



# الموضوع

آلية الرقابة الإستراتيجية في البنوك التجارية  
-دراسة حالة بنك الرياض و بنك الكويت-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تحت إشراف :

حسام غضبان

من إعداد الطلبة :

- بوغراة فتيحة
- خري وفيدة
- جعفر سمير

السنة الجامعية: 2016-2017

# الإهداء

- ❖ إلى روح والدي رحمه الله ، اللهم اجعل الجنة مثواه
- ❖ إلى ذلك الصدر المفعم بالحنان و القلب النابض بالحب، كل الكلمات الجميلة لكي، وكل المعاني السامية فيكي، وكل الجمال
- أمي الحبيبة أطال الله في عمرها
- ❖ إلى التي ستبقى ذكرهما تملأ خاطري صديقتاي
- (وفيدة -راوية) و إلى كل زميلات وزملاء الدراسة

بوغرارة فتيحة

# الإهداء

❖ إلى احن و أعظم إنسانة منحتني الحياة أمة الغالية أطال الله في  
عمرها

❖ وإلى الذي على يده نقشت في عمري أسمة العلامات والذي العزيز  
❖ وإلى سندي في هذا الحياة، والذي كان لي عوناً في كل حين أخي  
محمد

❖ وإلى صديقتي ورفيقتي (فتيحة. وراوية)

خرفي و فيدة

# شكر و تقدير

بعد شكر الله و حمده نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف  
حسام غضبان الذي كان لنا شرف العمل وفق

توجيهاته

ونصائحه القيمة و الذي لم يدخر جهدا في إعانتنا لانجاز هذه  
المذكرة

وكذا أساتذتنا الأفاضل كما نتوجه بالشكر أيضا الى كل من  
أعاننا من بعيد أو قريب على ذلك

# مقدمة عامة

الشكر

الاهداء

الفهرس

مقدمة عامة

## الفصل الأول :الرقابة الإستراتيجية في البنوك التجارية

تمهيد.....	2
المبحث الأول : الايطار العام للرقابة الإستراتيجية.....	3
المطلب الأول : تعريف الرقابة الاستراتيجية.....	3
المطلب الثاني: مستويات الرقابة الإستراتيجية.....	4
المطلب الثالث :أشكال و أهم أدوات الرقابة الإستراتيجية.....	8
المطلب الرابع:أهداف و طبيعة الرقابة الإستراتيجية.....	10
المبحث الثاني :البنوك التجارية و أثر الرقابة الإستراتيجية.....	12
المطلب الأول: ما هية البنوك التجارية.....	12
المطلب الثاني :وظائف البنوك التجارية.....	15
المطلب الثالث: أسس و أهمية العمل البنكي.....	16

المطلب الرابع:أثر الرقابة الإستراتيجية في البنوك التجارية..... 18

20.....: خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: دراسة حالة بنكي الرياض و الكويت

تمهيد :..... 22

المبحث الأول : عموميات حول بنك الرياض و بنك الكويت..... 23

المطلب الأول :تعريف بنك الرياض و أهم انجازاته..... 23

المطلب الثاني :تعريف و نشأة بنك الكويت..... 24

المبحث الثاني :الرقابة الإستراتيجية في بنكي الرياض و الكويت..... 25

المطلب الأول :مجلس الإدارة و الرقابة الإستراتيجية لبنكي الرياض و الكويت..... 26

المطلب الثاني :. المقارنة بين بنك الرياض و بنك الكويت..... 30

خلاصة

31 .....: الفصل

32 .....: خاتمة عامة:

34.....: قائمة المراجع

# مقدمة

## مقدمة

تعد الرقابة أحد الموضوعات الهامة في حياة الأفراد والمجتمعات ، حيث أنه لا تخلو مؤسسة أو منظمة من وجود نظام أو برنامج محدد ومدروس للرقابة وذلك ليساعد الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم للعمل مما ينعكس بشكل إيجابي على تفعيل دور المؤسسات داخل المجتمع وبالتالي تكون قادرة على تحقيق أهدافها ، كما تعتبر الرقابة مشجعة للأداء وتحقيق حاجات عميقة في الكيان البشري وتشعره بأنه إنسان له مكانه وأنه مقدر في عمله..

كما أن نظام الرقابة يختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة ودور كل مؤسسة داخل المجتمع ، كما إن هناك عدة طرق تتخذها كل منظمة على حدة لتوظيف هذه الرقابة ,ويتوقف نجاح أو فشل المنظمة على مدى قدرتها على تحقيق أهدافها وهذا يتطلب وضع إستراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المحيطة بالمنظمة , والوسيلة الوحيدة أمام المنظمة لمتابعة تنفيذ إستراتيجيتها أو تعديلها هي في قيامها بعملية الرقابة الإستراتيجية .

و بما أن المؤسسات المصرفية مرتبطة برؤوس الأموال فإن درجة الخطر فيها قد تصبح أكثر تأثيرا على الهياكل الأخرى، و من هنا تبرز أهمية تبني أنظمة رقابة على المدى الطويل، تعمل على الحفاظ على سيرورة النظام المصرفي.

## **إشكالية البحث :**

إن الرقابة الإستراتيجية في المؤسسات المصرفية لها دور كبير في سير العمل على الوجه المطلوب وتسعى الرقابة إلى تلبية حاجات أكبر قدر من النجاح في الأداء الداخلي للشركات والمؤسسات لضمان استمرار نجاحها.

**ما هي مميزات الرقابة الإستراتيجية في البنوك التجارية ؟**



# مقدمة

## الأسئلة الفرعية :

1. ما هي أشكال الرقابة الإستراتيجية ؟
2. فيما تتمثل أهداف الرقابة الإستراتيجية ؟
3. ما هي أسس العمل البنكي ؟
4. فيما يكمن أثر الرقابة الإستراتيجية في البنوك التجارية ؟

## فرضيات الدراسة :

1. تتمثل أشكال الرقابة الإستراتيجية من رقابة حسب زمن ممارستها و رقابة حسب طريقة تنفيذها و غيرها من الأشكال
2. من أهم أهداف الرقابة الإستراتيجية هو إلى معرفة مدى نجاح تنفيذ الإستراتيجية المخططة و تنبيه البنوك إلى مشاكل فعلية أو محتملة
3. يقوم العمل البنكي على ثلاث أسس الربحية السيولة الضمان
4. يكمن أثر الرقابة الإستراتيجية في خلق بيئة مصرفية صحية نظيفة

## أهداف البحث :

- الهدف التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها تشتمل على ما يلي :
- عرض مقدمة نظرية لمفهوم الرقابة والرقابة الإستراتيجية
  - استكشاف طبيعة الرقابة الإستراتيجية في البنوك...
  - التعرف على أهمية الرقابة الإستراتيجية التي تمارس على البنوك
  - استكشاف أهم أساليب المطبقة في تنفيذ الرقابة الإستراتيجية في البنوك.

## أهمية البحث :

تأتي أهمية هذا البحث من أهمية الرقابة حيث إنها تدلنا على سلامة تنفيذ الإستراتيجية الموضوعية للمؤسسة المصرفية و تدلنا على سلامة خططها وعلى ضرورة تعديلها، أو تغييرها، كما أنها تؤكد على ضرورة الأخذ بالاعتبار المقاييس المالية و غير المالية عند تصميم نظام الرقابة.

# مقدمة

## المنهج المتبع :

إن منهج الدراسة المتبع في البحث هو المنهج الاستقرائي كما تخلل هذه الدراسة استعراض وصفي للرقابة الإستراتيجية و كذلك تطرقنا إلى وصف واقع ملموس معاش عن الرقابة الإستراتيجية في البنوك التجارية

## هيكل البحث

اقتضت الدراسة تقسيم البحث إلى فصلين

-يتعرض الفصل الأول إلى الرقابة الإستراتيجية في البنوك التجارية و لإبراز أهمية هذا الدور، ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين يتضمن المبحث الأول عموميات حول الرقابة الإستراتيجية و المبحث الثاني بعنوان البنوك التجارية و أثر الرقابة الإستراتيجية

-و يتناول الفصل الثاني دراسة حالة بنكي الرياض و الكويت و يندرج تحته مبحثين المبحث الأول بعنوان عموميات حول بنك الرياض و بنك الكويت و البحث الثاني بعنوان الرقابة الإستراتيجية في بنكي الرياض و الكويت

**الفصل الأول : الرقابة الإستراتيجية في البنوك التجارية**

## تمهيد

تعد الرقابة الإستراتيجية هامة جدا وخاصة وأن المنظمات تواجه حاليا بيئة ديناميكية تتغير بصفة مستمرة سواء كانت هذه البيئة بيئية داخلية أو خارجية، ولا يعد نجاح المنظمات في الوقت الحالي هو الضامن للنجاح في المستقبل وهذا ما يؤدي إلى صعوبة الرقابة والتقييم الإستراتيجي في هذه الأيام ، ولا يعنى تنفيذ الإستراتيجية المعدة مسبقا أنها قد تمت بنجاح، فدائما ما يترتب على تغير البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تقادم الإستراتيجيات بغض النظر عن جودتها وتميزها كما أنه قد ينتج عن عملية الإدارة الإستراتيجية قرارات قد تكون لها عواقب واضحة على المدى الطويل فقد تؤدي القرارات الخاطئة منها إلى حدوث أخطاء كبيرة لا يمكن تصحيحها وتغيرها، لذا فإنه من الضروري على الإستراتيجيين أن يقوموا بمراجعة وتقييم الإستراتيجية والرقابة على تنفيذها بصورة دورية ومستمرة وليس فقط في نهاية العام أو بشكل نصف سنوي لأن عملية الإدارة الإستراتيجية ذاتها لا تتوقف أبدا، وهذا بالنسبة للشركات التي لها إستراتيجية واضحة المعالم ومحددة وليست عشوائية . أما بالنسبة للشركات التي لا يكون لديها استراتيجيات محددة عشوائية غير رسمية، فإن هذا لا يعنى عدم تطبيق الرقابة الإستراتيجية بها حيث أنه على الرغم من أن الإستراتيجيات المطبقة بها غير رسمية إلا أنها تصل إلى أهدافها وتحقيق رسالتها أي كان طريق الوصول إلى ذلك، لذا فإن تطبيق الرقابة الإستراتيجية في هذه الشركات يكون له نفس الأهمية إن لم يكن أكبر من الشركات التي تطبق الإستراتيجية بصورة رسمية وسليمة حيث تطرقنا من خلالها إلى المباحث التالية :

المبحث الأول : الإطار العام للرقابة الإستراتيجية

المبحث الثاني : البنوك التجارية و أثر الرقابة الإستراتيجية

## المبحث الأول: الإطار العام للرقابة الإستراتيجية

أن دور الرقابة الإستراتيجية يكمن بمثابة تصحيح للأخطاء الكثيرة التي تتعرض لها هذه الشركات في الوقت المناسب وتقديم طرق العلاج وتحديد واستغلال نقاط القوة المتوفرة في المنظمة والفرص المتاحة أمامها وتجنب نقاط الضعف والتهديدات التي تواجه هذه المنظمات، على أن تقييم الإستراتيجية ليست عملية تتبع التنفيذ ألياً وإنما هي ملازمة للصياغة والتنفيذ أولاً بأول حيث تحمل في طياتها الكثير لعملية صياغة الإستراتيجية القادمة وعن طريق تحديد أسباب ونواحي القصور تضع الإدارة العليا يدها على اللمسات الأولية للإستراتيجية الجديدة<sup>1</sup>.

### المطلب الأول: تعريف الرقابة الإستراتيجية

**الرقابة:** هي الوظيفة الرابعة بين الوظائف الإدارية الرئيسية وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري حيث تنطوي على قياس نتائج أعمال المرؤوسين وتصحي أخطائهم بغير التأكد من أن الخطط المرسومة قد نفذت وان الأهداف الموضوعه قد حققت على أكمل وجهه ويتضمن ذلك بان للرقابة علاقة وثيقة بنتائج العاملين في المشروع،<sup>2</sup> كما أنها لها صلة بوظيفة التخطيط فلو تمكنت الإدارة من القيام بعمليات التخطيط و التنظيم و القيادة على أحسن وجهه فإنها دون شك لاتزال تفتقد إلى وظيفة الرقابة للتعرف على مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المنشودة<sup>3</sup>.

