وزارة التعليـــم العـــالي والبـحث العـلمي
المركز الجـامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميـلة
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التسيير

المرجع : ...../2015

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في العلوم التسيير
تخصص: مالية و بنوك

بعنوان:

دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين التسيير المصرفي

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميلة-

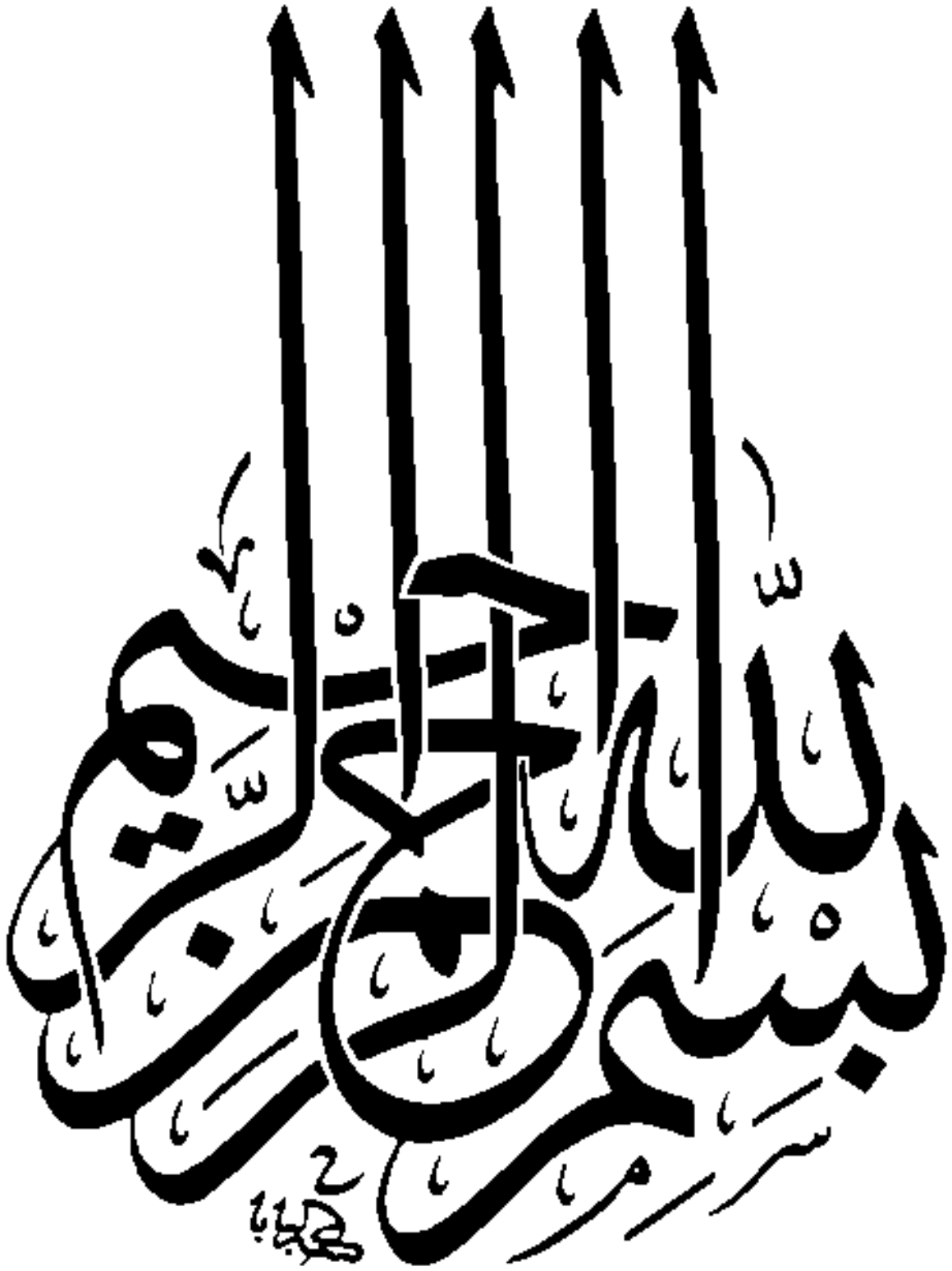
إعداد الطالبة:
زغنوف ريمة

إشراف الأستاذ:
زموري كمال

لجنة المناقشة :

الرقم	اسم و لقب الأستاذ	الجامعة	الصفة
1	لطرش جمال	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميلة	رئيسا
2	بولعراس سفيان	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميلة	مناقشا
3	زموري كمال	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميلة	مشرفا و مقررا

السنة الجامعية: 2015/2014


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

الشكر والثناء أولا وأخيراً لله تعالى الذي أعانني ووفقني ويسر لي هذا العمل، وبهذا لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان لفضيلة المشرف الكريم حفظه الله ورعاه لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة وما بذله من جهود في قراءتها وما أبداه من ملاحظات أثرتها، فأشكر الأستاذ:

زموري كمال

جزاه الله خير الجزاء يوم لا ينفع مال ولا بنون إلا من أتى الله بقلب سليم. كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذين الفاضلين اللذين تقدما لمناقشة هذه الرسالة، فلهما مني أصدق التحيات وفائق التقدير والامتنان، وجزاهما الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر لأساتذة المركز الجامعي ميلة على مجهوداتهم معنا، ولا ننسى موظفو بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة.

إلى كل من وقف معنا ودعمنا من بعيد أو قريب على إنجاز هذا البحث بجهده، ووقته، ودعائه، دام ودمنا معه أوفياء.

الإهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على خير خلق الله، سيدنا محمد ومن والاه، يشرفني أن أهدي هذا العمل المتواضع الذي يمثل حصيلة دراستي وثمرة جهدي إلى حبيبة قلبي ونور حياتي ومنبع أملي وسعادة قلبي وأحلى ما ينطق بها اللسان أمي الغالية، وأعز وأطيب مخلوق حفظه الله لي أبي أطال الله في عمره.

وإلى إخوتي: حسام، عاطف، سامي، ياسر، رمزي، أيمن.

وإلى كل الأهل والأقارب.

إلى اللواتي جمعني بهن القدر ليصبحن صديقاتي في الجامعة كل باسمها.

إلى كل من تذكرهم عقلي ونسيهم قلمي.

ريمة

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
البسملة	I
الشكر والتقدير	II
الإهداء	III
فهرس المحتويات	VIII -IV
قائمة الأشكال	IX
قائمة الجداول	X
قائمة الملاحق	XI
المقدمة	**أ- د**
إشكالية الدراسة	أ
فرضيات الدراسة	ب
أهمية الدراسة	ب
أسباب اختيار الموضوع	ب
أهداف الدراسة	ب
المنهج والأدوات المستخدمة	ج
الدراسات السابقة	ج
حدود الدراسة	د
هيكل الدراسة	د
صعوبات الدراسة	د
الفصل الأول: الأسس النظرية لنظام الرقابة الداخلية	2- 44
تمهيد الفصل الأول	2
المبحث الأول: عموميات حول الرقابة	3
المطلب الأول: ماهية الرقابة	3
الفرع الأول: تعريف الرقابة	3
الفرع الثاني: تطور الرقابة	4
الفرع الثالث: أهداف الرقابة	5
المطلب الثاني: أنواع، أهمية وخطوات الرقابة	6
الفرع الأول: أنواع الرقابة	6

الفرع الثاني: أهمية الرقابة	9
الفرع الثالث: خطوات الرقابة	10
المطلب الثالث: أساليب الرقابة ومجالات استخدامها	11
الفرع الأول: أساليب الرقابة	11
الفرع الثاني: مجالات استخدام الرقابة	14
المبحث الثاني: نظام الرقابة الداخلية: الأبعاد والأسس	15
المطلب الأول: ماهية نظام الرقابة الداخلية	15
الفرع الأول: تعريف نظام الرقابة الداخلية	15
الفرع الثاني: تطور مفهوم نظام الرقابة الداخلية	17
الفرع الثالث: خصائص نظام الرقابة الداخلية الفعال	18
المطلب الثاني: أنواع نظام الرقابة الداخلية وأهدافه	20
الفرع الأول: أنواع نظام الرقابة الداخلية	20
الفرع الثاني: أهداف نظام الرقابة الداخلية	23
المطلب الثالث: مكونات نظام الرقابة الداخلية والحاجة إليه	25
الفرع الأول: مقومات نظام الرقابة الداخلية	25
الفرع الثاني: أدوات نظام الرقابة الداخلية	29
الفرع الثالث: مكونات نظام الرقابة الداخلية	30
المبحث الثالث: تقييم نظام الرقابة الداخلية	33
المطلب الأول: أساليب تقييم نظام الرقابة الداخلية	33
المطلب الثاني: مراحل تقييم نظام الرقابة الداخلية	35
المطلب الثالث: التكامل بين نظام الرقابة الداخلية ونظام الرقابة الخارجية	41
الفرع الأول: مدى التكامل بين الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية	41
الفرع الثاني: أهداف التكامل بين الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية	41
الفرع الثالث: أهمية التكامل بين الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية	42
الفرع الرابع: العوامل الداعمة لتعميق التكامل بين نظام الرقابة الداخلية ونظام الرقابة الخارجية	43
خلاصة الفصل الأول	44
الفصل الثاني: مساهمة نظام الرقابة الداخلية في دعم التسيير المصرفي	46-86
تمهيد الفصل الثاني	46

المبحث الأول: مفاهيم حول البنوك	47
المطلب الأول: ماهية البنوك	47
الفرع الأول: تعريف البنوك	47
الفرع الثاني: التطور التاريخي للبنوك	49
الفرع الثالث: وظائف البنوك	50
المطلب الثاني: أنواع البنوك، أهميتها وهيكلها التنظيمي	51
الفرع الأول: أنواع البنوك	51
الفرع الثاني: أهمية البنوك	56
الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للبنوك	57
المطلب الثالث: موارد واستخدامات البنوك	59
الفرع الأول: موارد البنوك	60
الفرع الثاني: استخدامات البنوك	61
المبحث الثاني: إدارة البنوك: الأبعاد والأسس	62
المطلب الأول: أسس عمل البنوك	62
المطلب الثاني: مبادئ إدارة البنوك	64
الفرع الأول: إدارة السيولة	64
الفرع الثاني: إدارة الائتمان	67
الفرع الثالث: إدارة الاستثمار	69
المطلب الثالث: التطورات الحديثة في العمل المصرفي والمخاطر التي تواجهه	71
الفرع الأول: تطور العمل المصرفي	71
الفرع الثاني: المخاطر البنكية	74
المبحث الثالث: أهمية نظام الرقابة الداخلية في تحسين التسيير المصرفي	75
المطلب الأول: الرقابة الداخلية في البنوك ومستوياتها	75
الفرع الأول: الرقابة الداخلية في البنوك	75
الفرع الثاني: مستويات الرقابة الداخلية في البنك	76
المطلب الثاني: إجراءات نظام الرقابة الداخلية في البنك	77
المطلب الثالث: تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنك	81
الفرع الأول: أهمية وخطوات نظام الرقابة الداخلية في القطاع البنكي	81
الفرع الثاني: اختبارات ومخاطر تقييم نظام الرقابة الداخلية في البنوك	83

خلاصة الفصل الثاني	86
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لواقع نظام الرقابة الداخلية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة ميلة–	88-127
تمهيد الفصل الثالث	88
المبحث الأول: وضعية النظام المصرفي الجزائري	89
المطلب الأول: بطاقة تعريفية حول النظام المصرفي الجزائري	89
الفرع الأول: الإصلاحات السياسية للنظام المصرفي الجزائري	89
الفرع الثاني: هيكل النظام المصرفي الجزائري	92
المطلب الثاني: الاتجاهات الحديثة لتطوير النظام المصرفي	94
المطلب الثالث: التحديات التي يواجهها النظام المصرفي الجزائري	95
المبحث الثاني: لمحة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة ميلة–	97
المطلب الأول: نشأة وتعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة ميلة–	97
الفرع الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة ميلة–	97
الفرع الثاني: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة ميلة–	98
المطلب الثاني: منتجات وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة ملية– وهيكلها التنظيمي	98
الفرع الأول: منتجات بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة ميلة–	98
الفرع الثاني: خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية– وكالة ميلة–	99
الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة ميلة –	100
المطلب الثالث: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة ميلة–	104
الفرع الأول: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية– وكالة ميلة–	104
الفرع الثاني: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية– وكالة ميلة–	104
المبحث الثالث: إجراءات الرقابة الداخلية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية	105
المطلب الأول: عناصر الرقابة الداخلية في سير العمليات البنكية	105
الفرع الأول: تنظيم الرقابة الداخلية	106
الفرع الثاني: إجراءات المراقبة لعمليات الصندوق	109
المطلب الثاني: تنفيذ الرقابة الداخلية على الالتزامات البنكية	117
المطلب الثالث: إجراءات الرقابة الداخلية على عملية بنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة ميلة–	122
الفرع الأول: تعريف قرض الرفيق والوثائق المطلوبة لمنحه	122

الفرع الثاني: تنفيذ الرقابة الداخلية عند منح قرض الرفيق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة	123
خلاصة الفصل الثالث	127
الخاتمة	131-129
قائمة المراجع	141-133
الملاحق	167-143
ملخص الدراسة	-

قائمة الأشكال

والجداول

أولا- قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(01-01)	مراحل تطور نظام الرقابة الداخلية	18
(02-01)	قواعد وأسس الضبط الداخلي	23
(03-01)	أهداف الرقابة الداخلية	23
(04-01)	مقومات نظام الرقابة الداخلية	29
(05-01)	مكونات نظام الرقابة الداخلية وفقا للجنة (coco)	32
(06-01)	مراحل تقييم نظام الرقابة الداخلية والوسائل المستعملة لذلك	40
(01-02)	البنك كوسيط مالي	48
(02-02)	الهيكل التنظيمي لأحد البنوك	58
(01-03)	البنوك والمؤسسات المالية في القطاع المصرفي الجزائري	93
(02-03)	الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي للاستغلال BADR ميلة	103

ثانيا–قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01–01)	الاختلاف بين الرقابة المحاسبية والرقابة الإدارية من ناحية طبيعتها وأهدافها.	21
(01–02)	ميزانية أحد البنوك التجارية.	59
(01–03)	عناصر الرقابة الداخلية والأهداف المنتظرة منها في بنك الفلاحة والتنمية الريفية– وكالة ميلة–	106

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	وثائق سير عمليات الصندوق	144- 149
02	وثائق ملف قرض الاستغلال والاستثمار	151
03	طلب قرض	153
04	الفاتورة الشكلية	155- 157
05	شهادة التأمين لصالح بنك الفلاحة والتنمية الريفية	159
06	إصدار وصل استلام الملف	161
07	طلب استعلام لدى مركزية المخاطر	163
08	اقتطاع المصاريف الخاصة بالملف	165
09	ووثيقة فتح خط القرض	167

المقدمة

أصبح نجاح النظام الاقتصادي في الوقت الحاضر مرهونا بمدى فعالية ونجاعة الجهاز البنكي للدولة، وقدرته على تجميع فوائض دخول مختلف القطاعات والتنويع الآلي للخدمات المصرفية المتعددة، مما جعل القطاع البنكي من أهم القطاعات الاقتصادية، فتطوره يتبع تطور الشكل والنظام الاقتصادي المنتهج، وإن معظم الدول النامية تعاني من التخلف في جهازها البنكي ومحدودية نطاقه وتأثيره، وهو بالتالي يحتاج إلى تطوير ووضع السياسات المناسبة لتنظيم عمله وتوجيه نشاطه ليحقق الأهداف المرجوة منه.

وفي بحتنا هذا أرتئينا دراسة وظيفة العملية الرقابية لما لها من أهمية كبيرة داخل البنوك، فهي نشاط إداري منظم يهتم بالإشراف والمتابعة وقياس الأداء بناءا على الأهداف والسياسات والخطط التي سبق تحديدها بقصد اكتشاف مواطن الضعف والأخطاء والانحرافات لعلاجها وتقويمها وتفادي تكرارها مرة أخرى، ولا شك أن لنظام الرقابة الداخلية مجموعة من المقومات المحاسبية والإدارية والتي تختلف بدورها من وحدة اقتصادية لأخرى، وخاصة إذا تعلق الأمر بالمؤسسات المصرفية والمالية والتي تعتبر شريان النشاط الاقتصادي لما تقوم به من دور هام في تعبئة المدخرات وتقديم الدعم اللازم للمشاريع الاستثمارية، وهو ما يستوجب نظام رقابة داخلية فعال وسليم يحيط بمختلف الجوانب الإدارية والمحاسبية والمالية، لضمان استقرار النظام المصرفي بصفة خاصة والنظام الاقتصادي بصفة عامة.

1- الإشكالية:

بغية الإلمام بهذا الموضوع والخوض فيه بصفة أكثر سنحاول طرح السؤال التالي:

ما مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في الرفع من فعالية التسيير المصرفي في المؤسسات البنكية الجزائرية؟

إلى جانب السؤال الجوهري للإشكالية البحث يمكن طرح التساؤلات التالية:

1. ما هو نظام الرقابة الداخلية؟ وما هي أهدافه وإجراءاته؟
2. ما المقصود بالبنك؟ وما هو دوره؟
3. كيف يساهم نظام الرقابة الداخلية في تحسين التسيير المصرفي؟
4. ما هو واقع نظام الرقابة الداخلية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة ميلة–؟

وكيف يمكن لهذا النظام أن يلعب دورا استراتيجيا في تحسين أداء هذا البنك؟

2- فرضيات الدراسة:

1. نظام الرقابة الداخلية هو مجموعة من الإجراءات والتعليمات الموضوعة من طرف الإدارة لضمان التحكم في وظائف البنك بغية الوصول إلى تسيير ناجح للعمليات المالية والإدارية .
2. البنوك مؤسسات مالية حيوية وتسييرها الجيد يتطلب تطبيق فعال للرقابة الداخلية.
3. نظام الرقابة الداخلية ضرورة حتمية في جميع البنوك، حيت يساهم في اكتشاف الأخطاء ومنع التلاعب بالنقدية.
4. يلعب نظام الرقابة الداخلية دور استراتيجي في تحسين أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة ميلة – حيث يساهم في التقليل من المخاطر.

3- أهمية الدراسة:

تتوقف أهمية أي بحث على أهمية الظاهرة المدروسة وعلى قيمتها العلمية والعملية ومدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة والميدانية من جهة أخرى، وتكتسب هذه الدراسة أهمية لأنها تتناول موضوع حساس داخل البنك وهو نظام الرقابة الداخلية باعتباره أداة إدارية فعالة لا يمكن الاستغناء عنها لأنها من الأدوات التي تساهم في القضاء على نقاط الضعف واكتشاف الأخطاء والانحرافات ومحاولة تصحيحها والمساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنوك.

4- أسباب اختيار الموضوع:

تتلخص أهم الدوافع والأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع دون غيره في ما يلي:

- محاولة تقديم بحث أكاديمي يتناسب مع التخصص؛
- محاولة تقديم فائدة علمية ومرجع علمي يستفيد منه ذوي الاختصاص من طلاب أكاديميين؛
- رغبة الباحث في البحث في هذا الموضوع؛
- لأن موضوع نظام الرقابة الداخلية من أهم وأكثر المواضيع المطروحة جدلا في الوقت الحالي على مستوى الساحة المصرفية، سواء على المستوى الوطني والدولي؛
- قلة الدراسات في هذا المجال رغم أهميته، خاصة في ظل المستجدات التي تعرفها الساحة المصرفية.

5- أهداف الدراسة:

تتمثل الأهداف المنتظرة لهذا الموضوع فيما يلي:

- توضيح معالم ومحددات نظام الرقابة الداخلية الفعال في البنوك؛
- محاولة إظهار وإبراز دور الرقابة الداخلية في البنك باعتبارها أداة فعالة لاكتشاف الأخطاء والمساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنك؛
- محاولة إبراز مهام الرقابة الداخلية ومدى إسهامها في خلق التوازن داخل البنك؛

- معرفة أهمية وواقع تطبيق البنوك التجارية الجزائرية للرقابة الداخلية.

6- المنهج والأدوات المستخدمة:

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة فقد قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتبر ضروري في البحوث العلمية وذلك لعرض ووصف المفاهيم العامة خاصة تلك المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية، كما استخدمنا دراسة الحالة وذلك لمعرفة نظام الرقابة الداخلية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة ميلة– ودوره في تسيير البنك، ومن الأدوات المنهجية المستخدمة في الدراسة هي الوثائق والسجلات، المقابلة، الملاحظة.

7-الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة، للطالب علي أحمد علي وجدان، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر،2009-2010، توصلت هذه الدراسة إلى إن الرقابة الداخلية ومن خلال أدواتها المختلفة المتمثلة في الموازنات التخطيطية وتقييم الأداء وكذلك خلية الرقابة الداخلية، التي تعتبر أحذ أدوات الرقابة المالية التي تعمل على تحسين أداء المؤسسة من خلال تقييم الأداء الفعلي وذلك بمقارنته مع الأداء المخطط، والإدارة هي المسؤولة عن تصميم وتنفيذ نظام الرقابة الداخلية ونتيجة لوجود مراقبة خارجية تتأكد من فاعلية نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة، أما المراجعة بشكل عام تعتبر وسيلة من وسائل الرقابة سواء كانت داخلية أو خارجية.

الدراسة الثانية: دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك، للطالبة فضيلة بوطورة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، 2006-2007، توصلت هذه الدراسة إلى أن التصميم السليم لنظام الرقابة الداخلية من شأنه دعم الأهداف المتوخاة من هذا النظام، لأن فشله يرجع إلى وجود قصور في إجراءاته الرقابة وأن الحكم على فعالية أي نظام للرقابة الداخلية، لا يتم إلا من خلال تقييم أنظمته الفرعية الأساسية المكونة له سواء في المجال المحاسبي، الإداري، المالي، والتطبيق الجيد لهذا النظام في البنوك التجارية يكون له دور فعال في تقييم أدائها.

الدراسة الثالثة: دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية –بسكرة– للطالب عزوز ميلود، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2006-2007، توصلت هذه الدراسة إلى: أن الرقابة الداخلية هي مجموعة من الإجراءات والتعليمات والقوانين الموضوعة، من طرف الإدارة لضمان التحكم في وظائف المؤسسة بغية الوصول إلى تسيير ناجع للعمليات المالية والإدارية، والهدف الرئيسي للرقابة الداخلية في ضمان صحة البيانات والمعلومات التي يعتمد عليها كأساس للحكم على مدى نجاعة المؤسسة، كما تعبر عن مدى قدرة

المؤسسة في حماية ممتلكاتها، أما المراجعة الداخلية أداة إدارية تابعة للإدارة العامة للمؤسسة، بحيث تعمل على تطوير وتحسين أنظمة الرقابة الداخلية.

8- حدود الدراسة:

* الحدود المكانية: تمت الدراسة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة ميلة-.

* الحدود الزمانية: تمت الدراسة لمدة 3 أشهر (فيفري- أفريل 2015).

9- هيكل الدراسة:

من أجل الإحاطة الجيدة بالموضوع سيتضمن هذا البحث مقدمة وثلاثة فصول بالإضافة إلى خاتمة وذلك بالشكل التالي:

الفصل الأول: تحت عنوان "الأسس النظرية لنظام الرقابة الداخلية" وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول كان عبارة عن عموميات حول الرقابة، أما المبحث الثاني تناولنا فيه نظام الرقابة الداخلية: الأبعاد والأسس، والمبحث الثالث كان حول تقييم نظام الرقابة الداخلية.

الفصل الثاني: تحت عنوان "مساهمة نظام الرقابة الداخلية في دعم التسيير المصرفي" وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، فالمبحث الأول حول ماهية البنوك، أما المبحث الثاني إدارة البنوك: الأبعاد والأسس، والمبحث الثالث خصص لدراسة أهمية نظام الرقابة الداخلية في تحسين التسيير المصرفي.

الفصل الثالث: فقد خصص للدارسة ومعرفة واقع نظام الرقابة الداخلية في البنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة- وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تناولنا فيه وضعية النظام المصرفي في الجزائر، أما المبحث الثاني لمحة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة- المبحث الثالث كان حول إجراءات الرقابة الداخلية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة-.

10- صعوبات البحث:

- قلة المراجع المتعلقة بالموضوع على مستوى مكتبة المركز الجامعي لميلة؛
- قلة الدراسات المشابهة للموضوع، والتي لو توفرت لكانت بمثابة انطلاقة علمية مفيدة لموضوع البحث؛
- عدم تعاون وتقديم مسؤولي بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة- للمعلومات اللازمة لإنجاز موضوع البحث.

الفصل الأول:

الأسس النظرية لنظام الرقابة الداخلية

تمهيد الفصل الأول:

تطور مفهوم الرقابة تطورا كبيرا لتطور حجم المشروعات وزيادة الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل إدارة المؤسسة، بالإضافة إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام موارد وأصول المؤسسة، وتعتبر الرقابة بمثابة وظيفة دائمة ومستمرة ينبغي القيام بها في جميع مراحل إنجاز العمل والأهداف الموضوعة لكونها أداة تؤثر على سلوك العاملين وحثهم على أداء العمل بطريقة أفضل.

وحتى يمكن فهم طبيعة الرقابة الداخلية السليم لابد من توضيح أهم المفاهيم التي تصب في مجال الرقابة، والتي تعتبر كمقاييس للحكم على مدى كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية، إلى جانب إبراز المقومات والإجراءات الأساسية لتشغيل نظام الرقابة الداخلية. حيث يعتبر نظام الرقابة الداخلية في أي وحدة بمثابة خط الدفاع الأول الذي يحمي مصالح المساهمين بصفة خاصة وكافة الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة حيث أن نظام الرقابة الداخلية هو النظام الذي يوفر الحماية لعملية إنتاج المعلومات المالية التي يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات الاستثمار والائتمان السليمة.

ومن أجل تقديم صورة واضحة عن نظام الرقابة الداخلية سنتناول في هذا الفصل ما يلي:

المبحث الأول: عموميات حول الرقابة.

المبحث الثاني: نظام الرقابة الداخلية: الأبعاد والأسس.

المبحث الثالث: تقييم نظام الرقابة الداخلية.

المبحث الأول: عموميات حول الرقابة.

تعد الرقابة أهم الدعائم الأساسية في المؤسسة الاقتصادية فهي عملية ديناميكية مستمرة تتطلب إجراءات مدروسة من أجل ضمان التماشي مع الخطط والسياسات التي تعتمد عليها المؤسسات في تسيير أعمالها، فالرقابة تعتبر وظيفة أساسية في المؤسسة على العكس مما يتصور البعض من أنها تتبع التنفيذ فقط حيث تحاول كشف الأخطاء والانحرافات بل إنها عملية مستمرة.

ومن خلال هذا المبحث سنقوم بتقديم عموميات حول الرقابة نستهلها بالتطرق في المطلب الأول إلى ماهية الرقابة، أما المطلب الثاني نتناول فيه أنواع وأهمية وخطوات الرقابة، أما المطلب الثالث نتطرق إلى أساليب الرقابة ومجالات استخدامها.

المطلب الأول: ماهية الرقابة

تتماشى الرقابة ومفهومها وأهدافها مع النشاط الاقتصادي وما يرتبط به من عوامل الإنتاج المختلفة، فيقوم كل إداري بعملية الرقابة في حدود الخطط التي يتعلق بإرادته. وعليه سيتم التركيز في هذا المطلب على العناصر التالية: تعريف الرقابة، تطور الرقابة، أهداف الرقابة.

الفرع الأول: تعريف الرقابة

الرقابة مفهوم إداري بمعنى أن الرقابة عنصر من عناصر نشاط الإدارة ويمكن تقسيم الإدارة (النشاط الإداري) إلى أربعة عناصر أساسية[1]:

- التخطيط: ويشمل تحديد الأهداف ورسم السياسات وإقرار الإجراءات وصنع البرامج الزمنية والخطط؛

- التنظيم: ويشمل تصميم الهيكل التنظيمي وتنمية الهيئة الإدارية؛

- التوجيه: ويشمل إرشاد المرؤوسين في تنفيذهم للأعمال ورفع روحهم المعنوية؛

- الرقابة: وتتيح الرقابة التأكد من أن العمل الذي يتم يطابق ما توقع أن يكون عليه وهي تشمل تحديد معايير رقابية، قياس النتائج لمعرفة أي خروج عن التوقع والتعرف على أسبابه والعمل على تصحيحه؛

- الرقابة هي إجراء أو عمل تقوم به الإدارة لضمان انجاز الأهداف المرسومة[2]؛

---

[1] عبد الفتاح محمد الصحن وسمير كامل، **الرقابة والمراجعة الداخلية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 11.

[2] خالد راغب الخطيب، **مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية في القطاع العام والخاص**، المكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 13.

– عرف "فايول" الرقابة على أنها: تتمثل في التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث وفقا للخطة المستخدمة وللتعليمات الصادرة والمبادئ التي تم إعدادها، ومن أهدافها توضيح نقاط الضعف والأخطاء بغرض منع تكرارها[3]؛

– الرقابة: هي الوظيفة التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف، وانجاز الأنشطة والتأكد من أن جميع النشاطات تسير وفق الأسلوب المرسوم أو المخطط لها والقيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة اكتشاف أي انحراف أو فروق بين الأداء المخطط والأداء الفعلي[4]؛

– الرقابة هي وظيفة من وظائف الإدارة تهدف إلى قياس وتصحيح أداء المرؤوسين بغرض التأكد من أن أهداف المنشأة والخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها، ومن تم فهي الوظيفة التي تمكن من التأكد أن ما تم أو يتم إنجازه مطابق لما أريد تماما[5]؛

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الرقابة على أنها عملية إدارية تهدف إلى التأكد من تنفيذ كل ما يجب أن يتم وفقا للخطط الموضوعة والكشف عن الانحرافات وتصحيحها، فعملية الرقابة عملية مستمرة طالما أن هناك أعمال تتم، بمعنى أن الرقابة لا تتم في نهاية فترة معينة، وإنما هي مستمرة، فالإدارة العليا في أي مشروع تراقب المشروع ككل.

الفرع الثاني: تطور الرقابة

لقد مر تطور وظيفة الرقابة بمراحل متعددة هي[6]:

– **المرحلة الأولى:** قبل سنة 1500م كانت الأحداث المالية تسجل في سجلين منفصلين بواسطة أشخاص مستقلين يتولى كل منهم التسجيل لنفس العمليات مستقلا عن الآخر وهذا لغرض وجود سجلين يمكن تطابقهما، وبالتالي يمنع التلاعب والاختلاس، كأن الوظيفة الرقابية الداخلية كانت تتحقق داخليا وليس هناك من يراقب العمل من خارج المشروع، فالرقابة في هذا الوقت وجدت للتحقق من أمانة الأشخاص الذين عهد إليهم المسؤوليات المالية، وفي ذلك الوقت هو تحقق منفصل لكل عملية أو حدث مالي يتم.

---

[3] محمد سويلم، **إدارة البنوك والبورصات المالية**، دار الهاني للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999، ص ص 238– 239.

[4] العيد فراحتية، **دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للنشاط التسويقي والرقابة عليه**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2005– 2006، ص 100.

[5] فضيلة بوطورة، **دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية في البنوك – دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي – بنك**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006– 2007، ص 04.

[6] عبد الفتاح محمد الصحن وسمير كامل، مرجع سبق ذكره، ص 10.

- **المرحلة الثانية:** من سنة 1500م إلى سنة 1850م اتسع استخدام الرقابة لتشمل النشاط الصناعي الذي ظهر بوجود الثورة الصناعية وظلت الرقابة اكتشاف الاختلاسات والتلاعب، وازدادت أهمية ذلك بسبب انفصال الملكية لرأس المال عن الإدارة، وكانت الرقابة المالية تتركز في فحص مفصل للأحداث المالية، إلا أن هناك تغيرات جوهرية في اتجاهات الرقابة وأدواتها تحقق من خلال هذه المرحلة حيث كان هناك اعتراف عام بضرورة وجود نظام محاسب منتظم لغرض الدقة في التقرير ومنع التلاعب والاختلاس.

- **المرحلة الثالثة:** الفترة من 1850م إلى ما بعد ذلك:

كانت هناك تغيرات اقتصادية هامة أدت إلى ظهور المشروع الكبير الحجم وبروز الشركات المساهمة وانتقلت الإدارة من أفراد إلى مهنيين وأصبح أصحاب رأس المال غائبون وبالتالي انصب اهتمامهم على سلامة المحافظة على رأس المال، وظهرت مهنة المراجعة كرقابة خارجية محايدة واعترف بالرقابة الداخلية كنظام لأي تنظيم محاسبي.

الفرع الثالث: أهداف الرقابة

الهدف الأول للرقابة هو خدمة الإدارة ومساعدتها في ضمان أن الأداء يتم وفقا للخطط الموضوعة ولكن هناك عدة أهداف جانبية أخرى هي[7]:

- تقييم المديرين للتأكد من مستوى كفاءتهم وحسن سلوكياتهم؛
- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها بما تضمن العلاج السريع لها قبل تفاقمها؛
- التأكد من أن القوانين واللوائح والإجراءات مطبقة تماما بغير إخلال؛
- التأكد من سلامة العمليات الفنية وفقا لما هو مخطط لها؛
- تعمل على توجيه جهود الأفراد في المنظمات نحو الأداء الأفضل بصفة دائمة.

وهناك أهداف أخرى تتمثل في[8]:

- توحيد التصرفات اللازمة لتنفيذ الخطط؛

[7] محمد بن محمود العنزي، **فاعلية الرقابة على أداء العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود**، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض،المملكة العربية السعودية، 2001، ص 23.

[8] محمد بكري عبد العليم، **مبادئ إدارة الأعمال**، جامعة بنها مركز التعليم المفتوح، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 207.

- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط؛
- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم؛
- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي شاركت في التنفيذ؛
- تخفيض مخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.

المطلب الثاني: أنواع، أهمية وخطوات الرقابة

تعتبر الرقابة من أهم الوظائف التي تعمل على تحقيق الأداء، وهنا سيتم التركيز على أنواع الرقابة، وتبيان أهميتها، مع الإشارة إلى أهم خطوات ومراحل الرقابة.

الفرع الأول: أنواع الرقابة

هناك العديد من التقسيمات التي يمكن استخدامها لتصنيف الرقابة بالاعتماد على عدة معايير، ونذكر منها ما يلي إلا أنه سيتم التركيز على أهمها:

أ-على أساس المستويات الإدارية: يمكن التفريق بين ثلاثة أنواع هي[9]:

1- الرقابة على مستوى المؤسسة: تتمثل في تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة لمعرفة مدى تحقيق أهدافها الموضوعة والمحددة وذلك باستخدام معايير خاصة بالمؤسسة مثل الربحية، معدل العائد على الاستثمار، حصة المؤسسة في السوق، نمو المبيعات...، والفشل في التوصل إلى هذه المعايير يترتب عليه القيام بالإجراءات التصحيحية التالية:

- إعداد تصميم الأهداف ووضع الخطط؛
- إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي؛
- توفير وسائل الاتصالات الداخلية والخارجية وتوجيه دافعية العمال داخل المؤسسة.

2- الرقابة على مستوى العمليات: تكون الرقابة هنا على الأداء اليومي للعمليات المختلفة في جميع المفاهيم والأنشطة التي تتم داخل المؤسسة مثل التسويق، الإنتاج...، ويستخدم في هذا النوع مجموعة من المعايير منها:

- إجمالي عدد الوحدات المنتجة إلى عدد ساعات تشغيل الآلات لمعرفة مدى فاعلية ساعة تشغيل الآلة؛

[9] محمد فريد الصحن وآخرون، **مبادئ الإدارة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001- 2002، ص ص341 -342.

- قياس نسبة الإنتاج غير المطابق للمواصفات مع مجموع الوحدات المنتهجة؛
- معرفة نصيب الوحدة من المصاريف البيعية من خلال الفرق بين إجمالي المصاريف البيعية وإجمالي المبيعات.

وعند وجود خلل في المعايير الموضوعة يستوجب إجراء التصحيحات اللازمة الآتية:

- تشغيل العمال وقت إضافي للارتفاع بمعدل الإنتاج؛
- تعديل معدلات تشغيل الآلات؛
- زيادة مراقبة الجودة على الإنتاج؛
- خفض الإنفاق في المصروفات البيعية.

3- الرقابة على مستوى الفرد: تشتمل الرقابة هنا في تقييم أداء الفرد وسلوكه في الأداء ومعرفة وتقييم إنتاج كل فرد بالنسبة لعمله، ونستخدم عدة معايير للرقابة على الفرد العامل منها ما هو كيفي وكمي وهي:

- تقارير الأداء التي يقوم بإعدادها رؤساء العمل على مرؤوسيهم؛

- المبيعات إلى عدد رجال البيع لقياس متوسط المبيعات لكل رجل بيع ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز.

إن هذه المعايير تعمل على محاولة زيادة مهارة الأفراد بتدريبهم وتحفيزهم أو القيام ببعض الإجراءات التصحيحية لضمان مستوى مستقر من الأداء.

ب- على أساس توقيت القيام بالرقابة: هناك ثلاث أنواع للرقابة هي:

1- الرقابة السابقة: يهتم هذا النوع بالتحقيق من توفر جميع متطلبات ووسائل لانجاز العمل، قبل البدء في التنفيذ أي قبل بدء الأداء، فهو يقلل من درجة الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، كما أنها تعمل على التنبؤ بالمشاكل المتوقع حدوثها والاستعداد لمواجهتها وإيجاد الحلول المناسبة لها وبالتالي فإن هذه الرقابة تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي قد تعترض طريق التنفيذ[10].

مما سبق يمكن استنتاج أن الرقابة السابقة هو منع المشكلات التي يمكن أن تحدث من الانحرافات عن معايير الأداء وهي من أكثر أنواع الرقابة فاعلية في السيطرة على التكاليف.

[10] عبد السلام أبو قحف، **أساسيات تنظيم الإدارة**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 476.

2- الرقابة المتزامنة (الجارية): هي الرقابة أثناء تحويل المدخلات إلى مخرجات مثلا تقوم المؤسسة بالقيام بعمليات تفتيش عند بوابة كل مرحلة من مراحل العملية الصناعية، هذا لاكتشاف المشاكل قبل التطرق إلى المرحلة الموالية، ويهتم الشكل الرقابي هذا بالمعلومات التي تصل إلى المديرين عن أحوال العمل ومستوى الإنجاز المتحقق و تكشف هذه الرقابة عن الانحرافات في الأداء أثناء تنفيذ النشاط أو العمل[11].

3- الرقابة اللاحقة: يطبق هذا النوع من الرقابة بعد الانتهاء من تنفيذ الأنشطة وبالتالي التركيز على الأداء الماضي، حيث يتم إبلاغ الإدارة بنتائج التنفيذ بعد فترة زمنية معينة وتزويدها بنتائج المقارنة بين الأهداف الفعلية والأهداف الموضوعة سالفا[12].

إن هذا النوع من الرقابة يتعامل مع مخرجات المؤسسة من السلع والخدمات من حيث الكم والكيف، إنها تقوم بالرقابة على السلع بعد الانتهاء من إنتاجها و قبل شحنها إلى الأسواق والعملاء وتأخذ الخطوات التالية[13]:

- قياس الأداء بعد حدوث التنفيذ وتحديد الأهداف؛
- تصحيح الانحرافات؛
- تعديل الأداء المادي وتحديد الخطوات العلاجية للإدارة في المستقبل.

ج- على أساس أطراف التعامل مع المنظمة: وهي نوعان:

1- الرقابة الداخلية: وتعرف أيضا بالرقابة الذاتية باعتبارها تقع في الإطار الداخلي للمنظمة، وهي رقابة أجهزة الإدارة على نفسها بنفسها، والهدف من هذا النوع من الرقابة هو اكتشاف الانحرافات وتصحيحها وتقويمها في الوقت المناسب من جانب أجهزة الإدارة نفسها[14].

2- الرقابة الخارجية: هي الرقابة التي تتم من أطراف خارج المؤسسة، وهم من يتولون الرقابة داخل هذه المنظمة ويلاحظ أن هذا النوع من الرقابة يفرض في الواقع عدة قيود على حرية تصرف المنظمات الخاضعة للرقابة الخارجية، بحيث تتم هذه الرقابة عن طريق زيارات مفاجئة من طرف المراجعين

---

[11] علي الشريف، **الإدارة المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002- 2003، ص ص 372- 373.

[12] محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 350.

[13] كامل بربر، **الإدارة عملية ونظام**، المؤسسة الجامعية الدراسات، مصر، 1966، ص 149.

[14] فضيلة بوطورة، مرجع سبق ذكره، ص 08.

الخارجيين لتفقد وثائق ودفاتر المؤسسة، وذلك بغرض اكتشاف الأخطاء والانحرافات وتصحيحها وفق معايير موضوعية[15].

الفرع الثاني: أهمية الرقابة

تبرز أهمية الرقابة من خلال ما يلي[16]:

- ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا، لأن كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثرون ويتأثرون بالرقابة، أي هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق الأهداف التي تسعى المؤسسة إليها؛
- ترتبط الرقابة ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط لأن التخطيط هو مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة؛
- إن عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية لأنشطة ومهام المؤسسة من خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة وأساليب تنفيذها، إن أي برنامج للرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي والمتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين؛
- إن الخطأ الصغير الذي لا يكتشف في وقته أي في يومه يصبح خطأ كبير في اليوم الذي يليه وبهذا فإن نظام الرقابة الفعال يمكن المديرين من التحكم والكشف عن الأخطاء في وقتها ومحاولة حلها والتغلب عليها؛
- إن الإدارة المعاصرة تتميز بالتعقيد الشديد في جميع نواحيها الفنية والسلوكية ولهذا أصبح من الصعب السيطرة على هذا التعقيد، وبالتالي فإن نظام الرقابة يسمح للمديرين من متابعة الأنشطة والمهام للمسؤولين عليها؛
- إن البيئة المعاصرة للمنظمات شديدة التعقيد، وهذا الأمر يحتم على المنظمات ضرورة التجاوب مع التغيرات البيئية، إن الرقابة تمثل أحد القنوات الرئيسية لتوصيل المنظمة إلى حالة التجاوب السريع مع التغيرات البيئية.

الفرع الثالث: خطوات الرقابة

---

[15] فضيلة بوطورة، مرجع سبق ذكره، ص 10.

[16] السعيد بلوم، **أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بسوناكوم SONACOME**، مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007– 2008، ص 44.

على اعتبار أن الرقابة عملية مستمرة وليست وظيفة إدارية مستقلة، فهي تلزم أثناء تنفيذ عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق، ولا تمثل وظيفة مستقلة بل هي ضرورية لتوجيه الأداء والاطمئنان بأن الأداء الفعلي يتم وفق المعايير المخططة، لذلك فإن خطوات الرقابة لا تختلف باختلاف طبيعة النشاط الذي يمارسه الفرد أو تمارسه المؤسسة، كما أنها لا تختلف باختلاف المستوى الإداري وتنطوي عملية الرقابة على خطوات أساسية يمكن ذكرها باختصار على النحو التالي[17]:

– **تحديد معايير الأداء:** تتمثل عملية تحديد المعايير أول خطوة في عملية الرقابة وتعتمد هذه الخطوة في الواقع على عملية التخطيط، فهي بمثابة وضع خطط أو معدلات لمستويات الأداء المراد تحقيقها، وتختلف مستويات المعايير باختلاف المستويات التنظيمية، فهناك معايير الأداء الوظيفي، ثم يلي ذلك مجموعة من معايير الأداء على مستوى الأقسام وأخيرا هناك مجموعة من المعايير لأداء الأفراد التنفيذيين.

– **قياس الأداء الفعلي:** بعد تحديد معايير الأداء وقياس الأداء، تأتي الخطوة الثانية وهي قياس العمل الفعلي الذي تم إنجازه، أي أداء الأفراد للأعمال موضوع الرقابة، وتبدو هذه الخطوة طبيعية ومنطقية، لأن إدارة المؤسسة عندما تقوم بوضع الأداء فإنها ملزمة على تتبع مدى تنفيذ هذه الأعمال.

– **مقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء:** بعد وضع المعايير وقياس الأداء يصبح من الضروري إجراء المقارنة بينهم وتحديد الفروق، وتتيح هذه الخطوة الحكم على مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، وكذا الحكم على نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، والجدير بالذكر أن الانحرافات غالبا ما تقع لأنه من الصعب وجود تطابق تام بين المعايير ومستوى الأداء الفعلي.

– **التقييم والتعديل:** بناءا على نتيجة عملية المقارنة يتم تعديل الأداء وتأخذ هذه الخطوة غالبا مسارين، المسار الأول هو عدم وجود تعديل، ويحدث ذلك في حالة ما إذا كان الأداء الفعلي أفضل من المعايير الموضوعة أو يساويه، أما المسار الثاني هو قيام الإدارة باتخاذ الإجراءات التصحيحية ويحدث ذلك إذا كان الأداء الفعلي أقل من المعايير الموضوعة بفرق جوهري.

المطلب الثالث: أساليب الرقابة ومجالات استخدامها

[17] فضيلة بوطورة، مرجع سبق ذكره، ص 09.

لا تستطيع الإدارة الرقابة على كافة أوجه النشاط لاستعلامها للجهد والوقت ويصبح عمل غير اقتصادي، لكن لابد من اختيار أساليب مناسبة للرقابة ومجالات استخدام الرقابة.

الفرع الأول: أساليب الرقابة.

يمكن تقسيم أساليب الرقابة إلى نوعين هما[18]:

1- **الأساليب التقليدية:** وتتمثل في:

أ- التقارير الإدارية: تعتبر وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة إنجازه وهذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة للأداء المخطط ، وهي تساعد في التقييم النهائي لأي عمل، ولكي تكون هذه التقارير هادفة يجب أن تعتمد على بيانات ومعلومات دقيقة.

ومن أهم التقارير الإدارية ما يلي:

*** التقارير الدورية:**

تكون هذه التقارير بصورة دورية، يومية، أسبوعية، شهرية، فصلية، حولية، أو بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع أو بعد انتهاء المشروع كله، يقوم بوضع هذه التقارير عادة مدراء المشاريع وتكون الجهة المخاطبة عنها هي الإدارة العليا، وهذا للوقوف على الإنجازات والمشكلات، ومثل هذه التقارير تكون مختصرة وتحتوي على معلومات وبيانات إحصائية أو جداول حقائق وأرقام ونحو ذلك.

