

1.1.1.3 - مخاطر مرتبطة بالأنظمة: تضم المخاطر المتأثرة من انقطاع النشاط أو عدم وجود نظام بسبب مشكل بنية تحتية أو مشكل تقني. نجد هنا مخاطر الأنظمة التي تخص تخزين المعلومات على مستوى قاعدة المعطيات. هذه تبقى دائماً مستغلة خاصة من طرف مستشاري الزبائن.

1.1.1.4 - مخاطر مرتبطة بعناصر خارجية مرتبطة بالغير:

تشبه تلك الحسائر التي تسببها عناصر خارجية خاصة الإحتيال الخارجي، أو تسبب ضرر (حسائر) بالنسبة للأصول المنقولة وغير المنقولة. التغييرات القانونية تؤثر سلباً على نشاط المؤسسة. نجد كذلك هنا المخاطر البيئية التي قد تؤدي إلى توقف أو اختفاء (ذهاب) وسائل العمل العامة، فيضان، حريق.

1.1.2 - المخاطر الإستراتيجية:

عكس ما سبق، هذه المخاطر لم تكن ضمن نقاش لجنة بازل، فهي أساساً مرتبطة بالقرارات المتخذة من طرف مسؤولي البنوك فيما يخص توجيه السياسة التجارية والتطور. تاريخ البنوك حافل بالإزمات نوعاً ما صعبة مصدرها القرارات الصعبة المتخذة في بعض الأسواق أو في بعض النشاطات. هذه المخاطر قد تؤدي إلى تدني الصورة الجيدة للمؤسسة وهذا ما يؤثر على المردودية بطريقة سلبية.

2.1 - المخاطر المالية:

هذه المخاطر تنتج عن أربع (4) إشغالات وهي كالتالي:

الجهة المقابلة، السيولة، الملاءة و الأسعار.

1.4.1 - مخاطر القروض (الجهة المقابلة):

مخاطر القروض تتمثل في إختيار أو إغلاص الجهة المقابلة التي استفادت من التفرامات (قروض). نلاحظ هنا خطر الجهة المقابلة على المحافظة المالية (الجانب المالي) والخطر على المحافظة التجارية (الجانب التشغيلي أو العملياني).

خطر القروض يبقى أولى أسباب مشاكل وإغلاص البنوك في هذا الإطار أين المبالغ المقرضة غير المستردة، (non-recovered) يجب إتحافها من الأرباح، وبهذا فإن الأموال الخاصة قد تصبح غير كافية لضمان استمرارية النشاط.

لذا كلمة قرض يجب أخذها بالاعتنى الواسع. كل عملية مالية تمثل

مفهوم "قرض" بما أن البنك من المفروض أنه يتلقى (encaisse) أموال من قبل هو لواء المتعاملين يتم تسميتهم الجهة المقابلة. هذه المخاطر تحمل ثلاث أنواع:

- خطر على المقرض: مرتبط بالقروض الممنوحة للزبائن التجاري وكذلك التوظيفات على مستوى المؤسسات المالية الأخرى.

- خطر على المقرض: خطر على خطا جهة مقابلة مصرفية التي تم معها عقد اتفاقية ضمان لإعادة التمويل (الضمان تمويله النشاط في حالة وجود مشاكل التمويل على مستوى السوق) خطر القرض (أو الجهة المقابلة) في هذه الحالة من البرتبة الثانية؛ فهو مرتبط بخطر السيولة بالنسبة للبنك.

- خطر القرض على المنتجات المشتقة: المنتجات المشتقة هي وسائل ضمان بالنسبة لمعدل الفائدة والصرف المتعاوض عليها بالتراخي بين المؤسسات، فهي مستعملة أكثر فأكثر في تفسير مخاطر السوق والمخاطر المالية. الخطر المرتبط بهذه المنتجات يعني أن حسن الأداء لهذه العمليات غير مضمون.

1-2-2- مخاطر نقص السيولة أو إندابها
هذه المخاطر تؤدي بالبنوك إلى درجة أنها تكون غير قادرة على إسترداد ديونها قصيرة الأجل لأن الأصول التي هي بحوزتها طويلة الأجل. إن تمويل الإستثمارات طويلة الأجل عن طريق موارد قصيرة الأجل تمثل القاعدة لهيئة المصرفي فيما يخص خطر التحويل.

خطر السيولة ينجم عن صعوبة البنك على القيام بتوكيفات تؤدي بها إلى مكافأة (remuneration) التوفير الذي حققه بشروط ومعدلات متباينة مقارنة بتلك التي منحها للزبائن.

خطر نقص السيولة (أو غياب السيولة) تظهر للبنك مشاكل مؤقتة أو مؤقتة للدخول إلى مصادر تمويل لمواجهة إحتياجاتها.

الإحفاق الذي تسبب فيه نقص السيولة أو انعدامها هو نتيجة التقدير التي يعملها السوق وكذلك الموديعين حول امكانية المؤسسة على إسترداد الودائع التي أوكيلت لها، فإذا هي مرتبطة تسريعات الإعوان الإقتصادي بين إتحاد المؤسسة. كذلك سبب آخر لتعبير هذا الخطر هو غياب أو عدم السيولة في السوق (سبب أزمة اقتصادية...).

1-2-3 خطر الملاءة

و هو خطر عدم إمتلاك الأموال الخاصة اللازمة لإمتصاص الخسائر المحتملة. فهو ناتج عن الأموال الخاصة المتوفرة من جهة، والمخاطر المحتملة من جهة أخرى. (مخاطر القرض، السوق،...)، المبتدئ الأساسي ألا وهو الملاءة بطريقة جيدة بين الأموال الخاصة والمخاطر.

1-2-4 مخاطر السوق (أو السعر)

مخاطر السوق تدخل في آن واحد تحت الفائدة، سعر الصرف، قيمة الأسهم وكذلك المواد الأولية. هذا النوع من المخاطر لا يدخل العناصر التداول للبنك (محفظة العمليات والتوظيف)، يدخل كذلك فلا حظ كذلك ثلاثة أنواع من المخاطر الأساسية: خطر سعر الفائدة، خطر الصرف و خطر السعر على الأسهم.

هو خطر ~~سعر~~ الخسائر المتتالية لتغير سعر الفائدة. التعرف لهذا الخطر ناتج عن تأخر في تواريخ تحديد أسعار الفائدة بين عناصر الأصول والخصوم. آثار تغيرات هذه النسب يمكن تجنبها بطريقتين.

- على النتائج الجارية (تأثير - مرصود): حينما يقوم البنك بإعادة تمويل استثمارات (التمويل) بنسب ثابتة عن طريق موارد بنسب متغيرة، وفي حالة إرتفاع النسب في السوق، سوف ترى أن تكاليف الموارد ترتفع وتتحصل بالتالي إنخفاض هامس الفائدة، الكون الأساسي لإزاحتها.

- على قيمة البنك (تأثير - السعر): يوجد رابط عكسي بين سعر الفائدة والسعر لأجل مالي (Active financing) بإرتفاع أسعار الفائدة يؤدي إلى إنخفاض أسعار الأصول المملوكة أي القيمة الإقتصادية خارج الميزانية. هذه هي مجموع القيم الإقتصادية لكل عناصر الأصول والخصوم خارج الميزانية.

خطر سعر الصرف: هو معروف عال أنه احتمال رؤية مردودية المؤسسة متأثرة بتغيرات أسعار الصرف. هذا الخطر يظهر حينما يكون جزء من الميزانية مضاعف بالعملة الصعبة ويحدد على شكلين، إنخفاض مردودية العمليات بالعملة الأجنبية، إرتفاع القيمة وكذلك الإلتزامات المصاحبة بهذه العملات.

2-3 - تحليل اتخاذ القرار تطبيق الاجراءات :

بالا بعد القيام بتعديل المتغيرات التي هي مصدر الخطر، يتم البحث عن الاجراءات . سوف يتم اتخاذ القرار وكذلك التخطيط لتطبيق الاجراءات .

في هذه الحالة، يمكن المؤسسات المالية تطبيق الاستراتيجيات الأربعة الآتية :

- تجنب الخطر وذلك بالابتعاد عن كل العمليات التي تولده .

- الحد (Limitation) من الخطر، بوضع حدود للبنك لا يجب تحطيمها، هذه الحدود قد يُعتبر منها بالحجم، بقيمة الخطر، صبالغ الأموال الخاصة التي تم الاشتراكها أو الحسائر المقصود .

- نقل (Transfer) الخطر، وذلك بدفع قسط الدية يمكنه من نقل الخطر سواء كلياً أو جزئياً .

- دفع (Pay) مقابل الخطر، أي تحمل الكلفة من طريق المسحب من الأموال الخاصة أو الاحتياطات .

