الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية
الفرع: علوم التسيير
التخصص: مالية المؤسسة

عنوان المذكرة

إستخدام لوحة القيادة في اتخاذ القرار في البنوك التجارية
دراسة حالة بنك المؤسسة العربية المصرفية "ABC" - وكالة سكيكدة 211

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

من إعداد الطالبة: مسعودي سارة

تحت إشراف الأستاذة: د. قمري زينة

أعضاء لجنة المناقشة

اسم ولقب الخبير	الصفة	الرتبة	الجامعة الأصلية
د. شرقرق سمير	رئيسا	أستاذ محاضر	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
د. قمري زينة	مشرفا	أستاذ محاضر	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
أ.بوجعادة إلياس	ممتحنا	أستاذ مساعد	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

السنـــة الجامعيـــــــة: 2014/2013

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

الشكر والتقدير

أشكر الواحد الأحد الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم وهدانا لهذا

وجعلنا من أمة حبيبه المصطفى صلى الله عليه وسلم.

يسعدني أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى صاحبة الهدف

النبيل والرأي الحكيم والفكر السليم والعقل المنير

الأستاذة الفاضلة "د. قمري زينة" التي ساعدتني بنصائحها وتوجيهاتها

طيلة فترة إنجاز هذه المذكرة.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى مدير وكالة سكيكدة "ABC" السيد

"جمال الدين قطافي" على حسن الاستقبال والمساعدة.

وأتقدم بشكر خاص إلى صديقتي الغالية التي ساعدتني وساندتني بحضورها

وتشجيعاتها طيلة فترة إنجاز هذا العمل "محمد بن علي حنان"

وفي الأخير أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من ساهم بدعمي من قريب أو بعيد

ولو بكلمة طيبة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى من كلله الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون إنتظار

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى الذي تعب كثيرا من أجل راحتي وتعليمي

إلى ذلك الرجل العظيم " أبي" العزيز رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه.

إلى التي ظلت شمعة تحترق من اجل أن تضيء لي دربي إلى من جعل الله الجنة

تحت أقدامها إلى التي حرمت نفسها وأعطتني ومن منبع حنانها سقتني

إلى من وهبتني الحياة ومنحتني الحب والحنان وعلمتني كلمة الشرف والحياة

"أمي" الغالية حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى أقرب المخلوقات إلى قلبي الكتكوتين ماهر، وعبد الودود.

إلى إخوتي وأخواتي هدى، محمد الصالح، ناهد، عبد الله، سعاد.

وإلى زوجة أخي سامية.

إلى جميع صديقاتي اللواتي قضيت معهن أياما حلوة.

إلى كل من يحمل لي ذرة وجود ومحبة في قلبه.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الملخص:

إن إستعمال لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير، بدأ ينتشر مؤخرا في العديد من البنوك التجارية وذلك نظرا لبساطتها وسهولتها. وما يلفت النظر لهذه اللوحة أنها تحتوي على مجموعة من المؤشرات المهمة والمعلومات الأساسية المتعلقة بنشاطات البنك مما تسمح للمسيرين باكتساب المعلومات الضرورية حول نمط تسيير البنك، واكتشاف الانحرافات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

وتتمثل هذه الدراسة في تسليط الضوء على استخدام لوحة القيادة في بنك المؤسسة العربية المصرفية – وكالة سكيكدة 211 ومدى فعاليتها في اتخاذ القرار.

الكلمات المفتاحية: البنوك التجارية، لوحة القيادة، المؤشرات، اتخاذ القرار.

Résumé :

L'utilisation du tableau de bord comme outil de contrôle de gestion a récemment commencé à prendre de l'importance dans de nombreuses banques commerciales en raison de sa simplicité et de sa facilité. Un certain nombre d'indicateurs importants et des informations de base concernant les activités de l'institution figurent dans ce tableau, ce qui permet aux gestionnaires d'acquérir les informations nécessaires sur le mode de gestion de la banque, et en cas d'un dysfonctionnement, il leur permet de prendre les mesures correctives en temps opportun.

Cette étude consiste à mettre en exergue l'utilisation du tableau de bord dans Arab Banking Corporation – Agence Skikda 211 et son efficacité dans la prise de décision.

Mots clés : Banques commerciales - Tableau de bord – Indicateurs - La prise de décision.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

قائمة
الجداول والأشكال

1-قائمة الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	ميزانية البنك التجاري	17
2	مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير مبرمجة	28
3	خصائص مستويات اتخاذ القرارات	32
4	الشكل العام المفصل للوحة القيادة	63
5	الشكل العام للوحة القيادة	64
6	الشكل النموذجي للوحات القيادة ببنك "ABC" – وكالة سكيكدة 211	93
7	مؤشر الموارد	96
8	مؤشر الاستخدامات	97
9	مؤشر الحسابات المفتوحة	98
10	مؤشر القروض	100
11	مؤشر المنتجات	101
12	لوحة القيادة الإجمالية لوكالة سكيكدة 211	103

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2- قائمة الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1	المراحل الخمسة لبناء لوحة القيادة.	58
2	بعض أنواع التمثيلات البيانية	66
3	المنبهات	67
4	طريقة عمل لوحة القيادة	73
5	الهيكل التنظيمي لبنك المؤسسة العربية المصرفية "ABC".	87
6	الهيكل التنظيمي لبنك "ABC" – وكالة سكيكدة 211.	95
7	الحسابات المفتوحة خلال شهر نوفمبر 2013	99
8	مؤشر القروض	101
9	منحنى بياني يوضح مؤشر المنتجات	102

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

فهرس المحتويات

فهـــــــــــــــــــــــــرس المحتويـــــــــــــــــــــــــات

الصفحة

الشكر.. I

الإهداء II

الملخص.. III

قائمة الجداول.. V

قائمة الأشكال VI

فهرس المحتويات VIII

مقدمة .... أ- د

الفصل الأول: مدخل للبنوك التجارية واتخاذ القرار 5-41

تمهيد 6

المبحث الأول: ماهية البنوك التجارية 7

المطلب الأول: تعريف البنوك التجارية وخصائصـــها...

7

المطلب الثاني: أهداف البنوك التجارية ووظائفه ....

9

المطلب الثالث: موارد واستخدامات البنوك التجاريـــة ....

16

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول عملية اتخاذ القرار.. 21

المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار وأهميتها.. 21

المطلب الثاني: خصائص عملية اتخاذ القرار.. 24

المطلب الثالث: أنواع القـــرارات ....

26

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الثالث: عملية اتخاذ القرارات الإداريـــة 33
المطلب الأول: مراحل عملية اتخـــاذ القـــرار..... 33
المطلب الثاني: الأساليب المساعدة في اتخاذ القرار 36
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار والصعوبات التي تتعرض لهـــا..... 38
خلاصة الفصل 41
الفصل الثاني : استخدام لوحة القيادة في عملية اتخاذ القرار 42-76
تمهيد..... 43
المبحث الأول : أساسيات لوحة القيادة 44
المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة..... 44
المطلب الثاني: دور ومكانة لوحة القيادة..... 47
المطلب الثالث: أنواع لوحات القيادة في البنوك التجارية..... 51
المطلب الرابع: المفاهيم المرتبطة بلوحة القيادة 52
المبحث الثاني: تصميم وعرض لوحات القيادة 55
المطلب الأول: مبادئ لوحة القيادة..... 55
المطلب الثاني: مراحل تصميم لوحة القيادة..... 57
المطلب الثالث: طرق عرض لوحة القيـــادة 63
المبحث الثالث : مؤشرات بناء لوحة القيادة ومساهمتها في تحسين عملية اتخاذ القـــرار..... 68
المطلب الأول: مفهوم المؤشر وكيفية بناءه..... 68

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثاني: أنواع المؤشرات ومعايير اختيارهـــا.....
70
المطلب الثالث: سير عملية اتخاذ القرار في ظل استخدام لوحات القيـــادة.....
72
خلاصة الفصل..... 76
الفصل الثالث: دراسة حالة بنك المؤسسة العربية المصرفية "ABC"– وكالة ســـكيكدة211...77-109
تمهيد..... 78
المبحث الأول: تقديم بنك المؤسسة العربية المصرفية "ABC"..... 79
المطلب الأول: نشأة بنك المؤسسة العربية المصرفية "ABC" وتعريفـــه.....
79
المطلب الثاني: أهداف بتك المؤسسة العربية المصرفية "ABC"..... 80
المطلب الثالث: وظائف بنك المؤسسة العربية المصرفية "ABC" 81
المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لبنك المؤسسة العربيـــة المصـــرفية "ABC".....
86
المبحث الثاني: تقديم لوحة قيادة بنك المؤسسة العربية المصرفية "ABC"– وكالة سكيكدة 211.... 91
المطلب الأول: واقع لوحة قيادة بنك "ABC" – وكالة سكيكدة 211..... 91
المطلب الثاني: شكل وأهداف لوحة قيادة بنك "ABC" – وكالة سكيكدة 211 91
المطلب الثالث: دراسة لوحة قيادة بنك "ABC" – وكالة سكيكدة 211..... 94
المطلب الرابع: تقييم فعالية لوحة قيـــادة بنـــك "ABC" – 211.....
107
خلاصة الفصل..... 109
خاتمة..... 111

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

قائمة المراجع..... 115

الملاحق

الملخص

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مقدمة

مقدمة:

تلعب البنوك دورا مهما في الحياة الاقتصادية، وتسعى دائما إلى إحداث تغيير في سياساتها بما يضمن انتقالها من الوضع القائم إلى الوضع التي تسعى إليه مستقبلا، وتواجه البنوك بيئة سريعة التغير في المتطلبات والموارد، وهذا التغير هو السمة الوحيدة الثابتة في ظل زيادة حدة المنافسة والتطورات التكنولوجية السريعة التي أدت إلى خروج بعض البنوك من مجال العمل نتيجة لعدم قدرتها على الصمود، لذلك يترتب على البنوك إعادة ترتيب أمورها وتجديد طرق تسيير أنشطتها لمواجهة التحديات المتغيرة على الدوام.

فأصبح لزاما على أي بنك يرغب في الاستمرار في جني الأرباح والبقاء في دنيا الأعمال، أن يسلك نهجا يقضي بضرورة تحقيق سلوك رشيد، وعلى هذا الأساس وجب على البنوك التجارية الاعتماد على نظام مراقبة التسيير واستخدام أدوات تسمح بمراقبة ومتابعة النشاط ومحاولة التحكم فيه، غير أن التأثيرات الناجمة عن التغيرات المختلفة في المحيط الداخلي والخارجي للبنوك كشفت عن عجز الأدوات المحاسبية في تلبية الضروريات الحديثة، مما أدى بالفكر التسييري إلى تطوير أداة مكملة للأدوات السابقة، تسمح بتوفير معلومات آنية وملائمة ومستقبلية تساعد المسيرين على اتخاذ قرارات سريعة تمكنهم من المتابعة والتحكم بشكل جيد في السير اليومي للعمليات، هذه الأداة هي لوحة القيادة.

تعد لوحة القيادة من أهم الوسائل والأدوات المستعملة في مراقبة التسيير، بحيث تمكن المسيرين من أخذ نظرة شاملة عن وضعية البنك ومدى نجاعة أساليب التسيير فيه من خلال النتائج المحققة والتي تظهر في لوحة القيادة عن طريق جملة من المؤشرات المتعلقة بجميع الوظائف، كما تمكن متخذ القرار من أخذ نظرة شاملة وسريعة عن مختلف الانحرافات التي تقتضي التدخل الفوري لها، بالإضافة إل مراقبة القرارات المتخذة والعمل على تصحيحيها وتغطية النقائص في أقرب وقت ممكن.

ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى فعالية لوحة القيادة في اتخاذ القرارات في بنك المؤسسة العربية المصرفية "ABC" – وكالة سكيكدة 211؟

ويتم معالجة الإشكال الرئيسي بالإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بلوحة القيادة؟ وما هي أهم مميزاتها؟

- كيف يتم تصميم لوحة القيادة؟ وفيما تتمثل طرق عرضها؟

- كيف تساهم لوحة القيادة في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية؟

- هل يستخدم بنك المؤسسة العربية المصرفية – وكالة سكيكدة 211 محل الدراسة لوحة القيادة؟

1- فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات السابقة تم طرح الفرضيات التالية:

- لوحة القيادة هي أداة تعتمد على مؤشرات أساسية و شاملة تسمح بكشف مختلف الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في أقرب وقت ممكن؛

- تعتبر لوحات القيادة المتواجدة ببنك المؤسسة العربية المصرفية – وكالة سكيكدة 211 تقليدية ولا تساهم بالقدر الكافي في تحسين عملية اتخاذ القرار؛

- بناءا على المؤشرات المعتمدة في بنك المؤسسة العربية المصرفية – وكالة سكيكدة 211 تساهم لوحة القيادة بإعطاء للمسير معلومات تساعده على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب سعيا لتحقيق الأهداف المسطرة.

2- أسباب اختيار الموضوع:

يعود اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية:

- الرغبة في الاطلاع على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المرتبطة به؛

- محاولة إظهار ضرورة الاعتماد على هذه الأداة من خلال إيضاح مدى أهميتها في اتخاذ القرارات؛

- الرغبة في التحكم في لوحة القيادة والتي تبقى مجهولة بالنسبة للكثير من الطلبة والمسيرين.

3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوع استخدام لوحة القيادة في اتخاذ القرارات، الذي يعتبر من المواضيع الحديثة التي تشغل بنوك العالم حاليا نظرا لمكانة لوحة القيادة مؤخرا، إذ أنها أصبحت تمثل عنصرا هاما وموردا استراتيجيا تعتمد عليها البنوك التجارية في اتخاذ قراراتها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

4- أهداف الدراسة:

الهدف من هذه الدراسة هو:

- التعرف بشكل تفصيلي على نظام لوحة القيادة في البنوك التجارية؛

- توضيح طريقة تصميم لوحة القيادة وطرق عرضها وأهم مبادئها مع تبيان كيفية مساعدة هذه الأخيرة في اتخاذ القرارات؛

- التعرف على واقع لوحة القيادة في بنك المؤسسة العربية المصرفية – وكالة سكيكدة 211.

5- منهج الدراسة:

للإجابة على التساؤلات السابقة اعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره طريقة لوصف الظاهرة المدروسة، والمنهج التحليلي لتحليل المعلومات والبيانات التي تحصلنا عليها بغية تشخيص الظاهرة والوصول إلى نتائج موضوعية.

وفي الجانب التطبيقي اعتمدنا على منهج دراسة حالة بدراسة بنك المؤسسة العربية المصرفية – وكالة سكيكدة 211 واستخدام أدوات الدراسة الممكنة كالمقابلة والملاحظة.

6- الدراسات السابقة:

هناك دراسات سابقة تعرضت إلى جانب معين من موضوعنا أهمها:

- دراسة بعنوان «**لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصرفي**»، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، من إعداد الطالب بلهاشمي جيلالي طارق أنجزت سنة 2006 بجامعة سعد دحلب الجزائر، وتوصل الباحث إلى أنه يمكن قيادة النشاط المصرفي باستعمال نظام لوحة القيادة، وذلك باعتبارها أداة من أدوات مراقبة التسيير تسمح بالتحكم العقلاني في التسيير اليومي لنشاط المصرف، وتعتمد على مؤشرات مختارة تهدف إلى الإلمام بكل جوانب النشاط، بحيث تسمح بالاطلاع على الوضعية الحقيقية في وقت معين، واستخراج الانحرافات المتواجدة مقارنة بالتقديرات، وبهذا فهي تسهل عملية اتخاذ القرارات الملائمة للاستجابة لكل التحولات الطارئة.

- دراسة بعنوان «**دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير**»، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، من إعداد الطالب بونقيب أحمد أجريت سنة 2006 بجامعة محمد بوضياف

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مسيلة، فمن خلال هذه الدراسة توصل الباحث إلى أن أدوات مراقبة التسيير التقليدية والمتمثلة في (المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، الميزانيات التقديرية) أصبحت لا تلبي دائما ضروريات الرقابة التسييرية الحديثة، مما أوجب تكملة أنظمة المعلومات المحاسبية الحالية بأداة حديثة التي تعمل على تزويد المسيرين بشكل دوري وآني بالمعلومات الضرورية حول سير الأنشطة وتساعد على اتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة وملائمة، كما تمكن من المتابعة والتحكم بشكل جيد في السير اليومي للعملية، هذه الأداة هي لوحة القيادة.

- دراسة بعنوان «**الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب القيادة**»، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، من إعداد الباحث سويسي عبد الوهاب نوقشت سنة 2004 بجامعة الجزائر، وتوصل الباحث إلى أن لوحة القيادة كأداة تسييرية تشكل الوسيلة الأكثر واقعية وملائمة للإحاطة بالظاهرة التنظيمية بأبعادها المختلفة، وتعدد الأطراف التي هي بحاجة لقياس الفعالية التنظيمية (المساهمين والعمال والزبائن...) بحيث تمنحنا الإطار المنهجي في شكل بيانات وجداول ومجموعة من المؤشرات تمكن كل طرف من قياس الفعالية التنظيمية حسب نظرته وأهدافه وتتيح له الفرصة من الوقوف على الفعالية التنظيمية من زوايا الأطراف الأخرى.

7- خطة الدراسة:

للإحاطة بالإطار النظري للدراسة والإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات ارتأينا أن نقسم الدراسة إلى ثلاثة فصول: فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

الفصل الأول خصص لمدخل عام للبنوك التجارية واتخاذ القرار، وتناول ماهية البنوك التجارية وذلك من خلال تعريفها وخصائصها وكذلك أهدافها والوظائف التي تقوم بها بالإضافة إلى مواردها واستخداماتها، ثم تم التطرق إلى عملية اتخاذ القرار والجوانب المحيطة بها.

أما الفصل الثاني فخصص لنظام لوحة القيادة حيث تم التطرق فيه إلى ماهية لوحة القيادة، وكيفية تصميمها وطرق عرضها وبعدها انتقلنا إلى كيفية مساهمتها في تحسين عملية اتخاذ القرار.

وفي الأخير تم تخصيص الفصل الثالث لدراسة حالة بنك المؤسسة العربية المصرفية – وكالة سكيكدة 211، كان الغرض من هذه الدراسة التطبيقية هو إسقاط الدراسة النظرية على أرضية الواقع، حيث قمنا بدراسة لوحة القيادة بنك المؤسسة العربية المصرفية – وكالة 211 سكيكدة وتقييم فعاليتها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفصل الأول
مدخل للبنوك التجارية واتخاذ القرار

تمهيد:

تعتبر البنوك على اختلاف أشكالها والبنوك التجارية على وجه الخصوص إحدى أدوات النظام الاقتصادي الهام في العصر الحديث ولا يمكن لأي نظام اقتصادي أن ينمو أو يتطور دون الاستعانة بها، إذ تعتبر البنوك التجارية نوعا من أنواع المؤسسات المالية التي يركز نشاطها على قبول الودائع ومنح الائتمان، وهذا النشاط يستوجب عملية ضرورية ألا وهي عملية اتخاذ القرار التي تمثل جوهر الإدارة وتعتبر بمثابة المحرك الأساسي للعمليات الإدارية ووسيلتها الضرورية في تحقيق أهدافها، لذلك فإن صانع القرارات لا يمكنه أن يعتمد على التخمين أو العشوائية عند اتخاذه القرارات، وهذا ما ستتم مناقشته ومحاولة الإلمام به في هذا الفصل، أين تم تخصيص المبحث الأول للبنوك التجارية، والمبحث الثاني للمفاهيم الأساسية حول اتخاذ القرار، أما المبحث الثالث تم تخصيصه لعملية اتخاذ القرارات الإدارية.

المبحث الأول: ماهية البنوك التجارية.

تعتبر البنوك التجارية مؤسسات مالية بحيث يختلف نشاطها عن باقي نشاط المؤسسات الأخرى فهي تلعب دورا أساسيا وهاما في التمويل كما أنها تحصل على أموال من الجمهور في شكل ودائع وهدفها من وراء ذلك هو تحقيق الربح. وهذا ما سيتم توضيحه في هذا المبحث، حيث سيتم التطرق في المطلب الأول إلى تعريف البنوك التجارية وخصائصها، وفي المطلب الثاني أهداف البنوك التجارية ووظائفها، وأخيرا في المطلب الثالث موارد واستخدامات البنوك التجارية.

المطلب الأول: تعريف البنوك التجارية وخصائصها.

أولا: تعريف البنوك التجارية: هناك عدة تعاريف للبنوك التجارية نذكر منها:

1- التعريف اللغوي:

إن كلمة بنك اشتقت من المقاعد التي كان يجلس عليها الصرافون في أسواق البندقية وأمستردام، فمن حيث الأصل اللغوي للكلمة، هو الكلمة الإيطالية "بانكو" والتي تعني مصطبة، ويقصد بها في البدء المصطبة التي كان يجلس عليها الصيارفة لتحويل العملة، ثم تطور المعنى فيما بعد لكي يقصد بالكلمة المنضدة التي يتم فوقها عد وتبادل العملات، بعدها أصبحت تعني المكان الذي توجد فيه تلك المنضدة وتجري فيه المتاجرة بالنقود[1].

2- التعريف الاقتصادي:

البنوك التجارية هي تلك البنوك التي رخص لها بتعاطي الأعمال المصرفية والتي تشمل تقديم الخدمات المصرفية لاسيما قبول الودائع بأنواعها المختلفة (تحت الطلب، وتوفير، ولأجل، وخاضعة لإشعار) واستعمالها مع الموارد الأخرى للبنك في الاستثمار كليا أو جزئيا أو بأية طريقة أخرى يسمح لها القانون[2].

[1] عبد الحق بوعتروس ، **الوجيز في البنوك التجارية**، جامعة منتوري، قسنطينة، 2000، ص 6.
[2] خالد أمين عبد الله، إسماعيل إبراهيم الطراد، **إدارة العمليات المصرفية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص 39.

وتعرف البنوك التجارية أيضا: على أنها نوع من أنواع المؤسسات المالية الذي يركز نشاطها في قبول الودائع ومنح الائتمان، والبنك التجاري بهذا المفهوم يعتبر وسيطا بين أولئك الذين لديهم أموالا فائضة وبين أولئك الذين يحتاجون لتك الأموال لأغراض أهمها: الاستهلاك أو الاستثمار أو كلاهما.

3- التعريف القانوني:

يعرف قانون النقد والقرض البنوك التجارية بأنها: "عبارة عن أشخاص معنوية مهمتها العادية والرئيسية، إجراء العمليات الموصوفة في المواد من 110 إلى 113 من قانون النقد والقرض رقم 10/90 المؤرخ في 14 أفريل 1990"، وهذه العمليات هي:

3-1 تلقي الودائع من الجمهور ومختلف ادخاراتهم، هذه الأموال المحصل عليها توضع في البنوك على شكل ودائع، منح حق استعمالها لكن بشرط إعادتها لهم؛

3-2 القيام بمنح القروض؛

3-3 توفير وسائل الدفع اللازمة ووضعها تحت تصرف الزبائن، والسهر على إدارتها.

ثانيا: خصائص البنوك التجارية: يتميز البنك التجاري بعدة خصائص ومميزات ندرجها فيما يلي[1]:

1- تتأثر برقابة البنك المركزي ولا تؤثر عليه: يقوم البنك المركزي بمراقبة البنوك التجارية من خلال لجنة الرقابة على المصارف، إذ لا تكتفي بالرقابة التوجيهية فقط، بل تفرض على البنوك التجارية أحكاما واجبة التنفيذ تحت طائلة العقوبات المدنية أو التجارية قد تدوم عدة أيام، وتشمل الرقابة مختلف جوانب البنك التجاري، ويفرض البنك المركزي هذا النوع من الرقابة للتحقق من مدى تقيد كل مصرف بالقواعد المالية والقوانين، والأنظمة والتعليمات، التي تصدرها السلطات النقدية. وهذا ما يساعد على تحقيق الكفاءة في تسيير البنوك.

غير أن البنوك التجارية لا يمكنها أن تمارس أية رقابة أو تأثير على البنك المركزي.

2- تعدد البنوك التجارية: تتعدد وتتنوع البنوك التجارية تبعا لحاجة السوق النقدي، غير أن هذا التعدد لا يلغي إمكانية التركز للبنوك التجارية في النظام الرأسمالي، إذ يخلق هذا التركز وحدات مصرفية ضخمة قادرة على احتكار أسواق النقد والمال، ورغم هذا التركز لم يصل التصور بعد إلى وجود بنك

[1] ناصر دادي عدون، معزوي ليندة، لهواسي هجيرة، **مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية - حالة البنوك -**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص ص 62-63.

تجاري واحد في بلد ما، إذ أن هذا الأمر غير واقعي أو غير عملي، لأنه يؤدي إلى إضـــعاف القـــدرة على خلق النقود المصرفية.

3- تحقيق الربح: غالبا ما تكون البنوك التجارية مملوكة من الأفراد أو الشركات، إذ تعتبر مؤسسات رأسمالية هدفها تحقيق الربح بأقل تكلفة ممكنة.

4- إصدار النقود المصرفية: تتمثل النقود في نقود الودائع التي تكون إبرائية غير نهائية بالإضافة إلى أنها متباينة ومتغايرة، تخضع لأسعار فائدة تختلف باختلاف الزمان والمكان حيث تكون موجهة للقطاع الاقتصادي.

المطلب الثاني: أهداف البنوك التجارية ووظائفها.

أولا: أهداف البنوك التجارية:

يقوم نشاط البنك التجاري عامة على تحقيق ثلاثة أهداف وهي:

1- الربحية: تسعى إدارة البنك دائما إلى تحقيق أكبر ربح ممكن، إذ أن المعيار الأساسي لمدى كفاءة الإدارة هو حجم الأرباح التي تحققها، فإذا حققت الإدارة أرباحا أكثر فإن ذلك يعني أنهـــا أكفـــأ مـــن غيرها. ولا يجب أن ننسى بأن الوظيفة الرئيسية لإدارة البنك التجاري هي تحقيق الأرباح.

إن تحقيق أرباح البنك تعني أن تكون إيرادات البنك أعلى من تكاليفه، حيث **تشمل إيرادات البنك البنود التالية**[1]:

- الفوائد المدفوعة على التسهيلات الائتمانية (هي الفوائد الدائنة)؛

- العمولات الدائنة التي تتقاضاها البنوك مقابل خدماتها التي تقدمها للآخرين؛

- الأتعاب المتقاضاة مقابل الخدمات التي تقدمها البنوك وغير المتعلقة بطبيعة العمل المصرفي كقيامها بتقديم استشارات وإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية؛

- الأرباح المحققة من شراء وبيع العملات الأجنبية؛

[1] عبد المعطي رضا رشيد، محفوظ أحمد جودة، **إدارة الائتمان**، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 1999، ص 199.

- إيرادات أخرى وتشمل الإيرادات الناجمة عن عمليات ليست من طبيعة البنك، مثل عوائد الاستثمار في الأوراق المالية، والعوائد الناجمة عن خصم الأوراق التجارية، وكذلك الأرباح المحققة من بيع البنك الأصل من أصوله بسعر أعلى من قيمته الدفترية.

أما فيما يتعلق بتكاليف البنك فإنها تشمل عموما:

الفوائد التي يدفعها البنك للمودعين (وهي الفوائد المدينة)؛

- العمولات المدينة المدفوعة من قبل البنك للمؤسسات المالية الأخرى مقابل خدمات تقدمها للبنك نفسه؛

- المصاريف الإدارية...الخ.

2- السيولة: تعني السيولة توافر الموجودات التي يمكن تحويلها إلى نقد جاهز بسهولة وبأقل خسارة ممكنة[1]، وفي القطاع المصرفي نعني بالسيولة مدى قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته اتجاه المودعين في حالة طلب هؤلاء سحب ودائعهم هذا من جهة، ومن جهة أخرى مقدرته على مقابلة طلبات الائتمان.

وتتكون سيولة البنك من مجموعتين[2]:

2-1 سيولة حاضرة أو جاهزة: والتي تتكون من الأرصدة النقدية الموجودة تحت تصرف البنك، أي في خزائنه، أو في خزائن البنك المركزي، أو مودعة لدى البنوك الأخرى في شكل حسابات جارية.

2-2 سيولة شبه نقدية: وتشمل جملة من الأصول يمكن تحويلها إلى سيولة بسرعة وسهولة منها: الحوالات المخصومة، سندات الخزينة والأوراق التجارية المخصومة والتي يمكن إعادة خصمها لدى البنك المركزي.

ويعتمد تحقيق أقصى قدر من السيولة على عدة عوامل نذكر أهمها:

[1] هشام جبر، **إدارة المصارف**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008، ص60.
[2] عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، **الإدارة الحديثة في البنوك التجارية**، الدار الجامعية، الإسكندرية،1991، ص ص 93-99.

- **مدى استقرار الودائع:** نلاحظ مثلا أن ودائع التوفير تتمتع بثبات نسبي نظرا لعدمها الكبير وطبيعتها المتصفة بالتزايد عاما بعد عام، مما يطمئن المصرفي من ناحيتها، وكذلك الحال بالنسبة للودائع بإخطار والودائع لأجل.

- **قصر مدة التسهيلات الائتمانية:** كلما قصرت مدة التسهيلات التي يمنحها البنك التجاري كلما زادت السيولة لأنها تعني أن الأموال الممنوحة ستعود بسرعة، كما أن القروض طويلة الأجل لا توحي لإدارة البنك بالاطمئنان لأن الظروف الاقتصادية قد تتغير على المدى الطويل.

3- الأمان: نقصد بالأمان ذلك المتوفر للطرفين هما: المودعون، والبنك.

فبخصوص أمان المودعون، على إدارة البنك التجاري أن تراعي عدم المساس بودائعهم وذلك بتحديد حد أقصى للخسائر التي يمكن أن يتحملها في نشاطه المعتاد. يمكن أن يكون هذا الحد هو رأسمال البنك التجاري، فكما هو معلوم فإن رأسمال البنك صغيرا نسبيا ولا يمثل سوى 10% من إجمالي الأصول، لذلك يجب أن لا تتجاوز خسائر النشاط المصرفي هذا الحد لأنها قد تمتص جزءا من أموال المودعين.

