

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى والدتي الغالية التي لم تأل جهداً في تربيتي وتوجيهي،

إلى النور الذي ينير لي درب النجاح أبي،

إلى من وهبوني الأمل والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة

إخوتي خالي وخالاتي،

إلى أسرتي جميعاً،

إلى جميع زملاء في الدراسة،

وإلى كل زملائي في العمل.

زينب

إهداء

إلى الوالدة الغالية أطال الله بعمرها،

إلى والدي العزيز،

إلى إخوتي وأخواتي،

إلى جميع أفراد أسرتي،

إلى جميع زملاء في الدراسة،

وإلى كل زملائي في العمل.

سفيان

إهداء

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما،

إلى جميع أفراد أسرتي،

إلى جميع زملاء في الدراسة،

وإلى كل زملائي في العمل.

هشام

كلمة الشكر

قال تعالى

"قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون إنما يتذكر أولوا الألباب"

بادئ ذي بدء نشكر الله سبحانه وتعالى على نعمه التي أنعم بها علينا في إنجاز هذا العمل العلمي،

وأن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كما نشكر الأستاذ المشرف الدكتور "بن عبد الفتاح دحمان" الذي لم ينخل علينا بمساعدته ونصائحه التي أفادنا بها،

كما نشكر مدير وكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدرار بأدرار "جعدي رشيد" على التوجيهات والإرشادات التي قدمها لنا لإنجاز هذا العمل،

نشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

فهرست المحتويات

إهداء

كلمة شكر

المحتويات

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

مقدمة عامة.....أ.

الفصل الأول: الأدوات المالية والمحاسبية البنكية

- تمهيد: 2
- المبحث الأول: نظام المحاسبة البنكية وتنظيمها..... 3
- المطلب الأول: تنظيم المحاسبة البنكية..... 3
- أولاً: مفهوم المحاسبة البنكية..... 3
- ثانياً: دور وأهداف المحاسبة البنكية 3
- ثالثاً: خصائص و عناصر المحاسبة البنكية 4
- رابعاً: المبادئ الأساسية في المحاسبة البنكية..... 4
- خامساً: الوثائق المحاسبية المستخدمة في البنوك..... 5
- المطلب الثاني: النظام المحاسبي البنكي..... 6
- أولاً: تعريف النظام المحاسبي..... 6
- ثانياً: مراحل النظام المحاسبي..... 7
- ثالثاً: مبادئ النظام المحاسبي..... 8
- رابعاً: مقومات النظام المحاسبي..... 9
- خامساً: عناصر النظام المحاسبي البنكي..... 10
- المبحث الثاني: القوائم والتقارير المالية البنكية..... 11
- المطلب الأول: القوائم المالية البنكية في المخطط المحاسبي الوطني..... 11
- المطلب الثاني: القوائم المالية البنكية في النظام المحاسبي المالي..... 12
- ملخص الفصل الأول: 17

18.....	الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير في المؤسسات البنكية
19.....	تمهيد:
20.....	المبحث الأول: مراقبة تسيير المؤسسات البنكية.
20.....	المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير.
20.....	أولاً: تعريف مراقبة التسيير.
21.....	ثانياً: خصائص مراقبة التسيير.
22.....	المطلب الثاني: أداء مراقبة التسيير .
22.....	أولاً: المتدخلين في مراقبة التسيير.
23.....	ثانياً: تنظيم مصلحة مراقبة التسيير.
23.....	المطلب الثالث: طرق وآليات مراقبة التسيير البنكي.
23.....	أولاً: المردودية حسب مراكز الربح.
24.....	ثانياً: حساب التكاليف حسب مراكز الربح وتكاليف العمليات
24.....	ثالثاً: تحديد سعر التنازل الداخلي للعمليات.
24.....	رابعاً: النتائج حسب مركز الربح.
25.....	المبحث الثاني: ماهية لوحة القيادة.
25.....	المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة.
25.....	أولاً: تعريف لوحة القيادة.
26.....	ثانياً: مكونات لوحات القيادة.
27.....	ثالثاً: خصائص ومبادئ لوحة القيادة.
28.....	رابعاً: أنواع لوحات القيادة.
29.....	خامساً: طرق عرض لوحات القيادة.
34.....	المطلب الثاني: مراحل إعداد لوحة القيادة.
35.....	المطلب الثالث: طرق إعداد لوحات القيادة
35.....	أولاً: طريقة OVAR في إعداد لوحات القيادة.
36.....	ثانياً: طريقة GIMSI في إعداد لوحات القيادة.
38.....	المبحث الثالث: تطبيق نظام مراقبة التسيير من خلال لوحة القيادة

- 38.....المطلب الأول: دور ومكانة لوحة القيادة.
- 40.....المطلب الثاني: طريقة عمل لوحات القيادة.
- 42.....المطلب الثالث: لوحة القيادة كأداة فعالة في عملية مراقبة التسيير.
- 44.....ملخص الفصل الثاني:
- الفصل الثالث: دراسة تطبيق آليات مراقبة التسيير من خلال لوحة القيادة**
- 45.....**في وكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدرار "BNA 250"**
- 46.....تمهيد
- 47.....المبحث الأول: تقديم البنك الوطني الجزائري ووكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدرار.
- 47.....المطلب الأول: تقديم البنك الوطني الجزائري.
- 47.....أولاً: نشأة البنك الوطني الجزائري و وظائفه.
- 48.....ثانياً: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري.
- 51.....المطلب الثاني: تقديم وكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدرار.
- 51.....أولاً: التعريف بالوكالة ونشأتها.
- 51.....ثانياً: الهيكل التنظيمي للوكالة (250) بأدرار.
- 54.....المبحث الثاني: بناء وتطبيق لوحة قيادة وكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدرار.
- 54.....المطلب الأول: بناء لوحة قيادة وكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدرار.
- 54.....أولاً: تحديد الأهداف.
- 55.....ثانياً: اختيار المؤشرات.
- 57.....ثالثاً: تجميع المعلومات.
- 57.....رابعاً: نظام لوحة القيادة.
- 57.....المطلب الثاني: تطبيق لوحة قيادة وكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدرار.
- 57.....أولاً: اختيار البرنامج الآلي الموحد.
- 57.....ثانياً: إدماج وتوسيع الحل.
- 58.....ثالثاً: مراجعة النظام.
- 58.....رابعاً: نموذج مقترح للوحة قيادة وكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدرار.
- 60.....ملخص الفصل الثالث:
- 61.....خاتمة:

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
08	آلية النظام الحاسبي البنكي	1-1
26	النموذج العام للوحات القيادة	1-2
30	المنبهات	2-2
33-30	الرسومات البيانية المستعملة لعرض لوحات القيادة	3-2
34	مراحل إعداد لوحة القيادة	4-2
35	مراحل طريقة OVAR	5-2
36	المراحل المكتملة لطريقة OVAR لإعداد لوحات القيادة الاستراتيجية	6-2
40	طريقة عمل لوحات القيادة	7-2
43	موقع لوحة القيادة ضمن حلقة التسيير	8-2
49	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للبنك الوطني الجزائري BNA	1-3
50	الهيكل التنظيمي للمديريات الجهوية للاستغلال	2-3
53	الهيكل التنظيمي لوكالة BNA 250 بأدرار	3-3
58	نموذج مقترح للوحة قيادة لوكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدرار	4-3

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
37	مراحل منهجية GIMSI في إعداد لوحات القيادة	1-2
55	ترتيب اختيار الأهداف بوكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدرار	1-3

مقدمة

مقدمة :

إن من أهم العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستعمال الجيد لآليات وأدوات مراقبة التسيير، ولعل أنسب الأدوات التي تسمح بتزويد المسيرين بالمعلومات الضرورية للتحكم في سير المؤسسة على المدى القصير لوحدة القيادة، إذ أنها تسمح بمتابعة وقياس عدة ظواهر مالية وغير مالية، والتنبيه إلى وقوع أخطار محتملة، لكونها تعتمد على تحديد دوري للمعلومات. والبنك التجاري كأى مؤسسة اقتصادية أو مالية يستعمل آليات وأدوات مراقبة التسيير لكن بطريقة خاصة، وذلك راجع إلى طبيعة التعاملات البنكية التي تنصب بالأساس على الأموال سواءً من جانب المدخلات أو من جانب المخرجات بمعنى آخر الموارد والاستخدامات.

على ضوء ما سبق تأتى إشكالية بحثنا على النحو التالي:

__ ما آليات مراقبة التسيير في البنك الوطني الجزائري؟ دراسة آلية لوحدة القيادة في وكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدرار؟

وهذه الإشكالية تقودنا لطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ماذا نقصد بمراقبة التسيير؟
2. ما طرق وآليات مراقبة تسيير البنوك؟
3. ما المقصود بلوحدة القيادة؟
4. ما الدور الذي تلعبه لوحدة القيادة باعتبارها أهم آليات مراقبة التسيير؟
5. ما مدى تطبيق آليات مراقبة التسيير من خلال لوحدة القيادة من قبل وكالة البنك الوطني الجزائري

(250) بأدرار "BNA 250" ؟

✓ الفرضيات:

للإجابة على التساؤلات الفرعية نقوم بصياغة مجموعة من الفرضيات:

1. مراقبة التسيير هي عبارة عن نظام شامل للمعلومات، يعمل على تزويد المسيرين وأصحاب القرار بالمعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة،
2. طرق وآليات مراقبة تسيير البنوك هي عبارة عن مؤشرات لقياس مردودية البنك،
3. لوحدة القيادة هي عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسير، والتي تسمح بإظهار الانحرافات،
4. تلعب لوحدة القيادة دوراً مهماً في مراقبة التسيير بإعطائها نظرة شاملة ودقيقة وسريعة ومختصرة عن وضعية المؤسسة،

✓ أهمية البحث:

1. تحديد نموذج لشكل لوحة القيادة وأهم المؤشرات المتعلقة بها،
2. إظهار أثر تطبيق آليات مراقبة التسيير من خلال لوحة القيادة في البنك.

✓ أهداف الدراسة:

1. فهم آلية تطبيق لوحة القيادة في البنك الوطني الجزائري، وبوكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدرار "BNA 250"،
2. توعية مسيري البنك بضرورة تطبيق نظام لوحة القيادة من خلال الفوائد التي تحققها،

✓ دوافع اختيار الموضوع:

دوافع ذاتية:

1. رغبتنا في الاطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المرتبطة به،
2. محاولة إظهار ضرورة الاعتماد على هذه الأداة من خلال إيضاح مدى أهميتها في عملية مراقبة التسيير،
3. الاهتمام بالنشاط البنكي في الجزائر وبالممارسة الميدانية بوكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدرار "BNA 250".

دوافع موضوعية:

1. الاهتمام بالنشاط البنكي في الجزائر حيث نلاحظ غياب سياسة إصلاحية فعالة في مجال تسيير البنوك،
2. محاولة التعريف بلوحات القيادة التي تكاد مجهولة من طرف المسيرين بالبنك،
3. قلة الدراسات والأبحاث الأكاديمية التي عاجلت هذا الموضوع وخاصة فيما يخص جانب آليات مراقبة التسيير البنكي.

✓ منهج الدراسة:

ولبلوغ الهدف المسطر لهذا البحث والوصول إلى النتائج اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي وهو الذي يتلاءم مع دراستنا.

✓ صعوبات الدراسة:

من الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذا البحث نقص المراجع المتخصصة.

✓ الإطار العام للبحث:

انطلاقاً من الموضوع الذي نتناوله وهو " آليات مراقبة التسيير في البنك الوطني الجزائري- دراسة آلية لوحة القيادة في وكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدرار" ارتأينا أن نقسم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول.

الفصل الأول: بعنوان الأدوات المالية والمحاسبية البنكية، حيث قسمناه إلى مبحثين، المبحث الأول تطرقنا فيه

إلى نظام المحاسبة البنكية وتنظيمها، وتمت دراسته وفق مطلبين، تضمن كل منهما تنظيم المحاسبة البنكية، والنظام المحاسبي البنكي. أما المبحث الثاني فقد تناولنا من خلاله القوائم والتقارير المالية البنكية، حيث تم عرض القوائم المالية في المخطط المحاسبي الوطني، والقوائم المالية في النظام المحاسبي المالي،

الفصل الثاني: بعنوان لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير في المؤسسات البنكية، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى

ثلاثة مباحث. المبحث الأول تضمن مراقبة تسيير المؤسسات البنكية، وذلك من خلال تحديد مفهوم مراقبة التسيير، أداء مراقبة التسيير، وطرق وآليات مراقبة التسيير البنكي، وهذا ضمن ثلاثة مطالب على هذا الترتيب. ثم المبحث الثاني والذي خصصناه لدراسة ماهية لوحة القيادة، حيث تم تحديد مفهوم لوحة القيادة، مراحل إعدادها، وطرق إعدادها. أما المبحث الثالث فقد خصصناه لدراسة تطبيق نظام مراقبة التسيير من خلال لوحة القيادة، وقد احتوى هذا المبحث على ثلاثة مطالب تضمنت، كل من دور ومكانة لوحة القيادة، طريقة عمل لوحة القيادة، ولوحة القيادة كأداة فعالة في عملية مراقبة التسيير،

الفصل الثالث: بعنوان تطبيق آليات مراقبة التسيير من خلال لوحة القيادة في البنك الوطني الجزائري، ونختار

وكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدرار "BNA 250" دراسة حالة ومثال تطبيقي، والذي قسمناه إلى مبحثين، المبحث الأول استعرضنا من خلاله تقديم البنك الوطني الجزائري ووكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدرار، أما المبحث الثاني فقد حاولنا أن نقف من خلاله على واقع بناء وتطبيق لوحة قيادة كآلية من آليات مراقبة التسيير بوكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدرار.

كما تضمنت الخاتمة أهم النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة، منتهين فيها إلى أهم التوصيات.

الفصل الأول: الأدوات المالية والمحاسبية البنكية

تمهيد الفصل الأول:

انطلاقاً من تعريف البنك على أنه مؤسسة مالية، يضطلع بتقبل الودائع على اختلاف أنواعها من الجمهور، ويقوم في مرحلة ثانية بمنح قروض إلى الجهات التي بحاجة إلى أموال، وهذا ما يسمى بدور الوساطة المالية، أي تجميع مدخرات ثم توجيهها لتمويل الجهات المختلفة من مؤسسات، مستثمرين، أفراد... سنتطرق في هذا الفصل إلى الأدوات المالية والمحاسبية البنكية، باعتبارها الأدوات التي تعرض بها البنوك وضعها المالي وأدائها، وذلك بدراسة كل من نظام المحاسبة البنكية وتنظيمها، القوائم والتقارير المالية البنكية كونها تمثل مخرجات النظام المحاسبي البنكي.

المبحث الأول: نظام المحاسبة البنكية وتنظيمها

سنستعرض من خلال هذا المبحث نظام المحاسبة البنكية وتنظيمها، وهذا بدراسة كل من تنظيم المحاسبة البنكية، والنظام المحاسبي البنكي.

المطلب الأول: تنظيم المحاسبة البنكية

أولاً: مفهوم المحاسبة البنكية:

تعتبر المحاسبة البنكية تقنية لجمع، تسجيل وعرض العمليات اليومية، في دفاتر، بغرض تفسير محتوى عناصر الميزانية، وجدول النتائج، من أجل تسهيل عملية فهمها، لاسيما أعوان البنك والمستخدمين، فمن خلال توضيحها في شكل رقمي تسمح بعمل صلة جيدة بين الأنشطة والمعطيات المحاسبية.¹

تعرف المحاسبة البنكية كذلك على أنها: "نظام معلوماتي، موجه إلى عدة مستعملين مثل مصلحة الضرائب، المحللين الماليين أو وكالات التصنيف، التي تهتم بأداء المنشأة البنكية، والوصاية البنكية، والوصاية الرقابية تعتبر كذلك أحد المستخدمين الدائمين للمعلومات المحاسبية، لأن الرقابة الممارسة على النظام البنكي يقودنا إلى التحليل بطريقة معمقة للمعطيات المرسله من طرف البنك، وكنتيجه فالبنوك نفسها لا تستطيع الاستغناء عن المحاسبة لأنها مصدر لتسجيل المعلومات وضرورية في التسيير المالي، ومراقبة التسيير للبنك".²

ثانياً: دور وأهداف المحاسبة البنكية:

تهدف المحاسبة البنكية إلى تحقيق الأدوار والأهداف الآتية:³

- 1- تحقيق الدقة و السرعة عند تسجيل العمليات، و على البنك أن يوازن بين هذه الأمور فلا يحقق الدقة على حساب السرعة أو العكس،
- 2- تتميز عمليات البنك بتشابهها وكثرتها ومن هنا يتطلب الأمر تعدد الكشوف والسجلات الإحصائية،
- 3- تتم عمليات البنوك بإثبات قيم موجودة بالبنك وغير مملوكة له مما يتطلب الاستعانة بالحسابات والقيود النظامية مثل أوراق القبض... الخ،

¹ توفيق زرمان، *فعالية استعمال المحاسبة البنكية في التدقيق والرقابة*، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بنوك وتأمينات، جامعة منتوري قسنطينة، قسنطينة، 2006، ص:11.

² توفيق زرمان، المرجع نفسه، ص:11.

³ بكاري جليلة، *القوائم المالية البنكية في ظل النظام المحاسبي المالي*، مذكرة ماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، دراسات محاسبية جباية معمقة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ورقلة، 2011، ص:18.

4- تتميز إيرادات البنوك بكونها عبارة عن فوائد و عمولات مقابل الخدمات المقدمة للعملاء،

5- أهمية العمليات خارج الميزانية التي تتضمن العديد من العمليات الخاصة بالتعهدات.

ثالثاً: خصائص و عناصر المحاسبة البنكية:

للمحاسبة البنكية خصائص وعناصر تميزها وهي:¹

1 -تقوم حسابات البنوك بصفة أساسية على تحليل قيد المبالغ الواردة و المبالغ المنصرفة و يمسك كل قسم في البنك سجلاته البيانية ودفاتره المساعدة التي تتخذ عادة شكل أوراق تثبت فيها عمليات كل قسم من واقع المستندات و يرسل كل قسم خلاصة أعماله اليومية إلى قسم المراجعة الذي يقوم بمراجعة أعمال القسم المراجعة المستندية ثم يحتفظ بالمستندات و يرسل الخلاصة إلى قسم الحسابات العامة لإجراء القيود اللازمة في اليومية العامة و في دفاتر الأستاذ المساعدة،

2- استخدام المستند لترحيل العمليات مباشرة بمجرد حد و ثها إلى الحسابات الخاصة بها بدفاتر الأستاذ المساعدة ثم إثبات الشيكات التي يسحبها العميل على حسابه الجاري بالبنك عند دفع قيمة الشيك ثم إثبات جملة المبالغ المدفوعة بالحساب العام للحسابات الجارية للعملاء بدفاتر الأستاذ العام بعد ذلك وكذلك الحال بالنسبة للمبالغ المودعة التي يدعها العملاء في حساباتهم الجارية بالبنك،

3 - استخراج أرصدة بعض الحسابات على اثر كل عملية من العمليات كما هو الحال في الحسابات الجارية واستخراج أرصدة جميع الحسابات و عمل موازين مراجعة يومياً،

4 - تنظيم عدد كبير من الكشوف والبيانات الدورية من واقع السجلات لمواجهة متطلبات البنك المركزي.

رابعاً: المبادئ الأساسية في المحاسبة البنكية:

إن القاعدة القانونية للنظام البنكي هي الأساس في مباشرة الأنشطة المالية المختلفة، وذلك من خلال القيام بتجميع المدخرات واستثمارها، والقيام بالخدمات المصرفية المختلفة، وبصفة عامة فالبنك التجاري يتجر بالأموال كمنشآت رئيسية حيث يتلقى الودائع من العملاء ليقوم بإقراضها سعياً لتحقيق الربح نتيجة الاختلاف بين معدل الإقراض و معدل الاقتراض، ويمكن حصر أهم المبادئ المحاسبية فيما يلي:²

¹ توفيق زرمان، مرجع سبق ذكره، ص:13.

² توفيق زرمان، المرجع نفسه، ص:13-14-15.

