

نظرة حول لوحة القيادة في البنوك العمومية التجارية الجزائرية

دحية عبد الحفيظ

أستاذ مساعد، المدرسة العليا للتجارة وعضو بالمخبر

Résumé : ce papier traite du tableau de bord de gestion comme outils intéressant dans la mise en œuvre et le suivi de la stratégie bancaire, dans le processus du contrôle de gestion et à travers les niveaux hiérarchiques. elle s'intéresse à la méthode d'établissement et de formation du tableau, dans le cadre des principes ciblant le choix d'indicateurs reflétant la stratégie adoptée par la banque elle discute aussi de la forme adéquate d'utilisation de cet outil.

Mots clés : contrôle de gestion, tableau de bord, stratégie bancaire, banques algériennes.

الملخص:

تعالج هذه الورقة لوحة القيادة كأداة هامة في تنفيذ ومتابعة استراتيجيات البنوك، ضمن مسار مراقبة التسيير وعبر المستويات السلمية 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. الكلمات المفتاح: مراقبة التسيير، لوحة القيادة، استراتيجيات البنوك، البنوك الجزائرية.

مقدمة

دفع الانفتاح البنكي الدولي، واحتدام شدة المنافسة، ندرة رأس المال الضروري للتمويل وظهور فكرة الاندماج المالي والمصرفي، إلى تبني البنوك لاستراتيجيات من شأنها التكيف مع هذه التغيرات التي تمس بشكل جوهري مردودياتها وتواجدها في السوق.

وفي هذا الإطار شهد القطاع البنكي عبر العالم، حركة انتشار واسعة لفروع كبريات البنوك، بتبنيها إستراتيجية التنويع والتوسع، لتمتد بذلك وتتواجد عبر القارات الخمس بحجم أصول يتجاوز ميزانية دول قائمة بذاتها. هذا المنحى سلكته بنوك أوروبية كبنك BNP باريبا (فرنسا)، القرض اللبوني (فرنسا)، والبنك البريطاني HSBC، والتي عرفت حضورا وتوسعا بفروعها عبر العالم.

إلا أن ما يهم في هذا المجال ليس تبني الإستراتيجية فحسب، وإنما كيفية تنفيذها بما يضمن الأداء ويحقق مردودية أمثلية. وعليه يظهر نظام الرقابة كمقوم أساسي يعتمد عليه

في تحقيق هذا الانشغال قصد المساهمة والدفع بالتنفيذ الفعال للإستراتيجية وكذا تعديلها بمرونة ان لزم الأمر.

إن تصريح الرئيس المدير العام لأحد البنوك الأوروبية بتكبد البنك خسائر بملايير الدولارات لم يتم معرفة مصدرها ولا أي من فروعها في العالم قام بذلك¹. يعتبر مثالا يطرح إشكالية الرقابة كنظام صارم أمام هذا الخل. كما يبحث في تحديد المستوى الذي تبرز فيه ضرورة تفاعل الإستراتيجية والرقابة.

إن جوهر مراقبة التسيير هو إدارة المعلومة في إطار نظام معلوماتي تسييري يستعمل لوحة القيادة كأداة للاتصال، بث المعلومة، مراقبة القرارات الإستراتيجية ومدى تنفيذها عن طريق معلومات نازلة وأخرى صاعدة، تحقق تنسيقا أفقيا وعموديا يبعث تلاحما وانسجاما عبر جميع المستويات الإدارية.

1- تنظيم ومسار مراقبة التسيير - تشكيل لوحة القيادة-

تمثل وظيفة مراقبة التسيير حلقة وصل بين الإدارة العليا للبنك ومراكز المسؤولية على المستوى التنفيذي. ويتم ضمان تحقيق هذا الربط عن طريق أدوات وإجراءات يمكن عرضها عبر المسار التالي :

1.1- التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي المجال الخصب للمديرية العامة، إذ يتم من خلاله تحديد محاور التنمية، تطوير محفظة النشاطات وكل القرارات التي من شأنها أن تمس بتنظيم البنك. تترجم هذه المحاور والتوجهات الإستراتيجية على شكل أهداف طويلة ومتوسطة المدى ذات طابع كمي او كيفي. تعبر هذه الأخيرة عن توجهات نسبية يتم اعتمادها من طرف مراقب التسيير، بعد دراسته للنتائج الاقتصادية والمالية لها. فهو بذلك يقوم بنمذجة تلك التوجهات قصد الحصول على نتائج مالية مسبقة تترجم إلى خطط توجه إلى المستويات التنفيذية.

إن هذا المسار الخاص بالأهداف الإستراتيجية يسمح برجوع المعلومات إلى الإدارة العليا من المستويات الأخرى على شكل تقارير سداسية، ثلاثية وشهرية تصور وتوضح وضعية انجاز تلك الأهداف. تساعد هذه التقارير في تموين لوحة القيادة المركزية، لتعطي وضعية منتظمة لمستوى الإنتاج الخاص بالفرضيات الإستراتيجية، فهي بذلك تمثل أداة حوار تسييري بين المديرية ومراكز المسؤولية.

1.1 - مراقبة التسيير

تقوم مراقبة التسيير بالتنسيق بين الإستراتيجية والتسيير التنفيذي، عن طريق تقسيم ثلاثي وسداسي للمراحل مقابل وسائل وموارد مقدرة، من خلال ترجمة الاحتياجات إلى موارد ضرورية لانجاز الخطط الإستراتيجية. كما تقوم هذه الوظيفة بتسيير إجراءات الموازنة السنوية على مستوى مراكز المسؤولية تحقيقا لتنسيق أفقي بينها. يقابل ذلك تنسيق عمودي تقوم به مراقبة التسيير من خلال المعلومات الصاعدة والنازلة، التي تسجل في سجل الترحيل ولوحات القيادة. يكون غالبا صعود المعلومة شهريا وذو دلالة مالية واقتصادية قوية تعنى بالمعايير المعبرة كمستوى المداخيل، التكاليف، الهوامش وكذا العناصر المرتبطة بالخزينة ليتم تحليلها على مستوى المديرية العامة.

1. 3 - تسيير العمليات

وهو المستوى الذي تنفذ فيه القرارات من طرف المصالح التنفيذية. وبتأطير من مراقبة التسيير عبر معايير اقتصادية ومالية². ذلك أن الوصول إلى مستوى اقتصادي معين يكون وفق استحقاقات محددة شهريا، ويستدعي أيضا مراقبة قريبة لظروف الحصول على هذا الأداء. لذلك يجب ترسيخ صعود المعلومات حول الأداء بتحفيز المسؤولين في هذا المستوى لتبني مؤشرات متابعة النشاطات (متابعة الوقت حسب النشاط، التحليل الدوري لمحفظة الزبائن...) وفق لوحات قيادة محلية من شأنها ضمان مراقبة على المستوى التنفيذي.

