



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

UNIVERSITE CHADLI BEN DJEDID - El Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion



السنة الجامعية: 2021/2020

الرقم التسلسلي:

قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور مراقبة التسيير في دعم تجسيد الحوكمة البنكية
-دراسة حالة-

تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

تحت إشراف الدكتور:

قرقاد عادل

من إعداد الطلبة:

كيلاني مني

خروف حدي

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور مراقبة التسيير في دعم تجسيد الحوكمة البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة الطارف-، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم التركيز على عدة أبعاد تمثلت في علاقة مراقبة التسيير بمجلس الإدارة والإدارة العليا كآلية داخلية للحوكمة البنكية، ودورها كنظام للمعلومات ودعم عملية الإتصال.

وقد تم تصميم إستبيان وزع على عينة مكونة من (15) موظفا و إطارا في بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة الطارف-، وتم تحليل الإجابات بإستخدام برنامج المجدول نظرا لنقص عدد العينة المدروسة والتي لا تسمح بتحليلها وفقا لبرنامج الحزم الإحصائية.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود دور لمراقبة التسيير في تجسيد الحوكمة البنكية في البنك محل الدراسة، من خلال الخدمات والدعم الذي تقدمه كآلية داخلية للحوكمة البنكية ومن خلال علاقتها بمجلس الإدارة والإدارة العليا، إضافة الى دورها في توفير المعلومات والتقارير ودعم عملية الإتصال، كما توصلت الدراسة إلى بيان مدى إلتزام البنك محل الدراسة بتطبيق مبادئ الحوكمة البنكية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة البنكية، مراقبة التسيير، مبادئ الحوكمة البنكية، دور مراقبة التسيير.



Abstract

The aim of this study is to highlight the role of management control in supporting the optimization of bank governance in the Bank of Agriculture and Rural Development El Tarf Agency.

To achieve the objectives of this study, several dimensions were focused on the relationship of management control, the board of directors and senior management as an internal mechanism for bank governance, and its role as an information and support system communication process.

A questionnaire was designed and distributed to a sample of (15) employees and staff in the Bank of Agriculture and Rural Development El Tarf Agency, and the answers were analyzed using the scheduler program due to the lack of the number of the studied sample, which does not allow it to be analyzed according to the statistical packages program. The study reached a number of results, the most important of which is the existence of the role of management oversight in optimizing banking governance in the bank under study, through services and support as an internal mechanism for bank governance and through its relationship with the board of directors and senior management, in addition to its role in providing information, reports and support for the communication process the study also found the bank's commitment to applying the principles of banking governance.

Keywords: Banking governance, management control, principles of bank governance, the role of management control.

إهداء

الحمد لله الذي أروع بني آدم في تركيبة عقله فأعطاه بذلك القدرة على جعل وسيلته الكفاح وغايته النجاح،

قال تعالى: "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحساناً"

على ضوء هذه الآية الكريمة أهدي ثمره جهدي إلى ملاكي في الحياة معنى الحب والحنان إلى بسمة الحياة وسر الوجود، من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى من إنتظرت أن ترى فلذة كبدها متخرجة تخوض غمار الحياة

"أمي الحبيبة"

إلى من كلله الله بالهيبه والوقار إلى من علمني العطاء بدون إنتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى من أشعل مصباح عقلي وأطفأ ظلمة جهلي

"أبي العزيز"

إلى من تقاسمت معهم أجواء المحبة الأسرية وتمنوا لي الخير دائماً إخوتي الأعزاء: راضية، نصيرة، سارة، أيمن

إلى براعم قلبي بتول، لجين وإلى من أرى التفاؤل بعينيها والسعادة في ضحكتها إلى الوجه المفعم بالبراءة أميري "عبد الرحمان" وأميري "جوري" وقريبا إن شاء الله الكتكوتة "ليان"

إلى من كان سنداً لي وداعماً لتحقيق حلمي شريكي في الحياة

"رحيم"

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات صديقاتي ورفيقات دربي: مونية، نسرين، رانيا، هدى، أحلام،

إيمان وفقهم الله

إلى زميلتي في العمل "منى"

إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي

أهدي هذا العمل.

حدي



إهداء

لك يا خالقي ويا رازقي أهدي ثمرة كنت السبب الأول في جنيها فاللهم إقبل العمل مع قلته
والجهد مع ضالته والسعي مع شوائبه عز جاهك وجل ثناؤك ولا إله إلا أنت
إليك يا صاحب الشفاعة لك يا حبيبي يا رسول الله عملي المتواضع
إلى من قال فيهما الله تعالى: "وبالوالدين إحسانا"
إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي... "جنتي"... الفاضلة
" أمي "

إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة.... إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار
" أبي "

إلى العينين التين أستمد منهما القوة والإستمرار... إلى نور حياتي روعي الثانية حبيبي الغالية
إبنتي
" دانيا ريتال "

حفظك الله ورعاك

إلى من عملت معي بكد بغية إتمام هذا العمل

" روميساء "

إلى كل الأهل والأقارب وكل من حمل لي ذرة محبة في قلبه

منى

شكر وعرفان

قال الله عز وجل:

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي و أن أعمل صالحا ترضاه

وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

النمل الآية 19

الحمد لله حمدا طيبا مباركا فيه، فهو الأحق بالثناء والشكر على جزيل نعمه، ووقوفا عند

قوله عليه الصلاة والسلام: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

نتقدم بالشكر الخالص للأستاذ المشرف على هذه المذكرة الدكتور قرقاد عادل الذي لم

يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة في البحث، على جهده ووقته في العمل،

كما نشكر الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا البحث،

مع تمنياتنا لهم بالمزيد من التوفيق والنجاح.

الصفحة	المحتوى
I	ملخص
II	Abstract
III-IV	إهداء
V	شكر وعرهان
VI-X	فهرس المحتويات
XI-XII	قائمة الجداول
XII-XIV	قائمة الأشكال
أ-خ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للحوكة البنكية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحوكة البنكية
3	المطلب الأول: مفهوم الحوكة البنكية وأهميتها
3	أولاً: مفهوم الحوكة البنكية
4	ثانياً: أهمية الحوكة البنكية
5	المطلب الثاني: أهداف ومبادئ الحوكة البنكية
6	أولاً: أهداف الحوكة البنكية
6	ثانياً: مبادئ الحوكة في البنوك
9	المطلب الثالث: الفاعلون الأساسيون في الحوكة البنكية وأبعادها
9	أولاً: الفاعلون الأساسيون في الحوكة البنكية
11	ثانياً: أبعاد الحوكة البنكية
12	المبحث الثاني: النموذج الجيد للحوكة البنكية والتحديات التي تواجهها

12	المطلب الأول: نموذج الحوكمة الجيد في البنوك
12	أولاً: متطلبات النموذج الجيد للحوكمة البنكية
13	ثانياً: آليات إرساء قواعد الحوكمة في البنوك
15	ثالثاً: العناصر الأساسية لتعزيز التطبيق الجيد للحوكمة البنكية
16	المطلب الثاني: الحوكمة البنكية وفق توصيات لجنة بازل للرقابة
16	أولاً: أعمال لجنة بازل حول الحوكمة في البنوك سنة 2015
17	المطلب الثالث: مزايا الحوكمة البنكية والتحديات التي تواجه تطبيقها
17	أولاً: مزايا الحوكمة البنكية
18	ثانياً: التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة البنكية
19	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: مراقبة التسيير ودورها في دعم تجسيد الحوكمة البنكية	
21	تمهيد
22	المبحث الأول: عموميات حول مراقبة التسيير
22	المطلب الأول: التطور التاريخي لمراقبة التسيير ومفهومها
22	أولاً: التطور التاريخي لمراقبة التسيير
23	ثانياً: مفهوم مراقبة التسيير
24	المطلب الثاني: خصائص وأنواع مراقبة التسيير
24	أولاً: خصائص مراقبة التسيير
25	ثانياً: أنواع مراقبة التسيير
27	المطلب الثالث: دور مراقبة التسيير ومكانتها في البنك
27	أولاً: دور مراقبة التسيير
28	ثانياً: مكانة مراقبة التسيير ضمن الهيكل التنظيمي للبنك
30	المبحث الثاني: ركائز، أهداف، مكونات مراقبة التسيير وآلياتها

30	المطلب الأول: ركائز مراقبة التسيير ومهامها
30	أولاً: ركائز مراقبة التسيير
31	ثانياً: مهام مراقبة التسيير
33	المطلب الثاني: أهداف مراقبة التسيير وأهميتها
33	أولاً: أهداف مراقبة التسيير
33	ثانياً: أهمية مراقبة التسيير
34	المطلب الثالث: مكونات مراقبة التسيير وأدواتها
34	أولاً: مكونات مراقبة التسيير
35	ثانياً: أدوات مراقبة التسيير
37	المبحث الثالث: مراقبة التسيير كآلية للحكومة البنكية
37	المطلب الأول: علاقة مراقبة التسيير بمجلس الإدارة في إطار الحوكمة البنكية
38	أولاً: الإطار المفاهيمي لمجلس الإدارة
39	ثانياً: علاقة مراقبة التسيير بمجلس الإدارة في إطار الحوكمة
40	المطلب الثاني: دور مراقبة التسيير كنظام للمعلومات في إطار الحوكمة البنكية
40	أولاً: تعريف نظام معلومات مراقبة التسيير وأهدافه
41	ثانياً: دور مراقبة التسيير كنظام للمعلومات في إطار الحوكمة
42	المطلب الثالث: دور مراقبة التسيير في عملية الإتصال في تجسيد الحوكمة البنكية
42	أولاً: مفهوم وأهمية الإتصال في البنك
44	ثانياً: دور مراقبة التسيير في عملية الإتصال
46	خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث: دور مراقبة التسيير في دعم تجسيد الحوكمة -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

وكالة الطارف-

48	تمهيد
49	المبحث الأول: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
49	المطلب الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية
49	أولا: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية
49	ثانيا: تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية
50	ثالثا: التنظيم على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية
51	المطلب الثاني: ماهية بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الطارف
52	أولا: بطاقة تعريفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الطارف
52	ثانيا: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية ووظائفه
53	ثالثا: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الطارف
55	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
55	المطلب الأول: مصادر جمع البيانات وحدود الدراسة
55	أولا: مصادر جمع البيانات
55	ثانيا: حدود الدراسة
56	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
56	المطلب الثالث: طرق تحليل البيانات
56	أولا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
56	ثانيا: هيكل الإستبيان
57	المبحث الثالث: تحليل النتائج
57	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
57	أولا : توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس
58	ثانيا: توزيع عينة الدراسة وفقا للدرجة العلمية
59	ثالثا: توزيع عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة
60	رابعا: توزيع عينة الدراسة وفقا للمركز الوظيفي

61	المطلب الثاني: تحليل نتائج الإستبيان
79	خلاصة الفصل الثالث
81	خاتمة
86	قائمة المصادر والمراجع
95	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
57	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	جدول رقم (1-3)
58	توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية	جدول رقم (2-3)
59	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	جدول رقم (3-3)
60	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	جدول رقم (4-3)
61	فعالية تموقع مراقبة التسيير داخل البنك	جدول رقم (5-3)
62	مدى اعتماد البنك على مراقبة التسيير في توجيه الإستراتيجية	جدول رقم (6-3)
62	رفع مراقبة التسيير تقاريرها لإدارة البنك في الوقت المناسب	جدول رقم (7-3)
63	مدى اعتماد إدارة البنك على مراقبة التسيير في توجيه العمليات والأنشطة	جدول رقم (8-3)
64	مدى حرص مراقبة التسيير على التفصيل في تقاريرها المحاسبية والمالية مع الإلتزام بنشر كافة معلوماتها	جدول رقم (9-3)
65	مدى حرص مراقبة التسيير على متابعة التقارير التي تخص أداء العاملين	جدول رقم (10-3)
65	مدى مساهمة مراقبة التسيير في نقل المعلومات والبيانات للوظائف الأخرى ومتخذي القرارات	جدول رقم (11-3)
66	مدى حرص مراقبة التسيير على سرية تسليم وإستلام المعلومات	جدول رقم (12-3)
67	مدى كفاءة مراقبة التسيير في إدارة مخاطر البنك	جدول رقم (13-3)
68	مدى إهتمام مراقبة التسيير بتحقيق عملية إتصال فعالة بين مختلف مصالح البنك	جدول رقم (14-3)
69	مدى عمل مراقبة التسيير على إيصال المعلومات بشكل واضح وصحيح لكافة الأطراف	جدول رقم (15-3)
70	دور مراقبة التسيير في تسهيل إتصال البنك مع بيئته الخارجية	جدول رقم (16-3)
71	مدى إلتزام البنك بإحترام وتطبيق مبادئ الحوكمة الموضوعة من طرف المنظمات الوطنية والدولية	جدول رقم (17-3)
71	مدى تمتع الجهات الرقابية والتنظيمية والتنفيذية للبنك بالسلطة الكافية للقيام بواجباتها	جدول رقم (18-3)

72	مدى إلتزام البنك بنشر المعلومات الكافية لجميع الأطراف ذات المصلحة	جدول رقم (3-19)
73	دور مجلس الإدارة في وضع الأهداف وتتبع مدى تحقيقها	جدول رقم (3-20)
74	مدى دراية مجلس إدارة البنك بمبادئ الحوكمة والإلتزام بها خاصة فيما يتعلق بإدارة المخاطر	جدول رقم (3-21)
75	مدى إلتزام البنك بإحترام حقوق المساهمين والعمل على تحقيق مبدأ المساواة في التعامل معهم	جدول رقم (3-22)
75	مدى إعتتماد البنك على عملية المراجعة السنوية لنشاطاته بالإعتتماد على مراجع داخلي مستقل ومؤهل	جدول رقم (3-23)
76	مدى إعتتماد البنك في تقييم أدائه المالي والتشغيلي على مؤشرات تراعي قياس أداء مسيريه أمام المساهمين	جدول رقم (3-24)
77	مدى أحقية أصحاب المصالح في الإستفسار والإعراب عن الأعمال التي تمارس داخل البنك	جدول رقم (3-25)
78	دور البنك في توعية المسيرين والعاملين بقواعد الحوكمة البنكية مع وضع لوائح وقواعد الأخلاق المهنية	جدول رقم (3-26)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الشكل
5	مدى إستفادة البنوك من تطبيق الحوكمة	شكل رقم (1-1)
29	مراقبة التسيير لها إرتباط مباشر مع المديرية العامة	شكل رقم (1-2)
30	مراقبة التسيير والمحاسبة العامة مرتبطان بمديرية وظيفية	شكل رقم (2-2)
51	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	شكل رقم (1-3)
54	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الطارف 811	شكل رقم (2-3)
57	توزيع العينة حسب الجنس	شكل رقم (3-3)
58	توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية	شكل رقم (4-3)
59	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	شكل رقم (5-3)
60	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	شكل رقم (6-3)
61	فعالية تموقع مراقبة التسيير داخل البنك	شكل رقم (7-3)
62	مدى إعتمااد البنك على مراقبة التسيير في توجيه الإستراتيجية	شكل رقم (8-3)
63	رفع مراقبة التسيير تقاريرها لإدارة البنك في الوقت المناسب	الشكل رقم (9-3)
63	مدى إعتمااد إدارة البنك على مراقبة التسيير في توجيه العمليات والأنشطة	شكل رقم (10-3)
64	مدى حرص مراقبة التسيير على التفصيل في تقاريرها المحاسبية والمالية مع الإلتزام بنشر كافة معلوماتها	شكل رقم (11-3)
65	مدى حرص مراقبة التسيير على متابعة التقارير التي تخص أداء العاملين	شكل رقم (12-3)
66	مدى مساهمة مراقبة التسيير في نقل المعلومات والبيانات للوظائف الأخرى ومتخذي القرارات	شكل رقم (13-3)
66	مدى حرص مراقبة التسيير على سرية تسليم وإستلام المعلومات	شكل رقم (14-3)
67	مدى كفاءة مراقبة التسيير في إدارة مخاطر البنك	شكل رقم (15-3)
68	مدى إهتمام مراقبة التسيير بتحقيق عملية إتصال فعالة بين مختلف مصالح البنك	شكل رقم (16-3)

69	مدى عمل مراقبة التسيير على إيصال المعلومات بشكل واضح وصحيح لكافة الأطراف	شكل رقم (3-17)
70	دور مراقبة التسيير في تسهيل إتصال البنك مع بيئته الخارجية	شكل رقم (3-18)
71	مدى إلتزام البنك بإحترام وتطبيق مبادئ الحوكمة الموضوعة من طرف المنظمات الوطنية والدولية	شكل رقم (3-19)
72	مدى تمتع الجهات الرقابية والتنظيمية والتنفيذية للبنك بالسلطة الكافية للقيام بواجباتها	شكل رقم (3-20)
72	مدى إلتزام البنك بنشر المعلومات الكافية لجميع الأطراف ذات المصلحة	شكل رقم (3-21)
73	دور مجلس الإدارة في وضع الأهداف وتتبع مدى تحقيقها	شكل رقم (3-22)
74	مدى دراية مجلس إدارة البنك بمبادئ الحوكمة والإلتزام بها خاصة فيما يتعلق بإدارة المخاطر	الشكل رقم (3-23)
75	مدى إلتزام البنك بإحترام حقوق المساهمين والعمل على تحقيق مبدأ المساواة في التعامل معهم	شكل رقم (3-24)
76	مدى إعتتماد البنك على عملية المراجعة السنوية لنشاطاته بالإعتتماد على مراجع داخلي مستقل ومؤهل	شكل رقم (3-25)
77	مدى إعتتماد البنك في تقييم أدائه المالي والتشغيلي على مؤشرات تراعي قياس أداء مسيريه أمام المساهمين	شكل رقم (3-26)
77	مدى أحقية أصحاب المصالح في الإستفسار والإعراب عن الأعمال التي تمارس داخل البنك	شكل رقم (3-27)
78	دور البنك في توعية المسيرين والعاملين بقواعد الحوكمة البنكية مع وضع لوائح وقواعد الأخلاق المهنية	شكل رقم (3-28)

مقدمة

تعتبر البنوك بصفة خاصة والقطاع المصرفي بصفة عامة عصب الحياة الاقتصادية في أي بلد وإن سلامته تنعكس على سلامة وأداء الإقتصاد عموماً، بإعتبار أن البنوك هي المسؤول الأول عن تمويل الأنشطة الاقتصادية وجذب رؤوس الأموال المحلية والخارجية.

لقد تعاضم الإهتمام بمفهوم الحوكمة في العديد من الإقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية خاصة في أعقاب الإنهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الإقتصاد الأمريكي من تداعيات الإنهيارات المالية والمصرفية لعدد من أقطاب الشركات الأمريكية العالمي خلال عام 2002، وكذا عامي 2007 و 2008 وصولاً إلى ما تشهده أوروبا من أزمة خانقة هددت إتحادها الإقتصادي والمالي.

وقد أخذ الإهتمام بموضوع "الحوكمة البنكية" حيزاً هاماً في أدبيات الإقتصاد إثر ديناميكية التغيرات والتحولات الاقتصادية في العالم، فقد أصبح تطوير وتحسين وترشيد الأداء في البنوك أمراً ملحاً لإيجاد أنظمة رقابية وإدارية قوية ومتطورة تمكنها من المحافظة على تواجدتها، وتساعدتها على الإستخدام الإقتصادي الكفء للموارد المتاحة مما يكسبها ميزة تنافسية، غير أن الإدارة مهما أوتيت من مهارات وقدرات فهي لا تستطيع أن تلم بالنواحي المختلفة للنشاط البنكي.

ومن هنا جاءت الحاجة لوظيفة مراقبة التسيير والتي تحتل مكانة هامة في الوقت الراهن داخل البنوك، والتي تعد مراقبة التسيير من أهم الآليات الداخلية لنظام حوكمة البنوك، فهي من أهم الوظائف الأساسية التي تعمل على ضمان أفضل متابعة لنشاط البنك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة، خاصة في ظل البيئة الحالية التي تعمل فيها البنوك والتي تتسم بسرعة تبادل المعلومات والتطور التكنولوجي وحدة المنافسة.

ويتمثل دور مراقبة التسيير في دعم تجسيد الحوكمة البنكية من خلال العمل على توصيل المعلومات الضرورية لمجلس الإدارة والإدارة العليا التي تمكنه من تتبع أداء البنك وتصحيح الإنحرافات إن وجدت وإتخاذ القرارات المناسبة، بالإضافة إلى كونها نظام شامل يسمح بجمع وترتيب المعلومات وترجمتها وبيان نجاعة كل نشاط أو وظيفة في البنك، كما يبرز دور مراقبة التسيير في عملية الإتصال من خلال تحقيق أهداف وإستراتيجيات البنك وتعزيز مختلف أشكال التواصل فيه لتحقيق أهداف المصلحة العامة.

وبناء على ذلك يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

أولاً: إشكالية الدراسة:

ما هو دور مراقبة التسيير في دعم تجسيد الحوكمة البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة الطارف – ؟



إنطلاقاً من الإشكالية الرئيسية يمكن صياغة بعض الأسئلة الفرعية وهي كالتالي:

1- هل لمكانة مراقبة التسيير بالنسبة لمجلس الإدارة دور في تجسيد الحوكمة البنكية؟

2- ما هو دور مراقبة التسيير كنظام للمعلومات في تجسيد الحوكمة البنكية؟

3- هل يساهم دور مراقبة التسيير في عملية الإتصال في تجسيد الحوكمة البنكية؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة: من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية، تم إعتداد الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد دور لمراقبة التسيير في تجسيد الحوكمة البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الطارف.

ومنها تتفرع الفرضيات الجزئية التالية:

1- الفرضية الجزئية الأولى: يوجد دور لمكانة مراقبة التسيير بالنسبة لمجلس الإدارة في تجسيد الحوكمة البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الطارف.

2- الفرضية الجزئية الثانية: يوجد دور لمراقبة التسيير كنظام للمعلومات في تجسيد الحوكمة البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الطارف.

3- الفرضية الجزئية الثالثة: يوجد دور لمراقبة التسيير في عملية الإتصال في تجسيد الحوكمة البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الطارف.

رابعاً: مبررات إختيار الموضوع:

يرجع إختيار هذا الموضوع إلى عدة أسباب ونذكر منها:

- يدخل هذا الموضوع ضمن صميم التخصص: إقتصاد نقدي وبنكي؛
- الإهتمام المتزايد بموضوع الحوكمة دولياً ومحلياً؛
- الميل الشخصي لمعالجة المواضيع المتعلقة بمراقبة التسيير، والرغبة في البحث عن دورها في تجسيد الحوكمة.

خامساً: أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في تحديد الدور الواجب على وظيفة مراقبة التسيير القيام به من أجل ضمان التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة البنكية، والحرص على حماية كل الأطراف التي لها مصلحة بالبنك، حيث يقدم هذا البحث مدخلاً لإبراز أثر آليات الحوكمة البنكية والمتمثلة في مراقبة التسيير على تنشيط

وتعزيز الرقابة والتسيير وإضافة قيمة للمؤسسة البنكية وتجنيب المستثمرين حدة المخاطر وبالتالي تدعيم ثقتهم في قرارات الإدارة.

سادسا: أهداف الدراسة:

يسعى البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي:

- تحديد الإطار المفاهيمي للحوكمة البنكية ومراقبة التسيير
- تبيان أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع البنكي
- تسليط الضوء على واقع تطبيق هذه المبادئ في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الطارف
- تحديد طبيعة العلاقة بين الحوكمة البنكية ومراقبة التسيير
- محاولة الخروج بإقتراحات من شأنها تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية.

سابعا: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في التعرف على دور مراقبة التسيير في تجسيد الحوكمة البنكية بولاية الطارف، تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تم إتباع المنهج الوصفي لوصف واقع ممارسات الحوكمة وكذلك وصف دور مراقبة التسيير في البنك محل الدراسة، وتم إتباع المنهج التحليلي بهدف التعرف على دور مراقبة التسيير في تجسيد الحوكمة البنكية من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها بالإضافة للإعتماد على دراسة حالة من خلال أداة الإستبيان التي صممت وروعت فيها مجموعة من العبارات الدقيقة التي تمس مختلف جوانب الموضوع.

ثامنا: الدراسات السابقة:

1. دراسة عثمانى ميرة (2012) بعنوان: "أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال"

مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على المفاهيم والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظام الحوكمة، وإعطاء فكرة عن مدى توافر متطلبات تطبيق الحوكمة في البنوك، وتوصلت الدراسة إلى أن مفهوم الحوكمة يركز على قيم الشفافية والمساءلة والإنصاف، وأن مركز إهتمام نظرية الحوكمة هو سلوك المسير، بالإضافة إلى إثبات أن لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات أثر إيجابي كبير على المستوى الجزئي وعلى المستوى الكلي للإقتصاد.

2. دراسة كنزة عباسية (2016-2017) بعنوان: "متطلبات إرساء الحوكمة في القطاع البنكي الجزائري"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص مالية وبنوك، جامعة أم البواقي، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إلقاء الضوء على مفهوم الحوكمة في البنوك وكذا مبادئها ومحدداتها ومعرفة واقع الحوكمة في البنوك الجزائرية، حيث تنبع أهمية هذه الدراسة من الدور الذي تلعبه الحوكمة في تعزيز سلامة وتقوية إدارة البنك وتوفير عامل الإستقرار المالي والرقابة الأساسية لنمو وإزدهار الجهاز المصرفي، لا سيما في ظل التحولات العميقة في المجال الإقتصادي والبنكي الذي يتسم بالسرعة وزيادة احتمالات المخاطر، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة في البنوك يعمل على الرفع من كفاءتها وتجنب وقوعها في أزمات مالية كما تكتسي الحوكمة البنكية أهمية بالغة في إدارة المخاطر البنكية حيث يساعد تطبيق المبادئ السليمة لحوكمة البنوك في إتخاذ الإحتياطات الضرورية التي تجنب الفساد وسوء التسيير وبالتالي حسن إدارة المخاطر وضبطها والتحكم فيها ويتوقف نجاح الحوكمة في البنوك على دور الفاعلين الأساسيين وإطار التنظيم الفعال لها.

3. دراسة نورا حراث (2013-2014)، بعنوان: "أهمية تطبيق الحوكمة وآثارها على القطاع البنكي الجزائري"، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم الحوكمة بصفة عامة والحوكمة في البنوك بصفة خاصة، أيضا التأكيد على أهمية الرقابة في العمل البنكي لضبط البنوك الجزائرية على النحو الذي يضمن سلامة مراكزها المالية ويجول دون تعرضها للإلتهيار والوقوف على ضرورة إهتمام البنوك بصفة عامة والبنوك الجزائرية بصفة خاصة بالحوكمة وتطبيق مبادئها المتعارف عليها دوليا من خلال لجنة بازل، وتوصلت الدراسة إلى أن نجاح الحوكمة في البنوك يتطلب قواعدا وهذا يعتمد على رقابة البنك المركزي وإدارة البنك المعني، كما أصبح تطبيق الحوكمة في البنوك ضرورة حتمية حتى تتطبع منافسة باقي البنوك وتحافظ على إستمراريتها ومكانتها.

4. دراسة صفاء لشهب (2005-2006)، بعنوان: "نظام مراقبة التسيير وعلاقته بإتخاذ القرار"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق أهمية مراقبة التسيير في رفع وتحسين أداء المؤسسة، كذلك توضيح طريقة تصميم نظام مراقبة التسيير وكيفية إقامة أدواته مع تبيان كيفية مساعدة هذه الأخيرة في عملية إتخاذ

القرارات. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدم وجود مراقبة التسيير بالمؤسسة بالرغم من تواجد المصلحة الخاصة بها، وهذا راجع لعدم إحاطة العاملين بهذه المصلحة بالطرق والكيفيات التي تتم بها عملية مراقبة التسيير.

5. دراسة تر نيبيل، دريبين مروة، (2015-2016) بعنوان: "إبراز دور مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة "الجزائرية للمياه"-وحدة البويرة-، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم التجارية، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بوظيفة مراقبة التسيير ومحتواها وإبراز دورها في تحسين التسيير، كذلك معرفة مدى فعالية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة ومعرفة التقنيات والأدوات المستعملة في هذا النظام ومدى تحقيقه لأهداف المؤسسة المسطرة، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن مراقبة التسيير عملية أو مسار يتأكد من خلاله المسيرين من أنه تم الحصول على الموارد وإستغلالها بفعالية وفاعلية لتحقيق الأهداف المسطرة، حيث تسمح مراقبة التسيير بإكتشاف الإنحرافات وتحديد أسبابها والمتسببين فيها وأخذ إجراءات التحسين المناسبة في الوقت المناسب.

تاسعا: صعوبات الدراسة:

- قلة الدراسات السابقة المشابهة للموضوع، والتي لو توفرت لكانت بمثابة دعم هام للموضوع.
- صعوبة الترجمة للعديد من المصطلحات الأجنبية المتخصصة في مجال موضوع الدراسة.
- جهل بعض المسيرين وموظفي البنوك بموضوع الحوكمة لحدثة المصطلح على المستوى العالمي بصفة عامة وعلى المستوى المحلي بصفة خاصة.

عاشرا: هيكل الدراسة:

في إطار إنجاز هذا البحث تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي تسبقهم مقدمة تشتمل على مختلف الأبعاد الأساسية للموضوع وإشكاليته، وتتبعهم خاتمة متضمنة نتائج البحث وجملة من التوصيات المستمدة من النتائج المتوصل إليها، وجاءت فصول هذه المذكرة على النحو التالي:

الفصل الأول: بعنوان "الإطار النظري للحوكمة البنكية"، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين تناول المبحث الأول منه الإطار المفاهيمي للحوكمة البنكية وأهدافها وأهميتها ومبادئها وأهم الأطراف الفاعلة فيها، تم التطرق من خلال المبحث الثاني للنموذج الجيد للحوكمة البنكية والتحديات التي تواجهها.

الفصل الثاني: بعنوان "مراقبة التسيير و دورها في تجسيد الحوكمة البنكية"، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول عموميات حول مراقبة التسيير من تعريف وخصائص وأنواع ودور ومكانة، بينما المبحث الثاني فقد تم فيه التطرق لركائز، أهداف، مكونات مراقبة التسيير و آلياتها، أما المبحث الثالث فقد تناول مراقبة التسيير كآلية للحوكمة البنكية والذي تم من خلاله تحديد علاقة مراقبة التسيير بمجلس إدارة البنك في إطار الحوكمة، ودور مراقبة التسيير في عملية الإتصال، وكذلك دور مراقبة التسيير كنظم للمعلومات، والذي تم من خلاله إبراز العلاقة التي تربط مراقبة التسيير بالحوكمة البنكية.

