اليات بناء نظام مراقبة التسيير في المؤسسات البنكية
دراسة حالة وكالة القرض الشعبي الجزائري – المدية –

Case Study The mechanics of developing a control management system in the banking institutions -Agency Algerian Popular Credit-medea

علوطي لمين **هاجر تزغوين**
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
جامعة المدية

ملخص:

تأتي هذه الدراسة بهدف توضيح أهمية نظام مراقبة التسيير في المؤسسات البنكية ،من خلال القراءة القانونية لكل من البنوك وأدوات مراقبة التسيير ، ومن ثم دراسة واقع نظام مراقبة التسيير في وكالة القرض الشعبي ، وتوصلت الدراسة إلى أن وكالة القرض الشعبي الجزائري CPA تحوي على مصلحة مراقبة التسيير في مختلف الوظائف لكن اقتصرت أدواتها في الجانب المالي على الموازنة التقديرية فقط،لذا لابد على الوكالة الاعتماد على نظام فعال والذي يسمح بانتقال المعلومات بسرعة وتخزينها بالكيفية التي يمكن طالبيها من الحصول عليها في الأوقات المناسبة والتمكن من تجديدها،بالإضافة إلى تفعيل لوحة القيادة من خلال سرعة إنجازها حتى تؤدي دورها الفعال في مراقبة التسيير والاعتماد عليها كأداة من أدوات التحكم في التسيير واستغلال الإعلام الآلي في ذلك، لتسهيل الحصول على المعلومات بسرعة من جهة والتمكن من إدخالها في الأوقات المناسبة من جهة أخرى.

الكلمات المفتاحية: مراقبة التسيير، مؤسسة بنكية، لوحة القيادة، نظام الموازنات، نظام المعلومات.

Abstract :

This study is to clarify the importance of monitoring gouvernance in banking institutions system, through a legal reading of both banks and Tools Steering control, and then study the reality Steering control system in the agency popular loan, the study concluded that the agency ANP loan CPA contains the interest steering control the various functions but limited tools in the financial side of the budget estimates only, so to be on the agency to rely on an effective system which allows the transmission of information quickly and store them in the manner that can be applicants to get them at the appropriate times and being able to renew it, in addition to activating the dashboard during the speed of delivery even lead active role in monitoring the functioning and reliable as a tool of control in management tools and automated exploit the media in it, to facilitate access to information quickly on the one hand and being able to enter the appropriate times on the other.

Keywords : *management control Banking institution,Dashboard,budget system,information systems.*

مقدمة:

عرفت مراقبة التسيير تطورات عديدة عبر الزمن وذلك للتغييرات السريعة التي طرأت على المؤسسات ومحيطها الذي أصبح يتسم بالتغيير السريع والمستمر حيث اعتبر في بداية الأمر كعملية لتنفيذ الأهداف في ظل البيئة المستقرة نسبيا، لكن اليوم أصبح وجود نظام مراقبة التسيير فعال ضرورة حتمية يضمن السير الحسن للمؤسسة ويعمل على متابعة مدى تحقيق أهدافها وسير عملياتها من أجل الحفاظ على مكانتها في السوق من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة واتخاذ القرارات الفعال.

تعتبر المؤسسات البنكية ذات أهمية كبيرة من خلال توفيرها الأموال لمتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومن خلال اتساع وزيادة المؤسسات البنكية ومحاولة كل مؤسسة الانفراد والتميز على منافسيها، تحتاج هذه المؤسسات الى الاعتماد على ادوات وتقنيات تساعدها على إدارة مختلف وظائفها بشكل ناجح وفعال ، ومن بين هذه الوسائل نظام مراقبة التسيير الذي يسمح من خلالها التأكد من استعمال الموارد المالية و البشرية للمؤسسة استعمال عقلانيا و فعال و كذلك تدارك الانحرافات غير المسموح بها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و ذلك باستخدام مختلف التقنيات و الوسائل الكمية و الكيفية.

الاشكالية التالية: ما هي اليات تطبيق نظام مراقبة التسيير في المؤسسات البنكية؟

الفرضيات: للإجابة على التساؤلات المطروحة يمكن وضع الفرضيات التالية:

1-كل اليات وأدوات مراقبة التسيير يمكن تطبيقها في المؤسسات البنكية؛

2-تعمل وكالة القرض الشعبي الجزائري على تطبيق نظام مراقبة التسيير باستخدامها لوحة القيادة فقط.

أهداف الدراسة: يتجلى الهدف الأساسي من هذه الدراسة في كشف الغموض عن الدور الذي يلعبه نظام مراقبة التسيير في تطوير المؤسسات البنكية وتحديد مختلف تقنياته وأدواته وتحفيز المسيرين على الاهتمام به.

