وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية
و علوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم المالية والمحاسبة
تخصص: محاسبة وجباية معمقة

مراقبة التسيير البنكية و دورها في تحسين الأداء

من إعداد الطالبة:
عبد العالي حجرية إكرام

الأستاذ المشرف:
مبسوط هوارية

حولية يحي	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
مبسوط هوارية	أستاذ التعليم العالي	مشرفا
مالطي سناء	أستاذ التعليم العالي	مناقشا

السنة الجامعية : 2024/2023

بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

إلى من لا توافيهم الكلمات و الحروف حقهم في البر والإحسان، إلى من رضا الله في رضاهم وما توفيقي وسر نجاحي إلا بدعائهم فلن يفي أي كلام ولن تصف الكلمات قدرهم...، إلى أمي الغالية ووالدي الكريم اللذان أنا هنا بفضلهم وبفضل جهودهم ، أقول لهم إنني سعيدة وفخورة بكوني ابنتكم و دائما احرص على أن أجعلكم فخورين بي طوال الوقت إن شاء الله.

إلى من له الفضل الكبير في تشجيعي وتحفيزي و منه تعلمت المثابرة والاجتهاد وإلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد وإلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها وإلى من عرفت معهم معنى الحياة

إلى جميع أفراد عائلتي

إلى إخوتي و أخواتي

إلى أعز صديقاتي

إلى كل زملاء الدراسة

أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع

شكر وتقدير

بسم الله الرحمان الرحيم

يا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك تباركت

يا رب وتعاليت "سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا انك العليم الحكيم "

ونصلي ونسلم على خير الأنام سيدنا محمد عليه أزكى الصلاة و السلام وعلى اله

وصحبه أجمعين ما يسعنا إلا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة " د مبسوط هوارية

على إرشاداتها ونصائحها العلمية لإتمام هذا العمل .

كما نتقدم بالشكر الخالص إلى كل من مد لنا يد العون في انجاز هذا العمل .

إلى كل أساتذة وزملاء الدراسة بقسم العلوم المالية و المحاسبية

الملخص:

تهدف هذه الدراسة لتبيان دور و أهمية تطبيق أدوات مراقبة التسيير في تقييم و تحسين مستوى الأداء لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة حمام بوحجر بولاية عين تموشنت .

لقد تم التركيز في الجانب الأول على تحليل المفاهيم النظرية أما الجانب التطبيقي فقد كان عبارة عن دراسة حالة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية حمام بوحجر ولاية عين تموشنت .

و لقد تم التوصل إلى أن البنك يطبق فقط لوحة القيادة و بعض النسب و المؤشرات المالية .

الكلمات المفتاحية : البنوك ، الأداء ، مراقبة التسيير ، بنك الفلاحة و التنمية الريفية

Résumé

Cette étude vise à démontrer le rôle et l'importance de l'application des outils de contrôle de gestion dans l'évaluation et l'amélioration du niveau de performance de la Banque d'Agriculture et de Développement Rural, Agence Hammam Bouhajar, Province d'Ain Temouchent.

Le premier aspect était axé sur l'analyse des concepts théoriques, tandis que l'aspect appliqué était une étude de cas à la Banque d'Agriculture et de Développement Rural, Hammam Bouhajar, Etat d'Ain Temouchent.

Il a été conclu que la banque n'applique qu'un tableau de bord et quelques ratios et indicateurs financiers.

Mots-clés : banques, performance, contrôle de gestion, Banque de l'Agriculture et du Développement Rural

مقدمة عامة

في ظل التحولات الاقتصادية الكثيرة التي شهدتها البنوك في طرق تسييرها وإنتاجها وتسويقها، نتيجة للتطور الهائل في مختلف المجالات الاقتصادية في العصر الحديث، يُعتبر تسيير البنك الجانب الأساسي الذي يحدد نجاح عملياته ، و أيضا تعتبر السبيل الأساسي لتحقيق أهداف التسيير المحددة.

في بداية القرن الحالي، ظهرت ممارسات مراقبة التسيير، ومنذ ذلك الحين، شهدت تطورات كبيرة حيث أصبحت من أبرز التقنيات الإدارية المهتمة بها في تسيير البنوك . لقد أثبتت مراقبة التسيير جدارتها كنظام متكامل يساعد البنوك في السيطرة على عملياته التشغيلية واتخاذ القرارات بشكل فعّال.

ولدى البنوك الجزائرية عدة أدوات والمتمثلة في الأدوات التقليدية والحديثة منها التحليل المالي الموازنة التقديرية، المحاسبة التحليلية، لوحة القيادة، كما توجد أدوات أخرى قد تكون متكاملة أو مكملة لمراقبة التسيير، وكلها أدوات تجعل مستقبل البنك وبقائه مرهون بتطبيقها ميدانيا والتضخم فيها.

حيث يشكل الأداء الركيزة الأساسية واحد أهم الطرق التي تلجأ إليها الادارة المالية في البنك لتقييم قراراتها المختلفة، حيث تعتبر مؤشرات الأداء من أحدث الأساليب في عملية التقييم، والتي يمكن من خلالها تحديد الانحرافات واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة والحكم على مدى قدرة البنك على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

تمثل مراقبة التسيير أحد أهم الأدوات الفعالة التي تساهم في تحقيق أهداف البنك على مستوى مختلف مستوياتها، كونها تحتل مكانة هامة في الهيكل التنظيمي للبنك ، كما أنها تساعد على انتقاء المعايير المناسبة لمتابعة أدائها.

فالأداء هو النتيجة التي يسعى البنك للوصول إليه بالاعتماد على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لديه، أين تظهر وظيفة مراقبة التسيير كأحد أهم الوظائف التي تساعد على رسم الخطة الإستراتيجية من خلال تحديد الأهداف والإمكانيات اللازمة لذلك، لتبرز معايير الأداء كوسيلة لقياس هذا الأخير وتقييمه ومن ثم استخراج الانحرافات وتصحيحها ، و على هذا الاساس تبرز الاشكالية الرئيسية للموضوع و التي يتم صياغتها على النحو التالي:

" كيف تساهم أدوات مراقبة التسيير في رفع و تحسين أداء بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة حمام بوحجر ولاية عين تموشنت ؟"

و من خلال الإشكالية أعلاه نطرح التساؤلات الفرعية الآتية :

- ما هي مكونات نظام مراقبة التسيير المعتمد في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة حمام بوحجر؟
- كيف تساهم مكونات نظام مراقبة التسيير في تحسين عمليات البنك؟

- ما هي التحديات التي تواجه تطبيق نظام مراقبة التسيير في البنك؟
- ما هي اقتراحات تحسين فعالية نظام مراقبة التسيير في البنك؟

فرضيات:

- تؤدي مراقبة التسيير دورًا هامًا في تحسين أداء بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة حمام بوحجر.
- يواجه تطبيق نظام مراقبة التسيير في البنوك بعض التحديات، مثل نقص الموارد البشرية المؤهلة والموارد المالية.
- يتم تحسين فعالية نظام مراقبة التسيير من خلال اتباع بعض الخطوات، مثل تبني التكنولوجيا الحديثة وتدريب الموظفين.

أهمية الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى فهم دور مراقبة التسيير في تحسين أداء لبنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة حمام بوحجر.
- ستقدم في الدراسة اقتراحات لتحسين فعالية نظام مراقبة التسيير في البنك.
- ستساهم الدراسة في تحسين الأداء العام للبنك وتقديم خدمات أفضل لعملائه.

أهداف الدراسة:

- تحليل مكونات نظام مراقبة التسيير المعتمد في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة حمام بوحجر.
- تحديد التحديات التي تواجه تطبيق نظام مراقبة التسيير في البنك.
- اقتراح خطوات لتحسين فعالية نظام مراقبة التسيير في البنك.

صعوبات الدراسة:

- الصعوبات التي واجهتها عند كتابة الجانب النظري هي صعوبة إيجاد المراجع
- أما في الجانب التطبيقي تلقيت صعوبة في الحصول على البيانات اللازمة للدراسة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية و أيضا نقص في المعلومات المقدمة .

أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- أهمية موضوع مراقبة التسيير في تحسين أداءفي البنك .
- قلة الدراسات التي تناولت موضوع مراقبة التسيير في بنوك.
- رغبة الطالبة في المساهمة حول موضوع تحسين أداء بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

حدود الزمانية و المكانية :

- الحدود الزمانية لقد أجريت دراسة حالة من الفترة الزمنية لشهر أفريل إلى غاية شهر ماي 2024
- الحدود المكانية تمت دراسة الحالة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة حمام بوحجر ولاية عين تموشنت .

منهج البحث:

- تم الاعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي في الجانب النظري و ذلك لتحليل المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الموضوع أما في الجانب التطبيقي فقد كان عبارة عن دراسة حالة ببنك الفلاحة و التنمية الريفية حمام بوحجر بولاية عين تموشنت

تقسيمات البحث:

- الفصل الأول تحدثنا فيه عن الأسس النظرية للأداء و الأسس النظرية لمراقبة التسيير و ايضا الدراسات السابقة .
- الفصل الثاني الجانب التطبيقي تمت فيه دراسة حالة في وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية حمام بوحجر ولاية عين تموشنت تطرقت فيه إلى تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية عين تموشنت و وكالة حمام بوحجر و تحليل الميزانية المالية لبنك البدر حمام بوحجر .

الفصل الأول:

عموميات حول

مراقبة التسيير والأداء

تمهيد:

مراقبة التسيير تمثل عنصرًا حيويًا في إدارة الأعمال الحديثة، حيث توفر أدواتها نظرة دقيقة وشاملة على جميع جوانب العمليات والأداء. تسهم هذه المراقبة في تحليل البيانات والمعلومات بفعالية، مما يمكن المسؤولين من اتخاذ قرارات مدروسة ومبنية على أساسات حقيقية.بفضل دورها في تحليل العمليات، تساعد مراقبة التسيير في تحديد النقاط القوية والضعفاء داخل البنك ، وبالتالي توجيه الجهود نحو تحسين الأداء وزيادة الكفاءة. كما تسهم في تنبؤ المشكلات المحتملة والتصدي لها قبل حدوثها، مما يقلل من المخاطر ويضمن استمرارية نمو ونجاح البنك .

بالإضافة إلى ذلك، تقدم مراقبة التسيير إطارًا لقياس الأداء بانتظام ومتابعة تقدم العمليات، مما يمكن البنك من تحقيق التحسين المستمر والتكيف مع التغييرات السريعة في السوق والبيئة التنافسية.و عليه تم تقسيم هذا الفصل الى :

المبحث الأول : الأسس النظرية للاداء

المبحث الثاني : الأسس النظرية لمراقبة التسيير

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

المبحث الأول: الأسس النظرية للأداء :

المطلب الأول: مفهوم الأداء : تعريف الأداء: يستخدم الأداء على نطاق واسع في الأعمال التجارية. لموضوعات مثل الأداء الاقتصادي والاجتماعي، وكذلك للموارد البشرية والموضوعات المتعلقة بالقدرات والجهود، وما إلى ذلك، ولكل استخدام معناه وهدفه وطريقة تقييمه وتحديده، ويجب التمييز بين التعامل معها.

وفيما يتعلق بمسألة الرقابة الإدارية، فإن لها أيضا تعريفا مرتبطا بالأداء المؤسسي، وهو يرتبط ويوجه إلى القدرة التنافسية، سواء داخل الدولة الواحدة أو على المستوى الدولي، من منظور الاقتصاد الجزئي، لأن القدرة التنافسية مرتبطة بالقدرة التنافسية. القدرة التنافسية.

ومع ذلك، لا يزال من الصعب إعطاء تعريف بسيط ومحدد للأداء لأنه يشمل أبعاد متعددة، وبما أننا نتحدث في كثير من الأحيان عن الأداء الاقتصادي (العوائد والنتائج المالية)، فإنه عادة ما يتم قياسه من خلال مجموعة من النسب، ونقوم بمقارنة المؤسسات .

إلا أن هناك وجهات نظر أخرى حول مفهوم أداء المؤسسات العامة، فمثلا، بالإضافة إلى الأهداف الاقتصادية، غالبا ما يكون للمؤسسات العامة أهداف أخرى ذات طبيعة اجتماعية.، و هو ما يدفعنا بالقول على المؤسسة أن تعمل لبلوغ مستوى متميز من الأداء الشامل وعدم الاقتصار على النتائج المالية للحكم على أدائها.

تحقق المؤسسات مستويات أداء جيدة من خلال زيادة إنتاجية الموارد المتاحة، بما في ذلك العوائد الكمية، وتحسين الجودة، وخفض التكاليف والوقت، وما إلى ذلك[1].

ينعكس أداء المؤسسة في العديد من العناصر، أهمها: زيادة حجم الأعمال، زيادة الحصة السوقية، زيادة الأرباح.

تحسين الظروف الاجتماعية للمستخدمين المنتجات، تحسين ظروف العمل أو من خلال تغيير أصناف ، وتوسيع وحدات الإنتاج... الخ

وهذا يقودنا إلى القول بأن أداء المنظمة له جوانب عديدة يمكن من خلالها رؤيته بوضوح وينعكس ذلك في بعض التعريفات التالية:

يعرف ph.Lorino فيعرض مفهوم الأداء من خلال التعريفين الآتيين:

[1]ناصر دادي عدون ، عبدالله قويدر الواحد ، مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية(المؤسسة العمومية بالجزائر) ، الطبعة 2004دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2010م ص11

التعريف الأول: "لا يمكننا أن نتحدث عن الأداء المتميز في المؤسسة إلا إذا تمكنا من تحسين الثنائية: قيمة – تكلفة، بمعنى تحسين خلق الثروة. و لا يعني هذا بأن تعمل على رفع القيمة أو تخفيض التكاليف بمعزل عن بعضها".

هذه الثنائية يمكن التعبير عنها بمصطلح القيمة المظافة، و التي تمثل الزيادة في القيمة التي تضيفها المؤسسة إلى السلع و الخدمات التي تتحصل عليها من الغير.

التعريف الثاني:" لا يمكننا أن نتحدث عن أداء المؤسسة إلا إذا تمكنا من تحقيق الأهداف الإستراتيجية، و هو ما يعني أن المؤسسة الناجحة هي المؤسسة التي تتمكن من تحقيق الأهداف المسطرة و المعبر عنها بالنتائج المتوصل إليها مقارنة بمنافسيها في القطاع، أخذا بعين الإعتبار الموارد اللازمة لذلك (بمعنى أقل هدر للموارد)"[1].

ويشير مفهوم الأداء بشكل عام إلى الإجراءات التي تؤدي إلى إنجاز العمل وتتميز بالشمولية والاستمرارية، وبهذا المعنى يعتبر الأداء من العوامل المحددة لنجاح المنظمة وبقائها. يرتبط مفهوم الأداء بالسوق المستهدف ويعكس أيضًا مدى قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق الدرجة المطلوبة من التكيف، أي الكفاءة والفعالية.

المطلب الثاني : مكونات الأداء

و عليه يمكن تقسيم الأداء الى مكونين أساسين هما الفعالية و الكفاءة

1/ الفعالية :

ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة لمراقبة الإدارة التنظيمية، على أساس أن الفعالية هي المعيار الذي يعكس مدى تحقيق الأهداف الموضوعة[2]. ومن ناحية أخرى تجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من المساهمات المختلفة التي تحاول

تحديد معنى هذا المصطلح، حيث يرى المفكرون الكلاسيكيون أن الفعالية هي الربح المحقق، إذن، حسب وجهة نظرهم، تقاس فعالية المؤسسة بمقدار الأرباح التي تحققها[3].