أما بالنسبة لأمان البنك فهو يعني مدى ثقة إدارة البنك لأن التسهيلات الائتمانية التي تمنح سوف يتم تسديدها في تواريخ استحقاقها المحددة ليتم إقراضها مجددا والحصول على أكبر عائد ممكن، من أجل ذلك يجب على البنك أن تضع قواعد محددة للإقراض تقلل قدر الإمكان مقدار المخاطرة المصرفية الممنوحة وتتمثل فيما يلي:

- سمعة من قدم له القرض أو الائتمان[1] ومدى انتظامه في الوفاء بالتزاماته (سواء اتجاه البنك نفسه أو اتجاه المتعاملين معه)؛

- المركز المالي للمؤسسة وملائمتها ومدى توازن هيكلها المالي؛

- حجم القرض المطلوب ومدى وجود تناسب بينه وبين دخل المقترض وكذا ملائمته للغرض المعلن عنه؛

- مدة القرض، فكلما قصرت المدة كلما ساعد ذلك على التقدير الأمثل للمخاطر المحيطة به؛

- الضمانات المقدمة.

[1] سامرجلدة، **البنوك التجارية والتسويق المصرفي**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 142.

عند التمعن في أهداف البنك التجاري: الربحية، السيولة، الأمان، نلاحظ التعارض الواضح فيما بينها لذلك يعتبر التوفيق بينها مهمة صعبة لإدارة البنك التجاري.

فمثلا يمكن للبنك أن يعظم ربحيته بالتركيز على استثمار موارده في إعطاء قروض تدر عائدا مرتفع غير أن مثل هذه الاستثمارات عادة ما تكون ذات مخاطر كبيرة وبالتالي قد ينجر عنها خسائر ضخمة لا يستطيع البنك تحملها ومنه المساس بمبدأ الأمان.

ويمكن أيضا أن يحاول البنك تحقيق أقصى درجة من السيولة وهذا بالاحتفاظ بالجانب الأكبر من موارده المالية في صورة نقدية غير أن هذا يؤثر سلبا على الربحية لأن النقدية لا تدر عوائد.

ويرى بعض المفكرين الاقتصاديين[1] أن هذا التعارض بين الأهداف الثلاثة يرجع إلى تعارض بين أهداف طرفين أساسيين من الأطراف المعنية بشؤون البنك وهما: الملاك والمودعون.

فالملاك: يأملون في تحقيق أقصى عائد، وهو ما يؤثر سلبا على مستوى السيولة ودرجة الأمان.

أما المودعون: فيأملون في أن يحتفظ البنك بقدر كبير من الأموال السائلة، وأن يوجه موارده المالية إلى الاستثمارات تنطوي على حد أدنى من المخاطر وهو ما يؤثر سلبا بدوره على هدف الربحية[2].

ثانيا: وظائف البنوك التجارية:

يسعى البنك التجاري إلى ممارسة العديد من الوظائف وتقديم خدمات متنوعة ومختلفة لمتعامليه، لكن قبل ذلك تجدر الإشارة إلى أن هناك وظائف تقليدية وأخرى حديثة والتي على أساسها سوف نورد أهم الوظائف التي يقوم بها البنك التجاري:

1- الوظائف التقليدية: وتتمثل الوظائف التقليدية فيما يلي:

1-1 تلقي وقبول الودائع: من مختلف الجهات، والودائع أنواع منها:

1-1-1 ودائع جارية: هي تلك الودائع التي يستطيع أصحابها سحبها دون سابق إنذار ولهذا السبب فإن معظم البنوك لا تدفع فوائد على هذا النوع من الودائع[3]؛

[1] منير إبراهيم هندي، **إدارة البنوك التجارية "مدخل اتخاذ القرارات"**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الثالثة، 2000، ص 23.
[2] سامر جلدة، مرجع سابق، ص 31.
[3] محمود سحنون، **الاقتصاد النقدي المصرفي**، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الطبعة الأولى، 2003، ص76.

1-1-2 ودائع لأجل: وهي تلك الودائع التي لا يستطيع أصحابها السحب منها إلا بعد انقضاء المدة المحددة والمتفق عليها مسبقا بين البنك والمودع ويتقاضى هذا الأخير فائدة على ذلك حسب المبلغ المودع ومدته[1]؛

1-1-3 ودائع بإخطار: أو ما تعرف بودائع تحت الطلب، وفيها يخطر المودع بنكه بالتاريخ الذي يرغب فيه سحب وديعته، أو يخطر بنكه برغبته في السحب بعد مدة زمنية متفق عليها، وتقوم البنوك بدفع فائدة على هذا النوع من الودائع لكن بمعدل أقل من الودائع بأجل؛

1-1-4 ودائع التوفير: يفتح هذا النوع من الحسابات لتشجيع الأفراد على الادخار مقابل فائدة معينة وهي بذلك تختلف عن الودائع الجارية، عملية الفتح تكون عن طريق دفتر التوفير بالبنك.

1-2 فتح الحسابات: فالحسابات المصرفية لها عدة صور متنوعة ونذكر من بينها حسابين هما:

1-2-1 حساب الصكوك: يفتح هذا الحساب للأشخاص المعنويين قصد تغطية احتياجاتهم من السيولة في أي لحظة، ويكون رصيد هذا الحساب دائنا إذ لا يستطيع أن يسحب إلا ما لديه فعلا في الحساب لدى البنك؛

1-2-2 الحساب الجاري: يفتح هذا الحساب لصالح التجار والصناعيين سواء كانوا أشخاص طبيعيين أو معنويين، وقد يكون رصيده مدينا، الشيء الذي يميزه عن حساب الصكوك، إذ يمكن للزبون أن يسحب أكثر مما لديه في الحساب[2].

1-3 تقديم القروض: تقوم البنوك بتزويد الأفراد والمؤسسات بالأموال اللازمة على أن يتعهد المدين بسداد تلك الأموال وفوائدها دفعة واحدة أو على شكل أقساط في تواريخ محددة.

وتنقسم القروض إلى عدة أنواع وذلك حسب المعايير المتبع في تصنيفها، هذه الأخيرة سوف تتفرع إلى عدة أضعاف مكونة لها، ولذلك سوف نكتفي بذكر الأصناف الرئيسية كالتالي:

1-3-1 من حيث النشاط الممول: وتنقسم القروض إلى:

أ - **قروض إنتاجية:** وهي تلك القروض التي تقدمها الدولة والمؤسسات المالية والمصرفية، ويكون هدفها تمويل النشاط الاستثماري والإنتاجي خاصة؛

[1] محمود يونس، كمال أمين الوصال، **اقتصاديات: نقود وبنوك وأسواق مالية**،قسم الاقتصاد، كلية التجارة، الإسكندرية، 2005، ص 229.
[2] ناصر دادي عدون، معزوي ليندة، لهواسي هجيرة، مرجع سابق، ص 65.

ب – قروض استهلاكية: وهي تلك القروض التي يكون هدفها تشجيع الاستهلاك خاصة، كالبيع بالتقسيط.

1-3-2 من حيث الغرض: وتصنف إلى مايلي:

أ – قروض تجارية: هدفها تمويل جميع أوجه النشاط التجاري؛

ب – قروض صناعية: هدفها تمويل مختلف الأنشطة الصناعية (إنتاج، استهلاك، إنشاء، تجهيز...)؛

ج – قروض زراعية: هدفها تمويل الأنشطة الفلاحية وما يرتبط بها؛

د – قروض شخصية: وهي تلك المقدمة للأشخاص لسد النقص في احتياجاتهم المختلفة وكذلك تلك المقدمة لأصحاب الحرف البسيطة.

1-3-3 من حيث المدة: حسب هذا المعيار يمكن أن نميز نوعين أساسيين للقروض وهما:

أ – قروض الاستثمار: وهي تلك القروض الموجهة لتمويل الأصول الثابتة في المؤسسة أو تمويل استثماراتها، الشيء الذي يتطلب تواجد هذه الأموال لمدة- قد تكون طويلة – تحت تصرف المؤسسة لكي تنسجم مع طبيعة الأصول الممولة، لذلك فالقروض المتوسطة أو الطويلة الأجل هي التي تتجاوب مع هذا النوع من التمويل، فالبنوك قد تمنح قروضا طويلة المدى تتراوح مدتها بين (07 إلى 20 سنة) عادة، كما يمكن القروض لمدة متوسطة تتراوح بين (02) السنتين و(07) السبع سنوات وهدفها تمويل الاستثمارات[1]؛

ب – قروض الاستغلال: تكون موجهة لتمويل النشاط الاستغلالي للمؤسسة وتكون عادة لمدة قصيرة لا تتجاوز السنتين، وبالأحرى تتراوح ما بين الشهر (01) والسنتين (02) كحد أقصى، وهذا النوع من القروض له عدة صور مثل خصم الأوراق التجارية وإعتمادات الصندوق[2].

2- الوظائف الحديثة: إن الوظائف الحديثة تقوم على تقديم خدمات متنوعة منها ما ينطوي على الائتمان ومنها ما لا ينطوي على الائتمان[3] وأبرز هذه الخدمات مايلي:

---

[1] عبد الحق بوعتروس، مرجع سابق، ص 43.
[2] الطاهر لطرش، **تقنيات البنوك**، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون – الجزائر، الطبعة السابعة، 2010، ص 74.
[3] زياد رمضان، محفوظ جودة، **الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، الطبعة الثالثة، 2006، ص 12.

2-1 التعامل بالأوراق المالية والتجارية: نجد أن البنوك التجارية قد تدخل مشترية أو بائعة للأوراق المالية في السوق المالي سواء لحسابها أو لحساب عملائها، وتقوم البنوك التجارية كذلك بعملية خصم الأوراق التجارية وتحصيلها لصالح عملاءها؛

2-2 شراء وبيع العملات الأجنبية: وذلك بالأسعار المحددة من قبل البنك المركزي وحسب التنظيم الساري المعمول به في مجال سوق الصرف، وكل ذلك مقابل عمولة؛

2-3 فتح الإعتمادات المستندية: وهي مرتبطة بعمليات التجارة الخارجية (تصدير واستيراد)، حيث يتوسط بنك أو أكثر من أجل تسديد قيم السلع المستوردة وتحصيل قيم السلع المصدرة، أي تقوم بتسوية المعاملات المرتبطة بعمليات التجارة الخارجية؛

2-4 تقديم خدمات استشارية للمتعاملين: أصبحت معظم المصارف تشترك في إعداد الدراسات المالية المطلوبة للمتعاملين معها لدى إنشائهم للمشروعات، وبذلك فإنه يتم على ضوء هذه الدراسات تحديد الحجم الأمثل للتمويل المطلوب، وكذلك طريقة السداد ومدى اتفاقها مع سياسة المشروع في الشراء والإنتاج والبيع والتحصيل، باعتبار أن الفلسفة المصرفية السليمة تعتبر مصلحة المصرف ومصلحة المشروع الذي ستتعامل معه هي مصلحة مشتركة[1]؛

2-5 تمويل الإسكان الشخصي: من خلال الإقراض العقاري، ومما يجدر ذكره أن لكل بنك تجاري سقف محدد للإقراض في هذا المجال يجب أن لا يتجاوزه؛

2-6 ادخار المناسبات: وغالبا ما تدخر الأموال لأغراض محددة كالزواج وتدريس الأبناء في الجامعة وشراء الهدايا في أعياد الميلاد وغيرها؛

2-7 تأجير خزائن حديدية: لعملائها لحفظ المجوهرات والمستندات والأشياء الثمينة[2]، ويكون هذا التأجير مقابل عمولة محددة؛

2-8 سداد المدفوعات نيابة عن العملاء: حيث يمكن للبنوك التجارية أن تدفع الالتزامات المترتبة عن عملائها نظرا لأهمية هؤلاء العملاء، ولكن كإشهار لها؛

[1] فلاح حسن عداي الحسيني، مؤيد عبد الرحمن عبد الله الدوري، **إدارة البنوك "مدخل كمي وإستراتيجي معاصر"**، دار وائل للنشر ، الأردن - عمان، الطبعة الثانية، 2003، ص 36.

[2] خالد أمين عبد الله، إسماعيل إبراهيم الطراد، مرجع سابق، ص 40.

2-9 البطاقة الائتمانية (بطاقة الاعتماد):وتعتبر من أشهر الخدمات المصرفية الحديثة التي استحدثتها المصارف التجارية في الولايات المتحدة الأمريكية في الستينات من هذا القرن، وتتلخص هذه الخدمة في منح الأفراد بطاقات من البلاستيك تحتوي على معلومات والمتمثلة في اسم المتعامل، ورقم حسابه وبموجب هذه البطاقة يستطيع المتعامل أن يتمتع بخدمات العديد من المحلات التجارية المتفقة مع البنك على قبول منح الائتمان، لحامل البطاقة على أن يقوم بسداد قيمة هذه الخدمات إلى البنك خلال 25 يوم من تاريخ استلامه قائمة مختلف المشتريات التي قام بها خلال الشهر المنصرم حيث يرسل المصرف هذه القائمة في نهاية كل شهر، ولا يدفع المتعامل أية فوائد على هذا الائتمان إذا قام بالسداد خلال الأجل المحدد إلا أنه سوف يدفع فوائد مقدارها (1.5%) في الشهر على الرصيد المتبقي بدون سداد بعد فوات الأجل المحدد للسداد.

ويضاف إلى هاتين المجموعتين من الوظائف الرئيسية للمصارف التجارية في المجتمعات التي تأخذ بمبدأ التخطيط المركزي للاقتصاد وظائف أخرى أهمها:

أ- **وظيفة التوزيع:** في المجتمعات ذات التخطيط الاقتصادي المركزي يتم توزيع كافة الأموال اللازمة للإنتاج أو إعادة الإنتاج والمتولدة من مصادر خارجة عن المشروع نفسه عن طريق المصرف. ويتم ذلك عادة بالطرق الائتمانية.

ب- **وظيفة الإشراف والرقابة:** تتولى المصارف في المجتمعات ذات التخطيط المركزي عملية توجيه الأموال المتداولة إلى استخداماتها المناسبة مع متابعة هذه الأموال للتأكد من أنها تستخدم فيما رصدت له من أغراض، وللتأكد من ما حققه استخدامها من أهداف محددة مسبقا للمشروعات التي استخدمتها.

المطلب الثالث: موارد واستخدامات البنوك التجارية.

سوف نتعرض في هذا المطلب إلى موارد واستخدامات البنك التجاري والتي يمكن التعرف عليها من خلال ملاحظة ميزانية هذا البنك، حيث تتضمن هذه الأخيرة جانبين، الجانب الأيمن يمثل الأصول (أو استخدامات المصرف)، والجانب الأيسر منها يمثل الخصوم (أو موارد المصرف)، وتظهر مكونات الأصول (الاستخدامات) في الميزانية متسلسلة حسب السيولة فتظهر الأصول الأشد سيولة في مقدمة الاستخدامات، ثم تليها الأقل سيولة ثم الأقل وهكذا، أما مكونات الخصوم (الموارد) فإنها تنظم حسب كلفتها وحجمها.

ويمكن تصوير ميزانية البك التجاري على النحو التالي:

جدول رقم (1): ميزانية البنك التجاري.

الأصول (الاستخدامات)	الخصوم (الموارد)
1- أرصدة نقدية حاضرة:	**1- رأس المال المدفوع.**
- نقود حاضرة في خزانة البنك التجاري.	**2- الاحتياطي القانوني والخاص.**
- أرصدة نقدية مودعة لدى البنك المركزي (الاحتياطي القانوني).	**3- شيكات وحوالات واعتمادات دورية مستحقة الدفع.**
- أرصدة سائلة أخرى (شيكات، حوالات، أوراق مالية تحت التحصيل).	**4- مستحق البنوك.**
2- حوالات مخصومة:	**5- الودائع:**
- أذونات الخزينة.	- حكومية وخاصة.
- أوراق تجارية.	- جارية.
3- مستحق على البنك:	- لأجل.
4- أوراق مالية واستثمارات:	- بإخطار.
	- توفير.

– سندات حكومية. – أوراق مالية أخرى. **5– قروض وسلفيات:** – مقابل ضمانات. – بدون ضمانات.	
مجموع الأصول	**مجموع الاستخدامات**

المصدر: ناصر دادي عدون، معزوي ليندة، لهواسي هجيرة، مرجع سابق، ص81.

من خلال هذه الميزانية سوف نوضح موارد واستخدامات البنك التجاري.

أولا: الموارد (الخصوم):

يقصد بالموارد (الخصوم) بأنها الأموال التي توفرت لدى المصرف من مطلوباته ورأسماله، والتي يستخدمها في تمويل استثماراته أو في تمويل الأصول المتوفرة لديه أو لتعزيزها، وتسعى المصارف التجارية إلى زيادة حجم موارد تمويلها إلى أقصى ما يمكن بأقل تكلفة وأقل مخاطرة، ويمكن توضيح أهم الموارد وكما يأتي:

1– رأس المال: يتمثل رأس المال في المبالغ التي يدفعها المؤسسون وأصحاب البنك التجاري لتكوين رأس المال الاسمي للبنك، ولا يشكل إلا نسبة ضئيلة من إجمالي الخصوم، وهو بمثابة حساب مدين للمؤسسين[1].

2– الاحتياطات: وهي نسبة الأرباح تضاف إلى رأس المال ونميز نوعين من الاحتياطات هما[2]:

2–1 الاحتياطي القانوني: وهو نسبة من الأرباح السنوية تكون بشكل إلزامي بنص قانوني من قبل البنك المركزي يحدد بموجبه معدل الاحتياطي النقدي وحده الأقصى؛

[1] ناصر دادي عدون، معزوي ليندة، لهواسي هجيرة، مرجع سابق، ص 82.
[2] عبد الحق بوعتروس، مرجع سابق، ص ص 7-8.

2-2 الاحتياطي الخاص: وهو احتياطي اختياري تشكله البنوك التجارية بمحض إرادتها وفقا لنظامها الأساسي بغية تدعيم مركزها المالي.

3- شيكات وحوالات واعتمادات دورية مستحقة الدفع: هي عبارة عن التزامات أو ذمم على البنك، حيث يكون ملزما على تسديدها في تاريخ استحقاقها.

4- مستحق البنك: تلجأ البنوك إلى الاقتراض من بعضها البعض خاصة في أوقات الضيق المالي حيث يلجأ أحد البنوك إلى الاقتراض من بنك آخر أو بنوك تجارية أخرى، لمواجهة الزيادة الطارئة في طلب الأفراد على نقود الودائع.

5- الودائع: وهي من أهم موارد البنوك التجارية، حيث تشكل في الظروف العادية نسبة هامة من إجمالي موارد البنك، وهي على عدة أنواع، وكل نوع ينفرد بخصائص معينة تميزه عن الأنواع الأخرى وهي: ودائع جارية، ودائع لأجل، ودائع بإخطار، ودائع التوفير.

ثانيا: الاستخدامات (الأصول):

يقصد بالاستخدامات (الأصول) بأنها تلك الأموال التي يتم بها أو في ضوءها توزيع الموارد المالية المتاحة للمصرف بين مختلف مجالات الاستثمار المتعددة، التي تظهر تفاوتا كبيرا من حيث السيولة ومن حيث تحقيق الأرباح، وفيما يأتي دراسة مختصرة لمختلف الأصول المدرجة في ميزانية المصرف التجاري.

1- أرصدة نقدية حاضرة: تتمثل الأرصدة النقدية الحاضرة في السيولة النقدية الكاملة حيث تتخذ عدة أشكال وتتمثل هذه الأشكال فيما يلي:

1-1 نقود جاهزة في خزانة البنك التجاري: يحتفظ البنك التجاري على كمية من السيولة النقدية في شكل نقود معدنية وورقية، لمواجهة طلب المودعين وتسديد قيمة الشيكات المسحوبة من ودائعهم؛

1-2 أرصدة نقدية مودعة لدى البنك المركزي (نسبة الاحتياطي القانوني): يفرض البنك المركزي على البنوك التجارية الاحتفاظ بنسبة من ودائعها على شكل سيولة نقدية حاضرة في خزائن البنك المركزي حيث يحدد البنك المركزي هذه النسبة بناءا على مقتضيات السياسة النقدية؛

3-1 أرصدة سائلة أخرى: تتمثل في شيكات والحوالات، وأوراق المالية يتوقع تحويلها إلى سيولة نقدية كاملة بسهولة.

2- حوالات مخصومة: وتتمثل في:

2-1 أذونات الخزينة: هي سندات حكومية تقدم من طرف الحكومة إلى البنك التجاري، مقابل حصولها على قرض بسعر فائدة أقل من أسعار الفائدة المفروضة على القروض المتوسطة والطويلة الأجل؛

2-2 الأوراق التجارية: يلجأ الأفراد إلى البنوك التجارية لخصم أوراقهم التجارية، ويحصلون بذلك على قروض مقابل الخصم بسعر فائدة (سعر الخصم).

3- مستحق على البنوك: في هذه الحالة يقدم البنك التجاري قروضا للبنوك التجارية الأخرى، ويفرض سعر فائدة على القروض الممنوحة.

4- أوراق مالية واستثمارات: يقوم البنك التجاري باستثمار موارده في شراء السندات الحكومية والأوراق المالية من أسهم وسندات، وذلك للحصول على أرباح.

5- قروض وسلفيات : وهي عبارة عن أموال يقدمها البنك التجاري لعملائه، غير أنه لا يحق للبنك أن يطالبهم بقيمة هذه القروض والسلفيات إلا في تواريخ استحقاقها.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول عملية اتخاذ القرار.

لم تعد عملية اتخاذ القرارات في وقتنا الحالي أسلوبا من أساليب التجربة والخطأ بل أصـــبحت تعتمد على أساليب علمية دقيقة بغرض الوصول إلى القرارات السليمة، ومن أجل اتخاذ قرارات تكون أكثر نجاعة وفعالية.

وسوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى تعريف عملية اتخاذ القرار وأهميتها في المطلب الأول، ثم إلى خصائص عملية اتخاذ القرار في المطلب الثاني، أما في المطلب الثالث سيتم التطرق فيه إلى أنـــواع القرارات.

المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار وأهميتها.

أولا: تعريف عملية اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرار لها عدة تعاريف حسب الجهة المعرفة لها، وسيتم إيضاح مختلف هـــذه التعاريف فيما يلي:

حيث عرف الدكتور عبد الفتاح حسن اتخاذ القرار بأنه: الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين[1].

من هذا التعريف يتبين أن عملية اتخاذ القرارات تتعلق بوجود مشكلة تتطلب حلا معينا، حيث تتعدد الحلول التي تطرح للنقاش والتي يتم دراستها وتقييمها حتى يتم اختيار الحل الأكثر ملائمة والذي يتم وضعه عن وعي وإدراك وبعد دراسة وتفكير مع إمكانية تنفيذه بأقل تكلفة وأقصى عائد.

كما يعرف كذلك اتخاذ القرار بأنه: استخدام بعض المعايير الموضوعية لاختيار بديل ما من بين بديلين محتملين أو أكثر[2].

من هذا التعريف يتضح أن المفاضلة بين البدائل المتاحة لاختيار أفضلها يتطلب ضرورة توفر مجموعة من المعايير الموضوعية التي يعتمد عليها متخذ القرار.

أما بعض كتاب إدارة العرب يعرفون اتخاذ القرار بأنه: مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لانجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها[3].

ويعرف أيضا اتخاذ القرار بأنه: عبارة عن تصرف أو رد فعل معين والذي بدوره يقود إلى تحقيق ناتج

محدد (هدف)، وبناء على هذه النتائج ومقارنتها ببعض يتم اختيار البديل الأفضل[4].

إن كل تعريف من التعاريف السابقة ركز على جانب من جوانب المتعلقة باتخاذ القرار وهذا ما مكننا من **تقديم تعريف شامل** : حيث يمكن تعريف اتخاذ القرار بأنه عملية الاختيار الواعي والمدرك لبديل مناسب من بين عدة بدائل لحل مشكلة معينة باستخدام بعض المعايير الموضوعية.

ومن خلال التعريفات السابقة الذكر لعملية اتخاذ القرار يمكن تحديد أهم عناصرها فيما يلي:

1- متخذ القرار: سواء كان فردا أو جماعة حسب الحالة،وتكون له السلطة الكاملة بموجب القانون في اتخاذ القرار ضمن الهيكل التنظيمي في أي مستوى إداري بالمؤسسة[1].

---

[1] مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، **الإدارة العامة**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 543.
[2] أحمد محمد غنيم، **إدارة الأعمال**، المكتبة العصرية، المنصورة، 2002، ص 122.
[3] نواف كنعان، **اتخاذ القرارات الإدارية "بين النظرية والتطبيق"**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003، ص 83.
[4] هواري سويسي، **تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار في إطار التحولات الاقتصادية بالجزائر**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص 190.

2- موضوع القرار: تتمثل في المشكلة أو المسألة التي يتم بشأنها اتخاذ القرار لأجل معالجتها ووضع حل مناسب لها[2].

3- الأهداف والدوافع: القرار المتخذ إنما هو تعبير عن سلوك أو تصرف معين يراد القيام به من أجل تحقيق هدف أو غاية معينة، فتحقيق الهدف يعني حدوث عملية الإشباع، وبناء عليه لا يتخذ قرار إلا إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف معين[3].

4- المعلومات والبيانات: عند اتخاذ قرار حيال موضوع أو مشكلة ما، لابد من جمع معلومات وبيانات كافية عن طبيعة المشكلة أو الموضوع وأبعادها، وذلك لإعطاء متخذ القرار رؤية واضحة عنهما فالمعلومات والبيانات مسألة حيوية يتوقف عليها نجاح القرار.

5- البدائل: البديل أو الحل يمثل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لمعالجة موضوع أو مشكلة ما، والواقع من النادر أن يكون هناك حل واحد للموضوع أو المشكلة ، فعلى الأغلب هناك أكثر من حل واحد وبالتالي فمتخذ القرار الجيد هو الذي يضع أكثر من بديل واحد، وبالطبع يجب أن لا تكون البدائل كثيرة كي لا تخلط الأمر عليه.

6- التنبؤ: يعني التنبؤ بما سيكون عليه الحال في المستقبل، وخاصة عندما تتعلق المشكلة بأمور مستقبلية يحتاج فيها متخذ القرار معلومات وبيانات محتمل حدوثها في المستقبل[4].

7- القيود: يواجه متخذ القرار عددا من القيود البيئية الداخلية والخارجية تضع معوقات أمامه عند اتخاذه القرار، وهذه القيود عليه أن يحسن التعامل معها، وأن يخفف من آثارها السلبية قدر الإمكان[5].

ثانيا: أهمية اتخاذ القرارات:

تبرز أهمية اتخاذ القرارات في الآتي[6]:

1- يمارس المدير مجموعة من الوظائف لتحقيق أهداف محددة وهو في سبيل أداء وتحقيق ذلك يتخذ العديد من القرارات؛

---

[1] المهدي الطاهر غنية، **مبادئ إدارة الأعمال "المفاهيم والأسس، والوظائف"**، دار الكتب الوطنية للنشر، ليبيا، الطبعة الأولى، 2003، ص 48.
[2] جليلة بن خروف، **دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات KANAGHAZ -**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2008، ص 98.
[3] محمد الصيرفي، **القرار الإداري ونظم دعمه**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006، ص 140.
[4] جليلة بن خروف، مرجع سابق، ص 98.
[5] محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 141.
[6] المرجع نفسه، ص 152.

2- أن اتخاذ القرار يرتبط بنطاق السلطة والمسؤولية؛

3- أن فاعلية ونجاح الإدارة يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة اتخاذ القرار؛

4- أن عملية اتخاذ القرار عملية صعبة بحاجة لخبرة ودراية وبعد نظر وسعة إدراك لارتباطه بالمستقبل وبالقرار السابق له وعلى نوعية المعلومات التي بنى عليها القرار؛

5- تعدد وتعقد الأهداف التي تشهدها التنظيمات الإدارية الحديثة ووجود التعارض بينها أحيانا مما زاد من المشاكل التي تواجه القيادات الإدارية، وهذا يتطلب اتخاذ العديد من القرارات لمواجهة هذه المشاكل؛

6- بدون عملية اتخاذ القرارات تتوقف العملية الإدارية، بل يتوقف العمل كله.

المطلب الثاني: خصائص عملية اتخاذ القرار.

عملية اتخاذ القرار عملية معقدة التي تتم لاختيار الحل الملائم لمشكلة معينة مهما كانت طبيعة المشكلة، كما أن هذه العملية تتدخل فيها عوامل متعددة نفسية واجتماعية وتنظيمية وفنية وبيئية، كما تتضمن عناصر متعددة وكثيرة، هذا ما يميزها عن غيرها من العمليات الإدارية الأخرى، فيمكن تحديد الصفات المميزة لهذه العملية فيما يلي:

1- عملية قابلة للترشيد:

ذلك أن هذه العملية تقوم على افتراض مفاده أنه ليس بالإمكان الوصول إلى ترشيد كامل للقرار وإنما يمكن الوصول إلى حد من المعقولية والرشد، كما أن عملية اختيار البديل الملائم تتم على خطوات متعددة ومختلفة وتحت تأثير ضغوط وعوامل متباينة، الأمر الذي يجعل من غير الممكن – من الناحية العلمية – وجود معلومات دقيقة وتنبؤ دقيق بالأحداث تمكن متخذ القرار من اختيار البديل الأمثل، كما أن تعدد الأهداف وتداخلها وتعارضها أحيانا يبعد هذه العملية عن اعتبارها عملية حسابية قابلة للقياس والتحديد الدقيق[1].

[1] جليلة بن خروف، مرجع سابق، ص99.

2- تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية:

وهذه الصفة نابعة من كون هذه العملية تتأثر بعوامل سيكولوجية نابعة من شخصية متخذ القرار والمرؤوسين وجميع الأشخاص الذين يساهمون في اتخاذ القرار أو يتأثرون به، كما أن هذه العملية تتأثر بعوامل اجتماعية نابعة من بيئة القرار سواء كانت هذه البيئة داخلية (داخل المؤسسة) أو بيئة خارجية (خارج المؤسسة) وهي بيئة المجتمع الذي تمارس المؤسسة نشاطها في إطاره[1].

