الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم المالية و المحاسبة

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة : العلوم المالية و المحاسبة التخصص : تدقيق ومراقبة التسيير

دور الرقابة الداخلية في ترقية الأداء البنوك التجارية

دراسة حالة بنك الفلاحة وتنمية الريفية "وكالة مستغانم"

مقدمة من طرف الطالبة :

دواجي عويشة

تحت إشراف الأستاذ :

بوشيخي بوحوص

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بوضراف جيلالي	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مقررا	بوشيخي بوحوص	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مناقشا	بن زيدان حاج	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2018/2017

شكر وتقدير

الحمد الله الذي هدنا ومن علينا بنعمة الاسلام

أحمد الله وأشكره على نعمة الطاهرة والباطنه

فالحمد الله الذي وفقني بالنجاح في امتحان شهادة الماستر ولاشكر له أن وفقني على اتمام المذكرة واقتداء بقوله صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

وأتقدم بجزيل الشكر وأسمى عبارات التقدير إلى أستاذي لبسيد بوشيخي لوحوص على قبوله الإشراف على هذه المذكرة وعلى توجيهاته وحرصه المستمر.

أتقدم بجزيل الشكل إلى كل عمال بنك فلاحة والتنمية الريفية "وكالة مستغانم"

كما لا ننسى إدارة كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير.

الإهداء

الحمد الله الذي يسر أمري وشرح صدري والقائل في كتابه "وقل أعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين"

أهدي حمرة جسدي إلى مدرسة الحب والوفاء والحنان إلى التي جعلت تحت أقدامها الجنان ، إلى ضياء قلبي ونور حياتي زهرة بيضاء كلما ابتسمت ذهب عني العناء أمي الحبيبة

وإلى من ضحى بنفسه اكي ينبر درلب إلى مثلى الأعلى وقدرتي في الحياة "أبي العزيز" وفاه الله سر النواتب.

وإلى من شاركوني رحم أمي وقاسموني عطف أبي ، أخي العزيز "أشرف الدين" ، وعبدالحفيظ ، ومحمد زهر الدين وإلى رفيق دربي زوجي "محمد إبراهمي"

وإلى فراشات عمري وصديقاتي العزيزات "زهيرة ، خيرة ، سارة ، كوثر ، وإلى كل من يعرفني" وإلى كل الدفعة 2018 قسم علوم المالية والمحاسبة

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه الرقابة الداخلية في تحسين الأداء البنوك ، وذلك من خلال التعرف على مفهوم نظام رقابة الداخلية ومكونات ووسائله بالإضافة إلى الإجراءات ، ومن ثم مدى مساهمته في تحسين الأداء.

وقد خلصت الدراسة إلى أن تطبيق نظام رقابة داخلية يساهم في تحقيق الأهداف التي تصول إليها المؤسسة والذي بدوره يبرز المستوى الجيد للأداء البنوك.

الكلمات المفتاحية ، نظام الرقابة الداخلية ، الأداء ، تقيم ، الأداء ، البنوك تجارية.

Résumé

L’étude vise à claire le crole de contrôle interne dans l’amélioration de la performance des banques, et ceci a travers l’indentification du concept de système de contrôle interne et ses composants, ses moyens, en plus des procédures, puis connaître jusqu'à quel pont, il participe dans l’amélioration de performance.

Arrivé au terme de ce travail, nous concluons par : l’application d’un système de contrôle intense efficace, il joue un crole considérable dans la réalisation des objectifs prévues par l’entreprises. Qui a son tour met en crédence le niveau de performance des banques.

Mot clés ; système contrôle interne, la performance, évaluation du rendement, les banques commerciales.

الفهرس

تشكرات

إهداء

فهرس

قائمة أشكال

قائمة الجداول

المقدمة العامة أ

الفصل الأول : مدخل إلى نظام الرقابة الداخلية 21-01

تمهيد 01

المبحث الأول :ماهية نظام الرقابة الداخلية 02

المطلب الأول :مفهوم نظام الرقابة الداخلية 02

المطلب الثاني :مكونات نظام الرقابة الداخلية 03

المطلب الثالث :أهداف و أهمية الرقابة الداخلية 07

المطلب الرابع :أنواع الرقابة الداخلية 08

المبحث الثاني :إجراءات و طرق تنفيذ الرقابة الداخلية 10

المطلب الأول :مقومات نظام الرقابة الداخلية 10

المطلب الثاني :مبادئ تطبيق نظام الرقابة الداخلية 11

المطلب الثالث :خطوات وطرق تقييم نظام الرقابة الداخلية 13

المطلب الرابع :خصائص نظام الرقابة الداخلية 16

المبحث الثالث :علاقة الرقابة الداخلية مع المراجعة 18

المطلب الأول :علاقة الرقابة الداخلية بالمراجعة الداخلية 18

المطلب الثاني :علاقة الرقابة الداخلية بالمراجعة الخارجية 19

المطلب الثالث:علاقة المراجعة الداخلية بالوظائف الأخرى 20

خلاصة الفصل 21

الفصل الثاني تحسين أداء بنوك التجارية عن طريق نظام الرقابة الداخلية 38-23

تمهيد 23

المبحث الأول : مفاهيم حول تقييم الأداء البنوك التجارية 24

المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء وأسبابه 24

المطلب الثاني : طرق تقييم الأداء ومراحله 25

المطلب الثالث : معايير ومؤشرات تقييم أداء بنوك 26
المبحث الثاني : ماهية بنوك التجارية 32
المطلب الأول :نشأة البنوك التجارية و مفهومها 32
المطلب الثاني :أنواع البنوك التجارية 33
المطلب الثالث :وظائف البنوك التجارية 35
المبحث الثالث : دور رقابة الداخلية في تحسين أداء البنوك 36
المطلب الأول : علاقة نظام رقابة الداخلية بتقييم الأداء 36
المطلب الثاني : أهمية رقابة الداخلية في تحسين أداء بنوك 37
خلاصة الفصل 38
الفصل الثالث دراسة ميدانية لبنك الفلاحة وتنمية الريفية "وكالة مستغانم" 63-40
تمهيد 40
المبحث الأول : التعريف بالبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR 41
المطلب الأول : لمحة تاريخية حول المجمع الجهوي للاستغلال بدر BADR مستغانم وتعريفه 41
المطلب الثاني : مجال نشاط المجمع الجهوي للاستغلال بدر (BADR) مستغانم ودوره 43
المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمجمع الجهوي للاستغلال 44
المبحث الثاني : واقع نظام الرقابة الداخلية في ترقية الأداء البنك الفلاحة والتنمية الريفية 49
المطلب الأول : عروض وتحليل نتائج المقابلة 49
المطلب الثاني : نظام الرقابة على العمليات والإجراءات الداخلية 51
مطلب الثالث : إجراءات العامة لمنح قرض استثماري ودراسة البنك له 56
المبحث الثالث : تقييم الأداء بواسطة أسلوب التحليل الأفقي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لفترة (2015-2016) 58
المطلب الاول : تحليل الأفقي للأصول 59
المطلب الثاني : تحليل الأفقي للخصوم 60
المطلب الثالث : التحليل لتغيرات التي طرأت على ميزانية بنك الريفية 61
خلاصة 63
الخاتمة العامة 60
مراجع
ملاحق
ملخص

قائمة الأشكال

رقم	إسم شكل	صفحة
01-01	**مكونات الرقابة الداخلية – تقرير "COSO**	06
02-01	**مراحل تقييم نظام الرقابة الداخلية**	14
01-03	**الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي للاستغلال بدر (BADR) مستغانم "027"**	45

قائمة الجداول

رقم	إسم الجدول	صفحة
01-03	الأطراف المعنيوم بالمقابلة	49
02-03	**التحليل الأفقي للأصول بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنتين 2015-2016**	59
03-03	**التحليل الأفقي للخصوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنتين 2015-2016**	60

المقدمة العامة

مقدمة :

لقد شهد العالم تطورا كبيرا في مجال الإقتصادي بعد تحولات السياسية والإجتماعية وخاصة الاقتصادية الذي عرفها القرن الماضي فكانت لهذه التحولات أثار مباشرة على المحيط الاقتصادي حيث أنها مست حجم المؤسسات التي أصبحت تتميز بكبر حجمها وهذا ما أدى إلى الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية بإعتبارها خط دفاع قوي يضمن ويحمي مصالح المؤسسة.

حيث يعتبر نظام الرقابة الداخلية نظاما لضبط الأداء وتحقيق الأهداف منشودة وهذا ما تطلبه البنوك والمؤسسات المالية من تأهليها والنمو من بكيانتها

فعند تطبيق واحترام متطلبات واجراءات نظام رقابة الداخلية بشكل جيد ومناسب تستطيع المؤسسة تقييم أدائها فهو المرأة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها.

وبناءا على ماسبق نطرح الإشكالية التالية :

كيف يساهم نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء البنوك تجارية؟

وانطلاقا من الإشكالية الجوهرية نطرح الأسئلة الفرعية التالية :

1 - ماهو نظام الرقابة الداخلية ؟
2 - ماهي إجراءات نظام الرقابة الداخلية ؟
3 - ماهو تقييم الأداء وماهي مؤشراته ؟
4 - مامدى فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنك الفلاحة والتنمية الريفية ؟

الفرضيات الدراسة :

- نظام الرقابة الداخلية لد دورا أساسي في البنوك تجارية
- يتميز نظام الرقابة الداخلية بإجراءات تضمن السير حسن
- تقييم الأداء هو تشخيص الصحة المالية للبنك
- يساعد نظام الرقابة الداخلية في تقييم الأداء البنوك.

أهمية الدراسة :

يلعب نظام الراقبة الداخلية دورا هاما في البنوك لتحقيق الأن وسلامة المصرفية حيث تكمن أهمية في الحاجة الملحة إلى محيط رقابي يساعد المؤسسات المالية لتحقيق أهدافها بإعتبارها العين الساهرة.

أهداف الدراسة

- إبراز أهمية نظام الرقابة الداخلية بإعتباره العمود الفقري للمؤسسات المالية.
- التركيز على دور الرقابة الداخلية في تحسين اداء البنوك تجارية
- أهمية الأداء لما له قدرة على تشخيص الحالة المالية للبنوك

أسباب اختيار الموضوع :

إن اختيارنا لهذا الموضوع ليس من قبيل الصدفة إنما يعود لأسباب الموضوعية وأسباب الذاتية.

الأسباب الموضوعية

- حاجة المؤسسات الجزائرية لنظام رقابة الداخلية
- عدم وجود تطبيق فعلي للرقابة داخل مؤسسات

الأسباب الذاتية :

- الميل الشخصي إلى احترام أم مهنة الرقابة في المؤسسة مالية
- تصديقا منا بأهمية الرقابة ودورها فعال في المؤسسات مالية

الصعوبات الدراسية :

من صعوبات التي واجهتنا أثناء الدراسة :

فيما يخص الدراسة التطبيقية فهي العنصر الأكثر صعوبة التي واجهتنا فمن الصعب أن نحصل على جميع المعلومات وكذلك عدم شفافية والتماطل في تقديم بعض الإستفسارات أو الوثائق بحجة سرية مهنية.

منهج الدراسة :

اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وهذا من خلال جمع وتحليل مختلف المعلومات المتعلقة بموضوع الرقابة الداخلية في ترقية الأداء بنك فلاحة والتنمية الريفية.

حدود مكانية وزمنية

حدود مكانية :

ترتبت هذه الدراسة بكيفية ممارسة الرقابة في البنوك وكإسقاط على واقع حال بالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة "مستغانم"

حدود الزمنية

اعتمدنا في الدراسة على حدود زمنية مختلفة فتم التطرق للجذور التاريخية للرقابة الداخلية والبنك الفلاحة والتنمية الريفية وعندا القيام بإجراء اسقاط على حال البنك الفلاحة والتنمية الريفية فحددنا المجال الزمني من 2015 إلى 2016.

هيكل الدراسة :

بناءا على الأهداف والفرضيات الموضوعية سابقا ، في حدود الإشكالية المطروحة كان الاختيار على التقسيم إلى 3 فصول على النحو التالي :

الفصل الأول : الذي يتضمن تلاث مباحث ، سيعتمد أساسا بمفاهيم ومرتكزات اساسية حول نظام الرقابة الداخلية من تحديد وضبط لمفهوم ومكونات والاجراءات وعلاقته بنظام المراجعة الداخلية.

الفصل الثاني : الذي ينقسم بدوره إلى ثلاث مباحث ، فسيتناول مفاهيم حول البنوك تجارية وتقييم الأداء وإبراز أهمية نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء البنوك تجارية.

الفصل الثالث : الذي بدوره يحوي على ثلاثة مباحث ، فسيعتني بتقديم البنك الفلاحية والتنمية الريفية وكالة مستغانم ومدى فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنك الفلاحة ، وتقيم الأداء بواسطة أسلوب التحليل الأفقي.

الفصل الأول

مدخل إلى نظام الرقابة الداخلية

تمهيد

أدى التطور في مفهوم و أهداف نظام الرقابة الداخلية الناتج عن التقدم التكنولوجي في آليات العمل المستخدمة في بيئة الأعمال إلى ضرورة اتساع نطاق و مكونات نظام الرقابة الداخلية، و وجود مجموعة من المبادئ و المقومات الأساسية، و تحديد واضح لسلطة و مسؤولية تنفيذ الأنشطة و العمليات، و تطوير إجراءات و سياسات تنفيذ العمليات و تسجيل بيانات عن تقييم فاعلية نظام الرقابة الداخلية حتى يتمكن النظام من الحفاظ على أصول المؤسسة و يضمن تنفيذ السياسات التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول ماهية نظام الرقابة الداخلية، و المبحث الثاني إجراءات و طرق تنفيذ الرقابة الداخلية، أما المبحث الثالث فيتناول علاقة الرقابة الداخلية مع المراجعة.

المبحث الأول :ماهية نظام الرقابة الداخلية

يمثل نظام الرقابة الداخلية بصفة عامة أداة لخدمة الإدارة في مجال قياس و تقييم مدى فاعلية أدائها من ناحية و مدى فاعلية أنواع و أدوات الرقابة الأخرى من ناحية أخرى ،كما يعد نظام الرقابة الداخلية من أهم المراجع التي يركز عليها المراجع عند قيامه بعملية المراجعة في المؤسسة.

المطلب الأول :مفهوم نظام الرقابة الداخلية

لقدد تعددت التعاريف التي تناولت نظام الرقابة الداخلية بتعدد مراحل التطور التي مر بها، وبتعدد المعرفين له ولذلك سوف نورد بعض التعاريف المقدمة لنظام الرقابة الداخلية:

التعريف الأول

لقد عرفت لجنة بازل الرقابة الداخلية "عملية تتأثر بتدعيم الإدارة العليا و مجلس الإدارة و الأفراد في جميع المستويات الوظيفية، و هي ليست مجرد مجموعة من الإجراءات أو السياسات التي تؤدي في وقت محدد، بل هي عملية مستمرة في جميع المستويات الوظيفية داخل المؤسسة و يعد مجلس الإدارة و الإدارة العليا مسؤولين عن إنشاء الثقافة المناسبة لتنفيد الرقابة والمراقبة مستمرة لتقييم مدى كفاءتها ، كما يجب أيضا مشاركة جميع الأفراد في عملية الرقابة[1]"

التعريف الثاني

وفقا لأحد تعريفات المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونين فان الرقابة الداخلية تشمل تخطيط التنظيم الإداري بالمشروع للمحافظة على أصوله و اختبار دقة البيانات المحاسبية و درجة الاعتماد عليها و تنمية الكفاية في أعماله و تشجيع تنفيذ السياسات الإدارية المرسومة[2]

التعريف الثالث

حسب منظمة الخبراء المحاسبين و المحاسبين المعتمدين الفرنسية OECCA "نظام الرقابة الداخلية هو مجموعة من الضمانات التي تساعد على التحكم في المؤسسة من اجل تحقيق الهدف المتعلق، بضمان الحماية، الإبقاء على الأصول و نوعية المعلومات و تطبيق طرق و إجراءات نشاطات المؤسسة من اجل الإبقاء على دوام العناصر السابقة" و نشير في الأخير إلى أن هذا التعريف قدم سنة 1977 من طرف منظمة الخبراء المحاسبين و المحاسبين المعتمدين (OECCA).

التعريف الرابع

حسب المعهد الكندي للمحاسبين المعتمدين، فنظام الرقابة الداخلية هو "الخطة التنظيمية و كل الطرق والمقاييس المعتمدة داخل المؤسسة من أجل حماية الأصول، ضمان دقة و صدق البيانات المحاسبية و تشجيع فعالية الاستغلال، و الإبقاء على المحافظة على السير وفقا للسياسات المرسومة."

---

[1] لعروس نبيلة ورمضاني نادية ، **دور المراجعة الداخلية في منح القروض الإستثمار**، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة أكلي مضد أولحاج بويرة سنة 2013 ، ص 39

[2] حامد طلبة محمد أبو هيبة، أصول المراجعة، زمزم ناشرون و الموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011 ،ص26

التعريف الخامس

وعلى حسب الهيئة الدولية لتطبيق المراجعة (IFAC) التي وضعت المعايير الدولية للمراجعة (IAG) فان " نظام الرقابة الداخلية يحتوي على الخطة التنظيمية، و مجموع الطرق و الإجراءات المطبقة من طرف المديرية، بغية دعم الأهداف المرسومة لضمان إمكانية السير المنظم و الفعال للأعمال، هذه الأهداف المرسومة لضمان إمكانية السير المنظم و الفعال للأعمال، هذه الأهداف تشمل على اح ترام السياسة الإدارية، حماية الأصول، اكتشاف الغش و الأخطاء، تحديد مدى كمال الدفاتر المحاسبية و كذلك الوقت المستغرق في إعداد المعلومات المحاسبية ذات المصداقية"[1].

و من خلال ما سبق نستنتج التعريف التالي:

إن نظام الرقابة الداخلية هو عبارة عن خطة تنظيمية و مجموعة من الطرق و الإجراءات و الضمانات و المقاييس المعتمدة و المطبقة من طرف المؤسسة التي تساعد على حماية الأصول و اختبار دقة البيانات المحاسبية و درجة الإعتماد عليها ، بهدف تحقيق الأهداف المرسومة وتشجيع تنفيذ السياسات ، وفعالية الإستغلال ، لتنفيد الرقابة والمراقبة المستمرة لتقييم مدى كفاءتها.

المطلب الثاني :مكونات نظام الرقابة الداخلية

إن الرقابة الداخلية تختلف من مؤسسة لأخرى، وذلك باختلاف حجم المؤسسة، الهيكل التنظيمي و طبيعة العمل، ولكن هناك عناصر أساسية يجب أن تتوفر في أي نضام رقابي داخلي جيد وهي[2] :

- المحيط الرقابي؛
- نظام محاسبي؛
- إجراءات رقابية.

1 -المحيط الرقابي:

المحيط الرقابي يعني وجهة نظر و فهم الإدارة العليا و رؤساء الأقسام لنظام الرقابة الداخلية و أهميتها للمؤسسة و يشمل الأسس التالية:

1. هيكل تنظيمي و هو إطار لتقسيم الوجبات و المسؤوليات بين الموظفين، الأمر الذي يؤدي إلى عدم تخطي أي شخص لواجباته و أن هذه الواجبات تم انجازها حسب السياسات الموضوعة من قبل المؤسسة لأجل الوصول إلى الكفاءة في التشغيل و المحافظة على الموجودات و توفير معلومات مالية يعتمد عليها وذلك من خلال فصل المسؤوليات الرئيسية التالية:
   - تحويل التعامل من قبل سلطة مخولة؛
   - القيد في السجلات؛
   - الاحتفاظ بالموجودات.

[1] محمد التهامي طواهر، المراجعة و التدقيق الحسابات: الإطار النظري و الممارسة التطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2005، ص 84-85

[2] هادي التميمي، مدخل الى التدقيق من الناحية النظرية و العلمية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن،عمان،الطبعة الثانية، 2004 ،ص82

2. وجود قسم للتدقيق الداخلي وظيفته الأساسية فحص و تقييم نظام الرقابة الداخلية و درجة كفاءة كل مستوى أو قسم من الأقسام وتقديم تقارير بشأنها للإدارة العليا أو إلى لجنة التدقيق، التدقيق الداخلي جزء من نظام الرقابة الداخلية ينشأ داخل المؤسسة لمساعدة الإدارة و في جميع مستوياها لأجل الإيفاء بالتزاماتها وكفاءتها و ذلك من خلال التحليل، التقييم، الاستشارات، الدراسات و الاقتراحات.

إن قسم التدقيق الداخلي هو (صمام الأمان) للإدارة العليا لتأكد من أن السياسات و الإجراءات الموضوعة من قبل الإدارة قد تم تطبيقها بصورة صحيحة، كما و أن استقلالية المدقق الداخلي عن الإدارة التنفيذية توفر حرية أكثر للقيام بواجباته و بدون خوف، و لهذا يجب أن يكون المدقق مرتبطا بأعلى مستوى في الهيكل التنظيمي أو مع لجنة التدقيق.

2 -نظام محاسبي[1]

النظام المحاسبي يتكون من السياسات و الإجراءات و الأساليب الموضوعة من قبل الإدارة لتعين، جمع، تحليل، تصنيف، قيد و التقرير حول أنشطة المؤسسة، و لهذا لا يمكن أن يكون هناك نظام رقابة داخلية جيد بدون و جود نظام محاسبي جيد و النظام المحاسبي الجيد يشمل:

- أدلة و مستندات كأساس للقيد من السجلات؛
- هيكل التنظيمي لقسم المحاسبة و دليل حسابات مبوبا حسب الأقسام و المستويات المختلفة و مبينا مسؤوليا كل موظف من الموظفين؛
- دليل يبين إجراءات وسياسات المؤسسة و مختلف عمليات النشاط؛
- موازنات تقديرية و إجراءات المقارنة مابين ما تم انجازه فعليا مع الموازنات التقديرية و من بين هذه الموازنات، موازنات البيع، الإنتاج، مصاريف البيع و التوزيع و المصاريف الإدارية، الموازنة الرأسمالية، موازنة التدفقات و كذلك موازنة الأرباح و الخسائر و الميزانية العامة.

