

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان : العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
الشعبة : علوم التسيير
التخصص : تدقيق ومراقبة التسيير

من إعداد الطالب:
الحاج مقدم خرفي

بمعونة:

لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير المصرفي

دراسة حالة : البنك الوطني الجزائري "مديرية الجهوية شبكة الاستغلال-184 ورقلة
أفريل 2018

تاريخ المناقشة: 2018/05/22

لجنة المناقشة مكونة من السادة:

الدكتور(ة): ميلودي عبد العزيز	رئيساً	جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
الدكتور (ة): قرشي محمد الصغير	مشرفاً ومقرراً	جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
الدكتور (ة): دويس محمد الطيب	مناقشاً	جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

السنة الجامعية: 2018/2017

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان : العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
الشعبة : علوم مالية و محاسبية
التخصص : تدقيق ومراقبة التسيير

من إعداد الطالب:

الحاج مقدم خرفي

بمعنوان:

لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير المصرفي

دراسة حالة : مديرية الجهوية شبكة الاستغلال-184- "ورقة"

تاريخ المناقشة: 2018/05/22

لجنة المناقشة مكونة من السادة:

الدكتور(ة): ميلودي عبد العزيز	رئيساً	جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
الدكتور (ة): قريشي محمد الصغير	مشرفاً ومقرراً	جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
الدكتور (ة): دويس محمد الطيب	مناقشاً	جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

السنة الجامعية: 2018/2017

الإهداء

الحمد لله رب العالمين و الصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

اهدي هذا العمل إلى

من ربّنتني وانا رنت دربي وانا غنتني بالطوات والدعوات إلى الخلي الناس في الوجود امي
الحبيبة

الى من عمل بجد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح واصلني الى ما انا عليه
ابي الكريم ادامه الله لي

الى اخواتي وأختي وزوجاتهم وابنائهم

الى كل الاصدقاء الذي جمعة بيني وبينهم محبة

الى الاستاذ المشرف: قريشي محمد الصغير

الى الاساتذة المؤطرة بالبنك السيدة: لمياء شريف

الى جميع أساتذة الكرام والى كل الطلبة جامعة قاصدي مرباح و الاسرة الجامعية

وفي الاخير ارجوا من الله تعالى ان يجعل عملنا هذا نفعا

يستفيد منه جميع الطلبة المتربصين المقبلين على التخرج .

شكر و التقدير

الحمد لله , الحمد لله الذي بحمده تتم الصالحات .

و الصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

أتقدم بجزيل الشكر للمولى عز و جل على توفيقه لي

بإنجاز هذا العمل المتواضع .

كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذ المؤطر قريشي محمد الصغير

على توجيهاته ومساندته لي .

كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذة المؤطرة لمياء شريف

على توجيهاتها وإلى كل عمال البنك الوطني

الجزائري بورقلة .

وكذلك الشكر إلى جميع أساتذة وطلبة والأسرة

الجامعية جامعة قاصدي مرباح بورقلة

الملخص :

تتأثر المؤسسات البنكية بالمتغيرات المتسارعة بمحيطها , مما يؤثر على نمو واستمرارها في ظل هذه التحديات الاقتصادية مما يحتم عليها ضرورة اعتماد طرق تسييرية حديثة وفعالة والتي من أبرزها لوحة القيادة التي عمدت معظم المؤسسات الى تبني هذه الاداة سعيا منها الحفاظ على مراقبة سير أنشطتهما والتمكن من تحليل وضعيتها واتخاذ الاجراءات التصحيحية في الوقت المناسب فأهمية أدوات مراقبة التسيير والتي أصبحت لها دور فعال في المؤسسات حاليا ، تسمح للمسيرين بالتعرف على وضعية المؤسسة بدقة للوقوف على الأخطاء والانحرافات الناتجة عن تنفيذ النشاطات و العمل على تصحيحها في الأوقات المناسبة , كما أن تفعيل هذه الادوات في الميدان بصورة جيدة و متناسقة مع الاجراءات المحددة يساعد على تحقيق الاهداف و تحسين عملية اتخاذ القرار , وبالتالي الرفع من كفاءة وفعالية مراقبة التسيير .

الكلمات المفتاحية : مؤسسات بنكية , لوحة القيادة , مراقبة التسيير

Abstract:

Banks are affected by rapid changes in their environment, affecting their growth and sustainability in light of these economic challenges.

Which necessitates the need to adopt modern and effective methods of transport, most notably the dashboard, which most institutions to adopt this tool in order to maintain control of the conduct of their activities and be able to analyse their situation and take corrective actions in timely manner.

The importance of the management control tools, which have become effective in the institutions now, allows the managers to know the status of the institution accurately to identify the errors and deviations resulting from the implementation of activities and work to correct them at the appropriate times. The activations of these tools in the field is good and consistent with the specific procedures helps to achieve goals and improve the decision making process, thus increasing the efficiency and effectiveness of the control of governance.

Keywords: banking institutions, dashboard, management control.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
ب	المقدمة
الفصل الاول : الإطار المفاهيمي لوحدة القيادة و مراقبة التسيير	
02	تمهيد
03	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول وحدة القيادة
03	المطلب الأول : ماهية وحدة القيادة
09	المطلب الثاني : دور وحدة القيادة في مراقبة التسيير
18	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
18	المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية
20	المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية
21	المطلب الثالث : التعقيب على الدراسات
22	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني : حالة المديرية الجهوية لشبكة الاستغلال-148-ورقلة	
25	المبحث الأول : مجتمع وعينة الدراسة
25	المطلب الأول : الطريقة المتبعة في الدراسة
30	المطلب الثاني : تقديم وحدة القيادة في البنك الوطني الجزائري
32	المبحث الثاني : عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها

32	المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة
34	خلاصة الفصل
37	الخاتمة
40	المراجع
42	الملاحق
47	الفهرس

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أنواع لوحات القيادة	06
02	أدوات مراقبة التسيير	14
03	فروع مديرية شبكة لاستغلال	26
04	لوحة القيادة لمصلحة القروض	32

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	التحكم (التكلفة, نوعية , أجال)	04
02	تفويض السلطة	05
03	مثلث مراقبة التسيير	10
04	مسار نظام مراقبة التسيير	13
05	التمثيل البياني للمؤشرات	17
06	منبهات تقييم الاداء	18
07	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري	27

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
42	مجموعة من الاسئلة الموجهة الى رئيس قسم القروض	01
43	Situation des emplois au 31/12/20016	02
44	الوضعية الاجمالية للأهداف والنتائج لدورتي 2016.2017	03
45	جدول النتائج الشهري الى غاية 2017/12/31	04
46	Répartition mensuelle des Objectifs Commerciaux (stocks+Flux) Exercice 2017	05

المقدمة العامة

تمهيد :

في وسط اقتصادي غالبا ما اتسم بالتعقيدات وكثرة المتغيرات وجدت المؤسسات الاقتصادية نفسها اما حتمية انتهاج أساليب الحديثة في مراقبة التسيير تماشيا مع التحديات بحيث تكمن اهمية مراقبة التسيير في ضمان استمرارية وفعالية المؤسسة عن طريق التحكم الجيد في عملية مراقبة التسيير وهذا التحكم يعتبر على صحة وسلامة كل مؤسسة نظر للتأثير المباشر على مردوديتها وتعتبر وظيفة الرقابة من أقدم في المؤسسة و التي أكد عليها العديد من رواد التسيير فالهدف الرئيسي من خلال اجراء عملية الرقابة هو التأكد من أن النتائج مطابقة للأهداف المسطرة و المتبعة المستمرة للعمليات المنجزة تسمح بالتحكم في المخططات كما أن الرقابة تعتبر اسلوب ملائم لاتخاذ الاجراءات التصحيحية الضرورية في حالة وجود اختلالات وانحرافات بين ماتم انجازه وما يجب انجازه .

ومن بين أدوات مراقبة التسيير نجد لوحة القيادة التي تحمل المعلومات الضرورية للمراقبة التسيير المؤسسات المصرفية والتي يمكن من خلالها تحقيق الاهداف المرجوة وتصحيح الانحرافات السلبية .

1- طرح إشكالية البحث :

نظرا لكون نظام مراقبة التسيير واحد من بين الآليات الحديثة المستخدمة لتحسين أداء المؤسسات فانه بات من الضروري على المؤسسات الوطنية التطلع الى التقنيات الحديثة في مراقبة التسيير و بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية :

• كيف يمكن للوحة القيادة أن تساهم في مراقبة التسيير لدى المؤسسات البنكية ؟

و من خلف الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية :

و للإجابة على هذا التساؤل يمكننا طرح التساؤلات التالية :

✓ ماهي الحاجة التي دعت الى تطبيق نظام مراقبة التسيير في البنوك

✓ ماذا نعني بنظام لوحة القيادة في القطاع المصرفي

✓ ما مدى تطبيق أدوات مراقبة التسيير على احدى البنوك العمومية الجزائرية

2-الفرضيات :

و للإجابة على هذه الأسئلة اعتمدنا على الفرضيات التالية التي نراها جديرة التوجيه موضوع بحثنا :

✓ عملية مراقبة التسيير من أهم الوظائف الأساسية في المؤسسة

✓ تعد لوحة القيادة من ابرز أدوات الرقابة المستخدمة لدى البنك

✓ تساهم لوحة القيادة في فعالية مراقبة التسيير لدى البنك

3. مبررات اختيار الموضوع :

الاسباب الموضوعية : تكمن هذه الاسباب في كون لوحة القيادة ومراقبة التسيير لديهما اهمية وفعالية في المؤسسات البنكية , لهذا حاولنا معرفة مدى اهتمام المؤسسات البنوك الجزائرية بما

أ) الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع

ب) اهمية هذا الموضوع في مجال البحثي

4) اهداف الدراسة وأهميتها :

يتمثل الهدف الأساسي من هذه الدراسة في كشف الغموض عن الدور الذي تلعبه لوحات القيادة بالمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة . أما أهميته الدراسة هذا الموضوع فيمكن في النقاط التالية :

تهدف من خلال دراستنا الى :

- ✓ معرفة مدى مساهمة لوحة القيادة في مراقبة التسيير
- ✓ التعريف بلوحة القيادة وأهم خصائصها وأنواعها
- ✓ اهم المؤشرات الموجود في لوحة القيادة
- ✓ كشف الغموض عن الدور الذي تلعبه لوحات القيادة بالمؤسسات الاقتصادية
- ✓ محاولة التعريف بلوحات القيادة التسييرية التي تكاد تكون مجهولة من طرف جمهور الميسرين .

5) حدود الدراسة :

وتتمثل دراسة المؤسسة المصرفية بنك الوطني الجزائري المديرية الجهوية كحدود مكانية , وامتداد الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2016-2017 كحدود زمنية .

6) هيكل الدراسة :

ولدراسة الاشكالية و التحقق من الفرضيات سيتم تقسيم البحث الى فصلين :

الفصل الأول : يخص الجانب النظري (الاطار المفاهيمي للوحة القيادة و مراقبة التسيير) ويحتوي على مبحثين عبارة عن مفاهيم اساسية حول لوحة القيادة ويتضمن التطرق الى الاساسيات كالمفهوم والخصائص والأهداف والعوائق..... , المبحث الثاني عبارة عن عرض للدراسات السابقة التي تناولت البحث من عدة جوانب .

الفصل الثاني : هو عبارة عن جانب تطبيقي (حالة المديرية الجهوية لبنك الوطني الجزائري) يتضمن مبحثين يتعلق الاول بطريقة ومعطيات الدراسة (كيفية تطبيق لوحة القيادة) و الثاني يتطرق الى تفسير ومناقشة النتائج (مساهمة لوحة القيادة في مراقبة التسيير)

7) منهج البحث والأدوات المستعملة:

من اجل الوصول الى هدف البحث و الاجابة عن التساؤلات المطروحة ضمن الاشكالية سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي المتمثل في المقابلة ولتدعيم موضوع البحث سنعتمد على المراجع المتوفرة في تناول موضوع البحث و المتمثلة في الكتب و الرسائل الجامعية والمجلات بغية اثراء النقاش .

8) صعوبات الدراسة :

صعوبة الحصول على بعض المعلومات وعدم التمكن على بعضها الاخر باعتبار الموضوع يحس أسرار المؤسسة مما يجعلها يجعلها محاطة ببعض الحساسية و الغموض

الفصل الأول

الجانب النظري :

الإطار المفاهيمي للوحة القيادة

ومراقبة التسيير

تمهيد :

لقد أصبح الحديث عن مراقبة التسيير في قطاع البنك يحتل أهمية كبيرة من خلال إعطائه الدور المنوط له بتسليط الضوء على نظام مراقبة التسيير باعتباره أداة للتحكم في التسيير وتحقيق الفعالية المرجوة باستخدام معايير تنظيمية التي تسمح بتحقيق الفعالية في التسيير وقيادة البنك نحو أهدافه الاستراتيجية لضمان نموه وتطوره , وكأداة من أدوات مراقبة التسيير تعد لوحة القيادة من اهم الوسائل المستعملة في مراقبة التسيير بحيث تمكن المسير من أخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها من خلال لوحة القيادة بهدف مراقبة القرارات والعمل على تصحيحها .

ومن أجل توضيح الموضوع , حيث تطرقنا اليه من خلال مبحث المفاهيم الأساسية حول لوحة القيادة يتضمن المطالب التالية :

المطلب الأول ماهية لوحة القيادة

أولاً: مفهوم لوحة القيادة

ثانياً: خصائص و مهام لوحة القيادة

ثالثاً: أنواع لوحات القيادة

رابعاً: أهداف وعوائق لوحة القيادة

المطلب الثاني دور لوحة القيادة في مراقبة التسيير

أولاً: ماهية التسيير في المؤسسات المصرفية

ثانياً: مكانة لوحة القيادة بين أدوات التسيير

ثالثاً: مراحل استعمال لوحة القيادة في مراقبة التسيير

المبحث الثاني: دراسات سابقة

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة

تجد البنوك نفسها اليوم امام محيط اقتصادي و مالي غير مستقر و غير مؤكد و هذا راجع للتحويلات التي طرأت على النشاط البنكي من تحرير للخدمات المالية و البنكية وما ينجر عنه من توسع و تنوع الأنشطة البنكية و اشتداد المنافسة مما أدى الى ضرورة مواكبة هذه التحويلات و مراعاة كل المتطلبات الحديثة للسوق كتطوير حركتها و ابداعها و خاصة تحقيق نتائج إيجابية تضمن بقائها .

. و على هذا الأساس فعلى البنوك تزويد نفسها بأداة فعالة للقيادة مدعمة بنظام معلومات لا مركزي شامل ؛ سريع و دقيق الا و هو لوحة القيادة باعتبارها العمود الفقري في التسيير القصير الاجل لذا سنحاول من خلال هذا المطلب إعطاء مفاهيم عامة حول لوحة القيادة و عرض أهم الأهداف وعوائق ؛ و من ثم التطرق لمراحل تصميم لوحة القيادة ؛ و أخير

المطلب الأول : ماهية لوحة القيادة

الفرع الأول : مفهوم لوحة القيادة

لكي يتسنى لنا فهم نظام لوحة القيادة من الضروري العودة الى أسباب وضعها و تطبيقه في النظام المصرفي و تقدم بعض التعاريف

(1)تعريف لوحة القيادة :

لوحة القيادة عبارة وثيقة شاملة تجمع عدة مؤشرات حول محاور التسيير الأساسية الموجهة لمسؤول معين قصد مساعدته في قيادة نشاطه هذه المؤشرات ليست فقط كمية و لكن قد تكون نوعية .

