي يقوم بها البنك، كل حسب اختصاصاته.

فالمدير العام المساعد المكلف بالموارد والقروض والتحصيل، يتولى تسيير القروض الممنوحة من طرف البنك للمؤسسات الكبرى أو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذلك القروض المتعلقة بالقطاع الفلاحي، ومتابعة التحصيل المتعلقة بمختلف القروض، ودراسة السوق والمنتجات البنكية المنافسة والبديلة.

والمدير العام المساعد المكلف بالإعلام الآلي والمحاسبة والخزينة يتولى الإشراف على مصالح الإعلام الآلي وتوفير المعدات والوسائل التي يحتاجها البنك وصيانتها وإعداد البرامج الآلية لتسيير العمليات البنكية، ومتابعة العمليات المحاسبية وإعداد الميزانية وتسيير خزينة وحافطة البنك.

أما فيما يخص المدير العام المساعد المكلف بالإدارة والوسائل يتولى تسيير الموارد البشرية والوسائل العامة والهيكل القاعدية والخاصة بالبنك، وإعداد الدراسات القانونية وتسيير المنازعات وأخيرا إعداد الميزانيات التقديرية الخاصة بالتسيير والتجهيزات ومراقبة التسيير.

أما القسم الدولي يتولى تسيير العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية والاتصال بالمراسلين في الخارج ورقابة تحويل الأموال.

\_ **المديريات الفرعية المنتشرة عبر التراب الوطني والوكالات المركزية:** تقوم بالإشراف وتسيير الوكالات التابعة لها من أجل تخفيف الضغط على المديرية العامة.

\_ **الوكالات:** تمثل قاعدة النشاطات التي يقوم بها ويرتكز عليها البنك، وهي وسيلة الاتصال المباشر مع الزبون، وميدان تطبيق سياسة وإستراتيجية البنك.

### المبحث الثاني: تقديم المجمع الجهوي للإستغلال بأدرار المستقبل على التربص

بعد التعرف على بنك الفلاحة والتنمية الريفية بصفة عامة، سيتم التطرق الآن إلى تقديم المجمع الجهوي للإستغلال الذي كان موضع تربصنا التطبيقي ألا وهو المجمع الجهوي للإستغلال بأدرار، وذلك بالتطرق إلى نشأة هذا الأخير، ثم التعرف على المهام التي يقوم بها وأخيرا هيكله التنظيمي.

### المطلب الأول: لمحة عن المجمع الجهوي للإستغلال بأدرار

أنشأ المجمع الجهوي للإستغلال بأدرار سنة 1988 ليتولى الإشراف على اتساع الوكالات (مراكز مسؤولية) ومراقبتها وتسيير نشاطها وتوفير الوسائل المادية والبشرية اللازمة لذلك، وهو مخول من طرف المديرية العامة ليقوم مقامها في هذا الجانب، ليكون بمثابة واسطة بينها وبين الوكالات التابعة لها.

تقع هذه الوكالات في الجنوب الغربي للبلاد وتشمل كل من:

- ❖ وكالة أدرار رمزها 252؛
- ❖ وكالة تيميمون رمزها 253؛
- ❖ وكالة رقان رمزها 254؛
- ❖ وكالة أولف رمزها 406.

تهتم هذه الوكالات بالمساهمة في تنمية المناطق الخاصة بها، وتطبيق السياسة الخاصة بالبنك في ظل منافسة البنوك العمومية والخاصة.

تقوم هذه الوكالات بمسك حسابات الأفراد والمؤسسات وحسابات الادخار، وتقديم القروض بمنتجات مختلفة كقروض النشاط الفلاحي، قروض الاستثمار، قروض الإستغلال في النشاط التجاري والصناعي، بالإضافة إلى منتجات أخرى خاصة مثل:

- \_ قروض الاستثمار في الصحة؛
- \_ قروض الصيد؛
- \_ قروض السيارات الخاصة بالحرفيين.

وانطلاقا من سياسة مردودية الزيتون بدلا من مردودية المنتج بدأ المجمع الجهوي بتطبيق السياسة المنتهجة من طرف البنك منذ سنة 2002 بإنشاء وكالات تتماشى مع المتطلبات الحالية وتقدم أفضل خدمة للزبون، وهو ما يسمى ببنوك الخدمة جالسا Banque Assise وهذا ما يعطيه ميزة تنافسية وحصص سوقية أكبر.

كما تختلف هذه الوكالات من حيث الأداء حسب الظروف السوقية المحيطة بها، ولذلك يتولى المجمع الجهوي للاستغلال مراقبة تسييرها من خلال التقارير والمعلومات الدورية التي تصله، لتقدم بعض التوصيات من أجل تحسين الأداء.

إذن وباختصار المجمع الجهوي للاستغلال هو بنية دعم تقنية ولوجيستية للوكالات المرتبطة به، وبالتالي فهو الممثل المباشر للمديرية العامة.

وحتى يستطيع المجمع الجهوي مراقبة أداء الوكالات على أكمل وجه ويتخذ القرارات اللازمة في الوقت الحقيقي، يجب أن يطبق بعض الطرق والآليات التي رأيناها سابقا في مراقبة التسيير، مثل قياس المردودية حسب الزبون أو قياس المردودية حسب المنتج، ومراقبة نتائج مراكز الربح، حيث عليه أن يركز أساسا على لوحة القيادة باعتبارها أهم آليات مراقبة التسيير.

### **المطلب الثاني: المهام التي يقوم بها المجمع الجهوي للاستغلال**

يقوم المجمع الجهوي للاستغلال بعمليات الرقابة على الوكالات وهذا في إطار الصلاحيات المخولة له من طرف المديرية العامة، حيث تركز مهمته الأساسية في قيامه بعملية التفتيش والمراقبة، ومن بين مهامه كذلك نجده يحرص على ضمان ما يلي:

- ❖ التنشيط التجاري عن طريق ضمان جمع وتعبئة الموارد ومنح القروض وتحصيل الحقوق؛
- ❖ التنسيق بين الوكالات فيما يخص الاستغلال؛
- ❖ توفير الموارد البشرية والمادية؛
- ❖ الرقابة المكانية عن طريق إرسال لجان التفتيش، وعن بعد لكل النشاطات التي تقوم بها الوكالات المرتبطة به.

وفي إطار التغيرات الحاصلة في المحيط أصبح المجمع الجهوي للاستغلال يقوم بمهام أخرى تتمثل فيما يلي:

- ✓ تقديم خدمات للزبائن وهذا بطريقة غير مباشرة لأن المجمع الجهوي لا يتعامل مع الزبائن؛
- ✓ تقبل شكاوي الزبائن وهذا في حالة واحدة ألا وهي حالة إفسار الوكالة؛
- ✓ دراسة ملفات القروض ويتم هذا من خلال لجنة مكونة من نائب المدير والإدارة حيث يمكن قبول الملف أو رفضه وهنا يجب أن يرفق الرفض بسبب أو بدليل.

### المطلب الثالث: دراسة تحليلية للهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بأدرار

طبقا للمرسوم 106\_82 المتضمن إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية الصادر ب 13\_03\_1982 يكون المقر الرئيسي للبنك في العاصمة ويفتح فروعا له أو وكالات أو مكاتب وشبابيك في إطار التنظيم اللامركزي، طبقا للأهداف المرسومة في مجال القرض والتنمية ، ووفقا لسياسة الحكومة .

كما نصت المادة 27 من المرسوم نفسه تنظيم وإدارة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وجاء في صلب المادة ما يلي :

- يدير بنك الفلاحة والتنمية الريفية مجلس إدارة يضم مديرا عاما ومديرين عامين مساعدين وستة مستشارين يعينون بمرسوم بناء على اقتراح من وزير المالية؛
- مدير عام مساعد يساعده المديران العامان المساعدان؛
- يحدد وزير المالية تنظيم هياكل البنك بقرار طبقا للأحكام التشريعية والتنظيمية الجاري العمل بها ولأحكام القانون الأساسي.

