جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة علوم التسيير تخصص إدارة مالية

موضوع المذكرة:

دور مراقبة التسيير في التقليل من المخاطر البنكية

"دراسة حالة بنك الخليج الجزائر"

– وكالة قالمة –

من إعداد الطالبتين:

- مهداوي أسماء

تحت إشراف الأستاذة:

- بن صالح كريمة

السنة الجامعية: 2020–2021

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

كن عالما...فإن لم تستطع كن متعلما، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم

أول من يشكر ويحمد أناء الليل وأطراف النهار هو العلي القهار، الأول والآخر والظاهر والباطن، الذي أغرقنا بنعمه التي لا تحصى ورزقه الذي لا يفنى، وأنار دروبنا فله جزيل الشكر والثناء إذ أرسل فينا عبده ورسوله محمد بن عبد الله عليه أزكى الصلوات وأطهر التسليم، فعلمنا ما لم نعلم وحثنا على طلب العلم أينما وجد.

الحمد لله الذي ألهمنا الصبر على المشاق الذي واجهتنا لإنجاز هذا العمل المتواضع.

والشكر موصول لكل معلم أفادنا بعلمه من أولى المراحل حتى هذه اللحظة.

كما أرفع كلمة شكر إلى الدكتورة المشرفة "بن صالح كريمة" التي ساعدتني على انجاز بحثي وما قدمته لي من جهد ونصح ومعرفة. وأتقدم بجزيل الشكر لكل من أسهم في تقديم يد العون لإنجاز بحثي، وأخص بالذكر أساتذتنا الكرام الذين أشرفوا على تكوين الدفعة والأساتذة القائمين على عمادة وإدارة الكلية.

إلى كل من كان عون وزرع التفاؤل وقدم لي المساعدات والمعلومات، وأخص منهم مدير بنك الخليج الجزائر –وكالة قالمة "علاقي الطاهر" وتشجيعه ومساعداته في انجاز بحثي.

إهداء

بسم الله الرحمان الرحيم

﴿ وأخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا ﴾

صدق الله العظيم

أهدي تخرجي وأرفع قبعتي إلى جنة الله في الأرض،

إلى من أرضعتني الحب والحنان، مصدر فرحي

إلى من بنورها اهتديت وببصرها اقتديت،

ولحقها ما وفيت، إلى من يشتهي اللسان نطقها

وترفرف العين من وحشتها وأرادتني أن أحقق

حلمي وشاء الله أن يأتي هذا اليوم. أهدي هذا

العمل والإنجاز إلى ...أمي...

إلى الجسر الصاعد بي إلى الجنة إلى مثلي

الأعلى إلى درعي الذي احتميت به، وفي الحياة

اقتديت به، إلى من احترقت شموعه ليضيء لنا

درب النجاح، ركيزة عمري وصدر كبريائي

وكرامتي...أبي...أطال الله في عمره.

إلى من يذكرهم القلب قبل أن يكتب القلم

قاسموني حلو الحياة ومرها تحت سقف واحد

إخوتي ...هاجر...و...محمد علي...

إلى مسك بيتنا وعطره جدي...صالح...أطال الله

عمره

وإلى جدتي ...فطيمة...رحمها الله

وجدتي...حدة...بارك الله في عمرها

إلى من هم أحب إلى قلبي وشموع

عائلتي...لبنى، محمد، نوار...

إلى أغلى الصديقات...جيهان...وأغلى

صديق...إسلام...

ولا أنسى شهاب وأشرف وكل من لم يذكرهم اللسان وحفظهم القلب، إلى كتكوتة العائلة وحبيبتي الصغيرة...مريم...

وفي الأخير إلى كل من عرفني بهم القدر الأصدقاء القدامى وأصدقاء الدراسة، وإلى كل من شاركني فرحي وحزني والعائلة الكريمة وكل رفقاء دربي طيلة مشواري الدراسي.

الفهرس المحتويات

الفهرس	الصفحة
شكر وعرفان	
الاهداء	
الفهرس العام	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
المقدمة	**ا-ج**
الفصل الأول: الإطار النظري	
تمهيد	**05**
المبحث الأول: مراقبة التسيير، مفهومها أهدافها ودورها	**06**
المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول مراقبة التسيير	**06**
المطلب الثاني: دور و مهام مراقبة التسيير	**11**
المطلب الثالث: أهداف مراقبة التسيير	**13**
المبحث الثاني: أدوات مراقبة التسيير	**14**
المطلب الأول: أدوات التخطيط	**14**
المطلب الثاني: أدوات المتابعة	**18**
المطلب الثالث: أدوات التحليل	**22**
خلاصة الفصل	**33**
الفصل الثاني: المخاطر البنكية و ادارتها	
تمهيد	**35**
المبحث الاول: الاطار المفاهيمي للبنوك و القروض	**36**
المطلب الاول: مفاهيم عامة حول البنوك	**36**
المطلب الثاني: عموميات حول القروض المصرفية	**39**
المبحث الثاني: المخاطر البنكية وإجراءات الحد منها	**42**
المطلب الاول : نشاة المخاطر البنكية و مفهومها	**42**
المطلب الثاني: انواع المخاطر البنكية و مصادرها	**45**
المطلب الثالث: إجراءات الحد من خطر القروض المصرفية	**50**
المبحث الثالث: مفهوم ونماذج إدارة المخاطر البنكية	**50**
المطلب الاول: مفهوم ادارة المخاطر البنكية	**50**
المطلب الثاني: مبادئ وآليات إدارة المخاطر البنكية	**54**
المطلب الثالث: نماذج ادراة المخاطر البنكية	**57**
خلاصة الفصل	**68**
الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الخليج الجزائري –وكالة قالمة-	
تمهيد	**70**
المبحث الاول: عرض عام لبنك الخليج الجزائر	**71**
المطلب الاول: نشاة بنك الخلج الجزائر	**71**
المطلب الثاني:التعريف بالوكالة و خصائصها	**74**

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر –وكالة قالمة	**78**
المبحث الثاني: المخاطر التي يتعرض لها البنك وطرق مواجهتها	**78**
المطلب الأول: القروض و مخاطرها	**78**
المطلب الثاني: المخاطر التشغيلية في بنك الخليج الجزائر –وكالة قالمة	**80**
المطلب الثالث: مخاطر السيولة داخل AGB–وكالة قالمة	**81**
المبحث الثالث: واقع مراقبة التسيير في بنك الخليج الجزائر ودورها في تقليل المخاطر البنكية	**83**
المطلب الأول : واقع مراقبة التسيير في بنك الخليج الجزائر	**83**
المطلب الثاني **:** تقييم دور نظام مراقبة التسيير في التقليل من المخاطر على مستوى بنك الخليج الجزائر –وكالة قالمة	**92**
خلاصة الفصل	**94**
الخاتمة العامة	**97**
قائمة المراجع	**101**
الملاحق	**109**
الملخص	

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	مثلث مراقبة التسيير	11
02	مراحل تصميم نظام لوحات القيادة	21
03	وظائف التحليل المالي في اتخاذ القرار	24
04	التكلفة الثابتة الإجمالية	28
05	التكلفة الثابتة للوحدة	28
06	التكلفة المتغيرة الإجمالية	29
07	التكلفة المتغيرة	29
08	التكاليف الشبه متغيرة	30
09	نظام التكاليف على أساس الانشطةABC	31
10	استعمال المعلومات الناتجة عن طريق ABC	32
11	البنك كوسيط مالي	36
12	مثلث الخطر	43
13	أنواع المخاطر البنكية	49
14	عناصر إدارة المخاطر	52
15	المنظور الاستراتيجي لإدارة المخاطر في البنوك	53
16	عملية إدارة المخاطر	54
17	المقاربة العامة للمراجعة	56
18	مخرجات تقنية الشبكات العصبية في معالجة المخاطر	61
19	الركائز الاساسية لاتفاقية بازل II	65
20	حصص مساهمون بنك الخليج الجزائر	71
21	الهيكل التنظيمي العام لبنك الخليج الجزائر	72
22	الهيكل التنظيمي العام لبنك الخليج الجزائر	76

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	أدوار ووسائل مراقبة التسيير	12
02	الشكل العام للوحات القيادة	19
03	نقطة التعادل بالوحدة	31
04	مقارنة بين تسهيلات الصندوق والمكشوف	41
05	طرق قياس وإدارة المخاطر البنكية	56
06	التصنيف باستعمال نموذج التنقيط	59
07	المناهج المستخدمة لقياس المخاطر البنكية في معايير بازل II	65
08	متطلبات رأس مال التخطيط حسب اتفاقية بازل III	66
09	مؤشر الموارد	84
10	مؤشر الاستخدامات للسنوات 2018-2019	85
11	نموذج الموازنة التقديرية على مستوى بنك الخليج الجزائر –وكالة قالمة-	87
12	مؤشر رأس المال العامل الصافي	91
13	احتياج رأس المال العامل BFR	91
14	مؤشر الخزينة الصافية	92

المقدمة

عرفت مراقبة التسيير تطورات عبر الزمن وهذا راجع للتغيرات في العملية التسييرية، وكذا التطورات المهمة وأصبح من الضروري وجود نظام مراقبة تسيير فعال يضمن السير الحسن للمؤسسة، بحيث يعمل على متابعة مدى تحقيق الأهداف وسير عملياتها للحفاظ على مكانتها في السوق عن طريق الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة وترشيد قراراتها المتخذة.

ومن أكثر المؤسسات حاجة إلى تطبيق نظام مراقبة التسيير هي المؤسسات البنكية التي أصبح لزاما عليها استخدام نظام مراقبة التسيير، الذي يسمح لها بتحقيق الفعالية في الأداء والقدرة على المنافسة، وأصبح يحتل الصدارة بين نظم البنوك.

وبالتالي يلعب نظام مراقبة التسيير في هذا المجال دور الوسيط الذي يربط بين المستوى الاستراتيجي والمستوى التنفيذي.

ومن أبرز الأدوات المستعملة والمتاحة أمام البنوك التجارية لمراقبة وتقييم أدائها تبرز المحاسبة التحليلية، التحليل المالي، الموازنة التقديرية ونقطة التعادل، بحيث تلعب دورا فعالا ومهم كوسيلة للوصول إلى نظام معلومات فعال يساعد على اتخاذ القرار فيما يخص المخاطر البنكية، بهدف الحد منها وتقليلها لأقل مستوى.

وبناء على ماسبق، تطرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة أدوات مراقبة التسيير في تدنية المخاطر البنكية؟

وللتفصيل أكثر في مضمون الإشكالية نطرح **التساؤلات الفرعية**التالية:

- ماذا نعني بمراقبة التسيير؟
- ما هي الأدوات المتبعة في ظل نظام مراقبة التسيير؟
- هل تساهم الموازنة التقديرية كأداة للرقابة في التقليل من مخاطر بنك الخليج الجزائر؟
- هل تساهم لوحة القيادة في التقليل من مخاطر بنك الخليج الجزائر؟
- هل يساهم التحليل المالي في تدنية مخاطر بنك الخليج الجزائر؟

وللإجابة على تساؤلات البحث قمنا بصياغة الفرضياتالتالية التي سيتم اختبارها من خلال دراسة الموضوع.

فرضيات الدراسة

تدعيما للأسئلة المطروحة أعلاه تم صياغة الفرضيات التالية:

- مراقبة التسيير هي تلك العملية التي تعمل على تنسيق مختلف الوظائف الداخلية ويكمن دورها بشكل رئيسي في إعداد الخطط وتحليلها ومتابعتها.

- يعمل المسير على اقتراح مجموعة من الأدوات التي تعتبر مساعدة على اتخاذ القرار وتحسين الأداء ورفع المردودية.
- تساهم الموازنة التقديرية كأداة للتسيير في التقليل من مخاطر بنك الخليج الجزائر.
- تساهم لوحة القيادة كأداة تسييرية في التقليل من مخاطر بنك الخليج الجزائر.
- يساهم التحليل المالي كأداة مراقبة في تدنية المخاطر ببنك الخليج الجزائر.

أهمية الدراسة

- الدور الفعال الذي يلعبه نظام مراقبة التسيير للبنوك في تحسين الأداء ورفع المردودية.
- أهمية القطاع المصرفي في تمويل الاقتصاد.
- توضيح كيفية تطبيق أدوات نظام مراقبة التسيير في البنوك التجارية ومدى مساهمتها في تدنية المخاطر.

أهداف الدراسة

- ابراز دور مراقبة التسيير في البنوك.
- التعريف بمراقبة التسيير البنكية.
- تحديد أدوات نظام مراقبة التسيير وتطبيقها في المؤسسات البنكية.
- تحفيز المسيرين على الاهتمام بمراقبة التسيير ودورها في تطوير البنوك الجزائرية.

أسباب اختيار الموضوع

يعود سبب اختيار هذا الموضوع إلى:

- ملائمة الموضوع مع تخصصنا الدراسي.
- الرغبة الشخصية للتعرف أكثر على هذا الموضوع واستفادة الطلبة من هذه الدراسة.
- الرغبة في اثراء المكتبة الجامعية وفتح المجال لبحوث أخرى في هذا الموضوع.

الحدود الزمانية والمكانية

تهدف دراستنا إلى إبراز دور مراقبة التسيير في تقليل المخاطر البنكية ,اقتصرت الدراسة على تشخيص واقع مراقبة التسيير في بنك الخليج الجزائر " وكالة قالمة" .

تمت الدراسة خلال فترة التربص التي دامت 40 يوم على مستوى بنك الخليج الجزائر " وكالة قالمة".

منهج الدراسة

في دراستي لهذا البحث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وذلك لضرورة نقل المعلومات بأمانة، بحيث نستخرج المعايير العامة للتسيير، ودراسة حالة من خلال تطبيق الدراسة النظرية على بنك الخليج الجزائر –وكالة قالمة. والمنهج الوصفي هو المنهج الملائم

لموضوع الدراسة من خلال تجميع بعض البيانات والإحصاءات المتعلقة بالبنك وتحليلها تفسيرها.

هيكل الدراسة

للإلمام بجوانب الموضوع تم تقسيم البحث الى ثلاثة فصول الاول و الثاني خصص للدراسة النظرية اما الثالث فيمثل الجانب التطبيقي للدراسة بحيث :

- الفصل الأول: يتناول الإطار النظري لمراقبة التسيير، تحدثت فيه عن مفهوم نظام مراقبة التسيير، عن البنوك والقروض المصرفية، وأيضا تناولت مختلف أدوات مراقبة التسيير.
- الفصل الثاني: وفيه تحدثت عن المخاطر وأنواعها والمخاطر البنكية وإدارتها، وأيضا مقررات بازل الأولى والثانية والثالثة ودورها في إدارة المخاطر البنكية.
- الفصل الثالث: خصص للدراسة الميدانية و التي كانت في بنك الخليج بقالمة حيث تطرقنا في المبحث الاول الى التقديم العام للبنك من نشأة و تعريف و هيكل تنظيمي و الخدمات المقدمة و في المبحث الثاني الى المخاطر التي يتعرض لها البنك و طرق مواجهتها و في المبحث الثالث الى واقع نظام مراقبة التسيير و اهم الادوات التي يعمل بها بنك الخليج في ظل الرقابة التسييرية.

الفصل الأول

تمهيد الفصل الأول

يعتبر نظام مراقبة التسيير من أهم الأنظمة داخل كل مؤسسة مالية مما يعني أنه له دور كبير في كشف وتقديم كل المعلومات التي تحتاجها المؤسسة، ويساعد في اتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف إضافة إلى متابعة الأداء، وقياس النتائج، ويعتمد نظام مراقبة التسيير في ذلك على مجموعة من الأدوات.

ولدراسة الإطار النظري لمراقبة التسيير تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: مراقبة التسيير: مفهومها، أهدافها،ودورها.

المبحث الثاني: مسار وأدوات مراقبة التسيير.

المبحث الأول: مراقبة التسيير: مفهومها، أهدافها ودورها

مع كبر حجم المؤسسات وتطورها وتنوعها حدثت تطورات عديدة لمراقبة التسيير مما جعلها وسيلة ضرورية في قيادة المؤسسة، وذلك من خلال تصحيح الانحرافات، وتحسين الأداء، وتحقيق التنسيق.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول مراقبة التسيير

قبل التطرق إلى تعريف مراقبة التسيير لابد من تعريف كل من التسيير والمراقبة، وكذا التفريق بين المصطلحات الآتية: المراقبة، الرقابة والتدقيق.

أولا: مفهوم التسيير

يعتبر التسيير عاملا استراتيجيا وضروريا داخل المؤسسة، ويعمل على إحداث التكامل والتنسيق بين كل الوظائف والمستويات، مما يسمح بتحقيق أداء فعال، يساهم في تحقيق الأهداف، وسنعرض مجموعة من التعاريف لمفهوم التسيير، والمتمثلة فيما يلي:

- التسيير هو علم الاختيارات والتطبيق يتضمن قيادة المنظمة، باستعمال عدة تقنيات وخطوات للمساعدة على اتخاذ القرارات، وهو مزيج لعدة علوم وملتقى لعدة تخصصات؛
- هو كذلك عملية تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، باستخدام مواردها المتاحة.[1]
- هو عملية يتم من خلالها التحقق من صحة الإستراتيجية والوسائل المتاحة، ومن وضع التكتيكات والإجراءات، لتكييف الشركة مع بيئتها، وتحسين الأداء، من خلال تقييم المخاطر لبلوغ الهدف.[2]

مما سبق يمكننا القولبأن التسيير هو نشاط يلم استخدام قدرات عالية ومهارات أكبر، ويستوجب إيجاد طرق فعالة من أجل اتخاذ القرار الصحيح الذي يخدم تحقيق الأهداف المسطرة، وتحسين الأداء.

ثانيا: مفهوم المراقبة

تعرف المراقبة على أنها:وظيفة إدارية تهدف إلى التأكد من سلامة العمليات المنفذة، ومطابقتها للفوائد والأصول والتعليمات الموضوعة، من أجل كشف الأخطاء وتصحيحها لا يمنع ظهورها في المستقبل.[3]

وتعرف المراقبة كذلك بأنهانسق يمكن الجهات المختصة من متابعة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة من خلال وضع الأهداف المرجوة والوسائل اللازمة لتحقيقها، ثم قيادة الإجراءات والإنجازات، وأخيرا تقييم النتائج واستخراج الانحرافات وتصحيحها.[4]

كما أن المراقبة هي عملية مستمرة ومنظمة تتم على مدار مراحل المشروع، والهدف منها تزويد أصحاب المصلحة بمعلومات مفصلة في وقت مبكر عن التقدم أو التأخر الحاصل

---

[1] صفاء لشهب، **نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار "دراسة حالة مؤسسة انتاج المياه المعدنية الموازية"**، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص16.

[2] Michel Leroy, **contrôle de gestion**, Dunod, France, 2éme édition, 2018, P5.

[3] صفاء لشهب، مرجع سبقذكره، ص39.

[4] محمد لمين أقناروس، فاتح بورغدة، **الأدوات الحديثة في مراقبة التسيير**، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول "مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، يوم 2017/04/25.

في النشاط، وتهدف إلى تحديد فيما أنه تم التوصل للنتائج المطلوبة وفق ما خطط له، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتصحيح.[1]

وفيما يلي بعض التعريفات للرقابة:

الرقابة هي تطبيق السياسات والإجراءات لتوجيه ضبط وتنسيق الإنتاج، الإدارة، ونشاطات الأعمال الأخرى لغرض تحقيق الأهداف.[2]

تعتبر الرقابة كذلك وظيفة إدارية، وعملية مستمرة، متجددة، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعة، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح.[3] فالرقابة هي تحديد الانحرافات الموجهة، والمالية، وتحليل ودراسة أسبابها، والقيام بالتصحيح اللازم.[4]

مما سبق نستنتج أن الرقابة تعتبر عملية نتائج سبق تخطيطها ومن ثم تحديد الفجوات بين النتائج المستهدفة والنتائج الفعلية ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لسد تلك الفجوات، ويتطلب ذلك: متابعة وتقييم ما تم تنفيذه، ثم وضع المعايير وقياس الأداء استنادا لتلك المعايير، ثم تحديد الأخطاء ومعالجتها.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن: تعريف الرقابة والمراقبة مفهومين متداخلين، بمعنى لا يمكن القول أن هناك فرق في المصطلحين، بمعنى الرقابة أو المراقبة مصطلح مضمونه واحد، ويتمثل في: البحث عن الفجوات والأخطاء بعد مقارنة ما تم التوصل إليه، مع ما هو مخطط له مسبقا وبعد تحليل هذه الانحرافات وإيجاد الحلول المناسبة، بهدف تحسين الأداء.

وتجدر الإشارة أيضا إلى مصطلح **التدقيق**، بحيث يعرف على أنه:نشاط مستقل يهدف إلى إعطاء الضمانات الكافية حول درجة التحكم في العملية التسييرية، وإعطاء النصائح للقائمين على الإدارة، من أجل القيام بالتحسينات الضرورية والتي تسهم في خلق قيمة مضافة.[5]

ومن خلال هذا التعريف نستنتج أن: التدقيق عملية مكملة للرقابة، إذ أنه يعمل على تحسين فعاليتها بما أن الرقابة تضع مجموعة من الضوابط تعمل على أساسها إدارة أعمال المؤسسة، بينما التدقيق يحقق التأكد من تنفيذ ضوابط الرقابة، أي أنهما يشتركان في نفس الأهداف ويحققان علاقة تكاملية.

ثالثا: أسس نظام الرقابة الفعال في البنوك

---

[1] **المراقبة والتقييم**، من الموقع https//www.acu.sy.org، أطلع عليه بتاريخ 17 ماي 2021، على الساعة 09:53.

[2] فاتح ساحل، **دراسة التكاليف المعيارية ضمن نظام المعلومات المحاسبية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2002، ص112.

[3] محمد أحمد عبد النبي، **الرقابة المصرفية**، دار زمزم، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص36.

[4] محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة البنوك**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، ط1، 2005، ص128.

[5] يوسف سائحي، **التدقيق البنكي**، محاضرات مقدمة لسنة ثانية ماستر في مقياس التدقيق البنكي، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تمنراست، الجزائر،2020/2019، ص44.

يستند نظام الرقابة الفعال إلى ثلاثة ركائز هامة، تتمثل في:[1]

1.التشريعات المصرفية

يجب أن تكفل التشريعات المصرفية أولا تحديد مفهوم البنك، والذي يشمل في إطاره العام قبول الودائع ومنح التسهيلات، كذلك يجب أن تكفل صلاحيات وسلطة الرقابة على البنوك، والمتمثلة فيما يلي:

- ❖ تحديدمعايير ترخيص البنوك؛
- ❖ حفاظ السلطات الرقابية على سرية المعلومات الخاصة بالبنوك، وأن يكون الإفصاح عن هذه المعلومات بطريقة مؤطرةوبطريقة قانونية؛
- ❖ أن تكون صلاحيات الجهات الرقابية معززة بقوانين من أجل فرض قرارات السلطة الرقابية، مثل: إلغاء رخصة البنك؛ وتحديد النشاطات التي يمكن للبنوك ممارستها.

2.السلطات الرقابية

حتى تقوم السلطة الرقابية بدورها على أكمل وجه يجب أن تتمتع بالاستقلالية، كما يجب أن تكون خاضعة للمساءلة أمام جهة معنية، أما بالنسبة للكيفية التي تقوم بها السلطة الرقابية وهذا من خلال: الرقابة الميدانية، والرقابة المكتبية.

3.البيئة المحاسبية والقانونية

ضروريةومفيدة أيضا للبنوك من أجل تحقيق أهدافها الاقتصادية بالنسبة للإطار القانوني.

وتعالج البيئة المحاسبية والقانونية الأمور التالية:

- ✓ البنوك من حيث التشكيلة، الملكية، الحقوق والالتزامات؛
- ✓ حقوق الملكية (الوسائل التي تمكن البنك من حوزة الضمانات)؛
- ✓ العسر المالي: الظروف والكيفية التي يحق فيها للدائنين أن يطلبوا تصفية البنك.

رابعا: تعريف مراقبة التسيير وخصائصه

حتى يمكننا الوصول إلى تعريف شامل لمراقبة التسيير سنحاول إعطاء أهم التعاريف التي قدمت فيما يلي:

عرفها **Anthony**في **1982**، على أنها: جميع التدابير المتخذة لتزويد المديرين بالبيانات السابقة والمتوقعة إذا لزم الأمر لاتخاذ التدابير التصحيحية المناسبة.[2]وعرفهاكذلك في **1988**على أنها: العملية التي يؤثر فيها المديرون على الأعضاء الآخرين في المنظمة لتنفيذ استراتيجيات المنظمة.[3]

---

[1] إبراهيم الكراسنة، **أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر**، معهد السياسات الاقتصادية، أبو ظبي، الامارات العربية المتحدة، ط2، 2010، ص ص19-20.

[2]Claude Alazard, Sabine Sépari, **contrôle de gestion**, Pearson, Dunod, Paris, 2 éme édition, 2010, P 09.

[3]Nicolas Berland, Yves Deromgé, **contrôle de gestion**, Pearson, France, 2 éme édition, 2013, P 02.

يعرفها **P.Bergeron** بأنها تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم، وبمقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة، وباتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة.

ويعرفها **Calazard** على أنها: تبحث في إدارة ووضع وسائل معلوماتية موجهة لتمكين المسؤولين من التصرف وتحقيق التنسيق الاقتصادي العام بين الأهداف والوسائل وما هو محقق لذا يجب اعتباره نظاما معلوماتيا لقيادة وتسيير المؤسسة، كونه يراقب فعالية ونجاعة الأداء لبلوغ الأهداف.[1]

وتعرف مراقبة التسيير على أنها: نظام لتقييم المسؤوليات وتحسين الأداء باستخدام أكبر عدد من وسائل التسيير، ويبرز هذا النظام من خلال المظهرين التاليين:مظهر سابق: عندما نربطه بالتسيير السابق، وذلك بعد وضوح المعطيات الأساسية، وهي مؤشر التكلفة، مؤشر الإنتاجية؛ ومظهر مستقبلي: عندما يتعلق بالتنبؤات عن الوسائل التي تستخدمها المؤسسة للوصول إلى هدف معين.[2]

مراقبة التسيير كذلك هي عبارة عن مسارات وأنظمة تسمح بضمان التنسيق المستمر بين مختلف الخيارات الاستراتيجية والأعمال اليومية الجارية، أي أن أهميتها ترتبط بالدور الذي تلعبه، والمتمثل في ربط الاستراتيجية بما يوفقها من أعمال وأنشطة يومية محددة وهادفة تسمح عن طريق متابعتها للوصول إلى تحقيق الهدف المرجو.[3]

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن: مراقبة التسيير هي مجموعة من الإجراءات والعمليات، التي تجعلالمسيرين يقومون بتنسيقوتوظيف كل طاقاتهم، من أجل تحقيق الأهداف والتأكد من الوصول إلى النتائج المرجوة، من خلال الاستغلال الأمثل للطاقات المتاحة وتحديد الأهداف المستقبلية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وهذا من خلال التركيز على ثلاث نقاط أساسية متمثلة في:

- ✓ الفعالية: مقارنة ما تم تحقيقه مع الهدف المرسوم؛
- ✓ الكفاءة: مقارنة الوسائل المستعملة بالنتائج المحققة؛
- ✓ الملائمة: مقارنة الوسائل المتاحة بالأهداف المحددة.

إن نظام مراقبة التسيير يتميز بجملة من **الخصائص**، تتمثل فيما يلي:

- ➢ إن مراقبة التسيير هي مسار دائم للتعديل: بحيث يعرف المسار على أنه مجموعة من الأحداث أو النشاطات المرتبطة فيما بينها، من حيث الزمان والمكان، والتي تؤدي

[1] ناصر دادي عدون، وآخرون، **مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية "حالة البنوك"**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص10

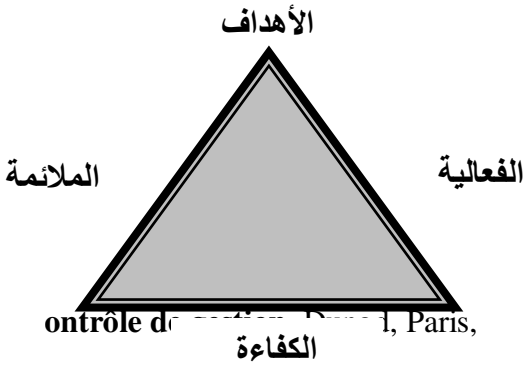
[2] سليمان ناصر، **التسيير البنكي-إدارة البنوك-**، دار المعتز، عمان، الأردن، 2019، ص 294.

[3] جويدة بلعة، **التسيير البنكي**، محاضرات في مقياس التسيير البنكي موجهة لطلبة السنة أولى ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2020/2019، ص25.

إلى تحقيق نتيجة مشتركة معينة، ومن خلال هذا المسار التأكد من أن الموارد والطاقات قد حصلت واستعملت بكل فعالية وكفاءة؛[1]

- تعتبر عملية وليست عملا انفراديا منعزلا؛
- تعمل على حث وتحفيز الأشخاص على تنفيذ مهامهم؛
- تبين الغاية من العملية وهي تحقيق الأهداف؛
- بالإضافة للأشخاص تستعين بمجموعة من الأدوات والتقنيات لتنفيذ العملية؛
- ضمان الكفاءة والفعالية في استغلال موارد المؤسسة.[2]

الشكل رقم (01): مثلث مراقبة التسيير



Source: Hé ontrôle d l, Paris, 08,P6

المطلب الثاني: دور ومهام مراقبة التسيير

إن لمراقبة التسيير دور ومهام تطورت بتطور المحيط، وسنقوم من خلال هذا الجزء بالتطرق لدور ومهام مراقبة التسيير.

أولا: دور مراقبة التسيير

في هذا المجال سيتم ذكر أهم الأدوار الرئيسية لمراقبة التسيير، والمتمثلة فيما يلي:[3]

- ✓ المساعدة على التحكم الجيد في العملية التسييرية؛
- ✓ تطور دور الرقابة التسييرية باستخدام التقنيات والتكيف مع التطورات الاجتماعية، وأيضا دور المراقب داخل المؤسسة ينتقل من الحالة الرقابية الى الحالة الاستشارية، والمساعدة في اتخاذ القرار.

كما يمكن الإشارة لأدوار مراقبة التسيير التالية:[4]

- ✓ تساعد الأقسام على تحقيق الأمثليةفي تسييرهم، وبلوغ الأهداف المنشودة، ووضع الإجراءات التصحيحية؛

---

[1] صفاء لشهب، مرجع سبق ذكره، ص39.

[2] نعيمة يحياوي، **مراقبة التسيير**، محاضرات في مقياس مراقبة التسيير، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر، تحقيق محاسبي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، ص 2.

[3] Michel Leroy, Op. Cit, P 56.

[4] نعيمة يحياوي، مرجع سبق ذكره، ص3.

- ✓ يساعد في اتخاذ القرار؛
- ✓ يضمن ترابط الأساليب ويجلب للأقسام والمقررين الدعم التقني اللازم؛
- ✓ يطور المعلومة البسيطة ذات مصداقية وتتكيف مع جميع المستويات.

والجدول الموالي يوضح أهم أدوار ووسائل مراقبة التسيير:

الجدول رقم (01): أدوار ووسائل مراقبة التسيير

الأهداف	الوسائل
- قيادة الاستراتيجية. - تحريك الأنشطة. - ضمان نشر المعلومات المهمة والصحيحة.	- الموارد المالية، البشرية، والمعدات والآلات. - عمليات التسيير. - انتقال هرمي عمودي او افقي بين الإدارة التشغيلية.

Source: Michel Leroy, **Contrôle de gestion**, Dunod, France,2éme édition, 2018, P 56.

ثانيا: مهام مراقبة التسيير

لمراقبة التسيير مجموعة من المهام التي تضمن السير الحسن للمؤسسة وفق المسار والأهداف الموضوعة، وتتمثل هذه المهام فيما يلي:

- ❖ **مراقبة الأداء الوظيفي**: تعتبر هذه الوظيفة حسب المنظمات من أهم الوظائف الإدارية التي لا يمكن الاستغناء عنها؛باعتبارها الدعامة الأساسية والوسيلة الرئيسية لجمع المعلومات لتقييم الأداء بموضوعية حيث حل المشاكل وتصفيتها ومراعاة المعيقات، كما يسعى إلى جمع المعلومات بصيغة موضوعية تساعد المسؤولين على اتخاذ القرار مما يؤدي إلى زيادة الثقة؛
- ❖ **المشاركة في تحديد الأهداف:** المشاركة في تحديد الأهداف، تعتبر دافعا معنويا من أجل تحقيقها، مع ضرورة تحقيق نوع من التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة في أداء الخدمة؛[1]
- ❖ **عدالة التوزيع:** وتعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى تقوية الثقة بين الإدارة والموظفين، من خلال التوزيع العادل للأجور كل حسب طبيعة عمله، بالإضافة الى التوزيع العادل للمنح؛

[1] رشيد طويل، **تسيير وتحليل الأموال العمومية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، المنظمة التدقيق واستراتيجية اتخاذ القرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان،2010/2009، ص21.

- **إدارة الوقت:** إن للوقت أهمية كبيرة في المؤسسة، وكلما استطاعت هذه الأخيرة استغلاله بالشكل الحسن كلما كانت القدرة التسييريةكفئة. والواجباستغلاله ومراقبته بالوسائل التالية:
  - ✓ السهر على تطوير الكفاءة عن طريق التكوين المستمر؛
  - ✓ تأدية الخدمات والعمليات كالبرمجة والتخطيط؛
  - ✓ تنفيذ الهدف بطريقة محكمة؛
  - ✓ تحديد كيفية استخدام الوقت.
- **التنسيق الهيكلي:** بين المستويات ضروري، وذلك ما يتطلبه الهيكل التنظيمي لهذه الأخيرة، وذلك لتماسكها مع بعضها فلابد على مراقب التسيير التنسيق بين جميع مراكز المسؤولية المحددة فيما يلي:[1]
  - ✓ وضع الأهداف المبرمجة؛
  - ✓ وضع الميزانيات؛
  - ✓ وضع مؤشرات لتقديم أداء الخدمات.

المطلب الثالث: أهداف مراقبة التسيير

حتى تضمن المؤسسة بلوغ النجاح والاستمرارية وتحقيق الفعالية لابد من وضع جملة من الأهداف للوصول إلى النتائج المتوقعة، وهي:

- **ضبط نظام القيادة**

إن قيادة المنظمة تعني في آن واحد تحديد مركز القيادة، ومده بالوسائل، كذلك توقع الفوائد التي تضمن الملائمة بين الأهداف والوسائل.

