

BADR لوحة القيادة والأعمال المصرفية – دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

**Banking and Dashboard - Case Study of the Agriculture and Rural Development Bank BADR**

فطيمة عيش<sup>1\*</sup> ، يوسف بوعيشاوي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة المدية (الجزائر)

<sup>2</sup> جامعة المدية (الجزائر)

تاريخ النشر: 2020/06/30

تاريخ القبول: 2020/06/07

تاريخ الاستلام: 2020/03/16

**ملخص:** تعد لوحة القيادة من أهم الوسائل المستعملة في مراقبة التسيير بحيث تمكن المسير من أخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها من خلال النتائج المحققة والتي تظهر في لوحة القيادة عن طريق جملة من المؤشرات المتعلقة بجميع الوظائف، وذلك بهدف مراقبة القرارات المتخذة والعمل على تصحيحها. لذا فالمصارف (البنوك) بحاجة إلى نظام يسمح لها بقيادة مختلف أنشطتها وضمان سيرورتها الحسنة، وكذا تقييم المسؤوليات وتحسين النتائج.

**الكلمات المفتاح:** لوحة القيادة، البنك، بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

تصنيف JEL : C24 ؛ G21

**Abstract:** The dashboard is one of the most important tools used in monitoring management so that the manager can take a comprehensive view of the status of the organization and the effectiveness of its management methods through the results achieved and shown in the dashboard through a number of indicators related to all functions, in order to monitor the decisions taken and work on Corrected. So banks need a system that allows them to lead their various activities and ensure their good conduct, as well as to assess responsibilities and improve results.

**Keywords:** Dashboard, Bank, Bank of Agriculture and Rural Development BADR.

**Jel Classification Codes:** C24; G21

## I- تمهيد :

في وسط اقتصادي غالبا ما يتسم بالتعقيد وكثرة المتغيرات، وجدت المؤسسات الاقتصادية نفسها مرغمة على إعادة ترتيب أمورها وتجديد طرق تسييرها تماشيا مع هذه التحديات الجديدة، فأصبح لازما على أي مؤسسة ترغب في الاستمرار في جني الأرباح والبقاء في دنيا الأعمال أن تسلك اتجاه يقضي بضرورة تحقيق سلوك اقتصادي رشيد مع تجسيد للأفكار القاضية بحتمية الاستغلال الأمثل والفعال لمواردها المالية والمادية والمعرفية. لذلك أصبح الحديث عن ملائمة مراقبة التسيير في قطاع المصارف يحتل أهمية كبيرة من خلال إعطائه الدور المنوط به، من خلال استعمال التقنيات الحديثة للتحكم أكثر في التسيير و التأكد من تحقيق الأهداف المسطرة، لذا فالمصارف بحاجة إلى نظام يسمح لها بقيادة مختلف أنشطتها وضمان سيرورتها الحسنة، وكذا تقييم المسؤوليات وتحسين النتائج. وهذا الدور الذي تتكفل به لوحة القيادة اليوم. وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

- كيف يمكن للوحة القيادة أن تساهم في اتخاذ القرارات لدى المؤسسات المصرفية؟

والتي سنحاول الإجابة عليها من خلال العناصر التالية:

### 1. ماهية لوحة القيادة:

إن التغيرات التي شهدتها بنية الأعمال خلال الآونة الأخيرة من زيادة وحدة المنافسة والاتجاه نحو العولة دفعت الكثير من المؤسسات لتجميع البيانات عن نتائج الأداء ليس فقط تلك البيانات المرتبطة بمقاييس الأداء المالية بل والبيانات المرتبطة بالنواحي الداخلية للمؤسسة.

### 1.1. مفهوم لوحة القيادة:

تلعب لوحة القيادة دورا مهما في أنظمة قيادة المؤسسات 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.

كما تعتبر لوحة القيادة نظام معلومات يسمح بتحقيق نوع من البحث في المهلة الكافية لعمليات التصحيح الناجحة، فمصطلح لوحة القيادة ظهر بفرنسا سنة 1930، على شكل متابعة النسب والبيانات الضرورية للمقرر لقيادة المؤسسة، ونظرا لأهمية هذه الأداة التسييرية ومكانتها ضمن الأنظمة الإدارية الحديثة قدمت لها العديد من التعاريف التي تبحث عن الإحاطة بمختلف جوانبها المتعددة والمتنوعة والمتفاعلة.

وأحد أهم التعاريف الكلاسيكية المقدمة لها أنها "مجموعة مؤشرات مصاغة بطريقة تسمح للمسيرين بمعرفة وضعية تطور الأنظمة التي يقودونها وتحديد الاتجاهات التي تؤثر على الآفاق التي ترتبط بطبيعة الوظائف التي تقوم بها" (علي، 2015، صفحة 135).

كما تعرف لوحة القيادة على أنها "تشخيص دائم في المؤسسة يركز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمة ودورية، حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في جداول رقمية أو منحنيات أو رسوم بيانية، فلوحة القيادة في التسيير موجزة، معبرة، يستطوع من خلالها المسير تقديم تسلسل الأحداث، ويعيد فحص ومواجهة التوجهات وتصحيح القرارات" (جباري شوقي و بوديارز هية، 2009، صفحة 4).