• التعريف الأول :

لوحة القيادة عبارة عن مجموعة من المؤشرات التي تسمح للمسؤولين بإعطائهم معلومات ذات مدلول موجهة لقيادة انشطتهم

• التعريف الثاني:

لوحة القيادة عبارة عن وثيقة شاملة موضوعة تحت تصرف مسؤول معين لتحقيق الأهداف المسطرة بحيث تسمح له في المدى القصير بمتابعة مستمرة للوحدة التي يسيرها و الأهداف المحققة إذن هي عبارة عن أداة تقييم ذاتي للأداء¹

• التعريف الثالث :

لوحة القيادة عبارة عن أداة للتسيير تجمع مؤشرات مالية و غير مالية تسمح للمسؤولين بقيادة أداء نشاطهم

• التعريف الخامس :

لوحة القيادة عبارة عن نظام معلومات يسمح بالمعرفة الدائمة و السريعة للمعطيات الضرورية لمراقبة سير المؤسسة في المدى القصير و تسهيل أداء المسؤولين فيها²

من خلال هذه التعاريف يتضح لنا أن لوحة القيادة عبارة عن مجموعة مختصرة من المؤشرات الكمية و النوعية تسمح للمسؤولين بمعرفة خصائص تسييرهم و مدى تحقيق أهدافهم و ذلك عن طريق مقارنة أدائهم الحقيقي الخاص بمؤشرات التسيير مع

¹ (ناصر دادي عدون ,اخرن ,مراقبة التسيير والاداء المالي في المؤسسة,دار المحمدية العامة, الجزائر,2010,ص148

²(سمير بركاني لوحة القيادة كأداة فعالة في تسيير العمليات التسويقية ,مذكرة ماجستير غير منشورة ,جامعة سعد دحلب البليدة 2004 ص 56

مرجعية (Un Référentiels) ثم تحليل الانحرافات إن وجدت لإتخاذ الإجراءات التصحيحية إذن لوحة القيادة عبارة عن أداة قيادة قصيرة الاجل باعتبارها أداة مكملة للأدوات التسييرية الأخرى كالمراقبة ؛ الموازنة ؛ التقارير إلخ

الفرع الثاني : خصائص و مهام لوحة القيادة

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

• خصائص لوحة القيادة :

من اهم الخصائص التي تمتاز بها لوحة القيادة نجد أنها :³

- أداة شخصية خاصة بكل مسؤول مركز مسؤولية فهي بذلك تنشط من قبل مستعملها و تركز على الأهم

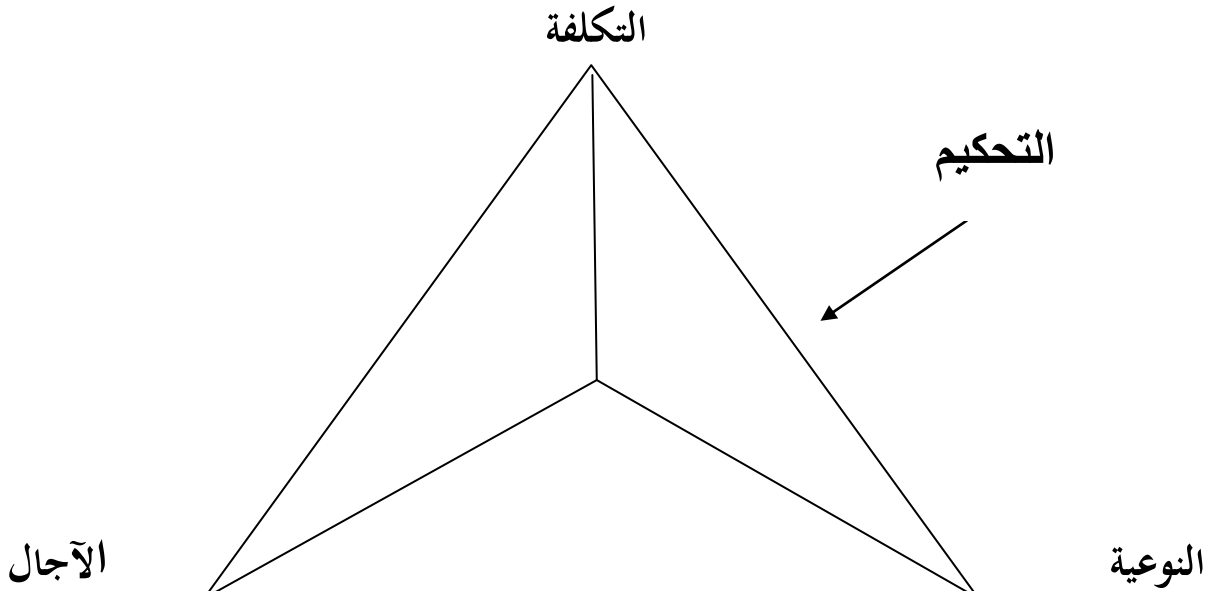
ترجم الاستراتيجية المتبعة قابلة للتكيف و عاكسة للفعل معبر عنها بلغة عملية

لوحة القيادة عبارة عن صورة للأدوات التقنية التسييرية الأخرى كالحاسبة التحليلية ، الموازنات التقديرية

أداة للتسيير بحيث تساعد في تقييم قدرات المسؤولين في تحقيق الأهداف المسطرة و مدى صلاحية الإجراءات التصحيحية الصادرة منهم.

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

الشكل رقم (1) التحكيم (التكلفة.النوعية.آجال)



المصدر: Bouin Xavier, **les Nouveaux Visages du control de Gestion**, édition

Dunod paris 2004,p24

³ (بن اخضر محمد العربي , دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية , أطروحة دكتوراه,كلية علوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية , جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان, 2014 – 2015 , ص 13-

؛؛

- من خلال الشكل نستنتج أن لوحة القيادة أداة للإستخراج السريع للمعلومات و الرقابة الشاملة في المدى القصير و إضافة الى ذلك فهي لتوضيح مستويات الأداء الحقيقي و تحديد الخلل الوظيفي الموجود سهولة الاستعمال و الفهم كلوحة قيادة السيارة .
- إذا يمكن القول ان لوحة القيادة عبارة عن أداة

• سهلة و واضحة

• ناجحة

• شاملة

• مرنة

مهام لوحة القيادة :

يمكن إستخلاص المهام الأساسية للوحة القيادة في ما يلي :

- أداة للقيادة و إتخاذ القرار : المعلومات المحتواة في لوحة القيادة خاصة بالنقاط الأساسية لتسيير لذلك فقيادة مراكز المسؤولية تصبح عملية سهلة نوعا ما ، الان المسؤول بحوزة مؤشرات متابعة مركزه التحكم في نشاطه من ثم إتخاذ القرارات التي تسمح بإتخاذ الإجراءات التصحيحية عند وجود الانحراف

- أداة للتشخيص و التفاعل : إن وجود الانحرافات يفرض على المسؤولين تحليل معمق الأسباب حدوثها الشيء الذي يسمح بوضع إجراءات تصحيحية لارجاع التوازن في الوقت المناسب⁴

- أداة للنقاش : تسهل لوحة القيادة النقاش بين الأطراف المعنية بين مسؤولي مراكز المسؤولية و المستوى الأعلى منه ، بحيث ان كل مستوى يحضر تقرير المستوى الأعلى منه عن النتائج المحققة على وضع شروحات حول أسباب الانحرافات و توضيح الإجراءات التصحيحية المتخذة و من جهة أخرى تعمل المديرية العامة على تنسيق اعمال مختلف المسؤولين و توجيه عملهم نحو إستراتيجية البنك

- أداة للمراقبة و المقارنة : لوحة القيادة عبارة عن أداة لمراقبة السلطات المفوضة ، بحيث تسمح بتقييم المفوض للمفوض حول النتائج المحصل عليها من قبل هذا الأخير و كذلك

لوحة القيادة عبارة عن أداة للمقارنة عن طريق متابعة النتائج المحققة بالأهداف المسطرة و تحديد الانحرافات الناتجة عنها .⁵

- أداة للإنذار (اليقظة) : من خلال استخراج نقاط ضعف المصرف و الانحرافات ذات دلالة و هذا ما يسمح للمسؤول بالتفاعل السريع و في الوقت المناسب لكل التغيرات الطارئة .⁶

⁴ ناصر دادى عدون وآخرون ,مراقبة التسيير والاداء المالى في المؤسسة,دار المحمدية العامة, الجزائر,2010,ص,148

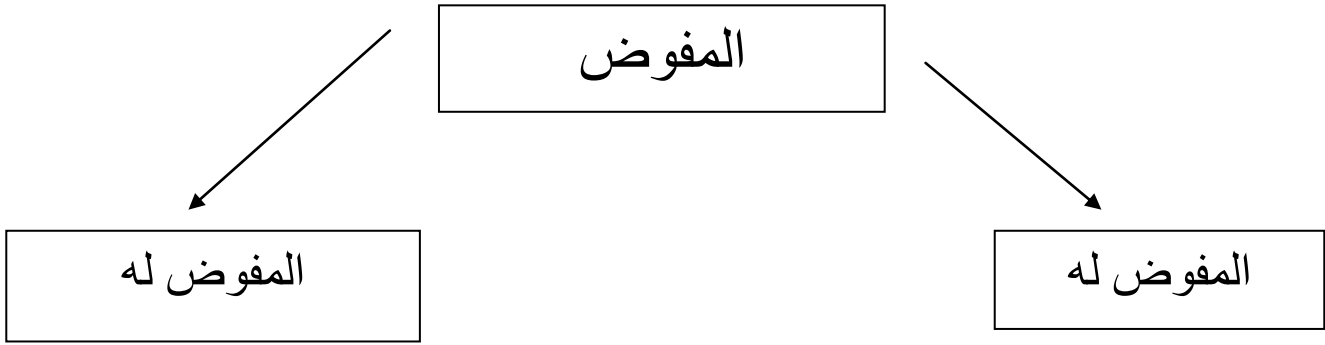
⁵ زهية بودباز لوحة القيادة كاسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ,جامعة المسيلة³, الجزائر,14/

2009/04/15,ص3

⁶ (حسين رحيم وآخرون ,دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير,جامعة محمد خيضره بسكرة العدد الرابع 2008ص4

- أداة للتحفيز و قياس الأداءات : عن الأداء الجيد يعني من نفس الوقت الفعالية و النجاعة أي تحقيق نتائج تكون اقرب ما يمكن من الأهداف المسطرة و باقل تكلفة اذن فهي أداة لتقييم أداء كل مسؤول من خلال تحقيقه للأهداف
- أداة تربوية في تحسين الإطارات : تسمح لوحة القيادة بتطوير الثقافة التسييرية داخل المصرف الان التحسين الدائم للمسؤولين حول العوامل الأساسية التي تساعدهم في التحكم في التسيير و تحسن قدراتهم الإبداعية (التصويرية) في إيجاد الحلول و تنمية كفاءاتهم المصرفية في الاتصال و تحفيز العمال⁷
- أداة مميزة في تفويض السلطات: يلتزم المفوض له بتحقيق نتائج حسب الأهداف المتفق عليها و بذلك فان أي خلل في تحقيق هذه الأهداف تؤثر على المفوض و المفوض له و حتى على نتيجة المصرف ككل ، و على هذا الأساس يجب وجود مراقبة من المفوض على المفوض له و حتى على نتيجة البنك ككل . و هذا الأساس يجب وجود مراقبة من المفوض على المفوض له و بما ان المراقبة المباشرة صعبة في اطار اللامركزية فان المراقبة بالأرقام تصبح افضل سبيل لذلك عن طريق استعمال لوحة القيادة كما يلي :

الشكل رقم (2) تفويض السلطة



المصدر: Bouin Xavier, **les Nouveaux Visages du control de Gestion**, édition

Dunod, paris 2004,p24

الفرع الثالث : أنواع لوحة القيادة

ان انتقال لوحة القيادة من وسيلة قياس الى وسيلة إدارة أساسية تسمح باتخاذ القرارات لمختلف الاطراف وتمنح المسير كافة المعلومات الضرورية لكيفية تصحيح وضبط القرارات المتخذة جعل منها وسيلة قابلة للتطور بناء على الابعاد التي أصبحت تتشكل منها لذلك أصبح من الممكن الحديث عن أنواع لوحات القيادة وهي كالتالي:

⁷ (شعبان سهام، محاولة تصميم لوحة القيادة الاستشرافية لمؤسسة صحية جزائرية حالة المركز الاستشفائي الجامعي نذير محمد تيزي وزو-، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة احمد بوقرة ،بومرداس ، 2013-2014، صص 7-9

الجدول رقم (1) أنواع لوحات القيادة

تعتبر لوحة القيادة المالية: "خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المرودية الشاملة" وتشكل لوحة القيادة المالية سلاح في الادارة لمراقبة كل العملية التسييرية واكتشاف التغيرات ودراسة اسبابها واتخاذ مختلف الاجراءات	لوحة القيادة المالية
تعكس لوحة القيادة الاستراتيجية: "الاستراتيجية الموزانة المقررة من قبل المؤسسة في شكل مفصل بما فيه الكفاية من بساطته وسلاسته الاستراتيجية لكي يسمح بالقيادة لمختلف الهيئات كما تقوم لوحة القيادة الاستراتيجية على مفهوم المؤشرات اكثر منه المعلومات	لوحة القيادة الاستراتيجية
ظهر هذا المصطلح في سنة 1992 في مقال للكاتب في مجلة وفي سنة 1996 نشر كتاب حول موضوع لوحة القيادة المستقبلية يقدمان فلسفة جديدة حول لوحة القيادة متجاوزين استعمال المؤشرات المالية فقط حيث تم ادراج محاور استراتيجية ترتكز على المؤشرات اكثر دقة ترتبط بالتنوع والاجل والقيمة مقدرة من قبل الزبون وتحسين العمليات الداخلية ونعني بذلك الجانب التنظيمي ⁸	لوحة القيادة المستقبلية (المتوازنة)
لوحة القيادة التسييرية: تبين هذه اللوحات الاداء الاقتصادي والمالي لمختلف أنشطة المنظمة وفقا للتوجهات الاقتصادية والمتنبأ باعتبارها اساس للتحليل الدائم لشروط تشكيل الناتج الصافي فهي عبارة عن نظام معلومات يسمح بمعرفة المعطيات المهمة التي تسمح بمراقبة أسواق المؤسسة في الاجل القصير في اسرع وقت ممكن وتسهل سير العمليات داخل المؤسسة بالاضافة الى انها توفر سرعة معلومات تسمح للمسيرين بالتدخل المباشرة ومراقبة سير العمليات التي تقوم بتحديد طريقة الاستغلال الواجب اتباعها والمعلومات المكملة الواجب توفرها كي تساهم في اتخاذ القرارات بسرعة.	لوحة القيادة التسييرية

الفرع الرابع : اهداف و عوائق لوحة القيادة :

أ) اهداف لوحة القيادة :

الهدف الأساسي للوحة القيادة و هو توفير نظام المعلومات يسمح لكل مسؤول بالحصول على أداة تساعد باستمرار في

قياس المؤشرات :

⁽⁸⁾ باسم عمروش, دور ادوات مراقبة التسيير في ترشيد عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة, مذكرة ماجستير , غير منشورة جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2013, ص ص 129-130

- نتائجه الحالية
- الانحرافات عن الأهداف المسطرة
- النتائج المقدرة في نهاية السنة
- التطورات المحققة مقارنة بالسنوات الماضية
- الحصول على مؤشرات شاملة لمقارنة الاداءات الحقيقية بالأهداف و التفاعل معها كل حسب مستواه
- تنظيم نظام التقارير الذي يسمح للمستوى الأعلى بمتابعة النتائج المحققة للمستوى الأدنى منه و الانحرافات الناتجة و الإجراءات الناتجة المتخذة او التي ستتخذ
- تسمح لوحة القيادة بتوضيح الاستراتيجية و مخططات العمل الى المستويات الهرمية الأدنى و تحقيق التناسق حسب التوجهات الاستراتيجية الرئيسية بين مراكز المسؤولية
- تسعى لوحة القيادة الى تنشيط تفاعل المسؤولين حسب التغيرات الطارئة من خلال الدائمة للنتائج مع التقديرات⁹
- تزود مختلف مسؤولي المؤسسة المعلومات التي يحتاجها لقيادة أداء مركزه فهي ليست خاصة بالمديرية العامة فقط
- تسمح بتوضيح حالة كل مركز مسؤولية في كل لحظة مقارنة بالأهداف المسطرة

(ب) عوائق لوحة القيادة

- ان تطبيق لوحة القيادة في الميدان البنكي المصري لا يتلائم من المهام و الخصائص المذكورة آنفا بحيث هناك عدة نقائص و عوائق تحول دون ذلك و سوف نذكر أهمها :
- ليست هناك لوحة قيادة ملائمة و خاصة بكل مسؤول او مستوى هرمي باعتبارها أداة شخصية موجهة لمسؤول واحد تكون مصممة حسب انشغالاته و طريقة قيادة نشاطه لكن لوحة قيادة واحدة و شاملة لا تأخذ بعين الاعتبار النشاط
 - عادة ما يستعمل نفس لوحة القيادة لعدة سنوات بحيث لا يطرأ عليها أي تغيير او تحسين من خلال التغيرات الداخلية او الخارجية فمن المفروض ان تتلائم أهدافها و نشاطها حسب هذه التغيرات اذن هي أداة ديناميكية (مرنة) و ليست أداة ستاتيكية
 - عادة ما يكون التواتر صدور لوحات القيادة نفسه بالنسبة لكل المصالح لكن من المفروض وجود اختلاف في متابعة مركز ربح مقارنة بمركز المصالح العامة
 - عادة ما يكون المكلفون بتصميم لوحة القيادة على المستوى المركزي فتكون بعيدة على ارض الواقع و الاحتياجات الحقيقية لمستعملها
 - عادة ما يكون تصميم لوحة القيادة داخليا أي حسب طريقة تسيير المؤسسة فقط دون مقارنتها مع مؤسسات منافسة
 - عادة ما تستخدم لوحة القيادة للمراقبة بدلا ان تكون موجهة نحو التحكم في التسيير و اتخاذ القرار
 - تأخر الحصول على المعلومات الذي يؤثر على القرارات المتخذة التي لا يتم استغلالها في الوقت المناسب

⁹ (هوارى معراج واخرون , مدخل الى مراقبة التسيير , داوان المطبوعات الجامعية, 2011, ص 78

- عادة ما يكون تصميم لوحة القيادة دون اشتراك او استشارة مستعملها النهائيين فهي تحتوي عندئذ على مؤشرات دون معنى لمستعملها

المطلب الثاني : دور لوحة القيادة في مراقبة التسيير

الفرع الأول : ماهية نظام مراقبة التسيير المصرفي :

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

مفهوم مراقبة التسيير المصرفي :

ان اول صعوبة نتلقاها في مراقبة التسيير المصرفي هو تحديد مفهومها فمن الضروري العودة لنشأة مراقبة التسيير و تطورها عبر الزمن لفهم ضرورة تطبيقها في المصارف

لمحة تاريخية لمراقبة التسيير المصرفي :

ظهرت مراقبة التسيير في القطاع المصرفي في نهاية السبعينيات على الرغم من ظهورها المبكر في المؤسسات الصناعية الأمريكية في بداية القرن عشر 1907 م هذا التأخر راجع الى قلة المنافسة في القطاع الناتجة عن التأطير التنظيمي الخاص بالعمل المصرفي و المالي من جهة ، و كذا صعوبة وضع محاسبة التحليلية من جهة أخرى. لكن مع تفكيك التنظيمات في الو.م.أ انطلاقا سنة 1970 م و تعميمها في العالم تغيرت معه قواعد العمل المصرفي كتحرير ظروف العمل المصرفي توحيد التنظيمات العالية و انفجار سوق راس المال .