الفصل الثالث: تضمن هذا الفصل دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الطارف 811، وقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، حيث تناول المبحث الأول : تقديم لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، بينما المبحث الثاني تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والذي تم التطرق فيه إلى مجتمع وعينة الدراسة وبيان مصادر وأداة جمع البيانات بالإضافة إلى إبراز حدود الدراسة، وفي المبحث الثالث تم تحليل النتائج، وتفسير وتحليل إتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري للحكومة

البنكية

تمهيد:

تلعب البنوك بمختلف أنواعها دورا هاما في بناء الإقتصاد الوطني، فوجود نظام بنكي سليم من أهم الركائز لنمو إقتصاد البلاد، لهذا إهتمت السلطات الرقابية بوضع تشريع بنكي دولي للتقليل من الأخطار التي قد تتعرض لها البنوك، فظهرت الحاجة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة بإعتبار أن الحكم الراشد يعتبر أساسيا للتنمية الإقتصادية والبنكية.

وبناء على هذا سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الحوكمة في البنوك وذلك من خلال تقسيمه إلى مبحثين وهما كالتالي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة البنكية.

المبحث الثاني: النموذج الجيد للحوكمة البنكية والتحديات التي تواجهها.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة البنكية

سيتم من خلال هذا المبحث تكوين فكرة عن ماهية الحوكمة البنكية من خلال تعريفها وبيان أهميتها ومبادئها وأهدافها الرئيسية، كذلك التعرف على الفاعلين الأساسيين في نظام الحوكمة البنكية.

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة البنكية وأهميتها

نظرا لخصوصية البنوك عن غيرها من الشركات، فإنها تتميز بأسلوب حوكمة خاص بها، وهذا ما سيتم التعرض له في المحاور التالية:

الفرع الأول: مفهوم الحوكمة البنكية

تعددت تعريف الحوكمة في البنوك ومن بين التعاريف المقدمة ما يلي:

■ عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الحوكمة البنكية على أنها: "مجموعة العلاقات ما بين إدارة البنك، مجلس إدارتها، مساهميها والجهات الأخرى التي لها إهتمام بالبنك (أصحاب المصلحة)، والحوكمة الجيدة هي التي توفر لكل مجلس إدارة والإدارة التنفيذية الحوافز المناسبة للوصول إلى الهدف الذي يصب في مصلحة البنك ويسهل عملية المراقبة الفاعلة وإستغلال الموارد بكفاءة"¹.

من خلال التعريف السابق يتبين أن الحوكمة البنكية هي مجموعة القوانين والقواعد التي تحدد العلاقة بين إدارة البنك من جهة، والممولين وأصحاب المصالح من جهة أخرى وهي تقوم بتقديم الحوافز لتحقيق الكفاءة والفعالية.

■ أما لجنة بازل للرقابة المصرفية فقد عرفت الحوكمة البنكية بأنها: "الطرق التي تتم بها إدارة أعمال وشؤون البنك من قبل مجلس إدارته والرقابة المصرفية"².

من خلال تعريف لجنة بازل يتضح أن الحوكمة البنكية هي مجموعة من السبل التي تتم بها إدارة شؤون البنك وتفعيل عمل الرقابة البنكية.

■ كما يعرف بنك التسويات الدولية التي تعمل تحت سلطة لجنة بازل للرقابة المصرفية الحوكمة في البنوك بأنها: "الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا، والتي تحدد كيفية وضع

¹ - محمد إلفي، "أساليب تدنيّة مخاطر العشر المصرفي بالدول النامية مع دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2014، ص 149.

² - أمال الرجاني، "تعزيز الحوكمة في المصارف الجزائرية واقع وآفاق"، المؤتمر الدولي الثامن دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 19-20 نوفمبر 2013، ص 78.

أهداف البنك والتشغيل، وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفق القوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين"¹.

من خلال التعريف السابق يتضح أن الحوكمة البنكية هي مجموعة من الإجراءات الخاصة التي تبين كيفية تسيير مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين لمختلف نشاطات البنك وشؤونه.

■ "تعني الحوكمة في الجهاز المصرفي والمالي مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للمؤسسة وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين، بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين والتي تتحدد بالإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية كما يتسع مفهوم الحوكمة ليشمل دور العامة وهم جميع الفاعلين الذين من شأنهم التأثير على أحكام الرقابة"².

من خلال التعريف السابق يتضح أن الحوكمة البنكية تتعلق بمدى مساهمة مجلس إدارة البنك والإدارة العليا في مراقبة الأداء وحماية حقوق جميع المتعاملين مع البنك.

■ من خلال التعاريف السابقة يتبين أن الحوكمة البنكية هي نمط من أنماط الرقابة الإدارية، وهي الطريقة التي تدار بها أعمال البنوك، حيث أنها تعمل على مراقبة الأنشطة والعمليات المالية داخل البنك، بما في ذلك وضع إستراتيجية البنك وأهدافه وإدارة عملياته اليومية، كما تقوم بضبط العلاقات بين مجلس الإدارة وباقي الأطراف الأخرى كالمودعين.

ثانيا: أهمية الحوكمة البنكية

لاشك أن أهمية الحوكمة بالبنوك تعود لأهمية البنوك ذاتها أي النظام البنكي ككل، فهو يعتبر أحد أعمدة التمويل في أي إقتصاد، ولا شك أن ضمان إستقرار النظام البنكي، وعدم تعثره أمر مهم في أي إقتصاد.

من خلال ما سبق يمكن إبراز أهمية الحوكمة البنكية في النقاط التالية:³

■ زيادة فرص التمويل وإنخفاض تكلفة الإستثمار وإستقرار سوق المال والحد من الفساد؛

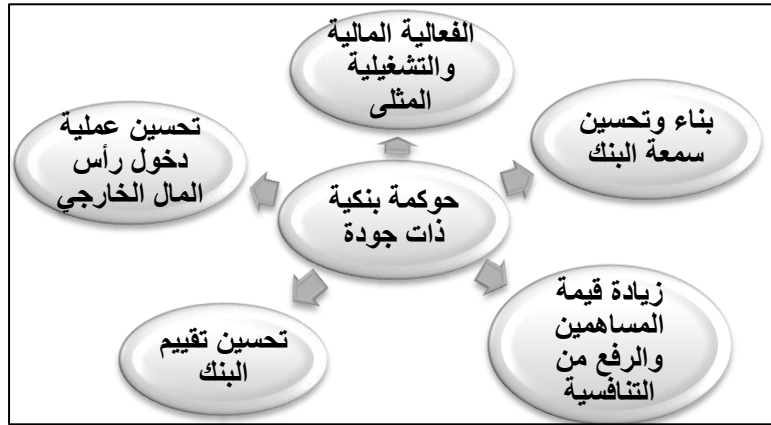
¹ - حكيم بن جروة، عبلة محرمش، "الحوكمة في المؤسسات المصرفية، محدداتها، معاييرها وتطبيقاتها مع الإشارة لحالة الجزائر"، مقال علمي، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، ص 533.

² - جبار عبد الرازق، "الإلتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي"، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة الشلف، الجزائر، 2009، ص 80.

³ - جلاب محمد، "حوصلة الشركات للمنظومة المصرفية ضمن التحولات الإقتصادية العالمية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010، ص 107-109.

- إلتزام البنوك بتطبيق معايير الحوكمة يساهم في تشجيع المتعاملين معه على تطبيق قواعد الحوكمة، والتي من أهمها الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيدة، ما يؤدي إلى إنخفاض درجة المخاطر عند تعاملها مع البنوك والإقلال من التعثر؛
- الحوكمة في البنوك تمكن من الإستفادة المثلى من رفع حجم الإستثمارات في القطاع الخاص والإستفادة من حجم السيولة النقدية الموجودة في الدول؛
- نشر الوعي ودعم المبادرات التي تخدم تطبيق الحوكمة يجذب الإستثمارات الخارجية وخلق بيئة شفافة؛
- وضع معايير لتأطير العلاقة بين مجالس الإدارة والمساهمين عن طريق تنظيم وتحديد وتوزيع المسؤوليات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛
- تعمل الحوكمة على إستقرار المال؛
- تمثل الحوكمة السليمة عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاية الإقتصادية في البنوك؛
- تؤكد العديد من الدراسات الدولية أن هناك إرتباطا وثيقا على مستوى الأسواق الناشئة بين أداء البنوك ومدى الإلتزام بتطبيق المعايير والمبادئ المتعلقة بمفهوم الحوكمة.

الشكل رقم (1-1): مدى إستفادة البنوك من تطبيق الحوكمة.



المصدر: حنوف عبد الرحمان، "الحوكمة المؤسسية في المصارف الجزائرية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011-2012، ص 96.

المطلب الثاني: أهداف الحوكمة البنكية ومبادئها

تظهر أهمية الحوكمة في تحقيق الإستقرار والمصداقية للبنوك، إضافة إلى توطيد العلاقة بين منشآت الأعمال وأصحاب المصالح، كما يظهر دور البنوك المركزية كسلطة إشرافية ورقابية على حسن تطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة البنكية بشكل سليم.

أولاً: أهداف الحوكمة البنكية

- يساعد تطبيق الحوكمة البنكية جملة من الأهداف نذكر من أهمها ما يلي:¹
- تحسين الكفاءة الاقتصادية للبنوك وضمان تطبيق مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة؛
 - تحديد الهيكل اللازم ومختلف الوسائل المتبعة لتحقيق أهداف البنك؛
 - توزيع مسؤولية الرقابة لكل من مجلس الإدارة والمساهمين من أجل ضمان المتابعة الجيدة لكافة التعديلات التي تطرأ على القوانين المسيرة لشؤون البنك؛
 - الفصل والتمييز بين مهام ومسؤوليات كل من المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة؛
 - تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المسائلة ورفع درجة الثقة؛
 - توفر لكل من المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين إمكانية المشاركة في الرقابة على أداء البنك؛
 - التقليل من حدوث مشاكل محاسبية ومالية الأمر الذي يساعد على منع تعرض البنك للأزمات والمحافظة على إستقرار نشاطه مما يساعد على تحقيق التنمية؛
 - ضبط مخاطر الفساد بالبنوك؛
 - تعزيز الثقة مع الأطراف ذات العلاقة مع البنوك؛
 - حماية حقوق المودعين و المساهمين.

ثانياً: مبادئ الحوكمة في البنوك

لا يرتبط نجاح الحوكمة في البنوك فقط بوضع القواعد الرقابية، ولكن لابد من تطبيقها بشكل سليم، وهذا بطبيعة الحال يعتمد بشكل كبير على البنك المركزي ودوره الإشرافي والرقابي من جهة، وعلى البنوك المعنية من جهة أخرى ولهذا فإن البنك المركزي يلعب دوراً أساسياً في تعزيز الحوكمة الجيدة في البنوك.

أ. دور البنك المركزي في تطبيق مبادئ الحوكمة:

تعتبر البنوك المركزية سلطة الإشراف حيث تقوم الحوكمة بمساعدتها على فرض الرقابة على المؤسسات المالية والبنكية وحماية حقوق المودعين وتطبيق السياسة النقدية والإئتمانية.

وفي ما يلي توصيات اللجنة العربية للرقابة المصرفية للبنوك المركزية لتفعيل دورها في تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك والتي تتمثل في:

¹ - إبراهيم إسحاق سمان، "دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة"، دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العامة في فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص 20.

1- تعزيز الحوكمة من خلال إصدار مجموعة من التعليمات التنفيذية الواجبة مع وضع آلية للتحقق من مدى الالتزام بها وكشف التجاوزات والانحرافات، ومن أهم هذه التعليمات:¹

- تعليمات خاصة بالهيكل التنظيمي: وتتمثل في عدم مخالفة القوانين بالنصب والإحتيال أو إستغلال المنصب لمصالح شخصية.
- تعليمات وضع السياسات والإجراءات: حيث أنه يجب على البنك المركزي إصدار تعليمات تؤكد وجود سياسات من مجلس الإدارة تغطي كافة أنشطة ومخاطر البنك وتعمل على الرقابة الداخلية والوقاية والضبط الداخلي.
- تعليمات تفويض السلطات والصلاحيات: التي تفرض على البنك المركزي تحديد اللجان التي يجب تشكيلها من أعضاء الإدارة العليا والتنفيذية.
- تعليمات عن كفاية وتدقيق المعلومات والتقارير: حيث يتعين على البنك المركزي التأكيد على ضرورة وجود نظم معلومات تتيح للإدارة العليا والتنفيذية للبنك تحديد مركز الخطر والتأكد على التقارير لإتخاذ القرار السليم.

2- دور البنك المركزي في تفعيل الحوكمة من خلال إلزام البنوك بمقررات بازل:

يلعب البنك المركزي دورا هاما في إرساء نظام حوكمة جيد داخل البنوك من خلال التأكيد على ضرورة الإلتزام بمبادئ بازل، وذلك بالرقابة المصرفية وتأمين نظم الدفع وكذلك التنظيم الإحترازي².

3- دور البنك المركزي في تعزيز الحوكمة من خلال عمل المدققين الخارجيين (محافظي الحسابات):

وجب على البنك المركزي إصدار تعليمات لتفعيل دور المدققين الداخليين والخارجيين في البنك بتحديد مؤهلاتهم وسمعتهم الأدبية وطريقة تعيينهم تبعا للإدارة العليا، كما يجب أن تشمل هذه التعليمات مهامهم ومسؤولياتهم وعلاقتهم بالبنك المركزي لضمان إستقلاليتهم وحيادهم³.

¹ توصيات اللجنة العربية للرقابة المصرفية، "قضايا ومواضيع في الرقابة المصرفية"، صندوق النقد العربي، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة، ص ص 111-115.

² عدائكة أسماء، مداس حبيبة، "الملتقى الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة"، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013، ص 11.

³ حورية حمي، "آليات رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية وفعاليتها - حالة الجزائر -"، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص بنوك وتأمينات، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005-2006، ص 119.

ب- مبادئ الحوكمة داخل البنك:

سنة 1999 شارك صندوق النقد الدولي والمصرف الدولي مع منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية الأوروبية في دراسة آلية حوكمة البنوك، ومدى فاعليتها في الدول المتقدمة والنامية، وآلت الدراسة إلى صياغة مبادئ الحوكمة في البنوك وتتمثل في:¹

المبدأ الأول: حماية حقوق المساهمين

بإعتماد آليات تكفل المحافظة على حقوق المساهمين، وذلك أثناء نقل وتسجيل ملكية الأسهم والمشاركة في الاجتماعات، والحصول على الأرباح ومراجعة القوائم المالية، لضمان حسن إستغلال أموال البنوك، وتعظيم العوائد وقيمة أسهم البنك في الأجل الطويل.

المبدأ الثاني: المعاملة المتكافئة للمساهمين

أي تحقيق العدالة والشفافية في معاملة المساهمين كافة، وتشجيعهم على الدفاع عن حقوقهم القانونية، ويجب أن يوافق ويراقب مجلس الإدارة على الأهداف الإستراتيجية للبنك أخذاً بعين الإعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين، ويجب أن تمتنع الأنشطة والعلاقات والمواقف التي تضعف الحوكمة وأهمها تعارض المصالح مثل الإقراض للعاملين أو المديرين أو حملة الأسهم ممن لهم السيطرة.

المبدأ الثالث: الإفصاح والشفافية

وتعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفاعلة والسليمة، ويعد الإفصاح العام ضروريا وبخاصة للبنوك المسجلة في البورصة لتحقيق الانضباط في السوق، ويكون الإفصاح في الوقت المناسب والدقيق من خلال موقع البنك على الإنترنت وفي التقارير الدورية والسنوية.

المبدأ الرابع: مراعاة الآخرين من أصحاب المصالح مع البنك

أي إحترام حقوق ومصالح الآخرين الذين يتعاملون مع البنك والتعويض في حالة إنتهاك حقوقهم وتشجيع التعاون الفاعل بينهم من أجل ضمان إستمرار قوة المركز المالي وتحسين مستويات الأداء.

المبدأ الخامس: مسؤوليات مجلس الإدارة

على مجلس الإدارة أن يضع حدودا واضحة للمسؤوليات والمحاسبة للمديرين وللعاملين وأن يضع هيكل إداريا يشجع على المحاسبة ويحدد المسؤوليات، ويتأكد من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس.

¹ - موفق أحمد السيدية، سجي فتحي محمد، "الحوكمة والعقلانية المصرفية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 4، العدد 10، العراق، 2008، ص ص 38 - 39.

المطلب الثالث: الفاعلون الأساسيون في الحوكمة البنكية وأبعادها

ساهمت التغيرات الإقتصادية في دول العالم والعولمة في ظهور مفهوم الحوكمة إلى العلن، خاصة بعد الأزمات المالية في عديد دول العالم والتي كانت أسبابها وجود خلل في آليات الرقابة والمتابعة لذلك زاد الإعتقاد بأهمية الحوكمة كأداة للرقابة والمساءلة وجدارا للحماية. وعليه سيتم التطرق إلى أدوار ومسؤوليات الفاعلين الأساسيين في الحوكمة البنكية وبيان أبعادها.

أولا: الفاعلون الأساسيون في الحوكمة البنكية:

يمكن تصنيف أهم الأطراف الفاعلة في حوكمة البنوك إلى قسمين أطراف داخلية وأخرى خارجية، وكل طرف له أدوار ومسؤوليات إذا إلتزم بها يسهل تطبيق نظام الحوكمة بشكل فعال.

1- الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الداخليين: وتتمثل في:¹

- **المساهمون (حملة الأسهم):** يلعب المساهمون دورا هاما في مراقبة أداء البنوك كونهم يوفرون رأس المال الضروري ويملكون سلطة قوية فلهم صلاحية تعيين أو فصل مجلس الإدارة كما أنه لا يمكن إتمام بعض الصفقات إلا بموافقتهم.
- **أصحاب المصالح:** هم الأطراف الذين لهم علاقة بالبنك مثل المودعين، عملاء البنك، العمال والموظفين داخل البنك، الموردين، المساهمين، المستثمرين ومؤسسات المجتمع المدني بصفة عامة، من إهتماماتهم الأولى إزدهار البنك لأن ذلك يحقق لهم مصالحهم.
- **مجلس الإدارة:** يعتبر مجلس الإدارة العقل المفكر في أي بنك، وذلك على إعتبار قيامه بوضع الإستراتيجيات، وتوجيه الإدارة العليا ووضع سياسات التشغيل وتحمل المسؤولية والتأكد من سلامة مجلس إدارته، في هذا الصدد يجب أن يتم إختيار رئيس مجلس الإدارة بالإنتخاب من بين أعضائه، كما يجب أن يتمتع أعضاء مجلس الإدارة المستقلين بشخصيات قوية وأن يكونوا ذوي خبرة في مجالاتهم، بحيث يكون لهم إسهامات بناءة للعمل داخل مجلس الإدارة و خارجه.
- **الإدارة التنفيذية:** يقوم كل من المدير التنفيذي وفريق الإدارة بإدارة الأنشطة اليومية للبنك بما يتلاءم مع سياسات مجلس الإدارة ولا بد أن يكون لديهم الكفاءة والنزاهة المطلوبين لإدارة البنك.

¹ - غضبان حسام الدين، "محاضرات في نظرية الحوكمة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2015، ص

■ **المراجعون الداخليون:** تعتبر عملية المراجعة الداخلية مهمة جدا للوصول إلى حوكمة ذات جودة وكنتيجة لطبيعة عمل المراجع الداخلي التي تتم في ظل علاقته الوظيفية من حيث الارتباط التنظيمي بالبنك، فإنه من المستحيل توفير الظروف الكاملة لهذا الطرف.

2- الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجيين:

تمثل أهم الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجيين في ما يلي:

أ- **الإطار القانوني والتنظيمي:** يعتبر وجود إطار تنظيمي وقانوني متطور لنظام البنك أمرا هاما وحيويا، فبالإضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي الذي لا يقل أهمية شهد هذا الدور تغيرا كبيرا خلال الفترة الأخيرة، بحيث تحول الإطار العام للعمل إلى تشجيع السلوك المثالي الذي يضمن سلامة الجهاز البنكي وفي هذا الصدد وضعت إتفاقيات بازل مجموعة من الضوابط المحكمة فيما يتعلق بكفاية رأس المال والأنظمة المتطورة للمراقبة المكتبية والميدانية، إذ أن تطبيق هذه الضوابط يساعد السلطات المركزية في تنظيم العمل البنكي¹.

ب- **دور العامة (الجمهور):** لهم دور فعال في تطبيق حوكمة البنوك لأن على المتعاملين في السوق تحمل ما عليهم من مسؤوليات فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بإستثماراتهم وحتى يستطيعوا فعل ذلك هم بحاجة لتوفر كل من الشفافية والإفصاح في كل من المعلومات المالية وتقارير التحليل المالي². ويمكن تقسيم دور العامة إلى:³

المودعين: يتمثل دورهم في الرقابة على أداء الجهاز البنكي وفي قدرتهم على سحب مدخراتهم إذا رأوا أن البنك أصبح يجازف ويتحمل مخاطر كبيرة.

■ **شركات التصنيف والتقييم الائتماني:** هي مؤسسات تساعد على دعم الإلتزام في السوق، إذ تقوم بالتأكد من توفر المعلومات الضرورية لصغار المستثمرين الأمر الذي يزيد من درجة الشفافية في المعلومات المالية ودعم الحماية للمتعامين في السوق.

■ **وسائل الإعلام:** يمكن لوسائل الإعلام أن تمارس الضغط على البنوك لنشر المعلومات ورفع كفاءة العنصر البشري ومراعاة مصالح الفاعلين الآخرين في السوق بالإضافة إلى تأثيرهم على رأس المال.

¹ - غضبان حسام الدين، مرجع سبق ذكره، ص152.

² - المعهد المصرفي المصري، "نظام الحوكمة في البنوك"، مفاهيم مالية، العدد السادس، ص04، مصر، متوفر على الموقع:

www.ebi.gov.eg

³ - المعهد المصرفي المصري، المرجع نفسه، ص ص 04-05.

■ **صناديق تأمين الودائع:** تعتبر صناديق تأمين الودائع من الأطراف الفاعلة في نظام حوكمة البنوك حيث تعتبر صورة رئيسية لحماية الأموال المودعين، وفي هذا الصدد تتخذ عملية حماية أموال المودعين عدة أشكال رئيسية، سواء عن طريق التأمين الضمني إنطلاقاً من المفهوم السائد بأن الحكومات لا تقبل التأمين على أموال المودعين إذا ما أفلس البنك أو عجز عن الوفاء لمودعيه، أو عن طريق نظام التأمين الذي يكون معتمد في نظام مقرر قانوناً يحدد القواعد والإجراءات خاصة المتعلقة بأنواع المنشآت المالية والودائع.

ثانياً: أبعاد الحوكمة البنكية:

تتمتع الحوكمة البنكية بمجموعة من الأبعاد تبرز في مجملها في: البعد الرقابي، البعد الإستراتيجي، البعد الأخلاقي، البعد الإفصاحي والبعد التشغيلي.

1- البعد الرقابي:

يتعلق البعد الرقابي للحوكمة في تدعيم وتفعيل الدور الإشرافي لمجلس الإدارة على أداء الإدارة التنفيذية، والأطراف ذات المصلحة والمساهمين، ويتم ذلك بقيام أعضاء مجلس الإدارة بتدقيق فعال ووضع قوانين وضوابط وآليات تسمح بمعاينة الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة إذا تطلب ذلك¹. كما يتعلق البعد الرقابي للحوكمة بتدعيم وتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلي بتفعيل نظم الرقابة الداخلية ونظم إدارة المخاطر أما على المستوى الخارجي فيتناول القوانين واللوائح وتوسيع نطاق المدقق الخارجي وتدعيم إستقلاليته².

2- البعد الإستراتيجي

يتجسد البعد الإستراتيجي للحوكمة البنكية من خلال الخطوات التي تقوم عليها الحوكمة والمتمثلة في تحسين درجة الشفافية، الوضوح، الإفصاح، نشر البيانات والمعلومات، والقدرة على تحقيق الأهداف ثم قياس الأداء من خلال جمع المعلومات حول الأداء الفعلي ومقارنته مع أهداف البنك وتعظيم ثروة أصحاب الأسهم في ظروف قانونية وأخلاقية ومن ثم إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة³.

¹ - غضبان حسام الدين، مرجع سبق ذكره، ص ص 18-19.

² - القشي ظاهر، الخطيب حازم، "الحاكمية المؤسسية وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الأسواق المالية"، مجلة أريد للبحوث العلمية، مجلد رقم 10، العدد 01، 2007، ص 54.

³ - حسين مصطفى الهلالي، "من أجل إستراتيجية وطنية للحوكمة من منظور إدارة الدولة والمجتمع والحكم الرشيد"، بحوث وأوراق عمل مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص 90.

3- البعد الأخلاقي:

إن الحوكمة هي الممارسة الرشيدة لسلطات الإدارة من خلال قوانينها واللوائح التي تحدد مسؤوليات مجلس الإدارة وأصحاب المصالح، كما أن لها بعد هام يتمثل في البعد الأخلاقي الذي يدعم فعالية الحوكمة البنكية والتي جاءت للقضاء على الممارسات السلبية من قبل الإدارة، والحد من الغش والخداع والتلاعب بمصالح البنك، ومحاربة الفساد وسوء الإدارة وذلك من أجل حماية أصحاب المصالح كالمقرضين والمساهمين، وبالتالي فالأمر يستدعي التقييد بميثاق الحوكمة البنكية والعمل على تنفيذ مبادئها والإمتثال إلى أخلاقيات الأعمال والإلتزام بمعايير الإفصاح والشفافية¹.

4- البعد الإفصاحي:

تعمل الحوكمة البنكية على توفير إحتياجات مستخدميها من المعلومات وتحقيق الشفافية في تقاريرها، كما تحرص على تحقيق مبدأ الثقة في إستلام وتسليم هذه المعلومات والعمل على إيصالها بشكل واضح وصريح لكافة الأطراف التي لها علاقة بالبنك².

المبحث الثاني: النموذج الجيد للحوكمة البنكية والتحديات التي تواجهها

يقصد بمتطلبات نموذج الحوكمة الجيد مجموعة العناصر الضرورية التي تساعد على التطبيق السليم للحوكمة في البنوك، وهذا ما سيتم تناوله بالمبحث الثاني بالإضافة إلى آليات إرساء قواعد الحوكمة في البنوك.

المطلب الأول: نموذج الحوكمة الجيد في البنوك

يقصد بالنموذج الجيد للحوكمة البنكية مجموعة العناصر الضرورية التي تساعد على التطبيق الجيد للحوكمة في البنوك، حيث أن الممارسة السليمة للحوكمة تؤدي إلى دعم وسلامة الجهاز المصرفي، وتفاذي الوقوع في الأزمات المصرفية، وعليه سيتم في هذا المطلب التطرق إلى متطلبات النموذج الجيد للحوكمة البنكية وآليات إرساءها، والعناصر الأساسية لتعزيز التطبيق الجيد لها.

أولاً: متطلبات النموذج الجيد للحوكمة البنكية

يقصد بمتطلبات نموذج الحوكمة الجيد مجموعة العناصر الضرورية التي تساعد على التطبيق السليم للحوكمة في البنوك وهي:¹

¹ - محسن أحمد الحضيري، "حوكمة الشركات"، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2005، ص 20.

² - مريم عمارة، "مقاربة رقابية للتدقيق الداخلي مع مراقبة التسيير في ظل إرساء آليات حوكمة الشركات"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017-2018، ص 51.

- ❖ تحديد الأهداف الإستراتيجية للبنك والقيم والمبادئ الواجب إتباعها لكل العاملين داخل البنك؛
- ❖ وضع سياسات واضحة للمسؤولية في البنك وإتباعها؛
- ❖ ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة ومدى إدراكهم للوظائف الموكلة إليهم في عملية الحوكمة؛
- ❖ ضرورة وجود رقابة على مختلف مجالات العمل داخل البنك؛
- ❖ تطوير إطار قانوني فعال يتم فيه تحديد حقوق وواجبات البنك.

ثانيا: آليات إرساء قواعد الحوكمة في البنوك

إن الممارسة السليمة للحوكمة تؤدي إلى دعم وسلامة الجهاز المصرفي وتفادي الوقوع في الأزمات المصرفية، ونجاحها لا يرتبط فقط بوضع القواعد الرقابية، ولكن أيضا بأهمية تطبيقها بشكل سليم، وهو ما يعتمد على البنك المركزي ورقابته من جهة (المحددات الخارجية)، وعلى البنك المعني وإدارته من جهة أخرى (المحددات الداخلية).

1- المحددات الخارجية:

ويقصد بها أيضا المعايير والتنظيمات الإحترازية، وهي تمثل الإجراءات التي تسمح بالتقليل أو التحكم الجيد في مختلف المخاطر الناتجة عن مكونات النظام المالي والمصرفي، وهذه الإجراءات والقواعد يجب أن تكون صادرة من أجل تحقيق إستقرار النظام المصرفي وحماية أصحاب الحقوق وذلك من خلال:²

أ- شركات التصنيف الائتماني المعتمدة:

تساعد شركات التصنيف على دعم الإلتزام في السوق، حيث تمكن من وصول المعلومات لصغار المستثمرين والمتعاملين مما يساهم في زيادة درجة الشفافية ودعم الحماية التي يجب توفرها في السوق.

ب- التدابير الإحترازية للبنك المركزي:

يلعب البنك المركزي دورا أساسيا في تفعيل وإرساء الحوكمة على مستوى البنوك، وذلك من خلال إجراءات الرقابة المصرفية ووسائل الوقاية، والضبط الداخلي بالقدر الذي يحقق الحماية الكافية لأصول المؤسسات المالية والمصرفية وحقوق المودعين، ويضمن سلامة مركزها المالي وتدعيم إستقرارها المالي والإداري بمختلف الإجراءات الإستباقية والتحوطية لمنع تعثرها أو إعلان إفلاسها.

¹ - بن عزوز بن علي وجبار عبد الرزاق، "الحوكمة و المؤسسات المصرفية"، دراسة حالة الجزائر، ملتقى علمي دولي حول: مدخل الوقاية من الأزمات المالية والمصرفية، جامعة سطيف، يوم 20-21 أكتوبر، 2009، الجزائر، ص 12-13.

² - إلهام مقدم وهناء طراد، "أثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفق مقررات لجنة بازل"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تمويل مصرفي، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2015-2016، ص 16.

ت- المودعين:

يتمثل دور المودعين في الرقابة على أداء النظام المصرفي بصفة عامة، أو البنك المتعامل معه بصفة خاصة، وقدرتهم على سحب مدخراتهم أو إنهاء معاملاتهم إذا ما لاحظوا إقبال البنك على تحمل مخاطر عالية تهدد مصالحهم وكذلك حقوقهم.

