

# جامعة سعد دحلب البلدية

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

## مذكرة ماجستير

التخصص: النقود المالية والبنوك

لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصرفي

من طرف

بلهاشمي جيلالي طارق

أمام اللجنة المشكلة من:

أستاذ محاضر ، جامعة البلدية	رئيسا	ناصر مراد
أستاذ التعليم العالي، جامعة الجزائر	مشرفا ومقررا	قدي عبد المجيد
أستاذ محاضر ، جامعة الجزائر	عضوا مناقشا	الداوي الشيخ
أستاذ مكلف بالدروس ، جامعة البلدية	عضوا مناقشا	جمال عمورة
أستاذة مكلفة بالدروس، جامعة البلدية	عضوا مناقشا	بركان زهية

البلدية، جوان 2006

## ملخص

إن التحوّلات الكبيرة في الإقتصاد العالمي يفرض على المصارف مواجهة المنافسة الدولية بدخول مؤسسات غير مصرفية و غير مالية في تقديم بعض الخدمات المصرفية، حيث إعتدت هذه الأخيرة سياسات هجومية تكمن في تحديث آلياتها وتطوير فنونها ، مما يجعل التطوير الواعي للأساليب الجديدة لعمل البنوك كضرورة حتمية وليس ترفاً أو هدراً.

لذلك أصبح الحديث عن ملائمة مراقبة التسيير في قطاع المصارف يحثل أهمية كبيرة من خلال إعطائه الدور المنوط له خاصة و ان المؤسسات المصرفية ذات خصوصيات تجعل منها تطبيق نظام مراقبة التسيير ليس بالأمر السهل لكنه ذات أهمية كبيرة من خلال إستعمال التقنيات الحديثة للتحكم أكثر في التسيير و التأكد من تحقيق الأهداف المسطرة عن طريق التجنيد الفعّال و الدائم للطاقات المتاحة، لذا فالمصارف بحاجة ماسة إلى نظام يسمح لها بقيادة مختلف أنشطتها و ضمان سيرورتها الحسنة، و كذا تقييم المسؤوليات و تحسين النتائج.

لكن نحن في عصر جديد، و هو عصر تحوّل المعلومات، مما جعل المصارف في قلب هذه التحوّلات بحيث أصبح شكل المنافسة إعلامياً أكثر منه تجارياً أو صناعياً، فالمعلومات تلعب دوراً مهماً و ديناميكياً في إتخاذ القرارات المناسبة و في الوقت المناسب لذلك، و هذا ما تشير إليه لوحة القيادة من خلال رفع التحدّي اليومي في التحكم في التسيير.

و بذلك يمكن أن القول أن لوحة القيادة عبارة عن دعامة في التسيير بإعتبارها سهلة، سريعة و ديناميكية، فهي تسمح من جهة بتسهيل فهم حالة معينة من خلال إعطاء مفهوم ملائم لمعنى المعلومات، و من جهة أخرى تحث المسؤول على دراسة القرارات التصحيحية الممكنة في حالة الإنحراف عن الأهداف، إذن فهي تساعد في تحسين و ترسيخ الثقافة التسييرية للمسؤول بحيث أن هذا التحسين يكون حسب مدى الإستعمال و الإستغلال الأمثل لهذه الأداة

## شكر

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على الأنبياء و المرسلين، ربنا لك الحمد على سوابغ آلائك و جزيل نعامك و وافر عطائك و لك الشكر على توفيقك و إحسانك و خيراتك و إفضالك لما أعتنا بالعلم و زينتنا بالحلم و أكرمتنا بالتقوى و أجملتنا بالعافية حمدا و شكرا يبلغان رضاك و يوجبان مزيدك و يجيران من سخطك، و بكل إحترام و تقدير نتوجه بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف عبد المجيد قدي الذي مدنا بتوجيهاته و إرشاداته القيمة و خاصة حضوره الذي كان دعما فكريا لا يستهان به، كما نشكر كل من ساهم عن قرب أو عن بعد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

## قائمة الجداول

الصفحة	الرقم
62	01 الميزانية المجمعة
82	02 خصائص لوحة القيادة على حسب الأدوات المحاسبية
91	03 أوجه التشابه بين نظام لوحة القيادة و نظام التقارير
91	04 أوجه الاختلاف بين نظام لوحة القيادة و نظام التقارير
95	05 تقسيم المؤشرات حسب المتدخلين
97	06 تواتر إستعمال المؤشرات
100	07 جدول متابعة نشاط تجاري
120	08 الشكل العام للوحة قيادة اللامركزية
123	09 متابعة التنفيذ الموازي
147	10 تطور حجم رأس المال القرض الشعبي الجزائري
161	11 رصد العمليات مع الزبائن
162	12 تطورات النتيجة الصافية ما بين 1999 و 2002
163	13 تطور أهم نسب التسيير البنكية ما بين 1999 و 2002
164	14 تطور أهم مؤشرات المخاطر ما بين 1999 و 2002
166	15 لوحة القيادة المركزية للقرض الشعبي الجزائري
169	16 مقارنة وكالة حسين داي و وكالة قسنطينة
170	17 لوحة القيادة اللامركزية لوكالة حسين داي
175	18 لوحة القيادة لمصلحة القرض لشهر فيفري

## قائمة الأشكال

الرقم	الصفحة
01	مثلث مراقبة التسيير
02	الإرتباط المباشر بالمديرية العامة
03	مراقبة التسيير و المحاسبة العامة مرتبطان بمديرية وظيفية
04	مراقبة التسيير و المحاسبة العامة مرتبطان بالمديرية العامة
05	الشكل القاعدي لتنظيم مختلف مستويات مراقبة التسيير في المصارف الكبرى
06	التنظيم حسب الوظيفة
07	التنظيم حسب النشاط و الوظيفة
08	تنظيم مختلط حسب الوظيفة و النشاط
09	مهام مراقب التسيير
10	الهيكل التنظيمي الهرمي للمصرف
11	الهيكل التنظيمي الوظيفي
12	تنظيم المصرف حسب مراكز المسؤولية
13	نظام المعلومات
14	علاقة نظام المعلومات بإتخاذ القرار
15	هندسة نظام المحاسبة التحليلية
16	مراحل التقديرات
17	عناوين المخطط العملي
18	مراحل إعداد الموازنة ن + 1
19	طريقة المجمع الوحيد
20	طريقة المجمع المتعدد
21	الهيكل العام لحساب التكاليف حسب مراكز الربح

75	22 تكوين النتيجة حسب مراكز الربح
82	23 السائق و سيارته
85	24 التحكيم (تكلفة / نوعية / أجال)
87	25 تفويض السلطات
99	26 التمثيل البياني للمؤشرات
100	27 الرموز
102	28 أدوات القيادة
108	29 تصميم عام للوحة القيادة
110	30 لوحة القيادة و نظام المعلومات
115	31 مراحل إختيار المؤشرات
118	32 حلقة التناسق
119	33 لوحة القيادة و تطوّر الإحتياجات
121	34 المخطط الإستراتيجي / النقاط الأساسية في التسيير / المؤشرات
125	35 آلية GIGONE للوحة القيادة
128	36 الهيكل التنظيمي لتسيير المشروع
130	37 التفاعل حول نظام لوحة القيادة
131	38 الأسباب الممكنة للانحرافات
144	39 هيكل النظام المصرفي الجزائري
149	40 الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري
151	41 الهيكل التنظيمي لمجموعة الإستغلال شرق العاصمة الروبية 823
152	42 الهيكل التنظيمي لمديرية التنبؤات و مراقبة التسيير
171	43 الهيكل التنظيمي لوكالة حسين داي 118/2
178	44 التمثيل البياني للمؤشرات

## الفهرس

	ملخص
	شكر
	قائمة الجداول و الأشكال
	الفهرس
09	مقدمة
12	1. التحولات العامة في المجال المصرفي
12	1.1. التوجّاهات المصرفية الحديثة
12	1.1.1. تدويل الخدمات المصرفية
16	1.1.2. تحرير الخدمات المصرفية
19	1.1.3. البنوك الالكترونية
20	2.1. خصائص و مؤشرات العمل المصرفي
20	2.1.1. خصائص العمل المصرفي
24	2.1.2. مؤشرات الأداء المصرفي
30	2. مراقبة التسيير المصرفي
30	2.1. ماهية نظام مراقبة التسيير المصرفي
30	2.1.1. مفهوم مراقبة التسيير المصرفي
33	2.1.2. مهام و مسار مراقبة التسيير
36	2.1.3. أهداف و عوائق مراقبة التسيير المصرفي
39	2.2. التنظيم و المتدخلون في مراقبة التسيير المصرفي
39	2.2.1. تنظيم مصلحة مراقبة التسيير المصرفي
44	2.2.2. المتدخلون في مراقبة التسيير المصرفي

48	2.3. العمل الابتدائي لإدخال مراقبة التسيير المصرفي
48	2.3.1. الهيكل التنظيمي للمصرف
53	2.3.2. نظام المعلومات
58	2.3.3. وضع محاسبة تحليلية
60	2.4. أدوات مراقبة التسيير المصرفي
60	2.4.1. التحليل المالي
64	2.4.2. التسيير التقديري
70	2.4.3. قياس المردودية
80	3. لوحة القيادة في المصارف
80	3.1. مفاهيم عامة حول لوحة القيادة
80	3.1.1. مفهوم لوحة القيادة
84	3.1.2. خصائص و مهام لوحة القيادة
87	3.1.3. أهداف و عوائق لوحة القيادة
90	3.1.4. نظام التقارير
92	3.2. محتوى لوحة القيادة
92	3.2.1. المؤشرات في لوحة القيادة
97	3.2.2. أدوات لوحة القيادة
101	3.2.3. مكانة لوحة القيادة من بين أدوات التسيير الأخرى
106	3.3. الشكل العام لتصميم لوحة القيادة
106	3.3.1. العمل الابتدائي لإنشاء لوحة القيادة
111	3.3.2. دراسة المحيط و تحديد الأهداف
114	3.3.3. مرحلة التصميم
119	3.4. تنظيم نظام لوحة القيادة
119	3.4.1. لوحة القيادة المركزية و اللامركزية
124	3.4.2. وضع سلسلة لمعالجة المعلومات و بداية انطلاق المشروع
129	3.4.3. الاستغلال و الاستعمال التطبيقي للوحة القيادة

133	4. دراسة حالة تطبيقية لقرض الشعبي الجزائري
133	4. 1. عرض للجهاز المصرفي الجزائري على ضوء التعديلات الجديدة
133	4. 1. 1. هيكل بنك الجزائر وتنظيم عملياته
138	4. 1. 2. البنوك و المؤسسات المالية
141	4. 1. 3. هيئات الرقابة في النظام البنكي الجزائري
146	4. 2. مراقبة التسيير في القرض الشعبي الجزائري
146	4. 2. 1. عرض عام للقرض الشعبي الجزائري
148	4. 2. 2. الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري
151	4. 2. 3. مكانة مديرية التنبؤات و مراقبة التسيير
154	4. 3. أدوات مراقبة التسيير المطبقة في القرض الشعبي الجزائري
154	4. 3. 1. نظام المعلومات
155	4. 3. 2. التسيير التقديري
160	4. 3. 3. التحليل المالي
165	4. 4. نظام لوحة القيادة في القرض الشعبي الجزائري
165	4. 4. 1. لوحة القيادة المركزية
168	4. 4. 2. لوحة القيادة اللامركزية
171	4. 4. 3. محاولة تصميم لوحة القيادة لمصلحة القرض
180	الخاتمة
186	الملاحق
195	قائمة المراجع

## مقدمة

إن موجة التغيرات التي عصفت بإقتصاديات العالم في نهاية القرن العشرين من تحرير للخدمات المصرفية و المالية و تعدد أوجه نشاطها بتقديم خدمات متطورة و متنوّعة تتفق و متطلبات العصر إلى توسع حجم المصارف و تعقد هياكلها الإدارية، كل ذلك بالإعتماد على ما أنتجته تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات من وسائل حديثة، كانت لها عدة أثار في طبيعة العمل المصرفي بحيث تقلصت الهوامش و تزايدت درجة المنافسة في السوق المصرفي مع إتجاه المنحنى العام للأخطار نحو الإرتفاع مما إستوجب ضرورة توفّر المصارف على قدرات عالية للتكيف السريع مع المحيط الجديد و الإستجابة له.

ففي ظل هذه التغيرات التي أدت إلى دفع عجلة النشاط المصرفي و خوض المصارف في سباق مفرط مفاده البحث عن وضعية تنافسية جيّدة من خلال رفع مردوديتها و تحسين أدائها مع إتخاذها أكثر فأكثر للمخاطر لضمان و جودها و تطورها، يستوجب بالضرورة البحث عن الوسائل و الطرق الكفيلة بتحسين منهجية تسييرها للوصول إلى أحسن تفاعل مع مكونات محيطها الداخلي و الخارجي، و التي لا يمكن الوصول إليها إلا في ظل تنظيم محكم و إستغلال أمثل لجميع الموارد و الطاقات المتاحة في إطار إستراتيجية مضبوطة تمكّنها من التصدي للعراقيل التي تواجهها، و من ثم تصبح دراسة كيفية التحكم في تسيير المصارف ضرورة حتمية في وقتنا الراهن، إذ يجب الإعتماد على تقنيات و أدوات تسمح لها بالحصول على المعلومات و إستغلالها على الوجه الذي يسمح لها بإتخاذ قرارات سليمة، و هذا ما يستدعي إيجاد نظام مراقبة التسيير بإعتباره الركيزة الأساسية للقيادة الإستراتيجية للمصارف، و ذلك بالإعتماد على كل أدواتها بما فيها لوحة القيادة إذ تُعتبر أداة فعّالة للقيادة القصيرة الأجل.

و على هذا الأساس تتبلور معالم إشكالية هذا البحث كالآتي:

- ماهو دور و مكانة لوحة القيادة من بين أدوات مراقبة التسيير في القطاع المصرفي ؟

للإجابة على هذا التساؤل إرتئينا تقسيمه إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي أهم التحوّلات العالمية للنشاط المصرفي ؟
- ما هي الحاجة التي دعت إلى تطبيق نظام مراقبة التسيير في المصارف ؟
- ماذا نعني بنظام لوحة القيادة في القطاع المصرفي ؟
- ما مدى تطبيق أدوات مراقبة التسيير على إحدى المصارف العمومية الجزائرية؟

و للإجابة على هذه الأسئلة إعتدنا على الفرضيات التالية التي نراها جديرة توجيه موضوع بحثنا:

- إن الحاجة لنظام مراقبة التسيير نابع عن مشكل التسيير.
- إن إستخدام نظام مراقبة التسيير في المصارف يسمح بالتحكم في المردودية.
- يمكن قيادة نشاط المصارف بإستخدام نظام لوحة القيادة.

#### أسباب إختيار الموضوع:

يمكن إجمال أسباب إختيار الموضوع حسب درجة أهميتها في النقاط التالية:

- تخصص الطالب الذي يسمح له الخوض في غمار مثل هذه المواضيع بصفته إطار في بنك عمومي جزائري.
- قلة البحوث في مجال مراقبة التسيير في القطاع المصرفي و خاصة فيما يخص نظام لوحة القيادة.
- دعم و إثراء المكتبة الجامعية بمواضيع جديدة، و من هنا كان إختيارنا لهذا الموضوع ليلقي الضوء قدر المستطاع على أدوات نظام مراقبة التسيير المصرفي و من بينها لوحة القيادة.

#### أهمية الدراسة:

في اللحظة الأولى لدراستنا لهذا الموضوع يبدو لنا السؤال يطرح نفسه، هل مراقبة التسيير في القطاع المصرفي مختلفة عن باقي المؤسسات الأخرى ؟ فالجواب نعم، لأن المصارف تمتاز بعض الخصوصيات التي تستلزم دراسة خاصة بها، و من جهة أخرى الأهمية الكبرى الذي يكتسبها نظام مراقبة التسيير المصرفي من خلال تحسين أدائها و مردوديتها، خاصةً و نحن على أبواب الإنفتاح التام لهذا القطاع.

## أهداف الدراسة:

في إطار التحدّيات الجديدة للمحيط الإقتصادي الجزائري من الدخول في إقتصاد السوق و الإنضمام للمنظمة العالمية للتجارة، فالجزائر مرغمة على الإنفتاح على العالم الخارجي و ما ينجز عنه من مزايا و عيوب، و يصبح بذلك القطاع المصرفي شديد المنافسة و لا يسمح لوجود أي ثغرة في تطوير حركيته و قدرته على الإبداع لتحسين أداء و مردودية المصارف، و على هذا الأساس تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تسليط الضوء على نظام لوحة القيادة بإعتباره أداة من أدوات مراقبة التسيير تسمح بالتحكم في التسيير و إقتناص كل الفرص المتاحة مع تنمية قدرتها التنافسية لضمان نموّها و تطوّرها أو على الأقل بقائها.

من خلال الأسئلة و الفرضيات إتضحت لنا الإشكالية المطروحة من هذه الدراسة و من أجل تدليلها و الإجابة عليها قمنا بإتباع منهج وصفي تحليلي مع دراسة حالة لمعرفة مدى تجسيد موضوع الدراسة في الميدان، و على هذا الأساس و من أجل العرض الشامل و الموفّق لإنشاء الله لهذا الموضوع تم تقسيم خطة البحث إلى أربعة فصول، ثلاثة منها خاصة بالجانب النظري و الفصل الأخير خاص بدراسة حالة تطبيقية سبقتهم مقدمة و تلتهم خاتمة تتضمن ملخصاً متبوعاً بالنتائج المستخلصة إضافةً إلى بعض التوصيات و فتح المجال للتعمّق أكثر في الموضوع.

ففي الفصل التمهيدي سنحاول التعرّض لأهم التحوّلات في المجال المصرفي من خلال عرض للتوجّهات المصرفية الحديثة و خصائص و مؤشرات العمل المصرفي.

أما في الفصل الأول فسنحاول تناول نظام مراقبة التسيير في القطاع المصرفي من خلال التطرق لماهيته و تنظيمه و كيفية تطبيقه إضافةً إلى أهم الأدوات المعمول بها.

بينما سنحاول التطرق في الفصل الثاني إلى نزع نوعاً ما الغموض على أداة من أدوات مراقبة التسيير ألا و هي لوحة القيادة من خلال عرض لمفهومها و مهامها و كيفية تطبيقها و إستغلالها.

و حتى لا يكون هذا العمل مجرد جهداً معزولاً عن الواقع الجزائري، سوف نحاول القيام في الفصل الثالث بعرض سريع للجهاز المصرفي الجزائري على ضوء التعديلات الجديدة للأمر **11 / 03** متبوعة بدراسة تطبيقية لمدى تطبيق أدوات مراقبة التسيير في القرض الشعبي الجزائري.

## الفصل 1

### التحوّلات العامة في المجال المصرفي

يشهد العالم تحوّلات إقتصادية عديدة بفضل التغيّر في السياسات الإقتصادية على المستوى العالمي من خلال ما يُعرف بتحرير التجارة العالمية تحت إشراف منظمة التجارة العالمية وما تشمله من تحرير لخدمات الإتصالات ومنتجات تكنولوجيا المعلومات وتعدد الخدمات و الأنشطة التي تقوم بها المصارف، لذلك فإن تغيّر هذه الظروف يستتبع تغيّر الأدوات والوسائل التي تُستخدم للتعامل معها، وهذا ما سنحاول تبيّنه في هذا الفصل من خلال عرض لأهم التوجّهات المصرفية الحديثة ثم التطرق إلى المعايير الدولية و الوطنية المطبقة للحكم على أداء المصارف.

#### 1.1. التوجّهات المصرفية الحديثة

شهد الإقتصاد العالمي منذ بداية القرن العشرين عدة تحوّلات في النشاط المصرفي لذلك سوف نحاول من خلال هذا الفصل إعطاء نظرة موجزة عن أهم التوجّهات الحديثة في هذا المجال من تدويل وتحرير للخدمات المصرفية وصولاً إلى البنوك الإلكترونية.

#### 1.1.1. تدويل الخدمات المصرفية

لقد أدت التحوّلات الإقتصادية إلى تنوّع كبير في الخدمات المصرفية المقدمة وتوسّع نطاق نشاطها خارج حدودها مما يدفعنا للحديث عن المصارف متعددة الجنسيات والمصارف الشاملة.

#### 1.1.1.1. المصارف متعددة الجنسيات

بدأ تطوّر المصارف متعددة الجنسيات في القرن التاسع عشر حيث إمتلك كل من فرنسا وإنجلترا عدة فروع بنكية في مستعمراتها، لكن لا يمكن إعتبار تلك البنوك متعددة الجنسيات إلا إذا مُنحت لها شخصية قانونية مستقلة بإستقلال بلدانها، وهذا لم يحدث في ذلك الوقت، غير أنه لا يمكن أن

ننكر بأنه من خلال تلك الفترة تحصلت البنوك الفرنسية والإنجليزية على تجارب ميدانية في بلدان بعيدة ذات خصائص إقتصادية وسياسية وإجتماعية تختلف عن دولة البنك الأم [1] (ص- 93).

إن أول المصارف التي بدأت في تصدير رأس المال كانت أمريكية قبيل الحرب العالمية الأولى، ففي عام 1913 كانت هناك أربعة (04) مصارف أمريكية تملك ستة (06) فروع لها في الخارج، لكن الوضع الذي كان سائداً آنذاك في أوروبا من حروب حال دون تطوّر هذه المصارف. ففي سنة 1960 أخذت المصارف الأمريكية تهتم بتوسيع نشاطها في الخارج و ذلك راجع للقيود الموضوعة من قبل السلطات المحلية إثر أزمة 1929، وبهذا خرجت المصارف الأمريكية من حدودها لتعمل في إنجلترا بسبب نقص القيود على العمليات المصرفية في هذا البلد، وهذا ما جعل من لندن مركزاً مالياً قوياً (إذ بجانب المصارف متعددة الجنسيات نمت الشركات متعددة الجنسيات التي كانت تساعد في تمويل الإستثمارات في أوروبا) [2] (ص- 15).

يمكن تعريف المصارف متعددة الجنسيات على أنها عبارة عن مصارف عامة وخاصة تتميز بكونها ذات إستراتيجية عالمية في إدارة موازنها الإقتصادية، و بإعتبارها منتمية إلى العديد من الدول، فهي تشكل بذلك مشروعاً واحداً متكاملأ من الناحية الإقتصادية أو على الأقل متناسقاً وتمارس نشاطاً دولياً تحت إدارة مصرف الأم [3] (ص- 07)، ومن خلال هذا التعريف يمكن أن نستنتج :

- تعدد جنسيات وعدم خضوع المصارف متعددة الجنسيات لقانون واحد.
- تحويل الأنشطة الذي يترتب عليه وجود إستراتيجية وسياسة واضحة.

إضافة إلى ذلك هناك عدة خصائص تشترك فيها المصارف متعددة الجنسيات ككبر حجمها الذي يمكن قياسه من خلال رقم أعمالها المحقق أو عدد فروعها المنتشرة في الخارج التي تكون بين 5 و 10 فروع، وكذلك سرعة نموها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات سواء كانت إقتصادية، سياسية، إجتماعية أو مالية.

إن إنتشار المصارف متعددة الجنسيات كانت نتيجة لتضافر العديد من الأسباب والتي يمكن أن نلخص بعضها في النقاط التالية [4] (ص- 443):

- تقليص المخاطر عن طريق تنويع الأسواق، وبصفة خاصة المنافسة وكذلك نتيجة لتشبع السوق المحلي.
- إنخفاض التكاليف (تكاليف العمالة والأرض وبعض مقومات الإنتاج الأخرى) بالمقارنة بنظيرتها في الدولة الأم.
- الاستفادة من الحوافز والإمميزات التي تقدمها الدولة المضيفة، والاستفادة كذلك من الإمتيازات التي تقدمها الحكومة الأم.
- الرغبة في التوسع والنمو.

هناك إختياران أمام المصارف إن أرادت تدويل نشاطها، الأول عبارة عن تطوير شبكة دولية للمصرف عن طريق التّموقع المباشر في الخارج (Implantation) في الدولة المضيفة بإستعمال الممثلة (Bureau de représentation) أو الوكالات، أما الإختيار الثاني فيتم بالتحالف مع مصارف أخرى بهدف تغطية العديد من الأسواق جغرافياً أو قطاعياً [3] (ص- 116).

إضافة إلى الخصائص السالفة الذكر تتميز المصارف متعددة الجنسيات بالعديد من الإتجاهات الأساسية لنشاطها، كتتنوع مصادر أموالها التي تتكون من الأموال الذاتية للمصرف (الجزء المدفوع من رأس المال التأسيسي والربح غير الموزع)، ومصدر آخر تحصل عليه في شكل ودائع من السوق المحلي للبلد المضيف حيث يشغل مكانة ملحوظة في عمليات المصارف الكبرى لأن الشبكة المتطورة لهذه المصارف تتيح لها إمكانية تعبئة الأموال بشكل فعّال في البلدان المضيفة أو عن طريق قروض من المصارف الأجنبية لتقوم بإقراضها حالاً للمصارف الأخرى. و على هذا الأساس فإن المصارف متعددة الجنسيات تتخصص أكثر فأكثر في تجارة الأموال بالجملة، فهي بذلك تساعد على تحقيق التدويل للأسواق الوطنية لرأس المال [5] (ص- 49).

أما بالنسبة للإتجاه الثاني لنشاط هذه المصارف يتمثل في العمليات التي تقوم بها في المراكز المالية الدولية حيث بالرغم من التشتت الجغرافي لفروعها الخارجية فإن الجزء الأكبر من عملياتها تتحقق في المراكز الدولية كالمركز المالي في لندن والولايات المتحدة الأمريكية بإعتبارهما بلدان ذات حجم مرتفع للإدخارات و صادرات رأس المال، وهذا ما يجعل منها مراكز مؤثرة على المراكز العالمية الأخرى عن طريق السماح بحرية صفقات التعامل بالنقد الأجنبي لغير المقيمين [6] (ص- 336)، وحق إبدال كامل الإيرادات إلى عملات قابلة للتحويل، وعلى هذا الأساس توفّرت إمكانية تشكيل خزان دولي للأموال بالعملات الأجنبية مما يسمح لها بإستخدام هذا المصدر في تقديم قروض للخارج.

أما نشوء المراكز المالية في مناطق مثل جزر البهاما وكايمنس بإعتبارهما مراكز مالية خارج الإقليم، يرتبط بمرحلة جديدة في تطوّر السوق الدولية لرؤوس الأموال بسبب إرتفاع مبلغ الضرائب في البلدان الرأسمالية، لذا أصبحت المصارف متعددة الجنسيات تقيم فروعها في البلدان ذات الأنظمة المالية والنقدية الملائمة من خلال الإعفاءات الضريبية التي تقدمها وعدم وجود رقابة على النقد بحيث لا تمتلك حكومات هذه الجزر إتفاقيات مع البلدان الأخرى بصدد تقديم أي معلومات عن نشاط أو إيرادات هذه المصارف، مما جعلها مراكز مالية تنمو بسرعة [5] (ص- 67).

### 2.1.1.1. التوجّه إلى البنوك الشامل

لقد كان للتغيرات الإقتصادية والمصرفية العالمية إنعكاساً واضحاً على أداء وأعمال البنوك، فقد أصبح العالم باتساعه قرية بنكية تربطها البنوك و تحكم تدفقات أموالها وتغذي توجّه حركتها بما ينشر التقدم ويحقق التنمية، الأمر الذي يفرض على البنوك ضرورة العمل على المزيد من الإبتكار في إدارة التدفقات النقدية بمزج عملياتها ما بين الإقراض المصرفي التقليدي والتمويل التنموي الإستثماري أي التوجّه نحو البنوك الشاملة.

يمكن تعريف البنوك الشاملة على أنها تلك الكيانات المصرفية التي تسعى دائماً وراء تنويع مصادر التمويل وتعبئة أكبر قدر ممكن من المدخرات من كافة القطاعات بحيث توفّر مواردها وتمنح الإئتمان المصرفي لجميع القطاعات، كما تعمل على تقديم كافة الخدمات المتنوّعة والمتجددة التي قد لا تستند إلى رصيد مصرفي بحيث نجدها تجمع بين وظائف البنوك التجارية التقليدية و وظائف البنوك المتخصصة وبنوك الإستثمار و الأعمال [7] (ص- 19).

من خلال هذا التعريف يمكننا أن نستنتج الإستراتيجية التي تقوم عليها المصارف الشاملة والتي تتمثل أساساً في إستراتيجية التنويع بإعتبارها تركز في حصول المصرف على مصدر تمويل من كل القطاعات ومنح الإئتمان لكل القطاعات [8] (ص- 202)، وتقوم هذه الإستراتيجية بهدف إستقرار حركة الودائع وإنخفاض مخاطر الإستثمار، حيث أن التنويع يعني أن لا يحصر البنك نشاطه في قطاع معيّن أو مجموعة قطاعات تباشر أنشطة بينها إرتباط قوي [9] (ص- 60 إلى 62).

تتعاضد الآثار الإيجابية مع إستراتيجية التنويع كلما إتجه البنك إلى ممارسة أنشطة غير مصرفية مثل إدارة صناديق الإستثمار، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تعظيم الربحية وتخفيض مخاطر نقص السيولة وتحقيق أكبر درجة من الأمان للمودّعين، ومن تم نشأت البنوك الشاملة كمؤسسات عالمية تجمع

بين وظائف متعددة، فهي تقوم بكافة الأعمال المصرفية التقليدية الخاصة، بالإضافة إلى القيام بكافة أعمال الوساطة الإستثمارية فضلاً عن أعمال التأمين وغيرها [7] (ص- 20).

يمكن إبراز أهم إيجابيات ومزايا البنوك الشاملة في النقاط التالية [8] (ص- 214):

- التنوع القطاعي لمحفظة القروض والإستثمارات وبالتالي التقليل من المخاطر الإئتمانية ككل.
- التنوع الجغرافي لمكونات محفظة القروض والإستثمارات المتفاعل مع التنوع القطاعي.
- زيادة توسيع شبكة تشكيلية للخدمات المصرفية والمالية المقدمة للعملاء على إختلاف أنواعهم.
- ممارسة الأساليب المعاصرة في إدارة الموجودات والمطلوبات بما فيها على سبيل المثال الهوامش والفوارق.
- إمكانية الدخول إلى الأسواق المالية لشراء الأسهم وبيعها في إطار السياسة الإستثمارية للمصرف وشراء السندات سواء كانت تصدرها الدولة أو شركات المساهمة.
- الإستفادة من تجارب البنوك التجارية والمتخصصة قطاعياً في مُجمَع مصرفي واحد.
- نشر الخدمات المصرفية لكافة القطاعات (صناعية، تجارية و إسكانية) بشكل أفضل للإستفادة بشبكة فروع المصارف التجارية وخبراتهم في إطار المصرف الشامل.

### 2.1.1. تحرير الخدمات المصرفية

يندرج تحرير الخدمات المصرفية ضمن الإتفاقية العامة لتجارة الخدمات GATS والتي تُعتبر أحد أهم النتائج التي أسفرت عنها جولة الأروغواي وهي الجولة الثامنة في منظومة تحرير التجارة الدولية من خلال الإتفاقية العامة للتعريف والتجارة GATT، والتي إكتشفت بعد مفاوضات شاقة إستمرت حوالي ثماني (08) سنوات عدة نتائج هامة أهمها إنشاء المنظمة العالمية للتجارة في 1995/01/01 وتوقيع على الإتفاقية العامة لتجارة الخدمات بموافقة سبعين 70 دولة عام 1997 على أن يبدأ سريان الإتفاقية بأكملها عام 1999.

وقد شملت الإتفاقية العامة لتجارة الخدمات GATS عدة أنواع من الخدمات كان من بين أهمها الخدمات المالية وعلى رأسها الخدمات المصرفية، مما أدخل المصارف تحت ظل الإتجاه نحو التحرير المالي بجل أثارها وتحدياتها على الجهاز المصرفي، ومن ثم أصبح من الضروري الملح على الجهاز المصرفي بمكوناته المختلفة البحث عن الآليات والإستراتيجيات التي يمكن من خلالها التعامل مع الآثار والتحديات التي تخلفها و ستخلفها عمليات تحرير الخدمات المصرفية على إقتصاديات البنوك، بحيث

تعظم العوائد والآثار الإيجابية، وتقلل من الأعباء والآثار السلبية إلى أدنى حد ممكن (للمزيد من التوسع أنظر [6] (ص- 94).

و هناك عدة أسباب ساعدت نمو تجارة الخدمات المالية [10] (ص- 20) من بينها:

أولاً : زيادة درجة التقدم التكنولوجي كظهور نظام معالجة البيانات الإلكترونية والتوصيل وتطوير تكنولوجيا الحاسب، والإعتماد على الإنترنت في الخدمات المصرفية، كل هذا أدى إلى إتساع تجارة الخدمات المالية الذي من شأنه إتاحة فرص جديدة للمزيد من الكفاءة.

ثانياً : أن إنفتاح إقتصاديات دول في أوروبا وأسيا بالإضافة إلى التجارة الدولية المتزايدة قد جعلت الأسواق تتسع مما أدى إلى زيادة الطلب على التمويل الدولي لأنشطة التجارة والإستثمار.

ويمكن إعطاء مفهوم لتحرير الخدمات بصفة عامة بأنه إزالة جميع القوانين والقرارات والإجراءات التي تضعها كل دولة [11] (ص- 111)، وهذه هي القيود التي سعت إتفاقية **GATS** إلى إزالتها وتخفيضها بحيث من الممكن التوصل في النهاية إلى نظام للتبادل الحرّ للخدمات يعكس مدى التحرر من القوانين والتشريعات الوطنية والقواعد التي تعرضها الدولة والتي تصبح محل التعارض لتحقيق تحرير تدريجي وصولاً إلى التحرير الكامل في تجارة الخدمات والمتوقع لها عشر سنوات على الأكثر.

إن دُعاة التحرير لقطاع تجارة الخدمات المالية بصفة عامة والخدمات المصرفية بصفة خاصة وفتح على الأسواق الدولية يستندون إلى عدة إعتبارات في دعوتهم إلى عولمة أنشطة القطاعات المالية، حيث تتراوح مثل هذه الإعتبارات بين تحسين مناخ المنافسة إلى زيادة الإستثمارات ورفع كفاءة الخدمات المالية وتخفيض تكاليفها وضمان توظيف أفضل للموارد في هذه القطاعات، وبشكل عام يمكن تلخيص المنافع المتوخاة من تحرير تجارة الخدمات في الجوانب التالية [12] (ص- 156):

- تعزيز المنافسة وتحسين كفاءة أداء قطاع الخدمات المالية، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين نوعية الخدمة بالإضافة إلى توفير خيارات أكثر وأفضل في الخدمات المالية.

- تحسين خدمات الوساطة المالية وزيادة فرص الإستثمار من خلال توظيف أفضل للموارد فيما بين القطاعات في البلدان المختلفة وفقاً لفترات زمنية مناسبة وإدارة أفضل للمخاطر.
  - تحفيز الحكومات لتحسين إدارة السياسات الإقتصادية وسياسات الرقابة والإشراف الخاصة بالقطاعات المالية.
  - القدرة على تحقيق معدلات نمو إقتصادي أعلى إضافة إلى السعي لوضع سياسات إقتصادية وإجراءات رقابية سليمة ومحكمة، وبالفعل لقد إتضح من خلال تجارب الكثير من دول العالم (كجنوب شرق آسيا) أن هناك علاقة إيجابية بين سياسات الإنفتاح و معدلات النمو الإقتصادي، أي أن الدول ذات السياسات الإقتصادية المفتوحة قد نمت بسرعة أكبر من تلك الإقتصاديات المغلقة.
  - إمكانية نقل المعرفة والتكنولوجيا التي تشمل الممارسات المتقدمة في القطاع المالي وخاصة في مجال الإدارة والمحاسبة، وكذا التعامل مع المعلومات و الأدوات المالية الجديدة. و يمكن القول كذلك أن تحرير تجارة الخدمات من شأنه أن يوفر وسائل متنوعة لتقليل المخاطر التي قد تتعرض لها الأسواق المالية الصغيرة.
  - ويمكننا أن نضيف إلى ما تقدم أن وجود أسواق مالية ذات كفاءة و إنفتاح من شأنه أن يعزز معدلات الإدخار والإستثمار وبالتالي يزيد من كفاءة توظيف الموارد المالية، أي أن المنافسة بين المؤسسات المالية وتحرير سعر الفائدة وتوفر أدوات إدخار جديدة يمكن أن ينعكس في شكل زيادة عائد الإستثمار، مما قد يحفز على المزيد من الإدخار والإستثمار وبالتالي زيادة معدلات النمو الإقتصادي كمحصلة لهذه الظروف المواتية.
- إن تحرير الخدمات المالية والمصرفية يجعل البنوك أمام واقع جديد يفرض عليها التوجه إلى عمليات الإندماج المصرفي لمواجهة المنافسة المرتقبة في ظل الإتجاه إلى عولمة البنوك وتزايد حجم وأهمية الكيانات المصرفية الكبرى.
- إن الأهمية المتزايدة للإندماج المصرفي دفعت الكثير من البنوك في بلدان العالم إلى الإندماج على غرار ما حدث بين دويتش بنك الألماني Deutsche Bank وبنكروز تروست الأمريكي Bankers Trust سنة 1999 بحيث بلغ إجمالي أصوله 843.8 مليار دولار وأصبح بذلك أكبر بنك في العالم من حيث إجمالي الأصول [13] (ص- 14).

تُعتبر عملية الدمج المصرفي من المتغيرات العالمية الجديدة التي إكتسبت أهمية كبرى، بحيث برزت كأداة لتدعيم القدرات التنافسية للبنوك سعياً منها على الإستحواذ على أكبر نصيب من المعاملات المصرفية، من خلال زيادة رقعة نشاطها و خفض نفقاتها و تنويع مصادر دخلها و نوع الخدمات المقدمة، إضافة إلى تحسين معدلات الربحية، إذن يمكن القول أن الإندماج المصرفي جاء من أجل تكوين كيانات مصرفية عملاقة تتنوع وتتكامل فيها الأنشطة الجديدة غير التقليدية سعياً منها على الإستحواذ على شرائح أكبر من الأسواق.

### 3.1.1. البنوك الإلكترونية

نحن نعيش اليوم عصر يمكن أن نطلق عليه عصر إنفجار الإلكترونيات وما ينجر عنه من ثورة الإتصالات والمعلومات في ضل التطورات المتلاحقة التي أدت إلى ظهور تغيّرات جوهرية في طبيعة عمل القطاع المصرفي والمالي، لما يعرفه من سرعة التأثير والإستجابة للمتغيّرات الخارجية التي أدت إلى وجود كيانات مصرفية عملاقة، فكان لا بد من إعادة النظر في الدور التقليدي للبنوك الذي يقوم على قبول الودائع ومنح الإئتمان والتطلع إلى تقديم خدمات مصرفية ومالية متطورة ومتنوعة، وذلك بالإعتماد على ما أحسن ما أنتجته التكنولوجيا وثورة المعلومات من وسائل حديثة أدت إلى تعويض بعض الخدمات التقليدية بخدمات إلكترونية إعتماًداً على تقنية المعلومات و الإتصال.

وقد فرض دخول الإنترنت على العمل التجاري بروز ظاهرة التجارة الإلكترونية والنمو المتسارع للإقتصاد العالمي، فعلى المصارف أن تستغل هذه التكنولوجيا لتقديم خدمات مصرفية إلكترونية حديثة، فنجد أن قوام العمل المصرفي الإلكتروني هو شبكة الإنترنت ونظام التبادل الإلكتروني للبيانات EDI Electronic Data Interchange.

يُقصد بالعمليات المصرفية الإلكترونية بصفة رئيسية قيام المصارف بتقديم الخدمات المصرفية التقليدية أو المبتكرة من خلال إستخدام وسائط الإتصال الإلكتروني المفتوح، وتقوم المصارف بتقديم هذه الخدمات لتعزيز حصتها في السوق المصرفي أو لخفض التكاليف أو كوسيلة لتوسيع نشاطها داخل وخارج حدودها [14] (ص- 48).

وعلى هذا الأساس يمكن تعريف البنوك الإلكترونية على أنها تلك البنوك التي تقوم العلاقات والتعاملات والصفقات فيها ليس من خلال اللقاء المباشر وجهاً لوجه و إنما من خلال الوسائل الإلكترونية [15] (ص- 499)، ويُعد بنكي Money Bank و Security first Network

Bank أول البنوك الإلكترونية من هذا النوع في أمريكا الشمالية عام 1996 ثم Atlanta Internet Bank سنة 1997. تتصف الصيرفة الإلكترونية بمجموعة من الصفات نذكر أهمها في النقاط التالية:

- أنها خدمات تتم عن بعد وبدون إتصال مباشر بين أطراف الخدمة
- أنها خدمات تتم عبر الحدود ولا تعرف قيوداً جغرافية
- أنها خدمات تقوم على التعاقد بدون مستندات ورقية وهذا ما يطرح عدد من المسائل القانونية المتعلقة بأدلة الإثبات.

قد يساهم تقديم المصارف للخدمات الإلكترونية في فرض تحديات جديدة أمام هذه المصارف  
مثل:

- المخاطر الإستراتيجية: هي المخاطر التي ترتبط بالقرارات والسياسات التي تتخذها الإدارة العليا للمصرف.
- المخاطر التشغيلية: هي المخاطر المرتبطة باستخدام التقنيات والأنظمة.
- مخاطر السمعة: تنشأ في حالة فشل المصرف في إرساء شبكة موثوقة و آمنة لتقديم هذه الخدمات (قد تنشأ عند إختراق أمني للموقع أي القرصنة الإلكترونية).
- المخاطر القانونية: تقع هذه المخاطر عند إنتهاك القوانين والقواعد المقررة من قبل السلطات.

## 2.1. خصائص ومؤشرات العمل المصرفي

يلعب النشاط المصرفي دوراً حيوياً في النشاط الإقتصادي المحلي والعالمي بإعتباره الجهاز العصبي لأي نظام، لذلك سوف نحاول خلال هذا المبحث عرض خصائص العمل المصرفي وأهم مؤشراتته.

### 1.2.1. خصائص العمل المصرفي

يحتل العمل المصرفي مركزاً حيوياً ضمن الهيكل المالي للإقتصاد من خلال تعبئة المدخرات وتمويل التنمية الإقتصادية وكذا المحافظة على الإستقرار الإقتصادي و قدرته على تدفق الأموال بين كل القطاعات من جهة، والحد من الضغوط التضخمية أو الإنكماشية التي تصدع هذا الإستقرار من جهة أخرى، ومن هنا تبرز أهمية الخدمات في العمل المصرفي لدى كثير من الدول وخاصة المتقدمة منها لما إستطاعت أن تبلغه من نمو وتقدم إقتصادي.

### 1.1.2.1. مفهوم الخدمة المصرفية

إن الخدمة المصرفية عبارة عن نشاط أو منفعة تؤدي أو توزع من قبل المصرف لفرد أو جماعة أفراد أو لجهة أخرى، يترتب عليه أو عليها مخرجات غير ملموسة لا يمتلكها الفرد أو الجهة المؤدى أو الموزع لها [16] (ص- 153).

فالخدمات المصرفية ذات طابع خاص تستمد خصوصياتها من كونها تتصف بالآتي [17] (ص- 38):

- أنها منتجات غير ملموسة: فالمنتجات المصرفية أو الخدمة المصرفية على إختلاف أنواعها ورغم أنها مصممة أساساً لإشباع إحتياجات ورغبات معينة لدى مجموعة من العملاء إلا أنها غير ملموسة أو غير محسوسة بحواس الإنسان الخمس، بحيث أنها لا تشغل حجماً ولا حيزاً مادياً معيناً، وبالتالي فإن الحكم عليها أو تطويرها أو الإعلان عنها يحتاج إلى معالجة خاصة كإبلاغ العميل، جذبته للتعامل مع المصرف. وبالتالي يمكن القول أن المصرف يعتمد على تسويق فكرة معينة تأخذ شكل خدمة مصرفية (قرض أو فتح حساب) بإستخدام أدوات و وسائل إعلانية مبتكرة ذات قدرة ودلالة معينة على شرح مزايا وأبعاد الخدمة غير الملموسة، حيث أنه ليس من السهل دائماً عرض وإظهار هذه الخدمات أثناء إستخدامها، بل هي تتميز بأنها تباع أولاً ثم يشعر العميل بعد ذلك بقيمة المنافع ومدى الإشباع الذي تحقق، كما يمكن القول أن الخدمة المصرفية:

- تُطلب من جانب العميل.

- تُنتج وتُعرض وتُتاح من جانب المصرف.

- تُستهلك ويستفيد منها العميل، كل هذا يتم في نفس الوقت.

ومن جانب آخر فإن العمل المصرفي عمل ذو طابع خاص، دائم التطور والإرتقاء، و تعتمد دعائمه على:

- السرعة الفائقة في أداء الخدمة والتي لا تسمح بوجود أي تأخير

- الدقة الكاملة التي لا تسمح وجود أي قصور أو خطأ

- الفاعلية المشبعة التي لا تسمح أي نقص أو تواتر في الإشباع.

- تكامل الخدمة المصرفية في ذاتها: تتصف الخدمة المصرفية بحد ذاتها بعدم قابليتها للتجزئة أو الانفصال فهي كلٌ متكامل في ذاته و أجزاء عناصره، أي أنها مزيج متكامل ومندمج حتى تحقق الغرض والهدف منها كتحقيق المنافع المكانية والزمنية، أي يجب توفيرها في المكان والوقت المناسب، وبالتالي فهي تعتمد على سياسة البيع الشخصي المباشر بإعتباره السياسة المثلى لتوزيع الخدمات المصرفية.

- إعتادها على نظام التسويق الشخصي بدرجة عالية: تعتمد المصارف عند إختيار قنوات توزيع الخدمات بدرجة كبيرة على القنوات التقليدية للتوزيع من خلال عمليات البيع الشخصي أو التي تقوم على جهود الأفراد العاملين في المصرف، والموزعين توزيعاً جيداً من خلال شبكة فروع المصرف والتي يجب أن يختار موقعها بعناية بحيث تكون أقرب من العميل وأكثر مناسبة له، لذلك تلعب العلاقات الشخصية بين الموظف والعميل دوراً هاماً في تسويق الخدمة المصرفية، لذلك برز في السنوات الأخيرة معيار الخدمة الشخصية أي المكاف بالزبائن (Le chargé de clientèle) كعنصر جذاب للعملاء [13] (ص- 173).

- الحاجة إلى هوية ومفهوم خاص: على الرغم من تقارب وتمائل الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف فإن الحاجة إلى التمييز بين هذه الخدمات وربطها بالمصرف تظهر بشكل واضح ومُلح، وذلك للبحث عن عناصر التي تميّز الخدمات التي يقدمها المصرف عن تلك التي تقدمها المصارف الأخرى [18] (ص- 215)، وبالتالي البحث عن هوية مميزة لهذه الخدمات، وهذا ما يؤدي ببحث العميل وتحفيزه على التعامل مع المصرف بشكل فعّال.

- مدى واسع من الخدمات المصرفية: يتعيّن على المصرف تقديم مجموعة واسعة من الخدمات لمقابلة الإحتياجات المتنوعة من الرغبات التمويلية و الإئتمانية من جانب العملاء بإختلاف أنواعهم و مناطق إقامتهم، مما يجعلها مرتبطة بجميع الأنشطة الإقتصادية و الإجتماعية الأخرى و ذلك لإرتباطها بقضايا التنمية بمجالاتها المتعددة [19] (ص- 239)، فإذا وجد العميل أن المصرف لا يقدم له كل ما يحتاجه من خدمات فيتركه إلى غيرها من المصارف ولعل في هذا يكمن السرّ في أن المصارف دائمة التطوير والإبتكار لتقديم الجديد إلى عملائها ليس فقط من أجل الإحتفاظ بهم ولكن أيضا من أجل جذب عملاء جدد من المصارف الأخرى، وبالتالي فإن الخدمات المصرفية في حاجة إلى

بعضها البعض، فوجود خدمة معينة يشجع و يدفع على التعامل مع الخدمات الأخرى [17] (ص- 46).

- الإنتشار الجغرافي: يتميّز الطلب على الخدمات المصرفية بأنه يتواجد حيث يتواجد المصرف أي أن المصارف صانعة لأسواقها وليس العكس، ومن هنا يجب أن يمتلك المصرف شبكة متكاملة من الفروع منتشرة جغرافياً بشكل متناسب لتقديم الخدمات المصرفية وتحقيق المنفعة المكانية بشكل فعّال، وبالتالي فالخدمات على إختلاف أنواعها يجب تقديمها للعميل حيث يطلبها وفي حاجة إليها أي في أقرب مكان مناسب له، لهذا يقتضي الأمر تكوين وإيجاد شبكة مترامية الأطراف منتشرة جغرافياً لتقديم هذه الخدمات سواءً في الداخل أو في الخارج.

- النمو في إطار متوازن مع المخاطر: هناك مسؤولية ثقيلة ذات طابع خاص تقع على عاتق المصرف، وهي مراعاة تقليل المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها، ومن ثم فإن المصارف لا تخاطر بمخاطرة غير محسوبة وبالتالي فهي أمينة ومؤتمنة على أموال المودعين لذا عليها إتباع سياسة حذرة.

وبذلك تتجه المصارف دائماً نحو تدعيم إحتياجاتها من أجل زيادة قدرتها على مواجهة خسائر النشاط أو أي أزمة طارئة، ومن هنا تأخذ المصارف مناهج النمو المتوازن القائم على:

- تنويع مجالات النشاط الذي تتعامل معه المصارف.
- تنويع النشاط على أكبر مساحة جغرافية ممكنة.
- استخدام التفاعل المكاني و الزماني و إختلاف التوقيت للتدفقات النقدية الداخلة و الخارجة، الشكل الذي يضمن وجود سيولة كافية في كل وقت، إذن يتضمن النشاط المصرفي إيجاد التوازن بين توسيع النشاط ودرجة المخاطرة التي يتحملها المصرف [17] (ص- 50).

- إستقرار المعاملات والتعامل عليها: يتعيّن أن تتصف الخدمات المصرفية بوجود طلب مناسب عليها، ومن ثم إستمرارها في السوق وتؤكد المصرف من كفاءتها وفعاليتها ووجود حاجة دائمة لها لدى المستهلك وقدرته على تحمّل تكاليفها، و خاصةً أن لا توجد أي

إحتمالات لإنكماش الطلب عليها، حتى لا يضطر المصرف لسحب هذه الخدمة من السوق والتوقف عن تقديمها بإعتباره قرار شديد الصعوبة، نظراً لتأثيراته السلبية على سمعة المصرف والعاملين فيه [17] (ص- 54).

- مشبعة لرغبات العميل: يتعين أن تكون الخدمات التي يقدمها المصرف للعملاء خدمات كاملة الإشباع أي ترضي العميل تماماً و لا تدع لديه نقص في الإشباع، فالعلاقة ما بين المصرف و العميل علاقة دائمة و مستمرة قائمة على تعظيم الإشباع لدى الطرفين [18] (ص- 221).

### 2.2.1. مؤشرات الأداء المصرفي

لكي يتم إدارة بنود أصول وخصوم المصارف وتحديد مستوى أدائها لابد من تحليل هذه القوائم لمعرفة جوانب الضعف والقوة، لذلك يتطلب الأمر استخدام بعض المؤشرات التي تستخدم في تحليل المراكز المالية للمصرف كالميزانية وجدول حسابات النتائج، إضافة إلى ذلك هناك مؤشرات أخرى يُعتمد عليها في تحليل أداء المصرف كمعايير لجنة بازل ومؤشرات السياسة النقدية.

#### 1.2.2.1. تحليل القوائم المالية

يتطلب التخطيط السليم للتحليل إختيار الأساليب و الأدوات التي تتلائم مع هدف التحليل ونطاقه، ويوجد في هذا الصدد عدة أساليب للتحليل هما [4] (ص- 318):

- التحليل الأفقي: يقيس هذا التحليل سلوك مفردات الميزانية و جدول حسابات النتائج من حيث الزيادة أو النقصان في هذه المفردات خلال أزمنة مختلفة للتعرف على التغيرات التي حدثت، ويُعرف هذا التحليل بالتحليل المتحرك (الحركي) بحيث يتميز بسهولة فهم القارئ له مع إمكانية عرض المقارنات في صورة مبالغ مطلقة أو بإستعمال النسب المئوية، كما يكشف هذا التحليل نطاق إتجاه المصرف عبر السنوات [20] (ص- 34).

- التحليل الرأسي: يشمل هذا التحليل دراسة العلاقة الكمية بين البنود في تاريخ معين ويعرف بالتحليل الثابت (الساكن)، إذ تتم دراسة القوائم المالية بنسبة كل أصل إلى مجموع الأصول.

وبهذا تُستعمل النسب كأداة تحليل توّفر للمحلل مفاتيح إستدلال ومعرفة، بحيث إذا ما تم تفسير النسب تفسيراً سليماً فإنها ترشد المحلل إلى المجالات التي تحتاج إلى مزيد من البحث.

### 2.2.2.1. المعايير الدولية للجنة بازل

تواجه المصارف أثناء أدائها لأنشطتها المختلفة مخاطر متعددة لها تأثير مباشر وغير مباشر على مردوديتها وعلى الإقتصاد ككل، لذلك عزز التشريع الدولي إستخدام معايير تنظيمية للحد من مخاطر السوق وعدم التسديد لمنع الإختلالات المتتابة في توازن النظام المصرفي الدولي وخلق إنسجام في شروط المنافسة بين المصارف.

و على هذا الأساس أصبحت متابعة المخاطر تحظى بإهتمام كبير لمعظم الدول الصناعية الكبرى ( ألمانيا، بلجيكا، الولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا، إيطاليا، اليابان، هولندا، إنجلترا السويد، سويسرا، لوكسمبورغ)، لذلك لجأت هذه الدول في نهاية سنة 1974 إلى تشكيل هيئة للرقابة المصرفية (لجنة بازل) تحت إشراف بنك التسويات الدولي (BRI) بمدينة بال بسويسرا، حيث أنها وضعت الإطار الذي يتم فيه إتخاذ طرق و قوانين موحدة لقياس رؤوس الأموال و التأكد من كفايتها، و فرض معايير التسيير على البنوك، و أصبحت بذلك تشكل المعيار العالمي الذي تُقَدَّر على أساسه السلامة المالية للبنوك [21] (ص- 24).

- نسبة الملاءة المالية: (Ratio cook): تمثل هذه النسبة العلاقة بين الأموال الخاصة الصافية ومجموعة المخاطر الناتجة عن عملية توزيع القروض بحيث أن:

$$\text{نسبة الملاءة المالية} = (\text{الأموال الخاصة الصافية} / \text{الأخطار المرجحة}) \leq 8\%$$

وقد حددت هذه النسبة كأدنى حد يجب إحترامه من قبل البنوك والمؤسسات المالية منذ نهاية ديسمبر 1999.

- الأموال الخاصة: النواة+ الأموال الخاصة الإضافية – عناصر أخرى

النواة: رأس المال الإجتماعي + النتائج غير الموزعة+ مؤونات الأخطار البنكية العامة

الأموال الخاصة الإضافية : فرق إعادة التقييم + المساهمات

عناصر أخرى: الإستخدامات المكوّنة لرأس المال الموظفة في المصارف الأخرى

الأخطار المرجحة: عبارة عن الإلتزامات المسجلة في الميزانية وخارج الميزانية إذ أن الأخطار المرجحة = الإلتزامات x معدل الترجيح .  
 فمثلاً معدل ترجيح القروض الممنوحة للزبائن 100% لأن احتمال وقوع الخطر كبير مقارنة بالحقوق على الدولة (سندات الدولة) بحيث معدل ترجيحها 0% .  
 يؤثر مؤشر كوك على التسيير الإستراتيجي للمصرف على المستويين التجاري والمالي، إذ أن التأثير على المستوى التجاري يكون:

- بتفضيل القطاعات التي هي ذات معدل ترجيح منخفض، فهو بذلك يؤدي إلى توجيه إستراتيجية محفظة نشاط المصرف.

- بتأثير على تسعير المنتجات المصرفية بحيث يتم دمج تكلفة الأموال الخاصة لكوك في المنتج أي يتحملها الزبون أو في هامش المصرف أو كلاهما معاً.

ومن جهة أخرى فإن التأثير على المستوى المالي يكون في تسيير الأموال الخاصة كرفع رأس المال والإحتياجات لتدعيم الأموال الخاصة وتوجيه محفظة النشاط للعمليات إلى العمليات التي لا تستعمل أموال خاصة كالعمولات و تقديم النصائح .

أصبح مؤشر كوك مع التطورات التكنولوجية وتنوع النشاط المصرفي و المالي وما ينجر عنه من تغيير في طبيعة مخاطر القرض لا يتأثر بكل هذه التحولات، لذلك جاء بازل 2 سنة 2003 بمؤشر ماك دونوق (Mc Donnoug) بحيث إحتفظ بمفهوم المؤشر الأول (كوك) وقام ببعض الإضافات حسب التغييرات الراهنة [21] (ص- 25).

يقوم المؤشر الجديد بتقسيم الحد الأدنى 8% إلى ثلاثة أقسام:

- مخاطر القرض (6.60%) بتحليل معمق وصارم مع تحديد في المستقبل لمعاملات جديدة.
- مخاطر السوق (0.40%) الخاصة برد فعل خارجي على المعلومات الخاصة بالمصرف.
- مخاطر عملية (01%) كالثغرات القانونية أو تهريب داخلي أو عطب التجهيزات و سوف يدخل مؤشر ماك دنفوق حيز التنفيذ مع بداية جانفي 2007.

- نسبة تقسيم المخاطر: تهدف هذه النسبة إلى تفادي إهيار المصرف عندما يحدث تراجع لأحد أو كل الزبائن الكبار للمصرف.
- نسبة توزيع الأخطار لمستفيد واحد=(مبلغ الأخطار المرجحة/الأموال الخاصة الصافية) > 25% .
- نسبة توزيع الأخطار لكل المستفيدين=(مبلغ الأخطار المرجحة/ الأموال الخاصة الصافية) > 10% وكل تجاوز لهذه النسب يتبعه تغطية تمثل ضعف معدل مؤشر كوك.

تؤثر هذه النسبة على تسيير المصارف من خلال تسيير ديناميكي يركز من جهة على رفع الأموال الخاصة ومن جهة أخرى على متابعة تجارية صارمة للزبائن المهمين [22] (ص- 337).

- نسبة سيولة : تهدف هذه النسبة إلى قياس ومراقبة مخاطر اللسيولة من خلال قدرة البنوك والمؤسسات المالية على الدفع لأصحاب الودائع في أية لحظة، وضمان قدرتها على تقديم القروض.
- نسبة السيولة=(الأصول السائلة قصيرة الأجل/الخصوم المستحقة قصيرة الأجل) ≤ 100% .

ليست هناك تأثيرات مباشرة ومرئية على المستوى التجاري للمصرف، لكن بالمقابل على المستوى المالي فإنها تجبر المصرف على متابعة دائمة لإحتياجات و فوائض خزينة المصرف.

- نسبة متابعة وضعية الصرف: هي عبارة عن المخاطر الناتجة عن تغيّر أسعار صرف العملات الأجنبية مقارنة بعملة المصرف، وتهدف هذه النسبة إلى إنماء الأمن المالي للمصارف وحثهم على تسيير ديناميكي لوضعيات الصرف، فهي مستدرجة في غالب الأحيان إلى تقليص تعرّضها لعملة معيّنة أو التحكيم بين مختلف العملات، لذلك فإن رفع الأموال الخاصة يسمح بمرونة أكبر في تسيير مخاطر الصرف [22] (ص- 345).

و هكذا يمكن القول أن تسيير المصارف قد تغيّر حيث أصبحت هذه الأخيرة لا تخضع لقيود داخلية فحسب وإنما تخضع كذلك لقيود خارجية نتيجة للقواعد الإحترازية الموضوعة من طرف السلطات النقدية العالمية بهدف مواجهة المخاطر المختلفة والحدّ منها.

### 3.2.2.1. مؤشرات السياسة النقدية

تعرف السياسة النقدية على أنها "مجموعة الإجراءات التي تتخذها الدولة في إدارة كل من النقود والإئتمان وتنظيم السيولة العامة للإقتصاد" [23] (ص- 112).

تختلف أسس السياسة النقدية تبعاً لإختلاف مستويات التقدم و التطور للنظم الإقتصادية المختلفة، ففي الدول المتقدمة تركز هذه السياسات في المحافظة على التشغيل الكامل للإقتصاد في إطار الإستقرار النقدي الداخلي، أما الدول السائرة في طريق النمو فتتخصص في خدمة أهداف التنمية وتوفير التمويل اللازم لها.

تستخدم السياسة النقدية عدة مؤشرات قصد التأثير على حجم الإئتمان الموجه لقطاع أو لقطاعات ما، بحيث تعمل على الحد من حرية ممارسة المصارف لبعض الأنشطة كما ونوعاً ومن أهمها [24] (ص- 80):

- تأطير الإئتمان: من خلال تحديد سقف لتطور القروض الممنوحة من قبل المصارف بكيفية إدارية مباشرة وفق نسب محددة خلال العام مثل:
- ألا يتجاوز إرتفاع مجموع القروض الموزعة نسبة معينة.
- تنظيم القروض الإستهلاكية حتى ينسق والظروف الإقتصادية من رواج و إنكماش.
- قيام البنك المركزي ببعض العمليات المصرفية: كتقديم البنك المركزي القروض لبعض القطاعات الأساسية في الإقتصاد لما تمتنع أو تعجز المصارف عن ذلك، بحيث يستعمل هذا الأسلوب في البلدان ذات أدوات سياسة نقدية محدودة الأثر.
- الودائع المشروطة من أجل الإستيراد: يستخدم لدفع المستوردين إلى إيداع المبلغ اللازم لتسديد ثمن الواردات في صورة ودائع لمدة محددة، بإعتبارهم غير قادرين على تجميد أموالهم فيدفعهم ذلك إلى الإقتراض المصرفي الذي يؤدي إلى تقليص حجم القروض الممكن توجيهها لباقي القطاعات.