كل هذه التغيرات أدت الى زيادة الحدة التنافسية بين المصارف التي أدت بدورها الى تقليص هامش ربحها و ارتفاع درجة المخاطرة مع اختلاف طبيعتها الشيء الذي دفع الى ضرورة ادخال و تدعيم مراقبة التسيير في المصارف باعتبارها وظيفة من وظائف التسيير من جهة و ميزة تنافسية تسمح بقيادة محفظة نشاطات المصارف مع تحسين مستوى أدائها الاقتصادي .

1 - تعريف مراقبة التسيير :

لقد تعددت التعاريف التي قدمت لنظام مراقبة التسيير و التي نذكر منها :

- يعرفه " P.BERGERON " أنها تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أداءهم و بمقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة و باتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة¹⁰

- مراقبة التسيير هي الطريقة التي من خلالها نستطيع توجيه موارد المؤسسة وضمانها نحو الاستخدام الأمثل لتحقيق أهداف التنظيم¹¹

¹⁰ ناصر داداي عدون و اخرون , مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية , دار المحمدية , الجزائر , 2003

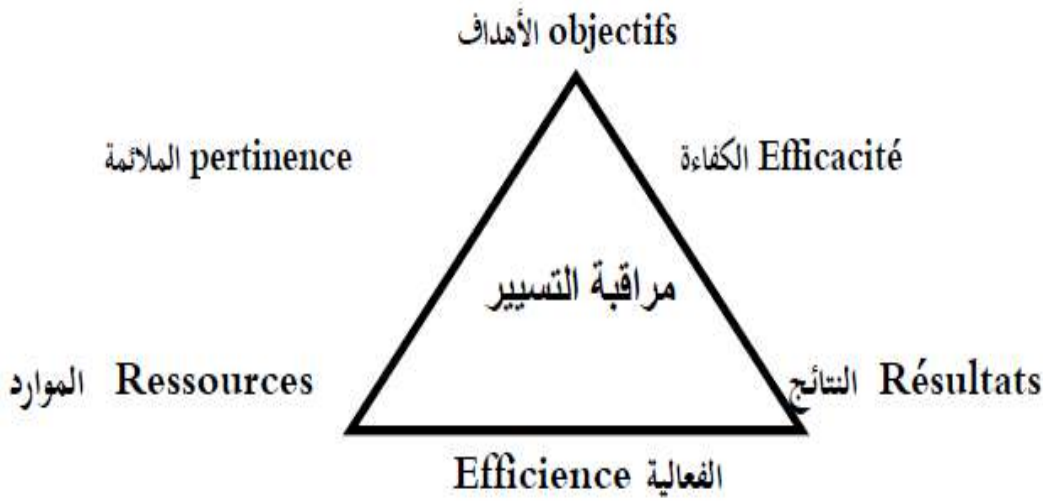
¹¹) MICHAL GERVAIS ,contrôle de gestion ,ECONME 6 Edition ,1997, P13

- و يقول "C - ALAZARD" أن رقابة التسيير 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 وتسيير المؤسسة كونه يراقب فعالية ونجاعة الأداء لبلوغ الأهداف¹²

-مراقبة التسيير هي مجموعة من التقنيات الكمية و الكيفية التي يمكن استعمالها الاعطاء المساعدة للمسؤول عن التسيير من أجل تحقيق الاهداف¹³

ومن خلال التعريف يمكن استخلاص أن مراقبة التسيير يتركز على ثلاثة مفاهيم أساسية وهي معايير يعتمد عليها مراقب التسيير في تقييم الأداء وهي الكفاءة، الفعالية والملائمة.

الشكل رقم (3): مثلث مراقبة التسيير



المصدر: ناصر داداي عدون ، وآخرون ، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية ، الجزائر ، 2003 ، ص17.

2- مهام مراقبة التسيير:

أ/ مراقبة الأداء الوظيفي: تعتبر هذه الوظيفة حسب المنظمات من أهم الوظائف الإدارية التي لا يمكن الاستغناء عنها باعتبارها الدعامة الأساسية والوسيلة الرئيسية لجمع المعلومات لتقديم الأداء بموضوعية حيث المشاكل وتصنيفتها ومراعاة العراقيل التي يعاني منها الأفراد أنه دائما يسعى إلى جمع المعلومات ذات صيغة موضوعية تساعد المسؤولين على اتخاذ القرار والتي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي من حيث الترقية من زيادة في الأجور ومكافآت إلى غير ذلك، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الثقة في المؤسسة.

ب/المشاركة في تحديد الأهداف: مشاركة العمال في تحديد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة تعتبر رافعا معنويا من أجل تحقيقها مع ضرورة خلق نوع من التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.

¹² ناصر داداي عدون وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص10

¹³ (شويح محمد ، محاضرات في مقياس مراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة البليدة ، 2003

- ج/ عدالة التوزيع: وتعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى تقوية الثقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال توزيع الأجور كل حسب طبيعة عمله إضافة إلى التوزيع العادل في المنح حسب الهيكل الهرمي للمؤسسة.
- د/ إدارة الوقت: إن للوقت أهمية كبيرة في المؤسسة وكلما استطاعت هذه الأخيرة استغلاله بالشكل الحسن كلما كانت القدرة على التسيير الكفاء وضمان استمرارية المؤسسة، وعليه فمن الواجب استغلاله ومراقبته بالوسائل التالية:
- السهر على تطوير الكفاءة عن طريق التكوين المستمر للتغلب على المشكلات الطارئة أو الممكن حدوثها أو توقعها¹⁴.
 - تأدية العمليات على المستويات الحسابية كالبرمجة والتخطيط... الخ مثل استعمال الحاسب الآلي لربح الوقت¹⁵.
 - تنفيذ الأهداف بطريقة محكمة وتنظيم جيد.
 - تحديد كيفية استخدام الوقت حسب تخطيط مدروس مسبقا.
- هـ/ التنسيق الهيكلي: التنسيق بين مستويات المؤسسة ضروري وذلك حسب ما يتطلبه الهيكل التنظيمي لهذه الأخيرة وذلك لتماسكها مع بعضها البعض لا بد على مراقب التسيير التنسيق بين جميع مراكز المسؤولية المحددة فيما يلي:
- * وضع الأهداف المبرمجة.
 - * وضع الميزانيات.
 - * وضع مؤشرات لتقديم أداء الخدمات.

3- مسار مراقبة التسيير:

يشمل نظام مراقبة التسيير جملة من الأنشطة المتتابعة والتي يمكن تجميعها في أربعة مراحل أساسية وهي: التخطيط، المتابعة والتحليل وأخيراً التصحيح. فهو مسار وحلقة تفرض توفر المعلومات والتدريب بصفة تدريجية ويتعلق الأمر بحلقة. تستلزم هذه المراحل تدخل عدة مستويات تنظيمية وبالتالي مسؤوليات مختلفة إضافة إلى استخدام وسائل عديدة تختلف حسب طبيعة المرحلة والنتيجة المنتظرة من هذا المسار، تحقيق قيادة جيدة للعمليات التسييرية الخاصة، مما يسمح بتحقيق الأهداف وتتمثل هذه المراحل في:

1- المرحلة الأولى: التخطيط

نقطة الانطلاق لهذا المسار و يتم من خلالها تحديد الإستراتيجيات والأهداف الطويلة الأجل ، يقوم مراقب التسيير في هذه المرحلة بتزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات الكمية اللازمة للتفكير الإستراتيجي، ويساعد بعدها المدراء على الترجمة العملية للسياسات المختارة، أي إكسابها الصيغة الاقتصادية.

¹⁴ (طویل رشید، تسيير وتحليل الاموال العمومية دراسة حالة خزينة ولاية تلمسان، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم

التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان ص ص 21 - 22

ويتم بعدها تقسيم الخطة الإستراتيجية إلى المدى المتوسط (3-5) سنوات، وهذا دائماً بمساعدة مراقبة التسيير مع برجة الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وتبدأ بعدها مرحلة إعداد الميزانيات والتي توافق المدى القصير (أقل من سنة)، تسمح هذه الأخيرة بتحقيق الأهداف القصير الأجل، من الضروري، أن تكون ميزانيات متناسقة ومرتبطة بمختلف مصالح المؤسسة.

2- المرحلة الثانية :التنفيذ

بعدما تم التخطيط لما يشرع في تنفيذه، وهذا انطلاقاً من الاختيارات الإستراتيجية، تأتي مرحلة التنفيذ، أي القيام بمخطط العمل التي تم إعدادها بتحقيقها في الميدان، وعلى أرض الواقع، تجسد هذه المرحلة عملية تحقيق الأهداف وتعتبر بذلك غاية العمل التسييري.

3- المرحلة الثالثة : المتابعة والتحليل

يتم أثناء سير العمليات الوقوف دورياً على التنفيذ، بقياس النتائج الجزئية المحققة، بحيث لا يمكن التأثير على الماضي بل يكون التركيز هنا على فهم أسباب تلك النتائج والتوصل إلى ما يمكن فعله لتصحيح السير أو التعديل.

4- المرحلة الرابعة :الإجراءات التصحيحية

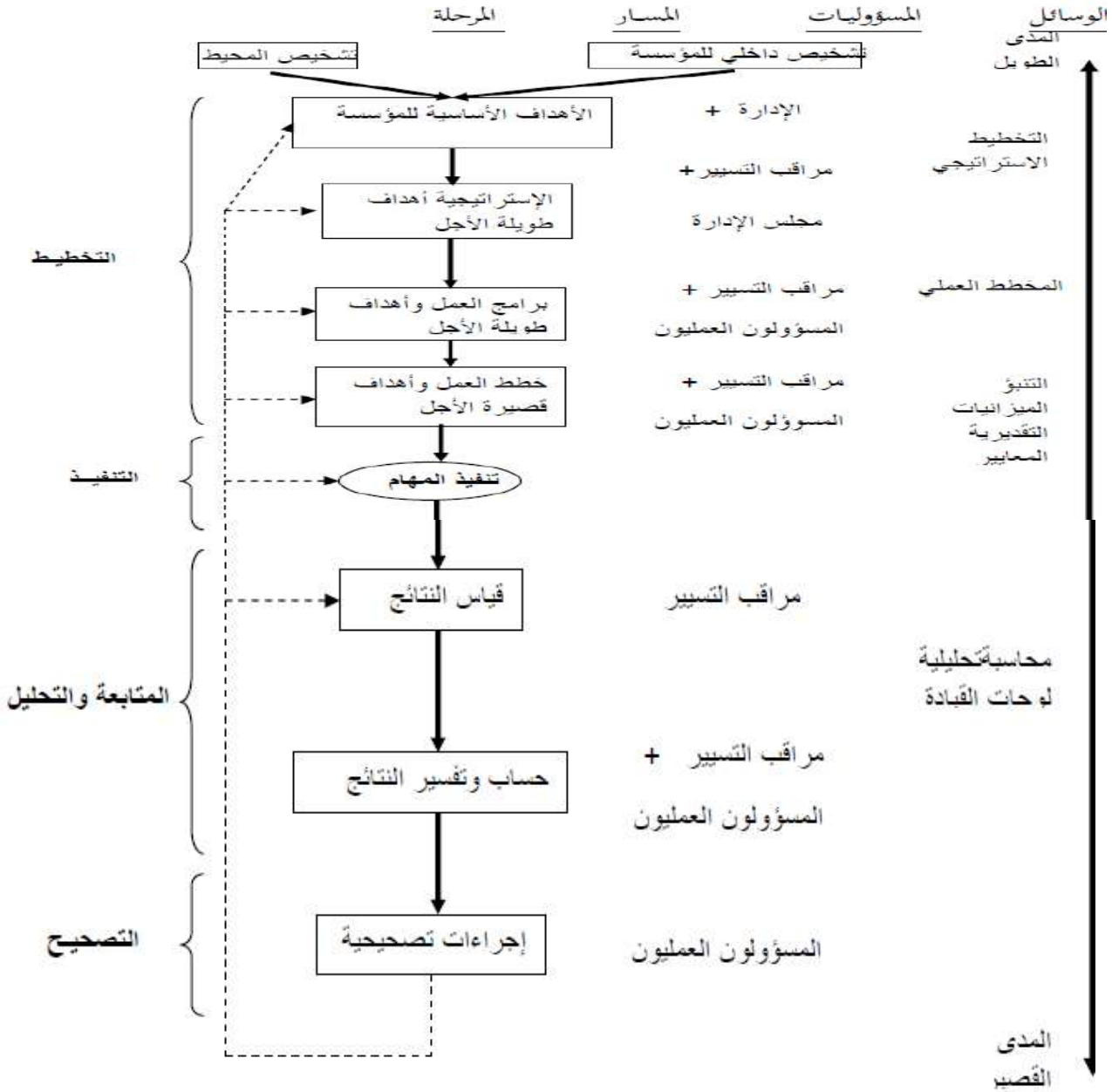
تؤدي المرحلة السابقة منطقياً إلى صياغة مجموعة من الحلول لمواجهة قصور الأداء والتي يتم اختيار أحسنها، قد تعود التصحيحات على عمليات القياس التي قد تكون غير صحيحة، أو بالتنفيذ غير السليم للعمليات، قد ترجع لمرحلة إعداد الموازنات والأهداف السنوية التي قد تكون غير مطابقة للإستراتيجية المختارة ،كما قد ترجع التصحيحات على الخطط متوسطة الأجل وحتى الإستراتيجية نفسها نفسها لعدم واقعيتها أو عدم ولاءمتها لوضعية المؤسسة، وأخيراً قد يكون مصدر الخلل الأهداف العامة وغايات المؤسسة، التي تستدعي إعادة النظر فيها.

وهنا نذكر أن دور مراقب التسيير في هذه المرحلة يقتصر فقط على اقتراح تعديلات وتقديم توصيات، ولا يمكن له بأي حال من الأحوال اتخاذ قرارات بهذا الشأن، لأن هذه الأخيرة من صلاحيات المسؤولين العاملين المرتبطين بها، وهذا يؤكد على أن مسار مراقبة التسيير يهدف إلى تحسين جودة الأداء التسييري في التركيز على التدريب أو التعلم الناتج عن تحليل أسباب الأخطاء السابقة.

