جامعة يحي فارس بالمـدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : العلوم الاقتصادية

المـــوضـــوع :

فعالية لوحة القيادة الاستشرافية في تجسيد الحوكمة لدى البنوك
دراسة ميدانية على مستوى البنك الوطني الجزائري بالمدية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إقتصاد نقدي وبنكي

السادة أعـــضاء لجنة المناقشة

الأستاذ : عـــلوطي لمين	مشـــــرفا
الأستاذ : غزازي عمـاد	رئيســـــا
الدكتور : كـــواديك حمزة	ممتحـــــنا

من إعداد الطالبة :

لـــزرق ميمونـــة

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

علـــوطي لمـــين

السنة الجامعية : 2023-2024.


بسم الله
الرحمـــان
الرحيـــم



شكر وعرفان

الحمد لله الذي هدانا إلى نور العلم وميزنا بالعقل الذي يسر طريقنا

الحمد لله الذي أعطانا من موجبات رحمته الإرادة والعزيمة على إتماما عملنا

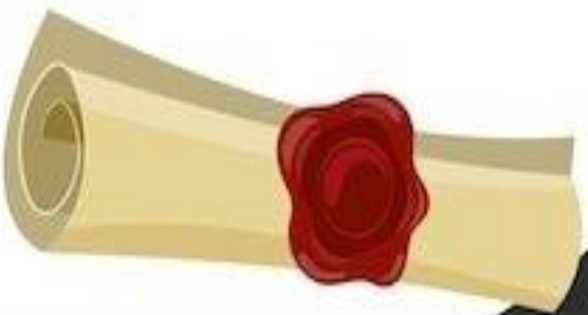
نحمدك يا رب حمدا يليق بمقامك وعظيم جلالك

جرت العادة أن يكون وراء كل إعداد وبحث أشخاص منهم من يساهم بالنصح والبعض بالتوجيه

ومن باب الجميل أن أتقدم بجزيل شكري الخالص: إلى **الأستاذ علوطي لمين** الذي لم يبخل علي

بالنصائح والإرشادات وإلى أساتذتي القيميين الذين رافقوني بمشواري الدراسي تخصص نقدي وبنكي

إلى كل من ساعدني في إعداد هذا العمل وأخص بالذكر موظفي وموظفات البنك الوطني الجزائري.





إلى من أحن إليه ومالي غير الصبر حيلة...إلى من فارقني بجسده وروحه خالدة في قلبي وروحي، إلى روح أبي الطاهرة أسكنه الله فسيح جنانه «عون الله"

إلى من ركع العطاء أمام قدميها وأعطتنا من دمها وروحها وعمرها حبا وتصميما ودفعا

إلى غد أجمل...إلى الغالية أمي "قليل فاطمة"

حفظك الله و أدامك الله ذخرا لنا

إلى روح جدي الغالي طيب الله ثراه "قليل الطيب"

إلى كل أقاربي بعائلة قليل بتيارت وكل أفراد عائلة لـــزرق

إلى من أرى فيهم ما هو أجمل ما في الحياة....إلى ملاذي وملجئي وسندي إخوتي وأخواتي محمّد، إبراهيم، أمينة، أسماء.

إلى البراءة التي تعم بيتنا إبراهيم، إسماعيل، إسحاق.

إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء وسعدت برفقتهم في دروب الحياة زملائي و زميلاتيالمحترمين بمديريةالتربية لولاية المدية وجامعة يحي فارس.





قائمة المحتويات



الفهرس

العنوان	الصفحة
شكر وعرفان	
الإهـداء	
قائمة المحتويات	VI-I
مقدمة عامة	أ -هـ
الفصل الأول: فعالية لوحة القيادة الاستشرافية في تحسين أداء البنوك ومؤشرات القياس	
تمهيد الفصل الأول	02
المبحث الأول: مؤشرات لوحة القيادة البنكية في تقييم الاداء المالي للبنوك	03
المطلب الأول: قياس أداء البنوك عن طريق الأساليب العلمية الحديثة ومؤشرات القياس	03
المطلب الثاني: أهم نماذج تقييم الأداء في البنوك	14
المطلب الثالث: نظام تقييم المصارف وفقاً للمؤشرات الناتجة عن عملية الفحص الميداني CAMELS	18
المبحث الثاني: دراسة لوحة القيادة البنكية ولوحة القيادة الاستشرافية	22
المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة البنكية	22
المطلب الثاني: أدوات لوحة القيادة البنكية وانواعها	25
المطلب الثالث: النظرة الحديثة للوحة القيادة البنكية (لوحة القيادة الاستشرافية)	28
المبحث الثالث: استخدام لوحة القيادة كأسلوب لتحسين الأداء البنكي	33
المطلب الأول: الاستعمال التطبيقي للوحة القيادة البنكية	33
المطلب الثاني: استخدام لوحة القيادة في تقييم الأداء البنكي	34
المطلب الثالث: دور لوحة القيادة الاستشرافية في تحسين الأداء البنكي ومكانتها في المؤسسة المصرفية	35
خلاصة الفصل الأول	38
الفصل الثاني: آليات الحوكمة ودورها في تطبيق لوحة القيادة الاستشرافية البنكية	
تمهيد الفصل الثاني	40
المبحث الأول: الحوكمة المصرفية وآلياتها	41
المطلب الأول: الحوكمة في النظام المصرفي عناصرها-آلياتها-مبادؤها	41

المطلب الثاني: أهمية الحوكمة البنكية الجيدة في المصارف (الانعكاسات و الدور)	**44**
المطلب الثالث: الأطراف الأساسية في الحوكمة المصرفية	**46**
المبحث الثاني: مؤشرات الحوكمة في البنوك	**50**
المطلب الأول: مؤشرات الحوكمة البنكية الحديثة وأنواعها	**50**
المطلب الثاني: دراسة مثال حول مؤشرات العوائد	**54**
المطلب الثالث: دراسة مثال حول مؤشرات المتانة المالية	**55**
المبحث الثالث: مدى مساهمة لوحة القيادة الحديثة في تفعيل الحوكمة لدى البنوك	**58**
المطلب الأول: كيفية مساهمة لوحة القيادة في تفعيل مراقبة تسير البنوك (حوكمة الصفقات البنكية)	**58**
المطلب الثاني: علاقة الحوكمة المصرفية بلوحة القيادة الحديثة	**68**
المطلب الثالث: الرؤية الاستراتيجية لتفعيل الحوكمة المصرفية عن طريق لوحة القيادة الحديثة	**69**
خلاصة الفصل الثاني	**72**
الفصل الثالث : دراسة تطبيق لوحة القيادة البنكية الاستشرافية في تعزيز الحوكمة بالبنك الوطني الجزائري فرع المدية (BNA MEDEA)	
تمهيد الفصل الثالث	**74**
المبحث الأول : تقديم البنك الوطني الجزائري و وكالة (BNA) –المدية – وانعكاس مهامهما على لوحة القيادة والحوكمة البنكية الحديثة	**75**
المطلب الأول : المطلب الأول: تقديم البنك الوطني الجزائري و وكالة (BNA) –المدية –	**75**
المطلب الثاني: المهام الحديثة للبنك الوطني الجزائري و الأنشطة الخاصة بوكالة (BNA) –المدية –و فعالية لوحة القيادة الحديثة ضمن هذه الأنشطة.	**81**
المطلب الثالث: فعالية لوحة القيادة الحديثة والحوكمة ضمن أنشطة البنك الوطني الجزائري فرع BNA MEDEA	**89**
المبحث الثاني: تقييم أداء (BNA ALGERIE) و (BNA MEDEA) حسب المؤشرات الحديثة ومعيارCAMEL	**95**
المطلب الأول : دراسة مؤشرات القياس على مستوى (BNA ALGERIE) و (BNA MEDEA)	**95**
المطلب الثاني : تطوير لوحة القيادة الاستشرافية عن طريق معيار CAMEL	**104**
المطلب الثالث : العناصر الأساسية الواجب اتخاذها في التقييم لنجاعة لوحة القيادة الاستشرافية في	**107**

قائمة المحتويات

تحسين أداء البنك.	
المبحث الثالث: بناء لوحة القيادة الاستشرافية وكيفية تطبيقها لتعزيز دور الحوكمة في المؤسسة البنكية (البنك الوطني الجزائري)	**113**
المطلب الأول: بناء لوحة القيادة الاستشرافية بوكالة البنك الوطني الجزائري بالمدية وتطبيقها	**114**
المطلب الثاني : الإنجازات المحققة من تطبيق لوحة القيادة الاستشرافية بالبنك الوطني الجزائري و وكالة البنك الوطني الجزائري بالمدية	**118**
المطلب الثالث : الانعكاسات الإيجابية التي تجسد فعالية لوحة القيادة الاستشرافية في تعزيز دور الحوكمة البنكية	**128**
المطلب الرابع : رؤيا مستقبلية لفعالية لوحة القيادة الاستشرافية في تعزيز دور الحوكمة البنكية بالبنك الوطني الجزائري بالمدية (لوحة القيادة البنكية الرقمية وفق تكنولوجيا المعلومات).	**133**
خلاصة الفصل الثالث	**142**
خاتمة عامة	**144**
قائمة المراجع	**149**
الملاحق	**155**
الملخص	**160**

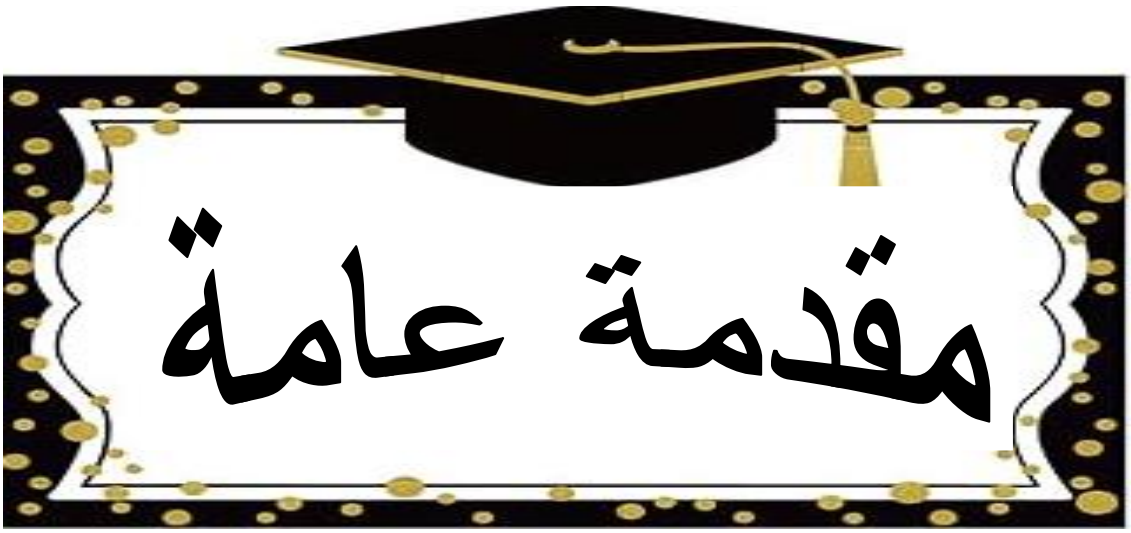
قائمة الجداول

الرقم	تسمية الجدول	الصفحة
01	جدول رقم 01 : يوضح أهم مؤشرات قياس ربحية البنك التجاري	15
02	جدول رقم 02 : يوضح مؤشرات المخاطرة	16
03	جدول رقم 03 : الإجراءات الرقابية التي تتخذ بناء على درجة التصنيف	20
04	جدول رقم 04 : لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية معينة	31
05	جدول رقم 05: مؤشرات العوائد	54
06	جدول رقم 06 : مؤشرات المتانة المالية	55
07	الجدول رقم 07 : إحصائيات رقمية خاصة بالبنك الوطني الجزائري إلى غاية سنة 2024	79
08	الجدول رقم 08 : إحصائيات رقمية خاصة بالنتائج المالية والتجارية إلى غاية سنة 2024	79
09	الجدول رقم 09 : عناصر الحوكمة و المراقبة الداخلية في البنك الوطني الجزائري	93
10	الجدول رقم 10: تقرير التفتيش للفرع وفق تصنيف CAMEL	104
11	الجدول رقم 11 : درجات التقييم النهائي الخاص بتقييم المؤشرات بالوكالة البنكية	105
12	الجدول رقم12: تصنيف إدارة الوكالة حسب تصنيف CAMEL (تقييم المؤشرات)	108

قائمة الأشكال

الرقم	تسمية الشكل	الصفحة
01	الشكل (01): نموذج العائد على حقوق الملكية	14
02	الشكل رقم 02: لوحــة القيادة البنكية الإستراتيجية	32
03	الشكل رقم 03 : المحددات الداخلية و الخارجية للحوكمة البنكية	43
04	الشكل رقم 04 : أثر الحوكمة البنكية على تعديل إجراءات الصفقات البنكية	65
05	الشكل رقم 05 : تحديث مراحل الصفقة البنكية في إطار تطبيق الحوكمة الحديثة	66
06	الشكل رقم 06 : تحديث مراحل الصفقة البنكية في إطار تطبيق الحوكمة الحديثة	67
07	الشكل رقم (07) : التنظيم العام البنك الوطني الجزائري "إلى غاية ديسمبر 2018	76
08	الشكل رقم (08) : التنظيم العام المستحدث للبنك الوطني الجزائري " 2023	77
09	الشكل رقم (09) :المديريات الجهوية للاستغلال الخاصة بالبنك الوطني الجزائري	78
10	الشكل رقم (10) :الهيكل التنظيمي الحديث فرع المدية (AP MEDEA 851)" 2016-2023	80
11	الشكل رقم 11: المقارنة بين القيم المجمعة لمؤشرات القياس في البنك الوطني الجزائري	98
12	الشكل رقم 12 : توضيح العلاقة والارتباط بين مؤشرات القياس في البنك الوطني الجزائري	98
13	الشكل رقم 13: المقارنة بين القيم المئوية و الكميات لمؤشرات القياس في البنك الوطني الجزائري	99
14	الشكل رقم 14: الربحية المسجلة من خارج الميزانية والخصوم بالبنك الوطني الجزائري 2021-2022	112
15	الشكل رقم 15: شعار لوحة القيادة البنكية الاستشرافية بالبنك الوطني الجزائري 2021-2024	113
16	الشكل رقم 16: مكانة لوحة القيادة الاستشرافية ضمن حلقة الحوكمة البنكية	114
17	الشكل رقم 17: مكانة لوحة القيادة الاستشرافية ضمن حلقة الحوكمة البنكية	115
18	الشكل رقم 18: مكانة لوحة القيادة الاستشرافية ضمن حلقة الحوكمة البنكية	116

19	الشكل رقم 19: احصائيات تقييم المؤشرات الخاصة بخدمات الصيرفة الإسلامية بالبنك الوطني الجزائري	118
20	الشكل رقم 20: احصائيات البنك الوطني الجزائري بالأرقام (2021-2022)	119
21	الشكل رقم 21: احصائيات حول ميزانية البنك الوطني الجزائري (2020-2021)	120
22	الشكل رقم 22: نموذج عن خدمات البنك الوطني الجزائري عن طريق لوحة القيادة الإستشرافية 2024	123
23	الشكل رقم 23: احصائيات حول مؤشرات الأداء الرئيسية للبنك الوطني الجزائري (2020-2021)	124
24	الشكل رقم 24: احصائيات حول ميزانية البنك الوطني الجزائري (2020-2021)	125
25	الشكل رقم 25: احصائيات حول تطور الموارد المالية والتجارية البنك الوطني الجزائري (2020-2021)	125
26	الشكل رقم 26: احصائيات تطور الناتج البنكي الصافي في البنك الوطني الجزائري (2020-2021)	126
27	الشكل رقم 27: احصائيات حول تطور النتيجة الصافية في البنك الوطني الجزائري (2020-2021)	126
28	الشكل رقم 28: تنظيم البنك بعد تطبيق لوحة القيادة الاستشرافية في BNA (2021-2023)	127
29	الشكل رقم 29: نموذج مقترح حول فعالية لوحة القيادة الرقمية بالبنك الوطني الجزائري وفق تكنولوجيا المعلومات الحديثة وتقنيات الذكاء الاصطناعي.	140



مقدمة عامة



مقدمة عامة

تمهيد:

مع تطور الفكر الإقتصادي صار من الضروري استخدام نظام اقتصاد السوق الحديث، الذي أدى إلى تغيرات شاملة على الصعيد المصرفي ، بما في ذلك التغيرات التي وقعت في الأسواق المالية وخاصة القطاع البنكي، وبفعل نظام اقتصاد السوق تحتلّ الصناعة المصرفية أهمية كبيرة في الحياة الإقتصادية والإجتماعية، نظراً لكون القطاع المصرفي العنصر الرئيسي في توطيد الثقة بسياسة الدولة ورعايتها للمصالح الإقتصادية ، وهذا يقتضي العمل على إيجاد قطاع مصرفي قوي يساعد على إمداد القطاعات المختلفة بالتمويل اللازم لمباشرة نشاطها وتقديم الخدمات المصرفية على إختلاف أنواعها، ومن الضروري إخضاع هذا القطاع لعملية الرقابة أو ما يسمى بالمصطلح الحديث الحوكمة البنكية ، وذلك للحفاظ على سلامة المراكز المالية للمصارف والتوصل إلى قطاع مصرفي سليم، يحافظ على حقوق المودعين والمستثمرين، ويضمن سلامة تنفيذ السياسة النقدية للدولة بالشكل المناسب، للمساهمة بشكل فعّال في تطور الإقتصاد الوطني وإزدهاره.

إن من الأهداف الرئيسية للرقابة المصرفية التأكد من وجود نظام سليم ومعافى قادر على تلبية إحتياجات التنمية الإقتصادية والإجتماعية في إطار القوانين واللوائح التي تحكم العمل المصرفي بالبلاد، فتحقيق مبدأ السلامة المصرفية يتطلب أن تتمتع كل وحدة من وحدات النظام المصرفي بموقف مالي سليم ومعافى ولديها القدرة والكفاءة الإدارية التي تمكنها من إدارة مطلوباتها وموجوداتها بكفاءة والقيام بدورها في الوساطة المالية مع تمتعها بالملاءة المالية والقدرة على مقابلة متطلبات كفاية رأس المال وتحقيق قدر مناسب من السيولة ، بهدف الوصل إلى تشخيص دائم في المؤسسة يرتكز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمة ودورية، حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في جداول رقمية أو منحنيات أو رسوم بيانية، فلوحة القيادة في التسيير موجزة، معبرة، يستطيع من خلالها المسير تقديم تقييم موجز ومعبر عن أداء البنك، ويعيد فحص ومواجهة التوجهات وتصحيح القرارات، وهذا هو المفهوم الحديث والعصري لما يسمى بـ : **لوحة القيادة الاستشرافية كأداة حديثة من أدوات مراقبة التسيير البنكي و تجسيد**

مفهوم الحوكمة البنكية . وعلى أساسها تم تحديد معايير رقابية للإنذار المبكر لتقيم لوحة القيادة والتي تستخدم لقياس مدى سلامة الأداء المصرفي، حيث تؤخذ هذه المعايير كمؤشرات لتقييم أداء المصارف ثم تصنيفها وإكتشاف أوجه الخلل المالي في أدائها قبل وقت مبكر حتى لا تتعرض لمشاكل مالية تؤدي إلى إنهيارها، ومن أهم هذه المعايير نظام تقييم المصارف وفقاً للمؤشرات الناتجة عن عملية الفحص الميداني ويطلق عليها CAMELS إضافة إلى بعض المؤشرات الأخرى للمؤسسات الدولية والتي سيأتي ذكرها في ثنايا البحث.

تنبع أهمية المؤشرات الدولية الحديثة لتقييم أداء البنوك ونظم الإنذار المبكر من قيمتها بأنها أداة دائمة ومستمرة للتوجيه والإنذار والتحذير لمتخذى القرار وواضعى السياسات بإحتمال تعرض البنك لأزمة ما، وتقوم بتعريفهم بإحتمالات الحدوث في وقت مبكر قبل وقوع الحدث لإتخاذ ما يلزم من سياسات وإجراءات وقائية أو مانعة من وقوع الأزمات المالية والمصرفية.

الإشكالية:

انطلاقا مما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية كالآتي :

" كيف تساهم لوحة القيادة البنكية الاستشرافية في تحسين الأداء المالي البنكي وتجسيد وظائف الحوكمة في البنوك الجزائرية (دراسة حالة البنك الوطني الجزائري و الوكالة البنكية بالمدية) ؟ "

وعليه يمكن طرح الأسئلة الفرعية الآتية :

- ما هي أهم المؤشرات الحديثة المعتمدة في تقييم أداء المصارف ؟
- كيف يتم بناء لوحة القيادة البنكية الحديثة في البنك الجزائري ؟
- ما مدى تطبيق الحوكمة المصرفية وواقعها في البنوك الجزائرية ؟
- كيف يتم بناء نموذج لوحة القيادة الاستشرافية في البنك الوطني الجزائري وفرع المدية من أجل تجسيد الحوكمة البنكية ؟

الفرضيات:

قصد الإجابة عن التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات الآتية :

- يتم بناء لوحة القيادة الاستشرافية بالاعتماد على المؤشرات الرئيسية لقياس الأداء المالي البنكي.

- تعتمد البنوك الجزائرية على معايير الرقابة الداخلية لتطبيق قواعد الحوكمة المصرفية لتحسين آليات مراقبة البنوك.

- تلعب لوحة القيادة البنكية دورا هاما في تجسيد الحوكمة البنكية بإعطائها نظرة شاملة ودقيقة عن أداء البنك.

- يمكن استخدام لوحة القيادة الحديثة في البنك الوطني الجزائري من أجل تحسين وظيفة الحوكمة المصرفية وذلك بالاعتماد على مؤشرات القياس لتقييم ومراقبة الأداء البنكي.

مبررات اختيار الموضوع:

هناك عدة مبررات يمكن إبرازها كالآتي:

- توافق الموضوع مع تخصص إقتصاد نقدي وبنكي.

- محاولة الفهم العميق للوحة القيادة المستحدثة وهي لوحة القيادة الاستشرافية في قطاع البنوك.

- محاولة تسليط الضوء والشرح المبسط للوحة القيادة البنكية الحديثة التي تكاد تكون مجهولة من طرف المسؤولين في البنوك الجزائرية.

أهمية الدراسة:

1/* تحديد نموذج للوحة القيادة البنكية الاستشرافية وأهم المؤشرات المتعلقة بها.

2/* إظهار أثر تطبيق آليات الحوكمة المصرفية من خلال تفعيل لوحة القيادة البنكية المستحدثة.

أهداف الدراسة:

1/* يهدف هذا البحث إلى دراسة ضمان سلامة وصحة تنفيذ السياسة المالية والنقدية للدولة بالشكل المناسب للمساهمة بشكل فعال في تطور الإقتصاد الوطني ، وذلك من خلال دراسة مؤشرات لوحة القيادة البنكية لتقييم أداء

البنك الوطني الجزائري الخاص بالشركة الأم والوكالة البنكية بولاية المدية حسب مكونات معيار CAMELS مع تبيان الكيفية التي تستخدم بها هذه المؤشرات لتقييم أداء البنك.

2/* فهم آلية تطبيق لوحة القيادة الاستشرافية في البنك الوطني الجزائري ، والوكالة البنكية بولاية المدية.

3/* توعية مسيري البنك بضرورة تطبيق مؤشرات لوحة القيادة البنكية من خلال الفوائد والإنجازات التي تحققها.

حدود الدراسة: حتى تتضح ملامح وحدود الدراسة لابد من تحديد المجال الزمني والمكاني لها.

– المجال المكاني :

لقد كان اختيارنا لوكالة البنك الوطني الجزائري (فرع 851) بولاية المدية من أجل القيام بالدراسة الميدانية باعتبارها الوكالة الرئيسية بالولاية ، حيث تم أخذ الوكالة كنموذج لدراسة لوحة القيادة الاستشرافية البنكية.

– المجال الزماني :

امتدت الحدود الزمنية للدراسة من : 2024/03/01 إلى 2024/04/25، حيث تم جمع البيانات اللازمة للدراسة حسب ما أمكن للتوصل إلى تجميع معطيات من طرف البنك ، بالإضافة إلى القيام بمجهودات للحصول على احصائيات خاصة بالتقرير السنوي للسنوات الحديثة من 2021 إلى غاية 2024 ، من وكالات بنكية أخرى خارج الولاية متعلقة بالبنك الوطني الجزائري.

منهج الدراسة:

تماشيا مع طبيعة الدراسة التي تهدف إلى إجراء تحليل علمي ومنهجي للإشكالية المطروحة بالإضافة إلى اختبار الفرضيات المقترحة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم مع دراستنا.

صعوبات الدراسة:

من أهم الصعوبات التي تم تلقيها من خلال هذا البحث المتواضع هي التعليمة الموجهة إلى البنوك الجزائرية بخصوص سرية المعلومات، مما صعب من عملية الحصول على القوائم المالية، والوثائق المتعلقة المتعلقة بالجانب التطبيقي .

هيكل الدراسة:

على ضوء الفروض والأهداف الأساسية للبحث، ستتم معالجة موضوع الدراسة في ثلاثة فصول على النحو التالي:

* **الفصل الأول،** تم فيه إبراز المفاهيم الأساسية حول فعالية لوحة القيادة الاستشرافية من خلال دراسة قياس أداء البنوك عن طريق الأساليب العلمية الحديثة ومؤشرات القياس وأهدافها ومراحل تصميمها تحت عنوان : **فعالية لوحة القيادة الاستشرافية في تحسين أداء البنوك ومؤشرات القياس** ، تم تقسينه إلى ثلاثة مباحث : دراسة مؤشرات لوحة القيادة البنكية في تقييم الأداء المالي للبنوك ، و دراسة لوحة القيادة البنكية ولوحة القيادة الاستشرافية و استخدام لوحة القيادة كأسلوب لتحسين الأداء البنكي.

***الفصل الثاني** ، الذي نستعرض فيه الإطار النظري لحوكمة البنوك بعنوان : **آليات الحوكمة ودورها في تطبيق لوحة القيادة الاستشرافية البنكية** ، حيث قسمناه إلى ثلاثة مباحث : الحوكمة المصرفية وآلياتها ، و مؤشرات الحوكمة في البنوك ، و مدى مساهمة لوحة القيادة الحديثة في تفعيل الحوكمة لدى المصارف .

* **الفصل الثالث،** وهو الفصل التطبيقي إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع محاولة إلى بناء نموذج للوحة القيادة الاستشرافية بالبنك الوطني الجزائري و الوكالة البنكية بولاية المدية ، من خلال تحليل الإحصائيات و مناقشة النتائج المتحصل عليها في كيفية تحسين أداء البنك الجزائري و تجسيد وظيفة الحوكمة المصرفية من خلال لوحة القيادة المستحدثة ، للوصول إلى لوحة القيادة الرقمية من خلال تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي وتوظيف تكنولوجيا المعلومات المتطورة، تحت عنوان: **دراسة تطبيق لوحة القيادة الاستشرافية في تعزيز الحوكمة بوكالة (فرع بنك المدية)** ، ليقسم إلى ثلاثة مباحث: تقديم البنك الوطني الجزائري و وكالة بنك المدية وانعكاس مهامهما على لوحة القيادة والحوكمة البنكية الحديثة ، و تقييم أداء البنك الوطني الجزائري (الجزائر) و الوكالة البنكية (فرع المدية) حسب المؤشرات الحديثة ومعيار CAMEL و بناء لوحة القيادة الاستشرافية وكيفية تطبيقها لتعزيز دور الحوكمة في البنك.



الفصل الأول: فعالية لوحة القيادة الاستشرافية في تحسين أداء البنوك ومؤشرات القياس



تمهيد الفصل الأول:

تعتبر لوحة القيادة البنكية الحديثة كأداة هامة في تنفيذ ومتابعة استراتيجيات البنوك، ضمن مسار مراقبة التسيير وعبر المستويات السليمة للمؤسسة البنكية، فهي تطرح منهجية تكوين وتشكيل لوحة القيادة بأنواعها في إطار مبادئ ومقومات تهدف لانتقاء مؤشرات تعكس الإستراتيجية المتبناة من طرف البنك، كما تبحث في الصيغة المناسبة لاستعمال هذه الأداة بما يوجه ويحقق أداء المؤسسة البنكية حيث تعد لوحة القيادة من أهم الوسائل المستعملة في مراقبة التسيير بحيث تمكن المسير من أخذ نظرة شاملة عن وضعية البنك ومدى نجاعة أساليب التسيير و الرقابة فيها من خلال النتائج المحققة والتي تظهر في لوحة القيادة عن طريق جملة من المؤشرات المتعلقة بجميع الوظائف، وكل هذا بهدف مراقبة القرارات المتخذة والعمل على تصحيحها وتغطية النقائص في تدفق المعلومات، وهذا بهدف تحسين الأداء في المؤسسة المصرفية، وتم الاعتماد على ثلاثة مباحث في هذا الفصل كالتالي :

المبحث الأول: دراسة مؤشرات لوحة القيادة البنكية في تقييم الأداء المالي للبنوك

المبحث الثاني: دراسة لوحة القيادة البنكية ولوحة القيادة الاستشرافية

المبحث الثالث: استخدام لوحة القيادة كأسلوب لتحسين الأداء البنكي

المبحث الأول: دراسة مؤشرات لوحة القيادة البنكية في تقييم الأداء المالي للبنوك

يهدف هذا الفصل إلى دراسة مختلف المؤشرات الدولية الحديثة لتقييم أداء البنوك وخصوصا معيار CAMELS وذلك لكشف التدهور الحاصل في أداء البنوك في وقت مبكر وكذا لإظهار الجوانب الإيجابية في أدائها، ومحاولة تعزيزه، والتغلب على نقاط الضعف التي يعاني منها، ومن ثم التوصل إلى قطاع مصرفي سليم يحافظ على حقوق المودعين والمستثمرين.

المطلب الأول: قياس أداء البنوك عن طريق الأساليب العلمية الحديثة ومؤشرات القياس

أولا: دراسة قياس الأداء للبنوك، ومؤشرات القياس

قبل التطرق إلى قياس الأداء وأهم مؤشراته نرى من الضروري أولا تحديد مفهوم الأداء.

أ-تعريف الأداء:

إن تحديد تعاريف ومفاهيم دقيقة للمصطلحات والاتفاق عليها يعد من الأهداف التي يصعب تحقيقها وخاصة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، ومن بين المصطلحات التي لم تلق تعريفا وحيدا وشاملا مصطلح الأداء، حيث هناك من يستخدم مصطلحات عدة كالكفاءة، الفعالية، الإنتاجية لتعتبر كمرادفات له، ولكن هذا غير صحيح في علوم التسيير والاقتصاد وإعطاء تعريفا وحيدا والاقتصار عليه يعد غير كاف للوصول إلى مفهوم الأداء،بل يجب عرض العديد من التعاريف للوصول إلى المفهوم الذي يناسب البحث ، وقبل التطرق إلى مختلف التعاريف التي تناولت الأداء نشير إلى أن معنى الأداء بالنسبة للمسير يختلف عنه بالنسبة لرجل الاقتصاد.[1]

إن أصل كلمة أداء ينحدر إلى اللغة اللاتينية أين توجد كلمة PERFORMARE التي تعنى إعطاء، وذلك بأسلوب كلي، الشكل لشيء ما. وبعدها إشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة PERFORMANCE

---

1 عربوة محاد، بوقرة رابح، أثر المعايير المحاسبية الدولية (IAS/IFRS) في تفعيل أدوات مراقبة التسيير لتحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية JEFR، ع01، جوان 2014.ص (31-33).

وأعطتها معناها.ويرى بعض الباحثين فيه ما يلي:" أداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية التي يبلغ بهما هذا المركز الأهداف التي قبلها، الفعالية تحدد في أي مستوى تتحقق الأهداف. [1]

حسب هذا التعريف يتبين أن الأداء يتمثل في عنصرين هما الفعالية والإنتاجية، العنصر الأول معناه درجة بلوغ الهدف أي هناك عنصرين للمقارنة، أهداف مسطرة يراد بلوغها وأهداف منجزة ، العنصر الثاني هو الإنتاجية المتمثلة في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها. ويلاحظ في هذا التعريف خلط فيما هو متفق عليه تقريبا، لأن التعريف الذي أعطي للإنتاجية هو تعريف للكفاءة، والإنتاجية في حقيقة الأمر ما هي إلا علاقة بين الإنتاج وعوامل الإنتاج المستخدمة لتحقيقه، ويرى بعض الباحثين أن الإنتاجية تحسب لعنصر وحيد من عناصر الإنتاج وهو عنصر العمل، فالإنتاجية إذن ليست بالعلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة في تحقيقها، بل هي معيار ومؤشر يمكن من قياس أداء الوظيفة الإنتاجية.

ويرى بعض الباحثين في الأداء على أنه "مستوى تحقيق الأهداف"وهذا المستوى يقاس باستخدام المؤشرات. هذا التعريف يحصر الأداء في نسبة إنجاز الأهداف أي أن الأداء هو الفعالية، هذا صحيح لكن غير كاف،لأنه لا يمكن الحكم على المؤسسة بأنها تحقق أداء جيد بمجرد تحقيقها للأهداف المناطة بها ، فالمؤسسة قد تتمكن من ذلك ولكن بالاستغلال المفرط للموارد. أين الأداء في مثل هذه الحالة.

ومن الباحثين من ينظر إلى الأداء على أنه " علاقة الموارد المخصصة والنتائج المحققة"هذا التعريف يحاول ربط نتائج المؤسسة بالموارد المستخدمة في تحقيقها، فهو إلى حد كبير يشبه التعريف السابق لأنه يحصر الأداء في أحد شقيه وهذا غير كاف لأنه أهمل نسبة إنجاز الأهداف. فما فائدة الاقتصاد في التكاليف أو تدنيتها إلى أدنى المستويات دون بلوغ الأهداف.

---

[1] **عربوة محاد، بوقرة رابح، أثر المعايير المحاسبية الدولية (IAS/IFRS) في تفعيل أدوات مراقبة التسيير لتحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره ، ص 34.**

مما سبق ذكره يمكن اقتراح التعريف التالي : أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها، الأداء إذن هو الكفاءة والفعالية معا.

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء يتبين ضرورة تحديد مفاهيم بعض المصطلحات التي لها صلة شديدة بمفهوم **الأداء**. وهذه المصطلحات هي الهدف، موارد المؤسسة.

1- الهدف: هو وضعية مستقبلية تريد المؤسسة الوصول إليها، والهدف له مجموعة من الخصائص هي:

- الوضوح: الهدف الواضح هو الهدف الذي له نفس تصور الأفراد و يجب أو من المفضل أن يكون في شكل رقمي أي قابل للقياس ليسهل عملية الرقابة. [1]
- **الواقعية**: تعني قابلية التحقيق.
- **المرونة**: الهدف المرن هو الهدف الذي يستجيب للتغيرات التي تحدث في المحيط.

-أن يكون الهدف مقصود أي التعمد في تحقيقه.

هذه الخصائص الخمس هي خصائص الهدف في حد ذاته أما الخصائص الثلاثة الموالية هي خصائص مختلف الأهداف.

-أن تكون الأهداف متكاملة لا متناقضة.

-أن تكون الأهداف مرتبة ومتسلسلة.

-أن تشكل الأهداف فيما بينها شبكة.

2- الموارد: يمكن تقسيم موارد المؤسسة إلى ثلاث عناصر: الموارد البشرية، الموارد المالية، الموارد المادية.

- **الموارد المالية** : هي الأموال الضرورية لسير نشاط المؤسسة.
- **الموارد البشرية** : تتمثل في الأفراد ومهاراتهم في القيام بالأعمال المناطة بهم.

[1] **ناصر دادي عدون ، مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية حالة البنوك، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص39.**

❖ **الموارد المادية:** تتمثل في الآلات، المعدات، الأراضي.[1]

ب– مفهوم قياس الأداء: تحصل البنوك التجارية على مواردها المالية من مصادرها ، وتقوم بتوزيعها على استخداماتها بشكل منظم يضمن لها أكبر عائد ، هذا الأخير يختلف من بنك إلى آخر نتيجة لعدة اعتبارات منها اختلاف العمليات المصرفية وكذا السياسات و الإستراتيجيات المتبعة ، أي أن هناك بنوكا ذات أداء مرتفع و أخرى منخفضة الأداء ، وعلى هذا الأساس وجدت مفاهيم مختلفة لتعريف تقييم الأداء على أنه :

- هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها المقيم لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي.
- هو نظام من خلاله يتم تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم[2]
- هو دراسة وتحليل أداء العامل لعمله وملاحظة سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاعة ومستوى كفاءته في القيام بأعماله الحالية والحكم على إمكانية النمو وتقدم الفرد في المستقبل , وتحمله لمسؤوليات أكبر وترقيته لوظيفة أخرى [3].

تقييم الأداء يعني التأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة والتحقق من تنفيذ الأهداف المخططة وقد برزت الحاجة إلى تقييم الأداء نتيجة التقدم التكنولوجي.

ويتضمن قياس الأداء نتائج التخطيط الحقيقية وذلك يستدعي فرض رقابة على أوجه النشاط المختلفة التي يباشرها البنك، كما يستلزم فرض رقابة على النتائج التي يحققها البنك ومقارنتها بالأنماط الموضوعة من قبل أو تبيان الانحرافات وتحليل أسبابها والعمل على تحاشيها مستقبلا .

- تقييم الأداء هو عملية رقابة على مراحل العمليات في البنك والتي تبدأ من تحديد الأهداف المرجو تحقيقها في حدود الموارد المتاحة ثم وضع خطة أو برنامج زمني محدد المعالم ، يرمي إلى تبيان كيفية تحقيق الأهداف ثم إجراء

[1] قريشي محمد الصغير، رفاع شريفة، مطبوعة دروس في مراقبة التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015، ص:98.

[2] بودبار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، ص (45–46).

[3] عريوة محاد، بوقرة رابح، مرجع سبق ذكره ، ص 36–37.

عمليات متابعة وبذلك يتسنى لعملية تقييم الأداء تحديد الكفاءة التي يجري بها العمل في كل مرحلة من هذه المراحل.

ج –مؤشرات القياس: إن مؤشرات تقييم الأداء هي نسب تعبر عن علاقة رياضية بين متغيرين لها مدلول وتفسير وهي أداة تحليل توفر للمحلل في معظم الأحوال مفاتيح الاستدلال والمعرفة ,وتحليلها وتفسيرها بشكل سليم يدفع المحلل إلى المجالات التي تحتاج إلى المزيد من البحث و الاستقصاء ، وهي أداءات ذات توجه مستقبلي، أي أن المحلل يكون قادرا على تسوية وضبط الأمور المتصلة أو الموجودة في علاقة ما لتتلاءم مع شكلها وحجمها المحتمل في المستقبل، وعلى ذلك فإن جدوى النسب المالية تعتمد على تفسيرها بذكاء ومهارة، وهو ما يمثل الجانب الأصعب في تحليل النسب .

بناءا على ما تقدم ذكره، فإننا نستطيع أن نصنف المعايير و المؤشرات التي يستند عليها في تقييم كفاءة الأداء المصرفي إلى مجموعتين هما :[1]

❖ **المجموعة الأولى:**

و تشمل على المعايير و المؤشرات التي تستند على كيفية الإنجاز و الطريقة المتبعة في تنفيذ توجيهات الإدارة، و التي تربو للوصول إلى تقديم أفضل الخدمات المصرفية و التي من ورائها يمكن تحقيق الأهداف المسطرة، بكلمة أخرى إن هذه المعايير تتعلق بسلوكية العاملين و أسلوب التعامل مع الزبائن و محاولة إرضائهم و نذكر منها ما يلي:

- حسن الإستقبال و أسلوب التعامل مع الزبائن.
- سرعة الخدمة المقدمة إلى الزبائن.
- مدى وفاء الزبائن إلى المصرف الذي يتعاملون معه.

[1] **ناصر دادي عدون ، مرجع سابق، ص 40.**

- إستقرار العاملين في المصرف و إرتباطهم به.
- قناعة العاملين بالمركز الوظيفي الذي يشغلونه و المسؤوليات المسندة لهم.

إن هذه المؤشرات مترابطة و متداخلة لا يمكن فصلها ، حيث عندما تكون هناك قناعة لدى العامل بمركزه الوظيفي و شعوره بالإرتياح لكونه حاصل على حقوقه ، فإن ذلك يخلق لديه الرغبة في العمل، و يتمسك بالمؤسسة التي يعمل بها، أي يؤدي هذا إلى إستقراره فيها.

إن تولد الرغبة بالعمل لدى العاملين في المصرف يعني تقديم الجهود اللازمة الرامية إلى إرضاء الزبائن، و ذلك يظهر جليا في حسن إستقبال الزبائن، و إنجاز المهام و الخدمات بأسرع وقت، مما يدفع الزبون إلى التمسك بالمصرف الذي يتعامل معه و يكون وفيا له.

إن هذه المؤشرات لها دورا و أثرا مباشرا على معايير المجموعة الثانية، وهي التي نطلق عليها المعايير الرقمية للنتائج المتحققة من ممارسة الوظائف المصرفية و التي تسعى إلى تحقيق أهداف المصرف.

❖ **المجموعة الثانية:**

المعايير الرقمية لنتائج ممارسة الوظائف المصرفية، إن هذه المعايير و المؤشرات توضح لنا رقميا ماتم تحقيقه نتيجة لممارسة العاملين لوظائفهم في إطار تحقق الأهداف و هي تشمل على ما يلي:

➢ **مؤشرات تحقيق الأرباح و الربحية:**

بإعتبار أن الربحية هي الغاية التي يسعى إلى تحقيقها المصرف، لذلك فهناك جملة من المعايير التي يمكن الإستناد عليها في تقييم ذلك، و نذكر أهمها أدناه: [1]

- معدل العائد إلى الأموال الخاصة.
- معدل العائد إلى الأموال المتاحة للتوظيف.

[1] **قريشي محمد الصغير، رفاع شريفة، مرجع سابق، ص:99.**

- معدل العائد إلى إجمالي الأصول.
- نسبة الأرباح الموزعة إلى الملاك.
- النسبة الصافية لفوائد الأصول المتاحة للتوظيف.

➢ **مؤشرات تحقق النمو:**

إن هذه المجموعة من المؤشرات تهدف إلى قياس مقدار النمو الحاصل في الأصول التي يمتلكها المصرف و حقوق الملكية خلال فترة زمنية معينة، و من بين هذه المؤشرات ما يلي:

1. معدل نمو الأصول.
2. معدل الرفع.
3. معدل الإحتفاظ بحق الملكية.

➢ **مؤشرات قياس الأمان:**

هناك جملة من المقاييس و المؤشرات التي يستعملها المصرف لغرض قياس الأمان و إمكانيته على مواجهة الإلتزامات، نعرض أهمها أدناه: [1]

✓ قابلية المصرف على رد الودائع.

✓ معدل حقوق الملكية للأصول الخطرة.

✓ هامش الأمان في مقابلة مخاطر الإستثمار في الأوراق المالية.

➢ **مؤشرات قياس السيولة:**

إن هذه المجموعة من المؤشرات تهدف إلى قياس مقدار توفر السيولة اللازمة في المصرف التي تضمن مواجهة الالتزامات التي يمكن أن تستحق خلال فترة زمنية معينة، ومن أهم هذه المؤشرات ما يلي:

[1] **قريشي محمد الصغير، رفاع شريفة، مرجع سابق، ص 101.**

- النسبة المئوية للسيولة النقدية إلى مجموع الودائع الجارية.
- النسبة المئوية للسيولة النقدية إلى إجمالي الودائع.
- النسبة المئوية للودائع الجارية إلى مجموع الودائع.
- نسبة الودائع الجارية إلى حقوق الملكية.

من خلال ما تقدم نلاحظ بأن مجاميع المؤشرات و المعايير الوارد ذكرها أعلاه، ترتبط بغاية المصرف و أهدافه الرئيسية، فالمجموعة الأولى تتعلق بتحقق الأرباح و مستوى الربحية التي يسعى المصرف إلى تحقيقها، كما يرمي المصرف إلى التوسع و النمو وذلك ما تعكسه معايير و مؤشرات تحقق النمو (المجموعة الثانية)، أما مؤشرات المجموعة الثالثة فهي توضح مستوى الأمان و تحققه خلال ممارسة المصرف لنشاطه، وفي الأخير نجد مؤشرات قياس السيولة و إمكانية مواجهة الإلتزامات المستحقة و السحوبات المفاجئة.

إن عملية تقييم الأداء بالمؤسسات الاقتصادية لم تحظ بالاتفاق التام حول مراحلها نظرا لطبيعة الموضوع مراد تقييمه، فعملية تقييم أداء الأفراد مثلا تختلف في بعض مراحلها عن عملية تقييم الأداء المصرفي، لذلك سيتم التطرق في هذا العنصر إلى عملية التقييم التي نشتقها من عملية الرقابة والتي تصلح لتقييم النتائج المتحصل عليها في شكل رقمي ، وعموما يمكن حصر مراحل عملية التقييم في ثلاثة مراحل أساسية مكملة لبعضها البعض، غياب واحدة منها تعرقل العملية ككل، وهي بالترتيب كما يلي: **أولا جمع المعلومات الضرورية لعملية التقييم قياس الأداء الفعلي، ثانيا مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المعيارية، ثالثا دراسة الانحراف وإصدار الحكم.** [1]

أ- قياس الأداء الفعلي.

[1] **بن سعيد محمد، قدوري هودة صلطان، تجارب نموذجية لتطبيق أليات مراقبة التسيير في تسيير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية –دراسة حالة لمؤسسات جزائرية- ، ص 99.**

هي المرحلة الثانية من عملية التقييم، من خلالها تتمكن المؤسسة من قياس كفاءتها وفعاليتها. والعقبة التي يمكن مواجهتها في هذه المرحلة هي : ما هي المعايير والمؤشرات التي يتم اللجوء إليها، فالمؤسسة تواجه مشكلة اختيار المعايير والمؤشرات الموافقة لطبيعة الأداء المراد قياسه.

ويتمثل قياس الأداء في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة البنكية بقيم رقمية فيما يخص أداؤها بناء على معايير الفعالية والكفاءة.[1]

فقياس الأداء وتقييمه مرهون باختيار المعايير والمؤشرات التي تعكس فعلا الأداء المراد تقييمه.

ب– مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب.

بعد أن تكون المؤسسة قد انتهت من مرحلة قياس الأداء الفعلي تشرع في المرحلة الموالية والمتمثلة في مقارنة أدائها المحقق بالأداء المرغوب. فالعقبة التي تواجه المؤسسة في هذه المرحلة هي المرجع الذي تستند إليه في عملية المقارنة. وبصفة عامة تحدد المؤسسة العناصر التالية كمراجع لمقارنة الأداء: الزمن، أداء الوحدات الأخرى، الأهداف، المعايير.

ج– دراسة الانحراف وإصدار الحكم.

إن عملية المقارنة تفصح عن ثلاث نقاط هي: انحراف موجب، انحراف سلبي، انحراف معدوم، فالأول في صالح المؤسسة كارتفاع الأرباح، ارتفاع حصة السوق انخفاض التكاليف أما الانحراف الثاني فهو ضد المؤسسة كاستهلاك المواد الأولية بكميات تفوق المعيارية، انخفاض الإنتاجية...أما الانحراف الثالث فليس له تأثير على نتائج المؤسسة، والحكم على الأداء من خلال الانحراف الكلي يعد من الأحكام المضلة، بل يجب على المسؤولين القيام بتحليل الانحراف الكلي سواء كان موجبا، سالبا أو معدوما، إن أمكن إلى غاية الوقوف على الأسباب الفعلية للانحراف، لتشجيع ما هو إيجابي ومعالجة ما هو سلبي.