أهمية البحث: تكمن أهمية البحث في ابراز ضرورة تطبيق مراقبة التسيير لضمان نجاح واستمرارية المؤسسات البنكية، وتسليط الضوء على واقع استخدام مختلف أدواته في إحدى هذه المؤسسات البنكية.

منهجية البحث العلمي: من اجل الوصول إلى هدف البحث والإجابة عن التساؤلات المطروحة ضمن الإشكالية سيتم الاعتماد على منهج الوصفي لوصف الجوانب النظرية، ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي في دراسة واقع مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة.

خطة البحث: سيتم تقسيم هذا البحث الى ثلاث محاور:

المحور الأول: قراءة نظرية للبنوك

المحور الثاني: قراءة نظرية لأدوات مراقبة التسيير

المحور الثالث: واقع نظام مراقبة التسيير في وكالة القرض الشعبي الجزائري

المحور الأول: قراءة نظرية للبنوك

تلعب البنوك على اختلافها وتنوع مستوياتها دورا أساسيا في تحريك عجلة النمو الاقتصادي، لكونها تقوم بتأدية مجموعة من الوظائف الأساسية كما أنها تلعب دور مهم في التنمية الاقتصادية لأي بلد، حيث تعتبر أداة لتطبيق السياسة النقدية ومصدر للموارد المالية التي يحتاجها الأعوان الاقتصاديين في عملياتهم وذلك من خلال منح القروض لتمويل الاقتصاد الوطني.

أولا: التطور التاريخي للبنوك

فالبنوك الحديثة هي خلاصة تراكم أفكار اشتقت من:[1]

الصاغة: وهم الذين كانوا يقبلون الودائع المعدنية الثمينة؛

الصيارفة: وهم الذين كانوا يبادلون مختلف العملات؛
التجار: وهم الذين يقبلون الودائع لتوفرهم على الثقة؛
المرابون العاديون: وهم الذين كانوا يقرضون أموالهم مقابل عمولة (الربا).

تعاريـــف حول البنوك

كلمة بنك أصلهـــا الكلمة الإيطالية **BANCO** وتعني المصطبة وهي المكان الذي كان يجلس عليه الصرافون لتحويـــــل العملات التي بحوزتهم، ثم تطور المعنـى إلى المنضدة أو الطاولـــــة التي يتم فوقهـــــا عد وتبادل العملات.[2]

البنك هو المنشأة التي تقبل الودائع من الأفراد والهيئات تحت الطلب أو الأجل ثم تستخدم هذه الودائـــع في منح قروض والتسبيقات.[3]

ثانيا: أنواع البنوك ووظائفها

يختلف تصنيف البنوك باختلاف المعايير المعتمدة في عملية التصنيف الا انها تنقسم عادة حسب اهميتهـــا الى:

1- البنك المركزي:البنك المركزي هو مؤسســـة تتكلف بإصدار النقود في كـــل الدول وهو المؤسســـة التـــي تترأس النظام فهـــو يشرف على التسيير التقدي ويتحكم في كل البنوك العاملة في الاقتصاد حيث يعودون إليه عندما يحتاجـــون إلى السيولـــة فهو يقوم بإعادة تمويل البنوك عند الضرورة كمـــا يقوم بتقديم التسبيقات الضرورية للحكومة في إطار القوانيـــن والتشريعـات السائدة لذلك يقال أن البنك المركزي هو الملجأ الأخير للإقراض والبنك المركزي يعتبر بنك البنوك وبنك الحكومة[4].

2-البنوك التجارية:هي مصارف تتعامل بالائتمـــان وتسمى أيضا بنوك الودائـــع فهي تقبل ودائـــع الأفراد وتلتزم بدفعهـــا عند الطلب أو في موعد متفق عليه مسبقـــا، كذلك تمنح قروض قصيرة الاجـل وهي قروض لا تزيـــد مدتها عن السنة وتعتبر احدى الوسائل لخلق النقود[5].

ويمكن تقسيم البنوك التجارية الى بنوك متخصصة وبنوك غير متخصصة.

