الجـمهورية الجـــزائرية الديمــقراطية الشـــعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المـدرسة العليـا للـتجـارة

مذكرة نهاية الدراسة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: مراقبة التسيير

الموضوع:

دور مراقبة التسيير في التحكم في الاداء المالي للبنوك

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية _ وكالة مداوروش "824 "_

مقدمة من طرف الطالبة:

بن جبار بسمة

إشراف الأستاذ:

بن شايب رابح

مكان التربص: بنك الفلاحة والتنمية الريفية _ وكالة مداوروش "824 "_

فترة التربص من : من 03 أفريل 2022 الى 23 ماي 2022

الموسم الجامعي :2021/2022

الجـمهورية الجـــزائرية الديمــقراطية الشـــعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المـدرسة العليـا للـتجـارة

مذكرة نهاية الدراسة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: مراقبة التسيير

الموضوع:

دور مراقبة التسيير في التحكم في الاداء المالي للبنوك

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية _ وكالة مداوروش "824 "_

مقدمة من طرف الطالبة:

بن جبار بسمة

إشراف الأستاذ:

بن شايب رابح

مكان التربص: بنك الفلاحة والتنمية الريفية _ وكالة مداوروش "824 "_

فترة التربص من : من 03 أفريل 2022 الى 23 ماي 2022

الموسم الجامعي :2021/2022

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله الذي أعانني على إنجاز هاته المذكرة

أتقدم بجزيل الشكر إلى من قال فيهما عز وجل بعد بسم الله الرحمان الرحيم " وأخفض لهما جناح الذل من الرحمة " والداي الكريمين

أما بعد نتقدم بتحياتنا الخالصة و جزيل شكرنا إلى كل من ساعد العمل من قريب ومن بعيد و نخص بالذكر الأستاذ المشرف " بن شايب رابح " على توجيهاته ونصائحه وصبره .

نشكر على وجه الخصوص إطارات بنك الفلاحة والتنمية الريفية_ وكالة مداوروش "824 "_ (جعفري ، زراري ، بوعروة ، حبيرش، بوتمجت ، ،شواقرية ، طولبي ، سيوان) الذين دعموني طيلة فترة التربص ولم يبخلوا علي بالنصائح والتوجيهات.

كما اتقدم بشكر خاص الى إطار بنك الفلاحة والتنمية الريفية _وكالة بني ورثيلان_ (لورابي).

الإهداء

إلى أمي الحبيبة " خديجة غلاب" التي ملأت قلبي وردا ،إلى من غمرتني بحبها الصافي منبع الحنان إلى من جعل العليم الجنة تحت أقدامها ، شكرا لكي يا رمز التضحية والعطاء ، انتي يا أمي الرضا والنور وطهر الحياة فل يحفظك الله لنا .

إلى والدي الكريم " نبيل " ، إلى من احمل اسمه بكل فخر الذي لم أجد عبارات تفيه حقه بالتقدير والاحترام الذي علمني كيف يكون الصبر طريقا للنجاح.

إلى الذين اهواهم ، إلى سندي في الحياة ، إلى من عاشوا حياتي بكل تفاصيلها، إخوتي " زين الدين ، محمد الأمين ، وائل عبد الرحمان "

إلى صديقاتي الحبيبات ، إلى من تقاسموا معي حلو الحياة ومرها " خديجة، أسماء ،ملاك ، آية ، هدى ، "

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات الصفحة

الشكر
الإهداء
فهرس المحتويات ا- ا
قائمة الجداول ا
قائمة الاشكال ا
الملخص
مقدمة عامة..... أ-د
الفصل الأول : مراقبة التسيير وخصوصيتها في البنوك .....
مقدمة الفصل 2
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول مراقبة التسيير..... 3
المطلب الأول : نشأتها ومفهومها 3
المطلب الثاني : وظائفها، أهدافها ومكانتها 6
المطلب الثالث: شروط نجاحها مسارها مراحل تصميمه..... 10
المبحث الثاني : خصوصية مراقبة التسيير في البنوك 14
المطلب الأول: عوامل تنظيم مراقبة التسيير في البنوك 14
المطلب الثاني : اهمية تنظيم مراقبة التسيير في البنك 17
المطلب الثالث: علاقة مراقبة التسيير مع مختلف وضائف البنك 19
المبحث الثالث : أدوات مراقبة التسيير المستعملة في البنوك 21
المطلب الأول : التحليل المالي 21
المطلب الثاني : الموازنات التقديرية 24
المطلب الثالث : لوحة القيادة ، بطاقة الاداء المتوازن 25
خاتمة الفصل 31
الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء المالي للبنوك .....
مقدمة الفصل 33
المبحث الأول : الأسس النظرية للأداء المالي للبنوك 34

المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي 34
المطلب الثاني: أهمية الأداء المالي..... 37
المطلب الثالث: مؤشرات الأداء المالي 38
المبحث الثاني: تأثير مراقبة التسيير على الأداء المالي 40
المطلب الأول: دور مراقبة التسيير في تقويم الاداء المالي 40
المطلب الثاني: مجالات تقويم الأداء المالي 43
المطلب الثالث: الجهات المستفيدة من تقويم الأداء المالي..... 44
المبحث الثالث: نماذج تقييم الأداء المالي للبنوك وطرق تحليل القوائم المالية..... 44
.....
المطلب الأول: نموذج العائد على حقوق الملكية 44
المطلب الثاني: تحليل الميزانية المالية للبنك وفق النظام المحاسبي المالي..... 47
المطلب الثالث: تحليل جدول حسابات النتائج وفق النظام المحاسبي المالي..... 49
خاتمة الفصل 57
الفصل الثالث : دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية _وكالة مداوروش "824"_.....
مقدمة الفصل..... 59
المبحث الأول : عرض دراسات سابقة حول الاداء المالي ومراقبة التسيير..... 60
المطلب الاول : عرض الدراسات 60
المطلب الثاني: تحديد أوجه الاتفاق و الاختلاف مع الدراسة الحالية..... 62
المطلب الثالث : إبراز مساهمة الدراسة الحالية 62
المبحث الثاني : واقع ادوات مراقبة التسيير في بنك BADR وكالة مداوروش "824".... 63
المطلب الاول : تقديم المؤسسة المستضيفة (بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة مداوروش"824 "_)..... 63
المطلب الثاني : التحليل المالي في بنك BADR وكالة مداوروش "824 "..... 67
المطلب الثالث : مثال تطبيقي عن لوحة القيادة الخاصة لبنك BADR _ وكالة مداوروش " 824 "_ 78
المبحث الثالث : تقييم نظام مراقبة التسيير داخل بنك BADR _وكالة مداوروش"824 "_.. 82
المطلب الأول : تقييم مراقبة التسيير داخل الوكالة 82
المطلب الثاني : تقديم الاقتراحات 83

خاتمة الفصل..... 93
خاتمة عامة 97-95
قائمة المراجع 101-99

قائمة الاشكال والجداول

1) قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	مراحل تطور مراقبة التسيير	4
2-1	التصور الهيكلي للمعلومة نموذجmortongorry	15
3-1	الشكل العام للوحة القيادة	27
1-2	مؤشرات قياس المخاطر في البنوك التجارية	47
2-2	نموذج عن ميزانية للبنك	49
3-2	نموذج عن جدول حساب النتائج الخاص بالبنك	50
1-3	الميزانية المالية الخاصة بالوكالة خلال الفترة 2017-2021	67
2-3	راس المال العامل الخاص بالوكالة للفترة 2017-2021	71
3-3	حالات راس المال العامل للوكالة خلال الفترة 2017-2021	71
4-3	احتياجات راس المال العامل للوكالة خلال الفترة 2017-2018	70
5-3	الخزينة الصافية للوكالة خلال الفترة 2017-2021	70
6-3	مؤشرات التوازن المالي للوكالة "824 " خلال الفترة 2017-2021	71
7-3	جدول حساب النتائج للوكالة "824" خلال الفترة 2017-2021	72
8-3-	معدلات نمو الارصدة الوسيطية	72
9-3	ايرادات وتكاليف الخاصة بالوكالة	76
10-3	مؤشرات لوحة القيادة بنك BADR وكالة مداوروش"824"	79
11-3	لوحة قيادة النشاط الخاصة ب وكالة مداوروش "824 "	80
12-3	بناء مؤشرات بطاقة الاداء المتوازن للوكالة	85
13-3	النموذج المقترح لبطاقة الاداء المتوازن B.S.C لوكالة BADR "824 "	91

2) قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	**مثلث نظام مراقبة التسيير**	5
2-1	**أهداف مراقبة التسيير**	8
3-1	**مراقبة التسيير مرتبطة مباشرة مع المديرية العامة**	9
1-4	**مراقبة التسيير مرتبط بمديرية وظيفية**	9
5-1	**مراقبة التسيير والمحاسبة العامة ترتبطان مع المديرية العامة مباشرة (تقارير)**	10
6-1	**مراحل تصميم نظام مراقبة التسيير ومسارها**	13
7-1	**الشبكة المدمجة للمعلومات**	16
8-1	**شبكة مراقبة التسيير**	18
9-1	**العلاقة بين مختلف مستويات التسيير**	19
10-1	**المحاور الاساسية للبطاقة الاداء المتوازن**	29
1-2	**ابعاد الاداء المالي**	35
2-2	**العوامل المؤثرة على الاداء المالي**	36
3-2	**نموذج العائد على حقوق الملكية**	45
4-2	**منحنى يمثل حالة الارتفاع الكبير في التكاليف وارتفاع متأخر للإيرادات**	51
5-2	**منحنى يمثل حالة ارتفاع الايرادات وثبات التكاليف**	52
6-2	**منحنى يمثل حالة ارتفاع الايرادات وانخفاض في التكاليف**	52
7-2	**منحنى يمثل حالة توقف الايرادات واستمرار التكاليف**	53
8-2	**منحنى يمثل حالة الهروب الى الامام**	53
9-2	**منحنى يبين حالة المقص المفتوح**	54
1-3	**الهيكل التنظيمي لوكالة مداوروش "824 "**	67
2-3	**تمثيل بياني للنسب الخصوم الوكالة**	70
3-3	**تمثيل بياني لنسب لأصول الوكالة**	70
4-3	**منحنى بياني يمثل نمو ناتج الاستغلال البنكي**	73

5-3	تمثيل بياني لمعدلات نمو استهلاك الاستغلال البنكي للوكالة	73
6-3	معدلات نمو فائض الاستغلال البنكي للوكالة	74
7-3	تمثيل بياني لمعدلات نمو النتيجة العملياتية للوكالة	75
8-3	تمثيل بياني لمعدلات نمو النتيجة الصافية للوكالة	76
9-3	يمثل حالة ارتفاع متدبدب للتكاليف وارتفاع متدبدب للإيرادات	77

ملخص

تعتبر التعقيدات وكثرة المتغيرات التي يتسم بها الوسط الاقتصادي أهم العوامل التي أجبرت البنوك على إعادة ترتيب أمورها وتجديد طرق تسييرها حتى تتماشى مع هذه التحديات الجديدة . بذلك تعد وظيفة مراقبة التسيير من أهم آليات الرقابة والضبط الداخلي الحديثة على مستوى القطاع البنكي .

وهو ما سعت الدراسة إلى إبرازه من خلال تسليط الضوء على دور مراقبة التسيير في التحكم في الأداء المالي المتعلق بأحد البنوك الفعالة في القطاع البنكي "بنك الفلاحة والتنمية الريفية "، و تم الاستعانة بأدوات مراقبة التسيير المتمثلة في لوحة قيادة النشاط والتحليل المالي للميزانية وجدول حسابات النتائج وفق النظام المحاسبي والمالي ، للتعرف علي مدى قدرة هاته الأدوات على تقييم الأداء المالي وتوجيهه لتحقيق الأهداف المسطرة .

وقد خلصت الدراسة إلى استعمال أدوات مراقبة التسيير وأساليب التحليل المالي ،لما لها من أهمية كبيرة في تقديم المعلومة اللازمة التي تساعد على تشخيص الوضعية المالية للبنك .

الكلمات المفتاحية : مراقبة التسيير ، الأداء المالي ، تقييم الأداء المالي ، لوحة القيادة ، التحليل المالي .

Résumé

Les complexités et les nombreuses variables de l’environnement économique sont les facteurs les plus importants qui ont forcé les banques à réorganiser et réaménager leur gestion afin qu’elle corresponde à ces nouveaux défis. Ainsi, la fonction de contrôle de gestion est l'un des plus importants mécanismes modernes de contrôle interne et de contrôle au niveau du secteur bancaire.

C'est ce que l'étude a voulu mettre en évidence en mettant en lumière le rôle du contrôle de gestion dans le contrôle de la performance financière liée à l'une des banques performantes du secteur bancaire «la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural». En utilisant les outils de contrôle de gestion qui est représentés dans le tableau de bord des activités, l'analyse financière du bilan et le tableau des résultats selon le système comptable et financier ont permis d'identifier l'étendue de la capacité de ces outils à évaluer la performance financière et à l'orienter vers l'atteinte des objectifs fixés.

L'étude a conclu que l'utilisation d'outils de contrôle de gestion et de méthodes d'analyse financière ont d'une grande importance pour fournir des informations pertinentes permettant de diagnostiquer la situation financière de la banque.

Mots-clés : contrôle de gestion, Performance financière, Évaluation de la performance financière, Tableau de bord , Analyse financiere.

مقدمة عامة

مقدمة عامة

تعتبر البنوك الركيزة الأساسية لمختلف المنظومات الاقتصادية، وتتزايد أهميتها يوما بعد يوم نتيجة التحولات العميقة التي يشهدها المحيط المالي من ناحية، والتطورات الاقتصادية العالمية من ناحية أخرى، و تكمن أهميتها بما يظهر من تأثير إيجابي في تسهيل المعاملات المالية والاقتصادية ،كما أنها المصدر الأساسي للمحافظة على الأموال والحصول على الأرباح، فالبنوك عبارة عن مؤسسات مالية هدفها الرئيسي هو العمل كوسيط بين مجالات الاستثمار التي تبحث عن رؤوس الاموال ،وعن رؤوس الاموال التي تحتاج إلى مجالات استثمار، إذن فالقطاع البنكي من أهم دعامات التنمية الاقتصادية .

ومن هنا تظهر أهمية وظيفة مراقبة التسيير حيث احتلت الصدارة بين نظم البنوك الحديثة ، فأصبحت ضرورية وتفرض نفسها على كل مسير يريد النجاح وذلك لتمكنها من إنجاز عدة أعمال في وقت واحد فهي وسيط يربط بين المستوى الاستراتيجي والمستوي التنفيذي ، إذ تساعد على صياغة الاهداف ووضع الاستراتيجية ، ومتابعة تنفيذها ميدانيا للوقوف على الأخطاء والانحرافات الناتجة ومحاولة تصحيحها ، كما تعمل على ربط العلاقة بين الأهداف والوسائل والنتائج . وتعتمد وظيفة مراقبة التسيير على مجموعة من الادوات متوافقة مع طبيعة نشاط البنوك .

لذلك قامت الجزائر بإجراء عدة إصلاحات عميقة لغرض تحقيق استقلالية القطاع البنكي وتغير وجهة اهدافه نحو تحقيق المردودية ، وقيامها على مبدأ الربحية وفتح مجالات المنافسة سواء على الصعيد المحلي أو على الصعيد الدولي لمواكبة التطورات الاقتصادية العالمية ، وإنشاء علاقات اقتصادية دولية وخلق فرص الاندماج الاقتصادي .هاته الإصلاحات أوجبت ضرورة تبني وسائل وطرق فعالة تعمل على توجيه أداء البنوك وإبراز فاعليته والاستمرارية في جني الأرباح ،من خلال التسيير العقلاني لموارده المالية والمادية والمعرفية ، و وضع أسس وتقنيات تسيير تمنحها القدرة على مراقبة المحيط الداخلي والتحكم فيه ، إضافة الى القدرة على التأقلم مع المحيط الخارجي لتحقيق التفوق والتميز .

غير أن واقع وظيفة مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية ظل يواجه العديد من العراقيل نتيجة غياب الثقافة البنكية وسيطرة الدولة على أكبر نسبة من النشاط المصرفي ،وعدم تداركها لأهمية الاستفادة من التوجهات الاقتصادية والتكنلوجية الحديثة التي تمكنها من التحكم في الأداء التسييري والمالي للبنوك ، الأمر الذي أدى الى عدم قيام وظيفة مراقبة التسيير بالمهام السابق ذكرها على أحسن وجه ومنعها من الرقي إلى مرتبة البنوك الحديثة لأن ذلك يتطلب آليات متطورة واعتماد مخرجات ألتكنلوجيا الحديثة .

وقصد محاولة تسليط الضوء على واقع نظام مراقبة التسيير داخل البنوك الجزائرية العمومية تحديدا بنك الفلاحة والتنمية الريفية، ومدى تأثيرها على مستوى الأداء المالي تبلورت لنا الإشكالية الرئيسية التالية :

ما هو دو مراقبة التسيير في التحكم في الأداء المالي للبنك الفلاحة والتنمية الريفية بصفة عامة و _وكالة مداوروش "824 " _بصفة خاصة ؟

وللإجابة عن الاشكالية يتوجب علينا طرح مجموعة من الاسئلة الجزئية التالية :

- ✓ ما مدى كفاءة أدوات مراقبة التسيير المستعملة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، في تقييم الاداء المالي _لوكالة مداوروش "824 "_ والتحكم فيه ؟
- ✓ هل يعتبر التحليل المالي أداة كافية لترشيد اتخاذ القرارات في الوكالة و التحكم في أداءها المالي ؟

- ✓ ماهي دوافع تبني لوحة القيادة كوسيلة للتسيير في بنك BADR-وكالة مداوروش"824 "- ؟
- ✓ ما مدى تأثير مستوى الأداء المالي لوكالة مداوروش" 824" على الأداء المالي الاجمالي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية:

وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسات البنكية الجزائرية العمومية هي وسيلة مراقبة واداة اتصال ،تساعد المسيرين واصحاب القرار على توفير المعلومات الضرورية اتخاذ القرارات المناسبة فيما يخص الأداء المالي .

الفرضيات الفرعية:

- ✓ أدوات مراقبة التسيير تساهم في تقييم الأداء المالي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية _وكالة مداوروش" 824"_ والتحكم فيه .
- ✓ يعتبر التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي وسيلة فعالة تساعد على تشخيص الوضعية المالية للبنك ويعكس صورة واضحة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية _وكالة مداوروش" 824"_ .
- ✓ إعداد مؤشرات خاصة بلوحة قيادة النشاط من أجل قياس ومراقبة الأداء المالي على مستوى الوكالة ولكنها غير كافية في تقييم الاداء ومراقبته .
- ✓ الحاجة إلى تبني أدوات مراقبة التسيير الحديثة المتمثلة في لوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن في بنك BADR-وكالة مداوروش"824 "- لتفادي مشكلة التسيير في وسط محيط يتميز بالمنافسة .

أهداف البحث :

يتمثل الهدف الرئيسي في معرفة واقع وظيفة مراقبة التسيير في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومدى تطبيقها كما نسعى الى تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية :

- ✓ معرفة خصوصية وظيفة مراقبة التسيير في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .
- ✓ معرفة تأثير مستوى الاداء المالي لوكالة مداوروش "824 " باعتبارها مركز للربحية على الاداء المالي الكلي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية .
- ✓ معرفة مدى تطبيق أدوات مراقبة التسيير في الوكالات التابعة للبنك الفلاحة والتنمية الريفية وابراز دورها في التحكم في الاداء المالي للبنوك من خلال تحسين مردوديتها وزيادة ربحيتها .
- ✓ تقديم الاقتراحات اللازمة فيما يتعلق بأدوات مراقبة التسيير الحديثة ولفت الانتباه فيما يخص تبنيها من أجل التحكم في الأداء الكلي بصفة عامة والأداء المالي بصفة خاصة.

أسباب اختيار الموضوع :

- ❖ **دواعي موضوعية .**

- ✓ الاهتمام المتزايد من طرف المؤسسات البنكية بالأداء المالي في اتخاذ القرارات التي تساهم في تحسين الأداء واستمرارية نشاط البنك .
- ✓ اهمية مراقبة التسيير في توجيه نشاط البنوك .

- ✓ ندرة الدراسات السابقة حول موضوع دور مراقبة التسيير في التحكم في الاداء المالي للبنوك .
- ✓ إضافة مرجع جديد للمكتبة الجامعية في هذا المجال.

❖ **دواعي ذاتية**

- ✓ اهم الدوافع هي الميولة الشخصية للتعرف على حقيقة النشاط البنكي الجزائري ومستوى تقدمه مقارنة مع البنوك المتقدمة . واختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية على وجه الخصوص نظرا لمكانته، ونوعية خدماته وانتشاره الواسع عبر التراب الوطني.
- ✓ الرغبة الذاتية في الوقوف على التطبيق الميداني لمراقبة التسيير وإبراز دورها في التحكم في الأداء المالي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية .
- ✓ طبيعة التخصص الدراسي " مراقبة التسيير "

أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث في إعطاء صورة حقيقية عن واقع مراقبة التسيير في أحد البنوك التجارية الفعالة في الاقتصاد الوطني ، وإبراز اهمية ودور مراقبة التسيير في التحكم في الاداء المالي للبنك نظرا لخصوصية النشاط البنكي .

منهجية البحث:

المنهج المتبع لمعالجة الموضوع محل الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي ، فهو يسمح لنا بدراسة الموضوع من الناحية النظرية، ومحاولة إسقاط المعارف النظرية على دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية _وكالة مداوروش "824 "_ ، وذلك من خلال استخدام وثائق الوكالة ومختلف المعطيات المالية والمحاسبية خلال الفترة 2017-2021 من اجل القيام بالتحليل المالي للوثائق المحاسبية والاستعانة بلوحة القيادة من اجل قياس وتقييم الاداء المالي للوكالة ، بهدف الإجابة عن إشكالية البحث ومختلف التساؤلات المطروحة .

صعوبات البحث:

- ✓ قلة المراجع باللغة العربية المتعلقة بموضوع مراقبة التسيير فيما يخص الجانب النظري .
- ✓ قلة المراجع الجزائرية المتعلقة بموضوع الأداء المالي للبنوك في الجانب النظري.
- ✓ عدم القدرة على الإلمام بجميع جوانب الموضوع محل الدراسة كونه يضم عدد كبير من المفاهيم المتنوعة ومتداخلة في بعض الاحيان .
- ✓ صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بوكالة مداوروش للقيام بدراسة الحالة في الجانب التطبيقي .

حدود الدراسة :

تتعلق هاذه الدراسة بمحاولة إبراز أدوات مراقبة التسيير لتحليل الأداء المالي للبنوك من خلال بنكBADR _وكالة مداوروش"824"_ وذلك خلال الفترة 2017-2021 وبتالي فإن النتائج المتحصل عليها تتعلق فقط بالوكالة محل الدراسة .

هيكلة البحث :

للإجابة عن الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات يتم تقسيم موضوع الدراسة الى ثلاثة فصول أساسية ، نتناول في الفصلين الاولين الجانب النظري و اما الفصل الثالث فيتعلق بالجانب التطبيقي .

يتناول الفصل الاول الاطار النظري لمراقبة التسيير وخصوصيتها في البنوك ة وأدوات مراقبة التسيير المستعملة في البنوك .

اما الفصل الثاني فيعالج الاطار النظري للأداء المالي للبنوك من خلال ثلاث مباحث .

في حين يهتم الفصل الثالث بالجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية _وكالة مداوروش " 824 " _ بناء على ثلاث مباحث اساسية .

الفصل الأول :

مراقبة التسيير وخصوصيتها في البنوك

مقدمة

التوسع في حجم المؤسسات الاقتصادية وتنوع الأنشطة في القطاعات الصناعية سلط الضوء على أهمية وظائف الإدارة والرقابة وأصبحت الدعامة الأساسية لضمان التشغيل السلس للمؤسسات. تعتبر مراقبة التسيير من أبرز الأدوات التي تمكنهم من تقييم أنشطتهم وتحديد نقاط القوة ودعمها وتحديد أوجه القصور وتصحيحها باستخدام الأساليب اللازمة.

بالمقارنة مع القطاع البنكي، هناك تأخير ملحوظ في نقل الرقابة الإدارية إلى القطاع المصرفي، ولكن الأهم من هذا التأخير هي أسباب ودوافع هذا التحول، فالمديرين يحتاجون إلى استخدام أدوات متقدمة لقياس الربحية ورسم مسار الذي يمكن البنك من خلق القيمة ،وبذلك يصبح نظام الرقابة الإدارية الأفضل في القطاع البنكي الحديث، مفروضًا على كل مدير يريد أن يكون ناجحًا لأنه قادر على القيام بعدة وظائف في نفس الوقت.

سنتناول في هادا الفصل خصوصية مراقبة التسيير في البنوك ومراجعة أهم النقاط من خلال المباحث الثلاثة التي تبين لنا ماهية مراقبة التسيير، خصوصيتها وادواتها المستعملة في البنوك وهي كما يلي :

المبحث الاول : مفاهيم اساسية حول مراقبة التسيير

المبحث الثاني : خصوصية مراقبة التسيير في البنوك

المبحث الثالث : ادوات مراقبة التسيير المستعملة في البنوك

المبحث الأول : مفاهيم اساسية حول مراقبة التسيير

إن اتساع حجم المؤسسات الاقتصادية وتنوع نشاطاتها يحتاج الى انظمة رقابية داخلية تضمن السير الفعال لعملياتها والكشف عن مدى كفاءتها وتقييمها ،من اجل تحقيق اهدافها ومساعدة المسيرين على التحكم في الأداء، لهذا أضحت مراقبة التسيير وسيلة ضرورية لقيادة المؤسسة .

المطلب الاول: نشأة مراقبة التسيير ومفهومها

1- نشأتها وتطورها التاريخي [1]

برزت ملامح مراقبة التسيير لأول مرة في المؤسسات الأمريكية، ويرجع ذلك إلى الفترة ما بين الحربين العالميتين، لكن انتشارها لم يكن إلا بعد الحرب العالمية الثانية وذلك بسبب سيطرة المذهب المنفعي الذي كان سائد مرحلة ازدهار المؤسسات الأمريكية التي لم تكن في هذه الفترة بحاجة إلى التحكم في التكاليف وتحديد المسؤوليات نظرا للنتائج المرضية التي كانت تحققها، غير أن أزمة 1929م وتأثيرها على المؤسسات الأمريكية أدى إلى توقف الازدهار وقلة الموارد مما تطلب تطوير أدوات جديدة موجهة لتسيير المؤسسات بالعمل على التحكم في التكاليف وتحديد المسؤوليات .

لذلك أسست مراقبة التسيير وكانت المحاسبة وأدواتها دعائم لها، وشيئا فشيئا بدأ مجال نشاطها يتسع وبدأت الدراسات تنتشر في البحث عن تحديد أهدافها ووظائف ها ووسائل ، ها وكان أول شكل لمراقبة التسيير يهتم بالمراقبة المحاسبية ، وكان دور مراقبة التسيير يتماثل مع دور المسير المحاسبي، ثم تطورت وأصبحت تهتم بكل جوانب المؤسسة من تمويل، إنتاج، توظيف، تنسيق ولها صلة مباشرة مع المسيرين إذ تمدهم بكل المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الملائمة .

في بداية السبعينات من القرن الماضي قامة مؤسسات فرنسية بتطبيق نظام مراقبة التسيير وفق نموذج المؤسسات الصناعية الأمريكية والذي تميز بما يلي : [2]

- ✓ مسار للتخطيط وتسيير الموازنات؛
- ✓ بنية سليمة مجزأة الى مراكز مسؤولية؛
- ✓ نظام قيادة يعمل على المزج بين الاهداف والوسائل؛

ويمكن عرض أهم مراحل تطور مراقبة التسيير في الجدول التالي :

---

[1] دادي عدون ناصر وآخرون، **"مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية (حالة البنوك) "**، دار المحمدية، الجزائر، 2004 ،ص:11-12 .

[2] ALAZARD claude , SEPARI sabine, **contrôle de gestion manuel et applications, Paris** , Dunod , 3éme édition, 1996 ,p:21.

جدول رقم (1-1) :مراحل تطور مراقبة التسيير

تصور المؤسسة	تصور مراقبة التسيير
مقاربة كلاسيكية	تميزت مراقبة التسيير في المقاربة الكلاسيكية ، بانها قياسات كمية للفروقات بين التوقعات والانجازات الفعلية بهدف مجازاة المنفذين
مدرسة العلاقات الانسانية	مراقبة التسيير وفق العلاقات الانسانية هي لتحفيز الافراد
المقاربة النظامية	تبدو مراقبة التسيير وفق هاته المقاربة كنظام جزئي يسمح بتنظيم التغذية العكسية اللازمة

المصدر : ALAZARD claude ,SEPARI sabine ,op Cit, (1996) :p30-35

2- مفهوم مراقبة التسيير

لقد اختلف الباحثون في تقديم تعريف موحد لمراقبة التسيير لذلك سنعرض أهم التعاريف التي وردت :

يعود مصطلح مراقبة التسيير إلى العبارة الانجليزية" management contrôle "، التي يتعدى معناها مفهوم التحقق والفحص (vérifier) إلى التحكم في التسيير (maitriser la gestion)، ووضع الأمور تحت السيطرة .

و حسب "Anthony Dearden" : " فإن مراقبة التسيير هي المسار الذي يتأكد من خلاله المديرين من أنه تم الحصول على الموارد واستغلالها بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة ". [1]

لكن " A burland" يقول "إن مراقبة التسيير هي احدي الدواليب الأساسية للتعديل الداخلي والقيادة، تهدف إلى تعبئة الموارد البشرية بالمنظمة وإلى جعل الأعمال التي يقوم بها مختلف الأعوان بداخل المنظمة المتناسقة حتى تساهم بذلك في تحقيق الأهداف " .[2]

أما بالنسبة للباحث "GERVAIS.M" فقد عرف مراقبة التسيير على انها " العملية التي يتحقق من خلالها المسيرون من أن الموارد موجودة ومستعملة بصفة فعالة وبنجاعة وملاءمة بما يتماشى مع تحقيق أهداف المنظمة ،وأن المساعي والتوجهات الحالية تسير جيدا وفق الاستراتيجية المحددة ". [3]

انطلاقا من هذه التعاريف يجب التطرق الى مصطلحات مهمة لتقديم تعريف شامل لمراقبة التسيير :

المراقبة : هي عملية مستمرة تهدف الى السيطرة على وضعية معين، من خلال جمع المعلومات والبيانات اللازمة وتحليلها، من اجل قيادة هاته الوضعية نحو الاتجاه المطلوب.

التسيير : هو التنسيق وترشيد استغلال واستعمال مختلف الموارد المتاحة في المنظمة (مالية ،بشرية ،مادية) ،واستخدامها بفعالية وكفاء من اجل تحقيق الاهداف المحددة مسبقا.

---

[1]- ALAZARD , SEPARI sabine, op cit, p :06 .

[2] . حسيني سفيان عبد القادر، **دور مراقبة التسيير في التحكم للأداء المالي للبنك** ، مذكرة نيل شهادة الماستر تخصص تدقيق ومراقبة التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ، 2011، ص 15.

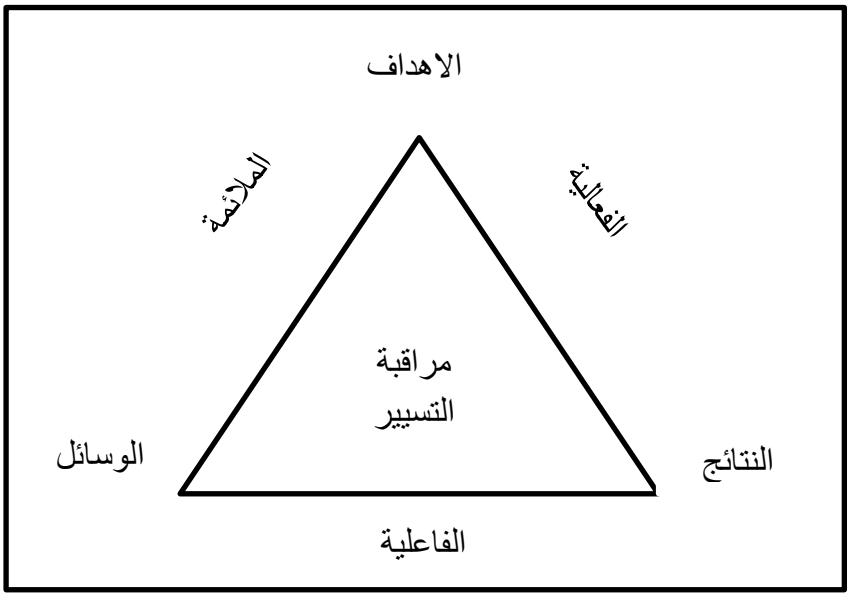
[3]- Michel Gervais," **Contrôle de gestion"**,ECONOMICA, paris , 7éme Edition 2000, p :20.

الكفاءة : تعبر عن الاستخدام العقلاني والامثل لموارد المؤسسة .

الفعالية : أداء الأشياء على نحو صحيح ومقارنة النتائج المتحصل عليها والمتوقعة بالأهداف المسطرة .

الفاعلية: هي الحصول على نتيجة مرضية وتوليد ربحية من خلال تحقيق أكبر عدد ممكن من المخرجات بأقل جهد ممكن.

الشكل رقم (1-1): مثلث نظام مراقبة التسيير



المصدر : ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره,2000، ص 17.

نحاول الأن حوصلة ما سبق ذكره وتقديمه في تعريف شامل.

يمكن القول أن مراقبة التسيير عبارة عن مجموعة من عمليات تسييريه تساعد المسؤولين على اتخاد القرارات ، والتحكم في الأداء التسييري بناء على مجموع البيانات والمعلومات اللازمة التي توفرها . كما تسعى الى تحفيز الأفراد على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية من خلال الاستخدام العقلاني للموارد المتاحة (تحقيق النجاعة) ، وتصحيح الانحرافات الناتجة عن النشاطات الفعلية او التقديرية ، بالإضافة الى استنتاج كل من نقاط القوة ونقاط الضعف مع معالجتها وتدعيمها فهي مسار دائم للضبط.

من خلال التعريف يمكننا استخلاص مجموع من الخصائص المتعلقة بنظام مراقبة التسيير :

- ✓ تعتبر مراقبة التسيير عملية مستمرة وليست نشاط معزولا او مؤقت فهي مسار دائم للتحكم والتعديل.
- ✓ يعتبر تحديد الاهداف نقطة انطلاق نظام مراقبة التسيير من اجل تحقيق النتائج المتوقعة في نهاية المسار من خلال توظيف مجموع الوسائل (مادية، مالية، تقنية، بشرية) ادن فهي تسعى دوما للربط بين القمة (الاهداف) والقاعدة (الوسائل والنتائج).
- ✓ تعمل على توفير المعلومات والبيانات الضرورية في الوقت المناسب و التي تساهم بشكل مباشر في اتخاذ القرارات من طرف المسؤولين عن هذه العملية وأيضا إنشاء التقارير المفصلة التي يحتاجها أصحاب المصالح الداخليون .

- ✓ تعمل على حث الافراد من أجل تحقيق اهداف المنظمة والمحافظة على استمراريتها مهما كانت الاختلافات على مستوى أهدافهم الشخصية واختصاصاتهم او مهامهم .
- ✓ مراقبة التسيير دوما توازن بين مفهوم الرقابة بمعنى التحكم أي تسيير الاشياء وقيادتها نحو الاتجاه المطلوب والذى ترغب فيه، ومفهوم الرقابة بمعنى العقاب والثواب فمثلا يمكن أن يولد الانحراف عقابا للشخص المسؤول عن توليده .
- ✓ مراقبة التسيير تكون **قبل الاداء** : وذلك من خلال التخطيط صياغة الاستراتيجية وتحديد الاهداف و الاطار التقديري (الموازنة التقديرية)،وتكون الرقابة **أثناء الاداء** من خلال الاشراف على متابعة تنفيد المخططات فعليا ، أما **بعد الاداء** فيتم الاستعانة بلوحة القيادة والمحاسبة التحليلية من اجل تحديد وتحليل الانحرافات والتأكد من مدى تحقيق الأهداف عن طريق مطابقة النتائج المحققة والمتوقعة.

المطلب الثاني: وظائف مراقبة التسيير اهدافها مكانتها

1- وظائف مراقبة التسيير

يمكن تلخيص دورها فيما يلي [1]

1-1- المساهمة في صياغة الاستراتيجية والاهداف طويلة الاجل.