3- عملية تمتد في الماضي والمستقبل:

وتتبع هذه الصفة من كون القرار الإداري، وخاصة القرارات المتكررة، امتداد واستمرار لقرارات أخرى سبق اتخاذها، وأن القرار الإداري لا يتخذ بمعزل عن بقية القرارات التي سبق اتخاذها، بل يعتبر حلقة من سلسلة قرارات، حيث يبدو كل قرار وكأنه مرتبط بقرار آخر اتخذ قبل ذلك، كما تمتد عملية اتخاذ القرارات في المستقبل من حيث كون آثار القرار تنصرف إلى المستقبل.

4- عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة:

إذ ينظر إلى هذه العملية على أنها نتاج جهد مشترك يبرز من خلال مراحلها المتعددة وما تتطلبه هذه المراحل من إعداد وتحضير وجمع معلومات وتحليل لهذه المعلومات وتقييمها وتنفيذ القرار وما يتطلبه التنفيذ من جهود مشتركة.

5- عملية تتصف بالعمومية والشمول:

فهي تتصف بالعمومية من حيث أن نوع القرارات وأسس وأساليب اتخاذها تكاد تكون عامة بالنسبة لجميع المنظمات الإدارية، فهي صالحة للتطبيق على المنظمات الإدارية على اختلاف أنماطها سواء كانت منظمات تجارية، أو صناعية، أو خدمية...وهي تتصف بالشمول من حيث أن القدرة على اتخاذ القرارات ينبغي أن تتوافر في جميع من يشغلون المناصب الإدارية على اختلاف مستوياتها العليا والوسطى والمباشرة.

6- عملية ديناميكية مستمرة:

[1] نواف كنعان، مرجع سابق، ص 87.

اتخاذ القرار هي عملية حركية [1] وتبرز صفة الحركية في هذه العملية من خلال كونها تنتقل من مرحلة لأخرى وصولا إلى الهدف المنشود لحل المشكلة محل القرار، كما أن المشكلة محل القرار غالبا ما يكون طابعها التغيير المستمر من مرحلة لأخرى حسب متغيرات وظروف معينة كتغير نوعية وكمية المعلومات المتاحة لمتخذ القرار مثلا.

7- عملية مقيدة وتتسم بالبطء أحيانا:

وهذه العملية مقيدة وليست مطلقة، وهذه الصفة نابعة من كون متخذ القرار يخضع لقيود متعددة وهو بصدد اتخاذ القرار بعضها قانونية، وبعضها نابع من الضغوط التي يتعرض لها، وبعضها نابع من المرؤوسين أو غيرهم ممن يمسهم القرار، كما أن هذه العملية تتسم أحيانا بالبطء، لكونها تستغرق وقتا طويلا لاتخاذ القرار بسبب تعقد المشكلة محل القرار أحيانا، أو بسبب ما يتطلبه حلها من جمع للمعلومات وتحليلها، أو بسبب ما يتطلبه اتخاذ القرار من دراسات ومناقشات وخاصة إذا كان اتخاذه يتم عن طريق اللجان، وهذه كلها أسباب تجعل عملية اتخاذ القرارات عملية بطيئة[2].

8- عملية معقدة وصعبة:

وتنبع صعوبة هذه العملية من أنها تتضمن نشاطات متعددة تقتضيها مراحلها المتعددة، وما تتطلبه هذه النشاطات من قدرات ومهارات لانجازها.

المطلب الثالث: أنواع القرارات.

يختلف القرار باختلاف المركز الإداري الذي يصدر منه، والصلاحيات التي يتمتع بها متخذ القرار والبيئة التي يعمل بها[3]، وتنقسم القرارات حسب معايير عديدة أهمها مايلي:

1- تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية بالمؤسسة: ويمكن تصنيف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى الأنواع التالية:

1-1 قرارات تتعلق بالعنصر البشري:

[1] خليل محمد العزاوي، **إدارة لاتخاذ القرار الإداري**، دار كنوز المعرفة، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص 37.
[2] إلهام بوغليطة ، **دور الاتصال في رفع فعالية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مركب تكرير البترول RA1K بسكيكدة"**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2007، ص 73.
[3] بودبار زهية، جباري شوقي، **لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة**، الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف الجزائر، أفريل 2009. ص 3.

وتتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على الموظفين، وطرق الاختيار والتعيين، وكيفية تدريب العاملين، وأسس تحليل وتوصيف الوظائف، وأسس دفع الأجور والحوافز، وطرق الترقية، وكيفية معالجة الشكاوى والتأخير والغياب ودوران العمل وغير ذلك[1].

1-2 قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية:

ويقصد بها القرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها، والإجراءات الواجب إتباعها، والسياسات، وبرامج العمل، وقواعد اختيار المديرين وتدريبهم وترقيتهم وفصلهم، وأساليب التحفيز، وأساليب الاتصال...الخ.

1-3 قرارات تتعلق بالتمويل:

هي القرارات الخاصة بطرق تمويل المؤسسة كحجم رأس المال اللازم للمؤسسة، كيفية ونسبة توزيع الأرباح، والهدف من هذه القرارات الاستخدام الأمثل للمورد المتاحة للمؤسسة.

1-4 قرارات تتعلق بالإنتاج:

تتضمن القرارات الخاصة باختيار مواقع المصانع وقربها من مستلزمات الإنتاج، وحجم الإنتاج والسياسة الخاصة به، ومصادر الحصول على المواد الخام والتخزين والرقابة على الإنتاج وجودته[2].

2- تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها: وتصنف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى نوعين:

2-1 قرارات مبرمجة:

هي التي تتصف بأنها متكررة وروتينية ومحددة جيدا، وتوجد إجراءات مسبقة لحلها ويلاحظ في هذا النوع من القرارات أن معايير الحكم عليها عادة ما تكون واضحة وغالبا ما تتوافر معلومات وبيانات كافية بشأنها كما أنه من السهل تحديد البدائل منها ومن ثم فهناك تأكد نسبي بأن البديل المختار سوف يترتب عليه حل المشكلة بفاعلية[3].

[1] نواف كنعان، مرجع سابق، ص 249.
[2] جليلة بن خروف، مرجع سابق، ص 101.
[3] منى عطية خزام خليل، **الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية**، أبو الخير للطباعة والتجليد، الإسكندرية، 2009، ص 92.

2-2 قرارات غير مبرمجة :

هي التي تتصف بأنها غير متكررة وغير روتينية وغير محددة جيدا، وعادة ما تظهر الحاجة لاتخاذها عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة ولا توجد خبرات مسبقة بكيفية حلها، ففي هذا النوع عادة ما يصحب تجميع معلومات كافية عنها، ولا توجد معايير واضحة لتقييم البدائل والاختيار بينها، ولذلك فإن الظروف التي تسود هذه الحالة هي ظروف عدم التأكد بشأن بدائل نتائج التصرفات البديلة[1].

والجدول الموالي يوضح التمييز بين القرارات المبرمجة والقرارات غير مبرمجة:

جدول رقم (2): مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير مبرمجة:

الخاصية	القرارات غير المبرمجة	الخاصية	القرارات المبرمجة
1-	غير متكررة أو روتينية (رتيبة)	1-	روتينية (رتيبة) ومتكررة
2-	الظروف فيها متغيرة وغير مستقرة أو ثابتة	2-	الظروف مستقرة وثابتة نسبيا
3-	البيانات غير مؤكدة نسبيا	3-	البيانات تتسم بالثبات النسبي أو شبه مؤكد

[1] حسين بلعجوز، **نظرية القرار "مدخل إداري وكمي"**، مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2008، ص 89.

4-	الوقت والجهد المبذول فيها كبيرة نسبيا	4-	الوقت والجهد المطلوب محدود
5-	غالبا ما يتم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا	5-	تتخذ في مختلف المستويات الإدارية
6-	غير قابلة للتحويل في الغالب	6-	غالبا ما يتم تحويل الصلاحيات إلى المستويات الوسطى والدنيا
7-	تتعلق بالبعد الاستراتيجي للمنظمة	7-	تتعلق بتمشية الأنشطة التشغيلية للمنظمة

المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 18.

3- تصنيف القرارات وفقا للنمط القيادي لمتخذها: ويمكن تصنيف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى نوعين[1]:

3-1القرارات الاتوقراطية (الانفرادية):

هذه القرارات يتم اتخاذها من قبل المدير بشكل انفرادي ويعلنها على موظيفه دون إعطائهم أية فرصة للمشاركة في اتخاذها، فالمدير وحده الذي يحدد المشكلة ويضع لها الحلول ثم يختار أحد الحلول الذي يراه مناسبا، وبعد ذلك يعلم مرؤوسيه بهذا القرار لتنفيذه وهو بهذا لا يعطي مرؤوسيه أية فرصة لمناقشته فيما يقرر، ولا يضع في اعتباره رد فعل المرؤوسين نحو القرار المتخذ من قبله.

3-2 القرارات الديمقراطية (أو القرارات بالمشاركة):

هي القرارات يتم اتخاذها عن طريق المشاركة من خلال اشتراك المستويات المختلفة من العاملين في التنظيم، وكل من يعنيهم أمر القرار من خارج التنظيم وتتميز مثل هذه القرارات بفعاليتها

[1] نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص 257-258.

ورشدها، ذلك لأن مشاركة المرؤوسين في صنعها يساعد على قبولهم لها وعدم معارضتهم لهـا بعـد إصدارها.

4- تصنيف القرارات من حيث تأثيرها الزمني: ويمكن تبويب القرارات وفقا لهذا المعيار إل نـوعين هما[1]:

4-1 قرارات الأجل الطويل:

ويتميز هذا النوع من القرارات بأنه يتضمن عادة إجراء تغييرات في الطاقة الإنتاجية للمنشـأة كما أن آثار هذه القرارات والنتائج المترتبة عليها تمتد إلى فترة طويلة نسبيا في حياة المنشأة.

4-2 قرارات الأجل القصير:

فهذا النوع من القرارات فهو يتعلق معظمه باستغلال الطاقة الإنتاجية والإمكانيات الموجـودة فعلا (قرارات الإنتاج والتسعير) أو قرارات الإغلاق المؤقت للمنشأة أو لأجزاء منها، أو قـرارات توزيع الأرباح وهذه القرارات تغطى فترة قصيرة نسبيا.

5- تصنيف القرارات وفقا لظروف اتخاذها: تؤثر البيئة التي يتخذ فيها القرار على القـرار المتخـذ، وهذا لوجود عدد كبير من المتغيرات التي تؤثر في نوع القرار ويمكن تقسيمها إلى:

5-1 قرارات في حالة التأكد الكامل:

يقصد بحالة التأكد التام أن يكون لدى متخذ القرار معلومات تامة وكاملة عن النتائج الخاصـة بالقرار، وأن يكون متأكد من نتائج كل بديل من البدائل المتاحة.

5-2 قرارات تحت ظروف المخاطرة:

يكون متخذ القرار على علم باحتمالية حدوث أي نتيجة ويحاول من تحسين وضعه فـي ظـل معلومات ليست مؤكدة تماما ويشوبها نوع من المخاطرة[2]، والصفة الأساسية لهذه الحالة أنه لنتائج كل بديل تتوفر معلومات قليلة لمتخذي القرار مما يعني أنه في حالة المخاطرة.

5-3 قرارات في حالة عدم التأكد:

[1] علي أحمد أبو الحسن، **المحاسبة الإدارية المتقدمة "اتخاذ القرارات - تقارير الأداء - تقييم الأداء"**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997، ص 20.

[2] علي حسين، **نظرية القرارات الإدارية**، دار زاهر للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 20.

ومثل هذه القرارات لا تتوافر لمتخذها كل المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القـــرار، أو حتى لا تتوافر له أية معلومات عن المشكلة، مما يجعل الاحتمالات المرتبطة بالأحداث المتوقعة عـــن هذه المشكلة غير معروفة، فيتخذ المدير قرارا غامضا (مشوشا) لحلها وغالب ما تفرض ظروف عدم التأكد على متخذ القرار بعض الأساليب الرياضية والإحصائية لتحديد نسبة الاحتمالات المتوقعة مـــن النتائج والوصول إلى أحد البدائل المتاحة[1].

6- تصنيف القرارات حسب المستويات الإدارية: حيث نميز ثلاث أنواع حسب هذا المعيار:

6-1 قرارات إستراتيجية:

تتصف القرارات الإستراتيجية بأنها مرتبطة بالمستقبل،لذلك فهي ترتبط بالخطط الطويلة المدى التي تؤثر على المؤسسة بأكملها[2]، وتعالج مشكلات جديدة وغامضة وغيـــر مألوفـــة وتتـــوفر علـــى معلومات قليلة كما أنها تتطلب اجتهاد وتفكير إبداعي، وإن الإدارة العليا هي المسؤولة على اتخاذ هذا النوع من القرارات، ومن أمثلة على هذه القرارات هي:

- قرارات اختيار مزيج السلعة – السوق التي تساعد على تعظيم معدل العائد الاستثمار[3]؛
- قرارات التنويع؛
- قرارات تخصيص الموارد على استخداماتها البديلة أو الخاصة بالفرص المرتبطـــة بالســـلعة والسوق[4]؛
- قرارات اختيار توقيت أزمنة البدء في التوسع.

6-2 قرارات تكتيكية:

وهي القرارات التي تعني بحل مشاكل قائمة، أو تحقيق أهداف قصيرة الأمـــد أو روتينيـــة أو رسم سياسات للوصول إلى الأهداف التي رسمتها القرارات الإستراتيجية[5]، وإن الإدارة الوسطى هـــي المسؤولة على اتخاذ هذا النوع من القرارات.

6-3 قرارات تشغيلية:

---

[1] نواف كنعان، مرجع سابق، ص 257.
[2] رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسومي، **الإدارة لمحات معاصرة**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2001، ص 328.
[3] محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 21.
[4] سميرة بيالة، **المدير وعملية اتخاذ القرار في إطار إدارة المؤسسة "دراسة حالة وحدة إنتاج الدهن بوادي السمار"**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004، ص 131.
[5] جمال الدين لعويسات، **الإدارة وعملية اتخاذ القرار**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2003، ص 27.

هي القرارات التي تصنع في المستويات التنظيمية الدنيا، والمتعلقة بالعمليات التشغيلية للمؤسسة وعادة تكون متعلقة بالتأكد من المهام والأنشطة التي قد تم تنفيذها بكفاءة وبفاعلية، ويؤخذ هذا النـــوع من القرارات في ظل ظروف تأكد تام ونتائجها معروفة مسبقا[1].

وتصدر هذه القرارات عن مستويات الإشراف، ولمختلف القرارات خصائص متباينية، ومعرفة هـــذه الخصائص أمر ضروري لمتخذ القرار، والجدول التالي يوضح خصائص مستويات اتخاذ القرارات.

الجدول رقم(3): خصائص مستويات اتخاذ القرارات.

الخاصية	مستويات اتخاذ القرار		
	المستوى التشغيلي	المستوى التكتيكي	المستوى الاستراتيجي
تنوع المشاكل	متدني	متوسط	عال

[1] حسين بلعجوز، مرجع سابق، ص 91.

درجة التنظيم	عالية	متوسطة	متدنية
درجة الغموض	متدني	متوسطة	عالية
درجة الاجتهاد	متدني	متوسطة	عالية
الأفق الزمني	بالأيام	بالشهور	بالسنين
القرارات القابلة للبرمجة	أكثرها	بعضها	لا توجد
قرارات التخطيط	قليلة	النصف تقريبا	أكثرها
قرارات التنظيم	أكثرها	النصف تقريبا	قليلة

المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 23.

المبحث الثالث: عملية اتخاذ القرارات الإدارية:

إن جوهر الممارسة الإدارية بالمؤسسات هو اتخاذ القرار لأجل حل المشاكل اليومية التي تواجه الإدارة، لذلك يقضي المدير أغلب وقته في التفكير في حل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة لأجل تحقيق الأهداف المرسومة بتكاليف وانحرافات أقل، وهذا لا يتم إلا بادراك المدير الأسس

وأساليب اتخاذ القرارات وإدراك أهم الاعتبارات الواجب أخذها في الحسبان عند اتخاذ القرار. ولهذا تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب: فالمطلب الأول سيتم التطرق فيه إلى مراحل عملية اتخاذ القرار، والمطلب الثاني تم تخصيصه إلى الأساليب المساعدة على اتخاذ القرار، أما المطلب الثالث والأخير يوضح العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار والصعوبات التي تتعرض لها.

المطلب الأول: مراحل عملية اتخاذ القرار.

إن الهدف من عملية اتخاذ القرارات هو معالجة المشكلات القائمة، وقد تكون هذه الأخيرة واضحة أو غامضة من حيث أبعادها والأسباب المكونة لها لذا فعملية اتخاذ القرارات تمر بعدة مراحل يمكن تلخيصها فيما يلي.

1- تحديد وتشخيص المشكلة:

تعرف المشكلة في مجال عملية اتخاذ القرار بأنها انحراف (Déviation) عن الهدف المحدد مسبقا، أو هي حالة من عدم التوازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون[1].

وعمليا نجد أن مشاكل الحياة – في المؤسسة أو غيرها – نادرا ما تقدم نفسها لكي يتم اتخاذ قرار بشأنها، بل إن أول ما يظهر هو عناصر المشكلة، أي الأعراض وليس المشكلة ذاتها، وقد تكون هذه الأعراض الظاهرة على السطح هي أقلها كشفا عن جذور المشكلة.

فالمدير هنا مطالب بتحديد: ما نوع المشكلة؟ كيف نشأت المشكلة؟ ماهي النقاط الجوهرية بها؟ ماهو الوقت الملائم لحلها؟ ولماذا يجب إيجاد الحل الملائم لها؟ وما هي المشاكل الفرعية التي تترتب على عدم حلها في وقت سابق؟ وما هي المشاكل التي يمكن أن تترتب جراء التأخر في حل هذه المشكلة؟.

وهذا يتطلب من المدير الاستعداد الذهني للتعرف على المشكلة، وتشخيصها تشخيصا سليما وفي الوقت الملائم كي لا تتفاقم آثارها وتنتقل إلى مجالات أخرى، إذ أن "التشخيص يعتبر عملية منظمة لبناء ومعالجة وإنتاج المعلومة"، كما يتطلب منه درجة من التصور والخيال والإدراك للكشف عنها، وللخبرة والمهارة دورهما في اكتشاف بعض المشكلات حتى قبل أن تظهر محتوى المؤشرات الدورية المتنوعة التي تراقبها الإدارة، كما أن تحديد الانحراف يتطلب من المدير معرفة الموقع والمكان الذي لاحظ فيه

[1] أحمد محمد المصري، **الإدارة الحديثة "الاتصالات - المعلومات - القرارات"**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000 ، ص 320.

الانحراف، والأشياء أو الأشخاص الذي يمسهم الانحراف ووقت ملاحظته، وكل هذه المعلومات تمكنه من تمييز المواقع التي تمسها المشكلة عن تلك التي لا تمسها المشكلة.

2- جمع البيانات والمعلومات الصحيحة عن المشكلة:

إن فهم المشكلة فهما حقيقيا، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيا من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها ثم يقوم بتحليلها تحليلا دقيقا، ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب[1].

3- تحليل المشكلة وتحديد البدائل المتاحة:

يقصد بهذه المرحلة التفتيش أو التحري عن الحلول المختلفة لحل المشكلة التي تم تشخيصها بدقة في المرحلة الأولى، وهي تفترض اقتراح بدائل أو حلول مختلفة للمشكلة التي تشخيصها، وهذا يعتمد على قدرة المحلل في التحليل والابتكار لإيجاد حلول جديدة بالاعتماد على خبراته السابقة ومعلومات وخبرات الآخرين، ويجب أن يقوم المحلل بوضع أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة حتى يضمن عدم وقوعه في الخطأ واختيار البديل المناسب، ولهذا السبب يجب أن يتوفر في هذا البديل الإسهام في بعض النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار كليا أو جزئيا، وأن يكون في حدود الموارد المتاحة لمتخذ القرار معبرا عن هذا البديل بقيم نقدية أو عينية أو منفعة وذلك حسب طبيعة المشكلة التي هي محل الدراسة[2].

4- تقييم البدائل المتاحة:

حين الانتهاء من وضع البدائل المتاحة يجد المدير نفسه أمام ضرورة تقييمها لاختيار البديل المناسب، وذلك لأن أي حل من هذه الحلول يتضمن عدة مزايا وعيوب ،إذ لا تتساوى الحلول جميعا من حيث قدرتها على تحقيق الهدف، ومن هنا يأتي أهمية الدراسات التحليلية للمشكلة وكذا القرار المراد اتخاذه[3].

---

[1] رابح سرير عبد الله، **القرار الإداري**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص 64.
[2] جليلة بن خروف، مرجع سابق، ص ص 105-106.
[3] علي أحمد أبو الحسن، مرجع سابق، ص 24.

وتعتبر هذه المرحلة من المراحل الفكرية العبة، ذلك لأن عملية المفاضلة بين البدائل ليست عملية واضحة وسهلة في كل الأوقات مما يزيد صعوبة الموقف وتعقده أمام متخذ القرار، في هذه المرحلة أن عملية المفاضلة بين البدائل تتضمن عوامل غير ملموسة يصعب وضع معايير دقيقة لقياسها، فضلا عن ضيق الوقت المتاح أمام متخذ القرار لاكتشاف النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل المتاحة[1].

5- اختيار الحل الأفضل:

تعتبر عملية الاختيار النهائي من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة من أهم الخطوات التي يوليها المديرون غاية اهتمامهم، ذلك لأن هذه العملية هي عملية وزن النتائج المتوقعة مع الأهداف المنشودة[2].

حيث في هذه المرحلة يجد المدير نفسه أمام ضرورة اختيار أحد البدائل الذي يتوقع أن يحقق له أفضل النتائج (على سبيل المثال أكبر عائد بأقل تكلفة)،وقد تم القول بأن عملية تقييم البدائل عملية صعبة، إذ أنها تتطلب مجهودا فكريا من متخذ القرار لإجراء الموازنة والتقييم الدقيق لمزايا وعيوب كل بديل من البدائل المقترحة، فعملية الاختيار تتأثر بالعديد من العوامل ، بعضها ذو صبغة موضوعية والآخر ذو صبغة شخصية من خبرة متخذ القرار ومعرفته ودوافعه ومشاعره ورغباته (فقد تكون ميوله تفاؤلية أو تشاؤمية) وبعضها ذو صبغة بيئية نابعة من متطلبات الموقف الإداري الذي يحكم عملي الاختيار وكلما توفرت للمدير المعلومات الكافية عن مختلف البدائل وفي وقتها المناسب كلما كان المدير حاسما في اتخاذ القرار وكانت عملية اختياره البديل بعيدة عن الذاتية وبالتالي تقلل من المخاطرة وتزيد من احتمالات رشادة القرار، أما إذا كان العكس فسيكون المدير مترددا في اتخاذه لهذا القرار.

6- تنفيذ القرار ومتابعته:

إن مهمة المدير لا تنتهي فور اختيار البديل الأفضل، وإنما تنتقل إلى مرحلة التنفيذ الفعلي عن طريق جهود الآخرين، بدءا بإبلاغهم بالقرار المتخذ ومرورا بشرح أبعاده والعمل على زيادة قبولهم به وكذا تحفيزهم على تنفيذه بالشكل الذي يحقق أكثر فعالية وكفاءة وانتهاءا بمتابعة التنفيذ وتقويم الانحرافات التي قد تشوبه.

[1] أحمد محمد المصري، مرجع سابق، ص 328.
[2] بشير العلاق، **الإدارة العلمية المتقدمة**، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1997، ص 452.

وعلى المسؤول عن هذا القرار أن يراعي الإجراءات اللازمة لتنفيذه والتمهيد له، وكذا السرعة الواجبة في التنفيذ وذلك بصياغة مجموعة من الخطط التشغيلية، كما عليه أن يأخذ بعين الاعتبار مجموعة النتائج غير المتوقعة تنشأ أثناء التنفيذ على الرغم من الخطوات المدروسة والتي قام بها.

وعملية التنفيذ من الأجدر أن تصاحبها عملية تقييم دوري للتحقق من فعالية وكفاءة القرار المتخذ من خلال تحقيقه للنتائج المرجوة، وتقويم (تصحيح) الانحرافات إن وجدت فمن الخطأ أن يتخذ المدير قرار ثم ينساه ويهمل تقييم نتائجه.

المطلب الثاني: الأساليب المساعدة في اتخاذ القرار.

يستخدم متخذ القرار العديد من الأساليب التحليلية التي تساعده في عملية اتخاذ القرار، غالبا ما يطلق عليها اسم الأساليب الكمية، والتي تتمحور في الأساليب التالية:

1- بحوث العمليات:

تعني بحوث العمليات عند "ميلر وستار" (Miller and star) : تطبيق الوسائل والطرق والفنون العلمية لحل المشكلات التي تواجه المديرين بشكل يضمن تحقيق أفضل النتائج[1].

كما عرفها "واجنر" (Wagner): بأنها مدخل علمي لحل المشكلات الإدارية في المواقف المعقدة، وأن محورها الأساسي هو اتخاذ القرارات.

ويتضح من التعريفات السابقة أن وضع هذا الأسلوب العلمي موضع التنفيذ يفترض وجود عناصر معينة وإتباع خطوات علمية محددة تتمثل في: أن يكون هناك شخص أو جهة معينة تشعر بوجود المشكلة الإدارية، أن ويكون هناك أكثر من بديل متاح لحل المشكلة، وأن يكون هناك أهداف أو نتائج يرغب الشخص أو الجهة تحقيقها، وأن يكون هناك متغيرات يمكن لمتخذ القرار السيطرة عليها وأخرى يصعب السيطرة عليها،وأن يكون هناك قيود وضغوط في ظلها اتخاذ القرار.

2- نظرية المباريات:

يقوم هذا الأسلوب على مجموعة من الافتراضات وهي أن الهدف الحقيقي للفرد هو تحقيق أقصى عائد أو أقل خسارة، وأن الفرد يتصرف من واقع المنطق والمعقولية، وأن الشخص الآخر في الطرف المنافس ينتهج نفس هذه القواعد ويتصرف بنفس هذا المنطق، وتحت هذه الظروف فإن نظرية

[1] نواف كنعان، مرجع سابق، ص191.

المباريات تهيئ لمستخدميها الحل الأمثل في ظروف معينة ومن خلال تطوير إستراتيجية تحقيق أقصى عائد وأقل خسارة[1].

3- نظرية الاحتمالات:

إن تطبيق نظرية الاحتمالات في مجال اتخاذ القرارات يساعد متخذ القرار في مواقف وحالات عدم التأكد وحالات المخاطرة في تحديد احتمال حدوث أحداث معينة تؤثر في تنفيذ القرار أو في تحقيق النتائج المطلوبة[2].

4- شجرة القرار:

شجرة القرارات هي أسلوب آخر من أساليب اتخاذ القرارات والتي تساعد المديرين على حل ما يواجههم من مشاكل، وتقوم فكرة شجرة القرارات على تحديد المواقف والبدائل التي تواجه متخذ القرار واحتمال تحقق كل موقف[3].

4- أسلوب المسار الحرج:

هذا الأسلوب هو عبارة عن شبكة من الأعمال المترابطة التي أدخلت أساليب جديدة لترشيد القرار[4]، كما أن هذا الأسلوب يعتمد على دراسة الوقت المبكر والوقت التأخر لأداء الأنشطة المختلفة مع حساب الوقت الفائض إن وجد.

ويمثل المسار الحرج الطريق إلى نهاية الخطة دون أن يكون هناك فائض[5].

5- أسلوب التحليل الحدي:

ويهدف هذا الأسلوب إلى دراسة تحليل البدائل المتعددة المطروحة أمام متخذ القرار والمفاضلة بين هذه البدائل لمعرفة مدى الفائدة أو المنفعة المتحققة عن هذه البدائل مستخدما في ذلك القواعد التي أوجدها التحليل الحدي كأساس للمفاضلة بين تلك البدائل.

---

[1] جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص 86.
[2] إلهام بوغليطة، مرجع سابق، ص 84.
[3] أحمد ماهر، **اتخاذ القرار بين العلم والابتكار**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 402.
[4] رابح سرير عبد الله، مرجع سابق، ص 109.
[5] أحمد محمد المصري، مرجع سابق، ص 289.

6- أسلوب دراسة الحالات:

ويقوم هذا الأسلوب على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار والتفكير في أسبابها وأبعادها وجوانبها المختلفة، وتصور الحلول البديلة لها استنادا إلى المعلومات المتاحة عن المشكلة، ويمكن لمتخذ القرار الاسترشاد بمجموعة من الأسئلة في دراسة الحالة أو المشكلة محل القرار أهمها: هل هناك مشكلة تتطلب حلا؟، وما هي هذه المشكلة؟، وما هي الأسباب الرئيسية والفرعية وعلاقتها ببعضها؟، وما هي أعراضها ومظاهرها؟، وما هي أهم جوانبها؟، وما هي درجة أهميتها؟، وما هو العنصر الاستراتيجي الذي إذا أزيل اختفت المشكلة؟، وما هي الحلول التي يمكن اقتراحها لحلها وهل هناك أكثر من حل وما هو الحل الأنسب؟، وما هي إمكانية تطبيق الحل المختار وكيفية تنفيذه والآثار والمشاكل التي يمكن أن تترتب على التنفيذ؟، وهذه كلها أسئلة تساعد متخذ القرار على الوصول إلى الحل السليم للحالة أو المشكلة محل القرار[1].

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات والصعوبات التي تتعرض لها.