ويعرف Sépari. S. Alazard.C لوحة القيادة على أنها " مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات و التنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني ، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها" (شحرور، 2010، صفحة 5).

وتعرف على أنها " مجموعة من المعطيات التلخيصية التي تعلمنا و تبلغنا عن درجة تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة، و هي أداة فعالة لقيادة و توجيه المنظمة، تسمى المعطيات الملخصة " مؤشرات التسيير ". وهي تقوم على أساس ما هو محقق و ما هو تقديري (التحقيقات و الأهداف). و تسمح لوحة القيادة بالكشف السريع عن الانحرافات لتصحيحها في الوقت المناسب" (زايري بالقاسم و وهيبه مقدم، 2012، صفحة 215)

كما يعرفها البعض الآخر من خلال تشبيهها بلوحة قيادة الطائرات أو السيارات، ويقولون أن لوحة القيادة عبارة عن أداة تسيير تضم مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية، والتي تكون الأكثر ملائمة للسماح للمسيرين والمدراء بتقييم أداء أنشطتهم (الصغير، 2013-2014، صفحة 55).

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

## 2.1 . الوظائف الأساسية للوحة القيادة

لوحة القيادة تقدم بصفة منتظمة و مستمرة، قياس، تحديد، ومتابعة العملاء، و وضع و استخدام الموارد(البشرية، المالية، المادية و المعلوماتية)، و سير نشاطات و وظائف المؤسسة، النتائج المحصل عليها و تقديمها، و كذلك معلومات ذات صلة بالبيئة. ضف إلى ذلك تراكم المؤشرات يخلق ذاكرة لدى المؤسسة تستخدم كمرجع أداء أكثر منهجية وموضوعية.

كما تتميز لوحات القيادة بقدرتها على القيام بعدة وظائف أساسية في المؤسسة، نذكر منها ما يلي (سهام، 2013، الصفحات 7-8):

-أداة لقياس الأداء والمساعدة في اتخاذ القرارات: تسمح لوحات القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال، الهوامش، ...) والنتائج غير المالية (عدد الوحدات المنتجة، ...) ومقارنتها بالأهداف المحددة، مما يسمح بقياس أداء المسؤولين، كما أنها تعتبر أداة هامة تساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات، كونها تزودهم بمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي

-أداة حوار واتصال: بحيث أن لوحة القيادة تقوم بتسيير عملية الحوار عبر كافة مراكز المسؤولية، وهذا انطلاقاً من الاجتماعات المختلفة إذ يمكن للأفراد التابعين للمسير من التعليق عن النتائج المتوصل إليها في إطار نشاطاتهم وشرح أسباب الانحرافات والإجراءات التي اتخذوها وعلى المسؤول في المؤسسة أن ينسق بين الإجراءات التصحيحية المتخذة بخلق نوع من التلاؤم بين مختلف الإجراءات المقترحة من طرف جميع المستويات رغبة منه في توحيد المعايير وخلق حوار مشترك بين أفراد المؤسسة.

- أداة للتحفيز ولتنمية مهارات المسؤولين: تعتبر لوحة القيادة مرآة تعكس أداء المسؤولين وتظهر مهاراتهم وقدراتهم على إتخاذ القرارات اللازمة و في الوقت المناسب تجاه المواقف التي واجهوها.فلوحة القيادة تولد لديهم شعوراً بالتقدم نحو تحقيق الأهداف وتحفزهم على ذلك، كما أن التحسيس المستمر بالنقاط الأساسية في عملية التسيير، والقيام بعمليات التفكير والتحليل لإيجاد أفضل الحلول، والإطلاع على المشاكل التي واجهها المسؤولون في الأقسام المختلفة من المؤسسة، ينمي مهارات وقدرات المسؤولين ويمنحهم القدرة على إتخاذ القرارات والتواصل مع الأعضاء في المؤسسة بغرض تحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق أداء أفضل.

- أداة مراقبة و مقارنة: تسمح لوحة القيادة بالمراقبة المستمرة للإنجازات مقارنة بالأهداف المحددة في إطار عملية وضع الميزانية. كما أنها تلفت الإنتباه إلى النقاط الأساسية في عملية التسيير و إنحرافاتهما المحتملة مقارنة بمعايير الأداء المتوقع.

## 2. محتوى لوحة القيادة

يستوجب إقامة نظام لوحات القيادة على المسؤولين تحديد محتواها من المؤشرات التي تستعمل في تقييم الأداء إضافة إلى تحديد الطريقة التي يتم بها حساب هذه المؤشرات وذلك انطلاقا من المعطيات القاعدية. وكذلك الشكل العام للوحة القيادة الذي يسمح بإعطاء نظرة شاملة على كل المؤسسة حيث أظهرت الدراسات المعاصرة أن تقييم الأداء لا يمكن حصره في المؤشرات المالية للمؤسسة.