3 -إجراءات رقابية:

بالإضافة إلى المحيط الرقابي و النظام المحاسبي على الإدارة عمل إجراءات رقابية على النشاط (العمليات) و تتكون الإجراءات الرقابية من الخطوات و السياسات التي يجب إتباعها للتأكد من ضمان العمليات من خلال:

- الفصل بين الواجبات و ذلك بعدم السماح لأي شخص من القيام بأي عملية من أولها لأخرها و يجب الفصل بين التحويل، القيد و الاحتفاظ، الأمر الذي يؤدي إلى تقوية نظام الرقابة الداخلية؛
- التدقيق على الأنشطة و التأكيد من قيد القيم (المبالغ) الحقيقية في السجلات؛
- المحافظة على الموجودات و السجلات و عدم السماح للوصول إليها إلا بتحويل من جهة مسؤولية و عمل جرد دوري لموجودات و مقارنة نتيجة الجرد مع ما هو مسجل في الدفاتر و الاستفسارات على أية اختلافات؛
- وجود تحويل من جهة مسؤولة بشأن جميع التعاملات (النشاط)؛
- أدلة كافية لتأكيد العمليات المفيدة في السجلات.

[1] هادي التميمي،مرجع سبق ذكره،ص 83-84

وفي سنة 1992 فان لجنة مساعدة المؤسسات الأمريكية ذكرت أن مكونات الرقابة الداخلية مترابطة و متداخلة مع بعضها، و تتكون من التالي[1]

1 -المحيط الرقابي :و يتكون من:

أ - الكرامة و القيم الأخلاقية؛

ب -الالتزام بالمقدرة الفنية و الجدارة؛

ت -لجنة التدقيق؛

ث -فلسفة و نوعية الإدارة؛

ج -هيكل التنظيمي؛

ح -توزيع المسؤوليات و الواجبات؛

خ -سياسات و إجراءات التوظيف؛

2 -تحديد المخاطر.

3 -المعلومات و خطوط الاتصال

4 -السيطرة على النشاط.

5 -المتابعة، أي وجود قسم لتدقيق و متابعة تنفيذ الإجراءات للأمور المذكورة أعلاه

[1] أمين السيد لطفي، التطوات الحديثة في الم ا رجعة ،الدار الجامعية،الإسكندرية، 2007 ،ص254

الشكل رقم (01-01) : مكونات الرقابة الداخلية – تقرير "COSO"

المصدر:أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص255

المطلب الثالث :أهداف و أهمية الرقابة الداخلية

الفرع الأول :أهداف الرقابة الداخلية

يتمثل الهدف الرئيسي لنظام الرقابة الداخلية في اي مؤسسة أو أي وحدة أو أي مشروع في الأتي[1] :

"التوفيق و التنسيق بين سلوك و تصرفات العاملين في المنشأة ، و الأهداف الفرعية التشغيلية التي تسعى إلى تحقيقها ".

و يختلف تحقيق هذا الهدف الرئيسي العام في المؤسسة صغيرة الحجم عن المؤسسة كبيرة الحجم على أساس ما يلي:

أ - في المنشأة صغيرة الحجم:

يتحقق هذا الهدف الرئيسي العام بطريقة مباشرة من خلال التعليمات المكتوبة أو الشف وية لصاحب المؤسسة للعاملين فيها بصورة يومية عند مباشرته لعملية المتابعة لما يتم انجازه من أعمال عن طريق هؤلاء العاملين.

ب -في المنشاة كبيرة الحجم:

يتحقق هذا الهدف من خلال الجوانب التالية:

- تحديد و توضيح العلاقة بين كل من السلطات و المسؤوليات على كل المستويات؛
- تحديد اختصاصات و مهام كل موظف من موظفي المنشاة؛
- يتم ذلك من خلال وضع:

➢ خريطة تنظيمية متكاملة للتنظيم الإداري

➢ مجموعة من الإجراءات و اللوائح لمختلف عناصر نشاط المنشأة.

الفرع الثاني :أهمية الرقابة الداخلية

إن زيادة و اتساع نطاق الأنشطة و البرامج الاقتصادية التي تمارسها الوحدات الاقتصادية على اختلاف أنواعها و أشكالها أدى إلى زيادة و إبراز الرغبة في الحصول على تقييم داخلي مستقل لفاعلية الإدارة داخل هذه الوحدات و هذا ما يدخل في نطاق عمل الرقابة الداخلية و التي تعتبر من أهم أدوات الرقابة حيث يتوقف على مدى نجاح و قوة نظام الرقابة الداخلية ما يلي[2]:

1 -نجاح و كفاءة و فعالية رقابة و متابعة و تقييم أداء ما تقوم به الوحدة من أنشطة و برامج مختلفة.

2 -زيادة كفاءة أداء العاملين في الوحدة في مجال تنفيذ و أداء الأعمال و الأنشطة الموكلة لكل منهم.

3 -مدى تدقيق النتائج المطلوبة و من ثم تحقيق الأهداف النهائية الموضوعة من قبل لأنشطة و برامج الوحدة.

4 -مدى ما يقوم به المراجع الخارجي من خطوات وما يبذله من جهود هو ومساعديه في سبيل وضع و تحديد الإطار الملائم لبرنامج مراجعته و نطاق هذا البرنامج و ما يشتمله من تفصيل خاص بإجراءات مراجعته لعمليات و أنشطة الوحدة أو المنشأة موضوع التدقيق.

[1] عطا الله أحمد سويلم الحسبان،الرقابة الداخلية و التدقيق في البيئة تكنولوجيا المعلومات، دار الراية للنشر و التوزيع،الأردن،الطبعة الأولى، 2009 ،ص74

[2] محمد السيد سرايا، نفس المرجع السابق،ص60

5 -المساعدة على اكتشاف أي انحرافات أو أخطاء عند تنفيذ أنشطة و برامج هذه المنشاة قبل وقوعها حتى يتمكن تجنبها، و يمثل جوهر الرقابة الداخلية السليمة التي يجب أن تكون في نفس الوقت رقابة وقائية كلما أمكن ذلك.

المطلب الرابع :أنواع الرقابة الداخلية

تشمل الرقابة الداخلية على ثلاثة أنواع الرقابة الإدارية و الرقابة المحاسبية و الضبط الداخلي و هي على النحو التالي:

الفرع الأول :رقابة إدارية

و تتضمن الخطة التنظيمية للمشروع و ما يرتبط بها من وسائل وإجراءات تهتم أساسا بتحقيق أكبر كفاية ممكنة مع ضمان الالتزام بتنفيذ السياسات الإدارية من خلال تطبيق عدة وسائل، لعل من أهمها[1]:

- الموازنات، التكاليف المعيارية؛
- التحليل الإحصائي؛
- دراسة العمال (دراسة الوقت و الحركة)؛
- الرقابة على الجودة؛
- الرسوم البيانية و الأشكال التوضيحية، و خرائط الهيكل التنظيمي للمشروع؛
- برامج تدريب العاملين؛
- تقارير الأداء و الكفاءة؛

مما هو جدير بالذكر أن مثل هذه الوسائل وإجراءاتها إنما ترتبط بطرق غير مباشرة مع السجلات ودفاتر المحاسبية ، مما أوجد لنا اتجاهين رئيسيين في تحديد دور المراجعة الخارجي بشان الرقابة الإدارية هما:

1. يرى عدم مسؤولية المراجع عن فحص و تقويم وسائل و إجراءات الرقابة الإدارية استنادا إلى أن هدفها إداري بطبيعته فضلا عن تأثيرها على برنامج المراجعة، ويستثنى من ذلك أن يتبين المراجع في ظروف خاصة، إن هذه الوسائل و الإجراءات لها تأثير أو علاقة على مدى تعبير القوائم المالية عما أعدت من أجله إن ينبغي هنا فقط ألا يتوانى في فحص و تقويم نظام الرقابة الإدارية بالمشروع.
2. يرى ضرورة قيام المراجع عن فحص المراجع و تقويم وسائل و إجراءات الرقابة الإدارية، ذلك أن خطط المشروع و سياساته تنعكس أثارها انعكاسا مباشرا على نتائج نشاط المشروع و على مركزه المالي، فضلا عن أن دراسة قواعد و إجراءات الرقابة الإدارية إنما يهم المراجع ويسهم في تحديد حجم العينة التي يختارها في برنامجه.

[1] حامد طلبة محمد أبو هيبة،أصول المراجعة،دار زمزم ناشرون و موزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2011 ،ص 26-27

الفرع الثاني :الرقابة المحاسبية

نشمل كامل الوسائل والإجراءات التي تهتم بتحقيق من دقة البيانات المحاسبية والاعتماد عليها، وسواء كان ذلك في مرحلة تسجيل هذه البيانات أو في مرحلة تبويبها أو عند عرضها و تحليلها و من هذه الوسائل نشير إلى ما يلي:

1. نظام محاسبي سليم بما يشمله ذلك من عناصر رئيسية ، والتي يقصد بها العناصر التي لا بد من توفرها في أي نظام محاسبي و هي: المجموعة المستندية ، والمجموعة الدفترية (تشمل سجلات القيد الأولي، اليوميات و السجلات القيد النهائي، دفاتر الأستاذ، و القوائم المالية و التقارير المحاسبية) و مجموعة التعليمات المالية (تشمل عادة :الدليل المحاسبي، السجلات المستخدمة، الدورات المستندية، وسلطات اعتماد القرارات المالية، .....) و ما إلى ذلك يالعناصر المساعدة والتي يقصد بها عادة الوسائل الآلية والإلكترونية التي يمكن إستخدامها لتحقيق مزيد من الكفاءة و الفعالية للنظام المحاسبي.
2. المطابقات، أي إجرءات المقارن بين عناصر مختلفة في تبويبها ولكنها ذات طبيعة واحدة لتحقق في مدى تطابق قيمتها الموجودة في سجلات متعددة و من أمثلة ذلك:

- إجراء المطابقة بين الحسابات الإجمالية، الموجودة في دفتر الأستاذ العام و بين الحسابات التفصيلية و في الدفاتر المساعدة أو التعليمية، و كذلك بين دفتر اليومية العام و دفاتر اليوميات المساعدة، .... عند إتباع الطرق المحاسبية التي تحتوي مثل هذه الأنواع من الدفاتر :كالطريقة الفرنسية أو الانجليزية.....الخ.
- المطابقة بين الأرصدة النقدية بالبنوك من خلال إعداد كشوف التسويق، التس وية اللازمة لهذه الأرصدة بدفاتر المؤسسة مع ما يرد عنها بكشوف حسابات البنوك
- المطابقة بين أرصدة العملاء أو الموردين من خلال متابعة ما يرد في مصادقتهم على الأرصدة المثبتة بدفاتر المؤسسة.
- المطابقة بين نتيجة الجرد الفعلي لعناصر الأصول (كالنقدية بالصندوق، البضاعة بالمخازن..... الخ) مع ما هو ثابت بالدفاتر و السجلات في نفس التاريخ.
- موازين المراجعة، بالمجميع أو الأرصدة ، أو بهما معا ، على فترات دورية متعددة
- إخضاع عمليات المؤسسة للمراجعة الداخلية.
- التحليل المالي و تفسير النتائج التي تحتويها القوائم المالية.

الفرع الثالث :الضبط الداخلي

يقصد به كافة الوسائل و الإجراءات التي تؤدي إلى الضبط التلقائي لعمليات المشروع بصفة مستمرة كأن يكون العمل الذي يقوم به أحد أفراد المؤسسة متمما لعمل فرد أخر و مراقبا له في نفس الوقت تلقائيا مما يضمن حسن سير العمل و المحافظة على أموال المشروع و تلاقي الوقوع في الأخطاء أو الغش أو اكتشافه في وقت ملائم إذا وقع فعلا. [1]

و الضبط الداخلي يتحقق من خلال ما يلي:

- تقسيم العمل؛
- تحديد الاختصاصات و السلطات و المسؤوليات بوضوح؛
- الفصل بين المسؤوليات الوظيفية المختلفة (كأن يتم فصل الواجبات المتعلقة بالمحافظة على الأصول عن تلك التي تختص بإثباتها في السجلات (بحيث يمكن حماية موجودات المؤسسة من أي سوء استعمال أو ضياع .وليس هناك خلاف حول مسؤولية المراجع عن فحص و تقويم وسائل و إجراءات كل من الرقابة المحاسبية و الضبط الداخلي إذ أنها تؤثر بشكل مباشر على ما يقوم به و على حكمه الشخصي على دلالة القوائم المالية.

المبحث الثاني :إجراءات و طرق تنفيذ الرقابة الداخلية

لاشك أن نقطة البداية في وضع نظام إجراءات مناسب هو أن تكون خطط السلطة و المسؤولية واضحة و سليمة، ولهذا نقوم في هذا المبحث بدراسة مقومات و طرق تقييم نظام الرقابة الداخلية.

المطلب الأول :مقومات نظام الرقابة الداخلية

يجمع الباحثون في التدقيق على أنه لابد من توفر المقومات الرئيسة التالية في نظام الرقابة الداخلية السليم[2]

1. هيكل تنظيمي إداري

و لتحقق فاعلية الرقابة الداخلية يجب أن يتسم الهيكل التنظيمي في المنشأة بما يلي:

- أن يمثل هذا الهيكل الخطط التنظيمية لتحقيق أهداف المنشأة؛
- ضرورة الترابط التنسيق بين الأهداف الرئيسية و الفرعية؛
- وضوح خطوط السلطة و المسؤولية؛
- مرونة و بساطة الخطط الموضوعة مع الثبات النسبي.

2. نظام محاسبي سليم

و لتحقيق فاعلية الرقابة الداخلية، يجب أن يتسم النظام المحاسبي بما يلي:

- أن يقوم النظام المحاسبي على مفاهيم مبادئ وتتسم بالوضوح و الثبات؛
- يتضمن النظام المحاسبي طرق و أساليب و إجراءات فنية للتحقق من جدية العمليات المحاسبية و التأكد من دقتها و سلامة التبويب لها؛

[1] حامد طلبة محمد أبو هيبة،مرجع سبق ذكره، ص29

[2] زاهر عبد الرحيم عاطف،الرقابة على الأعمال الإدارية ،دار الراية للنشر و التوزيع،الأردن،الطبعة الأولى، 2009 ،ص127-128

- شمل النظام المحاسبي على مجموعة مستنديه (داخلية و خارجية)؛
- إتباع مبدأ تقييم العمل؛
- يجب أن يعتمد النظام المحاسبي على مجموعة مناسبة من التقارير و القوائم المالية.

3. الإجراءات التفصيلية لتنفيذ الواجبات

يجب مراعاة تقييم الواجبات بين الدوائر المختلفة بحيث لا يستأثر شخص واحد بعميلة من أولها لأخرها.

4. اختيار الموظفين الأكفاء و وصلهم في المراكز المناسبة

وما يتضمن ذلك من وصف دقيق لوظائف المشروع المختلفة، برنامج مرسوم لتدريب العاملين في المشروع بما يتضمن حسن اختيارهم ووضع كل موظف في المكان المناسب.

5. رقابة الأداء في إدارة المشروع ومراحله المختلفة وذلك لتحقيقكفاية عالية فيه

ومما يجب ملاحظته ضرورة الالتزام بمستويات الأداء المخطط لها والمرسومة ، وإذا ما وجد أي انحراف عن هذه المستويات، فيجب دراسته و وضع الإجراءات الكفيلة لتصحيحه وتتم أداء الرقابة إما بالطريقة المباشرة أو غير مباشرة.

6. استخدام كافة الوسائل الآلية

ويتم ذلك بطريقة تكفل التأكد من صحة ودقة البيانات المحاسبية المسجلة في الدفاتر و السجلات، و المحافظة على أصول المشروع من أي تلاعب أو اختلاس.

المطلب الثاني :مبادئ تطبيق نظام الرقابة الداخلية

أصدرت لجنة بازل إطارا عاماً يضم مجموعة من المبادئ لتطبيق نظام الرقابة الداخلية على النحو التالي[1]:

المبدأ الأول : هيكل الرقابة

يجب أن يكون مجلس الإدارة مسؤولاً على الاستراتيجيات والسياسات المهمة لفهم الخطر الذي يهدد المؤسسة و تحديده و تقييم مستواه و التأكد بأن الإدارة تقوم بمراقبة كفاءة نظام الرقابة الداخلية.

المبدأ الثاني : علاقة الإدارة العليا بالرقابة الداخلية

تعتبر الإدارة العليا مسؤولة على تنفيذ الاستراتيجيات و السياسات التي تم تحديدها بواسطة مجلس الإدارة و تطوير العمليات و مراقبة الخطر و المحافظة على هيكل المؤسسة المتمثل في المسؤوليات و السلطات ، والتأكد من تفويض السلطة ووضع تحديد واضح لسياسة نظام الرقابة الداخلية المناسبة ومراقبة مدى كفاءة وفعالية هذا النظام.

المبدأ الثالث : الإدارة العليا وتحديد لمعايير الأخلاقية لممارسة الرقابة الداخلية

يعتبر مجلس الإدارة والإدارة العليا مسؤولان عن تحديد معايير الأخلاقية والتي يجب أن يلتزم بها المراجعون و التي تتضمن ، (ابدأ النصح و الإرشاد) عدم تصيد الأخطاء ، روح المبادرة ، عدم التشكك و إساءة الظن .....إلخ.

كما يجب تحديد و إنشاء الرقابة الداخلية داخل المؤسسة و توضيح أهميتها لجميع العاملين في جميع المستويات الوظيفية حتى يعلم كل فرد دوره في عملية نظام الرقابة الداخلية.

[1] محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة و تحقيق الرقابة في البنوك التجارية،دار المسيرة،عمان، الطبعة الأولى، 2009 ،ص 21

المبدأ الرابع : نظام الرقابة الداخلية وتقييم المخاطر لتحقيق أهداف المؤسسة

يتطلب نظام الرقابة الداخلية الفاعل إدراكا لطبيعة المخاطر التي تعرقل تحقيق أهداف المؤسسة و العمل على تقييمها.

المبدأ الخامس :الرقابة الداخلية نشاط مستمر

يجب أن تنفذ أنشطة الرقابة بصورة مستمرة و تكون جزء متكاملاً من الأنشطة اليومية في المؤسسة كما يتطلب نظام الرقابة الداخلية الفعال تصميم هيكل رقابي يضم جميع مستويات العمل و يضمن مستوى عالياً من الرقابة في مختلف أقسام العمل.

المبدأ السادس :الرقابة الداخلية و أهمية تقسيم العمل[1]

يتطلب نظام الرقابة الداخلية الفعال الفصل بين الوظائف المختلفة.

المبدأ السابع : الرقابة الداخلية و نظام المعلومات الفعال

يتطلب نظام الرقابة الداخلية الفعال توفير قدر كاف و شامل عن بيانات مالية الداخلية و عن تطابق العمليات كما يجب توفير المعلومات عن السوق الخارجي و الأحداث المرتبطة باتخاذ القرار و يجب أن يكون نظام المعلومات مناسباً و يقدم معلومات موثقة في الوقت المناسب و يغطي جميع أنشطة العمليات المؤسسة و يتضمن الوسائل و الترتيبات المناسبة للحماية و الأمان.

المبدأ الثامن : نظام الرقابة الداخلية ونظام الاتصال

يتطلب نظام الرقابة الداخلية الفعال توفير قنوات اتصال فعالة للتأكد من أن جميع العاملين لديهم الفهم الكامل للمسؤوليات و السياسات و الإجراءات اللازمة لأداء العمل وحتى يتم التوصيل المعلومات اللازمة للشخص المناسب في الوقت المناسب.

المبدأ التاسع : علاقة الرقابة الداخلية بالمراجعة الداخلية

لكي تتحقق الرقابة الداخلية لا بد أن تتم مراجعتها على أساس دوري مستمر و ذلك يستلزم إدارة مراجعة داخلية فعالة تعمل على تنفيذ نظام الرقابة الداخلية و تحديد عناصر الخطر كجزء من الأنشطة اليومية حتى يتم تقييمه بصورة دورية.

المبدأ العاشر : توجيه تقارير المراجعة الداخلية

يجب أن توجه تقارير إدارة المراجعة الداخلية إلى مجلس الإدارة أو إلى لجنة المراجعة لضمان استقلال و حياد هذه الإدارة كما يوجه تقرير آخر إلى الإدارة العليا.

المبدأ الحادي عشر : تقييم نظام الرقابة داخليا

يتم تغيير نظام الرقابة الداخلية بواسطة المراجع الداخلي أو لجنة المراجعة في حالة اكتشاف أي خطاء أو عدم كفاءة نظام الرقابة الداخلية ويتم عمل تقرير بذلك ويقدم في الوقت المناسب إلى المستوى الإداري المناسب كما يجب تحديد الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها من جانب الإدارة العليا و مجلس الإدارة.

[1] محمد سمير احمد،نفس المرجع السابق،ص 22-23

المبدأ الثاني عشر : توجيه تقارير المراجعة الداخلية

السلطات الرقابية تتطلب وجود نظام رقابة داخلية بصرف النظر عن حجم المؤسسة و لكن يجب أن يتناسب مع طبيعة ودرجة تعقيد أنشطة المؤسسة و نوع الخطر الذي يواجهها و طبيعة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل،وكلما كان نظام الرقابة الداخلية ملائما لهذه العوامل كان نظاما فعالا.

المطلب الثالث :خطوات وطرق تقييم نظام الرقابة الداخلية

عند الحديث عن طرق تقييم أنظمة الرقابة الداخلية ، يجب ضرورة دراسة و تقييم أنظمة الرقابة الداخلية المعمول بها داخل الشركة ، وذلك كأساس يمكن الاعتماد عليه لتحديد نطاق الاختبارات التي ستطبق عليها إجراءات المراجعة.

الفرع الأول : خطوات تقييم نظام الرقابة الداخلية

يمكن أن يقوم مدقق الحسابات بدراسة وفحص نظام الرقابة الداخلية في المنشأة محل الفحص من خلال الخطوات التالية[1]:

- الخطوة الأولى : فهم هيكل نظام الرقابة الداخلية

يجب على مدقق الحسابات أن يحقق المعرفة الكافية عن نظام الرقابة الداخلية (النظام المحاسبي و أساليب الرقابة) وذلك عن طريق استفسار من أشخاص في المستويات المختلفة داخل المنشأة ، وكذلك الرجوع إلى المستندات التي توصف نظام الرقابة الداخلية ، و الوظائف للحصول على فهم كاف لهيكل نظام الرقابة الداخلية ، يستطيع مدقق الحسابات استخدام العديد من أساليب مثل قوائم الاستقصاء ، خرائط و التدفق و غيرها.