2-4 - التسيير التشغيلي للمخاطر : Gestion opérationnelle des risques

في هذه المرحلة، المخططات، الاستراتيجيات، والوسائل تكون حيز التطبيق (التنفيذ). كل خطر يتم تسييره بالوحدة المعنية لهذا الغرض .

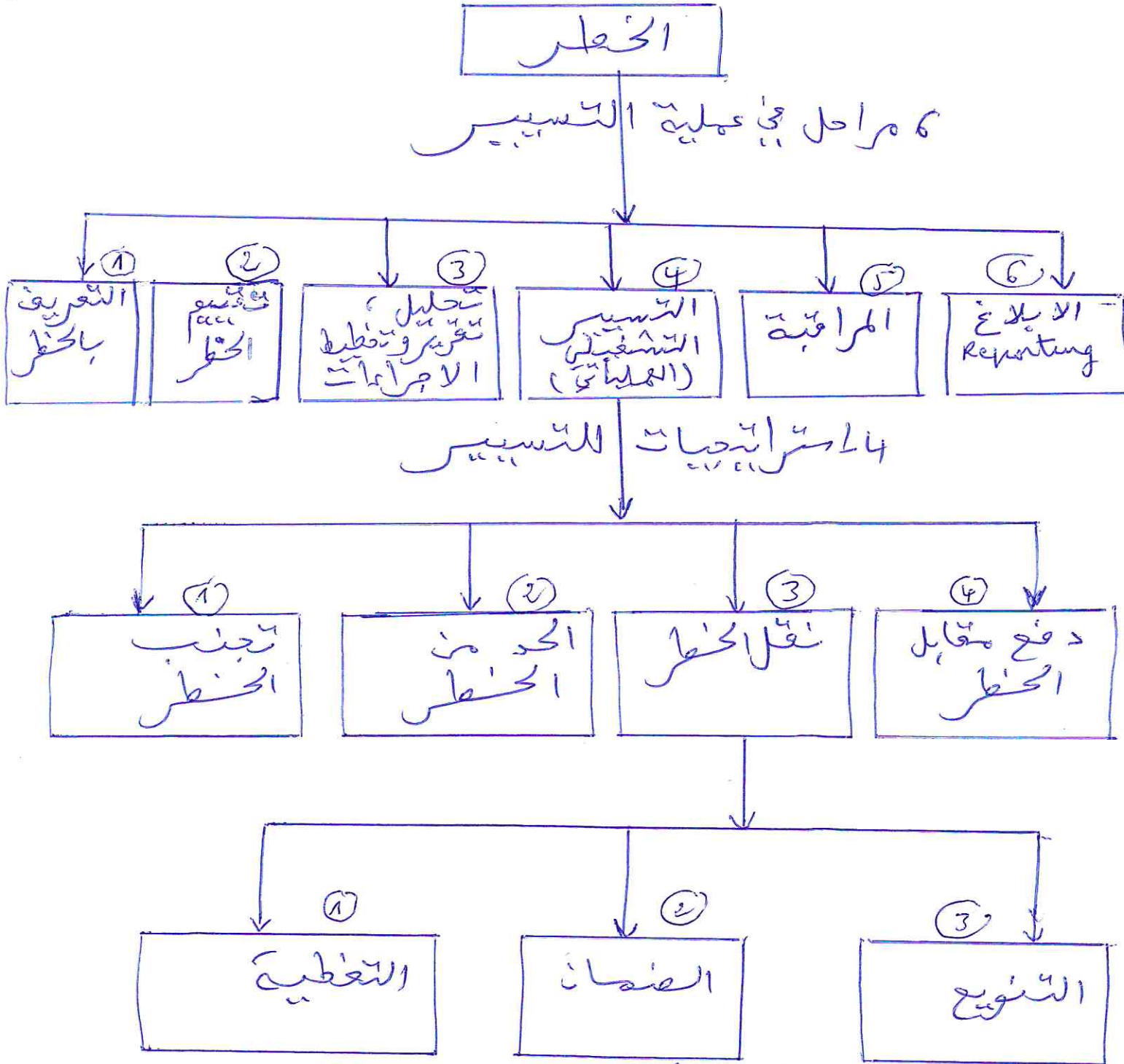
2-5 - مراقبة المخاطر :

تسيير المخاطر يتطلب مراقبة منتظمة لهذا الأخيرة لكي يتم التأكد بأن القرارات المتخذة تكون دائما الأصل والحدود المسطرة تكون دائما محترمة .

2-6 - الإبلاغ عن المخاطر (Reporting) :

نظام الإبلاغ هو تشويج منطقي لهذه المرحلة . نتائج إدارة المخاطر يتم تقديمها على تقارير التي يتم توجيهها كالأصناف مراكز المسؤولية للبنك (المديرية العامة، مملكة الإدارة، لجنة المخاطر... الخ)

مراحل وتقييمات تدبير المخاطر



3 - العرض من إدارة المخاطر

- إن هدف إدارة المخاطر هو تقييم ومراقبة المخاطر، أو هدفها الرئيسية هي:
 - ضمان استدامة (ديمومة) المؤسسة من خلال تقييم المخاطر والتي نستعملها كعلاج أو علاج على التكلفة
 - توسيع الرقابة الداخلية، الخاصة بمتابعة الأداءات متابعه المخاطر المرتبطة بها
 - تسهيل عملية اتخاذ القرار بالنسبة للإمليات الجديدة وذلك بمعرفة المخاطر وبالتالي توجيهها للإملاء
 - كما عادة توجيه محافظ الامتيازات نحو عرضة أكثر ربحية بالنظر إلى المخاطر المترتبة عنها

4- النسب التي تدل على قوائمنا بازل:

1-4- نسبة كوك (بازل 1)

$$\frac{\text{الأموال الخاصة الصافية}}{\text{مجموع الالتزامات المرجحة}} = \text{نسبة بازل 1} \quad \left\{ \begin{array}{l} \text{نسبة بازل 1} \\ \text{نسبة بازل 2} \end{array} \right. \quad \frac{1}{8} \%$$

يمكن تمثيل نسبة كوك هذه بالطريقة الآتية:

$$\frac{\text{الأموال الخاصة الصافية}}{\text{مخاطر القروض + مخاطر السوق}} = \text{نسبة بازل 1} \quad \left\{ \begin{array}{l} \text{نسبة بازل 1} \\ \text{نسبة بازل 2} \end{array} \right. \quad \frac{1}{8} \%$$

هذه النسبة لم تصد أمام الأزمات، فتم استبدالها بنسبة جديدة، تسمى بازل 2. فلم يتم الغاؤها ولكن تم إضافة الخطر التشغيلي (operational risk) إلى مقاديرها.

4-2- نسبة بازل 2:

نسبة كوك تعتبر أن المخاطر المصرفية تتكون حصرياً من مخاطر القروض ومخاطر السوق، أما بازل 2، فيدمج هذين النوعين من المخاطر بالإضافة إلى صنف ثالث وهو الخطر التشغيلي (العملياتي). فإذنا يعتبر استمرارياً للنسبة الأولى.

$$\frac{\text{الأموال الخاصة الصافية}}{\text{مخاطر القروض + مخاطر السوق + الخطر التشغيلي}} = \text{نسبة بازل 2} \quad \left\{ \begin{array}{l} \text{نسبة بازل 1} \\ \text{نسبة بازل 2} \end{array} \right. \quad \frac{1}{8} \%$$

النسب المعطاة لمختلف المخاطر:

- مخاطر القروض = 6,6 %

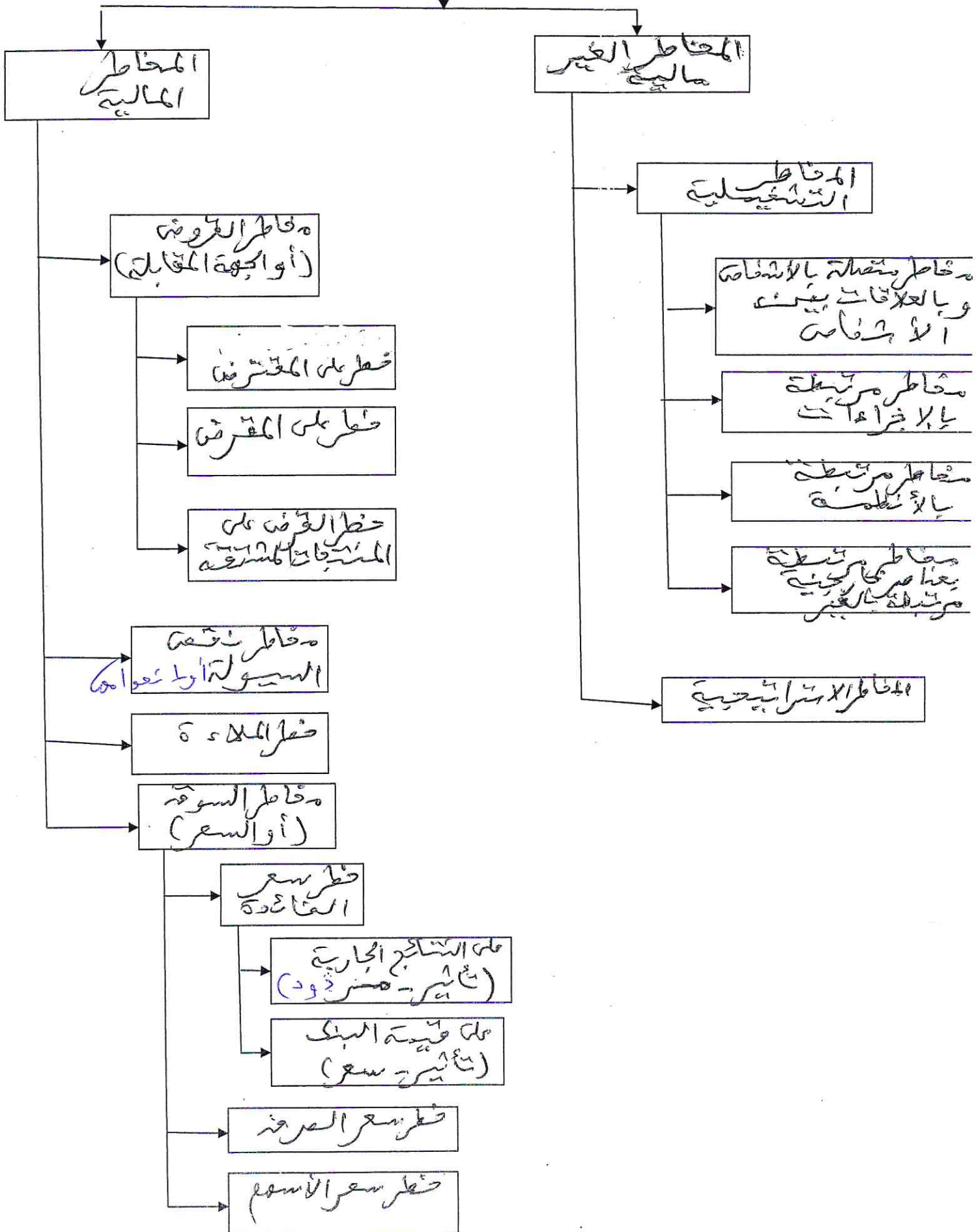
- مخاطر السوق = 0,4 %

- الخطر التشغيلي = 1 %

المجموع = 8 %

كذلك هذه النسبة لم تصد أمام الأزمة العقارية التي وقعت في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 2008، مما أدى بالدول التي كانت تهمل بنسبة بازل 2 إلى الذهاب إلى قوائمنا بازل 3، التي تهدف إلى تحسين من نوعية الأموال الخاصة.

أنواع المخاطر المصرفية



الفصل الرابع : إدارة أصول وخصوم البنك

إن تسيير الأصول و الخصوم يهدف إلى ترسيده الثنائي مردودية - مضاطر
يعني المعيارين الأساسيين لكل قرار مالي. المضاطر المأخوذة بعين الاعتبار
من طرف عملية تسيير أصول وخصوم البنك هي خطر السيولة ، مضاطر السوق
وليس خطر الجهة المقابلة ، التي فيها تكون عملية التسيير موضوع تفكير خاص ،

التحديد ،
- كل بنك يمتلك وظيفته منفعة التي تعبر عن اختياراته فيما يخص المردودية و الخطر ،
- مثل تزايد للأصول و الخصوم يؤدي إلى بعض مستويات المردودية و الخطر .
من بين هذه الترابطات ، البنك يختار تلك التي تتناسب مع اختياراته و تسيير الأصول
و الخصوم تخضع للتوصل إلى هيكل ميزانية تتناسب مع شروط البنك في هذا المجال .
في مجال تسيير الأصول و الخصوم ، يمكن ملاحظة ثلاث سلاسل واسعة من الأهداف :
- تسيير التوازنات الكبرى للميزانية ، رأس المال العامل الدائم ، و احتياج
رأس المال العامل الدائم و الخزينة ؛
- تسيير الوضعيات الشاملة للنسب ، الصرف أو السيولة و تقييم حساسية
النتيجة ،

- المساهمة في رسمنة العمليات و تحديد الشروط الواجب تطبيقها للإنتاج الجديد .
نبذة تاريخية عن تسيير الأصول و الخصوم .

إن عملية تسيير الأصول و الخصوم ظهرت في عالم البنوك في الولايات المتحدة
الأمريكية وذلك بسبب زيادة نفوتطابرو أسعار الفائدة . أمّا في سنوات السبعينات ،
أسعار الفائدة بدأت تنحاز و تكثر النسب النظامية الخاصة بالودائع ثم بدأت
من سنة 1980 ظهور ما يسمى بـ : *la décaplement* معاً عمل على تحرير
القيود و زاد هن المضاطر . المشاكل التي تعرضت لها البنوك الأمريكية جعلتها
تسير أحسن نتائجها المستقبلية وكذلك انخراطات النضج بين الأصول و الخصوم .
في أواسط الثمانينات ، البنوك الأوروبية بدأت تعمل بتقنيات التسيير التي تبنتها
مشيلاً لها من الدول الأخرى ، فبهذه الطريقة ظهرت عملية تسيير الأصول و الخصوم
في أوروبا .

الفرع الأول : مجال و طرق تسيير الأصول و الخصوم .

1 - مجال تسيير الأصول و الخصوم :

التسيير يتمحور حول معنوي الميزانية و خارج الميزانية التي تسجل العمليات
الصرفية التي لها أثر على وضعية الأصول و الخصوم ، إن عملية تسيير الأصول
و الخصوم تضم عدة مهام و تقع في مختلف الوظائف :

1-1. مهام تسيير الأصول والخصوم:

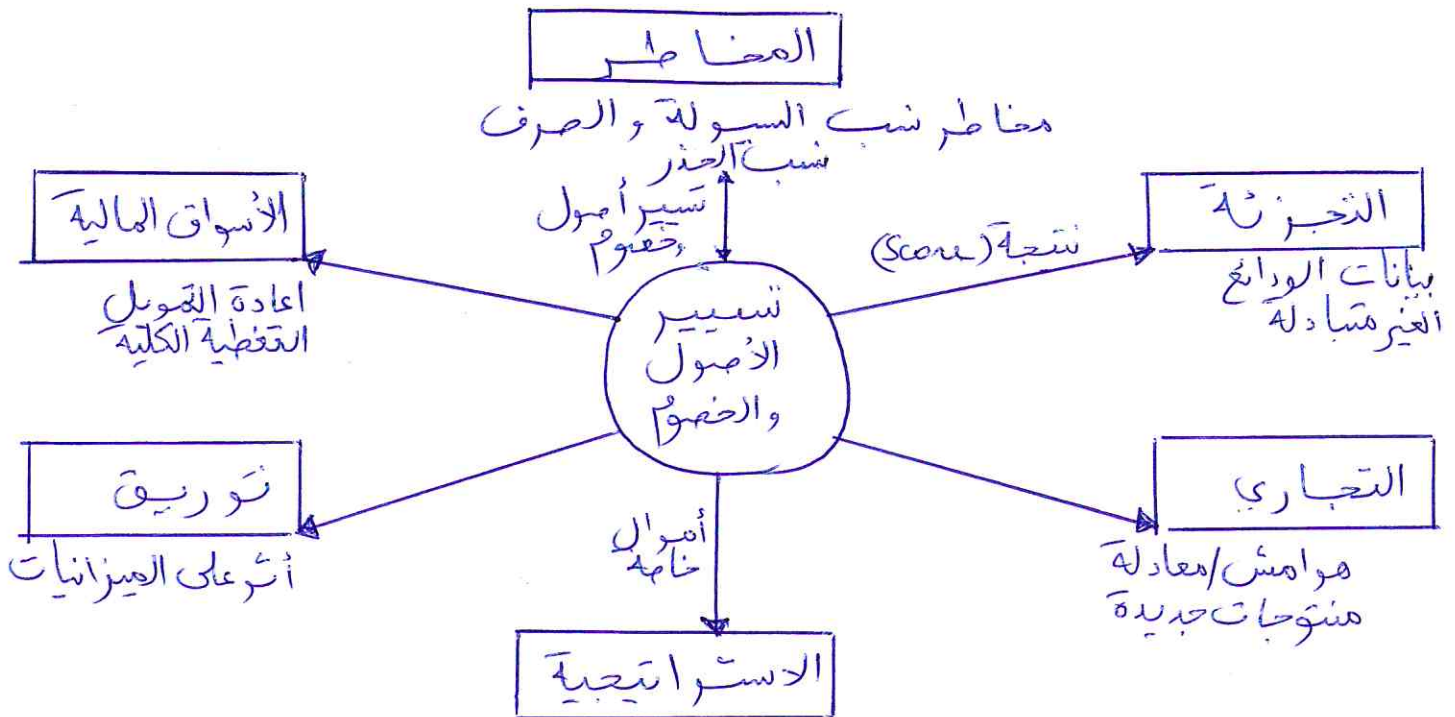
توجد ثلاث مهام لعملية تسيير الأصول والخصوم وهي:

- الضمير على توازنات الميزانية، وذلك بضمان الترابط بين المعاميع الكبرى للميزانية. استراتيجيات التطور تحكم طبيعة الاستعمالات، سياسة الاستثمار تحدد مبلغ التثبيبات، نسب الحذر تتحكم في هيكل الميزانية وذلك بفرز أموال خاصة دنياً (minimum) والبقاء على السيولة.