- معدل الإحتياط القانوني: هو عبارة عن إحتفاظ المصارف بنسبة معينة من الودائع لدى البنك المركزي، بحيث يُستخدم للتأثير في حجم الإئتمان الذي تقدمه المصارف من جهة وأداة لحماية المودعين من جهة أخرى.
- معدل إعادة الخصم: هو عبارة عن سعر الفائدة الذي يتقاضاه البنك المركزي مقابل إعادة خصمه للأوراق التجارية التي تقدمها المصارف، إذن هو شكل من أشكال إعادة التمويل. و يؤدي تغيير معدلات إعادة الخصم إلى تغيير معدلات الفائدة، الأمر الذي يؤثر على حجم الإستثمار نتيجةً للعلاقة العكسية بين الإستثمار ومعدلات الفائدة.
- عمليات السوق المفتوح: تعني دخول البنك المركزي للسوق النقدي من أجل تخفيض أو زيادة حجم الكتلة النقدية عن طريق بيع أو شراء الأوراق المالية من أسهم وسندات رغبة منها في رفع أو إمتصاص السيولة مما يؤثر على تطوّر أسعار الفائدة.

## خلاصة

إن التحوّلات الكبيرة في الإقتصاد العالمي يفرض على المصارف مواجهة المنافسة الدولية بدخول مؤسسات غير مصرفية وغير مالية في تقديم بعض الخدمات المصرفية، إضافةً إلى الوجة الجديد للبنوك أو ما يعرف بالبنوك الإلكترونية حيث إعتمدت هذه الأخيرة سياسات هجومية تكمن في تحديث آلياتها وتطوير فنونها في خلق وحدات تابعة لها عبر الإنترنت، مما يجعل التطوير الواعي للأساليب الجديدة لعمل البنوك كضرورة حتمية وليس ترفاً أو هدراً، وذلك عن طريق تقوية قواعد الرأسمالية بالإندماج المصرفي بإعتباره أداة لتدعيم القدرات التنافسية سعياً منها للإستحواذ على أكبر نصيب من المعاملات المصرفية وتطبيق التقنيات الحديثة والتعامل بالأدوات المالية الجديدة في مجالات الإدخار والإستثمار والإقتراض، كما تعمل على توزيع نشاطاتها لتنويع مصادر دخلها سعياً منها لتخفيض المخاطر وتحسين معدلات الربحية.

## الفصل 2

### مراقبة التسيير المصرف

لقد أصبح الحديث عن ملائمة مراقبة التسيير في قطاع المصارف يحثل أهمية كبيرة من خلال إعطائه الدور المنوط له بتسليط الضوء على نظام مراقبة التسيير باعتباره أداة للتحكم في التسيير وتحقيق الفعالية المرجوة باستخدام معايير تنظيمية التي تسمح بتحقيق الفعالية في التسيير وقيادة المصرف نحو أهدافه الإستراتيجية لضمان نموّه و تطوّره، و هذا يستدعي قبل كل شيء إعطاء نظرة عامة حول نظام مراقبة التسيير في القطاع المصرفي من خلال التعرّض لمفهومه و العراقيل التي تواجهه و المهام المنوطة له، ثم توضيح أشكال الارتباط الهرمي لمصلحة مراقبة التسيير قصد منحها الموقع الملائم لتأدية مهامها على أحسن وجه، إذ لا يتسنى ذلك إلا بالاعتماد على مجموعة من الأدوات لضمان السير الحسن لمختلف أنشطة المصرف.

#### 1.2. ماهية نظام مراقبة التسيير المصرفي

إن الأدبيات الحديثة في مجال التسيير لم تتفق على تعريف مؤّحد لمراقبة التسيير، لذلك سوف نحاول من خلال هذا المبحث إعطاء نظرة شاملة لهذا النظام من خلال التعرض للمفاهيم العامة حسب مختلف الأراء و تحديد المشاكل التي يواجهها و مدى تحقيق المهام و الأهداف المنوطة له.

#### 1.1.2. مفهوم مراقبة التسيير المصرفي

إن أول صعوبة نتلقاها في مراقبة التسيير المصرفي هو تحديد مفهومها فمن الضروري العودة لنشأة مراقبة التسيير و تطوّرها عبر الزمن لفهم ضرورة تطبيقها في المصارف.

#### 1.1.1.2. لمحة تاريخية لمراقبة التسيير المصرفي [22] (ص - 29)

ظهرت مراقبة التسيير في القطاع المصرفي مع نهاية السبعينات، على الرغم من ظهورها المبكر في المؤسسات الصناعية الأمريكية في بداية القرن التاسع عشر 1907م. هذا التأخر راجع إلى

قلة المنافسة في هذا القطاع الناتجة عن التأطير التنظيمي الخاص بالعمل المصرفي و المالي من جهة و كذا صعوبة وضع محاسبة تحليلية دقيقة من جهة أخرى.

لكن مع تفكيك التنظيمات في الولايات المتحدة الأمريكية إنطلاقاً من سنة 1970م و تعميمها في العالم تغيرت معه قواعد العمل المصرفي كتحرير ظروف العمل المصرفي، توحيد التنظيمات العالمية و إنفجار سوق رأس المال.

كل هذه التغيرات أدت إلى زيادة الحدة التنافسية بين المصارف التي أدت بدورها إلى تقليص هامش ربحها و إرتفاع درجة المخاطرة مع إختلاف طبيعتها، الشيء الذي دفع إلى ضرورة إدخال وتدعيم مراقبة التسيير في المصارف بإعتبارها وظيفة من وظائف التسيير من جهة و ميزة تنافسية تسمح بقيادة محفظة نشاطات المصارف مع تحسين مستوى أدائها الإقتصادي من جهة أخرى.

#### 2.1.1.2. مفهوم مراقبة التسيير حسب مختلف المفكرين

حسب **Antony**: مراقبة التسيير عبارة عن عملية متسلسلة تمكّن المسؤولين من التحقق من أن الموارد المتاحة تستعمل بأسلوب فعّال و ناجح لتحقيق الأهداف المرجوة [22] (ص - 49).

حسب **S. de Coussergues**: إن مراقبة التسيير عبارة عن نظام لتقيّم المسؤوليات و تحسين النتائج و الأداء، بإستعمال عدة أدوات تسييرية و التي تعتمد بدورها على و جهتين هما:

أ. **وجهة تصحيحية**: من خلال إهتمامها بالماضي لتحديد أهم المعطيات التي ميّزتها من مؤشرات (التكاليف، المردودية و الأداء).

ب. **وجهة مستقبلية**: عندما يتعلق الأمر بتحقيق الأهداف و متطلبات المصرف لأفاق محددة [25] (ص - 107).

حسب **J. Meyer**: إن مراقبة التسيير تعطي مجموعة من التقنيات الكمية التي يمكن إستخدامها لتسهيل و تحسين إتخاذ القرارات، و المتمثلة في المحاسبة التحليلية، المحاسبة العامة، الإحصاء، التسيير الموازني و لوحة القيادة [26] (ص - 11).

حسب **Isabelle et Loic de Kerviller**: هناك تعريفين لمراقبة التسيير:

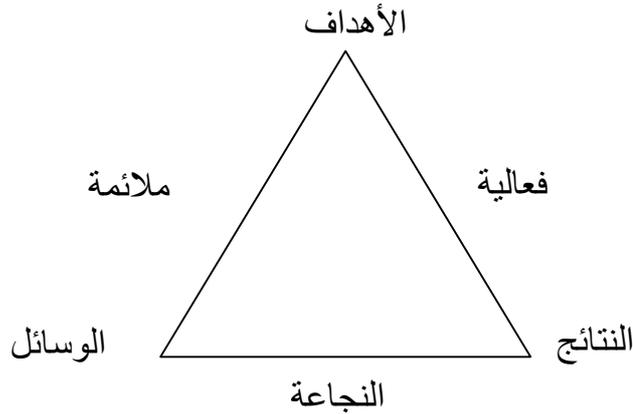
- أ. مراقبة التسيير أداة للتحكم في التسيير: بإعتبارها مجموعة من الموارد المسخّرة من قبل المؤسسة لمساعدة المسؤولين في التحكم في التسيير لتحقيق الأهداف المسطرة.
- ب. مراقبة التسيير أداة للمراقبة: بإعتبارها مجموعة من التقنيات التي تمكن من الإستعمال الجيّد لأدوات التسيير و كذا تحقيق نتائج مطابقة للتقديرات [27] (ص - 10).

حسب المخطط المحاسبي العام (PCG) 1982: مراقبة التسيير عبارة عن مجموعة من الهيئات المكلفة بتزويد المدراء و مختلف المسؤولين بمعطيات رقمية مؤقتة، تصف سير المؤسسة و مقارنتها مع المعطيات الماضية أو المتوقعة و القيام بإجراءات تصحيحية مناسبة و بسرعة عند ظهور الإنحرافات [28] (ص - 14).

إن مفتاح نجاح المصارف هو قدرتها الدائمة على الملائمة و الإبتكار مع المتغيرات العشوائية التي تكوّن المحيط، و أفضل وسيلة لقيادة المصرف نحو أهدافه العامة هو تطبيق نظام مراقبة التسيير بإستعمال أحسن التوليفات للموارد المسخّرة و ذلك حسب التهديدات و الفرص المتاحة في المحيط [29] (ص - 07).

إنطلاقاً من هذه التعاريف يتضح لنا أن نظام مراقبة التسيير يهدف إلى تجنيد الطاقات و القدرات للإستغلال العقلاني و الفعّال للموارد المتاحة في إطار أهداف محددة مسبقاً، و يكون ذلك عن طريق مقارنة الأهداف بالإنجازات ثم تحديد الفروقات إن وجدت مع دراسة أسباب حدوثها لإتخاذ القرارات و التدابير التصحيحية محاولة لتفاديها مستقبلاً.

فتعتبر مراقبة التسيير أداة ضرورية في المصرف و ذلك لشموليتها لجميع الوظائف دون إستثناء، إذ أصبح لها دور فعّال في كل من العمليات التخطيطية و إدارة الأفراد. إذن يمكن القول أنها أصبحت أداة في أيدي المسيرين تسمح لهم بالتأكد من تحقيق الأهداف و كذا التحكم في التسيير و تحسينه. ويرتكز نظام مراقبة التسيير على ثلاث مفاهيم كما هو مبين في الشكل التالي:



الشكل رقم 1: مثلث مراقبة التسيير [53] (ص - 06)

- الفعالية [53] (ص - 06): هي عملية مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المسطرة، أي ما مدى تحقيق المؤسسة للأهداف المرجوة.
- الملائمة: هي عملية مقارنة الأهداف المسطرة مع الوسائل المسخرة لتحقيق هذه الأهداف.
- النجاعة: هي عملية مقارنة الأهداف المسطرة مع الوسائل المستعملة، إذن يمكن القول أن الرهان الأساسي لمراقبة التسيير هو التأكد من التناسق بين الأهداف المسطرة الوسائل المسخرة و النتائج المحققة.

### 2.1.2. مهام ومسار مراقبة التسيير المصرفي

تسعى مراقبة التسيير إلى تحسين نوعية القرارات المتخذة التي تسمح بتحقيق أهداف المصرف، لهذا عليها تأمين عدة مهام وإتباع عدة مراحل لتحقيق أهدافها.

#### 1.2.1.2. مهام مراقبة التسيير

يمكن حصر مهام مراقبة التسيير في ثلاث عناصر أساسية:

1- تصوّر وتسيير نظام معلومات لمراقبة التسيير:

تعرف مراقبة التسيير على أنها نظام يساعد على إتخاذ القرارات، وباعتبار أن المعلومة هي المادة الأولية في إتخاذ القرار من خلال تزويد مختلف المسؤولين في المصرف بمعلومات تسييرية تساهم

في تقييم نشاط المصرف، و لهذا الغرض فإنه تكون من المهام الأساسية لمراقبة التسيير تصوّر نظام معلومات فعّال يتلاءم مع التوجّهات الإستراتيجية للمصرف .

يمكن التمييز بين عدة مظاهر لنظام المعلومات بحيث يقوم بجمع تحليل و نشر المعلومات حسب المستوى الإداري الذي يخدمه.

فهناك نظام معلومات إستراتيجي خاص بمتخذي القرار- القيادة العليا- يكون صالحاً لإتخاذ قرارات إستراتيجية خاصة بمصير المصرف، وهناك نظام معلومات للمسيّرين الذي يهتم بإتخاذ قرارات تسييرية تمكنهم من خلال الموارد المتاحة من تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وأخيراً نظام معلومات للمسؤولين العمليين الذي يخص القرارات التي تُتخذ على العمليات اليومية و المستمرة [28] (ص - 46).

## 2- تأمين الوساطة بين الإستراتيجية و بين العمليات [31] (ص - 21):

تتميز المصارف بتنوع أنشطتها من تقديم لقروض، نصائح و توظيف للأموال، مما يجعل مهمة مراقبة التسيير تنشيط كل هذه الأنشطة بحيث أن إجراءاتها و أدواتها تؤمن الوساطة بين الإستراتيجية و بين العمليات.

أ. الإستراتيجية: تكمن مهمة مراقبة التسيير على هذا المستوى في:

- التصديق (الموافقة) الداخلية للإفتراضات الإستراتيجية من قبل المسؤولين من خلال مشاركتهم في تحديدها.
- التغذية العكسية للمديرية العامة عن طريق حصولها على تقرير سنوي، فصلي و شهري حول ما تحقق من الأهداف الإستراتيجية بإعتبارها دعامة للنقاش التسييري بين مختلف مراكز المسؤولية و المديرية العامة.
- تحليل مستويات الأداء المحققة مما يسمح بتحسين التقديرات و الخطط المستقبلية.

ب. مراقبة التسيير: هي عبارة عن الوظيفة التي تؤمن الوساطة بين الإستراتيجية و بين العمليات و ذلك من خلال:

- وضع إسقاط لكل الإحتياجات من الموارد المتاحة اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، و هذا التخصيص يكون حسب إسقاطات شهرية أو ثلاثية أو فصلية.

- التنسيق في تخصيص الموارد لمراكز المسؤولية بتسيير الإجراءات الموازنة السنوية بين [22] (ص - 54):

- مراكز المسؤولية من نفس المستوى الهرمي بحيث يجب تطابق حجم النشاطات التقديرية.

- مراكز المسؤولية من مستوى هرمي مختلف بالموافقة على الأهداف الإستراتيجية من جهة و تخصيص الموارد لهذه المراكز من جهة أخرى.

- تنظيم و تحليل و نشر المعلومات التسييرية عن طريق نظام لوحة القيادة [سيتم التطرق إليه في الفصل الثاني ص90].

ج. تسيير العمليات: تعمل مراقبة التسيير في هذا المستوى على:

- حث المسؤولين العمليين على وضع مؤشرات لمتابعة النشاطات العملية و يكون ذلك في لوحة القيادة.

- حث المسؤولين العمليين على متابعة و تحليل مستويات الأداء المحققة شهرياً، أسبوعياً و حتى يومياً [31] (ص - 23).

3- التحكم في التسيير و تحسين الأداء: تعد مراقبة التسيير الوسيلة الأساسية التي تزود المسؤولين بمؤشرات أداء تستعمل في تقييم فعالية التسيير في المصرف و هذا من خلال:

- قياس و تحليل المردودية عن طريق تحليل النشاطات الأساسية في المصرف و الهدف منه إضهار مدى مساهمة كل طرف (الوكالة، مركز المسؤولية، الزبون و المنتج) في تحقيق نتائج المصرف.

- قياس التكاليف و الإيرادات التي تسمح بالتحكم الجيد في نجاعة و فعالية التسيير.

### 2.2.1.2. مسار مراقبة التسيير

حتى تؤدي مراقبة التسيير مهامها على أحسن وجه لابد من إتباع مسار معين، يمر عبر المراحل

التالية:

1. مرحلة التقديرات (ما قبل):

- القيام بدراسة للمستقبل المتوقع من خلال:

- إختيار الأهداف الإستراتيجية و السياسات المتبعة.

- وضع أهداف متوسطة الأجل مع تسخير الموارد اللازمة لها.

- تحديد الأهداف القصيرة الأجل عن طريق برمجة النشاطات و تحديد المهام السنوية.
- وضع نظام معلومات قادر على متابعة تحقيق الأهداف.
- تحديد معايير الأداء التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية سواءاً كانت كمية، نوعية أو زمنية [29] (ص - 10).

### 2. مرحلة التنفيذ:

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل التي تمر بها مراقبة التسيير بحيث أن مرحلة التنفيذ عبارة عن ترجمة للبرامج عملية بوضعها في حيز التطبيق، فكل المخططات تُنجز بناءً على إحترام التواريخ و طرق الإنجاز، وهذا يتطلب عملاً مشتركاً و منسقاً من قبل الجميع بهدف إنجاز برامج عمل في الآجال المحددة مع مراعاة الأهداف الإستراتيجية و المقاييس المتبناة [27] (ص - 52).

### 3. مرحلة المراقبة (ما بعد):

- هي عملية مقارنة النتائج بالأهداف المسطرة الذي يمكن من خلاله معرفة مستوى الأداء المتحصل عليه من جهة و عودة المعلومات (التغذية العكسية) للمديرية حول الأعمال المحققة التي تسهل ردود الأفعال للتغيرات الطارئة و التحوّلات المحيطة.
- قياس و تحليل الانحرافات إن وجدت، و البحث عن معرفة أسباب حدوث الفروقات قصد إتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لتحسينها إما:

- بوضع توليفات مختلفة للموارد المتاحة قصد التقرب من الهدف.
- بوضع أهداف جديدة.

- تحليل النتائج بدقة لتفادي الانحرافات مستقبلاً [29] (ص - 11).

### 3.1.2. أهداف و عوائق مراقبة التسيير المصرفي

إن فهم نظام مراقبة التسيير المصرفي لا يكتمل إلا بمعرفة الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها المصرف و العراقيل التي تحد من مهامه.

### 1.3.1.2. أهداف مراقبة التسيير المصرفي

يمكن إستخلاص أهداف مراقبة التسيير و حصرها في هدفين أساسيين:

أولاً: تضع مراقبة التسيير تحت تصرف الإدارة و المسؤولين منهجية دقيقة للمراقبة و أدوات تمكّتهم من قيادة و توجيه المصرف نحو أهدافه، بإعتبار أن مراقبة التسيير وظيفة من وظائف التسيير تهدف إلى التحكم فيه و رفع مستواه و تحسينه لترشيد إتخاذ القرار و ذلك عن طريق:

- مساعدة نظام القيادة على تثبيت الأهداف الطويلة، المتوسطة و القصيرة الأجل و تحديد الوسائل الضرورية لتحقيقها.
- تحسين الأداء عن طريق قياسه و تقديمه للمسؤولين بصدد تقييم فعالية التسيير و البحث عن سبل تحسينه.
- تسعير الخدمات المصرفية عن طريق حساب و ترشيد التكاليف و عقلانيتها.
- تحليل و مراقبة المردودية لتحديد الأنشطة الأكثر مردودية.
- تحقيق الفعالية و النجاعة و الملائمة [25] (ص - 112).

ثانياً: تسمح مراقبة التسيير بتحسين العلاقات بين مختلف المستويات الهرمية بتوفير جسور للحوار الدائم من خلال إنتقال المعلومات من الأعلى إلى الأسفل في شكل تعليمات و أهداف للإنجاز، و إنتقال المعلومات من الأسفل إلى الأعلى حول ما تحقق من الأهداف، و بذلك تسمح مراقبة التسيير بإيجاد أجواء مثلى لتطور العلاقات الإنسانية عن طريق:

- تحقيق التكامل و التناسق بين الإدارة الإستراتيجية و الإدارة التنفيذية.
- تساعد المديرية العامة على توافق أعمال مراكز المسؤولية.
- تسمح بتنمية الروح التسييرية و روح المبادرة للمسؤولين مع وضع تحفيزات للعمال تدفعهم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة [29] (ص - 22).

إذن يمكن القول أن من بين الأهداف الأساسية لمراقبة التسيير مساعدة المسؤولين في إتخاذ قرارات سليمة من جهة، و بإعتبارها دعامة للنقاش بين مختلف المستويات الهرمية من جهة أخرى.

### 2.3.1.2. عوائق مراقبة التسيير في القطاع المصرفي.

إن إرتباط مراقبة التسيير بمختلف جوانب المصرف أدى إلى تعقدها نتيجة لظهور بعض العراقيل التي تحدّ من مهمتها، منها عوائق خاصة بالنشاط المصرفي نفسه و أخرى خاصة بوظيفة مراقبة التسيير.

1. إن طبيعة النشاط المصرفي تبيّن مدى صعوبة إدخال مراقبة التسيير في القطاع المصرفي، و من بين هذه الخصائص نجد [25] (ص - 109):

أ. تنوع و إرتباط المنتوجات المصرفية فيما بينها بحيث أن:

- المصرف يعرض منتجات و خدمات تختلف حسب طبيعتها، فمنها المنتجات الخدمية البحتة كتقديم النصائح، و منها منتجات متعلقة بإستخدام رؤوس أموال كتقديم القروض.
- يعطي النشاط المصرفي في أغلب الأحيان منتجات مترابطة أي يمكن أن ترتبط نفس عملية الإنتاج بمنتوجين أو أكثر كفتح حساب للتوفير و الإدخار يقود إلى تقديم قروض حسب مدة الإدخار.
- كل هذا يجعل من الصعب قياس و تقييم المردودية، لذلك يستوجب على مراقبة التسيير تخصيص أدوات و تقنيات ملائمة لتجنب هذه الصعوبات.

ب. المصرف ذات هيكل معقد حيث أنه يتكون من:

- المديرية العامة التي لا تساهم بصفة مباشرة في عملية الإستغلال كمديرية التسويق و مديرية المنازعات القضائية.
- عدد هائل من الوكالات موزعة عبر الأسواق التي ينشط فيها المصرف سواء أ كانت وطنية أو دولية.
- لذلك فعلى مراقبة التسيير التنسيق بين هذه الوكالات و بين المديرية لتحقيق الأهداف المسطرة و تقييم مدى مساهمة هذه المديرية في العملية الإستغلالية.

ج. ثقل المصاريف العامة: من خصائص النشاط المصرفي ثقل المصاريف العامة غير المباشرة، مما يجعل صعوبة وضع نظام لمتابعة محاسبية و تحليلية مدققة لهذه المصاريف، لذلك تم اللجوء إلى إتفاقيات تحرير فواتير داخلية ( سعر التنازل الداخلي) للتوزيع أو التخصيص الملائم و الأمثل لهذه المصاريف [22] (ص - 108).

د. قابلية إستهلاك الموارد و الإستعمالات: هناك صعوبة في التمييز بين الأموال المتحصل عليها ( الودائع) و المنتج النهائي (القروض) مما يجعل حساب المردودية معقد، فعلى مراقبة التسيير معرفة كيفية متابعة تعيين الموارد حسب الإستعمالات و ذلك بإستعمال طريقة المجمعات [سيتم التطرق إليها في المبحث الرابع من نفس الفصل ص64].

هـ. الحاجة إلى تحديد مفهوم المنتج المصرفي: هناك نظرة مزدوجة تسمح لنا بتحديد هذا المفهوم، فمن الناحية الأولى المنتج المصرفي غير مادي ينشأ بطلب من الزبون و يعرف حسب طالبه، و من الناحية الثانية فإن تسليم المنتوجات للزبائن يفترض إتمام مجموعة من العمليات الإدارية. و لكن تعدد المنتوجات

المصرفية يستلزم تصنيفها، و من المهم أن نميِّز بين مجموعتين من المنتوجات: المنتوجات التي تعتمد على رؤوس أموال و الخدمات التي لا تعتمد عليها [25] (ص - 110).

و. النشاط المصرفي نشاط ذات مخاطر: إن خاصية عامل الخطر في القطاع المصرفي مهما كانت أنواعها (مالية، عدم التسديد، تجارية وعملية) لا تؤثر فحسب على النتيجة النهائية أو مردودية المصرف بل يتعدى ضررها للإقتصاد ككل.

## 2. العوائق المتعلقة بوظيفة مراقبة التسيير:

- نقص في التنسيق بين مراكز المسؤولية حيث يجب إتباع أهداف المصرف ككل و ليس إتباع الأهداف الشخصية للمسؤول.

- وجود مركب نقص عند مراكز التكاليف بإعتبارهم عبء على المصرف.

- يجب إختيار رزنامة تخص بالإجراءات الموازنية تكون حسب المصرف، حيث لا يجب أن تكون متأخرة و لا قبل الوقت لأنها تؤثر على سير العمليات.

- عدم وجود نظام تحفيز العمّال و المسؤولين في المصرف كتحفيز مالي أو مهني [53] (ص - 165).

- عدم فهم المغزى من وظيفة مراقبة التسيير و هذا راجع لكلمة مراقبة، فغموض وظيفة و طبيعة مراقبة التسيير يؤدي إلى عدم تحمس المسؤولين و المسيّرين لهذه الفكرة [28] (ص - 05).

## 2.2. التنظيم و المتدخلون في مراقبة التسيير المصرفي

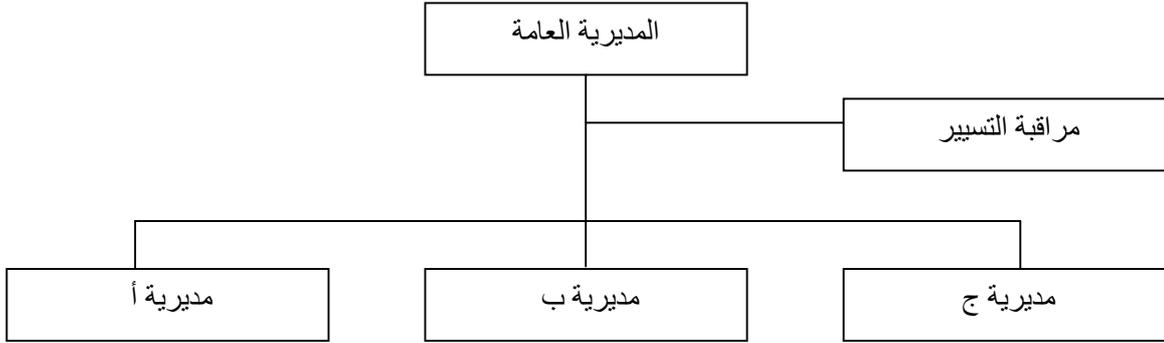
إن الوجود الفعلي لمصلحة مراقبة التسيير يقتصر عموماً على المؤسسات المصرفية الكبرى ذات البنى الهيكلية اللامركزية، لذلك سوف نحاول تقديم موقع هذه المصلحة و أشكال إرتباطها مع مختلف المستويات الهرمية و كذا المتعاملين مع هذه المصلحة.

### 1.2.2. تنظيم مصلحة مراقبة التسيير المصرفي

إن المصارف الكبرى و المتوسطة هي فقط القادرة على وضع مصلحة لمراقبة التسيير نظراً لما تكلفه من موارد (مالية، بشرية و تقنية) لصيانتها، لكن ليس هناك نموذج عام لتموقع هذه المصلحة فمحتوى و تنظيم و موقعها في الهيكل التنظيمي خاص بكل مصرف حسب حجمه و هيكله و طريقة تسييره.

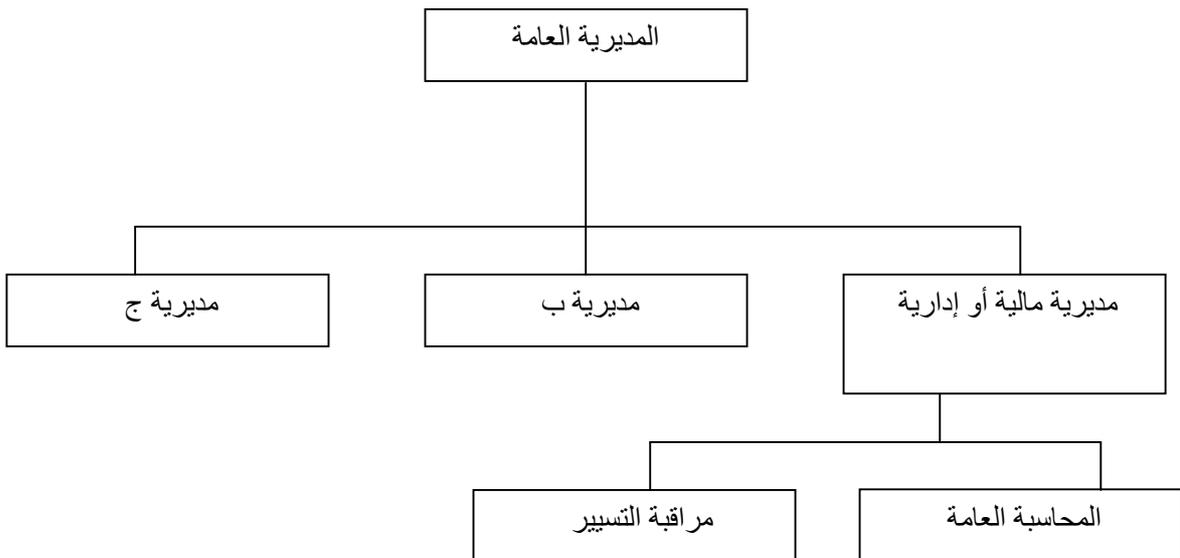
### 1.1.2.2 أشكال الارتباط الهرمي لمصلحة مراقبة التسيير

إن أشكال الارتباط الهرمي لمصلحة مراقبة التسيير تخضع لمجموعة من العوامل كالأهمية المعطاة من قبل المديرية العامة لهذه المصلحة و درجة لامركزية المصرف، إذن ليس هناك ارتباط مثالي و لا نهائي لهذه المصلحة. وهناك ثلاث أنواع لتموقع هذه مصلحة، و يمكن توضيح ذلك حسب الأشكال التالية [22] (ص - 87):



الشكل رقم 2: الارتباط المباشر بالمديرية العامة [22] (ص - 87)

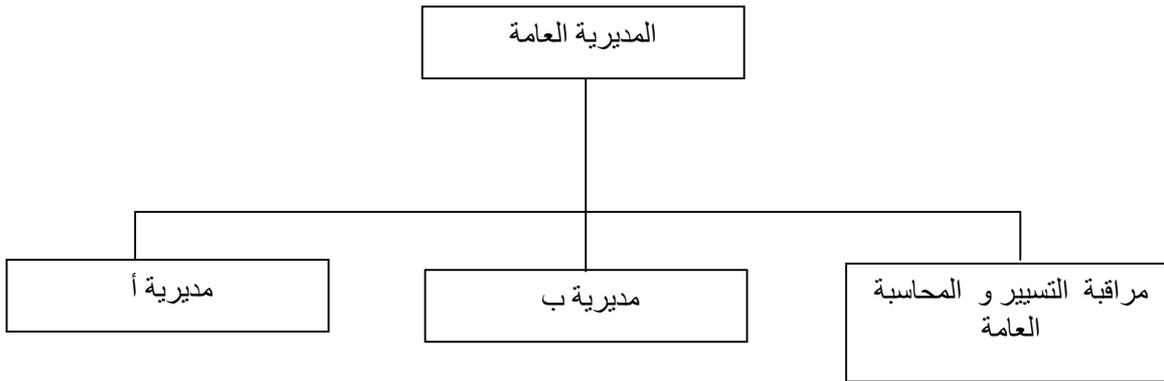
تعتبر مصلحة مراقبة التسيير ذات وزن قوي لإرتباطها المباشر بالمديرية العامة بحيث يؤمن لها حرية الرأي، التحليل و العمل، بالإضافة إلى عدم تأثرها بالمديريات الأخرى، فمن إيجابيات هذه الحالة الحصول السهل للمعلومات خاصة حول التوجهات الإستراتيجية للمصرف، لكن هناك بعض السلبيات حيث أن هذا الارتباط يجعلها نوعاً ما (عين المديرية [22] (ص - 88)، و كذا عدم حصولها على معلومات دقيقة لإتساع الفجوة بينها و بين العمل الميداني [32] (ص - 165).



الشكل رقم 3: مراقبة التسيير و المحاسبة العامة مرتبطان بمديرية وظيفية [22] (ص - 88)

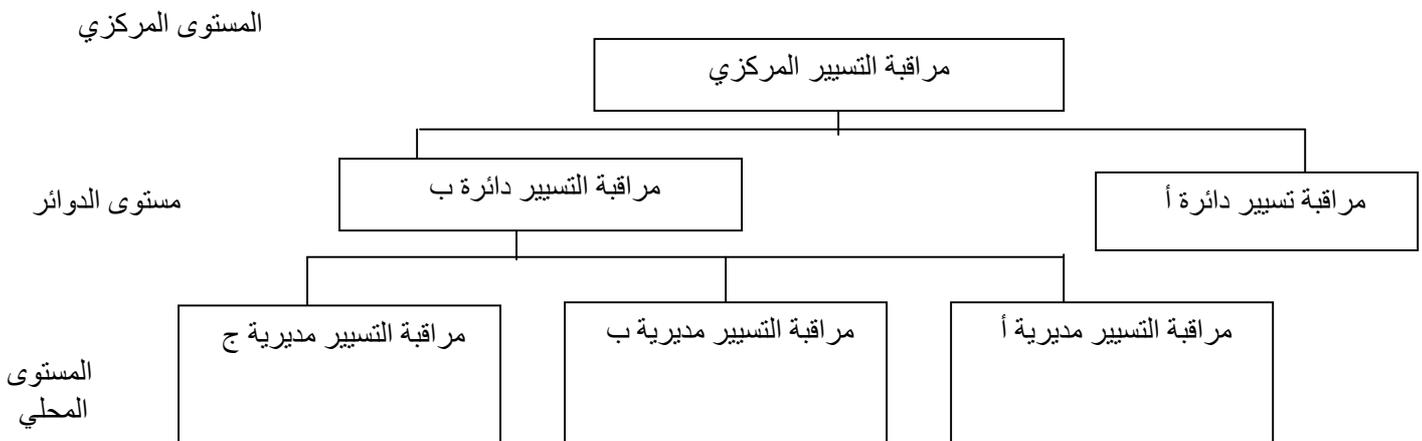
يسمح هذا النوع من الارتباط بالحصول السهل والسريع على المعلومات المحاسبية و المالية و كذا تسهيل الإتصالات و العلاقات مع المديرية الوظيفة الأخرى، و نجد أن هذا النمط من التنظيم يلائم المصارف ذات الأحجام المتوسطة.

يمكن في هذه الحالة أن يكون عمل مصلحة مراقبة التسيير عمل محاسبي أكثر أي إعطاء نظرة تقنية، كما يمكنها أن تكون بعيدة عن التوجّهات الإستراتيجية للمصرف.



الشكل رقم 4: مراقبة التسيير و المحاسبة العامة مرتبطان بالمديرية العامة [22] (ص - 89)

هذه الحالة عبارة عن مزج للحالتين السابقتين بإعتبار أن مصلحة مراقبة التسيير و المحاسبة العامة مرتبطان بالمديرية العامة و المديرية الوظيفة. إن إرتباط الوظيفتين ببعضها البعض لكون المحاسبة العامة الممول الرئيسي بالمعلومات لمراقبة التسيير [22] (ص - 89). إضافة إلى الأشكال الثلاثة السابقة هناك شكل خاص بالمصارف الكبرى، الذي يمكن من تقسيم هذه المصلحة حسب عدة مستويات و الشكل التالي يبين ذلك:



الشكل رقم 5: الشكل القاعدي لتنظيم مختلف مستويات مراقبة التسيير في المصارف الكبرى [22] ص - 84

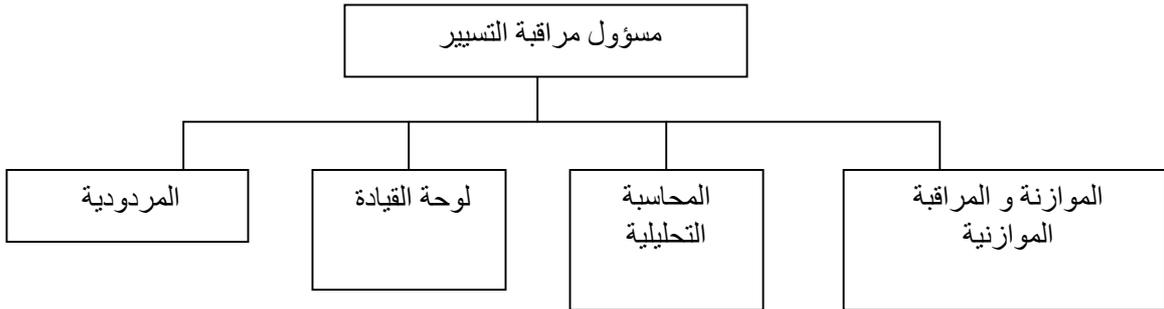
نميّز في هذا الشكل ثلاث مستويات لمصلحة مراقبة التسيير:

- المستوى المركزي: تكون مصلحة مراقبة التسيير في هذا المستوى مرتبطة بالمديرية العامة مما يسمح لها بالإشتراك في تخطيط التوجّهات الإستراتيجية للمصرف، و تقوم كذلك بتجميع كل المعلومات الضرورية للمديرية العامة عن طريق مصالحها على مستوى الدوائر.
- مستوى الدوائر: يتوافق هذا المستوى مع تقسيمات الأنشطة الموضوعة من قبل المديرية العامة و الخاصة بالنشاط المصرفي كتسيير وسائل الدفع، النشاط المالي، القروض و الودائع، فمن بين مهام مراقبة التسيير الأخذ بعين الإعتبار مميّزات و قيود كل نشاط.
- المستوى المحلي: يتوافق هذا التقسيم مع المديريات الجهوية بحيث يسمح بمتابعة كل وظيفة في تأدية مهامها [22] (ص - 85)

يكون هذا التقسيم عادة في المصارف ذات الأحجام الكبيرة و ذات عدة فروع في إطار هيكل مصرفي لامركزي.

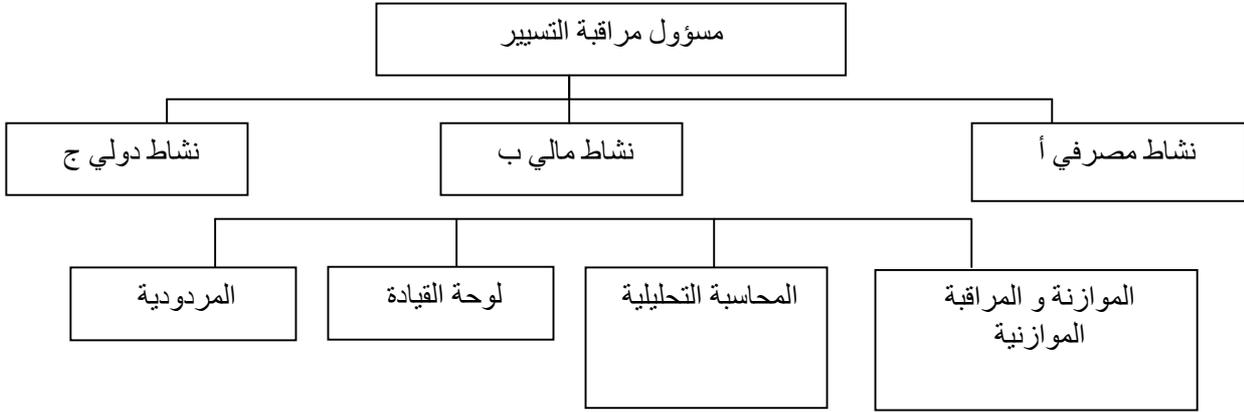
### 2.1.2.2. التنظيم الداخلي لمصلحة مراقبة التسيير

يمكن التميّز بين ثلاث أشكال الأكثر شيوعاً للتنظيم الداخلي لمصلحة مراقبة التسيير:



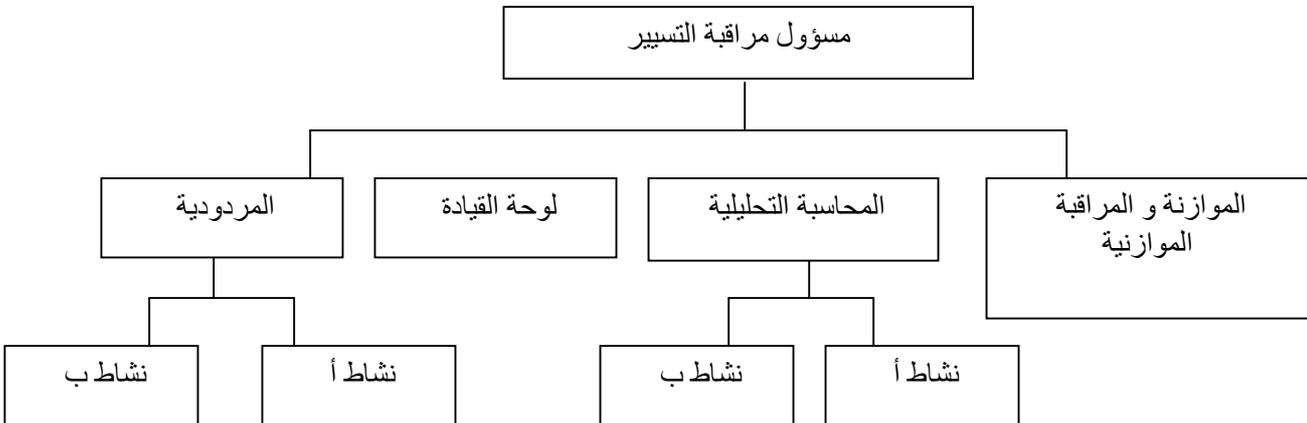
الشكل رقم 6: التنظيم حسب الوظيفة [22] (ص - 91)

يخص هذا النوع من التنظيم المصارف ذات الأحجام المتوسطة التي تسمح لأعضاء هذه المصلحة بمعرفة كل النشاطات الخاصة بمراقبة التسيير كمتابعة المردودية، تحديد التكاليف، التنبؤ وإعداد الموازنات.



الشكل رقم 7: تنظيم حسب النشاط و الوظيفة [22] (ص - 91)

يخص هذا النوع من التنظيم المصارف ذات الأحجام الكبيرة، أي أن تنظيم مصلحة مراقبة التسيير يكون حسب قطاعات الأنشطة، إذن هو عبارة عن نموذج لا مركزي.



الشكل رقم 8: تنظيم مختلط حسب الوظيفة و النشاط [22] (ص - 92)

إن هذا التنظيم هو أكثر لا مركزية من الحالة الثانية، لكن المشكل الأساسي الذي يجب تفاديته في هذا النمط هو إتساع فجوة الوظائف الداخلية لمصلحة مراقبة التسيير بحيث ينجر عنه عدة مشاكل تنسيقية

## 2.2.2. المتدخلون في مراقبة التسيير المصرفي

إن مصلحة مراقبة التسيير عبارة عن مصلحة عملية تؤدي مهامها بالتنسيق مع نشاطات المصالح الأخرى، لذلك يجب توضيح العلاقات الموجودة بين هذه المصلحة و محيطها.

### 1.2.2.2. زبائن مصلحة مراقبة التسيير

إن المطلوب من مصلحة مراقبة التسيير تحديد إحتياجات زبائنها و قدرتهم على إستغلال كل المعلومات التسييرية، و يمكن تقسيم زبائنها إلى:

1. المديرية العامة: تعتبر المديرية العامة الزبون الرئيسي لمصلحة مراقبة التسيير، حيث تقوم بتلبية عدة إحتياجات مثل:

- تزويد المديرية العامة بمعلومات خاصة بجميع أنشطة المصرف التي تساعد في إتخاذ القرارات عن طريق تقارير شهرية.
- الحاجة لمتابعة و تقييم النتائج عن طريق مقارنة الأعمال المحققة بالأهداف المسطرة و يكون ذلك في لوحة القيادة.
- تلعب مصلحة مراقبة التسيير دور الوساطة بين المديرية العامة و مراكز المسؤولية.

2. المسؤولون العمليون: هم المسؤولون التجاريون للمقر و إطارات الشبكة بحيث ليسوا على دراية تامة بإحتياجاتهم الضرورية، و يمكن تقييم إحتياجاتهم إلى:

- الحاجة للمعلومات التسييرية كتقديرات النشاط و قياس الأعمال المحققة بحيث أن معظم هذه المعلومات يمكن معالجتها محلياً [53] (ص - 238).
- الحاجة إلى وضعية أو حالة إحصائية و محاسبية مدققة عن طريق لوحة القيادة التي تقوم بتنظيم برامج أنشطتهم و إعطاء نظرة عامة حول نشاطهم.
- الحاجة إلى متابعة موازنية للتحكم في النفقات حسب التقديرات و كذا تحديد الإنحرافات و تحليلها، الشيء الذي يؤمن التطابق و التوازن المالي [22] (ص - 80)
- الحاجة للتحليل و الحصول على نصائح للإستغلال الأمثل للمعلومات المتوفرة لديهم بفضل الشروحات حول الوجهة المالية و الإقتصادية لهذه المعلومات كأثر تغيّر في التسعيرة لمنتوج ما مثلاً.

3. الزبائن الآخرون: إن لمصلحة مراقبة التسيير علاقة مستمرة بالمصالح الأخرى كالمحاسبة العامة و المراجعة الداخلية، فهذه المصالح هي مصادر للمعلومات بالنسبة لمراقبة التسيير من جهة و مستقبلية للمعلومات بعد معالجتها من جهة أخرى.

أ. المحاسبة العامة: إن مراقبة التسيير و المحاسبة العامة وظيفتان متكاملتان مع وجود إختلاف بينهما في التقنيات و الخطوات المتبعة بحيث أن المحاسبة العامة تتميز بإتباعها لقواعد محددة و تمد صورة وفيه عن حالة المصرف، أما مراقبة التسيير فتعتمد على قواعد تحليلية تكون حسب الأهداف المرجوة و الموارد المتاحة، و قواعدها و إجراءاتها مختلفة من مصرف لآخر [22] (ص - 98).

يمكن القول أن مراقبة التسيير هي المستعمل الرئيسي للمعلومات المحاسبية لكن هذه المعلومات تستلزم تعديلات لإعطاء نظرة أكثر إقتصادية.

ب. المراجعة الداخلية: و هي معروفة بإسم (المفتشية في البنوك)، بحيث تكمن وظيفة هذه المصلحة في ضمان صحة العمليات و حسن متابعة الإجراءات، كما أنها تراقب صحة و أمان المعلومات المحاسبية و المالية في المصرف، فهذه الوظيفة مبنية على المراقبة و الأمن، مختلفة كثيراً عن مراقبة التسيير المبنية على الإستشارة و مساعدة المسؤولين في التحكم في التسيير. إذن يمكن القول أن بإمكان المراجعة الداخلية أن تكون مصدر للمعلومات لمراقبة التسيير حيث تقوم بالإجراءات اللازمة حول الأخطاء الحاصلة إذا كانت من الصلاحيات المخولة لها طبعاً [22] (ص - 100).

ج. الإستراتيجية و التخطيط: إن مسؤول التخطيط يمنح الإمتياز للتحليل الإستراتيجية الطويلة المدى التي تبرز المسالك الممكنة للمصرف، فحين أن مراقب التسيير إهتمامه يركز على المدى المتوسط و القصير، لذلك يمكن القول أن الوظيفتان متكاملتان حيث أن المخطط يحتاج إلى معلومات لوضع الخطط الممكنة و ترقيمها، و في نفس الوقت فعلى مراقب التسيير تأطير و تحديد مجال ميزانيته و أهدافه في السنة الأولى للمخطط [22] (ص - 99).

د. تسيير أصول - خصوم المصرف: هي عبارة عن مصلحة مستقلة مكلفة بتسيير المخاطر بحيث تكمن مهامها في التنسيق بين إستعمالات الأصول و الخصوم من قبل المصرف لرفع مردوديتها مثل:  
- تسيير المخاطر عن طريق وضع فهرس للمخاطر المحتملة و تحديد الطرق لتحليلها و أحسن الأدوات لمراقبتها، و يمكن أن يكون ذلك في لوحة القيادة للمخاطر.

- تحديد تخصيص الأموال الخاصة حسب النشاط أو حسب مراكز الربح [33] (ص - 416).
- متابعة الوضعية الجبائية للمصرف، درجة السيولة و سياسة القروض المتحصل عليها من السوق المالي و النقدي [22] (ص - 101). و بذلك يمكن القول أن مراقبة التسيير عبارة عن مُمون للمعلومات المرقمة حول متابعة المخاطر و المردودية.

### 2.2.2.2. عملاء الإستغلال في مصلحة مراقبة التسيير

إن إعتبار مراقبي التسيير كمحترفين في هذه الوظيفة يتعين عليهم إختيار أخصائيين ذات كفاءات عالية و مكلفين بتحقيق مهام حسب درجة هذه الكفاءات نظراً لصعوبة و تعقد وظائف مراقبة التسيير.

1. كفاءات مراقب التسيير: تستوجب وظيفة مراقب التسيير عدة كفاءات تقنية و بشرية:

أ. الكفاءات التقنية: يتعين على مراقب التسيير أن يكون ذات كفاءات مهنية في ميادين عديدة بإعتباره قد شغل عدة مناصب في المصرف لذلك عليه أن يكون إختصاصي في:

- التنظيم من جانب المعرفة النظرية و التطبيقية.
- التحكم في جميع أدوات مراقبة التسيير كالمحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية و الموازنات التقديرية أي ذو كفاءة علمية مُعترف بها [53] (ص - 233).
- إستعمال النظم المعلوماتية (الإعلام الآلي) كنظم التشغيل.
- أن يواكب جميع التطورات التقنية و التكنولوجية [29] (ص - 52).

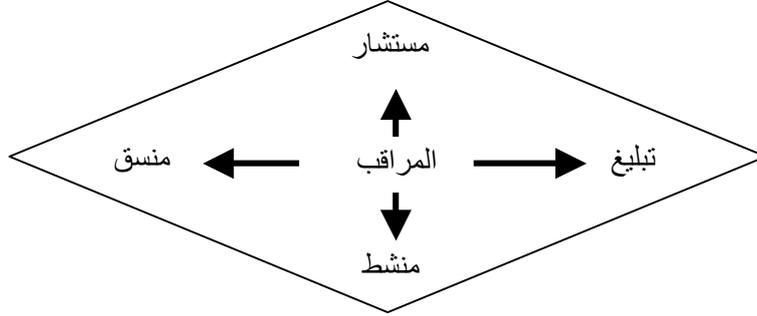
ب. القيمة البشرية: إضافة إلى هذه الكفاءات ضف إلى ذلك سلوك مراقب التسيير لأنه يلعب دور منشط بطريقته و أسلوبه الخاص لذلك يتعين عليه أن يكون:

- ذات مؤهلات في التحليل و التلخيص بحيث أنه يحلّل الماضي، يراقب الحاضر و يحضّر المستقبل.

- شخص دبلوماسي في تسيير النزاعات أي ذات كفاءات في التفاوض.
- شخص ذات أصول في العلاقات الإنسانية حيث يساعد بأسلوبه الخاص على تحسين الحوار داخل المصلحة و خارجها.

- شخص ذات شخصية قويّة و شهرة و يتقبل الإنتقادات [27] (ص - 125).

2. مهام مراقب التسيير: تتمثل مهام مراقب التسيير في أنه مستشار تقني و منشط، كما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم 9: مهام مراقب التسيير [34] (ص - 684)

أ. مستشار تقني: إن مراقب التسيير يقوم بعدة مهام مثل:

- تقديم نصائح و مساعدة المديرية العامة و المسؤولين في إتخاذ القرارات السليمة.
- إختيار و تحليل و تأمين المعلومات (المالية، المحاسبية و التسييرية).
- معرفة و فهم ميكانيزم النشاط المصرفي.
- تصوّر و تطوير دائم لتركيبات نظام المعلومات [35] (ص - 100).
- يساعد على تقييم الأداءات التسييرية و المردوديات عن طريق قياس و تحليل التكاليف و النتائج ثم مقارنة ما تم تحقيقه بالتقديرات لإستخراج الإنحرافات و إعطاء الحلول الممكنة [28] (ص - 25).

ب. منشط: إضافة إلى المهام التقنية فهو يلعب دور منشط من ناحية:

- حث العمال و المسييرين في الإنخراط و المساهمة في تحديد أهداف مراقبة التسيير، في سبيل نجاح إدخال هذه الوظيفة بصفة فعّالة في المصرف.
- تنشيط إجتماعات دورية حول تحديد الأهداف و الموازنات و تحليل النتائج.
- نشر تقارير للمديرية العامة و للمصالح الأخرى [22] (ص - 93).
- تفسير أهداف مراقبة التسيير، مبادئها و أدواتها لضمان السير الحسن لهذه الوظيفة [35] (ص - 100).
- تصنيف مراكز المسؤولية حسب الهيكل التنظيمي و حجم المصرف.
- تسيير النزاعات بين مراكز المسؤولية [36] (ص - 471).

### 3.2. العمل الإبتدائي لإدخال مراقبة التسيير المصرفي :

إن إنشاء نظام فعال لمراقبة التسيير يتطلب هيكله مميّزة نظراً لتعدد بنية النشاط المصرفي بإعتباره مركزاً وظيفياً ذات فعالية حقيقية في تنشيط و تحسين العلاقات بين مختلف المستويات، لذلك يجب وضع أجهزة تنظيمية و تقنية خاصة بكل مصرف.

### 1.3.2. الهيكل التنظيمي للمصرف

إن إنشاء نظام مراقبة التسيير يكون في إطار تنظيمي واضح مع تفويض جزء من السلطة المركزية للمسيّرين التي تسمح بدورها بتوزيع المهام حسب أقطاب نشاط المصرف، و هناك نوعين من الهياكل التنظيمية بإعتبارهما متكاملان فيما بينهما.

### 1.1.3.2. شكل الهيكل التنظيمي

يبيّن الهيكل التنظيمي مختلف أنشطة المصرف و يمكن تقسيمه إلى نوعين:

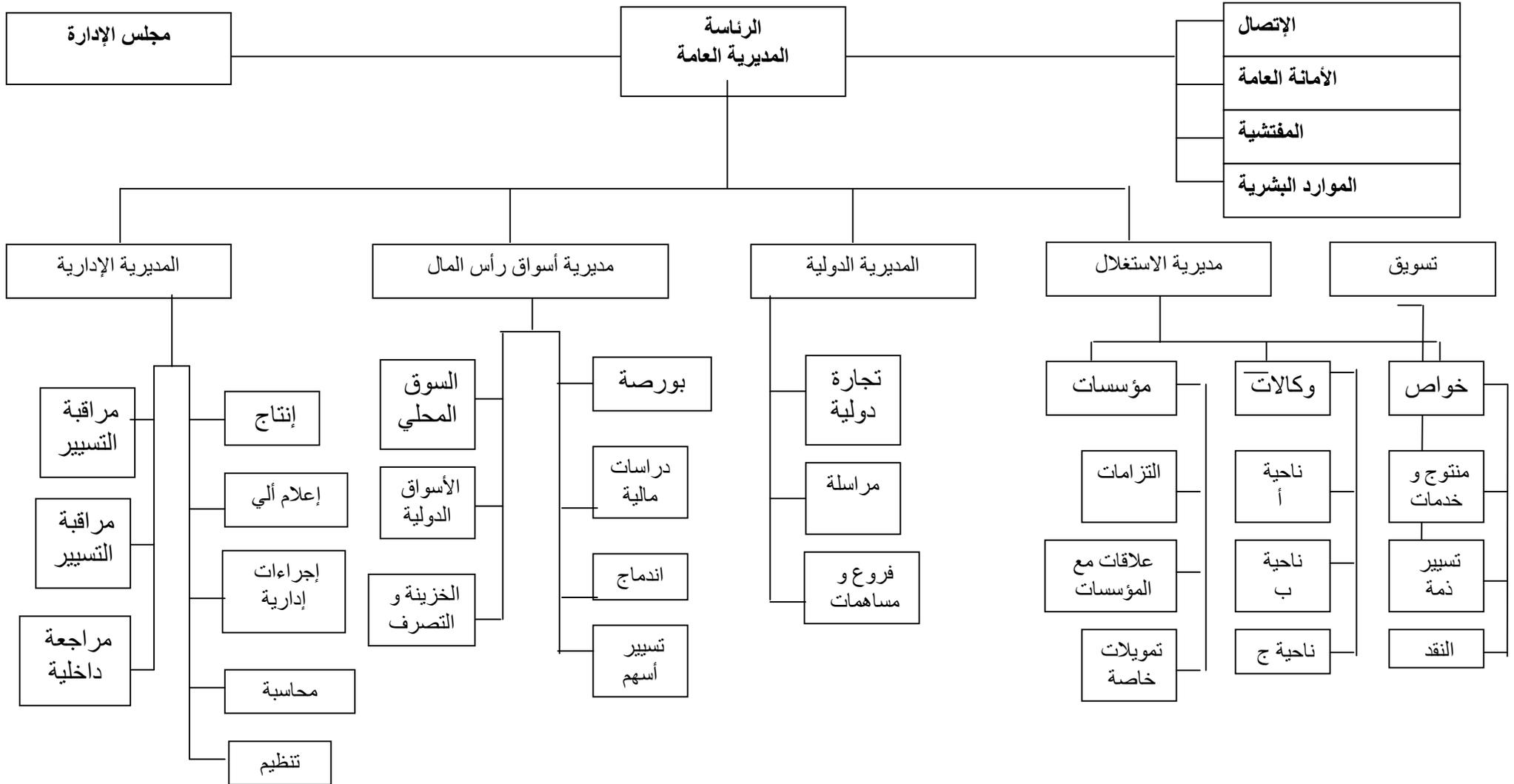
1. الهيكل التنظيمي الهرمي: هو عبارة عن الهيكل الذي يوضح مختلف الهيئات و العلاقة الموجودة بينهما، هذا النوع من التنظيم يسمح بفصل المسؤوليات و تحديد مختلف مستوياتها من القمة إلى غاية الوحدة الإدارية القاعدية، و يسمح كذلك بمعرفة كيفية إنتقال المعلومات و تحديد متخذي القرار، و الشكل رقم 10 يبيّن ذلك [53] (ص - 113).

### 2. الهيكل التنظيمي الوظيفي:

حسب **D. Daustresme** فإن هذا النوع من التنظيم مرتبط بوظيفة المصرف و ليس بتنظيمها حيث يمكن تصنيف الوظائف المصرفية إلى:

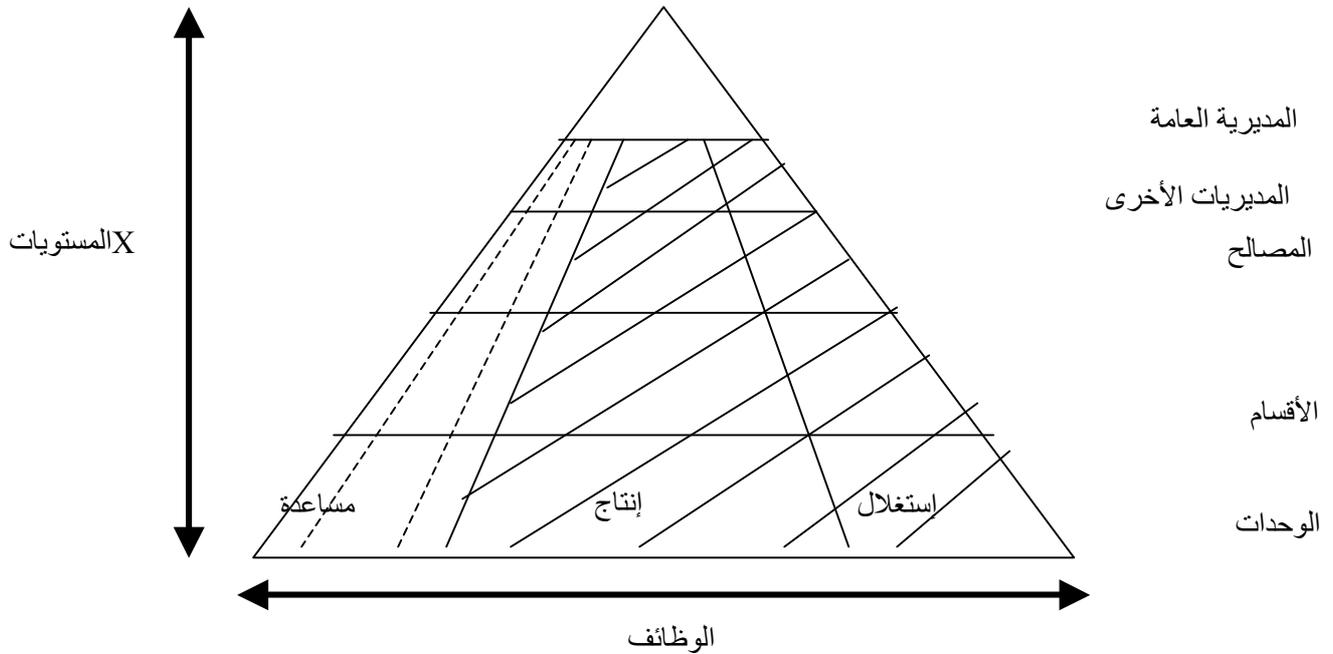
أ. وظيفة الإستغلال: تؤمن هذه الوظيفة علاقة المصرف بزبائنه و التي تكون بصفة عامة في الوكالات إضافة إلى بعض الوحدات كالبورصة و دوائر الهندسة المالية.