- الخطوة الثانية :تحديد مخاطر الرقابة

الخطوة الثانية لعملية تقييم الرقابة الداخلية هي تحديد مخاطر الرقابة و يمكن لمدقق الحسابات أن يقوم بذلك عن طريق مواطن الضعف و القوة و يجب تسجيلها و توثيقها وضمنها لأوراق التدقيق، كذلك يجب أن توثقمواطن الضعف و القوة فيما يسمى بأوراق تدقيق الجسر، سميت بذلك لأنها تربط نتائج تقييم النظام بالإجراءات اللاحقة للتدقيق ، وقد نص المعيار (400) من معايير التدقيق على أنه عند تطوير عملية التدقيق الشاملة ، على المدقق تقدير المخاطر اللازمة على مستوى البيانات المالية.

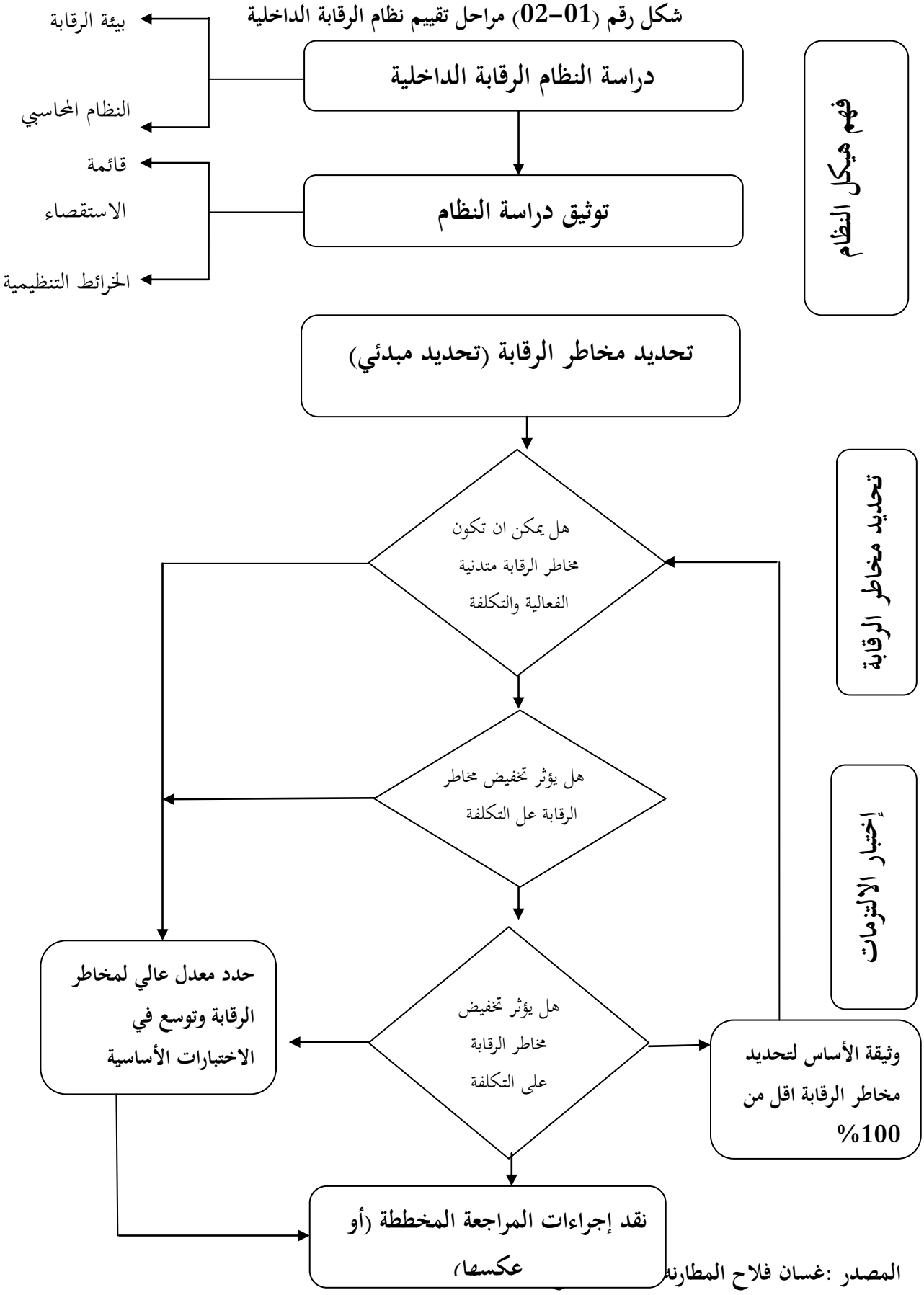
- الخطوة الثالثة :اختبارات الالتزام

تهدف هذه الخطوة اختبارات التحقق من أن أساليب الرقابة ، ويجب على إدارة المنشأة أن تحث الموظفين على الالتزام بهذه الإجراءات و الأساليب من طريق تدريبهم وأداء المهام المخصصة لكل واحد منهم، لكي يكون على علم بمسؤولياته وما هو مطلوب منه.

و الشكل التالي يوضح مراحل تكون نظام الرقابة الداخلية:

[1] غسان فلاح المطارنة،تدقيق الحسابات المعاصرة،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة،عمان ،الأردن، الطبعة الثانية، 2009 ،ص 214-215

شكل رقم (01-02) مراحل تقييم نظام الرقابة الداخلية



المصدر :غسان فلاح المطارنة

الفرع الثاني :طرق تقييم نظام الرقابة الداخلية

لا يقتصر فحص و تقييم أنظمة الرقابة الداخلية لأي مؤسسة على تلك الأنظمة كما و ضعتها الإدارة بل إلى دراستها كما هي في الفترة ،ومن الوسائل التي يستخدمها المدققون للتعرف على النظام المطبق ما يلي[1]:

1. الاستبيان:

هي عبارة عن قائمة من الأسئلة و الاستفسارات توجه إلى موظفي المشروع للإجابة للتأكد من الإجابات عن طريق الاختبارات العينية للحكم على قوة النظام و لهذه الطريقة مزايا هي:

- سهولة التطبيق؛
- مرونة الأسئلة ؛
- توفير الوقت.

عيوب الاستبيان:

- عدم مراعاة ظروف كل مشروع لأن النما ذج مطبوعة بصيغة موحدة؛
- لا يتغلغل في التفاصيل الدقيقة؛
- وجود الاستبيان يقود إلى الاعتماد على الغير و عدم إجراء أية استفسارات أخرى.

2. الملخص التذكيري

هو أن يقوم المراقب بوضع قواعد و أسس نظام رقابة داخلية سليم و لا يغفل عن أي نقطة. ومن عيوبها أنها لا تقود إلى تدوين كتابي و هذا الملخص متروك لكل مدقق على حدى.

3. التقرير الوصفي

و هو أن يقوم المدقق بوصف الإجراءات المتبعة في المشروع و تحديد نقاط الضعف في النظام و محاسبتها، و يعاب عليه في صعوبة تتبع الشرح المطول للنظام و صعوبة التأكد لتغطية جميع جوانب نظام الرقابة.

4. دراسة الخرائط التنظيمية

و هو أن يقوم المدقق بدراسة الخرائط التنظيمية و من خلال دراسته يقيم نظام الرقابة الداخلي و يعاب على هذه الطريقة صعوبة رسم و استخلاص درجة متانة نظام الرقابة الداخلي.

5. فحص النظام المحاسبي:

و هو أن يقوم المدقق بفحص السجلات و أسماء منشئيها و كذلك المستندات و الدورة المستندية ثم يحكم على متانة النظام، إلا أن هذه الطريقة تركز على الظروف الخاصة بكل مشروع.

الهدف من أي وسيلة هو تحقيق الهدف و هو الحكم على درجة كفاية و متانة النظام الداخلي للرقابة و بإمكان المدقق أن يجمع بين وسيلتين أو أكثر في سبيل تحقيق الهدف على ان تكون الوسيلة شاملة.

[1] خالد الخطيب،خليل الرفاعي،علم تدقيق الحسابات النظري والعلمي،دار المستقبل للنشر و التوزيع،عمان،الأردن،الطبعة الأولى 2009 ص 200-201

المطلب الرابع :خصائص نظام الرقابة الداخلية

يتصف أي نظام سليم للرقابة الداخلية بالخصائص الأساسية و أي إخلال بإحداها يؤدي إلى عدم فاعلية النظام و هي[1]

1 -خطة تنظيمية:

يجب أن تكون مبسطة و مرنة أي قابلة للتعديل و التطوير باستمرار مع حدود واضحة للسلطة و المسؤولية و الاستقلال التنظيمي لوظائف التشغيل و يحتفظ بالأصول و يحاسب عليها و ذلك بتقسيم الواجبات بحيث يمكن جعل السجلات الموجودة خارج أي إدارة، و هي وسيلة للرقابة على ما يجري في هذه الإدارة، و يجب أن يكون عمل جميع الإدارات منسقا ليؤدي إلى تدفق منتظم للعمل مع تحقيق كفاية عالية له و يجب أن تسير تفويض السلطة لتباشر هذه المسؤولية و تحدد بشكل واضح في خرائط تنظيمية و تجنب تعارض الاختصاصات.

2 -تحديد الاختصاصات و المس ؤ وليات:

فصل السجل عن الأصل أي بالمحافظة على الأصل لشخص و عادة هي الإدارة المسؤولة عن ذلك و يعهد بالسجلات لشخص أخر فيكون السجل خارج الإدارة التي تتولى الحفاظ على الأصل لان الشخص المسؤول عن المحافظة تكون لديه الفرصة في استخدامه استخداما شخصيا، و حتى يمكن محاسبته يجب أن يحتفظ شخص أخر بسجل عن قيمة و كميات الأصل الذي بعهدة الأول مثل المخزون السلعي إذا تركت مسؤولية الحفاظ عليه إلى
نفس الشخص المسؤول عن تسجله في سجلات المخازن يصبح بإمكانه تغطية أي عجز يحدث لأي سبب بأمر صرف بقيده في سجل المخازن حتى يتفق الجرد الفعلي مع الرصيد الدفتري و يجب تحديد المسؤولية أي أن كل شخص في المشروع يعلم نطاق عمله و مسؤول عنه و عليه أن يراعي الدقة في تنفيذه لأنه على يقين بأن أي خطأ في عمله ينسب إليه مباشرة و لن يستطيع أن يلقيه على غيره و تنقسم المسؤولية إلى:

- مسؤولية المحافظة على الأصل و الممتلكات و السجلات؛
- مسؤولية أداء العمل المكلف به الشخص المعين.

3 -هيئة من العاملين على مستوى عال من الكفاية[2]

لا يمكن أن نحصل على نظام جيد للرقابة الداخلية بدون العاملين المدربين و الحريصين في أداء أعمالهم والتزامهم بسياسات و تعليمات إدارة المشروع و عدم النقص في هيئة العاملين لان ذلك يسبب صعوبة تقويم العمل بشكل يمكن من تحقيق الضبط الداخلي.

4 -إيجاد إجراءات تسجيلية على الأصول و الخصوم و الدخل و المصروفات:

أ. حماية مادية للأصول:

وهي المحافظة على الأصول من العوامل الجوية أو من السرقة المادية لها أو الحريق فيجب اتخاذ كافة الاحتياطات الفنية اللازمة لاستبعاد تأثير العوامل الجوية على الأصول كإعداد المخازن في شكل ملائم و حماية المواد من التفاعل الذاتي

[1] نواف محمد عباس الرماحي، مراجعة المعاملات المالية،دار صفاء للنشر و التوزيع،عمان، 2009 ،ص 174

[2] نواف محمد عباس الرماحي، نفس المرجع السابق،ص 175-176

و كذلك اللجوء إلى التأمين على الممتلكات ضد أخطار السرقة ، وللحريق وتأمين خسارتهامن خيانة الأمانة و الأخطار، هذه هي الحماية المادية للأصول.

ب. إيجاد ما يثبت القيام بالعمل:

هو أنه يجب أن يظهر التسجيل على المستند أو العملية بالتوقيع عليها أو الختم أو بتحرير مذكرة كإثبات بان العمل قد أنجز في حدود مسؤولية الذي قام به.

ت. مراجعة ماتم من عمل:

هو التأكد من دقة العمل الذي تم انجازه أو التأكد من أن الشخص قد قبل مسؤولية العمل الذي أتمه عن طريق توقيعه عليه لأن ذلك له أهمية من جهة نظر الرقابة الداخلية.

ث. الدقة الحسابية:

لها وسائل عديدة منها القيد المزدوج في حد ذاته و إجراءاته و استعمال دفاتر الأستاذ المساعدة و دفاتر القيد الأولي والحسابات الإجمالية كلها تساعد على تحقق الدقة الحسابية للسجلات و كذلك الآلات المحاسبية واستخدامها يساعد على منع و تقليل الأخطاء الحسابية.

المبحث الثالث :علاقة الرقابة الداخلية مع المراجعة

إن وظيفة المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة يتطلب منها إتباع آليات عمل واضحة والاعتماد على منهجية سليمة و الحرص على دقة النتائج المتوصل إليها، و بالتالي يمكن توضيح علاقة المراجعة الداخلية بالوظائف الأخرى و كذلك الرقابة الداخلية و أيضا مهنة المراجعة الخارجية.

المطلب الأول :علاقة الرقابة الداخلية بالمراجعة الداخلية

ينحصر اهتمام المراجع الداخلي بعملية الرقابة في النقاط التالية[1] :

1. تتكون الوظيفة الإدارية من مجموعة من الوظائف الفرعية و هي :التخطيط، التنسيق، التنظيم، التوجيه والرقابة و تعتبر وظيفة الرقابة للمدير و التي يشاركه بفاعلية في انجازها المراجع الداخلي؛
2. يشتمل نشاط المراجعة الداخلية و المالية و مراجعة مدى الالتزام بسياسات و اللوائح و القوانين الموضوعة و مراجعة تشغيلية للأنشطة و كافة الإجراءات والعمليتا للتحقق من كفاءتها ومدى انتظامها ولذلك فان قيام المراجع الداخلي بتلك المراجعات يعمل على مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها؛
3. استقلالية المراجع الداخلي عن الأنشطة التشغيلية داخل المؤسسة يدعم قدرة المراجع الداخلي على تزويد الإدارة بفعالية الرقابة، فطالما أن الرقابة تعمل على ضبط مسار الأداء الفعلي للوصول للأداء المخطط فان ذلك يؤكد على اعتماد الإدارة على المراجعة الداخلية في تحقيق عملية الرقابة.

إن للمراجعة الداخلية علاقة وطيدة مع نظام الرقابة الداخلية و يمكن توضيح هذه العلاقة فيما يلي:

- المراجعة الداخلية دورا في نظام الرقابة الداخلية وهذا عن طريق مساعدتها في تحقيق الأنواع المختلفة من أهداف نظام الرقابة الداخلية فهي تساعد إدارة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية كمراجعة الإجراءات الخاصة بالمردودية، الاستمرارية، النمو و هذا من خلال الوقوف على ما يجب القيام به .وما تم تحقيقه بالإضافة إلى تحقيق و تحديد أهم الفرص و التهديدات في هذا الشأن؛
- كما أن المراجعة الداخلية لها دور في بلوغ الأهداف التشغيلية و ذلك من خلال مراجعة و متابعة الإجراءات التشغيلية المختلفة داخل المؤسسة؛
- كما أن المراجعة الداخلية تعمل على التأكد من أن ما يتم اتخاذه من إجراءات و قرارات يتماشى والنصوص القانونية في البلد الذي تنشط به المؤسسة و أنه ليس هناك أي تعارض أو أي مخالفة لهذه التشريعات بمعنى أن كل عمل أو إجراء أو قرار يتخذ داخل المؤسسة له ما يبرره من الناحية التشريعية، و هكذا فان المراجعة الداخلية لها دور أيضا في الأهداف التشغيلية للرقابة.

و يمكن رؤية هذا الدور للمراجعة الداخلية كذلك من خلال كون هذه الأخيرة حلقة مكملة لنظام الرقابة الداخلية و تعمل على ضمان التسيير الجيد للمعلومات و عملية الاتصال داخل التنظيم و في نفس الوقت مكونة بذلك

[1] فتحي رزق السوافيري،و آخرون، نفس المرجع السابق،ص44

مع النظام الرقابي كله جو رقابي تعمل في ظله المؤسسة بحيث يتسنى لها وضع أهدافها و متابعتها بصورة سليمة من خلال وضع معايير للإجراءات تعتمد إليها في عملية التقييم والتعريف الأخطار المحيطة بها.

المطلب الثاني :علاقة الرقابة الداخلية بالمراجعة الخارجية

يقوم المراجع الداخلي و المراجع الخارجي بالعمل في نفس الميدان، و فيما يلي مقارنة بين المراجعة الداخلية و المراجع الخارجية[1]:

1 -أوجه الاختلاف:

- إن الهدف الأساسي للمراجعة الداخلية هو التأكد من قوة أنظمة الرقابة الداخلية و فعالية تلك الأنظمة و ما ينتج عنها من بيانات محاسبية؛
- إن الهدف الأساسي للمراجعة الخارجية فيتمثل في إبداء الرأي الفني المحايد نحو قدرة تمثيل القوائم المالية المنشورة لنتائج أداء الوحدة الاقتصادية و مركزها المالي؛
- اختلاف مدى استقلال المراجع الداخلي مقارنة بنظيره المراجع الخارجي.فالمرجع الداخلي يخضع لتعليمات و أوامر الإدارة كما وأنها تقوم بتعيينه ، فهو تابع لها ويتلقى أوامر اليومية ، بل نجد أن المراجع الخارجي فهو شخص محايد و يعتبر مستقلا تماما عن نفوذ إدارة الوحدة الاقتصادية محل الفحص؛
- يتحدد نطاق عمل المراجع الداخلي بناءا على احتياجات إدارة الوحدة الاقتصادية، بينما يتحدد نطاق عمل المراجع الخارجي وفقا للقانون و العرف المحاسبي السائد.

و من أوجه الاختلاف أيضا أن كثيرا من المتطلبات ينبغي توفرها في المراجع الخارجي من درجة الكفاءة و التأهيل العلمي و الفترة الزمنية و الاختبارات اللازمة لكي يمارس المهنة.

بالإضافة إلى اختلافات الهدف و درجة الاستقلال و متطلبات ممارسة المهنة، يمكن القول إن المستفيد الأول من المراجعة الداخلية هو الإدارة، بينما المستفيد الأساسي للمراجعة الخارجية هو المساهمين و غيرهم من الأطراف الخارجية.

2 -أوجه التشابه:

- من حيث المصلحة المشتركة لكلا من المراجع الداخلي و الخارجي، و وج ود نظام فعال للضبط الداخلي يقصد منع حدوث الأخطاء، و أوجه التلاعب أو الحد منها ؛
- أيضا كلاهما يهتم بالمراجعة المالية للعمليات التي يقوم بها المشرع أي من مصلحتهما المش تركة و جود نظام محاسبي ملائم يعمل على توفير المعلومات لإعداد القوائم المالية.

[1] فتحي ر زق السوافري و آخرون، نفس المرجع السابق 47-49

المطلب الثالث:علاقة المراجعة الداخلية بالوظائف الأخرى

يجب على المراجع أن يقوم بدراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية كخطوة أولى لبدء عملية التدقيق لذا على المدقق الحصول على فهم كاف للنظام المحاسبي ولنظام الرقابة الداخلية ، لغرض التخطيط لعملية التدقيق وتطوير طريقة فعالة لتنفيذها ، وعلى المدقق استخدام اجتهاده المهني لتقديم مخاطر التدقيق وتصميم إجراءاته للتأكد بأنها قد خفضت إلى المستوى الأدنى المقبول ، فإذا نتائج تقييم نظام الرقابة الداخلية تؤثر على طبيعة إجراءات المراجعة المطلوب استخدامها ونطاق الفحص الذي يجب أن يقوم به مدقق الحسابات ، وكذلك يجب على المراجع بداية أن يتحقق من أمرين:

- الأول : أن يكون نظام الضبط الداخلي المرسوم – المخطط – ملائم للمؤسسة وطبيعة نشاطها
- الثاني : التحقق من مدى الالتزام بتطبيق هذا النظام كما هو مخطط له.

بما أن نظام الرقابة الداخلية يتكون من رقابة محاسبية ورقابة داخلية وضبط داخلي ، فإن مسؤولية المراجع حول هذه الأنظمة تتضح من خلال مايلي :

أ. الرقابة المحاسبية :

يعتبر المراجع مسؤولا عن نظام الرقابة المحاسبية كونها ذات صلة بعملية التدقيق ومدى دقة البيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر ومدى إمكانية الاعتماد عليها ، ومدى دلالة القوائم المالية للوضع المالي الفعلي للمؤسسة عن الفترة المالية محل الفحص كذلك حماية أصول المنشأة النقدية وغير النقدية من الاختلاس والتلاعب ، واكتشاف الأخطاء كذلك يجب على المراجع أن يبذل عناية خاصة لهذا النظام كونه ذات أثر جوهري في عملية التدقيق المرتقبة ، لذلك أوضحت معايير التدقيق على المدقق فهم النظام المحاسبي ولنظام الرقابة الداخلية لغرض التخطيط لعملية التدقيق ، وللتعرف على تصميم النظام المحاسبي وطريقة عمله ويجب على المدقق أن يحصل على فهم النظام المحاسبي لتشخيص وفهم:

- طوائف للمعاملات الرئيسية لعملية المؤسسة؛
- كيف بدأت هذه المعاملات؛
- السجلات المحاسبية المهمة والمستندات المساندة والحسابات التي تتضمنها البيانات المالية؛
- طريقة معالجة التقارير المحاسبية والمالية ، منذ نشوء المعاملات الهامة والحالات الأخرى لغاية تضمينها في البيانات المالية.

ب. الرقابة الإدارية

لا يعتبر المراجع مسؤولا عن دراسة وتقييم الرقابة الإدارية في المؤسسة محل الفحص ، حيث أن هذا النوع من الرقابة يهدف إلى تنفيذ السياسات الإدارية وفقا للخطة التي تم وضعها ، وإن إلزام المراجع بفحص نظام الرقابة الداخلية سيوسع من مسؤولية ويلغي عليه عبئا كبيرا خاصة وأن وجود أو عدم وجود نظام الرقابة الإدارية لا يؤثر على برنامج التدقيق الذي يقوم بوضعه مدقق الحسابات.

