**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم**

**كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير**

**قسم العلوم المالية والمحاسبة**

**مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي**

**الشعبة : علوم التسيير التخصص : التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير**

# نظام الرقابة الداخلية على مستوى المؤسسات المالية ودوره في تحسين أداء البنوك

**دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA (وكالة مستغانم)**

**مقدمة من طرف الطالبة : تحت إشراف الأستادة :**

- **هونة فاطمة زهراء** **بسدات كريمة**

**أعضاء لجنة المناقشة :**

| الصفة | الاسم واللقب | الرتبة | من الجامعة |
|---|---|---|---|
| رئيسا | ..... | أستاذ..... | جامعة مستغانم |
| مقررا | ..... | أستاذ..... | جامعة مستغانم |
| مناقشا | ..... | أستاذ..... | جامعة مستغانم |

**السنـــة الجامعيـــة : 2016 / 2017**

# كلمة الشكر

قال الرسول صلى الله عليه و سلم : " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

صدق رسول الله

الشكر والثناء أولا وأخيرا لله تعالى الذي وفقني وسددني لأداء هذا العمل، راجيا منه أن تكون علما نافعا لكل من سعى وراء طلب العلم .

كما يسعني ويشرفني أن نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم معنا في إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد .

ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة على بحثنا " بسدات كريمة " الذي كان لها الفضل الكبير في إنجاح هذا العمل .

كما نتقدم بالشكر إلى موظفي البنك الوطني الجزائري BNA (وكالة مستغانم) على مساعدتهم وتقديمهم لنا كل الإمكانيات و المعلومات الخاصة بالبنك .

كما أتقدم بالشكر المسبق لأعضاء لجنة المناقشة الذين قبلوا وتحملوا عناء قراءتها ومناقشتها، وعلى مجهوداتهم وتصحيحاتهم للأخطاء والنقائص في سبيل تحصيل أكبر استفادة من الدراسة .

وتحياتنا إلى كل أساتذة وطلبة وعمال قسم العلوم المالية والمحاسبة تخصص التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير بجامعة عبد الحميد بن باديس .

" والله في عون العبد مادام العبد في عون أخيه "

# الإهــداء

إلى من قال فيهما الحق " واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا " (الإسراء 24) .

أهدي ثمرة جهدي إلى من ألمتني بقلبها و جوارحها و عطفت عليا بحنانها و أعانتني بدعائها و أنستني في السراء و الضراء إلى شمس حياتي و مصدر سعادتي " إليك أمي الحنون " .

إلى روح سيدي و مولاي و حبيبي رسول الله صلى الله عليه و سلم إلى من هو في الدنيا مصباحا و في الآخرة مفتاحا أطال باقي عمره " أبي العزيز " .

إلى من صبرا و ثابرا من أجلي و كان السند الدائم في مشواري الدراسي "الجدتان و جدي" حفظهم الله و أطال في عمرهم و " جدي الثاني" رحمه الله .

إلى من تتم بهم سعادتي إخوتي : كريمة و خاصة إبنتها "وئام وأنفال"،و محمد و أسامة و عبد القادر .

إلى من قاسمتني الجهد و رافقتني طيلة السنوات صديقتي الغالية و الحبيبة "خيرة ".

و إلى من كانوا ملاذي و ملجئي إلى من تذوقت معهم أجمل من الحياة و أحلى ما منحتني الدنيا زميلاتي و حبيباتي "عائشة و شهرزاد ".

إلى كل طلبة علوم المالية والمحاسبة تخصص التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير الدفعة 2017/2016

إلى كل من رافقني في هذا العمل المتواضع

إلى كل من أعرفه من قريب أو من بعيد .

# الفهـرس

الإهداء

التشكر

قائمة الأشكال والجداول

قائمة المختصرات والرموز

المقدمة العامة .....02

**الفصل الأول : نظام الرقابة الداخلية**

تمهيـــد ..... 08

المبحث الأول : ماهية نظام الرقابة الداخلية ..... 09

- ❖ المطلب الأول : عموميات حول نظام الرقابة الداخلية ..... 09
- ❖ المطلب الثاني : وسائل نظام الرقابة الداخلية ..... 15
- ❖ المطلب الثالث : أنواع نظام الرقابة الداخلية ..... 17

المبحث الثاني : مكونات ومقومات وإجراءات نظام الرقابة الداخلية .....21

- ❖ المطلب الأول : مكونات نظام الرقابة الداخلية ..... 21
- ❖ المطلب الثاني : مقومات نظام الرقابة الداخلية ..... 27
- ❖ المطلب الثالث : إجراءات نظام الرقابة الداخلية .....30

المبحث الثالث : العوامل المساعدة على تطور الرقابة الداخلية وطرق تقييمه.....30

- ❖ المطلب الأول : العوامل المساعدة على تطور نظام الرقابة الداخلية..... 30
- ❖ المطلب الثاني : طرق فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية ..... 32
- ❖ المطلب الثالث : مسؤولية مدقق حسابات الخارجي بالنسبة للأنظمة .....34

خلاصة الفصل الأول ..... 36

**الفصل الثاني : فعالية نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء البنوك**

تمهيـــد ..... 38

المبحث الأول : المؤسسات المالية والبنوك .....39

- ❖ المطلب الأول : ماهية المؤسسات المالية .....39
- ❖ المطلب الثاني : عموميات حول البنك .....42
- ❖ المطلب الثالث : مهام البنوك والمؤسسات المالية .....48

المبحث الثاني : ماهية الأداء .....51

- ❖ المطلب الأول : تعريف الأداء .....51
- ❖ المطلب الثاني : أنواع الأداء .....52
- ❖ المطلب الثالث : ميادين (مجالات) الأداء .....56

المبحث الثالث : دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء البنوك .....58

- ❖ المطلب الأول : الأداء المالي .....58
- ❖ المطلب الثاني : تحسين الأداء المالي من خلال نظام الرقابة الداخلية.....62

خلاصة الفصل الثاني .....64

**الفصل الثالث : دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA**

تمهيـــد .....66

المبحث الأول : عموميات حول البنك الوطني الجزائري .....67

- ❖ المطلب الأول : نشأة وتطور البنك الوطني الجزائري .....67
- ❖ المطلب الثاني : تنظيم البنك الوطني الجزائري .....68

المبحث الثاني : وكالة مستغانم محل الدراسة .....71

- ❖ المطلب الأول : التعريف بالوكالة وهيكلها التنظيمي .....71
- ❖ المطلب الثاني : العمليات التي تقوم بها الوكالة والعراقيل .....75
- ❖ المطلب الثالث : أنشطة البنك..... 77

المبحث الثالث : إجراءات وخلية الرقابة الداخلية ونقاط القوة والضعف.....81

- المطلب الأول :عناصر الرقابة في سير العمليات البنكية.....81
- المطلب الثاني : إجراءات الرقابة الداخلية .....84
- المطلب الثالث : خلية الرقابة الداخلية .....93
- المطلب الرابع : نقاط القوة والضعف .....95

خلاصة الفصل الثالث .....97

الخاتمة العامة .....99

قائمة المراجع.....103

الملاحق .

# قائمة الأشكال والجداول

**قائمــة الأشكــال :**


| الرقم | عنوان الشكل | الصفحة |
|---|---|---|
| (1-1) | أهداف نظام الرقابة الداخلية | 13 |
| (2-1) | وسائل نظام الرقابة الداخلية | 16 |
| (3-1) | مكونات نظام الرقابة الداخلية | 21 |
| (4-1) | إجراءات نظام الرقابة الداخلية | 29 |
| (1-2) | مجموعات المؤسسات المالية | 41 |
| (2-2) | أنواع البنوك | 46 |
| (3-2) | أنواع الأداء | 55 |
| (4-2) | ميادين الأداء | 57 |
| (5-2) | مؤشرات الأداء المالي | 61 |
| (6-2) | علاقة الرقابة الداخلية بالأداء | 63 |
| (1-3) | الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري BNA | 68 |
| (2-3) | الهيكل التنظيمي لفرع مستغانم | 72 |


**قائمــة الجداول :**


| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| (1-1) | المقارنة بين الرقابة المحاسبية والرقابة الإدارية | 20 |
| (2-1) | مكونات نظام الرقابة الداخلية | 24 |
| (1-3) | عناصر الرقابة الداخلية في BNA | 81 |

**قائمة المختصرات والرموز :**

| الرموز والاختصار | الدلالة | المعنى باللغة العربية |
|---|---|---|
| AICPA | American institute of certified public accountant | معهد المحاسبين القانونيين الأمريكيين |
| IFAC | International federation of accountants | الاتحاد الدولي للمحاسبين |
| COSO | Committee of sponsoring organisation of the treadway commission | لجنة المنظمات الراعية لإطار الرقابة الداخلية المتكامل التابع للجنة تريدوي |
| IIA | Institute of internal auditors | معهد المدققين الداخليين |
| BNA | Banque national d'Algérie | البنك الوطني الجزائري |
| DRE | Direction régionale d'exploitation | مصالح المديرية الجهوية |
| SC | Service caisse | مصلحة الصندوق |

# المقدمـــة

تكتسي المؤسسات المالية أهمية قصوى في حياة الفرد والمجتمع، حيث تحتل البنوك على وجه العموم أهمية حاسمة ضمن هاته المؤسسات، فهي تعد أهم مكونات مؤسسات الإيداع المالية على الإطلاق .

وبعد أن كان هدف المؤسسة هو تحقيق تقدمها وازدهارها، أصبح همها الوحيد هو إيجاد حلول تسمح لها ببقائها . مما أدى بها إلى السعي نحو إيجاد أساليب وبرامج تسير المؤسسة في عمليات اتخاذ القرارات النموذجية والمثلى .

وحتى تحقق المؤسسة هذه البرامج لجأت إلى استخدام نظام الرقابة الداخلي والذي يعتبر خط دفاع قوي يضمن ويحمي مصالح المؤسسة، حيث يعتبر العين الساهرة التي تحقق لها سلامة تدفق أموالها وتوزيعها، وحماية أصولها وموجوداتها وسلامة عملياتها ودقة تسجيلها واكتشاف الأخطاء إذا ارتكبت فور حدوثها وقبل أن يزداد أمرها، فنظام الرقابة الداخلية هو شبيه بالجهاز الهضمي في الإنسان الذي ينظم حركات أعضاء الجسم لتؤدي وظيفتها بطريقة صحيحة ومتناسقة . حيث أن الرقابة تعتبر بمثابة وظيفة دائمة ومستمرة ينبغي القيام بها في كافة مجالات النشاط الإنساني من حيث اعتبارها نظاما لضبط الأداء وضمان تحقيق الأهداف المسطرة ومع تطور حجم المشاريع الاقتصادية، زاد الاهتمام الإداري بنظام الرقابة الداخلية حتى يتمتع نظام المعلومات بخاصيتي السلامة والمصداقية من خلال فرض الأدوات الرقابية وهذا ما تطلبه البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية من أجل تأهيلها والنهوض بوضعيتها للتجاوب مع مختلف التغيرات التي تميز البيئة الحالية، فنبعت الحاجة إلى رقابة دائمة على أموالها وكيفية تحركها دون المساس بها ولا بقيمتها، ومحاولة الوفاء بأهداف إدارتها والمسؤوليات الملقاة على عاتقها .

فعند احترام متطلبات وإجراءات تطبيق نظام الرقابة الداخلية بشكل جيد ومناسب، تستطيع المؤسسة تقييم أدائها وخاصة المالي، فالأداء يعتبر القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار منظمات الأعمال، وهو يعد خصوصا من أكثر المفاهيم الإدارية سعة وشمولا إذ ينطوي على العديد من المواضيع الجوهرية المتعلقة بنجاح أو فشل أي شركة لأنه يرتبط بجوانب مهمة من مسيرة حياة الشركات على اختلاف أنواعها، ويعتبر تحسين الأداء من بين أهم الغايات التي تحرص المؤسسة للوصول إليها .

وعلى هذا الأساس يمكن صياغة إشكالية هذه الدراسة كالتالي :

**كيف يساهم نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء البنوك ؟**

ولمعالجة هذه الإشكالية الرئيسية وبغية الإلمام بهذا الموضوع بصفة أكثر يتطلب الأمر الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية :

1 -ما هو نظام الرقابة الداخلية ؟ وما هي أنواعه وإجراءاته ؟
2 -ماذا نقصد بالأداء ؟
3 -هل يساعد نظام الرقابة الداخلية الجيد في تحسين أداء البنوك ؟

**الفرضيات :**

كإجابة على التساؤلات السابقة نعتمد على الفرضيات التالية :

1 -إن نظام الرقابة الداخلية من خلال أنواعه المختلفة يعمل على المحافظة على أصول المؤسسة واستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية لتحقيق أفضل نتائج .
2 -الأداء هو نشاط شمولي مستمر والذي يعكس نجاح المنظمة وإستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها وانكماشها وفق أسس ومعايير محددة تضعها المنظمة وفقا لمتطلبات نشاطاتها وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد .
3 -يساهم نظام الرقابة الداخلي والفعال في تحسين أداء وتطويره في البنوك والمؤسسات المالية .

**أسباب اختيار الموضوع :**

إن اختيارنا لهذا الموضوع يعود للأسباب التالية :

- **أسباب موضوعية :** تتمثل في :
  - مدى تلائمه مع التخصص .
  - التطرق إلى هذا الموضوع بغية فتح مجال البحث أمام المهتمين به مستقبلا .
- **أسباب ذاتية :** تتمثل في :
  - الرغبة الشخصية في دراسة المواضيع الجديدة .
  - اختيار الموضوع للاستفادة مستقبلا وخاصة في الحياة المهنية .
  - التعرف على دور نظام الرقابة الداخلية في البنوك .

**أهمية الدراسة :**

تكسب الدراسة أهميتها من خلال إيضاح الدور الذي تلعبه الرقابة الداخلية في تحسين أداء المؤسسات وذلك نظرا لزيادة واتساع نطاقات الأنشطة والبرامج الاقتصادية التي تمارسها هذه الأخيرة، حيث سنتناول خلال هذه الدراسة أهم الأسس العلمية التي من المفروض أن تستند إليها نظم الرقابة الداخلية الفعالة .

**أهداف الدراسة :**

تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نلخص أهمها فيما يلي :

- محاولة إعطاء فكرة عن نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة من خلال إبراز مفهومها وأنواعها ومسؤولية المراجع منها .
- محاولة إبراز أهمية عن مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء المؤسسة أو البنوك .
- توضيح مفاهيم عامة حول المؤسسات المالية والبنوك .
- تحقيق هدف علمي وهو إضافة مرجع جديد في هذا المجال .

**صعوبات الدراسة :**

من أهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء الدراسة نذكر منها :

- قلة المراجع باللغة العربية خاصة بموضوعنا .
- عدم القدرة على إجراء دراسة ميدانية في صلب الموضوع، إذ تعمل البنوك بسرية مهنية مما صعب إنجاز الفصل التطبيقي .

**منهج المستخدم :**

من المعروف أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الواجب إتباعه لذا اعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري والتطبيقي، فالمنهج الوصفي فيما يتعلق بالمفاهيم العامة التي شكلت مدخلا للدراسة، إضافة إلى المنهج التحليلي الذي يتميز بتحليل المعلومات الموجودة للإلمام بكل الجوانب النظرية والتطبيقية للموضوع .

**تقسيم البحث :**

تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول كالتالي :

- حيث تناولنا في الفصل الأول نظام الرقابة الداخلية الذي يتضمن ثلاث مباحث وكل مبحث يتضمن ثلاث مطالب، حيث تناولنا في المبحث الأول ماهية نظام الرقابة الداخلية بما فيها تعريف وأهداف والخصائص ووسائل وأنواع، بينما المبحث الثاني خصص لمكونات ومقومات وإجراءات نظام الرقابة الداخلية، وأخيرا المبحث الثالث خصص للعوامل المساعدة على تطور نظام الرقابة الداخلية وطرق تقييمه ومسؤولية المدقق الخارجي لنظام الرقابة الداخلية .
- أما الفصل الثاني فكان بعنوان فعالية نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء البنوك، والذي قسم إلى ثلاث مباحث أيضا، المبحث الأول حول المؤسسات المالية والبنوك بما فيها تعريف المؤسسات المالية وأنواعها وتعريف البنوك وأنواعها و مهامهما، والمبحث الثاني حول ماهية الأداء بما فيها تعريف والأنواع والمجالات، وأخيرا المبحث الثالث خصص لدور نظام الرقابة

الداخلية في تحسين أداء البنوك والمتمثل في الأداء المالي بما فيه تعريف وأهمية الأداء المالي ومؤشراته والمطلب الثاني يتضمن تحسين الأداء المالي من خلال نظام الرقابة الداخلية .

- أما الفصل الأخير الخاص بالدراسة الميدانية قد احتوى أيضا على ثلاث مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول لمحة عن البنك الوطني الجزائري بما فيه التعريف والهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري، بينما المبحث الثاني خصص لوكالة مستغانم بما فيه التعريف والهيكل التنظيمي والعمليات التي تقوم بها وأنشطتها، أما المبحث الثالث والأخير فيضم عناصر الرقابة في سير العمليات البنكية وإجراءات وخلية الرقابة الداخلية ونقاط القوة والضعف لوكالة مستغانم.

**الدراسات السابقة :**

ومن خلال الدراسات التي اطلعنا عليها، يمكن توضيح بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوعنا كما يلي :

- وجدان علي أحمد، **دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة** ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، فرع محاسبة والتدقيق، جامعة الجزائر، 2010/2009، www.univ.alger.dz، 2016/12/11 .

حيث تدور الإشكالية الرئيسية لهذا البحث حول : ما مدى مساهمة الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة ؟ حيث كان من أهم ما خلصت إليه هذه الدراسة هو يجب عليها تصميم نظام فعال للرقابة الداخلية يحافظ على أصول المؤسسة ويشرف على عملياتها ويراقب مستوى الأداء ودرجة الالتزام بتنفيذ قراراتها . وأيضا تعتبر المراجعة الخارجية الركيزة الأساسية في التحقق من صحة البيانات المعلومات المحاسبية من أجل سلامة مركزها المالي وتحسين الأداء داخل المؤسسة .

- عزوز ميلود، **دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية،** دراسة حالة مؤسسة وطنية لصناعة الكوابل الكهربائية، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، كلية علوم التسيير وعلوم الاقتصادية، 2007، WWW.UNIV.SKIKDA.DZ، 2016/09/24 .

حيث حاول الباحث الإجابة على الإشكالية المتمثلة في أن : كيف تساهم المراجعة الخارجية في تحسين الرقابة الداخلية وبالتالي تحقيق نجاعة المؤسسة الاقتصادية ؟ حيث خلصت هذه الدراسة مفادها في أن الهدف الرئيسي للرقابة الداخلية يكمن في ضمان صحة البيانات والمعلومات التي سيعتمد عليها كأساس للحكم على مدى نجاعة المؤسسة كما تعبر عن مدى قدرة المؤسسة في حماية ممتلكاتها، وخلصت أيضا في أن المراجعة الخارجية تعمل على منع وتقليل حدوث الأخطاء وهذا ما يزيد الحاجة لها، فبالإضافة إلى تقديم النصائح للمديرين والمراجعين الداخليين في المحاولة لتقليل ومنع الأخطاء، تسعى المراجعة الخارجية أيضا للحد من الإسراف والضياع الشيء الذي يزيد من المردودية وتحسين الأداء، وبالتالي زيادة الأرباح المسجلة من طرف المؤسسة والحفاظ على سمعتها .

# الفصـل الأول :

# نظام الرقابـة الداخليـة

**تمهيـــد :**

يعتبر نظام الرقابة الداخلية في أي مشروع من النظم الرئيسية والهامة التي يعتمد عليها المراجع الخارجي في مجال تحديد الخطوات الأساسية لبرنامج مراجعته من حيث التفصيل أو الإجمال ومن حيث ما إذا كان سيتبع أسلوب المراجعة الكاملة أو الجزئية وتحديد نطاق عمل المراجع، ويعتمد ذلك على مدى قوة أو ضعف نظام الرقابة الداخلية في مشروع موضوع المراجعة والتدقيق، ولذلك يعتبر قيام المراجع بتقييم هذا النظام لتحديد مدى قوته أو ضعفه من المهام الرئيسية التي يبدأ بها المراجع برنامج عمله داخل المشروع لأول مرة

ونظرا للأهمية البالغة لنظام الرقابة الداخلية فقد خصصنا هذا الفصل لتناوله بالتفصيل حيث تم تقسيمه منهجيا إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول : ماهية نظام الرقابة الداخلية .

المبحث الثاني : مكونات ومقومات وإجراءات نظام الرقابة الداخلية .

المبحث الثالث : العوامل المساعدة على تطور نظام الرقابة الداخلية وطرق تقييمه .

**المبحث الأول : ماهية نظام الرقابة الداخلية**

إن الرقابة الداخلية في المؤسسة تهتم بتحديد السلوك العام للتسيير الذي يهدف إلى احترام الصارم للقوانين، كما يعتبر مصدر الثقة في المؤسسة، وتهدف الرقابة الداخلية إلى إدراك وكشف الأخطاء

وتحديد الانحرافات وإعطاء طرق تصحيحها وكل هذا يكون بطرق عملية وسريعة. لهذا قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب متناولين فيها :

- عموميات حول نظام الرقابة الداخلية .
- وسائل نظام الرقابة الداخلية .
- أنواع نظام الرقابة الداخلية .

## المطلب الأول : عموميات حول نظام الرقابة الداخلية

تعددت التعاريف التي تناولت نظام الرقابة الداخلية بتعدد المعرفين له وفقا لتحديد أهم الأهداف والخصائص التي يتضمنها في المشروع .

### الفرع الأول : تعريف نظام الرقابة الداخلية

لو نظرنا ما حولنا لوجدنا كل شيء يسير بنظام، حيث يعني لفظ نظام تلك الأجزاء المترابطة فيما بينها، وغياب جزء منها يؤثر على عمل الأجزاء الأخرى، ومنه نستطيع إعطاء مفهوم حول نظام:"هو مجموعة من العناصر المترابطة فيما بينها ومتبادلة التأثير" [1]. كما يعرف أيضا على أنه "مجموعة عناصر متفاعلة تعمل معا من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف، ويمكن تجزئة كل عنصر في نظام إلى مكونات أصغر باعتباره نظام، وهكذا تستمر تجزئة المكونات إلى نظم فرعية أو جزئية " [2] .

بينما لو ذهبنا إلى مصطلح الرقابة نجد أنه يحمل عدة معاني منها ذو الأصل الأنجلوسكسوني تعني قدرة التحكم "maitriser " والتحكم في علم التسيير، والرقابة بكل معانيها تعتبر نظام تحتي من نظام التسيير، الذي هو نظام فوقي (الكلي) والذي بذوره يتكون من 4 أنظمة تحتية هي (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة )[3] .

- أما عن مفهوم نظام الرقابة الداخلية فتعددت التعاريف بتعدد مراحل التطور التي مر بها وبتعدد المعرفين له، لذلك سنورد بعض التعاريف المقدمة لنظام الرقابة الداخلية :

✓ عرف "صحن ونور" نظام الرقابة الداخلية بأنه : "هو تخطيط التنظيم الإداري للمشروع وما يرتبط به من وسائل أو مقاييس تستخدم داخل المشروع للمحافظة على الأصول، اختبار دقة

---

1-عزوز ميلود، **دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة مؤسسة وطنية لصناعة الكوابل الكهربائية، مذكرة ماجستير تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، كلية علوم التسيير و العلوم الاقتصادية، 2007، www.univ.skikda.dz، 2016/09/24، ص 52

2- خلف عبد الله الوردات(1)، **دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة من IIA** ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص 315 .

[1] عزوز ميلود، المرجع سبق ذكره، ص 52 .

البيانات المحاسبية ومدى الاعتماد عليها وتنمية الكفاية الإنتاجية وتشجيع السير السياسات الإدارية في طريقها المرسوم " [1] .

- ✓ لقد عرفت لجنة طرائق المراجعة المنبثقة عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) الرقابة الداخلية على أنها " تشمل الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والمقاييس المتبعة في المشروع بهدف حماية أصوله وضبط ومراجعة البيانات المحاسبية والتأكد من وقتها ومدى الاعتماد عليها وزيادة الكفاية الإنتاجية وتشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية الموضوعة "[2] .
- ✓ ومن ناحية أخرى عرف مكتب المحاسبة العام الأمريكي (GAO) نظام الرقابة الداخلية تعريفا شاملا على أنها: "هي خطة التنظيم وكل الطرق الخاصة باستعمال الأصول التي تمتلكها الوحدة والمحافظة عليها، ومراجعة مدى دقة وتوثيق البيانات المحاسبية (الرقابة المحاسبية) وتحسين الهيكل التنظيمي والعمل على تحقيق أهداف الخطة والإنتاجية، البرمجة، الكفاءة، والاقتصاد، الفاعلية، وتشجيع التعاون بين العاملين واتخاذ السياسات الإدارية المناسبة (الرقابة الإدارية) "[3] .
- ✓ على حسب الهيئة الدولية لتطبيق المراجعة (IFAC) التي وضعت المعايير الدولية للمراجعة فإن " نظام الرقابة الداخلية يحتوي على الخطة التنظيمية ومجموع الطرق والإجراءات المطبقة من طرف المديرية، بغية دعم الأهداف المرسومة لضمان إمكانية السير المنظم و الفعال للأعمال، هذه الأهداف تشتمل على احترام السياسة الإدارية، حماية الأصول، وقاية أو اكتشاف الغش والأخطاء، تحديد مدى كمال الدفاتر المحاسبية وكذلك الوقت المستغرق في إعداد المعلومات المحاسبية ذات المصداقية "[4].
- ✓ وبناء على ما سبق فيمكننا أن نحدد الإطار العام لمفهوم الرقابة الداخلية على أساس ما يلي: "تتمثل الرقابة الداخلية في المؤسسة في مجموعة الإجراءات المكتوبة في شكل خطة محددة تهدف إلى حماية موارد وممتلكات وأصول المؤسسة من أي تصرفات غير مرغوب فيها وتحقيق دقة البيانات والمعلومات المالية التي ينتجها النظام المحاسبي في المؤسسة، وتحقيق كفاءة استخدام موارد المؤسسة المادية والبشرية بطريقة مثلى في نطاق الالتزام بالسياسات والنظم والقوانين واللوائح التي تحكم طبيعة العمل داخل المؤسسة "[5] .

**الفرع الثاني : أهداف نظام الرقابة الداخلية**

2-محمد التهامي طواهر، مسعود الصديقي، **المراجعة و تدقيق الحسابات الإطار النظري و الممارسة التطبيقية**، الطبعة الثانية، بن عكنون، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005 ، ص 84 .

[3]-خالد أمين عبد الله (1)، **التدقيق و الرقابة في البنوك**، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2012، ص 192

[4]-كمال الدين مصطفى الدهراوي، محمد السيد سرايا، **دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة**، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص 729 .

[5]-محمد التهامي طواهر، مرجع سبق ذكره، ص 85 .

1-عبد الفتاح محمد صحن وآخرون، **الرقابة و المراجعة الداخلية**، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مكتب الجامعي الحديث، 2006 ، ص 146 .

أجمعت التعاريف التي أوردناها سابقا لنظام الرقابة الداخلية على أن الأهداف المراد تح قيقها من هذا النظام هي :[1]

**1) التحكم في المؤسسة :**

إن التحكم في الأنشطة المتعددة للمؤسسة و في عوامل الإنتاج داخلها وفي نفقاتها وتكاليفها وعوائدها وفي مختلف السياسات التي وضعت بغية تحقيق ما ترمي إليه المؤسسة، ينبغي عليها تحديد أهدافها، هياكلها، طرقها وإجراءاتها، من أجل الوقوف على المعلومات ذات المصداقية تعكس الوضعية الحقيقية لها، والمساعدة على خلق رقابة على مختلف العناصر المراد التحكم فيها.

**2) حماية الأصول :**

إن أهم أهداف نظام الرقابة الداخلية هو حماية أصول المؤسسة من خلال فرض حماية مادية وحماية محاسبية لجميع عناصر الأصول (الاستثمارات، المخزونات، الحقوق)، إن هذه الحماية تمكن المؤسسة من الإبقاء والمحافظة على أصولها من كل الأخطار الممكنة وكذا دفع عجلتها الإنتاجية بمساهمة الأصول الموجودة لتمكينها من تحقيق الأهداف المرسومة ضمن السياسة العامة للمؤسسة .

**3) ضمان نوعية المعلومات :**

بغية ضمان النوعية الجيدة للمعلومات ينبغي اختيار دقة ودرجة الاعتماد على البيانات المحاسبية في ظل نظام معلوماتي يعالج البيانات من أجل الوصول إلى نتائج تتمثل في المعلومات، بيد أن تجهيز هذه البيانات المحاسبية تتم عبر نظام المعلومات المحاسبية الذي يتصف بالخصائص التالية:

- تسجيل العمليات من المصدر وفي أقرب وقت ممكن .
- إدخال العمليات التي سجلت إلى البرنامج الآلي والتأكد من البيانات المتعلقة بها.
- تبويب البيانات على حسب صنفها وخصائصها في كل مرحلة من مراحل المعالجة .
- احترام المبادئ المحاسبية المتفق عليها والقواعد الداخلية للمؤسسة من أجل تقديم المعلومات المحاسبية.
- توزيع المعلومات على الأطراف الطالبة لها .

**4) تشجيع العمل بكفاءة :**

إن إحكام نظام للرقابة الداخلية بكل وسائله داخل المؤسسة يمكن من ضمان الاستعمال الأمثل والكفء لموارد المؤسسة، ومن تحقيق فعالية في نشاطها من خلال التحكم في التكاليف بتخفيضها عند حدودها الدنيا، غير أن نظام الرقابة الداخلية لا يعطي للإدارة بعض الضمانات وفقط بل يعطي تحسنا في مرد ودية المؤسسة .