يعتبر التخطيط على المدى الطويل أو المتوسط (انتاج ،استثمار، تمويل) ،وتحديد الأهداف (الميزانيات) أبرز مسؤوليات إدارة المؤسسة ويكون ذلك حسب خصائص معينة يجب مراعاتها (إمكانية التحقيق وتطويرها ،المصداقية) ، تتمثل هاته الاهداف أساسا في تعظيم قيمة المؤسسة وأرباحها ، هنا يظهر الدور الاساسي لمراقبة التسيير حيث انها تساهم بشكل مباشر في المشاركة في الاقتراحات والمناقشات حول العناصر التي يمكن أن تشكل السياسة العامة للمؤسسة وبعض السياسات الفرعية، وكذلك الاستراتيجيات الشاملة والفرعية الواردة فيها .

1-2- مراقبة الاداء الوظيفي

نظام مراقبة التسيير قائم على أساس العلاقات بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي. تسعى الى بعث الحيوية وتحفيز الافراد من أجل بذل أقصى جهد ممكن في تأدية مهامهم. كما يتولى نظام مراقبة التسيير مسؤولية تكوين الافراد حيث يقوم بتنشيط دورات تدريبية داخلية لصالح الموظفين ، وخاصة الموظفين المبتدئين ، مما يسهل عليهم الاندماج ، كما يهدف الى تعزيز الثقة بين العمال والادارة مما يسهل الحصول على أكبر عدد ممكن من المعلومات المتعلقة بأداء الموظفين من أجل تقييمه والسعي لتنمية مهاراتهم .

1-3- إدارة الوقت ومراقبة الجودة

إن إدخال برامج إدارة الجودة وتحسينها يضمن للمؤسسة إنتاج سلع وخدمات ذات جودة تتلاءم مع رغبات المستهلك وتقلل من التكاليف، فالحصول على شهادة I.S.O، ومعايير التدقيق المتعارف عليها دليل قاطع على أن منتجات المؤسسة تتطابق مع المواصفات العالمية للجودة وتكسبها ثقة عملاءها ، بالتالي يجب على مراقب التسيير أن يحرص على متابعة هاته العملية بشكل مستمر من أجل ضمان استمرارية المؤسسة.

[1] -Xavier bouin , francois-xavier simon ," **les nouveaux visages du contrôle de gestion paris"**, Dunod ;paris, 2000 p : 43- 45.

كما ان ادارة الوقت عامل أساسي من اجل انجاز الاعمال في المواعيد المحددة ،وتحقيق نتائج افضل عن طريق تحديد اولويات المهام وبتالي تزداد جودة العمل .

1-4- ترشيد استغلال الموارد المتاحة

تساهم مراقبة التسيير في ترشيد عملية اتخاد القرار المتعلقة بعملية توزيع ، تنظيم واستغلال الموارد المتاحة وفق احتياجات المؤسسة ذلك عن طريق مجموع المعلومات التي توفرها والتي تتصف بالدقة والوضوح ،بالتالي يتم تعظيم منافع المؤسسة عن طريق الاستغلال العقلاني لمواردها .

1-5- التنسيق الهيكلي

يعد التنسيق بين مختلف مراكز المسؤولية ضروريا، فهو يضمن تدفق المعلومات والاتصالات في ما بينهم والحرص على تفاعلهم واندماجهم باعتبار أن هاته المراكز مترابطة، وكدلك الكشف عن أي تداخل في المهام أو وجود ثغرات في هاته المراكز الوظيفية .

2- أهداف مراقبة التسيير

إنجاز المهام على أحسن وجه من قبل المسير يضمن أداء جيد لجميع وضائف المؤسسة ، فهو الهدف الرئيسي الذي تسعى الى تحقيقه من خلال تحقيق جملة الاهداف الفرعية التالية :[1]

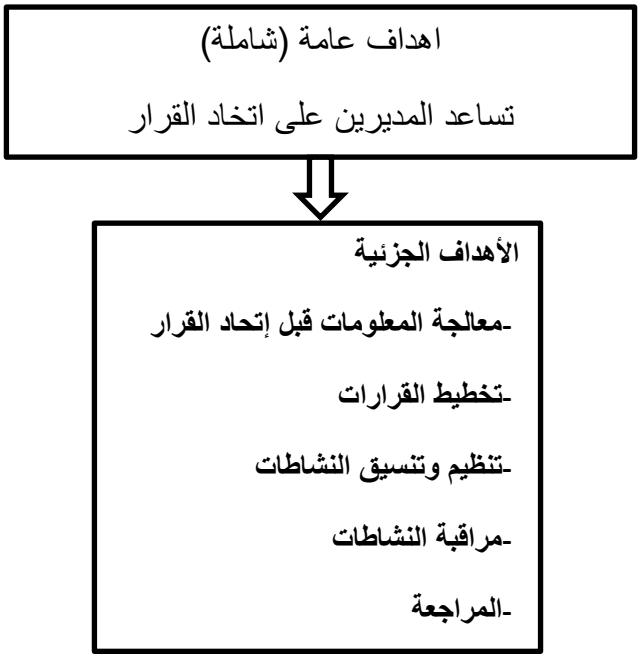
- ✓ **متابعة تنفيد الاستراتيجية** : من خلال اقتراح جملة من الوسائل والطرق التي تسمح بتطبيقها ومراقبتها قبل خلال وبعد التنفيذ .
- ✓ **تصميم وتوظيف نظام معلومات خاص بعمليات التسيير** : يعتبر هذا النظام مسؤول رئيسي عن توفير المعلومات الملائمة في الوقت المناسب من أجل عملية اتخاد القرار، وكذلك القيام بمختلف المهام الادارية الاخرى .
- ✓ **المشاركة في تصميم هيكل المؤسسة** : يقدم مراقب التسيير جملة من الاقتراحات حول موقع وضائف المؤسسة ، مسؤوليات ومهام الموظفين ، وطرق تجميعهم في الادارات والاقسام ، أيضا عمليات التنسيق والاشراف...الخ . يكون موجه نحو التنظيم لتسهيل عملية الرقابة في المؤسسة. يعتبر هادا الهيكل من مخرجات نظام مراقبة التسيير.
- ✓ **تحقيق اللامركزية في اتخاد القرارات** : حيث يتم تفويض جزئي أو كلي من سلطة الادارة إلى الوحدات الأدنى مع مراعاة القيود والحريات .

كما تهدف الى تحقيق مجموعة من الاهداف التشغيلية التالية :

- تحقيق النجاعة والفاعلية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد ؛
- الكشف عن الانحرافات واسبابها وتقديم الاقتراحات المناسبة ؛
- مسايرة التطور والاحداث ومحاولة التحكم فيها ؛
- مساعدة المديرين والمسؤولين في عمليات اتخاد القرار .

[1] -Norbert guedj," **le contrôle de gestion pour a améliorer la performance de l'entreprise"** , d'organisation ,paris ; 3éme édit ,2000 ,p: 45 .

الشكل رقم (1-2) : أهداف مراقبة التسيير



المصدر : ALAZARD.C et SEPARI.S;OPCIT(1999) .p 08

3- مكانة نظام مراقبة التسيير ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يمكن تلخيصها فيما يلي : [1]

3-1- مراقبة التسيير مرتبطة مباشرة بالمديرية العام

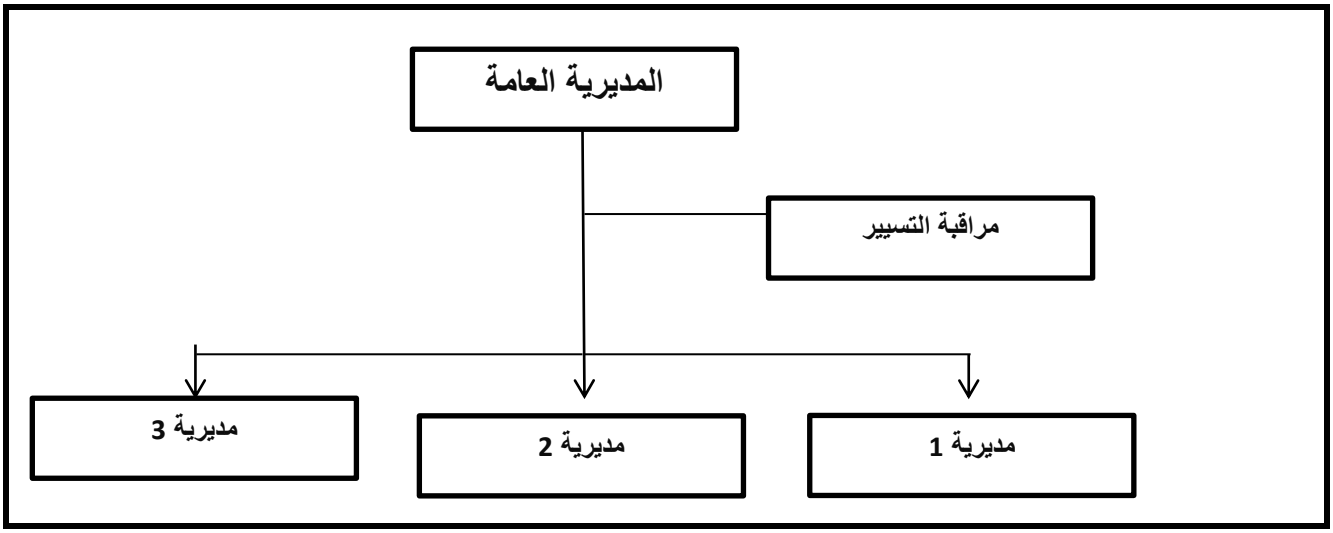
- تكون مراقبة التسيير مستقلة بصفة مطلقة عن باقي وضائف المؤسسة .

- تحتل موقع مثالي يسهل عليها عملية جمع المعلومات من مختلف المديريات (اعداد مراقبة التسيير) وتقديمها في شكل توجيهات وارشادات استراتيجية الى الادارة العامة (وظيفة استشارية).

كما يوضحه الشكل التالي:

[1] Xavier bouin , ,2000, op cit p: 54

شكل رقم (1-3): مراقبة التسيير مرتبطة مباشرة مع المديرية العامة.

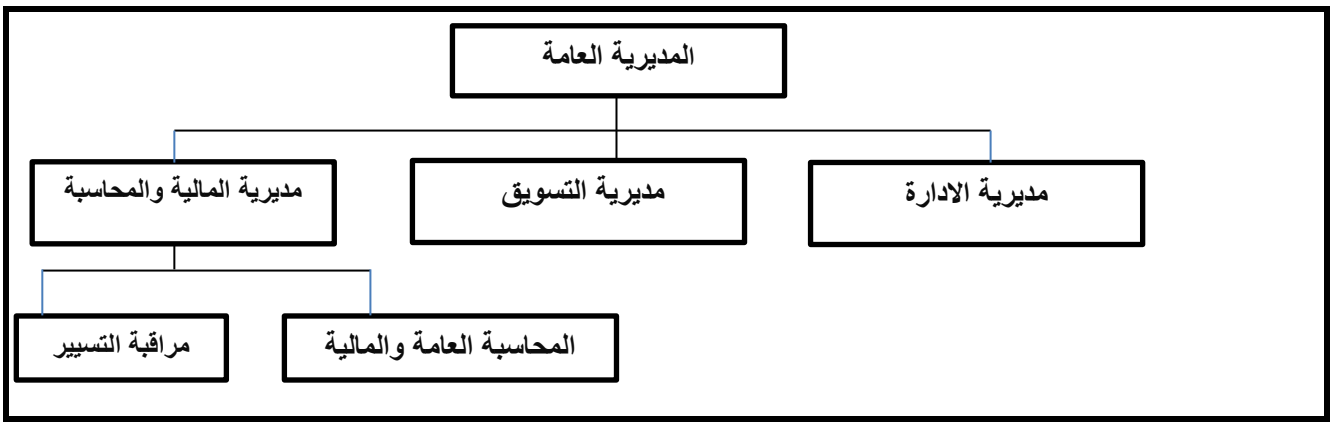


المصدر : Xavier bouin,2000, op cit p 5

3-2- مراقبة التسيير مرتبط بمديرية وظيفية.

عدم الإرتباط المباشر بالمديرية العامة يؤدي إلى محدودية الوظيفة الاستشارية، إضافة الى غياب استقلالية التسيير يولد انعكاس سلبي حول تنفيد العمليات وتقليص دورها في متابعة وتحقيق الاهداف كما يوضحه الشكل الموالي :

شكل رقم (1-4): مراقبة التسيير مرتبط بمديرية وظيفية.

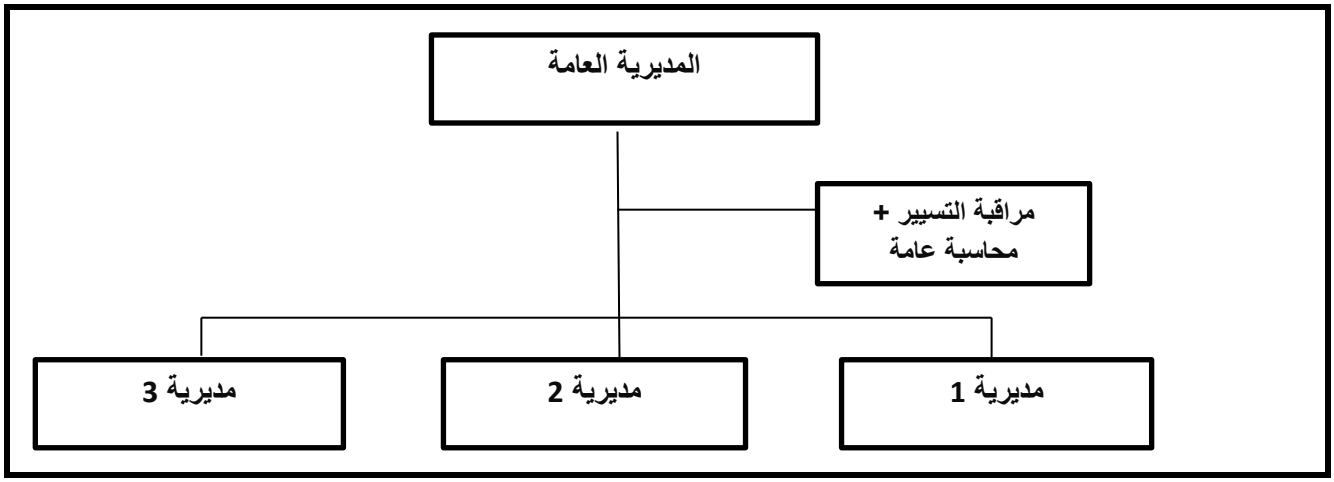


المصدر : Xavier bouin , 2000,op cit p 54.

3-3- مراقبة التسيير والمحاسبة العامة ترتبطان مع المديرية العامة مباشرة (تقارير)

تكون وظيفة مراقبة التسيير في نفس المستوى مع بعض وضائف المؤسسة الأساسية مثل المحاسبة كما هوا موضح في الشكل ، يساعد هذا الارتباط على تسريع تداول المعلومات المحاسبية وتحليلها بشكل فعال .كما تتمتع مراقبة التسيير في هذه الحالة باستقلالية في التحكم .

الشكل رقم (1-5) : مراقبة التسيير والمحاسبة العامة ترتبطان مع المديرية العامة مباشرة (تقارير).



المصدر : Xavier bouin , 2000,op cit p 54

المطلب الثالث: شروط نجاح مراقبة التسيير، مسارها و مراحل تصميمها

1) شروط نجاح مراقبة التسيير

حتى يضمن نظام مراقبة التسيير تحقيق اهدافه يجب توفر جملة من الشروط اهمها : [1]

1-1- الالتزام بأخلاقيات الاعمال داخل المنظمة

يعتمد مصطلح أخلاقيات العمل للمؤسسة على المبادئ والقيم الأخلاقية التي تمثل سلوك الموظفين، حيث تسعى المؤسسات إلى تحقيق أداء جيد من خلال تعزيز النظم الأخلاقية ،و لا تستطيع تحقيق ذلك دون المعايير والقواعد التي تحكم إجراءات العمل وتوجه سلوك الافراد، من أجل انجاز أهداف مشتركة لصالحها ، هاته القواعد ليست مطلقة فقد تحدث ظروف تؤدي بالمؤسسة الى مخالفة تلك القواعد من أجل ضمان استمراريتها .

1-2- مرونة المعلومات وجودتها

كفاءة نظام المعلومات وفعاليته يتطلب الوصول السريع والسهل إلى المعلومات والثقة في دقتها واكتمالها وحسن توقيتها ، ويجب أن تكون مفهومة ،قيمة وملائمة من حيث الحجم والمستوى المناسب لغرض استخدامها ، و تقدم بطريقة موجزة ومتسقة مع غيرها من الخيارات المتاحة واستخدامها بأمان والاهم من دلك هو قبولها من طرف الافراد (جودة المعلومة) .بالإضافة الى هادا يجب ان تتكيف مع التغييرات التي يمكن ان تحصل (مرونة) .

1-3- تحديد أدوار العناصر المتحكمة

" تعد كل من الادارة العامة مراقبة التسيير والاطارات العلمية العناصر الاساسية المتحكمة في تسيير المنظمة ، ولدا لضمان نجاح نظام مراقبة التسيير يجب التحديد والتوزيع الجيد للمسؤوليات بين هده العناصر ."[1]

[1]- NOBERT Guedj , **le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise** , d'organisation paris ,3éme édition, 2000 p :71-83.

1-4- سهولة الاتصال و وضوح البنية

يرتبط تحقيق عملية الاتصال لأهدافها بدرجة توافق المعنى الضمني للرسالة بين كل من المتلقي و المرسل ، وبالتالي يتوجب اختيار قناة الاتصال المناسبة لتحقيق الهدف حسب طبيعة الموضوع المراد معالجته. اذن فالاتصال عملية تبادل المعلومات والمساعدة في خلق جو محفز للعاملين لتحقيق الرضا الوظيفي. يساعد على غرس روح التعاون والاتساق بين والموظفين ، فضلاً عن دقة تمرير وتقديم المعلومات ، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات فعالة من خلال المشاركة وتفعيل العلاقة بين الإدارة والموظفين.

2) مسار نظام مراقبة التسيير

عرف LORINO.P المسار على أنه " مجموعة من الأنشطة المنظمة في شكل شبكة متسلسلة ، حيث يقوم بتجميع عدد من الموارد والطاقات ،واستخدامها في تحقيق نتائج ذات قيمة بالنسبة لكل من هو تابع لهذا المسار "[2].

يعد التخطيط ،التنفيذ ،قياس الأداء والاجراءات التصحيحية المراحل الاساسية التي تشكل مسار مراقبة التسيير ويتم توضيحها كالتالي : [3]

2-1- مرحلة التخطيط

يجب أن يتم اعداد مسبق للأحداث المستقبلية الغير مؤكدة والتنبؤ بها، من أجل مواجهة أي تهديدات قد تتعرض لها المؤسسة وتعرقل سير برامجها وتحقيق أهدافها ،واستغلال الفرص المتاحة بالإضافة الى تشخيص كفاءات وطاقات المؤسسة من خلال استعمال تقنيات التسيير الحديثة . يزود المراقبون الإداريون في هذه المرحلة إدارة المنظمة بالمعلومات الكمية اللازمة من أجل صياغة الاستراتيجية التي تم اختيارها من بين البدائل المتاحة لتحقيق الاهداف باعتبارها أفضل خطة موجهة نحو العمل ويتم اعتماد الخبرات العملية من اجل تقسيمها وترجمتها الى خطط طويلة ومتوسطة المدى (3-5 سنوات) ، لتبدا بعدها مرحلة إعداد البرامج قصيرة الاجل والتي تكون في شكل الموازنات (ترتبط بشكل كبير بتقدير الأداء المالي)

2-2- مرحلة التنفيذ

التصميم والتخطيط الجيد للاستراتيجية وحده لا يكفي لضمان نجاحها وتحقيق الاهداف، لذلك يتم توظيف سلسلة من الانشطة والأحداث التي تضع الاستراتيجية قيد التنفيذ وتجسيدها ميدانيا. وتتمحور مرحلة التنفيذ حول ثلاث ابعاد :

أولا : تحديد من الدي سيقوم بعملية تنفيد الاستراتيجية حيث تتطلب وجود كفاءات عالية (مديرون مستشارين) يشاركون بصورة مباشرة في هاته العملية .

ثانيا : تحديد ما يجب القيام به من برامج وأنشطة مطلوبة للإنجاز وقيادتها نحو الاتجاه المطلوب .

ثالثا : تحديد مستلزمات تنفيد الاستراتيجية ، وترتكز أساسا على وجود توافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي للمؤسسة وثقافتها .

---

[1] بوسعدية مسعودة وزاني جميلة، **"تطبيق مراقبة التسيير في البنوك- دراسة حالة بنك البركة الجزائري- "**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية والمالية تخصص مراقبة التسيير ،المدرسة العليا للتجارة ،2014 ،ص :12 .

[2]- P. LORINO **. revue français de gestion** ; 1995 ; p 55

[3] -Rachid Gabsi , **le contrôle de gestion** , 1ére édition , C.I.E , Tunis , 2002 ; p : 13-14.

2-3- مرحلة قياس وتقيم الأداء

يتم متابعة النتائج المحققة من الأهداف بشكل مستمر للتأكد من فعالية الخطة ، ومقارنتها بما تم تخطيطه مسبقا من خلال الاستعانة بمؤشرات قياس الاداء على اختلاف انواعها (رقمية ،نوعية، حسب بطاقة الاداء المتوازن...)هاته المؤشرات تكون حسب نوع المؤسسة ،واهدافها بغرض تحليل الفروقات الناتجة والاسباب التي أدت الى ظهورها ، ومحاولة معالجتها ،تصحيحها واتخاد القرارات اللازمة ،بل ايضا إكتشاف نقاط القوة ودعمها .

2-4- الاجرءات التصحيحية

تنتج الانحرافات عن عمليات وقياسات تم اعدادها بشكل غير صحيح خلال مرحلة التحضير أوتم اجراؤها بشكل خاطئ عند التنفيذ وبالتالي يتطلب إعادة النظر فيها . دور المراقب في هذه المرحلة يقتصر على طرح التعديلات والاقتراحات المناسبة بهدف تحسين جودة الأداء.

3- مراحل تصميم نظام مراقبة التسيير

يقوم مراقب التسيير بتصميم نظام مراقبة يتماشى مع خصائص المؤسسة و نمطها التسييري وكذلك نشاطها من خلال اربع مراحل اساسية وهي : [1]

المرحلة الاولى : تتضمن تشخيص خارجي للمؤسسة حيث يتم القيام بدراسات تحليلية سواء في المحيط العام أو على مستوى قطاع نشاطها من أجل تحديد الفرص والتهديدات التي تؤثر على توجهاتها المستقبلية، فيما يخص اتخاذ القرارات الاستراتيجية وليس العملية ،بناء على المعلومات المتاحة (معدلات التطور المسجلة خلال السنوات الاخيرة، التذبذب المردودية ،الاحتكار...) ، ألتي يتم الحصول عليها من الهيئات المختصة (الديوان الوطني للإحصائيات المركز الوطني للسجل التجاري ، المجلس الوطني الاقتصادي .....) او المتاحة في المؤسسة مثل التقارير ، الدراسات السابقة والمقابلات مع المسؤولين .

المرحلة الثانية: يتم فيها تشخيص داخلي للمؤسسة من خلال تحليل مسار التسيير بناء على دراسات اقتصادية بهدف معرفة استراتيجية وأهداف المؤسسة ، والاطلاع على مختلف نشاطاتها والوظائف الداخلية ، ونتائجها السابقة التي تمكنه من الحصول على نظرة شاملة حول السياسة الاقتصادية والمالية لها .

المرحلة الثالثة : " اقتراح نظام مراقبة التسيير "، يقوم مراقب التسيير باقتراح نظام مراقبة التسيير الذي يتناسب مع وضعية المؤسسة ونشاطها بالاعتماد على نظام المعلومات المتوفر والذي يسمح له باختيار وسائل المراقبة اللازمة التي تتوافق مع حالتها.

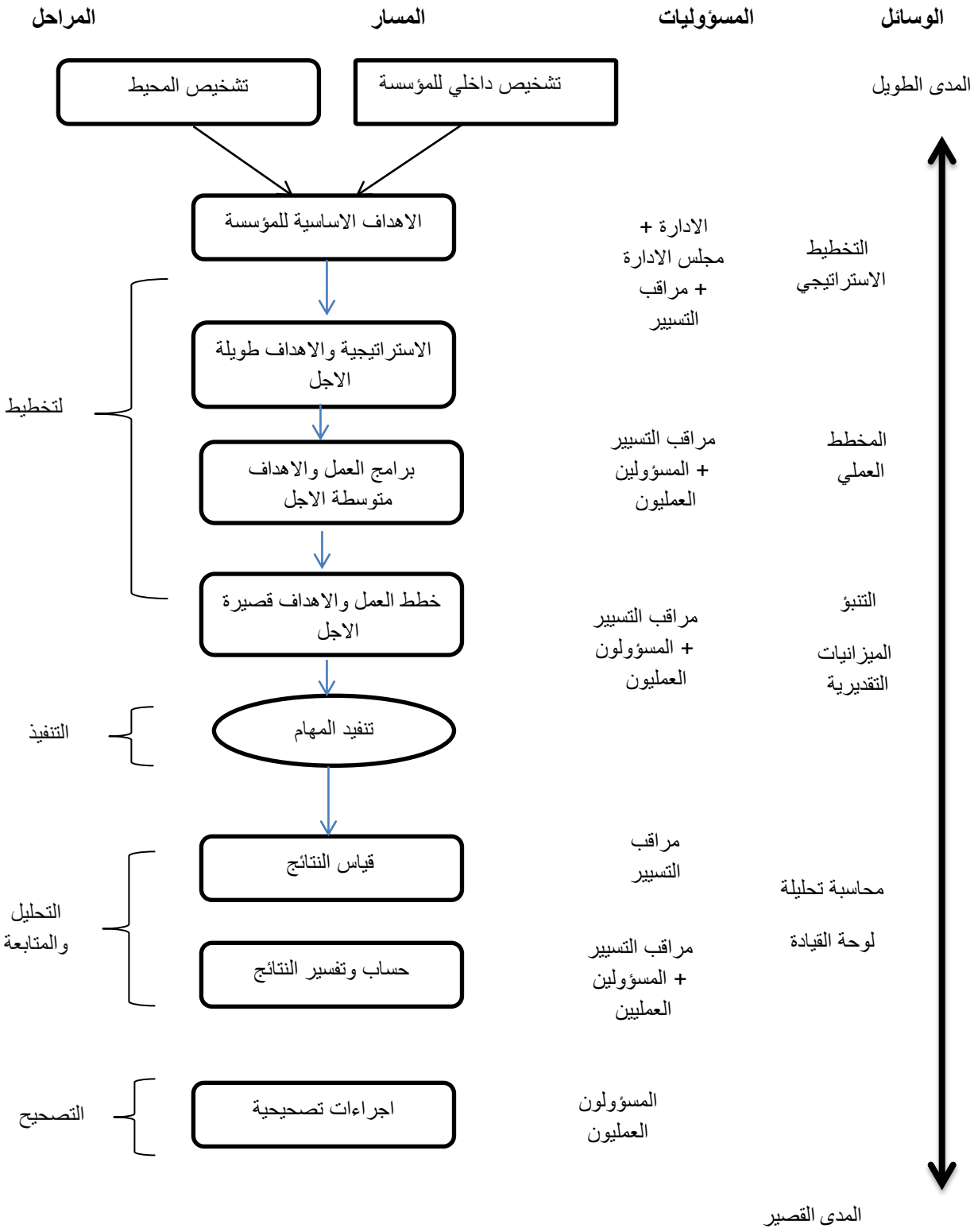
المرحلة الرابعة : يتم متابعة النظام المقترح وتقييمه من خلال معرفة مدى تكيفه مع احتياجات المؤسسة ويتم التأكد من فعاليته بناء على مصداقية المعلومات المقدمة ، كذلك مدى تطابقه مع أهدافها ومخططاتها وإجراء التعديلات اللازمة ، والنقطة الاهم هي التكلفة الاجمالية لهذا النظام يجب ان تتوافق مع امكانية المؤسسة .

---

[1] Isabelle et loic de KERVILER , " **le contrôle de gestion a la portée de tout"** , economica , paris , 4éme édition , 2006 ;p 130-135.

ويتم توضيح كل المراحل من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-6): مراحل تصميم نظام مراقبة التسيير ومسارها



المصدر: ALZARD.C et SEPARI.S, op cit ;p25

يجب احترام كل هذه المراحل عند تطوير واستخدام نظام تحكم إداري، لأن إهمال أي مرحلة وعدم التركيز عليها لا يضمن الرقابة الادارية المطلوبة ، بل تؤدي إلى استمرارية وقوع نفس الاخطاء لأن الاهمية تكون منصبة على مرحلة معينة دون غيرها .

المبحث الثاني : خصوصية وظيفة مراقبة التسيير في البنوك

يشترط نجاح نظام مراقبة التسيير في البنوك على التنظيم الجيد لمسارها ،من خلال توفر مجموعة من العوامل والاجراءات التي تساهم في وضع الإطار التنظيمي لهيكل البنوك وتقسيمها إلى مجموعة من مراكز المسؤولية ، لكل منها مسؤول تفوض له صلاحيات وسلطات ملائمة من أجل بلوغ الاهداف ،إضافة الى ذلك يجب على مراقبة التسيير توظيف الادوات المناسبة و نظام معلومات فعال لضمان كفاءة أدائها .

المطلب الاول: عوامل تنظيم مراقبة التسيير في البنوك

1- عوامل تنظيمها في البنوك

1-1 طبيعة اداء البنوك

- ✓ يتميز نشاط المؤسسات المصرفية وخدماتها بالخصوصية والتعقيد والتي بدورها لها تأثير كبير على طبيعة الرقابة مما يستدعى ضرورة تكييف نظام مراقبة التسيير معها وتوظيف اساليب واليات ملائمة لهدا الاختلاف .
- ✓ كفاءة و فعالية الخدمات المصرفية مرتبطة بكفاءة موظفو الخط الأمامي التي يجب ان تكون في المستوى المطلوب ، من خلال القدرة على تقديمها وعرضها ،مهارات و طابع الاتصال مع العملاء والعمل على كسب ثقتهم وجعلها متبادلة بدلك هي تعتمد على التسويق الشخصي بنسبة كبيرة .
- ✓ تتميز الخدمات المصرفية بالطابع غير المادي الدي يشكل صعوبة في قياسها حيث انه لا يمكن فحصها ومعاينها قبل او بعد تقديمها وفي حالة وجود اخطاء فان ترضية العميل والاعتذار له يعتبر الحل الوحيد المتاح .
- ✓ تعتمد الخدمات المصرفية اساسا على جودتها والتي يتم تحديديها من خلال عدة ابعاد مثل توفر الامكانيات الالكترونية ، سرعة تقديم الخدمات والاستجابة ، الكفاءة ، مهارات الاتصال ...الخ.

2-1 تنظيم البنوك[1]

لكل بنك نظامه الخاص يرتكز اساسا على توفر تنظيم اداري سليم يعمل على تحديد المسؤوليات وتحقيق استقلالية الادارات حيث يجب تبنيه حسب طبيعة النشاط والاقسام المتعددة البنك ، وفي هادا السياق قدمت مجموعة من وجهات النظر حول تنظيم البنوك

1-2-1 النظرة بواسطة الهيكل التنظيمي " l'approche pare organigramme "

يشير الهيكل التنظيمي إلى مجموعة الأنشطة والمهام الموكلة إلى أفراد المؤسسة لتحقيق الأهداف الأساسية بالتالي تحديد عمل كل فرد ومتخذي القرار للهيكل التنظيمي تأثير كبير على نجاح المؤسسة ويختلف حسب معاييرها وأهدافها (هيكل تنظيمي هرمي يعتمد على مختلف هيئات البنك والعلاقات داخله)(هيكل تنظيمي وظيفي يعتمد على نشاطات البنك وتسلسلها) .

[1] بوسعدية مسعودة، وزاني جميلة مرجع سابق دكره ،ص 44-46

2-2-1 النظرة بواسطة مراكز المسؤولية " l'approche par centre de responsabilité "

يعرف مركز المسؤولية على انه " وحدة تسيير على راسها مسؤول تمنح له سلطة تخوله لتحديد اهداف مركزه التي لا يجب ان تتعارض واهداف البنك وتوضع تحت تصرفه وسائل لتحقيق هده الاهداف وفي المقابل تلقى عليه مسؤولية الاستغلال الامثل لهده الموارد "[1]

ويمكن تصنيف مراكز المسؤولية للبنوك حسب نوعين اساسيين هما :

- ✓ مراكز تكاليف تقوم بإنجاز العمليات البنكية ونشاطات معينة مثل التحويلات ، معالجة الصكوك ، اعداد الموازنات ...، والعمل على ضمان تنسيق مختلف الانشطة .
- ✓ مراكز ربح تساعد على تحديد الاداء المالي للبنك وكيفية التحكم فيه .

3-1 نظام المعلومات

من بين أهم اساسيات مراقبة التسيير في أي مؤسسة ،هي الحصول على المعلومات الملاءمة في الوقت المناسب لتزويد المديرين بها من أجل عملية اتخاد القرار ، ومراقبة تطور المؤسسة بالإضافة التنسيق بين مختلف انشطتها .

ونميز بين نموذجيين لنظام المعلومات " نموذج كلاسيكي " و" نموذج جديد "

1-3-1 النموذج الكلاسيكي : قائم على أساس تصور حاد يفرق فيه بين ادوار القائد على مستوى الانشطة التشغيلية ، الادارة الوسيطية ، الادارة الاستراتيجية والعمل على إنشاء أنظمة معلومات مختلفة الطبيعة لكنها تعتبر غير متكاملة لأنها لا تعتمد على أنظمة معلومات تسويقية ، محاسبية ، مالية ....الخ وهذا ما يوضحه نموذج "MORTON GORRY" .

جدول (1-2) : التصور الهيكلي للمعلومة نموذج MORTON GORRY

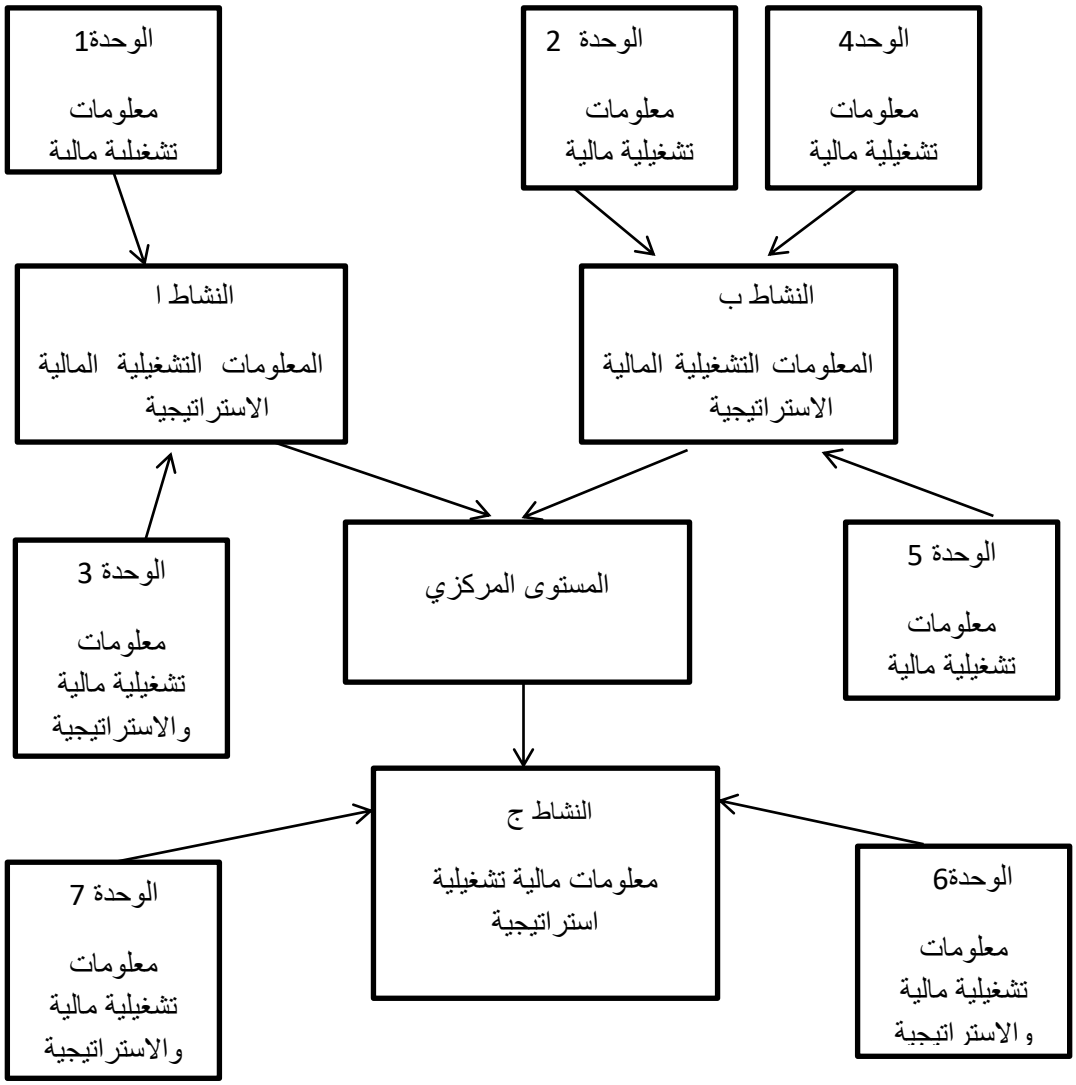
طبيعة المعلومة	المراقبة التشغيلية	مراقبة التسيير	المراقبة الاستراتيجية
المصدر	داخلية	داخلية بصفة خاصة	خارجية بصفة خاصة
المجال	محدد بدقة	متوسط (معتدل	واسع جدا
مستوى التجميع	مجزأة	مختصرة	مكثف
الافق المادي	ماضي وحاضر (ساعات –ايام)	ماضي وحاضر (اساليب –اشهر)	المستقبل (مدى متوسط وطويل)
الوضوح	قوية	متغيرة	ضعيفة
نوعية الوحدات	معدلات-عدد قطع	قليل العدد	مالية
تكرار الحدوث	مرتفع جدا	متوسطة	قليلة الحدوث
التعقيد	محددة جدا	اكثر تغييرا	معقدة جدا
اتخاد القرار	اختبارات (اساليب)	بحوث وتحاليل للحلول الممكنة	

المصدر : صمبة فاطمة زهراء ، **"تطبيق مراقبة التسيير في البنوك"** ،مذكرة نيل شهادة ماستر في العلوم التجارية المدرسة العليا للتجارة ص27.