من خلال ما سبق يظهر جليا بان لوحة القيادة ضرورية وهامة لإجراء مراقبة التسيير، الأمر الذي يفترض وجود تنظيم تقني قاعدي يتمثل في المحاسبة التحليلية للتسيير وكذا وجود نظام معلوماتي فعال يسمح بإجراء مراقبة فعالة عن طريق تأهيل هيكل المؤسسة وإيجاد تقسيم لمراكز المسؤولية.

2- لوحة القيادة كشرط ضروري لمصادقية القرارات

2. 1 تعريف لوحة القيادة

للمساعدة على القيادة والتحكم يجب ربط مراقبة التسيير بالإستراتيجية وبالعمليات عن طريق مجموعة من المؤشرات، يمكن بها تشكيل لوحة قيادة تستجيب لاحتياجات المستعملين.

فلوحة القيادة هي مجموعة من المؤشرات والمعلومات الضرورية التي تساعد على إعطاء نظرة شاملة حول المؤسسة، كما تساهم في توجيه التسيير بما يضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية فهي بذلك تمثل لغة مشتركة لمختلف أطراف المؤسسة.

2. 2 - إنشاء لوحة القيادة الاستشرافية

نظرة حول لوحة القيادة في البنوك العمومية التجارية الجزائرية: أ. دحية عبد الحفيظ

1.2.2- مبادئ نجاحها

إن إنشاء لوحة قيادة استشرافية ليس مجرد تطبيق طبيعي في حياة التنظيم، لصعوبة الملاحظة الموضوعية للنتائج وتعدد اللغات المستعملة فيه من مالية، تسويق، موارد بشرية، وجوانب تقنية. وعليه فإن إنشاء لوحة قيادة ناجحة يتم عبر الالتزام بمبادئ أساسية يمكن أن نوجزها فيما يلي :

أ - **ترقية المشروع:** يقوم فريق التسيير في البداية بتحديد التوجهات والتدابير الأساسية المتعلقة بمشروع لوحة القيادة الاستشرافية، ليتم في بعد إشراك المستوى التشغيلي في تنفيذ الخطط العملية. يعتبر هذه الخطوة إجراء معمقا تعنى به كل المؤسسة، لضمان التزام المسؤولين بخلق المناخ الملائم لتنفيذه. انه مهما كانت وسائل الاتصال المعتمدة في هذا الشأن فانه لا بد أن يكون المشروع واضحا بالنسبة للجميع.

ب - **ربط لغة الأشياء بلغة الأموال:** ويتم ذلك بإيجاد ربط بين مختلف مستويات رهانات المؤسسة وأهداف إستراتيجية محددة على النحو التالي³ :

- الرهان المالي بالاداءات المالية

- الرهان التسويقي بالاداءات المتعلقة بالزبائن كحصة السوق واشباع الزبون

- الرهان التقني بالاداءات المتعلقة بالمنتج، الخدمات، وتنظيم النشاطات

- رهان الموارد البشرية بالاداءات المتعلقة بالتحفيز ومؤهلات المستخدمين.

وتكمن أهمية لوحة القيادة في إيجاد تفاعل بين مختلف هذه المستويات عن طريق روافد تمثل النظرة الكلية لنظام القياس. هذه الروافد تحدد عن طريق علاقات السبب بالأثر بين مؤشرات مختلف محاور الاداءات.

ج - **الانتقال من المجرد إلى الملموس :** من الضروري حين إنشاء لوحة القيادة الاستشرافية القيام بخطوات ملموسة من جمع للمعطيات، تكميم للتصويبات، تحديد للعوائق العملية، القيام بأفعال. كذلك يجب تبني خطوات تصميمية من خلال تحديد التوجهات الاستراتيجية، وعوامل النجاح، وتحليل النتائج.

د - **التمييز بين الوقائع والمشاعر:** ذلك لان كل شخص له نظام تحليل خاص به لملاحظة نفس الواقعة والوصول بنتائج مختلفة. وعليه فانه من الضروري التمييز بين المشاعر الناتجة عن نظامنا العقلي والعناصر الموضوعية الناتجة عن تحليل المعطيات.

هـ - **البناء المفتوح :** إن تنفيذ نظام قياس في مؤسسة له أثره اليومي على الأفراد، وعليه يجب الحذر فيما يتعلق بتأثير المؤشرات الموضوعية على السلوكيات. من

الضروري اذا ربط الجهود بالتصويبات المشتركة دون رهن السلوكات في أشكال وصيغ مفروضة.

و- التحقق من طبيعة المؤشرات وملاءمتها لقيم المؤسسة : تعبأ المؤشرات وتحفز المسؤولين أكثر من التصريحات الإستراتيجية، لذلك يلتزم المستخدمون بدورهم بمقاييس كمية مقارنة بتصريحات المسيرين. ذلك أن مقاييس النجاح تمثل العنصر الملموس والواضح من طرف القيادة، وضمانا لمصادقية كل إجراء استراتيجي .

ز- انتقاد نظام المقاييس : كل نظام هو قابل للانتقاد مهما كانت دقته، ونفس الشيء يقال عن لوحة القيادة الاستشرافية. ومن بين الأشياء الحساسة والمتكررة هي تلك المتعلقة بثقافة المسيرين عبر الوضعيات التالية :

- فإذا كانت لديهم ثقافة مالية فثمة خطر يمس لوحة القيادة يتمثل في عدم التواصل بين فريق المسيرين والنشاطات الميدانية، ومن ثم يتم التركيز على المؤشرات الموضوعية لتفسير الأحداث وكل الإشارات الأخرى يتم إهمالها رغم ضرورتها كشكاوي الزبائن او نداءات الأجراء.

- أما إذا كانت ثقافتهم تقنية فالخطر قائم من خلال تحديدهم للخطط والتصويبات العملية دون استشارة الميدانيين.

وفي جميع الأحوال فان لوحة القيادة الاستشرافية ليست إلا أداة لمساعدة قيادة المؤسسة، ولا يمكنها أن تعوض حدس المسير، ولا الاستماع المباشر للزبائن والمستخدمين، الأمر الذي يجعلها عرضة للانتقاد والتعديل.

ح- تشخيص نظام المقاييس: إن كل مؤسسة لها سوابق تتعلق بنظام المقاييس يعنى بمؤشرات وأهداف كمية، وتحليل للمقاييس المالية والجودة والموارد البشرية. وفي هذا الصدد فان الهدف الأولي من التشخيص هو الجانب العملي الذي يستدعي معاينة للنظام الموجود، أما الهدف الآخر فهو بيداغوجي يعنى بتحسيس مختلف الاعوان برهانات النظام .