**5) تشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية :**

إن الالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة من قبل الإدارة تقتضي امتثال وتطبيق الأوامر الجهة المديرة، لأن تشجيع واحترام السياسات الإدارية من شأنه أن يكفل للمؤسسة أهدافها المرسومة بوضوح في إطار الخطة التنظيمية. من أجل التطبيق الأمثل للأمر، ينبغي أن تتوفر فيه الشروط الآتية[2] :

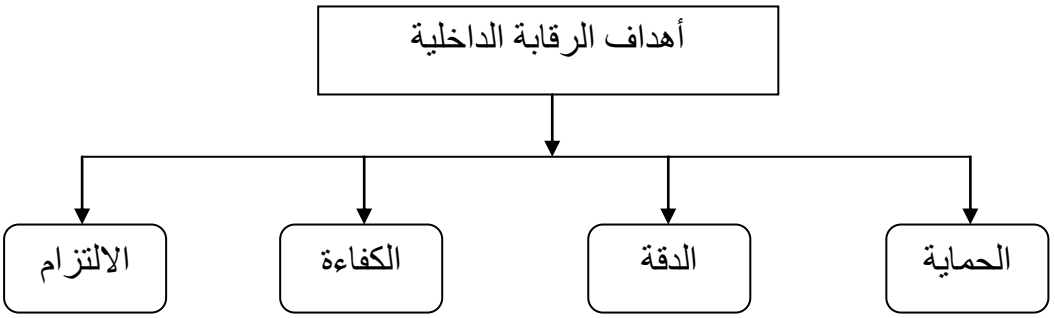
[2]-محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

[2]-المرجع نفسه، ص 91 .

- يجب أن يبلغ إلى الموجه إليه .
- يجب أن يكون واضحا (مفهوما) .
- يجب توافر وسائل التنفيذ .
- يجب إبلاغ الجهات الآمرة بالتنفيذ .

ويمكن إيجاز أهداف نظام الرقابة الداخلية باختصار في شكل أدناه :

**الشكل (1-1) : أهداف نظام الرقابة الداخلية**




**المصدر :** عزوز ميلود، **دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة مؤسسة وطنية لصناعة الكوابل الكهربائية، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، كلية علوم التسيير وعلوم الاقتصادية، 2007، WWW.UNIV.SKIKDA.DZ، 2016/09/24، ص 59 .

### الفرع الثالث :خصائص نظام الرقابة الداخلية

هناك العديد من الخصائص والمتطلبات التي يجب أن تتوفر في أي نظام رقابي سليم حتى يتسنى تحقيق الأهداف المرجوة، ومن بين هذه الخصائص نذكر :

**1) الفعالية :**

يقصد بها استخدام نظام رقابة جيد ومتطور، يقوم على اكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها، ومعالجتها بطريقة تضمن عدو وجودها في المستقبل، بأقل تكلفة ممكنة وأسرع وقت من طرف القائمين بهذا العمل، من أجل تحقيق الهدف المرغوب فيه[1] .

**2) الموضوعية :**

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

[1]-عمر سعيد والآخرون، **مبادىء الإدارة الحديثة**، الطبعة الأولى، الإصدار الثاني، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2003 ، ص 136 .

الأدوات و الأساليب الرقابية عندما تكون شخصية لا موضوعية على الأداء، مما يجعله غير سليم، لأن التقارير المقدمة من طرف مدقق الحسابات يجب أن تكون موضوعية حيادية تتضمن بيانات لها معنى و مدلول كافي عن الوضعية المالية للمؤسسة[1] .

**3) الدقة :**

يجب أن يكون النظام الرقابي قادرا على الحصول على المعلومات 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 للمؤسسة في نهاية الفترة المالية[2].

**4) المرونة :**

حتى يكون نظام رقابي ناجحا 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، وعلى المدير أن تتوافر لديه أساليب رقابية من أجل ضبط التصرفات المختلفة لجميع المشاكل داخل المؤسسة[3] .

**5) 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[4] .

**6) التوفير في النفقات :**

الهدف من وجود نظام الرقابة الداخلية هو الحد من الانحرافات عن الخطة المرسومة، وبالتالي الحد من النفقات الضائعة أو الخسائر المرتبطة به، لذا يجب أن يكون مردود النظام أكبر من

---

[2]-عثمان عبد اللطيف، **دور التدقيق الداخلي في تحسين الرقابة والأداء داخل المؤسسة**، دراسة حالة مؤسسة سونطراك مركب GNL2Z ،مذكرة ماستر تخصص التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير، جامعة مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، 2015/2014، ص 40 .

[1]-المرجع نفسه ، ص 40 .

[2]-محمد إسماعيل بلال، **مبادىء الإدارة بين النظرية والتطبيق**، الإسكندرية، دار الجامعية الجديدة، 2004، ص 372 .

[3]-بن قوة عمر، **دراسة و تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الإقتصادية**، دراسة حالة ملبنة بلحرمي الحاج، مذكرة ماستر تخصص تدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير، جامعة مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية،تجارية وعلوم التسيير، 2012/2011 ، ص 47 .

تكاليفه، فمثلا شراء نظام إلكتروني شديد التطور من أجل عمليات رقابية يمكن ضبطها باستعمال أنظمة بسيطة بأقل تكاليف[1] .

**7) الاستمرارية والملائمة :**

نقصد بها اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه، فعندما تكون المؤسسة صغيرة يفضل لها أسلوب الرقابة بسيط، على عكس ذلك عندما يكون حجم المؤسسة كبير يتطلب نظام أكثر تعقيدا وملائمة[2] .

**8) التكامل :**

يشير تكامل النظم الرقابية إلى ضرورة استيعاب هذه النظم لجميع المعايير الخاصة بكل الخطط التنظيمية، بالإضافة إلى أنه يجب أن يكون هناك التكامل بين الخطط ذاتها وأيضا تكامل بين النظم الرقابية المستخدمة[3].

**المطلب الثاني : وسائل نظام الرقابة الداخلية**

لنظام الرقابة الداخلية عدة وسائل يعتمد عليها لاختبار مدى تأديته، وتتمثل في[4] :

**1 -الخطة التنظيمية :**

أجمعت التعاريف السابقة على ضرورة وجود خطة تنظيمية تستجيب في جميع الأحوال إلى القرارات التي تتخذ، محاولة توجيهها بما يخدم مصلحة وأهداف المؤسسة، إذ تبني هذه الخطة على ضوء تحديد الأهداف المستوحاة منها وعلى الاستقلال التنظيمي لوظائف التشغيل، وبالرغم من أن الاستقلال التنظيمي يتطلب الانفصال بين الوظائف إلا أن عمل جميع المديريات يجب أن ينسق بحيث يؤدي إلى تدفق منتظم للمعلومات.

نشير في الأخير إلى أن العناصر الأساسية التي يجب أن تكون في الخطة التنظيمية هي كالآتي :

- تحديد الأهداف الدائمة للمؤسسة .
- تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ومختلف مستوياته .
- تحديد المسؤوليات بالنسبة إلى كل نشاط .

حيث أن هذه الوسيلة تعمل على تحقيق أهداف نظام الرقابة الداخلية في النقاط التالية:

← العمل على رفع فعالية وكفاءة العمليات التشغيلية .

4- المرجع نفسه، ص 47 .

[5]- عثمان عبد اللطيف، المرجع سبق ذكره، ص 41 .

[1]-محمد إسماعيل بلال، المرجع سبق ذكره، ص 371 .

[2]-محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، المرجع سبق ذكره، ص 86 .

← وجود وحدات قياس تمكن من تحديد نتائج الأجزاء والأنشطة المختلفة للمؤسسة .
← حماية الأصول من خلال تقسيم العمل المهني داخل المؤسسة .

**2 -الطرق و الإجراءات :**

تعتبر الطرق والإجراءات من بين أهم الوسائل التي تعمل على تحقيق الأهداف المرجوة من نظام الرقابة الداخلية، ففهم وتطبيق هاتين الوسيلتين يساعد على حماية أصول العمل بكفاءة والالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة، إذ تشتمل الطرق على طريقة الاستغلال الإنتاج، التسويق، تأدية الخدمات، وكل ما يخص إدارة المؤسسة، كما قد تعمل المؤسسة على وضع إجراءات من شأنها أن توضح بعض النقاط الغامضة أو تغيير إجراء معين بغية تحسين أداء المؤسسة وتمكين نظام الرقابة الداخلية من تحقيق هدف عام للمؤسسة.

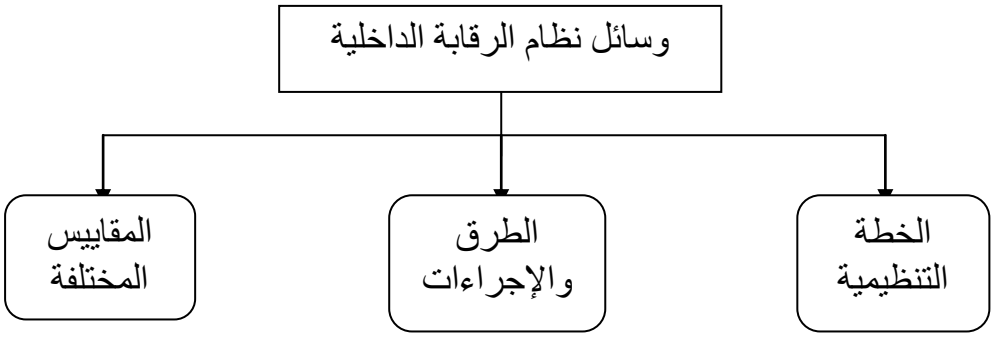
**3 -المقاييس المختلفة :**

تستعمل المقاييس المختلفة داخل المؤسسة لتمكين نظام الرقابة الداخلية من تحقيق أهدافه المرسومة في ظل إدارة تعمل على إنجاحه من خلال قياس العناصر التالية :

- درجة مصداقية المعلومات .
- مقدار النوعية الحاصل من العمليات الفعلية .
- احترام الوقت المخصص سواء لتحقيق مراحل الرقابة أو لعودة المعلومات المطابقة .

ويمكن إيجاز وسائل نظام الرقابة الداخلية باختصار في شكل أدناه :

**الشكل (1-2) : وسائل نظام الرقابة الداخلية**




**المصدر :** من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات السابقة .

**المطلب الثالث : أنواع نظام الرقابة الداخلية**

يمكن تحديد أهم العناصر التي يتضمنها نظام الرقابة الداخلية في المشروع فيما يلي[1] :

**1) الرقابة المحاسبية :**

تمثل الرقابة المحاسبية الوجه المحاسبي من أوجه الرقابة الداخلية وعنصرا رئيسيا من عناصرها في المشروع، وتتضمن هذه الرقابة وتهتم بالإجراءات لحماية موارد المشروع من أي تصرفات غير مشروعة وتحقيق دقة البيانات والمعلومات المالية التي يمكن الاعتماد عليها، ويتم تحقيق هذا النوع من الرقابة عن طريق الجوانب التالية :

**1 1- عناصر الرقابة المحاسبية:**

- وضع وتصميم نظام مستندي متكامل وملائم لعمليات المشروع .
- وضع نظام محاسبي متكامل وسليم يتفق وطبيعة نشاط المشروع .
- وضع نظام سليم لجرد أصول وممتلكات المشروع وفقا للقواعد المحاسبية المتعارف عليها.
- وضع نظام لإعداد موازين مراجعة بشكل دوري (شهري مثلا) للتحقق من دقة ما تم تسجيله من بيانات ومعلومات مالية خلال الفترة المعد عنها ميزان المراجعة.
- وضع نظام لاعتماد نتيجة الجرد والتسويات الجردية في نهاية الفترة من مسؤول واحد أو أكثر في المشروع .

**1 2- أدوات الرقابة المحاسبية :**

لتحقيق أهداف الرقابة المحاسبية يمكن استخدام العديد من الأدوات والتي من أهمها ما يلي :

- المراجعة المستندية .
- المراجعة الفنية .
- الرقابة المالية .
- المراجعة الداخلية .
- الضبط الداخلي .
- النظام المحاسبي .

**2) الرقابة الإدارية :**

تمثل الرقابة الإدارية الوجه الإداري من أوجه الرقابة الداخلية في المشروع و عنصرا رئيسيا من عناصرها، وتهتم هذه الرقابة وتتضمن جميع الإجراءات اللازمة للتحقق من كفاءة استخدام موارد وممتلكات المشروع استخداما أمثلا من ناحية، والتحقق من مدى التزام المشروع والعاملين فيه

[1]-عبد الفتاح محمد صحن و الآخرون، المرجع سبق ذكره، ص 147 .

بالسياسات والقوانين واللوائح الداخلية والخارجية على السواء والمنظمة لأعمال وأنشطة المشروع من ناحية أخرى .

(المقصود بذلك النظام والقوانين الداخلية في المشروع أو التي يتم وضعها على مستوى الدولة) ومعنى ذلك تحقيق الكفاية الإنتاجية الملائمة[1] .

حيث نجد أن الرقابة الإدارية ترتبط بأقسام التشغيل وليس بقسم الحسابات أو القسم المالي بالمنشأة والسبب في ذلك أن هذه الأقسام غير مرتبطة مباشرة بالقسم المالي بمعنى غير خاضعة لمسؤولية المدير المالي مما يعني عدم القيام مراجع الحسابات بتقديمها .

ويتحقق هذا النوع من الرقابة من خلال الجوانب الآتية :

**2-1- عناصر الرقابة الإدارية :**

- تحديد الأهداف العامة الرئيسية للمشروع وكذلك الأهداف الفرعية على مستوى الإدارات والأقسام والتي تساعد في تحقيق الأهداف العامة الرئيسية.
- وضع نظام لرقابة الخطة التنظيمية في المشروع لضمان تحقيق ما جاء بها من إجراءات وخطوات وبالتالي تحقيق الأهداف الموضوعة .
- وضع نظام لتقدير عناصر النشاط في المشروع على اختلاف أنواعها بشكل دوري في بداية كل سنة مالية لتكون هذه التقديرات الأساس في عقد المقارنات وتحديد الانحرافات السلبية بصفة خاصة ومنها[2] :
  - قواعد وأسس تقدير المبيعات .
  - قواعد وأسس تقدير الإنتاج .
  - قواعد وأسس تقدير عناصر المصروفات الأخرى .
  - قواعد وأسس تقدير عناصر الإيرادات الأخرى .
- وضع نظام خاص للسياسات والإجراءات المختلفة للعناصر الهامة في المشروع للاسترشاد بها ومنها :
  - سياسات وإجراءات الشراء .
  - سياسات وإجراءات البيع .
  - سياسات وإجراءات الإنتاج .
  - سياسات التوظف والترقي بالنسبة للعاملين .
  - سياسات وإجراءات التسعير لمنتجات المشروع .
- وضع نظام خاص لعملية اتخاذ القرارات يضمن سلامة اتخاذها بما لا يتعارض مع مصالح المشروع وما يهدف إلى تحقيقه من أهداف وما يصل إليه من نتائج .

**2 2 - أدوات الرقابة الإدارية :**

---

[1]-محمد السيد سرايا (1)، **أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل (الإطار النظري-المعايير و القواعد-مشاكل التطبيق العملي)**، الطبعة الأولى، الإسكندرية،المكتب الجامعي الحديث، 2007 ، ص 81 .

[2]-عبد الفتاح محمد صحن والآخرون، المرجع سبق ذكره، ص 148 .

لتحقيق أهداف الرقابة الإدارية يمكن استخدام العديد من الأدوات والتي من أهمها ما يلي :

- الموازنات التخطيطية (التقديرية) .
- التكاليف المعيارية .
- موازنة البرامج و الأداء .
- دراسات الوقت والحركة .
- التقارير الدورية .
- نظم تأهيل وتدريب العاملين .
- الإحصائيات والرسوم البيانية .
- خرائط التدفق .

ويمكن للمراجع الداخلي أو الخارجي استخدام أي من هذه الأدوات في مجال تقييم الجانب الإداري للرقابة الداخلية[1] .

### 3) الضبط الداخلي :

ويشمل الخطة التنظيمية وجميع وسائل التنسيق والإجراءات الهادفة إلى حماية أصول المشروع من الاختلاس والضياع أو سوء الاستعمال، ويعتمد الضبط الداخلي في سبيل تحقيق أهدافه على تقسيم العمل مع المراقبة الذاتية حيث يخضع عمل كل موظف لمراجعة موظف آخر يشاركه تنفيذ العملية، كما يعتمد على تحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات [2].

**الجدول رقم (1-1): مقارنة بين الرقابة المحاسبية والرقابة الإدارية**

| وجه المقارنة | الرقابة المحاسبية الداخلية | الرقابة الإدارية الداخلية |
|---|---|---|
| الهدف من الرقابة | -حماية الأصول من السرقة، الضياع والاختلاس وسوء الاستخدام .<br>-التحقق من دقة المعلومات المالية الواردة في القوائم والتقارير المالية. | -التحقق من كفاية الأداء العمليات التشغيلية.<br>-التحقق من الالتزام بالقوانين واللوائح والسياسات والإجراءات التي وضعتها إدارة الشركة . |

[1]-محمد السيد سرايا (1)، المرجع سبق ذكره، ص ص 82-83 .
[2]-إيهاب نظمي، هاني العزب، **تدقيق الحسابات الإطار النظري**، عمان،دار وائل للنشر والتوزيع، 2012، ص136 .

| | | |
|---|---|---|
| طبيعة عمل الرقابة | -التحقق من تنفيذ عمليات المؤسسة وفقا لنظام تفويض السلطة الملائم والمعتمد من الإدارة .<br>-التحقق من أن عمليات المؤسسة قد تم تسجيلها في الدفاتر والسجلات طبقا لمبادىء المحاسبة المقبول قبولا عاما . | -التحقق من تنفيذ وتطبيق الإجراءات والسياسات الإدارية . |

**المصدر :** عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، **الرقابة والمراجعة الداخلية**، الإسكندرية، دار الجامعية، 2006، ص 60 .

## المبحث الثاني : مكونات ومقومات وإجراءات نظام الرقابة الداخلية

إن أي نظام قائم يتشكل من مكونات تقسمها الإدارة من أجل تحقيق أهداف الرقابة الداخلية وله مقومات وإجراءات يقوم عنها، لهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى مكونات والمقومات الأساسية والإجراءات التنفيذية التي تدعم المقومات الرئيسية له

### المطلب الأول : مكونات نظام الرقابة الداخلية

في سنة 1992 فإن لجنة مساعدة المؤسسات الأمريكية (coso) Committee Of Sponsoring Organisation ذكرت أن مكونات الرقابة الداخلية المترابطة والمتداخلة مع بعضها تتكون من التالي[1] :

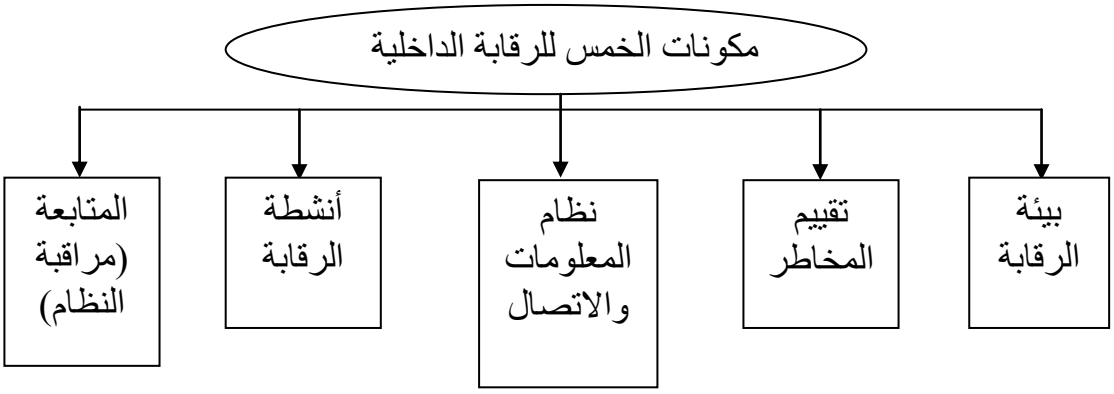
1 -بيئة الرقابة .
2 -تقييم المخاطر.
3 -نظام المعلومات و الاتصال .

[1]-هادي التميمي، **مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعلمية**، الطبعة الثالثة، عمان،دار وائل للنشر، 2006، ص 84.

4 -أنشطة الرقابة .
5 -المتابعة (مراقبة النظام ) .

وكما هي ممثلة في الشكل الآتي :

**الشكل رقم (1-2): مكونات نظام الرقابة الداخلية .**




**المصدر :** من إعداد الطالبة اعتمادا على، أمين السيد أحمد لطفي(1)، **فلسفة المراجعة**، الإبراهيمية،دار الجامعية، 2009، ص 612 .

وهي تمثل بالنسبة للمراجع (المدقق) معايير يستند عليها لتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية لأي مؤسسة اقتصادية، وفيما يلي شرح موجز لهاته المكونات :

**1 -بيئة الرقابة :**

تعتبر البيئة الرقابية الايجابية أساسا لكل المعايير، حيث إنها تعطي نظاما وبيئة تؤثر على جودة الأنظمة الرقابية، وهناك عوامل كثيرة تؤثر عليها من أهمها[1] :

- نزاهة الإدارة والموظفين والقيم الأخلاقية التي يحافظون عليها .
- التزام الإدارة بالكفاءة بحيث يحافظون على مستوى معين منها مما يسمح لهم القيام بواجباتهم إضافة إلى فهم أهمية تطوير وتطبيق أنظمة الرقابة الداخلية .
- فلسفة الإدارة، وتعني نظرة الإدارة إلى نظم المعلومات المحاسبية وإدارة الأفراد وغيرها .
- الهيكل التنظيمي للشركة الذي يحدد إطارا للإدارة لتخطيط وتوجيه ورقابة العمليات كي تحقق أهداف الشركة .
- أسلوب إدارة الشركة في تفويض الصلاحيات والمسؤوليات .

**2 -تقييم المخاطر :**

تفسح أنظمة الرقابة الداخلية المجال لتقييم المخاطر التي تواجهها المؤسسة سواء من المؤثرات الداخلية أو المؤثرات الخارجية، كما يعتبر وضع أهداف ثابتة وواضحة للشركة شرطا أساسيا

[1]-عثمان عبد اللطيف، المرجع سبق ذكره ،ص 26 .

لتقييم المخاطر، لذلك فإن تقييم المخاطر عبارة عن تحديد وتحليل المخاطر ذات العلاقة المرتبطة بتحقيق الأهداف المحددة في خطط الأداء طويلة الأجل، ولحظة تحديد المخاطر فإن من الضروري تحليلها للتعرف على أثرها الممكن وذلك من حيث أهميتها وتقدير احتمال حدوثها وكيفية إدارتها والخطوات الواجب القيام بها[1] .

**3 -نظم المعلومات المحاسبية والاتصال :**

يجب تسجيل المعلومات وإيصالها إلى الإدارة وإلى الآخرين يحتاجونها داخل الشركة وذلك بشكل وإطار زمني يساعدهم على القيام بالرقابة الداخلية والمسؤوليات الأخرى، وحتى تستطيع الشركة أن تعمل وتراقب عملياتها، عليها أن تقوم باتصالات ملائمة يمكن الثقة بها وفي الوقت المناسب وذلك فيما يتعلق بالأحداث الداخلية والأحداث الخارجية .

أما فيما يتعلق بالاتصال فإنه يكون فعالا عندما يشمل تدفق المعلومات من الأعلى إلى الأسفل أو العكس أو بشكل أفقي إضافة إلى القيام الإدارة بالتأكد من وجود اتصال مناسب مع جهات أخرى خارجية قد يكون لها أثر في تحقيق الشركة لأهدافها علاوة على حاجة الإدارة الفعالة لتقنية المعلومات الهامة لتحقيق تحسن واتصال مهم وموثوق به ومستمر لهذه المعلومات[2] .

**4 -أنشطة الرقابة :**

هي تلك السياسات والإجراءات التي اعتمدتها الإدارة إضافة لبيئة الرقابة لغرض تحقيق الأهداف الخاصة بالمنشأة، وتتضمن هذه الإجراءات تقديم التقارير وفحص الدقة الحسابية للسجلات والسيطرة على تطبيقات وبيئة نظم المعلومات المحاسبية .

**5 -المتابعة (مراقبة النظام) :**

تتطلب نظم الرقابة الداخلية أن يتم متابعتها ورقابتها، وتمثل المتابعة العملية التي تتعامل مع التقييم المستمر لجودة أداء الرقابة الداخلية[3] ، وتعمل 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[4] .

و يعطي جدول رقم 1 مزيدا من التفصيل لكل مكون و وصف له .

---

[2]-عطا الله أحمد سويلم الحسبان، **التدقيق والرقابة الداخلية في بيئة نظم المعلومات المحاسبية**، الطبعة الأولى، عمان ،دار الراية للنشر والتوزيع ، 2009 ، ص 56 .

[1]-المرجع نفسه، ص 56 .

[2]-أمين السيد أحمد لطفي(2)، **التطورات الحديثة في المراجعة**، الإسكندرية، دار الجامعية، 2007 ، ص 284 .

[3]-عطا الله أحمد سويلم الحسبان، المرجع سبق ذكره،ص 57 .

**جدول رقم (1-2) : مكونات نظام الرقابة الداخلية**

| المكونات | وصف المكون | عناصر المكون |
|---|---|---|
| بيئة الرقابة | التصرفات والسياسات والإجراءات التي تعكس الاتجاه العام والإدارة العليا والمديرين وملاك المنشأة والمرتبطة بضوابط الرقابة الداخلية وأهميتها | - النزاهة والقيم الأخلاقية<br>- الالتزام بالكفاءة<br>- المسؤولين عن حوكمة المنشأة (مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة)<br>- فلسفة الإدارة ونمط التشغيل<br>- الهيكل التنظيمي<br>- تخصيص السلطة والمسؤولية<br>- سياسات وممارسات موارد بشرية |
| تقييم مخاطر الإدارة | تحديد و تحليل الإدارة للمخاطر الملائمة لإعداد القوائم المالية طبقا للإطار الدولي للتقرير المالي | تأكيدات الإدارة: الوجود، الاكتمال، التقييم، العرض والإفصاح، القياس والحدوث . |
| نظم المعلومات المحاسبية و الاتصال | الطرق المستخدمة لتحديد وتجميع وتبويب وتسجيل والتقرير عن عمليات المنشأة بالإضافة للاحتفاظ بالمساءلة المحاسبية عن الأصول المرتبطة | أهداف المراجعة المرتبطة بالعمليات الوجود، الاكتمال، الدقة، التبويب، التوقيت، الترحيل، التلخيص . |
| أنشطة الرقابة (إجراءات الرقابة) | السياسات و الإجراءات التي تضعها الإدارة للوفاء بأهدافها لأغراض التقرير المالي | - الفصل الكافي للواجبات<br>- الترخيص الملائم للعمليات و الأنشطة (ضوابط الرقابة الخاصة بالكمبيوتر)<br>- المستندات والسجلات الكافية (ضوابط الرقابة العامة على الكمبيوتر)<br>- الرقابة المادية على الأصول و السجلات<br>- الاختبارات المستقلة على الأداء |
| المتابعة | التقييم المستمر والدوري للإدارة على فعالية تصميم وتشغيل هيكل الرقابة الداخلية لتحديد ما إذا كانت تعمل كما هو مستهدف منها ويتم تعديلها عندما يكون ذلك مطلوبا | غير واجبة التطبيق |

**المصدر:** أمين السيد أحمد لطفي(2)، **التطورات الحديثة في المراجعة**، الاسكندرية، دار الجامعية، 2007 ، ص 260 .

**المطلب الثاني : مقومات نظام الرقابة الداخلية**

إن وجود نظام قوي للرقابة الداخلية على النموذج المحاسبي من شأنه أن يسمح لنظام المعلومات المحاسبية من توليد معلومات ذات مصداقية ومعبرة عن وضعية المؤسسة الحقيقية ويمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المرسومة، حيث تعتبر مقومات نظام الرقابة الداخلية كالأعمدة داخل المبنى فقوة هذه الأعمدة تعكس قوة وفعالية هذا النظام، وهذه المقومات هي كالتالي[1]:

**1 -هيكل تنظيمي إداري :**

يراعي في وضعه تسلسل الاختصاصات وتوضيح الإدارات الرئيسية مع تحديد سلطات ومسؤوليات هذه الإدارات بدقة تامة، والهيكل التنظيمي لابد منه خاصة في المشروعات الكبيرة ، بل لابد من وجود إدارات فرعية متعددة تتولى إدارة المشروع ضمن صلاحيات ومسؤوليات معينة، ويتوقف الهيكل التنظيمي من حيث التصميم على نوع المشروع وحجمه وشكله القانوني ولابد أن تراعي فيه البساطة والمرونة لمقابلة أي تطورات مستقبلية، كما يجب أن تحقق الخطة التنظيمية (الهيكل التنظيمي) استقلال إدارات التي تقوم بالعمل عن الإدارات التي تحتفظ بالأصول وعن تلك التي تجري فيها المحاسبة وعن تلك العمليات والأصول .

والمقصود من استقلال الإدارات هو منع أي إدارة من المحاسبة عن نتائج أعمالها أي ألا يقوم شخص واحد بمراقبة جميع نواحي النشاط الذي يشرف عليه دون تدخل شخص آخر حتى لا يحدث تلاعب أو التغيير في السجلات يجعل اكتشافه أمرا صعبا إن لم يكن مستحيلا .

**2 -نظام محاسبي سليم :**

يعتمد على مجموعة متكاملة من الدفاتر والسجلات ودليل مبوب للحسابات ومجموعة من المستندات تفيد باحتياجات المشروع، وتصميم لدورات محاسبية مستندية تحقق رقابة فعالة ويجب أن يراعي في السجل أو المستند البساطة والوضوح حتى يسهل فهمه على من يستعمله، كما يجب أن يراعي في تصميمه كافة استخداماته المحتملة حتى تقلل من تغيير النماذج كل حين، ويراعي أيضا في تصميمه ما يكفل تحقيق رقابة داخلية فعالة في المراحل التي يمر فيها المستند[2] .

أما الدليل المحاسبي فيجب أن يراعي في تصميمه تيسير إعداد القوائم المالية بأقل جهد وكلفة ممكنة وأن يتضمن الحسابات اللازمة والكافية لتمكين الإدارة من أداء مهمتها الرقابية على العمليات واستخراج النتائج .

أما الدورات المستندية المرتبطة بالنظام المحاسبي فيختلف تصميمها باختلاف العمليات والمستندات مما يصعب معه وضع تصميم موحد لدورات مستندية تطبق على جميع المنشآت أو الشركات[3] .