[1] بوسعدية مسعودة ، وزاني جميل، مرجع سابق دكره ص 46

2-3-1 النموذج الجديد: يخضع فيه تصميم نظام المعلومات وتداولها حسب احتياجات القرار بالإضافة إلى شبكة المعلومات المدمجة تساعد على توحيد نماذج تقديم القرار.

شكل رقم (1-7) :الشبكة المدمجة للمعلومات



المصدر: نفس المرجع ص27

لنظام المعلومات اهمية بالغة في البنوك وذلك راجع لأسباب نذكر منها ما يلي: [1]

- عدم قدرة المعالجات المحاسبية والاحصائية على توفير معلومات كافية فمصلحة المحاسبة لا يقتصر دورها على وضع الحسابات الخاصة بالبنك فقط ، فهي مسؤولة عن وضعيات السلطة النقدية ، وتسيير مختلف العمليات المحاسبية مع الاطراف المعنية ، فالنظام المحاسبي البنكي يتم توظيفه بشكل خاص لما يتوافق مع احتياجات البنك .

[1]- Sylvie de coussergues , **gestion de la banque** , DUNOD , paris , 2éme édition,1996 ;p : 118.

- مبدا اللامركزية يعتبر أهم أسباب إنشاء وتطوير نظام المعلومات داخل البنك، فهو وسيلة أساسية التي تزود كل مسؤول بالمعلومات قبل عملية اتخاد القرار، و يعزز الاتصال بين مختلف المراكز والوحدات المحيطة للبنك. يعد نظام المعلومات الاطار الاوسع الذي تقوم من خلاله مراقبة التسيير بأداء نشاطها بكل فعالية .

تصميم نظام المعلومات فعال وتطويره يتطلب جملة من المراحل الضرورية فهي مترابطة ولا يمكن تجاوز اي مرحلة : [1]

- ✓ **مرحلة البحث والتحليل:** تكون انطلاقة البحث من خلال تحديد المنفعة المرجوة وتكلفة اعداده او تطويره في حالة عجزه عن اداء دوره وعدم الاستجابة بعدها يتم تحديد مخرجات ومدخلات النظام وخصائصه .

- ✓ **مرحلة التصميم:** يتم اعدادها من طرف أشخاص مؤهلين (مبرمجين ،مصممين، محللين) بإتباع طرق وأساليب تقنية أهمها منهجية دورة الحياة العادية (تشبه النظام للكائنات الحية التي تنشا تنمو تنضج وتتراجع) او منهجية التوجه نحو المستفيد (تقوم على اساس اشتراك المستفيدين في التصميم لتقليل من الصعوبات التي تواجهه).

- ✓ **مرحلة التطبيق:** يتم فيها كتابة البرامج المصممة عن طريق استخدام لغة او اكثر الخاصة بالبرمجة و التأكد من صحتها .

4-1 طبيعة النظام المحاسبي البنكي

"يرتبط اختلاف النظام المحاسبي البنكي باختلاف مميزات وخصائص النشاط البنكي في حد ذاته عن الانشطة الاخرى من حيث المكونات (المدخلات والمخرجات)، ويستدعي هذا الاختلاف بناء نظام يتلاءم مع الطبيعة المعقدة للعمليات المصرفية وسرعتها ودقتها والتي يغلب عليها التشابه والترابط كما يرتبط التعقيد بتشابه مدخلات النظام المصرفي ومخرجاته المتمثلة في النقود اضافة الى كون عملاء البنك يمثلون ايضا مورديه من خلال الاموال التي يتم ايداعها سواء كانت لأجل ام لا اضافة الى دلك يتمثل ايراد المصارف في فوائد القروض وعمولات الخدمات المختلفة "[2]

المطلب الثاني : اهمية ودور مراقبة التسيير في البنوك

يساهم نظام مراقبة التسيير في صياغة السياسة العامة للبنك التي تبين توجهاته في اطار قطاع نشاطه كدلك المشاركة في اصدار القرارات التي توضح خصوصيته ومميزاته، كدلك صياغة الاستراتيجية التي تكون مرتبطة بالهياكل ، الموارد ، والادوات المتاحة وتحديد محاور التحليل : مراكز الربح ، الزبائن ،المنتجات ... .

الرقابة وتقييم الاداء البنكي من خلال الرقابة المسبقة ،التي يتم فيها وضع مجموع الاجراءات والقواعد التي يجب اتباعها لتفادي النتائج الغير مرغوب فيها .كدلك الرقابة خلال الاداء التى تقوم بالكشف عن الانحرافات العملياتية التي تعرقل سير استراتيجية البنك من خلال المراقبة المستمرة ومقارنة النتائج المحققة والمقدرة

---

[1] كمال السيد غراب، **"نظم المعلومات الادارية (مدخل اداري) "**، دار الشعاع , الاسكندرية ، 1991 ، ص 571 - 572 .

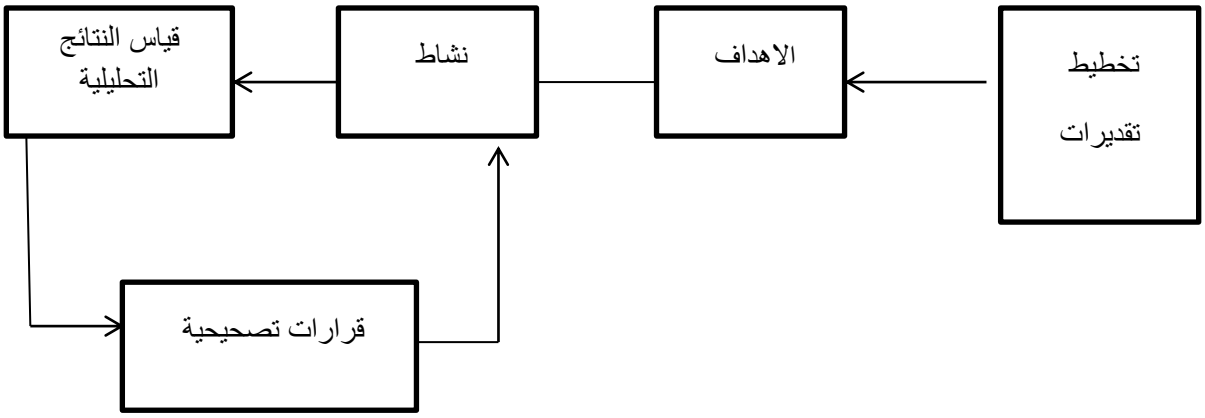
[2] هباش سامي ،**"مساهمة في تحسين وظيفة مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"** اطروحة دكتوراه ،المسيلة ، 2017 ص : 28 .

باستعمال الأدوات المناسبة ، واتخاد الاجراءات التصحيحية اللازمة .أخيرا الرقابة اللاحقة يتم فيها قياس نتائج الأداء الفعلي المحقق وتصحيح الانحرافات وتدعيم نقاط القوة .

اعتماد معايير التدقيق الدولية مثل ISA ,معايير ISO ذات العلاقة بالبنوك ومعايير التدقيق المتعارف عليها CAAS يساعد على ادارة جودة خدماتها سير عملياتها .

يسمح نظام المعلومات الدي تم تصميميه من طرف نظام المراقبة على تحديد مراكز المسؤولية للبنك التي تقوم بتقديم كافة المعلومات الخاصة بعمليات التسيير وتدعيم نظام الرقابة وتنظيم هاته المراكز بشكل ديناميكي يمنحها نشاطا اكثر وتمكينها من معرفة مدى استغلال شبكة التسيير .

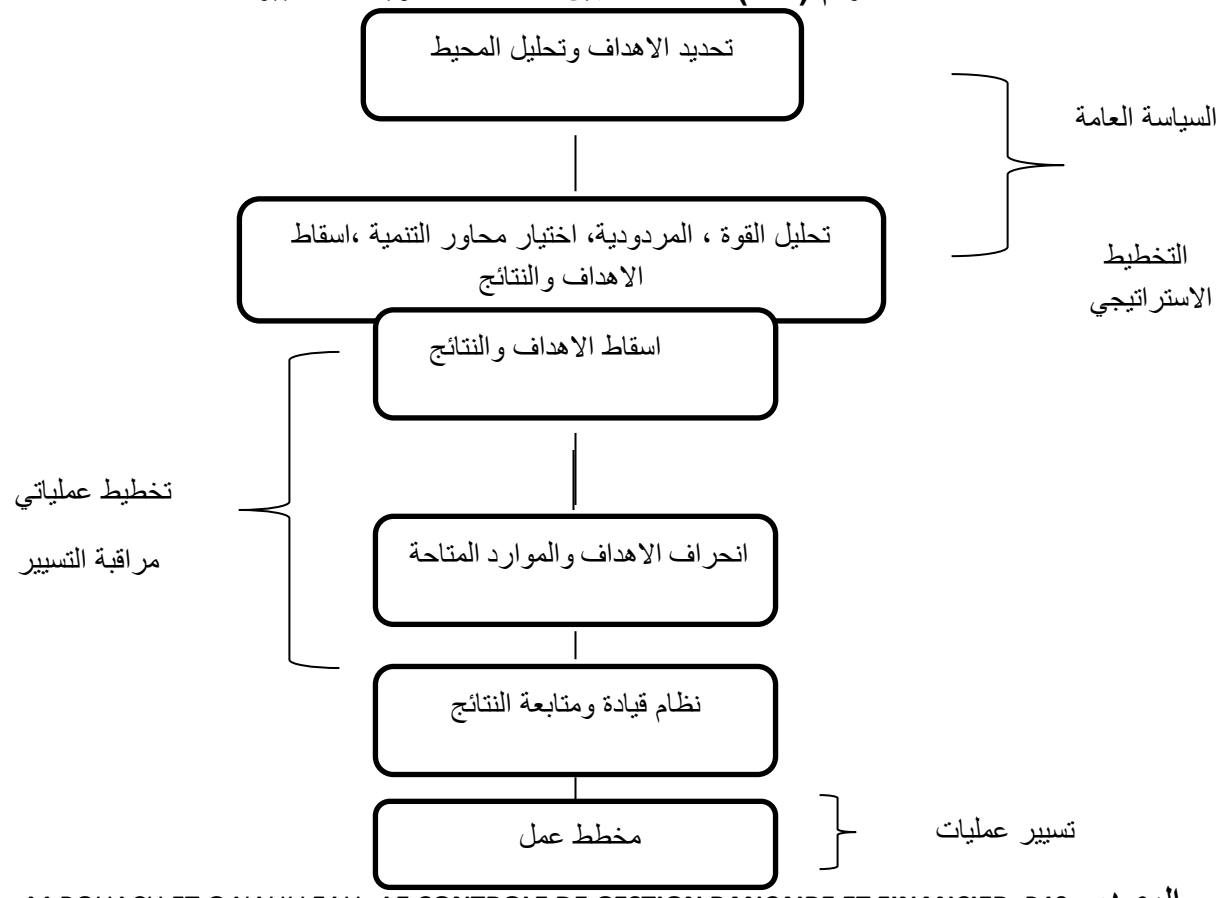
الشكل رقم (1-8): شبكة مراقبة التسيير



المصدر : M.ROUACH ET G .NAULLEAU , **le contrôle de gestion bancaire et financier** ; P : 50

كما تسعى مراقبة التسيير اساسا الى التنسيق الدائم بين التسيير الجاري للعمليات والاستراتيجية الخاصة بالبنك المحددة من طرف المسيرين المسؤولين كما هوا موضح في المخطط التالي :

الشكل رقم (1-9) : العلاقة بين مختلف مستويات التسيير



المصدر :P40; **LE CONTROLE DE GESTION BANCAIRE ET FINANCIER** ; M.ROUACH ET G.NAULLEAU

المطلب الثالث : علاقة مراقبة التسيير بمختلف وضائف البنك

تجمع مراقبة التسيير ومختلف مصالح البنك على غرار مصالح المحاسبة ، المعلوماتية ، المراقبة الداخلية ، العلاقة بين الاشخاص النوعية التسيير الاستراتيجية التخطيط وكدلك مع الامانة العامة علاقات عديدة وتعتبر هده المصالح مزودة ومستقبلة للمعلومات في ان واحد لمراقبة التسيير :[1]

1) تقنيات واستراتيجية التخطيط

يعرف التخطيط "أنه نقطة البداية للقيام بأي نشاط، إذ أنه يحدد الإطار الذي يبين العمل الذي ينبغي القيام به، والأسلوب الذي يجب إتباعه في إنجاز ذلك العمل والوقت الذي سوف يستغرقه، وذلك في سبيل تحقيق هدف معين"[2] ، فالتخطيط الجيد في البنك يمكنه من الاستغلال الرشيد للعناصر المتاحة مثل الموارد المالية ، كما يزيد من الاستجابة للخدمات البنكية ،تخفيض تكاليف الاداء والتقليل من المخاطر التي يمكن مواجهتها .

وجب علينا التفريق بين دور كل من المخطط ومراقب التسيير فمراقب التسيير يسعى الى تحقيق التوازن في المدى المتوسط والقصير بينما المخطط يبحث دوما لإيجاد التحاليل الاستراتيجية وتوظيف تحاليل الاقتصاد الكلية المتعلقة بالمدى البعيد . وهنا تتبين العلاقة الطردية بين الوظيفتين فكل منهما يحتاج الى معلومات الطرف الاخر، فمن اجل بناء استراتيجية متكاملة متوازنة ،المخطط يحتاج الى مسار يوجهه ويساعده على

[1]- Mechel roauch et Gerarde Naulleau ; **le contrôle de gestion et financier**,4 éme édition revue banque, paris ; p78-83.

[2] محمد سعيد انور سلطان ،**" ادارة البنوك "**؛ ادارة الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2005 ، ص 93

ترقيم مخططه من خلال المعلومات التي يحصل عليها من مراقب التسيير الدي بدوره لا يمكن له تأطير اهدافه ،ميزانيته وتوظيف الادوات المناسبة دون اللجوء الى استراتيجية توجهه.

2) التنظيم

يعد التنظيم في البنك وضيفة مستقلة تعمل على تحسين تقنيات معالجة الملفات ونشر المعلومات . همها الرئيسي هوا تحسين الانتاجية وتبسيط دورات المعالجة الخدمات البنكية ومن هنا تظهر علاقة مراقبة التسيير بوظيفة التنظيم فهي تعمل على تزويدها بمعلومات عن التكاليف لمختلف وضائف مراكز المسؤولية كما تلعب مراقبة التسيير دور الرقيب في هده الوظيفة من خلال قياس نتائج التغيير في التنظيم زيادة على دلك تستعمل مراقبة التسيير بعض التقنيات الكلاسيكية للتنظيم مثل (التحليل للقيمة الادارية او الميزانية بقاعدة صفر) .[1]

3) المراجعة الداخلية

تعتبر المراجعة الداخلية في البنك نشاط مستقل وموضوعي يقدم ضمانات وخدمات استشارية تهدف إلى زيادة فائدته وتحسين عملياته. يستخدم هذا النشاط نهجًا منظمًا لتقييم وتحسين الفعالية التي تساهم في تحقيق أهداف البنك في الحوكمة وإدارة المخاطر وعمليات الرقابة .يتبع قسم التدقيق الداخلي نهج تدقيق قائم على المخاطر ، يتم من خلاله توجيه عمليات التدقيق نحو الأنشطة الأكثر خطورة وأهمية ، والتي تعمل لصالح البنك ، وفي جميع مراحل عملية التدقيق ، سواء في وضع خطة التدقيق السنوية أو في التخطيط و أداء مهام التدقيق .يشمل نطاق عمل إدارة التدقيق الداخلي مراجعة الأنشطة والعمليات وإجراءات إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة الداخلية وأنظمة المعلومات وعمليات الحوكمة للمساعدة في منع الاحتيال واكتشافه.

بينما مراقبة التسيير هي مهمة دائمة في البنك يتغير فيها دور مراقب التسيير حسب طبيعة نشاطه والتي تسعى دوما الى تقديم الارشادات اللازمة ، النصائح والمساعدات للمسؤولين للتحكم في الاداء وتوجيهه .

هادا يوضح مدى تكامل الوظيفتين فمراقبة التسيير تسعى دوما الى الكشف عن الاخطاء تصحيح الانحرافات والمحافظة على انسجام النتائج والقضاء على الغش بالاستناد على المعلومات التي توفرها المراجعة الداخلية .

4) تسيير المخاطرة

يتميز النشاط المصرفي بالعلاقة القوية بين الربح المتوقع والمخاطر ، حيث لا يوجد نشاط مصرفي بدون مخاطر ، الأمر الذي يتطلب تحديدها و قياسها ، والهدف هو تجنبها والحد منها ، والهدف النهائي هو منع البنك من الوقوع فيها وعرقلة سيرورته. ألازمة المصرفية قد تؤثر سلبًا على البنوك ليس فقط من خلال تقليل أدائها ، ولكن أيضًا يمكن أن تؤدي إلى الإفلاس مما قد يؤدي إلى أزمة عامة في القطاع المصرفي والمالي والتوجه نحو ازمة اقتصادية كاملة. لدلك أصبحت إدارتها ضرورية للبنوك، لان فهم المخاطر وتقييمها حجر الزاوية في نجاح البنك لتحقيق أهدافه .

ويتمثل دور مراقبة التسيير في تقديم كافة المعلومات الرقمية الضرورية لمصلحة تسيير المخاطر، والتي تستعملها في دراسة المردودية وتقييم الاداء المالي للبنك .

[1] بوسعدية مسعودة، مرجع سابق دكره ص 50

المبحث الثالث : أدوات مراقبة التسيير المستعملة في البنوك

للتغييرات المعروفة في عملية الإدارة والتطورات التي شهدتها البنوك ومحيطها تأثير بشكل مباشر في تطوير مفهوم الرقابة الإدارية الخاصة بها ، حيث أصبحت مراقبة التسيير الآن وسيلة لقيادتها ومساعدة المسؤولين على التحكم في أدائها بشكل عام واتخاذ القرارات المناسبة بهدف تحقيق الأهداف بكفاءة وفعال. وهي تقوم بممارسة عملية الرقابة بالاستناد على مجموعة من الادوات التي تتماشى مع طبيعة نشاط البنك .

المطلب الاول : التحليل المالي

1- مفهوم التحليل المالي

يعرف التحليل المالي على أنه: "تشخيص للوضعية المالية للمنشأة من مختلف جوانبها بتاريخ معين عادة هو تاريخ إقفال القوائم المالية من أجل تحديد نقاط الضعف والبحث عن أسبابها، وكذا تحديد نقاط القوة للحفاظ عليها و تدعيمها مستقبلا "[1]

فالتحليل المالي هو عملية منهجية مصممة لتحديد نقاط القوة والضعف والعمل على إيجاد العلاجات اللازمة باستخدام المعلومات المتاحة ذات الصلة، مثل سعر الاسهم والمؤشرات الاقتصادية.

المفاهيم النظرية للتحليل المالي بسيطة نسبيًا ، ومن الملائم التعرف على آلية عملها وفهمها ، لأن التطبيق الصحيح يعتمد على فهم عميق للمحاسبة الاقتصاد والظروف الخاصة التي تحيط بالمنشأة وموضوع التحليل وقدراتها الإدارية. من خلال هذا المنطق، يُنظر إلى التحليل المالي على أنه حكم قائم على المعرفة والخبرة وليس عملية فهو آلية ميكانيكية تقوم على أساس محدد.

2- أهمية التحليل المالي

تلجأ إدارة المنشاة إلى التحليل المالي لما له من أهمية نذكر منها:[2]

- ✓ يعتبر التحليل المالي وسيلة الإدارة المالية في تقييم الوضع المالي والوضع النقدي؛
- ✓ -يساعد التحليل المالي في تقييم الأداء التشغيلي من خلال تقييم نتائج قرارات الاستثمار وقرارات التمويل؛
- ✓ يضمن التحليل المالي مقارنة البيانات والمعلومات الفعلية مع البيانات والمعلومات وتحديد الانحرافات، وبالتالي تحليلها ومعرفة أسبابها باستخدام بعض الأساليب الفنية وصياغة النماذج؛
- ✓ - يساعد التحليل المالي في تمكين الإدارة من رسم أهدافها وسياساتها التشغيلية، وبالتالي يضمن لها الدقة في إعداد الخطط السنوية اللازمة لمزاولة النشاط الاقتصادي؛
- ✓ يساهم في اكتشاف الفرص الاستثمارية الجديدة، سواء كانت على مستوى المنشأة ذاتها أو على المستوى القومي؛
- ✓ يساعد الإدارة في تحديد المشاكل المالية والتقنية والاقتصادية، والمساعدة في تقديم البيانات الخاصة بمعالجتها؛

---

[1] - بوشنقير ميلود، زغيب مليكة، **" التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد"**، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية ،الجزائر، 2011 ص 16

[2] حمزة محمود الزبيدي، **" الإدارة المالية المتقدمة"**، مؤسسة الوراق، عمان، 2004 ،ص 171-172

- ✓ يتناول التحليل المالي مخرجات النظام المحاسبي للوحدات المحاسبية المختلفة، وبالتالي يمد مستخدمي القرارات في المجتمع بالمؤشرات التي ترشد سلوكياتهم لاتخاذ قراراتهم الرشيدة؛

3- أهداف التحليل المالي

يهدف التحليل المالي بشكل عام إلى تحقيق الغايات التالية: [1]

- ✓ التعرف على حقيقة الوضع المالي للمنشاة؛
- ✓ تحديد قدرة المنشاة على خدمة دينها وقدرتها على الاقتراض؛
- ✓ تقييم السياسات المالية والتشغيلية المتبعة؛
- ✓ الحكم على مدى كفاءة الإدارة؛
- ✓ التعرف على الاتجاهات التي يتخذها أداء المنشاة؛
- ✓ تقييم جدوى الاستثمار في المنشاة؛
- ✓ الاستفادة من المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة والتقويم؛
- ✓ -معرفة وضع المنشاة في قطاعها.

4- الجهات المستفيدة من التحليل المالي

يمكن تصنيف الجهات المستفيدة الى فئتين كالاتي : [2]

1-4 المستفيدون من داخل المؤسسة: هم المستويات الإدارية المختلفة في المنشأة، بدايةً من رئيس مجلس الإدارة، مروراً بمجلس الإدارة، والمدير العام، ومدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام. وتستخدم نتائج التحليل في الرقابة والتخطيط والتقويم واتخاذ القرارة الرشيدة، وكذلك الحصول على مؤشرات مالية كمية، تتعلق بأداء المنشأة بصورة شاملة .

2-4 المستفيدون من خارج المؤسسة: هم كافة الأطراف من خارج المنشأة، التي تتعامل مع نتائج التحليل المالي الخاص بالمنشأة، ويمكن تقسيمهم إلى ما يلي :

- المستفيدون ممن ترتبط مصالحهم مباشرة بالمنشأة، مثل المساهمون وهم المستثمرون الحاليون، والمستثمرون المتوقعون في المستقبل، والمقرضون، والدائنون، والموظفون، والعاملون في المنشأة .
- المستفيدون ممن ترتبط مصالحهم بالمنشأة، بصورة غير مباشرة، مثل الأجهزة الرقابية الحكومية، الصحافة الاقتصادية، مجلس الغرف الصناعية والتجارية، مراكز البحث العلمي والباحثون المختصون، الأسلوب المالي(البورصات)، أجهزة التخطيط الحكومية.

5- أساليب التحليل المالي

من أهم اسباب تنوع نهج التحليل المالي هو وفرة البيانات المتزامنة مع التطورات التكنلوجية الحاصلة ، حيث انه يوجه المؤسسات ويمنحها القدرة على التركيز على اداءها المالي بصفة خاصة والشامل بصفة عامة .

[1] مفلح عقل،" **مقدمة في الإدارة المالية، الطبعة الأولى"**، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2008 ،ص 121،122 .
[2] من موقع/https://e3arabi.com تم الاطلاع عليه يوم 2002/05/13

1-5 تحليل الاتجاه:

يعتمد على تحليل سلاسل البيانات المالية السابقة من اجل تشخيص الاحداث الحاضرة والتنبؤ بالأحداث المستقبلية . ويقتضي اجراء التحليل المالي تحليل قوائم بيانات مالية تقدر مدتها عامين على الاقل بغرض تحديد اتجاه محفز

2-5 تحليل المالي ذو الحجم المشترك : يتم من خلاله تحليل البيانات المالية ذات الحجم المشترك ، ويتم اعتماد النسب المئوية التي تسهل فهم كل من أداء ومصروفات العمل على أساس سنوي عند مقارنة المستندات المالية ومقارنتها .

3-5 تحليل النسب المالية :تعد وحدة قياس اساسية للتحليل المالي توضح علاقة بين متغيرين من القوائم المالية ، يستخدمها المحلل المالي بغرض المقارنة لتقديم صورة واضحة متعلقة بنشاط المؤسسة ونتائج اعمالها .ويوجد عدة صيغ مختلفة للنسب المالية مثل ، النسب النمطية ، معدلات الدوران، النسب المئوية ..الخ .

4-5 تحليل المقارنات المعيارية "Benchmarking"يتم من خلالها مقارنة مقاييس الاداء محل الدراسة للمؤسسة مع مقاييس معيارية لمؤسسات مماثلة مع الأخذ بعين الاعتبار المقاييس الثلاثة (الجودة ، الوقت ، التكلفة) .

6- استعمالات التحليل المالي في البنوك

يمكن توضيحها من خلال النقاط التالية :[1]

1-6 تحليل الاداء : يستعمل التحليل المالي لتحليل اداء البنك من خلال دراسة نقطتين أساسيتان هما النشاط والمردودية .

- ✓ **دراسة نشاط البنك :** يتمثل في تحليل موارده واستخداماته وتطورها وهو ما يقود الى تحديد وزن البنك ووضعيته المالية
- ✓ **دراسة المردودية :** تتمثل في تحديد النتائج ثم تحديدها على شكل نسب .

2-6 تحليل القدرة المالية : لكي يحافظ البنك على بقاءه وتطوره يجب الا يقتصر تحسين اداءه على النشاط فقط ، كما انه لا يكفي ان يحقق مردودية مالية كافية ، بل يجب ايضا عليه ان يحافظ على توازنه المالي . التي تتحقق بين التل الكبرى دات نفس الطبيعة والميزانية .

7- طرق التحليل المالي المستخدمة في البنوك:

يعتمد أساسا على ثلاث طرق رئيسية تتمثل في : [2]

1-7 تحليل التوازن المالي للبنك : تعتمد هده الطريقة على تحليل الميزانية والتي يمكن اعادة تشكيلها بما يسمح بالخروج باستنتاجات ، كان يتم جمعها الى ثلاث فئات من العمليات في الاصول والخصوم ويمكننا ادا حساب ثلاثة ارصدة وهي رصيد عمليات الخزينة رصيد عمليات الدائمة رصيد عمليات الزبائن .

[1] ابو طالب طاهر، **"مراقبة التسيير في قطاع البنوك"** ، مدكرة ماجستير المدرسة العليا للتجارة 2003 2002 ص 96

[2] -Sylvie de cousserguer , "**gestion de la banqu"e**, dunod , paris ,2eme édition p 116.

2-7 تحليل حساب النتائج: تقوم هده الطريقة على دراسة مصدر ووجهة تدفق المنتجات والتكاليف التي يتحملها البنك خلال مدة زمنية معينة وينتج عن هده العملية ارصدة التسيير الاكثر دلالة من بينها الناتج الصافي البنكي والنتيجة الاجمالية للاستغلال بالإضافة الى النتيجة الصافية .

3-7 التحليل باستعمال النسب: تقوم هده الطريقة على دراسة الهيكل المالي وتسيير البنك وترتكز على مبدا مقارنة النسب التي يتم حسابها من نسب اخرى لعدة فترات او لعدة بنوك ويمكن التمييز بين اربع نسب اساسية نلخصها في ما يلي :

- ✓ **نسب النشاط:** تعبر عن نسبة القروض الممنوحة والودائع المكتسبة.
- ✓ **نسب الاستغلال :** تعبر عن نسب موارد ومداخيل الاستغلال.
- ✓ **نسب النتائج** : تعبر عن المردودية التي يمكن ان يحققها البنك.
- ✓ **نسب التسيير :** تعبر عن مدى كفاءة التسيير في البنك.

المطلب الثاني :الموازنات التقديرية

1- مفهوم الموازنات التقديرية

يمكن تعريف الموازنة التقديرية على أنها إحدى أهم الطرق المتبعة في عملية التخطيط لنشاط المنظمات في المستقبل، حيث تحتوي هذه الموازنة على ملخصات للعمليات والأنشطة التي تنوي المنظمة القيام بها في فترة زمنية لاحقة محددة، سواء كان ذلك على مستوى المبيعات أو على مستوى إنتاج السلع أو الخدمات، حيث يساعد وضع الموازنات التقديرية على تحديد الكلفة التقريبية للعملية الإنتاجية، والمساهمة في توضيح النفقات العامة للعمليات الإنتاجية وعملية البيع، بالإضافة إلى تخمين السعة الإنتاجية الممكنة للمنظمة، والتنبؤ بما يمكن أن يحدث من عمليات البيع خلال الفترة الزمنية التي اختصت تلك الموازنات التقديرية بوصفها.[1]

2- خصائص الموازنات التقديرية

للموازنات التقديرية عدة خصائص نذكر منها: [2]

- ✓ تتميز الموازنة التقديرية بالشمولية لكوهنا تضم جميع جهات نشاط المؤسسة؛
- ✓ تقوم على مبدأ التقدير هذا الأخرى يعتمد على معطيات إحصائية للفترات الماضية وكذلك على دراسة الاتجاهات في المستقبل؛
- ✓ مساهمة كل المستويات الإدارية في إعدادها باعتبارها المنفذ للموازنة التقديرية وحتى يساعد ذلك في تحقيق أهداف الموازنة؛
- ✓ تعتبر بمثابة نظام للمعلومات؛
- ✓ وسيلة لأتخاد القرارات؛
- ✓ أداة فعالة للرقابة وتقييم الأداء.

a. انواع الموازنات التقديرية في البنوك

[1] موقع الموازنات التقديرية تعريف//https://sotor.com/ تم الاطلاع عليه يوم 2022/4/3 ساعة 21:28

[2] نعيمة يحياوي،**" التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية"**، دار الراية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005الطبعة الأولى ، ص120.

اما فيما يخص البنوك باعتبارها مؤسسة يرتكز نشاطها على تقديم الخدمات فيوجد فيها نوعين اساسيين من الموازنات وهي : [1]

2-1 موازنات الاستغلال الخاصة بالبنوك : من خلال هاته الموازنات يتم الاخذ بعين الاعتبار تكاليف ونواتج الاستغلال حيث ان تكاليف تتكون من : مصاريف بنكية تكاليف النشاط مصاريف متنوعة نفقات استثنائية . اما النواتج فهي عبارة عن : نواتج بنكية ، نواتج الاستغلال الاخرى ، نواتج متنوعة

2-2 موازنات الاستثمار الخاصة بالبنوك: والتي تتضمن النفقات الخاصة بالحيازة على الممتلكات (الاثاث المباني ..) والمصاريف المتعلقة بها كنفقات البحث ونفقات الدراسة الى جانب الاهتلاكات الموزعة على عدة سنوات . وهذا بغرض ضمان بقاء المؤسسة ،استمراريتها ، تنميتها من خلال تجديد الوسائل المستعملة والتأقلم مع متطلبات المحيط .

3- مراحل اعداد الموازنات في البنوك:

وتتمثل اساسا في الخطوات التالية : [2]

- ✓ **المرحلة الاولى :** في هده المرحلة تقوم المديرية العامة بتحديد ونشر محاور الاستراتيجية والاهداف العامة والتي على ضوئها يتم اعداد الموازنة للسنة N+1 وذلك بإرسال رسالة ضبط " Lattre de c'adragr " ورسالة قصد " Lattre d'intention " الى مراكز المسؤولية بهدف الشروع الى اعداد الميزانية المسبقة pré budget N+1 ، مما يسمح لمراقبة التسيير بوضع الفرضيات التي تبني على اساسها الموازنات .
- ✓ **المرحلة الثانية :** وتتم المرحلة الثانية من خلال الثلاثي الثالث من السنة ففي شهر جويلية تتلقى مراكز المسؤولية المكلفة بإعداد الموازنات المسبقة مذكرة تصف اجراء ات الموازنة ، وتحتوي نماذج الموازنات المطلوب اعدادها وكذا اجال ارسال المراسلات .
- ✓ **المرحلة الثالثة :** تتم هده المرحلة في الثلاثي الثالث من السنة ودلك في غضون عدة اسابيع وتتكفل بها مصالح مراقبة التسيير التي تعمل على اجراء تحاليل الانسجام للموازنات الاولية التي ترسلها مراكز المسؤولية وفي حالة وجود اخطاء او غموض يمكن لمراقبة التسيير ان تطلب من مركز المسؤولية اعادة النظر في عناصر من الموازنة الاولية وفي عناصر معينة من الموازنات الاولية .
- ✓ **المرحلة الرابعة:** يتم فيها اجراء المفاوضات والاجتماعات بين المديرية العامة ومراكز المسؤولية بغية الوصول الى اتفاق حول اهداف كل مراكز المسؤولية وضمانا للتسيير الجيد وتحدث هده الاجتماعات خلال شهر (اكتوبر/ نوفمبر) من اجل تمام موازنة ديسمبر الجاري .
- ✓ **المرحلة الخامسة :** تعتبر اخر مرحلة من مراحل انشاء الموازنات تتولى المديرية العامة تقديمها لمسؤولي البنك ومجلس الادارة الدي يؤيدها ويعطي بعض الملاحظات الى غاية نشر جميع الموازنات النهائية في جميع مراكز المسؤولية والحرص على تنفيذها .

المطلب الثالث : لوحة القيادة وبطاقة الاداء المتوازن للبنوك

1- لوحة القيادة

1-1 مفهوم لوحة القيادة

[1] الطاهر ابو طالب مرجع سابق ذكره ص 78 .
[2] بوسعدية مسعودة ،مرجع سابق ذكره, ص 55 – 56.