ثانيا: خصائص وشروط التقييم الجيد للأداء.

[1] **مراكشي محمد أمين، مطبوعة في مراقبة التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2012، ص: 90–91.**

إن نجاح عملية تقييم الأداء وتحقيق أهدافها تشترط توفر مجموعة من الخصائص والشروط.

أ- خصائص التقييم الجيد للأداء.

إن نظام التقييم الجيد للأداء يتميز بمجموعة من الخصائص الشديدة الارتباط بمؤشرات التقييم، وتتمثل بصفة عامة في الصدق أو السلامة، الثبات، الحساسية والكفاية.

1- الصدق أو السلامة: تتمثل سلامة أداة القياس في تمكنها من إعطاء الحقيقة. والمؤشرات الموضوعية (التي تستند على كيفية الإنجاز)هي أدوات قياس صادقة عكس المؤشرات الذاتية (الرقمية) ، هذه الأخيرة توجد بكثرة عندما يتعلق الأمر بقياس أداء الموارد البشرية لأن أداة التقييم هي الأفراد، إذن الصدق أو السلامة محققة طالما كانت أدوات القياس موضوعية. [1]

ب- الثبات أو الوفاء : إن « وفاء وسيلة القياس تعني بصفة عامة أنها دائما تقدم نفس النتائج عندما يتم استخدامها لعدة فترات لقياس نفس الشيء»، هذه الخاصية دائما محققة عندما يكون المؤشر كمي عكس المؤشرات النوعية، فمثلا رأي العملاء -مؤشر نوعي- في جودة سلعة معينة بنفس الخصائص في فترتين مختلفتين ليس بالضرورة نفس الرأي. أما عن أنواع الوفاء فهي عديدة، نذكر منها الوفاء المتكافئ الذي يتحقق عندما يستعمل مسؤولين نفس الاستمارة لقياس أداء نفس المجموعة من المستخدمين في وقت محدد ويخلصان إلى نفس النتائج. الوفاء المتجانس يشترط بأن تكون مجموعة أسئلة وسيلة القياس لقياس نفس الشيء تعطي فعليا نفس النتائج.

ج- الحساسية:القدرة على تمييز عدة درجات من الأداء، هذا يعني إن وجد اختلاف بين أدائين فإن المؤشر يستطيع تدارك ذلك.

[1] **الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، ع7، 2009-2010، ص 112-113.**

د– الكفاية: تتمثل في القدرة على تقييم جميع جوانب الأداء، مثل الأداء المالي، الأداء التجاري، الأداء الاجتماعي، الأداء الإنتاجي.

ب– شروط التقييم الجيد للأداء

من أجل أن تتمكن عملية تقييم الأداء من تحقيق أهداف إجراؤها، يجب أن تتوفر أو تتحقق فيها مجموعة من الشروط:

1– توفر المعلومات الكافية: كما سبق تناوله عملية التقييم تمر بعدة مراحل أولها جمع المعلومات فالمعلومات هي الأساس في التقييم، فيجب على المؤسسة الحصول عليها بمختلف الطرق المتاحة لديها وذلك بمعالجة جميع المعطيات المتوفرة لديها، ويشترط أن تكون هذه المعلومات كافية لتتبع الأداء وتطوره، ويجب أن تمس جميع أنشطة المؤسسة، وتحقيق كل ما سبق ذكره يفرض على المؤسسة إنشاء نظام للمعلومات.

2– تحديد معدلات الأداء المرغوب: من أجل تسهيل عملية المقارنة يجب على المؤسسة تحديد معدلات معيارية للأداء تمكنها من تحديد نسبة إنجازاتها وتطورات أدائها، وتمكن كذلك معدلات الأداء من تحديد مسؤولية الانحرافات الموجبة ومسؤولية الانحرافات السالبة، ومن المفضل أن تحدد هذه المعدلات بمشاركة العاملين لمسيريهم لتكون تحفيزا لهم لبلوغها.

–توفر وسائل نقل معلومات أو نتائج التقييم إلى مراكز اتخاذ القرارات المعنية للقيام بالإجراءات التصحيحية إن استلزم الأمر في الوقت المناسب.[1]

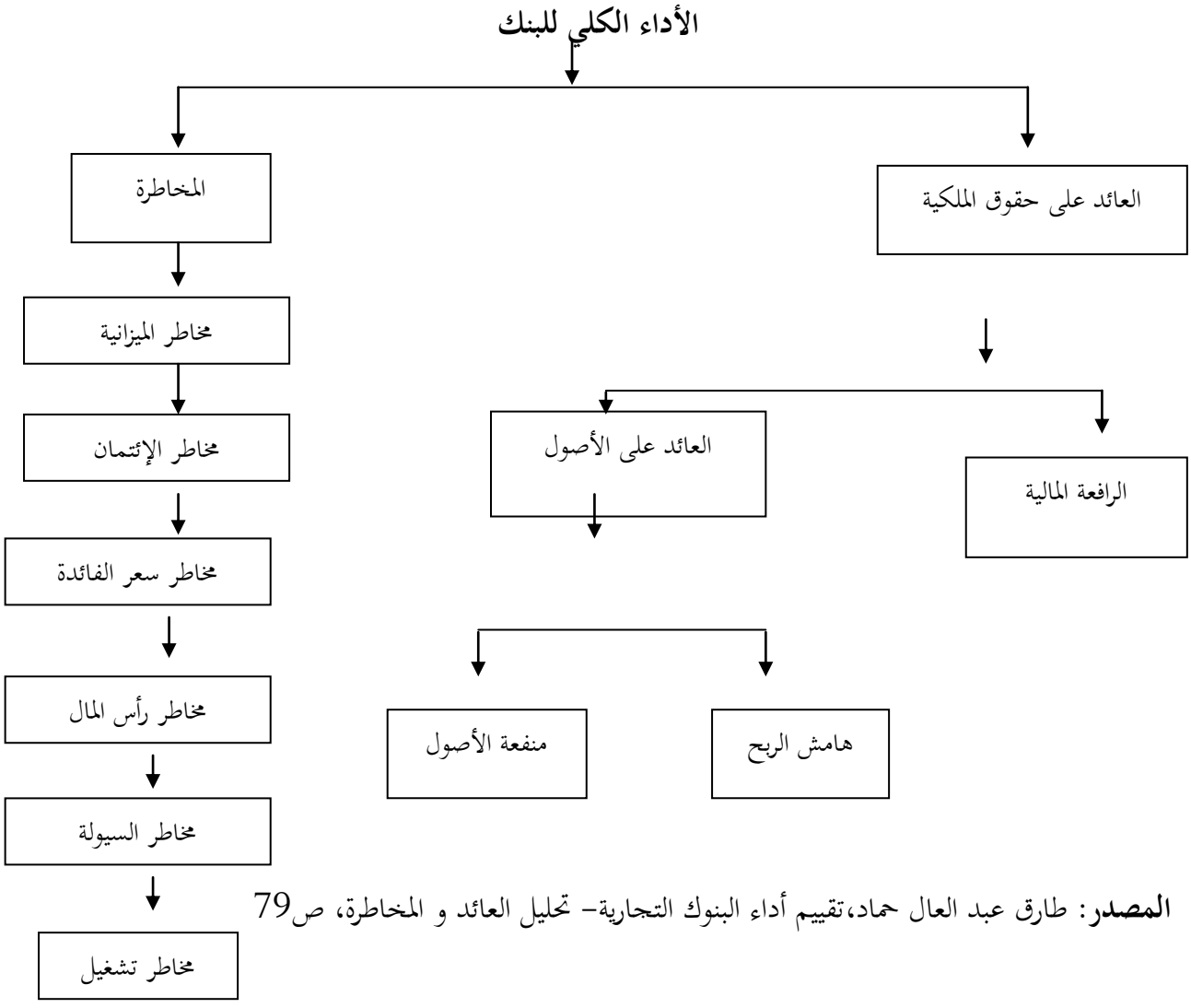
3– استمرارية عملية التقييم: ويعني ذلك عدم الاقتصار على فترة زمنية معينة، بل يجب أن تمارس على طوال حياة المؤسسة وعلى فترات دورية قد تقصر وقد تطول وهذا حسب طبيعة الموضوع المراد قياسه وتقييمه ، فمثلا تقييم جودة المنتوجات يكون يومي أما تقييم أداء رجال البيع فمن المستحسن أن يكون شهريا.

[1] **حمود يحيمر، أجر الكفاءة وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة –دراسة حالة مؤسسة التسيير السياحي للشرق–، جامعة باتنة، الجزائر، 2008، ص 75.**

المطلب الثاني: أهم نماذج تقييم الأداء في البنوك.

تختلف مؤشرات قياس الأداء بإختلاف المستفدين من تقارير الأداء، و كون عملية تقيم أداء المصرف عملية شاملة تستفيد منها إدارة البنك و جميع الجهات المراقبة، استخدمت عدة نماذج ، وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، لقياس أداء المصارف،منها ما يعرف بنظام (CAMELS) لترتيب المصارف من حيث الأداء، ونموذج العائد على حقوق الملكية (ROE)، كما تم في الفترة الحالية استخدام مؤشر جديد للقياس كبديل عن مؤشر (R O E) هو مؤشر القيمة الإقتصادية المضافة (E V A)

أ- نموذج العائد على حقوق الملكية (R O E) : بالاعتماد على مؤشرات العائد و المخاطرة يمكن تلخيص هذا النموذج في الشكل الآتي: **الشكل (01): نموذج العائد على حقوق الملكية يوضح:**



المصدر: طارق عبد العال حماد،تقييم أداء البنوك التجارية- تحليل العائد و المخاطرة، ص79

جدول رقم(01): يوضح أهم مؤشرات قياس ربحية البنك التجاري[1]

المؤشر	العلاقة	المدلول
العائد على حق الملكية (R O E)	صافي الدخل / إجمالي حقوق الملكية	يوضح هذا المؤشر قيمة العائد التي يحصل عليها البنك من خلال استثماره لوحدة واحدة من حقوق الملكية.
العائد على الأصول (R O A)	صافي الدخل / إجمالي الأصول	يقيس صافي الدخل الناتج عن استثمار الأصول المملوكة.
الرافعة المالية (E M)	إجمالي الأصول / إجمالي حقوق الملكية	وفيه تتم عملية مقارنة الأصول بحقوق الملكية كما يعتبر مقياس للربح والمخاطرة.
هامش الربح (P M)	صافي الدخل / إجمالي الإيرادات	تقيس هذه النسبة صافي الدخل المحقق من كل وحدة من إجمالي الإيرادات ,كما تبين قدرة البنك على الرقابة والسيطرة على النفقات وتخفيض الضرائب.
منفعة الأصول (A U)	إجمالي الإيرادات / إجمالي الأصول	تعبر عن نسبة إجمالي الإيرادات لوحدة واحدة من الأصول.

المصدر: طارق عبد العال حماد،تقييم أداء البنوك التجارية- تحليل العائد و المخاطرة، 81

ثانيا: مؤشرات المخاطرة:

ترتبط مقاييس الخطر بمقاييس العائد ,وعليه تختلف ربحية البنك التجاري باختلاف مخاطر تشكيلة استثماراته ومخاطر عملياته ,ويمكن حصر تلك المخاطر في خمسة أنواع.

[1] **حمود يحيمر، مرجع سابق ، ص 77-78.**

جدول رقم (02): يوضح مؤشرات المخاطرة[1]

المؤشرات	العلاقة	تحليل المؤشرات (المقاييس)
مخاطر السيولة	-إجمالي حقوق الملكية إلى إجمالي الأصول. -الودائع الأساسية إلى إجمالي الأصول. -الخصوم المتقلبة إلى إجمالي الأصول. -الأوراق المالية قصيرة الأجل إلى إجمالي الأصول. -صافي القروض و الإيجارات إلى إجمالي الأصول.	يشير المقياس إلى مقارنة أو نسبة السيولة النقدية المطلوبة لمقابلة المسحوبات من الودائع والزيادة في القروض عن الأوضاع الحالية أو المصادر المحتملة للنقدية,سواء من حيث بيع أو تصفية أصل يمتلكه البنك أو الحصول على أموال إضافية من الغير.
مخاطر معدل الفائدة	-الأصول الحساسة اتجاه الفائدة إلى إجمالي الأصول. -الخصوم الحساسة اتجاه الفائدة إلى إجمالي الأصول. -الأصول الحساسة اتجاه الفائدة – الخصوم الحساسة اتجاه الفائدة .	يبين مدى حساسية التدفقات النقدية التي تطرأ على مستوى معدلات الفائدة.

[1] **ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن –دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية PMO–، مذكرة ماجيستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2014، ص: 54–55.**

مخاطر الائتمان	-مخصصات خسائر القروض إلى إجمالي القروض والإيجارات. -القروض قصيرة الأجل إلى إجمالي الأصول. -صافي أعباء القروض إجمالي القروض والإيجارات. -احتياطي الخسائر إلى القروض غير المستحقة. -الأوراق المالية خلال السنة إلى إجمالي الأصول.	توضح المخاطر الناجمة عن فقدان كل أو جزء من الفوائد المستحقة أو أصل الدين أو هما معا ,سواء بالنسبة للاستثمار في الأوراق المالية أو القروض وفقا للاتفاقات والعقود المبرمة.
مخاطر رأس المال	-إجمالي حقوق الملكية إلى إجمالي الأصول . -إجمالي رأس المال إلى الأصول الخطرة . -توزيعات الأرباح النقدية إلى صافي الدخل. -الأموال الخاصة (حقوق الملكية)إلى إجمالي الأصول الخطرة	تشير إلى الدرجة التي يمكن بها انخفاض قيمة الأصول قبل أن يلحق الضرر بالدائنين والمودعين ,أي درجة تغطية حقوق الملكية للأصول ذات المخاطر . تفسر مدى قدرة البنك على مواجهة مخاطر الاستثمار بكافة أنواعها وعلى مدى كفاية رأس المال المملوك (حقوق الملكية)لمقابلة خسائر الاستثمار دون المساس بالودائع.
مخاطر التشغيل	-إجمالي الأصول إلى عدد العمال . -مصروفات العمالة إلى عدد العمال.	تشير إلى كفاءة إدارة التكلفة عند أداء الأنشطة في البنك.

المصدر: طارق عبد العال حماد،تقييم أداء البنوك التجارية- تحليل العائد و المخاطرة، 83-84

المطلب الثالث:نظام تقييم المصارف وفقاً للمؤشرات الناتجة عن عملية الفحص الميداني CAMELS: [1]

تنبع أهمية المؤشرات المالية الرائدة ونظم الإنذار المبكر من قيمتها بأنها أداة دائمة ومستمرة للتوجيه والإنذار والتحذير لمتخذي القرار وواضعي السياسات بإحتمال تعرض الإقتصاد لأزمة مالية أو أزمة عملة، وتقوم بتعريفهم بإحتمالات الحدوث في وقت مبكر قبل وقوع الحدث لإتخاذ ما يلزم من سياسات وإجراءات وقائية أو مانعة من وقوع الأزمات.

1- نشأة معيار CAMELS

إن من أوائل الدول التي إستخدمت معايير الإنذار المبكر الولايات المتحدة الأمريكية وذلك بسبب الانهيارات المصرفية التي تعرضت لها في عام 1933 وأعلن بموجبها عن إفلاس أكثر من 4000مصرف محلي، وكان ذلك أحد أسباب إنشاء مؤسسة ضمان الودائع المصرفية، حيث تعرض النظام المصرفي بأكمله لظاهرة فقدان الثقة وتدافع الجمهور نحو المصارف لسحب ودائعهم، ثم حدث إنهيار مماثل في علم 1988 أدى إلى فشل 221 مصرف.

تم إستخدام معايير الإنذار المبكر بالولايات المتحدة منذ عام 1979 حيث ظل البنك الإحتياطي الفدرالي يقوم بتصنيف المصارف ومد البنوك بنتائج التصنيف دون نشرها للجمهور إلى أن تمكنت السلطات المصرفية بالتنبؤ بالإنهيار المصرفي قبل حدوثه فقل العدد إلى 3 فقط عام 1998، وقد عكست نتائج تصنيف المصارف الأمريكية حسب معيار CAMELS كمقارنة للفترتين المذكورتين نتائج طيبة لأداء البنوك في نهاية الربع الأول من عام 1998 مقارنة بنتائج عام 1988، فقد أظهرت نتائج التصنيف للربع الأول من عام 1998 أن كل المصارف المحلية تقع في التصنيف 1 و 2 وأن أكثر من 40% تتمتع بتصنيف رقم 1. [2]

---

[1] **بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015، ص84.**

[2] **حمود يحيمر، مرجع سابق ، ص 79.**

لقد أثارت نتائج التحليل الذي أجراه البنك الإحتياطي الفدرالي الأمريكي العديد من الأسئلة حول مصداقية المعيار في قياس سلامة الأوضاع المالية للمصارف، وقد توصل المحللين الإقتصاديين بهذا البنك إلى أن النتائج التي أظهرها إستخدام هذا المعيار في كشف أوجه الخلل بالمصارف ومدى تحديد سلامتها المصرفية كانت أفضل من النتائج التي إستخدم فيها التحليل الإحصائي التقليدي الذي كان متبعا قبل إستخدام المعيار.

كما أثبتت الدراسات أيضا مقدرة المعيار على تحديد درجة المخاطرة بالمصرف قبل كشفها عبر آلية السوق والأسعار وبشهور عديدة ولذلك فقد طالب الكثير من الباحثين والمحللين بضرورة نشر هذه النتائج لجمهور بغرض تمليكهم الحقائق وبالتالي تحسين مقدرتهم في التقييم وإختيار التعامل مع البنوك ذات المخاطر الأقل والأداء الأفضل.

لقد رأى هؤلاء الباحثين ضرورة تضمين نتائج تحليل معيار CAMELS ضمن البيانات المالية السنوية التي يفصح عنها المصرف للجمهور وبالتالي تحقيق قدر عالي من الشفافية يساعد على فرض إنضباط السوق وهو أحد الدعامات الأساسية التي تقوم عليها مقررات لجنة بازل الثانية للرقابة المصرفية.

ولكن هناك خلاف حول إمكانية نشر نتائج تحليل معيار CAMELS للجمهور ما بين المؤيد والمعارض، فهناك من يرى أنها في غاية السرية ولذلك تقتصر فقط على السلطات الرقابية حتى لايؤثر نشرها على ثقة الجمهور في المصارف والنظام المصرفي ككل.

بينما يرى البعض الآخر ضرورة نشرها لتمليك الحقائق للجمهور ومن ثم يتخذ قراره على بينة من الأمر طالما أن النشر لا يؤثر على سلامة النظام المصرفي ويؤدي إلى فشله وإنهياره ككل. [1]

[1] **بن لخضر محمد العربي، مرجع سابق ، ص:85.**

2- التدابير والإجراءات الرقابية التي تتخذ بناء على درجة التصنيف:

درجة التصنيف	موقف البنك	الإجراء الرقابي
1* قوي	الموقف سليم من كل النواحي	لا يتخذ أي إجراء
2* مرضي	سليم نسبيا مع وجود بعض القصور	معالجة السلبيات
3* معقول	يظهر عناصر الضعف والقوة	رقابة ومتابعة لصيقة
4* هامشي	خطر قد يؤدي إلى الفشل	برنامج إصلاح ومتابعة ميدانية
5* غير مرضي	خطير جدا	رقابة دائمة- إشراف

جدول رقم 03 : يوضح الإجراءات الرقابية التي تتخذ بناء على درجة التصنيف .

المصدر : باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء –دراسة حالة: البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMCI –، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010، ص 49-50.

معيار CAMEL: [1]

✓ **تعريفه:**

هو عبارة عن مؤشر سريع للإلمام بحقيقة الموقف المالي لأي مصرف ومعرفة درجة تصنيفه، ويعتبر المعيار أحد الوسائل الرقابية المباشرة التي تتم عن طريق التفتيش الميداني، حيث عملت السلطات الرقابية على الأخذ بنتائج معيار CAMEL أكثر من معيار CAEL و الإعتماد عليها في القرارات الرقابية لأنها تعكس الواقع الحقيقي لموقف المصرف، ويأخذ المعيار في الإعتبار خمسة عناصر رئيسية هي :

✓ كفاية رأس المال CAPITAL ADEQUACY

✓ جودة المنتوجات ASSET QUALITY

[1] **باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء –دراسة حالة: البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMCI –، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010، ص50.**

- ✓ الإدارة MANAGEMENT
- ✓ الربحية EARNINGS
- ✓ السيولة L IQUIDITY

يرمز الحرف C لمدى كفاية رأس المال لحماية المودعين وتغطية المخاطر والحرف A لجودة المنتوجات وما يتوقع تحصيله من قيمتها الصافية داخل وخارج الميزانية ومدى وجود مخصصات لمقابلة الموجودات المشكوك في تحصيلها بينما يرمز الحرف M للإدارة ومستوى كفاءتها وتعمقها وإلتزامها بالقوانين المنظمة للعمل المصرفي ومدى كفاءة أجهزة الضبط الداخلي والمؤسسي ووجود سياسات وتخطيط مستقبلي، أما حرف E فيرمز لمستوى الربحية ومدى مساهمتها في نمو المصرف وزيادة رأس المال وأخيرا حرف L يرمز لقياس سلامة الموقف السيولي ومقدرة المصرف على الوفاء بإلتزاماته الحالية والمستقبلية المتوقعة وغير المتوقعة.

تتراوح درجات التصنيف ما بين التصنيف 1 وهو الأفضل إلى التصنيف 5 وهو الأسوء كالآتي:

- ❖ التصنيف رقم 1 قوي.
- ❖ التصنيف رقم 2 مرضي.
- ❖ التصنيف رقم 3 معقول.
- ❖ التصنيف رقم 4 هامشي (خطر).
- ❖ التصنيف رقم 5 غير مرضي.

- ✓ **أسس التقييم وفق معيار CAMEL**: [1]

تتوزع درجات التصنيف بالتساوي على العناصر الخمسة المكونة للمعيار المذكور، يعتمد التصنيف على تقييم 44 مؤشر منها 10 مؤشرات رقمية في شكل نسب ومعايير مالية بالإضافة إلى 34 مؤشر نوعي تؤخذ جميعا في الحسبان بغرض الوصول إلى التصنيف النهائي لكل مصرف، ويتم التصنيف لكل مجموعة متشابهة من المصارف ولكل مصرف على حدى وفق المجموعة التي ينتمي إليها.

[1] **السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية –دراسة ميدانية بمؤسسات المحركات والجرارات بالسوناكوم(SONACOME)–، مذكرة ماجيستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، ص49،50.**

المبحث الثاني: دراسة لوحة القيادة البنكية ولوحة القيادة الاستشرافية

لوحة القيادة البنكية كما عرفناها سابقا هي مصدر متنوع للمعلومات يسمح بإعطاء نظرة مبسطة لواقع البنك من خلال المقاييس والمؤشرات لإعطاء بعد ديناميكي سواء من حيث الرقابي أو الإداري.

حيث ظهرت لوحة القيادة الاستشرافية كأداة مستحدثة لتحسين رقابة ومتابعة لأداء المؤسسة الاقتصادية، وهذا لتجاوز النقص الموجود في نظام المحاسبة والموازنات التقديرية المتمثل في التأخر الزمني للحصول على المعلومة التي تفيد في اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة في الوقت المناسب، بالإضافة إلى أن تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية يستوجب تجزئتها إلى خطط وبرامج تشغيلية قصد إنجازها وتحديد الوقت اللازم لها ومعايير لإنجاز ومراقبة الأداء الآني لتصحيح أي انحراف. [1]

المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة البنكية

تلعب لوحة القيادة دورا مهما في أنظمة قيادة المؤسسات المصرفية وذلك بتسهيل عملية العبور إلى المعلوماتية، أي التحكم في معلومات المؤسسة وتسييرها ، ويتم ذلك عن طريق تحليل المعطيات والمعلومات من أجل اتخاذ قرارات ذات دقة عالية في وقت قياسي.

تعريف لوحة القيادة : اعطيت للوحة القيادة عدة تعريفات أهمها:

- هي عبارة عن وسيلة اتصال واتخاذ القرار الي تسمح بمراقبة تسيير البنك وقياس أدائه للوصول إلى النقاط الهامة المتعلقة بتحسين أداء البنك.
- نظام للمعلومات، هدفه الأساسي تسهيل الحصول على المعلومات للمسؤول في المؤسسة وعرضها بشكل واضح وتدريبي.

[1] معراج هواري، مصطفى الباهي ، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011 ، الجزائر ، ص 78.

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

وقد عرفت من طرف (M.Gervais) بأنها " تطبيق نظام معلومات يسمح في أقرب وقت ممكن من معرفة المعلومات الضرورية لتسيير المؤسسة البنكية في ظرف وجيز، وتسهل ممارسة مسؤوليتها" .

لوحة القيادة هي مجموعة مهمة من المؤشرات والمعلومات التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة ، وتكشف الاضطرابات الحاصلة والتي تسمح كذلك باتخاذ قرارات التسيير والتوجيه لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية المؤسسة البنكية.

ومنه فإنه يمكن تعريف لوحة القيادة بأنها مجموعة من المؤشرات، يتم اختيارها من طرف المسؤولين كمعايير تدل على مدى تحقيقهم لأهدافهم، وتسمح للمسيرين بمعرفة حالة تطور موضوع القيادة كأن تكون مؤسسة بنكية أو فرع منها.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج بعض الخصائص التي تميز لوحة القيادة، نذكر منها:

- **تناسق المعلومات:** حيث تكون المعلومات من الوثائق المستعملة في عمليات المؤسسة وفي مختلف المستويات، من جهات متعارف عليها وبلغة واضحة مع سرعة انتفال هذه المعلومات.
- **المؤشرات المناسبة:** يتم اختيار المؤشرات بما يعبر عن طبيعة النشاط ويقيس مستوى الأداء في كل مركز مسؤولية، تتعلق هذه المؤشرات إما بنشاط فترة سابقة أو بالتنبؤ بمستوى نشاط أو هدف معين، تظهر في شكل نسب، جداول، أشكال بيانية أو علامات ساطعة. [1]

[1] **معراج هواري، مصطفى الباهي ، مرجع سبق ذكره ، ص 79–80.**

- **أداة اتصال وتفاوض:** لوحة القيادة أداة اتصال وتفاوض فعالة بين مختلف المصالح والمراكز في المؤسسة من خلال تقديم التقارير والمؤشرات ومعرفة مختلف مستويات الأداء او من خلال المناقشة الدورية حول القيادة ومراجعتها، فهي تمثيل للمعلومات الرئيسية والضرورية للمسؤولين ، من أجل مراقبة تنفيذ برنامج بنكي ما. [1]
- **هرمية لوحة القيادة:** حيث تخصص لكل مستوى لوحة قيادة، أو لكل مركز مسؤولية لوحة قيادة مناسبة لطبيعته وأهدافه، لينتج من محصلة هذه المراكز لوحة قيادة شاملة للمؤسسة على مستوى الإدار العليا.
- **وسيلة تنبؤ:** تبرز بعد تحديد الانحرافات في كل مركز مسؤولية ومعرفة أسبابها والقيام بالإجراءات التصحيحية في كل مركز، فهذه العملية تجعل من لوحة القيادة المشخص الحقيقي لوضعية المؤسسة مما يؤدي بالمسيرين إلى اعتمادها كوسيلة تنبؤ تساعد في اتخاذ القرارات المستقبلية وتحديد الهداف العملية.
- **وسيلة لقياس الأداء :** من خلال مقارنة الأهداف المسطرة بالانجازات واستخلاص الانحرافات (سلبية أو ايجابية) ومن ثم اتخاذ القرارات والقيام بالتصحيحات المناسبة، حيث تساعد في تقييم الأداء في المدى القصير واتخاذ القرارات، والاستعمال الأمثل لوسائل الاستغلال وكذا تسهيل ممارسة المسؤوليات للوصول إلى أحسن أداء للبنك.
- **أداة تحفيز:** تعتبر لوحة القيادة مرآة عاكسة لما يحققه المسؤولون من نتائج أعمال في فترات مختلفة، مما يؤدي إلى تحفيز المسؤولين بعضهم لبعض من أجل تحسين وضعيتهم ليصلوا إلى مستوى أداء أعلى.

ومنه نستخلص أن لوحة القيادة أداة خاصة منشأة ومعتمدة من طرف مختلف المسؤولين المخصصة لهم، والتي لا تكون لها أهمية ، إلا إذا كان المسؤول قادرا على ترجمة المؤشرات وإعطائها معنى.

ومنه فلوحة القيادة يجب أن تظهر على شكل مخطط تحليلي إجمالي جامع للمعلومات إلى أعلى درجة من الترتيب .

[1] **مختاري الضاوية ، دور لوحات القيادة في إدارة وقياس الأداء بالمؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة ورقلة ، 2023 ، ص 45.**

المطلب الثاني: أدوات لوحة القيادة البنكية وانواعها

1/* أدوات لوحة القيادة البنكية:

لوحة القيادة الحديثة هي وسيلة لتشخيص المؤسسة:تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص المؤسسة، الغاية منها الوصول إلى تحديد دقيق لوضعيتها حيث يهدف هذا التشخيص بدرجة عالية إلى تعيين العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة، وعادة ما يكون مسؤولو مراكز المسؤولية البنكية قد خلصوا إلى نتائج تعبر عن أسباب الانحرافات المأخوذة في كافة المستويات، تهتم المديرية العامة بخلق تلاؤم من كافة الإجراءات التصحيحية المقترحة.

فهي وسيلة لقياس الأداء وذلك بمقارنة النشاط الحقيقي بالأهداف المسطرة، حيث تأخذ بعين الاعتبار النتائج الكمية مقارنة بالأهداف المحددة مسبقا وفارق الناتج يمثل انحراف يبرز كقيمة مطلقة أو نسبة، حيث تستخدم الأدوات التالية:

- النسب: تعتبر من أكثر الأدوات التي تمكن من التعبير عن مؤشر معين من خلال العلاقة بين عنصرين يؤثر ويتأثر كل واحد منهما الآخر.
- المنحنيات والتمثيلات البيانية، كالمدرجات التكرارية، الدوائر النسبية تتميز هذه الأداة أنها سهلة القراءة، وبالتالي سرعة التحليل.
- المنبهات، الإشارة الضوئية: تعبر هذه الوسيلة عن الأداء بصورة مبسطة، لتنبه المسؤولين في الوقت المناسب.

إن كل مؤشر له ثلاث أبعاد داخل لوحة القيادة: النتيجة المحققة، التقدير والانحراف.

2-أنواع لوحة القيادة: [1]

وتتمثل أنواع لوحة القيادة فيما يلي:

[1] **بوديار زهية ، جباري شوقي ، مرجع سابق ، ص 05.**

➢ **لوحة القيادة المالية:** "خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المردودية الشاملة". وتشكل لوحة القيادة المالية سلاح في يد الادارة العامة لمراقبة كل العملية التسييرية واكتشاف التغيرات ودراسة أسبابها، اتخاذ مختلف الإجراءات التي من شانها تعيد المؤسسة إلى المسار السليم فيما يتعلق بقرارات خاصة بالاستثمار والسياسية التجارية والسياسة المالية.وهي كلايسكية بمفهومها ونشأتها.

ويتمثل دور لوحة القيادة المالية في تقديم المعطيات المالية الضرورية للمسيرين بغرض تقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة، وتهدف إلى:

- قياس الفعالية التسييرية من خلال المقارنة بين الحقيقة والتوقع، واستخراج الانحرافات وإبراز التطور بالنسبة لفترات سابقة.
- تقديم المعلومات الضرورية لأصحاب القرار والمتعلقة بمستقبل المؤسسة (الاستثمارات، أساليب التمويل، متابعة الخزينة، تحسين فترات دوران المخزونات وتطور الهوامش وما إلى ذلك).
- قياس الفعالية التسييرية من خلال المقارنة بين الحقيقة والتوقع، واستخراج الانحرافات وإبراز التطور بالنسبة لفترات سابقة.
- تقديم المعلومات الضرورية لأصحاب القرار والمتعمقة بمستقبل المؤسسة كالاستثمارات وأساليب التمويل ومتابعة الخزينة.[1]

➢ **لوحة القيادة الاستراتيجية:** تعكس لوحة القيادة الاستراتيجية "الاستراتيجية والموازنة المقررة من قبل المؤسسة في شكل مفصل بما فيه الكفاية مع بساطته وسلاسته لكي يسمح بالقيادة الحقيقية لمختلف الهيئات" كما تقوم لوحة القيادة الاستراتيجية على مفهوم المؤشرات أكثر منه المعلومات، والمؤشر يمثل معلومة لها معنى خاص لمستعملها،

[1] **علوطي لمين، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية حالة فرع شركة سونلغاز بالمدية، ، مجلة دراسات العدد الاقتصادي ، المجلد 08، العدد 01، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر جانفي 2017، ص 84.**

ومنه يمكن القول أن لوحة القيادة الاستراتيجية يمكن تعريفها بصورة أخرى على أنها نظام يمكن التعبير على المؤشر على أنه إشارة في حالة اشتعالها، يعني ذلك تسجيل انحراف بين الأهداف المسطرة والحقائق التي تم قياسها .

حيث تستعمل لوحة القيادة البنكية الحديثة كأداة تسيير من طرف مدراء المصارف وهي تفرض بقوة كلما ازداد حجم المعلومات البنكية المراد التحكم فيها. [1]

1/–لوحة القيادة المستقبلية (المتوازنة): ظهر هذا المصطلح في سنة 1992 في مقال للكاتب Kaplan.R و Norton.D في مجلة Harvard business revieu، وفي سنة 1996 نشرا كتاب حول موضوع لوحة القيادة المستقبلية، يقدمان فيه فلسفة جديدة حول القيادة متجاوزين استعمال المؤشرات المالية فقط.

و تم إدراج محاور استراتيجية تركز على المؤشرات أكثر دقة ترتبط بالنوعية والأجل والقيمة، مقدرة من قبل الزبون وتحسين العمليات الداخلية ونعني ذلك الجانب التنظيمي للبنك.

كما تختلف لوحة القيادة المستقبلية عن لوحة القيادة الاستراتيجية، من حيث أن هذه الأخيرة تأخذ بعين الاعتبار التكيف مع مكونات المؤسسة، بمعنى إمكانية تصميم لوحة قيادة على أساس النشاط القائم ومتغيراته مع الأهداف المسطرة، بينما لوحة القيادة المستقبلية تقترح قائمة نوعية من المؤشرات.

بالاضافة إلى مفهومها الحديث فهي تعتبر وسيلة بيداغوجية لتكوين الإطارات:تعمل لوحة القيادة على التحسين الدائم للنقاط الأساسية في تسيير الإطارات واستعمال التفكير لإيجاد أحسن الحلول ومعرفة مشاكل الآخرين وترقية التكوين الاقتصادي للمسؤولين ومؤهلاتهم للقرار والاتصال مع الزملاء وتحفيزهم.

[1] **زينب بوغازي ، رقاد سليمة ، لوحة القيادة كأداة مراقبة التسيير، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة ، ، العدد 01، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر جوان 2021، ص 295.**

المطلب الثالث: النظرة الحديثة للوحة القيادة البنكية (لوحة القيادة الاستشرافية).

لوحة القيادة الحديثة يمكن أن توفر العديد من الفوائد للمصارف بصفة عامة والبنوك التجارية بصفة خاصة، وتتجلى النظرة الحديثة للوحة القيادة البنكية (لوحة القيادة الاستشرافية) في النقاط التالية :

- تعمل لوحة القيادة الحديثة المتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن على تزويد المدراء بإطار عمل متكامل يتم من خلاله ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى مجموعة متناسقة من مؤشرات الأداء فهي لاتكتفي بالتركيز على الأهداف المالية بل يتم توضيح الأهداف غير المالية الواجب على المؤسسة الوصول إليها بغرض تحقيق الأهداف المالية، ولقد تم تسمية لوحة القيادة المتوازنة بهذا الاسم كونها تسعى للبحث عن إيجاد توازن بين المؤشرات المالية وغير المالية من أجل تقييم الأداء على المدى القصير والطويل. [1]
- الرؤية الشاملة : توفر لوحة القيادة الحديثة رؤية شاملة لكل نواحي العمل في البنك بطريقة مختصرة ومبسطة، مما يسمح بتحليل البيانات واستخراج النتائج بسهولة وبسرعة.
- العمل على نفس البيانات: إذ يتيح استخدام لوحة القيادة الاستشرافية لجميع موظفي البنك الوصول إلى نفس البيانات والمعلومات دون الحاجة إلى إعداد تقارير مفصلة، وهذا يساعد على زيادة التناغم بين الأقسام والمصالح المختلفة في البنك.
- التحكم في الانفاق : يمكن للوحة القيادة الاستشرافية تتبع مصادر الانفاق والتحكم بها، مما يتيح للقيادة البنكية التحكم في التكاليف ويؤدي هذا إلى زيادة الكفاءة والانتاجية.
- الرصد الدوري : يمكن للوحة القيادة الاستشرافية الرصد الدوري لمؤشرات الأداء المحددة سابقا، وهذا يساعد في التطور المستمر لعمل البنك، وتحسين أدائه وكفاءته.

[1] **بوديار زهية ، جباري شوقي ، مرجع سابق ، ص 05.**

- اتخاذ القرارات السليمة: يسمح استخدام لوحة القيادة الاستشرافية في اتخاذ القرارات الصحيحة بناء على البيانات المحينة في الوقت الفعلي وهذا يساعد على تحقيق الأهداف بطريقة مستدامة ومنتظمة.
- تحسين الشفافية : يساعد تطبيق نموذج لوحة القيادة الاستشرافية على تحسين مستوى الشفافية في عمل البنك، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الثقة بين العاملين في المصرف وكذلك في أوساط المستثمرين والعملاء.
- توفير الوقت والجهد : إذ يقلل استخدام لوحة القيادة الاستشرافية من الجهد والوقت المطلوبين لإجراء التحليلات اليدوية التقليدية، كما يسمح باستخراج المعلومات بسرعة وفعالية عالية وهذا يوفر الوقت والجهد اللازمين للقيادة البنكية واتخاذ القرارات الصحيحة.
- لوحة القيادة كوسيلة لتحسين كفاءات الإطارات : حيث تلعب لوحة القيادة الحديثة دور التحسين والتعبئة المستمرة للمسيرين نحو الأهداف المسطرة، وإيجاد أفضل الحلول للمشاكل المطروحة. [1]

إذن ، زبدة القول أن النظرة الحديثة للوحة القيادة البنكية الحديثة (لوحة القيادة الاستشرافية) تم تحديثها مرة أخرى من طرف المحللين الاقتصاديين في مجال المصارف و البنوك والتي تجلت في : **بطاقة لوحة القيادة الحديثة** والتي هي نظام مفتوح لقياس الأداء الخاص بالبنك والذي يشمل مؤشرات مالية وغير مالية ويربط بين العمليات التشغيلية والاستراتيجية التي تضعها المؤسسة البنكية، وتضم 4 محاور أساسية هي: *المحور المالي *محور الزبائن *محور العمليات الداخلية * محور التدريب التنظيمي (محور التعلم والنمو)

- **1/المحور المالي:** تعتبر الأهداف المالية هي الأهداف الأساسية خاصة في المؤسسات الهادفة للربح، ولا تزال حتى الآن، فعدة دراسات توضح أن المؤسسات لا تزال تعطي الوزن الأكبر لنماذج القياس المالية. حيث توجد ثلاثة أهداف مالية أساسية يمكن للمؤسسة أن تحددها وتتمثل في:

[1] **رزقي نور الهدى، دور لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير في تقييم الأداء المالي–دراسة حلة مؤسسة سونلغاز عنابة، مجلة القسطاس للعلوم الإدارية والمالية، المجلد 01، العدد 01، جامعة الجزائر 03، الجزائر ، ديسمبر 2019، ص .75**

- نمو الإيرادات وتنوعها: ويهدف إلى زيادة عرض السلع والخدمات، الوصول إلى أسواق وزبائن جدد، تغيير مزيج السلع والخدمات للإتجاه نحو زيادة القيمة المضافة المقدمة، إعادة تسعير السلع أو الخدمات.
- تخفيض التكلفة وتحسين الإنتاجية: خفض التكلفة سواء المباشرة أو غير المباشرة للسلع أو الخدمات.
- استغلال الأصول وإستراتيجية الإستثمار: بمعنى الجهود المبذولة لزيادة كفاءة استغلال الأصول والتوسع في استراتيجيات الإستثمار.

إذن يركز هذا المحور على الإعتماد على مؤشرات مالية تسمح بتقديم دقيق للآثار الاقتصادية ذات الطابع الكمي الناجمة عن النشاطات السابقة، ويتم تحديد ما مدى مساهمة الاستراتيجية المطبقة في تحسين النتائج المالية.

- **2/محور الزبائن:** يهدف هذا الجزء إلى مساعدة المؤسسة على اختيار كل من الزبائن الذين تستهدف التعامل معهم والمناطق التسويقية التي ترغب في المنافسة فيها، حتى تتمكن المؤسسة من تحديد واختيار الطرق التي من خلالها يتم نقل القيمة للزبائن في المناطق التسويقية المستهدفة، حيث يعد الزبون نقطة البداية في تحقيق القيمة للمساهمين، ومن ثم يصبح انطباع الزبائن عن كيفية أداء المؤسسة لأعمالها أحد
- ما سبق نقول أن هذا المحور يتضمن مجموعة من الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالزبائن حتى تتمكن المؤسسة من إعداد الاستراتيجية وتطبيقها بشكل سليم.والاهتمام بمجموعة أوسع من المقاييس التي ترتبط بالجودة وحجم السوق ورضا العملاء والعاملين، والتي من خلالها يمكن معرفة العوامل التي توجه المحور المالي. [1]
- **3/محور العمليات الداخلية:** يهتم بتحسين العمليات التشغيلية الموجودة التي تستحق الأهداف المرسومة من جانب المحور المالي ومحور الزبائن لأجل الزبائن والمساهمين، وصولا إلى رسم سلسلة قيمة للعمليات كلها التي تتضمن معرفة الإحتياجات الحالية والمستقبلية للزبون ووضع الحلول لهذه الاحتياجات، لذلك فإن هذا المحور يكون

[1] **Paul R Niven, BALANCED SCORECARD, STEP BY STEP FOR GOVERNEMENTAND NONPROFIT AGENCIES,Acid free paper,Hobeken USA,2nd Edition,2008.p 09.**

مختلف بالنسبة لكل مؤسسة (صناعية/خدماتية) لأنه يحدد السلسلة الكاملة للعمليات التي تضاف إلى قيمة الزبائن التي يحصلون عليها من منتجاتها وخدماتها.

- **4/محور التدريب التنظيمي (محور التعلم والنمو):** يختص هذا الجانب بتحديد كيف تستطيع المؤسسة أن تجعل قدرتها على التغيير والتطوير مستمرة، حيث أن تزايد حدة المنافسة يتطلب من المؤسسة القيام بإجراء تحسينات مستمرة لقدراتها الحالية والعمل على إيجاد طاقات جديدة تمكنها من الإستمرار في الأسواق المستهدفة.
- إن قدرة المؤسسة على الإبتكار والتحسين والتعلم يؤدي إلى تحقيق قيمة للمؤسسة مباشرة، فالقدرة على توفير منتجات جديدة تعمل على تحقيق قيمة للزبائن، والتحسين المستمر لكفاءة العمليات البنكية.
- وأخيرا نقول أن بطاقة الأداء المتوازن التي تعد لمؤسسة ما غالبا ما لا يمكن تطبيقها في مؤسسة أخرى، ومن ثم فعلىكل مؤسسة القيام بتصميم بطاقة الأداء المتوازن الملائمة لها والخاصة بها في أربع مناطق وفق الشكل التالي : [1]

لوحــة القيادة الخــاصة بمــركز مسؤولية مــا			
الأصنــاف	**الهــدف**	**النــتائــج**	**الفــروقــات**
الصنف 01 **– المؤشر أ** **– المؤشر ب** **– المؤشر ج** **الصنف 02**	**خانة النتيجة المتحصل عليها**	**خانة الأهداف المسطرة المراد بلغوها**	**خانة الإنحراف**
منطقة المقاييس الاقتصادية	**منطقة النتائج**	**منطقة الأهداف**	**الفـروقات**

جدول رقم 04 : يوضح لوحــة القيادة الخــاصة بمــركز مسؤولية مــعينة.

المصدر : زينب بوغازي ، رقاد سليمة ، لوحة القيادة كأداة مراقبة التسيير، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة ، ، العدد01، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر جوان 2021، ص 296.

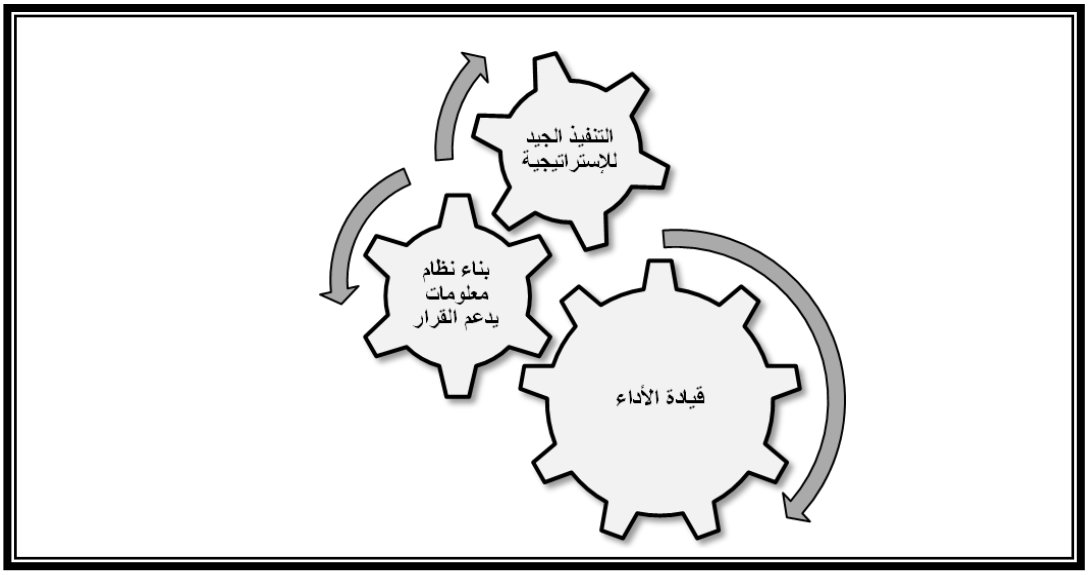
[1] **حورية حجيلة، دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مخبر الأشغال العمومية للجنوب، مذكرة ماستر ، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة غرداية ، 2013–2014، ص 17.**

لنستخلص أن لوحة القيادة الاستشرافية والمتوازنة هي وسيلة لتحفيز المسؤولين في القطاع المصرفي، إذ تعتبر لوحة القيادة مرآة عاكسة لما حققه المسؤولون من نتائج وبرهانا لتحدياتهم الكبرى، تظهره في تقرير شامل يبدأ عندما تأخذ أهدافهم طابع الطموح والواقعية البنكية تهتم لوحة القيادة الاستشرافية بتدقيق عملية اتخاذ القرار فلوحة القيادة البنكية الحديثة تقدم المعلومات عن النقاط الأساسية في التسيير وتحديد الانحرافات ، لتفاديها مستقبلا. [1]

كما تم تحديث مفهوم لوحة القيادة البنكية المستقبلية باعتبارها أداة رقابة ومقارنة، حيث تسمح لوحة القيادة الحديثة بمقارنة النتائج المتحصل عليها مع الأهداف المحددة كما تقوم بجلب اهتمام وانتباه المسيرين إلى النقاط الأساسية في التسيير، كما تسمح بتشخيص نقاط الضعف في المؤسسة، من خلال بعدين رئيسيين، يكمل كل منهما الآخر:

1/* بعد اقتصادي ـ تقني، يضمن للمسيرين المصرفيين الكفاءة والفعالية في جلب الموارد وتخصيصها.

