

جامعة قاصدي مباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مشروع مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر الأكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية.

الشعبة : علوم التسيير.

التخصص : تدقيق و مراقبة التسيير.

من إعداد الطالب :.حسيني سفيان عبد القادر

بعنوان :

**دور مراقبة التسيير في التحكم للأداء المالي للبنك
دراسة حالة : بنك الفلاحة والتنمية الريفية _BADR_**

2013-2011

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 31-05-2015.....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ /قريشي محمد الصغير رئيسا.

الأستاذ /غوالي محمد البشير (جامعة ورقلة)مشرفا.

الأستاذ /دشاش أم الخيرمناقشا.

الموسم الجامعي: 2015/2014

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور مراقبة التسيير داخل المؤسسة البنكية لمكانتها الهامة والتي يتوقف عليها نجاحها لتحقيق هذه الدراسة تم استعمال ادوات مراقبة التسيير والتحليل المالي في المؤسسة البنكية للتعرف علي التحكم في أدائها المالي .

وقد خلصت الدراسة إلى استعمال أدوات مراقبة التسيير وأساليب التحليل المالي ، بمختلف أنواعها وبعد توظيف البيانات المالية إن مراقبة التسيير له أهمية كبير في تقديم المعلومة اللازمة .
كما يعتبر التحليل المالي وسيلة فعالة لأنه يساعد على تشخيص الوضعية المالية للبنك .

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

Résumé :

Cette étude visait à déterminer le rôle de contrôle de gestion au sein de l'institution bancaire à son importante et dont dépend le succès

Il faut des institutions pour atteindre des objectifs économiques et sociaux de la stratégie envisagée, rechercher les moyens d'assurer la réconciliation des ressources financières et humaines, la règle et les objectifs pour l'exécution efficace de la traduction dans la réalité de l'institution.

Nous trouvons parmi ces méthodes la commande de direction qui occupe une place importante au sein du système de l'entreprise bancaire, il est devenu incombe aux gestionnaires des institutions bancaires pour développer un système efficace pour surveiller la mise en œuvre des plans et programmes pour l'efficacité et l'étendue du contrôle de sa performance financière.

L'étude a conclu que l'utilisation du contrôle de gestion et des méthodes d'outils d'analyse financière, et divers types d'emploi après les états financiers que le contrôle de gestion a une grande importance dans la fourniture de l'information nécessaire.

L'analyse financière est également considéré comme un moyen efficace pour diagnostiquer il aide la situation financière de la banque.

تمهيد :

يعتبر اتخاذ القرارات الصائبة واستخدام الموارد البشرية والمادية بطريقة مثلى، من مظاهر التسيير الفعال، ولن يتأتى ذلك إلا بتوفر المعلومات اللازمة والأكثر دقة للإدارة العليا، من أجل تحقيق أهدافها ذلك مما يستدعي وجود نظام يتخصص في جمع وترتيب المعلومات على النحو الذي يجعلها ذات أهمية من أجل التجنيد الفعال لموارد المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة.

يمكن القول أن نظام مراقبة التسيير هو ذلك النظام الذي يحتل الصدارة في تنظيم المؤسسات الحديثة، وإن كان غير إجباري بحكم القانون، فهو ضروري ويفرض نفسه على كل مسير يريد النجاح إذ كيف يتسنى لهذا الأخير أن يربط الإستراتيجية بالتسيير اليومي لولا مراقبة التسيير، وتتوقف مراقبة التسيير على المسار الذي يضمن كفاءة أعمال المؤسسة التي لا تتحقق إلا أن تكون الموارد المستعملة أقل، لبلوغ القيمة التي يراد تحقيقها. إن اتخاذ القرار يتطلب التدخل قبل، خلال، وبعد الأداء، فهو نظام شامل للمعلومات وحركتها الداخلية و تسمح بتحقيق اللامركزية إذ أنه لا يمكن أن نجد نظام مراقبة التسيير بدون غايات منتظرة من العامل أو النشاط الذي يقوم به، وكذلك المعرفة الواضحة للأهداف تمكن من معرفة الوجهة سواء للفرد أو الجماعة، وتكون بذلك حافزاً أو دافعاً للعمل، كما أن قبولها من قبل الجميع يجعلها أساساً مناسباً لقياس النتائج والحكم على الأداء. وللإلمام بجوانب هذا الموضوع سنتطرق في الفصل الأول إلى ما يلي :

المبحث الأول : الأدبيات النظرية _ الإطار المفاهيمي للدراسة _

المبحث الثاني _ الدراسات السابقة للموضوع _

المبحث الأول : الأدبيات النظرية :

قبل التطرق إلى مفهوم مراقبة التسيير، لا بد من التطرق إلى مفاهيم تتعلق بإطار تطبيقه، وكذا مجال استعماله، فنشير أولاً إلى مفهوم التسيير، المؤسسة، ثم النظام، ثم الرقابة.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول مراقبة التسيير

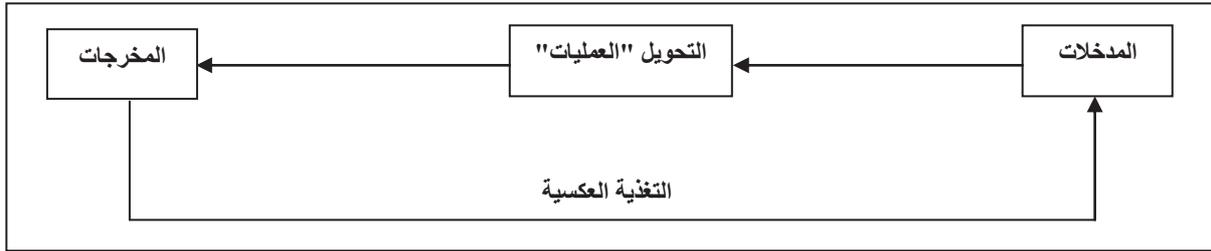
1. تعريف التسيير: هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساساً التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، إنه باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها وهذا هو جوهر مهمة المسير .
2. مفهوم المؤسسة: "هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو/وتبادل السلع أو/وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني، الذي توجد فيه تبعاً لحجم نوع النشاط".¹

¹ - ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، الطبعة الأولى، الجزائر، 1998، ص: 11.

3. مفهوم النظام وعناصره:

- أ- مفهوم النظام: " يعرف النظام بأنه مجموعة عناصر متفاعلة ديناميكياً ومنظمة للوصول إلى غاية معينة ".¹
- وهو مجموعة من المكونات التي تربطها ببعضها البعض وبيئتها، علاقات تفاعلية تمكنها من تكوين كل متكامل .
- ب- عناصر النظام: يتكون النظام من العناصر الثلاثة التالية:
- المدخلات: هي جميع عناصر المحيط التي يتأثر بها النظام وتسمى متغيرات المحيط؛
 - التحويل (العمليات): هي عملية داخلية تنتج جراء التأثير والتأثر في متغيرات المحيط وتحويلها إلى مخرجات؛
 - المخرجات: هي تلك العناصر أو النتائج التي يؤثر بها النظام على المحيط الخارجي.

الشكل (1.I): المخطط العام للنظام



ج- المؤسسة كنظام: من خلال تعريف "j . melse" للمؤسسة بأنها:

" نظام متكون من مجموعة من العناصر المترابطة التي تتطور بصفة دائمة وتهدف إلى غاية معينة تحت ضغط محيطها الخارجي ".¹

4. مفهوم الرقابة: الرقابة هي إحدى وظائف المدير وهدفها التأكد من أن تنفيذ العمل يتم وفق ما هو مخطط له وتقوم على ثلاثة مراحل: التخطيط، تحديد القواعد والإجراءات، تقييم النتائج والأداء.

أ-أنواع الرقابة: يمكن التفريق بين عدة أنواع من الرقابة وذلك حسب المعيار المستخدم في التصنيف:

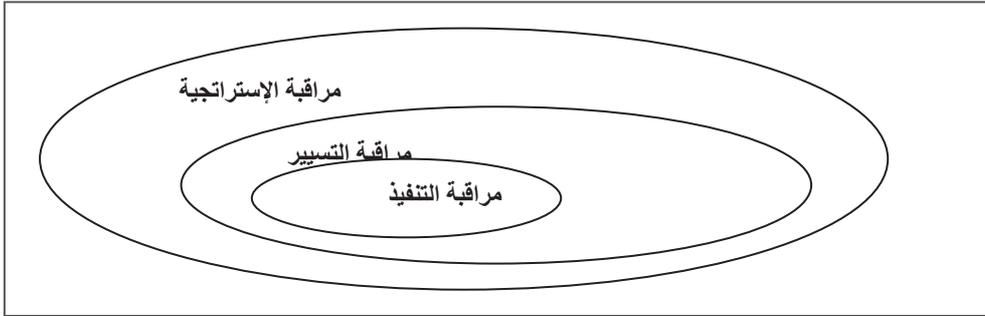
- من ناحية المعيار الزمني بين ثلاث أنواع من الرقابة فنجد الرقابة القبلية، الرقابة المتزامنة، الرقابة البعدية؛
 - من حيث المصدر نجد، الرقابة الداخلية، الرقابة الخارجية؛
 - من حيث الشمولية نجد، الرقابة الشاملة(الكلية)، الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية أو الوظيفية، الرقابة على مستوى الفرد.
- ويمكن اعتماد معيار آخر مرتبط بالبنية الهيكلية للمؤسسة، حسب "h.bouquin" توجد ثلاث مستويات للرقابة:²
- المراقبة الإستراتيجية: تتوافق هذه المراقبة مع مستوى التسيير الاستراتيجي والغرض منها هو ضمان ملائمة التوجهات البعيدة المدى وتقدير مدى ملائمتها.
 - مراقبة التسيير(العملية): تتوافق هذه المراقبة مع التسيير التكتيكي و مهمتها السماح بتحديد الأهداف و القيادة في أفق عادة لا يتجاوز السنة وتقييم أثار القرارات المتخذة و التوفيق في استعمال الموارد في تنفيذ الإستراتيجية.
 - مراقبة التنفيذ: مهمتها تنفيذ النشاطات المحددة بفعالية ونجاعة، إذا فهي موجهة إلى الأفراد المنفذين وهي في أغلب أوجهها منظمة وآلية.

¹- Norbert guedj ;le contrôle de gestion pour a meleoer la performonce de l entreprise ;3^e me edition d'organisation ;paris ; 2000 ;p ;345.

¹ - الطاهر أبو طالب ، "مراقبة التسيير في قطاع البنوك" ، رسالة ماجستير ، غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، دفع2002/2003،ص:37.

²- Ann- marie keiser, control de gestion ,edition ESKA 2^eme edition , paris , 2000 ,p: 16.

ويمكن تمثيل مستويات الرقابة في الشكل التالي:
الشكل (I،2): مستويات الرقابة في المؤسسة.



Source : **Henri Bouquin** ;le contrôle de gestion ;PUF;5^e me édition ;France;2001 p :65

من الشكل نلاحظ:

- ☞ إن مستويات الرقابة الثلاثة متتابعة ومتتالية وليست متداخلة، في الواقع من الصعب بمكان التفريق بينهما خاصة بين كل مستوي والمستوي الأعلى منه؛
- ☞ أنه يوجد تتابع هرمي بين هذه المستويات الثلاثة من الرقابة فلا يمكن إيجاد مراقبة التنفيذ بدون مراقبة التسيير ولا مراقبة الإستراتيجية بدون مراقبة التسيير؛
- ☞ كل نوع من الرقابة يمكن له أن يقوم بالقيادة، قياس الأداء وتحديد الأهداف ولكن بالمقابل تحدد أهدافه ويقاس أداءه من طرف النظام الأعلى رتبة.
- ب- خصائص نظام الرقابة الفعال: لوجود نظام رقابة فعال وناجح يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها لا بد من توفر بعض الخصائص المهمة فيه نذكر منها:
- الوضوح: من شروط نظام الرقابة أن يكون واضحاً سهلاً للفهم من قبل جميع المسؤولين عنه.
- انخفاض التكاليف: بمعنى أن المنافع التي تتحصل عليها المؤسسة أكبر من التكاليف المترتبة عن النظام.
- المرونة: لكي ينجح نظام الرقابة يجب أن يتصف بمرونة عالية، وأن يتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة. ولهذا الغرض ينبغي المراجعة الدورية للنظام الرقابي والكشف عن نقاط الضعف فيه وتصحيحها.
- سرعة الإبلاغ عن الانحرافات: النظام الرقابي الجيد هو الذي يمكننا من اكتشاف الانحرافات قبل وقوعها (سرعة التنبؤ بالانحرافات) لتصحيحها العاجل قبل استعمالها وتفاديها.
- إمكانية تصحيح الانحرافات: تظهر فعالية وكفاءة نظام الرقابة من خلال إمكانية تصحيح الانحرافات بعد تحديد الأسباب التي أدت إليها.

1- مفهوم مراقبة التسيير:

لقد اختلفت نظرة المختصين حول تحديد مفهوم مراقبة التسيير باختلاف وجهات نظر المدارس التي ينتمون إليها، وخاصة مع التطورات التي شهدتها هذا النظام، وستتطرق إلى بعض التعارف التي نراها ملمة بجميع خصائص وعناصر هذا النظام من خلال الإجابة على السؤال التالي:

كيف نعرف مراقبة التسيير؟ ولماذا نراقب التسيير؟

- ♦ التعريف الأول: كما يعرفه "j.l.ardoun. M.michel et l.jschmid": "مراقبة التسيير هي مجموع الأعمال والإجراءات والوثائق الهادفة إلى مساعدة المسؤولين العمليين في التحكم في أدائهم التسييري لبلوغ الأهداف المحددة".¹
- ♦ التعريف الثاني: يقول "A burland": "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
- ♦ التعريف الثالث: حسب "Dearden. Anthony": "فإن مراقبة التسيير هي المسار الذي يتأكد من خلاله المديرين من أنه تم الحصول على الموارد واستغلالها بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة".³
- ♦ التعريف الرابع: حسب "M.GERVAIS": "مراقبة التسيير هي العملية التي من خلالها المسيرون من أن الموارد موجودة ومستعملة بصفة فعالة وبنجاعة وملاءمة بما يتماشى مع تحقيق أهداف المنظمة، وان المساعي والتوجهات الحالية تسيير جيدا وفق الإستراتيجية المحددة".⁴

يمكن القول من خلال التعاريف السالفة الذكر على اختلاف وجهات نظر أصحابها أن مراقبة التسيير مفهوم متعدد ولا يمكن الإلمام بجميع جوانبه، إلا انه يمكن القول انه مجموعة من الإجراءات التسييرية التي تسمح بتوقع الأهداف المرجوة، كما انه مجموعة من الأدوات التي تسمح بالتسيير الحسن، أي أن مراقبة التسيير تعمل على جعل مجموعة من الإجراءات تقدم الخدمة الاستشارية في المؤسسة ومصطلح مراقبة التسيير ترجم على أساس إتقان مراقب التسيير للعمل الذي يقوم به مثل تتبع ومشاهدة مسؤولي العمليات لتحقيق الأهداف المسطرة.