حسب تعريف Guedj Norbert "لوحة القيادة هي مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها، والتي تكشف الاختلافات الحاصلة، والتي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير، وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن استراتيجية المؤسسة ."[1]

2-1 أهداف لوحة القيادة :

تعتبر احدث الادوات المستعملة في مراقبة التسيير حيث انها تنفرد بالعديد من المميزات التي ندكر منها ما يلي [2]:

- ✓ **أداة لقياس الأداء والمساعدة في اتخاذ القرارات** : تسمح بإظهار النتائج المالية او غير مالية ومقارنتها بالأهداف من اجل قياس اداء المسؤولين وتقييمه والتأكد من الاستعمال الامثل للموارد .
- ✓ **أداة حوار واتصال**: تسهل عملية الحوار بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، فمن خلالها يستطيع كل مسؤول أن يعلق على نتائجه ويشرح أسباب الانحرافات والإجراءات التي اتخذها، كما يمكن لأي مسؤول أن يحصل على التوجيهات التي تساعده في إدارة عملياته.
- ✓ **اداة للتحفيز ولتنمية مهارات المسؤولين :** تعكس لوحة القيادة أداء المسؤولين وتظهر قابليتهم على رفع التحديات التي واجهوها، فهي توّلد لديهم شعورا بالتقدم نحو تحقيق الأهداف و تحفزهم لذلك، كما أنها تساعد على التحسيس المستمر بالنقاط الأساسية في عملية التسيير والقيام بعمليات التفكير و التحليل لإيجاد أفضل الحلول والاطلاع على المشاكل التي واجهها المسؤولين في الأقسام المختلفة من المؤسسة.
- ✓ **أداة مراقبة و مقارنة:** تسمح لوحة القيادة بالمراقبة المستمرة للإنجازات مقارنة بالأهداف المحددة في إطار عملية وضع الميزانية. كما أنها تلفت الانتباه إلى النقاط الأساسية في عملية التسيير و انحرافاتها المحتملة مقارنة بمعايير الأداء المتوقع.
- ✓ **وسيلة تنبؤ:** تساعد لوحة القيادة بالتنبؤ بالحالة المستقبلية وذلك بناءا على استقراء الماضي ودراسة الحاضر للولوج في المستقبل حيث انها تساهم في تقديم الوضعية المراد بلوغها مستقبلا انطلاقا من دراسة وملاحظة اتجاهات مكونات لوحة القيادة.

3-1 مكونات لوحة القيادة

على الرغم من اختلاف أشكالها النموذجية حسب المؤسسات غير أن هناك نقاطا مشتركة تشترك فيها جميع أنواع لوحات القيادة تحتوي اساسا على اربع مناطق نوضحها في الشكل الموالي: [3]

---

[1] -عكريمي سوزان ، **"دور ادوات مراقبة التسيير في تحسين الاداء المالي للمؤسسات الاقتصادية "**، مدكرة لنيل شهادة الماستر تخصص تدقيق ومراقبة التسيير جامعة ادرار 2020 2021 ص 16

[2] - http://researchereconomy11.blogspot.com/2016/02/blog-post_74.htm تم الاطلاع عليه يوم 2022/4/12 الساعة 10:31

[3] Idem

جدول رقم (1-3) : الشكل العام للوحة القيادة

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما			
المؤشرات	**النتائج**	**الاهداف**	**الفروقات**
الصنف 1: **-المؤشر أ** **-المؤشر ب** **الصنف 2:** **-المؤشر ن**			

المصدر : Michel rouach et naulleau **le contrôle de gestion bancaire et financier** op cit p 241

- ✓ **منطقة النتائج :**

تتعلق المعلومات المتواجدة فيها بنشاط المؤسسة ويتم التعبير عنه بواسطة مجموعة من الوحدات (عدد ساعات العمل الموارد المستهلكة.....) و النتائج المعروضة فيها يمكن ان تكون شهرية او تراكمية (مجموعة نتائج الشهر منذ بداية السنة).

- ✓ **منطقة الاهداف :**

تظهر في هذه المنطقة الأهداف التي حددت لفترة معينة، (أهداف شهرية أو تراكمية ، أهداف تخص النشاط أو الأداء المالي أو الاثنين)

- ✓ **منطقة الفروقات :**

تظهر الفروقات من خلال مقارنة كل من الاهداف والنتائج فيما يخص النشاط والاداء المالي .

- ✓ **المؤشرات :**

تعتبر المؤشرات المكون الرئيسي للوحات القيادة من اجل تقييم و اتخاذ قرار التي من خلالها يستطيع المسيرين قياس حالة أو الاتجاه ويمكن ان يكون المؤشر نوعي او كمي . ويشترط في هاته المؤشرات جملة من المعلومات (اسم المؤشر ،طريقة حساب المؤشر ، طريقة عرض المؤشر: رقم، منحى... ،مرجع أو هدف يتم من خلاله مقارنة هذا المؤشر ، المسؤول عن هذا المؤشر.)

1-4) انواع لوحة القيادة الخاصة بالبنوك

يمكن تمييز نوعين اساسين من اللوحات القيادة : [1]

- ✓ **لوحة القيادة الخاصة بمراكز المسؤولية :**

[1] بوسعدية مسعودة، مرجع سابق دكره ص 60- 61

يجب أن تتوافق مع استراتيجية البنك المراد تنفيذها من اجل بلوغ الاهداف ، فلوحة القيادة الخاصة بهاتة المراكز تضمن السير الحسن للنشاط الفعلي وتوجيهه وتحديد أوجه القصور التي تعرقل سيرورة النشاط باستخدام المؤشرات ا التي تتناسب معها .

- ✓ **لوحة القيادة الخاصة بالمديرية العامة :**

الهدف منها الرقابة على الاداء المالي والاقتصادي الخاص بمجموع انشطة البنك والتحكم فيه وفق التوجهات الاقتصادية المنتهجة .

2- بطاقة الاداء المتوازن

1-2 مفهوم بطاقة الاداء المتوازن BSC .[1]

يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها و استراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة".

ويعرفها البعض بأنها: "أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء، يهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة، ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة ".

2-2 اهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC :

تعتبر من الادوات الاستراتيجية الحديثة التي يستخدمها نظام مراقبة التسيير لمتابعة تنفيد الانشطة من قبل الموظفين ويمكن تحديد ابرز مميزاتها كالتالي :[2]

- ✓ وضع وتحديد مجموعة الأهداف الرئيسية؛
- ✓ الفهم المشترك للفعاليات المخططة لإنجاز الأهداف الاستراتيجية؛
- ✓ تفسير الأسباب التي تربط الأهداف بالمتطلبات المالية للمؤسسة؛
- ✓ استخدامها لغرض الرقابة الاستراتيجية؛
- ✓ تقديم تقارير إدارية تصف الأداء التشغيلي عبر محاور البطاقة؛
- ✓ ربط سببي لإجراءات وضع الأهداف وتسهيلها
- ✓ زيادة الفهم والمعرفة من خلال المناقشات حول توقعات العاملين ومبادراتهم اتجاه تحسين العمليات؛
- ✓ قدرتها على العمل بصورة فعالة مع الأدوات الأخرى، مثل: الموازنات، القيمة المضافة، ABC .

3-2 ابعاد بطاقة الاداء المتوازن :

ترتكز بطاقة الاداء المتوازن على اربع محاور اساسية تشمل مختلف جوانب المؤسسة هاته المحاور لها علاقة طردية تساعد على التحكم في العمليات الداخلية من اجل تحسين جودة المنتجات المقدمة للزبائن وبلوغ الاهداف المالية للمؤسسة الموضحة كالتالي : [1]

---

[1] محمد هاني محمد، **"إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال - قياس الأداء المتوازن "-**، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2014 ،ص25

[2] صالح إبراهيم الشعباني، **المنظور الإستراتيجي لاستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن محاسبيا وأوجه القصور**، مجلة بحوث مستقبلية، العدد و 33 34 ،2011 ،ص11.

1-3-2 المحور المالي

يقوم على اساس اهداف مالية مثل : الربحية ، التدفقات النقدية ، عوائد الاستثمارات ، ويتم قياس هاته الاهداف بواسطة نسب وارقام مالية مثل : رقم الاعمال المحقق ، القيمة المضافة الاقتصادية ، معدل العائد على الاستثمارات...الخ .

2-3-2 محور العملاء

تسعى المؤسسات دوما الى تحقيق رضاء العملاء من خلال توجيه اهتماماتها نحو تلبية رغباتهم بواسطة مقاييس الجودة، الدقة في التسليم، تخفيض السعر، وتحسين الخدمات المقدمة لهم .

3-3-2 محور العمليات والانشطة الداخلية

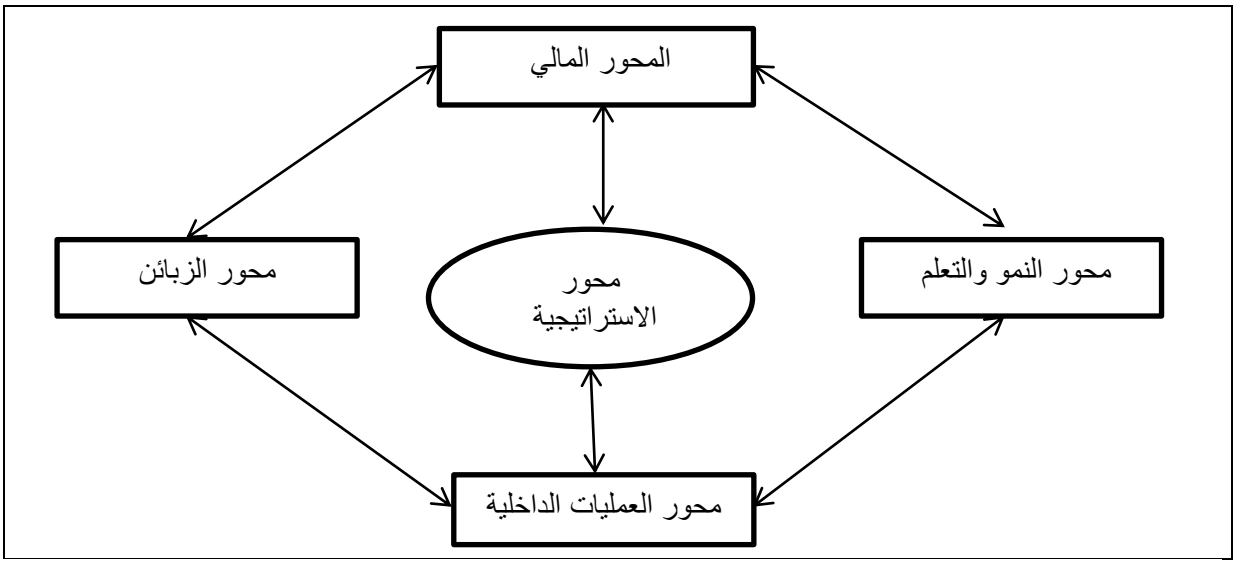
يسعى الى قياس مدى فعالية و كفاءة التخطيط والتنفيذ لعمليات المؤسسة المختلفة وتحديد أسباب انحرافات الأداء عن المعدلات المستهدفة في مجالات التحسين والتطوير . ويتم استخدام عدة مؤشرات منها : البحوث، اجل حل المشكلات ، جودة الخدمات ، رقم الاعمال المحقق من الخدمات الجديدة المقدمة .

4-3-2 محور التعلم التنظيمي والنمو

يقوم هذا المحور بتحليل قدرة العاملين بالمؤسسة على التعلم والتطور وتحسين القدرة التنافسية ، ومدى قدرة المؤسسة على توظيف المعرفة والخبرات المتراكمة، باستعمال مؤشرات توضح مستوى التعلم والنمو بالمؤسسة، مثل: الاستثمار في تكوين العمال ، الاقتراحات التي يقدمها العمال ، نسبة وفاء العاملين .

من خلال هاته المحاور يمكن شرح العلاقة الوطيدة بينهم من خلال الشكل التالي الدي يوضح مدا ترابطها :

الشكل رقم (1-10) : المحاور الاساسية للبطاقة الاداء المتوازن



المصدر : Nicolas bernard ; **le control de gestion perspective stratégique et managériale ;** 2 éme édition édition PEARSON paris 2010 p441

[1]محار عبد الله الخليل، **"تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية "**، رسالة ماجستير، قسم: المحاسبة، كلية: الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012 ،ص3.

يشمل هذا النموذج علاقات السبب التي تجمع بين مختلف المحاور ، فمقاييس التعلم والنمو تعد محركات لمقاييس عمليات التشغيل الداخلية، والتي تعتبر بدورها هي الاخرى محركات لمقاييس العملاء والتي تعتبر أيضا محركات للمقاييس المالية، فعلاقة التي تجمع ادا بين المحاور هي علاقة السببية مما يعني أن المحاور الأربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، وأن الأهداف في محور العملاء يجب أن تؤدي لتحقيق الأهداف المالية، وأن اختيار الأهداف في محور عمليات التشغيل الداخلي يتم بناء على الأهداف المراد تحقيقها من خلال محور العملاء والمحور المالي ،كما أن اختيار أهداف محور التعلم والنمو يجب أن تؤدي إلى الأهداف في المحاور الثلاثة الأخرى، إن القياس المتوازن للأداء يقوم على مجموعة مختلطة من المقاييس والنواتج فهو يمثل عملية متكاملة، حيث تقوم المؤسسات الاقتصادية بوضع سياسة أداء لتلك النواتج وتنتهي بالنتائج المالية التي يتم التوصل إليها ، فنلاحظ ادن ان الأهداف الاستراتيجية تتكون من تشكيل متوازن من المقاييس المالية والغير مالية ، وتتسم هذه العملية بالترابط والتتابع كما هو موضح في الشكل اعلاه .

خاتمة الفصل

من خلال دراسة الجانب النظري لمراقبة التسيير التي تطرقنا لها في هدا الفصل استخلصنا ان مراقبة التسيير عبارة عن سلسة مترابطة ومستمرة من العمليات (مسار) موجهة اساسا الى تحفيز المسؤولين وحثهم على تنفيد الانشطة بغية الوصول الى الاهداف المنشودة . كما تعتبر مراقبة التسيير نظام للمعلومات يساعد على قيادة المؤسسة وتسييرها و اتخاذ القرارات، من طرف المنفذين أثناء أدائهم لأعمالهم، ومن بين وظائفها الاساسية نجد التخطيط، التنظيم، التنسيق ، المراقبة ، هاته الوظائف موجهة نحو تحقيق الهدف الرئيسي الدي يتمثل في التحكم الجيد للتسيير ، بالإضافة الى جملة من الاهداف الفرعية مثل : تحقيق اللامركزية المساهمة في رسم هيكل المؤسسة ، الحرص على التطبيق السليم للاستراتيجية ...

كما تطرقنا الى خصوصية مراقبة التسيير في البنوك وعوامل تنظيمها فيها وتعرفنا على ان جودة وفعالية نظام المراقبة يختلف من حيث طبيعة نشاطها والخدمات المصرفية التي تقوم بها والتي تتطلب التحكم الجيد في مختلف الادوات التي توظفها من اجل ضمان السير الحسن لعملية الرقابة في البنوك

الفصل الثاني :

الإطار النظري للأداء المالي للبنوك

مقدمة

تسعى مراقبة التسيير إلى تحقيق هدف اساسي يتمثل في تحديد الانحرافات الناتجة عن الأداء المخطط ومن ثم اتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب، لمنع تكرار هذه الانحرافات مستقبلا لتحقيق هدف اساسي للبنك المتمثل في تقويم رفع مستوى الأداء المالي، حيث يحتل هذا الأخير مكانة بالغة الأهمية باعتباره مقياس كمي يهتم بالنشاط الاستغلالي للمؤسسة ،ودراسة العناصر المعبرة عن النشاطات التجارية والصناعية بغرض تقييم التدفقات المولدة وقياس الأداء ويرتكز في ذلك على قائمة الدخل، جدول حسابات النتائج والميزانيات، وبالتالي الوصول إلى الهدف المرجو وهوا تحسين الاداء.

لذلك سنتطرق في هادا الفصل الى اهم الادبيات النظرية للأداء المالي و مدى تأثير مراقبة التسيير في تحسين ورفع مستوى هادا الاخير الدي بدوره يحسن مستوى الاداء الشامل للبنك من خلال ثلاث مباحث اساسية :

المبحث الاول :الاسس النظرية للأداء المالي

المبحث الثاني : تأثير مراقبة التسيير على الاداء المالي

المبحث الثالث : نماذج تقييم الاداء المالي

المبحث الاول : مفاهيم أساسية حول الأداء المالي للبنوك

يعتبر النشاط الاستغلالي للمؤسسات الاقتصادية التابعة للقطاع المصرفي المحور الاساسي للقيام بتحليل وتقييم الاداء المالي من خلال دراسة العناصر المعبرة عن نشاطات البنوك التجارية بغرض تقيم التدفقات المولدة وقياس الأداء، ويركز في ذلك على جملة محددة من القوائم المالية مثل ،جدول الحسابات النتائج (الأرباح والخسائر)، الميزانيات ، نظرا لندرة النسبية للموارد المالية التي تعتمدها هاته المؤسسات في قياس حجم الاحتياجات المالية ومردوديتها .

المطلب الاول : مفهوم الاداء المالي

1- تعريف الاداء المالي

قبل التطرق إلى تعريف الأداء المالي لابد من التعرف على معنى الأداء ، حيث يشير مصطلح الأداء في اللغة إلى القيام بالشيء ، أي أدى الشيء بمعنى قام به[1].

أن الأصل اللغوي لكلمة الأداء من اللغة اللاتينية PERFORMARE والتي تعني إعطاء الشكل لشيء ما، وبعدها اشتقت اللغة الانجليزية منها لفظ PERFORMANCE وأعطتها معنى انجاز العمل كما يجب أن ينجز. كما يرى البعض بان الأداء في ظل الإطار المؤسسي والتنظيمي "هو المخرجات ذات قيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات "، ويمكن تحديد مفهوم الأداء بأنه عبارة عن محصلة تفاعل القدرة مع الرغبة مع البيئة؛

الأداء = (القدرة) ×(الرغبة)×(البيئة).[2]

يعرف الأداء المالي على أنه :"مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة، من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل التكاليف المالية."[3]

وعرف ايضا الأداء المالي على انه المفهوم الضيق للأداء المؤسسات حيث يركز على استخدام المؤشرات المالية لقياس مدى تحقيق الأهداف ، حيث انه الداعم الأساسي للإعمال المختلفة التي تمارسها المؤسسات ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويدها بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم . [4]

نستنتج ان الاداء المالي آلية تمكن تحقيق فعالية استخدام الوسائل المالية المتاحة في البنك بأحسن صورة، بهدف تعظيم عوائد الارباح وخفض التكاليف من اجل تحقيق أهداف بالإضافة الى التنبؤ بالمخاطر وادارتها . إذن فالأداء المالي متعدد الابعاد والمتمثلة في : [5]

---

[1] نعيمة علي محمد أحمد،" **دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المصارف الإسلامية"** دراسة ميدانية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير ،جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، السودان، 2017 ،ص:10

[2] عكريمي سوزان ،مرجع سابق ذكره ص 16

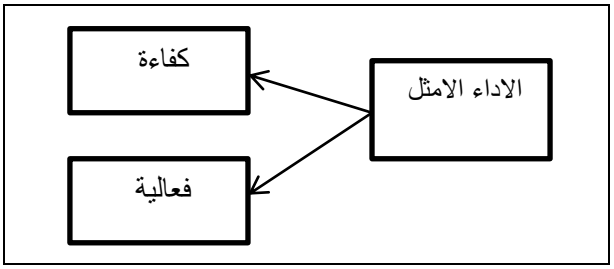
[3] عبد الوهاب دادن ورشيد حفصي،" **تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العاملي"** مجلة الواحات المجلد السابع غرداية 2011 الصفحة 24.

[4] محمد محمود خطيب ،"**الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات** "،دار حامد الأردن ،بدون طبعة ، 2010، ص45 .

[5] كيلاني صونية ،"**استراتيجية الجودة الشاملة ودوراها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية"** دارسة مقارنة بين الجزائر والأردن أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، جامعة باتنة1 2016/2015 ص 67.

- ✓ **الكفاءة :** كما تم الاشارة اليها مسبقا فهي تدل على استخدام اقل عدد مكن من المدخلات لتحقيق اكبر قدر من المنفعة ، من خلال جعل التكاليف في حدودها الدنيا ، تحقيق رضا العاملين والعملاء بالإضافة إلى تحقيق النمو الربحية.
- ✓ **الفعالية :** يقصد به فعل الشيء الصحيح في الوقت المناسب من اجل بلوغ الاهداف المسطرة ، وتعتمد على نوعية وجودة المخرجات .
- ✓ **الاداء الامثل :** يحقق الاداء الامثل استمرارية المؤسسات ويضمن نموها وتطورها كما يسعى دوما الى تحقيق الاهداف المخطط لها ومقارنتها مع النتائج المحققة . حتى يكون لدينا اداء امثل يشترط تحقيق الكفاءة والفعالية للمؤسسة .

الشكل رقم (2-1) : ابعاد الاداء المالي



المصدر : كيلاني صونية ،مرجع سابق ذكره ص 67.

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء المالي يتبين ضرورة تحديد عدد من المعايير التي تمكننا من تمييز ه عن بقية انواع الاداء الاخرى . [1]

ا) حسب معيار المصدر : يعتبر الاداء المالي اداء داخلي باعتباره ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد المالية المتاحة بطريقة فعالة .

ب) حسب معيار الشمولية : يعتبر الاداء المالي اداء جزئي يسعى الى تحقيق اهدافه الخاصة التي يتم اضافتها الى مجموع الاهداف التي تسعى اليها الاداءات الاخرى سواء كانت داخلية ام خارجية لتقديم صورة واضحة عن الاداء الشامل .

ج) حسب معيار الوظيفي : يجسد القدرة على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة ، وتحقيق معدل مردودية جيد ، بالإضافة الى بلوغ الاهداف باقل التكاليف الممكنة .

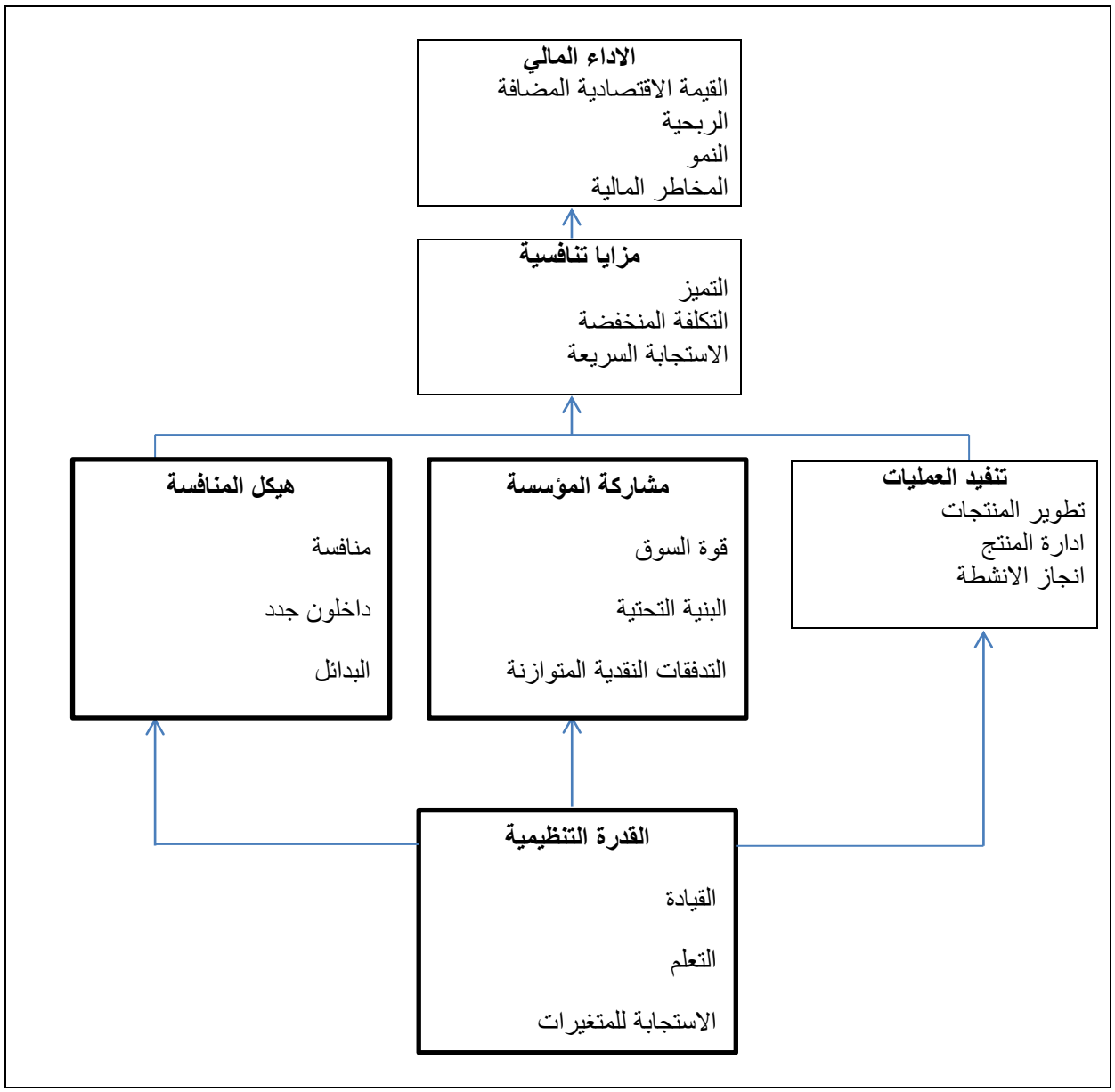
د) حسب معيار الطبيعة : يصنف الاداء المالي حسب هادا المعيار ضمن الاداء الاقتصادي كونه يساهم في تحقيق الفوائض الاقتصادية الناجمة عن تعظيم النواتج (الارباح ، القيمة المضافة ، رقم الاعمال ....) .

2 - العوامل المؤثرة على الأداء المالي

[1] عادل عشي، **"الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم"** مدكرة نيل شهادة الماجستير، جامعة بسكرة 2002/2001 ص 17-19 .

حتى نتمكن من تحديد كفاءة وفعالية الاداء في البنك يجب معرفة العلاقة بينه وبين مختلف المتغيرات المستقلة الاخرى التي تؤثر بشكل مباشر او غير مباشر ، والتي تسمح لهه بتحديد مصادر المشاكل والصعوبات التي يمكن ان تعرقل اداء وظائفه ونوضح ابرز العوامل من خلال النموذج التالي :

الشكل رقم(2-2) : العوامل المؤثرة على الاداء المالي



المصدر : ناظم حسن عبد السيد ، **محاسبة الجودة مدخل تحليلي** ، دار الثقافة ، عمان ، 2009 ، ص 137

نلاحظ ان هادا النموذج يبدا من القاعدة وصولا الى الاعلى بصورة عامة بالنسبة للمؤسسات وعند اسقاطه على البنك فالقدرة التنظيمية للبنك تؤثر على مشاركته المتمثلة في التدفقات النقدية المتوازنة وبنيته التحتية .... الخ ، كما تؤثر القدرة التنظيمية على هيكله وتنفيد عملياته ، حتى يتمكن من الحصول على اكبر عدد من المعلومات اللازمة التي يوظفها من اجل التنبؤ بالمخاطر وادارتها ، ومن ثم كل هده العوامل تؤثر على الميزة التنافسية ثم الاداء المالي . الميزة التنافسية لها ارتباط مباشر بالأداء المالي للبنك فكلما كان هناك تميز للخدمات المقدمة يكون اداءه مرتفع و قادر على المنافسة بطريقة مناسبة ومتميزة تضمن تحقيق ربحية واستمرارية لنشاطاته .

يمكننا تصنيف العوامل المذكورة اعلاه الى قسمين :

- ✓ **عوامل داخلية :** يمكن للبنك التحكم فيها والسيطرة عليها بالشكل الدي يمكنه من تعظيم العوائد وتقليل التكاليف .
- ✓ **عوامل خارجية :** لا يمكن للإدارة السيطرة عليها ، في المقابل يمكن لها ان تقدم تنبؤات مستقبلية ورسم خطط من اجل مواجهتها وتقليل اثرها .

المطلب الثاني :اهمية واهداف الاداء المالي

1- اهمية الاداء المالي

ان اهمية الاداء المالي تتجسد من خلال سعيه الى تقويم اداء المؤسسات من عدة جوانب حتى يتسنى لها تحديد نقاط قوتها واوجه القصور فيها ،وتقييم مستوى اداءها وفعاليتها في توجيه الاداء نحو الاتجاه المطلوب ، وتظهر اهمية الاداء المالي للبنوك كالتالي : [1]

- ✓ توليد فرص للوصول الى مصادر للتمويل الخارجي الدي يخلق بدوره فرص استثمارية ، وزيادة استغلال نسبة العمالة المستخدمة؛
- ✓ تخفيض تكلفة راس المال المرتبطة بارتفاع قيمة البنك مما يجعل الاستثمار اكثر جاذبية؛
- ✓ تخصيص افضل الموارد المتاحة يضمن افضل اداء تشغيلي؛
- ✓ امكانية التحكم في الازمات المالية التي تصيب البنك ؛
- ✓ توطيد العلاقة مع الجهات الخارجية سواء من المجتمع المحلي او الدولي ؛
- ✓ المساعدة على اتخاد القرارات السليمة في الوقت المناسب بناءا على المعلومات التي يقدمها من خلال التقارير .

2- اهداف الاداء المالي

لابد من تحديد الاهداف التي يسعى اليها الاداء المالي للمؤسسات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة كونه امر ضروري لا يمكن تجاوزه إذ نجد معظم طرق تحديد مؤشرات ومعايير التقييم تطلب تحديد الأهداف، وبصفة عامة يمكن حصر الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها في الأهداف التالية : التوازن المالي، السيولة واليسر المالي، المردودية، إنشاء القيمة ويم توضيحها كالتالي : [2]

1-2 التوازن المالي :

يهدف التوازن المالي الى تحقيق الاستقرار المالي للبنك ، حيث ان " التوازن المالي في لحظة معينة هو التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به وعبر الفترة المالية، يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرها " [3]. وتظهر أهمية التوازن المالي كونها تساهم في تأمين تمويل احتياجات الاستثمارات بأموال دائمة وضمان تسديد جزء من الديون أو كلها في الأجل القصير وتدعيم اليسر المالي.

---

[1] جنوحات آسيا، **" فعالية الحكومة في تحسين اداء المؤسسات واثرها على الافصاح المحاسبي"** ، ملتقى دولي 8 ديسمبر 2014 ،ص 16 .

[2] عادل عشي، **"الاداء المالي للمؤسسات قياس وتقييم"** ،مرجع سابق ذكره ص 35 – 37 .

[3] السعيد فرحات جمعة، **"الأداء المالي لمنظمات لأعمال"**. دار المريخ للنشر، الرياض، 2000،ص 247

2-2 اليسر المالي والسيولة :

السيولة، بالنسبة للمؤسسة تقيس، قدرتها على مواجهة التزاماتها في المدى القصير من خلال التحويلات السريعة للأصول المتداولة ، فنقص السيولة يقود البنك إلى عدم المقدرة على بالالتزامات وتأدية بعض المدفوعات. في المقابل وتعتبر عبئ عليه .

3-2 المردودية :

والمردودية تشير الى قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة. و الوسائل التي يستعملها البنك المتمثلة في الرأس المالي الاقتصادي وهذا يعكس المردودية الاقتصادية ،والرأس المال المالي وهذا يعكس المردودية المالية .فحسب نوع النتيجة والوسائل المستخدمة يتحدد نوع المردودية، بالتالي فان اهتمام البنك ينصب على المردودية المالية والمردودية الاقتصادي .[1]

4-2 إنشاء القيمة :

يقصد بإنشاء القيمة للمساهمين القدرة على تحقيق مردودية مستقبلية كافية من الأموال المستثمرة حاليا. . وفي حالة عدم استطاعة فريق المسيرين من إنشاء القيمة فإن المستثمرين يتوجهون إلى توظيفات أخرى أكثر مردودية .

المطلب الثالث: مؤشرات الأداء المالي للبنوك

تستخدم المؤشرات والنسب المالية بغرض تقييم الاداء المالي حيث انه لا يمكن القيام بتحليل البيانات المالية وتفسيرها دون استخدام هاته المؤشرات :

1- مؤشرات الربحية

تشير الربحية الى العلاقة بين الارباح التي حققها البنك والاستثمارات التي ساهمت في تحقيقها ، ومصادر ارباح البنوك متعددة اهمها الائتمان ، الارباح الناتجة عن طرح المصروفات من الايرادات عمليات البنوك [2].

وتتنوع مؤشرات قياس الربحية التي تستخدمها البنوك حيت نجد[3]:

- ✓ **العائد على الاصول (ROA):** يشير الى كفاءة المصرف في ادارة الموارد المتاحة ويتم حسابه وفق العلاقة التالية :

ROA = (صافي الربح بعد الضريبة/اجمالي الاصول)*100

- ✓ **العائد على حقوق الملكية (ROE) :** يشير الى عوائد الارباح المتحصل عليها من حقوق الملكية ويعبر عنه بالعلاقة:

[1] Alain Capiez, élément de gestion Financière. Masson, 4 ed, Paris, 1994, p.121

[2] ابراهيم عبد الحميد ،**"عباده مؤشرات الاداء المالي في البنوك الاسلامية"** ،دار النفائس للنشر والتوزيع الاردن 2008، ص 178

[3] بودور ايوب ،**" تاثير ادارة المخاطر المالية على الاداء المالي لبنوك "** مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر 2015

ROE = (صافي الربح بعد الضريبة / حقوق الملكية) *100

- ✓ **العائد على الاسهم (EPS):** وتشير الى ربحية السهم من صافي الربح بعد الضريبة الدي تحصل عليه البنك ويعبر عنه بالعلاقة :

EPS = (صافي الربح بعد الضريبة / الاسهم المكتتب بها)*100

2- مؤشرات السيولة

وتشير الى السيولة المتوفرة في البنك والتي من خلالها يستطيع الوفاء بالتزاماته في الأجل القصير ، وهناك مقاييس متعددة لقياس نسبة السيولة ومن بينها نجد [1]:

نسبة الحتياطي القانوني =(الارصدة لدى البنك المركزي/ اجمالي الودائع)*100
نسبة السيولة القانونية =([النقدية + شبه النقدية] /اجمالي الودائع)*100
نسبة النقدية الى اجمالي الموجودات =([النقدية + المستحق عن الصرف] / اجمالي الموجودات)*100

3- مؤشرات توظيف الاموال

تستخدم هذه النسب كمؤشر لتقييم كفاءة البنك وفاعليته في استثمار موارده المتاحة، ومن فتميز البنك يكون من خلال استخدام الاستثمارات المختلفة التي يقوم بها لتحقيق الإيرادات ومن بين هاته المؤشرات نجد [2] :

- ✓ **معدل توظيف الودائع :** تقيس اجمالي توظيفات البنك مقارنة مع الودائع ويرمز لها بالعلاقة ،

معدل توظيف الودائع = ([الاستثمارات +القروض] / اجمالي الودائع)* 100

- ✓ **نسبة القروض الى الودائع :** تعبر عن مدى قدة البنك على توظيف الاموال المتاحة المحصل عليها من الودائع ويعبر عنها بالعلاقة :

(القروض / اجمالي الودائع)*100

- ✓ **ج) معدل توظيف الموارد :** تعتبر هده النسبة مؤشرا يدل على سياسة البنك المنتهجة في توظيف امواله وتطورها بين الماضي والحاضر والمستقبل . يتم التعبير عنها بالعلاقة :

معدل توظيف الموارد = (الاستثمارات / [حقوق الملكية + الودائع])* 100

4- مؤشرات ملاءة راس المال

---

[1] حيدر يونس الموسوي،**" المصارف الاسلامية اداءها واثرها في سوق الاوراق المالية"**، دار اليازوري للنشر والتوزيع الاردن 2012 ص 58.

[2] زاهر صبحي،**" بشناق تقييم الاداء المالي للبنوك الاسلامية والتقليدية باستخدام المؤشرات المالية "** ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص محاسبة وتمويل كلية التجارة الجامعة الاسلامية غزة 2011 ص 37 ص 38.

تشير الى مدى توفر الاموال الموجهة لتلبية احتياجات البنك من الاصول الثابتة وتوجد عدة مؤشرات يمكن استخدامها للتعبير عن ملاءة راس المال ندكر منها [1] :

ا) نسبة حق الملكية الى الاستثمار في الاوراق المالية =(حق الملكية / الاستثمار في الاوراق المالية)*100

ب) نسبة حق الملكية الى الموجودات = (حق الملكية / اجمالي الموجودات)*100

ج) نسبة حق الملكية الى اجمالي القروض الممنوحة = (حق الملكية / القروض الممنوحة)*100

د) نسبة حق الملكية الى الودائع = (حق الملكية / الودائع)*100

المبحث الثاني : تأثير مراقبة التسيير في مستوى الاداء المالي للبنك

لمراقبة التسيير دور كبير في تخطيط الاداء المال وتوجيهه ويتم الاستعانة بمختلف ادواتها لتقييم الاداء المالي واكتشاف الانحرافات من اجل توجيهه واتخاد القرارات التصحيحية فب الوقت الملائم وهادا ما سيتم توضيحه من خلال هادا المبحث

المطلب الاول : دور مراقبة التسيير في تقويم الاداء المالي

يقصد بتقويم الاداء المالي مجموع العمليات التي تقيس الاداء الحالي الفعلي وتقوده نحو الاتجاه المطلوب من اجل تحقيق اهداف محددة مسبقا ويتم مقارنة النتائج المحققة مع الهدف او المعيار المحدد لهادا الاداء [2] . وتعمل مراقبة التسيير على تقويم الاداء المال حتى تتمكن من توجيهه استنادا على الاركان التالية :

1- وجود اهداف محددة مسبقا

حتى نتمكن من القيام بعملية التقويم المالي لابد من تواجد الاهداف المحددة سلفا وقد تكون في صورة خطة او معيار او قرارات رشيدة .... فاللوائح المالية وقوانين ربط الموازنات وما تتضمنه من قواعد وضوابط ، وكدلك التكاليف النمطية ومعدلات الاداء المعيارية تعتبر اهداف محددة مسبقا يتم على اساسها تقييم وقياس الاداء المالي [3].