*** تقارير سير الأعمال الإدارية:**

تنجز هذه التقارير من رؤساء الإدارات أو من ينوب عنهم، وتوجه للإدارة العليا متضمنة أنشطة الإدارات إنجازاتها المتعددة،و تشكل قبل هذه التقارير حلقة وصل بين المستويات الإدارية الوسطى والدنيا من جهة والمستويات الإدارية العليا من جهة أخرى.

وتتضمن هذه التقارير عادة شروحات عن عرض العمليات التنفيذية إلى جانب معلومات مختصرة في الإنجاز والإشارة إلى المشكلات الناجمة وبعض الاقتراحات والتوصيات لمعالجة ما يلزم.

*** تقارير الفحص:**

وهدفها تحليل ظروف المشروع سابقا وحاضرا لمساعدة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات والخطط اللازم اتخاذها، وتختلف هذه التقارير الدورية في أنها تتطلب تجميع، وتسجيل بيانات هامة لم تكن معلومة قبل الدراسة والفحص ثم يقوم بتحليل هذه البيانات للوصول إلى نتائج محددة.

*** تقارير قياس كفاءة الموظفين:**

[18] السعيد بلوم، مرجع سبق ذكره، ص ص 48- 53.

وهي تقارير دورية عادة يقيم فيها الرؤساء المباشرون أداء مرؤوسيهم بما في ذلك قياس قدراتهم، وتطور تلك القدرات ومدى تعاونهم مع زملائهم في العمل.

*** المذكرات:**

هي عبارة عن رسائل متبادلة بين إدارات وأقسام المؤسسة الواحدة حيث تعتبر وسيلة اتصال، يتم فيها نقل المعلومات والبيانات، واستعمال المذكرات واسع الانتشار في المؤسسات ذات الأعمال الكبيرة، وهذا لصعوبة اتصال الشخص بسبب ضغوط العمل والأداء، وعادة تستخدم المذكرات في حالة نقل البيانات التي تتطلب حفظ من ملفات المؤسسة.

*** تقارير التوصية:**

الغرض الرئيسي من هذه التقارير هو ظروف أفضل للأداء، والمساعدة في حل بعض المشكلات، وتحسين خطة العمل أو بعض نظم العمل المعمول به.

- التقارير الخاصة:

وهي تقارير تركز على بنود مالية وغير مالية وهي تقارير متممة للتقارير الإدارية التي ورد الحديث عنها، وتنفيذ مقارنتها مع البعض على فترات زمنية مختلقة في عملية الرقابة الشاملة.

ب- الملاحظات الشخصية:

إن أسلوب الملاحظة يتم أثناء الإنتاج الفعلي للسلع والخدمات أي أثناء إنجاز العمل فهو يكشف الأخطاء عند وقوعها وبالتالي يكون تصحيح الأخطاء أكثر فعالية إلى الحاجة إلى استخدام أسلوب الملاحظة يتوقف على مستوى مهارة العاملين وكفاءتهم في أداء عملهم وعلى درجة مهارة المشرفين والمدراء.

ج- الموازنات التقديرية العمومية:

وتهتم بتقدير الإيرادات والمصروفات، فهي خطة تفصيلية محددة مقدما للأعمال المرغوب تنفيذها لتكون مرشدا للمسؤولين يستخدمونها كأساس ومعيار لتقديم الأداء في المشروع.

د- الشكاوي والتنظيمات:

هي وسيلة رقابية لكونها تحمل طابع المراجعات، فيما يخص بعض أوجه الانحرافات أو الأخطاء مهما كان نوعها، والشكاوي عموما هي عبارة عن وسائل رقابية، يمارسها المواطنون والمراجعون على العاملين والمسؤولين في المنظمات.

هـ- الإحصائيات والرسوم البيانية:

تستعمل هذه الإحصائيات وخاصة السلاسل الزمنية لدراسة التطور التاريخي للأعمال والتنبؤات وتقدم هذه الإحصائيات في شكل جداول، خرائط أو رسوم بيانية حيث يمكن إجراء المقارنات بين مختلف المؤشرات أو النتائج بالنظرة السريعة مثل مقارنة الأرباح بحجم الاستثمار.

2- الأساليب المتخصصة: وتتمثل فيما يلي:

أ- خرائط مراقبة الجودة: إن من أهم تطبيقات الرقابة هو الحفاظ على جودة المنتجات سواء من حيث الحجم، الشكل، الوزن، التركيبة، لهذا تستخدم الرقابة أسلوب خرائط المراقبة المبنية على أساس المعلومات الإحصائية مثل الوسط الحسابي، مدى الانحراف المعياري.

ب- خريطة جانت: خريطة "جانت" نسبة إلى العالم "هنري جانت" أحد مؤسسي حركة الإدارة العلمية في نهاية القرن 19، خريطة جانت هي أسلوب يعمل على ضبط الإنتاج نسبة إلى عنصر الزمن كما أنه وسيلة مباشرة في إجراء مقارنة مستمرة بين ما هو مخطط وبين الأداء الفعلي.

ج- الخرائط الرقابية: ومن أهمها ما يلي:

- **سجل الآلة:** يوضع سجل الآلة كمية العمل الذي يؤدي الآلة وبين الوقت الضائع وهذا باستعمال شكل بياني يظهر فيه عدد الساعات التي اشتغلت فيها الآلة الواحدة يوميا وما أنتجته وبذلك يمكن التعرف على كفاءتها الإنتاجية.

- **سجل العامل:** يمكن سجل العامل من معرفة الوقت الذي يستغرقه كل عامل في عمله ومقدار الإنتاج الذي حققه خلال هذا الوقت.

- **خريطة التصميم:** وهي تشبه خريطة سجل العامل، حيث توضع فيه طريقة سير العمل وفقا لتسلسل مراحل الإنتاج وتبين كذلك العمليات التي تأخرت عن موعدها.

- **خريطة تقدم العمل:** توضح الأعمال المنجزة وغير المنجزة بالنسبة لمنتوج ما يتطلب عدة مراحل خلال فترة زمنية معينة وهذه الخريطة تقدم في بعض الأحيان في شكل لوحة كبيرة تساعد المسؤول عن مراقبة النشاط الذي يريد مراقبته.

د- أسلوب تقسيم ومراجعة المشروعات: يستخدم هذا الأسلوب في الأعمال الضخمة مثل بناء سد كبير، بناء مشاريع سكنية، إنشاء مدنية كاملة، لأن هذا يعمل على التنسيق بين الأعمال المتداخلة فهو يقوم على فكرة تقسيم الأعمال إلى مجموعات تسمى بالنشاطات، وقد يشترك في تطبيق هذا الأسلوب أكثر من مؤسسة واحدة والذين يشتركون في إنشاء أو إنجاز عمل واحد أي التعاون والمشاركة في تنفيذ المشروع.

هـ- أنظمة مراقبة المخزون: إن الاحتفاظ بالمخزون ضروري لبقاء المؤسسة واستمرارها، إن النظام الجيد لمراقبة المخزون يهدف إلى وضع المؤسسة في ضوء الأهداف التالية:

- تخفيض نفقات التخزين قدر الإمكان؛
- تخفيض احتمالات تعرض المخزون للتلف أو السرقة أو الانكماش وغيرها من الأخطار الأخرى؛
- منع تعرض الإنتاج أو الخدمة للتوقف بسبب نفاذ المخزون وما يترتب على هذا التوقف من تكاليف إضافية على المؤسسة.

الفرع الثاني: مجالات استخدام الرقابة

الرقابة عمل لا بد منه في كل مجال، وسنتطرق إلى المجالات التالية[19]:

أ- الرقابة على الإنتاج: تهدف الرقابة على الإنتاج إلى التأكد من أن ما تم إنتاجه مطابق لما هو مطلوب إنجازه والرقابة على الإنتاج بمعناها الواسع تشمل الرقابة على المعدات والآلات والرقابة على الوقت والحركة والرقابة على جودة المنتجات وتشمل ما يلي:

1- **الرقابة على الآلات:** تأخذ الرقابة على الآلات عدة وجوه نذكر من بينها:

- التأكد من أن الآلات المطلوبة موجودة في المصنع وصالحة للعمل؛
- التأكد من الاستخدام الأمثل للآلات؛
- معرفة أسباب عطل الآلات وإجراء التصليحات اللازمة.

2- الرقابة على الوقت والحركة: إن الوقت والجهد الجسماني من العناصر الأساسية في الإنتاج وبالتالي لا بد من مراقبتها ومن هنا ظهرت أهمية دراسة الوقت والحركة. إن دراسة الوقت الإنتاجي هي الملاحظة وتسجيل الوقت اللازم لأداء عنصر من عناصر العملية الإنتاجية، أما دراسة الحركة فهي عبارة عن دراسة حركات العامل أو الآلة أثناء تأدية العملية الإنتاجية بغية تفادي الحركات غير الضرورية.

3- الرقابة على جودة المنتجات: تعني التأكد من أن جودة المنتجات مطابقة للجودة المحددة مسبقا والتي تعبر عنها عدة مؤشرات تتعلق بتركيب المنتوج وبعض المعايير التي تخص استعماله.

ب- الرقابة على التسويق: يهتم التسويق بتوفير السلع والمنتجات في المكان والزمان المناسبين، ويشمل التسويق عدة وظائف يصعب قياسها نظرا لارتباطها بالعنصر الإنساني، ومن أبسط معايير الرقابة في التسويق حجم المبيعات التي يقوم بها كل بائع، الأرباح المحققة من تلك المبيعات، حجم المبيعات بالنسبة لمنطقة معينة، تكاليف المبيعات بالنسبة لمنطقة معينة.

ج- رقابة الموارد البشرية: لكي يتم إدارة الأفراد بأحسن طريقة يجب التأكد من أن القوة العاملة في المشروع كافية وماهرة وراضية ومتعاونة في تحقيق أهداف المشروع وهذا الأمر يتطلب دراسة المؤشرات

[19] السعيد بلوم، مرجع سبق ذكره، ص 43.

والمعايير الآتية مثلا: عدد طلبيات التغيير من وظيفة أو منصب إلى آخر، عدد العمال الذين تم فصلهم، عدد الغيابات، عدد الحوادث المهنية، تطور إنتاجية العامل.

المبحث الثاني: نظام الرقابة الداخلية: الأبعاد والأسس

إن زيادة عدد المشاريع وكبر حجمها وتعدد عملياتها ومتطلبات القوانين لبلدان متعددة أدى إلى وجود أقسام للرقابة الداخلية، إن هناك الكثير من الناس يعتقدون أن الرقابة الداخلية وضعت لأجل منع الغش من قبل الموظفين، بينما هذا الغرض هو جزء من أغراض الرقابة الداخلية. فنظام الرقابة الداخلية في أي مؤسسة يعتبر بمثابة خط الدفاع الأول الذي يحمي مصالح المساهمين بصفة خاصة وكافة الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة، ويوفر الحماية لعملية إنتاج المعلومات المالية التي يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات الاستثمار والائتمان السليم ،نظام الرقابة الداخلية يعتبر العين الساهرة على المؤسسة ووسيلة لتحكم مسؤوليها في العمليات التي هم بصدد إدارتها وتسيير.

المطلب الأول: ماهية نظام الرقابة الداخلية

إن السبب الرئيسي لظهور نظام الرقابة الداخلية هو كبر حجم المؤسسات وتعقد نواحيها الإدارية، المالية والتنظيمية، الشيء الذي أدى إلى زيادة الاهتمام بالوظيفة الرقابية. كما أصبح نظام الرقابة الداخلية أمرا حتميا تقتضيه الإدارة الحديثة للمحافظة على الموارد المتاحة. وعليه سيتم التركيز في هذا المطلب على العناصر التالية: تعريف نظام الرقابة الداخلية، وتطوره بالإضافة إلى أهم خصائصه.

الفرع الأول: تعريف نظام الرقابة الداخلية

تعددت التعاريف التي اهتمت بنظام الرقابة الداخلية، بسبب التطور الذي عرفه واختلاف المعرفين له، إلا أننا سنورد مجموعة من التعاريف التي يمكن اعتمادها والأخذ بها.

– يقصد بالرقابة الداخلية "الخطة التنظيمية والإجراءات التي تهدف إلى المحافظة على ممتلكات المؤسسة وضمان كفاية استخدامها والتأكد من سلامة ودقة السجلات المحاسبية، حيث تسمح بإعداد بيانات مالية طبقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها"[20].

– الرقابة الداخلية هي مجموعة الأنظمة والتعليمات والقواعد الموضوعة من قبل إدارة المؤسسة، سواء منها الأنظمة المالية والإدارية، وذلك بهدف ضمان تسيير العمل بطريقة سليمة لحماية موجوداته وأداء

[20] بوبكر عميروش، **دور المدقق الخارجي في تقييم المخاطر وتحسين نظام الرقابة الداخلية لعمليات المخزون داخل المؤسسة**، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الهضاب العليا، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010– 2011، ص 84.

العمل فيه بكفاية ودقة مما يمكن المهتمين من الاعتماد على السجلات ،كما أن وجود هذه الأنظمة والتعليمات تكشف وتمنع الخطأ والغش[21].

– تعتبر الرقابة الداخلية إحدى الأسس التي تسير عليها العمل في أي مشروع أو مصرف، مما يوجب على المدقق التأكد من وجود القواعد الأساسية للضبط الداخلي قبل السير في عمليات المراجعة[22].

– يشير معيار التدقيق الدولي 315 إلى أن نظام الرقابة الداخلية تعني "العملية المصممة والمنفذة من قبل أولئك المكلفين بالرقابة والإدارة والموظفين الآخرين لتوفير تأكيد معقول بشأن تحقيق أهداف المنشأة فيما يتعلق بما يلي[23]:

– موثوقية تقديم التقارير المالية؛

– فاعلية وكفاءة العمليات؛

– الامتثال للقوانين والأنظمة المطبقة.

ولقد عرف نظام الرقابة الداخلية على أنه نظام الفحص الداخلي والتدقيق الداخلي المطبق من قبل المؤسسة من أجل تمكين إدارة المؤسسة من السيطرة على النشاطات التشغيلية والمالية والتي تكون من مسؤوليتها[24].

– يمكن تعريف الرقابة الداخلية على أنها " مجموعة من العمليات التي تصمم وتنفذ بواسطة مجلس الإدارة العليا ويتم تصميمها لتوفير تأكيدات معقولة حول تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتعلق بإمكانية الاعتماد على القوائم المالية وفاعلية وكفاءة العمليات في المنشأة وكذلك الالتزام بالقوانين واللوائح"[25].

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن نظام الرقابة الداخلية هو: مجموعة من الوسائل والقوانين التي توضع من طرف الإدارة من أجل العمل على ضمان التحكم في وظائف المؤسسة، بغية الوصول إلى تسيير فعال للعمليات المالية والإدارية التي تقوم بها.

إذن نظام الرقابة الداخلية هو مخطط تنظيمي من المناهج والإجراءات المحددة من طرف الإدارة لتحقيق أهداف معينة كاحترام سياسات السير والمحافظة على الأصول، وذلك اعتمادا على مجموعة من الوسائل كخطة تنظيمية، طرق وإجراءات ومقاييس مختلفة.

---

[21] موسى عبد العزيز شحاذة، **عمليات المراجعة المصرفية**، مطبعة فينيقيا، بيروت، لبنان، دون سنة نشر، ص 12.

[22] خليل الرفاعي، **تقييم الرقابة الداخلية على التسهيلات المباشرة في البنوك الإسلامية الأردنية**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة ، 08– 09 مارس 2005، ص 06.

[23] أحمد حلمي جمعة، **التطور معايير التدقيق والتأكيد الدولية وقواعد أخلاقيات المعنى**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 98.

[24] وجدان علي أحمد، **دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة**، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009– 2010، ص 07.

[25] عامر صالح العرموطي، **مدى فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم**، مذكرة ماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية العلوم، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2012– 2013، ص 14.

الفرع الثاني: تطور مفهوم نظام الرقابة الداخلية

يمكن التمييز بين ثلاث مراحل مر بها نظام الرقابة الداخلية:

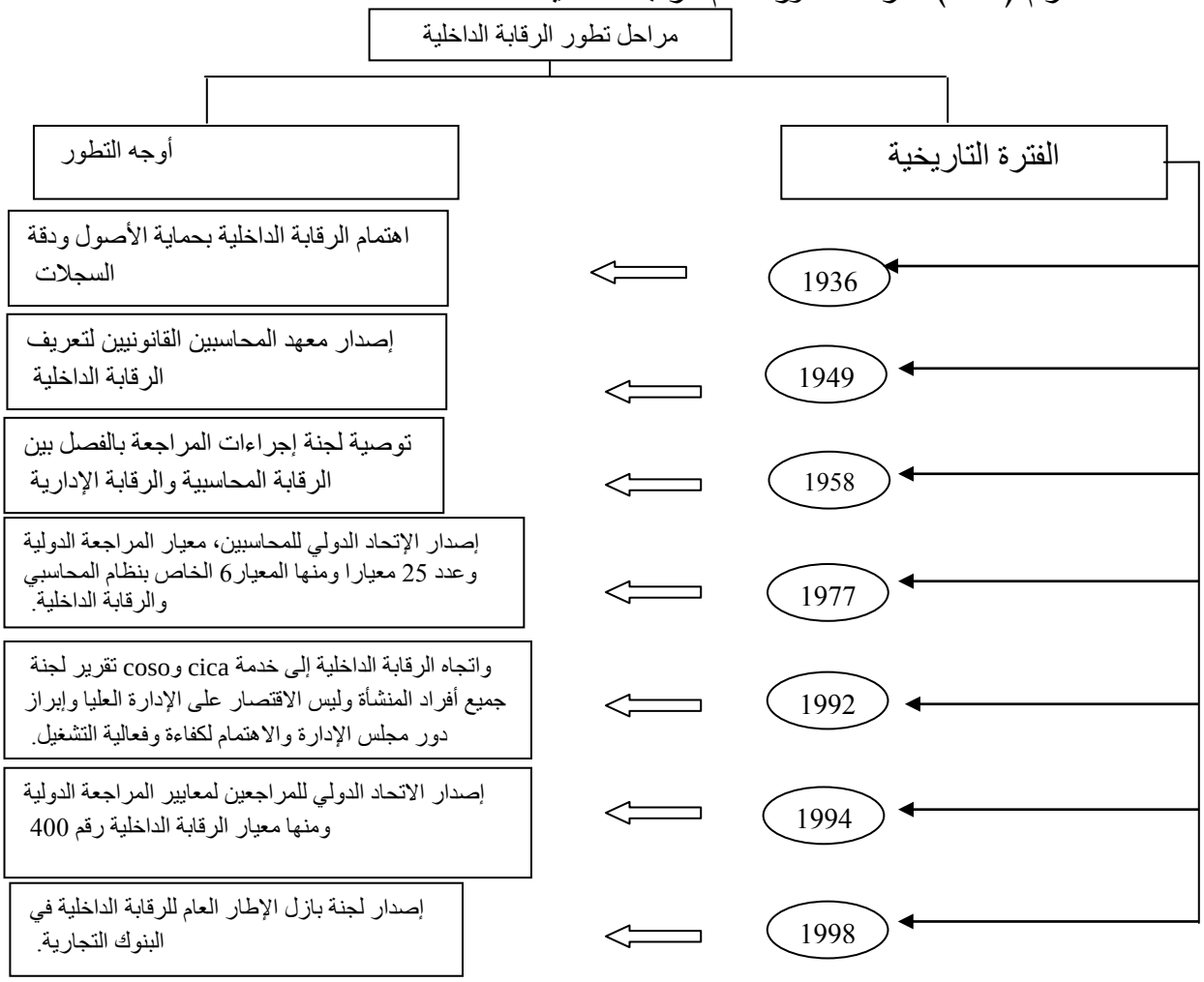
- **المرحلة الأولى:** حيث كان الشكل السائد للمشروعات هو المنظمة الفردية وأيضا اهتمام أصحاب هذه المنظمة بحماية النقدية، ومن ثم انحصر تعريف الرقابة الداخلية على مجموعة الوسائل التي تكفل الحفاظ على النقدية من السرقة أو الاختلاس، ثم امتدت هذه الوسائل لتشمل بعض الأصول من أهمها المخزون.

- **المرحلة الثانية:** وتتميز بتوزيع حجم المنظمة وكبر عملياتها، وتبعا لذلك تطور تعريف الرقابة الداخلية ليشمل مجموع الوسائل والإجراءات التي تساعد على تقليل احتمالات الأخطاء والغش بالإضافة إلى حماية النقدية والأصول الأخرى ويتمثل هذا التطور في النظر إلى الرقابة الداخلية على أنها مجموعة من الوسائل تتبناها المنظمة لحماية النقدية والأصول الأخرى وكذلك لضمان الدقة الحسابية للعمليات المثبتة بالدفاتر وفي هذه المرحلة أطلق المحاسبون على الرقابة الداخلية إصلاح الضبط الداخلي.

- **المرحلة الثالثة:** وتتميز هذه المرحلة بزيادة الاهتمام بتحقيق كفاءة استخدام الموارد المتاحة للمنشأة وتطور تعريف الرقابة الداخلية تبعا لذلك بحيث يشمل أساليب الارتقاء بالكفاءة الإنتاجية بجانب الحفاظ على أصول المنظمة بصفة عامة وضمان الدقة الحسابية.

ويوضح الشكل التالي مراحل تطور نظام الرقابة الداخلية وأهم ملامح كل مرحلة.

الشكل رقم (1-1): مراحل تطور نظام الرقابة الداخلية.



المصدر: محمد سمير أحمد، **<u>الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية</u>**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 24.

<u>الفرع الثالث: خصائص نظام الرقابة الداخلية الفعال</u>

هناك العديد من الخصائص والمتطلبات التي يجب أن تتوفر في أي نظام رقابي سليم، حتى يتسنى تحقيق الاستفادة المرجوة و من ضمن هذه الخصائص ما يأتي :

- **الفعالية:** يقصد بها استخدام نظام رقابة جيد ومتطور، يقوم على اكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها، ومعالجتها بطريقة تتضمن عدم وجودها في المستقبل، بأقل تكلفة ممكنة وأسرع وقت من طرف القائمين بهذا العمل، من أجل تحقيق الهدف المرغوب فيه.

- **الموضوعية:** لا شك أن الإدارة المالية تتضمن الكثير من العناصر البشرية، ولكن مسألة ما إذا كان المرؤوس يقوم بعمله بطريقة سليمة وجيدة ينبغي أن لا يكون خاضعا لمحددات واعتبارات شخصية، لأن

الأدوات والأساليب الرقابية عندما تكون شخصية، لا موضوعية يؤثر ذلك على الحكم على الأداء، مما يجعله غير سليم، لأن التقارير المقدمة من طرف مراجع الحسابات يجب أن تكون موضوعية، حيادية تتضمن بيانات لها معنى ومدلول كاف عن الوضعية المالية للمنشأة.

– **الدقة:** يجب أن يكون النظام الرقابي قادر على الحصول على معلومات صحيحة ودقيقة وكاملة عن الأداء والتأكد في نفس الوقت من مصدر المعلومات، من خلال البيانات المسجلة بالوثائق والسجلات المحاسبية، وكذا المتابعة المستمرة في اكتشاف الأخطاء والانحرافات من أجل التعبير عن حقيقة المركز المالي للمنشأة في نهاية الفترة المالية.

– **المرونة:** حتى يكون النظام الرقابي ناجعا يجب أن تتوافر المرونة، أي التكيف مع المتغيرات المستجدة على التنظيم، فنادرا ما تتشابه المشاكل وأسباب الانحرافات، مما يتطلب أن يكون التصرف مناسبا للموقف المتخذ، فإذا استجدت ظروف أملت تغيرا في الأهداف والخطط الموضوعة، وعلى المدير أن تتوافر لديه أساليب وقابلية من أجل ضبط التصرفات المختلفة لجميع المشاكل داخل المنشأة.

– **التوقيت المناسب:** لابد من توافر نظام سليم، لتلقي كافة المعلومات في الوقت المناسب وعليه يجب على القائمين بمختلف الأنشطة الرقابية مراعاة الوقت خاصة القائمين بإعداد التقارير، عليهم إيصالها في الوقت المحدد حيث تفقد المعلومات المتأخرة معناها وفائدتها جزئيا أو كليا، فمثلا إذا تعلق الأمر بإحدى المناقصات وحصلت المؤسسة على معلومات صحيحة تتعلق بشروط دخولها في هذه المناقصات أمرا لا قيمة له إذا جاء بعد انقضاء الأجل والموعد المحدد للدخول.

– **التوفير في النفقات:** الهدف من وجود نظام الرقابة هو الحد من الانحرافات عن الخطة، وبالتالي الحد من النفقات الضائعة أو الخسائر المرتبطة به، لذا يجب أن يكون مردود النظام أكبر من تكاليفه، فمثلا شراء نظام إلكتروني شديد التطور من أجل عمليات رقابية يمكن ضبطها باستعمال أنظمة بسيطة بأقل التكاليف لا يعتبر اقتصاديا ما دامت الفوائد المتحصل عليها لا توازي التكاليف.

– **الاستمرارية والملائمة:** وتعنى به اتفاق النظام الرقابي المفتوح مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه، فعندما تكون المؤسسة صغيرة، يفضل لها أسلوب رقابة بسيط، على عكس ذلك عندما يكون حجم المؤسسة كبير يتطلب نظام أكثر تعقيدا أو ملائمة.

– **التكامل:** يشير تكامل النظم الرقابية إلى ضرورة استيعاب هذه النظم لجميع المعايير الخاصة بكل الخطط التنظيمية، بالإضافة إلى أنه يجب أن يكون هناك تكامل بين الخطط ذاتها وأيضا تكامل بين النظم الرقابية.

المطلب الثاني: أنواع نظام الرقابة الداخلية وأهدافه

الفرع الأول: أنواع نظام الرقابة الداخلية

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن نظام الرقابة الداخلية ينقسم إلى عدة أنواع منها :

- نظام الرقابة الإدارية؛
- نظام الرقابة المحاسبية؛
- نظام الضبط الداخلي.

1- نظام الرقابة الإدارية: تمثل الرقابة الإدارية الوجه الإداري من أوجه الرقابة الداخلية في المؤسسة وعنصرا رئيسيا من عناصرها[26]، وتشمل على الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والإجراءات الهادفة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاية الإنتاجية مع تشجيع الالتزام بالسياسات والقرارات الإدارية وهي تعتمد في سبيل تحقيق أهدافها وسائلا متعددة مثل الكشوفات الإحصائية ودراسات الوقت والحركة، وتقارير الأداء، والرقابة على الجودة، والموازنات التقديرية، والتكاليف المعيارية واستخدام الخرائط والرسومات البيانية وبرامج التدريب المتنوعة للمستخدمين[27].

يهدف هذا النوع من الرقابة إلى تحقيق أكبر كفاءة في العمل وضمان تنفيذ السياسات الإدارية المرسومة ومن الوسائل المستخدمة في تحقيق ذلك نذكر[28]:

- الكشوف الإحصائية وتقارير الأداء؛
- وضع البرامج التدريبية للموظفين والمستخدمين؛
- مراقبة الجودة؛
- دراسة الزمن والحركة لتحديد الوقت المعياري لإتمام عملية معينة.

2- نظام الرقابة المحاسبية: وتشمل على خطة التنظيم والوسائل والإجراءات التي تهتم بصفة أساسية بالمحافظة على أصول المنشأة ومدى الاعتماد على البيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر والسجلات المحاسبية[29]. ويضم هذا النوع وسائل متعددة منها على سبيل المثال: إتباع القيد المزدوج، استخدام

---

[26] محمد السيد سرايا، **أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 81.

[27] مصطفى صالح سلامة، **مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية والمالية**، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 15.

[28] محمد سعاد شدري، **دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة سونلغاز، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2008- 2009، ص 32.

[29] خالد الخطيب وخليل الرفاعي، **الأصول العلمية والعملية لتدقيق الحسابات**، دار المستقبل، عمان، الأردن، 1998، ص 137.

حسابات المراقبة (الإجمالية) وإتباع موازين المراجعة الدورية، إتباع المصادقات واعتماد قيود التسوية من موظف المسؤول[30].

الجدول التالي يوضح الاختلاف بين الرقابة المحاسبية والرقابة الإدارية من ناحية طبيعة الرقابة وأهدافها.

الجدول رقم (1-1) الاختلاف بين الرقابة المحاسبية والرقابة الإدارية من ناحية طبيعتها وأهدافها

أوجه المقارنة	الرقابة المحاسبية	الرقابة الإدارية
الهدف من الرقابة	- حماية الأصول من السرقة والضياع والاختلاس وسوء الاستخدام. - التحقق من دقة المعلومات المالية في القوائم والتقارير المالية.	- التحقق من كفاءة أداء العمليات التشغيلية. - التحقق من الالتزام بالقوانين واللوائح والسياسات والإجراءات التي وضعتها إدارة الشركة.
طبيعة عمل الرقابة	- التحقق من تنفيذ عمليات المؤسسة وفقا لنظام تفويض السلطة الملائم والمعتمدة من الإدارة. - التحقق من أن عملية المؤسسة قد يتم تسجيلها في الدفاتر والسجلات طبقا للمبادئ المحاسبية المقبولة قبولا عاما.	- التحقق من تنفيذ وتطبيق الإجراءات والسياسات الإدارية.

المصدر: عبد الوهاب نصر علي وشحاتة السيد شحاتة، **دراسات متقدمة في مراجعة الحسابات وتكنولوجيا المعلومات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 60.

3- نظام الضبط الداخلي: يقصد بالضبط الداخلي أنه مجموعة من الإجراءات والترتيبات التي يتم وضعها بهدف التأكد من تنفيذ الأعمال وفقا للقواعد والمبادئ واللوائح المعمول بها في المؤسسة وكشف الأخطاء أو الانحرافات بهدف تصحيحها وعلاجها[31]. ويعتمد الضبط الداخلي في سبيل تحقيق أهدافه

[30] خالد أمين عبد الله، **التدقيق والرقابة في البنوك**، دار وائل، عمان، الأردن، 1999، ص 34.

[31] محمد السيد، **المراجعة والرقابة المالية المعايير والقواعد**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2008، ص 130.

على تقييم العمل، والمراقبة الذاتية حيث يخضع كل موظف لمراجعة موظف آخر، يشاركه تنفيذ العملية[32].

وللضبط الداخلي قواعد وأسس محاسبية تحكمه، حيث تتمثل هذه القواعد في مجموعة الإجراءات، التي يتم وضعها لزيادة فعالية النظام المحاسبي في مجال الرقابة على أنشطة المشروع ومن أهم هذه القواعد ما يلي[33]:

- **التسجيل الدفتري للعمليات:** ويتم ذلك من خلال المستندات السليمة والمؤدية لحدوث هذه العمليات في الدفاتر والسجلات المختصة بذلك، ويشترط قبل عملية التسجيل هذه التحقق.

- **صحة المستند والتوقيعات:**التي يتضمنها ومن صحة العملية التي تمت، وبعد ذلك يتم التسجيل الدفتري بشكل فوري، دون التأخير تفاديا لحدوث أي تلاعب أو تزوير لهذا المستند.

- **الضبط الحسابي للدفاتر:** ويتم ذلك من خلال استخدام أساليب معينة مثل:

* استخدام حساب المراقبة الإجمالية، لكل مجموعة من الحسابات المتجانسة لحساب مراقبة إجمالي العملاء وإجمالي الموردين، حيث يتم مطابقة المفردات مع الإجماليات.

* المراجعة الدورية لأعمال موظفي كل قسم.

* التفتيش المفاجئ على أعمال الموظفين مما يجعل الموظف، دائما على حذر لشعوره بإمكانية حدوث تفتيش مفاجئ.

- **مطابقة الأصول:** وهذا يتم عن طريق المقارنة بالأرصدة الدفترية لهذه الأصول في السجلات الخاصة ويمكن أن تتم هذه المطابقة عن طريق الجرد الفعلي، أو شهادة من أطراف أخرى.

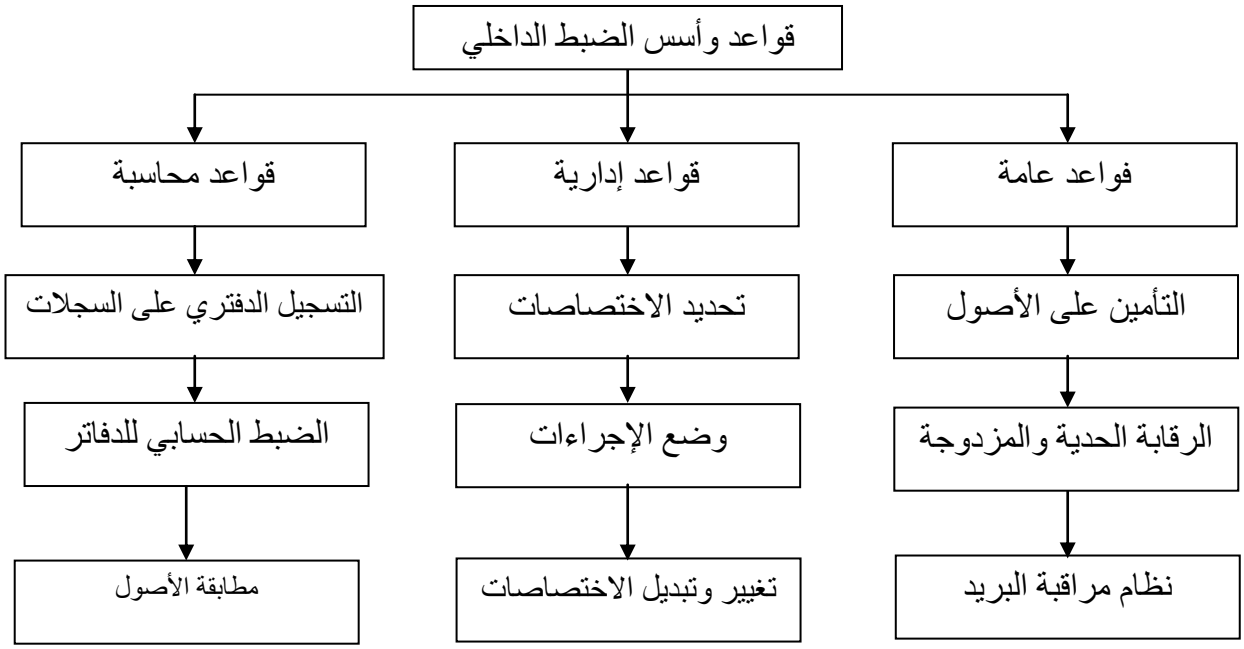
وفي ما يلي شكل يوضح أهم القواعد والأسس التي يقوم عليها الضبط الداخلي.

---

[32] زاهد محمد ديري، **الرقابة الإدارية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص 188.

[33] عزوز ميلود، **دور المراجعة في تقييم أداء ونظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية –بسكرة–**، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006– 2007، ص 63– 64.

الشكل رقم (1-2) قواعد وأسس الضبط الداخلي.

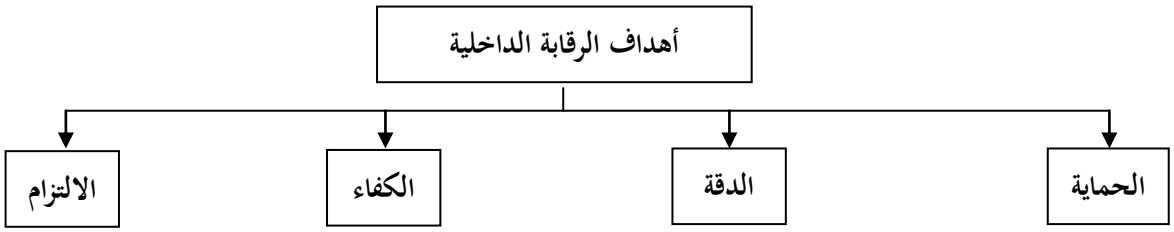


المصدر: عبد الفتاح محمد الصحن وسمير كامل، **الرقابة والمراجعة الداخلية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 208.

الفرع الثاني: أهداف نظام الرقابة الداخلية

أصبحت هذه العناصر الأربعة تلقى قبولا عاما كهدف عام لأي نظام للرقابة الداخلية ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3) أهداف الرقابة الداخلية.



المصدر: عبد الفتاح محمد الصحن و سمير كامل، **الرقابة والمراجعة الداخلية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 164.

وفيما يلي نتناول الأهداف العامة لنظام الرقابة الداخلية بشيء مفصل:

* **حماية أصول المؤسسة:** تعتبر حماية أصول المؤسسة من أهم الأهداف التي يسعى نظام الرقابة الداخلية إلى تحقيقها وذلك من خلال فرض حماية مادية ومحاسبية لجميع عناصر الأصول من الاستغلال غير المشروع وسوء الاستخدام والضياع أو الضياع أو الاختلاس سواء كان بسوء نية أو حسن نية[34].

* **ضمان نوعية ودقة ومصداقية المعلومات:**تتضمن الرقابة الداخلية دقة ونوعية المعلومات المقدمة والمتصلة بالوثائق المحاسبية، فالمعلومة التي تعطيها المؤسسة لمحيطها الخارجي تعكس وتبين وضعيتها أمامه، وهذه المعلومة لابد أن تكون مبنية على أساس توقيت الحصول عليها ومدى تمثيلها للواقع ويجب أن تحقق جملة من الخصائص في المعلومة نذكر منها[35]:

- أن تكون المعلومة صادقة وحقيقية حيث يجب على نظام الرقابة أن يفحصها؛
- أن تكون المعلومة مفهومة وواضحة حتى يمكن استيعابها؛
- أن تكون المعلومات متوفرة في الوقت المناسب، فأي تأخر يفقد المعلومة أهميتها.

* **تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام موارد المؤسسة:** تهدف الإجراءات الرقابية المطبقة في المؤسسة إلى زيادة درجة الفعالية وضمان الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة، وذلك باتخاذ قرارات داخلية سليمة بناء على مصداقية ودقة المعلومات والبيانات المتوافرة، بمعنى تنمية وتشجيع الكفاءة التشغيلية في عمليات الوحدة.

* **السهر على احترام تعليمات الإدارة:** المراد من هذا الهدف هو احترام سياسة المؤسسة ومخططاتها وإجراءاتها وقوانينها، ويقصد بذلك تعليمات وأوامر الإدارة، حيث أن تعليمات الإدارة تشمل الإجراءات التنظيمية ولكنها لا تتحدد عند المخططات فحسب، بل تتعدى ذلك إلى تنظيمات فردية خارجية عن المخطط وهذا لتفادي الانحرافات الطارئة والهدف من احترام تعليمات الإدارة هو تفادي الاتصال السيئ والخلط في المهام ومن أجل التطبيق الأمثل للتعليمات والأوامر ينبغي توفير الشروط الآتية[36]:

- يجب أن يصل إلى الموجه إليه؛
- يجب أن يتسم بالوضوح؛

---

[34] محمد التهامي طواهر ومسعود صديقي، **المراجعة وتدقيق الحسابات:الإطار النظري والممارسات التطبيقية**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 90.

[35] خالد أمين عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 34.

[36] فضيلة بوطورة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

- يجب توفير وسائل التنفيذ؛
- يجب أن تكون الجهات هي المكلفة بالتنفيذ.

المطلب الثالث: مكونات نظام الرقابة الداخلية والحاجة إليه

نتيجة لاحتواء نظام الرقابة الداخلية على مقومات أساسية ولها عدد من الأدوات والمكونات تمكنها من تحقيق أهدافها بشكل عام في توليد معلومات ذات مصداقية، من هنا أتت الحاجة إلى وجود نظام رقابة داخلية بالمؤسسة وعليه سوف يتم التركيز في هذا المطلب على: مقومات نظام الرقابة الداخلية ومكوناته.

الفرع الأول: مقومات نظام الرقابة الداخلية

يبنى نظام الرقابة الداخلية على مجموعة من المقومات أو الركائز والتي من خلالها يستطيع تحقيق أهدافه، وتتمثل هذه المقومات فيما يلي:

1- المقومات المحاسبية لنظام الرقابة الداخلية:

يتضمن الجانب المحاسبي لمقومات نظام الرقابة الداخلية على مجموعة من الطرق والوسائل التي يمكن تناولها على النحو التالي:

* **الدليل المحاسبي:** ويعني وجود أساس سليم لتقديم بيانات إجمالية لها أهمية في مجال التحليل والمقارنات اللازمة لأغراض الرقابة، حيث يتم تقسيم هذه البيانات إلى حسابات رئيسية وأخرى فرعية، كما يتم شرح كيفية تشغيل هذا الحساب وبيان طبيعة العمليات التي تسجل فيه، ويعتمد تبويب الحسابات المستخدمة على درجة معينة من التفصيل، تكون ضرورية لجمع البيانات لتنفيذها فيما بعد يدويا أو إلكترونيا، وأيضا لتحويلها إلى معلومات تكون مفيدة لعملية اتخاذ القرارات بواسطة إدارة المنشأة[37].

عند إعداد الدليل المحاسبي يجب مراعاة العنصرين التاليين[38]:

- أن يعكس الدليل المحاسبي بما يشمله من حسابات نتائج أعمال الوحدة الاقتصادية ومركزها المالي؛

[37] عبد الفتاح محمد الصحن ومحمد السيد سرايا، **الرقابة والمراجعة الداخلية** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 378.

[38] عبد الفتاح محمد الصحن وفتحي رزق السوافيري، **الرقابة والمراجعة الداخلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 190.

– ضرورة توفر حسابات مراقبة إجمالية، هدفها ضبط الحسابات الفرعية بدفاتر الأستاذ مثل حساب إجمالي الموردين، حساب إجمالي العملاء، لأنها تساعد في اكتشاف الأخطاء غير المعتمدة وخيانة الأمانة.

* **الدورة المستندية:** إن وجود دورة مستندية على درجة عالية من الكفاءة، يعتبر من الأولويات للوصول إلى نظام جيد للمراقبة الداخلية، باعتبارها المصدر الأساسي للقيد وأدلة الإثبات، فعلى النظام المستندي أن يتميز[39]:

– التنسيق والترابط بين التنظيم المستندي والمحاسبي والإداري، حتى يستعمل حصر المسؤوليات متابعة تنفيذ الإجراءات، من الناحيتين الشكلية والموضوعية والوقت المناسب؛

– تحديد عدد الصور المناسبة والمطلوب إعدادها لكل عملية مستندية للتمكن من المتابعة والرقابة؛

– منع ازدواج المستندات أو جميع البيانات، حتى يتسنى اتخاذ القرارات السلبية ومتابعة نتائجها؛

– العمل على تقليل عدد المستندات المطلوبة لكل عملية، إلى أدنى حد ممكن من أجل تثبيط العمل الإداري والمكتبي، وتسيير الإجراءات في المؤسسة.

* **المجموعة الدفترية:** يتم إعداد مجموعة دفترية متكاملة حسب طبيعة الوحدة الاقتصادية وأنشطتها في ظل النواحي القانونية، وخاصة دفتر اليومية العامة وما يرتبط به من يوميات مساعدة ويخضع ذلك إلى المعطيات الأساسية التالية[40]:

- ترقيم الصفحات قبل استخدامها لأغراض الرقابة؛
- إتيان العمليات وقت حدوثها كلما أمكن ذلك؛
- أن يتميز المجموعة الدفترية بالبساطة في التصميم لتحقيق سهولة الاستخدام والإطلاع والفهم وقدرتها على توفير البيانات المطلوبة.

* **الوسائل الإلكترونية والآلية المستخدمة:** تعتبر الوسائل الآلية المستخدمة ضمن عناصر النظام المحاسبي داخل المؤسسة من العناصر الهامة في إنجاز الأعمال وأحسن مثال على ذلك الحاسوب

---

[39] عزوز ميلود، مرجع سبق ذكره، ص 68.

[40] فتحي رزق السوافيري وأحمد عبد المالك محمد، **دراسات في الرقابة والمراجعة الداخلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002–2003، ص 15.

الإلكتروني الذي أصبح شائع الاستخدام في العمليات المحاسبية، كذلك مختلف البرامج المعلوماتية أين يتم تسجيل مختلف البيانات المحاسبة ومعالجتها[41].

* **الجرد الفعلي للأصول:** يساعد الجرد الفعلي لممتلكات المؤسسة من نقدية بالصندوق، المخزون، والأوراق المالية وعناصر الأصول الثابتة كالأراضي والمباني والسيارات، ومقارنتها مع الأرصدة المحاسبية التي تقدمها السجلات المحاسبية في تحقيق الرقابة على نتائج عمليات الرقابة على تلك الأصول[42].

* **الموازنات التخطيطية:** الدور الرقابي في الموازنات التقديرية يتمثل في إجراء المقارنة بين الأهداف المخططة والنتائج الفعلية وبيان أسباب الانحرافات لمحاولة تفاديها، فالموازنات التخطيطية تعتبر جزء من الرقابة الداخلية[43].

2- المقومات الإدارية لنظام الرقابة الداخلية:

تتمثل المقومات الإدارية في مجموعة من الطرق و الوسائل التي تزيد من كفاءته وهي:

* **هيكل تنظيمي كفء:** يعتبر وجود هيكل تنظيمي كفء في أي منظمة هو أساس عملية الرقابة، والهيكل التنظيمي الكفء هو الهيكل الذي يتم فيه تحديد المسؤوليات والسلطات المختلفة لكافة الإدارات والأشخاص بدقة وبصورة واضحة، وتتوقف طبيعة الهيكل التنظيمي على طبيعة المنشأة وحجمها ومدى الانتشار الجغرافي لها وعدد القطاعات أو الفروع.

ويتضمن الهيكل التنظيمي الكفء ما يلي[44]:

- تحديد الأهداف الدائمة للمؤسسة؛

- تحديد الأهداف الدائمة للمؤسسة مع مختلف الأجزاء المكونة له، وإبراز العلاقة التسلسلية والمهنية بين مختلف الأنشطة؛

- تحديد المسؤوليات بالنسبة لكل نشاط؛

- تعيين حدود درجات المسؤولية بالنسبة لكل شخص؛

---

[41] فتحي رزق السوافيري وآخرون، **الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 193.

[42] فتحي رزق السوافيري وأحمد عبد المالك محمد، مرجع سبق ذكره، ص 15.

[43] محمد سعاد شدري، مرجع سبق ذكره، ص 102

[44] عبد الوهاب نصر علي وشحاتة السيد شحاتة، **دراسات متقدمة في مراجعة الحسابات وتكنولوجيا المعلومات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 81.