ويطرح مشكلا لضمان تنظيم محكم لمستقبل المؤسسة في أنه يتوقف على مدى مساهمة الأدوات المكونة لمراقبة التسيير في اتخاذ القرارات الناجعة.

انطلاقا مما سبق يمكن استخلاص أن مراقبة التسيير هو عمليات أو إجراءات التأثير على سلوكيات الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المستخلصة من إستراتيجية المؤسسة بكفاءة وفعالية وذلك بإيجاد الصيغة المثلى بين ثنائية (الموارد، الأهداف).

أو هو وسيلة تساعد المسيرين على التحكم في التسيير وفهم المستقبل والتصرف في ضوء ذلك.

ومن خلال التعريف الثالث يمكن استخلاص أن مراقبة التسيير يتركز على ثلاثة مفاهيم أساسية وهي معايير يعتمد عليها مراقب التسيير في تقييم الأداء وهي الكفاءة، الفعالية، والملائمة كما هو مبين في الشكل التالي:

¹ - Anne Marie keiser. control de gestion;OP-CIT,p:13.

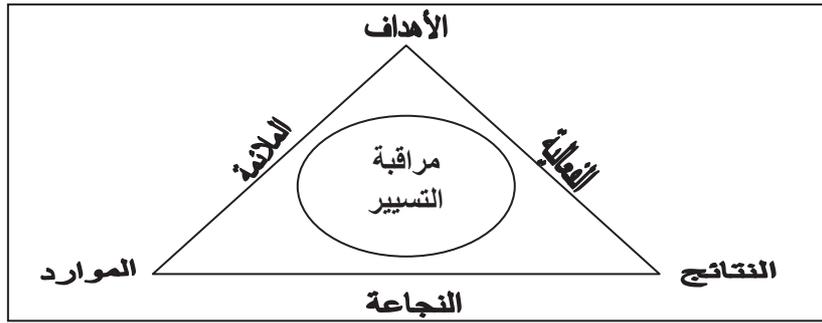
² - سعاد عقون، "نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، ص: .

³ - C.Alazard et S.Sepéri, control de gestion manuel et application,3^{ème}Edition, DUNOD, paris, 1996,p:06.

⁴ - MichelGervais, control de gestion, 7^{ème} Edition, ECONOMICA, 2000,p:20.

* - الذي هو ذلك الشخص الذي يقوم بمساعدة المسؤولين العمليين وإدارة المؤسسة من أجل التحكم في التسيير من خلال وضعه للوسائل اللازمة

الشكل (I,3): مفاهيم ارتكاز مراقبة التسيير



SOURCE:H.LONING et Y.PESQUEUX et COLL ;le contrôle de gestion ;édition ELLIPES ;paris ;2001 ;p :06.

شرح مفاهيم ارتكاز مراقبة التسيير:

- ° **الفعالية:** هي مقارنة النتائج المحققة بالأهداف الموضوعة أي إلى أي درجة تمكنت المؤسسة من تحقيق أهدافها المسطرة.
- ° **النجاحة:** هي مقارنة النتائج المحققة بمدى الوسائل(الموارد) المستعملة، أي ما هي النتيجة المحققة باستعمال وحدة واحدة من المدخلات أو الوسائل.

° **الملائمة:** هي العلاقة بين الأهداف والوسائل(الموارد).

أما إذا جمعنا هذه المفاهيم الثلاثة فنحصل على ما يسمى بالأداء.

كما أن مصطلح مراقبة التسيير في السياق الثقافي الفرنسي يحمل معاني نوعا ما ذاتية، أي هو المراقبة(احترام القواعد المعمول بها) وتسليط العقوبات الصارمة، في حال مخالفتها، وبالرغم من أن المصطلح قريب من معني المراجعة* والفحص إلا أن معناها يبقى بعيدا عن هذا المعنى الذي يعود أصله إلى أمريكا الشمالية.

لا يختلف اثنان في أن الترجمة إلى الفرنسية لعبارة "Management Controle" بـ "Controle De

Gestion" هي ترجمة غير دقيقة، ولا تحتوي المعنى الحقيقي والمراد به من العبارة باللغة الإنجليزية. وعليه فإننا نقصد بـ"Management Controle" بأنه مدى القدرة على التحكم في تسيير المؤسسة، وبه نستطيع أن نعرف مدى قدرة المسير علي الشراء والتحويل بكل دقة وفعالية، ثم البيع والتسويق بكل ذكاء لمنتجات المؤسسة. وبالتالي تصبح لمجموع الأشخاص العاملين في هذه المؤسسة القدرة على أخذ القرارات السديدة، والتي تتعدى صلاحيات خلية متابعة التسيير، فيقدر أن قيادة نوعية لتحقيق النوعية ضرورة، فان وجود مراقب للتسيير يبقى غير كاف لتحقيق هذه النوعية، كما أن المراقب لا يستطيع أن يضع نفسه مكان مجموعة العمال، ويبقى كل واحد مسؤول عن عمله.

وعليه يمكن القول أن مراقبة التسيير هو طريقة من طرق التسيير حيث من خلاله يتأكد المسيرون في المؤسسة من مدى فعالية وجدية الوسائل المستعملة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة. غير أن تعريف "R.N.ANTONY"، الذي يعتبر من الأوائل الذين وضعوا نظريات لهذا الاختصاص سنة 1965 يبدو تعريف غني ودقيق حيث أدخل ضمن التعريف التقليدي المعروف والذي يقول بأن: " مراقبة التسيير هو مسار يهدف إلى تحفيز المسؤولين وحثهم على تأدية واجبهم على أكمل وجه، من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة " ¹.

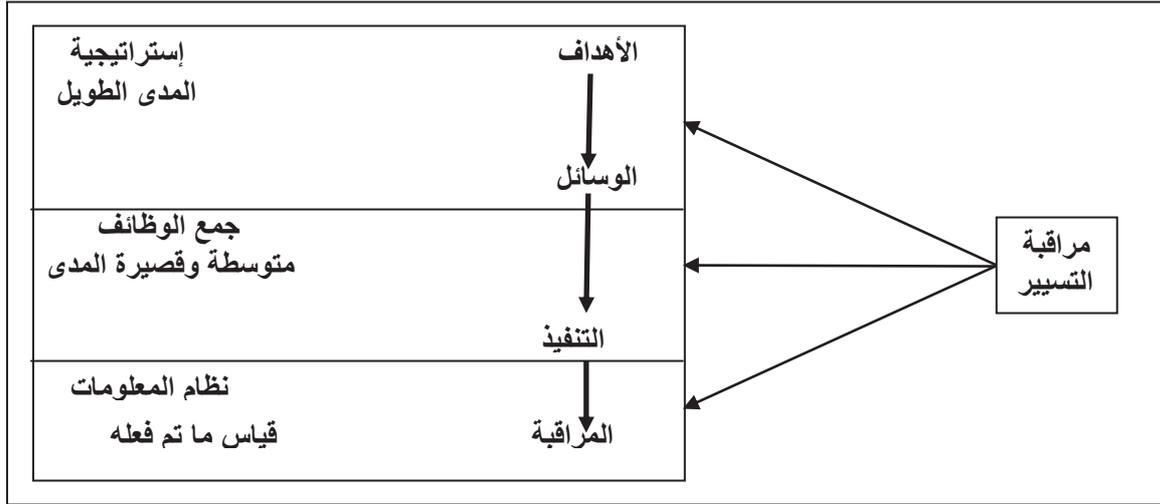
من خلال التعريفين الأخيرين نجد أنهما ركزا على ثلاث مميزات أساسية لمراقبة التسيير وهي:

*- المراجعة 1 AUDIT : على لسان جمعية المحاسبة الأمريكية هي عملية منظمة ومنهجية لجمع وتقييم الأدلة والقرائن بشكل موضوعي ، التي تتعلق بنتائج الأنشطة والأحداث الاقتصادية وذلك لتحديد مدى التوافق والتطابق بين هذه النتائج والمعايير المقررة وتبليغ الأطراف المعنية بنتائج المراجعة .

1- M.Gervais ,controle de gestion, OP-CIT,P: 02

- مراقبة التسيير ليست بنشاط معزول وإنما يتعلق الأمر بمسار.
 - تحديد الصيغة النهائية لهذا المسار وهي تحقيق الأهداف.
 - وفي الأخير نلاحظ أن "Anthony" أبرز أهمية البعد التحفيزي لهذا المسار.
- وفي الأخير وكحوصلة لما سبق نستشف أن مراقبة التسيير هي عملية ومسار ذات أهداف معينة، تركز على جانب الحث والتحفيز. ويمكن إبراز مفهوم مراقبة التسيير من خلال الشكل التالي:

الشكل (I،4): مفهوم مراقبة التسيير:



Source : ALAZARD.C et SEPARIS ; le contrôle de gestion manuel et application ;OP-CIT .p :07.

2- خصائص مراقبة التسيير :

- من خلال التعمق في دراسة التعاريف السابقة لمراقبة التسيير يمكن استخلاص الخصائص التالية:
- مراقبة التسيير ليست عملية معزولة مؤقتة بل هي مسار دائم للتأكد والتحكم في التسيير.
- لهذا المسار طبيعة هادفة بحيث لا يمكن أن نجد مراقبة التسيير بدون غايات منتظرة من العمل أو النشاط. والمعرفة الواضحة للأهداف تمكن من معرفة الوجهة سواء للفرد أو الجماعة، وتكون بذلك حافزا ودافعا للعمل كما أن قبولها من قبل الجميع يجعلها أساسا مناسباً لقياس النتائج والحكم على الأداء؛
- لمختلف الأفراد المتكونة منهم المؤسسة أهداف مختلفة بحسب الاختصاصات والمهام، تسعى كلها منسجمة والى تحقيق غاية مشتركة وهي حياة المؤسسة وتطويرها وهذا مرتبط بمدى تحقيق أهدافها ولهذا وجب التحكم في أداء هذه المجموعة عن طريق مراقبة التسيير؛
- يجمع مصطلح مراقبة التسيير بين مفهومين يميزانها هما:
- المراقبة بمعنى التحكم: أي أنها القدرة على أن تجعل شيئا ما يتصرف على النحو الذي تريده أن يكون؛
- المراقبة بمعنى العقاب والثواب.
- مراقبة التسيير هي مراقبة أمامية وخلفية للأداء، يظهر هذا جليا من خلال مسارها، لها مهام في الإطار التقديري (الخطط والميزانيات التقديرية) تنابع النشاطات والتنفيذ وتوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، كما تقوم بتقييم لما تم بعد الأداء أي مراقبة لاحقة باستخدام لوحة القيادة والمحاسبة التحليلية؛

* - يعرف المسار على انه مجموعة من النشاطات المنظمة زمنيا و التي يمكن بفضلها الوصول إلى حالة محددة.

- تستدعي مراقبة التسيير المشاركة الفعالة لكل المسؤولين بحيث تعود نسبة كبيرة من كفاءة نظام مراقبة التسيير إلى شرط أساسي وهو تصميم ووضع النظام بإتقان ومشاركة كافة مسؤولي المؤسسة؛
- تختص مراقبة التسيير بتوفير المعلومات للإطراف الداخلية للمؤسسة والتي تشمل الإدارة على كافة مستوياتها ورؤساء الأقسام والمسيرين فيها وتصدر مراقبة التسيير تقارير ومعلومات داخلية تفصيلية طبقاً لحاجة الأطراف الداخلية للمؤسسة وفي أي وقت؛
- تعتمد مراقبة التسيير في تقديمها للمعلومات على الخبراء في مجالات المحاسبة والتمويل والتسويق والإدارة والإنتاج وغيرها. ولا يتم تدقيقها من جهة محايدة، ولا تخضع مراقبة التسيير لقواعد وقوانين وأنظمة محددة.

المطلب الثاني : دور وأهداف مراقبة التسيير .

1 - دور ومهام مراقبة التسيير:

- إن تعدد مفاهيم مراقبة التسيير كما أوردناها سابقاً توحى إلى تعدد ادوار ووظائف مراقبة التسيير ذلك ما يجعل من الصعب الإحاطة بها ولكن يمكن ذكر أهمها:
- الدائم التخطيط طويل الأجل: ¹ تعتبر مهمة التخطيط الطويل الأجل ووضع الاستراتيجيات للمؤسسة من أهم أعمال ومسؤوليات إدارة المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة مثل تعظيم الأرباح و تعظيم قيمة المؤسسة و تلعب معلومات مراقبة التسيير دوراً بارزاً في تزويد إدارة المؤسسة بتقارير عن التوقعات المستقبلية المختلفة، بحيث تساعد الإدارة على تقييم المعلومات الموجودة بهذه التقارير والعمل على اختيار أفضل بديل ووضعه في الخطة الطويلة الأجل؛
- التنظيم والتوجيه وتوزيع الموارد: ² حيث إن الموارد المتاحة بأي مؤسسة هي محدودة بطبيعتها فان يقع على عاتق ومسؤولية المدراء توزيع هذه الموارد النادرة واستعمالها في المؤسسة بأقصى كفاءة وفعالية ممكنة، ويتطلب ذلك تعاون الفعاليات والأنشطة المختلفة وتنظيمها وتوجيهها بحيث تؤدي إلى أفضل استعمال لها؛
- وتعلق مهام التنظيم والتوجيه وتوزيع الموارد بعملية تنفيذ الخطط الموزعة للوصول إلى أهداف المؤسسة المرسومة وان القرارات المتعلقة بالمهام المذكورة تتطلب معلومات مراقبة التسيير الأكثر دقة للوصول إلى اتخاذ القرارات السليمة.
- تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات: ³ ترغب إدارة المؤسسة بمعرفة كيفية تنفيذ الخطط المرسومة ومدى ملاءمتها، وتتسلم الإدارة عدة معلومات عن الانجاز الفعلي الذي تم مقارنته مع الخطط المرسومة وتقييم الانحرافات بين الانجاز الفعلي والتوقعات حسب اخطط الموضوعة ويتم البحث عن أسباب الانحرافات والمتسببين فيها وتصحيحها، وبهذه الطريقة تتم الرقابة على الانجاز وتقييمه؛
- جمع وتحفيز وتنشيط الأفراد: حيث تقوم مراقبة التسيير بدور في العمل على بعث الحيوية في مختلف مستويات السلطة في المؤسسة وتنشيطها عن طريق مكافأة المجد ومعاقبة المتهاون وكذا تحفيز الأفراد وحثهم على بذل أقصى مجهوداتهم؛
- جمع ونشر المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب وخاصة ما تعلق بالوضعية التنافسية للمؤسسة؛
- التقريب بين معطيات الواقع وما يجب أن يكون في الإستراتيجية؛

¹ - احمد حسناظر، المحاسبة الإدارية، دار وائل للطباعة و النشر ، الأردن، 2000، ص: 10، 9.