1-مبدأ الصورة الصادقة: فانطلاقاً من هذا المبدأ يتم إعداد وتقديم المعلومات المحاسبية لعدة جهات، بحيث يشترط أن تكون صادقة وفعلية، وذات مقاربة جيدة بين الحقيقة الاقتصادية للأملاك والوضعية المالية، ويظهر هذا المبدأ أساساً في مجموع الوثائق المركبة، بدءاً بالميزانية التي تعد في تاريخ محدد، وبهدف إظهار إجمالي الحقوق أي ما يمتلكه البنك ، وإجمالي الديون بمعنى الالتزامات تجاه الغير، ثم جدول الالتزامات أو خارج الميزانية، ووصولاً إلى جدول حسابات النتائج بالاعتماد على المعلومات المتوفرة،

2-مبدأ التوافق بين الواقع الاقتصادي والجانب القانوني: يقصد من خلال هذا المبدأ ضرورة تناسب الظروف الاقتصادية التي يعمل فيها البنك مع القوانين المحاسبية بهدف إعطاء صورة أكثر صدق للحالة المالية،

3-مبدأ الحيطة والحذر: نظراً لأهمية هذا المبدأ في المحاسبة يتطلب الحذر والتقدير المعقول للأنشطة اليومية، بهدف تجنب الأخطار في المستقبل، وتحقيق نتائج مقبولة، من خلال التحكم الجيد في المصاريف والإيرادات، فالإيراد لا يسجل ما لم يتحقق فعلاً، في حين أن المصروف يسجل لدى تحققه أو احتمال تحققه،

4-مبدأ استمرارية أو ثبات الطرق المحاسبية: يدل هذا المبدأ على أن طرق التقييم المعتمدة، كذلك عرض الحسابات لا يمكن تغييرها من دورة مالية إلى أخرى، وبالتالي لا بد من استخدام طريقة محاسبية سليمة لإحكام الرقابة على العمليات المصرفية،

5-مبدأ استقلالية الدورات المالية: يقصد بهذا المبدأ أن كل دورة مالية تحمل بنفقاتها وتحصيل إيراداتها فقط، لكي تظهر نتيجة الدورة سواء كانت ربح أو خسارة بصورة صادقة، والبنك كبقية المؤسسات الاقتصادية له دورة محاسبية على مدى اثني عشرة شهراً.

خامساً: الوثائق المحاسبية المستخدمة في البنوك:¹

1-المجموعة المستندية: تتعدد المستندات المتداولة في البنوك، والتي تعد أداة الإثبات الرئيسية في السجلات أو اليوميات المساعدة والتي يخصص كل منها لتسجيل نوع معين من العمليات ويوجد نوعين من المستندات: **المستندات الداخلية:** وهي تلك المستندات التي يتم إعدادها داخل البنك ومن أمثلتها إشعارات الخصم والإضافة، وإيصالات الإيداع وأوامر دفع نقدية، إخطارات الموافقة على فتح اعتمادات مستندية، كشف الحركة اليومية لحسابات العملاء وموازن المراجعة اليومية،

المستندات الخارجية: وهي تلك التي يتم إعدادها خارج البنك ومن أمثلتها الشيكات، التقارير المالية الموضحة للمراكز المالية للعملاء المقترضين، طلب فتح ائتمان، طلب فتح اعتماد مستندي وتراخيص الإستراد.

2-المجموعة الدفترية: نظراً لتعدد العمليات وتنوعها وتكرارها، لذا يكون من المناسب تطبيق الطريقة الفرنسية في عمليات القيد والمحاسبة عن أنشطة البنوك، وطبقاً لهذه الطريقة يتم إمساك مجموعة من الدفاتر والسجلات

¹ أحمد صلاح عطية، محاسبة الاستثمار والتمويل في البنوك التجارية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص:48.

تشمل مجموعة من السجلات أو اليوميات المساعدة، دفاتر الأستاذ المساعدة، دفتر اليومية العامة، وأخيراً الميزانية العامة وخارج الميزانية.

المطلب الثاني: النظام المحاسبي البنكي

تعتبر المعلومات المحاسبية هي الأداة التي تعرض بها البنوك وضعها المالي وأدائها، والوسيلة الفنية المستعملة لتوصيل المعلومات المحاسبية وهي التقارير المالية المصدرة والتي يجب أن تكون ملائمة ومعدة بكيفية جيدة تتضمن المصداقية الكافية حتى يمكن استخدامها للأغراض المختلفة. والقوائم المالية تمثل الجزء المحوري للتقارير المالية، وتشمل بيانات عن كل من الأصول والخصوم والتدفقات النقدية من مصاريف وإيرادات. يهدف النظام المحاسبي بالدرجة الأولى إلى توصيل المعلومات المناسبة للمستخدمين، في الوقت المناسب وبالذقة المتناهية، وبأقل جهد ممكن.

أولاً: تعريف النظام المحاسبي:

يعرف النظام المحاسبي على أنه يتكون من مجموعة من المستندات التي تعد المصدر الرئيسي للبيانات المحاسبية، والسجلات التي تستخدم لتسجيل هذه البيانات، تسجيلات تاريخية وفقاً لترتيب حدوثها، ثم تبويبها في مجموعات متجانسة من حيث طبيعتها وآثارها المالية، وذلك بالإضافة إلى مجموعة القواعد التي تحدد أسس إعداد المستندات والسجلات وفقاً للمبادئ المحاسبية المعتمدة.¹

على ضوء هذا يمكن استنتاج أن النظام المحاسبي عبارة عن مجموعة متكاملة من الإجراءات الموضوعية لتسجيل العمليات اليومية والتي تتعلق بمجال أو أكثر من مجالات النشاط، وتحقيق الرقابة عليها، كما يبرز لنا أهمية الأسلوب العلمي الذي يركز عليه النظام المحاسبي لتجميع البيانات وتحليلها، واستنباط النتائج التي تحتاجها الإدارة، من البيانات الأساسية اللازمة لتحديد نتائج العمليات التي تجرى تحت إشرافها ومسؤوليتها.

نميز بين نوعين للنظام المحاسبي فهناك النظام المحاسبي الداخلي ويتعلق بالمخطط العام الخاص بالبنك من إجراءات المعالجة، برمجة أجهزة الإعلام الآلي، الدورات المستندية، الدفاتر والسجلات، والقوائم والتقارير بحيث تعمل هذه العناصر في انسجام على ضوء المبادئ المحاسبية، وطبقاً لسلسلة من الإجراءات ومجموعة من الأساليب لتزويد الأطراف المهتمة بالمعلومات، ولبنوك الحرية في وضع النظام المحاسبي الداخلي. تتمثل الدورة المستندية في البنوك التجارية في دورة المقبوضات ودورة المدفوعات ودورة التسويات غير النقدية، وتعتبر المستندات دليل الموضوعية والإثبات المحاسبي، أما الدفاتر والسجلات في البنوك التجارية فتتمثل في دفاتر اليوميات المساعدة، ودفتر الأستاذ المساعد، ودفتر اليومية العامة ثم دفتر الأستاذ العام. أما عن القوائم والتقارير المالية فتتلخص في إجراء ملخصات للحركة اليومية، وإظهار المركز المالي اليومي، الشهري، الربع سنوي والسنوي، ثم إنجاز

¹ أحمد صلاح عطية، المرجع نفسه، ص: 50.

الحسابات الختامية والميزانية العامة. أما عن النظام المحاسبي الخارجي فيتعلق بالنماذج الجسدة للمعلومات المحاسبية المشروحة والموضحة لمستخدمي البيانات المحاسبية.¹

وعموماً يتكون نظام المعلومات المحاسبية من ثلاث عناصر رئيسية تتمثل في:

المدخلات، المعالجة المحاسبية للمعلومات والمخرجات.

ثانياً: مراحل النظام المحاسبي:

النظام المحاسبي يتم وفق المراحل الآتية:²

مدخلات نظام المعلومات المحاسبي: للمعلومات المحاسبية أهمية بالغة بالنسبة للبنك، وتظهر المعلومة عند حدوث العمليات البنكية أثناء القيام بالنشاط، ويتم جمع المعلومات لدى مصلحة المالية والمحاسبة وفقاً للهيكل التنظيمي المتبع لمراقبتها ومعالجتها وفقاً للنظام المحاسبي المطبق بهدف إعداد القوائم المالية الختامية التي تعكس المركز المالي للبنك خلال الدورة المالية، بحيث يتم إدخال المعطيات المحاسبية والمعطيات الخاصة بالنشاط البنكي انطلاقاً من المحيط،

المعالجة المحاسبية للمعلومات: تمر المعلومات المحاسبية بعدة خطوات قبل أن تكون صالحة للاستعمال وبصفة عامة تتمثل هذه الخطوات في:

- 1-التقييد المحاسبي للمعلومات بناء على المستندات والوثائق القانونية في دفتر اليومية،
- 2-ترحيل المبالغ المتعلقة بكل عنصر من عناصر الأصول أو الحسابات المناسبة لها في دفتر الأستاذ،
- 3-إعداد ميزان المراجعة في نهاية الدورة لمراقبة صحة القيود،
- 4-إعداد القوائم الختامية والجداول الملحقه.

تشكل هذه الخطوات في مجملها مراحل النظام المحاسبي، هذا طبعاً بالاعتماد على إجراءات وترتيبات خاصة ومنهجية محاسبية لدى البنك.

مخرجات نظام المعلومات المحاسبي: يحتاج النظام المحاسبي إلى معلومات دقيقة وصحيحة كمدخلات وإلى أدوات ووسائل حديثة ومتطورة كأجهزة الحاسوب لذلك تهدف إلى تقديم نتائج سليمة تتمثل في التقارير الختامية والجداول الملحقه لها لأغراض الرقابة والاستعمالات الداخلية، كذلك إعداد كشوف الحركة الخاصة بمعاملات البنك المتكررة.

فالقوائم المالية تعكس الوضعية الاقتصادية والمركز المالي للبنك وهي بمثابة مدخلات لمستعملي التقارير المالية وتتمثل هذه القوائم في الميزانية الختامية، خارج الميزانية، جدول حسابات النتائج والجداول الملحقه، كما

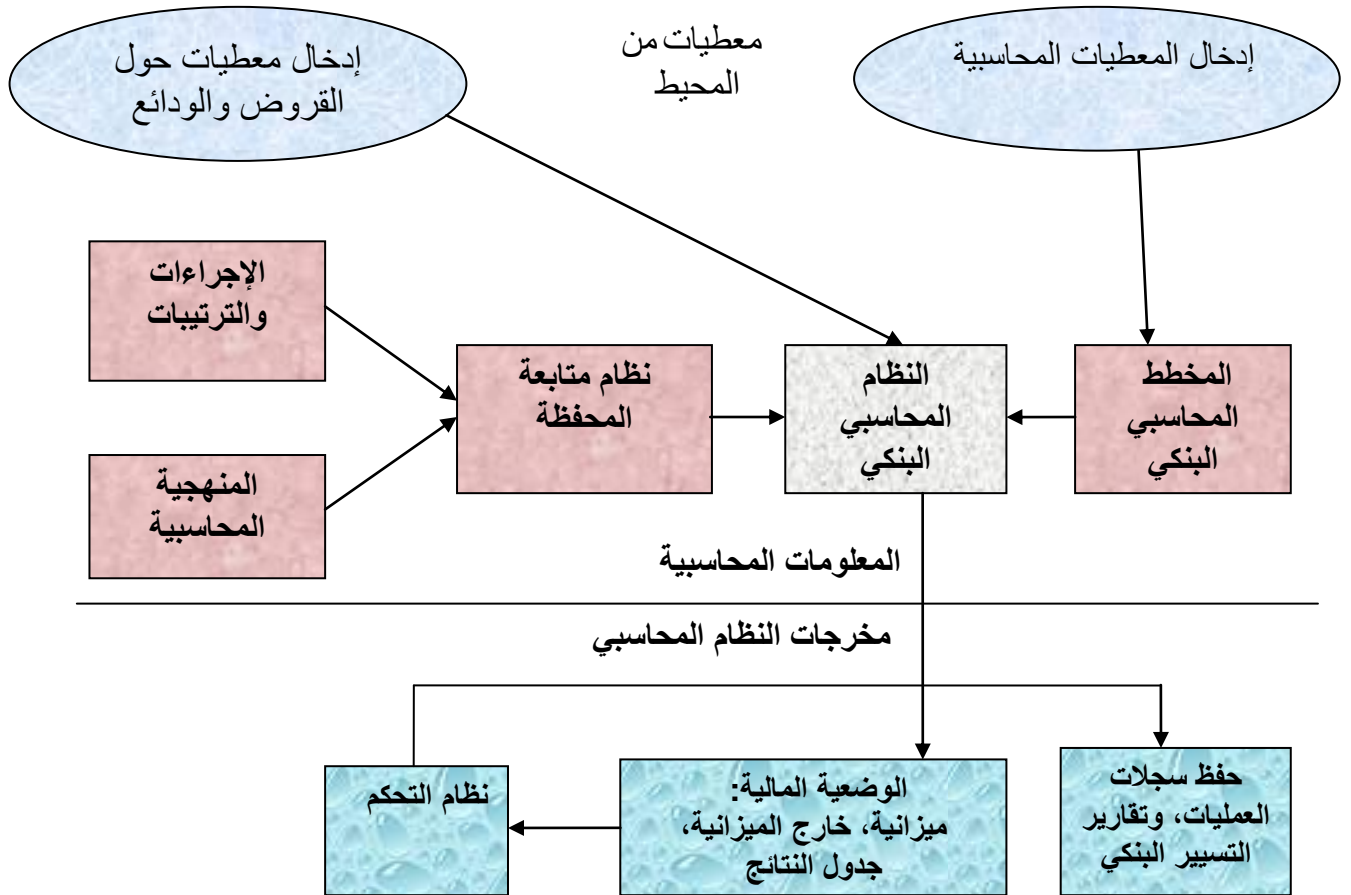
¹ أحمد صلاح عطية، المرجع نفسه، ص:51.

² محمد السيد سرايا، النظام المحاسبي في المنشآت المالية، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص:39.

أنه يتم تجسيد المعلومات المحاسبية في شكل نظام للتحكم بغرض إظهار أهم المدلولات المختارة، وكخطوة أخيرة تحفظ سجلات العمليات وتقارير التسيير البنكي في الأرشيف.

ويمكن تبسيط العمليات السابقة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-1): آلية النظام المحاسبي البنكي



المصدر: توفيق زرمان، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

ثالثاً: مبادئ النظام المحاسبي:

يرتبط إعداد وتصميم النظام المحاسبي بمجموعة من المبادئ الأساسية، التي نذكر من بينها:¹
 مبدأ التكلفة المناسبة: يعتبر هذا المبدأ من المبادئ التي توفر للإدارة احتياجاتها من المعلومات، وتحقق لها الرقابة الداخلية بتكاليف معقولة ومناسبة لحجم البنك وإمكانياته المالية، ويجب توفر شرطين أساسيين حتى يكون النظام المحاسبي قادر على توفير المعلومات وتحقيق الرقابة وهما:

¹ توفيق زرمان، المرجع نفسه، ص: 33-34.

➤ ضرورة ضمان النظام المحاسبي تحقيق الحد الأدنى من الإجراءات التي تعمل على توفير المعلومات اللازمة وتضمن متطلبات الرقابة الداخلية؛

➤ إمكانية جعل النظام المحاسبي ذو قدرة عالية على تزويد الإدارة بمعلومات أوفر وأدق، وكذا تحقيق فعالية قصوى لنظام الرقابة الداخلية.

كما يجب مراعاة جانب التكاليف مقارنة بالعائد المنتظر من هذه الإجراءات لضمان استمرار النشاط العادي،

● **مبدأ الثبات في إعداد التقارير:** يعتبر هذا المبدأ من المبادئ الأساسية في المحاسبة وعليه فإن أي نظام للمعلومات المحاسبية يجب أن يكون قادر على تحقيق واحترام هذا المبدأ، والذي يتطلب أن تكون مخرجات النظام (القوائم والتقارير المحاسبية) معدة بطريقة موحدة وثابتة في كل الدورات، حتى يتمكن المستعملون لها من المقارنة بين عدة سنوات والاستفادة منها،

● **مبدأ الضبط والرقابة الداخلية:** الهدف من مخرجات النظام المحاسبي هو توفير معلومات دقيقة وصحيحة وصادقة تكون قاعدة القرار السليم، لذلك يجب أن يتوفر النظام على إجراءات تنظيمية متكاملة تضمن هذه الدقة وتمنع حدوث الأخطاء،

● **مبدأ التوقيت المناسب:** إن نتائج النظام توجه إلى جهات مختلفة لتتخذ القرارات المناسبة، لذلك يجب أن يكون النظام المحاسبي المصمم قادر على توفير هذه النتائج في الوقت المناسب وبأحسن نوعية،

● **مبدأ المرونة:** يجب أن يكون النظام المحاسبي مرناً ليواجه كل التغيرات التي تحدث في المستقبل مع مراعاة الاستمرار في عرض البيانات، وهذا يعني أن يكون النظام مبني على التوفيق بين مبدأ الثبات والاستمرار ومبدأ المرونة، بحيث يمكن التعديل أو الإضافة حسب الظروف التي تواجه البنك،

● **مبدأ إعداد التقارير:** تعتبر التقارير كنتائج (مخرجات) النظام المحاسبي، ويجب أن تتميز بالدقة حتى تكون قاعدة سليمة لاتخاذ القرارات المناسبة.

رابعاً: مقومات النظام المحاسبي:

يعتمد النظام المحاسبي على مجموعة من المقومات تعمل جميعها على تحقيق الهدف المنشود من تصميم

هذا النظام، نعرض أهمها في ما يلي:¹

● **المستندات:** تعتبر المستندات من مدخلات النظام المحاسبي وهي في غاية الأهمية وأن سلامتها تعني سلامة المراحل في النظام، لذلك يجب الإلمام بالمبادئ التي تحكمها، منها ما يتعلق بالتبسيط والوضوح في تصميم المستندات وإهمال ما هو غير ضروري من المعلومات، وأن تلي المستندات أغراض الرقابة الداخلية.

¹ محمد السيد سرايا، مرجع سبق ذكره، ص: 41.

لذلك تعتبر المستندات في دورتها المنتظمة أداة هامة للنظام المحاسبي، حيث يعتمد عليها في تجميع البيانات والمعلومات، واستعمالها كوسيلة لإبلاغ الإدارة المالية بالعمليات التي تحدث وهذا في الزمن الملائم، ويمكن تحديد مسار الدورة المستندية على أن تصب مستندات العملية المالية محتوياتها في دفاتر اليومية، وتنقل إلى دفاتر اليومية المساعدة، ثم تترجم إلى دفاتر الأستاذ المساعدة من مستندات العملية المالية مباشرة وإلى دفتر الأستاذ العام حيث ترحل إليه المجاميع في نهاية كل دورة وبصفة أساسية موازين مراجعة الحسابات لدفتر الأستاذ المساعدة تطابق مع ميزان المراجعة المستخرج من دفتر الأستاذ العام،

● **الترميز:** يقصد بالترميز وضع أرقام أو علامات لتمييز كل مفردة من مفردات العنصر المعني بالعملية من غيره، ويحقق الترميز مجموعة من الأغراض كتسهيل عملية تجميع المعلومات، تقليل احتمالات الوقوع في الأخطاء وتسهيل المعالجة بالحاسوب.

خامساً: عناصر النظام المحاسبي البنكي:¹

1. النظرية المحاسبية: وتتمثل في نظرية القيد المزدوج،
2. الطريقة المحاسبية: أي طريقة الدفاتر المتعددة،
3. المجموعة الدفترية: وهي دفاتر تسجل فيها العمليات،
4. المجموعات المستندية: هي المستندات التي يتم بموجبها التسجيل،
5. مجموعة الأوراق الثبوتية: تشكل مصادر القيود في المستندات والدفاتر،
6. مجموع القواعد والتعليمات الإجرائية للعمل المحاسبي: تبين حركة سير الأوراق والمستندات،
7. مجموعة أساليب الرقابة الداخلية: وسائل محاسبية أو إدارية،
8. المنهج المحاسبي: يشمل مختلف أنواع الحسابات وأرقامها وتقسيماتها وتوزيعها على الدفاتر،
9. مجموعة التقارير والبيانات: من حيث أنواعها وكيفية تنظيمها ومواعيد تنظيمها والغاية منها والمعلومات التي يجب أن تحتويها،
10. مجموعة الدفاتر والسجلات الإحصائية.

¹ فتاح حاج محمد، دراسة المخطط المحاسبي للبنوك و المؤسسات المالية النقدية ومدى تطبيقه، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000-2001، ص:08.