ب. وظيفة الإنتاج: تؤمن هذه الوظيفة المعالجة الإدارية للعمليات الناتجة عن وظيفة الإستغلال كتسيير حسابات الزبائن و التسجيل المحاسبي لحركة الحسابات.



الشكل رقم 10: الهيكل التنظيمي الهرمي للمصرف [53] ص - 114

ج. الوظائف المساعدة: هي الوظائف التي لا تساهم مباشرة في عملية الإستغلال و يمكن تقسيمها إلى ثلاث قطاعات: المساعدة الفكرية كالتسويق، مساعدة الوسائل (كارشاد الأفراد و الصيانة) و المساعدة التقنية (كالمفتشية و مصلحة النزاعات) [53] (ص - 115).



الشكل رقم 11: الهيكل التنظيمي الوظيفي [53] (ص - 116)

إن الهدف من هذا التقسيم هو تحديد وظائف المصرف و المستويات الهرمية لنشاطه و وظائفه، و توضيح أهمية المصالح العامة (الوظيفة المساعدة) التي لا تساهم مباشرة في عملية الإستغلال.

### 2.1.3.2. التقسيم حسب مراكز المسؤولية

يجب أن يكون تقسيم المصرف إلى مراكز مسؤولية حسب شكل التنظيم الهرمي للمصرف باعتبارهما متكاملان فيما بينهما، و يمكن تعريف مراكز المسؤولية على أنها عبارة عن وحدة تنظيمية على رأسها مسؤول، بحوزته موارد البشرية و مادية و يتمتع بنوع من الإستقلالية في القرار التي تكون حسب درجة التفويض [32] (ص - 26).

إن هذا التقسيم يسمح بمعرفة مدى مساهمة كل مركز في التحكم في التسيير من خلال تكاليف و مردودية هذه المراكز، و كذا تدعيم مشاركة كل المستويات الهرمية حسب مستوى التفويض الممنوح لها [27] (ص - 25)، و يمكن إعتبار هذا التقسيم الوحيد الذي أعطى المعنى الحقيقي لعملية التفويض [53] (ص - 18).

إن التقسيم حسب مراكز المسؤولية يختلف من مصرف لآخر، حيث يكون حسب أهداف المصرف، الموارد المتاحة، حجم المصرف و درجة التفويض، و من بين الوظائف التي تقوم بها نجد أنها:

- تُنتج منتج أو خدمة و (Out Put) هذا ما يسمح لها بتحقيق رقم أعمالها.
- تستهلك موارد (In Put) و هذا ما ينتج عنه تكاليف [36] (ص - 410).

و على هذا الأساس يمكن تقسيم مراكز المسؤولية إلى:

**1. مراكز تكاليف:** تُجمع في هذه المراكز كل أعباء الإستغلال، إذ هي عبارة عن مصالِح تتحمل تكاليف فقط، و يمكن القول أن تفويض السلطة يكون حسب مستوى التكاليف التي تتحكم فيها، كما أن ليس لها سلطة في العملية الإستغلالية، و هناك عدة تقسيمات لهذه المراكز:

أ. المراكز العملية: هي عبارة عن مراكز مولدة للتكاليف فقط و تشارك في العملية الإستغلالية من خلال تقديم خدمات مصرفية متكررة، إذن هي خدمات محددة بإمكاننا قياسها و وضعها في قائمة تحتوي على سلسلة من العمليات النموذجية، و تتمثل هذه المراكز في مراكز معالجة الشيكات، تسيير ملفات القرض.

إن هذه المراكز لا يمكنها التحكم إلا في التكاليف التي ليس لها علاقة بالنشاط، فمسئوليتها تكمن في التقليل من تكلفة الوحدة الواحدة بإعتبارها تكاليف ثابتة، و تكمن خصائص هذه المراكز في أمان حساباتها التحليلية الذي يسمح بوضع نظام تسعيرة داخلي للخدمات المحققة من قبل هذه المراكز للمراكز الأخرى.

ب. مراكز المصالح العامة (الدعامة): هي عبارة عن مراكز تكاليف تقدم خدمات غير مصرفية و غير متكررة لأنها تجيب على طلبات خاصة، و تتمثل هذه المراكز في مصلحة التسويق، التكوّين، الإشهار و الدراسات و التطوير.

من بين خصائص هذه المراكز أننا لا يمكننا تحديد الخدمات المقدمة لأنها ذات نطاق واسع و طرق عملها معقدة، لذلك يصعب تحديد تكاليفها باعتبارها غير مباشرة، لكن يمكن جمع هذه الخدمات في أصناف و تعيين المراكز التي توجه إليها هذه الخدمات لوضع نظام تسعيرة داخلي [22] (ص - 58)، و تقييم أداء هذه المراكز يكون حسب قدرتها على إحترام الموازنات التقديرية.

ج. المراكز الهيكلية: تحظى هذه المراكز بمهام عامة كالإشراف و التنسيق بين المراكز الأخرى، فهي تقدم خدمات غير متكررة و لا يمكن معرفة العلاقة الموجودة بين الموارد المستهلكة و النتائج المتحصل عليها و لا حتى المستفيدين من الخدمة، إذن هي خدمات صعبة التسعير، و تتمثل هذه المراكز في المديرية العامة، المحاسبة العامة، مراقبة التسيير و المفتشية [22] (ص - 59).

إن حساب تكلفة هذه المراكز يكون عن طريق إتفاقات **Conventionnel Facturation** قياس أدائها يكون في المدى الطويل.

من بين الأهداف التي يبتغي إليها المصرف في هذا المجال هو تحويل مراكز التكاليف إلى مراكز ربح عن طريق وضع نظام تسعيرة داخلي و هو ما يسمى بسعر التنازل الداخلي، بإعتباره طريقة لتحسيس المسؤولين في هذه المراكز بأنهم ليسوا عالة على المصرف من جهة، و إدخال نوع من التنافس الداخلي بين مراكز المسؤولية من جهة أخرى، و لكن تحتاج هذه الطريقة لوجود محاسبة تحليلية دقيقة.

2. مراكز الربح: نشاط هذه المراكز هو ذات طبيعة مالية و تجارية مؤلدة للنتائج بحيث أنها تنتج تكاليف و إيرادات، فالتفويض يكون حول مستوى النشاط و التكاليف مع تفاوض مبدئي حول السعر و شروط التسديد و التأجيلات.

عادةً ما تكون هذه المراكز عبارة عن وكالات و بعض المصالح كالحزينة و مصلحة العمليات الدولية، فمسؤولية هذه المراكز تكمن في رفع إيراداتها و خفض تكاليفها، وقياس أدائها يكون حسب نتائجها الإستغلالية [22] (ص - 58)، والشكل البياني رقم 12 يوضح لنا هذا التقسيم:

خلاصة القول أن تحقيق اللامركزية في المسؤوليات عن طريق الهيكل التنظيمي و مراكز المسؤولية ليست عبارة عن منهجية في التسيير فحسب بل تجيب على متطلبات تطبيقية كتحديد مستوى المسؤوليات و من هم متخذي القرار و خاصة تحديد مكان توفّر المعلومات.

### 2.3.2. نظام المعلومات

إن المحيط الذي تعمل فيه المصارف مليء بالمخاطر و حالات عدم التأكد، فالمعلومات التي تصل و تصدر عنها ذات أحجام هائلة، الشيء الذي يفرض عليها ضرورة تسييرها بطريقة فعّالة بغرض إستعمالها لاحقاً عن طريق تصميم و وضع نظام معلومات دقيق بإعتباره منبعاً للمعلومات التي تحتاج إليها مصلحة مراقبة التسيير.

### 1.2.3.2. مفهوم نظام المعلومات

هناك عدة تعاريف تناولت هذا المفهوم من بينها:

التعريف الأول : نظام المعلومات عبارة عن مجموعة من الموارد التي تسمح بجمع، معالجة، تخزين و نقل المعلومات الضرورية لإتخاذ القرار [37] (ص - 65).

التعريف الثاني: نظام المعلومات هو ذلك النظام الذي يستخدم الأفراد و المعدات و الإجراءات لتجميع و معالجة البيانات و توزيع المعلومات لإتخاذ القرار [38] (ص - 30).

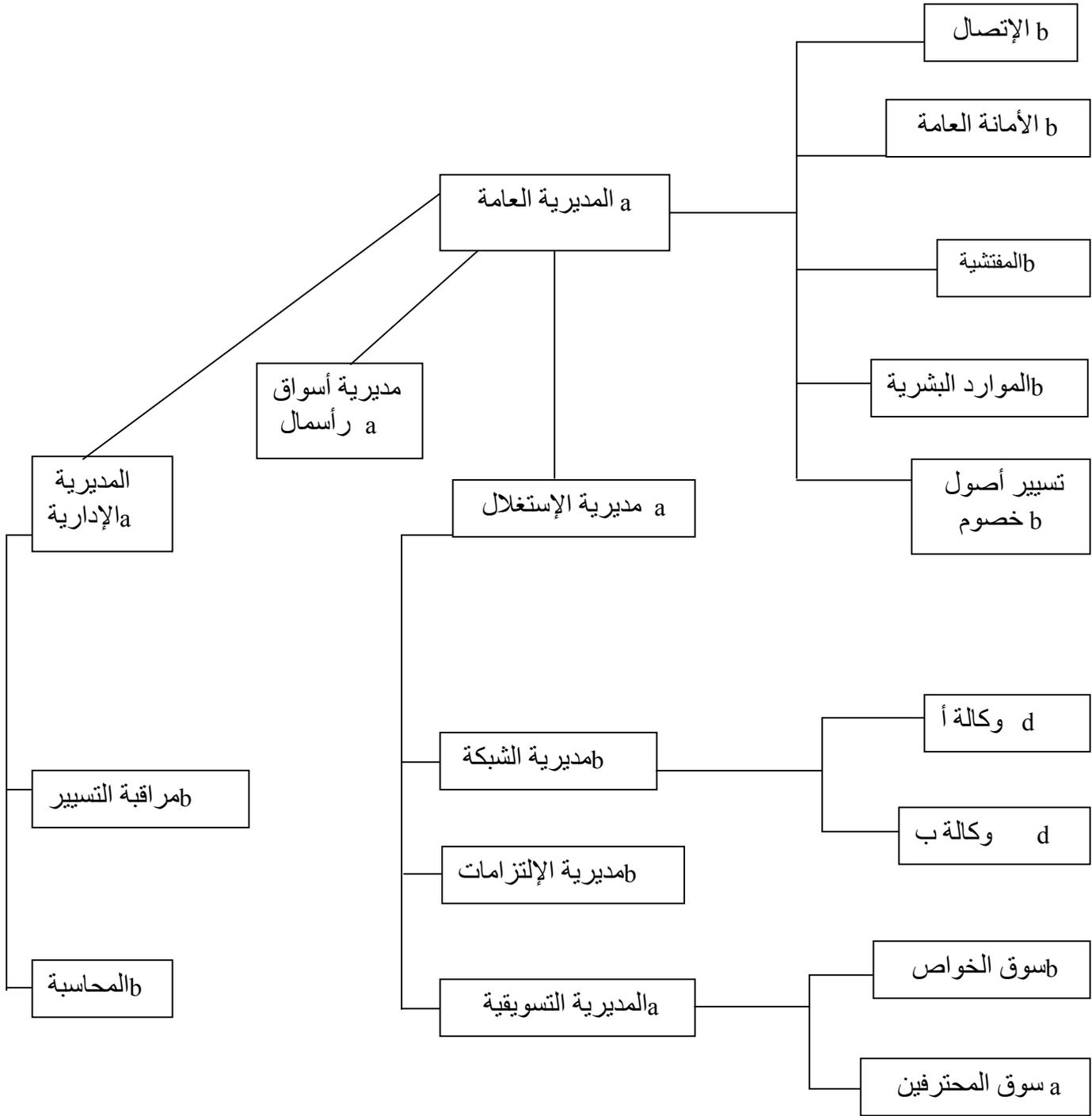
التعريف الثالث: نظام المعلومات هو مجموعة من المعلومات المتاحة للمصرف إضافة إلى مجموعة من الموارد و إجراءات البحث و المعالجة و التخزين لهذه المعلومات بهدف إستخراجها في الوقت المناسب لإتخاذ القرار [40] (ص - 35).

و من خلال هذه التعاريف يتضح لنا أن نظام المعلومات عبارة عن مجموعة من المعلومات (المالية، المحاسبية و التجارية) تُنظم و تُعالج بالطريقة التي تساعد المسؤولين في مختلف المستويات بمتابعة نشاطات المصرف و إتخاذ قرارات سليمة.

و من مميّزات نظام المعلومات أنه:

- يتكوّن من مجموعة من الإجراءات التي تحدد كيفية معالجة البيانات الخامة من أجل إخراجها في شكل معلومات صالحة لإتخاذ القرار، بحيث يتولّى جمع و معالجة البيانات ثم إستخراجها في شكل معلومات التي يتم تخزينها و توزيعها بعد رصد إحتياجات مختلف مستعمليها.

- يعتمد نظام المعلومات على العنصر البشري بإعتباره أحد المكوّنات الرئيسية له، لأن المعلومات تُنتج و تُستخدم بواسطة الإنسان و هو الذي يتخذ القرار و يمارس النشاط على أساس المعلومات المتولّدة من هذا النظام. إذن توفّر المعلومات ضروري لحسن تشغيل مراقبة التسيير، بحيث تحوّل المعلومات لتصبح ذات دلالة لكي تساعد المسؤولين على إتخاذ القرار، فعلى المعلومة الإستجابة لإحتياجات مستعمليها، لذلك عليها أن تكون:



A : المراكز الهيكلية.

b : مراكز الدعامه (المصالح العامة).

c : المراكز العلمية.

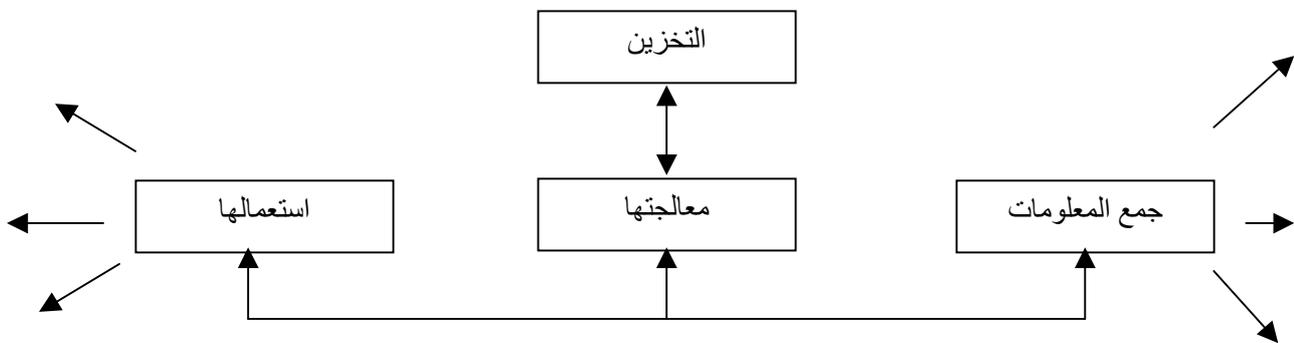
d : مراكز الربح

الشكل رقم 12: تنظيم المصرف حسب مراكز المسؤولية [39] (ص - 122)

- واضحة و بسيطة و ذات مدلولية لتستغل أحسن إستغلال.
- دقيقة و إنتقائية بحيث أن كثرة المعلومات تؤدي إلى نقص الفعالية.
- مرنة و شاملة و سريعة [41] (ص - 41).

و يمكن تقسيم نظام المعلومات حسب الوظائف التي يقوم بها المصرف، بحيث يقوم بتنظيم و تسجيل و نشر المعلومات حسب المستوى الإداري الذي يخدمه كنظام المعلومات التسويقي، المحاسبي، الخاص بالبحوث و التطوير [38] (ص - 34).

### 2.2.3.2. وظائف نظام المعلومات



الشكل رقم 13: نظام المعلومات [44] (ص - 270)

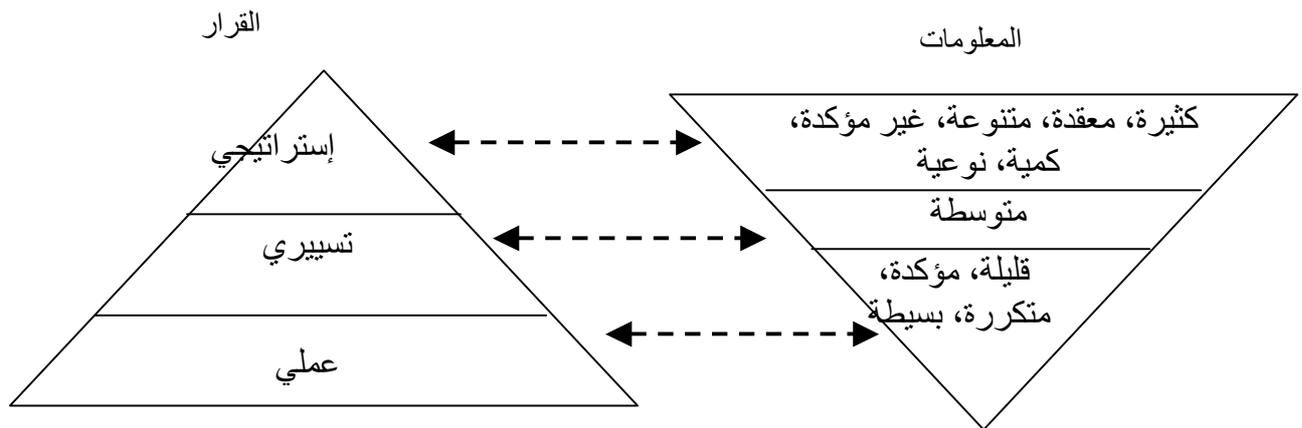
يمكن جمع وظائف نظام المعلومات في النقاط التالية:

1. وظيفة الجمع: هي وظيفة الحصول و البحث على البيانات اللازمة سواءاً كانت ذات مصدر داخلي أو خارجي و مهما كانت طبيعتها (نوعية، كمية، مطلوبة و موجودة)، و ذلك على ضوء إحتياجات المستويات الإدارية.
2. وظيفة المعالجة: تسمح هذه العملية بتحويل البيانات إلى معلومات بإجراء مجموعة من العمليات الحسابية و المنطقية (أي حسب طبيعة المعلومات المعالجة)، و تتميز هذه الوظيفة بتبويب و فهرسة هذه البيانات لتسهيل إسترجاعها عند الضرورة.

3. وظيفة التخزين: تقوم وظيفة التخزين في نظام المعلومات بوظيفة الذاكرة عند الإنسان حيث تقوم بحفظ جميع المعلومات التي تم الحصول عليها سواءاً استُخدمت أم لا، ثم يتم تخزينها بطريقة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة.

4. وظيفة الإتصال: تعتبر هذه الوظيفة الجهاز العصبي للإدارة بحيث أنها عبارة عن عملية إيصال المعلومات إلى مستخدمها النهائي (أي نقلها من مكان تخزينها إلى مكان إستخدامها)، إذ نستعين في ذلك الوقت بوسائل مختلفة السرعة و الكفاءات كالوسائل الكتابية (التقارير، تلكس، تليكوبي)، و الوسائل الشفوية (الهاتف، الإجتماعات الهاتفية أو السمعية البصرية).

إن ترشيد القرارات يعتمد بدرجة كبيرة على نظام المعلومات خاصة في تحديد نوع و طبيعة و حجم المعلومات المراد الحصول عليها، و الشكل التالي يبين العلاقة الموجودة بين المعلومات و القرار.



الشكل رقم 14: علاقة نظام المعلومات بإتخاذ القرار [34] (ص - 89)

إضافة إلى ذلك يعتمد نظام المعلومات على النظام المعلوماتي حيث يسمح بمعالجة و تخزين و نقل المعلومات بطريقة آلية بهدف الحصول على قيم إضافية للنشاطات اليومية للمصرف لأن تكنولوجيا المعلومات أصبحت أداة لربح الوقت.

يُستعمل الحاسوب كنظام للمعالجة الآلية للبيانات بفضل برامجه في ميادين متعددة الخاصة بالعمليات المتكررة مثل البرمجيات كنظام الإستغلال في المصرف DELTA و هو عبارة عن (PROGICIEL) برنامج، و يستعمل الحاسوب كذلك في تخزين المعلومات في الأقراص المغناطيسية

و الأسطوانات و القرص الصلب بحيث تسهل العودة إليها عند الحاجة، أما بالنسبة لنقل المعلومات فيكون بإستعمال عدة أدوات و وسائل حديثة كالإنترنت و الإنترنت [35] (ص - 16).

### 3.2.3.2. نظام المعلومات المحاسبي

يمكن تعريف نظام المعلومات المحاسبي على أنه: أحد مكونات التنظيم الإداري يخص جمع، تبويب، معالجة و تحليل و توصيل المعلومات المالية الملائمة لإتخاذ القرارات إلى الأطراف الخارجية (الجهات الحكومية، المستثمرين، و إدارة المؤسسة) [43] (ص - 25).

يُعتبر نظام المعلومات المحاسبي أحد المكونات الرئيسية لنظام المعلومات حيث يهتم هذا الأخير بكافة المعلومات التي تؤثر على نشاط المصرف، بينما تهتم المحاسبة بجمع و تحليل و معالجة المعلومات المتعلقة بتدفقات مالية حقيقية ناتجة عن أحداث إقتصادية و تشريعية.

إن أول نظام معلومات هو نظام المعلومات المحاسبي إذ كان يُعتمد عليه في تسيير نشاطات المؤسسة، و لكن مع تطوّر المحيط الخارجي أصبح نظام المحاسبة لا يستجيب لهذه التغيرات نظراً لنطاقه الضيق. و يمكن تقسيم أهداف نظام المعلومات إلى أهداف عامة و أخرى خاصة:

#### 1. الأهداف العامة:

- حصر مصادر البيانات و المعلومات المتوفرة بهدف التنسيق في الأداء بين هذه المصادر و إمكانية الإستفادة القصوى منها.
- إنشاء ملفات رئيسية و فرعية لتحديد المعلومات المستعملة و غير المستعملة، السريّة و غير السريّة.
- صيانة مستمرة لنظام المعلومات مع وضع خطط لتطويره.

#### 2. الأهداف الخاصة:

- تسعى للتخلص من القرارات الروتينية و رفع فعالية إتخاذ القرار.
- تسعى لمتابعة نوعية المعلومات و الإجابة على كافة الإستفسارات [41] (ص - 41).
- إذن يمكن جمل هذه الأهداف في أهداف:
- ماضية: تعالج المعلومات عن طريق مراقبة تطورها.
- حاضرة: تسمح بالتنسيق بين مختلف الأنشطة و نُظمها الفرعية.

مستقبلية: دراسة النتائج و العواقب المتوقعة لنشر المعلومات و القرارات الناتجة عنها [40] (ص - 350).

### 3.3.2. وضع محاسبة تحليلية

يسعى كل مصرف إلى تحقيق أهدافه العامة عن طريق التحكم في التسيير و الإستغلال الأمثل لمواردها، و لا سبيل إلى ذلك إلا بتدعيم المصرف بنظام محاسبي يسمح له بالتحكم في التكاليف بكيفية رشيدة و إتخاذ القرارات اللازمة، و في هذا السياق تعتبر المحاسبة التحليلية أهم وسيلة تضمن دراسة تفصيلية و تحليلية للتكاليف.

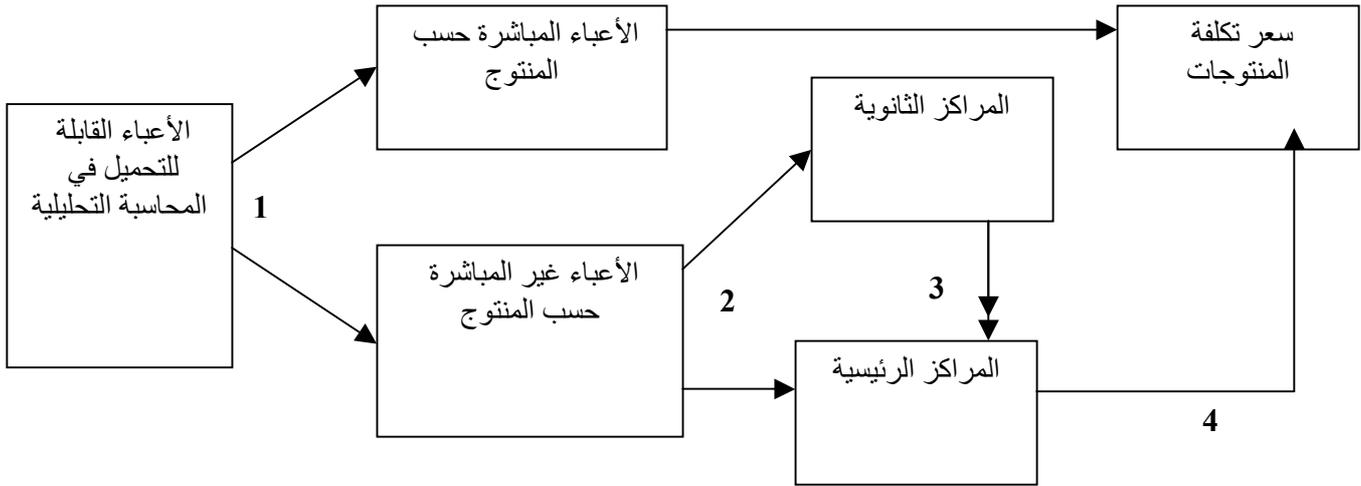
### 1.3.3.2. مفاهيم حول المحاسبة التحليلية

يمكن تعريف المحاسبة التحليلية على أنها عبارة عن تقنية لمعالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة بالإضافة إلى مصادر أخرى، و تحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها المسيرون القرارات المتعلقة بنشاطهم [44] (ص - 08).

تسعى المحاسبة التحليلية إلى حساب تكلفة الإنتاج بواسطة تخصيص الأعباء غير المباشرة بين مختلف مراكز المسؤولية، الذي يسمح بدوره بدراسة و مراقبة و تحليل المرودية على كل المستويات [44] (ص - 08).

و من هنا يظهر لنا ضرورة تقسيم المصرف إلى مراكز مسؤولية الذي يسمح بانتقال الأعباء غير المباشرة بين هذه المراكز و يكون ذلك حسب وحدات قياس لنشاط المركز [39] (ص - 125).

إن شكل نظام المحاسبة التحليلية خاص بكل مصرف، إذ يمكن إعتماد عدة طرق في تحليل التكاليف (تكلفة الإنتاج حسب الزبون و مراكز المسؤولية)، لكن في الواقع تعتمد المصارف على مراكز المسؤولية في تحليلها، و الشكل التالي يبين ذلك:



1. ترتيب الأعباء إلى أعباء مباشرة و غير مباشرة حسب المنتج.
  2. تخصيص الأعباء غير المباشرة لمراكز المسؤولية.
  3. توزيع الأعباء المخصصة للمراكز الثانوية (مراكز العمليات، المصالح العامة و المراكز الهيكلية)، على المراكز الرئيسية (مراكز الربح).
  4. كل الأعباء غير المباشرة مجمعة في مراكز الرئيسية و التي يمكن ربطها بالمنتج.
- [45] (ص - 222).

الشكل رقم 15: هندسة نظام المحاسبة التحليلية [45] (ص - 222)

إن الكثير من المصارف لا تهتم إلا بالأعباء المباشرة و تترك جانباً الأعباء غير المباشرة معتبرةً أن وضعها و توزيعها عشوائي لا يخضع لمعايير موضوعية، و بالتالي ليس له أي معنى و لكن رغم صعوبة تطبيق المحاسبة التحليلية في المصارف غير أنها أحسن سبيل لإدخال الأعباء غير المباشرة في حساب التكاليف بحيث تعطي قيمة حقيقية للمنتج، و من تم صورة أكثر إقتصادية و ملائمة للنشاط المصرفي.

### 2.3.3.2. أهداف المحاسبة التحليلية

إن للمحاسبة التحليلية عدة أهداف يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- القيام بدراسة لتسعير المنتجات و الخدمات المصرفية.
- مقارنة الأداءات و دراسة مردودية مراكز المسؤولية.
- إعداد الموازنات التقديرية من أجل تحديد و تقييم الأهداف.

- مقارنة النتائج الفعلية بالتقديرات و تحليل الفروقات.
- إعداد تقارير للمستويات الإدارية.
- أداة للرقابة و التحكم في التكاليف.
- تقديم معلومات ضرورية لمراقبة التسيير لإتخاذ قرارات سليمة و ترشيدها.

و من هنا تظهر لنا علاقة المحاسبة التحليلية بنظام مراقبة التسيير، بإعتبار أن أعباء النشاط المصرفي تجمع كل من مصاريف العمال و مصاريف عامة أخرى التي لا يمكن تحديدها مباشرةً حسب الزبون أو حسب المنتج، فتخصيص هذه الأعباء غير المباشرة على مختلف مراكز الربح تُشكل مرحلة أساسية في تحليل المردودية المصرفية بالنسبة لمراقبة التسيير، لذلك فالمصرف بحاجة ماسة إلى توفير معلومات منتظمة لمراقبة التكاليف و ذلك بوضع محاسبة تحليلية دقيقة.

إذن للمحاسبة التحليلية أهمية كبيرة في تحقيق مهام التسيير بإعتبارها تقنية من تقنيات التي يرتكز عليها التسيير يفسرها محتواها و أهدافها من خلال توفر المعلومات الضرورية لقيام الإدارة بمهام التخطيط و الرقابة، فهي بذلك أداة للتسيير و قيادة المصرف نحو تحقيق أهدافه.

و أخيراً يمكن القول أن المحاسبة التحليلية تقنية تعالج موضوع التكاليف بصورة تفصيلية و تحليلية بما يكفل التسيير الجيد و الفعّال للمصرف من خلال مساهمة بياناتها و معطياتها في بناء القرارات السليمة.

#### 4.2. أدوات مراقبة التسيير المصرفي

تسهر مراقبة التسيير على ضمان السيرورة الحسنة لمختلف نشاطات المصرف و على إثر تحقيق تحكم المسؤولين بأدائهم التسييري من خلال تصميم و إقامة مجموعة من الأدوات التي توفر لهم المعلومات الضرورية لإتخاذ القرار، و من بين هذه الأدوات نجد التحليل المالي و التسيير التقديري و قياس المردودية.

#### 1.4.2. التحليل المالي

كان التحليل المالي مُهمل سواً من قبل المصارف أو السلطات النقدية، لكن مع التطورات الجديدة للنشاط المصرفي و إشتداد المنافسة، أعطت المصارف للتحليل المالي الأهمية المنوطة له من خلال تمكين المصرف من المحافظة على توازنه المالي.

## 1.1.4.2. أدوات التحليل المالي

يمكن تعريف التحليل المالي على أنه تشخيص للحالة المالية للمؤسسة لفترة معينة (فصل أو سنة، أكثر أو أقل)، باستعمال وسائل تختلف باختلاف الطرق و أهداف هذا التحليل [46] (ص - 11).

إذن التحليل المالي يهدف إلى إجراء فحص للسياسات المالية المثبتة في دورة أو عدة دورات لفهم مدلولها، مما يساعد على إكتشاف نقاط القوة و الضعف، محاولة منها لتصحيح الانحرافات و إعادة التوازنات إلى حالتها الطبيعية. كما يمكن القول أن التحليل المالي يهدف إلى بناء سياسة مالية مستقبلية بدراسة و تشخيص شامل للمركز المالي للمصرف و وضع إطار تنموي و خطط و برامج مضبوطة [47] (ص - 95).

هناك ثلاث طرق تستعمل في تحليل الوضعية المالية للمصرف:

1. تحليل التوازن المالي للمصرف: إن الميزانية المالية عبارة عن جدول يتضمن جانبين ذات مبدأ سنوي، جانب الأصول الذي يُرتب حسب درجة السيولة، و جانب الخصوم الذي يُرتب حسب تاريخ الإستحقاق [47] (ص - 99).

فالميزانية المالية تسعى لمعرفة الحالة المالية للمصرف و طرق التّمويل المثلى الواجب إنتهاجها وفق قواعد مالية و عملية مضبوطة، تفيد المحلل المالي في إتخاذ القرارات المالية المناسبة بهدف الإستغلال العقلاني و الرشيد لموارد المصرف، فيسعى هذا الأخير من تفسير القوائم المالية إلى توفير معلومات كافية للإدارة العليا و غيرها من الإدارات المختصة لمتابعة نشاط المصرف [47] (ص - 105).

تُستعمل الميزانية عادةً كمؤشر لتحديد حجم المصرف بإعتباره مؤشر لمقارنة المصارف فيما بينها، إلا أنه محدود، إذ لا يأخذ بعين الإعتبار العناصر خارج الميزانية من جهة و هناك عدة عمليات تقع ما بين البنوك من جهة أخرى، بحيث لا يترجم تطوّر النشاط التجاري للمصرف. كما أن تحليل التوازن المالي للمصرف يكون حسب التوازن الجزئي للميزانية [39] (ص - 81).

## جدول رقم 01: الميزانية المجمعّة [48] (ص - 116)

أصول	خصوم
عمليات مع الزبائن عمليات مع الخزينة القيم الثابتة	عمليات مع الزبائن عمليات مع الخزينة الأموال الدائمة

و من هنا يمكن إستخراج أرصدة العمليات بمقارنة العمليات مع الزبائن في الأصول مع التي في الخصوم، و نفس الشيء بين القيم الثابتة و الأموال الدائمة، و ينتج عن هذا الفرق رأس المال العامل، لكن ليس له المكانة الرئيسية مثل ما هو الحال في المؤسسات الأخرى [48] (ص - 119).

إن تحليل توازنات الميزانية يكون بتحليل أرصدة العمليات مع الزبائن و الخزينة و تطوّرات الأموال الخاصة و رأس المال العامل الذي يسمح بفهم السياسة المالية للمصرف، و أول ركيزة يرتكز عليها في تحليله هو رصيد العمليات مع الزبائن بإعتباره القلب النابض للنشاطات المصرفية [48] (ص - 124).

2. تحليل حساب الإستغلال: إن تحليل حساب الإستغلال من شأنه إعطاء نظرة عن طبيعة تكاليف المنتوجات المصرفية و من ثم إستخراج أرصدة التسيير الأكثر مدلولية، و تمر هذه الطريقة بعدة مراحل:

- تحليل النتائج البنكي الصافي الذي يتكون من هامش على الفوائد ( الفوائد المحصّل عليها - الفوائد المدفوعة + العمولات ± أرباح أو خسارة على العمليات المالية).
- تحليل المصاريف العامة عن طريق مؤشر الأداء الذي يكون بين 50% و 55% على المستوى الأوروبي.
- تحليل للعناصر الأخرى التي تؤثر على النتيجة كالإهلاكات، سياسة الإستثمار و الإحتياطات [48] (ص - 115).

3. التحليل عن طريق النسب: إن النسب المالية عبارة عن العلاقة بين قيمتين ذات معنى في الهيكل المالي أو الإستغلالي، و هذه القيم تؤخذ من الميزانية أو من جدول تحليل

الإستغلال أو منهما معاً، بحيث تسمح هذه النسب بتفسير نتائج السياسات المتخذة من طرف المصرف [46] (ص - 51).

أ. النسب الهيكلية: تعبر هذه النسب عن المكونات الأساسية للميزانية مثل:

- نسبة توزيع القروض: عمليات مع الزبائن لأصول الميزانية / مجموع الميزانية تعبر عن حصة توزيع القروض على مختلف إستخدامات المصرف.
- نسبة جمع الودائع: عمليات مع الزبائن لخصوم الميزانية / مجموع الميزانية تعبر هذه النسبة عن حصة الودائع المجمعة ضمن مختلف ودائع المصرف.
- نسبة وضعية الخزينة: عمليات الخزينة للأصول / عمليات الخزينة للخصوم تعكس هذه النسبة وضعية الخزينة (إذا كانت > 1 فإن المصرف مقترض للأموال) [39] (ص - 89).

ب. نسب النشاط:

- نوع القروض الممنوحة:
  - الحقوق التجارية / عمليات مع الزبائن في الأصول.
  - حسومات أخرى للزبائن / عمليات مع الزبائن في الأصول.
  - حسابات عادية مدينة / عمليات مع الزبائن في الأصول.
- مجموع النسب يساوي 100% و يبين تخصص المصرف حسب نوع القروض.
- نوع جمع الودائع:
  - حسابات إيداع خاصة و ديون أخرى مكشوفة / عمليات مع الزبائن في الخصوم.
  - حسابات إيداع خاصة و ديون أخرى لأجل / عمليات مع الزبائن في الخصوم
- تبيّن النسبة الأولى الحصة الخاصة بالودائع غير المأجورة (Non Remunéré) و الثانية خاصة بالودائع المأجورة من قبل المصرف [39] (ص - 90).

ج. نسب الإستغلال و النتيجة:

- نسبة الإستغلال: تقويم هذه النسب تكاليف الموارد و عائد الإستخدامات بحيث تسمح بتحليل أرصدة تسيير حساب النتيجة.
- نسبة التكلفة المتوسطة للإيداعات:
- أعباء الفوائد المدفوعة / الإيداعات المتوسطة.
- هامش القروض / إيداعات : العائد المتوسط للقروض – التكلفة المتوسطة للإيداعات.

- نسبة النتائج: تبين هذه النسب مردودية المصرف.

- نسبة المردودية المالية: الربح الصافي / الأموال الخاصة.

- نسبة مردودية الأموال الخاصة: النتيجة الإجمالية للإستغلال / مجموع الميزانية.

تبين هذه النسبة قدرة المصرف على إنتاج تدفقات النواتج بالإضافة إلى تجديد الأصول و تأمينها من المخاطر [39] (ص - 90).

د. نسب التسيير: تسمح هذه النسب بمعرفة نوعية تسيير المصرف، خاصة ما يخص الإنتاجية، إذ تسمح بالمقارنة مع المصارف.

- نسب إنتاجية العامل و الوكالات:

- القروض / المستخدمين أو على عدد الوكالات.

- الودائع / المستخدمين أو على عدد الوكالات.

- الناتج البنكي الصافي / المستخدمين [39] (ص - 94).

إن طريقة التحليل بالنسب يسهل تشخيص حالة المصرف، بحيث تحضى بعض النسب بمراقبة و متابعة مستمرة و ذلك من خلال وضعها في لوحة القيادة، حيث أن التحليل يكون حول تطور هذه النسب.

## 2.4.2. التسيير التقديري

إن التطور المستمر للمحيط يجعل من الصعب التفكير في الإختيارات الإستراتيجية للمصرف، لذلك فعليه أن يكون بحوزته عدة أدوات و تقنيات تسهل له عملية توقع المستقبل الذي يؤمن له تجانس الأعمال في إطار الأهداف الإستراتيجية.

يمكن تعريف التسيير التقديري على أنه طريقة تسييرية قصيرة الأجل، تجمع نشاطات المؤسسة ككل في مجموعة من التقديرات الكمية المتناسقة فيما بينها [49] (ص - 05).

إذن فإن التقديرات عبارة عن عملية تحديد معايير تقديرية كمية و كيفية متعلقة بالأهداف التي يسعى المصرف بلوغها و ذلك حسب الوسائل و الإمكانيات المتوفرة، و بالتالي فهي تقوم بتدعيم و توجيه

التحليل الإستراتيجي و الإجراءات التخطيطية و الموازنة، و يمر التسيير التقديري بعدة مراحل نوّضحها في الشكل التالي:



الشكل رقم 16: مراحل التقديرات [34] (ص - 272)

#### 1.2.4.2. التخطيط الإستراتيجي

إن التخطيط عمل ذهني و مجهود فكري وظيفته تتعلق بتحديد خط سير العمل لأمر قد يحدث في المستقبل، و الذي يضم مجموعة منسجمة و متناسقة من العمليات بغرض تحقيق أهداف معينة [50] (ص - 188).

فالتخطيط يعتبر وسيلة ناجحة للسيطرة على المستقبل و التحكم فيه، من خلال تحديد أهداف واضحة و إدراك العوامل المؤثرة فيها ثم ترجمتها إلى مجموعة من الخطط بغية تحقيقها [42] (ص - 274).

فيمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي بأنه عبارة عن عملية تنظيم المستقبل بطريقة منهجية بإعتباره أداة للوصول إلى المستحيل من أجل الإستفادة بإمكانات الواقع [50] (ص - 197).

إذن فالمخطط الإستراتيجي هو ذلك المسار الذي توجّه من خلاله المؤسسة مجالات نشاطاتها الرئيسية، بحيث يمر بأربعة مراحل:

- المرحلة الأولى: القيام بتشخيص و تحليل المحيط سواءً كان خارجي كالمجال الإقتصادي و السياسي أو داخلي خاص بالمصرف في المجال التجاري، المالي و البشري.
- نشر تقديرات حول تطوّرات المحيط الإقتصادي و الظروف العامة (Conjoncture)، حول معدلات الفائدة و معدل التضخم و سعر الصرف.
- المرحلة الثانية: تقييم عناصر المحيط التي تؤثر على الوضعية التنافسية للمصرف.
- التغيّرات التقنية و تطوّرات العرض و الطلب.
- التحوّلات التنافسية (الإندماج و التنويع).
- المرحلة الثالثة: وضع إقتراحات حول تطوّرات الأنشطة (Ligne de Metier).
- التطوّرات من حيث الحجم والحصة السوقية و المردودية.
- السياسات المتبعة عند وقوع أي مشكل (شراكة، تطوير).
- المرحلة الرابعة: وضع الأهداف الإستراتيجية:
- وضع أهداف كمية و نوعية حول المردودية، الموقع التنافسي، الكفاءة، الإبتكار و التوسّع.
- تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية [31] (ص - 30).

يمكن القول أن التخطيط الإستراتيجي عبارة عن ملف سري، يُلخص فيه في بضع صفحات كل الإختيارات الطويلة المدى، و يكون أكثر فعالية عند إشتراك كل المستويات الهرمية في تحديد الأهداف كلّ حسب مستواه، و من هنا يظهر دور الوساطة لمراقب التسيير، غير أن ذلك ليس بالأمر السهل لأن التخطيط الإستراتيجي عادةً ما يكون في قمة الهرم [29] (ص - 24).

- فالتخطيط الإستراتيجي عبارة عن أسلوب عام أكثر منه إجراء شكلي بحيث يحث على طرح عدة أسئلة حول المؤسسة و مراكز المسؤولية مقارنةً بالمحيط، و من بين خصائص التخطيط الإستراتيجي :
- الواقعية أي الإرتباط بأهداف حقيقية و إنجازات ملموسة.
  - التكامل بين مختلف العناصر المكوّنة للخطط.
  - مرونة أكثر عن طريق التلاؤم مع كافة المتغيّرات الداخلية و الخارجية.
  - التفويض الفعّال للسلطة.
  - الإلتزام بالوقت عند وضع الخطط و تنفيذها.
  - المراقبة الدائمة و المستمرة للخطط.
  - إستخدام طرق فعّالة في تقييم ما تم إنجازه لإجراء التعديلات عليه [50] (ص - 209).

## 2.2.4.2. التخطيط العملي

بعد نشر المخطط الإستراتيجي من قبل المديرية العامة تقوم المديرية الأخرى بوضع خطط للعمليات بإعتبارها التعبير الكمي للإختيارات الإستراتيجية، و منه يعتبر المخطط العملي الوسيط بين المخطط الإستراتيجي و الموازنات بحيث هو عبارة عن برامج متوسطة المدى تخص الوظائف التالية:

- تخطيط الأعمال.
- تحديد المسؤوليات.
- تخصيص الموارد المالية و البشرية والتقنية [34] (ص - 274).

في هذه المرحلة من التخطيط يجب أن تكون الإجراءات موحدة لتسهيل للمديرية العامة عملية المفاضلة بين الخطط بحيث تقوم مصلحة مراقبة التسيير بجمع و تركيز كل المخططات لمراكز المسؤولية، و عادة ما يكون شكلها كالآتي:

المحقق	المحقق	التقدير	الأهداف	N + 2	N + 3	ملاحظات
N - 2	N - 1	N	N + 1			

### الشكل رقم 17: عناوين المخطط العملي [31] (ص - 30)

ومن بين البنود المستعملة في الجدول نجد:

- المحاور الإستراتيجية للمصرف.
  - ترقيم النتائج المراد تحقيقها.
  - تحديد مخططات عمل (خارج النشاط العادي) كالبحث و التطوير و التكوين.
  - تحديد أهم مؤشرات النشاط و الأداء لمتابعة تطورات المخطط العملي.
  - تحديد أهداف الأنشطة و قياس الإيرادات و التكاليف.
  - تحديد بعض العناصر المهمة كالعمال من ناحية العدد و الإحتياجات و التكوين
- [31] (ص - 33).

يسمح المخطط العملي بتحسين القيادة المالية للمصرف بإستعمال تقديرات كمية الناتجة عن كل مركز مسؤولية، و بهذا يسمح المخطط بالحصول على توقعات عامة لإحتياجات التمويل المتوسطة المدى. وعلى هذا الأساس يمكن القول أن المخطط العملي يسعى إلى:

- التحقق من التناسق العام للإختيارات الإستراتيجية.

- تحديد الأعمال الضرورية التي يجب القيام بها من سنة إلى أخرى.
- حساب إمكانية تحقيق هذه العمليات مالياً بغرض تخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها.

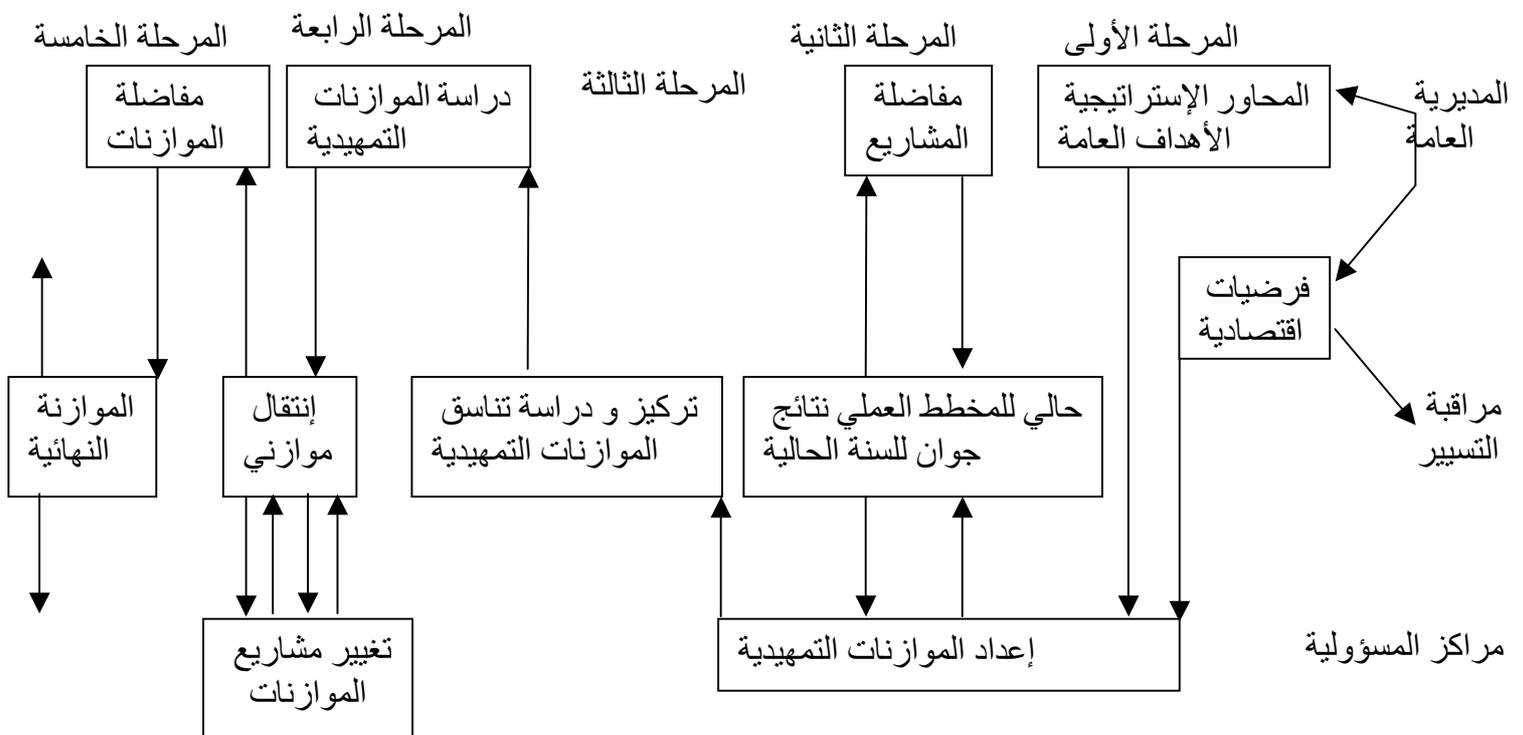
### 3.2.4.2. الموازنات التقديرية

تتدرج الموازنات ضمن التسيير التقديري للمصرف، فنجد خلفها الخطة الإستراتيجية التي تتم ترجمتها إلى أهداف متوسطة المدى و إنطلاقاً منها يتم وضع الموازنات للمدى القصير التي تمثل تقديرات السنة الموالية.

تعرف الموازنة على أنها خطة كمية و قيمية يتم تحضيرها و الموافقة عليها قبل فترة محددة، و تبين عادةً المخطط المنتظر تحقيقه أو / و النفقات المنتظرة تحملها خلال هذه الفترة و الأموال التي تُستعمل لتحقيق هدف معين [51] (ص - 13). و بعبارة أخرى تتمثل الموازنة في تحديد الأهداف المفصلة على كل المستويات و بالنسبة لكل الوظائف لمدى زمني قصير (12 شهر) بشرط أن تكون متناسقة مع التوجّهات الإستراتيجية.

1. مراحل إعداد الموازنات: إن إعداد الموازنات التقديرية تمر بخمس مراحل، كما يوضحه

الشكل التالي:



الشكل رقم 18: مراحل إعداد الموازنة [22] (ص - 264)

المرحلة الأولى: تقوم الإدارة العامة بإعلام مختلف مراكز المسؤولية بالإطار الموازني أي كل التوجّهات الإستراتيجية للمصرف و الفرضيات الإقتصادية المنشورة من طرف مصلحة التخطيط و مراقبة التسيير، إضافة إلى ذلك تقدم لهم معلومات حول الرزنامة التي يجب إتباعها [22] (ص - 265).

المرحلة الثانية: يمكن تقسيمها إلى نقطتين: الأولى تكمن في عملية إرسال ملخص حول المشاريع بصفة عامة المراد تحقيقها من قبل مراكز المسؤولية في إطار المحاور الإستراتيجية للمديرية العامة للمفاضلة بينهما، مع إرسال نتائج جوان للسنة الحالية للقيام بإعداد الموازنات التمهيدية لتكون أكثر واقعية [22] (ص - 268).

المرحلة الثالثة: تحوّل هذه الموازنات إلى مصلحة مراقبة التسيير للقيام بتركيز و جمع هذه الموازنات و دراسة مدى تناسقها مع الأهداف و الفرضيات الإقتصادية.

المرحلة الرابعة: هي المرحلة الأكثر أهمية بإعتبارها مرحلة تفاوض المديرية العامة مع مختلف مراكز المسؤولية بوساطة مراقبة التسيير، بحيث يكمن دورها في تنشيط الإجتماعات التي يجب أن تنتهي باتفاق كل الأطراف، ومن ثم يمكن تغيير الموازنات التمهيدية حسب نتائج التفاوض مع المديرية العامة.

المرحلة الخامسة: هي عملية إنتهاء من إعداد الموازنة حسب قطاع النشاط و حسب كل الوظائف للقيام بأخر التحكيمات بين مختلف مراكز المسؤولية، و في الأخير تقديم الموازنة المصرفية إلى مجلس الإدارة في نهاية السنة [22] (ص - 269).

## 2. المراقبة الموازنية:

حسب **M. Gervais**: إن المراقبة الموازنية عبارة عن عملية مقارنة مستمرة للنتائج المحققة مع التقديرات الكمية الموجودة في الموازنات لـ:

- البحث عن أسباب الإنحرافات و إتخاذ إجراءات تصحيحية.
- إعلام مختلف المستويات الهرمية و تقييم نشاط المسؤول الموازني [34] (ص - 278).

إن المراقبة الموازنية تعتمد على مقارنة الإنجازات المحققة خلال السنة مع التقديرات المسطرة، و بهذا يتم إستخراج الإنحرافات التي يتم تحليلها بحثاً عن أسباب حدوثها لإقتراح و إتخاذ القرارات المناسبة.

هناك عدة أسباب لظهور الانحرافات منها ما هو مرتبط بالمحيط الداخلي للمصرف، و منها ما هو ناتج عن التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي، و يمكن تقسيم هذه الانحرافات إلى:

- انحرافات التنبؤ: ناتجة عن خطأ في التنبؤ.
- انحرافات التنفيذ: ناتجة عن عدم تطابق الأهداف بالوسائل (كتقييم خاطئ للوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف) [39] (ص - 155).

بعد تحليل أسباب حدوث هذه الانحرافات (التي تقاس بالقيم المطلقة أو بالنسب) يقدم مركز المسؤولية خطة عمل يوضح فيها الوسائل المستخدمة لتحقيق الأهداف الأولية، كما أن تفسير الفروقات خاص فقط بالفروقات التي تفوق عتبة قبول محددة من قبل، لكن المشكل يكمن في تحديد هذه العتبة.

$$\text{الانحراف} = \text{الإنجاز} - \text{الهدف} \text{ أو نسبة} = \frac{\text{الإنجاز} - \text{الهدف}}{100} \times \text{الهدف}$$

إن فعالية المراقبة الموازنة مرتبطة بمهام مراقبة التسيير، لذا عليها:

- تحديد موقع مراكز المسؤولية و إرتباطها الهرمي.
- تسمح بوضع علاقات إتصال متبادل و التحكيم بين مختلف مراكز المسؤولية.
- تحديد درجة إستقلالية هذه المراكز مع إحترام التوجّهات الإستراتيجية.
- تحديد وحدات قياس الأداءات و قبولها من طرف المسؤولين [34] (ص - 278).

و من هنا تظهر لنا علاقة التسيير التقديري بنظام مراقبة التسيير، إذ يسمح بإعطاء و توضيح المسار المثبع بالنسبة لكل مسؤول و إلتزامه أمام إدارة المصرف بإتباع الأهداف المسطرة و الإستخراج الدائم للانحرافات، بحيث يكمن دور مراقب التسيير في مساعدة المسؤولين بوضع إجراءات تصحيحية و التنسيق بين مختلف أعمالهم.

### 3.4.2. قياس المردودية

يكتسي قياس المردودية أهمية كبيرة في مراقبة التسيير المصرفي نظراً لكونها مهمة في تحديد و توجيه الإستراتيجيات، و هناك عدة محاور للتحليل يمكن الإعتماد عليها من أجل قياس المردودية: حسب مركز الربح، حسب المنتج أو حسب الزبون.

### 1.3.4.2. المرادوية حسب مركز الربح

تسمح هذه الطريقة بتقسيم نتيجة المصرف إلى مراكز ربح للقيام بتقدير كفاءة و أداء العناصر الداخلية للمصرف، كما يمكن تفكيك الحساب التحليلي للمرادوية إلى أربعة مراحل بسيطة:

1. تحديد النتائج البنكي الصافي **PNB**: إن مبدأ حسابه يكون بطرح من رقم الأعمال الفوائد الممنوحة من قبل الزبائن و العمولات المقبوضة و الفوائد المدفوعة من قبل المصرف، لكن من الجانب التحليلي يتضح لنا أن الناتج البنكي الصافي يوافق تجميع ثلاث نقاط هما: هامش على الفوائد، العمولات المحصلة و إيرادات و أعباء مختلفة.

أ. تحديد هامش على الفوائد: هو عبارة عن هامش ناتج عن الوساطة المصرفية:  
هامش على الفوائد = الفوائد المحصلة من الزبائن – الفوائد المدفوعة للزبائن [22] (ص - 111).

و هناك ثلاث طرق لتحديد هامش على الفوائد:

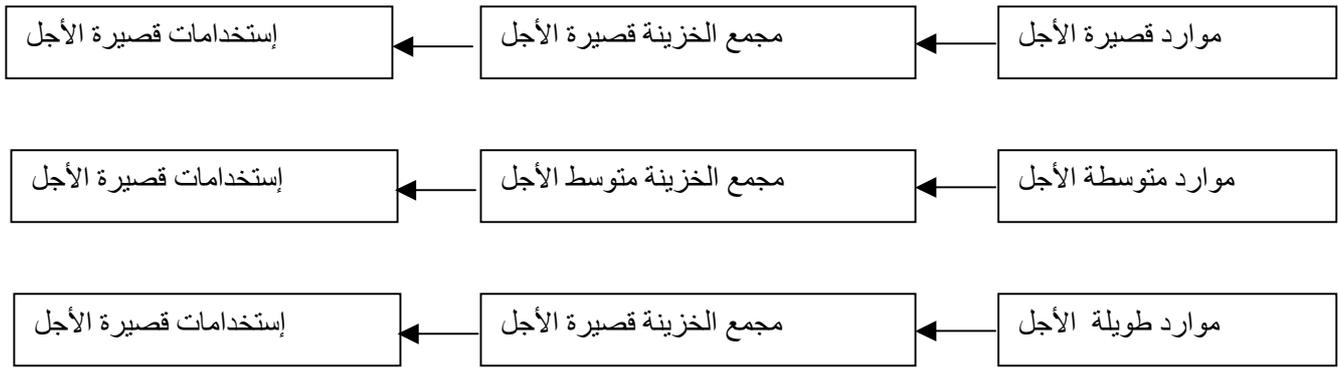
- ميكانيزم تخصيص الموارد على الإستخدامات : إن من بين خصائص المصرف أنه ليس هناك إختلاف بين المادة الأولية المستعملة و المنتج النهائي المقدم ألا و هي الأموال، لذلك تستعمل هذه التقنية لمتابعة تخصيص الموارد (الودائع) على الإستخدامات (القروض)، و ينقسم هذا الميكانيزم إلى [22] (ص - 113):

• طريقة المجمع الوحيد (**Pool Unique**): نعتبر حسب هذه الطريقة أن أي مورد بإمكانه تمويل أي إستخدام و هذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم 19: طريقة المجمع الوحيد [22] (ص - 114)

- طريقة المجمع المتعدد: تعتبر هذه الوضعية الأكثر شيوعاً إذ يمكن تخصيص الموارد للإستخدامات بدلالة مدتها، كما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم 20: طريقة المجمع المتعدد

- قياس رؤوس الأموال و حساب التذبذب أو الطفو (Float):

- قياس رؤوس الأموال المتوسطة بتاريخ العملية: نجم رؤوس الأموال بتاريخ التسجيل المحاسبي (تاريخ العملية) و نقوم بقسمتها على عدد أيام الفترة، لكن هذه الطريقة لا تمثل الواقع الإقتصادي لأن هناك فارق زمني بين الدخول و الخروج الحقيقي للأموال من الخزينة.

- قياس رؤوس الأموال المتوسطة بتاريخ القيمة: نفس الشيء بالنسبة لهذه الطريقة إذ لا تعبر عن الواقع الإقتصادي لأن تاريخ القيمة شرط يُتفاوض عليه و يختلف من زبون لآخر و من مصرف لآخر، إذن لا يمكن إتخاذ كمياري.

- قياس رؤوس الأموال المتوسطة بتاريخ الخزينة: هي الطريقة الوحيدة التي تسمح بالحساب الفعلي لرؤوس الأموال المتوفرة لدى المصرف، إلا أن تطبيقها معقد [22] (ص - 123).

إن قياس رؤوس الأموال ضروري للمصرف إذ يساعدها على حساب المردودية، و كذا حساب التذبذبات (Float) الذي يُعتبر فائدة للمصرف بإعتباره الفرق بين أيام القيمة المطروحة للزبون و يوم الدخول أو الخروج الفعلي للأموال من الخزينة.

- معدل التنازل الداخلي لرؤوس الأموال: هو المعدل الذي بواسطته تقوم خزينة المصرف بتعويض أو مكافئة الموارد التي جاءت بها الوكالة، و بالعكس تقوم بتحرير فاتورة للموارد المطلوبة من

طرف الوكالة من الخزينة المركزية من أجل التمكن من إعادة تمويل إستخداماتها، و هناك إمكانيتين لحساب معدل التنازل الداخلي:

- طريقة المعدل الوحيد: كل الأموال التي تدخل للخزينة أو تم إقتراضها منها من طرف الوكالات تُقيّم بمعدل وحيد و هو عموماً معدل السوق النقدي (TMM) أو معدل متفق عليه (خاص بالمصرف)، لكن عيب هذه الطريقة أنه لا يمكن تمويل إستخدامات طويلة المدى من قبل موارد قصيرة المدى حسب نفس المعدل.