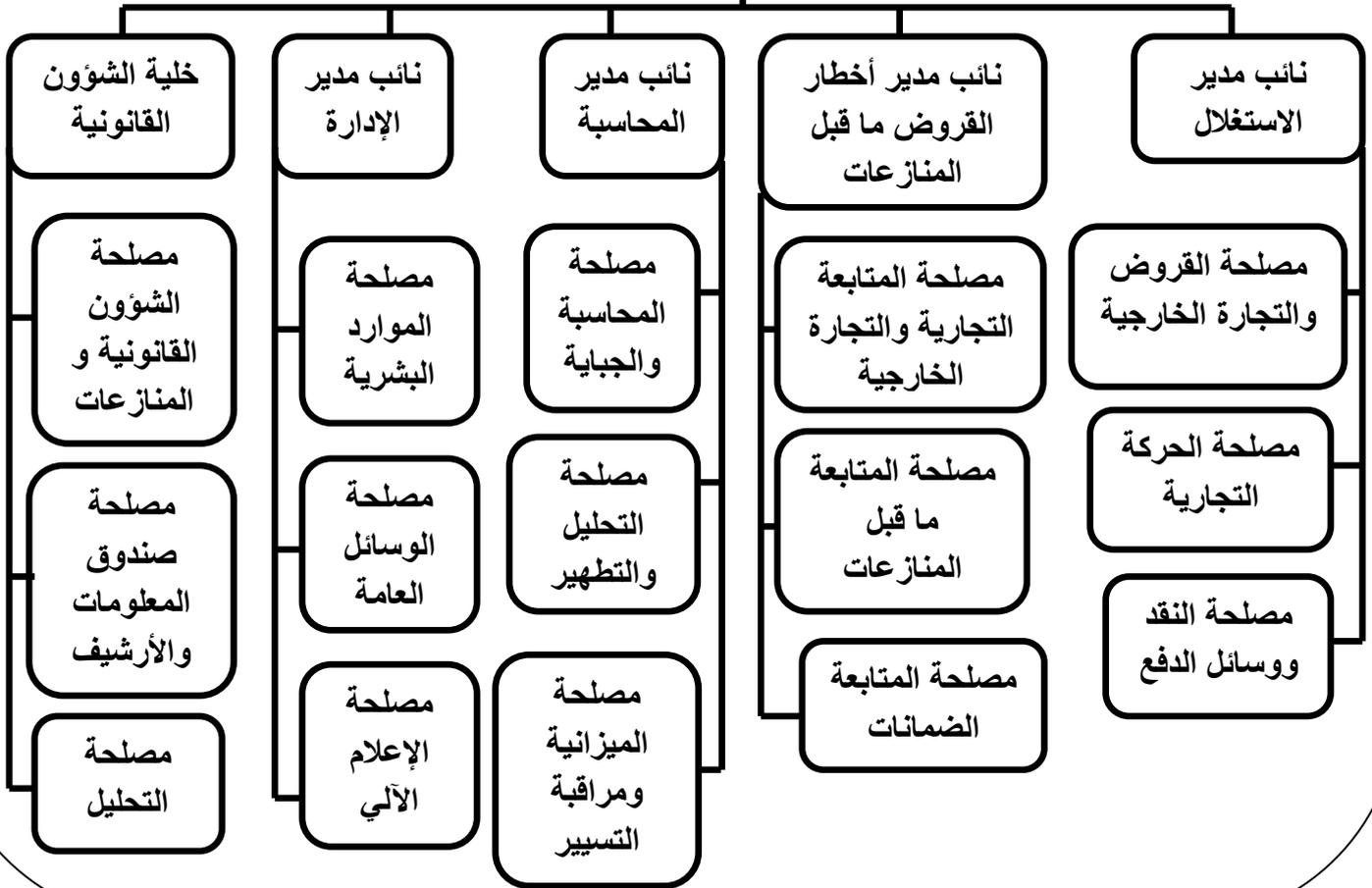
وفي إطار العمل بالأحكام السابقة تم فتح عدة فروع للبنك في العديد من الولايات تخضع للقانون الأساسي لتنظيم البنك بحيث تجدر الإشارة ومن خلال محل الدراسة للمجمع الجهوي للاستغلال بولاية أدرار توضيح الهيكل التنظيمي للمجمع الذي تتبعه جميع الوكالات والفروع المفتوحة في الدوائر التابعة لولاية أدرار وهي وكالة تيميمون، وكالة رقان ووكالة أولف.

يمكن دراسة الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي للاستغلال بولاية أدرار على النحو التالي:

الشكل رقم (17): الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي لاستغلال بأدرار

## المدير العام

### الأمانة العامة



المصدر: وثائق المجمع الجهوي للإستغلال - بنك الفلاحة والتنمية الريفية - بأدرار 2015

قد لا يسعنا في هذه النقطة أن نذكر مهام جميع المصالح المتعلقة بالهيكل السابق ولكن سيتم التطرق فقط إلى مهام المدير كأساس تسيير البنك وكذا نيابة المدير المكلف بالاستغلال، نيابة المدير المكلف بأخطار القروض ما قبل المنازعات، نيابة المدير المكلف بالمحاسبة والإدارة ومهام وتنظيم رئيس مكتب مصلحة المحاسبة باعتبار إشرافهم على أساس النشاط المتعلق بالبنك.

#### ❖ مهام المدير: يتولى المدير العام تسيير برامج عمل البنك وتطبيقها وكذلك تنفيذ القرارات التي

يتخذها مجلس الإدارة ويخول على الخصوص الصلاحيات الآتية<sup>1</sup>:

- يمثل البنك إزاء الغير، ويوقع أو يبرم جميع العقود، المستندات، الوثائق، المراسلات والاتفاقيات؛
- يمثل البنك في المهام ويتخذ جميع التدابير التحفظية أو التنفيذية بما في ذلك المصادرات العقارية؛
- يعين ويسرح المستخدمين الذين لا تتدخل سلطة أو أحكام أخرى للبحث في أمورهم؛
- يقدم للمجلس على فترات منتظمة كشفا بالالتزامات الجارية، كما يقدم تقريرا دوريا إلى وزير المالية عن انجاز الأعمال والقرارات والبرامج المنوطة بالبنك؛
- يرأس مجلس الإدارة.

#### ❖ مهام نيابة المدير المكلف بالقروض والاستغلال: تتمثل مهامه فيما يلي<sup>2</sup>:

- يشرف على فحص وتحليل جميع الملفات المتعلقة بالقروض للوكالات المحلية للاستغلال التابعة للمجمع الجهوي للاستغلال؛
- عضو في لجنة القروض المكلفة بدراسة ملفات القروض؛
- يقيم فوائد القروض للمجمع الجهوي للاستغلال كل ثلاثة أشهر خلال السنة (أربع مرات)؛
- يشرف على التقييم المتعلق بالحصائل وحسابات الاستغلال، حسابات النتائج وتقرير النشاط السنوي.

#### ❖ مهام نيابة المدير المكلف بأخطار القروض ما قبل المنازعات: تتمثل مهامه فيما يلي<sup>3</sup>:

- متابعة المستفيدين من القروض البنكية ما إن تم الاستغلال الأمثل للقرض الممنوح والمراقبة الفعلية لفعالية القرض وما إن تم توظيفه في محله؛

<sup>1</sup> المادة 30 من المرسوم رقم 82-106، مرجع سبق ذكره، ص 559.

<sup>2</sup> حوار مع السيد نائب المدير المكلف بأخطار القروض ما قبل المنازعات، قليل نور الدين، بالمجمع الجهوي للاستغلال، أدرار، 19/03/2016.

<sup>3</sup> حوار مع السيد نائب المدير المكلف بالإدارة والمحاسبة، عبد الرحيمي رضا، بالمجمع الجهوي للاستغلال، أدرار، 22 / 03 / 2016.