2/* بعد استراتيجي ـ مناجيري، يهدف إلى التأثير على سلوكيات المورد البشري ، وتوجيهها نحو بلوغ الأهداف الاستراتيجية للبنك. وهذا ما يطلق عليه لوحة القيادة البنكية الاستراتيجية كما هو موضح في الشكل التالي :



الشكل رقم 02: يوضح لوحــة القيادة البنكية الإستراتيجية

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على: Henry Bouquin (2006), op.cit, p.146:
Claude Alazard & Sabine Separi, contrôle de gestion DCG 11, 2eédition, Dunod, Paris, 2010, p.23

[1] **رزقي نور الهدى، مرجع سابق ص 79.**

المبحث الثالث: استخدام لوحة القيادة كأسلوب لتحسين الأداء البنكي

إن استخدام لوحة القيادة الاستشرافية في سعيه وراء قيادة الأداء وتطويره، إذ يستند إلى مجموعة من الأدوات الأساسية التي يطلق عليها إسم " نظام القيادة " ، والتي بدورها تنقسم هذه الأدوات إلى ثلاثة أقسام أساسية هي : أدوات التسيير التنبئي، أدوات القيادة، وأدوات تقييم الأداء، من خلال الاستعمال التطبيقي للوحة القيادة الحديثة.

المطلب الأول: الاستعمال التطبيقي للوحة القيادة البنكية [1]

سنتناول من خلال هذا المبحث تطبيق لوحة القيادة الحديثة في مجال المصارف والبنوك من خلال إبراز الدور الأساسي للوحة القيادة الاستشرافية في تفعيل مؤشرات الأداء المالي الجيد للبنك، وهذا من خلال التركيز على النقاط التالية :

- التنبيه إلى حدوث انحرافات وتحليل الانحرافات السالبة والموجبة.
- شرح أسباب الانحرافات وربطها باستراتيجية البنك وخطط العمل المصرفية.
- دراسة العمليات التصحيحية واتخاذ القرارات.
- إعادة النظر في بعض خطط العمل وتعديلها.
- متابعة أثر العمليات التصحيحية في لوحات القيادة اللاحقة.

فلقد توصل باحثي القطاع المصرفي أن لوحة القيادة الحديثة هي عبارة عن أداة تحليلية تعتمد على التقنيات المتطورة لتحليل البيانات وتقديمها بصورة سهلة الفهم ومرئية لخطة عمل البنك.

حيث يتم استعمال لوحة القيادة البنكية وتطبيقها بشكل فعال إذا ما تم اعطاءها مكانتها في الثقافة التسييرية للمؤسسة المصرفية وترسيخ مبادئ مراقبة التسيير والتي تتجلى أولا في وجود مراقب للتسيير يتبع البنك المركزي مباشرة.

قبل كل شيء يجب تبيان الفرق بين مسؤولية مراقب التسيير ومستعملي لوحة القيادة:

➢ مهام مراقب التسيير هو تحديد فائدة النظام في التسيير ومحتوى لوحة القيادة والتنسيق بين مركز المسؤولية.

[1] **رزقي نور الهدى، مرجع سابق ص 80.**

- مهام مستعملي لوحة القيادة مهما كان مستواهم الهرمي يكمن في حفظ هذا الملف من خلال معرفة طبيعة كل القيم المتوفرة في لوحة القيادة لتحليل الانحرافات الناجمة لاتخاذ القرارات المناسبة. وعادة ماتكون مراكز المسؤولية في المؤسسة بعيدة عن بعض، لذلك يجب استعمال التكنولوجيا الحديثة لتأمين توفر المعلومات كل مراكز المسؤولية كالفاكس والإعلام الآلي وتقنيات الاتصال عن بعد وتقنيات الألكوم سات باستعمال Ineternet، وبهذا يمكن تجنب ضياع الوقت وسهولة الوصول للمعلومة. [1]

المطلب الثاني: استخدام لوحة القيادة في تقييم الأداء البنكي

باعتبار أن لوحة القيادة الاستشرافية المكتشفة مؤخرا مرآة عاكسة لخطط المؤسسة البنكية وبرامجها المستقبلية في شكل أرقام وتكون مالية ونقدية في مجال المصارف، إذ يعتبر وضع نظام لوحة القيادة البنكية الحديثة استثمارا مجديا بالنسبة إلى البنك، كونه يسمح بمتابعة عملية التسيير باستمرار، ويلفت نظر المسؤولين إلى نقاط الخلل التي يجب تداركها في الوقت المناسب. وتخضع عملية تصميم وتطبيق نظام لوحات القيادة في تقييم الأداء إلى المراحل الأساسية التالية:

- **تحليل بيئة المؤسسة:** ويتم في هذه المرحلة التركيز على المؤسسة والسوق الذي تعمل فيه، (موارد واستراتيجية المؤسسة، والهيكل التنظيمي للمؤسسة). وعلى ضوء ذلك يتم تحديد أهداف المؤسسة ككل، وأهداف مراكز المسؤولية فيها.
- **وضع المؤشرات:** وهنا يتم اختيار المؤشرات المناسبة للتعبير عن مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف المسطرة، وتجدر الإشارة إلى ضرورة شمول المؤشرات على كل من الجوانب المالية وغير المالية، كما يجب الاكتفاء بعدد محدود من المؤشرات ، ومن أجل تحضير مؤشرات فعالة ينصح باتباع طريقة (OVAR)، وهي طريقة حديثة في مراقبة التسيير تسمح بربط الاستراتيجية بعمليات المؤسسة، والتنسيق مابين المحاور الاستراتيجية وخطط العمل الواجبة

[1] **بونقيب أحمد ، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، 2006 ، ص176.**

التنفيذ، كما أنها تنبه المسؤولين في كل مستوى تنظيمي بالأهداف الواجب تحقيقها والأنشطة الواجب التركيز عليها.

- **تحديد المستهدفات:** تبقى المؤشرات بدون فائدة إذا لم تقارن بقيم مستهدفة يتم تحديدها، حيث تتم مقارنة المؤشرات الفعلية للوحات القيادة بقيم معيارية أو نموذجية. ويمكن أن تتمثل هذه المستهدفات في أهداف تحددها المؤسسة كما قد تكون مستوحاة من المنافسين الأولين، أو من مكاتب دراسات مختصة في مجال الاستشارات وقياس الأداء.
- **تقييم الأداء** : والتي تسهل من عملية تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية وكذا المالية من خلال توفير خطة اتصال استراتيجية يتم من خلالها عملية تحديد المؤشرات واختيار الأنسب منها وتحديد القيم المستهدفة تقوم المؤسسة بقياس أداء أنشطتها المعنية بعملية التقييم وذلك من خلال تحديد درجة التقدم نحو تحقيق الأهداف عن طريق مقارنة القيمة المنجزة مع القيمة المستهدفة، وذلك ضمن إطار ما يسمى بمعدل إنجاز الأهداف أين يتم قسمة معدل الإنجاز الفعلي على معدل الإنجاز المتوقع. [1]

المطلب الثالث: دور لوحة القيادة الاستشرافية في تحسين الأداء البنكي ومكانتها في المؤسسة المصرفية

يتضح دور لوحة القيادة فيم يلي:

- **لوحة القيادة كوسيلة تجميع:** فهي أداة مخصصة لمتابعة وفحص التدفقات الداخلية للمؤسسة البنكية بهدف إبراز وتقديم المعلومات التي تم تجميعها واستنتاجها من خلال تقييم المؤشرات بهدف اتخاذ القرارات.
- **لوحة القيادة كأداة مراقبة:** تشكل لوحة القيادة الأداة المفضلة في نظام المراقبة انطلاقا من كونها تسمح بتعديل مستوى التجريد، والذي يتحقق من خلال تدفق لمعلومات دقيقة يوفرها نظام المعلومات للمؤسسة. كذلك ما

[1] **مريم حماني ، تقييم نظام مراقبة التسيير من خلال لوحات القيادة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة ورقلة ، 2013 ، ص 07.**

تجدر الاشارة إليه أن المراقبة من خلال لوحة القيادة لا تعني العقاب وإنما توجيه وإرشاد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية كبيرة وذلك من خلال تدخل قمة الهرم التنظيمي في شبط مسار عمل المؤسسة. [1]

- **لوحة القيادة كأداة للحوار والاتصال:** عند مقارنة ومعاينة النتائج فإن لوحة القيادة تسمح بالاتصال، وذلك بتسهيل تبادل المعلومات بين رؤساء الأقسام، أي تسمح بالحوار بين مختلف المستويات الهرمية عن طريق إصدار تعليمات، تقديم قرارات، تبادل المعلومات،..، كما تسمح للمسؤول أن يفسر نتائج عمله ويحدد نقاط القوة والضعف.
- **لوحة القيادة كوسيلة إعلام:** يمكن استعمال لوحة القيادة في بعض الحالات لإعلام المشرفين على المؤسسة بمستويات الأداء المحققة على مستوى كل مصلحة ومجموع المؤسسة، لكن مع الحذر أن يكون لهذا الانعكاس السلبي في حدوث صراعات تنظيمية تؤثر على الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.
- **لوحة القيادة كوسيلة لتحسين كفاءات الاطارات:** تسمح لوحة القيادة أن تلعب دور التحسين والتعبئة المستمرة للمسيرين نحو الأهداف المسطرة، والعزف الذهني brainstorming لإيجاد أفضل الحلول للمشاكل المطروحة، وإثراء معارف الإطارات المسيرة من حيث القدرة على اتخاذ القرار والقدرة على الاتصال بالمسؤولين والقدرة على تحفيزهم.
- **لوحة القيادة كوسيلة قياس:** تقدم لوحة القيادة النتائج في شكل مادي (كميات) أو مالي (رقم أعمال) بالنسبة للأهداف المسطرة والتي تشكل قيمة مرجعية يتم على أساسها المقارنة واستخراج الانحراف.
- **لوحة القيادة كوسيلة تسيير:** فمن أجل تحقيق أهداف وظيفة مراقبة التسيير في البنك تساعد لوحة القيادة في الوقوف على المشاكل التي تواجه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها، هذه الوسيلة تتطلب:
  - وجود منهجية لتصميمها.

[1] **بونقيب أحمد ، مرجع سابق ، 178.**

- حسن توقيت المعلومات المقدمة وصحتها.
- اعتمادها من قبل كل مسؤول داخل المؤسسة له أهداف يسعى إلى تحقيقها (بمعنى لكل نظام فرعي من نظام المؤسسة المصرفية يمكن أن يعتمد لوحة قيادة خاصة به).
- القدرة على التحفيز. [1]
- القابلية للقراءة والفهم من قبل مختلف المسؤولين المتواجدين على مختلف مستويات السلم الهرمي.
- بناء لوحة القيادة كوسيلة تسيير تتطلب ديناميكية نحو كل اتجاهات الهيكل التنظيمي.
- توفير نظام معلومات يغذي لوحة القيادة الحديثة المقترحة.

➢ **لوحة القيادة كوسيلة تشخيص:** تثير لوحة القيادة الانتباه نحو الظواهر 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 من نقاط الضعف في الجانب التنظيمي للمؤسسة كالتداخل الوظيفي أو تحديد غير دقيق للمسؤوليات.

للوحة القيادة مكانة هامة في المؤسسة، فلا يستطيع المسير أو العاملين بأي أداء إلا بتوفرها، فالتسيير البنكي هو العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى لبلوغها جميع المؤسسات، وذلك بالاستغلال العقلاني للموارد المتاحة، وتعتمد المؤسسة في ذلك على مجموعة تقنيات تحقق لها أهدافها، حيث تقوم بجمع المعلومات ثم وضع خطة لسير أعمالها، ويتم تنفيذ وفق الخطة المرسومة تتبعها في ذلك عملية المراقبة وبعد ذلك اتخاذ القرار، باستخدام الأدوات الحديثة لإعطاء معرفة جيدة للبنك من خلال التنظيم والاستراتيجية والاستشراف. [2]

[1] **بونقيب أحمد ، مرجع سابق 2006 ، .180**

[2] **VILAN LAURENT,Le pilotage:l'utilisation d'un tableau de bord prospectif, diplome de Master Specialiste HEC–Ecole des Mines de Paris? 2003. P 10.**

خلاصة الفصل الأول:

تشكل لوحة القيادة أداة جد هامة في مجال تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، وذلك من كونها تمثل شكل مختصر ومنهجي لمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية وبعدد محدود، تمكن المؤسسة البنكية من توجيه عملية القيادة في الاتجاه السليم بناءا على مجموعة من الأهداف الواقعية، كما تساعد لوحة القيادة البنكية في تنفيذ ومتابعة استراتيجيات البنوك، فهي تطرح منهجية تكوين وتشكيل لوحة القيادة الحديثة بأنواعها في إطار مبادئ ومقومات تهدف لانتقاء مؤشرات تعكس الإستراتيجية المتبناة من طرف البنك، كما تبحث في الصيغة المناسبة لاستعمال هذه الأداة بما يوجه ويحقق أداء المؤسسة البنكية كما يمكن اعتبار لوحة القيادة كأداة شخصية ترتبط بالمسير وظروف عمله، حيث تؤكد لوحة القيادة على أهمية القيام بتحليلات معمقة، والقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة إزاء الانحرافات التي تعاني منها المؤسسة، أي توضح أهمية قيام المسير البنكي بعمل ما أو تحليل معمق تجاه القطاع الذي يوجد به مشاكل، وتوجه السير للقيام بالإصلاحات المطلوبة في الوقت المناسب.



الفصل الثاني: آليات الحوكمة ودورها في تطبيق لوحة القيادة الاستشرافية البنكية



تمهيد الفصل الثاني:

يهدف هذا المبحث إلى التطرق إلى الحوكمة الحديثة في القطاع المصرفي وكيف يمكن أن تكون عاملا من عوامل تجسيد المفهوم الحديث للوحة القيادة الاستشرافية ، وتحليل مدى فعالية الحوكمة في القطاع المصرفي في ضبط والحد من انتشار ظاهرة ادارة الأرباح، كما أقدمت لجنة بازل للرقابة المصرفية على وضع قواعد احترازية من خلال اتفاقية بازل 1 ثم اتفاقية بازل 2 بدأ تطبيقها ابتداء من 2005 م والتي هدفت إلى حماية الأموال الخاصة وتقوية السلامة المصرفية الى اتفاقية بازل 3 والاقرار بأهمية الحوكمة في القطاع المصرفي، فقد جاء هذا الفصل كتثمين لعنصر لوحة القيادة الحديثة وضبطها في البنوك التجارية الجزائرية، وتسليط الضوء على مؤشرات الحوكمة البنكية حيث أنه سنحاول بقدر الإمكان الإجابة على الإشكالية المطروحة وتحقيق أهداف الدراسة وهي علاقة الحوكمة بلوحة القيادة الاستشرافية و المتضمن ثلاثة مباحث رئسية حيث جاء المبحث الأول كدراسة لآليات الحوكمة المصرفية ، والمبحث الثاني مؤشرات الحوكمة في البنوك، وفي الاخير مدى مساهمة لوحة القيادة الحديثة في تفعيل مراقبة تسيير البنوك أو ما يسمى بالحوكمة المصرفية الحديثة، إذ تطرقنا في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي :

المبحث الأول: دراسة الحوكمة المصرفية وآلياتها

المبحث الثاني: مؤشرات الحوكمة في البنوك

المبحث الثالث: مدى مساهمة لوحة القيادة الحديثة في تفعيل الحوكمة لدى البنوك

المبحث الأول: دراسة الحوكمة المصرفية وآلياتها

لم يتحدد بدقة بعد ما يمكن أن يسمى المفهوم الإداري لإصلاح الحوكمة وإن كان يمكن بالقول أن هناك استخدامات لاصطلاح الحوكمة إلا أنها تصب في قالب واحد فهي مجموعة القواعد والضوابط والإجراءات الداخلية في المؤسسة التي توفر ضمانات تحقيق حرص المديرين على حقوق الملاك المصرفيين وكذا المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصالح بالمؤسس البنكية.

المطلب الأول: الحوكمة في النظام المصرفي (عناصرها – آلياتها – مبادؤها)

تأخذ تطبيقات الحوكمة المصرفية أهمية كبيرة جداً لطبيعة العمل المصرفي الذي تكتنف أنشطته مخاطر كبيرة ويتطلب أداء أنشطته تحقيق درجة عالية من الكفاءة والدقة ، إذ تتطلب تبني رؤية أوسع وأعمق ، وتهتم الحوكمة المصرفية بتطوير الهياكل الداخلية للمصارف بما يؤدي إلى تحقيق الشفافية في الأداء وتطوير مستوى الإدارة البنكية.

1. تعريف الحوكمة في الجهاز المصرفي :

إن وجود نظام مصرفي سليم يعد أحد الركائز المهمة والأساسية لسلامة عمل المؤسسات ، إذ يوفر القطاع المصرفي الائتمان والسيولة لعمل المؤسسة ونموها ، كما أن القطاع المصرفي السليم هو أحد أهم الركائز التي تسهم في بناء الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات ، ومنه تظهر أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي ، وان مفهوم حوكمة المصارف في معناه العام لا يخرج عن مفهوم حوكمة الشركات ، حتى أن بعضهم يذهب إلى اعتماد حاكمية الشركات للمنظمات المصرفية ، أو حاكمية الشركات في القطاع المصرفي ، إذ تعرف لجنة **بازل للرقابة المصرفية** [1] حاكمية المصارف بأنها الطريقة التي تتم بها إدارة أعمال وشؤون المؤسسات المصرفية من لدن مجالس الإدارة ، والإدارات العليا والتي تؤثر في كيفية قيام المصرف بوضع الأهداف والخطط وتحديد السياسات والإصلاحات والمسؤوليات والرقابة والتحكم في المخاطرة الائتمانية وغير ذلك.

[1] **أمال عياري وأبو بكر خوالد ، تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية ، دراسة حالة الجزائر ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ، الجزائر ، بتاريخ : 2012/03/05.**

2.**عناصر الحوكمة في الجهاز المصرفي**: وترتكز على عدد من العناصر تتمثل في مجموعتين رئيستين هما :

- ✓ **المجموعة الأولى / الفاعلون الداخليون** : وهم حملة الأسهم ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمراقبون والمراجعون الداخليون .
- ✓ **المجوعة الثانية / الفاعلون الخارجيون** : الذين يمثلون المودعين ، وصناديق تأمين الودائع ووسائل الإعلام وشركات التصنيف وتقييم الائتمان، فضلاً عن الإطار القانوني التنظيمي والرقابي. [1]

3. آليات الحوكمة في الجهاز المصرفي [2]

إن مصادر الأموال في المصارف تكون أغلبها على شكل ودائع يشترط أن تكون متوافرة عند الطلب من طرف المودعين ، في حين إن أصول المصرف تكون في اغلبها قروض متوسطة وطويلة الأجل ،وان التطبيق الجيد للحوكمة المصرفية يتوقف على جودة مجموعتين من المحددات وهي :

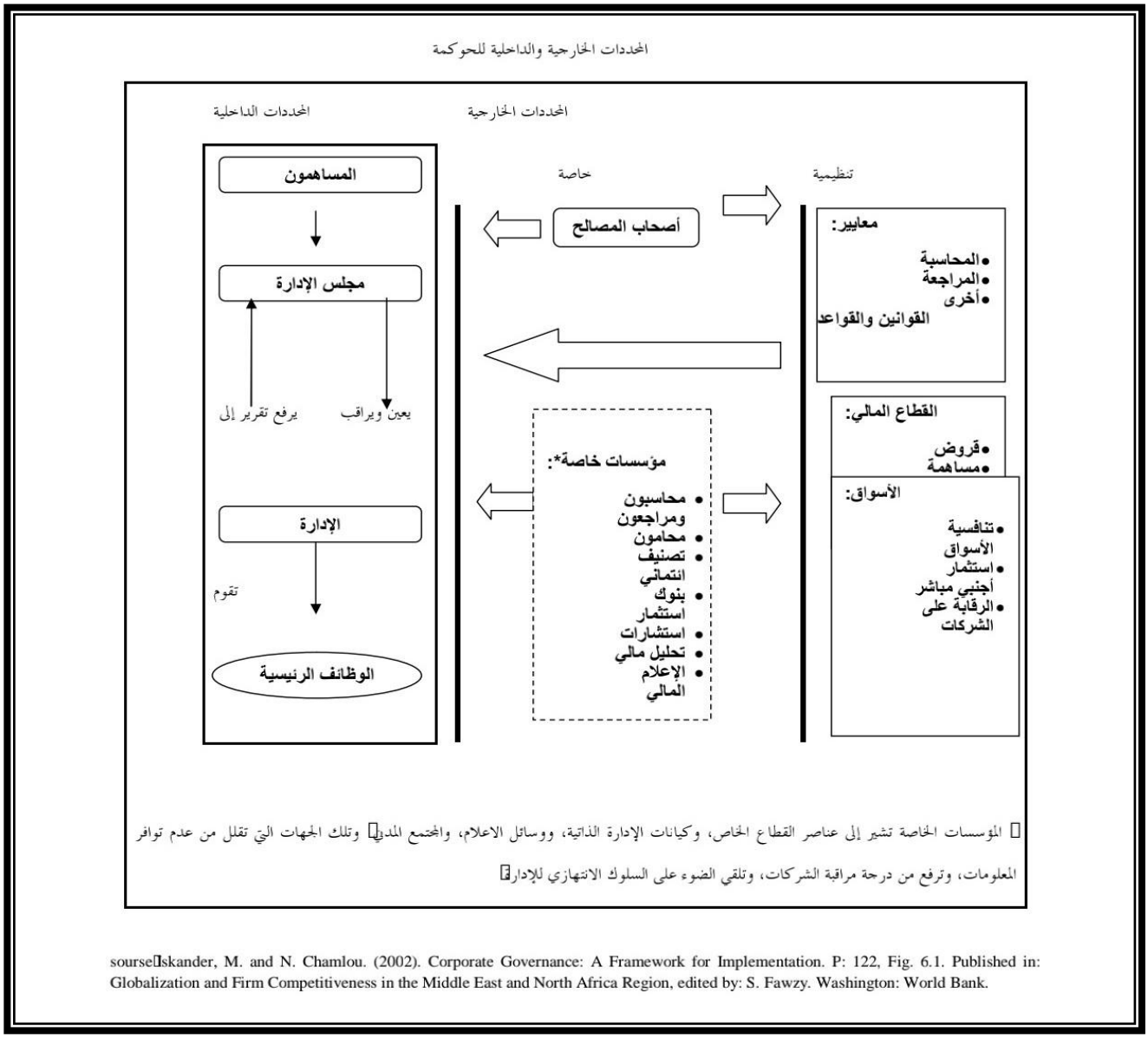
- ✓ **1 – المحددات الداخلية** : تتمثل في القواعد والأسس التي تحدد طريقة اتخاذ القرار وتوزيع السلطات بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين ، بما يؤدي إلى تخفيض التعارض بين مصالح هذه الأطراف.
- ✓ **2 – المحددات الخارجية** : تتمثل في عناصر تنظيمية تتضمن الُمناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشتمل على القوانين المنظمة للسوق وكفاءة القطاع المالي وتوفير التمويل اللازم للمشاريع ودرجة تنافسية سوق السلع وعناصر الإنتاج وكفاءة الأجهزة والهيآت الرقابية والمنشآت العاملة في أسواق المال وشركات الاستثمار، والى عناصر خاصة تتضمن أصحاب المصالح والمنشآت الخاصة والمهنيين من المحاسبين والمراجعين والقانونيين وغيرهم، وبالتالي، فإن آليات الحوكمة هي عبارة عن أسلوب يضعه أصحاب المصالح لرقابة أداء الوكلاء وتحقيق

[1] **مقدم وهيبة ، احترام ضوابط الحوكمة في المصارف سبيل لتجنب الأزمات الاقتصادية ، ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2012 ، ص22.**

[2] **أكرم محسن الياسري، أثر الخصائص التكنولوجية للمعلومات المصرفية وحكومة المصارف في تحقيق الرقابة السلوكية،مجلة دراسات إدارية ، جامعة البصرة ، 2012، المجلد الخامس، العدد 9 ، ص 48.**

التوازن بين الحوافز الخاصة بهم ، وبين الوكلاء الذين يتخذون القرارات نيابة عنهم ، والتأكد من أن هؤلاء يعملون لتحقيق وتعظيم العائد لأصحاب المصالح في المصرف. [1]

وعليه ينبغي على مجلس الإدارة أن يضع حدودا واضحة للمسؤوليات والمحاسبة ، للمديرين وللعاملين ، وأن يضع هيكلاً إدارياً يشجع على المحاسبة ويحدد المسؤوليات ، ويتأكد من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس وان يمتلك المسؤولون المهارات الضرورية لإدارة أعمال المصرف.



sourse: Iskander, M. and N. Chamlou. (2002). Corporate Governance: A Framework for Implementation. P: 122, Fig. 6.1. Published in: Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region, edited by: S. Fawzy. Washington: World Bank.

الشكل رقم 03 : المحددات الداخلية و الخارجية للحوكمة البنكية.

[1] الموقع الإلكتروني : www.ebi.gov.eg

المطلب الثاني: أهمية الحوكمة البنكية الجيدة في المصارف (الدور والانعكاسات).

1/* أهمية الحوكمة البنكية الجيدة في المصارف: [1]

1/* العدالة والشفافيةُ وحق المسائلة بما سٌمح لكل ذي مصلحة مراجعة ومساءلة الإدارة.

2/* حماية المساهمينٌ سواء كانوا أقلية أو أغلبية.

3/* تعدُّ الحوكمة المصرفية نظاماً يتم بموجبه توجيه ورقابة العمليات التشغيلية للمصارف.

4/* تمثل الحوكمة المصرفية الجيدة عنصرا رئيساً في تحسين الكفاءة الاقتصادية ولاسيما في المصارف يمكن أن يؤثر في الاستقرار الاقتصادي والمالي وخير دليل ما حصل في الأزمة المالية الآسيوية، للمصرف المركزي دور في تعزيز وتشجيع الحوكمة المؤسسية في المصارف التجارية وذلك راجع للأسباب التالية :

- إن تطبيق الحوكمة الجيدة يقع ضمن المسؤوليات الإشرافية للمصرف المركزي.

- إن المصارف التجارية تختلف عن غيرها من الشركات المساهمة لأن طبيعة عملها تحمل المخاطر, فضلاً عن كون هذه المصارف مسؤولة عن المحافظة على أموال المودعين.

- نتيجة لتعرض المصارف لهذه المخاطر وبسبب تداول أسهمها في بورصة الأوراق المالية, فإن وجود الحوكمة مسألة مهمة وضرورية لهذه المصارف و يحتاج أعضاء مجلس الإدارة في المصارف ضمان أن المخاطر التي تتعرض لها طبيعة أعمالهم تدار بشكل سليم, وأن لدى المصرف المركزي المسؤولية القانونية للتأكد من ذلك.

2/* دور الحوكمة الحديثة في البنوك: وتتجلى فيما يلي :

2*1- دور حوكمة المصارف في استقرار السوق المالي : يمكن ملاحظة أن الدول التي شهدت أزمات مالية واقتصادية كانت مشكلات المصارف قاسما مشتركا فيها, ويعود ذلك إلى تزايد المخاطر المصرفية وعلى رأسها المخاطر الائتمانية، ونتيجة لهذه الأزمات ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الدول المتقدمة والنامية ولاسيما بعد

[1] موفق احمد السيدية ، سجى فتحي محمد ، الحوكمة والعقلانية المصرفية ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة الكويت ، المجلد 4 ، العدد 10 ، 2008 ، ص 38 – 39 .

الأزمات المالية التي شهدها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا , وما شهده الاقتصاد الأمريكي من انهيارات مالية بسبب الإقراض المفرط من طرف المصارف ، ونتيجة لهذه التطورات أصدرت لجنة بازل للرقابة والإشراف على المصارف عدة أوراق عمل في سنة 1998 تم التركيز فيها على أهمية الحوكمة المصرفية .

2*2 – الدور الاقتصادي للحوكمة : ان تبني الحوكمة ساهم في إعادة هيكلة العلاقات الاجتماعية إذ تشهد المؤسسات والآليات التقليدية للحكم والمساءلة تغيرا سريعا في العديد من البلدان ذات الموقع المتقدم في الاعتراف بأهمية الحوكمة أو الحكم الصالح بما يهدف إلى تقليل الأزمات الاقتصادية والحكم الصالح ينجم عن إخضاع الحكومات لمزيد من التقصيات وإلزامها بتحسين الإدارة البنكية وبإتباع سياسات اقتصادية تتسم بقدر كبير من المسؤولية مع مشاركة اكبر للقطاع الخاص وتحديدا مجال عمل البنوك ، وفي ظل المشروع التنموي الجديد فإن نموذج الحكم أصبح ذات ثلاثة مستويات الأول هو الحكم العالمي والثاني هو الحكم الوطني والثالث هو الحكم على مستوى القاعدة الشعبية ، وعليه فإن نجاح هذا المشروع في الدولة النامية يتطلب العمل على مجموعة اتجاهات يأتي في مقدمتها الانفتاح والشفافية ، وتوفير الإطار التنظيمي والقانوني المناسب لعمل القطاع الخاص , وجود حكومة مسؤولة وسريعة الاستجابة إصلاح الخدمة المدنية على وفق آلية جديدة تكفل توظيف وترقية الموظفين الحكوميين على وفق معايير الكفاءة والشفافية . [1]

3/* الانعكاسات الأساسية للحوكمة في المصارف:

أ – انخفاض كلفة رأس المال وما يصاحبه من ارتفاع في تقييم جدارة المصارف المقترضة الأمر الذي يزيد في جاذبية الاستثمار من قبل المستثمرين بالتالي النمو والتوظيف والاستخدام للإمكانات المتاحة .

ب – علاقات أفضل بين الأطراف ذات المصلحة لتحسين العلاقات الاجتماعية .

ج – تحسين أداء العمليات من خلال توزيع وإدارة أفضل لزيادة الثروة وتقليل الأزمات المالية.

[1] **موفق احمد السيدية ، سجى فتحي محمد ، مرجع سابق ، ص 40.**

د- ارتفاع قدرة المصارف في الحصول على التمويل الخارجي الذي يؤدي إلى زيادة الاستثمار والنمو والتوظيف والاستخدام الأمثل لجميع الإمكانات .

المطلب الثالث:الأطراف الأساسية في الحوكمة المصرفية ومبادؤها

1/* الأطراف الفاعلة في الحوكمة المصرفية

من الصعب الصمود في وجه تحديات البيئة المصرفية المعاصرة والأسواق المضطربة, وفي بعض الجهات أدت هذه الصعوبة إلى حدوث عملية مكثفة من التشاور بين السلطات التنظيمية والمصارف الساعية لإيجاد إطار قانوني من اجل التحول إلى مدخل موجه نحو السوق وقائم على المخاطرة للإشراف على المصارف , ولإرساء مثل هذا الإطار يجب تحديد مسؤوليات مختلف الأطراف في عملية إدارة المخاطر بوضوح.

1 - **السلطات الإشرافية** : مراقبة إدارة المخاطر إن معاملات المصارف الكبيرة بالغة التعقيد ومن ثم يصعب تتبعها وتقييمها إذ يعتمد المشرفون بدرجة كبيرة على نظم الرقابة الإدارية الداخلية ، وقد تسبب المدخل التقليدي للتنظيم والإشراف في بعض الأوقات في إحداث تحريفات في الأسواق المالية عن طريق تقديم حوافز سلبية للتهرب من تطبيق القواعد التنظيمية بدلا من التشجيع على كفاية إدارة المخاطر المالية . [1]

2 - **المساهمون:** يؤدي المساهمون دورا مهماً في تقرير حوكمة المصارف وذلك من خلال انتخاب المجلس الإشرافي والموافقة على مجلس الإدارة ولجنة المراجعة والمراجعين الخارجيين, ويكون المساهمون في وضع يسمح لهم بتحديد توجه المصرف .

3 - **السلطات التنظيمية** : إن بناء إطار للحوكمة وإدارة المخاطر تجعل منظمي المصارف لهم دور فاعل في بناء إطار لحوكمة المصارف وإدارة مخاطر المصارف , إذ تتركز جهود الجهات التنظيمية على المحافظة على ثقة الجمهور في القطاع المصرفي وعلى خلق سوق عادلة للمؤسسات المالية والهيآت التي تقدم خدمات مالية وتهدف الهيآت التنظيمية

[1] الموقع الالكتروني : http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/157496)

أيضا إلى إيجاد سوق حرة نحو الإشراف على المصارف والوظائف المهنية الإشرافية وكذلك العمل على خلق وعي لدى الجمهور بمسؤولية إدارة المصرف في عملية إدارة المخاطر ، أما من حيث إدارة المخاطر المالية فتتركز مسؤولية الجهات التنظيمية حول تحسين الجودة من خلال متطلبات الترخيص والحد الأدنى لرأس المال وقواعد كفاية رأسمالية وتشديد المسؤوليات والمعايير الائتمانية وتوفير قواعد إرشادية حول إدارة المخاطر والسياسات ذات الصلة.

2/* مبادئ الحوكمة المصرفية

حدثت لجنة بازل للرقابة المصرفية: مبادئ حوكمة الشركات للبنوك بتاريخ يوليو 2015 وتعتبر هذه التوجيهات هي الأساس لبناء مبادئ حوكمة البنوك التي تعتمدها الجهات التنظيمية والتشريعية لحوكمة البنوك في أغلب لدان العالم. بالرغم من أهمية هذه المبادئ الا أنني لاحظت وجود عدد من تشريعات حوكمة البنوك في عدد من البلدان العربية لم تواكب هذا التحديث في المبادئ. لذلك سألخص هذه المبادئ هنا:

المبدأ الأول: المسؤوليات العامة لمجلس الإدارة "يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية الشاملة عن البنك، بما في ذلك الموافقة والإشراف على تنفيذ الإدارة لأهداف البنك الإستراتيجية وإطار الحوكمة وثقافة الشركة".

المبدأ الثاني: مؤهلات مجلس الإدارة وتكوينه "يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين، فرديًا وجماعيًا، لمناصبهم وأن يظلون كذلك. ويجب أن يفهموا دورهم الرقابي وأن يكونوا قادرين على ممارسة الحكم السليم والموضوعي حول شؤون البنك."

المبدأ الثالث: هيكل مجلس الإدارة وممارساته "يجب على مجلس الإدارة تحديد هياكل وممارسات الحوكمة المناسبة لعمله، ووضع الوسائل اللازمة لاتباع هذه الممارسات ومراجعتها بشكل دوري لضمان الفعالية المستمرة".

المبدأ الرابع: الإدارة العليا "تحت توجيه وإشراف مجلس الإدارة، يجب على الإدارة العليا تنفيذ وإدارة أنشطة البنك بطريقة تتفق مع استراتيجية العمل، وقبول المخاطر، والمكافآت والسياسات الأخرى التي يوافق عليها مجلس الإدارة". [1]

[1] الموقع الالكتروني : (http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/157496

المبدأ الخامس: حوكمة هياكل المجموعة "في هيكل المجموعة، يتحمل مجلس إدارة الشركة الأم المسؤولية الشاملة عن المجموعة وعن ضمان إنشاء وتشغيل إطار حوكمة واضح ومناسب لهيكل المجموعة وأعمالها ومخاطرها. وينبغي لمجلس الإدارة والإدارة العليا أن يعرفوا ويفهموا الهيكل التنظيمي لمجموعة البنك والمخاطر التي يشكلها."

المبدأ السادس: وظيفة إدارة المخاطر "يجب أن تتمتع البنوك بوظيفة مستقلة فعالة لإدارة المخاطر، تحت إشراف كبير مسؤولي المخاطر(CRO) ، يتمتع بمكانة واستقلالية وموارد كافية وإمكانية الوصول إلى مجلس الإدارة".

المبدأ السابع: تحديد المخاطر ومراقبتها والتحكم فيها "ينبغي تحديد المخاطر ومراقبتها والتحكم فيها على أساس مستمر على مستوى البنك وعلى مستوى الكيان الفردي. ويجب أن يواكب تطور إدارة المخاطر في البنك والبنية التحتية للرقابة الداخلية التغييرات في مخاطر البنك، وفي مشهد المخاطر الخارجية وفي ممارسات الصناعة."

المبدأ الثامن: الإبلاغ عن المخاطر "يتطلب إطار حوكمة المخاطر الفعال التواصل القوي حول المخاطر، سواء عبر البنك أو من خلال تقديم التقارير إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا".

المبدأ التاسع: الالتزام "مجلس إدارة البنك مسؤول عن الإشراف على إدارة مخاطر الالتزام للبنك. يجب على مجلس الإدارة إنشاء وظيفة الالتزام والموافقة على سياسات البنك وعملية تحديد وتقييم ومراقبة وإعداد التقارير وتقديم المشورة بشأن مخاطر الالتزام."[1]

المبدأ العاشر: التدقيق الداخلي "يجب أن توفر وظيفة التدقيق الداخلي ضمانات مستقلة لمجلس الإدارة ويجب أن تدعم مجلس الإدارة والإدارة العليا في تعزيز عملية الحوكمة الفعالة وسلامة البنك على المدى الطويل".

المبدأ الحادي عشر: المكافآت "يجب أن يدعم هيكل المكافآت في البنك الحوكمة السليمة للشركات وإدارة المخاطر".

[1] الموقع الالكتروني : **http://almadapaper.net/ar/news/257357**

المبدأ الثاني عشر: الإفصاح والشفافية "ينبغي أن تتسم حوكمة البنك بالشفافية الكافية للمساهمين والمودعين وأصحاب المصلحة الآخرين ذوي الصلة والمشاركين في السوق".

المبدأ الثالث عشر: دور المشرفين "يجب على المشرفين تقديم التوجيه والإشراف على حوكمة الشركات في البنوك، بما في ذلك من خلال التقييمات الشاملة والتفاعل المنتظم مع مجالس الإدارة والإدارة العليا، ويجب أن يطلبوا التحسين والإجراءات العلاجية حسب الضرورة، ويجب عليهم تبادل المعلومات حول حوكمة الشركات مع المشرفين الآخرين".

ومنه ، تعتمد مراقبة التسيير في القيام بوظائفها بدرجة كبيرة على لوحة القيادة، ذلك لأنه يقدم المعلومات الضرورية ويعرضها عرضا تاما سهل الفهم وملخص المحتوى، ونظام عمل لوحة القيادة يعتمد على النظام المحاسبي الذي تستمد منه المعلومات الضرورية واللازمة للتحليل وتشخيص الوضعية، واتخاذ القرار، وتعتمد كذلك على نظام الموازنات في تحديد شكلها وهيكلها، وهذا في ضوء الخطة العامة للمؤسسة .[1]

وعليه، نستخلص أن ضعف مبادئ الإدارة البنكية أحياناً يعدُّ من الأسباب الرئيسة لتراجع الأداء المصرفي وهو ما دفع بالمصارف بعامة لرفع كفاءتها التشغيلية وتحقيق نسب الربحية، ، ومما يتضح جلياً انه وفي إطار حوكمة الجهاز المصرفي بصفة عامة وتفعيل المنافسة تم اتخاذ العديد من الإجراءات وتقديم الحوافز والإعفاءات لبلوغ الأهداف المرجوة من خلال مواصلة القطاع المصرفي بمواكبته النمو الاقتصادي وتحقيق نتائج إيجابية زادت من زخم عملي للتنمية الاقتصادية واستحداث الكثير من الخدمات والمنتجات المصرفية التي تواكب تطورات السياحة المصرفية الدولية، وبما يلبي احتياجات السوق والشركات وتنوع الاستثمارات والتمويل بأشكاله.

كما أن الأطراف الفاعلة في الحوكمة المصرفية المستحدثة تحقق الكفاءة التشغيلية مما جعل منها أداة لتحقيق تطور ونماء وتنافسية الجهاز المصرفي الدولي والمحلي، ويتجلى ذلك في تمتع الجهاز المصرفي بالعلاقة التشاركية التي أدت إلى نمو الاحتياطيات ونمو التسهيلات ومكانة المركز المالي.

[1] **بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لإتخاذ القرار في المؤسسة، بحث متاح على الموقع: www.ifepedia.com**

المبحث الثاني : مؤشرات الحوكمة في البنوك

تُعدُّ المؤشرات من الناحية التنظيمية والتقييمية متوسطات وأرقام قياسية والأرقام القياسية هي قيم مجردة من الوحدات النقدية أو وحدات القياس الأخرى ، وهذا يعني أن السلسلة الزمنية للأرقام القياسية تعد من ذات القاعدة من المعلومات بهدف أن تكون هذه الأرقام القياسية صالحة للمقارنة ، لذلك يتم اختيار مدة ماضية والتي تعدُّ بمثابة سنة الأساس والتي منها تحسب القيم الأصلية للرقم القياسي ومعه الانتقال إلى مدة مستقبلية .

المطلب الأول : مؤشرات الحوكمة البنكية الحديثة وأنواعها[1]

ويعرف المؤَشِّر بأنه بند إحصائيّ مفرد يبيّن التغيّر النسبيّ في سعر أو قيمة ، أو التغيّر النسبيّ في متغيّر اقتصاديّ عامّ مقارنة بمدة سابقة ، ويعبَّر عنه بنسبة مئويّة تُحسب بوصف مستوى المدة السابقة هو الرقم الذي يحيي الانجاز والفشل على مدى الخطة الإستراتيجية للمصرف ، وتقييم الأداء أولاً بأول والوقوف على التقدم نحو تحقيق الأهداف سواء كانت قصيرة أم طويلة أم متوسطة ، وبذلك تعد التفرقة بين مفهومي كل من المؤشرات والإحصاءات أمر بالغ الأهمية لدى المخطط إذ يعبر المؤشر عن مقياس كمي أو نوعي يستخدم لقياس ظاهرة معينة أو أداء محدد خلال مدة زمنية معينة ، أما الإحصاءات فهي عرض لواقع ظاهرة معينة في وقت محدد وفى شكل رقمي .

1- مؤشرات الحوكمة البنكية الحديثة:

سنحاول من خلال النقاط الآتية استعراض مؤشرات أداء الجهاز المصرفي لمعرفة مدى إمكان تعرض الجهاز المصرفي لأزمات مالية :

أولا – معدل العائد على الموجودات : إن الهدف الرئيس للمصرف تعظيم ثروة الملاك وتحقيق هذا الهدف يتوقف على عوامل عديدة من بينها قدرة المصرف على تحقيق الأرباح ، وعادة ما تقاس تلك القدرة بمجموعة من النسب يطلق عليها نسب الربحية ، ويعد العائد على الأصول بمثابة مؤشر للعائد الكلي على استخدام أموال المصرف ، لذا

[1] د. عبد المعطي رضا أرشيد وآخرون، إدارة الائتمان، الطبعة الأولى،عمان ،دار وائل ،1999،ص 268.

فإن هذا المؤشر هو من النسب التي تستخدم كثيرًا من قبل مسؤولي الإئتمان في المصارف ، ويمكن إستخدام النسبة كما يلي :

العائد على الموجودات = صافي الربح / إجمالي الموجودات

ثانياً : معدل العائد على حقوق الملكية : يعد معدل العائد على حقوق الملكية مؤشرًا لتقييم مقدرة المصرف على تحقيق عائد على رأس المال المستثمر فيه من جانب أصحابه وتحسب كما يلي :

معدل العائد على حقوق الملكية = صافي الربح / حقوق الملكية

وهذا المؤشر يقيس معدل العائد للمساهمين، أي معدل الربح الصافي الذي يجنيه المساهمون من استثمار أموالهم في المصرف وبمعنى آخر مردود مخاطرتهم في توظيف أموالهم في المصرف.

2– أنواع مؤشرات الحوكمة البنكية الحديثة:[1]

1 – **مؤشرات الأداء** : نعني بها كم المدخلات والعمليات التي تمت خلال تنفيذ أنشطة المشروع.

2 – **مؤشرات النجاح أو مؤشرات الأثر والنتائج** : وهي تبين مدى الأثر الناتج عن الأنشطة أو البرامج .

3 – المؤشرات الاستراتيجية : تصنف المؤشرات الاستراتيجية المعنية برصد الشفافية والأداء الحكومي والمالي على المستوى المحلي وكذلك على تحليل المؤشرات الدولية الواردة وأبرزها :

1 – مؤشرات التفاعل والمشاركة المجتمعية .

2 – مؤشرات تحقيق الاستراتيجية الشاملة / العليا .

[1] مقتطفات من كتاب مذهب الحوكمة الاستراتيجي للمؤلف الدكتور مهند العزاوي متاح على الموقع الالكتروني : http://www.algardenia.com

3 – مؤشرات نجاح الإدارة الاستراتيجية .

4 – مؤشرات نسب المتحقق من الاهداف الاستراتيجية .

5 – مؤشرات الاستثمار وتطور الاقتصاد الوطني.

6 – مؤشرات تقديم خدمات شاملة وفعالة ذات جودة عالية .

7 – مؤشرات دعم الابتكار وريادة الأعمال .

8 – مؤشرات تحسين المستوى الوطني في مهارات الحكومة والحوكمة .

9 – مؤشرات الربط بين الخطط الاستراتيجية والتشغيلية مع الخدمات.

10 – مؤشرات تطوير الخطط الاستراتيجية والتشغيلية.

11 – مؤشرات الأداء المالي للمؤسسات وفعالية وكفاءة الأداء والإنجاز.

12 – مؤشرات احتياجات الجهات الاتحادية .[1]

13 – مؤشرات إدارة المخاطر المرتبطة بعملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

14 – مؤشرات قياس الأداء الرئيسة ومؤشرات التنمية المستدامة.

15– مؤشرات الجودة في أداء القطاع الحكومي والخاص .

3 – المؤشرات التشغيلية

تعد المؤشرات التشغيلية بمثابة توأمة للمؤشرات الاستراتيجية وبمثابة عامل متابعة ومسؤولية داخلية ضمن المؤسسات المصرفية , وتجري متابعة المفردات من خلال المؤسسات والأقسام المعنية بالتنسيق والمتابعة الداخلية ومنظومة المراقبة والتقييم المحقق لنسب الانجاز للمؤسسات والدوائر والشركات ومؤسسات الدولة وأبرزها :

[1] الموقع الإلكتروني : http://www.algardenia.com/maqalat/15231-2015-03-01-17-51-18.html

1- المؤشرات السنوية لتنفيذ الموازنة السنوية.

2 - مؤشرات الأداء السنوي للمديرين والموظفين.

3 - تقارير التنمية المستدامة ، و تقارير العمالة الوافدة والتدفق الاستثماري.

4 - المؤشرات السنوية لنسب الانجازات ، و مؤشرات الجودة.

5 - مؤشرات الأداء للقطاع العام والخاص.

6 - مؤشرات مراقبة حركة المالية للشركات.

7 - مؤشرات تنامي الجريمة المنظمة.

8 - مؤشرات تنامي الجريمة المحلية.

9 - مؤشرات ارتفاع غسيل الأموال.

10 - مؤشرات ارتفاع المخاطر الأمنية.

11 - مؤشرات فاعلية الشفافية والمساءلة والمتابعة والتقييم.

12 - مؤشرات استطلاع المستهلك.

13 - مؤشرات التنمية والتدريب المؤسساتي.

14- مؤشرات نسب الاحتياج والطلبات، و مؤشرات مستوى الخدمات العامة المقدمة.

15- مؤشرات نسب الكلفة والمردود المالي والمعنوي.

16- مؤشرات المراقبة الشهرية والفصلية ونصف السنوية والسنوية.

17 - مؤشرات فاعلية الشفافية والمساءلة والمتابعة والتقييم.