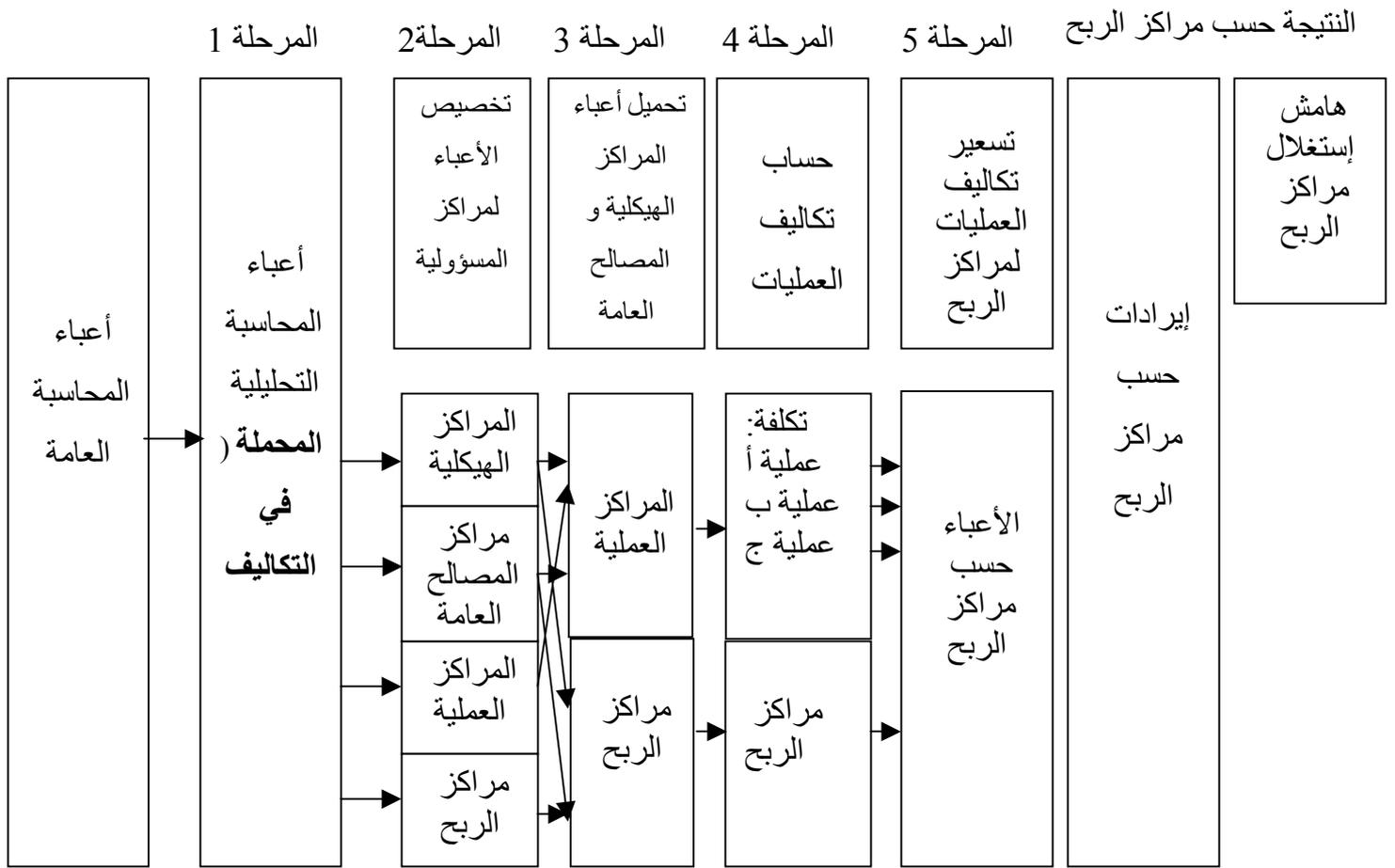
- طريقة المعدلات المتعددة: هذه الطريقة صعبة التحقيق مقارنةً بالطريقة الأولى إذ تأخذ في الحسبان المدة الزمنية للموارد و الإستخدامات و طبيعة المعدلات المطبقة، إذا هذه الطريقة هي أكثر وضوح و دقة إقتصادياً [22] (ص - 125).

ب. تحديد العمولات المحصلة: هي عبارة عن العمولات المتحصل عليها من النشاط اليومي للمصرف، فإما أن تكون عمولات مصرفية (عمولات النشاط، القروض) أو عمولات مالية (عمولات على الأسهم و السندات).

من الناحية التقنية تحديد العمولات أمر يَسير بالمقارنة مع الهامش على الفوائد لتعدد أشكال الودائع و القروض و صعوبة متابعة التدفقات.

ج. الإيرادات و الأعباء المختلفة: تتعلق أساساً بنواتج محفظة المصرف و كذا عمليات الخزينة و العمليات بين البنوك [22] (ص - 111).  
إذن فالناتج البنكي الصافي = نواتج الإستغلال البنكي - تكاليف الإستغلال.

2. حساب التكاليف حسب مراكز الربح: هي عبارة عن المرحلة الثانية التي تؤدي إلى حساب المردودية حسب مراكز الربح .



الشكل 21: الهيكل العام لحساب التكاليف حسب مراكز الربح [22] (ص - 153)

المرحلة الأولى: تحديد أعباء المحاسبة التحليلية: و تتمثل هذه المرحلة في التعرف على الأعباء المتعلقة بالمحاسبة التحليلية.

أعباء المحاسبة التحليلية = أعباء المحاسبة العامة + أعباء إضافية - أعباء غير معتبرة [44] (ص - 21).  
المرحلة الثانية: تخصيص الأعباء لمراكز المسؤولية: إن فعالية نظام المحاسبة التحليلية يكمن في تقسيم المصروف إلى مراكز المسؤولية ثم تُخصص لها أعباء تدخل في حساب التكاليف (الأعباء المباشرة) شريطة تحكم مسؤول المركز في الأعباء المخصصة له.

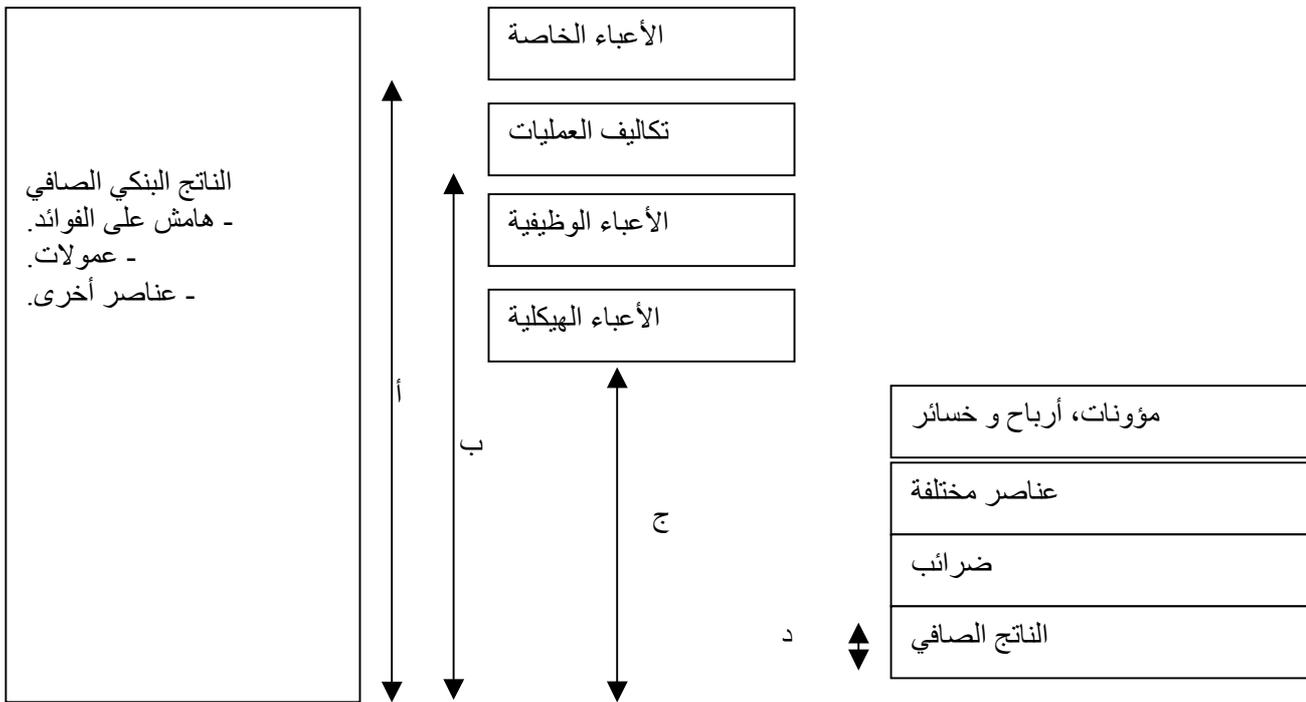
المرحلة الثالثة: و هي مرحلة تحميل أعباء المصالح الهيكلية و العامة على المراكز العملية و الربح بإعتبارهما الوحيدان اللذان يمكنان المسؤولين من متابعة تسييرية دقيقة و تحليل فعّال للمردودية و الأداء، و يتم هذا التحميل عن طريق مفاتيح توزيع متفق عليها مسبقا **Conventionnel**

[22] (ص - 156).

المرحلة الرابعة: هدف هذه المرحلة هو حساب تكاليف العمليات للمراكز العملية، حيث أن العملية خدمة مقدمة للزبون سواءً كانت داخلية أو خارجية على المصرف، لذلك فإن حساب هذه التكاليف يكون عادةً عن طريق التكلفة المتوسطة للعملية أي بقسمة الأعباء المخصصة للعملية على حجم العمليات في مدة زمنية معينة [22] (ص - 157).

المرحلة الخامسة: تسعير تكاليف العمليات لمراكز الربح هي مرحلة تسعير العمليات المعالجة من قبل المراكز العملية و التي تم خلقها من قبل مراكز الربح، لكي تستجيب هذه المرحلة لمفهوم الأداء لمراكز العملية و الربح يستوجب على مراقبة التسيير تطوّر طرق لحساب التكاليف كطريقة التكلفة المعيارية أو التكلفة السوقية أو التكلفة الهامشية، و على هذا المستوى لا تبقى سوى أعباء خاصة بمراكز الربح [22] (ص - 159).

3. حساب النتائج حسب مراكز الربح: بعد تحديد الناتج البنكي الصافي و مختلف الأعباء حسب مركز الربح يصبح الآن ممكناً تحديد النتيجة و مستويات الهامش، و الشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم 22: تكوين النتيجة حسب مراكز الربح [31] (ص - 81)

- أ. مساهمات على الأعباء الخاصة.
- ب. مساهمات على الأعباء الخاصة و تكاليف العمليات.
- ج. النتيجة الإجمالية للإستغلال.
- د. النتيجة الصافية.

و يسمح الشكل التالي بالتمييز بين مستويات الهامش المختلفة و المرتبطة بدرجة تحكم مسؤول مركز الربح في الأعباء، إذن يمكن إستخراج النتيجة كما يلي [22] (ص - 173):

الناتج البنكي الصافي - PNB

الأعباء الخاصة

= هامش على التكاليف الخاصة -

تكاليف العمليات المسعرة

= هامش على التكاليف الخاصة و العمليات -

تكاليف أخرى غير مباشرة

= نتيجة الاستغلال الخام -

الأعباء المحاسبية و الضريبية

= النتيجة الصافية لمركز الربح

أ. نسب التحليل و متابعة المردودية:

يُدمع حساب النتائج التحليلي من وجهة نظر مراقبة التسيير بنسب مختلفة للتحليل و متابعة المردودية، و من بين أهمها:

نسبة عائد الأموال الخاصة = النتيجة الصافية لمركز الربح / الأموال الخاصة.

تُعتبر هذه النسبة على مستوى مر دودية الأموال الخاصة

- نسبة المردودية الإضافية للأموال الخاصة = تغيّر النتيجة الصافية / تغيّر الأموال الخاصة

تسمح بمتابعة مكافئة الأموال الخاصة الإضافية لمراكز الربح [22] (ص - 180)

- نسب المردودية:

- نسبة الربحية = النتيجة الصافية / PNB

تمثل هذه النسبة قدرة المركز على تحقيق أرباح من نشاطه العادي.

- نسبة الإيرادات على الأعباء = PNB / أعباء الاستغلال + الإهلاكات

تمثل هذه النسبة الثقل النسبي للأعباء على الإيرادات.

- نسب متابعة أخطار القرض:

- المحسومات المتنازع عليها / المحسومات الإجمالية للقروض.

تمثل حصة الزبائن المشكوك فيهم حسب مجموع المحفظة المسيّرة من قبل المركز

- محسومات المؤونات / محسومات المتنازع عليها.

تمثل المستوى الإجمالي لتغطية الأصول المشبوه فيها من قبل الإحتياطات [22] (ص - 182).

#### 2.3.4.2. الأقطاب الأخرى لقياس المردودية

إن قياس المردودية المصرفية يمكن تحسينه عن طريق دراسة المردودية من عدة جوانب كالمردودية حسب المنتج و حسب الزبائن.

1. المردودية حسب المنتج: إذا كانت طريقة حساب المردودية حسب مركز الربح تسمح بتحسين و إحداث ديناميكية في النشاط المصرفي فإن المردودية حسب المنتج عنصر أساسي في نشر (Déploiement) إستراتيجية المصرف، و ذلك بتقديم معلومات دقيقة حول هوامش المنتوجات و الخدمات المصرفية مما يسمح بالتركيز على العناصر الأكثر مردودية. إن منهجية تحديد المردودية حسب المنتج يمكن أن تقسم إلى ثلاث مراحل:

أ. إعداد قائمة المنتجات المسوّقة من طرف المصرف: من أجل تسهيل عملية حساب و متابعة المردودية حسب المنتج يجب القيام بإعداد قوائم المنتجات والخدمات المصرفية المسوّقة مع توضيح المجموعة التي ينتمي إليها كل منتج.

ب. تحديد الأعباء و الإيرادات لكل منتج و خدمة: إن تخصيص الأعباء يكون بصفة مباشرة أو عن طريق مفاتيح توزيع ، أما بالنسبة لتخصيص الإيرادات يكون بصفة مباشرة عندما تكون محددة حسب المنتج أو عن طريق توزيع تحليلي لحساب الناتج البنكي الصافي و التذبذبات [22] (ص - 205).

ج. حساب الهوامش حسب المنتج و تحليل المردودية: يمكن تحديد مستويات مختلفة من الهوامش وفقاً لما ذكرناه سابقاً، و يمكن مقارنة هذه الهوامش بهوامش السنوات الماضية و بالتالي حساب الفوارق و تحليلها ثم إتخاذ تدابير لبعث أو تغيير المنتج [22] (ص - 207).

إن تحديد المردودية حسب المنتج تبقى وسيلة متميزة في توضيح إستراتيجية المصرف، و بالتالي تحديد المردودية العامة له.

2. المردودية حسب الزبائن: لقد أصبح من الضروري على المصارف الإهتمام بالمردودية حسب الزبائن و متابعتها لأنها تسمح بمعرفة هل علاقة المصرف بالزبون مربحة أم لا؟ و ذلك من خلال تقييم مساهمة الزبون في نتائج المصرف، و كذا متابعة تطورات العلاقة فيما بينهما لتوجيه الإختيارات التجارية و الإستراتيجية للمصرف، إذن فالمردودية حسب الزبائن تشكل عامل فعّال في المفاوضات التجارية [22] (ص - 227).

إن هذه الطريقة تتطلب قدرات هائلة في المعالجة الآلية للعمليات و تكون على مستوى الإعلام الآلي المركزي للمصرف، لهذا فإنه من الضروري تشكيل فرقة مشتركة بين مراقبي التسيير و مختصين في الإعلام الآلي لتوفير العديد من التقنيات المسبقة من أجل القيام بهذه المعالجة، كما أن تحليل مردودية الزبون تتم عموماً وفق النشاطات الرئيسية للمصرف كالودائع تحت الطلب و لأجل، القروض، الخدمات البنكية و المالية.

أ. مردودية الودائع تحت الطلب و لأجل: إن فهم مردودية نشاط الودائع للزبون، يستلزم وصف و متابعة كل حركات الأموال الخاصة بالزبون، و قياس هذه الأموال يتم وفق إحدى طرق تحديد الناتج البنكي الصافي و هي رؤوس الأموال المتوسطة بتاريخ العملية أو بتاريخ القيمة أو بتاريخ الخزينة.

ت. مردودية القروض: بنفس طريقة العملية السابقة، يجب إدراك و فهم أن الهوامش على القروض مرتبطة بنظام قياس رؤوس الأموال و معدلات التنازل الداخلي على رؤوس الأموال التي تم أخذها لحساب الناتج البنكي الصافي.

ج. مردودية الخدمات المصرفية و المالية: إن مكافئة هذه الخدمات يكون عادة بالعمولات و التذبذبات أما بالنسبة للعمولات هناك عمولات مصرفية (كعمولات الصندوق و القروض) التي لا تشكل أي مشكل في تخصيصها لزبون ما، أما العمولات المالية فهي سهلة التخصيص كعمولات شراء و بيع أسهم على عكس عمولات توظيف الأسهم مثلاً: إذ أن تخصيص هذه العمولات لشركة المصدرة و الزبون النهائي يكون معقداً، و هنا يلجأ المصرف لإستعمال مفاتيح التوزيع [22] (ص - 209).

و عموماً حساب المردودية حسب الزبون يتبع الخطوات التالية:

- قياس حجم رؤوس الأموال المتوسطة للموارد و الإستعمالات المتولدة عن الزبون.
- قياس إيرادات و أعباء المرتبطة بهذه الأموال.

- قياس العمولات المدفوعة من قبل الزبون.
- قياس معدل التنازل الداخلي للخرينة الناتجة و المتولدة من قبل الزبون.
- قياس التذبذبات المتولدة عن عمليات مع الزبون.
- تسعير تكلفة العمليات لكل نوع من العمليات المستعملة من قبل الزبون.
- تسعير التكلفة التجارية (الأعباء التسويقية و الأعباء الإشهارية المسخرة للزبون حول العمليات المستعملة).

و من هنا يمكن إستخلاص هامش على الزبون و مساهمته في تحقيق نتائج المصرف عن طريق مقارنة كل الإيرادات و الأعباء الناتجة عن الزبون و إستخراج الفرق سواء كان خسارة أو ربح بالنسبة للمصرف.

و هناك عدة طرق أخرى لحساب المردودية، و ذلك بإستعمال توليفات للطرق السابقة كالمردودية حسب شبكة التوزيع التي يمكن الحصول عليها بواسطة المردودية حسب المنتج أو مركز الربح و هناك المردودية حسب قطاع الزبائن [للمزيد من المعلومات أنظر المرجع السابق Michel Rouach Et Gerard Naulleau، ص 239].

## خلاصة

إن المؤسسات المصرفية ذات خصوصيات تجعل منها تطبيق نظام مراقبة التسيير ليس بالأمر السهل لكنه ذات أهمية كبيرة من خلال إستعمال التقنيات الحديثة للتحكم أكثر في التسيير و التأكد من تحقيق الأهداف المسطرة عن طريق التجنيد الفعّال و الدائم للطاقات المتاحة، لذا فالمصارف بحاجة ماسة إلى نظام يسمح لها بقيادة مختلف أنشطتها و ضمان سيرورتها الحسنة، و كذا تقيّم المسؤوليات و تحسين النتائج.

و على هذا الأساس يعتبر نظام مراقبة التسيير أحسن سبيل لذلك، فلا يمكن تصوّره دون توفير مناخ ملائم لتمكين القائمين عليه بإستعمال مختلف الأدوات التي من شأنها أن تساعد المصرف على بلوغ أهدافه حسب الموارد المتاحة من جهة، و خلق نوع من الرطوبة في العلاقات الوظيفية عن طريق تفعيل العلاقات الإنسانية بالحوار المتبادل لِيَتَجَهَّ العَمال نحو تحقيق إستراتيجية المصرف.

### الفصل 3 لوحة القيادة في المصارف

تجد البنوك نفسها اليوم أمام محيط إقتصادي و مالي غير مستقر و غير مؤكد و هذا راجع للتحوّلات التي طرأت على النشاط المصرفي من تحرير للخدمات المالية و المصرفية و ما ينجر عنه من توسّع و تنوّع لأنشطة المصارف و إشتداد المنافسة، مما أدى إلى ضرورة مواكبة هذه التحوّلات و مراعاة كل المتطلبات الحديثة للسوق كتطوير حركيتها و إبداعها و خاصةً تحقيق نتائج إيجابية تضمن بقائها.

و على هذا الأساس فعلى المصارف تزويد نفسها بأداة فعّالة للقيادة مدعومة بنظام معلومات لا مركزي، شامل، سريع و دقيق، ألا و هو لوحة القيادة بإعتبارها العمود الفقري في التسيير القصير الأجل. لذا سوف نحاول من خلال هذا الفصل إعطاء مفاهيم عامة حول لوحة القيادة و عرض أهم الأهداف و المهام المتوّخاة منها بإعتباره مصطلحاً غير مفهوم، و ذات مبادئ غامضة و من ثم التطرق لمراحل تصميم لوحة القيادة، و أخيراً كيفية تنظيم نظام لوحة القيادة و إستغلاله أحسن إستغلال.

#### 1.3. مفاهيم عامة حول لوحة القيادة

أصبح من الضروري بالنسبة للمصارف وضع نظام لوحة القيادة لإكمال نظامي المحاسبة و الموازنات بإعتبارها أداة توفّر المعلومات الضرورية لسير الأعمال و الأداءات الناتجة بصفة دورية و أكثر سرعة، و سوف نتطرق من خلال هذا المبحث بإعطاء نظرة شاملة لهذا النظام من خلال التعرّض لتعريفاته و المهام و الأهداف المنوطة له بالإضافة إلى العوائق التي يواجهها.

##### 1.1.3. مفهوم لوحة القيادة

لكي يتسنى لنا فهم نظام لوحة القيادة، من الضروري العودة إلى أسباب وضعه و تطبيقه في القطاع المصرفي و تقديم بعض تعاريفه.

### 1.1.1.3. أسباب استخدام لوحة القيادة

تغيّرت الأوضاع الاقتصادية عن ما كانت عليه، لتصبح حالة عدم التأكد و عدم الإستقرار خاصة للمحيط، مما جعل الخطط غير ملائمة دائماً للقيادة الإستراتيجية للمصرف، بحيث وجد مُتخذ القرار نفسه أمام حتمية لا مفر منها من إتخاذ أفضل القرارات بأسرع وقت ممكن.

أدت هذه التغيّرات و مع تزايد حجم المصارف إلى ضرورة تفويض السلطات من خلال إستقلالية المسؤولين في قيادة نشاطهم بإعتبارهم يملكون القدرة و الكفاءة لمواجهة الأحداث غير المنتظرة بسرعة و بمرونة، إلا أن هذه القيادة تتطلب أداة لقياس النتائج المحققة تمكّن المسؤولين من إتخاذ القرارات الملائمة.

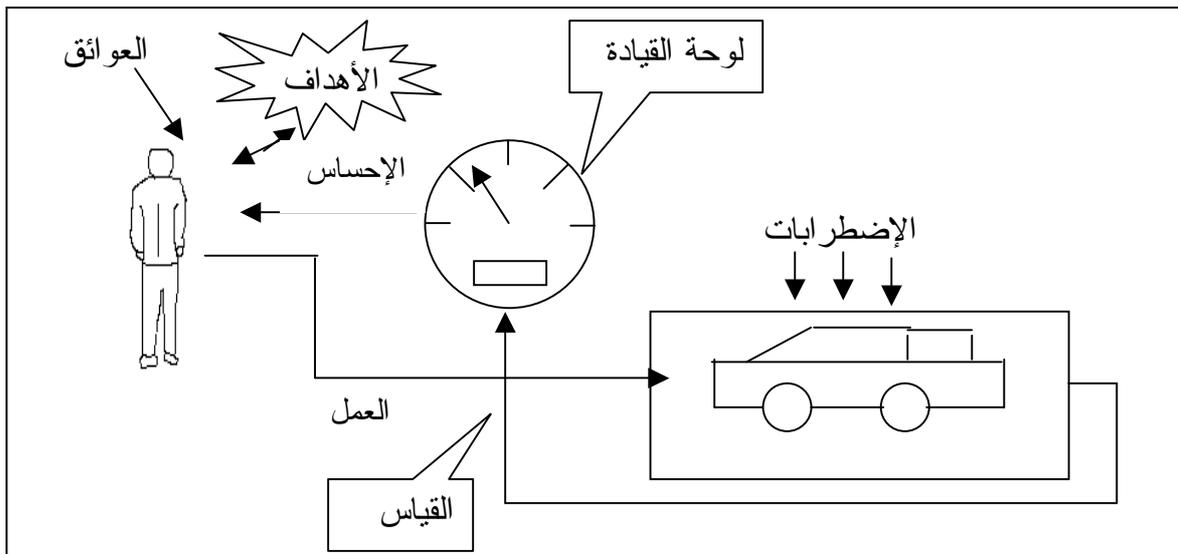
تُظهر الأدوات المحاسبية و الموازنية في هذا الصدد قصوراً ملحوظاً بخصوص تسيير المصرف و التعرف على نتائجها بسرعة، فالمعلومات الناتجة عنها عادةً ما تكون مالية و عديدة، و كثيراً ما تأتي متأخرة، كما أنها لا تعطي صورة واضحة عن العوامل الأساسية لقيادة نشاط المصرف الواجب تتبعها بحذر، كما أن المراقبة الموازنية لا تعطي معلومات حول تسيير العمليات لأنها عادةً ما تكون تحت سلطة مسؤول محاسبي أو إداري، إضافةً إلى أن دورتها عادةً ما تكون شهرية، و على هذا الأساس لا يمكن إعتبارها أداة لمتابعة و تحسين الأداءات، إذ أنها لا تعطي نظرة شاملة و مستمرة حول شروط الحصول على المردودية الاقتصادية للمصرف [52] (ص- 849).

للتخفيف من حدّة هذا الضعف يتم اللجوء إلى وضع نظام معلومات سريع، خاص بجميع المستويات الهرمية من خلال تصميم لوحة القيادة تسمح للمسؤولين بالحصول على نظرة مختصرة و في الوقت المناسب عن أهم المؤشرات الخاصة بالمصرف و محيطه، التي تمكّنه من إتخاذ القرارات الموافقة للتوجّهات الإستراتيجية و تركيزه فقط على المعلومات الأكثر أهمية [22] (ص- 275). إذن بإمكان لوحة القيادة أن تزود المسؤولين بمعلومات ذات طابع تسييري قابلة للتحوّل بصورة سريعة إلى قرارات عملية، كما أنها تسمح بتحقيق التناسق بين مختلف مراكز المسؤولية في إطار اللامركزية [54] (ص- 31)، و الشكل التالي يبيّن الفرق بين لوحة القيادة و بين الأدوات المحاسبية للمتابعة.

الجدول رقم 02: خصائص لوحة القيادة مقارنةً بالأدوات المحاسبية [53] (ص - 146)

أدوات المحاسبية للمتابعة	لوحة القيادة
إستعمال معلومات مالية فقط	إستعمال معلومات مالية وغير مالية وحتى غير كمية
مصدر المعلومات تكون داخلية فقط	إضافة إلى ذلك تستعمل معلومات خارجية
محتوى شامل لكل المسؤولين	محتوى ملائم لمختلف المسؤولين
عموماً تكون ذات دورية شهرية	الدورية تكون حسب عمل كل مسؤول
كثرة المعلومات، أداة مفصلة و مرهقة	قلة المعلومات، مركزة حول النقاط الأساسية
عادةً ما يكون شكلها ممل	ذات شكل جذاب و فعال
صعبة التحليل	سهولة القراءة، دقيقة
صعبة التطوير و التحسين	يمكن تحسينها
تأخر الحصول على المعلومات من $z+10$ إلى $z+25$	سرعة الحصول على المعلومات من $z+1$ إلى $z+3$

لكي نتمكن من فهم معنى لوحة القيادة سوف نقوم بمقارنتها مع لوحة قيادة السيارة بحيث توفر للسائق المعلومات الضرورية لإتخاذ القرارات الملائمة و الشكل التالي يوضح علاقة السائق بسيارته.



الشكل رقم 23: السائق و سيارته [54] (ص - 05)

الأهداف: ناذراً ما يقود سائق سيارته دون هدف محدد (للمغامرة)، فهو يقوم عموماً بالإتجاه من النقطة أ إلى النقطة ب دون تجاوز الثانية ونصف مثلاً.  
 الخطة: أحسن خطة لتحقيق هدفه هو استعمال الطريق السريع مثلاً.  
 العوائق: هناك عدة عوائق منها ما هي خارجية (كتحديد وقت الإنطلاق دون الإفراط في السرعة)، و أخرى داخلية (كتلبية إحتياجات السائق مثل الراحة، الأكل و البنزين).

يمكن خلال سفر السائق حصول بعض الإضطرابات التي تؤثر على حسن سيره بحيث أن البعض منها كالشتاء مثلاً لا يستلزم تغيير الخطة، بل يقوم بتقليل سرعته أو التخلّي عن فترة الراحة لتحقيق هدفه، و البعض الآخر كإنقطاع الطريق مثلاً يؤدي إلى تغيير الخطة و حتى الهدف، فيلجأ السائق إلى الطرق الثانوية. يمكن للسائق مشاهدة هذه الإضطرابات بملاحظته الخاصة كالشتاء، صعوبة الطريق أو باستعمال الأنظمة الموجودة في السيارة كلوحة القيادة التي تزوّده عن الحالة الميكانيكية للسيارة أو نقص البنزين، إضافةً إلى الأنظمة الأخرى كنظام GPRS RDS .

\* General packet radio system :GPRS : معرفة موقعه عبر القمر الإصطناعي

\* Radio diffusion système : RDS : خاص بالمعلومات حول الطريق الأحوال الجوية

### 2.1.1.3. تعريف لوحة القيادة

التعريف الأول: لوحة القيادة عبارة عن وثيقة شاملة تجمع عدة مؤشرات حول محاور التسيير الأساسية الموجهة لمسؤول معيّن قصد مساعدته في قيادة نشاطه، هذه المؤشرات ليست فقط كمّية و لكن قد تكون نوعية [55] (ص- 472).

التعريف الثاني: لوحة القيادة عبارة عن مجموعة من المؤشرات التي تسمح للمسؤولين بإعطائهم معلومات ذات مدلول موجهة لقيادة أنشطتهم [52] (ص- 850).

التعريف الثالث: لوحة القيادة عبارة عن وثيقة شاملة موضوعة تحت تصرف مسؤول معيّن لتحقيق الأهداف المسطرة، بحيث تسمح له في المدى القصير بمتابعة مستمرة للوحدة التي يسيّرهما و الأهداف المحققة، إذن هي عبارة عن أداة تقييم ذاتي للأداء [56] (ص- 230).

التعريف الرابع: لوحة القيادة عبارة عن أداة للتسيير تجمع مؤشرات مالية و غير مالية، تسمح للمسؤولين بقيادة أداء نشاطهم [57] (ص- 91).

التعريف الخامس: لوحة القيادة عبارة عن نظام معلومات يسمح بالمعرفة الدائمة و السريعة للمعطيات الضرورية لمراقبة سير المؤسسة في المدى القصير و تسهيل أداء المسؤوليات فيها [58] (ص- 595).

من خلال هذه التعاريف يتضح لنا أن لوحة القيادة عبارة عن مجموعة مختصرة من المؤشرات الكمية و النوعية، تسمح للمسييرين بمعرفة خصائص تسييرهم و مدى تحقيق أهدافهم، و ذلك عن طريق مقارنة أدائهم الحقيقي الخاص بمؤشرات التسيير مع مرجعية (Un référentiel)، ثم تحليل الانحرافات إن وجدت لإتخاذ الإجراءات التصحيحية. إذن لوحة القيادة عبارة عن أداة قيادة قصيرة الأجل باعتبارها أداة مكملة للأدوات التسييرية الأخرى كالمراقبة، الموازنة، التقارير... إلخ.

### 2.1.3. خصائص و مهام لوحة القيادة

إن فهم نظام لوحة القيادة لا يكتمل إلا بمعرفة خصائص هذا النظام و المهام المنوطة له.

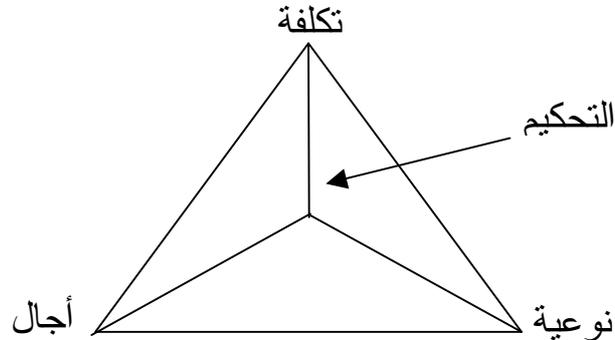
#### 1.2.1.3. خصائص لوحة القيادة

من أهم الخصائص التي تمتاز بها لوحة القيادة نجد أنها:

- أداة شخصية خاصة بكل مسؤول مركز مسؤولية، فهي بذلك تنشط من قبل مستعملها و تركز على الأهم [55] (ص- 472):
- تترجم الإستراتيجية المتبعة, قابلة للتكيف و عاكسة للفعل.
- مُعبر عنها بلغة عملية.

- لوحة القيادة عبارة عن صورة للأدوات التقنية التسييرية الأخرى كالمحاسبة التحليلية، الموازنات التقديرية.
- أداة للتسيير بحيث تساعد في تقييم قدرات المسؤولين في تحقيق الأهداف المسطرة و مدى صلاحية الإجراءات التصحيحية الصادرة منهم [32] (ص- 139).

يجب إحترام المثلث الذهبي (تكلفة، نوعية، أجال)، إذ أن دقة و سرعة الحصول على المعلومات ينجر عنه تكلفة، لذلك يجب وجود تناسق بين سرعة الحصول على المعلومات مع أجال رد الفعل دون أن تكون ذات تكلفة باهظة كما يوضحه و الشكل التالي:



الشكل رقم 24: التحكيم (تكلفة/ نوعية/ أجال) [59] (ص - 87)

- أداة للإستخراج السريع للمعلومات و الرقابة الشاملة في المدى القصير، إضافةً إلى ذلك فهي أداة لتوضيح مستويات الأداء الحقيقي و تحديد الخلل الوظيفي الموجود [59] (ص- 87).
- سهولة الإستعمال و الفهم كلوحة قيادة السيّارة [45] (ص- 343).

إذن يمكن القول أن لوحة القيادة عبارة عن أداة [60] (ص- 43):

- سهلة و واضحة (15 مؤشر على الأكثر).
- ناجحة (مؤشرات إنتقائية).
- شاملة (تعطي نظرة عامة حول العناصر الأساسية في التسيير).
- تربوية (نوعية العرض).
- شخصية (خاصة بكل مسؤول).
- سريعة (أجال النشر).
- مرنة (تستجيب لكل التغيرات).

يمكن القول أن لوحة القيادة عبارة عن نظام ديناميكي و ليس ستاتيكي بحيث أنه يتلائم مع المتغيّرات المحيطة.

### 2.2.1.3. مهام لوحة القيادة

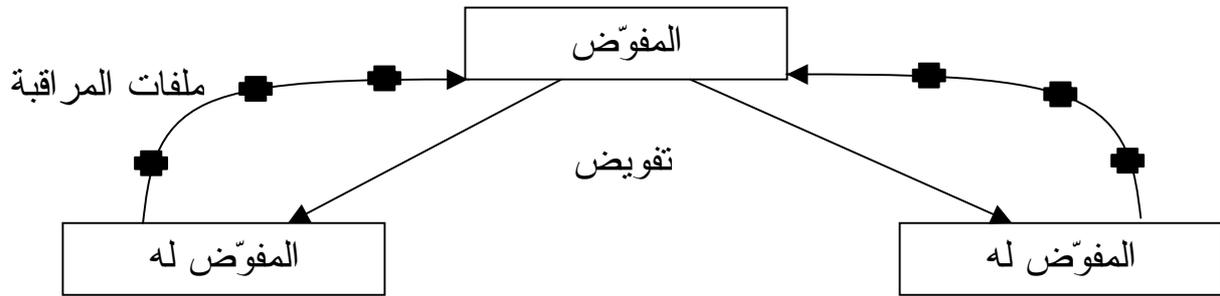
يمكن إستخلاص المهام الأساسية للوحة القيادة فيما يلي:

- أداة للقيادة و إتخاذ القرار: المعلومات المحتواة في لوحة القيادة خاصة بالنقاط الأساسية للتسيير، لذلك فقيادة مراكز المسؤولية تصبح عملية سهلة نوعاً ما، لأن المسؤول بحوزة مؤشرات لمتابعة مركزه التحكم في نشاطه ومن ثم إتخاذ القرارات التي تسمح بإتخاذ إجراءات تصحيحية عند وجود الإنحراف.
- أداة للتشخيص و التفاعل: إن وجود الإنحرافات يفرض على المسؤولين تحليل معمق لأسباب حدوثها، الشيء الذي يسمح بوضع إجراءات تصحيحية لإرجاع التوازن في الوقت المناسب.
- أداة للنقاش: تسهل لوحة القيادة النقاش بين الأطراف المعنية:
  - بين مسؤولي مراكز المسؤولية و المستوى الأعلى منه: بحيث أن كل مستوى يحضّر تقرير للمستوى الأعلى منه عن النتائج المحققة مع وضع شروحات حول أسباب الإنحرافات و توضيح الإجراءات التصحيحية المتخذة، ومن جهة أخرى تعمل المديرية العامة على تنسيق أعمال مختلف المسؤولين و توجيه عملهم نحو إستراتيجية المصرف.
  - بين أعضاء كل مركز مسؤولية: بحيث تسهل لوحة القيادة التنسيق و تجانس الأعمال بين أعضاء مراكز المسؤولية، إذ تُلقت نظرهم حول العوامل الأساسية للتسيير في وقت معيّن، و هذا ما يجعل وجود علاقة بين أعمال كل الأفراد لتحقيق الأهداف المسطرة [60] (ص-42).
- أداة للمراقبة و المقارنة: لوحة القيادة عبارة عن أداة لمراقبة السلطات المفوضّة، بحيث تسمح بتقييم المفوض للمفوض له حول النتائج المتحصل عليها من قبل هذا الأخير، و كذلك لوحة القيادة عبارة عن أداة للمقارنة عن طريق متابعة النتائج المحققة بالأهداف المسطرة و تحديد الإنحرافات الناتجة عنها.
- أداة للإنذار (يقظة): من خلال إستخراج نقاط ضعف المصرف و الإنحرافات ذات دلالة و هذا ما يسمح للمسؤول بالتفاعل السريع و في الوقت المناسب لكل التغيّرات الطارئة [34] (ص-600).

- أداة للتحفيز و قياس الأداءات: إن الأداء الجيد يعني في نفس الوقت الفعالية و النجاح، أي تحقيق نتائج تكون أقرب ما يمكن من الأهداف المسطرة و بأقل تكلفة، إذن فهي أداة لتقييم أداء كل مسؤول من خلال تحقيقه للأهداف [60] (ص- 43).

- أداة تربوية في تحسين الإطارات: تسمح لوحة القيادة بتطوير الثقافة التسييرية داخل المصرف، لأن التحسيس الدائم للمسؤولين حول العوامل الأساسية التي تساعد في التحكم في التسيير تحسن قدراتهم الإبداعية (التصورية) في إيجاد الحلول و تنمية كفاءاتهم التصرفية في الإتصال و تحفيز العمال.

- أداة مميزة في تفويض السلطات: يلتزم المفوض له بتحقيق نتائج حسب الأهداف المتفق عليها، و بذلك فإن أي خلل في تحقيق هذه الأهداف يؤثر على نتيجة المفوض و المفوض له، و حتى على نتيجة المصرف ككل، و على هذا الأساس يجب وجود مراقبة من المفوض على المفوض له و بما أن المراقبة المباشرة صعبة في إطار اللامركزية فإن المراقبة بالأرقام تصبح أفضل سبيل لذلك عن طريق استعمال لوحة القيادة [61] (ص- 14)، كما يبيته الشكل التالي:



الشكل رقم 25: تفويض السلطات [61] (ص - 15)

### 3.1.3. أهداف و عوائق لوحة القيادة

إن فهم نظام لوحة القيادة لا يكتمل إلا بمعرفة الأهداف التي يسعى كل مسؤول تحقيقها من خلاله، و كذا العراقيل التي تواجهه و تحد من مهامه.

### 1.3.1.3. أهداف نظام لوحة القيادة

- الهدف الأساسي للوحة القيادة هو توفير نظام معلومات يسمح لكل مسؤول بالحصول على أداة تساعد على استمراره في قياس [60] (ص- 31):
- نتائج الحالية.
  - الانحرافات عن الأهداف.
  - النتائج المقدرة في نهاية السنة.
  - التطورات المحققة مقارنةً بالسنوات الماضية.
  - الحصول على مؤشرات شاملة لمقارنة الأداءات الحقيقية بالأهداف و التفاعل معها كل حسب مستواه.
  - تنظيم نظام تقارير الذي يسمح للمستوى الأعلى بمتابعة النتائج المحققة للمستوى الأدنى منه و الانحرافات الناتجة و الإجراءات التصحيحية المتخذة أو التي ستتخذ.
  - تسمح لوحة القيادة بتوضيح الإستراتيجية و مخططات العمل إلى المستويات الهرمية الأدنى و تحقيق التناسق حسب التوجهات الإستراتيجية الرئيسية بين مراكز المسؤولية.
  - تسعى لوحة القيادة إلى تنشيط تفاعل المسؤولين حسب التغييرات الطارئة من خلال المقارنة الدائمة للنتائج مع التقديرات [60] (ص- 37).
  - تزود مختلف مسؤولي المؤسسة بالمعلومات التي يحتاجها لقيادة أداء مركزه فهي ليست خاصة بالمديرية العامة فقط [57] (ص- 91).
  - تسمح بتقييم نتائج الإجراءات التصحيحية و ذلك بترقية و تحسين التقديرات و الأهداف المختارة.
  - تسمح بتوضيح حالة كل مركز مسؤولية في كل لحظة مقارنةً بالأهداف المسطرة [62] (ص- 200).

### 2.3.1.3. عوائق نظام لوحة القيادة

- إن تطبيق لوحة القيادة في الميدان المصرفي لا يتلائم مع المهام و الخصائص المذكورة آنفاً، بحيث هناك عدة نقائص و عوائق تحول دون ذلك و سوف نذكر أهمها:
- ليس هناك لوحة قيادة ملائمة و خاصة بكل مسؤول أو مستوى هرمي باعتبارها أداة شخصية موجهة لمسؤول واحد تكون مصممة حسب إنشغالاته و طريقة قيادة نشاطه، لكن لوحة قيادة واحدة و شاملة لا تأخذ بعين الاعتبار خصائص النشاط.

- عادةً ما تستعمل نفس لوحة القيادة لعدة سنوات، بحيث لا يطرأ عليها أي تغيير و لا تحسين من خلال التغييرات الداخلية و الخارجية، فمن المفروض أن تتلائم أهدافها و نشاطها حسب هذه التغييرات، إذن هي أداة ديناميكية (مرنة) و ليست أداة ستاتيكية.
- عادةً ما يكون تواتر صدور لوحات القيادة نفسه بالنسبة لكل المصالح، لكن من المفروض وجود إختلاف في متابعة نشاط مركز ربح مقارنةً بمركز المصالح العامة.
- عادةً ما يكون المكلفون بتصميم لوحة القيادة على المستوى المركزي، فتكون بعيدة جداً على أرض الواقع و الإحتياجات الحقيقية لمستعمليها.
- عادةً ما يكون تصميم لوحة القيادة داخلياً أي حسب طريقة تسيير المؤسسة فقط دون مقارنتها مع مؤسسات منافسة أخرى **BENCHMARKING**.
- عادةً ما تستخدم لوحة القيادة للمراقبة بدلاً أن تكون موجّهة نحو التحكم في التسيير و إتخاذ القرار [34] (ص- 601).
- في أغلب الأحيان تستعمل في تصميم لوحة القيادة الأنظمة المحاسبية و المالية التي تعطي نظرة جزئية لأنشطة المصرف، لأن هناك عدة معلومات حول محيط المصرف و المنافسين.
- تأخر الحصول على المعلومات الذي يؤثر على القرارات المتخذة التي لا يتم إستغلالها في الوقت المناسب.
- عادةً ما يكون تصميم لوحة القيادة دون إشتراك و إستشارة مستعمليها النهائيين، فهي تحتوي عندئذٍ على مؤشرات بدون معنى لمستعملها [63] (ص- 233).

### 3.3.1.3. مهام مراقب التسيير

إضافةً إلى ما ذكرناه في الفصل الأول حول كفاءات و مهام مراقب التسيير، يمكن تلخيص مهامه الخاصة بلوحة القيادة في [59] (ص- 95):

- له مهام تكوينية من خلال:
  - تفسير أهداف إستعمال لوحة القيادة.
  - تفسير منهجية تحديد مؤشرات الأداء و القيادة.
  - توضيح كيفية تصميم لوحة القيادة موجّهة نحو العمل الفعلي.
  - توضيح كيفية إستغلال لوحة القيادة بتنشيط إجتماعات دورية.

- تقديم نصائح بحيث يساعد المسؤولين في تحديد الأهداف و إختيار المؤشرات المناسبة  
إعتماداً على خبرة مراقب التسيير و كفاءاته.
- العمل على أن كل الأهداف المسطرة تكون متناسقة مع الأهداف الإستراتيجية.

### 4.1.3. نظام التقارير REPORTING

يعرّف **J. Gray et K.S Johnston** نظام التقارير بأنه عبارة عن نظام محاسبي تسييري يتلائم مع الهيكل التنظيمي بشكل أن كل مسؤول لا يراقب سوى النتائج التي هو مسؤول عليها (يتحكم فيها).

و حسب **J. Higgins** فإن نظام التقارير عبارة عن نظام يرتكز على تقديم حالات محاسبية للمستويات المفوضة [53] (ص- 135).

إذن فنظام التقارير يوّقر للسلطة العليا محضر دوري للعمليات المنجزة، فهو يعمل على صعود المعلومات الضرورية التي تبين تطوّر أداء مركز مسؤولية ما. فهو جزء من نظام معلومات المديرية العامة، بحيث يحتوي على كل المعلومات التي تسمح لها بمتابعة بعض النقاط الأساسية للنشاط من جهة و قياس أداءات الوحدات اللامركزية من جهة أخرى [52] (ص- 873). و من بين خصائص نظام التقارير نجد [52] (ص- 874):

- خاصية إستثنائية: من خلال تحديد عتبة قصوى بالنسبة لكل عنوان، وأخذ بعين الإعتبار إلا الإنحرافات التي تتجاوزها.
- خاصية المراقبة: مراقبة العناصر التي هي تحت تصرف المسؤول و التي يمكن التحكم فيها، مما يجعل تقييم المسؤول يكون على المؤشرات التي يتحكم فيها.
- خاصية التصحيح: ففي حالة وجود إنحراف يجب على المسؤول وضع إجراءات تصحيحية.

يسمح نظام التقارير بمتابعة المديرية العامة للأهداف المسطرة، و يمكن لهذا النظام أن يأخذ شكل:

- معلومات تعطي نتائج أنية تتبع لوحات القيادة.
- ملفات متابعة موازنة.
- تقارير و بيانات.

التطرق لهذا النظام راجع لكون أن هناك خلط في المفاهيم بينه و بين لوحة القيادة في تحديد المفاهيم و المهام، لذلك سوف نقوم بمقارنتها معاً من خلال أوجه التشابه و الإختلاف.

جدول رقم 03: أوجه التشابه بين نظام لوحة القيادة و بين نظام التقارير [52] (ص - 874)

أداة تساعد على إتخاذ القرار
مجموعة من المؤشرات
قياس الأهداف
البحث عن الأسباب
الحصول على المعلومات في أسرع وقت
التلاؤم مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة

جدول رقم 04: أوجه الإختلاف بين نظام لوحة القيادة و بين نظام التقارير [52] (ص - 875)

نظام التقارير Reporting	لوحة القيادة
- يسمح بمعرفة هل تم بلوغ الأهداف أم لا.	- يبيّن حالة تقدم العمل لتحقيق الأهداف
- يركز على المراقبة.	- يركز على النقاط الأساسية في التسيير
- معلومات مالية فقط.	معلومات كمية و نوعية.
- يتم تجميع كل المعلومات المالية للمستويات العليا.	- هناك بعض المعلومات التي تجمع (Consolidé) للمستويات الأعلى.
- تواتر شهري.	- تواتر يومي، أسبوعي، شهري (مرن).
- إستخدام كل المعلومات.	- معلومات إنتقائية.
- تقييم لأثار القرارات الماضية.	- تقدير للأعمال المستقبلية.
- لا تدخل سوى المعلومات التي يمكن مراقبتها.	- تُدخل معلومات التي لا يمكن مراقبتها.
- تحدد النتائج المحاسبية.	- تحدد طريقة التشغيل للمركز.

تتكون لوحة القيادة من عنصرين: نظام القيادة و نظام التقارير، بحيث يسمح نظام لوحة القيادة للمسؤول بالحصول على العناصر التي تساعد في تسيير نشاطه، أما نظام التقارير فهو تقديم تقرير دوري للمستوى الأعلى حول النتائج المحققة، إذن هي أداة للمراقبة البعدية للسلطة المفوضة [58] (ص- 596).

### 2.3. محتوى لوحة القيادة

تعطي لوحة القيادة نظرة حول النظام المراقب حسب الأهداف المسطرة فهي ليست عبارة عن أداة للمعاينة بل لها نظرة ديناميكية من خلال قياس تطوّر النشاط و توقّع الانحرافات الممكنة، لذلك فنوعية القرارات المتخذة متعلقة بطبيعة و نوعية المؤشرات المختارة التي تحتويها لوحة القيادة.

### 1.2.3. المؤشرات في لوحة القيادة

إن المؤشرات تلعب دوراً هاماً في إعداد لوحة القيادة، بحيث أنها تسمح بتوسيع دراسة الوضعية الاقتصادية و المالية للمصرف و تطوّر ها عبر الزمن و حتى مقارنتها مع المصارف الأخرى.

### 1.1.2.3. مفهوم المؤشرات

عادةً ما تصطدم كل مؤسسة بالحجج المقدمة من قبل المسؤولين العاملين حول النتائج المحققة بتقديم كل أنواع المبررات لتبرئة مسؤوليتهم، و بهذا يصعب تحديد المسؤوليات و تقييم الأداء الذي يؤدي إلى عدم تصحيح الأخطاء و الانحرافات بطريقة ملائمة لعدم وضوح أسبابها.

لوضع حد لهذه الحالة، يعتمد مراقب التسيير بوضع قواعد تحدد الأهداف التي تكون أساس التقييم في لوحة القيادة بالتعاون مع مختلف المسؤولين و ذلك بإستعمال ما يسمى بالمؤشرات.

يمكن تعريف المؤشر على أنه:

التعريف الأول: المؤشر هو عبارة عن معلومة أو مجموعة من المعلومات التي تساعد المسؤول في تقييم حالة معينة بحيث تؤدي إلى تفاعل المسؤول و إتخاذ القرار [54] (ص- 232).

التعريف الثاني: المؤشر عبارة عن رقم ناتج من نظام معلومات المؤسسة يسمح للمسؤول بمعرفة النقاط الأساسية للنشاط [56] (ص- 238).

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن المؤشر عبارة عن معلومات مركزة ذات دلالة بالنسبة لمستعملها بحيث تسمح بتوقع الأحداث و رد فعل المسؤول في الوقت المناسب. و لكي يكتمل معنى المؤشر يجب أن يحتوي على مجموعة من المعلومات مثل [64] (ص- 83):

- إسم المؤشر و معادلة حسابه وتواتره و كذا شكله.
- كشف عن مصدر المعلومات و طريقة متابعته.
- تحديد المسؤول الذي يحسبه، يراقبه و يستعمله.
- وضع مرجعية أو هدف يُعتمد عليه في القياس.

و هناك عدة خصائص يمتاز بها المؤشر، لذلك فهو:

- دقيق: درجة صحة المقياس.
- صحيح: أن يكون مطابق للحقيقة (الواقع).
- آمن: نوعية أداة القياس (المؤشر) في إعطاء نفس التوضيحات عندما يُستعمل في نفس الظروف [58] (ص- 620).
- سهل في القراءة و بساطة الإستعمال بحيث أن عددها يتراوح بين 10 و 15.
- منتظم: أن يكون المؤشر جاهز في الوقت المناسب [53] (ص- 154).
- قابل للمراقبة: يسمح بالتفاعل معه.
- ذات غاية: من خلال قياس الأداء حسب هدف أو عدة أهداف.
- يعطي إشارات حول المستقبل [64] (ص- 82).

ومن بين المهام الأساسية للمؤشر نجد [64] (ص- 79):

- متابعة النشاط: كالإجابة على السؤال: أين نحن من هذا النشاط أو ذاك؟
- التقييم: كالإجابة على: ماهي النتائج المحققة؟
- التشخيص: الإجابة على: ماهو المشكل؟ ماهي الفرص؟
- اليقظة: الإجابة على: ماهي التغيرات في المحيط التي تؤثر على نشاطنا؟

### 2.1.2.3. أنواع المؤشرات

إن الإختيار الصحيح و الفعّال للمؤشرات و تحديد غايتها يمر بتوضيح مختلف أنواع المؤشرات:

- مؤشرات النتائج: هي عبارة عن قياس النتيجة النهائية للأداء كدرجة تحقيق هدف معيّن أي تحقيق نتائج حسب الأهداف المسطرة في إطار التوجّهات الإستراتيجية، فيمكن لهذا النوع من المؤشرات توضيح مستوى سير العمل أو نتيجة العمل المحقق [58] (ص- 611).

- مؤشرات القيادة [64] ص-81 : هي عبارة عن مؤشرات تسمح بقيادة الأداء أثناء فترة القيام به و مساعدة المسؤولين في إتخاذ القرارات، إذن هي حالة قياس تقدم مخطط العمل [59] (ص- 82) دون أن تكون هناك حاجة لنقلها إلى المستويات التنظيمية العليا.

- مؤشرات التقارير Reporting: تستخدم هذه المؤشرات لإعلام مسؤولي المستوى التنظيمي الأعلى بالأداءات المحققة و درجة تحقيق الأهداف.

- المؤشرات المالية و غير المالية: تُستخرج المؤشرات المالية من الأدوات المحاسبية و المالية كما يتطلب حسابها وقت، فيترتب على ذلك تأخر وصول المعلومة للمسؤول كمعدل مردودية الأموال الخاصة، و تكلفة إنتاج منتج، أما المؤشرات غير المالية فتسمح بإجراء تحاليل و تعتمد على معطيات إستغلالية بحتة كمدة معالجة ملف قرض، متوسط مدة الرد، و ميزة هذه المؤشرات هي سرعة الحصول عليها.

- مؤشرات الأداء : هي مؤشرات تقيس مستوى الأداء المحقق عن طريق التحكيم بين النوعية / الأجال / التكلفة [58] (ص-610).

- مؤشرات النوعية : كدرجة رضاء الزبون، درجة المطابقة، نسبة الإحتياجات و الحوادث [60] (ص- 91).

كما يمكن إعتقاد تقسيم آخر للمؤشرات حسب طبيعة المتدخلين كما هو موضح في الجدول

التالي:

الجدول رقم 05: تقسيم المؤشرات حسب المتدخلين [57] (ص - 101)

المتدخلون	المؤشرات الأولية	المؤشرات الثانوية
المساهمون	مر دودية رأس المال	- تحسين الإيرادات و الإنتاجية - نسبة رأس المال و السيولة - نسبة نوعية الأصول
الزبائن	- رضاء الزبائن - نوعية الخدمات	- نتائج التحريات حول رضاء الزبائن حسب المنتج و السوق. - نسبة الأخطاء، نسبة الخدمات المقدمة (مدة العمل حسب المنافسين) <b>Horaires d'ouverture</b>
العمال	- إشتراك العمال - كفاءة العمال - إنتاجية العمال	- نتائج التحريات الإجتماعية، للزبائن. - نسبة الإنتاجية (تكلفة العمال / الإيرادات)
الناس Communauté	- صورة عامة	- نتائج تحريات حول صورة المؤسسة

تعطي المؤشرات الأولية نتائج حول الأهداف النهائية للأداء الخاصة بكل المتدخلين، أما المؤشرات الثانوية فتعطي نتائج جزئية للأداء الخاصة بتحقيق الأهداف النهائية.

### 3.1.2.3. معايير إختيار المؤشرات

إن إختيار المؤشرات الملائمة يسمح بقياس تطوّر العناصر الأساسية في النشاط، بحيث أن هذا الإختيار يتم بمشاركة كلا من مراقب التسيير و المسؤولين العمليين، لذا فهي تستجيب لبعض الشروط [65] (ص-47):

- الملائمة و المصدقية: **Pertinence**: إن تلبية المؤشر لإحتياجات مستعملها من حيث المعلومة المطلوبة شرط أساسي في تصميم لوحة القيادة، لذا يتم إختيار سوى المؤشرات المطلوبة و المستغلة حقيقةً.

- أن تكون المؤشرات المختارة متناسقة فيما بينها و ذات هدف معين كمعدل مردودية رأس المال المستثمر و حصة السوقية، أو في مجال نشاط إستراتيجي معين كمردودية الإستغلال و المردودية الإقتصادية [60] (ص-84).

- يجب أن تستعمل المؤشرات في الوقت المناسب، لذا فعلى المعلومة أن تكون محدثة (Réactualiser) حسب التطورات و إحتياجات إتخاذ القرار و لا حسب قواعد دورية (زمنية)، فالمؤشرات المختارة تكون حسب [54] (ص- 248):

- الوحدة (المركز) التي يتم قيادة نشاطها.
- الأهداف المسطرة.
- إحتياجات كل مسؤول.

- الوفاء و الموضوعية: يجب أن توضح المؤشرات بدون غموض الإنحرافات الناتجة، فمن الضروري أن:

- يتغير المؤشر حسب الظاهرة المقاسة.
- لا يتغير معنى المؤشر في المكان و الزمان.
- يجب أن لا يخضع لتلاعبات مستعمليه أو المسؤولين.

يمكن إختيار مدى صلاحية و إستجابة المؤشر و يمكن جمع ذلك في أربعة نقاط [58] (ص- 620):

- تحليل معنى المؤشر.
- دراسة للفعل (العمل) الذي ينتج عنه، كطرح سؤال: ماهي الأعمال المراد فعلها عبر هذا المؤشر؟
- دراسة لإنصاف المؤشر بإعتباره مقبول من قبل كل المسؤولين المعنيين.
- دراسة لآمان المؤشر: كطرح سؤال: هل هناك أخطاء في القياس بالنسبة للإشارات الناتجة عن المؤشر؟

يسمح إختبار المؤشرات المختارة بمعرفة قدرة المصرف في إنتاج المعلومات المطلوبة

[27] (ص- 85).

بيّن و يلخص الجدول التالي درجة إستعمال المؤشرات:  
الجدول رقم 06: تواتر إستعمال المؤشرات. [52] (ص - 877)

قليلة الإستعمال	إستعمال متوسط	كثرة الإستعمال
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مؤشرات إجتماعية أو تنظيمية:</li> <li>- تكوين العمال</li> <li>- العلاقة مع السلطات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المؤشرات نوعية:</li> <li>- حصة السوقية</li> <li>- نوعية المنتج</li> <li>- حجم الإنتاج</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المؤشرات المالية:</li> <li>- مر دودية رأس المال المستثمر</li> <li>- رقم الأعمال</li> <li>- تكلفة الإنتاج</li> </ul>

### 2.2.3. أدوات لوحة القيادة

تُستعمل عند تصميم لوحة القيادة عدة أدوات كالجداول و النسب و التمثيل البياني و القيم و الرفافات بإعتبارهم الشكل التي تظهر عليه المؤشرات.

- القيم و الإنحرافات: إن للقيم الخامة أهمية كبيرة في المصارف إذ أنها تعطي نظرة سريعة و واقعية لنشاط المصرف كرقم أعمال كل وحدة، كما يمكن إستخراج عدد كبير من الإنحرافات من نظام المراقبة الموازنية عن طريق مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المسطرة و بذلك يمكن إعتبارها أداة حقيقية لقيادة نشاط المصرف.

كما تؤخذ بعين الإعتبار سوى الإنحرافات المعبرة و الكبيرة التي لها علاقة مباشرة بالعناصر الأساسية للنشاط بحيث تكون خاصة بإحتياجات كل مسؤول [55] (ص- 475).

- النسب: هي عبارة عن العلاقة الموجودة بين مجموعتين أو عنصرين ماليين أو نوعيين لنشاط المصرف، فبعضها يحسب إنطلاقاً من معطيات محاسبية و البعض الآخر يقاس عن طريق وحدات فيزيائية، فحتى تؤدي هذه النسب دورها التقيمي و القيادي لا بد أن تعبر عن حقيقة النشاط و تكون ذات الخصائص التالية:

- إن تطوّر النسبة عبر الزمن هو فقط ذات دلالة، فليس هناك فائدة من نسبة تحلل على حدى.

- إرتفاع النسبة يعني تحسين و تطوّر الوضعية [34] (ص- 599).

- يمكن مقارنة النسبة مع معيار محدد مسبقاً [66] (ص- 141).

كما أن النسب المستعملة في لوحة القيادة عادةً ما تكون [58] (ص- 613):

- نسب تشغيلية (موجهة للتسيير في المدى القصير).
- نسب هيكلية (موجهة لتسيير في المدى المتوسط و الطويل).