- متابعة الملفات المتعلقة بالقروض والتي وصل تاريخ استحقاقها ولم يتم المستفيد من التسديد، بتقديمه استدعاء وإن لم يتم التسديد يتبعه بإعذار ثم بإنذار وإن لم يتم عبر هذه المراحل فيحول ملفه إلى مصلحة المنازعات ويتم الفصل فيها بحكم ضد المستفيد؛
- عضو كذلك في لجنة القروض.
- ❖ **مهام نيابة المدير للإدارة والمحاسبة :** تتمثل مهامه فيما يلي<sup>1</sup>:
  - التدقيق في جميع العمليات الحسابية ومراقبتها والتي تجرى على مستوى جميع الوكالات التابعة للمجمع الجهوي للاستغلال؛
  - الإشراف على تفتيش صندوق البنك للمجمع الجهوي والوكالات التابعة له؛
  - مراقبة فواتير اقتناء التجهيزات ومعدات النقل التي تقوم بها الوكالات التابعة للمجمع الجهوي للإستغلال؛
  - مراقبة عمليات اليومية الحسابية لجميع الوكالات التابعة للمجمع الجهوي للاستغلال؛
  - الإشراف على الوثائق المتعلقة بالأرشفة.
- ❖ **مهام وتنظيم رئيس مكتب مصلحة المحاسبة:** تتمثل مهام وتنظيم رئيس مكتب مصلحة المحاسبة بينك الفلاحة والتنمية الريفية في النقاط التالية<sup>2</sup>:
  - **مهام رئيس مكتب مصلحة المحاسبة**
    - يقوم بتوزيع المهام على المستخدمين التابعين للمصلحة؛
    - مراقبة العمليات اليومية التي تحدث على مستوى المصلحة؛
    - مراجعة العمليات في آخر كل شهر؛
    - مراقبة وتحليل العمليات على مستوى الوكالات التابعة لمجموعة الاستغلال فيما يخص العمليات التابعة فقط لمصلحة المحاسبة؛
    - مراقبة الحسابات يوميا وشهريا؛
    - تصفية كل العمليات التي تجرى على مستوى المصلحة سنويا.
  - **تنظيم رئيس مكتب مصلحة المحاسبة:**
- ❖ يقوم على مستوى المصلحة بالتسيير الصارم لحسابات الخزينة ولاسيما الخاصة باحترام حدود الدفع؛
- ❖ التحقق من احترام تطبيق المبادئ والإجراءات المحاسبية؛
- ❖ يسهر على إعداد الوضعيات بالتقارب الحسابي للخزينة؛

<sup>1</sup> حوار مع السيد نائب المدير المكلف بالإدارة والمحاسبة ، عبد الرحيمي رضا ، بالمجمع الجهوي للإستغلال ، أدرار ، 22 / 03 / 2016 .

<sup>2</sup> حوار مع السيد رئيس مصلحة المحاسبة والضرائب ، مجبري عبد القادر ، بالمجمع الجهوي للإستغلال ، أدرار ، 22 / 03 / 2016 .

❖ يراقب اليومية المحاسبية للوكالات التابعة للمجمع الجهوي للاستغلال.

### المبحث الثالث: لوحة القيادة في المجمع الجهوي للاستغلال بولاية أدرار

اعتمادا على الجانب النظري ومن خلال الدراسة الميدانية، نأتي إلى دراسة لوحة القيادة المطبقة لقيادة الأداء وتحسين المستوى ورفع الفعالية في المجمع الجهوي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية أدرار، بدءا من تحديد أهداف المجمع الجهوي إلى اختيار المؤشرات المناسبة والفعالة التي يعتمد عليها وبراها ملائمة لتحديد نشاطه وتجميع المعلومات وأخيرا بناء لوحة القيادة واختيار التحليل الملائم لها وتصحيح بعض الانحرافات الموجودة.

### المطلب الأول: مثال تطبيقي عن لوحة القيادة المطبقة في المجمع الجهوي للاستغلال بولاية أدرار

تعتبر لوحة القيادة مجموعة من المؤشرات التي تسمح باكتشاف الاختلافات الحاصلة، كما إنها تسمح كذلك بإتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير بالإضافة إلى أنها تسمح بقياس الأداء وخلق جو للحوار والتشاور ، مما يؤدي إلى بلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية البنك.

#### أولاً: خصائص وأهداف لوحة القيادة المطبقة في المجمع الجهوي للاستغلال لولاية أدرار

إن وضع نظام فعال للوحة القيادة يعتبر عنصرا أساسيا لأداء مراقبة التسيير لمختلف مراكز المسؤولية. وباعتبار المجمع الجهوي للاستغلال كمركز مسؤولية ، فإنه يقتضي إيجاد آليات مساعدة على القيادة بالنسبة لمختلف مسؤولي المركز .

ولوحة قيادة التسيير يجب أن تكون سهلة ودائمة الإستعمال مثل لوحة قيادة السيارة ، حتى توفر المعلومات الخاصة بنشاط وأداء مراكز المسؤولية.

فتختار المعلومات اللازمة بناء على ملاءمة المؤشرات ومصادقيتها وشموليتها بحيث تحقق بعض الخصائص الهامة والتي منها:

- ✓ أن تكون ذات مصداقية وواضحة، ويجب أن يتفق عليها المستعملون حتى يسهل تجسيدها في الواقع؛
- ✓ أن تولد ديناميكية للمستعملين تدل من خلالها على أداء المراكز؛
- ✓ ولذلك فإن لوحة القيادة تتضمن مراجع ومواقع يمكن من خلالها متابعة مراكز المسؤولية باستمرار .

كما يمكن لمختلف مستويات مراكز المسؤولية أن تستعمل لوحة القيادة كأداة حوار وتعاون فيما بينهما، في ظل تجانس المؤشرات المعدة لهذا الغرض.

وبالنسبة لبنك يتمتع بشبكة واسعة كبنك الفلاحة والتنمية الريفية يمكن أن نجد أربع مستويات للوحة القيادة مطابقة لمستويات سلم المسؤوليات ، فنجد مثلا مستوى الوكالة ، المستوى الجهوي والمستوى المركزي وأخيرا مستوى المديرية العامة.

ولوحة القيادة المطلوبة هي التي تتكيف مع قرارات المسؤولين حسب مستوياتهم ، وتؤدي إلى نشر المعلومات بكيفية منسجمة مع مستوى القرارات المتخذة.

ومن المحبذ أن تتم مراجعة لوحات القيادة من طرف مراكز المسؤولية، ويبقى دور مراقبة التسيير كمساعد في توضيح المعلومات اللازمة وفي إختيار المؤشرات، وتتدخل في بناء النظام ومعرفة مستويات توزيع المعلومات وكيفية معالجتها.

والهدف من لوحة قيادة المجمع الجهوي للإستغلال المكلف بمتابعة شبكة الوكالات التابعة له، هو معرفة القدرة على متابعة الخصائص الأساسية للنشاط وأداء تلك الوكالات.

ومن خلال تحديد بعض الخصائص والأهداف التي تتمتع بها لوحة قيادة المجمع الجهوي للإستغلال بولاية أدرار استنتجنا أن بعض الجداول والبيانات الشهرية كفيلة بتوفير العناصر اللازمة للمجمع الجهوي لاتخاذ القرارات المناسبة إذ يمكن لهذا الأخير اختيار عدة أهداف تساعده في تحسين وزيادة النشاط وتحقيق الإستراتيجية المسطرة التي يهدف المجمع إلى تحقيقها ، ومن بين هذه الأهداف نجد:

- ✓ التحكم في الوقت ويتم ذلك من خلال تقليص مدة الخدمة المقدمة للزبون مثل عملية تحويل الأموال أو خصم الشيكات أو حتى دراسة ملفات القروض؛
- ✓ التحكم في جودة الخدمات البنكية في ظل المنافسة السوقية.

إذن وباختصار يمكن القول أن نظام لوحة القيادة هو أداة متابعة يجب أن يفهم بشكل دقيق بما يناسب المؤسسة، وبالتالي فإن أول خطوة يلزم إدراكها هو موقع المؤسسة في السوق وبنية هذه الأخيرة، فبنك الفلاحة والتنمية الريفية يتواجد اليوم في بيئة محددة بمعايير إقتصاد السوق.