من الواجب احترام كل هذه المراحل عند وضع واستغلال نظام مراقبة التسيير فأي حذف أو إهمال لأحدى هذه المراحل، يجعل هذا النظام غير صالح بالتالي لن يضمن التحكم التسييري المنشود. فأحياناً تجد المؤسسات الصغيرة أثناء فترة نموها تركز على المرحلة الأولى والثانية على حساب المرحلة الثالثة والرابعة وهي بهذا تعيد باستمرار نفس الأخطاء لأن أهميتها منصبه أكثر على التخطيط و التحليل دون متابعة الأداء و التقييم.

والشكل التالي يبين هذه المراحل:

الشكل رقم (4): مسار نظام مراقبة التسيير



المصدر: عقون سعاد، محاولة تصميم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2002

الفرع الثاني: مكانة لوحة القيادة بين أدوات مراقبة التسيير

للوحة القيادة مكانة هامة بين أدوات مراقبة التسيير لتسيير، وسيتم التعرف على مكانتها ضمن حلقة التسيير، وكذا مكانتها ضمن أنظمة مراقبة التسيير، وأدواتها. وفيما يلي نلخص مكانة لوحة القيادة في المؤسسة:

● مكانة لوحة القيادة ضمن حلقة التسيير:

يمثل التسيير مجموعة العمليات المنسقة والمتكاملة فيما بينها، وهو العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى جميع المؤسسات لبلوغها ، وذلك بالاستغلال العقلاني للموارد المتاحة، وتعتمد المؤسسة في ذلك على مجموعة تقنيات تحقق لها أهدافها، حيث تقوم بجمع المعلومات ثم وضع خطة لسيير أعمالها، ويتم تنفيذ وفق الخطة المرسومة تتبعها في ذلك عملية المراقبة وبعد ذلك اتخاذ القرار، لكن لا بد من اللجوء إلى تقنيات معينة تظهر من خلالها لوحة القيادة التي تشكل حلقة وصل بين وظيفتي المراقبة واتخاذ القرارات، حيث يتم تزويدها بمعلومات خاصة بأهداف المؤسسة، إنجازها، والانحرافات التابعة لها، والتي بموجبها يتم اتخاذ القرارات المناسبة.

● مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير:

تعتمد وظيفة مراقبة التسيير بدرجة كبيرة على نظام لوحة القيادة، لأنه يعرض المعلومات الضرورية عرضا تاما سهل الفهم وملخص المحتوى، ونظام عمل لوحة القيادة يعتمد على النظام المحاسبي الذي تستمد منه المعلومات الضرورية واللازمة للتحليل، التشخيص واتخاذ القرار،...، وتعتمد كذلك على نظام الموازنات في تحديد شكلها وهيكلها، وذلك في ضوء الخطة العامة للمؤسسة.¹⁶

● أدوات مراقبة التسيير :

يعمل مراقب التسيير عند تصميمه لنظام مراقبة التسيير على اقتراح وإقامة مجموعة من الأدوات التي تعتبر أدوات مساعدة على اتخاذ القرارات وهناك أدوات تقليدية و أدوات حديثة نلخصها في الجدول التالي :

الجدول رقم (2) أدوات مراقبة

الأداة	البيان
المحاسبة العامة	يمكن القول أن المحاسبة قد نشأت تذكيرية ثم تطورت فأصبحت رقابية على نشاطات المؤسسة وتعتبر المحاسبة العامة أداة فعالة في مراقبة التسيير من خلال التحكم في كل العمليات وإمكانية اكتشاف الأخطاء ومركبيها.
المحاسبة التحليلية	تعتبر المحاسبة التحليلية من أدوات التسيير الحديثة نوعا ما فهي نظام يعتمد من قبل المؤسسة على حسب نشاطها، حجمها، تنظيمها لجمع المعلومات من المحاسبة العامة من أجل تحديد ومراقبة التكاليف ومردودية المؤسسة.

¹⁶ (زابر محفوظ, لوحة القيادة وأثرها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية, الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ,جامعة المسيلة 14 - 2009/04/15

الموازنة التقديرية	تعتبر الموازنات التقديرية من أهم الأدوات المستعملة من طرف المؤسسة في مراقبة التسيير وذلك لتفكيك الأهداف العامة للمؤسسة إلى أهداف تفصيلية.
التسيير المالي	عبارة عن تشخيص الحالة المالية للمؤسسة لفترة باستعمال وسائل تختلف باختلاف الطرق والأهداف عن هذا التحليل، ويعتبر التحليل المالي أداة هامة من أدوات مراقبة التسيير لأداء وظيفته التقنية منها: تحليل القوائم المالية والنسب المالية.
لوحة القيادة	تعتبر لوحة القيادة أداة تسيير تجمع نتائج كل الأدوات مراقبة التسيير سالفة الذكر في شكل معلومات ومؤشرات تسمح بإعطاء نظرة شاملة لأداء المؤسسة، واتخاذ التدابير التصحيحية لتوجيه التسيير وتحقيق الأهداف وذلك بشكل دوري.

المصدر: بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014-2015، ص ص، 8-11،

ثانيا : استعمال لوحة القيادة في مراقبة التسيير

يمكن ان نخلص عملية استعمال أو تشغيل لوحة القيادة في مراقبة التسيير كما يلي :

1- مراحل استعمال لوحة القيادة :

- يتم حساب الانحرافات وتحليلها :

حساب وتحليل الانحرافات يسمح بتحديد ما اذا كانت :

✓ متعلقة فقط بالشهر موضوع الدراسة او لها اثار على الاشهر المقبلة : في هذه الحالة يمكن تقدير تأثيرها على النتائج نهاية السنة

✓ الاثار الناجمة عن انحرافات الشهر السابق

✓ اسباب الانحرافات

- ترجمة اسباب الانحرافات :

من خلال التقرير المصاحب للوحات القيادة يمكن اظهار تحليل الانحرافات وذكر اسبابها وذلك من طرف مراقب التسيير وعلى اثر الحوار مع المسؤول المعني ، اما اذا كانت المؤسسة صغيرة يمكن ان يتم التحليل بشكل شفهي على اثر لجنة للإدارة او اجتماع خاص .

-وضع النشاطات تصحيحية :

النشاط التصحيحي هو نشاط استداركي او تعديلي او موجه لاعادة قيادة الوحدة من طرف المسؤول م توجيهها نحو مسارها الصحيح وقبل اجراء هذا النشاط يجب التأكد من دقة التنبؤات والتحقيقات ، فمن بين كل الانحرافات الملاحظة نختار تلك ذات الدلالة ويتم تحليلها بكل عناية لمعرفة اسبابها قبل تصحيحها .

2- مؤشرات وأدوات لوحة القيادة :

ان المؤشرات في لوحة القيادة تلعب دورا هاما في اعداد لوحة القيادة بحيث تسمح بتوسيع دراسة الوضعية الاقتصادية والمالية للمصرف وتطورها عبر الزمن وحتى مقارنتها مع المصارف الاخرى .

يمكن تعريف المؤشر على انه :

المؤشر عبارة عن معلومة او مجموعة من المعلومات التي تساعد المسؤول في تقييم حالة معينة بحيث تؤدي الى تفاعل مسؤول واتخاذ القرار

من خلال هذه التعريف يمكن القول أن المؤشر عبارة عن معلومات مركزة ذات دلالة بالنسبة لمستعملها بحيث تسمح بتوقع الاحداث ورد فعل المسؤول في الوقت المناسب, وهناك خصائص يمتاز بها المؤشر:

دقيق : أن يكون مطابق للحقيقة (للواقع)

أمن :

سهل القراءة وبساطة الاستعمال

منتظم

قابل للمراقبة

ذات غاية

ب/أدوات لوحة القيادة:

في مراقبة التسيير عند استعمال لوحة القيادة تستخدم عدة أدوات كالجداول والنسب والتمثيل البياني والقيم الرفافات باعتبارهم الشكل التي تظهر عليها المؤشرات¹⁷

القيم والانحرافات:

ان القيم أهمية كبيرة في المصارف اذ انها تعطي نظرة سريعة وواقعية لنشاط المصارف كرقم اعمال كل وحدة كما يمكن استخراج عدد كبير عن الانحرافات من نظام المراقبة عن طريق مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المسطرة وبذلك يمكن اعتبارها أداة حقيقية لقيادة نشاط المصرف كما تأخذ بعين الاعتبار سواء الانحرافات المعبرة والكبيرة التي لها علاقة مباشرة بالعناصر الأساسية للنشاط بحيث تكون خاصة باحتياجات كل مسؤول

النسب:

هي عبارة عن العلاقة الموجودة بين مجموعتين او عنصرين ماليين او نوعين لنشاط المصرف فبعضهما يحسب انطلاقا من معطيات محاسبية بحيث تؤدي هذه النسب دورها التقييمي والقيادي لا بد أن تعبر عن حقيقة النشاط وتكون ذات الخصائص التالية:

● ان التطور النسبة عبر الزمن هو فقط ذات دلالة

¹⁷ (محمد البكري سونيا ، مسلم علي عبد الهادي ، مقدمة في نظم المعلومات الادارية ، مؤسسة الطباعة والنشر ، الاسكندرية ، 1999 ، ص 23

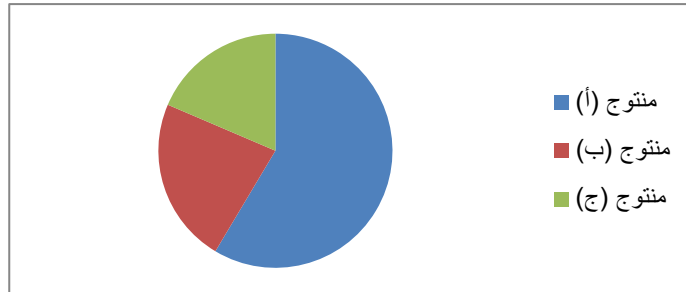
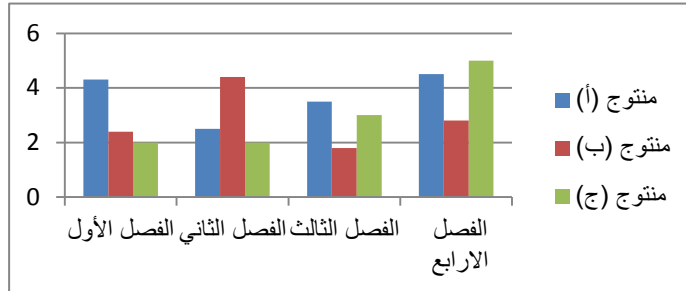
- ارتفاع النسبة يعني تحسين وتطور الوضعية
- يمكن مقارنة النسبة مع معايير محدد مسبقا
- كما ان النسب المستعملة في لوحة القيادة

الاشكال : (التمثيل البياني)

هي عبارة عن اشكال هندسية معبرة لبعض النسب او الجداول وهي أداة من أدوات العرض المفضلة في لوحة القيادة لأنها تسمح بالعرض السريع والفعال لتطورات النشاط وأكثر تعبير لتطورات المصرف اذن هي اشكال تسمح بالمشاهدة المباشرة والسريعة لتطورات النشاط وحسن إدراك كل التغيرات ومساعدة المسؤول في توضيح بعض الظواهر والكشف الجيد للانحرافات لكن استعمالها يستوجب نوع من الكفاءات والخبرة واحترام بعض القواعد لان اختيار أحد الاشكال لا يكون جزافيا بل عن يقين ان تعميم الاعلام الآلي جعل استعمال الاشكال البيانية سهلا وسريعا لان الجداول (Les tableurs) وأنظمة التشغيل الخاصة هي التي تغير بصفة تلقائية الجداول المرقمة الى اشكال هندسية. لذلك عند دراسة التطورات وتحليل الحالات نستعمل في ذلك المنحنيات بحيث يمكن متابعة رقم الأعمال، الأعباء، الهوامش والكميات ويمكن كذلك استعمال عدة منحنيات في نفس الشكل لتسهيل عملية المقارنة .

عند مقارنة عدة قيم كتطور رقم الاعمال لعدة فصول يصبح التمثيل البياني على شكل أعمدة أحسن سبيل لذلك وعند مقارنة معطيات نسبية نستعمل الشكل الدائري¹⁸

الشكل رقم (5) التمثيل البياني للمؤشرات

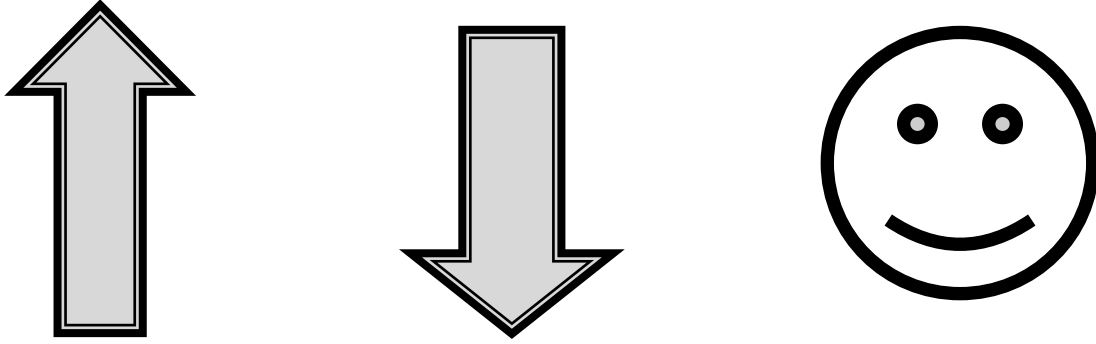


¹⁸ (بلهاشمي جيلالي ,لوحة القيادة كأداة للمراقبة التسيير المصرفي, مذكرة ماجستير , كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية ,جامعة سعد

العلامات الساطعة (الرفافات) :

هي مؤشرات ذات أهمية خاصة بحيث انها عبارة عن اشارات مرئية تظهر الانحرافات المعبرة وذات دلالة بعد مقارنة قيمة المؤشر بمعيار معين (عتبة انحراف محدد مسبقا) بغرض جلب اهتمام المسؤولين حين حدوثها أو تجاوزها وحثهم على اتخاذ التدابير اللازمة والشكل التالي يوضح مجموعة من اشارات التي تعتمد عليها لوحة القيادة .¹⁹

الشكل رقم(6) منبهات تقييم الأداء



¹⁹ (مرجع سبق , ص101

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

حسب ماتم الاطلاع عليه من الدراسات سابقة في هذا الموضوع وذلك كما يلي :

1- دراسة مريم بالأطرش { دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية } دراسة حالة مؤسسة الاشغال التكميلية للبناء بورقلة، مذكرة ماستر، تخصص مالية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.

قسمت هذه الدراسة الى ثلاث فصول عاجلت إشكالية ما مدى مساهمة لوحة القيادة المالية في اتخاذ القرارات المالية وتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

هدفت الدراسة الى اظهار مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على لوحة القيادة المالية كأداة تسيير حديثة و فعالة في تحسين الأداء المالي و اتخاذ القرارات المالية و توعية المؤسسات بضرورة انشاء لوحة القيادة المالية من خلال ابراز فوائدها و اثارها على الأداء المالي للمؤسسة و توجيه متخذ القرار المالي الى طرق انشاء لوحة القيادة المالية حيث قامت الباحثة من خلال التقارير الصادرة من المؤسسة و الأساليب المستعملة المساعدة في اتخاذ القرارات المالية و التي من بينها لوحة القيادة المالية التي قامت بتقديم نموذج لهذه الأخيرة يتضمن اهم المؤشرات المالية المساعدة على تحسين الأداء المالي و اتخاذ القرارات المالية. اهم ما توصلت اليه الدراسة ان مؤسسة الاشغال التكميلية للبناء تعتمد على لوحة القيادة المالية في تلخيص نشاطاتها المالية وبحمل نشاطاتها الأخرى ومن خلال التحليل وجد انها لا تساهم فعلا في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية بسهولة واتخاذ الإجراءات التعديلية اللازمة واكتشاف الأسباب وإيجاد الحلول فلوحة القيادة لم تعطي الصورة الحقيقية للمؤسسة ولم تسطع من خلالها إعطاء تفسير دقيق وشامل وصحيح لكل جوانب النشاط المالي

2- دراسة بونقيب احمد { دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير } دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة

القياس والمراقبة AMC مذكرة ماجستير، تخصص إدارة اعمال، جامعة محمد بوضياف، مسيلة 2004. 2006

تناول فيها الباحث اربع فصول، عالج فيها دور إشكالية لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير و ماهو واقع ذلك في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟ ويتجلى الهدف الأساسي من هذه الدراسة في كشف الغموض التي تلعبه لوحات القيادة التسييرية التي تكاد مجهولة من طرف جمهور المسيرين بالمؤسسات على وجه عام وفي المؤسسات الاقتصادية الوطنية بصفة خاصة، محاولة اثراء هذا النوع من المواضيع التي تحاول الإحاطة بكل ما من شأنه تحسين أداء المؤسسات، إضافة الى ضرورة استعمال المؤسسات الادوات فعالة في مراقبة التسيير .