- الأشكال البانية: (التمثيل البياني):

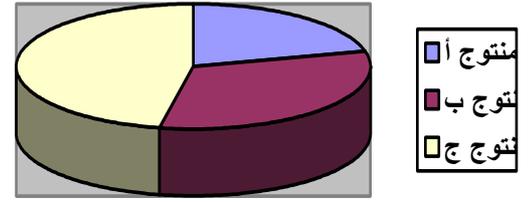
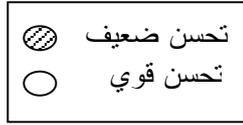
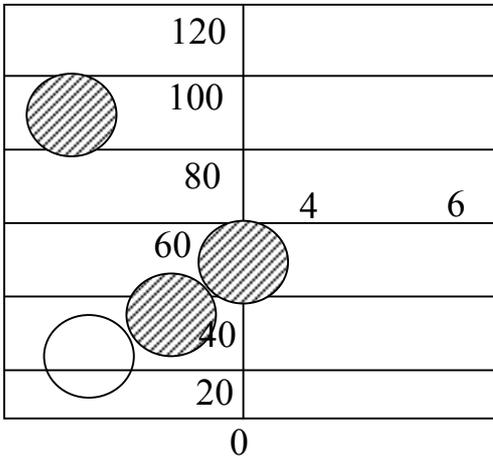
هي عبارة عن أشكال هندسية معبّرة لبعض النسب أو الجداول، و هي أداة من أدوات العرض المفضلة في لوحة القيادة لأنها تسمح بالعرض السريع و الفعّال لتطوّرات النشاط فهي أكثر سهولة للإستيعاب و أكثر تعبيراً لتطوّرات المصرف [55] (ص- 476).

إذن هي أشكال تسمح بالمشاهدة المباشرة و السريعة لتطوّرات النشاط و حسن إدراك كل التغيّرات و مساعدة المسؤول في توضيح بعض الظواهر و الكشف الجيّد للانحرافات، لكن إستعمالها يستوجب نوع من الكفاءات و الخبرة و إحترام بعض القواعد لأن إختيار أحد الأشكال لا يكون جزافياً بل عن يقين [58] (ص- 617).

إن تعميم الإعلام الآلي جعل إستعمال الأشكال البانية سهلاً و سريعاً لأن الجداول (**Les tableurs**) و أنظمة التشغيل الخاصة هي التي تغيّر بصفة تلقائية الجداول المرقمة إلى أشكال هندسية [60] (ص- 76)، كما هو موضح في الشكل رقم 26 يوضّح هذه الأشكال.

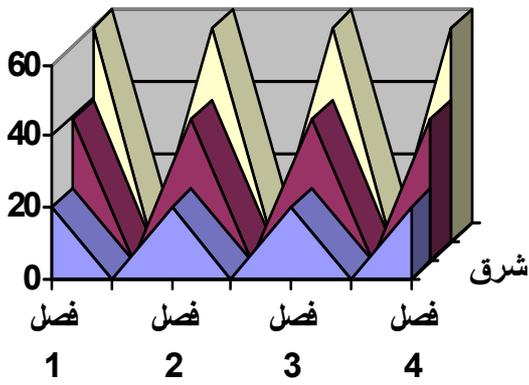
لذلك عند دراسة التطوّرات و تحليل الحالات نستعمل في ذلك المنحنيات، بحيث يمكن متابعة رقم الأعمال، الأعباء، الهوامش و الكميات، و يمكن كذلك إستعمال عدة منحنيات في نفس الشكل لتسهيل عملية المقارنة.

عند مقارنة عدة قيم كتطوّر رقم الأعمال لعدة فصول يصبح التمثيل البياني على شكل أعمدة أحسن سبيل لذلك، و عند مقارنة معطيات نسبية نستعمل الشكل الدائري [60] (ص- 77).

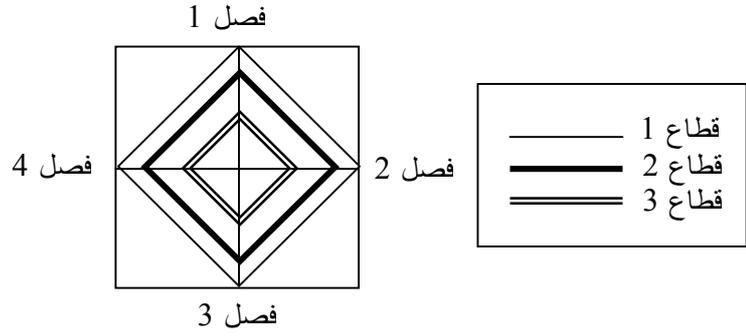


رقم الأعمال حسب المنتج  
شكل دائري (Camembert)

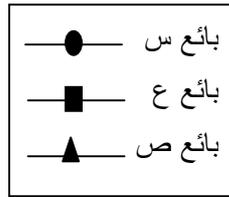
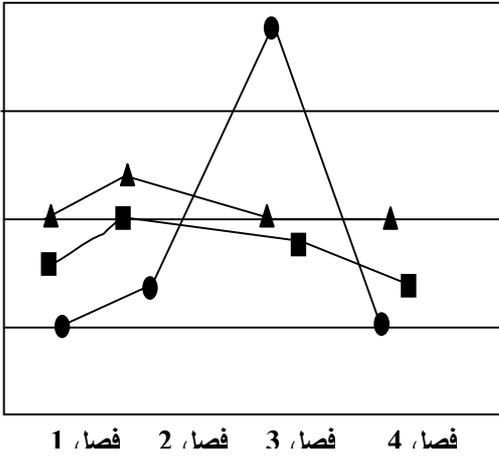
خصائص القطاع (Bulles)



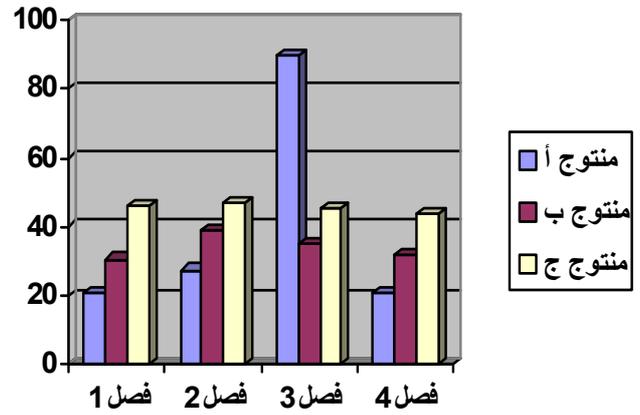
كمية المبيعات حسب المنطقة  
أسنان المنشار (Pyramide)



كمية المبيعات حسب القطاع  
شكل الرادار (RADAR)

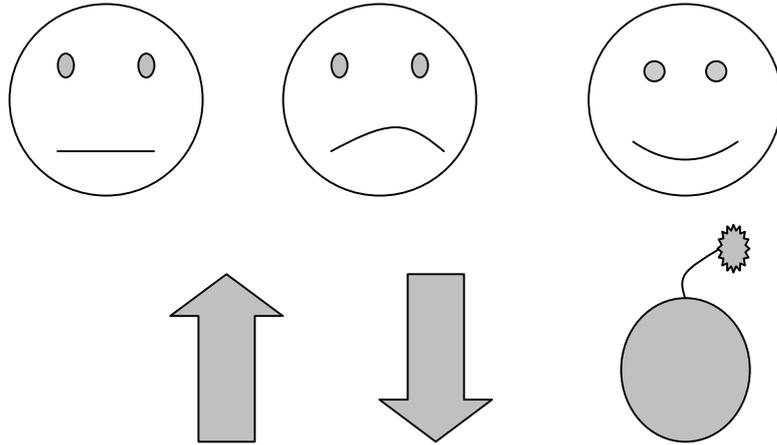


رقم الأعمال حسب البائع المنحنى  
البياني (Graphique Courbes)



رقم الأعمال حسب المنتج  
الأعمدة الزمنية (Histogramme)

- العلامات الساطعة: (الرفافات): Clignotants: هي مؤشرات ذات أهمية خاصة بحيث أنها عبارة عن إشارات مرئية تُظهر الانحرافات المعبرة وذات دلالة، بعد مقارنة قيمة المؤشر بمعيار معيّن (عتبة انحراف محددة مسبقاً) بغرض جلب إهتمام المسؤولين حين حدوثها أو تجاوزها وحثهم على إتخاذ التدابير اللازمة [58] (ص- 619). و الشكل التالي يوضح مجموعة من إشارات التي تعتمد عليها لوحة القيادة:



الشكل رقم 27: الرموز PICTOGRAMMES [58] (ص - 619)

عند إشتعال أي رفاف يعني وجود حالة غير عادية كتدهور أو الانحراف على التقديرات.

- الجداول: هي عبارة عن ترتيب المعلومات في شكل أعمدة و صفوف تسمح بمقارنة المعلومات المختلفة بين التقديرات و النتائج المحققة و إستخراج الفروقات. تعتبر الجداول الأداة الأكثر إستعمالاً في لوحة القيادة و عادةً ما تكون في شكل نموذج عام، بحيث توفر بيانات و معطيات مفصلة تترك الإمكانية لمستعملها بإجراء الحسابات التكميلية، لكن قدرتها على إعطاء نظرة شاملة و دقيقة عن العمليات تتناسب عكسياً مع كثافتها [61] (ص- 136).

الجدول رقم 07: جدول متابعة نشاط تجاري [55] (ص - 477)

المؤشرات	الشهر ن- 1	الشهر ن	الإنحراف	تذكير ن - 2	مجموع سنة س	تذكير سنة س - 1	الإنحراف
الحسابات الجديدة							
القروض الممنوحة							
مبلغ الإيداعات							

و أخيراً يمكن القول أن محتوى لوحة القيادة يكون حسب حجم المؤسسة، نشاطها، محيطها (السوق، المنافسة) و المسؤول الموجهة له و درجة تفويض السلطة المفوضة له.

### 3.2.3. مكانة لوحة القيادة من بين أدوات التسيير الأخرى

إن التحكم في تسيير و قيادة المصرف نحو أهدافه مرتبط بتحكم المديريين و المسؤولين في مجموعة من الأدوات التسييرية في شتى الميادين لإستغلالها أحسن إستغلال.

### 1.3.2.3. مكانة لوحة القيادة في القيادة الإستراتيجية للمصرف و قيادة التغيير و الملائمة

#### مع المحيط

- مكانة لوحة القيادة في القيادة الإستراتيجية للمصرف [60] (ص- 16):

تسعى لوحة القيادة بالسماح للمسؤول المستعمل للوحة القيادة بالتحكم في التوجهات الإستراتيجية التي تحقق الأهداف المسطرة، لهذا هناك عدة مبادئ أولية تعطي للوحة القيادة الفعالية اللازمة، و من بينها نجد:

- تحديد الأهداف و إختيار التوجهات الإستراتيجية.
- وجود مسؤول مكلف بها يملك كفاءات عالية.

على هذا المستوى هناك ثلاث ملاحظات يمكن الإدلاء بها:

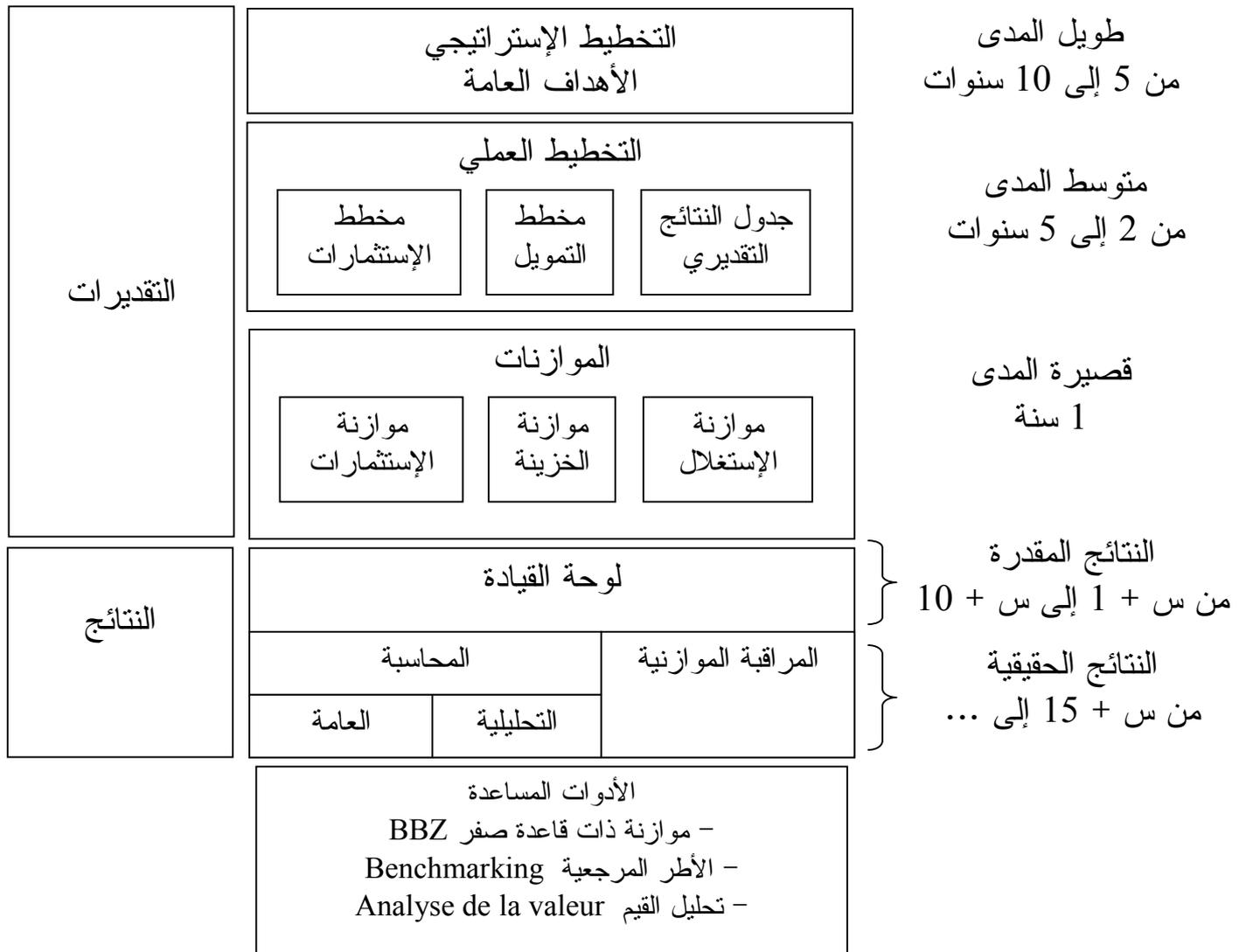
- يجب أن يأخذ المسؤول المصمم و المنشط لنظام لوحة القيادة في الحسابان تكلفة هذا الأخير، فلا يجب أن تكون باهظة الثمن لأنه يُعتبر كإستثمار الذي يجب أن يكون مربحاً.
- يجب وجود تناسق و تقارب بين كل أنظمة المعلومات أي وجود علاقة متبادلة و إمكانية الإتصال بين الأدوات التسييرية، مما يسمح إجتناّب التكاليف الإضافية الإدارية و التأخر في الحصول على المعلومات.
- تلعب المديرية العامة دوراً هاماً في تشغيل نظام لوحة القيادة، بإعتبارها المحدد الرئيسي للأهداف العامة للمصرف و المحددة للهيكل التنظيمي ودرجة السلطات المفوضة.
- قيادة التغيير و الملائمة مع المحيط:

من بين تحدّيات المصارف في إطار محيط غير مؤكد و في تغيير مستمر الذي يخص التنظيمات، المساهمين، الزبائن و المنافسين، هي قدرتها على توقّع الأحداث، التفاعل و الإنخراط و الإبداع مع إظهار كل كفاءاتها التي تسمح لها بالملائمة بصفة مستمرة مع المحيط و التحكم في كل

المتغيرات المحتملة. لذلك فعلى المصارف تحديد الإختيارات الإستراتيجية العامة و ترجمتها إلى مخططات عمل ثم إلى أهداف قصيرة الأجل، بإعتبار أن متابعة النتائج يكون بإستعمال لوحة القيادة [60] (ص- 18).

### 2.3.2.3. أدوات القيادة PILOTAGE

إن التحكم في التسيير لا يمكن أن يتحقق إلا بتكامل و تناسق مختلف أنظمة المعلومات المستعملة في القيادة، فتقسيم هذه الأدوات يكون حسب ثلاث مجموعات [60] (ص- 20):  
الأنظمة التقديرية، أدوات المتابعة و الأدوات المساعدة كما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم 28: أدوات القيادة [60] (ص - 20)

- الأنظمة التقديرية: هي عبارة عن أداة من أدوات مراقبة التسيير و التي تعتمد على ثلاث دعائم أساسية في الإختيارات الإستراتيجية و التوجّحات المستقبلية للمصرف:
- التخطيط الإستراتيجي: هو عبارة عن تشخيص داخلي و خارجي للمصرف لتحديد نقاط القوّة و الضعف من جهة و تحديد توجّحات مجال نشاطاتها الرئيسية في المدى الطويل التي تسمح لها بتحقيق أهدافها العامة كالإستقلالية المالية و تحسين موقعها التنافسي.
- التخطيط العملي: هو عبارة عن التعبير الكميّ للإختيارات الإستراتيجية من خلال البحث عن السبيل المتّبع في المدى المتوسط لتحقيق المخطط الإستراتيجي.
- الموازنات: هي عبارة عن تحديد رزنامة للأهداف المفصّلة على كل المستويات و بالنسبة لكل الوظائف لمدى زمني قصير ( 12 شهر).
- أدوات متابعة النتائج: هي الأدوات التي تستعمل لقياس و تحليل الأداءات في المصارف:
- المحاسبة العامة: تهدف المحاسبة العامة إلى تحديد النتائج العامة للسنة المالية بصفة إجمالية لمجموع المؤسسة، كما تساهم في تحديد الميزانية العامة لآخر السنة و على هذا الأساس يمكن إستخراج بعض المؤشرات المالية التي تستعمل في لوحة القيادة كمؤشرات النتائج.
- المحاسبة التحليلية: تسمح بتسليط الضوء على مستوى الأداءات الداخلية حسب المنتج و المصلحة، الذي يمكن من خلاله تحديد الإنحرافات على أساس متابعة التكاليف و الهوامش و المردودية [44] (ص- 12).
- المراقبة الموازنة: هي عبارة عن أداة رئيسية في التحكم في المصاريف العامة من خلال متابعة مصاريف تشغيل كل مركز مسؤولية و مقارنتها مع الموازنة، ثم إستخراج الإنحرافات و تحليلها لإتخاذ الإجراءات التصحيحية [60] (ص- 23).
- أدوات السند (Appui): هي عبارة عن مجموعة من التقنيات الحديثة المستعملة من قبل المسيرين لتحليل أي خلل وظيفي في التسيير و إتخاذ التدابير اللازمة، و هناك عدة تقنيات شائعة عند الأنكلوساكسونية **Anglosaxons** من بينها:

- إعداد موازنة ذات قاعدة صفر: **Budgétisation base zéro BBZ**

**BBZ**: عبارة عن طريقة للتخطيط بحيث يطلب لكل مسؤول مركز قرار تبرير مفصّل للزوم إستعمال الإنفاق المسجل في الميزانية [27] (ص- 110).

جاءت هذه التقنية لتدعيم طريقة الموازنات التقديرية بإعتبارها تُركز أساساً على التفاوض حول الموارد المخصصة و تبريرها على أساس تاريخي، و يكون ذلك على أساس التوليفة (النتائج التي يجب تحقيقها / الموارد المخصصة).

إذن فهي طريقة لتقييم نجاعة النشاطات و المهام المحققة من قبل مركز ما، فهي تقوم بثمين الإختيارات حسب الموارد المسخّرة بحيث تسمح بتخصيص لمختلف المهام عدة مستويات للخدمات المقدمة مع التحكم بين (التكلفة/النجاعة/النتائج)، و تسمح طريقة **BBZ** بـ:

- عدم التقدير على أساس التقديرات الماضية.
  - إقتراح عدة فرضيات و إختيار أحسنها حسب التوليفة (تكلفة / نجاعة / نتيجة).
  - تأخذ بعين الإعتبار هذه الطريقة التحوّلات الداخلية و الخارجية عند القيام بالتقدير
- [22] (ص- 364) .

- الأطر المرجعية: **Le Benchmarking**:

هي كلمة إنجليزية تعني نقطة المرجعية (معيار) التي يمكن من خلالها قياس الأشياء بمقارنة هذا المعيار مع معيار مؤسسة أخرى لتقيّم مستوى الأداء الذي يؤدي إلى وضع أهداف جديدة و ملائمة لإرضاء الزبون من ناحية النوعية و التكلفة. يمكن تعريفها على أنها عبارة عن نظام منظم لمقارنة أداء المؤسسة أو بعض وظائفها مع العالم الخارجي [22] (ص- 367).

ظهرت هذه الطريقة للإجابة على متطلبات الزبائن من خلال تحسين النوعية و الأداء بإعتبارها ميزة تنافسية موجهة للوظائف الرئيسية في المصرف كسير القروض و وضع منتج (خدمة) جديدة في السوق. و هناك ثلاثة أنواع من **Benchmarking** [67] (ص- 22):

- داخلي: وكالتين من نفس المصرف و ذات نفس المستوى.
- تنافسي: إتخاذ مصرف آخر منافس كمعيار للمقارنة.

- الرائد: إتخاذ المصرف الرائد كمعيار و هي الصفة الأكثر طموح لهذه الطريقة، لذلك يمكن إعتبارها إذن هي عبارة عن أداة يقظة تنافسية تسمح للمديرية العامة بخفض التكاليف و تحسين مستوى إرضاء الزبائن و تقيّم المنتج مقارنة بالمنافسين [68] (ص- 47).

#### - إعادة تنظيم العمل: Le Reengineering:

هي عبارة عن طريقة إعادة تنظيم العمل أكثر منها طريقة للتسيير، هدفها تحسين نوعية الخدمات المقدمة للزبون مثلاً [22] (ص- 380). هناك **170** عامل في مصرف ما يسيرون **300.000** ملف، بحيث أن كل عامل مكلف بتسيير **1764** ملف، مما أدى إلى ظهور عدة مشاكل، فباستعمال هذه التقنية إتخذت الإجراءات التالية:

- إختصاص كل عامل بنشاط معيّن لكل الزبائن (كإعلام الزبائن).
- إلغاء بعض المهام الزائدة كطلب نسخة للشيك لأنها أصبحت عادة.
- وضع مصلحة خاصة مكلفة بالملفات ذات المشاكل لكي لا تؤثر على حسن سير العمل.

#### - تحليل القيم: Analyse de la valeur:

تُستعمل هذه الطريقة لدراسة إمكانية وضع و تطوير منتجات و خدمات جديدة بحيث يجب تقيّم دراسة فعالية المنتج أو العناصر المكوّنة للخدمة لتحديد المكوّنات الرئيسية الأكثر قيمة بالنسبة للزبون النهائي، فهي تسعى لإرضاء إحتياجات الزبون مع التحكم بين القيمة و التكلفة، فبالنسبة لكل عنصر مكوّن للخدمة يجب طرح الأسئلة التالية حوله: ما هي ميزته؟ ما قيمته؟ [22] (ص- 383).

و هناك عدة طرق أخرى:

- كطريقة التكلفة المباشرة و القيمة المضافة المباشرة و تكلفة النوعية و **ABC** و **ABM**.

لكن الطرق الأكثر إستعمالاً في القطاع المصرفي هي Benchmarking، BBZ و Reengineering [22] (ص- 387).

### 3.3. الشكل العام لتصميم لوحة القيادة

إن عملية تصميم لوحة القيادة يخضع لمنهجية صارمة و ذلك لمدى أهمية هذه الأداة في عملية التسيير و إرتباطها بالتنظيم الداخلي للمصرف ثم الشروع في عملية التصميم.

#### 1.3.3. العمل الإبتدائي لإنشاء لوحة القيادة

إن وضع نظام لوحة القيادة يستلزم تحديد مفهوم الهيكل التنظيمي للمصرف و وجود نظام معلومات فعّال يسمح بنقل و نشر المعلومات.

#### 1.1.3.3. الهيكل التنظيمي

يستلزم تصميم لوحة القيادة معرفة إلى من هي موجهة، أي من هم المسؤولين و ما درجة السلطة المفوضة لهم و الموارد المخصصة لهم و أخيراً الأهداف التي يجب تحقيقها، فالتنظيم الداخلي للمصرف يصبح ضرورة حتمية بحيث يمكن تقسيمه إلى جزئين متكاملين فيما بينهما:

- شكل الهيكل التنظيمي: يبيّن الهيكل التنظيمي مختلف أنشطة المصرف بإعتباره تمثيل لكامل المسؤوليات الذي يسمح بتوضيح مختلف الأجهزة، العلاقات القائمة بينها و الإتصالات بين مختلف المستويات الهرمية (أي تحديد القنوات التي تمر عبرها المعلومات)، بحيث يمكن أن نميّز بين نوعين من الهياكل: الهيكل التنظيمي الهرمي والهيكل التنظيمي الوظيفي (للمزيد من المعلومات أنظر الفصل الأول،المبحث الثالث،المطلب الأول،ص - 50)
- التقسيم حسب مراكز مسؤولية: إن المصارف عبارة عن مؤسسات كبيرة الحجم ذات هياكل معقدة مما يجعل تسييرها صعب، و في إطار إشتداد التنافس في هذا القطاع أصبح من الضروري زيادة تفاعل المصارف و تحسين أدائها التنظيمي، لذا فالامركزية في المسؤولية و القرار أصبحت ضرورة لا مفر منها من خلال تقسيم المصرف إلى مراكز مسؤولية مستقلة حسب درجة التفويض، و يمكن تقسيمها إلى (للمزيد من المعلومات أنظر الفصل الأول،المبحث الثالث،المطلب الأول،ص - 52):

- مراكز التكاليف: مراكز عملية، مراكز المصالح العامة (الدعامة) والمراكز الهيكلية.
- مراكز ربح.

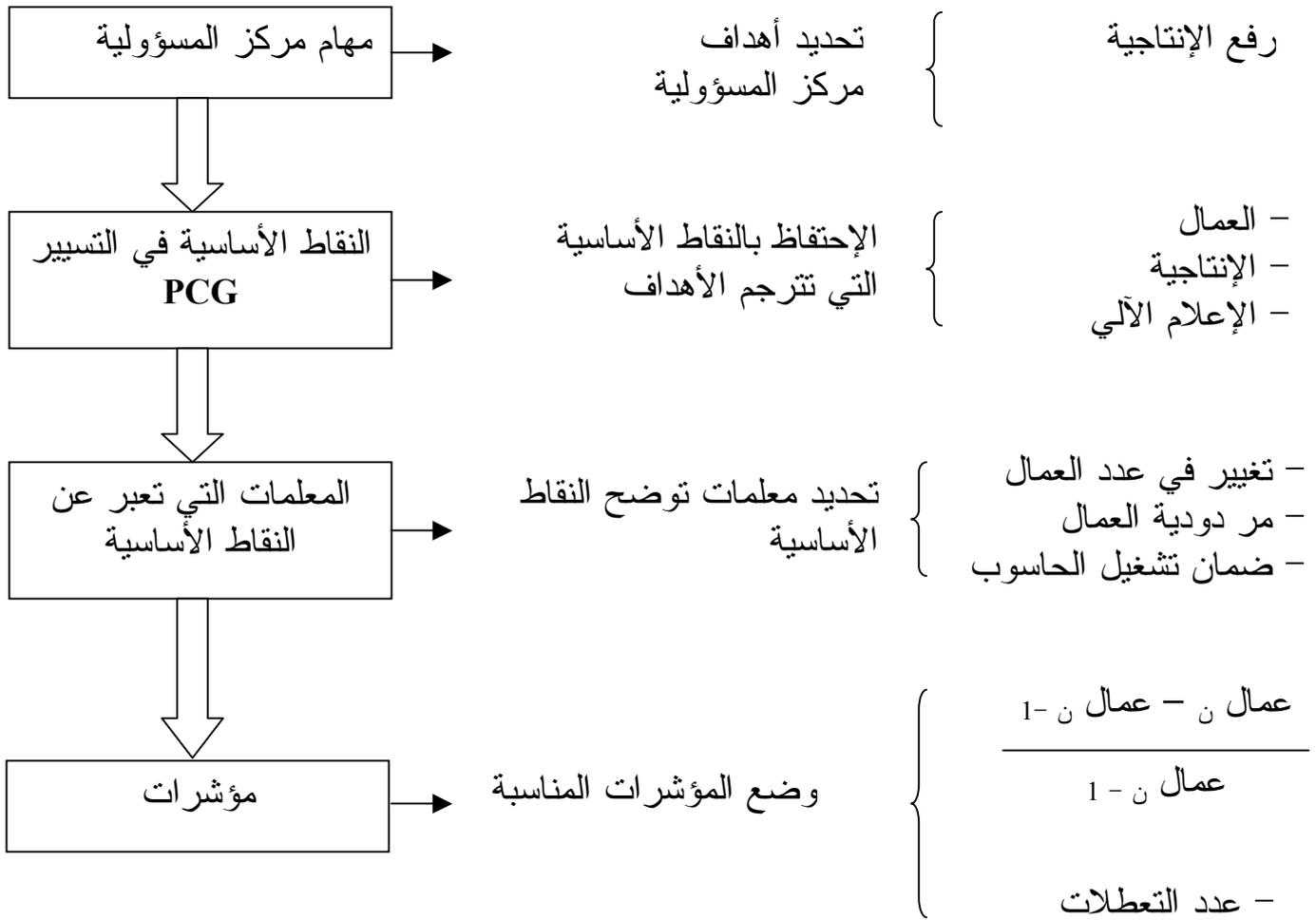
إن الهدف من الهيكل التنظيمي هو تحديد كل مركز مسؤولية حسب مجال عمله (تقسيم عمودي) و حسب مستواه الهرمي (تقسيم أفقي)، الذي يَمَكِّن من متابعة و تحليل النقاط الأساسية في التسيير .Points clés de la gestion

إن النقاط الأساسية في التسيير **P.C.G** عبارة عن معايير يجب التحكم فيها و تعظيمها من قبل المسؤول للوصول إلى الأهداف المرجوة التي يمكن من خلالها إختيار المؤشرات التي تحتويها لوحة القيادة و إن تطور هذه النقاط يشترط نجاح أو إخفاق في الإستراتيجية المتبعة [52] (ص- 851).

يمكن القول أن النقاط الأساسية في التسيير عبارة على التساؤل الذي يمكن أن يطرحه المسؤول حول ما يعود بالفائدة على مركز مسؤوليته و المؤسسة ككل (مثل النمو المرادوية، حجم النشاط، الإنتاجية و متابعة المخاطر) و بذلك تسمح هذه النقاط بـ:

- تركيز نظر المسؤول حول الأهم.
- تصميم لوحة القيادة حسب هذه النقاط [34] (ص- 592).

إذن يسمح الهيكل التنظيمي بتقسيمه الإثنيين بإنشاء مصفوفة لتحديد مهام و أهداف كل مركز مسؤولية و تحديد مستواه الهرمي، فهذا التوضيح يسمح لمراقب التسيير المكلف بمشروع لوحة القيادة بمقابلة المسؤولين المعنيين لتحديد من يعمل ماذا؟ واجبات كل واحد حسب درجة المسؤولية المفوضة له؟ والشكل التالي يبيّن ما ذكرناه أنفأ:



الشكل رقم 29: تصميم عام للوحة القيادة [34] (ص - 594)

و في هذا الصدد هناك عدة مبادئ تؤخذ بعين الإعتبار عند تصميم لوحة القيادة :

- يجب إنسجام نظام لوحة القيادة مع التنظيم الموجود في المصرف و ليس العكس، لأن ليس هناك هيكل تنظيمي محدد و كامل للمصرف لأنه يتغير حسب المحيط و العوائق التي يواجهها و الأهداف الجديدة التي تسطرها. إذن فالتنسيق بين لوحة القيادة و الهيكل التنظيمي ضروري عن طريق ميكانيزم تفويض السلطات بحيث أن كل مسؤول يفوض له جزء من مسؤولية المستوى الهرمي الأعلى منه و الذي يفوض بدوره جزء من مسؤوليته إلى المستوى الأدنى منه، كل هذا ينتج عنه تدفق معلومات على الشكل التالي

[34] (ص - 592):

- تدفق نازل: من المستوى الهرمي الأعلى إلى المستوى الأدنى منه في شكل تفويض سلطة و إتخاذ قرار و أهداف متفاوض عليها مسبقاً .

- تدفق صاعد: من مستوى إلى مستوى هرمي أعلى منه في شكل تقارير حول النتائج المحققة.

- تدفق أفقي: بين مسؤولي نفس المستوى الهرمي.

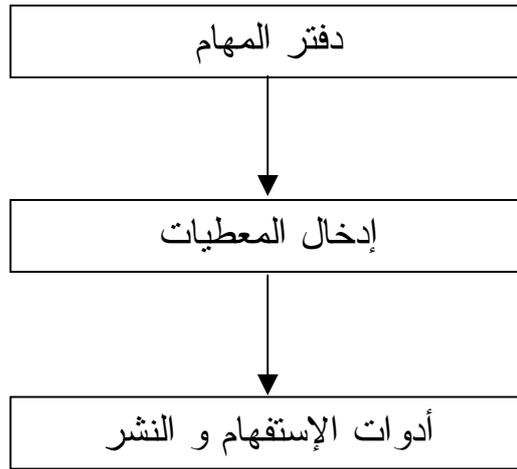
- تلعب شبكة لوحة القيادة دور كاشف للعيوب لأنها تحيط بجميع الهياكل الداخلية للمصرف و كل وظائفها، فهي تسمح بتسليط الضوء على التقصيرات و الأخطاء التي تمكن المصرف من إتخاذ القرارات اللازمة لتصحيحها.

- يجب أن تكون لوحة القيادة أداة مجمعة و شاملة للمعلومات أي (**Outil d'agrégation synoptique**) لكنها صعبة التحقيق، إذ أنها تعطي في النظرة الأولى صورة شاملة عن النشاط من جهة و يجب الإختيار بين الكمّ اللامتناهي من المعلومات و تلخيصها من جهة أخرى. إن تقليص عدد كبير من المعلومات لا يعطي النتائج المرجوة و الإكثار منها تُغرق المسؤول في تفاصيل غير نافعة، و لهذا يسمى الأنجلوساكسون المعلومات بالمقتطفات (**Flash**) الأساسية في تسيير المركز [34] (ص-593).

### 2.1.3.3. نظام المعلومات

إن نظام المعلومات عبارة عن مجموعة من الموارد التي تسمح بجمع، معالجة، تخزين و نشر المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار، لذلك يستلزم التسيير في كل مؤسسة عدة معلومات داخلية و خارجية، لذا فهو يسمح بـ [69] (ص-67):

- المراقبة: بإعتباره ذاكرة المؤسسة، بحيث أن المعلومات المعالجة يمكن وضعها في قاعدة تاريخية التي تسمح بعملية المقارنة و إستخراج الأخطاء.
- التنسيق: بحيث يعالج المعطيات في الحاضر و يأمن التنسيق بين مختلف مراكز المسؤولية المستعملة للمعلومات الناتجة عنه.
- إتخاذ القرار: بفضل معالجة المعطيات، بإمكان المسؤول تصميم عدة سيناريوهات حسب قاعدة الإفتراضات و وضع إسقاطات (**Simulations**) لإختيار الحل الأمثل.



الشكل رقم 30: لوحة القيادة و نظام المعلومات [70] (ص - 134)

يحتوي دفتر الشروط ( Cahier de Charges ) على طبيعة المعلومات المعالجة و سرعة إستخراج النتائج و مرونة النظام.

إدخال المعطيات: عبارة عن وضع بنك للمعلومات مشترك Date Warehouse و ERP ( لمزيد من المعلومات انظر المبحث الرابع، المطلب الثاني، الفرع الأول من نفس الفصل، ص - 142) و أدوات الإستفهام و النشر عبارة عن برامج كالإكسال و EIS.

و من هنا يمكن تلخيص عدة خصائص لنظام المعلومات منها [69] (ص - 68):

- مركب و كامل: إن وجود حجم كبير للمعلومات يؤدي إلى تقليص قدرات المسؤول في المقارنة و التحليل، لذا فعلى نظام المعلومات تقديم معلومات إنتقائية و محدودة العدد بحيث تسمح بإعطاء نظرة واضحة و شاملة للنشاط.
- متناسق: يجب على نظام المعلومات الإرتباط و التكيف مع حجم و طبيعة و هيكل المصرف، بحيث يقوم بالتنسيق بين المعلومات و مختلف مراكز المسؤولية على كل المستويات.
- سرعة و أمان في التمويل بالمعطيات: إن نظام المعلومات مفيد من ناحية ربح الوقت في الحصول على المعلومات من جهة، و التقليل من مخاطر الأخطاء من جهة أخرى.
- يمكن تطويره و مراقبته: يجب أن يواكب نظام المعلومات تطوّر المصرف و أن يتلائم مع التغيّرات التي تحدث (حجم المصرف، هيكله)، إضافةً إلى ذلك يمكن مراقبته بمتابعة العناصر التالية:

- النجاعة: من خلال تلبية إحتياجات المصرف من المعلومات.

- الفعالية: من خلال علاقة نوعية نظام المعلومات بالتكلفة.

### 2.3.3. دراسة المحيط و تحديد الأهداف

تعد دراسة و تحليل العوامل البيئية الخارجية و الداخلية من الموضوعات الهامة عند إختيار الأهداف المناسبة للمصرف، حيث يتوقف هذا الإختيار على نتائج هذا التحليل.

### 1.2.3.3. تحليل البيئة الخارجية و الداخلية

إن دراسة و تحليل البيئة من شأنه أن يوضح العوامل أو العناصر التي تحيط بالمصرف سواءً كانت داخلية أو خارجية.

1. تحليل البيئة الخارجية: يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة و الاستفادة من إتجاهات هذه العوامل و درجة تأثير كل منها، بحيث تساعد هذه الدراسة على [71] (ص- 109):

- وضع الأهداف و تعديلها حسب نتائج تلك الدراسة.
- تبيان الموارد المتاحة (تكنولوجيا، أفراد، أموال و كيفية الاستفادة منها).
- تحديد نطاق السوق المرتقب و مجال المعاملات المتاحة أمامها.
- تحديد سمات المجتمع التي ستتعامل معه، مما يفيد في تحديد خصائص الخدمات و أسعارها و توقيت إنتاجها و تسويقها.
- المخاطر و العوائق التي يجب تجنبها أو علاجها.

يمكن تقسيم عوامل البيئة الخارجية إلى بيئة عامة و خاصة [54] (ص- 162):

- البيئة العامة: هي العوامل التي تؤثر على كافة المؤسسات و لا تخضع لسيطرة إدارة المؤسسة، و تشمل كافة العوامل الإقتصادية، الإجتماعية، السياسية، القانونية، الثقافية و التكنولوجية، التي تؤثر على جوانب عديدة أهمها:
  - تحديد فرص الإستقرار و النمو.
  - السياسات و الإجراءات التنظيمية الممكن إتباعها.
  - بيان درجة الإستقلال و الحرية المتاحة لإدارة المؤسسة.
- البيئة الخاصة: هي مجموعة العوامل التي تقع في حدود معاملات المؤسسة و يختلف تأثيرها من مؤسسة إلى أخرى، كما تشمل كافة العوامل كسلوك الزبائن و المنافسين و المساهمين و التشريعات المتعلقة بنشاطها.

إن نظام لوحة القيادة أداة للمنافسة لذا فمن الضروري معرفة تموقع المؤسسة من بين جميع العوامل المكوّنة لبيئتها الخارجية، التي تساعدنا في تصوّر مستقبلها من ناحية إن كانت تريد إتباع موقع ملاحق أو إنتهازي في سوقها. إن مدة دراسة هذه المرحلة تكون سريعة دون تضييع الوقت في تحليل الواقع، إذ يمكن إعتبارها أخذ لدرجة الحرارة (Prise de Température).

**2.** تحليل البيئة الداخلية: تهتم المؤسسات بتحليل و تقييم كافة العوامل الداخلية بغرض تبيان نقاط القوة و الضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية، و تساعد هذه الدراسة على [71] (ص- 131):

- المساهمة في تقييم القدرات و الإمكانيات المادية و البشرية و المعنوية المتاحة للمؤسسة.
- تبيان نقاط القوة و تعزيزها للإستفادة منها و إغتنام الفرص الموجودة.
- تحديد نقاط الضعف حتى يمكن التغلب عليها أو تفاديها ببعض نقاط القوة.
- ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة و الضعف) و التحليل الخارجي (مجالات الفرص و المخاطر).

عند القيام بتحليل داخلي للمؤسسة يجب دراسة كافة العوامل التي تمثل القدرات و الإمكانيات المتاحة على كل المستويات سواء كانت مادية (الآلات و أموال)، بشرية (كفاءة البناء التنظيمي بالكم و النوع المناسب) و معنوية (مدى قوة العلاقات بين الأفراد و مدى حرصهم على مؤسستهم)، لكن لتبسيط العرض فالتحليل يكون من وجهة نظر وظائف المؤسسة أي تحليل أنشطتها الوظيفية كالقروض التشغيلية، جمع الإيداعات، عمليات في أسواق الصرف، المساهمات و تسيير الذمة المالية.

يهتم المصرف مثلاً بقدرته التمويلية من خلال البحث عن مصادر الأموال و إستخداماتها لتحديد نسبة السيولة و الربحية، و من بين التساؤلات التي يجب الإجابة عليها هي:

- ماهي المعايير التي وُضعت لقياس الأداء المالي؟ و ماذا يحدث إذا لم تتحقق؟
- ماهي الإتجاهات التي تحظى بالإهتمام من خلال التحاليل المالية؟

أما على المستوى الجزئي فإن تحليل أو دراسة ملف قرض تكون بتحليل كل الأعمال الفرعية المكوّنة له، كتحليل الوقت اللازم لدراسة الملف داخل الوكالة، الوقت اللازم لوصول الملف لمجموعة الإستغلال و دراسة الملف و وصول الإجابة للوكالة.

إن كل مسؤول يهتم بأدائه الداخلي فقط، لكن عادة ما يكون ضياع الوقت على مستوى تغيير الوظائف (من الوكالة إلى مجموعة الإستغلال مثلاً)، إذن هناك ضرورة للتنسيق بين مختلف مراكز المسؤولية [54] (ص- 186).

و على إثر هذه التحاليل يمكن لكل مسؤول تحديد الأنشطة أو الأنشطة الفرعية التي يركز عليها بمساعدة مراقب التسيير الذي يقوم بتحديد مهام الأشخاص المعنيين و تكوين فرق عمل (**Groupes de travail**) المكوّنة من المصممين و المستعملين لإثراء الحوار و تبادل إيجابي للأفكار.

### 2.2.3.3. تحديد الأهداف

إن تحديد الأهداف يساهم في إصدار القرارات الإستراتيجية و توضيح أهمية كل منها، كما تساهم في بيان العلاقة بين المنتجات و الأسواق و تحديد ما يجب التركيز عليه، و هناك عدة نواحي تبرز لنا ضرورة وضع الأهداف، أهمها [71] (ص- 94):

- تعد الأهداف من أهم عناصر التخطيط كما تعد مرشداً لإتخاذ القرارات.
- تساعد الأهداف في المستويات العليا على وضع الأهداف بالنسبة للمستويات الدنيا.
- تساهم في تحديد مراكز المسؤولية ودرجة تفويض السلطة.
- تساهم في وضع المعايير و المقاييس التي تُستخدم في تقييم الأداء.

إن لوحة القيادة موجهة لتسهيل توجيه المسؤول نحو الأهداف التي سطرها، فالهدف عبارة عن نتيجة المراد تحقيقها في وقت معيّن، لذلك فمن بين خصائصه أنه [72] (ص- 87):

- يمكن قياسه: مستوى أدائه (حجم، تكلفة... إلخ).
- ذات أجال: تاريخ تحقيق الهدف.
- التغيير: تحديد عتبة قصوى (لا يجب تعديها).

ينبغي أن لا تكون الأهداف متعارضة خاصة ما بين الهدف الرئيسي و الأهداف الفرعية. كما أن الأهداف المتخذة ناتجة عن نوع القرارات المتخذة من خلال تحليل البيئة لذلك نجد عدة أنواع من قراراتك [54] (ص- 190).

- القرارات العملية: هي قرارات فردية تؤمن السير العادي للأعمال اليومية.
- قرارات تسييرية: هي ذات مدى أوسع من القرارات العملية، و هي نوعين:

- قرارات تنسيقية من خلال تأطير للقرارات العملية (المتكررة).
- قرارات خاصة: تؤخذ على إثر عملية خاصة (غير متكررة).
- قرارات إستراتيجية: هي قرارات تخص مصير المؤسسة.

بعد تحديد الأهداف كلٌ حسب مستواه بالتنسيق مع الهدف العام للمؤسسة، يقوم المسؤول بوضع خطط عمل تسمح بتحديد المعايير التي تؤثر على الأهداف و هذا ما يسمى بالنقاط الأساسية في التسيير.

يتم إختيار الأهداف على إثر جلسات للحوار و تبادل الآراء بين مختلف أعضاء فريق العمل، تسمى هذه الجلسة بـ **Brainstorming**، إذ هي مجموعة مصغرة تتكوّن من عشرة أعضاء، كل عضو يقدم الأفكار التي في ذهنه دون إنتقادها من قبل الأعضاء الآخرين، ثم يقوم المنشط (ليس مسؤول) بإبعاد الأفكار غير الملائمة من خلال تبادل للآراء ثم إستخراج هدف أو عدة أهداف، تكون مدة الجلسة بين 15 و 60 دقيقة.

### 3.3.3.3. مرحلة التصميم

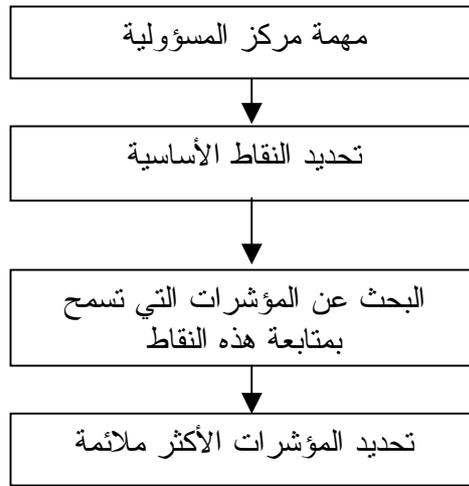
تعتبر هذه المرحلة من أصعب مراحل تصميم لوحة القيادة، لأنها تستجيب لعدة قواعد في إختيار المؤشرات المناسبة لتأمين دقة و فعالية النظام.

### 1.3.3.3. إختيار المؤشرات و جمع المعلومات

إن إعداد و إختيار المؤشرات مرتبط أساساً بالمعلومات المتعلقة بهيكله و نشاط المصرف و كذا الأهداف المسطرة.

- إختيار المؤشرات: بعد تحديد العناصر التي سيتم قياسها، ينبغي البحث عن المؤشرات التي تسمح بمتابعة هذا القياس، إذا فعلى المسؤول الإختيار من بين المؤشرات المتوفرة لديه و التي يراها أكثر ملائمة لمتابعة نشاطه [72] (ص- 91). كما أن المؤشرات عبارة عن معلومات مركزة ذات دلالة بالنسبة لمستعملها، بحيث تسمح بتوقع الأحداث و رد فعل المسؤول في الوقت المناسب، إذن فهي خاصة بمستعملها النهائي من خلال [54] (ص- 240):
- الحرية في إختيار المؤشرات و قواعد حسابها.

- الحرية في تواتر مراجعتها. كما تمر عملية إختيار المؤشرات بعدة مراحل، مثلما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم 31: مراحل إختيار المؤشر [58] (ص - 599)

من خلال هذا الشكل يتضح لنا أن بعد وضع الأهداف، على كل مسؤول إختيار النقاط الأساسية لنشاطه التي يجب متابعتها عن قرب، لأن تطوّر هذه النقاط مرتبط بتحقيق أهداف المصرف، لذلك فتبيان هذه النقاط يؤدي [70] (ص- 49):

- تركيز إنتباه المسؤول حول الأهم مع إحتمال تفصيل كل عنصر منها.
- إنشاء قاعدة مرجعية تساعد المسؤول في إعطائه نظرة حول نشاطه و إتخاذ القرارات المناسبة.
- إرشاد المسؤول في تصميم لوحة القيادة لإرتباطها بهذه النقاط.

إن التحكم في إحدى هذه النقاط يمر بتحديد مخطط عمل أو أكثر مرفوق برزنامة تحتوي على مجموعة الموارد المسخرة البشرية منها، المادية و المالية.

يتم إختيار المؤشرات بتكوين فريق أعمال أو جلسة (Brainstorming) كما ذكرناها سابقاً، إذ يجب إختيار المؤشرات الأكثر تلائماً و ذات مفهوم موّحد لدى الأعضاء، و لا يمكن تحقيق ذلك إلا على أساس حوار مفتوح و صريح. كما يجب أن تحتوي لوحة القيادة سوى على المؤشرات المراد متابعتها أو التي يجب أن يكون المسؤول على دراية بها [72] (ص- 92).

- جمع المعلومات: بعد تحديد المؤشرات يجب التحقق من إمكانية حسابها، لذلك يجب تحديد لكل مؤشر [70] (ص- 135):

- مصدر للمعلومات (داخلية أو خارجية، مالية أو عملية).
- آجال الحصول على المعلومات و تواترها.
- كيفية حساب المؤشر.

و لجمع المعلومات يقوم المكلف بالمشروع بوضع قائمة تحتوي على:

- جرد للمعطيات المطلوبة لحساب المؤشرات.
- تحقق المسؤول من توفر المعطيات و آجال الحصول عليها و درجة دقتها.
- حصر و تقدير المعطيات الناقصة أو المتأخرة من حيث إستعمالها.
- تصميم دفتر الشروط للمعلومات مع توضيح مصدر المعلومات و طريقة حساب المؤشرات.

إن نوعية المعلومات المطلوبة من قبل المسؤول مهمة بالنسبة لعملية حساب المؤشرات، لذا يجب

أن تتحرى ببعض الخصائص منها :

- السرعة: لأن لوحة القيادة عبارة عن أداة تسيير قصيرة الأجل.
- سهولة القراءة و التحليل.

إن التقنيات الحديثة في الإعلام الآلي تساعد المسؤول في الحصول السهل و السريع على المعلومات المطلوبة بإستخدام النظم المعلوماتية و ربط مختلف مراكز المسؤولية فيما بينها عن طريق شبكة الإنترنت، لكن العائق الذي يبقى دائماً من خلال توفر المعلومات هو العنصر البشري بإحتكاره للمعلومات.

### 2.3.3.3. بناء نظام لوحة القيادة

إن لوحة القيادة أداة تعطي للمسؤول نظرة سريعة حول حالة معيّنة و في وقت معيّن، بحيث

تكون متناسقة مع الأهداف المسطرة.

- هيكلية لوحة القيادة: يتعيّن بعد إختيار المؤشرات إختيار الشكل الموافق لتقديمها، أي بناء لوحة القيادة يستدعي أدوات تسمح بالإستغلال الجيّد لها من خلال القراءة السهلة للمؤشرات و كيفية إبراز

الإنحرافات و كذا عرض هذه المعلومات في عدة أشكال (جداول، رسوم بيانية ... إلخ ) (لمزيد من المعلومات انظر المبحث الثاني ، المطلب الثاني من نفس الفصل،ص - 109).

كما يمكن ترتيب هذه المؤشرات حسب أهميتها (أهمية النقاط الأساسية في التسيير المأخوذة عند حساب المؤشرات)، كما يمكن للمسؤول إعطاء شكل خاص للوحة القيادة، و هذه من الحرّيات التي من المفروض أن يتمتع بها مثل:

- خصائص المؤشرات (دوريتها، مستوى تفصيلها و قاعدة المقارنة).
- شكل التقديم (جداول أو علامات ساطعة ... إلخ)
- إستعمال النظام المعلوماتي في قراءتها أو الطريقة اليدوية (على الورق).

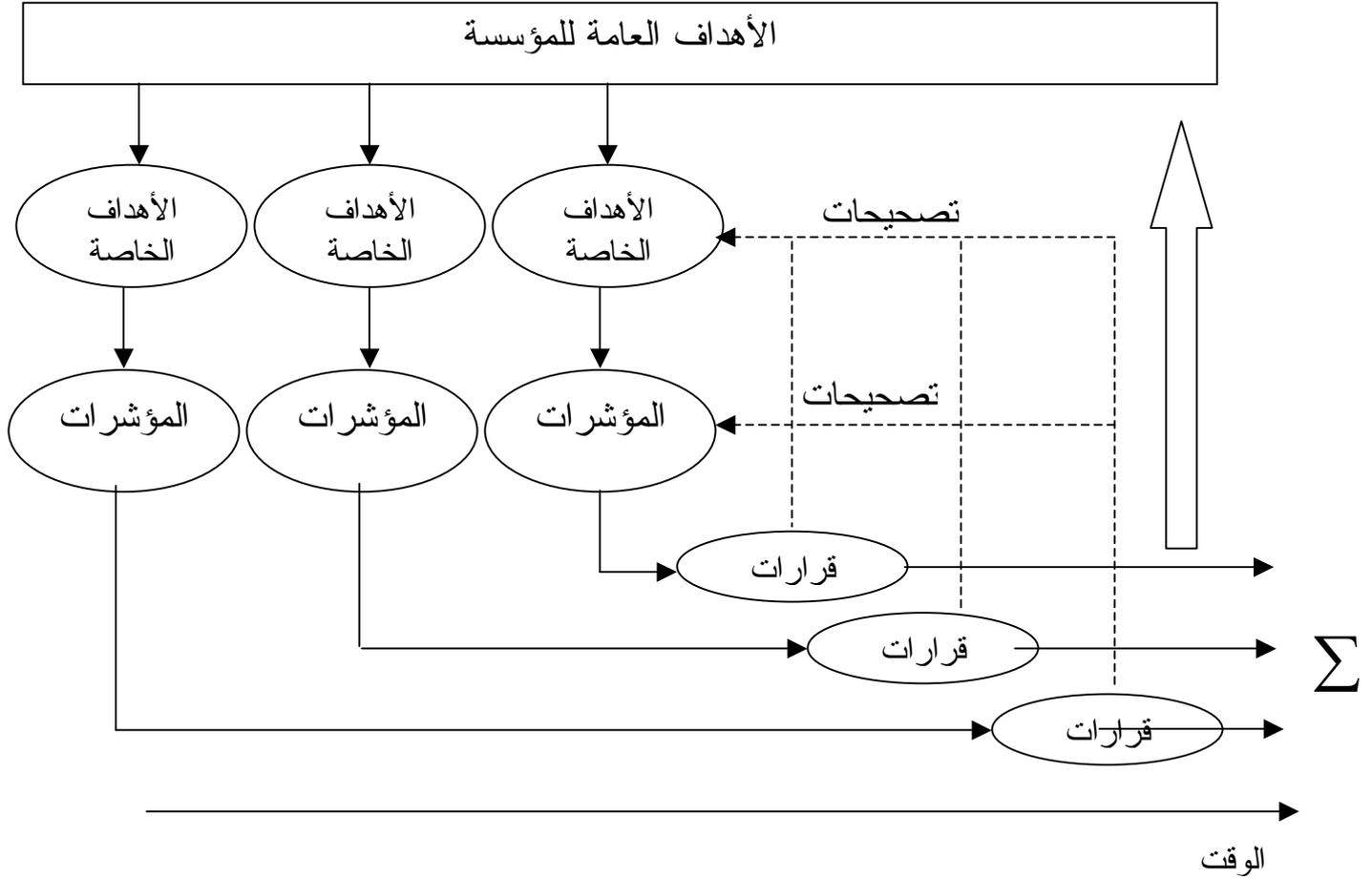
إن تقديم المعلومات في عدة أشكال مهم لإنجاح المهام المنوطة للوحة القيادة، لذا فعلى المعلومات أن تكون واضحة لتسهيل إستغلالها و إعطاء للحوار بين المسؤولين أكثر فعالية، و أحسن سبيل لتحقيق ذلك هو إستعمال التكنولوجيا الحديثة كالبرمجيات بحيث تعطي طبق واسع من المكوّنات التي تساعد المسؤول على [54] (ص- 332):

- مشاهدة المعلومات في شكل ألواح مشيرة بمختلف الأشكال و الألوان.
- المشاهدة في شكل بيانات لكل أنواع التطورات.
- إمكانية إستخراج الحالات (Edition d'états).

إن التحكم الجيّد في تسيير المصرف يعود بالدرجة الأولى إلى حسن إختيار البرمجيات حيث يجب إختيارها حسب ملاءمتها للمصرف، و ليس على أساس أنها تتمتع بأخر التكنولوجيا، لذا فإن الإختيار يقع حسب [54] (ص- 346):

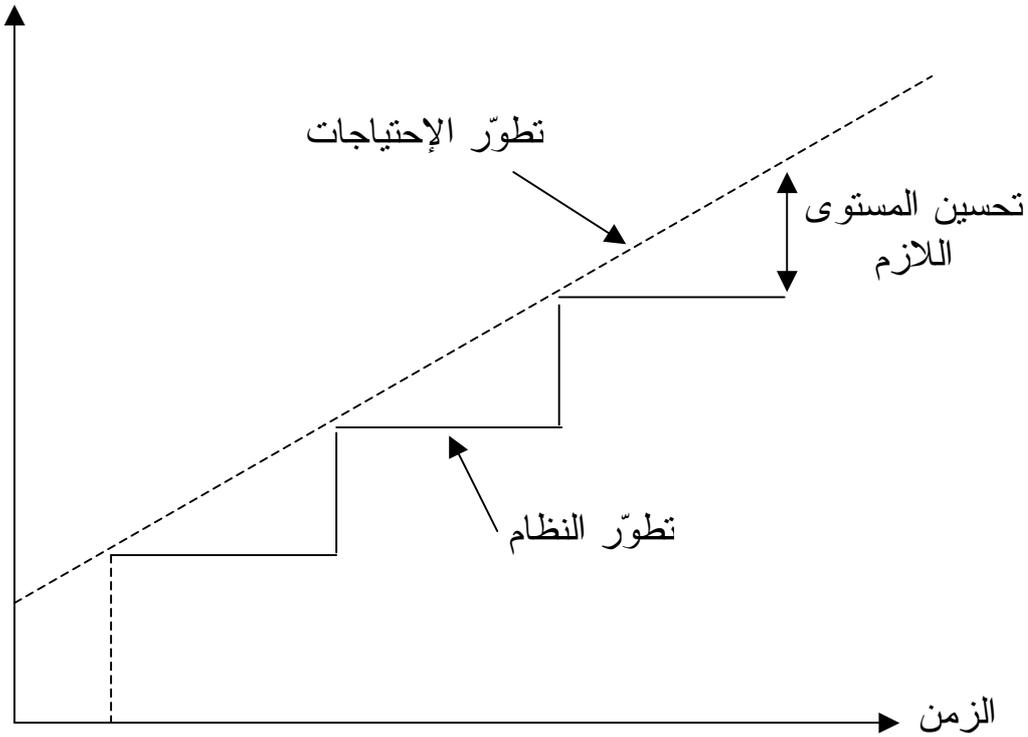
- الإحتياجات العامة للمصرف و الخاصة بالمسؤولين.
- الموارد المسخرة، التكلفة، الأجال و التكوين.
- العوائق من خلال التحكم في التكنولوجيا.

إن هيكله المصرف مبنية على إستقلالية المسؤولين في تصميم لوحة القيادة الخاصة بنشاطهم من جهة و باعتبارها مرتبطة و متناسقة مع الأهداف العامة للمصرف من جهة أخرى و الشكل رقم 32 يوضح لنا ذلك باعتبارها أن الأهداف الخاصة لكل مسؤول مرتبطة مع الأهداف العامة للمؤسسة و إختيار المؤشرات ناتج عن تلك الأهداف، أما بالنسبة لقرارات المتخذة فهي مرشدة من قبل المؤشرات المختارة.



الشكل رقم 32: حلقة التناسق [54] (ص - 312)

ولتأمين نجاح لوحة القيادة يجب القيام بمراجعة دورية باعتبارها قياس للنظام في إطار التحوّلات أو التطوّرات المستمرة للبيئة الداخلية أو الخارجية، كما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم 33: لوحة القيادة و تطور الاحتياجات [54] (ص - 388)

إن لوحة القيادة أداة تنافسية و أداة يمكن تطويرها حسب إحتياجات المسؤول أو المصرف ككل، لكن البحث عن الإتقان لا يدفعنا بتغير دائم للوحة القيادة، حيث أن دورة مراجعة النظام تكون حسب سرعة تغير إحتياجات المسؤول، و هناك ثلاث أسباب رئيسية التي تؤدي إلى تغيير لوحة القيادة [54] ص-242:

- عدم ملائمة المؤشرات نظراً لتغيير النقاط الأساسية في التسيير.
- تغير الأهداف.
- تطور نظرة المسؤول فهو يحتاج إلى مؤشرات أكثر دقة و فعالية.

### 4.3. تنظيم لوحة القيادة

إن تنظيم لوحة القيادة يعني تقسيمها إلى لوحة قيادة مركزية و لامركزية، ثم التنسيق بين مختلف المسؤولين في كل المستويات الهرمية و تحقيق الأهداف العامة للمصرف.

### 1.4.3. لوحة القيادة اللامركزية و المركزية

إن تصميم لوحة القيادة يسمح بتسليط الضوء بالنسبة للمسؤولين على مؤشرات التسيير الرئيسية كل حسب مستواه و تقييم مستوى الأداء، لذلك هناك نوعين من لوحة القيادة : لوحة القيادة اللامركزية خاصة بالمسؤولين العمليين و لوحة قيادة مركزية خاصة بالمديرية العامة.

