



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير

قسم علوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

شعبة: العلوم الاقتصادية

بعنوان:

دور لوحة القيادة في تحسين مؤشرات أداء البنوك التجارية

دراسة حالة بنك الخليج - وكالة غرداية -

خلال الفترة 2017 - 2019

مذكرة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: اقتصاد نقدي بنكي

من إعداد الطالب:

بوبات الطيب

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د/ علي بن ساحة	أستاذ محاضر - أ-	جامعة غرداية	رئيساً
أ.د/ أحلام بوعبدلي	أستاذ	جامعة غرداية	مشرفاً ومقرراً
أ/ أولاد الهدار فاتح	أستاذ مساعد - أ-	جامعة غرداية	ممتحناً

الموسم الجامعي: 2019 / 2020



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير

قسم علوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

شعبة: العلوم الاقتصادية

بعنوان:

دور لوحة القيادة في تحسين مؤشرات أداء البنوك التجارية
دراسة حالة بنك الخليج - وكالة غرداية -

خلال الفترة 2017 - 2019

مذكرة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: اقتصاد نقدي بنكي

من إعداد الطالب:

بوبات الطيب

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د/ علي بن ساحة	أستاذ محاضر - أ -	جامعة غرداية	رئيساً
أ.د/ أحلام بوعبدلي	أستاذ	جامعة غرداية	مشرفاً ومقرراً
أ/ أولاد الهدار فاتح	أستاذ مساعد - أ -	جامعة غرداية	ممتحناً

الموسم الجامعي: 2019 / 2020

شكر و عرفان

الحمد لله الذي تتم به الصالحات

لحظة حيرة نقفها في منتصف الطريق ... بين ماض نحن إليه بأساه

ومره وحلوه، ومستقبل غامض نتوق إليه وكلنا أمل بأن يحمل لنا في طياته السعادة والنجاح.

ولا يسعنا ونحن على عتبات منعطف جديد في حياتنا العلمية والعملية إلا أن نتوجه بالشكر

الجزيل والامتنان الوفير إلى مشاعل النور، الذين لم يبخلوا أبدا بالعطاء وقاموا بواجبهم بكل

صدق وأمانة ... أعطوا فأغدقوا وقدموا بلا مقابل .. إلى من سلحونا فأناروا طريقنا، وجعلونا

أكثر ثقة بالمستقبل أساتذتنا الكرام، وبالأخص الأستاذة: بوعبدلي أحلام

وإن كانت تعتريني الرغبة في ذكر أسمائهم التي انطبعت في عقولنا الواحد تلو الآخر، إلا أن

خوفنا من سقوط اسم زهرة من باقة الورود تلك أو خطأي في ترتيب أزهر الباقة يجعلنا نكتفي

بأن أنثر عبيرها على صفحتنا دون ذكر أسماء الأزهر المشكلة لها .

أتمنى أن تفي كلمتي شكرا بما يجول في نفسي تجاهك، وأقدم إليكم دعوة حب واحترام لمزيد

من العطاء دعوة يفوح عبيرها فيغطي جميع الأرجاء .

الطيب



الإهداء

اهدي ثمرة جهدي هذا إلى من أناروا دروب العلم والمعرفة ولم يبخلوا
علي بجهد إلى أعز ما في الوجود أُمي وأبي الكريمين حفظهما الله
وأطال في عمرهما

إلى أخوتي وأخواتي وأهلي وإلى كل أفراد العائلة من قريب أو بعيد

إلى كل الزملاء والزميلات الذين عرفتهم طليبة مشوار حياتي.

وفي الأخير أحمد الله الذي وفقنا في العمل ونسأله تبارك وتعالى أن

تكون علما ينتفع به لوجه الكريم.

الطيب



قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
	الإهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - ج	مقدمة.....
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للوحة القيادة ومؤشرات أداء البنوك	
6	تمهيد.....
7	المبحث الأول: مفاهيم حول لوحة القيادة ودورها في تحسين مؤشرات الأداء.....
7	المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة.....
10	المطلب الثاني: مؤشرات أداء البنوك التجارية.....
15	المطلب الثالث: لوحة القيادة وأثرها في تطور مؤشرات أداء بنك تجاري.....
20	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....
20	المطلب الأول: الدراسات المحلية والعربية.....
22	المطلب الثاني: الدراسة الأجنبية.....
22	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف.....
24	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: مساهمة لوحة القيادة في تحسين أداء مؤشرات الأداء في البنوك دراسة حالة بنك الخليج	
26	تمهيد.....
27	المبحث الأول: الطريقة والادوات.....
27	المطلب الأول: الطريقة المستعملة في جمع المعلومات.....
28	المطلب الثاني: المراحل الخاصة بلوحة القيادة واهم مميزاتها داخل الوكالة رقم: 020.....
29	المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها.....
29	المطلب الأول: عرض ونتائج تحليل قوائم المالية.....

33	المطلب الثاني: نموذج لوحة القيادة الخاص بتحليل مؤشرات الأداء لوكالة بنك خليج وكالة غارداية.....
38	المطلب الثالث: مناقشة النتائج المتوصل اليها.....
42	خلاصة الفصل.....
44	الخاتمة.....
48	قائمة المصادر والمراجع.....
52	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
9	متابعة الأنشطة	1-1
18	نسب السيولة	2-1
30	رأس مال العامل للفترة 2019/2017	1-2
30	احتياجات رأس مال العامل لسنة للفترة 2019/2017	2-2
31	خزينة صافية سنة للفترة 2019/2017	3-2
32	تطور نسبة السيولة للفترة 2019/2017	4-2
32	تطور نسبة المردودية سنة للفترة 2019/2017	5-2
33	تطور نسب الهيكل المالي للفترة 2019/2017	6-2
33	لوحة القيادة بوكالة غرداية رقم: 020 للفترة 2019/2017	7-2
34	لوحة القيادة الخاصة بالبنك الخليج وكالة غرداية رقم 020	8-2
36	لوحة القيادة الخاصة بمؤشرات التوازن المالي	9-2
37	تابع للوحة القيادة مؤشرات الانتاجية	10-2
37	تابع للوحة القيادة للتحليل مؤشر كفاية راس المال للفترة 2019/2017	11-2

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
60	الهيكل التنظيمي بنك الخليج الجزائر وكالة غارداية رقم: 020	01

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور لوحة القيادة في تحسين في بنك الخليج وكالة غرداية رقم 020 وهذا خلال الفترة الممتدة من سنة 2017 الى غاية 2019 وذلك من خلال دراسة حالة لمؤشرات الخاصة بالبنك واعتمدنا في الدراسة على طريقة جمع المعلومات وذلك عن طريق طرح الأسئلة المفتوحة وكذا دراسة مجموعة من الوثائق كما اعتمدنا في الجانب النظري للدراسة على المنهج الوصفي و في الجانب التطبيقي على دراسة حالة، وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج Microsoft Excel 2010 وبرنامج Word 2010.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه علاقة طردية بين لوحة القيادة ومؤشرات أداء الوكالة بحيث أن هناك جودة توثيق حسنة بالنسبة للمتغيرات المستقلة (لوحة القيادة) والمتغير التابع (مؤشرات الأداء).

الكلمات المفتاحية: لوحة قيادة، مؤشرات، تحسين أداء، بنوك تجارية.

Summary:

This study aimed to know the role of the dashboard in improving the Gulf Bank Agency, Ghardaia No. 020, and this during the period from 2017 to 2019, through a case study of the bank's indicators. In the study we relied on the method of collecting information by asking open questions as well as a group study From the documents we also relied on the theoretical side of the study on the descriptive approach and in the applied side on a case study, and the data was processed using Microsoft Excel 2010 and Word 2010.

This study found that it is a positive relationship between the dashboard and agency performance indicators, so that there is good quality documentation for the independent variables (dashboard) and the dependent variable (performance indicators).

Keywords: dashboard, indicators, performance improvement, commercial banks.

حقائق

مقدمة:

إن إنفتاح السوق الجزائري على الاستثمارات الأجنبية دفع بالمؤسسات الجزائرية إلى إحداث تغييرات عديدة على مستوى وسائلها وطرق تسييرها من أجل تحقيق أداء أفضل وتعتبر لوحة القيادة واحدة من بين الأدوات الحديثة المستخدمة لتحسين مؤشرات أداء المؤسسات البنكية ، فإنه بات من الضروري على المؤسسات الوطنية التطلع إلى استخدام التقنيات الحديثة في مراقبة التسيير ، مقابل الاكتفاء بالاعتماد على أدوات رقابية تقليدية ثبت عجزها، ولوحة القيادة أحد هذه الوسائل الفعالة القادرة على تلبية الضروريات الحديثة لعملية التسيير، وتعد أيضا من أهم الوسائل المستعملة في المراقبة حيث تمكن المسير من أخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى تحسين مؤشرات أدائها من خلال النتائج المحققة التي تظهر في لوحة القيادة .

إن تحسين الاداء وتطوره وتجديده في البنوك التجارية لم يعد أمرا اختياريا، ولكنه أصبح أمرا إجباريا لإمكان البقاء والاستمرارية وعدم الاندثار، لذا كان الاهتمام في هذا العصر بقضية الاداء بمنظور كلي شامل، يستهدف في الاساس تكوين وتدعيم القدرات التنافسية ، وأصبحت البنوك التجارية الان تهدف الى تحقيق أحسن أداء في ميدان نشاطها .

ومن بين الأدوات المتاحة أمام البنوك التجارية في تحسين مؤشرات أدائها، أضحت لوحة القيادة تلعب دورا فعالا ومهم كأداة من ادوات المراقبة والتقييم الاداء.

إن الغرض من خلال الدراسات الميدانية يهدف لإبراز مدى أهمية لوحة القيادة بحيث تعتبر وكالة غرداية نموذج لمحاولة إسقاط ما هو نظري لإبراز أن المؤسسات المالية تواجه المخاطر المحيطة بها من خلال استخدام لوحة قيادة فعالة، ومنه يتوجب عليها تطبيق هاته التقنيات الحديثة التي تساعدنا في تحديد نقاط الضعف والقوة ومعالجة الاختلالات، وكذا تحقيق الأرباح في ظل قوة المنافسة بين البنوك الأخرى، ويعتبر تقييم الأداء ذو أهمية كبيرة للبنوك التجارية مع وجود هيكل تنظيمي جيد يتماشى مع تطبيق تلك المعايير ومؤشرات المرتبطة بلوحة القيادة .

❖ طرح الإشكالية:

ما الدور الذي تلعبه لوحة القيادة دور في تحسين مؤشرات الأداء في بنك الخليج وكالة غرداية

بين الفترة (2017/2019)؟

وللإجابة على الإشكال المطروح علينا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما دور لوحة القيادة وما هي خصائصها؟
2. فيما تتمثل مؤشرات الأداء الخاصة بالبنك التجاري وكالة غرداية؟
3. ما مدى فعالية لوحة القيادة وانعكاسها على مؤشرات الأداء؟

❖ فرضيات الدراسة:

للإجابة على الأسئلة الفرعية السابقة علينا صياغة فرضيات التالية:

1. للوحة القيادة دور مهم في البنوك التجارية .
2. للبنوك التجارية مؤشرات أداء خاصة تتماشى مع طبيعة نشاطها .
3. تعكس لوحة القيادة فعالية في أداء المؤشرات

❖ أسباب اختيار الموضوع: توجد عدة أسباب لاختيار الموضوع نذكر منها:

1. نظرا لنقص البحوث العلمية في هذا المجال الخاص بمؤشرات الاداء في البنوك التجارية.
2. العلاقة بين التخصص المدروس في الجامعة وموضع البحث .
3. رغبتنا في الاطلاع اكثر علة هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المرتبطة به.

❖ أهمية الدراسة:

توعية مسيري البنك وكالة غرداية بضرورة تطبيق نظام لوحة القيادة من خلال ابراز فوائدها ودورها في داخل الوكالة .

اظهار اثر لوحة القيادة في تحسين مؤشرات الاداء للوكالة.

معرفة واعطاء نموذج لشكل لوحة القيادة والمؤشرات المستعملة فيها

❖ أهداف الدراسة:

- التعرف على لوحة القيادة والمؤشرات التي تقوم بتحليلها.
- محاولة الاطلاع على توظيف المعلومات من القوائم المالية وتحليلها بواسطة لوحة القيادة.
- معرفة الدور الذي تلعبه لوحة القيادة في تحسين الاداء داخل البنك محل الدراسة.

❖ حدود الدراسة:

تمثلت حدود المكانية لهذه الدراسة في البنك التجاري بنك خليج الجزائر وكالة غرداية رقم 20، أما الحدود الزمانية فقد تمثلت في الفترة الممتدة بين 2017-2019 وهذا حسب التقارير المالية لبنك الخليج الجزائر وكالة غرداية رقم 20.

❖ منهج الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع وبغية الوصول إلى النتائج المرجوة، قمت بالاعتماد على المنهج الوصفي معتمدا على أسلوب التحليل كون أن الموضوع يتطلب منهج يساهم في تقديم الحقائق وكذا تبسيط مفاهيم عناصر هذا الموضوع، والحصول على بيانات ومعلومات وجمعها، وكذا وصف المشكلة المدروسة وتحليلها وفق فرضيات مطروحة ومنه الاعتماد على المقابلات الشخصية وكذا تحليل بعض النتائج ومحاولة إسقاط الدراسة على الواقع الميداني في دراسة الحالة.