سنتطرق الى تحليل هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية :

تعريف الفعالية : حسب walkeret et Ruibert

إن وجهة نظر هاذين الكاتبين على ان الفعالية ترتبط بالاهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، و من ثم فالفعالية حسبهما تتمثل في:

[1]ناصر دادي عدون ، عبدالله قويدر الواحد ، مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر) ، الطبعة 2004 ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2010م ص11 12

[2]ب.ديرفو ، ا.كولود ، قواميس الادارة و الرقابة الادارية ، الطبعة الثانية ، دونود، باريس 1999 ، ص 78

[3]نفس المرجع ص 66

"قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو مبيعات و تعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة ...الخ"[1]

و منه نستنتج ان الفعالية تعني عمل الاشياء الصحيحة ، كما يمكن من جهة اخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة ، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية الى المخرجات الموقعة او المخططة و عليه فإن :

الفعالية

ايضا تعريف الفعالية حسب vinecent plauchet :

يرى هذا الكاتب أن الفعالية هي :"القدرة على تحقيق النشاط المرتقب ، و الوصول الى النتائج الرتقبة "[2]

ويتبين مما سبق أن مصطلح الفعالية يرتبط بدرجة النتائج التي تم الحصول عليها ، أي الفرق بين النتائج التي تم الحصول عليها و النتائج المتوقعة ، و في نفس الوقت المناسب إذا كان نفسه و يرتبط بدرجة تحقيق الهدف ، فيمكن القول أنه كلما اقتربت النتيجة المحققة (اي الهدف الذي تم تحقيقه) من النتيجة كلما كانت المؤسسة اكثر فعالية في تحقيق أهدافها المقصودة (اي الاهداف المحددة) و العكس صحيح.

قياس الفعالية : تقاس الفعالية عادة باستخدام طريقتين هما :

الطريقة الاولى : تعتمد في القياس على عنصري النتائج المحققة و النتائج الموقعة ، و من ثم :

الفعالية (نسبة)= Rm/Rp

حيث:

- Rm: النتائج المحققة
- Rp: النتائج المتوقعة

و هي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الاهداف

الطريقة الثانية : تبنى هذه الطريقة في قياس عاملي الامكانات المستخدمة و الامكانات المتوقعة لتحقيق النتائج الموقعة ، و من ثم :

$$\text{الفعالية/ (نسبة)} = \frac{Mm}{Mpx}$$

حيث:

[1] جان اميل دينيس و اخرون ، التوجه نحو السوق و الاداء www,onent ، تمت استشاراته بتاريخ 27/ 03/ 2009 ص 11
[2] فنسنت بلوشيه ، قياس و تحسين الاداء الصناعي ،المجلد 2 UPMF، فرنسا 2006 ص 6

- Mm: الامكانات المستخدمة
- MP: الامكانات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة

2/ الكفاءة:

مثل معظم المصطلحات في العلوم الانسانية و الاجماعية و يتميز مصطلح الكفاءة بعدم الاتفاق بين الكتاب و الباحثون حول تعريفه ، فلا غرابة ان تصل الاصطلاحات في الكتاب الى حد يتقاطع فيه هذا المصطلح مع عدد من المصطلحات الاخرى ، للاستخدام في العلوم الاقتصادية و الادارية مثل : الانتاجية ، المردودية ، الامثلية و ما في الى ذلك .

سنتطرق الى تحليل هذا المصطلح من خلال التعاريف الاتية :

تعريف الكفاءة:حسب wellber et Ruekertsz

الكفاءة هي : "قدرة مردودية المؤسسة "[1]بمعنى أن الكفاءة هي مقياس المردودية في المؤسسة ، اي انها تتعلق بالخرجات مقارنة بالمدخلات ، وهو ما يقترب من معنى الانتاجية .

تعريف الكفاءة حسب Vincent plauchet:

الكفاءة هي "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الامكانيات ، و النشاط الكفئ هو النشاط الاقل تكلفة" [2]

كما تعرف الكفاءة على انها "الاستخدام الامثل للموارد المؤسساتية باقل تكلفة ممكنة دون الحصول اي هدر يذكر"[3]

قياس الكفاءة:

الطريقة الاولى :

الكفاءة (نسبة) = Mr/Rm= المخرجات/المدخلات

حيث :

[1]جان اميل دينيس ، و اخرون ، مرجع سبق ذكره ص 11
[2]تنسنت بلوشيه ، مرجع سابق ، 2006، ص 7

[3] حسن ابراهيم بلوط ، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات ، الطبعة الاولى ، دار النهضة العربية ، بيروت 2005، ص 41

- Rm النتائج المحققة (الأهداف المحققة)
- Mr: الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة)

الطريقة الثانية :

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = \frac{Mp}{Rp}$$

- Rp: هي النتائج المتنبأ بها
- Mp: الموارد المتنبأ استخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ بها

المطلب الثالث : أنواع الأداء

أولا: حسب معيار الشمولية:

أ – **الأداء الكلي :**ويعني هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بادنى التكاليف الممكنة،هذه الأهداف التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيقها بل تتطلب تضافر جميع المصالح الفرعية للمؤسسة .[1]

فيمكن أن يتمثل هذا النوع من الأداء في المؤسسات العمومية في كونها تهدف الى تقديم السلع والخدمات .

لسد الحاجات العامة للمجتمع على أفضل وجه وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت. [2]

ب –**الأداء الجزئي :**يتكون على مستوى نظام فرعي من المنطقة والذي غالبا ما يكون إحدى وظائفها التنظيمية[3]. فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة به لا أهداف الأنظمة الأخرى، ومن خلال تحقيق كل نظام فرعي في المنظمة لأهدافه يتحقق الأداء الكلي.

ثانيا: حسب معيار المصدر: :

[1] عادل عيشي ، "الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (قياس و تقييم)"رسالة ماجيستار، غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2004/2003 ، الجزائر ،ص 3

[2] عادل عيشي ، نفس المرجع ، ص6

[3] عبد المليك مزهودة ، "المقارنة الاستراتيجية للاداء مفهوما و قياسا "، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء ، المميز للمنظمات الحكومية ، جامعة ورقلة ، 8-9 مارس ،الجزائر ، ص 486

أ -**الأداء الداخلي :** ويتيح هذا النوع من الأداء من خلال مجموعة الأداءات الجزئية و يحددها Bernard في ثلاثة أجزاء هي: [1]

- **الأداء البشري** : وهو من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة فقد ذهب البعض إلى حصر أداء المنظمة في أداء الموارد البشرية فقط،وعرفوه انطلاقا من أن الأداء البشري يقصد به" قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله "[2]. فالاداء البشري هو الميزة التنافسية لأن التمييز في الأداء لن يستند لمجرد إمتلاك المؤسسة للموارد المالية والتكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد الب **الأداء التقني** : وينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية.
- **الأداء المالي** : ويتحدد من خلال استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة،فالدولة تقوم بتسخير وسائل هامة خاصة منها الإعتمادات المالية الضخمة لضمان تقديم الخدمات العمومية،لذلك فإن الأداء المالي للمؤسسة العمومية يتمثل في ضمان السير الحسن, والاستغلال السليم و العقلاني للاعتمادات الممنوحة،ولتحقيق ك وضع المشرع العديد من القواعد القانونية والتنظيمية لضمان احترام الميزانية من جهة والبحث عن مواضيع الخلل التي تؤدي إلى المساس بالأموال العامة والأخطاء المرتكبة في الميزانية من طرف الأعوان المكلفين بها من جهة أخرى .[3]

و بشكل شامل فالأداء الداخلي للمنظمة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية والمالية والتقنية، فمن خلال دمج الأداءات المختلفة لهذه الموارد أو العناصر نتحصل على الأداء الداخلي للمؤسسة .

ب -الأداء الخارجي : وهو الأداء الناتج عن مجموع التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة على سبقها [4]هذه التغيرات أو التطورات تنشا خارج المؤسسة وتؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المؤسسة ، لذلك يتعين على المتابعة المستمرة و المباشرة حتى يمكن إدراك أثرها على الأداء ، فنجاح المؤسسات أو فشلها يتوقف على قدرتها على خلق درجة عالية من التلاؤم بين أنشطتها و بين البيئة التي تنشط بها[5] ، فمن خلال هذين

[1] Bernard Mr tory , control de jestion sociale , 2eme édition , paris libraire , 1999,p 36

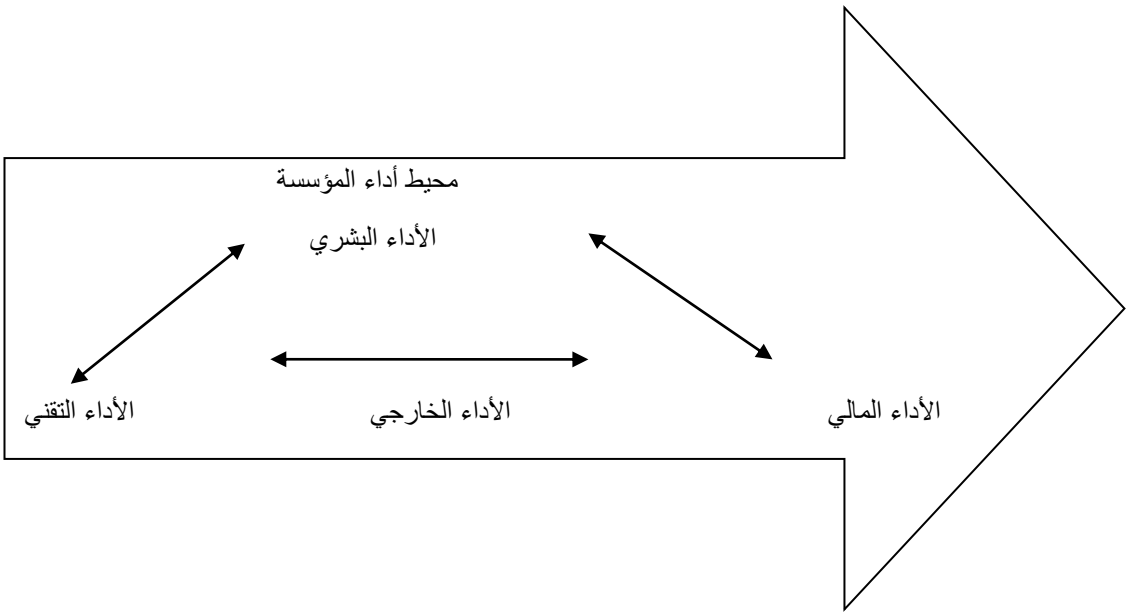
[2]احمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، بيروت ، دار النهضة العربية ، 1983، ص50

[3]صرار عبد الوحيد "الرقابة على الاموال العمومية كاداة لتسيير الحكومي " المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المميز للمنظمات الحكومية ،جامعة ، ورقلة ، 9/8 من مارس 2005، ص141/136

[4]شافي نوال " تحفيز العمال ودره في تحسين المؤسسة الصناعية "، ماجيستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،2005/2004 ، الجزائر ص52

[5]اسماعيل السيد ، الادارة الاستراتيجية ، مركز التنمية الادارية مصر ، 1998 ، ص87

الأداء ين يتضح أن الأداء ينتج من خلال استغلالها لمختلف الموارد المتوفرة بكفاءة وفعالية من جهة،وتوجيه جهودها نحو استغلال الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي من جهة أخرى ، و ذلك من خلال متابعة تغيراته التي تتصف بالحركية والتعقد وسرعة التغيير في نفس الوقت.ويمكن توضيح هذين النوعين في الشكل التالي:



المصدر Bernard Martory,opcit,p145

الشكل 01-01: مخطط للأداء الخارجي

فالمؤسسة في علاقة مستمرة بالمحيط الخارجي ، مما يطلب متابعة مستمرة لهذا المحيط للتكيف معه، اذا تستطيع المؤسسة أن تسيطر على محيطها الداخلي وتتحكم فيه لكن قدرتها على التاثير على محيطها الخارجي محدودة،لذلك

يجب أن تبذل قصارى جهدها للاندماج فيه والتقليل من تهديداته و اثارها السلبية . ويرتبط أداء المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها بقدرتها على التكيف مع محيطها الخارجي .[1]

ثالثا: حسب المعيار الوظيفي: يمكن تقييم الأداء حسب الوظائف التي تمارسها المنظمة والتي يمكن حصرها في : الوظيفة الإنتاجية، والوظيفة الخاصة بالإفراد،ووظيفة التسويق،ووظيفة التموين ، ووظيفة العلاقات العامة .

أ - أداء الوظيفة المالية : يتجسد في ضمان السير الحسن والسليم و العقلاني للاعتمادات الممنوحة ويتجسد أداءها في مدى العمليات المالية مثل : التزوير و الاختلاس ... الخ ، حسن استخدام الأموال العامة و ترشيد استعمالها ، احترام القواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بتنفيذ الميزانية [2]

فقد يحدث أن تلجا بعض المؤسسات العمومية إلى زيادة رسوم الخدمة أو ثمنها العام،ولكن ذلك لا يعني انها تحاول زيادة ثروتها ، فهي ان حققت فائضا فليس لتعظيم الربح و انما توفير موارد تساعدها على توسيع دائرة نشاطها العام وتحسين جودة خدماتها لتحقيق المصلحة العامة لجمهور المنتفعين من خدماتها . وهناك بعض الخدمات تتولى تقديمها المؤسسات العمومية من أجل تحقيق أهداف إجتماعية مثل :خدمات التعليم ، الرعاية الصحية للسكان،وتعبيد الطرق،ولعدم وجود قوانين واضحة تمنح الصلاحية أو القدرة للقطاع الخاص للقيام بها ، تقوم الدولة بتقديمها بالمجان أو بسعر أقل من سعر السوق .[3]

ب – أداء وظائف الإنتاج : يتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للانتاجية ، مع مراعاة مستوى معين من الجودة وفي حدود الإمكانيات المتاحة.فحجم ونوعية الإنتاج السلعي أو الخدماتي تعتبر من المؤشرات الهامة التي تبين مستوى الأداء في المؤسسة العمومية وقد وجدت هذه المؤسسات لتقديم خدمات محددة واشباع حاجات مجتمعية عامة أو إنتاج سلع محددة لتحقيق مصلحة عامة، فتوفر الخدمات بالمستوى الكافي وبالجودة المطلوبة هي انعكاس لمدى نجاح المؤسسات العمومية و قدرتها على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقها .[4]

ج – أداء وظيفة التسويق :

وبشكل عام ، يتكون من تقديم الخدمات للعميل و تسهيل اللقاءات مع المنتج بغرض إنتاج و تقديم الخدمات أو الحصول على الخدمات . و اليوم نجد أن المنظمات الخدمية ، سواء كانت ربحية أم لا ، لا تولي اهتماما كبيرا

[1] حمداوي وسيلة ، ادارة الموارد البشرية ، مديرية النشر ، قالمة 2004، الجزائر ، ص41
[2] صرار عبد الوحيد ، مرجع سابق ، ص 136
[3] ماهر ظاهر بطرس ، دور الدولة في ظل اقتصاد السوق ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، مصر ، ص73/72
[4] نايل عبد الحافظ العولمة ، ادارة المؤسسات العامة (الأسس النظرية و تطبيقاتها في الأردن)، دار زهران للنشر و التوزيع ، الأردن ، 1993 ،ص84/83

لوظيفة التسويق ، وقد بدأت العديد من المنظمات الخدمية ، مثل المستشفيات العامة أو المؤسسات التعليمية تؤمن بأهمية التسويق في تحقيق الاحتياجات ، كان هذا النوع من التسويق يسمى " التسويق الاجتماعي " لأن هذه الوكالات غالبا ما تقوم بتسويق الخدمات الإجتماعية و بدأت أيضا في استخدام إعلانات الوكالات لإعلام الجمهور بخدماتها و أسعارها .