فالبنوك المتخصصة وتنقسم بدورها إلى: بنوك التنمية الزراعية،بنوك التنمية الصناعية،بنوك تمويل التجارة الخارجيـــة.[6]

أما البنوك التجارية غير المتخصصة: هي مؤسســـات ماليـــة تمارس عمليـــات الافتراض انطلاقا من جمعهـــا للأموال من مختلف المصـــادر على شكـــل مدخرات لتصبح ودائـــع تتعهد بتسديدهـــا عند الطلب أو لأجل وإعـــادة تقديمها للجمهور الذي يحتاجهـــا في أي نوع من النشاطات فهـــي موجهة لتمويـــل سائر النشاطات الاقتصـــادية ولأجل قصيـــر في الغالب.[7]

3-بنوك الاستثمار: وتسمـــى كذلك بنوك الائتمـــان المتوسط وطويـــل الأجل عملياتها موجهة لمن يسعى لتكوين أو تجديـــد رأسمال ثابت (مصنع، عقار أراضي)، لذلك فهي تحتاج إلى أموال غير قابلة للطلب متى شاء المودعين أي أنها تعتمد على رأسمالها بالدرجة الأولى وعلى الودائع لأجل وعلى الاقتراض من الغير لفترة محددة بتاريخ السندات وكذا المنح الحكومية.[8]

4-بنوك الادخار: وهي تعمل على جمع مدخرات الأفراد والتي تكون غالبا عند الطلب وتأخذ شكل دفتر ادخار.

5-بنوك الأعمال: هي ذات طبيعة خاصة ليس لها جمهور في الداخل والخارج كما تمثل عملياتها في المساهمة في تمويل وإدارة المنشآت الأخرى عن طريق إقراضها أو الاشتراك في رأسمالها أو الاستحواذ عليها.

6-البنوك الإسلامية: هي بنوك حديثة النشأة تمارس العديد من الأنشطة المالية والاقتصادية، تسعى إلى التخلي عن سعر الفائدة أخذا وعطاءا حيث لها مفهومها الخاص عن المعاملات المصرفية، فهي تقبل الودائع تحت الطلب، ودائع الادخار والاستثمار طبقا لمبدأ المشاركة في الربح.[9]

7-البنوك الالكترونية: هي بنوك تعمل بالكامل من خلال الانترنت حيث تتم المعاملات والعلاقات فيها من خلال الوسائل الالكترونية وليس اللقاء المباشر وتعرف هذه البنوك باسم البنوك الافتراضية[10]

ثالثا: العمليات البنكية: يتولى البنك القيام بعدة عمليات تتمثل في:

1-عمليات قبول الودائع: تعرف الودائع على أنها الأموال التي يقوم الأشخاص الطبيعيون والإعتباريون بإيداعها لدى البنوك في حساب خاص لأجل معين وبفائدة محددة.

وتقسم الودائع إلى الأنواع الرئيسية التالية:الودائع تحت الطلب،الودائع لأجل،الودائع بإشعار (بإخطار)،ودائع التوفير[11]

2-**عمليات الإقراض:** يعتبر الإقراض أو التسليف من الخدمات الرئيسية التي يقدمها البنوك التجارية لعملائها وهي في نفس الوقت تعتبر إحدى أوجه استثمارات البنوك لأموالها لما تحصل عليه من فوائد وعمولات نتيجة قيامها بهذه الخدمات، وتقسم القروض الى: القروض الاستهلاكية، قروض الإنتاجية،قروض بدون ضمانات،قروض مقابل ضمان[12].

المحور الثاني: قراءة نظرية لأدوات مراقبة التسيير في البنوك:

أدوات مراقبة التسيير عديدة ومتنوعة لكن لا يمكن تطبيقها كلها في البنوك، فالبنوك تتميز بطبيعة مختلفة على باقي المؤسسات الأخرى وفي هذا المبحث سنتناول الأدوات المطبقة في البنوك.

أولا: الموازنة التقديرية:

الموازنات التقديرية تعتبر من أهم الأدوات المستعملة في مراقبة التسيير،خاصة على مستوى البنوك وتعرف على انها مجموعة التقديرات للأنشطة والعمليات التي تتوقع الإدارة إنجازها خلال الفترة القادمة وفي ضوء التنبؤ بالأحداث المحتملة في هذه الفترة.[13]

عندما تأخذ الموازنة شكلها النهائي تبعث الى المديرية العامة ومجلس الإدارة حتى يصادق عليها[14].

يتم التحضير بالبنوك موازنة الاستغلال وموازنة الاستثمار، الأولى تأخذ بالنواتج والتكاليف الخاصة بالنشاط، أما الثانية فتعتمد على النواتج والتكاليف الخاصة بتنمية النشاط.