ومما نتج في هذه الدراسة :

- ✓ مجال استعمال لوحات القيادة في المؤسسة وجد سوء استخدام لهذه الأداة في مجال مراقبة التسيير
- ✓ عدم قدرتها على لعب الدور الرئيسي المتمثل في تكملة عجز الأنظمة الرقابية الأخرى الراجع الى نقص الاهتمام بهذه الأداة من طرف المسيرين.

3- دراسة قريشي محمد الصغير {لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المؤسسات المديرية الفرعية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بورقلة , مذكرة ماجستير, تخصص ادارة اعمال, جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2003-2004 .

تناولت هذه الدراسة أربعة فصول, عالج فيها الباحث اشكالية هل بالإمكان تجسيد لوحة القيادة في البنوك بحيث تساعد على قياس أداء البنوك الجزائرية مع توفر الشروط اللازمة لتصل الى مرحلة اتخاذ القرار في الوقت الحقيقي ؟

فقد حاول اسقاط الضوء على بعض النقاط في مراقبة التسيير البنوك وانشاء نظام لوحة القيادة وفقا لطريقة GIMCI , حيث توصل على انها ليست بطريقة المثالية وانما تستجيب للمتطلبات الاقتصادية الحديثة المبنية على التكنولوجيا المتطورة لحركة الاموال والتجارة الالكترونية الى غير ذلك وبالتالي فان اي بنك لا يستطيع اتخاذ القرار في الوقت الحقيقي ولا يمكنه ان يصمد امام التحديات المختلفة .

ومما نتج عن هذه الدراسة :

- غياب الادارة بالأهداف حيث ان مكافأة مسؤولي المراكز لاترتبط بالنتائج المحققة في مراكزهم وانما هي في شكل أجور ثابتة
- أن استراتيجية البنك لم تروق الى الاهتمام بالزبون بدل المنتج
- أن نسق العمليات المتعلقة بنشاط البنك غير محدودة وهذا يؤدي الى محدودية القرارات المتخذة من طرف المسؤولي المراكز في الوكالات حيث يتم الرجوع في كثير من القضايا الى المسؤول الاعلى في المديرية الفرعية او المركزية وتطول مدة الفصل فيها مما يفوت كثيرا من الفرص السوقية على البنك

4- دراسة صفاء لشهب {نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار} دراسة حالة مؤسسة انتاج المياه المعدنية لموازية, مذكرة ماجستير, تخصص إدارة اعمال, جامعة الجزائر 2005 . 2006

عالجت هذه الدراسة في أربعة فصول إشكالية كيف يساعد نظام مراقبة التسيير المسيرين والمسؤولين في عملية اتخاذ القرارات باعتباره وسيلة فعالة للتحكم في التسيير؟

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على نظام مراقبة التسيير وكيفية مساعدته كل أداة في اتخاذ القرارات واهم ما خلصت اليه :

- ✓ انعدام مراقبة التسيير بالمؤسسة بالرغم من تواجد المصلحة الخاصة بها وهذا يرجع لعدم احاطة العاملين بها بالطرق والكيفيات التي تتم بها عملية مراقبة التسيير إضافة الى نقص تكوينهم

✓ عدم معرفة معظم المسؤولين بالأدوار واهداف مراقبة التسيير وعدم اشتراكهم في عملية تخطيط الأهداف، وتقصير المسؤولين في التعريف بهذه الأهداف واهميتها

تقوم العملية التسييرية على مجموعة من الوظائف المتكاملة التي يمارسها مجموعة من المسيرين لتحقيق اهداف المؤسسة، اذ تتطلب هذه الأخيرة من رجال التسيير قدرة كبيرة على اتخاذ القرارات لذلك تعتبر هذه الأخيرة جوهر العملية التسييرية

المطلب الثاني: دراسات السابقة الاجنبية باللغة الأجنبية

الدراسة: Frediric Juglaret indicateurs et tableaux de bord pour la prevention des risques en Sante- Securite au travail , 2012.

الدراسة عبارة عن مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية بباريس يرى الباحث أن أسلوب الرقابة المستخدم على كفاءة وفعالية المنظمات وذلك من خلال حجم الاعمال وجودة الخدمة المقدمة والوقت الذي تستغرقه العملية الرقابية، مساهمت مؤشرات لوحة القيادة في منع وتجنب مخاطر العمل من خلال التنبيه والصيانة الدورية و السنوية التي تعمل على مراقبة وتجسيد الأمن في العمل من خلال تقديم اقتراح نموذج للوحة القيادة تجريبي لاختبار وتقييم العديد من العروض وأفاق التنمية على مستوى القريب و المتوسط والبعيد، فهيا تساهم في الحد من مخاطر العمل، فنظام تسيير الصحة ولأمن في العمل وأخذ مكانة كبيرة فهو يسمح بقياس الاداء والقيادة .

فنظام لوحة القيادة استثمارا مجديا بالنسبة للمؤسسة لكونه يسمح بمتابعة عملية التسيير ، ويلفت نظر المسؤولين الى نقاط الخلل التي يجب تداركها في الوقت المناسب ، فالمؤشرات المقترحة في لوحة القيادة تزود المستوى التنظيمي الاعلى بالنتائج الحقيقية للمركز المكلف بتنفيذ خطط وبرامج العمل ، ويسمى هذا مؤشر رقابيا ،اما مؤشرات القيادة توضح سير العمليات بالنسبة للمسؤولين المعنيين و تساعدهم في اتخاذ القرارات .

المطلب الثالث : موقع دراستنا الحالية من الدراسات السابقة

من خلال استعراضنا لبعض الدراسات السابقة في مجال نظام مراقبة التسيير ومالها من أثر زيادة فعالية مراقبة التسيير بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية فقد تم استخلاص العديد من النتائج والتوصيات التي من الممكن لها أن تثير في الدراسة .

حيث أكدت معظم الدراسة السابقة على أهمية نظام مراقبة التسيير في المؤسسات المصرفية مع ابراز اهم المراحل القائمة على انشائها ، وضرورة انتقاء أهم الادوات التي تساعد على زيادة تفعيل القرارات الصحيحة ، تناولت بعض الدراسات السابقة دور ومكانة نظام مراقبة التسيير في المؤسسة مع ابراز أهم العوامل التي يمكن لها أن تؤثر على قرارات المؤسسة الاقتصادية .

تطرقَت الدراسة السابقة الى ابراز المفهوم الشامل و الواسع لكل من نظام مراقبة التسيير، المراجعة الداخلية ، نظام المعلومات ، لوحة القيادة ، اتخاذ القرارات مع توضيح العلاقة التي تربط بين هاته المتغيرات ومالها من أثر على المؤسسات الاقتصادية .

تناولت الدراسة موضوع البحث من جوانب تختلف بشيء من التغير عن الدراسات السابقة ، حيث تم التطرق في هذه الدراسة بشيء من الاختصار لبعض الجوانب التي لها علاقة مباشرة بمتغيرات الدراسة الحالية ، ومن الملاحظ كذلك وجود بعض نقاط التوافق في الدراسة الحالية و الدراسات السابقة في بعض النتائج وبعض النقاط الا أنها اختلفت في بعضها ويعود سباب ذلك

الاختلاف في المنهجية المتبعة وبالإضافة الى استخدامي دراسة حالة الى جانب الاختلاف في الفترة الزمنية للدراسة عن الفترة الزمنية للدراسات السابقة .

خلاصة الفصل الأول :

ان المؤسسات المصرفية ذات خصوصيات تجعل من تطبيق نظام مراقبة التسيير ليس بالأمر السهل لكنه ذات أهمية كبيرة من خلال استعمال التقنيات الحديثة للتحكم أكثر في التسيير والتأكد من تحقيق الأهداف المسطرة عن طريق التجنيد الفعال والدائم للطاقات المتاحة لذا فالمصارف بحاجة ماسة الى نظام يسمح لها بقيادة مختلف نشاطاتها وضمان سيرورتها الحسنة وكذا تقييم المسؤوليات وتحسين النتائج

ويمكن ان نستنتج من لوحة القيادة دعامة في التسيير باعتبارها سهلة سريعة ديناميكية فهي تسمح من جهة تسهيل فهم حالة معينة من خلال إعطاء مفهوم ملائم لمعنى المعلومات ومن جهة أخرى تحت المسؤول على دراسة القرارات التصحيحية الممكنة في حالة الانحراف عن الأهداف اذن فهي تساعد في تحسين وترسيخ الثقافة التسييرية للمسؤولين بحيث ان هذا التحسين يكون حسب مدى الاستعمال .

الفصل الثاني :

حالة المديرية الجهوية للبنك الوطني

الجزائري

تمهيد :

بعد تعرضنا في الفصل الأول إلى الإعتماد على إبراز فعالية لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات المصرفية ، ومدى فعالية مؤشرات الرقابة الجيدة وإتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب ، بإحدى البنوك العاملة في الجزائر "بنك الوطني الجزائري" المديرية الجهوية ورقلة وهذا مايدفع البنك بالاهتمام بلوحة القيادة من خلال اهتمام مسؤولي المراكز باختيار المؤشرات وتجميعها في شكل لوحة القيادة ، لتمكين البنك من مقارنة النتائج مهما كانت متناقضة واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة للانحرافات والأخطاء الملاحظة والأهداف المسطرة ، كما سنحاول تبين كيفية مراقبة التسيير في البنك الوطني الجزائري .

وقد استخدمنا منهج المقابلة الشخصية مع رئيس قسم القروض وكذا رؤساء المصالح وقد تم طرح أسئلة في الملحق رقم (01) ولإلمام أكثر بالدراسة الميدانية ارتأينا أن نتناولها من خلال مبحثين ، المبحث الأول نتعرض فيه إلى مجتمع وعينة الدراسة وعلى بيانات الدراسة الميدانية .

بالإضافة إلى التعاريف بمتغيرات الدراسة وذلك في المطلب الأول اما المطلب الثاني سنتطرق إلى تقديم لوحة القيادة في البنك الوطني الجزائري والمبحث الثاني نعرض فيه نتائج الدراسة ومناقشتها وسنحاول تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية .

المبحث الأول : مجتمع وعينة الدراسة

سنتناول في هذا المبحث الطريقة المتبعة في هذه الدراسة الميدانية ومن خلاله نذكر مجتمع وعينة الدراسة

المطلب الأول : الطريقة المتبعة في الدراسة الميدانية

يتناول هذا المطلب عرض لطريقة المتبعة في هذه الدراسة من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة ، وأهم مصادر جمع هذه البيانات

الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة

سنتعرف في هذا الفرع إلى عينة الدراسة الحالية حيث قيدت الدراسة بما هو متوفر من بيانات ومعلومات بخصوص البنك المدرّوس

أ- تعريف البنك ونشأته

- انشأ البنك الوطني الجزائري بموجب الأمر رقم 66/187 الصادر بتاريخ 13 جوان 1966 واسند له مهمة دعم و

تشجيع سياسية التسيير لرفع الخناق عن البنك المركزي والخزينة العمومية، وبعد إصلاحات 1971 تخصص في تمويل عدة

قطاعات كالصناعة والتجارة والفلاحة.....الخ

وفي عام 1981 انبثق عنه بنك الفلاحة والتنمية الريفية والذي اسند له مهمة التمويل الفلاحي وفي عام 1988 تحول البنك

الوطني الجزائري الى مؤسسة ذات أسهم برأسمال قدره 153 مليار دينار جزائري واحتل انداك المرتبة الثالثة بين البنوك العربية

ويعتبر أول البنوك التجارية في الجزائر بشراكة كل من :

- تونس والقرض الصناعي والتجاري

- البنك الوطني للتجارة و الصناعة في إفريقيا

- مكتب معسكر للخصم

القرض العقاري الجزائري

وتجدر الإشارة الى ان اندماج هذه البنوك في البنك الوطني الجزائري تم في تواريخ مختلفة وحاليا يضم البنك الوطني الجزائري حوالي

165 وكالة موزعة على 17 مديرية جهوية اما رأسمالها قدر ب 41.6 مليار دينار جزائري كما انه يساهم في رأسمال العديد من

البنوك فنجده مثلا يساهم بنسبة 05% في البنك لأور عربي الذي يقدر رأسماله ب 40 مليار دولار.

ويساهم كذلك في بنك المغرب العربي للاستثمار و التجارة وبنك الجزائر للتجارة المتواجدة في سويسرا

ب- مهام البنك الوطني الجزائري

تتمثل مهام البنك الوطني الجزائري في :

- تنفيذ برنامج الدولة المتعلق بالائتمان القصير والمتوسط الأجل وفق الأسس المصرفية التقليدية.

- إقراض المنشأة الصناعية منها العامة والخاصة

- خصم الأوراق التجارية

- اعطاء الضمانات لكل الأسواق العمومية

- لعب دور المرسل بالنسبة للبنوك الاجنبية
- منح الائتمان الزراعي للقطاع المسير ذاتيا
- التدخل في عمليات الصرف الاجل او الفوري
- تمويل عمليات التجارة الخارجية

ج-لمحة حول المديرية الجهوية الاستغلال

التعريف بالمديرية :

مديرية شبكة لاستغلال-184-ورقلة تعتبر مديرية شبكة الاستغلال 184 احدى المديريات التي دشنت مع الوكالة الرئيسية لها يوم 03 محرم 1475هـ -الموافق ل 13 جوان 1994 بمقر نخب جيش التحرير الوطني ورقلة على يد السيد محمد تيريلش المدير العام الاول لها وحاليا ممثلة من قبل السيد عاشور عبد المالك

الجدول رقم(3) فروع مديرية شبكة الاستغلال

المديرية	الفروع
مديرية شبكة الاستغلال	01 - وكالة غرادية 291
	02 - وكالة غرادية 292
	03 - وكالة بريان 294
	04 - وكالة القرار 295
	05 - وكالة متليلي 296
	06- وكالة افلو 297
	07-وكالة الاغواط 301
	08 وكالة تمنراست 473
	09 وكالة تقرت 941
	10- وكالة ورقلة 943ب
	11- وكالة ورقلة 944ج
	12- وكالة جانت 945
	13 وكالة ورقلة الرئيسية 946 ا
	14-وكالة حاسي مسعود 947
	15- وكالة البيزي 948