- تقييم الأشياء الغفيرة. هذه العملية تظهر تقييم المضاطر الغير ظاهرة في الميزانية، يمكن ذكر الحق في قروض في اطار التوفير - السكن وكذلك إمكانية الاسترداد قبل الأجل (remboursement anticipé) بالنسبة للحاصلين على قروض عقاري. التأكيد بأن المضاطر التي تم تحملها مطابقة لتلك التي اختارها البنك. في هذا المجال، لذلك فمن الواجب تقييمها بالاعتماد على وسائل قياس مؤهلة مع المهنيين والعمليات التي يقوم بها البنك، في هذا الشأن عملية تسيير الأصول والخصوم تساهم بطريقة واضحة في تحسين الشئ مردودية - خطر، وذلك للقيام بمحاكاة لعوائد معاكسة تؤدي إلى اختبار ضعف البنك وذلك بمقارنة الأموال الخاصة، والخسائر المقدرة. إن عملية تسيير الأصول والخصوم تسعى إلى انجاز هيكل الميزانية وابقائه مطابقاً لمتطلبات البنك، وذلك بتسيير المضاطر وذلك بالتوجيه لها لأموال خاصة كافية مع المحافظة على مردودية الأصول وهي آن واحد الأموال الخاصة.

كذلك يمكن ملاحظة أن عملية تسيير الأصول والخصوم لها علاقة مع المهنيين الأخرى (أنظر الشكل الآتي) وذلك لتحقيق أهدافها.

- تفاعل عملية تسيير الأصول والخصوم مع المهنيين الأخرى:



الأموال الخاصة الحقيقية/النظرية

1-2-2 عملية تسيير الأصول والخصوم في موقع تقاطع وظائف المؤسسة :

مكان تسيير الأصول والخصوم من الهيكل التنظيمي للبنك :
هناك مستويين يمكن ملاحظتهما . الأول التنفيذية ، والصدارة في المقام الأول معنية بتخصيص الصمودية ، والخطر لأنها تتكفل بالتوجيهات الاستراتيجية الكبرى ، فهي التي تفسر اختيارات البنك للمجاريين .
المسيرون يقترحون سياسة فيما يخص توازن الصيرانيات ، تغطية المخاطر ، توزيع الأموال الخاصة التي يجب أن يوافق عليها المساهمون .
على المستوى العملي ، خلية تسيير الأصول والخصوم ، الأصول تتكفل بوضع السياسة المحددة من طرف المسيرين .
إن خلية تسيير الأصول والخصوم لها علاقة مع مراقبي التسيير ، وكذلك مع كل مسؤولي متابعة المخاطر .

خلية تسيير الأصول والخصوم ونسبة التمويل الداخلي :

إن هامش التمويل يساوي الفرق بين نسب السوق المساوية للتمويل المتوسط للأصول والخصوم للبنك فهو من بين شروط دخول البنك إلى سوق رؤوس الأموال ، وكذلك منحنى النسب . فمهمتها تغطية خطر السيولة ، والنسبة . هذا الهامش مسير من قبل خلية تسيير الأصول والخصوم ، وهي تعد كمرجع لتحديد نسب التمويل الداخلي التي يجب تصدده من طرف المديرية العامة عن طريق اقتراحات لجنة تسيير الأصول والخصوم ، وكذلك مسؤول مراقبة التسيير .

2- أساليب (طريقة) تسيير الأصول والخصوم :

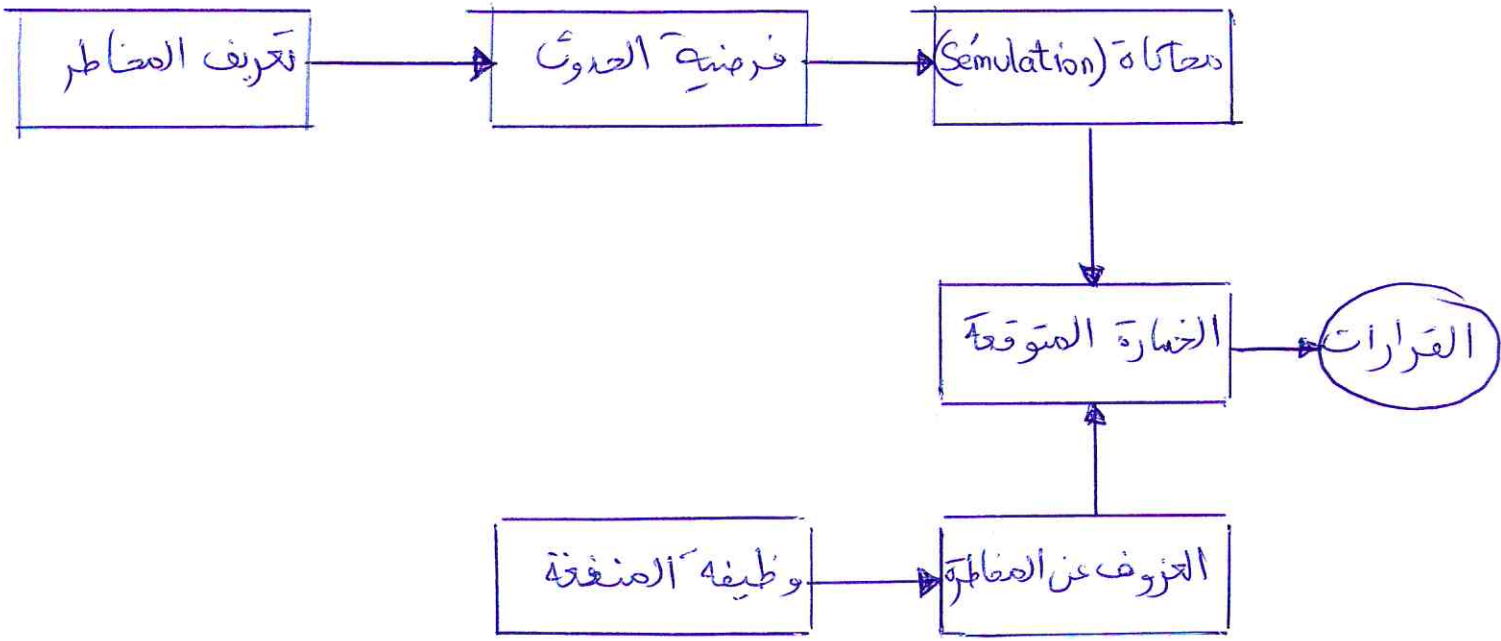
1-1-2 طريقة سموليه :

مهام خلية تسيير الأصول والخصوم تبين بوضوح بأنها تعد بطريقة سموليه فيما يخص مكونات المؤسسة البنكية . لا يجب أن تخلط مع تسيير الخزينة التي تقوم بتسيير حسابها الخاص أو لحساب الآخرين فيما يخص وبنديات السيولة ، النسبة أو الصرف . فمن تبين ذلك بأن عملية تسيير الأصول والخصوم التي تركز على هامش الفوائد ، فهي مسؤولة عن مخاطر السيولة ، النسبة ، والصرف ، وأن خطر الجهة المقابلة لا يمكن أن تحملها رغم أنها تظهر تفسيرات حول مردودية البنوك .

2-2-2 طريقة تدريته :

يمكن التعبير عنها بواسطة الرسم البياني الآتي ، الذي يعطينا تفسيراً عن مختلف المراحل .