ويعرف الدكتور محمد ماهر عليش وظيفة الرقابة بأنها (عملية تهدف إلى التأكد من إن الأهداف المحدودة و السياسات المرسومة و الخطط الموضوعه والأوامر و التعليمات الموجهة وخلافة مما سبق ذكره أنها تنفذ بدقة وعناية)<sup>4</sup>، كما تعنى الرقابة التحقيق من إن النتائج التي حققها القائمون على التنفيذ تطابق تماما ما تتوقعه الإدارة أما الدكتور صلاح الشنواني فهو يعرف الرقابة بأنها وظيفة رقابية تنطوي على قياس وتصحيح أعمال المساعدين و المرؤوسين بغير التأكد من الأهداف و الخطط المرسومة قد حققت و نفذت<sup>5</sup>.

**تعريف الإستراتيجية:** على أنها عبارة عن قرارات مهمة ومؤثرة تتخذها المنظمة لتغطية قدرتها من الاستفادة مما تتيحه البيئة من الفرص ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليه من تهديدات، وتتخذ على مستوى المنظمة ومستوى وحداتها الإستراتيجية وكذلك على مستوى الوظائف<sup>6</sup>.

**تعريف الرقابة الإستراتيجية:** هي عملية ترشيد وتقييم الإستراتيجية ككل من أجل التأكد من كفاءة تنفيذها وتركز على الأنشطة المتعلقة بالتحليل البيئي والتوجه التنظيمي وتصميم وتنفيذ الإستراتيجية من أجل التأكيد

<sup>1</sup> السبسي صلاح الدين حسين، نظم المحاسبة و الرقابة و تقييم الأداء في المصاريف و المؤسسات المالية، دار الوسام للطباعة و النشر، لبنان 1998، ص 171 .

<sup>2</sup> القاطمين أحمد، الإدارة الإستراتيجية، مجدلاوي للنشر و التوزيع 2003، عمان، ص 161

<sup>3</sup> د. كامل المغربي، د. مهدي زويلف، د. علاء علاوة، د. حيدر فزيجات، مدحت الطراونة، أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان 1995، ص 95.

<sup>4</sup> د. محمد ماهر عليش، أصول التنظيم و الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص 447 .

<sup>5</sup> د. صلاح الشنواني، التنظيم الإداري في قطاع الأعمال، دار المعارف، مصر، 1966، ص 19

<sup>6</sup> خالد أمين عبد الله، العمليات المصرفية دار وائل للنشر، عمان، 1998، ص 90 .

على سلامة الخطوات والإجراءات المتبعة واتساقها مع عمليات التنفيذ هو ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر ، و مع أنها تبدو كذلك ، إلا أن واقع الحال يشير إلى أن العملية الرقابية تتصف بالاستمرارية و تبدأ حتى قبل البدء بأي من مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية ، باعتبار أنها الضمان اللازم لصحة السير باتجاه الأهداف المراد تحقيقها ، تركز على مراقبة و تقييم عمليات الإدارة الإستراتيجية للتأكد من أن هذه العمليات تجرى وفق الأسس السليمة لضمان تحقيق النتائج التي سبق التخطيط لها ،<sup>1</sup> دون التفاصيل التي يمكن أن تعتمد على الأنواع الأخرى للرقابة ومن شروط و متطلبات الرقابة الإستراتيجية الفعالة ما يلي :

- التركيز على القضايا الحيوية و الأساسية ، اي أن تركز الرقابة على المتغيرات الرئيسية و التي تكون حاسمة في تحديد نجاح أو فشل المنظمة .

- توليد تغذية عكسية مبكرة عن المشاكل .

- اقتصار نظام الرقابة على الحد الأدنى من المعلومات اللازمة لإعطاء صورة حقيقية عن الأحداث، و الابتعاد عن القصور التقليدي المرتبط بكون النظام الرقابي يعطى كما هائلا و كبيرا من المعلومات .

- من الضروري أن تزود الرقابة متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب

- شمولية نظام الرقابة للمدى البعيد و المدى القريب .

- يجب أن يكون نظام الرقابة فعالا من الناحية الاقتصادية و المالية ليحقق الأهداف.<sup>2</sup>

- المرونة الكافية لآلية الرقابة لكي تعمل بكفاءة حتى إذا تم تبديل الخطط .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> القاطمين أحمد، نفس المرجع، ص161

<sup>2</sup> محمد شعباني، الإدارة الإستراتيجية، دار الإسكندرية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية، ص99

<sup>3</sup> محمد شعباني، نفس المرجع، ص 100

المطلب الثاني : مستويات و خطوات الرقابة الإستراتيجية

تهدف الرقابة الإستراتيجية إلى تقييم أداء المؤسسات وإحكام الرقابة على نشاطاتها المختلفة ذات العلاقة بتنفيذ الخطط الإستراتيجية الحالية التي يتطلب تنفيذها وجود نظام فعال للرقابة يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة و اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة المؤسسة؛ وهذا يتطلب إتباع مراحل متابعة متسلسلة بشكل منطقي يحقق الهدف من الرقابة ،و تختلف مسؤولية التخطيط باختلاف مستويات الرقابة بالتالي فسننظر في هذا المطلب إلى مستويات و خطوات الرقابة الإستراتيجية

**الفرع رقم 1 : مستويات الرقابة الإستراتيجية**

تهدف الرقابة الإستراتيجية إلى تقييم أداء المؤسسة و أحكام الرقابة على نشاطاتها المختلفة ذات العلاقة بتنفيذ الخطط الإستراتيجية الحالية . وتصنف الرقابة الإستراتيجية إلى ثلاث مستويات<sup>1</sup>:

**الرقابة على المستوى الاستراتيجي**: يمارس هذا المستوى من الرقابة من قبل الإدارة العليا و يهدف إلى إحكام العمليات الرقابية على الاتجاه الاستراتيجي العام للمؤسسة ويتضمن علاقة المؤسسة مع البيئة الخارجية والمجتمع الذي تسعى إليه .

**الرقابة على المستوى التكتيكي**: يمارس هذا المستوى من الرقابة من قبل الإدارة الوسطى ويهدف إلى أحكام العمليات الرقابية على الأنشطة ذات العلاقة بنظام التخطيط الإستراتيجي المطبق في المؤسسة , و يتضمن ذلك القيام بالأنشطة الرقابية على عمليات التنفيذ للتأكد من أن الخطط الاستراتيجية تنفذ حسب الأصول وان نتائج الأداء متطابقة مع الأهداف المخطط لها .

**الرقابة على المستوى التشغيلي**: يمارس هذا المستوى من الرقابة من قبل الإدارة الدنيا في المؤسسة و يهدف إلى إحكام النشاطات الرقابية على النشاطات و الخطط قصيرة المدى, أي تلك الخطط التي تنفذ خلال فترة زمنية تقل عن عام واحد .

إن هذه المستويات الثلاث من الرقابة الإستراتيجية وبالرغم من أنها تمارس على مستويات إدارية مختلفة إلا أنها تتصف بالتكاملية<sup>2</sup> فالنشاطات التي تمارسها الإدارة العليا في المؤسسة تشكل مظلة تنبثق عنها أنشطة المستويين التكتيكي والتشغيلي.

وتقوم الإدارة الوسطى بممارسة أنشطتها الرقابية على تنفيذ الخطط الإستراتيجية بما يؤدي إلى إنجاز أهداف المؤسسة الإستراتيجية كما خطط لها خدمة للاتجاه الإستراتيجية العام في المؤسسة أما الإدارة الدنيا

<sup>1</sup>القاطمين أحمد، نفس المرجع السابق ص158

<sup>2</sup>القاطمين أحمد، نفس المرجع السابق ص158

فإن أنشطتها الرقابية تعمل في ظل أنشطة الرقابة التكتيكية وتسعى إلى خدمتها<sup>1</sup>.  
 من هنا تبين لنا أن هذه المستويات الرقابية المختلفة تعمل أبطار واحد وتتكامل سعيا إلى انجاز أهداف المؤسسة بالمستوى المرغوب من الفعالية .  
 لتقييم نتائج الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية إذا تطلب الأمر ذلك<sup>2</sup>.

المستوى	نطاق الممارسة	الهدف
الاستراتيجي	الإستراتيجية العليا	الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي الكلي للمؤسسة
التكتيكي	الإستراتيجية على مستوى وحدة العمل	الرقابة على النظام التخطيط الاستراتيجي
التشغيلي	الإستراتيجية التشغيلية	الرقابة على خطط قصيرة المدى

طاهر لطرش الإدارة الإستراتيجية ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة 2002

## الفرع رقم 2 :خطوات الرقابة الإستراتيجية

يتطلب تنفيذ الخطة الإستراتيجية وجود نظام فعال للرقابة يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة المنظمة، و هذا يتطلب إتباع مراحل متتابعة متسلسلة بشكل منطقي يحقق الهدف من الرقابة. ، وكما يشير فإن العملية تتألف من خمس خطوات متتابعة<sup>3</sup>:

### الخطوة الأولى: تحديد ما يجب قياسه:

وفي هذه الخطوة يتم تحديد نتائج الأداء التي يجب أن تراقب وتقيم .ومن الشروط المهمة لإتمام هذه الخطوة بالصورة الصحيحة مايلي:

1. ان العناصر التي يتم إحكام الرقابة عليها يجب أن تتصف بالقدرة والقابلية للقياس بموضوعية وبدرجة عالية من الثبات.

<sup>1</sup>القاطمين أحمد، نفس المرجع السابق، ص160

<sup>2</sup>القاطمين أحمد، نفس المرجع، ص164

<sup>3</sup>القاطمين أحمد، نفس المرجع، ص164



أن يتم التركيز على العناصر ذات الأهمية الكبرى أو العناصر التي تعبر عن مفاصل أساسية في عمليات التنفيذ والتي يطلق عليها "عناصر النجاح الحرجة" إن عناصر النجاح الحرجة هي تلك الأجزاء من النشاطات التنفيذية المسؤولة عن نجاح المؤسسة أو فشلها. لذلك يجب أن تخضع دائماً وعلى مدار الوقت إلى رقابة مشددة كما أن رقابة واهتمام مشددين يجب أن يوجها إلى ما يطلق عليه "المكونات الإستراتيجية للنتائج" وهي تلك الجوانب من الأنشطة التنفيذية التي من المتوقع أن تواجه أكبر قدر ممكن من المصاعب و العراقيل على تنفيذها.<sup>1</sup>

#### الخطوة الثانية: تحديد معايير قياس الأداء

إن هذه الخطوة تعتبر خطوة بالغة الأهمية وذلك لأن معايير الأداء التي تستخدم في قياس النتائج تمثل تعبيراً مفصلاً عن الأهداف الإستراتيجية، وهي بهذه الصفة تشكل مقاييس نتائج الأداء المقبولة والتي يتوقع منها أن تحقق الأهداف كما يجب.

#### الخطوة الثالثة: قياس الأداء الفعلي الحالي عند نقطة زمنية محددة:

#### الخطوة الرابعة: مقارنة نتائج الأداء الحالي مع المعايير :

أي التأكد من صحة المعادلة النتائج تساوي الأهداف وتهدف هذه الخطوة إلى معرفة فيما إذا كانت نتائج الأداء الحالي متطابقة مع الأهداف أم لا<sup>2</sup>، وفي حالة تطابقها تتوقف العملية الرقابية على ذلك الهدف في ذلك الوقت، أما إذا لم تتطابق فننتقل إلى الخطوة الخامسة والأخيرة.