ط - التشخيص كأداة عملية : ويكون بطرح اسئلة تتعلق بهذا المستوى : ما هي اهداف المقاييس الحالية؟ كيف هي مصممة؟ ومن طرف من؟ كيف هي مستغلة؟ ومن طرف من؟ ما هي المواضيع المعنية؟

ي - التشخيص كأداة بيداغوجية: يمثل التشخيص كذلك فرصة مواتية لضمان انخراط المستخدمين . ذلك ان تشخيصا ذا مصداقية يفتح المجال لنجاح المشروع من خلال تلك الخلاصات المؤسسة الناتجة عن التشخيص. إن هذا الأمر جد هام ويفتح

المجال للمشاركة المحلية الجادة التي بدورها تؤسس لتسيير عملياتي يحمل المسؤولية للمستويات الوسيطة.

2.2.2 - مراحل انشاء لوحة القيادة

هناك مراحل اساسية يجب احترامها عند اعداد لوحة قيادة، ويمكن ايجازها فيما يلي:

أ- المرحلة الاولى : **تحديد عوامل النجاح**: تمثل عوامل نجاح محاور التغييرات الكبرى الضرورية للوصول الى اهداف المؤسسة وتصورها. وهي ذات صفة أولية مسبقة تخدم المقاييس الإستراتيجية حين تنفيذها على المستوى العملي. لا تحدد عوامل النجاح هذه عن طريق حديث بين المسيرين، وإنما هي إجراء منهجي ينطلق من الملاحظة للوقائع قبل الدخول في محاور التغيير.

ب- المرحلة الثانية: **تحديد مقاييس النجاح** : يتم في هذه المرحلة تحديد المقاييس التي تساهم في معرفة فيما اذا كانت المؤسسة في الطريق الصحيح ام لا. وهذه المقاييس تمثل لوحة القيادة الاستشرافية مع اعتماد المبادئ التالية :

- تحديد المقاييس انطلاقا من عوامل النجاح المحددة

- تبني مقاربة نظامية باعتباره نظاما حقيقيا تؤثر مؤشراتته على بعضها وفق علاقات السببية والاثر .

- اخذ بعين الاعتبار رهانات ادارة الاعمال من خلال التوافق حول الإستراتيجية، وحول القياس الاستراتيجي، الاتصال وإعلان الإستراتيجية، ضبط الأولويات، دور التدريب والافهام والتحكم في إسقاطها على المستوى العملي.

- إيجاد توازن في مقاييس النجاح عبر محاور المالية، الزبائن، المسار، التدريب والإفهام .

- إيجاد توازن بين المؤشرات للتقدم الى الامام وتلك المتعلقة بالوراء، فالاولى هي التي تقود الاداء المستقبلي اما الثانية فهي التي تقيس الاداء الفعلي المنجز.

- إيجاد توازن بين المؤشرات البطيئة والسريعة، أي بمعنى ان هناك اعمال وحركات تكون نتائجها بعد مدة وليس بشكل سريع كأن نود تحسين صورة المؤسسة تجاه الزبائن فان الاثر لن يكون للتو مهما كانت الوسائل والاجراءات المتبناة.

- إيجاد توازن بين مؤشرات الاسباب ومؤشرات الاثار باعتماد المقاربة النظامية.

ج - المرحلة الثالثة: **ايجاد المؤشرات المالية الجيدة**: إن المحور المالي هو المحور المفضل للمؤسسة لكونه يرتبط بالهدف الاولي لها وهو تحقيق الربح، وعليه يتم اختيار

نظرة حول لوحة القيادة في البنوك العمومية التجارية الجزائرية: أ. دحية عبد الحفيظ

مؤشرات تساعد في عملية الرقابة وتعكس عوامل النجاح المحددة، والتوجهات الإستراتيجية المتعلقة بالتنوع والعائد على الاستثمار (تخفيض التكاليف، الرفع من الإنتاجية والحفاظ على حصة السوق، أولوية زيادة رقم الاعمال، الاستثمار في منتجات جديدة، ضمان هوامش إجمالية، أمثلية تدفقات الخزينة، وتخفيض احتياجات رأس المال العامل).

د- المرحلة الرابعة : إيجاد مؤشرات جيدة متعلقة بالزبائن: لتحديد ذلك يجب الاجابة بوضوح على السؤال التالي: لتحقيق أهدافنا كيف تكون نظرة الزبون لنا؟ ويكون ذلك بمؤشرات تعرف مستويات الاداء التي تخص الزبون من اشباع، وفاء، الحصول على حصة في السوق. ويكون ذلك بالاعتماد على المبادئ التالية:

- مقابلة آراء الزبائن (الإشباع) مع سلوكياتهم (الوفاء): فالتحقيقات الخاصة بالإشباع تساعد بتقييم مدى قدرة المؤسسة على تغطية احتياجاتهم اليومية إن لم تكن رغباتهم المستقبلية .

- وضع قنوات متعددة للاتصال: كل مؤسسة لها الفرصة في الاتصال المباشر وغير المباشر مع زبائنهم. لذلك ولإيجاد مؤشرات أكثر ثراء فانه لا بد من استغلال كل قنوات المعلومات من لقاء بين المسيرين، اتصالات تجارية، تبادل بين مكاتب الدراسات، الاتصال ما بعد البيع، الشكاوى، التحقيقات والاستقصاء.

- تحديد مؤشرات شاملة: إن تعدد القنوات المعلوماتية لا يجب ان يضع المؤسسة امام كم هائل من المؤشرات يتناقض مع طبيعة لوحة القيادة الاستشرافية. لذلك وجب ايجاد عدد محدود من المؤشرات الموحدة لمقاييس جزئية.

هـ - المرحلة الخامسة : إيجاد مؤشرات جيدة للمسارات : لا يقتصر المسار على الطابع التقليدي المتعلق بانجاز السلع والخدمات، بل يتوسع ليشمل تحديد الاداءات الاجمالية للمؤسسة من شراء، أنظمة معلوماتية، مشاريع... الخ مع احترام المبادئ التالية:

- قياس أداءات المنتجات والخدمات بدلالة احتياجات الزبائن : فالمؤسسات الصناعية لها من الوقت ما يجعلها تجمع وتستغل معلومات تتعلق باداءات منتجاتها (الجودة، التكلفة، المدة)، وهذه المواصفات يمكن إعطاؤها الطابع المعياري والمقاييس النظامية من كبر حجم، وزن، عدد، سعر تكلفة ومواعيد التسليم.

أما حينما يتعلق الأمر بمؤسسة الخدمات فان الأمر يعرف صعوبات في قياس جودة خدماتها، مدة الانتظار، نوعية الاستقبال، حجم الراحة. وفي جميع الاحوال فانه لا بد من قياس المواصفات المتعلقة برغبات الزبائن .

- التوفيق بين سياسات المسارات والمنتجات والخدمات : ان اعتماد الرقابة القبلية فيما يخص مسار الصنع ضروري لضمان المطابقة البعدية للمنتج ،ليتم فيما بعد اختبار عينة فقط .