المطلب الثاني : دراسة مثال حول مؤشرات العوائد[1]

جدول رقم (05) : مؤشرات العوائد

السنوات	العائد على حقوق المساهمين	العائد على الموجودات
2017	6.10	2.6
2018	5.13	4.2
2019	6.8	2.1
2020	9.3	2.3
2021	7.6	1.7
2022	7.4	2.2
2023	9.3	1.8

المصدر : البنك المركزي الجزائري 2023 ، دائرة الأبحاث ، بيانات إحصائية سنوية (2017– 2023).

التحليل :

ان العائد على حقوق المساهمين اخذ بالتناقص من 2017 إلى 2023 وكذلك العائد على الموجودات وهذا يمكن إرجاعه إلى تأثير الأزمة المالية الخاصة بالتضخم العالمي الذي وقع من 2017 إلى 2019 وكذلك أزمة كورونا من 2020 إلى 2022 و التي أثرت بشكل كبير على المصارف الجزائرية نتيجة لارتباط الأسواق المالية الجزائرية بالأسواق المالية العالمية مما انعكس سلبا عليها واثر ذلك في مؤشر المتانة المالية للمصارف الجزائرية وكما مبين في الجدول التالي رقم (06) .

[1] الموقع الالكتروني المتضمن بيانات إحصائية سنوية (2017– 2023) للبنوك التجارية الجزائرية .http://www.bank.com

المطلب الثالث : دراسة مثال حول مؤشرات المتانة المالية

جدول رقم (06) : مؤشرات المتانة المالية[1]

المؤشرات	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
نسبة كفاية رأس المال (%)	19.8	12.3	19.6	19.6	18.5	17	18.2
نسبة الديون غير العاملة / اجمالي الديون(%)	4.3	4.8	7.6	8.1	7.5	6.7	6
نسبة تغطية الديون غير العاملة (%)	66.9	61.3	56	50.2	51.3	67.8	65
نسبة الرفع المالي (%)	12.7	13.7	14	14.2	14.2	14.7	11.9
العائد على حقوق المساهمين (%)	11.5	11.5	7.8	7.8	9.3	8.5	9.3
العائد على الموجودات (%)	1.3	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	1.8
هامش الفائدة/اجمالي الدخل (%)	66.7	69.3	69.3	69.3	67.8	70.2	71.3
صافي الربح قبل الضريبة (مليون دينار)	555.8	564.3	430.2	530.8	414.9	533.9	812.6
صافي الربح بعد الضريبة (مليون دينار)	500	500	469	268.9	362.7	420.3	498.7
نسبة السيولة القانونية (%)	188.5	163.3	140.9	159.6	150.2	148.9	174.3
معدل نمو اجمالي الموجودات (%)	11.8	12.3	7.5	9.1	7.3	2.9	8.7
معدل نمو ودائع العملاء (%)	7.9	11.5	12.4	11.6	7.5	2.8	9.5
معدل نمو التسهيلات (%)	15.1	17.8	2.6	8.7	8.4	11.5	7.3

المصدر : البنك المركزي الجزائري 2023 ، دائرة الأبحاث ، بيانات إحصائية سنوية (2017– 2023).

[1] الموقع الالكتروني المتضمن بيانات إحصائية سنوية (2017– 2023) للبنوك التجارية الجزائرية ، مرجع سابق.

وهنا يأتي دور لوحة القيادة الاستشرافية من أجل تحليل مؤشرات وعوائد المتانة المالية لقياس أداء البنك انطلاقا من المعلومات المجمعة وباستخدام الأدوات المستحدثة كالتالي :

بحيث أن الأدوات الأكثر استعمالا في لوحة القيادة البنكية والتي تدرس كيفية تحليل مؤشرات الحوكمة البنكية لمراقبة تسيير البنك هي الانحرافات، النسب، الجداول، العلامات الساطعة، التمثيلات البيانية.

1/* الانحرافات:

يتم استخراج معظمها من أنظمة مراقبة الموازنات، حيث يجب أن تستخلص الانحرافات التي لها علاقة بالجوانب الأساسية للنشاط. ففي كل مستوى تدريجي يجب على لوحة القيادة أن تحتوي على انحرافات ، كما واضح في الهمش والعوائد.

2/*النسب :

هي عبارة عن علاقة بين مجموعتين أو عنصرين ماليين أو كميين. فهذه النسب حتى تؤدي دورها التقييمي والقيادي لابد أن تعبر عن حقيقة وتكون بسيطة وسهلة الاستيعاب كنسبة الرفع المالي.

3/*العلامات الساطعة:

هي عقبة محددة وموجهة لجلب اهتمام المسؤولين حين حدوثها، فالمسؤول يجب أن يتدخل لتفادي الأخطار .

4/* الجداول:

هي عبارة عن ترتيب المعلومات على شكل أعمدة وصفوف ومنحنيات تسمح بمقارنة المعلومات المختلفة سواء كانت مقارنة بالتقديرات والنتائج المحققة، وبالتالي استخلاص الفروقات أو مقارنة بين سلاسل زمنية أو مقارنة بين نسب مختلفة.

5/* التمثيلات البيانية:

هي عبارة عن أشكال هندسية معبرة لبعض النسب أو الجداول، وهي الأكثر سهولة للاستيعاب والأكثر تعبيرا عن حالة تطور المؤسسة.

إلا أن هذه التمثيلات البيانية تكلف وقتا طويلا لإعدادها وهو الشيء الذي لا يتناسب مع ضرورة تقديم البيانات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في أقرب وقت ممكن وتتمثل التمثيلات البيانية في: المنحنيات، المدرجات التكرارية، الدوائر النسبية، والمتثملة في :

أ- **المنحنيات البيانية:**

نختار سلما زمنيا وقيمة بالوحدة النقدية أو المادية المنتظمة، ونمثلها بمنحنى بياني. ونمثل فيه بعض المتغيرات كرقم الأعمال، المصاريف، الهوامش، الكميات، وكذا مجموعة المنحنيات الممثلة في معلم واحد تسهل المقارنة بين الهدف والنتائج المحققة، والشكل التالي يبين تطور الخدمات البنكية حسب أشهر السنة.

ب- **المدرجات التكرارية والأعمدة:**

في هذا النوع من الأشكال البيانية تكون الظواهر مترجمة بتقسيمات أو زوايا عرضيا بالتناسب مع القيمة المطلقة.

ج- **الدوائر النسبية:**

هذه المنحنيات جزئية مقبولة لتوضيح بعض المتغيرات كحصص السوق، تقسيم رقم الأعمال ، ومنه فإن إن تصميم ووضع نظام لوحة القيادة الاستشرافية يعتبر وسيلة لتحسين عملية مراقبة التسيير ، فبمجرد الانتهاء من عملية تحضيره يبدأ عمل المسؤولين، فيتم تحليل المعطيات ثم شرح الانحرافات، وفي الأخير اتخاذ الاجراءات التصحيحة. [1]

[1] **عريس طاهر، التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الاستراتيجية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2006، ص79.**

المبحث الثالث: مدى مساهمة لوحة القيادة الحديثة في تفعيل الحوكمة لدى البنوك

تساهم عملية مراقبة التسيير في المؤسسات البنكية أو ما يسمى بالحوكمة البنكية في تسهيل القيام بوظائفها بدرجة كبيرة على لوحة القيادة البنكية، ذلك لأنه يقدم المعلومات الضرورية ويعرضها عرضا تاما سهل الفهم وملخص المحتوى، ونظام عمل لوحة القيادة يعتمد على النظام المحاسبي الذي تستمد منه المعلومات الضرورية واللازمة للتحليل وتشخيص الوضعية، واتخاذ القرار، وتعتمد كذلك على نظام الموازنات في تحديد شكلها وهيكلها، وهذا في ضوء الخطة العامة للمؤسسة.

المطلب الأول: كيفية مساهمة لوحة القيادة في تفعيل مراقبة تسير البنوك و حوكمة الصفقات البنكية [1]

بعدما تم تناول لوحة القيادة ومراحل تصميمها، نتناول فيما يلي كيف تساهم لوحة القيادة في تحسين عملية مراقبة التسيير سواء على مستوى كل مركز مسؤولية أو على مستوى المؤسسة البنكية ككل. حيث يكون سير عملية مراقبة التسيير في ظل إستخدام لوحة القيادة، كما تعد الحوكمة البنكية من الأمور الحيوية ي النظام المالي، إذ تساهم في تجنب الفساد والتلاعب والتعاملات الغير أخلاقية والتي أسفرت عنها التحليلات والدراسات الناجمة عن مؤشرات قياس الأداء البنكي، حيث تساعد لوحة القيادة البنكية على اكتشاف مراكز الخلل ونقاط الضعف المسجلة بالمؤسسة البنكية.

كذلك توفر الحوكمة البنكية بنية ملائمة وموثوقة للمستثمرين والعملاء، وتعزز الثقة بين الأطراف المعنية في النظام المالي للبنك بشكل عام، من خلال تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية بشكل جيد لتحقيق أفضل النتائج المرجوة لتحديد وظائف لوحة القيادة البنكية.

وتتطلب عملية إستغلال لوحات القيادة بشكل جيد وجود قابلية على التواصل فيما بين الأفراد المسؤولين، وكل هذا ضروري كي تكون القرارات المتخذة قابلة للتطبيق، فعلى أهمية جودة تصميم لوحة القيادة تبقى هذه الأخيرة مجرد أداة

[1] حسين عطا غنيم، دراسات في التمويل، الطبعة الاولى، مصر،المكتبة الاكاديمية، 2005، ص 55.

للوصول إلى الكفاءة على مستوى مختلف وظائف المؤسسة، وذلك فهم الانحرافات وتحليلها بصورة سليمة هي الخطوة المهمة، حيث تعد القاعدة لإتخاذ إجراءات تصحيحية تفاديا لتكرارها من جهة ، بحثا عن بدائل تسييرية أفضل لتحقيق تسيير أكثر فعالية، من خلال الخطوات التالية :

- تحليل الإنحرافات: بعد معرفة الانحرافات يتم التركيز في المرحلة الأولى على الإنحرافات المهمة فقط، والهدف من هذا التحليل هو تبيان مصدر هذه الانحرافات، مع التنبيه أن فترات حساب وأسباب الانحراف يمكن أن تكون خارجية أو داخلية.
- شرح أسباب الإنحراف: بعد تحديد الإنحرافات وتحليلها يتم شرحها والوقوف على أهم أسبابها، وترفق عملية تحليل الانحرافات بتعليق كتابي يحرر من طرف المراقب الإداري، ثم يتحاور مع المسؤول المعني، حيث يتمحور التعليق حول الإنحرافات المهمة وأسبابها، الرؤى المستقبلية الخاصة بالفترات المقبلة ومقارنة أهداف نهاية السنة، ثم تقديم إقتراحات من المسؤولين حول العمليات المتبعة في أقسام أخرى.
- البحث عن العمليات التصحيحية: من أجل دراسة العمليات التصحيحية وتحليلها، يجب أن يتم حوار فوري مابين المسؤول ومساعديه، مع الإستعانة بالمراقب الإداري الذي يعمل على تقييم الأفكار واقتراح الحلول ومقارنتها، وفي الأخير يتم ترتيب هذه العمليات التصحيحية وإعادة إدراجها ضمن الإختيارات الاستراتيجية والخطط العملية المستقبلية للمؤسسة، ولهذا على المسؤولين في المؤسسة أن يخصصوا من وقتهم لضمان تفعيل وتنشيط العملية الإدارية في المناسبات الدورية (أسبوعية، شهرية،....) والمتمثلة في الاجتماعات الخاصة بتقييم وفحص لوحة القيادة، وهذا التواصل مابين المستويات التنظيمية يؤدي اتخاذ قرارات سريعة ومقبولة وواضحة.[1]

[1] **حسين عطا غنيم، دراسات في التمويل، مرجع سبق ذكره، ص 57.**

*** كيفية مساهمة لوحة القيادة في حوكمة الصفقات البنكية : (دراسة حديثة)** [1]

تتجسد مساهمة لوحة القيادة في حوكمة الصفقات البنكية في أن مهمة البنك لا تخلو من تحمل المخاطر ولا يوجد ضمان يمكنه تغطية مجمل الحقوق البنكية، المتمثلة أساسا في القروض الممنوحة للزبائن، فكلما تجسدت المخاطر يجد البنك نفسه أمام منازعات و حقوق سلبية ، حيث ركزنا في دراسة هذه الإشكالية الحديثة وهي حوكمة الصفقات و الاستثمارات البنكية على جانب المنازعات البنكية، و بصفة عامة، فإن الحقوق المتنازع فيها ناتجة أساسا في طريقة منح البنك القروض للعملاء :

1 -عدم احترام الإجراءات و القواعد البنكية الخاصة بمنح القروض.

2 -غياب شبه كلي للضمانات أو أن تكون الضمانات وهمية أو غير قابلة للاستفاء.

3 -حقوق مُجمدة لمدة طويلة و متراكمة (مبالغ الفوائد + أجيو البنك).

و مهما كان السبب فإنه سيتوجب على البنك اتخاذ الاحتياطات و التدابير اللازمة لاسترجاع حقوقه. فالبنك سيحاول أولا بالطرق الودية لتسوية – بالتراضي– بينه وبين المدين (العميل)، أما في حالة فشل هذه الطرق يلجئ البنك إلى تنفيذ إجراءات تغطية إجبارية – العدالة و القضاء .

1/* إجراءات الطرق الودية :

تهدف هذه الإجراءات إلى تحريض المدين بالتحرر من دينه، كما أنها تعتبر مرحلة تمهيدية للتغطية الإجبارية (دليل أمام القاضي عن وجود محاولة ودية للتسوية).

أولا : الإعذار – Mise en demeure

و يعتبر الإعذار عقد غير قضائي –Extra-judiciaire– ، حيث يأمر من خلاله البنك زبونه (المدين) بدفع مبلغ دينه حسب الآجال المحددة في العقد، مع التنبيه أنه إذا ما تخلف عن الدفع يُحال إجباريا إلى العدالة.

[1] **عمار بوضياف، شرح تنظيم الصفقات العمومية طبقا للمرسوم الرئاسي 247–15 المؤرخ في 16 سبتمبر 2015، سنة 2019 ، ص 87.**

يحرر الإعذار في شكل كتابي ويرسل إلى المدين مسجل مع إفادة بالتسليم.

وفيما يلي، بعض العناصر الضرورية لصحة الإعذار :

عنوان الموضوع أو البيان : إعذار – Mise en demeure.

وصف الحق: التاريخ؛ الهدف؛ مبلغ القرض؛ نسبة الفائدة المطبقة في تاريخ الاستحقاق؛ الخ. . . .

مبلغ الفوائد + أجيو البنك عند تاريخ الاستحقاق.

الآجال الممنوحة للزبون لتسديد دينه.

تاريخ تحرير الإعذار.

ثانيا : الأمر بالدفع كوسيلة لتغطية الحقوق

يعتبر الأمر بالدفع عقد غير قضائي، حيث يأمر فيه محضر قضائي –Huissier de justice– المدين بدفع مبلغ الدين المستحق عليه في الآجال المحددة.

إن الأمر بالدفع يتمتع بنفس مميزات الإعذار، غير أنه قد يكسب فرصة أكبر في تغطية الحق وديًا، كون تدَخل محضر قضائي لحل الخلاف. بالإضافة إلى ذلك، فإن الأمر بالدفع يسمح بالتأكد من عنوان العميل في حالة اللجوء إلى متابعة قضائية.

و الجدير بالذكر، هو أن تكاليف الأمر تقع على عاتق المدين، و لهذا لابد من وجود وصل دفع الأتعاب كدليل إذا ما أحيل الملف للعدالة.

2/* إجراءات تحفظية : [1] إن هذه الإجراءات مستخلصة من قانون النقد و القرض (90 / 10 المؤرخ في 14 / 04 / 1990) وطبقا للمادة 174 منه، فإن المنشآت البنكية تملك امتياز عام على ممتلكات مدينها سواء هي في حوزة هذا الأخير أو لدى غيره. فامتياز البنك يتجسد عموما بالطرق التالية :

[1] **عمار بوضياف، مرجع سابق ، ص 88.**

أولا : عملية الحجز : حجز ما للمدين لدى الغير – Saisie Arrêt : إن إجراء حجز ما للمدين لدى الغير هدفه السماح للدائن " الحاجز " بتنفيذ حجز الأصول المنقولة للمدين " المحجوز عليه " و التي هي بحوزة الغير " المحجوز لديه ".

وفيما يلي، بعض أصول الزبون (المدين) التي يمكن للبنك حجزها :

1 -رصيد دائن لحساب بنكي؛ بريدي؛ ادخار؛ الخ... .

2 -ودائع لأجل.

3 -أوراق مرسلة للقبض: شيك؛ سندات الخزينة؛ كمبيالات؛ الخ... .

4 -سندات مودعة.

5 -المبالغ و القيم الحرة هناك بعض الأصول يمكن فرض الحجز عليها، رغم أنها في حوزة المحجوز لديه مؤقتا، و من أمثلة هذه **الأصول نذكر** :

1 -مؤونة مأخوذة كضمان.

2 -رصيد مجمد نتيجة فقدان دفتر الشيكات.

3 -قيم؛ أوراق تجارية؛ سندات؛ مسلمة كضمان.

وعموما، يمكن فرض الحجز على كل المبالغ و القيم التي يمتلكها المحجوز لديه لحساب المحجوز عليه وكذا كل الحقوق التي هي لصالح المدين.

ولابد أن نشير إلى أنه قد يكون هناك "وضع اليد لذات الغير -ATD- " وهو خاص بحقوق ذات امتياز للخزينة العمومية، فإذا تدخلت هذه الأخيرة أثناء إجراءات الحجز فإن المحجوز لديه مضطر للاستجابة لمتطلبات الخزينة من أصول المحجوز عليه. [1]

[1] **عمار بوضياف، مرجع سابق، ص 89.**

ثانيا: الرهن القضائي للمحل التجاري Nantissement judiciaire du fonds de commerce –

إجراءات الرهن القضائي الخاصص بالرقابة على الصفقات المصرفية: في هذه الحالة، يُنفذ البنك نفس خطوات الحجز التحفظي للمنقولات، مع الإشارة إلى " الرهن لمحل تجاري" أو قد يمتد الرهن إلى المعدات و الأدوات التي يمتلكها المدين. حيث يوجه طلب أمر بالدفع إلى القسم التجاري للمحكمة المؤهلة.

و لجوء البنك إلى الرهن القضائي يمنحه ما يلي : [1]

1 -حجز و بيع المتجر عن طريق القضاء.

2 -تسديد الحقوق البنكية بفعل سعر البيع.

العناصر الممكن رهنها : و هناك عناصر ترهن بكامل الحقوق، وعناصر أخرى ترهن بصفة اختيارية و خاصة، حيث تتطلب هذه الأخيرة تصريح مفصل عند طلب الرهن. وتتمثل هذه العناصر فيما يلي :

العناصر المرهونة بكامل الحقوق : الاسم التجاري؛ حق في الاعتماد؛ الزبائن؛ الخ... .

العناصر المرهونة بشكل اختياري : العقار التجاري؛ المعدات و الأدوات المستعملة في الاستغلال؛ شهادات الاختراع؛ العلامة الإنتاجية و التجارية؛ النماذج الصناعية؛ الخ... .

التنفيذ : فمباشرة بعد إرسال الأمر بالدفع، لابد أن يقوم البنك بإمضاء القرار من طرف المدين بفعل محضر قضائي، كما عليه تسجيل الرهن لدى المركز الوطني للسجل التجاري و المحكمة المؤهلة لذلك.

حيث يتم إنشاء رهن رسمي على الأملاك العقارية للمدين لصالح البنوك و المنشآت المالية كضمان تغطية حقوقها. إن تسجيل هذا الرهن يتم حسب الإجراءات القانونية المتعلقة بمكتب الرهن العقاري، مع العلم أن هذا

[1] **عمار بوضياف، مرجع سابق ، ص 90.**

التسجيل معفى من التجديد لمدة 35 سنة ". ومنه يمكن استنتاج تكريس حديث لآليات الحوكمة البنكية على الصفقات والاستثمارات في المصارف.

آليات تكريس الحوكمة في مجال الصفقات البنكية : [1]

1 -إن هذه الضمانات المتعلقة بالصفقات البنكية لابد أن يتخذها البنك كوسيلة وليس كهدف يصل إليه. من ناحية أخرى، يجب على البنك أن يُنوع من الضمانات المتخذة لتغطية قروضه وذلك حسب صنف وشروط القرض و كذا المخاطر المحتملة، خاصة في الوقت الراهن بحيث تتعدد أشكال و أنواع المبادلات التجارية، فلابد من الحرص على تحديد جيد للمخاطر التي تسمح بتعيين الضمان المناسب لها.

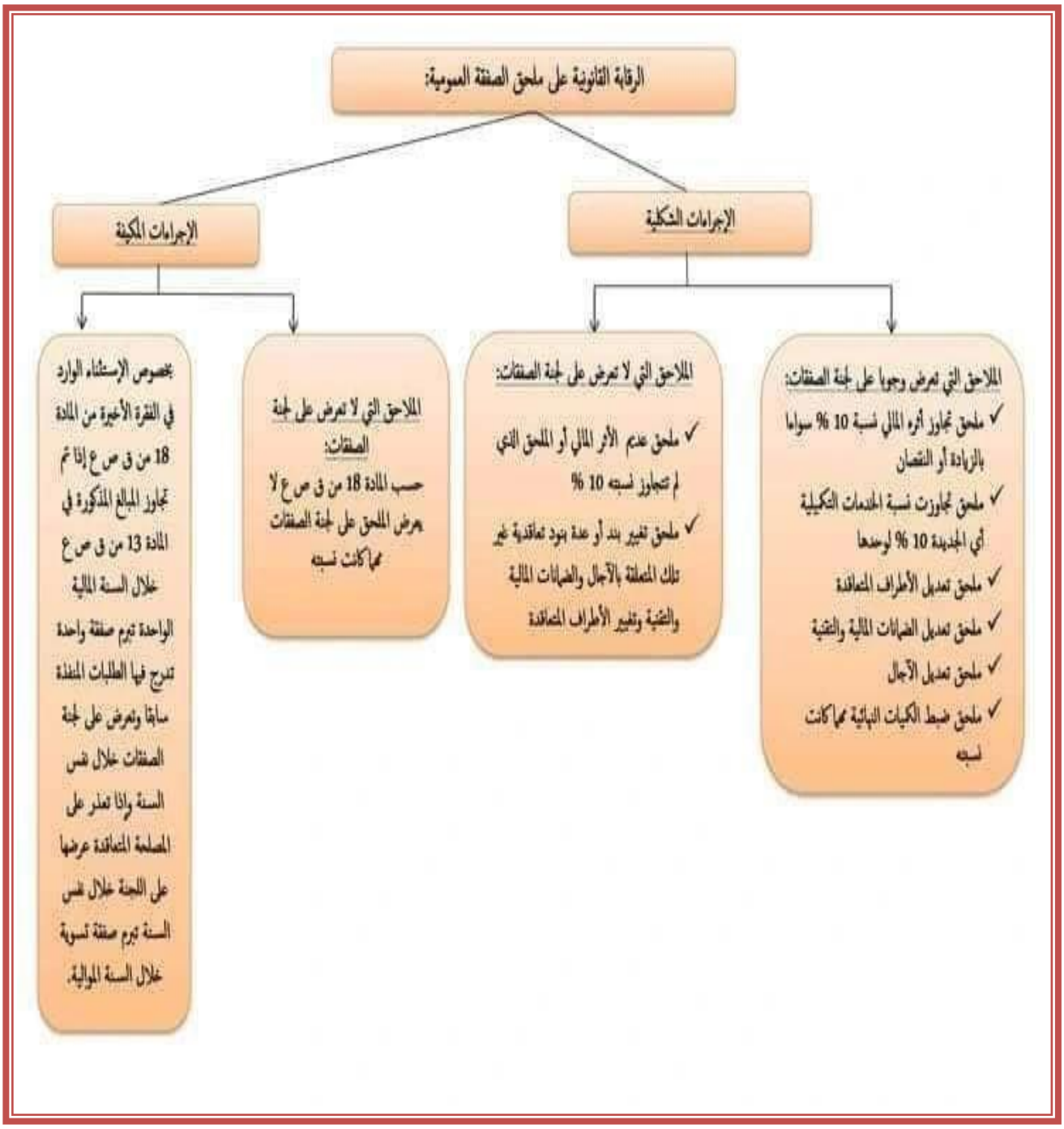
2 -إن الملاحظات التي تم تسجيلها أثناء التربص في قسم الالتزامات لوكالة البنك الوطني الجزائري بمدينة المدية (بنك المدية 851) . مع الإشارة، إلى أن هذه الملاحظات هدفها هو تحديد العناصر التي تسمح برفع من الفعالية و ترقية القطاع المصرفي، و كذا تحسين نوعية الخدمات البنكية الجزائرية ، وتفعيل عنصر حوكمة الصفقات و الاستثمارات البنكية باستخدام مبادئ لوحة القيادة الاستشرافية المستحدثة في قطاع المصارف، ورقمنة الصفقات البنكية عبر لوحة القيادة البنكية الرقمية.

3 -توصل المشرع الجزائري إلى إدراج مبادئ الحوكمة البنكية بهدف حسن تسيير المال ومحاربة مختلف طرق الفساد الإداري ، حيث أكد على ضرورة تكريس مبدأ الشفافية عن طريق الإعلان المكتوب والإعلان الإلكتروني، وكذا مبدأ المساواة ومن ثم مبدأ حرية الوصول للطلب العمومي والإعداد المسبق لدفتر الشورط الخاص بالبنك أو الوكالة البنكية، من خلال المادة 29 من الدستور التي تنص على أن:

4 - **" كل المواطنين سواسية أمام القانون ولا يمكن أن يتذرع بأي تمييز يعود سببه إلى المولد أو العرق، أو الجنس أو الرأي أو أي شرط أو ظرف آخر شخصي أو إجتماعي".**

[1] **عمار بوضياف، مرجع سابق، ص 91.**

وتم تلخيص أثر الحوكمة البنكية على تعديل إجراءات الاستثمارات والصفقات البنكية حسب الملاحق المصرح بها حديثا بمواقع تسيير ومراقبة الاستثمارات البنكية لسنة 2024 وفق المخططات التالية:

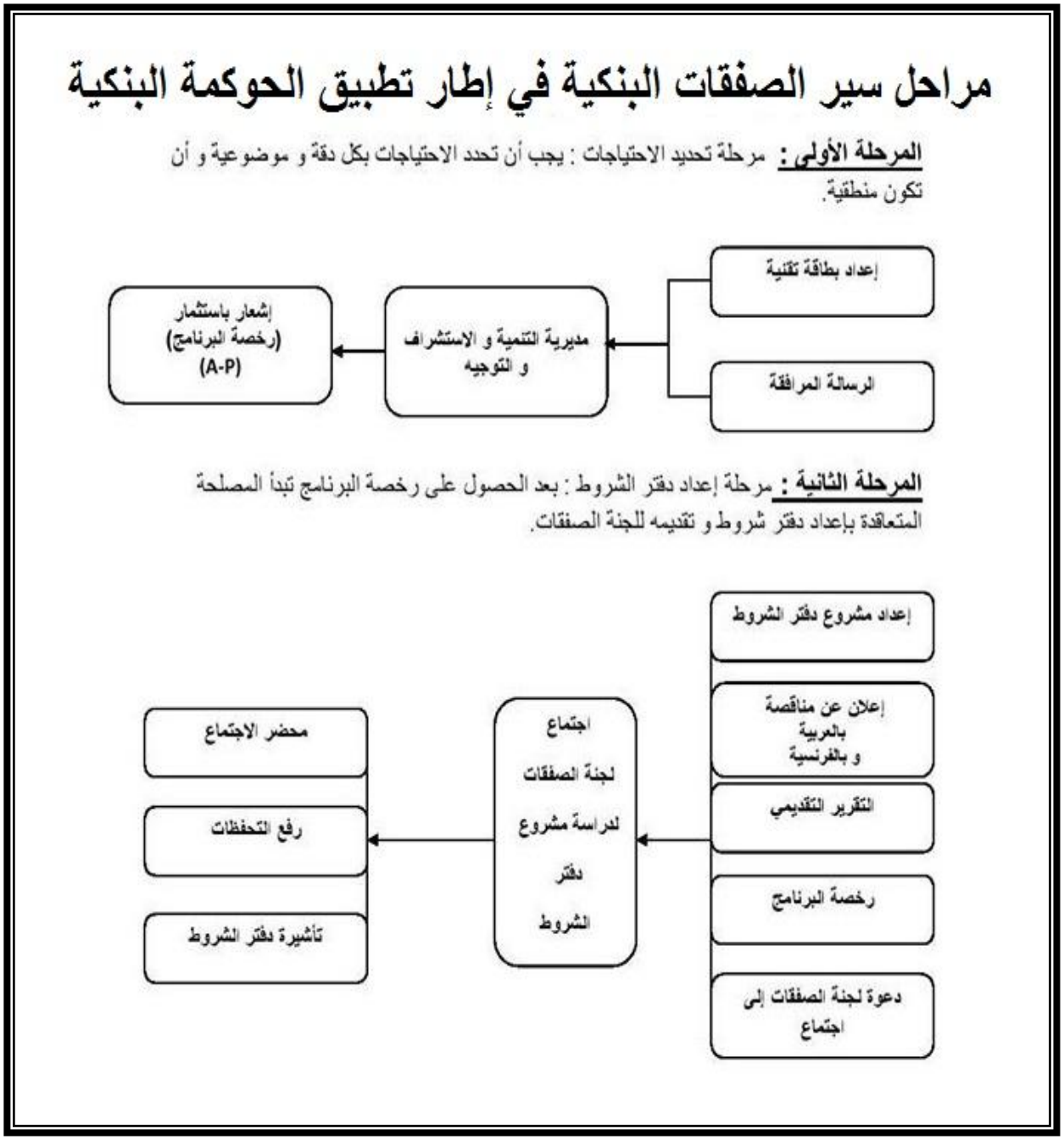


الشكل رقم 04 : أثر الحوكمة البنكية على تعديل إجراءات الصفقات البنكية.

المصدر : مقتطفات من كتاب مذهب الحوكمة الاستراتيجي للمؤلف الدكتور مهند العزاوي متاح على الموقع الالكتروني :

http://www.algardenia.com

كما ساعدت الحوكمة البنكية على تحديث مراحل الصفقة البنكية وفق المخططات التالية : [1]

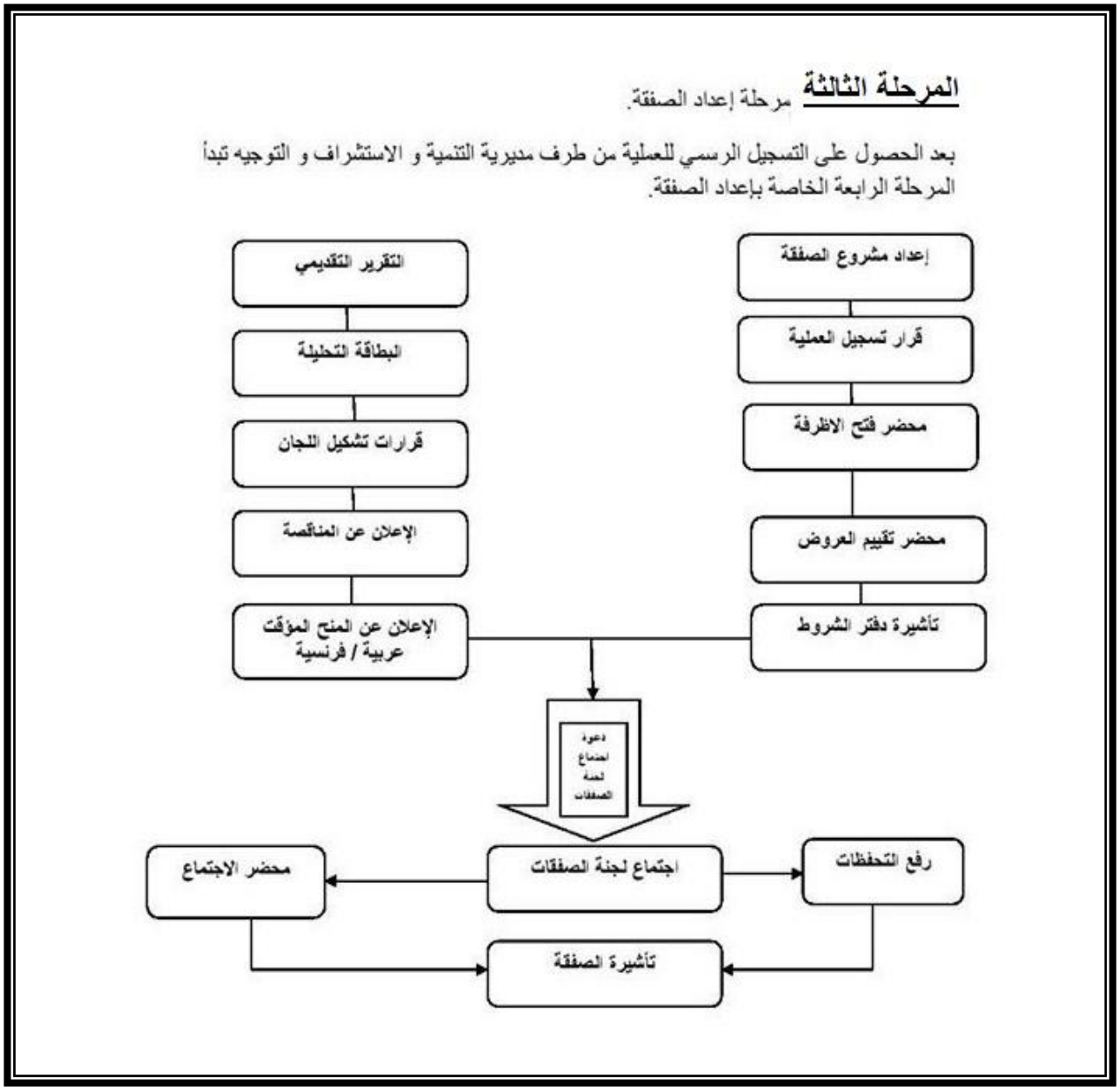


الشكل رقم 05 : تحديث مراحل الصفقة البنكية في إطار تطبيق الحوكمة الحديثة

المصدر : مقتطفات من كتاب مذهب الحوكمة الاستراتيجي للمؤلف الدكتور مهند العزاوي متاح على الموقع الالكتروني :

http://www.algardenia.com

[1] الموقع الإلكتروني : مقالة حول رقمنة الصفقات العمومية –المتطلبات والتحديات– ، **www.theses-algerie.com**



الشكل رقم 06 : تحديث مراحل الصفقة البنكية في إطار تطبيق الحوكمة الحديثة

المصدر : مقتطفات من كتاب مذهب الحوكمة الاستراتيجي للمؤلف الدكتور مهند العزاوي متاح على الموقع الالكتروني :

http://www.algardenia.com

إذن تجدر الإشارة، أن تطبيق لوحة القيادة البنكية الاستشرافية سهلت من مواكبة الحوكمة البنكية الحديثة لبرنامج رقمنة الصفقات الذي اعتمدته السلطات العمومية لتكريس الشفافية في الاستثمارات البنكية وفق القانون المحدد

للقواعد العامة المتعلقة بالصفقات المصرفية في العدد 51 من الجريدة الرسمية، حيث ساهمت الحوكمة البنكية الحديثة في تسهيل الولوج للطلب العمومي، حسب الأمر بالقانون رقم 23-12 المؤرخ في 2 أوت 2023.[1]

المطلب الثاني :علاقة الحوكمة المصرفية بلوحة القيادة الحديثة

إن القطاع المصرفي السليم المتعلق بنجاعة لوحة القيادة البنكية هو أحد أهم الركائز التي تسهم في بناء الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات ، فنلاحظ من خلال دراستنا المتواضعة حول فالية لوحة القيادة البنكية الاستشرافية في تجسيد مفهوم الحوكمة الحديثة على مستوى المصارف أن هناك ارتباط وثيق بين حوكمة المصارف ولوحة القيادة البنكية الاستشرافية , فتحسين الحوكمة , يمثل مكسبا من خلال تحسين الأداء وتخفيض تكاليف الحصول على رأس المال , ويعد كسبا لحملة الأسهم من خلال تعظيم القيمة في المدى الطويل ويعد كسبا لل قطاع المصرفي من خلال النشاط المستقر والمستمر والأكثر كفاءة .

فالحوكمة البنكية ولوحة القيادة البنكية الحديثة هما اثنتان من المفاهيم الحديثة والهامة في مجال الأعمال والمالية، وتتضح العلاقة في مفهوم الحوكمة المصرفية بمعناها مراقبة إدارة البنوك ، والشركات المملوكة للبنوك والفروع والوكالات بطريقة فعالة وشفافة، وإعداد الاجراءات والمعايير التي تساعد أهداف البنك، وضمان الالتزام بالقوانين البنكية واللوائح المعمول بها، وهذه العاصر هي أساسيات تكوين لوحة القيادة البنكية الاستشرافية.

كما أن لوحة القيادة الحديثة هي أداة تحليل يتم استخدامها في إدارة المصارف، وتتيح للقيادة الاطلاع على جميع جوانب عمل البنك بشكل مختصر وبسيط، وصولا إلى اتخاذ القرارات الصحيحة.

وتعتمد لوحة القيادة الاستشرافية على تحليل البيانات والاحصائيات، وتمثيلها بواسطة رسومات ومخططات بسيطة وسهلة الفهم.[2]

---

[1] **الموقع الإلكتروني : مقالة حول رقمنة الصفقات العمومية –المتطلبات والتحديات– ، www.theses-algerie.com**

[2] **هاشم رمضان الجزائري ، محسين عبد القادر معروف ، ماهية حوكمة الشركات ، مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة البصرة ، 2009 ، المجلد السابع ، العدد 25 .**

كما تظهر العلاقة بين الحوكمة البنكية ولوحة القيادة البنكية الحديثة في استخدام لوحات القيادة الاستشرافية كأداة لإدارة ورصد العديد من المؤشرات المهمة لتجسيد الحوكمة البنكية، مثل تكاليف الادارة، وجوانب الأمن المالي ومخاطر الائتمان والتدفقات النقدية ومؤشرات الأداء المالي بشكل عام، بالإضافة إلى ذلك تتيح لوحة القيادة الحديثة الاطلاع على بعض البيانات المهمة بشكل دوري وفوري، مما يمكن القيادة البنكية من التحكم في مخاطر البنك، واتخاذ القرارات الدقيقة في الوقت المناسب لذلك.

كما تعمل بطاقة لوحة القيادة المتوازنة على تدعيم إدارة البنوك وتوجيه فروعها بطريقة تضمن فالية البنك وتدعم كفاءته إذ يساعد توازنها على الالتزام بالقوانين والتشريعات البنكية المعمول بها، وتجنب الفساد والاقراض الغير مدروس.

إن الحوكمة البنكية تستخدم لوحات القيادة المتوازنة لإدارة المخاطر والتحكم فيها، والتي تشمل عدة أنواع من المخاطر مثل المخاطر الائتمانية ومخاطر السوق المحلي والأجنبي ومخاطر السيولة، حيث تساهم لوحة القيادة الحديثة على إعداد إجراءات صارمة للحوكمة المصرفية ومتابعتها.

ومنه يمكن القول أن الحوكمة البنكية ولوحة القيادة الاستشرافية عنصران متكاملان، ويعملان معا لتحقيق افضل النتائج وضمان استدامة نجاح الأداء المالي للبنك وتحقيق اهدافه وزيادة ربحيته. [1]

المطلب الثالث :الرؤية الاستراتيجية لتفعيل الحوكمة المصرفية عن طريق لوحة القيادة الحديثة

ترتكز الحوكمة على كيفية الموازنة بين الصلاحيات التي تتمتع بها الإدارة وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين ، لذلك فأنها تتركز على عنصرين أساسيين هما الإدارة السليمة والشفافية ، الحوكمة هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفاعلة لتحقيق خطط وأهداف الشركات.

[1] **الملتقى الدولي : محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر ، بنك الاستثمار الدولي ، بتاريخ : 2004/10/08.** .

حيث أن إتباع المبادئ السليمة للحوكمة يخلق الاحتياطيات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة وتشجيع الشفافية في منظمات الأعمال ومكافحة مقاومتها للإصلاح البنكي ،كما أن تشجيع العمل بمبادئ حوكمة المصارف بوصفها أهم مكونات نظام المناعة في المصارف من حيث محاربة الفساد ، وتحقيق الصحة والسلامة المالية وبالتالي تتعزز مبادئ الرقابة وذلك من خلال :

أ – وضوح الأهداف والاستراتيجيات المصرفية ووضع معايير واضحة لتنفيذها .

ب – ضمان كفاءة واستقلالية أعضاء مجلس الإدارة والحرص على عدم خضوعهم للتأثيرات الداخلية والخارجية .

ج – ضمان الشفافية في الحصول على المعلومات الكافية عن المصرف وفي الوقت المناسب من اجل كسب ثقة مجلس الإدارة ، والمساهمين وبقية أصحاب المصالح . [1]

وتتلخص الرؤية الاستراتيجية لتفعيل الحوكمة المصرفية عن طريق لوحة القيادة الحديثة فيما يلي :

1 – وضع الأنظمة المناسبة والفعالة للتدقيق والرقابة الداخلية.

2 – تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية عن البيانات والمعلومات .

3 – وضع أنظمة فاعلة للتقارير عن مختلف الإدارات والأقسام والمصالح البنكية.

4 – بما ان الحوكمة تعمل على تعزيز تدفق رؤوس الأموال للبلد ، لذا يجب على القائمين بالسياسة الاقتصادية تحديد القواعد والقوانين التي من شأنها تفعيل الحوكمة.

4 – بما ان الحوكمة ضرورة من ضرورات الاصلاح الاقتصادي فضلاً عن اهميته في تجاوز الازمات القائمة من خلال رؤية استراتيجية تتبنى توسيع المشاركة الشعبية وزيادة الشفافية في العمل التنفيذي وبناء توعية اعلامية بأهمية المحافظة على البيئة لكونها احد ركائز المشروع التنموي الجديد .

[1] **مقدم وهيبة ، احترام ضوابط الحوكمة في المصارف سبيل لتجنب الأزمات الاقتصادية ، بحث مقدم إلى مؤتمر (الأوراق المستقبلية للحكومات المركزية والمحليات والقطاع الخاص والمجتمع المدني) ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة 2012 ، ص 76–77–78.**

ومنه نستنتج بأنه من الأسباب الرئيسة التي ساعدت على ظهور الأزمة داخل الاقتصاد الرأسمالي والتي أشعل شرارتها قطاع العقارات وبخاصة في المؤسسات المالية الأمريكية هي إن بيع الرهونات العقارية ما بين المؤسسات المالية والمصارف الرئيسة، أدت إلى تضاعف قيم العقارات بشكل غير حقيقي داخل البورصات وأسهمت بشكل مباشر في إنفجار الأزمة داخل الاقتصاد الأمريكي ، وأن ما ساعد على ذلك هو حالة توقف الرقابة والمتابعة داخل البورصات الأمريكية .[1]

وبالتالي ، يجب على المصارف أن تأخذ دورها بالتركيز على مبادئ الحوكمة من أجل تنمية وتطوير القيم وأخلاقيات السلوك المهني لجميع العاملين في هذهِ الإدارات وموظفيهم ، والعمل بجدية على ترسيخ المفاهيم ضمن ثقافة الحوكمة ، والى اقتناع الإدارات في جميع المنظمات بما فيها المصارف والشركات بأن هناك المزيد من الحاجة إلى الإفصاح والشفافية والتطور وهو اساس فعالية وحداثة لوحة القيادة البنكية، إذ لابد أن تقتنع الإدارات بأهمية قواعد وضوابط الحوكمة بما يساعد في تنفيذها وتطوير الهياكل الداخلية للمؤسسات بهدف دعم الشفافية وضمان سلامة الإدارة المؤسسية وأهميتها لرفع القدرة التنافسية للمؤسسات المالية .

وتتجلى الرؤية الاستراتيجية لتفعيل الحوكمة المصرفية عن طريق لوحة القيادة الحديثة أساسا في تطوير الهياكل الداخلية للمصارف بما يؤدي إلى تحقيق الشفافية في الأداء وتطوير مستوى الإدارة ، وقد تزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لإتجاه كثير من دول العالم نحو النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على المشاريع الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي ، وقد أدى اتساع حجم تلك المشاريع إلى انفصال الملكية عن الإدارة وشرعت تلك المشاريع إلى البحث عن مصادر للتمويل أقل كلفة من المصادر المصرفية فأتجهت إلى أسواق المال ، مما دفع إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المدرين ووقوع الكثير من الشركات في الأزمات المالية البنكية.

[1] الموقع الالكتروني الخاص بمرجع : **الحوكمة الحديثة ،هيئة سوق رأس المال الفلسطيني www.hawkama.ps**.

خلاصة الفصل الثاني:

تستجيب لوحة القيادة لخاصيتين من وظائف التسيير هما القيادة أي تحديد وإعطاء توجيهات محددة لمراقبة وحوكمة النشاط البنكي الذي يعني مشاركة ومتابعة التوجيهات المعطاة من طرف الفريق البنكي التي يقودها، إذ تأخذ تطبيقات الحوكمة المصرفية الحديثة أهمية كبيرة جداً لطبيعة العمل المصرفي الذي تكتنف أنشطته مخاطر كبيرة ويتطلب أداء أنشطته تحقيق درجة عالية من الكفاءة والدقة ، كما تتطلب تبني رؤية أوسع وأعمق لتسويق الخدمات المصرفية المختلفة، وهذا بهدف العمل في إطار الشفافية والمساءلة والعدالة داخل المصارف، مما يضمن رفع كفاءة البنك وتسهيل إدارة عملياته لتحسين قدرته التنافسية بالأسواق المحلية والدولية.



الفصل الثالث: دراسة تطبيق
لوحة القيادة البنكية الاستشرافية
في تعزيز الحوكمة بوكالة (BNA MEDEA)



تمهيد الفصل الثالث:

يعتبر البنك الوطني الجزائري أولى البنوك الوطنية التي حظيت باهتمام كبير من طرف الاقتصاد الاشتراكي، بحيث فرض البنك سيطرته على القطاع الزراعي لمدة طويلة، مما سمح له اكتساب تجربة و خبرات ميدانية. إضافة إلى ذلك، حصل البنك الوطني الجزائري في عام 1974، على الرتبة الأولى بين ا لبنوك العربية و الإفريقية (ماعدا إفريقيا الجنوبية) وكذا الرتبة 171 عالميا، إن هذا التعزيز و الرخاء الذي عرفه البنك لم يستند يومًا على أسس منطقية و بنكية محضة، بل على تدعيم شبه كلي للدولة و للثروات البترولية – و هو حال كل البنوك العمومية –.

وهكذا، فإن أولى الأزمات الاقتصادية كشفت حقيقة القطاع المصرفي الجزائري، الذي أصبح يتخبط في مشاكل عميقة، كما أنه، عاجز عن التكيف مع الأوضاع الاقتصادية الحالية. و يرجع هذا، إلى أن التفكير في الحلول لم يحظ بالاهتمام الكافي والإرادة الحقيقة، بُغية إعطاء نفس جديد، لتغير ما غرسته البيروقراطية و المركزية الإدارية في البنوك الجزائرية، وأول بوادر الإصلاح المالي الذي تفطن إليه الخبراء الاقتصاديين والماليين هو إعتماد لوحة القيادة البنكية الاستشرافية كخطوة مستحدثة بهدف إعادة الهيكلة الداخلية للبنوك و تحسين أنظمة المعلومات المستخدمة وكفاءة العمال والخدمات البنكية لصالح الزبائن، وتفعيل مفهوم الحوكمة الحديثة ، وهذا ماجاء بالتفصيل في دراستنا بالفصل الثالث المتضمن الجانب التطبيقي وميدان التربص، ويحتوي على ثلاثة مباحث :

المبحث الأول: تقديم البنك الوطني الجزائري و وكالة (BNA) –المدية – وانعكاس مهامهما على لوحة القيادة والحوكمة البنكية الحديثة.