## 3.2. الشكل العام للوحة القيادة:

إن أغلب لوحات القيادة الحالية تحتوى على أربع مناطق تظهر في الشكل الموالي:

الجدول رقم(01): يمثل الشكل العام للوحة القيادة

لوحة القيادة الخاصة بمركز ما			
المؤشرات	النتائج	الأهداف	الفروقات
الصنف 1			
مؤشر-أ-			
مؤشر-ب-			
الصنف 2			
الصنف ن			

منطقة المقاييس الاقتصادية      منطقة النتائج      منطقة الأهداف      منطقة الفروقات

المصدر: شعبان سهام، مرجع سابق، ص 10.

- منطقة المقاييس الاقتصادية: توجد في الجهة اليمنى من لوحة القيادة التابعة لمسؤول معين في المؤسسة وتمثل عموما في قائمة من الأصناف تكون عبارة عن (مديريات ، مصالح ، ورشات)....تابعة لمسؤول معين ، فمثلا يمكن أن يتمثل الصنف رقم 1 في إدارة التسويق، و المسؤول عنها هو مدير التسويق، وهذا الأخير تابع لسلطة الإدارة العامة . كما يشترط أن يكون لكل صنف موجودة بلوحة القيادة وزن اقتصادي مقارنة بمجموع النشاطات في المؤسسة؛ أي أن هذا النشاط يكون ذو أهمية بالنسبة للمؤسسة و يمكن أن يؤثر على نتائج هذه الأخيرة. إضافة إلى الأصناف نجد في هذه المنطقة مجموعة من المؤشرات التابعة لكل صنف و التي تخص مجال نشاطه، وهذه المؤشرات تسمح للمسؤول عن المركز بالتركيز على أهم النقاط الأساسية في إدارته (سهام، 2013، صفحة 10).

-منطقة النتائج: إن النتائج المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون شهرية (خاصة بشهر واحد) أو تراكمية (مجموعة نتائج الشهر منذ بداية السنة)، كما يمكن أن تكون شهرية وتراكمية معا. والمعلومات المتواجدة في لوحة القيادة تربط عادة

بعنصرين: النشاط والأداء المالي لمركز المسؤولية. ويعبر عن النشاط من خلال وحدات نشاط (عدد الوحدات المنتجة، كمية المواد المستهلكة، عدد ساعات العمل..)، وكذا من خلال مؤشرات نوعية، مثل معدل الغياب، حصة السوق، وغيرها. أما بالنسبة للأداء المالي لمراكز المسؤولية فيعبر عنه من خلال الأعباء والتكاليف، هوامش ومساهمات المنتجات، النتائج الوسطية (قيمة مضافة، التمويل الذاتي....) وغيرها (رحيم حسين و أبو نقيب أحمد، 2008، صفحة 6). منطقة الأهداف: تظهر في هذه المنطقة من لوحة القيادة الأهداف التي حددت لفترة معينة، ويتم استخدام نفس الأسلوب في عرض الأهداف (العربي، 2015، صفحة 58):

-أهداف شهرية أو تراكمية أو الاثنين معا.

-أهداف تخص النشاط أو الأداء المالي أو الاثنين معا.

-منطقة الإنحرافات (الفروقات): هذه الإنحرافات هي نتيجة الفرق بين الأهداف و النتائج الفعلية، و يُعبّر عنها بقيم مطلقة أو بنسب مئوية وهي الأخرى يتم عرضها بنفس الطريقة الخاصة بالنتائج و الأهداف (الضابوية، 2013، صفحة 48)

## 2.2. مؤشرات وأدوات لوحة القيادة:

### 2.2.1. اختيار المؤشرات:

تعتبر المؤشرات المكون الرئيسي للوحات القيادة، حيث أن لوحة القيادة هي عرض لأهم المؤشرات والمعلومات التي تساعد المسؤولين في إدارة عملياتهم، وإن اختيار المؤشرات بشكل جيد وعناية يمكن المسير من تشكيل لوحة قيادة فعالة تسمح له بمعرفة مستوى الأداء لاتخاذ القرارات الصائبة.

#### ❖ تعريف المؤشر:

يعرف المؤشر على أنه: "ملتقط إشارات موضوع في النظام للحصول على معلومات مرقمة ومقارنة بقيم مرجعية تسمح بتقييم الأداء" (daniel, 1998, p. 13)

يعرف كذلك على أنه: "إدارة تسيير معقدة نوعا ما، تجمع فيها مجموعة من المعلومات لتعرض بشكل يسمح للمسؤولين بمتابعة تحقيق الأهداف وبرامج العمل (العربي، 2015، صفحة 60)"

### 2.2.2. الوظائف الأساسية للمؤشرات:

هناك وظائف عديدة للمؤشرات أهمها (أحمد، 2006، صفحة 133):

-متابعة العمليات و النشاطات.

-تقييم العمليات.

-تشخيص وضع ما، مشكل....،

-التنبه ومراقبة التغيرات و المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة.

2.2. 3. مثال عن نموذج مؤشرات أداء البنوك

الهدف.....					
المعيار.....					
المؤشرات	البنك- أ-	البنك-ب-	البنك-ج-	البنك-د-	البنك-هـ-
المؤشر 1					
المؤشر 2					
المؤشر 3					
المؤشرن					

حيث يحدد في السطر الأول من الجدول هدف البنك المراد تحقيقه ويتضمن السطر الثاني المعيار المعتمد في تقييم الأداء بينما يتضمن السطر الثالث أسماء البنوك المراد تقييم أدائها، أما باقي الأسطر فتوضع فيهم النتائج المحصل عليها من خلال حساب المؤشرات بالنسبة لكل بنك (عبادة، بدون سنة نشر، صفحة 9).