د – أداء وظيفة الأفراد :تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة فتحسن موردوديتها بتحسن قدرة وكفاءة الموارد البشرية. ويتمثل أداء هذه الوظيفة في المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمنظمة من منظمين ومسيرين،ومهندسين وغيرهم،ويقاس أداء الأفراد عادة باستخدام معايير عديدة منها:

*****كمية الإنتاج والجودة.

*الخدمات المقدمة للعملاء .

*المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور.

*معالجة شكاوي العملاء .

*المواظبة على العمل ويستخدم عادة معدل التغيب كمؤشر للتعبير عنه.

*التعاون مع الزملاء[1].

رابعا: حسب معيار الطبيعة: حسب هذا المعيار فإن الأداء ينقسم إلى اقتصادي ، اجتماعي ، سياسي ، تكنولوجي

الأداء الاقتصادي: ويعبر عن الأهداف السياسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيقها ويتمثل في (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، الحصة السوقية ،المرودية،... الخ) وتدني استخداماتها (رأس المال ، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا،...الخ).

الأداء الاجتماعي :إن الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك شروطا فرضها عليها العاملين أولا، وأفراد المحيط الخارجي ثانيا، والقدرة على تحقيق هذه الأهداف هو ما يصطلح عليه بالأداء الاجتماعي، ويعد هذا الأخير لأي مؤسسة هو أساس تحقيق المسؤولية الاجتماعية لها.

[1]الدكتور زرنوج أحمد ، الأداء في المنظمة ، الجلفة ، ص 35

الأداء التكنولوجي :يكون للمؤسسة أداء تكنولوجيا عندما تكون لها القدرة على تحقيق ما قدمت بالتخطيط له من أهداف تكنولوجية، كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين،...الخ

الأداء السياسي :ويتجسد في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسيلة لتحقيق أهدافها الأخرى[1].

المبحث الثاني : الأسس النظرية لمراقبة التسيير

المطلب الاول : تعريف مراقبة التسيير و مهامها

1 _1 تعريف مراقبة التسيير:

تعرف مراقبة التسيير على أنها" :مراقبة التسيير عبارة عن عملية موجهة لتحفيز المسؤولين وحثهم على تنفيذ الأنشطة التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة باستعمال مجموعة من الأدوات والأساليب التي تتضمن استعمال موارد المنظمة بفعالية و كفاءة تامة ".

ويعرفهاP . BERGERO على أنها:" "تلك العملية التي تسمح للمسيرين بالقيام بأداءاتهم وبمقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسيطرة وباتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير ملائمة "[2].

وقد عرف" عبد اللطيف خماخم" مراقبة التسيير على أنها " مسار العمل الموضوع في خدمة المؤسسة لضمان التنشيط و التحريك الفعال والمستمر للطاقات والموارد المتاحة لبلوغ الهدف المنتظم من قبل هذا الكيان.[3]"

ولذلك يمكن تلخيص التعريف التالي: الرقابة الإدارية هي عملية مراقبة دائمة تهدف إلى تعبئة كافة طاقات المنظمة لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد وتصحيح الأخطاء والانحرافات، فهي تمكن المسؤولين والعاملين من مراقبة أدائهم الإداري. و مساعدتهم على تحقيق أهداف الرقابة بشكل فعال ومناسب ومتسق مع استراتيجيات محددة من خلال المعلومات المقدمة لهم. هذا هو نظام الرقابة بأكمله.

2_1 مهام مراقبة التسيير:

لمراقبة التسيير مهام عديدة نذكر منها النقاط التالية :

أ/مراقبة التسيير الاداء الوظيفي :

[1]بوكار نجاة ، عكريمي سوزان ، دور أدوات مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية ، شهادة ماستار – جامعة أحمد دراية - أدرار- الجزائر 2021/2020 ص،21،22

[2]نعيمة يحياوي و أخرون ، أنظمة مراقبة التسيير و الموازنات التقديرية ، دار الراية ، الطبعة الأولى ، عمان – الأردن ، 2015،ص 42

[3] ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكره ، ص 10

ان مراقبة الاداء الوظيفي في المؤسسات تعتبر من اهم الوظائف الادارية التي لا يمكن الاستغناء عنها باعتبارها الدعامة الاساسية و الوسيلة لجمع المعلومات لتقديم الاداء بموضوعية ، حيث يعمل القائم بهذه المهمة على الاصغاء للمشاكل و العراقيل التي يعاني منها الافراد و يسعى الى جمع المعلومات ذات صيغة موضوعية تساعد المسؤولين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي من حيث الترقية ،. زيادة الأجر ، مكافأة ، عقوبات ....الخ . مما يؤدي الى زيادة الثقة في المؤسسة التي تتحقق عن طريق جملة من الخصائص :

1/المشاركة في تحديد الاهداف :

تعتبر مشاركة العمال في تحديد الاهداف التي تسعى اليها المؤسسة رافعا معنويا من اجل تحقيقها مع ضرورة إحداث نوع من التوازن بين أهداف الفرد و أهداف المؤسسة .

2/عدالة التوزيع :

و تعتبر من أهم العوامل التي تؤدي الى تقوية الثقة بين الادارة و العمال و ذلك من خلال توزيع الأجور كلا حسب طبيعة عمله ، إضافة الى توزيع العادل للأرباح حسب الهيكل الهرمي للمؤسسة .

3/ عدالة التعاملات :

إن عدالة التعاملات تكون بالاتصال الدائم بممثلي العمال بمختلف المسؤولين من اجل طرح مشاكلهم على الادارة ، اتخاذ القرارات المنصفة او العادلة المتعلقة بالعمل و مستقبل العمال المهني [1].

ب / مساهم في ادارة الجودة :

اصبحت ادارة الجودة ذات اهمية كبيرة في المؤسسات التي تسعى للبقاء و التوسع في نشاطها ، و دخلت مراقبة و ادارة الجودة في اهتمامات مراقب التسيير و مهامه الاساسية ، و قد اتخذت العملية عدة مداخيل منها ما له علاقة بالالتحاق بشهادة المعايرة الدولية ، و منها ما يرتبط بإدارة الجودة الشاملة و هي اساليب و طرق تسعى المؤسسة من خلالها تحقيق مستوى اداري يضمن جودة الاجراءات و المعاملات قبل المنتوج ، و في مجموعها[2].

ج / إدارة الوقت :

[1] العلوي نسيمة ، بن موهوب نور الهدى ، دور المراجعة الداخلية في نظام مراقبة التسيير. دراسة حالة ، مذكرة ماستار ، جامعة 08 ماي 1945، قالمة ،ص 36

[2]العلوي نسيمة ، بن موهوب نور الهدى ، مرجع سبق ذكره،ص 37

ينظر الى الوقت على انه من اهم الامور التي يجب استغلالها بالشكل الصحيح في اي مؤسسة ليتم تنفيذ الاعمال و المهام بالطريقة الصحيحة ، و ذلك عن طريق تحديد الاولويات ، جدولة المهام ،ووضع خطط زمنية لتحقيق الاهداف [1].

المطلب الثاني : خصائص و أهمية و أدوات مراقبة التسيير:

1/خصائص مراقبة التسيير:

- يتكون من منطقين متناقضين، الأول هو منطق التعديل، وهو الأداء الهادف للمنظمة في ظل الظروف المرغوبة، والثاني هو منطق التعليم الذاتي، حيث نجد أن الإجراءات التصحيحية المطبقة تكتسب الخبرة فيما يتعلق بما يلي: موقف واقعي (واقع) حيث يدفع تراكم الخبرة المسؤولين إلى إعادة النظر أو إعادة تقييم الوضع للعثور على وضع أفضل أو أكثر ملائمة.
- مراقبة الإدارة هي مراقبة أداء متزامنة للواجهة الأمامية والخلفية، وهو ما يتضح من مساره ا.
- تحسين الأداء من خلال مساعدة المديرين التنفيذيين في ترجمة الإستراتيجية وتحديد الأهداف السنوية
- استخدم خطة عملية وميزانية سنوية.
- تتعلق مراقبة المؤسسة بعدة أعمال ليس لها بالضرورة نفس المدى الزمني ولا نفس المعنى بحيث نجد أنشطة إستراتيجية تحدد من خلالها الأهداف والوسائل اللازمة من قبل القمة لإستراتيجية الأنشطة التنفيذية تتمثل أساسا في التطابق مع التعليمات المقررة وتتم عادة في القاعدة التنظيم.
- 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 مناسبا 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

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.

[1]حداب سلسم ، مطبوعة محاضرات في نظام مراقبة التسيير للمنشات الرياضية ، معهد التربية البدنية و الرياضية ، جامعة الجزائر 3، الجزائر 2020 ،ص04

2/أهمية مراقبة التسيير:

لمراقبة التسيير عدة اهتمامات نذكر منها ما يلي:

* التأكد من تطبيق القواعد المعمول بها بشكل صحيح، وخاصة في المسائل المالية.

* ضمان التنسيق وتضافر الجهود بين الأجهزة الإدارية.

* التأكد من تنفيذ العمليات الفنية وفقًا للإجراءات المعمول بها ومن ثم نقوم بإجراء التصحيحات.

* اكتشاف الأخطاء بشكل فوري أو أثناء حدوثها ليتم حلها فوراً أو اتخاذ خطوات لمنع حدوثها.

* السعي إلى تقليل تكاليف ونفقات العمل والحد من الهدر المفرط وضغط الإنفاق في المجالات غير المهمة وتحقيق الإدارة الاقتصادية [1].

3/أدوات مراقبة التسيير :

نظرًا لأهمية أدوات التحكم الإداري، فهي جزء لا يتجزأ من إدارة الأعمال وتحقيق النجاح المستدام. توفر هذه الأدوات نظرة شاملة وواضحة لأداء المنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف في العمليات. ومن خلال استخدامه، يمكن للمسؤولين اتخاذ القرارات بناءً على بيانات حقيقية ودقيقة، مما يساعد على زيادة الكفاءة والإنتاجية. كما أنه يساعد على التنبؤ بالمشكلات المحتملة وحلها في وقت مبكر، مما يضمن استمرار نمو المنظمة وتحقيق أهدافها تحتاج عملية المراقبة إلى مجموعة من المعلومات لتحقيق الأهداف المحددة لها، وقد تعتمد هذه العملية على استخدام أدوات متنوعة لجمع المعلومات في المؤسسات الاقتصادية.

1- أدوات مراقبة التسيير التقليدية:

تتمثل ادوات مراقبة التسيير التقليدية في نظام المعلومات، المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية.

أ- نظام المعلومات

هو نظام متكامل يتكون من مكونات مترابطة بطريقة منظمة تولد معلومات قيمة وتقدمها للمستخدمين بالشكل الصحيح في الوقت المناسب مما يساعدهم على أداء المهام بكفاءة. أو تمثل مجموعة من الأفراد والعمليات والموارد

[1] عبد الرحمان هياج ، أثر مراقبة السيير على الرفع من مستوى الأداء المالي ، مذكرة ماستار ، علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2012 ص 31

المسؤولة عن جمع ومعالجة وتحويل البيانات إلى معلومات قيمة وإتاحتها للمستخدمين في الوقت المناسب وبالشكل المناسب لدعمهم في أداء مهامهم بفعالية.[1]

ومن مميزات نظام المعلومات أنه:

-تعتمد نظم المعلومات على العنصر البشري كأحد مكوناتها الأساسية، حيث يتم توليد المعلومات واستخدامها من قبل البشر، الذين يتخذون القرارات ويقومون بالأنشطة بناءً على المعلومات التي يولدها النظام. المعلومات ضرورية لحسن سير العمل والرقابة على الإدارة، لذلك تتحول المعلومات إلى معلومات ذات معنى لمساعدة المسؤولين على اتخاذ القرارات، ويجب أن تستجيب المعلومات لاحتياجات مستخدميها، لذلك يجب أن تكون :

- ✓ واضحة بسيطة وذات مدلولية لتشغيل أحسن استغلال.
- ✓ دقيقة وانتقائية بحيث أن تكون المعلومات تؤدي إلى نقص الفعالية.

ب- المحاسبة العامة: في العصر الحديث، أصبحت المحاسبة العامة الركيزة الأساسية في إدارة الأعمال واتخاذ القرارات، حيث تُعتبر "SIG" (نظام معلومات التسيير) أول نظام لإدارة المعلومات داخل المؤسسات. ويمكن القول إن المحاسبة العامة هي لغة المديرين والمحاسبين والمحترفين في مجال الأعمال، وتُعرف أيضًا بالمحاسبة المالية.

وتعرف المحاسبة بأنها: " التسجيل الدائم للعمليات التي تمس الذمة المالية لمؤسسة والمعبر عنها بالنقود، وبالتالي فهي تعطي الصورة الحقيقية للمركز المالي للمؤسسة لكل الأطراف الخارجية التي يهمها ذلك".[2]

عادة ما يرتبط نشاط المؤسسة بعدد من الأهداف التي تتجلى من خلال إستراتيجياتها ولعل أبرز هذه الأهداف هو البقاء والاستمرارية والتطور على حسب المحيط وذلك على مدى سنوات البقاء غير أنّ تحقيق مثل هذه الإستراتيجية يتطلب من المؤسسة السعي المتواصل للحصول على حد أدنى من الربح، وعليه فإنّ مسير المؤسسة محير على اعتماد إما ربحا أو خسارة، والتي تتمثل أساسا في النتيجة هذا فيما يخص المسير، أما مراقبة التسيير فتعتبر المحاسبة العامة الركيزة الأساسية لا سيما المالية منها لأنها تعتبر الأداة الأقرب للقيام بمتابعة ورصد التدفقات المجسدة لحركة أداء المؤسسة، سواء كان على المستوى الداخلي (إنتاج، صيانة، تخزين، متابعة...الخ) أو على المستوى الخارجي (شراء، بيع، تفاوض، عقد صفقات...الخ) ولأن هذه الأخيرة تقوم بتجميع البيانات ومعالجتها

[1] زوينة بن فرج، "المخطط المحاسبي البنكي بين المرجعية النظرية وتحديات التطبيق"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس-سطيف-، 2014/2013، ص 5.

[2] نوال مرابطي، "أهمية نظام المحاسبة التحليلة كأداة في مراقبة التسيير -حالة مؤسسة نفطال"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص 10.

واستخراجها في شكل معلومات (القوائم المالية) حيث أنها تساعد على تدعيم عملية الرقابة في جميع مراحلها وتوفر لها جميع المعلومات اللازمة.

ج– المحاسبة التحليلية: هي تقنية كمية تستخدم لتحليل وتفسير البيانات العامة لإنشاء معايير دقيقة ومفصلة، ولحل المشكلات المرتبطة بالإدارة بطريقة تساعد صناع القرار على تحسين قراراتهم. تعتبر أيضًا نظامًا للمعلومات يربط بين مختلف أجهزة الإدارة ووظائفها، مزودة إياهم بالمعلومات المفصلة التي تسهم في تقييم كفاءة الأنشطة المختلفة.[1]

المحاسبة التحليلية و محاسبة التكاليف هي أحد فروع المحاسبة المؤسسية ولها علاقة وثيقة بالمحاسبة العامة لأن معظم معلوماتها تأتي من المحاسبة العامة إذا كان الموضوع الرئيسي للمحاسبة العامة هو التأكيد على الوضع المالي للمؤسسة . تحديد نتائج الدورة ، فموضوع المحاسبة التحليلية هو دراسة حساب و تحليل مراقبة تكاليف الأنشطة الاقتصادية على مختلف المستويات .