-موازنة الاستغلال لمؤسسات البنكية والمالية: "تستوجب هذه الموازنة الأخذ بتكاليف ونواتج الاستغلال، وتتكون هذه الأخيرة من:المصاريف البنكية؛تكاليف النشاط؛مصاريف متنوعة؛نفقات استثنائية.[15]

-موازنة الاستثمار للمؤسسات البنكية: تضم موازنة الاستثمار النفقات الخاصة بالحيازة على الممتلكات والمصاريف المتعلقة بها، كنفقات البحث ونفقات الدراسة وتتمثل هذه الممتلكات في الأثاث والمباني، إلى جانب الاهتلاكات التي توزع على عدة سنوات.[16]

كما ان مراقبة الموازنة تنطوي وظيفتها على تلك الأنشطة التي تصمم لكي تجبر الأحداث على التماشي مع الخطط الموضوعة ومن ثم فهي تقيس الأداء وتصحح الانحرافات،أي التأكد من أن التنفيذ مطابق لما أريد له أن يكون وهذا الهدف هو الذي استدعى وجود وظيفة مراقبة التسيير أساسا، وأدى إلى ظهور أداة الموازنة وهي أداة معروفة في التسيير ومستعملة بكثرة في كبريات المؤسسات ذات النمط التسييري اللامركزي والإدارة بالأهداف، عادة ما تلجأ البنوك إلى مراقبة الموازنة، بهدف توضيح مميزات مراقبة الموازنة في البنوك في كل مرحلة من مراحل تنفيذها.

بالنسبة للبنوك تقوم الوكالات كل سنة بوضع تنبؤات للنشـــــــاط والوسائل المدرجة في ظل الإستراتيجية العامة للبنك، من هنا يمكن القول أن تنبؤات الموازنة عادة ما تغطي سنة واحدة،التنبؤات تنصب حول النشاط والوسائل حيث تقدم على شكل أرقام وجداول ميزانيات...الخ.كما ان التنبؤات تقوم على أســـــاس منظورين: رؤوس الأموال، والعمليات، ذلك لأن الموازنـــــــات تتنبأ بالودائـــــع المحصلة والقروض الممنوحـــة على شكـل رؤوس أموال في نهـــــاية الفترة وليس على شكـــــــــــل متوسط رؤوس الأموال، كما هو الشأن في مراقبة المردودية، كما أن الموازنات تتنبأ بالعمليات التالية:عدد الحسابات الجديدة التي ستفتح؛عدد البطاقات البنكية المباعة.

فضلا عن أن التنبؤات يجب أن تكون أكثر تفصيلا وتتعلق بـ:القروض الممنوحة للخواص أو المؤسسات أو المؤسسات المالية، وحسب طبيعتها (سلفـــات التوفير والادخار...)،الودائع حسب مصدرها وطبيعتها (الودائع المكشوفة، الادخار، شهادات الودائع...)،التعهدات المتوقعة،تقديم الخدمات؛العمولات المقبوضة؛الوسائل من: التشكيلة (الأفراد)، الاستثمارات، وتكاليف أخرى خارجية.

التنبؤات التقديرية يجب أن تكون متناسقة مع السياسة العامة المنتهجة من طرف البنك في الميدان التجاري وميدان الوسائل (مثلا إعادة نشر أو تقليص النفقات العامة) وكذلك درجة دقة الموازنة الفارطة التي تقـــدم مؤشرات للمسؤولين المكلفين بإجراء الموازنة فيما يخص تحقق التنبؤات.ويمكن تلخيص شروط فعالية إجراءات الموازنة في العناصر التالية:يجب أن تستند إلى لا مركزية واضحة وفعلية للمسؤولية،يجب أن تستند على إمكانية الحوار والتفاوض بين مختلف المستويات الهرمية؛،يجب أن تقوي الشعور بالمسؤولية لدى الإطارات؛،من الجانب التقني يجب أن تعتمد على نظام محاسبي موافق للهيكل التنظيمي للمسؤوليات الفعلية في البنك.

رغم هذه المزايا إلا أنه يجب أن ندرك بأن الميزانية التقديرية لا تعتبر علاجا لجميع نواحي النقص بل هي أداة إدارية لها حدود ينتفع بها، وأن ذلك يتوقف على جملة من العوامل منها:لما كانت الميزانية التقديرية تعد على أساس التنبؤات والتوقعات لذلك فإن قوة أو ضعف البرنامج الموضوع للميزانية التقديرية يتوقف على صحة هذه التنبؤات والتقديرات،إن العوامل والظروف تتغير وإن التقديرات التي تبنى اليوم على أساس ظروف أو عوامل سائدة في الوقت الحاضر يجب أن تعدل وتبدل بتبدل الظروف والعوامل التي على أساسها تم وضع التقديرات.[17]

ثانيا: لوحة القيادة

لقد ظهر هذا المصطلح بفرنسا عام 1930 على شكل متابعة للنسب والبيانات الضرورية لقيادة المؤسسة، حيث جاءت الفكرة الأولى للوحة القيادة في شكل تجميع، تصفية، وتقديم المعلومات بسرعة من أجل قيادة أحسن للنشاطات"[18]، وبعدها أصبحت نظام معلومات يسمح بتحقيق نوع من البحث في المهلة الكافية لعملية التصحيح الناجحة في مختلف المستويات التسييرية.