وحتى يحقق هذا النظام أهدافه فإنه يعتمد على نظام معلومات التسيير وعلى أدوات أخرى، مثل: تسيير الموازنة، التسيير النقدي، مراقبة المخاطر التي تعتمد بدورها على المراقبة الداخلية، وهذه الأخيرة لها ارتباط وثيق بأدوات أخرى، مثل: المحاسبة، تسيير الأصول والخصوم، المراجعة الداخلية.[2]

- **قياس الأداء:**

في سبيل تحقيق أفضل استخدام لموارد المؤسسة تحول الوسائل إلى أهداف، لذلك فإن مهام مراقبة التسيير هي تقديم مؤشرات الأداء للمديرين، وتقييم فعالية التسيير. وهي مهمة لضمان متابعة انجازات البنوك ومقارنتها مع الأهداف المسطرة بفضل مجموعة من الأدوات

[1] خالد رجم، محمد الأمين شربي، **مراقبة التسيير**، محاضرات في مراقبة التسيير موجهة لطلبة الليسانس، تخصص محاسبة وجباية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2019/2018، ص10.

[2] سليمان ناصر، مرجع سبق ذكره، ص297.

مثل: لوحة القيادة لتسهيل اتخاذ القرار.[1] وسيتم التطرق بالتفصيل لهذه الأدوات في المبحث الثاني.

المبحث الثاني: أدوات مراقبة التسيير

نظرا للأهمية الكبيرة لنظام مراقبة التسيير، هناك أدوات تمارس بها عملية الرقابة، ويوجدأنواع تسمى بأدوات التخطيط، المتابعة والتحليل، هذه الأخيرة تقيس عددا من المؤشرات التي تحكم أداء المؤسسة، وحجمها وهدفها، وثقافة المسيرين فيها، ونوع مراقبة التسيير المعتمدة في ذلك.

المطلب الأول: أدوات التخطيط

سنتطرق فيما يلي إلى أدوات التخطيط الخاصة بمراقبة التسيير والمتمثلة أساسا في الموازنات التقديرية، التكلفة المستهدفة، ونموذج جماعة بوسطن الاستشارية **BCG**.

أولا: الموازنات التقديرية

تعتبر الموازنات أداة تسييرية لمراقبة الأداء ولها دور كبير في الرقابة، لأنه استحالة استخراج الأخطاء في غياب الموازنات.

1.مفهوم وخصائص الموازنات التقديرية

عرف الموازنة التقديرية على تعبير رقمي لخطة شاملة لأوجه نشاط المؤسسة الرغوب تنفيذها مستقبلا، وتعتبر هذه الخطة بمثابة المسار الذي يجب على الجميع المساهمة في وضعه، واحترامه لبلوغ الهدف المنشود، كما أنها تعتبر نظاما للمعلومات يساعد على اتخاذ القرارات، المراقبة، وتقييم الأداء.

كما تتميز الموازنات التقديرية بالخصائص التالية:[2]

- ✓ أداة فعالة للرقابة وتقييم الأداء؛
- ✓ تتعلق بفترة زمنية مستقبلية؛
- ✓ وسيلة لاتخاذ القرارات؛
- ✓ تحديد مسؤولية كل قسم؛
- ✓ بمثابة مسار يجب على الجميع احترامه (دليل الموازنة)؛
- ✓ نظاما للمعلومات.

ويتضمن دليل الموازنة(**Budget manuel**)ما يلي:

- ➢ جدول زمني: يوضح تاريخ إعداد الموازنة الرئيسية، وكذلك التواريخ التي يلتزم بها للانتهاء من اعداد موازنات الأقسام؛

[1]Claude Alazard, Op.Cit, P 22.

[2]نعيمة يحياوي، مرجع سابق، ص ص5-6.

- إرشادات: تمثل الافتراضات الرئيسية التي يلزم أن يسير عليها المدراء في اعداد موازناتهم؛
- نسخ من النماذج التي تقيم استيفاؤها وكذلك إيضاحات لكيفية الاستيفاء؛
- خريطة تنظيمية للمؤسسة تبين أسماء الأفراد المسؤولين عن كل موازنة؛
- الأرقام والأسماء التي يمكن الاتصال بها في حالة حدوث مشكلات تتعلق بالموازنة.[1]

2.وظائف الميزانية التقديرية

- **وظيفة التخطيط:** هو وضع الأهداف وإعداد التنظيمات اللازمة لتحقيقها، وتوضع الأهداف في صورة خطط طويلة الأجل، وخطط قصيرة الأجل مع تنظيم جميع العوامل؛
- **وظيفة التنسيق:** وهو العملية التي بموجبها يتم توحيد الجهود بين الأقسام المختلفة للمؤسسة، بحيث يعمل كل قسم منها نحو تحقيق الهدف الموضوع. ولهذا فإنه يجب ألا يصدر أحد الأقسام قرارات تخصه يكون لها أثر على الأقسام الأخرى؛
- **وظيفة الرقابة**: الرقابة هي عملية لمتابعة تنفيذ الخطط والأهداف الموضوعة، واستخدام الموازنة التقديرية يحتم ضرورة ابلاغ الإدارة بمدى ملائمة الخطط والأهداف والسياسات الموضوعة، ومقارنة نتائج العمليات الفعلية في جميع أقسام المشروع، ومتابعة الانحرافات.[2]

3. مراحل إعداد الموازنات التقديرية

يشما اعداد الموازنات التقديرية المراحل التالية:

- **تكوين لجنة الموازنات:** تتكون اللجنة من رئاسة المدير العام والأعضاء الآخرين حسب طبيعة المؤسسة، وذلك بوضع الخطوط الرئيسية للموازنة في شكل منشور عام للجهات التنفيذية، لتحديد الاقتراحات والبدائل لتنفيذ هذه الاقتراحات؛
- **مرحلة الدراسة:** تقوم اللجنة بتجميع كل المقترحات الخاصة بالإدارات التنفيذية، لتعرض على الإدارة العليا لمناقشتها في ضوء السياسة العامة والاحتياجات الفعلية؛
- **مرحلة الإقرار:**يتم صياغة المقترحات المقبولة، ويتم وضعها في الشكل النهائي، ليتم عرضها ومناقشتها مع المستويات المسؤولة عن اعتمادها؛
- **مرحلة التنفيذ:** بعد موافقة واعتماد مجلس الإدارة ترسل الخطة إلى المسؤولين التنفيذيين لشرحها للعاملين؛
- **مرحلة المتابعة:** تقوم اللجنة بمتابعة تنفيذ الخطة حتى تتمكن من تحديد الانحرافات وإجراء التصحيحات اللازمة في الوقت المناسب.[3]

---

[1]طارق عبد العال حماد، **الموازنات التقديرية-نظرة متكاملة-**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 147.

[2]رشيد طويل، مرجع سابق، ص ص28-29

[3] سعاد شدري معمر، **الموازنات التقديرية**، محاضرات في مقياس المحاسبة والمراجعة موجهة لطلبة الثالثة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي مهند أولحاج، البويرة، 2020/2019، ص2.

4.الموازنات التقديرية كأداة رقابية

يعتبر نظام الموازنات وسيلة فعالة للرقابة على مختلف نشاطات المؤسسة، والتأكد من الالتزام بالأهداف والاستراتيجيات الموضوعة.

أ. أهداف الرقابة باستخدام الموازنات

- ✓ التعرف على مدى التزام كافة المسؤولين والعاملين في المؤسسة في تحقيق الأهداف؛
- ✓ إتاحة الفرصة لكل مسؤول عن مركز مسؤولية الرقابة الذاتية على أدائه، وذلك من خلال إعداد موازنة لكل مركز مسؤولية.

ب. مزايا الموازنة واستخدامها كأداة رقابية

تتمثل مزايا الموازنة التقديرية فيما يلي:[1]

- ➢ توفر البيئة المثلى لتحقيق رقابة مالية إدارية، وكمية فعالة على أنشطة المؤسسة طالما أن الموازنة خطة شاملة؛
- ➢ تقييم نجاح الموازنة كخطة وقياس مدى ما تحقق منها؛
- ➢ يمكن للموازنة أن تحقق أهدافها من خلال وجود نظام رقابة متكامل يشمل التقارير الاختيارية والمتابعة الدورية للتقارير، المقارنة وتحليل الانحرافات الموازنة؛
- ➢ تقييم أداء العامليننبناءا على ما تم تنفيذه من الموازنات؛
- ➢ تحديد نقاط ضعف المؤسسة وبيان المجالات التي حدثت فيها الانحرافات الهامة للعمل على تصحيحها.

ثانيا: التكلفة المستهدفة

تعتبرالتكلفة المستهدفة مدخل حديث من حيث التحكم في التكاليف هدفها الأساسي هو تخفيض التكاليف.

1.تعريفها

تعرف على أنها:" أسلوب لإدارة التكاليف وتخطيط الأرباح الاستراتيجية للمنتج وفقا للوظائفية والجودة المطلوبة من قبل العميل، والمحدد من خلال أبحاث ودراسات السوق، والذي سيباع بسعر البيع المتوقع "السعر الذي يرغب العميل بدفعه والمحدد كنقطة بداية في تحديد التكلفة المستهدفة".[2]

2.طرق تقدير التكلفة المستهدفة

[1] عبد الله عبد الواحد محمد عمور، **تقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص ص 39-40.

[2] وجيد بنو، محمد بن الدين، **مدخل التكلفة المستهدفة كأداة لترشيد قرارات التسعير في المؤسسة الخدمية**، مجلة الاجتهاد للدراسات الأنشطة القانونية والدراسية، جامعة أدرار، الجزائر، المجلد 08، العدد 5، 2019/09/23-، ص 468.

تختلف طرق تقدير التكلفة المستهدفة باختلاف أهداف الإدارة، وهناك ثلاث طرق رئيسية لتقديرها:[1]

- **طريقة الإضافة**

تقوم على أن يتم تقدير التكلفة المستهدفة لكل جزء من النشاط ثم يتم تجميعها حسب الوظائف التي يحققها ذلك الجزء حتى يمكن التوصل إلى التكلفة المستهدفة؛

- **طريقة الخصم**

تعد هذه الطريقة من الطرق الشائعة، وتقوم فكرتها على خصم الربح المستهدف الذي يتم حسابه على أساس العائد بمعنى آخر يتم تحديد معدل الربح المستهدف ثم سعر البيع المستهدف وهو الذي يقبله العميل.

التكلفة المستهدفة= سعر البيع المستهدف – معدل الربح المستهدف

- **طريقة معدل تخفيض التكلفة**

تقوم فكرة طريقة معدل تخفيض التكلفة في تقدير التكلفة المستهدفة عن طريق محاولة تخفيض التكاليف بمعدل معين يعكس معدلات التطور في أداء المهام، ويمكن تطبيقها على خدمات قائمة يراد تطويرها، ولها تكاليف فعلية

التكلفة المستهدفة= التكاليف الحالية – (معدل التخفيض المستهدف* التكلفة الفعلية).

المطلب الثاني: أدوات المتابعة

سنتطرق فيما يلي لأدوات المتابعة الخاصة بمراقبة التسيير والمتمثلة في: نظام المعلومات التسييري، لوحة القيادة، بطاقة الأداء المتوازن، المقارنة المرجعية.

أولا: نظام المعلومات التسييري

المعلومة هي من تجعل المؤسسة تسير وفق المسار الصحيح، والتسيير يكون فعال وكفء ونظام المعلومات هو ركيزة وأداة رقابية تسهل عملية التسيير.

1. تعريف نظام المعلومات التسييري

يعرف على أنه: مجموعة الطرق والوسائل التي تساعد على معالجة مختلف أشكال المعلومات الضرورية لحسن سير المؤسسة.[2]

2. دور نظام المعلومات التسييري في عملية الرقابة

- توفير المعلومات المطلوبة من المعنيين والمتعاملين مع البنك على الوثائق والاستمارات وغيرها، وأيضا المعلومات المتعلقة بالميزانية، كشف الحساب...؛
- المساعدة في اتخاذ القرارات مقدما للمعنيين المعلومات المفيدة؛

[1] علي عدنان أبو عودة، **أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، نوفمبر 2010، ص 36.

[2] سليمان ناصر، مرجع سبق ذكره، ص301.

- يضمن تداول المعلومات داخل المصارف؛
- أداة مهمة في تحقيق فعالية نظام الرقابة وهذا راجع أو يتوقف على مصداقية المعلومة.[1]

ثانيا: لوحة القيادة

كان ظهور لوحات القيادة بهدف متابعة البيانات الضرورية التي تسمح للقائد والمسيرين بمتابعة تسيير المؤسسة، نحو الأهداف المسطرة. وذلك عن طريق مقارنة ما تحصل عليه مع القيم المعيارية، وهناك ما يطلق عليه جدول المراقبة أو جدول التسيير ولوحات القيادة. وهي بمثابة مقود محرك لكيفية تسيير المؤسسة.

1.تعريف لوحات القيادة

هدفها هو ابراز الأداء بمختلف أعمال المؤسسة فيما يتعلق بالتوجهات الاستراتيجية المعتمدة، وهو دعم التحليل الدائم لشروط تكوين صافي الدخل المصرفي في مختلف المستويات، وكذلك مولدات التكلفة الرئيسية.[2]

وتعرف أيضا على أنها أداة تعمل على تجميع بيانات ومعلومات منظمة على متغيرات أساسية لاتخاذ القرارات بطريقة واضحة وشاملة، بحيث تسمح بمتابعة مختلف أنشطة البنوك، وتساهم في تخفيض مستويات عدم التأكد بإعطاء تطور أشمل لسير النشاطات، من خلال عرضها لمختلف المعلومات المهمة لاتخاذ القرارات، وتسمح بمتابعة دورية فعالة من خلال القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة من خلال توضيح سيرورة النشاطات والعمليات وحجم المخاطر المرتبطة بكل مستوى أداء.[3]

الجدول رقم(02): الشكل العام للوحات القيادة

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
المؤشرات	m	m-1	mn-1	Fin m	M	Fin m	Fin n	a/e	d/f	d/g
المؤشر 1										
المؤشر 2										
المؤشر 3										
المؤشر 4										

الشهر السابق له: m **شهر: m**

[1]Deblane Mouloud, **le contrôle de gestion, comme support de pilotage des banques et instrument**, du diplôme de magister en science de gestion, management des entreprise, mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou; P31.
[2]Ipid, P52.
[3] جويدة بلعة، مرجع سبق ذكره، ص 31.

شهر السنة السابقة: 1-mnسنة: n

Source : Debiane Mouloud, **le contrôle de gestion, comme support de pilotage des banques et instrument**, du diplôme de magister en science de gestion, management des entreprise, mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou; p56.

2.دور لوحات القيادة

لوحة القيادة أداة تسييرية ولها دور مهم في تحقيق فعالية الرقابة التسييرية، ويتمثل هذا الدور فيما يلي:[1]

- **تقليصحالات عدم التأكد:** كونها توفر تصورا أفضل لسياق التجربة، فهي تساعد إلى حد ما على تقليل عدم اليقين الذي يعيق اتخاذ أي قرار؛
- **استقرار المعلومات:** المؤسسة لا تتوقف والمعلومات متغيرة بطبيعتها، استقرار المعلومة وتقديم الأساسيات فقط، هنا هي الخدمات الأساسية لصانع القرار؛
- **المساهمة في تحسين السيطرة على المخاطر:** لا يمكن تكراره بما فيه الكفاية، كل قرار يتم اتخاذه في خطر باستخدام لوحة تحكم جيدة التصميم، يتمتع كل مدير في موقف اتخاذ القرار برؤية مستقرة ومنظمة لبيئته وفقا لضوء محاور التطوير المختارة. تقدم لوحة القيادة تقييما أفضل لمخاطر القرار؛
- **سهولة الاتصال:** عندما يتم استخدام لوحة القيادة من قبل مجموعة العمل فإنها تفي أيضا بدور المستودع المشترك، من خلال تقديم تصور موحد للموقف يسهل التبادلات داخل المجموعة، وكذلك مع بقية المؤسسة؛
- **تنشيط التفكير:** لا تدير لوحة القيادة التنبيهات فقط بل توفر أدوات تحليل قوية لدراسة الموقف واقتراح الحلول.

3.مراحل تصميم نظام لوحات القيادة

عند القيام بعملية تصميم نظام لوحات القيادة فإنه يجب التطرق إلى كل ما من شأنه التأثير على المؤسسة، والمؤشرات هي أهم مكونات لوحات القيادة تم وضعها لتلبية حاجيات المسؤولين في ظل الظروف المحيطة. وتتمثل أهم المراحل الأساسية المتبعة لتصميم نظام لوحات القيادة، فيما يلي:

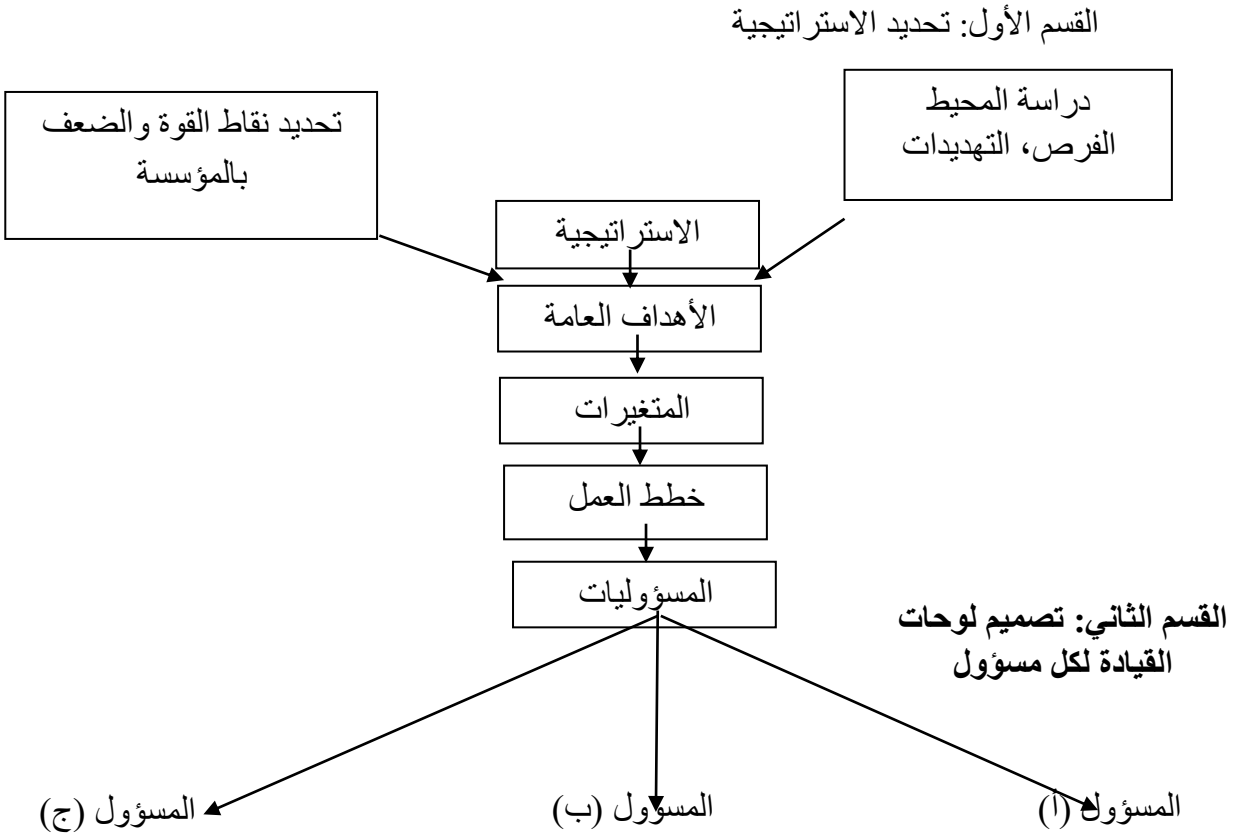
- ✓ دراسة المؤسسة والتعرف عليها؛
- ✓ تحديد الأهداف؛
- ✓ إعداد المؤشرات؛
- ✓ تجميع المعلومات؛
- ✓ اختيار نظم المعلومات المناسبة.

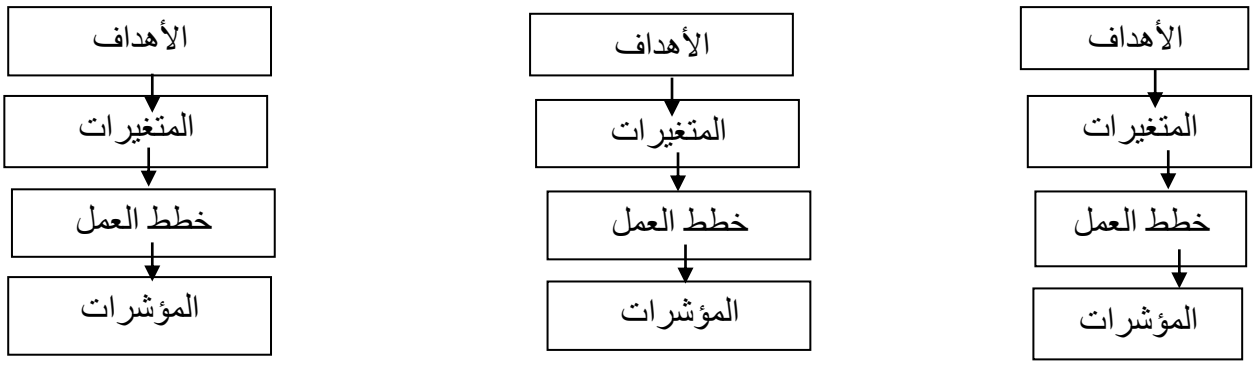
وهذه المراحل تنقسم إلى قسمين، قسم يضم المرحلة الأولى والمرحلة الثانية، والمتعلق بدراسة محيط المؤسسة وتحديد الاستراتيجيات والمسؤوليات المتوافقة مع الهيكل التنظيمي وهو ما يطابق عملية تصميم نظام مراقبة التسيير. والقسم الآخر يضم المرحلة

[1] Alaine Fernandez,**l'essentiel du tableau débord d'organisation**, Paris, 3éme édition, 2006,PP3-4

الثالثة، الرابعة والمرحلة الخامسة، ويمثل تصميم لوحات القيادة والذي يتعلق بتحديد مخطط العمل الواجب تنفيذه من قبل المسؤولين، واختيار المؤشرات التي تسمح بمتابعة هذه الخطط. والشكل التالي يوضح هذه المراحل بدقة.

الشكل رقم(02): مراحل تصميم نظام لوحات القيادة





المصدر: أحمد بونقيب، **دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير**، مذكرة ماجستير، علوم تجارية، إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/09/14، ص 139.

4.أنواع لوحة القيادة

تتنوع لوحة القيادة حسب طبيعة المسؤوليات المتواجدة بالمؤسسة، وعموما نجد الأشكال التالية:

أ.لوحة قيادة الاستغلال

تصاغ بشكل يجعل منها وسيلة مساعدة لتقييم أداء وظيفة ما، حيث توفر المعلومات المباشرة والمفهومة في الظرف الزمني الملائم، وتتفرع إلى:

- **لوحة قيادة مالية**: تمدنا بجميع المعلومات المتعلقة بالحالة المالية للمؤسسة من مداخيل، تكاليف، أجور، علاوات...؛
- **لوحة قيادة اجتماعية:** هذه اللوحة تمدنا بجميع أنواع المعلومات بالمستخدمين المهنية منها والاجتماعية، عدد المستخدمين، الإطارات، التوظيف، التكوين، حوادث العمل...؛
- **لوحة قيادة تقنية:** هذه اللوحة تمس الجانب التقني: عدد الآلات، حالات العطب، الصيانة...؛
- **لوحة قيادة الخزينة:** تمدنا بجميع حقوق المؤسسة: أرصدة مختلف الحسابات، الديون...

ب.لوحة قيادة التسيير: وهي تتعلق بكل جوانب نشاط المؤسسة، أي أنها حصيلة تفاعل مختلف الأنواع السابقة. تحتوي على المؤشرات والمعلومات الأساسية لمتابعة النشاط حسب الاتجاهات والسياسات المسطرة، وهدفها متابعة النتائج ومراقبة التنفيذ المحقق بين مستويات المؤسسة.[1]

المطلب الثالث: أدوات التحليل

[1] محمد لمين أقناروس، فاتح بورغدة، مرجع سبق ذكره، ص ص 15-16.

بعد تناول كل من أدوات التخطيط وأدوات المتابعة نأتي هنا للتعرف على أهم أدوات التحليل لمراقبة التسيير، والمتمثلة أساسا في التحليل المالي، المحاسبة التحليلية، نقطة التعادل، نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC، تحليل SWOT، المحاسبة العامة.

أولا: التحليل المالي

من بين الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير، نجد التحليل المالي والذي يشمل كل أنواع التحليل التفصيلي للبيانات المالية التاريخية قبل التخطيط للمستقبل بالإضافة إلى الأدوات الأخرى.

1.تعريف التحليل المالي

التحليل المالي **Financial analysis** عملية يتم من خلال استكشاف أو اشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاطالمشروع الاقتصادي، تساهم في تحديد أهمية وخواص الأنشطة التشغيلية والمالية للمشروع، وذلك من خلال المعلومات التي تستخرج من القوائم المالية، ومصادر أخرى وذلك لكي يتم استخدام هذه المؤشرات في تقييم الأداء بقصد اتخاذ القرارات.[1]

هو كذلك علم له قواعد ومعايير وأسس تهتم بتجميع البيانات والمعلومات الخاصة بالقوائم المالية، وتبويبها ثم اخضاعها إلى دراسة تفصيلية دقيقة بهدف إيجاد الروابط فيما بينها ومعالجة البيانات المالية لتقييم الأعمال، وتحديد الربحية على المدى الطويل.[2]

2.أهداف التحليل المالي

يهدف التحليل المالي إلى ما يلي:[3]

- ✓ معرفة الوضع المالي للمؤسسة؛
- ✓ الحكم على قدرة مكاسب المشروع؛
- ✓ الحكم على كفاءة الأداء المالي والتشغيلي في المؤسسة؛
- ✓ تقييم قدرة المؤسسة على سداد ديونها والتزاماتها في المدى القصير والطويل.
- ✓ وضع الخطة المستقبلية واحكام الرقابة الداخلية.

3.وظائف التحليل المالي

للتحليل المالي عدة وظائف ترتكز في مجملها حول:

- ❖ **توجيه المستثمرين لاتخاذ القرار:** من بين وظائف التحليل المالي توجيه متخذي القرار لاتخاذ أحسن القرارات التي تعود على المؤسسة بالربح أو القائد بغرض

[1] محمد مطر، **الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والاقتصادي-الأساليب والأدوات والاستخدامات العلمية-**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة 2، 2006، ص3.

[2] فهمي مصطفى الشيخ، **التحليل المالي**، رام الله، فلسطين، ط 1، 2008، ص02.

[3] محمد لمين أقناروس، فاتح بورغدة، مرجع سبق ذكره، ص 10.

تحقيق هدفها، بالإضافة إلى محاولة التأقلم مع البيئة الخارجية التي تتميز بعدم الاستقرار من بين القرارات التي تحددها سياسات التحليل المالي؛

- **اتخاذ قرار الاستثمار:** وذلك عن طريق ابراز مزايا وحدود عملية الاستثمار المرتقب إنجازها؛
- **اتخاذ قرار التمويل:** حيث تمكن مجلس الإدارة من البحث على فرص تمويلية أفضل؛
- **اتخاذ قرار التخطيط والرقابة المالية:** من أجل توجيه ورقابة مختلف العمليات المالية.[1]

والشكل الموالي يبين وظائف التحليل المالي:

الشكل رقم(3): وظائف التحليل المالي في اتخاذ القرار

المصدر: عمار بن مالك، **المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011/2010، ص12.

4.التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء

يستعمل التحليل المالي للتعرف والحكم على مستوى أداء المؤسسات خاصة أدائها المالي، واتخاذ القرارات المتعلقة بحجم ونوع الأصول الواجب شراؤها، وحجم ونوع التمويل المناسب لكل نوع من أنواع تلك الأصول، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة يستعين المحلل المالي خلال عمله بمؤشرات تساعده على القياس، وهي كثيرة والمؤشر المالي يعطي صورة كافية للتسيير داخل المؤسسة وتطور أدائها خلال فترات معينة، ويتم التقييم من خلاله

[1] عمار بن مالك، **المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011/2010، ص11.

بطرق وتقنيات عديدة، وقد تختلف حسب الهدف من الدراسة، ويظهر التحليل كأداة لتقييم الأداء انطلاقا من أوجه مختلفة يمكن حصرها في النقاط التالية:[1]

- **تقييم الأداء والنتيجة:** حيث تشمل النتيجة مختلف أنشطة المؤسسة؛
- **تقييم الأداء والتمويل:** الطريقة التي يمكن من خلالها المؤسسة إدراك قيود التمويل التي قد تواجهها، وذلك وفق منظورين:
  - ✓ النظرة الثابتة وتتحقق في إطار تحليل الموازنة؛
  - ✓ النظرة الديناميكية وتعطي الأولوية لجداول التدفقات.
- **تقييم الأداء والمردودية:** تعرف المردودية بالعلاقة بين كل من النتيجة ومجموع رأس المال وهذا المؤشر يساعد في تقييم الأداء المالي.

ثانيا: المحاسبة التحليلية

ظهور المحاسبة التحليلية كان وليد الحاجة لمعرفة التكاليف، وهي أهم ركائز مراقبة التسيير باعتبارها قاعدة تزويد المسير بالمعلومات الضرورية لتحليل النتائج.

1.مفهوم المحاسبة التحليلية

محاسبة التكاليف وهي فرع من فروع المحاسبة تهتم بتقدير، وتجميع، وتسجيل، وتوزيع، وتحليل، وتفسير البيانات الخاصة، بالتكلفة الصناعية والبيعية، والإدارية، وهي أداة هادفة، فكل اجراء من إجراءاتها يهدف إلى تغطية حاجة من حاجات الإدارة، فهي تعمل على مد الإدارة بالبيانات التي تعتمد عليها في الاشراف على تنفيذ العمليات. كما أنها ضرورية كأداة إدارية تستخدم في حل المشاتل المختلفة التي تتعرض لها الإدارة يوما ما.[2]

2.الأهداف الكبرى للمحاسبة التحليلية

- **قياس تكاليف التسيير:** كل ما يخص الإنتاج أو العمل المنجز، من أجل الوصول إلى تحديد نتائج النشاط عندما تنجح المؤسسة في اظهار العناصر المحددة لتكاليف الإنتاج وأسعار التكلفة في حساباتها.ومتابعة تطور هذه التكاليف عبر الزمن ومقارنتها؛
- **مراقبة التسيير:** الهدف الثاني، بحيث تعمل المؤسسة على مراقبة المردودية لمختلف أقسام المؤسسة، والمنتوجات المتشابهة وذلك بمتابعة تطور التكاليف مع الزمن، كما أن معرفة التكاليف بفضل المحاسبة التحليلية يسمح بإدراج مفهومها معياريا في التسيير أي إمكانية مقارنة النتائج المحققة بالتكاليف التقديرية، وتحديد الفروقات وتحليلها لاتخاذ القرارات التصحيحية؛

---

[1] محمد طرشي، صفية يخلف، **أهمية مراقبة التسيير كآلية لتحسين الأداء المالي في ظل تطبيق مبادئ حوكمة الشركات**، ورقة بحث مقدمة في إطار فعاليات الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، يوم 2017/04/25، ص14.

[2] عبد كريم بويعقوب، **المحاسبة التحليلية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، ط 04، 2005، ص10.

- **المساعدة في اتخاذ القرارات**: تقدم المحاسبة التحليلية معلومات يمكن اعتمادها في الدراسة والتحليل التي تساعد على اتخاذ قرارات يتوقف عليها مستقبل كل مؤسسة مما يتطلب تجميع معلومات محاسبية تخص هيكلة التكاليف.[1]

3.طرق حساب التكاليف وأهميتها في مراقبة التسيير

أ.طريقة التكاليف الكلية

تقوم هذه الطريقة على تقسيم الأعباء المحملة إلى أعباء مباشرة، وأخرى غير مباشرة، الأولى التي تحمل مباشرة لتكلفة الإنتاج والثانية توزع في مراكز التحليل لتحمل بعد ذلك عن طريق وحدات العمل بصفة متجانسة.

تتمثل أهميتها في مراقبة التسيير فيما يلي:

- دراسة تطور التكاليف والقيام بتحليلها؛
- اجراء مقارنة لهيكل سعر التكلفة؛
- تساهم في التسيير العقلاني؛
- اتخاذ القرارات.

ب. الطرق الجزئية

وهي طريقة التحميل العقلاني وهي نتاج أبحاث Gantt تقوم على أساس تحميل الوحدات المنتجة بالقدر الملائم لها من التكاليف الثابتة وفقا لمعامل التحميل.

معامل التحميل: النشاط الحقيقي/ النشاط العادي

وتتم وفق مبدأ التفريق بين التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة. وتتمثل أهميها في:

- مراقبة فعالية التسيير عن طريق تقييم الأداء بناءا على ملاحظة التغييرات في مستويات النشاط؛
- الثبات النسبي لتكلفة الوحدة في ظل مستويات النشاط المختلفة؛
- أكثر واقعية في تناولها للتكاليف وتحميلها بالقدر الملائم.

ج. طريقة التكاليف المتغيرة

تعد طريقة مناسبة في التحليل والتسيير والتخطيط والرقابة، لأنها تفصل بين التكاليف الثابتة والمتغيرة. تساهم في اتخاذ القرارات في المدى القصير فيما يخص فترة النشاط ومراقبة فعالية التسيير.

تتمثل أهميتها في مراقبة التسيير فيما يلي:

- تسمح بدراسة مسالك التكاليف والتي تعتبر في غاية الأهمية لاتخاذ بعض القرارات؛
- تسمح بمراقبة فعالية التسيير الداخلي للمؤسسة؛
- تستعمل كقاعدة لتحديد القرارات المستقبلية.[1]

[1] صفاء لشهب، مرجع سبق ذكره، ص78.

ثالثا: نقطة التعادل

أسلوب نقطة التعادل أسلوب تسييري هام في يد المراقب التسييري يقوم على أساس تقدير التكاليف وتحديد النتائج والعلاقة بين التكلفة ومستوى النشاط.

1.تعريف نقطة التعادل

نقطة التعادل هي وسيلة تسمح بدراسة العلاقة الموجودة بين التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة والأرباح، وهي النقطة التي عندها لا تحقق المؤسسة لا ربح ولا خسارة، والأرباح تبدأ عند تجاوزها، فعند هذه النقطة يتساوى رقم الأعمال مع التكاليف الاجمالية، ونلخص هذا فيما يلي:

رقم الأعمال المناسب للعتبة (cac)= التكاليف الاجمالية (التكاليف الثابتة (cf)) + التكاليف المتغيرة

انطلاقا من هذه العلاقة نستنتج ما يلي:

رقم الأعمال المناسب للعتبة – التكاليف المتغيرة = التكاليف الثابتة، ومنه الهامش على الكلفة المتغيرة= التكاليف الثابتة.[2]

2.تحليل نقطة التعادل

التكلفة: هي مجموعة من الرسوم المتعلقة بعنصر محدد، قد يكون هذا العنصر منتجا او في مرحلة من مراحل تطوير المنتوج.[3]

أ.التكاليف الثابتة

وهي التكاليف التي مستقلة عن مستوى النشاط حيث تبقى في مجموعها ثابتة مع تغير حجم الإنتاج في حدود إلى أن يصل هذا الحجم إلى مستوى لا يمكن معه الاستمرار إلا بتوسع الهيكل، مثلا ارتفاعتكاليف الإهتلاك.