خلاصة الفصل:

إن القيام بأي عمل داخل المؤسسة يحتم عليها مراقبته بصورة حسنة لضمان بلوغ أهدافه و لجعل هذه العملية تتمتع بالكفاءة و الفعالية اللازمتين وضعت بعض القواعد و الشروط لتنظيمها و ضمان تطبيقها، ولقياس درجة هذه الفعالية تلجأ المؤسسة إلى المراجعة حيث يستعمل المراجع وسائل لمعرفة نقاط ضعف و قوة هذا النظام و بالتالي التصحيحات اللازمة و عمل هذا الأخير يكون مرهونا بدرجة فعالية الرقابة،حيث كلما كان كفء كانت خطوات المراجع اقل عددا أو أكثر سهولة.

الفصل الثاني تحسين أداء بنوك التجارية عن طريق نظام الرقابة الداخلية

تمهيد

إن تقييم الأداء يحتل مكانة متميزة لما له من أهمية في تحديد كفاءة البنوك وهدى تحقيق أهدافه ، لا سيما وأن البنوك وحدث نفسها أمام منافسه قوية تفرض عليها اتبات وجودها وذلك من خلال تحسين أدائها وزيادة عوائدها وتخفيف مخاطر لذلك بأن من الاجدر وضع نظام رقابة الداخلية لتقليل من الأخطاء والمخالفات.

ومن خلال ذلك سيتم تقسيم الفصل إلى ثلاثة المباحث الأتية

- **المبحث الأول** : مفاهيم حول تقيم الأداء بالبنوك
- **المبحث الثاني** : ماهية البنوك تجارية
- **المبحث الثالث** : دور رقابة الداخلية في تحسين أداء بنوك.

المبحث الأول : مفاهيم حول تقييم الأداء البنوك التجارية

ان موضوع تقييم الأداء اكتسب اهمية خاصة، نظرا لتطورات الاقتصادية المعاصرة فمن الضروري لجوء الإدارة الى تقييم الأداء لتعرف على درجة تحقيق الا هداف ومعدلات التشغيل الفعلية

المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء وأسبابه

يعرف الأداء على أنه هو انعكاس للطريقة التي يتم فيها استخدام المنشأة لمواردها البشرية ، والمادية بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ، أي أنه يعتبر انعكاسا لسلوك الأفراد في المؤسسة.

" إن تقييم الأداء يكون بعد إنتهاء الأداء الفعلي ومعرفة النتائج المحققة فعلا ويرتكز على نتائج في نهاية الفترة وليس التشغيل اليومي وعند تقييم الأداء نحتاج إلى مقارنة الأهداف المحققة مع الأهداف المخططة سواء كانت هذه الأعداف إنتاجية أو تسويقية أو مالية تتعلق بالسيولة والربحية"

- أسباب تقييم الأداء : يمكن إنجاز أسباب تقييم الأداء فيما يلي[1]:
  - مساندة القرارات الإدارية ؛
  - توفير التوثيق ؛
  - إمداد العاملين بتغدية عكسية عن الأداءّ؛
  - ضمان عدم إهمال العامل والتنبؤ بقدراته ؛
  - المساعدة في استخدام القوى البشرية ؛

المطلب الثاني : طرق تقييم الأداء ومراحله

يحتل الأداء مكانة متميزة لما له من أهمية في تحديد كفاءة المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها معتمدا في ذلك طرق ومراحل معينة.

1 - طرق تقييم الأداء : يمكن تقييم الأداء من خلال مجموعة من الأنظمة ومن أبرزها :

1-1 - من الناحية المالية :

أ - نظام الموازنات التقديرية : يعتبر نظام الموازنات التقديرية أسلوب للتقدير يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة باشتراك المسؤولين إلى برامج الأعمال.

ب - نظام محاسبة التكاليف المعيارية : تتميز التكاليف بصيغة معيارية بهدف مراقبة نشاط المؤسسة في فترة معينة وقياس إجرءاتها أو إمكانياتها في تحقيق برامجها ، ويقتضي هذا النظام إجراء مقارنة بين ما يحقق فعلا من كمية وقيمة عناصر التكاليف وما يحدد من قبل ، وتقييم الأداء ، من خلال تحليل الفرق بين الكلفة الفعلية والكلفة المعيارية التي أصبحت وسيلة شائعة للتعرف على مواطن القوة والضعف في الأداء ، فهي طريقة موجهة إلى المستقبل وبالتالي اتخاذ الإجراءات والخطوات اللازمة والسليمة عند القيام بالأنشطة أو الأعمال.

ت - نظام الإدارة بالأهداف : يتم تقييم الأداء عن طريق إعتماد الإدارة بالأهداف حسب المراحل الأتية :

[1] ماريون إي هايتر ، اداء الأداء ، ترجمة : محمد مرسي وزهير الصباغ ، معهد الإدارة العامة ، الملكة العربية السعودية ، 1998 ، ص 165 -167

- تحديد الأهداف لكل نشاط أو مجموعة وكذلك المؤشرات لقياس إنجازها؛
- تتبع نسب تحقيق الأهداف ومنح المكافآت والعلاوات على أساس هذه النسب؛
- تقييم الأهداف وإعادة تحديدها في ضوء نسب تحقيق الأهداف والظروف المستجدة.

1 2 - من الناحية الوظيفية :

1-2-1- الطرق الوصفية : هناك عدة طرق وصفية لتقييم الأداء الوظيفي نذكر منها

أ - طريقة الترتيب المبسط: يقوم في هذه الطريقة مراقب الداخلية بتقييم وظائف حسب الهيكل التنظيمي من أعلي مستوى وظيفي إلى أدنى مستوى حيث يقوم بجمع بطاقات فحص الوظائف ثم يجتمع المراقبين لتعيين المجموعات الثلاث وظائف جيدة وظائف متهاونة والمجموعة الوسطى

ب - طريقة التدرج الوظيفي : تقوم هذه الطريقة على تحديد درجات الوظائف ثم وصف هذه الوظائف وصفا وتعريفا دقيقا مع مقارنة البيانات الواردة في بطاقات توصيف الوظائف مع البيانات والشروط الخاصة بالدرجات ، وتوضح الوظيفة في الدرجة المناسبة

1-2-2- الطرق الكمية:

أ - طريقة التنقيط : وتعتمد على تحديد قيم الوظائف باستخدام وسائل كمية ، وتعتمد على أساس مقارنة الوظائف المراد تقييمها في ضوء عوامل مشتركة ، وتمنح الوظيفة عددا معينا من النقاط لكل عامل من العوامل ، وبجمع هذه النقاط يمكن تحديد درجة أهمية الوظيفة ، ثم يحدد المالي لكل وظيفة.

ب - طريقة مقارنة العوامل ك وتعتمد على تقدير أهمية الوظائف النسبية عن طريق مقارنة كل وظيفة بالنسبة لكل عمال على إحدى ، بالمقابل له في وظيفة أخرى.

1 3 - من ناحية أداء العاملين ك

1-3-1- طريقة الوقائع الحرجة ك تعتمد هذه الطريقة على تجميع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل ، ويتطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين ويقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم.

1-3-2- طريقة المتابعة ك تعتمد على تدوين المدير لملاحظات حول العمال وذلك لكتابة تقرير عادل على أدائهم ووضع الخطط لتطوير هذا الأداء.

2 - مراحل تقييم الأداء ك إن عملية تقييم الأداء تتطلب دراسة شاملة للمؤسسة المعنية للحصول على المعلومات الضرورية ك من واقعها ، ويتم ذلك على مراحل نوجزها فيمايلي

2 1- جمع المعلومات ك وتعتبر أول خطوة في تقييم الأداء وتتمثل في "حصر أنواع الملاحظات الأولية والبيانات الإحصائية الخاصة بالمؤسسة وذلك من واقع الوثائق المالية والمحاسبية المتبقية من عملية الأداء التي تعكس مجريات التنفيذ الفعلي لمختلف نشاطات المؤسسة"

2 2 -تحليل المعلومات والبيانات ك التي جمعت في المرحلة الأولى عن طريق دراسة البيانات وتحليلها ماليا ومعرفة تفسيرها ، وعموما فإن عملية التحليل المالي تعمل على تحليل الإنحرافات بمختلف أنواعها (كمية ، قيمية ، نوعية ، زمنية ، فنية(واكتشاف نقاط الضعف والقوة ، استخراج الأحكام المناسبة والقرارات المفيدة من عملية التحليل وذلك بالتأكد من تطابق الأداء مع الخطة التي أعدت

، وتسجيل النقائص الحاصلة ومعرفة سببها للتقليل منها وتجنبها في المستقبل ، وبالتالي إقتراح إجراءات مالية على المؤسسة تسمح باستمرارها والتحسن أكثر.

المطلب الثالث : معايير ومؤشرات تقييم أداء بنوك

يتم تقييم أداء البنوك التجارية على أساس عدة معايير، ومؤشرات وهي تحدد وتعبر عن الموقف المالي للبنك وسلامة تشغيله وإدارته كما أنها تمكن من تحديد نقاط القوة والضعف في نواحي الأداء المتخلفة.

وعليه سيتم التركيز في هذا المطلب على العناصر الآتية:

- معايير تقييم أداء البنوك؛
- مؤشرات تقييم أداء البنوك؛
- تقييم أداء البنوك من حيث العائد والمخاطرة.

- **الأولا معايير تقييم أداء البنوك :** يمكن تلخيص هذه المعايير في ما يلي[2] :

1 -**كفاية رأس المال :** ويتأثر تقييم البنك وفق هذا المعيار بعدد من المحددات الفرعية مثل حجم الأصول الخطرة، وتلعب محفظة القروض دورا جوهريا في هذه الجزئية " حجم الأصول ذات الجودة الرديئة ." كما يؤثر جانب الالتزامات على المركز المالي للبنك من خلال حجم الأرباح التي يتم احتجازها وقيمة أسهم البنك في أسواق المال وكذا قدرته على تعبئة موارد جديدة من هذه السوق، وكل هذه العوامل تتأثر وتُؤثر في الوقت ذاته على التخطيط الإستراتيجي للبنك وأهدافه التي يسعي لتحقيقها.

2 -**كفاءة الإدارة :** وتعني مدى قدرة الإدارة على إنجاز عملها بشكل آمن وسليم ومتوافق مع الممارسات المصرفية السليمة، من خلال الجدارة الفنية والإدارية لفريق الإدارة بالبنك، وقدرة هذا الفريق على التخطيط الجيد والتعامل مع المتغيرات والظروف المستجدة، وسلامة ودقة نظم وسياسات العمل الداخلية ونظم الرقابة.

3 -**القوة الإيرادية للبنك :** وتلعب دورا هاما في التقييم ، حيث كشفت الإحصائيات على أن محفظة القروض تولد نحو نسبة % 60 إلى % 70 من الإيرادات في البنوك التجارية، وهو ما يكسب هذه المحفظة أهمية بالغة في أداء وتقييم البنك، ويتم تحليل هذا المعيار وفق قدرته على تغطية الخسائر التي قد يتعرض لها البنك، ومدى مساهمته في تدعيم رأس مال البنك، وتحليل إتجاهات الإيرادات خلال فترة زمنية متقاربة، وتقييم النتائج مع أداء البنوك المماثلة كما توجد عناية خاصة لمعدل نمو الأرباح المحتجزة وتأثيرات سياسة دفع الضرائب على صافي أرباح البنك وإيراداته الكلية، كما يتم تقييم الإيرادات للبنك بصدد الإطمئنان على سلامة مركزه المالي، وتمتعه بدرجة عالية من اليسر المالي وإبتعاده عن مخاطر التعثر.

[2] بوطورة فضيلة ، دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك ، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر ، جامعة محمد بوضياف مسيلة ، 2007 ، ص60

- **ثانيا مؤشرات تقييم أداء البنوك:** إن الرقابة على الأداء العام للبنك عادة ما تتم في نهاية السنة المالية، وذلك من أجل عملية التقييم وهناك مؤشرات تستخدم من قبل غالبية البنوك، والمتمثلة في ما يلي:

1. **الربحية:** يقصد بالربحية الأرباح التي تأتي من مصادر عديدة أهمها الإئتمان والتي تعتبر بمثابة الأداة التي تزيد من ثقة أصحاب البنك والمؤسسات المالية والعملاء في إستخدام الموارد المتاحة للبنك، وتقاس الربحية حسب العلاقة الآتية :

(فوائد مقبوضة + أرباح الاستثمار) x 100 / أصول الإيرادية

و تعبر هذه النسبة على ما يحققه البنك من فوائد من عمليتي التمويل والاستثمار إلى جانب مؤشرات أخرى أهمها:

أ - **نسبة صافي ربحية البنك:** و تقيس الأرباح المحققة من كل أنشطة البنك الائتمانية والاستثمارية والودائع وجميع الخدمات المصرفية وتقاس هذه النسبة كالاتي:

صافي ربح البنك بعد الضرائب x 100 / **إجمالي إيرادات البنك**

ب - معدل العائد على الأموال المستثمرة

يقيس صافي الربح المحقق من الأموال المستثمرة في البنك، مطروحا منه الأرصدة لدى البنك المركزي ويقاس بالعلاقة :

صافي الربح بعد الضرائب x 100 / **متوسط الأموال المستثمرة**.

ت - معدل العائد على حق الملكية

يقصد بحق الملكية، كل من رأس المال المدفوع والأرباح المرحلة والمخصصات التي تستعمل لتحصيل الإئتمان المشكوك فيه وتقاس هذه النسبة كالأتي :**صافي الربح بعد الضرائب** x 100 / **حق الملكية.**

2. **السيولة :** السيولة تعني قدرة البنك التجاري على مواجهة إلتزاماته بشكل فوري فهي تستخدم لتلبية إحتياجات المودعين عند السحب أو عند قيام البنوك بمنح الإئتمان إلى الحكومة أو الافراد، وتتمثل مؤشرات السيولة في الآتي[3]:

أ. **نسبة الإحتياطي القانوني :** إن هذه النسبة تعني إلتزام البنوك التجارية بالإحتفاظ لدى البنك المركزي بنسبة معينة من ودائعها ودون فائدة وهي تختلف من بلد إلى آخر ومن فترة إلى أخرى ولكن في الغالب تتراوح ما بين 02 % إلى 25%

ب. **نسبة السيولة القانونية** يقصد بها حجم السيولة الواجب الاحتفاظ بها في البنك أي الأصول السائلة والشبه سائلة بحيث تشتمل على:

- الأرصدة النقدية؛
- الأرصدة المودعة لدى البنك المركزي والخزينة؛
- الأرصدة من الذهب والعملات الصعبة؛

[3] صالح خالص، تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الإقتصادية :واقع وآفاق، جامعة الشلف ديسمبر 2004، ص 383

- الشيكات قيد التحصيل والحوالات والأوراق المالية والتجارية القابلة للخصم؛
- الأذونات والسندات على الخزينة المركزية.

وفي نفس الوقت يجب دراسة الخصوم الواجب سدادها والتي تشتمل على:

- شيكات وحوالات وإعتمادات مستندية مستحقة الدفع؛
- الديون المستحقة السداد إلى البنوك الأخرى؛
- الودائع الشخصية الجارية وودائع المؤسسات بالعملة الوطنية وبالعملة الأجنبية؛
- الودائع الأخرى مستحقة السداد.

ويتم إحتساب نسبة السيولة القانونية حسب العلاقة :مجموع الأصول السائلة وشبه السائلة على الخصوم الواجبة السداد والقابلة للسحب.

3. **توظيف الأموال :** تتجلى عملية توظيف الأموال من خلال تحديد العلاقة بين أصول البنك وبعضها البعض أو من خلال تمويلها من جهات خارجية والتي بها درجة عالية من الخطر وتقاس بصفة عامة حسب العلاقة[4]

إيرادات البنك / الأصول

إلى جانب مؤشرات أخرى أهمها[5]:

أ - **نسبة تمويل الأصول الإيرادية من الودائع الجارية :** وتعبر هذه النسبة على قدرة البنك في تمويل عملياته من إقراض وإستثمار من خلال الودائع القصيرة الأجل والتي تحت تصرفه والقدرة على تشغيلها في مجالات الإئتمان والإستثمار دليل على أن البنك قد نجح في الإستفادة من تلك الودائع رغم خطورتها، وتقاس حسب العلاقة

(الودائع الجارية قصيرة الأجل / الأصول الإيرادية) x 100

ب - **نسبة القروض إلى الودائع :** وتعني قدرة الودائع المتاحة إلى عمليات الإقراض سواء كانت ودائع إدخارية أو من الودائع ككل وتختلف هذه النسبة من بنك إلى آخر، ولها سقف معين لا يمكن تجاوزه وتقاس هذه العلاقة:

القروض x 100 / الودائع

ت - **نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي أصول البنك:** تعبر هذه النسبة على قدرة البنك في تشغيل أصوله في مجالات تحقق له إيرادا أكبر من وضعها في شكل نقدي أو شبه نقدي، وكلما إزدادت تلك النسبة على مستوى معين معنى ذلك أن البنك لم تعد لديه القدرة على توظيف المزيد من الأموال المتاحة لديه ، و تقاس هذه النسبة وفق العلاقة الآتية:

$$\frac{\text{نقدية البنك + نقدية بالبنوك الأخرى + الأصول شبه النقدية}}{\text{إجمالي أصول البنك}} \times 100$$

[4] ضياء مجيد الموساوي، الإقتصاد النقدي، مؤسسة شباب الجامعة، الجزائر، 2000 ، ص 296-298

[5] طارق عبد العال حماد، تقييم أداء البنوك التجارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثالثة، 2001 ، ص 91-94

ومن خلال تتبع النسب السابقة يتبين أن مؤشرات تقييم أداء البنوك تشمل مؤشرات تقييم الوساطة المالية والخدمات المصرفية وخدمات العملاء وذلك ما يوضحه

- **ثالثا تقييم أداء البنوك من حيث العائد والمخاطرة**

إتجهت كل البنوك حديثا إلى تحسين أدائها، محاولة بذلك تحقيق أكبر عائد بأقل المخاطر، أو على الأقل الموازنة بينهما، وهو الأمر الذي يصعب تحقيقه نظرا للتداخل بين هذين العنصرين، فالعلاقة بينهما طردية حيث أنه كلما زاد العائد تزيد المخاطرة وكلما زادت المخاطرة فإن أي مساهم في البنك سوف يطلب عائد أعلى.

1. **العوائد البنكية :** تتمثل هذه العوائد في الإيرادات البنكية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ. **إيرادات الفوائد :** وهي مجموعة الفوائد المكتسبة على كل أصول البنك، كالقروض والودائع لدى مؤسسات أخرى والأوراق المالية ، فهي إيرادات تنتج عن استثمار أموال البنك ، وهي كما يلي[6]

- **فوائد الأرصدة الدائنة لدى البنوك والمراسلين في الخارج :**حيث أنه عوضا من أن يحتفظ البنك بالمبالغ عاطلة دون إستخدام، فإنه يودعها لدى أحد البنوك المحلية التي تكون بحاجة إليها، ويحصل مقابل ذلك على فائدة بالسعر السائد في السوق.
- **فوائد القروض والسلفيات ومحفظة الأوراق المالية والتجارية :**حيث تمثل القروض والسلفيات أهم عنصر من عناصر إيرادات هذه البنوك أما بالنسبة للأوراق المالية، فإن البنوك تستثمر جانبا من أموالها في شراء هذه الأوراق، وتتمثل أهم عناصر إيرادات الإستثمارات في أرباح الأسهم وفوائد السندات، أرباح بيع الأسهم والسندات، أما الجزء الآخر الذي تحقق البنوك منه إيراد، فهو قيامها بخصم الأوراق التجارية خاصة الكمبيالات.

ب. **عمولات مقبوضة :** أهمها تلك التي يحصلها المصرف التجاري من فتح الاعتمادات المستندية، وإصدار خطابات الضمان وأيضا إيرادات خدمات الأوراق المالية مثل شراء وبيع الأوراق المالية لمصلحة العملاء[7] ومن بين العوائد المتعلقة بالأوراق المالية نجد عوائد الأسهم وعوائد السندات والتي تختلف مفاهيمها وتتعدد.

2. **المخاطر البنكية :** تواجه البنوك التجارية نتيجة قيامها بوظائفها العديد من المخاطر خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الحالية ومن بين هذه المخاطر ما يلي:

أ. **مخاطر الإئتمان :** يواجه البنك عند منح القروض مشكلة تقدير المخاطر المتعلقة بالقرض، ويحاول التحكم فيها أو التخفيف من آثارها التي قد تمتد ليس فقط إلى عدم تحقيق البنك للعائد المتوقع من القرض وإنما إلى خسارة الأموال المقرضة ذاتها[8].

وتنقسم مخاطر الائتمان إلى نوعين فمنها الخاصة وتتعلق بالعميل وطبيعة نشاطه كما قد يرتبط هذا النوع من المخاطر بالبنك مانح الائتمان، أما المخاطر العامة فهي من المخاطر التي يصعب التنبؤ بها، وتخرج عن إدارة

---

[6] أحلام بوعبدلي وخليل عبد الرزاق، تقييم أداء البنوك التجارية من حيث العائد والمخاطرة، ملتقي المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات لاقتصادية : واقع وآفاق، جامعة الشلف، ديسمبر 2004 ، ص100

[7] صلاح الدين حسين السيسي، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية، دار الوسام للطباعة والنشر، بيروت الطبعة الأولى، 1998، ص 42-45

[8] محمد صالح الحناوي وسيد عبد الفتاح عبد السلام، المؤسسات المالية :البورصة والبنوك التجارية، الدار الجامعية، مصر، 2000 ، ص274

كل من العميل والبنك. مثل مخاطر تغير أسعار الفائدة، مخاطر التضخم، مخاطر الدورات التجارية التي تصيب الاقتصاد الوطني، كموجات الكساد مثلا، إضافة إلى مخاطر السوق، والتغير في الأنظمة الاقتصادية أو السياسية.

ب. **مخاطر السيولة :** يكون هذا المخطر نتيجة عدم توفر سيولة لمواجهة الطلب على سحب الأموال، ويظهر في حالة سحب الودائع من طرف العملاء، وعدم توفر سبل الافتراض من السوق النقدية، فهذا المخطر يكون أساسا عند عدم كفاية الأصول المتداولة لتغطية الديون قصيرة الأجل؛ أي الحالة التي يقوم فيها البنك بتمويل احتياجات طويلة الأجل عن طريق موارد قصيرة الأجل.