– اختبار الموظفين الأكفاء ووضعهم في مكانهم المناسب.

وما يتضمنه ذلك من توظيف دقيق لوظائف المشروع المختلفة، وبرنامج مرسوم لتدريب العاملين في المشروع بما يضمن حسن اختبارهم ووضع كل موظف أو عامل في المكان المناسب له حتى يمكن الاستفادة من الكفاءات المختلفة.

* **رقابة الأداء:** إن وضع مستويات الأداء في حد ذاته غير كاف لتحقيق الرقابة الموجودة ما لم يصاحب ذلك مراجعة الأداء بغية التأكد من الالتزام بهذه المستويات وإتباع الإجراءات الموضوعة،و لتحديد الانحرافات علينا التعرف على أسبابه واتخاذ الإجراءات الكفيلة بتصحيح الأوضاع الخاطئة، وتتم هذه المراجعة على جميع مستويات التنظيم الإداري، أما بطريقة مباشرة بأن يقوم كل مسؤول بمراجعة أداء من هم تحت مسؤوليته أو إشرافه، وإما بطريقة غير مباشرة باستعمال الأدوات المختلفة للرقابة نذكر منها[45]: الميزانية التقديرية، التكاليف المعيارية وخاصة المراجعة الداخلية.

* **سياسات وإجراءات لحماية الأموال:** يعتبر وجود مجموعة من السياسات والإجراءات لحماية الأصول بقصد توفير الحماية الكاملة لها ومنع تسربها أو اختلاسها ولضمان صحة البيانات للتقارير المالية والمحاسبية من الدعامات الرئيسية لنظام الرقابة الداخلية من حيث جانبه الإداري.

كذلك حجم المؤسسات وانتشار وحداتها بحيث على المسؤولين وضع وسائل رقابية للتأكد من انجاز القرارات واللوائح المختلفة وعلى كافة المستويات فتزداد أهمية السياسات والإجراءات كلما وصف تنظيم المؤسسة باللامركزية ومن الوسائل الخاصة بحماية الأصول نذكر التأمين ضد السرقة والكوارث[46].

– قسم المراجعة الداخلية:

من متطلبات نظام الرقابة الداخلية الجيد وجود قسم تنظيمي إداري داخل الوحدة يطلق عليه قسم المراجعة الداخلية، يهدف هذا القسم إلى الفحص المستمر للسياسات والإجراءات الموضوعة من طرف الإدارة وكذا التأكد وبشكل مستمر من مدى دقة وسلامة البيانات المحاسبية التي يوفرها النظام أيضا التحقق من عدم وجود أوجه تلاعب أو مخالفات وبصورة مختصرة فإن المهمة الرئيسية لقسم المراجعة الداخلية هي التأكد من تطبيق مهام الرقابة الداخلية[47].

الشكل الموالي يلخص كل من المقومات المحاسبية و الإدارية لنظام الرقابة الداخلية.

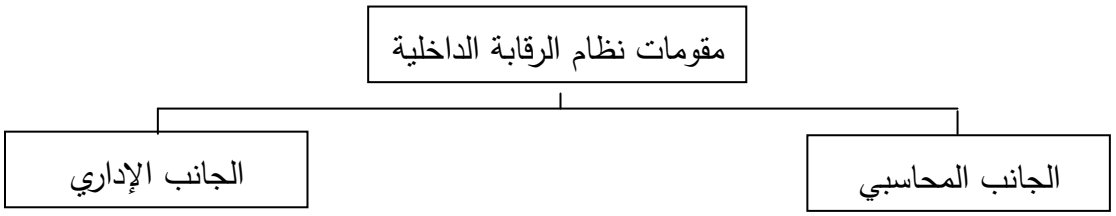
---

[45] عزوز ميلود، مرجع سبق ذكره، ص 71.

[46] فتحي رزق السوافيري وسمير كامل محمد، **الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 33.

[47] نفس المرجع السابق.

الشكل رقم (1-4): مقومات نظام الرقابة الداخلية.



- الدليل المحاسبي.
- الدورة المستندية.
- المجموعة الدفترية.
- الوسائل الإلكترونية المستعملة.
- الجرد الفعلي للأصول.
- الموازنات التخطيطية.

- هيكل تنظيمي كفء.
- اختيار الموظفين الأكفاء ووضعهم في مكانهم المناسب.
- رقابة الأداء.
- مجموعة من السياسات والإجراءات لحماية الأصول.
- المراجعة الداخلية.

المصدر: فتحي رزق السوافيري وسمير كامل محمد، **الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 36.

الفرع الثاني: أدوات نظام الرقابة الداخلية

هناك عدة أساليب وأدوات يعتمد عليها نظام الرقابة الداخلية تتمثل في[48]:

- **الموازنات التخطيطية:** نظرا لأن الموازنات التخطيطية تحتوي على تقديرات كمية ومالية لكافة العمليات المتوقع حدوثها خلال فترة زمنية قادمة، فهي بذلك تحتوي على الأهداف المنتظر تحقيقها، وبالتالي فهي تصلح كوسيلة للرقابة الإدارية حيث تقارن الأرقام الفعلية المستهدفة، ويتم الوقوف على الفروق بينهما وتقضي أسبابها وتحديد المسؤولين فيها وبالتالي معرفة نقاط الضعف والقصور وعلاجها أو مواطن القوة وتنميتها.
- **الرسوم والبيانات والجداول الإحصائية:** وهي إحدى وسائل عرض المعلومات على الإدارة، فقد يتم عرض تطور إنجازات المنشأة عن عدة فترات سابقة في شكل بياني بواسطة الأعمدة مثلا أو منحنى يمثل تطور الكميات المنتجة والمباع منها للسوق المحلي والمصدر منها أو في جداول إحصائية يظهر بيانات مجمعة ومقارنة...

[48] وجدان علي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 23- 24.

- **تقارير الكفاءة الدورية:** والتي يتم رفعها إلى الإدارة على فترات دورية متضمنة مجموعة من البيانات التاريخية مقارنة مع بيانات تاريخية لفترات زمنية أو مع أرقام مستهدفة، وعلى ضوء هذه البيانات يمكن الحكم على كفاءة الأداء واتخاذ القرارات المناسبة.
- **دراسات الحركة والزمن:** هي أحد وسائل الرقابة الإدارية التي تهدف إلى تنمية الكفاءة الإنتاجية للعاملين عن طريق الدراسة العلمية التجريبية لكافة الخطوات والحركات اللازمة لإنتاجها بهدف تحديد الخطوات والحركات المثلى للأداء وبالتالي استنفاذ القدر الأدنى من المواد البشرية وتحقيق أقل زمن ممكن.
- **البرامج التدريبية للعمال والموظفين:** والتي تهدف إلى رفع الكفاءة في أداء العاملين وذلك عن طريق إعدادهم بكل ما هو جديد ومستحدث من المعلومات الملائمة من حين لآخر.
- **الرقابة على الجودة:** وذلك عن طريق عمليات الرقابة الإحصائية على الجودة باستخدام خرائط الرقابة على الجودة (Quality Control Charts) هذا بالإضافة إلى عناصر الرقابة المحاسبية المتمثلة بـ (المراجعة المستندة، المراجعة الفنية، الرقابة المالية، المراجعة الداخلية للنظام المحاسبي).

الفرع الثالث: مكونات نظام الرقابة الداخلية

يمكن عرض مكونات الرقابة الداخلية من خلال بعض الدراسات الحديثة على النحو التالي:

أ- **نموذج الرقابة الداخلية طبقا لتقرير لجنة (The Committee Of Sponsoring Organization)**: تتضمن مكونات الرقابة الداخلية طبقا لتقرير لجنة (coso) على خمسة عناصر هي:

* **بيئة الرقابة:** تعد بيئة الرقابة مؤشرا قويا على وجود نظام رقابة فعال، فوجود أقسام التدقيق الداخلي وأنظمة المحاسبة الجيدة، وما يرافقها من اهتمام كاف من قبل الإدارة بتقارير هذه الأقسام عن التجاوزات والاختلاسات، إذ تتخذ الإجراءات المناسبة لمعالجة الخلل والتجاوزات، وقد أعطى تقرير لجنة (coso) أهمية كبيرة لبيئة الرقابة الداخلية يعدها الأساس الذي تبنى عليه بقية مكونات الرقابة الداخلية، وتشمل بيئة الرقابة الداخلية العناصر التالي[49]:

- النزاهة والقيم الأخلاقية واتجاهات الإدارة؛
- الالتزام بالكفاءة،
- دور ومشاركة مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق؛
- فلسفة الإدارة ونمط التشغيل؛

[49] عبد الفتاح الصحن وآخرون، **المراجعة التشغيلية والرقابة الداخلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص 24- 27.

- الهيكل التنظيمي؛
- تحديد وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات؛
- سياسات وممارسات الأفراد والشؤون الإدارية.

* **تقييم المخاطر:** في الغالب تواجه المؤسسات مخاطر داخلية وخارجية، التي يمكن أن تؤثر عكسيا على قدرتها على تسجيل وتشغيل وتلخيص والتقرير عن البيانات المالية بشكل يتسق مع تأكيدات قوائمها المالية، ويجب أن تقوم الإدارة بدراسة جوهرية لتلك المخاطر واحتمالات حدوثها وطرق إدارتها، وقد تسهل الإدارة الخطط والبرامج أو التصرفات بدراسة مخاطر معينة أو قد تقرر أن تقبل المخاطر بسبب التكلفة أو بسبب اعتبارات أخرى[50].

* **أنشطة الرقابة:** تشتمل أنشطة الرقابة على الإجراءات والسياسات والقواعد التي توفر تأكيد مناسب من أنه قد تم تحقيق أهداف الرقابة الداخلية، وقد أنه تم اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، وتتعلق أنشطة الرقابة بالرقابة على التشغيل والرقابة على الالتزام[51].

* **الاتصالات والمعلومات:** وهذا الجزء يتعلق بالتأكيد بأن المعلومات الملائمة قد تم تحديدها والسيطرة عليها وإيصالها بالشكل والإطار الزمني المناسبين بحيث يتمكن الأفراد من إنجاز وتحمل واجباتهم ومسؤولياتهم بفاعلية وتشمل هذه الناحية وجود نظام اتصال فعال داخل المنظمة وخارجها مع أطراف مثل المستهلكين والموردين والتشريعيين وجملة الأسهم وكذلك التعامل مع البيانات الداخلية وتلك المتعلقة بالأحداث والأنشطة والظروف الخارجية[52].

* **مراقبة النظام:** تعمل مراقبة أنظمة الرقابة الداخلية على تقييم نوعية الأداء في فترة زمنية ما، وتضمن أن نتائج التدقيق والمراجعة الأخرى تم معالجتها مباشرة، ويجب تصميم أنظمة الرقابة الداخلية لضمان استمرار عمليات المراقبة كجزء من العمليات الداخلية[53].

ب- نموذج الرقابة الداخلية طبقا لتقرير لجنة (coco): قامت لجنة معايير الرقابة بكندا The Canadien Criteria Of Control Committe (coco) بتطوير نموذج للرقابة الداخلية مبنى على

---

[50] آلان عجيب مصطفى هلدني وثائر سبري محمود الغبان، **دور الرقابة الداخلية في ظل نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف في إقليم كردستان –العراق–**، مجلة علوم إنسانية، العدد 45، العراق ، 2010، ص 09.

[51] عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 28.

[52] سليمان سند السبوع، **أثر هياكل أنظمة الرقابة الداخلية وفقا لإطار Coso على أهداف الرقابة حالة الشركات الصناعية الأردنية**، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 01، الأردن، 2011، ص 109.

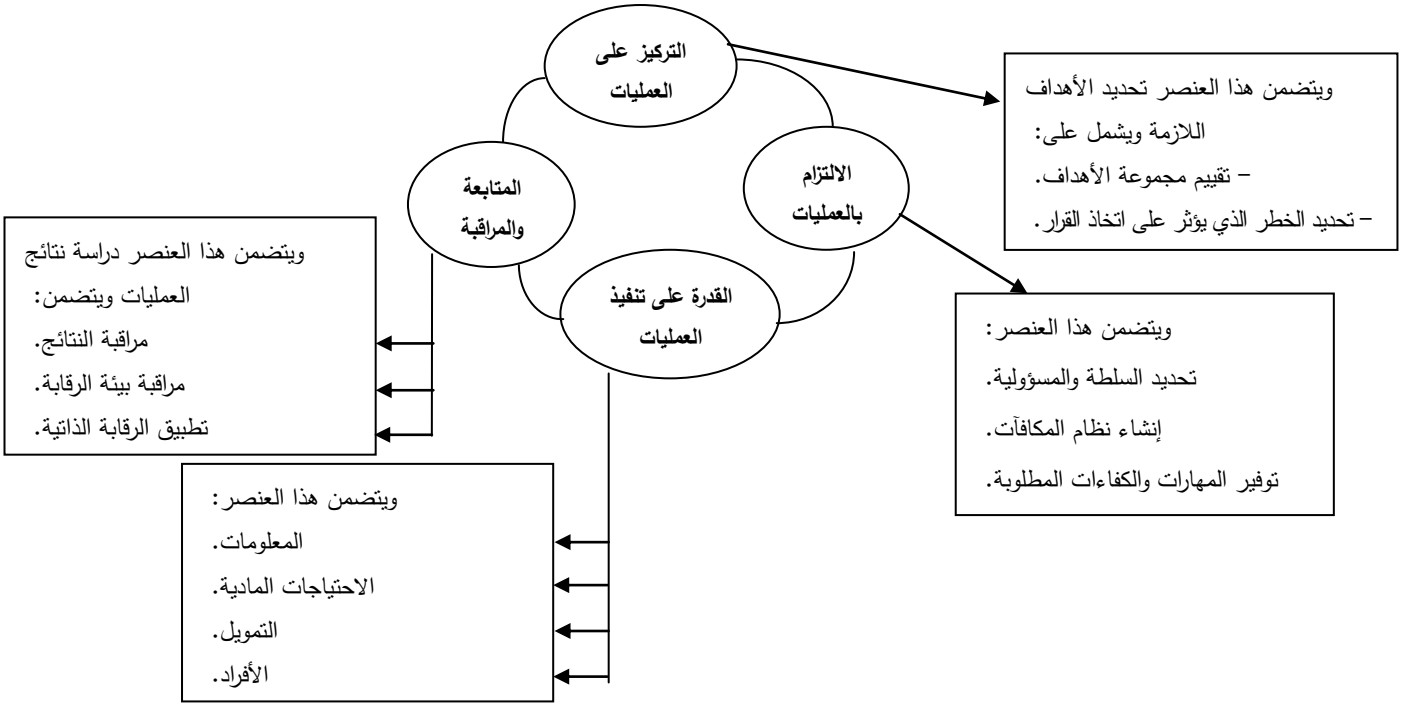
[53] عطا الله أحمد سويلم الحسبان، مرجع سبق ذكره، ص 58.

أساس نموذج الرقابة المصدر عن أمريكا (لجنة coso) ونموذج الرقابة المصدر عن بريطانيا وتتضمن العناصر التالية[54]:

- **التركيز على العمليات:** وتعني تحديد ما هو الهدف المطلوب الوصول إليه؛
- **التزام العمليات:** وهي تعني تحديد كيفية تحقيق الأهداف السابقة؛
- **القدرة على تنفيذ العمليات:** وهي رقابة على مدى كفاءة استخدام موارد ومصادر المنشأة اللازمة لتنفيذ العمليات؛
- **المتابعة والتدريب:** بعد تنفيذ العمليات ودراسة النتائج يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية واستخدام برامج التدريب والتعليم للوصول إلى التحسين المستمر في العمليات.

ويوضح الشكل التالي نموذج الرقابة الداخلية المصدر عن لجنة (coco).

الشكل رقم (1-5): مكونات الرقابة الداخلية وفقا للجنة (coco).



المصدر: محمد سمير أحمد، **الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، عمان، 2009، ص 46.

[54] محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 14- 16.

المبحث الثالث: تقييم نظام الرقابة الداخلية

عند قيام المراجع بمهمته، يجب عليه تقييم نظام الرقابة الداخلية وهذه الأخيرة تمكنه من وضع برنامج المراجعة وأثناء تقييمه لنظام الرقابة الداخلية سيتمكن من معرفة نقاط القوة والضعف في هذا النظام، وليتوصل المراجع إلى التقييم النهائي للنظام يقوم باستعمال مجموعة من الطرق والأساليب المتعارف عليها. لهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى أساليب تقييم نظام الرقابة الداخلية ومراحل تقييمه.

المطلب الأول: أساليب تقييم نظام الرقابة الداخلية

يستخدم المراجعون عدة أساليب وأدوات لدراسة إجراءات نظام الرقابة الداخلية والتعرف عليها بهدف الحكم على فعالية وأداء النظام وتتمثل هذه الأساليب في:

1- طريقة التقرير الوصفي: تقوم هذه الطريقة على وصف إجراءات الرقابة، عن طريق شرح تدفق البيانات، وعن طريق تحديد مراكز السلطة والمسؤولية لكل دورة عمليات. حيث يقوم المراجع بوصف نظام الرقابة، يتبع المناقشات مع أفراد المؤسسة فإنه يعد وصفا مكتوبا للنظام، وتعتبر المرونة بمثابة الميزة الأولى لمذكرات وصف النظام، حيث يمكن استخدام اللغة لوصف جميع الأنظمة، وعلى أية حال فإن نجاح هذا الأسلوب يعتمد على قدرة المراجع في ممارسة مهنة الكتابة، ويمكن أن يؤذي هذا الوصف غير الجيد لنظام الرقابة الداخلية، إلى سوء فهم النظام ومن تم يؤذي إلى تصميم غير صحيح وتطبيق غير صحيح لاختبارات الالتزام[55].

2- طريقة الاستقصاء: تقوم هذه الطريقة على إعداد قائمة أسئلة تقضي إجراءات الرقابة الداخلية لكل دورة عمليات، والبيانات الواردة ويجب أن تصاغ هذه الأسئلة بطريقة تهدف إلى الاستفسار عن تفصيلات العمل، وخطواته المتبعة في مركز النشاط، ويراعي عند تصميم القائمة تحديد العلاقة بين الأسئلة المختلفة، بطريقة تمكن المراجع من مراعاة الاعتبارات التالية وهي[56]:

- إظهار مصادر المعلومات المستخدمة في الإجابة عن كل سؤال، والتحقيقات التي يتم التأكد منها.

- التفرقة بين نواحي الضعف البسيطة، ونواحي الضعف الجسيمة، في إجراءات الرقابة الداخلية.

- احتواءها على وصف تفصيلي، لنواحي الضعف في إجراءات الرقابة الداخلية.

كما تقسم هذه الأسئلة إلى عدة أبواب هي كالتالي:

[55] عزوز ميلود، مرجع سبق ذكره، ص 76.

[56] نفس المرجع السابق، ص ص 76- 77.

* مدى صحة النظام المحاسبي؛

* تأمين المعلومات الناتجة عن النظام المحاسبي؛

* المشتريات والمبيعات؛

* المخزونات؛

* المدفوعات النقدية؛

* المقبوضات النقدية؛

* الرواتب والأجور وما يتبعها.

3- طريقة خريطة التدفق: عن طريق هذا الأسلوب، يقوم المراجع بفحص كل دورات الاستغلال والتي تبدأ بقراءة كتيب الإجراءات الداخلية. في حالة وجوده في المؤسسة، وكذلك بواسطة المحادثات مع كل موظفي المؤسسة والذي لهم دور في سير هذه الدورات، والهدف من هذا هو معرفة الحقيقة حول القنوات التي تمر بها المعلومات والمعطيات انطلاقا من حدوث نفقات مع طرف ما إلى حد تسجيلها محاسبيا وتقييدها.

كما أن المحادثات التي يقوم بها المراجع يمكن أن تشمل جميع المستويات السليمة مع فحص وثائق المؤسسة المستعملة من طرف جميع الأطراف ومن ثم يقوم المراجع بانجاز استثمارات أسئلة من نوع امتحان والتي تلاءم المؤسسة، طبيعتها ونشاطاتها، وانطلاقا من هذه الاستمارات يستطيع المراجع أن يوجه المحادثات، وفي النهاية يستطيع هذا الأخير أن يقدم وصفا دقيقا وعمليا للإجراءات الخاصة بالدورة تحت الفحص، ومن أجل بلورة ذلك بسرعة يعتمد المراجع على رؤية شاملة للإجراءات المستعملة في مختلف المصالح والتي تكون ملحقة بالوثائق الرئيسية المستعملة أو المحررة من قبل هذه المصالح.

ولتسهيل العمل يمكن تصوير نظام الرقابة الداخلية لأي عملية في المؤسسة في شكل خريطة تدفق معبرا عنها على شكل رموز أو رسومات تبين الإدارات والأقسام المختصة بأداء العملية أي المصدر الذي أعد المستند أو الجهة التي يرسل إليها، والمستندات التي تعد في كل مرحلة والدفاتر التي تثبت بها، والإجراءات التي تتبع معالجتها وإنمامها ويمكن أن يضاف للخريطة رموز توضح الوظائف المتعارضة والترخيص بالعملية واعتمادها.

كما يجب مراعاة ما يلي عند إعداد هذه الخرائط[57]:

- يجب استعمال الكتابة بجانب الرموز والرسوم لتكوين خريطة سهلة الفهم؛

- إضافة معلومات أسفل الخريطة إذ لم تكن واضحة، وذلك لزيادة الإيضاح؛

- يجب أن يوضح بالخريطة مصدر كل مستند والجهة التي ترسل إليه.

المطلب الثاني: مراحل تقييم نظام الرقابة الداخلية

يعتبر تقييم نظام الرقابة الداخلية من المراحل الرئيسية التي يقوم بها سواء كان المراجع داخلي أو خارجي، فمن خلال عملية التقييم يهدف المراجع إلى[58]:

- فهم واستيعاب نظام المعلومات والرقابة الداخلية للمؤسسة؛

- تقييم النظام من أجل تحديد درجة الاعتماد عليه في إعطاء رأي حول صحة وصدق القوائم المالية والمحاسبية؛

- إعداد برنامج الاختبارات من أجل التحقق من صحة عمل النظام.

وحتى يتوصل المراجع إلى تقييم نظام لرقابة الداخلية يتبع المراحل التالية[59]:

أولا- وصف الأنظمة والإجراءات: على المراجع في هذه المرحلة أن يتمعن في الإجراءات ويحاول فهم كيفية عملها، وذلك باستجواب موظفي المؤسسة، ثم يقوم بالتعبير عن الإجراءات لتي فهمها حتى يتمكن من استعمالها في إطار تقييمه لقوى وضعف الرقابة الداخلية. في هذه المرحلة يمكن أن يستعمل المراجع وسيلتين أساسيتين تتمثلان في الأسلوب الوصفي وخرائط التدفق، بالإضافة إلى طريقة الاستجوابات.

1- التمعن في الإجراءات واستجواب موظفي المؤسسة:

تختلف إجراءات الرقابة الداخلية باختلاف المجال الذي تنشط فيه المؤسسة وهيكلها التنظيمي، فالمراجع يلاحظ ويتمعن الإجراءات الموضوعة من طرف إدارة المؤسسة، طريقة عملها، العلاقات

---

[57] Batude Daniel, **L'audit comptable et financier**, nathan, paris,1997, p 58.

[58] لطفي شعباني، **المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة مع دراسة حالة قسم تصدير الغاز التابع للنشاط التجاري بمجمع سونطراك الدورة "مبيعات، مقبوضات"**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003- 2004، ص 117.

[59] نفس المرجع السابق، ص ص 118- 123.

الموجودة بينها، والتعبير عنها كما يمكن للمراجع أن يستعمل طريقة الاستجوابات وذلك باستجواب موظفي المؤسسة، ففي الحقيقة لا يمكن تنفيذ مهمة المراجعة دون استجواب. هناك مجموعة من القواعد التي يجب احترامها عند استعمال هذه الطريقة وهي:

احترام السلم التنظيمي: فلا يجب استجواب موظف دون أن يكون مسؤوله بعلم بهذا الاستجواب إلا في حالات خاصة.

التذكير بالمهمة وأهدافها: حتى نتجنب ارتباك الموظف الذي يستوجب وبالتالي إعطائه لأجوبة خاطئة، حصر أجوبة الموظف في العمل الذي يقوم به دون التدخل في عمل موظف آخر، سماع المراجع للأجوبة أكثر مما يتكلم هو، فعلى المراجع توجيه الاستجواب نحو ما يريد سماعه.

2- خرائط التدفق والأسلوب الوظيفي:

انطلاقا من الملاحظات والاستجوابات، يعبر المراجع عن نظرية العمليات وإجراءات الرقابة الموضوعة، هذا التعبير يمكن أن يكون على شكل وصف كتابي، ولكن يستحسن أن يرفق هذا الوصف بخرائط تدفق، أي أشكال تسطر مختلف التدفقات والرقابات المنفذة. ففي العمليات المعقدة، تتميز خرائط التدفق بالمزايا التالية:

- تسهيل عملية الفهم والاتصال؛
- طريقة تحضير هذه الخرائط تجعل المراجع يتحقق من صحة فهمه للنظام؛
- استعمال هذه الطريقة تبين لقابض النظام من حيث فهمه، ومن ثم نقاط ضعفه كما أن خرائط التدفق تسمح للمراجع بإيجاد الإجراءات الرقابية الملائمة.

<u>ثانيا- التحقق من فهم الأنظمة:</u> بعد انتهاء المراجع من تحضير خرائط التدفق أو وصفه الكتابي على المراجع أن يتحقق من أن الإجراءات التي دونها هي فعلا الإجراءات التي تنفذ في المؤسسة، هنا يظهر دور اختبارات التطابق، فالهدف من هذه المرحلة هو تجنب انطلاق المراجع في عملية تقييمه للرقابة الداخلية على أسس خاطئة، منه نلاحظ أن هناك ثلاثة مشاكل تطرح وهي:

- ما هي الإجراءات التي يجب اختبارها؟
- كيف تتم عملية الاختبار؟
- فيما تتمثل الأهمية الكمية التي يجب إعطاؤها لهذا الاختبار؟

1- اختبار الإجراءات التي يتم اختبارها:

العمل الأول الذي يقوم به المراجع في هذه المرحلة هو التعرف على الدورات العملية الرئيسية لاختبارها، فميدانيا هناك مجموعة من المشاكل التي يمكن للمراجع أن يلتقي بها، بداية أنه ممكن أن تتم نفس الدورة العملية في أماكن مختلفة، ففي هذه الحالة يجب على المراجع أن يفرض بأن كل دورة استغلال تتم على حدى عند القيام بعملية الاختبار، مثلا عملية التخزين، فإذا كان للمؤسسة عدة مصانع وكل مصنع يقوم بهذه العملية، فعلى المراجع أن يختبر كل واحدة منها على حدى.

كما يستطيع المراجع أن يتلقى بدورات عملية تنفد من طرف مصالح مختلفة، ففي هذه الحالة يقرر المراجع اختيار الدورات حسب درجة تطبيقها وكفاءة الموظفين القائمين بهذه العملية، وأخيرا يمكن أن يحدث لدورتين مختلفتين أن يشترك في جزء معين، ففي هذه الحالة يختبر المراجع كل دورة على حدى إلا بالنسبة للجزء المشترك.

2- القيام بعملية الاختبار:

في هذه المرحلة يتحقق المراجع من حقيقة سير كل الدورات العملية خطوة بخطوة، ويجب التأكد هنا على ضرورة تتبع الإجراءات من البداية إلى النهاية، واختبار المراجع لمسار الدورة العملية في مجملها دون أن يقتصر على جزء منها فقط. وفيما يخص التطبيق الميداني للاختبارات نلاحظ أنه توجد طريقتين وهما:

أ- الطريقة المباشرة:

وتتمثل هذه الطريقة في الاتصال المباشر مع مختلف المنفذين الذين يتدخلون في الإجراءات التي يتم رقابتها، وذلك من أجل التأكد من حسن تسييرها من جهة، ومن جهة أخرى التحقق من جود العناصر المادية التي لها علاقة بتطبيق هذه الإجراءات، ويمكن تحقيق هذا الأخير من خلال مقابلة المنفذين المعنيين.

ب- الطريقة غير المباشرة:

تتمثل هذه الطريقة في تتبع مستمر الوثائق، فالمراجع يعيد المسار الذي تمر به هذه الأخيرة كلية أي في البداية إلى النهاية وانطلاقا من الوثيقة الأصلية.

3- الأهمية الكبيرة للاختبارات:

كما تطرقنا إليه سابقا، فاختبارات التطابق تخص فحص العناصر المادية، فالأهمية الكمية التي يجب على المراجع إعطاءها لهذا الاختبار تنتج مباشرة من هدف هذه الاختبارات، فالعمل هنا يتمثل في التحقق من وجود هذه الاختبارات وليس مدى كفايتها، فمستوى اختبارات التطابق يتحدد حسب درجة التكرار المحقق للرقابة.

وبعد انتهاء المراجع من هذه المرحلة يمكن له الانطلاق في التقييم الأولي لنظام الرقابة الداخلية.

ثالثا- التقييم الأولي لنظام الرقابة الداخلية: تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل في تقييم نظام الرقابة الداخلية، وذلك فحص معمق للإجراءات الموصوفة من أجل إيجاد النقائص لتصحيحها والحفاظ على نقاط قوتها. ولتقييم الرقابة الداخلية يستعمل المراجع قوائم الاستقصاء أو الاستبيان والتي يعتبر الأكثر استعمالا لهذه العملية أي التقييم، فهناك نوعين لهذه القوائم.

النوع الأول قوائم الاستقصاء المغلوقة أي تكون الإجابة بـ: "نعم" أو "لا"...

والنوع الثاني متمثل في قوائم الاستقصاء المفتوحة (الإجابة المفتوحة) ولا تقتصر على الإجابة بـ: نعم أو لا فقط.

كما تجدر الإشارة إلى أن استعمال قوائم الاستقصاء أو الاستبيان المؤلفة لفهم الإجراءات والقيام بعملية تقييم الرقابة الداخلية أي أن التقييم يقتصر على استعمال القوائم فقط، وهذا ما يجب تفاديه قدر الإمكان وذلك للأسباب التالية:

- قوائم الاستقصاء والاستبيان لا تؤدي إلى فهم حقيقي للإجراءات؛
- يمكن لهذه القوائم ألا تبين أهم المشاكل التي يعاني منها نظام الرقابة الداخلية وبعد انتهاء المراجع من التقييم الأولي للرقابة الداخلية يحضر وثيقة شاملة يلخص فيها بالنسبة لكل إجراء تم فحصه؛
- نقاط القوة النظرية؛
- النقائص التي تم إيجادها.

رابعا- التأكد من تطبيق النظام: يتم التأكد من تطبيق النظام باستعمال أسلوب العينات، كما يتم التأكد بأن الإجراءات الموصوفة تحتوي على ضمانات كافية وأن هذه الإجراءات تطبق فعلا.

1- اختيار الإجراءات التي يتم اختبارها:

لتحقيق هذه المرحلة يستعمل المراجع اختبارات الديمومة والتي تستعمل لتحديد نقاط القوة للنظام، والتي يفترض أنها تضمن كفاية الإجراءات والتسجيلات، وأنها تشتغل فعلا على طوال السنة المالية فاستعمال اختبارات الديمومة تمكن المراجع من إيجاد كل الانحرافات التي تسجلها الإجراءات والتي يمكن لها أن تحدث.

2- القيام بعملية الاختبارات:

يقوم المراجع بعملية الاختبارات انطلاقا من العناصر المادية المتروكة عند تنفيذ الإجراءات فيتأكد هذا الأخير من حسن تنفيذ الإجراءات واحترام المبادئ الموضوعة.

3- مجال اختبارات الديمومة:

هذه الاختبارات تتمثل في الإدلال عن مدى اشتغال الإجراءات، وبالطبع لا يمكن أن تقتصر الاختبارات على عملية واحدة أو اثنين فقط، كما يجب أن تكون الاختبارات موزعة على مدة زمنية كافية حتى يتم التأكد من ديمومة تطبيق الإجراءات فنظريا اختبارات المراجع تكون طوال السنة المالية. كما يمكن تحديد عدد الاختبارات التي ينفذها المراجع وذلك بـ:

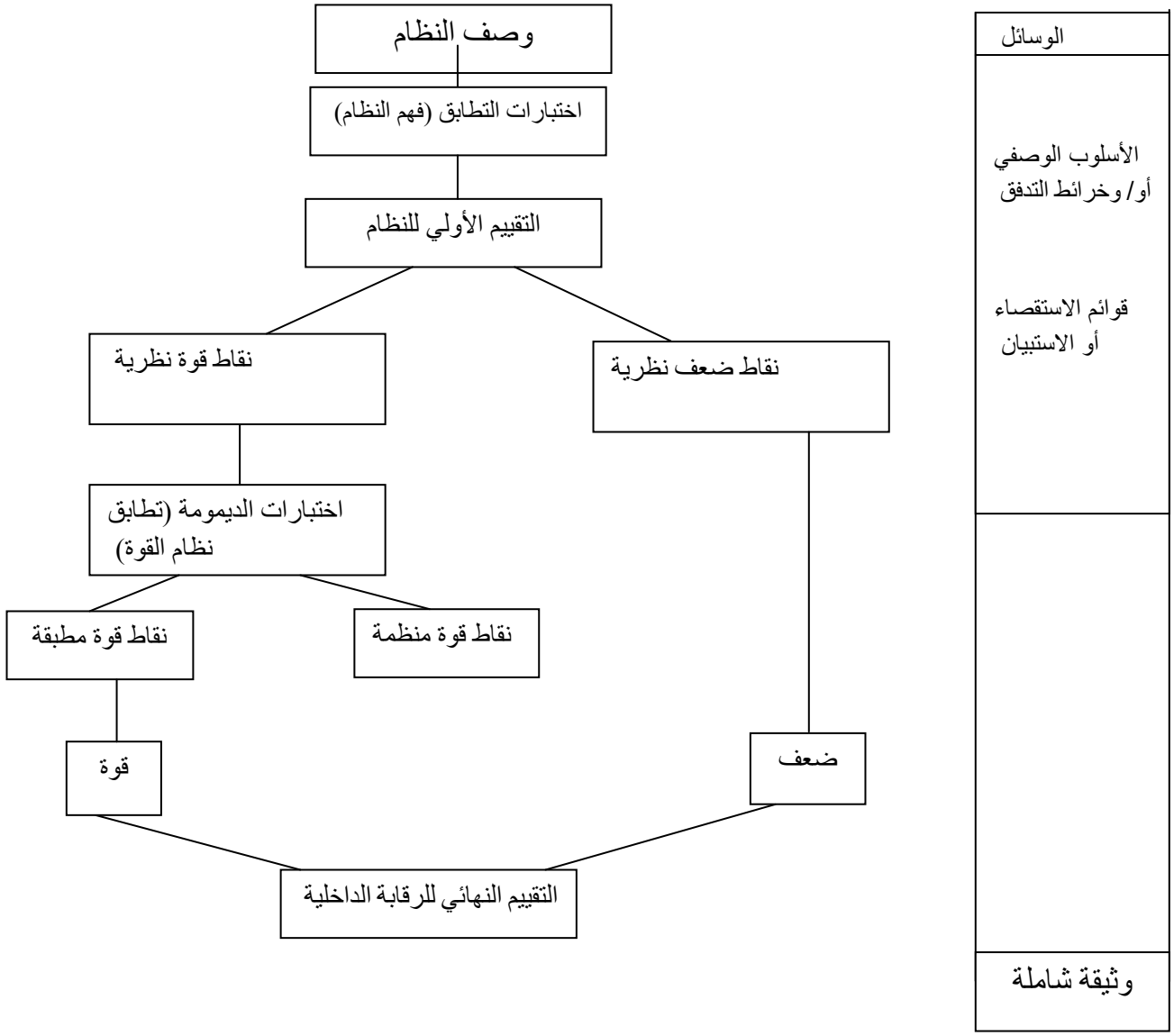
- استعمال وسائل إحصائية لتحديد حجم العينات ومدى توسيعها؛
- حكم المراجع بأن يكون هذا الأخير خال من الذاتية.

خامسا: التقييم النهائي تسمح اختبارات الديمومة للمراجع بإجراء التقييم النهائي للرقابة الداخلية، بالإضافة إلى النقائص في التصميم التي حددت عند إجراء التقييم الأولي لنظام الرقابة الداخلية. فاختبارات الديمومة تحدد نقائص التشغيل أو التطبيق التي تأتي كنتيجة للتطبيق الخاطئ لنقاط القوة الخاصة بالنظام.

وانطلاقا مما سبق يحدد مدى تأثير هذه النقائص أو نقاط ضعف هذا النظام على صحة ومصداقية الحسابات، كما أن هذا التقييم النهائي يسمح للمراجع باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة على الرقابة الداخلية.

كما يمكن تلخيص مراحل تقييم نظام الرقابة الداخلية والوسائل المستعملة لذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-6): مراحل تقييم نظام الرقابة الداخلية والوسائل المستعملة لذلك



المصدر: لطفي شعباني، **المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة مع دراسة حالة قسم تصدير الغاز التابع للنشاط التجاري بمجمع سونطراك الدورة "مبيعات، مقبوضات"**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 124.

المطلب الثالث: التكامل بين نظام الرقابة الداخلية ونظام الرقابة الخارجية

الفرع الأول: مدى التكامل بين الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية

رغم الاختلاف بين الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية إلا أن المؤسسة بحاجة ماسة إلى كلاهما، فهما متكاملتان حيث تعتمد الثانية إلى حد كبير على الأول، كما تتحدد مدى سهولة أو صعوبة تطبيق المراقبة الخارجية بمدى جودة أو عدم جودة الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية مكملة للرقابة الداخلية نظرا لاستقلالية وموضوعية المراجع الخارجي[60].

فعدم الاستقلالية الكاملة للمراجع الداخلي، تجعل من المراجع الخارجي ضرورة لما يتمتع له من استقلالية كاملة في معظم المواقف، كذلك فإن اهتمام المراجع الداخلي بعملية الرقابة الداخلية من حيث تحسينها ودعمها وتقسيم أدواتها، فإن المراجع الخارجي يحتاج إليها لتحديد نطاق فحصه ومراجعته، أيضا وجود المراجع كأحد العاملين بالمؤسسة طول السنة المالية يعطيه الفرصة للقيام وبإجراء الفحوص التحليلية والتفصيلية، بينما المراجع الخارجي عادة ما يقوم بالمراقبة الاختبارية وليست الشاملة والتي يمكن من خلالها الاعتماد على نتائج الفحص الذي يقوم به المراجع الداخلي[61]:

الفرع الثاني: أهداف التكامل بين الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية

يمكننا تحديد أهم أهداف التكامل بين الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية في النقاط التالية[62]:

- تغطية أعمال الرقابة لكافة أنشطة المؤسسة؛
- تنفيذ أعمال الرقابة بجودة عالية؛
- الحد من التكرار وازدواجية العمل؛
- تخفيض تكلفة أعمال الرقابة؛
- مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها بنجاح.

---

[60] محمد بوتين، **مراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص ص 24- 25.

[61] لطفي شعباني، مرجع سبق ذكره، ص 37.

[62] عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، **التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية**، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2009- 2010، ص 96.

الفرع الثالث: أهمية التكامل بين الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية

تتمثل أهمية التكامل بين الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية في عدة جوانب لعل أهمها ما يلي[63]:

1- اطمئنان المراجع الخارجي إلى دقة وفاعلية نظام الرقابة الداخلية؛

2- تخفيض وقت أداء مهمة المراجعة الخارجية، حيث أن الثقة في نظام المراجعة الداخلية يؤدي إلى وقت أقل بالنسبة للرقابة الخارجية، الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض ألقاب عملية المراقبة وتحقيق قدر أكبر عن رضا العميل؛

3- التقييم الشامل لخطر الرقابة ومن تم اتخاذ القرارات التي تتعلق بتحديد طبيعة وتوقيت ومدى إجراءات الرقابة؛

4- تخطيط عملية الرقابة الخارجية وتحديد طبيعة توقيت ومدى إجراءات الرقابة الواجب القيام بها.

أيضا من ضمن أهم جوانب التكامل الآتي[64]:

1- زيادة ودعم التدريب والتأهيل للمراجعين الداخليين، من خلال أداء العمل باستخدام أساليب وإجراءات وأفكار ومعلومات مختلفة وجديدة؛

2- يمكن التعرف على مجالات أخرى لعمل الرقابة الداخلية وتحديد إجراءات أداء هذا العمل؛

3- يحصل المراجع الداخلي على فهم أفضل لمعايير الرقابة وأهدافها، كما يحصل على التشجيع اللازم لكي يصبح أكثر تخصصا؛

4- تنفيذ عملية تقييم المراجع الخارجي لفاعلية وكفاية وظيفة الرقابة الداخلية في تطوير وتحسين عملهم باستمرار.

الفرع الرابع: العوامل الداعمة لتعميق مبدأ التكامل بين نظام الرقابة الداخلية ونظام الرقابة الخارجية

يمكن تبيان أهم تلك العوامل فيما يلي[65]:

---

[63] عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، مرجع سبق ذكره، ص 97.

[64] نفس المرجع السابق.

[65] عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، مرجع سبق ذكره، ص 98.

* درجة الاستقلالية التي يتمتع بها الطرفين، إن عدم وجود استقلال كامل للمراجع الداخلي يجعل من الضرورة وجود مراجع خارجي لما يتمتع به من استقلالية كاملة؛

* إن اهتمام المراجع الداخلي بعملية الرقابة الداخلية من حيث تحسينها ودعمها وتقييم أدواتها، فإن المراجع الخارجي يحتاج إليها لتحديد نطاق فحصه؛

* إن وجود المراجع الداخلي كموظف داخل المؤسسة طوال الفترة الزمنية وعلى مدار العام كله يعطيه الفرصة للقيام بإجراءات الفحص التحليلية التفصيلية والشاملة، بينما المراجع الخارجي عادة ما يقوم بالمراجعة الاختبارية وليس الشاملة، والتي يمكنه خلالها الاعتماد على نتائج الفحص التي يقوم بها المراجع الداخلي على مدار العام؛

* الارتفاع المستمر في تكاليف الرقابة الخارجية.

حيث ترجع أسباب الارتفاع المستمر في تكاليف الرقابة الخارجية إلى ما يلي:

- كبر حجم المؤسسات محل الفحص والمراقبة؛
- زيادة درجة التقييد وانتشار تشغيل العمليات المحاسبية في أماكن متفرقة باستخدام الحسابات الإلكترونية؛
- إدراك المراجعين لخطر الخسائر التي يمكن أن يعانوا منها بسبب المراقبة مثل: تكاليف مواجهة الدعاوي القضائية والخسائر الأدبية والمادية التي يمكن أن تلحق بهم بسبب فقد الشهرة وسوء السمعة.

ونتيجة لهذا الارتفاع المستمر في تكاليف الرقابة الخارجية، كان لابد للمراجع الخارجي من البحث عن إيجاد حل، ولعل الرقابة الداخلية هي الأمل المتاح للتخفيف من الآثار السلبية الناتجة عن هذا الارتفاع في التكاليف.

خلاصة الفصل الأول:

تعتبر الرقابة بمثابة وظيفة ينبغي القيام بها في كافة مجالات النشاط العملي من حيث اعتبارها نظاما لضمان الأهداف المخططة، ومع تطور حجم المؤسسات وتكنولوجيا الاتصال والمعلومات زاد الاهتمام الإداري بنظام الرقابة الداخلية في محاولة لتحقيق الأهداف والمسؤوليات الملقاة على عاتق الإدارة، حيث أن نظام الرقابة الداخلية نظام عام للتسيير، يعمل على وضع مجموعة من الإجراءات والقوانين والقواعد، التي تضمن حماية الأصول وممتلكات المؤسسة وصحة المعلومات، والتأكد من مدى التزام العاملين بالسياسات واللوائح والقوانين والتعليمات.

كما تظهر أهمية الرقابة الداخلية من خلال الأهداف التي استعرضناها خلال هذا الفصل من حماية أصول المؤسسة ودقة المعلومات المحاسبية وغيرها. وكذلك التعرف على مقومات الرقابة الداخلية ومكوناتها، أدواتها التي تحقق أهداف الرقابة الداخلية وأهداف المؤسسة بشكل عام، والتي على أساسها يمكن الاعتماد على نظام الرقابة الداخلية والحاجة الماسة إليه.

أما بالنسبة للعلاقة بين نظام الرقابة الداخلية ونظام الرقابة الخارجية فيمكن استخلاصها من أن نظام الرقابة الخارجية ما هو إلى امتداد لتطور نظام الرقابة الداخلية.

الفصل الثاني:

مساهمة نظام الرقابة الداخلية في دعم التسيير المصرفي

تمهيد الفصل الثاني:

نظرا للدور الذي تلعبه البنوك والمؤسسات المالية في اقتصاديات الدول، نبعت الحاجة إلى رقابة دائمة ومستمرة على الأموال التي تحتويها البنوك وكيفية تسييرها دون المساس بها، أين أصبحت الإدارة أو التسيير الجيد للبنوك يحتل مكانة مميزة لما له من أهمية في تحديد كفاءة البنك ومدى تحقيق أهدافه، لاسيما وأن البنوك حاليا وجدت نفسها أمام منافسة قوية تفرض عليها إثبات وجودها وذلك من خلال الإدارة الجيدة للبنوك والتخفيف من المخاطر التي تواجهها، لذلك من الأجدر وضع نظام رقابة داخلية للتقليل من الأخطاء والمخالفات.

إن نظام الرقابة الداخلية من أهم الإجراءات التي تتخذها البنوك لمواجهة المخاطر والحد منها، ونظام الرقابة الداخلية يعتبر الوسيلة الأساسية لتسيير وتوجيه عمليات البنوك، وذلك من خلال نظام رقابة داخلية فعال يمتاز بالكفاءة. ومن خلال ذلك سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول البنوك.
- المبحث الثاني: إدارة البنوك: الأبعاد والأسس.
- المبحث الثالث: أهمية نظام الرقابة الداخلية في تحسين التسيير المصرفي.