المبحث الثاني: القوائم والتقارير المالية البنكية

الغرض من تسجيل الأحداث المالية في البنوك هو الإبلاغ عن العمليات المحاسبية في شكل قوائم وتقارير مالية، لذلك سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى القوائم المالية في المخطط المحاسبي الوطني والقوائم المالية في النظام المحاسبي المالي.

المطلب الأول: القوائم المالية البنكية في المخطط المحاسبي الوطني

وفقاً للمخطط المحاسبي الوطني تقوم البنوك بإعداد القوائم المالية التالية:¹

❖ الميزانية:

الميزانية هي المرآة التي تعكس نتيجة نشاط البنك أو تعطي صورة صادقة عن المركز المالي في فترة زمنية معينة، فالبنوك منشآت مالية تأخذ عناصر أصولها السائلة الطبيعية النقدية، وتعتبر أهم ممتلكات البنك، وبالتالي يجب إعداد الميزانية بصورة توضح أهمية هذه العناصر، فعندما نكون بصدد إعداد ميزانية بنك في جانب الأصول يكون الترتيب ابتداءً بالأصول النقدية وانتهاءً بالأصول الثابتة، أما جانب الخصوم الذي يمثل الموارد المالية للبنك فيجب ترتيب عناصر هذا الجانب بصورة توضح مقدار الموارد الداخلية والموارد الخارجية للبنك وذلك حتى يستطيع مستخدم هذه القوائم التعرف بصورة محددة على أوجه استخدام هذه الموارد و مقدار الأهمية النسبية لعناصر هذه الموارد و استخدامها.

❖ خارج الميزانية:

خارج الميزانية تشمل جميع العمليات التي يؤجل تحقيقها إلى المستقبل وتتمثل في الأصول المحتملة، وتسمى محتملة لأنها مرتبطة بالتزام أو تحقيق شرط غير مؤكد خارج عن إرادة البنك، فهي عمليات تنطوي على خطر كبير أي عمليات في سوق الصرف والسوق المالي، وتتمثل أنواع العمليات خارج الميزانية فيما يلي:

- ✓ الخصوم المحتملة المرتبطة بالضمانات المقدمة من البنوك والتي تتعهد فيها بتحمل التزامات الغير، كضمان الاحتياطي وضمان الكفالة كأن تتعهد البنوك بالتسديد عند تاريخ استحقاق سفتحة عن طريق القبول والتظهير إذا لم يفى الزبون بذلك. وأيضاً نجد من الخصوم المحتملة الاعتماد المستندي،
- ✓ الالتزامات بحد ذاتها وتتضمن فتح قروض مؤكدة وتسهيل إصدار سندات، ففتح قروض مؤكدة هي وعد البنوك بمنح قروض للزبون بشروط معينة بضم القرض إلى ميزانية البنك عندما يريد الزبون استعماله. أما سهولة

¹ نظام رقم 09 - 05 المؤرخ في 18 أكتوبر 2009، المتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها، الصادر بالجريدة الرسمية الصادرة في 29 أكتوبر 2009، العدد 76، ص ص:20-21.

إصدار السندات هي تقنيات جديدة ترافق إصدار السندات القصيرة الأجل للزبون مثل شهادة الإيداع، ورقة الصندوق، حيث يلتزم البنك بشراء هذه السندات إذا لم يوجد من يشتريها أو يقوم بفتح قرض لزبونه؛
✓ العمليات المرتبطة بتغير نسب الفائدة والصراف فهي تلك التي يقوم بها المتعاملون على أساس توقعات تغيير سعر الفائدة وسعر الصرف لمؤشرات البورصة وهي نوعان من العمليات عمليات التغطية وعمليات المضاربة.

❖ جدول حسابات النتائج :

تدرج فيه جميع عناصر إيرادات وأعباء البنك التي تخص السنة المالية موضع القياس.

المطلب الثاني: القوائم المالية البنكية في النظام المحاسبي المالي

يقوم النظام المحاسبي المالي بتحديد شروط إعداد ونشر الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية والتي تتكون من الميزانية، خارج الميزانية، جدول حسابات النتائج، و جدول تدفقات الخزينة، جدول تغير الأموال الخاصة والملاحق.

❖ الميزانية:

يجب أن يتم إعداد الميزانية وفقاً لترتيب تنازلي للسيولة وتتضمن الميزانية من عناصر الأصول و الخصوم نذكرها فيما يلي:

➤ الأصول: تتضمن الأصول العناصر التالية:¹

- الصندوق، البنك المركزي، الخزينة العمومية، مركز الصكوك البريدية،
- أصول مالية مملوكة لغرض التعامل ،
- أصول مالية جاهزة للبيع،
- قروض وحسابات دائنة على الهيئات المالية،
- قروض وحسابات دائنة على الزبائن،
- أصول مالية مملوكة حتى الاستحقاق،
- الضرائب الجارية - أصول،
- الضرائب المؤجلة - أصول،
- أصول أخرى،
- حسابات التسوية،
- المساهمات في الفروع والمؤسسات المشتركة أو الكيانات،

¹ نظام رقم 09 - 05 المؤرخ في 18 أكتوبر 2009، المتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها، الصادر بالجريدة الرسمية الصادرة في 29 أكتوبر 2009، العدد 76، ص ص:20-21.

- العقارات الموظفة،
- الأصول الثابتة المادية،
- الأصول الثابتة غير المادية،
- فارق الحيازة.
- **الخصوم:** تتضمن الخصوم العناصر التالية:¹
- البنك المركزي (الديون تجاه البنك المركزي)،
- ديون تجاه الهيئات المالية،
- ديون تجاه الزبائن،
- ديون ممثلة بورقة مالية ،
- الضرائب الجارية - خصوم،
- الضرائب المؤجلة - خصوم،
- خصوم أخرى،
- حسابات التسوية،
- مؤونات لتغطية المخاطر والأعباء،
- إعانات التجهيز وإعانات أخرى للاستثمارات،
- أموال لتغطية المخاطر المصرفية العامة،
- ديون تابعة،
- رأس المال،
- علاوات مرتبطة برأس المال،
- احتياطات،
- فارق التقييم،
- فارق إعادة التقييم،
- مبالغ مرحلة،
- نتيجة السنة المالية.

¹ نظام رقم 09 - 05 المؤرخ في 18 أكتوبر 2009، المتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها، الصادر بالجريدة الرسمية الصادرة في 29 أكتوبر 2009، العدد 76، ص ص:20-21.

❖ خارج الميزانية: ¹

- التزامات التمويل لفائدة المؤسسات المالية،
- التزامات التمويل لفائدة الزبائن،
- التزامات ضمان بأمر الهيئات المالية،
- التزامات ضمان بأمر الزبائن،
- التزامات أخرى ممنوحة،
- التزامات التمويل المحصل عليها من الهيئات المالية،
- التزامات الضمان المحصل عليها من الهيئات المالية،
- التزامات أخرى محصل عليها.

❖ حساب النتائج: ²

- فوائد ونواتج مماثلة،
- فوائد وأعباء مماثلة،
- عمولات (نواتج)،
- عمولات (أعباء)،
- أرباح أو خسائر صافية على الأصول المالية المملوكة لغرض المعاملة،
- أرباح أو خسائر صافية على الأصول المالية المتاحة للبيع،
- نواتج النشاطات الأخرى،
- أعباء النشاطات الأخرى،
- الناتج البنكي الصافي،
- أعباء استغلال عامة،
- مخصصات الإهلاكات وخسائر القيمة على الأصول المادية و غير المادية،
- الناتج الإجمالي للاستغلال،
- مخصصات المؤونات وخسائر القيمة والمستحقات غير القابلة للاسترداد،
- استرجاعات المؤونات، خسائر القيمة واسترداد على الحقوق المهتلكة ،
- ناتج الاستغلال،

¹ نظام رقم 09 - 05 المؤرخ في 18 أكتوبر 2009، المتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها، الصادر بالجريدة الرسمية الصادرة في 29 أكتوبر 2009، العدد 76، ص: 23.

² نظام رقم 09 - 05 المؤرخ في 18 أكتوبر 2009، المتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها، الصادر بالجريدة الرسمية الصادرة في 29 أكتوبر 2009، العدد 76، ص ص: 25-26.

- أرباح أو خسائر صافية على أصول مالية أخرى،
- العناصر غير العادية (نواتج)،
- العناصر غير العادية (أعباء)،
- ناتج قبل الضريبة،
- ضرائب على النتائج وما يماثلها،
- الناتج الصافي للسنة المالية.

❖ جدول تدفقات الخزينة: ¹

الهدف من جدول تدفقات الخزينة هو إعطاء مستعملي القوائم المالية أساساً لتقييم مدى قدرة البنوك والمؤسسات المالية على توليد أموال الخزينة ومعادلاتها وكذلك المعلومات بشأن استخدام هذه السيولة لأموال الخزينة حيث تشمل هذه الأخيرة على الأموال في الصندوق والودائع عند الإطلاع، وتعتبر معادلات أموال الخزينة بأنها التوظيفات المالية ذات الأجل القصير البالغة السيولة، التي تعتبر سهلة التحويل إلى مبلغ معروف من أموال الخزينة والخاضعة لخطر هين بتغيير قيمتها، فالتدفقات المالية هي دخول وخروج الأموال في الخزينة ومعادلاتها حيث يمثل جدول تدفقات الخزينة التدفقات المالية للفترة المصنفة بالأنشطة العملية وأنشطة الاستثمار وأنشطة التمويل.

❖ جدول تغير الأموال الخاصة: ²

يشكل جدول تغير الأموال الخاصة تحليلاً للحركات التي أثرت في كل فصل من الفصول التي تشكل رؤوس الأموال الخاصة للبنوك خلال السنة المالية بالمعلومات الدنيا التي يتضمنها جدول تغيرات الأموال الخاصة تخص الحركات المرتبطة: بالنتيجة الصافية للسنة المالية، تغيرات الطرق المحاسبية وتصحيحات الأخطاء الأساسية المسجل تأثيرها مباشرة كرؤوس أموال خاصة، النواتج والأعباء الأخرى المسجلة مباشرة كرؤوس أموال خاصة، عمليات الرسملة وتوزيع النتيجة والتخصيصات المقررة خلال السنة المالية. أما في عمليات الرسملة فيتعلق الأمر خصوصاً بالزيادة والإنقاص وتسديد رأس المال، وتمثل مختلف المجاميع التي تحملها أسطر وأعمدة جدول تغير الأموال الخاصة موضوع الملاحظات المفصلة من أجل شرح طبيعة وتركيبه هذه المجاميع.

¹ نظام رقم 09 - 05 المؤرخ في 18 أكتوبر 2009، المتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها، الصادر بالجريدة الرسمية الصادرة في 29 أكتوبر 2009، العدد 76، ص: 29-30.

² نظام رقم 09 - 05 المؤرخ في 18 أكتوبر 2009، المتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها، الصادر بالجريدة الرسمية الصادرة في 29 أكتوبر 2009، العدد 76، ص: 32.

❖ ملحق الكشوف المالية: ¹

يشتمل ملحق الكشوف المالية على التفسيرات والتعليق الضرورية لفهم أفضل للكشوف المالية ويتمم كلما اقتضت الحاجة المعلومات المفيدة لمستعملي هذه الكشوفات حيث تشمل معلومات ذات طابع بالغ الأهمية ومفيدة لفهم العمليات الواردة في الكشوف المالية وتتضمن ما يلي:

- ✓ القواعد والطرق المحاسبية المعتمدة لمسك المحاسبة وإعداد الكشوف المالية،
- ✓ مكملات المعلومات الضرورية للفهم الجيد للكشوف المالية،
- ✓ المعلومات التي تخص الكيانات المشاركة والمعاملات التي تمت مع هذه الكيانات أو مسيرتها،
- ✓ المعلومات ذات الطابع العام أو التي تخص بعض العمليات الخاصة.

ويجب ألا يشتمل ملحق الكشوف المالية إلا على المعلومات الهامة الكفيلة بالتأثير في الحكم الذي قد تحكم به الجهات التي ترسل إليها الكشوف المالية على ممتلكات البنوك ووضعيتها ونتيجتها، وأيضا يجب أن تكون ملاحظات ملحق الكشوف المالية محل تقديم منظم. كما يجب على كل حساب من حسابات الميزانية وخارج الميزانية وحساب النتائج وجدول تدفقات الخزينة وجدول تغير الأموال الخاصة أن يرسل المعلومة الموافقة في الملاحظات الملحقة، ويجب أن يكون محتوى الملحق موافقا لنشاط كل بنك.

¹ نظام رقم 09 – 05 المؤرخ في 18 أكتوبر 2009، المتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها، الصادر بالجريدة الرسمية الصادرة في 29 أكتوبر 2009، العدد 76، ص ص: 23-34.

ملخص الفصل الأول:

هناك مجموعة من الخصائص تنفرد بها البنوك التجارية، نتيجة اختلاف طبيعة عملياتها وأنشطتها المصرفية، عما دونها من عمليات وأنشطة منشآت الأعمال الأخرى، مما يؤثر على طبيعة الأدوات المالية والمحاسبية البنكية.

تناولنا في هذا الفصل المتضمن الأدوات المالية والمحاسبية البنكية، دراسة نظام المحاسبة البنكية وتنظيمها، وهذا من خلال دراسة تنظيم المحاسبة البنكية، وإبراز الدور الحيوي للمحاسبة البنكية والمتمثل في المتابعة اليومية من تسجيل، نقل، ترصيد للمعطيات والعمليات المختلفة، إعداد الحسابات الدورية والختامية في دفاتر...، كما تفيدنا كذلك المحاسبة البنكية في تسهيل عملية مراقبة العمليات المنفذة يومياً وهذا من خلال الخصائص التي تنفرد بها والوثائق التي تعتمد عليها من مجموعات مستندية، ومجموعات دفترية. تحديد النظام المحاسبي البنكي، الذي يهدف إلى توصيل المعلومات المناسبة للمستخدمين في الوقت المناسب وبالذقة المتناهية، وبأقل جهد ممكن.

كما تضمن هذا الفصل تحديد القوائم والتقارير المالية البنكية كونها تمثل مخرجات النظام المحاسبي البنكي، وهي لا تختلف عن مخرجات أي نظام محاسبي آخر أي مخرجات المخطط المحاسبي الوطني لا تختلف عن مخرجات النظام المحاسبي المالي.

**الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير
في المؤسسات البنكية**

تمهيد الفصل الثاني:

تسعى معظم المؤسسات للعمل على محافظة وسلامة سير أنشطتها باستمرار، وهذا باستخدام آليات مراقبة التسيير في المؤسسات، التي تهدف إلى التحكم في العمل التسييري وإعطاء نظرة شاملة وسريعة لوضعية المؤسسة، ولعل من أهم هذه الأدوات نجد لوحة القيادة التي تسمح لأي مسؤول أو صاحب قرار باتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب، وتحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة.

هذا ما سنحاول دراسته من خلال هذا الفصل المتضمن لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير في المؤسسات البنكية، من خلال دراسة مراقبة تسيير المؤسسات البنكية، حيث تم تحديد مفهوم مراقبة التسيير، أداء مراقبة التسيير، وطرق وآليات مراقبة التسيير البنكي. ثم المبحث الثاني خصصناه لدراسة ماهية لوحة القيادة، حيث تم تحديد مفهوم لوحة القيادة، مراحل إعدادها، وطرق إعدادها. والمبحث الثالث خصصناه لدراسة تطبيق نظام مراقبة التسيير من خلال لوحة القيادة ، وقد تضمن كل من دور ومكانة لوحة القيادة، طريقة عمل لوحة القيادة، ولوحة القيادة كأداة فعالة في عملية مراقبة التسيير.

المبحث الأول: مراقبة تسيير المؤسسات البنكية

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى مراقبة تسيير المؤسسات البنكية، وذلك من خلال تحديد مفهوم مراقبة التسيير، أداء مراقبة التسيير، و طرق وآليات مراقبة التسيير البنكي.

المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير

أولاً: تعريف مراقبة التسيير:

تعددت الآراء المختصين حول تعريف مراقبة التسيير بتعدد واختلاف وجهات نظر المدارس التي ينتمون إليها؛

-عرف كل من **M.michel. et l.j.schmid ,j.lardoun** "مراقبة التسيير على أنها مجموع الأعمال والإجراءات والوثائق الهادفة إلى مساعدة المسؤولين العمليين في التحكم في أدائهم التسييري لبلوغ الأهداف المحددة،¹

- يعرفها **Aburland** : " أنها هي إحدى الدوايب الأساسية للتعديل الداخلي و القيادة، تهدف إلى تعبئة الموارد البشرية بالمؤسسة وجعل الأعمال التي يقوم بها مختلف الأعوان داخل المؤسسة متناسقة، حتى تساهم في تحقيق الأهداف."²

- ويعرفها **C.Alazard** : "على أنها رقابة تسييرية تبحث عن إدراك و وضع وسائل معلوماتية موجهة ، لتمكين المسؤولين من التصرف و تحقيق التنسيق الاقتصادي العام بين الأهداف و الوسائل و ما هو محقق، لذا يجب اعتباره نظاماً معلوماتي لقيادة و تسيير المؤسسة كونه يراقب فعالية و نجاعة الأداء لبلوغ الأهداف."³

-كما يمكن اعتبار مراقبة التسيير أنها مجموع الإجراءات المتخذة لتزويد المسيرين من مختلف المسؤولين بمعطيات رقمية و دورية تخص سير المؤسسة، وتؤدي مقارنة هذه المعطيات مع المعطيات السابقة أو المتوقعة إلى حث المسيرين على اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة والسريعة كلما استدعى الأمر ذلك،⁴

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف و جيز و شامل لمراقبة التسيير: فهي نظام يهدف إلى التحكم في التسيير، و يسمح بإعطاء نضرة شاملة لوضعية المؤسسة لضمان بقائها واستمرارها.

¹ نور الهدى حنون، لوحة القيادة كأداة لترشيد قرار التمويل في مؤسسة اقتصادية، مذكرة ماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ورقلة، 2011-2012، ص:32.

² عقون سعاد، نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001-2002، ص:70-71.

³ ناصر دادي عدون و آخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية(حالة البنوك)، دار المحمدية العامة ، الجزائر، 2003، ص:10.

⁴ لشهب صفاء، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، غير منشورة، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص:55.

أما المفهوم المصرفي، فهو يعني تحليل النشاطات التجارية ومعالجة الملفات أو العمليات.¹

ثانياً: خصائص مراقبة التسيير:

من خلال التعارف السابقة الذكر يمكن أن نستنتج خصائص مراقبة التسيير والمتمثلة في:²

✓ مراقبة التسيير عبارة عن سيرورة عمليات تضمن التحكم والتأكد من أن العمليات المخطط لها تنفذ بشكل سليم،

✓ تعتمد مراقبة التسيير في تقييم الأداء على ثلاثة معايير أساسية ناتجة عن العلاقة بين الأهداف المراد تحقيقها والموارد المتاحة والنتائج المحققة، وهذه المعايير هي: الكفاءة **P'efficacit ** الفعالية **P'efficienc ** والملائمة **P'ertinenc **، حيث يعمل مراقب التسيير على التأكد من أنه تم الوصول إلى الأهداف (الفعالية)، بالاستخدام الأمثل للموارد (الكفاءة)، وأن هذه الموارد تتوافق وتناسب مع الأهداف الموضوعية (الملائمة). وهذا ما يسمى بمثلث مراقبة التسيير،

✓ تعتمد مراقبة التسيير على إجراءات التحفيز والحث، رغبة في تشجيع المرؤوسين من مختلف المستويات على المتابعة الدائمة لنشاطات وحداتهم وأدائهم ومقارنتها مع سياسة الإدارة العامة للمؤسسة،

✓ تعتمد مراقبة التسيير في تقديمها للمعلومات للخبراء في مجالات المحاسبة، التمويل، التسويق، الإدارة، الإنتاج وغيرها،

✓ تقوم مراقبة التسيير على أساس تفويض السلطات، حيث يعتبر التفويض السبب وراء عملية المراقبة.³

¹ قريشي محمد الصغير، لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المؤسسات البنكية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ورقلة، 2004، ص:32.

² نور الهدى حنونة، مرجع سبق ذكره، ص:33.

³ قريشي محمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص:10.