ث- وسائل الإعلام:

يمكن لوسائل الإعلام أن تمارس الضغط على البنوك لنشر المعلومات للجمهور، رفع كفاءة رأس المال البشري، مراعاة مصالح الفاعلين الآخرين في السوق، بالإضافة إلى تأثيرها على الرأي العام.

2- المحددات الداخلية:

وتتمثل في القواعد والأسس التي تحدد الأساليب الإدارية التي تدار بها البنوك، من خلال إتخاذ القرارات وتوزيع السلطات بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين بما يؤدي إلى تقليص التعارض بين مصالح هذه الأطراف، وتمثل المحددات الداخلية في ما يلي:¹

أ- مجلس الإدارة:

يحرص مجلس الإدارة على المعاملة العادلة وتطبيق المعايير الأخلاقية، في ظل إستراتيجية وأهداف البنك، ممارسة الرقابة وإجراءات نشر وتوزيع المعلومات والإتصال بالبنك، تقديم التوصيات والآراء وتجنب صراعات المصالح فهو المسؤول على أن يكون البنك قويا ويعمل بصورة جيدة.

ب- الإدارة التنفيذية:

لابد أن تكون لهم الكفاءة والمؤهلات المطلوبة لإدارة البنك، كما عليهم أن يتعاملوا وفقا لأخلاقيات المهنة بإعتبارها الجهة المسؤولة على تنفيذ السياسات التي يضعها مجلس الإدارة.

ت- لجنة التدقيق والرقابة الداخلية:

تعتبر لجنة التدقيق والرقابة الداخلية بمثابة إمتداد لمهمة سياسة مجلس الإدارة، لذا يجب أن تقوم بالتأكد من إتزام البنك بأنظمة رقابية داخلية ونظم المعلومات الفعالة.

¹ - نوفل سمالي، فضيلة بوطورة، "بنك الجزائر وإرساء قواعد الحوكمة المصرفية"، دراسة تقييمية تحليلية للفترة (2002-2003)، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد 15، المجلد 02، جامعة خميس مليانة، الجزائر، ص ص 292-293.

ث- المساهمون:

يلعب حملة الأسهم دوراً أساسياً في مراقبة أداء البنوك بصفة عامة، حيث بإمكانهم التأثير على تحديد توجهات البنك، فيقع على المساهمين عبء إختيار أعضاء مجلس الإدارة وهم المسؤولون عن عمليات الحوكمة، وبالتالي فإن إختيارهم يجب أن يكون إختياراً سليماً لضمان وجود إدارة مثلى في البنك.

ومن الجدير بالذكر هنا أن للحوكمة بصفة عامة والحوكمة البنكية بصفة خاصة أعمدة ثابتة وجب

توافرها لإرساء قواعدها وجني ثمارها، هذه الأعمدة تتمثل في:¹

- **المساءلة:** بين البنك وكل المتعاملين معه من الداخل والخارج.
- **الشفافية:** لزرع الثقة بيه وبين المتعاملين معه سواء الحاليين أو المرتقبين.
- **النزاهة:** وتعتبر أحد أهم الأعمدة التي تقوم عليها الحوكمة البنكية، فإندفاع العاملين بالبنك لإبعاد الفساد الإداري والمالي كفيل بتحقيق أهداف الحوكمة وجني ثمارها.
- **الأخلاق:** وهي مسؤولية جميع الأطراف المشاركة في حماية البنك وكذا أصحاب المصالح فيه لإبعاد كل السلبيات بطرق شفافة.

ثالثاً: العناصر الأساسية لتعزيز التطبيق الجيد للحوكمة في البنوك

لقد أشير إلى أن هناك مجموعة من العناصر الأساسية التي يجب توافرها لدعم التطبيق السليم للحوكمة، والمتتمثلة في وضع أهداف إستراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ، ضمان كفاءات أعضاء مجلس الإدارة، ضمان توافر مراقبة ملائمة لأنشطة البنك بواسطة الإدارة العليا في البنك، حيث نستعرضها في ما يلي:

أ- وضع أهداف إستراتيجية ومجموعة القيم و المبادئ:

يعتبر مجلس الإدارة المسئول الأول عن وضع الإستراتيجيات اللازمة لتوجيه وإدارة أنشطة البنك، كذلك تطوير المبادئ التي يتبعها في الإدارة والتي تضمن وضع حد للفساد المالي والإداري، وكذلك منع السياسات التي تؤدي إلى إضعاف كفاءة الحوكمة.²

¹ - صيري أحمد شلي، "مبادئ الحوكمة و تطبيقاتها في دول مختارة الدنمارك و لبنان"، الطبعة الأولى، الدار العربية للموسوعات، لبنان، بيروت، 2014، ص 32.

² - بريش عبد القادر، "التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية و زيادة القدرة التنافسية في البنوك"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005-2006، ص 220.

ب- ضمان كفاءات أعضاء مجلس الإدارة:

يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة ذوي كفاءة عالية وعلى دراية تامة بالدور المنوط بهم في عملية الحوكمة ذلك لأنه المسؤول الأساسي عن العمليات التي يقوم بها البنك فيجب عليه متابعة الأداء وتحديد الإختلالات، وبالتالي إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب¹.

ت- ضمان توافر مراقبة ملائمة لأنشطة البنك بواسطة الإدارة العليا:

بما أن لمجلس الإدارة دور رقابي تجاه أعضاء الإدارة العليا فهذا دلالة على أهمية الإدارة العليا في الحوكمة، والتي يجب عليها أن تمارس الرقابة على المديرين التنفيذيين فيها مع الأخذ بعين الإعتبار ما يلي:

- تجنب التدخل المفرط في القرارات المتخذة من قبل المديرين التنفيذيين؛
- مرعاة المهارات والمعرفة اللازمة في مجال معين قبل تحديد المسؤولية فيه².

المطلب الثاني: الحوكمة البنكية وفق توصيات لجنة بازل للرقابة

تعتبر لجنة بازل للرقابة المصرفية من أهم وأبرز الهيئات الدولية المالية التي تبذل جهدا كبيرا في سبيل إدارة البنوك والمؤسسات المالية بشكل سليم يضمن مصالح الجميع حيث وضعت إرشادات وتوصيات خاصة بالحوكمة في البنوك.

أعمال لجنة بازل حول الحوكمة في البنوك سنة 2015

إعتمدت لجنة بازل على عدة مبادئ وضعت أول مرة سنة 1998 ثم عدلت في 2006 ثم تلاها تعديل آخر سنة 2010 وآخرها كان في 2015 والذي يتضمن ما يلي:³

المبدأ الأول: المسؤولية الكاملة لمجلس الإدارة

يتولى مجلس الإدارة المسؤولية الكاملة على البنك حيث يعتبر المسؤول والمكلف الوحيد عن وضع الأهداف الإستراتيجية للمصرف ومتابعة تنفيذها ويكون ذلك في إطار مفهوم الحوكمة وتماشيا مع الثقافة المصرفية السائدة.

¹ - عثمان ميرة، "أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال مع الإشارة إلى حالة الجزائر"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص مالية بنوك وتأمين، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012، ص66.

² - خنتوش حنان، "دور الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر وتحقيق فعالية الأداء للبنوك التجارية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص مالية وبنوك، جامعة أم البواقي، الجزائر، (2015-2016)، ص 15.

³ - شريفة بوعبيدة، "دعائم الحوكمة وفعاليتها في تحسين الأداء المصرفي"، مجلة الإمتياز لبحوث الإقتصاد والإدارة، العدد 03، المجلد 02، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيبي علي البلدية 02، الجزائر، 2018، ص249.

المبدأ الثاني: تركيبة وكفاءة مجلس الإدارة

يجب أن يمتلك أعضاء مجلس الإدارة المقومات والمؤهلات اللازمة التي تمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم، كما يجب أن يكونوا مدركين تماما لدورهم في مجال الرقابة والحوكمة، إضافة إلى تمتعهم بالقدرة على إصدار القرارات المناسبة فيما يتعلق بمختلف الأنشطة التي يمارسها البنك.

المبدأ الثالث: القواعد والممارسات الخاصة بمجلس الإدارة

على مجلس الإدارة أن يحدد من أجل مهامه الخاصة، قواعد وممارسات للحوكمة تكون ملائمة لطبيعة هذه المهام، ويجب أن يحوز على الوسائل اللازمة التي تمكنه من الإمتثال لهذه الممارسات، ولضمان فاعليتها يتوجب على مجلس الإدارة أن يقوم بنشرها بصفة دورية.

المبدأ الرابع: الإدارة العليا

تخضع الإدارة العليا لسلطة ورقابة وإشراف مجلس الإدارة، كما يجب عليه أن يعمل على ضمان تنفيذ وتسيير أنشطة البنك بما يتوافق ويتلاءم مع كل من إستراتيجية الأعمال ونزعة المخاطر، والسياسات الأخرى المعتمدة من قبل المجلس.

المبدأ الخامس: حوكمة هياكل المجموعة

في هياكل المجموعة ينبغي على مجلس الإدارة والإدارة العليا معرفة وفهم الهيكل التنظيمي لمجموعة البنك والمخاطر التي يمثلها.

المطلب الثالث: مزايا الحوكمة البنكية والتحديات التي تواجه تطبيقها

رغم أن الحوكمة البنكية تحقق العديد من المزايا المرتبطة بالأداء البنكي والمحافظة على أمواله وموجوداته، إلا أنها تواجه صعوبات وتحديات تعرقل مهامها وتؤثر على فعاليتها. سيتم في هذا المطلب التطرق إلى مزايا تطبيق الحوكمة في البنوك والتحديات التي تواجهها.

أولاً: مزايا الحوكمة في البنوك

تحقق الحوكمة العديد من المزايا المرتبطة بالأداء البنكي والمحافظة على أمواله وموجوداته مما يعزز فيه الإستقرار المالي ومن ثم الإستقرار الإقتصادي وبالتالي فإن للحوكمة مزايا أهمها:¹

- جذب الإستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال الوطنية للخارج؛

¹ - عبيدي نبيل، مسعودي ياسر، "دور التدقيق البنكي في إرساء مبادئ الحوكمة البنكية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة العقيد أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2016-2017، ص

- حماية المستثمرين سواء كانوا صغار مستثمرين أو كبار مستثمرين سواء كانوا أقلية أو أغلبية وتعظيم عائدتهم؛
- ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة البنوك أمام مساهميها مع ضمان وجود مراقبة مستقلة على المحاسبين والمراجعين للوصول إلى قوائم مالية على أسس محاسبية صحيحة؛
- تعظيم أسهم البنك وتدعيم التنافسية في أسواق المال العالمية؛
- تجنب انزلاق البنوك في مشاكل مالية ومحاسبية، بما يعمل تدعيم وإستقرار نشاط البنوك العالمية بالإقتصاد.

ثانيا: التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في البنوك

- على الرغم من الجهود الكبيرة المبذولة من طرف المنظمات الدولية لدعم الحوكمة في القطاع البنكي، إلا أن البنوك ما تزال تواجه تحديات كبيرة في تطبيق الحوكمة ويمكن تلخيصها فيما يلي:¹
- 1- **تركز الملكية:** ويعني تركيز ملكية البنوك التي بدأت كشركات تديرها عائلات أو عدد معين من الأفراد ولا تزال تحت سيطرة مؤسسيها، وهذا ما يؤثر على فاعلية مجلس الإدارة.
 - 2- **الشفافية والإفصاح:** يتسم القطاع البنكي في البلدان النامية بعدم كفاية الشفافية وضعف الإفصاح المالي وهذا ما يعرقل التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة، لأن هذه البنوك لا تقبل الخضوع للتدقيق أو الرقابة المستقلة فهذا يشعرها بالتهديد.
 - 3- **القوانين والعلاقات:** يمثل التحدي الكبير لمختلف البنوك في كيفية الانتقال من أنظمة قائمة على أساس العلاقات بين المستثمرين وأصحاب المصالح إلى أنظمة الحوكمة والقائمة على أساس القوانين والآليات.
 - 4- **البعد الثقافي:** من أهم التحديات التي تواجه البنوك هو عدم توفر الوعي والجهل بأهمية تطبيق الحوكمة.

¹ - كنزة عبايسة، "متطلبات إرساء الحوكمة في القطاع البنكي الجزائري"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية علوم التسيير، تخصص مالية وبنوك، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2016-2017، ص 63.

خلاصة الفصل:

إكتسبت الحوكمة البنكية مكانة بارزة في ضوء أهمية الخدمات المالية التي تقدمها البنوك، والحاجة إلى حماية المودعين بجانب حماية أموال المساهمين وحماية مصالح الأطراف الأخرى ذوي العلاقة، وجميع المتعاملين مع البنك، ولقد تم ضبط المبادئ الأساسية لتطبيق الحوكمة في البنوك من طرف لجنة بازل، كما أن للبنك المركزي دورا هاما في تعزيز الممارسات السليمة للحوكمة في الجهاز البنكي بإعتباره سلطة رقابية على البنك. ومن خلال ما سبق ذكره تظهر أن مسؤولية تطبيق أفضل حوكمة في البنوك ملقاة على عاتق مجلس إدارتها.

الفصل الثاني:

مراقبة التسيير ودورها في تجسيد

الحوكمة البنكية

تمهيد:

يمكن القول بأن مراقبة التسيير حلقة رئيسية من حلقات عملية الإدارة والتسيير، تهتم بتوفير المعلومات المتعلقة بمختلف العمليات والأنشطة التي يقوم بها البنك، لمساعدة المسيرين في تقييم الأداء، ومعرفة مدى تحقيق الأهداف المسطرة ومن ثم إتخاذ القرارات المناسبة، وعليه فإن مراقبة التسيير تكتسب أهمية بالغة داخل البنك تكمن في تحقيق الأهداف المرجوة، وذلك عن طريق ضمان قدرة التحكم والسير في المسار الصحيح من النصائح والإرشادات اللازمة لتفادي الإنحرافات السلبية التي تعيق تلك الأهداف.

ولالإلمام بجوانب هذا الموضوع سنتطرق في الفصل الثاني إلى ثلاث مباحث وهي كما يلي:

- **المبحث الأول:** عموميات حول مراقبة التسيير.
- **المبحث الثاني:** ركائز، أهداف، مكونات مراقبة التسيير وأدواتها.
- **المبحث الثالث:** مراقبة التسيير كآلية للحوكمة البنكية.

المبحث الأول: عموميات حول مراقبة التسيير

عرفت مراقبة التسيير تطورات عديدة، تزامنت مع كبر حجم البنوك المالية وتنوعها ومع تطور وتعقد العملية التسييرية ككل، أصبحت اليوم إحدى الوسائل الضرورية لقيادة المؤسسة من خلال مسارها الذي يتضمن تصحيح الأخطاء والانحرافات وتحسين أداء البنوك ككل، وأيضا لما تحققه من ضبط في تسيير النشاطات والتنسيق فيما بينها.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمراقبة التسيير ومفهومها

تظهر مراقبة التسيير كنظام داخلي للبنوك وتطبق أثناء العمليات وتعتبر كمراقبة ذاتية، ولتكون فعالة لا بد أن تكون أيضا مستمرة ومتواصلة، إذ يمكن تعريف مراقبة وإيجاز تطورها التاريخي في ما يلي:

أولا: التطور التاريخي لمراقبة التسيير

ظهرت مراقبة التسيير في بداية القرن العشرين في المؤسسات الأمريكية هذه المؤسسات ومع تطور نشاطها وتعقد عملياتها وما سببته الأزمة الاقتصادية العالمية لها آنذاك، وبسبب عجز الطرق الرقابية الكلاسيكية المستعملة في إخراج هذه المؤسسات من أزمتها، حاولت إيجاد طرق وأساليب رقابية جديدة من طرق محاسبية ورياضية مثل المحاسبة التحليلية وبحوث العمليات... إلخ هذه الطرق كانت هي بداية ميلاد مراقبة التسيير الحديثة، ولقد شهدت مسيرة مراقبة التسيير أربعة مراحل:

المرحلة الأولى: في البداية ومرحلة أولى إستعملت مراقبة التسيير المحاسبة العامة، وإعلام المسيرين بالمعلومات اللازمة المتنوعة المتعلقة بعلاقة المدروسة بالنشاط، والمنتجات المحققة والمباعة من طرف المؤسسة، وهكذا وضعت النقاط الأولى لإستعمال أنظمة النسب ومؤشرات قياس الأداء الإقتصادي منذ بداية القرن الماضي وهذا النظام وضع لأول مرة في علاقة مع حسابات الميزانية وحسابات النتائج من أجل إبراز مختلف خطوات تكوين المدروسة في كل الهوامش التجارية¹.

المرحلة الثانية: تعتبر هذه المرحلة مرحلة بداية اللامركزية في المؤسسة حيث تم وضع ميكانيزمات التنظيم وتقسيم هيكل المؤسسة إلى عدة وظائف داخل المقر المركزي مثل الخزينة المالية، البحث والتطوير، بالإضافة إلى فرض نظام إستقلالية الأقسام في التسيير وإجراء مقارنة داخلية مع الأقسام الأخرى من أجل تحديد الموارد الضرورية للإستثمارات الجديدة وتطويرها.

¹ - جالوت ليلي، "أثر مراقبة التسيير على مستوى أداء المؤسسة -دراسة حالة-"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2016-2017، ص 11.

المرحلة الثالثة: المرحلة التي تأسس فيها نظام مراقبة التسيير والتي ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية في عصر الطرق التقنية للتسيير والتنبؤ التقديري والتي طبقت في المؤسسات الخاصة، هذه الأخيرة خصت إستراتيجية تخطيط العمليات والموازنة عن طريق الأقسام التي تعتبر ذات أهمية في المستقبل بالنسبة للمسيرين.

المرحلة الرابعة: هذه المرحلة التي تعتبر من أهم مراحل تطور مراقبة التسيير، والتي ظهرت في الستينات مع إنتشار أسس الإدارة بالأهداف التي أنشأت نمط التنظيم التسلسلي، والذي يعتمد على معالجة الأهداف ومقارنتها بالنتائج الموازية، والذي إستدعى عن طريق مراقبة التسيير تصميم مراكز المسؤولية وبذلك رسمت مراقبة التسيير أولى مستويات المسؤوليات التسلسلية¹.

ثانيا: مفهوم مراقبة التسيير.

لوصول إلى تعريف شامل لمراقبة التسيير يتم إعطاء أهم التعاريف التي قدمها الكتاب والمتمثلة فيما يلي:

- عرف ANTHONY مراقبة التسيير على أنها: " المسار الذي يتأكد من خلاله المسيرون من أنه تم الحصول على الموارد وأنه تم استعمالها بفعالية وكفاءة من أجل تحقيق أهداف المنظمة"².
- من خلال التعريف السابق يتضح أن مراقبة التسيير هي طريقة لفعالية وكفاءة الموارد المحصلة لتحقيق الموارد المنظمة.
- كما يعرفها "P.Bergeron" بأنها: "تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم ومقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة وبتخاذ الإجراءات الصحيحة لمعالجة الوضعيات غير الملائمة"³.
- من خلال التعريف السابق يتضح أن مراقبة التسيير هي كل ما يساعد الإدارة العامة في التحكم بالأداء من وثائق وإجراءات من أجل تحديد الأهداف المراد الوصول إليها.
- وقد أعطى Gervais تعريفا شبيها بالتعريف الذي قدمه Anthony لكنه أضاف ضرورة ملائمة الموارد لأهداف المؤسسة، وضرورة إنسجام النشاطات الجارية مع الإستراتيجية المحددة⁴.
- من خلال التعريف السابق يتبين أن مراقبة التسيير هي ضرورة ملائمة الموارد لأهداف البنك.

¹ - Michel Rouch, "le contrôle de gestion bancaire et financière", 4eme edition, Paris, France, 2002, p p 29-30.

² - هواري معراج، مصطفى الباهي، "مدخل إلى مراقبة التسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص6.

³ - عبد الرحمان هباج، "أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي"، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص 23.

⁴ - بزاز خديجة، "دور مراقبة التسيير في التقليل من المخاطر البنكية"، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2014-2015، ص 4.

- بينما يرى schmidt مراقبة التسيير على أنها: "مجموعة الأعمال والإجراءات والوثائق الهادفة إلى مساعدة الإدارة العامة و المسؤولين العمليين في التحكم بأدائهم التسييري للوصول إلى الأهداف المحددة"¹.
 - عرفها "A.Chemakhem" " بأنها عملية يتم تنفيذها داخل كيان إقتصادي لضمان التنشيط والتحرك الفعال والدائم للطاقات والموارد المتاحة، لتحقيق الهدف من ذلك"².
- بعد الجمع بين مختلف التعاريف السابقة تم التوصل إلى تعريف شامل وهو:
- "أن مراقبة التسيير هي مسار دائم للضبط يسعى إلى تجنيد كل طاقات البنك للإستخدام الأمثل للموارد وتصحيح الأخطاء والانحرافات، وهي تسمح للمسؤولين والعاملين بالتحكم في أدائهم التسييري من خلال المعلومات التي يوفرها لهم والتي تساعدهم على تحقيق أهدافهم المسطرة".

وعليه يتبين أن مراقبة التسيير تركز على ثلاثة مفاهيم أساسية:

1. **الفعالية:** وتعني مقارنة النتائج بالأهداف المحددة.
2. **الكفاءة:** وتعني مقارنة النتائج بالوسائل المستعملة.
3. **الملائمة:** وتعني مقارنة الوسائل المتاحة بالأهداف المحددة.

المطلب الثاني: خصائص وأنواع مراقبة التسيير

يعتبر توفر خصائص مراقبة التسيير أمرا ضروريا حتى يكون نظام المراقبة فعالا، ويمكن تصنيفها حسب معايير مختلفة ويمكننا التطرق لها في ما يلي:

أولا: خصائص مراقبة التسيير

تمثل خصائص مراقبة التسيير في النقاط التالية:³

1. **تقديم المعلومات الصحيحة:** فالمعلومات الخاطئة أو المشوهة تضلل عملية إتخاذ القرار وكثيرا ما تؤدي إلى نتائج أسوء من المتوقع.
2. **حسن توقيت المعلومات المتقدمة:** حيث تفقد المعلومات المتأخرة معناها وفائدتها جزئيا أو كليا فحصول البنك مثلا على معلومات صحيحة تتعلق بشروط دخول مناقصة أمر لا قيمة له إذا جاء بعد إنقضاء الأجل أو الموعد المحدد للدخول.

¹ - صفاء لشهب، "نظام مراقبة التسيير وعلاقته بإتخاذ القرار"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005-2006، ص65.

² - A.Chemakhem, "la Dynamique du contrôle de gestion", Dunod, Paris, France, 1976, P16.

³ - ديدو محمد وآخرون، "مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع"، ورقة بحثية مقدمة ضمن ملتقى وطني بعنوان "دور أدوات مراقبة التسيير في ترسيخ الحوكمة في المؤسسات الإقتصادية، بتاريخ: 2017/04/25، جامعة علي لونيس، البلدة 2، الجزائر، ص05.

3. **الإقتصاد في التكاليف:** يساهم نظام مراقبة التسيير الفعال على تخفيض التكاليف، خاصة إذا كان هذا النظام الإلكتروني مبني على الحاسب والبرمجيات، فهو يخفض من تكاليف التشغيل وتكاليف الوقت، وأيضا يخفض التكاليف من خلال التقليل من الأخطاء والانحرافات التي غالبا ما تتكون لها تكاليف باهضة.
4. **حسن الفهم:** يتصف نظام مراقبة التسيير بالسهولة سواء في الفهم أو التطبيق فإذا لم يفهم المسير نظام الرقابة جيدا وطبيعة المعلومات والنتائج التي يقدمها فانه سوف يسيء تفسير هاته النتائج الأمر الذي يؤدي إلى إتخاذ قرارات خاطئة.
5. **تسهيل إتخاذ القرار:** يساهم نظام مراقبة التسيير في عملية إتخاذ القرار من خلال المعلومات التي يقدمها هذا الأخير إلى متخذ القرار والتي تتصف بالوضوح والجاهزية دون الحاجة إلى التفسير والتحليل والإستقصاء.
6. **التركيز:** ويكون هذا لجذب إنتباه المسير بسرعة إلى الإنحرافات التي تشكل نقاط إختناق تعرقل سير العمل و إنسياب الإنتاج.
7. **المرونة:** لكي ينجح نظام الرقابة يجب أن يتصف بمرونة عالية، وأن يتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للبنك، ولهذا الغرض ينبغي المراجعة الدورية للنظام الرقابي والكشف عن نقاط الضعف فيه وتصحيحها.

ثانيا: أنواع مراقبة التسيير

تتمثل أنواع مراقبة التسيير في النقاط التالية:

1. **من حيث الزمن:** إن وظيفة الرقابة تتطلب قياس الأداء الفعلي سواء قبل التنفيذ أو أثناءه أو بعده ونجد:¹
 - أ - **المراقبة السابقة (القبلية):** هذا النوع من الرقابة يتعلق بالمستقبل ويعتمد على التأكد من توفر متطلبات إنجاز العمل يؤدي إلى البدء في التنفيذ أي المراقبة الوقائية حيث تقلل من شدة الإنحرافات بين النتائج المتوقعة والنتائج الفعلية، كما تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي تعرقل العمل، وتعتبر هذه المراقبة تنبئية لأنها تركز على التنبؤ بالمشاكل المتوقعة التي تحدث مستقبلا من أجل تحديد الإجراءات والإستعدادات لمواجهة هذه المشاكل.

¹- تر نبيل، دريين مروة، "إبراز دور مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2016، ص14.

ب - **المراقبة الآنية:** هذا النوع من المراقبة يعتبر مراقبة إصلاحية أو علاجية أثناء عملية الانجاز أي أنه يتم تصحيح الأخطاء والانحرافات إذا حدثت أثناء تنفيذ العمل والتأكد من أنه سيتم إنجازها بالمواصفات المطلوبة وهذا النوع من الرقابة له كذلك تأثير في تفادي وقوع الانحرافات.

ج - **الرقابة اللاحقة (البعديّة):** تتم هذه المراقبة على شكل دورات عادة ما تكون أسبوعيا أو شهريا أو محددة لذلك توضح برامج دورية للمراقبة ويتم تنفيذها مسبقا والهدف منه وقائي أكثر منه علاجي من الانحرافات ويتم هذا النوع بعد إنجاز النشاط.

2. **من حيث التنظيم:** وحسب هذا المعيار هناك ثلاثة أنواع للمراقبة هي:¹

أ - **المراقبة المفاجئة:** تتم هذه الرقابة بشكل مفاجئ وبدون إنذار مسبق، وهذا من أجل إكتشاف الأخطاء والانحراف والتمكن من تقييم الأفراد، ويتم ذلك بجولات تفتيشية لمعرفة مدى إنضباطهم، ومدى تسيير أعمالهم وفق الخطة المسطرة.

ب - **المراقبة الدورية:** تتم هذه المراقبة بشكل دورات عادة ما تكون أسبوعية أو شهرية وذلك بوضع برامج مراقبة دورية والتي يتم تنفيذها مسبقا والهدف منها هو وقائي أكثر منه علاجي.

ج - **المراقبة المستمرة:** تكون طوال أيام السنة أي دائمة وليست على فترات متقطعة، وذلك لمتابعة عمليات التنفيذ باستمرار، والقيام بعملية التقييم الدائم للأداء، وهذا بإستخدام سجلات الدوام اليومية لمراقبة إنضباط العمل.

3. **من حيث المصدر:** حسب هذا المعيار نوعان هما:²

أ - **المراقبة الداخلية:** ويقصد بها المراقبة الذاتية أي تتم داخل البنك على جميع الأنشطة والمهام والغرض منها ضبط الأعمال الجارية في البنك للوصول إلى الأهداف المرسومة، وتقوم بها وحدة إدارية مختصة في مراقبة التسيير، ويهدف هذا النوع من المراقبة أساسا إلى:

■ مراجعة مخطط البنك الداخلي؛

■ تقييم محيط البنك من الجانب الاجتماعي والإقتصادي؛

■ مراجعة سياسة القيادة وإستراتيجيتها المتبعة في النشاط؛

■ تقدير حصة البنك في السوق.

¹ - ناصر دادي عدون، "إقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية، الجزائر، 2004، ص42.

² - مريم عمارة، مرجع سبق ذكره، ص128.

ب- **المراقبة الخارجية:** هذه المراقبة تقوم بها جهات متخصصة ومستقلة عن البنك تكون تبعيتها غالبا لجهاز الدول كمراقبة مجلس المحاسبة للعمليات المالية على الدوائر الحكومية، ومراقبة مدققي الحسابات لميزانيات البنوك.

4. من حيث شموليتها: تنقسم مراقبة التسيير حسب المعيار إلى ثلاثة أنواع:¹

أ- **المراقبة على مستوى الأفراد:** تقوم هذه المراقبة بالتركيز على أداء الأفراد لأعمالهم، والتعرف على سلوك الأفراد أثناء العمل، وهذا بإستخدام عدة مؤشرات منها: الكفاءة، الإنتاجية، معدل الغياب والتأخر.

ب- **المراقبة على الأنشطة الوظيفية:** وتشمل كل وظائف وأنشطة البنك مثل التسويق، التمويل، الإنتاج، وإدارة الموارد البشرية وتقوم بمقياس أداء كل منها بمؤشرات.

ج- **المراقبة على الأداء الكلي:** من خلالها يمكن تقييم الأداء الكلي للبنك خلال فترة زمنية وهذا عن طريق معايير ومؤشرات تستخدم في هذا الخصوص منها معدل الربحية، الحصة السوقية للبنك، معدل الإنتاجية وإلى غير ذلك من المؤشرات وهذا من أجل معرفة كفاءتها في تحقيق الأهداف المسطرة.

5. من حيث طريقة المراقبة: حسب هذا المعيار نجد:²

أ- **الرقابة عن طريق الحلقة المغلقة:** هي عبارة عن مخطط للرقابة قائم على أساس الملاحظة المباشرة لحالة المعايير ثم المقارنة بين الملاحظة (الإنجاز)، فهي عبارة عن خطوات لتحديد المباشر للانحرافات بين الإنجازات والأهداف.

ب- **الرقابة بطريقة الحواجز:** هي عبارة عن رقابة قائمة على أساس إستعمال المعلومات المتحصل عليها من النظام المراقب و لكن لا تعطي مباشرة المعلومات حول المعايير.

المطلب الثالث: دور مراقبة التسيير و مكانتها في البنك

إن لمراقبة التسيير العديد من الأدوار، تطورت بتطور المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة الإقتصادية كما تتميز هذه الأخيرة بمكانة خاصة في مركز البنك، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب:

أولا: دور مراقبة التسيير:

في هذا المجال سيتم ذكر أهم الأدوار الرئيسية لوظيفة مراقبة التسيير وتمثل في:¹

¹ - جالوت ليلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 14-15.

² - Hamadouche malika, "contrôle de gestion d'une entreprise publique économique", mémoire magister, Alger, 2000, p09.