ت. **مخاطر معدل الفائدة :** وهي الخسائر المرتبطة بالتغير غير المرغوب في سعر الفائدة، حيث يؤثر على قيمة عناصر الميزانية وعوائدها ، ترتبط معدلات الفائدة بالتغير الحقيقي في السعر الحالي أو المستقبلي لعنصر من عناصر الأصول أو الخصوم .7 فاستثمار البنك لجانب كبير من موارده في أوراق مالية طويلة الأجل لا يؤمن عواقبه حيث قد يتعرض البنك إلى خسارة إذا ما تصادف ارتفاع سعر الفائدة وقت اضطراره لبيعها.

ث. **مخاطر التشغيل :** تشير مخاطر التشغيل إلى إحتمالات التغير في مصاريف التشغيل بصورة كبيرة عما هو متوقع فهي ترتبط بالأعباء وعدد الأقسام أو الفروع وعدد الموظفين، وبما أن أداء التشغيل يعتمد على التكنولوجيا التي يستخدمها البنك، فإن نجاح الرقابة على هذا الخطر يعتمد على ما إذا كان نظام البنك في تقديم المنتجات كفء أم لا.

ج. **مخاطر رأس المال :** ويرجع وجود هذه المخاطر إلى عدم كفاية رأس المال لامتصاص الخسائر التي يمكن أن تحدث، وبالتالي تأثير هذه الخسائر على المودعين والدائنين، ولهذا تهتم البنوك المركزية دائما بكفاية رأس المال بالنسبة للبنوك، حيث يعتبر ضمان لحقوق المودعين والدائنين.

ح. **مخاطر أخرى :** نظرا لتعامل البنوك مع الأنشطة الدولية، فغالبا ما تتحمل مخاطر إضافية مثل مخاطر البلد التي تنتج عن اتخاذ بلد المقترض قرار بعدم تسديد القرض أو بعدم تزويد المقترض بالعملة الصعبة التي يحتاجها لتسديد قرضه للبلد المعني ، أو في حالة الحرب والكوارث الطبيعية وكذلك مخاطر الصرف والمخاطر القانونية...الخ.

3. **تقييم الأداء من حيث العائد والمخاطرة :** تهدف المجتمعات الإنسانية على إختلافها إلى تحقيق الإستخدام الأمثل لمواردها المتاحة، وذلك بما يرفع معدلات نموها الإقتصادي، ولهذا أعطي لمعدلات الأداء أهمية بالغة خاصة في المؤسسات الصناعية، إلا أن هذه المعدلات صعبة القياس في المؤسسات الخدمية كالبنوك مثلا، بالرغم من ذلك فقد إكتسب موضوع تقييم أداء البنوك التجارية أهمية بالغة، خاصة نظرا للدور المتميز الذي تلعبه هذه البنوك في الإقتصاد الوطني.

يهدف تقييم الأداء في مجال البنوك التجارية إلى قياس مدى كفاءتها في استخدام الموارد المتاحه وتعتبر المقارنة الزمنية والنشاطية لأداء البنك التجاري من أهم أدوات تقييم الأداء، فالمقارنة الزمنية تتم بمقارنة مؤشرات نفس البنك على مدى الفترات الزمنية الماضية، وبالتالي يمكن التعرف على تطور المؤشرات خلال السلسلة الزمنية، وتبين مدى التقدم في الأداء أو درجة التراجع فيه، أما المقارنة بمؤشرات النشاط؛ فإن لها

أهمية خاصة، حيث تبين نقاط القوة والضعف في البنك بالنسبة للقطاع المصرفي. ومن المستحيل تغيير الأداء الماضي من خلال تقييم هذا الأداء، لكن يبقى هذا التقييم بمثابة الخطوة الأولى في تخطيط الأداء المستقبلي.
إن تحليل الكشوفات سوف يساعد في تقديم نتائج تمكن من تحديد نقاط القوة والضعف وفرص الاستثمار، كما تقدم معلومات للمستثمرين والدائنين وغيرهم وذلك بحساب المؤشرات والنسب المالية التي تساعد على تحديد الكفاءة والفعالية، كما أنها تقوم بتفسير العلاقة بين المتغيرات بشكل يسمح بإستخدام النتائج بشكل أسهل. ولهذا يعد إختيار وتركيب مؤشرات الأداء من أهم مراحل عملية تقييم الأداء وركيزة رئيسية من ركائزها.

المبحث الثاني : ماهية بنوك التجارية

تؤدي البنوك دورا أساسيا في التقدم الاقتصادي للأمم، فالبنوك تحفظ الكثير من أصحاب الفائض في الأموال سواءا كانوا أفراد أو شركات أو حكومات،و تمنح الكثير قروضا لأصحاب العجز المالي، وتستثمر الأموال في مشروعات الأعمال بشكل مباشر أو عن طريق شراء أسهم و سندات أو تقديم خدمات مالية في مجال التمويل عن طريق منح القروض للمشاريع ،حيث تعتبر هذه من وظائف البنوك التجارية بمختلف أنواعها.

المطلب الأول :نشأة البنوك التجارية و مفهومها

الفرع الأول :نشأة البنوك التجارية

اختلف المؤرخون في تحديد أول موطن للعمليات المصرفية البدائية ، هناك فكرة راجحة أيدها بعض المفكرين و ترجع ذلك إلى عهد البابليون (ألاف الرابع قبل الميلاد) لكن العمليات المصرفية من تبادل العملات و إيداع الودائع و منح القروض فلم تظهر إلا في عهد الإغريق (القرن الرابع قبل الميلاد) في المقابل هناك شبه اجتماع حول ظهور البنوك بشكلها الحديث و يرجعون ذلك إلى أواخر القرون الوسطى بالتحديد في القرن الثالث و الرابع عشر و التي كانت تنطلق أساسا من ايطاليا[9].

و منذ القرن الرابع عشر سمح الصيغ و التجار لبعض عملائهم بالسحب على المكشوف، و قد أدى ذلك إلى إفلاس عدد من المؤسسات و قد دفع ذلك عدد من المفكرين في القرن السادس عشر إلى مطالبة إنشاء أول بنك حكومي في البندقية باسم بنك' بيازا بالتو'، وفي عام 1609 م أنشئ بنك امستردام و في بداية القرن الثامن عشر ظهر بنك انجلترا في عام 1832 م ،ثم البنك المركزي الفرنسي 1848 م[10]

و ظهرت اختلافات جوهرية بين السياسة البنكية في انجلترا و سياسة البنوك التجارية في أوربا ، و استمرت البنوك في التطور من حيث قوانينها وتشريعات التي وضعت من أجل تقديم أفضل خدمة للعملاء و لاستقطاب اكبر عدد ممكن منهم و لزيادة أرباحهاكمؤسسات ربحية بالدرجة الأولى[11].

الفرع الثاني :مفهوم البنوك التجارية

1 -أصل كلمة بنك:

إن كلمة بنك "BANC" أو بنكو "BANCO" أصلها إيطالي و معناها مصطبة و هي المصطبة التي يجلس عليها الصرافون لتحويل العملة ، ثم تطور المعنى ليصبح المنضدة او الطاولة التي يجلس عليها الصرافون في العصور الوسطى و الذين يقبلون إيداعات كبار الأثرياء التجارة ليحتفظوا بها على سبيل الأمانة على أن يقوموا بردها لهم عند طلبها و كانوا يحصلون مقابل ذلك على عمولات و ذلك بغرض وقاية هذه الأموال من السرقة[12]

2 -البنوك وفقا للمفهوم التقليدي و الحديث:

- البنك بالمفهوم التقليدي: هو عبارة عن وسيط مالي بين أصحاب الودائع " عارضو رؤوس الأموال " و مستعمليها " طالبوا رؤوس بحيث يقدم للأوائل الأمان ونسبة من الفائدة الدائنة ، مقابل استعمال

[9] شاكر القزويني، **محاضرات في اقتصاد البنوك** ، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية ، 1984 ،ص24

[10] رشاد العصار ، **النقود و البنوك** ، دار الصفاء، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن، 2000 ،ص63

[11] انس بكري، **النقود و البنوك بين النظرية و التطبيق**، دار المستقبل، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009 ،ص110

[12] عبد المطلب عبد الحميد، **اقتصاديات النفود و البنوك**، الدار الجامعية ، بدون طبعة، مصر ، 2009 ، ص117

مدخراتهم وتقديمها إلى المحتاجين إليها ، من مستثمرين وأفراد ، في شكل قروض ، مقابل الحصول على نسبة من الفائدة المدينة ، التي يدفعها المقترضون بالإضافة إلى الأموال المقترضة و تكون نسبة الفائدة المدينة أكبر من نسبة الفائدة الدائنة.

- البنك بالمفهوم الحديث: فيمكن النظر إلى البنك على انه مجموعة من الوسطاء الماليين الذين يقومون بقبول الودائع التي تدفع عند الطلب أو الآجال المحددة و تزاول عمليات تمويل الداخلي و الخارجي و خدمته بما يحقق أهداف خطة التنمية و سياسة الدولة و دعم الاقتصاد القومي، و تباشر عمليات تنمية الادخار و الاستثمار المالي في الداخل و الخارج بما في ذلك المساهمة في إنشاء المشروعات، وما يتطلب من عمليات مصرفية و تجارية و مالية وفقا للأوضاع التي يقررها البنك المركزي.
- التعريف الاقتصادي للبنك: إن البنك هو المؤسسة التي تتوسط بين طرفين لديهما إمكانيات أو حاجات متقابلة مختلفة يقوم البنك بتثميرها أو جمعها أو توصيلها أو تنميتها أو تنفيذها للوصول إلى هدف أفضل و لقاء ربح مناسب.

المطلب الثاني :أنواع البنوك التجارية

هناك العديد من البنوك في العالم التي يمكن تصنيفها إلى عدة أنواع و نذكرها فيما يلي:

الفرع الأول:بنوك تجارية

إن البنوك التجارية هي مؤسسات ائتمانية تتعامل بالائتمان قصير الأجل و تتلقى ودائع جارية في الغالب،و لكن البنك التجاري لكي يجلب اكبر قدر ممكن من المتعاملين الاقتصاديين (أفراد أو مؤسسات) يوفر الكثير من الخدمات المصرفية بما يتجاوب و احتيجاتهم فهؤلاء المتعاملين يبحثون جهة أمنة وموثوقة بها لإيداع أموالهم والحفاظا عليها واستغلالها عند الحاجة وكذلك يبحثون عن المصدر يمكنهم من الوفاء بالتزاماتهم ويوفر لهم ما أمكن من موارد مالية لتامين احتيجاتهم ، لذلك فالبنوك توفر خدمات توظيف الأموال في شتى مجالات التوظيف المتوفرة للبنك، كما و يمكن أن يساهم في تمويل المشاريع الائتمانية و تمويل مختلف فعاليات الاقتصاد القومي[13].

الفرع الثاني :بنوك الاستثمار

وهي المؤسسة المالية تهتم بالدرجة الأولى بالأنشطة و الفعاليات الاستثمارية في مجالات مختلفة ،بحيث تقوم المصارف الاستثمارية بدراسة فرص الاستثمار المتاحة و تقويمها و اختيار المشاريع ،كما تقوم بتدبير الموارد المتاحة التي تسمح بتقديم القروض متوسطة الأجل لمختلف المشروعات الاستثمارية ، كما تقوم بمتابعة المشروعات التي تتبناها،و متابعة تنفيذ اتفاقيات القروض التي عقدتها مع المشروعات المقترضة وغيرها من الأعمال المتعددة التي تعتمدها كشراء أو إصدار الأوراق المالية ، فهي تضطلع بمهمة الوساطة حيث تقوم بشراء الأوراق المالية بالجملة و إعادة بيعها بالتجزئة و الغرض من هذه البنوك معاونة رجال الأعمال و الشركات الصناعية التي تحتاج إلى أموال نقدية لزيادة قدرتها الإنتاجية.

[13] عبد الحق بوعتروس ، **الوجيز في البنوك التجارية**، عمليات ، تقنيات، و تطبيقات ، جامعة منتوري، الطبعة الأولى، الجزائر، بدون سنة النشر ، ص15

الفرع الثالث :بنوك إسلامية

هي بنوك يقوم بنشاطها على أساس مبادئ الشريعة و على رأسها تحريم الفائدة (الربا) و تسعى إلى تحقيق المصالح المقبولة شرعا ، عن طريق تجميع الأموال و توجيهها نحو الاستثمار الأمثل[14]

الفرع الرابع :بنوك شاملة

على الأرجح إن فكرة البنك الشامل ظهرت في فرنسا، فكرة تنتسب بشكل عام إلى الرأسمالية ، إما كمستثمر و إما عن طريق منح قروض طويلة الأجل للمؤسسات الصناعية، هذه السياسة بدأت مع عمليات الاستثمار في قطاع الحديد و الصلب و الأفران العالية الحرارة و قطاع التعدين[15]

وبعدما تطرقنا إلى أنواع البنوك فلا بد أن نتطرق إلى أعلى سلطة في النظام المصرفي ألا وهو البنك المركزي.

- **البنك المركزي:**

هو بنك يحتل المرتبة الأولى في الهرم المصرفي، و هو حديث النشأة يعود بدايته إلى النصف الثاني من القرن السابع عشر،يهدف إلى تحقيق المصلحة العامة عكس البنوك الأخرى التي تهدف إلى تحقيق الربح، مهمته تنظيم و تسيير الجهاز المصرفي، ومن هنا يمكن ذكر أهم وظائف البنك المركزي و التي تتمثل فيما يلي:

- تنظيم الإصدار النقدي (العملة) للدولة؛
- يتم ووضع المعدلات الفائدة المعمول بها في البنوك التجارية ، ورفعها وخفضها حسب الأوضاع الاقتصادية السائدة في الدولة؛
- إدارة الأعمال المصرفية و خدمات الوكالة للحكومة؛
- إدارة احتياطات الدولة من العملات الأجنبية والاحتفاظ بها لأغراض التجارة الدولية ،مع العمل على استقرار قيمة العملة الوطنية مقابل العملات الأجنبية و هو ما يعرف بإدارة سعر الصرف؛
- الاحتفاظ بالاحتياطات النقدية للبنوك التجارية،و ذلك بان توضع نسبة معينة من الودائع التي بحوزة البنوك العاملة بصفة إلزامية لدى البنك المركزي كحد ادني بغرض الاحتياط؛
- الرقابة و الإشراف على المؤسسات المالية) المصرفية و غير المصرفية بهدف المحافظة على استقرار وسلامة الجهاز المصرفي[16].

[14] محمد زميت،**نفس المرجع السابق**،ص32

[15] Michelf Leuriet, "**Banques d'investissement et de marché**", les métiers des banques, Economica,49 edition,p45

[16] احمد شعبان محمد علي، **انعكاسات المتغيرات المعاصرة على القطاع المصرفي**، د ور البنوك المركزية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى الإسكندرية،مصر، 2007 ،ص 3-6

المطلب الثالث :وظائف البنوك التجارية

لم تعد النشاطات البنكية أمرا محصورا في نطاق ضيق،بسبب ما يشهده الاقتصاد من تطورات ،و سنختص بذكر وظائف البنوك التجارية و يمكن تلخيصها في الوقت الحضر بوظيفتين أساسيتين نذكرها فيما يلي1 :

- البنوك كوسيط مالي:

أي التوسط بين المقرضين والمقترضين بتجميع المدخرات والفوائض المالية ووضعها في متناول الأفراد والمشروعات الراغبة في الإقتراض ، ولا تختلف البنوك التجارية في قيمها بهذا الدور عن البنوك غير التجارية وعن سائر المؤسسات المالية التي يتألف منها السوق الائتماني بالوطن ،كما تقوم البنوك التجارية بوظيفة الوسيط المالي بين المستوردين و المصدرين من خلال فتح الاعتمادات المستندية مما كان له أثره البالغ في توسيع نطاق النشاط التجاري و خاصة التجارة الدولية.

- خلق النقود: وهي وظيفة أكثر أهمية وتأثيرا من الوظيفة الأولى ، إذ هي صفة الأساسية التي تتميز بها البنوك التجارية عن المؤسسات المالية الأخرى و عن سائر الوسطاء الماليين، ومعنى خلق النقود أن البنوك تتلقى ودائع الأفراد المودعين بالنقود لديها،و أصبحت هذه الودائع وسلة مقبولة لدفع الالتزامات بين أفراد لمجتمع ، ويتم انتقال الحقوق فيما بين الأفراد عن طريق استخدام"الشيك "و الشيك لا يخرج عن كونه ورقة تجارية يسحبها الدائن)صاحب الوديعة في البنك (على البنك من اجل أن يدفع البنك مبلغا معينا لشخص ما) المستفيد أو قد يكون لحاله (بمجرد الطلب،و حيث أن البنوك تقوم بالوفاء بتنفيذ هذه الأوامر في الشيكات فقد استقرت ثقة أفراد المجتمع في البنوك التجارية ، وأصبح هناك قبولا عاما لهذه الودائع البنكية بان تقوم كوسيط للتبادل فأطلق عليها نقود الودائع،و نقود الودائع من قبيل النقود الاختيارية، أي أن القانون لا يلزم أفراد المجتمع في قبولها ولكن يتدخل القانون في توفير الضمانات الكافية لوسائط الدفع هذه،فعلى سبيل المثال يضع القانون عقوبات جنائية لإصدار شيك بدون رصيد.

و مما يجدر ذكره في هذا الصدد إن الشيك لا يعتبر بحد ذاته من النقود، لكنه وسيلة تنتقل به ودائع البنك (التي تمثل مديونية عليه) من شخص لأخر.

و يلاحظ أن حجم النقود (نقود الودائع) تمثل الجزء الأكبر من كمية النقود المتداولة في الدول المتقدمة ،ومن هنا تأتي خطوة هذه الوظيفة للبنوك التجارية، من حيث شدة تأثيرها على النشاط الاقتصادي وذلك من خلال تأثيرها على كمية النقود المعروضة في الاقتصاد، و قد حضيت هذه الوظيفة باهتمام كبير في الدراسات النقدية

المبحث الثالث : دور رقابة الداخلية في تحسين أداء البنوك

يرتبط نظام رقابة الداخلية وعملية تقييم الأداء ارتباطا وثيقا فهما عنصرين مهمان ويسعيان بدورهما الى تحقيق نفس الاهداف واكتشاف الاخطاء واقتراح التصحيحات، فتقييم الأداء يعتبر جزء من نظام رقابة الداخلية

المطلب الأول : علاقة نظام رقابة الداخلية بتقييم الأداء :

على إعتبار أن الرقابة عملية مستمرة وليست وظيفة إدارية مستقلة ، فهي تلزم أثناء تنفيذ عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق ، ولا تمثل وظيفة مستقلة بل هي ضرورية لتوجيه الأداء والإطمئنان بأن الأداء الفعلي يتم وفق المعايير المخططة ، ولذلك فإن خطوات الرقابة لا تختلف بإختلاف طبيعة النشاط الذي يمارسه الفرد أو تمارسه المنظمة ، كما أنها لا تخلف باختلاف المستوى الإداري ، وتنطوي عملية الرقابة على خطوات أساسية يمكن ذكرها بإختصار على النحو الأتي:

1 - تحديد معايير الأداء : تعتبر عملية تحديد المعايير أول خطوة في عملية الرقابة ، وتعتمد هذه الخطوة في الواقع على عملية التخطيط ، فهي بمثابة وضع خطط أو معدلات لمستويات الأداء المراد تحقيقها ، فهناك معايير أداء على مستوى الإدارة العليا ثم يلي ذلك مجموعة من معايير الأداء الوظيفية ، ثم يلي ذلك مجموعة من معايير الأداء على مستوى الأقسام ، وأخيرا هناك بمجموعة من المعايير لأداء الأفراد التنفيديين؛
2 - قياس الأداء الفعلي : بعد تحديد معايير الأداء ، تأتي الخطوة الثانية وهي قياس العمل الفعلي الذي تم إنجازه ، أي أداء الأفراد للأعمال موضوع الرقابة[17]؛
3 - مقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء : بعد وضع المعايير وقياس الأداء ، يصبح من الضروري إجراء المقارنة بينهما وتحديد الفروق وتتيح هذه الخطوة الحكم على مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط ، وكذا الحكم على نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ، والجدير بالذكر أن الانحرافات غالبا ما تقع لأنه من الصعب وجود تطابق تام بين المعايير ومستوى الأداء الفعلي؛
4 - التقييم والتعديل : بناءا على نتيجة عملية المقارنة يتم تعديل الأداء ، وتأخد هذه الخطوة غالبا مسارين ، المسار الأول هو عدم وجود تعديل ، ويحدث ذلك في حالة إذا كان الاداء الفعلي أفضل من المعايير الموضوعية أو يساويه ، أو المسار الثاني هو قيام الإدارة بإتخاذ الإجراءات التصحيحية ، ويحدث ذلك غذا كان الأداء الفعلي أقل من المعايير الموضوعية[18].

[17] أحمد ماهر ، مرجع سابق ، 2005 ، ص566

[18] على الشريف ومنال الكردي ، أساسيات التنظيم والإدارة الأعمال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ص 437

المطلب الثاني : أهمية رقابة الداخلية في تحسين أداء بنوك.

إن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية الرقابة فقد عرفها أحد الباحثين " الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي تصل إلى هده محدد ، وان تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاد قرارات جديدة لتصحيح مسارات الانشطة في حالة انحرافها أو تاكيد مسارتها الفعلية اذا كانت تتجه فعلا إلى الإنجازات المرغوبة ، اي أن العملية الرقابة الشاملة بما فيها تققيم الأداء تختص أساسا بوظيفتين : الأولي محاولة رفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة للأهداف ومنعها من الانحراف ، والثانية تصحيح مسارات الانشطة ، وهذا هو تقييم الأداء.

وحسب FAYOLH الرقابة على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادء المحددة. وأن غرضها هو الاشارة إلى نقاط الضغط الموضوعية والتعليمات الصادرة والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تطبق على كل شيء.