2– أدوات مراقبة التسيير الحديثة:

تعتبر أساليب المراقبة الحديثة عاملاً فعالاً في تقييم الأداء لأنها تتوافق مع تحديث المؤسسة، وذلك بأداتين: التحليل المالي والموازنات التقديرية.

أ– التحليل المالي:

. هي العملية المنظمة لمعالجة البيانات المالية لمؤسسة معينة بغرض الحصول على معلومات لدعم اتخاذ القرار وتقييم الأداء السابق والحالي، وكذلك لتشخيص المشكلات المالية والتنبؤ بالأوضاع المالية المستقبلية. وهذا الهدف يحتاج إلى جمع ومراجعة. البيانات المالية وعرضها بطريقة مبسطة تتوافق مع احتياجات اتخاذ القرار.

وتتمثل وظيفة الضوابط الإدارية في مراقبة البيانات المالية التي يتم تحليلها مما يساعد في تحديد الانحرافات والتناقضات المالية حتى يمكن اتخاذ القرارات المالية المناسبة.

ب– الموازنات التقديرية: تُعد الموازنات التقديرية واحدة من الأدوات الشائعة المستخدمة في مراقبة الأداء، وتُدمج ضمن إطار التسيير الاستراتيجي للمؤسسة. يتم في البداية وضع المخطط الاستراتيجي للمؤسسة لفترة تتراوح عادة بين 5 إلى 10 سنوات، ثم تُقسم أهداف هذا المخطط إلى أهداف متوسطة الأمد ضمن المخطط العملي لمدة مثلاً 3 سنوات. بناءً على المخطط العملي، يتم وضع الموازنات للفترة القريبة، مثل تقديرات للعام المقبل.

[1] نوال مرابطي ، المرجع نفسه، ص 20.

وعليه يمكن تعريف الموازنة على أنها خطة مالية قصيرة المدى، تتضمن توزيعا للموارد مرتبطا بالمسؤوليات المحددة من أجل تحقيق الأهداف التي تطمح إليها المؤسسة. ويجب أن تكون الموازنة مرفوقة بمخطط عمل (Plan d'action) نوعي و يتضمن تواريخ إنجاز النشاطات.[1]

ولقد عرف تسيير الموازنات بأنه: "تلك العملية التي تعتمد على التقديرات والتي بدورها ترتبط بالظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة، والتي انطلاقا منها تحدد مهام المسؤولين والوسائل الضرورية لتحقيقها وذلك في شكل برامج عملية والفترات محددة وأخيرا التقريب بين الموازنات والنتائج المحققة من أجل استخلاص الفروقات، دراستها، تحليلها، واستغلالها وتلك هي وظيفة مراقبة الموازنة".

مجمل القول أن مراقبة التسيير تتمثل في الدور الحقيقي الذي تؤديه الموازنة عن طريق:[2]

- متابعة الأداء الفعلي للأنشطة؛
- مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط؛
- تحليل الانحرافات والتعرف على أسبابها وعلاجها في الوقت المناسب.

3- أدوات مراقبة التسيير المستحدثة:

تتمثل في:

أ- لوحة القيادة: هي أداة تلخيص تحتوي على المعلومات اللازمة التي تمكن كل مسؤول من تحليل الوضعيات السابقة واتخاذ القرارات في وقت قصير، وتعتبر وسيلة اتصال مثالية لجميع أعضاء المؤسسات. وهي أداة رقمية توفر نظرة على المشكلات الحالية والمحتملة، تقدم مجموعة من المؤشرات لتزويد المسؤولين بالمعلومات اللازمة لإدارة أعمالهم.[3]

وتتم المراقبة من خلال مراقبة التسيير بتوجيه وإرشاد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية كبيرة، وكذلك من خلال تدخل قمة الهرم التنظيمي في ضبط مسار عمل المؤسسة.

ب- بطاقة الأداء المتوازن:

---

[1] صفاء لشهب، "نظام مراقبة التسيير وعلاقته بإتخاذ القرار: دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزاية"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 3، 2005-2006، ص 98.

[2] قويدر حاج قورين، قويدر حاج قورين، "دور نظام المعلومات المحاسبي في مراقبة التسيير"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشلف، 2007، ص 145.

[3] صفاء لشهب، مرجع سابق، ص 113.

و التي تترجمٌ إلى الفرنسية باسم (BSC)، و نظيرتها في اللغة الانجليزية هي بطاقة الأداء المتوازن والتي تعني: "ترجمة نوايا المنظمة واتجاهاتها واستراتيجياتها، tableau de bord prospecif إلى شكل كامل من مؤشرات الأداء وتعرف أيضًا باسم : "منهج للتحكم الاستراتيجي " يستخدم إطارًا متعدد الأبعاد لوصف وتنفيذ وإدارة الإستراتيجية في جميع أجزاء المنظمة، كما أنه يوفر للإدارة العليا مقياسًا شاملاً لكيفية تقدم المنظمة نحو أهدافها الإستراتيجية من خلال توضيح أهداف المنظمة الرؤية، وترجمتها إلى وسائل تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومراقبة الأداء مقابل الأهداف المقررة، ويمكن للمنظمة النظر في خطتها الاستراتيجية.[1]

المطلب الثالث : العلاقة بين مراقبة التسيير و تقييم و تحسين مستوى الأداء :

مراقبة التسيير تتضمن الإشراف على مجموع العمليات والإجراءات التي تمكن المسيرين من تقييم أدائهم ومراجعة نتائجهم مقارنة بما كان مخططًا له، ثم تحديد الانحرافات وتصحيحها. هذه العملية تهدف إلى قياس فعالية ونجاعة الأداء داخل المؤسسة لضمان تحقيق الأهداف المحددة. وبالتالي، تُعتبر معايير الأداء أداة أساسية لمراقبة التسيير في المؤسسات: و تتمثل هذه العلاقة فيما يلي : [2]

- يرتبط نشاط المؤسسة الاقتصادية بمستوى أدائها، أين يمثل هذا الأخير الدافع الأساسي لبقائها و استمراريتها، ولهذا يجب الاعتماد على أساليب للتحكم في التسيير ومتابعة النشاط.

- تعد مراقبة التسيير من أهم الأدوات والآليات التي تسمح بمراقبة ومتابعة عمليات المؤسسة بهدف تحقيق الأداء، منخلال قياس النتائج ومقارنتها بالأهداف المحددة ومن ثم استخراج نقاط التطابق والاختلاف وإجراء التصحيحات اللازمة.

- اختيار المعايير الأكثر تناسبا مع طبيعة النشاط والأكثر انسجاما مع الأهداف المرسومة.

- اختيار المعايير الأكثر وضوحا وفهما بالنسبة للعاملين، بحيث يكون في مقدورهم تطبيق هذه المعايير ببساطة والخروج بنتائج واقعية ومعبرة عن طبيعة الانحرافات وسبل معالجتها.

- ترتيب النسب المختارة وفق أهميتها وهذا نابع من كون أهداف كل وحدة تختلف عن الأخرى تبعا لطبيعة نشاطها والظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها وهذا يتطلب انتقاء الأوزان الحقيقية لكل هدف من الأهداف وبما يتلاءم مع دوره وموقعه بين الأهداف الأخرى للوحدة.

---

[1] محرز عبد القادر، "أدوات مراقبة التسيير لقيادة إستراتيجية المؤسسة: لوحة القيادة المتوازنة ونظام الموازنات التقديرية– دراسة حالة الجزائرية للمنتجات الرذانية ALDAR"، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق، سنة 2010-2011، مكتبة جامعة الجزائر، ص 93.

[2] بن زكورة العونية ، مراقبة التسيير ودورها في تحسين معايير تقييم الأداء للمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية معسكر–، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية(ABPR)، المجلد 16، العدد 01، جامعة مصطفى اسطمبولي ، معسكر ، 2020، ص112

المبحث الثالث : الدراسات السابقة :

بمرور الوقت، أصبحت مراقبة التسيير و تحسين الاداء محور اهتمام للعديد من الباحثين والمختصين في مجالات الأعمال والاقتصاد و المحاسبة .و في هذا المبحث سنتطرق الى مجموعة من الدراسات التي تطرقت الى ذات متغيرات الدراسة ، و عليه سنتطرق في هذا المبحث الى ثلاثة مطالب متمثلة في الدراسات العربية و المحلية كمطلب اول ثم المطلب الثاني الدراسات الأجنبية ثم المطلب الثالث ما يميز هذا الدراسة عن الدراسات السابقة .

المطلب الأول : الدراسات العربية

1-دراسة بن عبد الرحمن سمية بعنوان واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات بولاية ورقلة: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك بترول وغاز ، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة غرداية، 2020: تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في مؤسسة سوناطراك بترول وغاز بولاية ورقلة، وتحديد دورها في تحسين الأداء. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتحليل البيانات الكمية والنوعية التي تم جمعها من خلال الاستبيان والمقابلة. أظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسة سوناطراك بترول وغاز تطبق أدوات مراقبة التسيير بشكل جزئي، وأن هذه الأدوات لها دور فعّال في تحسين الأداء من خلال توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، وتحفيز العاملين على تحقيق الأهداف، وضمان الالتزام بالميزانية.

2-دراسة ونس مسعود، شعيب حليمة السعدية بعنوان "أثر نظام مراقبة التسيير على عمليات اتخاذ القرار في المؤسسات الصناعية: دراسة حالة شركة الإنتاج الصناعي للمواد الغذائية بالجزائر" ، مجلة البحث العلمي، جامعة وهران 2، 2019: تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من أثر نظام مراقبة التسيير على عمليات اتخاذ القرار في المؤسسات الصناعية، من خلال دراسة حالة شركة الإنتاج الصناعي للمواد الغذائية بالجزائر. اعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي، وقامت بتحليل البيانات الكمية التي تم جمعها من خلال الاستبيان. أظهرت نتائج الدراسة أن نظام مراقبة التسيير له تأثير إيجابي على عمليات اتخاذ القرار في الشركة، من خلال توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة، وتحسين كفاءة عملية اتخاذ القرار، وتقليل المخاطر المرتبطة بالقرارات.

3-دراسة ددوش خولة بعنوان "دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسات الإنتاج في ولاية بسكرة"، مجلة العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2018: تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال دراسة حالة مؤسسات الإنتاج في ولاية بسكرة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتحليل البيانات الكمية التي تم جمعها من خلال القوائم المالية للمؤسسات. أظهرت نتائج الدراسة أن مراقبة التسيير لها

دور إيجابي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات، من خلال تحسين الربحية، وخفض التكاليف، وتحسين كفاءة استخدام الموارد.

4-دراسة فريدة يحيى بعنوان "العلاقة بين ممارسات مراقبة التسيير والابتكار في المؤسسات: دراسة حالة مؤسسات الإنتاج في ولاية الجزائر." ، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 1، 2017:تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات مراقبة التسيير والابتكار في المؤسسات، من خلال دراسة حالة مؤسسات الإنتاج في ولاية الجزائر. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتحليل البيانات الكمية والنوعية التي تم جمعها من خلال الاستبيان والمقابلة. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات مراقبة التسيير والابتكار في المؤسسات، حيث أن ممارسات مراقبة التسيير الفعّالة تساهم في خلق بيئة مواتية للابتكار، وتحفيز العاملين على ابتكار منتجات وخدمات جديدة.

5- دراسة إسماعيل علي أحمد الخاروف تحت عنوان "دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مقارنة بين الشركات الصناعية والتجارية في الأردن"،مجلة جامعة اليرموك للبحوث والدراسات، المجلد 38، العدد 2،2017: تهدف هذه الدراسة إلى تقييم دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأردن، من خلال دراسة حالة مقارنة بين الشركات الصناعية والتجارية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بجمع البيانات من خلال استطلاع للرأي تم توزيعه على عينة من 100 شركة. أظهرت نتائج الدراسة أن مراقبة التسيير تلعب دورًا هامًا في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سواء من حيث الأداء المالي أو غير المالي. كما أظهرت الدراسة أن هناك اختلافات جوهرية في دور مراقبة التسيير بين الشركات الصناعية والتجارية.

6-دراسة رائد عبد الرحمن محمد الشلبي بعنوان "أثر تطبيق نظام مراقبة التسيير على تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين" مجلة دراسات إدارية واقتصادية، المجلد 24، العدد 2، 2016: تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من أثر تطبيق نظام مراقبة التسيير على تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، وقامت بجمع البيانات من خلال تحليل البيانات المالية ل 50 شركة صناعية مدرجة في بورصة فلسطين خلال الفترة من 2010 إلى 2014. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثرًا إيجابيًا وذا دلالة إحصائية لتنفيذ نظام مراقبة التسيير على كل من الربحية والسيولة وكفاءة استخدام الأصول.

7–دراسة سمر عواد عودة القرعان بعنوان " دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مقارنة بين الشركات الصناعية والتجارية في الأردن" مجلة جامعة اليرموك للبحوث والدراسات الإدارية، المجلد 24، العدد 2، 2014 : تهدف هذه الدراسة إلى تقييم دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأردن، من خلال دراسة حالة مقارنة بين الشركات الصناعية والتجارية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بجمع البيانات من خلال استطلاع للرأي تم توزيعه على عينة من 100 شركة. أظهرت نتائج الدراسة أن مراقبة التسيير تلعب دورًا هامًا في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سواء من حيث الأداء المالي أو غير المالي. كما أظهرت الدراسة أن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين الشركات الصناعية والتجارية في مستوى تطبيق مراقبة التسيير وفاعليتها.

8–دراسة عماد محمود عواد عبيدات بعنوان "دور أدوات مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المصرفية التجارية في الأردن" مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 25، العدد 3، 2014 : تهدف هذه الدراسة إلى تقييم دور أدوات مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المصرفية التجارية في الأردن. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بجمع البيانات من خلال استطلاع للرأي تم توزيعه على عينة من 50 بنكًا تجاريًا في الأردن. أظهرت نتائج الدراسة أن أدوات مراقبة التسيير تلعب دورًا هامًا في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المصرفية التجارية، من حيث الربحية وكفاءة استخدام الأصول والسيولة.

9–دراسة لطرش بلال لعنوان دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة ميناء جن جن بجيجل ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة مالية ، جامعة جيجل ، الجزائر ، 2013–2014: تهدف هذه الدراسة الى – الوقوف على تطبيقات وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و التعرف على مدى مساهمة نظام مراقبة التسيير في تحسين الاداء المالي في المؤسسة المينائية جن جن و توصلت الدراس الى ان نموذج بطاقة الأداء المتوازن يتطلب من كل مؤسسة أن تنظر لنفسها من أربعة جوانب أساسية هي: جانب مالي، جانب العملاء، جانب العمليات الداخلية وجانب التعلم والنمو، التي تتكامل معاً من خلال علاقة سببية، حيث تعتبر المقاييس غير المالية مؤشرات سابقة للأداء المالي فتعتبر مقاييس التعلم والنمو المحرك والدافع لنجاح أو فشل مسار استراتيجية لتحقيق الاهداف.