1- المساعدة على التحكم الجيد في عملية التسيير بالبنك:

يتمثل دور مراقبة التسيير هنا التحديد الدقيق للطريق الواجب إتباعه من طرف البنك للوصول إلى الأهداف المرجوة بكفاءة، وهذا ما يجعل مراقبة التسيير الجهة الوصية على عملية تفويض السلطات بالشكل الذي يتناسب مع أهداف البنك.

2- الإستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج:

إن الإستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج يرتبط بالتسيير الحسن لكل من الأفراد والإستثمارات وإستغلالها أحسن إستغلال، لذلك على مراقب التسيير المساهمة في بعض الدراسات من أجل تحقيق أكبر فعالية وأحسن مردودية.

3- التحكم في التطوير وإدارة الوقت:

إن للوقت أهمية كبيرة في المنظمة وكلما استطاع البنك إستغلاله بالشكل الحسن، كلما كان له القدرة على التنافس كبيرة، وذلك من خلال تخفيض التكاليف والعكس صحيح، وعليه فمن الواجب إستغلاله ومراقبته من اجل مواكبة ومسايرة التطور والتحكم فيه، وعليه وجب الإعلام بكل الإنحرافات والفروقات الموجودة بين الموازنات والأهداف المخطط لها.

4- مراقبة الجودة:

إن إدارة الجودة لها أهمية كبيرة على مستوى البنوك التي تسعى إلى التقدم والتوسع في نشاطها، حيث يتطلب منها تقديم خدمات ذات جودة تتلاءم ورغبات المستهلكين.²

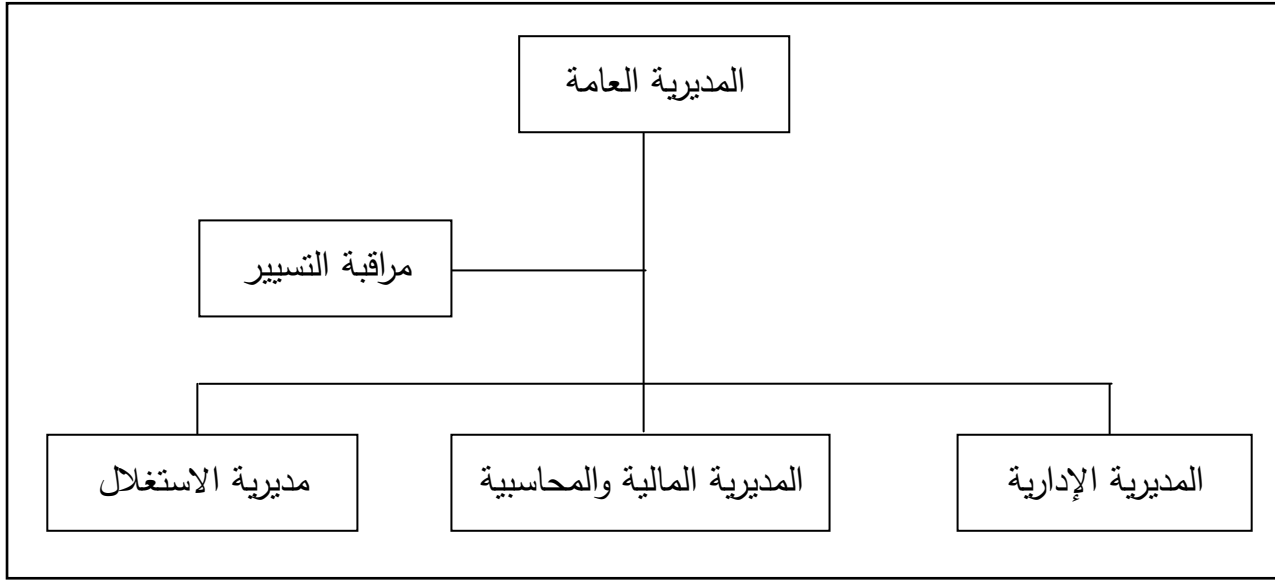
ثانيا: مكانة مراقبة التسيير ضمن الهيكل التنظيمي للبنك

إن مراقبة التسيير لها علاقة وطيدة بطريقة تسيير البنك (تسيير مركزي ولا مركزي)، حجم الإمكانيات الموجودة، حجم البنك والأهداف المسطرة من طرف الإدارة العامة.

¹ - أحمد بو نقيب، "دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير دراسة حالة_المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة"، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006، ص09.

² - زيدي بوعملة، "فعالية التسيير في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ليسانس، الجزائر، 2000، ص41 بتصرف.

الشكل رقم (2-1): مراقبة التسيير لها إرتباط مباشر مع المديرية العامة



المصدر: محمد خليل والحמיד أحمد، دراسة اقتصادية بعنوان "مراقبة التسيير في المؤسسة"، من إشراف الدكتور موسى سليم، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية، القاهرة، 2007، ص 10.

في هذه الحالة فإن مراقبة التسيير مرتبطة إرتباطا مباشرا مع المديرية العامة، تحظى بأهمية كبرى، تمتاز بإستقلالية التسيير وتحصل على معلومات من المديريات الفرعية تناقشها وتعالجها، وتقدم التوجيهات والإرشادات يعتبر هذا النمط الأمثل بحيث نجدها تمثل هيئة إستشارية تشارك بشكل كبير في إستراتيجية المؤسسة إضافة إلى ذلك تمتاز بإستقلالية التسيير، أي لا يمارس عليها ضغوطات من طرف المديريات الأخرى، وبالتالي يمكن القيام بدورها الحقيقي ألا وهو التوجيه والمراقبة والقيام بدورها الوظيفي المتمثل في التسويق، التوزيع، الإنتاج والتمويل¹.

➤ مراقبة التسيير والمحاسبة العامة مرتبطان بمديرية وظيفية

في هذه الحالة فإن مراقبة التسيير والمحاسبة العامة ينتمون إلى نفس المديرية الوظيفية والتي هي المديرية المالية والمحاسبية ويتضح ذلك في النقاط التالية:²

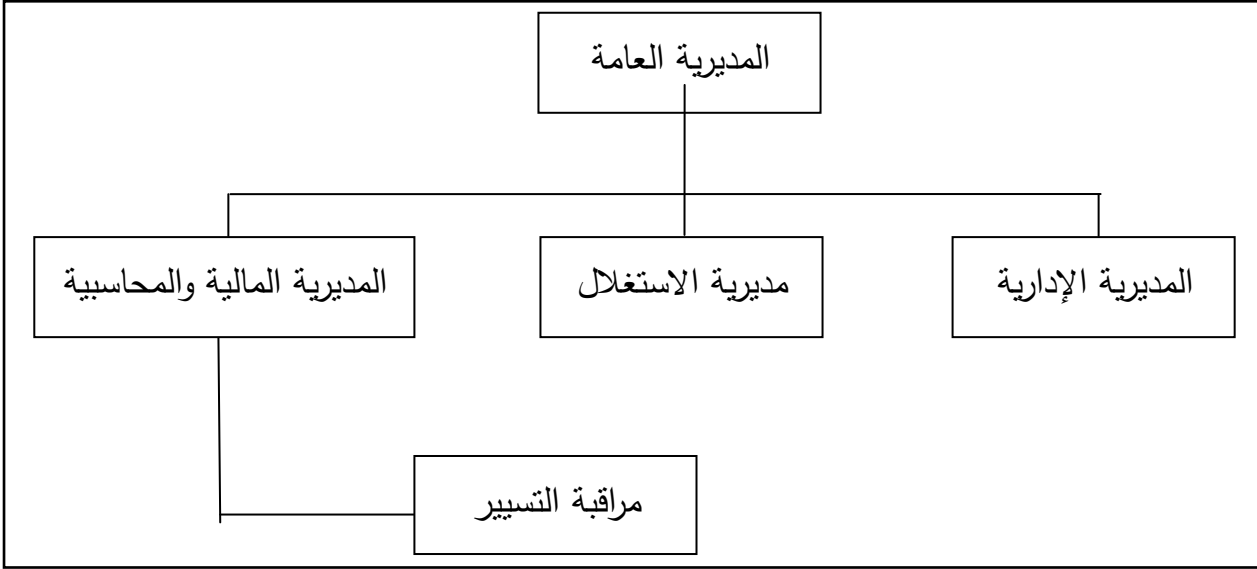
- عدم إعتقاد وظيفة مراقبة التسيير كهيئة إستشارية تابعة مباشرة للمديرية العامة يؤثر سلبا من حيث متابعة تطبيق العمليات ويقلص من دورها في تحقيق الأهداف.
- غياب الإستقلالية في التسيير بالنسبة للمراقبة باعتبارها مرتبطة بالمديرية المالية والمحاسبية.

¹ محمد خليل والحמיד أحمد، دراسة إقتصادية بعنوان "مراقبة التسيير في المؤسسة"، من إشراف الدكتور موسى سليم، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية، القاهرة، 2007، ص 10.

² صنفني عبد الغفار، "الإدارة المالية مدخل إتخاذ القرارات"، الطبعة الأولى، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 30.

■ توفر وقرب المعلومات المالية والمحاسبية.

الشكل رقم (2-2): مراقبة التسيير والمحاسبة العامة مرتبطان بمديرية وظيفية



المصدر: محمد خليل والحמיד أحمد، مرجع نفسه، ص10.

المبحث الثاني: ركائز، أهداف، مكونات مراقبة التسيير وأدواتها

تقوم عملية تصميم نظام مراقبة التسيير على إقترح مجموعة من الركائز والأدوات التي تعمل بصورة جيدة ومتناسقة مع الإجراءات المحددة، والتي تساعد على تحقيق الأهداف المسطرة وإتخاذ القرارات السليمة، وبالتالي الرفع من كفاءة البنك.

المطلب الأول: ركائز مراقبة التسيير ومهامها

أولاً: ركائز مراقبة التسيير

إن بناء وعمل نظام ومراقبة التسيير يرتكز على ثلاث معايير تتمثل في:¹

1- الأهداف: وهي نقطة بداية مسار مراقبة التسيير هي تحديد الأهداف السنوية بالتوافق مع غايات البنك المحددة للمدى الطويل، تحديد هذه الأهداف لا يتم بطريق آلية، وإنما يتطلب ذلك تفكير عميق ليتم إسقاط تلك الأهداف الطويلة المدى على مستويات زمنية أقل مدة ومستويات هرمية أكثر إتساعاً، لذلك على مراقبة التسيير أن تركز على التركيز التنبؤي الذي يقوم بإعداد مخططات عمل متناسقة ومحددة كمياً، على الأقل للمدى القصير.

2- الوسائل: وهذا يخص التوفير لوسائل المادية، التقنية، المالية والبشرية الضرورية خلال سنة، ويمكن تمييز ثلاثة مستويات في إتخاذ قرار تحديد الوسائل.

¹- Ecohen, "dictionnaire de gestion", casbah editions, 1998, p17.

أ- تحديد الوسائل الواجب توفيرها:

يتعلق الأمر هنا بإتخاذ قرارات الحصول على قدرات إنتاجية، إضافية أو على العكس التخلي عن بعض الإستثمارات، قرارات توظيف، تسريح أو تكوين العمال، في غالب الأحيان هذه القرارات يتم برمجتها لفترة سنتين أو ثلاثة على الأقل من خلال مخططات المتوسطة الأمد.

ب- منع المسائل المتوفرة:

تأخذ على هذا المستوى قرارات تقسيم الوسائل المتوفرة على مجمل مراكز المسؤولية.

ج- إستعمال الوسائل المتوفرة:

هذا النوع من القرارات يرتبط بتحديد مستوى إستعمال الموارد المتوفرة، وبالتالي يمكن أن يقبل البنك بمستوى تحت التشغيل لليد العاملة بهدف المحافظة على الكفاءات التي يتوفر عليها.

3- النتائج:

- تمثل النتائج في قياس أثار الأفعال التي تم تحديدها للوصول للأهداف بإستعمال الوسائل المتوفرة، كما أن تقييم النتائج يتطلب إرساء أدوات القياس حيث تطرح بعض الصعوبات من بينها:¹
- أ. تحديد المستوى الأول للتقييم الذي يشكل الأساس في قياس النتائج وأساليب تجميعها.
 - ب. مصداقية المعطيات الملتقطة.
 - ج. الديمومة الزمنية للمؤشرات التي تم إختيارها.
 - د. تطوير لغة مشتركة أي التأكد من أن مدلول النتائج هو نفسه بالنسبة للكل.
 - هـ. الأخذ بعين الاعتبار العناصر النوعية، فالقياس الواقعي للنتائج يفرض ضرورة بناء مؤشرات لقياس العناصر النوعية.

ثانيا: مهام مراقبة التسيير

لمراقبة التسيير مهام عديدة ومختلفة يمكن إيجازها في النقاط التالية:

1- مراقبة الأداء الوظيفي:

إن مراقبة الأداء الوظيفي في المنظمات تعتبر من أهم الوظائف الإدارية التي لا يمكن التخلي عنها باعتبارها الدعامة الأساسية والوسيلة الرئيسية لجمع المعلومات من أجل تقييم الأداء بموضوعية، حيث يعمل القوائم بهذه المهمة على الإصغاء للمشاكل والعراقيل التي يعاني منها الأفراد، حيث أنه يسعى إلى جمع

¹ - P.Lbescos et alli, " contrôle de gestion et management ", 4eme edition, paris, France, p p 38-39.

المعلومات ذات الصيغة الموضوعية التي تساعد المسؤولين على إتخاذ القرار، والتي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي من حيث الترقية، زيادة الأجور والعقوبات... إلخ، مما يؤدي إلى زيادة الثقة في البنك والتي تتحقق عن طريق جملة من الخصائص:

أ. المشاركة في تحديد الأهداف:

تعتبر مشاركة العمال في تحديد الأهداف التي يسعى إليها البنك دافعا معنويا من أجل تحقيقها مع ضرورة إحداث نوع من التوازن بين أهداف الفرد وأهداف البنك.

ب. عدالة التوزيع:

وتعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى تقوية الثقة بين الإدارة والعمال، وذلك من خلال توزيع الأجور كل حسب طبيعة عمله إضافة إلى التوزيع العادل للأرباح حسب الهيكل الهرمي للبنك.

ج. عدالة التعاملات:

إن عدالة التعاملات تكون بالإتصال الدائم لممثلي العمال بمختلف المسؤولين من أجل طرح مشاكلهم على الإدارة لإتخاذ القرارات المنصفة أو العادلة المتعلقة بالعمل ومستقبل العمال المهني.

2- مراقبة الجودة:

إن موضوع إدارة الجودة يحظى بإهتمام كبير من طرف الباحثين الذين حاولوا تقديم شروط وعوامل تحسين الجودة مثل مرجعية التنظيم الدولي "إيزو"، وبالتالي على مراقب التسيير أن يتابع باستمرار هذه العملية للمحافظة على الجودة العالية لتلبية رغبات ومتطلبات المتعاملين ومن ورائها ضمان إستمرارية البنك¹.

3- إدارة الوقت:

إن للوقت أهمية كبيرة في البنك وكلما تم إستهلاكه بالشكل الحسن، كلما كانت قدرته على التنافس كبيرة وعليه فمن الواجب إستغلاله ومراقبته بالوسائل التالية:

- العمل على تطوير الكفاءة عن طريق التكوين المستمر للتغلب على المشكلات الطارئة.
- تأدية العمليات على مستوى البنوك الحسائية كالإنتاج، التمويل،... إلخ، مثل إستعمال الحاسب الآلي لربح الوقت.
- تنفيذ الأهداف عن طريق جدول زمني بإستخدام بحوث العمليات.
- تحديد كيفية إستخدام الوقت حسب خطة مدروسة سابقا.

¹- تر نبيل، دريبين مروة، مرجع سبق ذكره، ص 18-19.

4- التنسيق الهيكلي: يعتبر التنسيق الهيكلي بين مستويات البنك ضروري بإعتباره متماسك،

ولذلك لابد على مراقب التسيير التنسيق بين جميع مراكز المسؤولية فيما يخص:

- وضع الأهداف؛
- وضع الميزانيات؛
- وضع المؤشرات للتقييم¹.

المطلب الثاني: أهداف مراقبة التسيير وأهميتها

تمكن أهداف وأهمية مراقبة التسيير من ضمان إستمرارية وفعالية البنك عن طريق التحكم الجيد في عملية التسيير، وهذا التحكم يعتبر مؤشرا عن صحة وسلامة كل بنك مهما كان حجمها وطبيعتها نشاطها.

أولا: أهداف مراقبة التسيير

ومن جملة الأهداف التي ترمي إليها مراقبة التسيير مايلي²:

- إصلاح العلاقة بين مراقبة التسيير الإستراتيجية والعملية؛
- توفير المعلومات الضرورية للإدارة ومختلف مراكز المسؤولية؛
- صيانة النظام المحاسبي والتحكم في المعلومات وإعداد لوحات القيادة؛
- محاولة التقليل من درجة عدم التأكد وتحيين الفرص وإستغلالها؛
- تكوين مقياس للنتائج والمؤشرات حول فعالية التسيير من خلال التطرق إلى مختلف مستويات مراكز المسؤولية؛
- قيادة المسؤولين إلى التعاون من أجل إيجاد هيكل مكيف ومحدد بين قواعد العمل والمسؤولية والعمل على التنسيق في إطار الصلاحيات المخولة لمراقبة التسيير؛
- تطبيق السياسة العامة للبنك من خلال تحديد الأهداف بوضوح؛
- إتخاذ القرارات والإجراءات الصحيحة للحد من الإنحرافات.

ثانيا: أهمية مراقبة التسيير

لقيت مراقبة التسيير إهتماما كبيرا من إدارات البنوك منذ أمد طويل وذلك للأسباب التالية¹:

¹ - طويل رشيد، "تسيير وتحليل الأموال العمومية -دراسة حالة-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، تلمسان، الجزائر، ب س، ص 22.

² - نوال مرابطي، "أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير"، مذكرة ماجستير، فرع التحليل الإقتصادي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، 2006، ص ص 54-56.

- تعقد وتشعب نطاق الأعمال جعل الإدارة تعتمد على التقارير والتحليلات لأحكام الرقابة على العمليات؛
- الضبط الداخلي والفحص المتأصل في مراقبة التسيير يقلل من مخاطر الضغط البشري وإحتمال الأخطاء والغش؛
- من المستحيل أن تقوم عملية الرقابة داخل البنك دون الاعتماد على مراقب التسيير؛
- التقليل من مخاطر التسيير لأقل حد ممكن لتنفيذ عملية التسيير بالكفاءة المطلوبة؛
- تتسلم الإدارة عدة معلومات عن الإنجاز الفعلي الذي تم مقارنته مع الخطط المرسومة، وتقييم الإنحرافات بين الإنجاز الفعلي والتوقعات حسب الخطط الموضوعة ويتم البحث عن أسباب الإنحرافات والمتسببين فيها وتصحيحها، وبهذه الطريقة تتم الرقابة على الإنجاز وتقييمه؛
- تقوم مراقبة التسيير في العمل في مختلف مستويات السلطة في البنك وتنشطها عن طريق مكافأة المجد ومعاقبة المتهاون، وكذا تحفيز الأفراد وحهم على بذل أقصى جهودهم؛
- توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب من أجل اتخاذ القرار.

المطلب الثالث: مكونات مراقبة التسيير وأدواتها

لوظيفة مراقبة التسيير مكونات وأدوات، يتم عرضها ذلك فيما يلي:

أولاً: مكونات مراقبة التسيير

يمكن تلخيص مكونات التسيير فيما يلي:²

1) بيئة الرقابة: تمثل الأساس لمراقبة التسيير في البنك وهناك عدة عوامل لبيئة الرقابة:

- الأمانة والقيم الأخلاقية؛
- الالتزام بالكفاءة؛
- إشراك مجلس الإدارة ولجنة المراجعة في المسؤولية؛
- فلسفة الإدارة وطريقة قيامها بعملها؛
- الهيكل التنظيمي؛

¹ - أهمية مراقبة التسيير، أطلع عليه يوم 2021/04/24، على الساعة 23:01، على الرابط الإلكتروني التالي:

<http://www.startimes.com/?t=24064864>

² - قورين حاج قويدر، "نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية ودوره في تحسين الأداء"، أطلع عليه يوم 2021/04/25، على

الساعة 10:25، على الموقع الإلكتروني www.docudesk.com.

■ توزيع السلطة والمسؤولية؛

■ السياسات والممارسات الخاصة بالموارد البشرية.

وهناك من يرى أن بيئة الرقابة تتمثل في موقف ووعي وتصرفات مجلس الإدارة وإدارة البن نحو أهمية مراقبة التسيير وتتضمن نمط الإدارة، وثقافة البنك، والقيم المشتركة وهي تمثل الأساس لكل مكونات مراقبة التسيير.

2) المعلومات والإتصال: إن نظام المعلومات الملائم يهدف إلى إضفاء الثقة في مراقبة التسيير، والذي يتضمن النظام الأساسي، ويتكون من طرق وسجلات لتحديد وتجميع وتحليل تصنيف وتسجيل وإشهار معاملات البنك مع المحافظة على الأصول والإلتزامات ذات العلاقة، والإتصال يتضمن التزويد بفهم واضح عن الأدوار والمسؤوليات الفردية المتعلقة بالرقابة على النشاط.

3) الأنشطة الرقابية: إن أنشطة الرقابة تتضمن السياسات والإجراءات التي تساعد في التأكيد بأن توجيهات الإدارة قد تم تنفيذها كما أنها تساعد على إتخاذ الإجراءات الضرورية المتعلقة بمخاطر تحقيق أهداف البنك.

ثانيا: أدوات مراقبة التسيير

إضافة إلى لوحة القيادة والتي تعتبر أداة حديثة لمراقبة التسيير، سيتم ذكر الأدوات والتقنيات الأخرى المختلفة والتي تعمل على ترشيد وتوجيه البنك، وفي هذا الصدد سيتم التطرق إلى عرض هذه الأدوات وتصنيفها إلى أدوات تقليدية وأخرى حديثة:

1) الأدوات التقليدية:

أ. نظام المعلومات:

يعرف نظام المعلومات على أنه جهاز يزود البنوك بالمعلومات التي تسمح لها بتسيير عملها وتطويرها، يستجيب هذا النظام لإحتياجات المسيرين فيما يتعلق بالمعطيات الدقيقة والملائمة لتخطيط وتحليل ومراقبة نشاطات البنك وضمان نقاءها واتساعها.

يتمثل الهدف الأساسي لنظام المعلومات في السماح لمختلف الأشخاص بالتواصل فيما بينهم حول الأحداث التي تتعلق بالعمل داخل البنك، وذلك بإستعمال الوثائق اللازمة كالميزانية والمخطط المحاسبي،

الوصف الدقيق لمناصب العمل ومسارات التخطيط... كما أن هذه العوامل هي من مظاهر مراقبة التسيير في البنك¹.

ب- المحاسبة العامة:

إن المحاسبة العامة هي أداة للمتابعة والمعاينة وتحديد النتيجة، وهي وسيلة يتخذها المراقب لتجميع وتبويب وتلخيص البيانات المالية الخاصة بعمليات البنك.

كما أنها تتبع عدة خطوات للقيام بعملية الرقابة ومن بين هذه الخطوات:

- تسجيل العمليات التي يقوم بها البنك بمجرد حدوثها، وذلك عن طريق دفاتر القيد الأولى حتى تتمكن من الرجوع إليها عند الحاجة لمراقبة العمليات البنكية؛
- تلخيص نتيجة المؤسسة وذلك لمعرفة الأرباح والخسائر والأسباب التي أدت إلى ذلك².

ج- المحاسبة التحليلية: تعتبر المحاسبة التحليلية أداة من أدوات التسيير، حيث أنها تستمد معلوماتها من المحاسبة العامة ومصادر أخرى، وتحللها من أجل الوصول إلى نتائج على ضوءها يستطيع مسيرو البنوك من إتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطها، وتسمح بدراسة ومراقبة المردودية وتحديد فعالية تنظيم البنك، كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو على مستوى الإدارة³.

وتطرح المحاسبة التحليلية كإحدى الصيغ الكمية للإستغلال في البنك وهي بهذا تعني تقنية تهتم بمعالجة الأعباء والنواتج⁴.

2- الأدوات الحديثة:

أ. الموازنات التقديرية:

يعتبر نظام الموازنة الجيد وسيلة فعالة من وسائل الرقابة، حيث تستطيع الإدارة عمل مقارنات بين عناصر الخطة الواردة في الموازنة والإنجازات الفعلية المحققة في نهاية كل فترة وإعادة تقارير الأداء التي على أساسها يتم مكافأة الأفراد على ما حققوه من إنجازات تفوق التقديرات الواردة في الموازنة، كما أن لنظام مراقبة التسيير أثر ملموس على كافة أقسام وإدارات البنك حيث يلتزم بتوفير نظام إتصالات فعال بين الأقسام المختلفة خلال مرحلة إعداد الموازنات التقديرية السنوية ونظرا للأهمية المالية لنظام الموازنات، فالمحاسب الإداري يشترك في

¹- دحمون هلال، "المحاسبة التحليلية: نظام معلومات التسيير ومساعد على إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2005، ص62.

²- محمد بوتين، "المحاسبة العامة في المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص05.

³- ناصر دادي عدون، "تقنيات مراقبة التسيير"، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر، 2000، ص08.

⁴- عيسى جرادي، "محاسبة التكاليف"، دار الشهاب، الجزائر، 1999، ص07.

عدد كبير من الخطوات لإنجازها، حيث يقوم قسم الموازنة بالتنسيق بين موازنات إدارات الأقسام المختلفة في البنك، وكذلك متابعة العمليات ومقارنة النتائج الفعلية مع تقديرات الموازنة¹.

ب. التحليل المالي:

يعرف التحليل المالي بأنه عبارة عن "عملية معالجة البيانات المتاحة عن البنك من أجل الحصول منها على معلومات تستعمل في عملية إتخاذ قرارات وفي تقييم أداء البنوك في الماضي والحاضر وكذلك في تشخيص أي مشكلة موجودة مالية أو تشغيلية وتوقع ما سيكون عليه الوضع في المستقبل².

كما يستعمل التحليل المالي للتعرف والحكم على مستوى أداء البنوك وإتخاذ القرارات المتعلقة بحجم ونوع الأصول الواجب شراءها، وحجم ونوع التمويل المناسب لكل نوع من أنواع تلك الأصول من أجل تحقيق أهداف البنك³.

ج. لوحة القيادة: إن لوحة القيادة عبارة عن أداة تقوم بأدوار مختلفة أولها يتمثل في تحديد المعايير من أجل متابعة مستوى تحقيق الأهداف، وهو ما يعرف بالتسيير حسب الأهداف أما الدور الثاني فيتمثل في متابعة القرارات ومراقبة مدى تنفيذها⁴.

المبحث الثالث: مراقبة التسيير كآلية للحوكمة البنكية

يعتبر البنك نسيج متكامل من الوظائف المختلفة، والتي تهدف في مجملها للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العليا، حيث يعمل البنك على تحقيق التنسيق بين مختلف هذه الوظائف من خلال مراقبة التسيير، والتي تضمن عن طريق مختلف الأدوات المستخدمة الكشف عن كل الإنحرافات والأخطاء المرتكبة وتصحيحها في الوقت اللازم، كما تضمن التحقق من مستوى الأداء المرغوب فيه وتساعد في إتخاذ القرارات المناسبة.

وتلعب مختلف هذه الأدوات والآليات التي تقوم عليها مراقبة التسيير دورا هاما في ترسيخ وتطبيق مختلف الإجراءات والمبادئ التي تقوم عليها الحوكمة، من أجل ضمان السير الحسن لنشاط البنك.

المطلب الأول: علاقة مراقبة التسيير بالوظائف الأخرى في البنك في إطار الحوكمة

يعتبر مجلس الإدارة الهيئة الرئيسية التي تتولى تسيير عمل البنك وعليه سيتم التطرق إلى مفهوم مجلس الإدارة مهامه ومسؤولياته.

¹ - خليل عواد أبو حشيش، "المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص11.

² - عبد الحليم كواحة وآخرون، "الإدارة والتحليل المالي"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص141.

³ - سيد هوارى، "مدخل إلى الإدارة المالية"، مكتبة عين شمس، مصر، 1999، ص11.

⁴ - نوال مرابطي، مرجع سبق ذكره، ص54.

أولاً: الإطار المفاهيمي لمجلس الإدارة:

1- مفهوم مجلس الإدارة:

هو: "السلطة الأعلى ترجع إليه جميع الصلاحيات لإتخاذ الإجراءات والقرارات اللازمة لتحقيق مصلحة المساهمين"¹.

وهو: "الهيئة الرئيسية التي تتولى أمور البنك من تسيير وتنفيذ القرارات الصادرة عن جمعيات المساهمين حتى تحقق غرض البنك بحيث يتمتع مجلس الإدارة بالسلطة الفعلية في ممارسة شؤونها"².

يتأسس مجلس الإدارة رئيس يتم إنتخابه من طرف أعضاء هذا المجلس الذي عليه أداء بعض المهام التي تمكن من تفعيل نظام الحوكمة داخل البنك، منها وضع الإستراتيجيات وتوجيه الإدارة العليا، وضع سياسات التشغيل، تحمل المسؤولية، والتأكد من سلامة موقف البنك.

ويقوم المجلس بتكوين لجان لمساعدته على التأكد من سلامة إدارة البنك ومن بين هذه اللجان الأكثر تواجدا في كل البنوك تقريبا هي:

- **اللجنة التنفيذية:** يتأسسها الرئيس التنفيذي وأعضاءها من كبار المديرين في البنك، مهمتها الأساسية تتمثل في التعامل مع المواضيع ذات الأثر الفعال في إستراتيجية البنك وليس لها أي تدخل في إختصاص أي لجنة أخرى.
- **لجنة التدقيق والمراجعة:** هي لجنة مستقلة مهمتها الرئيسية تتمثل في المشاركة في إعداد التقارير المالية وعملية المراجعة الداخلية، والتأكد من الإلتزام بتطبيق القوانين واللوائح وهي تعمل بشكل أساسي مع المراقبين والمشرفين.
- إضافة إلى لجان أخرى متخصصة تشكلها بعض البنوك مثل لجنة الأجور والمكافآت، لجنة التعيينات، لجنة إدارة المخاطر..... إلخ³

¹ - محمد ماضي، "إدارة شركة المساهمة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2015-2016، ص07.

² - نادية فوضيل، "شركات الأموال في القانون الجزائري"، ط03، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ص231.

³ - حبار عبد الرزاق، "الإلتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2008-2009، ص28.

2- مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة:

إن التحديد الجيد لمهام ومسؤوليات مجلس الإدارة يعتبر من أهم العوامل لضمان الفعالية حيث تتمثل هذه المهام والمسؤوليات في:¹

- تحديد هيكل مجلس الإدارة ومهامه الأساسية ودوره الإشرافي؛
- توفير بيئة رقابية فعالة وإعداد نظام للرقابة الداخلية فعال؛
- الإلتزام بالقيام بما يحقق مصلحة البنك؛
- التأكد من توفير البنك لمعلومات وافية عن شؤونه لجميع أعضاء المجلس لتمكينهم من القيام بمهامهم بكفاية.

ثانيا: علاقة مراقبة التسيير بمجلس الإدارة في إطار الحوكمة

إن الحوكمة البنكية الجيدة تؤدي عن طريق المساءلة أمام مجلس الإدارة مما يؤدي إلى زيادة المردودية وتحسين تحمل المسؤولية حيث يقوم مجلس الإدارة بمساءلة المديرين ومحاسبتهم على أدائهم لتحقيق أهداف ومصالح الشركة وهذا ما يوضح إستقلال مجلس الإدارة، والذي يمكنه من القدرة على الرقابة والمحاسبة في حال التقصير.²

ومن ناحية أخرى فإن الحوكمة الجيدة تتمثل من خلال إشراف ورقابة مجلس الإدارة، وتزيد من إحتتمالات سرعة البنك للتغيرات في بيئة الأعمال مما يؤكد للمستثمرين أن إستثماراتهم ستكون في أمان، كما أن مجلس الإدارة يعمل على منع التهاون الإداري مع مراعاة إدماج مبادئ الحكم الراشد داخل البنك.³

كما ترتبط فعالية مراقبة التسيير بالإدارة العليا بمدى تنفيذ الأهداف المسطرة، ويمكن تحديد الخدمات التي تقدمها مراقبة التسيير للإدارة العليا في ما يلي:

- تقديم التقارير وتحليلاتها إلى الإدارة العليا؛
- مساعدة المديرين التنفيذيين من خلال تزويدهم بالمعلومات اللازمة⁴؛
- توفير البيانات والمعلومات عن العمليات الإقتصادية السابقة والمتوقعة¹.

¹ - بدي فاطمة الزهراء، " دور مجلس الإدارة في حوكمة شركات المساهمة"، المجلة المتوسطة للقانون والإقتصاد، ط4، عدد 2، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تلمسان، الجزائر، ص 60.

² - بدي فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص62.

³ - ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، ص36.

⁴ - Sabine SEPARI, Guy Solle, Et autre, " Le contrôle de gestion : Manuel et application", Dunod, Paris, France, 2007, p09.

المطلب الثاني: دور مراقبة التسيير كنظام للمعلومات في إطار الحوكمة

يعتبر نظام المعلومات نظام لدعم نشاطات المدير والعمال، لأنه يعتبر مجموعة المكونات المتداخلة والإجراءات التي تعمل معا لتجميع المعلومات التي يحتاجها البنك بهدف تدعيم إتخاذ القرار والتعاون ومراقبة التسيير داخل البنك.

أولاً: تعريف نظام معلومات مراقبة التسيير و أهدافه

1- تعريف نظام معلومات مراقبة التسيير:

"نظام معلومات مراقبة التسيير يتكون من بيئة وإجراءات الرقابة، ويتضمن كل السياسات والإجراءات المعتمدة من مجلس الإدارة وإدارة الشركة للمساعدة في تحقيق هدفهم في التحقق بقدر المستطاع من إنتظام وكفاءة إنجاز الأعمال، متضمنا الإلتزام باللوائح في التحقق، حماية الأصول، منع وإكتشاف التلاعبات المالية والأخطاء"².

إن نظام معلومات مراقبة التسيير هو: "مجموع العمليات والإجراءات التي تسمح للمسييرين بتقديم أداءهم ونتائجهم المحققة بالمقارنة مع ما كان مخطط، وتحديد الإنحرافات وتصحيحها، أي معالجة ومراقبة مدى نجاعة وفعالية الأداء داخل المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها المسطرة"، وبالتالي يمكن الوصول إلى أن نظام معلومات مراقبة التسيير يركز على ثلاثة مفاهيم أساسية وهي معايير يعتمد عليها النظام في تقييم الأداء وتتمثل في الكفاءة، الفعالية، والملاءمة³.

كما عرف H.BOUQUIN وبوضوح نظام معلومات مراقبة التسيير بأنه: "إجراء يستعمله المسيرون من أجل التحكم بمعنى حوكمة التسيير"⁴.

2- أهداف نظام معلومات مراقبة التسيير:

من خلال سعي مراقبة التسيير إلى ضمان نجاعة وفعالية القرارات التسييرية للمسؤولين وجد أن مراقبة التسيير تسعى إلى تحديد الأهداف التالية:

- التوفيق بين إستراتيجية وعمليات مراقبة التسيير؛
- تصحيح التأثيرات والإنحرافات الموجودة في أساليب قياس الأداء؛

¹ - وليد ناجي الحبالي، "المدخل في المحاسبة الإدارية"، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك، مي للطباعة، ص 07.

² - مقال إطلع عليه بتاريخ 26-04-2021، على الساعة 21 سا و58 د، على الموقع الإلكتروني التالي:

www.socpa.org.Sa/Au/Au11/au1102.htm

³ - مريم عمارة، مرجع سبق ذكره، ص 145.

⁴ - Nacer Eddine Saadi, "le contrôle de gestion strategique", Edition Harmattan, Paris, France, 2009, P19.

- تصميم ووضع نظام معلومات والإستغلال الجيد له؛
- التمكن من تحقيق اللامركزية؛
- مساعدة المسؤولين العمليين على التعلم والتدريب وتحسين الأداء؛
- إكتشاف الإنحرافات وتحديد أسبابها والمتسببين فيها وأخذ الإجراءات التحسينية.
- ولتحقيق هذه الأهداف يجب توفر عدة شروط هي:
- تقسيم المهام المطبقة بشكل عام؛
- وضع النماذج في مكانها؛
- تحديد نوع المديرية التي تسمح بالمشاركة في التحضيرات؛
- وتقف عدة عقبات في وجه تحقيق هذه الأهداف منها ما يلي:
- هناك عجز في بعض حالات مراقبة التسيير عن تنفيذ العمل المطلوب منها نظريا والتي تسمح بإتخاذ القرارات وتقدير الفوائد؛
- الحساسية من طرف الأفراد إتجاه مراقبة التسيير واعتبارها تفتيش؛
- وجود إنشقاق بين مراقبة التسيير الإستراتيجية ومراقبة التسيير العملية؛
- وجود تفكك بين العمل المطلوب من مراقبة التسيير وتقديم المعلومات النوعية¹.

ثانيا: دور مراقبة التسيير كنظام للمعلومات في إطار الحوكمة

- إن نظام مراقبة التسيير يحتل دورا هاما في تطبيق الحوكمة على المدى القصير، المتوسط، والطويل لأنه يعد ركنا أساسيا في إنجاح العملية التسييرية، والتي تؤدي إلى خلق الثروة، كما له القدرة على التأثير في شفافية وعدالة توزيعها مما من شأنه أن يخدم الحوكمة من ثلاث جوانب هامة:
- خدمة مبدأ الشفافية والإفصاح، من خلال التتبع المستمر للنتائج المحققة ورفعها إن كانت إيجابية ومعالجة السلبية منها؛
 - تفعيل مبدأ حماية حقوق الأطراف ذات المصلحة على وجه الخصوص المساهمين من خلال العدالة في توزيع الثروة؛
 - خلق الثروة وإضافة القيمة من خلال مساعدة الإدارة في وضع الإستراتيجية المثلى لها وكذا في تطبيقها²؛

¹ - ناصر دادي عدون وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 48.

² - J. Jaques RENARD et Sophie, NUSSBAUMER, op, cit, P P 185-186.

إضافة إلى ذلك تؤكد نظريات ونماذج الحوكمة المتعلقة بمراقبة التسيير من خلال التطورات الحاصلة أن هذا الأخير يعد كعنوان إقتصادي مساهم في خلق القيمة والذي يجب أن يحمي من كل العوائق والشبهات التي قد تمارس إتجاهه أو تمس إستقلاليته وموضوعيته من طرف أصحاب المصلحة.

وتعد هذه الرؤية هي الغاية التي من أجلها حددت الحوكمة أسس ومبادئ للتوافق والتكامل، كما أن مراقبة التسيير تعد عنصر حيوي في إرساء الحوكمة كما تعد ركيزة من ركائز نظام المعلومات للبنك.

إن نظام المعلومات هو الآخر يعد ركيزة من ركائز تفعيل التقارب بين التدقيق الداخلي ومراقبة التسيير مما يخدم الحوكمة ويساهم في جودتها، كما أن هذا التوجه يكون أكثر فعالية بمساهمة ووضع أنظمة التسيير المدججة لأن هذا الأخير لا يعتبر فقط مصدر موحد للمعلومات الموثوقة والمتوفرة لخدمة التسيير بل يتعدى ذلك إلى تدعيم مكانة مراقب التسيير لتوطيد دوره كرجل الأرقام لكي يعزز من بعد دوره الإستشاري وكذا دوره كشريك تجاري كما يسمح دوره الإستشاري بتعزيز الإستعانة به في مراقبات أخرى غير كمية والتي لها أهمية بالغة، مثل: التدخل في مراقبة الجودة، الموارد البشرية ومجالات أخرى.

كما يتوسع نظام معلومات مراقبة التسيير ليشمل مجالات أكثر مرونة والتي يمكن أن تنتج عنه خسائر معتبرة في حالة عدم تسييرها بصفة مدروسة ومدققة ويتعدى أيضا لدراسة وتتبع إحتياجات رأس المال العامل خاصة عندما تكون هناك فروقات مستحقة ناتجة عن إستعمال سيء للمخزونات أو الإنتاج¹.

المطلب الثالث: دور مراقبة التسيير في عملية الإتصال

يعتبر الإتصال ضرورة ماسة لأحكام الرقابة على سير العمل، فعن طريق التقارير وما تحويه من معلومات وبيانات يتسنى للإدارة تقييم النتائج في ضوء معايير ومستويات الأداء المحددة من قبل مراحل التخطيط أي مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المرتقبة، مما يوضح الإختلافات أو الإنحرافات في الأداء تمهيدا لعلاجها.

أولا: مفهوم وأهمية الإتصال في البنك

1- مفهوم الإتصال: هو "نشاط إداري واجتماعي يساهم في نقل وتحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية داخل التنظيم، بهدف خلق تماسك في وحداته وتحقيق أهداف المنظمة"².

¹ - مريم عمارة، مرجع سبق ذكره، ص 149.

² - مارس هناء، "أثر الإتصال التنظيمي على دافعية الإنجاز لدى العمال"، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة قسنطينة، الجزائر،

كما يعرف أيضا: "بأنه الوسيلة الإجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء داخل المنظمة في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها"¹.

2- أهمية الإتصال:

- تبرز أهمية الإتصال كعملية أساسية تستخدمها القيادة لنقل الأوامر والتعليمات وإحاطة العاملين في المؤسسة بالبيانات والمعلومات الضرورية لأداء أعمالهم وتبرز أهمية الإتصال داخل البنك في²:
- عدم تقيدها بالحدود المكانية والزمانية؛
- تساعد في تحقيق الأداء الأمثل لعناصر العملية الإدارية من: تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة؛
- يوفر الإتصال الفرصة لإعلام الرؤساء ما تم إنجازه وبالمشكلات والانحرافات التي ظهرت أثناء التنفيذ وكيفية التغلب عليها وتقديم إقتراحات.

3- أشكال الإتصال:

يقوم البنك بالإتصال مع الأفراد في المجتمع بمختلف طبقاته في إطار تحقيق أهدافه، والإتصال يكون على أشكال منها:

- أ- **الإتصال الخارجي:** يعرف بأنه: "الإتصال الذي يتم بين المنظمة الإدارية وغيرها من التنظيمات الإجتماعية خارج المنظمة، فعلى المنظمات الإتصال بالرأي العام لإعلامه عما يجري من نشاطات ومن حلول للمشاكل الجماهيرية، وقد يحدث إتصال عكسي من الجمهور إلى المنظمة"³.
- كما أن "الإتصال الخارجي مع المتعاملين أو مع المحيط الخارجي يهدف إلى بناء علاقة وطيدة بين البنك والمحيط الخارجي، فهو يهدف أساسا إلى إعطاء البنك شرعية مجتمعية وإدماجه في المجتمع"⁴.
- ب- **الإتصال الداخلي:** يعرف بأنه: "إتصال المستويات العليا بالمستويات الإدارية التي تليها داخل الهيكل التنظيمي، ويعبر عنها أنها الإتصالات التنظيمية التي تتم رأسيا وأفقيا داخل البنك"⁵.

¹ - بوعطيط جلال الدين، "الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009، ص38.

² - "ماهية الإتصال في المؤسسة"، محاضرة بجامعة فرحات عباس، سطيف، تخصص إتصال مؤسسي، الجزائر، 2021، ص04.

³ - محمد رفعت عبد الوهاب، "الإدارة العامة"، دار الجامعة الجديدة، دط، الزرطية، مصر، 2008، ص ص 300-302.

⁴ - بلقاسم بن روان، "إستراتيجية الإتصال الخارجي للمؤسسة الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للإتصال، جامعة الجزائر، الجزائر، العدد 3، 1996، ص 237، بتصرف.

⁵ - أحمد محمد المصري، "الإدارة الحديثة للإتصالات، المعلومات، القرارات"، دط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 129.

ويعرف كذلك على أنه: "الإتصال الذي يتم داخل المنظمات والذي يهدف إلى ضمان إنسياب المعلومات والأفكار بأقصى درجة من المستويات الإدارية المختلفة إلى المرؤوسين، وإنتقال رجح الصدى من هؤلاء المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة"¹.

ثانيا: دور مراقبة التسيير في عملية الإتصال

يتجلى دور مراقبة التسيير في عملية الإتصال في تجسيد الحوكمة البنكية فيما يلي²:

1- دور مراقبة التسيير في مجال الإتصال الداخلي: يبرز ذلك من خلال ما يلي:

- تمنح مراقبة التسيير للإدارة معرفة جيدة لأساليب البنك، نماذج التوظيف، طريقة إنشاء علاقات العمل والسلوكيات التي تكون ضمن الأنشطة الإنتاجية؛
- يسمح الإتصال الداخلي لمراقب التسيير أن يبدو أكثر إستقلالية أو أقل ضغطا مقارنة بشريك خارجي خاصة بالنسبة للمعايير المحاسبية والمالية والإتصال المالي؛
- تقوم مراقبة التسيير في مجال الإتصال الداخلي بنقل المعلومات لمختلف المستويات من أجل إتخاذ القرار وأيضا حساب مراكز النشاط وتقييم مستوياتها التشغيلية، وكذا تحفيز المسؤولين والأعوان التنفيذيين؛
- يقوم مراقب التسيير بتحديد المؤشرات المالية كالتائج، الربح، معدل المردودية..... من أجل التحكم الداخلي وكذا يحدد طرق حساب التكاليف، الميزانيات، النسب، لوحات القيادة...؛
- مراقب التسيير عليه متابعة تحقيق الأهداف والتحكم والإتفاق مع متخذي القرار والإنسجام مع إستراتيجية البنك، لكن أيضا يصبح لديه أهداف أكثر لتحقيقها فهو إضافة إلى الرقابة يساهم في التنظيم والتوجيه؛
- من بين الأدوات التي تسمح بالإتصال الداخلي عن طريق مراقبة التسيير يوجد بطاقة الأداء المتوازن التي تعطي إمكانية للمساعدين أن يتابعوا اتجاه كل المعلومات من أجل إنجاح الإستراتيجية.

2- دور مراقبة التسيير في مجال الإتصال الخارجي:

تكمن أهمية مراقبة التسيير في مجال الإتصال الخارجي في:

- تقوم مراقبة التسيير في وظيفتها للإتصال الخارجي بتقديم معلومات عن بيئة البنك فهي توفر المعلومة والمراقبة لأصحاب رأس المال؛

¹ - عبد الرحيم درويش، "مقدمة إلى علم الإتصال"، دط، مكتبة نانسي دمياط، مصر، 2006، ص 87.

² - فرقاد عادل، "أثر مراقبة التسيير في تفعيل حوكمة المؤسسات"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021، ص ص 131-132.

- تعتبر مراقبة التسيير من خلال مختلف أدواتها كالميزانية، كأداة إتصال داخلية وخارجية؛
- تساهم مراقبة التسيير في تقديم معلومات عن بعض العناصر التي تظهر في التقرير السنوي الذي يرفعه مجلس الإدارة إلى جمعية المساهمين والتي تدخل ضمن البيانات الإجبارية النشر كالمعطيات التشغيلية الأساسية، معلومات التسيير حول مختلف الخدمات أو مراكز المسؤولية، معطيات حول الأنشطة الإستغلالية، إجراءات الجودة، إجراءات المطابقة للمعايير... إلخ، وهي المعلومات التي تهتم مختلف الأطراف ذات المصلحة كما يظهر دورها الإعلامي كمكمل للإتصال المالي الذي يضمن من خلال المحاسبة المالية؛
- يتوقف الأداء بالنسبة للمساهمين على الأداء المالي للبنك، في حين يتعداه بالنسبة لباقي الأطراف المتعاملة مع البنك إلى الأداء الإجتماعي، البيئي... إلخ، وهذا ما يمكن لمراقبة التسيير أن توضحه وفقا لمؤشرات معينة.

خلاصة الفصل:

من خلال دراسة هذا الفصل تم التوصل إلى أن مراقبة التسيير تهدف إلى تجميع الطاقات للإستخدام الأمثل والفعال للموارد من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وفقا لإستراتيجية البنك، كما تسمح بقياس النتائج لفعل ما ومقارنة هذه النتائج مع الأهداف المحددة مسبقا وكذلك كشف الإنحرافات وإستخراج الفروقات ثم إتخاذ القرارات والتدابير اللازمة لتصحيحها وتفادي الوقوع فيها مستقبلا، كما أن تطبيق مراقبة التسيير لا يتم إلا بوجود عدة وسائل وأدوات رقابية تقليدية أو حديثة لتستخدمها معظم البنوك بحسب نشاطها وحجمها. كما أن مراقبة التسيير لها دور هام في تجسيد الحوكمة البنكية من خلال مساعدة مجلس الإدارة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتفعيل التواصل بين مختلف وظائفها.

الفصل الثالث:

دور مراقبة التسيير في تجسيد

الحوكمة البنكية

- دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

وكالة الطارف -

تمهيد :

بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتكملة الجوانب النظرية التي تم التطرق لها في الفصول السابقة والإجابة عن الإشكالية الأساسية، سيتم من خلال هذا الفصل القيام بدراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الطارف، ولهذا الغرض تم إعداد إستمارة إستبيان تحتوي على مجموعة أسئلة مرتبطة بإشكالية البحث تم توزيعها على موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة الطارف - ، من أجل تدارك أي نقص قد يلحق بموضوعية البحث، ولذلك ستكون دراسة هذا الفصل تتمحور حول ما يلي:

المبحث الأول: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: تحليل النتائج

المبحث الأول: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

تأسس هذا البنك سنة 1982، وبإنشائه يكون قد رفع عن كاهل البنك الوطني الجزائري المسؤول الوحيد عن الإئتمان الزراعي سابقا جانبا هاما من إختصاصه، إضافة إلى تمويل النشاطات الحرفية وترقية المهنة الحرة.

سيتم في هذا المبحث تقديم تعريف بالمديرية العامة للبنك والجمع الجهوي للإستغلال والوكالة المستقبلية وعرض الهيكل التنظيمي لها.

المطلب الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية

سيتم التركيز في هذا المطلب على العناصر التالية:

أولا: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

ينتمي بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى القطاع العمومي إذ يعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، تم إنشاؤه بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري¹، وذلك بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي وترقيته، وفي إطار الإصلاحات الإقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1000000 دج للسهم الواحد، وبعد صدور قانون النقد والقرض أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية يباشر بمنح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الادخار، ولتحقيق أهدافه وضع البنك إستراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بأكثر من 300 وكالة².

ثانيا: تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تطوره بثلاث مراحل رئيسية وهي³:

¹ - مرسوم رقم 82-106 بتاريخ 13 مارس 1982

² - حمادي إيمان، "دور القروض البنكية للتنمية الفلاحية في الجزائر دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بن مهدي"، مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إقتصاد نقدي وبنكي، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، الجزائر، 2017-2018، ص64.

³ - بن واضح هاشمي، لعذور صورية، "القرارات التسويقية المتعلقة بالمزيج التسويقي المطبق بينك الفلاحة والتنمية الريفية"، محاضرة مطبوعة مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية، 2021، ص ص 01-02.

1- مرحلة 1982-1990: خلال هذه المرحلة انصب اهتمام البنك على موقعه في السوق البنكي، والعمل على ترقية العالم الريفي عن طريق تكثيف فتح الوكالات المصرفية في المناطق ذات النشاط الفلاحي.

2- مرحلة 1991-1999: بموجب قانون النقد والقرض الذي ألغي من خلاله التخصص القطاعي للبنوك، توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني خاصة قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة دون الإستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقات مميزة، أما في المجال التقني فقد شهدت هذه المرحلة إدخال وتعميم إستخدام الإعلام الآلي عبر مختلف وكالات البنك، لقد تميزت هذه المرحلة بما يلي:

- 1991: تم الانخراط في نظام سويفت "SWIFT" لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية؛
- 1992: تم وضع نظام "SYBU" يساعد على سرعة أداء العمليات المصرفية؛
- 1994: بدء العمل بمنتج جديد يتمثل في بطاقة السحب بدر؛
- 1998: بدء العمل ببطاقة السحب بين البنوك CIB.

3- مرحلة 2000-2004: تميزت هذه المرحلة بتدعيم وتمويل الاستثمارات المنتجة، ودعم برنامج الإنعاش الاقتصادي والتوجه نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلى جانب توسيع تغطيته لمختلف مناطق الوطن وذلك عن طريق فتح المزيد من الوكالات.

ثالثا: التنظيم على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية

إن تحقيق البنك لأهدافه مرتبط بمدى قدرته على إتاحة وتجنيد الوسائل المادية والبشرية، تنظيمها والتنسيق بينها ضمن هيكل تنظيمي ملائم يخدم المصالح العامة للبنك ويحدد العلاقات الرسمية بين أطرافه، فتنظيم بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعتمد على شكلين: التنظيم المركزي و التنظيم اللامركزي.

يضم التنظيم المركزي:

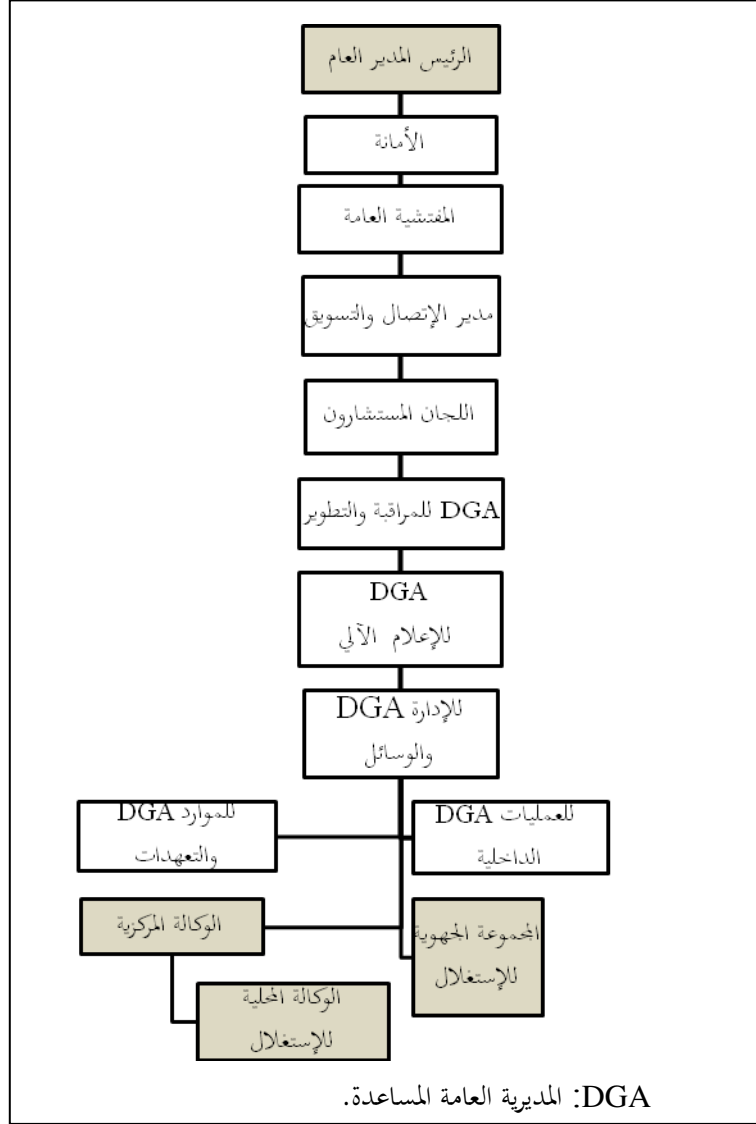
- مجلس إداري: برئاسة المدير العام؛
- مديريات عامة مساعدة: على رأس كل منها مدير عام مساعد؛

أما التنظيم اللامركزي يضم:

- المجمعات الجهوية للإستغلال (GRE): التي تتولى مهمة تنظيم، تنشيط، مساعدة، مراقبة ومتابعة الوكالات المصرفية التابعة لها.

- الوكالة المحلية للاستغلال (ALE): تتمثل في الوكالة المصرفية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية تدخل في علاقات مباشرة مع الزبائن، يمتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية حوالي 300 وكالة محلية للاستغلال عبر كامل التراب الوطني متضمنة وكالة مركزية مقرها الجزائر العاصمة.

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



المصدر: بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أطلع عليه بتاريخ: 2021-04-26، على الساعة 02 سا و30 د، على

الموقع الإلكتروني التالي: www.badrbanque.dz

المطلب الثاني: ماهية بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة الطارف -

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالطارف أحد أهم البنوك التجارية في الجهاز البنكي، حيث إستدعت الحاجة وكذا الظروف إلى إنشاء بنك بالقطاع الفلاحي بإعتباره ذو أهمية كبيرة في المسار التنموي لولاية الطارف التي تعد منطقة فلاحية من الدرجة الأولى، وبعد التعرف إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية

بصفة عامة، سيتم التطرق إلى تقديم الوكالة المستقبلية التي كانت موضع التريص التطبيقي، وهي وكالة الطارف.

أولاً: بطاقة تعريفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الطارف:

أنشئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الطارف في 1982 وعرف زغود عبد الحفيظ كأول مدير للوكالة، وفي إطار توسيع نشاطات بنك الفلاحة والتنمية الريفية ونظراً لحجم الحاجات والطلبات ذات الطابع الفلاحي والإستثماري خاصة بولاية الطارف جاء قرار إنشاء وتأسيس الوكالة 811 في 10 جوان 1986.

وتعتبر وكالة الطارف خلية من الخلايا القاعدية البنكية للمؤسسة النقدية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية عامة، وتدخل ضمن الهيكل القاعدية، وتعتبر همزة وصل مع الزبائن.

حيث يعمل بوكالة الطارف 16 عاملاً إبتداءً من حارس الأمن إلى غاية مدير الوكالة، يمارسون مختلف النشاطات البنكية المتمثلة في عمليات الصندوق، المحفظة البنكية بالإضافة إلى مصلحة القروض وفتح الحسابات البنكية.

إن وكالة الطارف تعتبر مؤسسة مالية تقوم عملياتها الرئيسية على جمع الموارد المالية من الأعوان الإقتصاديين بغرض منحها للمقترضين، وينصب نشاطها على تنمية القطاع الفلاحي وإنعاشه وقد وسعت مجال نشاطها ليمس جميع القطاعات الإقتصادية.

ثانياً: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية ووظائفه

وفقاً للقواعد والقوانين المعمول بها في المجال البنكي فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بتنفيذ عدة مهام سيتم عرض هذه المهام وكذلك أهم وظائف البنك.

أ- مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الطارف:

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يسعى إلى تحقيق أهدافه المتمثلة في تمويل القطاع الفلاحي، من خلال تحديد مختلف المهام التي تساعد على تدعيم هذا القطاع الحيوي، ويمكن تلخيص أهم مهامه في:

- القيام بعمليات منح القروض طويلة ومتوسطة الأجل؛
- معالجة جميع العمليات البنكية: قروض، صرف، خزينة؛
- تمويل مختلف العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية؛
- فتح الحسابات البنكية لكل شخص طالب لها؛
- قبول الودائع والمشاركة في تجميع المدخرات.

ب- وظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الطارف:

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب قانون تأسيسه بتنفيذ كل العمليات البنكية ومنح الإئتمان، ومن وظائفه الأساسية نذكر:

- تمويل هياكل وأنشطة الإنتاج الفلاحي وكل الأنشطة المتعلقة بهذا القطاع؛
 - تنفيذ جميع العمليات البنكية والإعتمادات المالية طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها؛
 - تطوير الموارد والتعاملات المصرفية، والعمل على خلق خدمات مصرفية جديدة مع تطوير المنتجات والخدمات المقدمة؛
 - الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي؛
 - تقسيم السوق المصرفية، والاستفادة أكثر من أصحاب المهن الحرة، التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 - تسيير الموارد النقدية بالعملة الوطنية والصعبة بطرق ملائمة.
- وفي إطار سياسة الإقراض يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية ب:
- تطوير قدرات تحليل المخاطر؛
 - إعادة تنظيم القروض؛
 - تحديد ضمانات بحجم القروض وتطبيق معدلات فائدة تتماشى وتكلفت الموارد.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الطارف

يتفرع بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الطارف في هيكله على نحو يوزع المهام وفقا لطبيعة كل مصلحة، ويتكون بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الطارف من:

المدير: يعتبر الممثل الرئيسي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة الطارف، مهمته تتمثل في توقيع الوثائق الهامة والرسمية، والسهر على تطبيق كل عمليات المديرية العامة.

أمانة المديرية: تعمل كوسيط بين العمال والمدير، حيث تقوم بتسليم كل الوثائق الهامة للمدير، وتسجيل كل الوثائق الصادرة والواردة، وتقديم أوامر المدير على العمال.