### **ثانيا: بناء وإعداد لوحة القيادة في المجمع الجهوي للإستغلال**

قبل الشروع في هذه النقطة تجدر الإشارة إلى أن لوحة القيادة في المجمع الجهوي للإستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ليس دوريا منتظما في الزمن، بل يخضع إعدادها إلى رغبة المدير العام، فقد

يحدث أن يطلب إعداد لوحة القيادة كل نصف شهر أو شهرا أو ثلاثي، وأنه ليس هناك نموذج للوحة القيادة يحوي مؤشرات محددة وثابتة، بل ذلك يعود أيضا إلى رغبة المدير العام وما يحتاجه من بيانات ومعلومات، لكن بصفة عامة تختلف لوحة القيادة حسب المستوى الهرمي الموجهة إليه، فكلما انخفض المستوى كلما كانت لوحة القيادة جزئية ومفصلة، لأنها تنظم المعلومات في هذه المستويات وتقرن التنبؤات بالإنجازات وتستخرج الانحرافات وبالعكس من ذلك فإن لوحة القيادة الموجهة إلى المستويات العليا للإدارة تكون كلية وشاملة وملخصة مقارنة بالمستويات الدنيا، وبصفة عامة فإن لوحة القيادة مهما كان المستوى الموجهة إليه فإنها تسمح ب:

- الحصول على المعلومات العامة؛
- المراقبة والتشخيص وقياس أداء المراكز بالرجوع إلى الأهداف الموضوعية سلفا؛
- القيام بالإجراءات التصحيحية؛
- تحضير القرارات المستقبلية ومراقبة تنفيذها.

لذلك يجتهد أصحاب القرار في المجمع الجهوي للاستغلال بولاية أدرار في إعداد لوحة القيادة التي تمكنهم من قياس أداء الوكالات المحلية وإتخاذ القرارات اللازمة، حيث أن هذا النظام يوفر كثيرا من المعلومات والتي تنتقل إلى كافة المعنيين في الوقت الحالي بوسائل الإتصال المختلفة ، كاستخدام الشبكة البنكية بالإضافة إلى الفاكس ، الهاتف والبريد السريع إلى غير ذلك.

وانطلاقا من اهتمام البنك باستمرارية التكوين والتأهيل فإن ذلك يسمح للأفراد ولأصحاب القرار بفهم موحد لنظام المعلومات بحيث يساهم كل واحد في إعداد لوحة القيادة ويتوفير البيانات الضرورية بعد ذلك، ويتبادل وجهات النظر التي تساهم في فعالية القرارات المتخذة. واستنادا إلى المعلومات المتاحة يعمل أصحاب القرار على اختيار المؤشرات التي تسمح بتحقيق الأهداف الموضوعية والتمثلة في تقديم أفضل خدمة للزبون، أو تصور منتج جديد في السوق. ولا يتم ذلك بفعالية إلا في حالة تمتع أصحاب القرار بالاستقلالية من حيث إختيار المؤشرات ومن حيث التعامل مع قواعد إنشاء هذه المؤشرات ومن حيث مراجعتها الدورية.

وإذا تأملنا نظام معلومات المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية أدرار فإننا نسجل بعض النقائص كغياب تطبيق المحاسبة التحليلية التي تساعد أصحاب القرار في تحليل نتائج أعمال مراكز المسؤولية ( الوكالات ) والإكتفاء بتطبيق المحاسبة القطاعية الخاصة بالبنوك والمعتمدة على المحاسبة التجارية فقط .

**ثالثا: إختيار المؤشرات**

إنطلاقا من اهتمام المجمع الجهوي بمتابعة أداء الوكالات المحلية، يسعى لاختيار أحسن المؤشرات التي تمكن أصحاب القرار من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الحقيقي لتصحيح مسار معين وفرض العمل الواجب فعله من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة.

ويمكننا في هذا الإطار تحديد بعض المؤشرات المتعلقة بنشاط البنك، والتي تتوفر على الخصائص التالية:

- أن تكون قابلة للاستعمال في الوقت الحقيقي؛
- أن تمكن من قياس هدف معين أو مجموعة من الأهداف؛
- أن تحرص على العمل داخل مراكز المسؤولية؛
- أن تكون المؤشرات بناءة؛
- إمكانية تواجدها في مراكز المسؤولية.

إذن بناءا على هذا يمكن إستخراج بعض المؤشرات التي يعتمد عليها المجمع الجهوي للإستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية أدرار وهي على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر. تتكون لوحة القيادة من عدد محدود من المؤشرات ولكنها أساسية. هذه المؤشرات تخص مجمع نشاط البنك، ويمكن لهذه المؤشرات أن تأخذ شكل:

- ✓ قيم مطلقة ( رقم الأعمال الشهري ، الثلاثي ، السداسي )؛
- ✓ الإنحرافات المهمة ( نمو شهري أو سداسي أو سنوي للموارد والاستخدامات بالنسبة للوكالة أو الجهة ، تطور الحسابات (غلق أو فتح حسابات أخرى ، النسب ... الخ ))؛
- ✓ منحنيات بيانية؛
- ✓ معطيات خارجية عن البنك ( رقم أعمال البنك مقارنة برقم أعمال القطاع ).

وفيما يلي أهم مؤشرات لوحة القيادة في المجمع الجهوي للإستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بأدرا:

**1\_ مؤشرات الموارد**

- الموارد العادية: الحسابات الجارية، حسابات الشيكات، الدائنين المختلفين؛
- الموارد المكافئ عليها: حسابات الودائع، الحسابات البنكية بالدينار القابل للتحويل ... الخ.

## 2\_ مؤشرات الإستخدامات

- إستخدامات مباشرة قصيرة الأجل: مختلف أنواع طرق التمويل المستعملة من طرف البنك للأجل القصير بالإضافة إلى مدينين آخرين؛
- إستخدامات متوسطة وطويلة الأجل:
- مختلف أنواع التحويلات المتوسطة والطويلة الأجل؛
- مؤشرات التعهدات خارج الميزانية: اعتمادات بالقبول واعتمادات بضمان.

## 3\_ مؤشرات المنتجات

وتتمثل في العمولات، مداخيل الخزينة، مداخيل تمويل الصندوق.

## 4\_ مؤشرات التكاليف

وتتمثل في مكافأة الودائع، تكاليف الخزينة، الخدمات، الأجور، مؤونات واهتلاكات.

## 5\_ مؤشرات تسيير الحسابات

وتشمل عدد الحسابات المفتوحة، عدد الحسابات المغلقة، عدد الحسابات بدون حركة، عدد الحسابات الغير منتجة وعدد أخطاء الصندوق.

## 6\_ مؤشرات التسيير المحاسبي

- اليوميات المحاسبية غير المرسلة؛
- عدد الكتابات المحاسبية الخاطئة؛
- عدد اليوميات المحاسبية الغير مراقبة بشكل كافي .

## 7\_ مؤشرات نوعية الخدمات

- عدد احتجاجات الزبائن ؛
- عدد ملفات التمويل رهن الدراسة ؛
- عدد زيارات الزبائن .

إن هذه المؤشرات تساهم في إعداد لوحة القيادة التي تمكن إلى حد كبير أصحاب القرار في المجمع الجهوي من مراقبة أداء الوكالات من خلال وضع أهداف لفترة محدودة، ولكل مركز مسؤولية، بعد دراسة واقعية للبيئة المعاشة، ومن ثم معرفة النتائج المحققة وتحليل الإنحرافات الموجودة، واستنتاج أنواع الزبائن

المقبلين على الإيداع والإدخار وتشجيع ما هو أفضل، ودراسة أسباب الضعف من أجل تحسين الخدمات المقدمة، وكذلك معرفة الودائع كثيرة الإهتمام للمحافظة عليها وتشجيع الودائع الأخرى أو التفكير في إضافة منتج جديد.

إلى جانب هذه المؤشرات يمكن مراقبة أداء مراكز المسؤولية (الوكالات) عن طريق مراقبة تنفيذ الميزانية ومقارنتها بالميزانية التقديرية، أو عن طريق الناتج الصافي للبنك أو النسب المئوية، ومن ثم إختيار المؤشرات الضرورية لإنشاء لوحة القيادة التي تمكن من اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت الحقيقي، لكن للأسف فالمجمع الجهوي للإستغلال بأدرار لا يعمل بلوحة قيادة تعتمد على الميزانيات التقديرية ولا على الناتج الصافي للبنك، لكن هناك احتمال أن هذه النقطة سيبدأ العمل بها في مطلع السنة 2018.