❖ صعوبات البحث: من بين الصعوبات التي أثرت على البحث هي:

- الظروف الصعبة التي رافقت ظهور فيروس كوفيد 19 كغلق بعض المكاتب ونقص الطاقم الإداري والنقل.
- صعوبة الحصول على المعلومات من طرف الإدارة المعنية في البنك.
- غلق المكتبات الجامعية والجامعة ككل أثر سلبا في انعدام جو مساعد في تبادل الخبرات في مجال البحوث.

❖ محتويات الدراسة:

للإجابة على الاشكالية المطروحة وذلك من خلال إثبات الفرضيات أو نفيها التي تمثل موضوع البحث ارتأينا تقسيم البحث إلى قسمين (فصلين) تسبقهما مقدمة عامة وتليها خاتمة ملخصة لكل فصل ، وكان محتوى الفصلين كما يلي :

- **الفصل الأول:** يضم الإطار النظري للوحة القيادة، فيما ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين المبحث الأول ويضم ثلاث مطالب يشير المطلب الأول إلى مفاهيم عامة حول لوحة القيادة، أما في المطلب الثاني فتطرقنا إلى أهم المؤشرات الأداء للبنوك التجارية وفي المطلب الأخير أثر لوحة القيادة في تطوير مؤشرات البنك وفي المبحث الثاني عرجنا إلى الدراسات السابقة.

- **الفصل الثاني:** يضم دراسة الحالة حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول الطريقة والادوات المستخدمة في الدراسة، أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى محاولة إسقاط الجانب النظري لدور لوحة القيادة ومؤشراتها على الواقع المعاش في هذا البنك التجاري.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية للوحة القيادة ومؤشرات أداء البنوك

❖ المبحث الأول: مفاهيم حول لوحة القيادة ودورها في تحسين مؤشرات الاداء.

✓ المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة.

✓ المطلب الثاني: مؤشرات أداء البنوك التجارية.

✓ المطلب الثالث: لوحة القيادة وأثرها في تطوير مؤشرات أداء البنك التجاري.

❖ المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

✓ المطلب الأول: دراسة محلية وعربية.

✓ المطلب الثاني: الدراسة الاجنبية.

✓ المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف.

تمهيد:

تتشط المؤسسات البنكية في بيئة متقلبة و هذا ما يهدد استقرارها و يجعلها عرضة لمختلف المخاطر التي تهدد انجاز أهدافها، وقد تؤثر سلبا على استمراريتها مما يجعلها توظف أنظمة معلومات حديثة وإنشاء إدارة قادرة على ضمان السير الحسن ، وتعتبر لوحة القيادة من أهم الوسائل والطرق الرشيدة بما تحتويه من مؤشرات أداء تساعد تلك البنوك في تقييم نشاطها وتصحيح انحرافاتنا ورسم أهدافنا .

وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا الفصل الأول في تعريف لوحة القيادة وكذا خصائصها وأنواعها وإلى مؤشراتنا ودورها في تحسين هذا الأداء.

المبحث الأول: مفاهيم حول لوحة القيادة ودورها في تحسين مؤشرات الأداء.

تعتبر لوحة القيادة من أهم وسائل التي تساعد على التسيير المثالي لكل المؤسسات سواء كانت مالية واقتصادية بما تحتويه لوحة القيادة ومعرفة أهم مؤشرات التي تساعد في تحسين الأداء للبنوك التجارية، وهذا ما سنحاول الإجابة عليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة.

تعتبر 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 الاستراتيجية المتبناة من طرف البنك.

الفرع الأول: مفهوم لوحة القيادة.

تعرف لوحة القيادة على أنها أداة تجميع منظم للمعلومات تسمح للمدير بشكل سريع معرفة ما إذا كان سير نشاط المنظمة وأجهزتها الرئيسة هو نفسه الذي تم تقديره وتخطيطه ووضع الانحرافات المحتملة له وتوضيحها.¹

ومن خلال التعريفين السابقين نستخلص أن لوحة القيادة هي أداة نظام متابعة مرنة تسمح للمسؤولين بعرض بسيط والمساعدة في اتخاذ القرارات والمراقبة الشاملة.

وكذلك تعرض ملخص لجميع المؤشرات التي تسمح بتسيير ومساعدة المراقب في متابعة تحقيق الأهداف داخل هيكل المؤسسة، ومنهم نستنتج تعرفنا الخاص والإجرائي للوحة القيادة: هي مجموعة من المؤشرات التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها والتي تكشف الاختلافات الحاصلة لاتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير وهذا لبلوغ الأهداف المرجوة .

ومنه نستنتج تعريفنا الخاص: لوحة القيادة هي أداة حديثة تسمح للمؤسسة بمعرفة وضعيتها الحقيقية في فترة معينة وقياس الانحرافات المتواجدة بالمقارنة بالوضع التنبؤية.

ومنه نستنتج أن لوحة القيادة عبارة عن أداة تسيير تظم مجموعة من المؤشرات المالية وهي أداة فعالة للتوجيه المنظم.

الفرع الثاني أهمية لوحة القيادة: تتمثل أهمية لوحة القيادة في ما يلي:

– تحديد نوعية المعلومات المستعملة وإرسالها إلى المستويات العليا.

¹ Gerbier Jean ، «Organization and Functioning of the company»; corl impaire ،France ،1993 p 827.

- تساعد في تحديد الزمن والوسائل اللازمة لمعالجة الاختلالات.
 - أداة تسمح بالملاحظة السريعة لتطور العمل بناء على المعلومات.
 - هي وسيلة للحوار والإيصال وكذلك لإدارة الأزمات في المنظمة.¹
- الفرع الثالث خصائص لوحة القيادة: تحتوي على خصائص التالية:

- تتضمن معلومات غير مالية.
- سرعة القراءة والتحليل.
- أن تكون صادقة وذلك حسب أهمية مستوى المسؤولية.²

الفرع الرابع: أنواع لوحة القيادة.

إن لوحة القيادة أداة مهمة وأساسية من المراقبة إلى عملية تصحيح كافة الأخطاء التي يقع فيها المسير وبالتالي تأخذ لوحة القيادة عدة أنواع منها:

أولاً: لوحة القيادة المالية (الكلاسيكية): وتعتبر هذه اللوحة أداة ارتباط بين المصالح داخل المؤسسة البنكية لمراقبة كافة العمليات واكتشاف الاختلالات واتخاذ مختلف الإجراءات التي تعيد المؤسسة إلى المسار الصحيح، في تقديم المعطيات المالية.³

ثانياً: لوحة القيادة اللامركزية: وتعتمد على محددات المؤشرات الخاصة في المؤسسات اللامركزية خاصة بالتسيير في المحيط البنكي عدة معايير منها الربحية و مستوى النشاط تسيير النشاط المالي، الإنتاجية.⁴

¹ وهيبة مقدم، "دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء للموارد البشرية"، بحث مقدم لملتقى الوطني الرابع حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة دكتور طاهر مولاي سعيدة، الجزائر يوم: 2019/01/11.

² محمد الصغير قريشي، "لوحة القيادة كأداة مراقبة التسيير للمؤسسة البنكية"، دراسة حالة مديرية البنك BADR، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص120، الموسم الجامعي 2002/2003.

³ محمد رفيق الطيب، "مدخل لتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 135.

⁴ عربي طاهر، "التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة القيادة الاستراتيجية"، دراسة حالة بريد الجزائر، مذكرة ماجستير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007، ص 66.

ثالثاً: لوحة القيادة المستقبلية (الموازنة):

بحيث هذا النوع من لوحات القيادة تأخذ بعين الاعتبار التكيف مع مكونات المؤسسة ضمن قائمة من المؤشرات التي تجمع في عدة محاور وهي¹:

- محور المالي.
- محور الزبائن.
- محور العمليات الداخلية.

الفرع الخامس كفاءات وطرق عرض لوحة القيادة:

من خلال ما تتميز به لوحة القيادة هي جلب انتباه المسؤول في قراءة المعلومة الصحيحة، وتكون لوحة القيادة عبارة عن لوحة لافتة، شكل، مساحة تفرض فيها جميع المعلومات وفيما يلي أهم الطرق التي تعرض من خلالها لوحة القيادة:

أولاً: الجداول وقوائم المالية: تعبر الجداول على أرقام وبيانات لعمليات حسابية لإعطاء نظرة لسير العمليات القوائم المالية مصدر البنوك تساعد في تحليل النسب ودراسة المتغيرات في شكل أشكال ومعرفة النتيجة الحقيقية وهذا من أجل اتخاذ قرار سليم لوضعية مؤسسة المعرفية (البنوك).²

جدول رقم (1-1): جدول متابعة الأنشطة

المؤشرات	شهر سنة سابقة	شهر السنة الحالية	الانحراف (فرق)
الأرصدة الجديدة			
القروض الممنوحة			
مبلغ الإيداعات			

المصدر: إعداد طالب بالاعتماد على وثائق رسمية من بنك يوم: 11-05-2020، الساعة 09:45.

ثانياً: الرسوميات والمنحنيات: نأخذ عدة أشكال منها:

- تحليل ظواهر والاتجاهات.

- تحليل التغيرات والفروقات.³

¹ Caroline Selma :construire et défendre son budget (outils, méthodes et comportement) paris ; 2001 ,p :192-193.

² بونقيب أحمد، "دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير"، مذكرة ماجستير منشورة، العلوم التجارية، فرع إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 152.

³ بونديار زهية، جباري شوقي، "لوحة القيادة كأسلوب لاتخاذ القرار في المؤسسة"، ملخص لمدخلية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009، ص 10.

• الرسومات التوضيحية: وهي أداة شرح الفروقات مقابل الاتجاه والمعدل في شكل نسب وأشكال بيانية.

• المنحنيات: هي أداة إحصائية عبارة عن خطوط تأخذ أشكال متنوعة تدرس حالة مقارنة مع فترة زمنية لأحد عناصر التي يتم دراستها وتكون أسلوب إحصائي أو نوع آخر.¹

ثالثا: المنبهات:

هي إشارة تظهر من خلال الشاشة توضح انحراف في سير العمليات، تنبه المسؤولين، عبارة عن إشارة ضوئية، تأخذ أشكال عديدة.

المطلب الثاني: مؤشرات أداء البنوك التجارية.

للبنوك التجارية عدة مؤشرات تقوم عليها والتي من خلالها تسعى الى تحقيق توزنها وبلوغ اهدافها .

الفرع الأول: مفهوم المؤشر

"يعرف مؤشر الأداء على أنه معلومة كمية تقيس فعالية كفاءة كل جزء من النظام بالنسبة للمعايير أو مخطط أو الهدف المحدد مقبول في إطار استراتيجية مؤسسة المعرفية ومن خصائصه: قابلة للقياس، قابلة للوصول زمنية.²

ومن خلال هذا التعريف نستخلص تعريفنا الخاص: وهو عبارة عن وسيلة توضح قيمة معلوماتية تساهم في رفع وتطوير نظام مقارنة مع مجموعة معايير لتحقيق هدف المؤسسة.

ومنه نستخلص تعريفنا الخاص للمؤشر : هو عبارة عن اداة تجميعية تحتوي على مجموعة من البيانات تسمح للمسؤول بالمتابعة و تحديد الهداف المراد تحقيقه .

الفرع الثاني: مؤشرات تقييم أداء البنوك التجارية.

يوجد العديد من مؤشرات تقييم الأداء في البنوك، وبما أن البنك يسعى لتحقيق أكبر عائد وأقل مخاطرة تناول مقاييس العائد ومقاييس المخاطرة، وفيما يلي بعض النسب التي يمكن من خلالها معرفة الوضعية المالية للبنك:

¹ بلهاشمي جيلالي طارق، "لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المعرفي"، مذكرة ماجستير منشورة، تخصص النقود والمالية، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2006، ص 15.

² السعيد بريش، نعيمة يحيوي، "أهمية التكامل بين أدوات التسيير في تقييم الأداء للمنظمات وزيادة فعاليتها، دراسة حالة ملبنة الأوراس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة، ورقلة العدد 1، 2012، ص: 31.

أولاً: مؤشرات العائد.

يقصد بالعائد الإيراد المحقق من الأنشطة في شكل أرباح أسهم أو فائض قيمة محقق من توظيف رأس المال.¹

يمكن ذكر مقاييس العائد التي نقيس بها عوائد وأرباح البنوك في ما يلي:²

العائد على حقوق الملكية = صافي الدخل / الأموال الخاصة

تعتبر هذه النسبة من المؤشرات المهمة بالنسبة للمستثمرين، لأنها توضح نسبة الأرباح المتولدة عن استثمار أموالهم في البنك.

العائد على الأصول = صافي الدخل / الأصول

توضح هذه النسبة كيفية استخدام إجمالي الأصول لتوليد الأرباح.

الرفع المالي = إجمالي الأصول / إجمالي حقوق الملكية

درجة اعتماد البنك على أموال الغير لتحقيق عوائد مالية.³

هامش الربح = صافي الدخل / إجمالي الإيرادات

منفعة الأصول = إجمالي الإيرادات / إجمالي الأصول

منفعة الأصول = (دخل الفوائد + الدخول الأخرى بخلاف الفوائد) / إجمالي الأصول

تمثل قدرة البنك على تحقيق الإيرادات من الفوائد وغيرها.