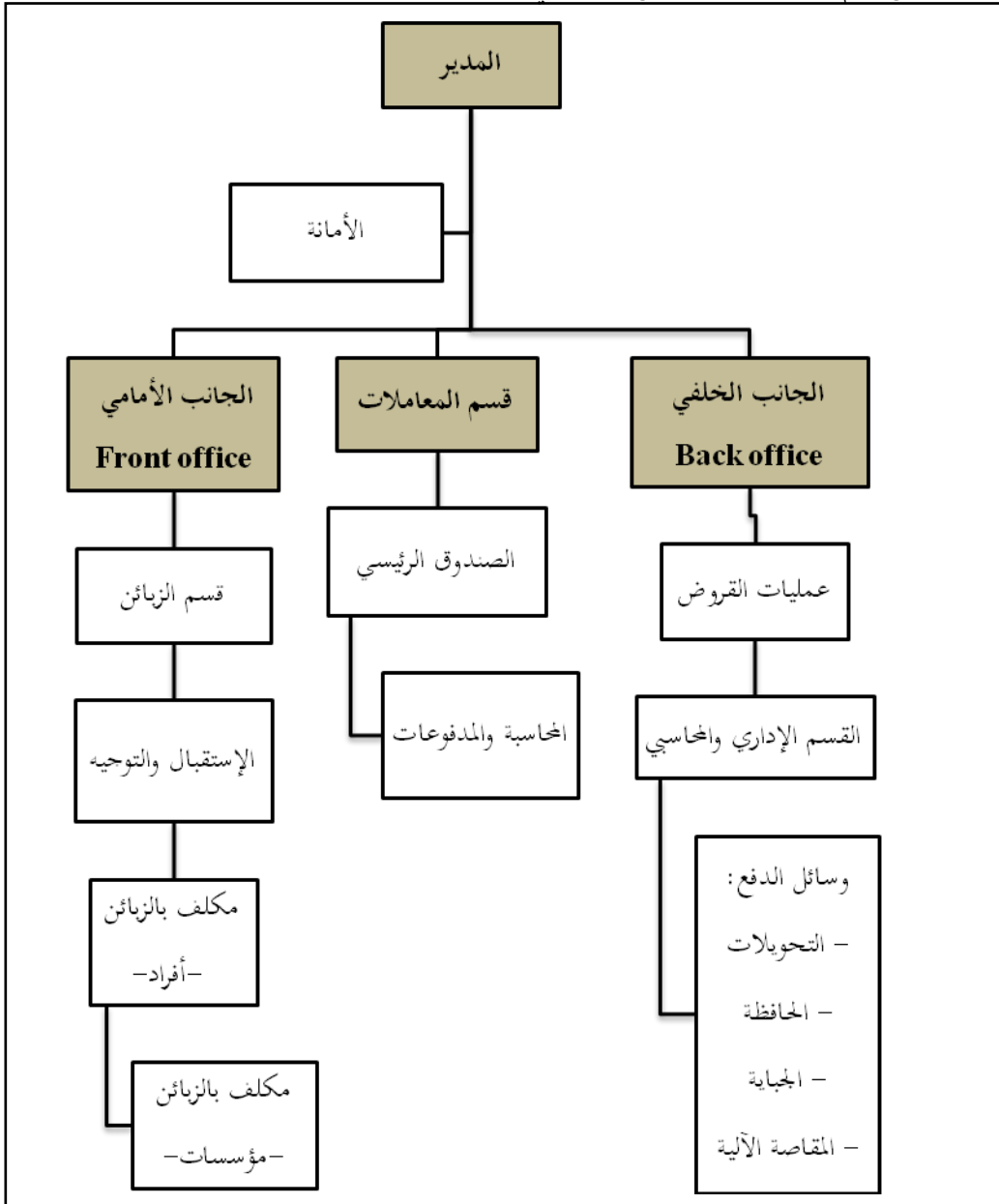
مصلحة القروض: تعمل على القيام بدراسة ومنح القروض الفلاحية بمختلف أنواعها، حيث تضم ثلاث مصالح تابعة لها وهي: مصلحة القروض التجارية، مصلحة الإحصائيات ومصلحة القروض الفلاحية.

مصلحة الصندوق: يعتبر الصندوق رئة أي وكالة بنكية نظرا لخصوصيته المتمثلة أساسا في عمليات السيولة، يعمل بالتنسيق الدائم والمباشر مع المحفظة البنكية والشباك الذي يتم فيه التسجيل المحاسبي لعمليات السحب والإيداع.

الخلية القضائية: هي خلية مستقلة النشاط نسبيا، وهي لجنة إدارية متخصصة في الشؤون القضائية والنزاعات وغيرها من المسائل الخاصة بتغطية القروض.

مصلحة المراقبة والشؤون الإجتماعية: تهتم هذه المصلحة بالموارد البشرية، وتهتم بالأمن والأرشفة والإعلانات.

الشكل رقم (3-2): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الطارف 811



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات من الوكالة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

لإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي قصد فهم الموضوع بشكل جيد، سيتم دراسة عينة من موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة الطارف -.

المطلب الأول: مصادر جمع البيانات. وحدود الدراسة

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى مصادر جمع البيانات وحدود الدراسة والمتمثلة في:

أولاً: مصادر جمع البيانات

بما أن موضوع بحثنا يتعلق بدور مراقبة التسيير في دعم تجسيد الحوكمة البنكية، وللإلمام أكثر بتفاصيله وجب علينا ضرورة التنوع في أدوات الدراسة للحصول على المعلومات والبيانات بأكثر دقة، من أهم هذه الأدوات ما يلي:

أ- إستمارة (الإستبيان):

تم الإعتماد في هذه الدراسة على أداة الإستبيان بصفة أساسية في جمع البيانات من أجل الإدراك الجيد للعلاقة بين متغيرات الدراسة وتحقيق أهداف البحث وتم الاعتماد عليه للحصول على أكبر قدر من المعلومات، كذلك لأنه يعتبر من الأدوات واسعة الاستعمال من قبل الباحثين لما لها من مزايا في قياس تطابق وجهات نظر أفراد العينة من خلال تحليل نتائجه و الوصول إلى نتائج نهائية.

ب- المقابلة الشخصية:

لقد تم إنتهاج أسلوب المقابلة الشخصية مع أفراد العينة المدروسة من أجل الحصول على المعلومات مباشرة وبغية شرح الأسئلة الغامضة وتفسيرها وإزالة الغموض إن وجد، بهدف الحصول على معلومات دقيقة، وتعتبر المقابلات الشخصية ذات أهمية بالغة في البحث الميداني من أجل التوسع أكثر في الدراسة.

ت- الملاحظة:

يختلف عن كل من الإستبيان والمقابلة لكونها تعني أن الباحث يسجل ملاحظاته بدون إستخدام قائمة أسئلة وغير ذلك من الطرق، وقد إستخدمنا هذه الأداة بغرض التعرف على مدى وعي العاملين بينك الفلاحة و التنمية الريفية بدور مراقبة التسيير في دعم تجسيد الحوكمة البنكية وهذا يظهر مثلاً في ردة فعلهم أثناء الإجابة عن كل سؤال من أسئلة الإستبيان أو أسئلة المقابلة.

ثانياً: حدود الدراسة

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** الغرض من هذه الدراسة هو إستبانة موضوع دور مراقبة التسيير في دعم تجسيد الحوكمة في البنوك، فأحصرت الدراسة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الطارف -811- بولاية الطارف.
- **الحدود الزمانية:** امتدت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 26 أفريل 2021 إلى 06 ماي من نفس السنة.
- **الحدود الموضوعية:** إهتمت هذه الدراسة بالمواضيع المرتبطة أساسا بموضوع دور مراقبة التسيير في دعم تجسيد الحوكمة في البنوك.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة هو جميع العناصر ومفردات الدراسة، وقد يختلف عددهم أو حجمهم حسب هدفها ودرجة دقتها، وفي دراستنا هذه عينة البحث تشمل 15 موظفا بينك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية الطارف وكالة 811، حيث وزع عليهم 15 استبيان وقد تم إسترجاعها كاملة بنسبة 100%.

المطلب الثالث: طرق تحليل البيانات

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى أساليب التحليل المستخدمة والمعتمد عليها في معالجة البيانات المجمعة من الدراسة الميدانية، كما سنتعرف على هيكل الإستبان.

أولا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد أن تم تحصيل العدد النهائي للإستبيانات المقبولة، ونظرا لأن عدد موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية لا يتجاوز 15 موظفا هذا العدد لا يسمح لنا بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية في معالجة المعلومات، بالتالي تم إستخدام برنامج EXCEL لعرض وتحليل المعطيات ومعالجة البيانات في شكل جداول ليترجمها إلى رسوم بيانية، وإستخدام الأعمدة البيانية وهذا لتسهيل عملية التحليل الجيد للبيانات.

ثانيا: هيكل الإستبيان

ومن أجل الوقوف على دور مراقبة التسيير في دعم تجسيد الحوكمة البنكية تم إعداد إستبيان موجه لعمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة الطارف-.

هذا الإستبيان مكون من مجموعة من الأسئلة (22 سؤال) بطريقة مبسطة حيث تم إستعمال عبارات صريحة وواضحة لتمكين المستجوبين من الإجابة عليها بكل سهولة وفي وقت وجيز ومن أجل التنظيم الجيد للإستبيان قسمت الأسئلة إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: يضم أسئلة عامة شخصية متضمنة البيانات النوعية عن أفراد العينة وعددها 04 أسئلة.

القسم الثاني: يضم الأسئلة من 01 إلى 22 ويتمثل في ثلاث محاور وهي:

المحور الأول: البيانات الشخصية؛

المحور الثاني: مكانة مراقبة التسيير ضمن الآليات الداخلية للحوكمة البنكية؛

المحور الثالث: مدى الإلتزام بتطبيق الحوكمة داخل البنك.

المبحث الثالث: تحليل النتائج

بعد جمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، يتناول هذا المبحث وصف وتحليل متغيرات الدراسة الميدانية المتمثلة في مراقبة التسيير وحوكمة البنوك، وقبل ذلك سيتم التطرق إلى عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب إستعراض خصائص أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية المستخدمة في الإستبيان والتي تتمثل في: الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة المهنية والمركز الوظيفي.

أولا : توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس

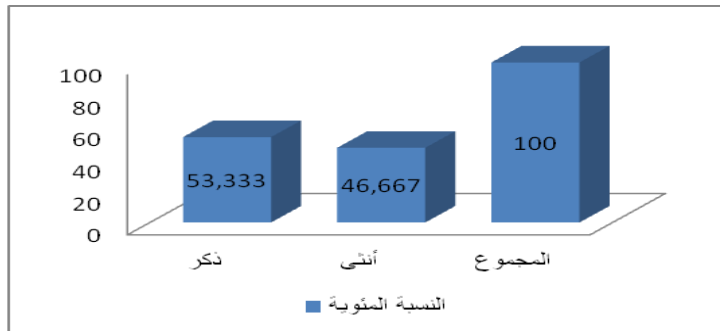
الجدول رقم (3-1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
53,333	8	ذكر
46,667	7	أنثى
100	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج الجدول EXCEL.

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-3): توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج الجدول EXCEL.

تشير البيانات الرقمية للجدول أعلاه وجود 15 مفردة بنسبة 100% توزعت بين جنس ذكر و جنس أنثى، حيث مثلت 08 مفردات جنس ذكر بنسبة 53%، بينما مثلت 07 مفردات جنس أنثى بنسبة 46%، انطلاقا من هذه المعطيات يتضح لنا أن الفارق ليس كبيرا 7% أي هناك نوع من التوازن بين العاملين في البنك من حيث الجنس فالبنك يوظف الجنسين بنسب متقاربة جدا.

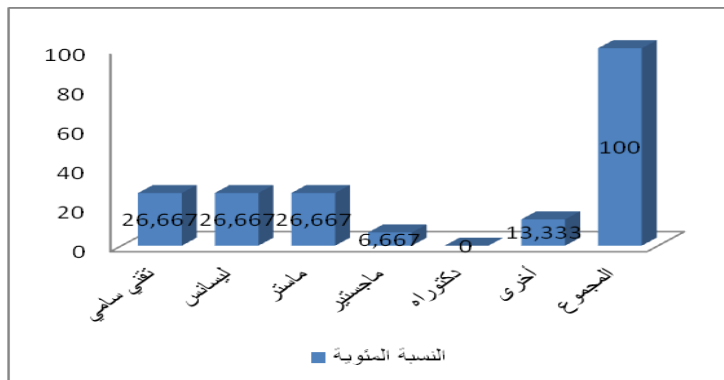
ثانيا: توزيع عينة الدراسة وفقا للدرجة العلمية

الجدول رقم (3-2): توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية

النسبة المئوية	التكرار	الدرجة العلمية
26,667	4	تقني سامي
26,667	4	ليسانس
26,667	4	ماستر
6,667	1	ماجستير
0	0	دكتوراه
13,333	2	أخرى
100	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

الشكل رقم (3-4): توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن المستوى الدراسي السائد على أفراد العينة المدروسة هو مستوى ليسانس، ماستر وتقني سامي بنسبة 26% لكل منها هذا ما يفسر إتجاه البنوك نحو توظيف

أصحاب الشهادات الذين بإمكانهم التكيف مع متطلبات العمل، في حين أن ما نسبته 6% بالنسبة للماجستير ويفسر ذلك بقلّة إقبال هذه الفئة على العمل بالبنوك وإتجاههم نحو ميادين أخرى كالتعليم العالي مثلا، أما بالنسبة للتخصصات الأخرى فسجلت نسبة 13%، ونسبة منعدمة تماما بالنسبة لمستوى الدكتوراه.

ثالثا: توزيع عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة

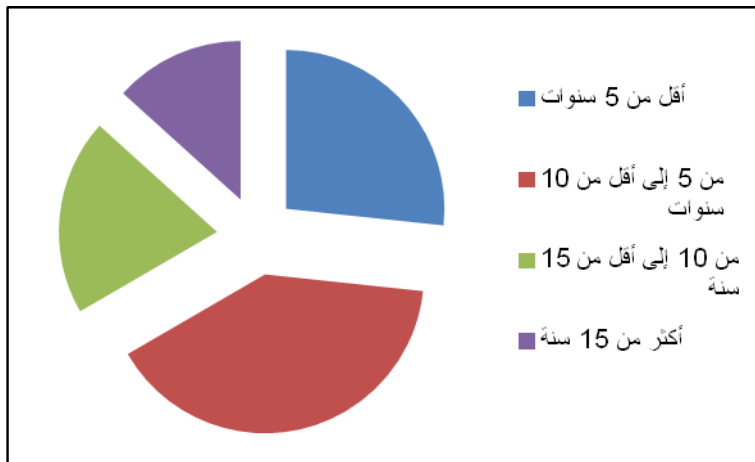
الجدول رقم (3-3): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
26.667	4	أقل من 5 سنوات
40	6	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
20	3	من 10 إلى أقل من 15 سنة
13.333	2	أكثر من 15 سنة
100	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

ويمكن توضيح نتائج الجدول من خلال الشكل الموالي

الشكل رقم (3-5): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

يوضح الجدول والشكل السابقين أنه من حيث الخبرة الوظيفية نجد أن الفئة (5-10 سنوات) بلغت نسبة 40%، في حين بلغت الفئة (أقل من 5 سنوات) نسبة 26%، وفئة (10-أقل من 15) نسبة 20%، أما فئة (أكثر من 15 سنة) فبلغت نسبة 13%، هاته المؤشرات تدل على توفر الخبرة والكفاءة في

البنك مع وجود اليد العاملة الشابة المبدعة، وأتجاه البنوك نحو توظيف حاملي الشهادات و المتخرجين حديثا لتعويض المتقاعدين.

رابعا: توزيع عينة الدراسة وفقا للمركز الوظيفي

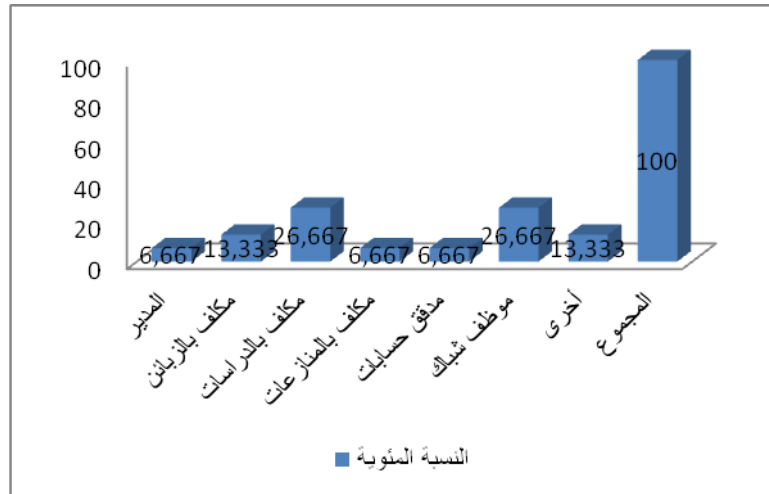
الجدول رقم (3-4): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
المدير	1	6,667
مكلف بالزبائن	2	13,333
مكلف بالدراسات	4	26,667
مكلف بالمتازعات	1	6,667
مدقق حسابات	1	6,667
موظف شبك	4	26,667
أخرى	2	13,333
المجموع	15	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

يمكن توضيح الوظيفة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-6): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

من خلال نتائج الجدول والشكل يتضح أن نسبة 26,66% من العينة المدروسة يحتلون مناصب مكلف بالدراسات وموظف شبك، يليها وظيفة مكلف بالزيائن ووظائف أخرى غير المذكورة في الإستبيان بنسبة 13,33%، ثم تليها وظيفة كل من المدير، مدقق الحسابات والمكلف بالمنازعات بنسبة 6,66%. هذه النتائج تتناسب مع النتائج المتعلقة بالمستوى التعليمي وسنوات الخبرة أين تتواجد فئة المتخرجين حديثا بكثرة الذين يملكون خبرة قليلة ويشغلون مناصب تتعلق بالمستوى الدراسي الجامعي، أما أصحاب سنوات الخبرة الكبيرة هم مسؤولي وإطارات البنك.

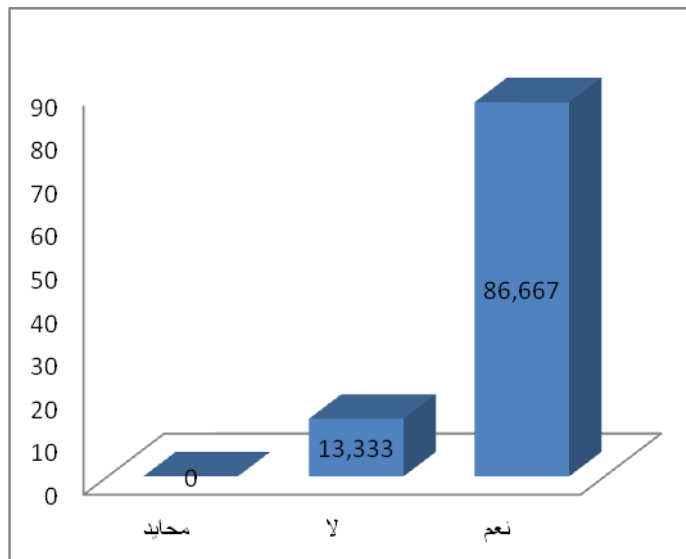
المطلب الثاني: تحليل نتائج الإستبيان

الجدول رقم (3-5): فعالية تموقع مراقبة التسيير داخل البنك

المجموع	محايد	لا	نعم	العبرة	
15	0	2	13	التكرار	التموقع الفعال لمراقبة التسيير داخل البنك يساهم في عملية الربط والإتصال بالإدارة العليا.
100	0	13,333	86,667	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج الجدول EXCEL.

الشكل رقم (3-7): فعالية تموقع مراقبة التسيير داخل البنك



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج الجدول EXCEL.

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن ما نسبته 86.66% من أفراد عينة الدراسة موافقون على أن التموقع الفعال لمراقبة التسيير داخل البنك يساهم في عملية الربط والإتصال بالإدارة العليا وكانت إجاباتهم

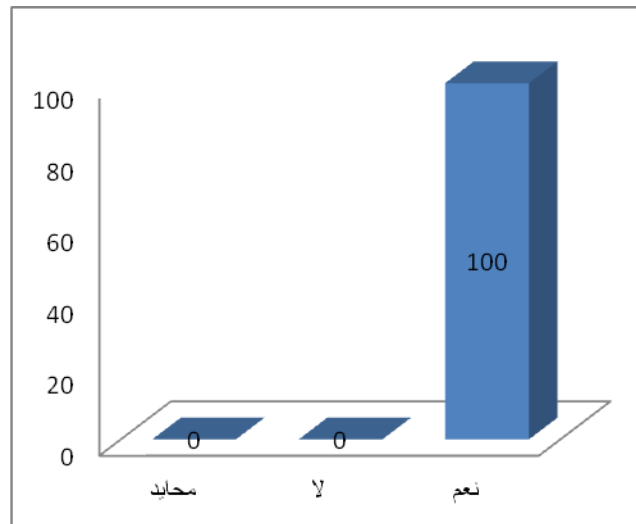
نعم، وما نسبته 13.33% منهم غير موافقين وأجابوا لا، من خلال جمع المعلومات والبيانات من مختلف الوظائف الأخرى في المستويات الدنيا والوسطى من الهيكل التنظيمي ومعالجتها ونقلها للإدارة العليا وفي المقابل محاولة تبسيط مختلف توجيهات الإدارة العليا ونقلها لمختلف المستويات الوظيفية الأخرى.

الجدول رقم (3-6): مدى اعتماد البنك على مراقبة التسيير في توجيه الإستراتيجية

المجموع	محايد	لا	نعم	العبارة	
15	0	0	15	التكرار	تعتمد الإدارة العليا للبنك على مراقبة التسيير في وضع وتوجيه الإستراتيجيات الخاصة بنشاطاته.
100	0	0	100	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

الشكل رقم (3-8): مدى اعتماد البنك على مراقبة التسيير في توجيه الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

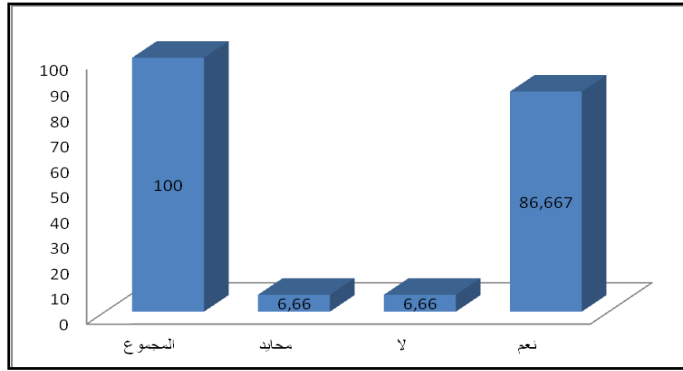
من الجدول والشكل السابقين يتضح أن كل أفراد العينة أي نسبة 100% موافقون وأجابوا نعم على أن الإدارة العليا للبنك تعتمد على مراقبة التسيير في وضع وتوجيه الإستراتيجيات الخاصة بنشاطاته.

الجدول رقم (3-7): رفع مراقبة التسيير تقاريرها لإدارة البنك في الوقت المناسب

المجموع	محايد	لا	نعم	العبارة	
15	1	1	13	التكرار	تقوم مراقبة التسيير برفع كل تقاريرها للإدارة العليا للبنك في الوقت المناسب.
100	6,66	6,66	86,667	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

الشكل رقم (3-9): رفع مراقبة التسيير تقاريرها لإدارة البنك في الوقت المناسب



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج الجدول EXCEL.

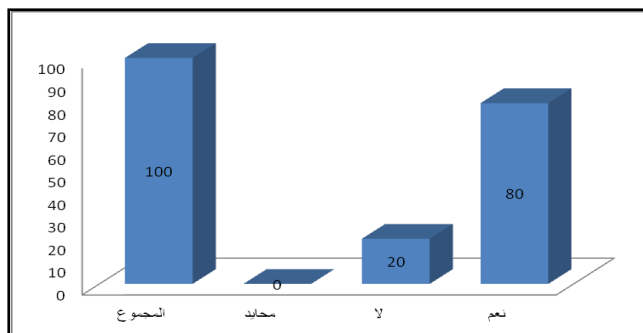
من الجدول والشكل السابقين أن نسبة 86.66% من أفراد عينة الدراسة موافقون على أن مراقبة التسيير تسهر على رفع تقاريرها إلى الإدارة العليا للبنك بشكل منتظم أسبوعيا وشهريا وتقديم معلومات حول الأداء وظروف العمل لتعود بالفائدة على البنك وهذا ما يتمثل في الإتصال العمودي الصاعد، و6.66% منهم كانت إجاباتهم لا وتبريرهم لذلك أنه حتى ولو تم رفع تقارير مراقبة التسيير إلى الإدارة العليا وكانت صحيحة وخالية من الأخطاء ولكنها لم تكن في الوقت المناسب فإنها لا تعود بالفائدة على البنك، بينما 6.66% منهم محايدون.

الجدول رقم (3-8): مدى إعتقاد إدارة البنك على مراقبة التسيير في توجيه العمليات والأنشطة

المجموع	محايد	لا	نعم	العبارة
15	0	3	12	التكرار
100	0	20	80	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج الجدول EXCEL.

الشكل رقم (3-10): مدى إعتقاد إدارة البنك على مراقبة التسيير في توجيه العمليات والأنشطة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج الجدول EXCEL.

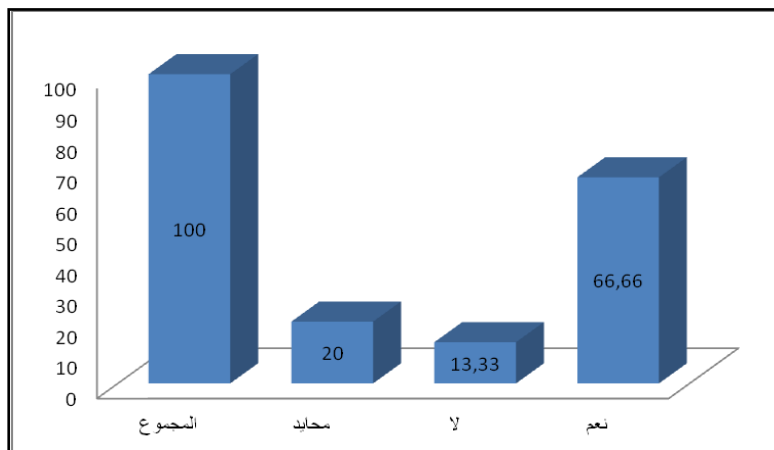
من الجدول والشكل البياني السابقين إتضح أن ما نسبته 80% من أفراد العينة يوافقون على أن مراقبة التسيير تعتبر من أهم الأدوات التي تعتمد عليها الإدارة العليا في توجيه عملياتها ونشاطاتها، وما نسبته 20% من أفراد العينة غير موافقون على ذلك وكانت إجاباتهم "لا"، حيث يرون وجود نوع من الضعف في قدرة وظيفة مراقبة التسيير على تتبع الدقيق لمختلف العمليات والأنشطة.

الجدول رقم (3-9): مدى حرص مراقبة التسيير على التفصيل في تقاريرها المحاسبية والمالية مع الإلتزام بنشر كافة معلوماتها

المجموع	محايد	لا	نعم	العبارة	
15	3	2	10	التكرار	تحرص مراقبة التسيير على التفصيل في تقاريرها المحاسبية والمالية مع الإلتزام بنشر كافة المعلومات لكل الأنشطة والعمليات.
100	20	13,33	66,66	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج الجدول EXCEL.

الشكل رقم (3-11): مدى حرص مراقبة التسيير على التفصيل في تقاريرها المحاسبية والمالية مع الإلتزام بنشر كافة معلوماتها



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج الجدول EXCEL.

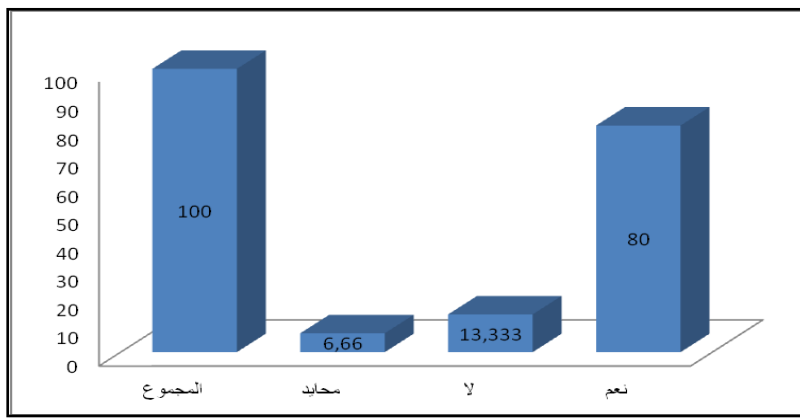
يتضح من الجدول والشكل البياني السابقين أن 66.66% من أفراد عينة الدراسة يوافقون وإجاباتهم "نعم" على أنه في البنك دائما نجد أن مراقبة التسيير شديدة الحرص على التفصيل في تقاريرها المحاسبية والمالية مع الإلتزام بنشر المعلومات الكافية والدقيقة لكل الأنشطة والعمليات وهذا ما يساعد في إتخاذ وترشيد القرارات، و13.33% منهم رافضون لذلك وكانت إجاباتهم "لا" والذين يرون نوع من التقصير في نشر المعلومات ووصولها خاطئة تضلل عملية إتخاذ القرار، أو عدم وصولها والتلاعب بها أثناء عملية التشغيل، بينما 20% كانوا محايدين.

الجدول رقم (3-10): مدى حرص مراقبة التسيير على متابعة التقارير التي تخص أداء العاملين

المجموع	محايد	لا	نعم	العبارة	
15	1	2	12	التكرار	تحرص مراقبة التسيير على متابعة كل التقارير التي تخص أداء العاملين.
100	6,66	13,333	80	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج الجدول EXCEL.

الشكل رقم (3-12): مدى حرص مراقبة التسيير على متابعة التقارير التي تخص أداء العاملين



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج الجدول EXCEL.

من الجدول والشكل البياني السابقين لوحظ أن 80% من أفراد عينة الدراسة موافقون وأجابوا "نعم" على أنه في البنك ةدائما نجد أن مراقبة التسيير شديدة الحرص على متابعة كل التقارير التي تخص أداء العاملين وتبريرهم لذلك أن هذا يساعد في معرفة كفاءاتهم ومهاراتهم مما يساعد في عملية الترقيات والمكافآت، و13.33% منهم رافضون لذلك وأجابوا ب "لا" وتبريرهم لذلك أنه أحيانا هناك نوع من التقصير في مراقبة وتقييم بعض العمال وتمييزهم عن آخرين، بينما 6.66% محايد.