إن إمكانية وضع تعريف شامل ودقيق للوحة القيادة يحتم علينا تناول عدة تعاريف اختص بها علمـــاء التسيير وعدة مفاهيم هي في الأساس ركيزة لتحديد أهم خصائص لوحة القيادة التسيير الحديثة: هي مجموعـة من المؤشرات المرتبـــة

في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني ، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول الى النقاط الأساسية في ادارته بغرض تحسينها ، فهي تعرض أهم المعلومات التي يحتاجها المسير والتي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير وتعتبر أداة تنبأ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر .

لوحة القيادة هي أداة حديثة تسمح للمؤسسة بمعرفة وضعيتها الحقيقية في فترة معينة وقياس الانحرافات المتواجدة بالمقارنة مع الوضعية التنبئية، "ويكون أيضا نظام للمعلومات المستمر الموجه لتسجيل عمل مسيري المؤسسة وهي متعلقة بطبيعة المسؤوليات"ن كما تعتبر من أهم التقنيات لما تنتجه من معلومات دقيقة ومحصلة عن النشاط وبطريقة دائمة تسمح وفي وقت قياسي من اتخاذ القرارات الملائمة للاستجابة للتحولات الداخلية والخارجية والتأثير عليها إيجابيا، "وتعتمد لوحة القيادة على مجموعة من المؤشرات تختار بطريقة هادفة ومقصودة إلى رفع من طاقة التحليل والإلمام بكل جوانب النشاط".[19]

المبادئ الأساسية لوضع لوحة القيادة

باعتبار لوحة القيادة وسيلة تسيير جد هامة، فإنها تحدد بالمبادئ التالية:وجوب تلاؤم هندستها التنظيمية مع هيكلة المؤسسة:

وذلك مراعاة لتقسيم المسؤوليات ونوع المفوضين المعينين من طرف المديرية العامة ، أن يكون التقديم ملم، جدولي وموجه،إعطاء كل مسؤول مؤشرات مناسبة كل حسب مجال نشاطه،والقيام بالجمع المتتالي للمعلومات المتلائمة فيما بينها لأجل إشراك المؤشرات الأكثر ملاءمة.[20]

تعتمد لوحة القيادة على مجموعة من الأدوات تمثل في:الانحرافات،النسب،التمثيل البياني والبيانات المستعملة في لوحة القيادة تأخذ أشكال متنوعة وهي:بيانات بسيطة،بيانات على شكل أشرطة ،بيانات قصابات الأرق ، بيانات حلزونية، منحنيات تراكمية، بيانات أسنان المنشار .[21]

الجدول رقم 01: النموذج العام للوحة القيادة:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
	تحقيق M	تحقيق M-1	تحقيق MN-1	جمع تحقيق نهاية M	هدف M	هدف جمع نهاية M	هدف نهاية N	A/E	D/F	D/G
دليل 1										
دليل 2										
دليل3										

M شهر M-1 الشهر الماضي

N : السنة MN-1: شهر من العام

المصدر: زناتي، شرشار وآخرون، مرجع سابق، ص6

ثالثا: المحاسبة التحليلية

تقوم المحاسبة التحليلية بجمع المعلومات وتبويبها بما يفيد الإدارة على التخطيط وتقييم النتائج والرقابة على العمليات، وهي تهدف عموما إلى معرفة نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة لمساعدة المسؤولين في عملية اتخاذ القرارات.

تعرف المحاسبة التحليلية على أنها طريقة لمعالجة المعلومات وهي تهدف من جهة إلى:معرفة تكاليف مختلف وظائف المؤسسة، تحديد قواعد تقييم بعض عناصر الأصول) الجرد الدائم للمخزونات، تفسير النتائج حسب كل قطاع نشاط بحساب التكاليف الكلية للمنتوجات و مقارنتها بأسعار البيع.ومن جهة أخرى إلى وضع التقديرات الخاصة بالتكاليف و المنتوجات و توفير المعلومات الضرورية للتسيير وكل العناصر التي تسمح بتوضيح عملية اتخاذ القرارات.[23]

الأهداف الكبرى للمحاسبة التحليلية

يمكن تصنيف أهداف المحاسبة التحليلية إلى ثلاث أهداف كبرى وهي:قياس تكاليف التسيير، مراقبة التسيير، المساعدة على اتخاذ قرارات التسيير. وعليه فإن المحاسبة التحليلية هي أداة أساسية تساعد على اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة.[24]