المطلب الثاني: أداء مراقبة التسيير

أولاً: المتدخلين في مراقبة التسيير:

المتدخلين في مراقبة التسيير هم كل من المديرية العامة، المسؤولون العمليون الميدانيون، ومختلف العملاء

❖ المديرية العامة:¹

تعتبر المديرية العامة المجال الأوسع لممارسة مراقبة التسيير حيث تلبي مراقبة التسيير حاجيات المديرية العامة، وتتمثل هذه الحاجيات في ثلاثة أنواع وهي:

- المعلومات،
- حاجة المتابعة وتقييم النتائج،
- حاجة المساعدة في اتخاذ القرار.

فالمديرية العامة تضع تصوراً دورياً كل سنة للنتائج المالية للمؤسسة ، وأغلب المعلومات المتعلقة بالتوازن المالي تستقيها عن طريق التقارير الشهرية التي تبين النتائج المحققة والتقديرية حسب القطاع أو حسب الشبكة أو حسب المنتج أو غير ذلك . والوثيقة التي تلبي حاجة المعلومات تتمثل في لوحة القيادة الشهرية للمديرية العامة.

بالإضافة إلى حاجة المديرية العامة إلى المتابعة والتقييم حيث تخصص عملية تسيير تقديرية في شكل مخططات للميزانيات وللأهداف، فيكون من الضروري وجود آليات لمتابعة وقياس ما تم إنجازه ومقارنته بالأهداف، و يظهر ذلك أساساً من خلال لوحة القيادة الشهرية التي تحمل بالإضافة إلى البعد المالي، المؤشرات المناسبة للأهداف الإستراتيجية المتعلقة بالسوق أو بالزبائن أو بالمنتج .

❖ المسؤولون العمليون الميدانيون:²

المسؤولون الميدانيون يتمثلون أساساً في المسؤولين التجاريين للوكالات، مسؤولي وإطارات الشبكة البنكية ، والحاجة الأساسية للمسؤولين الميدانيين هي حاجة المعلومات التسييرية المتعلقة بالمعلومات التقديرية مثل تقديرات النشاط أو أهداف النتائج وكذلك الإنجازات والأداءات، وبعض هذه المعلومات يمكن توفرها محلياً والبعض الأخر مركزياً، وهذا إنطلاقاً من تنظيم سير المعلومات بين مختلف المراكز ، فمراقبة التسيير تُظهر من

¹ قريشي محمد الصغير، المرجع نفسه، ص:32.

² قريشي محمد الصغير، المرجع نفسه، ص:33.

خلال الجداول الإحصائية والمحاسبية المفصلة التي تسمح بتنظيم تخطيط النشاط من خلال لوحة القيادة التي تبين مجموع العناصر الأساسية للنشاط.

❖ مختلف العملاء:¹

من بين عملاء مراقبة التسيير مصلحة المحاسبة العامة، والتي من خلال المعطيات المتوفرة من مراقبة التسيير تشكل بعض حسابات الميزانية أو حسابات النتائج وكذلك مصلحة المراجعة الداخلية التي يمكنها حل بعض المشاكل من خلال المعلومات التي تقدمها مراقبة التسيير.

ثانياً: تنظيم مصلحة مراقبة التسيير:²

يقوم بمراقبة التسيير المراقبون وبقية المسؤولين الميدانيين، ويختلف تنظيم مراقبة التسيير حسب حجم المؤسسة، ففي المؤسسات الكبرى تكون هناك مراقبة التسيير المركزي ومصالح أخرى لا مركزية مثل البنوك الدولية التي لها عدة فروع في الخارج، وقد ترتبط مراقبة التسيير بالمديرية العامة فقط في المؤسسة الأقل حجماً.

المطلب الثالث: طرق وآليات مراقبة التسيير البنكي

مراقبة التسيير البنكي تعتمد على الطرق والآليات الآتية:

أولاً: المردودية حسب مراكز الربح:³

قياس المردودية يعتبر أحد الأدوار الكبرى المخولة لمراقبة تسيير البنوك والمؤسسات المالية، ويتم ذلك من خلال عدة محاور تحليلية. فيمكن حساب المردودية حسب مركز الربح أو حسب المنتج أو الخدمة المقدمة أو حسب الزبون.

تختلف البنوك من حيث اختيارها لأحد هذه المحاور، واغلب البنوك حالياً تسعى لتحسين إمكانيات حساب المردوديات وخاصة حسب الزبون أو حسب المنتج.

ويمكننا تفصيل حساب وتحليل المردودية حسب مركز الربح في أربعة خطوات:

- تحديد ناتج البنك الصافي،
- تحديد التكاليف المستعملة،
- تحديد نتيجة الاستغلال الإجمالية،
- تحديد النتيجة الصافية.

¹ قريشي محمد الصغير، المرجع نفسه، ص:33.

² قريشي محمد الصغير، المرجع نفسه، ص:33.

³ قريشي محمد الصغير، المرجع نفسه، ص:37-38.

ثانياً: حساب التكاليف حسب مراكز الربح وتكاليف العمليات:¹

في النشاط البنكي والمالي تتشكل التكاليف عادة من مصاريف العمال والمصاريف العامة، وهي ليست مرتبطة بالمنتجات أو بالزبائن، ولكن يمكن تحديدها على مستوى مختلف مراكز المسؤولية. الشكل العام لحساب التكاليف لكل مركز ربح والمتبع من طرف أغلبية البنوك يتكوّن من خمسة مراحل مختلفة وهي:

- 1) تحديد التكاليف المدرجة في المحاسبة التحليلية،
- 2) تحويل التكاليف إلى مراكز المسؤولية،
- 3) توزيع تكاليف المراكز الهيكلية ومراكز الخدمات العامة،
- 4) حساب تكاليف العمليات،
- 5) فوترة تكاليف العمليات إلى مراكز الربح؛

ثالثاً: تحديد سعر التنازل الداخلي للعمليات:²

لتفادي عقبات متوسط التكلفة الحقيقي للعمليات وجدت طريقتان تمّ تطويرهما وتمثلان في طريقة التكاليف المعيارية، وطريقة تكاليف السوق.

رابعاً: النتائج حسب مركز الربح:³

انطلاقاً من تحديد الناتج الصافي للبنك، والتكاليف الخاصة بكل مركز ربح، يمكن استخراج نتيجة ومستوى الهامش لكل ربح، بإتباع إجراءات التسيير وتحليل المردودية على مستوى هذه المراكز.

¹ قريشي محمد الصغير، المرجع نفسه، ص:42-43.

² قريشي محمد الصغير، المرجع نفسه، ص:45.

³ قريشي محمد الصغير، المرجع نفسه، ص:46.

المبحث الثاني: ماهية لوحة القيادة

تقوم لوحة القيادة على أسس ومبادئ تميزها عن غيرها من آليات و أدوات مراقبة التسيير بالإضافة إلى مراحل وطرق إعدادها.

المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة

أولاً: تعريف لوحة القيادة:

هناك عدة تعاريف للوحة القيادة نذكر منها:

• عرفها yves jean saulou : "لوحة القيادة هي عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسير، والتي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير، كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص و تخفيض نسبة الخطر."¹

• عرفها Alazard.C et Separi.S على أنها "مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها."²

• هي تشخيص دائم في المؤسسة يركز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمة ودورية، حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في جداول رقمية أو منحنيات أو رسوم بيانية ، فلوحة القيادة في التسيير موجزة، معبرة، يستطيع من خلالها المسير تقديم تسلسل الأحداث، ويعيد فحص ومواجهة التوجهات وتصحيح القرارات.³

من خلال ما سبق يمكن تعريف لوحة القيادة على أنها تمثيل مبسط ملخص لأهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها المسؤول من أجل التحكم الجيد في سير العمليات.

ضمن هذا السياق، تظهر المبادئ الرئيسية التي تقيد اختيار المؤشرات المحتواة في لوحات القيادة، والتي تتمثل فيما يلي:⁴

1. الإمام بالأهداف الرئيسية والأهداف الجزئية للمؤسسة،

2. مراعاة ليس فقط الأهداف النهائية ولكن أيضاً رافعات النشاط التي تسهم في تحقيق هذه النتائج،

¹ ربح حسين، أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع ، 2008، ص:03.

² هباج عبد الرحمان، أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي، مذكرة ماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ورقلة، 2011-2012، ص:61.

³ ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص: 135.

⁴ مختاري ضاوية، دور لوحات القيادة في إدارة وقياس الأداء بالمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، نظم المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ورقلة، 2012-2013 ، ص:46.

3. دمج المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية في نفس الوقت،

4. تحديد المؤشرات المتعلقة بإستراتيجية المؤسسة،

5. تقديم المؤشرات بشكل سهل القراءة و معبر،

6. احتواء لوحات القيادة على عدد محدود من المؤشرات.

ثانياً: مكونات لوحات القيادة:

المكون الأساسي للوحات القيادة هو مؤشرات الأداء الأساسية، هذا ما يمكن استنتاجه من خلال التعاريف و الخصائص السابقة. بناءً عليه يمكن اعتبار أن لوحات القيادة قد تكون عرضاً ملخصاً لتلك المؤشرات بأي طريقة كانت.

عموماً فإن النموذج العام للوحات القيادة عبارة عن جدول يتكون من أربعة مناطق وفق الشكل

الموالي:

الشكل رقم (1-2): النموذج العام للوحات القيادة

لوحة القيادة			
الانحرافات	الأهداف	النتائج	
			الصنف 1 المؤشر أ المؤشر ب
			الصنف 2 المؤشر أ المؤشر ب

منطقة الانحرافات

منطقة الأهداف

منطقة النتائج المحققة

منطقة المقاييس الاقتصادية

المصدر: بن الدين، مقياس تدقيق ومراقبة تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، دروس مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر، تدقيق ومراقبة التسيير، أعمال غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة ادرار، 2014/2013.

كما أنه لا بد أن تتوفر لوحات القيادة على مجموعة من المتطلبات، تجعل منها أداة سارية المفعول طوال سير مختلف نشاطات المؤسسة، تتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:¹

احترام المثلث الذهبي (جودة - تكلفة - أجل): لأن دقة المعلومة، وسرعة الحصول عليها يكلفان تكلفة لا تكون مبررة إلا إذا كانت تلك الدقة الإضافية للمعلومة ضرورية من أجل الملاءمة، و لصالح النشاط المقرر، وأيضاً إذا كانت سرعة الحصول عليها مرتبطة بأجل رد الفعل،

يجب أن تكون متعلقة بالنشاط: الجدول الذي يبين النتيجة فقط غير كاف، فلوحات القيادة يجب أن تكون بمثابة تمثيل لبيان يجمع كل العناصر المرتبطة بتحقيق النتيجة،

يجب أن تكون منشئة من طرف جميع العوامل: الجداول والبيانات لا جدوى منها أبداً إذا لم تكن مرفقة بتعليق، وكانت لا تساعد على اتخاذ القرارات، لذا يجب أن تكون لوحات القيادة مرفقة بتعليق وبمخططات النشاط، كما يجب أن يكون تقديمها حركياً، لاسيما فيما يتعلق بتوضيح اتجاه التغير والتعرف على منحى النمو وتحسينه،

يجب أن يكون عدد مؤشراتهما محدود: احتواء لوحة القيادة على عدد كبير من المؤشرات (أكبر من 15) يفقدها أهميتها،

ثالثاً: خصائص ومبادئ لوحة القيادة:

تتميز لوحة القيادة بعدة خصائص وهي:²

1. أداة كمية: بحيث تضم معلومات كمية، مقدمة غني شكل مؤشرات مهمة جداً، فروقات، نسب، جداول، منحنيات... الخ،
2. أداة تلخيصية: تشمل المعلومات الضرورية لقيام كل مسؤول عملي بتشخيص سريع لتقدم العمليات التي تحت مسؤوليته،
3. أداة للاستعمال المتداول: نظراً للاستخدام المتكرر لها، كما يشترط فيها سهولة الفهم والوضوح؛
4. أداة لتجميع الخبرات والتعلم: حيث تمكن عملية إعداد ووضع لوحة قيادة من الحصول على قاعدة للمعطيات، وتسمح بصياغة معايير تحكم أداء الأعمال،
5. أداة للتسيير: باعتبارها الأساس في تقييم أداء المسؤولين العمليين بالنظر إلى الأهداف المخطط لها،
6. تعتبر الخاصية الآنية أهم ما يميز لوحة القيادة عن الأدوات الأخرى للمراقبة وتمثل في الفترة القصيرة التي تعد فيها لوحة القيادة، حيث تسمح اتخاذ القرارات الضرورية في اقرب وقت لتحقيق الأهداف المحددة،

¹ مختاري ضاوية، مرجع سبق ذكره، ص: 48-49.

² عقون سعاد، مرجع سبق ذكره، ص: 158-159.

7. يجب أن تتلاءم لوحة القيادة مع تنظيم المؤسسة خاصة تقسيم المؤسسات، إذ لا بد أن يكون لكل مسؤول لوحة قيادة واحدة، غير أنه لهذا الأخير أن يتحصل على العديد من لوحات من المرؤوسين و هو ما يعرف بمبدأ التداخل.¹

تقوم لوحة القيادة على عدة مبادئ أهمها:²

- تعتمد على المعلومات والمؤشرات الأساسية لقياس الأداء التي تعرض بشكل تحليلي وسهل التفسير وتعكس سير المؤسسة في جميع المجالات (المالية، استغلال، توزيع...) ،

- تحتوي على مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة ومحيطها، و تتضمن:

● خطط سير المؤسسة (تقديرات، أهداف...) ،

● تقدير على الانجازات المحققة،

● الانحرافات بين التقديرات والانجازات المحققة.

- تحوي لوحة القيادة للإدارة العامة على لوحات القيادة للمصالح الفرعية للمؤسسة، كما أن العمليات الخاصة بمراقبة التسيير لا تدمج ضمن لوحة القيادة العامة بل تدمج في اللوحات الخاصة بالمصالح،

- لا توجد لوحة قيادة نموذجية، فعلى كل مسؤول أن يختار لوحة قيادة خاصة به من خلال المعلومات التي يحتاجها لتتوافق مع أهدافه،

- تكون لوحة القيادة حسب حجم المؤسسة، فإذا كانت هذه الأخيرة صغيرة تكون لها لوحة قيادة واحدة، أما إذا كانت كبيرة يكون لها لوحات قيادة تحليلية تخص كل فرع.

رابعاً: أنواع لوحات القيادة

يوجد نوعان أساسيان من لوحات القيادة هما كل من لوحات القيادة التسييرية (tableaux de bord

de gestion) و يرمز لها اختصاراً بـ (TBG)، و هي لوحات القيادة التي تم استعمالها في فرنسا، خاصة من

طرف الفروع الفرنسية المستقلة للشركات الأمريكية مثل (IBM France)، و النوع الثاني هو بطاقة الأداء

المتوازن (balanced scorecard) و يرمز لها اختصاراً بـ (BSC) أو (TBP)، و هي لوحات القيادة التي

استُعملت في (و.م.أ)، هذا التصنيف يكون على أساس المنهجية المعتمدة في إعداد لوحات القيادة.³

لوحات القيادة التسييرية (TBG) هي بدورها يمكن تصنيفها حسب Roger AIM إلى ثلاثة أنواع

رئيسية تتمثل في كل من:⁴

¹ ناصر دادي عدون، معزوي ليندة ولهواسي هجيرة، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص:40.

² نور الهدى حنون، مرجع سبق ذكره، ص: 46-47.

³ مختاري ضاوية، مرجع سبق ذكره، ص:50.

⁴ مختاري ضاوية، المرجع نفسه، ص:50.

1/ لوحة القيادة الوظيفية: تُستعمل في التسيير الإداري لمصلحة أو لقسم ما أو لباقي الوحدات الأخرى و هي تتمحور حول النشاط العام للمنظمة، في هذا النوع تتواجد أنواع فرعية خاصة بكل وظيفة (لوحة القيادة التسويقية، لوحة القيادة المالية، لوحة القيادة الإنتاجية، لوحة قيادة الموارد البشرية)...،

2/ لوحة القيادة الإستراتيجية: و هي معدة لاحتياجات المدير و مساعديه، تحتوي على مؤشرات تخص الصحة المالية للمؤسسة و موقعها التنافسي، وتتعلق بالمحيطين الداخلي والخارجي للمؤسسة (النشاط والنتائج الإقتصادية)، و تكشف الفرص و التهديدات التي قد تواجهها على المدى القصير، المتوسط أو الطويل،

3/ لوحة قيادة المشاريع: و هي لوحة قيادة خاصة بتسيير المشاريع الكبيرة، تتمحور حول إدارة و متابعة المشروع من ناحية الجوانب التقنية، الجودة، التكاليف و الآجال، و بهذا فهي تحتوي على معلومات و مؤشرات متعلقة بهذه المحاور الأربعة التي تخص المشاريع.

خامساً: طرق عرض لوحات القيادة:

يجب أن تكون لوحات القيادة على شكل جداول قصيرة، ملخصة، سهلة القراءة إلى أبعد حد، و تجذب انتباه المسؤول إلى ما هو معني به، أو إلى نشاط مهم. مما يعني أنها يمكن أن تظهر على شاشة الكمبيوتر، لوحة لافتة، أو حتى ورقة تعرض تلك المعلومات.¹

و بالتالي فإن تقديم المعلومة في لوحات القيادة يجب أن يحظى بخصائص معينة تتمثل فيما يلي:²

– سهولة قراءة المعلومة المقدمة دون غموض أو التباس في مدلولها: فتحسن أو تدهور الأداء يجب أن يجذب الأنظار من الوهلة الأولى،

– الاستعانة بالتمثيلات البيانية: التي تسمح بتوضيح الانحرافات مقارنة بالأهداف بمجرد الملاحظة،

– الاستعانة بالألوان لجذب انتباه المسؤول، مثلاً:

- إذا تحقق الهدف بنسبة: % 100 العدد يكتب بالأخضر،
- إذا تحقق الهدف بنسبة أكثر من: % 90 العدد يكتب بالبرتقالي،
- إذا تحقق الهدف بنسبة أقل من: % 90 العدد يكتب بالأحمر.

¹ مختاري ضاوية، المرجع نفسه، ص:52.

² مختاري ضاوية، المرجع نفسه، ص:53.

و فيما يلي عرض لأهم الطرق المتبعة في عرض لوحات القيادة:

المنبهات: les clignotants

تعتبر المنبهات الشكل الأكثر أهمية لتمثيل المؤشرات و الأكثر استعمالاً في المنظور التقليدي للوحات القيادة، ذلك لأنها الشكل المرئي الملفت للانتباه، مُركزة على المهم، مختصرة، و هي بذلك تتوفر على الخصائص المطلوبة في المؤشر الجيد.

الشكل رقم (2-2): المنبهات: les clignotants



المصدر: مختاري ضاوية، المرجع نفسه، ص: 53.