**3 -إجراءات تفصيلية لتنفيذ الواجبات :**

يجب مراعاة تقسيم الواجبات بين الدوائر المختلفة بحيث لا يستأثر شخص واحد بعملية ما من أولها لآخرها، أي بإنشائها والاحتفاظ بالأصول المترتبة عليها والمحاسبة عنها لأن الجمع بين هذه

---

[1]-خالد أمين عبد الله(1)، المرجع سبق ذكره، ص 193 .

[2]-صلاح الدين حسن السيسي، **الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الالكترونية**، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الكتاب الحديث، 2010، ص 323 .

[1]-غسان فلاح المطارنة، **تدقيق حسابات المعاصر الناحية النظرية**، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2006، ص 210 .

المراحل في يد واحدة يشكل خطرا على المشروع بوجود تلاعب أو اختلاس لذلك على الإدارة توزيع العمل بشكل يضمن لها وجود رقابة ذاتية أو تلقائية أثناء تنفيذ العملية وذلك بواسطة ما يحققه موظف رقابة على موظف آخر، وهكذا تقل فرص التلاعب والغش والخطأ[1] .

**4 -اختيار الموظفين الأكفاء ووضعهم في المراكز المناسبة :**

وما يتضمنه ذلك من توصيف دقيق لوظائف المشروع المختلفة، وبرنامج مرسوم لتدريب العاملين في المشروع بما يضمن حسن اختيارهم ووضع كل موظف أو عامل في المكان المناسب له حتى يمكن الاستفادة من الكفاءات المختلفة[2] .

**5 - رقابة الأداء :**

تعمل إدارة المؤسسة من خلال تحديد أهدافها بوضوح في الخطة المرسومة على تحقيق هذه الأهداف بفعالية وبما يكفل الالتزام بسياستها، غير أن الالتزام بمستويات الأداء قد لا يدوم طويلا مما ينتج انحرافات عن المستويات المرسومة، لذلك ينبغي دراسة ووضع إجراءات كفيلة بتصحيحه وتتمثل في الآتي :

أ - الطريقة المباشرة: وتكون بالتدخل المباشر من المسؤول على العمل الذي ينفذه أعوانه .

ب -الطريقة غير مباشرة: وتكون باستعمال الأدوات المختلفة للرقابة (ميزانيات تقديرية، تكاليف معيارية)[3] .

**6 -استخدام كافة الوسائل الآلية :**

إن استعمال الآلة الحاسبة وتأدية العمل المحاسبي بإدخال الإعلام الآلي من شأنه أن يدعم نظام الرقابة الداخلية من حيث أن هذه التأدية توفر الآتي[4] :

- دقة وسرعة المعالجة .
- سهولة الحصول على المعلومات .
- حماية الأصول بوجود برامج مساعدة .
- توفير الوقت .
- تدعيم العمل بكفاءة .
- خفض تكلفة المعالجة .
- التحكم في المعلومات .

إن تأمين مسار المعالجة الآلية للبيانات يكون من خلال :

1. **الالتحام:** يجب أن يتم مسار المعالجة الآلية للبيانات وفق طرق وإجراءات منطقية منظمة ومتجانسة .
2. **الوقاية:** يجب أن يخضع مسار المعالجة الآلية للبيانات إلى شكل منظم للرقابة، بغية تدارك الأخطاء والغش وإجراء التصحيحات اللازمة .

---

[2]-توفيق مصطفى أبو رقبة، عبد الهادي أسحق المصري، **تدقيق ومراجعة الحسابات**، الطبعة الأولى، عمان، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، 2014، ص 108 .

[3]-خالد أمين عبد الله (1)، المرجع سبق ذكره، ص 195 .

[4]-محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، المرجع سبق ذكره، ص 101 .

[5]-المرجع نفسه، ص 102 .

**المطلب الثالث : إجراءات نظام الرقابة الداخلية**

يستعمل نظام الرقابة الداخلية وسائل متعددة بغية إحكام العمل المحاسبي وتحقيق الأهداف المتوخاة منه، لذلك وجب على هذا النظام وضع إجراءات من شأنها أن تدعم المقومات الرئيسية له، وتعتبر بمثابة حصر الأساس للمبنى وهي كما يلي[1] :

**1) إجراءات تنظيمية وإدارية :**

وتضم النواحي التالية :

- تحديد اختصاصات الإدارات والأقسام المختلفة بشكل يضمن عدم التداخل .
- توزيع الواجبات بين الموظفين حتى لا ينفرد أحدهم بالعمل من البداية للنهاية، وبحيث يقع عمل كل موظف تحت رقابة موظف آخر.
- توزيع المسؤوليات بشكل واضح يساعد على تحديد تبعية الخطأ أو الإهمال[2] .
- تقسيم العمل بين الإدارات والموظفين بحيث يتم الفصل بين الوظائف التالية :
  - وظيفة التصريح بالعمليات والموافقة .
  - وظيفة تنفيذ العمليات .
  - وظيفة الاحتفاظ بعهدة الأصول .
  - وظيفة القيد والمحاسبة .
- تنظيم الأقسام بحيث يجتمع الموظفون الذين يقومون بعمل واحد في غرفة واحدة .
- إيجاد روتين معين يتضمن خطوات كل عملية بالتفصيل بحيث لا يترك فرصة لأي موظف للتصرف الشخصي إلا بموافقة شخص آخر مسؤول .
- إعطاء تعليمات صريحة بأن يقوم كل موظف بالتوقيع على المستندات كإثبات لما قام به من عمل .
- استخراج المستندات من أصل وعدة صور تختص كل إدارة معينة بصورة ذات لون معين .
- إجراء حركة تنقلات بين الموظفين من حين لآخر بحيث لا يتعارض ذلك مع حسن سير العمل .
- ضرورة قيام كل موظف بإجازته السنوية دفعة واحدة، وذلك لإيجاد فرصة لمن يقوم بعمله أثناء غيابه لاكتشاف أي تلاعب في ذلك العمل .

**2) إجراءات محاسبية :**

وتضم النواحي التالية[3] :

- إصدار تعليمات بوجوب إثبات العمليات بالدفاتر فور حدوثها لأن هذا يقلل من فرص الغش والاحتيال، ويساعد إدارة المشروع على الحصول على ما تريده من عمليات بسرعة .
- إصدار التعليمات بعدم إثبات أي مستند ما لم يكن معتمدا من الموظفين المسؤولين.

---

[1]-خالد أمين عبد الله(1)، المرجع سبق ذكره، ص 196.

[2]-خلف عبد الله الوردات (2)، **التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق(وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية)**،الطبعة الأولى، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص 140 .

[1]-زهير الحدرب، **علم تدقيق الحسابات**، الطبعة الأولى، عمان، دار البداية ناشرون وموزعون، 2010، ص 138 .

- عدم اشتراك موظف في مراجعة عمل قام به، بل يجب أن يراجعه موظف آخر .
- استعمال الآلات المحاسبية مما يسهل الضبط الحسابي ويقلل من احتمالات الخطأ ويقود إلى سرعة إنجاز العمل .
- استخدام وسائل التوازن الحسابي الدوري مثل موازين المراجعة العامة وحسابات المراقبة الإجمالية ...الخ .
- إجراء مطابقات دورية بين الكشوف الواردة من الخارج وبين الأرصدة في الدفاتر والسجلات كما في حالة البنوك والموردين ومصادقات العملاء ...الخ.
- القيام بجرد مفاجيء دوريا للنقدية والبضاعة والاستثمارات ومطابقة ذلك مع الأرصدة الدفترية .

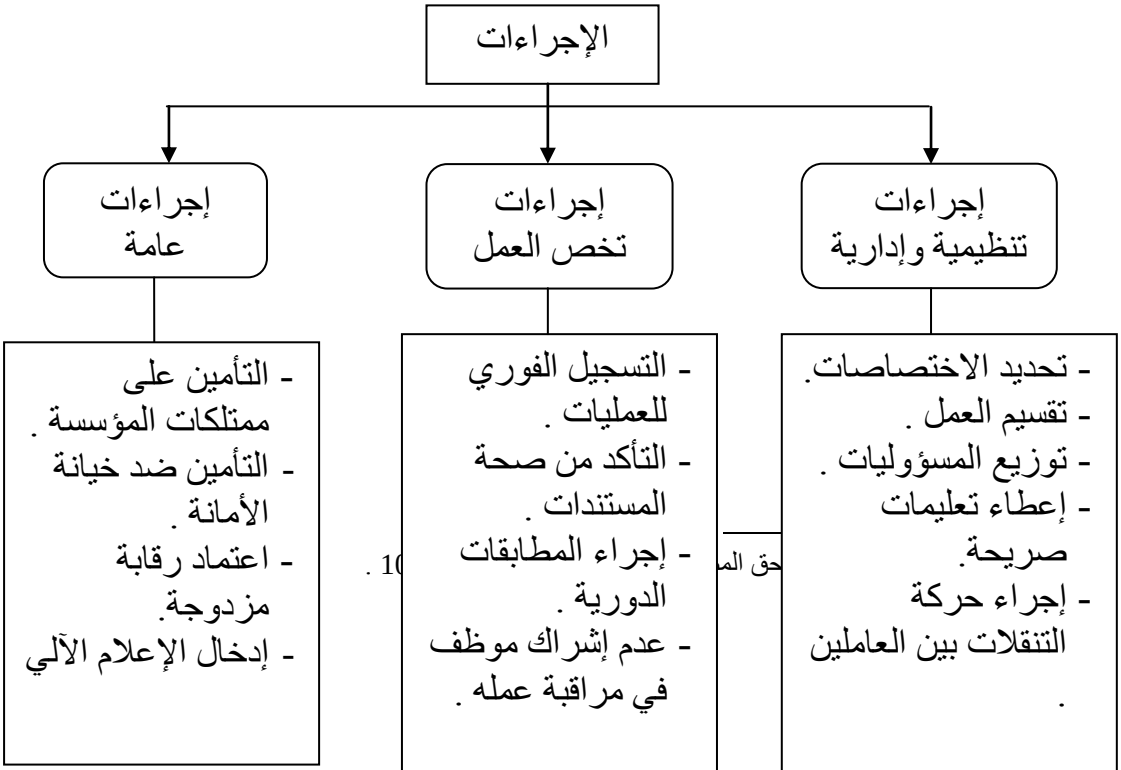
**3) إجراءات عامة :**

وتضم النواحي التالية[1] :

- التأمين على ممتلكات المشروع ضد جميع الأخطار التي قد تتعرض لها حسب طبيعتها .
- التأمين على الموظفين الذين في حوزتهم عهد نقدية أو بضائع أو أوراق مالية أو تجارية أو غيرها ضد خيانة الأمانة .
- وضع نظام سليم لمراقبة البريد الوارد والصادر .
- استخدام وسيلة الرقابة الحدية، بجعل سلطات الاعتماد متمشية مع المسؤولية .
- استخدام وسائل الرقابة المزدوجة فيما يتعلق بالعمليات الهامة في المشروع كتوقيع الشيكات، وعهدة الخزائن النقدية ...الخ .
- استخدام نظام التفتيش لمعرفة قسم خاص بالمشروع في الحالات التي تستدعيها طبيعة الأصول .

وفي الأخير نقدم شكل تفصيلي يوضح كافة إجراءات نظام الرقابة الداخلية التي تم التطرق إليها .

**الشكل (1-4): إجراءات نظام الرقابة الداخلية**



**المصدر :** محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، **المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسة التطبيقية**، الطبعة الثانية، بن عكنون، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005، ص 123.

## المبحث الثالث : العوامل المساعدة على تطور نظام الرقابة الداخلية وطرق تقييمه

إن تقييم نظام الرقابة الداخلية هو مدى التطبيق الفعلي للسياسات الموضوعة والأهداف المرجوة، وحتى تتم عملية التقييم يجب على النظام أن يتوفر على عدة عوامل المساعدة على تطوره وعلى الوصول إلى اتخاذ القرار الأمثل.

### المطلب الأول : العوامل المساعدة على تطور نظام الرقابة الداخلية

إن حساسية وأهمية نظام الرقابة الداخلية حتمت الاهتمام به في ظل العوامل العديدة والمساعدة على تطوره، والتي هي[1] :

**1) الأصناف العديدة للمؤسسات :**

عرفت المؤسسة أصنافا عدة وتقسيمات سواء من ناحية طبيعة نشاطها (تجارية، فلاحية، صناعية، خدماتية) أو من ناحية طبيعتها القانونية (خاصة، عمومية) أو من ناحية حجمها (صغيرة، متوسطة، كبيرة)، إن هذه الأشكال كانت نتيجة لتنوع النشاطات والقطاعات التي يزداد الاستثمار فيها، لذلك أصبح من الضروري على المساهمين من تكوين مجلس إدارة تناقش فيه كل الأمور المتعلقة بالمؤسسة ويقيم فيه عمل الهيئة المسيرة لها، هذا التقييم يكون بمقارنة ما توصلت إليه الهيئة المسيرة من نتائج في شكل قوائم للمعلومات وكشوف تحليلية وموازنات تبرز بشكل مفصل كل أطوار النشاط داخل المؤسسة بما تم رسمه في الخطة التنظيمية التي هي من الوسائل الأساسية لنظام الرقابة الداخلية .

**2) تعدد العمليات :**

تقوم المؤسسة بهذه الوظائف من حيث أنها تستثمر، تشتري، تحول، تنتج، تشغل، وتبيع، وداخل كل وظيفة من هذه الوظائف تقوم المؤسسة بعدة عمليات تتفاوت من وظيفة إلى أخرى ومن مؤسسة إلى أخرى، وفي إطار هذه الوظائف يجب على الهيئة المشرفة على كل وظيفة أن تتقيد بما هو مرسوم في الخطة الخاصة بها والتي هي مثبتة في الخطة التنظيمية الإجمالية للمؤسسة .

[1]-محمد التهامي طواهر، مسعود الصديقي، المرجع سبق ذكره، ص 92 .

**3) توزيع السلطات والمسؤوليات :**

إن التوسع الجغرافي للمؤسسات سواء على التراب الوطني أو التوسع الذي تعرفه الشركات المتعددة الجنسيات يدعو إلى ضرورة توزيع السلطات والمسؤوليات على المديريات الفرعية بما يسمح بتنفيذ كل الأعمال واتخاذ القرارات في الوقت والمكان المناسبين، على أن تكون هذه المديريات الفرعية أو الوحدات المتواجدة في المناطق الأخرى مسؤولة أمام المديرية العامة، كون هذه الأخيرة مسؤولة على كل النشاطات التي تقوم بها المؤسسة أمام مجلس الإدارة الذي يقيم أداءها بما فيه أداء المديريات الفرعية مقارنة بما هو مرسوم في الخطة التنظيمية وباستعمال كل الوسائل والإجراءات التي تكفل الأهداف المتوخاة من نظام الرقابة الداخلية .

وفي هذا الإطار يجب على كل شخص من العاملين في المؤسسة أن يعرف الواجبات المسندة إليه وحدودها، مما يسمح له بالتصرف في حدود سلطته ومسؤوليته، إن هذا التقسيم الملائم للعمل والواجبات من شأنه أن يمنع التضارب بين الاختصاصات داخل المديرية الواحدة أو على مستوى المديريات الأخرى، كما أنه يقلل بقدر الإمكان من احتمالات وقوع الأخطاء، لذلك يمكن أن نميز بين الاعتبارات التالية التي يقوم عليها التقسيم الملائم للعمل:[1]

- الفصل بين أداء العمل وسلطة تسجيله في دفاتر المؤسسة .
- الفصل بين سلطة الاحتفاظ بالأصل وسلطة التسجيل العمليات المتعلقة به .
- الفصل بين سلطة الاحتفاظ بالأصل وسلطة تقرير الحصول عليه .
- تقسيم العمل المحاسبي بين عدة أشخاص .

**4) الحاجة الدائمة للمعلومات :**

يهدف نظام المعلومات إلى توفير المعلومات للأنظمة الأخرى داخل المؤسسة وخارجها وإلى نظام اتخاذ القرار بصفة خاصة، وباعتبار نظام المعلومات المحاسبية أحد أنظمة المعلومات فهو يعمل على توليد مخرجات ذات مصداقية ومعبرة عن الوضعية الحقيقية في الوقت والمكان المناسبين، من خلال معالجة سريعة للبيانات تسمح بإعادة فحصها في وقت لاحق، كما يعمل على إمداد الجهات المختلفة بالمعلومات المعبرة عنها. إن الحاجة المستمرة للمعلومات ناتجة على الاستعمال الدائم لها كون أن هذه الأخيرة تعتبر قاعدة تبنى عليها قرارات قد تؤثر على وضعية المؤسسة، خاصة ما يتعلق منها بشقها الذي يخص حاجيات إدارة المؤسسة التي تريد أن تطمئن على صحة المعلومات المقدمة لها بغية اتخاذ القرارات باستعمال وسائل نظام الرقابة الداخلية التي تتيح المعلومات تلقى القبول من طرف مستعمليها[2] .

إن هذا الاستعمال المتميز لوسائل نظام الرقابة الداخلية كان عامل مساعد لتطويره من خلال محاولة الحكم على المعلومات المقدمة للأطراف الطالبة لها ودرجة مساهمتها في القرارات المتخذة.

**5) حماية أصول المؤسسة :**

تعمل المؤسسة على حماية أصولها بشكل فعال من خلال إنشاء حماية مادية ومحاسبية تتجلى الأولى في المحافظة على الأصول من العوامل الجوية أو من السرقة المادية لها، إذ يجب القيام

[1]-عزوز الميلود، المرجع سبق ذكره، ص 73 .

[2]-محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، المرجع سبق ذكره، ص 95 .

بالتأمينات اللازمة سواء على المواد المتواجدة في المخزونات أو على البضائع أو المنتجات المنقولة والتي هي على عاتق المؤسسة، وكذلك بالنسبة إلى كل الأصول الثابتة والحقوق بما فيها الخزينة ضد الخسارة المتوقعة من خيانة الأمانة وكذلك بالنسبة لكل عنصر من شأنه أن ينشأ خسارة تخص أصول المؤسسة، وتتجلى الثانية في حماية الأصول محاسبيا من خلال تسجيل كل التحركات التي تمس أي عنصر من عناصر الأصول (الاستثمارات، المخزونات، الحقوق) تسجيلا آنيا يتقيد بالنصوص المحاسبية ويستجيب لشكل نظام الرقابة الداخلية .

تعتبر حماية الأصول أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال نظام سليم للرقابة الداخلية من شأنه أن يخلي المسؤولية المترتبة على الإدارة في منع الأخطاء والغش أو تقليل احتمال ارتكابهما على الأقل[1].

**6) اعتماد مراجعة اختبارية :**

يزيد الاعتماد على نظام الرقابة الداخلية في هذا النوع من المراجعة، كون المراجع يستند في النوع السابق من المراجعة على جزء معين من الكل من حجم المفردات المقدمة ويكون ذلك باستعمال طريقة العينات في اختبار بعض المفردات التي ستجرى عليها المراجعة، وفي الأخير يعمم نتائج هذا الفحص على مجموع المفردات التي تمثل الكل (المجتمع). يتوقف تحديد حجم العينة بشكل كبير على درجة متانة نظام الرقابة الداخلية المستعمل في المؤسسة .

تبعا لما سبق، يظهر لنا اعتماد هذا النوع من المراجعة كعامل أساسي في تطوير نظام الرقابة الداخلية، لأن متانته تتحكم في حجم العينة المختارة من طرف المراجع كما تجعل المراجع في اطمئنان خاصة فيما يتعلق بالجزء الثاني والذي لم يكن موضوع الاختبار[2] .

## المطلب الثاني : طرق فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية

تعتبر الرقابة الداخلية نقطة الانطلاق التي عندها يبدأ المدقق عمله، ولا يقتصر فحص وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية لأي مشروع على تلك الأنظمة كما وضعتها الإدارة في كتيبات أو نشرات .

إن تقييم الرقابة الداخلية للمشروع يمثل عاملا مهما من وجهة نظر المراجع في تحديد نطاق عمله الميداني حتى يحقق المستوى المطلوب في تنفيذه، وتمكنه من اتخاذ قراره في مدى الاعتماد عليها[3] .ومن الوسائل التي يستخدمها المدققين للتعرف على النظام المطبق في المشروع وتقييم مدى كفايته ما يلي[4] :

1) الاستبيان Questionnaire Approach
2) الملخص التذكيري Reminder List
3) التقرير الوصفي Narrative Description

---

[1]-عثمان عبد اللطيف، المرجع سبق ذكره، ص 46 .

[2]-محمد التهامي طواهر، مسعود الصديقي، المرجع سبق ذكره، ص 96 .

[3]-جميلة الجوزي، مفيد عبد اللاوي، **الإجراءات المالية والعملية للمراجعة الخارجية**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 05، جامعة الوادي، الجزائر، 2012، www.univ-eloued.dz، 2017/01/15، ص 218 .

[4]-خالد أمين عبد الله(1)، المرجع سبق ذكره، ص 201 .

4) دراسة الخرائط التنظيمية Flow Charts & Organization
5) فحص النظام المحاسبي Accounting System

وفيما يلي شرح موجز لكل من هذه الوسائل :

**1) الاستبيان :**

ويضم استفسارات كتابية تحتوي على الأسس السليمة لما يجب أن تكون عليه الرقابة الداخلية، وتقدم هذه القائمة من الأسئلة إلى موظفي المشروع المختصين للإجابة عليها وردها إلى المدقق الذي يقوم بدوره بالتأكد من الإجابات عن طريق الاختبار والعينة وذلك للحكم على درجة متانة النظام المستعمل .

ويتوقف نجاح هذه الطريقة على كيفية صياغة الأسئلة حيث يجب أن تصاغ بطريقة فنية، بحيث تدل الإجابات بـ (نعم) على أنظمة دقيقة للرقابة، والإجابة بـ (لا) على أنظمة ضعيفة أو عدم وجود رقابة أصلا في تلك الناحية .

ومن مزايا الاستبيان :

- سهولة التطبيق بالنسبة لمختلف المنشآت .
- مرونة الأسئلة بما يضمن إبراز معظم خصائص النظام المحاسبي لأي منشأة.
- توفير الوقت .

ومن عيوبه :

- عدم مراعاة ظروف كل مشروع لأن النماذج مطبوعة بصيغة موحدة
- لا يتغلغل في التفاصيل الدقيقة .
- إن وجود الاستبيان قد يقود القائمين عليه من مساعدي المدقق إلى الاكتفاء به وعدم إجراء أية استفسارات أخرى قد تستلزمها الظروف .

وللتغلب على هذه العيوب أو التقليل من أثرها بإمكان المدقق تحضير استبيانات خاصة بكل نوع معين من المنشآت على حدة، والابتعاد عن الاستبيان الموحد، كذلك عليه القيام بمراجعة الاستبيان وتعديله سنويا .

**2) الملخص التذكيري :**

يقوم المدقق هنا بوضع قواعد وأسس نظام رقابة داخلية سليم، وذلك دون تحديد أسئلة أو استفسارات معينة كما في الاستبيان .ميزة هذه الطريقة الاقتصاد في الوقت دون إغفال الهام من النقاط، أما عيوبها فتنحصر في كونها لا تقود إلى تدوين كتابي لما هو عليه نظام الرقابة الداخلية في المشروع المعني، كما أنها لا تنطبق على المشروعات ذات الطبيعة الخاصة، بالإضافة إلى كون هذا الملخص أمر متروك لكل مدقق على حدة يضع الأسس ويقوم بالإجراءات التي يراها مناسبة[1] .

[1]-زهير الحدرب، المرجع سبق ذكره، ص 141 .

**3) التقرير الوصفي :**
ويقوم المدقق هنا بوصف الإجراءات المتبعة في المشروع لكل عملية من العمليات مع وصف نظام الرقابة والدورة المستندية، وهي طريقة مناسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة إلى حد ما . ويلخص التقرير الوصفي إلى تحديد نقاط الضعف في النظم المستعملة ومحاسبتها، أما عيبه فيتلخص في صعوبة تتبع الشرح المطول لنظام الرقابة وصعوبة التأكد من تغطية جميع جوانب نظام الرقابة في ذلك التقرير[1] .

**4) دراسة الخرائط التنظيمية :**
وهنا يقوم المدقق بدراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية من خلال دراسته للخرائط التنظيمية المستعملة في المشروع مثل الخريطة التنظيمية العامة، وخرائط الدورات المستندية لمختلف عمليات المشروع كالمبيعات، والنقدية، والأجور...الخ .ومن عيوب هذه الطريقة صعوبة رسمها واستخلاص درجة متانة نظام الرقابة الداخلية من واقعها لأن الخرائط تظهر الوقائع العادية، أما الإجراءات غير العادية فلا تظهرها بالرغم من كونها مهمة لعملية التدقيق في معظم الأحيان والحالات[2] .

**5) فحص النظام المحاسبي :**
وهنا يحصل المدقق على قائمة بالسجلات المحاسبية وأسماء المسؤولين عن إنشائها وعهدتها وتدقيقها، وقائمة ثانية بطبيعة المستندات والدورة المستندية ...الخ .ومن تلك القوائم يستطيع الحكم على درجة متانة نظام الرقابة الداخلية . وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على الظروف الخاصة بكل مشروع ، ويعاب عليها أنها قد تصبح مطولة في المنشآت الكبيرة خاصة إذا قام المدقق بالتحري بخصوص الموظفين والسجلات وما شابه[3] .

## المطلب الثالث : مسؤولية مدقق الحسابات الخارجي بالنسبة لأنظمة الرقابة الداخلية

لقد سبق وأوردنا أن أنظمة الرقابة الداخلية تضم الرقابة الإدارية، والرقابة المحاسبية، وأنظمة الضبط الداخلي . كما يجب على المدقق دراسة وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية المستعملة في المشروع تحت التدقيق وذلك من أجل تحديد نطاق عملية التدقيق وكمية الاختبارات وحجم العينات، ولقد أصدر المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين رأيه في هذا المجال على النحو التالي[4] :

- **مسؤولية بالنسبة للرقابة الإدارية :** فإن مدقق الحسابات الخارجي لا يعتبر مسؤولا عن فحص وتقييم وسائل ومقاييس هذا الفرع من فروع الرقابة الداخلية لأنه يهدف أساسا إلى

[2]-خالد أمين عبد الله(2)، **علم تدقيق الحسابات، الناحية النظرية**، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 1999، ص 176.
[3]-خالد أمين عبد الله(1)، المرجع سبق ذكره، ص 203 .
[4]-المرجع نفسه، ص 203 .
[1]-خالد أمين عبد الله (3)، **علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية والعملية**، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 2000، ص 173 .

تحقيق أكبر كفاية إنتاجية ممكنة وضمان تنفيذ السياسات الإدارية طبقا للخطة المرسومة، وكذلك فإن وجود أنظمة هذه الرقابة الإدارية أو عدمه لا يؤثر تأثيرا مباشرا على برنامج التدقيق الذي يضعه المدقق ولا على كمية الاختبارات التي يحددها ليلتزم بها في عمله، ولكن إذا تبين للمدقق في ظروف معينة أو بعض وسائل الرقابة الإدارية لها علاقة أو تأثير على مدى دلالة الحسابات الختامية أو القوائم المالية موضوع التدقيق أو على نتيجة الأعمال والمركز المالي، يجب عندها دراسة تلك الوسائل والأنظمة وتقييمها .

- **مسؤوليته بالنسبة للرقابة المحاسبية :** يعتبر مدقق الحسابات مسؤولا مسؤولية كاملة عن فحص وتقييم وسائل وأنظمة هذا الفرع من فروع الرقابة الداخلية، لما لهذه الأنظمة أو الوسائل من تأثير مباشر وارتباط وثيق بطبيعة عمل المدقق الخارجي والأهداف الواجب تحقيقها من عملية التدقيق الخارجي فالرقابة المحاسبية بوسائلها ومقاييسها المتعددة تهدف إلى اختبار دقة البيانات المحاسبية المسجلة في الدفاتر والحسابات الختامية ودرجة الاعتماد عليها، ولا شك أن دقة هذه البيانات المحاسبية وخلوها من الأخطاء يؤثر تأثيرا مباشرا وواضحا على درجة إفصاح الحسابات الختامية والقوائم المالية ومدى دلالتها على نتيجة الأعمال والمركز المالي والتي تعتبر هدفا أساسيا ترمي إلى تحقيقه من وراء التدقيق الخارجي .وكذلك فإن عدم وجود وسائل هذه الرقابة المحاسبية أو قصور المستخدم منها عن تحقيق الأهداف المرجوة سيؤدي بالتبعية إلى أن يزيد المدقق من كمية الاختبارات وأن يتوسع في نطاق تدقيقه للدفاتر والسجلات .
- **مسؤوليته بالنسبة للضبط الداخلي :** يعتبر المدقق مسؤولا عن فحص وتقييم أنظمة الضبط الداخلي ومقاييسه المستعملة في المشروع موضوع التدقيق، ويعود السبب في ذلك إلى أن هذا الفرع من فروع الرقابة الداخلية يهدف إلى حماية أصول المشروع وموجوداته ضد أي اختلاس أو تلاعب أو سوء الاستعمال .والمدقق الخارجي يعتبر مسؤولا عن تحقيق هذا الهدف حيث يطلب إليه تحقيق التزامات وموجودات المشرع ولهذا نرى لزاما عليه التقليل من احتمالات الغش والاختلاس فيها، وتدقيق تلك الوسائل الهادفة نحو تحقيق هذه الغاية أي تدقيق الضبط الداخلي[1] .

[1]-إيهاب نظمي، هاني العزب، المرجع سبق ذكره، ص 145 .

**الخلاصــة :**

يعتبر نظام الرقابة الداخلية نظام عام للتسيير داخل المؤسسة، والذي يعمل على وضع مجموعة من القوانين وقواعد العمل سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة، والتي تضمن حماية أفضل لأصول الشركة وممتلكاتها وصحة المعلومات والتأكد من مدى التزام العاملين في المؤسسة بالسياسات واللوائح والقوانين والتعليمات والاستخدام الأمثل للموارد بأقل التكاليف، فأصبحت المؤسسات تلجأ إلى العمل بنظام الرقابة الداخلية لما له من فوائد سواء لأصحاب المؤسسة أو الأطراف المتعاملة معها، ومحاولة تحسينه وتطويره .