أولا: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:

على الرغم من تعدد القرارات التي يتخذها المسيرون في اليوم الواحد فإن العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات تزيد صعوبة وكلفة هذه العملية، وفيما يلي عرض لأهم العوامل التي تأثر على عملية اتخاذ القرارات:

1- القوانين والأنظمة:

غالبا ما تجد الإدارات العليا نفسها مقيدة بمجموعة من القوانين والأنظمة سواء على مستوى الحكومات أو على مستوى المحيط الذي تعمل فيه، مما يعيق العديد من استراتيجياتها وسياساتها ويحرمها من مجموعة بدائل قد تكون المثلى في حال غياب تلك القوانين، أما الإدارات الوسطى والدنيا فإن متخذ القرار فيها يجد نفسه مقيدا بمجموعة أنظمة ولوائح بحكم المركز أو المنصب الذي يشغله في الهيكل التنظيمي بحيث تعتبر قراراته جزءا من السياسة الشاملة للمنظمة.

[1] نواف كنعان، مرجع سابق، ص 201.

2 - شخصية المدير وخبرته:

إن شخصية المدير وعواطفه وقيمه وتاريخه في العمل ونوع الأعمال التي سبق أن مارسها، ومركزه الاجتماعي والمالي خارج المؤسسة واتجاهاته وخلفيته النفسية والاجتماعية، بل وحالته النفسية عند اتخاذ القرار، كل ذلك يؤثر في فاعلية القرار الذي يتخذه[1].

3- المساعدون والمستشارون المتخصصون:

يكمن تأثير مساعدي المدير ومستشاريه من خلال أسلوب تفكيرهم وطرق عرضهم وتناولهم للموضوعات لذلك لابد للقائد من أن يختار بدقة مساعده، والمستحسن أن يكون ذوي ميول واختصاصات متباينة حتى يخلق جوا موازيا للأفكار المبدعة[2].

4- التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية:

تتأثر قرارات الإدارة بالتقاليد الاجتماعية والعادات الموروثة والقيم الدينية، ويبدو تأثير التقاليد الاجتماعية على القرارات التي يتخذها المديرون واضحا وجليا من خلال سلوكهم واتجاهاتهم عند اتخاذ القرارات، أما القيم الدينية فتعتبر عاملا مؤثرا في الإدارة بشكل عام والقرارات الإدارية بشكل خاص ويبدو تأثير هذا العامل في عملية اتخاذ القرارات واضحا في الأجهزة الإدارية في الدول الإسلامية، إذ أن الدين في الكثير من هذه الدول يعتبر عاملا فعالا في إقناع الجماهير بكثير من القرارات تمهيدا لإصدارها وتنفيذها.

5- الضغوط الداخلية والخارجية:

ويمكن هنا تقسيم الضغوطات التي يتعرض لها المديرون وتؤثر على قراراتهم إلى نوعين الضغوط الداخلية والضغوط الخارجية:

5-1 الضغوط الداخلية: وهذه الضغوط تتمثل في ضغوط الرؤساء، وضغوط التنظيمات الرسمية ومركز القوى التي تخلقها، وقصور المعلومات والبيانات، ونقص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة.

5-2 الضغوط الخارجية: متمثلة في ضغوط البيئة الخارجية مثل الحالة السياسية، الوضع الاقتصادي، والرأي العام ...الخ لذلك فالقرار الفعال في فترة أو منطقة معينة قد لا يكون كذلك في فترة أو منطقة

[1] خليل محمد العزاوي، مرجع سابق، ص 195.
[2] إسماعيل مناصرية، **دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية - دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم (ALGAL)** -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2004، ص 21.

أخرى، بالإضافة إلى ضغوطات أصحاب العلاقة مع المؤسسة مثل العملاء، الـــدائنون، المـــوردون، مصالح الضرائب...، التي تحدد عمل المدير في اتخاذه القرار.

ثانيا: الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار:

كثيرا ما يجد متخذ القرار نفسه معرضا لكثير من العوائق التي تمنعه من الوصول إلى القرار المناسب، ويمكن إجمال هذه العوائق في:

1- عدم إدراك المشكلة وتحديدها:

يلقى متخذ القرار صعوبة في تحديد المشكلة نتيجة تداخل مسبباتها بنتائجها، مما يتعسر عليـــه عدم القدرة على تمييزها بدقة وبالتالي تتجه جهوده لمعالجة المشاكل الفرعية من هذه المشكلة وعـــدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية لعدم قدرة تحديدها وتعريفها[1].

2- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار:

إن القرارات تسعى دائما لتحقيق مجموعة من الأهداف، هذه الأخيرة قد تتعارض مع بعضـــها وقد تتعارض مع أهداف بعض الإدارات والأقسام أيضا، كما قد تختلف في أهميها مما يتطلب من متخذ القرار أو لا، التمييز بين أقل الأهداف أهمية، ثم توجيه الجهود لتحقيق الأهداف الأكثر أهمية.

3- نقص المعلومات:

يعد عدم توافر المعلومات من أهم الصعوبات التي تواجه متخذ القرار، إذ تعد المعلومات مـــن أهم موارد المؤسسات في العصر الحديث حيث يجب أن تعطي صورة متجددة عن بيئة العمل وظروفه وإمكاناته والقيود.

وبما أن فعالية القرار تبنى على صحة المعلومات التي استخدمت لاتخاذه، فإن متخذ القـــرار مطالـــب بتحديد نوع المعلومات اللازمة ومصادر الحصول عليها، وعلى جمعها وتحليلها وتحديثها باستمرار.

[1] جليلة بن خروف، مرجع سابق، ص 107.

خلاصة الفصل:

يتمثل الدور الرئيسي للبنوك التجارية في مهمة الوساطة بين أصحاب الفائض وأصحاب العجز المالي، وعلى الرغم من وجود وسطاء آخرين إلا أن البنوك التجارية تعد أفضلها جميعا، خاصـــة أن خدماتها تقدم لصغار وكبار المودعين والمقترضين على حد سواء، كما تسعى البنوك التجارية لتحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية والمتمثلة في تعظيم الربحية وتوفير السيولة وتحقيــق الأمـــان للبنـــك والمودعين.

لذلك يجب على البنوك التجارية اليوم لتحقيق أهدافها الرئيسية أن تمارس عملية ضرورية وهي عملية اتخاذ القرارات إذ تعتبر أساس الإدارة وقلبها النابض، وفي كثير من الأحيان يجزم المسيرون على أن عملية اتخاذ القرارات هو عملهم الأساسي للوصول إلى الأهداف المسطرة، لذلك فإن اتخاذ القـــرارات تعتبر جوهر العملية التسييرية للبنوك التجارية.

الفصل الثاني
استخدام لوحة القيادة في عملية اتخاذ القرار

تمهيد:

تسعى معظم البنوك التجارية العمل على سلامة أنشطتها باستمرار، والسهر على تحسين أدائها بصفة دورية ومنتظمة، فأصبح اليوم من الضروري على البنوك الاعتماد على نظام مراقبة التسيير، الذي يعتبر من الأنظمة التي تهدف إلى التحكم في العمل التسييري وإعطاء نظـــرة شـــاملة وســـريعة لوضعية البنك من خلال استخدام أدوات التسيير المختلفة، 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 البنك.

من خلال ما سبق يمكن تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

حيث سيتم التطرق في المبحث الأول إلى أساسيات لوحة القيادة، وفي المبحث الثاني طريقـــة إعـــداد وعرض لوحة القيادة، وفي المبحث الثالث والأخير سيتم التطرق فيه إلى مؤشرات بناء لوحة القيـــادة ومساهمتها في تحسين عملية اتخاذ القرار.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الأول: أساسيات لوحة القيادة.

يعتبر وضع نظام لوحات القيادة بالبنوك التجارية استثمارا مربحا نظرا للمزايا العديدة لهذه الأداة، والتي تسمح خاصة بمتابعة النقاط الأساسية في عملية التسيير.

وفي هذا المبحث سيتم التعرف على هذه الأداة من خلال أربعة مطالب، فالمطلب الأول سيتم التطرق فيه إلى مفهوم لوحة القيادة، والمطلب الثاني دور ومكانة لوحة القيادة، أما المطلب الثالث سيتم التطرق إلى أنواع لوحات القيادة في البنوك التجارية، والمطلب الرابع والأخير سنتناول فيه المفاهيم المرتبطة بلوحة القيادة.

المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة.

أولا: تعريف وظروف نشأة لوحة القيادة:

لقد ظهرت عبارة لوحة القيادة عام 1930 على شكل متابعة النسب والبيانات الضرورية التي تسمح للمسير أو القائد بمتابعة تسيير المؤسسة نحو الأهداف المسطرة وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها والنسب المعيارية ليتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948 وكان معمول به من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديري وقد اختلفت تسمية هذه الأداة من "جدول التسيير"، "جدول المراقبة"، "لوحة القيادة"، إلا أن جل التعريفات المقدمة لهذه الأداة لها معنى واحد[1].

تأخذ لوحة القيادة عدة تعاريف نذكر منها:

- لوحة القيادة هي أداة تلخيصية تتضمن المعلومات الضرورية التي تسمح لكل مسؤول بتحليل الوضعيات سبق الأحداث ولاتخاذ القرارات في أوقات قياسية، وهي من جهة أخرى وسيلة اتصال مفضلة لدى جميع الفاعلين بالمؤسسة[2].
- لوحة القيادة هي وسيلة لقيادة المؤسسة توضع تحت تصرف المسؤول وفريق عمله من أجل اتخاذ القرارات والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، وهي تتكون من مجوعة معلومات ووثائق تسمح باستغلالها[3].

---

[1] B. dereiath, **contrôle de gestion**, 2éme édition, paris, 2000, p1.

[2] صفاء لشهب، **نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار - دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموازية -**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص124.

[3] Daniel Boix, Bernard feminier, **le tableau de bord facile**, 2éme Édition, paris, 2004, p4.

- لوحة القيادة هي عرض أهم المعلومات التي يحتاجها المسؤول، والتي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة، كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر[1].
- لوحة القيادة هي مجموعة من المؤشرات المرتبة والخاضعة لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما لمساعدة 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].

ومن خلال ما سبق يمكننا تعريف لوحة القيادة بأنها: وسيلة للقيادة وأداة تلخيصية في خدمة المسؤولين داخل المؤسسة تسمح لهم بمعرفة الأثر الحقيقي للنشاط في الوقت المناسب والتأكد من السير الحسن للعمليات، وتساعد على اتخاذ القرار والتنبؤ وتفعيل حوار النتائج.

- **مزايا وأهمية لوحة القيادة:**

1- المزايا: للوحة القيادة عدة مزايا وهي:

- نظام سهل الاستعمال ويسهل ممارسة المسؤوليات؛
- تساعد في تقديم الأداء في المدى القصير؛
- تساهم في اتخاذ القرارات؛
- تهدف للاستعمال الأمثل لوسائل الاستغلال؛
- توضح وضعية البنك ومحيطها؛
- توضح مدى تطابق النشاط الفعلي مع التقديري؛
- توجه المسؤولين بإعطاء العناية والاهتمام بمصلحة البنك؛
- تساهم في إمكانية التحاور اللازم بين أرباب البنوك بهدف تدعيم وتطوير السبل الايجابية؛
- تمكن من الاستغلال الفوري للمعلومات.

2- الأهمية: تأخذ لوحة القيادة أهمية خاصة باعتبارها نظام يساعد في معرفة المعلومات الضرورية لمراقبة سير أداء البنوك في المدى القصير وكذا تسهيل ممارسة المسؤوليات وتتضح أهميتها في:

[1] سالم شحرور، **أثر استخدام لوحة القيادة التسويقية على تحسين الأداء الرقابي لإدارة التسويق**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2010، ص 2.

[2] Claude Alazard, sabine sépari, **Contrôle de gestion**, 5éme édition, Dunod, paris, 2001, p591.

2-1عند وضع خطة البنك:

- إلزام كل مسؤول بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى؛
- إشراك جميع الإداريين في وضع الأهداف؛
- المساعدة على وضع سياسات واضحة مقدما؛
- تنظيم وتحديد المسؤولية لكل مستوى إداري وكل فرد، وتحديد مراكز المسؤولية تبعا لذلك.

2-2 خلال سير نشاط البنك:

- وضع كل العناصر اللازمة للرقابة وكشف الانحرافات والمساهمة في تقديم الإجراءات التصحيحية؛
- تحديد نوعية المعطيات المستعملة في إرسالها إلى المستويات العليا؛
- تسهيل عملية الحصول على الائتمان من البنوك؛
- السماح بتحديد نقاط القوة والضعف للبنك؛
- السماح بتقديم السريع والدائم لنتيجة البنك، ومعرفة وضعية الخزينة.

ثانيا: خصائص لوحة القيادة: تتميز لوحة القيادة بمجموعة من الخصائص وهي:

- لوحة القيادة أداة من أدوات المراقبة وأهم ما يميزها عن الأدوات الأخرى للمراقبة هي الفترة القصيرة التي تعد فيها لوحة القيادة حيث تسمح باتخاذ القرارات الضرورية في أقرب وقت من أجل تحقيق الأهداف المسطرة؛

- تضم معلومات كمية، مقدمة في شكل مؤشرات مهمة جدا، فروقات، نسب، جداول، منحنيات...الخ[1]؛

إضافة إلى أن المعلومات التي تقدمها لوحة القيادة[2]:

- تكون قليلة العدد؛
- تكون مطابقة لاحتياجات المسؤول المعني؛
- تحتوي على قيم مالية وغير مالية؛
- يتم تحصيلها بسرعة مع القدرة على تحديد مصدرها؛

[1] سعاد عقون، **نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة فلاش الجزائر -**، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 142.
[2] صفاء لشهب، مرجع سابق، ص125.

- تكون واضحة وسهلة الشرح.

– تركز على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة أداء المسؤول، والتي تعكس الإستراتيجية المتبعة؛

– يعبر عنها بلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم[1]؛

– تسمح بكشف الخلل والتعديل فيها لمطابقة احتياجات المسؤولين؛

– تسمح بتحديد الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب[2]؛

– مسؤولية إعداد لوحة القيادة تخول للجهة ذات القيادة العليا؛

– يتم نشر لوحة القيادة لفترة محددة (سنوية، سداسية، فصلية، شهرية، أسبوعية، يومية) وذلك حسب احتياجات المسؤول ومواكبة التغيرات سواء الداخلية أو الخارجية؛

– يجب أن تتلاءم لوحة القيادة مع تنظيم البنوك خاصة تقسيم المسؤوليات، إذ لابد أن يكون لكل مسؤول لوحة قيادة واحدة، غير أنه يمكن لهذا الأخير أن يتحصل على العديد من لوحات القيادة من المرؤوسين.

المطلب الثاني: دور ومكانة لوحة القيادة.

أولا: دور لوحة القيادة: للوحة القيادة أدوار عدة نوجزها فيما يلي:

1- لوحة القيادة أداة مساعدة على اتخاذ القرار:

تعطي لوحة القيادة معلومات على نقاط القوة والضعف للتسيير كما هو معروف وعلى المزالق والانحرافات الممكنة، والأهم من ذلك أن تكون هذه المعلومات سببا في اتخاذ إجراءات وأفعال ملموسة[3].

معرفة نقاط القوة والضعف أن يرفق ويتمم بتحليل الأسباب لهذه الظواهر وكذا يتبع بوضع خطة تصحيحية تكون محددة المدة، هذا التكامل بين هذه المراحل يجعل لوحة القيادة تؤدي دورها كأداة مساعدة على اتخاذ القرار ومن ثم تأخذ لوحة القيادة مكانها كوسط من بين الوسائل الأخرى المهمة في عملية التسيير. وبصفة عامة لوحة القيادة يجب أن تساعد على:

[1] بايموت يوغرطة، قلقول عبد الرزاق، **لوحات القيادة للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية**، ملتقى وطني حول واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية، جامعة المسيلة، يومي 13 - 14 ماي 2013، ص4.

[2] A . Dayan et autres, **manuel de gestion**, volume 1, éd ellipses, paris, 1999, p120.

[3] معراج هواري، مصطفى الباهي، **مدخل إلى مراقبة التسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 86.

- اتخاذ القرارات في الوقت المناسب للبنك؛

- اتخاذ القرارات الطارئة؛

- توفير المعلومات الضرورية لكل متخذ قرار؛

- قيادة مختلف الأهداف.

2- لوحة القيادة أداة للمراقبة والمقارنة:

تسمح لوحات القيادة بالمراقبة المستمرة للنتائج المحققة مقارنة بالأهداف المحددة في إطار نشاطات لبنوك التجارية، وهي تشد الانتباه إلى النقاط الحرجة أو الأساسية للتسيير وإلى انحرافها المتوقع مقارنة بالمعايير المقدرة للنشاط، وبالتالي فهي تسمح بتشخيص نقاط الضعف وكشف ما هو غير طبيعي ويؤثر على نتيجة البنك.

3- لوحة القيادة أداة للتحفيز وتنمية مهارات المسؤولين:

تعتبر لوحات القيادة مرآة تعكس أداء المسؤولين وتظهر قابليتهم على رفع التحديات التي واجهوها، فهي تولد لديهم شعورا بالتقدم نحو تحقيق الأهداف وتحفزهم لذلك، كما أن التحسيس المستمر بالنقاط الأساسية في عملية التسيير والقيام بعمليات التفكير والتحليل لإيجاد أفضل الحلول والإطلاع على المشاكل التي واجهها المسؤولون في الأقسام المختلفة من المؤسسة، كل هذا ينمي مهارات وقدرات المسؤولين ويمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات والتواصل مع الأعضاء في المؤسسة بغرض تحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق أداء أفضل، لذا يمكن القول أن لوحة القيادة تساهم بشكل كبير في تطوير ثقافة التسيير بالمؤسسة[1].

4- لوحة القيادة أداة للحوار والاتصال:

عند مقارنة ومعاينة النتائج فإن لوحة القيادة تسمح بالاتصال، وذلك بتسهيل تبادل المعلومات بين رؤساء الأقسام، أي تسمح بالتحاور بين مختلف المستويات الهرمية عن طريق إصدار تعليمات، تقديم قرارات، تبادل المعلومات...، كما تسمح للمسؤول أن يفسر نتائج عمله ويحدد نقاط القوة والضعف[2].

---

[1] أحمد بونقيب، **دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة "AMC"-**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2006، ص 128.

[2] بودبار زهية، جباري شوقي، مرجع سابق، ص 17.

5- لوحة القيادة أداة قياس:

تقدم لوحة القيادة نتائج في شكل مادي أو مالي تتمثل في قيمة مرجعية يتم على أساسها المقارنة واستخراج الانحرافات.

6- لوحة القيادة أداة تسيير:

حيث تساعد لوحة القيادة في الوقوف على المشاكل التي تواجه البنوك نحو تحقيق أهدافها وتتطلب هذه الأداة وجود منهجية لتصميمها والقابلية للقراءة والفهم من قبل المسؤولين، كما تتطلب ديناميكية نحو كل اتجاهات الهيكل التنظيمي.

7- لوحة القيادة أداة تشخيص:

تثير لوحة القيادة الانتباه نحو الظواهر غير الطبيعية التي تواجه عملية تحقيق الأهداف، ومنه قيام المشرفين على المؤسسة لمعرفة أسباب الانحرافات وتصور العمليات التصحيحية الممكنة، ومدى تأثيرها على النتائج، كذلك تسمح لوحة القيادة بالكشف عن نقاط الضعف في الجانب التنظيمي للمؤسسة[1].

8- لوحة القيادة أداة تنبؤ:

تساعد لوحة القيادة على التنبؤ بالحالة المستقبلية ، وذلك بناءا على استقراء الماضي، ودراسة الحاضر للولوج إلى المستقبل، بمعنى آخر لوحة القيادة لا تقدم فقط الوضعية الحالية والماضية، وإنما الوضعية المراد بلوغها مستقبلا أيضا، وذلك انطلاقا من ملاحظة وتحليل اتجاهات مكونات لوحة القيادة لذلك يمكن القول أن لوحة القيادة تسمح بزيادة نسبة التأكد من المستقبل بالنسبة للمسير، في ظل بيئة ديناميكية تتميز بعدم التأكد[2].

9- لوحة القيادة كجهاز إنذار:

حيث تلعب لوحة القيادة دورا حمائيا، وذلك بكشف الانحرافات والتجاوزات في الأداء، وتسمح للمدير بفحص الأنشطة المتغيرة والتركيز على الحالات غير العادية، وكشف تجاوزات العمال[3].

---

[1] خلف الله كريم، زايدي عبد السلام، **نظام لوحات القيادة المدمج لأبعاد التنمية المستدامة ودوره في تقييم الأداء الشامل**، ملتقى وطني حول واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية، جامعة المسيلة، ماي 2013، ص 8.

[2] عبد الوهاب سويسي، **الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال لوحة القيادة**، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 168.

[3] Michel Gervais, **contrôle de gestion**, 7éme édition, paris, 2000, p 595.

يتمثل الدور الأساسي للوحة القيادة في:

- ✓ **الدور التقييمي (المهمة التقييمية):** تعتبر لوحة القيادة إحدى الأدوات التي تحقق تقييم الأداءات من خلال استخلاص الفروقات بين النتائج المحققة والتقديرات، وكذا تحديد المسؤوليات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في أقرب الآجال[1].

فتفويض المسؤوليات يستوجب وجود أداة تسمح للمفوض من تقييم أداء المفوض إليه، والتأكد من مدى تحقيق هذا الأخير للأهداف والمهام المحددة له.

- ✓ **الدور القيادي (المهمة القيادية):** يتمثل الدور القيادي للوحة في كونها أداة إخبارية للأقسام الخاصة بها، إذ تسمح بمعرفة مسار المؤسسة أو قسم منها، وبالتالي قيادة المؤسسة من خلال المؤشرات التي توضح هذا المسار.

ثانيا: المكانة: للوحة القيادة مكانة هامة في البنوك التجارية، فلا يستطيع أي مسير الاستغناء عنها وسيتم التعرف على مكانتها ضمن حلقة التسيير وأيضا ضمن أنظمة مراقبة التسيير.

1- مكانة لوحة القيادة ضمن حلقة التسيير:

يمثل التسيير مجموعة العمليات المنسقة والمتكاملة 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 واتخاذ القرارات، حيث يتم تزويدها بمعلومات خاصة بأهداف البنك.

وعليه فإن لوحة القيادة تمثل نظام للمراقبة وقاعدة لاتخاذ القرارات[2].

2- مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير:

تعتمد مراقبة التسيير بدرجة كبيرة على نظام لوحة القيادة، لأنه يقوم بعرض المعلومات عرضا تاما سهل الفهم وملخص المحتوى، فهذا النظام يعتمد على النظام المحاسبي الذي يستمد منه المعلومات الضرورية اللازمة للتحليل، التشخيص، واتخاذ القرار، ويعتمد كذلك على النظام الموازنات في تحديد شكله وهيكله من خلال الخطة العامة للبنك.

[1] ناصر دادي عدون، معزوي ليندة، لهواسي هجيرة، مرجع سابق، ص 41.
[2] بودبار زهية، جباري شوقي، مرجع سابق، ص 19.

المطلب الثالث: أنواع لوحات القيادة في البنوك التجارية.

هناك عدة أنواع من لوحات القيادة الخاصة بالبنوك التجارية نذكر من بينها مايلي:

1- لوحة قيادة القروض:

تعتبر هذه اللوحة وسيلة وأداة فعالة تساعد المسيرين أو المسؤولين على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، حيث تسمح للبنوك متابعة ومراقبة جميع القروض الممنوحة وخصائصها، بما في ذلك التصنيفات الائتمانية والقروض غير مسددة ونسبة المخاطر التي تواجهها في حالة عدم التسديد، وهذا من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الوضع.

2- لوحة قيادة الحسابات:

هذه اللوحة من بين أدوات التسيير حيث تساعد المسؤولين على اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات ومن بين مؤشرات هذه اللوحة هي عدد الحسابات المفتوحة، عدد الحسابات المغلقة، عدد الحسابات بدون حركة، عدد الحسابات غير منتجة...إلخ.

3- لوحة قيادة التخلف عن السداد:

هذه اللوحة خاصة بالقروض الغير مسددة في تواريخ استحقاقها، حيث أن هذه اللوحة تعمل على تسهيل معرفة أسباب هذا التخلف والمخاطر والخسائر الناجمة عنه وهذا ما يؤدي بهم إلى وضع إستراتيجية فعالة لتجنب مرة أخرى نفس الوضع في المستقبل.

4- لوحة القيادة الاجتماعية:

هذه اللوحة تمدنا بجميع المعلومات الخاصة بالمستخدمين المهنية منها والاجتماعية ومن أهم المؤشرات المستعملة في هذه اللوحة هي عدد المستخدمين، عدد ساعات الغيابات، مصاريف المستخدمين، حوادث العمل وغيرها.

6- لوحة قيادة المخاطر:

هذه اللوحة تسمح بكشف ومتابعة كل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها البنوك، إما أن تكون مخاطر الائتمان، أو مخاطر السوق، أو مخاطر تشغيلية حيث تقوم هذه اللوحة بتنبيه المسؤولين والفرق الخاصة عند حدوث ظروف غير عادية وذلك من أجل اتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

5- لوحة قيادة الخزينة:

تمدنا بجميع حقوق البنوك ومختلف النواتج والمصاريف.

المطلب الرابع: المفاهيم المرتبطة بلوحة القيادة.

تتمثل المفاهيم المرتبطة بلوحة القيادة في الفعالية والأهداف والقيادة والمؤشرات والتي سيتم مناقشتها عنصر بعنصر كما يلي[1]:

1-الفعالية:

تتحقق الفعالية التنظيمية حسب TAYLOR من خلال التحليل والتخطيط الدقيق للمدخلات والإجراءات والمخرجات لأي نظام إضافة إلى مبدأ تقسيم العمل والتخصص فيه وتحليل العمل بطريقة علمية، ودراسة الحركة والوقت الاقتصادي في التكاليف والقضاء على الإسراف.

ومن نتائج الدراسات المرتبطة بالتنظيم العلمي للعمل والتي ساهمت في رفع الفعالية التنظيمية نذكر منها:

- تقسيم العمل على أساس التفكير والتنفيذ لتحقيق مبدأ التخصص؛
- التركيز على الحوافز لزيادة المردودية واعتماد على أسلوب نمطي للتحفيز.

2 - الأهداف:

تسعى البنوك مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها إلى تحقيق أهداف معينة يحددها المساهمين أو الإدارة العليا انطلاقا من رصد وتقييم نقاط القوة والضعف داخل البنك.

فيعرف الهدف على أنه: "حالة تسعى المؤسسة للوصول إليها ويعتبر غاية أو نتيجة نهائية توجه المؤسسة الجهود لتحقيقه".

كما يعرف الهدف أيضا على أنه: "نقطة نهائية تعمل المؤسسة للوصول إليها من منطلق أنها عملية مستمرة تحقق هدف البقاء"[2].

أو هو" نتيجة لفعل إداري يتطلب مضاعفة الجهود".

[1] عبد الوهاب سويسي، مرجع سابق، ص ص 38 - 39.
[2] حامد أحمد رمضان بدر، **إدارة المنظمات اتجاه شرطي**، جامعة القاهرة، 1994، ص 134.

تظهر أهمية الأهداف في كونها تعتبر الموجه الأول للأنشطة، وتمكن من معرفة الكفاءة إضافة إلى إعطاء صورة عن أهمية ووضعية المؤسسة في المستقبل.

3- القيادة:

تشير القيادة إلى مجموع العمليات التصحيحية التي يجب القيام بها بمناسبة حادثة معينة، فهي أفعال تتعلق بالموارد والمنتجات وتزامنها مع الانحراف كل منهما عن المستويات المحددة في إطار أفق زمني.

توجد مجموعة من الأساليب للقيادة تضمن تحمل مسؤوليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة ومن بين هذه الأساليب نجد:

- **القيادة المستقلة:** في هذه الحالة يتحمل المسؤول بمفرده عملية اتخاذ القرار وتطبيقه بعد تحليل نتائج لوحة قيادته.

- **القيادة التشاورية:** يتخذ المسؤول في هذه الحالة القرار بعد التشاور مع زملاء في نفس المستوى الهرمي أو مع مسؤولين في مستويات أعلى.

- **القيادة بواسطة المستوى الهرمي الأعلى:** بعد عملية تحليل نتائج لوحة القيادة من قبل المشرف على وحدة تنظيمية داخل المؤسسة، يقوم بإعلام المسؤول الأعلى بالنتائج، ويقترح عند الاقتضاء عملية قيادة يعود فيها القرار إلى المسؤول الأعلى.

مجالات القيادة المستقلة ترتبط بالمؤشرات المحلية والخاصة لوحدة تنظيمية محددة، أما مجالات القيادة التشاورية والقيادة بواسطة المستوى الهرمي الأعلى فإنها ترتبط بمؤشرات ذات نزعة شمولية تتواجد في عدة لوحات قيادة، إذ تتطلب عمل تنسيقي متكامل فيما بينها لتعطي رؤية أكثر وضوح حول مستوى الفعالية المطلوبة.

ترتب القيادة بناءا على العملية التسييرية من مستوى عملي إلى تكتيكي إلى إستراتيجي:

- **مستوى القيادة العملية:** يعبر عنه غالبا بالضبط أو التعديل لإجراء معد مسبقا، ويرتبط هذا المستوى بالمدى القصير.
- **مستوى القيادة التكتيكية:** هو تكييف الموارد (مالية وبشرية وتقنية مع العامل الزمني) المتواجدة على مرأى الحالة المدروسة.

- **مستوى القيادة الإستراتيجية:** تتمثل في الرقابة وتصحيح الانحرافات المحتملة على أساس الأهداف الإستراتيجية المسطرة.

4- المؤشرات:

تعتبر المؤشرات الركيزة الأساسية في لوحة القيادة من خلال تقديم فكرة حول مستوى تحقيق أهداف المؤسسة، الأمر الذي يستدعي معرفة محتواها وتحديدها بشكل دقيق مع الإشارة إلى أن المؤشر قضية قابلة للنقاش وما هو إلا وسيلة قياس، إلا أن الحقيقة التي تسعى إليها هي أكثر تعقيدا[1]، وهذا ما سيتم التطرق إليه لاحقا بالتفصيل.