هامش الفائدة الصافية = دخل الفائدة الصافي / الأصول التي تولد مكاسب

هامش الفائدة الصافية = سعر الفائدة الخاص بالإقراض - سعر الفائدة الخاص بالإيداع

¹ www.islamfin.go-forum.net، consulter le: 09/04/2020 à 11 :15

الدكتور سامي حمود، أثر تجارة الخدمات المصرفية على مصارف الإسلامية .

² أحلام بوعبدلي، خليل عبد الرزاق، تقييم أداء البنوك التجارية العمومية الجزائرية من حيث العائد والمخاطرة، (دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري 1997-2000) ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية، واقع وتحديات، متاح على الموقع: www.iefpedia.com، ص 107.

³ عبد القادر بحيح ، الشامل لتقنيات اعمال البنوك، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر الطبعة الاولى 2016 ص69.

هو العائد من سعر الفائدة الذي تتقاضاه البنوك لقاء القروض المقدمة للزبائن مخصوماً منه سعر الفائدة الذي تدفعه لقاء الإيداع.

ثانياً: مؤشرات المخاطرة:

المخاطرة هي الانحراف عما هو متوقع، بالرغم من الجهود المبذولة للإحاطة بالقيمة التي يمكن أن يأخذها المتغير المدروس في المستقبل.

تتمثل مقاييس المخاطرة في العناصر التالية:

(أ) مخاطر السيولة: هناك عدة نسب لحساب مخاطر السيولة نذكر منها:

مخاطر السيولة = إجمالي الودائع الجارية / إجمالي الودائع الادخارية والآجلة

مخاطر السيولة = إجمالي حقوق الملكية/الأصول

ترتبط هذه النسب بمدى قدرة البنك على توفير السيولة عند الحاجة، أو القدرة على تحويل الأصول إلى سيولة نقدية.

مخاطر سعر الفائدة = أصول حساسة اتجاه معدل الفائدة - خصوم حساسة تجاه معدل الفائدة.

تتعلق هذه المخاطرة بالتغير في سعر الفائدة الذي يؤثر على قيمة الاستثمارات.

مخاطر الائتمان = القروض المتأخرة على السداد / محفظة القروض.

مخاطر الائتمان = قروض وسلفيات قصيرة الأجل/الأصول.

مخاطر الائتمان = حق الملكية/إجمالي محفظة القروض.

تتعلق هذه المخاطر بمدى استحقاق القروض الممنوحة في الآجال المحددة لها.

مخاطر رأس المال = إجمالي حقوق الملكية / إجمالي الأصول

مخاطر رأس المال = حقوق الملكية / أصول ذات خاطر

تبين هذه النسبة العلاقة بين مصادر رأس مال البنك والمخاطر المحيطة بموجوداته.

مخاطر التشغيل = إجمالي الأصول/عدد العمال

مخاطر التشغيل = مصروف العمالة/عدد العمال¹.

هذه المخاطر يكون مصدرها الأخطاء البشرية أو المهنية أو الناجمة عن التقنية أو الأنظمة المستخدمة... الخ أي مخاطر متعلقة بالعمليات اليومية. مما سبق يمكن القول أن مقاييس أو مؤشرات العائد والمخاطرة تلعب دوراً هاماً في معرفة المركز المالي للبنوك والاختلالات أو المخاطر التي تواجهها لتستطيع بذلك مواجهتها أو التقليل من سلبياتها.

الفرع الثالث: مجالات تقييم أداء البنوك التجارية.

تشمل عملية تقييم الأداء في البنوك عدة مجالات في الغالب تكون متعلقة بنشاطاته الرئيسية كتجميع واستخدام الأموال ومختلف الأنشطة التي يمارسها في عملياته اليومية... الخ. يمكن ذكر مجالات تقييم أداء البنوك في النقاط التالية:

أولاً: تقييم أداء البنك كوسيط مالي.

ويشمل هذا المجال تقييم نشاط البنك وكفاءته في تجميع الموارد واستخداماتها، أي أنه يتضمن ما يأتي:

1- تقييم كفاءة البنك في تجميع الأموال: تتم عملية تقييم كفاءة البنك في هذا المجال من خلال المعايير التالية:

- مدى قيام البنك بدعم موارده الذاتية خلال السنة محل التقييم.
- مدى مساهمة البنك في تجميع الودائع التي تشكل أهم الموارد.
- مدى مساهمة البنك في تجميع مدخرات الأفراد.
- مدى إمكانية البنك في نشر الوعي الادخاري وجذب عملاء جدد مع المحافظة على المدخرين الحاليين وعلى مدى الانتظام في الادخار.

2- تقييم كفاءة البنك في استخدام الأموال: حيث يتم الحكم على كفاءة البنك في هذا المجال من خلال المعايير التالية:

- مدى التغيير في البنود التي تمثل استخدامات وتوظيف الأموال في البنك.

– نسبة كل نوع من الأنشطة المصرفية إلى مجموع أنشطة البنك.

– مدى كفاءة البنك في تحقيق أهدافه الأساسية من خلال استخدام وتوظيف الأموال.¹

3- تقييم أداء البنك كوحدة إنتاجية:

ويتناول التقييم في هذا المجال نشاط البنك كمنشأة إنتاجية يحقق عائداً من خلال العمليات

والأنشطة التي يمارسها، أي أن التقييم في هذا المجال يضم المعايير الآتية:

– مدى كفاءة البنك في تأدية أنشطته المتعلقة بمكونات العملية الإنتاجية في البنك.

– مدى كفاءة البنك في استخدام مدخلاته، ويشمل هذا الجانب نسبة المخرجات لمختلف أنواع المدخلات.

– مدى مساهمة البنك في توليد المدخرات.

4- تقييم أداء البنك من حيث الرقابة على العاملين ومراجعة الأعمال:

إن طبيعة العمل البنكي تقتضي السرعة في العمليات، الأمر الذي يتطلب تفويض السلطة

للمستويات الدنيا من العاملين، لذا تعتبر الرقابة خط دفاع أساسي تستخدمه إدارة البنك في توجيه

العاملين بالاتجاه الذي يحقق السياسات المصرفية التي تتبناها، لذا تلجأ الإدارة إلى إتباع العديد من

الإجراءات الوقائية للوقوف دون وقوع جرائم الاختلاس أو التقصير، وتعمل على استخدام سياسات

فعالة في إدارة الموارد البشرية تتمثل في الاعتناء بعملية الاختيار والتعيين، واستخدام أنظمة تدريبية

خاصة تنمي قدرات العاملين في المجالات المصرفية كافة.²

الفرع الرابع: أهمية تقييم الأداء في البنوك التجارية.

تحظى عملية تقييم الأداء في البنوك التجارية بأهمية كبيرة يمكن إيرادها في الآتي:

• يبين تقييم الأداء في البنوك التجارية قدرة البنك على تنفيذ ما خطط له من أهداف من خلال مقارنة

النتائج المتحققة، مع المستهدفة منها، والكشف عن الانحرافات واقتراح الحلول المناسبة لها، بما

يعزز أداء البنك بمواصلة البقاء والاستمرار.

¹ أمارة محمد يحي عاصي، تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية، (دراسة تطبيقية على البنك الإسلامي الأردني للتمويل والاستثمار)، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، الأردن، 2012، ص

² www.islamfin.go.forum.net consulter le :10/04/2020 à 17 :30

الدكتور سامي حمود، أثر تجارة الخدمات المصرفية على مصارف الإسلامية .

- يعتبر تقييم الأداء وسيلة مهمة في تحسين مردودية جميع المؤسسات الاقتصادية، حيث يبين كل نقاط القوة والضعف ويساعد على تحليل النتائج.
- يوضح تقييم الأداء البنكي كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة للبنك التجاري.
- كذلك يعمل تقييم الأداء البنكي على:
- إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام المختلفة في البنك التجاري مما يساهم في تحسين مستوى الأداء فيه.
- يساعد تقييم الأداء البنكي في الإفصاح عن درجة الملائمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية.¹

المطلب الثالث: لوحة القيادة وأثرها في تطور مؤشرات أداء بنك تجاري

تعتبر المؤشرات المكون الرئيسي للوحات القيادة، حيث لوحة القيادة هي عرض أهم المؤشرات والمعلومات التي تساعد المسؤولين في ادارة عملياتهم، وان اختيار المؤشرات بشكل جيد وعناية يمكن للمسير من تشكيل لوحة قيادة فعالة تسمح له بمعرفة مستوى الاداء واتخاذ القرارات الصائبة ومن خلال التعريفات المختلفة للوحة القيادة يمكننا ان نستنتج ان فعالية مؤشرات الاداء تعطي للوحة القيادة القدرة على المراقبة والتسيير وكشف الانحرافات التي قد تأثر سلبا سواء للحاضر أو المستقبل، ومنه نستنتج كذلك أن أهمية لوحة القيادة ودورها يكون فعالا كلما اخترنا مؤشرات أداء ذات دلالة وقدرة تنبؤية 2.

تسمح لوحات القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال، الهوامش) والنتائج غير المالية (عدد الوحدات المنتجة) ومقارنتها بالأهداف المحددة، مما يسمح بقياس أداء المسؤولين ويمكن دور التقييمي للوحة القيادة عن طريق استخدام مختلف المؤشرات والنسب المالية :

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، نظام تقويم أداء المصارف التجارية باستخدام بطاقة الدرجات المتوازنة، مجلة الرشدي المصرفي، العدد الخامس، العراق، 2002، ص 14.

² فاطمة عيش، يوسف بوعيشاوي، لوحة القيادة والأعمال المصرفية، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والادارية، المركز الجامعي افلو، العدد 01، 2020، ص 73.

الفرع الأول: مؤشرات التوازن المالي :

تعتبر مؤشرات التوازن من بين اهم الاستعمالات في الموارد المالية بغض النظر عن مختلف استعمالاتها ودراجه توافق ثبوئها ومنه نعرفها كالتالي :

أولاً: تعريف التوازن المالي.

ويمكن تعريف التوازنات المالية بأنها :

هو التقابل القيمي والزمني من الموارد المالية في الميزانية من جهة واستعمالاتها من جهة ثانية حيث تختلف عناصر الموارد في مدة استعمالها التي ترافق استحقاقها، وكذلك تختلف عناصر الاستعمالات التي توافق درجة ثبوئها ¹.

ثانياً: مستويات التوازن المالي.

يعتبر التوازن المالي من أهم العناصر الأساسية بالنسبة للبنك ويتكون من مجموعة من العناصر نذكرها كالتالي:

أ/ رأس مال العامل (FR) :

يعبر رأس مال العامل أو كما يطلق عليه البعض رأسمال الصافي عن مقدار الزيادة في الأصول المتداولة، وبالتالي من هذا المؤشر يمكن الحكم على مقدرة الشركة على مواجهة الخصوم المتداولة ويحتسب رأس المال العامل بالمعادلة التالية² :

$$\text{رأس مال العامل} = \text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول الثابتة}$$

¹ ناصر دادي عدوان، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2001 ص 24
² محمد المبروك أبو زيد، التحليل المالي، شركات وأسواق مالية، المملكة العربية السعودية، دار المريخ، الطبعة الثانية، 2009 ص 13.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للوحة القيادة ومؤشرات أداء البنوك

ب/ احتياجات رأس مال العامل (BFR) :

تشمل المؤسسة المصرفية في كل دورة استغلالية على موارد دورية (الديون القصيرة الأجل ماعدا السلفات المصرفية) وتعطى احتياجات رأس مال العامل بالعلاقة¹:

إ.ر.م.ع : (قيم الاستغلال + قيم غير الجاهزة) - (الديون القصيرة - السلفات المصرفية).

ج/ الخزينة (TN) :

تعبّر الخزينة عن القيم المالية التي يمكن أن تتصرف فيها المؤسسة المصرفية لدورة معينة ، فهي تنتج إما عن صافي القيم الجاهزة، أو عن الصافي بين رأس المال العامل و احتياجات رأس المال العامل الخزينة هي الفرق بين رأس المال العامل الإجمالي FR و احتياج رأس المال العامل BFR وتحسب بالعلاقة²

$$\text{الخزينة} = \text{BFR} - \text{FR}$$

الفرع الثاني: النسب المالية:

(1) تعريف النسب المالية : تعني العلاقة النقدية بين المتغيرين أحدهما بسيط والآخر مقام والتي توضح نصيب المقام من وحدات البسط، وهي مستخرجة من البنود القوائم المالية الختامية³.

(2) أنواع النسب المالية :

1-2) نسب السيولة: تقيس نسب السيولة مقدرة البنك على مواجهة التزاماته قصيرة الأجل تجاه دائنيه عند ما يحين أجل استحقاق هذه الالتزامات ، وتشمل هذه النسب مايلي⁴:

¹ ناصر داددي عدوان ونواصر محمد فتحي، مرجع سابق، ص 25.

² المرجع نفسه، ص 53.

³ أبو الفتوح علي فضالة ، تحليل المالي وإدارة الأموال، نصر، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 1999، ص 21.

⁴ لزعر محمد، التحليل المالي في تقويم القوائم المالية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، <http://buumc.edu.dz/theses/pdf>، تاريخ الاطلاع : 2020/09/04.