تعتبر المنبهات عن وضعية الأنشطة، و تبين إذا ما كانت الأمور تسير وفق ما هو مرغوب تماماً، أو أحسن من ما هو مرغوب، أو أسوء، و يلجأ المسؤولون إلى اتخاذ الإجراءات اللازمة عند كل حالة، مثال:



- معدل الغيابات في شهر سبتمبر 5.2 %



- التوجه خلال الشهر الأخير

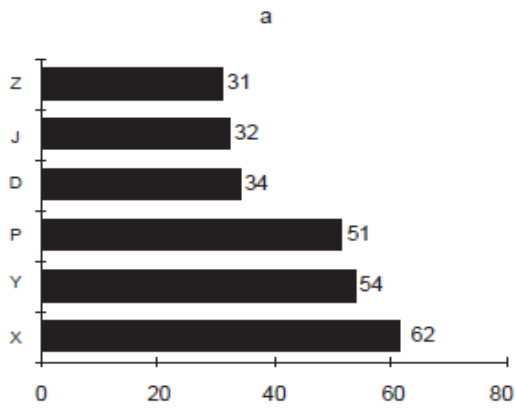
الرسومات البيانية les graphique

تستعمل الرسومات البيانية بكثرة في لوحات القيادة، كل نوع منها يسمح بتوضيح نوع معين من المعلومات بشكل يبرز الحالات المطلوبة، و الأشكال الموالية تبرز مختلف أنواع تلك الرسومات البيانية:

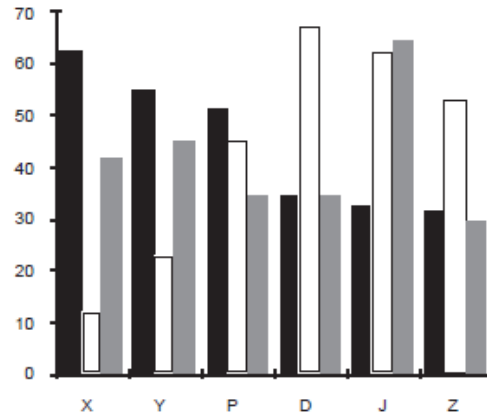
الشكل رقم (2-3): الرسومات البيانية المستعملة لعرض لوحات القيادة

من أجل المقارنة بين قيم فيما بينها

Barres horizontales triées

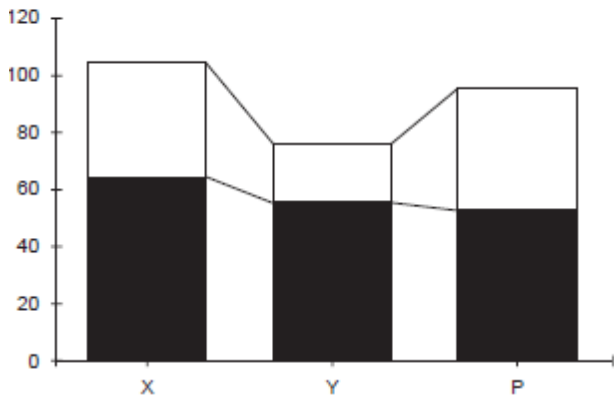


Histogramme

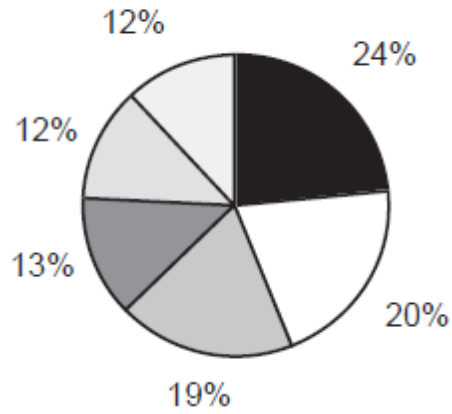


من أجل المقارنة بين الأحجام أو الكميات النسبية

Histogramme relatif

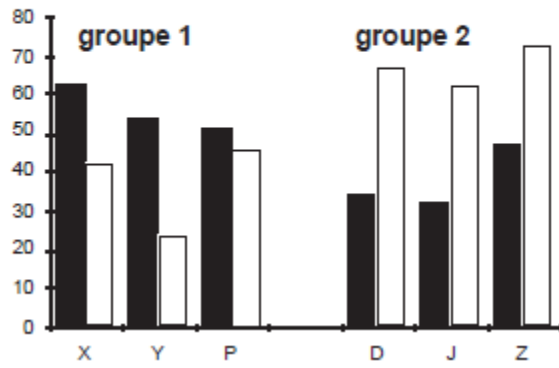


Tarte-secteurs

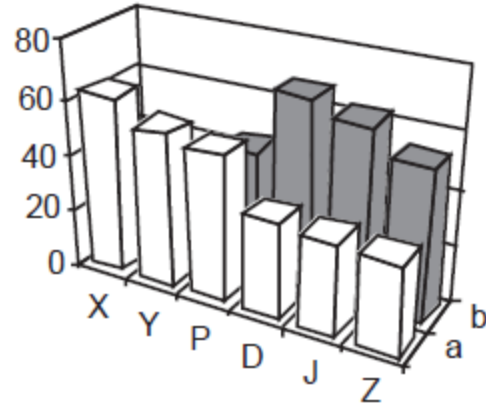


من أجل المقارنة بين قيم مجموعة حسب الأصناف

Histogramme regroupé

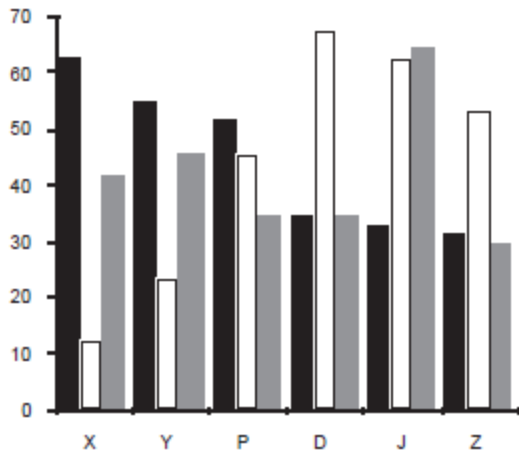


Barres 3 dimensions

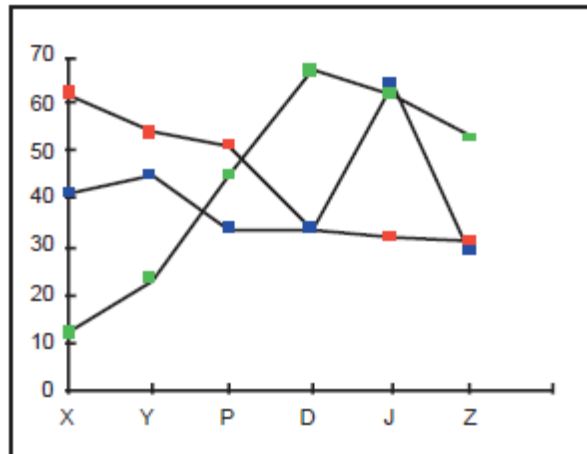


من أجل توضيح اتجاه مطلق أو نسبي

Histogramme

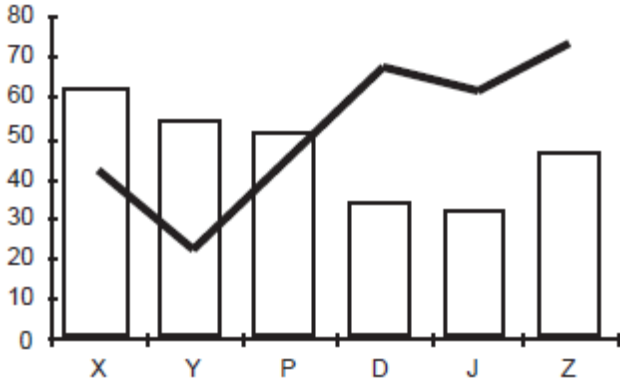


Courbes

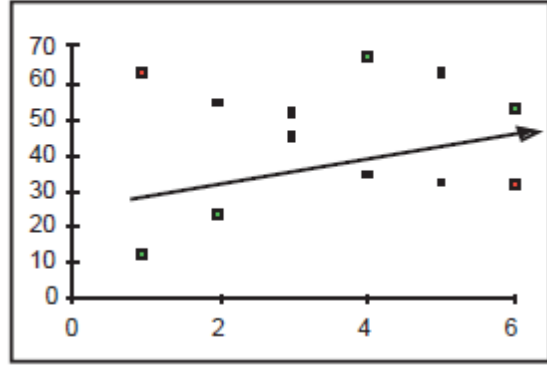


من أجل توضيح ارتباط أو علاقة ما

Combiné



Lignes passant par des points



المصدر: مختاري ضاوية، المرجع نفسه، ص: 54-55.

المطلب الثاني: مراحل إعداد لوحة القيادة

هناك عدة مراحل لإعداد لوحة القيادة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-4): مراحل إعداد لوحة القيادة



المصادر: مريم حماني، تقييم نظام مراقبة التسيير من خلال لوحات القيادة، مذكرة ماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ورقلة، 2012-2013، ص:21.

المطلب الثالث: طرق إعداد لوحات القيادة

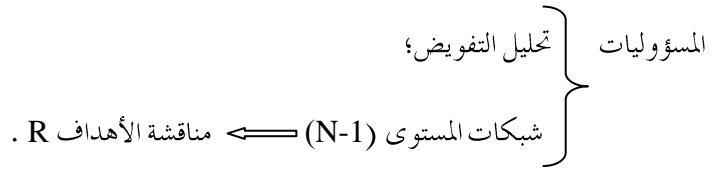
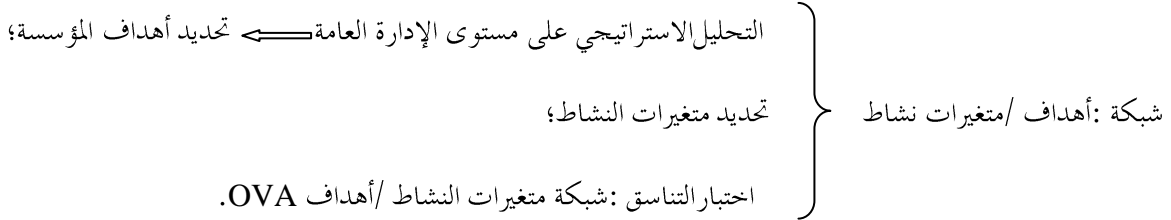
أولاً: طريقة OVAR في إعداد لوحات القيادة:¹

OVAR*: هي طريقة متبعة في إدارة الأداء، تسمح بنشر الإستراتيجية على العمليات اليومية، لضمان أن المحاور الإستراتيجية محددة بتوافق و انسجام مع خطط النشاط من أجل تحقيق الإستراتيجية، و ذلك من خلال تحليل رافعات النشاط التي تساهم أساساً في تحقيق النتيجة. تستند هذه الطريقة على المشاركة في النقاش في كل مستوى مسؤولية في المؤسسة حول الأهداف التي يجب متابعتها، و العمليات أو الأنشطة التي يجب أن تركز

عليها الجهود، و هي بهذا طريقة تدعو إلى التكامل الأفقي و العمودي في التنظيم. لهذا هي مناسبة تماماً للتطبيق في الهيكل التنظيمي التسلسلي الذي تُفوض فيه السلطات. حيث أن التدقيق في الأهداف (Objectives) ومتغيرات النشاط (Variables d'Action) يجب أن يتم على كل مستوى تسلسلي، و ذلك من خلال تفويض السلطات (Responsabilité). و هنا بعض متغيرات النشاط (va) في المستوى (n) ستصبح أهدافاً (o) في المستوى (n-1).

طريقة OVAR تمر بمرحلتين أساسيتين ممثلتين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-5): مراحل طريقة OVAR



المصدر: مختاري ضاوية، المرجع نفسه، ص:64.

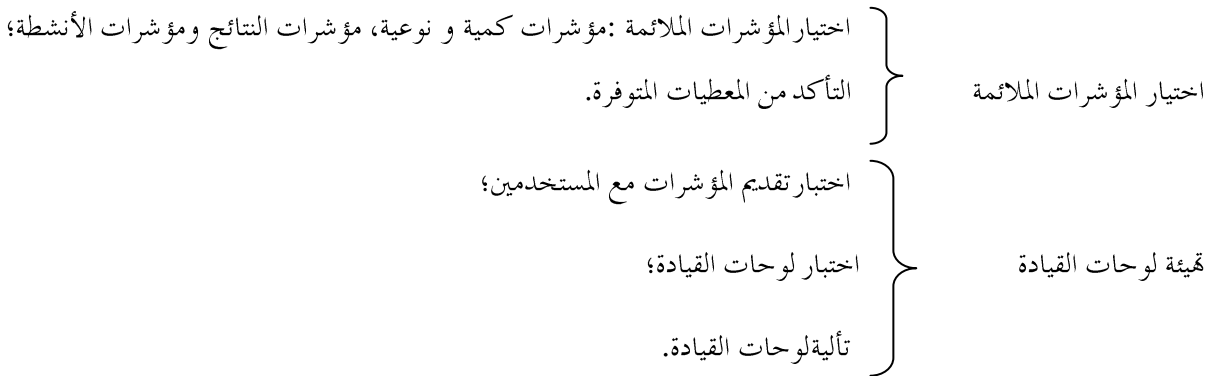
¹ مختاري ضاوية، مرجع سبق ذكره، ص:64.

* OVAR: O: Objectifs, VA: Variable d'action, R: Responsabilité

في تطبيقها العملي، طريقة **OVAR** تبدأ بتحليل الإستراتيجي على مستوى الإدارة العامة (بالاستعانة مثلاً بالنماذج الإستراتيجية الكلاسيكية **PORTER** و **BCG**... أخذاً في الإعتبار نقاط القوة و نقاط الضعف و الفرص و التهديدات) التي تلعب دوراً في تحديد الغايات ثم الأهداف الكلية للمؤسسة. شبكة **OVA** تبدأ بالتشكل شيئاً فشيئاً، و ذلك بالتنسيق بين الأهداف و متغيرات النشاط عبر مختلف المستويات، ثم تظهر بعد ذلك المرحلة الثانية المتمثلة في تفويض السلطات و تحديدها على المستوى (N-1) و هنا يتقدم تشكيل الشبكة و تصبح **OVAR**. كل ذلك يكون إما بالتوازي أو بطريقة متسلسلة، مع تنظيم الحوار و المناقشة حول أهداف كل مستوى.

تلك المرحلتان تنتهيان هنا في طريقة **OVAR**، و بما أن هذه الطريقة تستعمل كمنهجية في إعداد لوحات القيادة، هناك مرحلتان إضافيتان و مهمتان أيضاً ممثلتان في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-6): المراحل المكتملة لطريقة **OVAR** لإعداد لوحات القيادة الإستراتيجية



المصدر: مختاري ضاوية، المرجع نفسه، ص:65.

ثانياً: طريقة **GIMSI** في إعداد لوحات القيادة:¹

GIMSI* هي طريقة معتمدة في تصميم النظم المساعدة على اتخاذ القرارات، و تساهم في القيادة بنظام لوحات القيادة على وجه التحديد. في الأصل هذه المنهجية ملائمة للمتطلبات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (**PME**) القائمة على مبدأ التنافسية. و هي في جوهرها عملية أكثر منها نظرية، تمتاز بإشراك واسع لعمال

¹ مختاري ضاوية، المرجع نفسه، ص:65.

* **GIMSI** : Généralisation de l'accès aux Informations décisionnelles en s'appuyant sur une Méthodologie l'entreprise. d'inspiration Systémique facilitant l'expression des Individualités de

المؤسسة، حيث تُمنح لهم حرية التصرف قصد جمع قدراتهم و توحيدها، و تقاسم معارفهم فيما بينهم، من أجل تنمية الأفكار دون قيد أو شرط، و التعاون من أجل التجديد و الإبداع و الابتكار. حيث تعني كل كلمة من كلمات العبارة المختصرة **GIMSI** ما يلي:¹

✓ **Généralisation** (شمولية) لأنها تستعمل في ميادين مختلفة، إنتاج، خدمات، إدارة... و من طرف مختلف أنواع المؤسسات كبيرة أو صغيرة و متوسطة،

✓ **Information** (معلومة) لأن الحصول على المعلومة المناسبة هو أساس اتخاذ القرار،

✓ **Méthodologie et Mesur** (منهجية وقياس) **GIMSI** هي منهجية و القياس هو الأساس،

✓ **Systeme et Systémique** (نظام و نظامية) المنهجية تسمح بصياغة نظام قيادة و دمج في قلب نظام المعلومات،

✓ **Individualité s** (الفردية) المنهجية تهيأ وضعا ممتازا للاستقلالية الفردية، حيث تكون المبادرات أكثر حرية و إيجابية.

أي أن منهجية **GIMSI** تهدف إلى الحصول على المعلومات الأساسية لاتخاذ القرارات بالاعتماد على طريقة ممنهجة و نظامية، و تتجنب الضغوطات على أفراد المؤسسة من أجل تحفيز روح المبادرة لديهم وإشراكهم في مناقشة كيفية تحقيق الأهداف.

منهجية **GIMSI** مبنية على 10 خطوات محددة بدقة، و مجمعة في 4 مراحل كما هي مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1-2): مراحل منهجية **GIMSI** في إعداد لوحات القيادة

<p>الخطوة 1 محيط المؤسسة: تحليل البيئة الاقتصادية و إستراتيجية المنظمة، ثم تحديد نطاق و مدى المشروع،</p> <p>الخطوة 2 تعريف المنظمة: تحليل هياكل المؤسسة من أجل تحديد العمليات، الأنشطة، و العوامل المعنية.</p>	<p>1/ التعريف (identification)</p>
<p>الخطوة 3 تحديد الأهداف: تحديد الأهداف التخطيطية لكل فريق؛</p> <p>الخطوة 4 إعداد لوحة القيادة: تحديد لوحة قيادة لكل فريق،</p> <p>الخطوة 5 إختيار المؤشرات: إختيار المؤشرات على أساس الأهداف المختارة،</p> <p>الخطوة 6 تجميع المعلومات: تحديد المعلومات الضرورية لإعداد المؤشرات،</p>	<p>2/ التصور (conception)</p>

¹ <http://www.tableau-de-bord.org/methode-GIMSI-10-etapes.htm>.

الخطوة 7 نظام لوحة القيادة: إعداد نظام للوحة القيادة و مراقبة التناسق العام.	
الخطوة 8 إختيار البرمجيات: تهيئة مجموعة من البدائل من أجل إختيار البرمجيات المناسبة؛ الخطوة 9 التكامل و التوزيع: تثبيت البرمجيات و توزيعها في المنظمة.	3/ التنفيذ (mise en oeuvre)
الخطوة 10 المراقبة: المتابعة الدائمة للنظام.	4/ التحسين الدائم (amélioration permanente)

المصدر: <http://www.tableau-de-bord.org/methode-GIMSI-10-etapes.htm>

المبحث الثالث: تطبيق نظام مراقبة التسيير من خلال لوحة القيادة

سنتناول من خلال هذا المبحث تطبيق نظام مراقبة التسيير من خلال لوحة القيادة وهذا من خلال إبراز الدور الأساسي للوحة القيادة في تفعيل عملية مراقبة التسيير. وهذا بعد تحديد دور ومكانة لوحة القيادة، وكذا طريقة عملها.

المطلب الأول: دور ومكانة لوحة القيادة

يتضح دور لوحة القيادة فيما يلي:¹

أ/ لوحة القيادة كوسيلة تجميع: تعمل هذه الأداة على توضيح ما هو غير عادي في المؤسسة في شكل معلومات رقمية واضحة وسهلة الفهم، حيث يستعملها المسير في اتخاذ القرارات الملائمة وإمكانية قراءتها من خلال نظرة واحدة،

ب/ لوحة القيادة كوسيلة تسيير: حيث تساعد في الوقوف على المشاكل التي تواجه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، وتتطلب هذه الوسيلة وجود منهجية لتصميمها و القابلية للقراءة والفهم من قبل المسؤولين، كما تتطلب عند بناءها ديناميكية نحو كل اتجاهات الهيكل التنظيمي،

ج/ لوحة القيادة كأداة مراقبة: كوسيلة تسمح بتعديل مستوى التجريد، الذي يتحقق من خلال تدفق لمعلومات دقيقة يوفرها نظام المعلومات للمؤسسة، كما أن المراقبة من خلال لوحة القيادة هي توجيه وإرشاد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية كبيرة،

¹ سويسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، مذكرة دكتوراه، غير منشورة، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص:187-188.