² - المرجع نفسه، ص: 10، 9.

³ - المرجع نفسه، ص: 10.

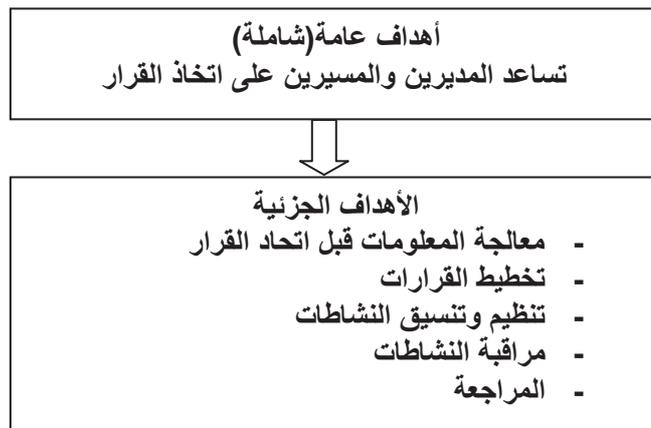
- القائمون على مراقبة التسيير أخصائيون في الأرقام وأدوات القياس يفترض أن يكونوا دوماً سابقين إلى وضع مؤشرات جديدة لقياس تأثيرات مختلف القرارات على الوضعية التنافسية للمؤسسة وكفاءتها المالية وحتى لمعرفة مساهمة المكافآت أو الأداء ذو الطابع الكيفي في مسار خلق القيمة؛
- مراقبة التسيير يسمح بتنظيم وتعظيم الأثر الرجعي للمعلومات أو حلقات التغذية العكسية التي تُرود المؤسسة بالمعلومات الضرورية حول تطور وظائفها و تقلبات محيطها مما يسمح لها بتعديل أهدافها ووسائلها مقارنة بالإنجازات، والتأقلم مع محيطها وفق وتيرة منسجمة ومتسقة، وبذلك يمكن اقتراح أربع حلقات في إجراءات المقيدة بالنسبة للمؤسسة هي: التخطيط، القياس، الرقابة، النموذجي(إعادة النظر في الأهداف).

2-أهداف مراقبة التسيير: من خلال سعي مراقبة التسيير إلى ضمان نجاعة وفعالية القرارات التسييرية للمسؤولين العمليين نجد إن مراقبة التسيير تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية¹:

- التوفيق بين إستراتيجية مراقبة التسيير وعمليات مراقبة التسيير؛
- تصحيح التأثيرات والانحرافات الموجودة في أساليب قياس الأداء؛
- تطبيق التسيير وسلوك الأفراد؛
- إعادة تعريف اكتشاف الأداء؛
- تصميم ووضع نظام المعلومات والاستغلال الجيد له؛
- التمكن من تحقيق اللامركزية؛
- مساعدة المسؤولين العمليين على التعلم والتدرب وتحسين الأداء؛
- تصحيح الأخطاء المرتكبة في النشاطات السابقة؛
- اكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها والمتسببين فيها واخذ إجراءات التحسين؛
- تنسيق النشاطات الحالية للمؤسسة(أي مسايرة الأحداث ومتابعة الحاضر)؛
- مساعدة المدراء على اتخاذ القرار.

ويمكن توضيح أهداف مراقبة التسيير في الشكل التالي:

الشكل(I,5): أهداف مراقبة التسيير



Source : ALAZARD.C et SEPARLS ; le contrôle de gestion manuel et application ;op.cit ;p :08.

¹ -norbertguedj, le controle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, . op-cit.p:45.

ولتحقيق هذه الأهداف يجب توفر عدة شروط نذكر منها:

- تقسيم المهام المطبقة بشكل عام؛
 - وضع النماذج في مكانها؛
 - تحديد نوع المديرية التي تسمح بالمشاركة في التحضيرات.
- وتقف عدة عقبات في وجه تحقيق هذه الأهداف منها ما يلي:
- هناك تقريبا يومياً انشقاق بين مراقبة التسيير الإستراتيجية ومراقبة التسيير العملية؛
 - هناك تفكك بين العمل المطلوب من مراقبة التسيير وتقديم المعلومات النوعية وهنا هذه الوسيلة تدخل في قياس أداء الأشخاص؛
 - هناك عجز في بعض الحالات مراقبة التسيير عن تنفيذ العمل المطلوب منها نظريا والتي تسمح باتخاذ القرارات وتقدير الفوائد؛
 - الحساسية من طرف الأفراد اتجاه مراقبة التسيير (اعتبارها تفتيش).

المطلب الثالث: مسار وأدوات مراقبة التسيير .

تقوم مراقبة التسيير على فكرة أساسية هي أن تحكم المسؤولين العاملين في أدائهم التسييري مرتبط بتزويدهم بمجموعة من الوسائل التي تمكنهم من الوصول إلى الأهداف، ويرتكز هذا التحكم في التسيير المستمد من مسار مراقبة التسيير على مجموعة من الأسس، وينتج من ذلك أن هناك نوعين من أدوات مراقبة التسيير، الأولى تهتم بالقيادة الأمامية للأداء، والثانية تقوم بقيادة متزامنة مع الأداء، وتسمح بقيادة خلفية تهدف إلى إيجاد موقع للمؤسسة في السوق، من أجل القدرة على التأثير على المتغيرات الأساسية للمحيط.

أولا : أنماط الارتباط الهرمي لمصالح مراقبة التسيير .

مراقبة التسيير هو عملية تجميع المعلومات، حيث يستقبل، يعالج، يحلل ويحول النتائج التي تحصل عليها إلى آخرين للاستفادة منها، إذ مكانته في فضاء المؤسسة حقيقة مؤكدة وضرورية، لكن مكانته داخل التقسيم الوظيفي للمؤسسة يعتبر مشكلة منذ القدم وما يجب فهمه عموماً هو أن مكان مراقبة التسيير له علاقة وطيدة بما يلي:

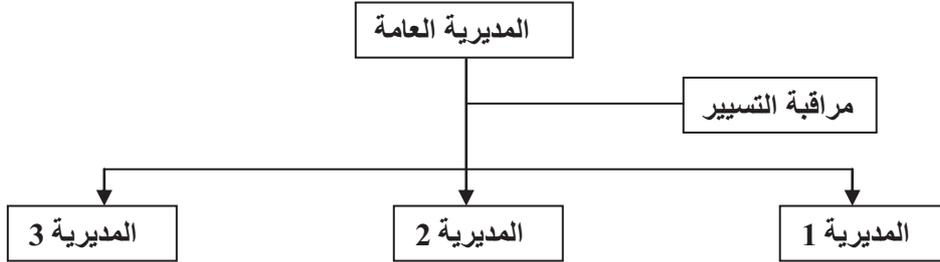
- طريقة تسيير المؤسسة (تسيير مركزي أو لا مركزي)؛
- الإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة؛
- حجم المؤسسة؛
- الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العامة؛
- درجة المنافسة الموجودة في محيط المؤسسة؛
- المسؤوليات المحددة لمراقبة التسيير.

وقد أجريت مجموعة من الدراسات على حالات مراقبة التسيير في الهيكل التنظيمي البنكي وكيف يحدد، والتي أجريت من طرف المدرسة العليا للتجارة (باريس) سنة 1990، وبعد هذه الدراسة، تم تحديد ثلاث وضعيات مختلفة في الهيكل¹:

¹-Michel Rouach et Gérard Naulleau , le contrôle de gestion bancaire et financier ,op-cit ;p:68

1 - الحالة الأولى: مراقبة التسيير ترتبط مباشرة مع المديرية العامة

الشكل (I،6): مراقبة التسيير مرتبطة مباشرة مع المديرية العامة.



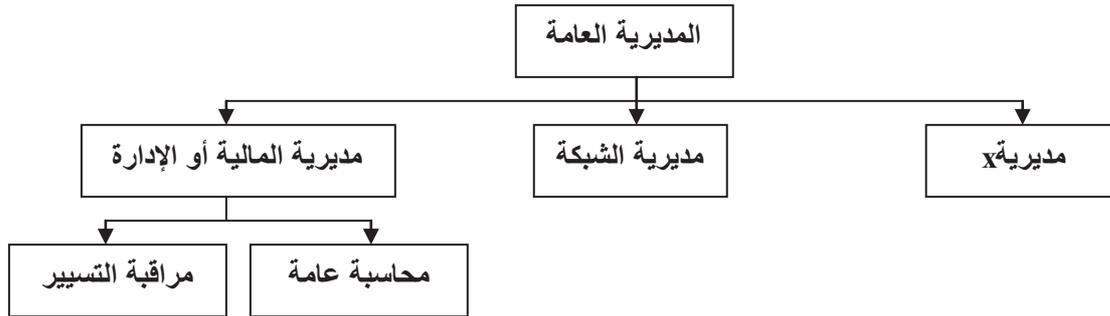
Source Michel Rouach et Gérard Naulleau ,le contrôle de gestion bancaire etfinancier, op-cit ,p:69

في هذه الحالة فإن مراقبة التسيير تتميز بـ:

- ✓ تحضي بأهمية كبيرة (التخوف التنظيمي)؛
- ✓ تحصل على المعلومات المتلى حول التوجيهات الإستراتيجية؛
- ✓ تمتاز باستقلالية الحكم؛
- ✓ تحتل الموقع الأمثل لتحضير وإعداد مراقبة التسيير؛
- ✓ تبتعد نسبيا عن الميدان (من الجانب العملي).

2- الحالة الثانية : مراقبة التسيير مرتبط بمديرية وظيفية.

الشكل (I،7): مراقبة التسيير مرتبط بمديرية وظيفية.

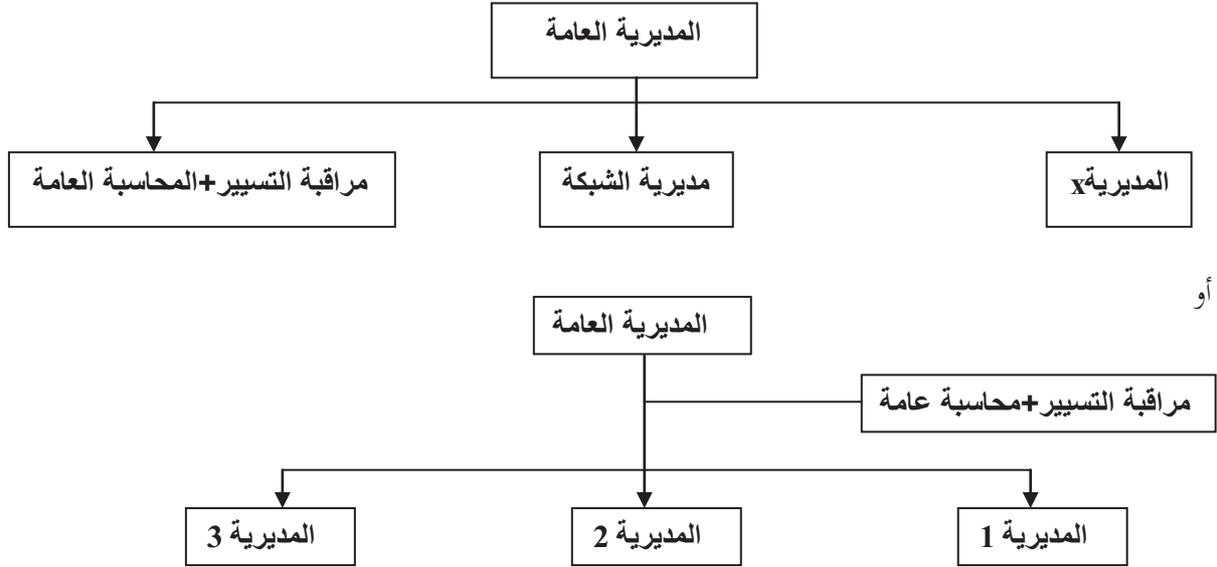


Source Michel Rouach et Gérard Naulleau ,le contrôle de gestion bancaire etfinancier, IDEM ,p:69

أما هذه الحالة فتمتيز بـ:

- ✓ انعزال المحاسبة العامة ومراقبة التسيير؛
- ✓ تسمح باتصال أفضل مع مديريات العمليات؛

- ✓ توفر وتقرب المعلومات المالية و المحاسبة؛
 - ✓ عدم الارتباط المباشر بالمديرية العامة؛
 - ✓ محدودية الاشتراك في المناقشات حول التوجيهات الإستراتيجية للمؤسسة.
- 3- الحالة الثالثة: مراقبة التسيير ترتبط مع المديرية العامة مباشرة عن طريق تقارير الشكل (I,8): مراقبة التسيير ترتبط مع المديرية العامة مباشرة عن طريق تقارير.



Source : Michel Rouach et Gérard Naulleau ,le contrôle de gestion bancaire etfinancier, op-cit ,p: 70

في هذه الحالة مراقبة التسيير تتميز بـ:

- ✓ إمكانية إرسال و تحليل فعال و سريع للمعلومات المحاسبية؛
- ✓ يعطي حل وسط بين الحالتين السابقتين؛
- ✓ يوفر بناء نظام معلومات متجانس؛
- ✓ حوار مدعم بين المديرية العملية؛
- ✓ وجود فجوة بين المحاسبة العامة ومراقبة التسيير.

ثانيا : مسار مراقبة التسيير

تجتمع التعاريف المقترحة والمقدمة "سابقاً" عن مراقبة التسيير على اعتبار هذا الأخير مسار دائم للتعديل والتحكم بغية توضيح طبيعة هذا المسار، لا بأس من اقتراح تعريف المسار وربطه بمراقبة التسيير.