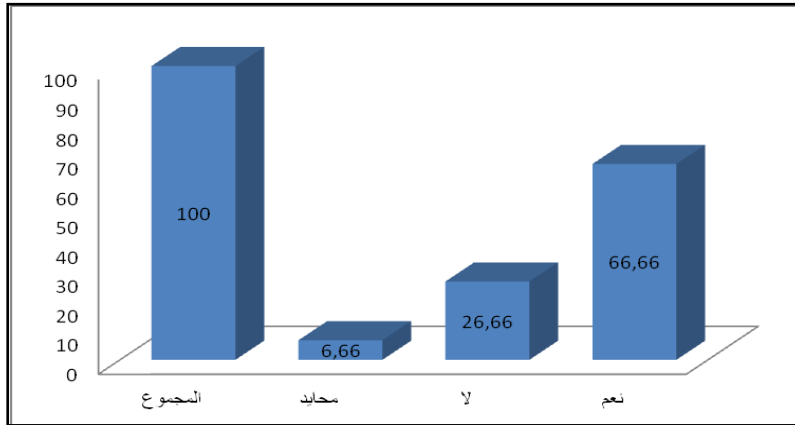
الجدول رقم (3-11): مدى مساهمة مراقبة التسيير في نقل المعلومات والبيانات للوظائف الأخرى ومنتخذي

القرارات

المجموع	محايد	لا	نعم	العبارة	
15	1	4	10	التكرار	تحرص مراقبة التسيير على الإعتماد على نظام فعال يعمل على نقل البيانات والمعلومات لكافة المستخدمين ومنتخذي القرارات.
100	6,66	26,66	66,66	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج الجدول EXCEL.

الشكل رقم (3-13): مدى مساهمة مراقبة التسيير في نقل المعلومات والبيانات للوظائف الأخرى ومتخذي القرارات



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

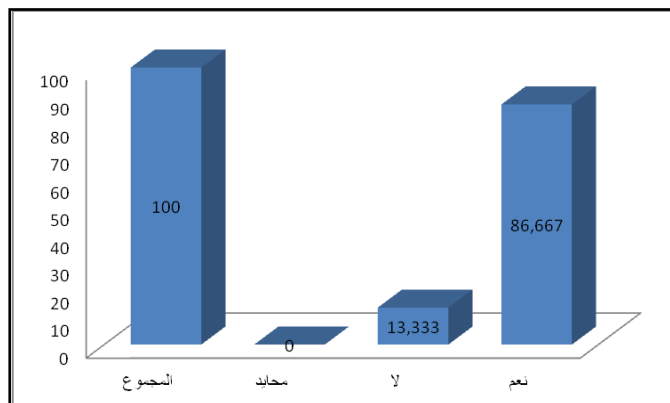
من الجدول والشكل البياني السابقين يتضح أن 66.66% من أفراد عينة الدراسة موافقون على أنه في البنك دائما نجد أن مراقبة التسيير شديدة الحرص على الإعتماد على نظام فعال يعمل على نقل المعلومات والبيانات لكافة المستخدمين ومتخذي القرارات وأجابوا "نعم"، و 26.66% منهم كانت إجابتهم "لا" ورفضون لذلك، بينما 6.6% محايدون.

الجدول رقم (3-12): مدى حرص مراقبة التسيير على سرية تسليم وإستلام المعلومات

المجموع	محايد	لا	نعم	العبرة
15	0	2	13	تحرص مراقبة التسيير على الثقة والسرية
100	0	13,333	86,667	في إستلام وتسليم المعلومات.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

الشكل رقم (3-14): مدى حرص مراقبة التسيير على سرية تسليم وإستلام المعلومات



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

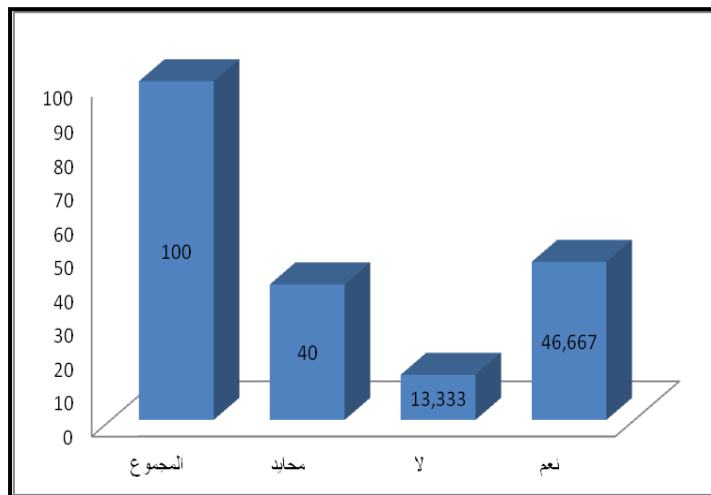
يتضح من الجدول والرسم البياني السابقين أن 86.66% من أفراد عينة الدراسة موافقون على أنه في البنك دائما ما نجد أن مراقبة التسيير شديدة الحرص على الثقة والسرية في إستلام وتسليم المعلومات وأجابوا "نعم"، أما 13.33% منهم رافضون لذلك وأجابوا "لا".

الجدول رقم (3-13): مدى كفاءة مراقبة التسيير في إدارة مخاطر البنك

المجموع	محايد	لا	نعم	العبارة	
15	6	2	7	التكرار	تسهر مراقبة التسيير على وضع بدائل إستراتيجية وآليات مناسبة لإدارة كافة الأحداث المستقبلية.
100	40	13,333	46,667	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

الشكل رقم (3-15): مدى كفاءة مراقبة التسيير في إدارة مخاطر البنك



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

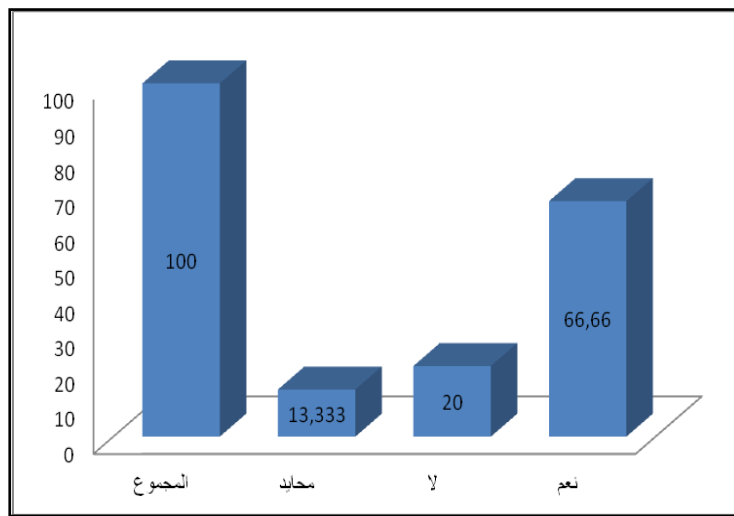
من الجدول والرسم البياني يتضح أن 46.66% من أفراد عينة الدراسة موافقون وأجابوا "نعم" على أنه في البنك دائما نجد أن مراقبة التسيير شديدة الحرص على السهر على وضع بدائل إستراتيجية وآليات مناسبة لإدارة الأحداث المستقبلية وذلك بقيامها بتسيير العمل بالطريقة المخطط لها وبكفاءة عالية، وأن نسبة 13.33% منهم أجابوا "لا" وكانوا رافضين لذلك وتبريرهم لذلك أنه أحيانا تلقى مراقبة التسيير صعوبة في إكتشافها للإختراقات الحاصلة وعدم مقارنتها للإنجاز الفعلي مع الخطة، وبالتالي عدم معرفة الأسباب لوضع الحلول المناسبة لها، بينما 40% منهم محايدون.

الجدول رقم (3-14): مدى إهتمام مراقبة التسيير بتحقيق عملية إتصال فعالة بين مختلف مصالح البنك

المجموع	محايد	لا	نعم	العبارة	
15	2	3	10	التكرار	تهتم مراقبة التسيير بتحقيق عملية إتصال فعالة بين مختلف الوظائف والمصالح داخل البنك.
100	13,333	20	66,66	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

الشكل رقم (3-16): مدى إهتمام مراقبة التسيير بتحقيق عملية إتصال فعالة بين مختلف مصالح البنك



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

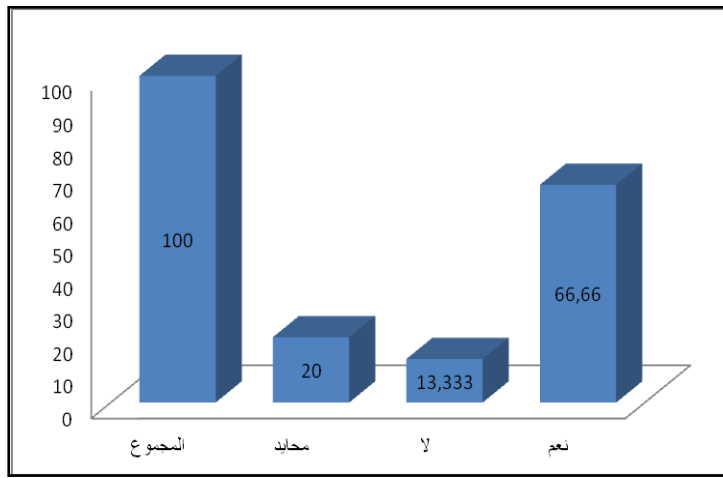
يتضح من الجدول والتمثيل البياني السابقين أن 66.66% من أفراد عينة الدراسة موافقون على أنه في البنك نجد أن مراقبة التسيير مهتمة بتحقيق عملية الإتصال الفعالة بين مختلف الوظائف والمصالح داخل البنك وكانت إجاباتهم "نعم" وتبريرهم لذلك بأن مراقبة التسيير تساهم في الإتصال الأفقي الذي يكون بين الأفراد من نفس المستوى الهرمي والذي يسمح عادة بالحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها في الإتصال العمودي ويعمل على التنسيق بين مختلف المصالح والفروع من أجل تحقيق فاعلية أكبر، و20% منهم رافضون لذلك وأجابوا "لا" وتبريرهم لذلك أنه لا يوجد تناسق بين مختلف المصالح والفروع، بينما 13.33% محايدين.

الجدول رقم (3-15): مدى عمل مراقبة التسيير على إيصال المعلومات بشكل واضح وصحيح لكافة الأطراف

المجموع	محايد	لا	نعم	العبارة	
15	3	2	10	التكرار	تعمل مراقبة التسيير على إيصال المعلومات بشكل واضح وصحيح لكافة الأطراف.
100	20	13,333	66,66	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

الشكل رقم (3-17): مدى عمل مراقبة التسيير على إيصال المعلومات بشكل واضح وصحيح لكافة الأطراف



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

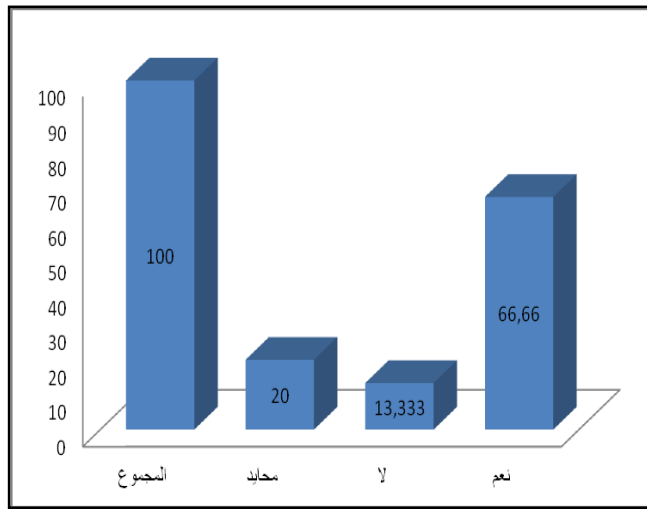
من الجدول والرسم البياني يتضح أن ما نسبته 66.66% من أفراد عينة الدراسة موافقون وأجابوا "نعم" على أنه في البنك دائما ما نجد أن مراقبة التسيير مهتمة بالعمل على إيصال المعلومات بشكل واضح وصحيح لكافة الأطراف وتبريرهم لذلك حصولهم على معلومات واضحة وخالية من الأخطاء لا تحتاج لإعادة التفسير والتحليل مما يساعدهم في إتخاذ القرار المناسب، وما نسبته 13.33% منهم كانت إجاباتهم "لا" وهم رافضون لذلك وتبريرهم لذلك أنه في بعض الأحيان يتم الإحتفاظ ببعض المعلومات وعدم التصريح بها أو إيصالها إلى الأطراف الفاعلة بشكل مبهم وبالتالي تضليل إتخاذ القرار، بينما 20% محايدون.

الجدول رقم (3-16): دور مراقبة التسيير في تسهيل إتصال البنك مع بيئته الخارجية

المجموع	محايد	لا	نعم	العبرة	
15	3	2	10	التكرار	تعمل مراقبة التسيير على تسهيل عملية إتصال البنك مع بيئته الخارجية.
100	20	13,333	66,66	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

الشكل رقم (3-18): دور مراقبة التسيير في تسهيل إتصال البنك مع بيئته الخارجية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

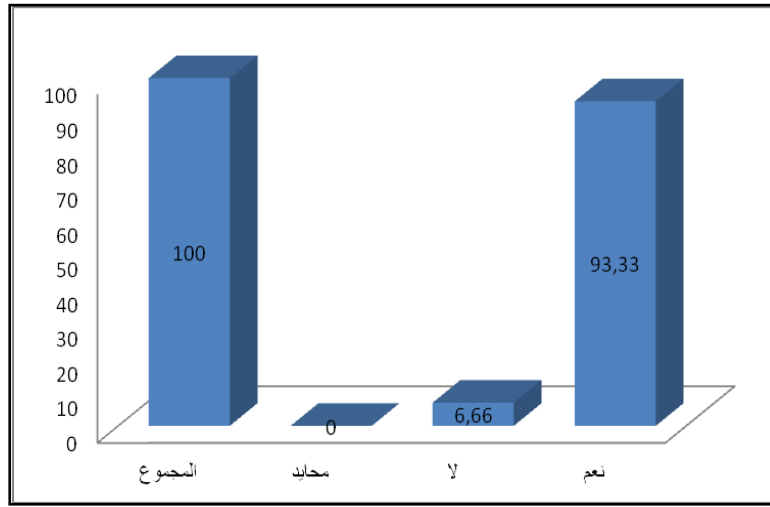
يتضح من الجدول والرسم البياني السابقين أن ما نسبته 66.66% من أفراد عينة الدراسة موافقون على أن مراقبة تعمل على تسهيل عملية إتصال البنك مع بيئته الخارجية وكانت إجاباتهم "نعم" وتبريرهم لذلك أن البيئة الخارجية تعني دراسة إحتياجات عديد فئات الزبائن وكذا دراسة وضعية البنك التنافسية في السوق مع باقي البنوك الأخرى من نفس القطاع ونفس المجال من حيث نسبة الفائدة مثلا، وما نسبته 13.33% منهم رافضون لذلك وأجابوا "لا" وتبريرهم لذلك هو عدم تواصل إدارة البنك مع بقية إدارات البنوك الأخرى لمعرفة كافة المستجدات في السوق وجهلها بكل جديد قد يفيدها، بينما 20% منهم محايدون.

الجدول رقم (3-17): مدى إلتزام البنك بإحترام وتطبيق مبادئ الحوكمة الموضوعة من طرف المنظمات الوطنية والدولية

المجموع	محايد	لا	نعم	العبارة	
15	0	1	14	التكرار	يلتزم البنك بتطبيق وإحترام مبادئ الحوكمة البنكية الموضوعة من طرف المنظمات الوطنية والدولية.
100	0	6,66	93,33	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

الشكل رقم (3-19): مدى إلتزام البنك بإحترام وتطبيق مبادئ الحوكمة الموضوعة من طرف المنظمات الوطنية والدولية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

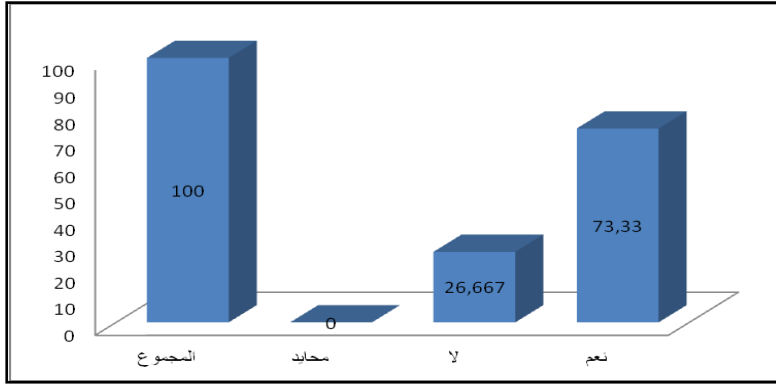
من الجدول والشكل البياني السابقين يتضح أن 93.33% من أفراد عينة الدراسة موافقون على أن البنك يلتزم بتطبيق وإحترام مبادئ الحوكمة البنكية الموضوعة من طرف المنظمات الوطنية والدولية وأجابوا "نعم" لأن البنك يلتزم بتطبيق كافة القوانين والتشريعات الوطنية بالإضافة إلى إلتزامه بتطبيق توجيهات أعلى سلطة نقدية في البلاد والمتمثلة في البنك المركزي، أما 6.66% منهم رافضون لذلك وأجابوا "لا".

الجدول رقم (3-18): مدى تمتع الجهات الرقابية والتنظيمية والتنفيذية للبنك بالسلطة الكافية للقيام بواجباتها

المجموع	محايد	لا	نعم	العبارة	
15	0	4	11	التكرار	تمتع الجهات الرقابية والتنظيمية والتنفيذية للبنك بالسلطة الكافية للقيام بواجباتها على أكمل وجه.
100	0	26,667	73,33	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

الشكل رقم (3-20): مدى تمتع الجهات الرقابية والتنظيمية والتنفيذية للبنك بالسلطة الكافية للقيام بواجباتها



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

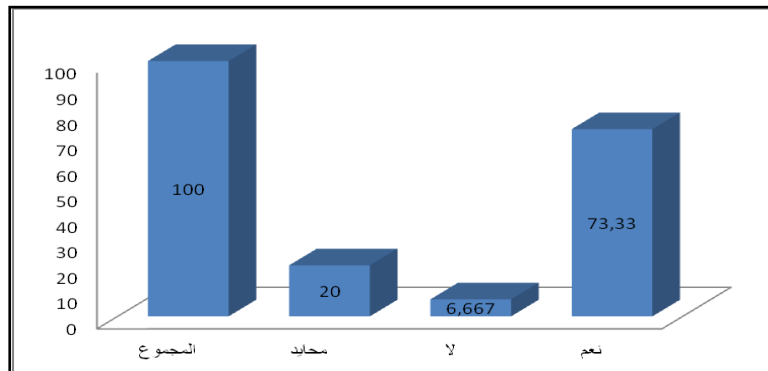
يتضح من الجدول والرسم البياني أعلاه أن 73.33% من أفراد عينة الدراسة موافقون وأجابوا "نعم" على أن الجهات الرقابية والتنظيمية والتنفيذية للبنك تتمتع بالسلطة الكافية للقيام بواجباتها على أكمل وجه حيث يحرص البنك على توفير هامش من المرونة والحرية في أداء المهام، وأن 26.66% منهم كانت إجاباتهم "لا" وهم رافضون لذلك حيث يرون أن عملهم مقيد بتعليمات البنك الأم.

الجدول رقم (3-19): مدى إلتزام البنك بنشر المعلومات الكافية لجميع الأطراف ذات المصلحة

المجموع	محايد	لا	نعم	التكرار	العبرة
15	3	1	11	التكرار	البنك يلتزم بنشر المعلومات الكافية لجميع الأطراف ذات المصلحة.
100	20	6,667	73,33	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

الشكل رقم (3-21): مدى إلتزام البنك بنشر المعلومات الكافية لجميع الأطراف ذات المصلحة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

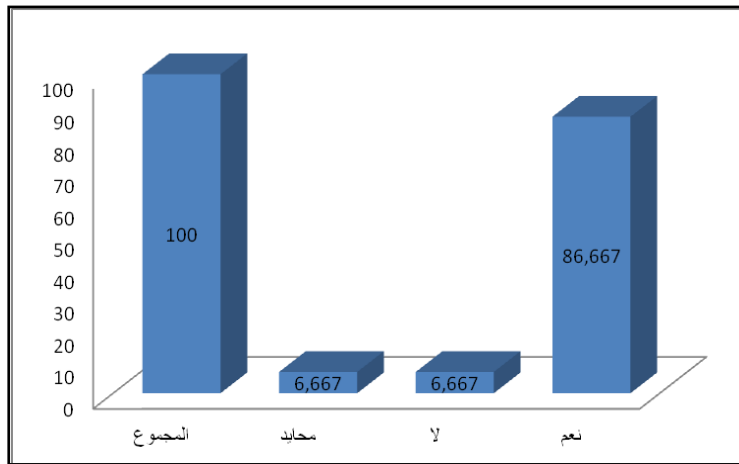
يتضح من الجدول والشكل البياني أن 73.33% من أفراد عينة الدراسة موافقون على أن البنك يلتزم بنشر المعلومات الكافية عن كل نشاط يخصه لجميع الأطراف التي لها علاقة معه وأجابوا "نعم" وتبريرهم لذلك هو الشفافية والالتزام بنشر معلومات صحيحة مما تبينه سمعة البنك الجيدة مع المودعين والمساهمين وأصحاب المصالح بالبنك، و6.66% منهم رافضون لذلك وأجابوا "لا"، بينما 20% منهم محايدون.

الجدول رقم (3-20): دور مجلس الإدارة في وضع الأهداف وتتبع مدى تحقيقها

المجموع	محايد	لا	نعم	العبارة	
15	1	1	13	التكرار	يقوم مجلس الإدارة بوضع الأهداف والإستراتيجيات العامة للبنك وتتبع مدى تحقيق تلك الأهداف.
100	6,667	6,667	86,667	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

الشكل رقم (3-22): دور مجلس الإدارة في وضع الأهداف وتتبع مدى تحقيقها



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL. :

من الجدول والرسم البياني السابقين يتضح أن 86.66% من أفراد عينة الدراسة موافقون على أن مجلس الإدارة يقوم بوضع الأهداف والإستراتيجيات العامة للبنك ويعمل على تتبع مدى تحقيقها وأجابوا "نعم" وتبريرهم لذلك هو إستقلالية مجلس الإدارة والذي يقوم بمساءلة المديرين ومحاسبتهم على أدائهم لتحقيق أهداف ومصالح البنك المسطرة، و6.66% منهم رافضون ذلك وأجابوا "لا"، بينما 6.66% كانوا محايدون.

الجدول رقم (3-21): مدى دراية مجلس إدارة البنك بمبادئ الحوكمة والإلتزام بها خاصة فيما يتعلق بإدارة

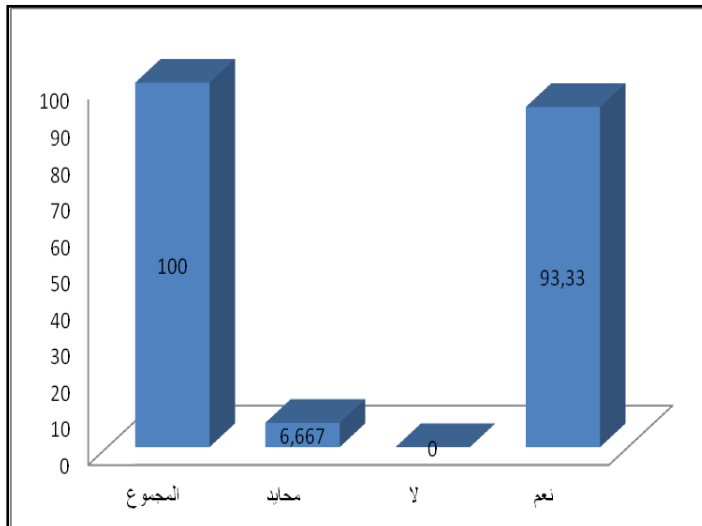
المخاطر

المجموع	محايد	لا	نعم	العبارة	
15	1	0	14	التكرار	مجلس إدارة البنك على دراية كافية بالحوكمة ومبادئها ويعمل على الإلتزام بها خاصة فيما يتعلق بإدارة المخاطر.
100	6,667	0	93,33	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

الشكل رقم (3-23): مدى دراية مجلس إدارة البنك بمبادئ الحوكمة والإلتزام بها خاصة فيما يتعلق بإدارة

المخاطر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

من الجدول والشكل البياني السابقين يتضح أن أغلبية أفراد عينة الدراسة بنسبة 93.33% كانوا موافقين وأجابوا "نعم" على أن مجلس إدارة البنك على دراية كافية بالحوكمة ومبادئها ويعمل على الإلتزام بها خاصة فيما يتعلق بإدارة المخاطر وتبريرهم لذلك أن مجلس الإدارة يتولى مسؤولية وضع الأهداف الإستراتيجية للبنك ومعايير تحمل المخاطر وإطار الحوكمة البنكية ومساهمته الفعالة في تنظيم أعمال البنك، وتحمل مسؤولية إتخاذ تدابير لضمان السلامة المالية للبنك، و6.66% منهم محايدون.

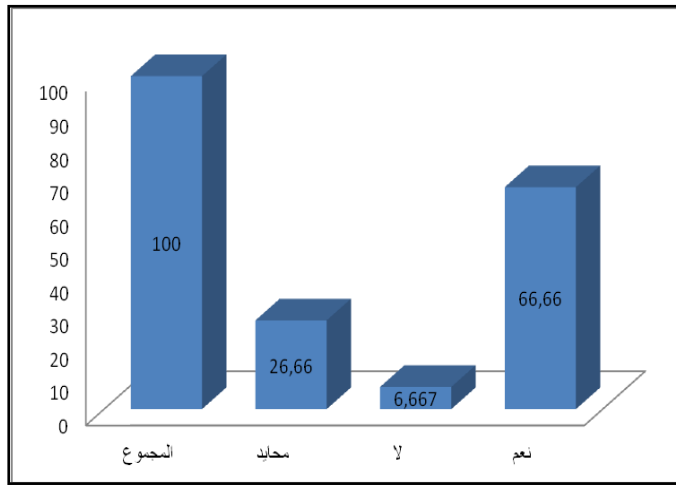
الجدول رقم (3-22): مدى إلتزام البنك بإحترام حقوق المساهمين والعمل على تحقيق مبدأ المساواة في

التعامل معهم

المجموع	محايد	لا	نعم	العبارة	
15	4	1	10	التكرار	يلتزم البنك بإحترام حقوق المساهمين والعمل على تحقيق مبدأ المساواة في التعامل معهم.
100	26,66	6,667	66,66	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

الشكل رقم (3-24): مدى إلتزام البنك بإحترام حقوق المساهمين والعمل على تحقيق مبدأ المساواة في التعامل معهم



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

من الشكل والرسم البياني السابقين يتضح أن 66.66% من أفراد عينة الدراسة موافقون على أن البنك يلتزم بإحترام حقوق المساهمين والعمل على تحقيق مبدأ المساواة في التعامل معهم وكانت إجاباتهم "نعم" وتبريرهم لذلك هو أن البنك يلتزم بالقوانين ولوائح وقواعد الأخلاق المهنية في تعامله مع المساهمين، و6.66% منهم رافضون لذلك وأجابوا "لا"، بينما 26.66% منهم محايدون.

الجدول رقم (3-23): مدى إعتقاد البك على عملية المراجعة السنوية لنشاطاته بالإعتماد على مراجع داخلي

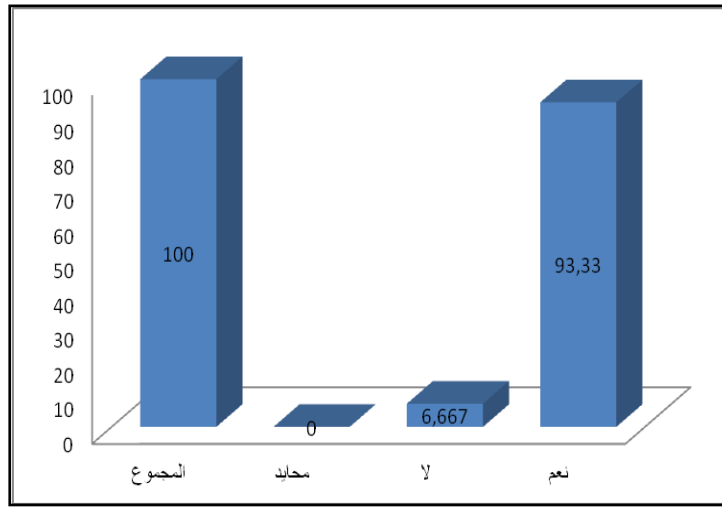
مستقل ومؤهل

المجموع	محايد	لا	نعم	العبارة	
15	0	1	14	التكرار	يعتمد البنك على عملية المراجعة السنوية لنشاطاته وذلك إعتقادا على مراجع داخلي مستقل ومؤهل.
100	0	6,667	93,33	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

الشكل رقم (3-25): مدى إعتمااد البنك على عملية المراجعة السنوية لنشاطاته بالإعتمااد على مراجع داخلي

مستقل ومؤهل



المصدر: من إعدااد الطالبتين بالإعتمااد على برنامج المجدول EXCEL.

يتضح من الجدول والشكل البياني السابقين أن 93.33% من أفراد عينة الدراسة موافقون على أن البنك يعتمد على عملية المراجعة السنوية لنشاطاته وذلك إعتماادا على مراجع داخلي مستقل ومؤهل وأجابوا "نعم" وتبريرهم لذلك هو قيامه بإجراء تقييم دوري لفعالية الرقابة الداخلية وإرتطباطه المباشر مع مجلس الإدارة وإطلاعه على مدى فاعلية وكفاءة الإجراءات والضوابط الرقابية المتبعة، و6.66% منهم رافضون لذلك وأجابوا "لا".

الجدول رقم (3-24): مدى إعتمااد البنك في تقييم أدائه المالي والتشغيلي على مؤشرات تراعي قياس أداء

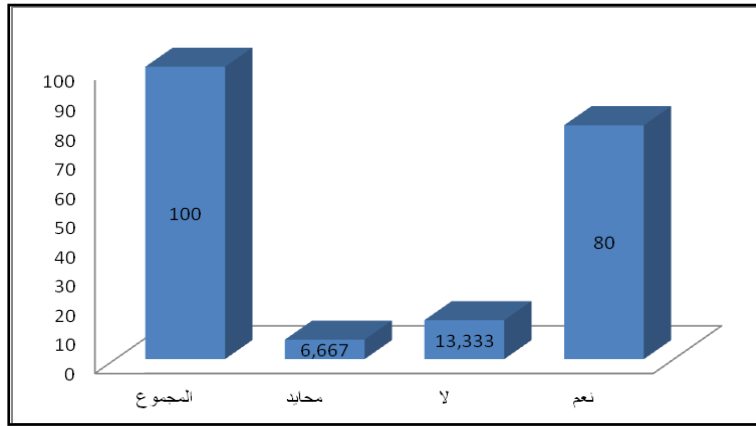
مسيريه أمام المساهمين

المجموع	محايد	لا	نعم	العبارة	
15	1	2	12	التكرار	يعتمد البنك في تقييم أدائه المالي والتشغيلي على مؤشرات تراعي قياس أداء مسيريه أمام المساهمين.
100	6,667	13,333	80	النسبة	

المصدر: من إعدااد الطالبتين بالإعتمااد على برنامج المجدول EXCEL.