ومن خلال تعريف FAYOL يمكن ملاحظة التداخل الكبير بين تقييم الأداء والرقابة من حيث الغرض منها. واعتبر COULAUD و DERVAVAUXأن الهدف من الهدف من مراقبة التسيير هو ضمان أن القرارات التي اتخذتها الادارة العليا يتم تتبعها بفعالية وكفاءة من أجل تحسين أداء المؤسسة.

خلاصة الفصل

تعد الرقابة الداخلية ضرورية حيوية لتأكد من حسن سير الخطط المرسومة للبنك ومن ان الإنجاز يسير حسب ما قرر له ، كما تلعب دورا كبيرا في تحقيق فعالية وكفاءة وحسن سير الأداء في البنوك تجارية.

الفصل الثالث دراسة ميدانية لبنك الفلاحة وتنمية الريفية "وكالة مستغانم"

تمهيد

من أجل تجسيد المفاهيم النظرية التي تطرقنا إليها في الفصلين السابقين ، وبعد تعرفنا إلى الدراسة النظرية المتمثلة في الوثائق التي يقوم بها البنك التجاري وحتى يتسن لنا معرفة أكثر نظام الرقابة الداخلية على العمليات والإجراءات أخترنا القيام بدراسة تطبيقية في إحدى البنوك التجارية ألا هو بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) ومن خلال ذلك تم تقسيم الفصل إلى الثلاث مباحث :

- **المبحث الأول** : التعريف بالبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
- **المبحث الثاني** : واقع نظام رقابة الداخلية في ترقية الأداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- **المبحث الثالث** : تقييم الأداء بواسطة أسلوب التحليل الأفقي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

المبحث الأول : التعريف بالبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

يعتبر البنك الفلاحة والتنمية الريفية من بين البنوك التجارية البارزة على مستوى الداخلي والخارجي ، حيث قطع شوطا كبيرا مند نشأته إلى وقتنا الحالي ، وعرف عدة تغيرات وتطورات مهمة ولذلك سنتناول في هذا المبحث تقديم البنك الفلاحة والتنمية الريفية حيث قسمنا المبحث إلى :

- لمحة تاريخية حول مجمع الجهوي للإستغلال (BADR) وتعريفه
- محال نشاط المجمع الجهوي للاستغلال ودوره
- الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي للاستغلال

المطلب الأول : لمحة تاريخية حول المجمع الجهوي للاستغلال بدر BADR مستغانم وتعريفه

الفرع الأول : لمحة تاريخية المجمع الجهوي للاستغلال بدر BADR مستغانم

التابعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية سنة 13 مارس 1982

في البداية كان يشرف على أربع وكالات محلية للاستغلال هي :

- الوكالة المحلية للاستغلال مستغانم '866'
- الوكالة المحلية للاستغلال سيدي لخضر '867'
- الوكالة المحلية للاستغلال عين تادلس '872'
- الوكالة المحلية للاستغلال بوقيرات '874'

وفي سنة 2010 تم فتح الوكالة المحلية للاستغلال ماسرى '878'

- 1990-1982 :

خلال الثماني سنوات الأولى كان الهدف المجمع المنشود فرض وجوده شمن العالم الريفي بفتح وكالاته الخمس في المناطق ذات الصيغة الفلاحية وبمرور الزمن اكتسب المجمع سمعة وكفاءة عالية في ميدان تويل القطاع الزراعي قطاعات الصناعات الغذائية والصناعة الميكانيكية الفلاحية.

بموجب صدور قانون 10/90 الذي ينص على نهاية فترة تخصص البنوك وسع المجمع أفقه إلى مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي خاصة المؤسسات الاقتصادية الصغيرة المتوسطة PME / PMI بدون الاستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقات مميزة في المجال التقني هذه المرحلة كانت بداية ادخال تكنولوجيا الاعلام الالي.

- 1991 : تطبيق نظام سويفت (SWIFT) لتطبيق عمليات التجارية الدولية (الخارجية)

- 1992: وضع برمجيات (progiciel sybu) مع فروعه المختلفة للقيام بالعمليات البنكية (تسيير القروض ، تسيير عمليات الصندوق ، تسيير المودعات ، الفحص عن بعد لحسابات الزبائن
  - ✓ إدخال الإعلام الآلي على جميع التجارة الخارجية عمليات فتح القروض الوثائقية
  - ✓ ادخال مخطط الحسابات الجديدة على مستوى الوكالات

1993 : انهاء عملية ادخال الاعلام الالي

1994: تشغيل بطاقة التسديد والسحب B.A.D.R

1996: إدخال عميات الفحص السلكي (télétraitement)

- ✓ فحص وانجاز العمليات البنكية عن بعد وفي الوقت الحقيقي

1998: تشغيل بطاقة السحب ما بين البنوك

- 2002-2000 :

- ✓ وجود التدخل الفعلي للمجمع لبعث نفس جديدة في مجال الاستثمارات المنتجة
- ✓ رفع إلى حد كبير حجم القروض لفائدة المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة PME/PMI
- ✓ التطهير الحسابي والمالي
- ✓ إعادة النظر تقليل وتخفيف الاجراءات الإدارية والتقنية المتعلقة بملفات القروض ، المدة تتراوح ما بين 20 إلى 90 يوما سواء بالنسبة لقروض الاستغلال الاستثمار أو مكان التسليم لقرض الدراسة
- ✓ تحقيق مشروع البنوك الجالس (Banque assise)
- ✓ تعقيم شبكة (MECA-PAC)
- ✓ إنشاء تطبيق إلى يختص بإدخال أليات الدفع في مجال التعامل الافتراضي
- ✓ تعميم نظام الشبكة المحلية مع اعادة تنظيم البرنامج (Progeciel Sybu) كزبون مقدم للخدمة (Client Serveur)
- ✓ تعميم البنك الجالس (Banque Assise) مع الخدمات المشخصة على جميع الوكالات

في السنوات الأخيرة

- ✓ المجمع يطبق سياسة أو استراتجية المديرية المركزية التي تتماشى مع مختلف المتغيرات الاقتصادية حيث لا يمكن لأي مؤسسة الاستمرارية دون اخذ بعين الاعتبار المحيط الخارجي " متغيرات قانونية ، متغيرات سياسية ، متغيرات عالمية ، دينية "
- ✓ تتمثل هذه السياسة أو الاستراتجية في التماشي مع هذه المتغيرات من خلال فتح عدة وكالات عبر تراب الولاية وتكون العمال المكلفين بالزبائن واعادة ترميم وتجهيز المتركبة عن بعض القروض الموجهة للفلاحين وقروض تشغيل الشباب ، وانتهاج أساليب كل ما هو علمي كالنظام المحاسبي المالي (SCF) واقتصادي استقبال الزبائن لادخالهم في الدورة الاقتصادية ، والمحافظة على الاقتصاد

الوطني من خلال محاربة تبييض الأموال ، والتهرب الضريبي ومحاربة تهريب العملة الصعبة (التجارة الخارجية

- ✓ الاعتماد على التسويق من خلال حضور المعارض الوطنية وصدور المجالات الخاصة بالمجمع ، والاشهار في الجرائد.

الفرع الثاني : تعريف البنك الفلاحة والتنمية الريفية :

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية كغيره من البنوك التي يباشر في جميع الوظائف التي يقوم بها البنوك تجارية حين يختص نشاطه بالقطاع الفلاحي من خلال تمويل الفلاحين.

المطلب الثاني : مجال نشاط المجمع الجهوي للاستغلال بدر (BADR) مستغانم ودوره

الفرع الأول : مجال نشاط المجمع الجهوي للاستغلال بدر

المجمع الجهوي للاستغلال بمستغانم ' 027' يختص نشاطه بالأساس بالنهوض بالقطاع الفلاحي من خلال تمويل الفلاحين بعدة قروض الاستغلال وقروض الاستثمار كنشاط أساسي نجد كذلك تمويل النشاك التجاري والصناعي والتجاري الخارجية ، حيث أن هذا الأخير يلعب دور المشرف والمنظم على مختلف الوكالات الخمس التابعة له (مستغانم 866- سيدي لخضر 867 – عين تادلس 872 – بوقيرات 874 – ماسرى 878) من حيث التسيير الحسن والسهر على بلوغ الأهداف المسطرة مسبقا وتطبيق الاستراتجية للنهوض بالقطاع الفلاحي ، وتحقيق التنمية من خلال خلق الثروة والقيمة المضافة للاقتصاد الوطني من بين أنشطة المجمع استقبال شكاوي الزبائن والعمل على إيجاد الحلول بما يرضي الزبون دون المساس أو الخروج عن القواعد المنظمة للعمل البنكي ، كذلك تموين جميع الوكالات بمختلف المستلزمات من عتاد آلي ، أدوات مكتب ...إلخ

- جمع مختلف المعطيات وتوحيدها وتحليلها وارسالها للمديريات العامة ومقرها الجزائر العاصمة.
- توزيع مختلف القواعد والقوانين على الوكالات والسهر على تطبيقها.
- تنشيط مختلف المعارض والصالونات "الصالون الوطني للبطاطا"
- تقديم توجيهات والتوصيات للحفاض على سمعة البنك دون المساس بمصلحة الزبون
- الاشراف على تكوين العمال "مكلف بالزبائن" وهذا لأجل الرقي بنوعية الخدمات المقدمة؛
- السهر على أمن المجمع والوكالات التابعة له ؛
- تمويل القروض التي تفوق طاقة الوكالات؛
- المتابعة والمراقبة والتوجيه والمرافقة في التسيير اليومي والعام.

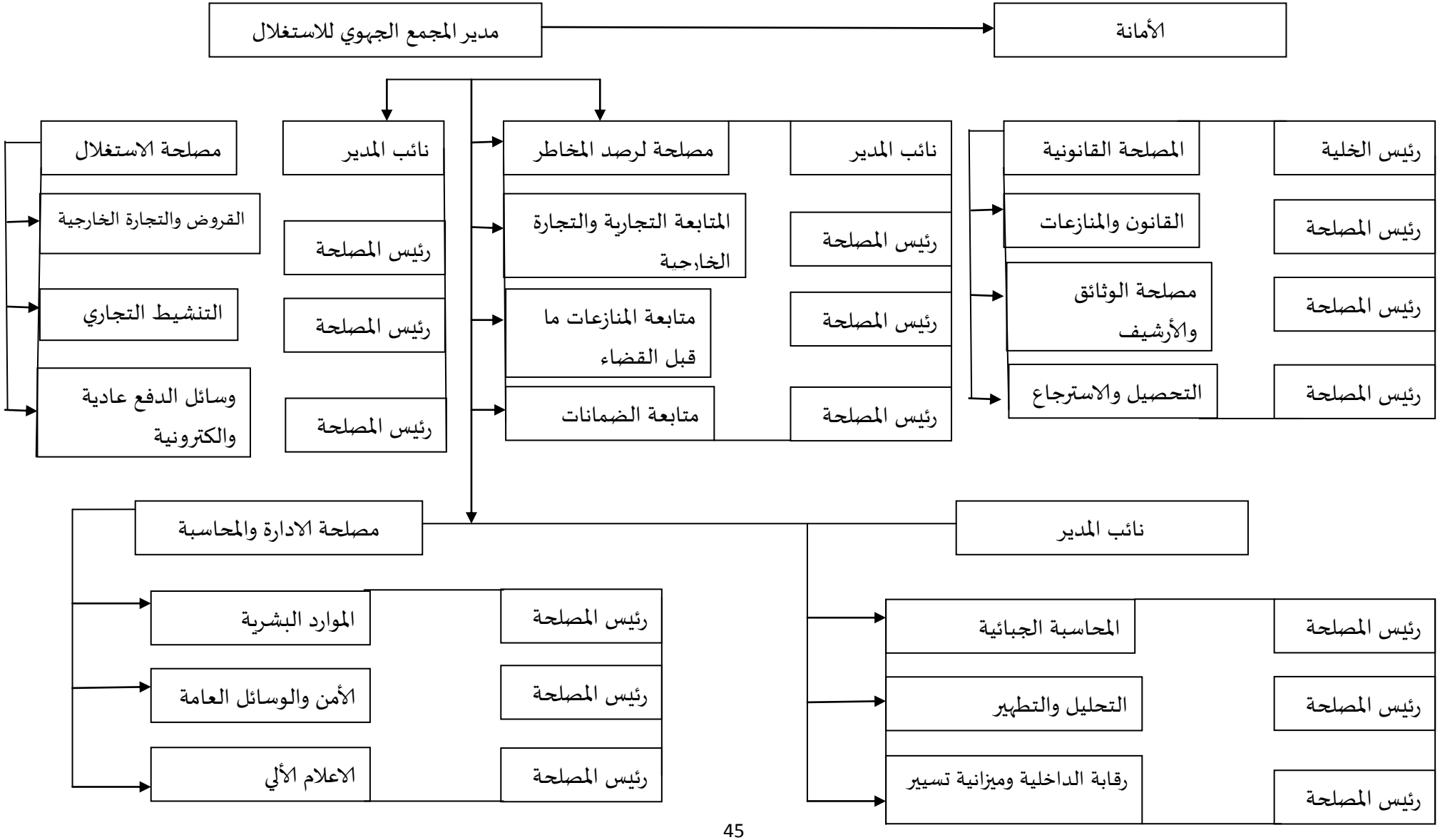
الفرع الثاني : الدور

أنشء المجمع الجهوي للاستغلال ' 027' في إطار اللامركزية وهذا من أجل التخفيف عن الزبون في إتخاد القرارات والقضاء على المشاكل المترتبة عن احتكار اتخاذ القرار من طرف المديريات المركزية.

(وتعني اللامركزية في مجمع بالمراقبة والتسيير)

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمجمع الجهوي للاستغلال

شكل رقم (03-01) الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي للاستغلال بدر (BADR) مستغانم "027"



يتكون الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي للاستغلال من :

أ - المدير

ب - الأمانة العامة

ت - مصلحة الاستغلال والتي تتكون من :

- وظيفة القروض والتجارة الخارجية
- وظيفة التنشيط التجاري
- وظيفة وسائل الدفع العادية

ث - مصلحة رصد المخاطر وتتكون من :

- وظيفة المتابعة التجارية والتجارة الخارجية
- وظيفة المنازعات ماقبل القضاء
- وظيفة متابعة الضمانات

ج - المصلحة القانونية تتكون من :

- وظيفة قانون المنازعات والتحصيل
- وظيفة الوثائق والأرشيف

ح - مصلحة المحاسبة والإدارة وتتكون من :

- وظيفة الموارد البشرية
- وظيفة الأمن والوسائل العامة
- وظيفة الإعلام الآلي
- وظيفة المحاسبة والجبائية
- وظيفة التحليل والتطهير
- وظيفة الميزانية ومراقبة التسيير.

أ. المدير: وهو المسؤول عن كل العمليات التي تتم في المجمع وكل الموظفين وعلاقتهم مع الزبائن

ب. الأمانة العامة : وهي بمثابة أمانة مديرية والتي تقوم بدورها بكل الأعمال الخاصة بمكتبها وهي مرتبطة مباشرة مع المدير

ت. مصلحة الاستغلال :

- وظيفة التنشيط التجاري : والتي تقوم بالإحصائيات الخاصة بالقروض وتنشيط اللقاءات مع مختلف البنوك
- وظيفة وسائل الدفع العادية : وتوقم بمتابعة البطاقات المصرفية الخاصة بالزبائن والتي من خلالها يقوم الزبون بسحب أمواله عن طريق مواقع إلكترونية مع متابعة السنوات والأسهم المسجلة من خلال الزبائن المساهمين في AORASSI وSAIDAL

ث. مصلحة رصد المخاطر:

- وظيفة المنازعات ما قبل القضاء : في هذه المصلحة يتم المتابعة بالتراضي بين الزبون والبنك حيث قبل وصول تاريخ الدفعة الأولى للقرض تقوم بالإعلام الزبون بتاريخ الدفعة ومبلغها تفاديا للوقوع في المنازعات القضائية.
- في حالة وقوع الزبون في مشاكل عند تاريخ الدفعة للزبون ايداع طلب تمديد أجال الدفعة يتم دراسة طلب الزبون في اجتماع معين من طرف المدير للموافقة وتمديد الأجال.
- في حالة عدم تسديد القرض في أجاله المحددة مسبقا حسب جدول الاستهلاك يقوم الزبون بإيداع طلب إعادة الجدولة يتم دراستها وحيثيات صعوبة التسديد ويتم الموافقة وتكون من 06 إلى 18 شهرا؛
- في أغلب مهام هذه المصلحة تتمثل في معالجة أو تحصيل بالتراضي قبل اللجوء إلى القضاء.
- وظيفة متابعة الضمانات : هناك عدة أنواع من القروض "قطاع الخاص وعمومي" فلاحي والتجاري واستثماري حيث عند منح القرض للزبون يطلب منه ضمانات حتمية تطلب قبل تحقيق القرض وضمانات غير حتمية بعد تحقيق القرض من بين هاته الضمانات هناك رهن العقارات ، ورهن الحيازي للمنقولات ، يتم في هذه المصلحة متابعة الضمانات من حيث المبلغ والتاريخ محاسبيا ، حيث لكل نوع من الضمانات حساب خاص به في الميزانية البنك كذلك مبلغ الخبرة للعقار أو المنقولات يكون يساوي أو أكثر من المبلغ القرض.
  كذلك الضمانات الغير حتمية يتم متابعتها كالتأمين على القرض ، معاينة المشروع ...'لخ

ج. مصلحة القانونية :

- وظيفة قانون المنازعات والتحصيل : والتي تقوم بتحصيل الديون التي تكون على عاتق المدين اتجاه البنك (الدائن) أما بالرضى أو اللجوء إلى القضاء.
- وظيفة الوثائق والأرشيف : هي التي تسير كل والثائق الأرشيف الخاصة بالمجمع ووكلائه.

ح. مصلحة المحاسبة والإدارة:

- وظيفة الموارد البشرية : هذه الوظيفة لها علاقة مباشرة مع الأشخاص الذين يتعاملون مع البنك والموارد التي دخلت وخرجت منه وهي مسؤولة على الملفات التوظيف وتكوين العمال وحتى الخدمات الخاصة بهم كالأجور الشهرية والعطل متنوعة الأجر وملفات التقاعد والمنح العائلية وشهادات العمل.
- الوظيفة الأمن والوسائل العامة : ترتكز مهام هذه المصلحة في تلبية جميع احتياجات المصالح الأخرى للبنك من أدوات تجهيزات المكتب وتأسيس مختلف المكاتب بجميع المستلزمات من كمبيوتر ، خزانات ، كراسي ، مكاتب ، المبردات ...إلخ ، والحرص على الأمن الداخلي والخارجي للبنك ، وتنفيذ مختلف التكاليف من الشراء وترميم في الميزانية المرتقبة من طرف وظيفة الميزانية ومراقبة التسيير.
- تأمين السيارات الوظيفية للعمال أثناء أداء المهام
- القيام بعملية الجرد في نهاية السنة لمختلف الاستثمارات وتقديمها لمصلحة المحاسبة لمعالجة الفوارق (المحاسبي والحقيقي)

- وظيفة الاعلام الالي : وترتكز مهامه في :
  - صيانة المعدات
  - هو القائم على الشبكة المعلوماتية والبرمجيات
  - إعداد قائمة احتياجات المجمع في ما يخص الإعلام الآلي.
- وظيفة المحاسبة والجبائية : تقوم هذه المصلحة بعملية التدقيق ومراقبة مختلف الوكالات البنكية التابعة للمجمع من عمليات التسجيل المحاسبي (السحب ، الإيداع ...إلخ) وكذلك جمع مختلف المعطيات وتقديمها للمديريات المركزية والتي مقرها بالجزائر العاصمة وكذلك التسجيل المحاسبي الخاص من تسجيل عمليات الشراء ، البناء ، الترميم ، والمصاريف الأخرى كمصاريف المستخدمين والاشهار ...إلخ
- وظيفة التحليل والتطهير: وما يطلق عليها اسم المراقبة المحاسبية ومهنتها تتماشى مع وظيفة المحاسبة والتي تقوم أثناء عملية المراقبة باكتشاف الأخطاء والسهر على تصحيحها.
- وظيفة الميزانية ومراقبة التسيير: تهتم بعمليات التسيير العقلاني الميزانية الموافق عليها من طرف المديريات المركزية وكذلك اعطاء الاستهلاك لفترة ما مقارنة بفترات سابقة لسنوات معينة واعداد في نهاية السنة ميزانية تنبؤية للسنة المقبلة لمختلف المصاريف والتجهيزات وكل ما يتعلق بتسيير المؤسسة.

يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية عنصر هام وأساسي لتسيير مطالب وحاجيات الزبون ، ولتتم هذه العملية يعتمد البنك على مجمعاته ووكالاته كالمجمع الجهوي للاستغلال بدر مستغانم "027"

وقد تبين لنا من خلال دراستنا لموقع المجمع الجهوي للاستغلال بدر مستغانم أنه يعمل على النهوض بالقطاع الفلاحي والسهر على مايرضي الزبون وخاصة الفلاحين وذلك من خلال النشاطات التي يمارسها كتمويل الفلاح بعدة قروض (قروض الاستغلال ، وقروض الاستثمار).

كما يلعب دور المشرف والمنظم على مختلف وكالاته الخمس التابعة له (مستغانم 866- سيدي لخضر 867 – عين تادلس 872 – بوقيرات 874 – ماسرى 878) ولهذا نستنتج أن المجمع الجهوي للاستغلال بدر مستغانم يعتبر من بين أهم المجمعات في الجزائر وذلك بمتابعة ومراقبة وتوجيهاته في التسيير اليومي والعام.

المبحث الثاني : واقع نظام الرقابة الداخلية في ترقية الأداء البنك الفلاحة والتنمية الريفية

تحتل البنوك التجارية مكانة متمية ضمن فعاليات الإقتصاد الوطني ولتحسن هذه البنوك بقاءها ضمن محيط تنافسي عليها القيام بالرقابة وتقييم الأداء بصفة مستمرة ودورية.

وعليه فإن هذا المبحث سيعتني تحديدا بمعالجة ثالث مطالب

- مطلب الأول : عرض وتحليل نتائج المقابلة
- مطلب الثاني : نظام الرقابة على العمليات والإجراءات الداخلية
- مطلب الثالث: إجراءات العامة لمنح قرض استثماري ودراسة البنك له.