- التحكم في آثار المؤشرات على المسارات: فمقاييس المسارات لها الأثر الأكبر والكامن على سلوك الأفراد. لذلك فمن الضروري القيام بتحديد قبلي لها لكي تطبق بفعالية في الميدان بحيث تحدد أهداف كل وظيفة التي منها مصدر المؤشرات، المزايا لتحقيق تلك الأهداف، العوائق، العلاقات مع الوظائف الأخرى، والاستراتيجيات المتوقعة.

وبدلالة الاستراتيجيات المحددة يتم البحث فيما إذا كان ذلك مناقضا للمصلحة العامة، وهنا تجدر الإشارة إلى انه يجب ايجاد ميثاق بين الوظائف حتى لا تكون هناك عقوبات فيما بينها بسبب تضارب تلك المؤشرات.

- العناية بطبيعة المؤشرات: يجب العناية في هذا الصدد بما يلي :عدم الاكثار من المؤشرات، أن تكون إجمالية قابلة للتجزئة والتحليل لمعرفة مصدر المشكل، الأخذ بمعايير سلوك الافراد حينما يتعلق الأمر بالخدمات من خلال الكفاءة ومرونة المستخدمين، قابلية الإسقاط على جميع وظائف المؤسسة كمدة دورة الإنتاجية... الخ.

و- المرحلة السادسة: المؤشرات الجيدة للتدريب: ترتبط اداءات المؤسسة بشكل كبير بتحفيظات ومؤهلات الافراد المكونة لها، وعليه فان ايجاد مؤشرات في هذا الشأن امر صعب ولكنه ممكن.

وعليه فان الاستثمار في العنصر البشري هو إجراء هام بالنسبة للمؤسسة من منظور اطار لوحة القيادة الاستشرافية، فهو شرط لتحقيق التصويبات الاخرى سواء المالية منها او المتعلقة بالزبائن او المسارات، ومتابعتها عن طريق الاخذ بالمبادئ التالية :

- قياس الكفاءة والتحفيز :هناك معادلة معتمدة في مجال الموارد البشرية وهي :
 $E=MC^2$ ، بحيث:

فعالية الافراد : E ، التحفيز : M ، الكفاءة : C

من خلال هذه الصياغة، يظهر ان تحفيزا قويا مصحوبا بكفاءة قريبة من الصفر يؤدي الى فعالية شبه منعدمة، أي بمعنى ان التحفيز بدون الكفاءة لا يمثل شيئا. وعليه فان الاثنين يمثلان رافعتين مكملتين لا يمكن فصلهما عن بعضهما.

- التوفيق بين مقاييس الآراء ومقاييس السلوكات: ترتبط فعالية الأفراد الجماعية بالمناخ السائد في المؤسسة، والذي يمكن قياسه بتحقيق، او حوار خاص. هناك مقاييس

نظرة حول لوحة القيادة في البنوك العمومية التجارية الجزائرية: أ. دحية عبد الحفيظ

أخرى تمكن من قياس السلوكيات كمعدل حراك العمال، أيام الإضراب، التوقفات المرضية، الغيابات، حوادث العمل .

- وضع مؤشرات ملموسة من خلال عدم تجاهل المناخ الملائم للعمل، والاتصال، وإجراء توصيفات حقيقية لاعطاء صورة ملموسة عن الذهنية السائدة في المؤسسة. كذلك يستدعي الأمر عدم اعتبار الكفاءات والمؤهلات كرهانات قصيرة المدى غير مرتبطة بتوجهات إستراتيجية، كالقيام بتكوين استعجالي دون ربطه بالتغيرات الضرورية على المدى الطويل من تطورات تكنولوجية، تعديلات تنظيمية.

ز- المرحلة السابعة : اعداد خارطة استراتيجية: يتم في هذه المرحلة إعداد الخارطة الإستراتيجية والتي تمثل جانب المقاربات في لوحة القيادة الاستشرافية. وفي هذا الشأن فان لها عدة أشكال من بينها الشكل التقليدي المستعمل من قبل العديد من المؤسسات الذي يعتمد على الاسهم التي ترمز لعلاقات السبب والأثر (الفرضيات الاستراتيجية) .

3- تشكيلة لوحة القيادة في البنوك

1.3- لوحة القيادة اللامركزية

تمثل لوحة القيادة اللامركزية أداة للمساعدة قصد التحكم ومراقبة الوحدات والفروع اللامركزية عن طريق مؤشرات تسيير مرتبطة بالتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة. وهي بذلك تعطي تحليلا ديناميكيا من خلال المقارنة الفورية للنتائج بالتصويبات والمرجعيات.

1.1.3- اختيار مؤشرات لوحة القيادة

بما أن دور لوحة القيادة يتمثل أساسا في مد المسيرين على المستوى العمليتي بالمعلومة المعبرة والمفسرة للنقاط الأساسية في تسيير عملياتهم، لذلك فإنه يجب تحديد مؤشرات قليلة العدد ذات أولوية في تفسير ذلك، وهي في الغالب تتمحور في خمسة مؤشرات : الربحية، مستوى النشاط (حجم الأعمال المحققة والنمو التجاري)، الإنتاجية، جودة الخدمة (مستوى الأخطاء، المواعيد، السمعة) وفي الأخير تحديد أسس العمليات (بما فيه المنازعات).

كما يمكن أن تكون هذه المؤشرات عبارة عن قياسات بقيمة النشاطات كالإنتاج الشهري للقرض العقاري للأفراد، أو إستهلاكات الموارد كتكاليف الإعلام الآلي والمستخدمين الشهرية.

فحينما يكون المؤشر عبارة عن مقارنة مع المعطيات التاريخية فهو يمثل التوجه العام، أما إذا كان مقارنة مع الأهداف فهو يمثل أداء.

كما يمكن أن تكون المؤشرات عبارة عن تنقيط يعبر عن مستوى الأداء بدل قيم، إن هذا التمثيل يعطي في الغالب فكرة حول فعالية الفعل العملياتي والنتيجة المتحصل عليها (كحجم النشاطات)، دون الأخذ بعين الاعتبار الوسائل المسخرة لتحقيق هذا الحجم.

2.1.3 - الجانب التنظيمي في لوحة القيادة اللامركزية

يظهر دور مراقبة التسيير حينما تصبح لوحة القيادة ذات طابع عملي من خلال:

- الحركة النازلة بتوضيح التوجهات الإستراتيجية لمسؤولي الوحدات العملياتيّة.

- الحركة الصاعدة بالبحث عن الانسجام في أدوات القيادة وإجراء المقارنات

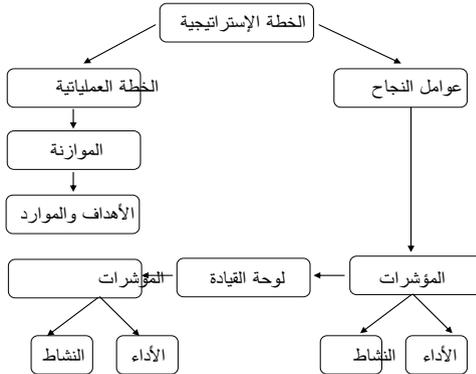
والتجميعات للمعلومات الصادرة من الوحدات العملياتيّة.