#### رابعاً: تجميع المعلومات

إنطلاقاً من إدراك مسؤولي المراكز بأهمية المعلومات التي يقدمونها وثقتهم فيها، وإيمانهم بأن صحة تلك المعلومات تؤدي إلى الرقابة الموضوعية وتحسين الأداء، فإنهم يساهمون في ذلك بشكل فعال.

بالإضافة إلى نظام المعلومات المتاح للبنك، وخدمات الشبكة المعلوماتية، يمكن مراقبة المعلومات التي يتم تجميعها في المجمع الجهوي من كافة مراكز المسؤولية وتخزينها لإعداد لوحة القيادة.

إن من خلال البيانات والمعلومات المحققة في سنة 2014 و 2015 يمكننا وضع لوحة القيادة الخاصة بنشاط المجمع الجهوي للإستغلال، حيث نجد أن هذه اللوحة تابعة للمجمع الجهوي فقد يتم وضعها وإعدادها من طرف المصلحة المعنية ألا وهي مصلحة الميزانية مراقبة التسيير، إذن فبالنالي فهي موجهة لأصحاب القرار في المجمع لاستخدامها في اتخاذ القرارات المناسبة، كما تضم هذه اللوحة جميع المؤشرات المعمول بها في المجمع الجهوي، دون أن ننسى كما ذكرنا سابقاً إن هذه اللوحة ليست ثابتة فلكل مركز مسؤولية لوحة قيادة خاصة به، لذلك حاولنا إعداد لوحة قيادة خاصة بالنشاط وهذا من خلال فهم المؤشرات المحددة سابقاً ومحاولة إستخراج وتحليل الإنحرافات وإيجاد الحلول المثالية، كما هو موضح في الجدول رقم (06) أدناه.

الجدول رقم (06): لوحة قيادة مؤشرات النشاط

الإنحرافات	المجموع	إنجازات 2015	تنبؤات 2015				إنجازات 2014	المؤشرات
			الثلاثي 4	الثلاثي 3	الثلاثي 2	الثلاثي 1		
								عدد المستخدمين
-	27	9	3	3	2	1	9	_ إطارات
-11	174	58	17	10	10	10	69	_ موظفين مؤهلين
-3	27	9	1	1	3	1	12	_ منفذين
								عدد حسابات الزبائن
253	15060	5020	1920	1318	1035	1000	4767	_ حسابات جارية
154	22146	7382	3620	1366	1300	1250	7228	_ حسابات الشيكات
2	8	2	1	1	1	1	2	_ ودائع لأجل
-74	6046	1674	800	400	200	200	2772	_ حسابات السكنات
982	25541	8518	3500	2500	2000	1500	7523	_ حسابات ادخار بدر
14	2061	686	320	170	110	100	675	_ حسابات ادخار اشبال
148	4972	1624	700	500	350	222	1576	_ حسابات العملة الصعبة
								تسيير الحسابات
-814	8328	2776	962	500	300	200	3590	_ عدد الحسابات المفتوحة
-64	3285	1164	500	300	200	100	1021	_ عدد الحسابات المغلقة
-	3200	1000	100	200	300	400	1200	_ عدد أخطاء الصندوق
								التسيير المحاسبي
-50	21950	7650	3300	2000	1200	1100	6700	_ عدد الكتابات المحاسبية الخاطئة
-235	1190	500	130	110	100	50	300	_ عدد اليوميات المحاسبية غير المراقبة بشكل كافي
								نوعية الخدمات
-235	917	465	30	40	70	90	222	_ عدد احتجاجات الزبائن
4500	21800	6800	500	2500	1500	2300	3700	_ عدد ملفات التمويل رهن الدراسة
30400	177100	55100	32000	27500	14000	12000	36500	_ عدد زيارات الزبائن

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق البنك

من الجدول المقدم أعلاه نلاحظ أن لوحة القيادة تتكون من العناصر التالية:

- ❖ يضم العمود الأول كل ما تم إنجازه في شهر ديسمبر لسنة 2014؛
- ❖ أما العمود الثاني فهو يتضمن توقعات شهر ديسمبر لسنة 2015 والمستخرجة من الميزانية التقديرية لنفس السنة، وكما يلاحظ فإن هذه التوقعات تتم كل ثلاثي حتى تكون الإنجازات أقرب للواقع؛
- ❖ وفيما يخص العمود الثالث فهو يضم كل ما تم تحقيقه خلال نفس الشهر من سنة 2015 ولكن بصفة عامة ليست كل ثلاثي؛
- ❖ العمود الرابع يخص المجاميع بدءاً من سنة 2014 إلى سنة 2015، وهو يضم جميع الإنجازات والتوقعات مجمعة بشكل أفقي؛
- ❖ وأخير العمود الخامس يبين هذا العمود جميع الانحرافات بين ما تم تقديره وما تم تحقيقه للشهر من سنة 2015.

### المطلب الثاني: تحليل النتائج وتقديم الإقتراحات

إنطلاقاً من الأهداف التي حددناها في إستراتيجية البنك يمكن تحليل نتائج المؤشرات المختارة في جانب النشاط، ومعرفة مدى أهمية المراحل السابقة لبناء نظام لوحة القيادة، ومن ثم إيجاد الحلول المثالية للانحرافات التي تعبر عن الفارق بين التنبؤات والإنجازات.

#### أولاً: تحليل النتائج

من خلال المعلومات والمعطيات المقدمة من المجمع الجهوي للإستغلال ومن خلال النتائج المتحصل عليها نأتي إلى تحليل الانحرافات على أساس المؤشرات المختارة والمحددة في الجدول أعلاه.

( أ ) \_ فمن ناحية عدد المستخدمين نلاحظ أن المجمع الجهوي قد حقق كل الأهداف المقدره سنة 2015 وهذا فيما يخص الإطارات، أما ما تعلق بالموظفين المؤهلين والمنفذين فالمجمع الجهوي قد حقق أكثر ما توقع وهذا راجع إلى زيادة عدد الدراسات والدورات التكوينية التي قام بها مجموعة من المستخدمين.

( ب ) \_ أما فيما يخص عدد حسابات الزبائن فيمكن القول أن مستوى المجمع الجهوي قد تراجع، وذلك نتيجة لعدة أسباب والتي منها غياب المراقبة وذلك فيما يخص الحسابات بمختلف أنواعها وهذا ما أوضحتها الانحرافات الخاصة بمؤشر الزبائن، ولهذا يجب على الجهات المعنية وأصحاب القرار دراسة الوضع وإيجاد الحلول المثالية في أقرب وقت.

( ج ) \_ وإذا تأملنا تسيير الحسابات فنلاحظ أن المجمع الجهوي ونظرا لتسهيل عملية فتح الحسابات وغلقها بالنسبة للزبائن سواء كانوا أشخاص أو شركات أو مؤسسات وغيرها فقد حقق سنة 2015 أكثر ماتوقعه، وذلك ما أوضحه الإنحراف السالب والذي دل على أن الإنجازات أكبر من التنبؤات المتنبأ بها، وهذا يعود إلى ثقافة الزبون ومرجعياته الدينية في التعامل بهذه الحسابات.

( د ) \_ أما ما يتعلق بالتسيير المحاسبي فنلاحظ أن عدد الكتابات المحاسبية الخاطئة وعدد اليوميات المحاسبية الغير مراقبة بشكل كافي في تزايد والسبب في ذلك هو غياب تطبيق أدوات مراقبة التسيير والتقنيات التي يتأكد من خلالها المسيريون من أن العمليات المحاسبية قد تمت في شكل جيد وتحتم كذلك على أن يطلقوا بسرعة الإجراءات التصحيحية المناسبة.