# الفصـل الثانـــي :

# فعاليـة نظام الرقابـة الداخليـة في تحسين أداء البنوك

**تمهيـــد :**

تكتسي المؤسسات المالية أهمية قصوى في حياة الفرد والجماعات، حيث تحتل البنوك على وجه العموم أهمية حاسمة ضمن هاته المؤسسات، فهي من الركائز الأساسية للاقتصاد الحديث وكذلك العصب المحرك، ويعتبر الأداء من أهم متطلبات المؤسسة والمحيط الخارجي لها، حيث لجأت المؤسسات والبنوك إليه لكونه عملية من عمليات المراقبة والمراجعة لسياسة المؤسسة ومدى تحقيق أهدافها في ظل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وترشيدها في إعداد خطط مستقبلية واتخاذ قرارات ملائمة لوضعها الاقتصادي ودراسة مركزها المالي، وفي ظل الظروف الراهنة فإن الحاجة إلى تطوير وتحسين الأداء والإنتاجية صار ضرورة ملحة في عالم السوق اليوم، والذي يتميز بمواجهات وتحديات كبيرة .

وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال المباحث الثلاثة التالية :

المبحث الأول : المؤسسات المالية والبنوك .

المبحث الثاني : ماهية الأداء .

المبحث الثالث : دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء البنوك .

**المبحث الأول : المؤسسات المالية والبنوك**

تعتبر المؤسسات المالية قديمة النشأة، وقد جاءت لحل مشكل الوساطة المالية بين أصحاب الفائض وأصحاب العجز، فهي بذلك جزء من النظام المالي الذي يخدم المجتمع، بينما البنوك تعد من القطاعات الحيوية التي تباشر عملية تنشيط استمرارية الاقتصاد الوطني .

**المطلب الأول : ماهية المؤسسات المالية**

**الفرع الأول : تعريف المؤسسات المالية**

هناك تعاريف متعددة للمؤسسات المالية نذكر من بينها ما يلي :

- المؤسسات المالية هي عبارة عن أشخاص معنوية مهمتها العادية أو الرئيسية القيام بالأعمال المصرفية ماعدا تلقي الأموال من الجمهور (الودائع)، وهي تعتمد أساسا على رأسمالها وعلى المدخرات طويلة الأجل، والاقتراض من الغير مقابل فوائد تتحملها هذه المؤسسات[1] .
- تعرف أيضا بأنها شركات الأعمال حيث تتكون أصولها بصفة أساسية من الأصول المالية أو التزامات ومستحقات لدى الغير، أسهم، سندات، قروض بدلا من الأصول المادية كالمباني والأجهزة والمواد الأولية كما في منشآت الأعمال، فهي تمنح القروض للعملاء أو تشتري وتستثمر في الأوراق المالية المطروحة بسوق المال، وتقدم العديد من الخدمات المالية الأخرى والتي تندرج تحت التأمين الوقائي كالتأمين على الحياة وضد السرقة والتأمين ضد مخاطر الحريق والمعاشات، والتحويلات المالية[2] .
- وحسب المادة 71 من 03-11 المتعلق بالنقد والقرض، المؤسسات المالية هي تلك المؤسسات التي يكون بوسعها القيام بكل العمليات المالية ماعدا تلقي الأموال من الجمهور، وإدارة وسائل الدفع ووضعها تحت تصرف الزبائن. ويعني ذلك أن المؤسسات المالية تقوم بالقرض على غرار البنوك التجارية ولكن دون أن تستعمل أموال الغير (بمعنى أموال الجمهور في شكل ودائع) . ويمكن القول أن المصدر الأساسي للأموال المستعملة يتمثل في رأس مال المؤسسة وقروض المساهمة والإدخارات طويلة الأجل[3] .

**الفرع الثاني : أنواع المؤسسات المالية**

هناك نوعان من المؤسسات المالية :

- مؤسسات مالية وسيطة .
- مؤسسات مالية غير مصرفية "أخرى" .

**1) مؤسسات مالية وسيطة :**

[1]- أحمد لهبيبات وآخرون، **الاقتصاد والمناجمنت والقانون**، الجزائر،الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية، 2010، ص27 .
[2]- عبد الغفار الحنفي، رسمية زكي قرياقص، **البورصات والمؤسسات المالية**، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص12
[3]- الطاهر لطرش (1)، **الاقتصاد النقدي والبنكي**، بن عكنون-الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012، ص 355 .

هي تلك الفئة أو المؤسسات التي تتعامل في الأوراق المالية التي تصدرها الشركات المصدرة لهذه الأوراق وتسمى بالأوراق المالية الأولية ، وفي نفس الوقت تبيع هذه الأوراق في السوق الثانوي إلى المدخرين وتسمى بالأوراق المالية الثانوية[1] .

فالبنوك التجارية على سبيل المثال تقبل الشيكات المقدمة من العميل أو تفتح حسابات الادخار أو ودائع والتي تعتبر من وجهة نظر أصل مالي، ويشكل هذا دينا على البنك حيث يمكن استخدامه في منح القروض أو الاستثمار في الأوراق المالية، لذلك تعتبر البنوك التجارية وبنوك الادخار وشركات التأمين وشركات الاستثمار وصناديق التأمين والمعاشات وشركات التأجير من أهم الوسطاء الماليين .

**2) مؤسسات مالية غير مصرفية :**

وتنقسم إلى ثلاث أنواع[2] :

**a)** مضاربي الأوراق المالية السماسرة Securities Brokers :

هؤلاء يعملون كوسطاء بين البائع والمشتري وتنحصر مهمتهم في جمع البائع والمشتري لإكمال الصفقة المالية ويأخذون عملات نظير الخدمات التي قدموها للبائع والمشتري وتتمثل في عملية البحث عن السوق .

لا يتعرض السماسرة إلى أية مخاطرة في عمليات البيع .

**b)** وكلاء الأوراق المالية Securities Dealers :

هؤلاء ليس عليهم فقط جمع طرفي الصفقة المالية، بل لديهم رؤوس أموال تمكنهم من شراء أوراق مالية من المدينين يتوقعون إعادة بيعها في المستقبل بأسعار مجزية محققة لهم أرباحا

- يتحمل وكيل مخاطر الأوراق المالية التي اشتراها .

**c)** بنوك الرهان أو الاستثمار :

هذه البنوك هي مؤسسات متخصصة بالإضافة التي يقدمها السماسرة والوكلاء، تقوم هذه المؤسسات بتقديم ضمانات للمشترين "ذوي الفوائض المالية" بقبول الأسهم والسندات الصادرة من قبل الشركات وبيوت الاستثمار، وتعتبر صناديق المعاشات، شركات التأمين أهم الممولين لهذه البنوك .

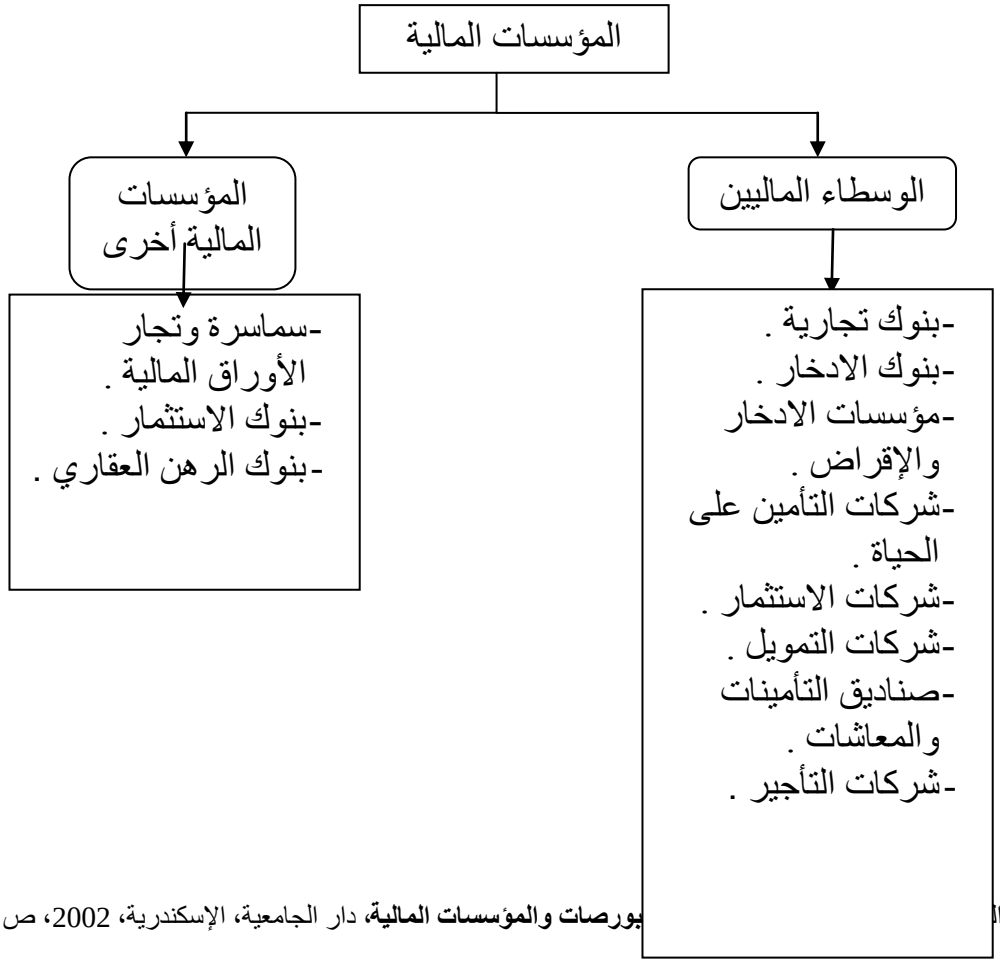
- وتقوم هذه المؤسسات بقبول الأوراق المالية المقدمة من المدينين "ذوي العجوزات المالية" ومن ثم إعادة بيعها لذوي الفوائض المالية بضمانات منها محققة بذلك أرباحا هذه المجموعة الثانية تعمل فقط بتحويل الأوراق المالية من قبل المدينين إلى الدائنين أو المدخرين دون أن تصدر أوراق مالية جديدة مثل ما تفعله المجموعة الأولى الوسيطة .

ويوضح الشكل التالي مجموعات المؤسسات المالية .

**الشكل (2-1) : مجموعات المؤسسات المالية**

[1]- عبد الغفار الحنفي، رسمية زكي قرياقص، المرجع سبق ذكره، ص 13 .

[2]- عبد الوهاب يوسف أحمد، **التمويل وإدارة المؤسسات المالية**، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2007، ص 129.




**المصدر :** عبد ال**يورصات والمؤسسات المالية**، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 13 .

## المطلب الثاني : عموميات حول البنوك

### الفرع الأول : تعريف البنك

- **أصل كلمة البنك :** هي كلمة غير عربية مشتقة من كلمة إيطالية (banco) بانكو وتعني المصطبة التي يجلس عليها الصرافون لتبادل العملات، ثم بعد ذلك أصبح المقصود بها المنضدة التي يتم فوقها عد وتبادل العملات، وفي الأخير أصبحت كلمة بنك تشير إلى المكان الذي تتم فيه المتاجرة بالنقود[1] .
- **أصل كلمة مصرف :** هي كلمة عربية مقابلة لكلمة بنك، والمصرف هو اسم المكان الذي يتم فيه الصرف، وجمعها مصارف .

[1]- أحمد لهيبيات وآخرون، المرجع سبق ذكره، ص 25 .

- **تعريف البنك (مصرف) :** هو عبارة عن مؤسسة هدفها التعامل في النقود والائتمان، حيث تقوم بتجميع النقود الفائضة عن حاجة مختلف الأعوان الاقتصاديين بغرض اقتراضها وفق أسس معينة أو استثمارها في أوجه متعددة[1] .

❖ ومن الصعب إيجاد تعريف شامل للبنوك وذلك باختلاف القوانين واللوائح والأنظمة المالية التي تعمل في ظلها هذه البنوك، وتختلف باختلاف طبيعة نشاطها والشكل القانوني الذي تأخذه، لذلك سوف نتطرق لبعض التعاريف :

- عرف المشرع المصري في المادة 19 من القانون رقم (57) لسنة 1951 البنك بأنه "كل شخص طبيعي أو اعتباري يكون عمله الرئيسي قبول الودائع من الجمهور تدفع تحت الطلب أو بعد الأجل"[2] .
- وفي الولايات المتحدة الأمريكية يعرف البنك بأنه "الشركة التي يتم الترخيص لها للقيام بأعمال المصارف سواء حصلت على هذا الترخيص من الحكومة المركزية أو من حكومة الولاية التي يمارس البنك نشاطه داخل حدودها"[3] .
- ووردت عدة تعريفات منها الكلاسيكية ومنها الحديثة، فمن وجهة نظر **الكلاسيكية** يمكن القول أن **البنك** هو: "مؤسسة تعمل كوسيط مالي بين مجموعتين رئيسيتين من العملاء، المجموعة الأولى لديها فائض من الأموال وتحتاج إلى الحفاظ عليه وتنميته والمجموعة الثانية هي مجموعة من العملاء تحتاج إلى أموال لأغراض أهمها الاستثمار أو التشغيل أو كلاهما " .

أما من زاوية **الحديثة** فهو "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"[4] .

- كما يقصد به أيضا : مؤسسة مالية تنصب عملياتها الرئيسية على تجميع النقود الفائضة عن حاجة الجمهور أو منشآت الأعمال لغرض إقراضها للآخرين وفق أسس معينة أو استثمارها في أوراق مالية (أسهم وسندات) محددة[5] .

**الفرع الثاني : أنواع البنوك**

يمكن تقسيم البنوك على مستوى العالم إلى عدة أنواع من نواحي مختلفة وهي كالتالي :

**أ) من حيث طبيعة النشاط :** تقسم إلى الأنواع التالية[1] :

---

[2]- المرجع نفسه، ص 25 .

[3]- خالد أمين عبد الله (4)، حسين سعيد سعيفان، **العمليات المصرفية الإسلامية الطرق المحاسبية الحديثة**، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر، 2008، ص 18 .

[4]- محمد السيد سرايا (2)، **المحاسبة في المنشآت المالية البنوك التجارية وشركات التأمين**، الإسكندرية، دار المطبوعات الجامعية، 2008، ص 13 .

[1]-محمد عبد الفتاح الصيرفي، **إدارة البنوك**، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2016، ص13 .

[2]- فلاح حسن عداي الحسيني، مؤيد عبد الرحمان عبد الله الدوري، **إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر**، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر والطباعة، 2000، ص 33 .

**1** -البنوك المركزية :

يعرف البنك المركزي على أنه بنك البنوك لأنه يتولى الإشراف والرقابة على باقي البنوك، وبنك الإصدار لأن له سلطة إصدار نقد الدولة، وبنك الدولة حيث له سلطة إدارة احتياطات الدولة من الذهب والعملات الأجنبية، وتوجيه السياسة النقدية في الدولة .

**2** -البنوك التجارية :

هي البنوك التي تعتمد على ودائع الأفراد والهيئات بأنواعها المختلفة سواء كانت تحت الطلب أو لأجل أو بإشعار، وإعادة استثمارها لفترات قصيرة الأجل في تسهيلات ائتمانية يسهل تحويلها إلى نقدية حاضرة دون خسائر تذكر وذلك للمساهمة في تمويل التجارة الداخلية والخارجية، ومن أمثلة هذه الاستثمارات القروض، وخصم الأوراق التجارية أو التسليف بضمانها، بالإضافة إلى شراء وبيع الأوراق المالية، فتح الإعتمادات المستندية[2] .

**3** -البنوك الصناعية :

وهي بنوك تهدف بصفة خاصة إلى تقديم العديد من التسهيلات المباشرة وغير المباشرة إلى منشآت صناعية لفترات متوسطة وطويلة الأجل، كما تساهم في إنشاء الشركات الصناعية وبذلك تخرج من مفهوم البنوك التجارية التي تعتمد على الإقراض قصير الأجل مما يزيد من نسبة المخاطرة .

**4** -البنوك الزراعية :

وهي البنوك التي تقدم خدماتها إلى القطاع الزراعي عن طريق تمويل شراء البذور والأسمدة والمبيدات، واستئجار الآلات الزراعية، والمساهمة في تنمية الثروة الحيوانية، وبما أن هذه الخدمات الزراعية تعتمد على دورات موسمية لذلك تكون فترات التمويل متوسطة الأجل ومرتبطة بالمواسم الزراعية، ومن أمثلتها في مصر بنوك التسلف الزراعي

**5** -البنوك العقارية:

وتهدف هذه البنوك إلى تمويل مشروعات قطاع البناء والإسكان مقابل رهونات عقارية، وبما أن تمويلها يكون لفترات طويلة الأمد نسبيا نراها تعتمد على مصادر تمويل طويلة الأجل أيضا، ومن أمثلتها بنوك التسليف العقاري وبنوك الإسكان[3] .

**1** -بنوك وصناديق التوفير :

وهي بنوك وصناديق التي تقبل المدخرات صغيرة الحجم، وتقوم بمنح القروض الصغيرة (السلف) أيضا لجمهور المتعاملين معها من صغار المدخرين، ومن أمثلتها صناديق التوفير الموجودة داخل بعض البنوك التجارية أو الموجودة في هيئات ومكاتب البريد .

**2** -البنوك التعاونية :

وهي البنوك التي تقدم خدماتها إلى الجمعيات التعاونية بأنواعها المختلفة الزراعية والاستهلاكية والحرفية وغيرها .

**3** -الوحدات المصرفية الخارجية :

---

[3]- خالد أمين عبد الله (4)، حسين سعيد سعيفان، المرجع سبق ذكره، ص 21.

[4]- صادق راشد الشمري، **أساسيات الاستثمار في المصارف الإسلامية**، الطبعة الأولى، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011، ص 36 .

[1]- محمد جمال علي هلالي، عبد الرزاق شحادة، **محاسبة المؤسسات المالية (البنوك التجارية وشركات التأمين)**، الطبعة الأولى، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008، ص 7 .

وهي البنوك التي تقدم خدماتها لغير مواطني البلد الذي تعمل فيه، وقد انتشرت مثل هذه الوحدات في البحرين وقبرص وسنغافورة .

**ب) من حيث الشكل القانوني للملكية :** وتقسم إلى ما يلي[1] :

**1** -البنوك الخاصة :

تأخذ هذه البنوك شكل الملكية الفردية أو شركات الأشخاص، حيث تعود ملكيتها إلى شخص واحد أو عائلة واحدة أو مجموعة شركاء .

**2** -بنوك المساهمة :

تأخذ هذه البنوك شكل ملكية المساهمة حيث تكون شركة أموال (مساهمة عامة محدودة)، وتطرح أسهمها للاكتتاب العام، ويجري تداولها في الأسواق المالية (البورصة) .

**3** -البنوك التعاونية :

وهي التي تعود ملكيتها إلى جمعيات تعاونية أو نقابات مهنية أو حرفية أو عمالية أو غيرها

**ت) من حيث علاقتها بالدولة :** وتقسم إلى ما يلي[2] :

**1** -بنوك القطاع العام :

هي التي تتخصص في تمويل المشروعات الاقتصادية الكبرى لآجال طويلة إما بالإقراض أو المساهمة فيها، وتعود ملكية هذه البنوك كلية إلى الدولة ويشرف على أعمالها وأنشطتها بنك الحكومة (بنك المركزي) .

**2** -بنوك القطاع الخاص :

تعود ملكية هذه البنوك كلية إلى القطاع الخاص بأشخاصه الطبيعيين والاعتباريين سواء كانت على شكل مشروعات فردية، أو شركات أشخاص، أو شركات الأموال.

**3** -بنوك مختلطة :

يشترك في ملكية هذه البنوك كل من القطاع العام والقطاع الخاص .

**ث) من حيث جنسيتها :** وتقسم إلى ما يلي[3] :

**1** -البنوك الوطنية :

هي البنوك التي تعود ملكيتها إلى أشخاص طبيعيين أو اعتباريين تابعين للدولة التي تقوم هذه البنوك على أرضها .

**2** -البنوك الأجنبية :

هي البنوك التي تعود ملكيتها إلى رعايا دولة أخرى غير الدولة المسجلة فيها هذه البنوك .

**3** -البنوك الإقليمية :

[1]- محمد السيد سرايا (2)، المرجع سبق ذكره، ص 22 .
[2]- خالد أمين عبد الله (4)، حسين سعيد سعيفان، المرجع سبق ذكره، ص 23 .
[3]- محمد السيد سرايا (2)، المرجع سبق ذكره، ص 17 .

هي البنوك التي يشترك في ملكيتها عدد من الدول المنطقة معينة مثل صندوق النقد العربي

**4** -البنوك وصناديق الدولية :

هي البنوك والصناديق التابعة لهيئات الدولية كالأمم المتحدة ومن أمثلتها البنك الدولي World Bank وصندوق النقد الدولي International Monetary Fund (IMF) .

**ج) من حيث تفرعها :** وتقسم إلى ما يلي[1] :

**1** -البنوك المفردة :

وهي البنوك ذات المركز الواحد تمارس منه وفيه كافة أنشطتها المصرفية، أو تحدد لها مناطق محددة لفتح الفروع قد لا تتجاوز دائرة نصف قطرها عدد من أميال .

**2** -البنوك المتفرعة محليا :

وهي البنوك التي يسمح لها بفتح فروع داخل الدولة التي تحمل جنسيتها .

**3** -البنوك المتفرعة إقليميا :

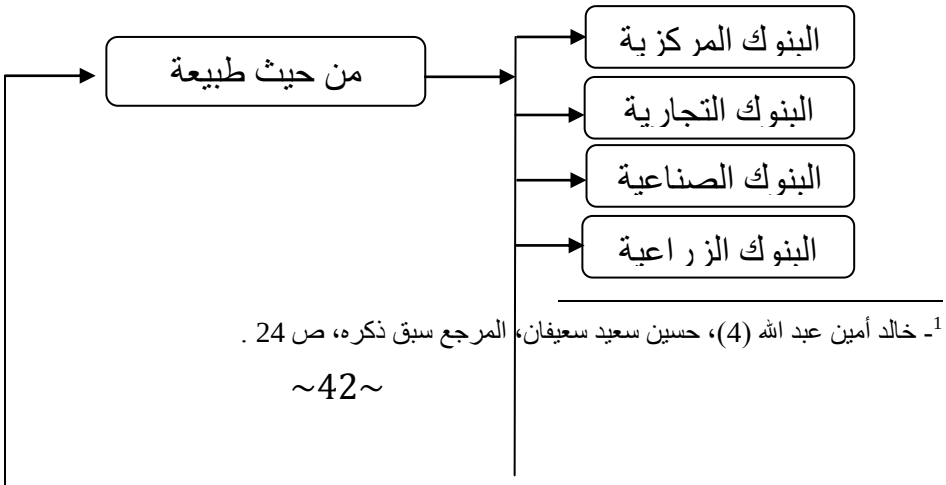
هي تلك البنوك التي تنتشر فروعها ضمن منطقة جغرافية محددة تضم أكثر من بلد واحد .

**4** -البنوك المتفرعة عالميا :

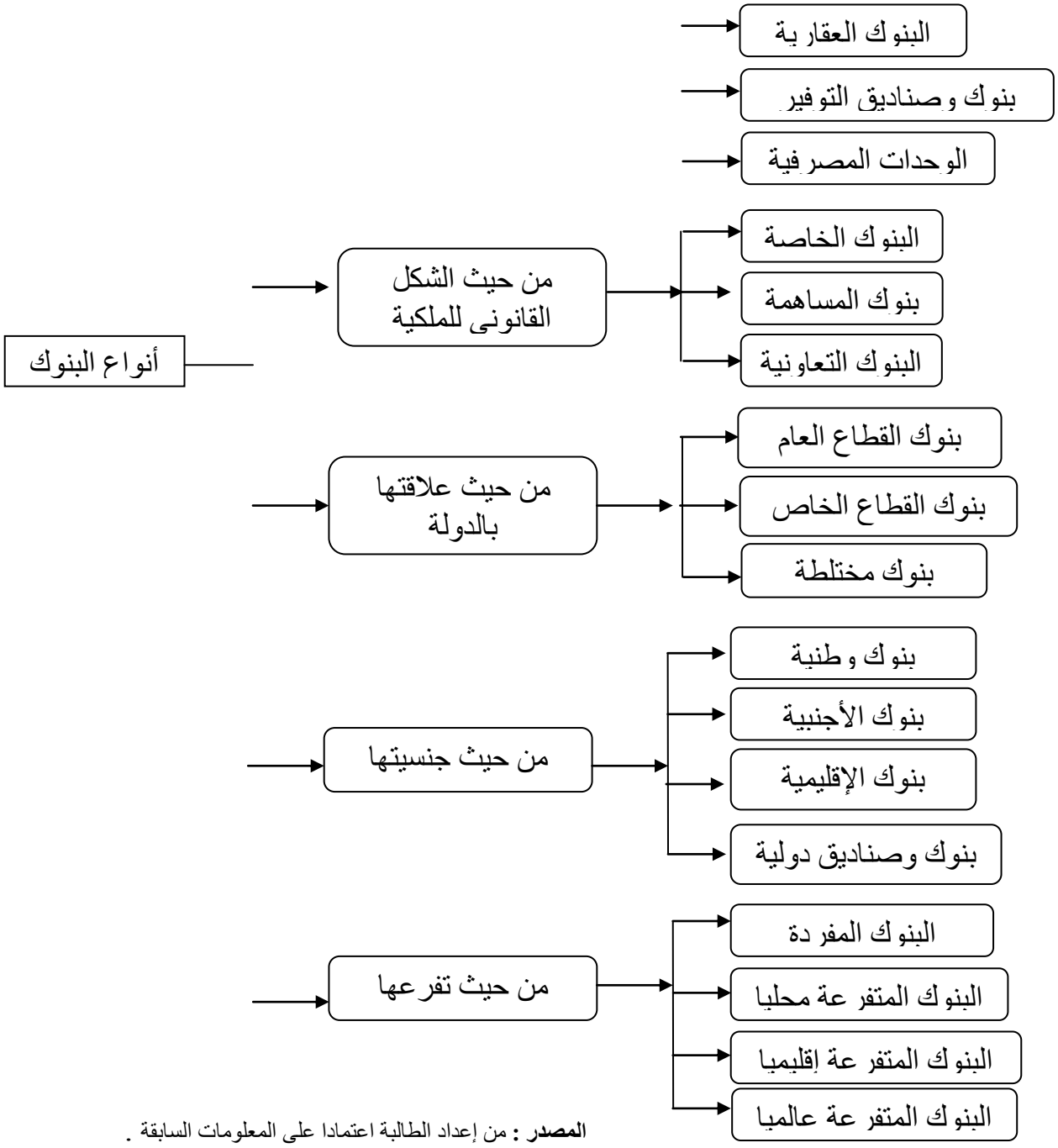
هي بنوك كبيرة المسموح لها بانتشار فروعها في مختلف أنحاء العالم، ومن الجدير بالذكر أن نظام المصارف ذات الفروع المنتشرة (محليا وإقليميا وعالميا) هي السائد في معظم بلدان العالم نظرا لما يمتاز به من مرونة في تأدية الخدمات المصرفية المختلفة، وازدياد الفرص أمامه لاجتياز الأزمات المحلية لاتساع قاعدة عمله وخفض تكاليفه الثابتة والكلية .

وكل هذه الأنواع مبينة في الشكل التالي :

**الشكل (2-2) :** أنواع البنوك




[1]- خالد أمين عبد الله (4)، حسين سعيد سعيفان، المرجع سبق ذكره، ص 24 .




**المصدر :** من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات السابقة .

**المطلب الثالث : مهام البنوك والمؤسسات المالية**

من زاوية الإطار المؤسسي، يمكن للبنوك والمؤسسات المالية أن تقوم بعمليات متنوعة قام قانون النقد والقرض بتصنيفها في عمليات أساسية، وأخرى تعتبر ثانوية أو تابعة[1] .

[1]- الطاهر لطرش (1)، المرجع سبق ذكره، ص 361 .

**1) العمليات الأساسية :**

حسب نص المادة 66 من الأمر 03-11[1] المتعلق بالنقد والقرض، تتمثل العمليات الرئيسية للبنوك في ثلاثة أنواع أساسية وهي :

- استلام الودائع من الجمهور .
- منح القروض .
- إنشاء وسائل الدفع وتسييرها .

أ - **استلام الأموال من الجمهور :** تعتبر أموالا مستلمة من الجمهور حسب المادة 67 من الأمر 03-11 المتعلق بالنقد والقرض كل الأموال مستلمة من الغير، والتي تكون أساسا في شكل ودائع تقوم البنوك باستخدامها لصالحها مع ضرورة إرجاعها وفق القواعد المناسبة حسب كل شكل من أشكال الودائع (عند الطلب بالنسبة للودائع الجارية وعند الاستحقاق بالنسبة للودائع لأجل)، ولا تعتبر أموالا مستلمة من الجمهور حسب نفس المادة تلك الأموال الموضوعة أو التي تم تركها في الحساب من طرف المساهمين الذين يملكون 5% على الأقل من رأس مال أو من طرف أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين إضافة إلى الأموال المتأتية من سلفيات تساهمية .

إن الأموال المستلمة من الجمهور وخاصة في شكل ودائع، وهذا صحيح بشكل أساسي بالنسبة للبنوك التجارية تحدد إلى حد كبير مجال التحرك بالنسبة لهذه البنوك وتشكل وسائل عملها الأساسية، حيث تمثل الودائع بالنسبة لها (خاصة الودائع الجارية) موارد غير مكلفة أو أقل كلفة من الموارد الأخرى، خاصة تلك الآتية من إعادة التمويل أو من الاقتراض في السوق[2] .

ب - **منح القروض :** من بين التحولات الأساسية التي جاء بها قانون النقد والقرض منذ طبيعته الأولى الصادرة في 1990 هو قيامه بإلغاء كل الشروط التمييزية في مجال منح القروض وفق القطاع أو حسب الطبيعة القانونية للمتعامل الاقتصادي الذي يطلب القرض، وفي هذا الخصوص لم يعد انتماء المؤسسة الطالبة للقرض إلى القطاع العام يمنحها من الناحية النظرية أفضلية على غيرها للحصول على القرض، كما لم يعد ذلك سببا كافيا لكي تستفيد من القروض بشروط أخف من الشروط المطبقة على مؤسسات القطاع الخاص أو على الأسر، كما لم يعد بإمكان مؤسسات هذا القطاع أيضا الحصول على القروض بشكل تلقائي، وفي هذا المجال أصبح منح القروض يخضع مبدئيا إلى قواعد التجارة ومعايير المردودية والربحية، ويمكن أن يدفع هذا العامل بالبنوك إلى تكييف مناهجها وترشيد استعمال الموارد المتاحة، وذلك عن طريق تجنب الإجراءات البيروقراطية وتحسين فعالية إجراءات التقييم الخاص بوضعية الزبائن ومشاريعهم[3] .