تسيير الأصول والخصوم . طريقة تنبئية :



Source : Sylvie de Coussergue - Gauthier Bourdeaux « Gestion de la banque , du diagnostic ... a la strategie » , 6^{eme} edition , Edition Dunod , Paris 2010 , p.204

- المرحلة الأولى : تعريف وقياس المخاطر ، مواقع السيولة ، النسبة ، الصرف ، تدبير قياساً لتعرض البنك لمختلف المخاطر .
- المرحلة الثانية : ترقبات نسب الفائدة و الصرف ، فرضيات مختلفة حول التطورات المستقبلية لنسب الفائدة و الصرف ، يتم القيام بها عن هذا الميدان .
- المرحلة الثالثة : المعاكاة . المواقع و الأسعار تم تحديدها بحسب هامش الفائدة المتوقعة و ذلك حسب الفرضيات المختلفة التي تم وضعها .
- المرحلة الرابعة : القرارات . بينما المراحل الثلاث السابقة تحمل ميزة ميكانيكية نوعاً ما ، فاختيار الاستراتيجية الأمثل تصنع الفارق ، لأنه يتم اختيار الوضعية الأكثر واقعية لكن تلك التي تؤدي إلى أعلى مردودية وإلى مستوى معين من المخاطر ، التي تكون أكثر ملائمة مع الاختيارات الاستراتيجية للبنك فيما يخص المهن و المنتجات . ولكن تكون القرارات متبعة و لها مدى ، فمرونة الميزانية لازمة .

الفرع الثاني : تقييم المخاطر

تم التطرق لهذا الفرع في الفصل الثاني

الفرع الثالث : من تحسن المردودية - خطر إلى الاستراتيجية المالية

إن عملية تسيير الأصول والخصوم تؤثر على المخاطر وكذا على الأموال الخاصة وذلك للوصول إلى أحسن معادلة مردودية خطر . وبوجهة أخرى فهي ترتبط بالصرافة المالية لمشرع تطور مؤسسة القرض ، يعنى استراتيجيتها المالية .

1-3 . تسيير المخاطر :

أنظر إلى الفصل الثاني

3-2- توزيع الأموال الخاصة:
الأموال الخاصة بكمية كافية تمثل الجهة المقابلة للمخاطرة، فعملية تسيير الأصول والخصوم بناءً على تأثيرها على المخاطر وكذلك تؤثر على الأموال الخاصة. فتوزيع الأموال الخاصة هي طريقة، التي بواسطتها يتم التمييز بين الأموال الخاصة القانونية والأموال الخاصة الاقتصادية، بما يعطى المماثلة مع المحاسبة فيما يخص الثنائي مردودية - خطر، لأنها تركز على ملاحظة كلما كان النشاط معرضاً للمخاطرة، كلما تستهلك الأموال الخاصة، اذن يجب عليها تحقيق مردودية مرتفعة.

3-3- تسيير الأصول والخصوم في خدمة الاستراتيجية المالية:
إلى جانب تغطية المخاطر أو توزيع الأموال الخاصة، فتسيير الأصول والخصوم يجب أن يساهم على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الهامة من الناحية المالية كإنجاز مخطط انعاش أو الأخذ بمراقبة مؤسسة قرض أخرى. فنوعية تسيير الأصول والخصوم يعتمد على تسهيلات دخول بنك إلى مختلف أسواق رؤوس الأموال ويؤكد ذلك وجود تقنيات مالية كالنوريق وكذلك عن طريق معادلة الأموال الخاصة والتي كلاهما يشجع على مرونة الميزانية.

الفصل الخامس : مراقبة تسيير البنك

مراقبة التسيير تم ادراجها في القطاع المصرفي والمالي
بلا مؤخرًا مقارنة مع المؤسسات الصناعية. هذا
التأخر يمكن تفسيره بالمنافسة التي سادت على مستوى
القطاع المصرفي لمدة طويلة ولكن كذلك بالتأخير القانوني
الذي يبيد الميزة العامة للنشاطات المصرفية
والمالية. ومع التطورات الحديثة للعوائق البنكية
فإن على البنوك خلق وتطوير استراتيجيات مبتكرة
على العلاقات التي تغير أهمية خاصة للزبائن، على محيط
تنافسي، على الاطارات المسيرة ضمن تسيير فعال،
موجه نحو رفع مستوى الأداء، بما يتتبعه الانجازات
الخاصة بالموازنة تتطلب توفر معلومات واضحة
تظهر التطور الحقيقي للبنك مقارنة مع التوقعات
وذلك في الوعت المناسب. من الصعب بادراج مراقبة
التسيير في مؤسسة مالية مقارنة مع مؤسسة صناعية
وتجارية وذلك راجع لماي طبيعة النشاط المصرفي. فان
مراقبة التسيير تعتبر وسيلة في خدمة متفوية القرار
(المقررون).

1- تعريف مراقبة التسيير:
كلمة مراقبة في عبارة "مراقبة التسيير" تعني التمكن
من (maintenance) وليس التفتيش (inspection) . هذا
العموم ناتج عن الترجمة العربية للعبارة الانجليزية "Management Control"
التسيير يمكن تعريفها كعملية مساهمة لا اتخاذ القرار في منقلبه
فهي تساهم في التأكد بأن الموارد مستعملة بطريقة فعالة
وفعالية لتحقيق الأهداف المسطرة فهي تساهم بالتدخل قبل
أثناء وبعد العملية.

التعريف الأول :

مراقبة التسيير تعني مجموع الهليات والاجراءات والوثائق التي تهدف الى مساعدة المديرية العامة والمسؤولين التشغيليين للبنك من تسييرهم وذلك لتحقيق اهداف المؤسسة في الاجال المرجوة وذلك بالوسائل المتوفرة لديها .

التعريف الثاني :

مراقبة التسيير هي عملية التي بواسطتها يتم تأكيد المسيرين بأن الموارد المحصل عليها قد تم استخدامها بطريقة فعالة لتحقيق اهداف المنظمة .

بأن فكرة رد الفعل (Feedback) أساسية لأنها تحسن تسيير المنظمات وذلك بإرسال معلومات تم تحليلها الى الفاعلين حول الطريقة التي تم استخدامها

2 - أصول مراقبة التسيير :

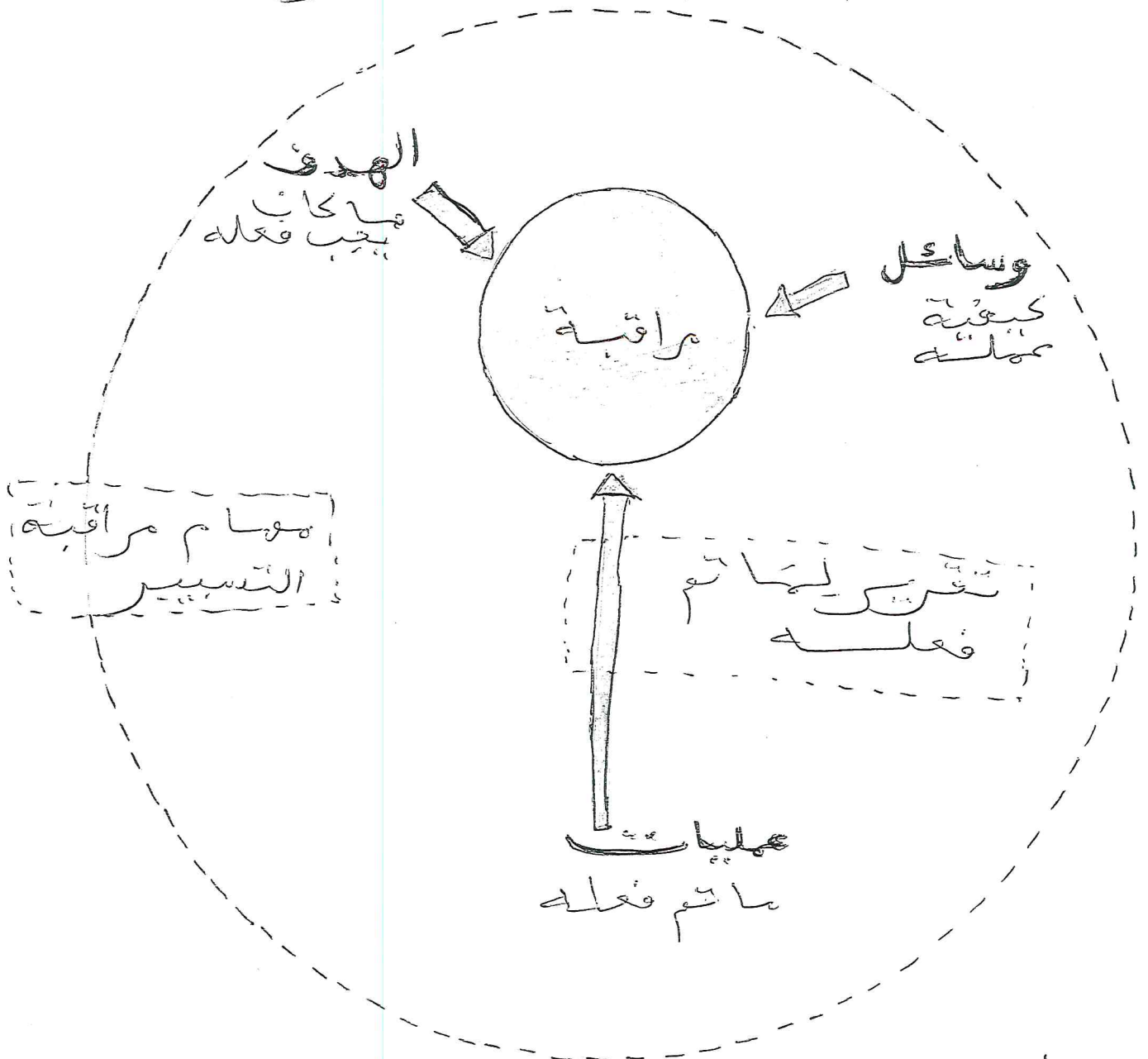
- تاريخياً مراقبة التسيير ظهرت في المؤسسات الصناعية الكبرى ، وذلك للإستجابة الى مطلبين :
- المحافظة وتطوير أنشغالات الفعالية الاقتصادية وذلك على المستويات الأولى للمسؤولية ،
- ضمان الإتساع وتناسق العيامل المعقدة والغير مركزية .