وتدرج بعض الخصائص للتكاليف الثابتة، وهي:[4]

- لاتستجيب للتغيرات في أحجام الإنتاج واستنفاذها يكون على أساس الدورات؛
- ترتبط بهيكل المؤسسة حيث كثيرا ما يطلق عليها اسم التكاليف الهيكلية؛
- صعوبة الرقابة عليها؛
- ثابتة للمجموع ومتغيرة للوحدة.

وليكن توضيح التكاليف في الشكلين 4 و5:

---

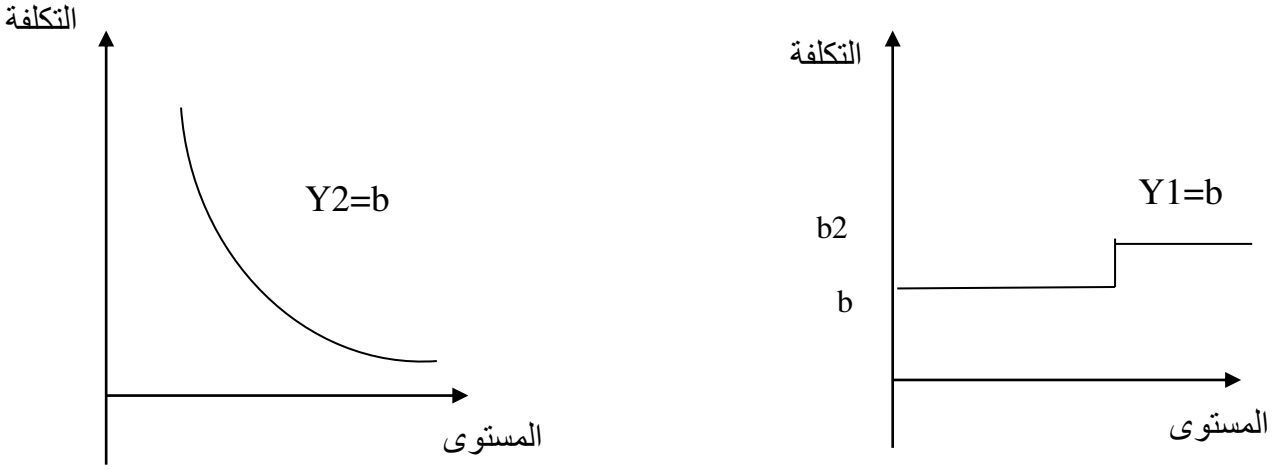
[1]نوال مرابطي، **أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة مراقبة التسيير**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص ص 140-149 (بتصرف).

[2] صادق راشدي، الشمري، **استراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية**، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2013، ص35.

[3]Brahim Aaouid, **Comptabilité Analytique D'exploitation**, Dar EL WAFA, Casablanca, Maroc, 2016, P 42.

[4] السيد عبد المقصود ديبان، ناصر نورالدين عبد اللطيف، **في مبادئ محاسبة التكاليف**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003/2002، ص ص 101-102.

الشكل رقم (4): التكلفة الثابتة الاجمالية **الشكل رقم(5): التكلفة الثابتة للوحدة**



b: التكلفة y2 :التكلفة الثابتة للوحدة

y1 :التكلفة الثابتة الاجمالية

المصدر: ناصر دادي عدون، وآخرون، **مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية-حالة البنوك-**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص31.

ج. التكاليف المتغيرة

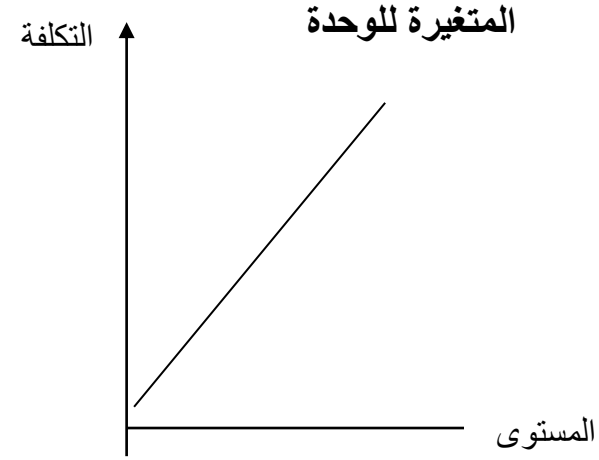
وهي التكاليف التي تتغير مع تغير حجم النشاط، حيث يكون هذا التغير بطريقة في الواقع شبه طردي مع مستوى النشاط، اذ ليست كلها متناسبة تماما مع الحجم، الا أن لتسهيل التعامل معها والاستفادة من خصائصها، وتتمثل خصائصها في:[1]

- ✓ سهولة فهم التكاليف المتغيرة لأن تكلفة الوحدات المنتجة تقتصر على الصناعة المتغيرة ولا تقوم بتحميل التكاليف الصناعية الثابتة على هذه الوحدات وتخصمها من رقم هامش المساهمة في قائمة الدخل؛
- ✓ تخضع للرقابة المباشرة للمستويات التنفيذية؛
- ✓ تحليل علاقة التكلفة يعتبر من الأمور الضرورية في تخطيط الربحية؛
- ✓ تتأثر التكاليف المتغيرة بتغير حجم النشاط، فهي تتجه ارتفاعا وانخفاضا وتنعدم في حالة انعدام النشاط؛
- ✓ تتميز التكاليف المتغيرة بالتغير في المجموع والثبات على مستوى الوحدة، حيث إذ نسبنا التكاليف المتغيرة إلى عدد الوحدات المنتجة، نجد أنها ثابتة من حيث تنصيب الوحدة من التكلفة المتغيرة.

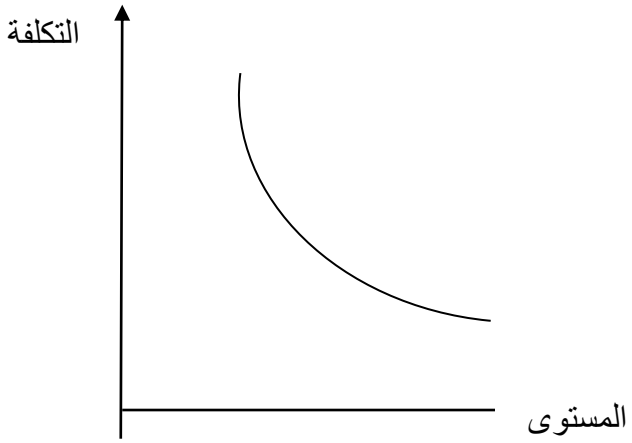
ويمكن توضيح التكاليف في الشكلين:

[1] محمد تيسير عبد الحكيم الرجبي، **مبادئ محاسبة التكاليف**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2004، ص ص 322-323.

الشكل رقم(6): التكلفة المتغيرة للاجمالي



الشكل رقم(7): التكلفة المتغيرة للوحدة



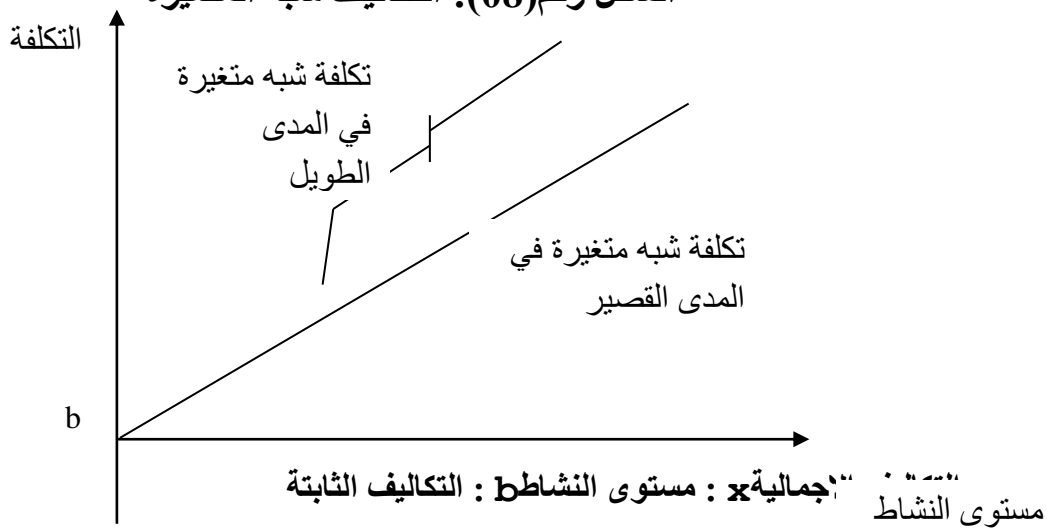
المصدر:فاتح ساحل، **دراسة التكاليف المعيارية ضمن نظام المعلومات المحاسبية**، مذكرة ماجستير مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2002، ص 85.

ج. التكاليف شبه المتغيرة

التكاليف شبه المتغيرة (شبه ثابتة) هي التكاليف التي تتغير مع تغير حجم النشاط، زيادة أو نقصانا دون أن يتناسب هذاتغير مع ذلك النقص أو تلك الزيادة، ومعنى ذلك أن هذه التكلفة تتكون من جزأين: جزء ثابت وجزء متغير. فهي تجمع بين خواص النفقات الثابتة، وخواص النفقات المتغيرة، ومثال ذلك: أجرة رجال البيع وهي تكلفة شبه متغيرة لاحتوائها على الأجر القاعدي الذي يكون ثابت وعمولة البائعينالجزء المتغير حيث يتغير حسب المبيعات ولا يمكن أن تتقدم التكاليف شبه المتغيرة لانعدام الإنتاج نظرا لوجود جزء ثابت بها.

أما التمثيل البياني للتكاليف شبه المتغيرة يمكن تمثيله في الشكل التالي:

الشكل رقم(08): التكاليف شبه المتغيرة



الاجماليةx : مستوى النشاطb : التكاليف الثابتة

المصدر:فاتح ساحل، **دراسة التكاليف المعيارية ضمن نظام المعلومات المحاسبية**، مذكرة ماجستير مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2002، ص 85.

3.استخدامات نقطة التعادل في مراقبة التسيير

يخدم تحليل التعادل إدارة المؤسسة في مجالات وأغراض متعددة، أهمها ما يلي:[1]

- ❖ تخطيط ورسم السياسات السعرية وسياسات التوسع والاغلاق؛
- ❖ يساعد في اعداد كشوفات التدفقات النقدية؛
- ❖ يحدد هيكل التكاليف في المشروع؛
- ❖ يتسنى للمسير متابعة نشاط المؤسسة وفقا لخطتها أو لموازنتها على المدى القصير ضمن دائرة المراقبة يتابع تطور رقم أعمالها مقارنة إلى المستوى الأدنى التقديري الذي يحقق نتيجة معدومة؛
- ❖ وفي نفس الهدف المسير أو المسؤول على نظام مراقبة التسيير يسهر على دراسة ومتابعة العوامل والعناصر التي تتحكم في نتيجة المؤسسة؛
- ❖ يساعد تحليل التعادل في تحديد وزيادة أجور العمال؛
- ❖ تخطيط النشاط الإنتاجي والبيعي؛
- ❖ تقييم الجدوى الاقتصادية للمشروعات الرأسمالية.

4.احتساب نقطة التعادل

إن احتساب نقطة التعادل يتطلب المعلومات التالية:

نقطة التعادل للوحدة= التكاليف الثابتة الاجمالية/ هامش ربح الوحدة الواحدة

ولدينا هامش ربح الوحدة الواحدة= سعر بيع الوحدة الواحدة – التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة

ومن خلال هذا يمكن الوصول إلى المعادلة المبسطة التالية:

الجدول رقم(03): نقطة التعادل بالوحدة

نقطة التعادل بالوحدات	التكاليف الثابتة	
	سعر بيع الوحدة الواحدة	التكلفة المتغيرة للوحدة

المصدر: المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، **الموازنات واعداد التقارير**، الإدارة العامة للتصميم وتطوير المناهج، السعودية، ص20.

- إيجاد نقطة التعادل بالمبلغ:

حجم التعادل= عدد وحدات التعادل * سعر بيع الوحدة.[2]

[1] صادق راشد، مرجع سبق ذكره، ص 37.

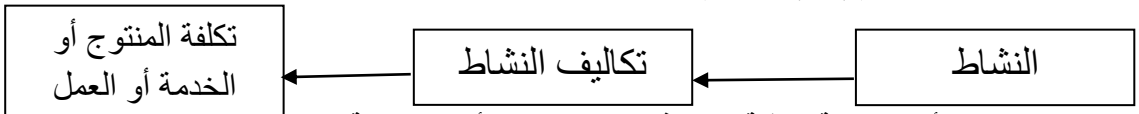
[2] المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، **الموازنات واعداد التقارير**، الإدارة العامة للتصميم وتطوير المناهج، السعودية، صص18-19.

رابعا: نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC (الطريقة الحديثة)

تعتبر هذه الطريقة من أحدث الطرق والتي تتطلب فهم نظام الإدارة على أساس الأنشطة قبله التعرف على نظام التكاليف، وهذا النظام جاء لكي يجيب عن محددات وصعوبات أنظمة التكاليف التقليدية.

تعد طريقة مناسبة يفضل وفقها تقسيم المؤسسة إلى أنشطة وليس إلى وظائف مع تعويض وحدات العمل بما يسمى بمسببات التكاليف، والتي هي ليست فقط معايير كمية بل عناصر تسبب الأنشطة، وبالتالي تنشأ التكاليف، فهي تقوم بتحميل التكاليف على الأنشطة، ومن ثم تحميل تكلفة الأنشطة على المنتوجات حسب درجة استفادتها من هذه الأنشطة.[1]

الشكل رقم(09): نظام التكاليف على أساس الأنشطة-ABC-

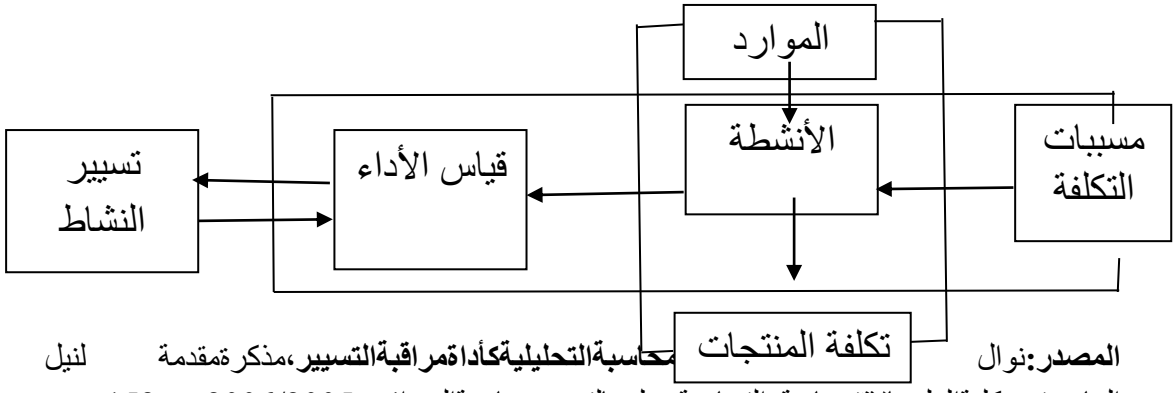


المصدر: صالحإلياس، **دورالأدواتالحديثةلمراقبةالتسييرفيالتحسينالمستمرلأداءالمؤسسة**، مجلةالعباس، العددالأول، 2014/01/15، ص 172.

1.دورها في مراقبة التسيير

- ✓ تمنحجودة أكبر فيما يخص النمذجة (اعتبار النموذج المحاسبي وفقها محدد بصفة أدق)؛
- ✓ قياس كل الحوادث التي تقع على أنشطة المؤسسة والمتعلقة بأي قرار؛
- ✓ توفر تخطيط جيد ومفصل لعمل المؤسسة؛
- ✓ سهولة حساب التكاليف المسارات التي تتغير ببطء.[2]

الشكل رقم(10): استعمال المعلومات الناتجة عن طريق ABC



المصدر: نوال **محاسبةالتحليليةكأداةمراقبةالتسيير**، مذكرةمقدمة لنيل شهادة الماجستير، كليةالعلومالاقتصاديةوالتجاريةوعلومالتسيير، جامعةالجزائر، 2006/2005، ص152.

[1] صالحإلياس، **دورالأدواتالحديثةلمراقبةالتسييرفيالتحسينالمستمرلأداءالمؤسسة**، مجلةالابتكاروالتسويق، جامعةسيديبلعباس، العددالأول، 2014/01/15، ص 172.

[2] نوال مرابطي، مرجع سبق ذكره، ص 151.

خلاصة الفصل الأول

نستخلص من خلال دراستنا لهذا الفصل، وبعد أن تطرقنا إلى الإطار النظري لمراقبة التسيير، أن هذه الأخيرة تحتل مكانة كبيرة ومهمة في أي مؤسسة باعتبارها مسار دائم للتعديل يساعد المسؤولين والمسيرين على الحكم في الأداء ومتابعته وتحليل الانحرافات والكشف عنها، والبحث عن مسبباتها؛ وبالتالي اكتشاف الأخطاء لتحسينها، والهدف الأساسي من نظام مراقبة التسيير هو المتابعة الدقيقة لأعمال المؤسسة والتنسيق وحسن المراقبة بين مختلف الأنشطة، من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة.

وأصبحلزاما العمل على التحسين المستمر في أداء المؤسسات من خلال استخدام أدوات مراقبة التسيير كالمحاسبة التحليلية والتحليل المالي، ولوحات القيادة والموازنات ونقطة التعادل.

الفصل الثاني

تمهيد الفصل الثاني

تتعرض أغلب البنوك في الوقت الحالي إلى مخاطر عدة ومتنوعة، تنتج أساسا عن التطورات السريعة في مختلف النشاطات والتوسع الكبير في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال كونه عصر العولمة والتقدم التكنولوجي، لذا أصبح من الضروري أن تتخذ البنوك عدة تدابير واحتياطات لتتجنب هذه المخاطر، وإن حدثت لابد من حسن ادارتها وتسييرها، ومن بين أهم التدابير في هذا السياق نجد مقررات بازل في اتفاقياتها الثلاثة للرقابة والإشراف على عمل البنوك.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيميللبنوك والقروض البنكية

المبحث الثاني: المخاطر البنكية وإجراءات الحد منها

المبحث الثالث: مفهوم ونماذج إدارة المخاطر البنكية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للبنوك والقروض البنكية

إن تطور النظام المصرفي وتوسع عملياته كان إلزاما أن يواكب التطورات، ومن الضروري التركيز على تبيان المخاطر التي تنجم عن مزاولة البنك لنشاطاته وطرق الحد منها ومواجهتها.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول البنوك

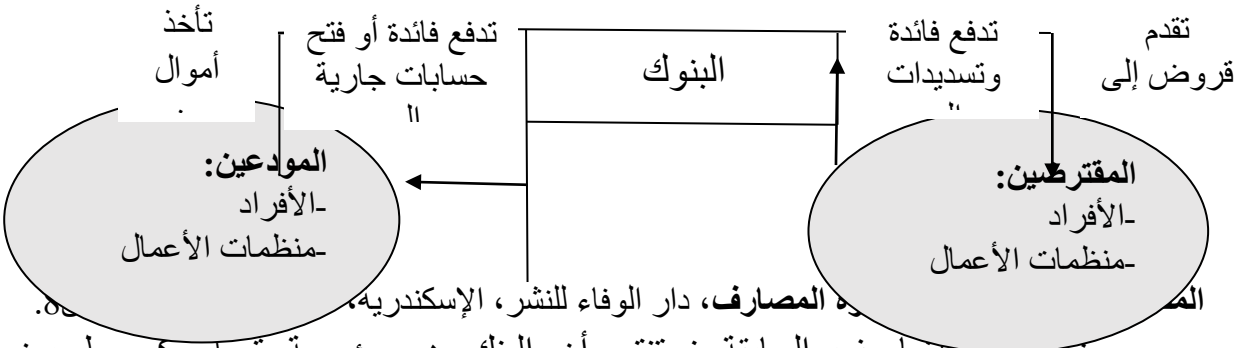
إن الجهاز المصرفي يتكون من جملة من البنوك تختلف حسب الدور الذي تؤديه والذي أنشأت من أجله، والبنوك هي الوسيط بين المودعين والمقروضين، ولتتمكن من القيام بهذا الدور تتبع عدة إجراءات تتيح لها اتخاذ القرارات التي تسهل ذلك. وقد تناولنا في هذا المطلب تعريف البنوك ونشأتها وتطورها، وأهم أنواعها.

أولا: تعريف البنوك

البنك هو تلك المنظمة التي تتبادل المنافع المالية مع مجموعات من العملاء بما لا يتعارض مع مصلحة المجتمع وبما يتماشى مع التغير المستمر في البيئة المصرفية.[1] ويعتبر البنك مجموعة من الوسطاء الماليين الذين يقومون بقبول الودائع تدفع عند الطلب ولآجال محددة وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي، وخدماته بما يحقق أهداف خطة التنمية ودعم الاقتصاد القومي، وتباشر عمليات الادخار والاستثمار المالي في الداخل.[2]

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (11): البنك كوسيط مالي



المصارف، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية، ص8.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن البنك هو مؤسسة تعمل كوسيط بين مجموعتين رئيسيتين: المجموعة الأولى لديها فائض من الأموال وتحتاج إلى الحفاظ عليه، وتنميته، والمجموعة الثانية هي مجموعة من العملاء التي تحتاج إلى أموال لقرض معين، إما الاستثمار، أو التشغيل، أو استثمار وتشغيل معا.

ثانيا: نشأة البنوك وتطورها

ارتبط نشوء البنك وتطوره بتطور الحياة الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات، إذ أن أول شكل من أشكال البنوك ظهر في بلاد الرافدين عام **3500 ق.م**، وتعتبر المبادئ التي وضعها حمورابي عام **1675م** في شريعته من أقدم النصوص المعروفة في التاريخ، فيما يتعلق بتنظيم عمليات الإيداع والتسليف والفوائد، والضمانات المرتبطة بها.[3]

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي، **إدارة البنوك**، دار المنهج، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص 13.
[2] محمد الصيرفي، **إدارة المصارف**، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2007، ص 7.
[3] إسماعيل إبراهيم عبد الباقي، **إدارة البنوك التجارية**، دار غيداء للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2016، ص11.

وبذكر المؤرخين أن أول بنك في مدينة البندقية الإيطالية سنة **1517م**، ثم أعقبه في عام **1609م** إنشاء بنك أمستردام وكان غرضه الأساسي حفظ الودائع وتحويلها عند الطلب من حساب مودع إلى حساب مودع آخر، حيث أنه لم يحافظ على ثقة الأفراد وأغلق سنة **1814م**.

أخذ عدد البنوك يتزايد تدريجيا منذ بداية **القرن18** وكانت غالبيته المؤسسات يمتلكها أفراد وعائلا، حيث كانت القوانين تقضي بحماية المودعين ففي حالة الإفلاس يمكن الرجوع إلى الأموال الخاصة، تلك القوانين أدت إلى إنشاء البنوك كشركات مساهمة والفضل يعود إلى انتشار الثورة الصناعية في أوروبا مما أدى إلى نمو الشركات واتساع نشاطاتها فبرزت الحاجة إلى بنوك أكبر تستطيع القيام بتمويل هذه الشركات، واتسعت البنوك واتسعت فروعها.[1]

ثالثا: أنواع البنوك

تعددت أنواع البنوك حسب عدة تصنيفات وسنبرز أهمها فيما يلي:

1.من حيث طبيعة النشاط: وتنقسم إلى:

- **البنوك المركزية:** يعرف على أنه: "بنك البنوك لأنه يتولى الإشراف والرقابة على البنوك، وبنك الإصدار لأن له سلطة إصدار نقد الدولة، وبنك الدولة حيث له سلطة إدارة احتياطات الدولة من الذهب والعملات الأجنبية وتوجيه السياسة النقدية في الدولة". وهو يقف على قمة النظام المصرفي سواء من ناحية الإصدار النقدي أو من ناحية العمليات المصرفية، وهو الإدارة الرئيسية التي تتدخل بها الحكومة لتنفيذ سياستها الاقتصادية. [2]
- **البنوك التجارية:** يعتبر البنك التجاري نوع من أنواع المؤسسات المالية التي يرتكز نشاطها في قبول الودائع ومنح الائتمان ويعتبر وسيط بين أولئك الذين لديهم أموال فائضة، والذين يحتاجون لتلك الأموال.[3]
- **بنوك الودائع:** لكونها تقوم بقبول الودائع على اختلاف أنواعها من الأفراد والمؤسسات.
- **بنوك الائتمان:** تقدم قروض عن طريق خلق الودائع تطبيقا لمقولة: القروض تخلق الودائع.[4]
- **البنوك العقارية:** تتخصص في منح الائتمان المضمون بالرهون العقارية، سواء كانت أراضي راعية أو أراضي بناء أو عقارات مبنية.
- **البنوك الصناعية:** هي بنوك تقدم تسهيلات مباشرة وغير مباشرة إلى المنشآت الصناعية لفترات متوسطة أو طويلة الآجال.

---

[1] ايمان العاني، **البنوك التجارية وتحديات التجارة الإلكترونية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص بنوك وتأمينات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007/2006، ص3.

[2] نعيمة واضح، **العوامل المؤثرة على اتخاذ قرار منح القروض البنكية للمؤسسات الاقتصادية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير ومالية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2017/2016، ص9.

[3] إسماعيل إبراهيم عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص12.

[4] نعيمة واضح، مرجع سبق ذكره، ص10.

- **البنوك الزراعية:** هي تلك المؤسسات التي تقدم تسهيلات ائتمانية وقروض قصيرة الآجال إلى الفلاحين لتدعيم النشاط الفلاحي وتنمية القطاع الزراعي.[1]

2.من حيث الملكية: وتنقسم إلى:

- **البنوك الخاصة:** وتأخذ هذه البنوك شكل الملكية الفردية أو شركات الأشخاص حيث تعود ملكيتها إلى شخص واحد، أو عائلة واحدو أو مجموعة شركاء.
- **البنوك العامة:** تعود ملكيتها إلى الدولة، ونها البنك المركزي.
- **بنوك مختلطة:** ويشترك في ملكيتها كل من القطاع الخاص والقطاع العام.

3.من حيث جنسيتها: تنقسم إلى:

- **البنوك الوطنية:** هي التي تعود ملكيتها إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعيين للدولة.
- **البنوك الأجنبية:** هي البنوك التي يشترك في ملكيتها عدد من دول المنطقة.
- **البنوك والصناديق الدولية:** هي البنوك والصناديق المنبثقة عن هيئات دولية كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي.[2]

4.من حيث شرعيتها: وتنقسم إلى:

- **البنوك الإسلامية:** هي البوك التي تعمل في إطار الشريعة الإسلامية، والامتناع عن التعامل بالفائدة.[3]
- **البنوك التقليدية:** (بنوك الودائع) وهي مؤسسات مالية ائتمانية غير متخصصة تقوم أساسا بتلقي ودائع الأفراد القابلة للسحب لدى الطلب أو بعد أجل، والتعامل بصفة أساسية في الائتمان القصير وكل هذا مقابل فوائد.[4]

المطلب الثاني: عموميات حول القروض المصرفية

إذا كانت الودائع هي المصدر الرئيسي لأموال البنوك التجارية فإن القروض هي الاستخدام الرئيسي لتلك الأموال، وعمليات الاقراض للعملاء هي الخدمة الرئيسية التي تقدمها وفي نفس الوقت المصدر الأول لربحيتها.

أولا:تعريف القروض المصرفية

تعددت التعاريف حول مفهوم القروض، من أبرزها:

---

[1] عزت قناوي، **أساسيات في النقود والبنوك**، دار العلم للنشر، مصر، 2005، ص ص 228-230.

[2] خالد أمين عبد الله، إسماعيل إبراهيم الطراد، **إدارة العمليات المصرفية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 24-26.

[3] محمود الأنصاري، وآخرون، **البنوك الإسلامية**، الإسكندرية، مصر، ط8، 1988، ص32.

[4] كمال مطهري، **دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2012/2011، ص2.

حسب المادة **235** من قانون البنك المؤرخ في **19** أوت **1989**: "هو كل عقد بمقتضاه تتقدم مؤسسة مؤهلة لذلك بوضع أو إيداع مؤقت وعلى سبيل السلف، فالأموال تحت تصرف أشخاص طبيعيين أو معنويين أو الاثنين معا، لحساب هؤلاء الذين يلتزمون بالإمضاء أو التوقيع".[1]

تعرف القروض كذلك بأنها تلك الخدمات المقمة للعملاء، التي يقوم بمقتضاها تزويد الأفراد والمؤسسات في المجتمع بالأموال اللازمة على أن يتعهد المدين بسداد تلك الأموال وفوائدها والعمولات المستحقة عليها دفعة واحدة أو على أقساط محددة في تواريخ محددة.[2]

تعرف أيضا القروض: "أنها تلك الخدمات المقدمة للعملاء وذلك من خلال تقديم الأموال اللازمة لطالبي القرض، وتدعم تلك العملية بتقديم مجموعة من الضمانات التي تكفل للبنك استرداد أمواله في حالة توقف العميل عن السداد بدون أية خسارة.[3]

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن القروض هي المورد الأساسي الذي تعتمد عليه البنوك في الحصول على الإيرادات وتحقيق ربحيتها، إذ تمثل جانب الاستخدامات، وهي من العوامل الهامة لخلق الائتمان، والتي تنشأ عن زيادة الودائع، وتلعب دورا مهما في تمويل حاجة الاقتصاد في شتى المجالات.

ثانيا: أنواع القروض

تختلف القروض على حسب آجالها وتبعا للمقترضين والأغراض التي تستخدم فيها والضمانات المقدمة ويكون بتبويب القروض تبعا لذلك، وسنتناول فيما يلي أنواع القروض المصرفية من خلال تلك المعايير:

1. القروض حسب آجالها: وتنقسم القروض المصرفية طبقا هذا المعيار إلى:[4]

أ. قروض قصيرة الأجل: ومدتها عادة لا تزيد عن سنة وتستخدم أساسا في تمويل النشاط الجاري للمؤسسات.

ب. قروض متوسطة الأجل: ويمتد أجلها إلى **05** سنوات بغرض تمويل بعض العمليات الرأسمالية للمشروعات، مثل: شراء ألاف جديدة للتوسع بوحدات جديدة، أو إجراء تعديلات تطور من الإنتاج.

ج. قروض طويلة الأجل: تزيد مدتها عن **05** سنوات بغرض تمويل مشروعات الإسكان واستصلاح الأراضي وبناء المصانع.

2. القروض حسب الغرض: تنقسم إلى:

---

[1] حسين بحيوش، **تسيير مخاطر القروض -حالة القرض الشعبي الجزائري-**، المؤتمر العلمي الدولي السابع بجامعة الزيتونة، إدارة المخاطر في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة منتوري، قسنطينة، أيام 17-19 أفريل 2007، ص2.

[2] نصيرة يحياوي، **دور القروض البنكية في تنمية القطاع الفلاحي في الجزائر**، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، جامعة بومرداس، الجزائر، العدد الأول، بتاريخ 2020، ص37.

[3] كريمة فرحي، **تقنيات وأعمال البنوك**، محاضرات موجهة للسنة الثالثة ليسانس، اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة أكلي مهند أولحاج، البويرة، 2020/2019، ص 12.

[4] عبد المطلب عبد الحميد، **البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص113.

أ. **قروض الاستغلال:** قروض تمنح لتمويل العمليات التي تقوم بها المؤسسات في الفترة القصيرة، والتي غالبا لا تتعدى سنة، ومن مميزات هذه الأعمال أنها تتكرر باستمرار.وتنقسم إلى:

- **القروض العامة:** موجهة لتمويل الأصول المتداولة بصفة إجمالية، وليست موجهة لتمويل أصل معين، وتنقسم بدورها إلى:
  - ✓ **تسهيلات الصندوق**: هي عبارة عن قروض معطاة لتخفيف صعوبات السيولة المؤقتة التي يواجهها البون والناجمة عن تأخر الإيرادات، لا تتجاوز مدة شهر؛
  - ✓ **المكشوف:** هو عبارة عن قرض بنكي لفائدة الزبون الذي يسجل نقصا في الخزينة، ناجم عن عدم كفاية رأس المال العامل.

الجدول رقم(04): مقارنة بين تسهيلات الصندوق والمكشوف

معيار المقارنة	القرض	تسهيلات الصندوق	المكشوف
المدة		أقل من 15 يوم	تجاوز 15 يوم إلى غاية سنة
طبيعة التمويل		لمواجهة عجز الميزانية	تمويل حقيقي لأنشطة الزبون، اقتناء سلعة من السوق أو لصعوبة التمويل بها لاحقا وتدخل في نشاط المؤسسة

المصدر: نعيمة واضح، **العوامل المؤثرة على اتخاذ قرار منح القروض البنكية للمؤسسات الاقتصادية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير ومالية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2017/2016، ص31.

- **القروض الموسمية:** القروض الموسمية هي نوع خاص من القروض البنكية وتنشأ عندما يقوم البنك بتمويل نشاط موسمي، فالكثير من المؤسسات نشاطاتها غير منتظمة.
- **القروض الخاصة:** هذه القروض غير موجهة لتمويل الأصول المتداولة بصفة عامة، وإنما توجه لتمويل أصل معين من بين هذه الأصول.
- **القروض بالالتزام:** المقصود بقروض الإمضاء والتوقيع تعهد والتزام البنك عن طريق الإمضاء الذي يسمح لزبونه بالحصول على قروض لدى الغير والبنك يقرض توقيعه للزبون ويلتزم بالدفع مكانه.[1]

[1] نعيمة واضح، مرجع سبق ذكره، ص ص30-35.