#### الخطوة الخامسة: اتخاذ الإجراءات التصحيحية<sup>3</sup>

إذا كانت نتائج الأداء لا تتطابق مع الأهداف ، عندها لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجة الموقف باستخدام التغذية الراجعة وذلك لمعرفة:

- هل الانحرافات بين النتائج والأهداف حقيقية وتتطلب إجراءات تصحيحية لتصويبها أم لا؟
- هل الأخطاء التي أنتجت هذه الانحرافات كانت في عملية التخطيط الاستراتيجي ذاتها .
- هل العمليات التنفيذية التي استخدمت في العمل كانت مناسبة لإنجاز الأهداف المخطط لها، الخ..... (مرحلة التنفيذ<sup>4</sup>).

<sup>1</sup>محمد شعباني، نفس المرجع السابق، ص120

<sup>2</sup>محمد شعباني ، نفس المرجع ، ص 125

<sup>3</sup>القاطمين أحمد، نفس المرجع، ص 165

<sup>4</sup>القاطمين أحمد ، نفس المرجع، ص165

المطلب الثالث : أشكال و أهم أدوات الرقابة الإستراتيجية

الفرع رقم 1 : أشكال الرقابة الإستراتيجية

هناك عدة أشكال للرقابة الإستراتيجية، تختلف باختلاف المعيار أو الأساس المستخدم للتصنيف وسنذكر فيما يلي أهم المعايير المستخدمة.

الرقابة حسب زمن ممارستها: وتقسّم الرقابة وفق هذا المعيار إلى<sup>1</sup>:

-الرقابة السابقة Féed Frouard Control هدفها منع وقوع الخطأ وقد تسمى بالرقابة الأولية أو المبدئية أو الوقائية

-الرقابة الجارية (المتزامنة Concurrent Control ) هي بمثابة نقاط تفتيش للتأكد من استمرار العملية وهي توصف بالغبيلة.

-الرقابة الحالية Féed back Control وهي تتم بعد الانتهاء من العملية أو إتمام الخدمة للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط .

الرقابة حسب طريقة تنفيذها : تقسم الرقابة على هذا الأساس إلى رقابة مباشرة و رقابة غير مباشرة

-الرقابة المباشرة :وهي تتضمن مقابلات شخصية أو وجهاً لوجه لتوجيه العمليات أو زيارات يقوم بها الرؤساء للتعرف على المشكلات التي تواجه التنفيذ في الوحدات المختلفة.

-الرقابة غير المباشرة :يستخدم هذا النوع التقارير أو أشكال أخرى مكتوبة لرقابة العمليات ومثال ذلك التقارير الدورية الشهرية مثلاً التي ترسل إلى الرؤساء.

ألرقابة حسب مجال تطبيقها: وتقسّم الرقابة وفق هذا المعيار إلى رقابة كمية و رقابة نوعية:

-تهتم الرقابة الكمية بكمية الأداء وهل هو مطابق لما هو مخطط<sup>2</sup>.

-أما النوعية فهي تهتم بكيفية أداء العمل أو الخدمة

معايير أخرى :كما يمكن تقسيم الرقابة إلى:

-رقابة محاسبية تتعلق بالرقابة على الأداء المالي أي تحقيق الأهداف المالية المخططة من خلال الاستعانة ببيع

المقاييس كالعائد على الاستثمار ومقاييس مالية أخرى

-رقابة إدارية تهتم بتحقيق الأهداف الإستراتيجية و هذا يتطلب

تقييم مدى التقدم باتجاه<sup>3</sup>

-تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

-كما يمكن تقسيم الرقابة أيضاً إلى رقابة النتائج و رقابة العمل و الرقابة الشخصية.

<sup>1</sup>الحسني فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، بدون نشر، الأردن، ص 241

<sup>2</sup>الحسني فلاح حسن، نفس المرجع، ص241

<sup>3</sup>المصري أحمد، محمد التخطيط و المراقبة الإدارية 2004، القاهرة، ص87

-كما نلاحظ تنوع و اختلاف أنواع الرقابة باختلاف المعيار المستخدم للتقسيم وكل معيار يهتم بجانب معين في المنظمة ويتبع ذلك لطبيعة المنظمة وفلسفتها ورسالتها التي وجدت من أجلها<sup>1</sup>.

### الفرع رقم 2: أدوات الرقابة الإستراتيجية

تعتمد الرقابة الإستراتيجية على عدد كبير و متنوع من الأدوات ومن أهم هذه الأدوات نذكر النسب المالية<sup>2</sup>

#### النسب المالية

النسب	الصياغة	ماذا تمثل النسب
السيولة : النسب المالية المتداولة		تؤشر هذه النسبة ما مقدار الموجودات المتداولة التي ينبغي توفرها لتغطية المطلوبات المتداولة فوراً، باستثناء المخزون (حيث قد يصعب بيع المخزون حالاً أو أن قيمته السوقية أقل من قيمته الدفترية أو أعلى منه)
نسب المبيعات إلى المستلم		تقيس هذه النسبة وقت دوران الحسابات المدينة خلال السنة، وتؤشر كذلك مقدار تكرارها لتغطية النقدية.
الأيام في نسبة التسديد		تعبر عن معدل عدد أيام تسديد الحسابات المدينة

نسبة دوران الحزير		تقيس هذه النسبة زمن دوران الحزير في السنة، وتؤشر كفاءة إدارة التخزين
الأيام في نسبة التخزين		تقيم معدل دوران الخزينة على 365 يوم ينتج معدل فترة بقاء الوحدات في الخزينة، وعادة كلما انخفض العدد كلما اشر كفاءة إدارة الخزينة.
نسبة كلفة المبيعات إلى القدرة على التسديد		تقيس هذه النسبة عدد مرات دوران القدرة على التسديد خلال السنة. أو إنها تصف سرعة المنظمة على التسديد للدائنين.

<sup>1</sup>المصري أحمد محمد، نفس المرجع، ص88

النسب	الصياغة	ماذا تمثل النسب
نسبة أيام التسديد		تقسيم نسبة دوران القدرة على التسديد إلى 365 يوم ينتج معدل فترة رفع الديون بذمة المنظمة . ونموذجياً كلما صغر عدد الأيام أن المنظمة تتمتع بقدرة عالية على السداد.
نسبة المبيعات إلى رأس المال		يقيس نسبة مبيعات المنظمة إلى الرأس المال العامل، اتساع العدد، أقل ملائمة رأس المال للمنظمة يستند نسبياً إلى المبيعات.
التغطية: نسبة مرات الفائدة إلى معدل الإيراد		تقيس قدرة المنظمة لا تكون جيدة بصدد كل الفائدة السنوية
		تقيس هذه النسبة نطاق استثمار حق الملكية في المصنع والمعدات

جدول النسب المالية. المصدر كتاب الإدارة الإستراتيجية المدخل و المفاهيم و العمليات كلية الإدارة

#### المطلب رقم 4 : أهداف و طبيعة الرقابة الإستراتيجية

تهدف الرقابة الإستراتيجية إلى معرفة مدى نجاح تنفيذ الإستراتيجية في ضوء ما تم تصميمه مسبقاً والتأكيد على أن الإستراتيجية المنفذة هي المقصودة وأن تنفيذ الإستراتيجية يؤدي إلى النتائج المطلوبة ، فالرقابة التي تتم في الوقت الصحيح قد تنبه الإدارة إلى مشاكل فعلية أو محتملة قبل أن يصبح الموقف حرجاً، وترتبط الرقابة الإستراتيجية بعملية تقييم الإستراتيجية الحالية فتقييم الإستراتيجية الحالية يتعلق بتقييم الأثر المستقبلي لها على أداء المنظمة ككل، وهذا يتطلب تحديد مدى فعاليتها حالاً ومستقبلاً من خلال تقييم الأداء الماضي والمستقبلي<sup>1</sup>، إن عملية تقييم الإستراتيجية عملية معقدة وحساسة خاصة وأن المنظمات تواجه حالياً بيئة ديناميكية تتغير فيها العناصر الرئيسية سواء الداخلية أو الخارجية بسرعة كبيرة ولا يعد النجاح الحالي ضمان للنجاح في المستقبل ويرجع ذلك لعدة أسباب: الاقتصاد المحلي والعالمي كان أكثر استقراراً في السنوات الماضية، ومن ضمن الأسباب الأخرى التي تجعل تقييم الإستراتيجية أكثر صعوبة اليوم الاتجاهات التالية:

1-زيادة تعقد البيئة بصورة ملموسة

<sup>1</sup>ثابت عبد الرحمان إدريس و آخرون، مجالات الرقابة الإستراتيجية دمشق، ص 246

2-زيادة صعوبة التنبؤ بالمستقبل بدقة

3-زيادة عدد المتغيرات البيئية

4-معدل التقادم السريع للخطط مهما كانت تتسم بالدقة

5-زيادة عدد الأحداث المحلية والعالمية التي تؤثر على المنظمات<sup>1</sup>

6-انخفاض الإطار الزمني الذي يمكن التخطيط داخله بدرجة معينة من الدقة

ويلاحظ أنه في الكثير من الشركات لا تتعدى عملية تقييم الإستراتيجية تقييم مستوى أداء المنشأة وترى بعض الشركات أن الإستراتيجية صحيحة طالما أن الإجابة على التساؤلات السابقة ايجابية حيث أن تقييم الإستراتيجية لا بد أن يكون من منظورين: الطويل والقصير الأجل وكثيرا لا تؤثر الإستراتيجيات على النتائج قصيرة الأجل إلا بعد فوات الأوان الملائم لإجراء أي تعديلات أو تغييرات ضرورية إذن فإنه من المستحيل القول بأن إستراتيجية هي الأكثر ملائمة أو أنها ستنجح<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>ثابت عبد الرحمان إدريس و آخرون، نفس المرجع السابق، ص248

<sup>2</sup>ثابت عبد الرحمان إدريس و آخرون، نفس المرجع السابق، ص252

**المبحث الثاني : البنوك التجارية و أثر الرقابة الإستراتيجية**

لقد أصبحت البنوك التجارية ضرورة من ضروريات العصر الحديث لا تستطيع أن تستغني عن خدماتها ومن المعروف أن نشأة البنوك ارتبطت بم تشهده الاقتصاديات من تحول عبر مراحل تطورها اقتصاديا و اجتماعيا و هذا التكامل و التلاحم العضوي يجسده ليس فقط نشاط البنوك و إنما اكتسابها لوظائفها المختلفة و تباين أدوارها من مرحلة تنموية إلى أخرى هذا فضلا على السياسات و الأفكار التي تهيأ المجال لكي يأخذ هذا التطور لمجره من هنا فان تباين البنوك في أداء و وظائفها اختلفت بيد الدول استجابة للتباين في الظروف و التحولات الاقتصادية التي تمر بها الدول . وكما تعتبر البنوك التجارية من المؤسسات المالية ذات الطبيعة الخاصة، لما تتميز به عن غيرها من المؤسسات بضعف مساهمة رأس مالها في إجمالي مواردها المالية، حيث أن الجزء الأكبر من مصادر الأموال المتاحة لا نشطتها يتأتى من الودائع باختلاف أنواعها. ولذلك فان البنوك التجارية تكون حذره في إدارتها لأصولها وخصومها وتراعي مجموعة من القواعد المنظمة لا نشطتها الاستثمارية لكونها تتعامل بأموال الغير بشكل أساسي.