3. أنواع لوحة القيادة في المؤسسات المصرفية

تعتبر لوحة القيادة من أدوات مراقبة التسيير الديناميكية لذا فهي تعرف تطورا مستمرا ودائما يتماشى مع تطور وتغير البيئة الاقتصادية المحيطة بالمؤسسات، وهو ما أدى إلى ظهور العديد من أنواع لوحات القيادة وتطورها وتفرعها حيث انبثق منها لوحات قيادة فرعية متعلقة بكل مجال من مجالات الإدارة، إضافة إلى ارتباطها بأنظمة تسيير تعرف بدورها تطورا ملحوظا خاصة في العقود الأخيرة.

تتمثل أهم أنواع لوحة القيادة في:

1.3. لوحة القيادة المالية والاستراتيجية

1.1.3. لوحة القيادة المالية :

عبارة عن جداول أو منحنيات كأدوات المراقبة أو التسيير، وهي بمثابة ملخص لوضع المؤسسة والتي تظهر سلامة التسيير من خلال النتائج (عيسى، 2003، صفحة 2).

وهناك من يعرفها على أنها " خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المردودية الشاملة" (Alina, 1999, p. 29).

\*مثال عن لوحة القيادة المالية:

النسب	كيفية الحساب	ن	ن+1
الاستقلالية المالية	الأموال الخاصة/الأموال الدائمة		
تغطية القيم الثابتة	الأموال الثابتة/القيم الثابتة الصافية		
الخزينة الصافية	(القيم المحققة+المتاحات)/الديون قصيرة الأجل		
مردودية الأموال الخاصة	النتيجة/رؤوس الأموال الخاصة		
دوران رؤوس الأموال	رقم الأعمال/رؤوس الأموال الخاصة		

2.1.3. لوحة القيادة الإستراتيجية:

و هي معدة لاحتياجات المدير و مساعديه، تحتوي على مؤشرات تخص الصحة المالية للمؤسسة و موقعها التنافسي، وتتعلق بالمحيطين الداخلي والخارجي للمؤسسة (النشاط والنتائج الإقتصادية)، و تكشف الفرص و التهديدات التي قد تواجهها على المدى القصير، المتوسط أو الطويل (الضابوة، 2013، صفحة 50).

2.3. لوحة القيادة المستقبلية (بطاقة الأداء المتوازن):

تعتبر لوحة القيادة المستقبلية من أحدث لوحات القيادة وأكثرها مرونة وفاعلية من نظيرتها الإستراتيجية، وتدعى لوحة القيادة الإستراتيجية نظرا لإشرافها للأداء المستقبلي للمؤسسة.. وتحتوي هذه اللوحة على أربعة أبعاد أساسية تعكس مختلف جوانب الأداء الشامل (علي، 2015، صفحة 127).

2.3.1. تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

مقياس بطاقة الأداء المتوازن هو " نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة ومبادرات واضحة ويعتمد على الموضوعية والشمول في تقييم الأداء الداخلي والخارجي للمنشأة من خلال مجموعة متوازنة من المؤشرات المالية وغير المالية للأداء" (العين، 2015، صفحة 2).

كما تعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها "طريقة لتحويل رسالة المنظمة وإستراتيجيتها إلى مقاييس أداء، وأن أساس بطاقة الأداء المتوازن يقوم على وضع مقاييس لكل بعد من أبعادها، وإجراء عملية القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط" (درغام، 2013، صفحة 17).

2.3.2. أهمية بطاقة الأداء المتوازن في البنوك:

تبرز أهمية استخدام مقياس بطاقة الأداء المتوازن كمقياس ملائم لتقييم خدمات القطاع المصرفي من خلال (العين، 2015، صفحة 3):

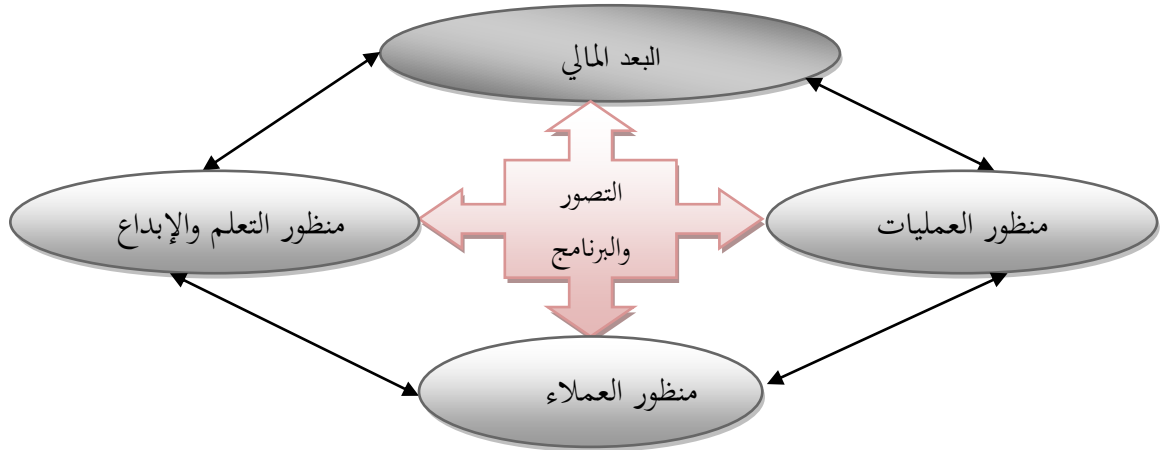
- يقدم مقياس بطاقة الأداء المتوازن إطارا شاملاً لترجمة الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس والتي تنعكس في صورة مقاييس أداء إستراتيجية؛