يعرف "LORINO (P)" المسار "على أنه مجموعة من النشاطات المنظمة في شكل شبكة وفق طريقة تسلسلية أو متوازية بحيث يقوم بتوليف واستخدام عدد من الموارد(طاقات، كفاءات)، لأجل خلق نتيجة أو مخرجات، تكون ذات قيمة بالنسبة لمن

هو خارج عن ذلك المسار، يشمل نظام مراقبة التسيير بمثل هذا التعريف، جملة من الأنشطة المتتابعة والتي يمكن تجميعها في أربعة مراحل أساسية وهي¹: التخطيط، المتابعة والتحليل وأخيراً التصحيح.

تستلزم هذه المراحل تدخل عدة مستويات تنظيمية وبالتالي مسؤوليات مختلفة إضافة إلى استخدام وسائل عديدة تختلف حسب طبيعة المرحلة والنتيجة المنتظرة من هذا المسار، تحقيق قيادة جيدة للعمليات التسييرية الخاصة، مما يسمح بتحقيق الأهداف.

1- المرحلة الأولى: التخطيط

نقطة الانطلاق لهذا المسار - كما قلنا سابقاً- تتعدى المدى الزمني الذي طالما اعتدنا ربط مراقبة التسيير به، أي المدى المتوسط والقصير، حيث نجد هنا مراقبة التسيير بالمعنى الواسع لها، و يتم من خلالها تحديد الإستراتيجيات والأهداف الطويلة الأجل. يقوم مراقب التسيير في هذه المرحلة بتزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات الكمية اللازمة للتفكير الإستراتيجي، ويساعد بعدها المدراء على الترجمة العملية للسياسات المختارة، أي إكسابها الصيغة الاقتصادية.

ويتم بعدها تقسيم الخطة الإستراتيجية إلى المدى المتوسط (3-5) سنوات، وهذا دائماً بمساعدة مراقبة التسيير مع برمجة الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف و تبدأ بعدها مرحلة إعداد الميزانيات والتي توافق المدى القصير (أقل من سنة)، تسمح هذه الأخيرة بتحقيق الأهداف القصير الأجل، من الضروري، أن تكون ميزانيات متناسقة ومرتبطة بمختلف مصالح المؤسسة.

2- المرحلة الثانية: التنفيذ

بعدما تم التخطيط لما يشرع في تنفيذه، وهذا انطلاقاً من الاختيارات الإستراتيجية، تأتي مرحلة التنفيذ، أي القيام بخطط العمل التي تم إعدادها بتحقيقها في الميدان، وعلى أرض الواقع، تجسد هذه المرحلة عملية تحقيق الأهداف وتعتبر بذلك غاية العمل التسييري ككل.

3- المرحلة الثالثة: المتابعة والتحليل

يتم أثناء سير بعدما تم التخطيط لما يشرع في تنفيذه، وهذا انطلاقاً من الاختيارات الإستراتيجية، تأتي مرحلة التنفيذ، أي القيام بخطط العمل التي تم إعدادها بتحقيقها في الميدان، وعلى أرض الواقع، تجسد هذه المرحلة عملية تحقيق الأهداف وتعتبر بذلك غاية العمل التسييري ككل. العمليات الوقوف دورياً على التنفيذ، بقياس النتائج الجزئية المحققة، بحيث لا يمكن التأثر على الماضي بل يكون التركيز هنا على فهم أسباب تلك النتائج والتوصل إلى ما يمكن فعله لتصحيح السير أو تعديل الطلقة إن صح القول.

4- المرحلة الرابعة: الإجراءات التصحيحية

تؤدي المرحلة السابقة منطقياً إلى صياغة مجموعة من الحلول لمواجهة قصور الأداء والتي يتم اختيار أحسنها، قد تعود التصحيحات على عمليات القياس التي قد تكون غير صحيحة، أو بالتنفيذ غير السليم للعمليات، قد ترجع لمرحلة إعداد الموازنات والأهداف السنوية التي قد تكون غير مطابقة للإستراتيجية المختارة، كما قد ترجع التصحيحات على الخطط متوسطة الأجل وحتى الإستراتيجية نفسها لعدم واقعيتها أو عدم ملاءمتها لوضعية المؤسسة، وأخيراً قد يكون مصدر الخلل الأهداف العامة وغايات المؤسسة، التي تستدعي إعادة النظر فيها.

وهنا نذكر أن دور مراقب التسيير في هذه المرحلة يقتصر فقط على اقتراح تعديلات وتقديم ببوصيات، و لا يمكن له بأي حال من الأحوال اتخاذ قرارات بهذا الشأن، لأن هذه الأخيرة من صلاحيات المسؤولين العمليين المرتبطين بها، وهذا يؤكد على أن مسار

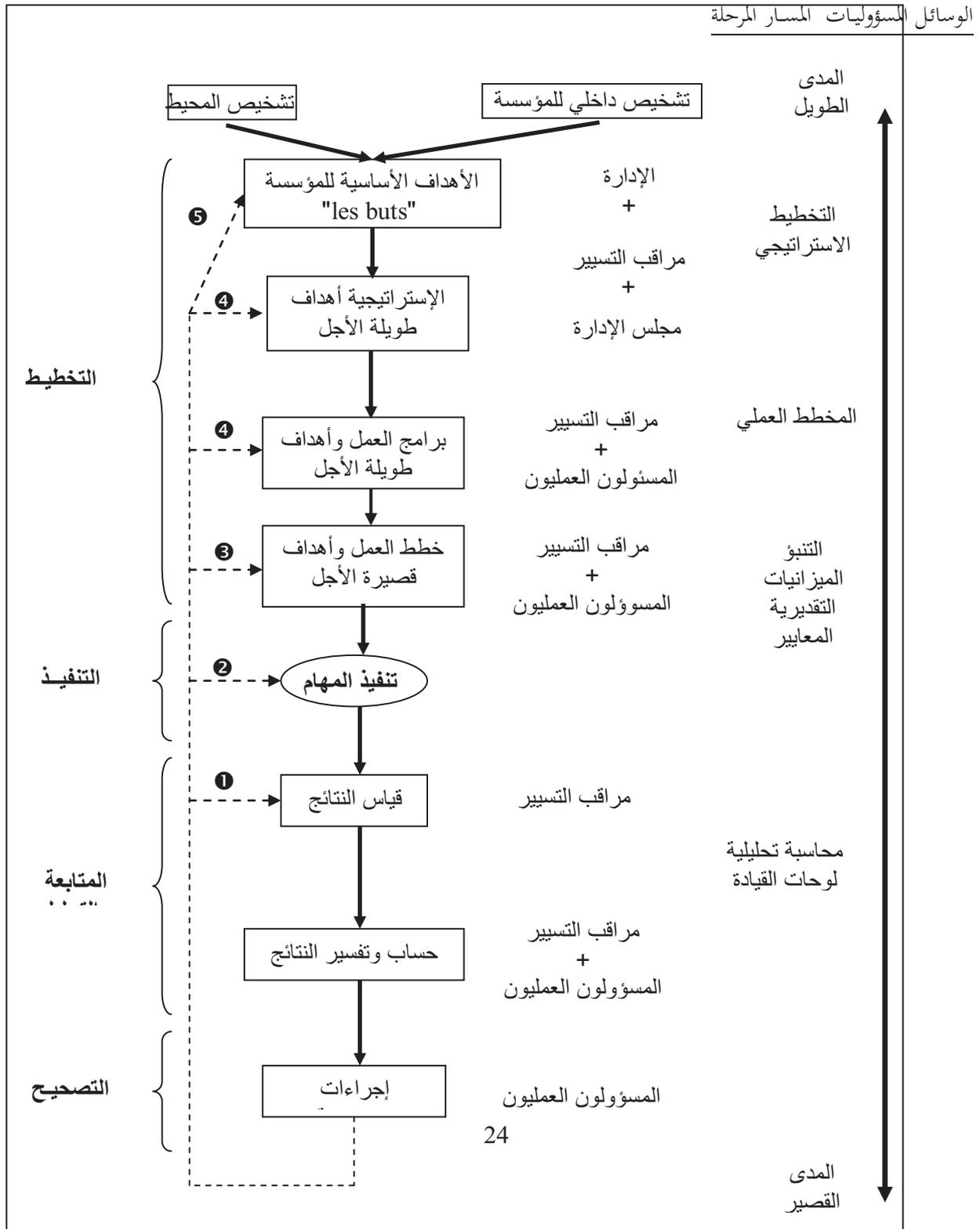
¹ - سعد عقون، "نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية"، مرجع سابق، ص: 74-76.

مراقبة التسيير يهدف إلى تحسين جودة الأداء التسييري في التركيز على التدريب أو التعلم الناتج عن تحليل أسباب الأخطاء السابقة.

من الواجب احترام كل هذه المراحل عند وضع واستغلال نظام مراقبة التسيير فأى حذف أو إهمال لأحدى هذه المراحل، يجعل هذا النظام أعرجاً بالتالي لن يضمن التحكم التسييري المنشود. فأحياناً تجد المؤسسات الصغيرة أثناء فترة نموها تركز على المرحلة الأولى والثانية على حساب المرحلة الثالثة والرابعة وهي بهذا تعيد باستمرار نفس الأخطاء لأن أهميتها منصبة أكثر على التخطيط و التحليل دون الأداء و التقييم.

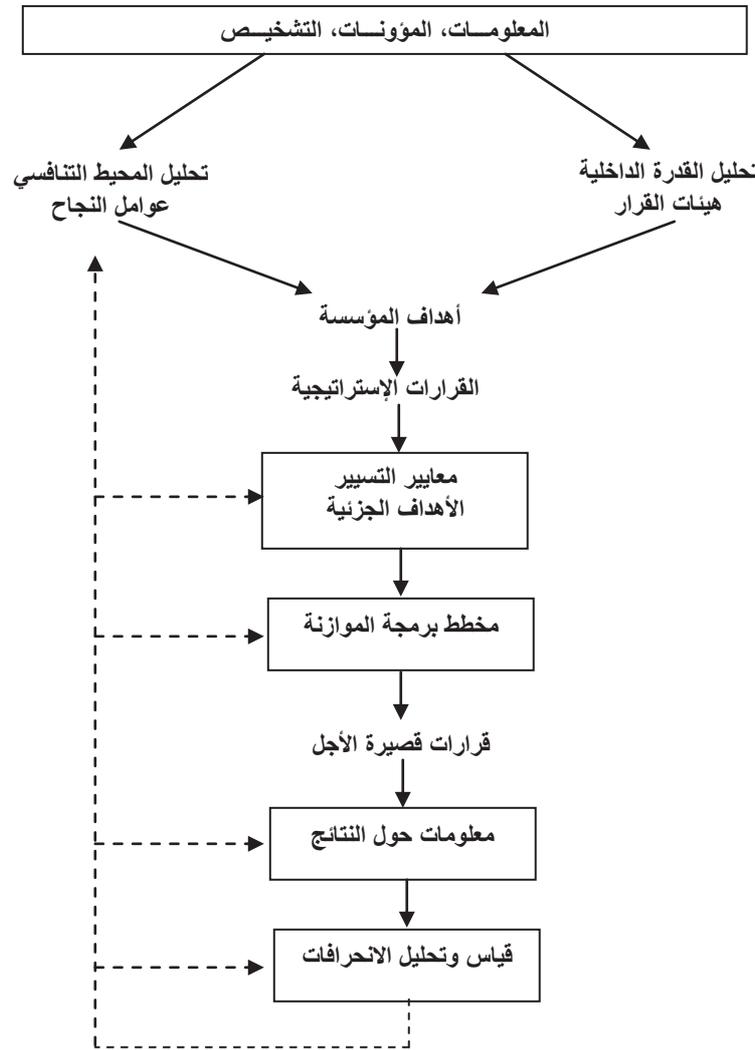
والشكل التالي يبين هذه المراحل:

الشكل (I،9): مسار نظام مراقبة التسيير.



من خلال مسار مراقبة التسيير نجد أنه لا يمكن الحديث عن الإدارة أو التسيير وبالتالي مراقبة التسيير إلا ضمن الربط بين المدى الزمني الحالي أو القصير الأجل المرتبط بالموازنات الذي بدوره يصدر من البرنامج السنوي المتوسط الذي و المخطط الاستراتيجي لأجل هذا نجد أن مراقبة التسيير تتواجد قبل وأثناء وبعد الأداء ويمكن تقديم تداخل مراقبة التسيير في مراحل قيادة المؤسسة في الشكل التالي:

الشكل (10،I): مراقبة التسيير ضمن الإطار الاستراتيجي.



Source : ALAZARD.C et SEPARLS ; le contrôle de gestion manuel et application ;op.cit ;p :09.

من خلال مراحل حياة المؤسسة بدءاً من إعداد المخطط الاستراتيجي إلى التقييم نلاحظ أنه على مراقب التسيير كشخص أو كمنصب أن يتدخل في جميع المستويات لأن مراقبة أو متابعة تنفيذ الموازنات يستدعي معرفة الإطار السنوي وأيضاً الإطار الاستراتيجي لأنشطة المؤسسة وسياساتها وهي عناصر تناقش عند إعداد المخطط الاستراتيجي الذي يلعب فيه مراقب التسيير دوراً فيما يتعلق بالاقترحات والحوار لتجميع وحصول اتفاق بين الأطراف المعنية في المؤسسة.