10–دراسة مريم شكري محمود نديم بعنوان تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن مذكرة ماجيستر في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن2013: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم

المفاهيم المرتبطة بتقنية بطاقة الأداء المتوازن وإظهار أهم مزايا استعمال هذه الأداة و التي منها أنها لا تركز على قياس جانب معين من جوانب الأداء على حساب الجوانب الأخرى فهي تقيس الأداء في أربع مجالات هي المالية – الزبائن العمليات الداخلية التعليم والنمو من خلال تحقيق الأهداف والخطط المرحلية والإستراتيجية التي يمكن استخدامها لتقويم الأداء في جميع دوائر وأقسام و وحدات شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية ككل بالتركيز على العمل من أسفل الهرم إلى أعلاه كذلك دراسة الأدبيات التي كتبت في بطاقة الأداء المتوازن من حيث بيان المفهوم والأهمية وعمليات الرقابة وتقييم الأداء و مقارنته بالأداء والخطط.

11–دراسة عبير عبد الرحمن محمود عودة بعنوان "دور أدوات مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المصرفية الإسلامية: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الإسلامية في الأردن"،مجلة جامعة الزيتونة الأردنية للبحوث والدراسات، المجلد 20، العدد 4، 2011:تهدف هذه الدراسة إلى تقييم دور أدوات مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المصرفية الإسلامية في الأردن. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بجمع البيانات من خلال استطلاع للرأي تم توزيعه على عينة من 30 مصرفًا إسلاميًا في الأردن. أظهرت نتائج الدراسة أن أدوات مراقبة التسيير تلعب دورًا هامًا في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المصرفية الإسلامية، حيث لوحظ تحسن في مؤشرات الربحية والكفاءة التشغيلية للمصارف التي تستخدم أدوات مراقبة التسيير بشكل فعال.

12–دراسة صفاء لشهب بعنوان نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار – دراسة حالة مؤسسة انتاج المياه المعدنية الموازية رسالةالماجيستر، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،

(2005–2006) :هدفت هذه الدراسة الى التعرف على نظام مراقبة التسيير وعلى كيفية مساعدته على اتخاذ القرارات وسمحت كذلك باستخراج المشاكل ونقاط الضعف التي يعاني منها النظام وبالتالي انعكاساتها السلبية على التسيير مما سمح باقتراح طريقة لتحسينه ومن خلال الدراسة تم التوصل الى النتائج التالية: انعدام مراقبة التسيير بالمؤسسة بالرغم من تواجد المصلحة الخاصة بها وهذا راجع في نظرنا لعدم إحاطة العاملين بهذه المصلحة بالطرق والكيفيات التي تتم بها عملية مراقبة التسيير وكذلك بسبب نقص تكوينهم في هذا المجال ، ضعف نظام التحفيز إن لم نقل انعدامه، فبالرغم من زيادة نشاطات المؤسسة وتحسن نتائجها مقارنة مع السنة الماضية لم تكن هناك أية تحفيزات للعمال، عدم معرفة معظم المسؤولين والأفراد بأدوار وأهداف مراقبة التسيير وعدم اشتراكهم في عملية تخطيط الأهداف ، تقصير المسيرين في التعريف بهذه الأهداف وأهميتها.

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية :

1-دراسة Jane Doe, Michael Jones, and Peter Williams بعنوان " The Impact of Management Control Systems on Firm Performance: Evidence from a Multinational Study " : تُقيّم هذه الدراسة تأثير أنظمة مراقبة التسيير على أداء الشركة، استخدم الباحثون دراسة مسحية لجمع البيانات من 200 شركة متعددة الجنسيات ، أظهرت النتائج أن أنظمة مراقبة التسيير التي تركز على الابتكار والتعلم كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالأداء المالي.

2-دراسة Sarah Brown, David Smith, and Robert Jones بعنوان ": Management Control and Performance Improvement in SMEs: A Comparative Study of Two Manufacturing Companies " تقارن هذه الدراسة أنظمة مراقبة التسيير وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة(SMEs) ، استخدم الباحثون منهج دراسة الحالة لجمع البيانات من شركتي تصنيع ، أظهرت النتائج أن أنظمة مراقبة التسيير المصممة خصيصًا لاحتياجات الشركات الصغيرة والمتوسطة كانت أكثر فعالية في تحسين الأداء من أنظمة مراقبة التسيير العامة.

المطلب الثالث : مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

من خلال الدراسات السابقة يتبين أن جلها تناولت أحد أو بعض أدوات مراقبة التسيير، حتى و إن تناولت جميعها فدون تكييفها وربطها مع متغير الدراسة المستقل ألا و نظام مراقبة التسيير . فقط يمكن الإشارة إلى كل من دراستي ددوش خولة و بن عبد الرحمان سمية فالدراسة الأولى تحليل دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة – و هي الأقرب لهذا البحث – دون ربطها بالوظيفة التي تحدد و تضبط و توجه استعمال أدوات القياس، أما الدراسة الثانية فتناولت إلى تحليل واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في مؤسسة سوناطراك دون التطرق إلى أهم أدوات القياس المستحدثة.

حسب ما توصلنا إليه فإن هناك نقصاً في عدد البحوث والدراسات التي تهدف إلى تبيان دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة و ما ينجر عنه من تعديل وتغيير مختلف الوظائف بها، لا سيما الوظيفة الرقابية التي يجمعها و التنمية المستدامة قاسم مشترك و هو "الأداء". لذلك جاءت هذه الدراسة للمساهمة في سد النقص.

وبخلاف الدراسات الأخرى، تنفرد هذه الدراسة بأنها تطرقت إلى مفهوم الرقابة الإدارية على المستوى الجزئي، والتي تعتبر فلسفة مختلفة تماما عن الدراسات السابقة، كما أنها تطرقت إلى دور الرقابة الإدارية في التغيير. قواعد الشركات. الرقابة الإدارية، وأدت إلى ظهور الرقابة الإدارية الحديثة وأدواتها لقياس وتقييم الأداء العام.

خلاصة الفصل الأول:

في الختام، يُظهر دور مراقبة التسيير أهميته البالغة في تعزيز وتحسين أداء البنوك . من خلال مراقبة العمليات وتحليل البيانات، توفر هذه الأدوات فرصة لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير. تسهم في توجيه الاستراتيجيات والقرارات نحو الاتجاه الأمثل لتحقيق الأهداف المرجوة. بالإضافة إلى ذلك، تساعد في رصد الأداء على مدى الزمن وتقديم مقترحات لتحقيق التحسين المستمر. وبفضل هذه الأدوات، تتحول المعلومات إلى إجراءات فعّالة تضمن التميز التنافسي والنجاح المستمر للبنك .

الفصل الثاني :

دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنمية

الريفية عين تموشنت وكالة حمام بوحجر769

تمهيد :

نظرا للإصلاحات الاقتصادية التي عرفتها المنظومة الجزائرية بغية تكوين نظام مصرفي يستجيب لمتطلبات التنمية الوطنية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية الذي يعتبر من بين البنوك التي تعمل على تمويل مجموعة من النشاطات . أجرينا دراسة الميدانية على هذا البنك و ذلك لاثبات صحة الفرضيات المطروحة حول موضوع مراقبة التسيير البنكية و دورها في تحسين الأداء وفي الأخير نقوم بتقديم اقتراحات التي نراها ملائمة من أجل جعل مراقبة التسيير أكثر ايجابية و مساهمة في التسيير إذن سنتطرق إلى هذا في المباحث التالية :

المبحث الأول :تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية

المبحث الثاني : تقديم وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية عيت تموشنت دائرة حمام بوحجر

المبحث الثالث : واقع مراقبة التسيير في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية عين تموشنت حمام بوحجر

المبحث الأول : تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية

المطلب الأول : تقديم نبذة عن بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

أولا :نشاة بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

لقد تم إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمقتضى المادة 1 من المرسوم الرئاسي 10682 المؤرخ في 13 مارس 1982 و في الحقيقة كان تأسيسه تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري ، كما نصت المادة 2 من الرسوم على ان بنك الفلاحة و التنمية الريفية له شخصية قانونية واستقلالية مالية و يعتبر تاجرا في كل تصرفاته وعلاقته مع الغير كما نصت المادة 03 من المرسوم على ان المقر الاجتماعي للبنك في الجزائر العاصمة شارع عميروش ويمكن للبنك فتح فروعه ووكالاته وشبابيكه في إطار التنظيم اللامركزييتماشى مع الاهداف المرسومة له بالتجانس مع السياسة التنموية و الحكومية المتفق عليها . و بحكم نظامه التأسيسي فإن بنك الفلاحة و التنمية الريفية عبارة عن شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 33.000.000.000 مقسم إلى 33000 سهم وقيمته الاحادية1000000 .

ثانيا :مهام ووظائف بنك التنمية والفلاحة الريفية

- إستقبال الودائع بمختلف اجالها من الاشخاص الطبيعيين والمعنويين .
- منح القروض لكل شخص طبيعي أو معنوي في إطار الاشكال المعمول بها .
- المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي والمساهمة في جلب الادخار الوطني .
- إكتتاب ، شراء ، رهن ، وإيداع أي سند تجاري عام صادر عن الدولة .
- القيام بكل العمليات البنكية أي كل النشاطات المتصلة بالبنك .
- القيام بتحصيل كل المستحقات سندات الأمر ، الفاتورة أي كل الوثائق التجارية المالية .
- فتح حسابات للزبائن.
- التعامل مع مؤسسات القروض الاخرى ...
- الالتزام بالضمانات المتصلة بالحجم ونوع القرض
- انجاز تقارير شهرية وسنوية خاصة بكل مجمل النشاطات و التي ترسل الى المديرية الجهوية للاستغلال.
- تطوير الموارد والتعاملات المصرفية والعمل على خلق خدمات مصرفية جديدة.
- وفي إطار سياسة القروض، يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية ب: تحليل المخاطر، إعادة تنظيم إدارة القروض وتحديد الضمانات المتصلة بحجم القروض

المطلب الثاني :منتجات وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية و اهدافها

1/منتجات وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يهدف بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال سياسات تتعلق بالمنتجات والخدمات إلى الرفع من الحصةالسوقية والعمل على إرضاء الزبائن.

❖ **منتجات البنك:** وتتمثل فيما يلي:[1]

-الحساب الجاري: ويكون مفتوحا للأشخاص الطبيعيين والمعنويين الذين يمارسون نشاطا تجاريا.

-حساب الصكوك: وتكون الحسابات مفتوحة لجميع الأفراد أو الجماعات التي لا تمارس أي نشاط تجاري (الجمعيات الادارات...) وذوي الأجور الراغبين في الاستعانة بالشيكات لتصفية الحسابات.

-حسابات بالعملة الصعبة Les Comptes Devises : يسمح هذه المنتج يجعل نقود المدخرين بالعملة الصعبة متاحة في كل لحظة مقابل عائد محدد حسب شروط البنك.

-دفتر التوفير Livret épargne Badr : يمكن للراغبين من ادخار أموالهم الفائضة عن حاجاتهم على أساس فوائد محددة أو بدون فوائد حسب رغبات المدخرين، حيث بإستطاعة حاملي هذه الدفتر القيام بعمليات دفع وسحب الأموال في جميع الوكالات التابعة للبنك.

- الإيداعات لأجل Les depotsaTerm : وهي وسيلة تسهل على الأشخاص ايداع الأموال الفائضة عن حاجاتهم إلى آجال محددة بنسبة فوائد متغيرة من طرف البنك.

-دفتر توفير الشباب Livret epargneJunior : ويفتح للشباب الذين لا تتجاوز أعمارهم 19 سنة من طرف ممثلهم الشرعيين، كما يستفيد صاحب الدفتر عند بلوغه الأهلية القانونية وذو أقدمية تزيد عن 05 سنوات الاستفادة من القروض المصرفية.

-سندات الصندوق Les Bons de Caisse:عبارة عن تفويض لأجل وبعائد موجه للأشخاص المعنويين والطبيعيين.

[1] بن واضح هاشمي المعذور صورية القرارات التسويقية المتعلقة بالمزيج التسويقي المطبق في بنك الفلاحة والتنمية الربعية BADR مقال حول البنك من11-10

❖ **الخدمات المقدمة من طرف البنك:** وتتمثل في :

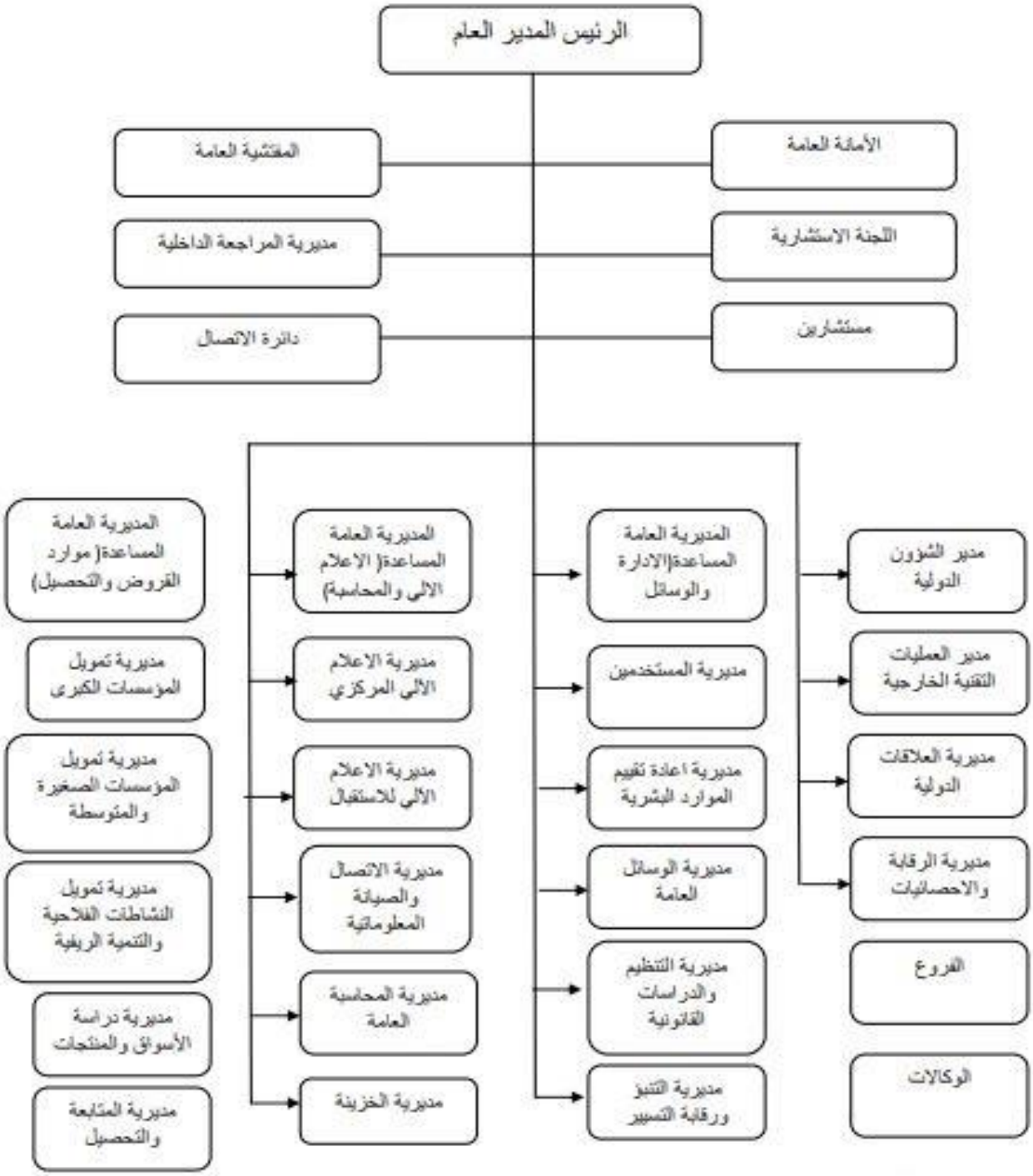
- -فتح مختلف الحسابات للزبائن وتخليص الصكوك بأمر من المعني
- -التحويلات المصرفية.
- -خدمة كراء الخزائن الحديدية
- -الخدمات المتعلقة بالدفع والتحصيل فيما يخص التعاملات الخارجية.
- -خدمات البنك للمعاينة (BADR Consulte) والتي تمكن الزبائن من مراجعة التحويلات التيطرأت على أرصدتهم عبر استعمال الأرقام السرية المعطاة لهم من طرف البنك عن طريق استعمال أجهزة الاعلام الآلي.
- -خدمات الفحص السلكي (Télétraitement) والتي تسمح بخدمة الزبائن باستعمال شبكةالفحص السلكي في تنفيذ العمليات التحويلية المصرفية في الوقت الحقيقي.