وهنا يظهر دور مراقبة التسيير من خلال المشاركة في عملية تخطيط الاداء المالي للحصول على معلومات أو بيانات الضرورية بغرض التوصل إلى تقديرات كمية وبراهين كافية تساهم في اتخاذ أو اختيار القرار الأفضل ، بالتالي فالمساهمة في صياغة الاستراتيجية والاهداف المالية يعتبر احد الوظائف الاساسية لعملية مراقبة التسيير التي تساعد على التحكم في الاداء المالي .

2- قياس وتقييم الاداء المالي

إن القياس والتقييم كلمتين تحملان معنى مختلف :

---

[1] حيدر يونس الموسوي مرجع سابق دكره ص 62-63 .

[2] محمد سويلم، **"ادارة المصارف التقليدية والمصارف الاسلامية"**، (مدخل مقارنة) جامعة المنصورة 1998 ص 477 .

[3] مصطفى الكاظمي نجف ابادي ، ثائر عبد الامير بهادلي **" اثر التخطيط الاستراتيجي في تقويم الاداء المالي لبعض المصارف الاسلامية "** مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم العدد 2019/45 ص 7

1-2 قياس الاداء المالي

يعرف القياس بانه " تحديد كمية أو طاقة عنصر معين. وغياب القياس يدفع المسرين إلى التخمين واستخدام الطرق التجريبية التي قد تكون أو لا تكون ذات دلالة "[1] ، ادن قياس الأداء هو تحديد مقدار معين من النتائج

وتعد عملية قياس الأداء المالي المرحلة الأول من عملية الرقابة، التي لا تتم في أغلب الحالات إلا بتوفر مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تمكن من تحديده وتحديد تطوراته المحققة ومقارنته مع الاداء السابق له.

2-2 تقييم الاداء المالي

عرف تقييم الاداء على انه " عملية تحديد درجة انطباق عدد من المعايير الأدائية و الإدارية على شخص أو مجموعة من خلال نظام علمي ممنهج يشمل وضع أسس وقواعد خاصة تراعي مختلف التخصصات و الخبرات وطبيعة العمل، وحوصلة هذه العملية تكون الإطار الاستراتيجي العام للمنظمة و الأهداف طويلة المدى، التي تعكس التوجه المستقبلي للمؤسسة " [2]

تطرقنا سابقا الى مفهوم الأداء المالي الدي يعبر عن مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفاعلية في استخدام الموارد المالية المتاحة من خلال تحقيق الأهداف المالية بأقل التكاليف المالية الممكنة .هذا ما يعني أن تقييم الأداء المالي عبارة عن وصف للوضع الحالي للبنك باعتباره نظام متكامل يعمل على مقارنة النتائج الفعلية للمؤشرات المختارة أو المنتجة بما يقابلها من مؤشرات مستهدفة.[3]

تقييم الأداء يعتبر جزء من الوظيفة إدارية المتمثلة في عملية الرقابة فهي تقوم بقياس النتائج باستخدام مجموعة من مؤشرات الكفاءة والفعالية، ومقارنتها بالمعايير المحددة مسبقا في عملية التخطيط ومن ثمة تقييمية و اتخاذ القرارات اللازمة ، ويظهر دور مراقبة التسيير في عملية تقييم الاداء من خلال : [4]

1-2-2 جمع و تقديم المعلومات الضرورية :

تعتبر المعلومات من أهم العناصر التي يمكن لمراقب التسيير أن يساهم في توفيرها من أجل تقديم النصح للمسيرين لترشيد قراراتهم. فلا يمكن أن يكون هناك تخطيط للأداء المالي دون معلومات، ولا يمكن أن يكون رقابة او اتخاذ القرار دون توفر معلومات... فالمعلومات شيء ضروري في عملية الرقابة و التسيير. ولكن توفر المعلومات ليس كافي، بل يجب ان تكون دات جودة ودقيقة , وان تتوفر في الأوقات المناسبة فالمعلومات فضلا عن أهميتها في تقييم الأداء، فهي تعد بمختلف أنواعها من الوسائل التي تلجأ إليها المؤسسة لتحسين أدائها الاقتصادي بشكل عام والمالي بشكل خاص ، والحصول على مزايا تنافسية،

وتختلف مصادر الحصول على المعلومات حيث نجد :

---

[1]- George R.Terry, Stéphan. G Franclin," **les principes du management"**. Ed economica,; Paris , 8 édition ,1985, p493

[2] طارق أحمد عواد، **"تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطنية"**، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005 ،ص71 .

[3] بدالة سامية **"تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية والتقليدية في الجزائر "**مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص ادارة مالية المركز الجامعي بوالصوف ميلة 2020/2019 ص 3

[4] عادل عشي ،مرجع سابق ذكره ، ص 28-29 .

- ملاحظات شخصية يتم الحصول عليها من ميدان النشاط من خلال ملاحظة ما يحدث فيه لكنها تظل غير كافية ويمكن ان تكون غير دقيقة .
- تقارير وبيانات شفوية تتم من خلال اللقاءات والمحادثات وعرض اهم الانجازات والعراقيل التي تم التعرض لها .
- التقارير الكتابية التي يمكن ان تكون وصفية او احصائية تتضمن معلومات حول مجال معين او تشمل مجمل النشاطات .

2-2-2 قياس الاداء الفعلي :

يتضح مما تناولناه مسبقا أن عملية قياس الاداء المالي لا يمكن اجراءها إلا بتوفر مجموعة من المعايير التي يتم توضيحها من خلال مجموعة من المؤشرات. فالمعيار يتم تفسيره من خلال المؤشرات التي يجب ان تكون دات جودة وحتى نتأكد من جودة هاته المؤشرات يجب توفر جملة من الشروط وهي : معنوية المؤشر، الوضوح ، سرعة الحصول عليه، الشمولية . [1]

2-2-3مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب :

هي المرحلة التي تلي مرحلة قياس الأداء الفعلي حيث يتم مقارنة الاداء المالي المحقق بالأداء المرغوب. ويعتبر العائق الدي يواجه عمليه قياس الاداء المالي في هذه المرحلة هو المرجع الذي تعتمد في عملية المقارنة. وبصفة عامة تحدد المؤسسة العناصر التالية كمراجع لمقارنة الأداء : الزمن، أداء الوحدات الأخرى ،الأهداف، المعايير .

3-2 تحديد الانحرافات واتخاد القرار

1-3-2 تحديد الانحرافات :

تساعد الاستنتاجات الناجمة عن تقييم الأداء المالي على معرفة الانحرافات ومدى تحقيق الأهداف و تجدر الإشارة إلى أن وجود الانحراف لا يعني بالضرورة أن الأداء الفعلي ليس في حالة جيدة فقد يكون ، انحراف موجب يخدم مصلحة البنك ، انحراف سلبي يكون ضد اداء البنك ، انحراف معدوم ليس له أي تأثير على النتائج ، وهادا يدل على أن هناك حدودا يمكن أن يحدث الانحراف بينها ولذلك تركز عملية الرقابة على تحليل الانحرافات التي تكون محل التقييم وفي هذه الحالة يجب أن نفرق بين الأعراض و الأسباب و الآثار الناجمة عن وجود انحراف . [2]

2-3-2 اتخاد القرارات :

بعد تحديد الانحرافات واسبابها يجب على المسؤولين اتخاد قرارات رشيدة من اجل صحيحها واتخاد التدابير اللازمة لتفادي تكرارها ، لذلك يجب أن تكون عملية تقييم الأداء خاضعة لجملة من الشروط :

---

[1] نفس المرجع ،30

[2] محمد برابح ، صليحة خنوش ،**"واقع ومكانة مراقبة وظيفة مراقبة التسيير وأدواتها في المؤسسات الجزائرية"** ، الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع جامعة سعد دحلب البليدة 25 أفريل 2017 ص 7.

- يجب ان تكون المعلومات المتوفرة كافية لتتبع الأداء وتطوره، ويجب أن تمس جميع أنشطة البنك، حتى يتمكن المسيرين من اطلاق الاحكام .
- يجب على البنوك تحديد معدلات معيارية للأداء ، تمكنها من تحديد مسؤولية الانحرافات الموجبة او السالبة، بعد مقارنة المخططات والاهداف المرغوبة ومن المفضل أن تحدد هذه المعدلات بمشاركة كل من العاملين ومتخذي لتكون تحفيزا لهم لتفادي الاخطاء .
- يجب ان تكون عملية تقييم الاداء المالي مستمرة بشكل دوري والا تقتصر على فترة زمنية معين .

المطلب الثاني : مجالات تقويم الاداء المالي للبنك .

ان التحكم في الاداء المالي للبنوك يعبر عن السياسة التي انتهجها من اجل تقدير مستوى تحقيق الادارة ومراكز المسؤولية للأهداف المخطط لها ، وقدرته على تحديد اسباب الانحرافات واليات تصحيحها والتأكد من عدم مواجهتها مستقبلا .

وتشمل عملية التحكم المجالات التالية : [1]

1- **تقويم الاداء المالي للبنوك باعتبارها وسيط مالي :** ويتضمن تقييم نشاط المصارف من حيث قدرتها على تجميع الموارد وتوظيفها ويكون من خلال تقييم كفاءته على تجميع واستخدام الاموال .

1-1 تقييم كفاءة البنك في تجميع الموارد المالية : ويتضح دلك من خلال معرفة مدى قدرة البنك على دعم موارده المالية الذاتية خلال السنة ومدى مساهمته في تجميع الودائع والمدخرات ، بالإضافة الى معرفة مدى كفاءة البنك في جدب العملاء وقدرته على التسويق لخدماته .

2-1 تقييم كفاءة البنك في توظيف واستخدام الاموال : ويشير دلك الى مدى قدرته على تحقيق الاهداف المالية (المردودية ، السيولة ، التوازن المالي ، الربحية)

2- تقويم الاداء المالي للبنك باعتباره وحدة انتاجية : الهدف الرئيسي من ممارسة النشاط المصرفي هوا تحقيق عوائد ، والتقييم في هادا المجال يكون حسب معايير ندكر منها : [2]

- مدى كفاءة البنك في تأدية أنشطته المتعلقة بمكونات العملية الإنتاجية فيه

- مدى كفاءة المصرف في تسيير مدخلاته ومقارنتها مع المخرجات

- نسبة معدلات الاستثمار المباشر والاستثمار في المشروعات الإنتاجية

- مدى مساهمة البنك في توليد وتسيير مجموع المدخرات .

3- تقويم الاداء المالي للبنك من حيث الرقابة على العاملين ومراجعة الاعمال :

تتميز طبيعة الانشطة المصرفية بالسرعة في القيام بالعمليات مما يستدعي تفويض السلطة للمستويات الدنيا من العاملين، وبدلك فان الرقابة خط دفاع أساسي تعتمده ادارة البنك لتوجيه العاملين نحو الاتجاه الدي يساعد على تحقيق اهدافها المخطط لها وفق سياستها المتبناة ، بغرض التأكد من عدم استخدام السلطة المفوضة في غير

[1] مصطفى الكاظمي نجف ابادي ، ثائر عبد الامير البهادلي، مرجع سابق دكره، ص .197

[2] نفس المرجع ،197

محلها والحرص على وضع اجراءات رقابية صارمة تساعد على الكشف عن مختلف جرائم الاختلاس والتقصير ، بالإضافة الى التأكد من ان العمليات تسير وفقا لكتيبات خطوات العمل التي تقوم بإعدادها المصارف .

المطلب الثالث : الجهات المستفيدة من تقويم الأداء المالي

إن الاداء المالي احد اهم المؤشرات التي يستعين بها الاطراف الخارجية خاصة لتوضيح صورة البنك و أخد انطباع اتجاهه ، ويستعين بها البنك نفسه لمعرفة وضعيته الحالية والتنبؤ بالأحداث المستقبلية.

ويتم توضيح اهم الجهات المستفيدة من الاداء المالي كالتالي :[1]

1- **إدارة البنك** : و ذلك من أجل تقييم وقياس الربحية وعوائد الاستثمار المحققة ، و التعرف على الاتجاهات التي يتخذها أداء البنك، و كذا مقارنة أداءه مع البنوك المشابهة بالحجم و النشاط ، و تقييم كفاءة إدارة الموجودات، وتشخيص المشاكل الحالية والتخطيط للمستقبل.
2- **المستثمرون الحاليون و المرتقبون**: يبحث المستثمر الحالي عما إذا كان من الأفضل له دوما حسب وضعيته من اجل معرفة هل يحافظ على اسهمه او لا ، كما يبحث المستثمر المحتمل عن أفضل الاستثمارات التي تتيح له فرص توظيف امواله واتخاد افضل قرارات الشراء. لذلك فإن عملية تقييم الأداء تساهم في توفير مؤشرات تفيد كافة المستثمرين في فهم و معرفة وضعية البنك و توجههم نحو اتخاذ القرارات الرشيدة .
3- **المؤسسات الحكومية**: ان اهتمام الجهات الحكومية بتحليل أداء البنوك راجع لأسباب رقابية بالدرجة الأولى و اسباب ضريبية بالدرجة الثانية بالإضافة الى غايات إحصائية .
4- **المؤسسات المختصة بالتحليل** : تعمل هذه المؤسسات على القيام بتحليل الأداء المالي إما بمبادرة شخصية منها أو بناء على من إحدى المؤسسات المهتمة بأمر البنك وفي مثل هذه الحالات تقوم بالتحليل مقابل أجر معين .
5- **الجمهور**: يبحث الجمهور عن خدمات بنكية متميزة و سريعة تتناسب مع التطورات المستمرة بالحياة المعاصرة، فهو أحد المهتمين بتقييم الأداء المالي .

لذلك من الضروري دوما العمل على تقويم الاداء المالي بطريقة سلسة تتناسب مع وضعيته و تسهل عملية التحكم فيه وتوجيهه نحو الاتجاه المطلوب من اجل وضعه في الصورة المناسبة دوما تتناسب مع توقعات المستفيد .

<u>المبحث الثالث:</u> نماذج تقييم الاداء المالي للبنك وتحليل القوائم المالية :

يتم تبني مجموعة من الادوات والطرق الخاصة بمراقبة التسيير من اجل تقييم الاداء المالي والتي تتماشى مع طبيعة البنوك وهي كما يلي :

[1] بدالة سامية مرجع سابق دكره ص 6

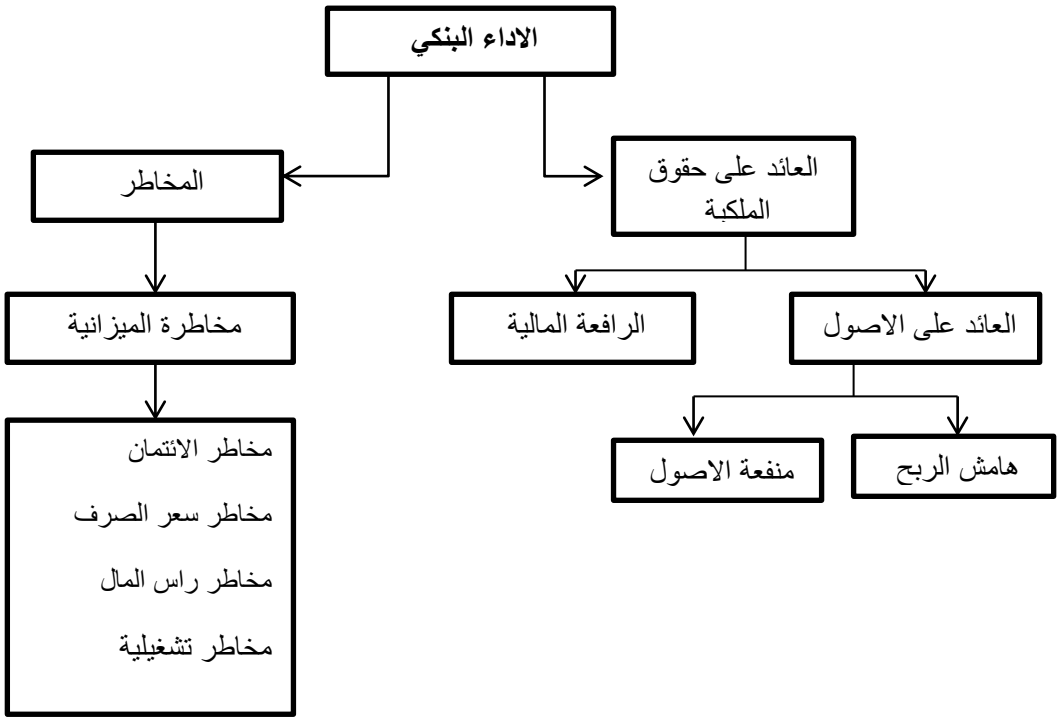
المطلب الاول : نموذج العائد على حقوق الملكية

1- تعريف النموذج :

ان نموذج العائد على حقوق الملكية " نموذج DuPont "واحد من اهم النماذج المستخدمة في تقييم الأداء المالي، فقد بدأ استخدام هذا النموذج في بداية القرن العشرين حيث اقتصر في بادئ الامر على قياس معدل العائد على الاستثمار من خلال اشتقاقه من نسبتين نسبة كفاءة الإدارة بتحقيق الأرباح ، فيما تعبر النسبة الثانية عن كفاءة الادارة في استخدام موجوداتها . وفي عام 1970 تم تطوير النموذج ليتحول من معدل العائد على الاستثمار الى معدل العائد على حقوق الملكية عن طريق اضافة نسبة ثالثة له تخص المخاطرة وهي النسبة المتعلقة بمضاعف الرفع المالي وهي احد نسب هيكل رأس المال والمتمثلة بنسبة اجمالي الأصول الى حقوق الملكية . بالتالي يعتبر نموذج العائد على حقوق الملكية احد المؤشرات المهمة لقياس العلاقة بين العائد والمخاطرة واعطاء الوصف الملائم وبالتالي سيقيس أداء البنوك فيما يتعلق بمحاولة اداراته لتحقيق اقصى عوائد ممكنة باقل مخاطر ممكنة من اجل تحقيق اقصى ربحية والتي ستنعكس بالتأكيد على الثروة .[1]

ويمكن توضيح نموذج العائد على حقوق الملكية بالنسبة للبنوك في المخطط التالي:

الشكل رقم(2-3) : نموذج العائد على حقوق الملكية



المصدر :طارق عبد العال حماد،**" تقييم أداء البنوك التجارية- تحليل العائد والمخاطرة- "**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999 ،ص 79 .

[1]عبد الحسين صالح ، عدي صفاء الدين فاضل، **"تقييم أداء الشركات العراقية باستخدام نموذج العائد على حقوق الملكية"** دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للفترة 2008 -2010 ص 148- 149 .

يتكون العائد على الملكية من ثلاثة مؤشرات أداء مهمة وهي كما يلي : [1]

- ✓ **مؤشر تقييم الربحية** :ويشير الى نسبة صافي الربح الى اجمالي الايرادات، والتي تعبر عن مدى كفاءة الادارة في تحقيق الأرباح والتحكم في التكاليف .
- ✓ **مؤشر قياس وتقييم كفاءة ادارة الأصول** : تعبر عن نسبة اجمالي الايرادات الى اجمالي الموجودات، والتي تشير الى مدى كفاءة الادارة في تحقيق المنفعة من الموجودات في تحقيق الايرادات .
- ✓ **مؤشر الرفع المالي** : وهي نسبة اجمالي الموجودات الى حقوق الملكية، والتي تقيس المخاطر المتعلقة باستخدام أموال الملكية ضمن هيكل رأسمال .

ويعبر عن العائد على حقوق الملكية بالعلاقة التي تربط بين المؤشرات الثلاث :

العائد على الملكية = مؤشر الربحية x مؤشر الأصول x مؤشر الرفع المالي

(الموجودات / حقوق الملكية)*(الايرادات / الموجودات)*(صافي الربح / الايرادات) = (صافي الربح /حقوق الملكية)

حسب تعريف نموذج العائد الملكية لاحظنا ان العائد والمخاطرة لهما علاقة طردية فالمخاطر يمكن ان تعرقل تحقيق الاهداف المالية للبنك . وبذلك فالهدف الأساسي من اعتماد مؤشرات المخاطر هو التنبؤ بالأحداث التي يمكن أن تسبب خسارة للبنك واتخاذ الاجراءات اللازمة قبل حدوثها وبالتالي حمايته والتوجه نحو تحقيق اهدافه المالية المخطط لها .

وتتمثل مؤشرات العائد فيما يلي :

- ✓ **العائد على حقوق الملكية:** تعبر عن قياس نسبة العائد لكل وحدة نقدية من حقوق الملكية وكلما ارتفع هذا العائد كلما كان الأمر يخدم صالح البنك لأن هذا يعني أنه يمكنه توزيع المزيد من الأرباح على المساهمين.
- ✓ **العائد على الأصول:** يعد مقياس للربحية وللكفاءة الإدارية فهو دلالة مدى استغلال البنك لأصوله في توليد الربح.
- ✓ **معدل هامش الربح:** يقيس قدرة البنك على رقابة والسيطرة على النفقات وامكانيته في تخفيض الضرائب .
- ✓ **معدل منفعة الأصول:** تتمثل منفعة الأصل في نسبة الإيراد الكلي المحقق لكل وحدة نقدية من الأصول.
- ✓ **معدل الرفع المالي:** يشير الى وجود الأرباح إيجابية، وفي نفس الوقت يعتبر مقياس للمخاطر .

وتتمثل المخاطر التي يمكن ان يتعرض لها البنك فيما يلي : [2]

- ✓ **مخاطر السيولة**: تعبر عن عدم قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته، الأمر الذي يؤدي إلى التأثير السلبي على الربحية، وخاصة عند صعوبة تحويل أصوله إلى نقدية جاهزة بسرعة وبدون خسارة، وهنا البنك يواجه حالتين الأولى وهي حالة خطر السيولة الحالي والذي يعني أن البنك لا

[1] عبد الحسين صالح ، عدي صفاء الدين فاضلK مرجع سابق دكره ص 149

[2] سناء مسعودي،**" تقييم اداء البنوك التجارية"** ، مدكرة نيل شهادة ماستر تخصص بنوك، جامعة حمة لخضر بالوادي 2015/2014 ص 45-46 .

يستطيع مواجهة طلبات السحب المتزايدة من طرف الزبائن، أما الحالة الثانية فتسمى خطر التحويل والتي تعني انخفاض حجم موارد البنك مع ثبات استخداماته.

- ✓ **مخاطر سعر الفائدة**: تعد الفوائد مصدر الربح الأساسي بالنسبة للبنوك ، أي تغير في أسعار الفوائد في السوق سيؤثر على الفوائد المقبوضة والمدفوعة وهذا يؤثر في الأخير على هامش الفائدة.
- ✓ **مخاطر الائتمان**: يعتبر منح الائتمان من الأنشطة الرئيسية للبنوك التجارية والتي قد يواجه بسببها البنك مخاطر توقف العميل عن السداد ومخاطر التركيز الائتماني...، التي تؤدي بالبنك إلى مواجهة صعوبات مختلفة لتحصيل مستحقاته .
- ✓ **مخاطر رأس المال**: يسبب انخفاض القيمة السوقية لأصول البنك إلى مستوى أقل من القيمة السوقية لالتزامات البنك الى احتمال عدم قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته،
- ✓ **المخاطر التشغيلية**: تشمل المخاطر الناجمة إساءة استعمال ممتلكات الدولة أو التحايل عن القانون وغيرها، من طرف المسؤولين عن البنك أو العاملين فيه ، او تلك التي تنتج كذلك من بعض العمليات (كالتزوير والسرقة والجرائم الإلكترونية)، أو الحوادث الخارجية لا يمكن السيطرة عليها مثل الكوارث الطبيعية .

جدول رقم (2-1): مؤشرات قياس المخاطر في البنوك التجارية

المؤشر	النسبة
مخاطر السيولة	الودائع الأساسية/ إجمالي الأصول
مخاطر الائتمان	مخصصات خسائر القروض/ إجمالي القروض
مخاطر سعر الفائدة	الأصول الحساسة للفائدة/ إجمالي الأصول الخصوم الحساسة للفائدة/ إجمالي الأصول
مخاطر التشغيلية	حقوق الملكية/ الأصول الخطر
مخاطر الفائدة	إجمالي المصاريف/ عدد العمال

المصدر : محمد جموعي قريشي،**" تقييم أداء المؤسسات المصرفية -دراسة حالة مجموعة من البنوك –"**الجزائرية ، مجلة الباحث، العدد الثالث ،جامعة ورقلة، 2004،ص:92

المطلب الثاني : تحليل ميزانية البنك وفق النظام المحاسبي المالي .

1- تعريف الميزانية :

تعتبر بيان يوضح المركز المالي للبنك خلال مدة زمنية معينة، يتم فيها توضيح جميع الحسابات والالتزامات المالية الخاصة به وهي دين على البنك، و جميع الأصول المالية التي من حق البنك. وعادة ما يتم وضع الميزانية المالية للبنك في نهاية السنة المالية. وتتكون الميزانية من جانبين رئيسيين هما جانب الاصول وجانب الخصوم :

✓ **جانب الاصول :** وهو مكون من خمس مجموعات رئيسة [1]

المجموعة الأولى: وتشمل النقدية لدى البنك في الاجل القصير، و الاصول ذات طبيعة متشابهة، فهي أصول جارية ، سائلة ، وحاضرة دوما تتمثل أساسا في النقود المحلية والعملات الأجنبية في خزائن البنك والاحتياطي النقدي بما فيه الاحتياطي القانوني بالبنك المركزي، بالإضافة إلى أرصدة الحسابات الجارية لدى البنوك المحلية وأيضا لدى البنوك والمراسلين بالخارج ،بالإضافة إلى الشيكات وحوالات التحصيل .

المجموعة الثانية: تشمل مختلف الأوراق و الاستثمارات المالية، وهي عبارة عن الأوراق المالية الحكومية في شكل سندات، قروض عامة ، سندات الخزينة ، صكوك صناديق الاستثمار وجميع أنواع الأسهم (محفظة الأوراق المالية)

المجموعة الثالثة: تضم مختلف التسهيلات المصرفية و الائتمان وجميع الأوراق التجارية المخصومة وكذا القروض والسلفيات التي تشمل كافة الاعتمادات المقدمة للعملاء والبنوك المتخصصة بضمانات، وكذلك الديون المشكوك في تحصيلها.

المجموعة الرابعة: عبارة عن اصول الثابتة وتضم ممتلكات البنك.

المجموعة الخامسة: الأصول الأخرى وتضم القيود تحت التسوية والإيرادات المستحقة ، ومصروفات التأسيس والمقدمة مسبقا والتأمين والممتلكات التي اصبحت ملكيتها للبنك وفاءاً لديونه .

✓ **جانب الخصوم** ويتكون من مجموعتين: [2]

المجموعة الأولى: تشمل حسابات رأس المال وتضم كل من رأس المال المساهم والاعتبارات التي تعتبر المصدر حماية أموال المودعين فهي بمثابة خط دفاع لمواجهة الخسائر، بالإضافة إلى المخصصات التقويمية مثل استبدال الأصول الثابتة والديون المشكوك فيها وتدني قيمة الأوراق المالية.

المجموعة الثانية: وتتمثل في التزامات البنك تجاه الغير والتي تتضمن الودائع بأنواعها والأرصدة الدائنة للبنوك المحلية والمراسلين، كذلك المبالغ المقترضة ومخصصات الالتزامات الخارجية وخصوم أخرى.

اغلب الحالات يتم تحليل وتفسير نتائج الميزانيات البنوك من خلال مؤشرات التوازن المالي:

- ✓ رأس المال العامل الصافي FR .
- ✓ احتياجات رأس المال العامل BFR.
- ✓ الخزينة الصافية TR .
- ✓ القدرة على التمويل الذات CAF .

[1] عبد الغفار حنفي ورسمية قرياقص ،**" الأسواق و المؤسسات المالية"**، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1999 ص 200- 207.
[2] عبد الغفار حنفي مرجع سابق دكره الصفحة ص 202 ص 207 .

الجدول رقم (2-2): نموذج عن ميزانية للبنك

الاصول	المبالغ	الخصوم	المبالغ
الأصول النقدية -النقدية بالصندوق -أرصدة لدى البنك -أرصدة مدنية على بنوك أخرى -قيم تحت التحصيل	****	الودائع المصرفية -ودائع تحت الطلب -ودائع ادخارية - ودائع الأجل	****
الأوراق المالية -سندات حكومية -سندات الخزينة -أسهم	****	الأرصدة الدائنة البنوك الأخرى -أرصدة دائنة للبنوك المحلية -أرصدة دائنة للبنوك والمراسلين بالخارج	****
التسهيلات الائتمانية - أوراق تجارية مخصومة -قروض ممنوحة -سندات مخصومة	****	المبالغ المقترضة -قروض من البنك المركزي - قروض من بنوك أحرى	****
الاصول الثابتة -مباني -معدات	****	مخصصات لمقابلة الالتزامات الخارجية -مخصص الضرائب - مخصص التعويضات القضائية	****
أصول أخرى -إيرادات مستحقة - مصروفات التأمين - ممتلكات آلت ملكيتها للبنك	****	الخصوم الأخرى - إيرادات مدفوعة مقدما - مصروفات مستحقة حسابات رأس المال - رأس المال _-الاحتياطات	****
المجموع	****	**المجموع**	****

المصدر : عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، مرجع سابق، ص 210.

المطلب الثالث : تحليل جدول حساب النتائج وفق النظام المحاسبي المالي

يبين جدول حساب النتائج مختلف النفقات التي يقوم بها البنك والايرادات المتحصل عليها وبدلك جدول حساب النتائج الخاص بالبنك يتكون من عنصرين اساسيين هما : [1]

- ✓ **جانب الإيرادات:** ويشمل مختلف فوائد إيرادات الاستثمارات الخاصة بالبنك وعمولات وإيرادات أخرى وتشمل جميع الإيرادات الناتجة عن خدمة البنك وأي إيرادات أخرى استثنائية.
- ✓ **جانب المصروفات:** ويتضمن إجمالي الفوائد المدفوعة على كل الخصوم للحصول على أموال لاستثمارها، وتشمل العمولات والفوائد على الودائع لأجل، والودائع الادخارية، والالتزامات قصيرة الأجل والديون قصيرة الأجل، وكذلك المصروفات الأخرى التي تتضمن الإنفاق على المستخدمين كالأجور والمرتبات والحوافز التي تمنح للموظفين بالبنك، والإيجار والمبالغ المسددة كالتأمينات على الودائع.

الجدول رقم(2-3) : نموذج عن جدول حساب النتائج الخاص بالبنك

البيان	مبلغ مدين	مبلغ دائن
1 ايرادات الفوائد		****
-الفوائد و الأتعاب على القروض -الفوائد على الودائع المستحقة لدى البنك -الفوائد على الأوراق المالية -الدخل من التأجير		**** **** **** ****
2 مصروفات الفوائد	****	
-الفوائد على الودائع -الفوائد على الأموال المقترحة	**** ****	
3 صافي دخل الفوائد = 1-2	****	****
(-)مخصص خسائر القروض	****	
4 صافي دخل الفوائد بعد خصم المخصصات		****
5 إيرادات الأخرى بخلاف الفوائد		****
-انشطة الائتمان -اعباء خدمات الودائع -مكاسب الاوراق المالية		**** **** ****

[1] عبد الغفار حنفي ورسمية قرياقص، مرجع سابق، ص:206.

6 المصروفات الاخرى بخلاف الفوائد	********	
7 صافي الدخل قبل الضريبة = 3 + 4 – 5	********	********
8 (-) ضرائب الدخل والتعديلات المحاسبية	********	
9 صافي دخل البنك	********	********

المصدر : عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، مرجع سابق، ص: 208 **...**تابع للجدول الاعلى مباشرة

ويتم تحليل حساب النتائج وفق عدة طرق لتفسير النتائج المحصل عليها :

1- **تحليل الارصدة الوسيطية للتسيير (SIG)** : تعبر عن مراحل تشكل النتيجة من خلال الارصدة اي الفرق بين الايراد والتكلفة بهدف حساب معدلات النمو وتمثيلها بيانيا .

يتم حساب معدلات النمو للأرصدة الوسيطية خلال فترة زمنية معينة عادة (خمس سنوات) من اجل معرفة تطور الاداء المالي للبنك وقدرته على التحكم في ايراداته وتعظيم نتائجه خلال دورة الاستغلال ،ويتم حساب معدلات النمو وفق العلاقة التالية :

$$C= [(N_2-N_1) /N_1]*100$$

2- **التحليل باستخدام تقنية اثر المقص :**

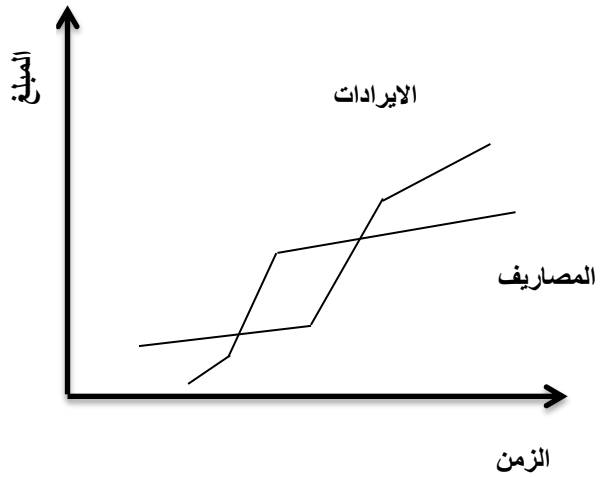
(ciseau effet) هي تقنية تبين التطورات المتباينة للإيرادات والتكاليف، وتأخذ اسمها من الشكل الذي يمثل منحنى الإيرادات والتكاليف، في البداية يمكن أن تكون الإيرادات أكبر من التكاليف ولكن قد تتطور وتمشي في الاتجاه المعاكس، الإيرادات سوف تنخفض والتكاليف سوف تزيد، ومع مرور الوقت المنحنيات سوف تنمو حسب الاتجاه الذي تأخذه تدريجيا وتتقاطع فيما بينها حتى تشكل مقصا من هذا التقاطع، من خلال هذا التقاطع التكاليف تكون أكثر أهمية من الإيرادات[1].

ادن تعمل على اظهار تطورات الايرادات والتكاليف ويتم تمثيلها بيانيا في منحنيات التي تنمو حسب الاتجاه الدي تأخذه تدريجيا حتى تتقاطع على شكل المقص ومن خلال هادا التقاطع يتم تفسير النتائج المحصلة واسبابها ويمكن التمييز بين عدة حالات .

- ✓ **الحالة الاولى:** ارتفاع تكاليف الشراء وتكاليف التشغيل حيث تؤثر سلبا على النتيجة مقابل ارتفاع بطئ للإيرادات .

[1] بوعكاشة عثمان – **تحليل جدول حسابات النتائج وفق النظام المحاسبي المالي دراسة حالة – الشركة الافريقية للزجاج** – جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل 2017 /2016 ص40 ص68 .

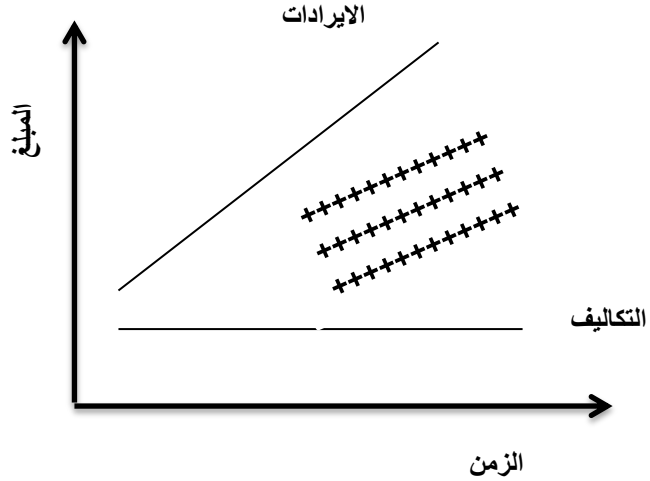
الشكل رقم(2-4) : منحنى يمثل حالة الارتفاع الكبير في التكاليف وارتفاع متأخر للإيرادات



المصدر : بوعكاشة عثمان، مصدر سابق دكره ، ص : 50

- ✓ **الحالة الثانية :** تعبر عن ارتفاع الايرادات مقابل ثبات في التكاليف وهي الحالة المثلى التي تسعى اي مؤسسة اقتصادية الوصول اليها ، فهي تشير الى ان المؤسسة في حالة تحكم جيد للتكاليف وارتفاع حاد للإيرادات .