المطلب الأول : عروض وتحليل نتائج المقابلة

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى عرض المقابلة وتحليل نتائجها

منهج الدراسة التطبيقية : من اجل انجاز هذه الدراسة التطبيقية اعتمدنا على مايلي :

1) فترة الدراسة التطبيقية : تم إجرائها خلال 5 أيام في الفترة الممتدة بين 2018/01/03 إلى 2018/03/04
2) طرق جمع المعلومات : لقد تم الاعتماد أساسا على أسلوب المقابلة الموجهة في جميع المعطيات والمعلومات المتعلقة بالمجمع الجهوي للاستغلال بالإضافة إلى أساليب أخرى تمتلث ق :
   - الملاحظة المباشرة
   - الزيارة الميدانية متكررة للمصالح البنك
3) الأطراف المعنوية بالمقابلة : تتمثل في جدول الموالي :

جدول رقم (03-01) الأطراف المعنيوم بالمقابلة

المديريات المصالح	الأشخاص مستوجبين
قسم المدير البنك	المدير العام
مصلحة الرقابة الداخلية	مراقبين الداخليين
مصلحة المالية ومحاسبية	محاسب

مصدر إعداد الطالبة

4) محاور المقابلات : كانت موجهة نحو معرفة كيفية مساهمة الرقابة الداخلية في ترقية وتحسين الأداء المجمع للاستغلال بدر
5) نمادج الأسئلة المطروحة :

أ - الأسئلة الخاصة بنظام الرقابة الداخلية

- ما مفهوممكم حول نظام الرقابة الداخلية
- من الذي يقوم بها ؟ ماهو مستواه التعليمي ؟
- ماهي خطوات هذه الرقابة ؟
- هلى لديكم قسم خاص لعملية الرقابة ؟
- هلى التقارير الرقابة الداخلية شهري أم سنوية أم ثلاتية
- هل يوجد هناك تقارير حول نظام الرقابة الداخلية من طرف المراجع الخارجي.

ب -الأسئلة الخاصة بالأداء في مجمع الاستغلال BADR

- ماهو مفومكم حول الأداء ؟
- هل يوجد هناك تقيم للأداء؟
  - لا : لماذا وماهي أسباب ؟
  - نعم : كيف تتم عمليتكم ؟
- هل يتم البحث عن الأنحرافات وهل يتم تصحيحها؟

6) نموذج الاجابات السابقة

بعد طرح هذه الأسئلة قدمت لنا الإجابات التالية :

أ. الاجابات الخاصة بنظام الرقابة الداخلية :

ج1 : هي عبارة عن مراقبة الوثائق وسجلات المحاسبي والعمليات اليومية

ج2: الذي يقوم بها هم عبارة عن مراقبين داخل مصلحة المراقبة مستواهم جامعي مع تربص

ج3 : خطوات هذه الرقابة تتم عبارة عن مراقبة عمليات والتأكد من تسجيل التفادي الأخطاء

ج4: نعم لدينا مصلحة خاصة لرقابة

ج5: تقارير الرقابة الداخلية تكون شهرية

ج6: نعم يوجد مراع الخارجي يقوم بإعداد تقرير ليبدي رأيه حول مصداقية الوثائق.

ب. الإجابات الخاصة بالأداء داخل المجمع الاستغلال: الإجابات الخاصة بالأداء

ج1 : مفهومنا حول أداء : هو تنفيد العامل لأعمال ومسؤولياته التي تكلف بها المؤسسة ومدى تفهمه لدوره واختصاصاته

ج2: نعم يوجد هناك تقييم للأداء يتم عن طريق تفعيل دور مشاركة كافة الأطراف المرتبطة بهذه العملية وذلك عن طريق تقيم الموضفين لبعظهم بعض أو الاعتماد على لجنة تقييم الأداء

ج3: نعم يتم البحث عن الأنحرافات ويتم تصحيح الأخطاء

عرض نتائج المقابلة

من خلال طرح هذه الأسئلة توصلنا إلى النتائج لنظام الرقابة الداخلية والأداء. حيث أن ولاشك فإن الرقابة الداخلية لها دور مهم داخل المؤسسات ، إستخلصنا من خلال مقابلة فإن المجمع للاستغلال الجهوي BADR يطبق نظام الرقابة الداخلية على أكمل وجه إلا أنه نحن أصحاب الدراسة لا نثق في إجابات لأن لا

يوجد نظام رقابة كاملة فهمها كان النظام قوي رفعا فلا بد من وجود بعض ثغرات وبعد طرح الأسئلة حول الأداء فوجدنا معمول به داخل مجمع ومطبق على أكمل وجه.

المطلب الثاني : نظام الرقابة على العمليات والإجراءات الداخلية

نكتفي بدراسة الرقابة الدورية التي تقوم بها المديرية الجهوية للاستغلال (مستغانم) ، نظرا لعدم استطاعنا التحصل على الميزانيات التقديرية لهذا البنك المجمعة (الإجمالية) ، وهذا للقيام بالرقابة اللاحقة بمقارنة الأداء الفعلي مع المخطط.

وتنقسم هذه الرقابة الدورية إلى ثلاث رقابات هي:

- الرقابة الإدارية والمحاسبية.
- الرقابة القانونية.
- الرقابة على التجارة الخارجية والقروض.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الرقابة تكون على كل الوكالات التابعة لمستغانم مرة واحدة في السنة لكل وكالة، وتكون الرقابة فجائية

I. الرقابة الإدارية والمحاسبية:

وقبل البدء في توضيح كيف تتم هذه الرقابة نذكر فقط أنه تتم الرقابة على الصندوق قبل بداية الوكالة في عملها، أي قبل التاسعة صباحا، وهذا لعدم إزعاج الزبائن، وتتم الرقابة على عدة مصالح في الوكالة وهي:

1. فيما يخص الصندوق:

يقوم المراقب بالتأكد من استقبال وإرسال الأموال من طرف الوكالة للبنك المركز ي، وهذا يحدث في كل صباح ويجب أن لا تقبض كل الأموال (النقدية) بل يجب مقارنتها بدفتر الاحتياجات، ولا يجوز أن تتجاوز الأموال المكدسة الاحتياجات، وإذا تجاوزت يجب أن تكون مبررة، يجب أن يتأكد المراقب من أن باب الخزينة له أرقام مشفرة ومفتاح.

- **الموجودات :بالدينار أو بالعملات الصعبة:**

- يقوم المراقب في هذه الحالة بمطابقة أو مقارنة بين الموجودات الحقيقية في خزينة البنك (الوكالة) مع دفتر اليومية ونظام الإعلام الآلي؛
- مطابقة أصناف النقود من طرف المراقب ومثال على ذلك وجود 100 ورقة نوع 500 دينار في دفتر أموال الصندوق يجب أن يكون أيضا 100 ورقة في الحقيقة، وهنا المراقب هو الذي يتأكد من ذلك؛
- يجب أن يتأكد المراقب من وجود تبرير للنقود المكدسة، أما لطلب من الزبائن أو لتسديدات متوقعة إلى غيرها من التبريرات، حيث الزائد يرسل إلى البنك المركزي، كما يتأكد المراقب من وجود مراقب دائم للصندوق في الوكالة؛
- يجب أن يتأكد المراقب من عدم وجود تشطيب وحشو كبير للمعلومات في الدفتر الخاص بأموال الصندوق.

- **فيما يخص النقود الفاسدة (مثلا الممزقة):** حيث في هذا الخصوص عون الرقابة يقوم بمراقبة الوكالة كمايلي:
  - مراقبة حساب هذه النقود في دفتر اليومية ومطابقتها مع الموجودة حقيقة ؛
  - تسجيل مبالغ هذه النقود الفاسدة.

2. حسابات الخزينة: ولدينا

- حساب البنك المركزي؛
- حساب الخزينة العمومية؛
- حساب البنوك التجارية الأخرى.

وتكون الرقابة هنا بمقارنة الأرصدة (أي ما دخل وما خرج من هذه الحسابات) بين الوكالة والمتعاملين المذكور أعلاه، والمقارنة تكون بين الأرصدة الموجودة في دفتر اليومية ونظام الإعلام الآلي.

- عدم تجاوز أرصدة الحسابات للسقوف المحددة من طرف المديرية الجهوية للاستغلال؛
- يجب الاحتفاظ بالأموال في هذه الحسابات (التكديسات) ، وتكون مبررة؛
- يجب أن يتأكد المراقب من أن الحسابات السابقة ذات أرصدة مدينة خاصة حساب بنك الجزائر، وهذا لكي لا يكون هناك نقدية عاطلة.

حساب الصكوك البريدية: وفيه يتأكد المراقب من مطابقة الأرصدة الموجودة في حساب دفتر اليومية مع البيان الأخير لحساب الصكوك البريدية، ومع نظام الإعلام الآلي.

الطوابع:

- طوابع بريدية للمراسلات :يجب الإطلاع على الموجودات من هذه الطوابع ومقارنتها مع الدفتر المدون فيه جميع المعلومات عليها، وأيضا مطابقة مبالغ آخر مؤونة خاصة بهذه الطوابع؛
- طوابع جبائية :ويتم فيه مقارنة المؤونة المخصصة لها في دفتر اليومية مع الموجودات فعلا.

3. الشباك والمعاملات:

- مراقبة كيفية استقبال الزبائن من طرف الموظفين وهذا للمحافظة على بقاء الزبائن يتعاملون مع هذا البنك.
- وضع كل وثائق السحب والإيداع في متناول الزبائن لعدم حدوث فوضى مع زيادة الطلب عليها.
- مراقبة سير العمليات العامة المتمثلة في الإيداع والسحب وأيضا تحويل النقود من حساب إلى حساب، مثال :هل يقوم الموظفون بعملهم على أكمل وجه، من حيث السرعة... إلخ.
- مراقبة إذا كان يتم توزيع بطاقات للزبائن حسب ترتيبهم في الاقتراب من الموظف لإنهاء (أعمالهم)

4. العمليات المدرة للإيراد:

- **عمليات الأوراق المالية:**
  - مراقبة وضع الشيكات والأوراق المالية للتحصيل؛
  - التأكد من إرسال الشيكات والأوراق للتحصيل؛

- كما يتم مراقبة احترام الآجال المحددة للتحصيل بكل أنواعه؛
- مراقبة سجل التحصيل والذي يتم وضع فيه اسم المحصل، رقم الشيك ، هل تم إرجاع الشيك...إلخ؛
- تفقد الصكوك والأوراق المالية هل هي صالحة أم لا (حيث يجب أن لا تكون ممزقة مثلا).

➢ **خصم الصكوك والأوراق المالية:**

- يجب التأكد من أن الشيك أو الورقة المالية له خط خصم (لأن إدا كان لا يوجد له خط خصم فإنه لا يستطيع خصم الورقة).
- يجب أن لا يتم خصم أكبر من السقف الموضوع له (خط الخصم).
- أيضا كما هو في التحصيل يجب تفقد الصكوك والأوراق المالية من ناحية الصلاحية.

➢ **صكوك وأوراق مالية غير قابلة للتسديد حاضرا:**

وتكمن المراقبة هنا في الإطلاع على الصكوك غير قابلة للتسديد هل تترك أكثر من ليلة لدى البنك، ومثال لتوضيح ذلك:

شيك لشخص (X) بـ 1.000.000.00 دج ولديه في الحساب 900.000.00 دج ، هنا تقوم الوكالة بالاحتفاظ به، وتقوم بإخطار الشخص (X) لكي يتم إحضار المبلغ المطلوب، وهنا يجب أن يبقى الصك والورقة المالية أكثر من ليلة لدى الوكالة.

➢ **الصكوك المضمونة:**

وهنا مراقبة مدة صلاحية الشيكات والمقدرة ب3 سنوات و 20 يوم، وكمثال على هذا :عميل يريد شراء إسمنت من طرف شركة يقوم بإيداع مثلا 1 مليون دينار جزائري لدى الوكالة، وهي تعطيه صك مضمون من طرفها، ليعطيه هو الآخر إلى الشركة، و 10 مليون دج توضع في حساب خاص لدى الوكالة

5. **حسابات ذات أرصدة غير عادية:**

يجب هنا لمراقبة بعض الحسابات التي يكون دائما مدينة أو دائنة، وإذا كان هنا تغيير لبعض الحسابات فيجب التبرير من طرف الوكالة مثال بنك الجزائر دائما مدين.

6. **حسابات متنوعة:**

ويجب عدم استخدام هذه الحسابات من طرف الزبائن أكثر من مرتين في العام الواحد، ودور الرقابة هنا لمنع ذلك، وكمثال لتوضيح هذه الحسابات:

مثلا :يقوم أحد الزبائن بإرسال مبلغ من المال إلى أحد أقاربه وهذا الأخير ليس له حساب لدى الوكالة فيضعه في هذا الحساب باسم هذا القريب.

7. **مراقبة الأعمال الإدارية:**

➢ يتأكد المراقب من مطابقة حسابات الوكالة أنها تتماشى مع الحسابات المتحصل عليها من مديرية المحاسبة العامة لهذه الوكالة.

➢ **مفاتيح المراقبة** :يجب أن يتأكد المراقب من وجود مفاتيح المراقبة على شكل رقمي أو أبجدي لدى مدير الوكالة أو نائبه.

- التأكد من المحافظة على هذه المفاتيح (خاصة منها الخزائن الحديدة الخاصة بصندوق الوكالة، والخزائن الحديدية الخاصة بالزبائن).

- **سجل الاقتراحات** :يجب على المراقب الإطلاع عليه وذلك لمعرفة التجاوزات في المعاملات من طرف موظفي الوكالة، والشكاوي، والاقتراحات المفيدة لتطوير الخدمات الوكالة وإرضاء الزبائن
- **مراقبة الأجهزة الأمنية في الوكالة** :مثل الأبواب الحديدية الخارجية، وجود صفارة الإنذار...إلخ.
- **تسيير الموارد البشرية (المستخدمين):** وتكون الرقابة هنا كما يلي:

- يتأكد المراقب من وجود الهيكل التنظيمي للوكالة في لوحة الإعلانات لكي يعرف كل موظف عمله.
- إطلاع المراقب على سيرة وسلوك المستخدمين، ويتأكد هذا المراقب من المظهر الجيد للمستخدمين الذي يليق بالعمل في البنك.

II. الرقابة القانونية:

وتخص هذه الرقابة الجانب القانوني وهي كما يلي:

1 -تقديم الاعتراضات:

عند تقديم اعتراض من العملاء فيما يخص مثلا فقدان صكوك تخصه، وهنا تقوم الوكالة بإعطاء صكوك أخرى ولكن بعد تقديم طلب رسمي والرقابة تمكن هنا في أخذ العمولة من هذا العميل أم لا.

2 -حجز أشياء (أموال) المدين:

وفي هذه الحالة يتم إغلاق حساب العميل، وذلك بطلب من المحضر القضائي الذي تلقى شكوى من إحدى المؤسسات أو الأفراد بأنه دائن لذلك الشخص، وتكون الرقابة للتأكد من توقيف الحساب، وأيضا اقتطاع عمولة بسبب هذا الأمر.

3 -في الرقابة القضائية يقوم المراقب بالتأكد من إقفال حساب العملاء الذين لم يسددوا مستحقات مصلحة الضرائب، ولكن بعد التأكد من طلب المحضر القضائي بعد رفع دعوى من طرف مصلحة الضرائب، وأيضا مراقبة اقتطاع عمولة من هذا الزبون.

4 -الوفيات : والرقابة تخص حسابات العملاء المتوفين، حيث يجب على الوكالة إقفال الحساب ، حتى يتقدم الورثة بملف فيه عدد الورثة، أي ورقة حصر الإرث إلى غير ذلك من الأوراق، إذن تمكن الرقابة هنا في مراقبة أوراق الملف، وأيضا التأكد من اقتطاع عمولة لقاء هذه الخدمات

III. الرقابة على التجارة الخارجية والقروض:

1 -الرقابة على عمليات التجارة الخارجية:

1 1 - حق الصرف من أجل السفر والعلاج أو المهمات بالخارج:

يجب احترام النصوص المنظمة فيما يخص هذا البند فمثلا عند يقوم زبون بتقديم جواز سفر فإنه يستطيع أن يقوم بإجراء له عملية صرف واحدة، وهنا تكمن الرقابة من طرف العون.

1 2 - الرقابة على وسائل تمويل التجارة الخارجية:

والمتمثلة في التوطين المصرفي الخاص بالاستيراد والتصدير، ويتم التوطين المصرفي في عدة خطوات وعدة وثائق لإجرائه والغرض منه هو مرور عملية صرف العملة بالبنك المركزي، وهذا ليستطيع البنك المركزي مراقبة والتحكم في سعر الصرف.

- وإما الاعتماد المستندي والتحصيل المستندي متشابهان حيث يتم من أجل تسهيل عملية الاستيراد أو التصدير، حيث يتم فتح الاعتماد المستندي للمستورد ويقوم كل من المستورد والمورد باختيار كل واحد منهما، البنك يتعامل معه بعدها تبقى العلاقة فقط بين البنكين، حيث يقوم البنك المحلي بالتسديد فقط عند وصول الوثائق الخاصة بالسلعة، وتكون الرقابة هنا بالتأكد من أن الوكالة اقتطعت العمولة على هذه العمليات وأيضا التأكد من وجود الوثائق الخاصة بالقروض التجارة الخاصة.
- وأيضا الرقابة تكون على التحويل الحر والذي يعني تحويل الأموال من الداخل إلى الخارج وتكون الرقابة على اقتطاع عمولة لقاء قيامها بهذه العملية من طرف الوكالة.

2 - الرقابة على القروض (الالتزامات) : وتتم هذه الرقابة كما يلي:

2 1- تحليل الموارد -الاستخدامات:

وتتم هذه الرقابة على أساس تقرير النشاط الخاص بالوكالة لمدة ثلاث سنوات متتالية، وفيه يتأكد المراقب من أن الموارد بالنسبة للوكالة تغطي الاستخدامات، وأيضا المقارنة بين الأرقام الحقيقية للميزانية وبين المستهدفة.

2 2 - الالتزامات السائرة :وسميت بهذا الاسم لأنها دائما مدينة، مثال ذلك رقم الحساب200 العمال، - 300 التجار وتكون الرقابة التأكد من أنها مدينة دائما

2 3 - القروض الممنوحة (قصيرة الأجل، متوسطة الأجل، طويلة الأجل)

وتتم الرقابة هنا فيما يخص توظيف هذه القروض هل تم توظيفها في الأمر الذي اقترضت من أجله، مثلا الاقتراض من أجل شراء سيارة فهنا المراقب يطلع على ملفات المقترض لتأكد من وجود وثائق السيارة المستفاد منها.

- كما يجب أن يكون العميل قد قدم ضمانات جيدة على تلك القروض؛
- يجب أن يتأكد المراقب أنه عندما يأتي العميل بالضمان أو الرهن يجب على الوكالة بإرسالها إلى المديرية الجهوية للاستغلال للمصادقة عليها.
- وفي الأخير يجب أن توضع تلك الملفات في خزائن للحفظ.

➢ التسديدات :وتكون الرقابة هنا على الشكل التالي:

- يقوم المراقب بمتابعة استهلاك القروض" تسديد الأقساط في مواعيدها "وبصفة عادية، وإذا لم تسدد القروض هل قامت الوكالة بإخبار المحضر القضائي لمتابعة العملاء الذين لم يسددوا.
- وفي الأخير فيما يخص التسديدات الوقتية، هل تم تسديدها من قبل العملاء ويقصد بالتسديدات الوقتية، تسديد في أول الأمر دفعة من القرض ثم انتظار مدة طويلة، وبعدها يبدأ بالتسديد على أقساط.

3 - مستحقات غير مدفوعة :ويقوم المراقب بالإطلاع على النسبة التي استطاعت الوكالة تحصيلها من هذه المستحقات غير المدفوعة

وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن هذه الرقابة تدوم في الوكالة الواحدة من 8 أيام إلى15 يوم، وبعد الانتهاء من هذه الرقابة، يقوم المراقب بكتابة تقرير يذكر فيه كل ما سبق ويرسل إلى المفتشية العامة لبنك الفلاحة والتنمية، وتقوم هي الأخرى بالرد على التقرير حيث ترسل إلى المديرية الجهوية للاستغلال وما تفعله تجاه الوكالات المراقبة.

ومن خلال دراسة الرقابة الدورية التي تقوم بها المديرية الجهوية للاستغلال ورغم عدم وجود أمثلة حقيقية، نلاحظ رغم أنها تظهر بسيطة ولكنها مهمة جدا، فالرقابة المحاسبية تمنع حدوث أي خطأ أو تلاعب والاختلاس، أيضا الإدارية تحرس أن تكون الوثائق موجودة في العمليات البنكية، أما القانونية فهي تقوم بحماية ممتلكات الوكالة من السرقة وعدم التسديد ،وأما الرقابة على التجارة الخارجية والقروض،فتمكن من السير الحسن للتجارة الخارجية، وجذب أكثر للعملاء، أما فيما يخص القروض فهي تقلل إلى حد كبير من الديون المعدومة إذا تم العمل بها فعلا، وفي جميع الرقابات تسهر على اقتطاع عمولات على هذه الخدمات وبالتالي زيادة إيرادات البنك ومنه إذا تمت هذه الرقابة بشكل جيد فإنها تساهم في تحسين أداء الوكالات.

مطلب الثالث : إجراءات العامة لمنح قرض استثماري ودراسة البنك له

إن قسم دراسة وتحليل قرض يعتبر من أهم عناصر الوكالة البنكية فهو مكلف بالتحقيق والدراسة لكل الملفات القرض وكذا تجديد وتهيئة القروض حسب طلبات العملاء ، للشارة فإن قسم الدراسة يتبع مباشرة لسلطة مدير الوكالة.