**المطلب رقم 1 : ماهية البنوك التجارية**

لقد كان تطور البنوك التجارية و نشوءها مرتبط على الدوام بتطور المجتمعات اقتصاديا و اجتماعيا و قد كانت الرقابة أحد أهم الأنشطة التي ساعدت على نموها و على تطور أعمال البنوك يعتبر القطاع المصرفي أحد القطاعات الرائدة في الاقتصاديات الحديثة،<sup>1</sup> كونه يمثل حلقة اتصال الأكثر أهمية مع العالم الخارجي، وأصبح تطوره ومثانة أوضاعه معيار للحكم على سلامة الاقتصاد وقابليته، أو قدرته على جذب رؤوس الأموال المحلية والخارجية وإذا كان القطاع المصرفي واحد من أهم القطاعات الاقتصادية وتعتبر الخدمات البنكية أحد أهم الأنشطة الاقتصادية في أي دولة

**الفرع رقم 1 : تطور التاريخ للبنوك التجارية :** ترجع نشأة البنوك التجارية إلى الفترة الأخيرة من القرون الوسطى، حين قام التجار والمرابين والصيرفيغ في أوروبا بقبول أموال المودعين مقابل إصدار إيصالات وشهادات إيداع بمبلغ الوديعة،<sup>2</sup> وقد لاحظ الصيارفة أن تلك الإيصالات أخذت تلقى قبولا عاما في التداول للوفاء ببعض الالتزامات، وأن أصحاب هذه الودائع لا يتقدمون لسحب وديعتهم دفعة واحدة بل بنسب معينة، وتبقى باقي الودائع مجمدة لدى الصراف مما أوحى له بالقيام بإقراضها، ومن هنا أخذ البنك بهذا الشكل يدفع فوائد إلى أصحاب الودائع لتشجيع المودعين، ولم يعد الغرض من عملية الإيداع هو حفظ الوديعة فحسب، بل التطلع إلى الحصول على فائدة، وبهذا تطور نشاط البنك في مجال تلقي الودائع مقابل فائدة، وتقديم القروض بناء على هذه الودائع لقاء فائدة أيضا<sup>3</sup> . و تأسس أول بنك في مدينة البندقية الايطالية سنة 1517 ، ثم أعقبه في عام

<sup>1</sup>رشاد العصار، رياض الحلبي، النقود و البنوك، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2000 ص 63

<sup>2</sup>رشاد العصار ثابت عبد الرحمان إدريس و آخرون، نفس المرجع السابق ، ص70

1609 إنشاء بنك أمستردام، وكان غرضه الأساسي حفظ الودائع وتحويلها عند الطلب من حساب مودع إلى حساب مودع آخر، غير أنه لم يحافظ على ثقة الأفراد، حيث توقف عن الدفع وأغلقت أبوابه عام 1814. 2 أخذ عدد البنوك يزداد تدريجياً منذ بداية القرن 18 ، وكانت غالبيتها مؤسسات يمتلكها أفراد وعائلات، حيث كانت القوانين تقضي بحماية المودعين، ففي حالة الإفلاس يمكن الرجوع إلى الأموال الخاصة لأصحاب هذه البنوك. تلك القوانين وتعديلاتها أدت إلى إنشاء البنوك كشركات مساهمة والفضل في ذلك يعود إلى انتشار آثار الثورة الصناعية في دول أوروبا التي أدت إلى نمو الشركات وكبر حجمها، واتساع نشاطها،<sup>1</sup> فبرزت الحاجة إلى بنوك كبيرة الحجم تستطيع القيام بتمويل هذه الشركات، وقد تم تأسيس عدد من هذه البنوك التي اتسعت أعمالها حتى أقامت لها فروعاً في كل مكان. هكذا نشأت البنوك التجارية بفعل الحاجة لتسهيل المعاملات على أساس الأجل والثقة، ويبقى إعطاء تعريف للبنوك أمراً ضرورياً لا مفاصل منه<sup>2</sup>.

**الفرع رقم 2: تعريف البنوك التجارية:** يعود أصل كلمة بنك إلى اللغة الإيطالية وهي كلمة "BANCO" التي تعني المصطبة التي يجلس عليها الصرافون لتحويل العملة، تطور معناها ليعبر عن المنضدة التي يتم فوقها عد وتداول العملات، ثم أصبحت أخيراً تعبر عن المكان الذي توجد به المنضدة وتجري فيه المتاجرة بالنقود. فالبنك هو مؤسسة مالية تنصب عملياتها الرئيسية على تجميع الموارد أو الأموال الفائضة عن حاجات أصحابها أفراد، مؤسسات، دولة، وإعادة إقراضها وفق أسس معينة أو استثمارها في مجالات أخرى<sup>3</sup>.

يعتبر البنك التجاري وسيطاً ينصب عمله على التعامل بالنقود، يركز نشاطه على أسس ومبادئ خاصة، فهو وسيط ملزم باستقبال ومنح وإنشاء وتحويل النقود،<sup>4</sup> و تعرف البنوك التجارية على أنها تلك المؤسسات التي تمارس عمليات الائتمان المتمثلة في الإقراض و الاقتراض فتحصل على أموال الزبائن فتفتح لهم ودائع تتعهد بتسديد مبالغها عند الطلب أو لأجل كما تقدم لهم قروض و يعرف البنك التجاري أيضاً بأنه المؤسسة التي تتعامل في الدين أو الائتمان فمصرف الودائع يحصل على ديون الغير ويعطي مقابلاً وعوداً بالدفع تحت الطلب أو بعد أجل قصير. وهذا الائتمان الذي يقدمه المصرف يدخل ضمن أصوله لأنه يمثل حقا له قبل الغير.<sup>5</sup>

و كما يعرفها كذلك حنفي عبد الغفار و عبد السلام أبو قحف على أنها تلك البنوك التي تقوم بقبول ودائع تدفع عند الطلب أو لآجال محددة وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي وخدمته بما يحقق أهداف خطة التنمية ودعم الاقتصاد القومي وتباشر عمليات تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج بما في ذلك

<sup>1</sup> منير إبراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية المكتب العربي الحديث، الإسكندرية 1996، ص 12

<sup>2</sup> سامر جلة، البنوك التجارية و التسويق المصرفي، 2009، ص 19

<sup>3</sup> سامي خليل، النقود و البنوك، شركة كاظم للنشر و الترجمة و التوزيع الكويت 1982، ص 181-182

<sup>4</sup> سميحة بالخراف، هاجر كدة، الدراسة المالية للقروض الاستثمارية في البنوك التجارية لنيل ليسانس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2011، 2012، ص

ص 8-9

<sup>5</sup> محمود عيسوي، مصطفى عيسى خضر، نفس المرجع، ص 93

المساهمة في إنشاء المشروعات وما يستلزم من عمليات مصرفية وتجارية ومالية وفقاً للأوضاع التي يقرها البنك المركزي<sup>1</sup>.

### الفرع رقم 3: خصائص البنوك التجارية :

إن من أهم ما يميز المصارف التجارية عن غيرها من مؤسسات مالية ومصرفية وأخطر ما تؤثر به على الاقتصاد هو قدرة هذه المصارف على خلق النقود سواء كان المصرف منفرداً أو المصارف مجتمعة<sup>2</sup>.

و هنا يمكن دراسة خصائص البنوك التجارية تبعاً لعدة معايير: من حيث حجم البنك، من حيث السوق الذي يخدمه البنك<sup>3</sup>، من حيث التنظيمات الإدارية المختلفة التي يتبناها البنك ( )... الخ

1-الخاصية الأولى: تتأثر البنوك التجارية برقابة البنك المركزي ولا تؤثر عليه. يمارس البنك المركزي رقابته على المصارف من خلال جهاز مكلف بذلك ، في حين أن البنوك التجارية مجتمعة لا يمكنها أن تمارس أية رقابة أو تأثير على البنك المركزي .

2-الخاصية الثانية : تتعدد البنوك التجارية والبنك المركزي واحد .تتعدد البنوك التجارية وتتنوع تبعاً لحاجات السوق الائتمانية في الوطن غير أن البنك المركزي يبقى واحداً، غير أن تعدد البنوك التجارية في الاقتصاديات الرأسمالية المعاصرة لا يمنع من ملاحظة الاتجاه العام نحو التركيز وتحقيق نوع من التفاهم والتحالفات الإستراتيجية ، هذا التركيز من شأنه خلق وحدات مصرفية ضخمة قادرة على التمويل الواسع والسيطرة شبه الاحتكارية على أسواق النقد والمال غير أن هذا التركيز لم يصل بعد إلى مرحلة تتصور فيها وجود بنك تجاري واحد في بلد ما .

3-الخاصية الثالثة : تختلف النقود المصرفية عن النقود القانونية .تختلف النقود المصرفية التي تصدرها البنوك التجارية عن النقود القانونية التي يصدرها البنك المركزي، فالأولى أبرائية وغير نهائية ،والثانية إبرائية نهائية بقوة التشريع. وتتماثل النقود القانونية في قيمتها "المطلقة" بصرف النظر عن اختلاف الزمان والمكان والنقود القانونية تخاطب كافة القطاعات في حين أن النقود المصرفية تخاطب القطاع الاقتصادي.

4-الخاصية الرابعة: تسعى البنوك التجارية إلى الربح عكس المركزي. تعتبر البنوك التجارية مشاريع رأسمالية، هدفها الأساسي تحقيق أكبر قدر ممكن من الربح بأقل تكلفة ممكنة وهي غالباً ما تكون مملوكة من الأفراد أو الشركات.

هذا الهدف مختلف تماماً عن أهداف البنك المركزي والتي تتمثل في الإشراف والرقابة والتوجيه وإصدار النقود القانونية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>د. عبد الغفار حنفي د.سمية قريباقتص الأسواق و المؤسسات المالية الدار الجامعية للنشر و التوزيع الإسكندرية2001 ص24

<sup>2</sup>محمد زكي الشافعي، مقدمة في النقود و البنوك، دار النهضة العربية، مصر، 1982، ص232

<sup>3</sup>محمد زكي الشافعي، نفس المرجع السابق ص234

<sup>4</sup>سليمان بودياب، اقتصاديات النقود و البنوك، المؤسسات الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع،بيروت، 1996، ص114-115



**المطلب رقم 2 : وظائف البنوك التجارية :**

من الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية ما هو تقليدي ارتبط بظهورها، ومنها ما ظهر نتيجة تطور العمل البنكي واتساع نطاق العمليات التي تزاولها البنوك<sup>1</sup>.

❖ **الوظائف التقليدية للبنوك التجارية:**

تتمثل الوظائف التقليدية التي تقدمها البنوك التجارية فيما يلي:

أ- **قبول الودائع:** تعتبر هذه الوظيفة من أقدم وأهم الوظائف، حيث تتلقى البنوك التجارية الودائع من جهات وهيئات مختلفة، وتشكل الودائع الجزء الأكبر من موارد البنوك وعليها تتوقف الكثير من عمليات الوساطة البنكية كمنح القروض وإنشاء النقود توجد أشكال من الودائع البنكية المعروفة في البنوك التجارية بوجه عام تتمثل في:

- **الودائع الجارية ( تحت الطلب ) :** تتمثل الودائع الجارية في ودائع تتطلب التزاما حاليًا من البنك، على أن يكون على استعداد في أي لحظة لمواجهة السحب منها<sup>2</sup>.

- **ودائع لأجل :** تتمثل في مبالغ مالية مودعة لدى البنك لفترة زمنية محددة كشهر أو سنة في مقابل دفع فائدة عليها من قبل البنك، ولا يجوز سحبها قبل تاريخ استحقاقها.

- **ودائع بإخطار :** هذا النوع من الودائع يتم فيه الاتفاق بين المودع والبنك عند فتح الحساب على مدة بقائها لديه، ولا يجوز سحبها فور انتهاء المدة إلا بعد إخطار البنك بنية السحب قبل التاريخ المحدد لسحبها بمدة معينة .

- **ودائع التوفير :** وهي تمثل مدخرات يودعها أصحابها لحين الحاجة إليها بدلا من تركها عاطلة في خزائنهم الخاصة، وتقويت فرصة الحصول على عائد مقابلها دون التضحية باعتبارها سيولة، حيث يمكن السحب منها في أي وقت دون وجود قيود على السحب منها

ب - **تقديم القروض:** يعمل البنك على توظيف موارده في شكل استثمارات متنوعة بمراعاة مبدئي السيولة والربحية،

تنقسم القروض الممنوحة إلى نوعين:

- **قروض بضمانات مختلفة:** أي قروض بضمانات المحاصيل الزراعية، المنقولات، الأوراق المالية، عقارات وغيرها<sup>3</sup>.