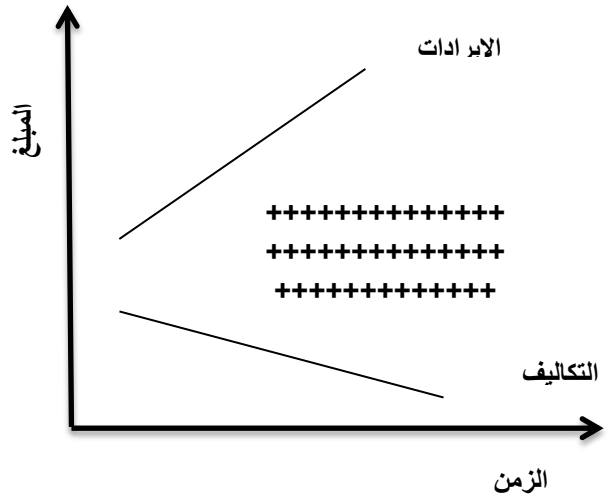
الشكل رقم(2-5) : منحنى يمثل حالة ارتفاع الايرادات وثبات التكاليف



المصدر : نفس المرجع ص 51

- ✓ **الحالة الثالثة :** وهي حالة ارتفاع الايرادات وانخفاض في التكاليف فهي تمثل دروة الربحية كما انها اكثر ايجابية من الوضعية السابقة .

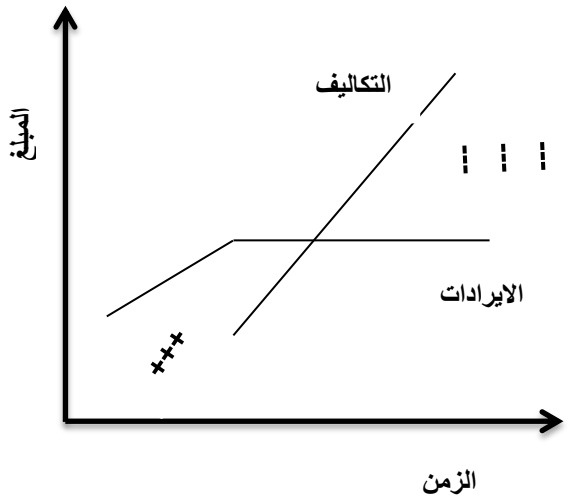
الشكل رقم(2-6): منحنى يمثل حالة ارتفاع الايرادات وانخفاض في التكاليف



المصدر : نفس المرجع،ص:52.

- ✓ **الحالة الرابعة** : حالة توقف نمو الايرادات واستمرار ارتفاع التكاليف حيت سلوك كل من الايرادات والتكاليف في البداية يكون جيد الى غاية توقف نمو الايرادات وتزايد المصاريف بنفس الوتيرة .

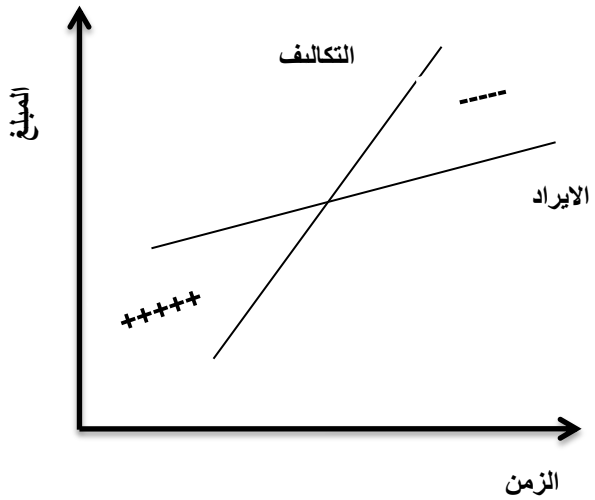
الشكل رقم (2-7): منحني يمثل حالة توقف الايرادات واستمرار التكاليف



المصدر :نفس المرجع: ص 53.

- ✓ **الحالة الخامسة :** تكون فيها المؤسسة تعاني من تضخم في التكاليف حيث تنمو بمعدل يفوق نمو الايرادات وهوا ما يسمى بحالة الهروب الى الامام .

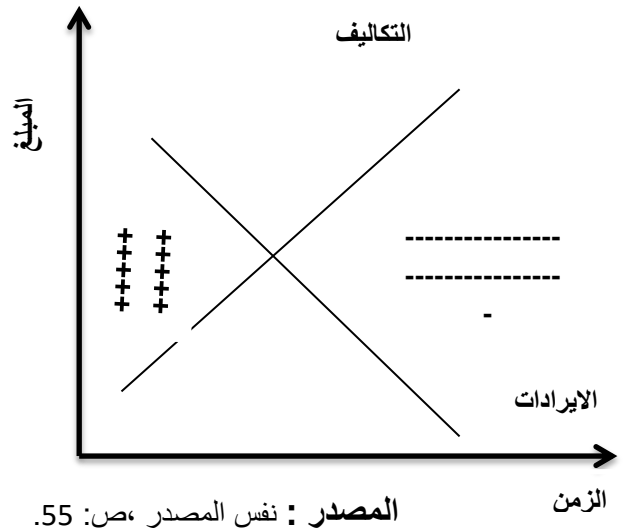
الشكل رقم (2-8) : منحنى يمثل حالة الهروب الى الامام



المصدر :نفس المرجع ، ص:54 .

- ✓ **الحالة السادسة :** وهي ما يسمى بالمقص المفتوح حيث يرجع دالك لأسباب داخلية تتمثل في ضخامة التكاليف واسباب خارجية متمثلة في فقدان مميزاتها على مستوى قطاع نشاطها ، كما ان الاستمرار في النشاط يؤدي في حاته الحالة الى مزيد من الخسائر والحل الوحيد بالنسبة للبنك في حاته الحالة هو بيع كلي او جزئي لأصولها .

الشكل رقم (2-9) : منحنى يبين حالة المقص المفتوح



المصدر : نفس المصدر ،ص: 55.

حسب التمثيلات البيانية نلاحظ ان هناك حالتين للمؤسسة :

- **حالات ايجابية :** وتشمل الحالة الاولى ، الحالة الثانية ، الحالة الثالثة .
- **حالات سلبية :** وتشمل الحالات الثلاث الاخيرة .

2- التحليل باستعمال نقطة التعادل :

يقصد بها عتبة المردودية حيث يتساوى فيها عند هاته النقطة اجمالي التكاليف مع الايرادات اي ان الارباح والخسائر تساوي الصفر ، وكلما ابتعدت النقطة نحو الاعلى فهي تحقق ارباحا والعكس صحيح وهادا حسب الطريقة البيانية .

ويعتمد نموذج نقطة التعادل على عدة فرضيات اهمها :[1]

العلاقة الخطية: حيث أن الإيرادات والتكاليف دالتان خطيتان، وهذه الفرضية لا تتحقق إلا في المدى القصير فقط .

تصنيف التكاليف: حيث تصنف إلى ثابتة ومتغيرة ويتم ربطهما بمتغير واحد كمستوى النشاط.

عدم قابلية التكاليف الثابتة على التغير: خلال مرحلة النشاط التي هي تحت الدراسة وتكون محصورة في مستوى نشاط إنتاجي معين لثبات حجم الاستثمارات، وكذلك لعدم تعلقها برقم الأعمال فهي تمثل بخط مستقيم أفقي.

تطابق كميات المبيعات مع كميات الإنتاج: أي أن عدد الوحدات المنتجة تساوي عدد الوحدات المباعة.

ثبات خليط المبيعات: أي أن المؤسسة تتعامل بسلعة واحدة فقط بهدف تبسيط عرض نتائج التحليل، أو الاعتماد على مزيج أو تشكيلة ثابتة من المنتجات، لذلك فإن نجاح أو فشل التحليل يرتبط مباشرة باختيار المزيج الثابت الأكثر واقعية.

دقة التقديرات: أي أن قيمة المتغيرات لا تتأثر لأي درجة من عدم التأكد.

وفيا يلي سنقوم بتحديد استخدام نقطة التعادل : [2]

1-3 مجال الموازنات التخطيطية:

يساعد التخطيط على تحديد مقدار الربح المحتمل في ظل مستويات مختلفة للمبيعات، إذ أنه يحدد سلوك التكاليف وسلوك إيرادات البيع وبالتالي سلوك الأرباح للمستويات الإنتاجية والبيعية المختلفة، كما يساعد تحليل التعادل على تحديد نقطة التعادل الجديدة في حال زيادة الطاقة الإنتاجية المتاحة، لأنه يدرس أثر تغير التكاليف الثابتة أو تكاليف الطاقة، ومن ناحية ثانية فإن البيانات والمعلومات الأولية للتكاليف و الإيرادات المستخدمة في إعداد الموازنات التخطيطية تستخدم كنقطة انطلاق لإعداد جداول وخرائط التعادل .

إضافة إلى ذلك تعد خرائط التعادل من الوسائل المستخدمة للتعبير عن الموازنة التخطيطية، فهي تساعد على توصيل المعلومات بسهولة ووضوح أكثر من الجداول، الأمر الذي يرفع من فهم ووعي مديري خط السلطة بالعلاقات المختلفة والتأثيرات المتبادلة للعوامل التي يتضمنها تحليل التعادل، فتتاح لهؤلاء المدراء معلومات أفضل تساعدهم على التخطيط السليم واتخاذ القرارات.

---

[1]- زكرياء لشهب،**" دور عتبة المردودية في تحليل خطر الاستغلال المالي"**، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، 2014 ص 29-31،

[2] كحالة،جبرائيل جوزيف ، رضوان حلوة حنان، **"المحاسبة الإدارية مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء"**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009 ص 195-196

2-3 مجال التخطيط :

يستعمل في مجال اتخاذ القرارات الإدارية التي تدخل في مجال التخطيط :

- ✓ تخطيط كمية وقيمة كل من الإنتاج والمبيعات ودراسة علاقتهما بالتكاليف والأرباح وكذلك تخطيط المخزون للربط بين الإنتاج البيع.
- ✓ تخطيط الأرباح عند مستويات مختلفة من الإنتاج والمبيعات؛
- ✓ وضع سياسة سعرية مرنة تتلاءم مع تغير ظروف المؤسسة والسوق معا، وذلك بتحليل التكاليف إلى ثابتة ومتغيرة ومراعاة التكاليف المتغيرة فقط في قرارات التسعير القصيرة الأجل بهدف الاستغلال الأفضل للطاقة المتاحة؛
- ✓ دراسة تأثير بدائل التكاليف الثابتة والمتغيرة ودراسة تأثير تحويل التكلفة المتغيرة إلى تكلفة ثابتة وبالعكس؛
- ✓ دراسة قنوات توزيع المنتجات وبرامج توزيع المبيعات و اختيار الأفضل؛

3-3 في مجال الرقابة :

يعتبر التخطيط حجر الأساس لعملية الرقابة، وبما أن معايير الإنتاجية والتكاليف هي الأساس في إعداد الموازنة التقديرية ، و أن بيانات هذه الموازنة هي بدورها الأساس في إعداد خرائط التعادل فإن تحليل التعادل يعد بصورة غير مباشرة أداة رقابة تسمح بالقيام بالمقارنات الأفقية والرأسية لدراسة أثر التغيرات الفعلية في الأسعار والتكاليف على أرباح المؤسسة واتخاذ الإجراءات اللازمة لاستبعاد الانحرافات.

يتضح أن لهاته النماذج دور فعال يساعد عملية مراقبة التسيير على كشف مختلف الانحرافات المتعلقة بالأداء المالي للبنك التي تعرقل سير الاستراتيجية ومعالجتها من خلال اقتراح الحلول المناسبة على المسيرين من اجل ترشيد قراراتهم بغرض بلوغ الاهداف المالية .

خاتمة الفصل

لقد تطرقنا في هادا الفصل الى مختلف المفاهيم النظرية للأداء المالي للبنوك واهميته ،واهم العناصر المتحكمة فيه كما انه يعبر عن الاداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة كونها تتميز بطابع خدماتي خاص قائم على المعاملات المالية .

كما تناولنا اهمية مراقبة التسيير في توجيه الاداء المالي نحو المستوى المطلوب، من خلال تقويمه والعمل على تحسينه والعمل على اكتشاف الاختلالات والثغرات التي تؤدي الى وجود انحرافات غير مرغوب وتحقيق نتائج سلبية ، ويتم دلك بتوظيف مختلف ادوات مراقبة التسيير التي تساعد على تخطيط الاداء المالي من ثم تقييمه ومقارنة النتائج المحققة مع الاهداف للتأكد من كفاءته .

بالإضافة الى الأخذ بعين الاعتبار نماذج تقييم الاداء المالي واهميتها فكان التركيز منصب على تحليل القوائم المالية للبنك كونها أداة يستعين بها العديد من الأطراف ذات العلاقة ، فالدراسة التفصيلية للقوائم المالية وفهمها يساعد على معرفة الوضعية المالية للبنك .

الفصل الثالث:

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية _وكالة مداوروش"824"_

مقدمة الفصل

بعد ما تم التطرق الى مختلف المفاهيم النظرية حول مراقبة التسيير والاداء المالي والاشارة الى مدى تأثير مراقبة التسيير على تحسينه و رفع مستوى الاداء من خلال تقويمه ، وبالتالي سيتم إسقاط ما تم التطرق إليه نظريا على ميدان الدراسة بهدف ادراك انعكاس وظيفة مراقبة التسيير على الاداء المالي للبنوك من خلال دراسة حالة البنك المعني بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة مداوروش- 824-. سنقوم بعرض الدراسات السابقة لها علاقة بالموضوع ومقارنتها مع الدراسة الحالية ومعرفة جوانب الاتفاق و الاختلاف.

كما سيتم انتهاج المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة جدول حسابات النتائج الخاص بالوكالة ثم تقييم نظام مراقبة التسيير فيها لدلك سنقوم بتوضيح مختلف النقاط من خلال المباحث التالية .

المبحث الاول : عرض الدراسات السابقة ومقارنتها مع الدراسة الحالية

المبحث الثاني :واقع ادوات مراقبة التسيير في بنك BADR وكالة مداوروش -824-

المبحث الثالث : تقييم نظام مراقبة التسيير بوكالة مداوروش -824-

المبحث الاول : عرض دراسات سابقة حول الاداء المالي ومراقبة التسيير

سنقوم بالتطرق الى أهم الدراسات التي تم إجراؤها على المستوى الوطني لغرض معرفة مدى أهمية موضوع الدراسة ،وتحديد نقاط الاتفاق واوجه الاختلاف ،من أجل إبراز المساهمة التي قامت بها الدراسة الحالية في معالجة أحد جوانب هذا الموضوع نظرا لصعوبة الالمام بكل جوانبه .

سنقوم بعرض الدراسات حسب الترتيب الزماني لمعرفة أهم الدراسات التي فتحت مجالات لبحث في هذا الموضوع.

والمكاني لمعرفة الدراسات التي لها علاقة مباشرة بالموضوع.

1) سنقوم بعرض الدراسات حسب الترتيب الزمني
2) ترتيبها وفق المكان الذي أجريت فيه دراسة الحالة.

المطلب الاول : عرض الدراسات

1- عرض الدراسة المتعلقة بمؤسسات ذات طابع مختلف عن البنوك .

✓ **الدراسة الاولى :**

مجدوب أحلام **" دور أدوات مراقبة التسيير في تقييم لأداء المالي - دراسة حالة مطاحن الحاضنة بالمسيلة-** **"** 2013 /2014 مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص مراقبة التسيير هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية نظام مراقبة التسيير وكدلك ادواته المختلفة، ودورها في عملية اتخاذ القرار .لقد اثبتت هاته الدراسة أن المساهمة الفعالة لنظام مراقبة التسيير مرتبطة بمدى قدرة المؤسسات على التحكم في أدوات مراقب التسيير والمتمثلة في أدوات التقدير (الميزانية التقديرية) والتخطيط وأدوات التحليل ، أدوات المتابعة وكيفية استعمالها بالطريقة التي تمكنها من تقييم الأداء وتحديد لانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة ، من اجل معرفة مستوى فعالية اداء المؤسسات .

✓ **الدراسة الثانية:**

" لم يتم فيها تحديد طبيعة المؤسسة "

من اعداد الباحثة يخلف صفية والاستاد الدكتور طرشي محمد **" اهمية مراقبة التسيير لتحسين الاداء المالي في ظل تطبيق مبادئ حوكمة الشركات "** مداخلة بالملتقى الوطني حول **"مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع "** يوم 2017/04/25 سعت هاته الدراسة الى ابراز دور مراقبة التسيير كآلية لتحسين الاداء المالي في ظل تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ، نظرا للأهمية مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية والتي يتوقف عليها نجاح عملية التسيير في ظل البيئة الحاضرة التي تتميز بالعولمة والتطور التكنلوجي والمنافسة الحادة ، في هاته الحالة اصبح لزما على المسيرين وضع نظام فعال للرقابة على تنفيد الخطط والبرامج المسطرة بهدف تحقيق الفعالية في الاداء .

كما وضحت هاته الدراسة كيف اصبح اهتمام المسيرين منصب على كيفية ايجاد القاعدة الاساسية لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية نظرا للدور الكبير الدي يؤديه تطبيق هاته المبادئ في تحسين الاداء المالي فمراقبة التسيير لها دور محوري في رفع الاداء المالي من خلال الكشف عن الانحرافات

المرتبطة بهذا الاداء وتصحيحها في الوقت المناسب وتقييم الاداء المالي لإبراز نقاط القوة والضعف والتحكم النسبي في العوامل التي تأثر على الاداء المالي بتخفيض حدة تأثيرها .

✓ **الدراسة الثالثة :**

كحل الراس اكرم ، فوغالي بشرى **" اثر لوحة القيادة في تقييم الاداء المالي في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر –"** مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر 2020 قالمة بينت هده الدراسة ضرورة الحصول على أفضل الأساليب للمراقبة والقياس والتحكم في الأداء وخصوصا الأداء المالي نظرا لقدرته على إبراز وضعية المؤسسة من خلال التقييم الجيد، بما يتسنى للمسير اتخاذ القرارات السليمة. كما ركزت الدراسة على ابراز دور لوحة القيادة باعتبارها أداة من أدوات مراقبة التسيير وتأثيرها في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية وقد توصلت الدراسة إلى أن لوحة القيادة جد فعالة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة من خلال الإلمام بجميع المؤشرات الضرورية لتقيم هذا الأخير بما يوفر الجهد والوقت في إعداد وفهم النتائج المحصل عليها%

2- الدراسات التي لها علاقة مباشرة بالموضوع

✓ **الدراسة الأولى:**

حروش احمد ، لهبيل بوجمعة **"أدوات مراقبة التسيير المصرفية وفاعليتها في اداء البنوك التجارية"** مدكرة نيل شهادة الماستر تخصص تدقيق ومراقبة التسيير 2015 هدفت هاته الدراسة ابراز مختلف المخاطر التي تتعرض لها البنوك التجارية الامر الدي يفرض عليها إعطاء أهمية بالغة لوظيفة مراقبة التسيير على أنشطتها المختلفة. تتم عملية مراقبة التسيير في البنوك التجارية من خلال إعداد القوائم المالية والالتزام بالمبادئ المحاسبية والقوانين التشريعية المعمول بها، واستخلاص المؤشرات التقييمية للحكم على مدى سلامة الوضع المالي لهذه المؤسسة المالية، من خلال إظهار مؤشرات السيولة والربحية والمخاطر والقدرة على مجابهة الالتزامات وتقديم معلومات موثوقة للمستثمرين والمدخرين.

✓ **الدراسة الثانية:**

هباش سامي **" مساهمة في تحسين وظيفة مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن "** اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علوم التسيير 2016/ 2017 قدمت هاته الدراسة بغرض البحث عن أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين مستوى فعالية مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية، التي تعتبر من احدث ادوات مراقبة التسيير"Balanced Scorecard"، فهي تعمل على إحداث توازن بين المؤشرات المالية المستخدمة في المتابعة و التقييم والمؤشرات غير المالية، فهي تسمح بتقييم الأداء في أربعة جوانب هي : الجانب المالي ، وجانب العملاء ،وجانب العمليات التنظيمية داخل المؤسسة ،إضافة إلى جانب التعلم و النمو ؛ و نتيجة للنجاحات التي حققها استخدام بطاقة التقييم المتوازن للأداء في القطاع الإنتاجي والصناعي؛ تم نقلها الى قطاعات اخرى كالقطاع البنكي . كما سعت هاته الدراسة للمساهمة في تطوير أداء البنوك الجزائرية بشكل عام ووظيفة مراقبة التسيير بشكل خاص ، من خلال بناء نموذج يتماشى مع خصوصيات المؤسسات التابعة لقطاع البنوك.

✓ **الدراسة الثالثة:**

بوكارة نجاة ، عكريمي سوزان **" دور ادوات مراقبة التسيير في تحسين الاداء المالي للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك التنمية المحلية -"** مدكرة تخرج لنيل شهادة الماستر 2020/ 2021 هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور أدوات مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي

للمؤسسة بولاية أدرار ومعرفة مدى إدراك المسئولين لمفهوم مراقبة التسيير وأدواته (الحديثة و التقليدية) ومعرفة الأداء المالي ولتحقق أهداف الدراسة تم وضع مجموعة من الفرضيات، تم اختبارها باستخدام استبيان وزع على عينة الدراسة وتم تفريغ الإجابات في برنامج spss باستخدام ليكرت الخماسي، وبعد تحليلها توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وكان أهمها انه، يوجد أثر ذو دلالة معنوية أدوات مراقبة التسيير على الأداء المالي لدى عمال مؤسسة بنك التنمية المحلية وبنك الفلاحة والتنمية بأدرار عند مستوى معنوية 5%

المطلب الثاني : تحديد اوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية .

سيتم التعليق على نتائج الدراسات السابقة من اجل تحديد اوجه الاتفاق والاختلاف

1- أوجه الاتفاق

اتفقت الدراسات السابقة مع الحالية فيما يلي :

- **من حيث المنهج :** سيتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الحالية حيث يبرز التشابه مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة الباحثة يخلف صفية والاستاد الدكتور طرشي محمد ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات تفعيل الابداع .

- **من حيث متغيرات البحث :** اتفقت كل الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية فيما يتعلق بمتغيرات البحث حيث انها اعتمدت متغيرين اساسيين للقيام بالبحث والدراسة وهما الاداء المالي وادوات مراقبة التسيير .

2- أوجه الاختلاف

لقد اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في نقطتين اساسيتين كما يلي :

- **من حيث الهدف :** هدفت الدراسة الحالية التي إبراز دور مراقبة التسيير في التحكم في الاداء المالي للبنوك بينما سعت دراسات أخرى الى توضيح دور مراقبة التسيير في جوانب اخرى مثل دراسة الباحثة يخلف صفية والاستاد الدكتور طرشي محمد يوضح فيه دور وظيفة مراقبة التسيير في ترسيخ مبادئ الحوكمة للمؤسسات الاقتصادية .

- **من حيث طبيعة المؤسسة محل الدراسة** : لقد تم اسقاط الدراسة الحالية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية وتحديدا وكالة بينما الدراسات السابقة تم اسقاطها على مجمعات جهوية للاستغلال ،او المديرية العامة ، بينما هناك دراسات اسقطت على مؤسسات ذات طابع مختلف مثل دراسة كحل الراس اكرم ، فوغالي بشرى تمت الدراسة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر .

المطلب الثالث: توضيح حول مساهمة الدراسة الحالية

من الخطأ ادعاء الأسبقية في معالجة هذا الموضوع لأن هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع مراقبة التسيير والأداء المالي غير أن هاته الدراسات كانت لها حدود ولدت آفاق وفتحت المجال لطرح إشكاليات لها علاقة بالموضوع .

جاءت دراستنا كمساهمة لإبراز دور مراقبة التسيير في التحكم في الاداء المالي والاستعانة بأدواتها من اجل تقييمه وتوجيهه نحو تحقيق الاهداف المالية .

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من اجل اعطاء تقديرات كمية للقوائم المراد تحليلها وتفسيرها لتكوين فكرة دقيقة والتوصل الى نتائج تفسر إشكالية الدراسة .

اختيار الوكالة لدراسة الحالة من اجل تقييم الاداء المالي للبنك وتسليط الضوء على اهمية اداءها المالي بالنسبة للبنك .

إعتماد معلومات الوثائق المالية المتوفرة على مستوى الوكالة وتحليلها وفق النظام المحاسبي المالي في الجانب التطبيقي وعدم اللجوء الى الاستبيانات عكس الدراسات السابقة .

بالتالي يتضح أن الدراسة تطرقت الى جانب مهم لم تتعرض له الدراسات السابقة .

ويمكننا ابراز الادوات والطرق المستعملة للقيام بالدراسة الميدانية في المؤسسة المختارة كما يلي :

جمع المعلومات

القيام بتفحص القوائم المالية للوكالة والمتمثلة في ميزانيات وجداول حساب النتائج ، الفترة (2017-2021) لمعرفة كيفية توظيفها في اتخاذ القرارات المناسبة .

دراسة حالة

قد تم اختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة مداوروش - كمثال لان البنك محل الدراسة يعتبر فرع من الفروع الضرورية، كما يعود سبب اختيار هذا البنك تحديا ، مكانته الاستراتيجية والاقتصادية والكفاءة والخبرة التي يتميزا بها اطارات الوكالة وموظفيها فهم يسعون الى تقديم الأفضل، كما تتوفر لدى البنك البعض من أدوات مراقبة التسيير التي تساعد في عملية التحكم في الأداء المالي وتتمثل اساسا في التحليل المالي ولوحة القيادة .

الادوات

- وثائق الوكالة : تم التطرق الى ميزانيات الوكالة وجدول حسابات النتائج المتعلقة بفترات سابقة الخاصة بخمس سنوات الاخيرة 2017-2021 .
- مصادر ثانوية : الاطلاع على الابحاث والدراسات السابقة ، ومختلف الكتب بالإضافة الى الملتقيات الوطنية دات العلاقة بالموضوع .

المبحث الثاني : واقع ادوات مراقبة التسيير في بنك BADR وكالة مداوروش "824 "

سنقوم بتعريف عام للبنك الفلاحة والتنمية الريفية وابراز اهم الادوات المستعملة من اجل تقييم الاداء المالي والتي تتمثل اساسا في التحليل المالي وفق النظام المحاسبي ولوحة القيادة .

المطلب الاول : تقديم المؤسسة المستضيفة (بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة مداوروش-)

1- تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

بنك الفلاحة والتنمية الريفية من بين البنوك التجارية الجزائرية ، حيث يتخذ شكل شركة ذات أسهم تعود ملكيته للقطاع العمومي، أسس هذا البنك في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك

الوطني الجزائري بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 [74].بعد 1988 تحول الى شركة مساهمة يقدر رأس مالها حاليا بحوالي 54 مليار دينار جزائري موزع على 5400 سهم بقيمة إسمية قدرها 1000000 دج لكل سهم مكتتبة كلها من طرف الدولة .

يهدف بنك الفلاحة والتنمية الريفية الى تطوير القطاع ألفلاحي وترقية الارياف ، من خلال توكيله مجموعة مهام والتي تتمثل في تمويل هياكل ونشاطات القطاع ألفلاحي، الصناعي، الري، الصيد البحري والحرف التقليدية في الأرياف ، ويقوم بممارسة هاته المهام كبنك تجاري يمنح القروض و يشجع عمليات الادخار بنوعيه .

وحتى يتمكن هادا المصرف من ممارسة مهامه على اكمل وجه خصص حاليا 29 مجمع جهوي للاستغلال (G.R.E) و 326 وكالة محلية للاستغلال (A.L.E) مؤطرة من طرف حوالي 7000 موظف ، كما قام البنك بتنويع منتجاته وخدماته المتضمنة أبعاد الجودة الشاملة بهدف اكتساب ميزة تنافسية تمكنه من منافسة البنوك الخاصة او الاجنبية .

2- بطاقة فنية لوكالة مداوروش " 824 "

تم انشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة مداوروش– في 1983/07/04 وهي تعتبر وكالة محلية للاستغلال A.L.E رقمها في التقسيم البنكي" 824 " وتمارس نشاطها تحت رقابة المجمع الجهوي للاستغلال - قالمة- سوق اهراس "G.R.E 24"

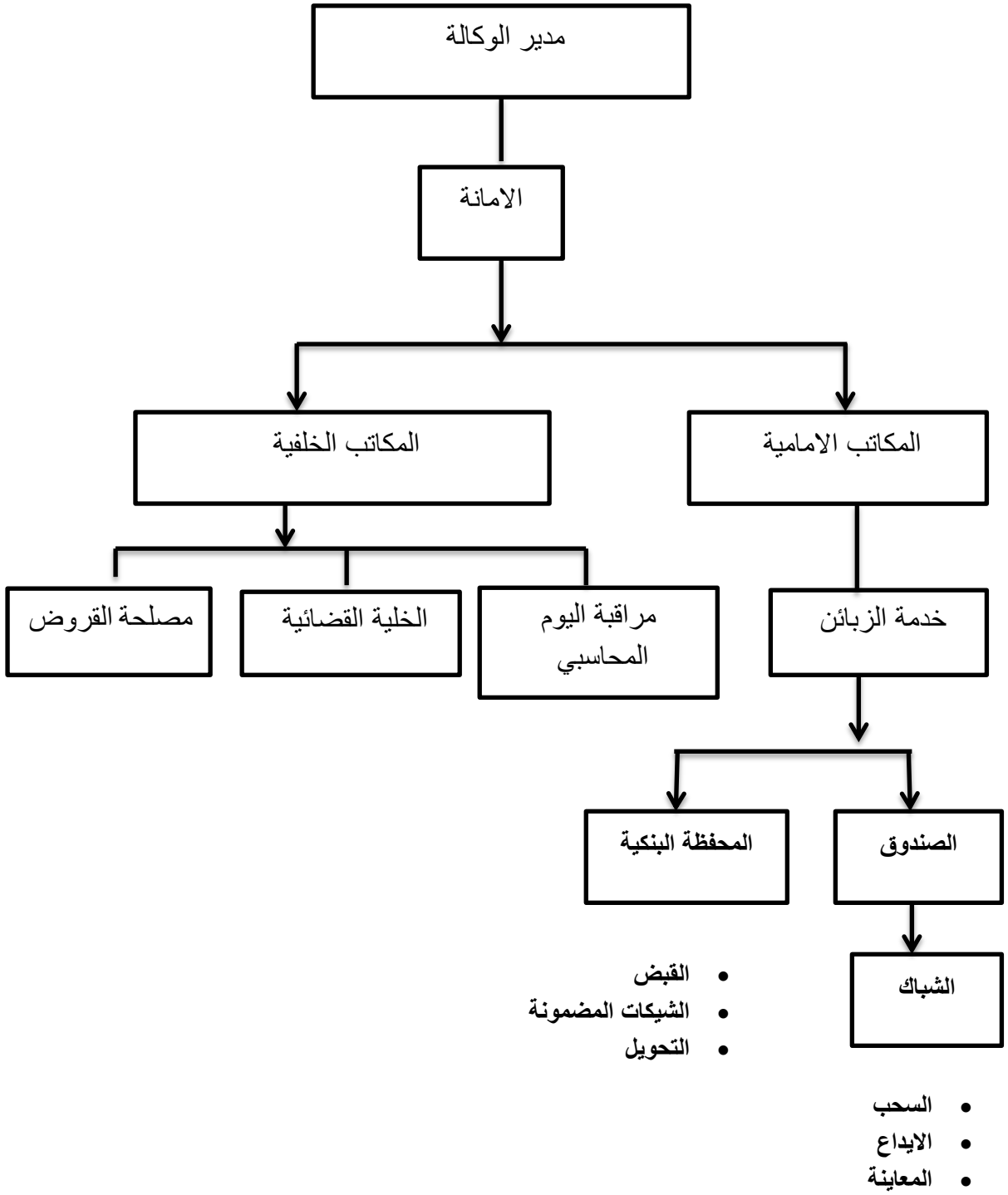
تسعى التوسيع خدمات البنك باعتبارها جزءاً منه والعمل على تنفيذ سياسة التوقع التي يهدف إلى تحقيقها ،حيث انها تدخل في علاقة مباشرة مع الزبائن والقيام بمعالجة العمليات المصرفية حسب منطقة تواجدها وما يقتضيه عملها .

تعتبر من أهم الوكالات في ولاية سوق اهرس نظرا لنسبة المردودية والموارد المرتفعة التي تحققها ،كما انها تحظى بسمعة مشرفة .

وتضم الوكالة 12عاملا يتم توزيع مهامهم حسب الهيكل التنظيمي للوكالة كما هو موضح في الشكل التالي:

[74]مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية، الجريدة الرسمية، العدد 11 ،1982/03/16

الشكل رقم(3-1): الهيكل التنظيمي لوكالة مداوروش "824 "



المصدر : وثائق وكالة بنك BADR "824 "

1- مدير(ة) الوكالة: وهو (هي) المنسق والمحرك لكل العمليات في الوكالة على مستوى الولاية ومن مهامه (ا) :

- تمثيل بنك الفلاحة والتنمية الريفية
- يناقش و يوقع جميع العقود والمستندات والوثائق والاتفاقيات .
- تمثيل الوكالة مع مختلف السلطات المحلية .
- يقدم تقريراً دورياً للمجمع الجهوي للاستغلال المسؤول او للمديرية العامة عن إنجاز الأعمال والبرامج المتعلقة بالوكالة.
- الحرص على تنسيق وتنظيم مهام الموظفين والاشراف على اداءهم .

2- نائب المدير (المشرف) : مكلف بالمهام الاتية :
- الاشراف على العمليات الإدارية واستخلاف المدير ومساعدته .
- الحرص على امن الأموال والمعدات والموظفين .
- تكوين الافراد والحرص على ضبط الآداب والمواظبة .

3- الأمانة: وظيفتها الاساسية في الوكالة هي استقبال البريد والمكالمات ا لهاتفية، وللمدير(ة) الصلاحية التامة في كيفية تسيير عملها.

4- المكاتب الامامية : تعتبر واجهة الوكالة وتتكون من شقين :

ا) خدمة الزبائن : هي المسؤولة عن استقبال وتوجيه الزبائن سواء كانوا افراد او مؤسسات مالية فهي تقوم ب:
- التعريف بجميع خدمات والمنتجات الخاصة بالبنك والتسويق لها .
- التعرف على مشاكل العملاء واقتراح الحلول المناسبة.
- كتابة تقارير عن كافة الانجازات اليومية .

ب) المعاملات : وتتضمن كل ما يخص التعاملات السريعة ، المدفوعات ، والصندوق الدي يحتوي على فصيلة الشباك والصندوق ، فصيلة التحويلات المالية و فصيلة محفظة الاوراق وتتم هاته المعاملات تحت اشراف نائب المدير .

5- المكاتب الخلفية : وتتكون من :
- مكتب القروض يهتم بكل ما يتعلق بالقروض من دراسة ومتابعة ملفات القرض كما تسند اليه مهمة أخرى وهي الاكتتاب في سندات الصندوق والقيام بالزيارات الميدانية (visite sur site) .
- مكتب المنازعات والتحصيلات (الخلية القضائية) مهمته تسيير الاعتراضات وأصول الحجز وتسيير الملفات القضائية للوكالة.
- مكتب المقاصة مكلف بتسيير عملية المقاصة بين الوكالة والبنوك الاخرى من خلال تبادل المعلومات الخاصة بهاته العملية التي تشمل (صور بيانات او رموز الشيكات) ويتم دلك وفق وسائل الكترونية

من خلال مركز المقاصة الالكترونية في البنك المركزي الجزائري ، اضافة الى ان هاته العملية تكون في مواعيد محددة .

- تسيير اليوم المحاسبي : مسؤول عن حركة حسابات الوكالة سواء داخليا او خارجيا ، يقوم مختلف موظفي البنك بتسليم ورقة مهامهم في نهاية اليوم ومختلف الوثائق المحاسبية التي تم التعامل بها، ويقوم المكلف بتسيير اليوم المحاسبي بمراقبتها وفرز الوثائق الاصلية من اجل ادراجها في الارشيف وارسال النسخ الى المجمع الجهوي للاستغلال بقالمة .