رابعاً : أدوات مراقبة التسيير

تعتمد مراقبة التسيير على عدة وسائل وأدوات نذكر منها ما يلي :

- 1- المحاسبة العامة: تعتبر المحاسبة العامة من التقنيات العريقة حيث وجدت منذ الحضارات الرئيسية الأولى، وتطورت فيما بعد لتصبح اليوم من أهم وأساس مختلف التقنيات الأخرى، بما توفره من معلومات ومعطيات في المؤسسة وعلى المستوى الوطني، حيث تقدم المحامع الوطنية من الاستثمار، قيمة مضافة، ديون، وهي العناصر المستعملة في المحاسبة الوطنية.¹
- المحاسبة نظام إعلامي يهتم بالعمليات التي يقوم بها مختلف الأعوان الاقتصاديين والتي يمكن التعبير عنها بالنقود.²
 - المحاسبة تقنية من التقنيات الكمية لمعالجة البيانات مثل: الإحصاء، الاقتصاد القياسي وبحوث العمليات وتتميز عنها في أنها مطبقة منذ القدم في مختلف أنواع التنظيمات (المؤسسات والإدارات)، مما ساعد كثيراً على تطورها.³

- 2- المحاسبة التحليلية⁴: تعتبر هذه التقنية ذات استعمال داخلي أساساً في عدة مجالات منها على الخصوص متابعة تكاليف المؤسسة حسب الأقسام والمنتوجات حسب الزمن، تحديد قيم المخزونات والمنتوجات قيد التنفيذ من العناصر المادية وغير المادية وهي بذلك تساهم في تحديد قسم عناصر الميزانية في المحاسبة العامة، كما أن المحاسبة التحليلية تعمل على تحديد سعر تكلفة المنتوجات والخدمات وسعر بيعها بعد تطبيقها هامش الربح المحدد أو المختار حسب حرية السوق.
- بالإضافة لهذا فالمحاسبة التحليلية بما من التقنيات ما يمكن من مراقبة مردودية وفعالية المؤسسة حسب المصالح أو الأقسام أو المنتوجات وبذلك تساهم في تحديد المسؤوليات عن نتائجها وعلى أساس التنظيم الذي تختاره حسب الأقسام أو المنتوجات أو البرامج، فهي بذلك توفر المعلومات الضرورية للإدارة أو المسؤول في مجال مراقبة التسيير ومتابعة البرامج في المدى القصير أساساً وما يترتب عنها من اتخاذ القرارات و الإجراءات التصحيحية وغيرها

3- الموازنات التقديرية: الموازنة عبارة عن تعبير كمي لخطة الأعمال وتساعد على تحقيق التنسيق والرقابة.

- يعرفها معهد التكلفة و\ المحاسبة الإدارية بإيجاز كما يلي: "خطة كمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة، وتبين عادة الإجراء المخطط المنتظر تحقيقه أو\والنفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة والأموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين".
- أما الدليل الفرنسي للمحاسبة فيعرف الموازنة بأنها: "تقديري قيمي لكل العناصر الموافقة لبرنامج محدد"، فموازنة الاستغلال هي: "التقديري القيمي لكل العناصر

الموافقة لفرضية استغلال معينة لفترة محددة"، كما يعرف الموازنات التقديرية بأنها أسلوب للتقدير يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة، مع إشراك المسؤولين، إلى برنامج أعمال تدعى الموازنات".⁵

- 4- التحليل المالي: "تقنية التحليل المالي التي تركز على نوعين من الأدوات: النسب المالية والتوازنات المالية من احتياج رأس المال العامل، ورأس مال عامل، والخزينة من تقنيات الكلاسيكية التي انتشرت فيها بعد الثلاثينيات من هذا القرن، وأدت إلى إفادة المؤسسات بشكل واسع في متابعة عناصر ميزانيتها، وقراراتها المالية وخاصة الخزينة و تسييرها المالي".⁶

¹ - ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 200، الجزائر، ص: 178.

² - محمد بوتين : المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، طبعة 1998، ص: 01.

³ - المرجع نفسه، ص: 01.

⁴ - ناصر دادي عدون : المحاسبة التحليلية، دار المحمدية العامة، الجزائر، طبعة 2000 ص: 08.

⁵ - فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، طبعة 2001، ص: 04.

⁶ - ناصر دادي عدون، الإدارة و التخطيطي الإستراتيجي، مرجع سابق، ص: 180.

5- نظام المعلومات التسييري : يعتبر نظام المعلومات التسييري كجهاز أو مصلحة تجمع فيه من عدة مصادر (داخلية وخارجية) المعلومات وتعالج باستعمال وسائل بشرية ومادية وتقنية ومعنوية، وهذا الجهاز يوفر المعلومات الضرورية وفي الوقت المناسب للمسؤولين بمختلف مستويات القرار، وللإدارة حتى تمكنهم من القيام بالإجراءات المناسبة في الزمن والنوعية من أجل أداء أعمالهم بالشكل الملائم.

فهذا النظام يحصل المعلومات كأداة أولية، يراقبها، ويخضعها للعمليات ومعالجة مختصة، وينتج منها معطيات أو معلومات جيدة، مرتبة ومحفوظة ومهيأة، بشكل يسمح لمختلف المستعملين لها بالاستفادة منها حسب حاجاتهم إلى ذلك. ومهما أن وجودهم في المؤسسة، والشكل الثاني يظهر هذه العمليات

الشكل (I, 11): نظام معلومات التسيير.



المصدر: ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص:135.

6- لوحة القيادة : تعتبر لوحة القيادة نظام معلومات يسمح بتحقيق نوع من البحث في المهلة الكافية لعمليات التصحيح الناجحة، فمصطلح لوحة القيادة ظهر بفرنسا سنة 1930، على شكل متابعة النسب والبيانات الضرورية للمقرر لقيادة المؤسسة، وإن وضع تعريف شامل ودقيق للوحة القيادة يحتم علينا تناول عدة تعريفات نذكر من بينها:

- يعرفها "M. GERVAIS" : "نظام للمعلومات يدقق الملاحظة للمسؤولين لإبراز النقاط المفاتيح من أجل ضمان التحكم في النشاط".¹
- و يعرف "M. LEROY" لوحة القيادة بأنها: "تقديم شامل و بيداغوجي لمؤشرات التسيير التي تسمح للمسؤول بمتابعة تحقيق أهداف مؤسسته".²

¹-Michel Gervais ; Contrôle De Gestion; OP –CIT P: 20.

² - Michel Leroy ; Le Tableau De Bord Ou Service De L'entreprise; édition Dorganisation ;paris; 1988 ;p: 07.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية :

نتناول في هذا المبحث الدراسات العلمية التي كان لها السبق في تناول هذا الموضوع واستعراض أحر النتائج المتوصل إليها

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة :

1/ تعتمد هذه الدراسة على عملية القياس المحاسبي لمخاطر السيولة المصرفية وتقدم النتائج التي تم التوصل إليها والتي تمثل معلومات محاسبية إلى مستخدمي هذه المعلومات لان النشاط المصرفي يواجه مخاطر عديدة لا يمكن تجاهلها ولكن يمكن الحد منها من خلال تشخيص أسبابها ومعالجتها ومن هذه المخاطر مخاطر السيولة .

وتعتبر عملية تقويم الأداء المصرفي ذات أهمية قصوى في قياس مخاطر السيولة المصرفية بهدف اكتشاف نقاط القوى والضعف والتحرري عن أسبابها ومعالجتها وذلك بالعمل على تطوير الأنظمة المحاسبية وتجنب مخاطر السيولة التي تتمثل بعدم القدرة على سداد الالتزامات المالية عند استحقاقها .

2/دراسة بلمقدم مصطفى +بوشعور راضية جامعة تلمسان

على مدى العقدين الماضيين قام صناع القطاع المالي تدريجيا (بموجب قانون النقد والقرض 90_10) رغم إنهم حققوا بعض التقدم إلا إن الإصلاح والنمو في أجزاء أخرى أصاب جهودهم بالفشل لذا بدا ضروريا ولازما الاهتمام برفع أداء المنضومة المصرفية حيث يرد الأداء على عدة جوانب منها الإبداع في حركة الوسائل المالية و التنسيق بين عوامل الإنتاج و النجاح في الاندماج التجاري وبقاء وحدة الإنتاج في المنافسة وتهدف المنظمات المصرفية من خلال رفع أدائها إلى تحقيق ثروة مالية وتحقيق الاستقرار في سوق تملكه المنافسة وقانونه البقاء للأقوى لأنها ترشأ وتنمو في وسط مليئ بالعوامل المؤثرة فيها ولعل أهم عامل يتمثل في العنصر البشري فهو المحقق للنجاح من خلال استخدامه للعناصر الأخرى .

3/دراسة مؤشرات النسب المالية في تقييم الأداء المالي للبنوك (جامعة الزرقاء) 2009

تشير الدراسة إلى أهمية استخدام النسب المالية ودورها وأهميتها في تقييم الأداء المالي للبنوك وأيضا في احتساب الفشل المالي للبنوك وذلك من خلال تطبيق عملي لعدد من البنوك وأيضا استخدام الرسم البياني وعرض النتائج وكذلك في سبيل تجنب فشلها ومواجهة الأزمة المالية العالمية .

وتوصل الباحثان إلى نتائج مهمة منها تقارب النتائج بين قيمة الأداء المالي للبنوك وقيمة الفشل المالي للبنوك

وإمكانية استخدام النتائج وعرضها في الأسواق المالية للاستفادة منها

4/ دراسة عزيزي مونية مذكرة بعنوان قياس الأداء المالي وفق تقنيات التسيير المالي في المؤسسة تناولت هذه الدراسة كيفية قياس الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية وهـذا بالتطرق للمؤشرات المالية المستعملة في قياس الأداء المالي بحيث توصلت هذه الدراسة في شقها النظري إلى التسيير المالي هو نهج طريقة مستعملة في كشف عن مستويات الأداء المالي للمؤسسة إلى التحليل المالي يساهم في التخطيط السليم للأعمال المستقبلية من تحقيق الاستخدام كما تعتبر المؤشرات المالية وسيلة مهمة في مقارنة الوضعية العامة للمؤسسة

5/ دراسة غسان الطالب عام 2005 بعنوان تقييم الأداء المالي للبنك الإسلامي الأردني والاستثمار هدفت الدراسة إلى التقييم الأداء المالي للبنك الإسلامي الأردني للتمويل والاستثمار حيث تم تحليل الوضع المالي للبنك الإسلامي الأردني للتمويل للإطلاع على الأنشطة المالية الاستثمارية والمجالات التي يتم توظيف الأموال فيها خلال الفترة 1997 إلى 2000 وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها _ إعادة النظر في جميع خطوط البنوك الاستثمارية والموازنات المرتبطة بها ثم البحث عن صيغ للتوسع في العمل البنكي الإسلامي على مستوى المنطقة العربية ككل

6/ دراسة تطبيقية مقارنة بين مصرفين في العراق سنة 2002 مهدي عطية موحى الجبوري الهدف من الدراسة هو التعرف على الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الحكومية والمصارف التجارية باستخدام المؤشرات تحليل الأداء الشامل ومقارنة أداء المصرفين ويقود هذا التحليل على فرضية مؤشرات الأداء المالي الاستراتيجي الشاملة والكلية في تحديد الموقف الاستراتيجي لمصرف الرافدين والتجاري العراقي وأظهرت نتائج التحليل دلائل دعم هذه الفرضية إذ أن تحديد الموقف الاستراتيجي يتم من خلال مجموعة المؤشرات المهمة على الأهداف العامة التي تسعى إليها هذه المصارف والمتمثلة بالربحية والسيولة والملائمة والمخاطر وعلى صعيد هذه المؤشرات تميز المصرف التجاري في استحواد على المرتبة الأولى في أغلب المؤشرات

المطلب الثاني: أوجه الشبه والاختلاف :

الدراسة الأولى

1*تعتمد هذه الدراسة على قياس مخاطر السيولة لدى المصرف واعتمادا على دراسة مختلف النسب المالية التي تبين نقاط القوى والضعف
*ومن خلال دراستنا هناك بعض من التشابهات من خلال دراسة النسب المالية لمعرفة الحالة المالية للبنك
أما الاختلاف فهو.
*دراسة النسب لمعالجة مخاطر السيولة أما دراستنا تقوم على دراسة النسب للتعرف على مدى تحكم المؤسسة البنكية في السيطرة على الأداء المالي .

الدراسة الثانية

2/*تطرت هذه الدراسة إلى تحسين الأداء المنظومة المصرفية من خلال التحكم في العنصر البشري لأنه العنصر الفعال في المنظومة من خلال تحسين بعض العوامل منها الإبداع في حركة سير الوسائل المالية والتنسيق بين العوامل الإنتاجية.
أما فيما يخص أوجه الاختلاف فهناك أن هذه الدراسة اعتمدت بشكل كبير على تقييم أداء الأفراد لأنه هو العنصر الفعال بشكل كبير أما باقي العناصر فتأتي بإصلاح العنصر البشري
هناك بعض من وجهات التشابه و من بينها تحسين المنظومة المصرفية من خلال دراسة ومعرفة سير الوسائل المالية من خلال معرفة النسب والمؤشرات المالية لكي تكون سليمة ودقيقة وتكون حركة سيرها فعالة وتكون المنافسة حادة .

الدراسة الثالثة

3/ يهدف هذا البحث إلى دراسة مختلف المؤشرات الدولية الحديثة لتقييم أداء البنوك وخصوصا معيار CAMELS وذلك لكشف التدهور الحاصل في أداء البنوك في وقت مبكر وكذا لإظهار الجوانب الإيجابية في أدائها، ومحاولة تعزيزه، والتغلب على نقاط الضعف التي يعاني منها، ومن ثم التوصل إلى قطاع مصرفي سليم يحافظ على حقوق المودعين والمستثمرين، ويضمن سلامة وصحة تنفيذ السياسة المالية والنقدية لدولة بالشكل المناسب للمساهمة بشكل فعال في تطور الاقتصاد الوطني. وذلك من خلال دراسة مؤشرات الحیطة الجزئية وأعني بها مكونات معيار CAMELS مع تبيان الكيفية التي تستخدم بها هذه المؤشرات لتقييم أداء البنك، هذا إلى جانب دراسة بعض المؤشرات الدولية الأخرى الخاصة بالمؤسسات الدولية.

*من خلال هذه الدراسة نقول أن هناك بعض من التشابه بين دراستنا وه ذه الدراسة في معرفة النسب المالية وأهميتها في تحديد الأداء المالي للبنك وخصوصا معيار CAMELS وذلك لكشف التدهور الحاصل وتجنبه .

الدراسة الرابعة

4/* لقد اعتمدت هذه الدراسة على قياس الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية وه ذا من خلال التطرق إلى بعض المؤشرات المالية لمعرفة حالة المؤسسة وه ذا من خلال الكشف عن مدى تحسن المستوى المالي لها أما دراستنا تعتمد أيضا على دراسة النسب المالية للتحكم في الأداء المالي هناك بعض من أوجه التشابه من خلال النسب وكيفية دراستها للوصول إلى الهدف المطلوب

الدراسة الخامسة

5/* تهدف هذه الدراسة إلى تقييم الأداء المالي للبنك الإسلامي الأردني وه ذا من خلال التحليل المالي للاطلاع على كيفية التمويل على الأنشطة الاستثمارية والمجالات التي يتم فيها توظيف هذه الأموال من خلال دراستنا لاحظنا بعض أوجه التشابه من خلال دراسة النسب والمؤشرات المالية لكن لاحظنا أن هناك بعض من الاختلافات في ما يخص التحكم في الأداء المالي للبنك وهل يستطيع تمويل هذه الاستثمارات

الدراسة السادسة

6/* استعملوا في هذه الدراسة على أهمية المؤشرات المالية بين مصرفين لمعرفة مدى استخدام ه ذه المؤشرات في تحديد الربحية والسيولة الملائمة ونلاحظ أن المصرف التجاري قد استحوذ على المرتبة الأولى لاستخدامه لهذه المؤشرات المالية. هناك بعض التشابه من خلال الدراسة للمؤشرات المالية لتحديد مدى تحكم في الأداء المالي أما في ما يخص الاختلاف فهو طفيف هناك مقارنة بين مصرفين وكانت دراسة حول المؤشرات الربحية والسيولة و المخاطر.