المبحث الثاني: المبحث الثاني: تقييم أداء (BNA ALGERIE) و (BNA MEDEA) حسب المؤشرات الحديثة ومعيار CAMEL.

المبحث الثالث: بناء لوحة القيادة الاستشرافية وكيفية تطبيقها لتعزيز دور الحوكمة في المؤسسة البنكية (البنك الوطني الجزائري).

وتجدر الإشارة أن كل الأشكال والجداول والنتائج الواردة في هذا الفصل التطبيقي مستمدة من فريق العمل الخاصة بالبنك الوطني الجزائري.

المبحث الأول: تقديم البنك الوطني الجزائري و وكالة (BNA) –المدية – وانعكاس مهامهما على لوحة القيادة والحوكمة البنكية الحديثة.

تعتبر لوحة القيادة البنكية الاستشرافية كما درسناها سابقا في الفصلين الأول والثاني أداة للرقابة المصرفية المكتبية والوصول إلى المفهوم الحديث للحوكمة المعاصرة وتقييم الأداء حسب المؤشرات الحديثة المعمول بها من قبل المصارف وعلى رأسهم البنك الوطني الجزائري وفروعه في الولايات الأخرى، بالتركيز على تقييم الأداء البنكي وفق المعيار الحديث المعتمد من طرف وكالات البنك الوطني الجزائري CAMELS و هي كفاية رأس المال، وبالأخص وكالة البنك الوطني الجزائري بالمدية والمتمثلة في : جودة وتنويع الخدمات البنكية، الربحية والسيولة، لذا سنقوم بتقديم شامل للبنك الأصل (BNA ALGER) ، و وكالة بنك المدية لتسهيل الإجابة على الإشكالية الرئيسية حول فعالية لوحة القيادة البنكية الاستشرافية في تعزيز الحوكمة وتقييم أداء البنك الوطني الجزائري (فرع المدية) .

المطلب الأول: تقديم البنك الوطني الجزائري و وكالة (BNA) –المدية –

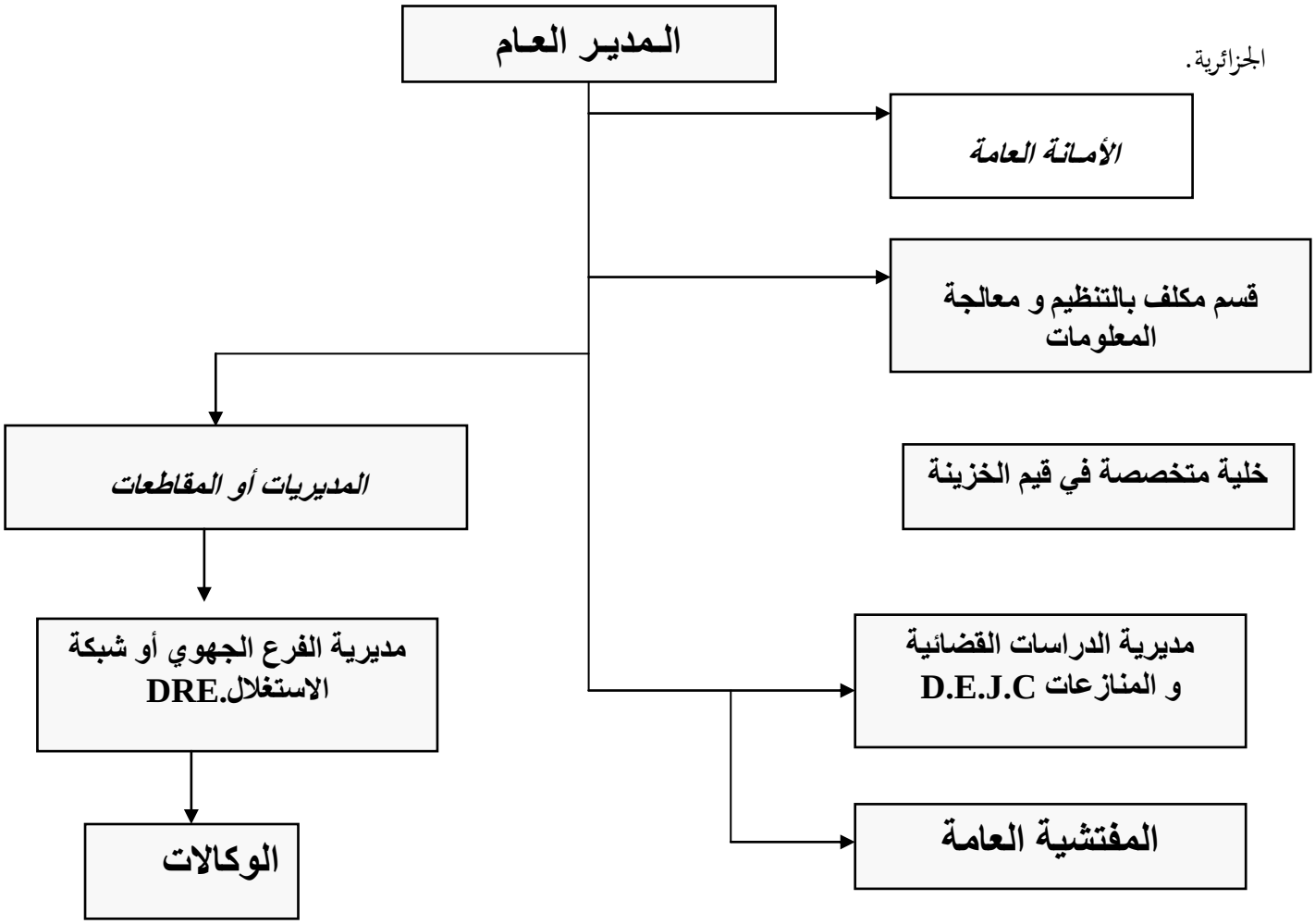
1.I. تقديم البنك الوطني الجزائري (BNA ALGER) :

لاشك أن تنفيذ سياسة اقتصاد قائم على التخطيط يفترض إلغاء سيطرة البنوك الفرنسية، فكان يعني ذلك، ضرورة تأميم المصارف الفرنسية ، و انسجاما مع هذه السياسة، و في عام 1966، بسطت الدولة سيطرتها على القطاع المصرفي التجاري، استجابةً لضرورة إيديولوجية تفرضها مقتضيات تحسين الاقتصاد المحلي ، و على إثر هذا التحول، أُنشئ أول بنك تجاري : " البنك الوطني الجزائري" بموجب قانون رقم 66 - 178 الصادر في 13 حزيران (يونيو) 1966، بحيث أوكلت إليه جميع المهام و الأنشطة التي يقوم بها بنك إيداع، حيث يتضح ذلك في المادة الثانية من هذا القانون التي تنص على : " يتمتع البنك الوطني الجزائري بصفته بنك إيداع، وهو يخدم القطاع الخاص والعام ". مع العلم، أن البنك كان يحتكر تمويل القطاع الزراعي، و استمر على هذا الحال، إلى غاية مارس 1982

حيث قررت السلطات العامة إنشاء بنك متخصص يتكفل أساسا بتمويل و تغطية القطاع الريفي يدعى " بنك الزراعة و التنمية الريفية -BADR- " و هو يُعتبر حصيلة إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، كما كان من المفروض أن تؤدي الهيكلة الجديدة إلى تغيير سياسات التوزيع ، التنظيم و التخفيض من المركزية كما خضع القطاع البنكي، في أواخر الثمانينات، للإصلاح الاقتصادي، الذي تجسد من خلال القوانين و التشريعات الخاصة بالتنظيم وعليه نشير إلى كل من: – قانون 88-01 المؤرخ في 12-01-1988 والخاص بتوجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية– قانون 90-10 المؤرخ في 14-04-1990 و المتعلق بالنقد و القرض.

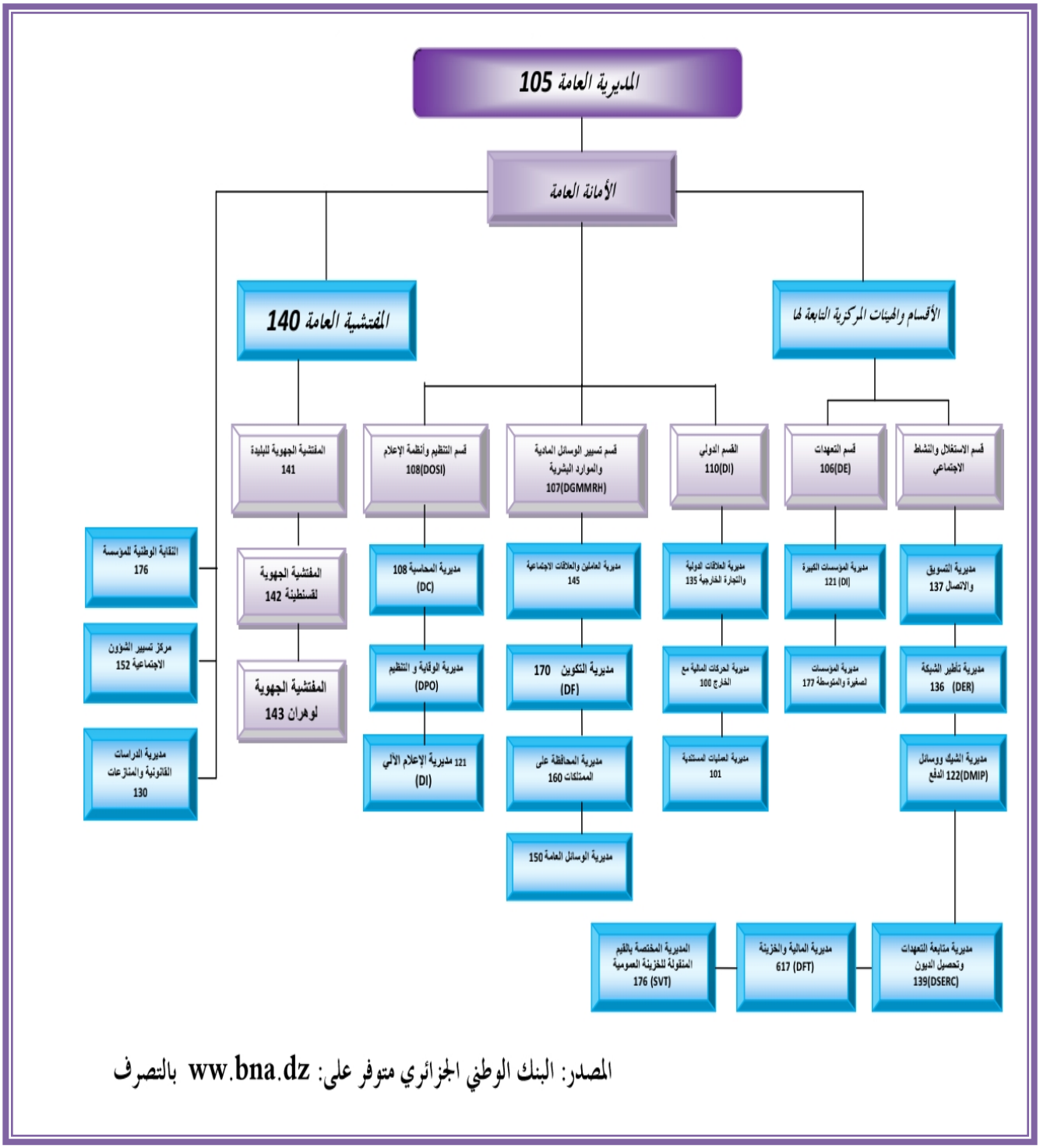
1.1.I تنظيم البنك الوطني الجزائري

يعتبر هذا التنظيم الهيكل الأولي قبل تحديث مهام الأقسام والمديريات أي قبل تطبيق لوحة القيادة الحديثة في البنوك الجزائرية.



الشكل رقم (07) : التنظيم العام البنك الوطني الجزائري "إلى غاية ديسمبر 2018 ".

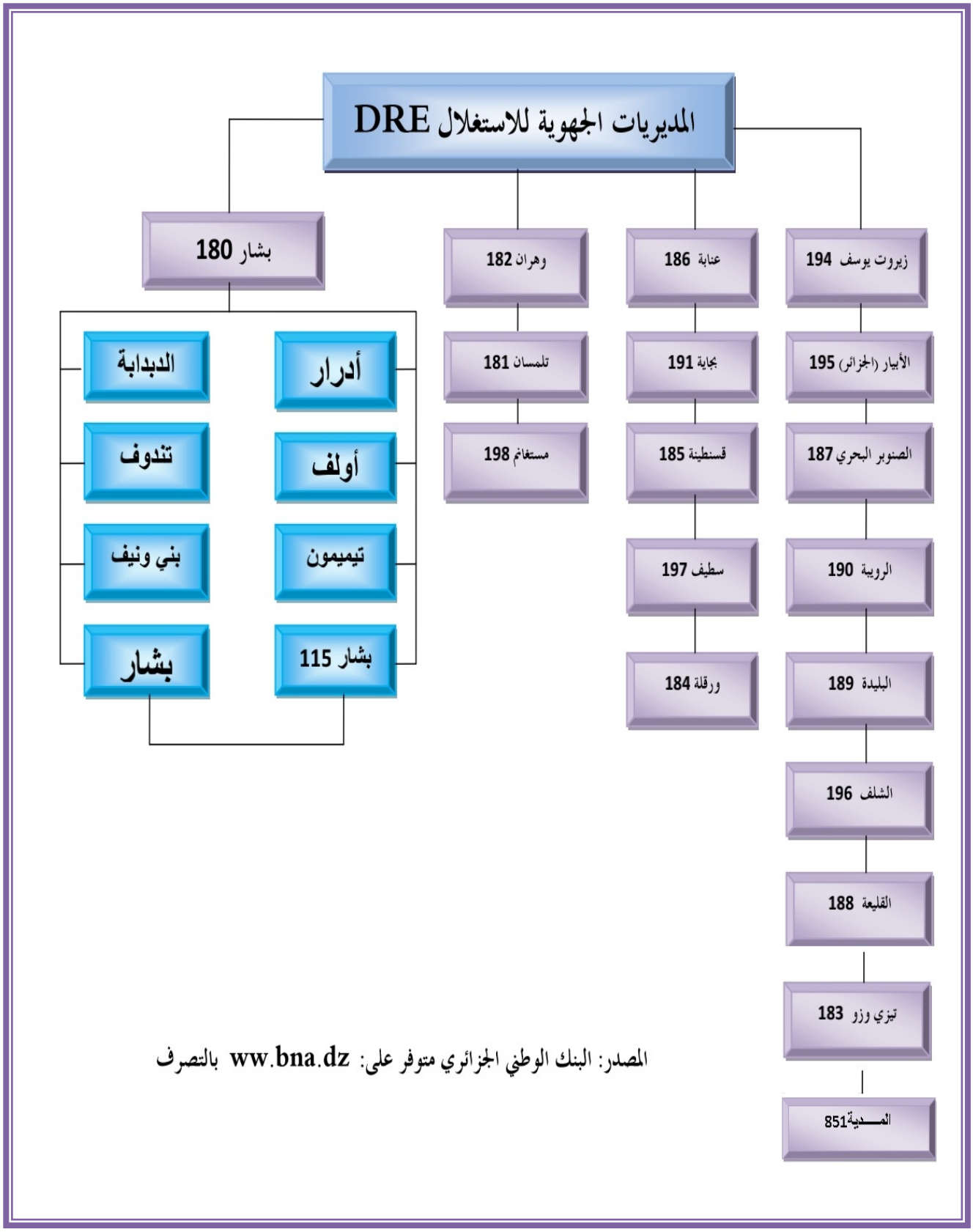
لقد توجهت الدراسة إلى إحدى ركائز الإصلاح المالي والمتمثلة في الرقابة على البنوك الجزائرية، وكذا تحديث الهيكل التنظيمي لـ : BNA وفروعها عبر التراب الوطني وتفعيل لوحة القيادة الاستشرافية و تعزيز دور الحوكمة كوسيط مالي لتطوير المصارف والاقتصاد.



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

الشكل رقم (08) : التنظيم العام المستحدث للبنك الوطني الجزائري " 2018-2023 ".

بالإضافة إلى التركيز على المديريات الجهوية للاستغلال وفق التنظيم التالي:



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

الشكل رقم (09) :المديريات الجهوية للاستغلال الخاصة بالبنك الوطني الجزائري.

*إحصائيات رقمية خاصة بالبنك الوطني الجزائري إلى غاية سنة 2024.

البنك الوطني الجزائري بالأرقام	
مديرية جهوية	21
الوكالات البنكية (الفروع)	235
عدد الموظفين	5851
الشبك الآلي	100
الموزع الآلي	180
البطاقات البنكية	543.772
حسابات الزبائن	2.639.319
الزبائن المشتركين في خدمة البنك عن بعد	88.805
جهاز الدفع الإلكتروني	8000
المتعاملين المنخرطين في منصة الدفع الإلكتروني	64
الوكالات المتخصصة حصريا للصيرفة الإسلامية	09
الوكالات الرقمية	32
شباك إسلامي	68
عدد المنخرطين في خدمة الدفع بدون تلامس	137.228

الجدول رقم 07 : إحصائيات رقمية خاصة بالبنك الوطني الجزائري إلى غاية سنة 2024 .

*إحصائيات رقمية خاصة بالبنك الوطني الجزائري خاصة بالنتائج المالية والتجارية إلى غاية سنة 2024.

النتائج المالية	النتائج التجارية
المنتج البنكي الصافي: 84.651 مليون دج	الميزانية الإجمالية:5.641.639 مليون دج
الناتج الإجمالي للاستغلال: 60.180 مليون دج	إجمالي موارد الزبائن:1.866.679 مليون دج
ناتج الاستغلال: 56.986 مليون دج	جاري القروض العقارية: 132.398 مليون دج
الناتج الصافي: 95.206 مليون دج	جاري قروض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : 179.182 مليون دج

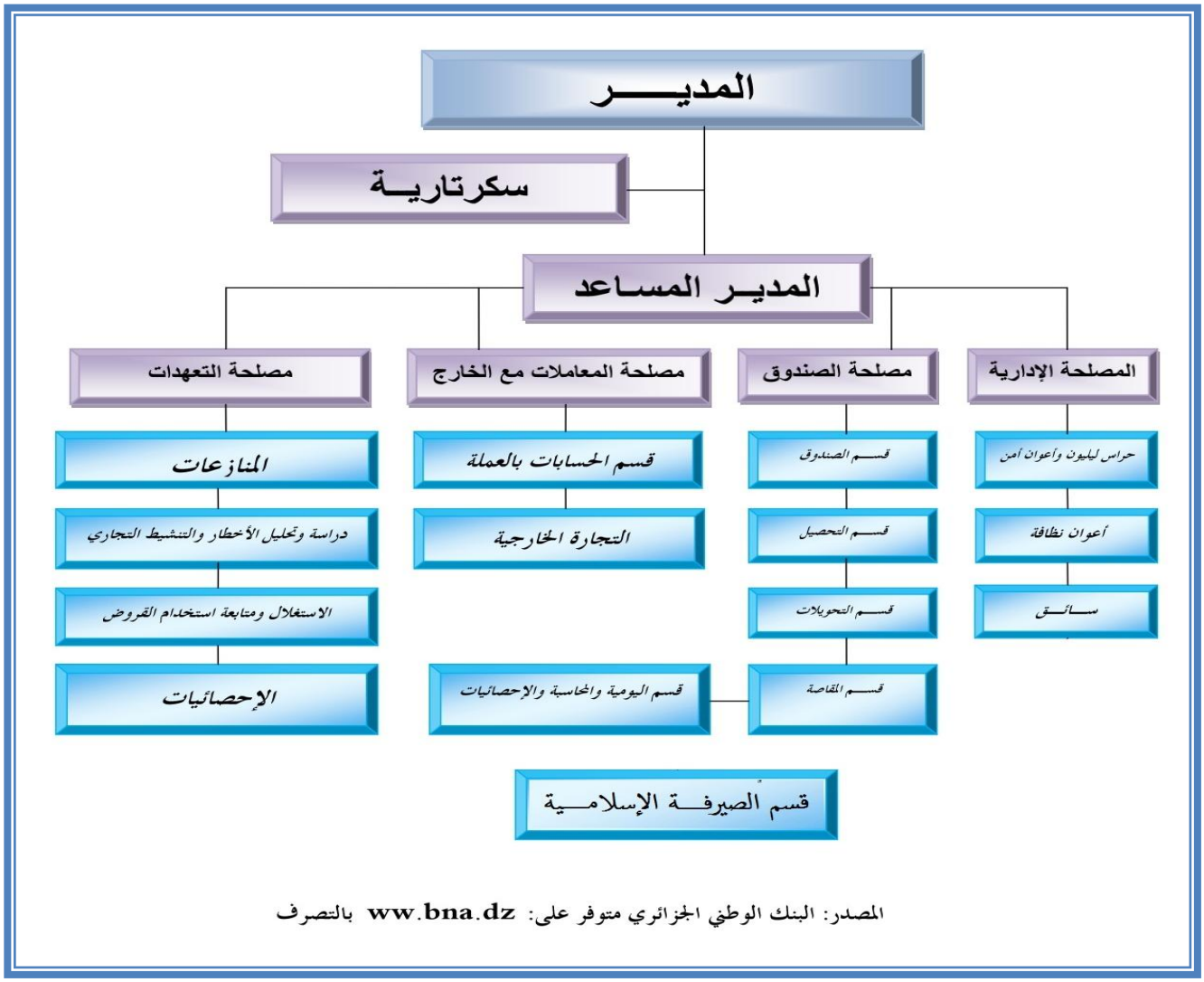
الجدول رقم 08 : إحصائيات رقمية خاصة بالنتائج المالية والتجارية إلى غاية سنة 2024.

II – تقديم وكالة البنك الوطني الجزائري فرع المدية (AP MEDEA 851)

1/* التعريف بالوكالة (BNA MEDEA) ونشأتها

أنشى البنك الوطني الجزائري (وكالة المدية 851) بقرارا من المديرية العامة للبنك الوطني الجزائري بتاريخ : 2016/01/05 ، للتكفل بمختلف انشطة المؤسسة على مستوى الولاية والمتمثلة في : 1/* التسيير الجيد لمختلف الودائع، وجذبها بمختلف أشكالها. 2/* تطبيق الصيرفة الالكترونية والصيرفة الحديثة. 3/* تقديم الخدمات المصرفية ومنح الروض قصيرة ومتوسطة الأجل.

2/* الهيكل التنظيمي لـ : وكالة بنك المدية 851:



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

الشكل رقم (10) :الهيكل التنظيمي الحديث فرع المدية (AP MEDEA 851)" 2016-2023 ".

المطلب الثاني: المهام الحديثة للبنك الوطني الجزائري و الأنشطة الخاصة بوكالة (BNA) –المدية – و فعالية لوحة القيادة الحديثة ضمن هذه الأنشطة.

1/* المهام الحديثة للبنك الوطني الجزائري

إن البنك الوطني الجزائري أول بنك جزائري طبق لوحة القيادة الاستشرافية والتي هي محور دراستنا ، حيث تجلت فعاليتها في تحكم البنك الوطني الجزائري بكل أنشطة الودائع، مع تقديم الخدمات المالية للمؤسسات و معالجة كل العمليات البنكية، الصرف و القرض، في إطار التشريعات و القوانين البنكية، و تصديرها إلى فروعه ووكالاته، لا سيما :

- ✓ استقبال الودائع من الجمهور، عن طريق الحساب أو غيره ، تحت الطلب أو لأجل؛ إصدار سندات الخزينة. تسديد و استقبال كل المدفوعات النقدية أو عن طريق : الشيك؛ التحويل؛ التوطين؛ وضع تحت التصرف؛ رسائل القرض؛ الاعتماد بالتحويل عن بعد؛ وغيرها من العمليات البنكية.
- ✓ تنفيذ، بوجود ضمان من البنك أو عدم وجوده، كل عمليات القرض لحساب منشآت مالية أخرى أو لحساب الدولة، و كذا توزيع كل الإعانات من الأموال العمومية و مراقبة استعمالها.
- ✓ تمويل، بكل الطرق، عمليات التجارة الخارجية.
- ✓ استقبال الودائع في شكل قيم و سندات.
- ✓ استقبال و تسديد كل الأوراق التجارية المسلمة للقبض أو للخصم: الكمبيالة؛ السند لأمر، الشيك،الفواتير و الوثائق التجارية و المالية الأخرى.
- ✓ أداء دور وسيط لشراء واكتتاب أو بيع كل الأوراق العمومية، أسهم وسندات، والمعادن الثمينة.
- ✓ معالجة كل عمليات الصرف، نقدا أو لأجل، و إبرام كل عقود القرض، السلفيات، الرهن، التبادل بالعملات الصعبة، مع احترام صارم للقوانين المعتمدة.

✓ تأمين خدمات الوكالات البنكية و المنشآت الرسمية للقرض وفق لوحة القيادة الحديثة.

*هذا ويمكن للبنك أن يأخذ حصته من الفوائد و المشاركات في كل المؤسسات أو الشركات، المحلية أو الأجنبية، التي لها أهداف متجانسة مع البنك و هكذا، فإن البنك الوطني الجزائري من خلال مختلف أجهزته التنظيمية، يُعالج و يُنفذ عددا كبيرا من العمليات البنكية.

و كما قد اتضح من الهيكل التنظيمي للبنك، فإن معظم هذه العمليات يتم تنفيذها على مستوى الوكالات، حيث فيها تقدم مختلف الخدمات عبر شبابيك البنك (فتح الحساب؛ إيداع؛ سحب؛ تحويل؛الخ ...). أضف إلى ذلك، تعرض الوكالة لعملائها كل الخدمات التي تغطي التجارة الخارجية (تصدير و استيراد) و كذا تمويل المؤسسات (القروض المختلفة). و عليه، تتوزع العمليات في وكالات البنك الوطني الجزائري، كالتالي:

- **عمليات الصندوق.**
- **عمليات المحفظة المالية (أمانة الالتزامات البنكية).**
- **عمليات التجارة الخارجية.**
- **عمليات التمويل (الالتزامات البنكية).**

أولا : مصلحة الصندوق – Service caisse

و تنحصر مهمتها الأساسية في استقبال كل الودائع النقدية و التحويلات التي يقوم بها البنك أو لحساب زبائنه مع ضمان تنفيذ كل المدفوعات، و تنقسم مصلحة الصندوق، حسب صنف العمليات، إلى الأقسام التالية :

1 **-قسم الشباك** : و يتكفل باستقبال العملاء؛ استعلامهم؛ نصحهم؛ الأخذ بطلباتهم. فعلى مستوى الشباك تُنفذ عمليات : الإيداع و السحب النقدي؛ تحرير الصكوك البنكية؛ الدفع بالتحويل عن بعد؛ استلام الشيكات أو الصكوك للقبض (في المكان أو خارج المكان).

2 **قسم التحويل** : وهو مكلف بتنفيذ مجمل أوامر التحويل – Ordre de Virement – الصادرة من الزبائن أو تنفيذ عمليات التحويل المرسلة لصالحه – Débouclement–.

3 **قسم خاص بالإيرادات** : ويتكفل باستقبال و حفظ، عند الاقتضاء، كل المبالغ الخاصة بالمدفوعات في المكان و التي تم تظهيرها للبنك وكذا القيم المستوطنة في صناديق المقر، الخ....

4 **قسم المقاصة و التحصيل** : وهو مكلف بتحصيل المبالغ المرسلة للقبض من الزبون عن طريق المقاصة أو عبر خدمات بنوك زميلة. كما يقوم القسم بمعالجة و متابعة المبالغ المالية الغير مدفوعة.

5 **قسم اليومية المحاسبية ؛ الإحصاء و التأكد من الحسابات** : حيث يقوم هذا القسم بالتسجيل المحاسبي – على أوراق أو حالة الحساب أو تسجيل آلي على الكومبيوتر – لكل الحسابات التي يمسكها الصندوق.

ثانيا : مصلحة التجارة الخارجية – Service étranger marchandise

و تهتم هذه المصلحة أساساً بتنفيذ كل العمليات مع الخارج و المحققة من أو لحساب زبائن البنك، في إطار القوانين المعتمدة، بحيث تضمن تحويلات الزبائن و استقبال ما يرسل من الخارج لصالحهم.

إن مصلحة التجارة الخارجية تعتبر من أهم مكونات أنشطة الوكالة، هذا ويتوزع مهام هذه المصلحة من خلال عدة أقسام، كالتالي:

1 **قسم التوطين والمصادقة** : ويتكفل هذا القسم بتسجيل كل العمليات المعالجة مع الخارج، بغرض التأكد من مطابقتها للقواعد و أسعار الصرف المعمول بها.

2 **قسم القرض المستندي**: و هو مكلف بتنفيذ مجمل العمليات المتعلقة بالقرض المستندي : فتح القرض المستندي –OCD–؛ استقبال و فحص الوثائق المرسلة من الخارج وكذا إعداد الإجراءات الشكلية لعمليات التحويل.

3 **قسم تسليم الوثائق** : حيث يقوم هذا القسم باستقبال؛ تسجيل؛ فحص ومراجعة كل تسليم للوثائق – Remise documentaire– الخاصة بالتجارة الخارجية.

4 **قسم الخاص بالتبادل اليدوي و حسابات العملة الأجنبية** : و يتكفل بفتح وتسيير وكذا متابعة حسابات العملات الأجنبية بكل أنواعها، تحت الطلب أو لأجل، كما يهتم القسم بتنفيذ عمليات الدفع و السحب للأوراق النقدية الأجنبية و المحققة من زبائن البنك، بالإضافة، إلى التبادل اليدوي الخاص بشراء أو بيع العملات الصعبة وفق أسعار الصرف الجارية.

5 **قسم التحويل و الاستقبال**: وهو يتكفل بعمليات التحويل التي يأمر بها الزبائن، والتي تتحقق طبقا لقوانين مراقبة الصرف و التجارة الخارجية، وكذا استقبال كل ما قد يرسله الطرف الأجنبي لصالح زبائن البنك.

6–قسم التنفيذ المالي للأسواق : و يتكفل القسم بتنفيذ العمليات المتعلقة بالتنظيمات المالية للأسواق.

ثالثا : الالتزامات البنكية – Engagements bancaires

حيث نجد في الوكالة البنكية : أمانة خاصة بالالتزامات وقسم خاص بدراسة المخاطر. و يكمل هدفهما الرئيسي في البحث عن زبائن ذات القدرات العالية وكذا جمع كل العناصر الضرورية لتقييم و تحليل طلبات القرض لهؤلاء الزبائن، مع تنفيذ صارم للقرض كجمع الضمانات و متابعة سير الالتزامات البنكية.

1 **مصلحة أمانة الالتزامات** : وهي تعتبر عضو تسيري و تنفيذي، إذ تقوم بربط و تنسيق كل المهام الموكلة لمختلف الأقسام التي تشكلها :

2 **–قسم القضايا القانونية والمنازعات** : وتهتم بتنفيذ جميع العمليات المتعلقة بالقانون و الملفات المتنازع عنها.

3 **قسم المالية**: و يعتبر أهم قسم في المصلحة، فهو يتكفل بمتابعة كل العمليات الخاصة بالتسبيقات؛ الضمانات؛ الكفالات؛ تسيير الصندوق؛ حسابات الودائع؛ إجراءات الاكتتاب لأوراق التعبئة.

4 -قسم المحفظة : و يتكفل بمعالجة مجمل عمليات المحفظة التجارية و المالية : اختبار الأوراق التجارية؛ تحصيل الأوراق المرسلة للخصم أو للقبض، الخ... .

5 قسم دراسة وتحليل المخاطر – S.E.A.R : غالبا ما يكون تابع لسيطرة مدير الوكالة، و يتمثل دوره في تقدير فرص و طبيعة القرض وكذا تحديد مختلف المبالغ الخاصة بخطوط القرض الممنوحة للزبائن، فالقسم يقوم بدراسة طلبات القرض؛ عمليات التجديد و تنظيم القروض و متابعة باستمرار تطور حالة المؤسسات الممولة من قبل البنك.

6 -قسم الإحصائيات : وهو القسم الذي يتكفل بإعداد كل اللوائح و القوائم الإحصائية و المحاسبية الخاصة بسير الالتزامات البنكية.

2/* الأنشطة الخاصة بوكالة (BNA) –المدية –

تتلخص مهام مصالح الوكالة في ما يلي :

1/* المدير : حيث تنحصر مهامه في :

- يعتبر مسؤولا أمام المفتشيات المركزية والجهوية عن نشاط الوكالة.
- اتخاذ القرارات بشأن الطلبات الواردة حول القروض والقيام دراستها و بمناقشتها.
- توسيع دائرة المتعاملين مع الوكالة البنكية والوكالات الأخرى ومختلف المديريات.
- يعتبر ممثلا للوكالة البنكية أمام مختلف الأطراف الخارجية .
- اتخاذ كافة القرارات القانونية و التنظيمية ومراقبة تنفيذها.

2/* المدير المساعد : حيث تتحدد مهامه في :

- المراقبة الدقيقة لنشاط الوكالة وإعداد الميزانيات التقديرية ومتابعتها.
- تحمل المسؤولية أمام المدير حول الأعمال التي يشرف عليها.

- ينوب عن المدير في حالة غيابه.

3/* السكرتارية أو الأمانة : وتتمثل مهامها فيما يلي :

- إعداد المراسلات وتصنيفها والإجابة عنها حسب توجيهات المدير.
- تنظيم مواعيد المدير وترتيبها.
- تسجيل الإرساليات واستقبال الفاكس والايميل وحفظه.

4/* المصلحة الإدارية : وتضم أعوان الأمن و النظافة والحراس الليليين والعمال المرسمين والمتعاقدين.

5/* مصلحة الصندوق : يشرف عليها رئيس المصلحة، ويقوم بجميع النشاطات الخاصة بها ، ومن بينها :

- تحصيل الشيكات والسندات والكمبيالات الواردة من الزبائن.
- التركيز على العمليات التي تتم بالنقود السائلة .
- القيام بكل ما يتعلق بالمسحوبات والإيداعات والتحويلات النقدية مع البنك المركزي وباقي الوكالات البنكية.
- مراجعة حسابات البنك سواء المتعلقة بحسابات الزبائن والحسابات الجارية والشيكات وحسابات الادخار أو الحسابات الداخلية بالأخذ بعين الاعتبار الرصيد الموجود بقسم المحاسبة.
- اكتشاف الأخطاء ومعالجتها في حالة وقوعها.
- القيام بعمليات التدقيق البنكي عن طريق مراقبة الوثائق المحاسبية يوميا وتجميعها وإرسالها إلى مديرية المحاسبة.

6/* مصلحة التعهدات : يتم وفق هذه المصلحة توظيف أحد الإطارات الخاصة بالوكالة البنكية وتتمثل مهمته في الإشراف على جميع الأقسام والتنسيق فيما بينها، حيث تتكون من : قسم المنازعات – قسم الاستغلال ومتابعة استخدام القروض– قسم دراسة وتحليل الأخطاء – قسم الإحصائيات الدورية.

7/* قسم الصيرفة الإسلامية : ويضم شبابيك خاصة بالصيرفة الإسلامية ، حيث ركز البنك الوطني الجزائري بالمدية على تمويل مشاريع استثمارية هامة عبر الصيرفة الإسلامية واقتناء سيارات وهذا ما استحدثته لوحة القيادة الاستشرافية في عدد كبير من منتجات الصيرفة الإسلامية والتي ارتفعت إلى 17 منتجا حاليا بعد استصدار رخصة تسويقها من بنك الجزائر مثل منتج "السلام" و "الاستصناع" الذي يتيح عبر هذه الوكالة تمويل المستثمرين العقاريين ومؤسسات الإنتاج والبناء والتهيئة واقتناء السكنات بالنسبة للأفراد باعتبار أن المنتجات المتوفرة حاليا وهي المرابحة والإجارة تتيح تمويل اقتناء السكنات المهنية، بالإضافة إلى إطلاق الصكوك الإسلامية.

3/* فعالية لوحة القيادة الاستشرافية ضمن مهام (BNA ALGERIE) و (BNA MEDEA)

حيث تظهر من خلال جودة المنتجات و الخدمات التي تعرضها وكالات البنك الوطني الجزائري : سندات الصندوق – ودائع لأجل بالدينار الجزائري و العملة الصعبة – حساب للتوفير و الادخار – البطاقات البنكية و بطاقات السحب (طور التحديث) – شيك بقيمة اسمية (منتوج جديد)– تمويل الاستثمارات – تمويل الاستغلال – دليل خاص بالمستثمر الأجنبي – تمويل المؤسسات المصغرة (وكالة تشغيل الشباب – ANSEJ)– عمليات التجارة الخارجية .

تعتبر لوحة القيادة الاستشرافية دليل للمصدر الجزائري وكذا تحديد الشروط البنكية Les conditions bancaires – و أسعار الصرف ، بالإضافة إلى ذلك، و حسب المكلف بالاتصال، يعرف البنك الوطني الجزائري تغيرات و إصلاحات حقيقية بهدف التطور و التحديث في أجهزته الآلية. ولقد شرع تنفيذ برمجة جديدة في القطاع تدعى ببرنامج دالتا – Delta Banque – خاص بأنظمة المعلوماتية المطبقة في الوكالات الخاصة بالبنك الوطني الجزائري.

يسمح هذا البرنامج بتسيير العمليات من خلال الشبابيك (Front Office) ومن خلف الشبابيك (Back Office).

من جهة أخرى، ساعدت لوحة القيادة الاستشرافية البنك الوطني الجزائري بمشاركة قطاع البريد و الموصلات (PTT) من إنجاز شبكة اتصال للمعلومات بين مختلف الوكالات البنك الوطني الجزائري و الفروع المركزية. كما قد برمجة شبكة أخرى خاصة بالاتصال ما بين البنوك المختلفة (الزميلة) ولا ربما يشمل هذا التطور أعمال المقاصة. بالاضافة ، فإن التحديث في وسائل الدفع يعتبر، هو الآخر، ضمن الأهداف المسطرة، بحيث تم الشروع في تطوير البطاقات البنكية و إقامة موزع للأموال خاص بالمؤسسات و العملاء، إذ يسمح هذا الموزع باستشارة كل الحسابات و كذا أرصدة العمليات المنفذة من الزبائن، كما قد تم محاولة إيصال بعض الوكالات البنك بالبريد الإلكتروني، الشيء الذي يسهل الاتصال ما بين الوكالات و مديريات البنك الوطني الجزائري .

للإشارة أيضا، فإنه قد تم إعطاء أهمية " لنظام SWIFT " بُغية التحديث في معالجة عمليات التجارة الخارجية.

و الجدير بالذكر، أنه قبل تطبيق لوحة القيادة الحديثة في فرع BNA MEDEA وتوفير مختلف التجهيزات التجهيز و الوسائل لنجاعتها وكذا تطبيق الرقابة والحوكمة البنكية ،لابد من التفكير من جهة ، في تحديث الكفاءات و المؤهلات المكلفة بتنفيذ هذا التطور (التكوين)، و من جهة أخرى، ضرورة نشر الثقافة البنكية في أوساط المجتمع (رفع الثقة؛ تقنيات التسويق؛ الخ ...) ، وكذا تسليط الضوء على تطبيق الرقابة الداخلية وتفعيل عنصر الحوكمة الحديثة داخل البنك الوطني الجزائري.

هذا ورغم أن البنك الوطني الجزائري يمتلك مقر خاص به في شبكة الإنترنت، الذي لحد الآن مخصص للتعريف بالبنك فقط، فحبذ لو تم تقديم خدمات بنكية عبر الشبكة مثل ما هو حال البنوك الدولية (استشارة أرصدة الحسابات؛ التحويل؛ الدفع؛ الخ ...).

المطلب الثالث: فعالية لوحة القيادة الحديثة والحوكمة ضمن أنشطة البنك الوطني الجزائري فرع BNA MEDEA

من باب الأمانة والشفافية التي لاحظناها ضمن دراستنا المتواضعة في مجال التربص البنكي الخاص بنا فإن التحديث يسير على خطى بطيئة، تزيد من تكلفته، كما أنه ليس من المعقول أن يتم تنفيذ حقيقي وكلي لهذا التطور المتعلق بتفعيل لوحة القيادة المصرفية الحديثة أو الاستشرافية وتطوير لوحة القيادة المتوازنة في الوكالة البنكية حين تتغير الاتجاهات التقنية العالمية بحيث يصبح مستقبل بنوك الجزائر يُمثل ماضي مصارف والوكالات البنكية الخاصة بالدول المتقدمة، وتطبيقها لمؤشرات الأداء البنكي الحديثة وتعزيز دور الحوكمة في تحسين أداء البنوك وفروعه، حيث أن الفعالية تتجلى حسب نشاط البنك الوطني الجزائري والوكالة البنكية المدروسة كالتالي :

1/*إجراءات المراقبة الداخلية :

للتذكير فإن نظام المراقبة الداخلية يمثل مجمل الإجراءات و المعايير المندمجة عبر مختلف الأنشطة و التطبيقات البنكية. لهذا فإن تقييم هذه الإجراءات يتطلب من المراجع متابعة عن قرب لعينة من هذه الأنشطة، بحيث تكشف له حقيقة سير العمليات في البنك. أضف إلى ذلك، لابد من تدعيم البحث باستجوابات المراقبة الداخلية ومخططات تدفق المعلومات التي، إذا ما تم تحضيرها بشكل صحيح، توجه حتما المراجع إلى العمليات التي تشكل أكثر خطورة على البنك، والتي تستدعي تدقيقا معمقا.

للإشارة، فإن التقييم المستمر، الذي تقوم به خلية مستقلة كالمراجعة الداخلية، في البنك يساهم –بقدر كبير– على كشف الانحرافات و الأخطاء في الوقت المناسب، كما يساعد المسؤولين في تحديد أهم المخاطر البنكية.

2/* عناصر المراقبة في سير العمليات البنكية : (تأثير لوحة القيادة البنكية الاستشرافية)

قبل المتابعة الحرفية لكيفية تطبيق لوحة القيادة الحديثة نبدأ بدراسة سير أهم عمليات البنك الوطني الجزائري ، بحيث نحاول أولا تلخيص عناصر الفحص للعمليات البنكية وكذا الأهداف المنتظرة من المراقبة الداخلية لهذه العمليات.

أولا : إجراءات المراقبة لعمليات الصندوق

للتذكير، فإن البنك الوطني الجزائري يعالج مختلف العمليات البنكية عن طريق النظام الآلي الخاص بالبنوك " دالتا- DELTA "، الذي تم استغلاله في فرع جزائر شرق I خلال أواخر سنة 1999 ، خلافا للبرنامج السابق.

هذا، و من خلال المعالجة المعلوماتية تتم التسجيلات و التسويات المحاسبية و كذا إجراءات المراقبة. وعليه، فالتحكم في الإجراءات يستدعي التحكم في البرنامج الآلي المستخدم في البنك.

وفيما يلي، تتضح إجراءات المراقبة لبعض العمليات المحققة في صندوق البنك - Opération de caisse- كونها الأكثر تعاملا بالنظام المحاسبي و الآلي، أضف إلى ذلك، تتحمل البنك مخاطر ناتجة عن سوء التحكم في عمليات الصندوق.

ثانيا : التسجيل المحاسبي و نشير إلى أن عملية الإيداع تختلف حسب مصادرها وبالتالي يختلف التسجيل المحاسبي لها :

إيداع داخلي : لصالح زبون في نفس المقر

المدين :

بفضل النظام الآلي يُصبح حساب الصندوق مدينًا مباشرة بعد الإيداع-- الدائن : حساب المستفيد من الإيداع.

إيداع ما بين الوكالات :

حيث يختلف مكان المستفيد عن المقر الذي تم فيه إيداع المبالغ النقدية

المدين :

بفضل النظام الآلي يُصبح حساب الصندوق مدينًا مباشرة بعد الإيداع -- **الدائن** : حساب ما بين الوكالات .

ثالثا : تنظيم المراقبة الداخلية والحوكمة

موضوع الدراسة	عناصر الرقابة و الحوكمة البنكية	الأهداف المنتظرة من المراقبة والحوكمة
الصندوق Caisse	التحصيل – Encaisse بالدينار الجزائري بالعملة الأجنبية تموين الصندوق تحويل الأموال حسابات الخزينة – C/Trésorerie الخزينة العمومية؛ بنوك؛ CCP، بنك الجزائر. التعبئة و التجنيد. عمليات الشباك – Op. Guichet التبادل اليدوي. الدفع و السحب. التحويل. وضع تحت التصرف. التحويل عن بعد (بسيط أو دائم)	مطابقة العد النقدي بالرصيد. تجنب فقدان السيولة. تجنب العجز في تعبئة الأموال. حصر الفرص المفقودة ومحاولة معرفة الأسباب. تأمين المبالغ المالية. صحة وسلامة تنفيذ العمليات. تطبيق صحيح لتواريخ القيمة. اقتطاع ومراجعة عمولات البنك التخفيض من الاسترداد للمبالغ الغير مدفوعة. التقيد و السرعة عند معالجة العمليات مع

	إصدار الصكوك البنكية تسليم الصكوك للقبض أو للخصم قسم الإيرادات- Poste de recette حساب خاص بتسليم الصكوك في المكان خارج المكان	بنوك زميلة – Confrère التخفيض ومتابعة أسباب تأجيل عمليات ما بين الوكالات. سلوك وقابلية تسديد الزبائن. التصديق على أرصدة الحسابات. عد وحساب الفوائد.
أمانة الالتزامات Secrétariat Engagement	قسم " المنازعات ". قسم المالية. قسم المحفظة. قسم الكفالات والضمانات الاحتياطية.	المحافظة على مصالح البنك و الزبائن: تحديد و تخفيض المخاطر. متابعة الملفات المتنازع فيها. الرفع من المردودية.
التجارة الخارجية Commerce Extérieure الالتزامات التجارية Engagement Commerciaux	إنشاء و استرجاع إيرادات. المخصصات اقتطاع الضمان. اقتطاع العمولات (EPS). التبادل اليدوي وحسابات العملة. شكل الضمانات (بكل أنواعها). الديون الغير منتظمة.	احترام القواعد الخاصة بالصرف. حماية المساهمات البنكية.

الوسائل و التكوين Moyens& Formation	التنظيم. الفصل بين الوظائف الغير متجانسة. توزيع المهام. مراقبة و متابعة عمليات الجرد. برنامج التكوين.	استعمال عقلاني للوسائل.
التسويق في البنك Marketing & Image de marque de la banque	الاستقبال والتكفل بطلبات الزبائن. الوكالات الجهوية. التنشيط التجاري. هيئة و سلوك المسؤولين و الأعوان.	التحسين من نوعية تقديم الخدمات وكذا الاتصال بغرض المحافظة على صورة البنك.

الجدول رقم 09 : عناصر الحوكمة و المراقبة الداخلية في البنك الوطني الجزائري

رابعا : الإيداع – Versement : وهو

1- التعرف على قيمة المبالغ المودعة :

2- التأكد من الملء الصحيح للائحة، التي يجب أن يُعدها الزبون (CA 30).

3- مراقبة التطابق بين المبالغ المسجلة و تلك المقدمة للإيداع (حسب عدد الأوراق، حسب المبلغ الكلي).

4- التسجيل الصحيح للعملية من خلال : مراقبة التسجيل في الجانب الدائن للحساب المذكور (حساب الزبون أو غيره).

التأكد من مطابقة اللائحة المنسوخة للنظام الآلي (إشعار بالعملية، تسليم نسخة كوصل للمودع).

5- متابعة السير الصحيح لتكملة العملية : التأكد من تسليم الوثائق و المستندات لباقي الهياكل، في حالة ما يكون الإيداع فيما بين الوكالات و مراقبة تطابق الوثائق المستقبلة من الوكالات الأخرى (حق وصلاحية الممضي؛ الإشارة الخاصة بدفاتر الادخار.