- **قروض بدون ضمانات:** حيث يكون الضمان شخصيا ويستند على السمعة الائتمانية للأشخاص

<sup>1</sup> سليمان بودياب، نفس المرجع، ص16

<sup>2</sup> د . عبد الغفار الحنفي، د. سمية قرياقص، نفس المرجع، ص177

<sup>3</sup> د. عبد الغفار حنفي، د. سمية قرياقص، نفس المرجع السابق، ص177

❖ **الوظائف الحديثة للبنوك التجارية:**

هذه الوظائف تكتسي طابعا من التجديد والاستحداث الناشئ عن اقتحامها مجالات جديدة ترى فيها بقاءها ونموها إضافة إلى حصولها على أرباح. من هذه الوظائف نذكر:

**أ- تمويل عمليات التجارة الخارجية :**

تلعب البنوك التجارية دورا رئيسيا في عملية تسوية المدفوعات الخارجية بين المستوردين والمصدري

-إدارة محافظ الاستثمار :تعمل البنوك التجارية على شراء وبيع الأوراق المالية لحسابها ولحساب عملائها، وكذلك متابعة الأسهم والسندات من خلال تطور الأسعار...الخ

**-تقديم الاستشارات ودراسات الجدوى الاقتصادية لحساب الغير :**

وقد اكتست هذه الخدمة سمة الحداثة من التطورات المستمرة التي شاهدها أساليب وطرق دراسة الجدوى

الاقتصادية للمشروع وقيام البنوك باستثمار أموال في البحث عن الأساليب الحديثة في ذلك

-التعامل بالعملات الأجنبية :تتم عمليات شراء وبيع العملات الأجنبية عاجلا أم آجلا وذلك بالأسعار المحددة من قبل البنك المركزي

-إصدار البطاقات الائتمانية :من أشهر الخدمات البنكية الحديثة التي تقدمها البنوك خاصة في الدول المتقدمة، ويتيح تقديم هذه الخدمة<sup>1</sup>

للمستفيدين منها الجمع بين مصادر المدفوعات النقدية

-القيام بعمليات التوريق :تتمثل عمليات التوريق في تحويل الديون أو الأصول المالية غير السائلة مثل القروض المصرفية إلى مساهمات في شكل أوراق مالية قابلة للتداول في أسواق رأس المال،<sup>2</sup>

<sup>1</sup>د. عبد الغفار حنفي، د. سمية قرياقص، نفس المرجع السابق، ص، ص 178-180

<sup>2</sup>د. عبد الغفار حنفي، د. سمية قرياقص، نفس المرجع السابق، ص 182

المطلب رقم 3 : أسس وأهمية دور العمل البنكيالفرع 1 : أسس العمل البنكي :

يقوم العمل البنكي على ثلاثة أسس هامة تميز البنوك التجارية عن غيرها من مؤسسات الأعمال، تتمثل هذه الأسس في الربحية، السيولة والضمان .

**1-الربحية:** يسعى البنك كأى من المؤسسات الأخرى إلى تحقيق أكبر ربح ممكن لإرضاء المساهمين، وهو ناتج عن الفرق بين الإيرادات الإجمالية والنفقات الكلية للبنك

**2-السيولة:** وهي تمثل مقدرة البنك على الاحتفاظ في أي وقت بتوازن بين المبالغ المودعة والمبالغ المسحوبة، بمعنى أنه يكون على استعداد لتلبية طلب السحب في أي لحظة<sup>1</sup>.

**3-الضمان:** يعني الضمان قدرة البنك على الوفاء بديونه والتزاماته، فقيام البنك باستثمار رؤوس أمواله يجعله عرضة لوقوع خسائر على البنك أن يتحملها بنفسه بدلا من أن تقع على كاهل المودعين.

الفرع 2 : أهمية دور العمل البنكي :

لعبت البنوك و مازالت تلعب دورا هاما في التطور الاقتصادي و الاجتماعي كما أن هذا الدور تبلور و تطور بدوره متأثرا بهذا التطور و لقد تعددت الكتابات التي تشرح و تفسر دور لبنوك في التنمية الاقتصادية خاصة من منظور التمويل البنكي و تقوم البنوك بأدوار رئيسة في عملية التنمية الاقتصادية في البلدان المختلفة بمساهمة هذا القطاع تتمتع بروابط خلفية و أمامية قوية مع الوحدات الاقتصادية المختلفة تساهم في زيادة نمو هذا القطاعات و تطورها فالبنوك تقوم بتجميع المدخرات و توحيدها و توجيهها نحو القطاعات المتنوعة لما بذلك أثر واضح على التقليل من تعرض هذه المدخرات للمخاطر مع الحفاظ على سيولتها هذا بالإضافة إلى أن حصر مهمة الوساطة المالية في قطاع معين يزيد من مركزية تخصص الموارد مما يعطي الفرصة للوحدات البنكية في توجيه المدخرات من القطاعات بطيئة النمو إلى قطاعات سريعة النمو لما بذلك من أثر واضح على زيادة الكفاءة في استخدام مدخرات الاقتصاد<sup>2</sup> ولقد احتلت البنوك منذ فترة طويلة أهمية بالغة في مختلف المنظومات الاقتصادية، وتزداد أهميتها من وقت لآخر مع التطورات الهامة التي تطرأ على اقتصاديات الدول، خاصة أنها تقوم بتزويد المشاريع والقطاعات المختلفة والاقتصاديات بشكل عام بالتمويل اللازم لمواكبة التطور السريع الذي يميز العصر.

ترجع أهمية البنوك في النشاط الاقتصادي إلى أنها أحد الدعامات الأساسية للاقتصاد القومي حيث تلعب البنوك التجارية دورا هاما في تسهيل المعاملات الاقتصادية والتعاملات المالية .

فالبنوك التجارية تؤدي دورا هاما وبارزا في تمويل عمليات الاستثمار بشقيها العام والخاص. فإلى جانب قبولها لودائع القطاعين الخاص والعام ومساهمتها المباشرة في شراء الحصص والأسهم في الشركات المحلية وتصدر

<sup>1</sup>مصطفى رشدي شيخه، لوجيز في الاقتصاد النقدي و المصرفي، الدار الجامعية الجديدة للنشر الإسكندرية، 1998، ص139

<sup>2</sup>إسماعيل أحمد الشناوي، اقتصاديات النقود و البنوك و الأسواق المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، صص 218- 219

قوائم مؤسسي الشركات الصناعية الجديدة والمشاركة في شراء شهادات الإيداع والسندات وإسناد القرض المصدرة محليا ،<sup>1</sup>

فالبنوك التجارية أو المصارف التجارية تؤدي دورا أساسيا في التقدم الاقتصادي للأمم، فالبنوك التجارية تحفظ الملايين من ودائع الأفراد و الشركات و الحكومات والمؤسسات الخاصة والعامة وهيئات الاستثمار ، وتقدم تمويلات بالملايين للأفراد و الشركات والحكومات ، إن الأهمية الأولى للبنوك التجارية هي إمداد الاقتصاد القومي بالأموال اللازمة لتنميته و تقدمه وأي خلل في البنوك التجارية يحدث خللاً في الاقتصاد القومي ورفاهية الناس، وبالطبع تزداد أهمية دور البنوك بشكل كبير كلما تطور الاقتصاد في بلد ما شراء المواد الخام وتمويل رأس المال العامل اللازم لعمليات التشغيل<sup>2</sup>.

#### المطلب رقم 4 أثر الرقابة الإستراتيجية في البنوك التجارية

على مدى السنوات العشر الماضية، استطاعت بعض البنوك القيام بعملية الرقابة الإستراتيجية برمتها و وصلت إلى فهم قوتها و الأثر الإيجابي المذهل لهذه العملية المعقدة على نتائج البنك المالية و سلامة أعماله. لا شك بأن الرقابة الإستراتيجية تركز بالأساس على فهم السوق المحلي و البيئة المحيطة و هي بالجواهر مُنبثقة، و لا يجوز إلا أن تكون مُنبثقة، عن الواقع العملياتي للبنك و بالتالي تتناسب معه و بعكس ذلك قد تكون هذه الرقابة عامل سلبي مُعيق لتطور و نمو البنك. و لذلك يجزم خبراء العمليات المصرفية بأن النظام العملياتي المُتكامل السليم، هو نموذج دقيق يُمثل الواقع الحقيقي للبنك بأسلوب متطور ليكون المركبة الفاعلة التي توصل نفس البنك إلى تحقيق أهدافه السنوية و إلى السير به تجاه نمو سنوي ثابت.<sup>3</sup> مثل هذا النظام الإستراتيجي هو الذي يقضي على الفوضى و التشتت و يخلق بيئة مصرفية صحية نظيفة و مُتطورة لفريق عمل واحد ذو رؤية واضحة و مُدرك تماماً ماذا يفعل و كيف يعمل. و هذه الحالة من النظام يحقق الدقة و التطور في العمل المصرفي بمختلف فروعها، هي إنجاز مهني بحد ذاته<sup>4</sup> و هي وليدة النظام العملياتي الموحد و لا يمكن أن تأتي عن تعبئة نماذج مراقبة الأداء السنوي بأسلوب روتيني نسخي يفتقر للفهم الدقيق و المُعمق للمسؤوليات المُتباينة والواجبات المُتغيرة لكل فرد من أعضاء الكادر الوظيفي للبنك. إن أحد أهم مكونات النظام العملياتي المُتكامل هو نظام الأداء الدوري للكادر الوظيفي بكامله، فلا شك أن هذا النظام الذي يحتوي في مضمونه مُعظم مبادئ العلوم الإدارية المُعاصرة، هو العمود الفقري الذي يربط الإدارة العُليا للبنك بالموظفين على كافة درجاتهم حيث تقوم الإدارة بتحديد الأهداف الكمية للمصرف و من ثم يتم تقسيم هذه الأهداف على الرؤساء التنفيذيين للشُعَبِ رؤساء الأقسام و دواليك حتى يحصل كل موظف على حصة مناسبة من الأهداف

<sup>1</sup>إسماعيل أحمد الشناوي ، نفس المرجع السابق ، ص119

<sup>2</sup>إسماعيل أحمد الشناوي ، نفس المرجع ، ص 220

<sup>3</sup>السيد إسماعيل محمد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1990، ص 255

<sup>4</sup>شريف علي، الإدارة المُعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 ص 152

الإستراتيجية السنوية للمصرف و يتقيد بتحقيقها حيث يتم مراقبة أداءه بالاعتماد على مدى تحقيقه لأهدافه السنوية.<sup>1</sup>