[1] Mendoza . C, et autres, **tableau de bord et balances scorecards**, groupe le vue fiduciaire, paris, 2002, p62.

المبحث الثاني: تصميم وعرض لوحات القيادة.

تعتبر لوحة القيادة من أهم الأدوات التي تساعد المسؤولين على متابعة النشاط وتحديد الانحرافات واتخاذ القرارات المناسبة لتصحيحها، فهي تتميز بكونها واضحة وسهلة الاستعمال، لكن هناك مبادئ يجب الوقوف عليها قبل الشروع في تصميمها وحتى تقوم لوحة القيادة بدورها يجب أن يتم تصميما بطريقة علمية عملية، ومن ثم عرضها باختيار الطرق المناسبة في ذلك وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مبادئ لوحة القيادة.

لكي يستطيع نظام لوحات القيادة تأدية وظيفته بكفاءة يجب احترام المبادئ الأساسية التالية[1]:

1- تناسق لوحات القيادة مع التنظيم في المؤسسة:

تركز عملية التنظيم على أساس تفويض السلطات من أجل تسهيل تنفيذ المهام، وبما أن الغرض الأساسي من لوحات القيادة هو مساعدة المسؤولين على التحكم الجيد في نشاطهم، فمن الضروري أن يكون هناك تطابقا بين تنظيم المؤسسة وتنظيم لوحات القيادة، فعملية تفويض السلطات تشبه في عملها هرما يتم فيه مايلي:

- كل مسؤول أيا كان مستواه التنظيمي (ماعدا الإدارة العليا) يتلقى تفويضا من مستوى تنظيمي أعلى منه، كما يجب على هذا المسؤول أن يقدم تقريرا دوريا حول النتائج التي حققها.
- كل مسؤول يقوم بتفويض جزء من سلطته إلى المستوى التنظيمي الأدنى منه مباشرة، وفي هذا الهرم التنظيمي للوحات القيادة فإن كل مسؤول يحقق عملية التواصل بين ثلاث اتجاهات:

- **تواصل تنازلي:** أين يتلقى مدير قسم معين تفويضا (مهمة مرفقة بوسائل) ويلزم بتحقيق الأهداف الموكلة إليه؛

- **تواصل أفقي:** تتطلب عملية تحقيق الأهداف وعملية التسيير اليومي تواصلا فيما بين الأقسام أو المصالح المتواجدة في نفس المستوى التنظيمي؛

- **تواصل تصاعدي:** يقوم كل مسؤول بتقديم تقرير دوري حول النتائج التي حققها.

ولكي يستطيع نظام لوحات القيادة تحقيق هذا التواصل يجب أن يتميز بما يلي:

[1] أحمد بونقيب، مرجع سابق، ص ص 134- 135.

- كل مسؤول له لوحة القيادة الخاصة به[1]؛
- كل لوحة قيادة تحتوي على إطار تلخيصي يتم فيه تجميع مختلف التفاصيل التي تحدد النتيجة النهائية لمركز المسؤولية المعني، مرفوقة بتعليق المسؤول وتحليلاته، وهذا الإطار التلخيصي يظهر في لوحة القيادة للمستوى التنظيمي الأعلى منه مباشرة؛
- يجب أن يتم عرض لوحات القيادة المتواجدة في نفس المستوى التنظيمي بشكل متجانس ومتشابه لتسمح بتجميع المعطيات (تجميع المؤشرات)؛
- عملية تجميع المعلومات المتواجدة بلوحة القيادة والمصادقة عليها تنطلق من المستويات السفلى وتتم تعاقبيا، فمن غير المعقول أن يتصرف المدير العام في نتائج قسم معين قبل المسؤول عن هذا القسم.

2- معلومات لوحة القيادة ملخصة وهادفة:

ويتعلق الأمر باختيار من بين جميع المعلومات المتاحة تلك التي تهم المسؤول في إدارته، فعملية الاختيار ترتكز على تحديد المؤشرات المناسبة والتي تتوافق مع مجال عمل المسؤول والمهام الموكلة إليه كما يجب جمع المعلومات ذات العلاقة فيما بينها بغرض الحصول على مؤشرات ذات دلالة. ويجب التنبيه في هذه النقطة كذلك إلى أن عملية البحث عن مؤشرات جيدة يمكن أن تؤدي إلى تعطيل عملية عرض لوحات القيادة.

3- السرعة في الإنشاء والتوصيل:

بما أن الدور الفعلي للوحات القيادة هو تنبيه المسؤولين حول السير اليومي لعملياتهم، فهذا يستوجب تحضير لوحات قيادة بسرعة، فغالبا ما يفضل الحصول على عناصر حقيقية مقدرة على أن تكون لدينا معطيات حقيقية مضبوطة تأتي متأخرة لأن الدور الأساسي للوحة القيادة هو الإنذار (المبكر) للمسؤول فيما يخص طريقة تسييره لأنه يجب عليه القيام بعمليات تصحيحية في أقرب وقت ممكن.

إضافة إلى هذه المبادئ فإن لوحة القيادة تقوم على عدة مبادئ يمكن توضيحها فيما يلي:

- تتضمن معلومات ومؤشرات، تعرض بشكل واضح، تحليلي، سهل التفسير، تام ويعكس سير المؤسسة في جميع المجالات؛

[1] معراج هواري، مصطفى الباهي، مرجع سابق، ص 78.

- تحتوي على مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار البنوك ومحيطها وتتضمن:

- ✓ خط سير البنك (تقديرات، أهداف...)؛
- ✓ تقرير على الإنجازات المحققة؛
- ✓ الانحرافات بين التقديرات والانجازات المحققة.

- تختلف لوحة القيادة باختلاف حجم البنوك، فإذا كان البنك صغيرة تكون له في أغلب الأحيان لوحة واحدة، يمسكها عادة المسؤول الأول، أما إذا كان البنك كبير يكون له لوحات قيادة تحليلية تخص كل فرع، وعموما يجب إعداد لوحة قيادة عامة على مستوى كافة المصالح والمديريات الفرعية، حيث إذا قرر المسؤولون اتخاذ القرارات التصحيحية لمعرفة طبيعة المشكلة،فإنهم يلجئون إلى لوحة قيادة جزئية لدراسة الأداء العام في البنك، وهو ما يعني أن المدير لا يمكن إعطاؤه كل المعلومات والمؤشرات، إنما فقط تلك التي تدله على الخطة العامة، فقراءة المعلومات من اللوحات الجزئية تسمح للمدير العام بتشخيص المشاكل وتحديد الأسباب؛

- لوحة القيادة للإدارة العامة تحتوي على لوحات القيادة للمصالح الفرعية للبنك، بالإضافة إلى أن المعلومات الخاصة بعملية مراقبة التسيير لا تدمج في لوحة القيادة للإدارة العامة بل تدمج في لوحات القيادة الخاصة بالمصالح؛

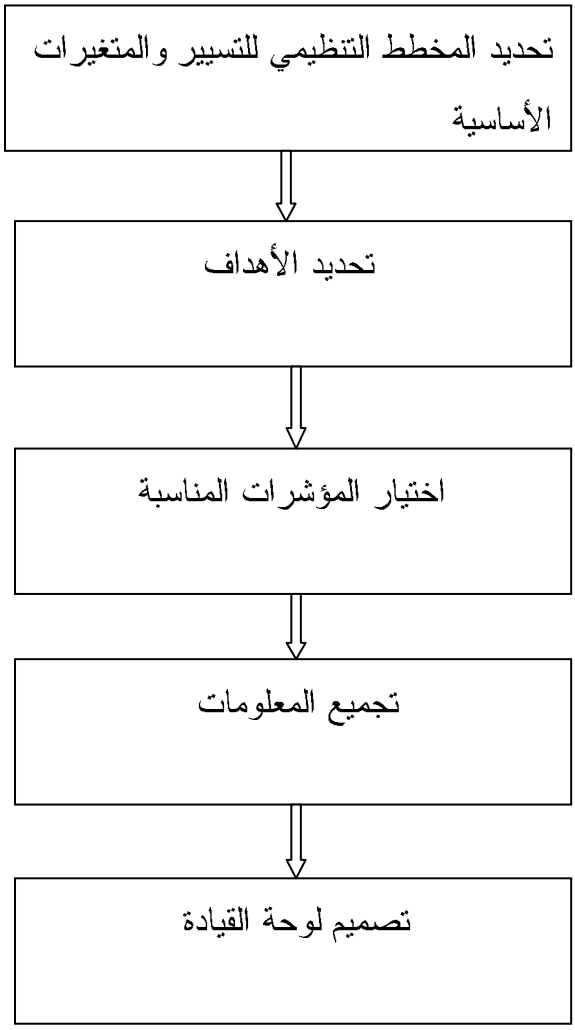
- لا توجد لوحة قيادة نموذجية ومع ذلك على المسؤول اختيار المعلومات التي تحتاجها ثم عرضها بشكل ملائم، وتشكيل لوحة قيادة خاصة به تتوافق مع أهدافه.

المطلب الثاني: مراحل تصميم لوحة القيادة.

عند القيام بعملية إعداد لوحات القيادة فإنه يجب التطرق على كل ما من شأنه التأثير على البنوك، فحصر عملية تصميم لوحات القيادة في المؤشرات فقط يعتبر خطأ كبيرا، فصحيح أن المؤشرات هي أهم مكونات لوحات القيادة غير أن هذه المؤشرات تبقى مجرد أدوات تم وضعها لتلبية حاجيات المسؤولين.

فعملية تصميم لوحات القيادة تمر بخمسة مراحل أساسية نلخصها في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): المراحل الخمسة لبناء لوحة القيادة



المصدر: من إعداد الطالبة.

1- تحديد المخطط التنظيمي للتسيير والمتغيرات الأساسية:

يعرف المخطط التنظيمي للتسيير على أنه التمثيل الرسمي للمسؤوليات الممارسة حقيقة والاتصالات الموجودة بين مختلف المستويات التنظيمية وأنشطة المؤسسة، وهو بهذا إعادة تشكيل المخطط التنظيمي للمؤسسة بطريقة تبين المسؤوليات فعليا في الواقع.

إن الهدف من هذه المرحلة هو تحديد المسؤوليات الحقيقية الخاصة بكل مسؤول وكذلك وسائل العمل المتاحة لكل واحد منهم، وحتى يتمكن مراقب التسيير من تحقيق هذا عليه أن يقوم بإجراء مقابلات

وحوارات مع مدير المؤسسة حتى يطلع على النتائج المسطرة وخطط العمل الموضوعة لتحقيقها، كما عليه أن يقوم بدراسة الوثائق المستعملة والمنتجة من قبل كل مسؤول وكذلك التعرف على العلاقات التنظيمية والوظيفية[1].

2- تحديد الأهداف:

الغاية من هذه المرحلة هو تحديد الأهداف المراد تحقيقها والتي تعتبر السبب الرئيسي في وجود لوحة القيادة، ومن أهم الخصائص التي يجب أن تتميز بها الأهداف مايلي[2]:

2-1 أن يكون قابلا للقياس: أي أن يكون الهدف معبرا عنه بقيم قابلة للقياس وأن يقترن تنفيذه بمدة زمنية محددة؛

2-2 أن يتميز بالبساطة: فالهدف المبسط هو ذلك الذي لا يقيس إلا شيئا واحدا فقط؛

2-3 الملاءمة: أي توافق الهدف مع السياسات العامة للمؤسسة وأن لا يحدث تعارض بين الأهداف؛

2-4 الموضوعية: فمن الأفضل أن يتم تحديد الهدف بعد دراسة تحليلية معمقة، فالهدف يجب أن يبعث على الطموح وأن يحفز الأفراد (الهدف له قيمة)، وأن لا يثبط عزيمتهم (استحالة تحقيقه نظرا لعدم توافق القدرات الفعلية مع الشيء المراد الوصول إليه)؛

2-5 الدفع المتبادل للأهداف: من خلال عملية تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين بها يتحقق الدفع المتبادل للأهداف، ويعني ذلك أن تحقيق أهداف المؤسسة يؤدي بدوره إلى تحقيق أهداف الأفراد التي من أجلها تم الالتحاق بالمؤسسة[3]؛

2-6 يجب أن يتم تحديد الهدف على أساس التفاوض والمشاركة، فهذا يحفز الأفراد في المؤسسة على تحقيقه؛

2-7 أن يرتبط تعيين الهدف بالمسؤولية، ففي حالة غياب المسؤولية عن الهدف فإن حظوظ تحقيقه وتجسيده تكون ضعيفة.

3- اختيار المؤشرات المناسبة:

[1] سعاد عقون، مرجع سابق، ص 150.
[2] Bouin X, Simon .F. X , **les nouveaux visages du contrôle de gestion**, 2éme édition, dunod, paris, 2004, p 71.
[3] عبد الوهاب سويسي، مرجع سابق، ص 174.

تتضمن هذه الخطوة وضع لكل متغيرة أساسية مجموعة من المؤشرات التي تسمح بقياس مستوى أداء المهام والتعرف بأقصى سرعة على الانحرافات للتمكن من تصحيحها في الأوقات الناسبة.

وتتم عملية اختيار المؤشرات بمشاركة المكلفين بقياس وتقدير الأعمال والكفاءات (رؤساء المصالح) وتعتبر مشاركة هؤلاء ضرورية بسبب معرفتهم الدقيقة لنقاط القوة والضعف في المصالح وهذا ما يؤدي تركيز المؤشرات على المتغيرات الأساسية، وبالتالي يتم التوصل في الأخير إلى اتخاذ القرار النهائي بخصوص قائمة المؤشرات التي سيتم استعمالها في لوحات القيادة.

4- تجميع المعلومات:

إن عملية اختيار المؤشرات لا ترتبط فقط بمجرد تحديد المهام والأهداف المراد تحقيقها، بل يجب كذلك تحديد لكل مؤشر[1]:

- مصدر المعلومات (داخلية، خارجية، مالية، عملية...إلخ)؛
- آجال الحصول على المعلومات وتواترها؛
- كيفية حساب المؤشر.

ولجمع المعلومات يقوم المكلف بوضع قائمة تحتوي على:

- جرد المعطيات لحساب المؤشرات؛
- تحقق المسؤول من توفر المعطيات وآجال الحصول عليها ودرجة دقتها؛
- حصر وتقدير المعطيات الناقصة أو المتأخرة من حيث استعمالها؛
- توضيح مصدر المعلومات وطريقة حساب المؤشرات.

وفيما يخص أهم الشروط الواجب توفرها في المعلومات بغرض تحضير المؤشرات هي[2]:

- **القدرة على الوصول إلى المعلومة:** فإذا كان من غير الممكن الوصول إلى معلومة ما فإنه لا يتم استعمالها. كأن تكون المعطيات المرغوب في تحصيلها مخزنة في ملف مفقود؛

[1] بلهاشمي جيلالي طارق، **لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصرفي**، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير تخصص النقود المالية والبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب الجزائر، 2006، ص 116.
[2] أحمد بونقيب، مرجع سابق، ص ص 155- 156.

- **توفر المعلومات المراد استعمالها:** غالبا ما يحدث أن تكون هناك منافسة بين مراكز المسؤولية في المؤسسة، مما قد يؤدي إلى قيام مسؤول مركز معين بتقديم معلومات غير دقيقة إلى نظام المعلومات المركزي (هذا النظام يزود كل الأعضاء في المؤسسة بالمعلومات)، ففي هذه الحالة يمكن القول أن المعلومة غير متوفرة (لأن من خصائص المعلومة الصحة)؛

- **تكلفة المعلومة:** المعلومة ليست سلعة مجانية، لأنه يتم اقتناؤها من طرف بنك للمعطيات، إضافة إلى تكاليف تحويلها ومعالجتها، لذلك يجب مراعاة تكلفة المعلومة عند تحضير المؤشرات؛

- **المعلومة لها فترة محددة نوعا ما:** ترتبط قيمة المعلومة بالحاجة إلى استعمالها ومدة صلاحيتها، فكثير من المعلومات تكون صالحة لفترة معينة ثم تصبح بعد ذلك عديمة النفعية؛

فالمعلومات المتواجدة في شبكة الانترنت مثلا يمكن أن تختفي أو تتغير في أي لحظة.

- **صحة المعلومات ومصداقيتها:** إن أهم ما يرغب فيه المسؤول هو استعمال معلومات صحيحة وموثوق بها.

تمر عملية تجميع المعلومات بالمراحل الأساسية التالية[1]:

- 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.
- ثم يقوم مراقب التسيير بمساعدة المسؤولين العمليين بالبحث على كيفية الحصول على المعلومات غير الموجودة أو المتأخرة.

ففي حالة عدم وجود بعض المعلومات فسيتم الاعتماد على الإجراءات تسمح بالحصول عليها مستقبلا.

أما في حالة وجود المعلومات ولكن وصولها في أوقات متأخرة فسيتم تقدير قيمتها بمدة قصيرة وهذا باستعمال القيمة الحقيقية لها عند تاريخ الحاجة واستكمال أو تقدير قيمتها النهائية من أجل استخدامها.

ونتيجة لهذه المراحل يتم تحديد قائمة المعلومات المتوفرة وإقصاء تلك التي لا يمكن الحصول عليها في الآجال المناسبة أو تلك التي تكون غير صالحة للاستعمال.

5- تصميم لوحة القيادة:

[1] صفاء لشهب، مرجع سابق، ص 135.

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

ويجب أن تظهر لوحات القيادة المعلومات الأساسية بوضوح، حتى تسمح باستغلالها بسرعة وتضـــمن الاتصال الجيد بين مستعمليها ومسؤوليهم.

ولتحقيق أفضل استخدام للوحات القيادة فمن الأفضل إتباع التعليمات التالية:

- استخدام نفس الشكل للوحات القيادة المستخدمة في مختلف المستويات التنظيمية، فتطـــابق التمثيـــل يسهل الحوار (جداول، أشكال...)؛

- أن تشمل لوحة القيادة الخاصة بكل مسؤول صفحة رئيسية أو عدة صـــفحات، تحمـــل المعلومـــات المهمة المرتبطة بنشاط كل منهم، ويتم استعادة هذه الصفحة بنفس الشكل في لوحة قيـــادة المســـتوى الأعلى ويمكن القول كذلك إدراج في أسفل الصفحة الانحرافات المستخرجة والإجراءات التصـــحيحية المتخذة لتصحيحها.

وفي الأخير يتم اختبار هذه اللوحات المقترحة لفترة محددة من الزمن لتحديد تلـــك القابلـــة للتطبيـــق الفعلي.

المطلب الثالث: طرق عرض لوحة القيادة.

قبل التطرق إلى أهم وسائل وأدوات لوحات القيادة سنقوم أولا بتقديم الشكل العام لها.

أولا: الشكل العام للوحة القيادة:

لا يوجد شكل محدد يجب أن نلتزم به عند إعداد لوحة القيادة فهي تختلف من بنك لآخر نظرا لاختلاف الاحتياجات والأهداف لكل بنك. إلا أنها توجد نقاط أساسية تشترك فيهـــا مختلـــف لوحـــات القيادة.

والشكل الموالي يوضح أهم المحاور المستعملة في لوحات القيادة:

الجدول رقم (4): الشكل العام المفصل للوحة القيادة.

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

ن: الشهر الحالي المعني **ن-1:** الشهر السابق

س: السنة الجارية **ن س -1:**الشهر الموافق للسنة الماضية

المصدر: بلهاشمي جيلالي طارق، مرجع سابق، ص 120.

فالنموذج الموضح في الشكل أعلاه يبرز الفرق بين إنجازات الشهر الحالي (الخانة أ)، مع إنجازات الشهر الماضي (الخانة ب)، أو مع ما تم إنجازه في الشهر الموافق للسنة الماضية (الخانة ج)، مما يسمح بمعرفة الاتجاهات خارج التأثيرات الموسمية.

وبمقارنة إنجاز الشهر (الخانة أ) مع أهداف الشهر (الخانة ه) نستطيع حساب معدل إنجاز الأهداف الشهرية (الخانة ح)، ونفس المبدأ يمكن استعماله انطلاقا من المجموع التراكمي، إذا فبإمكاننا حساب

معدل تحقيق الأهداف انطلاقا من بداية السنة (الخانة خ)، ومعدل تحقيق الأهداف السنوية المتوقعة (الخانة ع)، وهذا المعدل الأخير يمكن أن يقدم لنا نظرة حول ما تبقى لانجاز الأهداف السنوية.

حيث هذا الشكل يبين أربع مناطق والمتمثلة في:

الجدول رقم (5) الشكل العام للوحة القيادة:

لوحة قيادة خاصة بمركز مسؤولية ما			
العناصر	النتائج	الأهداف	الفروقات
الصنف 01: - المؤشر أ - المؤشر ب **الصنف 02:** **الصنف ن:**			
منطقة المقاييس الإقتصادية	منطقة النتائج	منطقة الأهداف	منطقة الفروقات

المصدر: معراج هواري، مصطفى الباهي، ص 82.

1- منطقة المقاييس الاقتصادية: تمثل مختلف المؤشرات التي اختيارها كعناصر أساسية في عملية التسيير في المراحل السابقة.

2- منطقة النتائج: وهي نتائج متعلقة بالنشاط قد دورية أو تراكمية، كما تكون أو ذات شكل كيفي إلى جانب ذلك تظهر بعناصر أخرى خاصة بالأداء المالي بمراكز المسؤولية.

3- منطقة الأهداف: تظهر في هذه المنطقة الأهداف التي يتم اعتمادها للفترة المعنية.

4- منطقة الفروقات: ويتم الحصول على االفروقات بإيجاد الفرق بين الأهداف والنتائج، ويعبر عنها بقيم عنها مطلقة أو بنسب مئوية حسب طبيعة المؤشرات[1].

ثانيا: الوسائل والأدوات المستعملة في لوحة القيادة:

باعتبار لوحة القيادة مجموعة من المؤشرات، لابد من معرفة الأدوات التي تبين هذه المؤشرات ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1- النسب:

هي عبارة عن علاقة بين مجموعتين أو عنصريين ماليين أو كميين، وحتى تؤدي هذه النسب دورها التقييمي والقيادي لابد أن تعبر عن حقيقة، وتكون بسيطة وسهلة الاستيعاب. وهناك العديد من النسب قد تتشابه في المعنى أحيانا، وقد لا تعطي معنى محددا أحيانا أخرى، فلهذا يجب توخي الحذر في اختيار النسب انطلاقا من مكوناتها والمعاني التي يمكن أن تعطيها[2].

2- التمثيل البياني:

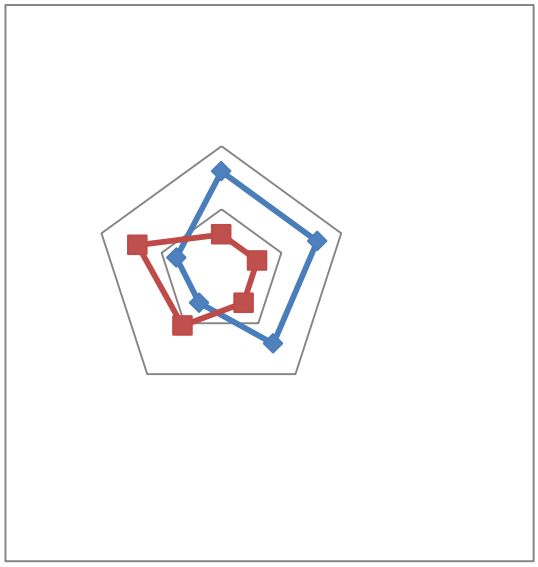
هو أداة أكثر سهولة للاستيعاب وأكثر تعبيرا عن حالة تطور المؤسسة. فالتمثيل البياني عبارة عن أشكال هندسية معبرة لبعض النسب أو الجداول.غير أن هذا التمثيل البياني يكلف وقتا طويلا لإعداده، وهو الأمر الذي لا يتناسب مع ضرورة سرعة تقديم البيانات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في أقرب وقت ممكن.

كما أن للرسومات البيانية عدة مزايا أهمها:

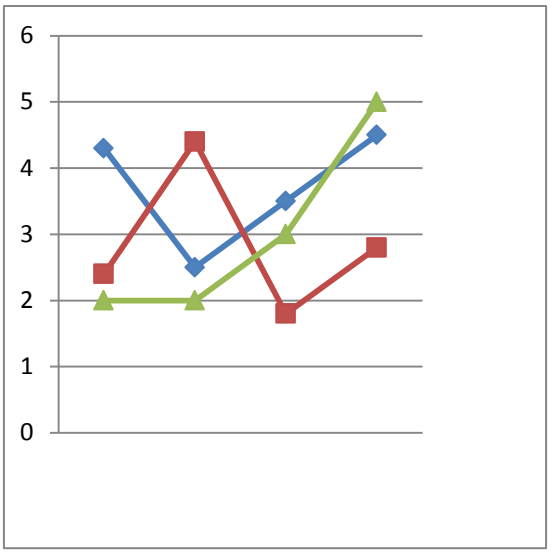
- تسهيل عملية فهم الظواهر المعقدة؛
- شرح التغيرات الحاصلة والفروق؛
- إلقاء نظرة سريعة حول التطورات الحاصلة والاتجاهات العامة.

[1] أحمد بونقيب، مرجع سابق، ص 131.
[2] ناصر دادي عدون، معزوي لندة، لهواسي هجيرة، مرجع سابق، ص 42.

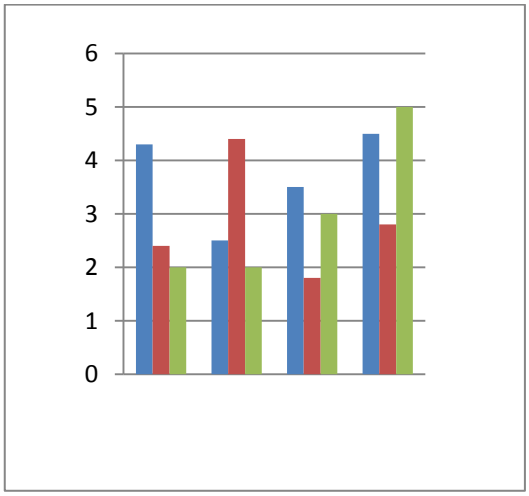
الشكل رقم (2): بعض أنواع التمثيلات البيانية.



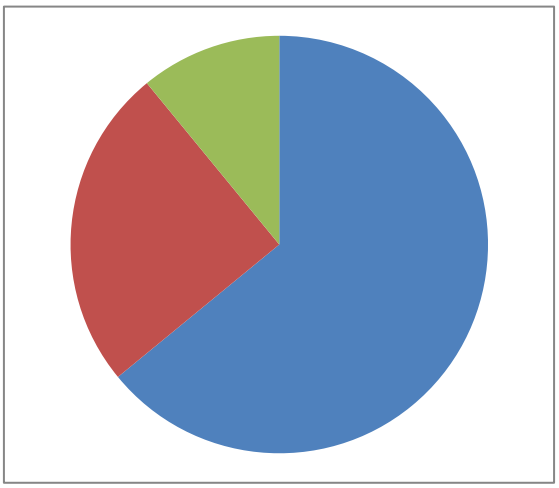
شكل رادار (radar)



منحنى بياني (graphique courbes)



أعمدة بيانية (histogramme)



شكل دائري (camembert)

المصدر: من إعداد الطالبة.

3-المنبهات:

تعتبر المنبهات الشكل الأكثر أهمية لتمثيل المؤشرات والأكثر استعمالا في المنظور التقليدي للوحات القيادة، ذلك لأنها الشكل المرئي الملفت للانتباه، مركزة على المهم، مختصرة، وهي بذلك تتوفر على الخصائص المطلوبة في المؤشر الجيد.والشكل التالي يوضح مجموعة من المنبهات تعتمدها لوحة القيادة.

الشكل رقم (3): المنبهات.



Source : Pierre Voyer, **tableaux de bord de gestion et indicateur de gestion**, 2éme édition, canada, 2008, p 265.

تعبر المنبهات عن وضعية الأنشطة، وتبين إذا ما كانت الأمور تسير وفق ما هو مرغوب تماما أو أحسن من ما هو مرغوب، أو أسوء، ويلجأ المسؤولون إلى اتخاذ الإجراءات اللازمة عند كل حالة، مثال:

- معدل الغيابات في شهر سبتمبر 5.2 % 
- التوجه خلال الشهر الأخير 

4- الجداول:

هي عبارة عن ترتيب المعلومات في شكل أعمدة وصفوف تسمح بمقارنة المعلومات المختلفة بين التقديرات والنتائج المحققة واستخراج الفروقات فهي الأداة الأكثر استعمالا في لوحة القيادة وعادة ما تكون في شكل نموذج عام، لكن قدرتها على إعطاء نظرة شاملة ودقيقة عن العمليات تتناسب عكسيا مع كثافتها[1].

[1] بلهاشمي جيلالي طارق،مرجع سابق، ص 100.

المبحث الثالث: مؤشرات بناء لوحة القيادة ومساهمتها في تحسين عملية اتخاذ القرار.

بعد ما تم التعرف على ماهية لوحة القيادة والطرق المنهجية في إعدادها، سيتم في هذا المبحث تبيان كيفية استخدام لوحات القيادة في عملية اتخاذ القرار وذلك من خلال معرفة مختلف المؤشـــرات التي تعتبر من أهم عناصر لوحة القيادة والمساعدة على كشف الانحرافات واتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب، وسير عملية اتخاذ القرار في ظل استخدام لوحات القيادة.

المطلب الأول: مفهوم المؤشر وكيفية بناءه.

أولا: مفهوم المؤشر:

– يعرف المؤشر على أنه: تمثيل رقمي لظاهرة ما نرغب في مراقبتها، وهو معطيات تسمح بعـــرض موضوعي لظاهرة وكذلك يسمح بقراءة خصائص الظاهرة[1].

– كما يعرف أيضا بأنه: معلومة أو تجميع لمعلومات تساهم في معرفة وتقدير وضعية معينة من قبـــل متخذ القرار، أو هو الصورة الأكثر تمثيل لوضعية معينة تخدم المؤسسة[2].