د/ لوحة القيادة كوسيلة تشخيص: فهي تنبه بالظواهر غير الطبيعية التي تواجه عملية تحقيق الأهداف، كذلك تسمح بكشف نقاط الضعف في الجانب التنظيمي للمؤسسة،

ه/ لوحة القيادة كوسيلة حوار: يظهر ذلك من خلال اجتماع مختلف الجهات و الهيئات التابعة للمؤسسة، بحيث كل مسير يقدم لوحة القيادة الخاصة بمصلحته، ويعلق على النتائج ويشرح الانحرافات. فمن خلال الحوار تتدخل الإدارة العامة للتنسيق بين مختلف العمليات التصحيحية لتحقيق أمثلة شاملة على مستوى كل مصلحة، و/ لوحة القيادة كوسيلة إعلام: حيث تستعمل هذه الوسيلة لإعلام المشرفين على المؤسسة بمستويات الأداء المحققة على كل مصلحة أو على المؤسسة ككل،

ز/ لوحة القيادة كوسيلة لتحسين كفاءات الإطارات: من خلال المساهمة في التحسين والتعبئة المستمرة للمسيرين نحو الأهداف المسطرة، والعصف الذهني لإيجاد أفضل الحلول للمشاكل المطروحة أو القدرة على تحفيز الإطارات،

ح/ لوحة القيادة كوسيلة قياس: تقدم لوحة القيادة نتائج الأهداف في شكل مادي أو مالي تتمثل في قيمة مرجعية يتم على أساسها المقارنة واستخراج الانحرافات،

ط/ لوحة القيادة تساعد في عملية اتخاذ القرار: تلعب لوحة القيادة دوراً في عملية اتخاذ القرارات، بحكم انتماءها لنطاق الرقابة على مستوى المؤسسة ومنه الحكم على القرارات المتخذة فعالة أم لا،

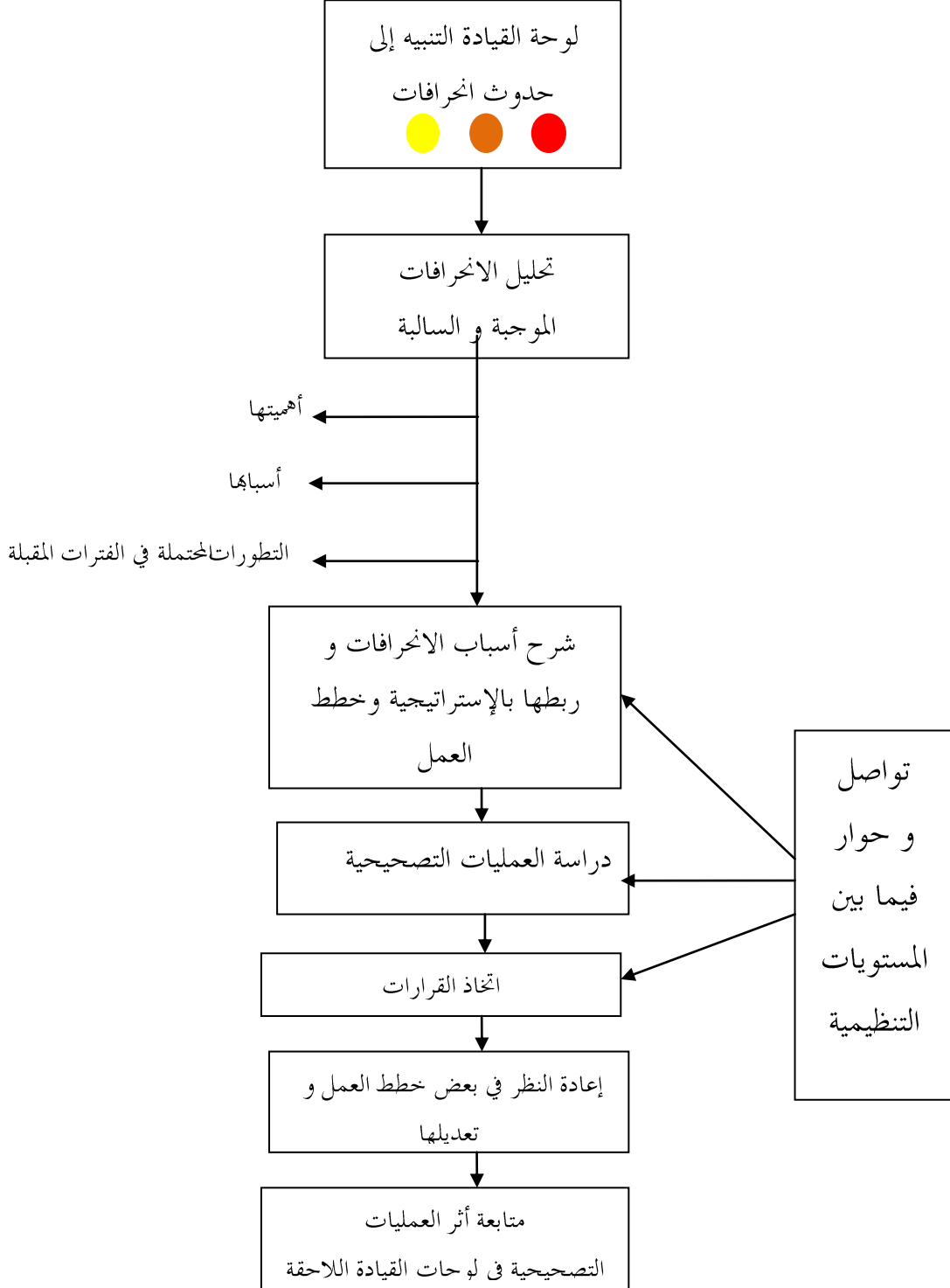
ي/ لوحة القيادة كوسيلة تنبؤ: إذ تساعد بالتنبؤ بالحالة المستقبلية بناءً على استقرار الماضي و دراسة الحاضر، فهي تقدم الوضعية المراد الوصول إليها في المستقبل انطلاقاً من دراسة و ملاحظة اتجاهات مكونات لوحة القيادة،

ك/ لوحة القيادة كوسيلة تحفيز للمسؤولين: تعتبر المرآة التي تعكس القدرات الإبداعية للمسيرين و مستويات الأداء التي يحققونها، والتحديات التي يواجهونها في إطار منهجية شاملة تنطلق من فترة التفاوض حول أهداف طموحة وواقعية.

المطلب الثاني: طريقة عمل لوحات القيادة

يمكن توضيح كيفية أو طريقة عمل لوحات القيادة وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم(2-7): طريقة عمل لوحات القيادة



المصدر: بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير، غير منشورة، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم

التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص:176.

أولاً: كشف الانحرافات و تحليلها:¹

تحتوي لوحة القيادة ضمن مكوناتها على الأهداف المراد تحقيقها، و النتائج الفعلية التي تم تحقيقها، و تتم المقارنة بينهما ليظهر الانحراف على لوحة القيادة، حيث تنصب عملية التحليل على العناصر التالية:

- الهوامش (انحراف حول المنتجات، حول الأعباء المتغيرة).... ،
- الأعباء (انحراف حول أعباء المنتجات، حول التكاليف الوحودية).... ،
- رقم الأعمال (انحراف في حجم المبيعات، أسعار المبيعات، نسبة التخفيض)....

فالهدف من هذا التحليل هو توضيح مصدر الانحرافات و أسبابها التي يمكن أن تكون:

- خارجية (السوق، المنافسة، تغير الأذواق).... ،
- داخلية (انقطاع المخزون، عجز تقني)....

مع التنبيه إلى أن فترات حساب الانحرافات مرتبطة بنوعية النشاط أو الوظيفة، فهناك وظائف تحتاج إلى معرفة الانحرافات يومياً، و أخرى أسبوعياً أو شهرياً...، كما أن الانحرافات السالبة (و هي الانحرافات غير الملائمة) منها ما هو قابل للاستدراك، و منها ما هو غير قابل للاستدراك، و الانحرافات الموجبة (وهي الانحرافات الملائمة) منها ما هو استثنائي و منها ما هو مكرر، هذا الأخير هو ما يجب استغلاله و البحث عن أسبابه.

ثانياً: شرح أسباب الانحرافات:²

بعد تحديد الانحرافات و تحليلها، يتم شرحها و الوقوف على أهم أسبابها، و ترفق عملية التحليل بتعليق كتابي يحرر من طرف المسؤول المعني، هذا التعليق يرافق لوحة القيادة المرسله إلى المستوى الأعلى و يتمحور حول:

- الانحرافات المهمة و أسبابها،
- الرؤى المستقبلية الخاصة بالفترات المقبلة،
- اقتراحات من المسؤول حول العمليات المتبعة في أقسام أخرى.

ثالثاً: البحث عن العمليات التصحيحية:³

تم دراسة و تحليل العمليات التصحيحية دراسة دقيقة و مفصلة، كما يتم دراسة أثر تلك العمليات على نتائج نهاية السنة. و في الأخير يتم ترتيب هذه العمليات التصحيحية و إعادة إدراجها ضمن الاختيارات الإستراتيجية و الخطط العملية المستقبلية للمؤسسة.

¹ بونقيب أحمد، المرجع نفسه، ص:176.

² بونقيب أحمد، المرجع نفسه، ص:176.

³ بونقيب أحمد، المرجع نفسه، ص:177.

رابعاً: اتخاذ القرارات:¹

تتطلب عملية استغلال لوحات القيادة بشكل جيد وجود قابلية على التواصل فيما بين الأفراد، و ذلك ضروري حتى تكون القرارات المتخذة بناءً على نتائج لوحات القيادة صائبة قدر الإمكان و قابلة للتطبيق، فقد يستدعي الأمر إعادة النظر في بعض خطط العمل و تعديلها، كما أنه في حالة عدم وجود تواصل غالباً ما تكون القرارات المتخذة تعسفية و لا تخدم سير النشاط في المؤسسة. هذه المراحل الثلاثة الأخيرة (شرح أسباب الانحرافات، البحث عن العمليات التصحيحية، اتخاذ القرارات) تتطلب وجود تواصل و حوار فيما بين المستويات التنظيمية المتسلسلة. و أخيراً لا بد من متابعة أثر العمليات التصحيحية على النتائج اللاحقة للوحات القيادة، و ذلك من أجل التأكد من أن الانحرافات قد تم تصحيحها فعلاً، و استمرار العملية و التغذية الرجعية لنظام لوحات القيادة.

المطلب الثالث: لوحة القيادة كأداة فعالة في عملية مراقبة التسيير

تساهم لوحة القيادة في تفعيل عملية مراقبة التسيير، وهذا من خلال الدور الأساسي للوحة القيادة المتمثل في:²

➤ **الدور التقييمي (المهمة التقييمية):** تعتبر لوحة القيادة إحدى الأدوات التي تحقق تقييم الأداء داخل المؤسسة، من خلال استنتاج الفروقات بين النتائج المحققة والتقديرات، وكذا تحديد المسؤوليات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في أقرب الآجال،

➤ **الدور القيادي (المهمة القيادية):** يتمثل الدور القيادي للوحة القيادة في كونها أداة إخبارية للأقسام الخاصة بها، فهي تسمح بمعرفة مسار المؤسسة أو قسم منها؛ أي قيادة المؤسسة من خلال المؤشرات التي توضح هذا المسار.

للوحة القيادة مكانة هامة ضمن حلقة التسيير وأيضاً ضمن أنظمة مراقبة التسيير.

مكانة لوحة القيادة ضمن حلقة التسيير: يمثل التسيير مجموعة العمليات المنسقة و المتكاملة فيما بينها، فهو العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى المؤسسة بلوغها، بحيث تعتمد هذه الأخيرة في ذلك على مجموعة تقنيات تحقق لها أهدافها، حيث تقوم بجمع المعلومات ثم وضع خطة لسير أعمالها، ويتم التنفيذ وفق الخطة المرسومة تتبعها في ذلك عملية المراقبة وبعد ذلك اتخاذ القرار من خلال لوحة القيادة التي تشكل حلقة وصل بين وظيفتي المراقبة واتخاذ القرارات، حيث يتم تزويدها بمعلومات خاصة بأهداف المؤسسة.

¹ بونقيب أحمد، المرجع نفسه، ص:177.

² دادي ناصر عدون، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص:41.

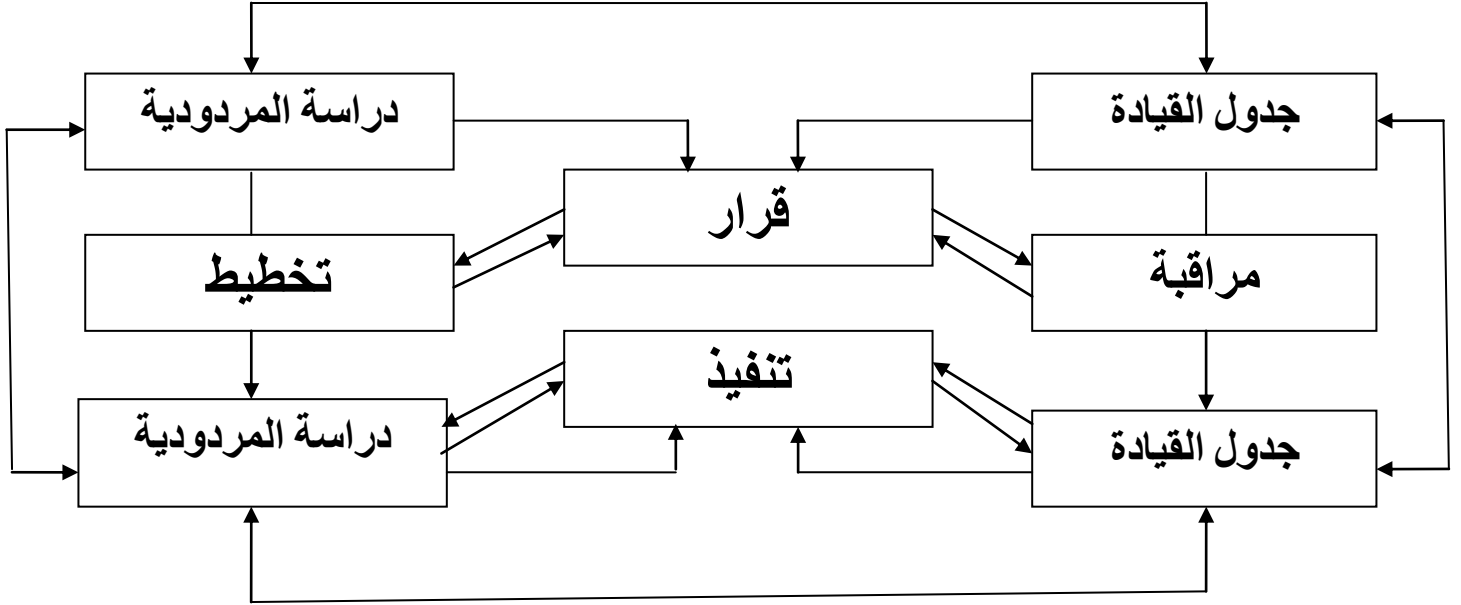
وعليه فإن لوحة القيادة تمثل نظام للمراقبة وقاعدة لاتخاذ القرارات.¹

يمكن تحديد مكانة لوحة القيادة ضمن حلقة التسيير في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-8): موقع لوحة القيادة ضمن حلقة التسيير

جمع المعلومات

تعديلات خارجية



طرق التحليل

تعديلات خارجية

المصدر: نور الهدى حنون، المرجع نفسه، ص:49.

مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير: تعتمد مراقبة التسيير بدرجة كبيرة على نظام لوحة القيادة، لأنه يقوم بعرض المعلومات عرضاً تاماً سهلاً الفهم وملخص المحتوى، فهذا النظام يعتمد على النظام المحاسبي الذي يستمد منه المعلومات الضرورية اللازمة للتحليل، التشخيص، واتخاذ القرار، ويعتمد كذلك على نظام الموازنات في تحديد شكله وهيكله من خلال الخطة العامة للمؤسسة.²

¹ نور الهدى حنون، مرجع سبق ذكره، ص:49.

² نور الهدى حنون، المرجع نفسه، ص:49.

ملخص الفصل الثاني:

إن دراسة مراقبة تسيير المؤسسات البنكية، يقودنا إلى تحديد مفهوم مراقبة التسيير، فهي نظام يهدف إلى التحكم في التسيير، ويسمح بإعطاء نظرة شاملة لوضعية المؤسسة لضمان بقائها واستمرارها، أما المفهوم المصرفي لمراقبة التسيير فهو يعني تحليل النشاطات التجارية ومعالجة الملفات أو العمليات. كما أن تحديد أداء مراقبة التسيير، يكون من خلال معرفة المتدخلين في مراقبة التسيير والممثلين في المديرية العامة، المسؤولون العمليون الميدانيون، ومختلف العملاء. وأخيراً تحديد طرق وآليات مراقبة التسيير البنكي المتمثلة في المردودية حسب مراكز الربح، حساب التكاليف حسب مراكز الربح وتكاليف العمليات، تحديد سعر التنازل الداخلي للعمليات، والنتائج حسب مركز الربح.

تعتبر لوحة القيادة أهم أدوات مراقبة التسيير فهي عبارة عن تمثيل مبسط ملخص لأهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها المسؤول من أجل التحكم الجيد في سير العمليات. تقوم لوحة القيادة على عدة مبادئ لاحتوائها على مؤشرات موضوعية. ويوجد نوعان أساسيان من لوحات القيادة هما لوحات القيادة التسييرية، وبطاقة الأداء المتوازن. تعرض لوحات القيادة على شكل جداول قصيرة، ملخصة، سهلة القراءة إلى أبعد حد، وتجذب انتباه المسؤول إلى ما هو معني به، هناك عدة مراحل لإعداد لوحة القيادة، دراسة محيط المؤسسة، تحديد الأهداف، وضع المؤشرات، تجميع المعلومات، واختيار نظام المعلومات المناسب. يتم إعداد لوحات القيادة وفق طريقتين هما، طريقة OVAR، وطريقة GIMSI.

الهدف الأساسي من استعمال لوحات القيادة هو كشف الانحرافات عند وقوعها من أجل تحليلها والبحث عن أسبابها، ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، والقيام بالإجراءات التصحيحية، وبالتالي اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب. بناءً عليه، يمكن القول أن لوحة القيادة تساهم في تفعيل مراقبة التسيير وذلك من خلال تصحيح الانحرافات والاختلالات، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال المكنة هامة للوحة القيادة ضمن حلقة التسيير وأيضاً ضمن أنظمة مراقبة التسيير.

**الفصل الثالث: دراسة تطبيق آليات مراقبة التسيير
من خلال لوحة القيادة في وكالة البنك الوطني
الجزائري (250) بأدرار "BNA 250"**

تمهيد الفصل الثالث:

تناولنا في الفصلين السابقين الأدوات المالية والمحاسبية البنكية، ولوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير في المؤسسات البنكية.

نحاول في هذا الفصل تطبيق آليات مراقبة التسيير من خلال لوحة القيادة في البنك الوطني الجزائري، وكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدرار "BNA 250" حالة دراسة، وستتم هذه الدراسة بتقديم البنك الوطني الجزائري و وكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدرار أولاً، ثم بناء لوحة القيادة بوكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدرار.

المبحث الأول : تقديم البنك الوطني الجزائري ووكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدرار

سنستعرض من خلال هذا المبحث تقديم كل من، البنك الوطني الجزائري، و وكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدرار.

المطلب الأول: تقديم البنك الوطني الجزائري

أولاً: نشأة البنك الوطني الجزائري و وظائفه:

تأسس البنك الوطني الجزائري بموجب المرسوم 1978/66 المؤرخ في 13/06/1966، فهو أول البنوك تأسيساً في الجزائر غداة الاستقلال.¹ في شكل مؤسسة وطنية مسيرة حسب قانونها الخاص، وحسب التشريع التجاري، ورأس ماله التأسيسي هو 20 مليون دينار جزائري، ويمكن أن يكتتب الخواص في رأسماله على شكل سندات مساهمة ، وفي نهاية العشرية السبعين تم تسديد جميع تلك السندات.² البنك الوطني الجزائري حل محل فروع البنوك:³

- القرض العقاري الجزائر والتونسي، تاريخ الاندماج في 01/07/1966،

- القرض الصناعي والتجاري، تاريخ الاندماج في 01/07/1967،

- البنك الوطني للتجارة والصناعة في إفريقيا، تاريخ الاندماج في 01/01/1968،

- بنك باريس والأراضي المنخفضة، تاريخ الاندماج في 04/05/1968،

- مكتب الخصم لمعسكر، تاريخ الاندماج في جوان 1968،

- المكتب الوطني للخصم الباريسي CNEP ،

- صناديق القرض الفلاحي في 30/09/1986 وهي:

● الكنفدرالية الجزائرية للقرض الفلاحي التعاوني CACAM،

● الصناديق الجهوية لشركات الفلاحية والتوفير SAP،

● صندوق القروض الفلاحية (CPA).

حسب نظام البنك يتم تسييره من طرف رئيس مدير العام PDG ومجلس إدارة، والبنك الوطني الجزائري يقوم بجميع مهام بنك الودائع ، من تعبئة الأموال تحت الطلب ولأجل ، من تمويل احتياجات الاستغلال

¹ الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص:188.

² أوماد فاطمة، بلميلود عائشة، واقع الإعتماد المستندي ودوره في تمويل التجارة الخارجية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة أدرار ، مذكرة ليسانس، غير منشورة، جامعة أدرار، قسم العلوم التجارية، 2008، ص:83.

³ حجاجي خدوجة، بن حديد ليلي، بن جلول زليخة، منح قروض الاستغلال في ظل وجود خطر عدم التسديد دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة أدرار، مذكرة ليسانس، غير منشورة، جامعة أدرار، قسم العلوم التجارية، 2009، ص:65.