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق البنك

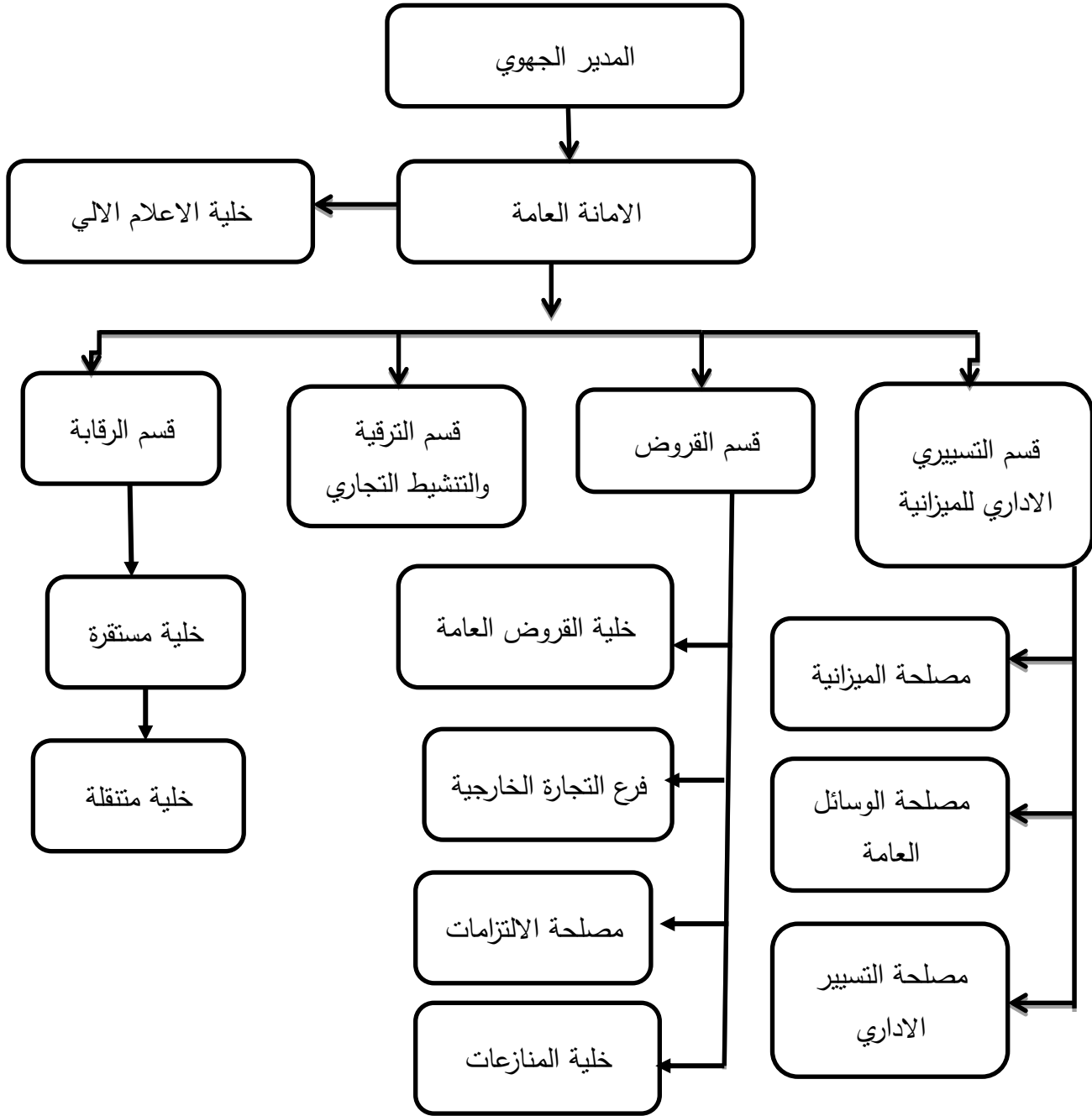
الهيكل التنظيمي و التعريف بمصلحة القرض

اولا الهيكل التنظيمي لمديرية شبكة الاستغلال -184-ورقة

عرض الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لشبكة الاستغلال-184-ورقة وتحديد مختلف مستوياته ومصالحه حيث تتكون كل

مصلحة من مجموعة من مصالح المكلفة بتسيير الحسن لنشاط لمديرية شبكة الاستغلال

الشكل رقم (7) يبين الهيكل التنظيمي لمديرية شبكة الاستغلال -184-ورقة



المصدر: قسم القروض - المديرية الجهوية لشبكة الاستغلال 184

- وظائف المصالح التابعة لمديرية شبكة الاستغلال -184-ورقة

تضم مديرية شبكة الاستغلال-184-ورقة كباقي المديريات الجهوية مجموعة من المصالح كما هي موضحة في الهيكل التنظيمي التعلق بها.

-المدير الجهوية: هو المسير الأول والمسؤول نتائجها أمام المجلس الإداري لها ومن مهامه المعرفة الجيدة لحيط المديرية الاقتصادية ومحاولة التأقلم معه والتنسيق بين المصالح الادارية ومراقبة نشاطاتها والقوانين المطبقة على مستواها يشرف على القواعد الداخلية للمديرية وعقد لقاءات مع مسيريهها ومختلف الشخصيات والعملاء، اتخاذ القرارات في حدود السلطة المخولة له.

-الامانة العامة: تتعامل مع المدير مباشرة ولها اتصالات مع المصالح الاخرى وتسند اليها التالية:

ادارة المواعيد الرسمية للمدير ومختلف المراكز والاقسام،

تسجيل الاوامر الصادرة للمدير

استقبال المكالمات الهاتفية للمدير

استقبال و تسجيل وتوزيع البريد الوارد على المصالح

- قسم الترقية و التنشيط الاقتصادي: تقوم أساسا بتسويق الخدمات البنكية عن طريق كل وسائل الاتصال المختلفة (الاذاعة، التلفزيون، الجرائد....)

- قسم الرقابة: لهذه المصلحة دور فعال في التنسيق بين المديريات الجهوية و الوكالات التابعة لها و المديرية المركزية بالسهر على تطبيق التوصيات والأوامر التي يتم اعدادها على مستوى المديرية للبنك الخاصة بمصالح المديريات الجهوية والوكالات التابعة لها تقوم هذه المصلحة عن طريق خليتين:

أ- خلية مستقرة: تكون الرقابة على مستواها عن طريق الوثائق التي يتم اعدادها

ب- خلية متنقلة: تقوم بدورها برقابة ميدانية وتنقسم الى :

1 - رقابة دورية : تتم وفق جدول يتم اعداده مسبقا في سرية تامة وتكون هذه الرقابة في شكل زيارات مفاجئة

2- رقابة للمتابعة والسهر على تطبيق التوصيات والأوامر.

3- رقابة خاصة تكون في حالة وجود مشاكل على مستوى المديرية الجهوية او إحدى وكالاتها، الإثبات هذه الرقابة فإنه يعتمد على مستوى المصلحة تقارير في نهاية كل مهمة رقابة تلخص فيها جميع الملاحظات و النقائص مع تقدم الاقتراحات الممكنة وتقوم بإرسالها

للمتفشية الجهوية مثلا المديرية الجهوية لولاية ورقلة تابعة للمتفشية الجهوية لولاية البليدة وترسل هذه الاخيرة التقارير بعد الدارسة الى المفشية العامة بالجزائر العاصمة أين يتم معالجتها.

- قسم القروض : تقوم هذه المصلحة بالإشراف على:

-المصلحة القضائية و المنازعات:مكلفة بمعالجة كل المشاكل المتعلقة بالقروض سواء من طرف الزائين او على مستوى المديرية وكذا الوكالات التابعة لها

- خلية الدارسة والتحليل :هي المكلفة بتسيير,وكذا دراسة كل الجوانب المتعلقة بالقروض الممنوحة
- **قسم التسيير الاداري و الميزانية :** تقوم هذه المصلحة بالوظائف الموكلة لها من خلال المصالح المشرفة عليها.
- **قسم الموارد :** وتشرف على :

- أ- فرع التوظيف : مسؤول على التوظيف عموما وكذلك يقوم بمتابعة المسار الوظيفي للموظفين .
- ب- فرع الاجور : يهتم بالرواتب والجانب الاجتماعي للموظفين (التعويضات,الضمان ألاجتماعي)
- ج- فرع التكوين : يقوم بتحديد كل ما يتعلق بالبعثات التكوينية,المراسل الاجتماعي ...
- ورشة الصيانة :** تقوم بصيانة كل الوسائل و المعدات على مستوى جميع إدارتها.

-قسم الوسائل العامة : توفر هذه

- المصلحة الوسائل والعتاد اللازم لمزاولة النشاط من أوراق , مكاتب , أجهزة إعلام ,خزائن ,أقلام
- **قسم الميزانية:** وتشرف على :

- أ- فرع الميزانية : تقوم بأعداد الموازنات التقديرية الأعمال البنك .
- ب- فرع المحاسبة :يقوم بإعداد الأعمال المحاسبية للميزانيات و جداول حسابات النتائج

التعريف بمصلحة موضوع الدارسة (مصلحة القروض)

تعتبر مصلحة القروض المصلحة الحساسة للمديرية بحيث تعتبر القروض الوظيفية الأكثر مخاطر حيث أنها تتكون من رئيس قسم القروض ومكلفون بالدارسات حيث يقوم هؤلاء الأخيرين بالدارسات التقنية للطلبات على احسن وجه مع تحديد وجهة نظرهم اتجاه الملف وتقديمها الى رئيس القسم و المدير الجهوي للإدلاء بآرائهم هم أيضا اتجاه الملف ومن ثم طرحها في جلسة اللجنة الجهوية للقروض للخروج بالقرار المناسب .

وهي أيضا تقوم بعدة وظائف نذكر منها ما يلي :

- متابعة ومراقبة كيفية وحدود منح القروض في الوكالات التابعة لها وفق تعليمات المديرية العامة وتعليمات بنك الجزائر ,
- القيام بالدراسات البنكية و التحضير لجلسة اللجنة الجهوية للقروض ,

- تصنيف الملفات الخاصة بجميع الوكالات التابعة لها

- منح القروض في حدود السلطة المخولة لها والتي تقدر كالآتي :

بالنسبة للوكالات :40 مليون دينار جزائري كحد أقصى لقروض الاستغلال و 10 ملايين دينار جزائري كحد أقصى لقروض الاستثمار .

بالنسبة للشبكات الجهوية 150 مليون دينار جزائري كحد أقصى لقروض الاستغلال و 50 مليون دينار جزائري لقروض الاستثمار .

كل ملف او طلب يفوق حدود الشبكات الجهوية يرسل إلى المديرية العامة الكائن مقرها بالجزائر العاصمة

الفرع الثاني : مصادر جمع البيانات

من أجل القيام بهذه الدراسة والوصول إلى النتائج وتحليلها تم الحصول على بيانات ومعطيات وتمثلت هذه الأخيرة في الجانب النظري من وسائل وأدوات بعملية مسح للدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات المنشورة حول لوحة القيادة باستخدام الكتب والمجلات والأنترنت ومقالات ورسائل جامعية أما في الجانب التطبيقي تم تحليل لوحة القيادة خلال الفترة الممتدة (2016-2017) واعتمدنا في دراستنا على المقابلة والملاحظة و المقارنة.

المطلب الثاني :تقديم لوحة القيادة في البنك الوطني الجزائري :

مراحل تصميم لوحة القيادة في البنك الوطني الجزائري إلى أربع خطوات وهي كالتالي:

- تحديد المخطط التنظيمي لتسيير المتغيرات الأساسية
- اختيار المؤشرات المناسبة
- البحث عن مصادر المعلومات
- تصميم لوحة القيادة

1) _ تحديد المخطط التنظيمي للتسيير والمتغيرات الأساسية

يعرف المخطط التنظيمي لتسيير (L`Organigramme De Gestion) على انه التمثيل الرسمي للمسؤوليات الممارسة حقيقة وللاتصالات الموجودة بين مختلف المستويات التنظيمية وأنشطة المؤسسة وهو بهذا إعادة تشكيل للمخطط التنظيمي للمؤسسة بطريقة تبين المسؤوليات الممارسة فعليا في الواقع ان الهدف من هذه المرحلة هو تحديد المسؤوليات الحقيقة الخاصة بكل مسؤول وكذلك وسائل العمل المتاحة لكل واحد منهم وحتى يتمكن مراقب التسيير من تحقيق هذا كلفة ان يقوم بإجراء مقابلات وحوارات مع مدير المؤسسة ومختلف المسؤولين حتى يطلع على النتائج المسطرة وخطط العمل الموضوعة لتحقيقها كما عليه ان يقوم بدراسة الوثائق المستعملة والمنتجة من قبل كل مسؤول وكذلك التعرف على العلاقات التنظيمية والوظيفية.

ومن خلال الدراسة الميدانية حاولنا تلخيص كيفية تنظيم رقابة تسيير بالمديرية الجهوية لشبكة الاستغلال-184-كمايلي :

-يعمل رئيس القسم على مراجعة لوحات قيادة أداء العمل المطلوب ثم يقوم بتوزيعها على المكلفين بالدارسات التابعين لقسمه.

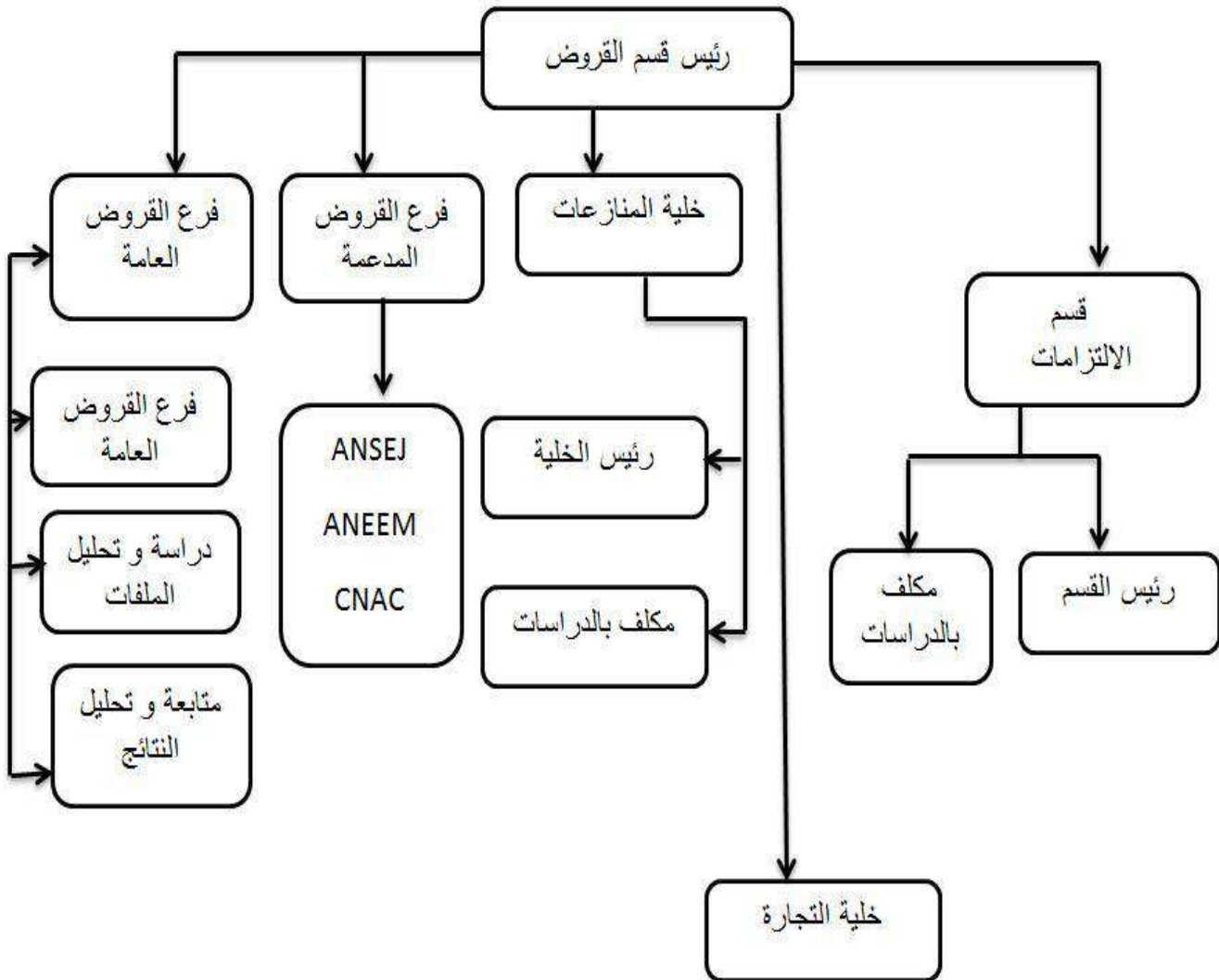
-تم يقوم المكلف بالدارسات بإتمام المهمة المكلف بها من خلال جمع جميع البيانات و النتائج ويقوم بإعداد لوحة القيادة ثم

يقدمها الى رئيس القسم ليقوم هذا الأخير بدوره بتحليل النتائج ومقارنتها مع لوحات القيادة خاصة بالأقسام الأخرى (لأنه توجد

نقاط مشتركة في لوحات القيادة لمختلف مصالح البنك) ثم يقدمها الى مدير شبكة الاستغلال , بعد الموافقة النهائية للوحة القيادة

يقوم جميع رؤساء الأقسام بعمل تقرير مفصل حول كل لوحة قيادة خاصة بهم .

الشكل رقم (8): الهيكل التنظيمي لقسم القروض



المصدر: المديرية الجهوية لشبكة الاستغلال 184

2- اختيار المؤشرات المناسبة

تتضمن هذه الخطوة وضع متغيرات أساسية لمجموعة من المؤشرات التي تسمح بقياس أداء المهام والتعرف بأقصى سرعة على الانحرافات للتمكن من تصحيحها في الأوقات المناسبة .
وتم اختيار المؤشرات المستعملة حسب النتائج والأهداف

أولاً: حسب النتائج

- بالنسبة قروض الصندوق نأخذ جميع الحسابات الجارية المسموح لها بأن تكون مدينة خلال فترات زمنية قصيرة.
- اما بالنسبة للقروض بالإمضاء والقروض المدعمة من طرف الدولة (ANSEJ ANGEM CNAC) وقروض متوسطة الآجال فيكون أحسن مؤشر بمتابعة الحسابات الخاصة بكل نوع من الانواع القروض وهي حسابات داخلية خاصة بالنظام المعلوماتي البنكي فتكون فيها نتائج حقيقية و سهلة المتابعة
- كما هو الحال بالنسبة للديون أيضا كل منها ديون قيد التسوية والديون المتعثرة .