– ويمكن اعتبار المؤشر بأنه: عنصر قابل للملاحظة يشمل المقومات التالية:

- وضع الأهداف؛
- قياس أثر الأنشطة التي قام بها؛
- معرفة اتجاه النتائج؛
- تقديم رؤية مستقبلية.

[1] مقيمح صبري، **قيادة العمليات الانتاجية بالمؤسسة الصناعية في إطار التنمية المستدامة - دراسة حالة قطاع المحروقات بالجزائر-**، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي - عنابة - الجزائر، 2011، ص 155.

[2] عبد الوهاب سويسي، مرجع سابق، ص 182.

فالمؤشر إذا هو معلومات دقيقة وبسيطة وملائمة، يحصل عليها المسير من مختلف أنشطة البنوك، بحيث تمكنه من معرفة وضعية وقياس أداء البنك، ويكون المؤشر إما بوحدات كمية أو نوعية أو مادية وقد تكون أيضا أشكالا بيانية.

أما على المستوى التطبيقي، يجب أن يكون تعريف المؤشر دقيقا جدا، فكل مؤشر ينبغي أن يتضمن توضيحا للمعلومات التالية[1]:

- البيان (اسم المؤشر)؛
- العلاقة المطبقة لحسابه؛
- كشف مصادر المعلومات المستخدمة في تحضير هذا المؤشر؛
- الدورية مثلا: سيتم حساب هذا المؤشر كل شهر ويتم تجميعها في نهاية السنة؛
- المسؤول: من يحسبه؟ من يراقبه؟ ولمن هو موجه؟؛
- طريقة التقديم: رقم، منحنى، أشكال بيانية...؛
- مرجعية أو هدف: ما هو المستوى الجيد للمؤشر؟.

وحتى يكون المؤشر مصدر ثقة لابد أن تتوفر فيه الشروط التالية[2]:

1- الملاءمة والمصداقية: وترتبط هذه الخاصية بضرورة تلبية المؤشر لاحتياجات المستفيدين منه بصورة جيدة أي تلبيته للمعلومات والتي هي حاجة إليها؛

2- الوفاء والموضوعية: وهذا يعني إلزامية تغير المؤشر وتناسبه مع مستوى التغيير الذي يطرأ على الظاهرة التي هي قيد التقدير أو القياس. وضرورة ثبات مدول المؤشر في الزمان والمكان وهذا يعني أن المؤشر يقوم على أساس معطيات علمية وموضوعية ويتم إعداده من قبل مختصين وبالتالي لا يجب أن يخضع لتلاعبات أو تشوهات من قبل مستعمليه؛

3- السرعة والسهولة: وهذا يعني سرعة الحصول على المعلومة وسهولة الوصول إليها ليتم استعمالها في الوقت المناسب. وعادة يفضل استعمال الأشكال البيانية باعتبارها تسمح لمستعمليها باستخراج المعلومات بسرعة وسهولة.

---

[1] René Demeestere, Philippe Lorino, Nicolas Mottis, **Contrôle De gestion et pilotage de L'entreprise**, 2éme édition, Dunod, paris, 2002, p 83.

[2] صفاء لشهب، مرجع سابق، ص 130.

وعليه فإن دور المؤشر يبرز من خلال قياس الوضعية، مما ينتج عنه ردود أفعال يقوم بها صـــاحب القرار بناءا على الأهداف المحددة.

ثانيا: كيفية بناء المؤشر: يتم بناء المؤشر على أساس:

1- المعلومات المرتبطة بالبنك: هي مجموع المعطيات المعالجة والتي يمكن للمستعمل التوصل إليها، وتتمثل في المعطيات الداخلية والخارجية المرتبطة بأطراف التعامل وغير أطراف التعامل.

2- قواعد البناء: ترتكز هذه القواعد على الجانب التاريخي كعامل مهم في الوقوف على المعلومـــات التي ترتبط بالعمليات التي تقوم بها البنوك، وكذلك الأساليب الإحصائية والنماذج الرياضية التي تساعد في تحليل المعلومات وإعطاء معنى لها.

تتحدد قواعد البناء من قبل المستعملين بحيث تتماشى مع التطورات التي يعرفها الفريق أو الجماعة من حيث مستوى التكوين والوعي.

المطلب الثاني: أنواع المؤشرات ومعايير اختيارها.

أولا: أنواع المؤشرات: وتنقسم المؤشرات إلى عدة أقسام هي:

1- حسب طبيعتها: وتتمثل فيما يلي:

1-1 مؤشرات النتائج: هي المؤشرات التي تقيس النتيجة النهائية للأداء أو لحدث معين بعد الانجاز؛

1-2 مؤشرات المتابعة: هي المؤشرات التي تقوم بقياس مستوى تطور الأداء والعمل خـــلال فتـــرة الإنجاز؛

1-3 مؤشرات القيادة ومؤشرات الرقابة: يمكن للمؤشر أن يزود المستوى التنظيمي الأعلى بالنتـــائج الحقيقية للمركز المكلف بتنفيذ بعض الخطط وبرامج العمل ويسمى هنا مؤشرا رقابيا، حيث يقيس هذا المؤشر بدقة درجة تحقيق الهدف من طرف المسؤول الملزم بتقديم بيان أمام رئيســـه، بينمـــا تعمـــل مؤشرات القيادة على توضيح سير العمليات بالنسبة للمسؤول المعني وتساعده في اتخـــاذ القـــرارات ودون أن يتم تصعيدها إلى المستويات الأعلى، فالغرض منها هو تمكين المسؤولين من قيادة عملياتهم وتحسين أدائهم[1]؛

[1] أحمد بونقيب، مرجع سابق، ص 144.

4-1 مؤشرات مالية ومؤشرات تشغيلية: يمكن لمؤشر ما أن يتم تحضيره انطلاقا من معطيات محاسبية مالية، وإما من معطيات تشغيلية، فالمعطيات التشغيلية تساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية أسرع من المعطيات المالية، لأن هذه الأخيرة تتطلب مدة زمنية أطول لتحضيرها على عكس المعطيات التشغيلية.

2- حسب دورها بالنسبة لمتخذ القرار: ويتم تقسيمها إلى:

2-1 مؤشرات الاستطلاع: وهي مؤشرات تسمح بتوضيح الرؤية وإعطاء نظرة أوسع لحالة المؤسسة؛

2-2 مؤشرات الإنذار: وهي المؤشرات التي تنبه إلى الحالات غير العادية والسير غير الجيد للعمليات، مما يقتضي تدخل فوريا في الأجل القصير، وفي المقابل فإن عدم حدوث أي إشارات أو تنبيهات يدل على السير الحسن للعمليات؛

2-3 مؤشرات التوازن: وهي المؤشرات التي تؤمن متابعة ومعاينة حالة النظام وتقدمه مقارنة بالأهداف الموضوعة، كما تركز هذه المؤشرات على مدى صحة هذه الأهداف فغالبا ما توضع أهداف مستحيلة التحقيق (المدة الزمنية لتحقيق الهدف تكون غالبا غير كافية مثلا).

3- حسب مستعمليها: وتنقسم إلى:

3-1 مؤشرات عامة: وهي تسمح لجميع المستعملين في البنوك من الحصول على صورة شاملة لوضعية النظام؛

3-2 مؤشرات محلية: وتخص كل مركز مسؤولية على حدى، لأنها تمثل مؤشرات خاصة بوظيفة ما أو نشاط ما؛

3-3 مؤشرات شخصية: وهي تلك المؤشرات التي يختارها ويستعملها المسؤول وحده دون سواه، فهو يقوم بإعدادها وتطويرها ويعرضها بالشكل الذي يريد؛

3-4 مؤشرات جماعية: وهي المؤشرات المشتركة ومتاحة الاستعمال لمعظم الوحدات في البنوك.

ثانيا: معايير اختيار المؤشرات:

تعد عملية اختيار المؤشرات من الصعوبات الأساسية في تشكيل لوحة القيـــادة، إلا أن حســـن اختيارها يسمح بمنح صورة شاملة للبنك بناءا على الأهداف المحددة، لدى فإن عملية الاختيار يجب أن تأخذ في الحسبان المعايير التالية[1]:

1- الدقة: يجب أن تكون المؤشرات المختارة دقيقة وتعكس معنى وأهمية الظاهرة المدروسة؛

2- الوضوح والعلاقة بالنشاط: أي أن تكون المؤشرات المختارة سهلة وبسيطة ومفهومة مـــن قبـــل مستعمليها وأن تكون لها علاقة بنشاط المؤسسة؛

3- محدودية العدد: أن تكون عدد المؤشرات محدد بالقدر الذي يتماشى مع حجم المعلومات الموجودة لدى المسير بالقدر الممكن استيعابه وإدارته بشكل جيد، ويوصى بصـــفة عامـــة علـــى أن لا تتعـــدى المؤشرات العشرة؛

4- غير قابلة للتلاعب: لا يتم استعمال مؤشرات يمكن التلاعب بها، وذلك تجنبا من عـــدم إعطـــاء صورة غير حقيقية للظاهرة؛

5- القدرة على التنبؤ: يجب أن تكون لها القدرة على التنبؤ بالمشاكل قبل حدوثها لتمكين متخذ القرار من اتخاذ الإجراءات والتدابير الوقائية للمشكلة؛

6- قابلية للتطور: يعني أن المؤشرات المعتمدة في لوحة القيادة يجب أن تتغير عبر الـــزمن بتغيـــر الظاهرة المدروسة.

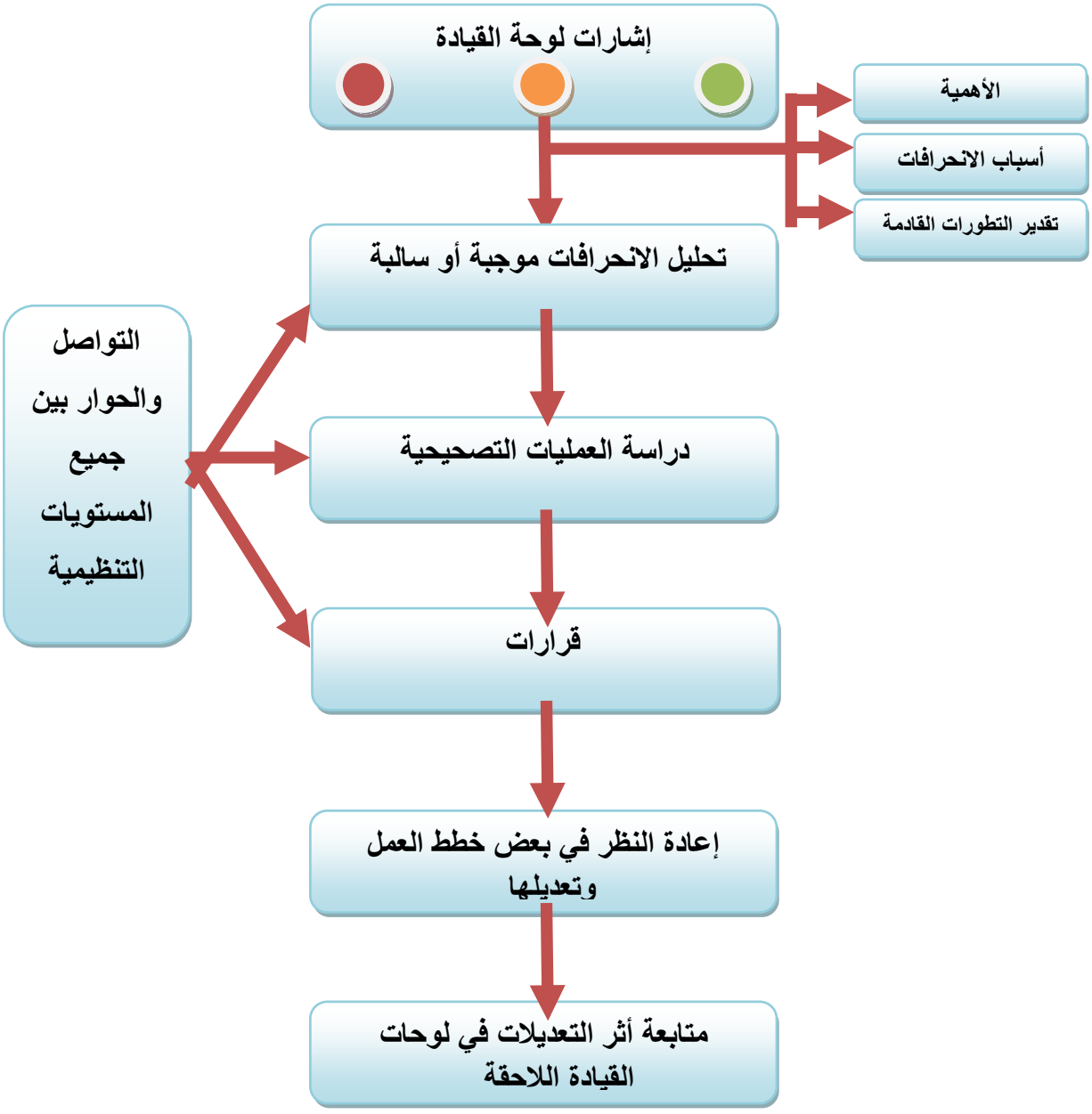
المطلب الثالث: سير عملية اتخاذ القرار في ظل استخدام لوحات القيادة.

إن تصميم ووضع نظام للوحات القيادة لا يعتبر غاية في حد ذاته، فبمجرد الانتهاء من عملية تحضيره يبدأ المسؤولين، فيتم تحليل المعطيات ثم شرح الانحراف وفـــي الأخيـــر اتخـــاذ القـــرارات المناسبة. وتتطلب عملية استغلال لوحات القيادة بشكل جيد وجود قابلية على التواصل فيما بين الأفراد المسؤولين، وكل هذا ضروري كي تكون القرارات المتخذة قابلة للتطبيق وفي حالة عدم وجود تواصل عادة ما تنتج قرارات تعسفية لا تخدم سير النشاط في البنوك التجارية.

والشكل الموالي يوضح طريقة عمل لوحة القيادة:

[1] عبد الوهاب سويسي، مرجع سابق، ص 183 - 184.

الشكل رقم (4): طريقة عمل لوحة القيادة



المصدر: بلهاشمي جيلالي طارق، مرجع سابق، ص 131.

من خلال الشكل المبين أعلاه يتضح لنا أن مسار التفاعل حول لوحة القيادة يتم عبر مراحل تتمثل في تحديد الانحرافات وتحليلها، شرح أسبابها، وبعدها يتم اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية.

1- تحديد وتحليل الانحرافات:

تحدث الانحرافات عندما يختلف الأداء الفعلي عن الأداء المقدر، وتأتي عملية تحليل الانحرافات كمرحلة أولى من مسار التفاعلية حول لوحة القيادة وتقتضي هذه العملية تحديد الانحرافات وتحليلها بطريقة موضوعية.

1-1 تحديد الانحرافات:

يمكن تحديد الانحرافات بمجرد مشاهدة المؤشرات وقراءتها، كما يمكن تحديدها من خلال الفرق المسجل بين الأهداف والنتائج المحققة.

1-2 تحليل الانحرافات:

ما هو مهم في هذه المرحلة هو التركيز على الانحرافات المهمة فقط والإسراع إلى تحليلها.

فالهدف من هذا التحليل هو تبيان مصدر هذه الانحرافات، مع التنبيه أن فترات حساب الانحرافات المرتبطة بنوعية النشاط أو الوظيفة، فهناك وظائف تحتاج إلى معرفة الانحرافات اليومية.

وأسباب الانحرافات يمكن أن تكون[1]:

- إما داخلية كالتغيب أو نقص كفاءة العمال؛
- أو خارجية كالمنافسة، الظروف، السوق...

[1] أحمد بونقيب، مرجع سابق، ص 177.

والانحرافات غير الملائمة منها ما هو قابل للاستدراك ومنها ما هو غير قابل للاستدراك، إضافة إلى أن الانحرافات الملائمة منها ما هو استثنائي ومنها ما هو متكرر وهذا الأخير هو الذي يجب استغلاله ومعرفة أسبابه.

2- شرح أسباب الانحرافات:

بعد تحديد الانحرافات وتحليلها يتم شرحها والوقوف على أهم أسبابها، وترفق عملية تحليل الانحرافات بتعليق كتابي يحرر من طرف مراقب التسيير بالتحاور مع المسؤول المعني، وهذا التعليق يرافق لوحة القيادة المرسلة إلى المستوى الأعلى ويتمحور التعليق حول:

- الانحرافات المهمة وأسبابها؛
- الرؤى المستقبلية الخاصة بالفترات المقبلة ومقارنة أهداف نهاية السنة؛
- اقتراحات من المسؤولين حول العمليات المتبعة في أقسام أخرى.

3- اتخاذ القرارات و الإجراءات التصحيحية:

تتطلب الانحرافات الخارجة عن المجال المقبول للعمل التنبئي ضرورة اتخاذ قرارات وإجراءات تصحيحية، هذه التصحيحات تتم في غالب الأحيان على الأعمال الواجب القيام بها أي طريقة التنفيذ، أو على الوسائل التي ينبغي توفيرها وكيفية استعمالها، كما يمكن أن تتم هذه التصحيحات في الحالات القصوى على الأهداف والغايات في حد ذاتها والتي تستوجب إعادة النظر إليها.

إن فعالية نظام لوحات القيادة متعلقة بانعكاسات وآثار الإجراءات التصحيحية المتخذة، لذلك يجب أن يتم حوار بين المسؤول ومعاونيه مع الاستعانة بمراقب التسيير لتثمين العمليات التصحيحية واقتراح عدة حلول ومقارنتها، إذن لا يمكن اتخاذ إجراءات سليمة عن طريق التبادل الروتيني للملفات، بل يكون بتنظيم اجتماعات دورية لاستغلال المعلومات المتوفرة في لوحة القيادة أحسن استغلال حتى لا تبقى أداة إعلام بسيطة، لكن تحدث آلية رسمية في التسيير واتخاذ القرار.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على لوحة القيادة التي تعتبر من أهم أدوات مراقبة التسيير، ولكي تكون لوحة القيادة جيدة وفعالة يجب حسن اختيار مؤشرات بناءها، حيث يشترط في هذه الأخيرة أن تكون ملائمة ومناسبة لمستلزمات المسؤول عنها، لتسمح له باتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وتحقيق الأهداف المحددة. وتتم عملية تصميم نظام لوحات القيادة وفق خطوات أساسية أهمها: تحديد المخطط التنظيمي والمتغيرات الأساسية والأهداف المراد تحقيقها، إضافة إلى اختيار المؤشرات المناسبة وتوفير نظام معلومات فعال قادر على توفير المعلومات بشكل ملائم وسريع. وبالنسبة لمساهمة لوحات القيادة في عملية اتخاذ القرار فهي تساعد على كشف الانحرافات في الوقت المناسب حيث يتم تحليلها وشرح أسبابها ليتم اتخاذ القرارات الفعالة في شأنها. فأهمية لوحة القيادة بالنسبة لعملية اتخاذ القرار من أهمية المعلومات المناسبة و السريعة لهذه العملية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفصل الثالث

دراسة حالة بنك المؤسسة العربية المصرفية - وكالة سكيكدة 211

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

تمهيد:

تعتبر لوحة القيادة من أهم الأدوات الحديثة التي تساعد المسؤولين على قيادة بنوكهم واتخـــاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، ولتأكيد ذلك في الواقع العملي، فإنه سيتم في هذا الفصل بدراسة ميدانية لبنك المؤسسة العربية المصرفية "ABC" – وكالة سكيكدة 211 التي تسعى لتحســين أدائهــا وتحكمها في الوكالة باستخدام الأساليب الرقابية المختلفة، إلا أننا في هذا الفصل سنقوم بالتركيز علـــى لوحة القيادة التي تعد وسيلة حديثة قادرة على التوصل إلى الانحرافات وتصحيحها في أســـرع وقـــت ممكن.

المبحث الأول: تقديم بنك المؤسسة العربية المصرفية "ABC".

في هذا المبحث سيتم التعرف على بنك المؤسسة العربية المصرفية "ABC" وذلك من خلال تقسيمه إلى أربعة مطالب: ففي المطلب الأول سيتم التطرق فيه إلى تعريف ونشأة بنك "ABC"، والمطلب الثاني أهداف بنك المؤسسة العربية المصرفية، أما المطلب الثالث خصص إلى وظائف بنك "ABC"، وأخيرا المطلب الرابع تم عرضه إلى الهيكل التنظيمي لبنك المؤسسة العربية المصرفية "ABC".

المطلب الأول: نشأة بنك المؤسسة العربية المصرفية "ABC" وتعريفه.

يعتبر بنك المؤسسة العربية المصرفية مؤسسة مالية وطنية له صفة بنك تجاري تم إنشاؤه في عام 1980، مقره البحرين ولكنه متواجد أيضا في أكثر من 22 بلدا، في كل من الخليج وأوروبا وأمريكا وآسيا وشمال إفريقيا والشرق الأوسط, وتم إدراجه في بورصة البحرين المشكلة من مساهمين رئيسيين ومستثمرين مؤسسين كالبنك المركزي الليبي بنسبة (41.65%)، وهيئة الكويت بنسبة (29.69%)، وهيئة أبو ظبي بنسبة (17.72%).

بنك المؤسسة العربية المصرفية في الجزائر يحصل على أفضل جائزة بنك، وتكمن إرادته في الاستجابة لمختلف حاجيات سوق الجزائرية وتحقق ذلك بإنشاء مكتب يمثله في عام 1995، وهذا الإنشاء سمح لبنك المؤسسة العربية المصرفية بتطوير وتنمية وتعزيز علاقاته الشراكية مع المؤسسات المالية الجزائرية، وكان شاهدا على الإصلاحات الاقتصادية الكبرى التي شرعت في بداية التسعينات.

وبفضل الأرباح المتصاعدة الذي حققها بنك المؤسسة العربية المصرفية في سوق الجزائر، أصبح المكتب الذي يمثله بنكا بشكل كامل في ديسمبر1998، وذلك بقرار من مجلس المال والقرض في 24 سبتمبر 1998.

ويطلق على بنك المؤسسة العربية المصرفية باسم بنك تجاري "ABC" وهو أول بنك دولي خاص في الجزائر لتسوية المعاملات التجارية، ومهمته الرئيسية منح القروض وجلب الودائع من

الزبائن, وهو عبارة عن وسيط بين أصحاب الفائض وأصحاب العجز المالي, بدأ نشاطه في 2 ديسمبر 1998 مع افتتاح وكالته الرئيسية في بئر مراد رايس, ويبلغ عدد الوكالات التابعة له 23 وكالة.

بلغ رأس مال بنك "ABC" في ديسمبر 2009 عشرة ملايير دينار، وهذا بدعم مطلق مـــن مســـاهميها وهم:

- المؤسسة العربية المصرفية (ش. م. ب) 87.62%؛
- الشركة العربية للاستثمار السعودية 4.18%؛
- الشركة الوطنية للتأمين وإعادة التأمين الجزائر 2.09%؛
- المؤسسة الدولية المالية واشنطن 1.85%؛
- شركات جزائرية خاصة أخرى 4.26%.

المطلب الثاني: أهداف بنك المؤسسة العربية المصرفية "ABC".

من أجل التأقلم مع المحيط الاقتصادي، والذي يتميز حالي بـــالتغيرات الجذريـــة، لجـــأ بنـــك المؤسسة العربية المصرفية "ABC" إلى القيام بأعمال ونشاطات عديدة للوصول إلى إستراتيجية متمثلة في جعل البنك مؤسسة مصرفية كبيرة تحظى الاحترام من قبل المتعاملين الاقتصاديين.

ومن بين الأهداف المراد تحقيقها هي:

- تحسين نوعية الخدمات والعلاقات مع الزبائن؛
- البقاء كأكبر بنك في الجزائر؛
- تنمية وتطوير الموظفين من خلال التدريب المتخصص؛
- تطوير وتعميم استعمال الإعلام الآلي؛
- الاستمرار في مواكبة التطور التكنولوجي في مجال التقنيات المصرفية؛
- الاقتراب من زبائنه عن طريق فتح وكالات جديدة في مدن غنية بالموارد؛
- تعميم استعمال البطاقات البنكية؛
- تحسين المحلات والأثاث والتجهيزات.

غير أنه لا يمكن لهذه الأهداف أن تتحقق ما لم يعمل البنك على:

- رفع الموارد بأفضل التكاليف؛
- التسيير الدقيق للخزينة؛
- تكوين الموظفين وتقويم سلوكهم.

المطلب الثالث: وظائف بنك المؤسسة العربية المصرفية "ABC".

يؤدي بنك المؤسسة العربية المصرفية مجموعة من العمليات تسمى الخدمات المصرفية، ويكون ذلك عن طريق ممارستها للوساطة بين نوعين من الأعوان:

- أعوان يرغبون في إيجاد حقوق لهم عند البنك؛
- أعوان يرغبون في إيجاد ديون لهم عند البنك.

فيقوم البنك بدفع مقابل استعماله للحقوق ويحصل كذلك على ما يقدمه من خدمات.

ومن بين الوظائف والخدمات التي يقدمها بنك "ABC" لعملائه هي:

1- الحسابات المصرفية:

يقوم الزبون بإيداع أمواله في بنك المؤسسة العربية المصرفية ليحتفظ له بها، ويترتب عن هذه العملية فتح حساب مصرفي إذ أن هذا الأخير له صور متنوعة وهي:

1-1 الحساب الجاري:

يفتح هذا الحساب للأشخاص المعنويين وقد يكون رصيده مدينا إذ يمكن للزبون أن يسحب أكثر مما لديه في الحساب.

1-2 حساب الشيكات:

يفتح هذا الحساب للأشخاص الطبيعيين قصد تغطية احتياجاتهم من السيولة في أي لحظة، ويكون رصيد هذا الحساب دائنا إذ لا يستطيع أن يسحب إلا ما لديه فعلا في الحساب لدى البنك، وهو حساب دون فوائد.

1-3 حساب العملات:

وهو حساب الودائع، حيث يعامل بالفوائد المؤسسة من طرف بنك الجزائر وتحول إلى عملة خارجية؛

1-4 حساب CEDAC:

وهو حساب الودائع متاح للأشخاص الطبيعيين أو المعنويين الأجانب المقيمين في غير بلدهم المتعاملين بالدينار.

1-5 حساب INR:

هو حساب الودائع المحول إلى الدينار خاص بالأشخاص الطبيعيين أو المعنويين الأجانب الغير مقيمين المالكين سوقا عموميا.

1-6 حساب التوفير:

يعتبر دفتر التوفير دفترا بنكيا، مقصودا من أجل تشجيع الموارد، متاح لكل الأشخاص الطبيعيين القاصرين أو الراشدين سواء بفوائد أو بدون فوائد.

2- الاستثمارات:

تسمح خدمات الإيداع المقدمة من طرف بنك "ABC" بإيداع أو سحب النقود بكل مرونة وفي أي وقت. وتتمثل استثمارات بنك "ABC" في:

2-1 سند الصندوق:

هي طريقة استثمار تحمل عدة نقاط إيجابية منها: مدة الإشراك التي تتراوح ما بين 3 أشهر إل 48 شهر. حيث أن سند الصندوق قابل للتداول وقادر حتى أن يلعب دور الضمان، وقادر أن يكون مسمى أو مجهولا.

2-2 ودائع لأجل (DAT):

وهي طريقة استثمار تسمح للزبائن باستثمار أموالهم خلال فترة محددة.

2-3 DAT دينار:

وهي مفتوحة للزبائن لإيداع مبلغ محدد المدة ويعادل أو يفوق 10000 دينار جزائري لمدة تتراوح من 03أشهر إلى 48 شهر وتدفع طبقا للشروط البنك بعين ذاته.

2-4 DAT العملة:

متاح للأشخاص الذين يملكون حساب بعملة أجنبية لمدة تتراوح من شهر إلى 12 شهر وأكثر وتـــدفع على أساس نسبة كل ثلاثي محددة من طرف البنك خلال الإيداع.

2-5 DAT (CEDAC):

متاحة للأشخاص الذين يملكون حساب CEDAC لمدة تتراوح من شهريين إلى 6 أشهر وتدفع حسب الشروط المحددة من طرف بنك الجزائر.

3- القروض البنكية:

إن بنك ABC يعرض عل عملائه مجموعة كبيرة من القروض للاستجابة إلى طلباتهم، وتتمثل هـــذه القروض فيما يلي:

3-1 القروض الموجهة لتمويل نشاطات الاستغلال:

هذه القروض قصيرة الأجل من حيث المدة الزمنية ويتم اللجوء إلى هذا النوع من القروض في حالـــة تغطية احتياجات الخزينة أو مواجهة عملية تجارية في زمن محدد, وينقسم هذا النوع إلى صنفين هما:

3-1-1 قروض استغلال مباشرة:

وهي قروض مصطحبة للخزينة مثل: السحب على المكشوف، تسهيلات الصندوق، قروض الضـــمان (السلف القرضي، خصم الأوراق التجارية).

3-1-2 قروض الاستغلال غير مباشرة:

وهي قروض تتم عبر التوقيع مثل: الكفالة، الضمان، الاعتمادات المستندية.

3-2 القروض الموجهة لتميل نشاطات الاستثمار:

وهي قروض متوسطة وطويلة الأجل مقصودة لتمويل شراء المعدات في قطاع الصناعة وغيرها...

4- البطاقات البنكية:

يطلق عل بطاقة البنكية لبنك "ABC" ببطاقة السحب الآلي على صراف البنك الآلي.

إن بطاقة السحب الآلي لبنك "ABC" متاحة بنوعين زرقاء وفضية, وقابلة للاستعمال في أي صراف بنكي آلي للشبكة الوطنية لبنك المؤسسة العربية المصرفية، ويمكن لأي زبون يملك حساب أو يسحب أجوره من وكالات ABC أن يتحصل على بطاقة السحب الآلي.

- **ميزات البطاقة:**

- سهلة الاستعمال؛

- السحب يكون 24/24 سا؛

- يكون السحب يومي؛

- وجود خدمات أخرى على الصراف البنكي الآلي: الاستفسار عن الرصيد, تحويل الحساب (بشـــرط أن يكون حساب ABC)، الكشف المصغر، طلب دفتر الشيكات، طلب كشف الحساب البنكي.