إن هذين الدورين ليسا منفصلين وإنما متفاعلين عن طريق الإستشارات الجارية بين مستويات المسؤولية الإستراتيجية والعملياتيّة، مع إجراء تحاليل نظامية للأسباب والأثار.

أ - المحور الاستراتيجي : يتم إسقاط وصياغة التوجهات والخيارات الاستراتيجية المقررة من طرف لجنة المديرية على شكل أهداف وأولويات في إطار المسار السنوي للتخطيط (الموازنة التقديرية)، مع محاولة إيجاد إنسجام بين محاور التنمية الاستراتيجية، أدوات العمل المساعدة في الانجاز والمؤشرات التي تسمح بقياس التطور الحاصل في التصويبات.

ب - تحليل مؤشرات متابعة المحاور الإستراتيجية

يجرى تحليل فوري لشروط تكوين النتيجة الإقتصادية لمؤسسة بنكية، ويتم اعتماد المراحل التالية :



ب.1- تحديد وتكوين رافعات العمل : إن أول مساهمة لمراقب التسيير تتمثل في المساعدة على تحديد رافعات العمل المناسبة لإنجاز المحاور الاستراتيجية، لذلك فمن الضروري وجود قاعدة معلوماتية منجزة من طرف مسؤولي الوكالات، المديرية الجهوية ومديرية الشبكات على النحو التالي:

-مسؤولي الوكالات: يحدد مسؤول الوكالة طريقة وظروف السير الداخلي للوكالة.

- المديرية الجهوية: تضع المديرية الجهوية الموقع الحالي للوكالات محل تساؤل، فيما يتعلق بمدى ملاءمته وتكيفه مع طبيعة الزبائن المرتقبين وطبيعة النشاط المناسب لها. كما تتبنى في ذلك سياسة تعنى بتكوين مدراء الوكالات أو تعديل أنماط الترقية، وكذا إيجاد سياسة إتصال جديدة.

- مديرية الشبكة: تقترح مديرية الشبكة سياسة تسويقية تعنى بعرض المنتجات البنكية التابعة لها والتي تميزها عن باقي الشبكات.

ج - متابعة لوحة القيادة : فالمديرية الجهوية لها دور أساسي في تنشيط ومتابعة الوكالات الموزعة على إقليمها، وعليه فإن لوحة القيادة الخاصة بها وهي عبارة عن قائمة شاملة موجهة لمديرية الشبكة تقدم فيها حسابات النتائج وأداءات مجموع الوكالات، وهي تساعد على المتابعة الشهرية من خلال مجموعات هي: إنتاج القروض، رصيد الودائع التوظيفات، عمولات وخدمات، متابعة الوكالات والزبائن من أفراد ومؤسسات⁵. ويمكن تحديد ثلاث أقسام من الزبائن على مستوى مديرية الشبكة هي:

قسم 1 : يستجيب لمعايير التصويب.

قسم 2 : لا يستجيبون حاليا للمعايير ولكن بإمكانهم ذلك لاحقا.

قسم 3 : لا يستجيبون للمعايير.

نشير هنا إلى أن هناك عوامل نجاح أخرى هي تحت مراقبة الوكالات ويتم إلحاقها بالقوائم المرسله للمديرية الجهوية كما هو الشأن بالنسبة لـ : إستقبال الزبائن، سرعة تحليل ملفات القروض، كما تكون هناك كل 3 أشهر وضعية تتعلق بالمدة المتوسطة بين إيداع ملف لطلب القرض والإجابة عنه، ويمكن إيجاد نظام إستقصاء سنوي من طرف مديرية الشبكة لقياس درجة رضا الزبائن.

2.3- لوحة القيادة المركزية

تهدف لوحة قيادة المديرية العامة إلى إستخراج الأداءات الاقتصادية لمختلف مهن ومهام المؤسسة تجاه التوجهات الإستراتيجية المحددة، فهي أداة التحليل الدائم لشروط تكوين الناتج الصافي البنكي، ومختلف الهوامش وكذا المولدات الرئيسية للتكاليف من مستخدمين ومصاريف عامة وتكنولوجية.

فعلى هذا المستوى يتم حساب المردودية، بناء على المعلومات المرسله، من الوحدات اللامركزية من قيم مستوى أرصدة، وهوامش إجمالية أو معيارية.

ما يمكن ملاحظته في هذا الصدد هو أن هناك عناصر في لوحة القيادة المركزية لا يمكن الحصول عليها عن طريق تجميع بسيط للمعلومات والتي تظهر في لوحات القيادة اللامركزية، كما هو الشأن بالنسبة للأداء الاقتصادي الذي لا يقتصر على الأداءات الجغرافية. فالمديرية العامة تطلب تقييمات للمردودية حسب المنتج أو حسب صنف الزبائن، وتطلب تحاليل متقاطعة كحساب المردودية حسب قطاعات نشاط الزبائن /حجم الزبائن. وعليه فإن مؤشرات لوحة القيادة المركزية لها دلالات قوية من الناحية الاقتصادية والمالية.

فعلى سبيل المثال، فإن المتابعة المركزية تكون من خلال أربعة معايير هي : المتابعة الاقتصادية لنشاط القرض، المتابعة الاقتصادية لنشاط الودائع، الإدخار والتوظيفات، متابعة تنفيذ الموازنة التقديرية ومتابعة المستخدمين.

1.2.3- المتابعة الاقتصادية لنشاط القرض

لمتابعة مردودية نشاط القرض، فإنه من الضروري القيام بتحديد يومي لحصيلة أرصدة القروض، وإعطاء تقديرات للهوامش الناتجة عن هذه الأرصدة، وكذا حجم القروض الجديدة منها.

كما يمكن صياغة عملية المتابعة أيضا لوظيفة الوساطة المالية ككل من تجميع للودائع، إعادة تمويل وكذا منح القروض عبر الجدول التالي :

الأشهر		أرصدة إعادة التمويل						الهوامش على الأرصدة	
		أرصدة القروض		السوق النقدية		الفروض السندنية		الودائع	
		المعدل	الأموال	المعدل	الأموال	المعدل	الأموال	المعدل	الأموال
M									
M - 1									
MN - 1									
متوسط									
السنة N									

والمتابعة عن طريق هذا الجدول تسمح بمعرفة ظروف النشاط المصرفي البنكي عبر المتغيرات التالية :

المستوى الإجمالي لأرصدة القرض، أرصدة شروط إعادة التمويل، وأخيرا معدلات الهوامش على الأرصدة.

إن متابعة تطور هذه الأخيرة يهدف في الأساس لمعرفة تطورات الهوامش ومن ثم تحديد الأداء الاقتصادي للمؤسسة البنكية شريطة الأخذ بعين الاعتبار المنازعات، الاسترجاعات المسبقة والمبالغ غير المدفوعة.