من خلال الدراسات السابقة له ذا الموضوع أن انظمة القليس التقليدية لم تعد كافية لقياس اثر انخفاض الأداء على مستقبلي للمؤسسة البنكية وعلى أهدافه الإستراتيجية وبالتالي يجب استعمال انظمة حديثة لقياس الأداء المالي للمؤسسة على المدى الطويل .

خاتمة الفصل الأول:

من خلال ما سبق يمكن استخلاص أن مراقبة التسيير هي عمليات وإجراءات القصد منها التحكم في التسيير، والتأثير على سلوك الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المستخلصة من إستراتيجية المؤسسة، وذلك بإيجاد الصيغة المثلى للتوفيق بين موارد المؤسسة المالية والبشرية والأهداف المسطرة وذلك لضمان الملائمة وكذا التمكن من بلوغ الأهداف المسطرة لتحقيق الفعالية، واستخدام موارد أقل مما حدد لتحقيق الكفاءة.

ولهذا يعمل مراقب التسيير على إيجاد علاقة دائمة بين ثلاثة عناصر للأداء هي: الأهداف المنتظرة، الموارد المتاحة، والنتائج المحققة ومن تم تحقيق المعايير الثلاثة التي تركز عليها مراقبة التسيير.

ولترجمة هذا الأداء الفعال في واقع المؤسسة، لا بد من تطبيق الأدوات الفعالة لمراقبة التسيير الأكثر إماماً بجوانب المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة.

ولما كان هناك اختلاف في خصوصية النشاط البنكي والمؤسسات الإنتاجية مما سيستلزم الاختلاف في الأدوات المطبقة في مراقبة التسيير، فإنه لا بد من التطرق إلى دراسة القطاع البنكي، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل اللاحق.

مقدمة الفصل :

نظرا لطبيعة الموضوع التي تقتضي محاولة إسقاط المعارف النظرية لمراقبة التسيير على الواقع العملي ومعرفة مدى تطبيقه في البنوك الجزائرية وذلك من خلال البنك المعني بالدراسة وهو البنك الفلاحة والتنمية الريفية وتبيان نظرة وموقع مراقبة التسيير وعرض الأدوات المستعملة وقد انتهجنا النهج الوصفي لطرق وأدوات مراقبة التسيير مع اخذ بعض من الجانب التقني الذي يأخذ وقتا أطول وظروفا أفضل كما أننا من مهام الوظائف الأخرى للمؤسسة ومهام مراقبة التسيير تركز على دراسة نتائجها وتحليلها وتقديم الاستشارة على أساسها ونلخص في الأخير إلى تقييم مراقبة التسيير في البنوك مقارنة مع الإطار النظري وتقديم التوصيات والاقتراحات التي نراها ملائمة من اجل جعل مراقبة التسيير في ألبانك أكثر ايجابية ومساهمة في التسيير والتحكم الفعال وسنتطرق إلى هذا في المباحث التالية :

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة

المبحث الثاني : التحليل المالي داخل البنك

المبحث الثالث : تقييم مراقبة التسيير داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية

المبحث الأول : الطريقة والأدوات

المطلب الأول: الطريقة المستعملة في جمع المعلومات:

أولاً_ طريقة جمع المعلومات :

بعد طرح أسئلتنا وتفحصنا للقوائم المالية للبنك قمنا بتحليلها قصد معرفة الإجراءات والخطوات المتبعة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية في معالجة وتحليل الميزانيات لسنوات الثلاثة إلى غاية توظيفها في اتخاذ القرارات المناسبة مع المختص في قسم المحاسبة

ثانياً _ دراسة حالة :

تم اختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية ورقلة كمثال التي تتمثل في دورها في تشجيع الاستثمارات ودعم الفلاحة وغيرها ، لهذه العينة لان البنك محل الدراسة يعتبر فرع من فروع البنك ، ويعود اختيارنا لهذا البنك لمكانته الإستراتيجية والاقتصادية والخبرة التي يتمتع بها موظفوها وإطاراتها والذين يسهرون على تقديم الأفضل له كما تتوفر لدى البنك العديد من أدوات مراقبة التسيير في التحكم في الأداء المالي .

ثالثاً _ الأدوات المستعملة في الدراسة :

اعتمدنا في دراستنا على أداتين لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة ، وتتمثل في

1/ وثائق المؤسسة : والمتمثلة في مجموعة من الوثائق وبعض الميزانيات داخل المؤسسة .

ب/ المقابلة الشخصية : وتمثلت في مقابلة المكلف بالمالية والمحاسبة ، حيث تم خلال هذه المقابلة طرح العديد من الأسئلة المفتوحة والتي من شأنها أن تمكننا من الإلمام بالموضوع بشتى جوانبه .

المطلب الثاني: تقديم المؤسسة المستقبلية (بنك الفلاحة والتنمية الريفية)

يلعب البنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) كغيره من المؤسسات المصرفية دورا فعالا في إنعاش الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية عن طريق تشجيعه للاستثمار سواء في القطاع العمومي أو الخاص وان الاقتصاد المحلي يشهد مرحلة انتقالية وهي مرحلة اقتصاد السوق واهم ما يميزها خصوصية المؤسسات العمومية .

ولهذا سوف نخصص هذا المبحث للحديث عن نشأة البنك الفلاحة والتنمية الريفية والتعرض للمهام المنطوية به وأهدافه وكذا عرض الهيكل التنظيمي وموقع مراقبة التسيير .

اولا : نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

يعتبر 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 1982¹ ، وذلك بهدف تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي ، ولقد أوكلت له مهمة تمويل هياكل ونشاطات القطاع الفلاحي ، الصناعي ، الري ، الصيد البحري والحرف التقليدية في الأرياف .

تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار الإصلاحات الاقتصادية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري ، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1000000 دج للسهم الواحد ، ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14 أبريل 1990 الذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلاله نظام التخصص ، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر مهامه كبنك تجاري والمتمثلة في منح القروض وتشجيع عملية الادخار بنوعيتها ، أما حاليا فيقدر رأس ماله بحوالي 33 مليار دينار جزائري موزع على 3300 سهم بقيمة إسمية قدرها 1000000 دج لكل سهم مكتتبه كلها من طرف الدولة .

وحتى يتسنى لهذا المصرف القيام بمهامه على أحسن وجه ، لقد ورث من البنك الوطني الجزائري 18 مديرية جهوية و140 وكالة ، وفي يناير من سنة 1985 كان له 29 مديرية جهوية و173 وكالة ، وفي سوق يتميز بالمنافسة القوية أصبح يشق طريقه بحوالي 300 وكالة مؤطرة بحوالي 7000 عامل ما بين إطار وموظف¹ ، وبهدف اكتساب ميزة تنافسية تؤهله لمنافسة البنوك الخاصة والأجنبية التي تزاول نشاطها في السوق المصرفية الجزائرية قام بتنويع منتجاته وخدماته المتضمنة أبعاد الجودة الشاملة .

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

¹ تقرير نشاط بنك بدر ، 2002 ، ص:02 .

ثانيا: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

من أهم الأهداف الرئيسية المسطرة من طرف إدارة البنك ما يلي:

- 1- تنويع وتوسيع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.
- 2- تحسين العلاقات مع العملاء.
- 3- تحسين نوعية الخدمات.
- 4- الحصول على أكبر حصة من السوق.
- 5- تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق مردودية أكبر.

وبغية تحقيق تلك الأهداف إستعان البنك بتنظيمات وهيكل داخلية ووسائل تقنية حديثة بلجوهه إلى صيانة وترميم ممتلكاته وتطوير أجهزة الإعلام الآلي ، كما بذل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية وترقية الاتصال داخل وخارج البنك، كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من العملاء وذلك بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم ، والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم ، وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه بـ:

أ- رفع حجم الموارد بأقل تكلفة ممكنة وأعلى عائد عن طريق القروض المنتجة والمتنوعة واحترام القوانين.

ب- توسيع نشاطات البنك فيما يخص حجم التعاملات.

ج- التسيير الصارم لحزينة البنك سواء بالدينار أو بالعملة الصعبة.

ثالثا: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية والتنظيم الداخلي له

1- مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تماشيا مع القوانين والقواعد سارية المفعول في مجال النشاط المصرفي، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام التالية:

- تنفيذ جميع العمليات المصرفية والإعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها.

- إنشاء خدمات مصرفية جديدة مع تطوير الخدمات القائمة.

- تطوير شبكته ومعاملاته النقدية باستحداث بطاقة القرض.

- تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الإدخار و الإستثمار .

- تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

- الاستفادة من التطورات العالمية فيما يخص التقنيات المرتبطة بالنشاط المصرفي .

ومن أجل إعطاء منتجات وخدمات مصرفية جديدة للمدخرين في إطار سياسة القروض ذات المردودية، قام البنك بتطوير قدرات تحليل المخاطر وإعادة تنظيم القرض، كما حدد ضمانات متصلة بحجم القروض وهو يطبق معدلات فائدة تتماشى وتكلفت الموارد ، مع محاولة الحصول على امتيازات ضريبية .

2- التنظيم الداخلي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

إن تحقيق البنك الأهداف مرتبط بمدى قدرته على إتاحة وتجنيد الوسائل المادية والبشرية لأجل تحقيق أهداف وإستراتيجية البنك بتنظيمها والتنسيق بينهما ضمن هيكل تنظيمي ملائم يخدم المصالح العامة للبنك ويحدد العلاقات الرسمية من طرف التنظيم فشكل تنظيم بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعتمد على شكلين هما : التنظيم المركزي والتنظيم اللامركزي .

2-1 التنظيم المركزي :

*مجلس إداري برئاسة الرئيس المدير العام (P.D.G.)

*مديريات عامة مساعدة على رأس كل منها مدير مساعد ويتفرع بعض منها إلى مديريات فرعية أخرى حسب ما يبينه الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

تتكون أهم المديريات العامة المساعدة لعمل الرئيس المدير العام من :

✓ _المدرية العامة المساعدة للإدارة والوسائل

✓ _المدرية العامة المساعدة للمراقبة والتطوير

✓ _المدرية العامة المساعدة للإعلام الآلي المحاسبة والصندوق

✓ _المدرية العامة المساعدة للعمليات الدولية

✓ _المدرية العامة المساعدة للموارد والتعهدات

✓ _مديرية الاتصال والتسويق

إضافة إلى ما سبق توجد المفتشة العامة المستشارون واللجان الذين يقومون بمراقبة وإعطاء النصائح والآراء فيما يخص عمل ونشاط البنك بصفة عامة بما إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يمتلك شبكة كبيرة من الواكالات عبر التراب الوطني فانه يعتد على تنظيم لامركزي أين يخول للمجموعات الجهوية للاستغلال بعض الصلاحيات والاستقلالية وكذا مهام المراقبة والتفتيش لعمل وأنشطة الوكالات المصرفية التي تحت مسؤوليتها

2-2 التنظيم اللامركزي :

*المجموعة الجهوية للاستغلال (G.R.E) : التي تتولى مهمة تنشيط مساعدة مراقبة مثل الوكالات المصرفية التي هي تحت مسؤوليتها غالبا ما تكون هذه المجموعات الجهوية للاستغلال ولائمة

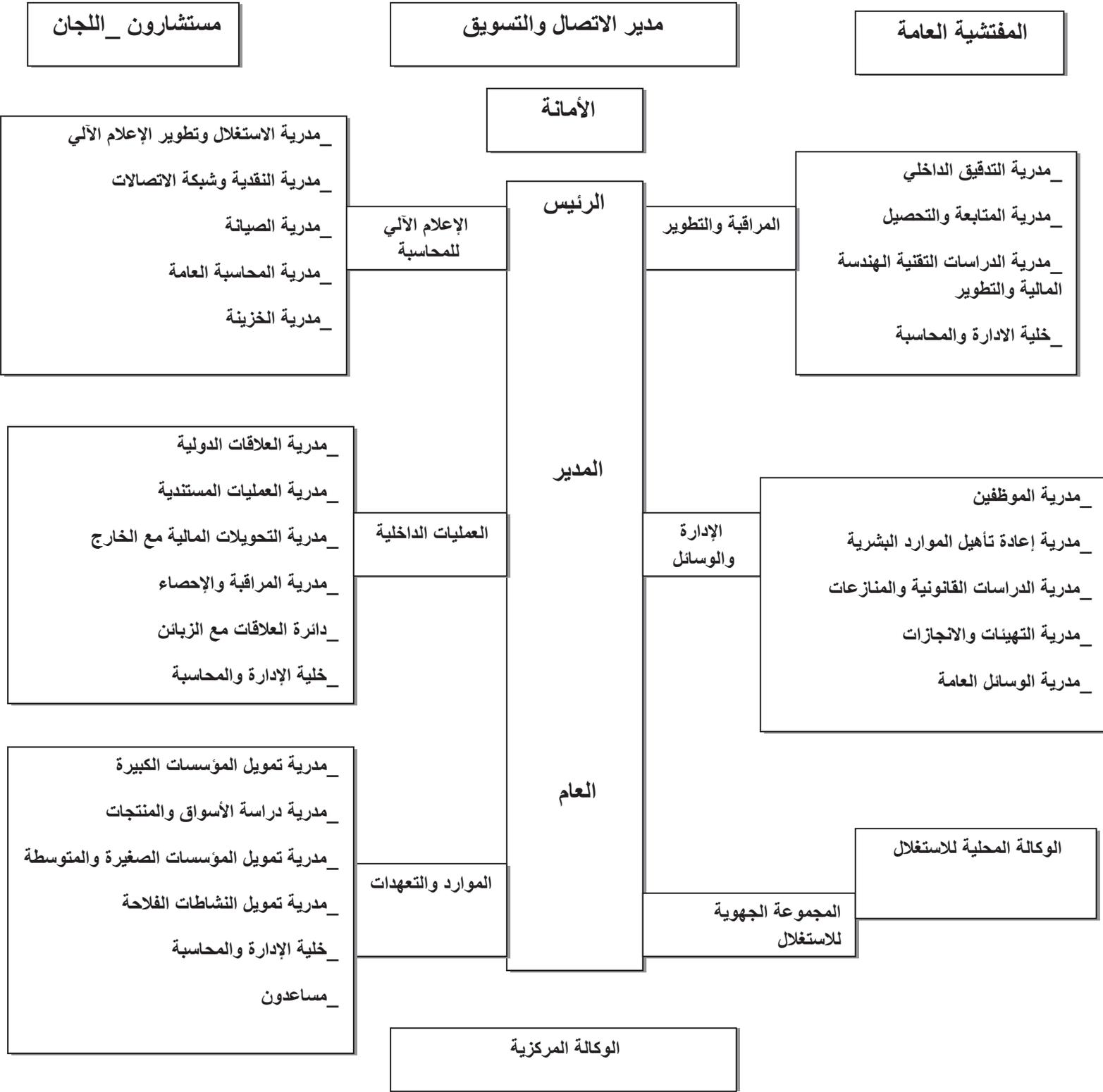
بممتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية عبر كامل التراب الوطني 41 وكالة للاستغلال .