- يقدم مقياس بطاقة الأداء المتوازن ترجمة لرؤية البنوك التجارية وإستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مؤشرات الأداء وتشمل هذه المؤشرات كلاً من مؤشرات المخرجات ومحركات أداء هذه المخرجات التي ترغب المصارف في تحقيقها؛
- يساهم مقياس بطاقة الأداء المتوازن في الوصول إلى كافة الفئات المستهدفة؛
- تطبيق مقياس بطاقة الأداء المتوازن يوفر مؤشرات موضوعية ويمكن الاستفادة من نتائجها في تحسين أداء المصارف التجارية؛
- تطبيق مقياس بطاقة الأداء المتوازن يأخذ بعين الاعتبار مجموعة متكاملة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تلاءم الظروف الداخلية والخارجية للبنوك.

### 2.3.3. الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك:

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من مجموعة من المقاييس المنفصلة والمتصلة التي تعطي صورة شاملة ومتكاملة عن كيفية أداء العمل وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة، وبأسلوب فني محدد للتقييم وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي ويمكن لنا تحديد الأبعاد الرئيسية الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1): يمثل الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، مرجع سابق، ص 52.

-البعد المالي: وهو أول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء في أي مؤسسة ومن ضمنها المصارف ويتضمن هذا البعد عدداً من المعايير الإستراتيجية **مثل**: تحقيق الربح العادل وليس تحقيق أقصى ربح، وهو هدف إستراتيجي قابل للتحقيق، ومن المعايير الأساسية التي يجب توفرها معيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من الأنشطة الإستثمارية وتخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن، لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة، وتعظيم ثروة المساهمين والمشاركين "المودعين" من خلال تحقيق عوائد حقيقية غير صورية على الإستثمار وتحقيق قيمة مضافة اقتصادية (خضر، 2014، صفحة 20).

-بعد العمليات الداخلية: يركز هذا البعد على العوامل والإجراءات التشغيلية الداخلية المهمة التي تمكن المنظمة من التميز وتحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء منها بكفاءة وفاعلية، وأيضا تحقيق نتائج مالية متميزة مرضية للمساهمين، ولنجاح المنظمة في الأجل الطويل يجب عليها إدخال منتجات وخدمات جديدة تطرح لأول مرة تلبى احتياجات العملاء الحاليين والعملاء الجدد (درغام، 2013، صفحة 20).



-بعد العملاء: إن خدمة العميل عملية معقدة نظرا لتعدد احتياجاته، و يهدف تعزيز هذه الخدمة لآبد من تحديد الأشياء التي يريدونها من خلال تحقيق توقعاته، بغية تحقيق أهداف المنظمة بكل كفاءة وفعالية، ويهدف تحقيق رضا العميل، تستخدم مجموعة من المؤشرات نذكر منها: مؤشرات تتعلق بدرجة الاحتفاظ بالعملاء وولائهم، ومؤشرات متعلقة بعدد وحجم العملاء الجدد، وأيضا مؤشرات خاصة بمدى التحسن في شريحة السوق الخاصة بالمنظمة (جعدي، 2014، صفحة 134).

-بعد التعلم والنمو: يعمل هذا البعد على تعزيز كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمنظمة، من خلال تعليم طرق خلق القيمة للعميل، وذلك بتقديم منتجات وخدمات جديدة (جعدي، 2014، صفحة 135).

### 2.3. 4. محاور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

الجدول التالي يوضح المحاور التي يشتمل عليها كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

البعد:			
الأهداف	مؤشرات القياس	المعيار(النتيجة المستهدفة)	المبادرات

ويمكن شرح المحاور كما يلي (نعمة عباس الخفاجي وإحسان محمد ياغي، 2014، الصفحات 54-55):

-الأهداف: النتائج المنشود تحقيقها، والأهداف بشكل عام موزعة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية البرنامج، ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق ومعقولة، ومحددة بوقف زمني لإتمامها. مثال ذلك: زيادة نسبة أرباح المصرف بنسبة 10% في نهاية العام الحالي.