المبحث الأول: مفاهيم حول البنوك

تعتبر البنوك من أهم المؤسسات المصرفية التي تساهم في بناء اقتصاديات الدول خاصة مع التوجه الجديد نحو نظام اقتصاد السوق، فهي تقوم بدور الوسيط بين المودعين والمقرضين وذلك بإتباع سياسة توظيف الأموال وجلب الودائع تشجيعا للادخار ومحاربة اكتناز الأموال وتمويل الاستثمارات، إضافة إلى تغطية كل الاحتياجات الموسمية ومواجهة الخسائر المحتملة التي قد تتعرض لها مختلف المؤسسات كذلك توفير السيولة اللازمة لها إلى جانب وظائف أخرى قد تختلف حسب نوع البنك أو السياسة المصرفية المنتهجة وعليه فإن هذا المبحث سيتطرق إلى: ماهية البنوك، أنواع البنوك وأهميتها وهيكلها التنظيمي، موارد واستخدامات البنوك.

المطلب الأول: ماهية البنوك

تعتبر البنوك من القطاعات المنظمة تنظيما عاليا في مختلف المجتمعات وذلك للشبكة المعقدة التي تحيطها من المتطلبات الإدارية والقانونية اللازمة لأداء نشاطها ،حيث تلعب دورا هاما استراتيجيا في تنفيذ الأهداف المختلفة وعليه يتم التركيز في هذا المطلب على تعريف البنوك وتطورها التاريخي ووظائفها.

الفرع الأول: تعريف البنوك

إن التطرق إلى مفهوم البنوك يجعلنا أمام مجموعة هائلة من التعاريف المتعلقة بتحديد معنى البنك ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

في الولايات المتحدة الأمريكية يعرف القانون البنك بأنه "منشأة حصلت على تصريح للقيام بأعمال البنوك يسمى Bank Charier سواء حصلت على هذا التصريح من الحكومة المركزية (الاتحادية أو الفيدرالية) أو من حكومة الولاية التي تباشر فيها نشاطها"[1].

ويعرف البنك بأنه المنشأة التي تقبل ديونها ممثلة في الودائع المودعة طرفها، في تسوية الديون بين أفراد ومؤسسات المجتمع أي تتمتع ودائعها بقبول عام في الوفاء تقريبا[2].

[1] خالد أمين عبد الله وإسماعيل إبراهيم الطراد، **إدارة العمليات المصرفية المحلية والدولية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 19.

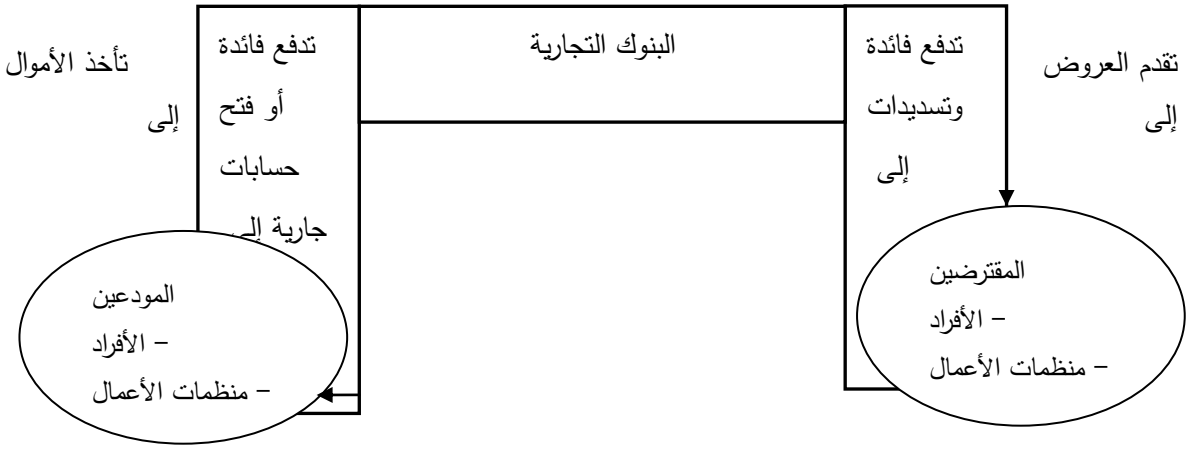
[2] محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة البنوك**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 9.

كذلك البنك هو تلك المنظمة التي تتبادل المنافع المالية مع مجموعات من العملاء بما لا يتعارض مع مصلحة المجتمع وبما يتماشى مع التغير المستمر في البيئة المصرفية[1].

البنك هو مكان التقاء عرض الأموال بالطلب عليها، حيث تتجمع الأموال على شكل ودائع لدى البنوك وتأخذ شكل ودائع لدى البنوك وتأخذ شكل أقساط تأمين في شركات التأمين وشكل المدخرات في صناديق التوفير البريدية[2].

أما التعريف الحديث للبنوك هو مجموعة من الوسطاء الماليين الذين يقومون بقبول ودائع تدفع عند الطلب أو لآجال محددة وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي وخدمته بما يحقق أهداف خطة التنمية وسياسة الدولة ودعم الاقتصاد القومي وتباشر عمليات تنمية الادخار الاستثمار المالي في الداخل والخارج بما في ذلك المساهمة في إنشاء المشروعات وما يتطلب من عمليات مصرفية وتجارية ومالية وفقا للأوضاع التي يقرها البنك المركزي[3]. والشكل التالي يساهم في إيضاح مفهوم البنك كوسيط مالي:

الشكل رقم (2-1): البنك كوسيط مالي



المصدر: محمد الصيرفي، **إدارة المصارف**، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 8.

فمن خلال الشكل أعلاه يمكننا القول أن البنوك هي مؤسسات اقتصادية تتلقى الودائع من شتى عناصر المجتمع سواء كانوا أفراد أو منشآت لتقوم باستثمارها عن طريق تقديم سلفيات مقابل فوائد، أما المصارف الإسلامية فيتم ذلك دون فوائد.

[1] محمد إبراهيم عبد الرحيم، **اقتصاديات النقود والبنوك**، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، دون سنة نشر، ص 128.

[2] رشاد العصار و رياض الحلبي، **النقود والبنوك**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص67.

[3] محمد عبد الفتاح الصيرفي، **إدارة البنوك**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص18.

الفرع الثاني: التطور التاريخي للبنوك

أصل كلمة مصرف في اللغة العربية مأخوذة من الصرف بيع النقد بالنقد، ويقصد بها المكان الذي يتم فيه الصرف، ويقابلها كلمة بنك ذات الأصل الأوروبي والمشتقة من الكلمة الإيطالية Banco التي تعني المنضدة أو الطاولة، أما سبب ارتباط هذه الكلمة بالأعمال المصرفية فلأن الصرافين كانوا يستعملون مناضد خشبية لممارسة أعماله في أسواق بيع وشراء العملات المختلفة وذلك في أواخر القرون الوسطى.

ومهما يكن فإن الباحثين يجمعون على أن تاريخ نشأة المصارف الحديثة يبدأ من منتصف القرن الثاني عشر للميلاد حيث تأسس أول مصرف وذلك في مدينة البندقية عام 1127م يليه مصرف برشلونة عام 1401م ثم مصرف ريالتو Banco Della Pizza Di Rialto عام 1587 بمدينة البندقية ثم مصرف أمستردام عام 1609، ويعتبر هذا البنك الأخير النموذج الذي أحدثته معظم البنوك الأوروبية بعد ذلك مع مراعاة ما أملته اختلافات الظروف والأحوال بين دولة وأخرى مثل بنك هامبورغ بألمانيا عام 1619 وبنك إنجلترا عام 1694 ،وبنك فرنسا الذي أسسه نابليون عام 1800، ثم انتشرت البنوك بعد ذلك في أمريكا وغيرها من بلدان العالم. إن من المسلم به أن العمل المصرفي من قبول للودائع في بداية الأمر ثم استثمار الجزء الناقص منها (الائتمان) في مراحل متقدمة إنما برز وتطور تبعا لاستعمال النقود كوسيط في المبادلات، ولقد عرف هذا النشاط الحضارات الأولى مثل السومريين والبابليين والإغريق والرومان، وإن اختلفت الأشكال والمظاهر.

كما عرفه العرف قبل الإسلام وفي مكة بالذات المشهورة بتجارتها مع الشام واليمن، فكان النبي صلى الله عليه وسلم – من قبل النبوة – مشهورا بالأمين حيث بقيت عنده الودائع حتى قبيل هجرته من مكة إلى المدينة حيث وكل بها عليا – كرم الله وجهه – ليتولى ردها إلى أصحابها. هذا وقد عرف المكيون استثمار الأموال بطريقتين، الأولى إعطاء المال مضاربة على حصة من الربح والثانية الإقراض بالربا الذي كان شائعا في الجاهلية سواء بين العرب أنفسهم أو بينهم وبين اليهود المقيمين في الجزيرة العربية آنذاك، وعندما جاء الإسلام حرم الربا، واقتصر العمل المصرفي على الإيداع الأمين والمضاربة على حصة من الربح، لكن أسباب التخلف التي حلت بالبلاد الإسلامية أدت إلى قطع كل صلة بما كان قائما ومعروفا من أشكال التعامل المصرفي القديم.

ومجمل القول أن الظهور الحقيقي بالمفهوم الحديث للمصارف كان على يد الصاغة والصيارفة الذين كانوا يقبلون إيداع أخذت تلقى قبولا في التداول وفاء للالتزامات المطلوبة من حاملها والتي تطورت فيما بعد إلى ما يسمى بالشيكات، ثم أخذ هؤلاء الصاغة والصيارفة يتقاضون عمولة من المودعين

لقاء الحفظ الأمين، كما أخذوا يتصرفون بجزء من الودائع لديهم بالإقراض مقابل فائدة يتقاضونها بعد أن لاحظوا أنه لا يتم سحب الودائع كليا. وترتب على ذلك أن بدأت الصورة المبدئية لأعمال المصارف تتبلور وتتحدد معالمها إلى أن أصبحت على ما هي عليه الآن[1].

الفرع الثالث: وظائف البنوك

تقوم البنوك بعدة وظائف منها النقدية ومنها غير النقدية، ويمكن تقسيم هذه الوظائف إلى تقليدية وأخرى حديثة[2].

1- الوظائف التقليدية: منها مايلي:

- فتح الحسابات الجارية وقبول الودائع على اختلاف أنواعها (تحت الطلب، وادخار، ولأجل، وخاصة، ولإشعار).

- تشغيل موارد البنوك مع مراعاة مبدأ التوفيق بين السيولة والربحية والضمان ومن أهم أشكال التشغيل والاستثمار ما يلي:

- منح القروض والسلف المختلفة وفتح الحسابات الجارية المدينة؛

- تحصيل الأوراق التجارية وخصمها والتسبيق بضمانها؛

- التعامل بالأوراق المالية من أسهم وسندات بيعا وشراء لمحفظتها أو لمصلحة عملائها؛

- تمويل التجارة الخارجية من خلال فتح الاعتمادات المستندية؛

- تقديم الكفالات وخطابات الضمان للعملاء؛

- التعامل بالعملات الأجنبية بيعا وشراء والشيكات السياحية والحوالات الداخلية منها والخارجية؛

- تحصيل الشيكات المحلية عن طريق غرفة المقاصة، وصرف الشيكات المسحوبة عليها؛

- المساهمة في إصدار أسهم وسندات شركات المساهمة؛

- تأجير الخزائن الآمنة لعملائها لحفظ المجوهرات والمستندات والأشياء الثمينة؛

[1] خالد أمين عبد الله وإسماعيل إبراهيم الطراد، مرجع سبق ذكره، ص ص 20- 22.

[2] خالد أمين عبد الله، **العمليات المصرفية**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 36.

2- الوظائف الحديثة:

- إدارة الأعمال وممتلكات العملاء وتقديم الاستثمارات الاقتصادية والمالية أهم من خلال دائرة مختصرة هي Trust Département.

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

- المساهمة في خطط التنمية الاقتصادية وهذا يتجاوز بنك الإقراض لأجال متوسطة وطويلة الأجل نسبيا ويضاف إلى هاتين المجموعتين من الوظائف الرئيسية للبنوك في المجتمعات التي تأخذ بمبدأ التخطيط المركزي للاقتصاد (الاقتصاد الموجه) وظائف أخرى أهمها[1]:

أ- **وظيفة التوزيع:** في المجتمعات ذات التخطيط الاقتصادي المركزي يتم توزيع كافة الأموال اللازمة للإنتاج والمتولدة عن مصادر خارجية عن المشروع نفسه عن طريق البنك، ويتم ذلك عادة بالطرق الائتمانية ولا توجد أي مؤسسة أخرى غير المصارف تزاول هذا النشاط في ظل ذلك النظام.

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

المطلب الثاني: أنواع البنوك، أهميتها وهيكلها التنظيمي

لا تقوم البنوك جميعا بأعمال مصرفية من نوع واحد كما أنها ليست خاضعة لنظام واحد، ولقد اقتضى تعدد الفعاليات المصرفية من حيث الاختصاص إلى تقسيم البنوك إلى عدة أقسام حسب عدة أسس، أما أهمية البنوك تبرز من خلال الدور الذي تتبعه في تعبئة الأموال وضخها في مجالات استثمارية معينة.

الفرع الأول: أنواع البنوك

تتكون المؤسسات المصرفية في أي مجتمع من عدد من المنشآت تختلف وفقا لتخصصها والدور الذي تؤديه في المجتمع وتختلف أنواعها من دولة إلى أخرى وفقا لنظامها ومدى احتياجات

[1] محمد سعيد أنور السلطان، مرجع سبق ذكره، ص 37.

اقتصادها لنوع معين منها، وتنقسم المؤسسات المصرفية إلى ثلاثة أنواع أساسية: مؤسسات قبول الودائع، مؤسسات الوساطة الاستثمارية والبنوك المركزية.

1- البنك المركزي:

يمثل البنك المركزي موقع أساسي في النظام النقدي والمصرفي، أي أنه مركز النظام النقدي والمصرفي لأنه يتولى مهمة تنظيم الجانب النقدي والمصرفي[1].

هو مؤسسة مصرفية عامة تحتل مركز الصدارة في الجهاز المصرفي ولديه القدرة على تحويل الأصول الحقيقية إلى أصول نقدية عن طريق إصدار البنك المركزي للعملة المحلية مقابل احتياطاته من الذهب أو عن طريق بيع الذهب في الأسواق العالمية والقدرة على تحويل الأصول النقدية إلى أصول حقيقية، وخلق وتقييم النقود عن طريق إصدار النقد أو عن طريق منح التسهيلات والقروض للبنوك، بعد الهدف الأساسي للبنك المركزي السيطرة على كمية النقد وإدارة عملية الإصدار[2].

وترجع أهمية البنوك المركزية إلى اهتمام الحكومات المختلفة بتطور التجارة والمعاملات التجارية، وما يرافقها من نمو في المعاملات المصرفية[3]. أما وظائف البنك المركزي تتمثل في[4]:

- تنظيم إصدار العملة وتغطيتها بالموجودات الأجنبية وتحديد فائدتها وذلك بما يتمتع به من احتكار كلي أو جزئي في إصدار البنكلوت فهو يقوم بوظيفة بنك الإصدار؛

- القيام بالأعمال المصرفية التي تحتاجها الدولة فهو يحتفظ بودائع الدوائر الحكومية وينظم حساباتها ويسدد التزامات الدولة، ويقدم لها الائتمان ضمن حدود وضوابط معينة وذلك عن طريق التعامل مع المصارف المختلفة بقبول ودائعها وإجراء المقاصة بين صكوكها وتقديم القروض لها ولذلك فالبنك المركزي هو بنك البنوك؛

- مراقبة المصارف وضمان تطبيق شروط تأسيس بنوك جديدة أو فتح فروع لها، ومدى التزامها بالتشريعات المصرفية؛

---

[1] خلف فليح حسن، **النقود والبنوك**، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 295.

[2] دريد كامل آل شيب، **إدارة البنوك المعاصرة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2012، ص 39.

[3] أحمد زهير شامية، **النقود والمصارف**، دار زهران للنشر، عمان، الأردن 1993، ص 307.

[4] فلاح حسن الحسيني ومؤيد عبد الرحمن الدوري، **إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر**، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 26- 27.

– يقوم البنك المركزي بتنظيم الائتمان للمحافظة على قيمة العملة المحلية داخليا، أي أنه يتولى مسؤولية صياغة السياسة النقدية وذلك وفقا لما تتطلبه لظروف الاقتصادية الخاصة بالدولة؛

– ومن الوظائف الحديثة للبنك المركزي هي وظيفته كمؤسسة للتنمية الاقتصادية، فهو يعمل على التنشيط والإسراع بالتنمية الاقتصادية ضمن إطار الدولة؛

2– مؤسسات قبول الودائع: تتكون مؤسسات قبول الودائع من:

*** البنوك التجارية:**

يقصد بالبنوك التجارية ذلك النوع من البنوك الذي يستطيع خلق نقود الودائع أو ما يسمى بالبنوك المصرفية حيث تقوم البنوك التجارية بقبول الودائع من العملاء وفي مقابل ذلك تعطيهم فوائد على ودائعهم لديه، ثم تقوم باقتراض هذه الودائع للمقرضين وتمنحهم الائتمان وتحصل منهم على فوائد مقابل ذلك، وذلك كله بهدف تحقيق الربح وعادة ما تكون الفوائد التي تحصل عليها البنوك عن ما تمنحه من ائتمان تفوق الفوائد التي تدفعها للعملاء نتيجة إيداعهم لديها[1].

ومن بين وظائف البنوك التجارية هي[2]:

– الاحتفاظ بودائع العملاء بالحسابات الجارية، تحت الطلب، والتي تستخدم خلالها: الشيكات، الحوالات، وبطاقات السحب الآلية وبعض بطاقات الائتمان، بالإضافة إلى الودائع الادخارية والودائع لأجل؛

– القيام بعمليات الإقراض بغرض الاستثمار عن طريق استخدام الودائع مثلا، في منح القروض قصيرة الأجل للعملاء بضمان ما يقدمونه من ضمانات كبضائع أو أوراق مالية أو أوراق تجارية أو بضمانات شخصية؛

– تقديم التسهيلات الائتمانية لرجال الأعمال والمستثمرين؛

– أعمال أخرى مثل: تقديم الاستشارات للعملاء إدارة ثروات العملاء، أعمال الحفظ والتخزين، القيام ببعض الخدمات الخاصة بالأوراق المالية مثل: شراء وبيع الأوراق المالية وحفظها، وتحصيل الكبونات نيابة عن العملاء أو دفعها نيابة عن الشركات؛

– فتح الاعتمادات المستندية وإصدار خطابات الضمان وتمويل التجارة الخارجية؛

[1] حسن أحمد عبد الرحيم، **اقتصاديات النقود والبنوك**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 81.

[2] عبد القادر السيد متولي، **اقتصاديات النقود والبنوك**، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 58.

- شراء وبيع العملات الأجنبية؛

ولكن من الناحية الاقتصادية تقوم البنوك التجارية بوظيفتين أساسيتين هما: تعبئة المدخرات وتوليد نقود الودائع.

*** البنوك الإسلامية:**

مؤسسات مالية تقوم بدور الوساطة المالية بين فئتي المدخرين والمستثمرين (في إطار صيغة المضاربة الشرعية المبنية على مبدأ المشاركة في الربح والخسارة، والقاعدة الشرعية: الغنم بالغرم)، وهو المؤسسة المالية التي تساهم في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البيئة التي تعمل فيها، فضلا عن أدائها للخدمات المصرفية المنضبطة في إطار العقود الشرعية[1].

*** بنوك الادخار:**

تتميز هذه البنوك بانخفاض الحد الأدنى للإيداع إلى الحد الذي يمكن من تجميع المدخرات الصغيرة للأفراد، والتي تكون في الغالب مودعة تحت الطلب، حيث أنها تأخذ شكل دفتر ادخار، وعندئذ تأخذ شكل أدونات أو سندات يعيد البنك توظيفها بإقراضها للغير لفترات معينة تتفق عليها، وتتميز هذه البنوك بالانتشار الكبير والاقتراب البالغ من المدخرين وكذلك استثمار الجزء الأكبر من إيراداتها في المنطقة التي يقع فيها البنك[2].

3- مؤسسات الوساطة الاستثمارية:

*** بنوك الاستثمار والأعمال:**

هي بنوك تهدف بصفة خاصة إلى تقديم العديد من التسهيلات الائتمانية لكبار رجال الأعمال والشركات الصناعية، وهي تقوم بإصدار الأوراق المالية نيابة عن عملائها، وتستفيد من الودائع المختلفة التي تحصل عليها من الأفراد والشركات في استثمارها لفترات متوسطة وطويلة الأجل، وذلك بإقراضها للغير مقابل معدل فائدة يغطي المخاطرة ومصاريفها الإدارية. كذلك فهي تساهم في إنشاء الشركات الهامة، وهي بهذا الشكل تخرج عن مفهوم البنوك التجارية التي تعتمد على الأقراص لفترات

[1] مصطفى إبراهيم محمد مصطفى، **نحو منهج متكامل للرقابة على المصارف الإسلامية**، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر الشريف، القاهرة، مصر، 2012، ص 4.

[2] أسعد حميد طلعت، **الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة**، مكتبة الشقري، القاهرة، مصر، 1998، ص 31.

قصيرة نسبيا مما يزيد نسبة المخاطرة، ومن أمثلة هذه البنوك بنك مصر الذي لظروفه نشأته الاقتصادية يمكن اعتباره بنكا تجاريا وبنكا للأعمال في نفس الوقت[1].

*** البنوك المتخصصة:**

عرف المشرع المصري البنوك المتخصصة (قانون رقم 120 لسنة 1975- مادة 16) غير التجارية، التي تقوم بالعمليات المصرفية التي تخدم نوعا محددا من النشاط الاقتصادي وفقا للقرارات الصادرة تأسيسها، والتي لا يكون قبول الودائع تحت الطلب من أوجه أنشطتها الأساسية، وتختلف أنشطة هذه البنوك عن البنوك التجارية، لأن أنشطتها تحتاج إلى تمويل طويل الأجل، وخبرات خاصة[2]. وتشمل هذه البنوك النوعية المتخصصة على:

- **البنوك الصناعية:** وهي التي تختص بتقديم الاعتمادات والمساعدات للمشاريع الصناعية[3].

هي بنوك تتخذ الشكل التقليدي من حيث أنها تعتمد على مصادرها من رأس المال وودائع الصناعة والسندات التي تصدرها وتساهم فيها البنوك التجارية والبنك المركزي لتمويل وإنشاء وتحديد الصناعات، وغالبا ما ترتبط عملياتها بالصناعات التقليدية الصغيرة والحرفية[4].

- **البنوك العقارية:** هي مؤسسات مالية يقتصر عملها على تقديم سلف بضمان أراضي أو عقارات مبنية، وتقديم قروض لجمعيات ومنشآت الإسكان، كما تساهم في تأسيس هذه المؤسسات، وتعتمد هذه البنوك في تمويل نشاطها على رؤوس أموالها والقروض طويلة الأجل التي تحصل عليها من البنك المركزي والبنوك الأخرى والسندات التي تصدرها[5].

- **البنوك الزراعية:** تختص البنوك الزراعية بالتمويل الزراعي بغرض التوسع الأفقي أو العمودي في القطاع الزراعي وتتنوع آجال القروض الممنوحة لهدف تغطية جميع الأنواع، فهناك القروض الموسمية والقروض المتوسطة وطويلة الأجل[6].

---

[1] مكرم عبد المسيح باسيلي، **المعاملات المصرفية المحاسبة والاستثمار وتحليل القوائم المالية رؤية إستراتيجية**، المكتبة العصرية المنصورة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 8.

[2] عبد الغفار حنفي، **إدارة المصارف**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007- 2008، ص 93.

[3] سامر جلدة، **البنوك التجارية والتسويق المصرفي**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 60.

[4] أسامة كامل وعبد الغني حامد، **النقود والبنوك**، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص ص 159- 160.

[5] محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 31.

[6] أكرم حداد ومشهور هذلول، **النقود والمصارف**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 174.

- **بنوك الصادرات:** (تمويل التجارة الخارجية) تهدف إلى النهوض بالتجارة الخارجية من خلال ما تقدمه من تسهيلات ائتمانية مختلفة الآجال للمؤسسات للتطوير الإنتاج الموجه للتصدير، فضلا عن فتح الاعتمادات اللازمة لعمليات المبادلة مع المؤسسات الأجنبية وعمليات إعادة التصدير[1].

* **البنوك متعددة الجنسيات:** هي البنوك التي تفتح لها فروع في مختلف البلدان وتعمل في تمويل أنشطة الشركات متعددة الجنسيات ومنها التحصيل الدولي وخصم الأوراق التجارية والاستئجار والبيع التمويلي وإدارة الأموال الدولية وتوفير الأموال طويلة ومتوسطة الآجال وتمتلك الأصول وتقوم بإدارتها في أكثر من دولة[2].

* **بنوك التأجير:** تقوم هذه البنوك بشراء سلع التجهيز ثم تقوم باستخدامها في التأجير لفترات زمنية تتراوح في المتوسط بين ثلاث وثمانية سنوات، وعند انتهاء فترة الإيجار فإن المستأجر يستفيد عادة من ثلاث خيارات، إعادة المعدات للبنك إهتلاك هذه المعدات بشرائها بسعر يحدد جزافيا عند إبرام العقد [3].

* **البنوك الشاملة:** هي تلك الكيانات المصرفية التي تنتمي دائما وراء تنويع مصادر التمويل وتعبئة أكبر قدر ممكن من المدخرات من كافة القطاعات وتوظيف مواردها وفتح الائتمان المصرفي لجميع القطاعات كما تعمل على تقديم كافة الخدمات المتنوعة والمتجددة[4].

الفرع الثاني: أهمية البنوك

تظهر أهمية البنوك في العصر الحديث بأدائها أرصدة ضخمة من الودائع الصغيرة على مستوى الوفرات المحققة من الحجم الكبير وذلك كما يلي[5]:

- بدون هذه الوساطة يتعين على صاحب المال أن يجد المستثمر المطلوب والعكس بالشروط والمدة الملائمة للاثنين؛

- بدون البنوك تكون المخاطرة أكبر لاقتصار المشاركة على مشروع واحد، نظرا لتنوع استثمارات البنوك فإنها توزع المخاطر مما يجعل في الإمكان الدخول في مشاريع ذات مخاطرة عالية؛

[1] أسعد عبد الحميد طلعت، مرجع سبق ذكره، ص 49.

[2] دريد كامل آل شيب، مرجع سبق ذكره، ص 51.

[3] فضيلة بوطورة، مرجع سبق ذكره، ص 49.

[4] عبد الحميد عبد المطلب، **العولمة والبنوك**، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 45.

[5] محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

– يمكن للبنوك نظرا لكبر حجم الأرصدة أن تدخل في مشاريع طويلة الأمد؛

– أن وساطة البنوك تزيد سيولة الاقتصاد بتقديم أصول قريبة من النقود تدر عائدا مما يقل الطلب على النقود؛

– بتقديم أصول مالية متنوعة المخاطر مختلفة وعائد مختلف وشروط مختلفة للمستثمرين فإنها تستوعب جميع الرغبات وتستجيب لها؛

– تشجيع الأسواق الأولية التي تستثمر وتصدر الأصول المالية التي يحجم عنها الأفراد خوفا من المخاطر.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للبنوك

إن التنظيم الإداري السليم هو الزاوية لتحقيق الرقابة الفعالة والتخطيط والتنفيذ الدقيق، ويلزم هذا التنسيق بين النظام الإداري والنظام الفني ومن أجل هذا يتم تحديد الخدمات المصرفية الرئيسية ويخصص لكل منها قسم فني مختص مثل الحسابات الجارية وقسم الأوراق التجارية، وقسم الاعتمادات المستندية وغيرها، وكلما تعددت العمليات المرتبطة بنوع محدد من الخدمة المصرفية يخصص قسم فني لها، وكلما قلت هذه العمليات فقد يتم دمج نوعين أو أكثر من الخدمات في قسم واحد، ومن المهم أيضا تجزئة الخدمات الرئيسية إلى خدمات فرعية بحيث تنشأ وحدات إدارية فرعية تختص بهذه الخدمات، وعلى سبيل المثال قد يتم تجزئة قسم الحسابات الجارية للعملاء إلى وحدات فرعية تختص واحدة منها بعمليات السحب وأخرى بالإيداع وثالثة لاحتساب الفوائد ورابعة للتعرف على مراكز العملاء بسرعة وهكذا[1]. وبعد تحديد القطاعات والوحدات الإدارية يتم تحديد الاختصاصات والواجبات المنوطة بالأشخاص القائمين على هذه الأقسام والوحدات، مع تفويض قدر من السلطة يتناسب مع المسؤولية الملقاة على عاتق كل منهم، ومع توضيح الاختصاصات والواجبات يتم بيان خطوط انسياب السلطة من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا، حتى تسهل عملية الاتصال والرقابة بالإضافة إلى محاسبة للمسؤولية[2].

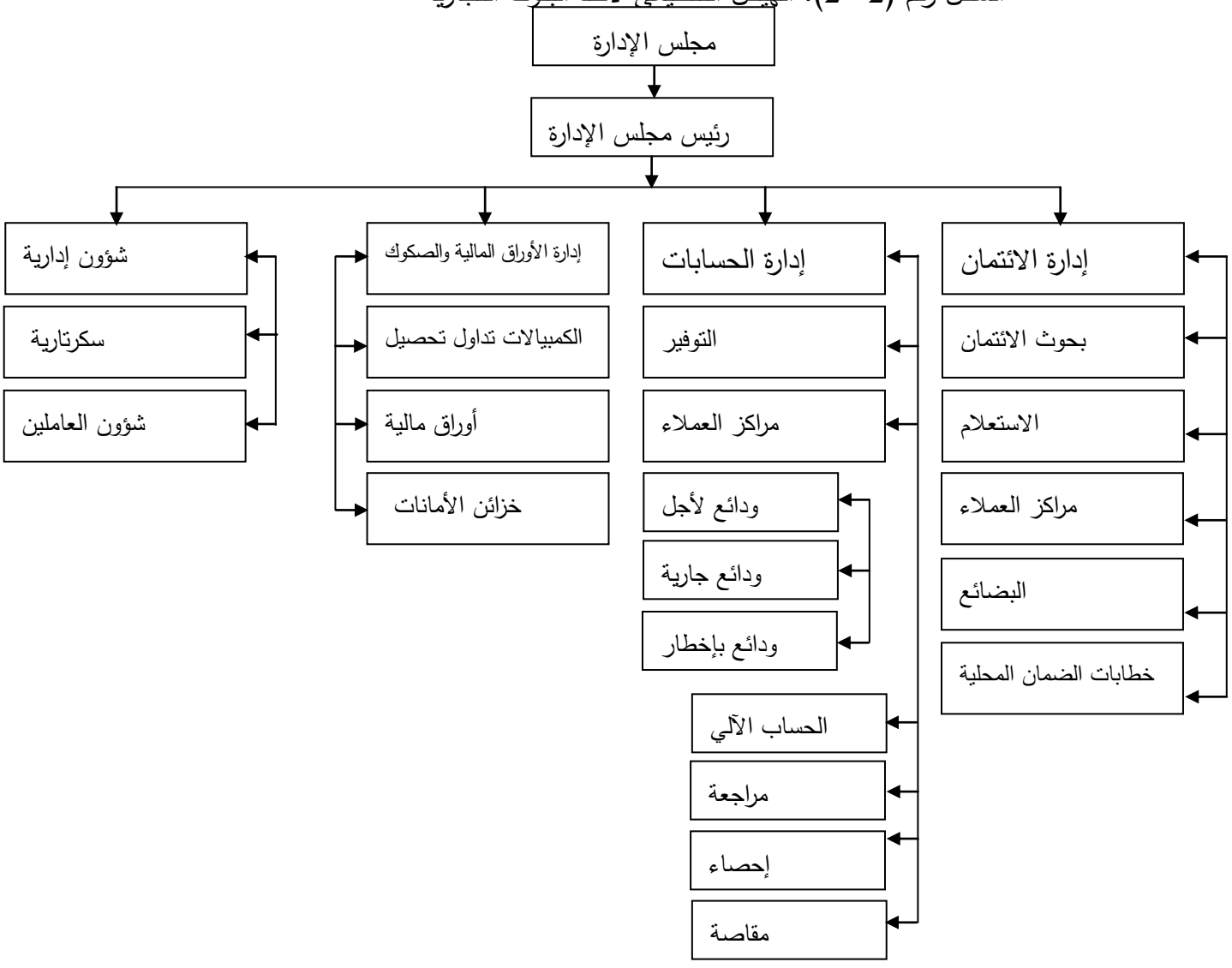
ومن المتفق عليه أن البناء التنظيمي لابد وانعكس الأنشطة التي تتم ممارستها من المتوقع أن يتضمن البناء التنظيمي للبنك التجاري إدارات رئيسية للودائع والائتمان أي الاقتراض والاستثمار في الأوراق المالية، هذا إلى جانب إدارات فرعية لأنشطة الحسابات والشؤون القانونية والرقابة وإذا كانت إدارات

[1] خالد أمين عبد الله وإسماعيل إبراهيم الطراد، مرجع سبق ذكره، ص ص41– 42.

[2] محمود حسين الوادي وآخرون، **النقود والمصارف**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص 157.

الائتمان والأوراق المالية والودائع تمثل الإدارات الرئيسية التي تعكس طبيعة نشاط البنوك فلقد ظهرت أنشطة أخرى أصبح لها أهمية كبيرة في مقدمتها إدارة الأموال المؤمن عليها والتأمين لصالح الغير[1]. ومما يجدر ذكره أن التنظيم الإداري يختلف من بنك لآخر ومن فرع إلى خر، تبعا لاختلاف الحجم ونوع النشاط وعدد العاملين، وطريقة العمل من حيث كونها يدوية أو آلية ومن هنا تأتي صعوبة وضع نظام إداري ثابت وموحد تطبقه كافة البنوك ولكن مهما اختلفت هذه النظم والأقسام فإنما تؤذي في النهاية إلى تحقيق أهداف البنك وأغراضه[2].

الشكل رقم (2- 2): الهيكل التنظيمي لأحد البنوك التجارية



المصدر: منير إبراهيم هندي، **إدارة البنوك التجارية مدخل اتخاذ القرارات**، الطبعة الثالثة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 53.

[1] منير إبراهيم هندي، **إدارة البنوك التجارية مدخل اتخاذ القرارات**، الطبعة الثالثة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 52.

[2] محمود حسين الوادي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 158.

المطلب الثالث: موارد واستخدامات البنوك

من أجل فهم كيفية عمل البنك سوف نتناول ميزانية مفترضة توضح مختلف البنود التي تعكس وظائف البنك التجاري ويوضح الشكل التالي ميزانية أحد البنوك التجارية.

الجدول رقم (02- 01): ميزانية أحد البنوك التجارية.

الاستخدامات (الأصول)	الموارد (الخصوم).
النقد 1- في الخزينة 2- في البنك المركزي 3- في بنوك أخرى 4-في طريق التحصيل 5- احتياطات القروض (من البنك) 1- للأفراد 2- للمؤسسات 3- الحكومة استثمارات: 1- أوراق مالية 2- أصول ثابتة	الودائع: 1- حسابات جارية 2- حسابات توفير لأجل 3- حسابات بعملات أجنبية القروض (على البنك) 1- من البنك المركزي 2- من بنوك أخرى 3- من مؤسسات أخرى رأس المال وحقوق المساهمين: 1- رأس المال الأسهمي 2- إحتياطات قانونية وعامة التزامات أخرى
إجمالي الاستخدامات	إجمالي الموارد

المصدر: محمد إبراهيم عبد الرحيم، **اقتصاديات النقود والبنوك**، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، دون سنة نشر، ص 130.

من خلال الميزانية سوف نستعرض أهم موارد واستخدامات البنوك.

الفرع الأول: موارد البنوك

تستمد البنوك مواردها، التي تعتمد عليها في ممارسة نشاطها من مصادر متعددة، حيث تتألف من:

1- رأس المال المدفوع والاحتياطي: يتمثل رأس المال المدفوع من مجموع المبالغ التي قام بدفعها أصحاب البنك والمساهمين في تكوين رأس ماله ويعتبر رأس المال النواة الأولى لموارد البنك[1].

أما الاحتياطي يقسم إلى قسمين: الأول احتياطي قانوني يكون البنك ملزما بتكوينه بحكم القانون الذي يصدره البنك المركزي بهذا الخصوص أو بحكم الأعراف والتقاليد المصرفية السائدة، أما النوع الثاني من الاحتياطي فهو عبارة عن احتياطي خاص يقوم البنك بتكوينه اختياريا بهدف دعم مركزه المالي وزيادة ثقة عملائه فيه[2].

2- الودائع: تعتبر الودائع المصدر الرئيسي لموارد البنوك التجارية وهي عبارة عن ديون مستحقة لأصحابها على ذمة البنك تكون في صورة إيداع حقيقي يمكن البنك التجاري استخدامها لإبرام الديون في الوقت نفسه[3] ويمكن التمييز بين أربعة أنواع من الودائع هي[4]:

- الودائع الجارية: تسمى أيضا بالودائع تحت الطلب وسميت بهذا الاسم لأن البنك ملزم بالدفع عند الطلب، ويستخدم المودع هذه الودائع في تسوية الالتزامات، ووفاء الديون عن طريق التعامل بالشبكات.

- الودائع لأجل: وهذه الودائع يقوم أصحابها بإيداعها لفترة زمنية يتفق عليها البنك مع المورد، وبذلك فإن هذه الودائع تعتبر التزاما على البنك شأنها شأن الودائع الجارية وهذه الودائع يستطيع العميل سحبها حلول لأجلها.

- ودائع بإخطار: وهي عبارة عن أموال مودعة لدى البنك ولا يحق لأصحابها السحب منها إلا بعد إخطار البنك بفترة تحدد عند الإيداع، وبالمقابل يدفع البنك فائدة على هذه الودائع[5].

---

[1] أحمد زهير شامية، مرجع سبق ذكره، ص 258.

[2] عاطف جابر طه، **تنظيم وإدارة البنوك منهج وصفي تحليلي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 150.

[3] عقيل جاسم عبد الله، **النقود والمصارف**، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا، 1994، ص 24.

[4] عبد القادر السيد متولى، مرجع سبق ذكره، ص 61.

[5] زيدان رمضان، **إدارة الأعمال المصرفية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 83.

– ودائع التوفير: وتسمى أيضا ودائع ادخارية، وهي ودائع يتم التعامل بها من حيث السحب والإيداع بموجب دفتر خاص، ويتحصل صاحب هذا النوع على فوئد محددة[1].

3– الاقتراض من البنوك أو البنك المركزي: عندما تواجه البنوك التجارية مشكلة في السيولة فإنها تلجأ إلى البنوك العاملة في الأسواق المحلية أو حتى في الخارج وتقترض منها بأسعار فائدة منخفضة ويعرف هذا السوق النقدي بسوق ما بين البنوك سواء كانت بنوك محلية أو أجنبية. وعندما لا يتمكن البنك الذي يواجه مشكلة من الاقتراض من سوق ما بين البنوك، ليس أمامه إلا القرض الأخير للنظام البنكي وهو البنك المركزي، وهنا يستخدم البنك المركزي استجابته أو عدم استجابته لإمداد البنك بالقروض في التأثير على حجم الائتمان وفق مقتضيات النشاط الاقتصادي من رواج أو كساد أو من تضخم أو انكماش[2].

الفرع الثاني: استخدامات البنوك

يمكن حصر أهم استخدامات البنوك في المجالات الآتية:

1– أرصدة نقدية حاضرة: وتتمثل في السيولة النقدية الكاملة، وهي عبارة عن أرصدة لا تحقق أي عائد للبنك التجاري، مما يحتم عليه تجنب تجميد الكثير من أمواله في هذه الأصول وإلا تعرض للخسارة وللأرصدة النقدية الحاضرة في البنوك التجارية عدة أشكال[3]:

* نقود حاضرة في خزينة البنك التجاري: وهي عبارة عن أوراق نقد قانوني، ونقود مساعدة وعملات أجنبية يحتفظ بها البنك في خزينته لمواجهة طلبات المودعين وتسديد قيمة الشبكات المسحوبة على ودائعهم.

* أرصدة نقدية مودعة لدى البنك المركزي: يلزم البنك المركزي البنوك التجارية الاحتفاظ لديه بجزء أو نسبة معينة من أصوله النقدية ودائعه في شكل رصيد دائم ودائن، ويحدد البنك المركزي هذه السنة وفقا لمقتضيات السياسة النقدية.

* أصول تحت التحصيل: وهي عبارة عن أصول في مرحلة الجباية والتحصيل، إذ يمكن تحويلها إلى سيولة نقدية كاملة بسهولة، مثل الشيكات المستحقة على البنوك الأخرى.

---

[1] ضياء مجيد الموسوي، **الاقتصاد النقدي**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 175.

[2] السيد متولي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 63.

[3] سليمان بودياب، **اقتصاديات النقود والبنوك**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1996، ص 137.

2- القروض والسلف: يعتبر هذا الأصل أكثر الأصول ربحا وأقلها سيولة إذ ليس من حق البنك التجاري أن يطالب العميل بتسديد قيمة هذه القروض والسلفيات قبل أن يحين تاريخ الاستحقاق، وتتخذ هذه القروض شكلين[1]:

- قروض مقابل ضمان: ويكون هذا النوع من القروض مكفولا بضمانات غيبية، وقد يأخذ الضمان العيني شكل بضائع، أوراق تجارية، ذهب، عقارات.

- قروض بدون ضمان: هي الأموال التي تقدمها البنوك لعملائه دون ضمانات اعتمادا منها على سلامة ومتانة المركز المالي للعملاء والسمعة الطيبة والدقة في الوفاء بالالتزامات.

3- أوراق مالية واستثمارات: تستثمر البنوك التجارية شطرا من مواردها في شراء الأوراق التجارية القابلة للخصم والأوراق الحكومية قصيرة الأجل.

4-الأصول الثابتة: تعتبر هذه الأصول ضرورية لقيام البنك بوظائفه وتتمثل هذه الأصول في المباني التي يمارس فيها البنك نشاطه والأدوات والمعدات التي يستخدمها[2].

المبحث الثاني: إدارة البنوك: الأبعاد والأسس

إن البنوك قد تتجمع فيها الإدخارات بجميع أشكالها ومن تم تخرج إلى قنوات استثمارية تفيد المجتمع وتطوره. أما إدارة البنوك فتتمثل في إدارة كل من السيولة والائتمان والاستثمار، والمخاطر التي يمكن أن تواجهها هذه البنوك نتيجة التطورات الحديثة في مجال العمل البنكي من خلال تطور وسائل الدفع والأنترنت المصرفي...

ويتم التركيز في هذا المبحث على كل من أسس عمل البنوك وكيفية إدارتها والتطورات الحديثة التي تعرض لها العمل المصرفي وكذلك أهم المخاطر التي تواجه البنوك.

المطلب الأول: أسس عمل البنوك

يقوم العمل البنكي على ثلاثة أسس هامة تميز البنوك التجارية من غيرها من مؤسسات الأعمال، تتمثل هذه الأسس في[3]:

[1] ضياء مجيد الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 278.

[2] عقيل جاسم عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 26.

[3] مصطفى رشدي شيحة، **الوجيز في الإقتصاد النقدي والمصرفي**، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 1998، ص139.

- **الربحية:** يسعى البنك كأي من المؤسسات الأخرى إلى تحقيق أكبر ربح ممكن لإرضاء المساهمين، وهو ناتج عن الفرق بين الإيرادات الإجمالية والنفقات الكلية للبنك، وتتحقق إيرادات البنك نتيجة لعمليات الإقراض والاستثمار التي يقوم بها البنك نظير خدماته المختلفة، إضافة إلى الأرباح الرأسمالية التي قد تنتج عن ارتفاع القيم السوقية لبعض أصول البنك. أما نفقاته تتمثل في النفقات الإدارية والتشغيلية والفوائد التي يدفعها البنك على الودائع إضافة إلى الخسائر الرأسمالية التي تلحق به والقروض التي قد يعجز البنك عن استردادها، لهذا وحتى يتمكن البنك من تحقيق مبدأ الربحية لا بد من تقليل نفقاته إلى أدنى حد ممكن لتحقيق أكبر إيراد ممكن.

- **السيولة:** وهي تمثل مقدرة البنك على الاحتفاظ في أي وقت يتوازن بين المبالغ المودعة والمبالغ المسحوبة، بمعنى أن يكون على استعداد تلبية طلب السحب في أي لحظة، باعتبار أن الجانب الأكبر من موارده تتمثل في ودائع تستحق عند الطلب، فنقص السيولة سوف يؤدي إلى الدخول في وضعية الخطر، وعدم القدرة على تلبية طلبات السحب تعني الإفلاس، لهذا يستوجب عليه عدم تأجيل سداد المستحقات، فمجرد إشاعة عن عدم توفير السيولة تكفي لزعزعة ثقة عملائه، مما قد يدفعهم لسحب ودائعهم وهو ما يعرضه للإفلاس، لهذا على البنك أن يؤمن نفسه من خطر السيولة وأن لا يغامر بتوظيف كل أمواله لتحقيق الربح فقط، وإنما عليه ترك جزء منها لمواجهة طلبات السحب المفاجئة.

الضمان: يعني الضمان قدرة البنك على الوفاء بديونه والتزاماته، فقيام البنك باستثمار رؤوس أمواله يجعله عرضة لوقوع خسائر على البنك أن يتحملها بنفسه بدلا من أن تقع على كاهل المودعين، وتتطلب حماية حقوق هؤلاء المودعين تجنب التوظيف غير الرشيد لتجنب الإفلاس، ولهذا السبب تعتبر الثقة أساس كل عملية من عمليات توظيف أموال البنك بغض النظر عن مصدرها لأن الأموال التي يقترضها سوف تعود إليه وفي الآجال المتفق عليها، لذا يتوقف إقدام البنك على منح القروض لمتعامل ما على الثقة التي يوحي بها هذا المتعامل إلى البنك من حيث قوة مركزه المالي ومدى احترامه لتعهداته وكيفية قيامه بالوفاء بها، تم مدى الضمانات التي يكون على استعداد لتقديمها للوفاء بتلك التعهدات. هذا ما يعني أن البنك التجاري يسعى للتأكد من أنه يوظف أمواله في نواحي مضمونة من حيث الربح وقلة المخاطر التي يتعرض لها تلك الأموال.

لا شك أن اهتمام البنك بهذه الأسس هو من سبل نجاحه في عدم بقائه وتحقيق استمرارية، لكن على البنك أن ينظر إلى أبعد من ذلك خلف حدوده بتركيزه على المحيط والبيئة التي تعد جزء غير متجزئ منها.