( هـ ) \_ نأتي أخيرا إلى تحليل نوعية الخدمات وهو الجزء المهم للبنك الذي يسعى دائما إلى تحقيق رضا الزبون، فنلاحظ بصفة عامة أن مستوى المجمع الجهوي للإستغلال قد تراجع أدائه خلال السنوات الأخيرة، وهذا يظهر في نوعية الخدمات التي يقدمها، حيث إزدادت احتجاجات الزبائن وتناقصت عدد زيارات الزبائن لتراجع المستوى من سوء الإستقبال وغياب ثقافة كسب ثقة الزبون بشتى الوسائل المتاحة، ومحاولة عدم الإهتمام والإستماع إلى الزبون حين يتقدم بشكاوي والتي ربما إذا أصلحت قد تساهم في رفع مستوى الأداء وتحسين الفعالية في هذا الأخير.

إن هذه المؤشرات تنبه أصحاب القرار في المجمع الجهوي لتدارك الوضع وتحليل أسباب النقص، كما أنها تبين لأصحاب القرار مستوى أداء الوكالات لسنة 2015 مقارنة بسنة 2014 ( الجدول رقم 06 ) ومدى تحقيق الأهداف المسطرة إنطلاقا من تحليل واقع البنك والبيئة المحيطة به، وعلى ضوء ذلك تتخذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب.

وإذا توفرت الحرية لأصحاب القرار في المجمع الجهوي بإمكانهم مراجعة تلك المؤشرات ومعرفة مدى ملائمتها للوحة القيادة وللأهداف المطابقة لسياسة البنك، حيث أن عملية متابعة وتنفيذ الخطط المبرمجة يتطلب تحضير نماذج ملخصة ومعبرة عن طبيعة النشاط بواسطة مؤشرات دقيقة تسمح بتحديد وضعية التنفيذ من أجل إتخاذ القرارات اللازمة والوصول إلى النتائج المرجوة.

وكخلاصة نستطيع القول أن لوحة القيادة تعتبر آلية من آليات مراقبة التسيير، حيث تكمن أهميتها في المجمع الجهوي في أنها تعد بمثابة منبه لأصحاب القرار في المجمع الجهوي لاتخاذ القرار المناسب وتحليل أسباب العجز، كما تحتم كذلك على المحافظة على المنتجات التي تحققت أهدافها والعمل على تطويرها.

**ثانياً: تقديم الإقتراحات**

من خلال الدراسة التي قمنا بها على مستوى المجمع الجهوي للإستغلال بأدرار، ونظرا لعدم وصول لوحة القيادة فيه إلى المستوى المطلوب سنجتهد في إعطاء بعض الإقتراحات التي من شأنها رفع المستوى ولعلها تساهم في ازدهار هذا الأخير وهي كما يلي:

- العمل من أجل خلق علاقة إتصال بين المراكز التشغيلية ومراكز المسؤولية، من خلال وضع شبكة إتصالات فعالة تسمح بنقل المعلومات والتوجيهات بسهولة؛
- تكوين الموظفين والمسيرين في مجالات التسيير الحديثة وتحسيسهم بالدور الذي تلعبه لوحة القيادة في تحسين عملية التسيير ومساعدة المسيرين على التحكم أكثر في تسييرهم؛
- إعداد لوحات قيادة خاصة بكل مستوى من مستويات الهيكل التنظيمي للبنك من أجل التحكم أكثر في مراقبة تكاليفها ونواتجها؛
- إعداد الموازنات التقديرية إذ تعتبر من أهم انجازات وظيفة مراقبة التسيير، باعتبارها تعبير رقمي لبرامج النشاط والمعيار الذي يقاس على أساسه النتائج المحققة ودراسة وتحليل الإنحرافات إن وجدت لتفاديها مستقبلا؛
- التأثير أو الضغط على الإدارة العامة لتعيين أشخاص ذوي كفاءات مهنية عالية وخبرة ميدانية كافية على رأس المديرية المركزية ورؤساء المجمعيات الجهوية للإستغلال؛
- ربط مصلحة مراقبة التسيير مباشرة بالمديرية العامة من أجل إكسابها مكانة كبيرة وسلطة عالية تسمح لها بالحصول على المعلومات الضرورية والكافية؛
- تصميم لوحة قيادة خاصة بالإدارة العامة وأخرى خاصة بكل وكالة؛
- العمل على تبني أدوات مراقبة التسيير الحديثة مثل بطاقة الأداء المتوازن لتدعيم الأدوات المعمول بها.

إذن من خلال النتائج التي توصلنا إليها بعد الدراسة الميدانية، فإننا سنقوم بعرض أو اقتراح نموذج للمجمع الجهوي للإستغلال لولاية أدرار لعله يساهم في ارتقاء وتطوير لوحة القيادة فيه، وهو موضح في الجدول رقم (07) أدناه:

## الجدول رقم (07): لوحة قيادة مراكز المسؤولية

الوحدة = 1000 دج

التعليق	نسبة الإنجاز	المجموع	أولف	رقان	تيميون	أدرار	المؤشر - الوكالات
							حسابات الإيداع _ إنجاز السنة ن-1 _ أهداف السنة ن _ إنجاز السنة ن
							حسابات العملة الصعبة _ إنجاز السنة ن-1 _ أهداف السنة ن _ إنجاز السنة ن
							.....

المصدر: من إعداد الطالبة

من النموذج المقدم سابقا نلاحظ أنه يحتوي على ما يلي:

- العمود الأول يمثل المؤشرات المختارة لقيادة الأداء في المجمع الجهوي للإستغلال بأدرار؛
- أما الأعمدة الثاني، الثالث، الرابع والخامس فهي تمثل الوكالات التابعة للمجمع الجهوي للإستغلال (مراكز المسؤولية)، مرتبة حسب الرموز؛
- وفيما يتعلق بالعمود السادس فهو يمثل المجموع، أما السابع فيبين لنا نسبة الإنجازات في كل وكالة؛
- وأخيرا العمود الثامن فهو يمثل جميع التعليقات التي تم استنتاجها من خلال تحليل النسب.

### خلاصة الفصل:

وكخلاصة للفصل استخلصنا أن البنوك التجارية تلعب دورا هاما في تنمية الإقتصاد الوطني عبر تسهيلات المعاملات وفتح مجال لتوسيع الإستثمار وكذا جلب رؤوس الأموال، وهذا ما أثبتته بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث تتمثل أهدافه الأساسية في المساهمة في ترقية جميع النشاطات لاسيما تلك المتعلقة بالقطاع التجاري والقطاع الصناعي، كما يهدف بالأساس إلى رفع الإنتاج الوطني كما ونوعا، وكذلك القيام بتنفيذ المخططات والبرامج المسطرة لتحقيق الأهداف المرجوة وهذا من خلال إستخدام لوحة القيادة التي تحمل مجموعة من المؤشرات الإعلامية والتي تكشف الإختلافات الحاصلة وتسمح بإتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير.

وقد أثبتت الدراسة التطبيقية التي أجريناها على مستوى المجمع الجهوي للإستغلال أنه رغم حداثة لوحة القيادة فيه واعتماده على جزء فقط من أدواتها التسييرية، إلا أنها تمكنت من توجيه السياسة العامة للبنك نحو تحقيق أهداف واضحة ومحددة وذلك من خلال الإنجازات العامة التي حققتها والتغيرات التي أحدثتها على مستوى وظائفه التسييرية، وعلى مستوى درجة الفعالية في إتخاذ القرارات التصحيحية وكذا العمل على نشر جو التوافق والانسجام بين مختلف المستويات الهرمية.

إن الدور الأساسي الذي تلعبه لوحة القيادة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية يتمثل في أنها تسمح بتشخيص الوضعية الحقيقية للبنك في وقت معين وقياس الإنحرافات المتواجدة مع الوضعية التنبؤية، كما تقوم أيضا بتنظيم المعلومات وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية البنك.



خاتمة عامة

لقد أنصبت دراستنا في هذا البحث حول إبراز البنك كمركز مسؤولية يخضع لمراقبة التسيير التي أصبحت اليوم ضرورية لكل مؤسسة لها إستراتيجية قائمة تعمل على تحقيقها بواسطة رسم أهداف محلية وأخرى مستقبلية، ولا يتسنى لها ذلك من دون تطبيق آليات مراقبة التسيير التي من أهمها لوحة القيادة.