ثانيا : حسب الأهداف

- تكون هناك العديد من المؤشرات التي يضعها رؤساء المصالح من أجل وضع أهداف مسطرة وتكون اعتماد على بعض النقاط المهمة منها
- مقارنة النتائج المحققة للسنة الحالية والسنة السابقة
- استخراج أهم النتائج المحققة خلال فترة زمنية معينة
- دراسة امكانيات منح القروض الخاصة بكل وكالة على حدا
- توزيع الاهداف على حسب موقع كل وكالة

2) البحث عن مصادر المعلومات

ان عملية اختيار المؤشرات لا ترتبط فقط بمجرد تحديد الأهداف والمهام المراد تحقيقها بل كذلك بإمكانية الحصول على المعلومات التي تسمح بحسابها واستعمالها في الوقت المناسب ومن اجل هذا يقوم مراقب التسيير بدراسة تحليلية لنتائج المتحصل عليها من نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة و التأكد من توفر المعلومات انطلاقا من قائمة المؤشرات المحددة في الخطوة السابقة، وكذلك التعرف على درجة صلاحيتها (جيدة، حسنة، متوسطة، رديئة، سيئة) وعلى المدة اللازمة للحصول عليها .

3) تصميم لوحة القيادة

يعمل مراقب التسيير في هذه المرحلة على اقتراح لوحات قيادة متكيفة مع الهيكل الموجود وليس العكس, فإذا أدت عملية وضعها الى إعادة النظر في التنظيم الموجود فسيتم رفضها, لهذا السبب يجب أولا التكيف ثم في وقت لاحق يتم القيام بالتعديلات اللازمة لأنه حينها سيتم التعرف على عدد من النقائص والأخطاء في التنظيم وتؤدي بذلك الى إعادة النظر فيها بصفة آلية

يجب ان تُظهِر لوحات القيادة المعلومات الأساسية بوضوح حتى تسمح باستغلالها بسرعة وتضمن الاتصال الجيد بين مستعمليها ومسؤوليته .

المبحث الثاني : عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها

بعد تم عرض طريقة وأدوات الدراسة، سنقوم بتطبيقها على الحالة الموجودة فالبنك الوطني الجزائري وذلك باختبار الفرضيات عن طريق تحليل لوحة القيادة

المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة

من خلال المعطيات التي تم جمعها سنحاول تلخيصها في جدول التالي

الجدول رقم (04) يوضح لوحة القيادة لمصلحة القروض

الوحدة كيلو دينار

الانحراف		الأهداف		النتائج		البيان
2017	2016	2017	2016	2017	2016	
(15355260)	(14752859)	136494694	64936331	55316215	49034077	الاستخدامات قصيرة الاجل
(1122809)	(257275)	4848256	2559842	3725447	1153172	قروض الصندوق
(14232451)	(14495584)	65823219	62376489	51590768	47880905	قروض بالإمضاء
(3810712)	6038263	104082676	90344303	99405688	96229566	الاستخدامات المتوسطة و طويلة الأجل
4682512	1634088	51522811	56779072	56205323	58413160	قروض تشغيل الشباب
(5918684)	429078	35559327	7998512	29640643	8274590	قروض صندوق البطالة
433138	3659482	3932783	21673893	3499645	25333375	قروض المصغرة
(3007678)	315615	13067755	3892826	10060077	4208441	قروض متوسطة الأجل
1695296	952259	68934519	66529349	70629815	74816080	ديون قيد التسوية
4219077	5784002	9834551	1698349	14053628	17482351	ديون متعثرة

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel وبالرجوع إلى الملاحق من (02) إلى (03)

الفرع الأول : تفسير وتعليل النتائج

من خلال الجدول(04) نلاحظ أن الاستخدامات قصيرة الأجل لم تتجاوز الأهداف المسطرة لسنتين 2016 و2017 , فكانت الأهداف لسنة 2016 ب 64.936.331 كيلو دج وسنة 2017 بمبلغ 136.494.694 كيلو دج بينما النتائج فلم تتعدى 49.034.077 كيلو دج لسنة 2016 و 55.316.215 دج سنة 2017، كما نلاحظ ان الاستخدامات متوسطة وطويلة الاجل تجاوزت نتائجها الاهداف بانحراف قيمته 038.263 6 كيلودج لسنة 2016 فكانت الأهداف المسطرة لسنة 2016 بمبلغ 90.344.303 كيلو دج ولسنة 2017 ب 104.082.676 كيلودج أما بالنسبة للنتائج فكانت سنة 2016 ب 96.229.566 كيلودج وسنة 2017 ب (99.4505.688) كيلودج لم تصل النتائج الى الأهداف المسطرة , ويعود هذا التراجع الكبير في عدد ملفات (CNAC، ANGEM، ANSEJ) على مستوى شبابيك الصناديق وذلك لتجميد عدة نشاطات وإضافة قوانين جديدة مثلا (الزامية توفر ديبلوم في الملف) . كما هو الحال بالنسبة للقروض متوسطة وطويلة الآجال فتعود الى عدة عراقيل منها تجميد الاستيراد لبعض الالات ومعدات النقل وعدم فتح وتشجيع الاستثمارات بمناطق الداخلية و الجنوبية . وفي الاخير بالنسبة للديون قيد التسوية فكانت الأهداف لسنة 2016 ب 66529349 كيلودج ولسنة 2017 قدرة ب 68.934.519 كيلودج أما النتائج فكانت لسنة 2016 ب 74.816.080 كيلودج ولسنة 2017 قدرة ب 70.629.815 كيلو دج ويفسر هذا الارتفاع الى زيادة نسبة القروض غير المسددة خاصة بالنسبة للقروض المدعمة فأغلب المستثمرين في مجال (ANSEJ، ANGEM، CNAC) لم يسددوا مستحقاتهم اتجاه البنك (نشير هنا أن الديون قيد التسوية حتى من المستحسن أن تنخفض قيمتها فانخفاضها يفسر بتسديد الديون). وكذلك الحال بالنسبة للديون المتعثرة ويعود هذا الانحراف الى بطيء الاجراءات القانونية على مستوى المحكمة, وكذلك عدم نجاح العديد من مشاريع القروض المدعمة .

الفرع الثاني : فعالية لوحة القيادة في مراقبة التسيير لبنك الوطني الجزائري

انطلاقا من الأهداف التي حددت في إستراتيجية البنك والمتمثلة في أفضل خدمة للعملاء من خلال لوحة القيادة الخاصة لمصلحة القروض ونحو إيجاد نظام متكامل للوحة القيادة من خلال اختيار وتجميع المعلومات اللازمة ومناقشتها وتفسيرها والاستفادة من إمكانية التقنية المتاحة التي ستساعد في تبادل للمعلومات بين مختلف مراكز المسؤولية من أجل تحقيق الأهداف المرغوب والوصول إلى مدى فعالية لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير ، ولقد حاولنا إيجاد بعض الايجابيات والسلبيات في بنك الوطني الجزائري بخصوص لوحة القيادة.

1): الإيجابيات في البنك الوطني الجزائري وتتمثل في:

- هناك تحديد للمسؤوليات اذ نجد استقلالية تامة بين مستويات اتخاذ القرار من المكلف بالدراسات وصولا الى المدير الجهوي
- جميع الملفات تحتوي على كل المعلومات الاكيدة عن القرض من عقود اصلية ومصادقات و ضمانات من شأنها ان تدعم البنك في حالة النزاع
- تكوين ملفات خاصة بكل قرض تسمح بالمتابعة الدورية له والرقابة الأكيد للضمانات والعقود الاصلية واحترام الإجراءات اللازمة لتفادي التلف
- وجود فحص دوري للملفات يسمح باتخاذ الإجراءات اللازمة عند اللزوم وتصحيح الأخطاء ان وجدت
- اتباع جميع القوانين وتعليمات البنك المركزي في دراسة الملفات بمنع محاولة الغش و التزوير .
- وجود نظام الاعلام الالي والذي يقوم اليا بحساب جميع النسب المالية وعوائد المشروع مما يختصر الوقت لدراسة الملف كما انه يستعمل في حساب الفوائد الاهتلاكات وتسجيل المعلومات الخاصة بالقرض

(2) نقاط الضعف (السلبات)

سبب نقاط الضعف تتلخص فيما يلي:

- رغم وجود نظام المعلوماتية الى ان أهمية استعماله في تسيير القرض غائبة جزئيا وهذا راجع لغياب روح المسؤولية
- عدم الترخيص للمكلفين بالدراسات بالاطلاع الشامل على نظام المعلوماتي
- رغم وجود سياسة منح القروض الى انها غير محددة بشكل كافي يسمح لها بتجنب المخاطر كلية
- عدم التقرب من الزبون وتوضيح المنتجات التي يعرضها البنك
- عدم وجود نظام معلومات خاص بالتسيير رغم انه يسمح بتحسين مردودية العمل

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لحالة المديرية الجهوية للشبكة الاستغلال لبنك الوطني الجزائري بصفة عامة ومصلحة القروض بصفة خاصة لمراقبة أداء لوحة القيادة فيها ولكي تأدية هذه المصلحة المهام المنوطة بها .و تعتبر مراقبة التسيير ليست غاية بل وسيلة لتحقيق الغاية وبلوغ الغاية يستوجب استغلال الموارد باستعمال أحسن الأدوات والتقنيات الحديثة لعلى من أبرزها لوحة القيادة والتي كانت موضوع دراستنا التي حاولنا ان نبرز فيها:

كيفية تصنيف لوحة القيادة في مراقبة التسيير بالبنك ومن خلال تعمقنا في مختلف مصالح البنك ومختلف الأدوات المستعملة في مصلحة القروض رأينا ان الاعتماد على المحاسبة التحليلية والتسيير الموازي فقط غير كافي لان المعلومات الناتجة منهما تكون ذات طبيعة مالية ومحاسبية بحثة لهذا السبب لابد من استعمال لوحات القيادة باعتبارها تضم المعلومات المالية وغير المالية وكذلك اعتبارها أداة تلخيصية. تسهل عملية اتخاذ القرارات بسرعة وفي الأوقات المناسبة.

الخاتمة

الخاتمة :

سعينا في هذه الدراسة الى الاحاطة بأداة من أدوات مراقبة التسيير , لوحة القيادة التي لها أهمية كبيرة في المؤسسات المصرفية الجزائرية ولضمان استمرار هذه الاخيرة وبقائها في ظل المحيط الاقتصادي و الاجتماعي المتقلب والمتشعب نجد أن الوسيلة الناجعة لذلك تتوقف على التحكم في التسيير ومراقبته من خلال الاعتماد على لوحة القيادة باعتبارها أداة فعالة التي تسمح بمقارنة الاهداف بالانجازات وتحديد الانحرافات ودراسة اسباب حدوثها وتم اتخاذ القرارات اللازمة لتجنبها مستقبلا .

اذن نجد بأن المؤسسات المصرفية تستطيع الاعتماد على لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير وهو موضوع بحثنا و المتمثل في السؤال التالي :

كيف يمكن للمراقبة التسيير أن تساهم في مراقبة التسيير لدى المؤسسات المصرفية ؟

وللإجابة على الاشكالية تناولنا في هذه الدراسة من خلال الجانب النظري والجانب الثاني دراسة حالة بنك الوطني الجزائري لنستخلص في الاخير النتائج و التوصيات التالية :

نتائج اختبار الفرضيات

بعد دراستنا لموضوعنا هذا و محاولتنا للإجابة على اشكاليته توصلنا الى اختبار فرضيته كالآتي :

- ✓ توصلنا إلى الحكم بصحة الفرضية الاولى والتي مفادها ان عملية مراقبة التسيير من أهم الوظائف الأساسية في المؤسسة وهذا مما تقدمه مراقبة وأدوات التسيير والتشريع الداخلي لعملية الرقابة وتنظيمها ونجاح مصالح الرقابة الموجودة في البنك
- ✓ توصلنا إلى الحكم بصحة الفرضية الثانية والتي مفادها تعد لوحة القيادة من ابرز أدوات الرقابة المستخدمة لدى البنك وهذا من خلال مراحل لوحة القيادة التي تبين لنا الدور الاساسي لأدوات الرقابة .
- ✓ توصلنا إلى الحكم بصحة الفرضية الثالثة والتي مفادها ان لوحة القيادة تساهم في فعالية مراقبة التسيير لدى البنك وهذا من خلال الجدول الذي لخص فيه اهم النتائج والأهداف والانحراف المتوصل إليه.

النتائج :

- ✓ تظهر لوحة القيادة أداة تسيير قصيرة المدى تسمح بقيادة النشاط حسب حاجة مستعمليهم ومستواه الهرمي مما يسمح بالاستجابة لكل المتغيرات الطارئة مع امكانية تصحيح الانحرافات الناتجة مقارنة بالتقديرات واتخاذ الاجراءات المناسبة
- ✓ أصبحت لوحة القيادة ضرورة حتمية بالنسبة للبنك لمواكبة التطورات في هذا المجال
- ✓ يجد نظام مراقبة التسيير مبتغاه ويستغل بشكل جيد والذي يسمح له بترسيخ الثقافة التسييرية في كل المستويات

التوصيات:

- ✓ إعطاء المكانة الملائمة لمصلحة القروض في الهيكل التنظيمي وإعطاءها وزنها الحقيقي الذي يكون بمثابة الدور التي تلعبه في تحقيق أهداف البنك

- ✓ السهر على توظيف دور وأهداف نظام مراقبة التسيير ولوحة القيادة باعتبارهما يعملان على توطيد العلاقات الانسانية وتغيير السلوكيات والممارسات التي من شأنها أن تحد من فعالية مراقبة التسيير.
- ✓ التركيز على أهمية ودور مراقبة التسيير بصفته منشط في تفسير أهداف مراقبة التسيير بصفة عامة ولوحة القيادة بصفة خاصة من خلال تفعيل الحوار التسييري بين مختلف المستويات الهرمية حيث أن التسيير هو مسألة الجميع .
- ✓ ضرورة توعية المسؤولين بأهمية ودور أدوات مراقبة التسيير
- ✓ إجراء دورات تدريبية وتكوينية للمسؤولين والعمال حول ادوات مراقبة التسيير خاصة لوحة القيادة وكيفية إعدادها وتصميمها و آثارها على مستقبل المؤسسة.