المطلب الثاني: مبادئ إدارة البنك

الفرع الأول: إدارة السيولة

أولا- تعريف السيولة: السيولة تعني قدرة البنك على تلبية أو الإيفاء بالتزاماته بشكل فوري وذلك من خلال تحويل أي أصل من الأصول إلى نقد سائل بسرعة وبدون خسارة. فالسيولة لا تعني فقط تحويل الأصل إلى نقد، وإنما تحويله إلى نقد دون أي خسارة، لأن السيولة ينبغي أن ترتبط بالربحية، وتتمثل سيولة البنك في قدرته على تلبية طلبات عملائه المتعلقة بسحب ودائعهم المختلفة أو تقديم التسهيلات اللازمة والأصول لهم والمتمثلة بالنقد السائل في الأوقات التي يرتئيها أو يختارها العملاء[1].

- إن إدارة السيولة تهتم بشكل رئيسي بإدارة كل من الاحتياطات الأولية والاحتياطات الثانوية وفيما يلي شرح موجز لكل منهما[2]:

1- الاحتياطات الأولية: هي عبارة عن الموجودات النقدية التي تملكها الإدارة المصرفية أو المالية دون أن تحقق عوائد منها وتتكون من نوعين:

* الاحتياطات القانونية: تمثل حجم الأموال النقدية السائلة والتي يحتفظ بها لمواجهة الأزمات القانونية والتشريعات التي يصدرها البنك المركزي، وهذه تدخل ضمن إطار قيام البنك المركزي بمسؤوليته نحو مراقبة البنوك وبيان درجة التزامها بتعليماته، ولذلك فهي تشمل على النقد في الصندوق والودائع لدى البنك المركزي.

* الاحتياطات العامة: تمثل مجموع الأموال النقدية وشبه النقدية والتي يمكن توظيفها في أنشطة استثمارية واقتراضية متعددة، ويشير العديد من الباحثين بأن الاحتياطات العامة إنما تمثل فقط الأموال النقدية سواء بالعملة المحلية أو الأجنبية، وتحدد مكونات هذه الاحتياطات على مستوى البنك بأنها: النقد في الصندوق+ الحساب الجاري لدى البنك المركزي+ الودائع لدى البنوك التجارية الأخرى+ الصكوك برسم التحصيل+ الودائع لدى البنوك الأجنبية في الخارج.

2- الاحتياطات الثانوية: هي عبارة عن الاستثمارات قصيرة الأجل وغالبا ما تشتمل على الأوراق المالية والأوراق التجارية المخصومة والتي يمكن تحويلها إلى نقد سائل عند الحاجة، وتحقق هذه الاحتياطات في مجال السيولة فوائد متقدمة، فهي تساهم في تدعيم الاحتياطات الأولية، وكذلك تساهم في تحقيق بعض الأرباح للبنك

---

[1] بلال نوري سعيد الكروي، **تقييم ربحية المصارف باستخدام مؤشرات السيولة دراسة مقارنة بين مصرفي الرافدين والرشيد**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد الرابع والعشرون، العراق، 2009، ص 6.

[2] فلاح حسين الحسيني ومؤيد عبد الرحمان الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 94.

ويدخل جزء من هذه الاحتياطات ضمن إطار الاحتياطات القانونية، حيث يلزم البنك المركزي البنوك في بعض الأحيان أن تساهم في إقراض مؤسسات الدولة، من خلال شراء السندات الحكومية.

ثانيا– نظريات إدارة السيولة: توجد العديد من النظريات فيما يتعلق بإدارة السيولة في البنوك إلا أن أهمها يتمثل في[1]:

* **نظرية القرض التجاري:** تقوم على أساس سيولة البنك التجاري تتحقق تلقائيا من خلال التصفية الذاتية لقروضه التي يجب أن تكون لفترات قصيرة، ولغايات تمويل رأس المال العامل، وطبقا لهذه النظرية لا تقرض البنوك لغايات العقارات أو السلع الاستهلاكية أو الاستثمار في الأسهم والسندات، وذلك لطول فترة الاسترداد المتوقعة وتناسب هذه النظرية في السيولة المجتمعات التجارية إلا أن العيب الأساسي في هذه النظرية هو فشلها في سد احتياجات التنمية الاقتصادية خاصة في البلدان النامية، فالتقليد التام بهذه النظرية يمنع البنوك من تمويل التوسعات في المصانع وزيادة خطوط الإنتاج وشراء آلات جديدة...

إضافة إلى ذلك هذه النظرية لم تأخذ بعين الاعتبار الثبات النسبي للودائع بمختلف أنواعها.

* **نظرية إدارة الخصوم:** إن هذه النظرية طرحت مفهوما للسيولة يقوم على أساس قدرة البنك على إيجاد أموال جديدة أكثر من اعتماده على سيولة أصوله، ويرتبط هذا المفهوم إلى حد كبير بسمعة البنك ومن مؤيدو هذه النظرية أن لا ضرورة لاعتماد البنك كليا على أصوله السائلة لمواجهة احتياجاته من السيولة، حيث باستطاعته أن يلجأ إلى بيع شهادات إيداع أو الاقتراض من سوق ما بين البنوك كلما كانت هناك حاجة لذلك، أما خصوم هذه النظرية يرون أن المشكلة الأساسية هي صعوبة الحصول على السيولة.

* **نظرية نقل الأصول:** تقوم هذه النظرية على أساس إمكانية محافظة البنوك التجارية على سيولتها من خلال احتفاظها بأصول يمكن بيعها لبنوك أخرى وتأخذ هذه النظرية بعين الاعتبار القيمة الدفترية والقيمة السوقية للأصول الممكن تداولها، ويعتبر المصدر سائلا إذا ما اقتربت القيمتان من بعضهما، وبالرغم من حاجة هذه النظرية إلا أن تطبيقها لم يمنع حدوث مشكلات سيولة لدى البنوك بسبب عدم قدرتها على تسيير بعض أصولها.

* **نظرية الدخل المتوقع:** تقوم هذه النظرية على أساس أن إدارة البنك يمكن أن تعتمد في تخطيطها للسيولة على الدخل المتوقع للمقترض، وبالتالي فإنها تدخل في اعتبارها الدخول المتوقعة للمقترضين في المستقبل.

* **الاقتراض من البنك المركزي:** بما أن البنوك المركزية تعتبر الملجأ الأخير للجهاز المصرفي، لذلك فإن أغلب البنوك تلجأ إليه في حالة الحاجة إلى سيولة أو في أوقات الضيق الموسمي أو الأزمات الطارئة ويكون إما عن طريق عملية إعادة الخصم أو الاقتراض المباشر، ومن خصائصها أنها اقتراض مؤقت.

[1] الطاهر لطرش، **تقنيات البنوك**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص ص 193– 194.

ثالثا– أسباب تعقيد إدارة السيولة في البنوك مقارنة بالمشاريع الأخرى: تتمثل أسباب تعقيد إدارة السيولة في البنوك مقارنة بالمشاريع الأخرى في[1]:

– الشروط التشريعية والتنظيمية التي تحكم عمل الجهاز البنكي، حيث أن أغلب التشريعات تلزم البنك بالاحتفاظ بحد أدنى من رأس المال المدفوع (نسبة الاحتياطي القانوني)، وحد أدنى من السيولة النقدية نسبة إلى الودائع (نسبة السيولة القانونية)، وتحديد حدود قصوى للاستثمار وتوظيف الأموال وحجم الائتمان، وتسعى البنوك أيضا لتوفير السيولة التشغيلية من خلال إدارة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة مع تحقيق الأرباح.

– السحب الفوري للودائع دون إنذار مسبق من قبل العملاء والتزام البنك بتلبية مثل هذه الطلبات.

إن العناصر المؤثرة في ميزانية البنك والتي تشكل أهمية نسبية كبيرة هي ودائع الغير لديه كودائع تحت الطلب وودائع التوفير، وعليه فإن المهمة الأولى لإدارة السيولة هي بذل الجهود لتخصيص الأموال بشكل يضمن تلبية السحوبات من الودائع، والمهمة الثانية لإدارة السيولة هي تلبية طلبات القروض والتسهيلات المصرفية الأخرى من العملاء، والتي تعتبر المصدر الأساسي الأول للعوائد التي يحصل عليها البنك.

* لغرض قيام البنك بإدارة سيولة فعالة لا بد من القيام بالآتي[2]:

– تحديد مصادر الأموال ومصادر الطلب عليها في البنك، إذ أن أموال البنك تأتي من رأس المال المدفوع من قبل المالكين، والأرباح المحتجزة والاحتياطات والمخصصات، والودائع الجارية... أما التدفقات النقدية الخارجة فهي الطلبات العادية المفاجئة لأصحاب الودائع تحت الطلب وطلبات عملاء حسابات التوفير وطلبات الودائع لأجل عند استحقاقها...

– تحديد التدفقات النقدية الداخلة للبنك والتي هي عبارة عن التغير في رأس المال والأموال المقترضة وطبيعة الودائع وأنواعها وحجمها وإجراءات تحصيل الرسوم والفوائد والأقساط الممنوحة والتي تضاف إلى الرصيد النقدي الذي يعد مصدر مباشر لتمويل التدفقات النقدية الخارجة من البنك.

– تحليل وتشخيص مداخل التعارض بين السيولة والأهداف الأخرى لتحديد الوسائل اللازمة لمعالجتها.

[1] دريد كامل آل شيب، مرجع سبق ذكره، ص ص 160– 161.

[2] نفس المرجع السابق.

الفرع الثاني: إدارة الائتمان

أولا- تعريف إدارة الائتمان: الائتمان يعني الأمان أو الثقة التي تتحقق لدى كل من الدائن والمدين، والتي ينجم عنها دفع قيمة في الوقت الحاضر، والدفع المؤجل لها في المستقبل، وهذا يتم من خلال مبادلة نقود لقاء التعهد بالدفع الآجل إذ أن الائتمان يعني بوجه عام منح فترة من الوقت من قبل الدائن إلى المدين يتعين على المدين في نهايتها دفع المدين المستحق عليه إلى الدائن[1].

أما إدارة الائتمان فتعرف على أنها القدرة الذاتية على تجميع واستعمال رؤوس الأموال المقترضة أو السلف، أي كل ما يخص بدراسة كل ما يتعلق برؤوس الأموال المقترضة فقط، ومن أشكاله القرض، السلفة، الدفع تحت الحساب، عمليات الخصم، عمليات الائتمان بالضمان المصرفي، الائتمان الإيجاري[2].

ثانيا: معايير منح الائتمان البنكي

هناك مجموعة من المعايير لمنح الائتمان لها القدرة في أن تعطى لإدارة الائتمان تصورا شاملا عن العميل والإحاطة بالمخاطر التي سوف تتعرض لها.

وفيما يلي عرض للنماذج التي تعرضها المراجع العلمية والتي من خلال عملية التحليل الائتماني لها يمكن تحديد دقة القرار الائتماني والوصول إلى قناعة بدقة القرار المتخذ أو رفض ذلك وهي[3]:

1- نموذج الائتمان المعروف بـ 5 C:

تسعى إدارة الائتمان قبل اتخاذ القرار الائتماني الإحاطة بالمخاطر التي سيتعرض لها عند منح الائتمان، وهذا النموذج يتكون من مجموعة من المعايير تتمثل في:

- القدرة على الاستدانة Capacity
- شخصية العميل Character
- رأس مال العامل Capital
- الضمان Collateral
- المناخ العام Conditions

---

[1] خلف فليح حسن، مرجع سبق ذكره، ص 283.

[2] http://www.hrm-group.com/vb/shwthnead.php?t:19960, 15/03/2015 . تاريخ التصفح

[3] حمزة محمود الزبيدي، **إدارة الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص ص 140- 157.

2- نموذج الائتمان المعروف ب 5 P:

إن إدارة الائتمان تعزز قرارها الائتماني من خلال نموذج آخر وهو نموذج لـ 5 P الذي يتكون هذا النموذج من:

- العميل People
- الغرض من الائتمان Purpose
- قدرة العميل على السداد Payment
- الحماية Protection
- النظرة المستقبلية Perspective

3- نموذج الائتمان المعروف بـ PRISM:

يعتبر هذا النموذج من أحدث ما توصلت إليه الصناعة المصرفية في التحليل الائتماني، وتساعد إدارة الائتمان عند تحليل معايير هذا النموذج من تشكيل أداة قياس توازن من خلالها بين المخاطر والقدرة على السداد ويتكون هذا النموذج من:

- التصور Perspective
- القدرة على السداد Repayment
- الغاية من الائتمان Intention on purpose
- الضمانات Safeguards
- الإدارة Management

ثالثا- إجراءات منح الائتمان البنكي: تقوم إدارة الائتمان بشكل خاص وإدارة البنك بشكل عام بوضع إجراءات من أجل منح الائتمان لطالبيه وتتمثل هذه الإجراءات في[1]:

1- دراسة طلبيات الائتمان: يتقدم العميل بطلب الحصول على قرض، يحدد فيه الغرض من الائتمان وفترته وجدول السداد، وقد يستدعي الأمر إجراء مقابلات شخصية مع العميل للوقوف على الجوانب التي قد يغطيها طلب الائتمان أو حتى القيام بزيادة شخصية من قبل موظفي إدارة القرض إلى مقر العميل.

[1] حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 205- 207.

2- تحليل المركز المالي للعميل: يتم تحليل المركز المالي للعميل طالب القرض من خلال دراسة القوائم المالية وتحليلها وقد تشمل عملية تحليل المركز المالي للعميل دراسة بعض النسب والمعدلات كنسب السيولة، نسب الربحية...

3- الاستفسار عن مقدم الطلب: تستفسر إدارة الائتمان عن السمعة التجارية للعميل وشكل علاقته السابقة مع البنك أو مع بنوك أخرى لكي تتخذ قرار ائتمان سليم.

4- التفاوض مع العميل: بعد التحليل الكمي لعناصر المخاطر الائتمانية المحيطة بالقرض المطلوب بناء على المعلومات التي تم تجميعها، يقوم البنك بالتفاوض مع العميل على شروط العقد التي تتضمن: تحديد مبلغ القرض، القرض الذي يستخدم فيه وكيفية صرفه وطريقة سداده والضمانات المطلوبة وسعر الفائدة وغير ذلك من الشروط.

5- طلب الضمان التكميلي: يطلب البنك من العميل تقديم الوثائق الخاصة بالضمان من ناحية إثبات الملكية بالإضافة إلى وثائق التأمين على الأصول المقدمة كضمانات.

6- توقيع عقد الائتمان: قد يتفق الطرفان على شروط العقد وبنود التفاوض بينهما وقد لا يتفقان.

ومن ثم يحق للعميل سحب كامل المبلغ كله أو جزءه.

ومرحلة تحصيل القرض تعتبر آخر مرحلة من مراحل القرض وهي التي يقوم بها العميل بسداد القرض مضاف إليه الفوائد وذلك وفق طريقة السداد المتفق عليها.

الفرع الثالث: إدارة الاستثمار

أولا- تعريف الاستثمار: وهو مجموعة من الأصول المالية أو الأوراق المالية المنقولة، التي يمسكها المستثمر بغرض المتاجرة والاستثمار، أي بغرض تنمية قيمتها السوقية وتحقيق التوظيف الأمثل لها تمثلها هذه الأصول من أموال[1].

ثانيا- أهداف إدارة المحفظة الاستثمارية:

يمكن ذكر أهم أهداف إدارة المحفظة الاستثمارية فيما يلي[2]:

- تحقيق عائد مرتفع: عن العائد الذي يحقق رأس مال المشروع وبالنظر إلى المخاطر التي ينطوي عليها الاستثمار، حيث أن هذه الأخيرة تلعب دور كبير في توجيه المدخرات الأكثر أمان؛

[1] محمد صالح الحناوي، **تحليل وتقييم الأسهم والسندات**، مؤسسة النشر الجامعية، مصر، 2005، ص 267.

[2] فلاح حسن الحسيني ومؤيد عبد الرحمن الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 160.

– توفير السيولة الكافية لمواجهة لأزمات؛

– مواجهة العسر المالي؛

– الحفاظ على رأس المال الأصلي: على مدير المحفظة أن ينتقي أفضل الأوراق المالية، أي التي تمكنه من حماية رأسماله وتمنعه من الوصول إلى الخسارة مع العمل على زيادته وتنميته؛

– استمرار التدفقات النقدية: وذلك عن طريق تكوين حوافظ مالية تشتمل على أوراق مالية ذات دخل شبه ثابت؛

– توفير قدر من التنويع.

ثالثا– سياسات إدارة المحفظة الاستثمارية: تختلف السياسات المتبعة في إدارة المحافظ الاستثمارية باختلاف أهداف وغايات المحفظة وعليه يمكن التمييز بين السياسات التالية:

– **السياسة الهجومية (المخاطرة):** يعتمد على هذه السياسة إذا كان هدف المستثمر هو تحقيق الأرباح السريعة متحمل مخاطر عالية، وعلى هذه تكون مكونات المحفظة عبارة عن الأسهم النامية التي تحقق أرباح عالية، لكن هذه الأسهم تنطوي على مخاطر كبيرة بسبب تأثرها بمجموعة من المتغيرات الاقتصادية كالمضاربة، وعادة ما تطبق السياسة الهجومية في فترات الرواج أين تحقق الأسهم الخطرة أرباحا عالية، فالمستثمر بإتباعه هذه السياسة يهدف إلى زيادة رأس المال أكثر مما يهدف إلى الحفاظ على استمرارية الدخل المحقق.

– **السياسة الدفاعية (المتحفظة):** في هذه السياسة المستثمر يهدف من وراء تكوين محفظته إلى تحقيق أرباح شبه ثابتة بقليل من المخاطر، لذلك تكون محتويات المحفظة عبارة عن أصول مالية ذات دخل ثابت مثل السندات والأسهم الممتازة، ويستحسن إتباع هذه السياسة في فترات الكساد لأن الانخفاض الذي قد يحصل في أسعار أسهم الشركات الكبيرة يكون أقل من ذلك الذي يحدث في أسعار أسهم الشركات النامية.

– **السياسة الدفاعية الهجومية (المتوازنة):** يهدف المستثمر من وراء هذه السياسة إلى تكوين محفظة تحقق له استقرار نسبي في عائد المحفظة بما يضمن له دخل معقول عند مستويات معقولة من الخطر، ووفقا لهذه السياسة يتم تقسيم مخصصات المحفظة إلى قسمين: قسم يوجه إلى الاستثمار في الأوراق المالية ذات الدخل شبه الثابت، وبفضل اعتماد هذه السياسة في حالة عدم وضوح الرؤية المستقبلية.

رابعا – استراتيجيات المحفظة الاستثمارية:

تتمثل استراتيجيات إدارة المحفظة الاستثمارية في[1]:

* **إستراتيجية جودة الاستثمارات:** تؤكد القواعد المصرفية على ضرورة التزام البنك بالتعامل في أوراق مالية ذات جودة عالية ضمانا لحقوق المودعين، وبمقتضى ذلك يتعين الابتعاد عن الأوراق التي يتعرض عائدها الدوري لتعليمات شديدة، وكذلك الابتعاد عن الاستثمارات التي تتعرض قيمتها السوقية للانخفاض، ويحمل هذا الاتجاه إلى دعوة البنوك لكي تزيد استثماراتها في السندات على حساب صكوك الملكية (الأسهم) وفي هذا السياق يتم ترتيب الأوراق المالية داخل كل قسم بحيث تكون الأولوية للأوراق المالية الحكومية ثم المضمونة، وأخيرا غير الحكومية.

* **إستراتيجية التنويع في الاستثمارات:** هي تكوين تشكيلة جديدة من الأوراق المالية تساهم في خفض درجة المخاطر التي يتعرض لها عائد المحفظة، دون أن يترتب على ذلك تأثير عكسي على حجم العائد.

* **إستراتيجية المحافظة على الأموال المستثمرة:** ويقصد بها الوصول إلى الضمان الحقيقي الذي يعني استرداد نفس القوة الشرائية للوحدات النقدية للأموال المستثمرة في الأصول.

* **إستراتيجية الآجال الاستحقاقات الاستثمارية:** هي الإستراتيجية التي تقوم على هيكلة استحقاقات محفوظاتها ضد التغيرات في معدلات الفائدة وهناك طريقتان لهيكلة استحقاقات المحفظة وهما استحقاقات المتابعة والاستحقاقات المتتالية.

* **إستراتيجية الاستبدال والمبادأة:** حيث يعطي التغيير في أسعار الفائدة فرصا استثمارية لبنك يمكن استغلالها إذا ما اتبع مبدأ المبادأة ويتوقف ذلك على التنبؤ الصحيح لمعدلات الفائدة المتوقعة.

المطلب الثالث: التطورات الحديثة في العمل المصرفي والمخاطر التي تواجهه

الفرع الأول: تطور العمل المصرفي

إن التكنولوجيا الحديثة ساهمت في تطوير العديد من العمليات البنكية وتحسين جودتها والذي انعكس بدوره على العمليات المقدمة للعملاء، فاستخدام التقنيات المتطورة يحقق مزايا متعددة ومن أهم التقنيات التي تساعد على تحسين أداء البنك تتمثل في:

[1] عادل محمد رزق، **الاستثمارات في البنوك والمؤسسات المالية من منظور إداري ومحاسبي**، دار طيبة، القاهرة، مصر، 2004، ص 71.

1- وسائل الدفع الإلكترونية: نتيجة لانتشار التجارة الالكترونية أصبح من الضروري ابتكار وسائل دفع حديثة تمثلت في وسائل الدفع الإلكترونية التي تعرف على أنها أنظمة الدفع التي تتم إلكترونيا بدلا من الورق، يستطيع شخص مثلا أن يحاسب على فواتيره إلكترونيا أو يقوم بتحويل النقود إلكترونيا عبر حسابه البنكي الخاص[1]،

وتتمثل وسائل الدفع الإلكترونية في:

* **البطاقات البنكية:** هي عبارة عن بطاقات مغناطيسية يستطيع حاملها استخدامها في شراء معظم احتياجاته أو أداء مقابل ما يحصل عليه من خدمات دون الحاجة لحمل مبالغ كبيرة قد تتعرض لمخاطر السرقة أو الضياع أو الإتلاف[2].

وتنقسم البطاقات البنكية إلى:

بطاقة الائتمان: هي بطاقة صغيرة الحجم تمنح لأشخاص لهم حسابات مصرفية مستمرة، ولا تتم عملية الإصدار إلا بعد دراسة معمقة لموقف الزبون، وهذا حتى يتجنب البنك مصدر مخاطر عدم السداد، وأهم هذه البطاقات نذكر: بطاقة visa- master card- american express.

وتتميز هذه البطاقات بالعديد من المزايا منها توفير الأمان لكل من المستهلك والتاجر وإمكانية القيام بالمشتريات الفورية والمدفوعات الآجلة[3].

- **بطاقة الخصم الشهري:** هذه البطاقة تخول لحاملها الشراء والسحب النقدي في حدود مبلغ معين ولفترة محددة (لا تتجاوز الشهر) دون تقسيط في دفع المبالغ المستحق عليه فإذا تأخذ العميل في تسديد فرضت عليه فائدة حسب فائدة حسب الاتفاق بين المصدر وحامل البطاقة[4].

- **بطاقة الدفع:** هذه البطاقة تخول لحاملها سداد مقابل السلع والخدمات حيث يتم تحويل ذلك من حساب العميل إلى حساب التاجر، لذلك تعتمد هذه البطاقة على وجود أرصدة فعلية للعميل لدى البنك في حسابات جارية لمقابلة الحسابات المتوقعة للعميل حامل البطاقة، يتميز هذا النوع من البطاقات بأنه لا يتضمن ائتمان بل يكون لحاملها رصيدا بالبنك وبعد ذلك خصم قيمة الصفقة من حسابه لدى هذا البنك في الحال[5].

---

[1] محمد نور صالح الجداية وسناء جودت خلق، **التجارة الإلكترونية**، دار الحاصد، عمان، الأردن، 2012، ص 231.

[2] نفس المرجع السابق.

[3] عباس بلفاطمي، **المتطلبات اللازمة لإقامة وسائل الدفع الإلكترونية على مستوى القطاع المصرفي**، الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة: مناقصة، مخاطر وتقنيات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 6-7 جوان 2005، ص ص 6- 7.

[4] عبد الوهاب إبراهيم أبو سليمان، **البطاقات البنكية والسحب المباشر من الرصيد**، دار القلم، دمشق، سوريا، 1998، ص 76.

[5] نفس المرجع السابق، ص 79.

- **البطاقة الذكية:** هي بطاقة تشبه بطاقة الائتمان تحتوي على برغوث صغير جدا إلكتروني يشكل ذاكرة تسمح بالاحتفاظ بكمية كبيرة من المعلومات تهتم بالتفاصيل المتناهية عن الحالة المالية لحاملها، وللبطاقة الذكية قدرة عجيبة في سرعة التعامل ولها القدرة على تنفيذ العمليات الأكثر تعقيدا وتعتبر محفظة نقدية إلكترونية كما تعبر عن ناظمة معلوماتية إلكترونية تحتفظ بكل العمليات وترصد الحسابات الجارية[1].

* **النقود الإلكترونية:** هي قيمة نقدية مخزنة على وسيلة إلكترونية مدفوعة مقدما وغير مرتبطة بحساب مصرفي وتستعمل كأداة للدفع، فهي إذا نقود تخزن بواسطة الخوارزميات في المعالجات، وأجهزة حاسوبية أخرى تستطيع أن تنفذ عمليات الوفاء عبر شبكة الانترنت كبديل للعملات المعدنية والورقية التي لا نستطيع أن نرسلها عبر الانترنت[2].

* **الشيكات الإلكترونية:** الشيك الإلكتروني هو وثيقة إلكترونية تحمل التزاما قانونيا وهو ذات الالتزام في الشيك الورقي، ويحمل نفس البيانات الأساسية، لكن يكتب بطريقة إلكترونية كحاسب أو المساعد الرقمي الشخصي PDA، أو المحمول، ويتم التوقيع إلكترونيا[3].

والشيكات الإلكترونية تم إصدارها من قبل البنوك والمؤسسات المالية من أجل استخدامها في تسديد المعاملات في التجارة الإلكترونية، وهي رسالة إلكترونية موثقة ومؤمنة يرسلها مصدر الشيك ويقوم بمهمته كوثيقة تعهد بالدفع يحمل توقيعا رسميا يمكن التأكد من صحته[4].

2- الانترنت المصرفي: لقد أدى انتشار الانترنت بروز ما يسمى بالبنوك الإلكترونية أو بنوك الانترنت وجميعها تعني قيام العملاء بانجاز أعمال من خلال المواقع الإلكترونية فالبنوك بدأت تفكر في إنشاء مقرات لها عبر الواب بدل من إنشاء مباني، ويوفر للبنك الخدمات التالية[5]:

- شكل بسيط من أشكال النشرات الإلكترونية الإعلانية عن الخدمات المصرفية؛
- إمداد العملاء بطريقة دفع العملاء للكمبيالات المسحوبة عليهم إلكترونيا؛
- كيفية إدارة المحافظ المالية للعملاء؛
- طريقة تحويل الأموال بين حسابات العملاء المختلفة.

---

[1] محمد أمين بن عزة وزوهري جليلة، **واقع المصارف الجزائرية في تطبيق نظام الدفع الإلكتروني**، الملتقى العلمي الدولي الرابع حول: عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر،المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، يومي 26-27 أفريل 2011، ص 5.

[2] غسان فاروق غندور، **طرائق السداد الإلكترونية وأهميتها في سنوية المدفوعات بين الأطراف المتبادلة**، مجلة جامعة، دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول، دمشق، سوريا، 2012، ص ص 581- 582.

[3] السيد أحمد الخالق، **التجارة الإلكترونية والعولمة**، الطبعة الثانية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008، ص 166.

[4] يوسف حسن يوسف، **التجارة الإلكترونية وأبعادها القانونية الدولية**، المركز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة، مصر، 2001، ص 14.

[5] عباس بلفاطمي، مرجع سبق ذكره، ص 8.

الفرع الثاني: المخاطر البنكية

أولا- مفهوم الخطر البنكي: هي إمكانية حدوث انحراف في المستقبل حيث تختلف النواتج المرغوب في تحقيقها كما هو متوقع أو عدم التأكد من الناتج المالي في المستقبل لقرار يتخذه الفرد الاقتصادي في الحاضر على أساس سلوك الظاهرة الطبيعية في الماضي[1].

ثانيا- أنواع المخاطر البنكية: يمكن تقسيم المخاطر التي تتعرض لها البنوك إلى[2]:

1- المخاطر المالية: وتتمثل أهم أنواع المخاطر المالية في:

- المخاطر الائتمانية: هي الخسائر المالية المحتملة الناتجة عن عدم قيام العميل بالوفاء بالتزاماته تجاه البنك بالوقت المحدد، والتي يتأثر بها إيرادات البنك ورأسماله وتعتبر القروض أهم مصادر مخاطر الائتمان.

- مخاطر السيولة: وتتمثل هذه المخاطر في عدم قدرة البنك على سداد الالتزامات المالية عند استحقاقها، والبنك الذي لا يستطيع الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل، تكون البداية لحدوث ظاهرة العجز الذي إذا استمر يمكن أن يؤدي إلى إفلاسه.

- مخاطر أسعار الفائدة: وهي المخاطر الناتجة عن تعرض البنك للخسائر نتيجة تحركات معاكسة في أسعار الفوائد في السوق، والتي قد يكون لها الأثر على عائدات البنك والقيمة الاقتصادية لأصوله.

- مخاطر السعر: وهي المخاطر التي قد يتعرض لها البنك من التغيرات المعاكسة في أسعار السوق، وتنشأ من التذبذبات في أسواق السندات والأسهم والبضائع، والتي قد تتسبب في حدوث خسائر مالية للبنك.

2- مخاطر التشغيل: وهي المخاطر المتعلقة بأوجه الخلل الوظيفي والناتجة عن ضعف في الرقابة الداخلية أو ضعف في الأشخاص والأنظمة أو حدوث ظروف خارجية والتي قد تؤدي إلى خسائر غير متوقعة ومنها: الاحتيال المالي (الاختلاس)، التزوير، الجرائم الإلكترونية...

---

[1] عبد السلام محمود ناشد، **إدارة أخطار المشروعات الصناعية والتجارية والأصول العلمية**، دار الثقافية العربية، مصر، 1989، ص 38.

[2] ميرفت علي أبو كمال، **الإدارة الحديثة ومخاطر الائتمان في المصارف وفقا للمعايير الدولية "بازل II" دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في فلسطين**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص ص 72- 73.

3- مخاطر أخرى: وتتمثل هذه المخاطر في:

- **مخاطر السمعة:** تنشأ حالة توافر رأي عام سلبي تجاه البنك الأمر الذي قد امتد إلى التأثير على بنوك أخرى نتيجة عدم مقدرة البنك على إدارة نظمه بكفاءة أو حدوث اختراق مؤثر لها.

- **المخاطر الإستراتيجية:** وهي تلك المخاطر التي تنشأ نتيجة غياب تخطيط إستراتيجي في البنك والإستراتيجية هي المسار الرئيسي الذي يحدده البنك لنفسه لتحقيق أهدافه في الأجلين القصير والطويل، في ضوء الظروف البيئية العامة وظروف المنافسين واعتمادا على تحليل القوة الذاتية.

المبحث الثالث: أهمية نظام الرقابة الداخلية في تحسين التسيير المصرفي

نظرا لأهمية نظام الرقابة الداخلية وتأثيره على مجال ضمان تحقيق أهداف العمليات والوظائف التي تقوم بها إدارة البنوك فقد زاد الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية وذلك نتيجة لكبر حجم المؤسسات المالية وحاجتها إلى تحقيق أقصى كفاءة ممكنة عن طريق نظام رقابي فعال يضمن لها انجاز الخطط الموضوعة مسبقا، ولهذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى الرقابة الداخلية في البنوك ومستوياتها، وإجراءات الرقابة الداخلية في البنك وتقييم فعالياتها.

المطلب الأول: الرقابة الداخلية في البنوك ومستوياتها

الفرع الأول: الرقابة الداخلية في البنك

تعد الرقابة الداخلية وظيفة تقييمية مستقلة بطبعها تؤسس داخل البنك لفحص وتقييم أنشطتها كخدمة للبنك ذاته، وهي نوع من أنواع الرقابة المصرفية وتشمل ثلاثة أعمدة: الرقابة المحاسبية، الرقابة الإدارية والضبط الداخلي، ففي الحالة الأولى تسعى للتأكد من تنفيذ التعليمات المحاسبية طبقا لتفويض السلطات المرخص بها وتسجل العمليات المحاسبية بشكل يسمح باستخراج القوائم المالية واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة ما ينتج من فروق بعد المطابقة بين الأرصدة، والرقابة الإدارية هي التي تعمل على رفع الكفاءة الوظيفية وتطبيق السياسات الإدارية وتدريب العاملين، وثالثا عملية الرقابة على عملية الضبط الداخلي وهي الإجراءات التي يقوم بها من يوم لآخر بصفة تلقائية ومستمرة لمنع أو كشف الغش والأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب وتتولى هذه الرقابة أجهزة فنية تابعة للإدارة العليا للبنك، أما نتيجة أعمال هذه الأجهزة فيتم رفعها في تقارير مكتوبة إلى

رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام وفق الترتيب المعمول به في البنك المعني، ومن ثمة متابعة هذه التقارير حيث تدعو الحاجة إلى ذلك[1].

الرقابة الداخليةهي الخطة التنظيمية التي يتبعها البنك لحماية أصوله وموجوداته والتأكد من الصحة الحسابية لما هو مثبت بالدفاتر والسجلات[2].

الفرع الثاني: مستويات الرقابة الداخلية في البنك

يتم تنظيم الرقابة في البنك التجاري من خلال ثلاث مستويات متمايزة، وذلك بعد ضمان الثقة في المعاملات والتحكم في المخاطر، والقوانين البنكية تفرض تنظيم إداري دقيق وصارم، يحتوي كل مستوى للرقابة على موضوع معين وتتمثل هذه المستويات في[3]:

1- المكتب الخلفي: إن دور هذه المصلحة هو السهر على مهمة تسجيل العمليات المنفذة مع المتعاملين الاقتصاديين، وهنا يستلزم التأكد من احترام الحدود الموضوعة من طرف الإدارة لمنح قرض معين لكل عميل، وغير ذلك من القواعد التنظيمية، بحيث أن هذه المراجعة تقوم على أساس تقييم معين، دقيق وشامل لكل متعامل، في بعض الأحيان من الصعب معرفة وتحديد وضعية المتعاملين الحقيقية، ومن أجل تسجيل عملية سابقة يجب جمع كل العناصر الضرورية لها، من أجل تسيير المخاطر الناجمة عن المتعاملين من الضروري معرفة وضعيتهم الحقيقية من خلال الدراسة الكمية والنوعية، ولتحقيق ذلك لابد من توفير تنظيم فعال ووسائل تقنية ذات كفاءة عالية، وكنتيجة فإن المراقبين سوف يضمنون تحويل النظام الرقابي إلى المكتب الخلفي، من أجل تسيير كل العمليات الموجهة من خلال المصالح التشغيلية وبصفة أكثر شمولية يجب مراجعة كل العمليات المنفذة، فالترتيبات الرقابية لا تكون فعالة إلا إذا كان المكتب الخلفي مستقل عن المصالح التشغيلية الأخرى، وعليه فإن وظيفة المكتب الخلفي تفرض خطة محاسبية وتظهر في جانب تعقيد محاسبة العمليات السوقية لكن عملية التدقيق تضمن سلامة الإجراءات بوضوح وتمام مطابقة القوانين التنظيمية.

2- المكتب المتوسط: يلعب هذا المكتب دور الوسيط في الرقابة على العمليات المنفذة في السوق، من خلال إنتاج المعلومات الموجهة للإدارة العامة، ويعتبر المكتب المتوسط عنصر هام في الرقابة لأنها تزود البنك بالأمان (الثقة)، وبالفعل فإن عملية التحصيل اليومي للنتائج، ومتابعة المخاطر تسمح بالتعرف وبسرعة وفعالية

---

[1] زيدان محمد وجبار عبد الرزاق، **متطلبات تكييف الرقابة المصرفية في النظام المصرفي الجزائري مع المعايير العالمية**، المؤتمر العلمي الدولي حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 11- 12 مارس 2008، ص 02.

[2] خالد أمين عبد الله، **العمليات المصرفية الطرق المحاسبية الحديثة**، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 235.

[3] توفيق زرمان، **فعالية استعمال المحاسبة البنكية في التدقيق والرقابة**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005- 2006، ص ص 85- 87.

احتمالية الوقوع في حالة الخسارة في نشاط معين، وعموما هذه المعلومات تنتج من خلال رفع التقارير والقوائم التي تشمل المعطيات الأساسية، ومتابعة المخاطر، ويسمح رفع التقارير والقوائم في التسلسل الإداري ولدى المراقبين تحديد وبدقة وفي الوقت المناسب الحالة المالية للبنك، وتسمح كذلك بالحرص على اكتشاف الانحرافات وتصحيح الأخطاء فالرقابة في هذا المستوى تصحح محتوى التقارير الأساسية، هذه الأخيرة تعتبر وسيلة المساعدة على اتخاذ القرار من طرف المسؤولين.

3- مكتب رقابة الرقابة: ترتبط رقابة الرقابة مباشرة لمصلحة الرقابة الداخلية، من خلال تقييم نوعية المعلومات المقدمة من طرف المكتب الخلفي والمكتب المتوسط تحت اسم رقابة الرقابة.

ونجد الفرق الأساسي بين المكتب الخلفي والمكتب المتوسط في تقييم نوعية قواعد الرقابة يتدخل المدقق من خلال مهمة الوساطة المستمرة، فبالإضافة إلى رقابة الرقابة تأتي مهمة التدقيق لتقوم بتحليل مفصل لكل نشاك والمنتجات المطلوبة من المتعاملين، وضمان تحليل واضح ومقسم بطريقة منطقية، ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص مستويات الرقابة في: ممارسة الرقابة الخلفية في المستوى الأول من خلال تسجيل العمليات؛

- ممارسة الرقابة المتوسطة من خلال الوساطة لإنتاج المعلومات؛

- مراقبة المستويين السابقين من طرف مكتب رقابة الرقابة.

المطلب الثاني: إجراءات نظام الرقابة الداخلية في البنك

لا نشك أن التغييرات التي حصلت في المحيط الاقتصادي والمالي، في السنوات الأخيرة أدت إلى ظهور عوامل جديدة تؤثر على القطاع البنكي: كالتكنولوجيا، القوانين، المنافسة الحادة، تنوع المنتجات والوسائل المتطورة، فكلما تؤثر على مردودية البنوك، فقد تكون هذه الأخيرة سريعة الزوال أمام هذا المحيط، وعند التدقيق في مصدر هذا الضعف، غالبا ما يتضح أنه ناتج عن تراكم سوء التحكم في الالتزامات والمخاطر، أضف إلى ذلك الأخطاء الإستراتيجية واختلال نظام المراقبة الداخلية لهذه البنوك.

ويمكن حصر إجراءات الرقابة الداخلية للبنوك فيما يلي[1]:

1- تحديد واضح للأهداف: غالبا ما تتحدد الأهداف العامة من قبل الإدارة العامة للبنك، التي تجد الوسائل المادية والبشرية لضمان السير الحسن للأجهزة التنفيذية، ورغم أن لكل بنك خصوصيتها وأهدافها الخاصة، غير

[1] سميرة بلخيضر، **المراجعة في قطاع البنوك**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001- 2002، ص ص 130- 135.

أنها لا تنحرف كثيرا عن الأهداف العامة المشتركة، والتي تمنح للرقابة الداخلية كل الوسائل الضرورية لتحقيق الأهداف التالية[1]:

- المحافظة عن تأمين العمليات، الأفراد؛

- رفع من فعالية ونوعية الخدمات؛

- التأكد من احترام تحقيق الأهداف المسطرة من الإدارة.

2- استعمال دليل الإجراءات: يعتبر دليل الإجراءات وسيلة فعالية للتحكم في العمليات وتنفيذ صحيح لها، خاصة أن نشاط البنوك يمتاز بدرجة عالية من المخاطرة، فلابد من توجيه الأفراد والمسؤولين إلى تنفيذ العمليات المصرفية الأقل خطورة، غير أن في الواقع تصادف حالتين:

- إما عدم وجود دليل خاص بالإجراءات التنفيذية، نتيجة عدم إدراك المسؤولين لفائدته؛

- أن يكون الدليل موجود لكنه غير قابل للاستغلال، ويرجع ذلك لعدم ملاءمته (مضمون الدليل) للأوضاع أو لوجود تعقيدات تصعب على مستخدميه فهمها؛

وعلى هذا، لضمان فعالية هذا الدليل لابد أن يتميز بما يلي:

- الوضوح، التدقيق والشمولية في مضمونه؛

- أن يكون تحت تصرف لكل من يهمه الأمر؛

- يتم تنفيذه بإحكام؛

- إعادة النظر في مضمون الدليل بصفة مستمرة.

3- الفصل بين الوظائف: للتذكير فإن من خصائص الرقابة الداخلية هي ضمان الفصل بين الوظائف والمهام غير المتجانسة، بمعني آخر الفصل بين كل من:

- مهام التصديق والتصريح: التي غالبا ما يتكفل بها أشخاص معينين من الإدارة العامة؛

- مهام خاصة بتنفيذ العمليات البنكية: المحاسبة، الخزينة...

[1] Antione Sardi, **Audit et Inspection Bancaire**, Tome 1, Edition Afges, paris, 1993, p 25.

– مهام الرقابة والتدقيق لمجمل العمليات والإجراءات: وبما أن هذه الرقابة ذاتية غير أنه قد تتلاشى هذه الخاصية – الفصل بين الوظائف – لدى البنوك التي تستبدل بنظام آلي لتنفيذ عملياتها. فرغم أنه يتمتع بكفاءة عالية لمعالجة البيانات، إلا أنه يحول دون الفصل بين اختصاصات وظائف التصديق، التسجيل المحاسبي والرقابة له، وعلى هذا فإن الأنظمة الآلية لا بد أن تخضع للشروط التالية[1]:

– ضرورة إدراج مفاتيح سرية للدخول في البرامج المعلوماتية، بحيث تكشف هذه المفاتيح إلا للمسؤولين عن تنفيذ العملية؛

– لا بد أن تكون عملية التصديق في البرنامج الآلي كمرحلة ثانية، بحيث لا يتم المصادقة على العمليات المسجلة في النظام إلا بعد مراقبة دقيقة، من قبل شخص مؤهل، والتي من خلالها يتم التصديق نهائيا على العمليات المحققة؛

وفي الأخير نشير أن الرقابة لا بد أن تشمل كل مستويات التنظيم من أسفل الدرج إلى أعلاه، دون استثناء المرؤوسين، خاصة أن معظم البنوك تتكون من فروع ووكالات عديدة والتي يكثر فيها التفويض للمسؤوليات، وغالبا ما تصل إلى حد انعدام الكفاءات المؤهلة للمهام البنكية.

4– تبرير مستمر للحسابات: يعتبر الحساب أداة ضرورية للمعاملات البنكية، لذلك فإن البنوك تسجل عددا كبيرا جدا من أرقام الحسابات، التي من خلالها يتم تنفيذ كل العمليات المحاسبية والمالية، وعليه، فإنه من الضروري وجود نظام يبين ويفسر حقيقة هذه الحسابات، بشكل يجنب البنك تحمل المخاطر، التي غالبا ما نجدها في المؤسسات البنكية ألا وهي:

أ– قد يحتوي البنك على حسابات غير مبررة والتي يستدعي تحويلها على مرور الزمن إلى ربح أو خسارة للبنك (حسب أرصدة هذه الحسابات)؛

ب– استعمال الأرصدة غير المبررة في عمليات نصب واحتيال؛ وبهذا الصدد، وطبقا لإجراءات الرقابة الداخلية يتم الفصل بين مسؤوليات كل قسم مسؤولية تبرير الموجودات والتحركات المسجلة في صنف حساباته، من جهة أخرى فإن عمليات التدقيق والفحص المستمران لخلية المراجعة الداخلية في البنك، يساعد على تفادي الأخطاء القصور في العمليات المحاسبية والخاصة بكل أصناف الحسابات البنكية.

5– مراجعة داخلية فعالة: تضمن الرقابة الداخلية تنفيذ العمليات بشكل سليم يطابق الإجراءات الداخلية للبنك، فهي تعتبر المستوى الأول من المراقبة باعتبارها مندمجة في النظام السائد، حيث يضمن تطبيقها إما الأعوان أو

[1] أمين السيد أحمد لطفي، **الاتجاهات الحديثة في المراجعة والرقابة على الحسابات**، دار النهضة، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 10.

الإدارة. غير أن مهنة البنوك تتحمل مخاطر عديدة لا بد من التحكم فيها، عن طريق تحديد العمليات الأكثر عرضة للأخطار، وفضلا عن نظام الرقابة الداخلية تحتاج البنوك إلى مستوى ثاني من المرافقة يتمثل في المراجعة الداخلية التي تتحقق من سلامة التنفيذ.

ومن أجل تنفيذ مراجعة داخلية فعالة يجب توفرا لشروط التالية:

– استقلالية وظيفة المراجعة داخل البنك بحيث تنفصل كليا عن الوظائف التي هي في صدد مراقبتها؛

– شمولية التدقيق، بحيث يتضمن كل العمليات المحققة – تصنيفها حسب درجة المخاطرة فيها فلا تقصي ملفات المدير ولا العمليات الخاصة بأفضل الزبائن من الفحص والرقابة؛

– مراعاة التنظيم الداخلي لمصلحة المراجعة: تحضير البرامج الدورية للتدخل، والتأكد من استعمال أوراق العمل وإعداد التقارير بالمستوى وبالشكل المطابق للمعايير مع متابعة مستمرة لتطبيق التوصيات والحلول المقترحة.

– اختيار مراجعين ذوي كفاءات تسمح بتنفيذ سليم لمهام المراجعة في البنوك، أي توفر المؤهلات التالية:

* مؤهلات في ميدان المراجعة والتدقيق؛

* مؤهلات خاصة بالأنشطة البنكية؛

* مؤهلات تسمح بالتحكم في المعلوماتية؛

* مؤهلات تنظيمية.

وبناءا على ما سبق فالمراجعة الداخلية تساعد البنوك في تحديد مخاطر المحيط والتحكم أكثر فيها.