#### 1.1.4.3. لوحة القيادة اللامركزية

يمكن تعريف لوحة القيادة اللامركزية بأنها عبارة عن أداة لقيادة الوحدات اللامركزية، بحيث يتابع المسؤول عن طريق المؤشرات، عدد محدود من النقاط الأساسية في التسيير التي تكون تحت المراقبة الفعلية للهيئة و التي تتوافق مع الأولويات الإستراتيجية للمؤسسة، و يستلزم هذا تحليل ديناميكي لمؤشرات التسيير عن طريق المقارنة الفورية بين النتائج المحققة و المرجعية [22] (ص- 276).

تذكر الجمعية الفرنسية لمراقبي التسيير في المصارف **AFCGB** مهام لوحة القيادة اللامركزية تكمن في ضرورة السماح لكل مسؤول بتسيير الإختيارات الإستراتيجية التي يتحكم فيها عملياً [73] . إذن فتصميم لوحة القيادة يكمن في قدرة المسؤولين العمليين في إستغلال المعطيات الناتجة من التسيير العملي كعدد الخدمات المقدمة، نوع الزبائن المتحصلين و الجدول التالي يبين شكلها العام:

#### الجدول رقم 08: الشكل العام للوحة القيادة اللامركزية [22] (ص - 279)

غ	ع	خ	ح	ي	و	هـ	د	ج	ب	أ	
ملاحظات	د / ي	د / و	أه	الأهدا ف في نهاية س	الأهداف في نهاية ن المتراكم	الأهدا ف في ن	المحقق في نهاية ن المتراكم	المحقق في ن س 1 -	المحقق في ن - 1	المحقق في ن	العنوان
											المؤشر 1
											المؤشر 2

ن - 1: الشهر السابق

ن: الشهر الحالي المعني

ن س - 1: الشهر الموافق لسنة الماضية

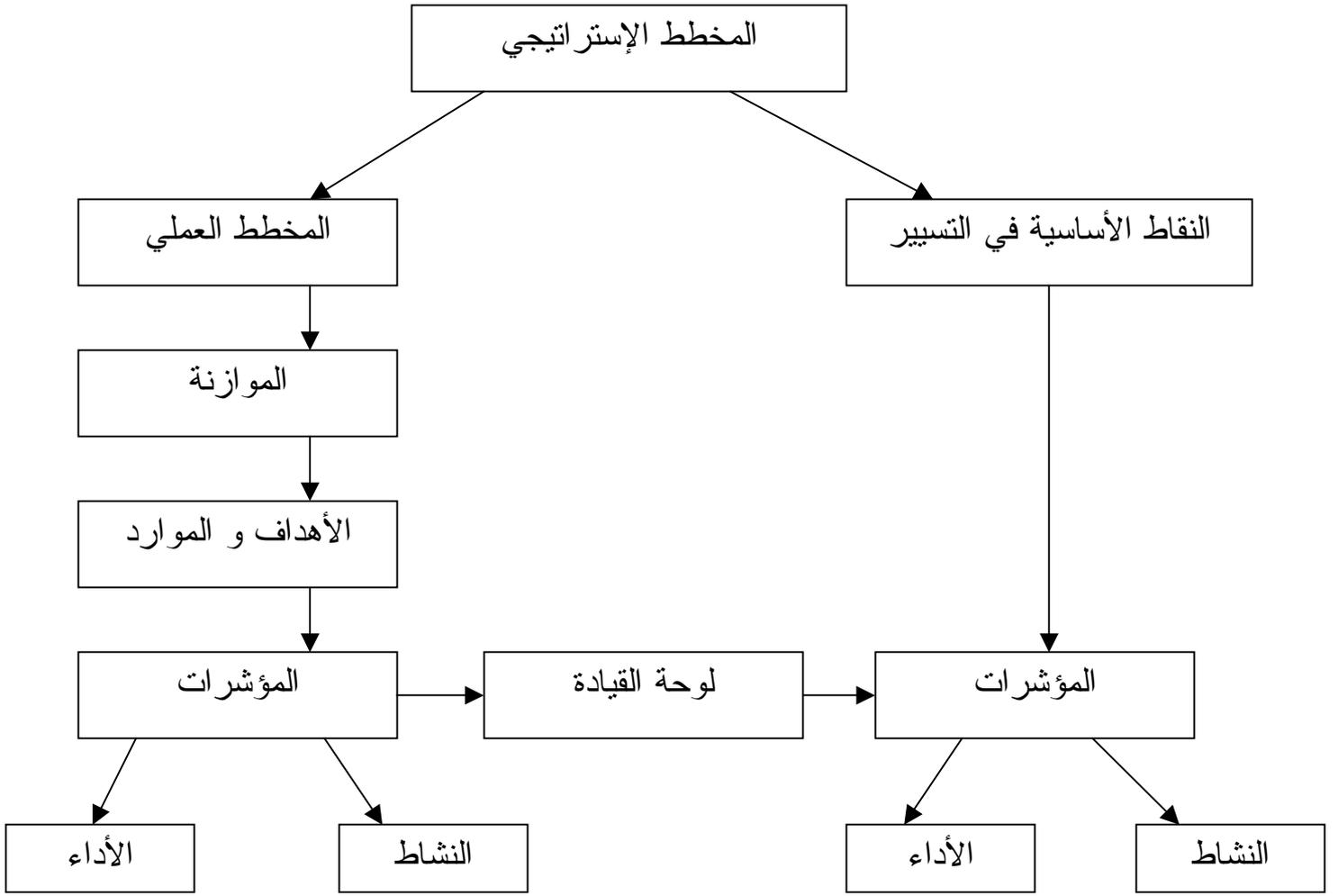
س: السنة الجارية

تقدم لوحة القيادة اللامركزية لكل مسؤول عملي معلومات ذات دلالة و بعدد محدود، لكن ذات أولويات تكون حسب النقاط الأساسية في التسيير، بحيث يُعتمد على هذه الأخيرة في إختيار المؤشرات

الموجهة لمسؤول مركز مسؤولية معين (مثل الوكالة و مديرية شبكة الإستغلال)، و تتمثل هذه النقاط في المجموعات التالية [22] (ص- 277):

- الربحية و الإنتاجية.
  - نوعية الخدمات (مستوى الأخطاء و الأجال).
  - مستوى النشاط و أمان العمليات (متابعة المخاطر و الملفات المتنازع عليها).
- حتى تكون لوحة القيادة اللامركزية منتجة لمعلومات معيرة و مستغلة بسهولة من قبل المسؤولين العمليين و يجب إحترام بعض المعايير:
- يجب أن تكون المؤشرات محدودة لا تتجاوز 10 عشرة مؤشرات.
  - يجب أن تكون مفهومة و مقبولة من قبل مستعمليها.
  - يجب أن تُوجه المسؤولين نحو تحسين الأداء بمقارنة النتائج المحققة بمرجعية (**Référentiel**) يُعتمد عليها كمعيار للمقارنة، بحيث يمكن أن تكون الهدف المراد تحقيقه أو نسبة معينة المحققة في الشهر الماضي.

إذن تسمح مؤشرات لوحة القيادة اللامركزية بتسهيل متابعة النقاط الأساسية في التسيير (**PCG**) و الشكل التالي يبين إرتباط المحاور الإستراتيجية و **PCG** و المؤشرات.



الشكل رقم 34: المخطط الإستراتيجي/PCG/ المؤشرات [22] ص - (281)

نلاحظ حسب الشكل أن لوحة القيادة اللامركزية تجمع بين المؤشرات التي تبين سير مركز المسؤولية مقارنةً بالموازنة من جهة (كمستوى الهامش، التكاليف و حجم النشاط) و بالنقاط الأساسية في التسيير من جهة أخرى.

إن من أهم مؤشرات لوحة القيادة اللامركزية نجد [22] (ص- 305):

- مؤشرات خاصة بنشاط الوساطة للمصرف:
- مؤشرات الربحية: نتيجة الإستغلال / الناتج البنكي الصافي.
- مؤشرات الإنتاجية: مثلا الناتج البنكي الصافي / رأس المال المستعمل.
- مؤشرات الأمان: مثلا عدد ملفات المتنازع عليها.

- مؤشرات خاصة بالنشاط المالي:
- الوضعية مقارنة بحدود الأخطار.
- النتيجة الاقتصادية على الأموال الخاصة بالمخاطر بها.

### 2.1.4.3. لوحة القيادة المركزية

يمكن تعريف لوحة القيادة المركزية بأنها عبارة عن الجذع المشترك للمعلومات الاقتصادية والمالية و التسييرية التي تربط الوحدات اللامركزية بمركز التنسيق [45] (ص- 364).

إن لوحة قيادة المديرية العامة عبارة عن أداة لمتابعة مركزية للنتائج التي تسمح بتحليل سريع للحالة العامة للمصرف، و أداة لمتابعة الأداءات الاقتصادية لمختلف أنشطة المصرف حسب التوجهات الإستراتيجية المتخذة. و بهذا يمكن إعتبار لوحة القيادة المركزية دعامة للتحليل المستمر للنتائج البنكي الصافي PNB و مختلف مستويات الهامش و كذا العناصر ذات طبيعة عملية كالموقع التنافسي، الحصة السوقية، النوعية... إلخ، لكن المعلومات المتحصل عليها من مراكز المسؤولية تكون في شكل قيم جارية أو هوامش خامة، فهي قليلاً ما تكون قيم صافية و هذا راجع للسببين [22] (ص- 290):

- توفر المعلومات: حساب الهوامش الحقيقية يستلزم معلومات عادةً ما تكون متوفرة في المصالح المركزية.
- لا تتحكم الوكالات في تكلفة الموارد بل هي مسؤولة فقط حول الأحجام و الأسعار في بعض الأحيان.

إن تحليل أداء المديرية العامة لا يكون بجمع و تحليل أداء مراكز المسؤولية على حسب مردوديتها بل يكون التقييم حسب المنتج أو حسب قطاع الزبائن إضافة إلى إستخدام دراسات متقاطعة كحساب مستوى الملفات المسجلة في التنازعات حسب الأصناف المهنية مثلاً، و لهذا فالمعلومات التي تحتويها لوحة القيادة المركزية لا يمكن الحصول عليها بتجميع المعلومات الموجودة في لوحات القيادة اللامركزية، حيث أن بعضها يستلزم عمل إضافي في البحث و الحساب لذلك يمكن مثلاً للمديرية المركزية لنشاط القرض أن تطلب تقييم للمردودية حسب نوع القروض، و هذه من صلاحيات مصلحة مراقبة التسيير. و الشكل التالي يبين شكل لوحة القيادة المركزية لمتابعة التنفيذ الموازي مثلاً.

الجدول رقم 09: متابعة التنفيذ الموازني [22] (ص - 294)

ب/أ	ب/ج	الموازنة نهاية M	التراكم الحقيقي نهاية N - M	تذكير بالتراكم نهاية M - 1 - N	الأعباء
					أجور مصاريف إجتماعية مصاريف إجتماعية أخرى ضرائب و رسوم عمولات مدفوعة مصاريف مالية
					مجموع جزئي مصاريف عامة
					إهتلاكات الإستغلال
					المجموع

لنجاح وضع لوحة قيادة مركزية، فعلى مراقب التسيير أخذ بعين الإعتبار [60] (ص- 110):

- الثقافة التسيرية للمديرية العامة.
- يجب ألا يكون ملفاً كبير الحجم (كأن تكون ورقتين: واحدة للمؤشرات و أخرى للتمثيل البياني مثلاً).
- يجب اختبار لوحة القيادة قبل تقديمها للمديرية العامة عدة مرات لإستقرار شكلها نهائياً.

و من أهم مؤشرات لوحة القيادة المركزية نجد [22] (ص- 307):

- نسب الربحية: النتيجة الصافية/مجموع الميزانية

- نسب المردودية:

مردودية الأموال الخاصة = النتيجة الصافية / (الأموال الخاصة - 1 - N + الأموال الخاصة N) / 2

نسبة الإنتاجية: الإنتاجية العامة = الأعباء / متوسط القروض الجارية.

- نسب متابعة مخاطر القرض.

### 2.4.3. وضع سلسلة لمعالجة المعلومات و بداية إنطلاق المشروع

إن تصميم نظام لوحة قيادة فعال لا يمكن تحقيقه دون اللجوء إلى دعامة معلوماتية Support

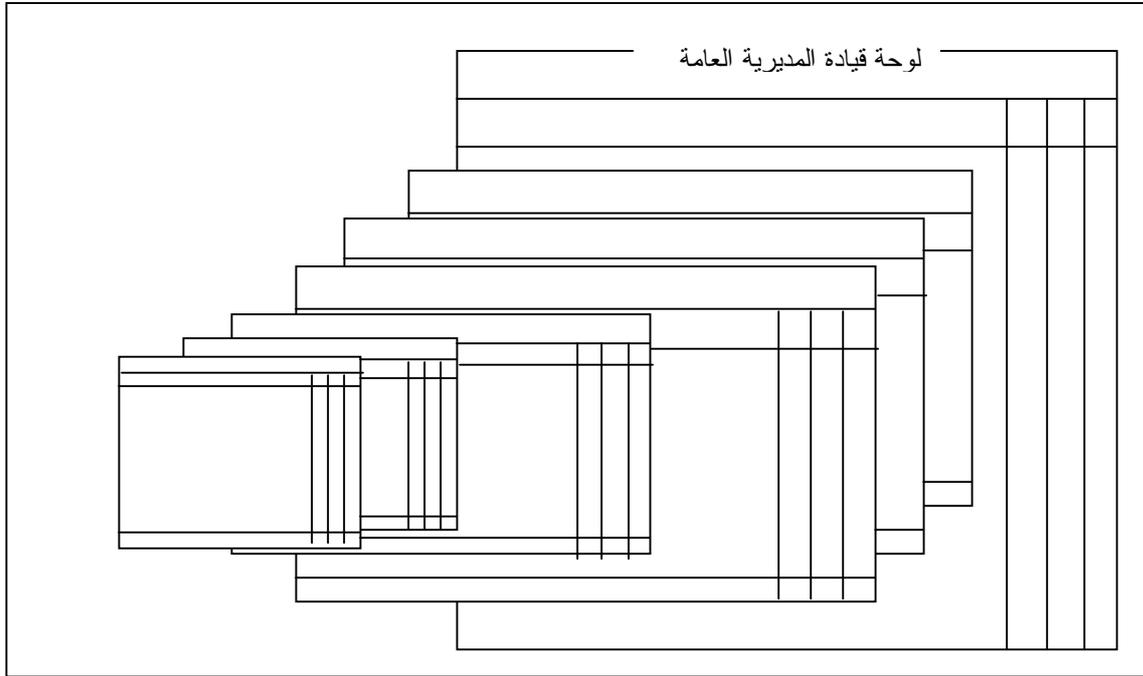
informatique الذي يسمح بأمان و حسن إختيار المعلومات و سرعة نشرها.

### 1.2.4.3. وضع سلسلة لمعالجة المعلومات

لا يمكن تصوّر مصلحة مراقبة التسيير فعّالة في المجال المصرفي دون إستخدام الإعلام الآلي بإعتباره متطورّ في هذا القطاع، لذا فمن مهام مراقب التسيير تحديد إحتياجاته منها و وضع رزنامة لنشر لوحات القيادة.

- تحديد إحتياجات مراقبة التسيير للإعلام الآلي: قبل تحديد هذه الإحتياجات يجب أن يكون تصميم لوحات القيادة في شكل هرمي أو شبكي ما يسمى بآلية (Gigone)، حيث أن كل مسؤول ينتسب إلى فريقين [22] (ص- 299):
- يحصل على جزء من مسؤولية المستوى الهرمي الأعلى، فهو ملزم بتسليم تقارير حول النتائج المحققة.
- يفوض جزء من سلطته إلى المستوى الأدنى منه، فهو يحصل على تقرير من هذا الأخير.

و الشكل التالي يبيّن آلية الشبكية بوضوح:



الشكل رقم 35: آلية الشبكية للوحة القيادة [34] (ص - 592)

من بين الأسباب التي تؤدي إلى إستعمال المعالجة الآلية للمعلومات نجد [60] (ص- 122):

- تخصيص الوقت الأكبر في إجراء التحاليل و التفاعل مع التغيّرات بدلاً من تخصيصه في إعداد الحسابات.
- القدرة على فهم تطوّر بعض المؤشرات بمجرد طلب المعلومات المكوّنة لها.
- القدرة على القيام تصوّرات (Simulation) و حسابات إقتصادية دقيقة دون اللجوء إلى إعادة تسجيل المعطيات.

لذلك فعلى إدارة المصرف إن إرادة الحصول على نظرة شاملة لنشاطها و نتائجها المحققة أن تستخدم نظام يسمح لها بتنظيم و جمع المعلومات و تشكيل هيكله آلية لإنشاء لغة مشتركة في المصرف عن طريق وضع بنك للمعلومات مشترك، فتستعمل المؤسسات حالياً نوعان: بنك المعلومات للقرار و أنظمة التشغيل.

- بنك معلومات للقرار Data warehouse: يسمح هذا النظام بجمع المعلومات من مختلف الأنظمة العملية التي توضع تحت تصرف المسير للقيام بالتحاليل و التلخيصات [70] ص-141. و يمكن تقسيم هذا النظام إلى ثلاث مستويات [59] (ص-167):
- على مستوى النظام العملي: خاص بمجموع المعطيات العملية و الخارجية.
- على مستوى بنك المعلومات للقرار: و هي قاعدة وحيدة للتخيلص على رأسها مسير، و هي تحتوي على معلومات يمكن تحليلها من خلال عدة أبعاد: المنتجات (النشاط، المنتج)، الشبكة (منطقة و الوكالة)، الوقت (سنة و ثلاثي)، زبائن (مجموعة و زبون).
- على مستوى أدوات إتخاذ القرار: هي عبارة عن مجموعة أدوات مثل EIS الذي سوف نتطرق إليه لاحقاً.

- و من بين الخصائص الأساسية لهذا النظام [54] (ص-321):
- ترتيب جذري و تدوين موّحد للمعطيات الآتية من الأنظمة الأخرى.
- هيكلته تكون حسب مستوى تجميع المعطيات إذ يمكن الإنتقال من المعلومات العامة إلى معلومات أكثر تفصيلاً.

- أنظمة التشغيل (ERP) Enterprise Ressource Planning: هي عبارة عن أنظمة تشغيل (Progiciels) تسمح بالتسيير الكلي للمصرف كالتسيير المحاسبي، المالي، الإداري و الخزينة، فهي تسمح [58] (ص-626):

- توفير معلومات آمنة و متناسقة فيما بينها بإعتبارها تسيير عدة وظائف، أما في حالة وقوع خطأ فتسمح بإيجاد و تحديد مصدره ثم تصحيحه أي **la Traçabilité de l'information**
- المعالجة السريعة للمعطيات بإجراء فحوصات وسيطة (أسبوع مثلاً) لأنها تساعد في تقليص الوقت للمعالجة في نهاية الشهر.
- السماح لمستعملي النظام بالحصول على المعلومات حسب درجة الرخصة.
- أدوات الإستفهام و النشر: إن الحصول على معلومات مسيرة من قبل **Data ware hous** و **ERP** يستوجب إستخدام هذا النوع من الأدوات بإعتبارها الحد المشترك بين جهازين أو نظامين (**une Interface**) التي تسمح للمسؤولين بملى لوحات القيادة بمعطيات ناتجة من معالجة مركزية، و من بين هذه الأدوات نجد [22] (ص- 296):
- الإكسال (**Excel**) تحت ويندوز: إن إستعمال لوحة القيادة تحت إكسال يكون بسهولة و سرعة، بحيث يمكن وضع المعطيات في شكل جداول أو تمثيل بياني، لكنه يتميز بعدة نقائص:
  - تضيع الوقت عند إعادة تسجيل المعطيات في الجداول (عدم وجود تقنية آلية).
  - ليس ملائم لمعالجة المعطيات ذات الأحجام الكبيرة.
- نظام المعلومات التنفيذي: **(EIS) Executive Information system**: هي عبارة عن أداة آلية تسمح بإختيار و تنظيم المعلومات للمسيير لإستغلالها على أحسن وجه، حتى يتسنى للمسؤول تركيز عمله حول المعلومات التي يحتاجها، إضافة إلى أنه يسمح بإسترجاع المعلومات من كلتا النظامين السابقين **Data warehouse** و **ERP**.
- وضع رزنامة لنشر لوحات القيادة:
  - يتغير تواتر صدور لوحات القيادة من مصارف لأخرى و من مركز مسؤولية لآخر و هذا راجع لمحيطها و نشاطها، لكنه عادة ما يكون شهري، إضافة إلى أنه يجب أخذ بعين الإعتبار تواتر نشر للأنظمة الأخرى كالمحاسبة العامة، التحليلية و المراقبة الموازنية [22] (ص- 300).
- فمثلاً يمكن أن يكون لدى مركز ربح لوحة القيادة أسبوعية و حتى يومية، لكن بالنسبة لمركز المصالح العامة تكون شهرية و حتى ثلاثية، لذلك فكلما إقتربنا من العمليات كلما إرتفع تواتر صدور لوحات القيادة الخاصة بالتسيير [53] (ص- 157).

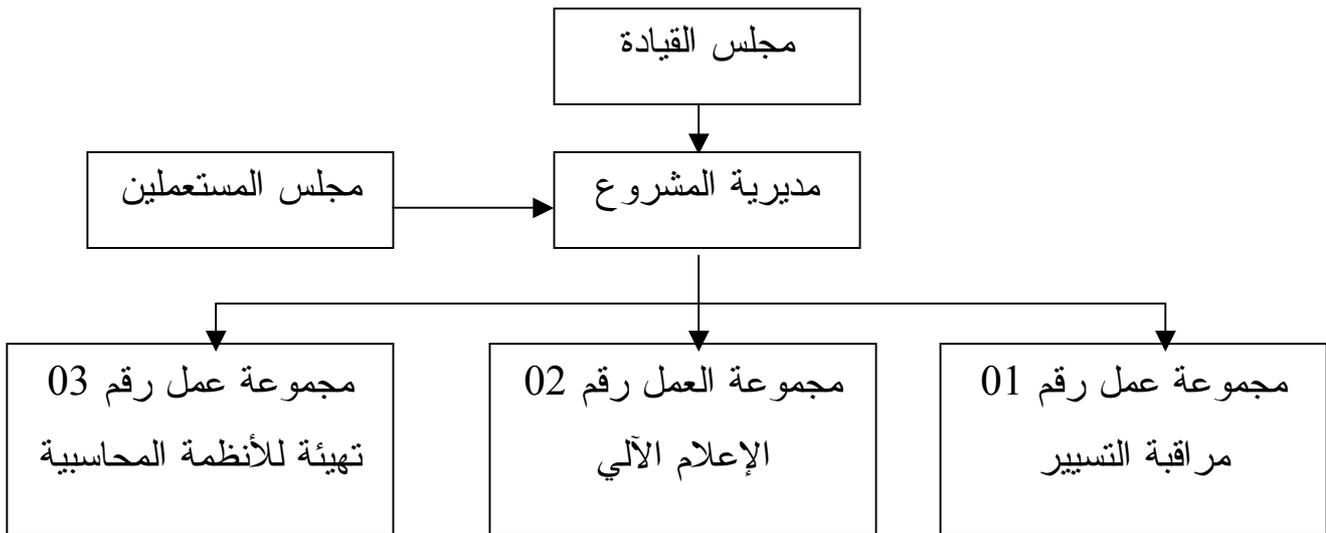
أما بالنسبة لأجال نشر لوحات القيادة يكون في المدى القصير، فالمعدل بالنسبة لكل مستوى لا يتجاوز 5 إلى 8 أيام، أي أن لوحة القيادة في 31 مارس تكون متوفرة بين 5 و 8 أبريل و هذا لإتخاذ القرار في أسرع وقت [60] (ص- 119).

### 2.2.4.3. إنطلاق المشروع

تعتمد عملية إنطلاق المشروع على مرحلتين، الأولى خاصة بإنطلاق المشروع و الثانية خاصة بإختبار أول محاولة Esquisse.

- إنطلاق العملية: تقوم مصلحة مراقبة التسيير المكلفة بتصميم لوحة القيادة بعقد إجتماع بين المدير العام و مستعملي لوحة القيادة قصد التطرق إلى النقاط التالية [60] (ص- 115):
- تعيين مسؤول مكلف بالمشروع و تعيين فرق عمل (**Groupe de travail**) مع توضيح مهام كل واحد منهم (شخص مكلف بالإعلام الآلي و مراقبة التسيير... إلخ)
- تحديد قواعد إتخاذ القرار للمشروع النهائي (كمدة مرحلة الإختبار و يوم بداية التشغيل... إلخ)
- توضيح كيفية إستعمال لوحة القيادة في كل المستويات و الفائدة منها.

و الشكل التالي يبين كيفية تسيير المشروع:



الشكل رقم 36: الهيكل التنظيمي لتسيير المشروع [22] (ص - 298)

إختبار المشروع: قبل إستعمال لوحة القيادة على أرض الواقع و جعلها رسمية، يجب إختبارها و يتم ذلك بإستعمال طريقتين [60] (ص- 116):

- إما إقامة محاكاة على البياض إنطلاقاً من معطيات قديمة.
- إما بإستعمال معطيات جديدة لكن يكون إحتمال حصول الأخطاء تقريبي.

فالهدف من هذا الإختبار هو:

- تحسين لوحة القيادة من خلال إستعمالها في ظروف حقيقية قبل جعلها عملية.
- تشويق و المحافظة خلال هذه المدة على إهتمام مستعملي لوحة القيادة.
- صيانة لوحة القيادة خلال مهلة للضبط النهائي.

بعد إستعمال لوحة القيادة في الميدان لبضعت أشهر يجب إلتقاط الإقتراحات و الإستفهامات للمكلفين بمتابعة نشاطهم لحل المشاكل التي تعيق مهامهم. إن نجاح أي مشروع يشترط [60] (ص- 125):

- حسن إختيار الفريق المكلف بلوحة القيادة (مسؤولين، مراقبي التسيير، مختصين في الإعلام الآلي).
- تحديد كل الإحتياجات كعدد لوحات القيادة و عدد المؤشرات.
- حسن إختيار أنظمة التشغيل من حيث تكلفتها و سهولة إستعمالها و فعاليتها.
- إختبار لوحات القيادة.

### 3.4.3. الإستغلال و الإستعمال التطبيقي للوحة القيادة

ليس هناك فائدة من تصميم و نشر لوحة القيادة إذا لم تُستعمل فعلياً من قبل مستعملها سواءً كان مسؤول مركز مسؤولية أو إطار في المديرية العامة، فوصول لوحة القيادة إلى مستعملها الرئيسي لا يعني حل للمشاكل بل بالعكس تعتبر نقطة البداية، بحيث أن الشرط الأساسي لتأدية هذا النظام مهامه هو تقليص الوقت و المجهودات المبذولة لتصميمه و ذلك بتعميم إستعمالها عبر الزمن، و بهذا تصبح مجهودات المسيرين موجهة نحو تحليل المعطيات و أسباب حدوث الإنحرافات ثم إتخاذ القرارات المناسبة [60] (ص- 128).

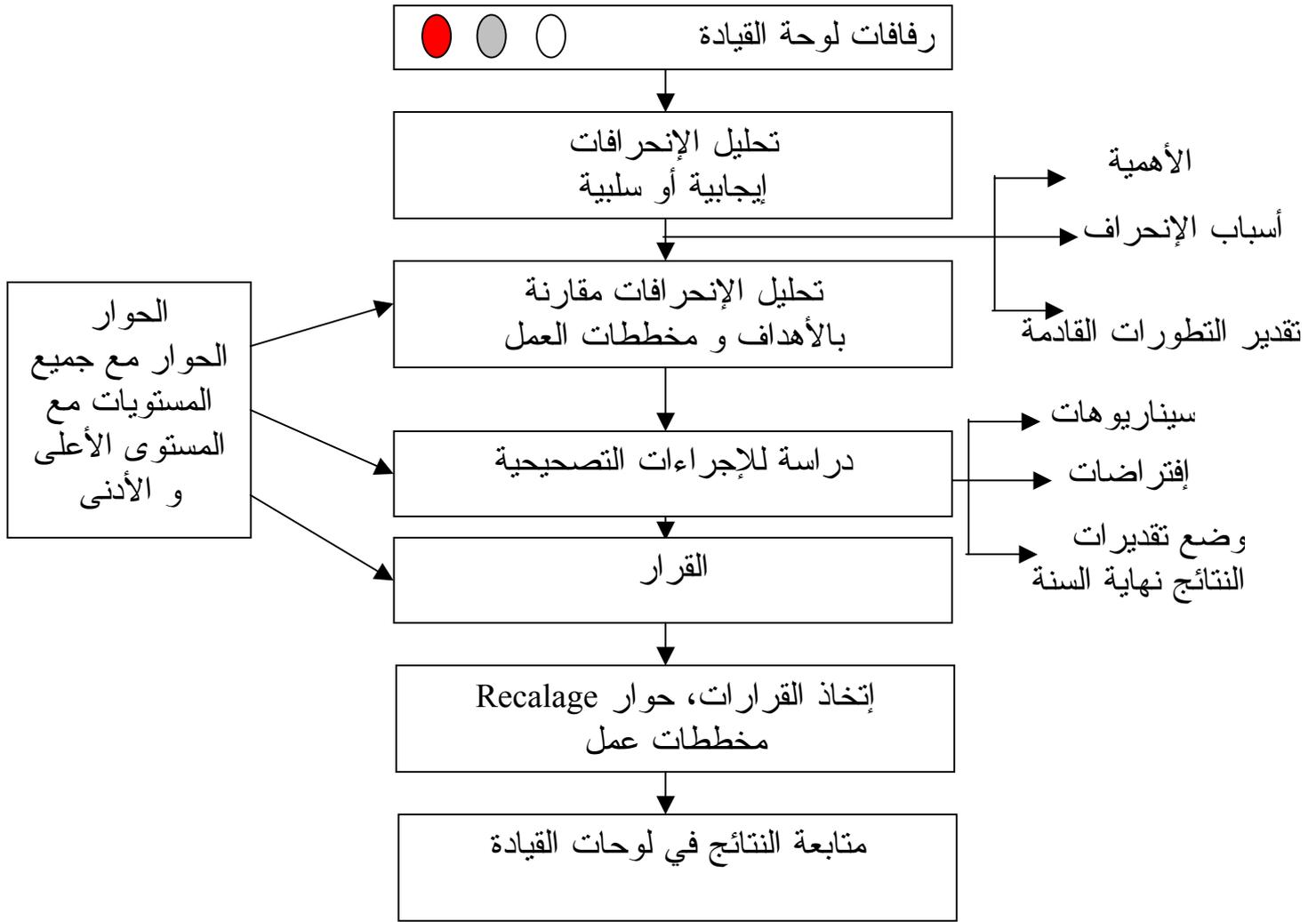
- الطريقة التطبيقية لتحضير العمل: قبل كل شيء يجب تبيان الفرق بين مسؤولية مراقب التسيير و مستعملي لوحة القيادة:

- مهام مراقب التسيير هو تحديد فائدة النظام في التسيير ومحتوى لوحة القيادة و التنسيق بين مراكز المسؤولية.

- مهام مستعملي لوحة القيادة مهما كان مستواهم الهرمي يكمن في حفظ هذا الملف من خلال معرفة طبيعة كل القيم المتوفرة في لوحة القيادة لتحليل الانحرافات الناجمة لإتخاذ القرارات المناسبة.

عادةً ما تكون مراكز المسؤولية في المصارف بعيدةً بعضها عن بعض، لذلك يجب إستعمال التكنولوجيا الحديثة لتأمين توفّر المعلومات لكل مراكز المسؤولية كالفاكس و التلكس و الإعلام الآلي بإستعمال أنظمة التشغيل أو الإنترنت و الإنترنت، و بهذا يمكن إجتناوب ضياع الوقت.

- تنظيم التفاعل حول نظام لوحة القيادة: يسمح نظام لوحة القيادة بالتفاعل السريع بين الأحداث عن طريق الحوار و التشاور المتبادل و وضع إفتراضات و حسابات دقيقة، ويمر إستعمال لوحة القيادة بثلاث مراحل:



الشكل رقم 37: التفاعل حول نظام لوحة القيادة

- إستخراج الانحرافات: المهم في هذه المرحلة هو أخذ بعين الإعتبار سوى الانحرافات المعبرة و ذات دلالة لقيادة نشاط المسؤول و ذلك حسب الأهداف المسطرة من خلال متابعة كل أنواع المؤشرات (كالهوامش، التكاليف، حجم النشاط، المردودية و النوعية)، و الهدف من هذه المرحلة هو تحديد مصدر الانحرافات [65] (ص- 116).

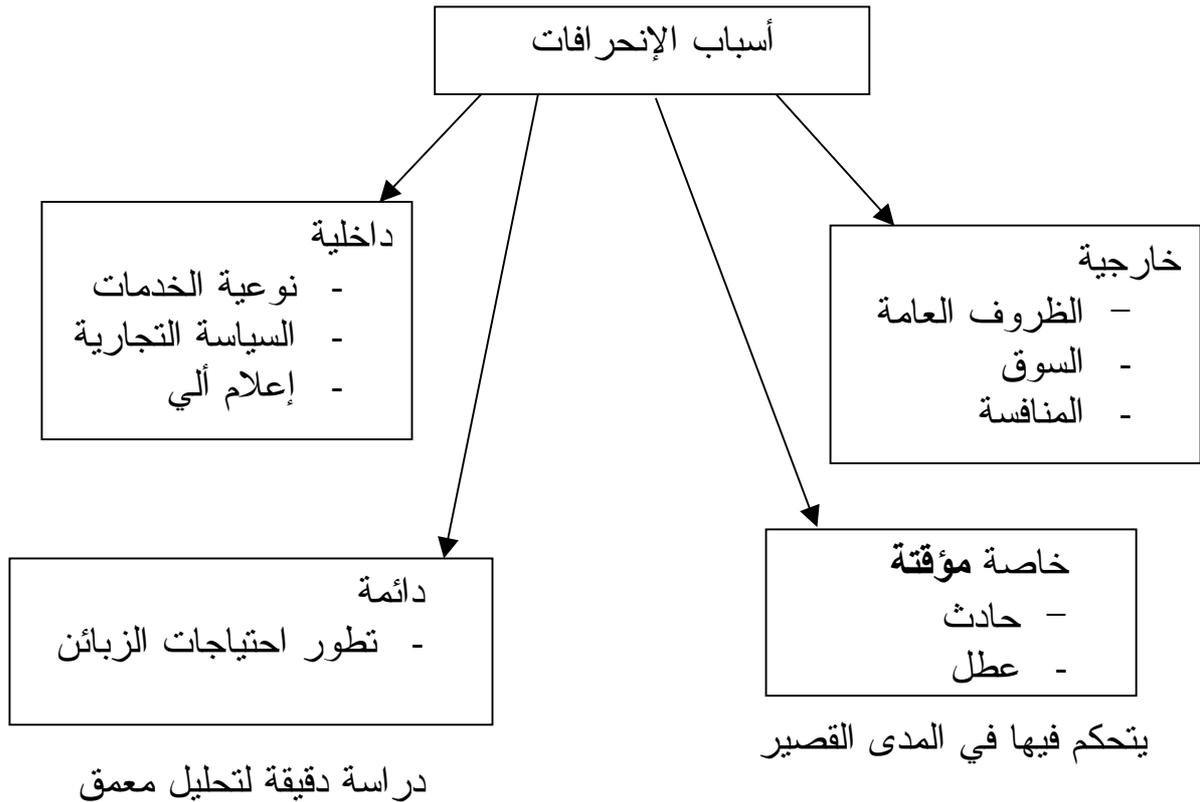
لذا فعلى المسؤول التساؤل حول طبيعة الانحرافات [60] (ص- 130):

- هل هي أسباب داخلية كالتغيب أو نقص كفاءة العمال، أو خارجية كالسوق و المنافسة؟
- هل يمكن إستدراك هذه الانحرافات لإتخاذ إجراءات تصحيحية؟

- هل يمكن إعادة تحقيق الإنحرافات الإيجابية و إستغلال كل الفرص المتاحة؟
- تفسير أسباب حدوث الإنحرافات و إنشاء حوار متبادل بين مختلف مراكز المسؤولية.

لقد ذكرنا سابقاً أن لوحة القيادة أداة لمراقبة المسؤوليات و أداة لتحسين الإتصالات بين مختلف المستويات الهرمية، و على هذا الأساس فإن تصميم لوحة القيادة يكون على شكل شبكة **Gigone** و كل مسؤول له لوحة قيادة خاصة به، فتفسير أسباب حدوث الإنحرافات يكون بتقديم شروحات للمستوى الأعلى بـ [60] (ص- 131):

- إعطاء شروحات حول الإنحرافات و أسباب حدوثها إن كانت ذات طبيعة داخلية أو خارجية، و أثرها على التسيير و النتائج المحققة و المستقبلية.
- تقديم تقرير حول الإجراءات التصحيحية المتخذة أو تقديم إقتراحات في هذا المجال لإتخاذ القرار من قبل المستوى الهرمي الأعلى.



الشكل رقم 38: الأسباب الممكنة للإنحرافات [60] (ص - 131)

- تنشيط إجتماعات دورية: إن فعالية نظام لوحة القيادة متعلقة بإنعكاسات و آثار الإجراءات التصحيحية المتخذة، لذلك يجب إنشاء حوار بين المديرية العامة و مسؤولي فريقها إضافةً إلى حضور مراقب التسيير لنتمين السيناريوهات و إقتراح عدة حلول و مقارنتها، إذن لا يمكن إتخاذ قرارات سليمة عن طريق التبادل الروتيني للملفات، بل يكون بتنظيم إجتماعات دورية لإستغلال المعلومات المتوفرة في لوحة القيادة أحسن إستغلال حتى لا تبقى أداة إعلام بسيطة، لكن تُحدث آلية رسمية في التسيير و إتخاذ القرار، و هي ما يعطي فعالية للحوار خاصةً عند إستعمال كل مسؤول أدوات مختلفة للشرح مثل جهاز الإسقاط **Diapositif** مما يجعل الحوار شيق [60] (ص- 132).

### خلاصة

لقد برز مع نهاية القرن العشرين عصر جديد، و هو عصر تحوّل المعلومات، مما جعل المصارف في قلب هذه التحوّلات بحيث أصبح شكل المنافسة إعلامياً أكثر منه تجارياً أو صناعياً، فالمعلومات تلعب دوراً مهماً و ديناميكياً في إتخاذ القرارات المناسبة و في الوقت المناسب لذلك، و هذا ما تشير إليه لوحة القيادة من خلال رفع التحدي اليومي في التحكم في التسيير.

ويمكن أن نستنتج من خلال هذا الفصل أن لوحة القيادة عبارة عن دعامة في التسيير بإعتبارها سهلة، سريعة و ديناميكية، فهي تسمح من جهة بتسهيل فهم حالة معينة من خلال إعطاء مفهوم ملائم لمعنى المعلومات، و من جهة أخرى تحث المسؤول على دراسة القرارات التصحيحية الممكنة في حالة الإنحراف عن الأهداف، إذن فهي تساعد في تحسين و ترسيخ الثقافة التسييرية للمسؤول بحيث أن هذا التحسين يكون حسب مدى الإستعمال و الإستغلال الأمثل لهذه الأداة.

## الفصل 4

### دراسة حالة تطبيقية القرض الشعبي الجزائري

تجسيدا لكل المفاهيم النظرية التي تطرقنا إليها في الفصول السابقة من عرض لأهم التحوّلات في النشاط المصرفي و تحديد المفاهيم العامة لمكوّنات نظام مراقبة التسيير بما فيه من الأدوات التي تساعده على تحقيق المهام المنوطة له كلوحة القيادة، جاء هذا الفصل ليبيّن الصورة الحقيقية و الواقعية لوظيفة مراقبة التسيير و الأدوات التي تعتمد عليها في تأدية مهامها من خلال قيامنا بتربص في إحدى البنوك الجزائرية ألا و هو القرض الشعبي الجزائري محاولةً منا معالجة المعلومات التي تم جمعها على مستوى مديرية التنبؤات و مراقبة التسيير.

و على هذا الأساس، و حتى يتسنى لنا معرفة الطرق و المراحل المعتمدة في تطبيق هذا النظام بإسقاطها و مقارنتها مع الجانب النظري، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث.

1.4. تقديم للجهاز المصرفي الجزائري على ضوء الأمر 03/11

2.4. مراقبة التسيير في القرض الشعبي الجزائري.

3.4. أدوات مراقبة التسيير المطبقة في البنك.

4.4. نظام لوحة القيادة في البنك.

#### 4 . 1 . عرض للجهاز المصرفي الجزائري على ضوء التعديلات الجديدة

يُعتبر الجهاز المصرفي الجزائري نظاماً في طور التشكل، بحيث لم يصل بعد إلى الصورة النهائية التي ينبغي أن يكون عليها في ظل التحوّلات العالمية الجديدة، لذلك شهد الجهاز المصرفي عدة إصلاحات متتالية منذ الاستقلال أهمها قانون النقد و القرض 90 - 10 الصادر في 14/04/1990 بإعتباره الإطار القانوني الموحد لكل البنوك و المؤسسات المالية، ثم تم إستبداله بالأمر رقم 03/11 الصادر في 26/08/2003.

#### 1.1.4. هياكل بنك الجزائر و تنظيم عملياته

إن بنك الجزائر مؤسسة وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي و يعد تاجراً في علاقاته مع الغير، و يحكمه التشريع التجاري، و يتبع قواعد المحاسبة التجارية و لا يخضع لإجراءات المحاسبة العمومية و مراقبة مجلس المحاسبة.

تتملك الدولة رأسمال بنك الجزائر كليةً و يقع مقره في مدينة الجزائر و يمكنه فتح فروعاً و وكالات في كل المدن أينما يرى ضرورة لذلك [74] (المادة 09 إلى 11).

#### 1.1.1.4. تسيير بنك الجزائر و مراقبته

يتولى تسيير و مراقبة بنك الجزائر محافظ يساعده ثلاث نواب و مجلس الإدارة و مراقبان. المحافظ: يتولى إدارة بنك الجزائر محافظ و ثلاث نواب يتم تعيينهم بمرسوم من رئيس الجمهورية لمدة ستة سنوات و خمسة سنوات على التوالي، و تتنافى وظيفة المحافظ و نوابه مع كل عهدة إنتخابية و كل وظيفة حكومية و عمومية، و لا يمكنهم أن يمارسوا أي نشاط أو مهنة أثناء عهدتهم ماعدا تمثيل الدولة لدى المؤسسات العمومية الدولية ذات الطابع النقدي أو المالي أو الإقتصادي، و لا يمكنهم كذلك إقتراض أي مبلغ من أي مؤسسة جزائرية كانت أم أجنبية، و لا يمكن قبول أي تعهد عليه توقيع أحدهم في محفظة بنك الجزائر و لا في محفظة أي مؤسسة عاملة في الجزائر [74] (المادة 13 إلى 15).

تتمثل المهام الأساسية للمحافظ في إدارة أعمال البنك كإتخاذ مختلف الإجراءات التنفيذية بيع و شراء الأملاك المنقولة و غير المنقولة، تعيين ممثلي البنك في مجالس المؤسسات الأخرى، كما يقوم بتمثيله لدى السلطات العمومية و البنوك المركزية التابعة لدول أخرى و الهيئات المالية الدولية، كما يمكن أن تستشير الحكومة في سائر المسائل المتعلقة بالنقد و القرض أو تلك التي تنعكس على الوضع النقدي دون أن تكون ذات طبيعة نقدية في أساسها.

- مجلس الإدارة: يتكون مجلس الإدارة من:

- المحافظ رئيساً.

- ثلاث موظفين ذوي أعلى درجة معينين بموجب مرسوم من رئيس الجمهورية بحكم

كفائتهم في المجالين الإقتصادي و المالي.

- ثلاث مستخلفون يحلون محل الموظفين في حالة غيابهم أو شغور و وظائفهم حسب نفس

الشروط.

يستدعي المحافظ مجلس الإدارة و يرأسه، يحدد جدول الأعمال و دوراته كلما دعت الضرورة إلى ذلك أو بطلب من الأعضاء الثلاثة، و لا يتم عقد الإجتماع إلا بحضور على الأقل أربعة أعضاء في مجلس الإدارة، و يتم إتخاذ القرارات بالأغلبية البسيطة للأصوات، و في حالة التساوي يكون صوت الرئيس مرجحاً.

تتمثل وظائف مجلس الإدارة في:

- يوافق على القانون الأساسي للمستخدمين و نظام رواتب أعوان بنك الجزائر.
- يتداول بشأن التنظيم العام لبنك الجزائر و فتح الوكالات و الفروع أو إلغائها.
- يضبط اللوائح المطبقة في بنك الجزائر و يحدد ميزانيته لكل سنة.
- يحدد الشروط و الشكل اللذين يعد بموجبهما حساباته و يضبطها.
- يضبط توزيع الأرباح و يوافق على مشروع التقرير الذي يرفعه المحافظ بإسمه إلى رئيس الجمهورية.
- يطلع بجميع الشؤون التي تخص تسيير بنك الجزائر.
- هيئة المراقبة: يتولى حراسة بنك الجزائر هيئة مراقبة تتألف من مراقبين يعينان بمرسوم من رئيس الجمهورية بإعتبارهما ذوي معارف لاسيما المالية منها و في مجال المحاسبة المتصلة بالبنوك المركزية تأهلها لأداء مهمتهما، و يقوم المراقبان بحراسة عامة تشمل جميع مصالح بنك الجزائر و جميع العمليات التي يقوم بها، و حراسة خاصة على مركزية المخاطر و مركزية المستحقات غير المدفوعة، و كذا حراسة تنظيم السوق النقدي و سيره [74] (المادة 26 و 27).

- يحضر المرقبان دورات مجلس الإدارة بصوت إستشاري و يُطلعان المجلس عن نتائج المراقبة التي أجريها و يمكنهما أن يقدموا له كل الإقتراحات أو الملاحظات التي يريانها ملائمة، و يرفعان تقرير لمجلس الإدارة حول عمليات تدقيق حسابات نهاية السنة المالية و التعديلات المحتملة التي يقترحانها، كما يرفعان تقرير إلى الوزير المكلف بالمالية خلال الأشهر الأربعة التي تلي إختتام السنة المالية مع تقديم نسخة للمحافظ.

#### 2.1.1.4. مجلس النقد و القرض

يتكوّن مجلس النقد و القرض من تسعة أعضاء من بينهم:

- أعضاء مجلس إدارة بنك الجزائر.
- شخصيتين يختاران بحكم كفاءتهما في المسائل الإقتصادية و النقدية.
- و تُختار الشخصيتين بموجب مرسوم من رئيس الجمهورية.

يرأس المجلس محافظ بنك الجزائر الذي يستدعيه للإجتماع، و يعقد المجلس أربع دورات عادية في السنة على الأقل، و يمكن أن يعقد كلما دعت الضرورة لذلك بمبادرة من رئيسه أو من عضوين مع حضور على الأقل ستة من أعضائه و تتخذ فيه القرارات بالأغلبية البسيطة للأصوات، و في حالة التساوي يكون صوت الرئيس مرجحاً [74] المادة (58 إلى 60).

من أهم الصلاحيات التي تُحوّل للمجلس بصفته سلطة نقدية ما يلي [74] (المادة 62):

- إصدار النقد.
- تحديد مقاييس و شروط عمليات بنك الجزائر (الخصم السندات، المعادن الثمينة).
- تحديد السياسة النقدية و الإشراف عليها و نشر المعلومات في السوق النقدي لتفادي مخاطر الإختلال.
- وضع غرفة مقاصة و تسيير إحتياطات الصرف.
- شروط إعتدال البنوك و المؤسسات المالية (فتحها، إقامة شبكتها و رأس مال أدنى).
- فرض المقاييس و النسب التي تطبق لا سيما فيما يخص تغطية المخاطر و توزيعها، السيولة، القدرة على الوفاء و المخاطر بوجه عام.
- تحديد أهداف سياسة سعر الصرف و ضبطها و تنظيمها.

#### 3.1.1.4. مهام بنك الجزائر

تتمثل مهمة بنك الجزائر في ميادين النقد و القرض و الصرف في توفير أفضل الشروط و الحفاظ عليها لتحقيق النمو الإقتصادي، و السهر على الإستقرار الداخلي و الخارجي للنقد (عن طريق تنظيم الحركة النقدية).

يُوجّه و يراقب بنك الجزائر بثتى الوسائل الملائمة توزيع القروض و حسن تسيير التعهدات المالية إتجاه الخارج و ضبط سوق الصرف [74] (المادة 35).

إصدار النقود: يعود إمتياز إصدار النقود في كامل التراب الوطني إلى الدولة و التي قامت بتفويضه لبنك الجزائر، بحيث أن حجم الإصدار النقدي يتم في النهاية وفق النظرة التقديرية لبنك الجزائر حول الوضع الإقتصادي العام و النقدي، كما يأخذ بعين الإعتبار في هذا المجال كل العناصر التي يمكن أن تؤثر على وضع السيولة العامة مثل سرعة التداول النقدي و قدرة البنوك التجارية على توسيع هذه السيولة من خلال إصدارها للنقود الكتابية [75] (ص-212).

لا يمكن أن تتضمن تغطية النقد إلا العناصر الآتية:

- السبائك الذهبية و النقود الذهبية.
- العملات الأجنبية و سندات الخزينة.
- سندات مقبولة تحت نظام إعادة الخصم أو الضمان أو الرهن.

إن الإحتياطي من الذهب الذي يتوفّر عليه بنك الجزائر ملك للدولة، و يمكنه إجراء جميع العمليات على الذهب لاسيما الشراء، البيع، الإقتراض و الرهن نقداً أو لأجل، بحيث يمكن أن تُستعمل هذه الأرصدة كضمان لأي تسبيق موجه للتسيير النشط للديون العمومية الخارجية [74] (المادة 39).

علاقة البنك الجزائر بالبنوك: تتحدد هذه العلاقة من خلال مبدئين، الأول هو أن بنك الجزائر هو بنك البنوك و هو الملجأ الأخير للإقراض، و إذا كانت الخاصية الأولى يستمدها من خلال تحكمه في تطوّرات السيولة، فهو يستمد الخاصية الثانية من كونه معهداً للإصدار بإعتباره المصدر الأصلي للسيولة، حيث يتحكم في إعادة تمويل البنوك.

علاقة بنك الجزائر بالخزينة: أدخل قانون النقد و القرض نمطاً جديداً لتنظيم هذه العلاقة بإبعاد الخزينة عن مركز نظام التمويل، و إعادة بنك الجزائر بعد ذلك و بشكل فعلي إلى قمة النظام النقدي [75] (ص-213).

يتولّى بنك الجزائر مسك الحساب الجاري للخزينة بدون مصاريف، و يقوم بجميع العمليات المدينة و الدائنة التي تجري على هذا الحساب. ينتج الرصيد الدائن للحساب الجاري فوائد بنسبة تقل بواحد بالمائة عن نسبة الرصيد المدين، بحيث يتم تحديد هذه النسبة من قبل مجلس النقد و القرض [74] (المادة 49).

تسيير السوق النقدي: يمكن تعريف السوق النقدي على أنها المكان الذي تتم فيه عمليات القرض قصيرة الأجل بين البنوك، بحيث لا يمكن للمؤسسات الدخول في السوق النقدي إلا بعد الحصول على تصريح من مجلس النقد و القرض، و عندها لا يمكنها أن تكون إلا مقرضة للأموال فقط.

تتراوح مدة التداول في السوق النقدي بين المتدخلين بين 24 ساعة و سنتين و يتم تنسيق العمليات بين العارضين و الطالبين للأموال من قبل بنك الجزائر، بحيث يتقاضى مقابل ذلك عمولات على حساب المقترضين و تتحدد هذه العمولة [74] (المادة 49):

- 16/1 % سنويًا لكل العمليات التي لا تتجاوز 30 يوماً.

- 32/1 % سنويًا لكل العمليات التي تتجاوز 30 يوماً.

#### 2.1.4. البنوك و المؤسسات المالية

لقد أتاح قانون النقد و القرض إمكانية إنشاء عدة أنواع من مؤسسات القرض، يستجيب كل نوع منها إلى المقاييس و الشروط التي تتحدد خاصة بطبيعة النشاط و الأهداف المحددة لها.

#### 1.2.1.4. البنوك و المؤسسات المالية

يمكن تعريف البنك على أنه شخص معنوي، مهمته العادية و الرئيسية تلقي الأموال من الجمهور و القيام بعمليات القرض و وضع وسائل الدفع تحت تصرف الزبائن و إدارتها [75] (ص- 215)، كما يمكن أن تجري العمليات التابعة لنشاطها، كالعمليات التالية:

- عمليات الصرف و على الذهب و المعادن و القطع المعدنية الثمينة.
- توظيف القيم المنقولة و جميع الموجودات المالية و الإكتتاب بها، و شرائها و إدارتها.
- المشورة و التسيير المالي و الهندسة المالية بشكل عام لجميع الخدمات الموجهة لتسهيل إنشاء المؤسسات أو التجهيزات.

و على هذا الأساس أعطى قانون النقد و القرض الصادر في 14/04/1990 للبنوك العمومية القانون الأساسي (Status) للبنوك الشاملة [38] (ص- 91).

- البنوك العمومية: لقد تحصلت البنوك العمومية على اعتماد من طرف مجلس النقد و القرض ابتداء من سنة 1997، و هذا يدل على السماح للبنوك بالقيام بمزاولة منذ 1990 رغم أنها لم

تتحصل في تلك الفترة على اعتماد. إن حصول هذه البنوك على الاعتماد كان كالتالي  
[77] (ص- 281):

06 أبريل 1997.	<b>CNEP / BANQUE</b>	- الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط
06 أبريل 1997.	<b>CPA</b>	- القرض الشعبي الجزائري
25 سبتمبر 1997	<b>BNA</b>	- البنك الوطني الجزائري
17 فيفري 2002.	<b>BEA</b>	- البنك الخارجي الجزائري
17 فيفري 2002.	<b>BADR</b>	- بنك الفلاحة و التنمية الريفية
17 فيفري 2002.	<b>BDL</b>	- بنك التنمية المحلي

إضافةً إلى ذلك تحصل الصندوق الوطني للتعاضدية الفلاحية **CNMA** على الاعتماد في 06 أبريل 1997 من قبل مجلس النقد و القرض لقيام بالعمليات المصرفية و على اعتماد آخر من قبل وزارة المالية للقيام بعمليات التأمين.

28 أكتوبر 1999.	<b>CAB</b>	- المؤسسة الجزائرية للبنك
30 أبريل 2000.	<b>BGM</b>	- البنك المتوسطي العام

المؤسسات المالية: يمكن تعريف المؤسسات المالية على أنها أشخاص معنوية مهمتها العادية و الرئيسية القيام بالأعمال البنكية ما عدا تلقي أموال من الجمهور (من الغير)، و لاسيما بشكل ودائع مع حق إستعمالها لحساب من تلقاها بشرط إعادتها [74] (المادة 71).

و يعني هذا الأمر أن المؤسسات المالية تقوم بالقرض دون إستعمال أموال الغير، فالمصدر الأساسي للأموال المستعملة يتمثل في رأس مال المؤسسة المالية، قروض المساهمة و الإدخارات طويلة الأجل.

#### 2.2.1.4. البنوك و المؤسسات المالية الأجنبية

أصبح بإمكان البنوك و المؤسسات المالية الأجنبية منذ صدور قانون النقد و القرض فتح فروع لها في الجزائر و خضوعها لقواعد القانون الجزائري، و ككل مؤسسة بنكية أو مالية يخضع فتح أي فرع

لها إلى ترخيص خاص يمنحه مجلس النقد و القرض و يتجسد في قرار صادر عن محافظ بنك الجزائر.

و قد حدد النظام رقم 93/01 المؤرخ في 03 جانفي 1993 شروط تأسيس أي بنك أو مؤسسة مالية و شروط إقامة فروع لبنوك و مؤسسات مالية أجنبية مايلي [75] (ص- 202):

- تحديد برنامج نشاطها.

- الوسائل المالية و التقنيات المرتقبة.

- القانون الأساسي للبنك أو المؤسسة المالية.

البنوك الأجنبية: من بين هذه البنوك نجد [76] (ص- 95):

18 ماي 1998. **CITI BANK** - سيتي بنك

24 سبتمبر 1998 **Arab Banking Corp** - المؤسسة المصرفية العربية

27 أكتوبر 1999. **Natexis Monna Bank** - ناتكسيس موني بنك

04 نوفمبر 1999. **Société Générale** - المؤسسة الفرنسية العامة

08 أكتوبر 2000. **Al – Ryan Bank** - الريان بنك القطري

15 أكتوبر 2000. **Arab Banking PLC Algeria** - البنك العربي

31 جانفي 2002. **BNP Paris Bas El – Djazair**

03 نوفمبر 1990. **El Baraka Bank** - البركة بنك

**Transt Bank** - تروست بنك

و **Algerian Gulf Bank** و **EFG HERMES ALGERIA** و **Arco Bank**

المؤسسات المالية:

28 جوان 1997. **Salem** - سالم فرع **CNMA**

06 أفريل 1998. **Finalep** - فينالب

21 فيفري 2000. **Algerian International Bank** - البنك الجزائري الأجنبي

09 جانفي 2001. **Sofinance** - سوفينونس

20 فيفري 2002. **Arab Leasing Corp** -

**Crédit Algicole Indosuez** - القرض الفلاحي أندوسويز

**SRH** - مؤسسة التمويل العقاري

**.Swicorp, UBAF -**

على الرغم من إنفتاح النظام البنكي الجزائري منذ 1998 فإنه يبقى تسيطر عليه البنوك العمومية التي تستولي على 90% من الموارد و تمنح 95% من القروض، و يمكن أن يرجع ذلك لسببين [77] (ص- 283):

- القطاع البنكي الخاص حديث النشأة.
- البنوك و المؤسسات المالية الأجنبية في حالة ملاحظة (**Attente**) للسياسة الجزائرية فيما يخص الإصلاحات الاقتصادية عامة و إصلاح النظام البنكي خاصة.

#### 3.1.4. هيئات الرقابة في النظام البنكي الجزائري

إن تزويد السلطة النقدية باليات و هيئات للرقابة في ظل التنظيم الجديد للنظام المصرفي الجزائري يساعده في ممارسة أعماله في جو من الإنسجام مع القوانين الصادرة في هذا الإطار، و بدافع الإستجابة لشروط حفظ الأموال المودعة من طرف الغير لدى مختلف البنوك.

#### 1.3.1.4. اللجنة المصرفية

تقوم لجنة الرقابة المصرفية بمساعدة بنك الجزائر بإجراء الرقابة على البنوك و المؤسسات المالية، و عليه فهي مكلفة بمراقبة حسن تطبيق القوانين و الأنظمة و معاقبة المخالفات المثبتة. و تتكون اللجنة المصرفية من [74] (المادة 106):

- المحافظ رئيساً.
- ثلاث أعضاء يُختاران بحكم كفاءتهم في المجال المصرفي، المالي و المحاسبي.
- قاضيين ينتدبان من المحكمة العليا يختارهما الرئيس الأول لهذه المحكمة بعد إستشارة المجلس الأعلى للقضاء.
- أمانة عامة يحدد صلاحيتها و كيفية تنظيمها و عملها مجلس إدارة البنك بناءً على إقتراح من اللجنة.

يتم تعيين الأعضاء الخمس من قبل رئيس الجمهورية، و تمارس اللجنة أعمالها الرقابية على أساس تفقد الوثائق المستندية و الزيارات الميدانية التي تقوم بها إلى مراكز البنوك و المؤسسات المالية.

يمكن أن تطلب اللجنة من البنوك و المؤسسات المالية كل الوثائق و المعلومات و الإثباتات التي تراها أساسية لممارسة مهمتها، كما يمكن لهذه اللجنة إتخاذ جملة من الإجراءات و التدابير بدءاً بإصدار تنبيه أو تحذير وصولاً إلى عقوبات تأديبية، إذ تتماشى درجة شدتها حسب الأخطاء و المخالفات

المثبتة، فإذا لم يأخذ البنك التحذير في الحسبان فهو مخل بأحد الأحكام التشريعية أو التنظيمية، فتستطيع اللجنة إتخاذ إحدى العقوبات التالية [74] (المادة 114):

- إنذار أو توبيخ.
- المنع من ممارسة بعض العمليات.
- التوقيف المؤقت للمسير.
- إنهاء مهام شخص واحد أو أكثر.
- سحب الإعتداد إذ يصبح كل بنك أو مؤسسة مالية بعد سحب إعتادها تحت قيد التصفية طبقاً للمادة 115 من الأمر 03/11، كما هو الحال بالنسبة لينيون بنك بحيث تم توقيف نشاطه من طرف مجلس النقد و القرض منذ 18 جوان 2003 و تم سحب إعتاده في مارس 2005 تطبيقاً للمادة 95 ب 3 للأمر 03/11 [78].

#### 2.3.1.4. مركزية المخاطر

تعتبر مركزية المخاطر هيئة للمعلومات على مستوى بنك الجزائر بحيث ترتبط بكل ما يتعلق بالمستفيدين من القروض البنكية، و عليه فإن بنك الجزائر ينظم و يسيّر هذه المصلحة، فهي تتكفل بجميع أسماء المستفيدين من القروض، طبيعتها و سقفها و الضمانات المعطاة لكل قرض من جميع البنوك و المؤسسات المالية، لذلك يتعين على هذه الأخيرة الإنخراط في مركزية المخاطر و تزويدها بالمعلومات المذكورة آنفاً.