افاق الدراسة

- ✓ دور لوحة القيادة في إتخاذ القرارات.
- ✓ لوحة القيادة كأداة لنشاط البنوك .
- ✓ دور لوحة القيادة المالية في اتخاذ القرارات المالية

المراجع

أولا: الكتب بالعربية:

- ناصر دادي عدون , وآخرون 'مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية, دار المحمدية , المحمدية , الجزائر , 2003 ,
- محمد البكري سونيا , مسلم علي عبد الهادي , مقدمة في نظم المعلومات الادارية , مؤسسة الطباعة والنشر , الاسكندرية
1999,

ثانيا :رسائل الماجستير والدكتوراء باللغة العربية :

- عقون سعاد ,محاولة تصميم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ,مذكرة ماجستير, 2002
- بن لخضر محمد العربي, دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه،
- شويح محمد , محاضرات في مقياس مراقبة التسيير, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير , جامعة البليدة , 2003
- ناصر دادي عدون وآخرون ,مراقبة التسيير والأداء المالي في المؤسسة, دار المحمدية العامة , الجزائر, 2010,
- هوارى معراج وآخرون ,مدخل الى مراقبة التسيير ,ديوان المطبوعات الجامعية, 2011
-حسين رحيم وآخرون ,دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير, جامعة محمد خيضر بسكرة العدد الرابع 2008
-شعبان سهام,محاولة تصميم لوحة القيادة الاستشرافية لمؤسسة صحية جزائرية حالة المركز الإستشفائي الجامعي نذير محمد -
تيزي وزو- ,مذكرة ماجستير ,كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ,جامعة احمد بوقرة ,بومرداس , 2013-
2014
-سمير بركاني لوحة القيادة كأداة فعالة في تسيير العمليات التسويقية ,مذكرة ماجستير غير منشورة ,جامعة سعد دحلب البليدة
2004

ثالثا :مدخلات باللغة العربية :

- زاير محفوظ, لوحة القيادة وأثرها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية ,الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ,جامعة المسيلة 14 -
2009/04/15

مراجع باللغة الفرنسية:

- 1) MICHAL GERVAIS ,contrôle de gestion, ECONME 6 Edition ,1997
2) Bouin Xavier, les Nouveaux Visages du control de Gestion, édition Dunod,
paris 2004,

الملاحق

ملحق رقم 01

بعض الأسئلة الموجهة الى رئيس قسم القروض لبنك الوطني الجزائري

1. اجراءات الرقابة في البنك الوطني الجزائري ؟
2. ماهي اجراءات مراقبة التسيير عن طريق لوحة القيادة ؟
3. هل تعتمد المديرية الجهوية على مراقبة تسيير خاصة او مركزية ؟
4. كيف يتم تصميم لوحة القيادة ؟
5. على اي مستوى يتم قيادة لوحة القيادة ؟
6. ماهي عوائق مراقبة التسيير عن طريق لوحة القيادة
7. ماهي ايجابيات وسلبيات مراقبة التسيير عن طريق لوحة القيادة
8. كيف تقيمون عملية مراقبة التسيير عن طريق لوحة القيادة

BANQUE NATIONALE D'ALGERIE / DRE OUARGLA -184- /CONSOLIDE

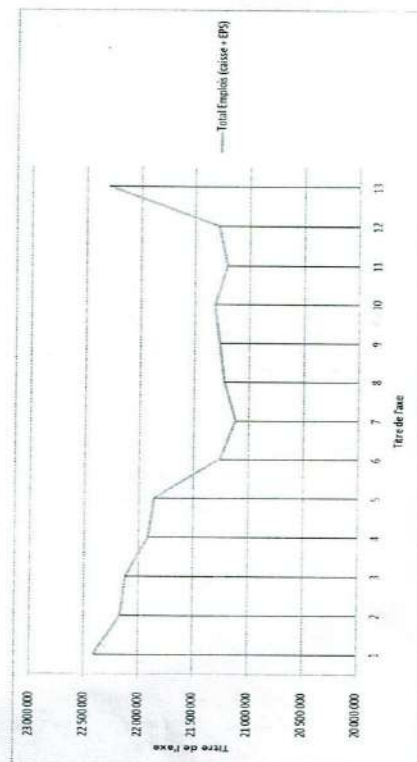
Situation des Remplois au 31/12/2016

Unité: En KDA

Désignation	Réalisations au 31/12/2015	Réalisations en cours	Objectifs 2016	Ecart des réalisations		Taux de réalisation Objectifs
				En valeurs absolues	En valeurs relatives	
I. Emplois Par Caisse	14 980 017	15 602 492	17 837 729	622 475	4,16%	87,47%
1. Emplois par Caisses à courts Termes	823 939	860 060	700 000	36 121	4,38%	122,87%
a. Emplois Courts Termes Privés	171 789	357 642	300 000	185 853	108,19%	119,21%
o Comptes Courants	108 789	95 167	120 000	13 622	-12,52%	79,31%
o Avances Garanties	63 000	262 475	180 000	199 475	316,63%	145,82%
b. Emplois Courts Termes Publics	652 150	502 418	400 000	149 732	-22,96%	125,60%
o Comptes Courants	437 606	453 153	100 000	15 547	3,55%	453,15%
o Avances Garanties	214 544	49 265	300 000	165 279	-77,04%	16,42%
2. Emplois par Caisses à Moyens et Longs Termes	14 156 078	14 742 432	17 137 729	586 354	4,14%	86,02%
a. Emplois Moyens et Longs Termes Privés	8 774 195	9 064 203	10 525 729	290 008	3,31%	86,11%
o C.M.T. Ordinaires	297 129	564 663	497 867	267 534	90,04%	113,42%
o Micro Entreprises	5 259 222	5 160 032	6 150 183	99 190	-1,89%	83,90%
o Micro Crédits (ADS)	261 506	306 446	293 668	44 940	17,19%	104,35%
o Crédits Immobiliers	210 768	226 168	345 244	15 400	7,31%	65,51%
o Crédits à la Consommation	-	-	72 628	-	#DIV/0!	0,00%
o Crédits C.N.A.C.	2 745 570	2 806 894	3 166 139	61 324	2,23%	88,65%
o Opérations OUSKATIC	-	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!
o RFG	-	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!
b. Emplois Moyens et Longs Termes Publics	5 381 883	5 678 229	6 612 000	296 346	5,51%	85,88%
o Investissements	5 381 883	5 678 229	6 612 000	296 346	5,51%	85,88%
II. Emplois Par Signatures	6 522 333	6 676 999	-	154 666	2,37%	#DIV/0!
1. Emplois par Signatures Privés	4 201 707	4 472 102	-	270 395	6,44%	#DIV/0!
2. Emplois par Signatures Publics	2 320 626	2 204 897	-	115 729	-4,99%	#DIV/0!
Total Emplois Privés (par caisse + EPS)	13 147 691	13 883 947	10 825 729	746 256	6,68%	128,34%
Total Emplois Publics (par caisse + EPS)	8 354 659	8 385 544	7 012 000	30 885	0,37%	119,59%
Total Emplois (caisse + EPS)	21 502 350	22 279 491	17 837 729	777 141	3,61%	124,90%

Consolidé DIRE Ouargla "T84"										T.M.E.K.T.A	
Désignation	Réalisation au 31.12.2016 (A)	Réalisation au 31.12.2017 (B)	Objectifs au 31.12.2017 (C)	Flux attendu au 31.12.2017 (D) = (C)-(A)	Flux réalisé au 31.12.2017 (E) = (B)-(A)	Taux de réalisation des objectifs		Flux annuel attendu au 31.12.2017 (F)	Taux de réalisation des objectifs annuels (F) / (E)		
						Flux (G) / (D)	Stock (H) / (C)				
I- Emplois Par Caisse											
1- Emplois par Caisses à courts Termes											
a- Emplois Courts Termes Privés	15 632 909	14 955 860	18 743 492	3 110 583	- 677 050	-21,77%	79,79%	3 141 000	-21,56%		
Comptes Courants	878 922	873 546	990 060	111 138	- 5 376	-4,84%	88,23%	130 000	-4,14%		
Avances Garanties	376 578	310 072	427 642	51 064	- 66 506	-130,24%	72,51%	70 000	-95,01%		
b- Emplois Courts Termes Publics	114 102	128 539	163 022	48 920	14 437	29,51%	78,85%	67 855	21,28%		
Comptes Courants	262 476	181 533	264 620	2 144	- 80 943	-3774,67%	68,60%	2 145	-3773,55%		
Avances Garanties	502 344	563 474	562 418	60 074	61 130	101,76%	100,19%	60 000	101,88%		
c- Emplois Courts Termes Publics	453 079	563 474	465 853	12 774	110 395	864,21%	120,96%	12 700	869,25%		
Comptes Courants	49 265	0	96 565	47 300	- 49 265	-104,15%	0,00%	47 300	-104,15%		
Avances Garanties	14 753 988	14 082 314	17 753 432	2 999 444	- 671 674	-22,39%	79,32%	3 011 000	-22,31%		
2- Emplois par Caisses à Moyens et Longs Termes											
a- Emplois Moyens et Longs Termes Privés	9 075 758	8 400 313	10 949 203	1 873 445	- 675 445	-36,05%	76,72%	1 885 000	-35,83%		
C.M.T. Ordinaire	627 113	1 245 123	1 666 371	1 039 258	618 009	59,47%	74,72%	1 101 708	56,10%		
Micro Entreprise	5 161 453	4 304 535	5 142 792	- 18 661	- 856 918	4591,98%	83,70%	-17 240	4970,52%		
ANGEM	306 446	276 836	360 323	53 877	- 29 610	-54,96%	76,83%	53 877	-54,96%		
Credit Immobilier	225 271	291 487	397 258	171 987	66 216	38,50%	73,37%	171 090	38,70%		
Credit à la Consommation	0	2 904	92 358	92 358	2 904	3,14%	3,14%	92 358	3,14%		
Credit C.N.A.C.	2 755 474	2 279 428	3 290 101	534 627	- 476 046	-89,04%	69,28%	483 207	-98,52%		
Operation OLUSRA-TIC	0	0	0	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!	0	#DIV/0!		
RFIC	0	0	0	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!	0	#DIV/0!		
b- Emplois Moyens et Longs Termes Publics	5 678 230	5 682 000	6 804 229	1 125 999	3 771	0,33%	83,51%	1 126 000	0,33%		
Investissements	5 678 230	5 682 000	6 804 229	1 125 999	3 771	0,33%	83,51%	1 126 000	0,33%		
II- Emplois Par Signatures											
2- Emplois par Signatures Privés	6 778 134	7 339 016	-	-	560 882						
1- Emplois par Signatures Publics	4 569 526	5 110 432	0	0	540 906						
Total Emplois Privés (par caisse + EPS)	2 208 609	2 228 585	0	0	19 976						
Total Emplois Publics (par caisse + EPS)	14 021 861	13 820 817	11 376 845	-	201 044						
Total Emplois Publics (par caisse + EPS)	8 389 183	8 474 059	7 366 647	-	84 876						
Total Emplois (caisse + EPS)	22 411 044	22 294 876	18 743 492	-	116 168						

Désignation	Réalisations au 31.12.2016	Réalisations au 31.01.2017	Réalisations au 28.02.2017	Réalisations au 31.03.2017	Réalisations au 30.04.2017	Réalisations au 31.05.2017	Réalisations au 30.06.2017	Réalisations au 31.07.2017	Réalisations au 31.08.2017	Réalisations au 30.09.2017	Réalisations au 31.10.2017	Réalisations au 30.11.2017	Réalisations au 31.12.2017	Objectifs 2017
1- Emplois Par Cause	75 632 915	75 454 640	75 407 615	75 355 633	75 367 091	74 782 711	74 832 595	74 725 213	74 933 351	74 977 602	74 901 347	74 827 765	74 955 860	75 755
1- Emplois par Causes Locaux Termes	678 025	680 041	299 267	289 544	671 222	630 079	665 669	669 234	642 045	655 463	657 901	652 942	653 942	88 234
a- Emplois Courts Termes Prêts	376 578	380 173	329 343	321 868	382 690	359 708	338 722	335 831	334 116	324 691	340 397	310 088	310 072	72 514
Comptes Termes Prêts	114 102	127 570	127 737	126 146	119 191	139 708	138 772	155 831	133 660	120 920	136 913	145 325	178 539	78 875
Autances Courtes	262 476	252 543	200 606	188 722	263 499	214 785	220 096	182 532	199 256	193 272	203 534	181 533	164 633	88 076
b- Emplois Courts Termes Prêts	502 548	449 928	479 944	476 076	488 532	498 590	505 246	517 871	517 500	533 971	547 594	547 594	563 474	100 199
Comptes Courants	463 483	460 363	465 379	476 676	488 532	498 590	505 246	517 871	517 500	533 971	547 594	547 594	563 474	100 199
Autances Courantes	49 105	9 565	9 565	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,01%
2- Emplois par Causes à Moyens et Longs Termes	14 258 880	14 679 559	14 668 328	14 566 089	14 496 387	13 942 032	13 957 925	14 118 079	14 141 315	14 119 280	14 013 466	14 025 592	14 002 314	18 753 482
a- Emplois Moyens et Longs Termes Prêts	9 075 758	8 976 319	8 988 623	8 886 634	8 816 732	8 262 977	8 271 314	8 639 156	8 463 983	8 466 634	8 330 047	8 341 677	8 400 313	70 309
C.A.T. Ordinaire	637 113	638 848	640 515	591 146	610 765	614 619	604 362	946 801	930 270	1 021 834	1 027 185	1 045 233	1 045 233	74 225
Méfio Entreprises	5 181 463	5 109 158	5 084 963	5 073 285	5 073 285	4 612 362	4 612 362	4 339 347	4 339 343	4 580 122	4 419 891	4 381 282	4 338 535	70 079
AMGSA	306 446	302 377	299 877	299 431	297 525	294 650	294 072	289 629	288 595	279 512	278 636	278 636	278 636	76 837
Cofin Immobilier	225 271	240 307	240 756	249 216	259 478	264 493	270 187	267 219	271 224	265 255	267 162	261 687	261 687	33 275
Credit à la Consommation	0	0	1 689	1 683	1 645	1 623	1 623	1 558	1 556	1 556	1 500	2 944	2 944	31 588
Credit C.V.A.C.	2 555 674	2 610 672	2 686 853	2 621 027	2 625 844	2 465 105	2 441 617	2 393 483	2 375 521	2 379 429	2 328 082	2 341 555	2 320 101	69 376
Opération CUSCA D.C.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,01%
RTIC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,01%
b- Emplois Moyens et Longs Termes Publics	5 678 230	5 678 230	5 679 655	5 679 655	5 679 655	5 679 655	5 679 655	5 679 655	5 679 655	5 679 655	5 679 655	5 679 655	5 679 655	6 094 229
Investissements	5 678 310	5 678 230	5 679 655	5 679 655	5 679 655	5 679 655	5 679 655	5 679 655	5 679 655	5 679 655	5 679 655	5 679 655	5 679 655	6 094 229
It- Emplois Par Signatures	6 778 134	6 771 276	6 666 331	6 666 331	6 666 331	6 666 331	6 666 331	6 666 331	6 666 331	6 666 331	6 666 331	6 666 331	6 666 331	6 666 331
2- Emplois par Signatures Prêts	4 589 241	4 583 241	4 488 728	4 488 728	4 488 728	4 488 728	4 488 728	4 488 728	4 488 728	4 488 728	4 488 728	4 488 728	4 488 728	4 488 728
1- Emplois par Signatures Publics	2 388 691	2 389 535	2 310 491	2 310 491	2 310 491	2 310 491	2 310 491	2 310 491	2 310 491	2 310 491	2 310 491	2 310 491	2 310 491	2 310 491
Total Emplois Prêts (par cause + EPF)	14 021 861	13 809 723	13 761 066	13 761 066	13 761 066	13 761 066	13 761 066	13 761 066	13 761 066	13 761 066	13 761 066	13 761 066	13 761 066	14 021 861
Total Emplois Publics (par cause + EPF)	6 389 766	6 386 633	6 386 633	6 386 633	6 386 633	6 386 633	6 386 633	6 386 633	6 386 633	6 386 633	6 386 633	6 386 633	6 386 633	6 386 633
Total Emplois (cause + EPF)	22 411 627	22 196 356	22 147 700	22 147 700	22 147 700	22 147 700	22 147 700	22 147 700	22 147 700	22 147 700	22 147 700	22 147 700	22 147 700	22 411 627



الفهرس

الفهرس

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
ب	المقدمة العامة
الفصل الأول الجانب النظري : الإطار المفاهيمي للوحة القيادة ومراقبة التسيير	
02	تمهيد
03	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة
03	المطلب الأول : ماهية لوحة القيادة
03	الفرع الأول: مفهوم لوحة القيادة
04	الفرع الثاني : خصائص و مهام لوحة القيادة
06	الفرع الثالث : انواع لوحة القيادة
04	الفرع الرابع : أهداف و عوائق لوحة القيادة :
09	المطلب الثاني : دور لوحة القيادة في مراقبة التسيير
09	الفرع الأول : ماهية نظام مراقبة التسيير المصرفي :
14	الفرع الثاني : مكانة لوحة القيادة بين أدوات مراقبة التسيير
15	الفرع الثالث : استعمال لوحة القيادة في مراقبة التسيير
18	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
18	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية :
18	الفرع لأول :دراسة مرتيم بالأطرش} دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية }
19	الفرع الثاني: دراسة بونقيب احمد } دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير }
19	الفرع الثالث : دراسة قريشي محمد الصغير} لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المؤسسات }
20	الفرع الرابع : دراسة صفاء لشهب} نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار }

20	المطلب الثاني :دراسات السابقة الأجنبية
20	الفرع الأول : Frédéric Juglar et indicateurs et tableaux de bord pour la prévention des risques en Sante- Sécurité au travail , 2012.
21	المطلب الثالث : موقع دراستنا الحالية من الدراسات السابقة
22	خلاصة الفصل الأول :
الفصل الثاني : حالة المديرية الجهوية للبنك الوطني الجزائري	
25	المبحث الأول : مجتمع وعينة الدراسة
25	المطلب الأول : الطريقة المتبعة في الدراسة
25	الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة
30	الفرع الثاني : مصادر جمع البيانات
30	المطلب الثاني : تقديم لوحة القيادة في البنك الوطني الجزائري
32	المبحث الثاني : عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها
32	المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة
33	أولا : تفسير وتعليل النتائج
33	ثانيا : فعالية لوحة القيادة في مراقبة التسيير لبنك الوطني الجزائري
34	خلاصة الفصل
37	الخاتمة
40	قائمة المراجع
42	قائمة الملاحق
47	الفهرس