ب. قروض الاستثمار: قروض تمنح للمؤسسات التي تقوم بنشاطات لفترات طويلة وفي هذا النوع توفر البنوك نوعين من القروض الموجهة للاستثمار: متوسطة وطويلة الآجال تمتد أحيانا إلى **20** سنة.[1]

ج.قروض تجارية: هي التي تقوم البنوك التجارية بمنحها بغرض تمويل النشاط الجاري لفئات التجار بغرض مساعدتهم في شراء السلع بغرض الإتجار فيها، ويندرج تحت هذا النوع القروض الممنوحة مقابل إيداع الأوراق التجارية، وتلك الممنوحة لتمويل المحاصيل الزراعية، وتتميز هذه القروض بقصر أجلها عادة وارتباط بعضها وخاصة الزراعية بالموسمية.[2]

3. قروض حسب الضمان: وتنقسم إلى:[3]

أ. قروض مضمونة: وهي التي يقدم مقابلها ضمانات عينية أو شخصية. وبالتالي تنقسم إلى:

- **قروض بضمان شخصي**: وتمنح دون ضمان عيني بل يعتمد على المركز المالي للعميل؛
- **قروض بضمان عيني**: وقد تكون قروض بضمان بضائع تودع لدى البنك، كتأمين للقرض أو قروض بضمان الأوراق المالية ويودع لدى البنك أسهم وسندات، يشترط فيها أن تكون جيدة وسهلة التداول.

ب. القروض غير المضمونة: ويكتفي فيها بوعد المقترض بالدفع، إذ لا يقدم عنها أي أصل عيني أو ضمان شخصي للرجوع إليه في حالة عدم الوفاء بالقرض. يمنح هذا النوع من القروض بعد التحقق من المركز الائتماني للعميل ومن قدرته على الوفاء في الوقت المحدد.

المبحث الثاني: المخاطر البنكية وإجراءات الحد منها

في واقع الأمر لا يمكن اعتبار الخطر مشكلا إلا إذا فشلنا في التوقع، بل أصبح من أهم المشكلات التي يمكن أن تهدد استقرار المؤسسات، وبالأخص الاستقرار المالي للمصارف إذا لم يتم التنبؤ به واتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهته أو الحد منها.

المطلب الأول: نشأةالمخاطر البنكية ومفهومها

تتعرض البنوك وفقا لطبيعة نشاطها لمخاطر عديدة ولقد تطورت بتطور الزمن وأصبح إلزاما عليها أن تتكيف معها وتبحث عن وسائل لمواجهتها، وسنوضح فيما يليلمفهوم المخاطر البنكية ونشأة هذا المفهوم.

أولا: تعريف الخطر

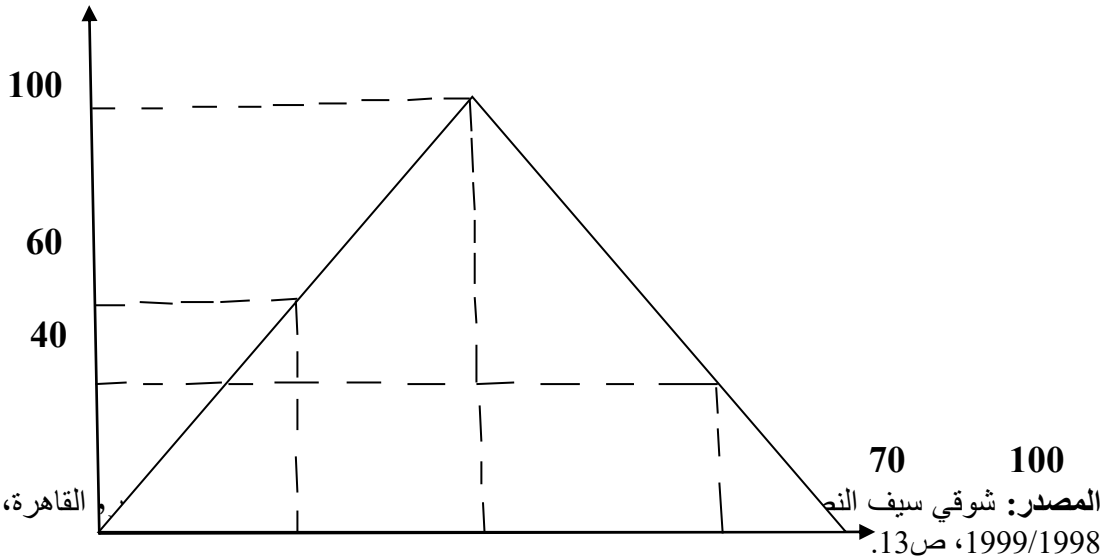
[1] عبد المؤمن بن علي، رحيمة بوصبيع صالح، **آليات دعم وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، ملتقى وطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة حمى لخضر، الوادي، يومي6-7 ديسمبر 2017، ص3.

[2] محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص306.

[3] عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص ص 116-117.

لقد تباينت التعاريف المقدمة للخطر، فهناك من يعرف الخطر على أنه مزيج مركب من احتمال وقوع الحدث ونتائجه، يتضمن إمكانية تحقق أحداث ونتائج قد تؤدي إلى تحقق فرص إيجابية أو تهديدات للنجاح.[1] ويعرف الخطركذلك على أنه: "احتمال لحدث خاص إذا ظهر الحدث بسبب الخطر، وبالتالي فإن الخطر يتكون من عنصرين: احتمال ظهور حدث معين والنتيجة المرتبطة بذلك الحدث، النتيجة قد تكون مرغوبة أو غير مرغوبة في بعض الحالات، والقياس الملائم للخطر يعطى بالعلاقة:[2]الخطر= الاحتمال × النتيجة.

الشكل رقم(12): مثلث الخطر



المصدر: شوقي سيف النص ، القاهرة، مصر، ط3، 1999/1998، ص13.

من خلال المثلث يتضح أن:

- ✓ إذا كان احتمال تحقق الحادث صفر فإن درجة الخطر تساوي صفر؛
- ✓ إذا كان احتمال تحقق الحادث **100%**فإن درجة الخطر تساوي الصفر؛
- ✓ إذا كان احتمال تحقق الحادث **50%**بمعنى النصف فإن درجة الخطر تساوي **100%**؛
- ✓ إذا كان احتمال تحقق الحادث يتراوح بين الصفر و**50%**،في هذه المنطقة تكون العلاقة طردية بين درجة الخطر واحتمال حدوثه، ويطلق عليها منطقة القرارات الإيجابية، ويقدم متخذ القرار على اتخاذ قرارات دون تردد؛

[1] زهرةحمداني،**إشكالية تدويل الخطر المالي وأثره على الأسواق المالية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2012/2011، ص9.

[2] رقية عبد الحميد شرون، **إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية والبنوك التجارية**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2018، ص24.

- ✓ أما إذا كان احتمال الحدوث بين **50%** و**100%**تكون العلاقة عكسية بينها، أي تسمى منطقة القرارات السلبية وهنا يبتعد أو يتمتع متخذ القرار عن اتخاذ قراره.

فالخطر هوالمفاجآت والخسائر التي يمكن أن يتكبدها الفرد جراء تحقق حوادث.[1] وهو احتمال وقوع خسارة مادية في الثروة أو الدخل نتيجة وقوع حادث معين طارئ.[2]

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الخطر ينطوي على خوف أو خسارة، وهو حادث احتمالي غير مؤكد وقوعه ينتج عنه نتائج غير مرغوبة للفرد أو المؤسسة، وأسبابه مختلفة قد تكون طبيعية أو اقتصادية أو مالية.

ثانيا: نشأة المخاطر البنكية

إن ما ميز البيئة المصرفية خلال فترة السبعينات هو الاستقرار الذي كان نتيجة تضافر عدة عوامل ساعدت على تحقيقه، فقد كانت الصناعة تخضع للتنظيم القانوني، والعمليات المصرفية التجارية كانت تقوم أساسا على تجميع الموارد والاقتراض كما أن محدودية المنافسة ساعدت على تحقيق ربحية معتبرة، فضلا عن ذلك الهيئات التنظيمية كانت منشغلة بسلامة الصناعة والسيطرة على قوة خلق النقود الخاصة بها، هذا بالإضافة إلى كون حوافز التغيير والمنافسة كانت منخفضة.

أما ابتداء من مطلع الثمانيات سجلت موجات من التغيير الجذري في الصناعة الأمر الذي أدى إلى اتساع وتنوع المنتجات والخدمات المصرفية وابتكار منتجات جديدة باستمرار خاصة من أولئك العاملين في الأسواق المالية كما نشط البحث عن فرص ومنتجات سوقية جديدة حيث تطورت خدمات القيمة المضافة، مثل: تملك الأصول وتمويل المشروعات وبطاقة الائتمان، كما دخلت البنوك أعمال جديدة وواجهت مخاطر جديدة وتناقصت الحصة السوقية للوساطة مع نمو أسواق رأس المال.

إن موجات التغيير آنذاك ولدت المخاطر المصرفية وزادت من حدتها خاصة مع اشتداد المنافسة وابتكار منتجات جديدة، وعلى اعتبار أن قطاع البنوك يحتل مكانة متميزة داخل القطاع المالي، حيث يعتبر أقدم المؤسسات وأكثرها انتشارا فقد انصب الاهتمام العالمي على كيفية تنظيم وترشيد إدارة البنوك للمخاطر، والذي بات من أهم الاهتمامات للمجتمع الدولي.[3]

ثالثا: مفهوم المخاطر البنكية

تعددت التعاريف الخاصة بمصطلح المخاطر البنكية، واختلفت باختلاف البيئة التي تنتمي إليها، ويمكن في هذا السياق ادراج التعاريف التالية:

---

[1] سليم على الوردي، **إدارة الخطر والتأمين**، مكتبة التامين، العراق، 2016، ص14.

[2] شوقي سيف النصر سيد،**الأصول العلمية والعملية للخطر والتأمين**، (بدون دار نشر)، القاهرة، مصر، ط 03، 1995، ص 12.

[3] حياة نجار، **إدارة المخاطر المصرفية وفق لاتفاقيات بازل**، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014/2013، ص47.

- المخاطر البنكية "هي مفهوم يستخدم لقياس حالات عدم التأكد في عمليات التشغيل، والتي تؤثر على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها، ويمكن أن يكون الأثر إيجابيا فيطلق عليه فرص، أو سلبيا فيطلق عليه تهديد".[1]
- المخاطر البنكية هي احتمالية تعرض البنك إلى خسارة غير متوقعة وغير مخطط لها أو تذبذب العائد المتوقع على استثمار معين.
- هي الخسائر المالية أو المعنوية التي يتكبدها البنك، ويتوقع حدوثها نتيجة لقيامه بنشاط معين يتسبب بعدم الانتظام بسبب حالة عدم التأكد من نتائجه.[2]

وتشكل مخاطر الائتمان تهديدًا خاصًا بالنسبة للبنوك، قد يؤدي تدهور جودة الائتمان بين الأطراف المقابلة إلى درجات متدنية، وزيادة معدلات التخلف عن السداد، وزيادة الضغط على الربحية ورأس المال التنظيمي.[3]

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أنالمخاطر البنكية هي احتمال حصول أحداث غير مرغوبة، والخطر ملازم للعمل المصرفي، سواء رغب البنك أم لم يرغب، ويمكن القول أن المخاطر هي وقوع خسائر غير محتملة الحدوث في المستقبل، وبالتالي تعبر عن حالة عدم التأكد.

المطلب الثاني: أنواع المخاطر البنكية ومصادرها

إن تعدد العمليات البنكية وتعقدها أدى إلى ظهور العديد من المخاطر البنكية التي تواجه البنك في زيادة المردودية، وسنتطرق في هذا المطلب إلى أنواع ومصادر المخاطر التي تتعرض لها البنوك.

أولا: أنواع المخاطر البنكية

رغم أن تقديم القروض يعتبر من الوظائف الأساسية للبنك باعتباره مصدر دخله فإنه يشكل مصدر المشاكل التي يمكن أن يقع فيها والخطر ملازم للعميل البنكي؛ ويمكن تقسيم مخاطر القروض إلى:[4]

- **المخاطر الخاصة:** وتنقسم بدورها إلى:خطر عدم التسديد؛الخطر الإداري والمحاسبي؛طبيعة النشاط الممول؛العميل أو العملية موضع التمويل؛ وتقلبات أسعار الصرف.
- و**المخاطر العامة:** وتتمثل في:خطر عدم القدرة على التحصيل،خطر تجميد الأموال؛خطر السيولة؛خطر معدل الفائدة؛ وخطر السحب على المكشوف.

---

[1] سارة بركات، **دور تطبيق الإجراءات الاحترازية لإدارة المخاطر البنكية في تحسين الحوكمة المصرفية**، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014، ص 55.

[2] طيبة ماجد حميد، **إدارة المخاطر المالية والمصرفية**، محاضرات مقدمة للطلبة، جامعة بغداد، العراق، 09 سبتمبر 2020، ص1.

[3]GeroldGrasshoff, **Global Risk 2020, « IT'S TIME FOR BANKS TO SELF-DISRUPT »**, Boston Consulting Group, April 2020, P 03.

[4] حسين يحيوش، مرجع سبق ذكره، ص3.

- **مخاطر أخرى**تتمثل فيعدم التزام المقترض بأخلاقيات عقد الاتفاق المبرم؛ والخطأ في تقدير منح القروض الصحيحة.

وفيما يلي سنتطرق بشيء من التفصيل لأنواع المخاطر البنكية.

1. المخاطر الائتمانية

يعتبر التوسع في منح الائتمان النشاط الرئيسي لمعظم المصارف، ما يتطلب منها الانتباه إلى المقدرة الائتمانية للمقترضين عند منحهم الائتمان، إذ من المحتمل أن تتغير تلك المقدرة، وتنخفض بعد فترة زمنية معينة نتيجة لعوامل مختلفة، وبالتالي تنعدم قدرتهم على السداد.وتعتبر مخاطر الائتمان إضافة إلى مخاطر الترك الائتماني التي تنشأ بسبب تركز تعامل البنك مع عميل واحد أو مجموعة محددة من العملاء، أو نتيجة عدم التنويع والاهتمام بصناعات محددة أو قطاعات اقتصادية أو أقاليم جغرافية أو مجموعة من الأنشطة ذات الحساسية لعوامل اقتصادية واحدة، حيث إذا أفلست إحدى هذه الأنشطة وعجز عن سداد المستحق عليه تنتقل العدوى إلى الأنشطة الأخرى المرتبطة.

وهناك أيضا مخاطر إخفاق البنك في تحديد الأصول الرديئة (سواء القروض أو الأوراق المالية)، وكذلك المخاطر الناجمة عن عدم الدقة في اعداد دراسة الكفاءة الائتمانية للعميل.[1]

2.مخاطر السوق

مخاطرة السوق هي مخاطرة الانحرافات السلبية لقيمة مراقبة تحركات السوق **Mark-to-Market**لمحفظة التداول أثناء الفترة المطلوبة لتصفية المعاملات.[2]وبشكل عام هي مخاطر تحقيق خسائر رأسماليةعند إعادة بيع الأوراق المالية المحتفظ بها، يمكن أن يكون أصل هذا التأثير لعدة أسباب:[3]

- الانخفاض العام في أسعار الأوراق المالية؛
- سيولة سوق الأوراق المالية للبيع لا يوجد عدد كاف من المشترين؛
- الالتزام ببيع الأوراق المالية بسرعة حتى بسعر أقل.ومن بين المقاييس يتم احتساب النسبة على الأوراق المالية لمحفظة التداول، وعلى المنتجات المشتقة.

3.المخاطر التشغيلية

المخاطر التشغيلية هي الخسائر الناتجة عن عدم كفاية أو فشل المتعلقة بالإجراءات الشخصية والأنظمة الداخلية أو الأحداث الخارجية.[4]وعلى مجلس الإدارة العليا أن يقوم

---

[1] فائزة لعراف، **مدى تكييف النظام المصرفي الجزائري مع معايير لجنة بازل وأهم انعكاسات العولمة**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2013، ص57.

[2] طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص203.

[3]Lazreg Mohammed, Godih Djamel Torqui, **un essai d'analyse sur les risques bancaires et les accords de bole II**, مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية , N=°9 , 06/2018, P 127.

[4]SirineToumi, **l'impact des mécanismes de gouvernance dans la question des risques bancaires et la performance des banques**, thèse de doctorat, université de Tunis, 12 décembre 2016, p94.

بتطوير السياسات العامة لأن مخاطر التشغيل تنشأ نتيجة الأخطاء أو بسبب النظم المتبعة أو التقنية، وبالتالي تحتاج إلى تأسيس معايير لإدارة المخاطر والتقليل منها، ولإيجاد هذه المعايير يجب أن يؤخذ في الحسبان كل ما له صلة بمخاطر التشغيل، مثل: العاملين في البنك والتقنية المتبعة وطرق وضوابط العمل، إذ يمكن أن تكون هذه مصادر لمخاطر التشغيل وطالما أن هناك عددا من المصادر التي تنشأ منها مخاطر التشغيل يتعين التعامل مع هذه الأخيرة بطرق مختلفة، وهذه بدورها تحتاج إلى القيام بإجراءات عمل كافية.

ومن العناصر المهمة للتحكم في مخاطر التشغيل هو الفصل الواضح للمسؤوليات، ووضع خطط طوارئ. وعنصر آخر مهم هو التأكد من انسجام نظم التبليغ عن المخاطر وسلامتها واستقلالها، ويجدر القول هنا أن للمدققين الداخليين دور كبير في رصد مخاطر التشغيل.[1]

4. مخاطر السيولة

تنشأ مخاطر السيولة عن عدم قدرة البنك على تسديد التزاماته قصيرة الأجل عند مواعيد استحقاقها بسبب سوء تسيير الموارد المتوفرة لديه.

وقد تقف عدة أسباب وراء التعرض لمخاطر السيولة، نذكر:[2]

- ضعف تخطيط السيولة بالبنك، مما يؤدي إلى عدم التناسق بين الأصول والالتزامات من حيث آجال الاستحقاق؛
- سوء توزيع الأصول على الاستخدامات يصعب تحويلها إلى أرصدة سائلة؛
- التحول المفاجئ لبعض الالتزامات العرضية إلى التزامات فعلية.

كما تسهم بعض العوامل الخارجية مثل الركود الاقتصادي، والأزمات الحادة في أسواق المال في التعرض لمخاطر السيولة.

5.مخاطر أسعار الفائدة

يتعرض البنك لخطر سعر الفائدة عند حدوث تقلبات في السعر، إذ يعرف هذا الخطر بالخسارة المحتملة للبنك والناجمة عن التغيرات الغير ملائمة لسعر الفائدة، ويتمثل في مدى حساسية التدفقات النقدية سلبيا للتغيرات التي تطرأ على مستوى أسعار الفائدة.[3]

6.مخاطر أسعار الصرف

خطر سعر الصرف يعرف كخطر مرتبط بأي معاملة حساسة لتقلبات أسعار عملات الفوترة مقابل العملة الوطنية، وهي مرتبطة أساسا بعمليات الاقتراض بالعملة الأجنبية، وقد

---

[1] طارق الله خان، حبيب أحمد، **إدارة المخاطر**، المعهد الإسلامي للبحوث، السعودية، ط1، 2003، ص46.

[2] نعيمة خضراوي، **إدارة المخاطر البنكية-دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والإسلامية-**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009/2008، ص6.

[3] فائزة لعراف، مرجع سبق ذكره، ص58.

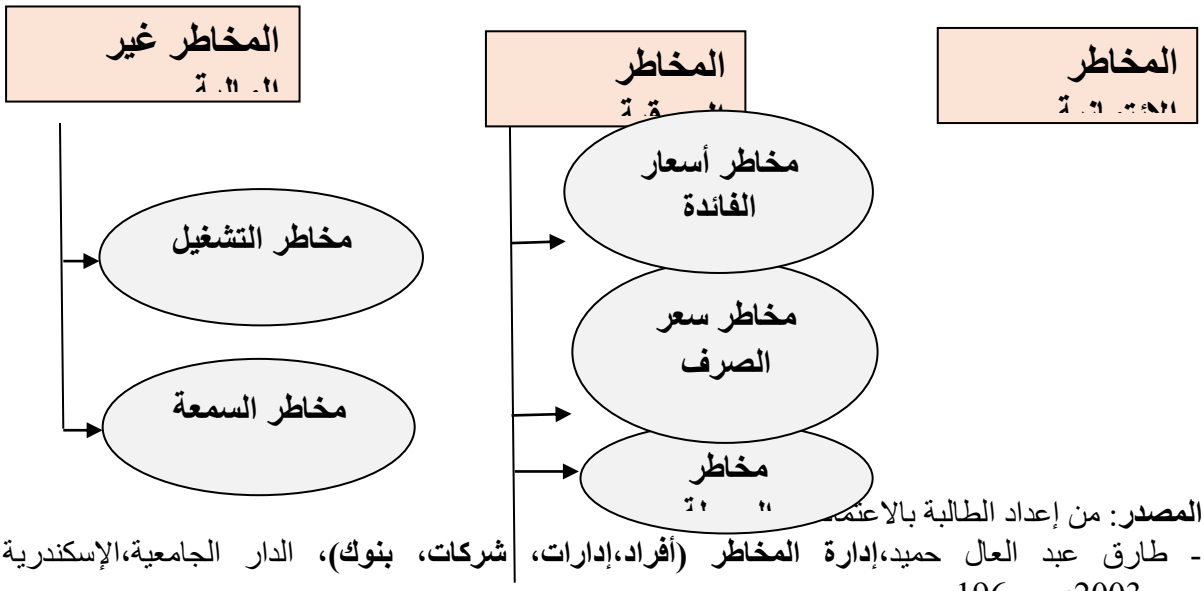
يترتب عليه ربح أو خسارة،وتنشأ في حالة عدم اتباع سياسات مالية رشيدة مما يؤدي إلى زيادة الاقتراض الحكومي وتنشأ ضغوطات تضخمية على الاقتصاد.[1]

7.مخاطر السمعة

هذا الخطر في المفهوم المالي هو ضرر مباشر متوقع بسبب وقوع أحداث اقتصادية أو خسائر مؤثرة أو بفعل بشري، يؤدي إلى عدم استمرار المؤسسة وخروجها من السوق، ومخاطر السمعة تشكل أحد مصادر التهديد بوقع الخسائر لأي مصرف، وهي المخاطر الناشئة عن وجود انطباع سلبي عن البنك، مما قد يؤدي إلى خسائر في مصادر التمويل أو تحول المتعاملين إلى بنوك منافسة. وقد تحدث بسبب الموظفين أو المسؤولين أو ضعف في أنظمة السرية البنكية.[2]

والشكل الموالي يلخص مختلف أنواع المخاطر البنكية:

الشكل رقم (13): أنواع المخاطر البنكية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- طارق عبد العال حميد،**إدارة المخاطر (أفراد،إدارات، شركات، بنوك)**، الدار الجامعية،الإسكندرية، مصر2003، ص 196.
- عبد المطلب عبد الحميد،**الإصلاح المصرفي ومقررات بازل 3**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2013، ص 293.

ثانيا: مصادر المخاطر البنكية

ترجع المخاطر البنكية إلى مصدرين هما:[3]

[1] عبد الحق بوعتروس، **تقنيات إدارة مخاطر سعر الصرف**، المؤتمر السنوي السابع لإدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/08/28، ص2.

[2] رائد نصري أبو مؤنس، **مخاطر السمعة والالتزام بالشريعة فالمصارف الإسلامية**، مجلة دراسات علوم الشريعة والقانون، المجلد 43، العدد 1، الأردن، 2016، ص 221.

[3] نعيمة خضراوي، مرجع سبق ذكره، ص4.

1.المخاطر النظامية: ويطلق عليها المخاطر العامة، وهي تؤثر بشكل مباشر على النظام المصرفي ككل لأنها مرتبطة بحالة عدم التأكد والتنبؤ الدقيق بما يستجد من أحداث مستقبلية نتيجة عوامل يصعب التحكم فيها، مثل: التضخم، التوجه نحو العولمة المعرفية بالإضافة إلى المنافسة بين البنوك؛

2.المخاطر غير النظامية: وهي مخاطر خاصة لارتباطها بالمخاطر الداخلية للبنك، ويمكن تجنبها بالتويع في المحفظة الاستثمارية للبنك.وهناك عوامل أثرت في المخاطر البنكية من حيث حجمها وتنوعها، ونذكر:

- **التغيرات التنظيمية والإشرافية:** فقد فرضت العديد من الدول قيود تنظيمية على البنوك للتقليل من مخاطر المنافسة وتشجيعها على الالتزام بالمبادئ المصرفية السليمة؛
- **عدم استقرار العوامل الخارجية**: أدى عدم استقرار أسعار الفائدة والتغير في أسعار العملات على أثر اتفاقية**Breton woods**إلى لجوء الكثير من الشركات الكبرى إلى الأسواق المالية لتفادي الخسائر، والبنوك ابتكرت أدوات التغطية المستقبلية؛
- **المنافسة:** فمع تزايد أثر العولمة المالية اشتدت المنافسة في السوق المصرفي.

المطلب الثالث: إجراءات الحد من خطر القروض المصرفية

لعل من مهام الصيرفي أساسا العمل على إيجاد وسائل التي من شأنها أن تحد من الأخطار المرتبطة بنشاطه خاصة ما تعلق بعمليات الاقتراض، ويجب على البنوك مواجهتها من خلال الإجراءات التالية:[1]

- **تبنيأنظمة الخدمة في مجال اتخاذ القرار:** تعتبر أنظمة الخبرة من الوسائل التقنية الحديثة في اتخاذ القرارات في أي مستوى من مستويات التسيير داخل المنظمة وهي مصممة لإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل المالية؛
- **التحكم في المخاطر الخاصة:** يمكن التحكم في المخاطر الخاصة بتحرير اتفاق شرطي يعطي الحق للبنك في وضع قيود التصرفات المستقبلية أو الحق في المطالبة بتسديد القرض وفوائده في حالة مخالفة العميل أحد الشروط،ويمكن للبنك اتباع أسلوب تقديم رهن في صورة مختلفة أو عقد اتفاق مع بنك آخر في تمويل القرض؛
- **التحكم في المخاطر العامة:**التحكم وتسيير البنك للمخاطر العامة ينصب أساسا حول الاجراءات الوقائية لتفادي أو الحد من بعض المخاطر والمتعلقة أساسا بارتفاع أسعار الفائدة وكيفية تجنب مخاطر التضخم.**المبحث الثالث: مفهوم ونماذج إدارة المخاطر البنكية**

[1] http://almohasebn.com أطلع عليه بتاريخ: 2021/06/03 على الساعة 20.00

إن تطور النظم البنكية وتوسع نشاطاتها كان يلزم البنوك أن تواكب هذا التطور، ولقد تنوعت هذه المخاطر في البنوك وأصبح من الضروري إيجاد طرق لتسييرها وإدارتها، وأيضا تبعا لمضامين اتفاقية بازل الأولى والثانية والثالثة لمواجهة كافة المخاطر والتحديات في البنك.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر البنكية

نظرا لكثرة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات وتداخلها وترابطها يجب العمل على تسييرها وإدارتها بطريقة فعالة،لقد تعددت التعاريف لعملية **تسيير المخاطر Risk management**، منها:

- إدارة المخاطر هي العملية التي من خلالها تقوم المؤسسة بتحديد الخسائر المحتملة واختيار الطريقة المثلى لإدارة وتخفيض هذه الخسائر حيث يتم توضيح نتائج الخطر وتحديد حجم الخسائر، ومدى تضرر التزامات المؤسسة، وعليه يتم تصميم برنامج لتغطية الخسائر المحتملة.[1]
- هي عملية تحديد وتحليل والسيطرة على المخاطر التي تهدد الأصول والقدرة الإيرادية للمشروع.[2]
- إدارة المخاطر هي ممارسة لعملية اختيار نظامية لطرق ذات تكلفة فعالة من أجل التقليل من أثر تهديد معين على المؤسسة، وهي عملية مقترنة مع مبدأ استمرارية العمل، وهي عملية قياس وتقييم للمخاطر وتطوير استراتيجيات لإدارتها تضمن نقل المخاطر إلى جهة أخرى.[3]
- هي مجموعة من الوسائل المحددة للتحكم في الخطروالحد من تكرار تحقق حدوثه والتقليل من حجم الخسائر التي تترتب على ذلك مما يترتب عليه تخفيض درجة الخطر عند صاحب الخطر، كل ذلك بأقل تكاليف ممكنة.[4]
- هي إدارة الأحداث التي لا يمكن التنبؤ بها والتي قد يترتب عليها خسائر محتملة الحدوث في المؤسسة، إذ لم يتم التعامل معها بشكل مناسب وعملية إدارة الخطر تتضمن ثلاث مراحل أساسية:
  - ✓ تعريف الخطر **Identification Risk**؛
  - ✓ قياس الخطر**MeasurementRisk**؛
  - ✓ إدارة الخطر **Management Risk.**

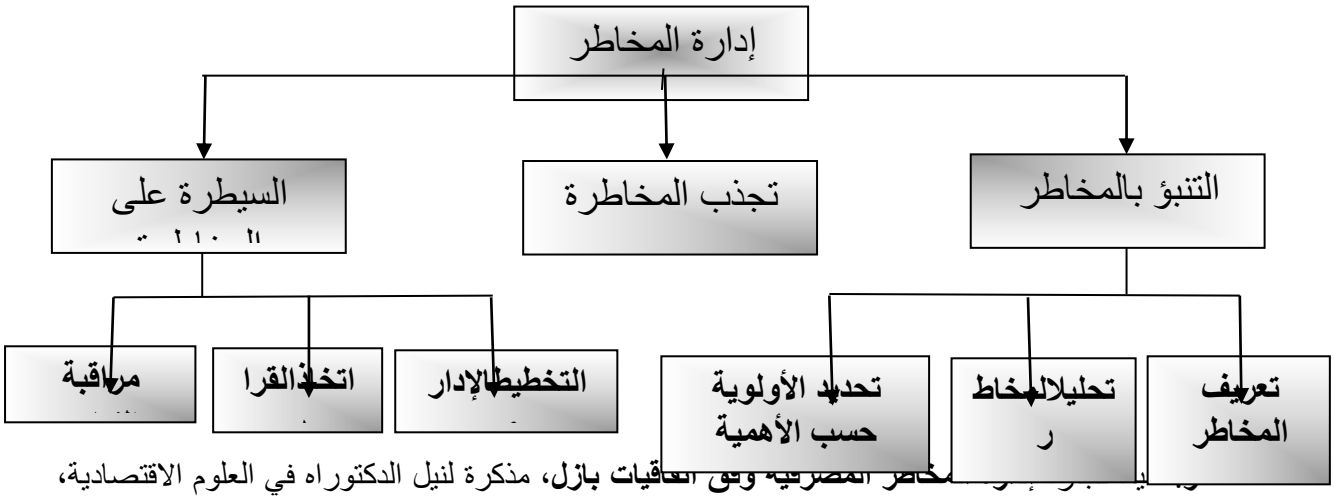
[1] رقية عبد الحميد شرون، مرجع سبق ذكره، ص32.
[2] خالد وهيب الراوي، **إدارة المخاطر المالية**، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص10.
[3] كاسر نصر المنصور، **إدارة المخاطر واستراتيجية التأمين في ظل تكنولوجيا المعلومات**، المؤتمر العلمي الدولي السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة , الأردن، 16-18 أفريل2007، ص4.
[4] سلامة عبد الله، **الخطر والتأمين-الأصول العلمية والعملية-**، دار النهضة، القاهرة، مصر، ط4، 1974، ص51.

- تعرفإدارة الخطر على أنها عملية تتضمن القيام بالأنشطة الخاصة بتحديد المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة وقياسها والتعامل مع مسبباتها، والآثار المترتبة عليها، لتمكن المؤسسة من التطور وتحقيق أهدافها.[1]
- وتعرف على أنها: "فن التعامل مع الخطر حيث يتضمن تخطيط وتعريف الخطر، تحليل الخطر، تطوير استراتيجيات معالجة الخطر ومراقبة الخطر والتنبؤ به".[2]

ومن خلال ما سبق نستنتج أن إدارة المخاطر ترتكز على نقطتين أساسيتين:

- أن إدارة المخاطر تتضمن كافة الأنشطة التي تعمل على السيطرة على المخاطر وتدنية آثارها بشكل فعال مما يضمن تحقق أهداف المؤسسة؛
- أن النظام المتكامل لإدارة المخاطر بالمؤسسة، يعتمد على:
  - ✓ تحديد المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة؛
  - ✓ قياس مستوى الخطر والخسائر المحتملة من حدوثه؛
  - ✓ استخدام الأساليب والأدوات المناسبة لتدنية مستوى الخطر أو منع حدوث الخسائر المحتملة بسببه.

الشكل رقم (14): عناصر إدارة المخاطر



المصدر: [illegible] **المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل**، مذكرة لنيل الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2014/2013، ص 65.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاهأن إدارة المخاطر لا تشمل فقط تعريف المخاطر بل تحليلها وتخطيط واتخاذ القرار ومراقبة النتائج.

وفيما يلي بعض التعاريف الخاصة **بإدارة المخاطر البنكية**:

- تعرف المخاطر البنكية على أنها جميع القرارات التي يمكن أن تؤثر في القيمة السوقية للمصرف، وهي: "العمليات التي تحدد بواسطتها المنظمات مخاطرها، ومن ثم تتخذ أي أفعال مطلوبة لمراقبة الانحرافات عن المخاطر الحقيقية والتعرض لهذه المخاطر".[1]

[1] محمد علي محمد علي، **إدارة المخاطر المالية في شركات المساهمة المصرية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2005، ص2.

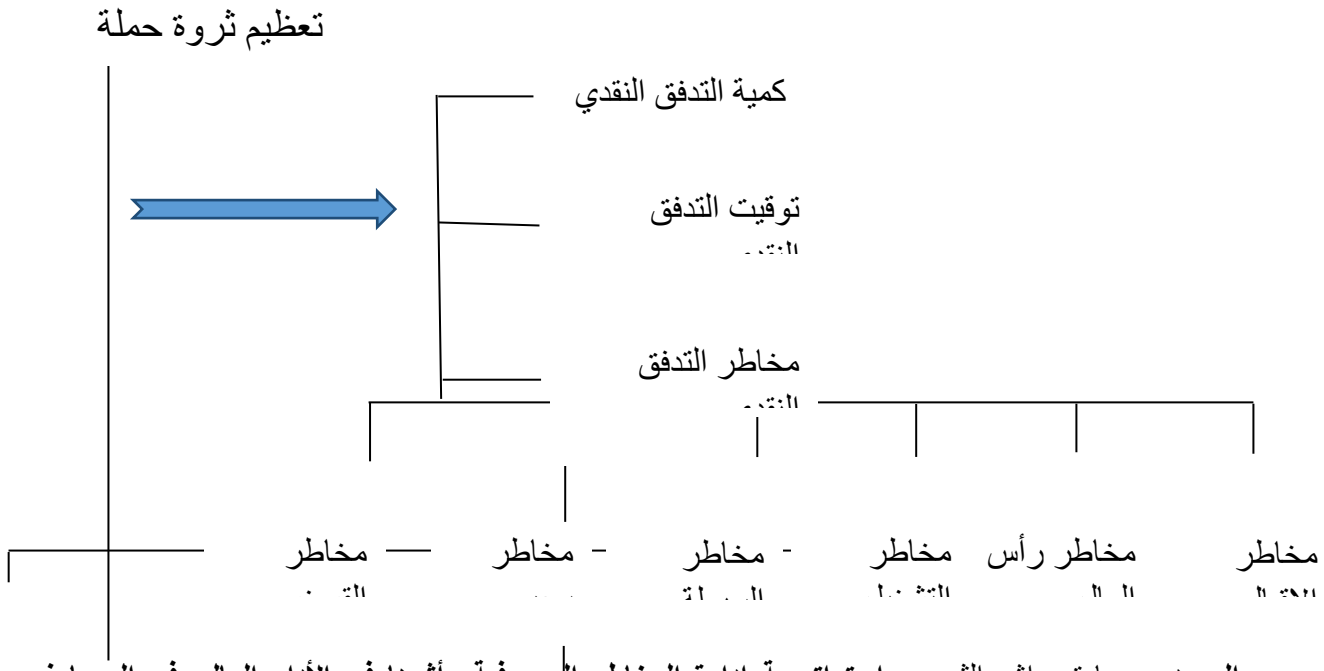
[2] رقية عبد الحميد شرون، مرجع سبق ذكره، ص32.