-مؤشرات القياس: وهي مؤشرات متنوعة تناسب مع حالة ووضع الهدف المراد تحقيقه، ويتم عن طريق مقارنته بقيمة أو نسبة مالية محددة سلفا. مثال ذلك: مؤشر رضا العملاء (مسح ميداني)، مؤشر نمو الأرباح (نسبة مالية)، مؤشر كفاءة العمليات (نسبة الخطأ في العمليات).

-المعيار المستهدف: مقدار محدد أو نسبة محددة يتم القياس بناء عليها لتحديد مقدار الانحراف المعياري (سلبا أو إيجابا) عن الهدف المقرر تحقيقه، ويتم تحديد هذه النسبة أو المعيار على أفضل الممارسات في الصناعة، أو المنظمة، أو بالاعتماد على البيانات التاريخية للسنوات السابقة، مع الاستعانة ببعض الألوان القياسية والتي تسهل عملية استقراء الحالة بشكل سريع.

-المبادرات: تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية، أو المقترحات المقدمة من مديري وموظفي المنظمة والتي تمت الموافقة عليها من قبل الإدارة، ويتوجب تنفيذها لتحقيق الهدف. مثال ذلك: فتح فروع جديدة للبنك داخل أو خارج الوطن أو طرح خدمات ومنتجات جديدة.

### 3.3. المؤشرات الدولية الحديثة لتقييم أداء البنوك (معيار CAMELS):

يعد معيار camels إحدى المؤشرات لقياس و تقييم أداء البنوك، ولذلك سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريفه و أهم معاييرها.

### 3.3.1. تعريف معيار CAMELS:

يمكن تعريف نظام CAMELS بأنه " نظام رقابي موحد فعال لتقويم أداء المصارف لتحديد جدارتها المالية من خلال تشخيص نقاط قوتها وضعفها باعتماد ستة عناصر جوهرية لتمكين السلطة الإشرافية من التدخل لتصحيح الأوضاع وحماية السلامة المالية في القطاع المصرفي. (الإمام، 2010، صفحة 19)"  
ويتكون معيار CAMELS من العناصر التالية (سليمان، 2012، صفحة 6):

Capital Adequacy	كفاية رأس المال
Asset Quality	جودة الأصول
Management Quality	جودة الإدارة
Earning Management	إدارة الربحية
Liquidity Position	درجة السيولة
Sensitivity to Market Risk	الحساسية تجاه مخاطر السوق

حيث 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 وتعميقها والتزامها بالقوانين المنظمة للعمل البنكي ومدى كفاءة أجهزة الضبط الداخلي والمؤسسي ووجود سياسات وتخطيط مستقبلي، أما الحرف E فيرمز لمستوى الربحية ومدى مساهمتها في نمو البنك و زيادة رأس المال، والحرف L يرمز لقياس سلامة السيولة ومقدرة البنك على الإيفاء بالتزاماته الحالية والمستقبلية المتوقعة وغير المتوقعة، والحرف S الذي يرمز لحساسية البنك إتجاه مخاطر السوق.

### 3.3.2. كيفية استخدام معيار CAMELS في قياس كفاءة أداء الفروع وتصنيفها:

طور معيار (CAMELS) حيث أدخلت عليه بعض التعديلات، ليصبح أكثر كفاءة في خدمة الدور الرقابي للبنك المركزي، بإيجاد نموذج يمكن هذا الأخير من تقييم وتصنيف داخلي للبنوك، وقياس مستوى كفاءة الأداء المالي لها، بدلا من الاعتماد على الربحية كمعيار لقياس الأداء، حيث تصنف البنوك كما يلي:

الجدول رقم (1): التدابير والإجراءات الرقابية التي تتخذ بناء على درجة تصنيف البنوك حسب معيار CAMELS

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

المصدر: شريفة جعدي، مرجع سابق، ص 121.

## II - دراسة تطبيقية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - فرع المدية :-

### 1. مؤشرات لوحة القيادة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

إن عملية متابعة تنفيذ الموازنة والخطط المبرمجة يتطلب تحضير نماذج ملخصة ومعبرة عن طبيعة النشاط بواسطة مؤشرات دقيقة تسمح بتحديد وضعية التنفيذ من أجل اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب وهذا ما يتم بواسطة ما يدعى (لوحة القيادة).

يمكننا تحديد بعض المؤشرات المتعلقة بنشاط البنك المنحصر في جانبين أساسيين هما:

الموارد والاستخدامات ويمكن اختيار مؤشرات لكل جانب في مراكز المسؤولية من أجل مراقبة أداء تلك المراكز من جهة والالتزام من جهة أخرى لقواعد العمل المعمول بها في النشاط البنكي.

فالموارد الخاصة للزبائن تشكل جزء من خصوم الميزانية وتتضمن مجموع الأموال المودعة منها: الودائع تحت الطلب، الودائع لأجل، والحسابات بالعملة الصعبة وغيرها....

فندكر على سبيل المثال المؤشرات التالية:

- ✓ حسابات الشيكات الخاصة للإجراء.
- ✓ الحسابات الجارية.
- ✓ حسابات الادخار التي تشجع الأفراد على ادخار أموالهم للاستفادة منها لاحقا.