بالإضافة إلى البعد الإعلامي الذي توفره هذه الهيئة، فهي تساهم إيجاباً في:

- تركيز المعلومات المرتبطة بالقروض ذات مخاطر في خلية واحدة (بنك الجزائر) مما يسمح بتسيير سياسة القرض بطريقة ناجحة.
- مراقبة و متابعة نشاطات البنوك و المؤسسات المالية من خلال معرفة مدى خضوعها لمعايير الحيطة و الحذر التي يحددها بنك الجزائر.
- منح البنوك و المؤسسات المالية فرصة القيام بمفاضلات بين القروض المتاحة بناءً على معطيات سليمة نسبياً.

#### 3.3.1.4. مركزية عوارض الدفع

لقد قام بنك الجزائر بموجب النظام رقم 02/92 المؤرخ في 22 مارس 1992 بإنشاء مركزية عوارض الدفع و فرضها على كل الوساطة المالية (البنوك، المؤسسات المالية، الخزينة، مصالح البريد و المواصلات)، بالإنضمام إليها و تقديم كل المعلومات الضرورية لها حول عدد و طبيعة القروض ذات

مشاكل في التحصيل Incident de Paiement. و تتلخص مهام مركزية عوارض الدفع فيما يلي [75] (ص- 208):

- تنظيم بطاقية مركزية لعوارض الدفع و ما قد ينجم عنها و تسييرها. و تتضمن هذه البطاقة كل الحوادث المسجلة بشأن مشاكل الدفع أو تسديد القروض.
- نشر قائمة عوارض الدفع و ما يمكن أن ينجم عنها من تبعات بطريقة دورية و تبليغها إلى الوسطاء الماليين أو أي سلطة أخرى معينة.

#### 4.3.1.4. مركزية الموازنات

لقد تم إدخال هذه المركزية في نهاية سنة 2003 بعد إجراء عدة إختبارات خلال السنة، و رغم أهميتها في تحليل القطاعات و المجموعات، و لإستشارتها عن بعد إلا أنها غير إلزامية (للإنضمام).

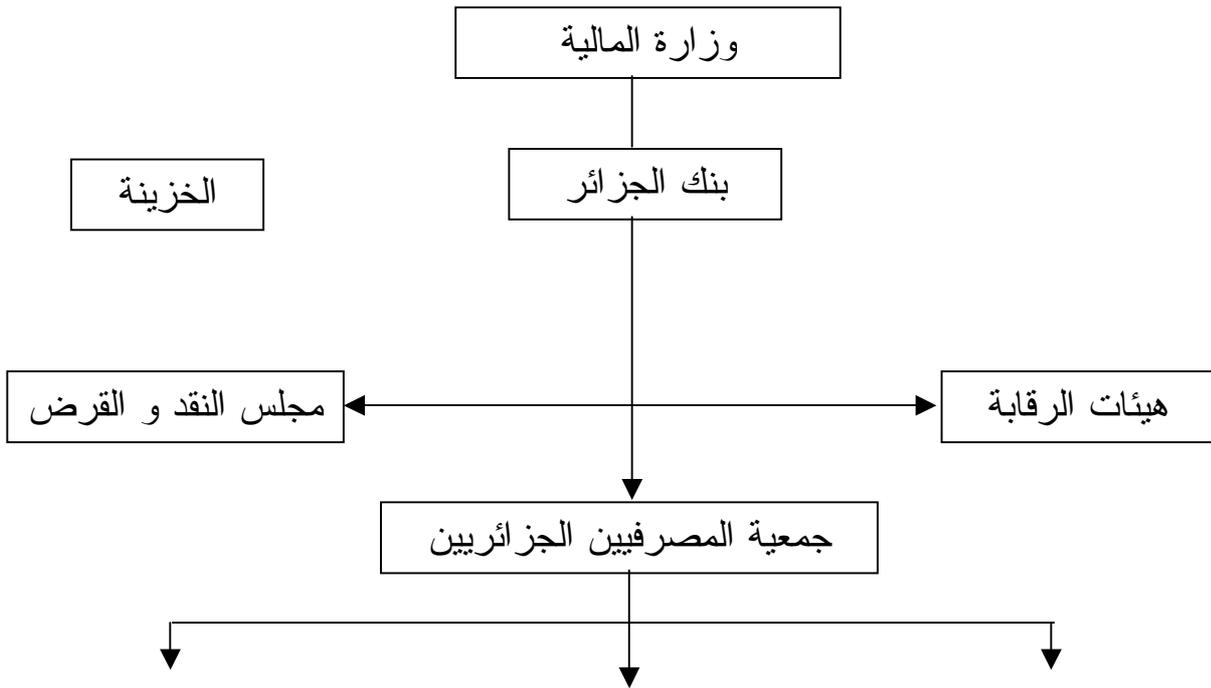
#### 5.3.1.4. جهاز مكافحة إصدار شيكات بدون مؤونة

جاء هذا الجهاز لتكملة بقية الهيئات السابقة ليدعم ضبط قواعد العمل بأهم وسائل الدفع و هي الشيك، و قد تم إنشاء هذا الجهاز بموجب النظام رقم 92/03 المؤرخ في 22 مارس 1992. يعمل هذا الجهاز على تجميع المعلومات المرتبطة بعوارض دفع الشيكات كعدم كفاية الرصيد ثم تبليغ هذه المعلومات إلى الوسطاء الماليين المعنيين.

إضافة إلى هذه الهيئات أسس بنك الجزائر جمعية المصرفيين الجزائريين **ABEF** إذ يتعين على كل بنك أو مؤسسة مالية عاملة في الجزائر الإنخراط فيها. و يتمثل هدف هذه الجمعية في تمثيل المصالح الجماعية لأعضائها، لاسيما لدى السلطات العمومية و تزويد أعضائها و الجمهور بالمعلومات. و تدرس هذه الجمعية عدة مسائل من بينها [74] (المادة 96):

- تحسين تقنيات البنوك و القروض و تنظيم خدمات الصالح العام و تسييرها.
- تحفيز المنافسة و محاربة عراقيلها و إدخال تكنولوجيا جديدة.
- تكوين المستخدمين و العلاقات مع ممثلي المستخدمين.

و على هذا الأساس يمكن إعطاء هيكله للنظام المصرفي الجزائري:



#### البنوك و المؤسسات المالية

الشكل رقم 39: هيكل النظام المصرفي الجزائري [79] (ص - 46)

لقد جاء الأمر 03/11 بتاريخ 2003/08/26 ليُلغى و يستبدل قانون 90 - 10 بتاريخ 1990/04/14 المتعلق بالنقد و القرض نتيجة للفضيحة المالية التي عاشتها الأوساط المالية، و التي أدت بتصفية بعض البنوك ذات رؤوس أموال خاصة و هما:

- الخليفة بنك و بنك التجارة و الصناعة الجزائرية **BCIA** و مؤخراً بنك **UNION BANK**

جاء هذا الأمر لضبط النشاط البنكي و المالي المصادق عليه من قبل المجلس الشعبي الوطني، إذ أن له ثلاث أبعاد حسب المشرع [79] (ص- 24):

- يسمح بنك الجزائر بتحسين شروط القيام بعمله مثل:
- الفصل داخل بنك الجزائر بين مجلس الإدارة و مجلس النقد و القرض.
- توسيع مجال نشاط مجلس النقد و القرض.
- وضع وظيفة الرقابة (**Censurat**).
- تدعيم إستقلالية هيئة الرقابة و إضافتها أمانة عامة.

- تدعيم التشاور بين بنك الجزائر و الحكومة في المجال المالي مثل:
  - إغتناء في محتوى و قواعد تسليم التقارير الإقتصادية، المالية و التسييرية للبنك.
  - إنشاء لجنة مُختلطة بنك الجزائر / وزارة المالية لتسيير الموجودات الخارجية و الديون الخارجية.
  - تمويل إعادة بناء السكنات المرتبطة بالحادث الأليم الذي ضرب الجزائر ألا و هو الزلزال.
  - تحسين سرعة إنتقال المعلومات المالية بإستخدام نظام تقرير فعّال و نظام الإستشارة عن بعد عن طريق وضع خط (25 X)، و من مزايا هذا النظام [80] (ص- 25):
    - تسهيل الإجراءات و تقليص دوران الملفات.
    - إجتناّب التنقل و سرعة إستغلال المعلومة.
    - ربح الوقت.
- السماح بحماية أحسن للمصارف و إدارات الجمهور مثل:
  - تدعيم معايير و قواعد منح الإعتماد للبنوك و المؤسسات المالية، و كذا العقوبات التي تنجز على الإنحرافات.
  - تشديد العقاب على المنحرفين الخاص بالعمل المصرفي ( كتقديم توبيخ أو نزع الإعتماد)
  - منع تمويل أنشطة المؤسسات التي يملكها مؤسسو و مسيرو البنك.
  - تدعيم مجال نشاط جمعية المصرفيين الجزائريين **ABEF**.
  - تدعيم و توضيح قواعد تشغيل مركزية المخاطر بتبيين مزايا بعدها الإعلامي في تقديم معلومات ضرورية للبنوك حول الزبائن و طبيعة القروض إلخ.

إن نجاح هذه التعديلات مرهون بعدة شروط منها [79] (ص- 25):

- تكوين عدد هائل من المراقبين ذوي الكفاءات العالية لصالح بنك الجزائر.
- التحكم التكنولوجي في أنظمة المعلومات بإعتبارها العمود الفقري لكل نظام.
- تمويل الإقتصاد عن طريق موارد السوق إستناداً لنظام مصرفي صلب و سليم.

## 2.4. مراقبة التسيير في القرض الشعبي الجزائري

سنقوم في هذا المبحث بتقديم عرض عام لقرض الشعبي الجزائري و هيكله ثم نركز دراستنا على البنية المسؤولة على مراقبة التسيير ألا و هي مديرية التنبؤات و مراقبة التسيير.

### 1.2.4. عرض عام للقرض الشعبي الجزائري

إن القرض الشعبي الجزائري كغيره من المؤسسات الجزائرية شهد عدة تطورات و أهم ما سوف نتطرق إليه هو تسليط الضوء على نشأة المصرف و مهامه و الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

#### 1.1.2.4. نشأة القرض الشعبي الجزائري [81] (ص- 110)

تأسس القرض الشعبي الجزائري في شهر ديسمبر 1966 بموجب أمر رقم 66 – 366 الصادر بتاريخ 1966/12/29 برأس مال قدره 15 مليون دينار جزائري، إنطلاقاً من الشبكات الموروثة عن البنوك الشعبية الموجودة في عهد الإستعمار مثل:

- البنك الشعبي التجاري و الصناعي للجزائر **BPCIA** لوهران **BPCIO** لقسنطينة **BPCIC** لعنابة **BPCIAN** للجزائر العاصمة **BRCIA**.
- إلى جانب هذه البنوك تم إدماج ثلاث بنوك أجنبية منذ سنة 1967:
- شركة مرسيليا للإقراض **SMC**.
- الشركة الفرنسية للإقراض و البنوك **CFCB**.
- البنك المختلط ميسر **MISR**.

لقد مرت هذه المؤسسة بعدة مراحل بحيث طرأت عليها عدة إصلاحات على المستويين الإداري و الهيكلي للبنك إنطلاقاً من المخطط الثلاثي سنة 1967 وصولاً إلى آخر مخطط أين ساهمت هذه الإصلاحات بوضع الوسائل الإنتاجية المهمة من أجل تنمية الإقتصاد الوطني و المحافظة على التوازن الجهوي. إضافةً إلى ذلك تم التنازل سنة 1985 على 39 وكالة بما فيها 550 عامل و 89000 حساب لتكوين بنك التنمية المحلية **BDL**.

قام القرض الشعبي الجزائري بعد سنة **1986** بتركيزه على تمويل المشاريع الخاصة بالسكن و الأشغال العمومية، كما عرف المجال التجاري للبنك تطوراً ملحوظاً من خلال صدور القانون الخاص بالبنوك **16/88** مما رفع حجم تمويل القطاعات الصغيرة و المتوسطة، لكن تُعتبر سنة **1990** من أهم مراحل تطوره بصدور قانون النقد و القرض **90-10** بإعتباره حجر الأساس لبداية إصلاح النظام المصرفي الجزائري من أجل وضع سياسة نقدية تساهم في تطويره بإعطائه الإستقلالية و توسيع مجال منح القروض للمستثمرين الخواص لمساهماتهم في تنمية الإقتصاد الوطني.

يعد القرض الشعبي الجزائري ثاني بنك عمومي تحصل على الإعتماد من مجلس النقد و القرض في **17 أفريل 1997**، و لقد شهد رأس مال البنك عدة تطورات. كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم 10: تطوّر حجم رأس المال للقرض الشعبي الجزائري (وثيقة داخلية خاصة بالبنك)

الوحدة: مليار دج

السنة	حجم رأس المال	معدل التطوّر
1966	0.015	-
1983	0.800	5233.33%
1992	5.600	600%
1994	9.312	66.29%
1996	13.600	46.05%
2000	21.600	58.82%

تضم شبكة القرض الشعبي الجزائري إلى حد الآن **128** وكالة مؤطرة من طرف **15** مجموعة إستغلال **Groupe d'exploitation**، أما عدد العمال فقد بلغ **4489** عامل منهم **1525** إطار.

#### 2.1.2.4. مهام و أهداف القرض الشعبي الجزائري

مهام القرض الشعبي الجزائري: تتمثل مهام البنك فيما يلي:

- إقراض الحرفيين، الفنادق، قطاعات السياحة، الصيد و التعاونيات غير الزراعية و تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أياً كان نوعها، إضافة إلى إقراض أصحاب المهن الحرة
- كتهييز عيادة طبية ( Programme MEDIUM )

- دور وسيط للعمليات المالية للإدارة الحكومية (سندات عامة) و تحويل مشتريات الدولة.
- تسليف قدماء المجاهدين قصد توفير مصدر رزقهم أو بناء سكن أو شراء سيارة خاصة.
- أهداف القرض الشعبي الجزائري: تتمثل أهداف البنك فيما يلي (وثيقة داخلية خاصة بالبنك):
- التوسع و نشر شبكة في جميع أنحاء الوطن لتكون أقرب ما يمكن من الزبائن.
- التسيير المحكم للموارد البشرية.
- التسيير الديناميكي لخزينة البنك.
- تحسين التسيير و جعله أكثر فعالية من أجل ضمان التمويلات اللازمة.
- التطوير التجاري بإدخال تقنيات جديدة في مجال التسيير و التسويق.
- تحسين و تطوير نظام المعلومات.

تُعتبر مساهمات القرض الشعبي الجزائري في 2002/12/31 بـ 25 مساهمة من بينها 20 في الجزائر و 05 بالخارج بقيمة 1838 مليون دج، و من بين المساهمات في الجزائر نجد [82] (ص- 20):

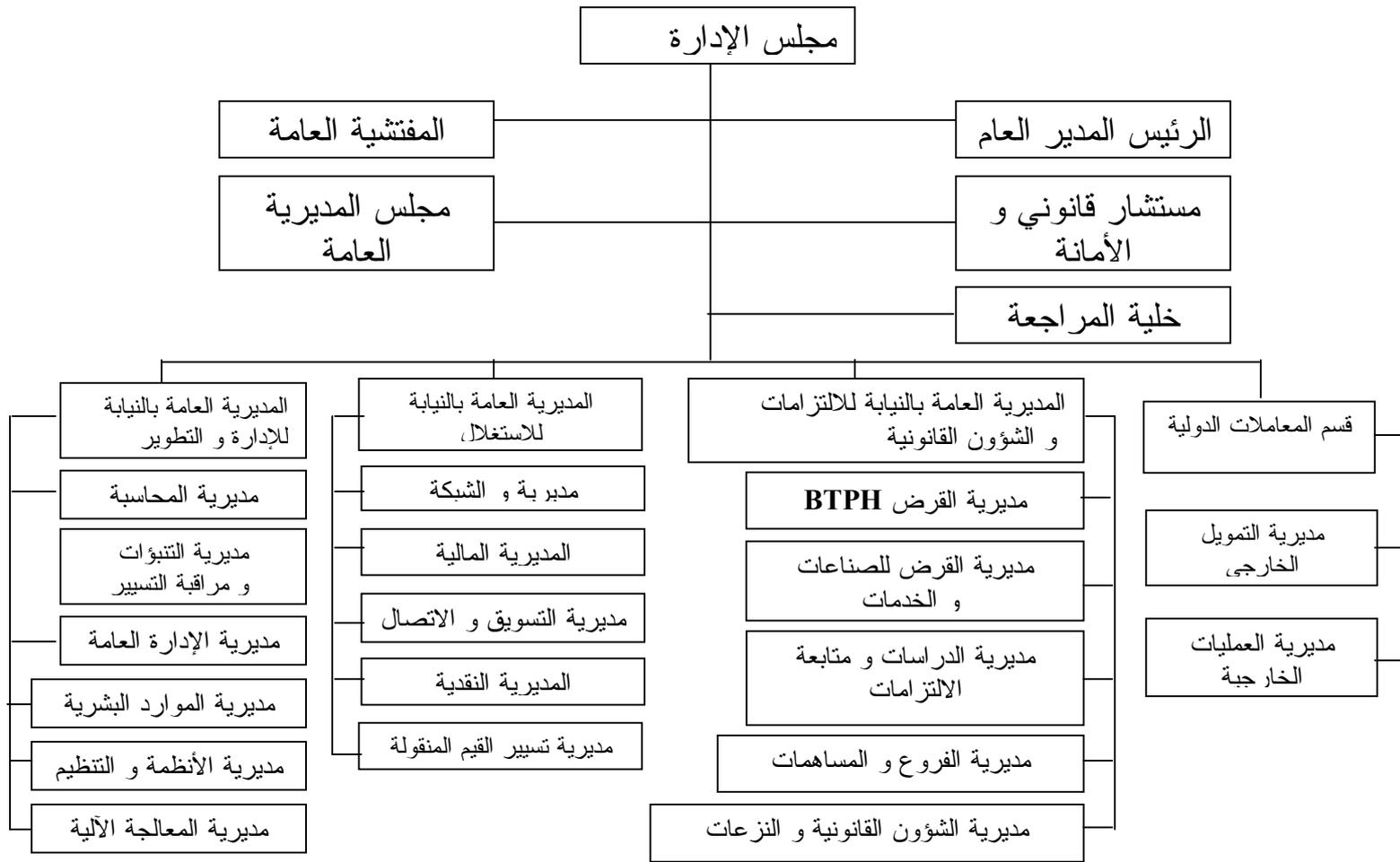
- المؤسسة الشبه مصرفية للتكوين SIBF 11.11%
- مؤسسة الوساطة في عمليات البورصة SOGEFI 33.33%
- الصندوق الوطني لتأمين الصادرات CAGEX 10.00%
- الجزائرية للورق ALPAP 14.00%

أما بالنسبة للمساهمات في الخارج نجد:

- بنك المغرب العربي للاستثمار و التجارة BAMIC 12.50%
- البنك العربي الإسباني ARESBANK 04.11 %

#### 2.2.4. الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري

يُعرف الهيكل التنظيمي بأنه التصميم الذي تضعه المؤسسة لضمان التحكم في التسيير و تحديد المسؤوليات و الوظائف، و كذلك توضيح مختلف العلاقات الهرمية على أن يكون ملائماً للأهداف العامة، و يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري.



الشكل رقم 40: الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري (وثيقة داخلية خاصة بالبنك)

#### 1.2.2.4. تحليل الهيكل التنظيمي

يتكون الهيكل التنظيمي لقرض الشعبي الجزائري من (وثيقة داخلية خاصة بالبنك):

- مجلس الإدارة: هو الهيئة المسيرة للبنك، بحيث يتمتع بسلطات واسعة للتدخل المباشر بإسم المؤسسة عن طريق رئيسه، كما يمكن أن يفوض جزء من سلطته للمديرية العامة. يتكون مجلس الإدارة من:

- الرئيس.

- إداريان يمثلان الدولة و إداريان يمثلان العمال.

- خمسة شخصيات خارجية يمثلون القرض الشعبي الجزائري، و يتم تعيين رئيس مجلس الإدارة من طرف أعضاء المجلس.

- المديرية العامة: هي الهيئة التي تقوم في إطار السياسة العامة للبنك بتسيير هذا الأخير وفق توجيهات و قرارات مجلس الإدارة، إذاً فهي مكلفة بتطبيق:
  - إستراتيجية التنمية في البنك.
  - التنظيم العام للبنك و علاقاته مع الغير.
  - قواعد تسيير الموارد البشرية و الوسائل المادية.

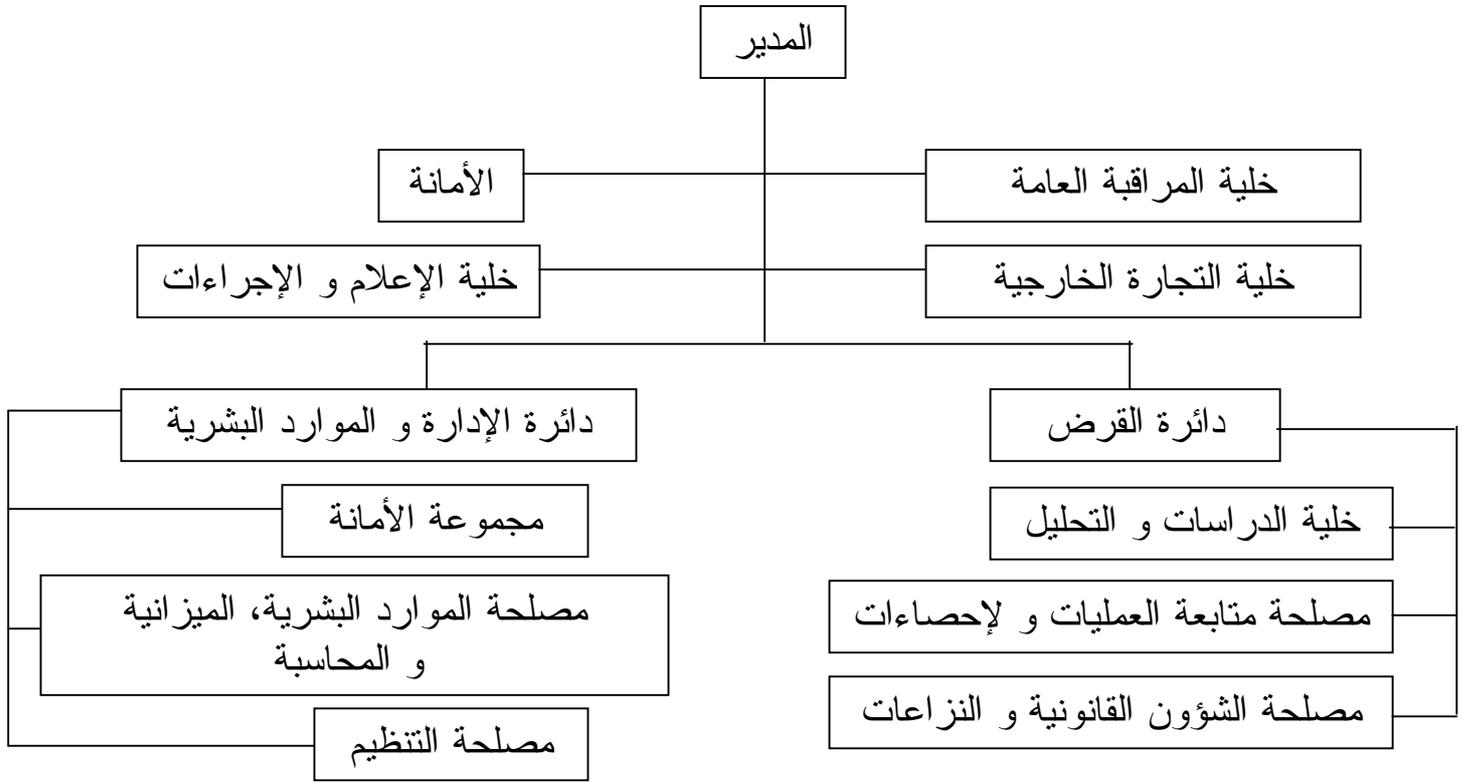
كما تتكون المديرية العامة للقرض الشعبي الجزائري من:

- الرئيس المدير العام.
- المدير العام المساعد المكلف بالإدارة و التطوير.
- المدير العام المساعد المكلف بالإستغلال.
- المدير العام المساعدة المكلف بالالتزامات و الشؤون القانونية.
- رئيس القسم المكلف بالشؤون الخارجية.
- المفتش العام.
- مدير المراجعة.
- مستشار الرئيس المدير العام المكلف بالتنظيم.

تضم المديرية العامة المساعدة المكلفة بالإستغلال عدة مديريات، من بينها مديرية الشبكة و التي تظم بدورها شبكة الإستغلال وسط، شرق و غرب، فمثلاً تتكون شبكة الإستغلال وسط من سبعة مجموعات إستغلال، كل واحدة منها تضم عدداً من الوكالات، كمجموعة الإستغلال شرق العاصمة الروبية رقم **823** التي تضم بدورها ثمانية وكالات:

حسين داي **118**، سيدي موسى **145**، الروبية **178**، القبة **119**، باب الزوار **149**، رياض الفتح **185**، بئر خادم **142**، الحراش **154**.

و الشكل التالي يبين الهيكل التنظيمي لإحدى مجموعات الإستغلال:



الشكل رقم 41: الهيكل التنظيمي لمجموعة الإستغلال شرق العاصمة الروبية 823  
(وثيقة داخلية خلصة بالبنك)

### 3.2.4. مكانة مديرية التنبؤات و مراقبة التسيير

لقد ألزم إدخال نظام مراقبة التسيير هيكلية مناسبة تسمح بالحصول على وسائل فعّالة لقياس نشاط البنك و وسيلة تساعد مسؤوليه على إتخاذ قرارات سليمة، بحيث تدعى مديرية التنبؤات و مراقبة التسيير

**.DPCG**

### 1.3.2.4. مهام و أهداف مديرية التنبؤات و مراقبة التسيير

مهامها: تتمثل مهام مديرية التنبؤات و مراقبة التسيير فيما يلي:

- تحديد أدوات مراقبة التسيير و المؤشرات الواجب إستعمالها للتعامل بلغة و أسلوب موّحد.
- وضع نظام تخطيط يوافق الإستراتيجية العامة للبنك.
- المشاركة في تحديد إستراتيجية البنك و مختلف السياسات المرتبطة بها.
- إعداد خطط طويلة المدى و خطط عملية و سنوية.

- إعداد و متابعة تطبيق الميزانيات.
- قياس و تحليل الإنجازات و مقارنتها مع الأهداف المرجوة مع إتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- متابعة تنفيذ الميزانية و تقديم للإدارة العليا برنامج عمل المصالح و تقييمها.

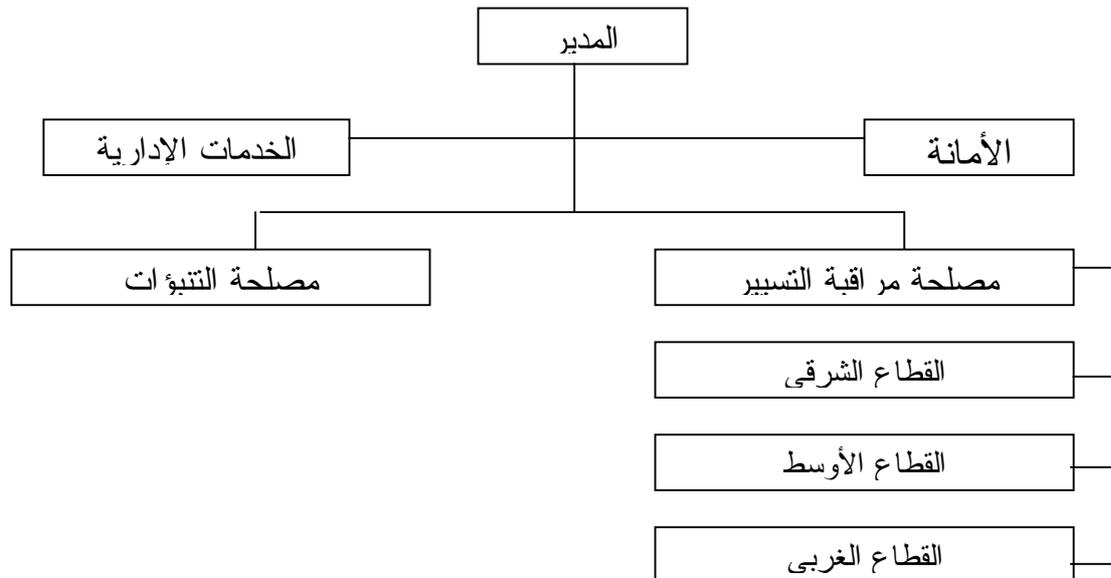
أهدافها: تتمثل أهداف هذه المديرية في:

البحث عن أحسن سبيل للتسيير الفعّال بالتنسيق مع الهياكل الأخرى بهدف الإستعمال العقلاني للإمكانات المتاحة.

- تصميم و تطوير نظام مراقبة التسيير يواكب التطوّرات البيئية.
- مساعدة كل المستويات الهرمية على تثبيت أهدافها الطويلة، المتوسطة و القصيرة الأجل.
- تحسين أداء المصرف ككل و هياكله من خلال قياس و تقييم أدائها.
- البحث عن التكامل و التنسيق الفعّال بين الإدارة العامة و المستوى التنفيذي.

#### 2.3.2.4. الهيكل التنظيمي لمديرية التنبؤات و مراقبة التسيير

من أجل إعطاء نظرة لتنظيم مديرية التنبؤات و مراقبة التسيير سوف نتطرق إلى مهام مصالحها و تشكيلتها البشرية من خلال عرض لهيكلها التنظيمي.



الشكل رقم 42: الهيكل التنظيمي لمديرية التنبؤات و مراقبة التسيير (وثيقة داخلية خاصة بالبنك)

تتشكل هذه المديرية من ثلاث مصالح و عشرة عمال ذوي مستوى جامعي، بحيث تنقسم هذه المديرية إلى:

- مصلحة الخدمات الإدارية: تحتوي هذه المصلحة على عامل واحد مكلف:

- بضمان التسيير الإداري للإمكانيات البشرية و المادية.

- بإعداد و إدارة الميزانية الخاصة بالمديرية.

- بمتابعة برامج التكوين بالتعاون مع مديرية التكوين.

- مصلحة التنبؤات: تحتوي هذه المصلحة على عامل واحد فقط بحيث هو مكلف:

- بإعداد المخططات متوسطة الأجل و السنوية.

- جمع المعلومات اللازمة لمهامه.

- المشاركة في إعداد إستراتيجية تطوير المصرف.

- بإعداد جداول الموازنات التقديرية لتصبح ذات منهجية موحدة.

- بإعداد و إقتراح التعديلات اللازمة للموازنات.

- مصلحة مراقبة التسيير: تحتوي هذه المصلحة على خمسة عمال مكلفين:

- بمتابعة و مراقبة موازنات الهياكل التابعة للمصرف.

- بمتابعة التجاوزات و طلب تبريرها.

- تصوّر و تسيير نظام معلومات لمراقبة التسيير من خلال وضع نظام

دوري ( شهري، ثلاثي، حسب الحاجة) لجمع المعلومات لضمان المتابعة الموازنة.

- بإعداد تقارير دورية للنشاط.

علاقات مديرية التنبؤات و مراقبة التسيير مع المصالح الأخرى:

مديرية الإدارة العامة و التطوير DGAD: لمديرية التنبؤات علاقة مباشرة مع مديرية الإدارة العامة و التطوير من خلال:

- تسطير برنامج مديرية التنبؤات و مراقبة التسيير للمصادقة عليه.

- تسطير برنامج موازنتها.

- تقديمها تقارير عن الأعمال التي تقوم بها.

مديرية المحاسبة: تُعتبر مديرية المحاسبة المصدر الرئيسي للمعلومات التي تعتمد عليها مديرية التنبؤات و مراقبة التسيير، و ذلك من خلال:

- الحصول على أهم المعلومات المحاسبية من الميزانية و جدول حسابات النتائج.

- الحصول على مختلف مؤشرات التسيير.

- بناءً على هذه المعلومات تقوم بتحديد المؤشرات الإقتصادية و الإحصائية التي تبني عليها التوقعات.

المفتشية العامة: تتمثل هذه العلاقة في حالة وجود أي تجاوز بدون تفسير في تطبيق الموازنات من طرف الهيكل المعنية، بحيث تقوم مصلحة التنبؤات و مراقبة التسيير بمراسلة المفتشية و إعلامها بغرض التحقيق لمحاولة فهم أسباب التجاوز و محاولة تصحيحه أو إعطاء التوصيات اللازمة لذلك.

### 3.4. أدوات مراقبة التسيير المطبقة في القرض الشعبي الجزائري

بعد تطرقنا للهيكل التنظيمي للبنك و موقع مديرية التنبؤات و مراقبة التسيير سوف نحاول في هذا المبحث تحديد الطرق و الأدوات المطبقة في هذه المديرية.

#### 1.3.4. نظام المعلومات

يُعتبر نظام المعلومات النسخ المغذي لوظيفة مراقبة التسيير، لذلك لا يمكن أن نتوقع وجود هذه الوظيفة دون وجود نظام معلومات فعال يؤمن لها حسن سير عملها و تحقيق أهدافها.

إن محاولة تقييم أي نظام معلومات يعني تحديد مهامه في البنك و الطريقة التي يساعد بها في إتخاذ القرارات، و لكن على الرغم من عراقة القرض الشعبي الجزائري إلا أن نظام المعلومات لم يرقى إلى المستوى المرجو، و هذا راجع للتشتت الجغرافي لوكالاتها و مديرياتها دون إرتباطها معلوماتياً على شكل شبكة كما هو الحال في قطاع البريد و المواصلات الجزائري.

إن نظام المعلومات في البنك مازال محل الدراسة و في تحسينات مستمرة قصد الوصول إلى إنتقال سليم و سريع للمعلومات بين مختلف المستويات الهرمية، خاصةً و أن هاتين السمتين تجدان فعاليتهم في إتخاذ القرارات السليمة و في الوقت المناسب.

إعتمد القرض الشعبي الجزائري في إطار تحسين و تطوير نظام معلوماته على إختيار برنامج إستغلال لشركة فرنسية سنة 2000 الذي يدعى **DELTA BANK V4** غير أن هذا الإنتقال أثر سلباً على عملية تصميم لوحة القيادة، إذ منذ ذلك الوقت لم يتم إعداد لوحة قيادة (مركزية أو لامركزية)، و هذا راجع حسب مديرية التنبؤات و مراقبة التسيير إلى الوصول المتأخر للمعلومات و عدم التحكم الجيد في نظام الإستغلال الجديد، لذلك قام البنك منذ سنة 2002 ببرمجة مخطط يرمي إلى الإنتقال إلى برنامج جديد لنفس الشركة **D.B V7** الذي يمكن من خلاله حل المشاكل الإستغلالية (الميدانية) بإعتباره يحتوي على طبق واسع من العمليات و تسييرها أوتوماتيكياً، إضافة إلى أنها أداة فعّالة في الرقابة.

يعمل البنك في إنشاء مشروع شبكة إتصال بين مختلف المستويات الهرمية يدعى خط **X 25** مما قد يسمح بتجاوز سمة التأخر في إنتقال الأموال و المعلومات خاصة، و هذا ما ينتظره مسؤولي مديرية التنبؤات و مراقبة التسيير و الوكالات من خلال نزع الخناق عليها (في المعلومات المطلوبة من قبل المديرية، إضافة إلى الحالات الشهرية المرسولة)

يتكوّن نظام المعلومات الرئيسي من مجموعة من الأنظمة الفرعية كنظام المعلومات المحاسبي، التسويقي و الموارد البشرية... الخ، و بما أن نظام معلومات القرض الشعبي الجزائري يعتمد أساساً على المعلومات المحاسبية و هذا ما تظهره لوحة القيادة المركزية و اللامركزية (باعتبارها معلومات تابعة من الميزانية و جدول حسابات النتائج)، إذ تساعد إحتياجات معلومات المديرية العامة أكثر مما تساعد الهياكل اللامركزية خاصة وأن هذه الأخيرة منتجة لهذه المعلومات فقط.

فنظام المعلومات الحالي للبنك يعتمد على المجهودات المبذولة من قبل الأشخاص و ليس على التسهيلات التي يوفّرها التطوّر التكنولوجي في مجال الإتصالات، و هذا ما يجعل أغلب وقت مراقب التسيير يكمن في جمع المعلومات من مختلف المستويات الهرمية بدلاً من تخصيصه في تحليل هذه المعلومات.

#### 2.3.4. التسيير التقديري

إن التسيير التقديري عبارة عن طريقة تسييرية تجمع نشاطات المؤسسة ككل في مجموعة من التقديرات المتناسقة فيما بينها [49] (ص- 05)، لذلك فهي تتم على ضوء التوجّهات الإستراتيجية للبنك و إجراءاتها التخطيطية و الموازنة (للمزيد من المعلومات أنظر الفصل الأول، المبحث الرابع، المطلب الثاني، ص - 68).

### 1.2.3.4. التخطيط

التخطيط هو عملية تحديد خط سير عمل الأمر قد يحدث في المستقبل و الذي يظم مجموعة منسجمة و متناسقة من العمليات بغرض تحقيق أهداف معينة.

1. التخطيط الاستراتيجي: إن أول ملاحظة لفتت إنتباهنا هي عدم وجود مخطط طويل المدى (من 5 إلى 10 سنوات) على مستوى القرض الشعبي الجزائري، و هذا راجع حسب مسؤول مديرية التنبؤات و مراقبة التسيير إلى أن تحديد الأهداف المتوسطة المدى (**المخطط العملي**) يكفي وحده لهذا الغرض، غير أنه في الواقع يمكن القول أن تحديد الأهداف طويلة المدى يعني القيام بعدة دراسات و المرور عبر عدة مراحل كالقيام بتشخيص و تحليل المحيط و وضع إقتراحات حول التطورات الممكنة في المجال المصرفي الذي يستوجب كفاءات عالية في التحليل و توفر المعلومات من جهة و القدرة أو الحرية في تحديد البنك لأهدافه الطويلة المدى من جهة أخرى.

2. التخطيط العملي: (أهداف متوسطة المدى): هو عبارة عن عملية ترجمة للإستراتيجية بوضع مخططات عملية، بإعتبارها التعبير الكمي للإختيارات الإستراتيجية و بما أن هذه الأخيرة غير موجودة فإن البنك يبدأ بالمخطط العملي، فتقوم مديرية التنبؤات و مراقبة التسيير بإعداد هذه المخططات بالتنسيق مع المديرية العامة في شهر جوان.

فالمخطط العملي عبارة عن أهداف متوسطة المدى (من 2 إلى 5 سنوات) يسعى من خلالها البنك توضيحها تعبيراً كمياً لكي يتسنى للمدرييات إعداد تقديراتها السنوية.

إذن هو عبارة عن الإطار العام الذي تعمل فيه كل المديريات في تصميم موازنتها، و بعد إتمام إعداد المخطط في شهر جويلية تقوم مديرية التنبؤات و مراقبة التسيير بتوزيعه على المديريات في منشور داخلي رقم س (**Instruction**). يتضمن هذا المخطط الأهداف العامة المراد تحقيقها (إشارة إليها فقط) كتحسين الحصة السوقية، تنويع محفظة البنك، إضافة إلى أهداف أخرى أكثر تفصيلاً كالأهداف التجارية، غير التجارية، المردودية و الموارد البشرية و تعبيرها تعبيراً كمياً. و تتمثل مثلاً الأهداف التجارية في:

- رفع الموارد المالية للبنك (خاصة الإيداعات بدون فوائد) بنسبة **10%** من حجم الموارد مقارنة بالسنة الماضية.

- رفع مستوى الإستخدامات (منح قروض) بنسبة 20% على الأقل مع إتخاذ بعض الإجراءات مثل:

- تحليل دقيق للأخطار.
- البحث عن النشاطات الجديدة و الأكثر مردودية.
- تمويل إنشاء المؤسسات المتوسطة و الصغيرة.

إن متابعة الأهداف التجارية يكون من قبل:

- نيابة المديرية العامة الخاصة بالإستغلال.
- نيابة المديرية العامة الخاصة بالإدارة و التطوير.
- نيابة المديرية العامة الخاصة بالإلتزامات.

#### 2.2.3.4. الموازنات التقديرية

إن الموازنة التقديرية طريقة منهجية للتنبؤ و المراقبة عن طريق الموازنات المعدة على أساس المخطط العملي، فنظام الموازنات في القرض الشعبي الجزائري نظام يضم الوكالات و مجموعات الإستغلال و بعض المديریات العامة، و هي موجهة عموماً لمتابعة نفقات التوظيف و الإستثمار(وثيقة داخلية خاصة بالبنك).

1. مراحل إعداد الموازنات التقديرية في القرض الشعبي الجزائري: يعتمد في إعداد الموازنات التقديرية على عدة محاور المتعلقة [84]:

- بالنشاط التجاري: طبيعة الموارد و الإستخدامات.
- بالتكاليف: مصاريف العمال و التكوين و الإستثمار.
- بالموارد البشرية: التوظيف.
- بالنشاط غير التجاري: العمليات مع البنوك الأخرى.

بعد حصول مجموعة الإستغلال في شهر جويلية على التعليمات المنشورة للموازنة لسنة ن + 1 من طرف مديريةية التنبؤات و مراقبة التسيير، تقوم مجموعة الإستغلال بإعلام الوكالات التابعة لها بهذه الأهداف مرفقة بوثائق الميزانية ( **Canevas Habituel** ) التي يجب ملئها من قبل الوكالات في الآجال المحددة.

أ. إعداد موازنات الوكالات: إن إقتراح الموازنات التقديرية للوكالات يتم من قبل كل مدير وكالة بالتشاور مع مسؤوليه و بمرافقة مدير مجموعة الإستغلال في نهاية شهر أوت، لكن في الواقع يتكفل بهذه المهمة أحد الإطارات الأكثر كفاءة دون إستشارة مسؤوليه و عادةً ما تكون التقديرات **+ 10%** و لا حسب دراسة واقعية (خصائص كل وكالة).

ب. إعداد موازنة مجموعة الإستغلال: تُعد هذه الموازنة إنطلاقاً من تثبيت و تجميع موازنات الوكالات التابعة لها، بحيث يجب إتمامها و إرسالها إلى مديرية التنبؤات و مراقبة التسيير قبل تاريخ **30 سبتمبر** بنسختين مرفقة بتوضيحات حول الأسباب الرئيسية لتطور هذه التنبؤات مقارنة بالسنة الماضية.

ج. مناقشة الموازنات: إن رزنامة المفاوضات لمناقشة الموازنات التقديرية للهيئات المعنية تكون منشورة في الوقت المناسب من طرف مديرية التنبؤات و مراقبة التسيير، بحيث يتجلى عقد جلسة للمناقشة و إستدعاء لجنة مكوّنة من أعضاء المديريات التالية:

- مديرية الشبكة **D. Réseau**.
  - مديرية النقدية **D. Monétique**.
  - مديرية الدراسات و متابعة الإلتزامات **D.E.S.E**.
  - مديرية الموارد البشرية **D.R.H**.
  - مديرية الإدارة العامة **D.G.A**.
  - مديرية التنبؤات و مراقبة التسيير **D.P.C.G**.
- تحدد الموازنات النهائية لكل مجموعة إستغلال بعد نهاية الجلسة.

د. المصادقة على الموازنات: بعد الإنتهاء من إعداد و مناقشة الموازنات يتم المصادقة عليها من طرف المديرية العامة بعد دراسة لهذه الموازنات و مدى تحقيقها للأهداف المسطرة، و يتم ذلك خلال بداية شهر ديسمبر.

هـ. تدوين الموازنات: بعد المصادقة على الموازنات يتم إرسالها إلى كل مجموعات الإستغلال و الوكالات التابعة لها في بداية شهر جانفي كآخر أجل.

2. أنواع الموازنات التقديرية: هناك ثلاث أنواع من الموازنات في القرض الشعبي الجزائري، موازنة الإستثمار، التشغيل و الإستغلال.

أ. موازنة الاستثمار (التجهيزات) **Equipement**: تضم هذه الموازنة النفقات الخاصة بحياسة الممتلكات و تجديد الأثاث و ترميم المباني، إضافة إلى التجهيزات الخاصة بتنمية نشاطها كالحاسوب، الناسخات.

ب. موازنة التشغيل (**Fonctionnement**): تضم هذه الموازنة النفقات اليومية و العادية كنفقات إصلاح السيارة الخاصة بالعمل أو تسرب مياه.

ج. موازنة الإستغلال (**Exploitation**): تضم هذه الموازنة النفقات الخاصة بالنشاط العادي للبنك مثل:

- موازنة الموارد (موارد لأجل، تحت الطلب، حسب القطاع... الخ).
- موازنة الإستخدامات (نوع القروض، نوع الإلتزامات حسب القطاع، عدد ملفات القرض).
- موازنة فتح الحسابات (حسب نوع الحساب، حسب القطاع... الخ).

3. المراقبة الموازنية: تُعتبر عملية المراقبة الموازنية مرحلة لمقارنة الإنجازات بالتقديرات و إستخراج الإنحرافات وفهمها و تفسيرها.

أ. طرق المراقبة الموازنية: تضطلع مديرية التنبؤات و مراقبة التسيير ثلاثياً على الإنجازات المحققة و مقارنتها بالموازنات التقديرية و ذلك من خلال حصولها على تقرير حول النشاط (**Rapport D'activité**) كل ثلاثة أشهر من مجموعات الإستغلال و الوكالات بحيث يحتوي هذا التقرير على 20 ورقة تضمّ الأنواع الثلاثة للموازنات التقديرية إلى جانب تفسير كل ما تم تحقيقه مقارنةً بالتقديرات، إلا أن هذا التفسير ما هو إلا ملاحظات (**Constatation**) دون تحليل و لا تفسير معمق، و يتم كذلك إرسال هذا التقرير إلى المديريات التالية:

- مجموعة الإستغلال التابعة لها.
- مديرية الشبكة.
- نيابة المديرية العامة للإستغلال.
- المفتشية الجهوية.
- المفتشية العامة.

بعد إستلام مديرية التنبؤات و مراقبة التسيير لتقرير النشاط الثلاثي تقوم بإعداد تقرير ملخص يخص وضعية الإنجازات الموازنية مقارنةً بالتقديرات تقدمها للمديرية العامة.

في حالة ملاحظة تجاوز عنصر من عناصر الموازنة (وجود إنحراف) تطلب مديرية التنبؤات و مراقبة التسيير تفسير هذا الإنحراف من الهيكل المعني، و إن كان هذا التفسير غير مقنع بعد عدة طلبيات تقوم المديرية بمراسلة المفتشية الجهوية التي يخضع لها الفرع لترسل محققين إلى عين المكان لمحاولة فهم أسباب الإنحراف و إتخاذ الإجراءات التصحيحية أو الردعية إن ألزم الأمر ذلك.

فيما يخص التسيير التقديري هناك تغيّر جوهري بالنسبة للبنوك العمومية، إذ إنطلاقاً من سنة **2005** لا يمكن للبنك تحديد أهدافه متوسطة المدى بنفسه بل الأهداف تحدد حسب عقد الأداء ( **Un Contrat De Performance** ) بين وزارة المالية و بين المديرية العامة للبنك.

### 3.3.4. التحليل المالي

إن التحليل المالي أسلوب تقني يسمح بتبيان أداءات البنك من خلال تحليل معلوماته الداخلية (الملفات المحاسبية)، لذلك أولى مسؤولي البنك جهدهم في إعطاء عناية خاصة بالتحليل المالي من خلال دراسة ثلاث محاور أساسية: النشاط و التوازن المالي و جدول حسابات النتائج و المخاطر.

### 1.3.3.4. تحليل النشاط و التوازن المالي

يبدأ التحليل المالي من ميزانية البنك كما هو موضح في الملحق رقم **01** و رقم **02** الخاص بميزانية القرض الشعبي الجزائري من سنة **1999** إلى سنة **2002**، بحيث يقوم المحلل بتجميع عناصر أصول و خصوم هذه الميزانية في مجموعة أقسام معبر عنها بالقيم و النسب المئوية المطابقة لقانون 92/08 بتاريخ 17 نوفمبر 1992 الخاص بالمخطط المحاسبي البنكي (PCB)، في جدول يدعى بالميزانية المجمعة ( **Regroupé Bilan** )، كما هو موضح في الملحق رقم **03** أ و ب.

إن الملحق رقم **03** أ ما هو إلا نقل للمعلومات الموجودة في الميزانية العادية، و يسمى هذا النوع بالتحليل الساكن، إذ نلاحظ في جانب الأصول إرتفاع نسبة العمليات مع الزبائن و العمليات في السوق من سنة **1999** إلى سنة **2002** بنسبة **68%** و **37%** على التوالي على عكس عمليات مع الخزينة و ما بين المصارف، و هذا التغيّر يبيّن سياسة القرض الشعبي الجزائري في نوع توظيف إستخداماتها و يرجع ذلك أساساً لإرتفاع ربحية التعامل مع الزبائن. أما في جانب الخصوم نلاحظ أن هناك تشجيع للإيداعات تحت الطلب (التي هي بدون فوائد) كالمبلغ المجمد للضمانات ( **Déposit Sur Caution** ) ، بحيث إرتفعت الإيداعات بنسبة **44%** من سنة **1999** إلى سنة **2002**.

إضافة إلى ذلك يمكن تحليل الميزانية المجمعة عبر عدة سنوات و أخذ سنة **1999** كسنة أساس، و هذا ما يسمى بالتحليل الديناميكي كما هو موضح في الملحق رقم **03** ب.

بعد ذلك يقوم المحلل بتحليل التوازن المالي، بحيث يساعد هذا التحليل في تبيان الفرق بين الإيداعات و الإستخدامات في البنك بالنسبة لكل نوع من العمليات مع الزبائن مثلاً كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 11: رصيد العمليات مع الزبائن [87.86.85.82]

الوحدة: مليون دج

2002	2001	2000	1999	
265 633	237 888	214 092	184 247	الإيداعات
112 128	103 623	88 213	66 810	الإستخدامات
+153 505	+134 265	+125 879	+117 437	الرصيد

نلاحظ من خلال الجدول وجود رصيد إيجابي و في إرتفاع مستمر بين الإيداعات و الإستخدامات إلا أن هذا الإرتفاع غير متناسب (متوازن) إذ إرتفعت الإيداعات بـ **81386** مقابل **45318** للإستخدامات، و على هذا الأساس يمكن القول أن هناك فائض سيولة غير موظف من قبل البنك، لذلك يجب وضع إستراتيجية محكمة لتوظيف هذا الفائض بإعتباره ربحاً ضائعاً ( **Manque à Gagner** ) .

#### 2.3.3.4. جدول حسابات النتائج

يمكن إعتبار تحليل جدول حسابات النتائج وسيلة هامة في التحليل المالي بحيث أن هدفها إستخراج أرصدة التسيير ذات دلالة التي تسمح بتفسير تغيّر النتيجة، و إستخدام النسب الناتجة من نشاط البنك التي تسمح بمقارنتها مع البنوك أخرى. و يوضح الملحق رقم **04** جدول حسابات النتائج للقرض الشعبي الجزائري من سنة **1999** إلى سنة **2002**.

إنطلاقاً من جدول حسابات النتائج يمكن إستخراج و تحليل أهم مؤشرات النشاط كالنتائج البنكي الصافي و النتيجة الصافية، و الجدول التالي يوضح أهم هذه التطورات:

الجدول رقم 12 : تطوّرات النتيجة الصافية للقرض الشعبي الجزائري ما بين 1999 و

2002 [87 .86 .85 .82]

الوحدة: مليون دج

2002		2001		2000		1999		
%	الوحدة	%	الوحدة	%	الوحدة	%	الوحدة	
	10420		5182		5139		1485	الناتج البنكي الصافي
								مصاريف عامة للإستغلال
30.28	3155	60,96	3159	57,64	2962	136.5	2027	مصاريف عامة للإستغلال
13.39	1395	30,16	1563	32,46	1668	49,09	729	مصاريف عمال
16.89	1760	30,80	1596	25,18	1294	87,41	1298	مؤونة الإهتلاكات
4.20	438	7,87	408	7,61	391	27,20	403	مصاريف الإستغلال
34.48	3593	68,81	3566	65,25	3353	163,0	2431	الناتج الخام للإستغلال
65.52	6827	31,18	1616	34,75	1786	-	-945	مؤونة الإحتياطات
48.32	5035	10,86	563	1,19	611	87,68	1302	نتيجة الإستغلال
17.20	1792	20,32	1053	46,64	2397	24,04	357	نتيجة إستثنائية
1.44	150	6,52	338	1,42	73	6,66	99	ضريبة على الأرباح
5,59	583	7,18	372	14,50	745	9,43	140	
10.16	1059	19,66	1019	33,57	1725	21,28	316	النتيجة الصافية

نلاحظ من خلال الجدول إرتفاع ملموس في الناتج البنكي الصافي إذ أنه يعبر عن الفرق بين إيرادات الإستغلال و أعباء الإستغلال و هذا راجع من جهة إلى إرتفاع الإيرادات (الفوائد و العمولات المتحصل عليها من العمليات)، و من جهة أخرى إنخفاض أعباء الإستغلال (الفوائد و العمولات المقدمة)

إضافة إلى ذلك تأخذ مصاريف الإستغلال أكبر حصة من **PNB** بنسبة **163%** و **34,48%** على التوالي بالنسبة لسنة **1999** و **2002** لذلك فإن الناتج الخام للإستغلال سالب سنة **1999** و هذا يعود لعدم تغطية **PNB** لمصاريف الإستغلال، إلا أنه تحسن الوضع بعد ذلك ليصبح **6827** سنة **2002**، كما نلاحظ إرتفاعاً طفيفاً في النتيجة الصافية بين سنة **2001** و **2002**

بنسبة **4%** مقارنةً بالنتائج البنكية الصافي الذي إرتفع بدوره بنسبة **101%**، و هذا راجع سياسة الحذر المنتهجة للقرض الشعبي الجزائري فيما يخص رفع مستوى الإحتياطيات بالنسبة للمخاطر.

تحليل المردودية : إن تحليل المردودية يستوجب مقارنة عناصر جدول حسابات النتائج كمردودية الأصول **ROA**، مر دودية الأموال الخاصة **ROE** و الجدول التالي يوضح أهم هذه النسب:

الجدول رقم 13: تطوّر أهم نسب التسيير البنكية للقرض الشعبي الجزائري ما بين 1999 و 2002

الوحدة: %

2002	2001	2000	1999	
2,81	80	4,12	4,04	التكلفة المتوسطة للإيداعات
6,61	5,82	7,00	5,93	العائد المتوسط للقروض
3,80	2,02	2,88	1,89	هامش القروض / الإيداعات
3,61	6,47	7,94	4,26	التكلفة المتوسطة للإقراض ما بين المصارف
2,06	1,91	6,36	0,34	العائد المتوسط للإقراض ما بين المصارف
- 1,55	- 4,56	- 1,58	- 3,93	هامش القروض بين المصارف
2,89	4,23	5,08	4,32	التكلفة المتوسطة للأموال المقرضة
5,85	5,06	6,78	2,19	العائد المتوسط للقروض
2,96	0,83	1,52	- 2,13	الهامش الكلي
0,29	0,30	0,5	0,09	مر دودية الأصول <b>ROA</b>
4,90	4,72	7,98	2,32	مر دودية الأصول الخاصة <b>ROE</b>
				أموال خاصة/الميزانية
5,87	6,29	6,31	3,92	Ratio de Capitalisation

نلاحظ من خلال الجدول تحسن مر دودية الأصول منذ سنة **2000** و هذا راجع لسياسة البنك الهادفة إلى تفضيل القروض بالإمضاءات لتدني مخاطر هذا النوع، و كذا التقليل من اللجوء إلى إعادة التمويل لتخفيض الأعباء المالية، كما نلاحظ تحسین ملحوظ في المردودية المالية مع تخطي البنك الصعوبات الكبيرة التي واجهتها كثقل الحقوق غير المسترجعة و تجمع الإحتياطيات (**Le Cumul Des Provisions**).

### 3.3.3.4. تحليل المخاطر

إن قدرة البنك على قياس و تسيير المخاطر من بين العناصر الأساسية في التحكم في التسيير و إحدى أهداف التحليل المالي للبنك. إن من صلاحيات مجلس النقد و القرض وضع المقاييس و النسب التي تطبق على البنوك و المؤسسات المالية لا سيما فيما يخص تغطية المخاطر و توزيعها ونسبة السيولة (32، المادة 62)، كما عليها إحترام مقاييس التسيير الموجهة لضمان سيولتها وقدرتها على الوفاء إتجاه المودعين و توازن بنيتها المالية [74] (المادة 97).

نشر بنك الجزائر أمره رقم **94/74 بتاريخ 1994/11/29** حول تحديد القواعد الإحترازية لتسيير البنوك و المؤسسات المالية بغرض وضع الطرق التطبيقية لهذه القواعد و تواترها و كذا الهياكل المكلفة بتحديد هذه النسب، و تبين الملاحق من **05 إلى 12** نماذج تملئ من قبل البنوك لحساب هذه النسب.

#### الجدول رقم 14: تطور أهم مؤشرات المخاطر [82.85.86.87]

الوحدة: %

2002	2001	2000	1999	
16,37	19,81	22,25	25,28	مؤشر كوك < 8
2,58	2,51	2,22	1,37	مؤشر السيولة < 1

يبقى مؤشر كوك فوق المستوى المطلوب **8%** بالنسبة لكل السنوات غير أنه نلاحظ إنخفاض متتالي في هذه النسبة، فمثلاً يمكن القول أن إنخفاض هذه النسبة بين سنة **2001** و **2002** راجع إرتفاع مبلغ المخاطر المرجحة مقارنة برأس المال و نحن نعلم أن [22] (ص-320):

$$\text{مؤشر كوك} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{مبلغ المخاطر المرجحة}}$$

إذن إرتفاع مبلغ المخاطر المرجحة راجع لإرتفاع الحقوق على الزبائن من **103623** سنة **2001** إلى **112129** سنة **2002** دون أن ننسى أن نسبة ترجيحها هي النسبة القصوى في هذا المجال **100%** و بالمقابل هناك إرتفاع طفيف في رأس المال الصافي من **25673** إلى **26859** على التوالي بالنسبة لسنوات **2001** و **2002**.

قام القرض الشعبي الجزائري بإمضاء بروتوكول إتفاق مع المؤسسة المالية العالمية **SFI** فيما يخص أدوات و إجراءات التحليل التسيري و تحصيل القروض و ذلك لمواكبة التطورات العالمية، بإعتبارها مرحلة تمهيدية لتطبيق الإجراءات الإحترازية **لبازل II**، لذلك قام البنك بفترة تكوينية لـ **350** عامل حول مخاطر القروض لملائمة هذه الإجراءات لطريقة التسيير الداخلية للبنك، و على هذا الأساس يسجل هذا المشروع في مخطط تطوير و تحديث البنك [88].

#### 4.4. نظام لوحة القيادة في القرض الشعبي الجزائري

تُعتبر لوحة القيادة في القرض الشعبي الجزائري بمثابة أداة للقيادة تسمح بمتابعة و مراقبة تنفيذ الأهداف المسطرة في إطار المخططات و الموازنات فهي بذلك أداة رئيسية لإتخاذ القرار، لذلك سوف نحاول من خلال هذا المبحث إعطاء نظرة للوحة القيادة المطبقة في البنك و محاولة تقييمها.

##### 1.4.4. لوحة القيادة المركزية

إن الهدف الرئيسي للوحة القيادة المركزية (المديرية العامة) هو إظهار الأداءات الإقتصادية لمختلف أنشطة البنك في إطار توجّهاته الإستراتيجية، ومن أهم المؤشرات التي تحتويها لوحة القيادة المركزية للبنك، تلك الخاصة بنشاطها، لفترة معينة (شهر في القرض الشعبي الجزائري) هذا راجع لتوصيات مكتب الدراسات و المراجعة **ERNEST YONG** سنة **1995** الذي إقترح نماذج متلائمة مع هيكله البنك حسب إحتياجات كل مستوى.

تعطي مؤشرات لوحة القيادة المركزية نظرة شاملة عن المحققات مقارنة بالأهداف المسطرة و تخص أساساً:

– النشاط التجاري: و هو يخص نقطتين رئيسيتين:

- جمع الموارد (تحت الطلب، لأجل، بالعملة الصعبة).

- منح القروض (قصيرة أجل، متوسطة و طويلة الأجل).