و عليه فإن من بديهيات العمل المصرفي و من المُتعارف عليه اليوم أن الرقابة الإستراتيجية للمؤسسة المالية هي مسؤولية كل من يعمل في هذه المؤسسة، كما أن هذه الرقابة توزع بطريقة مهنية تلائم كل شخص. أما أسس هذه الرقابة فترتكز على نماذج ثلاثة تحتوي كافة المهارات الفنية و الإدارية و القدرة على التفاعل التي يحتاجها الفرد عند أداءه لعمله اليومي. وهذه النماذج تحديداً هي نموذج تقييم التنفيذيين و المدراء من الدرجات العليا، و نموذج تقييم الإداريين من الدرجات الوسطى و أخيراً نموذج تقييم الكتبة من الدرجات قبل الإدارية. إذن نجاح البنك يعتمد بالدرجة الأولى و الأخيرة على قدرة إدارته و كادره الوظيفي معاً على وضع النظام الرقابي المُتكامل الخاص بهم و المُناسب لهم. و لا شك أن هذه العملية من أصعب و أعقد المهام على الإطلاق و ذلك لأن النظام المُتكامل هو في حقيقة الأمر ماكينة مُتطورة مُتناهية الدقة تتكون من عدد كبير من الأنظمة الرئيسية التي يتفرع عنها عدد غير قليل من الأنظمة الفرعية مُتصلة مع بعضها بحيث لو أخفق أحد هذه الأنظمة الفرعية أو الرئيسية التي تُكوّن في مجموعها النظام العام تتوقف كل الماكينة عن العمل و بالتالي تنتبه الإدارات المُختلفة للخلل و يتم مُعالجته في الوقت المناسب. لنأخذ مثلاً بسيطاً للتوضيح، في نهاية كل يوم عمل في أحد البنوك الدولية، تقوم دائرة الرقابة المالية بمراجعة التقارير اليومية للبنك، و في أحد الأيام ظهر فرق قيمته فلوس في الميزانية العامة للبنك علماً بأن البنك يستطيع استخراج هذه الميزانية بشكل يومي.<sup>2</sup> و لدى مُراجعة الميزان العام لكل الدوائر تبين أن الفرقة صادرة عن دائرة التمويل التجاري، و للحال تم إرسال مُذكرة آنية لرئيس الدائرة مع نسخة لدائرة التدقيق فقامت دائرة التمويل التجاري بمراجعة كافة المدخلان المحاسبية في ذلك اليوم و تم اكتشاف الفرقة و كان سببها خطأ في إدخال المعلومات لم ينتبه له الموظف و لا مراقبه و لا رئيس القسم و لكن الذي ضبط هذا الخطأ كان دائرة الرقابة المالية. و لم يكن الخطأ ليمر حتى و لو لم ينتبه له المُراقب المالي لأن هنالك تقارير يومية عامة تُرسل للمُدير العام نفسه الذي كان سيكتشف الفرق عنها.<sup>3</sup> و عليه وجود مثل هذا النظام ألعلياتي الشامل يجعل احتمالية عدم اكتشاف الخطأ شبه مُستحيلة. و إذن العملية الإدارية ليست تعبئة مجموعة شكلية من النماذج البسيطة للوصول إلى قرار ما إذا أدى الموظف أو المسؤول واجباته بشكل مقبول أم لا، بل على العكس تماماً هي عملية فنية مُعقدة تُشكل في مجموعها نظاماً ألعلياتي مُتكامل يضمن صحة كافة المُعاملات كما يضمن نجاح البنك و نمو ومجوداته بالاعتماد أصلاً على الرقابة الإستراتيجية للبنك، علماً بأن هذه العملية يدوية بالكامل و لا تحتاج لأكثر من تعبئة نماذج، إذن الأساس هو المعرفة السليمة و الرقابة الدقيقة و ليس أنظمة مؤتمتة صماء تُخرج ما يُدخل إليها دون معنى أو غاية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> شريف علي، المرجع السابق، ص 152

<sup>2</sup> عاشور أحمد صقر، نفس المرجع، ص 71

<sup>3</sup> عاشور أحمد صقر، نفس المرجع، ص 71

<sup>4</sup> وهيلين توماس، هنجر دافيد، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي و آخرون، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ص 32

بكلمات أبسط، عملية الرقابة الإستراتيجية لا تعتمد أبداً على تعبئة مجموعة نماذج التقييم بقدر ما تعتمد على وضع حد دقيق لكافة الوظائف المصرفية و الخاضعة لعدد كبير من القوانين البنكية و التجارية الوطنية و الدولية إضافة إلى التعليمات الإدارية الداخلية الواجب التقيد بها خلال فترة الرقابة عند تنفيذ كل مُعاملة بمُعاملتها. ناهية عن الحاجة لتدريب الموظفين على التقيد بهذه المُتطلبات الكثيرة و خصوصاً في المجالات الفنية الدولية كالتمويل التجاري و العملات الأجنبية و الأوراق المالية و التحليل الائتماني الدولي و غيرها لأوراق المالية. كما أن القواعد المُعتمدة في مراقبة المُدراء التنفيذيين تختلف كلياً عن تلك المُتبعلة ل مراقبة الدرجات الإدارية الوسطى و الدرجات دون الإدارية.

إن الإلمام التام بأصول وضع الرقابة الإستراتيجية و تنفيذها بواسطة تصميم النظام ألياماتي المُتكامل و الذي يتكون من عدد كبير من الأنظمة الرئيسية و الفرعية الخاصة بدوائر البنك المُختلفة عن طريق تطبيق نظام الرقابة السنوي بدقة و شمولية، لهو الطريق الأمتل لضمان ليس فقط استمرارية البنك و لكن نموه و الحفاظ على سمعته في الدوائر التجارية.<sup>1</sup> و عليه فإن على المؤسسة المالية تسعى إلى تصميم مجموعة حلول تطبيقية مُتكاملة خاصة بكل دائرة من دوائر البنك إبتداءً من الإدارات العامة، و مروراً بدوائر الائتمان و إدارة حسابات الشركات و دوائر التمويل التجاري و العملات الأجنبية و الأوراق المالية إنتهاءً بخدمات الأفراد و القروض الشخصية و بطاقات الائتمان و دوائر الخدمات و المؤسسات المالية و غيرها حيث أن مثل هذا النظام هو السبيل الأمتل لنقل عمليات أي بنك إلى مرحلة متفوقة من التميز و الإبداع بإذنه تعالى.<sup>2</sup>

### خلاصة الفصل :

وخلص القول فإن الرقابة الإستراتيجية هي العملية الفاحصة للإستراتيجية برمتها، و تختلف أساليب التقييم و الرقابة الإستراتيجية باختلاف البيئة التي تعمل فيها الإدارة الإستراتيجية، فإذا كانت البيئة مستقرة نسبياً أو قابلة للتنبؤ فإن تقييم الإستراتيجية يصمم بشكل أساسي للمحافظة على الاتجاه الذي تسير به هذه الإدارة و مقدار الحركة، أما إذا كانت البيئة تتغير باتجاه مختلف جذرياً عن الإستراتيجيات المصممة أو أن الافتراضات التي بنيت عليها الإستراتيجيات أصبحت غير صالحة فتظهر الحاجة عندئذ بشكل أكبر إلى أساليب القفز الإستراتيجي .

<sup>1</sup>عاشور أحمد صقر، نفس المرجع، ص71

<sup>2</sup>عاشور أحمد صقر، نفس المرجع، ص77

## الفصل الثاني : دراسة حالة بنكي الرياض

و الكويت

**تمهيد**

تعد الرقابة أحد الموضوعات الهامة في حياة الأفراد والمجتمعات " الرقابة في العمل " ، ومدى علاقته وتأثيره على أداء العامل والموظف حيث أنه لا تخلو مؤسسة أو منظمة من وجود نظام أو برنامج محدد ومدروس للرقابة وذلك ليساعد الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم للعمل مما ينعكس بشكل إيجابي على تفعيل دور المنظمة داخل المجتمع ، وبالتالي تكون قادرة على تحقيق أهدافها ، كما تعتبر الرقابة مشجعة للأداء وتحقيق حاجات عميقة في الكيان البشري و بنكي الرياض و الكويت كغيرهما من البنوك التجارية يعملان على تحقيق الرقابة في نمط التسيير من خلال استخدامهما لمختلف أدوات و أساليب الرقابة المستحدثة في الإدارة الإستراتيجية لتسهيل تقديم الخدمات.

سنحاول في هذا الفصل دراسة التقنيات التي يستخدمها كلا البنكين (الرياض و الكويت) في تحقيق الرقابة الإستراتيجية و ذلك من خلال قيامنا بدراسة حالة كل من بنكي الرياض و الكويت حيث تطرقنا من خلالها إلى المباحث التالية :

المبحث الأول :عموميات حول بنك الرياض و بنك الكويت

المبحث الثاني : الرقابة الإستراتيجية في بنكي الرياض و الكويت



### المبحث الأول : عموميات حول بنك الرياض و بنك الكويت

سنستعرض في هذا المبحث تقديم بنكي الرياض و الكويت .

#### المطلب الأول : تعريف بنكي الرياض و أهم إنجازاته

**الفرع رقم 1 : تعريف بنك الرياض** هو البنك الذي يقوم بشكل رئيسي بجميع الأعمال المصرفية والاستثمارية سواء لحسابه أو لحساب الغير في المملكة العربية السعودية وخارجها، حيث يقدم مجموعة متكاملة من الخدمات المصرفية والتجارية للشركات والأفراد وتمويل كافة الأنشطة والمشاريع التجارية والصناعية، ومشاريع البنية التحتية، من خلال شبكة فروعها البالغ عددها 334 فرعاً داخل المملكة وفرع لندن بالمملكة المتحدة ووكالة هيوستن بالولايات المتحدة ومكتب تمثيلي في سنغافورة . كما يقوم البنك من خلال شركة الرياض المالية المملوكة بالكامل للبنك بتقديم مجموعة متنوعة من خدمات إدارة الأصول والمصرفية الاستثمارية، وتلبية احتياجات الأفراد بتوفير خدمات الوساطة في أسواق المال، ومجموعة واسعة من خدمات الاستثمار والصناديق الاستثمارية.

#### الفرع رقم 2 : أهم إنجازات بنك الرياض

تمكن البنك في عام 2015 م من تحقيق عدد من الإنجازات للأهداف التي تبناها ليكمل مسيرته ويدعم جهوده في التركيز على تطوير الخدمات والمنتجات المصرفية الرئيسية، وذلك بالاستمرار في استحداث منتجات وخدمات متميزة تلبي احتياجات عملاء البنك وتعزز دوره الريادي في العديد من الأنشطة المصرفية، وقد تنوعت إنجازات البنك في مختلف قطاعاته وأنشطته، والتي من أهمها ما يلي:

#### **الخدمات المصرفية للأفراد :**

حظي عام 2015 م بسلسلة من الإنجازات التي تركز على إثراء الخدمات المصرفية للأفراد كان هذا واضحاً في الخطوة التي اتخذها البنك بهدف إعادة هيكلة المنتجات الخاصة بتمويل شراء السيارات، حيث قام البنك بإجراء اتفاقيات جديدة مع كبرى وكالات السيارات ومقدمي خدمة تأجير السيارات كذلك تم إنشاء ثمانية مراكز لخدمات ما بعد البيع في مواقع مهمة في المملكة، مما يحقق طموح البنك في التوسع والزيادة . هذا وأطلق البنك نظاماً آلياً جديداً من شأنه تمكين العملاء من الحصول على موافقة تمويل أولية خلال دقائق عن طريق

وكلاء المبيعات الموجودين داخل وكالات السيارات ، الأمر الذي ينقل تجربة العملاء المصرفية إلى أبعاد أخرى.

### المصرفية الخاصة والخدمة الذهبية:

تبلور المصرفية الذهبية المعنى الحقيقي للتعامل المصرفي العصري والراقي .وعلى هذا الأساس جاءت كافة منتجات بنك الرياض وخدماته المتميزة والمبتكرة بناءً على دراسة وفهم عميق لاحتياجات وأهداف عملائه وتطلعاتهم .كما أن لدى البنك 4 مر ا كز للمصرفية الخاصة بالإضافة إلى 60 مركز للمصرفية الذهبية صممت لخدمة عملائه من خلال فريق مدراء حسابات مُتخصص ومؤهل للاعتناء بكل احتياجاتهم.

### مصرفية الشركات :

دأب قطاع مصرفية الشركات على العمل وفق رؤية " أن يكون الشريك الاستراتيجي لعملائنا" ، ويكون البنك الرائد في مجال خدمة العملاء من خلال بيئة عمل متميزة .حيث تعتبر إدارة تمويل الشركات بمثابة المركز المتخصص لعمليات التمويل المشترك، والمهيكل .وتتعاون الإدارة بشكل وثيق مع شبكة فروع البنك المحلية والخارجية المتمثلة في فرع لندن ووكالة هيوستن والمكتب التمثيلي في سنغافورة لتوفير المنتجات والخدمات المصرفية أعمال الشركات السعودية والدولية المرتبطة بالاستثمارات والأعمال التجارية في المملكة.

### قطاع الخزانة والاستثمار:

يقوم قطاع الخ ا زنة والاستثمار بدور مهم من خلال إدارة مستويات السيولة والتمويل للبنك وإدارة مخاطر التعرض لأسعار الخدمة البنكية وأسعار العملات الأجنبية ضمن حدود المخاطر المعتمدة من البنك وإدارة المحفظة الاستثمارية، وكذلك تقديم منتجات وحلول لتحوط المالية لعملاء البنك.