أما الاستخدامات المتعلقة بالزبائن والتي تشكل أيضا جزءا من أصول الميزانية فتضم المؤشرات التالية:

1. الحسابات المدينة الخاصة بالأفراد والمؤسسات؛
2. الديون المستحقة؛
3. قروض طويلة الأجل؛
4. قروض متوسطة الأجل؛
5. قروض قصيرة الأجل؛

إن هذه المؤشرات سواء المتعلقة بالموارد أو الاستخدامات تساهم في إعداد لوحة القيادة التي تمكن إلى حد كبير أصحاب القرار في المديرية الفرعية من مراقبة أداء مراكز المسؤولية بعد دراسة واقعية البنك المعاشة ومن ثم معرفة النتائج المحققة وتحليل الانحرافات الموجودة واستنتاج أنواع الزبائن المقبلين على الإيداع والادخار.

إلى جانب مؤشرات الموارد والاستخدامات يمكن مراقبة أداء مراكز المسؤولية عن طريق مراقبة تنفيذ الميزانية ومقارنتها بالميزانية التقديرية أو عن طريق الناتج الصافي للبنك ومن ثم اختيار المؤشرات الضرورية لإنشاء لوحة القيادة التي تمكن من اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت الحقيقي.

## 2. لوحة قيادة التسيير

ونجده شامل للمؤشرات التي تعبر على الوضعية العامة لأداء، حيث يشتمل على مؤشرات النشاط ومؤشرات المردودية ومؤشرات الإنتاجية ومؤشرات متابعة مخاطرة القرض، والشكل التالي يبين نموذج عام لجدول قيادة التسيير.

مؤشرات النشاط	
الناتج الصافي البنكي	
النتيجة الصافية	
هامش الوساطة	
الهامش على العمولة	
مؤشرات المردودية	
نسبة الربحية	
معامل الاستغلال	
الهامش الصافي الإجمالي	
مؤشرات الإنتاجية	
رقم الأعمال حسب الأجر	
مؤشرات متابعة أخطار القرض	
استحقاق الديون المتنازع فيها / مجموع الديون اثر التنئ	
تغطية الموارد المشكوك فيها	
المجموع	

## 3. مثال حي عن زبون لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية حول لوحة القيادة - فرع المدية-

قام زبون البالغ من العمر 51 سنة لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بفتح حساب بنكي يوم 04/01/2018، أي تم إنشاء وحدة خاصة بتربية الدواجن، كما ليس لهذا الزبون ديون مع البنك، بالإضافة أن العلاقة بين الزبون والبنك كانت علاقة حسنة خلال مدة ثلاث سنوات.

\* طبيعة القرض ملكه الخاص (ملكية خاصة)، مساحة الأرض 9 هيكترات و13 آر.

-تحتوي الأرض على منقب مائي تستغل الأرض لزراعة الخضروات، كما لديه الكهرباء.

\* الهيكل الاستثماري ( طبيعة الاستثمار)

-بناء إسطبل لتربية الدواجن، قدرة الاستيعاب 3200 كتكوت.

-شراء معدات خاصة بالتجهيزات، شراء الكتكوت، شراء الأكل.

\*القيمة الإجمالية للمشروع: 12.199.155,00 دج.

قسم المشروع الاستثماري عن طريق التحدي إلى:

الجدول رقم (2): المشروع الاستثماري الخاص بوحدة خاصة بتربية الدواجن. الوحدة: الدينار الجزائري

المجموع	المساهمة		القرض البنكي		نوع المشروع
	الشخصية	قرض استغلال	قرض استثماري		
12.199.155,00	1.500.000,00	4.001.400,00	6.697.855,00		إنشاء وحدة خاصة بتربية الدواجن

\*قيمة الضمان: 8.710.000,00 دج

$$\text{حساب مدة استرجاع القرض} = \frac{\text{الاستثمار الأصلي}}{\text{متوسط التدفق الفعلي}} = \frac{6.10}{6} \text{ سنوات وشهر.}$$

الجدول رقم (3): نتائج التحليل المالي عن طريق الميزانية التقديرية

إعادة تسديد القرض الاقتصادي للميزانية التقديرية	التحليل المالي للملائم
A <sub>1</sub> = 12.78	A <sub>1</sub> =1.10
A <sub>2</sub> =12.68	A <sub>2</sub> =1.09
A <sub>3</sub> = 11.49	A <sub>3</sub> =0.98
A <sub>4</sub> =10.00	A <sub>4</sub> = 0.82
A <sub>5</sub> =07.84	0.67 A <sub>5</sub> =

بعد الاطلاع على طبيعة الضمان والعلاقة التي تربط البنك بالزبون (عامل الثقة)، ونسبة الخطر للقرض، وبعد مراقبة الأوراق المالية الخاصة بمعلومات الزبون من خلال الاعتماد على المؤشرات المالية للميزانية التقديرية (التحليل من الجانب المالي)، إضافة إلى حساب مدة استرجاع القرض. تمت الموافقة على قرض متوسط الأجل مدته 7 سنوات.

### III- خلاصة:

تسعى معظم المؤسسات إلى تبني أدوات حديثة تساعد في الرقابة على سير مختلف أنشطتها عامة ومن بينها المؤسسات المصرفية خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والمصرفية العالمية التي كان ولا تزال وستضل لها انعكاسات واضحة على تطور أداء البنوك.