3 - مهام وتنظيم مراقبة التسيير :

مهام مراقب التسيير :

- إعداد الموازنات
- وضع الاجراءات التسيير والقواعد الهلية .
- متابعة النتائج
- اختيار المؤشرات الهامة للوحات القيادة
- إنتاج وتوزيع وسائل القيادة .

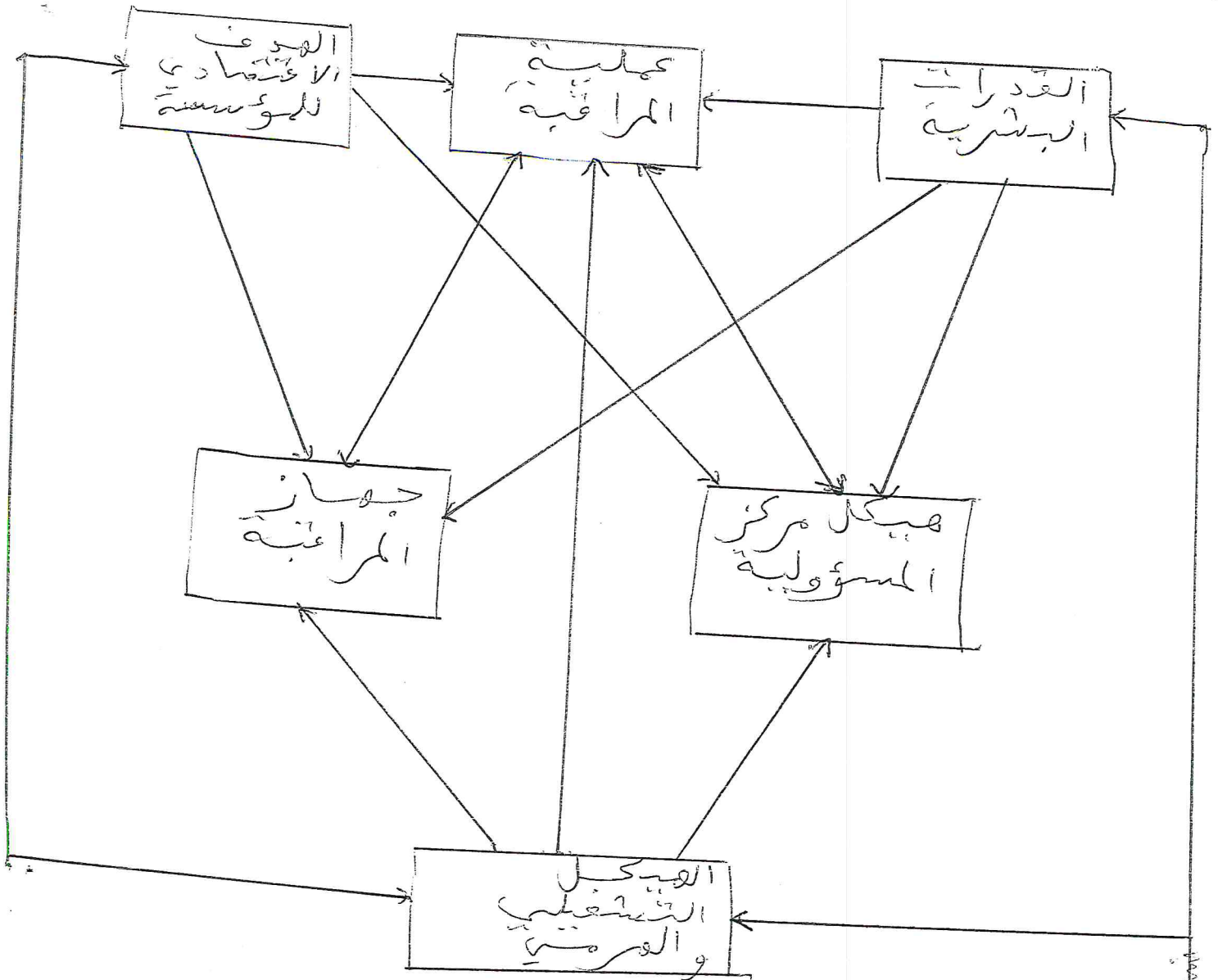
مهام وتنظيم مراقبة التدبير



عموما هذه الوظيفة تتأثر على مستويين: الفعالية والفعلة
 - الفعالية وذلك بالتأثير على المؤسسة وجعلها تستغل
 نشاطاتها مطابقة مع الأهداف المسطرة
 - الفعلة، وذلك باستعمال الوسائل المتاحة بطريقة
 أكثر إنتاجية -

المصدر: <https://www.manager-go.com/finance/article-de-gestion-17>
 (تاريخ زيارة الموقع: 17/11/2017)

4 - أدرج مراحله التسيير بالبنك



مراقبة التسيير بالمؤسسة
 مراقبة التسيير يجب أن تندرج بالبنك وتتألف من سواد مهمين
 المظاهر الرسمية أو ضمن الحقائق الغير رسمية للبنك. على
 هذه القواعد المكونة الثلاث لمراقبة التسيير، سوف
 يتم بناؤها بالتعاون مع المسؤولين التشغيليين.

- 1 - 4 - عملية المراقبة
- 2 - 4 - جهاز المراقبة
- 3 - 4 - التنظيم على شكل مراكز المسؤولية
- 1 - 4 - عملية مراقبة التسيير على مستوى البنك

عملية المراقبة تساعد على:

- تحديد أهداف
- وضع خطط عمل وتحضير التقارير التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف
- تفسير النتائج الجزئية وذلك من أجل اتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة لتحقيق الأهداف

عملية مراقبة التسيير

المرحلة	المهلبية	الهدف
1	الهدف طويل الأجل ↓ برنامج العمل	وضع استراتيجية خاصة بالعملية
2	هدف لمدة سنة ↓ مخطط العمل	الوضع حيز التطبيق
3	متعددة	تحقيق الأهداف
4	قياس النتائج ↓ تفسير النتائج ↓ قرار تصحيحي	تقييم النتائج مراجعة استغلال الوسائل المساهمة بالتغيرات اللازمة

4 - 2 - جواز المراجعة :

هو مجموع الوسائل والاجراءات التي تكون مراحل عملية المراجعة، كما يظهر الرسم الآتي :

العمليات	الوسائل
الاهداف طويلة الأجل ↓ برنامج العمل متعدد السنوات	- تقنيات التخطيط - محتوى المخطط (الوثائق، الاجراءات، الرزمنة...) التحليل الاقتصادي للقرارات
اهداف لمدة سنة ↓ مخطط عمل لمدة سنة	- تقنية الموازنة ؟ - محتوى الموازنة (وثائق، اجراءات، رزمنة...) التحليل الاقتصادي للقرارات
تقييم ↓ قياس النتائج ↓ تفسير النتائج	- تقنية المتابعة ؟ - عناصر التسيير، نوعية القيادة ؟ - المحسوس (وثائق، اجراءات، رزمنة...)
القرارات التصحيحية	- تعديل السياسات - التحليل الاقتصادي للقرارات