جدول رقم (1-2) نسب السيولة

النسبة	الصيغة الرياضية	تقسيم النسب
نسبة التداول	الأصول الجارية/ الخصوم الجارية	تظهر هذه النسبة درجة تغطية الأصول الجارية للخصوم الجارية
نسبة النقدية	الموجودات وما يماثلها / الخصوم الجارية	تقيس هذه النسبة مقدار النقدية وما في حكمها المتوفرة لسداد الخصوم

المصدر: عاطف وليم أندوراس - التمويل الإدارة المالية للمؤسسات دار الفكر الجامعي، الإسكندرية. مصر، 2008، ص 95.

(2-2) نسب النشاط ومعدلات الدوران:

تشير هذه النسب إلى مدى قدرة وكفاءة المؤسسة المصرفية على استخدام إدارة أصولها في تحقيق رقم الأعمال ومن بين هذه النسب نذكر ما يلي¹:

معدل دوران إجمالي الأصول = رقم الأعمال / إجمالي الأصول.

معدل دوران الأصول غير الجارية = رقم الأعمال / الأصول غير

(3-2) نسب الهيكل التمويلي واليسر المالي:

هو حكم علم مدى قدرة المؤسسة المصرفية على الوفاء بالتزاماتها طويلة الأجل، أي مدى اليسر المالي وبالتالي البحث عن نسب ذات الدلالة المناسبة آخذين في الحسبان احتياجات مستخدمي القوائم المالية، وهناك العدد من النسب الشائعة للاستخدام من بينها النسب الهيكلية.

¹ - نفس المرجع ، ص 100

نسبة التمويل الخارجي للأصول = الخصوم الجارية + الخصوم الغير جارية / إجمالي الأصول

نسبة التمويل الداخلي للأصول = الأموال الخاصة / الأصول الثابتة

نسبة الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة / مجموع الخصوم

2.4) نسبة الربحية:

من أبرز الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة المصرفية نجد تحقيق أكبر معدل لربحية والتي تعتبر محصلة نهائية للعديد من العمليات والقرارات المرتبطة بجميع نواحي النشاط ويلقى مؤشر الربحية اهتماما متزايدا من قبل المساهمين والمستثمرين الجدد لأن نسبة الربحية ضمن أولويات أي نشاط استثماري اقتصادي¹.

نسبة ربحية المبيعات

نسبة الهامش ربح الإجمالي = رقم الأعمال - تكلفة البضاعة المباعة / رقم أعمال

نسبة هامش القيمة المضافة = القيمة المضافة / رقم الأعمال

نسبة هامش الربح الصافي = النتيجة صافية / رقم الأعمال

* نسبة المردودية :

المردودية هي قدرة البنك على تحقيق الأرباح بصفة دائمة في إطار نشاطها ، وتعتبر نسب المردودية بأنها نسب مختلطة يتم الحصول عليها من قائمتي حسابات النتائج والميزانية وتحسب نسب المردودية بالعلاقة التالية

المردودية الاقتصادية الصافية = نتيجة الاستغلال / الأصول الاقتصادية.

المردودية المالية = النتيجة الصافية / رقم الأعمال.

¹ لزر محمد نفس المرجع السابق ، ص 106

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

بعد التطرق إلى الإطار النظري لموضوع الدراسة بشكل موجز، سنحاول فيما يلي عرض أهم الدراسات والأبحاث عربية كانت أم أجنبية والتي لها علاقة مباشر بالموضوع الدراسة وبشكل خاص من حيث المتغيرات.

المطلب الأول: الدراسات المحلية والعربية

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى أهم الدراسات المحلية والعربية والأجنبية محل الدراسة.

الفرع الأول: الدراسات المحلية

1/. مذكرة: أحمد بونقيب تحت عنوان "دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير"، 2005 ،
2006-¹

تطرق الطالب في بحثه إلى أداة من أدوات مراقبة التسيير ودرس خلالها دوافع لوحات القيادة في المؤسسات الخدمية الجزائرية حيث استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- تستعمل المؤسسة اربعة ادوات في عملية المراقبة وهي : لوحة القيادة ، المحاسبة العامة ، والمحاسبة التحليلية
- هناك نوعين للوحة القيادة ، احدها خاص بنظام ادارة الجودة والآخر يخص مراكز المسؤولية والتمثلة في لوحة القيادة التسييرية والذي كان موضوع هذه الدراسة
- تناسب نظام لوحة القيادة المتبع مع الهيكل التنظيمي لها و تسمح كذلك بتحقيق التواصل والحوار بين المسؤولين

1 احمد بونقيب، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في العلوم التجارية ، فرع ادارة الاعمال ، جامعة بوضياف، المسيلة 2005-2006

2./ مذكرة: دراسة ابتسام ساحل، أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، 2014-

2015¹

عالجت هذه الدراسة إشكالية ما مدى أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. التعرف على نظام لوحات القيادة الخاص بها ومحاولة معرفة مدى مساهمتها في تحسين أداء هذه المؤسسة والهدف من هذه الدراسة هو إظهار مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على لوحة القيادة كأداة تسيير حديثة وفعالة في تحسين أداء واتخاذ القرارات، حيث قامت الباحثة بتقديم نموذج مقترح للوحة القيادة المالية يتضمن أهم المؤشرات المالية المساعدة على تحسين الأداء واتخاذ القرارات.

الفرع الثاني: الدراسات العربية:

01./ دراسة أبو عجيلة رمضان عثمان غريب "مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الليبية (رسالة ماجستير 2012)"².

هدفت الدراسة إلى تقديم المرتكزات النظرية والعلمية لبطاقة الأداء المتوازن ، كما هدفت إلى معرفة مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية ومعرفة أهم معوقات التي تواجه تطبيقها، ولتحقيق هدف الدراسة قدم الباحث استبيان مكون من جزأين، حيث يمثل الجزء الأول بالمعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، ويتكون جزء الثاني من أسئلة لمعرفة إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الليبية، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن لدى البنوك التجارية الاستعداد الكامل لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

1. ابتسام ساحل ، اثر لوحة القيادة في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص مالية ومحاسبة ، جامعة ام البواقي ، 2014-2015

2. أبو عجيلة رمضان عثمان غريب، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الليبية ، رسالة ماجستير ، جامعة طرابلس، ليبيا -2012

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية :

vilain laurent / 2003

L'épitoge de l'entreprise. l'utilisation o un tableau de bord prospecti¹

هدفت هذه الدراسة على محاولة قيادة المؤسسة من خلال استخدام لوحة القيادة حيث استعمل الباحث دراسة المنهج الاستقرائي. توصل الباحث جملة من النتائج اهمها :

- استحداث لوحة قيادة حديثة مثل لوحة القيادة تقيس المعرفة الجيدة للمؤسسة من خلال التنظيم والاستراتيجية
- على مراقبي التسيير تقدم مقاربات متخصصة بوضعية حول الارقام الموضوعة في جداول القيادة الموجودة في مؤسساتهم .

من خلال ما تم طرحه من نتائج متوصل اليها في دراسة الباحث نجد انه اعتماد على المنهج الاستقرائي بحيث اعتمد على مسح المكتبي بشكل نظري لا ادراج دراسة ميدانية.

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف

في هذا المطلب سيتم تقييم الدراسات السابقة، وذلك بذكر أوجه التشابه والاختلاف بينهما وذلك لتقييمها ومعرفة موقع الدراسة الحالية منها.

➤ الدراسة الاولى:

- تعتمد هذه الدراسة على دور لوحة القيادة في زيادة فعالية المراقبة في مؤسسة خدمتية اما دراستنا اعتمدت على دور لوحة القيادة في تحسين اداء مؤشرات الاداء في البنك.
- من خلال دراستنا هنالك بعض التشابهات من خلال دور لوحة القيادة كأداة مراقبة في تحسين الأداء.

1. vilain laurent .L'épitoge de l'entreprise. L'utilisation o un tableau de bord propecti.envve.de. Obtention du diplôme de master spécialisée HEC. Ecole .des.mines.de. paris.2003.

➤ الدراسة الثانية:

- اختلفت دراستنا على هذه الدراسة على نوع العينة بحيث تطرقت دراستنا الى دراسة حالة اما الدراسة الثانية اعتمدت في العينة على توزيع استبيان.
- هناك بعض وجهات التشابه من بينها تحسين لوحة القيادة في تحسين الاداء ودراسة ومعرفة سير الوسائل المالية والنسب.

➤ الدراسة الثالثة : (الاجنبية)

- اختلفت الدراستين مع دراستنا من حيث الادوات المستعملة في البحث وكذا المكان الجغرافي والمنهج المتبع.
- هنالك تشابه في الدراستين من حيث دراسة مؤسسة اقتصادية.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا وتطرقنا لهذا الفصل تمكنا من التعرف على لوحة القيادة وأهميتها وكذا كل من مؤشراتها وخصائصها إضافة الى أنواعها وانعكاساتها على التطورات الجديدة التي تتعرض لها المؤسسات المالية والمصرفية من اجل جعل البنوك رائدة من خلال تطوير أدوات تحسين الأداء للوضعية، وكذا ابراز اثر لوحة القيادة في تطوير مؤشرات البنوك التجارية نستنتج من الفصل أن لوحة القيادة أداة تحليلية لنموذج القياس المتوازن للأداء من تحديد مواطن القوة والضعف المتضمنة فيه بناء خريطة تصحيحية للاختلالات الداخلية للبنك واتخاذ القرارات لعدم انحراف عن الأهداف المطلوبة من المسؤول، وتعتبر لوحة القيادة وسيلة ضرورية لسير معلومات بناء على المؤشرات الموضوعية بدقة من طرف المسؤولين، من خلال التوجه الصحيح للمؤسسات المعرفية اعتمادا على الأهداف المسطرة.

الفصل الثاني

مساهمة لوحة القيادة في

تمسين أداء مؤشرات الأداء في البنوك

دراسة حالة بنك الخليج

❖ المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة

✓ المطلب الأول: الطريقة المستعملة في جمع المعلومات.

✓ المطلب الثاني: المراحل الخاصة بلوحة القيادة واهم مميزاتها داخل الوكالة رقم 020.

❖ المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها

✓ المطلب الأول: عرض ونتائج تحليل قوائم المالية.

✓ المطلب الثاني: نموذج لوحة القيادة الخاص بتحليل مؤشرات الأداء لوكالة بنك خليج

وكالة غرداية.

✓ المطلب الثالث: مناقشة النتائج المتوصل اليها.

الفصل الثاني مساهمة لوحة القيادة في تحسين أداء مؤشرات الأداء

في البنوك دراسة حالة بنك الخليج

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري إلى مختلف جوانب لوحة القيادة وتحسين مؤشرات الأداء التي تساعد على التنبؤ بالوضع المالية للبنك، فإنه أصبح لزاما في المرحلة الحالية التركيز على موضوع دور لوحة القيادة في البنوك التجارية الجزائرية ومنها بنك الخليج الجزائر الذي يمثل مجال بحثنا من أجل تحديد نقاط قوة وضعف وكشف الانحرافات باستخدام الأساليب الحديثة وبالتالي اتخاذ القرارات التصحيحية لرفع من مستوى تحسين الأداء والتأقلم مع متغيرات بيئة النشاط.

الفصل الثاني مساهمة لوحه القيادة في تحسين أداء مؤشرات الأداء

في البنوك دراسة حالة بنك الخليج

المبحث الأول: الطريقة والأدوات:

تطرقنا في هذا المبحث الى ابراز اهم الوسائل المستعملة في بحثنا من طرق وادوات لجمع البيانات من اجل التوصل إلى نتائج دراستنا.

المطلب الأول: الطريقة المستعملة في جمع المعلومات

اولا : طريقة جمع المعلومات

بعد طرح أسئلتنا وتفحصنا القوائم المالية للبنك قمنا بتحليلها قصد معرفة الاجراءات والخطوات المتبعة في بنك الخليج وكالة غرداية في معالجة وتحليل الميزانيات للسنوات الثالثة (2019/2018/2017) الى غاية توظيفها في اتخاذ القرارات وتحقيق الاهداف المناسبة مع المختص في قسم المحاسبة والمالية.

ثانيا: دراسة حالة

ثم اختيار بنك الخليج وكالة غرداية رقم 020 كعينة لدراستنا لان الوكالة محل دراسة تعتبر فرع من فروع البنك الخليج، ويعود اختيارنا لهذا البنك لمكانته الاستراتيجية والاقتصادية والخبرة التي يتمتع بها موظفها واطاراتها والدين يسهرون على تقديم الأفضل.

ثالثا : الادوات المستعملة في الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على اداتين في جمع المعلومات المتعلقة بموضع الدراسة ، وتتمثل في :
أ/ وثائق المؤسسة :

والمتمثلة في مجموعة من الوثائق وبعض الميزانيات داخل المؤسسة عن طريق المقابلات ثم من خلالها الحصول على الوثائق الرسمية واهم المؤشرات المعمول بها لدى لمصلحة.

ب/ المقابلة الشخصية:

بغرض جمع اكثر من المعلومات الخاصة ثن اللجوء الى اجراء مقابلة مع مدير الوكالة والمكلف بمصلحة المالية والمحاسبة حيث ثم خلال هذه المقابلة طرح العديد من الاسئلة المفتوحة والتي من شأنها ان تمكننا من الالمام بالموضوع بشتى جوانبه واطلاعنا على أهداف والتوجهات الوكالة.