ويعد نظام مراقبة التسيير أحد أبرز وأهم الأنظمة الحديثة التي تساهم وبشكل كبير في تحسين العملية التسييرية الخاصة بقطاع مهم كالقطاع البنكي، فهو نظام مبني على معايير موجهة أساسا لتحقيق الفعالية، إذ أنه يبحث بصورة دائمة عن عناصر الإستقرار بالتزامه بتحقيق الإستراتيجية المتبناة.

إننا نعيش اليوم في تحول حقيقي للوحة القيادة التي أصبحت اليوم ضرورية لكل مركز عمل، وأداة تشكل إستقلالية معينة لصاحب القرار وتسهل تداول المعلومات اللازمة، وتحقق التعاون بين مختلف المتعاملين.

فالبنك يتواجد اليوم في عالم متسم بالتعقيد وكثرة التحولات، وبفضل لوحة القيادة يتسنى لأصحاب القرار أكبر قدر من المعلومات للتقييم الأحسن للخيارات الممكنة، فمستقبل لوحة القيادة هو تحقيق القرار الآلي، وبفضل التسيير الأفضل للمعلومات تحقق هذه الأخيرة أفضل فهم للوضعية المطلوبة وفي الوقت الحقيقي.

لقد حاولنا في هذا البحث إسقاط الضوء على بعض النقاط في مراقبة التسيير من خلال إنشاء لوحة القيادة، وهي طريقة مثالية لمراقبة أداء البنوك لأن أي بنك لا يستطيع إتخاذ القرار في الوقت الحقيقي لا يمكنه أن يصمد أمام التحديات المختلفة.

### نتائج اختبار فرضيات البحث:

سعيًا منا للإجابة عن الإشكالية المطروحة سابقًا تم التوصل إلى النتائج الآتية:

إن وظيفة مراقبة التسيير كان لها تأثير هام على المؤسسات البنكية الجزائرية باعتبارها الأداة الأساسية للمراقبة، وذلك طبعًا من خلال محاولتها في التخفيف من المخاطر التي تواجهها البنوك الجزائرية والرفع من مستوى أدائها.

أما فيما يخص صحة الفرضيات الفرعية فتوصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ إن الفرضية الأولى والتي تدل على أن حقيقة مراقبة التسيير في البنوك تسعى إلى التحكم الجيد في التسيير، من أجل مساعدة المسييرين في بلوغ الأهداف الإستراتيجية صحيحة لأن مراقبة التسيير تعتبر كمسار لمساعدة أصحاب القرار

في عملية إتخاذ القرار، حيث تسمح بالتدخل قبل، خلال وبعد الأداء، وهي نظام شامل للمعلومات الداخلية تسمح بتحقيق اللامركزية؛

➤ أما ما يتعلق بالفرضية الثانية والتي تنص على أن إختيار وإعداد المؤشرات الأساسية لقياس ومراقبة الأداء بإعتبارها شرطا لبناء لوحة القيادة صحيحة لأن نجاح لوحة القيادة يتوقف على إختيار المؤشرات المناسبة التي تستلزم توفر جملة من الخصائص حتى تكون عاكس حقيقي للأداء، كالموضوعية والمصادقية؛

✓ أما فيما يخص الفرضية الثالثة والأخيرة والتي أشارت إلى أن الحاجة إلى تطبيق لوحة القيادة في المجمع الجهوي للإستغلال ببنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية أدرار ناتجة عن مشكل التسيير في محيط حاد المنافسة فهي كذلك صحيحة لأن الدور الأساسي الذي تلعبه لوحة القيادة في هذا الأخير يتمثل في أنها تسمح بتشخيص الوضعية الحقيقية للبنك في وقت معين وقياس الإنحرافات المتواجدة فيه.

#### نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة التحليلية الوصفية لأهمية وظيفة مراقبة التسيير في البنوك، أتضح لنا صحة الفرضيات التي إعتدنا عليها سابقا في الإجابة على الإشكالية، وهذا من خلال النتائج التي توصلنا إليها والتي نوجزها فيما يلي:

- ❖ إن مراقبة التسيير هو مسار دائم للتعديل يسعى إلى تجنيد الطاقات من أجل الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة؛
- ❖ تطبيق نظام مراقبة التسيير في البنوك لا يتم إلا عن طريق مجموعة من الطرق والآليات الأساسية التي يعتمدها هذا النظام والتي من بينها أساليب الرقابة، وعلى رأسها لوحة القيادة التي تسمح للمسيرين بتحليل الإنحرافات واتخاذ القرارات المناسبة؛
- ❖ إن لوحة القيادة هي أداة لتشخيص المؤسسة والذي بدوره يرمي بالدرجة الأولى إلى تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المطلوبة وفي الآجال المحددة.

ومن خلال الدراسة التطبيقية للوحة القيادة على مستوى المجمع الجهوي للإستغلال بولاية أدرار سجلنا بعض النقائص والتحفظات في إنشاء لوحة قيادة مؤشرات النشاط الخاصة بهذا الأخير والتي نجلها فيما يلي:

- غياب المحاسبة التحليلية وإن لم تعد كافية لمراقبة التسيير وقياس الأداء، إلا أنها ضرورية أيضا؛
- إن إستراتيجية البنك لم ترقى إلى المستوى المطلوب لأنه ينقصها استعمال الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير، كاستعمال بطاقة الأداء المتوازن؛
- التقصير الحاصل في البيئة المحيطة بالبنك خاصة فيما يتعلق بمصالح الإدارات المرتبطة بنشاطه وهذا ما يؤثر سلبا على المستوى الفعلي للبنك.

إلا أن هذا لا يمنع وجود نقاط إيجابية، حيث نجد أن لوحة قيادة مؤشرات النشاط سمحت للمجمع الجهوي بمواكبة مختلف مراحل الإنجاز من خلال إعدادها بصفة زمنية منتظمة، وهذا راجع إلى الصرامة في عملية تنفيذ ومتابعة هذه اللوحة عبر محطات زمنية مختلفة سواء بصفة أسبوعية، شهرية، فصلية، ثلاثية، سداسية أو حتى سنوية.

#### التوصيات والإقتراحات

حتى يمكن تجسيد نظام لوحة قيادة حديث خاص بالمجمع الجهوي للإستغلال بولاية أدرار، فإننا نقوم بتقديم التوصيات التالية:

- ✓ ضرورة إصلاح المنظومة البنكية وجعلها تتماشى مع واقع البنوك الحديثة؛
- ✓ ترقية مفهوم مراقبة التسيير من مهمة عقابية إلى مهمة تعاون، وتقديم الإقتراحات والحلول؛
- ✓ تحسين الخدمات خاصة منها المتعلقة بالزبائن؛
- ✓ إعداد بطاقات خاصة بالزبائن وبالإخص المميزين ومحاورتهم والإستماع لأرائهم وإقتراحاتهم؛
- ✓ الإهتمام بالعمال وتكوينهم وتوحيد الثقافة بينهم؛
- ✓ تنظيم لوحات قيادة لجميع مراكز المسؤولية من أجل المتابعة الدقيقة لجميع نشاطات البنك ومن ثم تحديد الإنحرافات ودراستها وتحديد المسؤوليات؛
- ✓ العمل على تعزيز الإتصال بين مراقبة التسيير وكافة الوظائف والمصالح الأخرى؛
- ✓ ضرورة العمل بطرق المحاسبة التحليلية والموازنات التقديرية باعتبارها أدوات مهمة وأساسية فيما يخص الرقابة وتحسين الأداء؛
- ✓ يجب على المجمع الجهوي للإستغلال تنظيم لوحات قيادة لتقييم أداءه، فمعظم الموظفين والمدراء في المجمع لا يعلمون مفهوم تقييم الأداء.

## أفاق الدراسة

يعتبر هذا البحث تمهيدا للمرحلة القادمة التي ستقبل عليها البنوك الجزائرية، ويبقى المجال مفتوحا لدراسات أخرى تعكس الواقع المرتقب بصورة شمولية، وتطبق آليات مراقبة التسيير الحديثة والتي منها ما يلي:

- ما مدى تأثير لوحة القيادة مستقبلا على أداء البنوك ؟
- ما هو مصير البنوك التجارية في ظل غياب آليات مراقبة التسيير ؟
- البحث في إمكانية الإعتماد على المحاسبة التحليلية والموازنات التقديرية في إعداد لوحة قيادة على مستوى البنك .