2.2.3- المتابعة الاقتصادية لنشاط الودائع والتوظيفات

إن المتابعة المركزية لتطور الهامش على الودائع يمكن أن تكون تبعا للنموذج التالي :

معدل الهامش		الودائع لأجل			الودائع تحت الطلب		الأشهر
معدل الهامش لأجل	معدل الهامش	المعدل اليومي	المعدل المتوسط المدفوع للزبائن	الرصيد المتوسط	المعدل المتوسط المدفوع للزبائن	الرصيد المتوسط	

هذا الجدول يسمح بحساب الهامش على الودائع وعلى منتجات التوظيف عن طريق الفرق بين المعدل اليومي ومعدل الفائدة المتوسط المدفوع للزبائن.

3.2.3- متابعة تنفيذ الموازنة التقديرية

يقوم مراقب التسيير فيما يتعلق بالموازنة التقديرية بإجراء متابعة للنفقات المحققة ومقارنتها بتلك التي تم تحديدها في الموازنة التقديرية قصد الكشف عن الانحرافات وتصحيح خطط الأعمال بما يسهل إعادة التنبؤ لاحقا بمستوى التكاليف.

4.2.3- متابعة المستخدمين

ترتبط هيكله التكاليف الكلية بالمؤسسات البنكية بشكل كبير منها بتكاليف المستخدمين، الامر الذي يجعل متابعة هذه الأخيرة عبر لوحة قيادة المديرية المركزية، تمثل جانبا هاما ومتغيرا محددًا يمكن إجراءه من خلال رصد حركة المستخدمين شهريا وسنوياً وتصنيف ذلك حسب المناصب، وحسب الوكالات ومراكز الربح مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف المقدره من طرف المديرية العامة.

4- استعمال لوحة القيادة من طرف البنوك العمومية الجزائرية

يمكن دراسة وتحليل مدى استعمال هذه الأداة من طرف البنوك من خلال النقاط التالية: الهدف من استعمال لوحة القيادة، هيكله لوحة القيادة، طبيعة المؤشرات المستعملة، استعمال الإعلام الآلي.

1.4- الهدف من استعمال لوحة القيادة

وقد لاحظنا من خلال معاينة ميدانية وإجراء حوارات مع بعض مسؤولي البنوك العمومية الجزائرية، على مستوى مصالح مراقبة التسيير، وعلى مستوى مديرية الإدارة العامة عبر الإجابة عن سؤال يتعلق بالوظائف الرئيسية للوحات القيادة على مستوى هذه البنوك، أن الهدف منها يتلخص في محاور الإجابة التالية :

متابعة الأهداف الإستراتيجية؛ اتخاذ قرارات ذات طابع عملياتي؛ مراقبة عمل المستخدمين؛ تحفيز الأشخاص؛ تساعد في إجراء التصحيحات؛ لوحظ أن هناك توجه نحو اعتبار لوحة القيادة كأداة للمتابعة المنتظمة التي تساعد في التسيير العملياتي أكثر منها كأداة لتنفيذ الإستراتيجية في غالبية الأحيان.

الأمر الذي يستدعي من هذه البنوك البحث في كيفية تعبئة المستخدمين وتشجيعهم من أجل الانخراط في الأهداف العامة للمؤسسة. كما انه يمكن أن تمثل هذه الأداة مصدر خوف ورفض من طرف الموظفين لكونها تمثل أداة للمراقبة والعقاب.

2.4- هيكلة لوحة القيادة

تمثل المعلومة في لوحة القيادة مصدرا معتمدا وذا معنى إذا تم مقارنتها بمرجعية معينة قد تكون : هدفا تنبؤيا، بمعطيات لمراحل سابقة، بمقياس مهني.

وحسب ما وجدناه في الواقع، فإن المرجعية المعتمدة غالبا من طرف البنوك الجزائرية هي المعطيات المتعلقة بمراحل سابقة وبأقل الأهداف التنبؤية. رغم أن التوجه الحالي عبر العالم هو الاستعمال المتزايد لمقاييس ومعايير المهنة أو المهن الأخرى لتحديد الأداءات في البنك.

كما أن عدد المؤشرات المعتمدة في لوحات القيادة يجب أن تكون محدودة وتعكس البحث في تنفيذ الإستراتيجية، إذ لوحظ في التطبيقات البنكية الجزائرية اعتماد عدد يقارب العشرين. كما أن استعمال لوحة القيادة من طرف المستويات العليا هي بشكل إيرادي وإعدادها دوري في متوسط ثلاثة إلى ستة أشهر، في حين نجد عكس ذلك على المستوى التشغيلي الذي يكون من خلال طلب ذلك من طرف المستويات العليا.

3.4- طبيعة المؤشرات

لقد وجدنا في الغالب انه ليس هناك تعاون بين المصالح في إقرار المؤشرات واختيارها، إذ يتم فرضها من منطلق أنها لقيادة أفعال الإستراتيجية العامة. كما أن هذه المؤشرات تدور في الغالب في إحصاء الهامش الصافي البنكي وتطور إنتاجية المستخدمين والوساطة المالية وكذا تكاليف الاستغلال. ويتم ذلك بناء على مؤشرات محاسبية تعتمد موازين المراجعة الشهرية كأساس في ذلك .

نظرة حول لوحة القيادة في البنوك العمومية التجارية الجزائرية: أ. دحية عبد الحفيظ

4.4- استعمال الإعلام الآلي

وجدنا أيضا أن استعمال الشبكة الداخلية من خلال تدفق المعطيات، ليس وفق الزمن الحقيقي وإنما بعد عملية الحجز وإدخال المعطيات اليومية، ليتم تحويلها في نهاية اليوم، الأمر الذي يطرح مشاكل الحجز والإدخال الجزئي للمعطيات التي تمون لوحة القيادة. لذلك فإن إعادة إدخال المعطيات يحد من جودة هذه الأداة وسرعة الحصول على المعلومة. بمعنى افتقار البنوك إلى نظام معلوماتي فعال من شأنه الصناعة الجيدة للمعلومة ومن ثم لمؤشرات لوحة القيادة.

5 - بعض المؤشرات الأساسية في لوحة القيادة في بنك التنمية المحلية بالجزائر

يتم إعداد لوحة القيادة من طرف مديرية مراقبة التسيير على المستوى المركزي باعتماد عدة مؤشرات نوجزها في ما يلي:

1.5- مؤشرات النشاط والأداء

ويتم حسب هذا المحور إعداد جداول مصنفة حسب مجموعات الاستغلال الموزعة جغرافيا عبر الوطن، أين يتم متابعة تلك المؤشرات عبر كل الوكالات التابعة لمجموعة الاستغلال، باعتماد الفوائد على الزبائن وتطورها من سنة إلى أخرى، العمولات على الزبائن، نواتج الاستغلال البنكي، تكاليف الاستغلال البنكي، تكاليف الاستغلال العامة، مصاريف المستخدمين، الخدمات و تطورات المستخدمين.

