الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبدالحميد بن باديس – مستغانم –
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الإقتصادية
تخصص: إقتصاد نقدي وبنكي

الموضوع:

دور نظام الرّقابة الدّاخليّة في التّحكّم في مخاطر القروض المصرفيّة - دراسة حالة بالبنك الخارجي الجزائري

من إعداد الطّالب: مسعود مراد
بن زكري بن علو حكيم

تحت إشراف:
البروفيسور: بن شني عبد القادر

لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
مقرر	بن شني عبد القادر	أ.التعليم العالي	مستغانم
رئيس	بن شني يوسف	أ.التعليم العالي	مستغانم
مناقشة	بسداة كريمة	أ.التعليم العالي	مستغانم

السنة الجامعية 2022- 2023

إهـــــداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى أبي ... حفظه الله

والدتي ... أطال الله في عمرها

وإلى الزوجة على التشجيع والمساندة المقدمة

وأولادي

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد...

مسعود مراد

إهـــــداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى روح أبي ... رحمة الله عليه

والدتي ... أطال الله في عمرها

زوجتي وأولادي

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد...

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله الذي بتوفيقه تتم الأعمال

شكرًا خالصا يليق بذي العظمة والجلال

ثناء خاص:لأستاذ الفاضل البروفيسور بن شني عبد القادر الذ ي كثيرا ما تحمل عناء الإشراف بالتوجيه والنصيحة.

وأشكر كذلك الأساتذة الأفاضل أعضاء اللجنة على قبولهم مناقشة هذا البحث لإثراء موضوعه.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في دعم هذا البحث من أساتذة، زملاء وموظفين ممن استفدنا من أرائهم وملاحظاتهم وتوجيهاتهم أثناء مراحل إعداد البحث

وشكر وافر لكل لإطارات البنك محل الدراسة وأخص بالذكر

السيد المدير الجهوي والسيد: عفيف

على الإعانات المقدمة.

المقدمـــة

المقدمة:

تؤدّي البنوك التجاريّة دوراً حيويّاً في تمويل النّشاط الاقتصادي؛ حيث تقوم بالوساطة المالية عن طريق تعبئة مدخّرات أصحاب الفائض التّمويلي، لتقوم بعد ذلك بإقراضها لأصحاب العجز التّمويلي . وفي ظلّ التّطورات الاقتصاديّة المعاصرة التي أثّرت على البيئة المصرفيّة خاصة من خلال ارتفاع حدّة المنافسة وتنوّع المنتجات المصرفيّة، تواجه البنوك مخاطر وتحدّيات جديدة تتطلّب الابتكار والتطوير المستمر لطرق تسييرية تتماشى مع تحقيق أهدافها.

تشكّل القروض الرّكيزة الأساسيّة لنشاط البنوك التجاريّة التي تسعى لتوظيف أموالها في عمليّاتها المصرفيّة، ويترتّب عن ذلك مخاطر تؤدّي سوء التّحكّم فيها إلى تحمّلها لخسائر تؤثّر على سمعتها وربحيّتها، الأمر الذي قد يدفع بها إلى الإفلاس، بما يهزّ الثّقة في النّظام المصرفي ويزعزع استقراره.

وقد أثبتت التّجارب المعاصرة أن مخاطر القروض تعتبر الأكثر ارتباطًا بحالات فشل البنوك، وهو ما دفع الهيئات الحكوميّة إلى إعطاء أهمّية خاصّة لمعايير إدارة المخاطر المترتّبة عن منح القروض، وذلك من خلال إلزامها بوضع أدوات تساعد على تحقيق الفعاليّة المنتظرة لنظام رقابة يهدف إلى التّحكّم القبلي والآني والمستمر في هذه المخاطر.

ويعتبر نظام الرّقابة الدّاخليّة أحد أهم هذه الأدوات، حيث يمثّل ركناً أساسيّاً للتّسيير المصرفي الحديث، ويتكوّن هذا النّظام أساساً من جميع السّياسات والإجراءات والتقنيّات المستخدمة وكل ما يتعلّق بمبادئ التّنظيم بغية التّحكّم في المخاطر المصرفيّة عموماً، والمتعلّقة بالقروض على وجه الخصوص، وهذا من أجل بلوغ الأهداف المسطّرة للبنوك من جهة، وتسهيل عمليّة الإشراف المصرفي والرّقابة الخارجيّة التي تمارسها الهيئات الحكوميّة من جهة أخرى.