الفصل الثاني مساهمة لوحة القيادة في تحسين أداء مؤشرات الأداء

في البنوك دراسة حالة بنك الخليج

ج/ الملاحظة:

من خلال تواجدها وقفنا على عدة نقاط تم ملاحظتها والتي تخدم موضوع بحثنا:

الحضور الدائم للمسؤولين والعمال، الحرص على تحسين اجراءات الرقابة على مؤشرات الاداء عن طريق المراقبة الدورية والمتابعة، الاستماع الى الزبائن

د/ طريقة المعالجة:

يتم ذلك عن طريق جمع المعلومات المتمثلة في المدخلات المطلوبة والتي تكون في شكل وثائق ثم تعالج البيانات والمعطيات التي تتم ادخالها وتحول الى قاعدة البيانات المحاسبية في شكل مخرجات وتسجل لدى مصلحة المحاسبة وبهذا يتم ارسالها الى المديرية العامة ، وتتم هذه المعالجة بواسطة برنامجين تمثلا في:

برنامج (WORED/EXCEL):

ث/ متغيرات الدراسة:

هناك متغيرين اساسين احدهما متغير مستقل والأخر متغير تابع.

المتغير المستقل: لوحة القيادة.

المتغير التابع: مؤشرات الأداء.

المطلب الثاني: المراحل الخاصة بلوحة القيادة وأهم مميزات داخل الوكالة رقم: 020.

من خلال هذا المطلب هناك مراحل خاصة بلوحة القيادة في تطوير مجمل الموارد والمؤشرات المالية في تحسين الأداء وكالة رقم 020.

الفرع الأول: تمر لوحة القيادة بدرجات أبرزها.

➤ إعداد شروط من طرف مدير المركزي (المديرية العامة للبنك) في إعداد نموذج لوحة القيادة لقياس ومتابعة أداء لكل الوكالات التابعة له.

➤ ترسل تقارير وتحاليل المحاسبة بشكل دوري (شهر، 06 أشهر، عام) عن طريق جدول يسمى T9 من مدير وكالة إلى مديرية الجهوية.

➤ بإضافة كل مصلحة خاصة داخل وكالة (أمين صندوق، مصلحة المستخدمين، المراقب أمن الشباك) يقدم تقارير على شكل لوحة قيادة لدير وكالة لتقييم وضع كل شهر.

الفصل الثاني مساهمة لوحة القيادة في تحسين أداء مؤشرات الأداء

في البنوك دراسة حالة بنك الخليج

➤ وضع جدول خاص في مصلحة الاستقبال خاص بالزبائن على شكل لوحة قيادة تهتم بأراء الزبائن والموردين تقيس أسلوب جودة خدمة وتقدم على شكل تقرير لمدير الوكالة بشكل يومي.

الفرع الثاني: ميزة لوحة القيادة في وكالة بنك خليج رقم 020.

➤ وسيلة سريعة لمراقبة تحسين مؤشرات الأداء بشكل دوري.

➤ تعطي نظرة عامة حولة وضعية البنك وكالة في تسيير عمليات في الاتجاه صحيح ووضعية المؤشرات وعدم انحرافها في الاتجاه الخطأ.

➤ كل مؤشر بمثابة منبه للمسؤول المكلف في مجال خاص به.

➤ تعد لوحة القيادة أداة تحسين وتحقيق أهداف المسطرة وتطور بها.

➤ الاستجابة بين مراكز المسؤوليات والمصالح المرتبطة بها في المدى القصير.

المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها

تمهيد:

تعتمد لوحة القيادة على عدد من الادوات كأى وظيفة تسييريه تحسينية ، ودالك حتى يمكن المراقب بالقيام بالدور المطلوب منه، والتي تمكنه من جمع وتحليل وتقديم المعلومات للإدارة العلية والمسؤولين العمليين، ولا يتم ذلك الا من خلال اتقانه لمختلف هذه الادوات والتحكم فيها، وهذا ما سنتطرق اليه في هذا الفصل، واخترنا من بين هذه الادوات لوحة القيادة في تحليل مؤشرات الوكالة

المطلب الأول: عرض ونتائج تحليل قوائم المالية

يعتمد تحسين مؤشرات الاداء على عدد من الادوات التي تشكل جزءا اساسيا من المؤسسة البنكية الناجحة و من أهم المؤشرات المستعملة في تقييم والتحكم في الاداء المالي كالاتي :

الفرع الأول: تحليل بواسطة مؤشرات التوازن

التوازن المالي يقوم باستخدام أصول الميزانية و ما يقابلها ومدة استحقاقاتها والمتمثلة في ما يلي:

1) رأس مال العامل FR: رأسمال المال العامل مؤشر مهم لمعرفة إذا كانت البنك يحقق توازن

مالي في المدى الطويل أو لا يحققه

رأس مال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة (غير الجارية)

الفصل الثاني مساهمة لوحه القيادة في تحسين أداء مؤشرات الأداء

في البنوك دراسة حالة بنك الخليج

جدول رقم (1-2): رأس مال العامل للفترة 2019/2017

2019	2018	2017	البيان
41043776	42941391	44043874	رؤوس الأموال
48857921	39944569	39944569	+ خصوم غير جارية
14.164.171	10.029.698	10.789.688	- أصول غير جارية
75.737.562	72.856.262	73.198.755	FR

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الملحق رقم 1 و 2

2/. احتياجات رأس مال العامل BFR: ينشأ الاحتياج لرأس مال العامل من عدم قدرة البنك من التوفيق بين دورة الاستغلال والديون قصيرة الأجل فينشأ خلل في تمويل الأصول المتداولة ويعبر عنه بالفرق بين الأصول المتداولة وخصوم المتداولة ماعدا (السلفات المصرفية) ويحسب كلما يلي:¹

$$! . ر.م.ع = (مجموع الأصول الجارية - خزينة الأصول) - (مجموع خصوم جارية - خزينة الخصوم)$$

جدول رقم (2-2) : احتياجات رأس مال العامل لسنة للفترة 2019/2017

2019	2018	2017	البيان
78.787.409	77.972.831	77.972.831	مجموع الأصول جارية
9.773.558	7.970.462	8.595.452	- خزينة الأصول
69.013.851	70.002.369	69.377.379	نتيجة 01
1651974	4014085	1674076	مجموع خصوم الجارية
0	0	300000	- خزينة الخصوم
1651974	4014085	1374076	النتيجة 02
67.361.877	65.988.311	68.003.303	(01) - (02) =BFR

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الملاحق 1 و 2

¹ ناصر دادي مرجع سابق ذكره ص 16

الفصل الثاني مساهمة لوحة القيادة في تحسين أداء مؤشرات الأداء

في البنوك دراسة حالة بنك الخليج

03./ الخزينة الصافية TN: الخزينة هي الفرق بين رأس مال العامل الإجمالي تحت تصرف البنك

بعد طرح احتياجات رأس مال العامل من رأس مال والجدول يوضح تغيرات الخزينة.¹

الجدول رقم (2-3) : خزينة صافية سنة للفترة 2019/2017

البيان	2017	2018	2019
FR	73.198.755	72.856.262	75.737.562
BFR	68.003.303	65.988.311	67.361.877
TN	5.195.452	6.867.951	8.375.685

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الجداول 1 و 2

الفرع الثاني: التحليل بواسطة النسب المالية

لتحسين مؤشرات الأداء بنك نستخدم النسب المالية، ولكن باعتبار أن هناك نسب مالية عديدة، فكل بنك يأخذ النسب التي تتلاءم مع طبيعة نشاطه، وفي هذه الدراسة اثبتنا أن النسب المالية تقوم بتحسين مؤشرات الأداء في بنك خليج وكالة غرداية خلال فترة 2019/2018/2017.

(1) نسب السيولة : تعبر هذه النسبة على مدى قدرة البنك على مواجهة التزاماته اتجاه دائنيه في أجال استحقاق :

¹ ناصر دادي عدوان ونواصر محمد فتحي ، مرجع سابق ، ص 17.

الفصل الثاني مساهمة لوحه القيادة في تحسين أداء مؤشرات الأداء

في البنوك دراسة حالة بنك الخليج

جدول رقم (2-4) : تطور نسبة السيولة للفترة 2019/2017

النسبة	العلاقة	2017	2018	2019
نسبة التداول	أصول قصيرة أجل / ديون قصيرة المنتجات صافية / الأصول	636 % 69%	250 % 09%	857 % 11 %
نسبة السيولة السريعة	المنتجات صافية / ديون قصيرة المدى أعباء مالية / فائض تشغيل	496% 08%	199% 0%	592% 0%
نسبة النقدية	موجودات ديون قصيرة أجل / مجموع الديون دوران المخزون	04% 12.55%	9% /	9% /

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الملاحق رقم 2

(2) نسبة الربحية :

* (2-1) نسبة المردودية :

جدول رقم (2-5) : تطور نسبة المردودية سنة للفترة 2019/2017

النسبة	العلاقة	2017	2018	2019
المردودية الاقتصادية	نتيجة صافية (استغلال) / مجموع الأصول	3.5 %	1.3 %	1.5 %
المردودية المالية	نتيجة صافية / (رأس المال صافي) (قيمة مالية)	6.6%	2.5 %	3.3%
مردودية النشاط	النتيجة الصافية / رقم الأعمال	25.8%	11.2%	17.4%

المصدر : من إعداد الطالب بناء على الملحق رقم 7

الفصل الثاني مساهمة لوحة القيادة في تحسين أداء مؤشرات الأداء

في البنوك دراسة حالة بنك الخليج

3/. نسب الهيكل المالي :

تعبر بهذه النسب على مدى قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته طويلة الأجل

جدول رقم (2-6): تطور نسب الهيكل المالي للفترة 2019/2017

2019	2018	2017	العلاقة	النسبة
1.15 %	13.31%	4.39%	ديون طويلة الأجل / قدرة على تمويل الذاتي	نسب التمويل الخارجي
46%	50%	53 %	رأس مال / مجموع الأصول	نسب التمويل الداخلي
115%	91 %	85%	ديون مالية / رأس مال	نسب الاستغلالية مالية
46%	52%	54%	رأس مال / خصوم غير الجارية	نسب المديونية قصيرة الأجل

المصدر : من إعداد الطالب عن طريق الملحق رقم 7

المطلب الثاني: نموذج لوحة القيادة الخاص بتحليل مؤشرات الأداء لوكالة بنك خليج وكالة غرداية.

جدول رقم (2-7): لوحة القيادة بوكالة غرداية رقم: 020 للفترة 2019/2017

التصنيف	المحقق 2017	المحقق 2018	المحقق 2019	الانحراف المتوقع 2018/2017	الانحراف المتوقع 2018/2017
				القيمة %	القيمة %
المؤشر A:					
المؤشر B:					

المصدر: نموذج وثيقة من البنك

الفصل الثاني مساهمة لوحة القيادة في تحسين أداء مؤشرات الأداء

في البنوك دراسة حالة بنك الخليج

الفرع الأول: مساهمة لوحة القيادة في متابعة نشاط في تحسين مؤشرات الأداء لوكالة بنك خليج

غرداية رقم 020:

جدول رقم (2-8): لوحة القيادة الخاصة بالبنك الخليج وكالة غرداية رقم 020.

N-1/N-2 2018/2019	N/N-1 2018/2017	N-2 2019	N-1 2018	N 2017	التصنيف
القيمة %	القيمة %				
مؤشرات نسب الخزينة:					
-21%	+%40	%78	%61	%86	قيمة الطاقة/رقم الأعمال
-61%	+24%	%559	221	%273	رأسمال العامل/رقم الأعمال
-159%	-134%	122	-72	25	متطلبات رأسمال/رقم الأعمال
#DIV/O	#DIV/O	0	0	18	فترة أجال تسوية الزبائن 360 / رقم الأعمال
+109%	-74%	69	143	37	أجال تسوية الممولون 360 / رقم الأعمال
مؤشرات نسب السيولة:					
-71%	+155%	857%	250%	636%	أصول قصيرة أجل (المخزونات) ديون قصيرة
-14%	+3%	11%	09%	09%	المنتجات صافية/الأصول
-66%	+150%	592%	199%	496%	المنتجات صافية/ديون قصيرة المدى
=DIV/O	=DIV/O	0%	0%	08%	أعباء المالية/فائض التشغيل الإجمالي
179%	-56%	3%	9%	04%	ديون قصيرة الأجل/ مجموع الديون
=DIV/O	=DIV/O	=DIV/O	=DIV/O	12.55	دوران المخزون

الفصل الثاني مساهمة لوحه القيادة في تحسين أداء مؤشرات الأداء

في البنوك دراسة حالة بنك الخليج

مؤشرات نسب المردودية:

-A%	+179%	1.5%	1.3%	3.5%	نتيجة صافية بعد ضريبة/مجموع الأصول
-24%	+163%	3.3%	2.5%	6.6%	نتيجة صافية رأسمال صافي (قيمة المالية)
-115%	-115%	121.4 %	-18.4%	2.7%	تزايد القدرة على السداد/رقم الأعمال
-21%	+40%	78.1%	61.4%	85.9%	قيمة الاستغلال/رقم الأعمال
-18%	+58%	56.8%	46.4%	73.3%	فائض التشغيل الإجمالي/رقم الأعمال
-35%	+190%	17.4%	11.2%	32.5%	نتيجة العملية/رقم الأعمال
#DIV/O	#DIV/O	0.0%	0.0%	5.8%	نتيجة المالية/رقم الأعمال
-35%	+130%	17.4%	11.2%	25.8%	نتيجة صافية قبل ضريبة/رقم الأعمال
-35%	+130%	17.4%	11.2%	25.8%	نتيجة بعد ضريبة/رقم الأعمال