إن هذه المؤشرات تسمح برصد تطور تكاليف ونواتج البنك عبر وكالاته بما يسمح من تصنيف للوكالات البنكية ذات الأداء الجيد عبر نواتجها الاستغلالية وعبر حجم نشاطها مع الأخذ بكل المتغيرات، المحددات والعوامل المصاحبة لأداء البنك إذ يلاحظ ذلك من خلال مجموعة الاستغلال للجزائر العاصمة عبر وكالاتها الخمسة كما هو ظاهر في الجدول اللاحق من تفهقر في حجم العمولات على الزبائن بالنسبة لوكالة المرادية وكذا الانخفاض الحاصل في نواتج الاستغلال بنسبة 36 % للفترة الممتدة من 2006 إلى 2007، مع ارتفاع تكاليف استغلالها البنكي الأمر الذي يسمح بطرح تساؤلات حول أداء هذه الوكالة، ويفتح المجال للأخذ بمتغيرات أخرى تسمح بتفسير ذلك عن طريق تطور مصاريف مستخدميها بنسبة 16% وانخفاض حجمهم بنسبة 3% على عكس وكالة باب الواد التي عرفت تطورا معتبرا في نواتج الاستغلال البنكي وصلت إلى حد 62 % مقارنة بتطور مصاريف الاستغلال بنسبة 2%. نفس التحليل ينطبق على باقي الوكالات بما يسمح في الأخير من ترتيبها حسب الأداء وعبر تلك المتغيرات.

مؤشرات النشاط والأداء لمجموعة الاستغلال بالجزائر العاصمة 2006-2007 (بآلاف الدينار)

الوكالة	فوائد الزبائن			عمولات الزبائن			نواتج الاستغلال البنكي			تكاليف الاستغلال البنكي		
	2006	2007	معدل التطور	2006	2007	معدل التطور	2006	2007	معدل التطور	2006	2007	معدل التطور
المرادية	32 050	19 580	-39%	6 443	4 871	-24%	38 508	24 468	-36%	12 229	14 143	16%
باب الواد	75 543	115 514	53%	10 140	23 715	134%	85 710	139 253	62%	22 491	23 035	2%
نادي الصنوبر	24 927	18 438	-26%	2 935	3 647	24%	28 023	22 167	-21%	9 446	9 389	-1%
بنر مراد رايس	78 925	101 990	29%	107 291	111 227	4%	186 244	213 254	15%	39 927	22 105	-45%
بلوزداد	17 516	18 984	8%	10 088	10 805	7%	27 621	29 803	8%	5 848	5 691	-3%
Total	228 960	274 506	20%	136 897	154 266	13%	366 106	428 945	17%	89 942	74 363	-17%
الوكالة	تكاليف الاستغلال العامة			مصاريف المستخدمين			الخدمات			حجم المستخدمين		
	2006	2007	معدل التطور	2006	2007	معدل التطور	2006	2007	معدل التطور	2006	2007	معدل التطور
المرادية	11 943	13 408	12%	9 676	11 238	16%	2 192	2 099	-4%	31	30	-3%
باب الواد	10 919	12 456	14%	9 249	11 135	20%	1 583	1 250	-21%	30	28	-7%
نادي الصنوبر	13 165	13 930	6%	9 210	9 586	4%	3 852	4 263	11%	25	24	-4%
بنر مراد رايس	13 468	12 156	-10%	10 558	9 134	-13%	2 826	2 957	5%	25	24	-4%
بلوزداد	26 105	14 363	-45%	8 679	10 077	16%	17 355	4 209	-76%	24	25	4%
Total	75 600	66 313	-12%	47 373	51 170	8%	27 808	14 777	-47%	135	131	-3%

المصدر: مديرية مراقبة التسيير والتنظيم بالبنك بتصرف من طرف الباحث

2.5- مؤشرات الإنتاجية

يعتمد بنك التنمية المحلية على المؤشرات الإنتاجية التالية:

الناتج الصافي البنكي، النتيجة الخام للاستغلال، معامل الاستغلال، العمولات/ناتج الاستغلال البنكي، الفوائد/ ناتج الاستغلال البنكي، الناتج الصافي البنكي/العون، مصاريف المستخدمين/ العون، الدخل المتوسط/ العون، عمولات/ مصاريف المستخدمين.

إن المؤشرات السالفة الذكر يتم تطبيقها على كافة وكالات مجموعات الاستغلال بما يمكن من متابعة وتصنيف لها بدلالة الإنتاجية وترتيب تفضيلي لإنتاجية تلك الوكالات مع اعتماد معايير تتطابق مع عقد أداء المؤسسة البنكية، إذ يشترط أن تكون نسبة العمولات/الناتج البنكي أعلى من 15% ومعامل الاستغلال اقل من 30%.

ومن خلال الجدول يمكن ملاحظة أن وكالة باب الواد حققت ناتجا صافيا بنكيا معتبرا يصل تطوره إلى 84% مع معامل الاستغلال يصل إلى 11% وهو ما يمكن ربطه بمؤشرات الأداء السابقة الذكر.

أ. دحية عبد الحفيظ

نظرة حول لوحة القيادة في البنوك العمومية التجارية الجزائرية:

جدول مؤشرات الإنتاجية لمجموعة الاستغلال بالجزائر العاصمة 2006-2007 (بآلاف الدينار)

الوكالة	الناتج الصافي البنكي			نتيجة الاستغلال الخام			معامل الاستغلال			عمولات/ ناتج الاستغلال البنكي			فوائد/ ناتج الاستغلال البنكي		
	2006	2007	معدل التطور	2006	2007	معدل التطور	2006	2007	معدل التطور	2006	2007	معدل التطور	2006	2007	معدل التطور
المرادية	26 279	10 325	-61%	14 336	-3 083	-122%	45%	130%	186%	17%	20%	19%	83%	80%	-4%
باب الواد	63 219	116 218	84%	52 300	103 763	98%	17%	11%	-38%	12%	17%	44%	88%	83%	-6%
نادي الصنوبر	18 577	12 778	-31%	5 412	-1 153	-121%	71%	109%	54%	10%	16%	57%	89%	83%	-6%
بنز مراد رابيس	146 317	191 149	31%	132 848	178 993	35%	9%	6%	-31%	58%	52%	-9%	42%	48%	13%
بلوزداد	21 772	24 112	11%	-4 333	9 749	325%	120%	60%	-50%	37%	36%	-1%	63%	64%	0%
Total	276 164	354 582	28%	200 563	288 269	44%	27,38%	18,70%	31,68%	37%	36%	-4%	63%	64%	2%