5- ABC على الانترنت: (ABC Online):

هل تودون البقاء في اتصال مع حسابكم لتسيير ميزانيتكم بشكل أفضل؟

هذا ممكن...! عند بنك المؤسسة العربية المصرفية ، الآن لستم بحاجة إلى التنقل للاستشارة برصيدكم وتنقلات حساباتكم، بل البنك هو الذي يتنقل إليكم.

يقترح بنك المؤسسة العربية المصرفية حلولا فعالة متاحة 24/24 سا و7/7 يوم وهذه الخدمة تمنحكم:

- الاستشارة وطبعة الأرصدة؛

- الاستشارة وطبعة الكشف الحساب البنكي؛

- طلب دفتر الشيكات.

6- عمليات التجارة الخارجية:

بكون بنك المؤسسة العربية المصرفية "ABC" منتشرة في أوروبا والولايات المتحدة وفي شامل منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، فإنها اكتسبت خبرة كبيرة في نجال العمليات البنكية المتعلقة بالتجـــارة الدولية, وبذلك استفادت من خبرة طويلة في تمويل الصادرات والواردات في العالم بأسره.

6-1 الاعتماد المستندي:

إن الاعتماد المستندي من الأدوات الهامة المستعملة في تمويل التجارة الخارجية من استيراد وتصدير، وهو تعهد الطرفين المصدر والمستورد بتسوية العملية للبنك.

6-2 التحصيل المستندي:

تقنية التحصيل المستندي بسيطة التنفيذ مقارنة مع الاعتماد المستندي، وهو عبارة عـــن آليـــة يقـــوم بموجبها المصدر بإصدار كمبيالة وإعطاء كل المستندات إلى البنك الذي يمثله فيقوم هذا الأخير بتسليم المستندات إلى بنك المستورد مقابل تسليم مبلغ الصفقة أو قبول كمبيالة.

7- الخدمات البنكية الأخرى: إضافة إلى الخدمات التي تم ذكرها سابقا فإن بنك "ABC" يقدم خدمات أخرى والمتمثلة فيما يلي:

7-1 الصك البنكي:

يمنح بنك المؤسسة العربية المصرفية لعملائها خدمة الصك البنكي وذلك بعد طلـــبهم، حيـــث يكـــون الإجراء سريعا وفعالا، مما يساعد على راحة صاحب الأمر أو المستفيد.

7-2 صك الشباك:

يعرض بنك "ABC" على زبائنه في حالة الاستعجال شباكا في غياب دفترهم الصكي، فتمـــنحهم هـــذه الخدمة من القيام بعملية السحب دون تأخير.

7-3 دفتر الشيكات:

يضع بنك المؤسسة العربية المصرفية تحت تصرف عملائه نوعان من دفـــاتر الشـــيكات (25 أو 5 شيكات)، حيث أن وسائل الدفع هذه تتميز بسهولة تسديد شراءاتهم في كل أنحاء الجزائر.

4-7 استئجار الصناديق حديدية:

لحفظ مصالح الزبائن التي لها قيمة يعرض عليهم بنك "ABC" صناديق مؤمنة بأحجام متنوعة تـــلاءم حاجياتهم.

5-7 التحويل:

بفضل الشبكة الوطنية والدولية لبنك "ABC" أصبح تنفيذ التحويلات الداخلية لزبائنها مع البنوك الأخرى سهلا وسريعا.

6-7 دليل الصرف:

يضمن بنك المؤسسة العربية المصرفية "ABC" لعملائه العمليات المتعلقة بالعملة مـــن شـــراء وبيـــع العملات مع تحويلها بالدينار أو عملة أخرى.

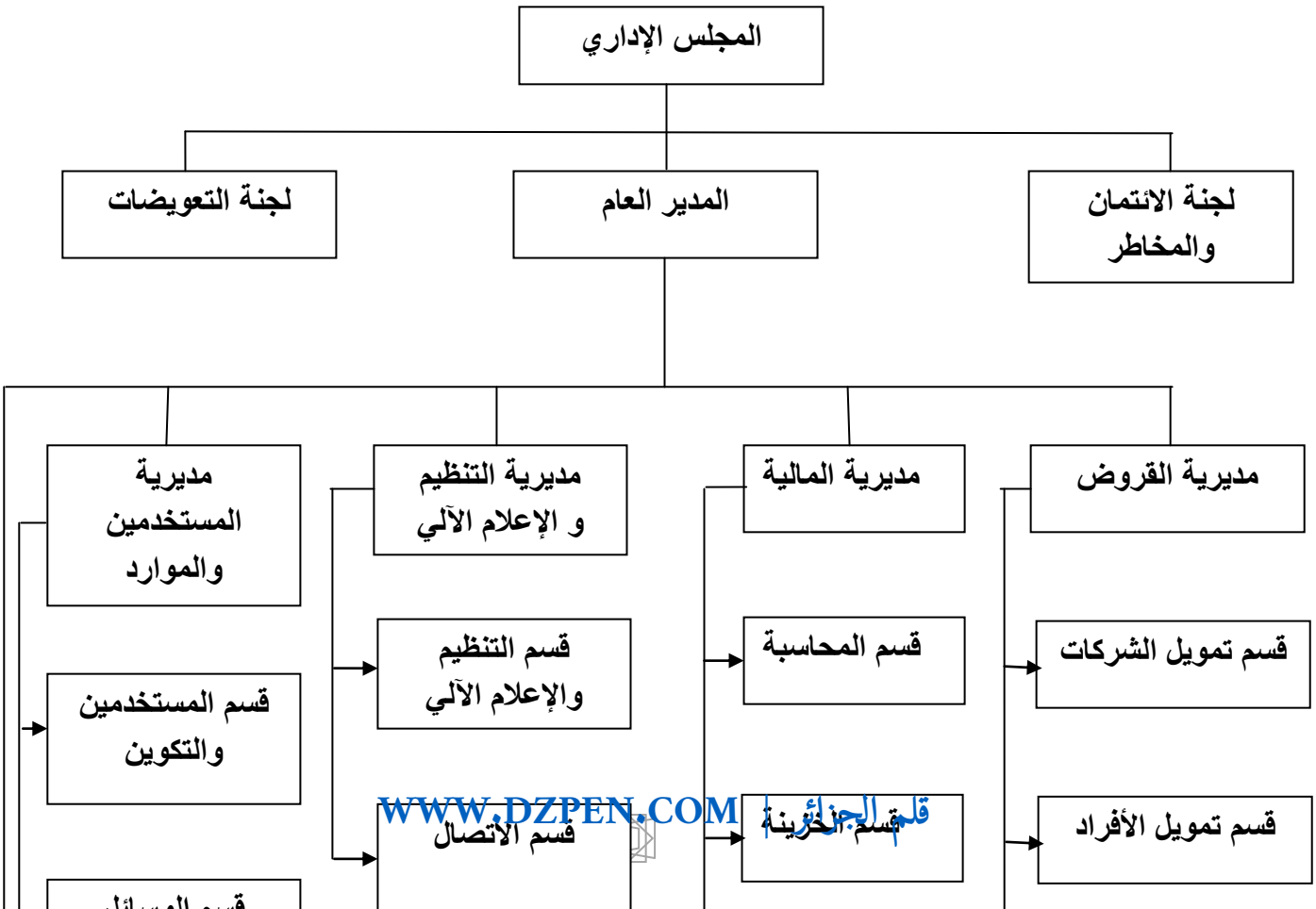
7-7 الكشف الحسابي:

يمنح بنك ABC دوريا بيانات لحسابات الزبائن وتطبعها عند الطلب وفي أي فترة يريدونها، وهو بيان يستجيب لحساب كل زبون حيث يسمح بتفادي التأخير في الحسابات والشكوى.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لبنك المؤسسة العربية المصرفية "ABC".

إن وجود هيكل تنظيمي جيد داخل أي بنك يعتبر الشيء الأساسي للسير الفعال الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموجودة ضمن الخطط المرسومة. والشكل الموالي يوضح لنا الهيكل التنظيمي لبنـــك المؤسسة العربية المصرفية "ABC" الذي يركز على شبكة من الوكالات تتوزع على كافـــة التـــراب الوطني، للتقرب من زبائنه، يشرف على هذه الوكالات مديريات التي تتولى مهمة التوجيه والتنســـيق والمراقبة.

الشكل رقم(5): الهيكل التنظيمي لبنك المؤسسة العربية المصرفية "ABC".



WWW.DZPEN.COM قلم الجزائر

المصدر: بنك المؤسسة العربية المصرفية – وكالة سكيكدة 211.

ولفهم الهيكل التنظيمي لبنك المؤسسة العربية المصرفية سنقوم بعرض موجز مهام كل مديرية والأقسام التابعة لها.

1- مجلس الإدارة: من مهامه وضع السياسات الخاصة بالبنك وتحديد الإدارة المسؤولة عن تنفيذ هذه السياسات.

2- مديرية القروض:

تهتم هذه المديرية بمختلف مصادر التمويل وكذلك متابعة القروض الممنوحة و الأمور القانونية والمنازعات وتنقسم هذه المديرية إلى:

2-1 قسم تمويل الشركات:

ومن مهامه تمويل المؤسسات الكبرى والمتوسطة والصغيرة سواء كانت عامة أو خاصة.

2-2 قسم تمويل الأفراد:

وقد أوكلت له مهمة تمويل الأشخاص الطبيعيين.

2-3 قسم المتابعة: هذا القسم مكلف بالمهام التالية:

- مراقبة ومتابعة كل الوثائق المتعلقة بالتمويل؛

– متابعة الديون الغير مسددة؛

– متابعة تصفية الديون مع قسم الشؤون القانونية.

2-4 قسم الشؤون القانونية والمنازعات:

يتكفل هذا القسم بحل كل النزاعات التي قد تنشأ بين البنك وعامليه أو بينه وبين المتعاملين معه كما يقوم هذا القسم بتقديم الاستشارات القانونية.

3- المديرية المالية:

إن المديرية المالية عنصر حساس وفعال داخل الهيكل التنظيمي للبنك لكزنها متعلقة بالجانب المالي وتنقسم هذه المديرية إلى:

3-1 قسم المحاسبة: ومن بين المهام الموكلة إليه هي:

– متابعة السير المحاسبي للبنك؛

– مراقبة كل الحسابات البنكية؛

– وضع برنامج للإجراءات العملية في المحاسبة.

3-2 قسم الخزينة: من بين مهامه:

– مراقبة جميع الإيرادات والمصاريف؛

– دراسة حالة خزينة البك بصفة دورية؛

– مراقبة الحسابات المفتوحة لدى بنك الجزائر والخزينة العمومية.

3-3 قسم المراقبة: وقد أوكلت له المهام التالية:

– وضع تقنيات عصرية للمراقبة؛

– مراقبة عمل الأقسام التابعة له؛

– التدخل في حالة وجود خلل يؤدي إلى خسائر للبنك والعمل على تصحيحها.

4- مديرية التنظيم والإعلام الآلي:

تسهر هذه المديرية على وضع تنظيم فعال يستعمل بكيفية عقلانية مختلف التقنيات الإعلامية المتوفرة وتنقسم هذه المديرية إلى:

4-1 قسم التنظيم والإعلام الآلي: ومن بين مهامه هي:

- تحديد السياسة في مجال التنظيم والإعلام الآلي؛
- وضع مخطط عملي للإعلام الآلي البنكي ومتابعة مباشرة العمل به؛
- وضع برامج عملية وتكوين المختصين في الإعلام الآلي.

4-2 قسم الاتصال: من بين مهامه:

- دراسة كل برامج المديرية فيما يخص الاتصالات؛
- وضع برامج فيما يخص الاتصالات.

5- مديرية المستخدمين والموارد: وتنقسم هذه المديرية إلى:

5-1 قسم المستخدمين: ومن بين مهام الذي يقوم بها:

- تنمية مهارات المستخدمين ووضع مسائل التسيير العصرية لهم؛
- متابعة الخدمات الاجتماعية الخاصة بالعمال؛
- التأكد من توفير العدد المناسب للمستخدمين في قطاعات البك ووضع خطة للتوظيف؛
- تسيير المستخدمين وكذا تحضير برامج التدريب والتكوين.

5-2 قسم الوسائل العامة: من بين مهامه:

- السهر على نظافة المكاتب ومحيط البنك؛
- شراء مختلف المعدات المكتبية المتعلقة بالبنك؛
- ضمان وقاية وصيانة كل المنقولات والعقارات الخاصة بالبنك.

المبحث الثاني: تقديم لوحة قيادة بنك "ABC" – وكالة سكيكدة 211.

لوحة قيادة بنك المؤسسة العربية المصرفية – وكالة سكيكدة 211 هي عبارة عن المقارنة بين الانجازات التقديرية والانجازات الفعلية، وإيجاد نسبة الانجاز أو الانحراف بينهما من خلال مجموعة من المؤشرات، فهي توضح صورة السير الحسن لأداء الأنشطة كما تظهر الخلل الذي يشوبها.

المطلب الأول: واقع لوحة القيادة في بنك "ABC" – وكالة سكيكدة 211.

تعتبر لوحة القيادة حديثة النشأة في بنك المؤسسة العربية المصرفية – وكالة سكيكدة 211، وتعد وسيلة وأداة فعالة تساعد المسيرين أو المسؤولين على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، حيث تسمح هذه الأداة بـــــــ:

– مراقبة ومتابعة نشاط الوكالة؛

– قياس أداء الوكالة بالنسبة للأهداف المسطرة؛

– تحليل الانحرافات بين الأهداف والنتائج المحققة والمساهمة في إيجاد الحلول المناسبة؛

– تقديم المعلومات الضرورية لأصحاب القرار، ويجب أن تقدم في شكل وجيز وتكون عبارة عن أرقام وتعاليق، وتبين إذا كان البنك في وضعية جيدة أو سيئة؛

– مراقبة شبكة انتقال المعلومات؛

– التحاور بين أرباب العمل بهدف تدعيم وتطوير السبل الايجابية؛

– تحضير القرارات المستقبلية ومراقبة تنفيذ هذه القرارات.

المطلب الثاني: شكل وأهداف لوحة قيادة بنك "ABC" – وكالة سكيكدة 211.

أولا: شكل لوحة القيادة بنك "ABC"– وكالة سكيكدة 211.

تتشكل لوحة القيادة ببنك المؤسسة العربية المصرفية – وكالة سكيكدة 211 من عدد محدود من المؤشرات التي تعتبر من المكونات الرئيسية لها، حيث تسمح للمسؤولين بمتابعة ومراقبة نشاط الوكالة وتحقيق الأهداف، وتشخيص وضع ما أو مشكل وإيجاد الحلول المناسبة له في أسرع وقت.

وسيتم ذكر بعض أنواع المؤشرات التي تقوم عليها لوحة القيادة بنك المؤسسة العربية المصرفية "ABC" – وكالة سكيكدة 211:

1– مؤشرات الموارد: وتتمثل في:

- ودائع تحت الطلب؛
- ودائع لأجل.

2– مؤشرات الاستخدامات (التوظيفات): وتتمثل في:

- **استخدامات مباشرة قصيرة الأجل:** وتشمل مختلف أنواع طرق التمويل قصيرة المدى المستعملة من طرف بنك "ABC" – وكالة سكيكدة 211؛
- **استخدمات غير مباشرة متوسطة وطويلة الأجل:** وتشمل مختلف أنواع طرق التمويل المتوسطة وطويلة المدى المستعملة من طرف وكالة سكيكدة 211.

3- مؤشرات تسيير الحسابات: وتتمثل في:

- الحسابات المفتوحة؛
- الحسابات المغلقة؛
- الحسابات الجارية؛
- حسابات الشيكات؛
- حسابات الأعمال الحرة؛
- حسابات الادخار؛
- حسابات ودائع لأجل.

4- مؤشرات القروض: وتتمثل في:

- **قروض الممنوحة للأفراد "SOUKNA":** وهذه القروض تمنح من طرف وكالة سكيكدة 211، للأشخاص الطبيعيين من أجل تجهيزات مساكنهم وشراء كل المستلزمات الخاصة بها، ولا تمنح للأشخاص الذين يريدون شراء مساكن؛
- **قروض الممنوحة للمؤسسات "SANAD":** وهذه القروض تمنح للأشخاص المعنويين والمتمثلة في السندات.

5- مؤشرات المنتجات: وتتمثل في:

- الانترنت؛
- الرسائل القصيرة؛
- بطاقات البنكية.

فلوحات القيادة في بنك ABC – وكالة سكيكدة 211 تكون على العموم بنفس الشكل وتختلف من حيث المؤشرات المكونة لها وتكون المقارنة فيها على أساس الأهداف والنتائج الفعلية، ومن هذا سيتم إعطاء صورة نموذجية للوحة قيادة بنك" ABC" – وكالة سكيكدة 211.

الجدول رقم (6): الشكل النموذجي للوحات القيادة ببنك "ABC" – وكالة سكيكدة 211.

المؤشرات	الأهداف	النتائج المحققة	المعدل	الانحرافات

المصدر: من إعداد الطالبة.

يتم عرض لوحة القيادة على العموم في بنك "ABC" في جداول إحصائية تبرز الفروقات والانحرافات، وهذا ما يساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب وتحقيق الأهداف المحددة.

ثانيا: أهداف لوحة القيادة بنك "ABC" – وكالة سكيكدة 211.

وتتمثل أهدافها فيما يلي:

- تنبيه المسؤولين بمختلف العناصر الأساسية في عملية التسيير من أجل تحسينه؛
- توضيح مدى توافق ومطابقة النشاط الفعلي بالتقديري؛
- معرفة وضعية الوكالة وتقييم أدائها في المدى القصير؛
- توجيه المسير أو المسؤول نحو اتخاذ القرارات الصائبة؛
- العمل على تحقيق الأهداف المحددة للوكالة؛

– معرفة نقاط القوة والضعف للوكالة؛

– تنبيه بالانحرافات الحاصلة في الوكالة أي التنبيه بأي نشاط غير عادي أو مشكلة مؤقتة أو دائمة.

المطلب الثالث: دراسة لوحة قيادة بنك "ABC" – وكالة سكيكدة 211.

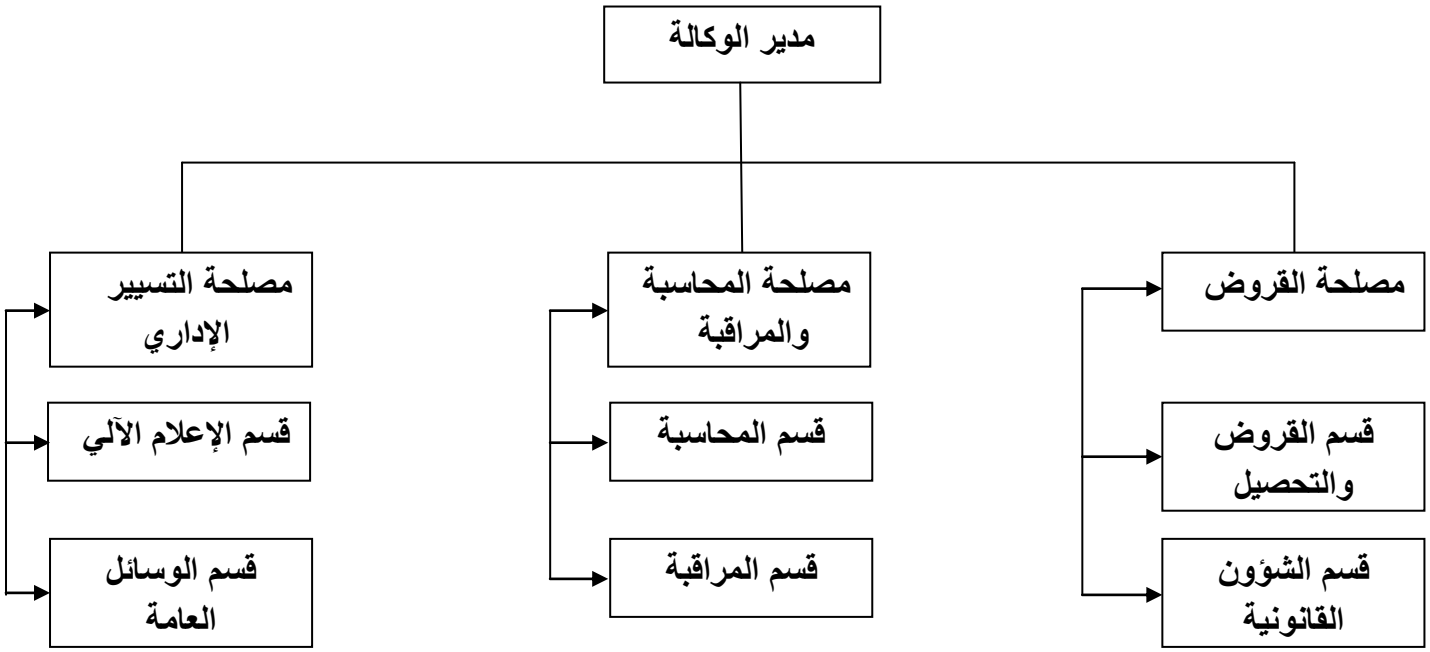
قبل التطرق إلى لوحة القيادة الخاصة ببنك ABC – وكالة سكيكدة 211 سيتم تعريف الوكالة وتقديم هيكلها التنظيمي.

أولا: تعريف وكالة سكيكدة 211 و تقديم هيكلها التنظيمي:

1– تعريف وكالة سكيكدة 211: تعتبر وكالة سكيكدة 211 خلية الرقابة القاعدية لاستغلال البنك، وينحصر عملها في تلبية حاجيات زبائنها، وتحقيق العمليات البنكية للزبائن المحليين في أحسن الظروف.

2– الهيكل التنظيمي لبنك "ABC" – وكالة سكيكدة 211: الشكل الموالي يوضح لنا الهيكل التنظيمي لبنك المؤسسة العربية المصرفية "ABC" – وكالة سكيكدة 211.

الشكل رقم (6) : الهيكل التنظيمي لبنك "ABC" – وكالة سكيكدة 211.



المصدر: بنك " ABC " وكالة سكيكدة 211

ثانيا: دراسة لوحات القيادة الخاصة ببنك "ABC" – وكالة سكيكدة 211.

إن بنك المؤسسة العربية المصرفية "ABC" – وكالة سكيكدة 211 يمكن عرض المؤشـــرات التي تم ذكرها سابقا في لوحة واحدة ويطلق عليها بلوحة إجمالية، كما يمكن عرض كل مؤشر علـــى حدى في لوحة خاصة به وذلك من أجل مراقبة ومتابعة نشاط الوكالة وتحقيق الأهداف المحددة وكشف الانحرافات وتصحيحها. وبالتالي سيتم أولا عرض كل المؤشرات السابقة على حدى ثم عرضها جميعا في لوحة واحدة.

1- مؤشر الموارد:

الجدول رقم (7): مؤشر الموارد.

التسمية	الهدف السنوي 2013	النتائج الفعلية في: 2013/11	المعدل 2013/11
ودائع تحت الطلب	200 000 000	79 014 891	%40
ودائع لأجل	500 000 000	_	%0
مجموع الموارد	250 000 000	79 014 891	%32

المصدر: بنك "ABC" – وكالة سكيكدة 211.

هذا الجدول يوضح هيكلة ودائع الزبائن خلال شهر نوفمبر مقارنة بالتقديرات السنوية والمتمثلة في (ودائع تحت الطلب، ودائع لأجل).

فنلاحظ من خلال هذا الجدول أن ودائع تحت الطلب تم تحقيق في شهر نوفمبر 2013، 40% أي ما يعادل 79 014 891 من 200 000 000، أما بالنسبة لودائع لأجل لم يتم تحقيق خلال شهر ديسمبر ولا نسبة من 500 000 000.

ومن خلال هذين المؤشرين نستنتج أن الوكالة في وضعية سيئة وهذا راجع إلى عدة أسباب من بينها نقص الادخار من قبل الزبائن وهذا يعود إلى الشروط والقوانين الصارمة من طرف الوكالة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2- مؤشر الاستخدامات (التوظيفات):

الجدول رقم (8): مؤشر الاستخدامات (التوظيفات).

التسمية	الهدف السنوي 2013	النتائج الفعلية في: 2013/11	المعدل 2013/11
استخدامات مباشرة قصيرة الأجل	400 000 000	91 577 684	%23
استخدامات غير مباشرة متوسطة وطويلة الأجل	200 000 000	11 865 636	% 6
مجموع الاستخدامات	600 000 000	103 443 320	%17

المصدر:بنك "ABC" – وكالة سكيكدة 211.

والهدف من هذا الجدول هو المقارنة بين النتائج المحققة خلال شهر نوفمبر 2013 والأهداف المنتظر تحقيقها.

3- مؤشر الحسابات: وهذا المؤشر سيتم توضيحه من خلال الجدول الموالي.

الجدول رقم (9): مؤشر الحسابات المفتوحة.

التسمية	الهدف السنوي 2013	النتائج الفعلية في: 2013/11	المعدل2013/11
عدد الحسابات الجارية	110	43	%39
عدد حسابات الشيكات	150	110	%73
عدد حسابات الأعمال الحرة	10	1	%10
عدد حسابات الادخار	30	39	%130
عدد حسابات ودائع لأجل	10	-	%0
مجموع الحسابات	310	193	%62

المصدر: بنك "ABC" – وكالة سكيكدة 211.

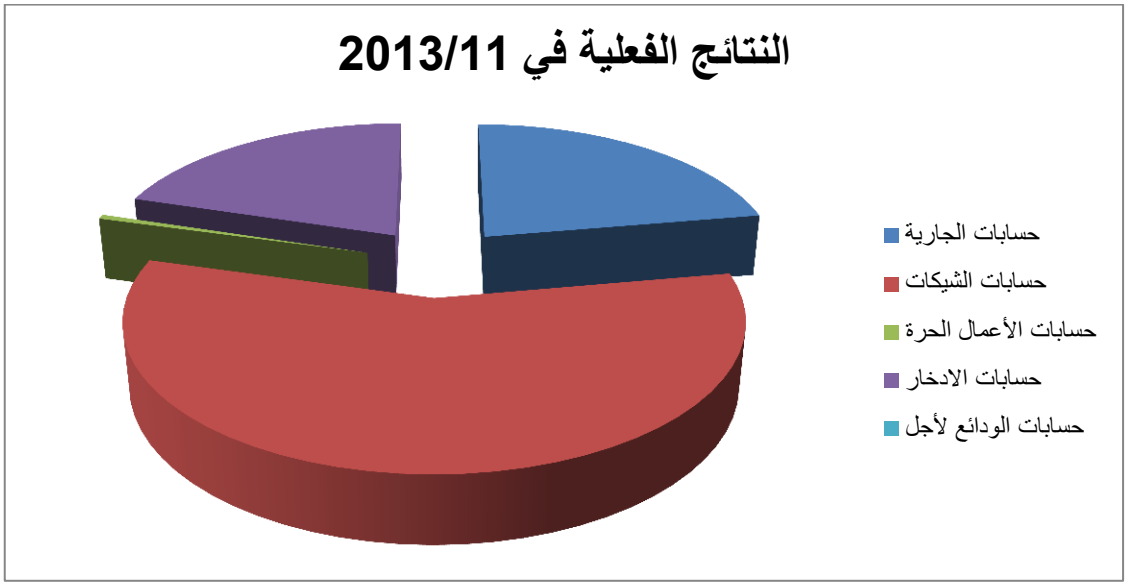
هذا الجدول يوضح لنا عدد الحسابات المفتوحة خلال شهر نوفمبر 2013 ومقارنتها بالأهداف السنوية المنتظر تحقيقها.

فمن خلال هذا الجدول نلاحظ أن بنك المؤسسة العربية المصرفية – وكالة سكيكدة 211، في وضعية جيدة مقارنة بالنتائج السنوية التقديرية، خاصة بالنسبة لحسابات الادخار فإننا نلاحظ فتح 39 حساب في شهر نوفمبر 2013 من 30 حساب متوقع فتحه خلال سنة كاملة.

أما فيما يتعلق حسابات ودائع لأجل فنلاحظ عدم فتح ولا حساب من طرف الوكالة وهذا شيء يؤثر على نشاطها وبالتالي يجب عليها اتخاذ إجراءات فيما يخص هذه الحالة من أجل تحسينها.

والشكل الموالي يوضح لنا الحسابات المفتوحة خلال شهر نوفمبر 2013 في بنك "ABC" – وكالة سكيكدة 211.

الشكل رقم(7): الحسابات المفتوحة خلال شهر نوفمبر 2013.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول السابق.

4- مؤشر القروض:

الجدول رقم (10): مؤشر القروض.

التسمية	الهدف السنوي 2013	النتائج الفعلية في: 2013/11	المعدل 2013/11
قروض ممنوحة للأفراد	36 000 000	26 015 000	%72
قروض ممنوحة	45 000 000	2 856 000	%6

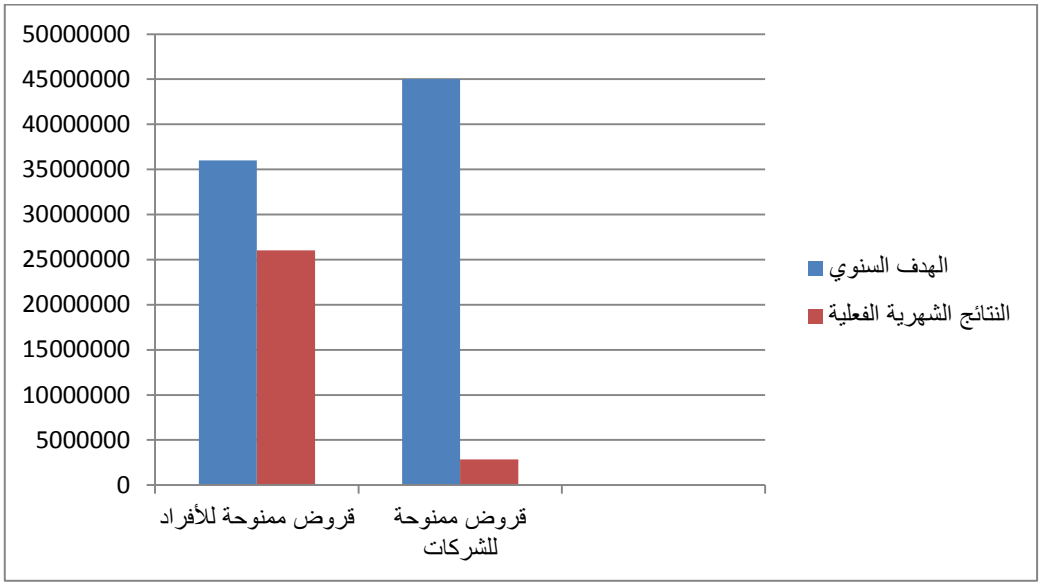
للمؤسسات			
مجموع القروض	81 000 000	28 871 000	%36

المصدر: بنك "ABC" – وكالة سكيكدة 211.