مؤشرات نسب الهيكل المالي

-8%	-6%	54%	50%	47%	مجموع الديون/مجموع الآجال
-21%	-6%	115%	91%	85%	ديون المالية/رأس المال
+13%	+3%	46%	52%	54%	رأس مال/خصوم غير جارية
+10%	+6%	46%	50%	53%	رأس مال/مجموع الأصول
+4%	-64%	35.0	36.2	13.0%	ديون المالية/نتيجة الصافية
+1057%	-67%	1.15	13.31	4.39	ديون طويلة الأجل/قدرة على لتمويل الذاتي

الفصل الثاني مساهمة لوحة القيادة في تحسين أداء مؤشرات الأداء

في البنوك دراسة حالة بنك الخليج

مؤشر إنتاجية عامل

7.99%	2.81%	15323	122498	344444	صافي الدخل / عدد العاملين
-------	-------	-------	--------	--------	---------------------------

مؤشرات كفاية رأسمال

1.09%	1.02%	0.44%	0.48%	0.49%	معدل كفاية حقوق ملكية: حقوق ملكية إجمالي الأصول
-------	-------	-------	-------	-------	---

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الملحق رقم 02

جدول رقم (2-9) لوحة القيادة الخاصة بمؤشرات التوازن المالي للفترة 2019/2017

الانحراف المتوقع 2019/2018	الانحراف المتوقع 2018/2017	2019	2018	2017	البيان
0.96%	1%	75.737.562	72.856.262	73.198.755	FR
0.97%	1.03%	67.361.877	65.988.311	68.003.303	BFR
0.81%	0.75%	8.375.685	6.867.951	5.195.452	TN

المصدر: من إعداد الطالب على معلومات من رئيس المصلحة

من خلال ما نلاحظ في الجدول أن لوحة القيادة تتضمن مجموعة من المؤشرات الأساسية التي تعتمد عليها، وهذا عن طريق مراقبة حسن الأداء وتحسين وضعية البنك، وهذا مرتبط بالانحرافات في المؤشرات لوحة القيادة.

الفصل الثاني مساهمة لوحة القيادة في تحسين أداء مؤشرات الأداء

في البنوك دراسة حالة بنك الخليج

الفرع الثاني:

جدول رقم (2-10): تابع للوحة القيادة مؤشرات الانتاجية للفترة 2019/2017

2019	2018	2017	البيان
137911	1102485	3100000	معدل إنتاجية عامل: صافي الدخل
9	9	9	عدد العاملين
15323 =	122498 =	344444 =	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على اطلاع على وثائق من مصلحة المالية والمحاسبة

1- ناتج صافي البنكي:

نسبة كفاية التشغيل:

$$\text{مجموع مصاريف التشغيلية} = \frac{-690159}{114500} \text{ أي } = 6.02\%$$

2- مؤشرات كفاية رأسمال:

حقوق الملكية

معدل كفاية حقوق الملكية:

إجمالي الأصول

جدول رقم (2-11): تابع للوحة القيادة للتحليل مؤشر كفاية راس المال للفترة 2019/2017

2019	2018	2017	بيان
41043776	4294139	44043874	معدل كفاية حقوق الملكية
92951580	88002529	88762519	
0.44 = %	0.04 = %	0.49 = %	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على اطلاع على وثائق من مصلحة المالية والمحاسبة

الفصل الثاني مساهمة لوحة القيادة في تحسين أداء مؤشرات الأداء

في البنوك دراسة حالة بنك الخليج

وتعتمد لوحة القيادة على المؤشرات التالية:

- مؤشرات السيولة.
- مؤشرات نسب الخزينة.
- مؤشرات المردودية.
- مؤشرات نسب الهيكل المالي.
- مؤشرات التوازن المالي

المطلب الثالث: مناقشة النتائج المتوصل إليها.

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في البنك خليج وكالة غرداية خلال السنوات 2017/2018/2019 لا يظهر دور لوحة القيادة في التحكم في تحسين مؤشرات الاداء ومن خلال التعرض لاهم مؤشرات البنك، وكذلك التعرض لمعرفة لوحة القيادة ودورها لهذا تمثلت نتائج الدراسات في ما يلي:

1/ رأس مال العامل FR:

من خلال ما يخص لوحة القيادة حقق البنك رأس مال العامل خلال السنة الأولى والثالثة 2017/2019 سجل نمو جيد، وهذا ما يعني ان البنك استطاع تغطية جميع استخداماته بموارده الدائمة مع تحقيق قائض يكفيها لتغطية لصولها.

أما في سنة 2018 سجلت لوحة القيادة تدهور في FR، حيث حقق البنك نتيجة اقل وهذا ما يدل على ان البنك لم يستطيع تغطية استخداماته بموارده مما يجعله يلجئ إلى الاستدانة واستخدام لتغطية العجز، في حين سجل معدل تطور ب 0.96%.

2/ احتياج راس مال العامل BFR:

من خلال نتائج السنوات الثالث سجلت لوحة القيادة لمؤشر BFR، ان البنك لم يحقق احتياج في راس مال العام حيث ان BFR سجل تراجع طفيف وهذا يعني ان البنك استطاع تغطية احتياج نشاط الاستغلال وخارج الاستغلال باستخدام الموارد، حيث سجل معدل تطور ب 1.03%، ويمكن القول ان البنك ليس في حاجة إلى سيولة FR لتغطية.

الفصل الثاني مساهمة لوحة القيادة في تحسين أداء مؤشرات الأداء

في البنوك دراسة حالة بنك الخليج

3/ الخزينة الصافية TN:

من خلال النتائج السنوات الثالثة سجلت لوحة القيادة لمؤشر الصافي الخزينة يمكن القول ان البنك حقق نمو جيد بإنحراف متوقع قدر بـ 0,75% خلال سنة 2018/2017، في حين سجل انحراف جيد بنسبة 0.81% في سنة 2018 /2019.

ويمكن ان السبب راجع إلى:

- تسيير الجيد لعناصر الاستغلال.
- عدم خسائر متراكمة.
- زيادة في نسبة العملاء.

الفرع الأول: مؤشرات النشاط:

1/ نسب السيولة: من خلال النتائج السنوات الثالثة سجلت في هذا المؤشر عدة انحرافات حيث نلاحظ انخفاض حاد جراء احجام المودعين بنسبة 250% بسبب اوضاع المحلية للولاية حيث سجل معدل تطور منخفض بـ 71% مقارنة بالسنوات السابقة، في حين سجل ارتفاع بعد مرور اشهر بمعدل تطور قدر بـ 179% وهذا بسبب تحسن الاوضاع وبعث المشاريع وبالتالي زيادة المودعين للأموال مما ادى الى تحسن السيولة، ومنه نستنتج ان مؤشر اداء السيولة لهذا البنك جيدة.

2/ الناتج الصافي البنكي : كما نلاحظ ان الناتج الصافي البنكي قدر بـ 6.02% مما يدل على الوضعية الجيدة حسب رأي المراقب المالي كلما كان ناتج الصافي البنكي اكبر من 5% تعتبر وضعية المؤشر جيدة.

الفرع الثاني: مؤشرات نسب الخزينة:

من خلال نتائج السنوات الثالثة السابقة سجلت لوحة بالنسبة لمؤشرات الخزينة عدة انحرافات، حيث نلاحظ انخفاض في القيم المسجلة وتسجيل معدل تطور منخفض لمؤشرات الاداء قدر بـ 21%، كذلك لم تسجل اي قيمة او زيادة في تسوية اجال الزبائن، كذلك نلاحظ ان هناك معدل تطور اجابي قدر بـ 109+% وهذا من خلال تسوية اجال الممولون، وخالصة ما نستنتجه يمكن ان نقول ان مؤشر الاداء لنسب الخزينة لم تسجل أي أداء جيد.

الفصل الثاني مساهمة لوحة القيادة في تحسين أداء مؤشرات الأداء

في البنوك دراسة حالة بنك الخليج

الفرع الثالث: مؤشرات المردودية :

من خلال نتائج المحققة بسنوات الثالثة سجلت لوحة القيادة بالنسبة لمؤشرات المردودية الربحية معدلات تطور عالية خلال سنة 2018/2017 وهذا راجع لارتفاع ربحية البنك بسبب طلبات القروض من زبائن مهمين، في حين سجلت معدلات تطور سالبة ومنخفضة في الاداء خلال سنة 2019/2018 وهذا سببه ان هذه القروض لم تتم مما اثر على ربحية البنك -24%.

سجل معامل الاستغلال استقرار خلال السنوات الثالثة بنسبة 78.1% وبمعدل تطور +40% ، ثم سجل انخفاض في الاداء ب -21% وهذا راجع الى عدم تحصيل الفوائد في التشغيل ، اما فيما يخص الهامش الصافي الاجمالي بدوره سجل معدلات تطور جيدة في الاداء خلال السنوات 2018/2017 بنسبة +130% ثم سجل تراجع في ادائه بمعدل 35% ، ومنه نستخلص ان مؤشرات المردودية لم تسجل اداء جيد في مؤشراتنا وهذا راجع الى سياسات البنك المنتهجة في التعامل مع القروض وتحصيلها بشكل منتظم

الفرع الرابع: مؤشرات الهيكل المالي:

من خلال النتائج المحققة سجل دور لوحة القيادة في انحرافات سالبة وموجبة ومؤشرات الاداء الهيكل المالي ، نلاحظ تحسن في النتائج في السنوات الثالثة 2019/2018/2017 واستقرار في بعض المؤشرات ، حيث سجلت انحرافات سالبة في معدلات تطور الاداء بين -6%، -21% في حين سجل هذا المؤشر ارتفاع وتحسن في الاداء بمعدل تطور ب 1075%، وهذا راجع الى استطاعة البنك تمويل احتياجاته الداخلية بنفسه وبمراده الخاصة ومع بقاء فائض في قدرة التمويل الذاتي.

ومن خلال قراءتنا لمؤشرات الهيكل المالي سجلت أداء جيد وقوي، يمكن القول ان للبنك قدرة على تمويل احتياجاته الداخلية للسنوات الثالثة 2019/2018/2017 حيث نستخلص ان لموقف البنك موقف سليم من كل النواحي.

الفرع الخامس: مؤشرات الإنتاجية:

1/ مؤشر إنتاجية العامل: من خلال النتائج المسجلة في السنوات 2019/2018/2017 ومن خلال لوحة القيادة زيادة في مؤشر الاداء بمعدل تطور قدر ب 7.99%، وهذا راجع تحسن أداء مردودية العمال لا سباب قد تكون:

الفصل الثاني مساهمة لوحة القيادة في تحسين أداء مؤشرات الأداء

في البنوك دراسة حالة بنك الخليج

- عدم وجود تكوين دوري ومستمر

- عدم وجود تحفيزات

ومنه نستنتج ان مؤشرات الاداء للإنتاجية لم تسجل اداء جيد ، بالنسبة لموقف البنك هذا خطر قد يؤدي للفشل، حيث الإجراءات المتخذة من طرف المسيرين في هذه الوضعية اعتماد برنامج اصلاح ومتابعة ميدانية لتحسين وضعية هذه المؤشرات

2/ معدل كفاية حقوق الملكية:

بالنسبة النتائج المحققة والتي سجلتها لوحة القيادة لهذا المؤشر بمعدل تطور بلغ 0.09%، هذا يدل على وضعية حسنة مقارنة بالسنوات السابقة وبالتالي يتوقع اداء مرضي لهذا المؤشر وبالتالي على البنك معالجة السلبيات لان هناك وجود بعض النقائص.

الفرع السادس: العلاقة بين لوحة القيادة ومؤشرات الأداء للبنك

تعتبر لوحة القيادة احدى الأدوات التي تحقق تقييم وتحسين اداء داخل الوكالة ، فسبق و ذكرنا ان لوحة القيادة لبنك الخليج وكالة غرداية تتشكل من وتائق مختلفة، اذا يقوم المسؤول عنها بجمع المعلومات وترتيبها ووضعها في جدول يسمى لوحة القيادة، حيث تحتوي هذه الاخيرة على عدة مؤشرات مالية، وتعتمد ايضا على مؤشرات اساسية لتحسين الاداء.

بنك الخليج وكالة غرداية تقوم باللجوء للوحة القيادة أثناء القيام بتحسين أدائها من خلال تطبيقها الجيد للمؤشرات الا أننا نلاحظ ما يلي:

تعمل لوحة القيادة في دراستها على التحليل بدقة، وهذا يسهل عملية القيام بالإجراءات التصحيحية في اقرب وقت ممكن وايضا اتخاذ القرارات في الاوقات المناسبة.

الوكالة لديها لوحة قيادة واحدة خاصة بمصلحة المحاسبة لا تكفي لتحسين كل المؤشرات المالية كونها اداة تسيير وقيادة تسمح بمعرفة مسار البنك.

الاجراءات التصحيحية المتخذة من طرف الوكالة اغلبها حسنة.