2/أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية: ومن الأهداف المسطرة للبنك هي :

- تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة.
- تحسين العلاقات مع الزبائن.
- الحصول على حصة في السوق.
- تطوير العمل المصرفي لتحقيق قدر من الربحية.
- توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبنك

الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR لولاية عين تموشنت



الشكل 02 : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR لولاية عين تموشنت

المصدر : وثائق مقدمة من طرف البنك

المبحث الثاني : تقديم وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية عين تموشنت دائرة حمام بوحجر

المطلب الأول : نبذة عن وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية عين تموشنت حمام بوحجر

بنك الفلاحة والتنمية الريفية الحمام بوحجر (BADR) هو بنك تجاري تم تأسيسه في 1986 ، مقره شارع العربي بن مهيدي بحمام بوحجر ، وهو بنك متوسط الحجم حيث يصل عدد عماله الى 13 موظف بالإضافة الى مديرة البنك ليس له فروع ويعتبر ثالث وكالة بعد العامرية والمالح، يعمل على جمع الودائع سواء كانت جارية أو لأجل ويقوم ايضا بمنح قروض قصيرة متوسطة وطويلة الأجل، و فيما يخص الجانب الإقراضي لهذا البنك فهو يعتبر متخصصا في القطاع الفلاحي و في هذا المجال يمكن أن يمنح قروضا لتمويل وترقية النشاطات الفلاحية . ورمز الذي يعمل به هو "769"[1]:

المطلب الثاني :مهام وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية حمام بحجر

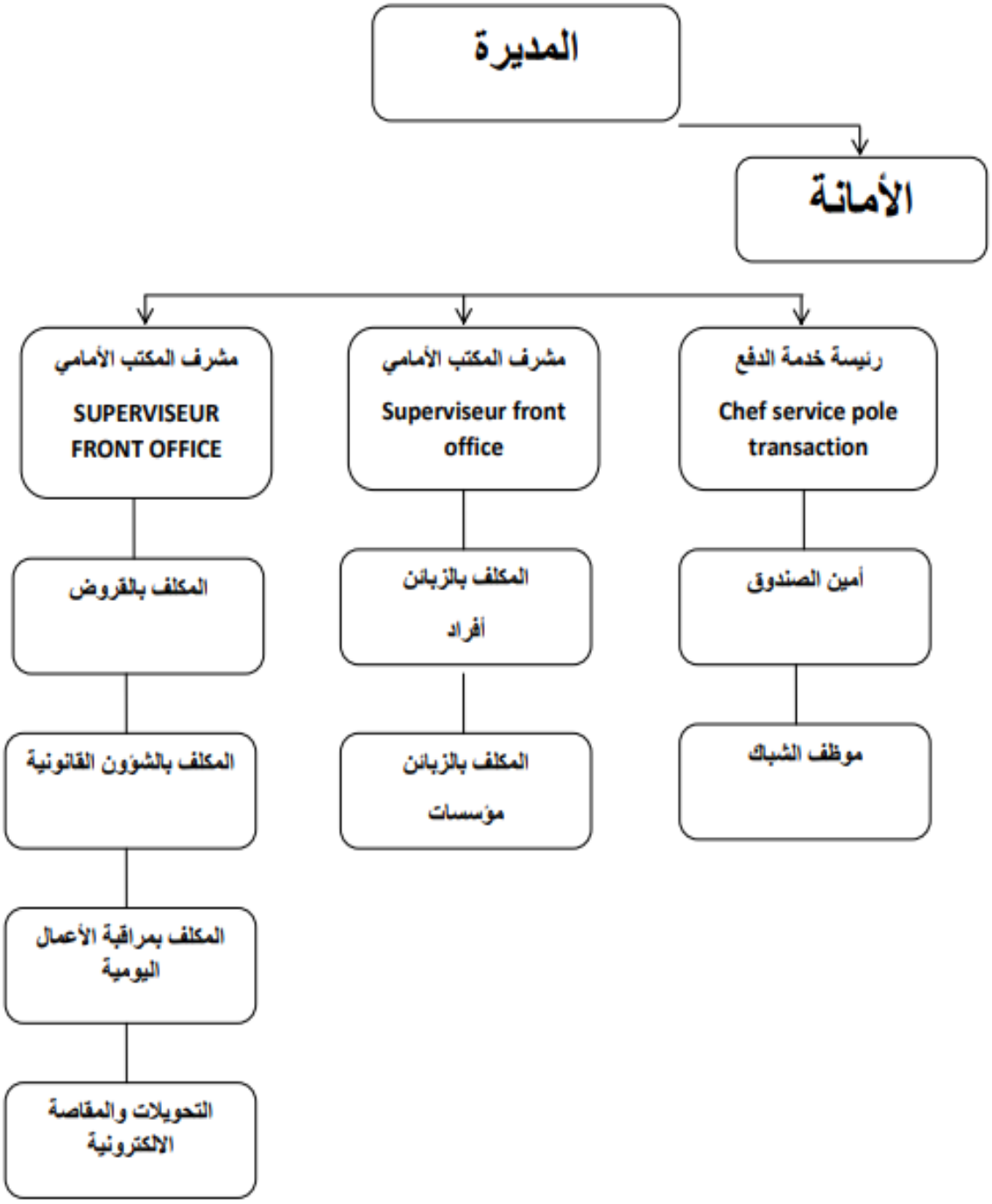
و تتمثل مهام هذا البنك في :

- استقبال الودائع بمختلف اجالها من الاشخاص الطبيعيين والمعنويين .
- منح القروض لكل شخص طبيعي أو معنوي في إطار الاشكال المعمول بها .
- المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي والمساهمة في جلب الادخار الوطني .
- اكتئاب ، شراء ، رهن ، وإيداع أي سند تجاري عام صادر عن الدولة .
- القيام بكل العمليات البنكية أي كل النشاطات المتصلة بالبنك .
- القيام بتحصيل كل المستحقات سندات الأمر الفاتورة أي كل الوثائق التجارية المالية .
- فتح حسابات للزبائن.
- التعامل مع مؤسسات القروض الاخرى .
- الالتزام بالضمانات المتصلة بالحجم ونوع القرض.
- انجاز تقارير شهرية وسنوية خاصة بكل مجمل النشاطات و التي ترسل الى المديرية الجهوية للاستغلال.

[1] Ben AlaSidahmed" service charge clientèle" dans l'agence

المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي

الشكل : الهيكل التنظيمي بنك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية عين تموشنت دائرة حمام بوحجر "769"



الشكل 03: الهيكل التنظيمي بنك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية عين تموشنت دائرة حمام بوحجر

"**769**"المصدر : وثائق مقدمة من طرف الوكالة

المبحث الثالث : واقع مراقبة التسيير في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية عين تموشنت دائرة حمام بوحجر "769"

المطلب الأول : التحليل المالي بنك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية عين تموشنت دائرة حمام بوحجر "769"

يتولى قسم المحاسبة و المالية بالمجمع الجهوي للاستغلال بمسؤولية رقابة الوكالة من خلال التحليل المالي للميزانية بالوكالات على أساس بعدين أساسين :

1. البعد الزمني: و يتضمن تحليل الموازنات النهائية لكل جهة على مدار السنوات
2. البعد المكاني:و يتضمن مقارنة أداء كل وكالة باعتبارها الهيئة المسؤولة عن الإشراف على الأداء المالي للوكالة .

لذلك سيتم في هذا الفرع تحليل الميزانية المتعلقة ببنك البدر حمام بوحجر 769 ، باستخدام الطريقة المذكورة في الفصل الأول .

تحليل الميزانية المالية لبنك BADR وكالة حمام بوحجر769:

وتأتي الميزانية المالية النهائية بعد عدة سنوات البحث المرتكز على مؤشرات التوازن المالي إلى تقييم كفاءة وكالة حمام بوحجر 769 في تدبير أدائها المالي و فعاليتها

1-1 عرض الميزانيات المالية الخاصة بالوكالة للفترة 2011_2013

الميزانية المالية الخاصة بالوكالة خلال الفترة 2011_2013

جدول الأصول : (الجدول رقم 01)

الأصـــــــــول	سنة2011	سنة2012	سنة2013
الصندوف 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
الأصولا لثابتة غير المادية	57510326.41	45054108.73	80914102.41
المجموع	541088891169.61	75035743572.84	695981561226.09

المصدر : من إعداد الطالبة حسب الوثائق المقدمة من الوكالة

جدول الخصوم : (الجدول رقم 2)

الخصوم	سنة2011	سنة2012	سنة2013
البنك المركزي	128190762063.08	14719069054.76	126638664930.65
ديون تجاه الهيئاتا لمالية	44330291353.85	26257188889.36	336363686723.19
ديون تجاه الزبائن	301917128882.36	20725314536.00	76206228674.67
ديونمالية	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
رأسمالالشركة	33000000000.00	0.00	0.00
احتياطات	1027531481.90	95974809.09	14897810.09
فرق إعادة لتقييم	236577429.05	7768792.25	164968792.25
رصيد منجديد	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 الطالبة حسب الوثائق المقدمة من الوكالة

الميزانية الوظيفية المختصرة لسنة 2011 (الجدول رقم 03)

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

المصدر :من إعداد الطالبة اعتمادا غلى الوثائق المقدمة

الميزانية المختصرة لسنة 2012 (الجدول رقم 04)

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

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الوثائق المقدمة

الميزانية الوظيفية المختصرة لسنة 2013 (جدول رقم 05)

الأصول	المبالغ	النسب	الخصوم	المبالغ	النسب
الأصول المداولة	695685586292.58	9.99	الخصوم المتداولة	548628414476.59	0.78
الأصول الثابتة	295974933.51	0.042	الموارد الدائمة	147353146749.5	0.21
المجموع العام	695981561226.09	100	المجموع العام	695981561226.09	100

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على الوثائق المقدمة

1/مؤشرات التوازن المالي 2013/2012/2011

ومن اهم المؤشرات المستعملة هي :

1_ رأس المال العامل الصافي FR :

ويحسب من أعلى الميزانية

رأس المال العامل الصافي = الموارد الثابتة _ الاستخدامات الثابتة

رأس المال العامل الصافي FR(الجدول رقم 06)

البيان	2011	2012	2013
الموارد الدائمة1	49458611454.66	9417519170.64	147353146749.5
الاستخدامات الثابتة2	8915065324	10525094675.11	295974933.51
رأس المال العامل(1)-(2)=	40543546130.66	-1107575504.47	147057171.99

المصدر : من اعداد الطالبة حسب الوثائق المقدمة من البنك

ومن الجدول يمكننا أن نرى أن رأس العامل الصافي في عامي 2011 و 2013 كان موجب السيولة مما يدل على أن البنك لديه القدرة على استخدام موارده المتوسطة والطويلة الأجل لتمويل احتياجاته المتوسطة والطويلة الأجل لأن البنك لديه القدرة على توفير التمويل لاستثمراته . فهو يستثمر ويحقق فائضا ماليا يمكن استغلاله في تلبية احتياجات أخرى.

وفي عام 2012، كانت السيولة سلبية، مما يشير إلى ضعف قدرتها التمويلية على تلبية الاحتياجات، إذ لن تتمكن البنوك من تمويل استثماراتها ولن تتمكن من تحقيق فائض مالي لتغطية جزء من استخدامها في تمويل احتياجات أخرى.

2_رأس المال العامل BFR :

رأس المال العامل = الأصول المتداولة ما عدا النقديات _ الخصوم المتداولة ما عدا النقديات

رأس المال العامل (الجدول رقم 07)

البيان	2011	2012	2013
الأصولالمتداولة1	517903126446.51	44651339235.48	683480660134.29
الخصومالمتداولة2	363439517651.87	50899155347.45	421989749545.94
راس المال العامل (1)-(2)=	**154463608794.64**	**-6247816111.97**	**261490910588.35**

المصدر :من إعداد الطالبة اعتمادا على الوثائق المقدمة من البنك

المصدر :من إعداد الطالبة اعتمادا على الوثائق المقدمة من البنك

ونلاحظ من الجدول أن متطلبات رأس المال العامل هي 154463608794.64 دينار، مقارنة بـ 261490910588.35 دينار في عام 2013. ويبقى هذا المتطلب عند مستوياته الطبيعية طالما أن البنك قادر على زيادة مستوى صافي رأس المال العامل ولكنه متقدم على المنحنى في هذه الحالة بعد ذلك، بلغ إجمالي عجز الخزانة (6247816111.97-) حيث انحرف الانخفاض في مستوى رأس المال العامل الصافي عن المستوى المعتاد.

3_ الخزينة الصافية TR:

الخزينة الصافية = راس المال العامل _ راس المال العامل الصافي

الخزينة الصافية (الجدول رقم 08)

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 اعداد الطالبة حسب الوثائق المقدمة من البنك

من خلال الثلاث سنوات الماضية يظهر أن البنك حقق عجزا قدره 113920062663.98- و 7355391616.44- و 114433738772.36- على التوالي و ذلك لان سرعة تحول الاستخدامات الى السيولة النقدية كانت اقل من سرعة وصول الاعتمادات البنكية الى مواعيد استحقاقها .

2/ تفسير النتائج :

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في البنك التنمية الريفية بدائرة حمام بوحجر و لاية عين تموشنت خلال السنوات 2011.2012.2013 تطرقنا الى نتائج الدراسات التالية :

نلاحظ من خلال المؤشرات التوازن المالي مايلي :

اولا / احتياج راس المال العامل الصافي FR:

حقق البنك أرباح رأس المال العامل الصافي في عامي 2011 و2013. وهذا يعني أن البنك قادر على تلبية جميع أغراضه بموارده الدائمة مع تحقيق فائض يكفي لتغطية أصوله المتداولة.

أما بالنسبة لعام 2012، فنلاحظ تدهور صافي رأس المال العامل حيث سجل البنك نتائج سلبية، مما يوحي بعدم قدرة البنك على تلبية جميع استخداماته الثابتة بموارده الدائمة، مما يجعل من المرجح أن يلجأ إلى الاقتراض واستخدام الديون لتغطية هذا العجز.

ثانيا/ احتياج راس المال العاملBFR :

من خلال نتائج السنوات الثلاثة لمؤشر راس المال العامل نلاحظ ان البنك حقق الاحتياج في راس المال العامل موجب لسنة 2011 و 2013 و هذا ما يعني ان البنك في حاجة الى تغطية هذا الاحتياج من خلال فائض محقق من راس المال العامل او استخدام الديون لتغطية هذا عكس ما تم تحقيقه في سنة 2012 حيث BFR كان سالبا و هذا يعني ان البنك استطاع تغطية احتياجاته من نشاط الاستغلال و خارج الاستغلال باستخدام موارد الخصوم المتداولة

و منه يمكن القول ان البنك في حاجة الى سيولة راس المال العامل لتغطية احتياجاته .