*الوكالة المحلية للاستغلال (A.L.E) : تتمثل في الوكالة المصرفية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية تكون تابعة للمدرية العامة وتحت رقابة إحدى المجموعات الجهوية للاستغلال . تقوم الوكالة المحلية للاستغلال بمعالجة جميع أو بعض العمليات المصرفية حسب مناطق تواجدها وما يقتضيه عملها أين تدخل في علاقات مباشرة مع الزبائن .

بممتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية حاليا 300 وكالة محلية للاستغلال عبر كامل التراب الوطني متضمنة وكالة مركزية مقرها بالجزائر العاصمة . كما يسعى البنك حاليا إلى التوسع عبر فتح وكالات مصرفية جديدة قدر عدد المشاريع بها ب : 47 مشروع بعدما كان يمتلك البنك وكالة عند بداية نشاطه سنة 1982 مما يشير إلى التوسع الكبير للبنك واتساع حجم أعماله وتعاملاته .

3- الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية :

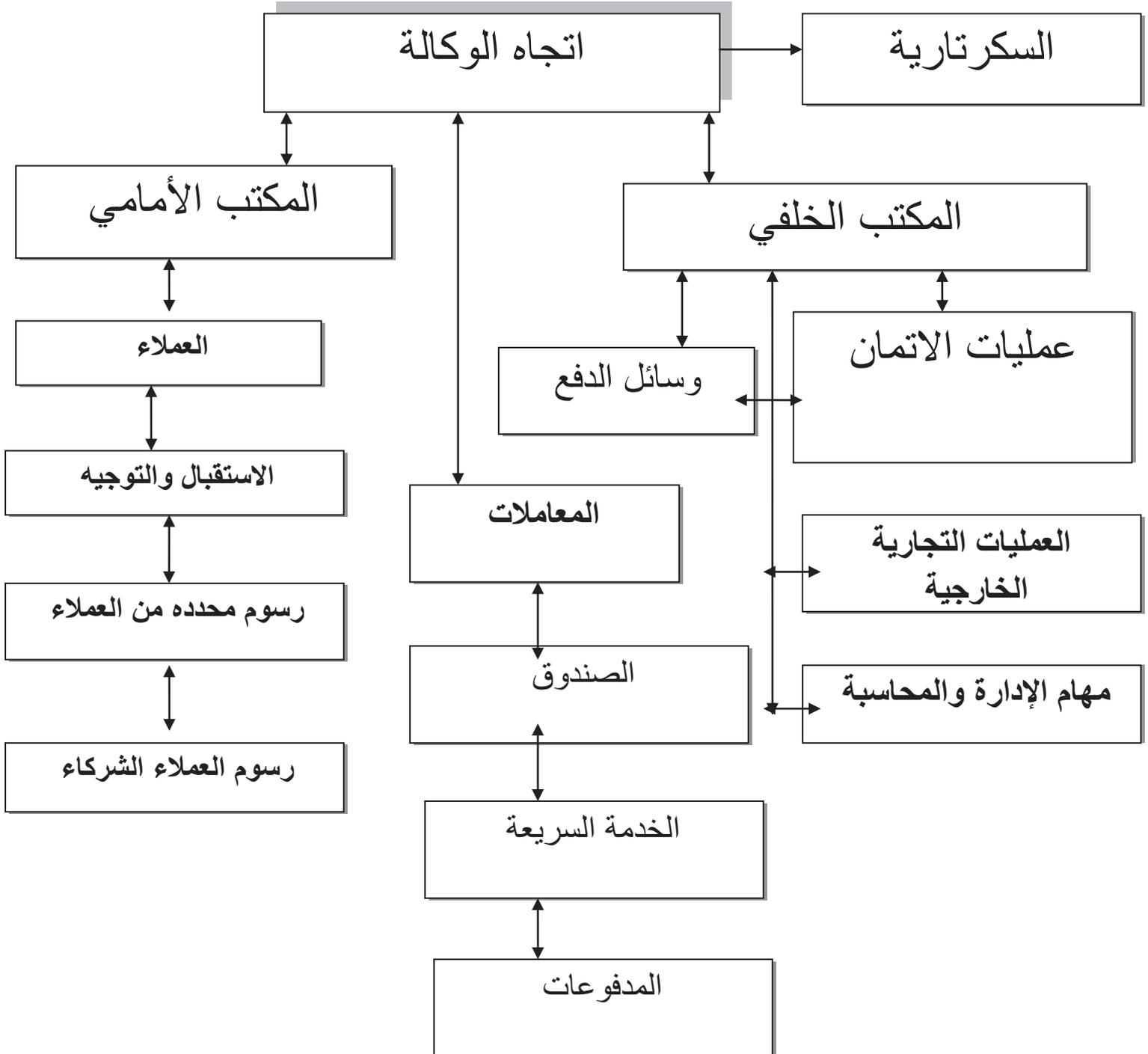
الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



D.G.A المديرية العامة المساعدة المصدر : بنك الفلاحة والتنمية الريفية 2006.

الهيكل التنظيمي للوكالة المحلية بور قارة :

الهيكل التنظيمي للوكالة



المبحث الثاني: التحليل المالي داخل البنك

تمهيد

يعتمد نظام مراقبة التسيير على عدد من الأدوات، كأى وظيفة تسييرية، وذلك حتى يمكن مراقب التسيير من القيام بالدور المطلوب منه، والتي تمكنه من جمع وتحليل وتقديم المعلومات، للإدارة العليا والمسؤولين العمليين، من مختلف مصالح المؤسسة ولا يتم ذلك إلا من خلال إتقانه لمختلف هذه الأدوات وتحكمه فيها وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل، واخترنا من بين هذه الأدوات ادات التحليل المالي للتعبير عن المركز المالي للبنك.

المطلب الأول: عرض القوائم المالية للبنك

جدول الأصول رقم الجدول: (1- 2) الميزاني المالية للبنك

الأصول	سنة 2011	سنة 2012	سنة 2013
الصندوق . البنك المركزي	6265247954.51	20859309662.25	12204926158.29
أصول مالية مملوكة	189970117987.4	416161706.03	18740382289.37
أصول مالية جاهزة للبيع	23814455870.64	7329692388.24	7440133883.34
سلفيات وحقوق على الهيئات المالية	142029156156.81	2273728550.75	45354859467.69
سلفيات وحقوق على الزبائن	1455171469977.95	28086366424.57	600080916160.05
أصول مالية مملوكة إلى غاية الاستحقاق	178490000.00	657000000.00	2532510000.00
أصول أخرى	4348571278.36	9467720771	583689.10
حسابات التسوية	24744887898.60	5888390165.89	9331858333.84
المساهمات في الفروع	1117481673.76	39728648.31	55128648.31
الأصول الثابتة المادية	3391502045.47	1013139847.07	159348493.69
الأصول الثابتة غير المادية	57510326.41	45054108.73	80914102.41
المجموع	541088891169.61	75035743572.84	695981561226.09

المصدر: من إعداد الطالب حسب الوثائق المقدمة من البنك

جدول الخصوم

رقم الجدول : (2- 2) الميزاني المالية للبنك

الخصوم	سنة 2011	سنة 2012	سنة 2013
البنك المركزي	128190762063.08	14719069054.76	126638664930.65
ديون تجاه الهيئات المالية	44330291353.85	26257188889.36	336363686723.19
ديون تجاه الزبائن	301917128882.36	20725314536.00	76206228674.67
ديون ممثلة بورقة مالية	17192097415.66	3916651922.09	9419834148.08
خصوم أخرى	4085372483.69	939503065.65	5386924722.99
حسابات التسوية	4553083288.10	7965685257.63	27082430514.96
مؤونات لتغطية المخاطر والأعباء	1070209163.46	306855722.58	61549494995.53
أموال لتغطية المخاطر	50227401564.89	91698295.37	52856096547.09
ديون تابعة	0.00	0.00	0.00
رأس مال الشركة	33000000000.00	0.00	0.00
احتياطات	1027531481.90	95974809.09	14897810.09
فرق إعادة التقييم	236577429.05	7768792.25	164968792.25
رصيد من جديد	367121634.48	0.00	153008037.43
نتيجة السنة المالية	95974809.09	10033228.34	145325329.16
المجموع	541088891169.61	75035743572.84	695981561226.09

المصدر : من إعداد الطالب حسب الوثائق المقدمة من البنك

جدول رقم : (2- 3) الميزانية

الميزانية الوظيفية المختصرة لسنة 2011

النسب	المبالغ	الخصوم	النسب	المبالغ	الأصول
9.62	491630279714.95	الخصوم المتداولة	0.98	532173825845.61	الأصول المتداولة
0.096	49458611454.66	الموارد الدائمة	0.01	8915065324	الأصول الثابتة
100	541088891169.61	المجموع العام	100	541088891169.61	المجموع العام

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الوثائق البنك من مصلحة المالية والمحاسبة

جدول رقم : (2-4) الميزانية

الميزانية الوظيفية المختصرة لسنة 2012

النسب	المبالغ	الخصوم	النسب	المبالغ	الأصول
0.87	65618224402.21	الخصوم المتداولة	0.87	65510648897.73	الأصول المتداولة
0.125	9417519170.64	الموارد الدائمة	0.14	10525094675.11	الأصول الثابتة
100	75035743572.84	المجموع العام	100	75035743572.84	المجموع العام

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الوثائق البنك من مصلحة المالية والمحاسبة

جدول رقم (2-5)

الميزانية الوظيفية المختصرة لسنة 2013

النسب	المبالغ	الخصوم	النسب	المبالغ	الأصول
0.78	548628414476.59	الخصوم المتداولة	9.99	695685586292.58	الأصول المتداولة
0.21	147353146749.5	الموارد الدائمة	0.0042	295974933.51	الأصول الثابتة
100	695981561226.09	المجموع العام	100	695981561226.09	المجموع العام

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الوثائق البنك من مصلحة المالية والمحاسبة

المطلب الثاني : مؤشرات التوازن المالي

أولاً_ مؤشرات التوازن المالي 2013 /2012 /2011

ومن أهم المؤشرات المستعملة في تقييم التحكم في الأداء المالي هي :

1_ رأس المال العامل الصافي FR: ويحسب من أعلى الميزانية

بما إن رأس المال العامل الصافي يشكل جزء أساسيا من المؤسسة البنكية الناجحة فهو يبين هل المؤسسة متوازنة ماليا أم لا ومدى احترامها لقاعدة التوازن المالي وعليه فيحسب كما موضح في الجدول التالي .

رأس المال العامل الصافي FR : الموارد الثابتة- الاستخدامات الثابتة

جدول رقم : (6- 2) رأس المال العامل الصافي

البيان	2011	2012	2013
الموارد الدائمة.....1	49458611454.66	9417519170.64	147353146749.5
الاستخدامات الثابتة.....2	8915065324	10525094675.11	295974933.51
رأس المال العامل = (1)-(2)	40543546130.66	-1107575504.47	147057171.99

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الوثائق البنك من مصلحة المالية والمحاسبة

نلاحظ إن من خلال الجدول إن رأس المال العامل لسنة 2011 و2013 سيولة موجبة وهذا يشير إلى إن قدرتها على تمويل احتياجاتها المتوسطة وطويلة المدى باستخدام مواردها المتوسطة وطويلة الأجل حيث تمكنت المؤسسة من تمويل كافة استثماراتها وتحقيق فائض مالي يمكن استخدامه في تمويل احتياجاتها الأخرى.

أما في سنة 2012 كانت سيولة سالبة وهذا يدل على إن قدرتها على تمويل احتياجاتها ضعيفة حيث إن المؤسسة لن تتمكن من تمويل استثماراتها وعدم تحقيق فائض مالي يمكنها تغطية بعض من استثماراتها في تمويل احتياجات الأخرى

2_ رأس المال العامل BFR:

بحسب رأس المال العامل = الأصول المتداولة ماعدا النقديات _ الخصوم المتداولة ماعدا النقديات
جدول رقم: (7 - 2) رأس المال العامل

البيان	2011	2012	2013
الأصول المتداولة 1.....	517903126446.51	44651339235.48	683480660134.29
الخصوم المتداولة 2.....	363439517651.87	50899155347.45	421989749545.94
راس مال العامل = (1)-(2)	154463608794.64	-6247816111.97	261490910588.35

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الوثائق البنك من مصلحة المالية والمحاسبة

نلاحظ من خلال الجدول إن الاحتياج في رأس المال العامل احتياجا قدره **154463608794.64** دينار في سنة 2013 **261490910588.35** دينار والذي يظل على مستواه الطبيعي طالما يتمكن البنك في الرفع في مستوى رأس المال العامل الصافي لكنه قد يؤدي إلى عجز في الخزينة في هذه الحالة قدر (**-6247816111.97**) لانحرافه عن مستواه المعهود من خلال تدني في مستوى رأس المال العامل الصافي

3_ الخزينة الصافية TR:

رقم الجدول : (8 - 2) الخزينة الصافية

المؤشرات	2012	2013	2014
1.....FR	40543546130.66	-1107575504.47	147057171.99
2.....BFR	154463608794.64	-6247816111.97	261490910588.35
=(2)-(1)...TR	-113920062663.98	-7355391616.44	-114433738772.36

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الوثائق البنك من مصلحة المالية والمحاسبة

من خلال الجدول نلاحظ البنك في السنوات الثلاثة قد أظهرت النتيجة أن البنك حقق عجزا قدر **-113920062663.98** و **-7355391616.44** و **-114433738772.36** على التوالي وذلك لان سرعة تحول الاستخدامات إلى السيولة النقدية كانت اقل من سرعة وصول الاعتمادات البنكية إلى مواعيد استحقاقها .