والاستثمار للأعوان الاقتصاديين من القطاع الصناعي والتجاري والزراعي كما يقوم بتنفيذ سياسة الدولة في موضوع القروض القصيرة الأجل كما يساهم مع المؤسسات الأخرى، والهيئات العمومية في تمويل القروض المتوسطة وطويلة الأجل.

يقوم البنك الوطني الجزائري بعدد من الوظائف وهي:¹

- تقديم الضمان لجميع المشاريع العمومية،
- تمويل عمليات التجارة الخارجية،
- استلام كودائع جميع السندات والقيم،
- تقديم قروض وسلف و تسيقات بضمان أو أذون ضمان،
- تأجير خزانات أو قسم من الخزينة،
- القيام بدور الوسيط في عمليات شراء السندات، والقيم والمعادن الثمينة،
- القيام بعمليات الصرف لأجل والآنية،
- القيام بدور المراسل للبنوك الأجنبية،
- تركيب وتسيير المخازن العامة،
- الاكتتاب، خصم، شراء الأوراق التجارية، أذونات وقيم الدولة (أذونات الخزينة، أذونات التجهيز، وسندات أخرى).

إلى غاية مارس سنة 1982 كان يتميز البنك الوطني الجزائري عن البنوك الأخرى بتكفله بتمويل القطاع الزراعي المسير ذاتياً وبعد هذا التاريخ أسندت المهمة إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وإن السلطات في ذلك الحين أولت اهتماماً خاصاً بالقطاع الزراعي المسير ذاتياً لأنه كان في حاجة إلى المساعدة ليتطور ويحقق إنتاجاً مثالياً.

ثانياً: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري:

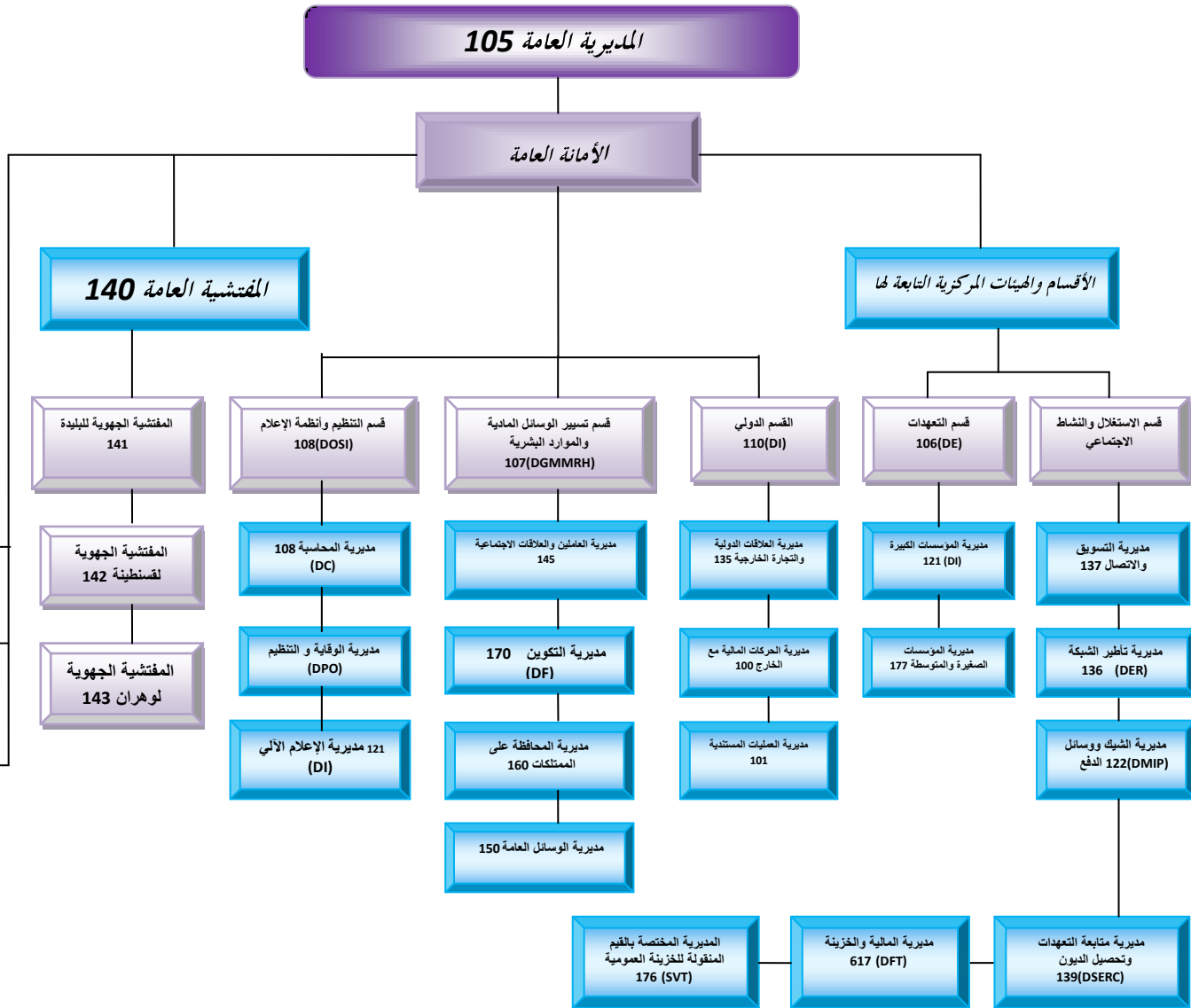
يضم الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري، فئتين للمديريات حسب درجة المسؤولية المسندة، وهي

كالاتي:

- ❖ **المديرية العامة للبنك:** يقع مقرها بالجزائر العاصمة، تقوم بتنظيم وتسيير المديريات التابعة لها.
 - ❖ **المديريات الجهوية الاستغلال:** وكالات البنك الوطني الجزائري منتشرة عبر جميع أنحاء الوطن، تابعة بدورها إلى مديريات جهوية، حيث تحمل كل مديرية رقم استدلالي خاص بها.
- الشكلان التاليان، يبينان الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للبنك الوطني الجزائري، و المديريات الجهوية للاستغلال للبنك الوطني الجزائري على الترتيب.

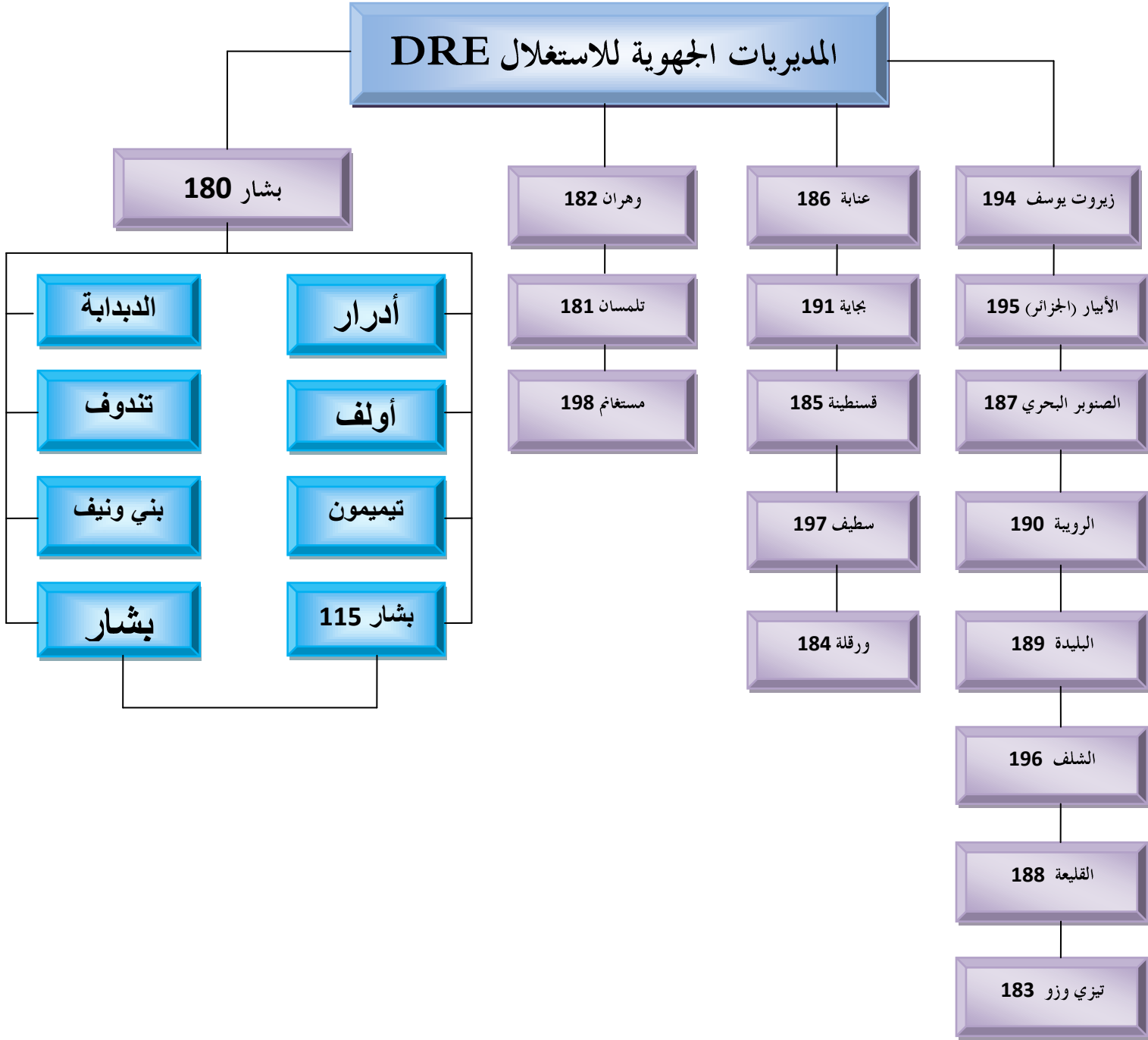
¹ شاعر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ط 4، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ص: 59.

الشكل رقم(3-1): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للبنك الوطني الجزائري BNA



المصدر: البنك الوطني الجزائري متوفر على: www.bna.dz بالتصرف

شكل رقم (3-2): المديرية الجهوية للاستغلال للبنك الوطني الجزائري



المصدر: البنك الوطني الجزائري متوفر على: ww.bna.dz بالتصرف

المطلب الثاني: تقديم وكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدرار

أولاً: التعريف بالوكالة ونشأتها:¹

- أنشئ البنك الوطني الجزائري "وكالة 250 أدرار" بقرار من المديرية العامة للبنك الوطني الجزائري بتاريخ 30 أفريل 1983، للتكفل بوظائف المؤسسة الأم على مستوى الولاية والمتمثلة في:
- جذب الودائع بمختلف أشكالها،
 - منح الفروض قصيرة ومتوسطة الأجل،
 - تسيير مختلف الودائع.

ثانياً: الهيكل التنظيمي للوكالة (250) بأدرار:

- تضم الوكالة "BNA 250" أربعة مصالح رئيسية تتمثل في: المصلحة الإدارية - مصلحة الصندوق - مصلحة التعهدات - مصلحة التعامل مع الخارج، يشرف على هذه المصالح مدير، مدير مساعد وأمانة (سكرتارية).

وتتلخص مهام مصالح الوكالة في ما يلي:²

1- المدير:

- يقوم باتخاذ مختلف القرارات التنظيمية والقانونية ومراقبة تنفيذها،
- يقوم باتخاذ قرارات بشأن طلبات القروض بعد مناقشتها،
- يعمل على توسيع دائرة المتعاملين مع البنك،
- يعد مسؤولاً أمام المديرية والمفتشيات (المركزية والجهوية) عن نشاط الوكالة،
- يقوم بتمثيل الوكالة أمام مختلف الأطراف الخارجية.

2- المدير المساعد:

- يقوم بالنيابة عن المدير في حالة غيابه،
- يقوم بمراقبة نشاط الوكالة،
- يعد مسؤولاً أمام المدير عن كل الأعمال التي يشرف عليها،
- يساعد المدير في إعداد الميزانيات التقديرية ومتابعتها.

¹ مقابلة أجريت مع السيد/ رشيد جعدي، مدير البنك الوطني الجزائري وكالة أدرار، يوم 2014/04/24 الساعة 15:00.
² مقابلة أجريت مع السيد/ رشيد جعدي، مدير البنك الوطني الجزائري وكالة أدرار، يوم 2014/04/27 الساعة 11:00.

3- السكرتارية أو الأمانة: وتتمثل مهامها فيما يلي:

- استقبال وإرسال الفاكس، التلكس وتسجيله وحفظه،
- تنظيم مواعيد المدير،
- الإجابة عن المراسلات بحسب توجيهات المدير.

4- المصلحة الإدارية: تضم الحراس الليليين، أعوان الأمن، أعوان النظافة والعمال في إطار الإدماج المهني وعقود ما قبل التشغيل،

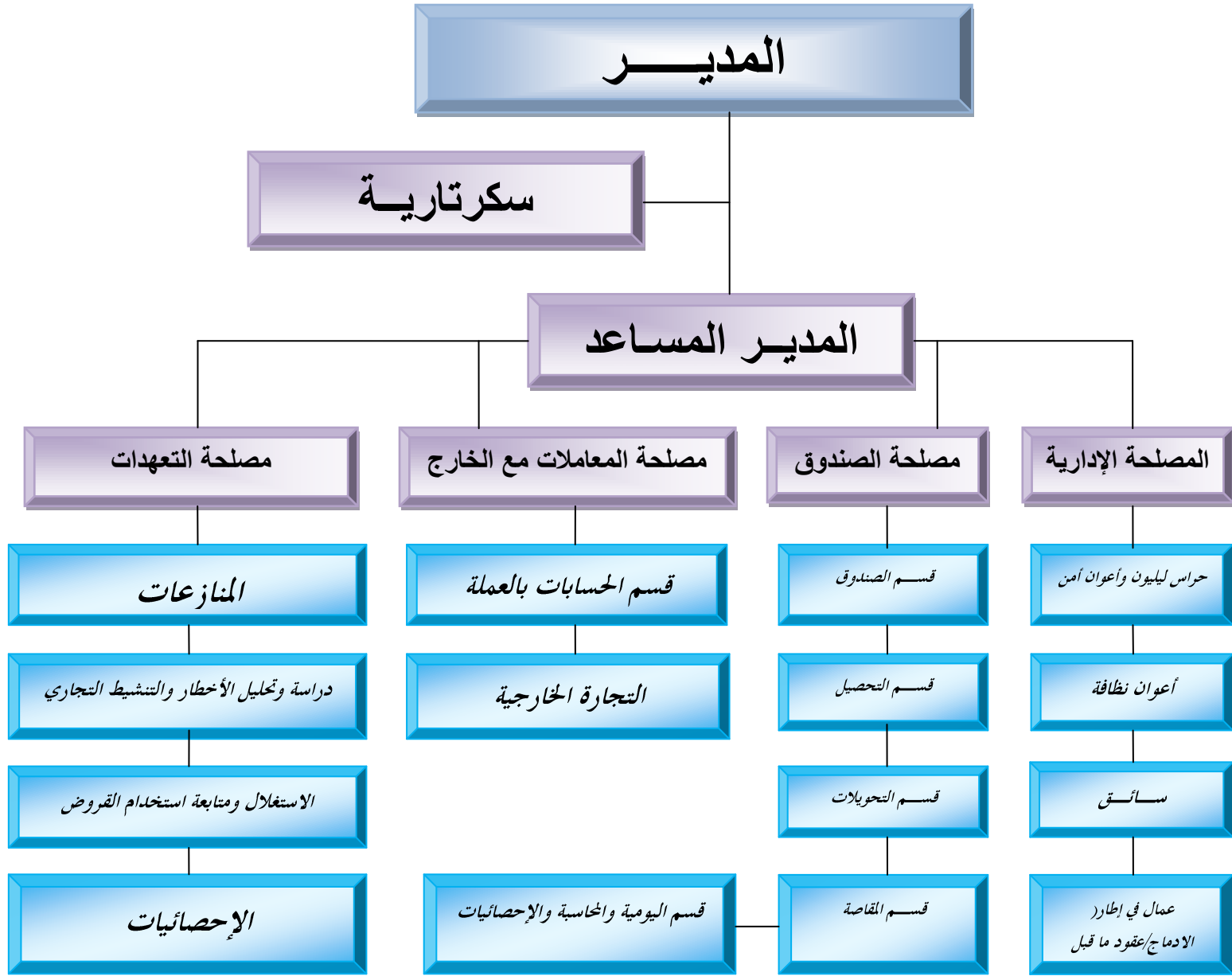
5- مصلحة الصندوق: يشرف عليها رئيس المصلحة، يقوم بجميع نشاطاتها والتنسيق بينها، ومن هذه النشاطات:

- القيام بكل العمليات التي تتم بالنقود السائلة من مسحوبات وإيداعات وتحويلات نقدية مع البنك المركزي وباقي الوكالات،
- تحصيل جميع السندات سواءاً كانت شيكات أو كمبيالات واردة من الزبائن،
- مراقبة الوثائق المحاسبية لكل يوم وتجميعها وإرسالها إلى مديرية المحاسبة وهذا بشكل يومي،
- القيام بمراجعة حسابات البنك سواءاً تعلق الأمر بحسابات الزبائن على شكل حسابات جارية، شيكات و حسابات ادخار أو الحسابات الداخلية مع الرصيد الموجود بمديرية المحاسبة، ومعالجة الأخطاء في حالة وقوعها.

6- مصلحة التعهدات: يترأس هذه المصلحة إطار مهمته الإشراف على جميع الأقسام والتنسيق في ما بينها وتتكون من: قسم المنازعات - قسم دراسة وتحليل الأخطاء - قسم الاستغلال و متابعة استخدام القروض - قسم الإحصائيات الدورية،

7- مصلحة المعاملات مع الخارج: يترأس هذه المصلحة إطار مهمته الإشراف على جميع الأقسام و تتفرع هذه المصلحة إلى قسم الحسابات بالعملة الصعبة، وقسم التجارة الدولية. الشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي للوكالة (250) بأردار:

الشكل رقم (3-3): الهيكل التنظيمي للوكالة (250) بأدرار



المصدر: البنك الوطني الجزائري متوفر على: ww.bna.dz بالتصرف

المبحث الثاني: بناء وتطبيق لوحة قيادة بوكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدرار

نحاول أن نقف من خلال هذا المبحث على واقع بناء وتطبيق لوحة قيادة كآلية من آليات مراقبة التسيير بوكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدرار.

المطلب الأول: بناء لوحة قيادة بوكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدرار

أولاً: تحديد الأهداف

إن هدف وكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدرار، هو تجسيد إستراتيجية البنك الوطني الجزائري، وذلك من خلال ترتيب الأهداف واتخاذ القرارات العملياتية والتسييرية والسعي لتقديم اقتراحات للمديرية العامة فيما يتعلق بالإستراتيجية، ذلك أن القرارات الميدانية مع هامش الحرية المتاح تساهم بشكل فعال في توجيه الإستراتيجية الموجودة وجعلها أكثر ملاءمة مع الإستراتيجية العامة للبنك الوطني الجزائري.

ويسعى البنك في تجسيد الخيار الإستراتيجي المبني على أساس التمايز من أجل الظفر بالحصص السوقية، ويختار كهدف عام:

-تقديم أحسن خدمة للزبون،

-تصور أو وضع منتج جديد في السوق.

وانطلاقاً من هذه الأهداف العامة يمكن لكل وكالة من وكالات البنك الوطني الجزائري عبر تراب

الوطن أن تحدد أهدافها المحلية في ظل التوجّهات العامة، بحيث تحقق تلك الأهداف الميزات التالية:

✓ المحدودية،

✓ القابلية للقياس،

✓ سهولة التحقيق،

✓ الواقعية،

✓ إتحادية،

✓ بناءة.

يمكن ترتيب هذه الأهداف حسب خصائصها في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-1): ترتيب اختيار الأهداف بوكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدراار.

الهدف	القياس	المدة	الطريقة	الوسائل و الصعوبات	الإتحاد	البناء
سرعة تحويل الأموال	المدة الزمنية المستغرقة	مدة القياس شهر	عدد العمليات	طريق عن الشبكة البنكية	يتم بموافقة الجميع	يؤدي إلى تحقيق أفضل خدمة مقدمة للزبون
	قلة الشكاوي		عدد الزبائن			

المصدر: تصور الطلبة من خلال واقع البنك.