وعلى ضوء هذه التغيرات أصبحت البنوك مرغمة على وضع إستراتيجية واضحة تعمل بها لضمان وجودها ونموها من خلال الاعتماد على مؤشرات لوحة القيادة، فنجاح استخدام لوحة القيادة مرتبط باختيار المؤشرات التي تعتبر بمثابة حجر الأساس لها، حيث أن حسن اختيار هذه المؤشرات يساهم في نجاعة هذه الأداة بالنسبة للمسؤولين في المؤسسة، ويساهم إلى حد كبير في إعطاء صورة واضحة عن البنوك متعلقة بماضيها حاضرها ومستقبلها.

### IV- نتائج البحث (الحالة التطبيقية):

- تخضع كل الملفات إلى دراسة كاملة قبل منح القرض وهذا يسمح بتقييم المخاطرة عن طريق تقييم المشروع.

- تكوين ملفات خاصة بكل قرض تسمح بالمتابعة الدورية له والاحتفاظ السليم والأكيد للضمانات والعقود الأصلية واحترام الإجراءات اللازمة لتفادي التلف.

- الملفات تحتوي على كل المعلومات الأكيدة عن القرض من عقود أصلية ومصادقات من شأنها أن تدعم طرف البنك في حالة النزاع.

- جهل الكثير من الموظفين لحقيقة القيادة واعتبارها مجرد جداول لتسجيل ومتابعة النشاط وهذا بسبب غياب مراقب التسيير الذي يقوم بوضعها.

### - الإحالات والمراجع:

أحمد ب. (2006). دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير دراسة حالة - المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة. رسالة ماجستير في العلوم التجارية. جامعة المسيلة.

الإمام، ص. أ. (2010). استخدام نظام التصنيف CAMELS في تحقيق السلامة المالية للمصارف بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة. مجلة المنصور، العدد 13، الكلية التقنية الإدارية، بغداد.

الصغير، ر. أ. (2013-2014). تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية. رسالة ماجستير في علوم التسيير. جامعة قسنطينة 2.

الضواوي، م. (2013). دور لوحات القيادة في إدارة وقياس الاداء بالمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مديرية الصيانة بالاعواط (سونطراك) للفترة أكتوبر 2011. رسالة ماجستير في علوم التسيير.

العربي، ب. ل. (2015). دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. جامعة تلمسان.

العين، ع. م. (2015). استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية. دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 1.

جباري شوقي & بوديار زهية. (2009). لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة. الملتقى الدولي الثاني حول "صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية"، جامعة محمد بوضياف - المسيلة.

جعدي، ش. (2014). قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2006-2012) أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. جامعة ورقلة.

خضر، أ. ح. (2014). مدى استخدام بطاقة الاداء المتوازن BCG كأداة لتقييم الأداء دراسة ميدانية على المصارف التقليدية الخاصة السورية. مجلة جامعة البعث، المجلد 36، العدد 21.

درغام، م. م. (2013). تقويم أداء البنوك الفلسطينية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة . BSC منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، مصر.

رحيم حسين، & أبو نقيب أحمد، (2008). ديسمبر. دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير . مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع.

زايري بالقاسم، & وهيبه مقدم. (2012). الحاجة إلى تصميم لوحة قيادة من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الاعمال وقياس الاداء تجاهها . ملتقى دولي حول " سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية .

سليمان، م. (2012). نظام التقييم المصرفي . CAMELS مجلة المحاسب العربي، العدد 11.

سهام، ش. (2013). محاولة تصميم لوحة القيادة الاستشرافية لمؤسسة صحية جزائرية حالة المركز الاستشفائي الجامعي نذير محمد - تيزي وزو . رسالة ماجستير في علوم التسيير . جامعة بومرداس.

شحرور، س. (2010). أثر استخدام لوحة القيادة التسويقية على تحسين الاداء الرقابي لإدارة التسويق . رسالة ماجستير في الاقتصاد . جامعة دمشق.

عبادة (إ.ع). بدون سنة نشر . (مؤشرات في البنوك الإسلامية -arb) . Consulté le 2017, sur <http://www.alrajhibank.com.sa/ar/personal/car-finance/documents/arb-carlease-new-ar.pdf>.

علي، ع. (2015). دور لوحة القيادة المستقبلية في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات -دراسة حالة مجمع صيدال . أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بومرداس.

عيسى، ي. (2003). محاولة بناء لوحة القيادة المالية لمؤسسة صغيرة ومتوسطة . الدورة التدريبية الدولية حول "تمويل المشروعات الصغيرة والتنوطة وتطويرها في اقتصاديات المغاربية، المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب -سطيف-

نعمة عباس الخفاجي، & إحسان محمد ياغي. (2014). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء البنوك التجارية (منظور متعدد الأبعاد). الأردن، دار الأيام للنشر والتوزيع.

Alina, F. (1999). *Les nouveaux tableau de bord pour piloter l'entreprise, édition d'organisation*. Paris: 2 ème édition.

daniel, B. (1998). *le tableau de bord*. paris: Edition organisation