ثالثا/الخزينة الصافية TR :

يمكن القول ان البنك حقق خزينة سالبة ما يعني ان البنك يمكن ارجاعه الى سبب من أسباب العجز (سوء التسيير عناصر الاستغلال _ الخسائر المتراكمة _ إفلاس عميل مهم .....)

و خلاصة ما يمكن استنتاجه من الخزينة الصافية على ضوء النتائج المحققة ان وضعية البنك ليست في وضعية جيدة على المستوى المتوسط و البعيد .

المطلب الثاني : مثال تطبيقي عن لوحة القيادة الخاصة لبنك BADR وكالة حمام بوحجر

سنقوم بتطبيق النظريات القيادية التي تمت دراستها على الأرض من خلال استكشاف لوحة القيادة المطبقة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة حمام بوحجر. هذا الاستكشاف يهدف إلى تحسين ورفع فعالية الأداء من خلال تحديد الأهداف التي تسعى الوكالة لتحقيقها، وتحديد المؤشرات المناسبة لبناء لوحة القيادة، واستخدامها في كشف الانحرافات وتطبيق التصحيحات الضرورية.

1- خصائص واهداف لوحة القيادة المطبقة في بنك حمام بوحجر

تعد الوكالة مركزًا رئيسيًا للمسؤولية، حيث تلعب دورًا حاسمًا في جلب الأرباح مباشرة للبنك وزيادة نشاطه. لذلك، من الضروري توظيف آليات تساعد الوكالة على قيادة والتحكم في جميع الأنشطة. وهذا يستدعي وجود لوحة قيادة للتسيير، التي تسهل توفير وتبادل جميع المعلومات الضرورية عبر سلم المسؤوليات، بدءًا من المجمعات الجهوية للاستغلال التي تقوم برقابة نشاط الوكالات، وصولاً إلى المديرية العامة للتأكد من تحقيق الاستراتيجية الموضوعة.

من اهم خصائص لوحة قيادة التسيير الخاصة بالوكالة ما يلي:

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

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

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

2–إعداد لوحة القيادة الخاصة ببنك BADR وكالة حمام بوحجر :

قبل التطرق إلى هذه النقطة، ينبغي التأكيد على أن لوحة القيادة في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لا تُعد ولا تُقدم بشكل دوري ومنتظم، ولا يوجد نموذج محدد لها أو مؤشرات ثابتة. بل يتم إعدادها وتقديمها وفقًا لرغبة المدير العام وحسب احتياجاته من المعلومات.

وبناءً على ذلك، يبذل أصحاب القرار في الوكالة جهودًا في إعداد لوحة القيادة التي تمكنهم من السيطرة على أداء مختلف الأنشطة داخل الوكالة واتخاذ القرارات الضرورية. يتم ذلك من خلال اختيار المؤشرات المناسبة التي تساعد في اكتشاف أي انحرافات في المسار والعمل على تصحيحها.

يمكن تحديد بعض المؤشرات التي تعتمدها الوكالة لتحكم في أدائها وتسيير نشاطاتها، ويرتبط ذلك بواقعية البيئة التي تعمل فيها. يُعرض النتائج المحققة بهدف تحديد الانحرافات بمختلف أشكالها واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف المحددة.

يمكن أن تتنوع المؤشرات المستخدمة في الوكالة، ومن بين هذه المؤشرات:

- –الانحرافات المهمة للوكالة (مثل معدلات النمو كما تطرقنا لها سابقا والتي تخص تكاليفوايرادات دورة الاستغلال للوكالة ....)
- –قيم مطلقة (النتيجة الصافية المحققة خلال السداسي أو خلال السنة)
- –تمثيلات بيانية معلومات خارجية (أداء الوكالة مقارنة بأداء الوكالات الأخرى بالنسبة للمجمع الجهوي للاستغلال)

جدول9 : مؤشرات لوحة القيادة بنك BADR وكالة حمام بوحجر :

المؤشر	البيان
مؤشرات الموارد	-الحسابات العادية حسابات جارية حسابات الشبكات -حسابات مكافئ فيها الحساب القابل للتحويل(من الدينار الى عملة أخرى)
مؤشرات الاستخدامات	-استخدامات قصيرة الاجل التمويل في الاجل القصير المدينين الاخرين -استخدامات طويلة طويلة الاجل تحويلات متوسطة و طويلة الاجل مختلف الاعتمادات (بالقبول و الضمان)
مؤشرات الايرادات	-العمولات -مداخيل الخزينة -إيرادات تموين الصندوق
مؤشرات التكاليف	-فوائد الودائع -تكاليف الخزينة -أعباء المستخدمين (الأجور) -أعباء الخدمات -مخصصات المؤونات -مخصصات الاهتلاكات
مؤشرات تسيير الحسابات	-حسابات مفتةحة -حسابات مغلقة -حسابات غير منتجة
مؤشرات جودة الخدمات	-احتجاجات الزبائن -ملفات التموين قيد الدراسة -زيارات الزبائن

مؤشرات تسيير اليوم المحاسبي	-اليوميات المحاسبية الغير مراقبة بطريقة كافية -اليوميات المحاسبية الغير مرسلة للمجمع الجهوي للاستغلال -أخطاء الوثائق اليوم المحاسبي

المصدر : من اعداد الطالبة

الجدول رقم 10 : لوحة قيادة النشاط الخاصة بوكالة حمام بوحجر :

المؤشرات	الانجازات 2012	تنبؤات 2013		إنجازات 2013	المجموع	الانحرافات
		السداسي الاول	السداسي الثاني			
عدد الزبائن	1131	560	575	1965	4231	830
حسابات الشيكات	935	600	410	1208	3153	198
حسابات جارية	15	10	15	34	72	9
ودائع لاجل	763	350	400	829	2342	66
حسابات ادخار بدون فائدة	2611	1450	1320	3009	8390	239
حسابات العملة الصعبة	3524	1820	1740	3698	10773	129
تسيير الحسابات						
عدد الحسابات المفتوحة	380	170	250	632	1453	212
عدد الحسابات المغلقة	64	30	45	61	200	-14
عدد الحسابات الغير منتجة	1250	700	1000	950	3900	-750
تسيير اليوم المحاسبي						
عدد اليوميات الغير	0	2	2	0	4	-4

مراقبة بشكل جيد						
عدد اليوميات الغير مرسلة الى GRE	0	2	2	0	4	-4
عدد أخطاء وثائق اليوم المحاسبي	4	20	20	18	62	-22
جودة الخدمات						
عدد احتياجات العملاء	3	50	50	16	119	-84
عدد ملفات التموين	213	120	100	478	911	274
عدد زيارات العملاء	15346	17000	8000	30019	70365	5019

المصدر : من اعداد الطالبة

3-تحليل النتائج:

تحليل الانحرافات للوكالة يسهم في التأكد من سلامة ومراقبة الأوضاع المالية، وضمان سلامة أدائها المالي من خلال مقارنة النتائج المتوقعة بالنتائج الفعلية، واتخاذ الإجراءات الضرورية في حالة وجود اختلالات، وتقديم اقتراحات لتحسين نقاط القوة بهدف تحقيق الأهداف الرئيسية للبنك. يتم ذلك من خلال تقييم فوارق التنبؤات والإنجازات المحققة، وفقًا للمعطيات التي تقدمها الوكالة. سنحلل الانحرافات باستخدام المؤشرات المحددة في الجدول المقدم من الوكالة، وسنتخذ الإجراءات الضرورية بناءً على النتائج المستمدة من هذا التحليل، بهدف دعم الأهداف الاستراتيجية للبنك وتحقيق الاستدامة المالية.

-من جهة تطور إعداد حسابات الزبائن، يمكن القول إن مستوى الوكالة شهد ارتفاعاً ملحوظاً، وذلك يعزى إلى عدة أسباب، أهمها تكثيف عمليات المراقبة فيما يتعلق بالحسابات بمختلف أنواعها، بالإضافة إلى كفاءة المكلفين الزبائن في جذب واستقطاب العملاء لفتح حسابات بنكية لدى الوكالة، وتكثيف الأنشطة التسويقية للخدمات. يُرجع هذا الارتفاع في الكفاءة إلى الدراسات والدورات التكوينية التي خضع لها مجموعة المكلفين بالزبائن.

ومن بين الأسباب المهمة أيضاً، يأتي نمو الوعي لدى الأفراد حول أهمية التعامل بالحسابات البنكية، وخاصة خلال فترة انتشار فيروس كوفيد-19 التي شهدتها العالم.

لذلك يجب ان تبقى الوكالة على نفس مستوى الكفاءة في التعامل وتكثيف الدورات التكوينية لكل الموظفين وعدم حصرها على مجموعة معينة.

-فيما يتعلق بإدارة الحسابات، فإن الوكالة حققت خلال عام 2013 أداءً يفوق التوقعات، كما أظهرت النتائج السالبة للانحراف الذي يشير إلى الفارق الكبير بين الإنجازات الفعلية والتوقعات المسبقة. يعزى هذا الأداء الفائق إلى زيادة الوعي والثقافة لدى الأفراد حول أهمية التعامل مع الحسابات البنكية، خاصة خلال فترة انتشار فيروس كوفيد-19 التي شهدتها العالم، والتي ساهمت في كسب ثقة العملاء.

-بالنسبة لإدارة اليوم المحاسبي، فإن الانحرافات كانت ضئيلة جداً في سنتي 2012 و 2013، وذلك نتيجة لأهمية التدقيق الشامل في جميع الوثائق المحاسبية من قبل المسؤول عن إدارة اليوم المحاسبي. يتحمل هذا المسؤول مسؤولية مراقبة جميع الوثائق الضرورية وحركة الحسابات المختلفة المتعلقة بالوكالة، سواء كانت ذات صلة بالأنشطة الداخلية للوكالة أو الحسابات التي تربط بينها وبين الوكالات الأخرى والمجمعات الجهوية التابعة لبنك BADRأو البنوك الأخرى. وتتطلب هذه المسؤولية إرسال هذه الوثائق إلى المجمع الجهوي للاستغلال في قائمة خلال مدة 24 ساعة.

بالإضافة إلى ذلك، يتولى المفتشون على الوكالة تنفيذ عمليات المراقبة الدورية، حيث يقومون بالتدقيق والتحقق من صحة البيانات المالية والمحاسبية للوكالة، وذلك لضمان الامتثال للمعايير والسياسات المالية المعتمدة ولضمان عدم وجود أي انحرافات أو تجاوزات.

باختصار، يتطلب إدارة اليوم المحاسبي في الوكالة اتباع إجراءات محكمة ودقيقة للتحقق من الوثائق المحاسبية وضمان الامتثال للسياسات والمعايير المالية، وذلك من خلال التدقيق الدوري والتحقق المستمر لضمان الشفافية والنزاهة في جميع العمليات المالية.

-في النهاية، يُعتبر تحسين جودة الخدمات هو الجزء الأساسي الأكثر أهمية، حيث يُلاحظ تراجعًا في معدلات الانحراف مقارنة بالعام 2013، ويرجع هذا التطور إلى تحسن أداء الوكالة على مدار السنوات الأخيرة، حيث شهدنا تراجعًا ملحوظًا في حالات احتجاج الزبائن. وبالمقابل، ازداد عدد زيارات العملاء وتواترها بشكل ملحوظ، وتعود أهم الأسباب لحسن استقبالهم وتوفر ثقافة كسب الثقة بالعملاء من خلال مختلف الوسائل المتاحة، إلى جانب التركيز على الاستماع إلى شكاوي الزبائن واقتراح الحلول اللازمة، إذ يعتبر رضا العملاء مؤشرًا حاسمًا لجودة الخدمات. وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى الأداء ورفع فعاليته بشكل ملموس.

ملاحظة :

من خلال ما تطرقنا إليه في الجانب التطبيقي في هذة الدراسة اتضح أن وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية دائرة حمام بوحجر ولاية عين تموشنت على أنها لاتطبق كل أدوات مراقبة التسيير فقط ترتكز على التحليل المالي و لوحة القيادة .

خلاصة الفصل الثاني :

مراقبة التسيير تعتبر أساسية لضمان استدامة ونجاح أي بنك ، وتلعب دوراً بارزاً في بنك الفلاحة والتنمية الريفية نظراً لدوره الحيوي في دعم القطاع الزراعي والريفي. تعزز ممارسات مراقبة التسيير في البنك فاعلية إدارته وتقوي موقعه في السوق المالية، حيث تسهم في تحسين كفاءة العمليات المالية والإدارية وفي تقديم خدمات مالية مبتكرة ومواكبة لتطورات السوق.

بفضل مراقبة التسيير، يمكن للبنك تحديد النقاط الضعيفة في إدارته وتصحيحها، وبناء استراتيجيات مستدامة للنمو والتطوير. كما تُمكّنه من تقديم تقارير دقيقة وشفافة للجهات الرقابية والمساهمين، مما يعزز الثقة في البنك ويحافظ على سمعته في السوق.

تعتبر ممارسات مراقبة التسيير أيضاً أداة فعّالة في الحد من المخاطر المالية والتشغيلية التي قد تواجه البنك، وبالتالي تحقيق أهدافه المالية بشكل أكثر كفاءة واستدامة.

على الرغم من أهمية مراقبة التسيير، يجب أن تتزامن هذه الممارسات مع مبادئ الشفافية والنزاهة والمساءلة، وضمان تطبيق أعلى معايير الأخلاقيات المهنية في جميع العمليات المصرفية.

في النهاية، يُعتبر اعتماد مراقبة التسيير كأساس للإدارة الفعّالة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية استثماراً حيوياً لتعزيز استقراره المالي وتحقيق أهدافه الاستراتيجية في دعم القطاع الزراعي والريفي وتعزيز التنمية الاقتصادية المستدامة.

الخاتمة العامة

تهدف مراقبة التسيير بشكل رئيسي إلى الاستفادة الفعّالة والمناسبة من كل الإمكانيات والموارد المتاحة لتحقيق مجموعة محددة من الأهداف وفقاً لاستراتيجية محددة مسبقاً. تسمح وظيفة مراقبة التسيير بمقارنة هذه الأهداف بالنتائج المحققة فعلًا، مما يساعد على كشف نقاط الضعف والأسباب التي أدت إلى حدوث الانحرافات، وذلك لاتخاذ القرارات والتدابير التصحيحية لتجنب تكرار مثل هذه الأخطاء في المستقبل. يتم ذلك من خلال استخدام مجموعة من الأدوات مثل المحاسبة التحليلية، التي تعتبر جزءًا من إدارة وتنظيم البنك ، حيث تعتمد على توقعات مستقبلية وتسهل عملية مراقبة التسيير، بالإضافة إلى الموازنات التقديرية التي تستخدم لتقدير كافة العمليات المستقبلية لفترة زمنية محددة. تشمل أدوات مراقبة التسيير أيضًا لوحة القيادة، التي تعتبر أداة هامة جداً، حيث تعتمد على مؤشرات تساعد على الحصول على رؤية شاملة وكشف الاختلالات المحتملة في العمليات.