4-3 - تنظيم وظيفة مراقبة التسيير

مصلحة مراقبة التسيير، يجب أن تكون مصلحة وظيفية، أي لا تكون لها اتصال مع شركاء البنك (المتعاملين مع البنك) تكون مهمتها الأساسية تدعيم النشاط وكذا تسيير الهيكل الأخرى. تعتبر مراقبة التسيير كمؤدية للخدمات بالنسبة للربائين الداخليين للبنك. عملية مراقبة التسيير تتم في أول الورقة بإيضاح العلاقات التي يجب اتخاذها مع محيطه (أي محيط مراقبة التسيير) المتدليلين على مراقبة التسيير:

1- المديرية العامة:

المديرية العامة هي التي تعد عمل أو وظيفة مراقبة التسيير وتكون كذلك زبونه الأساسي وتكون كذلك لديها إعطيات واضحة غير مباشرة أصيلاً جاتوا من المعلومات، وكذلك متابعة وتقييم النتائج وفي الأطر المساعدة على اتخاذ القرار. فمن البديهي أن يكون لدى المديرية العامة خلال السنة ومفهوم مستظلمة، فكرة عن النتائج المالية للبنك، هذا ما يساعد على تجاوز النتائج الحقيقية خلال الفترة وصياغة لقاء التوازن المالية. كذلك من الطبيعي أغلب الإعطيات تُبلغ بالمديرية العامة على شكل تقارير شهرية مرسلة للإدارات والنتائج (Principles) للنتائج الخاصة بكل مركز والوثائق التي تستجيب لهذه الحاجة ألا وهي "لوحة القيادة الشهرية للمديرية العامة".

2- الهيكل التشغيلية:

الهيكل التشغيلية، المركزية والجهوية (الشبكة) كما تكون زبائن لمراقبة التسيير، أصل طبيعياً من المديرية العامة الحاجة الأساسية لهذه المراكز التشغيلية ألا وهي "الحاجة للمعلومات الخاصة بالتسيير" هذه الحاجة تفتت المعلومات التشغيلية (الخاصة بالنشاطات والنتائج) لكن كذلك حول

هذا بين الرضا عن الآخرين لمراقبة التفسير، ومصالح المحاسبة العامة - هذه المصالح تعتمد على المحيطيات المرسلات من طرف مراقب التفسير، وذلك لإيجاز الموازنة أو حساب النتائج، كالمؤونات أو الأعباء المدرجة في الفترة الحالية. مراقب التفسير يتسلم في صبط النتائج المتأثرت من المحاسبة العامة.

مراقب التفسير مهتم بالنسبة للتدقيق الداخلي في حالة ما إذا تمكن من إرسال إلى هذا الأخير معلومات تخص مسائل الترابط وصرحة الاجراءات المركزية. في الأخير، يكون المورد العادي للمعلومات إلى بعض الهيئات الخارجية، كحافظ الحسابات، مجلس المحاسبة...

5 - أهداف مراقبة التفسير في البنك

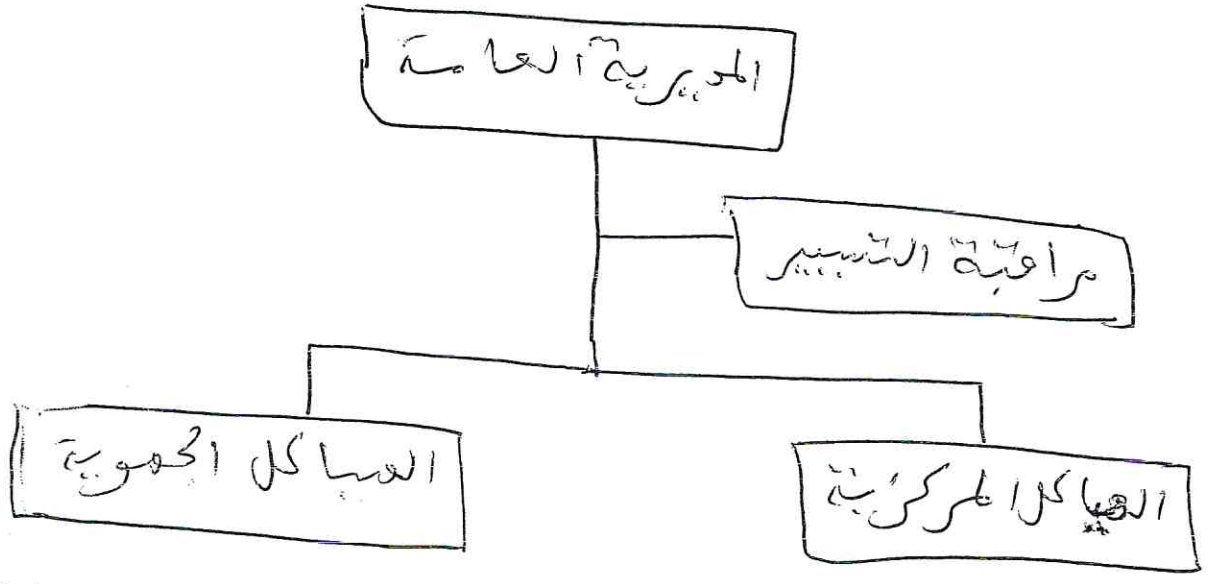
- 1 - صبط (مراقبة) تفسير البنك ؟
- 2 - تحليل العراقيل والفرص (صالح بقاء وتطور البنك)
- 3 - التوافق بين الهليات الجارية والمعايير الاستراتيجية
- 4 - جعل اهتمام كل فرد بما يفعله
- 5 - تشجيع الأهداف
- 6 - حشد الأهداف بطريقة دائمة
- 7 - الوصول إلى الأهداف المسطرة بالوسائل المتاحة
- 8 - التوجه نحو تحديد المسؤوليات في اجاز الأعمال
- 9 - التوجه نحو المشاركة في التنظيم وتفسير البنك
- 10 - المراجعة كمرئ مساهم في العملية
- 11 - التفرقة والامركزية
- 12 - وضع أجهزة للحلومات الخاصة بالتفسير
- 13 - وضع تشبوهات
- 14 - تفسير النتائج
- 15 - تجاوز الأدات

- 16 - وضع مخططات مهمل ؟
- 17 - الدفع بالثقل التفكير في مخططات الجهل ؟
- 18 - التشجيع للأهل في صالح البنك ؟
- 19 - تشجيع التمهين ؟
- 20 - تشجيع التنسيق العمودي والأفقلي .

6 - تنظيم هيكل مراعية التسيير :

هذا التنظيم يمكن أن يتضح إذا بدأنا بحك موقع وحوام هذه الوظيفة مؤتملاً بشكل جيد مع هيكل البنك .

مراعية التسيير يجب أن تكون مرتبطة بالمديرية العامة ، دون علاقات هرمية مع مديريات أخرى .



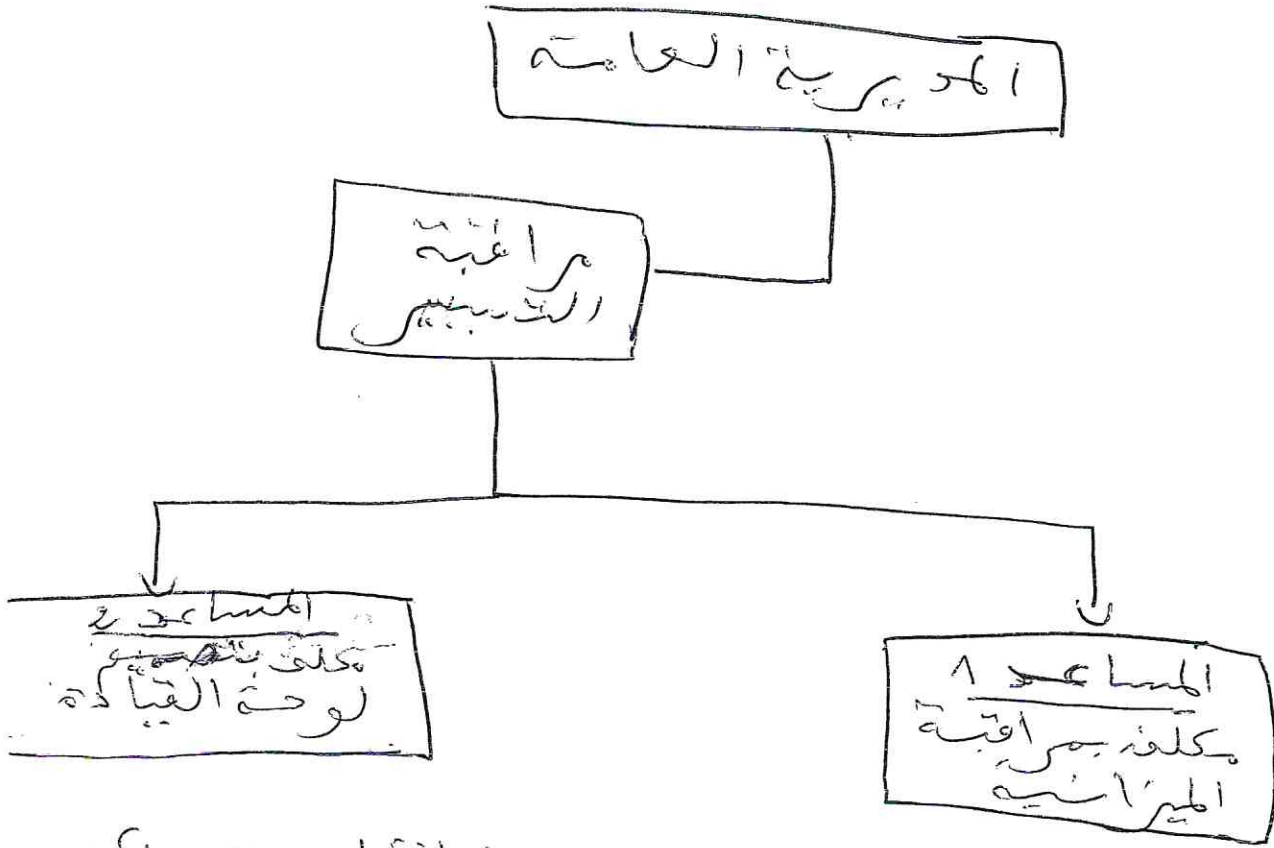
في هذه الحالة ، مراعية التسيير يكون لها وزن ثقيل نظر لارتباطها المباشر مع المديرية العامة ، يتلقى معلومات من مصادر خاصة بتوجيهات المديرية العامة والتي تترجمها إلى مخططات المؤسسة والنشاطات ، هذا النوع من الترابط يعطي أولوية لمصلحة مراعية التسيير لضمان حرية كبيرة للحكم والتحليل .