وبالتالي فان لوحة القيادة في الوكالة تساهم في تحسين بعض المؤشرات الحساسة كون الوكالة تعتمد على لوحة قيادة واحدة في مصلحة المالية والمحاسبة.

وفي الختام يمكن القول ان مؤشرات اداء الذي وصلت اليه الوكالة تعتبر نتائج نقول عنها انها حسنة.

الفصل الثاني مساهمة لوحة القيادة في تحسين أداء مؤشرات الأداء

في البنوك دراسة حالة بنك الخليج

خلاصة الفصل:

توصلنا من خلال هذا الفصل أن لوحة القيادة بالوكالة لها دور في تحسين مؤشرات الاداء ككشف الأخطاء وتصحيحها والوصول إلى الأهداف المرجوة ومن خلال تحليلنا الى نتائج هذه المؤشرات لهذه الوكالة نقول أنها في حالة حسنة، إذ يجب عليها أن تعمم لوحة القيادة على كل المصالح الادارية الاخرى عوض الاعتماد عليها في مصلحة واحدة.

وما استخلصناه كذلك من هذا الفصل أن تحسين مؤشرات الاداء للبنك أمر ضروريا، والذي يمكن من خلاله تقييم نشاط البنك واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة، وتعد لوحة القيادة أهم الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء المالي للبنك وتحسينه.

الخطبة

ان من أهم العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها هو الاستعمال الجيد لأدوات تحسين الاداء ولعلى من انسب الادوات التي تسمح بتزويد المسيرين بالمعلومات الضرورية للتحكم في سير البنك على المدى القصير هي لوحة القيادة والتي ارتكزت عليها هذه الدراسة ، حيث تم ابرز أهميتها ومكانتها في المؤسسة البنكية ، كما تم التطرق الى تصميم نضام لوحات قيادة قادرة على مواكبة التكنولوجيا الحديثة لتحسين الأداء ، ولمعرفة هذه الأداة وواقع استخدامها في البنوك تمت دراسة واحدة من أهم هذه المؤسسات البنكية وهو بنك الخليج فرع غرداية ، وذلك من خلال التعرف على نظام لوحة القيادة الخاص به ومحتوى معرفة مدى تأثيرها في تحسين مؤشرات أدائه، وذلك من خلال اعداد نموذج للوحة قيادة خاصة به ومحاولة تحليل مؤشرات.

من خلال ما توصلنا اليه من نتائج سنتطرق الى مناقشة النتائج من خلال الفرضيات المطروحة :

الفرضية الأول: للوحة القيادة دور في تحسين مؤشرات الاداء وهذا ما يتثبت صحة الفرضية الاولى.

الفرضية الثانية: البنوك التجارية لها مؤشرات أداء خاصة تتماشى مع طبيعة نشاطها وهذا ما يتثبت صحة الفرضية الثانية

الفرضية الثالثة: لمؤشرات الأداء فعالية تنعكس بدورها على لوحة القيادة وهذا ما يتثبت صحة الفرضية الثالثة

الإشكالية الرئيسية:

بعد اثباتنا لصحة الفرضيات الثانوية نكون قد اجابنا على الإشكالية الرئيسية للدراسة : **للوحة القيادة دور مهم في تحسين مؤشرات اداء البنوك التجارية.**

➤ **نتائج البحث:**

لقد توصلنا من خلال بحثنا هذا جملة من النتائج أهمها :

- تعد لوحة القيادة وثيقة ملخصة توضح للمسير عناصر الاساسية والتي تمثل في المؤشرات وكيفية تطور عمليات فيها.
- الهدف من لوحة القيادة في الوكالة هي اداة تحسين عن طريق الرؤية والرقابة الدورية في الوصول الى النتائج.
- تعتبر لوحة القيادة في الوكالة اداة لتحليل النتائج وارسال المعلومات عن طريق تقارير الى المسؤول الاعلى .
- تعتمد الوكالة في لوحة القيادة على الجداول ولا تستعمل نظام المنبهات.

- يحظى تحسين مؤشرات الاداء في الوكالة لاهتمام كبير من طرف المصلحة المختصة والتركيز على المؤشرات المالية فقط.

➤ الاقتراحات:

من خلال ما توصلنا إليه في هذا البحث ارتأينا أن نقدم بعض الاقتراحات التي نراها مناسبة كالتالي:

- على وكالة تطبيق لوحة القيادة على جميع مصالحها بشكل منتظم لأنها عنصر مهم جدا و-لا تعتمد على مصلحة واحدة.

- نقترح كذلك تطبيق لوحة القيادة كأداة محاسبية تحليلية لضوابط المالية وليس كأداة مشاهدة لمراقبة خلل عند وقوع فيه.

- كما نقترح تكوين موظفين مؤهلين على تطبيق لوحة القيادة لتحسين مستوى المؤشرات ومحافظة على عنصر المنافسة من أجل السير الحسن للوكالة.

- نقترح تقييم تحسين الأداء بأدوات حديثة مقارنة مع البنوك الأخرى المتطورة لأن هذا يحافظ على البنك وسمعته.

- نقترح على المسؤولين اتباع نموذج خاص للوحة القيادة في كل مصلحة ومحافظة على الترابط بين المستويات لتسهيل العمل على المدراء لتقطن للاختلالات في المؤشرات وتحسين أداء في فترة زمنية قصيرة وسريعة.

- الاهتمام بالتكنولوجيا الحديثة للإدارات المعاصرة (الإدارة الإلكترونية) وتوظيفها في لوحة القيادة.

- انشاء لوحة قيادة خاصة لزبائن وتحليلها وتوظيفها للمحافظة على الموارد الأساسية لبنك لان المورد عنصر مهم.

- على البنوك الجزائرية الاهتمام بلوحة القيادة والاعتماد عليها.

- نقترح حل المشاكل وتحسين المؤشرات من خلال لوحة القيادة في التفكير في منتج جديد.

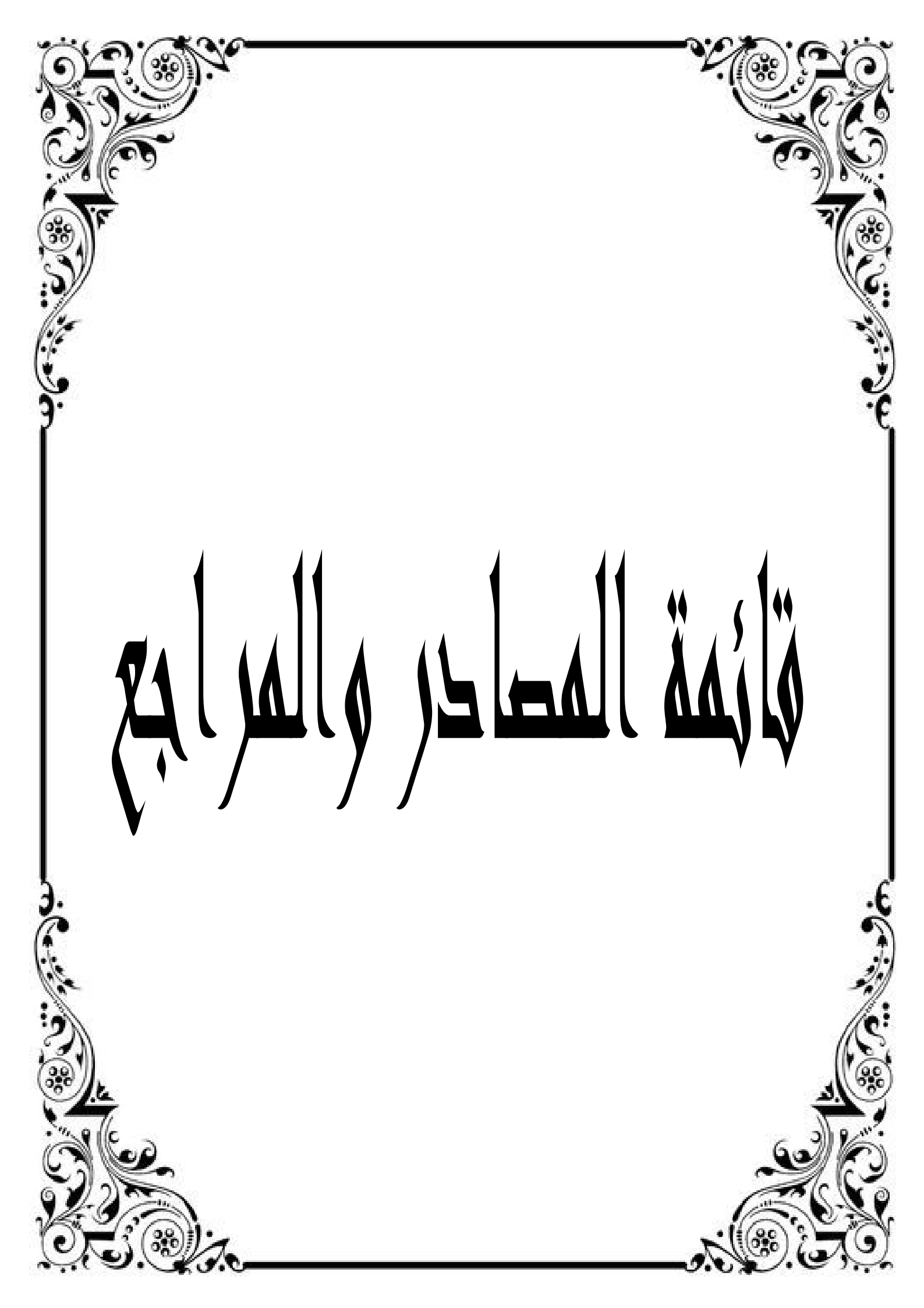
- من خلال لوحة القيادة المحافظة على المنتجات التي تحقق أهداف عمل على تطويرها.

- الاهتمام بالمنبهات للكشف على الانحرافات غير واضحة في لوحة القيادة.

➤ أفاق الدراسة:

حاولنا من خلال هذا البحث بدراسة نظرية لكنها لا تكفي ودراسة الميدانية أعطت بعض نقاط مهمة لكن تبقى بعض النقاط غير واضحة وغامضة لذلك فتحنا أبواب وأفاق جديدة تستدعي الاهتمام من بينها:

- دور لوحة القيادة في تحقيق الميزة التنافسية
- اعتماد لوحة القيادة في تحسين أداء البنوك الإسلامية.
- الزامية استخدام لوحة القيادة في المؤسسات المالية مثل (مؤسسات التأمين وإعادة تأمين).
- دور ومكانة لوحة القيادة على جودة عمل في البنوك تجارية الجزائرية.



قائمة المصادر والمراجع

❖ المراجع باللغة العربية:

• كتب:

- 01- عبد القادر بحيح، **الشامل لتقنيات أعمال البنوك**، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر الطبعة الأولى 2016
- 02- عربي طاهر، **تحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية**.
- 03- محمد المبروك أبو زيد، **التحليل المالي، شركات وأسواق مالية، المملكة العربية السعودية**، دار المريخ، الطبعة الثانية، 2009.
- 04- محمد رفيق الطبيب، **مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 05- ناصر دادي عدوان، **الإدارة والتخطيط الاستراتيجي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2001.

• مجلات:

- 06- سعيد بريش، نعيمة يحيياوي، **أهمية التكامل بين أدوات التسيير في تقييم الأداء المنظمات وزيادة فاعليتها**، (دراسة حالة ملبنة الأوراس)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الأول، 2012.
- 07- فاطمة عيش، يوسف بوعيشاوي، **لوحة القيادة والأعمال المصرفية**، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 01، المركز الجامعي افلو، 2020.
- 08- محمد عبد الوهاب العزاوي، **نظام تقويم أداء المصارف التجارية باستخدام بطاقة الدرجات المتوازنة**، مجلة الرشيد المصرفي، العدد الخامس، العراق، 2002.
- 09- مقيم مصري، **بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء بالمؤسسات الاقتصادية في إطار الرقابة الاستراتيجية**، دراسة حالة، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة الجزائر، العدد 03، مجلد 18، 2019.

• ملتقيات:

- 01- أحلام بوعبدلي، خليل عبد الرزاق، **تقييم أداء البنوك التجارية العمومية الجزائرية من حيث العائد والمخاطرة**، (دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري 1997-2000) ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي، واقع وتحديات، متاح على الموقع:

.www.iefpedia.com

- 02- بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب لاتخاذ القرار في المؤسسة، ملخص لمداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009.
- 03- وهيبة قدم، دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الموارد البشرية، بث مقدم للملتقى الوطني الرابع حول إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة جودة الشامية كمدخل لتحقيق ميزة التنافسية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة دكتور طاهر مولاي سعيدة، الجزائر يوم: 2019/01/11.

❖ الرسائل والأطروحات.

- 04- أعامر حاج دحو وأحميش نرجس، دور لوحة القيادة في تقييم مؤشر الأداء الداخلي أعضاء مخبر التكامل الاقتصادي الإفريقي، جامعة أدرار.
- 05- أمارة محمد يحي عاصي، تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية، (دراسة تطبيقية على البنك الإسلامي الأردني للتمويل وللإستثمار)، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، الأردن، 2012.
- 06- ابتسام ساحل، اثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة ام البواقي، 2014-2015.
- 07- أبو عجيلة رمضان عثمان غريب، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الليبية، مذكرة رسالة ماجستير، جامعة طرابلس، ليبيا 2012.
- 08- بلهاشمي جيلالي طارق، لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المعرفي، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص نقود ومالية، جامعة سعد دحلب البليدة 2006.
- 09- بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع إدارة الأعمال جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
- 10- عربي طاهر، التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة القيادة الاستراتيجية، دراسة حالة بريد الجزائر، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2007.