6– كفاءة نظام المعلومات ومراقبة التسيير:

تعرف مراقبة التسيير بأنها مجموعة من التقنيات والأنظمة هدفها تقدير وتحسين باستمرار النتائج المحققة، الشيء الذي يعطي للرقابة الداخلية ضمان مزدوجا، وذلك من خلال:

– **تقدير النتائج:** والذي يسمح للبنك بمعرفة سير أوضاعها عن طريق نظام معلومات خاص بالتسيير ومن خلال هذا النظام تكتشف الرقابة الداخلية للأخطاء والانحرافات ومصدر الفروق المسجلة بالنسبة للموازنات التقديرية.

– **تحسين النتائج:** فلا بد أن يضمن النظام للبنوك الوسيلة التي تسمح البحث باستمرار عن تحقيق أكبر فعالية ممكنة، تحسين المردودية، الكشف السريع لأخطاء التسيير، التكيف مع المحيط وتغيراته.

07- مؤهلات وكفاءة الأفراد: رغم وجود الأجهزة الآلية فإن النشاط المصرفي يستند كثيرا على كفاءة الموظفين والأعوان الذين يستخدمون هذه الأجهزة، إضافة إلى عمليات التسيير اليومي وتقديم الخدمات، الاهتمام بطلبات الزبائن والسوق فكلها عوامل تؤثر على فعالية الرقابة الداخلية، فلا داعي لإقامة كل أنظمة الرقابة إذا كان أفراد البنك غير مؤهلين لاستقبالها وتنفيذها، وكما هو معلوم فإن أفضل رقابة يحققها البنك هي عند وجود كفاءة لدى الأفراد، الصرامة، الوعي والرشاد، وفي الواقع تبقى هذه الخصائص نادرة في الميدان خاصة عندما يكثر تفويض المسؤوليات بالإضافة إلى أنظمة المعلوماتية التي تستدعي مستوى عالي من الكفاءات، وغيرها من الأسباب التي تجعل من سياسة التوظيف مقياس هام مواجهة هذا التحدي.

المطلب الثالث: تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنك

إن دور ومسؤولية الإدارة لا يقف عند حد وضع وتطبيق نظام جيد للرقابة الداخلية، وإنما يتعداه إلى تطوير هذا النظام باستمرار ليتماشى مع التطورات والتغيرات المستمرة في ظروف البنك وبيئة الأعمال، وهو أمر لا يمكن تحقيقه إلا من خلال الدراسة المستمرة والتقييم الدوري المنظم ويهدف تقييم نظم الرقابة الداخلية إلى الوقوف على مدى فعالية الرقابة المقررة في النظام للوصول به إلى المستوى الذي يحقق أهدافه بأقصى كفاءة وبصورة اقتصادية غير مكلفة.

الفرع الأول: أهمية وخطوات نظام الرقابة الداخلية في القطاع البنكي

أولا- أهمية تقييم نظام الرقابة الداخلية في البنوك:

تتجلى أهمية تقييم نظام الرقابة الداخلية في البنوك في النقاط التالية[1]:

* **بيان ما إذا كان التدقيق ممكن:** تتوقف هذه البيانات على وجود نظام الرقابة الداخلية، فوجود هذا النظام يعتبر عاملا حاسما وقاطعا في تجميع البيانات المحاسبية وإذا لم يتواجد هذا النظام أو كان غير مناسب، فإنه يصعب إن لم يكن مستحيلا، على المدقق أن يقوم بعملية تخصيص وتقييم صائب لبعض الأصول دون الوثوق والاعتماد على نظام الرقابة الداخلية وإذا اتضح للمدقق أن نظام الرقابة الداخلية غير مناسب أولا أو لا يثق به جزئيا فإنه يجب أن يرفض عملية التدقيق أو يبدي رئيا مقيدا أو غير نظيف في التقارير المالية.

* **تحديد دليل التدقيق:** يشير معيار التدقيق الدولي رقم 500 على أنه " يجب على المدقق أن يحصل على دليل تدقيق كافي ومناسب وموثوق به، لتمكينه من رسم استنتاجات معقولة منه".

[1] أرزاق أيوب محمد كرسوع، **مخاطر المراجعة ومجالات مساهمة المراجع الخارجي في التخفيف من تأثيرها على القوائم المالية في عملية المراجعة**، مذكرة ماجستير في المحاسبة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 119.

* **إعلام الإدارة العليا أو لجنة التدقيق:** بعد إتمام دراسة المدقق لنواحي القوة و الضعف لنظام الرقابة الداخلية المطبق داخل البنك يجب عليه إخطار العميل بواسطة خطاب يعد بمثابة الاتصال المطلوب لإعلام رئيس مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق عن نواحي الضعف الجوهرية.

ثانيا– خطوات تقييم الرقابة الداخلية: لا بد أن تمر أنظمة الرقابة الداخلية بالخطوات التالية[1]:

– **جمع الحقائق والمعلومات عن النظام:** تهدف هذه الخطوة إلى تكوين نظرة عامة وشاملة عن نواحي الرقابة الداخلية داخل الوحدة وأنظمة الرقابة التي تم تصميمها لنواحي النشاط المختلفة وما يجب أن تكون عليه وبعبارة أخرى، تعني هذه الخطوة جمع المعلومات عن الدورة المستندية والخرائط التنظيمية ودليل الإجراءات، ومن الملاحظ في هذه لحالة ضرورة حصول مراقب الحسابات على قرينة يمكن الاعتماد عليها في الدفاع عن هذه المعلومات ومن بينها التقرير الوصفي وخرائط التدفق وقوائم الأسئلة ويضيف البعض إلى هذه المصادر الملاحظات الشخصية لمراقب الحسابات ومناقشته مع العاملين داخل البنك.

– **حصص النظام:** تعني هذه الخطوة اختبار التنفيذ الفعلي لنظام الرقابة الداخلية والتحقق من أن تشغيله يتم وفقا لما هو محدد مسبقا، وتهدف هذه الخطوة إلى التعرف على التشغيل الفعلي للنظام ومدى مسايرته للحقائق التي تم التوصل إليها في الخطوة الأولى والتي تحدد ما يجب أن يكون عليه النظام، حيث تشتمل هذه الخطوة نقطتين أساسيتين هما:

– مجموعة من اختبارات مدى التماشي أو مدى الالتزام؛

– مراعاة التوقيت المناسب للاختبارات.

وبالنسبة للنقطة الأولى نلاحظ أن نجاح أي نظام للرقابة الداخلية يعتمد في الواقع على كيفية تشغيل النظام ومدى تفهم العاملين لواجباتهم ومن تم فإن على مراقب الحسابات ضرورة التأكد من أن إجراءات الرقابة الداخلية تطبق كما هي محدد لها في النظام الموضوع، ولكي يتحقق ذلك يقوم مراقب الحسابات بعمل بعض الاختبارات للتأكد من مدى مسايرة الإجراءات المراجعة المستندية للعمليات، التحقق من أرصدة الحسابات، هذا بالإضافة إلى ملاحظة تصرفات العاملين خلال عملية التنفيذ وإجراء حوار معهم.

* **تقييم النظام:** تمثل هذه الخطوة آخر خطوات عملية دراسة وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية، فبعد جمع الحقائق والمعلومات عن تصميم النظام وفحص الطريقة التي يتم بها تشغيله، سيصبح مراقب الحسابات في موقف يسمح له بالحكم على مدى فعالية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية ثم تحديد درجة الاعتماد عليه والتي بدورها ستؤثر على

[1] محمد سمير الصبان، **نظرية المراجعة وآليات التطبيق**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002– 2003، ص ص 258– 261.

إجراءات المراجعة الملائمة بهدف إعداد التقرير وإبداء الرأي في صحة وسلامة القوائم المالية محل الفحص وتشمل هذه الخطوة إبراز نواحي الضعف الموجودة في نظام الرقابة الداخلية لأوجه النشاط المختلفة داخل البنك.

ومما سبق يمكن القول أن المراجع يقوم بفحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية على مرحلتين:

- **المرحلة الأولى:** فحص النظام المتبع والتعرف عليه كما هو موضوع بواسطة الإدارة (الإلمام الكامل بنظام الرقابة الداخلية).

- **المرحلة الثانية:** التأكد من صحة ودقة تنفيذ النظام ومدى التزام العاملين في البنك بتطبيق نظام الرقابة الداخلية.

الفرع الثاني: اختبارات ومخاطر تقييم نظام الرقابة الداخلية في البنوك

أولا- اختبارات تقييم نظام الرقابة الداخلية:

إن الهدف من تقييم نظام الرقابة الداخلية هو التأكد من أن النظام فعال ويحقق مواصفات الجودة المتعلقة بالقوائم المالية وتعتبر شبكة تقسيم المهام إحدى الوسائل المستعملة لتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية، تتدرج هذه الشبكة لكل دورة عمليات المهام الأساسية التي يجب تنفيذها مع بيان طبيعة كل واحدة منها وهي:

- من يأمر؟
- من ينفذ؟
- من يسجل في الدفاتر؟
- من يراقب؟

إن وجود نظام رقابة داخلية فعال يعتبر احتمالا قويا على سلامة تمثيل القوائم المالية للمركز المالي الحقيقي للبنك ومن تم فإن المراجع لا يتوقع ظهور أخطاء مهمة ويكون الهدف من إجراء الرقابة على حساب الميزانية وجدول النتائج هو التأكد من عدم وجود الأخطاء فقط، أما في حالة غياب نظام الرقابة الداخلية أو عدم فعاليته على المراجع أن يحدد ضعف أو قوة مخاطر الخطأ فإذا كان محضر الأخطاء قوي على المراجع أن يقيم الأخطاء المحتملة أما في حالة ضعف نظام الرقابة الداخلية أو عدم فعاليته على المراجع أن يحدد الأخطاء المنتظرة ويقيم أثرها المالي وتتمثل اختبارات تقييم نظام الرقابة الداخلية فيما يلي[1]:

- **اختبارات الوجود:** تهدف هذه الاختبارات إلى التأكد من مدى تطبيق الإجراءات التي تم وصفها بواسطة المخطط أو السرد الإنشائي ويتم تطبيق هذه الإجراءات بواسطة اختيار عدد معين من العمليات ومتابعة هذه

[1] Benoît Pigé, **Audit Et Contrôle Interne**, 3e Edition, Edition: Ems, Management Société, Paris, France, 1997, P 105.

العمليات من بدايتها حتى نهاية العملية واختبار ما إذا تمت معالجة هذه الوثائق كما تم وصفها، فإذا كشفت الاختبارات أن الوصف غير دقيق وجب تصحيحه.

– **اختبارات الملائمة:** تصمم هذه الاختبارات بغرض تقرير مدى فعالية الضوابط المحاسبية، هذه الاختبارات تتطلب إعداد برنامج مفصلا يصف بدقة طبيعة الرقابة ومصدر وطبيعة المعلومات والوثائق الواجب مراجعتها ومجال العينة العشوائية المراد اختبارها، إن الاهتمام بفعالية نظام الرقابة الداخلية يتطلب نوعين من الرقابة.

– **الرقابة الوقائية:** يتم تطبيقها عند معالجة العمليات في مراحلها الأولى قبل المرور إلى المرحلة اللاحقة أي قبل تسجيلها في الدفاتر مثلا:

– مراقبة حدود القرض لعميل قبل تنفيذ الطلبية؛

– مراقبة الاستلام والطلب وكتابة للتسديد على الفاتورة؛

– المراجعة الحسابية للوثائق قبل تسجيلها في الدفاتر المحاسبية.

– **مراقبة الاكتشاف:** هي مراقبة احتمالية تجرى على مجموعة من العمليات من طبعة واحدة، تهدف هذه المراقبة إلى التأكد من عدم وجود الأخطاء ومثال ذلك: مقارنة ميزان المراجعة مع الحسابات الفردية للعملاء، والموردين، مقارنة الجرد المالي مع الجرد المحاسبي الدائم.

– **اختبارات الإثبات:** تجري هذه الاختبارات على المعطيات والأحكام التي تسمح إما للتأكد من عدم وجود أخطاء إذا أجرى مراجع اختبارات الملائمة أو تقييم الأخطاء المحتملة والمنتظرة إذ لم يقم المراجع باختبارات الملائمة وتتمثل اختبارات الدقة فيما يلي:

– اختبار الوثائق الخارجية والتي تعتبر دليل إثبات للتسجيلات المحاسبية (فاتورة مورد كشف البنك)؛

– إجراء المقارنات بين المعطيات الواردة في القوائم المالية والمعطيات السابقة أو اللاحقة وإيجاد العلاقة بينهما، دراسة وتحليل العناصر غير المعتادة الناتجة عن هذه المقارنات.

ثانيا– مخاطر تقييم نظام الرقابة: أكد مجلس معايير التدقيق والضمان الدولي AASB رقم 400 على ضرورة قيام المدقق بعد فهم النظام المحاسبي ونظام الرقابة الداخلي وبتصميم إجراءات تدقيق للتأكيد على تخفيض المخاطر إلى أدنى مستوى مقبول، كما أكد المجلس على أن مخاطر التدقيق تعني إعطاء المدقق رأي غير مناسب عندما تكون القوائم محرفة ماديا، كما تتكون مخاطر التدقيق من ثلاث أنواع ندرجها فيما يلي[1]:

[1] غسان فلاح مطارنة، **تدقيق الحسابات المعاصرة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص ص 223– 224.

1- المخاطر الملازمة (الجوهرية): هي قابلية تعرض رصيد الحسابات أو مجموعة العمليات إلى التحريفات التي من الممكن أن تكون جوهرية سواء على المستوى الفردي أو عندما يتم تجميعها مع التحريفات في الأرصدة الأخرى أو مجموعات العمليات الأخرى بافتراض أنه ليس هناك ضوابط رقابة داخلية ذات صلة.

2- مخاطر الرقابة: ينص المعيار على أن خطر الرقابة هو الأخطاء التي يمكن أن تحدث في رصيد الحسابات معين أو عمليات منفردة أو مجتمعة مع أخطاء بيانات أو لعمليات الترصيد، وهذا النوع من الأخطاء لا يمكن منعه أو اكتشافه وتصحيحه في الوقت المناسب بواسطة الأنظمة المحاسبية والرقابة الداخلية، وفيما يخص مخاطر الرقابة فإن على مدقق الحسابات اتخاذ الإجراءات التالية:

- أن يقوم بعملية التقدير الأولي لمخاطر الرقابة عن طريق تقييم فعالية النظام المحاسبي ونظام الرقابة الداخلية بمنع حدوث معلومات خاطئة أساسية أو اكتشافها وتصحيحها؛

- أن يقوم المدقق بتوثيق وفهم النظام المحاسبي ونظام الرقابة الداخلية بالبنك وأن يقوم بتقدير مخاطر الرقابة؛

- أن يقوم مدقق الحسابات بإجراء اختبارات قابلة للحصول على أدلة إثبات تخص فعالية النظام المحاسبي ونظام الرقابة الداخلية وذلك للتحقق من تصميم هذه الأنظمة، وهل تعمل على منح أو اكتشاف وتصحيح المعلومات الخاطئة بشكل ملائم؛

- أن يقوم مدقق الحسابات قبل ختام عملية التدقيق بتقدير مدى صحة مخاطر الرقابة.

3- مخاطر الاكتشاف: هي المخاطر الناتجة عن خطأ في البيانات ولا يمكن اكتشافها من قبل المدقق عند إجراء الإجراءات التفصيلية وقد تكون هذه الأخطاء موجودة في حساب معين أو عملية أو مجموعة عمليات وقد تكون مع أخطاء أخرى لبيانات أو أرصدة، فهناك عدد من الاعتبارات يجب على المدقق أخذها في الحساب فيما يخص مخاطر الاكتشاف وتتمثل في:

- طبيعة الإجراءات الجوهرية كاستخدام اختبارات موجهة إلى أطراف مستقلة من خارج البنك بدلا من الأطراف داخل البنك؛

- توقيت الإجراءات الجوهرية، القيام بالإجراءات في نهاية الفترة بدلا من إجراءها في موعد مبكر.

خلاصة الفصل الثاني:

لقد تطورت المؤسسة البنكية من حيث مكانتها ووظائفها وحجمها، فالبنك هو تلك المؤسسة المالية التي تدار بأسلوب علمي وتتعامل في كافة وسائل الدفع النقدية والمالية لتحقيق الأهداف، وتتكون البنوك عادة من ثلاثة أنواع أساسية من مؤسسات قبول الودائع، مؤسسات الوساطة الاستثمارية، ومؤسسات الوساطة التعاقدية فضلا عن البنك المركزي الذي يعتبر الدعامة التي يقوم عليها النظام المصرفي. ومبادئ إدارة البنوك تتمثل في إدارة كل من السيولة وإدارة الاستثمار والائتمان، وعلى إدارة البنك وضع إجراءات رقابية من أجل التقليل من حدوث المخاطر التي تواجه البنوك المتمثلة في المخاطر المالية والتشغيلية، أما أهمية الرقابة الداخلية في تسيير البنوك تكمن في التقليل من الأخطاء والانحرافات والمخاطر التي تعرقل تسيير البنوك وأدائها، أما تقييم الرقابة الداخلية في البنوك يكون عن طريق اختبارات الوجود والملائمة والرقابة الوقائية.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لواقع نظام الرقابة الداخلية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

–وكالة ميلة

تمهيد الفصل الثالث:

تعتبر الدراسة الميدانية وسيلة ضرورية وهامة للوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة، إذ عن طريقها يمكن جمع البيانات والمعلومات، وتحليلها بطريقة منهجية وعلمية وذلك لتدعيم أو إحداث الإسقاط لما جاء في الجانب النظري على الواقع العملي، والمتمثل في معرفة دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين التسيير المصرفي ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى عرض لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة كنموذج لمعرفة أهمية الرقابة الداخلية في البنك، وقمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية تتمثل في:

- المبحث الأول: وضعية النظام المصرفي الجزائري.
- المبحث الثاني: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة ميلة– .
- المبحث الثالث: إجراءات نظام الرقابة الداخلية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة ميلة– .

المبحث الأول: وضعية النظام المصرفي الجزائري

لقد شهد القطاع المصرفي في الجزائر عدة تحولات مرحلة انتقالية من اقتصاد مخطط مركزي إلى اقتصاد أكثر مرونة واستقلالي في نشاطاتها وتعاملاتها، والعمل على تغيير سيرتها وذلك من خلال التحول الجذري الذي حدث على مستوى المنظومة المصرفية.

المطلب الأول: بطاقة تعريفية حول النظام المصرفي الجزائري

الفرع الأول:إصلاحات السياسية النظام المصرفي الجزائري

إن النظام المصرفي الجزائري مر بعدة إصلاحات والتي كانت تسعى إلى تكييفه مع المتغيرات الحاصلة وتتمثل هذه الإصلاحات في:

أولا– إصلاح النظام المصرفي قبل سنة 1990:

تعرض النظام المصرفي الجزائري منذ الاستقلال حتى نهاية الثمانينات إلى بعض التحولات والتعديلات من خلال عدة مراحل فرضتها في بداية الأمر إرادة الانفصال والاستقلال من التبعية المالية للمستعمر، وفي ما يلي أهم الإصلاحات التي شهدها النظام المصرفي الجزائري قبل صدور قانون النقد والقرض تتمثل في[1]:

1– الإصلاح المالي والمصرفي 1971:

إن الإصلاح المالي لسنة 1971 أعطى رؤية جديدة من خلالها تم إسناد مهمة تسيير ومراقبة العمليات المالية للمؤسسات العمومية وفرض مراقبة صارمة على التدفقات النقدية، وفي إطار هذا الإصلاح ثم اتخاذ الإجراءات التالية:

– تحديد طرق تمويل الاستثمارات العمومية المخططة؛

– تقوية دور المؤسسات المالية في تعبئة الادخار الوطني عن طريق المساهمة الإجبارية للمؤسسات العمومية في ميزانية الدولة؛

– دعم المؤسسات العمومية التي تواجه عجزا في التسيير.

2– الإصلاح المالي والمصرفي 1986:

[1] عبد القادر بريش، **التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص ص 53– 54.

نتيجة للأزمة المزدوجة التي عاشها الاقتصاد الجزائري في منتصف الثمانينات بسبب انخفاض أسعار البترول، وانهيار سعر صرف الدولار، ظهرت إصلاحات 1986 وذلك بموجب القانون رقم 86– 12 الصادر في 19– 08– 1986 المتعلق بنظم البنوك والقروض، ويمكن إيجاز أهم المبادئ والقواعد التي يتضمنها القانون في إطار إصلاح المنظومة فيما يلي:

– تقليص دور الخزينة العامة في مجال تمويل الاستثمارات وإشراك الجهاز المصرفي في توفير الموارد المالية الضرورية للتنمية الاقتصادية، إلا أن القانون لم يضع آليات ذلك؛

– تم الفصل بين البنك المركزي كمقرض أخير وبين نشاطات البنوك التجارية الأمر الذي يسمح بإقامة نظام مصرفي على مستويين؛

– استعادة البنوك ومؤسسات التمويل لدورها في تعبئة الادخار وتوزيع القروض، وحق متابعة استخدام القروض وكيفية استرجاعها والحد من مخاطرها؛

وأدخل قانون 86– 12 في المادة 26 مفهوما جديدا في مجال ضبط وتسيير القروض يتمثل في المخطط الوطني القرض الذي يعمل على تحديد ما يلي:

– حجم وطبيعة مصادر القروض الداخلية والقروض التي تمنحها كل مؤسسة قرض؛

– حجم القروض الخارجية المجندة؛

– مستوى تدخل البنك المركزي لتمويل الاقتصاد؛

– كيفية ونمط تسيير مديونية الدولة.

3– الإصلاحات المصرفية في سنة 1988:

لقد كان قانون 88– 06 يهدف إلى إصلاح المنظومة المصرفية وفق المتغيرات الجديدة التي يعيشها الاقتصاد الوطني من خلال:

– تأكيد دور البنك المركزي في الإشراف على السياسة النقدية وتوجيهها؛

– تحديد سقوف القروض المصرفية الموجهة لتمويل الاقتصاد الوطني؛

– عدم إلزام البنوك بمبدأ التوظيف؛

– إلغاء النظام الخاص برخص الاستيراد وتعويضه بنظام ميزانية العملة الصعبة.

ثانيا: الإصلاحات المصرفية بعد التسعينات

يندرج الإصلاح المصرفي في الجزائر والذي تجلى بوضوح بعد صدور قانون النقد والقرض بموجب قانون 90- 10 الصادر في 14- 04- 1990 ضمن سياق الإصلاحات الاقتصادية وسياق التحرير المصرفي.

1- إصلاحات قانون النقد والقرض رقم 90- 10:

يعتبر القانون رقم 90- 10 الصادر في 14 أفريل 1990[1] والمتعلق بالنقد والقرض نصا تشريعيا ومن أهم الإجراءات والنصوص التي نص عليها قانون النقد والقرض هي[2]:

- رد الاعتبار لدور بنك الجزائر في تسيير النقد والقرض؛

- تحرير الخزينة العمومية من عبئ منح القروض، وجعل ذلك من مهام المصارف؛

- عدم إجبار مؤسسة عمومية على العمل مع مصرف معني بإلغاء التوظيف المصرفي؛

- التنمية وتوسيع الوساطة المالية التي تشارك في تحديد التنمية؛

- إنشاء وتطوير السوق المالي والنقدي.

2- تعديلات قانون النقد والقرض لسنة 2001:

هدفت هذه التعديلات خصيصا إلى إعادة تنظيم مجلس النقد والقرض حيث أصبح يضم مجموعتين أساسيتين هما مجلس الإدارة الذي يتولى عملية إدارة الشؤون اليومية للبنك المركزي، والمجموعة الثانية هي مجلس النقد والقرض الذي تفرع لأداء مهامه الرئيسية إلى جانب تعديل بعض القوانين التي تنظم وظيفة محافظ البنك ونوابه[3].

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون 90- 10 الصادر في 1990/04/14 المتعلق بالنقد والقرض، العدد 16، بتاريخ 1990/04/14.

[2] فطيمة بن عبد العزيز وأحمد تيميزار، **تعامل البنوك الجزائرية مع المؤسسات الاقتصادية**، المؤتمر الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بشار، 24- 25 أفريل 2006، ص 06.

[3] محمد رضا بوسنة، **التسويق المصرفي كإستراتيجية للبنوك في ظل التحرر المصرفي**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009، ص 90.

3– تعديلات قانون النقد والقرض لسنة 2003:

إن الأزمة التي شهدها النظام المصرفي الجزائري سنة 2003 والمتعلقة بإفلاس بنكين خاصين وهما بنك الخليفة والبنك التجاري الصناعي الجزائري، دفعت السلطات الجزائرية إلى إعادة النظر وإصدار الأمر رقم 03/ 11 المعدل لقانون النقد والقرض والصادر في 26 أوت 2003 حيث ركزت هذه الإصلاحات على[1]:

– السماح لبنك الجزائر بممارسة أحسن لصلاحياته من خلال تدعيم استقلالية وحداته وهيآته؛

– تقوية الاتصال والتشاور بين بنك الجزائر والحكومة؛

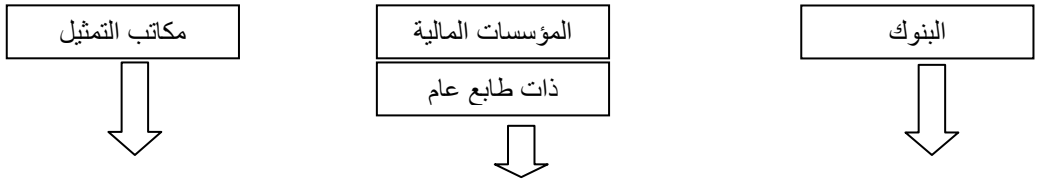
– توفير حماية أكبر للبنوك والادخارات الجمهور من خلال تدعيم الشروط والمعايير المتعلقة بتراخيص اعتماد البنوك ومسيريها؛

<u>الفرع الثاني: هيكل النظام المصرفي الجزائري</u>

أدخل قانون النقد والقرض تعديلات مهمة في هيكل النظام المصرفي سواء تعلق الأمر بهيكل البنك المركزي والسلطة النقدية أو بهيكل البنوك الأولية، ولأول مند الاستقلال تم السماح بإنشاء بنوك خاصة، كما تم السماح للبنوك الأجنبية بمزاولة أنشطتها المصرفية في السوق المصرفية الجزائرية، يتكون الجهاز المصرفي الحالي من ثلاث قطاعات أساسية وهي البنوك والمؤسسات المالية ومكاتب التمثيل وهو ما يبينه الشكل التالي:

[1] نفس المرجع السابق.

الشكل رقم (3–1): البنوك والمؤسسات المالية في القطاع المصرفي الجزائري.



– البنك الخارجي الجزائري
– البنك الوطني الجزائري
– بنك الفلاحة والتنمية الريفية
– بنك التنمية المحلية
– القرض الجزائري
– الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط
– الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي
– بنك البركة
– بنك العرب للتعاون– الجزائر
– ناتكسيس بنك
– سوسيتي جينيرال– الجزائر
– سيتي بنك
– بنك العرب PLC– الجزائر
– BNP PERIBAS– الجزائر
– توست بنك
– بنك الخليج– الجزائر
– بنك الإسكان للتجارية والمالية
– بنك فرنسا– الجزائر
– Calyon– الجزائر
– السلام بنك– الجزائر
– HSBC– الجزائر

– Sofinance
– مؤسسة إعادة التمويل للرهن العقاري
– القرض الإيجاري العربي التعاوني
– القرض الإيجاري المغاربي

ذات طابع خاص
– البنك الجزائري للتنمية

– البنك العربي البريطاني للتجارة
– اتحاد البنوك العربية الفرنسية
– القرض الصناعي والتجاري
– القرض الفلاحي
– INDOSUEZ
– بنك تونس الدولي
– فورتيس بنك
– BAN COSABADEL

المصدر: عبد الرزاق حبار، **تطور مؤشرات الأداء ومسار الإصلاحات في القطاع المصرفي الجزائري**، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 09، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2013، ص 58.

المطلب الثاني: الاتجاهات الحديثة لتطوير النظام المصرفي

تحول النشاط المصرفي من مجرد القيام بعمليات الإقراض والإيداع في داخل حدود الدولة إلى قيام البنوك بالدخول في مجال استثمار في جميع القطاعات وتملكها للكثير من المشروعات الصناعية والخدمية والتجارية وتنويع مصادر تمويلها بالداخل والخارج، فالاتجاهات الحديثة لتطوير النظام المصرفي الجزائري تكون على الشكل التالي[1]:

*** التوجه إلى البنوك الشاملة:**

البنوك الشاملة هي نتيجة حتمية للعولمة المالية، فهذه البنوك تسعى إلى تنمية مواردها المالية من كافة القطاعات، ففلسفة البنك الشامل تقوم على فلسفة التنويع بهدف استقرار وزيادة حركة الودائع وانخفاض في المخاطر.

*** تحرير تجارة الخدمات المالية:**

من بين أهم نتائج الاتفاقية العامة لتحرير تجارة الخدمات: تحرير الخدمات المالية (خدمات البنوك، والتأمين وإعادة التأمين) وبما أن هذا الأمر أصبح منطقي فما على البنوك التجارية إلا تحرير هذه التعاملات مما يؤذي إلى:

– جعل القطاع البنكي أكثر كفاءة واستقرار؛

– اتساع السوق المصرفي؛

– تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية وزيادة جودتها بسبب درجة المنافسة؛

– تؤدي إلى المزيد من المنافع في مجال نقل المعرفة والتكنولوجيا؛

– تمكين عمليات التحرير من تخفيض مخاطر السوق وتساعد في تطوير وتوسيع السوق المالي من خلال حجم المعاملات.

[1] كمال رزيق وعبد الحليم فضيلي، **تحديث النظام المصرفي الجزائري**، الملتقى الوطني للمنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية – الواقع والتحديات–، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 14– 15 ديسمبر 2004، ص 08.

*** الخدمات البنكية الإلكترونية:**

أدت ثورة المعلومات إلى ظهور تغيرات جوهرية في طبيعة عمل القطاع المصرفي وبالتالي ظهور خدمات بنكية إلكترونية ومن بين الخدمات البنكية الإلكترونية: الصيرفة الإلكترونية، لذا فالخدمات المصرفية الإلكترونية هي تقديم الخدمات الخاصة بالمعاملات المصرفية عن طريق قنوات توصيل إلكترونية ومن بين أهم أنواع الخدمات البنكية الإلكترونية، أجهزة الصراف الآلي، صيرفة الانترنت، الاستعلام المصرفي.

المطلب الثالث: التحديات التي يواجهها النظام المصرفي الجزائري

يمكن حصر أهم التحديات التي تواجه القطاع المصرفي في الجزائر في نوعين أساسيين هما[1]:

1– التحديات الداخلية: ومن أهمها ما يلي

*** صغر حجم البنوك:** على الرغم من التطور الذي شهدته البنوك الجزائرية من حيث زيادة أصولها ورؤوس أموالها، إلا أنها لا تزال تعاني من صغر أحجامها مقارنة مع البنوك فيما بينها من أجل تقوية مكانتها وتعزيز كفاءتها.

*** التركز في نصيب البنوك:** يتمثل ارتفاع درجة التركز في استحواذ نصيب عدد قليل من البنوك على مجمل الأصول البنكية، حيث تمتلك البنوك التجارية العمومية أكثر من 95% من إجمالي الأصول، الأمر الذي يحد من المنافسة، لأنه في مثل هذه الحالات يكون لممارسات بعض البنوك انعكاسات هامة على أداء البنوك الأخرى وتطوير الصناعة البنكية، مما يؤثر بدرجة جوهرية على أداء السوق.

*** تجزئة النشاط البنكي:** لقد أدت السياسة التنموية المتبعة في الجزائر والمرتكزة على تخصيص الموارد المالية بطريقة مخططة لتشمل مختلف أوجه النشاط الاقتصادي لتحقيق التنمية الشاملة إلى خلق نوع من التخصص في النشاط البنكي وهذا بإتاحة القروض لقطاع معين بذاته، وانعكس ذلك على تجزئة النشاط البنكي وما ترتب عنه من تقليل الحوافز أمام تلك المؤسسات.

*** هيكل ملكية البنوك:** يتسم هيكل ملكية الجهاز المصرفي الجزائري بالمساهمة الكبيرة للقطاع العمومي، تصاحبه سيطرة كاملة لهذا القطاع على إدارة وعمليات البنوك.

[1] مليكة زغيب وحياة نجار، **النظام البنكي الجزائري تشخيص الواقع وتحديات المستقبل**، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية، الواقع والتحديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 14– 15 ديسمبر 2004، ص ص 402– 405.

وقد أثر وجود الملكية والسيطرة في الهيكل المالي للمصارف على استراتيجيات وعمليات المؤسسات البنكية بشكل كبير، وعلى الرغم من سياسة التقليل من نسبة ملكية القطاع العمومي في البنوك وتخفيض قيود الدخول إلى القطاع المالي والمصرفي، إلا أن القطاع العمومي ما زال يمتلك الحصة الأكبر في الجهاز المصرفي.

* **ضعف كفاءة أنظمة المدفوعات:** تعاني أنظمة سنوية المدفوعات من ضعف كبير للأسلوب التقليدي المحمول به في إتمام عمليات المقاصة والمعتمد على الأسلوب اليدوي غالبا في فحص ومعالجة أدوات الدين.

* **القروض المتعثرة:** أدت ممارسات الإقراض السابقة في الجزائر إلى تدهور ملحوظ في نوعية محافظ قروض البنوك، وهو الأمر الذي تفاقم لاحقا بسبب الأوضاع الاقتصادية العامة غير الملائمة، الشيء الذي حد من مقدرة البنوك على أداء مهام الوساطة من خلال تقليص السيولة المتوفرة لديها وزيادة تكلفة عملياتها.

* **ضعف استخدام التكنولوجيا والرقابة:** يحتاج الجهاز المصرفي في الجزائر إلى زيادة مستوى الاستثمار في التكنولوجيا البنكية الحديثة، وتطبيق الأنظمة والبرامج العصرية، وذلك حتى يكون قادرا على مواكبة المنافسة في الأسواق الداخلية والخارجية.

* **قيود قانونية:** وهي مجموع النصوص القانونية والتشريعية، والتعليمات التنظيمية التي تؤثر على النشاط البنكي حيث أننا لا نلمس في الواقع الاستقلالية والتعامل على أساس المردودية التي نص عليها قانون 88– 06 المعدل والمتمم لقانون 86– 12 بل نجد في الواقع العملي التدخل الدائم للدولة في توجيه سياسات البنوك التجارية.

2– التحديات الخارجية: ومن أهمها ما يلي:

* **ظاهرة العولمة:** ونعني بالأخص عولمة الخدمات البنكية والتي ستؤثر بصورة مباشرة على أداء البنوك التجارية والتحدي الحقيقي لظاهرة العولمة يتمثل في الآثار السلبية التي ستنجر عن هذه الظاهرة ومثال ذلك المنافسة غير المتكافئة مع البنوك الأجنبية التي يمتد نشاطها للجزائر نظرا لعدم تأهيل البنوك الجزائرية لهذه المنافسة بسبب ما تعانيه من مشاكل.

* **ظاهرة اندماج الأسواق الدولية:** انتشرت هذه الظاهرة إثر إزالة القيود الدولية أمام توريد الخدمات البنكية والمالية بسبب تزايد التدفقات الرأسمالية التي فاق حجمها التجارة العالمية للسلع، مما أدى إلى ارتفاع عدد فروع البنوك ومن ثم ارتفاع حصة البنوك التجارية الأجنبية في الأسواق البنكية المحلية في العديد من دول العالم.

* **ظاهرة اندماج البنوك:** من التحديات الخارجية التي تواجهها البنوك التجارية الجزائرية ظاهرة اندماج البنوك في شكل بنوك عملاقة.

* **ظاهرة البنوك الإلكترونية:** تعد هذه البنوك تحدي من الدرجة الأولى، لنظامنا البنكي والذي عليه مواجهته بكل حزم وجدية، بحيث تتميز البنوك بقدرتها الفائقة والسريعة جدا على تقديم الخدمات البنكية في أي وقت وبدون انقطاع وحتى أيام العطل.

المبحث الثاني: لمحة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة ميلة–

نظرا للمكانة التي يحتلها بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة ميلة– عن طريق قيامه بمختلف العمليات المصرفية وخصوصا المتعلقة بالنشاطات الزراعية وذلك عن طريق تمويله القطاع الفلاحي، وعلى ضوء هذا سنقوم بإلقاء نظرة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بالإضافة إلى التعريف بوكالة ميلة.

المطلب الأول: نشأة وتعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة ميلة–

الفرع الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة ميلة–

تأسس بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمرسوم المرقم 82/106 بتاريخ 13 مارس 1982 (حسب الجريدة الرسمية رقم 11 المنشورة بتاريخ 16 مارس 1982) في إطار سياسة اتخذتها الدولة لتنمية القطاع الفلاحي هذا نظرا لأهمية هذا القطاع في الجزائر ويعتبر كتكملة لسياسة الثورة الزراعية وذلك لتغطية الحاجيات الوطنية من حيث الموارد الزراعية والاستهلاكية، فالفلاحة أخذت المكانة أو المرتبة الأولى في مخطط التنمية، وهذه الأخيرة التي تطلبت شروط كثيرة والتي تبقى دائما من أهم القطاعات التي تعتمد عليها الدولة.

ولقد مرت نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعدة مراحل كما يلي[1]:

- **سنة 1966:** تم إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية واتخذ البنك الوطني الجزائري مقر له،وكان يتكفل بكل العمليات البنكية الفلاحية، والصناعية والتجارية.
- **مارس 1982:** إن المرسوم 82– 106 الدوري تقرر بموجبه إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، ولعدم توفر هذا الأخير على مقر له فقد قام البنك الوطني الجزائري بكل العمليات الخاصة بالقطاع الفلاحي نيابة عنه حتى فتحت هذه الوكالة، وبعد انتقال البنك الوطني الجزائري إلى مقر جديد حل بنك BADR محله الذي كان في الأصل دار الفلاحة وأصبح كلا البنكين يعملان بشكل مستقل.
- **سنة 1984:** قبل التقسيم الإداري للجزائر لعام 1984 كانت ميلة بلدية تابعة لولاية قسنطينة، ومن الطبيعي أن تكون وكالة ميلة إحدى وكالتها، ولكن نتيجة هذا التقسيم الإداري أصبح بموجبه أن تكون ميلة ولاية، فقد أصبح لوكالة BADR المتواجدة بها أهمية أكبر من السابق على مستوى الولاية التي

[1] وثائق داخلية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة ميلة–

أصبحت تضم 8 وكالات موزعة على دوائرها، هذه الوكالات الثمانية كانت من قبل تابعة للمديرية الجهوية ميلة قسنطينة 025 أما اليوم وبعد إنشاء المديرية الجهوية بميلة فقد استقلت وكالات ميلة من المديرية السابقة لتصبح تابعة للمديرية الجهوية الجديدة.

الفرع الثاني: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة ميلة–

لقد نصت المادة الأولى من قانون تأسيسه على ما يلي: "ويندرج تلقائيا ففي قائمة البنوك باعتباره مؤسسة مالية وطنية" وكما كان في السابق البنك الوطني الجزائري هو المسؤول الوحيد على مستوى القطاع الفلاحي فإن نشأة هذا البنك أزالت العبء عليه ويتميز بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالميزتين التاليتين[1]:

– أنه بنك يقبل الودائع بمختلف أشكالها؛

– أنه بنك للتنمية، ولقد بلغ رأس مال هذا البنك واحد مليار دينار جزائري، وتبلغ عدد فروعه 182 فرع سنة 1985؛

ومنه فإن نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعود إلى العاملين التاليين:

– الإرادة السياسية وهذا ما ساهم في الاستقلال الاقتصادي وذلك في القدرة على تلبية الحاجيات الوطنية وكذا رفع المستوى المعيشي وتنمية الريف الذي يتمثل سكانه أكثر من 60% من إجمالي السكان؛

– الضرورة الاقتصادية أي مشاركة القطاع الفلاحي في الاحتياطي الوطني وكذا إعادة تنظيم الجهاز الإنتاجي للفلاحة وبناء السدود ورفع الإنتاج الفلاحي؛

المطلب الثاني: منتجات وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة ملية– وهيكلها التنظيمي

الفرع الأول: منتجات بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة ميلة–

يهدف بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال وضع سياسات تتعلق بالمنتجات إلى الرفع من الحصة السوقية والعمل على إرضاء الزبائن عبر الاهتمام في توقعاتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم أكثر، وتتمثل منتجات بنك الفلاحة والتنمية الريفية فيما يلي[2]:

[1] وثائق داخلية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة ميلة–.

[2] وثائق داخلية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة ميلة– مقدمة من طرف المكلف بالإدارة الداخلية للبنك.

* **الحساب الجاري:** ويكون مفتوحا للأشخاص الطبيعيين والمعنويين الذين يمارسون نشاطا تجاريا، هذا المنتج المصرفي يكون بدون فائدة.

* **حساب الصكوك (الشيكات):** تكون حسابات مفتوحة لجميع الأفراد أو الجماعات التي لا تمارس أي نشاط تجاري وذوي الأجور الراغبين في الاستعانة لتصفية حساباتهم.

* **دفتر التوفير:** هو عبارة عن منتج مصرفي يمكن الراغبين من ادخار أموالهم الفائضة عن حاجتهم على أساس فوائد محددة من طرف البنك أو بدون فوائد حسب رغبات المدخرين وباستطاعة هؤلاء المدخرين الحاملين لهذا الدفتر القيام بعمليات دفع وسحب الأموال في جميع الوكالات التابعة للبنك وبذلك فإن هذا المنتج يجنب أصحاب دفاتر التوفير مشاكل وصعوبات نقل الأموال من مكان لآخر.

* **دفتر توفير الشباب:** مخصص لمساعدة أبناء المدخرين للتمدرس والتدريب على الادخار في بداية حياتهم الادخارية، إن دفتر توفير الشباب يفتح للذين لا يتجاوز أعمارهم عن 19 سنة من طرف ممثليهم الشرعيين، حيث حدد الدفع الأولي بـ 500 دج كما يستفيد الشاب صاحب الدفتر عند بلوغه الأهلية القانونية ذو الأقدمية التي تزيد عن خمس سنوات من قروض مصرفية تصل إلى مليونين دينار جزائري.

* **بطاقة BADR:** هذه البطاقة موجهة لزبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية حيث تمكن من القيام بعمليات الدفع والسحب للأوراق النقدية عبر الموزعات الآلية للأوراق النقدية BAB كما تمكن أصحابها أيضا من القيام بعمليات السحب من الموزعات الآلية للبنوك الأخرى.

* **سندات الصندوق:** عبارة عن تفويض لأجل وبعائد موجه للأشخاص المعنويين والطبيعيين.

* **الإيداعات لأجل:** هي وسيلة تسهل على الأشخاص إيداع الأموال الفائضة عن حاجاتهم إلى آجال محددة بنسبة فوائد متغيرة من طرف البنك

* **حساب بالعملة الصعبة:** عبارة عن منتج يسمح بجعل نقود المدخرين بالعملة الصعبة متاحة بكل حصة مقابل عائد محدد حسب شروط البنك، كما توجد منتجات أخرى لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية كدفتر مخصص للسكن إضافة إلى الاعتمادات والقروض التي يمنحها البنك لزبائنه، التي تكون وفق دراسات وشروط مسبقة من بينها قروض الاستثمار، قروض الاستغلال.

<u>الفرع الثاني: خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية– وكالة ميلة–</u>

تظهر أهم خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية فيما يلي[1]:

– فتح مختلف الحسابات للزبائن؛

– التحويلات المصرفية؛

– الخدمات المتعلقة بالدفع والتحصيل فيما يخص المعاملات التجارية؛

– خدمات البنك للمعاينة BADR CONSULT التي تمكن الزبائن من معاينة ومراجعة التحويلات التي طرأت على أرصدتهم عبر استعمال الأرقام الشخصية السرية لهم المعطاة من طرف البنك، من خلال استعمال أجهزة الإعلام الآلي المتاحة؛

– خدمات الفحص السلكي التي تسمح بخدمة أحسن لزبائن البنك باستعمال شبكة الفحص السلكي في تنفيذ العمليات التحويلية المصرفية في الوقت الحالي.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة ميلة –

بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة يحتوي على مجموعة المصالح التالية[2]:

1– مصلحة المحفظة: وهي المصلحة التي تتعامل بواسطة الشيكات، السفتجة، السند لأمر، وتؤدي المهام التالية:

– تسهيلات عمليات المخالصة ما بين البنوك؛

– تفادي الأخطار عن عمليات النقل بالشيكات؛

– استخدام الربط ما بين الوكالات كوثيقة قانونية بين البنوك؛

2– مصلحة الشيك: وهي التي يتم من خلالها تقديم الشيكات والوثائق وتتمثل مهامها في:

– سحب الأموال عن طريق الشيكات والإيداع عن طريق الصكوك؛

– التحويل الفوري عن طريق الفاكس؛

[1] وثائق داخلية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة ميلة– مقدمة من طرف المكلف بالإدارة الداخلية للبنك.

[2] وثائق داخلية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة ميلة– مقدمة من طرف المكلف بالإدارة الداخلية للبنك.

– حفظ إمضاءات الزبائن؛

3– مصلحة العمليات مع الخارج: وهي المصلحة المختصة في العمليات الخارجية والمتعلقة بالعملات الصعبة، حيث تقوم بادخار وإخراج الأموال التي تقابلها بضاعة أو أموال أخرى، وذلك من بنك جزائري إلى بنك أجنبي وتتمثل مهامها في:

– تحويل من الدينار إلى العملة ما يعادل 1500دج لكل مواطن جزائري؛

– منح منحة التقاعد للذين اشتغلوا خارج التراب الوطني؛

– الجزائريين المقيمين في الجزائر لهم الحق في فتح حساب جاري بالعملة الصعبة (طرح وسحب بالعملة الصعبة)؛

– لها إمكانية الاستيراد من الخارج المعدات والتجهيزات سواء تعلق الأمر بالفلاحة أو بغيرها؛

4– مصلحة خلف الشباك: وهي المصلحة المكملة أو المتممة للمصالح السابقة الذكر وتتمثل مهامها فيما يلي:

– مراقبة المصالح السابقة؛

– فتح الحسابات بكل أنواعها؛

– الشراء والبيع للأسهم في البورصة.

5– مصلحة المنازعات: وتتمثل في حل المشاكل والفصل في المنازعات بين البنوك وزبائنه، حيث تقوم بتطبيق عدة إجراءات قانونية حيال ذلك ففي حالة عدم تسديد القروض الممنوحة من طرف الوكالة للزبائن فمجمل الإجراءات التي تدخلها هذه المصلحة هي:

– إرسال ملف العميل للمحامي لرفع دعوة قضائية لتسديد الدين؛

– عند صدور الحكم للوكالة يتم متابعة الملف حتى استرجاع الدين (المحضر القضائي).