- كما تعرف على أنها منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر عن طريق توقع الخسائر المحتملة وتصميم تنفيذ الإجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسائر أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى.[2]

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة المخاطر المصرفية تعرف على أنها أسلوب أو طريقة تعريف الخطر، تحليله، وتطبيق الإجراءات المناسبة لمواجهته ولتحقيق العلاقة المثلى بين العائد والمخاطرة.

ويوضح الشكل الموالي المنظور الاستراتيجي لإدارة المخاطر البنكية:

الشكل رقم (15): المنظور الاستراتيجي لإدارة المخاطر في البنوك



المصدر: صادق راشد الشمري، **استراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي في المصارف التج**اري تنظيم / المجتمع المنافسة في ي،عمان، الأردن، 2013، ص

من الشكل نلاحظ أن الهدف هو تعظيم القيمة السوقية لثروة حملة الأسهم في ظل القيود التي تحكم العمل المصرفي، من حيث المنافسة والمتغيرات الاجتماعية وجوانب التنظيم والتشريع القانوني.

المطلب الثاني: مبادئ وآليات إدارة المخاطر البنكية

لضمان حسن إدارة المخاطر البنكية لابد من اتباع مجموعة من المبادئ والآليات لتحقيق النتائج المطلوبة. وفيما يلي سنتطرق لمختلف هذه المبادئ والآليات.

أولا: مبادئ وقواعد إدارة المخاطر البنكية

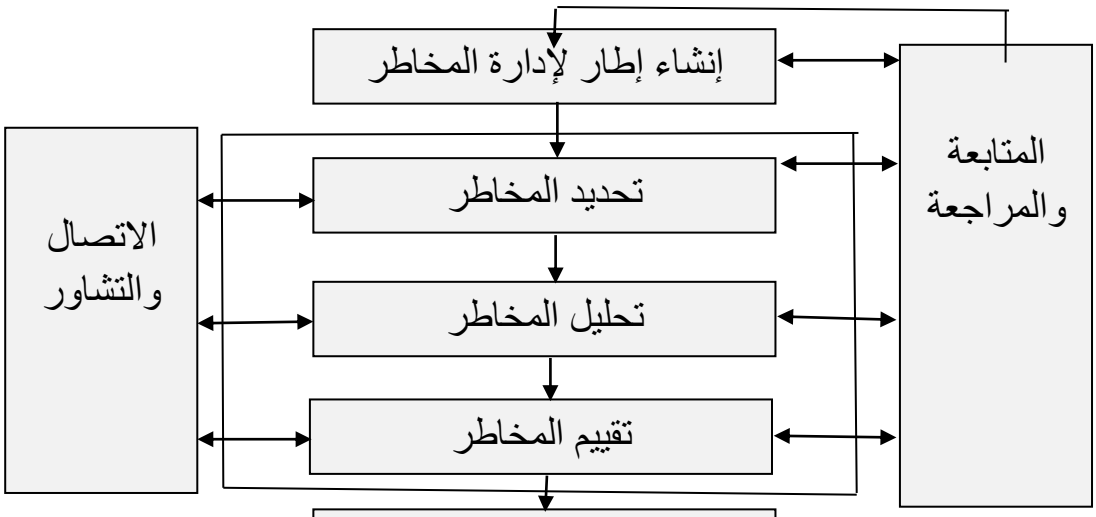
[1] صادق راشد الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 41.
[2] حياة نجار، مرجع سبق ذكره، ص64.

نظرا لأهمية إدارة المخاطر قامت البنوك بوضع مبادئ وقواعد لإدارة المخاطر، تمثلت في:[1]

1.مسؤولية مجلس الإدارة والإدارة العليا: يهدف هذا المبدأ من التأكد أن عملية قبول المخاطر والسياسات الموضوعة تتماشى مع توقعات المساهمين والمالكين ومع الخطط الاستراتيجية للبنك.

2.إطار عملية إدارة البنوك: على البنك أن يحدد الإطار الذي سيتم من خلاله إدارة المخاطر بما يضمن تحقيق الفعالية والشمولية لهذه العملية وعلى الإدارة أن توفر الموارد البشرية والمالية اللازمة لتفعيل هذه المهمة.والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (16): عملية إدارة المخاطر



المصدر: سارة بركات، **دور تطبيق [illegible] البنكية في تحسين الحوكمة المصرفية**، مذكرة لنيل الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014، ص 85.

3.تكامل عملية إدارة المخاطر: يجب ألا يتم تقييم المخاطر بصورة منعلة عن بعضها البعض، وذلك بهدف التمكن من تحديد التداخل بين المخاطر المختلفة وفهمها.

4.مسؤولية دوائر الأنشطة المختلفة في البنك: مسؤولية إدارة المخاطر المتعلقة بأنشطة البنك تقع على دوائر الأنشطة المختلفة به كما هو الحال بالنسبة لمسؤولياتها، كما تتحمل إدارة النشاط نتائج المخاطر سلبية كانت أو إيجابية وكل مستوى من مستويات الإدارة يجب عليه فهم وإدراك المخاطر.

5.قياس وتقييم المخاطر: على البنوك أن تعمل على تقييم كافة المخاطر لديها بصفة دورية ويفضل أن تشتمل عملية التقييم على تحليل كمي كلما أمكن ذلك.

[1] بركات سارة، مرجع سبق ذكره، ص ص 80-83.

6.استقلالية المراجعة: على الجهة التي تتولى إدارة المخاطر أن تتمتع بما يلي:الاستقلالية؛ ويجب أن تكون لديها الصلاحيات والخبرات الكافية واللازمة لتمكينها من عملية تقييم المخاطر للخروج بالتوصيات من شأنها المعالجة الجيدة للمشاكل.

7.التخطيط للطوارئ: على إدارة المخاطر وضع خطط عملية يمكن تطبيقها في حالة حدوث طوارئ محددة، والهدف من هذا الجانب هو أن يكون لدى البنك صورة واضحة عن كيفية التعامل مع الظروف الاستثنائية.

ثانيا: خطوات وآليات إدارة المخاطر

تتمثل خطوات وآليات إدارة المخاطر فيما يلي:

1.خطوات إدارة المخاطر

تتلخص أهم خطوات إدارة المخاطر فيما يلي:[1]

- **تحديد المخاطر**: من أجل إدارة المخاطر لابد أولا من تحديدها. كل منتج أو خدمة يقدمها البنك ينطوي عليها عدة مخاطر على سبيل المثال: هناك أربع أنواع من المخاطر في حال منح قرض، وهي: مخاطر الإقراض، سعر الفائدة، السيولة، مخاطر تشغيلية، وتحديدها عملية مستمرة؛
- **قياس المخاطر:** بعد تحديد المخاطر المتعلقة بنشاط معين تكون الخطوة الثانية قياس هذه المخاطر حيث أن كل نوع من المخاطر يجب أن ينظر إليه بأبعاده الثلاثة وهي: حجمه، مدته، واحتمالية الحدوث لهذه المخاطر.

وهناك طرق لقياس المخاطر بأنواعها والجدول التالي يوضحها:

الجدول رقم (05): طرق قياس وإدارة المخاطر البنكية

المخاطر المالية	المقاييس التقليدية	المقاييس المتقدمة	أساليب (طرق) إدارة المخاطر
مخاطر الائتمان	-متوسطالقروض/الأصول -القروض غير المسددة/إجمالي الخسائر -احتياطيخسائر القرض/القروض	-درجة تركز القروض -معدل نمو القروض -معدلات الإقراض المرتفعة -الاحتياطات/القروض غير المسددة	-تحليل الائتمان -توثيق الائتمان -رقابة الائتمان -تقييم خاص للمخاطر الائتمانية
	-القروض/الودائع	-الأموال المقترضة	-خطة سيولة

[1]إبراهيم الكراسنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 45-46.

مخاطر السيولة	-الأصول السائلة/الودائع	-تكاليف الإقراض -الأصول السائلة -الاقتراض / الودائع	-خطة سيولة للطارئ -نموذج التكلفة أو التغير -تطوير مصادر التمويل
مخاطر سعر الفائدة	-الأصول الحساسة لسعر الفائدة/الخصوم الحساسة الفجوة	-سلسلة الفجوات -تحليل التدفق -الفجوات المتحركة	-إدارة الفجوات المتحركة تحليل التدفق

المصدر: طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر -الأفراد، تركات، بنوك-**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 240.

من الجدول يلاحظ أن مقاييس قياس المخاطر تتفاوت بين المقاييس التقليدية والمتقدمة، مما يسمح للبنوك باختيار أحدها حسب إمكانيته وظروفه، واختيار أسلوب إدارة مناسب لكل خطر من المخاطر على الجدول.

- **ضبط المخاطر:** بعد التحديد والقياس تأتي مرحلة ضبط تلك المخاطر، حيث هناك ثلاث طرق:
  - ✓ تجنب أو وضع حدود على بعض النشاطات؛
  - ✓ تقليل المخاطر أو إلغاء أثرها؛
  - ✓ تحقيق التوازن بين العائد والنفقات اللازمة.
- **مراقبة المخاطر:** تعمل على إيجاد نظام معلومات قادر على تحديد وقياس المخاطر بدقة وبنفس الأهمية، ويكون قادر على مراقبة التغيرات المهمة في وضع المخاطر لدى البنك.

2.آليات إدارة المخاطر

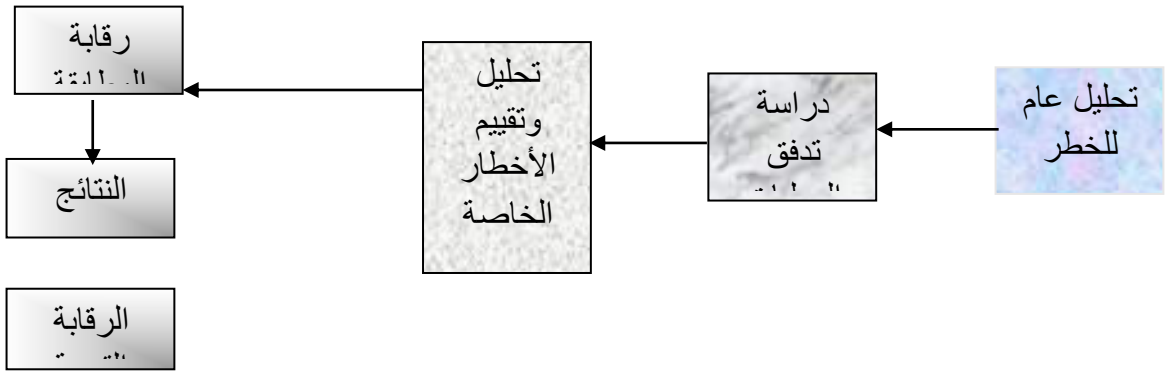
إن القول أن إدارة المخاطر تمثل منهجا للتعامل مع المخاطر مما يوحي بأنها تتضمن سلسلة من الآليات تتمثل في:[1]

- **اكتشاف الخطر:** عملية اكتشاف الخطر وتحديده يؤثرتحققه في سير العمل، ويتطلب اكتشاف الخطر الذي يمكن أن تتعرض له البنوك والخسارة المحتملة لأن الفشل في اكتشافه وعدم اتخاذ الإجراءات اللازمة سيكون له نتائج سيئة؛
- **عملية التقييم:** تتمثل عملية تقييم المخاطر في مهمتين هما:
  - ✓ مراجعة الخطر وهي الخطوة الأخيرة نظريا وتطبيقيا في عملية إدارة المخاطر؛
  - ✓ تدقيق الخطر وهو تحليل البرنامج المنفذ بواسطة شخص.

[1] زينب حوري، **إدارة الخطر ومعالجته**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر،العدد 22، ديسمبر 2004، ص ص 83-84.

كلاهماعنصران يدخلان في باب الرقابة الإدارية.

الشكل رقم (17): المقاربة العامة للمراجعة



المصدر: زينب حوري،**إدارةالخطرومعالجته**،مجلةالعلومالإنسانية،جامعةمنتوري،قسنطينة،الجزائر، عدد 22، ديسمبر 2004،ص 84.

المطلب الثالث: نماذج إدارة المخاطر البنكية

نظرا للنمو والتطور الحاصل في الأنشطة التجارية والمالية، قد دفع ذلك إلى تطبيق مفاهيم مالية وطرق إحصائية ونماذج متعددة لإدارة المخاطر ومن أبرزها ما يلي:

أولا: نموذجZ-score

لحساب استقرار المؤسسات المصرفية على المستوى الجزئييتم استعمال طريقة بسيطة هي **Z-score**، حيث تعتبر أكثر استعمالا لقياس استقرار وسلامة البنوك على المستوى الفردي، إذ تقوم هذه الطريقة بتحديد احتمال إعسار البنوك، ويقصد بالإعسار كون أصول البنك أقل من خصومه أو ديونه، وتحسب هذه الدالة بقيمة مجموع متوسط معدل العائد على إجمالي الأصول مع معدل متوسط كفاية رأس المال على الانحراف المعياري لمعدل العائد على إجمالي الأصول. وتحسب حسب القانون:

$$\text{Z-score} = \frac{\text{AVEROA+AVE (E/ASSETS)}}{\delta \text{ROA}}$$

أما الانحراف المعياري يحسب حسب القانون الآتي:

$$\delta \text{ROA} = \sqrt{\frac{\sum(\text{ROA} - \overline{\text{ROA}^2}}{\text{h}-1}}$$

إذ أن:

$\overline{\text{ROA}}$: الوسط الحسابي لمعدل العائد على إجمالي الأصول.

n:عدد السنوات.

إن قيمة **Z-score**المرتفعة تدل على أن المصرف أقل احتمالية للتعثر المالي، حيث ارتفاع قيمة الدالة يقابله انخفاض لمخاطر الفشل والإعسار،وانخفاض قيمتها ارتفاع في احتمال الإعسار.

وهي طريقة موضوعية تستعمل لقياس الصلابة المالية لأنها تركز على مخاطر عدم الملاءة (لجوء البنك إلى استنزاف رأس المال والاحتياطات، وتستعمل الدالة **Z-score**بالنسبة للبنوك التي تتبع استراتيجية: مخاطر مرتفعة/ عائد مرتفع، أو أيضا البنوك التي تتبع: مخاطر منخفضة/ عائد متواليبشرط أن تؤدي تلك الاستراتيجيات إلى نفس العوائد المعدلة حسب المخاطر.[1]

ثانيا: نموذج القرض التنقيطي crédit scoring

تعتبر طريقة القرض التنقيطي طريقة آلية في تنقيط وتصنيف خطر القرض،وتعتمد على المعالجة المعلوماتية وتستعمل التحليل الإحصائي، الذي يسمح بتخصيص علامة لكل زبون هذه العلامة تمثل درجة الخطر بالنسبة للبنك،وظهرت هذه الطريقة في اختيار الزبائن في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الخمسينيات، وانتشرت في أوروبا في السبعينات.

إذن القرض التنقيطي هو إعطاء نقطة **score** للزبون الطالب للقرض لتحديد وضعيته وتقييمه من خلال نموذج تقييمي على شكل معادلة خطية لعدة متغيرات (النسب المالية، طبيعة القروض قطاع النشاطات...)، بحيث يمكن مقارنة النقطة المعطاة لكل زبون مع نقطة فصل محددة مسبقا، وعلى هذا الأساس يكون رفض أو قبول طلب القرض.وتحديد النموذج التقييمي هو أساس القرض التنقيطي ويتم التحديد بإتباع الخطوات التالية:

1.اختيار العينة: مجموعة من ملفات القروض للزبائن الجيدين وغير الجيدين تحتوي على أكبر عدد من المعلومات (جدول الحسابات، النتائج، الميزانية المالية، المخطط المالي، ملف طلب القرض) وتكون مختارة بصفة عشوائية.

2.انتقاء المتغيرات: تقوم بالتوفيق بين المعلومات التي تم جمعها بهدف معرفة المتغيرات المؤثرة في حالة المؤسسة، تكون إما محاسبية أو فوق محاسبية:

- **متغيرات محاسبية variables comptables:** هي متغيرات قياسية تأخذ قيم عددية يتم حسابها على أساس البيانات المحاسبية المستخرجة من القوائم المالية؛
- **متغيرات فوق محاسبية:**متغيرات غير قياسية ذات طبيعة كيفية، وهي معلومات مستخرجة من ملفات طلبات القرض، يتم إدراجها في عملية التحليل.

3.التحليل التميزي للعينة:هو تقنية إحصائية معتمد عليها في تحديد متغيرات النموذج التقييمي، وشكل الدالة الخطية أو دالة القرض التنقيطي التي تتسمح بإعطاء نقطة أو علامة، كما يلي:

$$Z = \sum \alpha i \, Ri + \beta$$

4.تعيين نقطة التمييز: إن التحليل التميزي يعكي بعض النسب أكثر دلالة من النسب الأخرى، وبالتالي نقطة التميز لكل عنصر (المؤسسة) مما يسمح بتشكيل سحابة من النقاط تمثل الزبائن الجيدين.

[1] سليمان ناصر, مرجع سبق ذكره, ص 293.

5.قياس دقة النموذج:بعد استخراج النموذج نقوم باختبار صحته بواسطة عينة لقياس دقة النموذج.

ويتم ذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم(6): التصنيف باستعمال نموذج التنقيط

	A	B
A	H1	M1
B	M2	H2

حيث: A: المؤسسات السلمية B : المؤسسات العاجة

Hi : تمثل التصنيف الصحيح i = 1.2Mi : تمثل خطأ في التصنيف i = 1.2

المصدر: محمدبنبوزيان،سوار يوسف،**محاولةتقديرخطرالقروضالبنكيةباستعمالطريقةالقرضالتنقيطي**،المؤتمرالعلميالدوليالسنويالسابع،إدارةالمخاطروإقتصادالمعرفة،جامعةالزيتونة،الأردن،يومي 16-18 أفريل 2007،ص5.

نجاعة النموذج تحدد بنسبة التصنيف الصحيح (G)حسب العلاقة الآتية:

$$G = \frac{H1\ (\text{عدد ملاحظات الصنف A}) + H2\ (\text{عدد ملاحظات الصنف B})}{\text{المجموع الكلي للملاحظات}}$$

كلما كانت **G**كبيرة كلما كان النموذج ملائم. وبعد قياس دقة النموذج سيتحمل هذا الأخير في إعطاء نقطة لكل زبون طالب لقرض ومقارنتها مع نقطة الفصل ***Z**.[1]

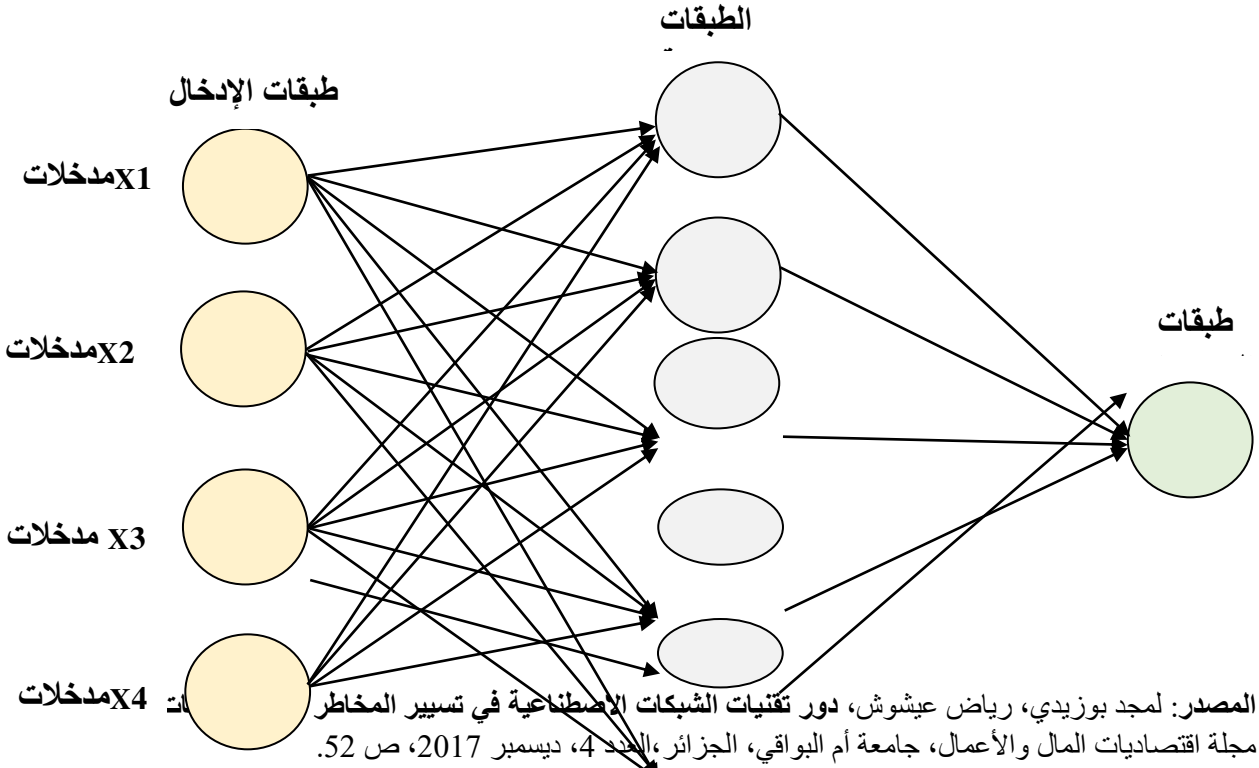
ثالثا: الشبكات العصبية الاصطناعية:

تقوم هذه الطريقة بمحاكاة عمليات الإدراك التي تحدث في مخ الإنسان من خلال استخدام برامج تعمل بطريقة موازية للنظم العصبية الحيوية، عن طريق جمع المعلومات وتخزينها للاستفادة منها في تفسير بعض الإشارات التي تتلقاها من البيئة المحيطة، ويستخدم عددا محددا من الطرق الأساسية المستخدمة في النظم العصبية الطبيعية لدى الإنسان بمساعدة برمجيات المحاكاة وأسلوب المعالجة المتوازية.ويرى **Maleszak** أن النماذج التحليلية المتقدمة تقدم عددا من الحلول المبتكرة وهي جزءمن أنظمة الذكاء الاصطناعي، ولقد أثبت فعالية ومقدرة الشبكات الاصطناعية على تطوير أداء عملية معالجة مخاطر مختلف الأنشطة المتعلقة بالتنبؤ واتخاذ القرارات المستقبلية، بحيث يمكنها أن تقوم بدور استخباريلاستقرار مصادر ومسببات الخطر المحتمل، والذي ينتج عن ظروف مختلفة من خلال المعالجة داخل الشبكات العصبية وبالتالي الاستعداد لمواجهتها. كما تؤدي الشبكات العصبية دور مهم في الفحص والمراقبة المستمرة لمتغيرات البيئة، حيث يظهر التفاعل بينها وبين وإدارة المخاطر من خلال قدرتها على تجميع كم هائل من المعطيات المرتبطة

[1] حمدبن بوزيان،سوار يوسف،**محاولة تقدير خطر القروض البنكية باستعمال طريقة القرض التنقيطي**،المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة, الأردن، يومي 16-18 أفريل 2007،ص ص2-5.

بالمخاطر عن طريق تشعبات الشبكات حيث تقوم بعدها بمحاولة تصنيف وتحليل المخاطر عن طريق آليات المعالجة المختلفة للخروج بتصور وتقييم درجات الخطورة.[1]

الشكل رقم (18): مخرجات تقنية الشبكات العصبية في معالجة المخاطر



المصدر: لمجد بوزيدي، رياض عيشوش، **دور تقنيات الشبكات الاصطناعية في تسيير المخاطر** مجلة اقتصاديات المال والأعمال، جامعة أم البواقي، الجزائر،العدد 4، ديسمبر 2017، ص 52.

رابعا: نموذج RAROC(العائد على رأس المال المرجح بالمخاطر)

هو نموذج يستخدم لقياس العائد وعلى أساس رأس المال المرجح بالمخاطر، حيث يمكن من خلال نموذج **RAROC**مقارنة الاستثمارات مع عوامل المخاطر المتفاوتة، وذلك من

[1] لمجد بوزيدي، رياض عيشوش، **دور تقنيات الشبكات الاصطناعية في تسيير المخاطر في المؤسسات الصناعية**، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد 4، ديسمبر 2017، ص ص 50-51.

خلال تقديم طريقة لاحتساب أثر تلك المخاطر على عائد الاستثمار المتوقع، والهدف من استخدامه يتمثل في:[1]

- ✓ تحديد رأس المال اللازم (رأس المال الاقتصادي) اللازم لمواجهة المخاطر غير المتوقعة؛
- ✓ القدرة على تسعير المنتجات بشكل أكثر فاعلية وبشكل يحقق عائد أفضل؛
- ✓ تقليل احتمالية التعثر إلى المستوى المرغوب فيه؛
- ✓ تعتبر واحدة من الدعائم الأساسية في هيكل إدارة المخاطر.

ويتم حسابه وفقا للمعادلة التالية:

RAROC = (العوائد – التكاليف – الخسارة المتوقعة + العائد على رأس المال) / رأس المال الاقتصادي.

- ❖ **العوائد(Revenues):** تمثل العوائد على التسهيلات الممنوحة من قبل البنك كافة الإيرادات التي يمكن تحصيلها من العملاء على هذه التسهيلات، سواء كانت هذه العوائد ناتجة عن أسعار الفوائد (**InterestRates**) أو من العمولات (**Frees**) المترتبة على العميل؛
- ❖ **التكاليف (Costs):**تمثل التكاليف على التسهيلات الممنوحة أو المنوي منحها من قبل البنك كافة المصاريف التي يمكن أن تتأثر بها هذه التسهيلات، سواء كانت هذه المصاريف تمثل تكلفة الأموال (**Cost of Funds**) أو التكاليف التشغيلية (**OpevatingCost**)؛
- ❖ **الخسائر المتوقعة (ExpectedGeditlosses):** الخسائر الائتمانية المتوقعة وتمثل مجموعة المبالغ التي يتم رصدها لتغطية الخسائر الناجمة عن عج العملاء عن الوفاء بالتزاماتهم وهي حاصل ضرب الرصيد عند التعثر (**EAD**)* احتمالية التعثر (**PD**)* الخسائر عند التعثر **LGD.**
  - ✓ **PD:**يتم الحصول عليها من الأنظمة المتوفرة لدى البنك، مثل: **Crédit Scoring**، ويمكن أن تكون احتمالية التعثر لكامل الاقتصادية والتي تمثل عمر القرض أو تكون خلال فترة زمنية معينة في الدورة الاقتصادية؛
  - ✓ **EAD:**يمثل قيمة القرض أو الائتمان المنوي منحه؛
  - ✓ **LGD:**يمثل الخسارة عند التعثر.
- ❖ **العائدمن رأس المال:**يمثل قيمة الفرصة البديلة عن استثمار المبلغ المنوي منحه على شكل تسهيل (**EAD**)، واستغلاله في استثمار خالي من المخاطرة، ويتم حسابه كما يلي:

رأس المال الاقتصادي × العائد الخالي من المخاطرة.

- ❖ **رأس المال الاقتصادي (Economic Capital)**يمثل رأس المال اللازم لمواجهة الخسائر الائتمانية غير المتوقعة.

خامسا: دور لجنة بازل في إدارة المخاطر البنكية

[1]https//www.formarisk.com.16:00 أطلع عليه يوم 21-05-2021، على الساعة

لجنة بازل المصرفية لجنة تأسست وتكونت من مجموعة الدول الصناعية العشرة، وتهدف إلى وضع معايير موحدة لرأس المال بين كافة البنوك.

1.اتفاقية بازل الأولى: في ظل العولمة استوجب تطبيق مقررات لجنة بازل المصرفية، وبازل I هي محصلة لسنوات العمل والتشاور ما بين مجموعة من الدول والتي انتهت بتوقيع على اتفاق اكتسى طابعا عالميا، في جويلية**1988** قدمت اللجنة توصياتها الأولى بشأن كفاية رأس المال ليصبح بعد ذلك اتفاقا عالميا. وبعد أبحاث وتجارب تم وضع نسبة عالمية لكفاية رأس المال تعتمد على نسبة هذا الأخير إلى الأصول حسب درجة خطورتها وبطريقة مرجحة.ففي عام **1989** نشرت اللجنة الوثيقة المعروفة باسم **International Convergence ofCapital Management and Capital standard**وقد شملت على أربعة أقسام:مكونات رأس المال؛نظام أوزان المخاطر؛النسب المستهدفة؛ترتيبات المرحلة الإنتقالية والتنفيذية.[1]

ألزمت البنوك بحد أدنى لكفاية رأس المال قدره 8%، تحسب كما يلي:[2]

$$\text{نسبة كفاية رأس المال} = \geq \frac{\text{رأس المال الأساسي+رأس المال التكميلي}}{\text{مجموع المخاطر المحتملة المرجحة}} 8\%.$$

رأس المال الأساسي:تتكون من رأس المال النظامي، الاحتياطات، الأرباح المحتجزة.

رأس المال التكميلي:تتكون من احتياطات غير معلنة، احتياطات إعادة تقييم الأصول، مخصصات المخاطر، القروض المساندة، المحذوفات.

اهتمت بازل **1**بالأخطار الائتمانية، وأهم ما ركزت عليه نذكر:

- ✓ **تصنيف الدول:** التفرقة بين الدول من ناحية المخاطر إلى:دول منخفضة المخاطر: وهي مجموعة الدول العشر إضافة إلى سويسرا والمملكة العربية السعودية. ودول باقية: تتميزبارتفاع درجة المخاطر فيها نظرا لظروفها الاقتصادية والسياسية؛
- ✓ **تحديد أوزان المخاطر**:أصول الميزانية: عدم قدرة البنك على استرجاع أمواله تختلف من أصل إلى آخر، ومن متعامل لآخر وقسمتها إلى فئات تتراوح ما بين 0 و100%، وأصول خارج الميزانية: يتم تحويلها إلى أصول ائتمانية عن طريق ضرب مبالغها في معاملات التحويل المحددة ثم ترجحها بالأوزان المقابلة وفقا للمستفيد منها.

وقد وجهت انتقادات لاتفاقية بازلI تمثلت فيما يلي:

- ❖ **الإيجابيات:** وضعت اللبنة الأولى لتوحيد معايير الرقابة البنكية بما يتفق مع تنامي تيار العولمة؛توفير المعلومات حول البنوك لا يمكن المتعاملين من المقارنة والاختيار فيما بينها؛سهولة التطبيق بما يوفر على البنوك الوقت والجهد؛
- ❖ **السلبيات:**أنها ركزت على مخاطر الائتمان فقط لتعدد المخاطر؛الخطر مرتبط بالعميل وليس بالدولة؛لم تعد تواكب تطورات إدارة المخاطر على مستوى البنوك.[1]

[1] سارة بركات، مرجع سبق ذكره، ص ص 185-186.

[2]http://www.almrsal.com(15:00 أطلع عليه بتاريخ 2021/05/24 على الساعة

2.اتفاقية بازل II

الانتقادات التي وجدت في بازل I ساهمت في تطويرها إلى بازل II، حيث تقوم هذه الاتفاقية على ثلاث ركائز أساسية، تتمثل في:[2]

- **الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال:** فقد حددت رأس المال الذي يجب على البنوك تأمينه لتغطية المخاطر 8% من مجمل الموجودات الموزونة بالمخاطر، وصنفت المخاطر إلى ثلاث مجموعات. هي:المخاطر الائتمانية؛المخاطر التشغيلية؛ ومخاطر السوق.