11- لزعر محمد، التحليل المالي في تقويم القوائم المالية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم

التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، <http://buumc.edu.dz/theses/pdf>

تاريخ الاطلاع: 2020/09/04

12- محمد الصغير القرشي، لوحة القيادة كأداة مراقبة تسيير المؤسسة البنكية، دراسة حالة

مديرية بنك (BADR) ورقة مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة موسم الجامعي 2002-2003

❖ مراجع باللغة الأجنبية:

- كتب أجنبية

13- Caroline Selma :construire et défendre son budget (outils,méthodes et comportement) paris ; 2001.

14- Gerbier Jean ,1993 ,Organization and Functioning of the company; corl impaire ,France.

15- vilain laurent .L'épitoge de l'entreprise. L'utilisation o un tableau de bord propecti.envve.de. Obtention du diplôme de master spécialisée HEC. Ecole .des.mines.de. paris.2003.

المواقع الإلكترونية:

16- www.ag.bank.com

- المواقع الإلكترونية بلغة الأجنبية:

17- www.islamfin.go-forum.net، consulter le: 09/04/2020 à 11 :15

الدكتور سامي حمود، أثر تجارة الخدمات المصرفية على مصارف الإسلامية .

18- www.ag.bank.com، consulter le : 28-03-2020 a 11 :15.

الملاحق

الملحق رقم (01)

Postes Actif	Drut	AmmPro	Net	N-1	N-2	NIN-1	NIN-2	Postes Passif					
								N	N-1	N-2	NIN-1	NIN-2	
Ecart d'acquisition (ou goodwill positif ou négatif)	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	Capital émis (ou compte de l'exploitant)	44 043 874	42 941 351	41 043 778	+3%	-5%
Immobilisations incorporelles	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	Capital non appelé	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Immobilisations corporelles	77 208 102	0	77 208 102	77 208 102	78 787 409	+0%	-2%	Primes et réserves (Réserves consolidées)	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Terrains	0	0	0	0	0	#VALEUR!	#VALEUR!	Ecart de réévaluation	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Bâtimens	45 289 414	0	45 289 414	45 289 414	45 421 562	+0%	-0%	Ecart d'équivalence	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Autres immobilisations corporelles	20 028 606	0	20 028 606	20 028 606	20 420 232	+0%	-2%	Résultat net (Résultat part du groupe)	3 100 000	1 102 485	1 397 911	+181%	-21%
Immobilisations en concession	11 889 882	0	11 889 882	11 889 882	12 945 515	+0%	-8%	Autres capitaux propres-Raport à nouveau	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Immobilisations en cours	784 729	0	784 729	784 729	0	+0%	#DIV/0!	Part de la société consolidante	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Immobilisations financières	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	Part des minoritaires	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Titres mis en équivalence-entreprise associées	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	FONDS PROPRES	47 143 874	44 043 876	42 441 687	+7%	+4%
Autres participations et titres rattachés	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	Emprunts et dettes financières	39 944 589	39 944 589	48 857 921	+0%	-18%
Autres titres immobilisés	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	Banque	39 944 589	39 944 589	48 857 921	+0%	-18%
Prêts et autres actifs financiers non courants	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	Autres	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Impôts différés actif	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	Autres dettes non courantes	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
TOTAL ACTIF NON COURANT	77 972 831	0	77 972 831	77 972 831	78 787 409	+0%	-1%	Impôts (différés et provisionnés)	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
STOCK ET ENCOURS	135 000	0	135 000	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	Provisions et produits comptabilisés d'avance	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Stock de marchandises	135 000	0	135 000	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	AUTRES PASSIFS NON COURANTS	39 944 589	39 944 589	48 857 921	+0%	-18%
Matériaux et fournitures	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	TOTAL PASSIF NON COURANT	87 088 443	83 988 445	91 299 608	+4%	-8%
Produits finis	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	Fournisseurs et comptes rattachés	1 245 200	3 901 740	1 532 514	-68%	+155%
Autres (encours, à l'exécutif...)	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	Impôts	31 787	15 236	13 542	+108%	+13%
CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES	2 059 236	0	2 059 236	2 059 236	4 390 613	+0%	-53%	Autres dettes	97 105	97 109	105 918	+0%	-8%
Clients	600 154	0	600 154	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	Treasorerie Passif	300 000	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Autres créanciers	1 459 082	0	1 459 082	400 154	2 990 374	-143%	-77%	Banque	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Impôts et assimilés	0	0	0	1 459 082	1 734 239	-100%	-15%	Caisse	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Autres créances et emplois assimilés	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	Accrochets	300 000	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
DISPONIBILITE ET ASSIMILES	8 595 452	0	8 595 452	7 970 462	9 773 558	+6%	-18%	TOTAL PASSIF COURANT	1 674 076	4 014 085	1 651 974	-58%	+143%
Placements et autres actifs financiers courants	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	Dont:					
Treasorerie Actif	8 595 452	0	8 595 452	7 970 462	9 773 558	+6%	-18%	Dettes à long terme	39 944 589	39 944 589	48 857 921	+0%	-18%
Banque	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	Dettes à court terme	1 674 076	4 014 085	1 651 974	-58%	+143%
Caisse	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	Dettes financières	40 244 589	39 944 589	48 857 921	+1%	-18%
Accrochets	8 595 452	0	8 595 452	7 970 462	9 773 558	+6%	-18%	TOTAL PASSIF	88 762 519	88 002 530	92 951 582	+1%	-5%
TOTAL ACTIF COURANT	10 789 688	0	10 789 688	10 029 698	14 164 171	+8%	-29%						
TOTAL ACTIF	88 762 519	0	88 762 519	88 002 529	92 951 580	+1%	-5%						

الملحق رقم (02)

TCR					
	N	N-1	N-2	N-1/N-2	N-1/N-2
Chiffres d'affaire	12 000 000	9 813 308	8 052 665	+22%	+22%
Variation stocks produits finis et en cours	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Production immobilisée	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Subvention d'exploitation	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
(1) Production de l'exercice	12 000 000	9 813 308	8 052 665	+22%	+22%
Achats consommés	-829 022	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Services extérieurs et autres consommations	-764 679	-3 780 101	-1 764 860	-80%	+114%
(2) Consommation de l'exercice	-1 694 601	-3 780 101	-1 764 860	-55%	+114%
Autres produits opérationnels	114 500	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Autres charges opérationnelles	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-5 009 841	-3 448 273	-3 173 595	-45%	-11%
Reprise sur pertes de valeurs et provisions	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Produits financiers	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Charges financières	-890 139	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Produits extraordinaires	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Charges extraordinaires	-114 500	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Résultat de l'exercice avant impôts	3 100 000	1 102 485	1 397 911	+181%	-21%
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Résultat net de l'exercice	3 100 000	1 102 485	1 397 911	+181%	-21%

Détail du CA					
	N	N-1	N-2	N-1/N-2	N-1/N-2
Vente de marchandises	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Produits fabriqués	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Prestations de services	12 000 000	9 813 308	8 052 665	+22%	+22%
Vente de travaux	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Produits annexes	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Rabais, Remises, Retournes accordés	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!

Ratios bilanciels et d'activité					
	N	N-1	N-2	N-1/N-2	N-1/N-2
Ratios de trésorerie					
Valeur Ajoutée / CA	86%	81%	78%	+40%	-21%
Fond de roulement en jour de CA (FR x 360)/CA	273	221	509	-24%	-81%
Besoin en fond de roulement en jour de CA (BFR x 360)/CA	25	-72	122	+134%	-159%
Délai de règlement des clients (créances clients x 360)/CA	18	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Délai de règlement des fournisseurs (dettes fis x 360)/CA	37	143	69	-74%	+105%
Ratios de liquidité					
ACT-Stocks/DCT	83%	250%	857%	+155%	-71%
Disponibilité (net) / Actif	9%	9%	11%	-3%	-14%
Disponibilité (net) / DCT	496%	199%	592%	+150%	-86%
Charges financières / EBE	8%	0%	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
DCT/Total dette	4%	9%	3%	-56%	+179%
Rotation des stocks	12,55	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Ratios de rentabilité					
Résultat net après impôts / Total actif	3,5%	1,3%	1,3%	+178%	-17%
Résultat net / Fonds propres	6,8%	2,5%	3,3%	+163%	-24%
CAF / CA	2,7%	-18,4%	121,4%	-115%	-115%
Valeur Ajoutée d'exploitation / CA	85,9%	81,5%	78,1%	-40%	-21%
EBE / CA	73,3%	46,4%	56,8%	+58%	-18%
Résultat opérationnel / CA	32,4%	11,2%	17,4%	+190%	-38%
Résultat Financier / CA	-5,8%	0,0%	0,0%	#DIV/0!	#DIV/0!
Résultat net avant impôts / CA	28,8%	15,2%	17,4%	+130%	-33%
Résultat net après impôts / CA	25,8%	11,2%	17,4%	+130%	-33%
Ratios de structure financière					
Total dettes / Total Actif	47%	50%	54%	-6%	-8%
Dettes financières / Fonds propres	85%	91%	115%	-6%	-21%
Fonds propres / Passif non courant	34%	52%	45%	+3%	+13%
Fonds propres / Total actif	53%	50%	46%	-8%	+10%
Dettes financières / Résultat net	13,0	36,2	35,0	-64%	+4%
Dettes long terme / CAF	4,39	13,31	1,15	-87%	+1057%

الملحق رقم (03)

Hors bilan						Hors bilan					
Postes engagements donnés						Postes engagements reçus					
	N	N-1	N-2	N/N-1	N/N-2		N	N-1	N-2	N/N-1	N/N-2
Garanties données	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	Garanties reçues	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Contrats de crédit bail	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	Lignes de crédit non utilisées et autorisations de tirage	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
TOTAL ENGAGEMENTS DONNES	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	TOTAL ENGAGEMENTS RECUS	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Besoin en fond de roulement hors trésorerie	820 150	-1 854 849	2 738 639	-142%	-171%	Fond de roulement (passif - actif non courants)	9 115 812	6 015 614	12 512 199	+92%	-52%

TFT méthode directe						TFT méthode indirecte					
	N	N-1	N-2	N/N-1	N/N-2		N	N-1	N-2	N/N-1	N/N-2
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles						Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles					
Encaissement reçus des clients	12 000 000	9 813 308	9 052 655	+22%	+22%	Résultat net de l'exercice	3 100 000	1 102 485	1 397 911	+181%	-21%
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	-3 194 601	-8 283 900	-3 480 045	-39%	+51%	Amortissements et provisions	-5 009 841	-3 448 273	-3 173 995	+45%	+9%
Intérêts et autres frais financiers payés	-690 159	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	Variation des impôts différés	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Impôts sur les résultats payés	-5 399	-8 844	-1 114	-38%	+15%	Variation des stocks	-135 000	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Éléments extraordinaires à privilégier	-114 500	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	Variation des clients et autres créances	1 459 082	-2 066 220	0	-171%	#DIV/0!
						Variation des fournisseurs et autres dettes	2 655 540	-2 369 226	0	-212%	#DIV/0!
						Plus ou moins valeurs de cession, nettes d'impôts	5 924 550	11 331 992	6 347 190	-48%	+79%
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement						Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement					
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corp / incorp	0	-3 448 273	-3 173 995	-100%	+9%	Décaissements sur acquisition d'immobilisations corp / incorp	0	-3 448 273	-3 173 995	-100%	+9%
Encaissements sur cessions d'immobilisations corp / incorp	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	Encaissements sur cessions d'immobilisations corp / incorp	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Intérêts encaissés sur placements financiers	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	Intérêts encaissés sur placements financiers	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Dividendes et quote-part de résultats reçus	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	Dividendes et quote-part de résultats reçus	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Flux de trésorerie provenant des activités de financement						Flux de trésorerie provenant des activités de financement					
Augmentation de capital en numéraire	1 102 483	1 897 615	41 043 776	-42%	-95%	Dividendes versés aux actionnaires	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Dividendes versés aux actionnaires	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	Augmentation de capital en numéraire	1 102 483	1 897 615	41 043 776	-42%	-95%
Émission d'emprunts	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	Émission d'emprunts	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Remboursements d'emprunts	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	Remboursements d'emprunts	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Flux de trésorerie (A+B+C)	9 097 824	3 000 100	42 441 687	+203%	-83%	Flux de trésorerie (A+B+C)	9 097 824	3 000 100	42 441 687	+203%	-83%
Trésorerie d'ouverture	7 670 462	9 773 558	0	-18%	#DIV/0!	Trésorerie d'ouverture	7 670 462	9 773 558	0	-18%	#DIV/0!
Trésorerie de fermeture	8 295 452	7 670 462	9 773 558	+4%	-18%	Trésorerie de fermeture	8 295 452	7 670 462	9 773 558	+4%	-18%
Variation de trésorerie	324 990	-1 803 096	9 773 558	-115%	-118%	Variation de trésorerie	324 990	-1 803 096	9 773 558	-118%	-118%