6– مصلحة التسيير والاستغلال: وهي المصلحة التي تقوم بعمليتي: التسيير والاستغلال وذلك بانتهاجها لسياسات خاصة في مجال القروض وذلك بهدف الاستغلال الأمثل للأموال المتاحة، كما تعتبر هذه المصلحة العمود الفقري للبنك ومهامها تتمثل في:

– منح كل أنواع القروض الطويلة والقصيرة والمتوسطة الأجل؛

– تشغيل الشباب؛

– منح القروض للفلاحين والتجار الحرفيين والأطباء؛

– فتح الحسابات بكل أنواعها؛

– شراء وبيع الأسهم في البورصة.

7– مصلحة مراقبة المحاسبة: هي المصلحة التي تقوم بتجميع العمليات الحسابية اليومية بشكل نظامي وتحقيق ومراقبة كل المدخلات والمخرجات التي تتم في البنك ومهامها تتمثل في ما يلي:

– الحسابات الخاصة بالبنك بما فيها الميزانية؛

– متابعة العمليات الحسابية اليومية؛

– اقتناء معدات التجهيزات والعتاد المتعلق بنشاط الوكالة؛

– الاهتمام بالشؤون العامة للعمال؛

– إقفال اليومية الحسابية.

8– مصلحة الشؤون العامة: هي المصلحة التي تقوم بوضع أو خلق علاقات العمل بين الإدارة والعمال، وتندرج ضمن المصلحة الأمانة والتي من مهامها:

– استقبال البريد الوارد؛

– تسجيل البريد الوارد والصادر؛

– الكتابة على الكمبيوتر؛

– المتابعة اليومية الحسابية؛

– تصنيف وترتيب الوثائق الإدارية؛

– استقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها.

9– مصلحة المديرية: وهي المصلحة الرئيسية أو الأساسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومهامها تتمثل في:

– التوجيه؛

– الرقابة؛

– إصدار القرارات.

مصلحة المديرية يسيرها أو يتكفل بها الذي تتوفر فيه هذه الشروط: الكفاءة، السلطة، وله العديد من المهام المتمثلة في:

– تمثيل المديرية العامة أمام السلطات المحلية والولائية؛

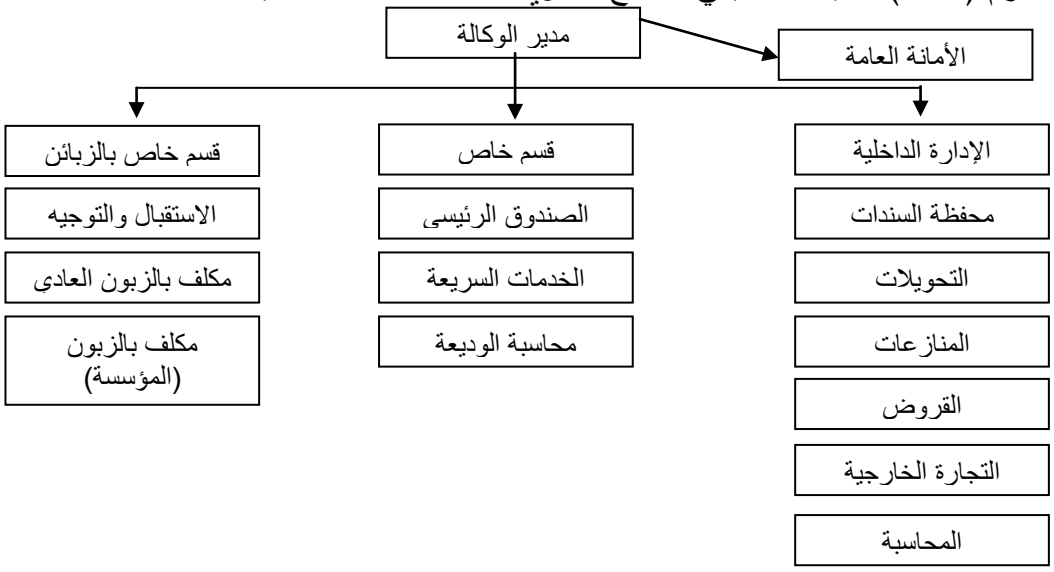
– السهر على السير الحسن للوكالة؛

– تعيين رؤساء المصالح؛

– جلب الأموال ثم إعادة التوزيع على شكل قروض.

– العمل على الحصول على أكبر نسبة فوائد بالإضافة إلى حسن التسيير والاستغلال والإشراف على كل ما يتعلق بالوكالة وسير عملها وزبائنها والسهر على راحتهم أما في ما يخص خلية الإدارة فهي منفصلة لوحدها وتظم مكتب المدير كما يتكون بنك الفلاحة والتنمية الريفية من موقف للسيارات وجزء خاص ومستقل لعمال النظافة والإصلاحات الكهربائية والميكانيكية أما في ما يخص عدد العمال فهو 15 عامل باستثناء عمال النظافة والأمن؛

الشكل رقم (3–2): الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي للاستغلال BADR ميلة



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على منشورات بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة ميلة–

المطلب الثالث: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة ميلة–

الفرع الأول: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة ميلة–

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية لديه مهمتين[1]:

المهمة الأولى: تلقي الودائع الجارية أو لأجل من أي شخص مادي أو معنوي، وإقراض الأموال بآجال مختلفة.

المهمة الثانية: تتمثل في التنمية حيث أن برنامج هذه التنمية مرتبط بالقطاع الفلاحي، ويمكن تلخيص مختلف الوظائف التي يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية فيما يلي:

– يستقبل الإيداعات (الادخار)؛

– تمويل العمليات المتعلقة بالقروض والتبادل والادخار؛

– تمويل مختلف الهياكل والنشاطات الفلاحية والصناعية التي لها علاقة بالقطاع الفلاحي؛

– تمويل الهياكل والنشاطات الفلاحية والتقليدية في الوسط الريفي؛

– زيادة توزيع القروض بالشكل الذي يتماشى مع سياسة الحكومة؛

– يتولى الوسائل الأساسية التي تعطيها إياه الدولة بصدد تأمين التمويل؛

– يقوم بفتح حساب للزبائن؛

– يقوم بكل العمليات البنكية والمالية المتعلقة بالإنتاج الفلاحي؛

– وفي إطار سياسة القروض يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بـ:

* تطوير قدرات تحليل المخاطر؛

* تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض وتطبيق معدلات فائدة تتماشى مع تكلفة الموارد.

الفرع الثاني: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة ميلة–

يهدف بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى تحقيق الأهداف التالية[2]:

[1] وثائق داخلية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة ميلة– مقدمة من طرف المكلف بالإدارة الداخلية للبنك.

[2] نفس المرجع السابق.

– تشجيع القطاع الفلاحي وترقيته، وذلك من خلال تمويل المؤسسات التي تقوم بالنشاط الفلاحي بعد أن كان هذا المجال قبل سنة 1982 محتكر من طرف البنك الوطني الجزائري؛

– ترقية النشاطات الحرفية والفلاحية والصناعية وضمان هذا التمويل حسب القوانين المعمول بها؛

– تنمية الهياكل ونشاطات الإنتاج الفلاحي؛

– تحسين نوعية وجودة الخدمات البنكية.

المبحث الثالث: إجراءات نظام الرقابة الداخلية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة ميلة–

إن نظام الرقابة الداخلية يمثل مجمل الإجراءات والمعايير المندمجة عبر مختلف الأنشطة والتطبيقات البنكية، فالرقابة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة يتم تطبيقها ضمنيا في عمليات أو أنشطة البنك. لهذا فإن تقييم هذه الإجراءات يتطلب متابعة عن قرب لعينة من هذه الأنشطة، بحيث تكشف حقيقة سير العمليات في البنك.

المطلب الأول: عناصر الرقابة الداخلية في سير العمليات البنكية

إن عمليات الرقابة الداخلية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية يتم تنفيذها كالتالي:

- متابعة القوائم الدورية المرسلة من مختلف هياكل البنك، كإحصائيات مديرية المحاسبة، قائمة حسابات الشيك المدينة، الجداول المتعلقة بالالتزامات المالية للبنك التي يعدها القسم المكلف بالقروض؛
- جمع ومعالجة المعلومات الضرورية الخاصة بالمهام في الميدان، التي تتطلب التحضير قبل الشروع في تنفيذها؛
- الإطلاع على التقارير التي تعدها هيئات المراجعة الخارجية ومحاولة الاستفادة منها؛
- المحافظة على مظاهر الأمن بكل أشكاله.

لهذا نحاول تلخيص عناصر الفحص للعمليات البنكية وكذا الأهداف المنتظرة من الرقابة الداخلية لهذه العمليات.

الفرع الأول: تنظيم الرقابة الداخلية

يبين الجدول الموالي عناصر الرقابة الداخلية والأهداف المنتظرة منها في بنك الفلاحة والتنمية الريفية–وكالة ميلة–

الجدول رقم (3–1): عناصر الرقابة الداخلية والأهداف المنتظرة منها في بنك الفلاحة والتنمية الريفية–وكالة ميلة–

موضوع الدراسة	عناصر الرقابة	الأهداف المنتظرة من الرقابة
الصندوق Caisse	▪ التحصيل – Encaisse ◂ بالدينار الجزائري ◂ بالعملة الأجنبية - تمويل الصندوق - تحويل الأموال ▪ حسابات الخزينة C/Trésorerie - الخزينة العمومية؛ بنوك؛ CCP، بنك الجزائر. - التعبئة والتجنيد. ▪ عمليات الشباك Op. Guichet - التبادل اليدوي. - الدفع والسحب. - التحويل. - التحويل عن بعد (بسيط أو دائم) - إصدار الصكوك البنكية - تسليم الصكوك للقبض أو للخصم ▪ قسم الإيرادات Poste de recette - حساب خاص بتسليم الصكوك. ◂ في المكان. ◂ خارج المكان. - أوراق غير مدفوعة عند الإطلاع. - حساب "غير مدفوع" للتسديد(IAR). - حساب شيك للدفع. - حساب التحصيل للوكالة.	▪ مطابقة العد النقدي بالرصيد. ▪ تجنب فقدان السيولة. ▪ تجنب العجز في تعبئة الأموال. ▪ حصر الفرص المفقودة ومحاولة معرفة الأسباب. ▪ تأمين المبالغ المالية. ▪ صحة وسلامة تنفيذ العمليات. ▪ تطبيق صحيح لتواريخ القيمة. ▪ اقتطاع ومراجعة عمولات البنك ▪ التخفيض من الاسترداد للمبالغ الغير مدفوعة. ▪ السرعة عند معالجة العمليات مع البنوك زميلة – Confrère. ▪ التخفيض ومتابعة أسباب تأجيل عمليات ما بين الوكالات. ▪ سلوك وقابلية تسديد الزبائن. ▪ عد وحساب الفوائد. ▪ التصديق على أرصدة الحسابات. ▪ تصريح بـ IAR لـ D.SERC وكذا عن الحسابات الغير مدفوعة التي تصرح لدى مركز الغير مدفوعات – C. Impayés.

	- حساب القبض للوكالة. - معالجة الحسابات لأمر. - حسابات متنوعة.	▪ احترام آجال الإطلاع. ▪ تكوين مخصصات للمؤونة. ▪ اقتطاع العمولات والرسوم. ▪ إصدار شهادة "عدم الدفع". ▪ تعبئة الحقوق. ▪ احترام الآجال المحددة في العقود المبرمة فيما بين البنوك. ▪ تنظيم وتحميل العمليات في الحسابات المناسبة. ▪ متابعة صارمة لحسابات ذات الطابع الضريبي.
أمانة الالتزامات Secrétariat Engagement	▪ قسم "المنازعات". ▪ قسم المالية. ▪ قسم المحفظة. قسم الكفالات والضمانات الاحتياطية.	▪ المحافظة على مصالح البنك والزبائن: - تحديد وتخفيض المخاطر. - متابعة الملفات المتنازع فيها. - الرفع من المردودية.
التجارة الخارجية Commerce Extérieure	▪ إنشاء واسترجاع الإيرادات. ▪ المخصصات اقتطاع الضمان.	- احترام القواعد الخاصة بالصرف.
الالتزامات التجارية Engagement Commerciaux	▪ اقتطاع العمولات (EPS). ▪ التبادل اليدوي وحسابات العملة.	▪ حماية المساهمات البنكية.
الوسائل والتكوين Moyens & Formation	▪ شكل الضمانات (بكل أنواعها). ▪ الديون الغير منتظمة. ▪ التنظيم. ▪ الفصل بين الوظائف الغير متجانسة. ▪ توزيع المهام. ▪ مراقبة ومتابعة عمليات الجرد. ▪ برنامج التكوين.	▪ استعمال عقلاني للوسائل.
التسويق في البنك Marketing &	▪ الاستقبال والتكفل بطلبات الزبائن. ▪ الوكالات الجهوية.	▪ التحسين من نوعية تقديم الخدمات

Image de marque de la banque	▪ التنشيط التجاري. ▪ هيئة وسلوك المسؤولين والأعوان.	وكذا الاتصال بغرض المحافظة على صورة البنك.
مصالح المديرية الجهوية Services DRE	▪ D.G.A.B - توزيع واستعمال الميزانية التقديرية. - استغلال أمثل للموارد المادية والبشرية. - المحافظة على الأمن. ▪ D.P.A.C - الإجراءات المتخذة لتحسين البحث والترقية والتنشيط التجاري للوكالات. ▪ قسم القروض - السرعة في معالجة ملفات القرض. - مسك ومتابعة ملفات القرض. التكفل بمطالب واعتراضات الزبائن.	▪ السير الحسن لمصالح وأقسام المديريات الجهوية، مع ضمان تأطير جيد للشبكة.
الجانب المحاسبي الضريبي والمالي Services DRE	▪ مسك محاسبة الوكالات. ▪ إعداد ومراجعة اليومية المحاسبية. ▪ تظهير الحسابات. ▪ التصريحات والقوائم الضريبية. ▪ معالجة الحالات الغير عادية والمخالفات المحاسبية.	▪ صحة ومصداقية الحسابات المالية. ▪ تجنب التكاليف العالية. ▪ تحقيق المردودية.
متابعة أثر تقارير المراقبة والمراجعة Suivi d'effet des rapports de contrôle	▪ الأخذ بالملاحظات والتوصيات المقدمة من قبل: ◂ محافظي الحسابات. ◂ مديرية المحاسبة. ◂ المفتشية العامة. ◂ هيئات المراجعة الخارجية.	▪ تحسين التسيير اليومي للوكالات. ▪ احترام القوانين المعتمدة. ▪ صحة ومصداقية نظام المعلومات المستخدم.

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق داخلية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة ميلة–

الفرع الثاني: إجراءات المراقبة لعمليات الصندوق

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة يعالج مختلف العمليات البنكية عن طريق النظام الآلي الخاص بالبنوك "SYBU"، ومن خلال المعالجة المعلوماتية تتم التسجيلات والتسويات المحاسبية وكذا إجراءات الرقابة، وعليه فالتحكم في الإجراءات يستدعي التحكم في البرنامج الآلي المستخدم في البنك. وفيما يلي سنعرض إجراءات الرقابة لبعض العمليات المحققة في صندوق البنك – Opération de caisse– كونها الأكثر تعاملا بالنظام المحاسبي والآلي، بالإضافة أن البنك يتحمل مخاطر ناتجة عن سوء التحكم في عمليات الصندوق. مع الإشارة إلى أن بعض من الوثائق المذكورة في سير عمليات الصندوق تم عرضها في الملحق رقم –1–.

أ– الإيداع Versement:

التعرف على قيمة المبالغ المودعة:

- التأكد من الملء الصحيح للائحة، التي يجب أن يُعدها الزبون.
- مراقبة التطابق بين المبالغ المسجلة وتلك المقدمة للإيداع (حسب عدد الأوراق، حسب المبلغ الكلي).

التسجيل الصحيح للعملية من خلال:

- مراقبة التسجيل في الجانب الدائن للحساب المذكور (حساب الزبون أو غيره).
- التأكد من مطابقة اللائحة المنسوخة للنظام الآلي (إشعار بالعملية، تسليم نسخة كوصل للمودع).

متابعة السير الصحيح لتكملة العملية:

- التأكد من تسليم الوثائق والمستندات لباقي الهياكل، في حالة ما يكون الإيداع فيما بين الوكالات.
- مراقبة تطابق الوثائق المستقبلة من الوكالات الأخرى (حق وصلاحية الممضي؛ الإشارة الخاصة بدفاتر الادخار...).

ويتم التسجيل المحاسبي كمايلي:

ونشير إلى أن عملية الإيداع تختلف حسب مصادرها وبالتالي يختلف التسجيل المحاسبي لها:

إيداع داخلي: لصالح زبون في نفس المقر.

المدين: بفضل النظام الآلي يُصبح حساب الصندوق مدينًا مباشرة بعد الإيداع.

الدائن: حساب المستفيد من الإيداع.

إيداع ما بين الوكالات: حيث يختلف مكان المستفيد عن المقر الذي تم فيه إيداع المبالغ النقدية

المدين: بفضل النظام الآلي يُصبح حساب الصندوق مدينًا مباشرة بعد الإيداع.

الدائن: حساب ما بين الوكالات.

إيداع برقي Télégraphique: نفس الإيداع السابق، مكان المستفيد من الإيداع خارج المقر.

ب– السحب النقدي Retrait d'espèces:

وتتمثل أهم إجراءات الرقابة لعملية السحب النقدي، في التأكد من:

الصحة المادية للشيك أو الصك، وذلك من خلال:

- وجود ومطابقة المعايير الضرورية في تحرير الشيك (التاريخ؛ المستفيد؛ الإمضاء...)؛
- مطابقة المبالغ بالأرقام وبالأحرف (وفي حالة وجود فرق يأخذ المبلغ بالأحرف بعين الاعتبار).

إمضاء الساحب للشيك:

- التأكد من مطابقة الإمضاء لنموذج الإمضاءات (CA 10)؛
- مراقبة حق وصلاحية الممضي في إصدار الشيك (إمضاء منفصل أو مزدوج؛ مكانة الممضي؛ الخاتم الإضافي...).

مراقبة إمكانية وجود اعتراض لدفع الشيك المقدم.

وجود المبالغ الكافية في الحساب المحدد للسحب منه:

- تقدير وجود حقيقي للمبالغ المطلوبة في الحساب؛

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

متابعة السير الحسن لتكملة العملية:

- في حالة سحب ما بين الوكالات يجب التأكد من إيصال الوثائق للهياكل المعنية؛
- ومراقبة تطابق الوثائق المستقبلة من الوكالات الأخرى.

ويتم التسجيل المحاسبي كمايلي:

ويختلف التسجيل تبعا لنوع السحب المحقق، كالآتي:

- **سحب نقدي:** حيث فيه يجري البنك اقتطاع مبالغ نقدية من صاحب الحساب بغرض إجراء دفع نقدي، حيث يصدر الزبون شيك لأمر: صاحب الحساب نفسه؛ للوكيل؛ لشخص معين أو لحامله. ويتم التسجيل كالتالي:

المدين ⟵ حساب الزبون.

الدائن ⟵ حساب الصندوق، الذي يُجعل دائنًا مباشرة

بفضل النظام الآلي (SYBU

السحب ما بين الوكالات:

المدين ⟵ حساب ما بين الوكالات

الدائن ⟵ الصندوق، بصفة آلية.

السحب في غير المقر:

يقدم الساحب الشيك الخاص بحساب مقر ثاني، فيتأكد المصرفي من صحة الشيك ثم يقوم بالاتصال بالهاتف للوكالة المستوطنة، وإذا كان جواب وكالة الساحب سلبية أي عدم وجود رصيد، فيتم إلغاء هذه العملية وأخذ عليها عمولة حوالي 200دج، أما في حالة هناك رصيد فيتم التسجيل المحاسبي عاديًا باعتباره "سحب ما بين الوكالات"، ويتم التسجيل "ما بين الوكالات" كالتالي:

المدين ⟵ حساب الزبون.

الدائن حساب ما بين الوكالات.

ونشير إلى أن العمولات البنكية تقدر بـ: 585,00 دج.

ج– الـتـحـويـل Le Virement:

وتتمثل الرقابة الخاصة بعملية التحويل فيما يلي:

التأكد من مطابقة الإمضاء للعميل الآمر بالتحويل (CA10) وتتجسد هذه المراقبة عن طريق تأشيرة يضعها العامل الذي أجرى الفحص.

ضرورة التأكد من وجود الأموال في حساب الآمر بالدفع قبل إجراء التحويل. أما في حالة الحسابات الجارية فالتحويل لا يجب أن يتعدى المبلغ القانوني المصرح.

في حالة عدم كفاية الأموال لتنفيذ التحويل، فالعملية مجمدة من النظام الآلي، بحيث يصدر هذا الأخير إشعار بالمخالفة –Avis de dérogation–، وتبقى العملية مقيدة بقرار مدير الوكالة.

أما قبول المدير إجراء التحويل يتجسد بتأشيرة آلية تسمح بتنفيذ العملية المجمدة – Forçage – بسبب نقص الأموال، حيث ينسخ النظام الآلي إشعار خاص بالعمليات المنفذة بتصريح من المدير.

التسجيل المحاسبي:

ويتم التسجيل حسب أنواع التحويل، ويمكن انتقاء البعض منها كالتالي:

التحويل الداخلي: المدين: ⟵ حساب الزبون الآمر بالدفع.

الدائن: ⟵ حساب الزبون المستفيد من التحويل.

الوثيقة المحاسبية المستعملة هي: CT. 18.

التحويل ما بين البنوك: المدين: ⟵ حساب الزبون الآمر بالدفع.

الدائن: ⟵ حساب ما بين الوكالات –إشعار الدائن–.

الوثيقة المحاسبية المستعملة هي: CT. 18.

الدائن: ⟵ حساب الرسم على القيمة المضافة .TVA.

الدائن: ⟵ حساب منتجات بنكية.

الوثيقة المحاسبية المستعملة هي: CT. 18.

د– تسليم الشيكات للخصم Remise de chèques à l'escompte:

إن هذه العملية تعتبر دقيقة جدا، وتستدعي تحكم صارم للتخفيض من مخاطرها. وتتمثل أهم إجراءات المراقبة فيما يلي:

لابد أن تعالج الشيكات المسلمة للخصم بحذر، خاصة عند مراقبة الشيك المسلم: التأكد من صحة الشيك؛ تظهير صحيح؛ الإمضاءات –CA10– ...

ونظرا لكون عملية الخصم تعتبر شكل من أشكال القرض، فلابد من معالجته بالمثل فالموافقة على الخصم تمنح من قبل مدير الوكالة أو المقر حسب صلاحياته.

ويتم التسجيل المحاسبي كمايلي:

إن تسليم الشيكات أو الصكوك لشباك وكالة بنكية قد يكون: خاص بالوكالة ذاتها أو لوكالات أخرى للبنك الفلاحة والتنمية الريفية أو لبنوك زميلة موجودة في نفس المكان أو خارج المكان. وللإشارة، فإن عملية تسليم الشيكات مجانية، بمعنى أن المستفيد يجعل دائنا بكامل المبلغ، غير أنه قد يتحمل الزبون نفقات في حالة استرداد الشيك لكونه غير مدفوع –Chèque Impayé–.

ومن هذا المنطلق، يتم تنفيذ الحسابات، حسب مقر الشيكات المسلمة كالتالي:

*** تسليم الشيك في نفس المقر:**

وتكون محاسبة تسليم الشيكات وفق تواريخ القيمة –Date de valeur– والتي تتوزع كالآتي:

- تسليم الشيكات خاصة بنفس الوكالة ⟸ يتم التسجيل في اليوم الموالي مباشرة في نفس الوقت للعملية.
- تسليم الشيكات خاصة بوكالات أخرى لبنك الفلاحة التنمية الريفية في نفس المكان ⟸ يتم التسجيل بعد يومين (1j +1).
- تسليم الشيكات خاصة ببنوك زميلة في نفس المكان ⟸ يتم التسجيل بعد أربعة أيام (3j +1).

ويتم التسجيل المحاسبي كالآتي:

- المدين ⟵ حساب تسليم الشيك للخصم في المكان (PF34).
- الدائن ⟵ حساب الزبون المستفيد (حسب الوثيقة التي يملئها الزبون لتسليم الشيك PF–33–).
- المدين ⟵ حساب الزبون المصدر للشيك.
- الدائن ⟵ حساب تسليم الشيك للخصم في المكان (PF34).

وفي آخر اليوم، يتم إعداد يومية بوثيقة الخاصة بتسليم الشيكات للخصم، حيث تكشف هذه الوثيقة على مجموع الشيكات بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكذا مجموع 34 PF المسلمة. أما الشيكات الخاصة بالبنوك الزميلة فترسل مع الوثائق المرفقة إلى المقاصة التي أصبحت إلكترونية أي مقاصة إلكترونية.

***استرداد الشيكات الغير مدفوعة:** وفي هذه الحالة تستقبل الوكالة الوثائق التالية:

- الشيك الغير مدفوع؛
- مبررات عدم الدفع (4 PF)؛
- وثيقة "ما بين وكالات" الغير مدفوع.

أما التسجيل المحاسبي، فيتم تقييد الحسابات التالية:

- المدين ⟵ حساب الزبون (المبلغ + النفقات) بالوثيقة المحاسبية 34 PF.
- الدائن ⟵ حساب "ما بين الوكالات".

* **تسليم الشيك للخصم خارج المكان:** والمقصود منه هو تقديم شيكات في شبابيك وكالة معينة لكنها تدفع في شبابيك وكالة بنكية أخرى مقرها خارج المكان. مع الأخذ بعين الاعتبار تواريخ القيمة، وهي كالآتي:

تسليم الشيكات المسحوبة على وكالات أخرى لبنك الفلاحة والتنمية الريفية خارج المكان⟸يتم التسجيل خلال 8 أيام من تاريخ التسليم.

- تسليم الشيكات المسحوبة على بنوك زميلة مقرها خارج المكان، والتي يوجد فيها وكالة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية تقوم بتغطية المدفوعات ⟸ يتم التسجيل خلال 12 يوم من تاريخ التسليم.

- تسليم الشيكات المسحوبة على بنوك زميلة مقرها خارج المكان، والتي لا يوجد فيها وكالة لبنك الفلاحة والتنمية تقوم بتغطية العملية ⟸ يتم التسجيل خلال 21 يوم من تاريخ التسليم.

أما التسجيل المحاسبي يتم كالآتي:

- المدين ⟵ حساب تسليم الشيك للخصم خارج المكان؛
- الدائن ⟵ حساب الزبون المستفيد؛
- المدين ⟵ حساب "ما بين الوكالات"؛
- الدائن ⟵ حساب تسليم الشيك للخصم خارج المكان.

هـ – شيك البنك Chèque de banque:

يعتبر شيك البنك أو شيك الشباك –Chèque guichet– وسيلة تسمح للمستفيد بضمان وجود المؤونة والتحصيل. يحل شيك الدفع –Chèque à payé– (شيك البنك) محل الشيك المصادق عليه – Chèque Certifier–، ويحظى بنفس الضمانات. أما مدة صلاحيته فهي ثلاث (3) سنوات و20 يوم.

يؤخذ شيك البنك من دفتر شيكات البنك (مسطر وغير قابل للتظهير)، كما أنه سهل الاستعمال، إذ يتم إعداده بمجرد طلب يملؤه الزبون (حسب نموذج خاص بالبنك).

ومهمة المصرفي، هو التأكد من مطابقة الإمضاء بفضل نماذج الإمضاءات (CA 10). كما يتأكد من وجود المبالغ الكافية في الحساب.

أما في حالة القبول، يتم التسجيل المحاسبي الآتي:

- المدين ⟵ حساب الزبون.
- الدائن ⟵ حساب " شيك البنك أو للدفع".

ويتم إعداد الوثيقة المحاسبية CT 18.

- المدين ←حساب الزبون (585,00 دج).
- الدائن ←حساب المنتجات البنكية (150 دج).
- الدائن ←حساب الرسم على القيمة المضافة (21 دج).

ويتم إعداد الوثيقة المحاسبية CT18.

و– قسم اليومية المحاسبية والإحصاء:

تقوم كل أقسام الوكالة في آخر اليوم بما يلي:

- إعداد ملخص (Récap) لكل العمليات المحققة والمنفذة خلال اليوم.
- تتأكد من مطابقة الوثائق والمستندات المحاسبية (المبالغ والعدد) للملخص.
- التأكد من أن مجموع الجانب "الدائن" في الملخص يساوي مجموع الجانب "المدين" له.

ويرسل كل قسم ملخص العمليات الخاص به، مرفق بالوثائق والقرائن، إلى القسم المكلف باليومية المحاسبية للوكالة، ويقوم هذا الأخير بتصنيف الوثائق بحيث يتم الفصل بين الوثائق المحاسبية المتعلقة بحسابات مدينة وتلك المتعلقة بحسابات دائنة، كما يتم الفصل بين الأصناف المختلفة من الحسابات نذكر من بينها:

- حسابات الشيك؛
- الحسابات الجارية؛
- حسابات دفتر الادخار؛
- حسابات شيك للدفع؛
- حسابات "ما بين وكالات".

انطلاقا من اليومية المحاسبية المنسوخة من النظام الآلي، من قبل رئيس الصندوق، يتم مقارنة مجموع اليومية بالملخصات، التي أعدتها كل أقسام الوكالة، بحيث لابد من تطابق الجانب المدين بالجانب الدائن لكل من الآلة و الملخص اليدوي كالآتي:

مجموع المدين لكل حساب لليومية الآلية = مجموع المدين لكل حساب للملخصات

مجموع الدائن لكل حساب لليومية الآلية = مجموع الدائن لكل حساب للملخصات

وبهذا الشكل تعتبر اليومية المحاسبية للبنك متوازنة. وفي حالة عدم تحقق المساواة، فلابد من البحث عن الخطأ الذي يفسر الفارق، و يتطلب البحث إعادة الحساب وتأكد كل عامل في الوكالة من صحة عملياته المنفذة، مع العلم أن لكل واحد منهم تعريفة آلية خاصة الشيء الذي يسمح بحصر مصدر الخطأ بسهولة.

هذا وبعد الكشف عن الخطأ وتصحيحه، أو في حالة عدم وجوده أصلاً، يتم على مستوى الصندوق إصدار عدة مطبوعات الخاصة بنهاية اليومية المحاسبية:

- لائحة مركزية للتسجيلات المحاسبية والخاصة بكل الحسابات؛
- اليومية المحاسبية اليدوية مستخرجة من اليومية الآلية؛
- يومية الصندوق؛
- يومية خاصة بتسليم الشيكات في المكان وخارج المكان؛
- لائحة خاصة لـ "ما بين الوكالات"؛
- كشف لأرصدة الحسابات الموجودة.

ترسل هذه المستندات للمحاسبة المركزية بحيث ترفق بالوثائق التالية:

- تقرير حول نشاط كل عامل في الوكالة؛
- كل الوثائق المحاسبية المتعلقة بالعمليات المنفذة خلال اليوم + الشيكات.

المطلب الثاني: تنفيذ الرقابة الداخلية على الالتزامات البنكية

يستدعي التدقيق في الالتزامات البنكية متابعة سير "طلب القرض"، انطلاقا من إصدار العميل للطلب إلى غاية اتخاذ قرار القرض من البنك –بالقبول أو الرفض–، لكن قبل ذلك، لابد من التقرب أولا من القسم المكلف بمعالجة طلبات القرض لدى وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، والذي يدعى: بقسم دراسة وتحليل المخاطر.

يعتبر قسم دراسة وتحليل المخاطر من بين أهم عناصر الوكالة البنكية، فهو مكلف بالتحقيق والدراسة لكل ملفات القرض وكذا تجديد وتهيئة القروض حسب طلبات العملاء، فإن قسم الدراسة يتبع مباشرة لسلطة مدير الوكالة.

وعموما يقوم قسم دراسة المخاطر بالمهام التالية:

- جمع كل العناصر الضرورية التي تدعم القرض ويحدد: النوع والمبالغ والمدة التي تُناسب خطوط القرض الممنوحة للعملاء؛
- الفحص الميداني (الزيارات الميدانية) للمؤسسات، وكذا مقابلة المسؤولين عن الأعمال؛
- إرسال إلى مديرية الشبكة –DRE– طلبات أو تجديدات القرض المقدمة من العملاء، مرفقة بالوثائق والمستندات اللازمة؛
- تبليغ العملاء بالقروض التي تم قبول منحها.

1- خطوات الفحص والتحليل:

إن كل المؤسسات الراغبة في الحصول على قرض بنكي، لابد أن توفر ملف كامل للبنك، بحيث يختلف محتويات الملف حسب نشاط المؤسسة ونوعية القروض المطلوبة. وعليه، نميز في مضمون الملفات ما يلي:

ملف قروض الاستغلال: تتمثل وثائق ملف قرض الاستغلال في ما يلي: أنظر إلى الملحق رقم –02–

*** الوثائق الإدارية والقانونية:**

– طلب القرض؛

– القانون الأساسي للمؤسسة (حالة شخص معنوي)؛

– نسخة من السجل التجاري؛

– عقد الملكية أو عقد الكراء أو عقد امتياز.

*** الوثائق المحاسبية والضريبية:**

– الميزانيات وجداول حسابات النتائج لثلاث سنوات الأخيرة؛

– مخطط الخزينة؛

– الوضعية الضريبية ونسبة الضريبة؛

– فواتير مؤقتة.

ملف قروض الاستثمار: تتمثل وثائق ملف قرض الاستثمار في ما يلي: أنظر إلى الملحق رقم –02–

*** الوثائق الإدارية والقانونية:**

– طلب القرض؛

– القانون الأساسي للمؤسسة (حالة شخص معنوي)؛

– عقد الملكية أو عقد الكراء أو عقد امتياز.

*** الوثائق المحاسبية والضريبية:**

– الميزانيات وجداول الحسابات النتائج لثلاث سنوات الأخيرة؛

– مخطط الخزينة؛

– الوضعية الضريبية ونسبة الضريبة؛

– فواتير مؤقتة.

*** الوثائق الاقتصادية والمالية:**

– دراسة تقنوا اقتصادية أي وضعيته الاقتصادية؛

– الامتيازات الممنوحة مثل الإعفاء من الضريبة.

2– دراسة البنك لملف القرض:

خلال دراسة طلب قرض معين يتبع المكلف بالدراسات خطوات محددة في نموذج خاص ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، الذي يوجه طريقة العمل، فيتم عرض التقرير الخاص بدراسة القرض على النحو التالي:

أ– تقديم المؤسسة: ونجد في هذا الركن المعلومات التالية: نوع المؤسسة؛ تاريخ التأسيس؛ تاريخ بدأ العلاقة مع البنك؛ تاريخ أول طلب قرض؛ الشكل القانوني؛ قيمة رأس المال المؤسسة وتوزيعه؛ قطاع النشاط؛ عنوان الشركة؛ رقم التسجيل رقم SCAR...

ب– القروض الملتمسة: بحيث يتم تصنيف كل القروض الممنوحة سابقا للعميل، و كذا القروض التي سيتم منحها بفعل هذه الدراسة:

– تحديد كل أنواع و أشكال القروض الممنوحة للعميل؛

– المبالغ الممنوحة سابقا مع ذكر تاريخ الاستحقاق؛

– وضعية الاستعمالات للقروض عند تقديم طلب القرض؛

– الضمانات والتأمينات؛

– القروض المراد منحها مع تقدير لتواريخ الاستحقاق؛

– ذكر القروض إذا وجدت والممنوحة للعميل لدى بنوك زميلة.

ج– أهم النسب المستعملة: ونذكر من بينها ما يلي:

– الديون: الأموال الخاصة.

– المتاحات + الحقوق الجاهزة + المخزون: ديون قصيرة الأجل.

– رأس المال العامل: المخزون + المتاحات.

– نتيجة الدورة: رقم الأعمال.

– رقم الأعمال: المخزون.

– نتيجة الدورة: الأموال الخاصة.

غير أن تفسير هذه النسب يحتاج إلى تحديد أهداف ونشاطات المؤسسة (العميل) وكذا البنية المالية لها:

* **على مستوى الهدف:** فإذا كان مثلاً هدف المؤسسة هو تمويل المخزونات فلابد من توفر المعلومات التالية: مبالغ المشتريات السنوية، مصدر التمويل، أهم الموردين، المخزون الحالي، مدة التحويل، الأسعار، السوق، إجراءات الدفع ... فكلها تعتبر محددات القرض.

* **على مستوى النشاط:** وهو يمثل تطور الإنتاج والقيم المضافة المبينة في جدول حسابات نتائج المؤسسة وكيفية توزيع النفقات، بحيث يتم التحليل من خلال مقارنة القوائم المالية لعدة سنوات سابقة والمقدرة، مع الأخذ بعين الاعتبار تغيرات قطاع النشاط (قوانين، منافسة، أسعار...).

* **على مستوى الهيكلة المالية:** وتعكس التطورات في الأوضاع المالية والمحاسبية (الأصول؛ الخصوم؛ رأس مال العامل؛ احتياجات التمويل...) وكذا المردودية المالية وطاقة التمويل الذاتي.

غير أن هدف الدراسة البنكية هو النظرة التحليلية لوضعية العميل، فمثلاً: لا يتعلق الأمر بملاحظة ارتفاع الرأس المال العامل من 100 إلى 200 وحدة نقدية، لكن التحليل يستدعي ضرورة البحث عن أسباب هذا التغير، وذلك يتطلب دراسة داخلية وتقديرية لحالة المؤسسة.

وهكذا، فإن دراسة ملفات القرض يتطلب من المكلف بالدراسات جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات والعناصر المناسبة للقرض، التي من خلالها يتم تقييم المؤسسة (العميل)، بحيث يقوم المكلف بالمقارنات والتقارب بين الميزانيات المتتالية وجدول حسابات النتائج ومخططات التمويل، وغيرها من الوثائق المالية دون نسيان اختيار ملائم للنسب. أضف إلى ذلك، فإن المكلف بالدراسات يراعي تطور أرصدة حسابات العميل بفضل لائحة خاصة،وكل ذلك التحليل يساعد البنك في الحكم على العميل فيما يخص:

– الهيكلة المالية و توازنها؛

– القدرة على التسديد؛

– نشاط ومردودية المؤسسة.

من جهة أخرى، فالبنك يبحث فيما إذا كانت المبالغ الملتمسة لها علاقة باحتياجات التمويل الحقيقية للعميل (حسب مخطط التمويل وموازنة الخزينة)، كما يتحقق من ملائمة طبيعة القرض بأنشطة المؤسسة.

المطلب الثالث: إجراءات الرقابة الداخلية على عملية بنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة ميلة–.

نظرا لتعدد الوظائف التي يقوم بها بنك الفلاحة والتنمية الريفية، فإن هناك تعدد في مواضيع التي ترد عليها الرقابة ومن أهم هذه المواضيع نجد الرقابة على عمليات منح القروض، ولهذا خصصنا هذا المطلب للرقابة على منح القروض ومن أجل معالجة هذا الموضوع تطلب منا التطرق إلى تعريف قرض من القروض الممنوحة وهو قرض الرفيق وكيفية إجراء الرقابة عند منحه.

الفرع الأول: تعريف قرض الرفيق والوثائق المطلوبة لمنحه

1– تعريف قرض الرفيق: هو عبارة عن قرض موسمي استغلالي أنشئ على إثر اتفاقية بين وزارة الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الفلاحة والتنمية الريفية، وهو قرض قصير المدى، مدعم 100% من طرف الدولة (وزارة الفلاحة والتنمية الريفية) وتتمثل الفئات المستفيدة من هذا القرض في[1]:

– الفلاحون؛

– المربين سواء بصفة فردية أو بشكل جماعي؛

– المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة؛

– وحدات الخدمات الفلاحية؛

– مؤسسات الإنتاج الفلاحي للمنتوج واسعة الاستهلاك مثل مربي الدواجن.

2– الأنشطة الممولة بقرض الرفيق: تتمثل في[2]:

– زراعة الحبوب والبقول الجافة؛

[1] وثائق داخلية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة ميلة– مقدمة من طرف المكلف بالقروض في بنك.

[2] نفس المرجع السابق.

– إنتاج البذور والخضراوات والنباتات؛

– تربية المواشي؛

– تربية الدواجن؛

– منتجي التمور؛

– منتجي الذرة؛

– زراعة الأعلاف؛

– اقتناء الأدوية البيطرية.

3– الوثائق المطلوبة لمنح قرض الرفيق:

– طلب القرض؛

– بطاقة الفلاح (أو مربي)؛

– شهادة وصفية مسلمة من طرف غرفة الفلاحة؛

– عقد ملكية أو عقد إداري، أو شهادة حيازة، عقد عرفي، عقد كراء للأراضي الفلاحية؛

– دراسة تقنوا اقتصادية؛

– فواتير شكلية؛

– شهادة جبائية وشبه جبائية؛

– تعهد بدفع المحصول إلى تعاونية الحبوب والبقول الجافة بالنسبة للمزارعين.

الفرع الثاني: تنفيذ الرقابة الداخلية عند منح قرض الرفيق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة ميلة–

نتطرق في هذا الفرع إلى عرض مثال عن فلاح تقدم إلى طلب قرض الرفيق من بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة من أجل زراعة الحبوب لمساحة 150 هكتار (زراعة القمح الصلب).

1– الوثائق المطلوبة من الفلاح هي:

– طلب قرض؛ Demande De Crédit – أنظر الملحق رقم–03–

– بطاقة فلاح؛ La Carte D'agriculteur –

– البطاقة الوصفية؛ La Fiche Sigma –

– مخطط الإنتاج مؤشر عليه من طرف تعاونية الحبوب والبقول الجافة؛

– Le Plan De Production Vise Par La CCLS.

– مخطط التمويل؛ Le Plan De Financement –

– تعهد بدفع المحصول والتأمين عليه؛

– الفاتورة الشكلية؛ La Facture Pro Forma –أنظر الملحق رقم–04–

– شهادة التأمين لصالح بنك الفلاحة والتنمية الريفية. أنظر الملحق رقم –05–

2– مراحل منح قرض الرفيق:

– بعد تكوين الملف من طرف الفلاح يقوم بتقديمه لدى الوكالة البنكية التابع لها.

– يقوم المكلف بالزبون –المؤسسات– بفحص ومراقبة الملف والتأكد من توفر جميع الوثائق المطلوبة ويعمل على:

- إصدار وصل استلام الملف؛ أنظر الملحق رقم–06–
- طلب استعلام لدى مركزية المخاطر؛ أنظر الملحق رقم–07–
- اقتطاع المصاريف الخاصة بالملف. أنظر الملحق رقم–08–

وبعد ذلك يرسل الملف إلى مديرية الاستغلال من أجل الدراسة.

– بعد وصول الملف إلى مديرية الاستغلال يقوم المكلف بالقروض بدراسة الملف والتحقق من الوثائق المقدمة، ويتم تقديمه إلى لجنة القروض والخزينة من أجل الحصول على الموافقة البنكية. (La Notification De Crédit).

– يقوم المكلف بالقروض بإصدار الموافقة البنكية ووثيقة فتح خط القرض (L'autorisation D'engagement)، محضر لجنة القروض والخزينة (Le PV Du Comité De Crédit).

تحتوي وثيقة منح خط القرض على البيانات التالية: أنظر الملحق رقم –09–.

- اسم ولقب الفلاح، رقم الحساب البنكي، النشاط الممارس؛
- تاريخ ورقم انعقاد لجنة القروض؛
- مبلغ القرض، مدة القرض (فترة الاستعمال+ فترة السداد)، معدل الفائدة؛
- الضمانات والاحتياطات التي يتم تحصيلها قبل منح القرض؛
- الضمانات والاحتياطات التي يتم تحصيلها بعد القرض.

– يقوم المكلف بالقروض بإرسال نسخة من وثيقة منح القرض والموافقة البنكية إلى الوكالة من اجل استكمال إجراءات منح القرض.

– على مستوى الوكالة يقوم المكلف بالقروض بتنفيذ القرض في نظام القرض على مستوى الجهاز البنكي ويطلب من الفلاح استكمال الوثائق المطلوبة الضمانات الحاضرة.

– اكتتاب التأمين لصالح بنك الفلاحة؛

– التوقيع على السندات لأمر؛

– تعهد بإتباع شروط القرض ودفع المحصول إلى تعاونية الحبوب والبقول الجافة.

– بعد استكمال هذه الوثائق ترسل إلى الخلية القانونية على مستوى المجمع الجهوي للاستغلال من أجل المصادقة عليها.

– بعد المصادقة عليها ترسل وثيقة المصادقة إلى الوكالة ويقوم المكلف بالزبون بإصدار شيكات بنكية لصالح الفلاح وذلك حسب احتياجاته والفواتير الشكلية المقدمة (اقتناء البذور، اقتناء الأسمدة والأسمدة الآزوتية، مبيدات الأعشاب).

من خلال ما تم عرضه في ما يتعلق بطريقة منح قرض الرفيق في بنك الفلاحة التنمية الريفية وكالة ميلة كان الهدف منها معرفة كيفية تطبيق الرقابة عند منحه، فلاحظنا من خلاله أن الرقابة يتم تنفيذها

في كل مرحلة من مراحل منحه، ابتداءً من مرحلة إيداع الملف وتحليله والتأكد من صدق الوثائق والمعلومات المقدمة، ودراسة الوضعية المالية للعميل ومدى قدرته على إعادة القرض ودراسة أيضا قيمة المبلغ المقدم بطلبه وهل بإمكانية البنك من منحه، والهدف من هذه الدراسة والمراقبة هو الإحاطة بكل ما قد يتعرض له البنك من مخاطر عندما يتخذ قرار منح القرض بالموافقة أو رفض الطلب.

وفي الأخير، نشير إلى أن هذه الدراسة لم تغطي كل عمليات بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة ميلة–، كعمليات التجارة الخارجية (القرض المستندي) أو عمليات أمانة الالتزامات (الكفالات؛ الضمانات؛ فتح وغلق الحساب البنكي؛ المنازعات؛...)، فلا شك أن كلها تحتاج إلى رقابة صارمة. غير أن كثرة العمليات البنكية جعلنا نتخصص للبعض منها فقط، بهدف تحديد أهم المخاطر المحيطة بأنشطة البنك.