# قائمة المراجع

الكتب

## ➤ باللغة العربية

- أحمد شعبان محمد علي، انعكاسات ومتغيرات المعاصرة على القطاع المصرفي ودور البنوك المركزية، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 2006 .
- أبو عتروس عبد الحق، الوجيز في البنوك التجارية، جامعة منتوري، قسنطينة، الطبعة الثانية، 1996.
- ابتهاج مصطفى عبد الرحمان، إدارة البنوك التجارية، دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة الثانية.
- أحمد زهير شامية، النقود والمصارف، دار زهران للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 1993.
- رشاد العصار، رياض الحلبي، النقود والبنوك، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
- زياد رمضان، إدارة البنوك، وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2006.
- طارق طه، إدارة البنوك " نظم المعلومات المصرفية "، دار الكتاب، الإسكندرية، 2000.
- طارق عبد العال حماد، تقييم أداء البنوك التجارية " تحليل العائد والمخاطرة "، الدار الجامعية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، 2000 .
- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة البنوك، الدار الجامعية الجديدة، الطبعة الأولى، الإسكندرية ، 2005.
- محمود سحنون، الاقتصاد النقدي والمصرفي، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، قسنطينة، 2003 .
- منير الجنيهي، البنوك الالكترونية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 2006.
- محمد الصيرفي، إدارة المصارف، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2007 .
- منير ابراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية " مدخل اتخاذ القرارات "، مركز الدلتا للطباعة، الإسكندرية، الطبعة الثالثة، 2000.
- ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر.
- عبد الحميد عبد المطلب، البنوك الشاملة، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الابراهيمية، 2008.
- عقيل جاسم عبد الله، النقود والمصارف، دار مجدولاي للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 1999 .

- عبد الله الطاهر، النقود والبنوك، مركز يزيد للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2006 .
- عبد الكريم طيار، الرقابة المصرفية، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1989 .
- فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، 2008.
- فركوس محمد، الموازنات التقديرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- سلمان بوزياب، اقتصادية النقود والبنوك، المؤسسات الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، بيروت، 1996.
- سيد الهواري، عناصر الإدارة للمبتدئين وغير التجاريين، إدارة البنوك ' دراسة في الأساسيات'، مكتبة عين شمس، مصر.
- شاكر القز ويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، الجزائر، 2008.

### ➤ باللغة الفرنسية

- A . Burlaud: **leçon inaugurale de la chaire de comptabilité et de contrôle de gestion au CNAM** , Paris, 1995 .
- ALAZARD Claude, SEPARI Sabine, **contrôle de gestion** , Dunod , 3ème édition , 1996 .
- Antony et Dearden : **management control system** , ed Irwin 1976 , cité par Robert le Duff , encyclopédie de la gestion et du management , Dalloz , Paris , 1999 .
- Armand Dayan , **manuel de gestion** , edition Ellipes , volume , Paris , 1999 .
- CHARPENTIER Michel, GRADJEAN Philippe , **Secteur public et contrôle de gestion** , éditions d'organisation , 1998 .
- GERVAIS Michel , **contrôle de gestion** , 4ème édition , Economica , Paris , 1995 .
- GIRAUD Françoise , **contrôle de gestion et pilotage de la performance** , 2ème édition , Paris , 2003.

- I.et L.De kerviler : **le contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise** , 2éme édition , Dunod , 2002 .
- J.R Sulzer , **comment construire le tableau de bord** , « les objet et les méthodes d'élaboration » , édition Dunod , Paris .
- JOBARD Jean Pierre , GREGORY Pierre , **Gestion** , Dalloz , Paris , 1995 .
- KHAMAKHEM Abdelatif , **introduction an contrôle de gestion** , Dunod, Paris , 1971 .
- M.Boitier : « **les ERP , un outil au service du contrôle des entreprises ?** » , sciences de la gestion , n° 61 .
- M.Porter , **l'avantage concurrentiel** , Dunod , Paris , 1997 .
- M.Rouach et G.Naulleau , **le contrôle de gestion bancaire et financier** .
- MEYSSONNIE François et POURTIER Frédéric: **les ERP changent-ils le contrôle de gestion** , 2004 .
- Norbet Guedj , **le contrôle de gestion** , édition d'organisation , Paris , 1995 .
- P . I Bescos et autres , **contrôle de gestion et management** , 4éme édition , Montchrestien , Paris , 1997 .
- P.Boisselier , **contrôle de gestion** , cours et applications , 2éme édition, vouibert , Paris , 2001 .
- R.Teller : **Le contrôle de gestion pour un pilotage intégrant stratégie et finance** , Management société , 1999 .
- S.Coussergues , **Gestion de la banque** , Dunod , 1992 .

#### الأطروحات والمذكرات

- الطاهر أبو الطيب، مراقبة التسيير في قطاع البنوك، مذكرة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، 2002.
- حسان كعدان، الرقابة وتقييم الأداء في القطاع المصرفي، رسالة دكتوراه في المحاسبة، جامعة دمشق، سوريا، 1997.

- صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006.
- قويدر الواحد عبد القادر: دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حالة م. الاسمنت ومشتقاته، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الشلف، 2006.

### المجلات، التقارير والمراسيم

- عبد المؤمن علي، الرقابة الخارجية الشاملة كأداة لمتابعة تقويم الأداء، مجلة المصارف العربية، العدد (122-123)، بيروت، 1991، ص 87.
- مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الجريدة الرسمية، العدد 11.
- Rapport d'activité de banque BADR , 2002 .
- A.sahi , conseil économique et social badr info n°= 36-37 décembre 2003 Alger .

### حوارات

- حوار مع السيد نائب المدير المكلف بأخطار القروض ما قبل المنازعات، قليل نور الدين، بالمجمع الجهوي للإستغلال، أدرار، 2016/03/19.
- حوار مع السيد نائب المدير المكلف بالإدارة والمحاسبة، عبد الرحيمي رضا، بالمجمع الجهوي للإستغلال، أدرار، 2016 / 03 / 22 .
- حوار مع السيد نائب المدير المكلف بالإدارة والمحاسبة، عبد الرحيمي رضا، بالمجمع الجهوي للإستغلال، أدرار، 2016 / 03 / 22 .
- حوار مع السيد رئيس مصلحة المحاسبة والضرائب، مجبري عبد القادر، بالمجمع الجهوي للإستغلال، أدرار، 2016 / 03 / 22 .

### مواقع إلكترونية

- www. Google /contrôle de gestion . com
- chtiou@Crefige.Dauphine.Fr
- WWW.badr –bank .dz
- http : // ejabat . google. Com

# قائمة الملاحق

المجمع الجهوي للإستغلال	أدرار 001
العلامة	001

مصلحة صندوق المعلومات والأرشيف

معلومات خاصة بالمجمع الجهوي للإستغلال لسنة 2014 و 2015	2014	2015
_ عدد الإطارات	9	9
_ عدد موظفين مؤهلين	69	58
_ عدد المنفذين	12	9
_ عدد حسابات جارية	4767	5020
_ عدد حسابات الشيكات	7228	7382
_ عدد ودائع لأجل	2	2
_ عدد حسابات السكنات	2772	1674
_ عدد حسابات ادخار بدر	7523	8518
_ عدد حسابات أذخار أشبال	675	686
_ عدد حسابات العملة الصعبة	1576	1624
_ عدد الحسابات المفتوحة	3590	2776
_ عدد الحسابات المغلقة	1021	1164
_ عدد أخطاء الصندوق	1200	1000
_ عدد الكتابات المحاسبية الخاطئة	6700	7650
_ عدد اليوميات المحاسبية غير المراقبة بشكل كافي	300	500
_ عدد احتجاجات الزبائن	222	465
_ عدد ملفات التمويل رهن الدراسة	3700	6800
_ عدد زيارات الزبائن	36500	55100