وفي عام 2015 م وتمش يا مع إستراتيجية البنك في التركيز على فرص البيع الشامل، فقد قام قطاع الخزانة والاستثمار بتنفيذ خطة تسويقية شاملة بالتعاون مع قطاعات الأعمال الأخرى في البنك يتم من خلالها تعزيز الوصول إلى شرائح العملاء المستهدفة في قطاع الشركات والأعمال

### المحفظة الاستثمارية:

يعتمد البنك سياسة استثمارية تراعي الجودة والتنوع والسيولة في توزيع الأصول تحت إشراف لجنة الاستثمار بالبنك .وتتكون محفظة البنك الاستثمارية من أصول متنوعة محلية ودولية ويمثل الدخل الثابت السندات الحكومية والشركات (الجزء الأكبر من أصول المحفظة، وقد حققت المحفظة الاستثمارية عوائد جيدة خلال العام 2015م).

المطلب الثاني : تعريف و نشأة بنك الكويت

الفرع رقم 1 تعريف بنك الكويت

يعتبر بنك الكويت أول مصرف وطني وأول شركة مساهمة في الكويت والخليج، تحول إلى كيان مصرفي إقليمي رائد يقدم خدمات مصرفية مبتكرة لعملائه حول العالم. وينفرد بنك الكويت الوطني بشبكة فروع محلية ودولية تصل إلى 162 فرعاً وشركة تابعة تتواجد في 15 بلداً موزعة في أربع قارات من ضمنها 8 بلدان في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. وتستفيد مجموعة بنك الكويت الوطني من حضورها الدولي الواسع وشبكة فروعها المحلية كبوابة دخول لعملائها الدوليين إلى الكويت ولخدمة عملائها المحليين خارج الكويت.

الفرع رقم 2: نشأة بنك الكويت

تأسس بنك الكويت الوطني في العام 1952 ليكون أول وأقدم بنك وطني وشركة مساهمة تأسست في دولة الكويت ومنطقة الخليج العربي. وعبر السنوات، استطاع بنك الكويت الوطني، بفضل إدارته المستقرة والرصينة إلى جانب إستراتيجيته الواضحة وأدائه المتنامي وجودة أصوله ومتانة قاعدته الرأسمالية، بناء صرح مصرفي كبير يقدم مجموعة من الخدمات والحلول المصرفية والمالية والاستثمارية المبتكرة للأفراد والشركات تغطي مجموعة واسعة من الأنشطة الاقتصادية. وبات بنك الكويت الوطني يستأثر بحصة واسعة من النشاط المصرفي وقاعدة متنامية من العملاء محلياً وإقليمياً. وينفرد بنك الكويت الوطني بأوسع شبكة فروع خارجية ومكاتب تمثيل وشركات تابعة متواجدة في أهم عواصم المال والأعمال حول العالم.

كما يحظى بنك الكويت الوطني الذي يعتبر أكبر مؤسسة مالية في الكويت، بأعلى التصنيفات الائتمانية على مستوى بنوك الشرق الأوسط من قبل وكالات التصنيف الائتماني العالمية .

### المبحث الثاني : الرقابة الإستراتيجية في بنكي الرياض و الكويت

سنستعرض في هذا المبحث الرقابة الإستراتيجية لكل من بنك الرياض و بنك الكويت

#### المطلب الأول : مجلس الإدارة والرقابة الإستراتيجية لبنكي الرياض و الكويت

##### الفرع رقم 1 : مجلس الإدارة والرقابة الإستراتيجية لبنك الرياض :

يتولى إدارة البنك مجلس إدارة مؤلف من عشرة أعضاء، تنتخبهم الجمعية العامة كل ثلاث سنوات، ويجوز في كل مرة إعادة انتخاب الأعضاء الذين انتهت مدة عضويتهم. ويضم مجلس الإدارة في دورته الحالية ستة أعضاء مستقلين وأربعة أعضاء غير تنفيذيين وفقاً للتعريفات الواردة بالمادة الثانية من لائحة حكومة الشركات الصادرة من هيئة السوق المالية. وبلغ عدد جلسات المجلس خلال عام 2015 م تسع جلسات، وبلغت نسبة حضور جلسات المجلس % 100 ، أخذاً بالاعتبار من حضر وكالةً عن غيره، وتبلغ نسبة الحضور أصالةً 86. ويمارس مجلس إدارة بنك الرياض مهامه من خلال اللجان الرئيسية المشكلة من أعضاء مجلس إدارة البنك، فيما عدا لجنة المراجعة التي تضم في تكوينها بالإضافة إلى عضوين من مجلس الإدارة، ثلاثة أعضاء مستقلين من خارج المجلس. وفيما يلي توضيح للمهام الرئيسية للجان مجلس إدارة البنك:

##### **1- اللجنة التنفيذية:**

تقوم اللجنة التنفيذية بممارسة الصلاحيات الائتمانية والمصرفية والمالية في البنك والتي تم تحديدها من قبل مجلس الإدارة. وتتكون اللجنة التنفيذية في البنك من خمسة أعضاء وقد بلغ عدد جلسات اللجنة خلال عام 2015م أربعاً وعشراً رين جلسة، وبلغت نسبة الحضور % 100

##### **2- لجنة المراجعة:**

تقوم لجنة المراجعة بالإشراف الرقابي على العمليات الخاصة بالتقارير المالية، والعمليات الخاصة بالالتزام والامتثال للقوانين والأنظمة ذات الصلة، ومراقبة مدى فاعلية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والتوصية باختيار مراجعي الحسابات، ودراسة مراجعة القوائم المالية المرحلية والتوصية بشأنها لدى مجلس الإدارة. وقد بلغ عدد جلسات اللجنة خلال عام 2015 م ست جلسات، وبلغت نسبة الحضور % 97 وتتكون لجنة المراجعة في البنك من خمسة أعضاء، منهم ثلاثة أعضاء من خارج مجلس الإدارة وهم، الدكتور إبراهيم العلي الخضير، والدكتور عبد الله حسن العبد القادر، والمهندس عبد الله عبد اللطيف السيف.

### 3- لجنة المخاطر:

تقوم لجنة المخاطر بمساعدة مجلس الإدارة في مسؤوليته بغرض الإشراف الكامل على إستراتيجية المخاطر بالبنك ومراجعة مستويات المخاطر المقبولة، ووضع التوصيات لمجلس الإدارة، ومراقبة الإدارة التنفيذية بحدود المخاطر المعتمدة من مجلس الإدارة ومدى اتساقها مع المستويات التي اعتمدها المجلس . وتتكون لجنة المخاطر في البنك من ثلاثة أعضاء، وبلغ عدد جلسات اللجنة خلال عام 2015 م أربع جلسات، وبلغت نسبة الحضور 100 %

### 4- لجنة الترشيح والمكافآت:

تقوم لجنة الترشيح والمكافآت بالإشراف على تصميم نظام المكافآت وتطبيقه نيابة عن مجلس الإدارة، وإعداد سياسة المكافآت وعرضها على مجلس الإدارة للاعتماد، ومراجعة وتقييم مدى كفاية وفاعلية سياسة المكافآت بصفة دورية للتأكد من تحقيق الأهداف الموضوعية، وعرض توصياتها للمجلس لتحديث أو تعديل السياسة. كما تقوم اللجنة بتقييم طرق وأساليب دفع المكافآت وعرض التوصيات على مجلس الإدارة عن مستوى وتركيبه هيكل الرواتب والمزايا والمكافآت لكبار التنفيذيين بالبنك، ومراجعة التزام سياسة المكافآت بقواعد مؤسسة النقد.

### 5- مجموعة التخطيط الاستراتيجي :

تقوم هذه المجموعة بالإشراف على إعداد التوجهات الإستراتيجية للبنك ومتابعة وتقييم الخطوات التي اتخذت لإنجاز أهدافها. كما تقوم المجموعة بمراجعة المشروعات الرئيسية التي شرع البنك في تنفيذها، ومراجعة الأداء المالي والتشغيلي للبنك مقارنة بالأهداف الإستراتيجية الموضوعية. وتتكون المجموعة من خمسة أعضاء وقد بلغ عدد جلسات المجموعة خلال عام 2015 م ثلاث جلسات، وبلغت نسبة الحضور 100 %.

### الفرع رقم 2 : مجلس الإدارة والرقابة الإستراتيجية لبنك الكويت

يتكون مجلس إدارة المجموعة من تسعة أعضاء غير تنفيذيين تنتخبهم الجمعية العامة للبنك لمدة ثلاث سنوات. يتسم هيكل مجلس إدارة المجموعة وبصوره جماعية، بالتنوع في الخبرات والمؤهلات والمعرفة العميقة في القطاع المصرفي وقطاع الأعمال التجارية، متضمناً ذلك جوانب المحاسبة، التمويل، الاقتصاد، التخطيط الاستراتيجي، الحوكمة، الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، بالإضافة إلى الخبرات المتميزة في بيئة الأعمال المحلية والإقليمية. وتعتبر الشفافية والفاعلية من السمات الرئيسية التي تميز هيكل مجلس إدارة مجموعة البنك الكويت الوطني من خلال قنوات الاتصال المباشرة مع كياناتها، وإرساء معايير الحوكمة رصينة من خلال حزمة من السياسات واللوائح، كما تتولى اللجان المنبثقة عن المجلس مسؤولية الإشراف على تطبيقات الحوكمة بمحاورها المتنوعة من خلال متابعة سير عمل الإدارة التنفيذية. وملخص المهام الرئيسية لكل لجنة يكمن في :

**1- لجنة التخطيط الاستراتيجي : التي تقوم ب.:**

- مراجعة موثيق وأطر عمل اللجان في المجلس.
- مراجعة ومناقشة نتائج التقييم السنوي للمنظومة.
- مراجعة سياسة الإفصاح وتحديثها بما يتناسب مع آخر المستجدات بالأنظمة والتعليمات الرقابية والممارسات الرائدة.
- مناقشة تقرير التعاملات مع الأطراف ذات العلاقة و تقرير تعارض المصالح ومناقشة فعالية الآلية المعمول بها في هذا الشأن.
- الإشراف العام على سير انجاز التطبيق الفعال لقواعد الحوكمة على مستوى المجموعة ورفع تقرير للمجلس بذلك.

**2- لجنة الترشيح. تقوم ب**

- الإشراف على عملية تقييم أداء مجلس الإدارة والتقييم الذاتي للأعضاء.
- مراجعة هيكله مجلس الإدارة والتوصية بآلية الترشيح للانتخابات القادمة للمجلس.
- مراجعة احتياجات أعضاء المجلس من دورات تدريبية ومهارات مهنية تساعدهم على أداء واجبه الإشرافي.
- مراجعة تقييم أداء الرئيس التنفيذي للمجموعة ونائبه ورفع التوصيات إلى مجلس الإدارة للاعتماد.
- مراجعة و تطوير سياسة المكافآت على مستوى المجموعة.
- مراجعة حزمة المكافآت والمزايا الوظيفية للعام 2015 المبنية على معايير قياس الأداء ومعايير قياس المخاطر الرئيسية ورفع التوصيات إلى مجلس الإدارة للاعتماد.
- مراجعة آلية ربط المكافآت بالأهداف طويلة الأجل للمجموعة.
- مراجعة ومناقشة خطة التعاقب المعدة من قبل مجموعة الموارد البشرية ورفع التوصيات إلى مجلس الإدارة للاعتماد.
- مناقشة ومراجعة برنامج خيار الأسهم للموظفين ورفع التوصيات إلى مجلس الإدارة للاعتماد.
- اطلاع الأعضاء بأهم المستجدات المتعلقة بالإفصاح الصادرة عن هيئة سوق المال.
- التنسيق مع جهات مختصة وعقد دورات تدريبية في مجال مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب.

### 3\_ لجنة المخاطر :

•مراجعة ومناقشة حزمة تقارير إدارة المخاطر الدورية على مستوى المجموعة متضمنة مؤشرات قياس المخاطر.