المطلب الثاني: التحليل المالي لبنك BADR وكالة مداوروش " 824 "

يقوم قسم المحاسبة والمالية بالمجمع الجهوي للاستغلال المسؤول عن رقابة الوكالة ، بالتحليل المالي للميزانية وجدول حسابات النتائج الخاصة بالوكالات اعتمادا على بعدين اساسين :

البعد الزمني : تحليل الميزانيات الختامية الخاصة بالوكالات لعدة سنوات

البعد المكاني : مقارنة اداء الوكالات باعتبارها الجهة المسؤولة عن رقابة الاداء المالي للوكالات

لدلك سنقوم في هادا الفرع بتحليل ميزانية وجدول حساب النتائج الخاصة ببنكBADR وكالة مداوروش "824" حسب الطرق المذكورة سالفا في الفصل الثاني .

1- تحليل الميزانية المالية لبنك BADR وكالة مداوروش "824 "

يتم تحليل الميزانيات الختامية المالية لعدة سنوات وفق مؤشرات التوازن المالي من اجل معرفة كفاءة الوكالة في التحكم في اداءها المالي وفعاليته .

1-1 عرض الميزانيات المالية الخاصة بالوكالة للفترة 2017-202

جدول رقم (3-1): الميزانية المالية الخاصة بالوكالة خلال الفترة 2017-2021

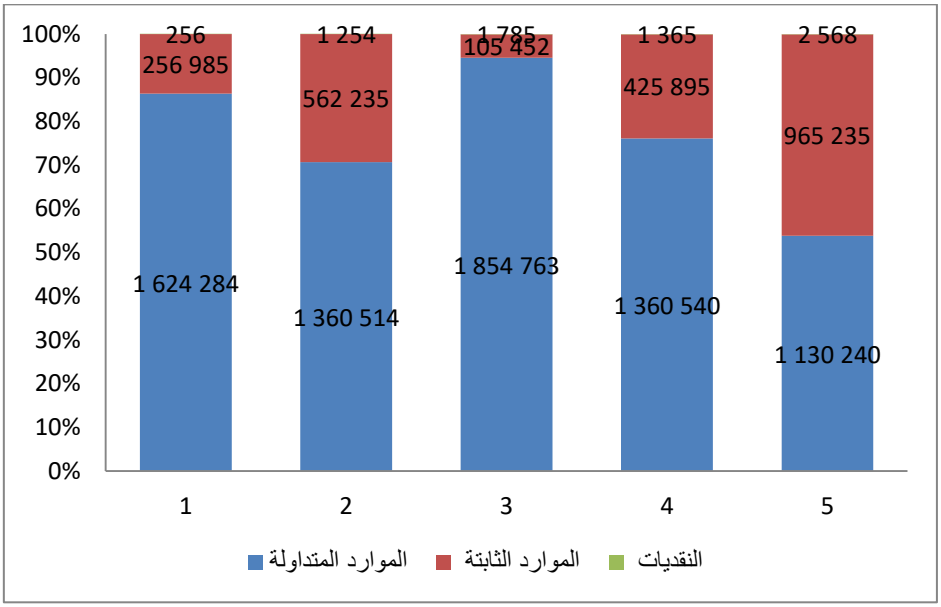
الوحدة = 1000DA

	2017	2018	2019	2020	2021
موارد متداولة	1 642 284	1 360 514	1 854 763	1 360 540	1 130 240
موارد ثابتة	256 985	562 235	105 452	425 895	965 235
النقديات (خصوم)	256	1 254	1 785	1 365	2 568
اصول المتداولة	1 030 852	1 235 000	985 452	1 625 050	1 096 200
اصول الثابتة	142 020	120 302	110 002	111 748	100 325
النقديات (الاصول)	1 785	1 695	1 852	1 002	1 063
مجموع الميزانية	1 899 525	1 924 003	1 962 000	1 787 800	2 098 043

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف الوكالة BADR "824 "

تعتبر الميزانية الموضحة اعلاه ميزانية وظيفية سيتم مختلف النسب في تمثيلات بيانية

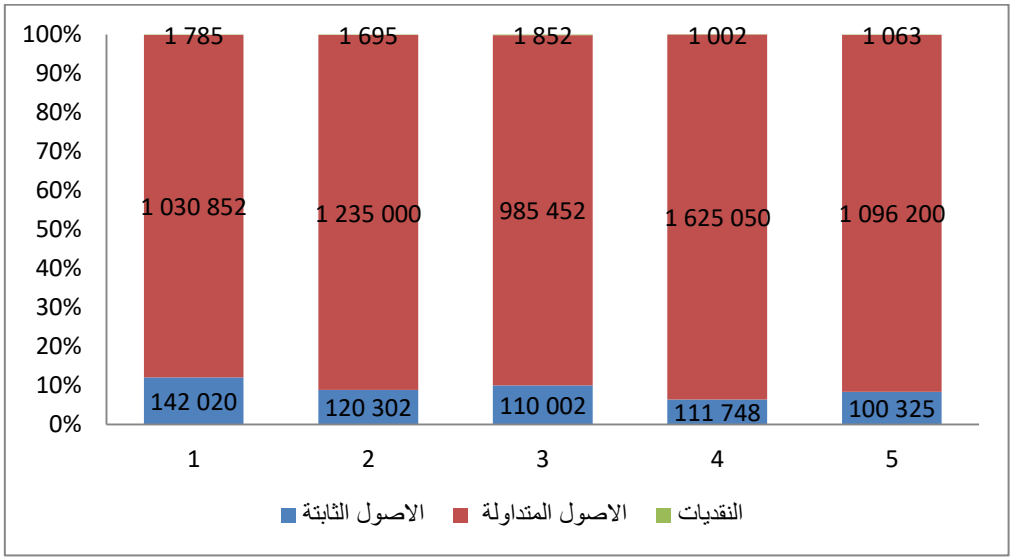
الشكل رقم (3-2) : تمثيل بياني للنسب الخصوم الوكالة



المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات EXCEL

كذلك بالنسبة للخصوم كما هو موضح ي الشكل الموالي

الشكل(3-3) رقم : تمثيل بياني لنسب لأصول الوكالة



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات EXCEL

2-1 حساب مؤشرات التوازن المالي

1-2-1 رأس المال العامل الصافي FR:

FR = الموارد الثابتة – الاصول الثابتة

يجب ان يكون رأس المال العامل دائما موجب (FR > 0) لضمان هامش الأمان

جدول رقم (3-2): رأس المال العامل الخاص بالوكالة للفترة 2017-2021

الوحدة = 1000DA

	2017	2018	2019	2020	2021
موارد ثابتة....1	256 985	562 235	105 452	425 895	965 235
اصول ثابتة.....2	142 020	120 302	110 002	111 748	100 325
FR =1-2	114 965	441 933	-4 550	314 111	864 910

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من الوكالة BADR "824 "

من الجدول يظهر أن هناك حالتين لرأس المال العامل في الوكالة :

جدول رقم (3-3): حالات راس المال العامل للوكالة خلال الفترة 2017-2021

السنة (2017-2018 -2020- 2021)	السنة 2019
FR>0 موجب اي ان الاموال الدائمة اكبر من الاصول الثابتة	FR<0 سالب وهادا يعني ان الاموال الدائمة اقل من الاصول الثابتة
حركة التمويل	حركة التمويل
الاصول الثابتة / الاموال الدائمة الاصول المتداولة / FR / ديون قصيرة الاجل	الاصول الثابتة / الاموال الدائمة FR / ديون قصيرة الاجل الاصول المتداولة

المصدر: من اعداد الطالبة

2-2-1 احتياجات راس المال العامل BFR:

BFR = الاصول المتداولة ماعدا النقديات – الخصوم المتداولة ماعدا النقديات

يجب ان يكون دوما اقل من راس المال العامل (BFR<FR)

جدول رقم (3-4): احتياجات رأس المال العامل للوكالة خلال الفترة 2017-2018

الوحدة = 1000DA

	2017	2018	2019	2020	2021
اصول متداولة....1	1 030 852	1 235 000	985 452	1 625 050	1 096 200
خصوم متداولة....2	1 642 284	1 360 514	1 854 763	1 360 540	1 130 240
BFR= 1-2	-611 432	-125 517	-869 311	264 510	-34040

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من الوكالة BADR "824 "

نلاحظ انه خلال السنوات (2017-2018-2020-2021) احتياج راس المال العامل سالب BFR<0وهادا يدل على وجود فائض يجب ان يوجه للاستغلال اما بالنسبة للسنة 2020 BFR>0 فالوكالة بحاجة الى تغطية هادا الاحتياج الدي يبلغ 264 510 000 DA .

1- 2-3 حساب الخزينة الصافية TN:

TN= FR-BFR

تعتبر الخزينة اهم محور في تسيير السيولة

الجدول رقم (3-5): الخزينة الصافية للوكالة خلال الفترة 2017-2021

الوحدة = 1000DA

	2017	2018	2019	2020	2021
1.... FR	114 965	441 933	-4 550	314 111	864 910
2..... BFR	-611 432	-125 517	-869 311	264 510	-34040
TN =1-2	726 397	567 450	864 761	49 601	898 950

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على وثائق البنك.

نلاحظ ان الوكالة في حالة فائض في التمويل طيلة الخمس سنوات بالرغم من الاحتياج المالي للاستغلال الدي شهدته في سنة 2020 الا انها تمكنت من تغطيته بواسطة راس المال العامل و حققت نتيجة موجبة قدرها 49 601 000 DA .

3-1 تفسير النتائج المتحصل عليها

انطلاقا من النتائج المتحصل عليها سيتم اجراء قراءة تحليلية للوضعية المالية للوكالة طيلة الخمس سنوات (2017-2021)

- ✓ **راس المال العامل FR** :

حققت الوكالة خلال السنوات 2017-2018-2020-2021 راس مال عامل ايجابي FR>0 دلالة على انها تمكنت من تمويل كل اصولها الثابتة عن طريق الاموال الدائمة الدي حقق لها هامش امان و فائض يمكن استخدامه في تمويل احتياجات مالية اخرى كما يشير الى انها متوازنة ماليا على المدى الطويل .

اما فيما يخص السنة 2019 فقد كان راس المال العامل سلبي FR<0 في هاته الحالة الاموال الدائمة غير كافية لتمويل استثماراتها وباقي الاحتياجات المالية مما يدفعها الى الاستدانة لتغطية هادا العجز .

✓ **احتياجات راس المال العامل BFR:**

نلاحظ ان مؤشر احتياج راس المال العامل خلال السنوات 2017-2018-2019-2021 حقق نتائج سالبة BFR<0 دلالة على ان الوكالة قادرة على مواجهة احتياجات دورة الاستغلال بواسطة موارد دورة الاستغلال .

خلال السنة 2020 تولد احتياج راس المال العامل فقد كان المؤشر ايجابي BFR>0 يشير الا ان الوكالة غير قادرة على مواجهة ديونها المترتبة عن النشاط الاستغلالي بواسطة حقوقها لدى مختلف المتعاملين مما يستدعي ضرورة تغطية هذا الاحتياج من خلال الفائض محقق من رأس المال العامل أو استخدام الديون لتغطيته.

✓ **الخزينة الصافية TN :**

نلاحظ ان النتيجة موجبة طيلة خمس سنوات TN>0 دلالة على ان الوكالة تمكنت من تغطية الاحتياج لدورة الاستغلال وخارج الاستغلال مع وجود فائض

ودلك راجع الى عدة عوامل (حسن تسيير عناصر الاستغلال – تحقيق ارباح – عملاء مخلصين ...الخ) بالتالي فهي في وضعية جيدة على المستوى البعيد والمتوسط.

يمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها في الجدول التالي في الجدول التالي :

جدول رقم (3-6): مؤشرات التوازن المالي للوكالة "824 " خلال الفترة 2017-2021

	2017	2018	2019	2020	2021
راس المال العامل	FR>0	FR>0	FR<0	FR>0	FR>0
احتياجات راس المال العامل	BFR<0	BFR<0	BFR<0	BFR>0	BFR<0
الخزينة الصافية	TN>0	TN>0	TN>0	TN>0	TN>0
شرط توازن الهيكل المالي	محقق	محقق	غير محقق	غير محقق	محقق

المصدر : من اعدا الطالبة

1) تحليل جدول حسابات النتائج

3-1 التحليل باستخدام الارصدة الوسيطية (SIG)

سنقوم بعرض جدول حساب النتائج في الجدول الموالي :

جدول رقم (3-7): جدول حساب النتائج للوكالة "824" خلال الفترة 2017-2021

الوحدة = 1000DA

البيان/السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
1-ناتج الاستغلال البنكي	114 025	154 568	72 195	64 138	170 620
2-استهلاك الاستغلال البنكي	128 986	148 256	11 085	11 365	111 114
3-فائض الاستغلال البنكي	-14 961	6 312	61 110	52 772	59 506
اعباء عامة للاستغلال	16 589	15 689	13 100	20 291	18 223
نواتج اخرى	112	0	0	29	586
مخصصات الاهتلاكات	2 985	3 012	3 578	2 340	2 197
4-النتيجة العملياتية	-34 423	-12 389	44 432	30 170	38 500
مخصصات المؤونات	985	258	0	0	805
استرجاعات المؤونات	63	95	0	0	0
5-النتيجة الصافية المالية	-35 345	-12 552	44 432	30 170	37 695

المصدر: من وثائق بنك بدر "824 " مصلحة القروض

4-1 حساب معدلات نمو الارصدة الوسيطية :

تستعمل العلاقة التالية لحساب معدلات النمو

$$C = [(N_2-N_1) /N_1]*100$$

جدول رقم (3-8): معدلات نمو الارصدة الوسيطية.

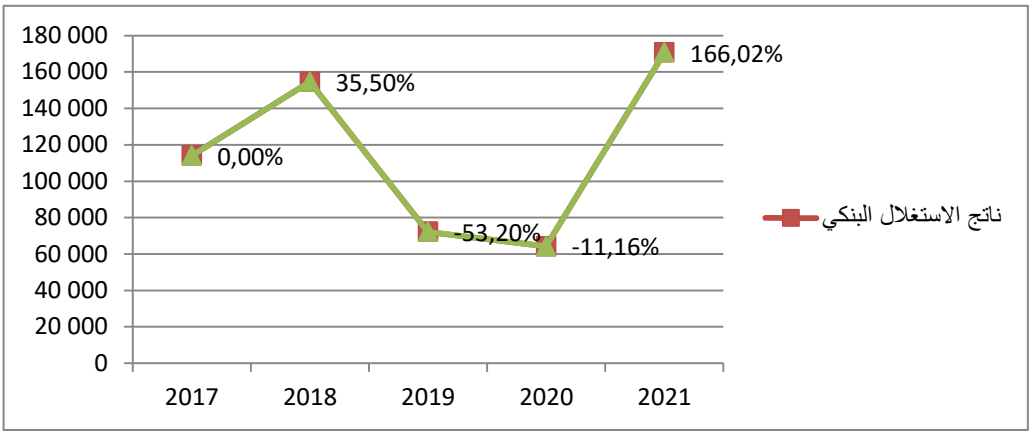
الوحدة = 1000DA

البيان/السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
ناتج الاستغلال البنكي	-	35,5%	-53,2%	-11,16%	166,2%
استهلاك الاستغلال البنكي	-	30,02%	-92,52%	2,52%	877,68%
فائض الاستغلال البنكي	-	-142,18%	868,15%	-13,64%	12,76%
النتيجة العملياتية	-	-64%	-458,64%	-32,09%	27,61%
النتيجة الصافية المالية	-	-64 ,48%	-453,98%	-32,09%	24,94%

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات EXCEL

5-1 تحليل وتفسير معدلات النمو الخاصة بالأرصدة الوسيطية

الشكل رقم (3-4): منحنى بياني يمثل نمو ناتج الاستغلال البنكي



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج EXCEL

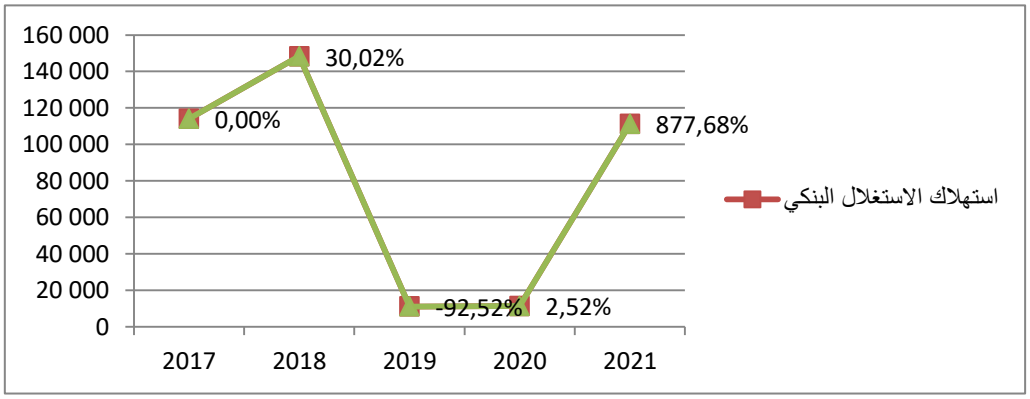
تحليل وتفسير :

من خلال المنحنى البياني تبين لنا أن ناتج الاستغلال البنكي ينمو بشكل متذبذب حيث نلاحظ أن معدل النمو ارتفع في سنة 2018 بنسبة 35,5% ويرجع دالك الى تزايد مختلف عوائد الفوائد للوكالة نتيجة تنوع الخدمات المقدمة والعمل على تحسين جودة التعامل لاستقطاب الودائع المصرفية ، بالإضافة الى عوامل الثقة والامان من طرف العملاء . لكن في السنتين 2019-2020 نلاحظ تراجع كبير في معدل نمو ناتج الاستغلال البنكي (53,20%)(11,16%) على التوالي ودلك راجع الى تأثير جائحة فيروس كوفيد-19 بالنسبة لسنة 2020 وتأثيرات المناخ على المحاصيل الزراعية سنة 2019 .

اما بالنسبة للسنة 2021 فقد شهدت الوكالة معدل نمو جد مرتفع لناتج الاستغلال البنكي مقارنة بالسنوات الاخرى ودلك راجع الى عودة الحياة الاقتصادية الى طبيعتها وارتفاع عوائد الفوائد بعد مرحلة الركود التي تسبب بها وباء كوفيد-19 .

وبالتالي كلما ارتفعت الفوائد المحصلة ارتفع معدل نمو الناتج الاستغلالي للبنك (علاقة طردية).

الشكل رقم (3-5): تمثيل بياني لمعدلات نمو استهلاك الاستغلال البنكي للوكال



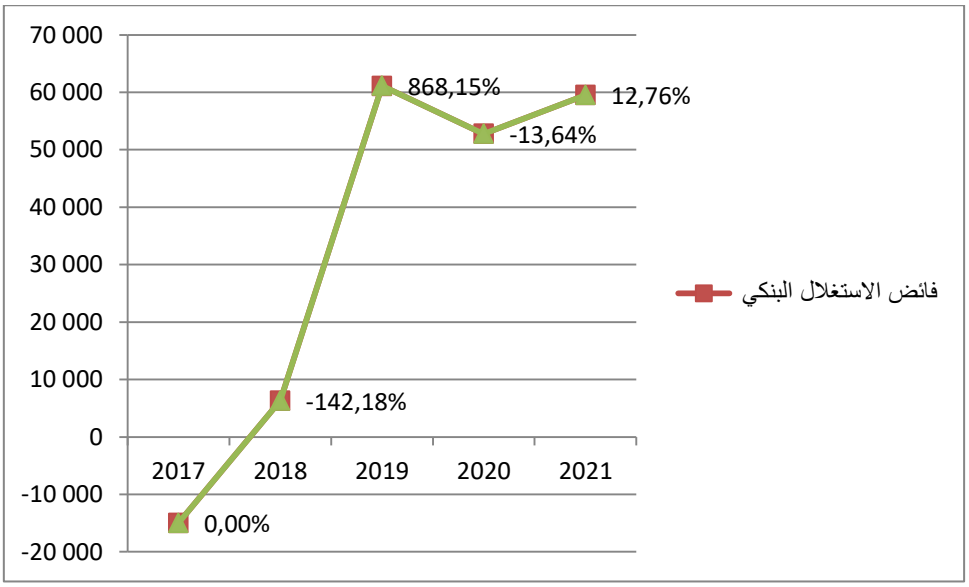
المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج EXCEL

تحليل وتفسير :

نلاحظ ان معدل نمو استهلاك الاستغلال البنكي متدبدب وغير مستقر في سنة 2017 شهد ارتفاع بنسبة 30,02% وهادا راجع الى ارتفاع استهلاكات الوكالة التي تتمثل في فوائد الودائع ومختلف استهلاكات الخاصة بدورة الاستغلال وتكاليف الخدمات الخارجية بينما شهدت انخفاض كبير خلال السنتين 2018-2019 بنسبة(92,52%)(2,52%) على التوالي نظرا للتقلبات الخارجية التي حصلت خلال هاته الفترة والتي كانت خارج سيطرة الوكالة .

وفي سنة 2021 شهدة ارتفاع جد كبير بعد عودة مختلف المعاملات الاقتصادية الى طبيعتها .

تمثيل بياني (3-6): معدلات نمو فائض الاستغلال البنكي للوكالة



المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج EXCEL

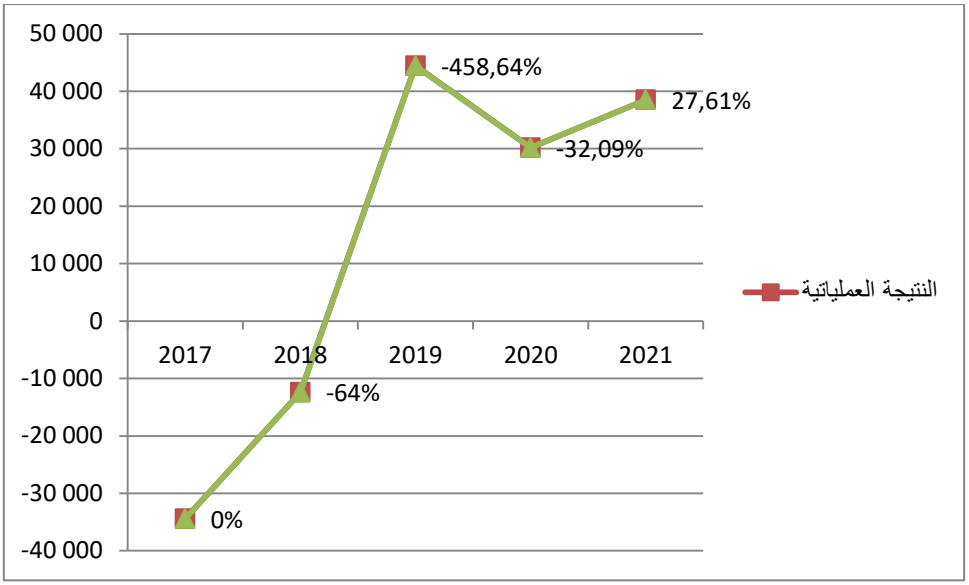
تحليل وتفسير :

نلاحظ ان معدل نمو فائض الاستغلال لسنة 2018 متدهور بشكل كبير حيث انه يعتبر اقل نمو للفائض البنكي فقد وصلت نسبته الى(142,14%) ، ودلك راجع الى عدم قدرة الوكالة على التحكم في تحصيل فوائدها والسيطرة على استهلاكاتها و تكاليف الخدمات الخارجية ، هادا التراجع اثر بشكل كبير على نسبة الارباح السنوية والمردودية الخاصة بمختلف موظفي الوكالة . نفس الحالة مع سنة 2020 حيث تراجع معدل النمو بنسبة (13 ,64%) .

بالنسبة لسنة 2019-2021 فقد كان فائض الاستغلال ينمو بشكل جد كبير بالنسبة لسنة 2019 بنسبة 868,15% وبوتيرة عادية لسنة 2021 قدرت بمعدل نمو 12,76% نظرا للفرق الكبير بين الاستهلاك الدي كان جد منخفض مقارنة مع الناتج البنكي من مختلف الفوائد .

على العموم كان معدل نمو فائض الاستغلال البنكي ينمو بشكل متدبدب مما يستدعي القول ان الوكالة لها القدرة على توليد فوائض والتحكم في مختلف تكاليفها غير ان هناك حالات استثنائية لا يمكن لها ان تسيطر بشكل كلي على تكاليفها ونواتجها .

الشكل رقم(3-7) : تمثيل بياني لمعدلات نمو النتيجة العملياتية للوكالة



المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج EXCEL

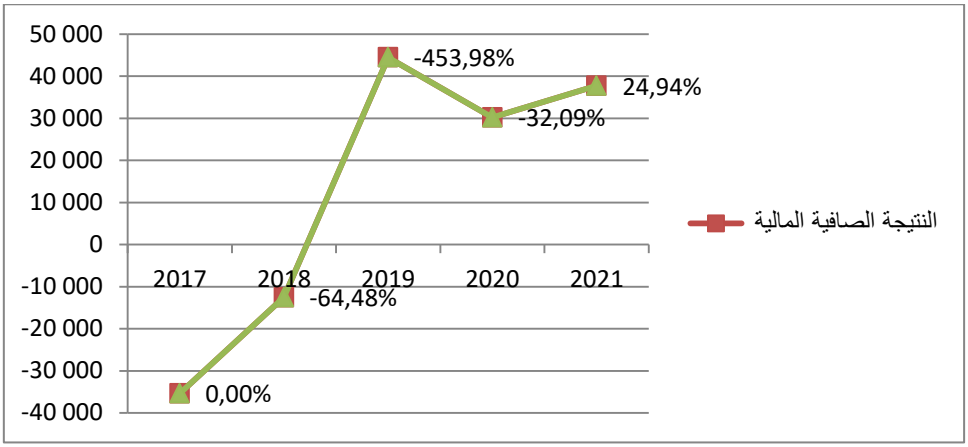
تحليل وتفسير :

معدل النمو للنتيجة العملياتية في حالة تدبدب كبير وعدم استقرار حيث نلاحظ انه شهد انخفاض خلال السنوات 2018-2020 وانخفاض جد كبير خلال 2019 نسبته (458,64%) بالرغم من الارتفاع الكبير لفائض الاستغلال البنكي في نفس السنة الا ان السبب الرئيسي وراء هادا الانخفاض الكبير هو ارتفاع مخصصات الاهتلاك وانعدام النواتج الاخرى كما هو الحال بالنسبة للسنة 2018 اما سنة 2020 كان سبب الانخفاض ارتفاع مبلغ الاعباء العامة للاستغلال بمبلغ 20 291000 DA .

اما سنة 2021 كان معدل النمو ايجابي 27,61% بسبب انخفاض الاعباء العامة ومخصصات الاهتلاك .

ادن في مجمل القول الانخفاض الشديد في الفائض الإجمالي للاستغلال للوكالة أثر سلبي على النتيجة العملياتية لارتباطهم ببعضهما البعض.

الشكل رقم (3-8): تمثيل بياني لمعدلات نمو النتيجة الصافية للوكالة



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج EXCEL

تحليل وتفسير

تحليل صافي نتيجة السنة المالية هو نفسه التحليل السابق لمعدلات نمو النتيجة العملياتية وعلى العلم وعلى علمنا كذلك بأن النتيجة الصافية للوكالة لا تتضمن النتائج الغيرعادية .

2-2) التحليل بتقنية اثر المقص

سنقوم في هذا المطلب بعرض تكاليف ,وايردات الوكالة محل الدارسة وتمثيلها البياني وتحليلها وفق تقنية أثر المقص المدروسة سابقا.

جدول رقم (3-9): ايرادات وتكاليف الوكالة

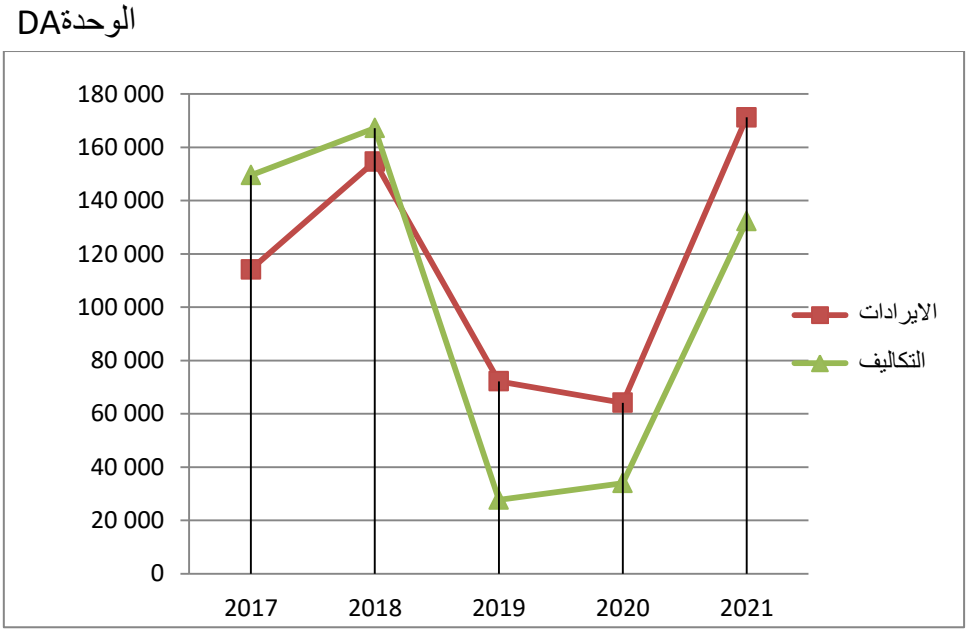
الوحدة = 1000DA

السنوات	الايرادات	التكاليف
2017	114 200	149 545
2018	154 663	167 215
2019	72 195	27 763
2020	64 167	33 996
2021	171 206	132 339

المصدر: من وثائق بنك بدر "824 " مصلحة القروض

انطلاقا من بيانات الجدول أعلاه يمكن تتبع تطور تكاليف وايرادات الوكالة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(3-9) : يمثل حالة ارتفاع متدبدب للتكاليف وارتفاع متدبدب للإيرادات



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجاتEXCEL

تحليل وتفسير :

يبدو ان الوكالة واقعة في احد الحالات الايجابية وفقا لتقنية اثر المقص ، حيث كانت في حالة ارتفاع للإيرادات وارتفاع كبير للتكاليف ثم اصبحت في حالة ارتفاع متدبدب للإيرادات مقابل ارتفاع متدبدب للتكاليف ، وهي تشبه حالة الارتفاع الكبير في التكاليف وارتفاع متأخر للإيرادات التي تم التطرق لها في الجانب النظري .

حسب التمثيل البياني اعلاه كانت الوكالة في وضعية تدبدب وعدم استقرار لنمو التكاليف والايرادات حيث انه خلال الفترة 2017-2018 نلاحظ ارتفاع في الايرادات مقابل ارتفاع جد كبير في معدل نمو التكاليف التي كان لها تأثيرا سلبي على النتيجة الصافية خلال السنتين . الا ان الوضعية لم تدم مطولا لقدرة الوكالة على امتصاص مختلف التكاليف واستعادة ربحيتها طيلة الفترة بعد سنة 2018 الى غاية سنة 2021 وقد شهدت خلال هاته الفترة تدبدب في معدلات النمو الى ان معدلات نمو الايرادات دائما تفوق معدلات نمو التكاليف ويرجع دلك الى اكتسابها مميزات تنافسية والخبرة اللازمة التي مكنتها من تصحيح مسار الإيرادات نحو نتائج ايجابية وفتح مجال الربحية ، وكدلك اللجوء الى اجراء تعديلات على جودة الخدمات المقدمة للعملاء ومنحهم خدمات إضافية ، بالإضافة الى تكثيف المجهودات الترويجية لخدمات الوكالة وتكثيف عمليات التسويق واستقطاب العملاء[75] .

المطلب الثالث : مثال تطبيقي عن لوحة القيادة الخاصة لبنك BADR وكالة مداوروش " 824 "

سنقوم بإسقاط الجانب النظري الخاص بلوحة القيادة على الدراسة الميدانية التي تطرقنا اليها من اجل دراسة لوحة القيادة المطبقة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة مداوروش "824" بهدف تحسين ورفع فعالية الاداء فيها انطلاقا من تحديد الاهداف التي تسعى الوكالة الى تحقيقها وتحديد المؤشرات المناسبة من اجل بناء لوحة القيادة وتوظيفها في الكشف عن الانحرافات واجراء التصحيحات الضرورية .

[75] مقابلة مع مختلف اطارات الوكالة "824 " 2021/5/25 الساعة 10:36

1- خصائص واهداف لوحة القيادة المطبقة في بنكBADR "824 "

تعتبر الوكالة مركز مسؤولية (مركز الارباح كونها تساهم في جلب الارباح مباشرة للبنك وزيادة نشاطه) الامر الدي يقتضي استخدام اليات تساعدها على القيادة والتحكم في مختلف الانشطة وبدلك هي بحاجة الى لوحة قيادة التسيير حتى تتمكن من توفير كافة المعلومات الضرورية وتداولها عبر سلم المسؤوليات بداية بالمجمعات الجهوية للاستغلال بصفتها المسؤولة عن رقابة نشاط الوكالات وصولا الى المديرية العامة للتأكد من تحقيق الاستراتيجية المسطرة .

من اهم خصائص لوحة قيادة التسيير الخاصة بالوكالة ما يلي:

- ✓ تتكون من مؤشرات ذات مصداقية، واضحة وسهلة التجسيد على ارض الواقع ؛
- ✓ تعبر عن اداء الفعلي للوكالة كونها مركز ارباح ؛
- ✓ تعتبر اداة اتصال وتحاور بين الوكالة ومختلف مستويات مراكز المسؤولية الاخرى ؛
- ✓ المقارنة بين التنبؤات والانجازات
- ✓ تساعد المسؤولين على اتخاد القرار حسب مستوى مسؤوليتهم ؛
- ✓ تتوافق مع طبيعة نشاط الوكالة (النشاط المصرفي)؛

انطلاقا من هاته الخصائص يتبين ان للوحة قيادة التسيير في الوكالة هدفين اساسيين هما :

- ✓ ادارة الوقت نظرا للسرعة في الاداء التي يجب ان تقوم بها الوكالة لتلبية مختلف متطلبات العملاء ؛
- ✓ ادارة جودة الخدمات المقدمة لمختلف العملاء .

2- إعداء لوحة القيادة الخاصة ببنك BADR وكالة مداوروش "824 "

قبل التطرق الى هاته النقطة يجب معرفة ان لوحة القيادة في الوكالة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لا يتم اعدادها وتقديمها بشكل دوري ومنتظم ، ولا يوجد نموذج محدد للوحة القيادة او مؤشرات ثابتة ، بل يخضع اعدادها وتقديمها الى رغبة المدير العام حسب احتياجاته من المعلومات .
وبدلك فان اصحاب القرار في الوكالة يجتهدون في اعداد لوحة القيادة التي تمكنهم من التحكم في اداء مختلف الانشطة داخل الوكالة ،واتخاد القرار اللازمة من خلال اختيار المؤشرات المناسبة التي تساعد على اكتشاف انحرافات مسار معين والعمل على تصحيحها .