وعلى هذا الأساس يحسب معدل كفاية رأس المال، كما يلي:

$$\text{كفاية رأس المال} = \leq \frac{\text{رأس المال الإجمالي(الشركة1+الشركة2+الشركة3)}}{\text{مخاطر ائتمانية+مخاطر سوقية+مخاطر التشغيل}} 8\%.$$

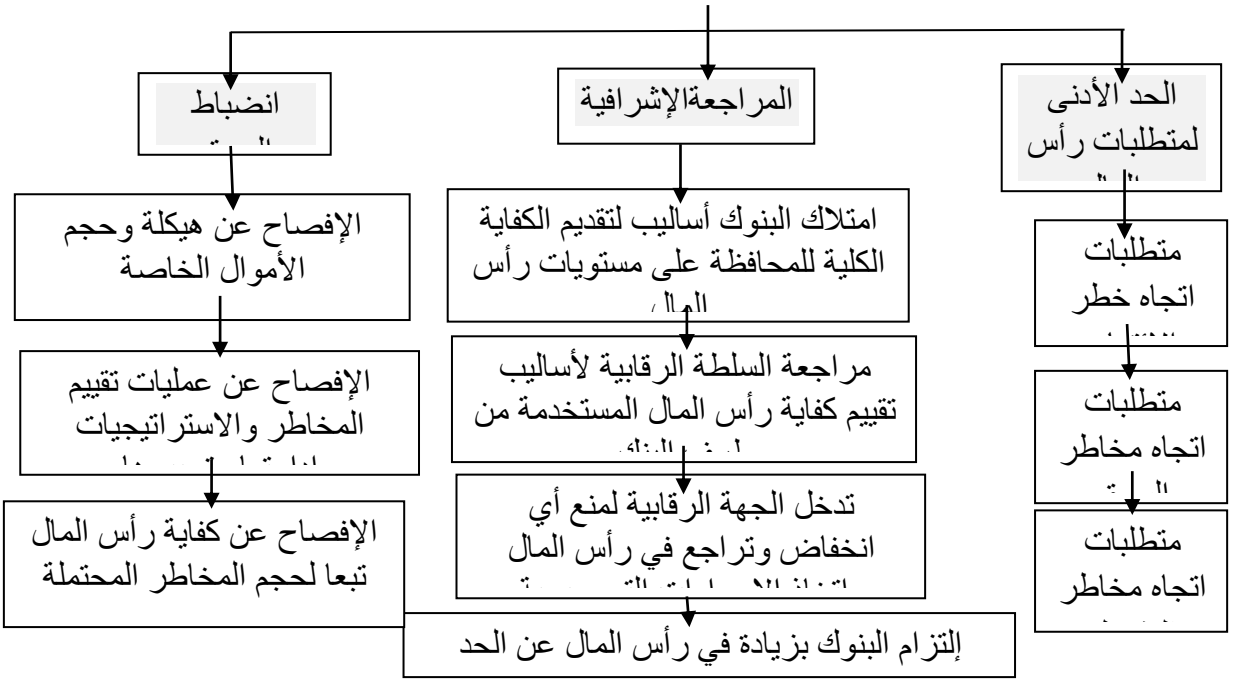
- **المراجعةالإشرافية:** هذه الركيزة خاصة بمتابعة السلطات الإشرافيةلكفاية رأس المال والرقابة عليها وتستند إلى أربع مبادئ:
  - ✓ يتعين قيام البنوك بعملية تقييم شامل لمدى كفاية وتناسب رأس المال مع حجم وطبيعة المخاطر؛
  - ✓ ينبغي على المراقبين أن يقوموا بمراجعة وتقييم التقديرات الداخلية للبنوك بشأن كفاية رأس المال، بالإضافة إلى قدرتها على الإشراف وضمان التزامها بمعدلات رأس المال؛
  - ✓ ينبغي على المراقبين يتوقعوا قيام البنوك بتحقيق مستويات من رأس المال أعلى من الحدود الدنيا الواجب الاحتفاظ بها، وأن يكون لهؤلاء المراقبين القدرة على مطالبة البنوك بتوفير أية احتياجات إضافية؛
  - ✓ ينبغي عليهم التدخل في مراحل مبكرة لمنع انخفاض رأس مال البنك عن الحدود الدنيا الواجب الاحتفاظ بها ويطلبوا اتخاذ الإجراءات اللازمة.
- **انضباط السوق:** يهدف إلى التزام البنوك بنشر البيانات الخاصة بأساليب تقدير المخاطر وفقا لظروف السوق مما يؤكد دور السوق في تقدير المخاطر، ومن خلال هذه الركيزة لجنة بازل تسعى إلى تعزيز الشفافية والإفصاح حيث يجب أن يتوفر نظام معلومات دقيق.

الشكل رقم (19): الركائز الأساسية لاتفاقية بازلII

الركائز الثلاثة لاتفاقية بازل

[1] عبد القادر بريش، زهير رغاية، **مقررات بازل 3 ودورها في تحقيق مبادئ الحوكمة وتعزيز الاستقرار المالي والمعرفي العالمي**، مجلة الاقتصاد والمالية، الجزائر، المجلد 1، العدد 1، 2015، ص3.

[2] حسان وبعايةوآخرون، **انعكاسات اتفاقية بازل II لإدارة المخاطر البنكية مع الإشارة إلى واقع تطبيقها في البنوك الجزائرية**، يوم دراسي حول أهمية استخدام الأساليب الكمية والنماذج الإحصائية في الأسواق المالية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يوم 2016/12/06، ص75.



المصدر:حسانوبعايةوآخرون، **انعكاسات اتفاقية بازل II لإدارة المخاطر البنكية مع الإشارة إلى واقع تطبيقها في البنوك الجزائرية**، يوم دراسي حول أهمية استخدام الأساليب الكمية والنماذج الإحصائية في الأسواق المالية، يوم 2016/12/06، جامعة محمد بوضياف، المسيلة،ص76.

وفيما يعلق بمخاطر الائتمان ومخاطر السوق ومخاطر التشغيل قد أتاحت اتفاقية بازل II لكل مخطر من هذه المخاطر الثلاث، ثلاثة أساليب موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): المناهج المستخدمة لقياسالمخاطرالبنكيةفيمعاييربازلII

أنواع المخاطر	مخاطر الائتمان	مخاطر السوق	مخاطر التشغيل
أساليب القياس	المدخل المعياري	المدخل المعياري	مدخل المؤشر الأساسي
	مدخل التصنيف الداخلي الأساسي	مدخل النماذج الداخلية	المدخل المعياري
	مدخل التصنيف الداخلي المتقدم		مدخل أساليب القياس المتقدمة

المصدر: فائزة لعراف، **مدى تكييف النظام المصرفي الجزائري مع معايير لجنة بازل وأهم انعكاسات العولمة**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2013،ص107.

3. اتفاقية بازل III

هناك ثلاثة تغيرات عريضة من المرجح أن تجعل الأمر أكثر صعوبة بالنسبة للبنوك في تقديم التزامات بديون طويلة، تمثلت في:[1]

[1] عبدالقادر بريش،زهير رغاية، مرجع سبق ذكره، ص110.

- سوف تحتاج البنوك إلى قدر كبير من رأس المال ويتم احتسابه كنسبة مئوية من قاعدة الأصول المعدلة حسب المخاطر والتي تشمل جميع قروض الشركات وتمويل المشاريع؛
- سوف تركز بازل III على موقف السيولة في البنوك على المدى القصير لجعل البنوك أكثر مرونة أمام إغلاق أسواق المال قصيرة الأجل، وتضع ضوابط جديدة لتغطية السيولة؛
- وربما النقطة الأكثر أهمية سيكون مطلوبا من البنوك تحقيق توافق أفضل بين التزاماتها وأصولها باستخدام نسبة تمويل مستقرة وصافية، ويتم حساب هذا بقسمة قيمة التمويل المتاحة والمستقرة على المبلغ المطلوب للتمويل، بحيث لا تقبل الحد الأدنى عن نسبة **100%.**

والجدول الموالي يوضح متطلبات رأس المال ورأس مال التحوط حسب اتفاقية بازل III:

الجدول رقم (08): متطلبات رأس المال ورأس مالالتحوط حسب اتفاقية بازل III

	حقوق المساهمين(الأسهم العادية)	**الشريحة الأولى من رأس المال**	**رأس المال الإجمالي**
الحد الأدنى	**4.5%**	**6%**	**8%**
رأس مال التحوط	**2.5%**	**-**	**-**
الحد الأدنى	**7%**	**8.5%**	**10.5%**
المعاكس للدورة الاقتصادية	**0 – 2.5%**	**-**	**-**

المصدر: محجوب بحوصي، **عمار عريس، مكانة مقررات بازلIII من إصلاحات النظام المصرفي بعد الأزمة المالية** 2008، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 10، الجزء 02، 2017، ص 114.

الملاحظ من خلال الجدول أنه تم رفع نسبة رأس المال الأدنى من **2%** إلى **4.5%**مضافا إليها هامش الاحتياط آخر يتكون من أسهم عادية نسبته **2.5%**من الأصول والتعهدات مما يجعل المجموع يصل إلى **7%**،وقد تم كذلك رفع ملائمة رأس المال إلى:

$$\text{نسبة كفاية رأس المال حسب بازل III} = \frac{\text{الشريحة الأولى(رأس المال التكميلي+رأس المال المساند)+الشريحة2}}{\text{مخاطر الائتمان+مخاطر السوق+مخاطر التشغيل}} \geq$$

10.5%بدلا من **8%.**

وتتمثل المعايير الاحترازيةالكلية في اتفاقية بازل IIIفيما يلي:[1]

[1] سعيد بعزيز، طارق مخلوفي، **إرساء معايير اتفاقية بازل III في النظم المصرفية كسبيل للاحتراز من الأزمات المالية**، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 2، العدد 1، 2019/06/01، ص 85.

- **هامش رأس المال لأغراض الحماية**: يتم تكوينه من خلال الفترات الطبيعية ويضاف إليه الحد الأدنى الذي يمكن تعبئته لامتصاص الخسائر في أوقات الضغط المالي والاقتصادي، ويساهم الهامش في تخفيض التقلبات الدورية في النظام المصرفي ويدعم هدف الرقابة السليمة وتبلغ نسبة **2.5%**؛
- **هامش حماية ضد التقلبات الدورية:** بسبب أن الخسائر المتكبدة في القطاع المصرفي تم تكوين الهامش في فترات نمو مستويات الائتمان الممنوح مقارنة مع الناتج المحلي الإجمالي من أجل تغطية خسائر تنتج عن التقلبات الاقتصادية ويتم بناؤه في حدود من **0 – 2.5%**؛
- **هامش مواجهة مخاطر النظام:** في إطار مواجهة المخاطر النظامية ترى لجنة بازل أنه يجب على المؤسسات بناء هامش خاص لمواجهة مخاطر النظام في حدود **(1 – 2.5%)** من الأصول المرجحة بالمخاطر من أجل امتصاصها.

خلاصة الفصل الثاني

مع التطورات التي شهدتها البنوك وتعرض هذه الأخيرة للعديد من المخاطر، فالمخاطر الائتمانية لم تعد التهديد الوحيد للبنوك واستقرارها، فقد تنوعت وأضيفت لها مخاطر السوق، ومخاطر السيولة، وأسعار الفائدة، ومخاطر السمعة وغيرها. مما دعى إلى إعادة تقييم البنوك للمخاطر التي تواجهها. وهناك عدة نماذج وطرق ومفاهيم حديثة لتسيير المخاطر وأهمها نموذج القرض التنقيطي ونموذج الشبكات الاصطناعية وغيرها، وكلها تساعد على تحسين عملية إدارة المخاطر وتفعيلها والتقليل من المخاطر البنكية قدر الإمكان.

وترتكز الصناعة البنكية في مضمونها على فن إدارة وتسيير المخاطر المحتملة الحدوث، وذلك من خلال كشفها وتحليلها وقياسها وضبطها لأنها تؤثر على مردودية البنوك أي لابد أن تتقبل الخطر وتبحث على سبل مواجهته حتى تحقق المزيد من الأرباح.

وقد سعت لجنة بازل لمواكبة التغيرات المتلاحقة على القطاع البنكي وقامت بمراجعة الاتفاقية الأولى وتعديلها إلى الثانية،واهتمت بنوع جديد من المخاطر التشغيلية بالإضافة إلى موضوعات جديدة لم تطرح سابقا، وقد شكلت أزمة الرهن العقاري نقطة تحول جديدة في مسار اللجنة مما دفع إلى وضع مجموعة من القواعد والمعايير الاحترازية وهذا ما ظهر في اتفاقية بازل **III**.

الفصل الثالث

مقدمة الفصل

بعد ان تعرضنا في الجزء النظري من خلال الفصلين السابقين إلى نظام مراقبة التسيير وإدارة المخاطر البنكية سنحاول تطبيق ذلك ميدانيا من خلال التعرف على واقع أحد البنوك التجارية في الجزائر، وهو بنك الخليج الجزائري AGB، وهو أحد أهم البنوكفي ولقد وقع اختياري بالضبط على وكالة قالمة، لتكون حقل الدراسة الميدانية من خلال دراسة واقع نظام مراقبة التسيير وكذا التطرق للمخاطر التي يتعرض لها البنك محل الدراسة، وأخيرا مدى مساهمته في التقليل من المخاطر، وقد قسمت هذا العمل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: عرض عام لبنك الخليج الجزائر

المبحث الثاني: المخاطر التي يتعرض لها البنك وطرق مواجهتها.

المبحث الثالث: واقع نظام مراقبة التسيير في بنك الخليج الجزائر

المبحث الأول: عرض عام لبنك الخليج الجزائر

يعتبر بنك الخليج الجزائر من البنوك التابعة لمجموعة الأعمال الكويتية KIPCO، والتي تعتبر من أبرز مجموعات المال والأعمال في الشرق الأوسط. انشات مجموعة

الأعمال الكويتية عام 1975 وهي إحدى شركات الاستثمار المدرجة في بورصة الكويت بمجموعأصولأكثر من 19 مليار دولاروهي إحدىأهم الشركات القابضة المتنوعة في الشرق الأوسط شمال إفريقيا و بنك الخليج الجزائري و سنتطرق من خلال هذا المبحث نشأةبنك الخليج الجزائر و الهيكل التنظيمي له

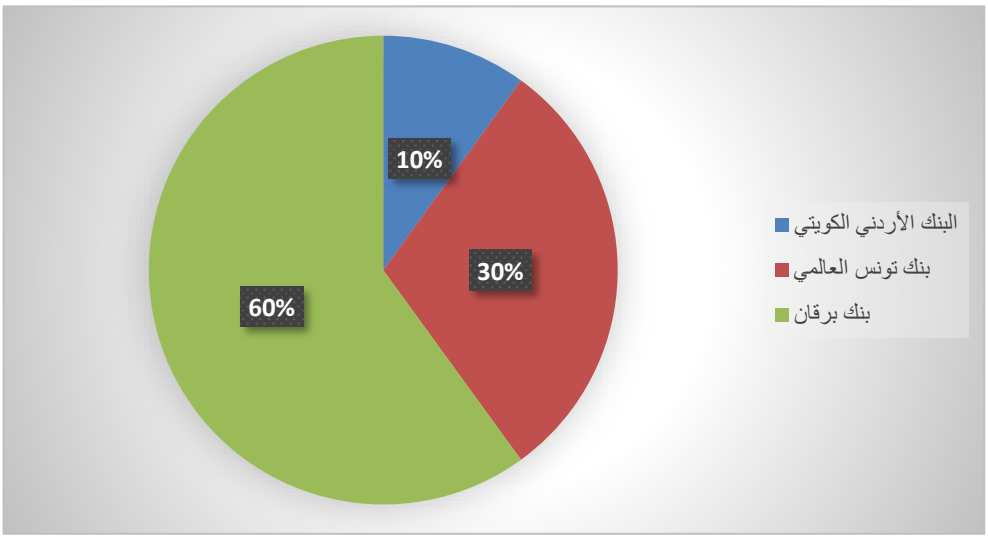
المطلب الأول: لمحة عن بنك الخليج الجزائر

قد ربط البنك منذ تأسيسه مهمته الأساسية للمساهمة في التنمية الاقتصادية و المالية للجزائر و سنتطرق من خلال هذا المطلب الى عرض نشوء البنك الجزائر، وإبراز الهيكل التنظيمي العام له.

أولا:نشأة بنك الخليج الجزائر

تأسس بنك الخليج الجزائر في 15ديسمبر 2003 بموجب القانون الجزائري، برأس مال قدره 10 مليار دينار جزائري يملكها ثلاث بنوك ذات سمعة دولية مرموقة، وهي: برقان بنك بقيمة 60% وبنك تونس العالمي بقيمة 30% والبنك الأردني الكويتي بقيمة 10%، وهي بنوك تنتمي إلى مجموعة مشاريع الكويت القابضة.

الشكل رقم (20): حصص مساهمو بنكالخليجالجزائر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات مقدمة من طرف بنك الخليج الجزائر –وكالة قالمة

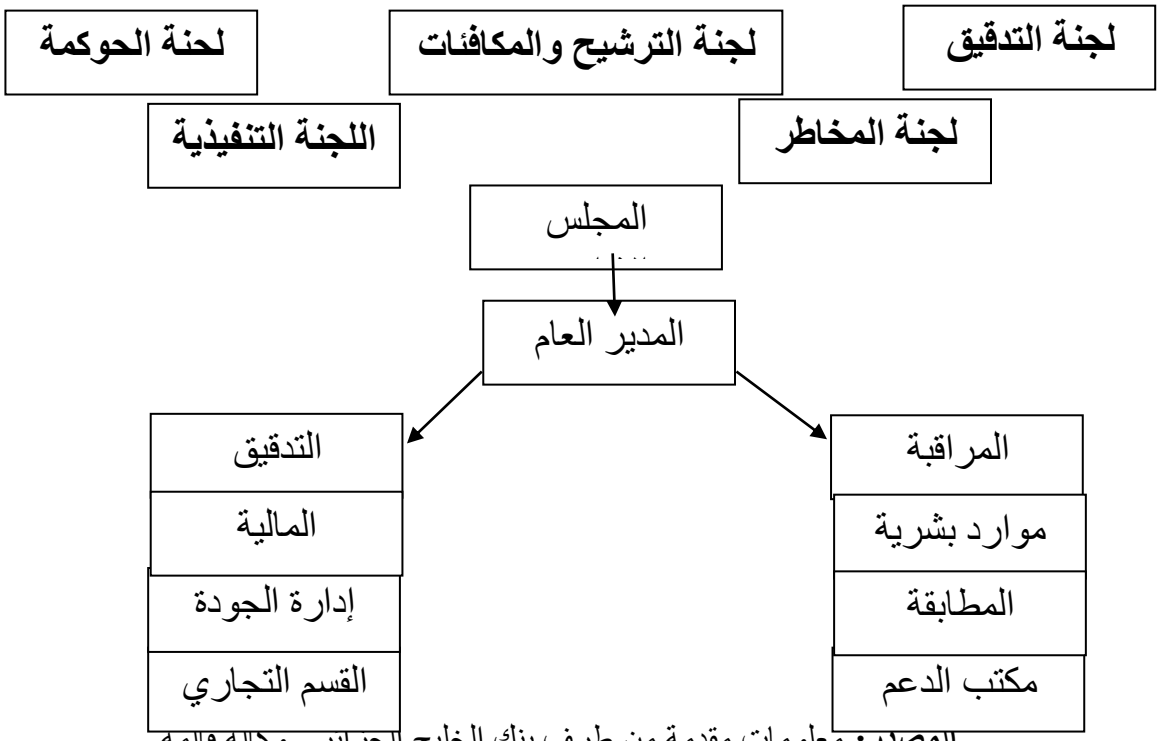
ومهمته الأساسية هي دعم الاقتصاد الوطني، وقد بدأت أعماله سنة 2004 في بيئة مليئة بالتغيرات .

وايضا لتلبية توقعات عملائه و يقدم خدمات مصرفيه تقليدية و كذلك تلك التي تتوافق مع ما تمليه الشريعة الاسلامية

ثانيا: الهيكل التنظيمي العام لبنكالخليجالجزائر

ينقسم بنك الخليج الجزائر إلى عدةلجان و أقسام و الشكل الموالي يوضحذلك:

الشكل رقم (21): الهيكل التنظيمي العام لبنكالخليجالجزائر



المصدر: معلومات مقدمة من طرف بنك الخليج الجزائر –وكالة قالمة

وفيمايلي سنقوم بشرح عناصر الهيكل التنظيمي :

- لجنة التدقيق: يتمثل نشاطها في مساعدة الادارة في تحسين عملياتها و التحقق من سلامة وصحة نشاطات البنك و مدى التوافق و الالتزام بالقوانين و الخطط و تحسين فاعلية ادارة المخاطر و ضبط الرقابة.
- لجنة الترشيح و المكافآت: تتولى اجراءات ترشيح اعضاء مجلس الادارة و سياسات مكافآت اعضاء مجلس الادارة ووضع خطط الاحلال الوظيفي و تحديد تعويضات الاعضاء و تتولى مسؤولية الدعم الفني و التدريب المستمر.
- لجنة الحوكمة: تساند مجلس الادارة في مراجعة مبادئ و ممارسات الصادرة عن لجنة بال و مدى مطابقتها.
- اللجنة التنفيذية: ضمان فعالية عملية اتخاذ القرار لتحقيق اهداف البنك بكل مرونة وفق الجدول الزمني المقرر لها و مساعدة مجلس الادارة في تنفيذ مسؤولية و متابعة استراتيجية البنك بصفة منتظمة.
- المجلس الاداري: يتحمل كافة المسؤوليات المتعلقة بعمليات البنك و سلامته المالية و التأكد م جميع المتطلبات في اطار القوانين و التعليمات.

- المدير العام: مراجعة التقارير التي ترد الى قسم الادارة و يشرف على عملية تحليلها اضافة الى دراسة المشاكل التي تبرز ووضع الحلول و الاشراف الفني و الاداري على الموظفين.
- قسم المراقبة : التحقق من سلامة الاوضاع المالية و مراقبتها و الاشراف عليها بما كفل حقوق المودعين ووضع القواعد اللازمة للتعامل مع العملاء بطريقة عادلة مما يساهم في حمايتها من مخاطر السمعة و الرقابة على النظام التسييري و إتباع اللوائح الرسمية و الاجراءات المتبعة و القواعد المطبقة و اعداد الخطط و البرامج اللازمة .
- قسم التدقيق: نشاطها الاستشاري و الموضوعي و مساعدة الادارة في تحسين عملياتها لتحقيق اهدافها و تقييم و تحسين الفاعلية و الضبط الداخلي.
- قسم الموارد البشرية : يقوم بإدارة الموظفين و يشمل التوظيف و التدريب و المساعدة في حل مشكلات تتعلق بالإدارة و تحديد رواتب الموظفين.
- قسم المالية: مراجعة الحركات المالية لجميع العمليات في كل الاقسام و التأكد من سلامة العقود المالية و صحتها .
- قسم المطابقة: التأكد من العمل وفق الانظمة و اللوائح.
- ادارة الجودة: اعداد و توثيق و مراجعة الاجراءات و ادلة العمل و السياسات في البنك و تهيئة المتطلبات للحصول على شهادات الاعتماد الدولية.
- القسم التجاري: عمليات تحصيل الاوراق التجارية و خصمها و اعادة الخصم منح السلف بضمان و غيرها.

المطلب الثاني: التعريف بوكالة بنك الخليج قالمة وهيكلها التنظيمي

كل مديرية عامة تنقسم الى مديريات جهوية ووكالات، و من بين هذه الوكالات بنك الخليج الجزائر وكالة قالمةو هي محطة دراستنا التطبيقية، سنتطرق في هذا المطلب بتقديم وكالة AGB بولاية قالمة وأهم خصائصها.

اولا: التعريف بالوكالة

أنشأت وكالة بنك الخليجالجزائر في قالمة في 10 جوان 2015 وتقع في مدينة قالمة، يشهد موقعها حركة كبيرة مجهزة بكل الوسائل الحديثة، وتعتبر وكالة بنكالخليجالجزائر – بقالمة من أفضل البنوك في الولاية، وذلك ما تقدمه لزبائنها من خدمات، ويبلغ عدد موظفيها 10 لكونها حديثة النشأة. و تعتبر من افضل الوكالات في الولاية مما تقدم للزبون تسهيلات سواء تعلق الامر بجودة الخدمة المقدمة له او غيرها و هي وكالة معظم خدماتها تتم بطريقة الكترونية .

هناك جملة من الخصائص والخدمات التي تقدمها وكالة بنك الخليج بولاية قالمة وسنتطرق لكل منهما فيما يلي:

1: الخصائص

يتميز بنكالخليجالجزائر –وكالةقالمة بمجموعة من الخصائص، تتمثل في:

- بنك ذا طابع تجاري: يقدم خدمات وقروض متنوعة؛
- بنك الأفراد: يقدم خدمات للأشخاص ويقدم منتجات متنوعة؛
- بنك الخدمات: يوفر عدة خدمات مصرفية وخدمات إلكترونية؛
- شبكة واسعة: يعمل في إطار شبكة موسعة حققت توسع كبير بما حققه في القطاع المالي في الجزائر.

2: الخدمات التي تقدمها وكالة بنك الخليج الجزائر

تقدم العديد من الخدمات، ومنها:

- **الخدمات الالكترونية للبنك**

يقدم للعملاء عددا من الخدمات الالكترونية التي تسهل عليهم الحصول على بعض الخدمات المصرفية في أي وقت ومن أي مكان، كما أنها تسهل الكثير من المعاملات اليومية التي يحتاجونها دون زيارة الفرع أو الوكالة:

- ✓ خدمة AGB ANLINE وهنا يجب أن يفتح حساب داخل الموقع؛
- ✓ خدمة الرسائل القصيرة sms؛
- ✓ خدمات البريد الالكتروني.

- **الخدمات المصرفية من بنكالخليجالجزائر**
  - ✓ خدمات الأفراد؛
  - ✓ الحساب الجاري؛
  - ✓ الحساب الأجنبي بالدينار القابل للتحويل؛
  - ✓ حساب INR.
- **البطاقات والقروض المقدمة من بنكالخليجالجزائر**

يمنح بطاقات بنكية تسهل على العميل تسديد مصاريفه ومشترياته بكل سهولة وتتمثل في:

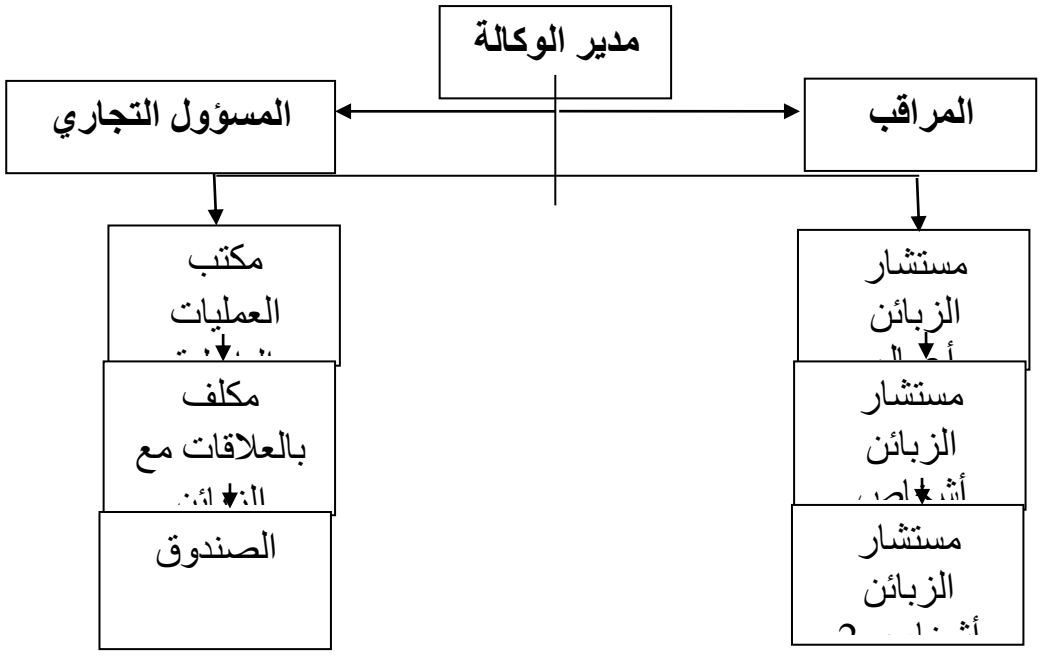
- ✓ بطاقة Carte Epargne .CE؛
- ✓ بطاقةCIB؛

- ✓ ويمنح بطاقات دولية للعملاء يستخدمونها عند السفر من أجل تسهيل عمليات الدفع عند الشراء.
- ✓ بطاقات ماستر كارد أو بطاقات فيزا كارد.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لبنكالخليجالجزائر –وكالةقالمة

الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الخليج قالمة:

الشكل رقم (22): الهيكل التنظيمي لبنكالخليجالجزائر –وكالةقالمة



المصدر: معلومات المقدمة من قبل بنك الخليج الجزائر –وكالة قالمة، أنظر الملحق رقم (01)

وفيما يلي سنقوم بشرح مهام كل قسم:

- مدير الوكالة: الممثل الرئيسي للبنك على مستوى الوكالة ومسؤول عن التنظيم الإداري ككل والتشغيلي، ويسعى دائما إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والمالية التي كلف بها.
- المسؤول التجاري: من مهامه الإشراف على فريق العمل، وفي حالة غياب المدير هو من يمسك أعمله ويشرف على العملية التسييرية وضمان السير الحسن للإدارة.

- المراقب: من مهامه الأساسية الرقابة على جميع المعاملات التي تتم داخل البنك على مستوى الوكالة والتحقيق من الأعمال اليومية، وأيضا المراجعة الداخلية ومراقبة جميع الحسابات والتحقق من المعلومات واكتشاف الأخطاء إن وجدت.
- مستشار الزبائن الأعمال: يجهز العمل ويدير حسابات العملاء، وإدارة القروض مع المؤسسات.
- مستشار الزبائن الأفراد: يوجد مكتبين يقومان بالتنسيق معا، يقومون بتنفيذ كل العمليات لصالح الأفراد كفتح حسابات وتسيير القروض الموجهة للأفراد، فتح دفاتر، الصكوك، وتحليل القروض.
- مكتب العمليات الداخلية: يقوم بمراجعة العمليات الداخلية وجميع الأعمال بالتنظيم داخل الوكالة، إدارة الخطط والحسابات، وتجهيز المعاملات، وتوفير الفواتير والشيكات.
- مكلف بالعلاقات مع الزبائن وظيفته جذب العملاء للبنك بحيث يعرض الخدمات المصرفية والائتمانية والتمويلية التي يتمتع بها البنك، بحيث يرسم علاقات متينة مع الزبائن.
- الصندوق: وهو المسؤول عن الصندوق وعن ضمانه بشكل مستمر، وعمليات الصندوق مع العملاء ويسهر على ضمان تسوية الحسابات.

المبحث الثاني: المخاطر التي يتعرض لها البنك وطرق مواجهتها

إن أهم المخاطر التي يتعرض لها بنكالخليجالجزائر تتمثل فيما يلي: المخاطر الخاصة بالقروض سواء بالنسبة للمقرضين أو المقترضين، والمخاطر التشغيلية وكذا مخاطر السيولة، وسنتطرق فيما يلي إلى هذه المخاطر بالتفصيل بالإضافة إلى كيفية مواجهتها وكيفية تعامل البنك مع تلك المخاطر عند حدوثها.

المطلب الأول: مخاطر القروض على مستوى بنك الخليج

تحاول وكالة AGB دائما أن تمنح زبائنها قروض وفق لما يريد الزبون وكذا ما يتوافق مع مصلحتها ولا شك عند منحها القروضيجب أن تكون واثقة من حيث التسديد وهذا من خلال ما يقدم لها العملاء من ضمانات عن أي تأخير عند التسديد لأنه يسبب لها الضرر، وأول خطوة يقوم بها بنكالخليجالجزائر قبل منح اي قرض لعملائه دراسة الملف و تحليل وضعية الزبون و يركز على السياسة المنتهجة لتفادي مثل هذه المخاطر، وسنعرض في هذا المطلب أنواع القروض الممنوحة وذكر مخاطر هذه القروض وكيفية التعامل معها.

أولا: أنواع القروض داخل بنك الخليج الجزائر

أهم أنواع القروض التي يتعامل بها بنك الخليجالجزائر، تتمثل في:

1: القروض الموجهة للأفراد أو القروض الشخصية

وتتم وفق عدد من الشروط والضمانات التي تتناسب العميل وهي ثلاثة أنواع:

- **قرض تسهيلتي:**لاقتناء الأثاث والأجهزة بالمواصفات التي يريدها الزبون؛
- **قرض سيارتي:** شراء سيارات وفق إجراءات وشروط محددة وبضمانات متوافقة؛
- **قرض بيتي:** يمنح البنك للعملاء قروض عقارية خاصة من أجلا تسهيل عملية الحصول على سكن وفق شروط مسيرة وضمانات أقل.

2.القروض الموجهة للمؤسسات

القروض التي تمنح للمؤسسات تصنف إلى:

أ. **قروض الاستغلال:** وتنقسم إلى نوعين:

- **قرض خاص بالصندوق لتمويل وشراء المواد الأولية:** يمنح للمؤسسة الإنتاجية بهدف تمويل دوراتها الإنتاجية ويكون قصير الأجل يمتد إلى سنة في شكل قروض نقدية.
- **قروض بالإمضاء:** تكون في شكل قروض نقدية والتزام من البنوك بحيث يوقع بنكالخليج ويكون كفيل بمعنى يتعهد بخصم اوراق ة مالية.

ب. **قروض الاستثمار:** وهي قروض موجهة لتمويل معدات الإنتاج في شكل قروض متوسطة الأجل في شكل قروض كلاسيكية، تمنح للمؤسسات الإنتاجية مقابل تقديم ضمانات للبنك وتكون في شكل رهون عقارية وكفالات.

ويخضع قرار تمويل المؤسسة إلى دراسة عميقة للملف من طرف البنك، ويؤخذ بعين الاعتبار الميزانيات السابقة، الميزانيات التقديرية لخمس سنوات قادمة، من أجل استنتاج نجاعة الموضوع، مردودية الاستثمار، مع الأخذ بعين الاعتبار تحليل المخاطر، دراسة كل العوامل الداخلية والخارجية المساعدة على نجاح المشروع.

بالإضافة إلى ما سبق نضيف الأنواع التالية:

- القرض الايجاري leasing؛
- قروض حسب الشريعة الإسلامية مرابحات

ثانيا: مخاطر الإقراض وطرق مواجهتها

1. مخاطر الإقراض

الخطر جزء لا يتجزأ من العمل المصرفي، والبنك قد يتحمل مخاطر عند منحه القروض، وهناك مجموعة من المخاطر تتمثل في:

- **خطر عدم السداد:** هو أكبر المخاطر التي يواجهها بنك الخليجالجزائر– وكالة قالمة وله علاقة بالظروف المحيطة وكذا طبيعة القرض المطلوب من طرف البنك، وقد يعود لسببين:

-مخاطر خاصة بالزبون أو طالب القرض؛

-أو للظروف المحيطة.

- **المخاطر الخاصة بالزبون:** يتعلق بالوضعية المالية إضافة إلى السمعة؛
- **المخاطر الخارجية**: الظروف المحيطة:

-تقلبات أسعار الفائدة؛

- السياسات والقوانين؛

- نزول مفاجئ للأسعار.

2: طرق مواجهة وتفادي مخاطر الإقراض داخل بنك الخليجالجزائر– وكالة قالمة

لتفادي ومواجهة مخاطر الإقراض تتخذ الوكالة عدة إجراءات:

- الضمانات: كل عملية داخل البنك تكون لها مخاطر أو التقليل منها، وهذا من خلال الضمانات.

-ضمانات تتمثل في العقارات والممتلكات وتستخدمها في قروض الاستثمار متوسطة الأجل.

-ضمانات شخصية كالكفالات، بالإضافة إلى التأمين لدى وكالات التأمين وفي تأخر العميل عن تسديد قرضه تتوجه إلى وكالات التأمين.

- متابعة الزبون ووضعيته.

- المراجعة المستمرة للضمانات والمدينين.
- تتابع الحالة المالية للعملاء وخاصة مؤشر رقم الأعمال للتنبؤ لأي خطر متوقع.

المطلب الثاني: المخاطر التشغيلية وإدارتها من طرف بنكالخليجالجزائر

في ظل التطورات التكنولوجية وزيادة حجم المعاملات المصرفية، وظهور المخاطر التشغيلية كأحد المخاطر التي تواجه بنكالخليجالجزائر، حيث أصبح لزاما على البنك أن يقوم بمجموعة من الإجراءات والتدابير للوقاية والسيطرة عليها، ومراقبة مستوى المخاطر التي تحيط بمحيط العمل، وهذا يتوافق مع متطلبات اتفاقية بال.