خلاصة الفصل الثالث:

في هذا الفصل حاولنا إسقاط الجانب النظري على الواقع وذلك في بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة ميلة– حيث تم التطرق إلى واقع نظام الرقابة الداخلية في البنك، ودورها في تحسين التسيير المصرفي ومعرفة مدى تطبيقها داخل البنك، وذلك عن طريق التمعن فيها واستجواب موظفيها والاتصال المباشر مع المسؤولين والمتدخلين في تطبيق إجراءات الرقابة وهذا ما سمح لنا باستنتاج:

- أن نظام الرقابة الداخلية يستخدم ضمنيا في تطبيق العمليات والأنشطة البنكية؛
- مراقبة صارمة لإمضاءات الزبائن من خلال نموذج الإمضاءات– CA 10– حيث تصنف هذه النماذج بشكل يسهل استعمالها بالإضافة إلى أن النموذج يحتوي على معلومات إضافية حول الزبون (الاسم، العنوان الشخصي..)؛
- يتم التبرير لأخطاء أو فوارق الصندوق في اليوم نفسه، ولو كلف ذلك تجنيد العمال (أو العامل المسؤول عن الخطأ) إلى آخر اليوم، وذلك لتسهيل عملية فتح الشبابيك للزبائن في اليوم الموالي.

الخاتمة

حاولنا من خلال دراستنا الإجابة على الإشكالية المطروحة والمتمثلة في معرفة مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في الرفع من فعالية التسيير في المؤسسات البنكية الجزائرية، وذلك من خلال إبراز أهم الجوانب المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية وذلك لأهميتها البالغة داخل البنك، ولحماية أصول البنك وضمان دقة وسلامة بياناتها وحماية هذه الأصول من مختلف عمليات الغش والتلاعب، وهذا ما جعل منه نظاما أساسيا في البنوك والمؤسسات المالية لحمايتها من الوقوع في المخاطر.

ومن خلال ما تطرقنا إليه في الجزء النظري وما تلقيناه من معلومات أثناء التربص التطبيقي الذي قمنا به في بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة ميلة– فقد توصلت إلى نتيجة مفادها أن نظام الرقابة الداخلية هو العصب النابض في المؤسسات المصرفية وذلك لأنه كاشف للأخطاء والغش الذي تحدث.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: والتي مفادها "نظام الرقابة الداخلية هو مجموعة من الإجراءات والتعليمات الموضوعة من طرف الإدارة لضمان التحكم في وظائف البنك بغية الوصول إلى تسيير ناجح للعمليات المالية والإدارية".

هي فرضية صحيحة، حيث أن من خلال الجانب النظري تم إثبات أن نظام الرقابة الداخلية هو خطة تنظيمية ومجموعة من الوسائل والإجراءات التي يستخدمها البنك في حماية أصوله، وضمان صحة ودقة البيانات المحاسبية حتى يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات والقرارات الإدارية.

الفرضية الثانية: والتي مفادها "البنوك مؤسسات مالية حيوية وتسييرها الجيد يتطلب تطبيق فعال للرقابة الداخلية".

هي فرضية صحيحة، وهذا ما أكدته الدراسة النظرية حيث أن البنوك مؤسسات مالية بحاجة إلى رقابة مستمرة على أموالها وكيفية تسييرها، حيث التسيير الجيد للبنوك له أهمية كبيرة في تحديد كفاءتها ومدى تحقيقها لأهدافها.

الفرضية الثالثة: والتي مفادها "نظام الرقابة الداخلية ضرورة حتمية في جميع البنوك، حيث يساهم في اكتشاف الأخطاء ومنع التلاعب بالنقدية".

هي فرضية صحيحة، حيث تم إثباتها من خلال الجانب النظري والتطبيقي حيث أن أهمية نظام الرقابة الداخلية كأداة لتحقيق الكفاءة والفعالية في تسيير عمليات البنك.

الفرضية الرابعة: والتي مفادها " يلعب نظام الرقابة الداخلية دور استراتيجي في تحسين أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة ميلة – حيث يساهم في التقليل من المخاطر".

هي فرضية صحيحة، حيت تم تأكيدها من خلال الجانب التطبيقي حيت أن نظام الرقابة الداخلية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة هي أداة تنفد ضمنيا في العمليات البنكية وتساعد على تقييم أداءها وتحقيق الأهداف المسطرة.

النتائج:

وختاما لدراستنا ومن خلال التحليلات النظرية والعملية للدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

– نظام الرقابة الداخلية هي مجموعة من الإجراءات والتعليمات الموضوعة من طرف الإدارة لضمان التحكم في وظائف البنك بغية الوصول إلى تسيير ناجح للعمليات المالية والإدارية، فنظام الرقابة الداخلية هو أداة للتسيير والوقاية؛

– إن نظام الرقابة الداخلية لا ينحصر فقط في أعمال التحقق والتفتيش والتصريح اللاحق لعملية الخطأ المبكر ومنع وقوعه وإنما يقتصر دورها على اكتشاف الأخطاء بعد وقوعها؛

– عدم وجود مبادئ موحدة لوظيفة الرقابة الداخلية في القطاع البنكي في الجزائر؛

– تعتبر دراسة ومراقبة ملفات طلب القرض خطوة أساسية مهمة في عملية منح القرض؛

– إن التطبيق الجيد لنظام الرقابة الداخلية في البنوك يساعدها على تقييم أداءها وتحقيق أهدافها المرجوة وتقليص احتمالات الخطأ والغش؛

– تساعد الرقابة الداخلية في البنك على تدعيم وتفعيل قراراته إذ توفرت المقومات الأساسية بما يضمن فعالية وكفاءة هذه القرارات.

التوصيات:

- تحسين وتعزيز البيئة الرقابية لدى البنوك باعتبارها الإطار العام للبنك لترتقي إلى المستوى المطلوب، ذلك من خلال إطلاع جميع الموظفين على أدوارهم الرقابية بطريقة واضحة ومكتوبة؛
- إعطاء أهمية بالغة لمجال الرقابة الداخلية بالبنك؛
- تحديد أنظمة المعلومات المستخدمة وتطوير الأجهزة المستعملة في الرقابة وهذا للتقليل من المخاطر؛

- جعل نظام الرقابة الداخلية على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية أكتر فعالية في تقييم أداء البنك وذلك من خلال تطبيق وتطوير أنظمة فرعية لهذا النظام وجعلها تتماشى مع حجم ونشاط وموارد البنك المادية والبشرية؛
- الحرص الشديد على اكتمال الملفات ومراقبتها جيدا عند منح القروض؛
- ضرورة توفر كل الوثائق المالية التي تبين الوضعية المالية للعميل، وهذا يساعد في اتخاذ القرار الصائب في منح القرض والتقليل من مخاطر عدم السداد؛
- تحديث إجراءات نظام الرقابة الداخلية وجعله أكثر فعالية في البنوك.

آفاق البحث:

رغم الجهود المبذولة لإتمام هذا البحث والمتمثل في دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين التسيير المصرفي ولأهميته البالغة في المجال المصرفي، إلا أن هذا الأخير لا يخلو من النقائص لعدم القدرة على ذكر كل شيء بالتفصيل، والبحوث المقبلة تأتي كتمهيد لأبحاث أخرى في المواضيع الآتي ذكرها:

* دور نظام الرقابة الداخلية في التحكم في المخاطر المصرفية.

* دور نظام الرقابة المالية ودوره في تقييم الأداء المالي في البنوك.

قائمة المراجع

أولا- المراجع باللغة العربية:

1-الكتب:

1- أبو سليمان عبد الوهاب إبراهيم، **البطاقات البنكية والسحب المباشر من الرصيد**، دار القلم، دمشق، سوريا، 1998.

2- أبو قحف عبد السلام، **أساسيات تنظيم الإدارة**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.

3- آل شيب دريد كامل، **إدارة البنوك المعاصرة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2012.

4- أنور سلطان محمد سعيد، **إدارة البنوك**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005.

5- باسيلي مكرم عبد المسيح، **المعاملات المصرفية المحاسبة والاستثمار وتحليل القوائم المالية رؤية إستراتيجية**، المكتبة العصرية المنصورة، الإسكندرية، مصر، 2007.

6- بربر كامل، **الإدارة عملية ونظام**، المؤسسة الجامعية الدراسات، مصر، 1966.

7- بوتين محمد، **مراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.

8- بودياب سليمان، **اقتصاديات النقود والبنوك**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1996.

9- التهامي طواهر محمد وصديقي مسعود، **المراجعة وتدقيق الحسابات:الإطار النظري والممارسات التطبيقية**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.

10- جابر طه عاطف، **تنظيم وإدارة البنوك منهج وصفي تحليلي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.

11 - الجداية محمد نور صالح وجودت خلق سناء، **التجارة الإلكترونية**، دار الحامد، عمان، الأردن، 2012.

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

13- جمعة أحمد حلمي، **التطور معايير التدقيق والتأكيد الدولية وقواعد أخلاقيات المعنى**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

14- حداد أكرم وهذلول مشهور، **النقود والمصارف**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.

15- حسن الحسيني فلاح والدوري مؤيد عبد الرحمن، **إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر**، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

16- الحناوي محمد صالح ، **تحليل وتقييم الأسهم والسندات**، مؤسسة النشر الجامعية، مصر، 2005.

17- حنفي عبد الغفار، **إدارة المصارف**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007-2008.

18- الخالق السيد أحمد، **التجارة الإلكترونية والعولمة**، الطبعة الثانية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008.

19- الخطيب خالد راغب، **مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية في القطاع العام والخاص**، المكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.

20- الخطيب خالد والرفاعي خليل، **الأصول العلمية والعملية لتدقيق الحسابات**، دار المستقبل، الأردن، عمان، 1998.

21- ديري زاهد محمد، **الرقابة الإدارية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011.

22- رزق عادل محمد، **الاستثمارات في البنوك والمؤسسات المالية من منظور إداري ومحاسبي**، دار طيبة، القاهرة، مصر، 2004.

23- رمضان زيدان، **إدارة الأعمال المصرفية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

24- الزبيدي حمزة محمود، **إدارة الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.

25- سلامة مصطفى صالح، **مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية والمالية**، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.

26- السوافيري فتحي رزق وعبد المالك محمد أحمد، **دراسات في الرقابة والمراجعة الداخلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002- 2003.

27- السوافيري فتحي رزق وكامل محمد سمير، **الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.

28- السوافيري فتحي رزق وآخرون، **الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.

29- سويلم محمد، **إدارة البنوك والبورصات المالية**، دار الهاني للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999.

30- السيد أحمد لطفي أمين، **الاتجاهات الحديثة في المراجعة والرقابة على الحسابات**، دار النهضة، الإسكندرية، مصر، 1997.

31- السيد سرايا محمد، **أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008.

32- السيد متولي عبد القادر، **اقتصاديات النقود والبنوك**، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

33- السيد محمد، **المراجعة والرقابة المالية المعايير والقواعد**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2008.

34- شامية أحمد زهير، **النقود والمصارف**، دار زهران للنشر، عمان، الأردن 1993.

35- شحاذة موسى عبد العزيز، **عمليات المراجعة المصرفية**، مطبعة فينيقيا، بيروت، لبنان، دون سنة نشر.

36- الشريف علي، **الإدارة المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002- 2003.

37- شيحة مصطفى رشدي، **الوجيز في الإقتصاد النقدي والمصرفي**، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 1998.

38- الصبان محمد سمير، **نظرية المراجعة وآليات التطبيق**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002- 2003.

39- الصحن عبد الفتاح محمد والسوافيري فتحي رزق، **الرقابة والمراجعة الداخلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.

40- الصحن عبد الفتاح محمد والسيد سرايا محمد، **الرقابة والمراجعة الداخلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.

41- الصحن عبد الفتاح محمد وكامل سمير، **الرقابة والمراجعة الداخلية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001.

42- الصحن عبد الفتاح وآخرون، **المراجعة التشغيلية والرقابة الداخلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.

43- الصحن محمد فريد وآخرون، **مبادئ الإدارة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001-2002.

44- الصيرفي محمد عبد الفتاح، **إدارة البنوك**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

45- طلعت أسعد حميد، **الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة**، مكتبة الشقري، القاهرة، مصر، 1998.

46- عبد الرحيم حسن أحمد، **اقتصاديات النقود والبنوك**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.

47- عبد الرحيم محمد إبراهيم، **اقتصاديات النقود والبنوك**، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، دون سنة نشر.

48- عبد العليم محمد بكري، **مبادئ إدارة الأعمال**، جامعة بنها مركز التعليم المفتوح، الإسكندرية، مصر، 2008.

49- عبد الله خالد أمين، **التدقيق والرقابة في البنوك**، دار وائل، الأردن، عمان، 1999.

50- عبد الله خالد أمين، **العمليات المصرفية الطرق المحاسبية الحديثة**، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.

51- عبد الله خالد أمين، **العمليات المصرفية**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.

52- عبد الله خالد أمين والطراد إسماعيل إبراهيم، **إدارة العمليات المصرفية المحلية والدولية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

53- عبد الله عقيل جاسم، **النقود والمصارف**، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا، 1994.

54- عبد المطلب عبد الحميد، **العولمة والبنوك**، الدار الجامعية، مصر، 2001.

55- العصار رشاد والحلبي رياض، **النقود والبنوك**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

56- فليح حسن خلف، **النقود والبنوك**، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

57- كامل أسامة وحامد عبد الغني، **النقود والبنوك**، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006.

58-لطرش الطاهر، **تقنيات البنوك**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.

59-مطارنة فلاح غسان، **تدقيق الحسابات المعاصرة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

60-الموسوي ضياء مجيد، **الاقتصاد النقدي**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.

61-ناشد عبد السلام محمود، **إدارة أخطار المشروعات الصناعية والتجارية والأصول العلمية**، دار الثقافية العربية، مصر، 1989.

62-نصر علي عبد الوهاب والسيد شحاتة شحاتة، **دراسات متقدمة في مراجعة الحسابات وتكنولوجيا المعلومات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.

63- هندي منير إبراهيم، **إدارة البنوك التجارية مدخل اتخاذ القرارات**، الطبعة الثالثة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2010.

64-الوادي محمود حسين وآخرون، **النقود والمصارف**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.

65-يوسف حسن يوسف، **التجارة الإلكترونية وأبعادها القانونية الدولية**، المركز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة، مصر، 2001.

2-المجلات العلمية:

66-آلان عجيب مصطفى هلدني والغبان ثائر سبري محمود ، **دور الرقابة الداخلية في ظل نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف في إقليم كردستان -العراق-**، مجلة علوم إنسانية، العدد 45، العراق ، 2010.

67-حبار عبد الرزاق ، **تطور مؤشرات الأداء ومسار الإصلاحات في القطاع المصرفي الجزائري**، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 09، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2013.

68-سند السبوع سليمان، **أثر هياكل أنظمة الرقابة الداخلية وفقا لإطار Coso على أهداف الرقابة حالة الشركات الصناعية الأردنية**، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 01، الأردن، 2011.

69- غندور غسان فاروق، **طرائق السداد الإلكترونية وأهميتها في سنوية المدفوعات بين الأطراف المتبادلة**، مجلة جامعة، دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول، دمشق، سوريا، 2012.

70- نوري سعيد الكروي بلال، **تقييم ربحية المصارف باستخدام مؤشرات السيولة دراسة مقارنة بين مصرفي الرافدين والرشيد**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد الرابع والعشرون، العراق، 2009.

3- المؤتمرات والملتقيات العلمية:

71- بلفاطمي عباس، **المتطلبات اللازمة لإقامة وسائل الدفع الإلكترونية على مستوى القطاع المصرفي**، الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة: مناقصة، مخاطر وتقنيات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 6- 7 جوان 2005.

72- بن عبد العزيز فطيمة وتيميزار أحمد، **تعامل البنوك الجزائرية مع المؤسسات الاقتصادية**، المؤتمر الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي بشار، 24- 25 أفريل 2006.

73- بن عزة محمد أمين وزوهري جليلة، **واقع المصارف الجزائرية في تطبيق نظام الدفع الإلكتروني**، الملتقى العلمي الدولي الرابع حول: عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، يومي 26- 27 أفريل 2011.

74- رزيق كمال وفضيلي عبد الحليم، **تحديث النظام المصرفي الجزائري**، الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية -الواقع والتحديات- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 14- 15 ديسمبر 2004.

75- الرفاعي خليل، **تقييم الرقابة الداخلية على التسهيلات المباشرة في البنوك الإسلامية الأردنية**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 08- 09 مارس 2005.

76- زغيب مليكة ونجار حياة، **النظام البنكي الجزائري تشخيص الواقع وتحديات المستقبل**، ملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية: الواقع

والتحديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 14- 15 ديسمبر 2004.

77-زيدان محمد وجبار عبد الرزاق، **متطلبات تكييف الرقابة المصرفية في النظام المصرفي الجزائري مع المعايير العالمية**، المؤتمر العلمي الدولي حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 11- 12 مارس 2008.

4- الرسائل الجامعية:

78-أبو سرعة عبد السلام عبد الله سعيد، **التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية**، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2009- 2010.

79-أبو كمال ميرفت علي، **الإدارة الحديثة ومخاطر الائتمان في المصارف وفقا للمعايير الدولية "بازلII" دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في فلسطين**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.

80-بريش عبد القادر، **التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

81-بلخيضر سميرة، **المراجعة في قطاع البنوك**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001- 2002.

82-بلوم السعيد، **أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بسوناكوم SONACOME**، مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007-2008.

83-بوسنة محمد رضا، **التسويق المصرفي كإستراتيجية للبنوك في ظل التحرر المصرفي**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009.

84-بوطورة فضيلة، **دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية في البنوك – دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي – بنك**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006- 2007.

85- زرمان توفيق، **فعالية استعمال المحاسبة البنكية في التدقيق والرقابة**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005- 2006.

86- شدري سعاد محمد، **دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة سونلغاز، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2008- 2009.

87- شعباني لطفي، **المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة مع دراسة حالة قسم تصدير الغاز التابع للنشاط التجاري بمجمع سونطراك الدورة "مبيعات، مقبوضات"**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003- 2004.

88- العرموطي عامر صالح، **مدى فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم**، مذكرة ماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية العلوم، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، عمان، 2012- 2013.

89- عميروش بوبكر، **دور المدقق الخارجي في تقييم المخاطر وتحسين نظام الرقابة الداخلية لعمليات المخزون داخل المؤسسة**، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الهضاب العليا، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010- 2011.

90- العنزي محمد بن محمود، **فاعلية الرقابة على أداء العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود**، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.

91- العيد فراحتية، **دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للنشاط التسويقي والرقابة عليه**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2005- 2006.

92- كرسوع أرزاق أيوب محمد، **مخاطر المراجعة ومجالات مساهمة المراجع الخارجي في التخفيف من تأثيرها على القوائم المالية في عملية المراجعة**، مذكرة ماجستير في المحاسبة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

93- محمد مصطفى مصطفى إبراهيم، **نحو منهج متكامل للرقابة على المصارف الإسلامية**، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر الشريف، القاهرة، مصر، 2012.

94-ميلود عزوز، **دور المراجعة في تقييم أداء ونظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية –بسكرة–**، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006– 2007.

95-وجدان علي أحمد، **دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة**، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009– 2010.

5– المواقع الإلكترونية:

96- -http://www.hrm-group.com/vb/shwthnead.php?t:19960.

6–التقارير والمنشورات:

97-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون 90– 10 الصادر في 1990/04/14 المتعلق بالنقد والقرض، العدد 16، بتاريخ 1990/04/14.

ثانيا– المراجع باللغة الأجنبية:

1- livres:

98- Antione Sardi, **Audit et Inspection Bancaire**, Tome 1,Edition Afges, Paris, 1993.

99- Batude Daniel, **L'audit comptable et financier**, nathan, paris, 1997.

100- Benoît Pigé, **Audit Et Contrôle Interne**, 3e Edition, Edition: Ems, Management Société, Paris, France, 1997.

الملاحق

الملحق الأول:

وثائق سير عمليات الصندوق

Monsieur :.....
Adresse : .....
Compte n°.....

MILA, LE .....

Monsieur,
LE DIRECTEUR DE LA BADR

CERTIFICATION DE CHÈQUE

Par le débit de mon compte n° .....j'ai l'honneur de vous
Demander de bien vouloir me délivrer et me remettre un chèque certifie
Libellé à l'ordre de :.....
.....
D'un montant de DA (Somme en lettre et en chiffres).....
.....
.....

Par dérogation à la législation en vigueur je vous serai obligé de bien vouloir bloquer la provision de ce chèque et de la maintenir à la disposition du bénéficiaire pendant toute la durée de validité de cheque a savoir trois (03) ans et vingt (20) jours à partir du lendemain de son émission.
Je m'interdits d'émettre une opposition au paiement du chèque précité sauf en cas de vol ou de sa perte.

Il est entendu que je vous décharge des conséquences qui pourraient résulter et cette opération.
Signature (1)

Accusé de réception :
- Série n° du chèque .....
- Date .....
- Signature (1).....

Monsieur :.....
Adresse : .....
Compte n°.....

MILA, LE .....

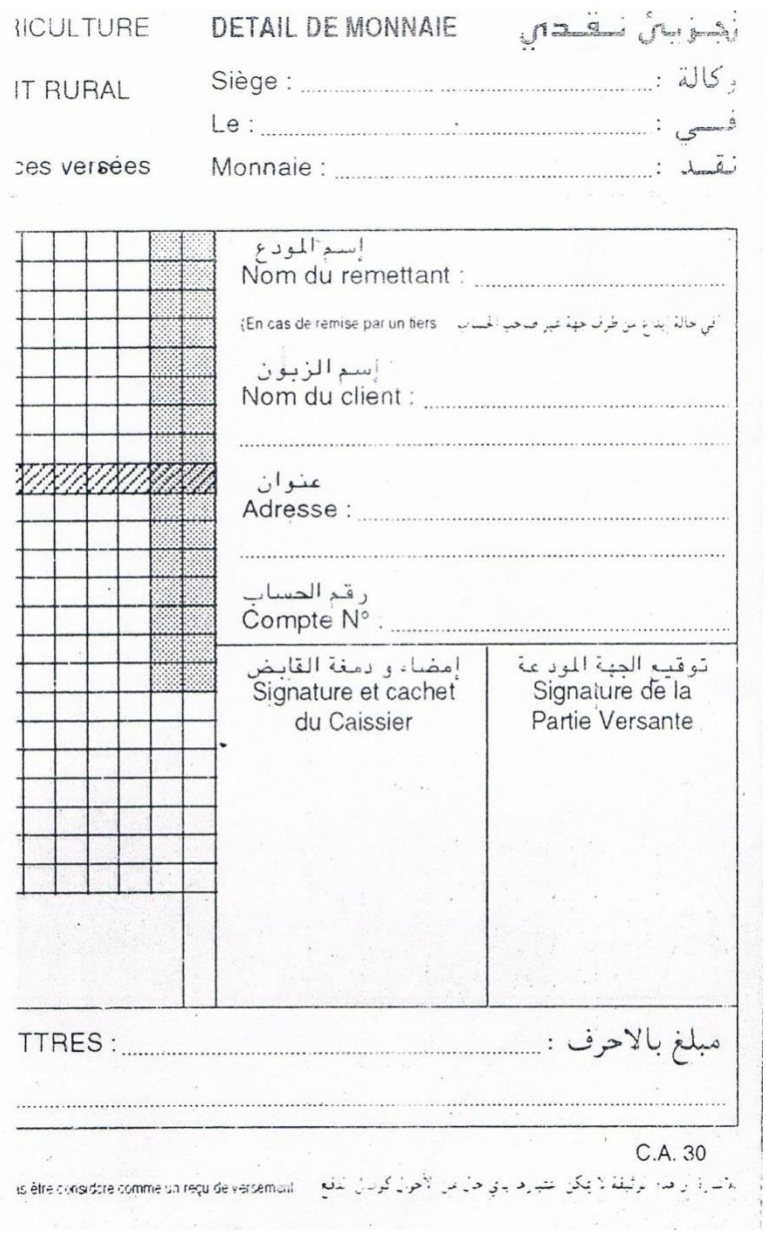
Monsieur,
LE DIRECTEUR DE LA BADR

CERTIFICATION DE CHEQUE

Par le débit de mon compte n° .....j'ai l'honneur de vous
Demander de bien vouloir me délivrer et me remettre un chèque certifie
Libellé à l'ordre de :.....
.....
D'un montant de DA (Somme en lettre et en chiffres).....
.....
.....

Par dérogation à la législation en vigueur je vous serai obligé de bien vouloir bloquer la provision de ce chèque et de la maintenir à la disposition du bénéficiaire pendant toute la durée de validité de cheque a savoir trois (03) ans et vingt (20) jours à partir du lendemain de son émission.
Je m'interdits d'émettre une opposition au paiement du chèque précité sauf en cas de vol ou de sa perte.
Il est entendu que je vous décharge des conséquences qui pourraient résulter et cette opération
Signature (1)

Accusé de réception :
- Série n° du chèque .....
- Date .....
- Signature (1).....


RICULTURE DETAIL DE MONNAIE تجزيئ نقدي

IT RURAL Siège : ..... : وكالة

Le : ..... : في

ces versées Monnaie : ..... : نقد

إسم المودع
Nom du remettant : .....

(En cas de remise par un tiers في حالة إيداع من طرف جهة غير صاحب الحساب

إسم الزبون
Nom du client : .....

.....

عنوان
Adresse : .....

.....

رقم الحساب
Compte N° : .....

إمضاء و دمغة القابض Signature et cachet du Caissier	توقيع الجهة المودعة Signature de la Partie Versante

TTRES : ..... : مبلغ بالاحرف

.....

C.A. 30

is être considéré comme un reçu de versement لا يمكن اعتباره بأي حال من الأحوال كوصل دفع

BADR BANK
GRE MILA 055
ALE :.....
REF :.....N° ...../2014.

FICHE TECHNIQUE CONTROLE JOURNEE COMPTABLE

JOURNEE COMPTABLE DU :.....

N° OPERATION	CODE OP	MONTANT	OBSERVATION

NOMBRE PIECES COMPTABLES

Pièces comptables	Nombre pièces comptables
Chèques 200	
Chèques 300	
PCG	
Liaison-sièges reçus	
Liaison-sièges émis	
Ordres de virements	
Demandes certifications	
Pièces comptables&Factures charges& investissements	
Pièces de régularisation	
Pièces des opérations annulées	
.....	
.....	
.....	

Le : .....

Cachet &signature du contrôleur

بنك الفلاحة والتنمية الريفية

BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

Société par actions au capital de trente trois milliards (33.000.000.000) de dinars

Siège Social : 17, Bd Colonel Amirouche - ALGER - R.C. N° 0011640 B 00

ORDRE DE VIREMENT أمر تحويل

Série ب N° 945662

DONNEUR D'ORDRE الأمر بالسحب

NOM ET PRENOMS : اللقب والاسم :

Adresse : العنوان :

Siège : المركز :

Date : تاريخ : N° de compte : رقم الحساب :

PAR LE DEBIT DE MON COMPTE : يرجى بعملية سحب حسابي :

(Cochez la case utile)

TENIR A LA DISPOSITION ☐ وضع تحت تصرف

VIRER AU COMPTE ☐ دفع حساب

BENEFICIAIRE المستفيد

NOM ET PRENOMS : اللقب والاسم :

Adresse : العنوان :

Siège : المركز :

N° de compte : رقم الحساب :

MONTANT (en lettres) مبلغ بالحروف (en chiffres) بالأرقام

إمضاء
VISA du siège exécuteur

إمضاء
SIGNATURE du donneur d'ordre

Réf. : AG 47 CT 18 - imp. BADR

بنك الفلاحة والتنمية الريفية

BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

بطاقة امضاء

FICHE DE SIGNATURE

SIEGE : ..... مركز :

Date d'ouverture تاريخ التسجيل	N° de compte رقم الحساب
TITULAIRE المستفيد NOM : ..... اللقب : PRENOMS : ..... الاسم :	Signature الامضاء

PROFESSION : ..... المهنة :

ADRESSE FISCALE : ..... عنوان الجبائي :

ADRESSE COURRIER : ..... عنوان البريد :

N° PIECE D'IDENTITE : ..... رقم بطاقة التعريف :

DATE ET LIEU DE NAISSANCE : ..... تاريخ ومكان الولادة :

NATIONALITE : ..... الجنسية : TEL. : ..... الهاتف :

MANDATAIRE المفوض	Signature الامضاء
M : ..... السيد : DATE : ..... تاريخ :	
M : ..... السيد : DATE : ..... تاريخ :	
M : ..... السيد : DATE : ..... تاريخ :	
M : ..... السيد : DATE : ..... تاريخ :	

Imp. BADR - Alger

Réf. : CA 10 / CA 10 Bis / ARCH. 15 Ans

بنك الفلاحة والتنمية

B. A. D. R.

Caisse du ....

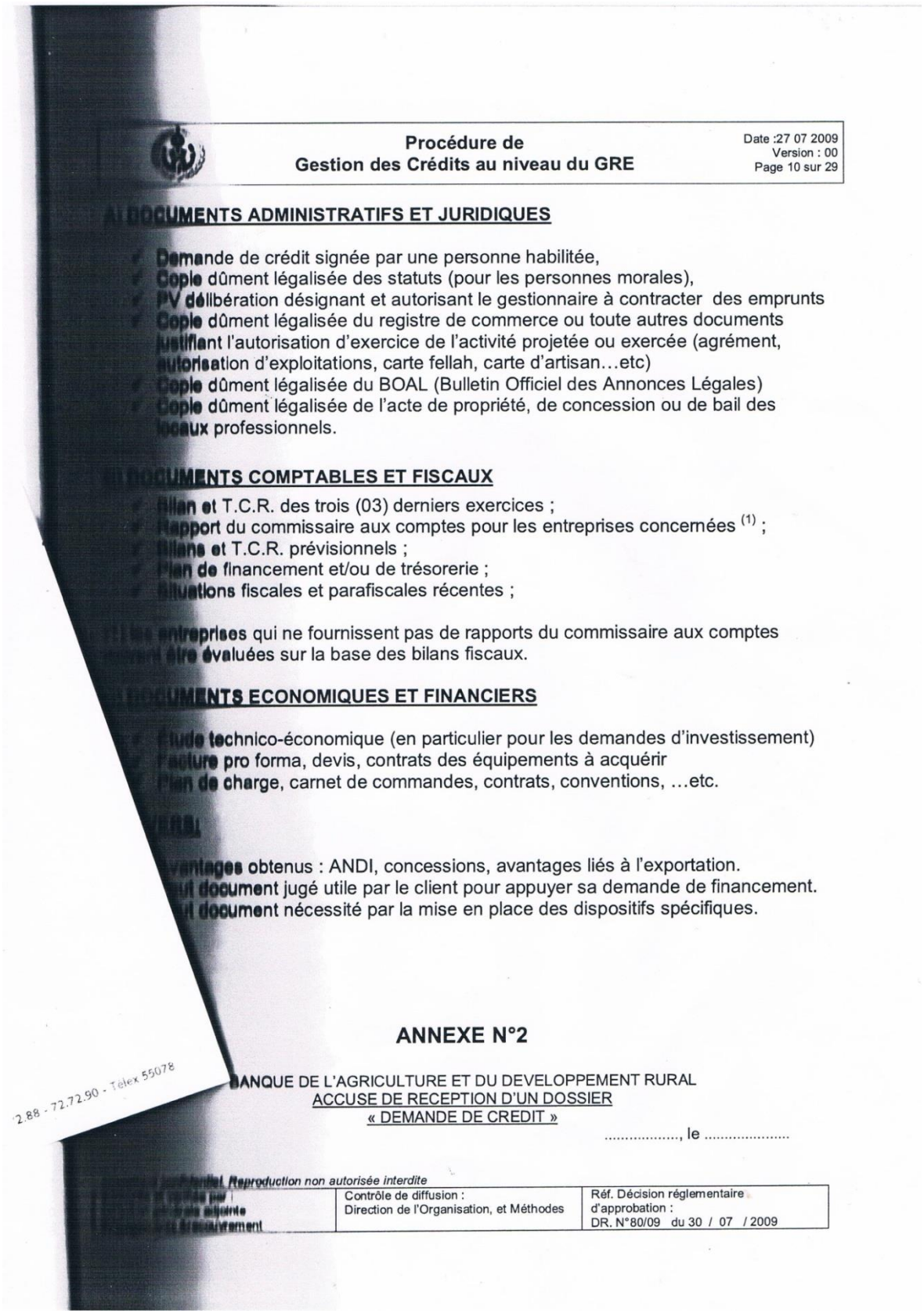
Siège : ....

Numéros d'Ordre	RECETTES	Numéros d'Ordre	DÉPENSES
Report		Report	
à Reporter		à Reporter	

ARCH. 1 Mois   CA 106   Imprimerie BADR

الملحق الثاني:

وثائق ملف قرض الاستغلال والاستثمار



DOCUMENTS ADMINISTRATIFS ET JURIDIQUES

- Demande de crédit signée par une personne habilitée,
- Copie dûment légalisée des statuts (pour les personnes morales),
- PV délibération désignant et autorisant le gestionnaire à contracter des emprunts
- Copie dûment légalisée du registre de commerce ou toute autres documents justifiant l'autorisation d'exercice de l'activité projetée ou exercée (agrément, autorisation d'exploitations, carte fellah, carte d'artisan…etc)
- Copie dûment légalisée du BOAL (Bulletin Officiel des Annonces Légales)
- Copie dûment légalisée de l'acte de propriété, de concession ou de bail des locaux professionnels.

DOCUMENTS COMPTABLES ET FISCAUX

- Bilan et T.C.R. des trois (03) derniers exercices ;
- Rapport du commissaire aux comptes pour les entreprises concernées (1) ;
- Bilans et T.C.R. prévisionnels ;
- Plan de financement et/ou de trésorerie ;
- Situations fiscales et parafiscales récentes ;

entreprises qui ne fournissent pas de rapports du commissaire aux comptes être évaluées sur la base des bilans fiscaux.

DOCUMENTS ECONOMIQUES ET FINANCIERS

- Etude technico-économique (en particulier pour les demandes d'investissement)
- Facture pro forma, devis, contrats des équipements à acquérir
- Plan de charge, carnet de commandes, contrats, conventions, …etc.

AUTRES

Avantages obtenus : ANDI, concessions, avantages liés à l'exportation.
Tout document jugé utile par le client pour appuyer sa demande de financement.
Tout document nécessité par la mise en place des dispositifs spécifiques.

ANNEXE N°2

2.88 - 72.72.90 - Telex 55078

BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL
ACCUSE DE RECEPTION D'UN DOSSIER
« DEMANDE DE CREDIT »

....., le .....

Confidentiel. Reproduction non autorisée interdite

الملحق الثالث:

طلب قرض

ANNEXE N° 2

BANQUE DE L'AGRICULTUREET DU DEVELOPPEMENT RURAL
ACCUSE DE RECEPTION D'UN DOSSIER
« DEMANDE DE CREDIT »

……., le……

Groupe Régional d'Exploitation « GRE » :……
Agence Local d'Exploitation de ……Indice :……

☐ Reçu de :……(1)

☐ Pour le compte de : ……(2)
Nature ……coût du projet …..

Montant du ou des crédits sollicités (s)……

Date limite de communication de la réponse de la Banque :……/……/……
Délai de réponse Fixé pour le dossier :

☐ Exploitation
☐ 15 jours (dossiers relevants des pouvoirs Locaux)
☐ 20 jours (dossiers relevants des pouvoirs régionaux)
☐ 25 jours (dossiers relevant des pouvoirs centraux)

☐ Investissement ;
☐ 15 jours (pouvoirs locaux)
☐ 25 jours (pouvoirs régionaux)
☐ 35 jours (pouvoirs centraux)

Cher client,

Le présent document vous permet de protester,en cas de non réception de la réponse de la Banque dans les délais fixés auprès de la Direction du Réseau d'Exploitation (DRE) :

Soit par Téléphone au (X) N° :021/69.73.37
Soit par Fax au (N°) :021/ 69.85.05….
Laquelle prendra le problème en charge .
Il est précisé que les délais en question ne commencent à courir qu'à partir de la réception de l'intégralité des documents et informations (y compris les compléments)et la date de délivrance

Banque de l'Agriculture et
Du développement Rural (3)

1. Indiquer l'identité ou la raison sociale du demandeur
2. Préciser l'identité de la société émettrice de la demande.
3. Mettre une croix dans la case appropriée .

الملحق الرابع:

الفاتورة الشكلية

C.C.L.S DE MILA

25 RUE AHMED YAHIA RACHID
CHELGHOUM LAID 43200 DATE : 01/12/2014

MAGASIN : MECHTA

PRODUCTEUR : [redacted]

BON DE LIVRAISON & FACTURE N°:2

N° BON	PRODUIT	QUANTITE	PRIX UNIT	MONTANT
000000 881	uree profert	160.00	5700.00	912000.00
000000 882	uree asfertriad	90.00	4400.00	396000.00
	TOTAL :			1308000.00
	MONTANT DU SOUTIEN 20 %			226400.00
	MONTANT TOTAL T.T.C. :			1081600.00

ARRETEE LA PRESENTE FACTURE A LA SOMME DE :

IN MILLION QUATRE VINGT UN MILLE SIX CENT DINARS

VERSEMENT NUMERO : BANQUE :

LE PRODUCTEUR
APPROUVE AVOIR RECU

LE FACTURIER

الملحق الخامس:

شهادة التأمين لصالح بنك الفلاحة والتنمية الريفية

CE70-04
SYRPALAC CHELGHOUM EL AID

1

Date édition: 18/01/2015
Heure: 14:54

POLICE D'ASSURANCE

N°: 970/20/2015/00008

Grêle et Incendie (Combinée)

Identification du contrat

Assuré: 9700001931
Adresse: OULED BOUHAMA MILA

Permis n°: 442453
Délivré le: 01/01/2015
Lieu: //

Date d'effet: 18/01/2015 Date d'expiration 17/01/2016

Garanties

Garantie		Capital	Prime/base	Réduction	Majoration	Prime nette
08.132-04-01	»Incendie blé dur ordinaire	10,125,000.00	57,712.50			57,712.50
08.132-04-10	»Incendie pailles des céréales sur pied	1,125,000.00	11,250.00			11,250.00
09.610-01-01	»Dommages causés par la grêle aux grains céréales	10,125,000.00	303,750.00			303,750.00
09.610-01-02	»Dommages causés par la grêle aux pailles sur pied	1,125,000.00	3,375.00			3,375.00
13.101-03	»Recours des voisins et des tiers incendie récoltes sur p	1,000,000.00	4,000.00			4,000.00

Décompte

Prime nette:	380,087.50	Accessoires:	Taxes:	Timbres:	Net à payer:
Réduction:		Complément 500.00	Tva: 64,699.88	Td: 40.00	445,327.38
Majoration:					

L'Assuré (lu et approuvé)

Etabli le : 18/01/2015

الملحق السادس:

وصل استلام الملف

GRE MILA 055 **MILA, LE :**

S/DIRECTION EXPLOITATION

REF: BR/SM N°

ALE

OBJET : NOTIFICATION DOSSIER RFIG 14/15

Nous vous informons que le comité de crédit du **GRE** a sanctionné **Favorablement** la demande de crédit formulée par la relation Citée en objet pour la mise en place d'un **crédit RFIG** d'un montant**.**

La mise en place de crédit est subordonnée par la réalisation des garanties et réserves reprises sur l'autorisation d'engagement.

Il y a lieu de nous transmettre la partie complémentaire du dossier à savoir :

- Prélèvement frais de notification d'accord de crédit.
- Convention de prêt.
- Fiche d'adhésion au **F.G.A** (copie d'avis de virement de la prime de garantie).

Nous vous en souhaitons bonne réception.

LE DIRECTEUR DU GRE **LE S/DIRECTEUR EXPLOITATION**

الملحق السابع:

طلب استعلام لدى مركزية المخاطر

BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

GRE : **INDICE :**

DEMANDE DE CONSULTATION DE LA CENTRALE DES RISQUES

Nous vous demandons de nous communiquer la situation de la relation ci – après citées, vis – à – vis des centrales des risques et des crédits impayés :

Nom / Prénom ou Raison Sociale :

Date de naissance ou de création :

Lieu de naissance ou de création :

Activité :

Adresse :

Numéro de compte : A OUVRIR

Numéro du Registre de Commerce: /

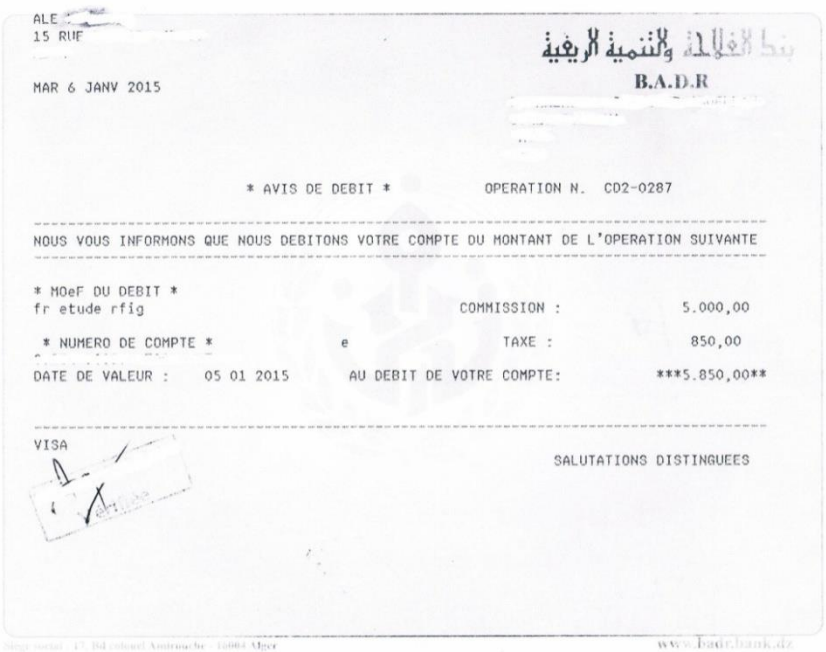
Numéro d'identification O NS: /

FAIT A LE :

CACHET ET SIGNATURE

الملحق الثامن:

اقتطاع المصاريف الخاصة بالملف



ALE
15 RUE

MAR 6 JANV 2015

B.A.D.R

* AVIS DE DEBIT * OPERATION N. CD2-0287

NOUS VOUS INFORMONS QUE NOUS DEBITONS VOTRE COMPTE DU MONTANT DE L'OPERATION SUIVANTE

* MOeF DU DEBIT *
fr etude rfig

COMMISSION : 5.000,00

* NUMERO DE COMPTE * e TAXE : 850,00

DATE DE VALEUR : 05 01 2015 AU DEBIT DE VOTRE COMPTE: ***5.850,00**

VISA

SALUTATIONS DISTINGUEES

الملحق التاسع:

وثيقة فتح خط القرض

« AUTORISATION D'ENGAGEMENT »

Date

N°

Organe de décision [1] **GRE** Date du comité PV
Structure émettrice [2] **GRE** Emprunteur :
Activité : **CEREALICULTURE** **CPTE :**
ALE : **GRE**
Coté risque ------ Groupe d'appartenance : [03]

Type de prêt ou de crédit	Montant	Validité	Limité utilisat 2	Durée Amort 2	Diffère Partiel 3	Diffère Total 3	Taux au marge 3	Taux commission engagement
CCT RFIG 14/15			**09 mois**	**03 mois**		-	Bonifié 100%	

Garanties bloquantes :

Réserves bloquante :

- Souscription **DPAMR** subrogée au profit de la **BADR.**
- signature chaîne de billet à ordre.
- Engagement d'honorer le crédit par retenues directes au niveau de **CCLS** et de livraison. de la production à la **CCLS CH LAID**.

Réserves non bloquantes :

- **Adhésion au F.G.A**

Observations : - A saisir sur module prêt.
- Il vous appartient de procéder au prélèvement des frais de notifications du dossier de crédit.
-

1-indiquer le comité ayant pris la décision
2-indiquer la structure ayant émis l'autorisation
3- indiquer le nom du groupe auquel appartient le client, au sens de l'instruction 74/94 de la Banque d'Algérie, et indiquer au verso l'engagement total du groupe.
4- lorsque le crédit doit servir à l'importation d'équipement le montant en dinars est donné à titre indicatif, lors de la réalisation prendre en considération le cours du jour.
5- A servir pour les crédits à court terme, à l'exception des crédits de campagne.
6-A servir pour les crédits de campagne et les crédits d'investissement seulement, la durée d'amortissement comprend la durée du prêt moins la durée du différé.
7-A servir pour les crédits d'investissement.

LE DIRECTEUR DU GRE **LE S/DIRECTEUR DE L'EXPLOITATION**

ملخص الدراسة

الملخص:

يعتبر نظام الرقابة الداخلية السبيل الذي يحقق التسيير الناجح للعمليات المالية والإدارية، وهذا النظام يتطور حسب تطور النشاط وتعدد عملياته وهو ما ينطبق على البنوك التجارية، كونها تقوم بأنشطة وعمليات متعددة تتخللها العديد من المخاطر وأغلبها المخاطر التشغيلية الناتجة عن الأخطاء والغش والانحرافات.

والهدف من هذه الدراسة هو إبراز دور نظام الرقابة الداخلية في تسيير البنوك وبالتحديد بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة ميلة–، وتوضيح ضرورة وحتمية وجود هذا النظام من أجل التسيير الفعال للمخاطر المصرفية والتقليل من تأثيراتها على نشاط البنك.

الكلمات المفتاحية:

الرقابة، الرقابة الداخلية، البنوك التجارية، إدارة البنوك، بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة ميلة–.

Résumé :

Le système de contrôle interne est le processus qui permet la gestion efficace des opérations financières et administratives. Celui-ci évolue en fonction de l'évolution de l'activité et la multiplicité de ses opérations appliquées dans les banques commerciales engagées dans des activités et des opérations multiples qui connaissent de nombreux risques. La plupart sont des risques opérationnels résultant d'erreurs, de fraudes et de laisser-aller.

Le but de cette étude est de mettre en évidence le rôle du système de contrôle interne dans la gestion des banque et en particulier la banque de l'agriculture et du développement rural-Agence Mila- et de clarifier la nécessité et l'inévitabilité de l'existence d'un tel système pour la gestion efficace des risques bancaires et atténuer leurs impacts sur les activités de la banque.

Les mots clés:

Le contrôle, le contrôle interne, les banques commerciales, la gestion des banques. Banque de l'Agriculture et de Développement rural - l'Agence Mila.