الشكل رقم (3-26): مدى إعتقاد البنك في تقييم أدائه المالي والتشغيلي على مؤشرات تراعي قياس أداء مسيريه أمام

المساهمين



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

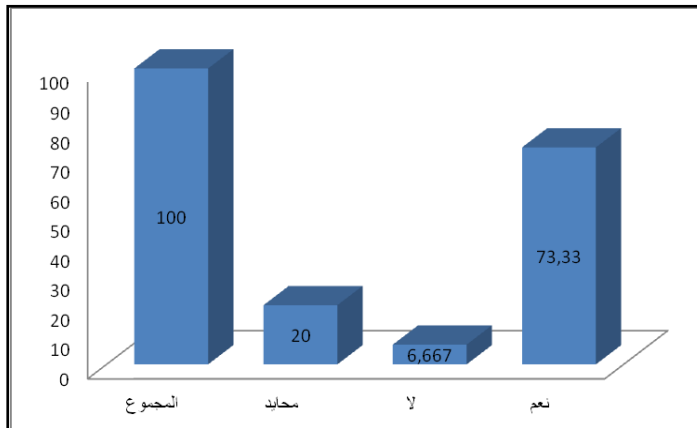
يتضح من الجدول والشكل البياني السابقين أن 80% من أفراد عينة الدراسة موافقون وأجابوا "نعم" على أن البنك يعتمد في تقييم أدائه المالي والتشغيلي على مؤشرات تراعي قياس أداء مسيريه أمام المساهمين، و13.33% منهم كانت إجاباتهم "لا" وهم رافضون لذلك، بينما 6.66% منهم محايدون.

الجدول رقم (3-25): مدى أحقية أصحاب المصالح في الإستفسار والإعراب عن الأعمال التي تمارس داخل البنك

المجموع	محايد	لا	نعم	العبارة	
15	3	1	11	التكرار	يحق لأصحاب المصالح الإستفسار أو الإعراب عن الأعمال التي تمارس داخل البنك.
100	20	6.667	73.33	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

الشكل رقم (3-27): مدى أحقية أصحاب المصالح في الإستفسار والإعراب عن الأعمال التي تمارس داخل البنك



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج المجدول EXCEL.

يتضح من الجدول والرسم البياني السابقين أن نسبة 73.33% من أفراد عينة الدراسة موافقون على أنه يحق لأصحاب المصالح الإستفسار أو الإعراب عن الأعمال التي تمارس داخل البنك وأجابوا "نعم"، و6.66% منهم رافضون لذلك وأجابوا "لا"، بينما 20% منهم محايدون.

الجدول رقم (3-26): دور البنك في توعية المسيرين والعاملين بقواعد الحوكمة البنكية مع وضع لوائح وقواعد

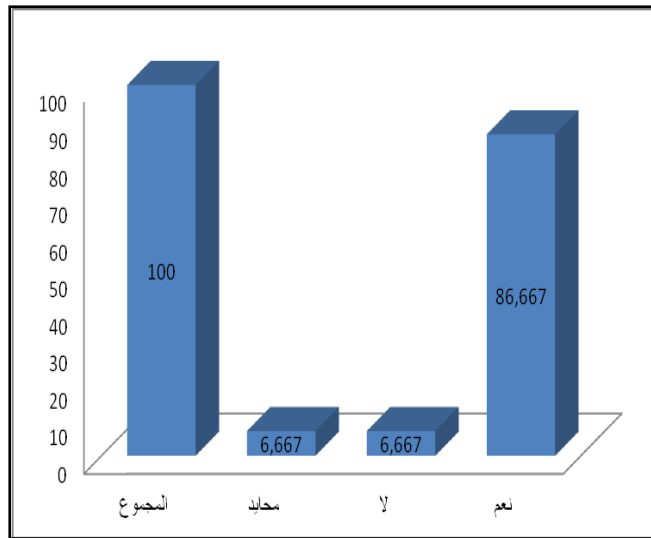
الأخلاق المهنية

المجموع	محايد	لا	نعم	العبارة	
15	1	1	13	التكرار	يقوم البنك بتوعية المسيرين والعاملين بقواعد الحوكمة المصرفية ووضع لوائح وقواعد الأخلاق المهنية.
100	6,667	6,667	86,667	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج الجدول EXCEL.

الشكل رقم (3-28): دور البنك في توعية المسيرين والعاملين بقواعد الحوكمة البنكية مع وضع لوائح وقواعد

الأخلاق المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج الجدول EXCEL.

من الجدول والشكل البياني السابقين يتضح أن 86.66% من أفراد عينة الدراسة موافقون على أن البنك يقوم بتوعية المسيرين والعاملين بقواعد الحوكمة البنكية ووضع لوائح الأخلاق المهنية وأجابوا "نعم" وتبريرهم لذلك هو إلتزام البنك بالعديد من لوائح وأنظمة الحوكمة التي ضمت في مبادئها وقواعدها الإلزامية وغير الإلزامية مجموعة من المبادئ الأخلاقية وقواعد السلوك التي يجب الإلتزام بها من قبل أعضاء الإدارة العليا، وقيامه بالتوعية بمفهوم السلوك المهني والحث على تبنيه وتطويره، و6.66% منهم رافضون لذلك وأجابوا "لا"، بينما 6.66% محايدون.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تحليل النتائج التي تم التوصل إليها من إجابات العينة محل الدراسة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة الطارف-، توصلت هذه الدراسة إلى أن معظم أفراد العينة المبحوثة يرون أن مراقبة التسيير تحظى بمكانة هامة ضمن الآليات الداخلية للحوكمة البنكية، ويظهر ذلك في علاقتها بمجلس الإدارة والإدارة العليا، بالإضافة إلى دورها كنظام للمعلومات وأيضاً في عملية الإنصال، وأثبتت الدراسة الميدانية أيضاً أن البنك محل الدراسة ملتزم بشكل مقبول بتطبيق الحوكمة البنكية ومبادئها.

خاتمة

سعت العديد من الدول إلى تبني مفهوم الحوكمة وتبني مبادئها في قطاع الأعمال بصفة عامة والقطاع البنكي بصفة خاصة ذلك لأن هذا الأخير أساس أي نظام إقتصادي وشرطه.

تزايد الإهتمام بالحوكمة في الفترة التي عقبها الأزمات المالية الدولية والتي هزت العديد من إقتصاديات الدول، وبعد القيام بدراسات الهيئات الدولية والوقوف على حقيقة الأزمات ومسبباتها تم التوصل إلى نتيجة مفادها إفتقار تلك الإقتصاديات إلى أنظمة حقيقية تتوافق ومبادئ الإدارة المعاصرة التي تتطلب الشفافية في التعامل وإحترام حقوق الآخرين وإحساس المسؤولين والمدبرين بمسؤولياتهم إتجاه البنوك ومختلف الأطراف ذوي المصالح.

ومن أجل التطبيق الفعلي لمفهوم الحوكمة على أرض الواقع تعد مراقبة التسيير من أهم الآليات الداخلية لنظام الحوكمة البنكية تعمل على توصيل المعلومات الضرورية التي تمكن مجلس الإدارة والإدارة العليا من تتبع أداء البنك، إتخاذ القرارات المناسبة وتوجيه السياسة المالية، إضافة الى كونها نظام شامل يسمح بجمع وترتيب المعلومات وترجمتها قصد فهم وتبيين نجاعة كل نشاط أو وظيفة في البنك، كما يبرز دور مراقبة التسيير في عملية الإتصال من خلال تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنك وتعزيز مختلف أشكال التواصل فيه بهدف تحقيق أهداف المصلحة العامة وزيادة التنسيق بين الأفراد و البنك ككل.

وقد تناولت هذه الدراسة دور مراقبة التسيير في دعم تجسيد الحوكمة البنكية، وعليه فقد تم تقديم الدراسة وتأطيرها النظري لكل من المتغيرين: المتغير المستقل المتمثل في مراقبة التسيير، والمتغير التابع المتمثل في الحوكمة البنكية، وقد تمت محاولة إبراز وتحديد الدور الذي تلعبه مراقبة التسيير في دعم تجسيد الحوكمة البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الطارف.

ومن خلال هذه الدراسة الميدانية تم الوقوف على المحاور والأبعاد التي تبرز دور مراقبة التسيير في دعم تجسيد الحوكمة البنكية، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

أولاً: نتائج الدراسة

من خلال هذه الدراسة تم الإجابة على التساؤل الرئيسي والمتعلق بدور مراقبة التسيير في دعم تجسيد الحوكمة في البنك محل الدراسة، ويمكن تقسيم أهم النتائج التي تم الخروج بها من هذه الدراسة إلى قسمين:

1- النتائج المستمدة من الجزء النظري:

- بتعلق مفهوم الحوكمة البنكية بالطريقة التي يتم بها مراقبة سير العمل في البنك من قبل مجلس الإدارة وكيفية حماية حقوق أصحاب المصلحة.
- تعتبر الحوكمة نظام متكامل يشمل الإجراءات والآليات الخاصة بالتسيير والرقابة، والتي تعمل على تحقيق مصالح جميع الأطراف ذات الصلة بالبنك.

- نجاح الحوكمة في البنوك يتطلب تطبيق قواعدها، وهذا يعتمد على آليات الرقابة أي مراقبة التسيير، وعلى رقابة البنك المركزي وإدارة البنك المعني.
- أصبح تطبيق الحوكمة في البنوك ضرورة حتمية حتى تستطيع منافسة باقي البنوك وتحافظ على إستمراريتها ومكانتها.
- لا يوجد هناك إختلاف فيما يخص تطبيق الحوكمة في البنوك أو في الشركات وهذا دليل على أن قواعد الحوكمة صالحة للتطبيق في كل مؤسسة مهما كان نوعها وهي ليست مخصصة لنوع واحد فقط.
- مراقبة التسيير عملية أو مسار يتأكد من خلاله المسيرين من أنه تم الحصول على الموارد وإستغلالها بفعالية وفاعلية لتحقيق الأهداف المسطرة للبنك.
- يقوم مراقب التسيير بالمساعدة في إتخاذ القرارات وذلك بإنتاج المعلومات من خلال قيامه بعدة أنشطة، ورفع التقارير لكل من المدير العام والمدير المالي.
- هناك علاقة بين أدوات مراقبة التسيير والحوكمة، فالمراقب يستخدم مختلف هذه الأدوات في الحصول على التقارير للقيام بعملية الرقابة وبالتالي فهي تساهم في عملية تجسيد الحوكمة في البنوك.

2- النتائج المستمدة من الجزء التطبيقي:

توصلنا من خلال الدراسة التطبيقية إلى أن:

- وجود أثر لدور مراقبة التسيير في دعم أعمال مجلس الإدارة والإدارة العليا من خلال دورها في توصيل المعلومات إلى مجلس الإدارة ومساعدته في إتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنك، وفي الجهة الأخرى تبسيط الإجراءات التي يقدمها مجلس الإدارة إلى المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي للبنك، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الجزئية الأولى.
- وجود أثر لدور مراقبة التسيير كنظام للمعلومات في تجسيد الحوكمة البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الطارف، حيث أن مراقبة التسيير تعمل على جمع البيانات والمعلومات عن مختلف عمليات وأنشطة البنك ومن ثم معالجتها وتقديمها للإدارة العليا في شكل تقارير دورية مختصرة وواضحة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الجزئية الثانية.
- وجود أثر لدور مراقبة التسيير في عملية الإتصال في تجسيد الحوكمة البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الطارف، حيث أن مراقبة التسيير تساهم في تسهيل عملية الإتصال الداخلي والخارجي، يتمثل دورها في الإتصال الخارجي في تسهيل جمع المعلومات وإتصال البنك ببيئته الخارجية، أما دورها في الإتصال الداخلي يبرز من خلال تسهيل عملية الإتصال العمودي بين الإدارة العليا والمستويات

التشغيلية الدنيا، وكذلك من خلال الإتصال الأفقي الذي يعمل على تسهيل التواصل بين مختلف الوظائف في نفس المستوى الهرمي داخل البنك، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الجزئية الثالثة.

- وجود أثر لمراقبة التسيير في تجسيد تجسيد الحوكمة البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الطارف، حيث تعتبر مراقبة التسيير نظام شامل يسمح بجمع و ترتيب المعلومات وترجمتها والعمل على توصيلها إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا والتي تمكنه من تتبع أداء البنك، توجيه السياسة المالية وإتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، كما يبرز دور مراقبة التسيير في تحقيق أهداف وإستراتيجيات البنك وتعزيز مختلف أشكال التواصل فيه وتحقيق المصلحة العامة وزيادة التنسيق بين الأفراد و البنك ككل، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية.

ثانيا: الإقتراحات والتوصيات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة إرتأينا أن نقدم بعض الإقتراحات والتوصيات:

- ضرورة صياغة أدوات مراقبة التسيير في البنك حسب متطلبات كل قسم، وأهداف كل مسير لتجسيد الحوكمة البنكية أكثر.
- تكوين موظفين ومسيرين في مجالات التسيير الحديثة وتحسيسهم بالدور الذي تلعبه مراقبة التسيير في تجسيد الحوكمة البنكية وبالتالي تحسين أداء البنك.
- ربط مصلحة مراقبة التسيير مباشرة بالإدارة والإدارة العليا من أجل إكسابها سلطة عالية تسمح لها بالحصول على المعلومات الضرورية والكافية.
- إعطاء إستقلالية تامة لوظيفة مراقبة التسيير في الهيكل التنظيمي وأن تكون تابعة لمجلس الإدارة مباشرة مع الحفاظ على التنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى.
- ينبغي أن يرتقي دور الرقابة إلى توجيه العمليات نحو النجاح من خلال فحص وتقييم مختلف أنشطة البنك، وتوفير المعلومات للإدارة بكل مستوياتها لمساعدتها في تنفيذ هذه الإستراتيجيات بشكل صحيح.
- على البنوك الجزائرية توعية الموظفين بمفهوم الحوكمة وذلك بعقد مؤتمرات وندوات حول الموضوع.
- بذل مختلف الجهود لتطبيق مبادئ وآليات الحوكمة في البنوك والعمل على تقنينها.

ثالثا: آفاق الدراسة:

بعد طرح الدراسة يمكن إقتراح بعض المواضيع التي قد تكون دراسات مستقبلية حول موضوع الحوكمة ومراقبة التسيير:

- مدى مساهمة الحوكمة في تسيير ضبط السيولة في البنوك.
- واقع الحوكمة المصرفية في البنوك الإسلامية.
- دور مراقبة التسيير في تجسيد الحوكمة البنكية: دراسة مقارنة بين البنوك العمومية والبنوك الخاصة بالجزائر.
- آليات الرقابة الداخلية في تفعيل التسيير والرقابة في البنوك.

A graphic of a scroll with a black outline and a grey shadow. The scroll is unrolled in the center, with the top and bottom edges curled up. The text is written in a black, elegant Arabic calligraphic font.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. أحمد محمد المصري، "الإدارة الحديثة الإتصالات، المعلومات، القرارات"، دط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2008.
2. خليل عواد أبو حشيش، "المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
3. سيد هوارى، "مدخل إلى الإدارة المالية"، مكتبة عين شمس، مصر، 1999.
4. صبري أحمد شلبي، "مبادئ الحوكمة و تطبيقاتها في دول مختارة الدنمارك ولبنان"، الطبعة الأولى، الدار العربية للموسوعات، لبنان، بيروت، 2014.
5. صنفى عبد الغفار، "الإدارة المالية مدخل إتخاذ القرارات"، الطبعة الأولى، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007.
6. عبد الحلیم كواجة وآخرون، "الإدارة والتحليل المالي"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
7. عبد الرحيم درويش، "مقدمة إلى علم الإتصال"، دط، مكتبة نانسي دمياط، مصر، 2006.
8. عيسى جرادى، "محاسبة التكاليف"، دار الشهاب، الجزائر، 1999.
9. غضبان حسام الدين، "محاضرات في نظرية الحوكمة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2015.
10. محسن أحمد الخضيرى، "حوكمة الشركات"، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2005.
11. محمد بوتين، "المحاسبة العامة في المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
12. محمد رفعت عبد الوهاب، "الإدارة العامة"، دار الجامعة الجديدة، دط، الزرطية، مصر، 2008.
13. نادبة فوضيل، "شركات الأموال في القانون الجزائري"، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر.
14. ناصر دادى عدون، "إقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية، الجزائر، 2004.

15. ناصر دادي عدون، "تقنيات مراقبة التسيير"، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر، 2000.
16. هوارى معراج، مصطفى الباهي، "مدخل إلى مراقبة التسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
17. وليد ناجي الحبالي، "المدخل في المحاسبة الإدارية"، الأكاديمية العربية المفتوحة في الداخاركة، مي للطباعة.

الكتب باللغة الأجنبية:

1. A.Chemakhem, "la Dynamique du contrôle de gestion", Dunod, Paris, France, 1976, P16.
2. Ecohen, "dictionnaire de gestion", casbah editions, 1998.
3. Michel Rouch, "le contrôle de gestion bancaire et financière", 4eme edition, Paris, France, 2002.
4. Nacer Eddine Saadi, "le contrôle de gestion strategique", Edition Harmattan, Paris, France, 2009.
5. P.Lbescos et alli, " contrôle de gestion et management ", 4eme edition, paris, France.
6. Sabine SEPARI, Guy Solle, Et autre, " Le contrôle de gestion : Manuel et application", Dunod, Paris, France, 2007, p09.

ثانيا: المجلات والدوريات العلمية

1. بدي فاطمة الزهراء، "دور مجلس الإدارة في حوكمة شركات المساهمة"، المجلة المتوسطة للقانون والإقتصاد، ط4، عدد 2، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تلمسان، الجزائر، ص 60.
2. بلقاسم بن روان، "إستراتيجية الإتصال الخارجي للمؤسسة الإقتصادية"، المجلة الجزائرية للإتصال، جامعة الجزائر، الجزائر، العدد 3، 1996، بتصرف.
3. جبار عبد الرازق، "الإلتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي"، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة الشلف، 2009.
4. حكيم بن جروة، عبلة محررش، "الحوكمة في المؤسسات المصرفية، محدداتها، معاييرها وتطبيقاتها مع الإشارة لحالة الجزائر"، مقال علمي، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر.

5. شريفة بوعبيدة، " دعائم الحوكمة وفعاليتها في تحسين الأداء المصرفي"، مجلة الإمتياز لبحوث الإقتصاد والإدارة، العدد 03، المجلد 02، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيبي علي البليلة 02، الجزائر، 2018.
6. القشي ظاهر، الخطيب حازم، "الحاكمية المؤسسية وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الأسواق المالية"، مجلة أريد للبحوث العلمية، مجلد رقم 10، العدد 01، 2007.
7. محمد خليل والحמיד أحمد، دراسة إقتصادية بعنوان "مراقبة التسيير في المؤسسة"، من إشراف الدكتور موسى سليم، شبكة الأبحاث والدراسات الإقتصادية، القاهرة، 2007.
8. موفق أحمد السيدية، سجي فتحي محمد، "الحوكمة والعقلانية المصرفية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 4، العدد 10، العراق، 2008.
9. نوفل سمايلي، فضيلة بوطورة، "بنك الجزائر وإرساء قواعد الحوكمة المصرفية"، دراسة تقييمية تحليلية للفترة (2002-2003)، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد 15، المجلد 02، جامعة خميس مليانة، الجزائر.

ثالثا: الأطروحات والمذكرات الأكاديمية

1. إبراهيم إسحاق سمان، "دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة"، دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العامة في فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
2. أحمد بو نقيب، "دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة"، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، قسم العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006.
3. إلهام مقدم وهناء طراد، "أثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفق مقررات لجنة بازل"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تمويل مصرفي، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2015-2016.

4. أمال الريحاني، "تعزيز الحوكمة في المصارف الجزائرية واقع وآفاق"، المؤتمر الدولي الثامن دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، 19-20 نوفمبر 2013.
5. بريس عبد القادر، "التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية في البنوك"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005-2006.
6. بزاز خديجة، "دور مراقبة التسيير في التقليل من المخاطر البنكية"، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2014-2015.
7. بوعطيط جلال الدين، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009.
8. تر نبيل، دريين مروة، "إبراز دور مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2015-2016.
9. جالوت ليلي، "أثر مراقبة التسيير على مستوى أداء المؤسسة -دراسة حالة-"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2016-2017.
10. جلاب محمد، "حوصلة الشركات للمنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2010.
11. حبار عبد الرزاق، "الإلتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2008-2009.
12. حمايدي إيمان، "دور القروض البنكية للتنمية الفلاحية في الجزائر دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بن مهدي"، مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة

الماستر، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إقتصاد نقدي وبنكي، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، الجزائر، 2017-2018.

13. حنوف عبد الرحمان، "الحوكمة المؤسسية في المصارف الجزائرية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011-2012.

14. حورية حمي، "آليات رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية وفعاليتها - حالة الجزائر -"، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص بنوك وتأمينات، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005-2006.

15. خنتوش حنان، "دور الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر وتحقيق فعالية الأداء للبنوك التجارية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص مالية وبنوك، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015-2016.

16. دحمون هلال، "المحاسبة التحليلية: نظام معلومات التسيير ومساعد على إتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2005.

17. زيدي بوعملة، "فعالية التسيير في المؤسسة الإقتصادية"، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، قسم العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2000، بتصرف.

18. صفاء لشهب، "نظام مراقبة التسيير وعلاقته بإتخاذ القرار"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005-2006.

19. طويل رشيد، "تسيير وتحليل الأموال العمومية -دراسة حالة-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، تلمسان، الجزائر، ب س.

20. عبد الرحمان هباج، "أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي"، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر، كلية العلوم الإقتصادية، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012.

21. عبيدي نبيل، مسعودي ياسر، "دور التدقيق البنكي في إرساء مبادئ الحوكمة البنكية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة العقيد أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2016-2017.
22. عثمان ميرة، "أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال مع الإشارة إلى حالة الجزائر"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص مالية بنوك وتأمين، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012.
23. قرقاد عادل، "أثر مراقبة التسيير في تفعيل حوكمة المؤسسات"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021.
24. كنزة عباس، "متطلبات إرساء الحوكمة في القطاع البنكي الجزائري"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص مالية وبنوك، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2016-2017.
25. مارس هناء، "أثر الاتصال التنظيمي على دافعية الإنجاز لدى العمال"، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008.
26. محمد إلفي، "أساليب تدنية مخاطر التعثر المصرفي بالدول النامية مع دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2014.
27. محمد ماضي، "إدارة شركة المساهمة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2015-2016.
28. مريم عمارة، "مقاربة رقابية للتدقيق الداخلي مع مراقبة التسيير في ظل إرساء آليات حوكمة الشركات"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017-2018.
29. نوال مرابطي، "أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير"، مذكرة ماجستير، فرع التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005-2006.

1. Hamadouche malika, "contrôle de gestion d'une entreprise publique économique", mémoire magister, Alger, 2000.

رابعا: المؤتمرات والملتقيات العلمية

1. بن عزوز بن علي، جبار عبد الرزاق، "الحكومة و المؤسسات المصرفية"، دراسة حالة الجزائر، ملتقى علمي دولي حول: مدخل الوقاية من الأزمات المالية والمصرفية، جامعة سطيف، يوم 20-21 أكتوبر، 2009، الجزائر.
2. حسين مصطفى الهلالي، "من أجل إستراتيجيات وطنية للحكومة من منظور إدارة الدولة والمجتمع والحكم الرشيد"، بحوث وأوراق عمل مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007.
3. ديدو محمد وآخرون، "مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الإبداع"، ورقة بحثية مقدمة ضمن ملتقى وطني بعنوان "دور أدوات مراقبة التسيير في ترسيخ الحوكمة في المؤسسات الإقتصادية، بتاريخ: 2017/04/25، جامعة علي لوني، البلدية 2، الجزائر.
4. عدائكة أسماء، مداس حبيبة، "الملتقى الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة"، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013.

خامسا: مواقع الإنترنت الرسمية

1. قورين حاج قويدر، "نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الإقتصادية ودوره في تحسين الأداء"، أطلع عليه يوم 2021/04/25، على الساعة 10:25، على الموقع الإلكتروني www.docudesk.com.
2. المعهد المصري المصري، "نظام الحوكمة في البنوك"، مفاهيم مالية، العدد السادس، ص04، مصر، متوفر على الموقع الإلكتروني: www.ebi.gov.eg
3. مقال "بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، أطلع عليه بتاريخ: 2021-04-26، على الساعة 02 سا و30 د، على الموقع الإلكتروني التالي: www.badrbanque.dz

4. مقال إطلع عليه بتاريخ 26-04-2021، على الساعة 21 سا و58 د، على الموقع الإلكتروني

التالي: www.socpa.org.Sa/Au/Au11/au1102.htm

سادسا: المحاضرات

1. "ماهية الإنصال في المؤسسة"، محاضرة بجامعة فرحات عباس، سطيف، تخصص إتصال مؤسساتي، الجزائر، 2021.

2. بن واضح هاشمي، لعذور صورية، "القرارات التسويقية المتعلقة بالمزيج التسويقي المطبق ببنك الفلاحة والتنمية الريفية"، محاضرة مطبوعة مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية، 2021.

سابعا: المراسيم والتشريعات

1. مرسوم رقم 82-106 بتاريخ 13 مارس 1982.

ثامنا: المعاهدات والإتفاقيات

1. توصيات اللجنة العربية للرقابة المصرفية، "قضايا ومواضيع في الرقابة المصرفية"، صندوق النقد العربي، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة.

2. ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة الشاذلي بن جديد
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
تخصص: إقتصاد نقدي وبنكي

إستبيان

في إطار التحضير لمذكرة التخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص إقتصاد نقدي وبنكي بجامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-، تم إعداد بحث تحت عنوان: "دور مراقبة التسيير في دعم تجسيد الحوكمة في البنوك" يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الإستبيان بهدف الحصول على آراءكم حول ما تضمنه من تساؤلات. وأحيطكم علما أن هذا الإستبيان يعتبر جزءا من البحث لذا نرجو منكم المساعدة لإتمامه في أحسن شكل، علما أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
وشكرا لتعاونكم.

تحت إشراف الدكتور:

قرقاد عادل

kerkad@gamil.com

من إعداد الطالبتين:

kilani2019mouna@gmail.com كيلاني منى

maissaroumaissa468@gmail.com خروف حدي

2021-2020

المحور الأول: معلومات حول عينة الدراسة

إرشادات الإجابة: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

	ذكر	الجنس
	أنثى	
	تقني سامي	المؤهل العلمي
	ليسانس	
	ماستر	
	ماجستير	
	دكتوراه	
	أخرى.....	
	أقل من 5 سنوات	
	من 5 سنوات إلى أقل من 10	
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
	أكثر من 15 سنة	
	المدير	الوظيفة
	مكلف بالزبائن	
	مكلف بالدراسات	
	مدقق حسابات	
	مكلف بالمنازعات	
	موظف شبك	
	أخرى.....	

المحور الثاني: مكانة مراقبة التسيير ضمن الآليات الداخلية للحوكمة البنكية

الرقم	العبارات	نعم	لا	محايد
مكانة مراقبة التسيير وعلاقتها بمجلس الإدارة والإدارة العليا				
01	التموقع الفعال لمراقبة التسيير داخل البنك يساهم في عملية الربط والاتصال بالإدارة العليا.			
02	تعتمد الإدارة العليا للبنك على مراقبة التسيير في وضع وتوجيه الإستراتيجيات الخاصة بنشاطاته.			
03	تقوم مراقبة التسيير برفع كل تقاريرها للإدارة العليا للبنك في الوقت المناسب.			
04	تعتبر مراقبة التسيير من أهم الأدوات التي تعتمد عليها الإدارة العليا لتوجيه عملياتها ونشاطاتها.			

مراقبة التسيير كنظام للمعلومات				
الرقم	العبارات	نعم	لا	محايد
في مؤسستنا دائما ما نجد أن مراقبة التسيير شديدة الحرص على:				
05	التفصيل في تقاريرها المحاسبية والمالية مع الإلتزام بنشر كافة المعلومات لكل الأنشطة والعمليات.			
06	متابعة كل التقارير التي تخص أداء العاملين.			
07	الإعتماد على نظام فعال يعمل على نقل البيانات والمعلومات لكافة المستخدمين ومتخذي القرارات.			
08	الثقة والسرية في إستلام وتسليم المعلومات.			
09	وضع بدائل إستراتيجية وآليات مناسبة لإدارة كافة الأحداث المستقبلية.			
دور مراقبة التسيير في عملية الاتصال				

			في مؤسستنا دائما ما نجد أن مراقبة التسيير مهمة ب:
10			تحقيق عملية إتصال فعالة بين مختلف الوظائف والمصالح داخل البنك.
11			إيصال المعلومات بشكل واضح وصحيح لكافة الأطراف.
12			تسهيل عملية إتصال البنك مع بيئته الخارجية.

المحور الثالث: مدى الإلتزام بتطبيق الحوكمة داخل البنك

الرقم	الفقرات	نعم	لا	محايد
13	يلتزم البنك بتطبيق وإحترام مبادئ الحوكمة البنكية الموضوعة من طرف المنظمات الوطنية والدولية.			
14	تتمتع الجهات الرقابية والتنظيمية والتنفيذية للبنك بالسلطة الكافية للقيام بواجباتها على أكمل وجه.			
15	البنك يلتزم بنشر المعلومات الكافية لجميع الأطراف ذات المصلحة.			
16	يقوم مجلس الإدارة بوضع الأهداف والإستراتيجيات العامة للبنك وتتبع مدى تحقيق تلك الأهداف.			
17	مجلس إدارة البنك على دراية كافية بالحوكمة ومبادئها ويعمل على الإلتزام بها خاصة فيما يتعلق بإدارة المخاطر.			
18	يلتزم البنك بإحترام حقوق المساهمين والعمل على تحقيق مبدأ المساواة في التعامل معهم.			
19	يعتمد البنك على عملية المراجعة السنوية لنشاطاته وذلك إعتقادا على مراجع داخلي مستقل ومؤهل.			
20	يعتمد البنك في تقييم أدائه المالي والتشغيلي على مؤشرات تراعي قياس أداء مسيريه أمام المساهمين.			
21	يحق لأصحاب المصالح الإستفسار أو الإعراب عن الأعمال التي تمارس داخل البنك.			
22	يقوم البنك بتوعية المسيرين والعاملين بقواعد الحوكمة المصرفية ووضع لوائح وقواعد الأخلاق المهنية.			