[1] المرجع نفسه، ص 361 .

[1]- طاهر لطرش(2)، **تقنيات البنوك**، الطبعة السابعة، بن عكنون-الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 216

**ت - إنشاء وسائل الدفع وتسييرها :** يعبر مفهوم وسائل الدفع حسب المادة 69 من الأمر رقم 03-11 عن كل الأدوات والوسائل التي تستعمل في تحويل الأموال مهما كان الشكل المادي أو التقني الذي تتجسد فيه . يعتبر إنشاء وسائل الدفع ووضعها تحت تصرف الزبائن وتسيير هذه الوسائل بشكل يسهل إجراء العمليات المالية من المهام الأساسية للبنوك ويوسع من مجال تدخل البنوك، وفي الحقيقة كلما كانت وسائل الدفع المتاحة كثيرة كلما كان ذلك أمرا جيدا في النظام البنكي لكي لا تكون قلتها سببا في عرقلة النشاط الاقتصادي، ولكن وجود كمية من هذه الوسائل تفوق رغبة الأعوان الاقتصاديين وحاجتهم يؤدي إلى تقلص جودتها كوسائل ذات قيمة مستقرة .و لذلك يجب أن تكون هناك إدارة جيدة لهذه الوسائل من طرف النظام البنكي، وينبغي أن تكون محفزات لإدخال ثقافة استعمال مختلف أنواع وسائل الدفع وإقناع الجمهور بذلك، كما ينبغي أن تكون هناك ما يكفي من آليات للحماية والوقاية من السلبيات والأضرار التي يمكن أن تترتب عن إدخال هذه الوسائل في التداول[1] .

**2) العمليات التابعة :**

إلى جانب هذه العمليات الأساسية التي تقوم بها البنوك بصفة يومية ومستمرة، أتاح قانون النقد والقرض إمكانية أمام البنوك للقيام بعمليات أخرى وصفها بأنها عمليات تابعة أو فرعية، إن وصف هذه العمليات بأنها تابعة لا يعني إطلاقا أنها غير مهمة أو ليست ضرورية، وتم وصفها بذلك لكونها لا تشكل النشاط الرئيسي للبنوك بمفهومه التقليدي حيث قد تكون هذه العمليات ناشئة عن العمليات الرئيسية، أو يتم القيام بها بصفة غير مستمرة. تم تحديد هذه العمليات بموجب المواد من 72 إلى 74 من الأمر 03-11 المتعلق بالنقد والقرض والتي يمكن تلخيصها فيما يلي[2] :

- عمليات الصرف لصالح الزبائن، وقد حدد التنظيم آليات القيام بعمليات الصرف، كما حدد النظام 01-07 المؤرخ في 03 فيفري 2007 القواعد والشروط المطبقة على كل المعاملات الجارية مع الخارج وحسابات العملات الصعبة .
- العمليات على الذهب والمعادن النفيسة والقطع المعدنية النفيسة .
- توظيف القيم المنقولة وجميع المنتوجات المالية واكتتابها وشرائها وإدارتها وحفظها وبيعها .
- الإدارة والهندسة المالية وجميع الخدمات التي تسهل إنشاء المؤسسات أو التجهيزات وتنميتها في إطار الأحكام القانونية سارية المفعول في هذا المجال.
- تلقي أموال من الجمهور بغرض توظيفها في مساهمات لدى مؤسسات حسب كل الكيفيات القانونية مثل الأسهم، شهادات الاستثمار، حصص الشركات والموصين في شركات التوصية وغير ذلك دون اعتبار هذه الأموال من ضمن الودائع .
- أخذ مساهمات وحيازتها سواء في مؤسسات موجودة أو في طريق الإنشاء دون أن تتعدى هذه المساهمات بالنسبة للبنوك حدودا معينة يحددها مجلس النقد والقرض .

وهكذا أتاح قانون النقد والقرض للبنوك والمؤسسات المالية مجالا واسعا للنشاط يمتد من مجرد استلام الأموال من الجمهور على سبيل الوديعة وإلى غاية تقديم الاستشارات المالية وإدارة الثروة

[2]- طاهر لطرش(1)، المرجع سبق ذكره، ص 363 .
[1]- المرجع نفسه، ص 364 .

في السوق المالية، كما فتح هذا القانون أفاقا واسعا في مجال تمويل النشاط الاقتصادي تمتد من عمليات القرض العادي إلى عمليات القرض الإيجاري .

## المبحث الثاني : ماهية الأداء

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين، وهذا من المنطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيس ألا وهو البقاء والاستمرارية .

### المطلب الأول : تعريف الأداء

يعد الأداء مؤشرا هاما تبنى عليه العديد من القرارات الهامة، فهو يحدد اتجاهات سير نشاط المنظمة سلبا وإيجابا، ويحدد مدى اقتراب أو ابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطة الموضوعة، وبذلك يعكس مدى نجاح المنظمة أو إخفاقها[1] .

ومن هنا ظهر مفهوم الأداء الذي اختلف الباحثون في تحديد مفهومه حيث لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال . وتجدر الإشارة بداية إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية (to perform) واشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (performer) والذي يعني " تنفيذ مهمة أو تأدية عمل "[2] .

أما اصطلاحا يمكننا تقديم مجموعة من التعاريف منها ما يلي :

- تعريف الأداء حسب (A kherakhem) : من وجهة نظر هذا الكاتب فإن الأداء يدل على: "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة "[3] .
- كما عرفه (Robins & wlersema) بأنه :" يعبر عن إمكانية المنظمة في تحقيق ما تصبو إليه من أهداف بعيدة الأمد "[4] .
- وحسب رأي (Kotler & Armstrong) فإن الأداء يمثل " مقابلة أداء المنظمة بأداء منافسيها للتعرف على نقاط القوة وتعزيزها ونقاط ضعفها والحد منها "[1] .

---

[1]-العايب عبد الرحمان، **التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل التحديات التنمية المستدامة**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، www.univ.stif.dz، 2016/12/10، ص 142 .

[2]-الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر، 2010، www.univ.alger.dz ، 2016/12/30، ص217 .

[3]-مخلوفي عبد الهادي، **دور التدقيق المحاسبي في تحسين الأداء المالي**، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، www.dspace.univ-biskra.dz، 2016/12/31، ص 44 .

[4]-علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011، ص 64 .

- وهناك من عرف الأداء بأنه " النتائج النهائية لأنشطة وفعاليات المنظمة " .
-
- ويعرف أيضا بأنه : " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها "[2] .
- ومن خلال ما تقدم من استعراض الأدبيات التي تناولت مفهوم الأداء نسعى إلى محاولة صياغة تعريف للأداء إذ نرى بأنه : " تعبير عن كيفية توظيف الشركة لمواردها المتاحة على وفق معايير محددة وبطريقة متوازنة من أجل تحقيق أهدافها القصيرة والطويلة الأمد بغية الاستمرار في مجال الأعمال "[3] .

**المطلب الثاني : أنواع الأداء**

يتخذ الأداء صورا عديدة لكن يمكن تصنيفها إلى أربعة معايير وهي : معيار الشمولية، معيار الطبيعة، معيار المصدر، معيار الوظيفة . كل معيار على حدة يقدم مجموعة من أنواع الأداءات في المؤسسة وهي كالتالي :

**1) معايير الشمولية :** وتنقسم إلى[4] :

- **الأداء الكلي :** هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر .
- **الأداء الجزئي :** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية.

**2) معايير الطبيعة :**

يمكن تقسيم أداء المؤسسات حسب هذا المعيار تبعا للأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والتي تنقسم إلى[5] :

- **الأداء الاقتصادي :** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، المردودية...) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا...) .
- **الأداء الاجتماعي :** يتمثل في تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تقديم الخدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها تجاهه وأداء مستوياتها .
- **الأداء التكنولوجي :** يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون هذه الأهداف التي ترسمها المؤسسة أهداف إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا

---

[5]-المرجع نفسه، ص 64 .

[1]-توفيق محمد عبد المحسن، **تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد**، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2004، ص 03

[2]-علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، المرجع سبق ذكره، ص 65 .

[3]-عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، 2010، www.webreview.univ-biskra.dz ، 2016/12/30، ص 89 .

[4]-علي شيتور، **مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013، www.dspace.univ-biskra.dz، 2016/12/11، ص46 .

- **الأداء السياسي :** تسعى بعض المنظمات لتسطير الأهداف السياسية كتمويل المحلات الإنتاجية من أجل إيصال أشخاص معنيين إلى حكم مناصب سياسية لاستغلالهم لصالح المؤسسة والتي لها البقاء والنمو في نفس الوقت .

**3) معايير المصدر :**

يتم تقسيم الأداء حسب هذا المعيار تبعا لمصدر الأداء إلى أداء داخلي (ذاتي) وأداء خارجي حيث[1] :

- **الأداء الداخلي :** يتمثل في الأداء الذي تقوم به المؤسسة من تلقاء نفسها دون أن يكون للعوامل الخارجية دور فيها، وهو ينتج من مجموعة الأداءات التالية :
  1. -الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع قيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .
  2. -الأداء المالي: ويكمن في فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة .
  3. -الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال .
  4. -الأداء التجاري: يتصف بفعالية وكفاءة الوظيفة التجارية أو التسويقية في تحقيق أهداف المبيعات ورضا الزبائن، ويعتبر : رقم الأعمال، المردودية، عدد الزبائن، معدل شراء المنتجات من أبرز مؤشرات الأداء التجاري .

فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية .

- **الأداء الخارجي (الظاهري):** يتمثل الأداء الظاهري في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمؤسسة، حيث تستفيد المؤسسة من هذه الفرص وتجنب المخاطر التي يمكن أن تعترضها من خلال التكيف مع هذه التغيرات، ومن هذه الفرص نذكر منها: انفتاح المؤسسة على أسواق جديدة، براءات اختراع التي يتم استثمارها، مشاكل تعاني منها مؤسسات مماثلة أخرى...، كل هذه الفرص يجب على المؤسسة استغلالها بكفاءة عالية لأن هذه المتغيرات يمكن أن تؤثر سلبا أو إيجابا .

**4) معايير الوظيفة :**

يرتبط هذا المعيار وبشدة بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، إذن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف التالية : وظيفة مالية، وظيفة الإنتاج، وظيفة التسويق، وظيفة التموين، وظيفة الموارد البشرية، وظيفة البحث والتطوير، وتبعا لهذا التقسيم تم تصنيف الأداء إلى ما يلي[2] :

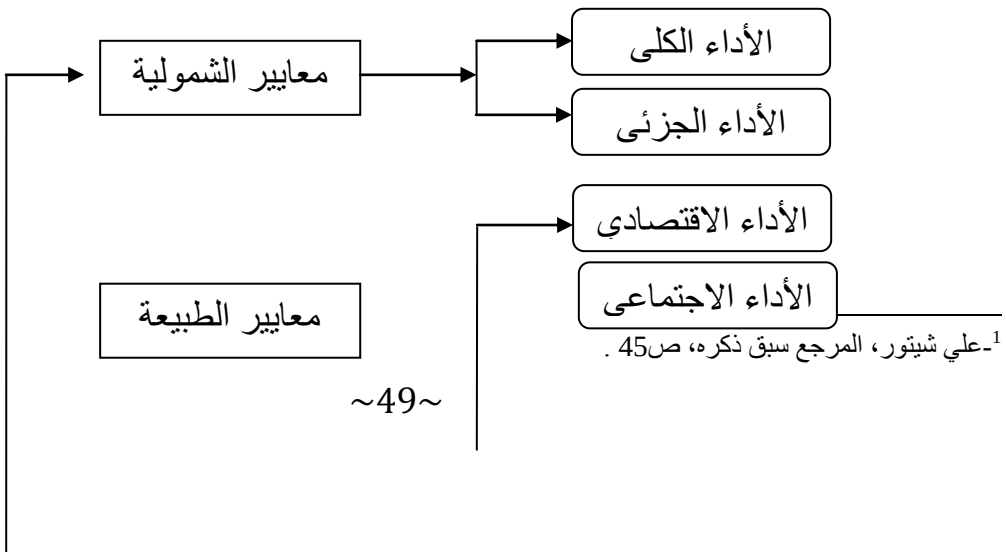
- **أداء وظيفة التموين:** يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على الحصول على مواد بجودة عالية في آجال محددة وبأقل تكاليف من خلال قيام المؤسسة بالتفاوض على آجال تسديد الموردين تفوق آجال ممنوحة للعملاء والاستغلال الكفء والجيد لأماكن التخزين.

[1]-مخلوفي عبد الهادي، المرجع سبق ذكره، ص 50 .
[2]-المرجع نفسه، ص 48 .

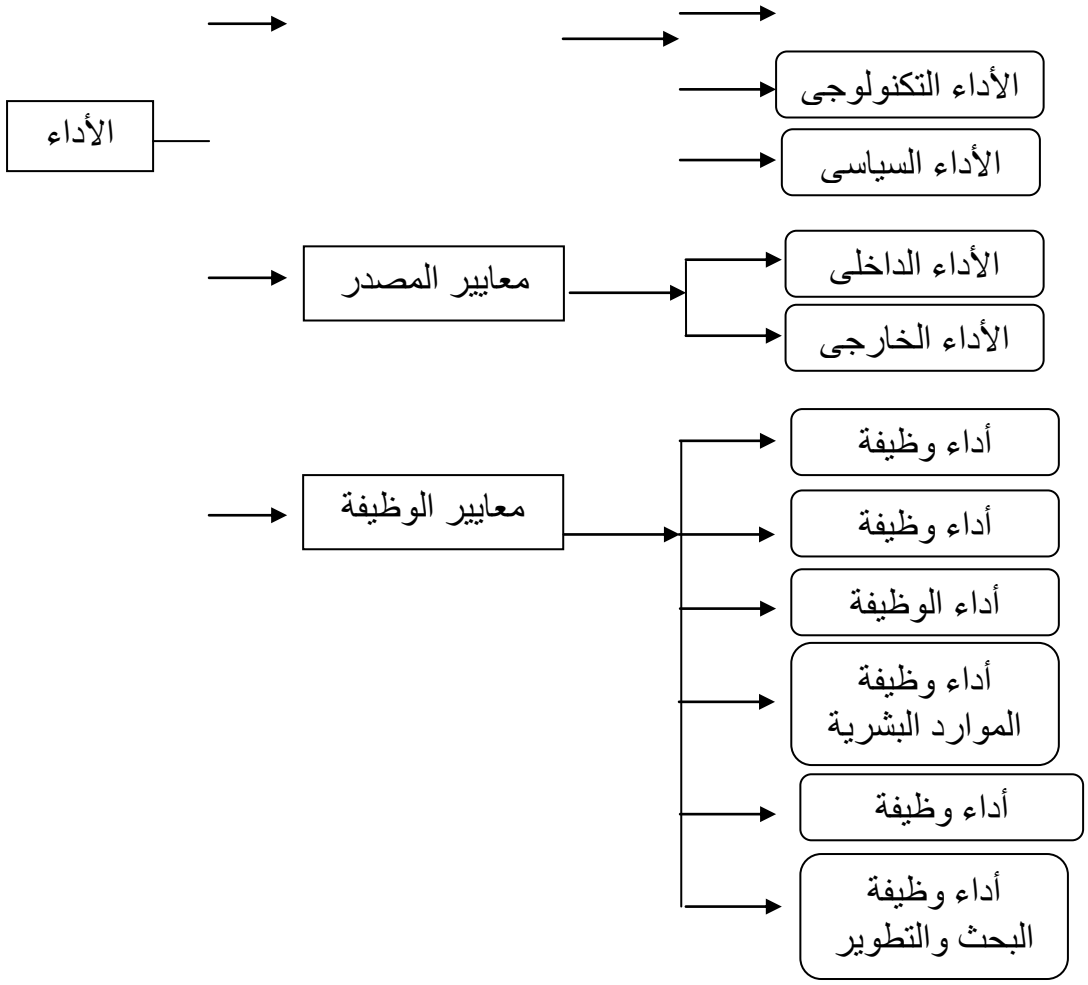
- **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها من المؤسسات المنتمية لنفس القطاع، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة وتفادي تأخر في الطلبيات من خلال الاستغلال الكفء لتجهيزات الإنتاج وصيانتها .
- **أداء الوظيفة المالية:** يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل تكاليف ممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة[1] .
- **أداء وظيفة الموارد البشرية:** يتجلى هذا الأداء في قدرة الفرد على القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله تبعا لما يناسب قدراته وطبيعة عمله، فضمان استخدام موارد المؤسسة بكفاءة وفعالية لا يتم إلا من خلال الأفراد، وهو ما يعطي أهمية كبيرة للدور الذي يلعبه المورد البشري في المؤسسة، ومن ثم يجب على هذه الأخيرة أن تقوم بجلب واستخدام الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة العالية وأن تقوم بتسييرهم تسييرا فعالا.
- **أداء وظيفة التسويق:** يتجسد هذا الأداء في قدرة المؤسسة على الاستحواذ على حصص سوقية كبيرة من خلال إرضاء العملاء بالمنتجات ذات الجودة، وتسليمها لهم في الأوقات المتفق عليها، وكذا السمعة الجيدة التي تكتسبها المؤسسة في السوق من خلال مردودية كل منتج وجودته والحرص على تطويره ودخول أسواق جديدة.
- **أداء وظيفة البحث والتطوير:** يقصد بها قدرة المؤسسة على إنتاج منتجات جديدة ومدى مواكبتها للتطورات التكنولوجية الحديثة مع استخدامها في الإنتاج والتسويق، وكذا توفير جو ملائم للاختراع، الابتكار والإبداع من خلال تحفيز العاملين على التجديد وخلق جو المنافسة بينهم في هذا المجال .

وفيما يلي الشكل مبين لهذه الأنواع :

**الشكل رقم (2-3) : أنواع الأداء**




[1]-علي شيتور، المرجع سبق ذكره، ص45 .




**المصدر :** من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات السابقة .

**المطلب الثالث : ميادين (مجالات) الأداء**

للأداء مجالات معينة يعكس كل منها هدفا معينا تسعى الشركة لتحقيقه، ولقد حدد (Vankatraman & Ramanujam) مجالات الأداء في عدة ميادين وهي[1] :

**أ - ميدان الأداء المالي :**

يرتبط هذا الميدان بالجانب المالي ويشير إلى المفهوم الضيق للأداء في منظمات الأعمال لأنه يهتم بالمخرجات المتحققة من الأهداف المالية .

**ب -ميدان الأداء المالي والتشغيلي :**

يجمع هذا المفهوم بين مفهومي الأداء المالي والعملياتي (التشغيلي)، ويعبر عن المفهوم الواسع للأداء من خلال اهتمامه بأداء العمليات المالية والتشغيلية، إذ يستخدم في قياسه بالإضافة إلى المؤشرات المالية مؤشرات تشغيلية كالحصة السوقية ونوعية المنتج فضلا عن فعالية التسويق

[1]-علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، المرجع سبق ذكره، ص 67 .

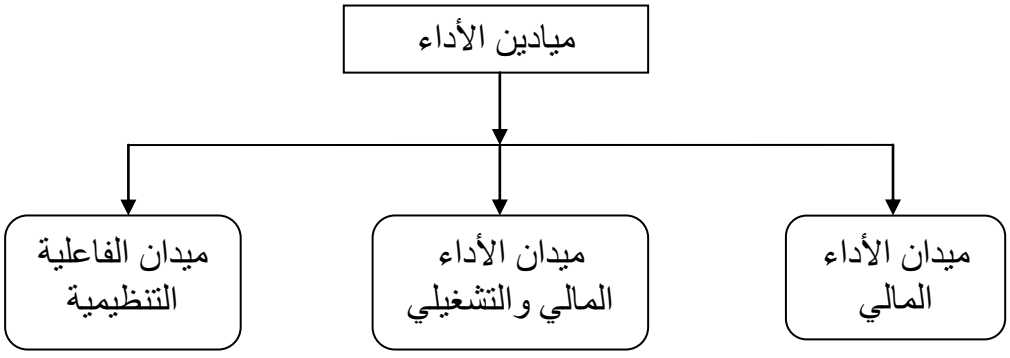
وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المصرف ويبرز هذا للأداء التي لا تستطيع المؤشرات المالية الإفصاح عنه بصورة دقيقة.

**ث -ميدان الفاعلية التنظيمية :**

هو مفهوم أوسع وأشمل لميادين الأداء، ويدخل ضمنها كل من الأداء المالي والتشغيلي، لذا فالفاعلية معيار يقيس مدى تحقيق المصرف لأهدافه انسجاما مع البيئة الخارجية التي يعمل فيها من حيث استغلال الموارد المتاحة وقدرة المصرف على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن تحقيق الأهداف التي يسعى إليها، فالمصرف الذي يتسم بالفاعلية هو الذي يستطيع تحقيق أهدافه، وقد شاع استعمال هذا المفهوم بين عدد من الباحثين والمختصين وتم اعتماده مؤشرا أساسيا في تقييم أداء المصرف وقياس سبل فاعليته .

وكما هي موضحة في الشكل التالي :

**الشكل (2-4) : ميادين الأداء**




**المصدر :** من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات السابقة .

**المبحث الثالث : دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء البنوك**

يرتبط نظام الرقابة الداخلية وعملية الأداء المالي للمؤسسة ارتباطا وثيقا فهما عنصران مكملان لبعضهما البعض داخل المؤسسة، ويسعيان بدورهما إلى تحقيق نفس الأهداف بغية اكتشاف النقائص والثغرات واقتراح التصحيحات والخطط المستقبلية واتخاذ القرارات السليمة .

**المطلب الأول : الأداء المالي**

يعتبر الأداء المالي من المقومات الرئيسية للشركات حيث يوفر نظام متكامل للمعلومات الدقيقة والموثوق بها لمقارنة الأداء الفعلي لأنشطة الشركات من خلال مؤشرات محددة لتحديد الانحرافات عن الأهداف المحددة .

**الفرع الأول : تعريف الأداء المالي**

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء المؤسسات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء المؤسسات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المؤسسة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد المؤسسة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم[1] .

وهناك من الخبراء الماليين والباحثين من حدد مفهوم الأداء المالي بإطاره الدقيق بأنه : "الأداء المالي معبر عن أداء الأعمال باستخدام مؤشرات مالية كالربحية مثلا، ويمثل الركيزة الأساسية لما تقوم به المنظمات من أنشطة مختلفة "[2] .

ومما سبق فإن الأداء المالي هو[3] :

---

1-محمد محمود الخطيب، **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات**، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010، ص 45 .

[2]-علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، المرجع سبق ذكره، ص 67 .

[3]-محمد محمود الخطيب، المرجع سبق ذكره، ص 46 .

- أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها تجاه المؤسسات الناجحة فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى المؤسسة أو الأسهم التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح عن غيرها .
- أداة لتحفيز العاملين والإدارة في المؤسسة لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج ومعايير مالية أفضل من سابقتها .
- أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في المؤسسة في لحظة معينة ككل أو لجانب معين من أداء المؤسسة أو لأداء أسهمها في السوق المالي في يوم محدد وفترة معينة .

**الفرع الثاني : أهمية الأداء المالي**

تنبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنه يهدف إلى تقويم أداء المؤسسات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في المؤسسة لتحديد جوانب القوة والضعف فيها

والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد قرارات المالية للمستخدمين[1] .
وتنبع أهميته أيضا وبشكل خاص في عملية متابعة أعمال المؤسسات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليته وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للمؤسسات واستثماراتها وفقا للأهداف العامة للمؤسسة والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة .
وبشكل عام يمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنه يلقي ضوء على الجوانب الآتية[2] :

- تقييم ربحية الشركة .
- تقييم سيولة الشركة .
- تقييم تطور نشاط الشركة .
- تقييم مديونية الشركة .
- تقييم تطور توزيعات الشركة .
- تقييم تطور حجم الشركة .

لذلك يتم تحديد المؤشرات التي توفر للشركة أدوات وطرق تحليل الأداء المالي، حيث أن الغرض من تقييم الربحية وتحسينها هو تعظيم قيمة الشركة وثروة المساهم، والغرض من تقييم السيولة هو تحسين قدرة الشركات في الوفاء بالتزامات، أما الغرض من تقييم النشاط هو معرفة كيفية توزيع الشركة لمصادرها المالية واستثمارها، والغرض من تقييم الرفع المالي لمعرفة مدى اعتماد الشركة على التمويل الخارجي، والغرض من تقييم التوزيعات هو معرفة سياسة الشركة في توزيع

[1]- محمد محمود الخطيب، المرجع سبق ذكره، ص 47 .
[2]-المرجع نفسه، ص 48 .

الأرباح، أما الغرض من تقييم حجم الشركة فهو يزودها بمجموعة من الميزات ذات أبعاد اقتصادية بالإضافة إلى تحسين القدرة الكلية للشركات .

**الفرع الثالث : مؤشرات الأداء المالي**

هناك عدد من المؤشرات التي تستخدم في قياس الأداء المالي، وهي على النحو التالي[1] :

**1 -نسب الربحية :**

تعرف الربحية على أنها النسب التي تقيس كفاءة إدارة المؤسسة في استغلال الموارد استغلالا أمثل لتحقيق الأرباح، وهو مؤشر لتحسن أداء المالي للمؤسسة، ويؤكد مدى قدرة المؤسسة على مواكبة النمو والتطور العالمي .

وإن من أكثر الموضوعات التحليلية التي يهتم بها الأداء المالي في المؤسسات هي الربحية، فتحقيقها يعني التحسن في الأداء المالي وتعكس كفاءة الإجراءات والقرارات التي اتخذتها إدارة المؤسسة .

**2 - نسب السيولة :**

هي النسب التي تقيس مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل عند استحقاقها باستخدام أصولها المتداولة دون تحقيق خسائر، أي السهولة والسرعة في التحويل إلى نقد جاهز دون خسائر .

وإن المؤسسة الأكثر سيولة هي الأكثر جاذبية من حيث قدرتها على الوفاء بالالتزامات والتي تشكل أرضية صلبة ضد أي خلل أو تخلف عن الوفاء بالدين، والمؤسسة ذات الآمال العريضة التي تفشل في تحقيق السيولة قد تواجه خطر الإفلاس في حال عدم تمكنها من تسديد الالتزامات قصيرة الأجل .

لذلك تلجأ المؤسسات إلى الاهتمام بنسب السيولة التي تساعدها على تجنب خطر الوقوع في العسر المالي والاستعداد لدفع الالتزامات عند مواعيد استحقاقها، حيث أن نسب السيولة تعتبر مؤشرا جيدا للحكم على مقدرة المؤسسات على المدى الطويل .

**3 -نسب النشاط :**

هي النسب التي تقيس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها، وتستخدم لتقييم مدى نجاح إدارة المؤسسة في إدارة الموجودات والمطلوبات وقدرتها على الاستخدام الأمثل، وهي مقياس مهم لمدى كفاءة المؤسسة في استخدام المصادر المالية المتاحة .

**4 -نسب الرافعة المالية :**

هي النسب التي تقيس مدى اعتماد المؤسسات في التمويل على مصادر خارجية، وتهتم إدارة المؤسسة في معرفة أثر المديونية في هيكل تمويل الاستثمارات، أي تشير هذه النسبة إلى استخدام أموال الدين من قبل المؤسسة .

[1]-محمد محمود الخطيب، المرجع سبق ذكره، ص 59 .

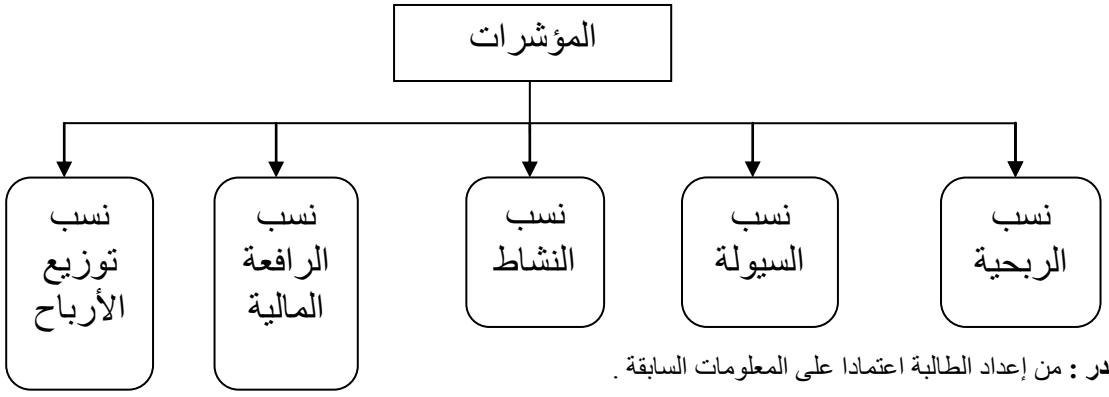
ويمكن تقسيم الرفع المالي إلى نوعين : رفع مالي مرغوب به، ورفع مالي غير مرغوب به، حيث يكون الرفع المالي مرغوبا به عندما تحقق المؤسسة من استعمال أموال الغير عوائد أو أرباح تفوق تكاليف الحصول عليها، أي أن هناك نقطة توازن بين أموال الملكية وأموال الغير، فإذا كانت الأرباح قبل الضرائب والفوائد أكبر من مستوى التوازن يكون هذا النوع من الرفع المالي من المرغوب به، والعكس صحيح إذا كانت الأرباح قبل الضرائب والفوائد أقل من مستوى التوازن يكون الرفع المالي من النوع الغير مرغوب به، وهنا على المؤسسات عدم استعمال الرفع المالي لأن استعماله سيؤدي إلى تقليل الأرباح .

**5 -نسب خاصة بتوزيع الأرباح :**

هي النسب التي تبين سياسة المؤسسات بتوزيع الأرباح وفرص نمو هذه الأرباح في المستقبل، أي أن هذه النسب تقيس ما يحققه السهم من أرباح . وتعتبر التوزيعات من أهم مصادر التمويل المناسبة والمفضلة للمؤسسات عن غيرها من المصادر، والسبب في ذلك هو أن التوزيعات من أسهل مصادر التمويل المتاحة للمؤسسة بالإضافة إلى ذلك أن التوزيعات لا يترتب عليها التزامات مثل القروض ولا يترتب عليها نفقات تتعلق بالإصدار مثل الأسهم الجديدة .