7 - التنظيم الأدنى لهيكل مراعية التسيير

بأن دور كل قسم من فريق مراعية التسيير سوف يتعد دوره في مجال جوائز المعلومات وتنسيقه ، متابعة وتنظيم المبادرات ، إنشاء وتنسيق التجهيزات ، الميزانية ، مراعية

الموازنة ، حوسبة جدول القيادة ودراسة الأثر تحليل النشاط

نوع التنظيم الذي يليه مراقبة التسيير على مستوى البنك يمكن تمثيله بيانيا كما يلي :



رسم يمثل تنظيم مراقبة التسيير حسب الوظيفة على مستوى بنك

ملاحظة :

هذا التنظيم يسهل على كل الفريق معرفة مجموع الأنشطة بمفهوم مراقبة التسيير ولوحة القيادة

مميزات مراقبة التسيير ومساعديه

مراقبة التسيير عوننة تتطلب تأهيل تقني ، ولكن كذلك مميزات بشرية خاصة بالتنسيق والاتصال .

في المجال التقني ، يجب على مراقب التسيير أن يتتبع بثقافة عمامة عالية فيها يخص التسيير ، تعتمد على آراء وادد على المعرفة الكافية للحاسبة العامة وكذلك أداة الكمبيوتر (المعلوماتية) .

في المجال البشري ، المميزات التي يتتبعها مراقب التسيير تتمثل على الاتصال . يجب عليه أن يدفع بالتنشيطيين الأذ يعين الاعتبار الجانب الاقتصادي فيها يخص قراراتهم وعملهم .

8 - أدوات نظام القيادة :

8-1 - المراقبة الداخلية :

إجراءات المراقبة الداخلية ، تعني احترام سياسات التسيير ، حماية الأصول ، الوقاية و كشف العيوب ، الدقة و صدق التسجيلات المحاسبية ، إجازة الوقت المناسب للمعلومات المحاسبية والمالية المتنوعة -

مبادئ نظام الرقابة الداخلية

- حرية المراقبين والمراقبين ؛

- كفاءة المراقبين ؛

- صحة الرقابة (رقابة مادية لكل مكونات مؤسسة القرض)

- إمامة النظر الدورية لنظم الرقابة -

تنظيم الرقابة الداخلية :

الرقابة الداخلية تتألف من ثلاث مستويات (درجات)

- الرقابة من الدرجة الأولى : وهي الرقابة التي تدور على مستوى

المصلحة أو الوحدة التشغيلية (التشغيلية) التي تقوم بالعمليات الإدارية أو المصرفية . مبادئ التنظيم والإجراءات يجب أن تصمم بطريقة تستلزم درجة أولية فعالة حقا .

- الرقابة من الدرجة الثانية : الرقابة من الدرجة الثانية ، منظمة

على مستوى عالي ، فهي ملجأ من طرف مصالح التزلم تقوم بالعمليات

المحاسبية . يتم في هذه المرحلة التأكد من احترام الإجراءات والمعايير

إحصائية والحدود الائتمانية ، وكذلك مراعاة احترام موازنات

مختلف الوحدات

الرقابة من الدرجة الثالثة : يقوم بها قسم مراقبة البنك

للتأكد من صيرورة الرقابة من الدرجة الأولى والدرجة الثانية

والإدائية هذه تتم تكلفتها بمهام يتم إجازتها من قبل محافظ

الحسابات ، المكفشفة العامة أو مكتب خارجي يتم تعيينه

من قبل المديرية العامة

8-2 - تسيير الموازنة :

إن تسيير الميزانية أداة للقيادة تساهم في ترجمة مخطط استراتيجية متوسط الأجل ، الميزانيات سنوية تعتبر كمرجع للتشغيليين .

فهي طريقة مستعملة في كل المؤسسات الكبرى والتي تتسم
باللامركزية في تسييرها الذي يعتمد على اجراء وكذلك متابعة
الموازنة

لماذا نقوم بعناية تسيير الموازنة ؟

- للتنسيق
- للمراقبة
- للتشجيع

وذلك لتحقيق اهداف الشركة
ما هي الاعمال التي تقوم بها ؟

- في الأجل الطويل (مخطط استراتيجي)
 - في الأجل المتوسط (مخطط تشغيلي)
 - في الأجل القصير (موازنات)
- ما هي مراحل تسيير الموازنة ؟

- التخصص
 - مباشرة المراقبة
- كيف يتم إعداد موازنة ؟

- موازنات شارلة (مفروضة) لا يؤخذ بها
 - موازنات صاعدة (بالتراضي) لا يؤخذ بها
 - موازنات مفاوضة (تتبع تشاركي) لا تؤخذ بها
- كيف يمكن مراقبة تنفيذ الموازنة ؟

الأهداف - الانجازات = الانحرافات
تفسير الانحرافات
تقديم التصحيحات

8-3 مؤشرات لوحة القيادة
8-3-1 مؤشرات التسيير

مؤشرات التسيير التي تساهم في قياس النشاط و النتائج
الخاصة بالبنوك متعددة
مؤشرات الحجم تساهم في متابعة عملية سير النشاط. الأحجام
تقاس بعدد العمليات، الحائية، بالرباثن والتضبيب من السوق،
تكون تراكمية أو تفاضلية وفي هذه الحالة تنمو المنتجات الجديدة.
مؤشرات النتيجة، النسبة أو الهامسة، متمركزة حول المردودية،

الإنتاجية النوعية وتكلفة المفاطر .
8 - 3 - 2 - لوحة القيادة :

لوحات القيادة مصنوعة من قبل مراغبة التسيير للتوغير
المسؤولين أداة قيادة مُلمّة .
يمكن ملاحظة أداة :

- لوحة قيادة المديرية العامة متمركزة حول الأداء الكلي
للبنك (أداء متكون من مهن ، مستويات ورزبان)
- لوحة قيادة المصالح التشغيلية الموجهة إلى وحدات التسيير
وذلك نظر التثوع هذه الوحدات ، لوحة القيادة يتم أغلبتها
مع طبيعة نشاطهم .
- 8 - 4 - خطوات النوعية :

في الوقت الحالي ، النوعية مفهوم موزوك من المؤسسة
اليابانية ، وهو لا يعد كمواد بل ضرورة لكل المؤسسات
بإذن البنوك .
هدف النوعية :

تعريف النوعية بصفة شاملة غير كافي لأنه لا يمكن
قياسها بالتسامم وصورتها ترتبط بعوامل ذاتية بالنسبة
للبيعت ، أنتظار تمتد دقائق كسيف مصرعاً مقبول ، والنسبة
للبيعت الأخر هذه المادة غير مقبولة .
النوعية تحدد بالعكس بكل سهولة بالنسبة للزبون أي منتج
يدخل مستوى نوعية مقبول إذا استجاب إلى هذا لياً
يصوب إليه الزبون .