المحور الثالث: واقع نظام مراقبة التسيير في وكالة CPA بالمدية

تأسس القرض الشعبي الجزائري سنة 1966 بمقتضى الأمر 66-336 المتضمن إنشاء البنك، ويتم تحديد قوانينه الأساسية بالأمر رقم 67-78 المؤرخ في 11 ماي 1967 وبمقتضى هذا الأمر تبين أن القرض الشعبي الجزائري له صفة الإيداع كجمع الودائع ومنح القروض بمختلف أنواعها، ويتلقى البنك مساهمات في رؤوس الأموال لمختلف المؤسسات، وتبعا لإصدار قانون استقلال المؤسسات في سنة 1988 تحول إلى مؤسسة عمومية اقتصادية بالأسهم.

تعتبر وكالة القرض الشعبي الجزائري بالمدية الخلية الأساسية للمؤسسة البنكية والبنية القاعدية لها، وهي جزء من شبكة الاستغلال حيث يتم على مستواها معالجة جميع العمليات البنكية مع الزبائن، يسيرها مدير وكالة مرتبط أساسا بالمديرية الجهوية، وتتمثل أهم مهام الوكالة فيما يلي:تسيير ديناميكية العلاقة التجارية مع الزبائن،إرضاء رغبات وحاجات العملاء في حدود القانون.

تعتبر وكالة 110للقرض الشعبي الجزائري من أهم الوكالات في ولاية المدية يتكون الهيكل التنظيمي للوكالة من 6 مصالح هامة، إضافة إلى المدير ونائب المدير وهي:مصلحة الصندوق،مصلحة المحفظة،مصلحة المراقبة،مصلحة الأجانب، مصلحة الادارة،مصلحة القرض.

نظام مراقبة التسيير في وكالة CPAبالمدية

من خلال إجراء الدراسة في الوكالة توصلنا أنهـــــا تتوفر على مصلحة مراقبـــة التسيير كمـــا هو موضح في الشكل رقم 01، وهذه المصلحة تعمل بالتنسيق مع مختلف المصالح الأخرى من خلال وضع الأهداف الخاصة بكل مصلحة(أهداف مالية، تجارية، إستراتيجية، إدارية)فمراقبة التسيير لا تطبق على الجانب المالي فقط بل تتعدى إلى كل الوظائف.لكن الوكالة تستخدم أداة واحدة فقط من أدوات مراقبة التسيير في الجانب المالي وهي الموازنـــة التقديرية، فهي تقوم بوضع الأهداف للسنة اللاحقة وفقا لمجموعة من المعايير والشروط والموارد المتاحة لها ويتم تقسيم الموازنة السنوية إلى موازنات شهرية ثم موازنات يومية.

وعند بداية السنة الفعلية و في نهاية كل يوم يتم إعداد تقرير حول كل العمليـــات التي قام بهـــا البنك ومعرفة التفسير الحقيقي لأي انحراف أو خلل قد يحدث و اتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل أن تتفاقم الإختلالات .

- مراقبة التسيير في وكالة CPA باستخدام الموازنة التقديرية:

الجدول رقم 02: الموازنة التقديرية في وكالة CPA بالمدية

Nature de produits	Situation au 31/12/2010	Objectifs 2011		Realisation au 30/06/2011		Taux de Réalisation	au 30/06/2011
		FLUX	ENCOURS	FLUX	ENCOURS	FLUX	ENCOURS
1- Ressources en	2 253 035	240 000	2 492 835	277 441	2 530 276	116%	102%