4- القدرة على التمويل الذاتي :

القدرة على التمويل الذاتي : من ملحق الجداول تحصلنا على :

$$CAF = (\text{المؤونات}) + \text{نتيجة السنة المالية}$$

$$Caf 2011 = 1070209163.46 + 95974809.09 = 1116183972.55 \text{ دينار}$$

$$Caf 2012 = 10033228.34 + 91698295.58 = 101731523.92 \text{ دينار}$$

$$CAF 2013 = 145325329.16 + 1549494995.53 = 1694820324.66 \text{ دينار}$$

استطاع البنك تمويل احتياجاته الداخلية بنفسه من موارده الخاصة مع بقاء فائض الذي يمثل القدرة على التمويل الذاتي (فائض في القدرة على التمويل الذاتي) ب. 1116183972.55 دينار و 101731523.92 دينار و 1694820324.66 دينار

ثانيا: المناقشة وتفسير النتائج

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في البنك التنمية الريفية بورقلة خلال السنوات 2011. 2012. 2013 لإظهار مراقبة التسيير في التحكم في الأداء المالي ومن خلال التعرض لمفهوم وتقييم الأداء المالي ومؤشراته . وكذلك التعرض لمعرفة مراقبة التسيير وأهميتها لهذا تمثلت نتائج الدراسات فيما يلي :

نلاحظ من خلال المؤشرات التوازن المالي لسنوات الثلاثة 2011 2012 2013 مايلي :

أولا _ رأس المال العامل الصافي FR:

حقق البنك رأس المال العامل الصافي خلال السنة الأولى (2011) و(2013) ربحا هذا مايعني أن البنك استطاع تغطية جميع استخداماته بموارده الدائمة مع تحقيق فائض يكفيها لتغطية أصولها المتداولة .

أما في السنتين (2012) نلاحظ هناك تدهور في FR حيث حقق البنك نتيجة سالبة وهذا مايدل على أن البنك لم يستطع تغطية جميع استخداماته الثابتة بموارده الدائمة مما يجعله قد يلجئ إلى الاستدانة واستخدام الديون لتغطية هذا العجز .

ثانيا _ الاحتياج في رأس المال العامل :

من خلال نتائج السنوات الثلاثة لمؤشر BFR نلاحظ أن البنك حقق الاحتياج في رأس المال العامل موجب لسنة (2011

2013) وهذا مايعني أن البنك في حاجة إلى تغطية هذا الاحتياج من خلال فائض محقق من رأس المال العامل أو استخدام

الديون لتغطية هذا العجز عكس ماتم تحقيقه في سنة 2012 حيث أن BFR كان سالبا وهذا مايعني أن البنك استطاع تغطية احتياجاته من نشاط الاستغلال وخارج الاستغلال باستخدام موارد الخصوم المتداولة

ومنه يمكن القول أن البنك ليس في حاجة إلى سيولة رأس المال العامل (FR) لتغطية احتياجاته.

ثالثا _ الخزينة الصافية TR:

الخزينة صافي الخزينة يمكن القول أن البنك حقق خزينة سالبة مايعني أن البنك يمكن إرجاعه إلى سبب من أسباب عجز الخزينة (سوء التسيير عناصر الاستغلال _ الخسائر المتراكمة _ إفلاس عميل مهمالخ) .

وخلاصة ما يمكن استنتاجه من الخزينة الصافية على ضوء النتائج المحققة إن وضعية البنك ليست في وضعيه جيدا على المستوى المتوسط والبعيد.

رابعا _ القدرة على التمويل الذاتي :

من خلال قرائتنا لمؤشر القدرة على التمويل الذاتي يمكن القول أن للبنك القدرة على تمويل احتياجاته الداخلية بموارده الداخلية وبالجاء المقارنة بين مؤشر القدرة على التمويل الذاتي لسنة 2011 و 2012 و 2013

المبحث الثالث : تقييم مراقبة التسيير داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية

المطلب الأول : لوحة القيادة والمؤشرات

إن عملية متابعة تنفيذ الموازنة والخطط المبرمجة يتطلب تحضير نماذج ملخصة ومعبرة عن طبيعة النشاط بواسطة مؤشرات دقيقة تسمح بتحديد وضعية التنفيذ من أجل اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب وهذا ما يتم بواسطة ما يدعى (لوحة القيادة).

ونجد إعداد لوحة القيادة في البنك الفلاحة و التنمية الفلاحية ، يتم بصفة دورية حيث نجد لوحة قيادة موازنة الاستغلال التجاري تكون شهرياً وتحتوي على مؤشرات ثابتة أما الموازنات الأخرى فتكون سنوية فتشتمل على مؤشرات تختلف باختلاف رغبة المديرية العامة واحتياجاته وكما نجد جداول أخرى تعبر عن نشاطات ووضعيات مختلفة أخرى حسب طلب المديرية العامة.

ونجد أن مؤشرات لوحة القيادة تتصف بأنها مجمعة وشاملة كلما اتجهت نحو المستوى الأعلى إلا إذا كانت هناك الحاجة إلى معرفة تفاصيل وضعيات معينة.

ومهما يكن نجد وبصفة عامة أن لوحة القيادة في البنك تضم العناصر التالية:

ما تحقق في الفترة الماضية؛

ما تحقق في الفترة الحالية؛

النمو بالقيمة والنسبة؛

الأهداف المحددة؛

معدل الإنجاز؛

مؤشرات الاستخدامات: وتشتمل على مؤشرات تطور استخدامات البنك بالقيمة والنسبة حيث نجد الاستخدامات القصيرة الأجل للقطاع العام والخاص والمتوسطة وطويلة الأجل للقطاع العام والخاص بالقيمة والنسبة.

مؤشرات حسابات الزبائن: وتتمثل في حسابات الشيكات، الحسابات الجارية، حسابات الادخار، حسابات الاستثمارات، حسابات العملة الصعبة بالنسبة والقيمة ويمكن أن نجد جداول القيادة بأكثر تفصيل حسب حاجة المديرية العامة لكل الوكالات.

جداول تغطية الموارد للاستخدامات: وذلك حسب طبيعتها ومدتها والتي تحسب بقسمة الموارد على الاستخدامات.

مؤشرات التعهدات بالإمضاء: وتشتمل على تعهدات القطاع العام والقطاع الخاص بالقيمة والنسبة.
مؤشرات تغطية الحقوق: وذلك حسب طبيعة الزبائن، حيث نجد القطاع العام والخاص وكذا تشغيل الشباب.
مؤشرات التسيير المحاسبي والإداري: وذلك لمختلف الوكالات التابعة للمديرية الجهوية.
مؤشرات عدد الملفات: وتشتمل على تطور ملفات الاستغلال العام والخاص والاستثمارات العامة والخاصة، المؤسسات المصغرة والقروض العقارية وقروض السيارات.
مؤشرات تطور الخدمة ورضي الزبائن: وتشتمل على مختلف عدد الشكاوي وكذا مؤشرات وفاء الزبون.
2- جدول قيادة التسيير: ونجده شامل للمؤشرات التي تعبر على الوضعية العامة لأداء، حيث يشتمل على مؤشرات النشاط ومؤشرات المردودية ومؤشرات الإنتاجية ومؤشرات متابعة مخاطرة القرض، والشكل التالي يبين نموذج عام لجدول قيادة التسيير.

الشكل رقم (2،9): لوحة قيادة التسيير

السنة	مؤشرات النشاط
	الناتج الصافي البنكي النتيجة الصافية هامش الوساطة الهامش على العمولة
	مؤشرات المردودية
	نسبة الربحية معامل الاستغلال الهامش الصافي الإجمالي
	مؤشرات الإنتاجية
	رقم الأعمال حسب الأجر
	مؤشرات متابعة أخطار القرض
	استحقاق الديون المتنازع فيها / مجموع الديون اثر التنبؤ تغطية الموارد المشكوك فيها
	الجموع

المصدر: من إعداد الطالب حسب الوثائق المقدمة من البنك

المطلب الثاني: تقييم مراقبة التسيير داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أولاً: تقييم نظام مراقبة التسيير

أصبح تطبيق نظام مراقبة التسيير يلقي صداً كبيراً في المؤسسات المالية والبنكية وذلك من خلال حساب تكاليف المخاطر وتكاليف رأس المال كما أنها تلعب دوراً رائداً في التحكم في تسيير المؤسسات البنكية وهذا من خلال ما تقدمه من خدمات استشارية للإدارة العليا المسؤولين العاملين من أجل ضمان تحقيق الأهداف المسطرة بأكثر فعالية وكفاءة. ومن أجل أن تقوم مراقبة التسيير بمهامها بدقة لا بد من تقييم مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف المسطرة لها من خلال تحديد نقاط القوة والضعف والايجابيات والسلبيات من أجل المحافظة على الايجابيات والعمل على معالجة السلبيات وتفاديها في المستقبل من خلال دراستنا لواقع نظام مراقبة التسيير في البنك يمكن تسجيل بعض نقاط القوة والضعف التالية:

1- الايجابيات:

لقد سجلنا بعض الايجابيات يمكن إيجازها فيما يلي:

- ☞ المبدأ العام لمراقبة التسيير في البنك القائم على زرع ثقافة المراقبة الذاتية مبدأ ايجابي المترجم في اهتمام البنك بالعمل على تفعيله وتجسيده من خلال الدورات التكوينية في مراقبة التسيير التي ينظمها من فترة لأخرى من أجل غرس هذه الثقافة في ذهنية الأفراد وتميئتها لتبني ثقافة المراقبة الذاتية؛
- ☞ إعطاء نسب التحليل المالي أهمية في تحليل وضعية البنك واتخاذ القرارات الملائمة في ضوء نتائجها؛
- ☞ إعطاء أهمية لنظام المعلومات من خلال مشروع " DELTA V.7 " أيماناً منهم بأهمية نظام المعلومات في تسهيل تدفق المعلومات بالدقة والسرعة المناسبة؛
- ☞ استعمال العلامات الساطعة من أجل ربح الوقت واكتشاف الانحرافات وتصحيحها واتخاذ الإجراءات الضرورية في الوقت؛
- ☞ إتباع الإجراءات المنهجية في إعداد الموازنات التقديرية هذا ما يمكن البنك من تحديد الانحرافات بدقة وتصحيحها والقضاء على أسبابها وعدم الوقوع فيها مستقبلاً.

2- السلبيات: وتمثل في النقاط التالية:

- ☞ عدم وجود التسيير مراقبة كهيئة في الهيكل التنظيمي، حيث نسجل غياب هيئة مراقبة التسيير في البنك، رغم وجودها عملياً واعتبارها كوظيفة وليست كمسار كما هو معلوم؛
- ☞ عدم فعالية نظام المعلومات حيث ورغم وجود قسم خاص بنظام المعلومات إلا أنه غير فعال ولا يفي بالدور المنوط به؛
- ☞ غياب ثقافة تسييرية لدى موظفي البنك فكيف الحديث عن مراقبة التسيير ومن تم انطلاق البنك من فكرة غير واقعية في تطبيق نظام مراقبة التسيير باعتماده على المراقبة الذاتية للأفراد؛

- غياب مختلف عوامل التنظيم في البنك مثل بطاقات الهيئات، بطاقات الشغل، الشيء الذي يؤدي إلى عدم معرفة مهامهم بدقة ومن ثم عدم إمكانية إجراء الرقابة وقياس الفعالية في تحقيق الأهداف؛
 - قياس المردودية على أساس مراكز الربح فقط دون غيرها من المحاور الأخرى مما لا يمكنهم من تحديد مردودية البنك بصفة دقيقة ومعبرة عن الوضعيات المختلفة للبنك؛
 - عدم الاعتماد على الناتج الصافي البنكي كأساس في تحليل مردودية البنك ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة، إذ أنه يبقى مجرد أرقام وذلك لغياب مراقب التسيير الذي يستعمل هذه المعلومات في التحليل وتقديم الاستشارة؛
 - غياب نظام المحاسبة التحليلية من أجل تحديد التكاليف، حيث تؤخذ التكاليف من المحاسبة العامة؛
 - الاعتماد في تخصيص الموارد على الاستخدامات على تقنية الجمع الوحيد فقط الشيء الذي يوقع البنك في مشاكل السيولة وعدم الأخذ بعين الاعتبار طبيعة ومدة الموارد في التخصيص؛
 - عدم وجود مراكز التحويل الداخلي من تغطية مخاطر تكلفة رأس المال المتمثلة أساساً في مخاطر الصرف والسيولة والمعدل؛
 - لا تؤخذ تكلفة رأس المال بعين الاعتبار حيث أن هناك فرق بين تاريخ التسجيل المحاسبي للعملية والدخول الفعلي للأموال إلى خزينة البنك وهذا الفرق في الأيام يعتبر كتكلفة على عاتق البنك؛
 - الاهتمام المتزايد بنظام الموازنات التقديرية على حساب الأدوات الأخرى؛
 - لا نجد استخدام لوحة القيادة التنبؤية التي تسمح التوفيق بين الأهداف والمؤشرات الموضوعية ومتابعة الإستراتيجية؛
 - لوحة القيادة يجب أن تكون شاملة وجامعة لمعلومات دقيقة وواضحة وهذا ما لا نجده في لوحة القيادة للبنك، حيث نجدها مفصلة كثيراً؛
 - عدم إعداد لوحات القيادة لجميع مراكز المسؤولية حيث نجد أغلبها لمتابعة تنفيذ الموازنة؛
 - جهل الكثير من الموظفين لحقيقة لوحة القيادة واعتبارها مجرد جداول لتسجيل ومتابعة النشاط وهذا بسبب غياب مراقب التسيير الذي يقوم بوضعها؛
- نظراً لغياب مراقبة التسيير كهيئة جعل من الصعب التنسيق والتوفيق بين مختلف أدوات الرقابة مما أدى إلى عدم تكامل الأدوات فيما بينها من أجل اتخاذ قرارات صائبة.