خامسا : السحب النقدي – Retrait d'espèces

و تتمثل أهم إجراءات المراقبة لعملية السحب النقدي، في التأكد من :

1/- الصحة المادية للشيك أو الصك، وذلك من خلال :

2/- وجود و مطابقة المعايير الضرورية في تحرير الشيك (التاريخ؛ المستفيد؛ الإمضاء؛ الخ...).

3/- مطابقة المبالغ بالأرقام و بالأحرف (وفي حالة وجود فرق يأخذ المبلغ بالأحرف بعين الاعتبار).

4/- إمضاء الساحب للشيك : التأكد من مطابقة الإمضاء لنموذج الإمضاءات (CA 10).

5/- مراقبة حق و صلاحية الممضي في إصدار الشيك (إمضاء منفصل أو مزدوج؛ مكانة الممضي؛ الخاتم الإضافي؛ الخ...).

6/- مراقبة إمكانية وجود اعتراض لدفع الشيك المقدم .

7/- وجود المؤونة الكافية في الحساب المحدد للسحب منه:

8/- تقدير وجود حقيقي للمبالغ المطلوبة في الحساب.

9/- الأخذ بعين الاعتبار خطوط القرض الممنوحة للعملاء عن طريق الحساب (السقف المحدد للسحب على المكشوف أو التسهيلات المصرفية، الخ...).

10/- متابعة السير الحسن لتكملة العملية : في حالة سحب ما بين الوكالات يجب التأكد من إيصال الوثائق للهياكل المعنية.

ومراقبة تطابق الوثائق المستقبلة من الوكالات الأخرى، وهذا هو أساس نجاح تطبيق البنك للحوكمة الحديثة.

المبحث الثاني: تقييم أداء (BNA ALGERIE) و (BNA MEDEA) حسب المؤشرات الحديثة ومعيار CAMEL

توصلنا إلى نتائج مهمة ودقيقة حول مؤشرات تقييم الأداء البنكي بالبنك الوطني الجزائري (الشركة الأم*الجزائر) وكذا وكالة بنك المدية ، حيث لاحظنا تسجيل تطور مبهر بعد تطبيق مؤشرات لوحة القيادة البنكية ، وارتفاع ملحوظ في ميزانيات البنك والفرع و ركزنا في هذا الفصل على إبراز فعالية لوحة القيادة البنكية الاستشرافية في تجسيد الحوكمة والرقابة البنكية وإنجاح عملية التدقيق البنكي الداخلي والخارجي بعد سنة 2020 التي تميزت بانتشار الأزمة الصحية لفيروس كوفيد 19، والتي أحدثت تغيير وجذري في قطاع المصارف بالجزائر ، وبالأخص البنك الوطني الجزائري و فرع الوكالة البنكية بالمدية، حيث بدأت بوادر لوحة القيادة البنكية الاستشرافية في السنوات 2020-2021-2022 وهي مجال الدراسة.

المطلب الأول : دراسة مؤشرات القياس على مستوى (BNA ALGERIE) و (BNA MEDEA)

لوقد قمنا بجمع كل البيانات والإحصائيات الخاصة بالتطور الكبير لأداء البنك الوطني الجزائري بالرغم من الصعوبة الكبيرة التي واجهناها في عملية جمع البيانات والإحصائيات الجديدة باعتبار أن هذا النوع من المؤسسات المصرفية ووكالتها تتسم بالسرية التامة فيما يخص برقم أعمالها ، حيث لوحظ انتعاش في ميزانية البنك وتحديث الخدمات المصرفية بعد تطبيق النظام الاستثنائي الذي وضعه بنك الجزائر للسنة المالية 2021-2022 بهدف تدعيم البنوك والحفاظ على صمودها في مواجهة مختلف الأزمات المالية، والاقتصادية ، وركزت الدراسة على المؤسسة الأم (BNA ALGERIE) لأن الإحصائيات الحديثة الخاصة بعوائد محفظة القروض المشتركة الممنوحة من البنوك العمومية وبنك الجزائر تم برمجتها من خلال برنامج إعادة التمويل لفائدة الشركة الأم والذي جاء كدعم لبرنامج انتعاش القطاع المصرفي الجزائري وتدعيم عملية انتعاش الاقتصاد الوطني.

وبالنسبة للنتائج الصافية حول تقييم الأداء البنكي بالبنك الوطني الجزائري مكن البنك من تحقيق أداء مالي عالي حيث تم تسجيل ناتج صافي للبنك بلغ 94.617 مليون دينار جزائري، أي ما يمثل زيادة قدرها 7.79% مقارنة مع السنة المالية 2020، حيث اعتمد البنك الوطني الجزائري (**BNA MEDEA**) بعد تنفيذ التعليمات الموجهة من طرف الشركة الأم (**BNA ALGERIE**) على العديد من المؤشرات التي يمكن استخدامها لقياس أداء البنوك، وأهم المؤشرات المطبقة في البنك الوطني الجزائري لتقييم الأداء المالي والمصرفي هي :

معدل الفوائد: حيث يعكس ضوء الأداء المالي للبنك ، حيث يقيس الفروق بين معدلات الفوائد التي تحصل عليها البنوك في الواقع و الفوائد التي تدفعها على القروض و التسهيلات الانتمائية.

الإيرادات الصافية : يقيس حجم الإيرادات التي تحققها البنوك بعد تحديد النفقات اللازمة، وهو مؤشر يمكن استخدامه لتحديد عائدات البنك من الأعمال التجارية المختلفة التي تديرها و هذا يعكس نجاح البنك في تحقيق الأرباح.

نسبة الربحية : تقيس الربح الصافي المحقق من حجم الأصول الإجمالية في البنك، و يعكس قدرته على إدارة الإيرادات و التكاليف بكفاءة.

معدلات الوفاء بالديون : تميز هذه المؤشرات سهولة تقييم كفاءة البنوك من تحصيل المديونية و تقليل مخاطر الخسائر المالية المحتملة.

المخاطر و الحمايات : يعكس نظام الحماية الذي تستخدمه البنوك من أجل تحديد المخاطر الإنتمائية و المخاطر الأخرى المحتملة التي يمكن مواجهتها و التعامل معها بصورة فعالة.

مؤشرات الأوراق المالية : يمكن استخدام مؤشرات الأوراق المالية لتحليل أسعار الأسهم في البنوك، و كذلك تقييم الاستثمارات المالية و إيرادات البنك.

تحليل المعطيات : هذه هي النقطة الرئيسية والمهمة التي توصنا إليها من خلال تحليل المعطيات والاحصائيات المحصل عليها، إذ يجب على المستثمرين و مدراء الصناديق و المستهلكين تحليل هذه المؤشرات و استخدامها لاتخاذ القرارات الاستثمارية و المالية المناسبة، حيث تم تطبيق مؤشرات لوحة القيادة البنكية الاستشرافية في تمويل الاقتصاد، عن طريق دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب تصريح إطارات البنك الوطني الجزائري حيث ركز نموذج لوحة القيادة البنكية الاستشرافية من خلال تحليل هذه المؤشرات إلى تمويل المشاريع الاستثمارية لهذه المؤسسات وكذا المشاريع المصغرة والأفراد ، عبر مختلف القروض العقارية والتي سجلت تطورا كبيرا عبر الوكالة البنكية حيث بلغ 29.92% أي 23.735 مليون دج.

أما بالنسبة للناتج الصافي فقد شهد إرتفاعا ملحوظا جدا من خلال تفعيل مؤشرات القياس لتقييم الأداء البنكي حيث قدرت النتيجة الصافية بأكثر من 102% للسنة المالية 2021-2022 مقارنة بالسنوات الأخرى أي بمجموع 46.690 مليون دج نهاية شهر ديسمبر 2021 و تم الإعلان على هذا الارتفاع المبهر والنجاح المنجز للبنك الوطني الجزائري و وكالة المدية خاصة جانفي 2022.

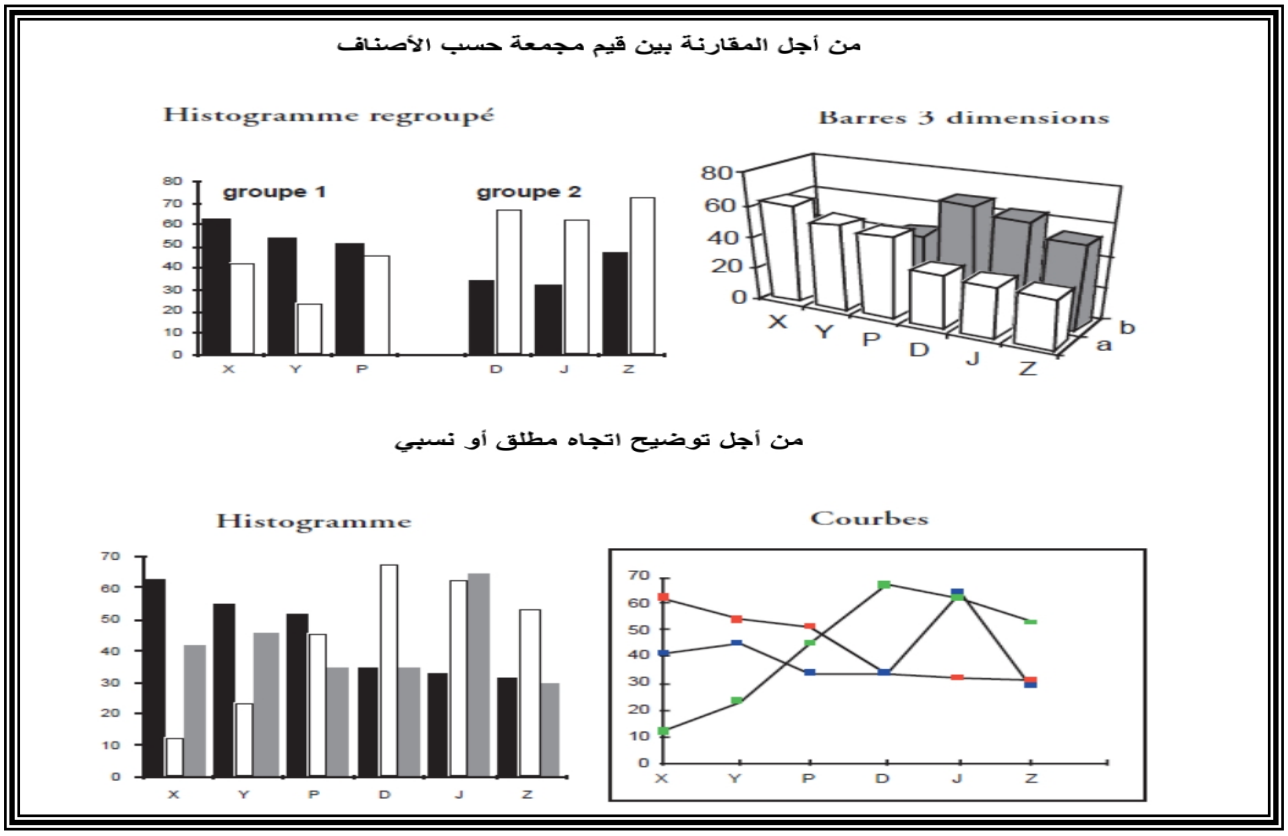
واعتمدت الوكالة البنكية على قياس مؤشرات تقييم الأداء على الخطوات التالية :

1/*الاختيار الصحيح أو المزود : يجب أن يكون اختيار لوحة القيادة مناسبا و متماشيا مع احتياجات البنك ، و يمكن الاختيار من بين العديد من المزودين المتخصصين في هذا المجال ، خاصة فيما يخص الخدمات المصرفية و حوكمة منح القروض البنكية.

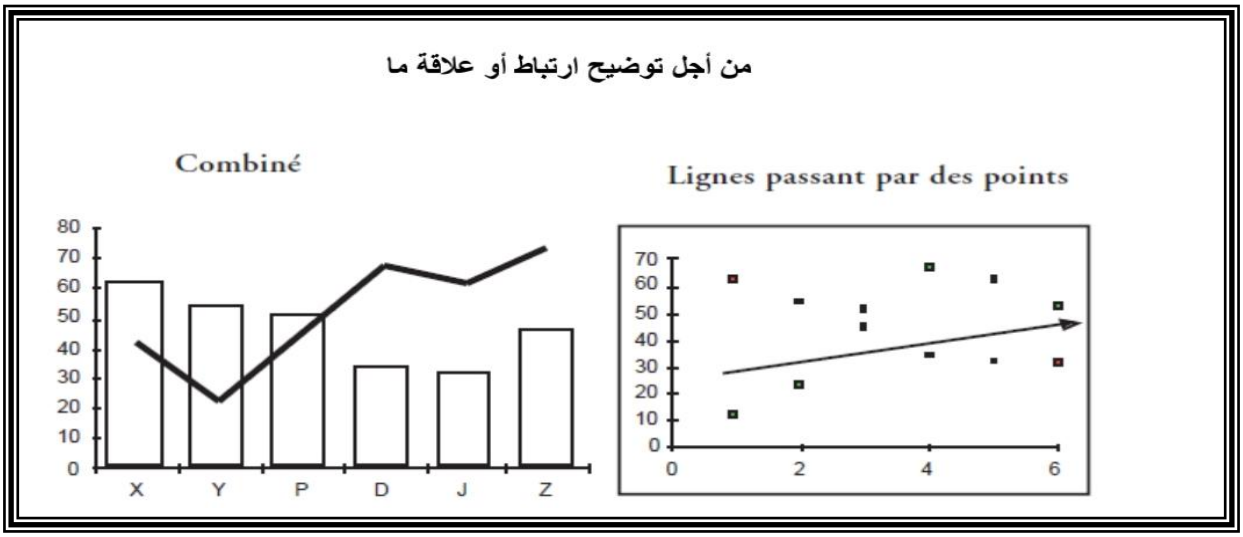
2/*البيانات : يجب جمع البيانات الضرورية المطلوبة لصنع لوحة القيادة الحديثة و هي تختلف حسب احتياجات البنك و مجال عمله.

3/*التحليل و التصميم : يجب تحليل البيانات و معالجتها بواسطة فريق متخصص في تحليلي البيانات ، ومن ثم تصميم لوحة القيادة الحديثة ، و تخصيصها وفق لاحتياجات الشركة ، حيث تكون لوحات القيادة الاستشرافية

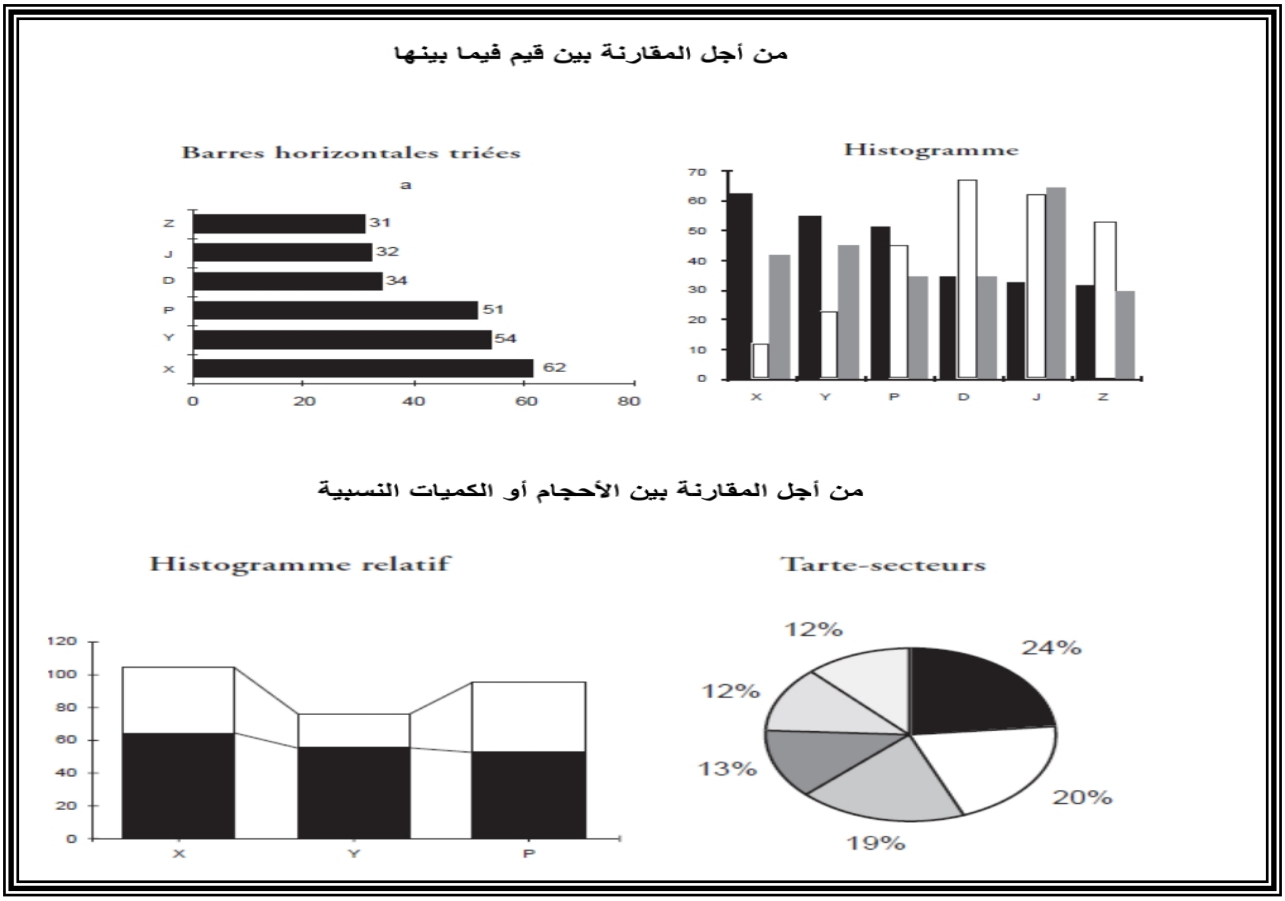
وظيفية عند تقديم المعلومة حول الأداء البنكي بالوكالة دون أي التباس أو غموض بالاستعانة بالتمثيلات البيانية وتوضيح الانحرافات ، وفق الأشكال التوضيحية التالية:



الشكل رقم 11: المقارنة بين القيم المجمعة لمؤشرات القياس في البنك الوطني الجزائري .



الشكل رقم 12 : توضيح العلاقة والارتباط بين مؤشرات القياس في البنك الوطني الجزائري .



الشكل رقم 13: المقارنة بين القيم المئوية و الكميات لمؤشرات القياس في البنك الوطني الجزائري .

4/*التشغيل : بعد تحليل وتصميم لوحة القيادة الحديثة يجب عرض البيانات على اللوحة و تشغيلها وفقا الاستراتيجيات ونتائج تقييم الأداء المالي و الأهداف التي تريدها الوكالة البنكية .

5/*التحديث و التطوير من خلال قرض الرفاهية والقرض العقاري وإطلاق منتجات جديدة وبطاقات مستحدثة وجديدة: حيث لاحظنا وجود تحديث و تطوير لوحة القيادة الحديثة من خلال استمرار تحسين و تطوير النماذج واستخلاص نقاط القوة والضعف بعد تحليل مؤشرات قياس الأداء المالي الخاصة بالفرع البنكي الذي تم الاختيار عليه و جمع و تحليل بيانات جديدة تعكس التحديات و الأهداف المالية للبنك ، ليتمكن المصرف من الاستفادة من لوحة القيادة الاستشرافية الحديثة بكل دقة و فعالية .

ومن خلال هذا الصدد تم تحديث وتطور الخدمات المصرفية من طرف البنك الوطني الجزائري (فرع المدية) بظهور مصطلح **قرض الرفاهية** ، وهو أهم نتائج لوحة القيادة البنكية الاستشرافية يجسد من خلالها نجاعة الخدمات المصرفية

و آليات الحوكمة الحديثة.والذي تم إطلاقه حديثا في السنوات الأخيرة 2022-2023 إلى غاية يومنا هذا، وتتميز هذه الخدمة بتمويل استثمارات وشراء منتجات مختلفة كالتالي:

يعتبر قرض الرفاهية يمول شراء منتجات جديدة، يتم إنتاجها أو تجميعها في الجزائر، مثل:

الدراجات والدراجات النارية ، أجهزة الاعلام الالي ولواحقها ، الهواتف، الهواتف النقالة والأجهزة اللوحية ، أجهزة التلفزيون، آلات التصوير، كاميسكوب، سخانات، مكيفات الهواء، ثلاجات ، معدات المطبخ المنزلي ، معدات الغسيل المنزلية ، الأجهزة الصغيرة.

الأثاث والتأثيث المنزلي، المصنوع من مادة الخشب أو مواد أخرى ، الأفرشة والأقمشة ، الخزف .

شروط الأهلية

1/* كل شخص مادي سنه من 19 إلى 65 سنة

2/* كل شخص يحمل الجنسية الجزائرية، له عائد مادي ثابت ومنتظم بمبلغ:

3/* يساوي أو أكبر من الدخل الادنى المحدد عندما يكون مبلغ الائتمان المطلوب أقل من أو يساوي 150.000،00.

4/* يساوي أو يزيد مرة ونصف (1.5) من الدخل الادنى المحدد، عندما يكون مبلغ الائتمان المطلوب أكبر من 150.000،00 دينار جزائري وأصغر من 300.000،00 دينار جزائري.

5/* يساوي أو يزيد عن ضعف (2) الدخل الادنى المحدد، عندما يكون مبلغ الائتمان المطلوب مساويًا أو أكبر من 300،000،00 دينار جزائري.

سعر الفائدة: معدل الفائدة 8٪ سنويا للمدخرين و 8.25٪ سنويا لغير المدخرين.

مدة القرض : من 12 إلى 60 شهر

حيث مكنت لوحة القيادة الاستشرافية من تحديث هذه الخدمة و تطبيق أسعار تفضيلية للزبائن المدخرين. وتنظيم العملية من خلال:

1/* خدمة ''الفتح المسبق للحساب المصرفي عبر الأنترنت'' ، مجانية ومتوفرة 24سا/24سا و7 أيام/7أيام.

2/* تسمح للزبائن بفتح حساب مصرفي عبر الإنترنت مسبقًا وتحديد موعد لدى وكالة البنك الوطني الجزائري لإنهاء فتح الحساب.

3/* التمكين من الولوج إلى خدمة ''الفتح المسبق للحساب المصرفي عبر الأنترنت '' عن طريق:

تطبيق BN @ tic ، على الفضاء العام من خلال النقر على خانة ''فتح حساب ''، و منصة الخدمات المصرفية الإلكترونية BNA https://ebanking.bna.dz/customer/ بالنقر على زر ''فتح حساب عبر الإنترنت''،موقع الفتح المسبق للحساب المصرفي عبر الأنترنت https://ouverture-de-compte.bna.dz/accountsignup/

حيث سهلت لوحة القيادة البنكية الحديثة من : تسريع العملية إلكترونيا ، من خلال :

1/* الولوج إلى منصة الفتح المسبق للحساب المصرفي عبر الأنترنت من خلال إحدى القنوات المذكورة أعلاه،

2/* ملئ استمارة المعلومات الموضوعة تحت تصرفكم،

3/* تحميل وثائق الثبوتية (شهادة الميلاد، شهادة الإقامة ووثيقة الهوية للشخص المعني أو الوصي القانوني (اختيار الوكالة، تاريخ و توقيت الموعد لإنهاء عملية الفتح و تفعيلها).

بالإضافة إلى تحديث وتطوير القرض العقاري : الذي يعتبر قرض مستحدث

– موجه لتمويل واقتناء منازل أو سكنات فردية، – قرض يستجيب من خلال اثني عشر (12) صيغة عقارية، لكل مشاريعكم العقارية (بناء، شراء، تهيئة وتوسعة .(قرض لبناء مسكن فردي) ، قرض لشراء مسكن لدى أحد الأفراد ، قرض لتوسيع مسكن.

وهو قرض لتهيئة مسكن ، قرض لشراء مسكن جديد جاهز ، قرض لشراء مسكن ترقوي بصيغة البيع على مخطط. قرض بنسبة فائدة مدعمة لبناء مسكن ريفي ، قرض بنسبة فائدة مدعمة لبناء مسكن فردي منجز ضمن مشروع سكني جماعي في منطقة الجنوب أو الهضاب العليا ، قرض بنسبة فائدة مدعمة لاقتناء مسكن ترقوي مدعم ، قرض بنسبة فائدة مدعمة لاقتناء مسكن ترقوي عمومي ، قرض بنسبة فائدة مدعمة لاقتناء مسكن ترقوي جماعي ، قرض بنسبة فائدة مدعمة لاقتناء مسكن ترقوي جماعي بصيغة البيع على مخطط.

شروط الأهلية:

كل شخص يحمل الجنسية الجزائرية، سن أقلّ من 75 سنة ، مقيم أو غير مقيم في الجزائر ، دخل ثابت ومنتظم:

1. إذا كان يفوق الأجر الوطني الأدنى المضمون (قرض غير مدعم)،
2. إذا كان يفوق مرة الدخل الوطني الأدنى المضمون وأقل أو يساوي اثني عشر (12) مرة الدخل الوطني الأدنى المضمون .

مبلغ التمويل: تمويل يصل إلى 90٪ من قيمة الممتلكات المراد اقتناءها أو من أشغال البناء.

مدة القرض: يمكن أن تصل مدة القرض إلى 40 سنة.

نسبة الفائدة :

1/* بالنسبة للزبائن غير المدخرين: نسبة فائدة تصل إلى 6.5 %

2/* بالنسبة للزبائن المدخرين: نسبة فائدة تصل إلى 5.75 %

3/* بالنسبة للمقترضين الذين لا يتعدى سنهم 40 سنة: نسبة فائدة تصل إلى 6 % (تمويل 100%).

نسبة الفائدة مع الدعم: 1% بالنسبة للدخل الذي يفوق أو يساوي الدخل الوطني الأدنى المضمون أو يقل أو يساوي ست (06) مرات الأجر الوطني الأدنى المضمون، و 3% بالنسبة للدخل الذي يفوق 6 مرات الدخل الوطني الأدنى المضمون وأقل أو يساوي اثني عشر (12) مرة الدخل الوطني الأدنى المضمون.

مدة سداد القرض :

36 شهرا بالنسبة لصيغة السكن البيع على المخطط

24 شهرا بالنسبة لصيغة البناء وتوسعة سكن

6 أشهر بالنسبة للسكنات المنتهية عند الخواص من أجل التوسعة أو التهيئة السكنية

و أضافت لوحت القيادة الحديثة إستثناءات معتبرة من خلال أنه في حال لم يكن لديكم عقد ملكية للأرض المراد بناؤها أو الشقة التي سيتم تهيئتها، فإن البنك الوطني الجزائري يقدم لكم إمكانية إجراء أشغال التوسعة والتهيئة الخاصة بكم عن طريق رهن عقار آخر يغطي قيمة طلب القرض، ومعالجة القرض في آجال سريعة لا تتعدى 08 أيام.

يمكن أن يصل التمويل إلى 100٪ من سعر العقار المراد اقتناؤه أو الأشغال التي سيتم إجراءها للمتقدمين الذين تقل أعمارهم عن 40 عامًا (عند تاريخ طلب القرض) للحصول على قرض لا يتجاوز 20 مليون دينار، إمكانية دمج دخل شخص ثاني لضمان زيادة القدرة على التسديد، إمكانية تعويض القرض مسبقا (جزئيًا أو كليًا).

***كما ركزت وكالة بنك المدية من خلال تطبيقها لمبادئ لوحة القيادة الاستشرافية على تحديث منتجات جديدة من خلال تطبيق الدفع الجديد بدون تلامس (WIMPAY-BNA)** : عبر الهاتف المحمول أوالهواتف الذكية حيث تم تصميمه كتطبيق يعتمد على تقنية **(مسح QR CODE)** وبذلك تم تسجيل 4 226 مشترك في هذه الخدمة خلال السنوات 2021-2022 أي ما يمثل 2.046 كعاملة وشملت 4.849 عملية تحويل و 197 عملية دفع.



المطلب الثاني : تطوير لوحة القيادة الاستشرافية عن طريق معيار CAMEL

إن تطوير معيار CAMEL جاء بإدخال بعض التعديلات عليه بجعله أكثر كفاءة لخدمة الدور الرقابي للبنك المركزي بإستنباط نموذج يساعد المصارف المركزية على عمل تقييم وتصنيف داخلي لفروعها العاملة وقياس مستوى كفاءة أداء فروعها الداخلية المالي بدلا من الإعتماد فقط على الربحية كمعيار لقياس أداء الفروع، وذلك عملا بمبدأ الرقابة الذاتية التي تسعى البنوك لتفعيله وفقا لمعايير لجنة بازل الثانية والثالثة في الدعامة الثانية للمعيار حتى يقوم كل مصرف بتقييم نفسه بنفسه ويقف على حقيقة موقفه المالي قبل أن يتم تقييمه بواسطة البنك المركزي. ويبين الشكل الآتي ملخص لتقييم أداء الفروع الخاصة بالبنك الوطني الجزائري وفق منهجية CAMEL يمكن تطبيقه بواسطة إدارات التفتيش والمراجعة الداخلية بالمصرف المعني، حيث يحتوي التقرير على إسم الفرع وتاريخ التقييم (التفتيش) ودرجات التقييم للبنوك الخمسة المكونة للمعيار كالآتي:

ملخص تقرير التفتيش للفرع وفق تصنيف CAMEL (تقييم المؤشرات)

إسم المصرف والفرع: **BNA MEDEA** تاريخ التفتيش:2024/04/11.

البند	التصنيف في	
	تاريخ التفتيش الحالي	تاريخ التفتيش السابق
1- رأس المال		
2- جودة المنتوجات		
3- الإدارة		
4- الربحية		
5- السيولة		
7- التقييم النهائي		

الجدول رقم 10: تقرير التفتيش للفرع وفق تصنيف CAMEL (تقييم المؤشرات)

ملاحظات: .....

أعد بواسطة: .....

روجع بواسطة: .....

التاريخ: .....

درجات التقييم النهائي:

1	1.4 -1
2	2.4 -1.5
3	3.4 -2.5
4	4.4 -3.5
5	5 -4.5

الجدول رقم 11 : درجات التقييم النهائي الخاص بتقييم المؤشرات بالوكالة البنكية

*** إن تصنيف الفروع يحقق الأهداف التالية:**

- تقييم أداء الفروع وفق معيار ثابت موحد في إطار التقييم الكلي للمصارف.
- تصنف الفروع إلى خمس درجات وفق مؤشرات الأداء مما يساعد إدارة البنك على الرفع من جودة الأداء ورفع كفاءة الفروع الأقل تصنيفا.
- يحدد مواطن الضعف في أداء فروع البنك في البنود الخمسة المكونة للمعار مما يساعد على سد الثغرات في البنود ذات الأداء غير المرضي.
- يتيح للمراقب مطابقة المعلومات المقدمة بواسطة رئاسة الفرع مع معلومات الفرع بغرض الوصول للتقييم النهائي لكل فرع على حدى وللمصارف ككل في آن واحد.

****أسس تقييم رأس مال الفرع:**

1- تحسب نسبة كفاية رأس مال الفرع حسب نسبه مساهمة إجمالي موجوداته لجملة موجودات البنك كالآتي:

جملة موجودات الفرع / جملة موجودات البنك × رأس المال

2- يؤخذ في الإعتبار نوعية الموجودات.

3- يؤخذ في الإعتبار حجم الفرع وموقعه الجغرافي.

4- نسبة التغير في نوعية موجودات الفرع التي قد تؤدي إلى إنخفاض في درجة تصنيف رأس المال.

5- معدل الزيادة في نسبة مساهمة رأس مال الفرع مقارنة مع معدل الزيادة في موجوداته.

6- تقييم الموجودات ودرجة المخاطرة فيها.

*** درجات التصنيف لمعيار كفاءة رأس مال الفرع:**

التصنيف 1: رأس المال كافي جدا لإمتصاص الخسائر الحالية والمتوقعة بما فيها الخسائر من الإلتزامات العرضية خارج الميزانية. نسب كفاية رأس المال تفوق الحد الأدنى المطلوب ونسب متوسط الفروع المتشابهة. ما تم تحقيقه من أرباح كافي لدعم قاعدة رأس المال عن طريق الإحتياطات والمخصصات بالقدر الذي لا يؤثر سلبا على نوعية الموجودات ونمو الفرع.

التصنيف 2: رأس المال مرضي إلى حد ما ويتماشى مع متوسط فروع البنوك المتشابهة والحد الأدنى المطلوب بواسطة السلطات الرقابية. يتوقع أن تظل النسب بحجم رأس المال.

التصنيف 3: هناك تأثير سلبي على تركيبة رأس المال ناتج من مخاطر الموجودات ونوعيتها بالرغم من وجود إدارة كفأة. نسب كفاية رأس المال تقل عن الحدود الدنيا ونسب فروع البنك متشابهة بالرغم من وجود رصيد لابأس به من قاعدة رأس المال ولكن نسبة للمخاطر العالية في الموجودات والتشغيل فإن النسبة ضئيلة.

التصنيف 4: رأس المال غير كافي وضعيف، وواضح أن هناك عجز في مقدار رأس المال مقارنة بحجم المخاطر يحتاج للدعم.

التصنيف 5:يحتاج الفرع لعلاج سريع للموقف من الرئاسة حتى لا يصبح الفرع معسرا ويتعرض للإفلاس.

المطلب الثالث : العناصر الأساسية الواجب اتخاذها في التقييم لنجاعة لوحة القيادة الاستشرافية في تحسين أداء البنك.

أ-كفاية وسلامة إجراءات منح التمويل ومستوى التنفيذ بدون حدوث مخالفات وحصر كل المخالفات.

ب- سلامة إجراءات حفظ النقدية والبضائع المخزنة والموجودات الخطرة الأخرى.

ج- نسبة الموجودات غير المتحركة داخل وخارج الميزانية.

د- كفاية مخصصات التمويل ومخصصات الموجودات.

هـ- مخاطر العناصر خارج الميزانية والحسابات المعلقة المدينة داخل الميزانية.

و- وجود تنوع في محفظتي التمويل والإستثمار.

ل- وجود تمركز في الموجودات.

ز- المقدرة في إدارة الموجودات.

ي- كفاءة أنظمة المعلومات والضبط الداخلي.

تصنيف إدارة الفرع الحديث (2023-2024) :

البند	التفتيش الحالي	التفتيش السابق
1- رأس المال، جودة المنتوجات، الربحية والسيولة		
2- وجود خطة وبرامج مستقبلية للفرع		
3- المقدرات الشخصية لموظفي الفرع		
4- كفاءة إدارة أنظمة المعلومات بالفرع		
5- فعالية إدارة الفرع واللجان		

6- إستخدام الفرع لخدمة الأغراض الشخصية (تمويل الأطراف ذو العلاقة- مديري العاملين بالفرع)		
7- مستوى الإلتزام بالضوابط الشرعية والقوانين واللوائح والمنشورات.		
8- مستوى تنفيذ توصيات فرق المراجعة والتفتيش		
9- التأكد من تسخير أموال الفرع في تمويل النشاطات المرتبطة بخدمة المنطقة.		
10- أي بنود أخرى		
التصنيف النهائي		

الجدول رقم12: تصنيف إدارة الوكالة حسب تصنيف CAMEL (تقييم المؤشرات)

**** مؤشرات التصنيف الكلي للفرع:**

تصنيف 1: الموقف سليم من كل النواحي ما عدا وجود بعض أوجه الضعف البسيطة، لايحتاج لإتخاذ فرار رقابي.

تصنيف 2: الموقف عموما جيد، يمكن علاج الثغرات. قد لا يحتاج لتدخل السلطات الرقابية.

تصنيف 3: الموقف يظهر بعض أوجه القصور إذا لم يتم علاجها قد تتحول إلى الأسوأ. يحتاج لرقابة غير عادية.

تصنيف 4: الموقف يهدد إستمرار الفرع إذا لم تتخذ التدابير العاجلة. يحتاج للرقابة المستمرة.

تصنيف 5: توجد مخاطر عالية مسببة للفشل. قد يحتاج الفرع للرقابة المستمرة من قبل الرئاسة.

*** كيفية تحليل المؤشرات حسب معيار CAMELS[1]**

يعتمد هذا المعيار على ستة مؤشرات تجميعية أساسية لتحليل وضع المؤسسات المالية ويشمل: كفاية رأس المال- جودة الأصول- الربحية والإيرادات (الموجودات) – التمويل والسيولة- سلامة الإدارة- الحساسية لمخاطر السوق.

[1] – أحمد طلفاح- مؤشرات الحيطة الجزئية- مجلة المعهد العربي للتخطيط- أفريل 2005 ، ص: 1-2.

***1 مؤشرات كفاية رأس المال**: تحدد مؤشرات كفاية رأس المال صلابة المؤسسات المالية في مواجهة الصدمات التي تواجه بنود الميزانية، وتكمن أهمية مؤشرات كفاية رأس المال في أنها تأخذ بعين الإعتبار أهم المخاطر المالية التي تواجه المؤسسات المالية مثل مخاطر أسعار الصرف ومخاطر الإئتمان ومخاطر أسعار الفائدة، وتتعدى مؤشرات كفاية رأس المال إحتساب المخاطر ضمن بنود الميزانية إلى البنوك خرج الميزانية مثل التعامل في المشتقات، ومن المؤشرات المستخدمة في هذا المجال:

- **نسب رأس المال التجميعية المعدلة بالمخاطر** : هذا المؤشر يقاس بنسبة رأس المال إلى مجموعة الأصول المرجحة بالمخاطر، فإنخفاض هذه النسبة يعني زيادة تعرض بنود الميزانية إلى المخاطر وإحتمال وجود نقص في كفاية رأس المال لمواجهة هذه المخاطر، بالإضافة إلى هذا المؤشر يمكن النظر إلى جودة رأس المال خصوصا أن مكونات رأس مال البنك تختلف بإختلاف البلدان، كما أن مكونات رأس المال تختلف في قدرتها على إستيعاب الصدمات الخارجية ضمن تصنيفات رأس المال الموسعة المعروفة بالشريحة الأولى والشريحة الثانية والشريحة الثالثة لرأس المال.
- **التوزيع التكراري لمعدلات رأس المال**: تستخدم هذه المقاييس لتلافي المشاكل الناجمة عن عملية التجميع، وهي تفيد في النظر إلى معدلات رأس المال للمؤسسة المالية الواحدة، ومثال ذلك أن تحسب معدلات كفاية رأس المال لمجموعة من المؤسسات كأكبر ثلاثة بنوك أو إحتساب معدلات كفاية رأس المال للبنوك المملوكة للقطاع العام، أو حتى النظر في معدلات كفاية رأس المال لبعض البنوك التي لا تحقق المقاييس الدولية أو المقاييس المحلية.

إن قياس كفاية رأس المال والوقوف على حقيقة الموقف المالي للمؤسسات المالية إكتسب أهمية كبرى في الآونة الأخيرة على المستوى الدولي للأسباب التالية[1]:

1* تتيح نتائج القياس مؤشرات قيمة للسلطات الرقابية والإدارات الداخلية للوقوف على حقيقة كفاية رأس المال والتي تعتبر عاملا محوريا في تحقيق السلامة المصرفية.

[1] – عثمان بن موسى الشيخ – السلامة المصرفية – دار النشر والطباعة – السودان – 2007 – ص: 103.

2* تعطي نتيجة القياس مؤشرا هاما للمخاطر المحتملة التي قد تتعرض لها المصارف، مما يساعد السلطات والإدارات الداخلية على إتخاذ التوطات اللازمة مبكرا، كالإجراءات المتعلقة برفع رأس المال....

3* قد تكشف النتائج الحاجة إلى إعادة النظر في أسس الضوابط الإحترازية المطبقة، إلى جانب إعادة النظر في نظم وأطر الرقابة الداخلية للمصارف بما في ذلك الهياكل الإدارية.

***2* مؤشرات جودة الأصول:** بشكل عام تعتمد درجة مصداقية معدلات رأس المال على درجة موثوقية مؤشرات جودة ونوعية الأصول، كما أن مخاطر الإعسار في المؤسسات المالية تأتي في الغالب من نوعية الأصول وصعوبة تسييلها، ومن هنا تأتي أهمية مراقبة المؤشرات التي تدل على جودة الأصول. إن مؤشرات جودة الأصول يجب أن تأخذ بعين الإعتبار مخاطر الإئتمان المتضمنة في العمليات خارج الميزانية مثل الوكالات والرهونات والتجارة بالمشتقات.

- **التركيز الإئتماني القطاعي**: التركز لمجمل التسهيلات الإئتمانية في قطاع إقتصادي معين قد يعني إنكشاف القطاع المصرفي للتطورات في هذا القطاع، فكثير من الأزمات المصرفية حدثت وتضخمت بفعل إنتقال الأزمة من بعض القطاعات الإقتصادية إلى القطاع المصرفي بفعل تركز القروض في هذه القطاعات، كما حدث في أزمة شرق آسيا حيث تركزت معظم القروض في قطاع العقارات، والصحيح أن تركز القروض في مجمله خطير ويؤدي إلى إنكشاف القطاع المصرفي إلى الأزمات في القطاعات الإقتصادية، والحال ينطبق على تركيز الإئتمان على القطاع التصديري.
- **الإقتراض بالعملة الأجنبية:** كثير من الأزمات المصرفية حدثت في الفترات التي تتوسع فيها البنوك بالإقراض بالعملة الأجنبية لشركات محلية تفتقر لمصادر ثابتة من الإيرادات بالعملة الأجنبية مما يجعل هذه الشركات عرضة لمخاطر أسعار الصرف وإنتقال هذه المخاطر على شكل مخاطر إئتمان إلى المؤسسات المصرفية المقرضة.
- **القروض غير العاملة:** إن زيادة نسبة القروض غير العاملة إلى إجمالي القروض يشير إلى ضعف محفظة الإقراض للمؤسسة المالية وبالتالي هذا يؤثر على وضع التدفقات النقدية وصافي الدخل وحتى على درجة الإعسار في المؤسسة وفي العادة تحتسب نسبة القروض غير العاملة جنبا إلى جنب مع نسبة الإحتياطات المخصصة لهذه القروض. وهناك

نسب أخرى يمكن حسابها في هدا المجال لتعطي مؤشر عن الديون المشكوك في تحصيلها والتي لم تصنف ضمن القروض غير العاملة. إن إرتفاع نسبة القروض غير العاملة بشكل عام يظهر مشكلة سابقة بالنسبة لمحفظة الإقراض. كما أنه من المفيد أيضا في هذا المجال إحتساب نسب الإسترجاع (نسبة المسترد من القروض على شكل نقد إلى إجمالي القروض غير العاملة) حيث أن مثل هذه النسب تفيد في معرفة قدرة المؤسسة على متابعة قروضها.

- **القروض للمؤسسات العامة الخاسرة:** إن القروض الممنوحة من القطاع المصرفي للمؤسسات العامة الخاسرة يعني إحتمال وجود مخاطر إئتمانية بالنسبة للمؤسسات المصرفية خصوصا أن بعض البلدان لا تصنف القروض الممنوحة للقطاع العام ضمن القروض غير العاملة حتى وإن لم تدفع بالكامل أو حدث تأخير في دفعها.
- **مخاطر الأصول:** وتمثل نسبة الأصول المرجحة بالمخاطر إلى إجمالي الأصول. إن إنخفاض هذه النسبة لا يدل بالضرورة على جودة الإستثمار، حيث أن إرتفاع درجة الإستثمار في السندات الحكومية على سبيل المثال يدل على سياسة إستثمارية متحفظة، أو قد يدل على أن هناك مشاكل في كفاية رأس المال (مقررات بازل) حيث تقوم المؤسسات المالية بمحاولة تحسين صورة معدل كفاية رأس المال لديها بالإستثمار في سندات الحكومة ذات وزن مخاطر يعادل الصفر وفقا لتصنيفات بازل.
- **الإقراض المرتبط:** وهو يعني الإقراض إلى مجموعة متصلة من العملاء (المقترضين) أو حتى الإقراض لمؤسسات أخرى متصلة بالمؤسسة المالية نفسها. إن إرتفاع نسبة القروض المرتبطة إلى إجمالي لقروض يعكس نوع من مخاطر الإئتمان بإرتباط القروض بمجموعة صغيرة من المقترضين وعدم تنويع محفظة الإئتمان على قطاع واسع من المقرضين سوف تنتقل آثارها إلى المؤسسة المالية، كما أن الإقراض إلى مؤسسات مرتبطة بالمؤسسة المالية المقرضة يعتبر شائع جدا في كثير من الدول، وتكمن خطورة هذا النوع من الإقراض في أن الإقراض لمؤسسة (مالية أو غير مالية) مرتبطة بالمؤسسة المالية المقرضة يتم الموافقة عليه دون أي تدقيق في ملاءة المؤسسة المقترضة بإعتبارها تتبع لنفس المجموعة التي تعمل ضمنها المؤسسة المقرضة.

• **مؤشرات الرفع المالي** : وتمثل نسبة الأصول إلى إجمالي رأس المال للمؤسسة المصرفية بإعتبار أن معظم أصولها تكون على شكل قروض (وهي مقلوب معدل كفاية رأس المال بمفهومه البسيط). إن إرتفاع مؤشرات الرفع المالي يعكس نمو الأصول بدرجة أكبر من نمو رأس المال.

• **تقييم مؤشرات BNA**:إن الإرتفاع في ربحية البنك الوطني الجزائري تجلت بوضوح من خلال الخصوم والنتائج المحصلة خارج الميزانية، من خلاله يواجه البنك مختلف الأزمات المالية والمخاطر المحيطة به، حسب الإحصاء التالي:

الخصوم	2021	2020
البنك المركزي	761 489 186	50 000 000
ديون تجاه الهيئات المالية	700 002 151	564 645 009
ديون تجاه الزبائن	**2 022 287 511**	**1 901 513 860**
ديون ممثلة بورقة مالية	33 390 930	28 606 720
الضرائب الجارية - خصوم	17 047 559	5 357 323
الضرائب المؤجلة - خصوم	537 790	537 553
خصوم أخرى	132 959 651	109 956 773
حسابات التسوية	100 213 097	101 736 450
مؤونات لتغطية المخاطر و الاعباء	44 044 595	33 705 906
إعانات التجهيز-إعانات أخرى للاستثمارات		
أموال لتغطية المخاطر المصرفية العامة	82 106 618	117 796 216
ديون تابعة	206 684 712	205 672 488
رأس المال	150 000 000	150 000 000
علاوات مرتبطة برأس المال		
الاحتياطات	142 221 150	123 470 345
فارق التقييم	12 436 597	4 404 218
فارق إعادة التقييم	14 117 206	14 117 206
ترحيل من جديد	15 024 250	5 703 139
نتيجة السنة المالية	46 690 479	23 047 665
مجموع الخصوم	**4 481 253 482**	**3 440 270 872**

خارج الميزانية (بآلاف الدينار الجزائري)

الإلتزامات	2021	2020
الالتزامات المقدمة	**652 357 532**	**899 978 068**
التزامات التمويل لفائدة الهيئات المالية	9 537 115	9 626 660
التزامات التمويل لفائدة الزبائن	311 592 293	531 579 642
التزامات ضمان بأمر من الهيئات المالية	81 453 196	97 217 670
التزامات ضمان بأمر من الزبائن	249 774 927	261 554 097
التزامات أخرى ممنوحة		
التزامات محصل عليها	**876 604 584**	**885 287 321**
التزامات التمويل المحصل عليها من الهيئات المالية		
التزامات الضمان المحصل عليها من الهيئات المالية	311 309 012	319 991 748
التزامات أخرى محصل عليها	**565 295 573**	**565 295 573**

الشكل رقم 14: الربحية المسجلة من خارج الميزانية والخصوم بالبنك الوطني الجزائري 2021-2022.