هذا الجدول يبين لنا القروض الممنوحة من طرف الوكالة للأشخاص الطبيعيين والمعنـــويين، حيـــث نلاحظ القروض الممنوحة للأفراد بنسبة 72% أي ما يعادل 26 015 000 من 36 000 000، فهذا النوع من القروض مطالب بكثرة من الأفراد من أجل تجهيز مساكنهم وشراء اللوازم الخاصة بها.

أما بالنسبة للقروض الممنوحة للمؤسسات، فهذا النوع غير مطالب بكثرة وهذا ما تبينه النسبة والمقدرة بـــــــــــ 6% أي ما يعادل 2 856 000 من 45 000 000.

الشكل رقم (8): مؤشر القروض.



المصدر: من إعداد الطالبة.

وهذا الشكل يبين لنا المقارنة بين النتائج الفعلية والنتائج التقديرية، ويعطي لنا صورة أوضح وأسرع .

5- مؤشر المنتجات: وتتمثل في:

الجدول رقم (11): مؤشر المنتجات.

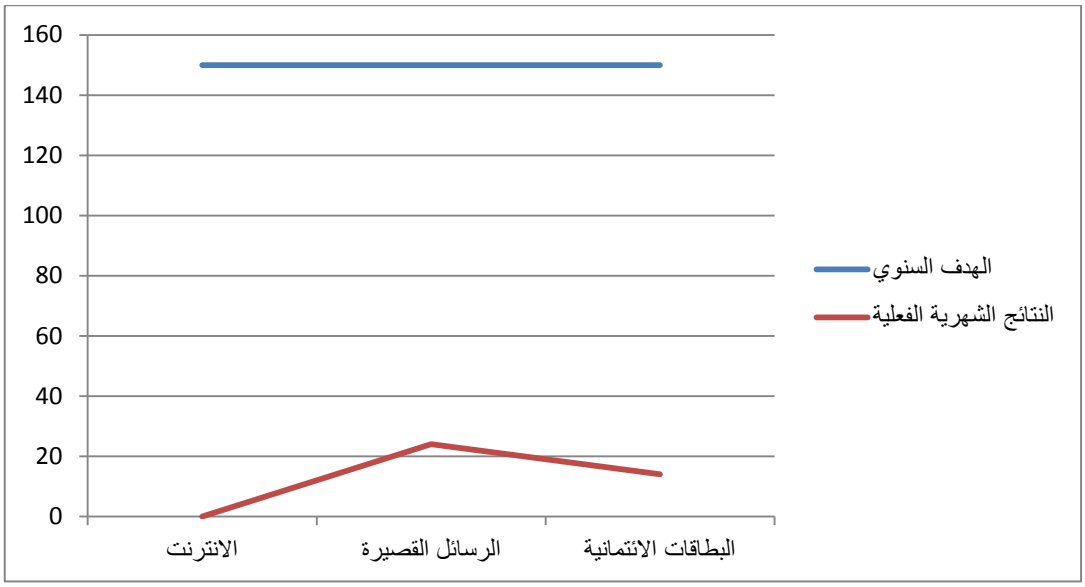
التسمية	الهدف السنوي 2013	النتائج الفعلية في: 2013/11	المعدل 2013/11
الانترنت	150	-	%0
الرسائل القصيرة	150	24	%16
البطاقات الائتمانية	150	14	%9
مجموع المنتجات	450	38	%8

المصدر:بنك "ABC" – وكالة سكيكدة 211.

هذا الجدول يبين لنا عدد زبائن وكالة سكيكدة 211، الذين يتم نقل المعلومات الخاصة بهم عن طريق الانترنت والرسائل القصيرة، وبالتالي فهم ليس بحاجة إلى التنقل إلى الوكالة من أجل معرفة رصيدهم وحساباتهم، بل الوكالة هي التي تتنقل إليهم. كما يوضح لنا كذلك عدد البطاقات البنكية الممنوحة خلال شهر نوفمبر 2013.

وبالتالي نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الوكالة في وضعية رديئة عند مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف السنوية المراد تحقيقها.

الشكل رقم (9): منحنى بياني يوضح مؤشر المنتجات.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق بنك "ABC" – وكالة سكيكدة211.

الهدف من هذا المنحنى تسهيل للمسير عملية قراءة المؤشرات بطريقة سريعة.

- نستنتج من خلال ما سبق أن لوحة القيادة تتشكل من خمس مؤشرات مختلفة عن بعضها البعض وكل مؤشر يتم عرضه في لوحة خاصة به، لكن هذا ما يجعل المسير أو المسؤول يبذل جهد أكبر ووقت أطول في تدفق المعلومات بسرعة أو قد يرتكب أخطاء في نقل المعلومات من مستوى لآخر مما يفقدها خاصيتها الآنية التي تميزها عن غيرها من أدوات التسيير، وتتمثل الخاصية في الفترة القصيرة التي تعد فيها لوحة القيادة، إضافة إلى ذلك تجعل الإجراءات التصحيحية لوضعية الوكالة تتخذ في وقت أطول عكس ما لو كانت لوحة القيادة في جدول واحد فقط.

وهذا السبب أدى ببنك المؤسسة العربية المصرفية – وكالة سكيكدة 211، بجمع كل المؤشـــرات فـــي لوحة واحدة ويطلق عليها بلوحة القيادة الإجمالية فتسمح للمسيرين أو المسؤولين بتقييم وضعية الوكالة دون أي عراقيل وصعوبات واتخاذ الإجراءات المناسبة في أقرب وقت ممكن.

فسيتم عرض لوحة القيادة الإجمالية لبنك المؤسسة العربية المصرفية – وكالة سكيكدة 211.

الجدول رقم (12): لوحة القيادة الإجمالية لوكالة سكيكدة 211.

المؤشرات	إنجازات في 2012	التقديرات 2013	إنجازات الأفراد 2013	إنجازات الشركات 2013	إنجازات 2013	معدل الإنجازات 2013	الانحرافات 2013	معدل الانحرافات 2013
1- الموارد:								
- ودائع تحت الطلب.	56147847	200000000	82170479	-	82170479	%41	-117829521	-%59
- ودائع لأجل.	-	500000000	-	-	-	%0	-50000000	-%100
مجموع الموارد	56147847	250000000	82170479	-	82170479	%33	-167829521	-%67
2- الاستخدامات:								
- استخدامات مباشرة قصيرة الأجل.	89027701	400000000	87797203	6970193	94767396	%24	-305232604	-%76
- استخدامات غير مباشرة متوسطة وطويلة الأجل.	10207995	200000000	-	11812188	11812188	%6	-188187812	-%94
مجموع الاستخدامات	99235696	600000000	87797203	18782381	106579584	%18	-493420416	-%82
3- الحسابات المفتوحة:								
- ع ح الجارية.	58	110	137	-	137	%125	27	%25
- ع ح الشيكات.	219	150	485	-	485	%323	335	%223

– ع ح الأعمال الحرة	3	10	5	–	5	%50	-5	-%50
– ع ح الادخار.	33	30	95		95	%317	65	%217
– ع ح ودائع لأجل.	–	10	–		–	%0	-10	-%100
مجموع الحسابات المفتوحة.	313	310	722	–	722	%233	412	%133
4- القروض:								
– قروض ممنوحة للأفراد.	37960000	36000000	61529097	–	61529097	%171	25529097	%71
– قروض ممنوحة للشركات.	38372500	45000000	26268106	–	26268106	%58	-18731894	%42
مجموع القروض	76332500	81000000	87797203	–	87797203	%108	6797203	%8
5- المنتجات:								
– الأنترنت.	2	150	8	–	8	%5	-142	-%95
– الرسائل القصيرة.	87	150	152	–	152	%101	2	%1
– بطاقات الائتمان.	63	150	129	–	129	%86	-21	-%14
مجموع المنتجات	152	450	289	–	289	%64	-161	-%36

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق وكالة سكيكدة 211.

حيث أن:

الانجازات = إنجازات الأفراد + إنجازات الشركات.

الانحرافات = الإنجازات – التقديرات.

معدل الانجاز السنوي = انجازات السنة / تقديرات السنة.

معدل الانحراف = الانحرافات / التقديرات.

ع ح: عدد الحسابات.

تعليق على الجدول:

يمكن اعتبار هذا الجدول لوحة قيادة إجمالية لبنك "ABC" وكالة سكيكدة 211، كونه يعبر عن الوضعية الإجمالية للوكالة لسنة 2013, حيث يتم فيه المقارنة بين إنجازات السنة الحالية مع السنة الماضية (2012 – 2013)، وبين تقديرات السنة الحالية وانجازاتها وإيجاد الفارق بينهما ونسبة الانحراف، وهذا يتم من خلال مجموعة من المؤشرات والمتمثلة في: مؤشر الموارد، مؤشر الاستخدامات، مؤشر الحسابات، مؤشر القروض، مؤشر المنتجات، حيث تعتبر هذه الأخيرة المكون الأساسي للوحة القيادة وتتيح لمستخدميها مراقبة ومتابعة الأحداث والتطورات ورصد الانحرافات واتخاذ الإجراءات الملائمة في الوقت المناسب.

فعند المقارنة ما بين انجازات سنة 2012 وإنجازات سنة 2013 نلاحظ أن نشاط الوكالة في تطور ملحوظ.

أما عندما نقارن ما بين إنجازات سنة 2013 وتقديراتها نلاحظ أن الوكالة في وضعية جد سيئة وهذا ما توضحه لنا الانحرافات من خلال الإشارة السالبة.

وتختلف الانحرافات في المؤشرات من مؤشر إلى آخر ومن نسبة إلى أخرى، حيث يكون الانحراف في الموارد بنسبة (– 67%) وهذا الانحراف السالب يدل على أن الموارد التي تم تحقيقها في سنة 2013 أقل مقارنة بالتوقعات المنتظر تحقيقها في نفس السنة وهذا شيء سلبي يؤثر على نشاط الوكالة وبالتالي عليها اتخاذ إجراءات تصحيحية لتفادي مثل هذه الحالة مستقبلا ويجب على هذه الوكالة من أجل جذب أكبر حجم من الودائع أن تقوم برفع سعر الفائدة، وتقديم خدمات مصرفية جديدة تكون

منافسة للبنوك التجارية الأخرى، أما مؤشر الاستخدامات فانحرافه بنسبة (– 82%) وهذا راجع إلى الشروط والقوانين الصارمة الموضوعة من طرف الوكالة وهذا ما أدى إلى نفور الزبائن وعدم اللجوء إليها وبالتالي يجب على هذه الوكالة من أجل جذب أكبر عدد من الزبائن أن تخفف من الشروط وكذلك تخفيض سعر الفائدة، أما انحراف الحسابات المفتوحة بنسبة (133%) وهذا الانحراف موجب مما يدل على أن الإنجازات المحققة أكبر من التقديرات وهذا لا يعتبر أثر سلبي على نشاط الوكالة بل يعتبر شيء إيجابي وبالتالي فإن الوكالة في وضعية جيدة من ناحية الحسابات المفتوحة، أما الانحراف بالنسبة لقروض الاستهلاك والمتمثلة في القروض الممنوحة للأفراد والقروض الممنوحة للشركات فانحرافها بنسبة (8%) وهذا الانحراف الموجب لصالح الوكالة أي أن الانجازات أكبر من التقديرات ويرجع هذا الانحراف الموجب إلى القروض الممنوحة إلى الأفراد مطالبة بكثرة من الزبائن من أجل تجهيزات مساكنهم على عكس القروض الممنوحة للشركات،

أما فيما يخص مؤشر المنتجات والمتمثلة في الانترنت والرسائل القصيرة والبطاقات الائتمانية فانحرافها سالب بنسبة (– 36%) وهذا ليس في صالح بنك "ABC" – وكالة سكيكدة.

ومن خلال ما سبق ذكره يجب على الوكالة اتخاذ إجراءات تصحيحية في أقرب وقت ممكن من أجل تفادي جميع الانحرافات السابقة في المستقبل، لأن هذا استمرارها في هذا الوضع يمكن أن يؤدي إلى إفلاسها وفقدان سمعتها وعدم ثقة الزبائن فيها.

المطلب الرابع: تقييم فعالية لوحة قيادة بنك "ABC" – وكالة سكيكدة 211.

سبق وأن ذكرنا أن لوحة القيادة بنك المؤسسة العربية المصرفية – وكالة سكيكدة 211 تتشكل من خمسة مؤشرات مختلفة عن بعضها البعض، حيث يتم ترتيبها ووضعها في جدول واحد يسمى بلوحة القيادة، وهذه الأخيرة يتم إعدادها وتصميمها من طرف بنك المؤسسة العربية المصرفية في الجزائر "بنك الأم" فهذا الأخير يحصل على المعلومات المكونة للوحة القيادة باستخدام الهاتف أو الفاكس أو الانترنت وهذه الطريقة تعطي صفة السرعة في الحصول على المعلومات، وبعد الانتهاء من تصميمها وإعدادها يتم إرسالها إلى الوكالة من أجل العمل على تحقيق الأهداف المسطرة.

بالإضافة إلى هذا من خلال دراستنا للوحة القيادة الخاصة ببنك المؤسسة العربية المصرفية – وكالة سكيكدة 211 وجدنا أنها تحتوي على مؤشرات جزئية غير كافية لا يستطيع المسؤول من خلالها

معرفة وضعية الوكالة واكتشاف الأخطاء والانحرافات لاتخاذ القرارات والإجـراءات التصـحيحية اللازمة في أقرب وقت ممكن قبل فوات الأوان، كما لاحظنا أن بنك "ABC" – وكالة سـكيكدة 211 تعرض المؤشرات السابقة في جداول صماء ولا تستخدم الأساليب الأكثر لفت للأنظار.

ومنه أثبتت هذه الدراسة عدم فعالية لوحة القيادة بالوكالة وذلك من خلال عدم مساهمتها فـي اتخـاذ القرارات اللازمة وإيجاد الحلول الكفيلة والسليمة لإنعاش وضعية الوكالة، لأن الهدف الأساسـي مـن وضع لوحة القيادة هو مراقبة ومتابعة جميع أنشطة الوكالة وذلك من خلال المقارنة بين الإنجاز الفعلي والانجاز المتوقع واستخلاص الانحرافات ومعرفة أسبابها لا للتنبؤ بالنتائج المستقبلية.

ومنه يجب على بنك المؤسسة العربية المصرفية – وكالة سكيكدة 211 أن تعمل جاهدة للحفاظ علـى بقائها والتوسع في نشاطها، باستخدام مؤشرات كلية وشاملة لجميع أنشطتها وعرضها بطريقة تسـاعد المسؤولين على كشف الانحرافات ومعرفة أسبابها واتخاذ القرارات الصائبة في أقرب وقت ممكن.

خلاصة الفصل:

فمن خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في بنك المؤسسة العربية المصرفية "ABC" – وكالة سكيكدة 211، توصلنا إلى أن لوحة القيادة بالوكالة غير فعالة في اتخاذ القرارات لأنها لا تحتوي على مؤشرات كافية تمكن المسؤولين من مراقبة ومتابعة نشاط الوكالة وتحقيق الأهداف المحـــددة وكشـــف الانحرافات وتصحيحيها في أسرع وقت، إذ يجب على هذه الوكالة أن تعتمد على مؤشرات كلية شاملة لجميع أنشطتها وعرضها بطريقة تساعد على اتخاذ القرارات بالسرعة المطلوبة قبل فوات الأوان.

الخاتمة

خاتمة:

تسعى معظم البنوك التجارية العمل على محافظة وسلامة سير أنشطتها باستمرار، والسهر على تحسين أدائها بصفة دورية ومنتظمة، مما يكسبها تحقيق وضعية جيدة، فأصبح اليوم من الضروري الاعتماد على أدوات حديثة تعطي نظرة شاملة وسريعة حول أداء البنوك، ومن بين هذه الأدوات نجد لوحة القيادة التي تعد من أنسب الأدوات كونها تمثل شكل مختصر ومنهجي لمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية وبعدد محدود، تسمح للمسؤولين بمعرفة الأثر الحقيقي للنشاط في الوقت المناسب والتأكد من السير الحسن للعمليات، وتساعدهم على كشف الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في أقرب وقت ممكن قبل تفاقم الأوضاع.

ومن هذا المنطلق كان الهدف من دراستنا هو توضيح العلاقة بين هذه الأداة واتخاذ القرار في البنوك التجارية، حيث تمحورت إشكالية الدراسة في ما مدى فعالية لوحة القيادة في اتخاذ القرارات في بنك المؤسسة العربية المصرفية "ABC" – وكالة سكيكدة 211.

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

1-نتائج الدراسة النظرية: قسمت الدراسة النظرية إلى فصليين، من نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- البنوك التجارية نوع من أنواع المؤسسات المالية تلعب دور الوسيط بين أصحاب الفائض وأصحاب العجز المالي؛

- تتميز البنوك التجارية بمجموعة من المميزات والمتمثلة في: تتأثر برقابة البنك المركزي ولا تؤثر عليه، تعدد وتنوع البنوك التجارية، إصدار النقود المصرفية، تحقيق الربح؛

- تهدف البنوك التجارية إلى تحقيق ثلاثة أهداف وهي: تحقيق أكبر ربح ممكن، تحقيق أقصى قدر من السيولة، توفير الأمان؛

- عملية اتخاذ القرار تعني الاختيار البديل الأفضل من بين مجموعة من البدائل؛

- تمر عملية اتخاذ القرار بالمراحل التالية: تحديد وتشخيص المشكلة، جمع البيانات والمعلومات الصحيحة عن المشكلة، تحليل المشكلة وتحديد البدائل المتاحة، تقييم البدائل المتاحة، اختيار البديل الأفضل، تنفيذ القرار ومتابعته؛

- تعد لوحة القيادة من أهم الأدوات التي تساعد المسؤولين على متابعة النشاط وتحديد الانحرافات واتخاذ القرارات المناسبة لتصحيحها؛

- للوحة القيادة عدة أنواع هي: لوحة القيادة الخاصة بمتابعة القروض، لوحة قيادة الحسابات، لوحة القيادة التخلف عن السداد، لوحة القيادة الاجتماعية، لوحة قيادة الخزينة؛

- يظهر تصميم لوحة القيادة في أربعة مناطق تتمثل في: منطقة المؤشرات الاقتصادية، منطقة النتائج، منطقة الأهداف، منطقة الانحرافات؛

- تظهر مؤشرات لوحة القيادة في شكل جداول، نسب، تمثيل بياني ومنبهات أي الإشارات والرموز؛

- ترتبط لوحة القيادة بعدة مفاهيم منها الفعالية، الأهداف، القيادة والمؤشرات؛

- يشير المؤشر إلى معلومات دقيقة وبسيطة وملائمة، تمكن المسير من معرفة وضعية البنك؛

- يشترط في المؤشر أن يتوفر فيه الملائمة والمصداقية، الوفاء والموضوعية، السرعة والسهولة؛

- يوجد العديد من أنواع المؤشرات نذكر منها: مؤشرات النتائج والمتابعة، مؤشرات القيادة والرقابة، مؤشرات مالية وتشغيلية، مؤشرات عامة ومحلية ومؤشرات شخصية وجماعية؛

- تتم سير عملية اتخاذ القرار في ظل استخدام لوحات القيادة من خلال تحديد وتحليل الانحرافات، شرح أسبابها، وبعدها يتم اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية.

2- نتائج الدراسة الميدانية: من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية:

- تحتوي لوحة القيادة بنك المؤسسة العربية المصرفية – وكالة سكيكدة 211 على مؤشرات جزئية غير كافية لمساعدة المسؤولين على كشف الانحرافات التي تتطلب التدخل الفوري لتصحيحها وهذا ما يثبت خطأ الفرضية الأولى؛

- عدم وجود لوحة قيادة ملائمة وموجهة لكل مسؤول باعتبارها أداة شخصية، إلا أن وجود لوحة واحدة لا تأخذ بعين الاعتبار مختلف وظائف الوكالة وهذا ما أدى إلى عدم قدرة المسؤولين على مراقبة اتجاه جميع الأنشطة، والحد من أخطار الانحرافات من خلال اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية؛

- يستعمل بنك "ABC" – وكالة سكيكدة 211 لوحة القيادة بشكل بسيط، إضافة إلى ذلك عدم الاهتمام الكافي بهذه الأداة من طرف الوكالة؛

- بنك المؤسسة العربية المصرفية – وكالة سكيكدة 211 لا تولي اهتماما كبيرا بطريقة العرض فهي تعتمد على جداول صماء فقط، كما لاحظنا غياب تام لنظام المنبهات والتمثيلات البيانية؛

- بنك المؤسسة العربية المصرفية – وكالة سكيكدة 211 لا تستخدم منشورات جدارية والتي تكون كفيلة لتذكير المسؤولين بالانحرافات وما يجب انجازه؛

- عدم اعتماد بنك المؤسسة العربية المصرفية – وكالة سكيكدة 211 على لوحة القيادة في اتخاذ القرارات وهذا ما يثبت خطأ الفرضية الثالثة للدراسة.

3- الاقتراحات: وعلى ضوء النتائج التي تم التوصل إليها نستطيع تقديم الاقتراحات التالية:

- يجب النظر لنظام لوحات القيادة على أنه عملية مستمرة، بحيث يتطلب الأمر مراقبته ومتابعته وتجديده كلما تطلب الأمر لذلك؛

- يجب تزويد كل مسؤول بلوحة قيادة خاصة به من أجل متابعة ومراقبة سير النشاط؛

- تنويع المؤشرات حسب كل وظائف بنك المؤسسة العربية المصرفية – وكالة سكيكدة 211 من أجل جعلها أكثر واقعية حول الأداء؛

- الاهتمام بطريقة عرض لوحات القيادة وذلك بالاعتماد على الأشكال البيانية والمنبهات الصوتية أو المرئية للفت الأنظار والابتعاد عن الجداول المليئة بالأرقام المضللة؛

- نشر لوحات القيادة بصورة مكبرة على الجدران من أجل لفت انتباه المسؤولين المعنيين حول أهم النتائج والأهداف؛

- أما فيما يتعلق بالبنوك التجارية الجزائرية فإنه ينصح بضرورة استخدام لوحات القيادة باعتبارها من أنسب أدوات مراقبة التسيير تزود المسيرين بالمعلومات الضرورية حول سير النشاط كما تساعدهم على كشف الانحرافات واتخاذ القرارات اللازمة لذلك.

قائمة المراجع:

أولا:الكتب.

أ- باللغة العربية:

1- أحمد ماهر، **اتخاذ القرار بين العلم والابتكار**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.

2- أحمد محمد المصري، **الإدارة الحديثة "الاتصالات - المعلومات - القرارات"**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000.

3- أحمد محمد غنيم، **إدارة الأعمال**، المكتبة العصرية، المنصورة، 2002.

4- الطاهر لطرش، **تقنيات البنوك**، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، الطبعة السابعة، 2010.

5- المهدي الطاهر غنية، **مبادئ إدارة الأعمال "المفاهيم والأسس، والوظائف"**، دار الكتب الوطنية للنشر، ليبيا، الطبعة الأولى، 2003.

6- بشير العلاق، **الإدارة العلمية المتقدمة**، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1997.

7- جمال الدين لعويسات، **الإدارة وعملية اتخاذ القرار**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2003.

8- حامد أحمد رمضان بدر، **إدارة المنظمات اتجاه شرطي**، جامعة القاهرة، 1994.

9- حسين بلعجوز، **نظرية القرار "مدخل إداري وكمي"**، مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2008.

10- خالد أمين عبد الله، إسماعيل إبراهيم الطراد، **إدارة العمليات المصرفية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، الطبعة الأولى، 2006.

11- خليل محمد العزاوي، **إدارة لاتخاذ القرار الإداري**، دار كنوز المعرفة، عمان، الطبعة الأولى، 2006.

12- رابح سرير عبد الله، **القرار الإداري**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012.

13- رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسومي، **الإدارة لمحات معاصرة**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2001.

14- زياد رمضان، محفوظ جودة، **الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، الطبعة الثالثة، 2006.

15- سامر جلدة، **البنوك التجارية والتسويق المصرفي**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، الطبعة الأولى، 2009.

16- عبد الحق بوعتروس ، **الوجيز في البنوك التجارية**، جامعة منتورى، قسنطينة، 2000.

17- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، **الإدارة الحديثة في البنوك التجارية**، الدار الجامعية، الإسكندرية،1991.

18- عبد المعطي رضا رشيد، محفوظ أحمد جودة، **إدارة الائتمان**، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 1999.

19- علي أحمد أبو الحسن، **المحاسبة الإدارية المتقدمة "اتخاذ القرارات - تقارير الأداء - تقييم الأداء"**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997.

20- علي حسين، **نظرية القرارات الإدارية**، دار زاهر للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

21- فلاح حسن عداي الحسيني، مؤيد عبد الرحمن عبد الله الدوري، **إدارة البنوك "مدخل كمي وإستراتيجي معاصر"**، دار وائل للنشر ، الأردن - عمان، الطبعة الثانية، 2003.

22- محمد الصيرفي، **القرار الإداري ونظم دعمه**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006.

23- محمود سحنون، **الاقتصاد النقدي المصرفي**، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الطبعة الأولى، 2003.

24- محمود يونس، كمال أمين الوصال، **اقتصاديات: نقود وبنوك وأسواق مالية**،قسم الاقتصاد، كلية التجارة، الإسكندرية، 2005.

25- مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، **الإدارة العامة**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.

26- معراج هواري، مصطفى الباهي، **مدخل إلى مراقبة التسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

27- منى عطية خزام خليل، **الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتيـــة**، أبـــو الخيـــر للطباعـــة والتجليد، الإسكندرية، 2009.

28- منير إبراهيم هندي، **إدارة البنـــوك التجاريـــة "مـــدخل اتخـــاذ القـــرارات"**، المكتـــب العربـــي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الثالثة، 2000.

29- ناصر دادي عدون، معزوي ليندة، لهواسي هجيرة، **مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية – حالة البنوك –**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.

30- نواف كنعان، **اتخاذ القرارات الإدارية "بين النظرية والتطبيق"**، دار الثقافة للنشـــر والتوزيـــع، عمان، الطبعة الأولى، 2003.

31- هشام جبر، **إدارة المصارف**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008.

ب- باللغة الأجنبية:

1- Armand Dayan et autres, **manuel de gestion**, volume 1, ellipses, paris, 1999.

2- B. dereiath, **contrôle de gestion**, 2éme édition, paris, 2000.

3- Bouin X, Simon .F. X, **les nouveaux visages du contrôle de gestion**, 2éme edition, dunod, paris, 2004.

4- Claude Alazard, sabine sépari, **Contrôle de gestion**, 5éme édition, Dunod, paris, 2001.

5- Daniel Boix, Bernard feminier, **le tableau de bord facile**, 2éme Édition, paris, 2004.

6- Mendoza . C, et autres, **tableau de bord et balances scorecards**, groupe le vue fiduciaire, paris, 2002.

7- René Demeestere, Philippe Lorino, Nicolas Mottis, **Contrôle De gestion et pilotage de L'entreprise**, 2éme édition, Dunod, paris, 2002.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

8- pierre voyer, **tableaux de bord de gestion et indicateur de gestion**, 2éme édition, canada, 2008.

ثانيا: المذكرات.

1- أحمد بونقيب، **دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير – دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة "AMC"**-، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2006.

2- إسماعيل مناصرية، **دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية – دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم (ALGAL)** –، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2004.

3- إلهام بوغليطة ، **دور الاتصال في رفع فعالية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مركب تكرير البترول RA1K بسكيكدة"**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2007.

4- بلهاشمي جيلالي طارق، **لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصرفي**، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير تخصص النقود المالية والبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب الجزائر، 2006.

5- جليلة بن خروف، **دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات – دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات KANAGHAZ** –، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2008.

6- سالم شحرور، **أثر استخدام لوحة القيادة التسويقية على تحسين الأداء الرقابي لإدارة التسويق**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2010.

7- سعاد عقون، **نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة فلاش الجزائر** –، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

8- سميرة يبالة، **المدير وعملية اتخاذ القرار في إطار إدارة المؤسسة "دراسة حالة وحدة إنتاج الدهن بوادي السمار"**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004.

9- صفاء لشهب، **نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار - دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموازية -**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

10- عبد الوهاب سويسي، **الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال لوحة القيادة**، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.

11- هواري سويسي، **تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار في إطار التحولات الاقتصادية بالجزائر**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.

12- مقيمح صبري، **قيادة العمليات الانتاجية بالمؤسسة الصناعية في إطار التنمية المستدامة - دراسة حالة قطاع المحروقات بالجزائر-**، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار - عنابة - الجزائر، 2011.

ثالثا: الملتقيات.

1- بايموت يوغرطة، قلقول عبد الرزاق، **لوحات القيادة للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية**، ملتقى وطني حول واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية، جامعة المسيلة، يومي 13 - 14 ماي 2013.

2- بودیار زهية، جباري شوقي، **لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة**، الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف الجزائر، أفريل 2009.

3- خلف الله كريم، زايدي عبد السلام، **نظام لوحات القيادة المدمج لأبعاد التنمية المستدامة ودوره في تقييم الأداء الشامل**، ملتقى وطني حول واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية، جامعة المسيلة، ماي 2013.

قائمة المراجع

الملاحق