MDA							
A VUE	2 229 815	230 000	2 459 615	277 407	2 507 022	121%	102%
A TERME	23 220	10 000	33 220	34	23 254	0%	70%
Ressources en Devises	**118 834**	**5 000**	**123 834**	**-1018**	**117 816**	**-20%**	**95%**
2- EMPLOIS							
Crédits Directs	**563 653**	1 260 000	1 823 653	235 869	799 522	19%	44%
Crédit d'Exploitation	4 310	485 000	489 310	78 317	82 627	16%	17%
Crédit d'Investisement	559 343	775 000	1 334 343	157 552	716 895	20%	54%
Dont:							
CNAC/ANSEJ/ANGEM	100 312	40 000	140 312	20 156	120 468	50%	86%
Crédit Immobilier	267 728	70 000	337 728	60 380	328 108	86%	97%
Crédit Consommation	1 199	-	-	-680	519		
Impayés	**231 719**	**40 000**	**191 719**	**8 515**	**240 234**		
Dont:							
Douteux	13 100			564	13 664		
Contentieux	218 619			7 951	226 570		
Crédit par Signature	**682 121**	**650 000**	**1 332 121**	**-100641**	**581 480**	**-15%**	**44%**
TOTAL EMPLOI	**1 477 493**	**1 950 000**	**3 347 493**	**143 743**	**1 621 236**	7%	48%
3-BANCARISATION							
Ouverture de comptes							
Compte courant Secteur Public	14		14	-			
Compte courant Secteur Privé	1 867	210	2 077	106	1 973	50%	95%
Comptes de chèques	5 399	560	5 959	385	5 784	69%	97%
Comptes sur Livret	848	130	978	40	888	31%	91%
Comptes devises	2 560	140	2 700	49	2 609	35%	97%
TOTAL	**10 688**	**1 040**	**11 714**	580	11 254	56%	96%
4-PRODUITS MONETIQUES						#DIV/0!	#DIV/0!
Emission de cartes	**1 947**	**450**	**2 397**	**165**	**2 112**	**37%**	**88%**
CIB Classique	1 744	380	2 124	150	1 894	39%	89%
CIB Gold	88	-	88	6	94		
VISA Clasique	94	70	164	5	99	7%	60%
VISA Gold	21	-	21	4	25	#DIV/0!	119%
T.P.E	28	5	33	-	28	0%	85%
E-Banking	53			2	55	#DIV/0!	#DIV/0!
BANCASSURANCE	non opérationnelle						

تحليل نتائج الفعلية للموازنة التقديرية:

حققـــت وكالة CPA انحرافـــات ايجابيـــة في أغلب نتائجهـــا، فمثلا الودائع تحت الطلب حققت نسبـــة(121 %)ويرجع ذلك إلى تكثيف تسويق للخدمات التي يقدمها البنك وتقديـــم تحفيـــزات التي ساعدت على زيادة هذه نتيجة للمنافسة مما حتم عليها تقديم خدمات متميزة تجذب إليها أكبر عدد من العملاء

كما حققت الفيزا أو البطاقة الذهبية (VISA Gold) انحراف ايجابي بـ 119 %، إذ عرفت سنة 2011 اقبالا كبيرا من طرف العملاء على هذه البطاقة مقارنة بالسنوات السابقة، لما تحتويه هذه البطاقة من مميزات على مثيلاتها من البطاقات كإمكانية ربطها وشحنها من البنوك الإلكترونية واستعمالها في الشراء من الأنترنيت ودفع الفواتير، فلا يوجد لها سقف الإيداع، فقط عند السحب تستطيع سحب 900$ كدفعة واحدة بدون حدود لعدد مرات السحب أو السقف الأقصى للسحب سواء اليومي أو الشهري بالإضافة الى ان مدة صدورها شهر واحد بعد فتح الحساب وطلب البطاقة

أما الانحرافات السلبية التي حققتها الوكالة فهي:

1-بالنسبة للموارد من العملة الصعبة والتي يقصد بها هنا سعر الصرف فقد حققت انحراف سلبي بنسبة (-20%)وهذا لراجع لبعض السياسات الحكومية التي خفضت بعض العمليات مما ترتب عليه انخفاض في عمليات الصرف كانخفاض الذهاب إلى البقاع المقدسة لأسباب خارجية وكذلك تقليص التجارة الخارجية للدول العربية نتيجة للظروف الأمنية والسياسية الصعبة .

2-القرض بالتوقيع أو بالكفالة حقق انحراف سلبي بـــــ (-15 %)وهذا النوع من القروض يمنح للمقاولين كشرط لدخول المناقصة ،وفي هذه السنة شهدت الولاية انخفاض في المشاريع مما أثر على طلب هذا النوع من القروض

خـــــاتمة:

إن الانفتاح الذي عرفته الجزائر لمسايرة التحولات الاقتصادية وكذا التوجه نحو عولمة مالية واقتصادية، كان لزاما عليها ونظامها البنكي خصوصا التكيف مع آليات اقتصاد السوق مما جعل لإدخال التقنيات الحديثة في تسيير المؤسسة البنكية جانبا كبيرا من الأهمية، وباعتبار وظيفة مراقبة التسيير المشرفة على هذه التقنيات فهي تلعب دورا هاما يسمح للمسير بالتحكم أكثر في تسييره، وكذا التأكد من تحقيق الأهداف المسطرة.