•مراجعة ومناقشة التقرير الدوري لمخاطر السوق وكذلك عمليات التقييم الداخلي لكفاية رأس المال

ونسب السيولة النقدية والنسب المتعلقة باختبارات الضغط وسبل التعامل معها على مستوى المجموعة.

•مراجعة ومناقشة نزعة المخاطر ومستويات الانكشاف في الدول التي تعمل بها المجموعة ومناقشة تلك

النسب وتغيراتها مقارنة بالفترات السابقة.

•مناقشة خطة رأس المال الطارئة التي قام المصرف بإعدادها بالتعاون مع جهات استشارية متخصصة.

•مراجعة تقرير المخاطر التشغيلية على مستوى المجموعة حسب التوزيع الجغرافي إضافة إلى التركيز حسب

تصنيف التسهيلات وحسب مخاطر القطاعات.

•مراجعة و تحديث صلاحيات الائتمان الدولي ورفع توصية لاعتمادها من قبل المجلس.

•مراجعة ومناقشة سياسات إدارة المخاطر واعتمادها وعرضها على المجلس للمصادقة.

•مراجعة ومناقشة الحدود المقررة للخزانة على مستوى المجموعة و اعتمادها وعرضها على المجلس للمصادقة.

•التنسيق مع لجنة الترشيح والمكافآت لتقييم حزمة المكافآت المقترحة ومدى ارتباطها بحدود المخاطر.

•الاطلاع على سير انجاز تنفيذ مشروع النظام الآلي على مستوى المجموعة المتعلق بمكافحة غسل الأموال

وتمويل الإرهاب واعرف عميلك وقانون الالتزام الضريبي الأمريكي (فاتكا).

•مناقشة ملاحظات الالتزام الرقابي على مستوى كيانات المجموعة من خال نتائج التقييم الذاتي وكذلك

الزيارات الميدانية وعمليات المراجعة.

•تقييم أداء رئيس مجموعة إدارة المخاطر وتحديد مكافآته

### 4- لجنة المراجع :

•مراجعة واعتماد خطة التدقيق الداخلي للمجموعة لعام 2015 والمستندة على تقييم المخاطر وتحديد أولويات

التدقيق .والسياسة العامة للتدقيق الداخلي والهيكل التنظيمي وعرضها على المجلس للاعتماد.

•التنسيق مع المدققين الخارجيين ومراجعة البيانات المالية المرحلية والسنوية وتقديم التوصيات لمجلس

الإدارة بشأنها.

•مراجعة ومناقشة ملخص أعمال إدارة التدقيق الداخلي ومقارنة ما تم انجازه من خطة التدقيق ومقارنتها

بنسب الانجاز عن السنة السابقة.

- مناقشة نتائج تقرير مراجعة نظم الرقابة الداخلية
- مراجعة مدى كفاءة واستقلالية إدارة التدقيق الداخلي والبنية التحتية الخاصة بها والتقييم السنوي الشامل لوظيفة التدقيق الداخلي مع رئيس التدقيق الداخلي للمجموعة.
- مناقشة جوانب الرقابة الداخلية والمتعلقة بنظم وتقنية المعلومات وأمن المعلومات.
- مراجعة ومناقشة الشروط التعاقدية مع المدقق الخارجي واعتماد الأتعاب المهنية للمدققين الخارجيين فيما يتعلق بخدمات التدقيق المقدمة.
- مناقشة نتائج تقرير المدقق الخارجي المتعلقة بإدارة التدقيق الداخلي.
- مناقشة ومراجعة مضمون هيكل التقرير السنوي لإدارة التدقيق الداخلي الذي يوضح إجمالي أعمالها قبل عرضه على المجلس.
- تقييم أداء رئيس إدارة التدقيق الداخلي وتحديد مكافآته<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني : المقارنة بين بنك الرياض و بنك الكويت

المعيار	بنك الرياض	بنك الكويت
مجلس الإدارة	- 10 أعضاء :6 أعضاء مستقلين و 4 غير تنفيذيين - ينتخب الأعضاء كل 3 سنوات - يمارس مهامه من خلال لجانه الرئيسية	- 9 أعضاء غير تنفيذيين - ينتخب الأعضاء لمدة 3 سنوات - تتولى اللجان مسؤولية الإشراف على الأنشطة
التخطيط الاستراتيجي	- الإشراف على إعداد التوجيهات الاستراتيجية - مراجعة الأداء المالي و التشغيلي للبنك مقارنة بالأهداف الاستراتيجية	- الإشراف و تطبيق التوجيهات الإستراتيجية
لجنة	- الإشراف على تصميم نظام	- مساعدة مجلس الإدارة بمسؤولية اتجاه

<sup>1</sup> التقرير السنوي لبنك الرياض وبنك الكويت السنوي 2015



<p>المكافآت الخاصة بالجنة الإدارة</p> <p>- تساند في عملية المراجعة وتحسن هيكله مجلس الإدارة</p>	<p>المكافآت</p> <p>- تقييم طرق دفع المكافآت</p>	<p>الترشيح</p>
<p>- مساندة مجلس الرقابة في الرقابة و الإشراف على كفاءة عمليات التدقيق الداخلي و الخارجي</p>	<p>- الإشراف على العمليات الخاصة و التقارير المالية و الالتزام و الامتثال</p>	<p>لجنة المراجعة</p>
<p>- مساعدة مجلس مخاطر في القيام بمسؤوليته اتجاه المخاطر و متابعة إستراتيجية المخاطر</p>	<p>- الإشراف الكامل على إستراتيجية المخاطر</p> <p>- وضع التوصيات لمجلس الإدارة</p> <p>- مراقبة الإدارة التنفيذية</p>	<p>لجنة المخاطر</p>

### خلاصة الفصل :

و نستنتج مم سبق ذكره أنه نظرا للأهمية البالغة التي تحظى بها البنوك التجارية في تشريعات مختلف الدول كونها تمثل قاعدة التنظيم البنكي لذلك تلجأ البنوك التجارية إلى تطبيق الرقابة الإستراتيجية التي تهدف إلى التأكد من تحقيق البنك لرسالته فلا بد أن تتم هذه الرقابة على جميع الأنشطة التي يمارسها البنك التي يسعى إلى تحقيقها من خلال اعتمادها على مجموعة من القوانين و التنظيمات, و لذلك اتبع كل من بنك الرياض و بنك الكويت آليات التنظيم و الرقابة الإستراتيجية التي تتماشى مع وضعيتها المالية من أجل خدمة الأفراد و حماية نشاطاتها المختلفة



# خاتمة

إن عملية الرقابة الإستراتيجية من المواضيع المهمة التي تحضي بالاهتمام من طرف الكثير من الباحثين لما في القرارات الإستراتيجية تأثير أساسي و فعال في عمل المنظمات المصرفية مما ينعكس على النظام الاقتصادي في البلاد ، فلهمة عملية صنع الرقابة الإستراتيجية تتجلى في كونها تختص بجانب المستقبل والبعد الزمني، كما انه يشمل مجالات الحياة كافة التي تتعلق بالمدى البعيد والآراء المستقبلية، فقدره المصرف على الاستمرار يتوقف على إدارته الجيدة لرقابته الإستراتيجية وتأمين تطبيقها على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المتخذة.

## اختبار صحة الفرضيات :

- ✓ الفرضية الأولى صحيحة تتعدد أشكال الرقابة الإستراتيجية في الرقابة حسب زمن ممارستها و حسب طريقة التنفيذ و حسب مصدر التنفيذ و تختلف باختلاف المعيار و أساس المستخدم في التصنيف
- ✓ الفرضية الثانية صحيحة من أهم أهداف الرقابة الإستراتيجية هو تنفيذ الإستراتيجية في ضوء ما تم تصميمه مسبقا و التأكد من أن الإستراتيجية المنفذة هي المقصودة
- ✓ الفرضية الثالثة صحيحة يقوم العمل البنكي على ثلاث أسس هامة تميز البنوك التجارية عن غيرها من مؤسسات الأعمال و تكتسب أهميتها من خلال تأثيرها الملموس على تشكيل السياسات الخاصة للأنشطة الأساسية
- ✓ الفرضية الرابعة صحيحة يكمن أثر الرقابة في القضاء على الفوضى و التشتت و ذلك بخلق بيئة مصرفية صحية نظيفة و متطورة لفريق عمل واحد ذو رؤية واحدة

## النتائج:

- ✓ تعتبر لرقابة الإستراتيجية الضمان اللازم لصحة السير باتجاه الأهداف المراد تحقيقها .
- ✓ يساهم نظام الاتصال في البنوك بتأثير كبير على الرقابة الإستراتيجية.
- ✓ تهدف الرقابة الإستراتيجية إلى تقييم أداء المؤسسة و أحكام الرقابة على نشاطاتها المختلفة ذات العلاقة بتنفيذ الخطط الإستراتيجية الحالية .
- ✓ عملية الرقابة الإستراتيجية تعتمد على وضع حد دقيق لكافة الوظائف المصرفية و الخاضعة لعدد كبير من القوانين البنكية.
- ✓ الهيكل التنظيمي في البنك يلعب دور في تحقيق الرقابة.

# قائمة المراجع

## الكتب

1. أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1983
2. <sup>1</sup>إسماعيل أحمد الشناوي ، اقتصاديات النقود و البنوك و الأسواق المالية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2000
3. الحسني فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، بدون نشر، الاردن
4. السيسي صلاح الدين حسين، نظم المحاسبة و الرقابة و تقييم الأداء في المصاريف و المؤسسات المالية، دار الوسام للطباعة و النشر، لبنان
5. السيد إسماعيل محمد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1990
6. القاطمين أحمد، الإدارة الإستراتيجية، مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، 2003
7. المصري أحمد، محمد التخطيط و المراقبة الإدارية، القاهرة، 2004
8. ثابت عبد الرحمان إدريس و آخرون، مجالات الرقابة الإستراتيجية، دمشق
9. حيدر، يونس إبراهيم، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات و الشركات، مركز الرضا للكمبيوتر، دمشق
10. خالد أمين عبد الله، العمليات المصرفية، دار وائل للنشر، عمان، 1998
11. د. عبد الغفار حنفي، د.سمية قرياقص، الأسواق و المؤسسات المالية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2001
12. د.صلاح الشنواني ، التنظيم الإداري في قطاع الأعمال، دار المعارف ، مصر، 1966
13. د كامل المغربي، د .مهدي زويلف، د.علاء علاوة، د.حيدر فزيجات، مدحت الطراونة، أساسيات في الإدارة، دار الفكر، عمان 1995
14. رشاد العصار، رياض الحلبي، النقود و البنوك، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان
15. سامر جلدة، البنوك التجارية و التسويق المصرفي، 2009
16. سامي خليل، النقود و البنوك، شركة كاظم للنشر و الترجمة و التوزيع، الكويت 1982
17. سليمان بودياب، اقتصاديات النقود و البنوك، المؤسسات الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 1996
18. سميحة بالخروف، هاجر كدة، الدراسة المالية للقروض الاستثمارية في البنوك التجارية، لنيل ليسانس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2011، 2012
19. شريف علي، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000
20. عاشور، أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1983
21. محمد زكي الشافعي، مقدمة في النقود و البنوك، دار النهضة العربية ، مصر، 1982
22. محمد شعباني، الإدارة الإستراتيجية، دار الإسكندرية للنشر و التوزيع، الاسكندرية
23. د.محمد ماهر عليش، أصول التنظيم و الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة

24. محمود عيسوي، مصطفى عيسى خضر، دراسات في المحاسبة المتخصصة، دار المعارف مصر، 1998
25. منير إبراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية 1996
26. مصطفى رشيد شيخه ، لوجيز في الاقتصاد النقدي و المصرفي، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية ، 1998
27. وهيلين، توماس، هنجر، دافيد، الإدارة الإستراتيجية. ترجمة محمود عبد الحميد مرسي و آخرون، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1990