وكل هذه المؤشرات موضحة في الشكل الآتي :

**الشكل (2-5) : مؤشرات الأداء المالي**




**المصدر :** من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات السابقة .

**المطلب الثاني : تحسين الأداء المالي من خلال نظام الرقابة الداخلية**

إن من الأهداف الرئيسية لنظام الرقابة الداخلية هو ضمان نوعية جيدة للمعلومات التي ينبغي الاعتماد عليها في البيانات المحاسبية [1] لحماية النقدية والأصول المادية للمنشأة، والتي تلجأ هذه الأخيرة إلى توفير نظام معلوماتي محاسبي جيد وملائم لمستخدمي الإدارة، والتي تستغلها في تقييم الأداء واتخاذ القرارات المناسبة .

فأي خلل يطفوا على نظام المعلومات المحاسبية فإنه يشكل مصدرا أساسيا لعدة مشاكل من المشاكل التشغيلية التي تواجهها الكثير من المؤسسات الاقتصادية، والتي تكون عادة سببا في اختفاء البعض منها، وينتج هذا الخلل في النظام في توصيل المعلومات المالية الهامة، أو عدم توصيلها في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات، ونظرا لاعتماد الكثير من القرارات على المعلومات المحاسبية والمالية فإن فشل نظام المعلومات المحاسبية والمالية في تزويد الإدارة بهذه المعلومات في الوقت المناسب يؤدي إلى عدم كفاءة أعمال المؤسسة، وبالتالي إلى نشأة المشاكل التشغيلية .

لذا يمكن اعتبار المعلومات أحد عوامل الإنتاج داخل المؤسسة إذ تدخل البيانات في شكلها الخام مثلها مثل المواد الأولية . بعدها تخضع هذه البيانات إلى عملية معالجة لتخرج في شكلها النهائي كمنتج جديد "معلومات" صالحة للاستعمال .

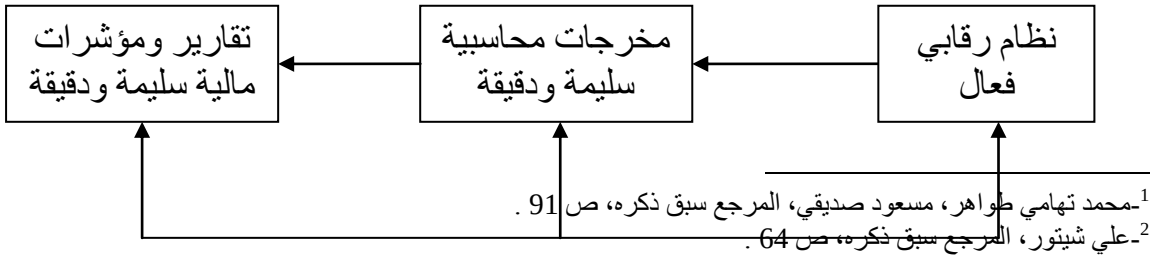
فتعتبر المعلومات المحاسبية الأداة الأساسية لعملية اتخاذ القرار، ويتوقف نجاح هذه الأخيرة بدرجة كبيرة على مدى صحة ومصداقية المعلومات ودقتها في تمثيل الواقع الذي يعتبر من محددات القرار السليم .

ولكي تتصف هذه المعلومات المحاسبية بالصحة والمصداقية والدقة وحتى تكون معبرة عن المركز المالي للمؤسسة ويمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، فإنها يجب أن تكون مصادق عليها من طرف مدقق الحسابات، والذي بعد قيامه بفحص وتدقيق ورقابة الأعمال بالمؤسسة وبعد إتمام برنامج التدقيق فإنه يعد تقريرا على مدى صحة ودقة مخرجات المحاسبة والمتمثلة أساسا في الميزانية وجدول حسابات النتائج وعن الملاحظات والتوصيات التي يراها ضرورية[2] .

ومن هنا تتضح لنا علاقة الرقابة الداخلية بتحسين الأداء في المؤسسة، فوجود نظام رقابة داخلي فعال وجيد فإنه يضمن مخرجات سليمة ودقيقة للحسابات وللنظام المحاسبي فهي نفسها مدخلات التحليل المالي .

فوجود نظام رقابي فعال يضمن وجود مؤشرات مالية صحيحة ودقيقة وهذا ما سنوضحه في الشكل التالي :

**الشكل رقم (2-6) : علاقة الرقابة الداخلية بالأداء**




[1]-محمد تهامي طواهر، مسعود صديقي، المرجع سبق ذكره، ص 91 .
[2]-علي شيتور، المرجع سبق ذكره، ص 64 .

**المصدر :** علي شيتور، **مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة اقتصادية** ، مذكرة الماستر، جامعة محمد خيضر – بسكرة، 2014/2013، www.dspace.univ-biskra.dz، 2016/12/11، ص 66 .

**الخلاصـــة :**

لقد أصبح التسيير في المؤسسة بشكل عام والتسيير المالي بشكل خاص من أهم الوظائف الرئيسية للمؤسسة، إذ بواسطته تستطيع المؤسسة أن تحقق أهدافها العامة واستقرارها بأكثر فعالية، ومن أهداف هذا التسيير تحسين الأداء المالي، حيث تلجأ المؤسسة إلى الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية، وتحقيق الكفاءة الإنتاجية أي تحقيق أهدافها بأقل تكاليف ممكنة، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف يجب على المؤسسة الالتزام بنظام الرقابة الداخلية الفعال الذي يلعب دورا كبيرا في تحقيق الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء المالي للمؤسسة، ويتم تحقيقه من خلال أداء الرقابة لدورها بالنسبة لكل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية .

# الفصل الثالث :

# دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA

**تمهيـــــد :**

يعتبر البنك الوطني الجزائري BNA من أهم البنوك التجارية التي تساهم بفعالية في تحريك الجهاز المصرفي بشكل عام في عملية الوساطة المالية للعمليات الاستثمارية بشكل خاص، وعليه فإن تقديم تاريخه عن نشأة وتطور البنك إضافة إلى أهم الوظائف التي يقوم بها وكمؤسسة وساطة مالية وممول للمشاريع يسمح لنا بالتعرف على هويتها من جهة وهوية الوكالة المتفرعة عنها من جهة أخرى، فالبنك الوطني الجزائري فرع مستغانم الذي يشكل وعاء دراستنا التطبيقية :

المبحث الأول : التعريف بالبنك محل الدراسة (BNA ) .

المبحث الثاني : وكالة مستغانم .

المبحث الثالث : إجراءات وخلية الرقابة الداخلية ونقاط القوة والضعف .

**المبحث الأول : التعريف بالبنك محل الدراسة**

من المعروف أن البنوك التجارية هي النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي لأي بلد، لأنها تعد من أهم المؤسسات المالية التي تلعب دورا منشط للاستثمارات بمختلف مجالاتها، ولم تعرف الجزائر

هذا النوع من البنوك إلا في سنة 1966 أي بعد أن ظهرت فكرة تأميم البنوك الأجنبية حيث تم إنشاء بنوك تجارية ذات صبغة وطنية. كانت البنوك التجارية ومنها البنك الوطني الجزائري تابع للنظام المصرفي الفرنسي، وبعد الاستقلال اتبعت الجزائر النظام الاشتراكي في سياستها الاقتصادية وأعادت النظر في المنظومة المصرفية الجزائرية .

**المطلب الأول : نشأة وتطور البنك الوطني الجزائري**

تأسس البنك الوطني الجزائري طبقا للمرسوم رقم 66/175 المؤرخ في 1966/06/13 برأسمال قدره 1 مليار دينار جزائري ويمثل هذا البنك الحلقة الأولى من إجراءات التأمين المصرفية لمواجهة البنوك الأجنبية. وقد أنشأ هذا البنك أساسا لتلبية متطلبات القطاع الاشتراكي وعلى وجه الخصوص القطاع المسير ذاتيا ومقره الرئيسي الجزائر العاصمة، ويجوز له حسب المادة الأولى من قانون تأسيسه فتح فروع ووكالات جديدة على مستوى الوطن حيث في سنة 1966 كان يملك 53 وحدة، وفي سنة 1968 كان يملك 132 وحدة ثم أصبح يملك 110 وحدة عام 1985 أما الآن فهو يملك 150 وحدة .

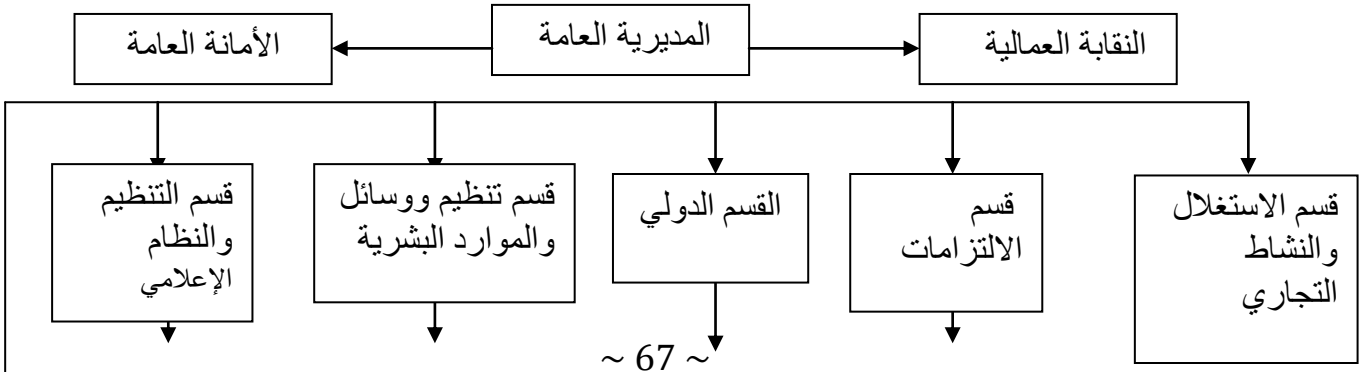
وقد بدأ البنك ممارسة نشاطه بحوالي 53 مليون دينار جزائري وبتاريخ 1967/11/01 منع وزير المالية البنوك الجزائرية المقيمة في الجزائر من ممارسة أي عمليات أخرى مع الخارج وهذا نتيجة للظاهرة محل عدد من البنوك ذات الأنشطة المتشابهة وهي :

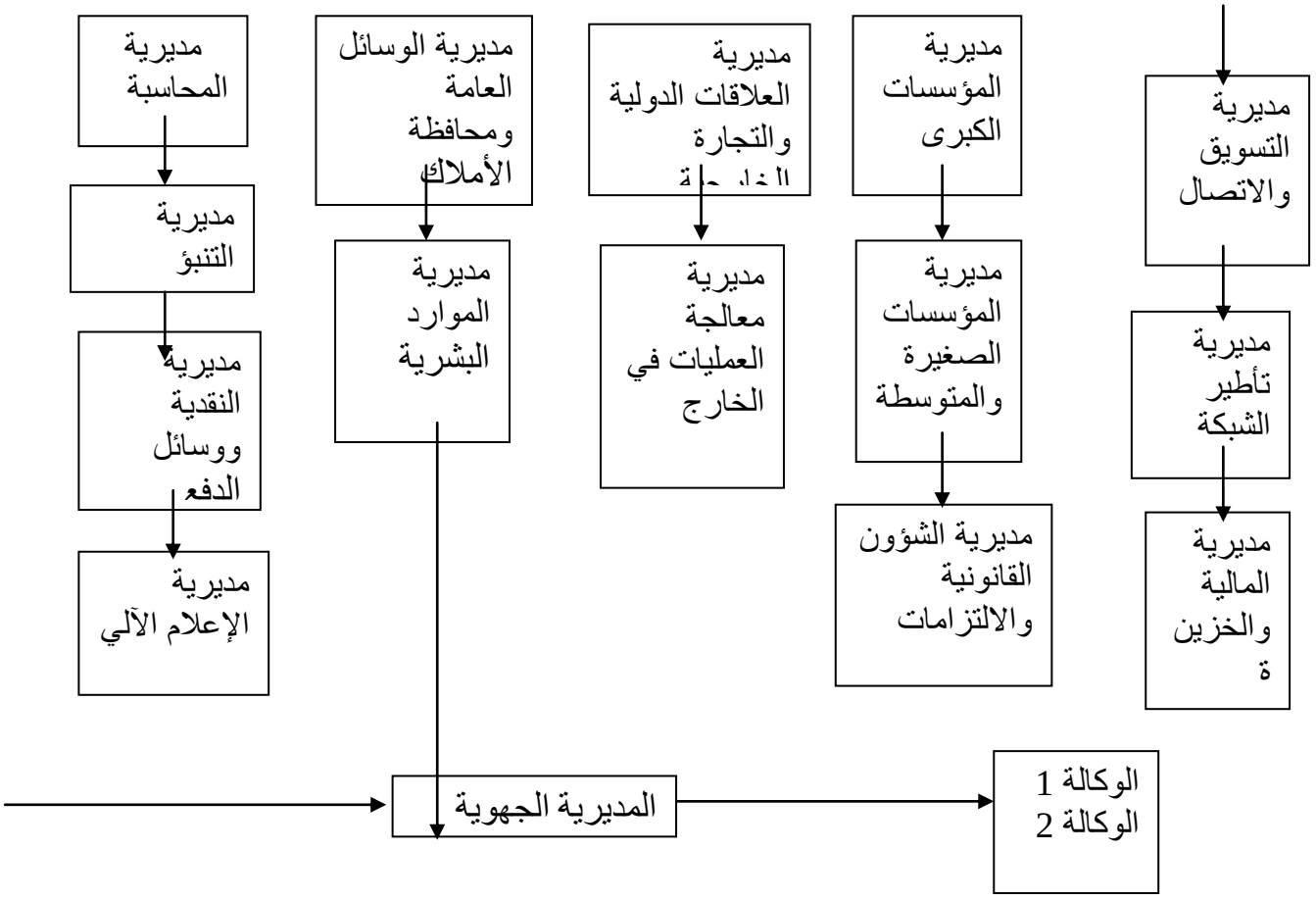
- القرض العقاري التونسي في جويلية 1966 .
- القرض الصناعي والتجاري في جويلية 1967 .
- بنك باريس الوطني في جويلية 1968 .

في تاريخ 1988/01/12 طبقا للقانون 88/01 وعملا بالقانون التجاري و النظام المطبق على البنوك والقروض كما هو مبين في القانون 88/01 المؤرخ في 081968/19 والمعدل بالقانون 88/06 إلى 1988/01/12 أصبح البنك الوطني الجزائري شركة ذات أسهم، حيث تخصص في تمويل قطاعات الاقتصاد الوطني، ومع تطوير الاقتصاد أخذت الجزائر القطاع الصناعي بعين الاعتبار وبدأت في تمويله من طرف البنك الوطني الجزائري BNA إلى غاية 1983 .

**المطلب الثاني : تنظيم البنك الوطني الجزائري**

**الشكل رقم 1.3 : الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري BNA .**






**المصدر :** وثائق مقدمة من طرف البنك الوطني الجزائري

**شرح الهيكل التنظيمي :**

**1)- المديرية العامة :** إن تنظيم البنك الوطني الجزائري يسيره مدير عام ومجلس الإدارة مكون من ممثلي عدة وزارات وتتمثل في الهياكل الملحقة بالرئيس المدير العام فيما يلي :

- **الأمانة العامة :** تعين من طرف وبالرئيس المدير العام .
- **المفتشية العامة :** وهي مرتبطة مباشرة بالرئيس المدير العام وتمارس سلطتها الوظيفية على مجموعة هياكل البنك وهي منظمة على شكل هيئات مركزية وجهوية مسيرة من طرف مفتشين عاميين، نائبين وهيئة التنفيذ وكل من الهيئات تحت سلطة المفتش العام وهو مدير المفتشية العامة ومن بين مهامها :
- السهر على تسيير المنظم والفعال في البنك .
- تضمن مهمة الإعانة والنصح والدراسة .

**2)- المديرية المركزية :** تتألف من الأقسام التالية :

**أ- القسم الدولي :** ينقسم إلى مديرتين :

- مديرية العلاقات الدولية والتجارة الخارجية .
- مديرية معالجة العمليات في الخارج .

**ب -قسم الالتزامات :** من مهام هذا الرئيس هذا القسم أنه يسهر على احترام التزامات القروض الممنوحة من طرف البنك كما يتأكد من تطابق الإجراءات التي منحت بها القروض مع قوانين منحها وتتمثل مديريات الملحقة بها في :

- **مديرية المؤسسات الكبرى :** هي السلطة المسؤولة على عمليات الاستغلال للبنك في مجالات تمويل المؤسسات الكبرى .

**مهامها :**

- تطوير سياسة القرض الموجهة للمؤسسات الكبرى .
- دراسة الحالة الاقتصادية والمالية للمؤسسات الخاصة بالقطاع العمومي والاقتصاد المختلط.
- تحديد احتياجات تمويل هذه المؤسسات وتغطيتها بقروض استغلالها أو الاستثمار .
- تسيير ملفات الالتزامات والزبائن .

- **مديرية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :** مهامها هي :

- تطوير سياسة القرض الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- دراسة طلبات القروض التي تكون في نطاق قدرتها .
- مراقبة استعمال القروض التي تمنحها وكذا متابعة القروض الممنوحة بالأولوية كما تقوم بتوزيع القروض الممنوحة على المستوى الجهوي والمحلي .

- **مديرية الشؤون القانونية والالتزامات .**

**ج- قسم التنظيم والنظام الإعلامي :**

- **مديرية التنبؤ والتنظيم :** تتمثل في :
  - المشاركة في شرح الأهداف والمخططات التطبيق التي توافق سياسية البنك .
  - التعاون مع مديرية المحاسبة والإعلام الآلي والخزينة في ترقية الإعلام الآلي في البنك .
  - تهيئة الأموال من طرف الهيئات ومتابعة التحقيق وتحبيب النتائج .
  - تحويل المخططات المتوسطة والطويلة الأجل للبنك ومتابعة تنفيذها .
- **مديرية المحاسبة والإعلام الآلي :** هذه المديرية منظمة على شكل سبع دوائر وتتكفل بالمهام التالية :
  - المحاسبة العامة للبنك والزبائن .

- تحقيق تطبيق الإعلام الآلي في البنك وتسيير الإعلام الآلي وكذا دراسة العمليات الداخلية للإعلام الآلي .
- دراسة الميزانية وحسابات النتائج وتحليلها .
- وضع قناة تدفق التحويلات المرتبطة بنشاط القوانين المسطرة .

**د)- قسم الاستغلال والنشاط التجاري :** تتمثل الهياكل الملحقة بهذا القسم فيما يلي :

- مديرية التسويق والاتصال .
- مديرية تأطير الشبكة .
- مديرية المالية والخزينة .

**ذ)- قسم تنظيم والوسائل والموارد البشرية :** تتمثل الهياكل الملحقة بهذا القسم فيما يلي :

✓ **مديرية الوسائل العامة ومحافظة الأملاك :** مهامها تتمثل فيما يلي :
- أعمال البناء، التهيئة، التحويل، التصليح .
- اللقاءات، التحكم في الملكية العقارية للبنك .
- التموين والتوزيع الوسائل

✓ **مديرية الموارد البشرية :** مهامها تتمثل فيما يلي :
- تطبيق سياسة هيئة المستخدمين بهدف جذبهم إعلام وتسيير هيئة المستخدمين .
- تطبيق يؤكد التكوين النظري والتطبيقي لوكلاء البنك .

**المبحث الثاني : وكـالــة مستــغانـم**

**المطلب الأول: التعريف بالوكالة و هيكلها التنظيمي**

**1)- التعريف بالوكالة :**

تأسست وكالة مستغانم رقم 878 في 2009/01/20 وتقع في شارع بن سعدون منور في مستغانم و هي تابعة للمديرية الجهوية للبنك الوطني الجزائري مستغانم رقم 198 التي تشرف على الوكالات البنكية التابعة لها وهي :

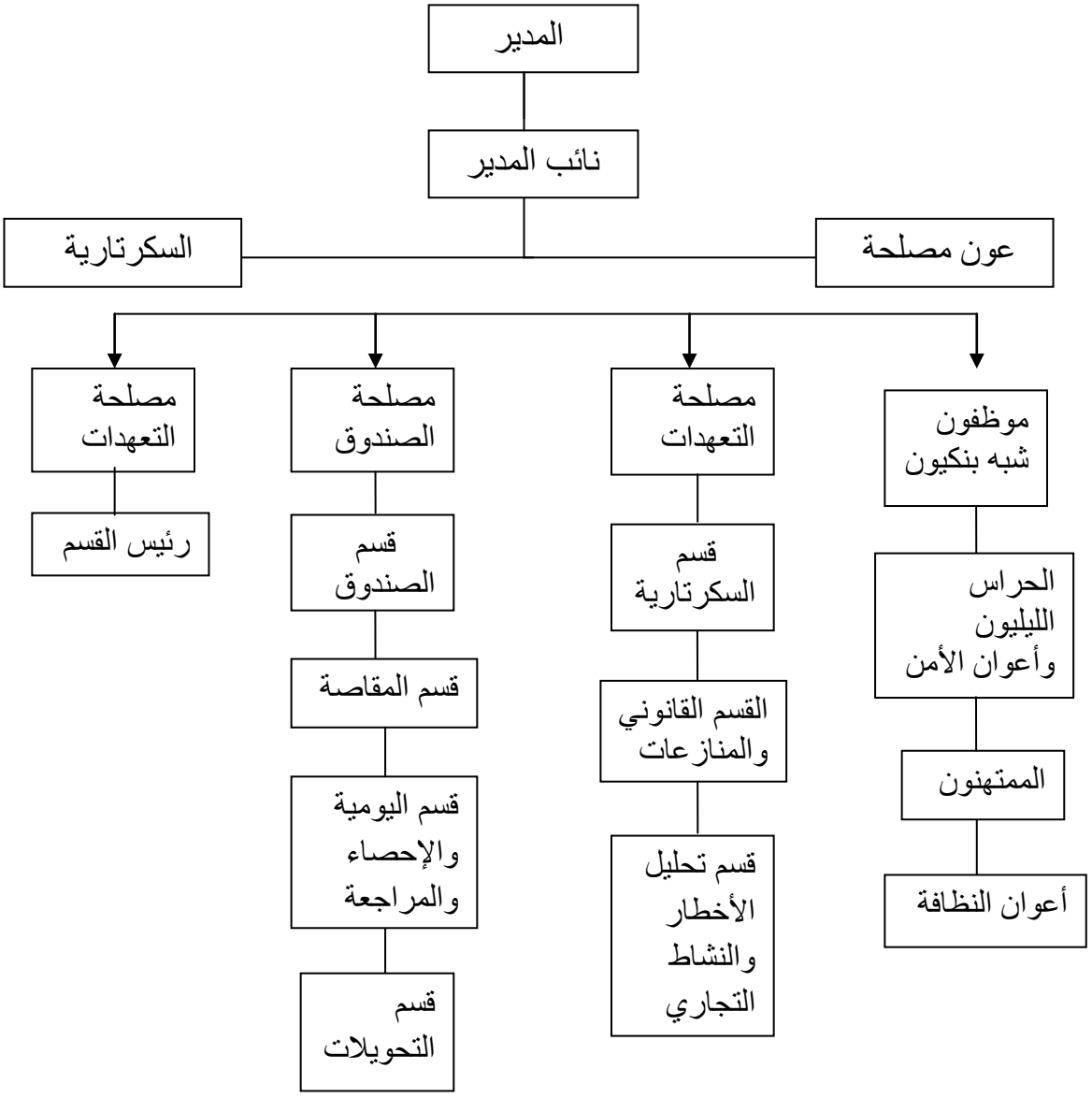
- وكالة BNA رقم 876 .
- وكالة BNA رقم 871 .
- وكالة BNA رقم 878 .
- وكالة سعيدة رقم 724 .
- وكالة سيدي بلعباس رقم 773 .
- وكالة معسكر رقم 920 .
- وكالة محمدية رقم 921 .
- وكالة سيق رقم 920 .
- وكالة تيارت : رقم 540، رقم 545، رقم 848 .
- وكالة تيغنيف رقم 877 .

يبلغ عدد الموظفين فيها 11 موظف بما فيهم 03 نساء و 08 رجال ينقسمون إلى مؤطرين، أعوان مصالح، وحراس، يدير البنك مدير معين من طرف المديرية العامة للبنك الجزائري التي تقع بالعاصمة و يفترض به أن يكون له مستوى متخصص في البنك وله تجربة مهنية مقبولة ويعونه مدير فرعي، ولا تختلف نشاطها عن باقي الوكالات البنكية الأخرى .

**2) الهيكل التنظيمي للوكالة :**

يتكون الهيكل التنظيمي للوكالة كباقي وكالات الوطن مما يلي:

**الشكل رقم 2.3 : الهيكل التنظيمي لفرع مستغانم**




**المصدر :** وثائق مقدمة من طرف البنك الوطني الجزائري BNA .

1. **مصلحة الإدارة :** تتكون من :

- **المدير :** وهو المسؤول الأول على الوكالة وله مهام تتمثل في :
  - السهر على تطبيق القرارات التنظيمية والقانونية على مستوى الوكالة .
  - متابعة وضبط تكاليف التسيير والمحافظة على ممتلكات البنك .
  - استقبال طلبات القرض ومناقشتها ثم اتخاذ القرار بالقبول أو الرفض .
  - المحافظة على سمعة المؤسسة وتطويرها .
- **نائب المدير :** وهو الذي ينوب عن المدير في حالة غيابه وهو مكلف بقسم الشؤون الإدارية كما يقوم بمتابعة الموظفين والعمل على التسيير والتنسيق ما بين المصالح .

**2. مصلحة الأمانة والإدارية :** تقوم باستقبال على جميع المراسلات إضافة على حفظ وتجميع الوثائق بمختلف أنواعها منها دفع الرواتب وفتح الحسابات .

**3. مصلحة التجارة الخارجية :** تقوم بكل العمليات الخاصة بالتجارة الخارجية من صرف العملات وغيرها من الوثائق الخاصة بالتجارة الخارجية .

أ- الوثائق المالية منها :

- الفاتورة الابتدائية : هذه الفاتورة لها علاقة بين المشتري والبائع وعند القيام بعملية التجزئة تتطلب الوثائق التالية :
  - الاسم وعنوان البائع .
  - تاريخ وعنوان تلك المادة .
  - الثروة المالية .
  - نوعية المادة .
  - الاسم وعنوان المشتري .
  - تاريخ تسديد السلعة ونوعية التسديد .
- الفاتورة التجارية (الرسمية) : وهي الوثائق لها العلاقة بالعملية التجارية يتم التعامل بها في اليوم الذي يتم إرسال للمستورد وصل الطلب ويتطلب إجباريا هذه الوثائق :
  - الاسم وعنوان كل من البائع الأجنبي والمستورد .
  - فضلات وزن تلك السلعة .
  - مبلغ تلك الفاتورة وكذلك نوعية التسديد .
  - نوعية السلعة .

فالفاتورة التجارية تتضمن كل المعلومات الخاصة بالوثيقة الابتدائية إضافة إلى معلومات الفاتورة الرسمية .

- الفاتورة القنصلية الفاتورة المستعملة و هي الفاتورة التجارية الخاصة بالبائع و التي تتم تحت مراقبة القنصلية .

ب- وثائق النقل :

- النقل البحري :الموقع الجغرافي الذي تتميز به الجزائر يجعلها تتعامل اقتصاديا مع الدول الأوربية فالتجارة الخارجية تتعامل بها عادة عن طريق النقل البحري يتم بوصل إيداع بالنسبة لمدة النقل ووقت انطلاق الباخرة .
- النقل الجوي : فإن نقل السلعة يتم عن طريق الطائرة .
- النقل البري : ويتم بين حدود الدول، فهذه العملية تكون عن طريق السيارات .

**4. مصلحة الصندوق :** وتقوم ب 5 عمليات وهي :

← **عمليات الدفع :** من إيداعات نقدية أو إيداعات الصكوك والأوراق التجارية .
← **عمليات السحب :** من حسابات الزبون لصالحه أو لصالح شخص آخر أو من قبل البنك كالعمولات .
← **عمليات التحويل :** أي نقل المبالغ من حساب لحساب في نفس البنك أم إلى حساب بنك آخر .
← **عمليات المقاصة والمحفظة :** تجري في قسم المقاصة والمحفظة بإجراء عملية المقاصة مع البنوك المحلية وكذا تحصيل التسبيقات والأوراق التجارية والمالية لحساب الزبون ونعني بالمقاصة تداول أوراق الدين المتقابلة بقصد إطفائها ويجري بغرفة المقاصة ببنك الجزائر يوميا .
← **إعداد اليوميات والإحصائيات والمراجعة :** يقوم بها قسم اليوميات والإحصائيات والمراجعة من متابعة للعمليات المحاسبية للوكالة وإعداد الإحصائيات اليومية والأسبوعية والشهرية .

**5. مصلحة التعهدات :** هي المصلحة المكلفة بالقروض وتتكون من الأقسام التالية :

❖ **قسم أمانة التعهدات :** تقوم بدراسة ملفات القروض بشتى أنواعها ومتابعة تنفيذها وتسديدها .
❖ **قسم الشؤون القانونية والمنازعات :** تقوم بإشعار أصحابها بالقروض إضافة إلى المتابعة القضائية وتسوية الحسابات الأموات والمفقودين كما تقوم بفتح الحسابات جدد للزبائن وتجميد حسابات أخرى .
❖ **تسيير الدراسات وتحليل الأخطار والنشاط التجاري :** يقوم هذا القسم بدراسة أخطار القروض بشتى أنواعها إضافة إلى السهر على تنمية الوكالة والمساهمة في جلب الزبائن الجدد وبالتالي المساهمة في مواجهة المنافسة .

**المطلب الثاني : العمليات التي يقوم بها البنك / وكالة مستغانم و العراقيل:**

**1) العمليات التي يقوم بها البنك :**

لكل مؤسسة مالية مهما كانت تسجيلاتها الخاصة عمليات تقوم بها بحيث يتميز التسجيل المحاسبي البنكي لهذه العمليات بالاختلاف عن غيرها .