من خلال استعراضنا للجانب النظري من هذا الموضوع، توصلنا إلى أن تطبيق مراقبة التسيير يكون من عدة أدوات، حيث يستدعي الدقة في تحديد الأهداف المرجوة، وهذا حسب الوسائل المتاحة على مستوى كل مركز مسؤولية ثم التنسيق بين مختلف أهداف مراكز المسؤولية.

لقد بينت الدراسة التطبيقية التي أجريناها في وكالة القرض الشعبي الجزائري CPA أنه رغم الإصلاحات التي مست هذا البنك التجاري إلا أنها لم تشمل جانب مراقبة التسيير بشكل واضح، حيث اقتصرت في أداة واحد(موازنة تقديرية)دون الأخذ بعين الاعتبار للأدوات المختلفة الأخرى لمراقبة التسيير.

النتـــــائج:

1-مراقبة التسيير هو نظام ذات أهمية كبرى في كل المؤسسات بشكل عام والمؤسسات البنكية بصفة خاصة بالنظر إلى دوره الجوهري في تحقيق المؤسسات إلى مستويات عالية من الأداء والتميز؛

2-أدوات مراقبة التسيير بمختلف أنواعها تعمل بشكل متكامل من خلال ضمان وضع الأهداف بشكل فعال من خلال الموارد المتاحة وتحقيق النتائج بكفاءة وفعالية؛

3-وكالة القرض الشعبي الجزائري CPA تحوي على مصلحة مراقبة التسيير في مختلف الوظائف لكن اقتصرت أدواتها في الجانب المالي على الموازنة التقديرية فقط.

التوصيات:

1- ضرورة الاعتماد على نظام معلومات فعال لمراقبة التسيير الذي يسمح بانتقال المعلومات بسرعة وتخزينها بالكيفية التي يمكن طالبيها من الحصول عليها في الأوقات المناسبة والتمكن من تجديدها؛

2- إدخال نظام جديد لتحفيز الموظفين على أداء مهامهم وذلك بإشراكهم في القرارات وتحضير برامج العمل؛

3- تفعيل لوحة القيادة من خلال سرعة إنجازها حتى تؤدي دورها الفعال في مراقبة التسيير والاعتماد عليها كأداة من أدوات التحكم في التسيير واستغلال الإعلام الآلي في ذلك، لتسهيل الحصول على المعلومات بسرعة من جهة والتمكن من إدخالها في الأوقات المناسبة من جهة أخرى.

الاحالات:

[1] شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، د.م.ج ، الجزائر ،2000، ص 25

[2]شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، مرجع سابق، ص27

[3] خالد أمين عبد الله، العمليات المصرفية، جدار وائل للنشر والتوزيع، ط1 ،2003، ص16

[4] فلاح حسين الحسيني، ادارة البنك، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص ص:(44-45)

[5] شاكر القزويني، محاضرات في إقتصاد البنوك، مرجع سابق، ص9.

[6]عقيل جاسم عبد الله، النقود والمصارف، دار الكتب الوطنية للنشر، العراق،1999، ص274.

[7]عقيل جاسم عبد الله، النقود والمصارف، مرجع سابق، ص274

[8]عبد الغفار حنفي، قرايا قص سمية، الأسواق والمؤسسات المالية-البنوك والبورصات،مركز الإسكندرية،1999.

[9] سيد هواري، ادرة البنوك، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1981، ص 4

[10]سيد هواري، ادارة البنوك، مرجع سابق، ص 4

[11]خالد أمين عبد الله، العمليات المصرفية، مرجع سابق، ص 135.

[12]عبد الخالد أمين الله، مرجع سابق، ص134

[13] فركوس محمد، الموازنات التقديرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص9

[14] أحمد انور، فتحي السوافيري ، المحاسبة الادارية ، الاسكندرية ، الدار الجامعية ، ص 74

[15] محمد فركوس ، الموازنات التقديرية ، مرجع سابق ، ص 22

[16] محمد فركوس ، مرجع سابق ، ص 23

[17]خالص صالح، تقنيات تسير المؤسسة الاقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ،1997، ص 27

[18]سعداوي سليمة، صخرى أم كلثوم، لوحة القيادة أداة فعالة لمراقبة التسيير في المؤسسة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، دورة جوان1997 ص06.

[19]علي سنوسي، نحو تطبيق مراقبة التسيير في المؤسسة الصحية، رسالة ماجيستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2000، ص 125

[20]علي سنوسي، مرجع سابق، ص 127

[21] زنايني اسماعيل، عبد الله شرشال وآخرون، نظام مراقبة التسيير، مذكرة ماجيستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2001، ص 61

[22]علي رحال، سعر التكلفة والمحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر 1994، ص02

[23] علي رحال، سعر التكلفة المحاسبة التحليلية، مرجع سابق، ص 03