1-مفهوم المخاطر التشغيلية وفق AGB

عندما ينشأ ضعف في الرقابة الداخلية أو الأشخاص أو في النظام في حد ذاته أو ظروف خارج إطار البنك بمعنى ظروف خارجية، حدوث مخاطر وخسائر بسبب عدم كفاية المعلومة، فشل تقني، مخالفة الأنظمة، أزمات، ويرجع هذا إلى عدة أسباب:

- مخاطر نظم المعلومات: قد يتعلق بفشل الأجهزة؛
- مخاطر العمليات: بمعنى عدم الامتثال للإجراءات، أي حدوث أخطاء في تسجيل العمليات والتسويات أو التأكيدات.
- مخاطر الموظفين: هذا قد يكون له صلة بالغيابات مثلا أو الاحتيال الداخلي.
- مخاطر الأحداث الخارجية: نتيجة لتغير القوانين مثلا، الكوارث الطبيعية المختلفة.

2-إدارة المخاطر التشغيلية:

بنكالخليجالجزائر يصنف المخاطر ويعتمد على التصنيف الخاص بلجنة BALE، ويعتمد على المراقبة اليومية والمراجعة وتحليل البيانات واعداد التقارير.

بالنسبة لبنك AGB فإن أهداف انشاء نظام إدارة مخاطر التشغيل تتمثل في:

أولا: الفهم الجيد لمخاطر التشغيل المحتملة للتحكم الميداني.

ثانيا: تخفيض الموارد اللازمة لخدمتها.

ثالثا: اتصال أفضل بشأن المخاطر التشغيلية ولاسيما مع المستثمرين.

3-نظام إدارة المخاطر التشغيلية

نخص بالذكر حول استراتيجية البنك فيما يتعلق بإدارة المخاطر التشغيلية، ويتم التركيز على التقييم الذاتي للمخاطر والرقابة وفق لسياسة المخاطر التشغيلية للبنك المعتمدة من قبل مجلس الإدارة، فإن واجب كل الوكالات أن تحدد الخسائر التشغيلية المحتملة والابلاغ عنها إلى الإدارة لكي يتم تحليل الأسباب التي أدت إلى حدوث هذه الأحداث ثم تحديد التدابير اللازمة والتصحيحات لتقليل المخاطر وزيادة المردودية.

وتتمثل هذه التدابير المتخذة لمنع تكرار هذه الخسائر في:

-قبل ذلك البنك يقوم بالإعلان عن حدوث مخاطر وإعلان حدث الخسائر بعد جمع الموظفين ومراجعة كل الملفات وإدخالها، كل ملف يخص حدث نتج عنه خسارة واحدة أو أكثر، بمعنى

أكثر تحديد حدث الخطر التشغيلي الذي أدى إلى الخسارة، وتقديم المعلومات حول الأسباب ومنه التحقق من صحة الإعلان كونها خطوة إلزامية لكل إعلان خسائر.
-تقوم بإبلاغ المدير التنفيذي لإدارة المخاطر التشغيلية المتحقق من صحتها.
ثم يتم الاتصال بالشخص المسؤول عن وقوع الخطر إذا اعتبرنا أن السبب هو الموظفين، ويكون الاتصال داخلي.
-القيام بالإجراء الفوري: اتخاذ الإجراءات النظامية.
-حصر الأضرار التي ترتب عليها الوقوع في مخاطر التشغيل.
يعمل بنك AGB دائما على تطوير الأنظمة الإدارية والمالية ونظم المعلومات بشكل مستمر لتلافي الخطر فيها والتقليل من حدوثه.
-زيادة البرامج التدريبية للعاملين.
-تفعيل دور إدارة المراجعة الداخلية والتقييم الذاتي.

المطلب الثالث: مخاطر السيولة في بنكAGB

مخاطر السيولة من بين المخاطر التي قد يتعرض لها بنكالخليجالجزائر، وهذا راجع لعدم قدرتها على مواجهة طلبات الدفع المقدمة من طرف المودعين. وقبل التطرق إلى مختلف الإجراءات لمواجهة مخاطر السيولة لابد للإشارة إلى:

اولا: كفاءة بنكالخليجالجزائر في إدارة مخاطر السيولة

كفاءة إدارة بنكالخليجالجزائر لتوليفة القروض والودائع يجعله يبتعد عن الوقوع في المخاطر ورغم تعرضه لبعض المشاكل في إدارة تكاليفه التشغيلية سنة 2013، إلا أنه قام بفتح بند خاص بتغطية المخاطر المحتملة وعرف كيفية التحكم في مدخلا ته سنة 2014.

أيضا خبر المسيرين في تحديد حجم القروض الممنوحة مقابل الضمانات مع الربط الجيد بين مقدار الودائع وتاريخ استردادها.

أيضا يطبق تقنيات تكنولوجية حديثة ساهمت في التحكم الجيد في مقدار السيولة، مما قلل من المخاطرة.

وكذا التقييم الذاتي والرقابة الداخلية واحترامه المعايير المعلنة من طرف البنك المركزي ولجنة بال.

و تميزت ادارة البنك بكفاءة عالية في ادارة ومواجهة مخاطر السيولة المحتمل حدوثها الا سنة 2013سجلت انخفاض و يبقي الى حد ما مقبول قد نجم عن سوء تسيير الموارد اي خلل في نظام التسييري أما من 2014 الى غاية السنة الحالية لم تسجل اي انخفاض و خطر .

المبحث الثالث: واقع مراقبة التسيير في بنك الخليج ودورها في تقليل المخاطر

تعتبر وظيفة مراقبة التسيير حديثة النشأة في المؤسسات المالية والبنكية الجزائرية، وباعتبارها وسيلة وأداة فعالة تساعد المسيرين على أو المسؤولين على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، فقد بدأت البنوك الجزائرية في استعمالها. ومن خلال هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير على مستوى بنك الخليج –وكالة قالمة، كما سنحاول ابراز دور هذه الأدوات في التقليل من المخاطر البنكية التي يمكن أن يتعرض لها البنك.

المطلب الأول: واقع مراقبة التسيير في بنك الخليج

تطرقنا من خلال هذا المطلب إلى أدوات مراقبة التسيير التي يعتمدها بنك الخليج، بحيث يركز هذا الأخير على أداة لوحة القيادة باعتبارها شاملة لمختلف الأدوات الأخرى.

أولا: لوحة القيادة في بنك الخليج الجزائري

يسمح تطبيق هذه الأداة بما يلي:

توضع لوحة القيادة تحت تصرف رؤساء مراكز المسؤولية مهما كان موقعه الهرمي، وهي تسمح بالحصول على المعلومات العامة (أرقام، بيانات، منحنيات، ورسوم بيانية)، وبالتالي تبين مدى استقرار البنك كما تسمح لوحة القيادة بتحضير القرارات المستقبلية ومراقبة تنفيذها، وبالتالي تحديد الانحرافات والقيام بالإجراءات التصحيحية.

1.مبادئ وأساسيات لوحة القيادة على مستوى بنك الخليج الجزائر

باعتبار لوحة القيادة وسيلة تسيير جد هامة داخل بنك الخليج الجزائر فإنها تحدد بالمبادئ التالية:

-وجوب ملائمة هندستها التنظيمية مع هيكلة البنك، وذلك لمراعاة تقسيم المسؤوليات؛

-تقديمها ملم، جدولي، وموجه؛
-إعطاء كل مسؤول مؤشرات مناسبة؛
-جمع المعلومات بطريقة متلائمة فيما بينها.

2-مؤشرات لوحة القيادة على مستوى بنك الخليج

تتكون لوحة القيادة على مستوى البنك من عدد من المؤشرات، والمتمثلة فيما يلي:
-قيم مطلقة (CA) موضحة في شكل جداول؛
-نسب (الكفاءة، الربحية، الرافعة المالية...)؛
-منحنيات وأشكال بيانية وتفسر جداول البيانات ومختلف النسب المالية؛
-الموارد العادية (الحسابات الجارية، حسابات الشيكات، الدائنين،...)؛
-الموارد المكافئ عليها والتي تتضمن حسابات الودائع البنكية بالدينار القابل للتحويل، كما تتضمن الحسابات الدفترية؛
-مؤشرات الاستخدامات والتي تشمل طرق التمويل التي يعتمدها بنك الخليج الجزائر للأجل القصير، المتوسط وطويل الأجل؛
-مؤشرات التسيير المحاسبي وتتمثل في اليوميات المحاسبية غير المرسلة، وعدد الكتابات المحاسبية غير مراقبة بشكل كافي؛
-مؤشرات نوعية الخدمات وتتمثل في عدد احتياجات الزبائن وعدد ملفات التمويل.

وتجدر الإشارة إلى أنه توجد مؤشرات أخرى كعدد المستخدمين وعدد ساعات الغيابات ومصاريف المستخدمين/العملات، معدلات استغلال وإنتاجية رؤوس الأموال المتداولة/عدد المستخدمين، الناتج الصافي المتوسط والناتج الصافي الكلي.

وبالنسبة لوكالة بنكالخليجالجزائر بقالمة تهتم فقط بالاستخدامات والموارد المحققة مقارنة بالأهداف السنوية والشهرية المنتظر تحقيقها، وتستعمل هذا النوع من لوحات القيادة مؤشرات الموارد العادية والموارد المكافئة عليها والاستخدامات القصيرة، المتوسطة وطويلة الأجل.

نموذج لوحة القيادة (الموارد والاستخدامات) على مستوى بنكالخليجالجزائر وكالة قالمة للسنوات 2018-2020.

الجدول رقم (09): مؤشرالموارد-Actif-

الوحدة(الدينار)

مؤشر الموارد	النتائج المحققة 2018/12/31	النتائج المحققة 2019/12/31	النتائج المحققة 2020/12/31	الانحراف % 2019/2018
الأصول المتداولة:				
-المخزونات	64151	7425	20381	11%
-عملاء	-	-	-	0%

-التوافر -الذمم المالية والسلفات التشغيلية الأخرى -حساب الخصوم. المدين	13271 144409 -	56090 2235 -	93621 1360 -	323% -98%
مجموع الأصول المتداولة	221831	129750	115362	-42%
الأصول غير المتداولة: -أصول ثابتة -أصول غير ثابتة -ذمم مدينة غير متداولة	200616	393341	437249	
إجماليالأصول غير المتداولة	210616	393341	437249	87%
إجمالي الأصول	432447	523091	552611	21%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف بنكالخليجالجزائر –وكالة قالمة.(الملحق رقم02)

من خلال هذا الجدول نلاحظ ان هذه اللوحة في معظم الموارد التي حققت التطور اي حققت تطور في القيم الحقيقية خلال السنوات 2018-2020 للأصول بأنواعها نظرا للزيادة المتطورة ما بين 2018 و2019 أما بالنسبة للأصول المتداولة 2019/2018 فقد حققت انحراف سلبي يقدر (-42%) نظرا لانخفاض بعض القيم الحقيقية وهذا ربما راجع للتوقعات الخاطئة.

الجدول رقم (10): مؤشر الاستخدامات للسنوات 2018-2020

مؤشر الاستخدامات	النتائج المحققة 2018/12/31	النتائج المحققة 2019/12/31	النتائج المحققة 2020/12/31	الانحراف% 2019/2018
الخصوم المتداولة: -الموردين -التسليفات -السلف التجارية	15236 - -	22147 - -	770 - -	45%

-ديون تشغيلية أخرى -صافي الدخل للسنة المراد توزيعه -أصول الحسابات الدائنة	- - -	- - -	- 24350 -	0%
مجموع الخصوم المتداولة	15236	22147	25121	45%
الخصوم غير المتداولة: -الحساب الجاري للشركاء -القروض المصرفية -قروض أخرى	 201151 - 120000	 348549 - 120000	 480637 -	
مجموع خصوم غير المتداولة	401151	468549	480637	
رؤوس الأموال الخاصة: -رأس المال -الاحتياطات -مخصصات الرسوم -ترحيل الرسوم الجديدة -صافي الدخل للسنة الذي سيتم ترحيله	6000 - - 4051 6009	6000 - - 8918 17477	6000 - - 23074 17779	0% 0% 120% 191%
إجمالي حقوق المساهمين	16060	32395	46853	102%
مجموع الخصوم	432447	523091	552611	21%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف بنكالخليجالجزائر –وكالة قالمة(الملحق رقم02)

نلاحظ من خلال هذه اللوحة فائض أن البنك لم يحقق عجز نظرا لعدم اعتماده بشكل كبير على الاقتراض مما أدى إلى انحراف موجب (21%) وبالتالي سيكون فائض في الخزينة، مما يؤدي إلى زيادة في السيولة وهذا راجع لانخفاض الاقتراض مما أدى إلى ظهور نتيجة موجبة.

3. دور لوحة القيادة في تقليل المخاطر داخل بنكالخليجالجزائر –وكالة قالمة

من خلال تقديم المعلومات المستخلصة من هذه الأداة تبين أنها تساعد البنك في إدارة خطر السيولة والتقليل منه، مما يجعل البنك يستفيد من استثماراته وهذا يؤكد مقدرة البنك على الوفاء بالتزاماته مما يقلل المخاطر التي تؤثر على إدارته، كما تؤثر على البنك في مجال توظيف الأموال بشكل مناسب ويراعي العدالة في توزيع ذلك على الموردين بمختلف أنواعهم وقطاعاتهم.

ثانيا: الموازنة التقديرية في بنك الخليج الجزائر –وكالة قالمة

إن وظيفة الموازنات التقديرية هو التنسيق بين مختلف النشاطات لتحقيق الأهداف الموضوعة، والموازنة أداة يستخدمها بنكالخليج كأداة رقابية ولمتابعة ومقارنة التقديرات مع الإنجاز الفعلي، ومن ثم الوصول إلى إعداد تقارير تتعلق بالأداء واتخاذ القرارات المناسبة.

1-أهداف الموازنة التقديرية داخل بنكالخليجالجزائر

وتهدف إلى:

-تخطيط التنسيق والتوفيق بين المحافظة على السيولة لمقابلة الالتزامات المالية وزيادة المردودية؛

-تقدير الأرباح؛

-أداة اتصال فعالة بين رجال الإدارة العليا؛

-تمكن من توقع التغيرات والاستعداد لمواجهة المخاطر خاصة في ظل الظروف دائمة التغير.

2-المبادئ الأساسية للموازنة التقديرية داخلAGB

هناك عدة مبادئ تحكم عملية إعداد الموازنة:

-يجب أن تشمل كل أنشطة البنك التكاليف والايرادات؛

-توزيع الموازنات توزيعا زمنيا لمتابعة وتقييم الأداء؛

-تحديد هدف للتنفيذ ثم اثبات نتائج التنفيذ الفعلية وبعدها مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرات الموجودة واستخراج الانحرافات وتحليلها وتصحيحها؛

-تحقيق أهداف البنك.

الجدول رقم (11): نموذج الموازنة التقديرية على مستوى بنك الخليج الجزائر –وكالة قالمة.

الأهدافالتجارية	الموازنة					معدل الانجاز	معدل التطور
	جوان 2018	ديسمبر 2018	2019 budget	جوان 2019	ديسمبر 2019		
-الموارد الجارية	482	660	899	799	647	81%	34%
-اجمالي	202	205	305	263	238	91%	18%
الحسابات	142	146	194	174	181	104%	28%

الجارية	8	19	48	36	13	37%	68%
-حساب جاري	37	40	62	53	44	84%	-18%
الشركات	15	0	0	0	0	49%	-100%
-حساب جاري	148	117	250	219	257	117%	73%
مهني	58	188	195	192	95	49%	64%
-حساب جاري	0	0	0	0	0	0%	0%
-ودائع أخرى	74	90	150	125	57	46%	-23%
تحت الطلب	233	224	426	311	206	66%	-11%
-توفير	183	169	203	184	146	80%	-20%
-الأحكام	56	82	103	91	76	84%	-35%
-ودائع الآجال	113	73	100	85	48	56%	-58%
-سندات القبض	0	0	0	0	0	0%	0%
-قروض جارية	14	14	0	8	2	28%	-84%
-قروض	0	0	0	0	23	0%	0%
الشركات	0	0	0	0	-3	0%	0%
-قروض الاستغلال							
-قروض استثمارية							
-القرضالايجاري							
-الدفع المستحق							
-الديون مشكوك تحصيلها							
-أحكام الشركات							
قروض الأشخاص	فيفري/00	فيفري/00	223	127	فيفري/00	47%	20%
-المهنيين	41	36	62	47	28	60%	-31%
-	0	2	10	5	7	143%	20.38%
قروضالاستغلال	3	2	7	4	1	16%	-79%
(المهنيين)	37	32	45	38	20	53%	-46%
-قروض	9	19	161	80	32	40%	245%
الاستثمار	8	8	126	59	16	27%	90%
-قروض التأجير	0	10	24	16	14	90%	0%
(المهنيين)	1	1	11	5	1	24%	60%
-الأشخاص	0	0	0	0	0	0%	-100%
-بيتي	0	0	0	0	0	0%	0%
-قروض سيارتي	0	0	0	0	0	0%	0%
-تسهيلي	145	386	513	220	232	105%	60%

-غير مستحقة الدفع -ديون الأفراد المشترك تحصيلها -أحكام الأشخاص -حجم التجارة الخارجية							
الأهداف البطاقة:							
-عدد بطاقات CIB	84	211	290	145	117	81%	39%
-اجمالي بطاقات	26	97	130	69	114	166%	338%
-بطاقة السداد	18	70	65	34	58	169%	222%
-البطاقة الكلاسيكية	5	21	49	26	37	144%	640%
-البطاقة الذهبية	1	2	12	6	10	155%	900%
-بلاتنيوم	2	4	4	2	9	419%	350%
-الاشتراك	0	0	0	0	0	0%	0%
-ماستر كارد	0	2	4	2	4	199%	0%
-الدفع المسبق	0	2	3	1	2	146%	0%
-كلاسيك	0	0	1	1	0	10%	0%
-الذهبية	0	0	0	0	2	250%	0%
-بلاتنيوم	0	0	0	0	0	0%	0%
-الاشتراك	0	0	0	0	0	0%	0%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف بنكالخليجالجزائر –وكالة قالمة(الملحق رقم03)

حققت وكالة AGB انحرافات سلبية في أغلب نتائجها فمثلا حققت الودائع تحت الطلب (49%) ومعدل التطور (100%-) ويرجع ذلك إلى عدم تكثيف تسويق الخدمات التي يقدمها البنك، وعدم تقديم تحفيزات تساعد على زيادة النتائج للمنافسة، مما سيحتم عليها تقديم خدمات متميزة أكثر تجذب إليها أكبر عدد من العملاء.

كما حققت الفيزا أو البطاقة الذهبية (visa golden) انحراف إيجابي ب 900%، إذ عرفت سنة 2019 إقبالا كبيرا من طرف العملاء مقارنة بالسنوات الماضية لما تحتويه من مميزات على مثيلاتها من البطاقات، كإمكانية ربطها وشحنها من البنوك الإلكترونية واستعمالها في الشراء من الانترنت ودفع الفواتير كما حققت انحرافات إيجابية في قرض تسهيلي ب (60%)، وأيضا التجارة الخارجية (60%).

3.دور الموازنة في التقليل من المخاطر البنكية داخل AGB

من خلال المعطيات تبين أن بنكالخليجالجزائر يستعمل الموازنة التقديرية، كمقياس لإدارة موارده المالية، وهي وسيلة للتنبؤ بالمخاطر عند تسجيل انحرافات، وبالتالي استخدام نظام الموازنة يؤدي إلى فعالية الرقابة على أعماله لأنها تعتبر أداة لتقدير الأهداف والموارد الضرورية لتحقيقها، وهو يتحقق قبل منح أي قرض من هوية العملاء ومنه نرى أن الموازنة التقديرية تساهم بالفعل في التنبؤ بالمخاطر، وبالتالي التقليل من احتمالية حدوثها وبالتالي الحكم على حجم الخسائر التي قد تحدث.

ثالثا: التحليل المالي داخل بنك الخليج الجزائر –وكالة قالمة

تختلف طبيعة تقدير وتقييم الخطر داخل البنك وهذا راجع لنوع القروض المتعامل بها، ويوجد طرق مختلفة لتقدير المخاطر على مستوى بنكالخليجالجزائر تكون عن طريق ادخال بيانات تخص العميل إلكترونيا، ويقوم بالتحليل المالي أو ما يطلق عليه دراسة حالة.

1.مؤشرات التوازن المالي 2020/2017:

ومن اهم المؤشرات المستعملة في تقييم التحكم في الأداء المالي هي:رأس المال الصافي:

بما ان رأس المال العامل الصافي يشكل جزءا أساسيا من المؤسسة البنكية فهو يبين هل المؤسسة متوازنة ماليا أم لا، ومدى احترامها لقاعدة التوازن المالي وعليه يحسب كالتالي:

رأس المال العامل الصافي Fr= الموارد الثابتة – الاستخدامات الثابتة.

جدول (12) مؤشر رأس المال العامل الصافي

البيان	2017	2018	2019	2020
الموارد الثابتة	239688	401151	468549	480637
الاستخدامات الثابتة	199894	210616	393341	437249
رأس المال العامل	39794	190535	75208	43388

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق وكالة بنك الخليج – قالمة-

نلاحظ من الجدول أن:

القيمة لرأس المال العامل الصافي موجبة، أي أن البنك له قدرة على التمويل لاحتياجاته المتوسطة وطويلة الأجل باستخدام الموارد المتوسطة وطويلة الاجل حيث تمكن البنك من 2017إلى 2020 تحقيق فائض مالي يمكن استخدامه في تمويل الاحتياجات الأخرى له قدرة تمويلية قوية.

أ- احتياج رأس المال العامل BFR:

BFR يساوي مجموع الأصول المتداولة ماعدا النقديات– الخصوم المتداولة ما عدا النقديات.

جدول (13) احتياج رأس المال العامل BFR

البيان	2017	2018	2019	2020
المخزونات	35018	64151	37425	20381
العملاء	13449	-	-	-
الموردين	(10664)	(15236)	(22147)	(770)
BFR	37803	48915	51278	19611

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق وكالة بنك الخليج – قالمة-

نلاحظ أن الاحتياج في رأس المال العامل طبيعي.

- الخزينة الصافية TN:

TN= FR – BFR حيث:

FR: رأس المال العامل الصافي.

BFR: الاحتياج في رأس المال العامل.

جدول (14) مؤشر الخزينة الصافية

البيان	2017	2018	2019	2020
FR	39794	190535	75208	43388
BFR	37803	48915	51278	19611
TN	1991	141620	23930	23777

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق وكالة بنك الخليج – قالمة-

نلاحظ من خلال الجدول فائض وبالتالي سرعة تحول الاستخدامات إلى سيولة نقدية كانت أكبر من سرعة وصول الاعتمادات البنكية إلى مواعيد استحقاقها.

وبالتالي استطاع البنك تمويل احتياجاته الداخلية مع بقاء فائض الذي يمثل القدرة على التمويل الذاتي.

المطلب الثاني: تقييم دور نظام مراقبة التسيير في التقليل من المخاطر عبى مستوى بنك الخليج – وكالة قالمة-

أضحى تطبيق نظام مراقبة التسيير يلقى صدى واسع في المؤسسات البنكية وذلك من خلال حساب التكاليف المخاطر وتكاليف رأس المال، وتلعب دورا مهما في السيطرة على القدرة التسييرية من خلال ما يقدم من خدمات للإدارة العليا من أجل ضمان حقيق الاهداف المسطرة بكفاءة ومن أجل القيام بمراقبة التسيير بمهامها لابد من تقييم مدى كفاءتها ومساهمتها ي تحقيق الأهداف.

من خلال تحديد نقاط ايجابياتها وسلبياتها.

1. **الايجابيات:**

لقد سجلت بعض الايجابيات وهي كالتالي:

- تعتمد مراقبة التسيير في البنك بالدرجة الأولى على الاهتمام بأدوات التخطيط التي تتمثل في إعداد الموازنات التقديرية من أجل اتخاذ الإجراءات الضرورية في الوقت المناسب، وفي حال حدوث مخاطر طرق التقليل منها و تساعد على تحقيقالتنسيق و الرقابة
- اعتمادها على لوحة القيادة و فعالية هذه الاخيرة في تجميع المعلومات و تفسيرها و الاستفادة من الامكانيات التقنية المتاحة التي تساعد في تبادل المعلومات بين مختلف مراكز المسؤولية من اجل تحقيق الاهداف المرغوب فيها وصولا الى مدى فعالية مؤشرات لوحة القيادة في النجاح كأداة مراقبة تسيرية داخل بنك الخليج.
- وجود عوامل تنظيم في البنك مثل مختلف البطاقات المستخدمة التي تسهل المهام؛
- نسب التحليل المالي وأهميتها البالغة في تحليل وضعيات البنك واتخاذ القرارات المناسبة؛
- وجود نظام الاعلام الآلي الذي يقوم بحساب جميع النسب المالية و تسجيل المعلومات الخاصة بالقروض

2. السلبيات:

- عدم وجود مراقبة التسيير كهيئة في البنك؛
- غياب بعض الأدوات التسييرية كبطاقة الأداء المتوازن؛
- الاهتمام المتزايد ببعض الأدوات على حساب أدوات أخرى؛
- عدم ربط المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية أي غياب بطاقة الأداء المتوازن في البنك؛
- ضعف نظام معلومات التسيري كونه يساعد على تحسين المردودية؛
- ونظرا لغياب مراقبة التسيير كهيئة قائمة بحد ذاتها جعل من الصعب التنسيق بين مختلف أدوات مراقبة التسيير مما أدى إلى عدم التكامل فيما بينها في اتخاذ القرارات الصائبة؛

خلاصة الفصل الثالث

حاولت من خلال هذا الفصل التعرف على مدى مساهمة أدوات مراقبة التسيير في التقليل من مخاطر بنك الخليج الجزائر وعلى أنواع المخاطر التي يتعرض لها البنك كمخاطر التشغيلية مخاطر السيولة و مخاطر القروض أو احتمالية تعرضه لها بوكالة قالمة محل الدراسة من خلال جلب مجموعة من المعلومات لتوضيح الرؤيا. وكيفية التقليل من هذه المخاطر .و من اهم الادوات التي يستخدمها البنك في التقليل من المخاطر و هي لوحة القيادة تعتبر اداة هامة في تنفيذ و متابعة استراتيجيات البنك ضمن مسار مراقبة التسيير و عبر المستويات السلمية للمؤسسة البنكية في التقليل من احتمالية حوث اي خطر. بالإضافة الي الموازنات التقديرية التي تعتبر اداة التخطيط الاولى على مستوى البنك من جهة في تقييم الاداء المال و من جهة اخري اداة رقابية فعالة في التحقق من الخطط و الوصول الى الاهداف و ايضا التحليل المالي الذي يعتبراول خطوة من الخطوات اللازمةلاتخاذ قرار الائتمان و يساعد على تحديد نقاط القوة و الضعف و اداة رقابية فعالة في كشف الانحرافات.

و يمكن القول انبنك الخليج الجزائر وكالة قالمة محل الدراسة، يقوم بتحليل المخاطر من أجل بناء قرارات سليمة لتفادي الوقوع في المخاطر المختلفة المرتبطة بنشاطه وزبائنه التي تساعد في التوصل إلى النتائج المتعلقة بأدوات مراقبة التسيير المعمول بها وكيفية تقليل من المخاطر، ويعتبر خطر عدم التسديد أهم خطر قد يواجه البنك ومختلف الضمانات التي يعمل عليها البنك لضمان حقوقه.

الخاتمة

قد عرفت الجزائر انفتاح لمواكبة التحولات والتكتلات الاقتصادية، كان لزاما عليها في التكيف مع آليات السوق في نظامها البنكي، مما جعل المؤسسات البنكية تعمل على إدخال التقنيات الحديثة في تسيير البنك وباعتبار وظيفة مراقبة التسيير تلعب دورا هاما يسمح للمسير بالتحكم أكثر في تسيير وتدنية المخاطر والتأكد من تحقيق الاهداف المسطرة، ومن خلال دراستنا توصلنا إلى جملة من النتائج:

- ❖ نتائج التسيير ترمي إلى تحقيق هدف عام وهو تنمية معلومات المسيرين وتطوير كفاءتهم، الهدف الرئيسي هو رفع الكفاءة للأفراد وتحسين الأداء في البنك.
- ❖ مسار مراقبة التسيير هو مسار تعليمي ويتكون من مراحل التخطيط، متابعة وتحليل وتصحيح الانحرافات لتحقيق الأهداف.
- ❖ نظام مراقبة التسيير يعمل على اقتراح مجموعة من الأدوات حسب الأولوية وتعتبر أدوات مساعدة في اتخاذ القرارات ومتابعتها لتحسين الأداء الكلي للبنك.

كما يمكن تصنيفها إلى أدوات قيادة أمامية للأداء عن طريق التسيير التقديري له، وذلك باستعمال الموازنات التقديرية مثلا، أما النوع الثاني فهو يقوم بالقيادة المتزامنة للأداء ويسمح كذلك باستخدام لوحات القيادة وغيرها.

هناك العديد من المخاطر التي يتعرض لها البنك والتي تطرقنا لها في الدراسة أهمها: مخاطر الإقراض، مخاطر التشغيل، مخاطر السيولة، مخاطر السوق، مخاطر معدل الفائدة ومخاطر السمعة. كلها تمس جانب معين وتؤثر سلبا على الأداء في البنك.

المخاطر أصبحت تجعل البنك لزاما عليه ضرورة إدارتها وتسييرها وفق منهجية سليمة قائمة على أسس علمية وواضحة فعامل تحقيق النجاح واقتناص الفرص وتجنب التهديدات والحد من التعرض إلى الخسائر لإدارة المخاطر بصفة فعالة.

إدارة المخاطر هي منهج علمي للتعامل مع مختلف المخاطر من خلال القدرة على كشفها وتحليلها ومتابعتها ومعالجتها حسب طبيعتها ونوعها باستخدام طرق ونماذج للسيطرة عليها.

تتمحور أهم الخطوات والآليات في تحديد المخاطر، قياسها، ضبطها ومتابعتها.

- إن الهدف من إدارة المخاطر هو التأكد من أن نشاط البنك وعملياته لا تتعرض لخسائر غير مقبولة ومراقبة المخاطر بهدف الكشف السريع والمبكر وتخفيضها إلى أدنى مستوى.

✍ **نتائج الدراسة التطبيقية:**

توصلت إلى الإجابة على التساؤل الجوهري واثبات أن أدوات مراقبة التسيير ساهم في التقليل من المخاطر البنك من خلال الدراسة الميدانية التي قمت بها في وكالة بنك الخليج

بالجزائر – قالمة- من خلال السنوات 2017 إلى 2020 وإظهار دور مراقبة التسيير وكل أدا في التقليل من المخاطر من خلال التعرض لتقييم الاداء.

اثبات الفرضية الأولى القائلة بأن الموازنة التقديرية أداة تخطيط رقابية تساهم في التقليل من مخاطر البنك كما تكمن الرقابة الموازنية من تصحيح الاختلالات التي يمكن ان تنشا بالمقارنة مع الاهداف في البنك وأيضا تساهم في قيادة الاداء و تحقيق الاهداف .

و كذا لوحة القيادة التي تعتبر أداة رقابية لو مرآة عاكسة لنشاط بنك الخليج من خلال احتوائها على المؤشرات المتعلقة بنشاط البنك تؤثر في مراقبة التسيير بإعطاء صورة شاملة وواضحة و مختصرة عن وضعية البنك و تساهم في اتخاذ القرار في الوقت المناسب و المكان المناسب لتفادى الوقوع في المخاطر و التقليل منها. الخليج

وأيضا أثبتنا أن التحليل الماليبمختلف مؤشرات التوازن المالي يساعد على تشخيص الوضعية المالية للبنك و وسيلة دعم لمراقبة التسيير من خلال المعلومات التي توفرها و تحليل البيانات تساعد بشكل كبير في تدنية المخاطر بنك الخليج.

لذلك وجب على البنك تقدير المخاطر التي لا يمكن الحد منها عن طريق اتباع سياسات حديثة تعتمد عليها في التقدير من أجل استغلال أحسن للمعلومات من جهة وربح الوقت من جهة أخرى والعمل على تطبيق مختلف الأدوات وتحقيق التكامل فيما بينها من خلال وضع هيئة قائمة بحد ذاتها تهتم بمراقبة التسيير.

✍ التوصيات:

في إطار نظام مراقبة التسيير في البنوك يمكن اقتراح ما يلي:

- تكوين موظفين ومسيرين في مجالات التسيير الحديثة وتحسيسهم بالدور الذي تلعبه مراقبة التسيير في التقليل من المخاطر البنكية
- لابد أن تتم صياغة أدوات مراقبة التسيير في البنك حسب متطلبات كل قسم وأهداف كل مسير للتحكم أكثر بالمخاطر ومنه التحكم الجيد في التسيير.
- إعداد لوحات قيادة خاصة بكل مستوى من مستويات الهيكل لبنك الخليج الجزائر للتحكم أكثر في مراقبة التكاليف.

✍ آفاق البحث:

لا يسعني في الأخير سوى القول بأن نتائج البحث ما هو إلا جهد إضافي يضاف إلى المجهودات التي سبقتنا في هذا المجال ونرجو من الله أن نكون قد وفقنا ولو بالقليل بجوانب الموضوع وقد تراءت لي جملة من المواضيع التي تشكل آفاق مستقبلية تتمثل في:

- الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق.

- التوجه الحديث لنظام مراقبة التسيير.
- كيفية تطبيق مراقبة التسيير في المؤسسات الخدمية.

قائمة المراجع

❖ **المراجع باللغة العربية**

- إبراهيم الكراسنة، **أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر**، معهد السياسات الاقتصادية، أبو ظبي، الامارات العربية المتحدة، ط2، 2010.
- إسماعيل إبراهيم عبد الباقي، **إدارة البنوك التجارية**، دار غيداء للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2016.
- ايمان العاني، **البنوك التجارية وتحديات التجارة الإلكترونية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص بنوك وتأمينات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007/2006.
- بركات سارة، **دور تطبيق الإجراءات الاحترازية لإدارة المخاطر البنكية في تحسين الحوكمة المصرفية**، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014.
- بن مالك عمار، **المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011/2010.
- بونقيب أحمد، **دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير**، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/09/14.
- بويعقوب عبد كريم، **المحاسبة التحليلية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، ط 04، 2005.
- حسان وبعاية وآخرون، **انعكاسات اتفاقية بازل II لإدارة المخاطر البنكية مع الإشارة إلى واقع تطبيقها في البنوك الجزائرية**، يوم دراسي حول أهمية استخدام الأساليب الكمية والنماذج الإحصائية في الأسواق المالية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يوم 2016/12/06.
- حسين بحيوش، **تسيير مخاطر القروض -حالة القرض الشعبي الجزائري-**، المؤتمر العلمي الدولي السابع بجامعة الزيتونة، إدارة المخاطر في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة منتوري، قسنطينة، أيام 17-19 أفريل 2007.
- حمدبن بوزيان،سوار يوسف،**محاولة تقدير خطر القروض البنكية باستعمال طريقة القرض التنقيطي**،المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة,الأردن،يومي 16-18 أفريل 2007.
- حياة نجار، **إدارة المخاطر المصرفية وفق لاتفاقيات بازل**، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014/2013.
- خالد أمين عبد الله، إسماعيل إبراهيم الطراد، **إدارة العمليات المصرفية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- خالد وهيب الراوي، **إدارة المخاطر المالية**، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- رقية عبد الحميد شرون، **إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية والبنوك التجارية**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2018.