كما تختلف العمليات البنكية عن غيرها لكونها مسيرة من طرف نظام محاسبي خاص ومختلف، حيث يتم تسجيل محل عملية عن طريق كيفية الدفع أو القبض إما في الحسابات الدائنة أو المدينة وترحل محل هذه العمليات مع الحساب الخاص بها في يومية خاصة بالبنوك، حيث تتم هذه اليومية بعدد كبير من العمليات في اليوم الواحد وفي نهاية السنة تجمع هذه اليوميات وتسجل في الميزانية الختامية ولكبر حجم ما يقوم به البنك، فرأيت أن آخذ عينة فقط على سبيل المثال لكي يتم توضيح بعض التسجيلات المحاسبية الخاصة بالبنوك

**عملية الإيداع :** يكون تسجيل هذه العملية على النحو التالي :

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| XX | | من حـ/ الزبون | XXXXX | |
| | XX | إلى حـ/ الصندوق | | XXXXX |
| | | (إيداع مبلغ مالي ) | | |

**عملية السحب :**

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| XX | | من حـ/ الصندوق | XXXXX | |
| | XX | إلى حـ/ الزبون | | XXXXX |
| | | (سحب مبلغ مالي ) | | |

**2) عراقيل البنك الوطني / وكالة مستغانم**

❖ **عدم التسديد :** يظهر خطر عندما يعجز الزبون عن تسديد اتجاه البنك المعمول له بسبب تدهور حصته المالية أو سوء نيته بالامتناع عن تسديد ولكل افتراض درجة خطر معينة .

- نسبة الخطر 1%
- نسبة الخطر 30%
- نسبة الخطر 50%
- نسبة الخطر 100%

وفي الحالتين تتخذ الإجراءات القانونية صارمة بعد الاستدعاء والأعذار، ولتفادي هذا يجب دراسة طلبات القرض بدقة وتحديد الوضعية المالية للمقترض .

- **التجميد :** يظهر هذا الخطر عندما يصبح القرض غير قابل للخصم، يدفع البنك لتغطية الخصم من الخزينة، وبهذا تجمد الخزينة ويؤدي لضعف مردودية البنك .
- **فراغ الخزينة :** يتمثل هذا الخطر عندما يكون استقرار أو تزايد في حجم القروض، وقد يحدث أن يصاحب ذلك سحب جماعي للودائع بسبب حدث ما، هذا يجعل البنك يواجه خطر فراغ الخزينة .
- **معدل الفائدة :** يقصد به احتمال تقلب أسعار الفائدة مستقبلا، فإذا تم التعاقد بين البنك والعميل على سعر الفائدة معين على القروض ثم ارتفعت أسعار الفائدة في السوق بصفة عامة ارتفعت معها أسعار الفائدة على القروض وهذا يشكل خطر على البنك لأنه قد لا تتحمل الخزينة فوائد كل الزبائن والعملاء .

**المطلب الثالث : أنشطة البنك (الوكالة)**

يمارس البنك الوطني الجزائري كل أنشطة بنك الودائع، مع تقديم الخدمات المالية للمؤسسات ومعالجة كل العمليات البنكية، الصرف والقرض في إطار التشريعات والقوانين البنكية، لاسيما :

- استقبال الودائع من الجمهور عن طريق الحساب أو غيره، تحت الطلب أو لأجل، إصدار سندات الخزينة ...الخ .
- تسديد واستقبال كل المدفوعات النقدية أو عن طريق : الشيك، التحويل، وضع تحت التصرف، رسائل القرض، الاعتماد بالتحويل عن بعد، وغيرها من العمليات البنكية.
- تنفيذ بوجود ضمان من البنك أو عدم وجوده، كل عمليات القرض لحساب منشآت مالية أخرى أو لحساب الدولة، وكذا توزيع كل الإعانات من الأموال العمومية ومراقبة استعمالها .
- تمويل بكل الطرق، عمليات التجارة الخارجية .
- استقبال الودائع في شكل قيم وسندات .
- استقبال وتسديد كل الأوراق التجارية المسلمة للقبض أو للخصم : الكمبيالة، السند لأمر، الشيك، الفواتير والوثائق التجارية والمالية الأخرى .
- أداء دور وسيط لشراء واكتتاب أو بيع كل الأوراق العمومية، أسهم وسندات، والمعادن الثمينة .
- معالجة كل عمليات الصرف نقدا أو لأجل، وإبرام كل عقود القرض، السلفيات، الرهن، التبادل بالعملات الصعبة، مع احترام صارم للقوانين المعتمدة .
- تأمين خدمات الوكالة البنكية والمنشآت الرسمية للقرض .
- إنشاء وتسيير المخازن العمومية .

هذا ويمكن للبنك أن يأخذ حصته من الفوائد والمشاركات في كل المؤسسات أو الشركات المحلية أو الأجنبية، التي لها أهداف متجانسة مع البنك .
وهكذا، فإن البنك من خلال مختلف أجهزته التنظيمية، يعالج وينفذ عددا كبيرا من العمليات البنكية، فإن معظم هذه العمليات يتم تنفيذها على مستوى الوكالات، حيث فيها تقدم مختلف الخدمات عبر شبابيك البنك (فتح الحساب، إيداع، سحب، تحويل ...الخ)، أضف إلى ذلك تعرض الوكالة لعملائها كل الخدمات التي تغطي التجارة الخارجية (تصدير واستيراد) وكذا تمويل المؤسسات (القروض المختلفة). وعليه، تتوزع العمليات في وكالات البنك الوطني الجزائري كالتالي :

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

**أولا : مصلحة الصندوق- Service caisse**

تنحصر مهمتها الأساسية في استقبال كل الودائع النقدية والتحويلات التي يقوم بها البنك أو لحساب زبائنه مع ضمان تنفيذ كل المدفوعات . وتنقسم هذه المصلحة حسب صنف العمليات إلى الأقسام التالية :

- **قسم الشباك :** ويتكفل باستقبال العملاء، استعلامهم، نصحهم، الأخذ بطلباتهم، فعلى مستوى الشباك تنفذ عمليات : الإيداع والسحب النقدي، تحرير الصكوك البنكية، الدفع بالتحويل عن بعد، استلام الشيكات أو الصكوك للقبض (في المكان أو خارج المكان).
- **قسم التحويل :** وهو مكلف بتنفيذ مجمل أوامر التحويل Ordre de virement الصادرة من الزبائن أو تنفيذ عمليات التحويل المرسلة لصالحه Débouclement .
- **قسم خاص بالإيرادات :** ويتكفل باستقبال وحفظ عند الاقتضاء كل المبالغ الخاصة بالمدفوعات في المكان والتي تم تظهيرها للبنك وكذا القيم المستوطنة في صناديق المقر، ...الخ .
- **قسم المقاصة والتحصيل :** وهو مكلف بتحصيل المبالغ المرسلة للقبض من الزبون عن طريق المقاصة أو عبر خدمات بنوك زميلة. كما يقوم القسم بمعالجة ومتابعة المبالغ المالية الغير مدفوعة .
- **قسم اليومية المحاسبية، الإحصاء والتأكد من الحسابات :** حيث يقوم هذا القسم بالتسجيل المحاسبي على أوراق أو حالة الحساب أو تسجيل آلي على الكمبيوتر لكل الحسابات التي يمسكها الصندوق، مع ضرورة إرسال التسجيلات الخاصة باليومية المحاسبية إلى مديرية المحاسبة DG .

**ثانيا : مصلحة التجارة الخارجية – Service du commerce exterieur**

تهتم هذه المصلحة أساسا بتنفيذ كل العمليات مع الخارج والمحققة من أو لحساب زبائن البنك، في إطار القوانين المعتمدة، بحيث تضمن تحويلات الزبائن واستقبال ما يرسل من الخارج لصالحهم .
إن مصلحة التجارة الخارجية تعتبر من أهم مكونات أنشطة الوكالة، فقد تم إنشائها للاستجابة إلى :

← تعقيدات العمليات التي تعالجها هذه المصلحة .
← خصوصيات القانونية والتشريعية التي تتصف بها طبيعة هذه العمليات .
هذا ويتوزع مهام هذه المصلحة من خلال عدة أقسام، كالتالي :

- **قسم التوطين والمصادقة :** ويتكفل هذا القسم بتسجيل كل العمليات المعالجة مع الخارج، بغرض التأكد من مطابقتها للقواعد وأسعار الصرف المعمول بها .
- **قسم القرض المستندي :** وهو مكلف بتنفيذ مجمل العمليات المتعلقة بالقرض المستندي : فتح القرض المستندي (ouverture du credit documentaire)، استقبال وفحص الوثائق المرسلة من الخارج وكذا إعداد الإجراءات الشكلية لعمليات التحويل.
- **قسم تسليم الوثائق :** حيث يقوم هذا القسم باستقبال، تسجيل، فحص ومراجعة كل تسليم للوثائق Remise documentaire الخاصة بالتجارة الخارجية .
- **قسم الخاص بالتبادل اليدوي وحسابات العملة الأجنبية :** ويتكفل بفتح وتسيير وكذا متابعة حسابات العملات الأجنبية بكل أنواعها، تحت الطلب أو لأجل، كما يهتم القسم بتنفيذ عمليات الدفع والسحب للأوراق النقدية الأجنبية والمحققة من زبائن البنك، بالإضافة إلى التبادل اليدوي الخاص بشراء أو بيع العملات الصعبة وفق أسعار الصرف الجارية .
- **قسم التحويل والاستقبال :** وهو يتكفل بعمليات التحويل التي يأمر بها الزبائن، والتي تتحقق طبقا لقوانين مراقبة الصرف والتجارة الخارجية، وكذا استقبال كل ما قد يرسله الطرف الأجنبي لصالح زبائن البنك .
- **قسم التنفيذ المالي للأسواق :** ويتكفل القسم بتنفيذ العمليات المتعلقة بالتنظيمات المالية للأسواق .

**ثالثا : الالتزامات البنكية – Engagements bancaires**

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

- **مصلحة أمانة الالتزامات :** وهي تعتبر عضو تسييري وتنفيذي، إذ تقوم بربط وتنسيق كل المهام الموكلة لمختلف الأقسام التي تشكلها :
  - قسم القضايا القانونية والمنازعات : وتهتم بتنفيذ جميع العمليات المتعلقة بالقانون والملفات المتنازع عنها .
  - قسم المالية : ويعتبر أهم قسم في المصلحة، فهو يتكفل بمتابعة كل العمليات الخاصة بالتسبيقات، الضمانات، الكفالات، تسيير الصندوق، حسابات الودائع، إجراءات الاكتتاب لأوراق التعبئة .
  - قسم المحفظة : ويتكفل بمعالجة مجمل عمليات المحفظة التجارية والمالية، اختبار الأوراق التجارية، تحصيل الأوراق المرسلة للخصم أو للقبض ...الخ .

- قسم دراسة وتحليل المخاطر service d'étudeet d'analyse des risques : إن هذا القسم غالبا ما يكون تابع لسيطرة مدير الوكالة، ويتمثل دوره في تقدير فرص وطبيعة القرض وكذا تحديد مختلف المبالغ الخاصة بخطوط القرض الممنوحة للزبائن .

وعليه، فالقسم يقوم بدراسة طلبات القرض، عمليات التجديد وتنظيم القروض وكذا متابعة باستمرار تطور حالة المؤسسات الممولة من قبل البنك .

- قسم الإحصائيات : وهو القسم الذي يتكفل بإعداد كل اللوائح والقوائم الإحصائية والمحاسبية الخاصة بسير الالتزامات البنكية .

وأشير في الأخير إلى أهم المنتجات والخدمات التي تعرضها وكالات البنك الوطني الجزائري :

- سندات الصندوق .
- ودائع لأجل بالدينار الجزائري والعملة الصعبة .
- حساب للتوفير والادخار .
- البطاقات البنكية وبطاقات السحب (طور الإنجاز) .
- شيك بقيمة اسمية (منتوج جديد) .
- تمويل الاستثمارات .
- تمويل الاستغلال .
- دليل خاص بالمستثمر الأجنبي .
- تمويل المؤسسات المصغرة (وكالة تشغيل الشباب – Ansej) .
- عمليات التجارة الخارجية .
- دليل للمصدر الجزائري .
- الشروط البنكية – Les conditions bancaires .
- أسعار الصرف .

**المبحث الثالث :إجراءات وخلية الرقابة الداخلية ونقاط القوة والضعف للوكالة**

**المطلب الأول : عناصر الرقابة في سير العمليات البنكية**

نحاول تلخيص عناصر الفحص للعمليات البنكية وكذا الأهداف المنتظرة من المراقبة الداخلية لهذه العمليات .

**جدول (3-1) : عناصر الرقابة الداخلية في BNA**

| موضوع الدراسة | عناصر المراقبة | الأهداف المنتظرة من المراقبة |
|---|---|---|
| الصندوق caisse | ▪ التحصيل – encaisse<br>- بالدينار الجزائري<br>- بالعملة الأجنبية<br>○ تموين الصندوق<br>○ تحويل الأموال<br>▪ حسابات الخزينة c/trésorerie<br>- الخزينة العمومية، البنوك، ccp، بنك الجزائر<br>- التعبئة والتجنيد<br>▪ عمليات الشباك op.ghichet<br>- التبادل اليدوي<br>- الدفع والسحب<br>- التحويل<br>- وضع تحت تصرف<br>- التحويل عن بعد (بسيط أو دائم) .<br>- إصدار الصكوك البنكية<br>- تسليم الصكوك للقبض أو للخصم<br>▪ قسم الإيرادات poste de recette<br>- حساب خاص بتسليم الصكوك<br>← في المكان<br>← خارج المكان<br>- حساب غرفة المقاصة<br>- حساب أوراق القبض<br>- أوراق غير مدفوعة عند الإطلاع<br>- حساب "غير مدفوع" للتسديد<br>- حساب شيك للدفع | ▪ مطابقة العقد النقدي بالرصيد<br>▪ تجنب فقدان السيولة<br>▪ تجنب العجز في تعبئة الأموال<br>▪ حصر الفرص المفقودة ومحاولة معرفة الأسباب .<br>▪ تأمين مبالغ مالية .<br>▪ صحة وسلامة تنفيذ العمليات<br>▪ تطبيق صحيح لتواريخ القيمة<br>▪ اقتطاع ومراجعة عمولات البنك<br>▪ التخفيض من الاستيراد للمبالغ الغير مدفوعة<br>▪ التقيد وسرعة عند معالجة العمليات مع البنوك الزميلة<br>▪ التخفيض ومتابعة أسباب تأجيل عمليات ما بين الوكالات<br>▪ سلوك وقابلية تسديد الزبائن<br>▪ عد وحساب الفوائد<br>▪ التصديق على أرصدة الحسابات<br>▪ احترام آجال الإطلاع<br>▪ تكرين مخصصات للمؤونة<br>▪ اقتطاع العمولات والرسوم<br>▪ إصدار شهادة "عدم الدفع"<br>▪ تعبئة الحقوق<br>▪ احترام الآجال المحددة في العقود المبرمة فيما بين البنوك |

| | | |
|---|---|---|
| | - حساب التحصيل للوكالة<br>- حساب القبض للوكالة<br>- معالجة الحسابات لأمر<br>- حسابات متنوعة | ▪ تنظيم وتحميل العمليات في الحسابات المناسبة<br>▪ متابعة صارمة لحسابات ذات الطابع الضريبي |
| أمانة الالتزامات<br>Secrétariat engagement<br><br>التجارة الخارجية<br>Commerce extérieure<br><br>الالتزامات التجارية<br>Engagement commerciaux<br><br>الوسائل والتكوين<br>Moyens & formation | ▪ قسم "المنازعات"<br>▪ قسم المالية<br>▪ قسم المحفظة<br>▪ قسم الكفالات والضمانات الاحتياطية<br><br>▪ إنشاء واسترجاع إيرادات<br>▪ اقتطاع العمولات<br>▪ التبادل اليدوي وحسابات العملة<br>▪ شكل الضمانات (بكل أنواعها)<br>▪ الديون الغير منتظمة<br><br>▪ التنظيم<br>▪ الفصل بين الوظائف الغير متجانسة<br>▪ توزيع المهام<br>▪ مراقبة ومتابعة عمليات الجرد<br>▪ برنامج التكوين | ▪ المحافظة على مصالح البنك والزبائن :<br>- تحديد وتخفيض المخاطر<br>- متابعة الملفات المتنازع عنها<br>- الرفع من المردودية<br><br>▪ احترام القواعد الخاصة بالصرف<br>▪ حماية المساهمات البنكية<br><br>▪ استعمال العقلاني للوسائل |
| التسويق في البنك<br>Marketing & image de marque de la banque | ▪ الاستقبال والتكفل بطلبات الزبائن<br>▪ الوكالات الجهوية<br>▪ التنشيط التجاري<br>▪ هيئة وسلوك المسؤولين والأعوان | ▪ التحسين من نوعية تقديم الخدمات وكذا الاتصال بغرض المحافظة على صورة البنك . |
| مصالح المديرية الجهوية<br>Services DRE (direction régionale d'exploitation) | ▪ D.G.A.B قسم التسيير الإداري والميزانية<br>- توزيع واستعمال الميزانية التقديرية<br>- استغلال أمثل للموارد المادية والبشرية<br>- المحافظة على الأمن<br>▪ D.P.A.C قسم الترقية والتنشيط التجاري | ▪ السير الحسن لمصالح وأقسام المديريات الجهوية، مع ضمان تأطير جيد للشبكة . |

| | | |
|---|---|---|
| | - الإجراءات المتخذة لتحسين البحث والترقية والتنشيط التجاري للوكالات .<br>▪ قسم القروض<br>- السرعة في معالجة ملفات القرض<br>- مسك ومتابعة ملفات القرض<br>- التكفل بمطالب واعتراضات الزبائن بخصوص القرض . | |
| الجانب المحاسبي الضريبي والمالي Services DRE | ▪ مسك محاسبة الوكالات .<br>▪ إعداد ومراجعة اليومية المحاسبية<br>▪ التصريحات والقوائم الضريبية<br>▪ معالجة الحالات الغير عادية والمخالفات المحاسبية | ▪ صحة ومصداقية الحسابات المالية<br>▪ تجنب التكاليف الضخمة<br>▪ تحقيق المردودية |
| متابعة أثر تقارير المراقبة والمراجعة Suivi d'effet des rapports de controle | ▪ الأخذ بالملاحظات والتوصيات المقدمة من قبل :<br>- محافظي الحسابات<br>- مديرية المحاسبة ،المفتشية العامة | ▪ تحسين من تسيير اليومي للوكالات<br>▪ احترام القوانين المعتمدة<br>▪ صحة ومصداقية نظام المعلومات المستخدم . |

**المصدر :** وثائق مقدمة من طرف البنك .

**المطلب الثاني :إجراءات الرقابة الداخلية**

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

ويجب الأخذ بعين الاعتبار أن التقييم المستمر الذي تقوم به خلية مستقلة كالرقابة الداخلية في البنك يساهم بقدر كبير على كشف الانحرافات والأخطاء في الوقت المناسب، كما يساعد المسؤولين في تحديد أهم المخاطر البنكية .

للتذكير : فإن البنك الوطني الجزائري يعالج مختلف العمليات البنكية عن طريق النظام الآلي الخاص بالبنوك " دالتا – DELTA"، الذي تم استغلاله خلال أواخر سنة 1999 .

هذا، ومن خلال المعالجة المعلوماتية تتم التسجيلات والتسويات المحاسبية وكذا إجراءات المراقبة. وعليه، فالتحكم في الإجراءات يستدعي التحكم في البرنامج الآلي المستخدم في البنك . وفيما يلي

سنعرض إجراءات المراقبة لبعض العمليات المحققة في صندوق البنك opération de caisse كونها الأكثر تعاملا بالنظام المحاسبي والآلي، بالإضافة إلى ذلك يتحمل البنك مخاطر ناتجة عن سوء التحكم في عمليات الصندوق .

**أ) الإيداع – Versement :**

← التعرف على قيمة المبالغ المودعة :
- التأكد من الملء الصحيح للائحة التي يجب أن يعدها 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 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...) .

**التسجيل المحاسبي :**

علما أن عملية الإيداع تختلف حسب مصادرها وبالتالي يختلف التسجيل المحاسبي لها :

- **إيداع داخلي :** لصالح الزبون في نفس المقر .
  ← المدين : بفضل النظام الآلي يصبح حساب الصندوق مدينا 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 يصبح حساب الصندوق مدينا مباشرة بعد الإيداع .
  ← الدائن : حساب ما بين الوكالات .
- **إيداع برقي – Telegraphique :** نفس الإيداع السابق، ومكان المستفيد من الإيداع خارج المقر .

**ب) السحب النقدي – Retrait d'espéces :**

وتتمثل أهم إجراءات المراقبة لعملية السحب النقدي في التأكد من ما يلي :

← 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 .
- مراقبة حق وصلاحية الممضي في إصدار الشيك (إمضاء منفصل أو مزدوج، مكانة الممضي، الخاتم الإضافي ...الخ) .

← مراقبة إمكانية وجود اعتراض لدفع الشيك المقدم .

← وجود المؤونة 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 ...الخ) .

← متابعة السير الحسن لتكملة العملية :
- في حالة السحب ما بين الوكالات يجب التأكد من إيصال الوثائق للهياكل المعنية .
- مراقبة تطابق الوثائق المستقبلة من الوكالات الأخرى .

**التسجيل المحاسبي :**

يختلف التسجيل تبعا للنوع السحب المحقق كالتالي :

- **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 كالآتي :

المدين ←حساب الزبون .
الدائن ←حساب الصندوق الذي يجعل دائنا مباشرة بفضل النظام الآلي (Delta) .

- **السحب ما بين الوكالات :**

المدين ←حساب ما بين الوكالات .
الدائن ←الصندوق
ويتم إعداد لهذا التسجيل الوثيقة المحاسبية CT1130 .

الدائن حساب الرسم على القيمة المضافة TVA .
الدائن ←حساب منتجات بنكية .
ويتم إعداد لهذا التسجيل الوثيقة المحاسبية CA121 .

- **استعمال شيك البنك :**

ويتم ذلك في حالة عدم توفر الساحب للمبلغ على دفتر الشيكات، أما بالنسبة للتسجيل يتم بنفس طريقة الخاصة بالسحب النقدي .

- **السحب في غير المقر :**

يقدم الساحب الشيك الخاص بحساب مقر ثاني فيتأكد المصرفي من صحة الشيك ثم يرسل فاكس للوكالة وذلك لتقديم طلب لقبول بعملية السحب الخاصة بزبون المقر :

"Priére nous marquer accord et repére …….pour paiement du chéque n° …….de la somme de ……..DA . (En chiffres et en lettre ) ordres et en faveur de ……M. compte n° ……. Menu de CNI n° ……..délivrée le ……..par……".

وإذا كان جواب وكالة الساحب إيجابية، فيتم التسجيل المحاسبي عاديا باعتباره " سحب ما بين الوكالات"، أما المقر المرسل إليه يقوم بالعمليات المحاسبية التالية :

← عند استقبال الفاكس، تتأكد الوكالة من صحة المؤشر وتسجل العملية كالتالي :
المدين ⟵ حساب الزبون .
الدائن ⟵ حساب إعداد الدفع .
ويتم إعداد لهذا التسجيل الوثيقة المحاسبية CA121.

← عند وصول الوثيقة "ما بين الوكالات" يقوم المصرفي أولا باسترجاع المؤونة :
المدين ⟵ حساب إعداد الدفع .
الدائن ⟵ حساب الزبون .
ويتم إعداد لهذا التسجيل الوثيقة المحاسبية CA120.
← ويتم بعدها تسجيل "ما بين الوكالات" كالتالي :
المدين حساب الزبون .
الدائن ⟵ حساب ما بين الوكالات (CT1130).
ونشير إلى أن العمولات البنكية تقدر بـ : 171 دج

**ت) التحويل – le virement :**

وتتمثل أهم عمليات الرقابة الخاصة بعملية التحويل فيما يلي :
← التأكد من مطابقة الإمضاء للعميل الآمر بالتحويل، وتتجسد هذه المراقبة عن طريق تأشيرة يضعها العامل الذي أجرى الفحص .
← ضرورة التأكد من وجود المؤونة في حساب الآمر بالدفع قبل إجراء التحويل، أما في حالة الحسابات الجارية فالتحويل لا يجب أن يتعدى المبلغ القانوني المصرح .
← في حالة عدم كفاية المؤونة لتنفيذ التحويل، فالعملية مجمدة من النظام الآلي، بحيث يصدر هذا الأخير إشعار بالمخالفة، وتبقى العملية مقيدة بقرار مدير الوكالة .
أما قبول المدير إجراء التحويل يتجسد بتأشيرة آلية تسمح بتنفيذ العملية المجمدة بسبب نقص المؤونة، حيث ينسخ النظام الآلي إشعار خاص بالعمليات المنفذة بتصريح من المدير .

**التسجيل المحاسبي :**

يتم التسجيل حسب أنواع التحويل، ويمكن ذكر البعض منها كالتالي :

- التحويل الداخلي : المدين ←حساب الزبون الآمر بالدفع .
  الدائن ←حساب الزبون المستفيد من التحويل .
  الوثيقة المحاسبية المستعملة هي : CT 176 .

- التحويل ما بين البنوك : المدين حساب الزبون الآمر بالدفع .
  الدائن ←حساب ما بين الوكالات – إشعار دائن –
  الوثيقة المحاسبية المستعملة هي : CA 3، CT 1130 .
  الدائن حساب الرسم على القيمة المضافة TVA .
  الدائن حساب منتجات بنكية .
  الوثيقة المحاسبية المستعملة هي : CA 121 .

أما العمولات البنكية الخاصة بعملية التحويل ما بين البنوك تتوزع على النحو التالي :

- بنوك زميلة في نفس المكان تقدر بـ: 114 دج بما فيها 14 دج الخاصة بالرسم TVA .
- بنوك زميلة خارج المكان تقدر بـ : 228 دج بما فيها 28 دج الخاصة برسم TVA .

**ث) تسليم شيكات الخصم :**

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 ... الخ.

← ونظرا لكون عملية الخصم تعتبر شكل من أشكال القرض، فلا بد من معالجته بالمثل، فالموافقة على الخصم تمنح من قبل مدير الوكالة أو المقر حسب صلاحياته.

← ضرورة تحليل وتقدير المخاطر وفق القواعد المعتمدة (وجود سقف للخصم، تحليل المستحقات والتي تم رصدها، فحص الحوادث لعمليات سابقة للزبون ...الخ) .

**التسجيل المحاسبي :**

إن تسليم الشيكات أو الصكوك لشباك وكالة بنكية قد يكون : خاص بالوكالة ذاتها أو لوكالات أخرى للبنك الوطني الجزائري 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، ومن هذا المنطلق يتم تقيد الحسابات حسب مقر الشيكات المسلمة كالتالي :

← **تسليم الشيك في نفس المقر :**

تكون محاسبة تسليم الشيكات وفق تواريخ القيمة date de valeur والتي تتوزع كالتالي :

- تسليم الشيكات خاصة بنفس الوكالة ⟵ يتم التسجيل في اليوم الموالي مباشرة .
- تسليم الشيكات خاصة بوكالات أخرى للبنك الوطني الجزائري في نفس المكان ⟵ يتم التسجيل بعد يومين .
- تسليم الشيكان خاصة ببنوك زميلة في نفس المكان ⟵ يتم التسجيل بعد يومين .

ويتم التسجيل المحاسبي كالتالي :

- المدين ⟵ حساب تسليم الشيك للخصم في المكان (CA255).
- الدائن ⟵ حساب الزبون المستفيد (حسب الوثيقة التي يملئها الزبون لتسليم الشيك PF33).
- المدين ⟵ حساب الزبون المصدر للشيك (CA50) .
- الدائن ⟵ حساب تسليم الشيك للخصم في المكان (CA255) .

وفي آخر يوم، يتم إعداد اليومية بالوثيقة (CA25) الخاصة بتسليم الشيكات للخصم، حيث تكشف هذه الوثيقة على مجموع الشيكات البنك الوطني الجزائري وكذا مجموع PF33 المسلمة . أما الشيكات الخاصة بالبنوك الزميلة فترسل مع الوثائق المرفقة إلى المقاصة .

← **تسليم الشيك للخصم خارج المكان :**

والمقصود منه هو تقديم الشيكات في شبابيك الوكالة معينة لكنها تدفع في شبابيك وكالة بنكية أخرى مقرها خارج المكان، مع الأخذ بعين الاعتبار تواريخ القيمة وهي كالتالي :

- تسليم الشيكات المسحوبة على وكالات أخرى للبنك الوطني الجزائري خارج المكان- يتم التسجيل خلال 8 أيام من تاريخ التسليم .
- تسليم الشيكات المسحوبة على بنوك زميلة مقرها خارج المكان، والتي يوجد فيها وكالة لبنك الوطني الجزائري تقوم بتغطية المدفوعات ⟵ يتم التسجيل خلال 12 يوم من تاريخ التسليم .
- تسليم الشيكات المسحوبة على بنوك الزميلة مقرها خارج المكان، والتي لا يوجد فيها وكالة لبنك الوطني الجزائري 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" (CT1130) .
- الدائن حساب تسليم الشيك للخصم خارج المكان .

وفي الأخير نشير إلى أن هناك نوع آخر من "تسليم الشيك" وهو موجه "للتحصيل" A L'encaissement والذي يمثل أقل خطورة من عملية الخصم كونه لا يعتبر قرض بنكي .

**ج) قسم المقاصة La compense :**

يتكفل هذا القسم بعمليات الصندوق التي تخص أوراق القبض المستقبلة من الزبائن عن طريق المقاصة، أو عن طريق خدمات بنوك زميلة، كما يقوم القسم بمعالجة ومتابعة العمليات الغير مدفوعة .

يستقبل المصرفي وثائق الخاصة بما بين الوكالات ويتأكد من صحة الشيكات والوثائق المرفقة، وذلك قبل جعل حساب الزبون مدينا، حيث يتم التسجيل كالتالي :

- المدين ←حساب أوراق القبض (CA50) .
- الدائن ←حساب "ما بين الوكالات" .

وفي حالة كفاية المؤونة في حساب الزبون، يقوم المصرفي بالتسجيل التالي :

- المدين ←حساب الزبون (CA50) .
- الدائن ←حساب أوراق القبض .