بهذه الطريقة، تكتسب مراقبة التسيير أهميتها وتأخذ مكانة مرموقة في البنك ، نظرًا لضمان التحكم الأكبر في التسيير والاستخدام الفعال لموارد البنك لتحقيق الأهداف والغايات من خلال اتباع مجموعة من القواعد التي تسهل عملية التسيير المختلفة وتحقيق مصالحها. ومن خلال الدراسة التي قمنا بها حول مراقبة التسيير ودورها في تفعيل لوحة القيادة، تبينت لنا المفاهيم المتعلقة بهذين العنصرين من تعاريف وأهمية والعوامل التي ساعدت في تطور وظيفة مراقبة التسيير حتى وصلت إلى درجة مهمة في البنوك .

مراقبة التسيير البنكية تعتبر عاملًا حاسمًا في تحسين الأداء وضمان استقرار البنوك في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار. تساهم ممارسات مراقبة التسيير في إيجاد إطار عمل قوي ومنظم يعزز الشفافية والنزاهة داخل البنك. من خلال مراقبة التسيير، يمكن للبنوك تحديد المخاطر المالية وإدارتها بفعالية، وتحسين كفاءة العمليات المصرفية وتقليل التكاليف.

ومن خلال تحليل البيانات والمعلومات المالية، يمكن لمراقبة التسيير أن تساعد في تحديد الاتجاهات والفرص الجديدة، وتوجيه البنك نحو استراتيجيات مستدامة للنمو والتطور. كما تلعب دورًا حيويًا في تعزيز الثقة بين البنك والعملاء والمساهمين، من خلال تقديم تقارير دقيقة وموثوقة حول أداء البنك وتطوراته المالية.

باختصار، فإن مراقبة التسيير البنكية ليست مجرد إجراءات رقابية، بل هي أداة استراتيجية تسهم في تحسين الأداء وتعزيز التنمية المستدامة للبنوك، وبالتالي تعزيز الاستقرار المالي في النظام المصرفي وتحقيق رضا العملاء والمساهمين.

من خلال الدراسة التي قمنا بها حول مراقبة التسيير ودورها في تحسين الاداء، تبينت لنا المفاهيم المتعلقة بهذين العنصرين من تعاريف وأهمية والعوامل التي ساعدت في تطور وظيفة مراقبة التسيير حتى وصلت الى درجة مهمة في البنوك.

بشكل عام، أكدت الدراسة أن نظام مراقبة التسيير يمثل مساراً دائماً للتعديل، يهدف إلى تحسين استخدام الموارد المتاحة، وتصحيح الانحرافات، ومساعدة المسؤولين على السيطرة على أدائهم، بناءً على المعلومات المتاحة. يتم توظيف هذه المعلومات بطريقة تضمن الانسجام بين المستوى الاستراتيجي والمستوى التنفيذي.

تطبيق نظام مراقبة التسيير في البنوك يتطلب اعتماد الأدوات المناسبة، التي تتماشى مع طبيعة النظام البنكي. ومن خلال الدراسة التطبيقية، تبين أن نظام مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية لم يصل إلى المستوى المطلوب، حيث يفتقر إلى الاستقلالية والأدوات الحديثة، ويعتمد بشكل أساسي على بعض الأدوات المالية.من خلال الدراسة الميدانية، توصلنا إلى عدة نتائج مهمة:

نتائج اختيار الفرضيات :

- تؤدي مراقبة التسيير دورًا هامًا في تحسين أداء بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة حمام بوحجر، نعم تقبل الفرضية .
- يواجه تطبيق نظام مراقبة التسيير في البنوك بعض التحديات، مثل نقص الموارد البشرية المؤهلة والموارد المالية ، نعم تقبل الفرضية .
- يتم تحسين فعالية نظام مراقبة التسيير من خلال اتباع بعض الخطوات، مثل تبني التكنولوجيا الحديثة وتدريب الموظفين ، نعم تقبل الفرضية.

نتائج أخرى :

- لأدوات مراقبة التسيير دوراً فعّالاً في التحكم في الأداء لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة حمام بوحجر 769، من خلال قياسه وتقييمه وتوجيهه لتحسين مستواه.
- يؤدي رفع مستوى الأداء المالي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة حمام بوحجر 769 إلى تأثير إيجابي على الأداء المالي الشامل للبنك.

- على الرغم من أن التحليل المالي يعتبر أداة فعّالة لاتخاذ القرارات والسيطرة على الأداء في الوكالة، إلا أنه غير كافٍ ولا يعكس صورة شاملة للوضع المالي الفعلي.

الإقتراحات:

- ضرورة إدراج نظام مراقبة التسيير في الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وتخصيص له المكانة الملائمة يعد خطوة حاسمة لضمان فعالية الإدارة والاستدامة المالية. يتضمن ذلك العمل على استغلال نظام المحاسبة التحليلية لتحميل وتوزيع التكاليف بطرق دقيقة، والسيطرة الفعّالة عليها. كما يتضمن ذلك تصميم لوحة قيادة خاصة تشمل جميع المستويات بمؤشرات ثابتة وواضحة، بدءاً من المديرية العامة إلى المجمعات الجهوية للاستغلال والوكالات.
- يجب أيضاً اعتماد أدوات مراقبة التسيير الحديثة لتعزيز الأدوات المستخدمة حالياً في كل مستوى من مستويات البنك، مثل بطاقة الأداء المتوازن .(B.S.C) هذه الخطوات تساهم في تعزيز فعالية الإدارة وتمكين البنك من التكيف مع التحديات المالية والاقتصادية المتغيرة بشكل دائم، وبالتالي تحقيق أهدافه الاستراتيجية بنجاح وتعزيز دوره في دعم القطاع الزراعي والريفي وتعزيز التنمية المستدامة.

آفاق :كمساهمة لمعاجة احد الابواب التي لم يتطرق اليها في الدراسات السابقة ، نظرا لصعوبة الالمام بكل الجوانب و مع ذلك يقى المجال مفتوحا امام الدراسات الاخرى في المستقبل ، من خلال التطرق الى المواضيع التالية :

- آفاق تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في البنوك العمومية الجزائرية
- بطاقة الأداء المتوازن و تطبيقاتها على مستوى البنوك العمومية الجزائرية

قائمة المراجع

1_ابراهيم بلوط ، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات ، الطبعة الاولى ، دار النهضة العربية ، بيروت 2005، ص 41.

2_احمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، بيروت ، دار النهضة العربية ، 1983، ص50

3_اسماعيل السيد ، الادارة الاستراتيجية ، مركز التنمية الادارية مصر ، 1998 ، ص87.

ب.ديرفو ، ا.كولود ، قواميس الادارة و الرقابة الادارية ، الطبعة الثانية ، دونود، باريس 1999 ، ص 78

4_بن زكورة العونية ، مراقبة التسيير ودورها في تحسين معايير تقييم الأداء للمؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية معسكر–، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (ABPR) ، المجلد 16، العدد 01، جامعة مصطفى اسطمبولي ، معسكر ، 2020، ص112

5_بن واضح هاشمي المعذور صورية القرارات التسويقية المتعلقة بالمزيج التسويقي المطبق في بنك الفلاحة والتنمية الربعية BADR مقال حول البنك من11–10

6_بوكار نجاة ، عكريمي سوزان ، دور أدوات مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية ، شهادة ماستار – جامعة أحمد دراية – أدرار– الجزائر 2021/2020 ص،22،21

7_جمال الدين محمد المرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي عشر)، الاسكندرية الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الجزائر ،ص 23

8_حداب سلسم ، مطبوعة محاضرات في نظام مراقبة التسيير للمنشات الرياضية ، معهد التربية البدنية و الرياضية ، جامعة الجزائر 3، الجزائر 2020 ،ص04.

9_حسيني سفيان ، عبد القادر ، دور مراقبة التسيير في التحكم للأداء المالي للبنك ، ماستار ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2015/2014

حمداوي وسيلة ، ادارة الموارد البشرية ، مديرية النشر ، قالمة 2004، الجزائر ، ص41.

10_زوينة بن فرج، "المخطط المحاسبي البنكي بين المرجعية النظرية وتحديات التطبيق"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس–سطيف–، 2014/2013، ص 5

11_شافي نوال " تحفيز العمال ودره في تحسين المؤسسة الصناعية "، ماجيستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،2005/2004 ، الجزائر ص52.

12_صرار عبد الوحيد "الرقابة على الاموال العمومية كاداة لتسيير الحكومي " المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المميز للمنظمات الحكومية ،جامعة ، ورقلة ، 9/8 من مارس 2005، ص141/136

13_صفاء لشهب، "نظام مراقبة التسيير وعلاقته بإتخاذ القرار: دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزاية"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 3، 2005–2006، ص 98..

14_عادل عيشي ، "الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (قياس و تقييم)"رسالة ماجيستار، غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2004/2003 ، الجزائر ،ص 3

15_عبد الرحمان هياج ، أثر مراقبة السيير على الرفع من مستوى الأداء المالي ، مذكرة ماستار ، علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2012 ص 31

16_عبد المليك مزهودة ، "المقارنة الاستراتيجية للاداء مفهوما و قياسا "، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء ، المميز للمنظمات الحكومية ، جامعة ورقلة ، 9.8 مارس ،الجزائر ، ص 486

17_عقون سعاد، مراقبة التسيير دروس وتطبيقات،2018 الصفحة 32 ، تم الطبع من طرف منهجية للطباعة –الجزائر.

18_العلوي نسيمة ، بن موهوب نور الهدى ، دور المراجعة الداخلية في نظام مراقبة التسيير. دراسة حالة ، مذكرة ماستار ، جامعة 08 ماي 1945، قالمة ،ص 36

19_فنسنت بلوشيه ، قياس و تحسين الاداء الصناعي ،المجلد 2 UPMF، فرنسا 2006 ص 6

20_قويدر حاج قورين، قويدر حاج قورين، "دور نظام المعلومات المحاسبي في مراقبة التسيير"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشلف، 2007، ص 145..

21_محرز عبد القادر، "أدوات مراقبة التسيير لقيادة إستراتيجية المؤسسة: لوحة القيادة المتوازنة ونظام الموازنات التقديرية– دراسة حالة الجزائرية للمنتجات الرذانية ALDAR"، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق، سنة 2010–2011، مكتبة جامعة الجزائر، ص 93.

22_ناصر دادي عدون ، عبدالله قويدر الواحد ، مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر) ، الطبعة 2004 دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2010م ص11.

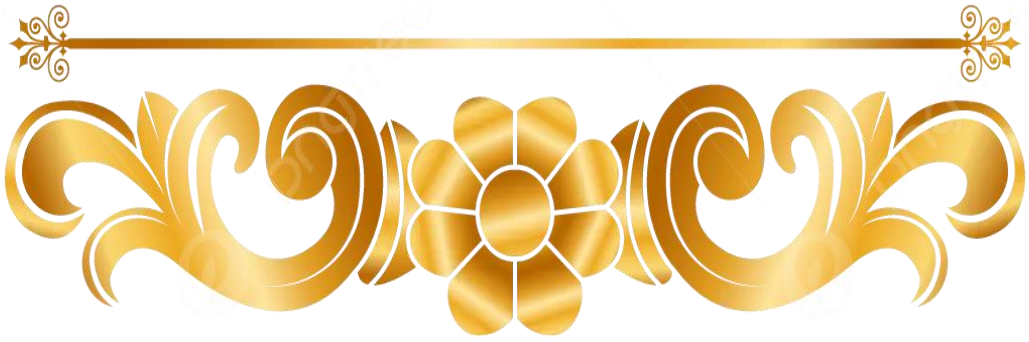
23_نايل عبد الحافظ العولمة ، ادارة المؤسسات العامة (الأسس النظرية و تطبيقاتها في الأردن)، دار زهران للنشر و التوزيع ، الأردن ، 1993 ،ص84/83

24_نعيمة يحياوي و أخرون ، أنظمة مراقبة التسيير و الموازنات التقديرية ، دار الراية ، الطبعة الأولى ، عمان – الأردن ، 2015،ص 42.

25_نوال مرابطي، "أهمية نظام المحاسبة التحليلة كأداة في مراقبة التسيير –حالة مؤسسة نفطال"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2005–2006، ص 10..

26_Ben AlaSidahmed" service charge clientèle" dans l'agence Bernard Mr tory , control de jestion sociale , 2eme édition , paris libraire , 1999,p 36

فهرس المحتويات



المحتويات	الصفحة
بسملة	أ
الإهداء	ت
شكر	ث
ملخص الدراسة	ج
المقدمة عامة	
المقدمة عامة	1
الاشكالية	1
فرضيات	2
أهمية الدراسة	2
أهداف الدراسة	2
صعوبات الدراسة	2
أسباب اختيار موضوع الدراسة:	3
حدود الزمانية و المكانية	3
منهج البحث	3
تقسيمات البحث	3
الفصل الأول:عموميات حول مراقبة التسيير والأداء	
تمهيد	5
المبحث الأول: الأسس النظرية للأداء	6
المطلب الأول: مفهوم الأداء	6
المطلب الثاني : مكونات الأداء	7
المطلب الثالث : أنواع الأداء	11
المبحث الثاني : الأسس النظرية لمراقبة التسيير	15
المطلب الاول : تعريف مراقبة التسيير و مهامها	15

المطلب الثاني : خصائص و أهمية و أدوات مراقبة التسيير:	18
المطلب الثالث : العلاقة بين مراقبة التسيير و تقييم و تحسين مستوى الأداء	23
المبحث الثالث : الدراسات السابقة	24
المطلب الأول : الدراسات العربية	24
المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية	28
خلاصة الفصل الأول	30
الفصل الثاني: دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنميةالريفية عين تموشنت وكالة حمام بوحجر769	
تمهيد	32
المبحث الأول : تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية	33
المطلب الأول : تقديم نبذة عن بنك الفلاحة و التنمية الريفية.	33
المطلب الثاني :منتجات وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية و اهدافها	34
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبنك.	36
المبحث الثاني : تقديم وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية عين تموشنت دائرة حمام بوحجر	37
المطلب الأول : نبذة عن وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية عين تموشنت حمام بوحجر	37
المطلب الثاني :مهام وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية حمام بحجر	37
المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي	38
المبحث الثالث : واقع مراقبة التسيير في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية عين تموشنت دائرة حمام بوحجر "769"	39
المطلب الأول : التحليل المالي بنك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية عين تموشنت دائرة حمام بوحجر "769"	39
المطلب الثاني : مثال تطبيقي عن لوحة القيادة الخاصة لبنك BADR وكالة حمام بوحجر	46
خلاصة الفصل الثاني	53
الخاتمة العامة	56
قائمة المراجع	59
فهرس المحتويات	61

قائمة الجداول :

الجدول	الصفحة
جدول الأصول : (الجدول رقم 01)	40
جدول الخصوم : (الجدول رقم 2)	41
الميزانية الوظيفية المختصرة لسنة 2011 (الجدول رقم 03)	42
الميزانية المختصرة لسنة 2012 (الجدول رقم 04)	42
الميزانية الوظيفية المختصرة لسنة 2013 (جدول رقم 05)	43
رأس المال العامل الصافي FR(الجدول رقم 06)	43
رأس المال العامل (الجدول رقم 07)	44
الخزينة الصافية (الجدول رقم 08)	45
مؤشرات لوحة القيادة بنك BADR وكالة حمام بوحجر (الجدول رقم 09)	48
لوحة قيادة النشاط الخاصة بوكالة حمام بوحجر (الجدول رقم)10	49

قائمة الأشكال

الشكل	الصفحة
الشكل 01 : الأداء الخارجي	13
الشكل 02 : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR لولاية عين تموشنت	36
الشكل 03: الهيكل التنظيمي بنك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية عين تموشنت دائرة حمام بوحجر "769"	38