وعموما بالنسبة لمجمع جهوي للاستغلال (BADR) يقدم قرضين قرض التحادي (ETTAHADI) وقرض الرفيق (R'FIG)

الفرع الأول : تعريف قرض التحادي والرفيق

- قرض التحادي : هو قرض استثمار بدون فائدة موجه للأصحاب الأملاك أو أصحاب الإستثمارات الفلاحية الفردية.
- قرض الرفيق : هو أحد القروض الموسمية تخصص لفائدة الفلاحين والمربين وعلى أن تدفع وزارة الفلاحية والتنمية الريفية الفوائد المترتبة على هذا القرض

الفرع الثاني : تقديم ملف قروض الإستثمار

- طلب الحصول على قرض
- دفتر أعباء خطي بموافقة الديوان الوطني للأراضي الفلاحية
- شهادة الميلاد
- عقد شراء أو عقد ملكية بالنسبة إلى الأراضي التابعة للقطاع الخاص
- دراسة اقتصادية لمشروع منجزة من طرف مكتب دراسات معتمد من طرف الديوان الوطني للأراضي الفلاحية

- فواتير شكلية
- رخصة بناء خاصة بالمباني المجهزة للاستغلال
- اعتماد للمباني المرشحة لاستغلالها في تربية المواشي أو الحصول على ترخيص من طرف مصالح مديرية الري لحفر أبار
- دراسة قبلية للمشروع
- شهادة ضمان اعتماد بالنسبة إلى التعاونيات

الفرع الثالث : دراسة البنك لملفات القروض

اولا يجب معرفة تاريخ بدأ العلاقة مع البنك ، تاريخ أو طلب قرض الشكل القانوني ، رقم تسجيل

ثانيا القروض المدروسة : بحيث يتم تصنيف كل القروض الممنوحة سابقا للعميل وكذا القروض التي سيتم منحها بفعل هذه الدراسة.

- تحديد كل انواع وأشكال قروض الممنوحة للعميل
- وضعية الاستعمالات للقروض عند تقديم طلب القرض
- الضمانات والتأمينات
- القروض المراد منحها مع تقدير لتواريخ الاستحقاق

ثالثا : دراسة مشروع : يتم تقييم ودراسة المشروع من طرف البنك من خلال مايلي:

- فحص الوثائق الخاصة
- دراسة المنطقة التي سيتم فيها إقامة المشروع وهل من ملائمة أو لا؟
- دراسة إمكانية وكفاءة العميل بحيث يجب أن تكون تلائم الشهادة التي يحملها ، نوعية المشروع الذي ينوي القيام به.
- دراسة نوعية المخاطر التي قد يتعرض لها مشرع من جميع النواحي.

رابعا : ضمانات

يهدف تغطية المخاطر ، الناتجة من مختلف خطوط القرض الممنوحة للعميل يلجئ البنك إلى المطالبة بضمانات تناسب نوعية القروض.

- ضمانات حقيقية : وتتمثل في
- رهن عقاري : ويخص المباني والأراضي
- رهم محل تجاري : مع ضرورة وجود عقد محرر لدى موثق بين نقل ملكية من المدين لصالح البنك.
- ضمانات شخصية : تتمثل في الكفالات التضامنية للشركاء دار الغير ، وهي تمثل المرتبة الثانية بما انها أقل قيمة من الضمانات الحقيقية.

الفرع الرابع : منح القرض

وعلى ضوء ماسبق فإتخاد قرار منح القرض يتم على أساس دراسة خاصة لحالة الزبون ودراسة ملفه ودراسة مخاطر الذي قد يتعرض لها مشروع ، وبعد هذه دراسة يتم منح القرض حيث أجال التسديد قد تكون متوسطة المدى أن تصل إلى 7 سنوات وقد تكون طويلة المدى إذ تصل إلى غاية 15 سنة ، حيث سيكون بإمكان مصالح "بدر" حرمان المستفدين من القرض من الامتيازات إلى تطبعه في حالة تجاوزة لأجال التسديد أي فوق 15 سنة.

المبحث الثالث : تقييم الأداء بواسطة أسلوب التحليل الأفقي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لفترة (2016-2015)

يهتم أسلوب التحليل الأفقي يالتعريف على حجم ونوع التغير الذي يطرأ على عناصر القوائم المالية البنكية خلال فترات زمنية متتالية وتقييم سبب هذا التغير وهذا ما سيتم اسقاطه على ميزانية خلال فترة ممتدة بين 2015-2016

حيث قمنا بالتقسييم هذا المبحث إلى :

- **مطلب الأول : تحليل الأفقي للأصول**
- **مطلب الثاني : تحليل الأفقي للخصوم**
- **مطلب الثالث : التحليل لتغيرات التي طرأت على ميزانية بنك الريفية.**

المطلب الاول : تحليل الأفقي للأصول

يظهر التحليل الأفقي للأصول بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنتين 2015-2016

جدول رقم (03-02) : التحليل الأفقي للأصول بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنتين 2015-2016

الأصول	السنة الأساس 2016	سنة 2015	التغير بالقيمة	التغير بالنسبة %
1 الصندوق البنك المركزية مراكز الصكوك بريدية	199584542893.98	310605073215.79	-111020530321.81	-35.74
2 موجودات المالية التي عقدت للمعامات	0.00	0.00	0.00	0.00
-موجودت متاحة للبيع	84405672317.44	107002074089.80	-22596401772.36	-21.12
3 مستحقات على الزبائن	825543312809.21	797425798441.15	28117514368.06	3.53
-مستحقات على المؤسسات مالية	81945646987.60	29569235520.068	52376411467.54	177.13
4 حسابات	5708845884.30	12281764235.75	-6572918351.45	53.52
تسوية5 ضريبة جارية أصول	4987623026.48	1717083422.90	3270539603.581	190.47
-ضريبة مؤجلة أصول	1517323349.04	1572025251.57	-54701902.53	-3.48
6 مساهامات ونشاطات محفظة والأوراق مالية	11108028095.02	10861052558.61	336975536.44	3.10
7 أصول غير مادية	23872889.67	27133035.95	-3260146.28	-12.02
8 أصول مادية	14485248308.72	15317959332.68	-832711023.96	-5.44
-العقارات الاستمارية	0.00	0.00	-	-
9 أصول أخرى	9751401647.16	440120861.17	931128785.99	2115.62
10 حسن النية	0.00	0.00	-	-
مجموع الأصول	1273267877463.25	1306644081430.33	33376203997.08	(2.55)

مصدر من إعداد الطالبة بإستخدام ميزانية مجمع لسنة 2015 – 2016 لبنك BADR.

المطلب الثاني : تحليل الأفقي للخصوم

يظهر التحليل الأفقي الخصوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنتين 2015-2016

جدول رقم (03-03) : التحليل الأفقي للخصوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنتين 2015-2016

الخصوم	السنة الأساس 2016	سنة 2015	التغير بالقيمة	التغير بالنسبة %
بالبنك المركزي	0.00	0.00	-	-
2 ديون اتجاه مؤسسات المالية	23645050598.29	29297380261.72	-5652329663.42	-19.29
-تحت الطلب	1076035492884.49	1148994624450.24	-72959131565.75	-6.35
-للأجل	11081266241.57	14442713828.99	-3361447587.44	-23.27
3 ضريبة جارية خصوم	11615180766.92	4064708059.64	7550472708.28	185.76
-ضريبة مؤجلة خصوم	1273387.41	1273387.41	-	0.00
4 خصوم أخرى	1531367426.19	3774465141.37	-2243097715.18	59.43
5 حسابات التسوية	14760687410.90	12344655365.57	2416032045.33	19.57
6 مؤونات لمواجهة مخاطر المصاريف	9353830326.66	8547546756.21	806483570.45	9.43
7 منح معدات ، معدان أخرى للاستثمار	0.00	0.00	-	-
8 أموال لمواجهة مخاطر بنكية	26186167736.07	19250224708.81	7565943027.26	39.30
9 ديون متوسطة	8956066448.47	11584683247.72	-2628616799.25	-22.69
10 رأس مال	54000000000.00	33000000000.00	21000000000.00	63.64
11 أقساط متعلقة بالرأسما	0.00	0.00	-	-
12 احتياطات	15302682380.90	14254858757.42	1047823623.48	7.35
13 فرق قيم	-746838581.75	-625405625.70	-121432958.05	19.42
14 فرق اعادة تقييم	833633375.04	833633375.04	-	0.00
15 رصيد مرحل	2818790777.28	6305531391.75	9124322169.03	-144.7
16 نتيجة دورة	9760525896.81	5681550748.66	4078975148.15	71.79
مجموع أصول	1273267877453.25	130644081450.33	-533376203997.08	-2.55

مصدر من إعداد الطالبة بإستخدام ميزانية مجمع لسنة 2015 – 2016 لبنك BADR.

المطلب الثالث : التحليل لتغيرات التي طرأت على ميزانية بنك الريفية

سنتطرق في هذا المطلب إلى تحليل الأفقي للأصول وخصوم وتوضيح التغيرات التي طرأت

أولا : التحليل الأفقي للأصول:

- النقدية : ويقصد بها حسابات الصندوق ، والبنك المركزي إذا عرف هذا البند أنخفاض في سنة 2016 مقارنة بسنة 2015 وكانت نسبة تغيرر ب 35.74% سبب يعود إلى عدم فتح البنك جسابات جديدة بالعملات الأجنبية لدى بنك الجزائري وهذا الانخفاظ سيؤتر على البنك من ناحية توضيف أمواله.
- موجدات المالية : عرف هذا البند انخفاض في سنة 2016 مقارنة بسنة 2015 وكانت نسبة تغيير 21.12% وسبب انخفاظ تعمل البنك بموحدات خزينة (السندات)
- مستحقات من المؤسسات المالية : عرف هذا البند ارتفاعا وسبب الزيادة ملحوضة في القروض الموجودة إلى الخزينة العامة وبهذا يلاحظ توجه البنك تدريجيا لتعامل مع مؤسسات المالية الأخرى.
- مستحقات من العملاء : شهد هذا البند ارتفاعا وهذا يدل على التوجه المستمر من طرف البنك التي تقديم قروض للعملاء.
- مساهمات ونشاطات محفظة والأوراق مالية : شهدهذا العنصر من الأصول ارتفاعا مستمر ولكنه ضعيف من مدى ضعف البنك في مساهمته في شراء أسهم وأوراق مالية لبعض المؤسسات داخل الوطن أو خارجه
- حسابات تسوية : عرف هذا البند انخفاض سببه على حصول البنك على أيرادات لم تسدد في أجالها من طرف مختلف المعاملين.
- أصول غير مادية (معنوي) : إذ يمكن ملاحظة انخفاظ بنسبة 12.02 وسبب يرجع إلى انخفاض مصاريف الأولية للبنك التي تخص بداية النشاط وأيضا البحث القيم غير المادية كشهرة لمحل.
- أصول مادية : وأيضا بهذا البند عرف انخفاض سبب هو عدم شراء تجهيزات المهنية والأراضي والتجهيزات للإجتماعية للبنك
- أصول أخرى : عرف هذا البند ارتفاعا بنسبة 2115.62% سبب هو ارتفاع الملحوظ في المخزونات البنكية وأيضا تقديم البنك لتسبيقات استغلالية مرتفعة.
- مجموع الأصول : ارتفاع مجموع الأصول لسنة 2016 مقارنة ب 2015 بنسبة 2.55 وهو ما يؤكد التوسع في حجم نشاط البنك خاصة فيما يخص القروض مقدمة للعملاء ومؤسسات مالية.

ثانيا : تحليل الأفقي للخصوم.

يمكن تفصيل التغيرات كمايلي :

- البنك مركزي : كانت القيمة معدومة وهذا يدل على أن بنك لم يلجأ إلى الإقراض من هذه هيئة ، ويؤكد وجود قدر كاف من موارد الذي يغطي استخدامات هذا البنك خاصة وجود رأس مال جيد
- ديون اتجاه مؤسسات : شهدت نسبة ديون البنك تجاه مؤسسات مالية انخفاظ وهذا يدل على قيام البنك بتسديد جانب كبير من عدم توفير السيولة لمواجهة السحوبات.
- خصوم أخرى : شهدت هذا البند انخفاض وسببه هو ارتفاع الذي عرفته جميع حسابات الخصوم خاصة الضرائب والرسوم.
- حسابات التسوية : شهد هذا بند ارتفاع بنسبة 19.57 % وبسبب عدم قيام البنك بتسديد التدريجب للمصاريف يعني المصاريف سددت في أجالها.
- مؤونات لمواجهة مخاطر معرفة : عرف هذا البند ارتفاعا مما يؤكد رفع هذا البنك المؤونات لمواجهة الأخطار العامة وهذا للتصدي خاصة لخطر عدم تسديد القروض خاصة ، وأهم هذه القروض هي طويلة الأجل الممنوحة للقطاع الفلاحي.
- رأس مال : ارتفاع رأس مال بنك وهذا كافيا لتصدي لأي أزمة تحسب البنك.
- احثياطات : عرف زيادة وبنسبة 7.35% وسببه الزيادة المتتالية في كلا من الاحتياط القانوني والاحتياطي وبهذا البنك يزيد من قدرته على مواجهة خسائر.
- فرق اعادة تقييم : قيمة معدومة يدل على أن البنك بقيا على حاله
- رصيد مرحل : لم يحقق هذا البند أي زيادة : وهذا يدل على توزيع هذه الدورة.
- إجمالي خصوم : شهدت هذا البند انخفاظ بنسبة 2.55% وهذا ما يؤدي على أن البنك لم ينجح في تبرير موارده بكفاءة خاصة فيما يجذب ودائع العملاء.

خلاصة :

بعد تناولنا لنظام الرقابة الداخلية لبنك الفلاحة وتنمية الريفية على مختلف الجوانب وكل مراحل دراسة ومدعى تطبيق وتحسين الأداء بإجراء مقابلت وتحليلها وقيام بالتحليل الأفقي للميزانية. نستنتج أن الرقابة وتقييم الأداء وظيفتين مكملتين للتخفيظ والتنظيم حيث تعمل الرقابة على المتابعة وتنفيد خطة أما تقيم أداء هو امكانية الوصول البنك لأهدافه ومن هنا يمكننا القول أن البنك الفلاحية له رأس مال حسن لكن يجب أن يرفع منه لأن نشاطه في ارتفاع مستمر.

الخاتمة

العامة

من خلال دراستنا لموضوع "دور الرقابة الداخلية في ترقية الأداء البنوك التجارية" حاولنا إبراز الدور الذي يلعبه في تحسين الأداء فهو الذي يعمل على رقابة التنفيد الخطط وتحقيق الأهداف منشودة وكذ لك مقارنة الأداء الفعلي مع ماهو مخطط له واستخراج الإنحرافات ، فالأداء يمثل المرآة العاكسة لنشاط المؤسسة مما يساعد في التنبؤ بالمستقبل واتخاذ قرارات المستقبلية سليمة للمؤسسة مالية.

نتائج اختبار الفرضيات.

من خلال دراستنا توصلنا إلى بعض النتائج منها:

- تتمحور الفرضية الأولى حول " دور أساسي الذي يلعبه نظام الرقابة الداخلية في البنوك تجارية" ومن خلال العرض تم توصل إلى تأكيد ذلك من خلال أهمية نظام الرقابة الداخلية كأداة لتحقيق الكفاءة والفعالية لكل عمليات البنوك تجاري.
- تتمحور الفرضية الثانية حول " تميز نظام الرقابة الداخلية بإجراءات" تضمن السير حسن للبنك ومن خلال العرض تم توصل إلى أن نظام الرقابة الداخلية يقوم على التخفيظ والتنضيم والتنفيذ للخطط وحماية ممتلكات واكتساب والأخطاء والتلاعبات وهذا يضمن السير الحسن للوضائف المؤسسة المالية.
- تتمحور الفرضية ثالثة حول "تقييم الأداء هو تشخيص الصحة المالية للبنك" ومن خلال العرض تم توصل إلى تأكيد بأن المؤسسة تقوم بفحص وتشخيص المركز المالي مقارنة نتائج ما حققه واعفاء خطط أرى بتحدي المستقبل.
- ترتكز الفرضية الرابعة حول " مساعدة نظام الرقابة الداخلية في تقييم الأداء البنوك وهذا ما توصل إليه من خلال الفصل الثاني والثالث سواء التقسيم على مستوى الأفراد أو على مستوى الوكالة من خلال احترام السياسات والقوانين وكذلك الكشف على ما يقع من أنحرافات وقد يكون في الأداء من قصور وذلك بإتخاذ الإجراءات التصحيحة للأزمة وفي الوقت المناسب.

النتائج الدراسة

من خلال استعراض مختلف عناصر الفصول ثلاث تم استخلاص بعض النتائج البسيطة وومن أهمها :

أ - يعني نظام الرقابة الداخلية جميع السياسات والإجراءات التي تتبناها المؤسسة مالية للبقاء ولتحقيق أغراضها لذا يمكن القول أن نظام الرقابة الداخلية ضرورة حتمية في جميع مؤسسات مالية

ب - ان التصميم السليم لنظام رقابة الداخلية من شانه دعم الأهداف أما وجود قصور في اجراءات الرقابة ينبغي على المؤسسات ببناء نظام فعال.

ت - إذا ما طبق نظام الرقابة الداخلية في البنوك تجارية بطريقة مناسبة كان له الدور فعال في تقييم أدائها.

التوصيات :

- إعادة وضع برنامج رقابي حديث
- ضرورة وضع برنامج لتقيم نتائج البنوك من سنة لأخرى.
- يسمح بإكتشاف التلاعبات والأخطاء
- تحديث اجراءات نظام الرقابة وجعله أكثر فعالية

أفاق الدراسة

رغبة منا في أثراء هذا البحث نفترع المواضيح التالية :

- دور نظام رقابة الداخلية في تحسين الأداء مالي للبنوك التجارية
- درو انظمة الرقابة في التحكم بالمخاطر
- تقييم وفعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك.

المراجع باللغة العربية

- الكتب

- أحلام بوعبدلي وخليل عبد الرزاق، تقييم أداء البنوك التجارية من حيث العائد والمخاطرة، ملتقي المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات لاقتصادية :واقع وآفاق، جامعة الشلف، ديسمبر 2004 .
- احمد شعبان محمد علي، **انعكاسات المتغيرات المعاصرة على القطاع المصرفي**، د ور البنوك المركزية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى الإسكندرية،مصر،2007
- أمين السيد لطفي، التطوات الحديثة في المراجعة ،الدار الجامعية،الإسكندرية، 2007 ،
- انس بكري، **النقود و البنوك بين النظرية و التطبيق**، دار المستقبل، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009
- حامد طلبة محمد أبو هيبة، أصول المراجعة، زمزم ناشرون و الموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- حامد طلبة محمد أبو هيبة،أصول المراجعة،دار زمزم ناشرون و موزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2011
- خالد الخطيب،خليل الرفاعي،علم تدقيق الحسابات النظري والعلمي،دار المستقبل للنشر و التوزيع،عمان،الأردن،الطبعة الأولى 2009 .
- رشاد العصار ، **النقود و البنوك** ، دار الصفاء، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن، 2000 .
- زاهر عبد الرحيم عاطف،الرقابة على الأعمال الإدارية ،دار الراية للنشر و التوزيع،الأردن،الطبعة الأولى، 2009 .
- شاكر القزويني، **محاضرات في اقتصاد البنوك** ، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية ، 1984 .
- صالح خالص، تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الإقتصادية :واقع وآفاق، جامعة الشلف ديسمبر 2004 .
- صلاح الدين حسين السيسي، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية، دار الوسام للطباعة والنشر، بيروت الطبعة الأولى، 1998 .
- ضياء مجيد الموساوي، الإقتصاد النقدي، مؤسسة شباب الجامعة، الجزائر، 2000 .
- طارق عبد العال حماد، تقييم أداء البنوك التجارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثالثة، 2001.
- عبد الحق بوعتروس ، **الوجيز في البنوك التجارية**، عمليات ، تقنيات، و تطبيقات ، جامعة منتوري، الطبعة الأولى، الجزائر، بدون سنة النشر.
- عبد المطلب عبد الحميد، **اقتصاديات النفود و البنوك**، الدار الجامعية ، بدون طبعة، مصر ،2009 .
- عطا الله أحمد سويلم الحسبان،الرقابة الداخلية و التدقيق في البيئة تكنولوجيا المعلومات، دار الراية للنشر و التوزيع،الأردن،الطبعة الأولى، 2009 .

- على الشريف ومنال الكردي ، أساسيات التنظيم والإدارة الأعمال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004
- غسان فلاح المطارنة،تدقيق الحسابات المعاصرة،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة،عمان ،الأردن، الطبعة الثانية، 2009 .
- ماريون إي هايتر، اداء الأداء ، ترجمة : محمد مرسي وزهير الصباغ ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 1998.
- محمد التهامي طواهر، المراجعة و التدقيق الحسابات: الإطار النظري و الممارسة التطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية،2005 .
- محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة و تحقيق الرقابة في البنوك التجارية،دار المسيرة،عمان، الطبعة الأولى، 2009 .
- محمد صالح الحناوي وسيد عبد الفتاح عبد السلام، المؤسسات المالية :البورصة والبنوك التجارية، الدار الجامعية، مصر، 2000 .
- نواف محمد عباس الرماحي، مراجعة المعاملات المالية،دار صفاء للنشر و التوزيع،عمان، 2009 .
- هادي التميمي، مدخل الى التدقيق من الناحية النظرية و العلمية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الثانية، 2004 .

- الرسائل جامعية :

- لعروس نبيلة ورمضاني نادية ، **دور المراجعة الداخلية في منح القروض الإستثمار**، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة أكلي مضد أولحاج بويرة سنة 2013 ،
- بوطورة فضيلة ، دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك ، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر، جامعة محمد بوضياف مسيلة ، 2007 .

المراجع باللغة اللاتنية :

- Michelf Leuriet, "**Banques d'investissement et de marché**", les métiers des banques, Economica,49 edition.

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه الرقابة الداخلية في تحسين الأداء البنوك ، وذلك من خلال التعرف على مفهوم نظام رقابة الداخلية ومكونات ووسائله بالإضافة إلى الإجراءات ، ومن ثم مدى مساهمته في تحسين الأداء.

وقد خلصت الدراسة إلى أن تطبيق نظام رقابة داخلية يساهم في تحقيق الأهداف التي تصول إليها المؤسسة والذي بدوره يبرز المستوى الجيد للأداء البنوك.

الكلمات المفتاحية ، نظام الرقابة الداخلية ، الأداء ، تقيم ، الأداء ، البنوك تجارية.

Résumé

L’étude vise à claire le crole de contrôle interne dans l’amélioration de la performance des banques, et ceci a travers l’indentification du concept de système de contrôle interne et ses composants, ses moyens, en plus des procédures, puis connaître jusqu'à quel pont, il participe dans l’amélioration de performance.

Arrivé au terme de ce travail, nous concluons par : l’application d’un système de contrôle intense efficace, il joue un crole considérable dans la réalisation des objectifs prévues par l’entreprises. Qui a son tour met en crédence le niveau de performance des banques.

Mot clés ; système contrôle interne, la performance, évaluation du rendement, les banques commerciales.