أما في حالة عدم وجود المؤونة الكافية، فتقدم الشيكات لمدير الوكالة الذي يراعي الخطوط القرض الممنوحة للزبون، فيعطي موافقته لتسجيل عادي للعملية، بينما إذا اعتبر المدير أن العملية غير مقبولة فالشيكات دون مؤونة يتم رفضها وإعادة إرسالها للمقر الصادر لها، وذلك في مدة لا تقل عن 24 ساعة في حالة استلامها من المقاصة .

**ح) شيك البنك chéque de banque :**

يعتبر شيك البنك أو شيك الشباك chéque guichet وسيلة تسمح للمستفيد بضمان وجود المؤونة والتحصيل، يحل شيك الدفع cheque à payé (شيك البنك) محل الشيك المصادق عليه 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، كما يتأكد من وجود المؤونة الكافية في الحساب، ففي حالة عدم كفايتها يقرر مدير الوكالة حسب خطوط القرض قبول أو رفض طلب الزبون .

في حالة القبول، يتم التسجيل المحاسبي الآتي :

- المدين ←——— حساب الزبون .
- الدائن ←——— حساب "شيك البنك أو للدفع"

ويتم إعداد وثيقة محاسبية CA 121 .

- المدين ←——— حساب الزبون (171دج) .
- الدائن ←——— حساب المنتجات البنكية (150دج) .
- الدائن ←——— حساب الرسم على القيمة المضافة (21دج) .

ويتم إعداد الوثيقة المحاسبية CA 121.

**خ) قسم اليومية المحاسبية والإحصاء :**

تقوم كل أقسام الوكالة في آخر يوم 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 .

انطلاقا من اليومية المحاسبية المنسوخة من النظام الآلي من قبل رئيس الصندوق، يتم مقارنة مجموع اليومية بالملخصات التي أعدتها كل أقسام الوكالة، بحيث لا بد من تطابق الجانب المدين بالجانب الدائن لكل من الآلة والملخص 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 فلا بد من البحث عن الخطأ الذي يفسر الفارق La différence ويتطلب البحث إعادة الحساب وتأكد كل عامل في الوكالة من صحة عملياته المنفذة، مع العلم أن لكل واحد منهم تعريفة آلية خاصة بالشيء الذي يسمح بحصر مصدر الخطأ بسهولة .

هذا وبعد الكشف عن الخطأ وتصحيحه أو في حالة عدم وجوده أصلا، 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 .
- يومية أوراق القبض
- 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 .
- شريط مغناطيسي الذي يتم تخزين فيه كل العمليات المسجلة آليا .

**المطلب الثاني : خلية الرقابة الداخلية لمديرية البنك الوطني الجزائري لمستغانم**

تبعا للتعليمة الداخلية للبنك الوطني الجزائري التي تنص على أنه: " يتم تأسيس في كل مديرية جهوية قسم مكلف بالمراقبة من الدرجة الأولى على جميع الوكالات والمصالح التابعة لها " .

وبناءا على ذلك تحتوي مديرية مستغانم على خلية خاصة بالرقابة، التي يشمل حيز تنفيذها كل الوكالات الرئيسية والوكالات الفرعية التابعة للشبكة .

يمثل قسم الرقابة للتعليمات والإجراءات القانونية والقواعد الداخلية، فهو تحت مسؤولية مباشرة لمديرية الفرع، أما عن المهام الموكلة لخلية الرقابة فهي تتمثل في :

**أولا : مجال التدخل**

تتبع خلية المراجعة برامج دورية أو مهام خاصة مكلفة من مديرية الفرع أو مديرية شبكة الاستغلال -DRE–، وذلك على مستوى :

- الوكالات التابعة لمديرية الفرع .

- مصالح وأقسام المديرية بحد ذاتها، ويتم ذلك غالبا في حالات استثنائية .

ويخضع المراجعين لشروط معينة، فمثلا يمنع على المراجع ما يلي :

- ✓ التكفل كنائب مفوض -Intérimaire – لإحدى الوكالات أو الأقسام التي تدخل ضمن حيز المراجعة والتدقيق .
- ✓ تنفيذ مهام المراجعة في وكالات كان قد تكفل بها قبل تعيينه للمراقبة .

**ثانيا : طبيعة ومدة التدخلات**

يتم تنفيذ عمليات المراقبة إما عن بعد أو ميدانيا، كالتالي :

**أ)- المراقبة عن بعد :**

- متابعة القوائم الدورية المرسلة من مختلف هياكل البنك : كإحصائيات مديرية المحاسبة، قائمة حسابات الشيك، 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 .
- إعداد وتحرير تقارير المراقبة وتسليمها للهياكل المعنية : مديرية الفرع أو مديرية شبكة الاستغلال -DRE–، المفتشية العامة والجهوية، ... الخ .
- الإطلاع على التقارير التي تعدها هيئات المراجعة الخارجية ومحاولة الاستفادة منها .
- المحافظة على مظاهر الأمن بكل أشكاله .

**ب)- المراقبة في الميدان :** وتتم حسب ثلاث حالات كالتالي :

- **مهمة دورية :** وتتمثل في اختيار موضوع أو أكثر للمراقبة، بحيث لا تتعدى مدة المهمة 15 يوم، مع ضرورة إعداد تقرير المراجعة .
- **مهمة متابعة :** وهي خاصة بمتابعة تطبيق التوصيات والحلول المقترحة من مختلف أجهزة المراقبة، مع ذكر الحواجز التي منعت تنفيذها، ولا تتعدى هذه المهمة 5 أيام .
- **المهام الخاصة :** ونقول عن المراقبة أنها خاصة إما لعدم وجودها ضمن البرنامج السنوي للمراقبة، أو أن عمليات بنكية تسفر عن وجود خلل طارئ ، فمثلا :
  - ← أخطاء الصندوق .
  - ← عمليات غير عادية .
  - ← احتيال وقصور عند إعداد الوثائق البنكية أو في حالة فقدانها (سرقة، اختفاء) .
  - ← تعرض البنك لشكاوي من العملاء .

**ثالثا : إعداد التقارير**

تعد التقارير حسب نموذج خاص بالبنك والمطابق لتقرير المفتشية العامة، حيث يحتوي على المعلومات التالية :

- المقر أو الوكالة التي تم مراقبتها .
- طبيعة وهدف المهمة .

- الأسماء والألقاب وكذا مؤهلات المراجعين .
- مدة التدخل .

مع ضرورة إلحاق التبريرات والوثائق المدعمة للتقرير، أضف إلى ذلك لابد من إرسال كل التقارير إلى مديرية الفرع التي تتكفل باستغلالها، ووضع الاحتياطات وكذا متابعة التوصيات والحلول المقترحة .

**المطلب الثالث : نقاط القوة ونقاط الضعف للوكالة**

**1) نقـاط القـوة :**

- يتم خاصة في الوكالات الرئيسية، مراقبة صارمة لإمضاءات الزبائن من خلال نموذج الإمضاءات، حيث تصنف هذه النماذج بشكل يسهل استعمالها. بالإضافة إلى أن النموذج يحتوي على معلومات إضافية حول الزبون (اسم، العنوان الشخصي والضريبي، أرقام الحسابات) .
- دائما في بعض الوكالات الرئيسية، نلاحظ احترام توزيع والفصل بين مهام التصديق والتنفيذ والمراقبة، كما أن كل العمليات يتم مراقبتها من المدير شخصيا عند إقفال اليومية المحاسبية .
- يتم التبرير لأخطاء أو فوارق الصندوق في اليوم نفسه، ولو كلف ذلك تجنيد العمال (أو العامل المسؤول عن الخطأ) إلى آخر يوم، وذلك لتسهيل عملية فتح الشبابيك للزبائن في اليوم الموالي، - تخص هذه الملاحظة عدد قليل من الوكالات- .
- مسؤولية بعض الأفراد بالعمليات البنكية التي يقوم بها، الشيء الذي يسمح بتحقيق الفعالية والتخفيض نسبيا من حدة المخاطر .
- وجود آلات للتصوير تراقب الصندوق والزبائن .
- عدم غلق شبابيك البنك أثناء اليوم حيث يتم التناوب في ساعة الإفطار، وهي الفت رة التي غالبا ما يكثر فيها الزبائن .

**2) نقـاط الضعـف :**

للإشارة فإن نقاط الضعف غالبا ما تخص الوكالات الفرعية ذات الصلاحيات الضعيفة، مما يجعل الأخطاء والتجاوزات تكثر فيها نتيجة التهاون (مع العلم أن هذه النقاط لا تخص جميع الوكالات الشبكة) :

- إن في إحدى وكالات البنك يوجد عامل واحد يتكفل بخزنة -Caisse– المعاملات النقدية بالدينار والمعاملات النقدية بالعملة الصعبة . في حين أن في الوكالات الرئيسية التي تستقبل عددا هائلا من الزبائن، نجد أن العامل المكلف بخزنة الدينار لا يمكنه تغطية كل العمليات النقدية، وغالبا ما يتدخل عامل آخر (المكلف بالإيداع) لمساعدته. وعليه، فإن الحجم الكبير من العمليات وقلة العمال المكلفين بها يسبب عدم احترام مبدأ الفصل بين المهام .
- في بعض الوكالات لا يتم إقفال اليومية المحاسبية في نفس اليوم، بل تأجل إلى اليوم الموالي، فهي عادة سيئة يعتبرها عمال البنك أمر عادي. إن هذا التهاون غالبا ما يسبب

تأخر في فتح شبابيك الوكالة في اليوم الثاني، وقد تفتح في ساعة متأخرة جدا عند وجود فارق في الصندوق (تضيع للوقت، للأموال، لفرص تجارية) .

- فعملية تسليم الشيكات في بعض الوكالات تتم بصفة عشوائية دون مراقبة، فالعملية لا تستند على المعايير التقنية الخاصة بالخصم، الشيء الذي يؤدي أحيانا إلى مشاكل معتبرة (استرداد لشيكات غير مدفوعة) .
- وجود عدد كبير من المتربصين في عمليات الصندوق خاصة في الوكالات الفرعية، وقد يصل عددهم إلى 70% من مجموع عمال الصندوق فهو عدد غير معقول، خاصة أن هؤلاء المتربصين رغم أنهم يتمتعون بالفعالية، فهم غير مؤهلين ومسؤولين بالأعمال البنكية، بالإضافة إلى كفاءات علمية محدودة جدا (توظيف عشوائي لليد العاملة) .
- إن التناوب على العمليات خاصة في فترات العطل، يتم في بعض الوكالات بصفة عشوائية بحيث نجد عامل يتكفل بعدة عمليات تفوق طاقته (العملية أو العلمية) وقد تكون عمليات غير متجانسة فيما بينها. وترجع أسباب هذه الوضعية إما في إعداد برنامج "توزيع العطل" غير ملائم أو أن تطبيقه غير صارم .
- وفي الأخير نشير إلى نقطة الضعف غالبا ما تخص جميع المؤسسات العمومية بما فيها البنوك، ألا وهي البيروقراطية في تنفيذ العمليات الإدارية والتأخر الكبير في تحقيقها، ومثال على ذلك :

نشير إلى اللوائح المحاسبية الخاصة بالفوائد والعمولات البنكية - أجيو البنك- والتي تقوم بإعدادها مديرية المحاسبة (DC) . فنظريا تعد هذه اللوائح كل ثلاثة أشهر، بحيث توزع على كل المديريات الفرعية والتي بدورها توزعها على الوكالات التابعة لها، فتقوم هذه الأخيرة باقتطاع المبالغ (الفائدة + الأجيو) من أرصدة حسابات الزبائن (عن طريق شريط مغناطيسي) .

وفي الواقع العملي، فإن اللوائح المحاسبية غالبا ما تصل إلى الوكالات المعنية متأخرة جدا وقد تفوق المدة سبعة (7) أشهر، إن هذه الوضعية تسبب مشاكل عديدة نذكر من بينها : -

عدم انتظام القوائم المهيأة شهريا، دوريا، سنويا،...الخ .

- اختلال في تسوية بعض الحسابات، فمثلا: إنهاء عملية القرض في شهر (جانفي) تستدعي التسوية النهائية له عدة أشهر (7 إلى 8 أشهر) .
- شكاوي متكررة للزبائن، حيث تصبح حساباتهم في وضعية مدينة خلال فترات غير متوقعة .

مدام أن هناك رقابة داخلية في البنك الوطني الجزائري (وكالة مستغانم رقم 878) فبالتالي يوجد تحسين في الأداء المالي في هذه الوكالة وهذا نتيجة لنجاح المؤسسة وخروجها بوضعية جيدة تسمح باستمرارها .

**الخلاصــة :**

من خلال دراستنا للبنك الوطني الجزائري نستخلص أن البنك الوطني وكغيره من المؤسسات المالية يقوم بمجموعة من الوظائف والنشاطات، حيث أن البنك الوطني الجزائري يفيد ويستفيد، يفيد عند استخدام ودائع المودعين فهو يساهم بشكل كبير في التنمية ويدفع بعجلة الاقتصاد الوطني نحو التطور .

وهو يستفيد أيضا من خلال حصوله على الفوائد والعملات والأجور والخدمات ، وهذا لما يقوم به من عمليات مثلا خلق النقود يؤدي وظيفة وسيط نقدي وعملية وضع عدة طرق لتوزيع القروض أي ابتكار تقنيات كتمويل الودائع الجارية إلى ادخارات سائلة فيكون بذلك يؤدي وظيفة الوسيط المالي .

وعليه بما أن البنك الوطني الجزائري بصفة عامة له دور في التطور والتنمية ، فوكالة مستغانم 878 باعتبارها وكالة ثانوية تابعة للمديرية الجهوية لولاية مستغانم كذلك تلعب دور كبير وهذا من خلال الخدمات التي تقدمها للمواطنين إضافة للعمليات التي تقوم بها والوظائف المختلفة رغم ما

تواجهه من صعوبات ومشاكل إلا أنها تبقى دائما تحاول العمل على التطور وحل المشاكل والقضاء على السلبيات .

# الخاتـــمة

إننا نستطيع القول من كل ما سبق عرضه في هذه الدراسة أن الرقابة تعتبر بمثابة وظيفة تسييرية هامة ينبغي القيام بها في كافة مجالات النشاط العملي من حيث اعتبارها نظاما لضبط الأداء وضمانا لتحقيق الأهداف المخططة. فالرقابة الداخلية ضرورة حيوية للتأكد من حسن سير العمل والإنجاز، حيث يتكون نظام الرقابة الداخلية الشامل من شقين، الشق الإداري والمحاسبي بما فيه من جانب مالي كأنظمة فرعية له، ولا شك أيضا من وجود مقومات ومكونات أساسية لهذا النظام يجب على المؤسسات مراعاتها وكذلك إجراءات الخاصة به في البنك تتمثل في إجراءات إدارية وتنظيمية، وإجراءات تخص الجانب المحاسبي بالبنك إضافة إلى إجراءات عامة تخص التأمين على ممتلكات المؤسسة واعتماد رقابة مزدوجة وإدخال الإعلام الآلي، وبتفاعل هذه الإجراءات جميعها يستطيع نظام الرقابة الداخلية في البنك تقييم كافة نشاطاته سواء الإدارية أو المحاسبية، وتستمد أنظمة الرقابة الداخلية في البنوك أهمية خاصة من طبيعة البنوك نفسها .

فالبنك باعتباره مؤسسة مالية التي تدار بأسلوب علمي وتتعامل في كافة وسائل الدفع النقدية والمالية لتحقيق جملة من الأهداف المحددة مسبقا، له سياسات مصرفية خاصة به كسياسة السيولة، الإقراض، الاستثمار، وتعتبر الرقابة الداخلية وظيفة هامة تساعد مختلف المؤسسات المالية على تقييم أدائها والوقوف على نقاط القوة والضعف فيها باعتبار أن تقييم الأداء من مؤشرات نجاح البنك للوصول إلى الأهداف المخططة لها بأقل تكلفة وجهد. ويتم التقييم بعدة طرق كنظام الموازنات التقديرية، محاسبة التكاليف المعيارية، نظام الإدارة، وذلك باعتماد جملة من المعايير والمؤشرات من كفاية رأس المال، كفاءة الإدارة، القوة الإيرادية للبنك، الربحية، السيولة، توظيف الأموال، لا سيما وقد اتجهت كل البنوك حديثا إلى تحسين أدائها عن طريق تحقيق أكبر عائد بأقل مخاطر .

إن الأداء المالي يمثل المرآة العاكسة لنشاط المؤسسة أمام كل متعاملين معها ويساعدها في التنبؤ بالمستقبل واتخاذ القرارات المستقبلية سليمة لوضعية المؤسسة وتحسينه أي تحسين الأداء يعتبر من الأهداف الرئيسية والدائمة للمؤسسات، إذ أن هدف تحسين الأداء هو من الأهداف المنطقية التي يمكن تصور وجود أو قيام مؤسسة بدونها مهما كانت الإمكانيات المتاحة ودرجة ارتفاع مستويات الأداء ومعدلاته. كما أن هناك ارتباط وثيق بين العملية الرقابية الفعالة وبين تحسين الأداء في المؤسسة، حيث أظهرت نتائج بأن العملية الرقابية التي تعتمد على نظام رقابي فعال تؤدي إلى تحسين أداء العمال داخل المؤسسة .

ومن هنا تظهر العلاقة بين الرقابة والأداء، حيث يعتبر كلاهما جزء لا ينفصل على الآخر، فكلما كانت هناك رقابة كلما زاد أداء العمل .

**اختبار صحة الفرضيات :**

- نظام الرقابة الداخلي يقوم على التخطيط والتنظيم الإداري للمشروع داخل المؤسسة، وحماية ممتلكاتها من السرقة والتلاعب ومن الوقوع في الأخطاء المحتملة بإظهار التغيرات السلبية ومحاولة تحسينها الذي تضمن السير الحسن لوظائف المؤسسة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى .
- يعد الأداء مؤشرا هاما تبنى عليه العديد من القرارات الهامة، فهو يحدد اتجاهات سير نشاط المنظمة سلبا وإيجابا، ويحدد مدى اقتراب أو ابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطة الموضوعة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية .
- تحسين الأداء المالي للمؤسسة يعتمد على تطبيق اقتراحات وتوصيات وقرارات عملية الرقابة الداخلية، فبعد الدراسة استنتجنا أن إتباع التوصيات ونصائح وقرارات المراقب يؤثر بشكل إيجابي في تحسين نوعية المعلومات والبيانات المحاسبية والمالية، وبالتالي التقليل من فرص الغش والتزوير والأخطاء المرتكبة مما يساهم في تحسين أداء البنوك، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة .

ومن خلال دراستنا توصلنا إلى بعض النتائج منها :

أ - يعني نظام الرقابة الداخلية جميع السياسات والإجراءات والقوانين التي تتبناها المؤسسة لتحقيق أغراضها، لذا يمكن القول أن نظام الرقابة الداخلية ضرورة حتمية في جميع المؤسسات المالية .

ب -إن التطبيق السليم لنظام الرقابة الداخلية من شأنه دعم الأهداف المتوخاة من هذا النظام لأن فشله يرجع إلى وجود قصور في إجراءاته الرقابية، لذا ينبغي على المؤسسات التي ترغب في بناء نظام فعال للرقابة الداخلية أن تجري تحليلا للتكاليف والمنافع لأنه مكلفا للغاية.

ت -إذا ما طبق نظام الرقابة الداخلية في البنوك بطريقة جيدة ومناسبة كان له الدور الفعال في تقييم أدائها، أما في غياب وجود قواعد وإجراءات صارمة وفعالة للنظام من شأنه أن يؤدي إلى فشله وعدم قدرته على تحقيق أهدافه على النحو المرجو منه .

ث -تمارس رقابة البنوك والمؤسسات المالية من خلال ستة مستويات، تتعلق المستويات الثلاثة الأولى منها بالرقابة الممارسة من طرف الهيئات الداخلية للبنك أو المؤسسات المالية والمتمثلة في مستوى الرقابة الداخلية، ومستوى المراجعة الداخلية ثم مجلس الإدارة والإدارة العامة، أما بالنسبة للمستويات الثلاثة الأخرى فتشكل الرقابة الخارجية والتي يمثلها محافظي الحسابات، البنك المركزي، وأخيرا اللجنة المصرفية.

ج -الرقابة الداخلية عبارة عن نظام يطبق للتقليل من المخاطر وتحقيق الكفاءة ويمر بإجراءات متعددة ويملك مقومات مختلفة .

ح -اعتماد البنك على الرقابة الداخلية في دراسة ملف القرض مما يسهل الوصول إلى اتخاذ القرار الأمثل .

خ -التقييم السليم لنظام الرقابة الداخلي وذلك حتى يتسنى للمسؤولين التحكم أكثر في نشاطات البنك .

كما يمكن التوصل من خلال هذا البحث إلى مجموعة من الاقتراحات منها :

1. العمل على رفع مستوى نظام الرقابة الداخلية المالي من خلال تفعيل أنظمة قياس وتقدير المخاطر والنتائج وأنظمة المراقبة والتحكم في المخاطر .
2. أخذ الوقت الكافي لإنجاز بعض الأعمال دون تسرع للحصول على المعلومات الكافية .
3. إدراك الموظف لنطاق اختصاصه .
4. على البنك الوطني الجزائري التكيف مع التطورات الحاصلة في المجال المصرفي خاصة في نظم المعلومات، لأن ذلك يساعدها على تطوير أنظمة الرقابة الداخلية والوصول إلى تحقيق غاياتها من وراء تصميم هذا النظام .
5. يجب على الإدارة العامة وضع العديد من اللوائح والإجراءات الخاصة بنظامها الرقابي حتى يكون معلوم لدى جميع موظفيها في كل المستويات الإدارية، والتركيز على التقييم اليومي لأدائهم حتى تعالج الاختلالات في الوقت المناسب .
6. العمل على جعل نظام الرقابة الداخلية للبنك الوطني الجزائري أكثر تكاملا وانسجاما من خلال تطوير أنظمته الفرعية الأساسية المتعلقة بالجوانب الإدارية، المحاسبية، والمالية وجعلها متماشية مع طبيعة نشاطه وحجمه وإمكانياته المادية والبشرية .

**أفاق البحث :**

لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير له حدود الدراسة، يمكن أن يكون حسرا يربط بين بحوث سبقت فأضيف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها :

- نظام الرقابة الداخلية وأثره على الهيكل التنظيمي .
- نظام الرقابة المالية ودوره في تقييم الأداء المالي في البنوك .
- دور أنظمة الرقابة في التحكم بالمخاطر .

# المراجـــع

❖ **الكـــتــب :**


1. أحمد لهبيبات، سعد طبري، محمد الأمين بن الزين، **الاقتصاد والمناجمنت والقانون،** الديوان الوطني للمطبوعات الدراسية، الجزائر، 2010 .
2. أمين السيد أحمد لطفي (1)، **فلسفة المراجعة،** دار الجامعية، الإبراهيمية، 2009 .
3. أمين السيد أحمد لطفي ( 2)، **التطورات الحديثة في المراجعة،** دار الجامعية، الإسكندرية، 2007 .
4. إيهاب نظمي، هاني العزب، **تدقيق الحسابات الإطار النظري،** دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012 .
5. توفيق مصطفى أبو رقبة، عبد الهادي أسحق المصري، **تدقيق ومراجعة الحسابات،** دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014 .
6. توفيق محمد عبد المحسن، **تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد،** دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004 .
7. خالد أمين عبد الله ( 1)، **التدقيق والرقابة في البنوك،** دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012 .
8. خالد أمين عبد الله ( 2)، **علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية،** دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الطبعة الأولى، 1999 .
9. خالد أمين عبد الله ( 3)، **علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية والعملية،** دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000 .
10. خالد أمين عبد الله ( 4)، حسين سعيد سعيفان، **العمليات المصرفية الإسلامية الطرق المحاسبية الحديثة،** دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2008 .
11. خلف عبد الله الوردات ( 1)، **دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA،** مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014 .
12. خلف عبد الله الوردات ( 2)، **التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق (وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية)،** مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006.
13. رفعت عبد الحليم الفاعوري، **التدقيق والرقابة الداخلية على المؤسسات،** حقوق الطبع والنشر محفوظة للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2012 .
14. زهير الحدرب، **علم تدقيق الحسابات،** دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2010 .
15. صادق راشد الشمري، **أساسيات الاستثمار في المصارف الإسلامية،** دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011 .

16. صلاح الدين حسن السيسي، **الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الالكترونية**، دار الكاتب الحديث، القاهرة، الطبعة الأولى، 2010 .
17. طاهر لطرش ( 1)، **الاقتصاد النقدي والبنكي**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون – الجزائر، 2012 .
18. طاهر لطرش ( 2)، **تقنيات البنوك**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون – الجزائر، الطبعة السابعة، 2010 .
19. عبد الفتاح محمد صحن، محمد السيد سرايا، فتحي رزق السوافيري، **الرقابة والمراجعة الداخلية**، مكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006 .
20. عبد الغفار الحنفي، رسمية زكي قرياقص، **البورصات والمؤسسات المالية**، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002 .
21. عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، **الرقابة والمراجعة الداخلية**، دار الجامعية، الإسكندرية، 2006 .
22. عبد الوهاب يوسف أحمد، **التمويل وإدارة المؤسسات المالية** ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007 .
23. عطا الله أحمد سويلم الحسبان، **التدقيق والرقابة الداخلية في بيئة نظم المعلومات المحاسبية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009 .
24. علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011 .
25. عمر سعيد، إبراهيم علي عبد الله، غسان عساف، منذر الخليلي، حسين كتاوي، حسن الزعبي، **مبادىء الإدارة الحديثة** ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، الإصدار الثاني، 2003 .
26. غسان فلاح المطارنة، **تدقيق حسابات المعاصر الناحية النظرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2006 .
27. فلاح حسن عداي الحسيني، مؤيد عبد الرحمان عبد الله الدوري، **إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر**، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2000 .
28. كمال الدين مصطفى الدهراوي، محمد السيد سرايا، **دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009 .
29. محمد إسماعيل بلال، **مبادىء الإدارة بين النظرية والتطبيق**، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2004 .
30. محمد التهامي طواهر، مسعود الصديقي، **المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسة التطبيقية**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون – الجزائر، الطبعة الثانية، 2005 .

31. محمد بوتين، **المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق،** ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون – الجزائر، الطبعة الثانية، 2005 .
32. محمد جمال علي هلالي، عبد الرزاق شحادة، **محاسبة المؤسسات المالية (البنوك التجارية وشركات التأمين)،** دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
33. محمد السيد سرايا ( 1)، **أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل (الإطار النظري، المعايير والقواعد، مشاكل التطبيق العملي)،** المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007 .
34. محمد السيد سرايا ( 2)، **المحاسبة في المنشآت المالية البنوك التجارية وشركات التأمين،** دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2008 .
35. محمد عبد الفتاح الصيرفي، **إدارة البنوك،** دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
36. محمد محمود الخطيب، **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات،** دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010 .
37. هادي التميمي، **مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعلمية،** دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثالثة، 2006 .

❖ **المجـــلات :**

1. الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء،** مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر، 2010، WWW.UNIV.ALGER.DZ، 2016/12/30 .
2. جميلة الجوزي، مفيد عبد اللاوي، **الإجراءات المالية والعملية للمراجعة الخارجية،** مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 05، جامعة الوادي، الجزائر، 2012، WWW.UNIV-ELOUED.DZ، 2017/01/15 .
3. عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم،** مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، 2010، WWW.WEBREVIEW.UNIV-BISKRA.DZ، 2016/12/30 .

❖ **الأطروحات والمذكــرات :**


1. العايب عبد الرحمان، **التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل التحديات التنمية المستدامة،** رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، WWW.UNIV.STIF.DZ، 2016/12/10 .
2. بن قوة عمر، **دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية،** دراسة حالة ملبنة بلحرمي الحاج، مذكرة ماستر، تخصص التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير، جامعة مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، 2012/2011 .
3. عثمان عبد اللطيف، **دور التدقيق الداخلي في تحسين الرقابة والأداء داخل المؤسسة،** دراسة حالة مؤسسة سونطراك مركب GNL2Z، مذكرة ماستر، تخصص التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير، جامعة مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، 2015/2014 .
4. عزوز ميلود، **دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية،** دراسة حالة مؤسسة وطنية لصناعة الكوابل الكهربائية، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، كلية علوم التسيير وعلوم الاقتصادية، 2007، WWW.UNIV.SKIKDA.DZ، 2016/09/24 .
5. علي شيتور، **مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية،** مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013، WWW.DSPACE.UNIV-BISKRA.DZ، 2016/12/11 .
6. مخلوفي عبد الهادي، **دور التدقيق المحاسبي في تحسين الأداء المالي،** مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، WWW.DSPACE.UNIV-BISKRA.DZ، 2016/12/31 .

# الملاحـــق

**الملخــص**

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه الرقابة الداخلية لتحسين الأداء المالي للمؤسسات، وذلك من خلال التعرف على مفهوم نظام الرقابة الداخلية ومكوناته، ووسائله، ومقوماته، بالإضافة إلى الإجراءات المتبعة في تطبيقه، ومن ثم مدى مساهمته في تحسين الأداء المالي .

وقد خلصت الدراسة إلى أن تطبيق نظام رقابة داخلي فعال يساهم في تحقيق الأهداف التي تصبوا إليها المؤسسة، ألا وهي تحقيق أقصى ربح بأقل التكاليف والذي بدوره يبرز المستوى الجيد للأداء المالي ورفع مستوى التنافسية للمؤسسة .

**الكلمات المفتاحية :** نظام الرقابة الداخلية، الأداء المالي، تحسين الأداء المالي، المؤسسات .

**Résumé :**

L'étude vise à éclairer le rôle du contrôle interne dans l'amélioration de la performance financière des entreprises, et ceci , à travers l'identification du concept, de système de contrôle interne et sec composantes, sec moyens et sec ingrédients, en plus des procédures suivis dans son application, puis connaitre jusqu'à quel point, il participe dans l'amélioration de performance financière .

Arrivé au terme de ce travail, nous concluons par :

L'application d'un système de contrôle interne efficace, joue un rôle considérable dans la réalisation des objectives prévus par la société et précisément attendre le résultat maximal au moindre charges, qui a son tour met on crédence le niveau de performance financières et augmente la compétitivité de l'entreprise .

**Mots clés :** système contrôle interne, la performance financière, amélioration performance financière, les entreprise .