المبحث الثالث: بناء لوحة القيادة الاستشرافية وكيفية تطبيقها لتعزيز دور الحوكمة في المؤسسة البنكية (البنك الوطني الجزائري)

تعتبر لوحة القيادة الحديثة أهم الأدوات التي تحقق تقييم الأداء داخل الوكالة البنكية محل الدراسة، من خلال استنتاج الفروقات بين النتائج المحققة والتقديرات، وكذا تحديد المسؤوليات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في الوقت المناسب ، وعليه فإن لوحة القيادة البنكية المستحدثة في البنك الوطني الجزائري تمثل نظام للمراقبة والحوكمة وقاعدة لاتخاذ القرارات.

*أما فيما يخص البنك الوطني الجزائري فإن مكانة لوحة القيادة الاستشرافية ضمن حلقة الحوكمة والرقابة البنكية تتجلى في كون البنك ومختلف وكالاته تتطلع إلى التطوير في الخدمات المصرفية الممنوحة وكيفية توزيع ربحيتها على البنك وفروعه بشكل عقلاني وإعادة استثماره من أجل تلبية تطلعات الزبائن والإرتقاء بمستوى لوحة القيادة البنكية الاستشرافية المستحدثة حسب الشكل التالي :

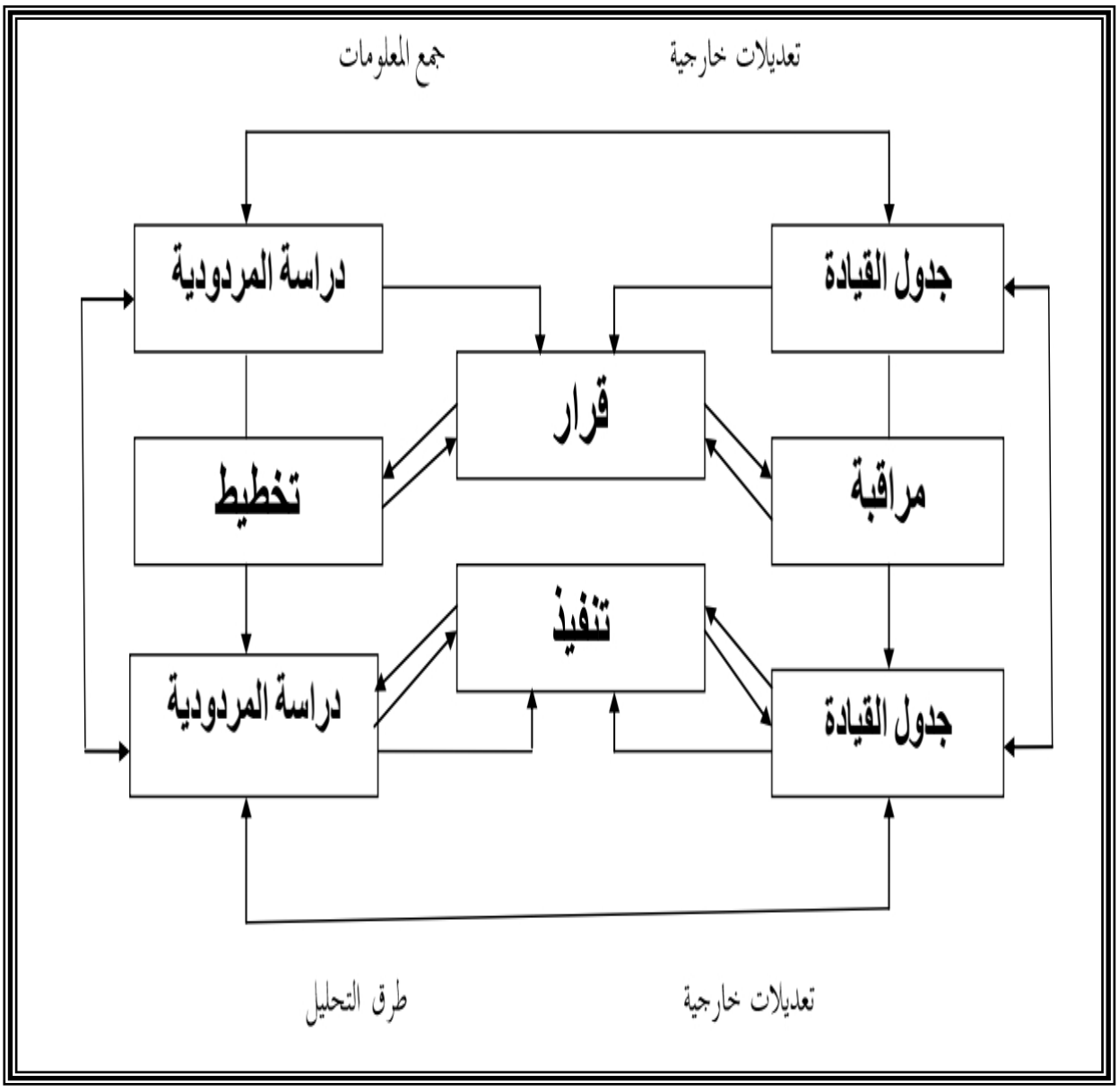


الشكل رقم 15: شعار لوحة القيادة البنكية الاستشرافية بالبنك الوطني الجزائري 2021-2024.

المطلب الأول: بناء لوحة القيادة الاستشرافية بوكالة البنك الوطني الجزائري بالمدية وتطبيقها

إن لوحة القيادة الاستشرافية المتوازنة تتمحور حول تطوير وتحديث الخدمات المصرفية، وتمويل المشاريع بعد متابعتها من الناحية التقنية و الجودة و التكاليف والآجال على مستوى وكالة البنك الوطني بالمدية، من خلال تحديد وتحديث مراحل إعداد لوحة القيادة الحديثة.

والجدير بالذكر أنه يمكن تحديد مكانة لوحة القيادة الاستشرافية ضمن حلقة الحوكمة البنكية في الشكل التالي :



الشكل رقم 16: مكانة لوحة القيادة الاستشرافية ضمن حلقة الحوكمة البنكية

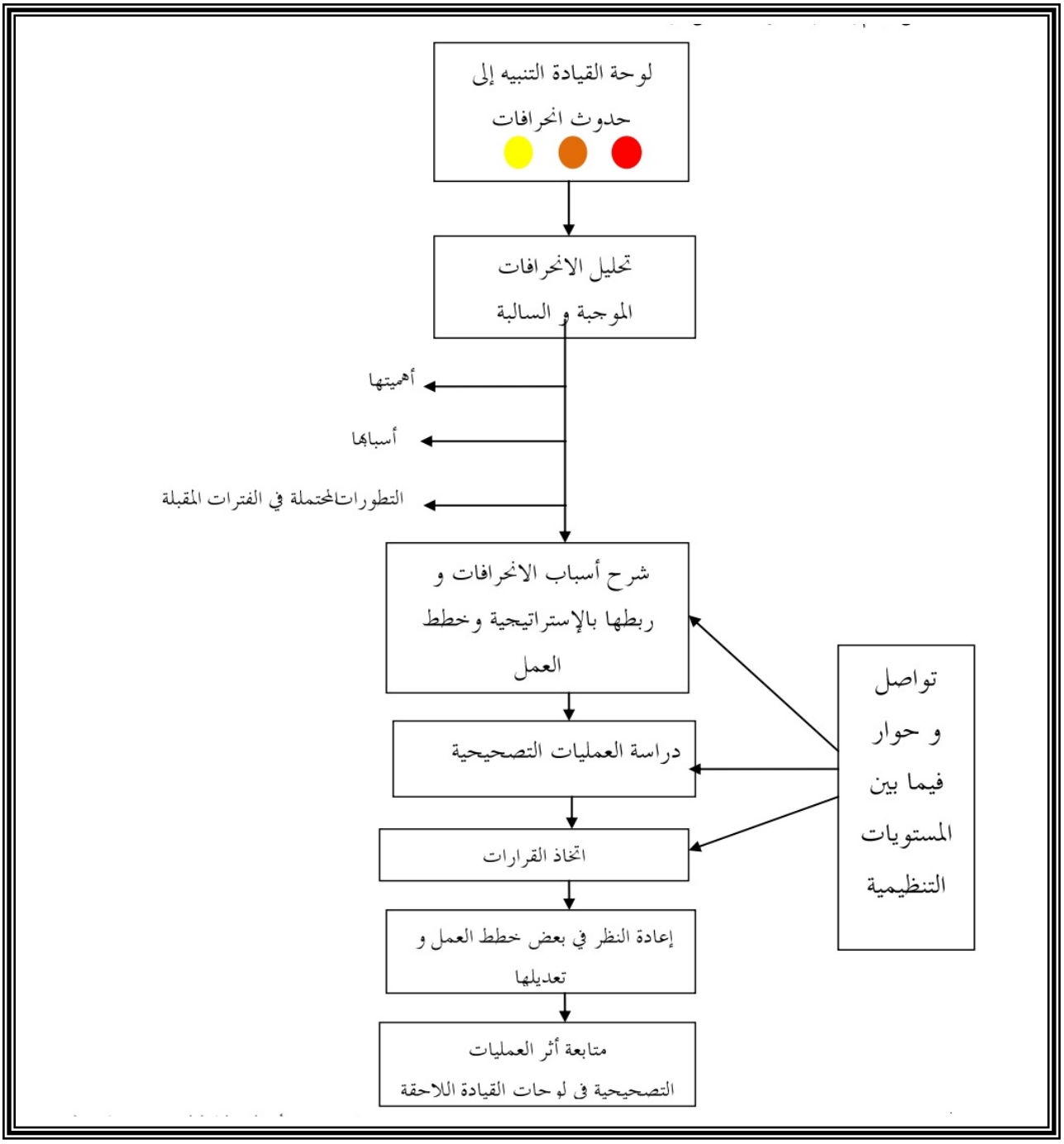
1/* مراحل بناء وإعداد لوحة القيادة الاستشرافية بوكالة البنك الوطني الجزائري (BNA MEDEA).



الشكل رقم 17: مكانة لوحة القيادة الاستشرافية ضمن حلقة الحوكمة البنكية

2/* كيفية تطبيق لوحة القيادة الاستشرافية بوكالة البنك الوطني الجزائري (BNA MEDEA).

تم مؤخرا في فيفري 2021 اعتماد **نموذج لوحة القيادة البنكية المستحدثة (الاستشرافية)** من خلال تحديد طريقة عمل لوحة القيادة البنكية الاستشرافية أو مجموعة من اللوحات حسب نتائج تقييم الأداء المالي بوكالة البنك الوطني بالمدية على النحو التالي :



الشكل رقم 18: مكانة لوحة القيادة الاستشرافية ضمن حلقة الحوكمة البنكية

تحليل المخططات : من خلال المخططين المذكورين أعلاه الوارد إلينا ، يمكن استخلاص كيفية تطبيق لوحة القيادة الاستشرافية بوكالة البنك الوطني الجزائري (BNA MEDEA)، حسب النقاط الرئيسية التالية :

1/* **البساطة** : حسب تصريح المكلفين بإعداد لوحات القيادة البنكية، لاحظنا أن تصميم اللوحة كان بشكل بسيط و سهل الفهم حيث يجب تقديم المعلومات بشكل موجز و سهل القراءة والفهم.

2/* **الشمولية** : تضمنت اللوحة جميع المؤشرات الرئيسية المتعلقة بأداء العمل البنكي، مثل : الإيرادات و التكاليف و الأرباح.

3/* **الفعالية** : حيث ساعدت لوحة القيادة الوكالة البنكية على تحديد المشكلات بسرعة و اتخاذ القرارات السريعة .

4/* **الدقة** : لقد عكست لوحة القيادة بالفرع الحقيقة الكاملة للأداء العملي ، وان تعتمد على البيانات الصحيحة و الدقيقة .

5/* **القابلية للتحديث** : لاحظنا أن لوحة القيادة بالوكالة قابلة للتحديث بشكل مدروس لتعكس الأداء الحالي لعمل البنك .

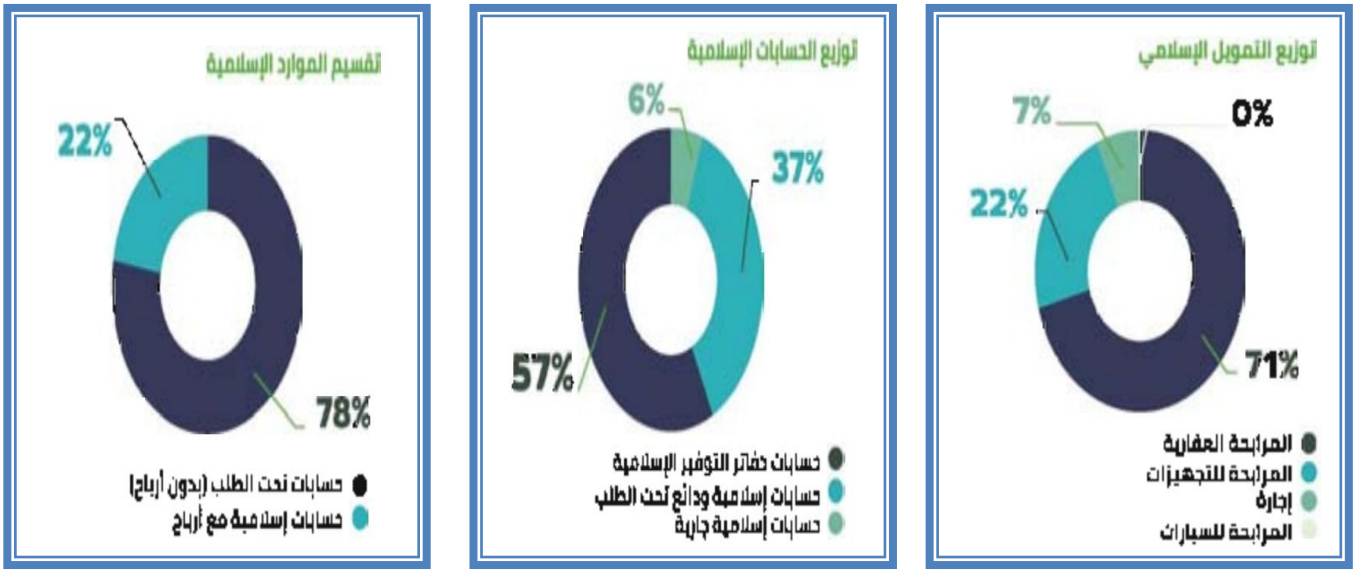
6/* **القابلية للتخصيص**: توصلنا إلى أن تصميم لوحة القيادة بطريقة يسهل تخصيصها وفقا لاحتياجات البنك المختلفة.

7/* **الاتساق** : الوكالة تعتمد على لوحة قيادة متسقة ومتناسقة مع أهداف العمل المصرفي و رؤيا إستراتيجية للعمل البنكي.

8/* **التركيز على المستقبل** : هناك تقابل وتناسق بين لوحة القيادة الاستشرافية المستحدثة و النتائج المستقبلية المتوقعة و التحديات المحتملة لتمكين اتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة .

تقييم المؤشرات حسب الاحصائيات المسجلة بالبنك الوطني الجزائري : بتطبيق هذه الركائز المدروسة ، يمكن للبنك تصميم لوحات القيادة الناجحة التي تعزز دور لوحة القيادة الاستشرافية في تطوير الصيرفة الإسلامية وتحسين

الأداء البنكي للبنك الوطني الجزائري والتي ساهمت في ارتفاع الموارد الإسلامية وتشجيع التمويل الإسلامي، من خلال الاعتماد على الخدمات المصرفية الإسلامية.



الشكل رقم 19: احصائيات تقييم المؤشرات الخاصة بخدمات الصيرفة الإسلامية بالبنك الوطني الجزائري

المطلب الثاني : الإنجازات المحققة من تطبيق لوحة القيادة الاستشرافية بالبنك الوطني الجزائري و وكالة البنك الوطني الجزائري بالمدية

أحدثت لوحة القيادة البنكية المستحدثة تغييرا كبيرا حول النظرة الاستراتيجية في البنك الوطني الجزائري، وتم التوصل إلى الإنجازات المحققة حسب الإحصائيات المتحصل عليها من طرف البنك الوطني الجزائري بولاية الجزائر، والوكالة البنكية بولاية المدية كالآتي :

1/* شهد البنك الوطني الجزائري قفزة نوعية بعد اعتماده للوحة القيادة البنكية الاستشرافية حيث أصبح البنك بفروعه شركة ذات محفظة أسهم متنوعة وحديثة ، وارتفع رقم أعماله إلى : 150.000.000.000.000 دينار جزائري، وبالتالي أخذ مكانة الصدارة كأول بنك تجاري ناجح مطبق لمبادئ لوحة القيادة الاستشرافية و مؤسسة بنكية تنافسية ، ومساهمة في تفعيل دور الحوكمة البنكية. [1]

[1] التقرير السنوي، الخاص بالبنك الوطني الجزائري المتضمن إحصائيات أرقام الأعمال ومؤشرات تقييم الأداء الرئيسية لسنة 2021-2022.

فمن خلال البيانات الخاصة بتصريحات البنك حول الارتفاع في الأرباح و إجمالي الزبائن والخدمات، تظهر الفعالية في الملحق التالي: [1]



الشكل رقم 20: احصائيات البنك الوطني الجزائري بالأرقام (2021-2022)

[1] التقرير السنوي، الخاص بالبنك الوطني الجزائري المتضمن إحصائيات أرقام الأعمال ومؤشرات تقييم الأداء الرئيسية لسنة 2021-2022.

3/* شهدت ميزانية البنك الوطني الجزائري ارتفاع جد ملحوظ وتطور كبير حسب الإحصائيات التالية المسجلة بالإحصائيات التالية: [1]

الميزانية (بآلاف الدينار الجزائري)

الأصول	2021	2020
الصندوق، البنك المركزي، الخزينة العمومية، مركز الصكوك البريدية	331 762 148	204 207 936
أصول مالية مملوكة لغرض التعامل	246	248
أصول مالية جاهزة للبيع	413 719 493	413 426 493
سلفيات و حقوق على الهيئات المالية	612 819 121	523 239 376
سلفيات و حقوق على الزبائن	**1 438 578 088**	**2 117 718 812**
أصول مالية مملوكة إلى غاية الاستحقاق	1510 752 060	14 043 820
الضرائب الحالية - الأصول	4 821 590	8 428 662
الضرائب المؤجلة - الأصول	1 523 706	1 008 872
أصول أخرى	66 935 395	47 818 018
حسابات التسوية	45 824 597	55 834 995
اشتراكات في الفروع، المؤسسات المشتركة و الشركاء	31 237 590	31 488 186
عقارات استثمارية	-	-
الأصول الثابتة المادية	23 209 792	22 961 112
الأصول الثابتة غير المادية	69 655	94 342
فارق الحيازة	-	-
اجمالي الأصول	**4 481 253 482**	**3 440 270 872**

الشكل رقم 21: احصائيات حول ميزانية البنك الوطني الجزائري (2020-2021)

[1] التقرير السنوي، الخاص بالبنك الوطني الجزائري المتضمن إحصائيات أرقام الأعمال ومؤشرات تقييم الأداء الرئيسية لسنة 2021-2022.

فهنا نلاحظ ارتفاع كبير حسب الملحق الوارد إلينا من طرف مصالح المحاسبة بالبنك الوطني الجزائري، وهذا نتيجة تحليل نتائج مؤشرات الأصول ومؤشرات راس مال البنك وفروعه ، مما ادى على زيادة كبيرة على مستوى الأصول الثابتة المادية والأصول المملوكة إلى غاية الاستحقاق، واتي ساهمت هذه الأخيرة في زيادة إجمالي الأصول ، وهذا ما أسفر عنه التقييم الجيد لمؤشرات الأداء المالي في البنك.

2/*لقد طورت الوكالة البنكية بالمدية من خلال تطبيقها للوحة القيادة الحديثة مجموعة من المنتجات والخدمات المصرفية ، بالإضافة إلى منتجات التأمين البسيطة والمتوافقة مع اللوائح المعمول بها بأسعار تنافسية بهدف إرضاء جميع الزبائن والعملاء والشركات المستثمرة، من خلال الخدمات المصرفية المختلفة منذ بداية 2021 إلى غاية يومنا هذا في مجال العقارات و السياحة والصحة وتفعيل الصيرفة الإسلامية من خلال الإجارة والمرابحة من أجل اقتناء السيارات و شراء منتجات منزلية ومتنوعة، وسيتم إدراجها بشكل مفصل كالتالي:



1- في مجال العقارات : تمنح وكالة بنك المدية (AP 851) تمويل جزئي أو كلي لتكاليف الإيجار السكني ، حيث يمكن الأفراد والزبائن الحصول على قرض يصل إلى 1.500.000.00 دج.

بمعنى هي أول وكالة بنكية في المدية تقوم بتمويل الإيجار السكني.



2- في مجال الصحة : تقوم وكالة بنك المدية (AP 851) بمنح خدمة (PACK PHARMA) لكل صيدلي أو من يمتلك صيدلية وهي الاستفادة من باقة من المنتجات والخدمات لبتي تسمح بإدارة الصيدلية وتتمثل في : حصة تمويل استثنائية – فترة سداد تصل إلى 12 سنة .

- سعر فائدة تنافسي من أجل إدارة عمل الصيدلية بطريقة فعالة.



3- في مجال السياحة : تقوم الوكالة بتعزيز دور السياحة عن طريق تمويل موسم الحج حيث أطلق البنك تمويل بما يسمى"الحج السبيل" تحت تصرف الحجاج، ويشمل مصاريف الحج من غقامة وإطعام ونقل بما في ذلك تذكرة الطائرة، ويسمى **بالقرض الحسن** وهو بدون أرباح. ويتمثل في تمويل يصل إلى غاية 450 ألف دينار - فترة السداد 24 شهر الاستفادة من جواز سفر الحج أو زوجه أو أحد أصوله أو أحد فروعه، هذه الخدمة تتم على مستوى شبابيك ووكالات الصيرفة الإسلامية الحديثة.

*بالإضافة إلى اقتناء منتجات منزلية عبر التحويلات والمعاملات الآمنة التي توفرها وكالة البنك الوطني الجزائري بمدينة المدية (AP 851) ، وخدمة الرسائل القصيرة المشفرة عبر البطاقات الحديثة (SMS-OTP) ، وخدمات بطاقة الأعمال بين البنوك، واقتناء سيارات حديثة باستخدام خدمات إسلامية بدون فوائد كالمرابحة.





4/* كما تم تحديث خدمة الإشعارات الجديدة لأرصدة الحسابات ، (SMS BANKING)، وتحديث بطاقة CIB البنكية الكلاسيكية، للاستفادة من خدمة المساعدة الطبية وخدمات التأمين والاستقبال و الإرشاد لمواكبة تطورات العصر البنكي الرقمي.



الشكل رقم 22: نموذج عن خدمات البنك الوطني الجزائري عن طريق لوحة القيادة الإستشرافية 2024

5/* لقد ساهمت مبادئ لوحة القيادة البنكية من تطوير المؤشرات الرئيسية للبنك الوطني الجزائري والتي سجلت ارتفاعا في قيمة المؤشرات مما حسن من الأداء المالي الخاص بالبنك الجزائري وزيدة رقم أعماله ، وهذا حسب الإحصائيات لسنة 2022 كالتالي: [1]



مؤشرات الأداء المالي الرئيسية

	31.12.2021	31.12.2020
الوضعية المالية		
الميزانية	4.481.253	3.440.271
موارد العملاء (باستثناء العملات الأجنبية)	1.866.649	1.741.443
قروض العملاء	1.439.863	2.117.885
الموارد الخاصة الصافية	597.610	576.284
النتائج		
الناتج الصافي البنكي	94.617	87.782
أعباء استغلال عامة	22.779	20.202
المخصصات المهتلكة	1.544	1.531
الناتج الإجمالي للاستغلال	70.294	66.049
مخصصات المؤونات	64.517	55.186
استرجاع المؤونات	52.167	17.285
ناتج الاستغلال	57.944	28.148
ضرائب على الناتج	11.254	5.100
الناتج الصافي	46.690	23.048
النسب الرئيسية		
معامل الاستغلال	25,71%	24,76%
الأجور / الناتج البنكي الصافي		
مردودية رؤوس الأموال		
مردودية الأصول		
نسبة الملاءة		

	31.12.2021	31.12.2020
النقد وأدوات الدفع		
بطاقة بيبنكية قيد الخدمة	258.411	146.043
جهاز دفع إلكتروني		
موزع أوتوماتيكي للأوراق المالية	100	100
شباك أوتوماتيكي للبنك	160	151
مشترك في نظام التبادل الإلكتروني للبيانات	105.044	65.952

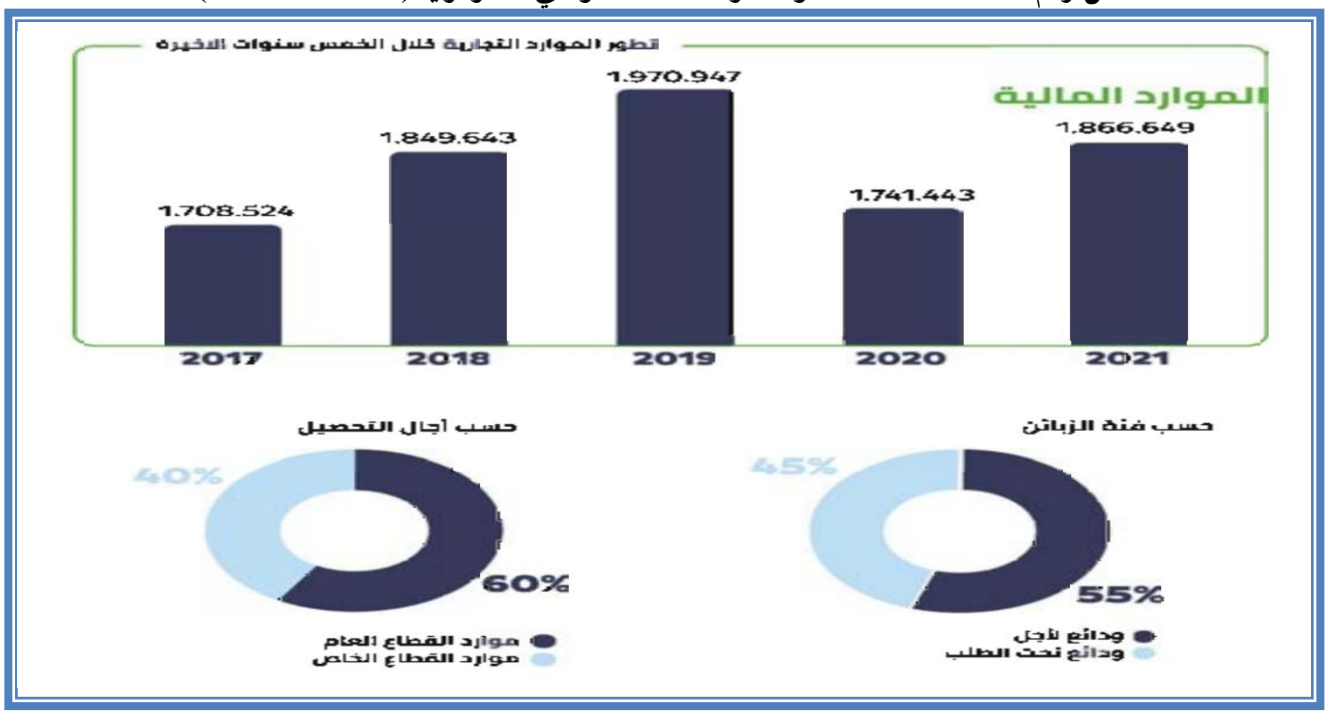
الشكل رقم 23: احصائيات حول مؤشرات الأداء الرئيسية للبنك الوطني الجزائري (2020-2021)

[1] التقرير السنوي، الخاص بالبنك الوطني الجزائري المتضمن إحصائيات أرقام الأعمال ومؤشرات تقييم الأداء الرئيسية لسنة 2021-2022.

5/* كما أظفرت لوحة القيادة الاستشرافية تطور هائل على مستوى الميزانية من خلال تطور الموارد المالية والتجارية خلال الخمس سنوات الأخيرة، وهذا بهدف تطوير الودائع لأجل والودائع تحت الطلب في القطاعين العام والخاص وفق هذا الاحصاء المفصل :[1]



الشكل رقم 24: احصائيات حول ميزانية البنك الوطني الجزائري (2020-2021)



الشكل رقم 25: احصائيات حول تطور الموارد المالية والتجارية البنك الوطني الجزائري (2020-2021)

[1] التقرير السنوي، الخاص بالبنك الوطني الجزائري المتضمن إحصائيات أرقام الأعمال ومؤشرات تقييم الأداء الرئيسية لسنة 2021-2022.

6/* كما أضافت لوحة القيادة البنكية الاستشرافية نتائج مبهرة على مستوى الناتج البنكي الصافي وارتفاع ملحوظ في النتيجة الصافية من خلال التقييم الجيد لمؤشرات الأداء المالي الرئيسية ، وفق البيانات الاحصائية التالية:



تحليل النتائج : سجل الناتج الصافي للبنك (PNB) ما مقداره 94.617 م.دج، سنة 2021 مقابل 87.782 م.دج أي بمستوى مرتفع من الناتج المسجل سابقا ، وهنا تتضح فعالية تطبيق لوحة القيادة الاستشرافية البنكية بنسبة7.79% .

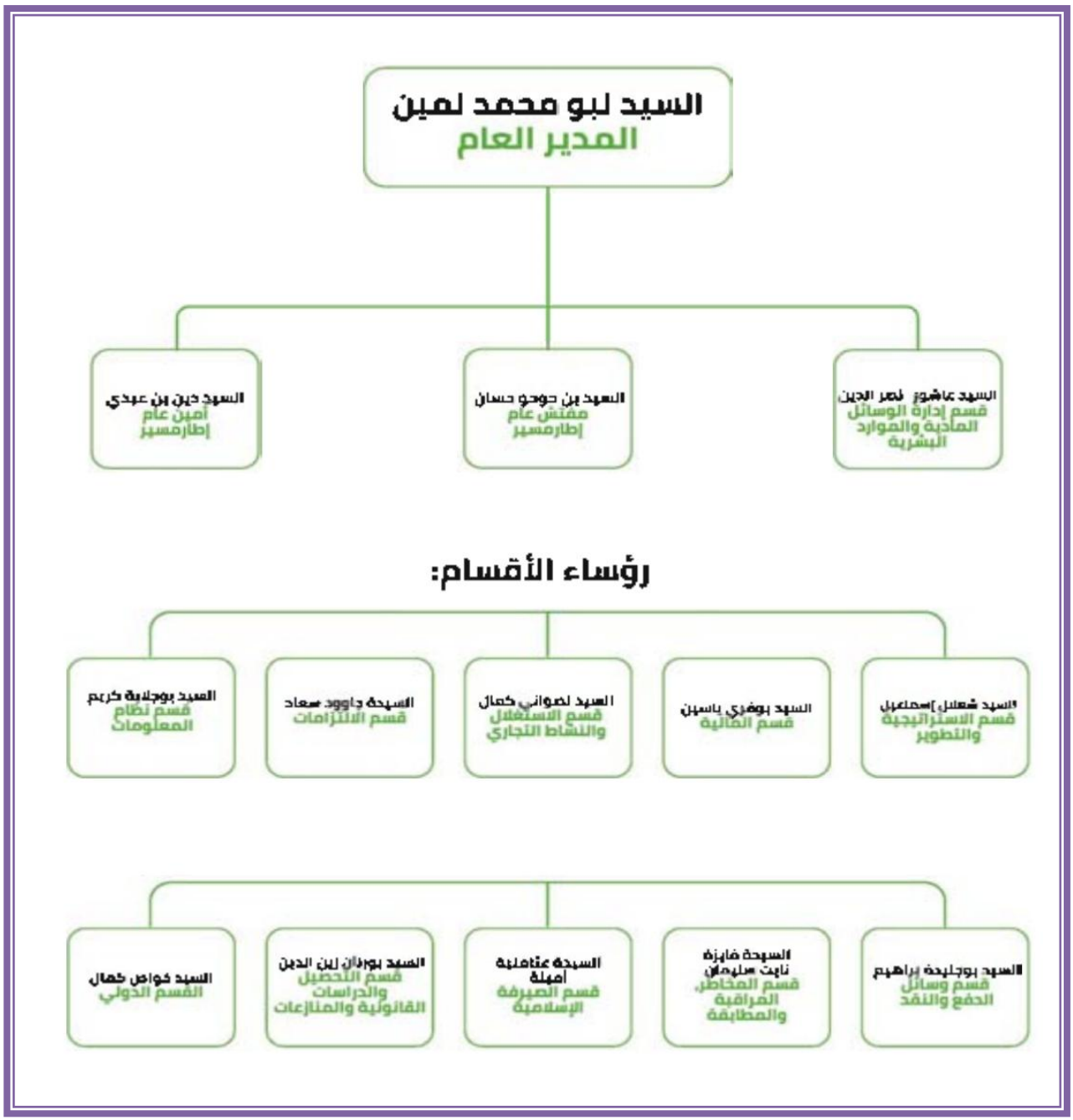
الشكل رقم 26: احصائيات تطور الناتج البنكي الصافي في البنك الوطني الجزائري (2020-2021)



تحليل النتائج : فيما يخص النتيجة الصافية للبنك فقد سجل ما مقداره 46.690 م.دج، أي بزيادة قدرها 102.58% أي بمستوى مرتفع من النتيجة المسجلة بالسنوات الماضية، وهنا تتضح كفاءة لوحة القيادة الاستشرافية البنكية المتوازنة.

الشكل رقم 27: احصائيات حول تطور النتيجة الصافية في البنك الوطني الجزائري (2020-2021)

7/* ومن أهم الإنجازات المحققة الناجمة عن تطبيق لوحة القيادة البنكية الاستشرافية على مستوى البنك الوطني الجزائري، ساهمت هذه الأخيرة بتحديث الهيكل التنظيمي للبنك، وإضافة إطارات ساعدت على تفعيل عنصر الحوكمة الحديثة حسب لجان التدقيق البنكي وكذا الأقسام المستحدثة من أجل تنظيم و إدارة مراقبة القروض و الودائع، المبين في المخطط التالي :



الشكل رقم 28: تنظيم البنك بعد تطبيق لوحة القيادة الاستشرافية في BNA (2021-2023)

المطلب الثالث : الانعكاسات الإيجابية التي تجسد فعالية لوحة القيادة الاستشرافية في تعزيز دور الحوكمة البنكية

لوحة القيادة هي مصدر متنوع للمعلومات يسمح بإعطاء نظرة مبسطة لواقع المؤسسات من خلال المقاييس و المؤشرات المحملة هذا من جهة و من جهة أخرى تمثل أداة لقيادة المؤسسة و التي أعطت لعملية مراقبة التسيير الإداري والمحاسبي بعدا ديناميكيا سواء من حيث الجانب الرقابي أو الإداري.

تعتبر لوحة القيادة الاستشرافية والمستحدثة مؤخرا أداة للحوار والتواصل تسمح بقياس أداء البنك و مدى تحقيقها لأهدافه و يمكن إعدادها بعدة طرق و أساليب و يشترط أن تخضع هذه العملية لمنهجية صارمة وذلك لمدى أهمية هذه الأداة في حوكمة البنك لأنها تمكن المسؤولين والمدراء التنفيذيين من اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب .

كما أنها تعتبر أداة معلوماتية مستحدثة لهذا يطلق عليها لوحة القيادة الاستشرافية، و من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى أن هناك وعي لدى مسؤولي البنك الوطني الجزائري على مستوى الشركة الأم والوكالة البنكية بالمدية محل الدراسة بأهمية لوحات القيادة الحديثة والمتوازنة لنجاعة عمليات الحوكمة البنكية وعمليات الرقابة المصرفية والتدقيق البنكي الداخلي والخارجي هذا ما يجعلنا نتأمل بإمكانية إنشائهم و تطويرهم لمؤشرات تقييم الأداء المالي وتحديث إستخدام مؤشرات نماذج التقييم وبالأخص معيار CALMELS.

والذي ساعد كثيرا الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري بكامل فروعه عبر كل الولايات على تطبيق أفضل الممارسات السليمة في الحوكمة وذلك في إطار التعليمات الصادرة عن بنك الجزائر المركزي بشأن قواعد ونظم الحوكمة في البنوك الجزائرية أواخر 2014، حيث قام البنك بالالتزام التام بما تضمنته تلك التعليمات من حيث إعداد النظم والهياكل التنظيمية والعمليات التي تحقق الانضباط المؤسسي والمصرفي، فضلاً عن الالتزام التام بتطبيق المحاور الأساسية الخاصة بقواعد ونظم الحوكمة في البنوك الجزائرية، حتى غدت الحوكمة جزءاً من ثقافة البنك الوطني الجزائري على كافة مستويات الوكالات والفروع الخاصة به وأفضل مثال على ذلك وكالة بنك 851 بالمدية، كما صدر عن بنك الجزائر

المركزي تحديث تعليمات قواعد ونظم الحوكمة في البنوك الجزائرية في سبتمبر 2020 وقد قطع البنك الوطني الجزائري شوطاً كبيراً منذ صدور التعليمات الأخيرة خاصة سنة 2021 في استيفاء المتطلبات الجديدة حيث تم تعديل مواثيق المجلس واللجان المنبثقة عنه بما يعكس المتطلبات الجديدة، وجاري حالياً العمل على استيفاء باقي المتطلبات فيما يتعلق بتعيين أعضاء مجلس إدارة مستقلين ونحوها من المتطلبات الجديدة وفقاً لما تقضي به التعليمات ، من خلال تطبيق لوحة القيادة الاستشرافية في هذا الشأن.

كما أن اتباع معايير ومبادئ حوكمة المصارف من شأنه التأكيد على أن البنك الوطني الجزائري لديه القدرة على موازنة ممارسة الأنشطة ذات المخاطر بشكل مناسب. علاوة على ذلك، يرى محللي البنك الوطني الجزائري أن تطبيق معايير قوية للحوكمة من شأنه حماية مصالح كافة أصحاب المصالح الرئيسيين ومختلف الوكالات البنكية عبر التراب الوطني. و يرى البنك أن اتباع مبادئ قوية لحوكمة الوكالات البنكية محل الرقابة من شأنه الحماية ضد كافة أشكال سوء الإدارة وأنشطة الاحتيال، فضلاً عن تعزيز المساءلة والشفافية لدى البنك.

ومما سبق عرضه فإن البنك الوطني الجزائري عامة والوكالة الرئيسية بولاية المدية خاصة يفخرون بوجود إطار حوكمة قوي وسليم ضمن الأطر التنظيمية والذي يساعد على تطبيق أسس لوحة القيادة الحديثة والمتوازنة لتحقيق أفضل ممارسات الحوكمة السليمة للبنك محل الدراسة وهذا حسب المساءلات الشفوية التي أثرت بشكل كبير لإنجاح وصول هذه المعلومات القيمة حول هذا الموضوع الحديث والشيق وهو فعالية لوحة القيادة الاستشرافية أو المستحدثة في تجسيد دور الحوكمة البنكية الحديثة على مستوى المصارف الجزائرية.

***لقد أسفرت الدراسة الميدانية حول وكالة البنك الوطني الجزائري (فرع المدية 851) إلى استنتاج علاقة الحوكمة بالالتزامات البنكية عن طريق تطبيق لوحة القيادة الاستشرافية ، والتي تم إبرازها في النقاط التالية :**

* أول ما يمكن ملاحظته في " قسم دراسة وتحليل المخاطر" هو عدم توازن بين عدد الملفات المكلفين بدراستها. فنجد مثلا، في وكالة رئيسية في فرع المدية مكلف واحد بالدراسات يحمل على عاتقه مئات من ملفات القرض.

إن الوضعية السابقة، تؤدي إلى اكتظاظ العمل الذي يؤدي بدوره إلى نقص الفعالية و الكفاءة في تأديته، كما يسبب الكثير من الثغرات و الأخطاء الغير عمدية.

* من جهة أخرى، نجد أن بعض من الوكالات الفرعية تتكفل بعدد ضئيل جدا من القروض العادية، حتى أنها تكتفي بمعالجة القروض التي هي في إطار الإجراءات الاجتماعية كتشغيل الشباب -ANSEJ-، و ترجع هذه الوضعية، إلى عدم القدرة (العلمية و العملية) على تحمل مخاطر القرض، التي أساسها نقص الكفاءات.

*إن دراسة ملفات القرض قد تحسن – نوعا ما – في السنوات الأخيرة، غير أن الملفات السابقة تبقى تشكل عبئ على البنك، فمعظمها ضمن الحقوق المشكوك فيها أو الرديئة، و التي غالبا ما يكون فيها العميل من المؤسسات العمومية الاقتصادية أو من التعاونيات الشبابية (في إطار الإجراء الأول لتشغيل الشباب).

*ورغم الإجراءات الاجتماعية المفروضة على البنك، التي تفقده التوازن والحرية في اتخاذ القرار، لكن على البنك الوطني الجزائري أن يستعد لهذه الإجراءات (واعتبارها من مؤثرات المحيط)، و ذلك بغرض التخفيض من مخاطرها.

فمثلا : لم يتم اتخاذ التدابير الملائمة لتغطية الحقوق الخاصة بالتعاونيات الشبابية و التي تم تحويل أغلبيتها إلى منازعات -Contentieux- و لازالت الملفات معلقة لحد الآن لأسباب عديدة : إفلاس المدين؛ نقص الكفاءات في ميدان المنازعات القضائية تسهر على المتابعة؛ انعدام شبه كلي للضمانات.

*و للأسف، لقد تم تكرار نفس الخطأ مع باقي الإجراءات الاجتماعية : الإجراء الثاني لتشغيل الشباب -ANSEJ- أو القرض المصغر - Micro-crédit -، فكون المبالغ ضعيفة لا يعني ذلك إهمال متطلبات القرض. فغالبا ما نجد أن ملفات هذه القروض (قروض متوسطة الأجل) غير كاملة خاصة مستندات التأمين و الضمانات المتعلقة بتغطية القرض. وقد يعود سبب هذه الوضعية، إلى نقص الاتصال، فوكالات البنك الوطني الجزائري أُرغمت على تنفيذ الإجراء دون مقدمات أو توضيحات بخصوص كيفية إعداد ملف القرض (الوثائق و الشروط الضرورية للقرض) خاصة أن هذا القرض يعتبر إجراء خاص يتمتع بامتيازات و تعويضات الخ... .

* أما عن ملفات القرض العادية (قروض الاستغلال و الاستثمار)، فهي الأخرى تحتاج إلى فحص دقيق و موضوعي، هذا لأن الدراسة و التحليل للملفات لا يُلائمان دومًا القرار المُتخذ.

*فرغم وجود، لدى الوكالات، ملفات قرض حسنة و قابلة للوفاء لكن تبقى الثقة الممنوحة للعملاء مفرطة أحيانا. و من أمثلة هذه القروض، تلك الخاصة بالسلفيات على البضائع، فمعظمها تمنح على مخزون يحتفظ به العميل و بمجرد عرض قائمة من البضائع يمنح البنك السلفية، دون تفقد المخزون أو التأكد من وجود حقيقي له.

*غير أن الشيء الذي يثير الاهتمام أكثر، هو وجود عدد، لا بأس به، من العملاء يستعملون خطوط قرض مستحقة (فات أجال استحقاقها)، فرغم أن هذه الخطوط مصرح بأنها في طور التجديد لكن المدة قد تتجاوز السنتين. و خلال كل هذه الفترة، يتمتع العميل بقروض غير مصرحة و دون عقود، بحيث يكتفي البنك بتجديد لبعض الضمانات.

* وللمرة الثانية، فإن هذا التهاون يرجع أساسا إلى نقص الكفاءات قادرة على دراسة ملفات القرض.

*فبالإضافة إلى ملفات القرض يكلف المصرفي (المكلف بالدراسات) بإعداد لوائح و جداول و حالات شهرية؛ دورية؛ سنوية و معظمها إحصائية تزيد من الطين بلى، فإما أن يتأخر المكلف بالدراسات في تحضير هذه القوائم أو أن يخطئ في تحليل المخاطر أو يتخلف في الاستجابة لطلبات القرض المتراكمة.

*ورغم أن البنك الوطني الجزائري يُنفق أموالا طائلة لتحديث و تطوير الوسائل البنكية (الإنترنت؛ البطاقات البنكية؛ شبكة المعلوماتية؛ الخ...) غير أنه، حتى الآن، لم يُعَّد أي برنامج آلي خاص بالمعالجة أو الحفظ لعمليات القرض، فالمعلوم، لدى البنوك المتقدمة، أن البرمجة الآلية تخفف من ثقل إجراءات الدراسة و التصنيف والحفظ الخ... .

*وكما ذكرنا سابقا، فإن وظيفة الاتصال غير مرضية، فبعض المعلومات تستغرق عدة أيام لتصل لمن يهمه الأمر، و غالبا ما يفوت أوانها، و تشمل هذه المعلومات خاصة الإجراءات التنفيذية و القانونية.

*فرغم وجود مكلف بالقضايا القانونية على مستوى المديريات الجهوية غير أن أهم القضايا تتركز على مستوى الوكالات و التي لا نجد فيها الكفاءات القانونية، بحيث يستغرق معالجة قضية أو إجراء معين عدة أيام – ضرورة الاتصال بالهيئات المختصة – كما قد تُرتَكَب أخطاء نتيجة تجاهل للقواعد التشريعية.

* ونشير في الأخير، إلى أن، اختيار المشاريع قصد تمويلها لا يستند على معالم و مبادئ بنكية عالمية، فلازال البنك الوطني الجزائري يرفض طلبات قرض لأسباب غير منطقية فمثلا : رفض تمويل القطاع الزراعي بحجة أن البنك ليس متخصص في القطاع، حيث تتكفل بتغطيته بنك الفلاحة BADR، رغم أن النصوص واضحة في قانون النقد والقرض و التي تؤكد عدم تخصص البنوك العمومية.

*وهكذا، فإن البنك يخسر فرص استثمارية معتبرة، مقابل حجج لا معنى لها، مقيدة بإرادة و اتجاهات مبهمة و تسيير عشوائي، متناقض أحيانا، و أهداف غير واضحة. فكيف كل ذلك يحصل و الاقتصاد يؤول إلى التحرر، يفرض المنافسة و الشفافية التامة ؟!

إن المراقبة و المراجعة الداخلية المتعلقة بالحوكمة البنكية، المنشئة حديثا، ستواجه صعوبات في تنفيذ عملها فلابد من منهجية و برنامج صارم، بحيث يتناول كل الجوانب ذات أولوية و الأكثر عرضة للمخاطر.

*للإشارة، فإن لدى المكلفين بالدراسة وعي و إدراك كبيرين للمخاطر المحيطة، غير أن تحملها يُعد فوق طاقتهم، لذلك فلابد من التفكير في إعادة النظر في كيفية توزيع الكفاءات و تقييم حقيقي لاحتياجات البنك من الموارد البشرية. زيادة على ذلك، ضرورة تسطير سياسة توظيف واضحة تستند على كفاءات و مؤهلات علمية وعملية وليس على طرق غير رسمية، التي أدت إلى تشويه سمعة البنك و فقدان الثقة فيه.

*كما لاحظنا أن هناك حسن معاملة الزبائن في البنك الوطني الجزائري وكافة فروعه، بصفة عامة، يعتبر من أول اهتماماتها. إن هذه الوضعية، تحتاج وهذا ما يوجه الاقتصاد الجزائري و ينجح فيه من يستقطب أكبر عدد ممكن من الزبائن.

*و في الأخير، نشير إلى أن الدراسة و المراجعة التي تكون الحوكمة البنكية لم تغطيا كل عمليات الوكالة البنكية، كعمليات التجارة الخارجية (القرض المستندي) أو عمليات أمانة الالتزامات (الكفالات؛ الضمانات؛ فتح و غلق الحساب البنكي؛ المنازعات؛ الخ...)، فلا شك أن كلها تحتاج إلى مراقبة صارمة. غير أن كثرة العمليات البنكية جعلنا نتخصص للبعض منها فقط، بهدف تحديد أهم المخاطر المحيطة بأنشطة البنك الوطني الجزائري عامة والوكالة البنكية بفرع المدية خاصة.