تقوم مديرية التنبؤات و مراقبة التسيير بتفصيل النشاط التجاري أي الموارد و الإستخدامات حسب قطاع النشاط (عمومي، خاص، خصوصي)، و ذلك لمعرفة مدى مساهمة كل منها في جمع الموارد و منح القروض، إذن يمكن إعتبار هذا التقسيم ضروري لتقييم مردودية الزبائن حسب القطاعات، و على هذا الأساس فإن لوحة القيادة للقرض الشعبي الجزائري تتكون من 12 صفحة، تحتوي الصفحة الأولى على المؤشرات العامة و الهامة للبنك كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 15: لوحة القيادة المركزية للقرض الشعبي الجزائري (مديرية التنبؤات و مراقبة التسيير)

رقم الهيكل	الهيكل	الموارد زبون/عامل	التغطية موارد/إستخدام	أعباء التشغيل ح/العامل	عدد كتابات ح/ العامل	عدد العمليات في الصندوق	نسبة كتابات الخاطئة
-	-	39	4,17	0,08	674	5621149	1,19%

موارد و إستخدامات البنك

عدد الحسابات	عدد الحسابات ع لصعبة	مجموع الموارد	عدد ملفات القرض	مجموع الإستخدامات	نسبة تغطية موارد/إستخدام	صافي موارد/إستخدام	صافي م - إ قطاع عام	صافي م - إ خاص	صافي الخواص
887146	278649	156365	-	121230	417%	35135	-50600	4948	74716

زبائن قطاع عمومي

عدد الحسابات	عدد ملفات القرض	موارد ت/الطلب	موارد لأجل	موارد أخرى	مجموع الموارد	م الإستخدامات	ص موارد/إستخدام	اقتراحات بالإمضاء	نتائج البنكي للإستغلال
3124	-	20819	23922	5862	50603	101202	-50600	19637	2249

زبائن قطاع خاص

عدد الحسابات	عدد ملفات القرض	مجموع الموارد	مجموع الإستخدامات	صافي م - إ	الالتزامات بالإمضاء	النتائج البنكي للإستغلال	الأعباء البنكية للإستغلال
84248	-	16443	11495	4948	4972	365	782

زبائن القطاع الخصوصي Particuliers

عدد الحسابات	عدد ملفات القرض	مجموع الموارد	مجموع الإستخدامات	صافي م - إ	الالتزامات بالإمضاء	النتائج البنكي للإستغلال	الأعباء البنكية للإستغلال
352426	-	78728	4012	74716	2956	1	763

النتائج

الهامش الإجمالي بدون أجور	الهامش الإجمالي	مجموع نتائج الاستغلال	نتائج الإستغلال ماعداد العمومي	مجموع أعباء الإستغلال	أعباء الإستغلال ماعداد العمومي
1561	1561	5093	2845	3532	2890

الموارد البشرية

مجموع العمال	عمال التنفيذ	نضراء	إطارات	أعباء العمال	مصاريف التكوين	ميزانية التشغيل	ميزانية الإستثمار	عدد السيارات	المحل م <sup>2</sup>	عدد المناصب
4017	1097	1730	1190	239	2	338	-	-	-	-

إضافة إلى ذلك هناك صفحات أخرى تحتوي على مؤشرات أكثر تفصيلاً لنشاط البنك الموضح في الملاحق من رقم 13 إلى 23 و تخص أساساً:

- النشاط الخاص بالخزينة: و تتمثل في العمليات التالية:
- إعادة التمويل (إعادة الخصم و الإقتراض من السوق النقدي).
- توظيف فائض الخزينة في السوق النقدي.
- الهامش البنكي و الفرق بين الإيرادات و الأعباء.
- الحسابات: متابعة عدد الحسابات المفتوحة بكل أنواعها:
- حساب الشيك و الحساب الجاري و حساب بالعملة الصعبة.
- قسم خاص بالموارد المسخرة من قبل البنك لتحقيق أهدافه مثل:
- عدد العمال حسب الصنف الإجتماعي المهني **Socio – Professionnelle**.
- أعباء التشغيل و مصاريف العمال.
- تفصيل النشاط التجاري (الموارد و الإستخدامات).

سوف نحاول من خلال دراستنا التطبيقية تقييم لوحة القيادة المركزية للقرض الشعبي الجزائري معتمدين في ذلك على الجانب النظري، و يمكن القول أن هناك عدة نقائص يتحلى بها هذا النظام من حيث المحتوى، الشكل و حتى المفهوم.

أول نقطة لفتت إنتباهنا هو المفهوم المعطى للوحة القيادة بإعتبارها أداة للقيادة تسمح بمتابعة و مراقبة تنفيذ الأهداف المسطرة في إطار المخططات و الموازنات التقديرية للبنك(وثيقة داخلية خاصة بالبنك)، لكن مفهومها الحقيقي أوسع من ذلك، إذ هي وثيقة شاملة تجمع عدة مؤشرات حول محاور التسيير الأساسية في البنك، و على هذا الأساس فمن الخطأ توجيه لوحة القيادة إلى المتابعة الموازنة فقط لأن ذلك من شأنه أن يحد من نطاق مهامها التسييرية من جهة و إتخاذ القرارات العملية المناسبة من جهة أخرى.

قبل التطرق للنقاط الأخرى تجدر الإشارة إلى أن عملية إعداد لوحة القيادة في القرض الشعبي الجزائري متوقفة منذ سنة 2000، و هذا راجع حسب مسؤول مديريةية التنبؤات و مراقبة التسيير إلى عدم التحكم الجيد في إستعمال النظام المعلوماتي الجديد **DELTA BANK V4** رغم المجهودات المبذولة، من خلال توفير كل الإمكانيات المادية و المعنوية للتقنيين و المسؤولين بالقيام بتربصات و فترات تكوينية مع المصممين الفرنسيين للنظام التي تسمح لهم بحل كل المشاكل الإستغلالية، إلا أن كل

هذه الجهود باءت بالفشل، كما ترجو مديرية التنبؤات و مراقبة التسيير من الإنتقال إلى **DELTA BANK V7** الكثير في هذا المجال، إذ أن التحكم في إستعمال المعالجة المعلوماتية للمعلومات و إنتقالها عبر شبكة البنك من شأنه أن يؤدي بالمسؤول إلى تخصيص أكبر وقته في إجراء التحاليل و التفاعل مع التغيرّات بدلاً من تخصيصه في جمع المعلومات و إعداد الحسابات.

تحتوي لوحة القيادة المركزية على **12** صفحة مما يؤدي إلى صعوبة قراءة المعلومات لكثرتها و تكرارها و عدم فائدة البعض منها إذ من الواجب تركيز المديرية العامة على المؤشرات المهمة التي تعطي نظرة مختصرة و شاملة عن أهم المؤشرات الخاصة بنشاط البنك كتحليل الناتج البنكي الصافي و مختلف مستويات هامشه مع متابعة صارمة للأعباء، إضافة إلى المؤشرات النوعية، الحصة السوقية و الموقع التنافسي، يمكن القول أن خصائص المؤشرات غير متوفرة بإعتبارها كثيرة العدد (أكثر من 50 في الورقة الأولى)، متكررة عدة مرات، غامضة، صعبة القراءة و الفهم.

و هناك نقطة أخرى تم ملاحظتها هي إستعمال القيم و النسب فقط للتعبير عن المؤشرات مما يجعل قراءة و إستخراج الإنحرافات صعب، لذلك من الواجب إستعمال الأشكال البيانية من جهة التي تسمح بالعرض السريع و الفعّال لكل التطوّرات و إستعمال الرفافات من جهة أخرى بإعتبارها إشارات مرئية تُظهر الإنحرافات و تُلفت إنتباه المسؤول نحو الأهم. بالإضافة إلى ذلك يمكن القول أن هناك نقص عمود مهم في لوحة القيادة بإعتبار أن الشهر المدروس هو مارس فمن الضروري مقارنته بما تم تحقيقه في نفس الشهر للسنة الماضية.

و أخيراً يمكن القول أنه تم إستعمال نفس لوحة القيادة فُرابة **5 سنوات** دون تغيير لا في المحتوى و لا في الشكل و ذلك منذ سنة **1995**، و هذا يتنافى مع الدينامكية المتوّخاة للوحة القيادة فهي تتأثر و تتغيرّ من خلال التطوّرات الداخلية و الخارجية للبنك، و هي بذلك تتلاءم مع أهدافه الجديدة.

#### 2.4.4. لوحة القيادة اللامركزية

تعتبر الوكالة الهيكل القاعدي للإستغلال و نقطة بداية عملية إعداد لوحة القيادة، و بذلك فهي تُعتبر وسيلة لقيادة الهيئة اللامركزية و متابعة أهدافها بواسطة مؤشرات إنتقائية مستخرجة من النقاط الأساسية في التسيير و التي هي تحت الرقابة الفعلية للهيئة بحيث أنها تتحكم في هذه النقاط من جهة و تتوافق مع الأهداف العامة للبنك، و يبيّن الجدول رقم **17** نموذج عن لوحة القيادة اللامركزية لوكالة

حسين داي، إضافة إلى ذلك تقوم مديرية التنبؤات و مراقبة التسيير بإعداد عملية مقارنة بين الوكالات كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم 16: مقارنة وكالة حسين داي و وكالة قسنطينة مديرية التنبؤات و مراقبة التسيير

عدد الحسابات / العمال	عدد الحسابات عملة صعبة	عدد الحسابات دينار	أعباء التشغيل /العمال	أعباء التشغيل	الهامش ناتج - أعباء	عدد كتابات العما ل	الموارد /العمال	الإستخدام	الموارد	عدد العمال	الوكالة	مجموعة الإستغلال
266	62,7	6022	0,26	12	-27	581	78	2694	3595	46	حسين داي	823
308	7531	7548	0,23	11	-365	741	57	8673	2786	49	قسنطينة	834

يمكن أن نلاحظ من خلال لوحة القيادة اللامركزية بأنها مطابقة للوحة قيادة البنك (المركزية)، التغيير يكمن في الأرقام فقط، كما يمكن القول أنها لا تتميز بخصائص لوحة القيادة اللامركزية، إذ هي:

- ليست أداة شخصية خاصة بكل مسؤول فهي نفسها بالنسبة لكل الوكالات و بذلك لا يمكن القيام بتقييم حقيقي لقدرات المسؤولين.

- ليست سهلة و واضحة إذ يتعدى عدد مؤشراتها **52** مؤشر و بذلك فهي تغرق المسؤول في تفاصيل غير نافعة.

- ليست مرنة إذ لا تستجيب لكل المتغيرات و هذا راجع لثبات شكلها منذ **1995**.

- ليست أداة للتفاعل و النقاش لعدم مساهمة الوكالة في عملية تصميم لوحة القيادة بحيث أن عدم إشتراك مسؤولي الوكالة من شأنه أن يؤثر سلباً في تطوير الثقافة التسييرية.

الجدول رقم 17: لوحة القيادة اللامركزية لوكالة حسين داي (مديرية التنبؤات و مراقبة التسيير)

نسبة الكتابات الخاطئة	عدد العمليات في الصندوق	عدد الكتابات حسب عامل	أعباء تشغيل حسب/عامل	% التغطية موارد/إستخدام	الموارد زبون/عامل	مجموعة الإستغلال	رقم الوكالة
1,36%	12207	581	0,26	1,77	78	823	118

زبائن قطاع عمومي

الأعباء البنكية للإستغلال	الناتج البنكي للإستغلال	الالتزامات بالإمضاء	صافي موارد / إستخدام	مجموع الإستخدامات	مجموع الموارد أخرى	موارد لأجل	موارد تحت الطلب	عدد ملفات القرض	عدد الحسابات
2	55	482	1743	2375	633	99	476	0	66

زبائن قطاع خاص

الأعباء البنكية للإستغلال	الناتج البنكي للإستغلال	الالتزامات بالإمضاء	صافي موارد - إستخدام	مجموع الإستخدامات	مجموع الموارد	عدد ملفات القرض	عدد الحسابات
5	18	12	113	130	243	0	820

زبائن Particulaires

الأعباء البنكية للإستغلال	الناتج البنكي للإستغلال	الالتزامات بالإمضاء	صافي م - إ	مجموع الإستخدامات	مجموع الموارد	عدد القرض	عدد الحسابات شيك
208	0	153	2485	52	2536	0	3623

النتائج

أعباء الإستغلال ماعدات القطاع العمومي	مجموع أعباء الإستغلال	ناتج الإستغلال ماعدات القطاع العمومي	مجموع ناتج الإستغلال	الهامش الإجمالي	الهامش الإجمالي	الهامش الإجمالي بدون أجور
203	206	124	179	- 27	- 13	

موارد بشرية

عدد المناصب b25/b28	المحل م <sup>2</sup>	عدد السيارات	ميزانية الإستثمار	ميزانية التشغيل	مصاريف التكوين	أعباء العمال	إطارات	نضراء	عمال تنفيذ أعوان	مجموع العمال
0	0	0	0	12	0	10	11	28	7	46

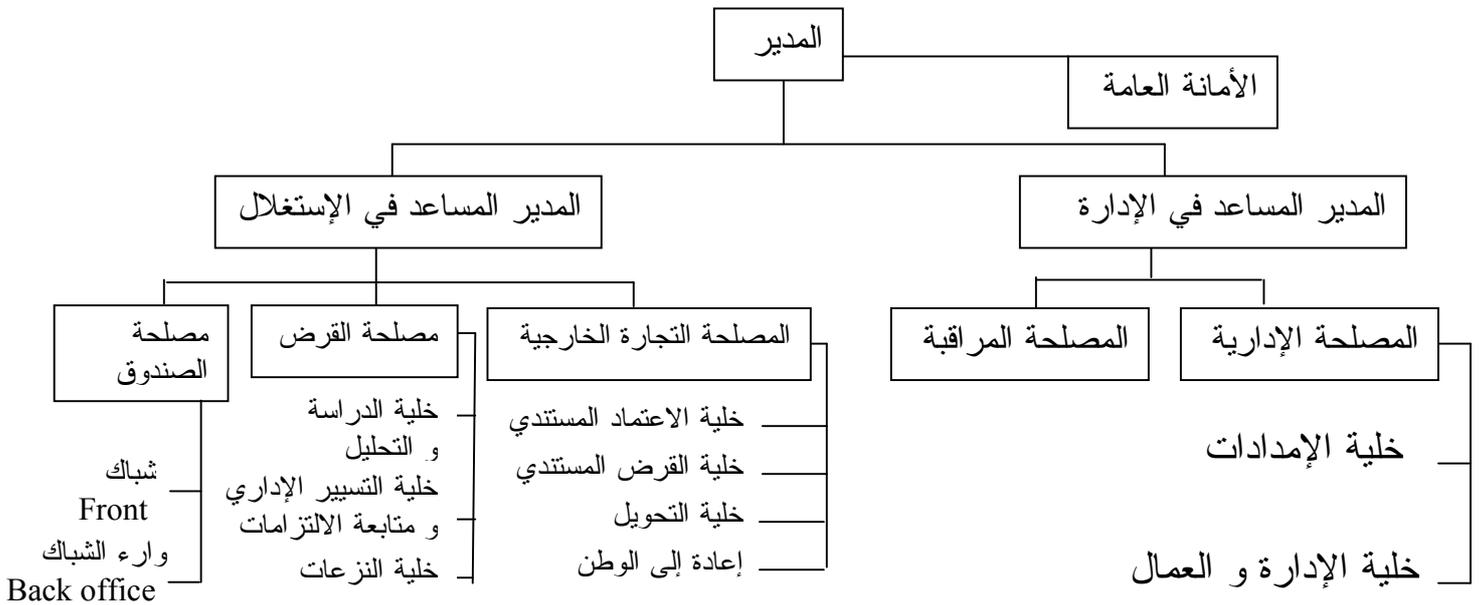
يُعتبر التواتر الشهري لصدور لوحة القيادة اللامركزية خطأ لأنها أداة شخصية و ديناميكية خاصة بإحتياجات كل مسؤول و لا حسب قواعد دورية (أي كل شهر أو أسبوع)، فمن جهة هناك فرق بين متابعة نشاط مراكز الربح مقارنة بمراكز التكاليف، و من جهة أخرى هناك فرق بين مراكز الربح نفسها من خلال الموقع الجغرافي للوكالة، حجم الإيداعات و القروض الممنوحة و نوع الزبائن المتواجدين في المنطقة... إلخ.

تكتسي لوحة القيادة اللامركزية مثلها مثل لوحة القيادة المركزية الصبغة المالية إذ تعتمد أساساً على المؤشرات المالية فقط، و هذا ما يجب تفاديه لأن لوحة القيادة المالية ليست أداة لإتخاذ القرار في الوحدات اللامركزية بإعتبار هذه الأخيرة منتجة للمعلومات المالية فقط، لكنها تفيد متطلبات المديرية العامة في متابعة نشاط البنك.

أما فيما يخص عملية المقارنة بين وكالة حسين داي و وكالة قسنطينة فيمكن القول أن هذا النوع من المقارنة صعب جداً، لأنه يجب أن يكون هناك تجانس بين الوكالتين في عدة جوانب من حيث حجم الموارد، حجم الإستخدامات، نوعية الزبائن و الناتج البنكي الصافي ... إلخ، و هذا من الصعب تحقيقه كما لا بد أن يكون هناك تشابه بين ظروف النشاط، إذن فمقارنة الوكالتين على أساس عدد العمال ليس له أي معنى و لا هدف.

#### 3.4.4. محاولة تصميم لوحة القيادة لمصلحة القرض

تعتبر وكالة حسين داي جزء من شبكة القرض الشعبي الجزائري و هي تحت وصاية مجموعة الإستغلال للجزائر شرق العاصمة الروبية 823، و يبين الشكل التالي الهيكل التنظيمي لهذه الوكالة.



الشكل رقم 43: الهيكل التنظيمي لوكالة حسين داي 118 (مديرية التنبؤات و مراقبة التسيير)

تُعتبر مصلحة القرض من بين أهم مصالح الوكالة كونها تسمح بالإستثمار الأمثل لموارد البنك عن طريق منح قروض على إختلاف أنواعها و متابعة دائمة لمسار الملفات من الإيداع إلى غاية الدفع، لذي يكون العمل الجماعي و المنسق ضروري داخل المصلحة، بحيث تنقسم إلى ثلاث خلايا:

- خلية الدراسة و التحليل مكلفة بدراسة و تحليل ملفات القرض المودعة.
- خلية متابعة الإلتزامات مكلفة بوضع خطوط القرض المرخصة حيز التنفيذ و جمع الضمانات اللازمة و متابعة إستغلال القروض.
- خلية النزاعات مكلفة بتسيير و حل الملفات المتنازع عليها في المصلحة.

إن من بين أهم أهداف مصلحة القرض لوكالة حسين داي رفع مستوى القروض الممنوحة مقارنة بالموارد (لأن حسب مسؤول مراقبة التسيير فإن للوكالة فائض في الخزينة غير موظف)، و تحسين نوعية الخدمات المقدمة للزبائن.

و على إثر هذه الأهداف يمكن إستخراج عدة نقاط أساسية في التسيير التي يمكن متابعتها لتحقيق أهداف المصلحة من خلال تقسيمها و تحليلها إلى أنشطة فرعية لإستخراج نقاط الضعف محاولة مينا تحسينها بالتنسيق مع أعضاء المصلحة من خلال تكوين فريق عمل (لإثراء الحوار و النقاش) و كذا تحديد مهام الأشخاص المعنيين و إختيار المؤشرات المناسبة (المعلومات التي تم بها حساب المؤشرات موجودة في الملحق رقم 24)، لذلك يجب أن تكون المؤشرات ذات هدف معيّن و تلبي إحتياجات المصلحة و أن تكون مقبولة من طرف الجميع. و على هذا الأساس فالنقاط التي إرتأينا متابعتها هي كالتالي:

**1. إعلام الزبائن و توجيههم في الحصول على قرض:** إن نوعية إستقبال الزبائن عامل أساسي في وفاء الزبون الذي يؤثر على موارد و إستخدامات البنك، إذ يمكن متابعة هذه النقطة بمؤشر تحقيق في إرضاء الزبائن أو عدد الشكاوي خلال الشهر في سجل الشكاوي.

من المهم معرفة مدى قدرة أعضاء المصلحة (لاحقاً سيتم إدخال وظيفة جديدة و هي المكلفين بالزبائن) **Chargé de Clientèle** على جلب الزبائن من جهة و مدى ملائمة الشروط المطلوبة للحصول على القروض من جهة أخرى، و المؤشر الذي تم إختياره هو: عدد ملفات القرض الجديدة مقارنة بعدد الزبائن الذي تم توجيههم.

إضافةً إلى ذلك يمكن الذهاب إلى أبعد من ذلك من خلال تحديد نسبة القروض المرخصة غير المستهلكة، الذي قد يكون راجع للشروط المفروضة لإستعمال القروض كعدم رضاء الزبون بمبلغ القرض أو الضمانات المطلوبة الخاصة بقروض الإستغلال.

**2.** دراسة ملفات طلب القرض: إن الأجال المحددة لتنفيذ طلبية قرض في البنك هي شهر على الأكثر لذلك فمن الضروري تقليص هذه المدة عن طريق متابعتها في جدول يحتوي على إسم الزبون، تاريخ تسليم الملف، إسم المكلف بالدراسة، تاريخ خروج الملف من الوكالة، إذ أن تقليص هذه الأجال مرهون بتقليص أجال نفاطها الفرعية:

- كمدة التأكد من صحة الوثائق و دراسة الملف (تحليل مالي و دراسة الأخطار).
- مدة كتابة و نسخ الدراسة في الحاسوب.
- مدة المصادقة على الملف في مجلس القرض الخاص بالوكالة.
- فالمؤشر الذي تم أخذه بعين الإعتبار هو المدة المتوسطة للملفات المدروسة.

يمكننا إضافة إلى هذا أن نذهب إلى أبعد من ذلك لأن التجاوز عادةً ما يكون في مجموعة الإستغلال لأنها ذات القرار النهائي و بإعتبارها تتكفل بملفات قرض الوكالات الثمانية التابعة لها، فالعمل بالتنسيق بين المصلحتين ضرورة حتمية.

**3.** المتابعة الصارمة للقروض المرخصة: كمتابعة إجمالي عدد ملفات القرض المرخصة (مع إمكانية متابعتها حسب نوع القروض و حسب القطاع) للتركيز عليها و بذل مجهودات إضافية لتحسين الوضعية.

- متابعة المبلغ الإجمالي للقروض الممنوحة (حسب النوع و القطاع).
- مقارنة عدد ملفات القرض غير المدفوعة مع إجمالي الملفات المرخصة.
- عدد الملفات أو المبلغ الإجمالي للملفات المتنازع عليها (Contentieux).
- عدد الملفات أو المبلغ الإجمالي للملفات التي تم إسترجاع مستحققاتها كلياً أو جزئياً.

**4.** متابعة مردودية المصلحة: إن الإيرادات التي تحصل عليها مصلحة القرض ناتجة من الفوائد و العمولات المتحصل عليها، لذلك فالنقاط التي يمكن متابعتها هي كالأتي:

- نسبة الفوائد من إجمالي ناتج الإستغلال للوكالة.
- نسبة الفوائد الناتجة من نوع القرض على إجمالي الفوائد.
- نسبة العمولات من إجمالي ناتج الإستغلال للوكالة.

- مساهمة كل عضو من المصلحة بالنسبة لإجمالي ناتج الإستغلال.

5. إعداد و تقديم المعلومات لمجموعة الإستغلال و المديریات الأخرى:

- إعداد حالات عامة **Etats** شهرية و ثلاثية.

- إعداد حالات خاصة (طلب معلومات حول زبون ما).

إضافة إلى ذلك يمكن وضع مؤشر لعدد الغيابات مقارنة بعدد أعضاء المصلحة أو عدد التأخرات

كذلك يوضح الجدول التالي محاولة تصميم لوحة القيادة لمصلحة القرض.

## الجدول رقم 18: لوحة قيادة مصلحة القرض

ش	س	ز	ل	ي	و	هـ	د	ج	ب	أ	
الإحراف ل - ي	الإحراف د - و	الإحراف أ - هـ	الهدف نهائية السنة	الإنتاج س-1 المجموع	الإنتاج المجموع Cumul	الهدف ن	الإنتاج المجموع Cumul	الإنتاج ن س -1	الإنتاج ن-1	الإنتاج ن	
17028	1120+	1528+	132100	115072	19500	10500	20620	10215	8592	12028	1. مبلغ الإيرادات
7,29	5,83+	11,9+	90%	82,71%	84%	85%	90,33%	85,61%	83,77%	96,90%	أ. الإيرادات / ناتج الاستغلال
							39,75%	41,25%	48,32%	31,19%	ب. العمولات / الإيرادات
							60,24%	60,73%	51,68%	68,81%	ج. الفوائد / الإيرادات
15	2	3	80	65	23	12	25	10	8	15	د. عدد الملفات الجديدة
6-	2,5+	3+	13%	19%	15%	15%	17,5%	22%	17%	18%	هـ. نسبة الملفات غير مدفوعة Précontentieux
4-	1,75+	2,5+	8%	12%	9%	9%	10,75%	13%	10%	11,5%	و. نسبة ملفات تشغيل الشباب
5-	2,25+	2,5+	5%	10%	6,5%	6%	8,75%	10%	9%	8,50%	ز. نسبة الملفات على مستوى المحكمة contentieux
3-	1+	1+	4%	7%	4%	4%	5%	6%	5%	5%	ح. نسبة ملفات تشغيل الشباب
15	5+	4+	0	15%	0	0	5%	0	1	4	ط. نوعية استقبال الزبائن
		1+	2	2	4	36	37	7	3	5	ي. نسبة جلب زبائن جدد
							26,5	24	28	25	ل. المدة المتوسطة للملفات المدروسة
									226	316	ز. إنتاجية أعضاء المصلحة
63	13+	4+	60	123	12	6	25	12	15	10	س. عدد الغيابات

ارتفع مبلغ الإيرادات بـ 40% مقارنةً بشهر جانفي و بـ 15% مقارنةً بالهدف، و هذا راجع لإرتفاع الفوائد الناتجة عن القروض المتوسطة الأجل بحيث إرتفعت بـ 206% لأن تخصيصها (**Sa Mobilisation**) تم قبل 6 أشهر بإعتبار هذه المدة مدة التأجيل (**Différé**)، لذلك فإن تحديد أي هدف يعني الأخذ بعين الإعتبار عدة متغيرات في نفس الوقت كنوع القروض الممنوحة، مدة القرض، مدة التأجيل و معدل الفائدة، لذى فعلى المصرفي أن يكون على إتصال مباشر مع زبائنه لمعرفة إحتياجاتهم، و على هذا الأساس سوف نقوم في شهر مارس بمخطط عمل تدريجي يتضمن توطيد العلاقات مع الزبائن حسب درجتهم لمعرفة إحتياجاتهم المستقبلية لتوجيههم لإقتناء منتج أو عدة منتجات بنكية الخاصة بنشاطهم أو إستهلاكهم، و بذلك يمكننا وضع أهداف قريبة من الواقع.

تُمثل حصة إيرادات مصلحة القرض 96,9% من الناتج الإستغلال الخام للوكالة، و هذا يدل على مكانة و أهمية مصلحة القرض بالنسبة للوكالة، أما فيما يخص نسبة العمولات و الفوائد من الإيرادات فهي مؤشرات مهمة من أجل معرفة نوع القروض الممنوحة هل هي قروض بالإمضاءات أو قروض صندوق، لأن من بين الأهداف العامة للبنك تفضيل القروض بالإمضاءات كالكفالات (لإنخفاض المخاطر في هذا النوع) غير أن إنخفاض العمولات الناتجة عن هذا النوع من القروض يعني وجود خلل، و هذا راجع لعدم قبول مدير الوكالة لمعظم طلبيات كفالة فورية بحجة أن على الزبون طلب خط قرض، غير أنه من الممكن إرضاء الطرفين معاً بإقتناع الزبون بفائدة هذا النوع من القروض من جهة و تقديم هذه الكفالة خاصةً و أنها مجمدة بـ 100% على حساب الزبون (بأمواله).

إن عدد ملفات القرض تضاعف مقارنةً بشهر جانفي و هذا راجع لتحسين القواعد البنكية الخاصة بالقروض الإستهلاكية كإشراء السيارات السياحية، و كذلك القروض العقارية بحيث أصبحت أكثر مرونة، لذلك يمكن القول أنه سيرتفع هذا العدد خاصةً و أنه تم منع الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط من منح هذا النوع من القروض بإعتبارها كانت رائدة في هذا الميدان بقرار من الوزارة الوصية.

نلاحظ إنخفاض نسبة الملفات المتنازع عليها غير أن عدد هذه الملفات لم ينخفض في شهر فيفري (23 ملف)، لذلك فإن هذا الإنخفاض راجع لإرتفاع عدد الملفات الجديدة فقط، و نفس الشيء بالنسبة لملفات **ANSEJ**، إذن لم يتم تسوية أي ملف، يُعتبر هذا المؤشر غير مُعبر لأنه تم خلال الشهر إسترجاع مبلغ جزئي من بعض الملفات دون تسويتها كليةً، لذلك فمن الضروري وضع مؤشر بالمبالغ

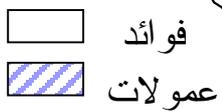
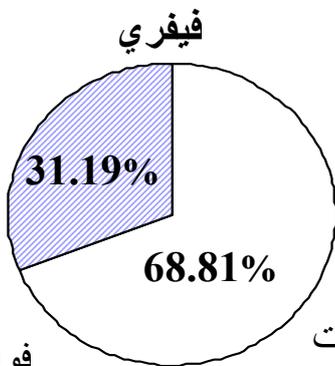
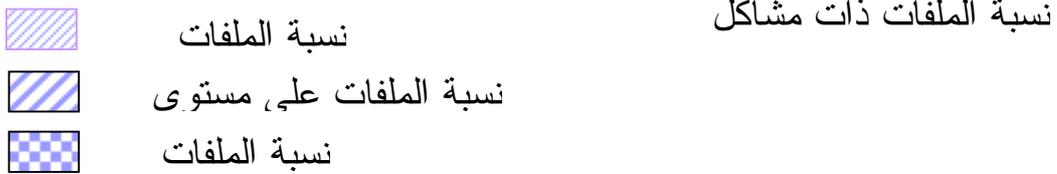
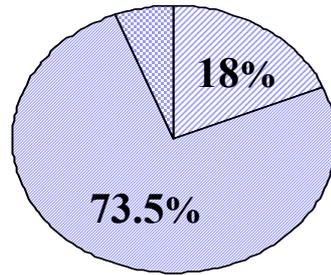
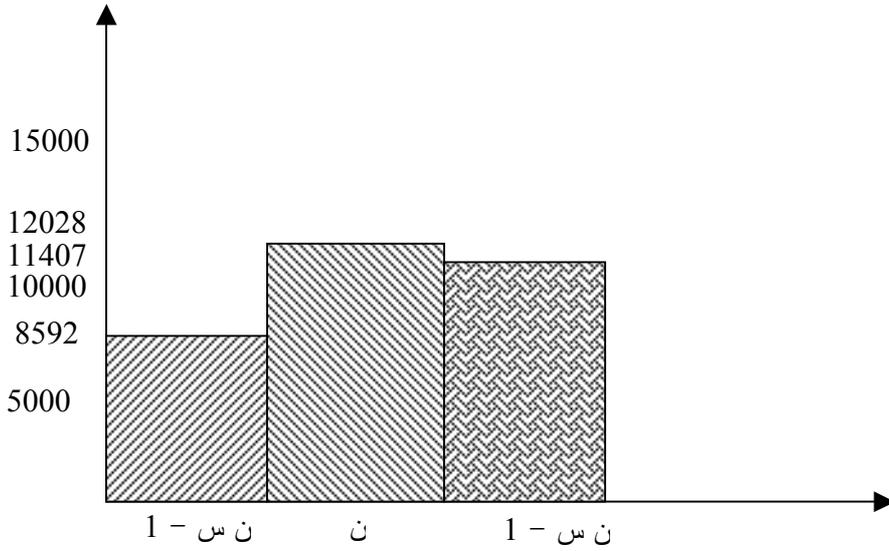
لتكملة هذا التحليل، أما بالنسبة للملفات على مستوى المحكمة فهي ثابتة كذلك، لأن تسويتها يتطلب وقت أكبر لبطئ الإجراءات القانونية.

إذن يمكن القول أن معظم النزاعات ناتجة عن ملفات **ANSEJ** فقط بحيث تُعبر عن **62,26%** من المجموع الكلي، فكيف يمكننا التكلم عن تحسين مر دودية و إستقلالية البنوك العمومية و نحن نفرض عليها تمويل قطاعات ذات نسبة عالية من المخاطر.

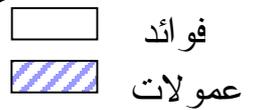
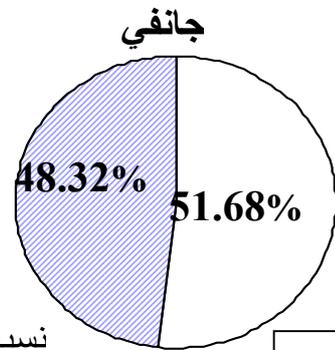
نلاحظ إرتفاع عدد الشكاوي خلال شهر فيفري، لذلك يجب تحليلها حسب نوعها لأن بعض هذه الشكاوي يمكن أن يعود بالإيجاب على المصلحة من خلال تصحيح بعض الأخطاء التي لا يمكن ملاحظتها من الداخل.

كما نلاحظ إرتفاع نسبة تحصيل الزبائن لشهر فيفري إذ تم جلب زبون واحد من بين **22** الذين تم إستقبالهم مقابل **41** في شهر جانفي، و على هذا الأساس يمكن مكافئة العامل إما مادياً أو معنوياً على حسب قدرته الإقناعية (جلب زبائن جدد)، إضافة إلى ذلك يمكن ربط هذا المؤشر مع نوعية إستقبال الزبائن من خلال القيام بتحقيق للإرضاء لمعرفة أسبابها (الإيجابية أو السلبية) هل هي خاصة بالقواعد البنكية أو بكيفية إستقبال العامل للزبون.

إن تقليص عدد الغيابات يعود بالإيجاب على مصلحة القرض بحيث تؤثر على كل المؤشرات الأخرى تقريباً بإعتبارها تؤثر على مر دودية العمّال و أجال دراسة ملفات القرض ... إلخ، إضافة إلى هذا يمكن إستعمال التمثيل البياني لإضهار أهم الإنحرافات:



نسبة العمولات و الفوائد بالإيرادات



الشكل رقم 44: التمثيل البياني للمؤشرات

## خلاصة

لقد إستعرضنا في دراستنا التطبيقية لتنظيم القرض الشعبي الجزائري بصفة عامة و مصلحة مراقبة التسيير بصفة خاصة اللذان يُعتبران المرحلة الإبتدائية و الضرورية لتأدية هذه المصلحة المهام المنوطة لها، لكن مراقبة التسيير ليست غاية بل هي وسيلة لتحقيق الغاية، و لبلوغ الغاية المنتظرة يستوجب حسن إستغلال الموارد المتاحة بإستعمال أحسن الأدوات و التقنيات الحديثة بما فيها المحاسبة التحليلية بإعتبارها من أهم الأدوات لقياس المردودية من جهة و بإعتبارها الغائب الأكبر من بين الأدوات الأخرى من جهة ثانية، و ذلك إستناداً على نظام معلومات فعّال يجيب عن كل المتطلبات و خاصة منها التسييرية التي يتم وضعها و مراقبتها في لوحة القيادة.

إلا أن مصلحة مراقبة التسيير تلعب دور إعلامي فقط دون أن يتعدى ذلك إلى التحليل و البحث عن أسباب وجود الإنحرافات لتصحيحها و تفاديها مستقبلاً، كما أنها لا تلعب دورها التحسيني في تهيئة أذهان المستخدمين لتقبل فكرة و مبدأ مراقبة التسيير و خاصة المراقبة الذاتية و كذا نشر جو من الإنسجام بين مختلف المستويات الهرمية.

## خاتمة

إن دخول الإقتصاد العالمي إلى الألفية الثالثة كان محملاً و متأثراً بمجموعة من التغيرات الإقتصادية و المصرفية العالمية، التي كان و لا يزال و سيظل لها إنعكاسات واضحة على تطور أداء و أعمال المصارف، بإعتباره قد تحول إلى قرية صغيرة متناسقة الأطراف بفعل الثورة التكنولوجية و المعلوماتية، إذ أصبح مجالاً للمنافسة لكل المتعاملين الدوليين، حيث أن المتدخلين في السوق العالمي ليسوا فقط الدول بل منظمات عالمية و تكتلات عملاقة تسعى كل واحدة منها إلى إقتناص الفرص و مواجهة التهديدات في إطار إزالة القيود في ظل آليات السوق.

على ضوء هذه التغيرات أصبحت المصارف مرغمة على وضع إستراتيجية واضحة تعمل بها لضمان وجودها و نموها بتطوير أدوات تسييرية قادرة على قيادة نشاطها مع الإعتماد على نظام معلومات قادر على تأمين تطورها، فيصبح نظام مراقبة التسيير أحسن دعامة لتحسين نتائجها و ترشيد عملياتها، من خلال التحكم في التسيير بصفته موضوع تحت تصرف متخذي القرار للحصول على الموارد و إستعمالها أحسن إستعمال يضمن تحقيق أهداف المصرف، و توفير كل الظروف و الشروط لتجسيد البرامج و الأهداف المسطرة، و لهذا يمكن إعتبار هذا النظام الركيزة الأساسية للقيادة الإستراتيجية للمصرف بإعتماده على كل الأدوات (التحليل المالي، المحاسبة التحليلية... إلخ) بما فيها لوحة القيادة بإعتبارها أداة فعالة للقيادة قصيرة الأجل تسمح له بمقارنة الأهداف بالإنجازات و تحديد الإنحرافات و دراسة أسباب حدوثها ثم إتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لتجنبها مستقبلاً.

إذاً يمكن القول أن لوحة القيادة عبارة عن أداة إعلامية تسمح بلفت إنتباه المسؤول حول محاور التسيير الأساسية عن طريق قياسها و متابعتها عن طريق الطبق الواسع الذي تحتويه من مؤشرات، بغرض قيادة نشاط مركزه و تحسين أدائه مما يسمح له بتحقيق أهدافه المسطرة، و على هذا الأساس يصبح قياس النشاط أداة لصياغة إستراتيجية المصرف و نشرها بدلاً من كونها أداة للمراقبة

و ذلك بتقييم مساهمة كل مركز مسؤولية في تحقيق أهداف المصرف و كذا المجهودات الواجب بذلها لتدعيم قدراتهم التسييرية، و بهذا تصبح لوحة القيادة عبارة عن إطار عمل و منهجية إيصال مهام و إستراتيجية المصرف إلى جميع المستويات الهرمية.

و لكي تقوم مراقبة التسيير على العموم و لوحة القيادة على وجه الخصوص بالمهام المنوطة لهما لابد من وضع محاسبة تحليلية دقيقة تسمح لهما بالتحكم في التكاليف الذي من شأنه أن يساعد المصرف على تخصيص الأعباء غير المباشرة بين مختلف مراكز المسؤولية و الذي يسمح بدوره بدراسة واقعية و مراقبة و تحليل المرودية على كل المستويات (أي تعطي قيمة حقيقية للمنتوج).

و أمام هذه التحديّات الجديدة و المؤثرة على القطاعات المصرفية في بقية دول العالم بما فيها الجزائر، و في سياق تحوّلها إلى إقتصاد السوق إستدعى الأمر القيام بإصلاحات عميقة في مختلف الجوانب الإقتصادية و خاصةً المصرفية منها، لذلك أولت الجزائر إهتماماً كبيراً بالبنوك و بذلها جهوداً هائلة و تخصيصها لمبالغ طائلة لتطوير هذا القطاع، نظراً للدور المهم الذي تلعبه في تمويل الإقتصاد، و قد ظهر ذلك جلياً من خلال الإصلاحات التي أحدثت على النظام المصرفي إبتداءً من قانون **01 / 88** المؤرخ في **14 / 01 / 1988** المتعلق بإستقلالية المؤسسات البنكية وصولاً إلى الأمر **11 / 03** المؤرخ في **26 / 08 / 2003** المتعلق بالنقد و القرض.

و من هنا نرى أن المصارف الجزائرية تقف الآن في المستقبل القريب على مفترق طريق مصيري قد يتعلق بالوجود ذاته على المديين القصير و الطويل في مناخ تشتد فيه المنافسة أكثر فأكثر بدخول بنوك أجنبية السوق الوطني بحركتها و قدرتها على الإبداع سعياً منها للإستحواذ على حصة سوقية، و على هذا الأساس يتعيّن على هذه البنوك بما فيها القرض الشعبي الجزائري الإسراع بشكل جدّي على وضع إستراتيجية محكمة تتضمن ضرورة وجود تسيير عقلائي و فعّال لموارده و وضع تقنيات و أدوات تسييرية تمكّنه من التحكم الجيّد في محيطه الداخلي و التأقلم مع محيطه الخارجي و من ثم التصدي لكل العراقيل التي يمكن أن تواجهها.

### نتائج إختبار الفرضيات

بعد دراستنا لموضوعنا هذا و محاولتنا الإجابة على إشكاليته توّصلنا إلى إختبار فرضياته

كالآتي:

**الفرضية الأولى:** لقد نصّت هذه الفرضية على أن الحاجة إلى مراقبة التسيير ناتجة عن مشكل التسيير، فقد تم التحقق من هذه الفرضية باعتبار أن المصرف خلية حيّة في تطوّر مستمر في محيط إقتصادي دائم التغيّر، بحوزته عدة موارد (بشرية، مادية و مالية) يستخدمها في إنتاج منتجاته، فمفتاح نجاح المصرف هو قدرته الدائمة للملائمة و الابتكار خاصةً و أنه على علاقة مباشرة ببيئته الداخلية (العمال، أداء المصرف و مردوديته... إلخ) و الخارجية (الزبائن، المنافسين و المساهمين... إلخ)، لذلك فالمصرف مطالب بتسيير أمثل لموارده الداخلية التي تمكنه من تحويلها إلى أنشطة و كذا التعرف على قدراته و إمكاناته الداخلية بما يمكّنه من بناء أهدافه، و فحص و تحليل موقف المنظمات و العوامل البيئية الخارجية المؤثرة و كذا الاستفادة من إتجاهات هذه العوامل و بدرجة تأثير كلّ منها.

لذلك فالتحكم في التسيير يعني قيادة المصرف نحو أهدافه العامة بإستعمال أحسن التوليفات للموارد المسخّرة حسب الفرص المتاحة و التهديدات الموجودة في المحيط، و لكي ينمو المصرف حسب هذه أهدافه لابد من مشاركة كل المستويات في تحديدها و أن تكون الأهداف اللامركزية متوافقة و متناسقة فيما بينها و أن يعمل كل مسؤول على تحقيق الأهداف العامة للمصرف، و هذه هي العملية الصعبة التي تسعى مراقبة التسيير تحقيقها.

**الفرضية الثانية:** فقد نصّت هذه الفرضية على أنه يمكن التحكم في المردودية بإستخدام نظام مراقبة التسيير، فقد تم التحقق من هذه الفرضية باعتبار أن التحكم في المردودية يعني التحكم في كل الإمكانيات المتاحة و المشغلة من قبل المصرف من أجل إعطائه قيمة مضافة لضمان وجوده و تطوّره، لذلك فمن واجب مراقبة التسيير وضع نظام لقياس المردودية سواءً كانت حسب الزبون أو حسب المنتج أو حسب مراكز الربح لتقيّم أداءات هذه الأخيرة و تحديد المنتوجات و النشاطات الأكثر مردودية إلى جانب مدى مساهمة شرائح الزبائن في تحقيق نتيجة المصرف، مما يعطيها الأهمية في تحديد و توجيه الإستراتيجيات، و لا يمكن قياس و التحكم في المردودية دون الإستناد إلى أدوات مراقبة التسيير باعتبارها أدوات متكاملة فيما بينها تسمح و تساعد بتقنياتها في القيادة الإستراتيجية للمصرف نحو أهدافه العامة بإستعمال أحسن التوليفات لموارده على حسب الفرص و التهديدات التي تواجهها.

**الفرضية الثالثة:** و التي نصّت على أنه يمكن قيادة نشاط المصرف بإستعمال نظام لوحة القيادة، فقد تم التحقق من هذه الفرضية، و ذلك باعتبار لوحة القيادة المتمم الحقيقي لنظام مراقبة التسيير لكونها أداة مثلى تسمح بالتحكم العقلاني في التسيير اليومي لنشاط المصرف، إذ تعتمد على مجموعة من مؤشرات إنتقائية و مختارة عن قصد التي تهدف إلى الإلمام بكل جوانب نشاط المصرف المراد

متابعته، بحيث تسمح بتزويده عن وضعيته الحقيقية في وقت معيّن و إستخراج الإنحرافات المتواجدة مقارنةً بالتقديرات، و بهذا فهي تسهل عملية إتخاذ القرارات الملائمة للإستجابة لكل التحوّلات الطارئة.

### النتائج العامة

- أصبح إستعمال أحسن أدوات التسيير الحديثة ضرورة حتمية بالنسبة للمصارف إن أرادة مواكبة كل التطوّرات الطارئة في هذا المجال، و هذا ما يصبوا إليه نظام مراقبة التسيير بإختلاف أدواته بإعتباره أحسن دعامة لقيادة المصرف نحو أهدافه الإستراتيجية.

- تُظهر المراقبة الموازنية قصوراً ملحوظاً في قيادة المصرف نحو أهدافه، لذلك تعتبر لوحة القيادة أداة تسيير قصيرة المدى تسمح بقيادة النشاط (اليومي، الأسبوعي أو الشهري) حسب حاجة مستعملها و مستواه الهرمي، مما يسمح له بالإستجابة لكل المتغيّرات الطارئة مع إمكانية تصحيح الإنحرافات الناتجة مقارنةً بالتقديرات و إتخاذ الإجراءات المناسبة.

- يجد نظام مراقبة التسيير مبتغاه و يُستغل أحسن إستغلال في إطار اللامركزية و تفويض السلطات و كذا توطيد العلاقات الإنسانية الذي يسمح بترسيخ الثقافة التسييرية في كل المستويات.

و في هذا السياق، و حرصاً منا على محاولة تدعيم دور و مكانة لوحة القيادة و تمكينها من أداء مهامها الحقيقية، نورد التوصيات التي نراها جديرة بأن تستجيب لموضوع بحثنا و التي نقوم بإيجازها في العناصر التالية:

- إعطاء المكانة الملائمة لمصلحة مراقبة التسيير في الهيكل التنظيمي لإعطائها وزنها الحقيقي الذي يكون بمثابة الدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف المصرف.

- تدعيم مصلحة مراقبة التسيير المركزية بمصالح لها في مختلف المستويات الهرمية و تسخير لها كل الموارد المادية و البشرية اللازمة لأداء مهامها، و التي تمكنها من الحصول السهل على المعلومات من جهة و التي تسمح بعدم إتساع الفجوة بينها و بين المستويات القاعدية (أرض الواقع).

- السهر على توضيح دور و أهداف كل من نظام مراقبة التسيير و نظام لوحة القيادة بإعتبارهما يعملان على توطيد العلاقات الإنسانية و تغيير السلوكات و الممارسات التي من شأنها أن تحد من فعالية مراقبة التسيير.

- التركيز على أهمية و دور مراقب التسيير بصفته منشط في تفسير أهداف مراقبة التسيير بصفة عامة و لوحة القيادة بصفة خاصة من خلال تفعيل الحوار التسييري بين مختلف المستويات الهرمية حيث أن التسيير هو مسألة الجميع.

- تصميم لوحات قيادة بالنسبة لكل المستويات الهرمية و مشاركة مسؤول كل مستوى في ذلك، خاصةً فيما يخص لوحة القيادة اللامركزية، إذ أن عدم مشاركة المسؤول الموجهة له في تصميمها يؤدي بعدم قبولها حيث يعتبرها أداة للمراقبة.

- يجب أن تحتوي لوحة القيادة المركزية على مؤشرات من نوع المردودية حسب المنتج، حسب قطاع النشاط، الموقع التنافسي و مستوى النزعات حسب القطاعات إجتماعية مهنية

**.Socio – Professionnel**

- ضرورة وضع نظام محاسبة تحليلية في المصارف و هذا راجع لمدى أهميتها في تحديد تكلفة الخدمات من جهة و وضع مفاتيح التوزيع للتكاليف بين مختلف مراكز المسؤولية من جهة أخرى، كما أنها تساعد المصرف على قياس المردودية حسب كل القطاعات (الزبائن أو المنتج أو قنوات التوزيع).

- ضرورة وضع شبكة إتصال فعالة (خط X25) تسمح بالحصول السهل و السريع على المعلومات الضرورية التي تسمح لكل المستويات الهرمية بما فيها مصلحة مراقبة التسيير بتأدية مهامها على أحسن وجه.

- بما أن هناك عقوبات لمرتكبي الأخطاء، يجب وضع نظام لتحفيز الموظفين و المسؤولين على أداء مهامهم بإشتراكهم في إتخاذ القرار مثلاً (أو على الأقل إبداء رأيهم) كما أنه يساعد على إرساء الثقافة التسييرية فيهم.

و في النهاية نأمل أن تكون مساهمتنا المتواضعة قد أجابت عن بعض التساؤلات المطروحة، و نشير في هذا الصدد إلى أن هذا العمل لم يسلم من بعض العراقيل و الصعوبات التي

إعترضت سبيلنا و حالت دون تعمقنا في بعض التفاصيل نظراً لإفتقارنا المادة الأولية اللازمة لدراسته  
ألا و هي المعلومة رغم أننا في قلب هذا البنك.

### أفاق البحث

نظراً للأهمية التي يكتسبها الموضوع فإنه لا بد من تعدد الدراسات و البحوث في هذا  
المجال، فإن كانت مساهمتنا قد تناولت جانباً منه، فنترك الجوانب الأخرى في عناية الزملاء الباحثين  
لإثرائها، كما نفتتح لهم بعض الأفاق الجديرة بالبحث:

- لوحة القيادة كأداة لقيادة نشاط المصارف.
- لوحة القيادة المستقبلية ( **Prospectif** ) كأداة حديثة لمراقبة التسيير المصرفي.
- المحاسبة التحليلية كأداة لمراقبة التسيير المصرفي.
- دور نظام المعلومات في القطاع المصرفي في إتخاذ القرار.
- دراسة التسيير التقديري في المصارف.
- دراسة لأقطاب قياس المرودية المصرفية.

الملحق رقم 01: الميزانية المقارنة للقرض الشعبي الجزائري - أصول - من سنة 1999 إلى سنة  
2002 [82,85,86,87]

و. بالمليون الدينار.

2002	2001	2000	1999	الأصول
73484	58286	34239	29638	الصندوق البنك المركزي، الحساب الجاري
1673	86	768	195	أذونات خزينة Effet Public
22492	25009	45362	134242	حقوق على مؤسسات مالية
-	22131	23940	86032	- تحت الطلب.
-	2878	21422	48210	- لأجل.
112129	103623	88213	66810	حقوق على الزبائن
-	945	704	583	- حقوق تجارية.
-	82936	68035	58262	- حقوق أخرى.
-	19743	19474	7665	- حساب عادي مدين.
136318	139014	156703	93128	سندات و حصص أخرى ذات إيراد ثابت
163	351	347	344	أسهم و حصص ذات إيراد متغير
1839	1837	2460	2398	مساهمات و أنشطة المحفظة
19	27	31	45	قيم ثابتة
5301	3344	2709	2536	قيم المتداولة
14426	11727	11179	17352	أصول أخرى
3	3	34	31	حسابات التسوية
<b>367847</b>	<b>343308</b>	<b>342045</b>	<b>346719</b>	المجموع

## الملحق رقم 02: الميزانية المقارنة لقرض الشعبي الجزائري من سنة 1999 إلى سنة 2002

[82,85,86,87]

2002	2001	2000	1999	الخصوم
-	269	2	7500	البنك المركزي، الحساب الجاري
32675	45049	71828	104364	ديون للمؤسسات المالية
-	21815	8461	7292	- تحت الطلب.
-	23234	63366	97072	- لأجل.
224516	200483	179516	151728	حساب دائن للزبائن
53257	44387	38036	34694	- حساب ادخاري.
53257	44387	38036	34694	- تحت الطلب.
-	-	-	-	- لأجل.
171259	156096	141481	117034	- ديون أخرى.
-	108401	90266	78530	- تحت الطلب.
-	47695	51215	38504	- لأجل.
41117	37405	34575	32519	ديون في شكل حصص Filtres
41114	37402	34572	32515	سندات صندوق.
3	3	3	4	قرض سندي.
40052	31819	29427	24276	خصوم أخرى.
728	890	799	82	حسابات تسوية
758	580	744	1168	مؤونات للأخطار و الأعباء
1490	1350	700	1297	مبلغ للأخطار و الأعباء
-	-	-	9046	مبلغ للأخطار البنكية العامة
21600	21600	21600	13600	ديون
-	-	-	-	الرأس المال الاجتماعي
3776	2757	1032	716	مرتبطة برأس مال
76	87	97	107	احتياطات
-	-	-	-	انحرافات التقييم
1059	1019	1725	316	نتيجة الدورة
<b>367847</b>	<b>343308</b>	<b>342045</b>	<b>346719</b>	<b>المجموع</b>

الملحق رقم 03: تطور الميزانية المجمعة للقرض الشعبي الجزائري من سنة 1999 – 2002

أ

الوحدة: مليون الدينار

2002		2001		2000		1999		الأصول
%	قيمة	%	قيمة	%	قيمة	%	قيمة	
26,09	95976	24,26	83295	23,27	79602	47,27	163880	عمليات مع الخزينة و ما بين المصارف
30,48	112129	30,18	103623	25,79	88213	19,27	66810	عمليات مع الزبائن
41,48	152583	44,04	15182	49,42	169031	32,02	111050	عمليات أخرى s/titres
1,95	7159	1,52	5208	1,52	5199	1,44	4979	القيم الثابتة
<b>%100</b>	<b>367847</b>	<b>%100</b>	<b>343308</b>	<b>%100</b>	<b>342045</b>	<b>%100</b>	<b>346719</b>	<b>المجموع</b>
2002		2001		2000		1999		الخصوم
%	قيمة	%	قيمة	%	قيمة	%	قيمة	
8,88	32676	13,20	45318	21,01	71829	32,26	111864	عمليات مع الخزينة و ما بين المصارف
72,21	265633	69,29	237888	62,59	214092	53,14	184247	عمليات مع الزبائن
11,09	40780	9,53	32709	8,83	30226	7,03	24358	عمليات أخرى s/titres
7,82	28758	7,98	27393	7,57	25898	7,57	26280	أموال دائمة
<b>%100</b>	<b>367847</b>	<b>%100</b>	<b>343308</b>	<b>%100</b>	<b>342045</b>	<b>%100</b>	<b>346719</b>	<b>المجموع</b>

ب

لوحة: مليون الدينار

2002		2001		2000		1999		الأصول
%	قيمة	%	قيمة	%	قيمة	%	قيمة	
15,22	12295	4,64	3693	-51,42	-84278	%100	-	عمليات مع الخزينة و ما بين المصارف
8,21	8506	17,47	15410	32,04	21403	%100	-	عمليات مع الزبائن
0,93	1402	-10,56	-17849	52,21	57981	%100	-	عمليات أخرى s/titres
37,46	1951	0,17	9	4,42	220	100%	-	القيم الثابتة
<b>7,15</b>	<b>24154</b>	<b>0,37</b>	<b>1263</b>	<b>-1,35</b>	<b>-4674</b>	<b>%100</b>	-	<b>المجموع</b>
2002		2001		2000		1999		الخصوم
%	قيمة	%	قيمة	%	قيمة	%	قيمة	
-38,69	-12642	-36,91	-26511	-35,79	-40035	%100	-	عمليات مع الخزينة و ما بين المصارف
11,66	27745	11,11	23796	16,20	29845	%100	-	عمليات مع الزبائن
24,67	8071	8,21	2483	24,09	5868	%100	-	عمليات أخرى s/titres
4,98	1365	5,77	1495	-1,43	-352	100%	-	أموال دائمة
<b>7,15</b>	<b>24539</b>	<b>0,37</b>	<b>1263</b>	<b>-1,35</b>	<b>-4674</b>	<b>%100</b>	-	<b>المجموع</b>

الملحق رقم 04: تطور جدول حسابات النتائج لقرض الشعبي الجزائري من سنة 1999-2002.

و: بمليون الدينار

2002		2001		2000		1999		الإيرادات
%	قيمة	%	قيمة	%	قيمة	%	قيمة	
47,13	20040	44,39	17552	48,13	20668	37,72	14487	- إيرادات الاستغلال البنكي,
39,38	16745	38,77	15328	44,74	19215	32,76	12584	- فوائد و إيرادات مثلية
1,09	464	1,21	477	6,72	2885	1,17	450	- على عمليات مع مؤسسات مالية
20,85	8865	22,29	8815	23,65	10157	21,28	8174	- على سندات و حقوق ذات إيراد ثابت
17,44	7416	15,27	6036	14,37	6173	10,31	3960	- على عمليات مع الزبائن
0,17	71	0,91	360	0,19	81	0,11	42	- نتائج على سندات ذات إيراد متغير
4,47	1900	4,28	1692	2,92	1254	3,49	1340	- عمولات
3,11	1324	0,43	172	0,28	118	1,36	521	- إيرادات أخرى للاستغلال البنكي
52,74	22426	55,61	21986	51,87	22276	62,28	23920	- إيرادات أخرى
51,89	22065	54,57	21575	51,69	22198	61,95	23795	- استرجاع الاحتياطات و استعادة الحقوق المهتلكة
0,98	416	1,04	411	0,18	78	0,33	125	- إيرادات استثنائية
<b>%100</b>	<b>42521</b>	<b>%100</b>	<b>39538</b>	<b>%100</b>	<b>42944</b>	<b>%100</b>	<b>38407</b>	<b>المجموع</b>

2002		2001		2000		1999		الأعباء
%	قيمة	%	قيمة	%	قيمة	%	قيمة	
22,62	9620	31,29	12371	36,16	15529	33,85	13001	- أعباء الاستغلال البنكي
20,31	8637	30,27	11967	35,06	15056	32,49	12477	- فوائد و أعباء مثلية
2,78	1181	7,38	2916	13,28	5701	11,58	4448	- على عمليات مع المؤسسات المالية
17,53	7456	22,89	9051	20,55	8823	19,40	7451	- على عمليات مع الزبائن
-	-	-	-	1,23	532	1,51	578	- فوائد أخرى و أعباء مثلية
0,58	247	0,26	101	0,28	122	0,42	164	- عمولات
1,73	736	0,76	303	0,82	351	0,94	360	- أعباء أخرى للاستغلال البنكي
74,89	31842	66,13	26148	59,82	25690	65,32	25089	- أعباء أخرى
7,42	3155	7,99	3158	6,89	2962	5,28	2027	- أعباء عامة للاستغلال
1,05	448	0,9	359	0,85	366	0,81	312	- خدمات
4,14	1760	4,05	1596	3,01	1294	3,38	1298	- مصاريف عمال
0,93	395	1,03	407	1,35	581	1,05	403	- ضرائب و رسوم
1,30	552	2,01	796	1,67	721	0,04	14	- أعباء مختلفة
63,73	27100	55,99	22138	50,26	21587	58,56	22493	- مؤونة احتياط و خسائر على حقوق غير قابلة للتحويل
1,03	438	1,03	408	0,91	391	1,05	403	- مؤونة اهتلاك و احتياطات على القيم الثابتة
1,33	566	0,18	73	0,02	5	0,07	26	- أعباء استثنائية
1,37	583	0,94	372	1,74	745	0,36	140	- ضرائب على الأرباح
2,49	1059	2,58	1019	4,02	1725	0,83	316	- نتيجة الدورة
<b>%100</b>	<b>42521</b>	<b>%100</b>	<b>39538</b>	<b>%100</b>	<b>42944</b>	<b>%100</b>	<b>38407</b>	<b>المجموع</b>

## الملحق رقم 24: المعلومات المستعملة في تصميم لوحة القيادة

المجموع	فيفري			جانفي	الوحدة: آلاف دج
	في النزاع	ما قبل النزاع	A jour	المجموع	
38	10	23	5	34	قروض لتشغيل الشباب <b>ANSEJ</b>
31	4	3	24	29	قروض متوسطة اجل الاستثمار
113	3	6	104	111	قروض قصيرة الأجل الاستغلال
8	0	1	7	6	قروض طويلة الأجل السكن
10	0	3	7	5	قروض استهلاكية شراء سيارة
<b>200</b>	<b>17</b>	<b>36</b>	<b>147</b>	<b>185</b>	<b>المجموع</b>

الوحدة: آلاف دج.

فيفري لسنة ماضية	نهاية 12/31	فيفري	جانفي	
0	0	0	0	فوائد على خصم الأوراق - قطاع عمومي
56	1356	192	91	- قطاع خاص
144	45519	778	1099	فوائد على القروض المخصصة <b>Mobilisable</b>
169	63	7038	2293	فوائد على قروض متوسطة الأجل برسوم على القيمة المضافة
3,30	17,58	39	27	فوائد على ق.م.أ بدون رسوم على القيمة المضافة
-		194	876	فوائد على ق.م.أ <b>Consolidation</b>
-		07	21	فوائد على قروض السكن
-		24	29	فوائد على القروض الممنوحة لشراء سيارة
-		4	4	فوائد على القروض الممنوحة لتشغيل الشباب
<b>4651</b>	<b>72269</b>	<b>8276</b>	<b>4440</b>	<b>المجموع</b>

الوحدة: آلاف دج.

نهاية 12/31	فيفري السنة الماضية	فيفري	جانفي	
50787	6756	3752	4152	كفالات Aval
<b>50787</b>	<b>6756</b>	<b>3752</b>	<b>4152</b>	المجموع

## الملحق رقم 25: معدلات الحساب

عدد ملفات المتنازع عليها	
<hr/>	
عدد ملفات المرخصة	هـ. نسبة الملفات المتنازع عليها =
عدد ملفات ANSEJ المتنازع عليها	
<hr/>	
عدد ملفات المتنازع عليها	= نسبة ملفات ANSEJ
عدد ملفات الملفات على مستوى المحكمة	و. نسبة الملفات على مستوى المحكمة =
<hr/>	
عدد ملفات المرخصة	

ي. نوعية استقبال الزبائن = عدد شكاوي خلال الشهر

عدد الملفات الجديدة خلال الشهر	
<hr/>	
عدد زبائن المصلحة	ن. نسبة تحصيل الزبائن =
إيرادات المصلحة	
<hr/>	
عدد أعضاء المصلحة	ز. إنتاجية أعضاء المصلحة =