يمكن تحديد بعض المؤشرات التي تعتمدها وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية التي تساعدها على التحكم في اداءها وتسيير نشاطاتها من خلال ربطها بواقعية البيئة التي تعيشها ثم عرض النتائج المحققة بهدف تحديد الانحرافات بمختلف انواعها واتخاد القرار المناسب من اجل تحقيق الاهداف المسطرة ويمكن ان تتخد المؤشرات المستعملة في الوكالة اشكال عديدة منها :

- ✓ الانحرافات المهمة للوكالة (مثل معدلات النمو كما تطرقنا لها سابقا والتي تخص تكاليف وايرادات دورة الاستغلال للوكالة ...)
- ✓ قيم مطلقة (النتيجة الصافية المحققة خلال السداسي او خلال السنة)

- ✓ تمثيلات بيانية ،معلومات خارجية (اداء الوكالة مقارنة بأداء الوكالات الاخرى بالنسبة للمجمع الجهوي للاستغلال)

وفي الجدول التالي اهم مؤشرات بنك BADR وكالة مداوروش"824

جدول رقم (3-10): مؤشرات لوحة القيادة بنك BADR وكالة مداوروش"824

المؤشر	البيان
مؤشرات الموارد	- الحسابات العادية حسابات جارية حسابات الشيكات - حسابات مكافئ عليها حسابات الودائع الحساب القابل للتحويل (من الدينار الى عملة اخرى)
مؤشرات الاستخدامات	- استخدامات قصيرة الاجل التمويل في الاجل القصير المدينين الاخرين - استخدامات طويلة الاجل تحويلات متوسطة وطويلة الاجل مختلف الاعتمادات (بالقبول والضمان)
مؤشرات الايرادات	- العمولات - مداخيل الخزينة - ايرادات تموين الصندوق
مؤشرات التكاليف	- فوائد الودائع - تكاليف الخزينة - اعباء المستخدمين (الاجور) - اعباء الخدمات - مخصصات المؤونات - مخصصات الاهتلاكات
مؤشرات تسيير الحسابات	- حسابات مفتوحة - حسابات مغلقة - حسابات غير منتجة
مؤشرات جودة الخدمات	- احتجاجات الزبائن - ملفات التموين قيد الدراسة - زيارات الزبائن
مؤشرات تسيير اليوم المحاسبي	- اليوميات المحاسبية الغير مراقبة بطريقة كافية - اليوميات المحاسبية الغير مرسلة للمجمع الجهوي للاستغلال - اخطاء الوثائق اليوم المحاسبي

المصدر : من اعداد الطالبة

انطلاقا من المؤشرات يمكن عرض لوحة القيادة الخاصة بوكالة مداوروش" 824"

الجدول رقم (3-11): لوحة قيادة النشاط الخاصة ب وكالة مداوروش "824 "

المؤشرات	انجازات 2020	تنبؤات 2021		انجازات 2021	المجموع	الانحرافات
		السداسي الاول	السداسي الثاني			
عدد حسابات الزبائن						
حسابات الشيكات	1131	560	575	1965	4231	830
حسابات جارية	935	600	410	1208	3153	198
ودائع لأجل	15	10	15	34	72	9
حسابات ادخار بفائدة	763	350	400	829	2342	66
حسابات ادخار بدون فائدة	2611	1450	1320	3009	8390	239
حسابات العملة الصعبة	3524	1820	1740	3689	10773	129
تسيير الحسابات						
عدد الحسابات المفتوحة	380	170	250	632	1432	212
عدد الحسابات المغلقة	64	30	45	61	200	-14
عدد الحسابات الغير منتجة	1250	700	1000	950	3900	-750
تسيير اليوم المحاسبي						
عدد اليوميات الغير مراقبة بشكل جيد	0	2	2	0	4	-4
عدد اليوميات الغير مرسلة الى GRE	0	2	2	0	4	-4
عدد اخطاء وثائق اليوم المحاسبي	4	20	20	18	62	-22
جودة الخدمات						
عدد احتجاجات العملاء	3	50	50	16	119	-84
عدد ملفات التموين رهن الدراسة	213	100	120	478	911	274
عدد زيارات العملاء	15346	8000	17000	30019	70365	5019

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الوكالة ومقابلة الاطارات

3- تحليل النتائج :

يساعد تحليل الانحرافات للوكالة على التحقق من سلامة الأوضاع المالية ومراقبتها والإشراف عليها بما يضمن سلامة اداءها المالي من خلال تقييمه بواسطة فوارق التنبؤات والانجازات المحققة ، واتخاد الاجراءات اللازمة في حالة وجود اختلالات وتقديم اقتراحات التي من شانها تطوير نقاط القوة بغية تحقيق الاهداف الرئيسية للبنك .

من خلال النتائج المتحصل عليها بناءا على المعطيات المقدمة من طرف الوكالة سنقوم بتحليل الانحرافات على اساس المؤشرات المختارة في الجدول اعلاه .

- ✓ من ناحية تطور اعداد حسابات الزبائن يمكننا القول ان مستوى الوكالة قد شهد ارتفاع ملحوظ ودلك راجع لعدة اسباب اهمها تكثيف عمليات المراقبة فيما يخص الحسابات بمختلف انواعها بالإضافة الى كفاءة المكلفين الزبائن في استقطاب العملاء وجدبهم لفتح حسابات بنكية لدى الوكالة وتكثيف الانشطة التسويقية للخدمات ، وترجع هاته الكفاءة الى الدراسات والدورات التكوينية التي قام بها مجموعة المكلفين بالزبائن . والسبب الاهم هو نمو الوعي لدى الافراد حول اهمية التعامل بالحسابات البنكية خاصة خلال فترة فيروس كوفيد-19 التي شهدها العالم .
لذلك يجب ان تبقى الوكالة على نفس مستوى الكفاءة في التعامل وتكثيف الدورات التكوينية لكل الموظفين وعدم حصرها على مجموعة معينة .

- ✓ فيما يخص تسيير الحسابات فان الوكالة حققت سنة 2021 اكثر من المتوقع وهادا ما اوضحه الانحراف السالب الدي دل على الفرق الكبير بين الانجازات التي كانت تفوق التوقعات بكثير ، وهادا راجع الى نمو الوعي لدى الافراد وثقافتهم حول اهمية التعامل بالحسابات البنكية خاصة خلال فترة فيروس كوفيد-19 التي شهدها العالم ، وكسب ثقة العملاء .

- ✓ بالنسبة لتسيير اليوم المحاسبي فان الانحرافات كانت ضئيلة جدا سواء لسنة 2020 او 2021 نظرا لأهمية التدقيق في كل الوثائق المحاسبية من طرف المكلف بتسيير اليوم المحاسبي ، الدي تقع على عاتقه مسؤولية مراقبة كل الوثائق اللازمة وحركة مختلف الحسابات المتعلقة بالوكالة سواء كانت خاصة بالأنشطة الداخلية للوكالة او الحسابات التي تربط بينها وبين الوكالات والمجمعات الجهوية التابعة لبنك BADR او البنوك الاخرى ، و ضرورة ارسال هاته الوثائق الى المجمع الجهوي للاستغلال" قالمة "خلال مدة 24 ساعة ، بالإضافة الى عملية المراقبة الدورية التي تقوم المفتشية على الوكالة (BADR- INSPECTION REGIONALE DE ANNABA CODE 173) .

- ✓ في الاخير الى اهم جزء وهو جودة الخدمات حيث لاحظنا تراجع في الانحرافات مقارنة بسنة 2021 وهادا راجع الى تطور اداء الوكالة خلال السنوات الاخيرة حيث تناقصت احتجاجات الزبائن بشكل ملحوظ ، مقابل زيادة كبيرة في عدد زيارات العملاء وترددهم على الوكالة بشكل مستمر واهم الاسباب هو حسن الاستقبال وتوفر ثقافة كسب ثقة العملاء بمختلف الطرق المتاحة وتوجيه الاهتمامات نحو الاستماع الى شكاوي الزبون واقتراح الحلول اللازمة لان كسب رضا الزبون هو مؤشر جودة الخدمات ، مما يساعد على رفع مستوى الاداء وتحسين فعاليته .

المبحث الثالث : تقييم نظام مراقبة التسيير داخل بنك BADR وكالة مداوروش"824

ان تطبيق نظام مراقبة التسيير داخل البنوك اصبح ضرورية حتمية من اجل التحكم في تسييرها واداءها من خلال تقديمها خدمات استشارية للإدارة العليا و المسؤولين العمليين بغرض ضمان تحقيق الأهداف المسطرة بأكثر فعالية وكفاءة .

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى بنك الفلاحة للتنمية الريفية بصفة عامة والوكالة التي اجريت فيها الدراسة بصفة خاصة سجلنا العديد من النقاط الايجابية والسلبية حول نظام مراقبة التسيير كما سنقوم بتقديم اقتراحات التي من شانها معالجة بعض نقاط الضعف المسجلة

المطلب الاول : تحديد النقاط الايجابية والسلبية

1) النقاط الايجابية

يمكننا ابراز اهم النقاط الايجابية فيما يلي :

- ✓ يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية على التنظيم بواسطة مراكز المسؤولية (G.R.E مركز تكاليف ،A.L.E مراكز للإيرادات) الامر الدي يسمح بتوفير اهم عنصر في مراقبة التسيير المتمثل في اللامركزية (الاستقلالية في اتخاد القرار).
- ✓ المبدأ العام لوظيفة مراقبة التسيير في الوكالة قائمة على تبني المراقبة الذاتية في تأدية المهام ،والعمل على تنمية الخبرات وتطوير المهارات للموظفين من خلال الدورات التكوينية في مراقبة التسيير التي ينظمها من فترة لأخرى .
- ✓ فعالية نظام المعلومات حيث تم اعتماد نظام جد متطور داخل الوكالة من خلال تطبيق نظام FLAXUBE من ORACLE الدي يسمح بتسهيل عملية الحصول وتداول المعلومات وسرعة نشرها سواء داخل الوكالة او خارجها ، كما انه جد مرن يمكن اعتماده حسب الوظائف التي تحتاجها حاليا او مستقبلا ، وتعتبر اهم نقطة ان تطبيق نظام FALXCUBE ساهم في تغطية محدودية النظام السابق (SYBU).
- ✓ وجود لوحة قيادة خاصة داخل نظام FLAXUBE تسمح بسرعة تحديد الانحرافات خلال تأدية المهام وسهولة تصحيحها .
- ✓ توفر اطار بشري متنوع من حيث الخبرة و الكفاءة اللازمة لمختلف وموظفي البنك وتوفر وسائل مادية بشكل كبير ،وتوفر عوامل التنظيم داخل الوكالة مثل بطاقات الهيئات، بطاقات الشغل، الشيء الذي يؤدي إلي معرفة مهامهم بدقة و إمكانية إجراء الرقابة وقياس الفعالية في تحقيق الأهداف .
- ✓ وجود التدقيق الداخلي على مستوى كل موظف (USER) من خلال مراقبة كل العمليات التي تم اجراءها بواسطة حسابه الخاص داخل الوكالة حيث يقوم كل موظف بتقديم مجموع العمليات التي تم اقام بها خلال اليوم الى المكلف بتسيير اليوم المحاسبي للتدقيق فيها .
- ✓ اعطاء التحليل المالي للوثائق الخاصة بالوكالة اهمية في تحليل وضعية البنك واتخاذ القرارات الملائمة في ضوء النتائج المحققة كل نهاية سنة .
- ✓ الاخد بعين الاعتبار المتغيرات الاقتصادية والطبيعية عند التقدير او مقارنة النتائج المحققة .

2) تحديد النقاط السلبية

على الرغم من الاداء الجيد للوكالة وقدرتها على التحكم في اداءها غير ان هناك نقاط سلبية يجب التطرق لها كما يلي :

- ✓ أهم نقطة هي عدم وجود مراقبة التسيير كهيئة ضمن الهيكلي التنظيمي للوكالة ، رغم وجودها عمليا اي انها متواجدة بصفة غير مباشرة .
- ✓ استقلالية جد محدودة لوظيفة مراقبة التسيير في الوكالة نظرا لارتباطها بالمجمع الجهوي للاستغلال الدي يرتبط بدورة بالمديرية العامة .
- ✓ يقتصر دور مراقبة التسيير في الوكالة على متابعة تنفيد الاداء فقط وبتالي محدودية تدخلها تدخلاتها في وضع الاستراتيجية .
- ✓ عدم تدارك اهمية مختلف ادوات مراقبة التسيير وخاصة محاسبة التحليلية ، حيث ان مختلف التكاليف تم اخدها من المحاسبة العامة ، كما ان بعض المصالح لم تتفق على كيفية توزيع وتحميل التكاليف وبالتالي وجود صعوبة في تحديد التكاليف بدقة .
- ✓ مكونات الميزانية الخاصة بالوكالة تجعل طريقة المسيرين محدودة من ناحية التفكير والتخطيط والمبادرات في التحسين .
- ✓ انفراد المديرية العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بإعداد التقديرات المالية ، الامر الدي يؤدي الى الجهل باحتياجات الوكالة الحقيقة ،على الرغم من كفاءة اطاراتها الى انها تسجل حالات قصور في بعض الاحيان .
- ✓ اعتماد التحليل المالي من اجل تقييم الاداء وتطوره خلال السنوات فقط ، دون اعتماد التقديرات من اجل تحديد الانحرافات ، بالإضافة الى اعتماد مؤشرات التوازن المالي فقط على غرار مؤشرات السيولة والمردودية الامر الدي لا يسمح بعكس وضعية مالية واضحة ومتكاملة عن الوكالة .
- ✓ عدم توفر لوحة القيادة التنبؤية التي تسمح بالتنسيق بين الأهداف والمؤشرات الموضوعية ومتابعة تنفيد الاستراتيجية المخطط لها .
- ✓ ان لوحة القيادة المتوفرة خاصة فقط بالنشاطات والعمليات اليومية ، حيث نجدها مفصلة كثيرا وهاته اللوحة يتم اعدادها بناء على رغبة المدير العام فلا يوجد نموذج ثابت او مؤشرات محددة .
- ✓ قيام لوحة قيادة النشاطات على طابع مالي فقط الامر الدي جعلها نظام مراقبة مالي بصورة بحتة .

<u>المطلب الثاني</u> : الاقتراحات الخاصة بتطبيق نظام مراقبة التسيير

انطلاقا من الدراسة التي قمنا بها على مستوى بنك BADR وكالة مداوروش "824" ، ونظرا لعدم وصول نظام مراقبة التسيير الى المستوى المطلوب ، قمنا باجتهادات لإعطاء بعض الاقتراحات التي من شانها مساعدة بنك الفلاحة والتنمية الريفية في التطبيق الامثل لمراقبة التسيير داخله من خلال ما يلي :

- ✓ ضرورة ادراج وظيفة مراقبة التسيير ضمن الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية من اجل التحكم في الاداء ومن اجل تحقيق الاهداف والفعالية في اتخاد القرارات :

- ✓ العمل على ادراج نظام المحاسبة التحليلية من اجل تحميل وتوزيع التكاليف بطرق صحيحة والتمكن من التحكم فيها .
- ✓ اعداد الموازنات التقديرية على مستوى الوكالة من اجل الدراسة الدقيقة وتحليل الانحرافات ووضع التصحيحيات المناسبة .
- ✓ تصميم لوحة قيادة خاصة بكل المستويات بمؤشرات ثابتة و واضحة(المديرية العامة ، المجمعات الجهوية للاستغلال ، الوكالات).
- ✓ تبني ادوات مراقبة التسيير الحديثة لتدعيم الادوات المعمول بيها في كل مستويات البنك مثل بطاقة الاداء المتوازن (B.S.C) .

وفيما يلي سنقوم بمساهمة في اقتراح نموذج عن بطاقة الاداء المتوازن للوكالة واسقاط الجانب النظري لها مع ما تم التطرق له وتعايشه في الواقع خلال الدراسة الميدانية والتطرق الى اهم النقاط التالية :

- تعتبر الريادة هي الرؤية المستقبلية لوكالة مداوروش "824 " نظرا لوضعيتها المالية وجودة خدماتها .
- اعتمدت استراتيجية النمو لتوسيع النطاق الجغرافي .
- من خلال الدراسة الميدانية ، لاحظنا ان الوكالة قائمة على ثلاث محاور اساسية هي المحور المالي ، محور النمو والتعلم ، محور العملاء وتفتقر الى محور العمليات الداخلية .
- الوكالة لها عدة مبادرات لتحقيق الاهداف الاستراتيجية (الاهتمام بشكاوي العملاء ، التحكم في التكاليف ، تخصيص دورات وبرامج تكوين لمختلف الموظفين... الخ)

انطلاقا مما تم التطرق له سابقا يمكننا تحديد مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن B.S.C المناسبة لمختلف المحاور، و التي تتماشى مع وضعية الوكالة مداوروش "824 " من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (3-12): بناء مؤشرات بطاقة الاداء المتوازن للوكالة

المحور	المؤشر	العلاقة
المحور المالي	معدل دوران الاصول	**(صافي مبيعات N / اجمالي الاصول) * 100**
	معدل الربحية من المبيعات	**(صافي الربح /المبيعات) *100**
	معدل نمو الارباح	**[(ربح $_N$ – ربح $_{N-1}$)/ ربح $_N$]*100**
محور العملاء	معدل الاحتفاظ بالعملاء	**[(عدد عملاء$_N$ – عدد عملاء $_{N-1}$)/ عدد عملاء$_N$]*100**
	معدل الحسابات المفتوحة	**[(عدد الحسابات$_N$ – عدد الحسابات $_{N-1}$)/ عدد الحسابات$_N$]*100**
	معدل احتجاجات العملاء	**[(عدد الاحتجاجات$_N$ – عدد الاحتجاجات $_{N-1}$)/ عدد الاحتجاجات$_N$]*100**
محول الانشطة الداخلية	عدد الخدمات الجديدة	**تكون معروضة لاول مرة في الوكالة مثل "BADRnet"**
	معدل المصاريف الادارية	**(قيمة المصاريف الادارية / الايرادات)* 100**

	عدد اخطاء تسيير اليوم المحاسبي	كعدد اليوميات المحاسبية الغير مراقبة
محور التعلم والنمو	معدل التوظيف	**[(عدد الموظفين$_N$ – عدد الموظفين$_{N-1}$)/ عدد الموظفين$_N$]*100**
	معدل التأطير	**(عدد الاطارات / اجمالي العمال) *100**
	معدل المكافآت والحوافز	**[(قيمة المكافاة$_N$ – قيمة المكافاة $_{N-1}$)/ قيمة المكافاة$_N$]*100**

المصدر : من اعداد الطالبة

...تابع للجدول الأعلى مباشرة

سنقوم بتوظيف المؤشرات في بناء النموذج التالي:

الجدول رقم (3-13): النموذج المقترح لبطاقة الاداء المتوازن B.S.C لوكالة BADR "824 "

المحاور	المؤشرات	الوزن	التنبؤات	الإنجازات			النتائج النهائية		
				السنة N-2	السنة N-1	السنة N	السنة N-2	السنة N-1	السنة N
المحور المالي	معدل دوران الاصول								
	معدل الربحية من المبيعات								
	معدل نمو الارباح								
1	اداء المحور المالي	النسبة %							
محور الانشطة	عدد الخدمات الجديدة								
	معدل المصاريف الادارية								
	عدد اخطاء تسيير اليوم المحاسبي								
2	اداء محور الانشطة	النسبة %							
محور العملاء	معدل الاحتفاظ بالعملاء								
	معدل الحسابات المفتوحة								
	معدل احتجاجات العملاء								
3	اداء محور العملاء	النسبة %							
محور النمو	معدل التوظيف								
	معدل التأطير								
	معدل المكافآت والحوافز								
4	اداء محور النمو	النسبة %							
	الاداء الاجمالي	100%							

المصدر: من اعداد الطالبة

من خلال النموذج اعلاه نلاحظ ان تحتوي البطاقة على العناصر التالية :

- ✓ يحتوي العمود الاول على المحاور الاربعة الرئيسية التي تمثل ابعاد بطاقة الاداء المتوازن (محور مالي ، محور العملاء ، محور الانشطة الداخلية ، محور النمو والتطور)
- ✓ العمود الثاني يمثل مجموع المؤشرات التي تم تحديدها سلفا
- ✓ يحتوي العمود الثالث على وزن المحاور يعبر عنها بواسطة نسب مئوية يتم توزيعها حسب اهمية كل محور ، التي يجب ان تكون متكاملة بين بعضها البعض .
- ✓ اما العمود الرابع فيحتوي على توقعات الاهداف للسنة الحالية التي تسعى الوكالة الى تحقيقها يتم التعبير عنها بنسبة مئوية ، التوقعات لها تأثيرا تصاعدي على الاداء .
- ✓ العمود الخامس يعبر عن ما تم انجازه خلال السنة الحالية وسنتين سابقتين ، من اجل المقارنة وتحديد نقاط القوة والضعف ومتابعة التطورات على مستوى الوكالة ، وتحتوي على قيم سواء نسب او اعداد يتم حسابها وفق المؤشرات المقترحة اعلاه .
- ✓ العمود السادس يحتوي على النسب المئوية لنتائج النهاية ليتم مقارنتها مع التوقعات السنة الحالية لاكتشاف الانحرافات واتخاد القرارات اللازمة، بالإضافة الى مقارنة النتائج النهائية للسنة الحالية مع السنتين السابقتين لمتابعة التطورات . يبين العمود نتيجة كل مؤشر ونتيجة كل محور لمعرفة اداء كل محور وكفاءته .

خاتمة

لقد تطرقنا في هادا الفصل الى اسقاط مختلف جوانب الاطار النظري على الدراسة الميدانية ،من اجل معرفة دور مراقبة التسيير في التحكم في الاداء المالي للبنوك ،حيث اعتمدنا وكالة BADR مداوروش "824 " بيئة للدراسة وجمع المعلومات الضرورية من اجل الاجابة على اشكاليتنا ،وكدلك توضيح عدة جوانب فيما يخص موضوع دراستنا .

وقد توصلت الدراسة إلى أنه رغم عدم وجود مراقبة التسيير ضمن الهيكل التنظيمي، الا أنها متواجدة بصورة غير مباشرة ،ويظهر دلك من خلال تبني بعض ادواتها واستعمال مؤشرات التحليل المالي الدي له أهمية كبير في تقديم المعلومة اللازمة ،فهو وسيلة فعالة تساعد على تشخيص الوضعية المالية للبنك ومعرفة تطوراتها .

وأثبتت كذلك أن استعمال ادوات مراقبة التسيير الحديثة أهمها لوحة القيادة، تساهم في توجيه السياسة العامة للبنك نحو تحقيق الاهداف ، فهي تحقق التوافق والانسجام بين مختلف المستويات الهرمية و تسمح بتشخيص الوضعية الحقيقة للبنك خلال فترة معينة، والسرعة في اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب .

كما قمنا بتقديم مجموعة من الاقتراحات فيما يخص نظام مراقبة التسيير وأدواتها، وبناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن من أجل اعتمادها كوسيلة للتحكم في الأداء المالي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

انطلاقا من التغييرات التي شهدها الاقتصاد العالمي عموما ، والإصلاحات التي تبنتها الجزائر لمسايرة هاته التحولات خصوصا ، أدى الى ضرورة تغيير توجهات نظامها البنكي للتكيف مع آليات الاقتصاد الحديثة من خلال تحسين أدائها ،وسعيها لزيادة عوائدها بواسطة رفع مستوى خدماتها المقدمة ، والعمل على التخفيف من المخاطر التي تواجهها بهدف تخطي التحديات التي تتعرض لها ، وإثبات وجودها في ظل جو المنافسة الحادة التي تزامنت مع التغيرات الاقتصادية . ومن هنا ظهرت الحاجة الى وظيفة مراقبة التسيير باعتبارها نظام رقابي فعال يعمل على تحقيق كفاءة الأداء ونجاعة التسيير وتقليص درجات الانحراف ومواجهة المخاطر المستقبلية المتوقعة بغرض تحقيق الأهداف المرجوة .

وفي هذا الاطار جاءت هاته الدراسة لإبراز إمكانيات مراقبة التسيير على إحداث تأثير فعال فيما يخص تحسين عملية التسيير الخاصة بالقطاع البنكي ،الذي يبحث بصورة متواصلة عن عناصر الاستقرار حتى يتمكن من تحقيق الاستراتيجية واهدافه المتبناة .

قمنا بتسليط الضوء حول دور مراقبة التسيير في التحكم في الأداء المالي للبنوك_ وكالة مداوروش_ نموذجا، وذلك من خلال تحليل للقوائم المالية، وإنشاء لوحة القيادة الخاصة بتسيير النشاط باعتبارها أداة حديثة مثالية لمراقبة الأداء المالي للبنك وتقييمه وتحديد الانحرافات ، بهدف اتخاد القرارات الصحيحة في الوقت المناسب .

نتائج الدراسة :

بصفة عامة أكدت الدراسة أن نظام مراقبة التسيير عبارة عن مسار دائم للتعديل يسعى الى ترشيد استخدام الموارد المتاحة ، تصحيح الانحرافات ،و مساعدة المسؤولين على التحكم في أدائهم بناء على مجموعة المعلومات التي يوفرها، بحيث يتم توظيفها بالطريقة التي تحقق الانسجام بين المستوى الاستراتيجي والمستوى التنفيذي .

كما أن تطبيق نظام مراقبة التسيير في البنوك يخضع الى ضرورة تبني الادوات المناسبة التي يشترط فيها التوافق مع طبيعة النظام البنكي .

من خلال الدراسة التطبيقية يتبن أن نظام مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية لم يصل المستوى المطلوب ، فهو لا يحظى باستقلالية ويفتقر إلى الأدوات الحديثة ويعتمد فقط على بعض الأدوات ألتي تتميز بطابع مالي بحت .

بصفة خاصة توصلنا من خلال الدراسة الميدانية الى مجموعة من النتائج الموضحة في النقاط التالية :

- ✓ يتبين أن لأدوات مراقبة التسيير دور فعال في التحكم الاداء المالي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية _وكالة مداوروش"824"_ حيث تقوم بقياسه وتقييمه والعمل على توجيهه لتحسين مستواه .
- ✓ رفع مستوى الاداء المالي لوكالة مداوروش" 824" له أثر إيجابي على مستوى الاداء المالي الاجمالي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية .
- ✓ يعتبر التحليل المالي أداة فعالة لترشيد اتخاذ القرارات في الوكالة و التحكم فيه لكنها غير كافية ولا تعكس صورة متكاملة عن الوضعية المالية الحقيقية.

يجب علينا التذكير بفرضيات الدراسة السابقة وتوظيف النتائج المحصل عليها من أجل تأكيد صحتها ونفيها بناء على :

الفرضية الرئيسة : وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسات البنكية الجزائرية العمومية هي وسيلة مراقبة واداة اتصال ،تساعد المسيرين واصحاب القرار على توفير المعلومات الضرورية اتخاد القرارات المناسبة فيما يخص الأداء المالي . فرضية صحيحة حسب النتائج المتحصل عليها ، فمراقبة التسيير تسعى دوما الى مساعدة المسؤولين على توجيه أدائهم بناء على نجاعة نظام المعلومات التي توفره ، والذي يتم توظيفه بالطريقة التي تحقق الانسجام بين المستوى الاستراتيجي والمستوى التنفيذي .

الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الاولى : أدوات مراقبة التسيير تساهم في تقييم الاداء المالي والتحكم فيه .في الجانب النظري سجلنا غياب نظام مراقبة التسيير في الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية _ وكالة مداوروش "824" _ لكنها متواجدة بصفة غير مباشرة من ناحية الجانب التطبيقي حيث نجد أن الوكالة تعتمد على أدوات خاصة بنظام مراقبة التسيير كالمحاسبة العامة و لوحة القيادة الخاصة بالنشاط ، والموازنات التقديرية على مستوى المديرية العامة والمجمعات الجهوية للاستغلال . هذا يثبت صحة النظرية .
- الفرضية الثانية : يعتبر تحليل للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي وسيلة فعالة تساعد على تشخيص الوضعية المالية وتقديم صورة واضحة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية _ وكالة مداوروش " 824 "_ الفرضية صحيحة لأن تحليل جدول حسابات النتائج يوضح قدرة الوكالة على التحكم في تكاليفها والعمل على توليد ربحية خلال دورة الاستغلال ، كما أن مؤشرات التوازن المالي المتعلقة بالميزانية تساعد على تشخيص الوضعية المالية للوكالة .
- الفرضية الثالثة: إعداد مؤشرات خاصة بلوحة قيادة النشاط من اجل قياس ومراقبة الأداء المالي. يتطلب بناء لوحة القيادة اختيار المؤشرات المناسبة ،و التي يجب أن تتميز بالمصداقية والموضوعية حتى تتمكن من عكس صورة حقيقية عن الاداء المالي الخاص بالوكالة فرضية صحيحة .
- الفرضية الرابعة : الحاجة إلى تبني أدوات مراقبة التسيير الحديثة المتمثلة في لوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن في بنك BADR-وكالة مداوروش"824 "- لتفادي مشكلة التسيير في وسط محيط يتميز بالمنافسة ، فرضية صحيحة هي الأخرى لأن الدور الاساسي لهاته الأدوات هو تمكين الوكالة من تشخيص الوضعية المالية الحقيقية واكتشاف اوجه الاختلاف بين النتائج المحققة والاهداف المسطرة لتحسينها ، كما أن هاته الأدوات تتميز بالمرونة التي تمنح للبنك امكانية تعديل مؤشراتها وفق التغيرات الحاصة في محيطها وتفادي مشاكل التسيير بصفة عامة .

التوصيات والاقتراحات :

- ✓ ضرورة ادراج نظام مراقبة التسيير في الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ومنحه المكانة الملائمة .
- ✓ العمل على توظيف نظام المحاسبة التحليلية من اجل تحميل وتوزيع التكاليف بطرق صحيحة ، والتمكن من التحكم فيها .

- ✓ تصميم لوحة قيادة خاصة بكل المستويات بمؤشرات ثابتة و واضحة(المديرية العامة ، المجمعات الجهوية للاستغلال ، الوكالات).
- ✓ تبني ادوات مراقبة التسيير الحديثة لتدعيم الادوات المعمول بيها في كل مستويات البنك مثل بطاقة الاداء المتوازن (B.S.C)

آفاق الدراسة :

جاءت هاته الدراسة كمساهمة لمعالجة أحد الجوانب التي لم يتم التطرق لها في الدراسات السابقة ، نظرا لصعوبة الالمام بكل جوانب الموضوع وبذلك يبقى المجال مفتوحا أمام دراسات اخرى في المستقبل ، تعكس الواقع المترقب لنظام مراقبة التسيير في البنوك ، من خلال التطرق إلى المواضيع التالية :

- دراسة مقارنة لنظام مراقبة التسيير في البنوك الخاصة والبنوك العمومية .
- أهمية اعتماد بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء المالي للبنوك .
- البحث في إمكانية اعتماد طريقة التكاليف على اساس الانشطة في البنوك العمومية.

قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية

❖ **الكتب**

1. ابراهيم عبد الحميد ،**"عباده مؤشرات الاداء المالي في البنوك الاسلامية"** ،دار النفائس للنشر والتوزيع الاردن 2008.
2. بوشنقير ميلود، زغيب مليكة، ،**" التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد"**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011 .
3. حمزة محمود الزبيدي،**" الإدارة المالية المتقدمة"**، مؤسسة الوراق، عمان، 2004 .
4. حيدر يونس الموسوي،**" المصارف الاسلامية اداءها واثرها في سوق الاوراق المالية"**، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الاردن 2012.
5. دادي عدون ناصر وآخرون، **"مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية (حالة البنوك) "**، دار المحمدية، الجزائر، 2004.
6. السعيد فرحات جمعة، **"الأداء المالي لمنظمات لأعمال"**. دار المريخ للنشر، الرياض ،2001 .
7. كحالة جبرائيل جوزيف ، رضوان حلوة حنان، **"المحاسبة الإدارية مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء"**، دار الثقافة للنشر والتوزيع،2009 .
8. كمال السيد غراب، **"نظم المعلومات الادارية (مدخل اداري)"** ، دار الشعاع ، الاسكندرية ، 1991 .
9. محمد سعيد انور سلطان ، **ادارة البنوك** ؛ ادارة الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2005.
10. محمد محمود خطيب ،**"الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات "**،دار حامد الأردن ،بدون طبعة .
11. محمد هاني محمد، **"إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال - قياس الأداء المتوازن –"**، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2014 .
12. مفلح عقل، **"مقدمة في الإدارة المالية، الطبعة الأولى"**، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2008 .
13. ناظم حسن عبد السيد ،**" محاسبة الجودة مدخل تحليلي"** ، دار الثقافة ، عمان ، 2009 .
14. نعيمة يحياوي،**" التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية"**، دار الراية للنشر والتوزيع، الجزائر،2006.

❖ **المذكرات ،رسائل ماجستير، أطروحات ، المجلات**

1. بدالة سامية **"تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية والتقليدية في الجزائر"** مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص ادارة مالية المركز الجامعي بولصوف، ميلة 2020/2019 .
2. بوسعدية مسعودة وزاني جميلة، **"تطبيق مراقبة التسيير في البنوك- دراسة حالة بنك البركة الجزائري- "**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية والمالية تخصص مراقبة التسيير ،المدرسة العليا للتجارة ،2014

3. بوعكاشة عثمان – **تحليل جدول حسابات النتائج وفق النظام المحاسبي المالي دراسة حالة – الشركة الافريقية للزجاج** – جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل 2017 /2016.
4. حسيني سفيان عبد القادر، **دور مراقبة التسيير في التحكم للأداء المالي للبنك** ، مذكرة نيل شهادة الماستر تخصص تدقيق ومراقبة التسيير , جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ، 2011.
5. حمد سويلم، **"ادارة المصارف التقليدية والمصارف الاسلامية"**، (مدخل مقارنة) جامعة المنصورة ، 1998
6. زاهر صبحي،**" بشناق تقييم الاداء المالي للبنوك الاسلامية والتقليدية باستخدام المؤشرات المالية "** ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص محاسبة وتمويل كلية التجارة الجامعة الاسلامية غزة 2.
7. سناء مسعودي،**" تقييم اداء البنوك التجارية"** ، مذكرة نيل شهادة ماستر تخصص بنوك جامعة حمة لخضر بالوادي 2015/2014 .
8. صالح إبراهيم الشعباني، المنظور الاستراتيجي لاستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن محاسبيا وأوجه القصور، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 33.
9. صمبة فاطمة زهراء ، **"تطبيق مراقبة التسيير في البنوك"** مدكرة نيل شهادة ماستر في العلوم التجارية المدرسة العليا للتجارة ،2016.
10. طارق أحمد عواد،**" تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطنية"**، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005 ،
11. عبد الحسين صالح ، عدي صفاء الدين فاضل، **"تقييم أداء الشركات العراقية باستخدام نموذج العائد على حقوق الملكية"** دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية .
12. عبد الوهاب دادن ورشيد حفصي،**" تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العاملي"** مجلة الواحات المجلد السابع غرداية 2011.
13. عشي عادل ، **"الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم"** مذكرة نيل شهادة الماجستير، جامعة بسكرة 2002/2001.
14. عكريمي سوزان ، **"دور أدوات مراقبة التسيير في تحسين الاداء المالي للمؤسسات الاقتصادية "**، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة ادرار 2020 2021.
15. كيلاني صونية ،**"استراتيجية الجودة الشاملة ودوراها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية"** دارسة مقارنة بين الجزائر والأردن أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، جامعة باتنة1 2016/2015.
16. محار عبد الله الخليل، **"تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية "**، رسالة ماجستير، قسم: المحاسبة، كلية: الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
17. محمد جموعي قريشي،**" تقييم أداء المؤسسات المصرفية -دراسة حالة مجموعة من البنوك – "**الجزائرية ، مجلة الباحث، العدد الثالث ،جامعة ورقلة، 2004،
18. مصطفى الكاظمي نجف ابادي ، ثائر عبد الامير بهادلي **" أثر التخطيط الاستراتيجي في تقويم الاداء المالي لبعض المصارف الاسلامية "** مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم ،العدد 2019/45 .

19. نعيمة علي محمد أحمد،" **دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المصارف الإسلامية"** دراسة ميدانية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير ،جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، السودان، 2017.

20. هباش سامي ،**"مساهمة في تحسين وظيفة مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"** اطروحة دكتوراه المسيلة ، 2017.

الملتقيات الوطنية والدولية

2. جنوحات اسيا ،**" فعالية الحكومة في تحسين اداء المؤسسات واثرها على الافصاح المحاسبي"** ، ملتقى دولي ،8 ديسمبر 2014 .

3. محمد برابح ، صليحة خنوش ،**"واقع ومكانة مراقبة وظيفة مراقبة التسيير وأدواتها في المؤسسات الجزائرية"** ، الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع جامعة سعد دحلب البليدة ،25 أفريل 2017.

المراجع باللغة الاجنبية .

A. ALAZARD claude , SEPARI sabine," **contrôle de gestion manuel et applications",** Dunod , Paris, 3éme édition, 1996 .
B. Isabelle et loic de KERVILER , " **le contrôle de gestion a la portée de tout"** , 4éme édition , édition economica , paris ,2006 .
C. Mechel roauch et Gerarde Naulleau ;" **le contrôle de gestion et financier"**,4 éme édition revue banque, paris 2001.
D. Michel Gervais," **Contrôle de gestion"**, ECONOMICA, Paris , 7éme Edition, 2000.
E. Nicolas bernard ," **le control de gestion perspective stratégique et managériale",** 2 éme édition édition , PEARSON paris ,2010
F. NOBERT Guedj ," **le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise"** , 3éme édition d'organisation paris, 2000
G. P. LORINO**," revue français de gestion"** , 1995 .
H. Rachid Gabsi , **le contrôle de gestion** , 1ére édition , C.I.E , Tunis , 2002 .
I. Sylvie de coussergues ;" **gestion de la banque"** ; 2eme édition ; dunod ; paris ; 2003.
J. Xavier bouin , francois-xavier simon , **"les nouveaux visages du contrôle de gestion"** paris, Dunod ; 2000..

4. مواقع إلكترونية

- ✓ http://researchereconomy11.blogspot.com/2016/02/blog-post_74.htm