الوكالة	الناتج الصافي البنكي/العون			مصاريف المستخدمين/العون			الدخل المتوسط/العون			العمولات/العون		
	2006	2007	معدل التطور	2006	2007	معدل التطور	2006	2007	معدل التطور	2006	2007	معدل التطور
المرادية	848	344	-59%	312	375	20%	1 242	815	-34%	67%	43%	-35%
باب الواد	2 107	4151	97%	308	398	29%	2 856	4 972	74%	110%	213%	94%
نادي الصنوبر	743	532	-28%	368	399	8%	1 114	920	-17%	32%	38%	19%
بنز مراد رابيس	5 853	7965	36%	422	381	-10%	7 449	8 884	19%	1016 %	1218 %	20%
بلوزداد	907	964	6%	362	403	11%	1 150	1 192	4%	116%	107%	-8%
Total	2 046	2707	32%	351	391	11%	2710	3273	21%	289%	301%	4%

المصدر: مديرية مراقبة التسيير والتنظيم بنصف من طرف الباحث

3.5- مؤشرات متابعة الأهداف التجارية للوكالات

ويتم في هذا الصدد متابعة تطورات كل الموارد تحت الطلب والموارد لأجل بأنواعها ومقارنة ذلك بالأهداف المسطرة مع تحديد نسبة الانجاز والنمو. كذلك يتم تحديد الاستخدامات من قروض موجهة للمؤسسات والأفراد وقروض خاصة ومقارنتها بالأهداف التجارية المسطرة.

4.5- مؤشرات الحقوق الرديئة

يعتمد بنك التنمية المحلية في هذا الصدد على إجراء جرد لوضعية الحقوق الرديئة عبر الوكالات بتحديد حجم الاسترجاعات الغير المدفوعة وتطورها، الحقوق المشكوك في تحصيلها، الحقوق المتنازع عليها. هذه الطريقة تسمح من تحديد حجم تلك الأموال ومن ثم الكشف عن مواطن الخلل وأسبابها بما يصنف حجم الخطر الذي يواجه تلك الوكالات. إذ

أ. دحية عبد الحفيظ

نظرة حول لوحة القيادة في البنوك العمومية التجارية الجزائرية:

نلاحظ أن وكالة بئر مراد رايس تعرف نزيفا كبيرا في هذا الشأن وصل إلى نسبة 63 % كتطور في حجم الحقوق الرديئة تليها في ذلك وكالة باب الواد بنسبة 22 % والسبب في ذلك يرجع أساسا إلى حجم الأموال الغير المسترجعة.

الخاتمة

ما يمكن ملاحظته في موضوع لوحة القيادة واستعمالها، من خلال معاينة ميدانية للبنوك العمومية الجزائرية هو ما يلي:

إن تبني نظام الرقابة الداخلية سنة 2002 وتطبيقه ما زال يعرف نقصا واضحا، الشيء الذي يصعب في إيجاد أرضية خصبة لإيجاد معلومة ذات جودة تستعمل كأساس في المعالجة المعلوماتية عن طريق لوحة القيادة.

والبحث في مدى تنفيذ الإستراتيجية على المستوى التنفيذي للبنوك التجارية العمومية، ما زال أمرا صعب قياسه بسبب عدم تهيئة تنظيم هذه البنوك بما يضمن ذلك.

أما نظام مراقبة التسيير على مستوى البنوك ما زال في طور المشروع الذي يعرف ترددات، رغم الاقتراحات المقدمة من طرف خبراء و مكاتب دراسات متخصصة عن طريق برنامج (MEDA)، فهو يعتمد على ميزان المراجعة الشهري كقاعدة لبناء مؤشرات لا تعكس دائما الإستراتيجية المتبناة من طرف البنك.

ولوحة القيادة المستعملة من طرف البنوك (بنك التنمية المحلية، القرض الشعبي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية)، هي عبارة عن قائمة إحصائية لتسجيل تجميعات لحسابات معينة، وليست ذات طابع تحليلي، وهي عبارة عن مبادرات فردية على مستوى مصلحة مراقبة التسيير.

وقد سيطر الجانب التقني في معالجة المعلومة عن طريق مؤشرات بسبب تولي تقنيين في الإعلام الآلي للموضوع، الأمر الذي يضيع روح المؤشر و الهدف منه.

وعدم وضوح مسار نظام مراقبة التسيير كوسيط لمتابعة تنفيذ الإستراتيجية المتبناة من طرف البنوك التجارية.

عدم الأخذ بنتائج المؤشرات المتبناة في تعديل او تغيير التوجيهات الإستراتيجية.

عدم وجود نظام معلوماتي تسييري فعال. والمجهود في هذا المجال يعرف إرادة من أجل تحسينه على مستوى بعض البنوك، كما هو الشأن بالنسبة للقرض الشعبي الجزائري و بنك التنمية المحلية.

ليس هناك تبني لتقنية المقارنة (Benchmarking) بين اداءات الوكالات أو بين البنوك التجارية كوسيلة لتفعيل لوحة القيادة و لتبني استراتيجيات ملائمة للمحيط.

الهوامش :

نظرة حول لوحة القيادة في البنوك العمومية التجارية الجزائرية: أ. دحية عبد الحفيظ

¹ Francois-xavier DE FOURNAS, espèces de banquiers ; essai de management et zoologie bancaire, Economica, Paris 1993, p3.

² Sylvie de COUSSERGUE, gestion de la banque, Dunod, Paris ,2eme édition, 1996, p. 262.

³ Patrick IRIBARENE, les tableaux de bord de la performance, Dunod, Paris, 2003, p. 41.

⁴ Opcit ,p99

⁵ Michel ROUACH et Gérard NAULLEAU, le contrôle de Gestion bancaire et financier, 4eme edition , 2002, p. 249.

قائمة المراجع

1- بالفرنسية :

- 1- Sylvie de COUSSERGUE, gestion de la banque, Dunod, Paris ,2eme édition, 1996.
- 2- Francois-xavier DE FOURNAS, espèces de banquiers ; essai de management et zoologie bancaire, Economica, Paris 1993.
- 3- Jean-Michel GRRERA, Christion JIMENEZ : Pilotage bancaire et contrôle interne, éditions ESKA, 1999.
- 4- Patrick IRIBARENE, les tableaux de bord de la performance, Dunod, Paris, 2003.
- 5- Eric LAMARQUE, Management de la banque, Pearson Education, 2005.
- 6- Eric LAMARQUE, Gestion Bancaire, Pearson Education, 2003.
- 7- Jean Henry et Jean Yves MORIN, Management de l'agence bancaire, revue banque, édition 2003.
- 8- Michel ROUACH et Gérard NAULLEAU, le contrôle de Gestion bancaire et financier, édition 2002.
- 9- Kurt F. VIERMETZ, la profitabilité des banques commerciales, revue banque, juin 1998. P 143-166.

بالعربية :

- 1- محمد نضال الشعار، أسس العمل المصرفي الإسلامي والتقليدي، البحرين 2005، هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية والإسلامية.