نلاحظ من خلال الجدول أن سرعة تحويل الأموال يمكن أن تختارها وكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدراار كهدف في فترة معينة يقاس بالوقت الذي تستغرقه هذه العملية، أو بقلة شكاوي الزبائن، مستعملة كطريقة للقياس تعداد العمليات، أو عدد الزبائن المقبلين على هذه العملية مستغلة خدمات الشبكة البنكية، وترى بأن هذا الهدف يحظى بموافقة الجميع، حيث أنه يؤدي إلى تحقيق أفضل خدمة وبالتالي سيحافظ على ولاء هؤلاء الزبائن للبنك واستقطاب آخرين.

ثانياً: اختيار المؤشرات

انطلاقاً من اهتمام وكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدراار بمتابعة أدائها، تسعى لاختيار أحسن المؤشرات التي تمكن من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الحقيقي لتصحيح مسار معين وفرض العمل الواجب فعلة من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة.

ويمكننا في هذا الإطار تحديد بعض المؤشرات المتعلقة بنشاط البنك، والتي تتوفر على الخصائص التالية:

__ أن تكون قابلة للاستعمال في الوقت الحقيقي،

__ أن تمكن من قياس هدف معين أو مجموعة من الأهداف،

__ أن تحفز على العمل،

__ أن تكون المؤشرات بناءة،

إن نشاط وكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدراار بشكل عام ينحصر في جانبين أساسيين هما الموارد والاستخدامات، ويمكن اختيار مؤشرات لكل جانب في مراكز المسؤولية من أجل مراقبة أداء تلك المراكز من جهة، والالتزام من جهة أخرى بقواعد العمل المعمول بها في النشاط البنكي.

الموارد الخاصة بالزبائن تشكل جزءاً من خصوم الميزانية وتتضمن مجموع الأموال المودعة، منها الودائع تحت الطلب والودائع الآجلة والحسابات بالعملة الصعبة وغيرها.

نختار لكل نوع من هذه الأموال مؤشرات تعكس مدى إقبال الزبائن على تلك الودائع، واستنباط المحفزات في حالة زيادة حجمها من أجل تشجيع الادخار وجلب المزيد من الزبائن، وبالمقابل تدفع تلك المؤشرات إلى دراسة أسباب تراجع الودائع وتحليلها وإيجاد الحلول المناسبة. فنذكر على سبيل المثال المؤشرات التالية:

- حسابات الشيكات الخاصة بالأجراء، والذي يعكس مدى إقبال الأجراء على اختيار البنك لفتح حساباتهم وتحويل مرتباتهم وأجورهم، وذلك نظراً للتسهيلات التي يجدها مقارنة بالمؤسسات المالية الأخرى، وهذا النوع من الحسابات يمثل جزءاً لا بأس به من مجموع الموارد،
- الحسابات الجارية، وتمثل جزءاً مهماً من الموارد وتضم الودائع تحت الطلب الخاصة بالمؤسسات والتجار والحرفيين،

- حسابات الادخار التي تشجع الأفراد على ادخار أموالهم للاستفادة منها لاحقاً.

أما الاستخدامات المتعلقة بالزبائن والتي تشكل أيضاً جزءاً من أصول الميزانية فتضم المؤشرات التالية:

- الحسابات المدينة الخاصة بالأفراد والمؤسسات،
- الديون المستحقة،
- القروض طويلة الأجل،
- القروض متوسطة الأجل،
- القروض قصيرة الأجل.

إن هذه المؤشرات سواء المتعلقة بالموارد أو بالاستخدامات تساهم في إعداد لوحة القيادة التي تمكن من مراقبة أداء مراكز المسؤولية من خلال وضع أهداف لفترة محددة، ولكل مركز مسؤولية، ومن ثم معرفة النتائج المحققة وتحليل الانحرافات الموجودة، لتشجيع ما هو أفضل، ودراسة أسباب الضعف من أجل تحسين الخدمات المقدمة، وكذلك معرفة الودائع كثيرة الاهتمام للمحافظة عليها وتشجيع الودائع الأخرى أو التفكير في إضافة منتج جديد. بالإضافة إلى ملاحظة القروض كثيرة الطلب لإبقائها، وتخفيض الطلب على أنواع القروض الأخرى.

وانطلاقاً من سياسة الاهتمام بالزبون بدل المنتج يمكن تصور لوحة قيادة خاصة بالزبائن، كأن نحدد صنفاً معيناً منهم كالمؤسسات الخاصة، المؤسسات العمومية، الزبائن أصحاب المخاطر، الزبائن ذوي المكانة الخاصة، ونضع مؤشرات لكل صنف تمكن من دراسة الأسباب ومدى تحقيق الأهداف المسطرة.

ثالثاً: تجميع المعلومات

نظراً لإدراك مسؤولي المراكز بأهمية المعلومات التي يقدمونها وثقتهم فيها، وإيمانهم بأن صحة تلك المعلومات تؤدي إلى الرقابة الموضوعية وتحسين الأداء، فإنهم يساهمون في ذلك بشكل فعال. بالإضافة إلى نظام المعلومات المتاح لوكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدرار، وخدمات الشبكة المعلوماتية، يمكن مراقبة المعلومات التي يتم تجميعها في وكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدرار من كافة مراكز المسؤولية وتخزينها لإعداد لوحة القيادة.

رابعاً: نظام لوحة القيادة

يمكن لوكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدرار إيجاد نظام متكامل للوحة القيادة من خلال تجميع المعلومات اللازمة والاستفادة من الإمكانيات التقنية المتاحة التي تساعد في تبادل المعلومات بين مختلف مراكز المسؤولية، بحيث يتم الاتفاق حول المؤشرات المختارة في ظل واقع موحد حتى يتمكن أصحاب القرار من اتخاذ ما يروونه مناسباً من أجل تحقيق الأهداف المرغوب فيها.

المطلب الثاني: تطبيق لوحة قيادة بوكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدرار

أولاً: اختيار البرنامج الآلي الموحد

يمكن لوكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدرار الاستفادة من خدمات الإعلام الآلي ومن مستوى التطور التكنولوجي كالانترنت و الأنترانات، لجمع المعلومات ومعالجتها في أقل وقت ممكن. فمصلحة الإعلام الآلي في وكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدرار تستطيع جلب المعلومات من مراكز المسؤولية في أي وقت عن طريق شبكة البنك المعلوماتية، بإمكانها وضع برنامج آلي موحد، لإعداد المؤشرات المحددة للوحة القيادة، فيتمكن أصحاب القرار من استخراج النتائج وتحليلها في الوقت الحقيقي للخروج بقرارات مناسبة.

ثانياً: إدماج وتوسيع الحل

بعد اختيار المشروع الآلي الموحد لوكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدرار والوصول إلى اتخاذ القرار في الوقت الحقيقي يمكن توسيع الحل إلى مختلف مراكز المسؤولية بعد تحديد الصعوبات التي تخص البنك والمتعلقة بالوسائل المادية والتقنية ومدى توفرها، والموارد البشرية ومدى تأهيلها وتقبلها للمشروع، ومدى قدرة وكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدرار على تحقيق التغيير التكنولوجي الذي تفرضه تلك الحلول، حتى يستطيع تجنب الانحرافات الممكن وقوعها.

وانطلاقاً من هذا يمكن تعميم الحل على وكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدرار ككل بعد المشاورات والحوار بين مختلف مراكز المسؤولية في ظل وحدة التصور والغاية.

ثالثاً: مراجعة النظام

تتعهد وكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدوار بالتقييم الدوري لمختلف الأنشطة والعمليات لمعرفة مدى مطابقتها لتطور حاجاتها، ومدى تحقيق الأهداف المسطرة، وهو ما يعني إمكانية بناء وتصميم لوحة قيادة منسجمة مع تطلعات أصحاب القرار، وتكون كمرجع لكل القرارات التي يتخذونها. ويبقى دائماً أن التحديد الدقيق للأهداف والاختيار الأفضل للمؤشرات يؤدي إلى تحقيق فعالية لوحة القيادة في ظل العمل الجماعي الموحد لكل الأطراف، ومع استمرار المراجعة الدورية للنظام والأنشطة يتمكن أصحاب القرار في وكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدوار من قياس أداء مراكز المسؤولية واتخاذ القرارات اللازمة في الوقت الحقيقي.

رابعاً: نموذج مقترح للوحة قيادة لوكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدوار

نظراً لعدم وجود تصميم نموذجي للوحة قيادة بوكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدوار، ارتأينا وضع نموذج مقترح على وكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدوار، وهذا انطلاقاً من واقع الوكالة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والتي من بينها تحقيق أفضل خدمة مقدمة للزبون، لتحقيق ميزة تنافسية، وسيتم إختيار هذا الهدف لتصميم لوحة قيادة كنموذج مقترح للوكالة، حيث أن هذا الهدف يحظى بموافقة الجميع. وفترة القياس هي شهر.

الشكل رقم (3-4): نموذج مقترح للوحة قيادة لوكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدوار

المؤشرات	الأهداف	النتائج	الفروقات
المدة الزمنية المستغرقة: -سرعة إنجاز العمليات، -كعملية تحويل الأموال، -مدة دراسة ملفات طلب قرض، عدد الوثائق المطلوبة في الملف	إنجاز العمليات بشكل آني، -مدة دراسة ملف طلب قرض لا تتجاوز 72س، مع تخفيف ملف طلب قرض	أحياناً إنجاز العمليات يستغرق مدة من الزمن، في الغالب تتجاوز مدة دراسة ملفات طلب القروض الأسبوع	المدة الزمنية المستغرقة أكبر من أو يساوي المدة الزمنية المستهدفة،
عدد الشكاوي	يجب أن لا يتجاوز عدد الشكاوي 3 شكاوي في الشهر من طرف الزبائن	في الغالب لا يتم تسجيل 3 شكاوي في الشهر من طرف الزبائن	عدد الشكاوي المسجلة من طرف الزبائن أقل من عدد الشكاوي المتنبأ بها.
عدد العمليات	إنجاز ما يقارب 300 عملية في اليوم	في الغالب يتم تسجيل ما بين 230-270 عملية في اليوم، وأحياناً تتجاوز 400 عملية	عدد العمليات المنجزة أقل أو يساوي عدد العمليات المستهدفة

/	تسجيل ما يقارب عن 300 زبون	تسجيل ما يقارب 300 زبون	عدد الزبائن
---	-------------------------------	----------------------------	-------------

المصدر: تصور الطلبة من خلال واقع وكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدرار.

نلاحظ من خلال الشكل الموضح للوحة القيادة، أن تحقيق الهدف المتمثل في تحقيق أفضل خدمة مقدمة للزبون يتم بتحديد ووضع المؤشرات المتعلقة بكل من المدة الزمنية المستغرقة (لإنجاز العمليات، ودراسة ملفات طلب القروض)، عدد الشكاوي، عدد العمليات، وعدد الزبائن. وهي مؤشرات مرتبطة بالهدف قابلة للقياس سهلة القراءة ومعبرة.

إن تحقيق الهدف المتمثل في تحقيق أفضل خدمة مقدمة للزبون، يكون من خلال تحديد المؤشرات ومدى تحقق النتائج بالمقارنة مع الأهداف اعتباراً من الفروقات أو الانحرافات المسجلة.

نلاحظ ضرورة تحسين الخدمة المقدمة للزبون من خلال إنجاز العمليات بشكل أسرع من خلال التقليل من تعطلات الشبكة البنكية، تحفيز العمال وعدم التماطل في العمل...، وهذا نظراً لكون المؤشر المتعلق بالمدة الزمنية المستغرقة (لإنجاز العمليات، ودراسة ملفات طلب القروض)، هو الذي سجل انحراف غير ملائم ولا يحقق الهدف. بينما باقي المؤشرات سجلنا فيها انحرافات وفروقات إيجابية تخدم الهدف ألا وهو تحقيق أفضل خدمة وبالتالي المحافظة على ولاء الزبائن للوكالة واستقطاب آخرين.

ملخص الفصل الثالث:

ارتكزت الدراسة في الفصل التطبيقي على محاولة إسقاط الجانب النظري للبحث على واقع تطبيق آليات مراقبة التسيير من خلال لوحة القيادة من قبل وكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدرار " BNA 250"، حيث تم تقديم كل من، البنك الوطني الجزائري، و وكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدرار، مع عرض الهيكل التنظيمي لكل منهما قصد التعريف بهما أولاً، ثم الوقوف على واقع بناء وتطبيق لوحة قيادة كآلية من آليات مراقبة التسيير بوكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدرار، حيث تبين لنا وجود عدم إدراك لهذه الآلية ألا وهي لوحة القيادة على مستوى وكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدرار وموظفيها، رغم توفر الإمكانيات، وتحديد الأهداف والمؤشرات المساعدة وتجميع المعلومات مع توفر شبكة بنكية معلوماتية، الأمر الذي قادنا إلى وضع تصور لبناء لوحة قيادة من خلال واقع وكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدرار كوضع تصور للوحة قيادة خاصة بالزبائن، خاصة في ظل سياسة الاهتمام بالزبون، وتحسين الخدمة المصرفية المقدمة للزبائن للمحافظة على ولائهم واستقطاب آخرين.

خاتمة

خاتمة

بالاستناد إلى ما تم التطرق إليه من خلال مضمون هذه الدراسة، نكون قد توصلنا إلى جملة من النتائج والتوصيات الآتية:

النتائج المتوصل إليها:

1. مراقبة التسيير هي نظام يهدف إلى التحكم في التسيير، ويسمح بإعطاء نظرة شاملة لوضعية المؤسسة لضمان بقائها واستمرارها،
2. المفهوم المصرفي لمراقبة التسيير يقصد به تحليل النشاطات التجارية ومعالجة الملفات أو العمليات،
3. النظام المحاسبي البنكي يهدف إلى توصيل المعلومات المناسبة للمستخدمين في الوقت المناسب وبالذقة المتناهية، وبأقل جهد ممكن. وكذا تحديد القوائم والتقارير المالية البنكية كونها تمثل مخرجات النظام المحاسبي البنكي،
4. تفيدنا المحاسبة البنكية في تسهيل عملية مراقبة العمليات المنفذة يومياً وهذا من خلال الخصائص التي تنفرد بها والوثائق التي تعتمد عليها من مجموعات مستندية، ومجموعات دفترية،
5. أداء مراقبة التسيير، يتحدد من خلال معرفة المتدخلين في مراقبة التسيير والممثلين في المديرية العامة، المسؤولين العمليون الميدانيون، ومختلف العملاء،
6. الطرق والآليات المعتمدة في مراقبة التسيير البنكي هي: المرדودية حسب مراكز الربح، حساب التكاليف حسب مراكز الربح وتكاليف العمليات، تحديد سعر التنازل الداخلي للعمليات، والنتائج حسب مركز الربح،
7. لوحة القيادة هي عبارة عن تمثيل مبسط ملخص لأهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها المسؤول من أجل التحكم الجيد في سير العمليات،
8. تشكل المؤشرات المكون الأساسي للوحات القيادة، الأمر الذي يستدعي تقييد اختيار المؤشرات المحتواة في لوحات القيادة وفق مبادئ أهمها الإلمام بالأهداف الرئيسية والأهداف الجزئية للمؤسسة، تقديم المؤشرات بشكل سهل القراءة ومعبر،
9. تعرض لوحات القيادة على شكل جداول قصيرة، ملخصة، سهلة القراءة إلى أبعد حد، وتجذب انتباه المسؤول إلى ما هو معني به،
10. إعداد لوحة القيادة، يتم وفق المراحل الآتية: دراسة محيط المؤسسة، تحديد الأهداف، وضع المؤشرات، تجميع المعلومات، واختيار نظام المعلومات المناسب،

11. الهدف الأساسي من استعمال لوحات القيادة هو كشف الانحرافات عند وقوعها من أجل تحليلها والبحث عن أسبابها، ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، والقيام بالإجراءات التصحيحية، وبالتالي اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب،
12. لوحة القيادة تساهم في تفعيل مراقبة التسيير و ذلك من خلال تصحيح الانحرافات والاختلالات، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال المكانة هامة للوحة القيادة ضمن حلقة التسيير وأيضاً ضمن أنظمة مراقبة التسيير،
13. عدم وجود إدراك لهذه لآلية لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير على مستوى وكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدرار ومسيريها موظفيها، رغم توفر الإمكانيات، وتحديد الأهداف والمؤشرات المساعدة وتجميع المعلومات مع توفر شبكة بنكية معلوماتية،
14. تم وضع تصور لبناء لوحة قيادة من خلال واقع وكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدرار كوضع تصور للوحة قيادة خاصة بالزبائن، خاصة في ظل سياسة الاهتمام بالزبون بدل المنتج،
15. يعمل كل من مسيري وموظفي وكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدرار على تحسين الخدمة المصرفية المقدمة للزبائن للمحافظة على ولائهم واستقطاب آخرين.

✓ التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذا البحث يكون بإمكاننا تقديم بعض المقترحات والتوصيات والتي تتمثل في:

1. توعية المسؤولين بضرورة التحكم بآليات مراقبة التسيير ومن خلالها آلية لوحة القيادة بإعتبارها أهم آليات مراقبة التسيير،
2. منح مجال أوسع من الحرية في العمل لتمكين مسيري وكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدرار من وضع مؤشرات لتحسين الأداء، والخدمة المقدمة للزبون ، ومنه تحقيق أعلى مردودية،
3. تسهيل تداول المعلومات اللازمة، لتحقيق التعاون والتواصل والحوار، وهو ما تهدف إليه لوحة القيادة، وهو ما يعني ضرورة تجسيدها و إدراكها لدى مسيري وكالة البنك الوطني الجزائري (250) بأدرار،
4. ضرورة تفعيل إستراتيجية البنك نحو الاهتمام بالزبون، وذلك بوضع تصميم للوحة قيادة خاصة بالزبون والخدمة المقدمة له،
5. الاستفادة من نتائج التطور التكنولوجي وعالم الاتصالات، حيث أن مستقبل لوحة القيادة هو تحقيق القرار الآلي.

قائمة المراجع

- 4 توفيق زرمان، **فعاليتي استعمال المحاسبة البنكي في التدقيق والرقابة**، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بنوك وتأمينات، جامعة منتوري قسنطينة، قسنطينة، 2006.
- 5 حجاجي خدوجة، بن حديد ليلي، بن جلول زليخة، **منح قروض الاستغلال في ظل وجود خطر عدم التسديد دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة أدرار**، مذكرة ليسانس، غير منشورة، جامعة أدرار، قسم العلوم التجارية، 2009.
- 6 سويسي عبد الوهاب، **الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة**، مذكرة دكتوراه، غير منشورة، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.
- 7 فتاح حاج محمد، **دراسة المخطط المحاسبي للبنوك والمؤسسات المالية النقدية ومدى تطبيقه**، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000-2001.
- 8 خور الهدى حوننة، **لوحة القيادة كأداة لترشيد قرار التمويل في مؤسسة اقتصادية**، مذكرة ماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ورقلة، 2011-2012.
- 9 حقون سعاد، **نظام مراقبة التسيير أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير، غير منشورة، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001-2002.
- 10 - لشهب صفاء، **نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار**، مذكرة ماجستير، غير منشورة، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006.
- 11 - قريشي محمد الصغير، **لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المؤسسات البنكية**، مذكرة ماستر، غير منشورة، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ورقلة، 2004.
- 12 - هباج عبد الرحمان، **أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي**، مذكرة ماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ورقلة، 2011-2012.
- 13 - مختاري ضاوية، **دور لوحات القيادة في إدارة وقياس الأداء بالمؤسسات الاقتصادية**، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، نظم المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ورقلة، 2012-2013.
- 14 - مريم حماني، **تقييم نظام مراقبة التسيير من خلال لوحات القيادة**، مذكرة ماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ورقلة، 2012-2013.

15 - مريم صغيرمويح، القوائم المالية البنكية في ظل معايير المحاسبة الدولية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، ديسمبر 2010.

✓ البحوث:

1 - رحيم حسين، أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد الرابع، 2008.

✓ مطبوعات غير منشورة:

1- بن الدين احمد، مقياس تدقيق ومراقبة تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، دروس مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر، تدقيق ومراقبة التسيير، أعمال غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة ادرار، 2013/2014.

✓ المقابلات:

1 سمقابلة أجريت مع السيد/ رشيد جعدي، مدير البنك الوطني الجزائري وكالة أدرار.

✓ الانترنت:

- 1- <http://www.tableau-de-bord.org/methode-GIMSI-10-etapes.htm>.
- 2- ww.bna.dz