- زهرة حمداني، **إشكالية تدويل الخطر المالي وأثره على الأسواق المالية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2012/2011.
- ساحل فاتح، **دراسة التكاليف المعيارية ضمن نظام المعلومات المحاسبية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2002.
- سائحي يوسف، **التدقيق البنكي**، محاضرات مقدمة لسنة ثانية ماستر في مقياس التدقيق البنكي، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تمنراست، الجزائر،2020/2019.
- سلامة عبد الله، **الخطر والتأمين-الأصول العلمية والعملية-**، دار النهضة، القاهرة، مصر، ط4، 1974.
- سليم على الوردي، **إدارة الخطر والتأمين**، مكتبة التامين، العراق، 2016.
- سليمان ناصر، **التسيير البنكي-إدارة البنوك-**، دار المعتز، عمان، الأردن، 2019.
- السيد عبد المقصود ديبان، ناصر نورالدين عبد اللطيف، **في مبادئ محاسبة التكاليف**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003/2002.
- شوقي سيف النصر سيد, **الأصول العلمية والعملية للخطر والتأمين**, (بدوندارنشر),القاهرة,مصر،ط 03، 1995.
- صادق راشدي الشمري، **استراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية**، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2013.
- صفاء لشهب، **نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار "دراسة حالة مؤسسة انتاج المياه المعدنية الموازية"**، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005.
- طارق الله خان، حبيب أحمد، **إدارة المخاطر**، المعهد الإسلامي للبحوث، السعودية، ط1، 2003.
- طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- طارق عبد العال حماد، **الموازنات التقديرية-نظرة متكاملة-**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- طويل رشيد، **تسيير وتحليل الأموال العمومية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، المنظمة التدقيق واستراتيجية اتخاذ القرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان،2010/2009.
- طيبة ماجد حميد، **إدارة المخاطر المالية والمصرفية**، محاضرات مقدمة للطلبة، جامعة بغداد، العراق، 09 سبتمبر 2020.
- عبد الحق بوعتروس، **تقنيات إدارة مخاطر سعر الصرف**، المؤتمر السنوي السابع لإدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/08/28.

- عبد الله عبد الواحد محمد عمور، **تقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- عبد المطلب عبد الحميد، **البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- عبد المؤمن بن علي، رحيمة بوصبيع صالح، **آليات دعم وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، ملتقى وطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة حمى لخضر، الوادي، يومي6-7 ديسمبر 2017.
- عزت قناوي، **أساسيات في النقود والبنوك**، دار العلم للنشر، مصر، 2005.
- علي عدنان أبو عودة، **أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، نوفمبر 2010.
- فائزة لعراف، **مدى تكييف النظام المصرفي الجزائري مع معايير لجنة بازل وأهم انعكاسات العولمة**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2013.
- فهمي مصطفى الشيخ، **التحليل المالي**، رام الله، فلسطين، ط 1، 2008.
- كاسر نصر المنصور، **إدارة المخاطر واستراتيجية التأمين في ظل تكنولوجيا المعلومات**، المؤتمر العلمي الدولي السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة ,الأردن، 16-18 أفريل2007.

الكتب

- كمال مطهري، **دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ,كليةالعلومالاقتصاديةوالتجاريةوعلومالتسيير،جامعةوهران، 2012/2011.
- محمد أحمد عبد النبي، **الرقابة المصرفية**، دار زمزم، عمان، الأردن، ط1، 2014.
- محمد الصيرفي، **إدارة المصارف**، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2007.
- محمد تيسير عبد الحكيم الرجبي، **مبادئ محاسبة التكاليف**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2004.
- محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة البنوك**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، ط1، 2005.
- محمد طرشي، صفية يخلف، **أهمية مراقبة التسيير كآلية لتحسين الأداء المالي في ظل تطبيق مبادئ حوكمة الشركات**، ورقة بحث مقدمة في اطار فعاليات الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، يوم 2017/04/25.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي، **إدارة البنوك**، دار المنهج، عمان، الأردن، ط1، 2006.

- محمد علي محمد علي، **إدارة المخاطر المالية في شركات المساهمة المصرية،** أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2005.
- محمد لمين أقناروس، فاتح بورغدة، **الأدوات الحديثة في مراقبة التسيير،** ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول "مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، يوم 2017/04/25.
- محمد مطر، **الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والاقتصادي-الأساليب والأدوات والاستخدامات العلمية-،** دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة 2، 2006
- محمود الأنصاري، وآخرون، **البنوك الإسلامية،** الإسكندرية، مصر، ط8، 1988.

المذكرات:

- مرابطي نوال، **أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة مراقبة التسيير،** مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005.

الملتقيات:

- المؤسسةالعامةللتعليمالفنيوالتدريبالمهني،**الموازناتواعدادالتقارير**،الإدارةالعامةللتصميموتطويرالمناهج،السعودية.
- ناصر دادي عدون، وآخرون، **مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية "حالة البنوك"،** دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- نعيمة خضراوي، **إدارة المخاطر البنكية-دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والإسلامية-،** مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009/2008.
- واضح نعيمة، **العوامل المؤثرة على اتخاذ قرار منح القروض البنكية للمؤسسات الاقتصادية،** مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير ومالية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2017/2016.

❖ **المراجع باللغة الفرنسية**

الكتب:

- GeroldGrasshoff, **Global Risk 2020, « IT'S TIME FOR BANKS TO SELF-DISRUPT »**, Boston Consulting Group, April 2020.
- Alaine Fernandez,**l'essentiel du tableau débord d'organisation**, Paris, 3éme édition, 2006.
- Brahim Aaouid, **Comptabilité Analytique D'exploitation**, Dar EL WAFA, Casablanca, Maroc, 2016.
- Claude Alazard, Sabine Sépari, **contrôle de gestion**, Pearson, Dunod, Paris, 2 éme édition, 2010.

- Deblane Mouloud, **le contrôle de gestion, comme support de pilotage des banques et instrument**, du diplôme de magister en science de gestion, management des entreprise, mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou..
- HéléneLaning, **le contrôle de gestion**, Dunod, Paris, 3éme édition,2008
- Lazreg Mohammed, Godih Djamel Torqui, **un essai d'analyse sur les risques bancaires et les accords de Bale II**, مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية, N=°9 , 06/2018.
- Michel Leroy, **contrôle de gestion**, Dunod, France, 2éme édition, 2018.
- Nicolas Berland, Yves Deromgé, **contrôle de gestion**, Pearson, France, 2 éme édition, 2013.
- SirineToumi, **l'impact des mécanismes de gouvernance dans la question des risques bancaires et la performance des banques**, thèse de doctorat, université de Tunis, 12 décembre 2016

المذكرات:

المواقع الالكترونية:

- **المراقبة والتقييم**، من الموقع https//www.acu.sy.org، أطلع عليه بتاريخ 17 ماي 2021، على الساعة 09:53.
- أطلع عليه يوم 21-05-2021، على الساعة https//www.formarisk.com 16:00.
- أطلع عليه بتاريخ 2021/05/24 على الساعة http://www.almrsal.com (15:00
- أطلع عليه بتاريخ: 2021,/06/03علىالساعة http://almohasebn.com 20.00

المجلات:

- وجيد بنو، محمد بن الدين، **مدخل التكلفة المستهدفة كأداة لترشيد قرارات التسعير في المؤسسة الخدمية**، مجلة الاجتهاد للدراسات الأنشطة القانونية والدراسية، جامعة أدرار، الجزائر، المجلد 08، العدد 5، 2019/09/23-، ص 468.
- جويدة بلعة، **التسيير البنكي**، محاضرات في مقياس التسيير البنكي موجهة لطلبة السنة أولى ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2020/2019.
- رائد نصري أبو مؤنس، **مخاطر السمعة والالتزام بالشريعة فالمصارف الإسلامية**، مجلة دراسات علوم الشريعة والقانون، المجلد 43، العدد 1، الأردن، 2016.
- رجم خالد، شربي محمد الأمين، **مراقبة التسيير**، محاضرات في مراقبة التسيير موجهة لطلبة الليسانس، تخصص محاسبة وجباية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2019/2018.
- زينب حوري، **إدارة الخطر ومعالجته**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر،العدد 22، ديسمبر 2004.
- سعيد بعزيز، طارق مخلوفي، **إرساء معايير اتفاقية بازل III في النظم المصرفية كسبيل للاحتراز من الأزمات المالية**، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 2، العدد 1، 2019/06/01.

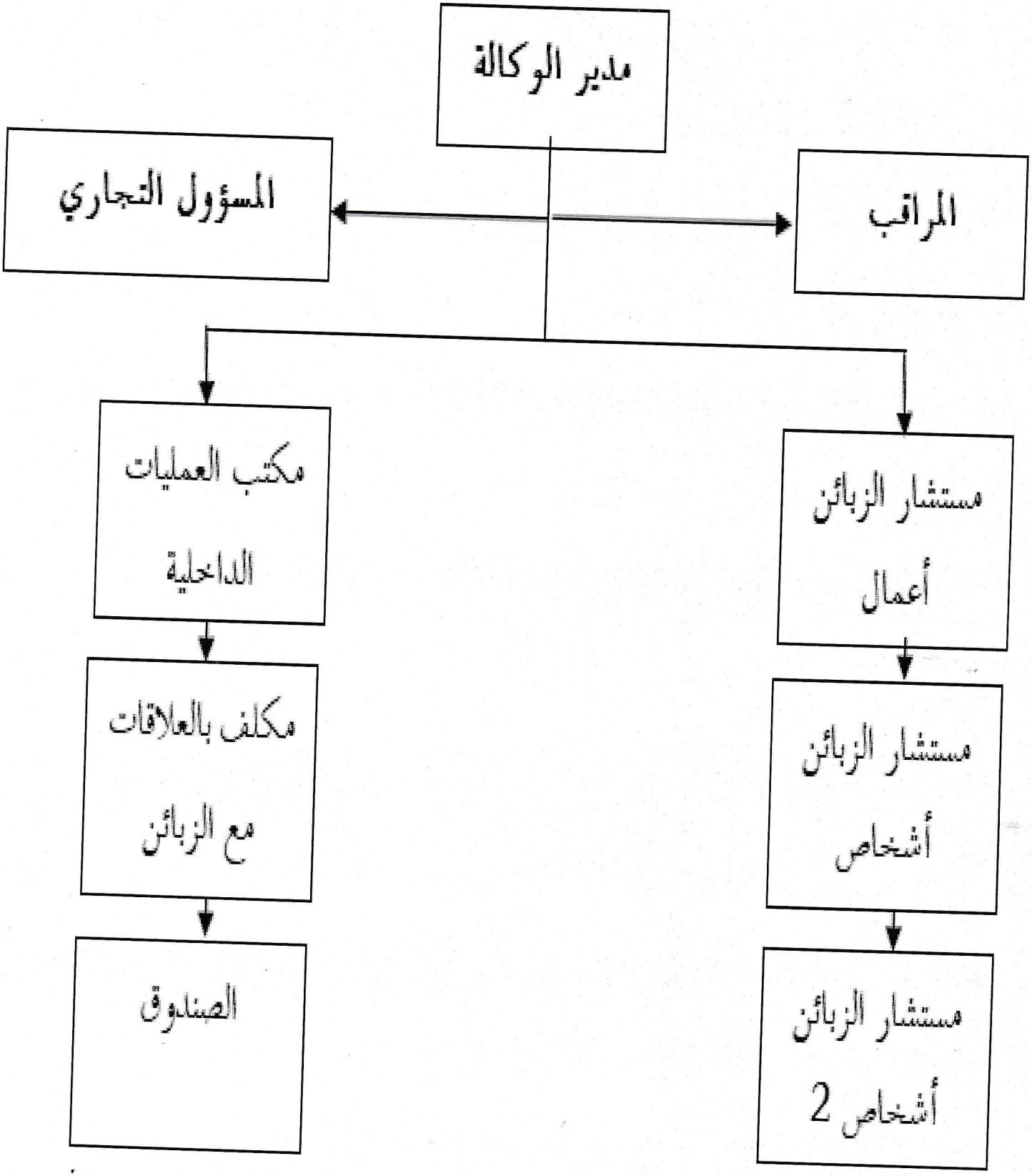
- شدري معمر سعاد، **الموازنات التقديرية**، محاضرات في مقياس المحاسبة والمراجعة موجهة لطلبة الثالثة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي مهند أولحاج، البويرة، 2020/2019.
- صالحإلياس،**دورالأدواتالحديثةلمراقبةالتسييرفيالتحسينالمستمرلأداءالمؤسسة**،مجلةا لابتكاروالتسويق،جامعةسيديبلعباس، العددالأول، 2014/01/15
- عبد القادر بريش، زهير رغاية، **مقررات بازل 3 ودورها في تحقيق مبادئ الحوكمة وتعزيز الاستقرار المالي والمعرفي العالمي**، مجلة الاقتصاد والمالية، الجزائر، المجلد 1، العدد 1، 2015.
- كريمة فرحي، **تقنيات وأعمال البنوك**، محاضرات موجهة للسنة الثالثة ليسانس، اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة أكلي مهند أولحاج، البويرة، 2020/2019.
- لمجد بوزيدي، رياض عيشوش، **دور تقنيات الشبكات الاصطناعية في تسيير المخاطر في المؤسسات الصناعية**، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد 4، ديسمبر 2017.

✍ **المحاضرات:**

- نعيمة يحياوي، **مراقبة التسيير**، محاضرات في مقياس مراقبة التسيير، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر، تحقيق محاسبي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
- يحياوي نصيرة، **دور القروض البنكية في تنمية القطاع الفلاحي في الجزائر**، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، جامعة بومرداس، الجزائر، العدد الأول، بتاريخ 2020.

قائمة الملاحق

الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر –وكالة قالمة



بنك الخليج الجزائر
Gulf Bank Algérie

Client: [redacted]
Adresse: [redacted]
Activité: PRODUCTION [redacted]
Commissaire aux comptes: NC

BILAN

	Situation comptab 31/10/2020 KDZD	Fiscal 31/12/2019 KDZD	Fiscal 31/12/2018 KDZD	Fiscal 31/12/2017 KDZD	% Change 2019/2018	% Change 2018/2017
Actif						
Actif courant						
Stocks	20 381	71 425	64 151	35 018	11%	83%
Clients				13 449	#DIV/0!	-100%
Disponibilités	93 621	56 090	13 271	10 455	323%	27%
Autres créances et avances d'exploitation	1 360	2 235	144 409	3 127	-98%	4518%
Compte débiteur du passif						
Total actif courant	***115 362***	***129 750***	***221 831***	***62 049***	**-42%**	**258%**
Actif non-courant						
Immobilisations corporelles	437 249	393 341	210 616	199 894		
immobilisations incorporelles						
Immobilisations financières						
Créances non-courantes avec les filiales						
Total actifs non-courants	***437 249***	***393 341***	***210 616***	***199 894***	**87%**	**5%**
Total actif	**552 611**	**523 091**	**432 447**	**261 943**	**21%**	**65%**
Passif						
Passif courant						
Fournisseurs	770	22 147	15 236	10 664	45%	43%
Avances bancaires						#DIV/0!
Avances commerciale						#DIV/0!
Autres dettes d'exploitation	24 350				#DIV/0!	#DIV/0!
résultat net de l'exercice à distribuer						
Comptes créditeurs de l'actif						
Total passif courant	***25 121***	***22 147***	***15 236***	***10 664***	**45%**	**43%**
Passif non-courant						
Compte Courant des Associés	480637	348 549	281 151	239 688		
Emprunts Bancaires						
Autres emprunts		120 000	120 000			
Total passif non-courant	***480 637***	***468 549***	***401 151***	***239 688***		
Capitaux propres						
Capital	6 000	6 000	6 000	6 000	0%	0%
Réserves				26	#DIV/0!	-100%
Provisions pour pertes et charges						
Report à nouveau	23 074	8 918	4 051	446	120%	808%
Résultat net de l'exercice à reporter	17 779	17 477	6 009	5 119	191%	17%
Total capitaux propres	**46 853**	**32 395**	**16 060**	**11 591**	**102%**	**39%**
Total passif	**552 611**	**523 091**	**432 447**	**261 943**	**21%**	**65%**
	0	0	0	0		
	8%	6%	4%	4%		

COMPTE DE RESULTAT

	Situation comptab 31/10/2020 KDZD	Fiscal 31/12/2019 KDZD	Fiscal 31/12/2018 KDZD	Fiscal 31/12/2017 KDZD	% Change 2019/2018	% Change 2018/2017
Revenus	**474 854**	**267 965**	**200 470**	**100 347**	**34%**	**100%**
Achats consommés (marchandise/produits)	365 543	189 106	155 308	73 330	22%	112%
Marge brute	**109 311**	**78 859**	**45 162**	**27 017**	**75%**	**67%**
Autres produits d'exploitation		525	2 247		-77%	#DIV/0!
Autres charges d'exploitation	26 360	7 742	8 272	5 337	-6%	55%
Impôts et taxes	343	30 492	2 590	1 039	1077%	149%
Charges du personnel	29584	2630	19 991	12 267	-87%	63%
Exédent brut d'exploitation (EBE)	***53 024***	***38 470***	**16556**	**8 374**	**132%**	**98%**
Dotations aux amortissements et aux provisi	35 246	20 994	10 547	3 254	99%	224%
Résultat d'exploitation	**17 778**	**17 476**	**6009**	**5 120**	**2**	**0**
Produits financiers						
Charges financières					#DIV/0!	#DIV/0!
Résultat financier	**0**	**0**	**0**	**0**	**#DIV/0!**	**#DIV/0!**
Produits hors exploitation						
Charges hors exploitation						
Résultat hors exploitation	**0**	**0**	**0**	**0**		
Résultat avant impots sur le bénéfice	**17 778**	**17 476**	**6 009**	**5 120**	**191%**	**17%**
Impôts sur le bénéfice					#DIV/0!	#DIV/0!
Résultat net de l'exercice	**17 778**	**17 476**	**6 009**	**5 120**	**191%**	**17%**
Résultat net avant les intérêts minoritaires	***17 778***	***17 476***	***6 009***	***5 120***	**191%**	**17%**
Pertes attribuables aux actionnaires minoritaires						
Résultat net attribuable aux associés/actio	**17 778**	**17 476**	**6 009**	**5 120**	**191%**	**17%**

Objectifs commerciaux

Rubrique	juin-18	déc-18	Budget 2019	Budget juin-19	juin-19	Taux de réalisation	Taux d'évolution
ENCOURS RESSOURCES	482	660	899	799	647	81%	34%
Total comptes courants	202	205	305	263	238	91%	18%
Compte courant corpora	142	146	194	174	181	104%	28%
Compte courant professi	8	19	48	36	13	37%	68%
Compte de chèque	37	40	62	53	44	84%	18%
Autres dépôts à vue	15	0	0	0	0	49%	-100%
Epargne	148	177	250	219	257	117%	73%
PREG	58	188	195	192	95	49%	64%
Dépôts à terme	0	0	0	0	0	0%	0%
Bon de caisses	74	90	150	125	57	46%	-23%
ENCOURS CREDITS	233	224	426	311	206	66%	-11%
Crédits Corporate	183	169	203	184	146	80%	-20%
Crédits d'exploitation	56	82	103	91	76	84%	35%
Crédits d'investissement	113	73	100	85	48	56%	-58%
Leasing	0	0	0	0	0	0%	0%
Impayés	14	14	0	8	2	28%	-84%
Créances douteuses Cor	0	0	0	0	23	0%	0%
Provisions Corporate	0	0	0	0	-3	0%	0%
Crédits Retail	févr-00	févr-00	223	127	févr-00	47%	20%
Professionnel	41	36	62	47	28	60%	-31%
Crédits d'exploitation Pr	0	2	10	5	7	143%	2038%
Crédits d'investissement	3	2	7	4	1	16%	-79%
Leasing Pro	37	32	45	38	20	53%	-46%
Retail	9	19	161	80	32	40%	245%
BAYTI	8	8	126	59	16	27%	90%
Crédit auto SAYARATI	0	10	24	16	14	90%	0%
Crédit TASHILAT	1	1	11	5	1	24%	60%
impayés	0	0	0	0	0	0%	-100%
Créances douteuses Ret	0	0	0	0	0	0%	0%
Provisions Retail	0	0	0	0	0	0%	0%
VOLUME COMEX	145	386	513	220	232	105%	60%

Objectifs de cartes

	juin-18	déc-18	Budget 2019	Budget juin-19	juin-19	Taux de réalisati	Taux d'évolution
Nombre Cartes CIB	84	211	290	145	117	81%	39%
Total cartes VISA	26	97	130	69	114	166%	338%
Visa Prépayée	18	70	65	34	58	169%	222%
Visa Classic	5	21	49	26	37	144%	640%
Visa Golden	1	2	12	6	10	155%	900%
Visa Platinum	2	4	4	2	9	419%	350%
Visa participative	0	0	0	0	0	0%	0%
Total MASTERCARD	0	2	4	2	4	199%	0%
Master Prépayée	0	2	3	1	2	146%	0%
Master Classic	0	0	1	1	0	0%	0%
Master Golden	0	0	0	0	2	2505%	0%
Master Platinum	0	0	0	0	0	0%	0%
Master Participative	0	0	0	0	0	0%	0%

بنك الخليج الجزائر
Gulf Bank Algeria

Client: [redacted]
Adresse: [redacted]
Activité: PRODUCTION [redacted]
Commissaire aux comptes: NC

	31/10/2020	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017	% Change 2019/2018	% Change 2018/2017	
Informations de base							
Total actif	**552 611**	**523 091**	**432 447**	**261 943**	**21%**	**65%**	
Actif courant	115 362	129 750	221 831	62 049	-42%	258%	
Actifs liquides (disponibilités – clients)	94 981	58 325	157 680	27 031	-63%	483%	
Valeur brute des Immobilisations	472 495	414 335	221 163	203 148	87%	9%	
Amortissements	35 246	20 994	10 547	3 254	99%	224%	
Valeur nette des Immobilisations	437 249	393 341	210 616	199 894	87%	5%	
Total passif courant et non courant.	**505 758**	**490 696**	**416 387**	**250 352**	**18%**	**66%**	
Passif courant	25 121	22 147	15 236	10 664	45%	43%	
Dettes à long terme	0	0	0	0			
Total dettes (DLMT + partie devenue exigib	0	0	0	0			
Endettement net	-93 621	-56 090	-13 271	-10 455	323%	27%	
Total Capitaux propres	**46 853**	**32 395**	**16 060**	**11 591**	**102%**	**39%**	
Capitaux permanents	527 491	500 944	417 211	251 279	20%	66%	
Fonds de roulement	***90 242***	***107 603***	***206 595***	***51 385***	**-48%**	**302%**	
Besoin en fonds de roulement	***-3 379***	***51 513***	***193 324***	***40 930***	**-73%**	**372%**	
Trésorerie	***93 621***	***56 090***	***13 271***	***10 455***	**323%**	**27%**	
Chiffre d'affaires	**474 854**	**267 965**	**200 470**	**100 347**	**34%**	**100%**	
Marge brute	109 311	78 859	45 162	27 017	75%	67%	
Exédent brut d'exploitation (EBE)	53 024	38 470	16 556	8 374	132%	98%	
Résultat d'exploitation	17 778	17 476	6 009	5 120	191%	17%	
Résultat avant impôts et charges financières	17 778	17 476	6 009	5 120	191%	17%	
Résultat net de l'exercice	**17 778**	**17 476**	**6 009**	**5 120**	**191%**	**17%**	
Capacité d'autofinancement	**53 024**	**38 470**	**16 556**	**8 374**	**132%**	**98%**	
RATIOS							
Croissance							
Croissance des ventes	77%	34%	100%	-53%			26%
Croissance du total d'Actif	6%	21%	65%	23%			30%
Croissance du total Passif	3%	18%	66%	113%			47%
Croissance des Capitaux Propres	45%	102%	39%	-88%			51%
Rentabilité							
Coût de marchandise vendue/Ventes	77%	71%	77%	73%			
Marge brute	23%	29%	23%	27%			28%
Frais DGA/ Ventes	6%	1%	10%	12%			5%
Marge d'EBE	11%	14%	8%	8%			12%
Dotations aux Amort&Prov/ Ventes	7%	8%	5%	3%			6%
Marge sur résultat d'Exploitation	4%	7%	3%	5%			6%
Marge des charges financières	0%	0%	0%	0%			
Ratio de Taxes	51.85	0.57	2.32	4.93			
Marge du Résultat net	4%	7%	3%	5%			6%
Rentabilité de l'Actif	3%	3%	1%	2%			3%
Rentabilité des Capitaux Propres	38%	54%	37%	44%			49%
Rentabilité des Ventes	4%	7%	3%	5%			6%
CA/Total actif	86%	51%	46%	38%			48%
EBIT/Charges financières	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!			#DIV/0!
EBE/(Charges financières + partie exigible (	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!			#DIV/0!
Charges financières/CA	0%	0%	0%	0%			-
Cash net	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!			#DIV/0!
Dettes							
Total dettes/EBE	0.00	0.00	0.00	0.00			0%
Endettement net / EBE	-1.77	-1.46	-0.80	-1.25			-128%
Activité							
Délai Clients (nb de jours)	0	0	0	42			8.36
Délais fournisseurs (nb de jours)	1	48	35	-73			21.26
Rotation des Stocks	18	3	2	1			2.34
Liquidité							
Liquidité générale	4.59	5.86	14.56	5.82			7.59
Liquidité réduite	3.78	2.63	10.35	2.53			4.16
Liquidité immédiate	3.73	2.53	0.87	0.98			1.89
Levier							
Levier (Passif / Capitaux propres)	10.79	15.15	25.93	21.60			18.59
Endettement (Emprunt / Capitaux Propres)	0.00	0.00	0.00	0.00			-
Endettement net (Endettement Net/Capitaux	-2.00	-1.73	-0.83	-0.90			1.38
Levier ajusté	0.05	0.37	0.46	0.042438883			0.32
Efficience							
BFR/Ventes	-1%	19%	96%	41%			0.39
Ventes / Valeur nette d'Immobilisations	1.09	0.68	0.95	0.50			0.70
Amortissements / Valeur brute des Immobil	7%	5%	5%	2%			0.04
Paiement de dividendes							
Dividendes/Résultat net							

Print | Send

Unité MDZD

Code Agence	[illegible]
Nom Agence	[illegible]
Nom DR	[illegible]
Semaine N°	19

08/05/2021

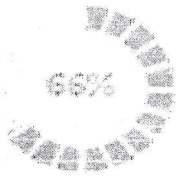
Tableau de Suivi de la Production Hebdomadaire

		Activité Hebdo	Activité Cumulée	Objectif 2021	Taux de Réalisation	Activité Cumulée 2020 S_19	2021 Vs 2020	Encours au 31/12/2020
Particuliers	Ouvertures de Comptes Particuliers	6	111	350	32%	59	88%	/
	Nombre de Cartes VISA vendues	0	18	174	10%	30	-40%	/
	Nombre de Cartes MC vendues	0	1	25	4%	3	-67%	/
	Montant de Crédits Teshilat décaissés	2,75	10,67	/		6,57	62%	/
	Montant de Crédits Sayarati décaissés	0,00	0,64	/		1,99	-68%	/
	Montant de Crédits Bayti décaissés	0,00	0,00	/		0,00	0%	/
	Encours Crédits Teshilat	2,49	26,91	100,00	27%	7,32	268%	17,66
	Encours Crédits Sayarati	- 0,15	12,61	50,00	25%	15,14	-17%	13,65
	Encours Crédits Bayti	- 0,03	14,40	50,00	28,8%	15,34	-6%	14,72
Professionnels	Ouvertures de Comptes Professionnels	1	22	70	31%	12	83%	/
	Nombre de dossiers notifiés	0	0	/		0	0%	/
	Montant de Crédits notifiés	0,00	0,00	/		0,00	0%	/
	Encours Crédits Exploitation PRO	0,60	19,01	80,00	24%	6,69	184%	14,39
	Encours Crédits investissement PRO	0,00	0,00	50,00	0%	0,00	0%	0,00
	Encours Crédits Leasing PRO	- 0,29	5,47	40,00	14%	11,37	-52%	6,91
Corporate	Ouvertures de Comptes	1	3	40	8%	5	-40%	/
	Nombre de dossiers notifiés	0	4	/		5	-20%	/
	Montant de Crédits notifiés	0,00	264,22	/		5 625,00	-95%	/
	Encours Crédits Exploitation	- 3,41	58,23	200,00	29%	331,35	-82%	138,58
	Encours Crédits Investissement	- 0,46	21,66	140,00	15%	49,77	-56%	31,11
Ressources	Encours Dépots à vue Corporate	214,76	2 674,65	1 700,00	157%	998,60	168%	1 924,08
	Encours Dépôts à vue Retail	22,07	183,52	350,00	52%	115,39	59%	183,52
	Encours Epargne	1,76	314,39	550,00	57%	327,32	-4%	273,44
	DAT & BDC	0,99	431,79	910,00	47%	410,68	5%	431,03

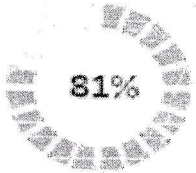
بنك الخليج الجزائر
Gulf Bank Algérie

Département Pilotage Commercial

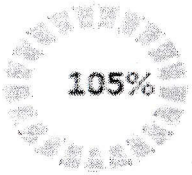
Crédits



Dépôts

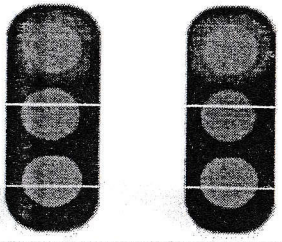


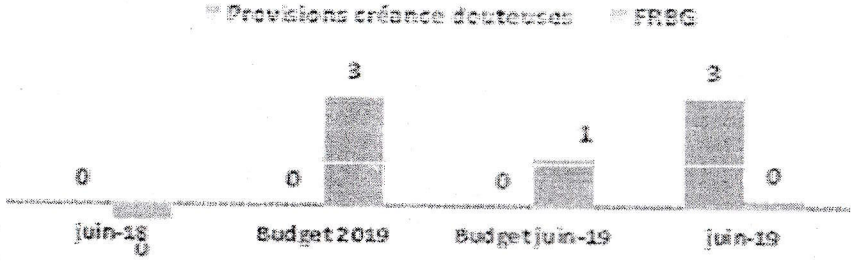
Comex



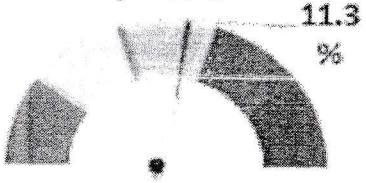
Rentabilit

Coefficient d'exploitation

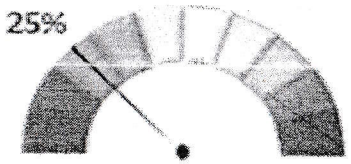




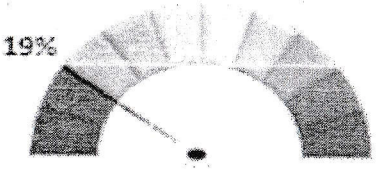
Ratio créances douteuses / crédits

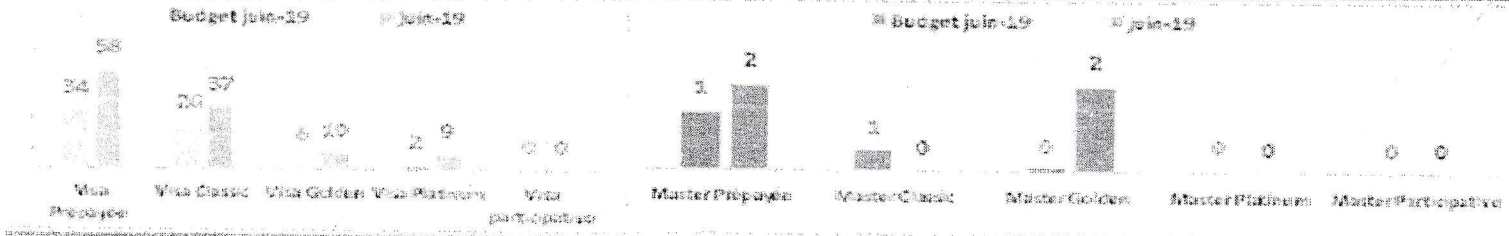


Concentration Crédit



Concentration Dépôts





Comptes corporate clôturés

3

Ouvertures/réactivations de comptes 2019

2		9	19	259
Juin 2018	Juin 2019	Corporate	Professionnel	Particulier

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة أدوات مراقبة التسيير في التقليل والتحكم في المخاطر داخل بنك الخليج الجزائر ،AGB حيث تطرقنا إلى أهم الخصائص وطرق اعدادها ودور المعلومات التي تقدم لضمان سيرورة النشاط البنكي ،وكذا في التعرف على المخاطر التي تواجهه والتحكم فيها .وقد توصلنا من خلال دراستنا الميدانية التي تمت داخل بنك الخليج الجزائر وكالة قالمة إلى أن أدوات مراقبة التسيير بالفعل تساهم جزئيا في التحكم الجيد في المخاطر البنكية محل الدراسة، وأن البنك لا يتوفر على جميع الأدوات الحديثة للمراقبة التسييرية .

كما خرجنا بتوصيات أهمها ، تبني أدوات حديثة أخرى لمراقبة التسيير للتحكم بشكل فعال وجيد في المخاطر المحتملة

الكلمات المفتاحية:

مراقبة التسيير ،المخاطر البنكية، إدارة المخاطر، إدارة المخاطر البنكية.

Abstract :

This study aims to know the extent to which management control tools contribute to reducing and controlling risks within Algeria Gulf Bank AGB. Which took place within the Gulf Bank Algeria, Guelma Agency, that the management control tools actually contribute in part to the good control of the banking risks under study, and that the bank does not have all the modern tools of management control.

We also came out with recommendations, the most important of which is the adoption of other modern tools for monitoring management to control effectively and well the potential risks.

key words:

Management control, banking risk, risk management, banking risk management.