المطلب الرابع : رؤيا مستقبلية لفعالية لوحة القيادة الاستشرافية في تعزيز دور الحوكمة البنكية بالبنك الوطني الجزائري بالمدية (لوحة القيادة البنكية الرقمية وفق تكنولوجيا المعلومات).

لتحديد لوحة القيادة الحديثة الرقمية والتي هي أساس سبيل النجاح في عالم الأعمال مستقبلا توجب تفعيل لوحة القيادة المستحدثة وفق تقنية تكنولوجيا المعلومات.

حيث أصبحت لوحة القيادة الرقمية الآن موضوع نقاش شائع في عالم الاقتصاد والإدارة وقيادة الفرق، إذ يمر العالم اليوم بتحول رقمي عميق في عصر تكنولوجيا العمل، ولهذا لا عجب أن يتساءل القادة عن كيفية استخدام المهارات الإلكترونية لضمان نجاحهم على المدى الطويل.

وكمحاولة لإبراز الرؤيا المستقبلية حول تفعيل لوحة القيادة الاستشرافية البنكية في تفعيل عنصر الحوكمة وتحسين الأداء المالي للبنوك أو ما يسمى بمصطلح لوحة القيادة المستحدثة القيادةَ الرقمية بشكل مبسط والتي تقوم على مهارات الإدارة البنكية والقيادة اللازمة للدخول في عالم العمل التقني ومواكبة التحول الذي شهده قطاع المصارف بالجزائر وبالأخص البنك الوطني الجزائري الذي بدأ بتطبيق التطور المصرفي الرقمي من خلال تفعيل تقنيات تكنولوجيا المعلومات عبر الخدمات المصرفية الرقمية وتقنيات الدفع بالهواتف الذكية.



1/* مفهوم لوحة القيادة الرقمية المستحدثة

يمكن تعريف مفهوم القيادة الرقمية (Digital Leadership) على أنها مساهمة القائد في التحول لعالم التكنولوجيا عن طريق الاستخدام الاستراتيجي للأصول الرقمية للشركة لتحقيق أهداف العمل، تختلف لوحة القيادة الرقمية عن مفهوم لوحة القيادة التقليدية أنها تستعمل الوسائل التقنية لأداء المهام وتنظيم سير العمل.

يقتضي عالم الأعمال في مجال البنوك المتغير باستمرار من المصارف والوكالات البنكية والفروع التي تلجأ إلى تطوير استراتيجياتها باستمرار للتكيف مع عملية التغيير والتحول الرقمي لضمان بقائها في الطليعة على هذا النحو، تعد لوحة القيادة الرقمية مهارة أساسية للقائد المصرفي، لا سيما أنها تعطي المؤسسات فرصة التميز بالكفاءات الرقمية الخاصة بها.

تشمل مهارات تطبيق لوحة القيادة الرقمية العديد من المعلومات بالإضافة إلى مجموعة متنوعة من المهارات والقدرات، بما في ذلك التحول الرقمي والاستراتيجية الرقمية والابتكار بالإضافة إلى إدارة التغيير.

2/* القائد المصرفي الرقمي

يتعلق مفهوم لوحة القيادة الرقمية بإتقان التكنولوجيا واحتضان التغيير، لا يعني كونك قائداً مصرفيا رقمياً أنه عليك أن تكون خبيراً في التكنولوجيا ولكن يجب أن تملك أساسيات البحث والتطوير باستخدامها، ففي عصر الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي والتسويق الرقمي والتجارة الإلكترونية لن تستطيع التقدم دون إضافة مهارات التكنولوجيا الفعالة إلى قائمة أدواتك.

تتطلب مسؤوليات القائد الرقمي امتلاك فهماً راسخاً لمعظم أنواع التكنولوجيا المتعلقة بمجال عمله، إذ لا يتطلب عمل القائد الرقمي أن يكون خبيراً في كل المجالات الرقمية، ولكن من المهم أن يملك فكرة عامة تمكنه من الفهم العام لحديث الأخصائيين في مؤسسته البنكية ومن ثم أداء دوره الفعال في الإدارة واتخاذ القرارات بما فيها التصدي لكامل تحديات القيادة البنكية الرقمية.

3/* مهارات تفعيل لوحة القيادة الرقمية المستحدثة

أحد أهم المهارات الأساسية في القيادة الرقمية هي القدرة على التعلم ومواكبة تطورات القرن الواحد والعشرين حيث تمنحه هذه المعرفة القدرة على ابتكار استراتيجيات قيادة إبداعية وفعالة ومربحة والتي بدورها ستؤدي إلى زيادة أرباح البنوك بالإضافة إلى تعزيز ثقافة عمل (culture) أفضل.

لكي ينجح المدير المصرفي الرقمي ينبغي عليه تتبع برنامج القيادة الرقمية بالإضافة إلى التخلي عن ممارسات القيادة والإدارة التقليدية واستيعاب تغيرات العصر الرقمية والسعي لدمج مختلف بيئات العمل، إلى جانب تفعيل مهارات كل من موظفيه بشكل مميز عن طريق دمجهم بالتكنولوجيا وتعزيز ذلك بـ التجربة العملية والممارسة.

تتضمن المهارات التي يجب أن يمتلكها القائد البنكي الرقمي الفعال ما يلي:

1- مهارات التنظيم وإدارة الوقت

تعتبر مهارات السرعة التنظيمية وإدارة الوقت اليوم من أهم المهارات القيادية في كل المجالات وبالأخص التقنية منها فهي المفتاح الأساسي لعمل الفريق بكفاءة وجودة. إن كنت تطمح لأن تصبح قائداً رقمياً فإنك ستعمل مع العديد من المعطيات الرقمية منها والواقعية، ولهذا عليك أن تطور مهاراتك التنظيمية ليعمل فريقك بالكفاءة الأعلى.

2- التواصل الفعال

يعد التواصل بشكل علني وواضح من أهم مهارات التي تنتج لوحة القيادة المستحدثة الرقمية، فمن المهم لنجاح عمل الفرق أن يكون هناك الكثير من التواصل وبالأخص عندما تعمل الفرق بشكل مستقل ومن مواقع مختلفة.

على القائد الرقمي الفعال تحديد توقعات العمل بوضوح ووسائل التواصل بين الفريق، باتباع نظام يسمح للجميع بالوصول إلى المعلومات التي يحتاجون إليها في جميع الأوقات.

3- استخدام الأدوات الإلكترونية : لقد لعبت الأدوات الالكترونية دوراً كبيراً في تسهيل التحول الرقمي، فقد جعلت الكثير من المهام أسهل وأكثر سلاسة، بات تأثير الأدوات التقنية مثل الذكاء الصنعي، أكثر وضوحاً خلال جائحة كورونا فقد سهلت التدريب والتعليم عن بعد وغيرت واقع العمل كما نعرفه.

ولكن مواكبة التقنيات الجديدة ليست بالأمر السهل على المواطنين غير الرقميين. لهذا يجب على القائد المصرفي الرقمي تشجيع تعلم المهارات المطلوبة للعيش والتعلم والعمل في العصر الرقمي. عن طريق تطبيق استراتيجيات لجعل العملية الإنتاجية أكثر استدامة في ظل التطور التقني.

بالإضافة إلى ذلك، من المهم أيضًا للقادة الرقميين توفير الأدوات والممارسات اللازمة للتطور بواسطة التعليم بشكل إلكتروني Online education وتقديم المساعدة لهم عند اللازم.

4- تشجيع نمو البنك الإلكتروني وتفعيل الصيرفة الإلكترونية :

يعد استعمال الوسائل التقنية المتعددة مهماً للحصول على استجابة أعلى من المستهلكين، إذ أن استخدام المنصات الرقمية لتسويق منتجات المنظمة Organization يضمن لها وصولاً أكبر بين جمهور العالم الرقمي. وعلى القائد الرقمي الناجح تشجيع شركته أن تصنع بصمتها في مجال الإنترنت والدخول في سوق العمل الإلكتروني.

****نموذج مقترح حول فعالية لوحة القيادة الرقمية في تعزيز دور الحوكمة البنكية بالبنك الوطني الجزائري وفق تكنولوجيا المعلومات الحديثة:**

1/* تطبيقات لوحة المعلومات لتفعيل لوحة القيادة الحديثة

في البيئة التنظيمية ، تعد التقارير ولوحات المعلومات هي المصطلحات المستخدمة بالتبادل. تستخدم الشركات لوحات المعلومات والتقارير هذه كمصدر بيانات لتمثيل كائنات البيانات بشكل مرئي. لا تحتاج إلى الخلط بين كلا المصطلحين. بهذه الطريقة ، ستقرر ما إذا كنت تريد إنشاء لوحة تحكم ويب أو تقارير. توفر لوحات معلومات الويب تمثيلاً مرئيًا للبيانات ، بينما تعرض التقارير مجموعات بيانات مفصلة. لذا ، فإن لوحة القيادة هي أفضل خيار لتتبع

أداء الأعمال. كان هناك وقت تطلب فيه بناء لوحات معلومات الأعمال مهارات ترميز واسعة لتتبع أنشطة الأعمال. ولكن اليوم ، يمكنك إنشاء لوحات معلومات للتطبيق باستخدام AppMaster حتى إذا كانت لديك خلفية غير تقنية: فيما يلي لوحات المعلومات التالية التي يمكنك إنشاؤها باستخدام AppMaster

1. لوحات خدمة العملاء

العملاء هم الأصول الرئيسية للأعمال. لكسب المزيد من العملاء ، تقدم لوحات معلومات خدمة العملاء وحدتين: توفر لوحة معلومات مكتب المساعدة الدعم والطلبات والتذاكر والمهام.

تراقب لوحة تحكم مركز الاتصال مدة المكالمة ، وإسقاط المكالمات ، وحلول المكالمة الأولى ، ومؤشرات الأداء الرئيسية الأخرى لدعم العملاء بشكل أفضل.

2. لوحات المعلومات التجارية : وتتمثل في **لوحة القيادة التنفيذية** ، حيث تسمح لوحات المعلومات هذه للرئيس التنفيذي والمديرين التنفيذيين للشركة بتتبع أداء الأعمال واتخاذ القرارات لتلبية اتجاهات السوق المتغيرة.

و **لوحة تحكم المستثمر** : تسمح لوحة تحكم الويب هذه للشركات المالية بتقييم أداء الاستثمارات والشركات الناشئة والإقبال.

3. لوحات المبيعات : وهي لوحة تحليل المبيعات: إذ تساعد لوحة معلومات التحليلات الشركات في التعرف على المنتجات الأكثر مبيعًا في فترة محددة. هل تريد تتبع المبيعات؟ إذا كانت الإجابة بنعم ، فجرّب AppMaster ، وهو قابل للتخصيص أيضًا لتلبية متطلباتك.

لوحة توزيع البيع بالتجزئة : تحدد لوحة معلومات البيع بالتجزئة الفرص وتقترح التحسينات لكسب المزيد من الأرباح.

لوحة التجارة الإلكترونية: توفر لوحة معلومات التجارة الإلكترونية رؤى عن الطلبات ، مثل الطلبات المعلقة والمكتملة والمؤكدة. باستخدام AppMaster ، يمكنك إنشاء لوحة القيادة هذه بواجهة متجر على الإنترنت مرتبطة مباشرة بالويب.

4. لوحات تحكم التسويق : تساعد لوحات معلومات الحملة الشركات على تحسين إستراتيجيتها التسويقية عبر منصات وسائط رقمية مختلفة ، وتتضمن أيضا لوحة معلومات SEM و PPC

تساعد لوحة معلومات SEM و PPC المديرين التنفيذيين للتسويق على زيادة المبيعات من خلال التسويق المناسب عبر محرك البحث (SEM) والدفع لكل نقرة (PPC).

5. رقمنة الصفقات البنكية : تساعد رقمنة الاستثمارات البنكية على سرعة وجودة في أداء الخدمات وتقديمها عن طريق رقمنة جلّ الأعمال الإدارية والخدماتية التي تتم بين الإدارات المصرفية فيما بينها وبين البنوك والمواطنين والمتعاملين الإقتصاديين والعملاء وحتى الأجانب من جهة أخرى ، وذلك من خلال الاستخدام الأوسع لتكنولوجيا الإعلام والإتصال وتم ذلك باستخدام بوابة الكترونية لتسهيل تقديم وعرض الخدمات الخاصة بالصفقات المصرفية.

6. لوحات المعلومات المالية : هي لوحة تحكم الربح والخسارة ، إذ تساعد لوحة معلومات الربح والخسارة المدققين على تقييم الربح والخسارة والمصروفات للربع أو السنة المالية. ويتم من خلالها استخلاص **لوحة تحليل هامش الربح** والتي تسمح لوحة معلومات تحليل هامش الربح للمدير المالي (CFO) بتحديد الربح الذي تحققه الشركة.

بالاضافة إلى **لوحة معلومات الخدمات المصرفية للأفراد** باستخدام لوحة المعلومات هذه ، يمكن للبنوك تتبع الخدمات التي تضيف المزيد من النمو إلى الأعمال ، و **لوحة بيانات المحفظة الاستثمارية** ، حيث توفر لوحة معلومات المحفظة الاستثمارية رؤى حول اتجاهات الأسهم وتقترح إجراءات متعددة. تقوم لوحة المعلومات هذه بتحديث مديري الاستثمار حول أداء المحفظة والتخصيصات.

تساعد لوحة معلومات الموارد البشرية مديري الموارد البشرية على مراقبة إنتاجية الموظفين ، ورفع معنوياتهم ، وتحسين عملية التوظيف. يوفر AppMaster لوحات معلومات تطبيق الويب التالية لإدارة كل هذه المهام ، ومن أهم تطبيقات لوحة القيادة الرقمية المستحدثة هي **لوحة معلومات الوقت للاستئجار ، التي** تحدد لوحة معلومات وقت التوظيف التحديات والفرص في عملية التوظيف ، مما يسمح للموارد البشرية بتحسين العملية عن طريق خفض تكلفة التوظيف ، و **لوحة تحكم الرواتب التنافسية** ، التي تساعد لوحة معلومات تنافسية الرواتب الشركة على مقارنة عروض الرواتب مع المنافسين. تكشف لوحة القيادة هذه أيضًا كيف يمكن للراتب الجيد أن يكسب المزيد من الموظفين ، و **لوحة تحكم الموظف** ، حيث تعمل لوحة معلومات دوران الموظفين على تحليل أداء الموظفين وإدخال التحسينات.

خلاصة القول :

إذن، كرؤية مستقبلية حول فعالية لوحة القيادة الاستشرافية الحديثة في تجسيد الحوكمة والرقابة البنكية تم التوصل إلى مصطلح مستحدث ألا وهو لوحة القيادة البنكية الرقمية حسب تجربة AppMaster لإنشاء تطبيق لوحة تحكم موقع الويب لمراقبة أنشطة الأعمال البنكية ومراقبة تقنيات الدفع عبر الرسالات القصيرة بالهواتف الذكية و التمويل بدون تلامس عبر بطاقات الدفع والبطاقات الائتمانية الحديثة ، وهذا ما شهده البنك الوطني الجزائري من تطبيقه لبوادر لوحة القيادة الرقمية، وكذا إدخال التحسينات اللازمة ، و تكمن فعالية وكفاءة هذا البرنامج المستحدث في القطاع المصرفي في أنه يوفر رمزًا خلفيًا يمكنك الحصول عليه حتى إذا كنت لا تستخدم نظام الويب في مجال البنوك AppMaster والقيام بإنشاء تطبيق لوحة تحكم مربح لنجاح الأداء المصرفي بتطبيق التكنولوجيا الحديثة وتكنولوجيا نظام المعلومات المصرفي الرقمي المتطور ، ولتحقيق ذلك قمنا بمبادرة حول تصميم نموذجي للوحة القيادة الحديثة من خلال تقنيات تكنولوجيا المعلومات و تقنيات الذكاء الاصطناعي و تطبيق CHAT G الخاص بالملفات الاقتصادية والتسويق الحديث.

*نموذج مقترح حول فعالية لوحة القيادة الرقمية في تعزيز دور الحوكمة البنكية بالبنك الوطني الجزائري وفق تكنولوجيا المعلومات الحديثة وتقنيات الذكاء الاصطناعي:

قمنا بهذه المحاولة كمبادرة لإضافة الجديد لدارستنا المتواضعة وكسر الروتين الخاص بعمل مذكرات التخرج، ونظرا لعدم وجود تصميم مقترح على وكالة البنك الوطني الجزائري (فرع المدية)، ارتأينا وضع نموذج على الوكالة، انطلاقا من الواقع والأهداف والخدمات المرجو تحقيقها للزبائن، و الميزة التنافسية، وتم إدخال البيانات ، ثم اختيار الهدف لتصميم لوحة القيادة وفترة القياس هي شهر، وتم التوصل إلى هذا النموذج مع التحليل بتقنيات الذكاء الاصطناعي كالتالي:

المؤشرات	الأهداف	النتائج	الفروقات
المدة الزمنية المستغرقة: -سرعة انجاز العمليات، كعملية تحويل الأموال، -مدة دراسة ملفات طلب قرض، عدد الوثائق المطلوبة في الملف	إنجاز العمليات بشكل آني، -مدة دراسة ملف طلب قرض لا تتجاوز 72سا، مع تخفيف ملف طلب قرض	إنجاز العمليات يستغرق مدة من الزمن، في الغالب تتجاوز مدة دراسة ملفات طلب القروض الأسبوع	المدة الزمنية المستغرقة أكبر من أو يساوي المدة الزمنية المستهدفة،
عدد الشكاوي	يجب أن لا يتجاوز عدد الشكاوي 4 شكاوي في الشهر من طرف الزبائن	في الغالب لايتم تسجيل 4 شكاوي في الشهر من طرف الزبائن	عدد الشكاوي المسجلة من طرف الزبائن أقل من عدد الشكاوي المتنبأ بها.
عدد العمليات	إنجاز ما يقارب 400 عملية في اليوم	في الغالب يتم تسجيل ما بين230-270عملية في اليوم، وأحياناً تتجاوز400عملية	عدد العمليات المنجزة أقل أو يساوي عدد العمليات المستهدفة
عدد الزبائن	تسجيل ما يقارب 350 زبون	تسجيل مايقارب عن 350 زبون	/

الشكل رقم 29: نموذج مقترح حول فعالية لوحة القيادة الرقمية بالبنك الوطني الجزائري وفق تكنولوجيا المعلومات الحديثة وتقنيات الذكاء الاصطناعي.

المصدر : تصور الطالبة الباحثة من خلال واقع البنك الوطني الجزائري والوكالة البنكية بالمدية.

تحليل النموذج المصمم المقترح حول فعالية لوحة القيادة الرقمية بالبنك الوطني الجزائري وفق تكنولوجيا المعلومات الحديثة وتقنيات الذكاء الاصطناعي، حسب الشكل أعلاه :

المرحلة الأولى :

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

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

المرحلة الثانية :

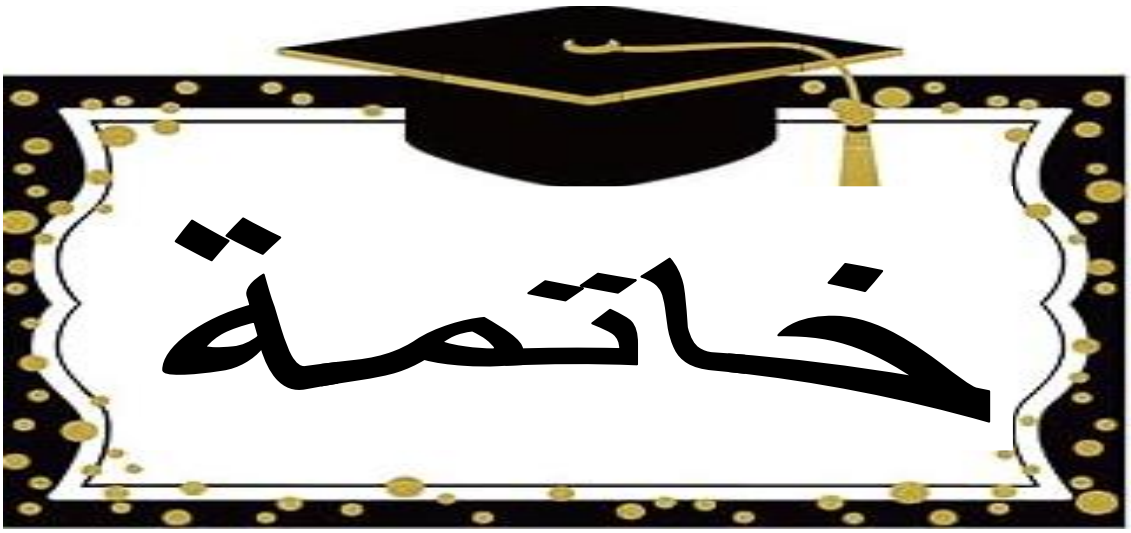
نلاحظ ضرورة تحسين الخدمة المقدمة للزبون من خلال انجاز العمليات بشكل أسرع من خلال التقليل من تعطلات الشبكة البنكية، تحفيز العمال وعدم التماطل في العمل....، وهذا نظراً لكون المؤشر المتعلق بالمدة الزمنية المستغرقة (لإنجاز العمليات، ودراسة ملفات طلب القروض)، هو الذي سجل انحراف غير ملائم ولا يحقق الهدف. بينما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

خلاصة الفصل الثالث :

إن التعزيز و الرخاء الذي عرفه البنك الوطني الجزائري لم يستند يومًا على أسس منطقية و بنكية محضة، بل كان بمواكبة البنك بمختلف وكالاته ومن بينها وكالة المدية 851- محل الدراسة التطبيقية لاكتساب تجربة ناجحة وتحقيق ميزة تنافسية، والتي طبقت كل مبادئ لوحة القيادة الاستشرافية والتي ساهمت بنسبة كبيرة في تجسيد المصطلح الحديث للحوكمة البنكية والرقابة المتعارف عليها .

و لا شك أن الفحص عبر الوكالات البنكية عبر مؤشرات معيار CAMELS يكشف عن بعض السلوك و الحقائق تمتعت بنوع من الشفافية، التي قد تكون معروفة لدى أصحاب المهنة، وهذا ما يساعد على زيادة وعي المسؤولين بالمخاطر المحيطة بالبنك، و الإدراك بأهمية المصداقية و الصحة للمعلومات المستخدمة، خاصة في ظل المنافسة العالمية الراهنة.

و يمكن أن نشير إلى التحقيق الذي أنجزته مكاتب أجنبية للمراجعة الخارجية (2021-2022-2023)، التي كشفت عن مظاهر مبهرة في مجال تحديث الخدمات المصرفية و تطور ميزانية البنك الوطني الجزائري ومختلف فروعه بما في ذلك فرع وكالة المدية وكذا مواكبة عصرنة القطاع المصرفي وتطبيق لوحة القيادة البنكية الرقمية أثناء التدقيق في البنوك العمومية الجزائرية، حيث انصبت توصياتها إلى تحسين العلاقات مع الزبائن التنويع في المنتجات و رفع مستوى أداء الخدمات وتحديث محيط الأنشطة البنكية الذي يمثل كل القوانين التي تتحكم في العمليات البنكية و تشجع الاستثمار تطبيقا لمبادئ الحوكمة البنكية الحديثة.


خاتمة



خاتمــة عامة:

يمكن القول أن لوحة القيادة الاستشرافية هي الأداة المثلى لقياس و مراقبة أداء البنوك ، حيث تمكن أصحاب المصلحة الرئيسية مثل : المجلس الإداري و الإدارة التنفيذية من الحصول على معلومات دقيقة و شاملة بشأن الأداء العام للبنك يمكن استخدام لوحة القيادة الحديثة لقياس و متابعة العوامل المختلفة التي تؤثر عل ى أداء البنك ، مثل : معدلات النمو وإيرادات الفوائد ، وعوائد الاستثمارات و نسبة الإيداعات و معدلات النمو العام ، وغيرها .

كما أنها توفر رؤية واضحة لأداء البنك من خلال تلخيص البيانات المالية و العمليات الحيوية الأخرى نظير واحد. بالإضافة إلى ذلك تجعل لوحة القيادة الحديثة بيانات الأداء متاحة بشكل مستمر في الوقت الحالي ، وهذا ما يجعلها مفيدة في اتخاذ القرارات السريعة في الوقت المناسب ، و تطبيق إجراءات الرقابة والحوكمة التي تساعد في مواجهة التحديات المحتملة لتوجيه القرارات الإستراتيجية المستقبلية .

أولا : نتائج الدراسة النظرية :

1/* إن استخدام لوحة القيادة الاستشرافية الحديثة يتطلب الحصول على بيانات دقيقة وواضحة و توظيف فريق ذات مهارة قادر على تحليل تلك البيانات و إعداد تقاريرها بأسلوب منطقي يسهل فهمه .

2/* يمكن للإدارة الوصول إلى لوحة القيادة الاستشرافية الحديثة أينما كانوا ، من خلال جهاز الكمبيوتر أو الجوال أو الأجهزة الأخرى التي يتم الدخول من خلالها إلى الانترنت .

3/* يمكن استخدام لوحة القيادة الاستشرافية الحديثة لمختلف الأغراض ، مثل: تحليل البيانات المالية و المحاسبة و تقييم أداء البنك ، و التعرف على الاتجاهات الجديدة في الأسواق ، و التحكم في إدارة الخدمات المصرفية ، والتواصل مع العملاء بطريقة أفضل.

4/* يمكن استخدام لوحة القيادة الحديثة كأداة فعالة لقياس أداء البنوك و استخلاص البيانات الحيوية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة، و التي تضمن تحسن أداء البنك بالتوازن بين الأداء التجاري و المخاطر المالية و المستقبلية .

ثانيا : نتائج الدراسة التطبيقية :

1/* يتم إنشاء لوحة القيادة الاستشرافية الحديثة في البنك الوطني الجزائري عن طريق جمع البيانات من مصادر مختلفة مثل الأنظمة الداخلية و الخارجية ، الصفحات الالكترونية ، و مواقع التحليل ، و تنظيم البيانات بطريقة منطقية و موجودة على شبكة الانترنت .

2/* تعرض البيانات بطريقة مفصلة و سلسلة على مستوى البنك الوطني الجزائري والوكالة البنكية بالمدية ، إذ تعتبر لوحة القيادة البنكية الاستشرافية أداة تحليلية تعتمد على التقنيات المتطورة لتحليل البيانات و تقديمها بصورة سهلة الفهم و مرئية لإدارة البنك .

3/* حيث تشمل هذه الأخيرة مجموعة من الرسومات البيانية و الجداول لتوجيه القرارات و تعزيز الرؤية الاستراتيجية و تحليل الأداء ،كما تحتوي اللوحة على عناصر تحكّم سهلة و مناسبة لتخصيص البيانات و عرضها بطرق مختلفة ، وذلك حسب احتياجات البنك و متطلبات إدارة البنك الوطني الجزائري بالمدية، ومختلف فروعه.

4* يتم تصنيف أداء المصرف حسب معيار CAMELS إلى 5 أصناف، هذا التصنيف من شأنه تحديد نقاط الضعف والقوة في الأداء في البنك الوطني الجزائري ، وهو ما يدفع إلى ضرورة إتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين الأداء المالي وهذا إذا ما دل فإنما يدل على أن هذا المؤشر يعتبر فعلا أداة للإنذار المبكر.

5* تعتبر المؤشرات المدروسة في هذا البحث من أفضل الأدوات الرقابية لكونها تعتمد على التقييم الرقمي أكثر من الأسلوب الإنشائي، وهي من أهم مبادئ الحوكمة البنكية.

ثالثا : الإقتراحات والتوصيات:

على ضوء دراستنا المتواضعة والنتائج المتحصل عليها ، تم تقديم بعض التوصيات التالية :

1/* من المهم الإشارة إلى أن استخدام لوحة القيادة البنكية الاستشرافية الحديثة يتطلب الحصول على بيانات دقيقة وواضحة .

2/* توظيف فريق بنكي ذات مهارة قادر على تحليل تلك البيانات و إعداد التقارير المطلوبة بشكل دقيق .

3/* يجب أن يكون أساس بناء لوحة القيادة الحديثة في البنك هو توفير رؤية شاملة و متكاملة لمديري البنوك و مجلس الإدارة على أداء البنك وتوظيف آليات الحوكمة المصرفية من خلال تفعيل عنصري الرقابة الداخلية والتدقيق الدخلي من خلال المراجعة الدقيقة للقوائم المالية و تقييم المؤشرات من أجل تمكين الإدارة البنكية من اتخاذ القرارات الصحيحة لاستقرار و تطوير البنك و التحقق من الأداء الأمثل .

4/* السرعة والشفافية في تحضير لوحة القيادة البنكية المستحدثة عن طريق تطبيق حوكمة البنوك من خلال تفعيل رقمنة الاستثمارات والصفقات البنكية حسب القوانين والتشريعات الصادرة حديثا ، و بهذه الطريقة تحافظ البنوك على تركيزها عل الجوانب الأساسية لأعمالها ، و تتمكن من تحسين رقم أعمالها و تحسين العلاقات بينها و بين المساهمين و العملاء و مؤسسات الرقابة و الأطراف الأخرى المعنية .

5/* تحسين وتطوير نظام المعلومات الخاص بالبنك من خلال تفعيل نموذج ناجح للوحة القيادة الاستشرافية الرقمية بما يواكب التطور التكنولوجي الحالي مما يحصن ويدعم المركز التنافسي للبنك.

6/* تفعيل مفهوم لوحة القيادة البنكية الرقمية باعتبارها أحد أهم أشكال التطور التقني في عالم الأعمال المصرفي، إذ سيكون بمثابة الثورة الصناعية الرقمية التي ستغير معالم الشركات والبنوك والوكالات البنكية والعمل الرقمي كما لم نعرفه من قبل.

7/* ضرورة وضع قاعدة للبيانات الخاصة بهذه المؤشرات يتم التوسع فيها وتطويرها تدريجيا بحيث يمكن تقديم تقارير دورية عن حالة البنك لمواجهة إحتمالات حدوث الأزمات قبل وقوعها.

8/* الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتكوين إطارات بنكية حسب المقاييس المصرفية الدولية.

رابعا : آفاق الدراسة:

وبعد هذه الدراسة والتوصل إلى النتائج والتوصيات المستخلصة من هذا البحث المتواضع ظهرت مجموعة من النقاط المجهولة والتي يمكن أن تكون مواضيع دراسات أخرى مستقبلا، نذكر على سبيل المثال :

1/* دور لوحة القيادة البنكية الحديثة في تحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات المالية.

2/* واقع لوحة القيادة البنكية في ظل نظام المعلومات المستحدث في قطاع البنوك .

3/* ما مدى أهمية لوحة القيادة البنكية الاستشرافية في القطاع المصرفي مع بروز الإختلالات البنكية في الوقت الراهن.



قائمة المراجع



قائمة المراجع

1/* قائمة المراجع باللغة العربية :

1 -عريوة محاد، بوقرة رابح، أثر المعايير المحاسبية الدولية (IAS/IFRS) في تفعيل أدوات مراقبة التسيير لتحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية JEFR، ع01، جوان 2014.

2 -ناصر دادي عدون ، مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية حالة البنوك، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.

3 -قريشي محمد الصغير، رفاع شريفة، مطبوعة دروس في مراقبة التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015.

4 - بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة.

5 -بن سعيد محمد، قدوري هودة صلطان، تجارب نموذجية لتطبيق أليات مراقبة التسيير في تسيير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية —دراسة حالة لمؤسسات جزائرية- .

6 -مراكشي محمد أمين، مطبوعة في مراقبة التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2012.

مقدم وهيبة ، احترام ضوابط الحوكمة في المصارف سبيل لتجنب الأزمات الاقتصادية ، ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ،2012 .

7- موفق احمد السيدية ، سجى فتحي محمد ، الحوكمة والعقلانية المصرفية ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية جامعة الـكويـت ، المجلد 4 ، العدد 10 ، 2008 .

8- د. عبد المعطي رضا أرشيد وآخرون، إدارة الائتمان، الطبعة الأولى،عمان ،دار وائل ،1999.

9- حسين عطا غنيم، دراسات في التمويل، الطبعة الاولى، مصر،المكتبة الاكاديمية، 2005.

10- عمار بوضياف، شرح تنظيم الصفقات العمومية طبقا للمرسوم الرئاسي 247-15 المؤرخ في 16 سبتمبر 2015، سنة 2019 .

11- هاشم رمضان الجزائري ، محسين عبد القادر معروف ، ماهية حوكمة الشركات ، مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة البصرة ،2009 ، المجلد السابع ، العدد 25 .

12- مقدم وهيبة ، احترام ضوابط الحوكمة في المصارف سبيل لتجنب الأزمات الاقتصادية ، بحث مقدم إلى مؤتمر (الأوراق المستقبلية للحكومات المركزية والمحليات والقطاع الخاص والمجتمع المدني) ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ،2012 .

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

2/* قائمة المراجع باللغة الفرنسية :

1- Paul R Niven, BALANCED SCORECARD, STEP BY STEP FOR GOVERNEMENTAND NONPROFIT AGENCIES,Acid free paper,Hobeken USA,2nd Edition,2008.

2- Claude Alazard & Sabine Separi, contrôle de gestion DCG 11, 2eédition, Dunod, Paris, 2010.

3- VILAN LAURENT,Le pilotage:l'utilisation d'un tableau de bord prospectif, diplome de Master Specialiste HEC-Ecole des Mines de Paris 2003.

3/* قائمة المذكرات والأطروحات :

1 -حمود يحيمر، أجر الكفاءة وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة –دراسة حالة مؤسسة التسيير السياحي للشرق-، جامعة باتنة، الجزائر، 2008.

2 -ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن –دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية PMO-، مذكرة ماجيستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2014.

3 -بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015.

4 -باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء –دراسة حالة: البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMCI-، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010.

5 - السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية –دراسة ميدانية بمؤسسات المحركات والجرارات بالسوناكوم(SONACOME)-، مذكرة ماجيستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر.

6- مختاري الضاوية ، دور لوحات القيادة في إدارة وقياس الأداء بالمؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة ورقلة ، 2023 .

7- حورية حجيلة، دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مخبر الأشغال العمومية للجنوب، مذكرة ماستر ، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة غرداية ، 2013-2014.

8- بونقيب أحمد ، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، 2006 .

9- مريم حماني ، تقييم نظام مراقبة التسيير من خلال لوحات القيادة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة ورقلة ، 2013 .

10- عريس طاهر، التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الاستراتيجية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2006.

11 - أحمد طلفاح- مؤشرات الحيطة الجزئية- مجلة المعهد العربي للتخطيط- أفريل 2005.

4/* قائمة المجلات والجرائد :

1- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، ع7، 2009-2010.

2- علوطي لمين، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية حالة فرع شركة سونلغاز بالمدية، ، مجلة دراسات العدد الاقتصادي ، المجلد 08، العدد 01، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر جانفي 2017.

3- زينب بوغازي ، رقاد سليمة ، لوحة القيادة كأداة مراقبة التسيير، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة ، ، العدد 01، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر جوان 2021.

4- رزقي نور الهدى، دور لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير في تقييم الأداء المالي-دراسة حلة مؤسسة سونلغاز عنابة، مجلة القسطاس للعلوم الإدارية والمالية، المجلد 01، العدد 01، جامعة الجزائر 03، الجزائر ، ديسمبر 2019.

5-أكرم محسن الياسري، أثر الخصائص التكنولوجية للمعلومات المصرفية وحكومة المصارف في تحقيق الرقابة السلوكية،مجلة دراسات إدارية ، جامعة البصرة ، 2012، المجلد الخامس، العدد 9.

6-طارق عبد العال حماد،تقييم أداء البنوك التجارية- تحليل العائد و المخاطرة، العدد 03.

5/* قائمة الدراسات و المقالات على مستوى المواقع الإلكترونية :

-1www.ebi.gov.eg

-2 (http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/157496

3-http://almadapaper.net/ar/news/257357

4- بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لإتخاذ القرار في المؤسسة، بحث متاح على الموقع:

www.ifepedia.com

5-مقتطفات من كتاب مذهب الحوكمة الاستراتيجي للمؤلف الدكتور مهند العزاوي متاح على الموقع الالكتروني :

http://www.algardenia.com

6-http://www.algardenia.com/maqalat/15231-2015-03-01-17-51-.html

7-الموقع الالكتروني المتضمن بيانات إحصائية سنوية (2017- 2023) للبنوك التجارية الجزائرية .

http://www.bank.com

8-مقالة حول رقمنة الصفقات العمومية –المتطلبات والتحديات- ، www.theses-algerie.com

9-الحوكمة الحديثة ،هيئة سوق رأس المال الفلسطيني www.hawkama.ps.

10-المرقع الرسمي الخاص بالبنك الوطني الجزائري : www.bna.com

6/* قائمة الملتقيات الوطنية و الدولية :

1- الملتقى الدولي : محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر ، بنك الاستثمار الدولي ، 2004/10/08 .

2- الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري : أمال عياري وأبو بكر خوالد ، تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية ، دراسة حالة الجزائر ، ، الجزائر ، 2012/03/05 .


الملاحق



جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

Université Yahia Farès de Médéa
Faculté des sciences économiques, Commerciales
et des sciences de gestion

ميدان التكوين ل.م.د

استمارة إيداع مشروع مذكرة ماستر

السنة الجامعية: 2024/2023

القسم: العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير

التخصص: اقتصاد نقدي وبنكي ماستر 02

الأستاذ المشرف: علوطي أمـــين **الدرجة العلمية :** أستاذ محاضر

المعلومات الخاصة بالطالب (ة):

الرقم	الإسم واللقب	تاريخ ومكان الإزدياد	رقم التسجيل
01	لـــزرق مـــيمونة	1986/12/14 بـ: قصر البخاري	22052044905
02			

الموضوع المقترح:

فعالية لوحة القيادة الاستشرافية في تجسيد الحوكمة لدى البنوك
دراسة ميدانية على مستوى بنك BNA -المدية-

توقيع الطالب الأول	توقيع الطالب الثاني	توقيع الأستاذ المشرف

رأي اللجنة: مقبول ◯ مقبول بتعديل ◯ مرفوض ◯

التعديلات المطلوبة / أسباب الرفض (إن وجدت):	إمضاء رئيس التخصص
	امضاء رئيس القسم

ملاحظة: في حالة عدم تمكن الطالب من اختيار مشرف يرجى كتابة بدون مشرف في الاستمارة على أن يتكفل فريق ميدان التكوين بتعيين أستاذ مشرف لاحقا.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic Of Algeria
Ministry Of Higher Education AndScientific Research
University Of Yahia Fares Medea
Faculty OfEconomics, Business And Management Sciences.
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الرقم: 26 /ق ع إق /2024
المدية في : 2024-02-11

إلى السيد: مدير البنك الوطني الجزائري BNA
– ولاية المدية –

الموضوع: طلب إجراء دراسة حالة على مستوى مؤسستكم.

سيادة المدير تحية طيبة وبعد،

في إطار التنسيق والتعاون بين الجامعة والمؤسسات الإدارية ، وبهدف الرفع من المستوى العلمي للطالب وتوطيد التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي للبحث العلمي، فإننا نرجو من سيادتكم السماح لـ : للطالبة المذكورة في الجدول أدناه بإجراء دارسة حالة على مستوى مؤسستكم حول **موضوع : فعالية لوحة القيادة الاستشرافية في تجسيد الحوكمة لدى البنوك.**

مدة التربص ابتداءا 2024/02/18 الى غاية 2024/03/31.

الرقم الآلي	الاسم واللقب	تاريخ الميلاد	مكان الميلاد
220520444905	لزرق ميمونة	1986/12/14	قصر البخاري

المسجلين بالسنة: الثانية ماستر **تخصص:** إقتصاد نقدي وبنكي

في الأخير، تقبلوا منا سيادة المدير فائق التقدير والاحترام.

إمضاء ومصادقة رئيس القسم

رئيس قسم العلوم الاقتصادية
أ.د. حمادي نبيل

إمضاء ومصادقة مدير المؤسسة المستقبلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير– جامعة يحي فارس بالمدية، القطب الجامعي، المدية،26000.
الهاتف:025.78.55.74

1 BILAN

(En milliers de DA)

ACTIF	2022	2021
Caisse, banque centrale, trésor public, centre de chèques postaux,	383 040 980	331 762 148
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	236	246
Actifs financiers disponibles à la vente	709 277 646	413 719 493
Prêts et créances sur les institutions financières	571 602 223	612 819 121
Prêts et créances sur la clientèle	1 624 279 615	1 438 578 088
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	1 881 080 287	1 510 752 061
Impôts courants - Actif	21 442 306	4 821 590
Impôts différés - Actif	3 752 467	1 523 706
Autres actifs	328 410 898	66 935 395
Comptes de régularisation	63 490 346	45 824 597
Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées	31 282 550	31 237 590
Immeubles de placement	-	-
Immobilisations nettes corporelles	23 850 482	23 209 792
Immobilisations incorporelles nettes	128 584	69 655
Ecart d'acquisition	-	-
TOTAL DE L'ACTIF	**5 641 638 620**	**4 481 253 482**

PASSIF	2022	2021
Banque centrale	947 095 896	761 489 186
Dettes envers les institutions financières	950 924 340	700 002 151
Dettes envers la clientèle	2 456 667 304	2 022 287 511
Dettes représentées par un titre	38 715 114	33 390 930
Impôts courants - Passif	10	17 047 559
Impôts différés - Passif	546 530	537 790
Autres passifs	384 239 265	132 959 651
Comptes de régularisation	125 893 131	100 213 097
Provisions pour risques et charges	44 868 592	44 044 595
Subventions d'équipement-autres subventions d'investissements	-	-
Fonds pour risques bancaires généraux	67 702 423	82 106 618
Dettes subordonnées	207 776 142	206 684 712
Capital	150 000 000	150 000 000
Primes liées au capital	-	0
Réserves	173 935 878	142 221 150
Ecart d'évaluation	19 950 323	12 436 597
Ecart de réévaluation	14 117 206	14 117 206
Report à nouveau (+/-)	-	15 024 250
Résultat de l'exercice (+/-)	59 206 466	46 690 479
TOTAL DU PASSIF	**5 641 638 620**	**4 481 253 482**

2 HORS BILAN

(En milliers de DA)

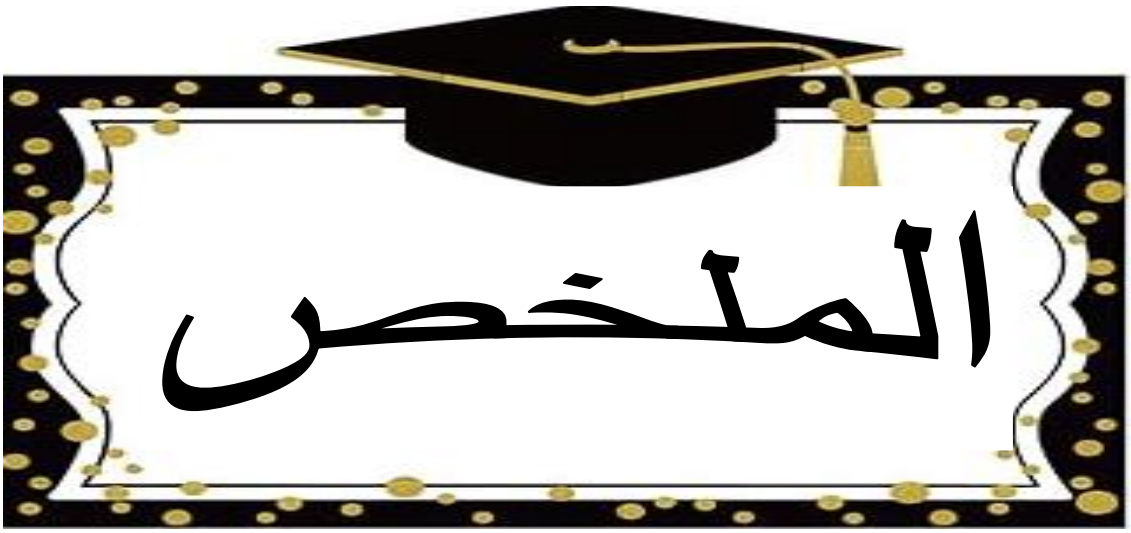
ENGAGEMENTS	2022	2021
ENGAGEMENTS DONNES	683 304 217	652 357 532
Engagements de financement en faveur des institutions financières	9 318 840	9 537 115
Engagements de financement en faveur de la clientèle	364 558 844	311 592 293
Engagements de garantie d'ordre des institutions financières	61 574 702	81 453 197
Engagements de garantie d'ordre de la clientèle	247 851 831	249 774 927
Autres engagements donnés	-	-
ENGAGEMENTS REÇUS	860 922 829	876 604 584
Engagements de financement reçus des institutions financières	-	-
Engagements de garantie reçus des institutions financières	296 745 515	311 309 012
Autres engagements reçus	**564 177 314**	**565 295 572**

3 COMPTES DE RÉSULTATS

(En milliers de DA)

INTITULE	2022	2021
+ Intérêts et produits assimilés	168 235 218	146 275 080
- Intérêts et charges assimilées	- 88 714 746	- 55 882 189
+ Commissions (produits)	2 723 304	2 373 492
- Commissions (charges)	- 33 353	- 56 268

+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction	- 7	- 2
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	2 082 869	1 523 098
+ Produits des autres activités	358 091	384 198
- Charges des autres activités	-	-
PRODUIT NET BANCAIRE	84 651 376	94 617 409
- Charges générales d'exploitation	- 22 871 198	- 22 778 789
- Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et corporelles	- 1 600 292	- 1 543 960
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	60 179 886	70 294 660
- Dotations aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrécouvrables	- 34 297 499	- 64 516 626
+ Reprises de provisions, de pertes de valeur et récupération sur créances amorties	31 104 067	52 166 617
RESULTAT D'EXPLOITATION	56 986 454	57 944 651
+/- Gains ou pertes nets sur autres actifs	-	-
+ Eléments extraordinaires (produits)	-	-
- Eléments extraordinaires (charges)	-	-
RESULTAT AVANT IMPOT	56 986 454	57 944 651
-Impôts sur les résultats et assimilés	2 220 012	- 11 254 172
RESULTAT NET	**59 206 466**	**46 690 479**



المخص



المنخص



تطرقت هذه الدراسة إلى فعالية لوحة القيادة البنكية في تحقيق الحوكمة في البنوك، باعتبارها أداة حديثة من أدوات مراقبة التسيير الأكثر استخداما في المؤسسات لقياس أدائها وتقييه وتحسينه، فقد تم عرض المفاهيم الأساسية لكل من لوحة القيادة والحوكمة وتطورها التاريخي مع توضيح مراحل لوحة القيادة في المؤسسة ، ومن هذا المنطلق تم القيام بحاولة تصميم نموذج للوحة قيادة تقيس أداء المؤسسة تجاه الحوكمة بناء على أهداف البنك في هذا المجال وذلك عن طريق حصر الأطراف المعنية بهذه الأخيرة، وقياس أداء المؤسسة البنكية اتجاههم.

الكلمات المفتاحية : لوحة القيادة البنكية، حوكمة المؤسسات، البنوك.

Abstract:

This study dealt with the role of the banking dashboard in the bank, as it is a modern tool of management control that is most used in institutions to measure, evaluate and improve its perfermance. From this point of view, an attempt was made to design a model for a banking dashboard that measures the institation's performance towards governance based on the institution's objectives in this field, by identifying the parties concerned with the latter, and measuring the institution's performance towards them.

keywords: Dashboard banking , Governance Coporate.Banks.