أولا: إشكاليّة البحث

إنّ حدوث بعض الأزمات المصرفيّة والفضائح الماليّة على المستوى الدّولي والمحلّي، والّتي كان أغلبها مرتبطاً بعدم التّحكّم في مخاطر القروض، أدّى إلى ظهور متطلّبات جديدة فيما يخص نظام الرّقابة الدّاخليّة. وفي الجزائر، عرفت البنوك منذ صدور قانون النقد والقرض **10/90** إصلاحات جوهريّة فرضت عليها الاهتمام الجادّ بوضع استراتيجيات تسييريّة حديثة وصارمة تساعدها على التّحكّم بشكل أفضل في عمليات الإقراض وإدارة المخاطر المرتبطة بها، ومن بين أهمّ هذه الإصلاحات إلزام البنوك بوضع نظام للرّقابة الدّاخليّة، وهذا ما نصّ عليه القانون **03/02**المتعلّق بإجراءات تطبيق هذا النظام.

من خلال ما سبق، تتمحور إشكاليّة هذا البحث حول التساؤل الرّئيسي التّالي:

ما مدى مساهمة نظام الرّقابة الدّاخليّة في التّحكّم في مخاطر القروض المصرفيّة؟

انطلاقا من هذا التساؤل تتفرّع الأسئلة الجزئية التالية:

- **ما هي المرتكزات الأساسيّة لكل من نظام الرّقابة الدّاخليّة ومخاطر القروض المصرفيّة؟**
- **كيف يتم تقييم فعّاليّة نظام الرّقابة الدّاخليّة في البنوك التّجاريّة؟**
- **كيف يساهم نظام الرّقابة الدّاخليّة في التّحكّم في مخاطر القروض المصرفيّة؟**

- **هل تتوافر لدى البنوك الجزائريّة أنظمة فعّالة للرّقابة الدّاخليّة تسمح لها بالتّحكّم في مخاطر عمليّاتها الإقراضيّة؟**

ثانيا: فرضيّات البحث

يقوم البحث على الفرضيّتين التاليتين:

- **يعتبر نظام الرّقابة الدّاخليّة الفعّال أداة أساسيّة للتّحكّم في مخاطر القروض المصرفيّة.**
- **يوجد تعقيد في تقييم فعّاليّة نظام الرّقابة الدّاخليّة في البنوك التّجاريّة.**

ثالثا: أهميّة البحث

يكتسي موضوع نظام الرّقابة الدّاخليّة في البنوك التجاريّة أهميّة بالغة على الصعيد الدولي، وأهميّة خاصّة على الصعيد الوطني؛ حيث شهد النّظام المصرفي الجزائري خلال السنوات الأخيرة سلسلة من الفضائح الماليّة المتولّدة عن منح قروض مصرفيّة كبيرة تتميز بدرجة عالية من المخاطر أدّت إلى استنزاف موارد ماليّة هائلة من الاقتصاد الوطني، ولعلّ أهم الأسباب التي أدّت إلى ذلك غياب أنظمة فعّالة للرّقابة الدّاخليّة في هذه البنوك.

وعلى هذا الأساس تبدو الحاجة ملحّة لدراسة موضوع نظام الرّقابة الدّاخليّة كأداة للتّحكّم في مخاطر القروض المصرفية.

رابعا: أهداف البحث

في إطار إشكالية البحث وفرضياته والملاحظات المبدئية حول وضعية نظام الرقابة الداخلية في البنوك الجزائرية، يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- لفت انتباه واهتمام مسيري البنوك الجزائرية سواء كانت عمومية أو خاصة إلى أهمية نظام الرقابة الداخلية في التحكم في المخاطر المصرفية التي يواجهونها بصفة عامة، وتلك المرتبطة بالعمليات الإقراضية على وجه الخصوص.
- التّعرف على المكونات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية الواجب وضعه من طرف البنوك التجارية والتي يُعتمد عليها في تقييم فعالية هذا النظام، مع الإشارة إلى خصوصيات نظام الرقابة الداخلية المتعلق بوظيفة القروض المصرفية.

خامسا: منهج البحث

بغية تحقيق الأهداف المرجوة من البحث يتم الاعتماد على المناهج التالية:

- **المنهج الوصفي التحليلي**: لاستغلال البيانات المختلفة المتحصل عليها من البنك محل الدراسة الميدانية وتحليلها، كما تم الاستعانة بالبحث المكتبي لتغطية الجوانب النظرية للموضوع، حيث تم التعرف على الكتب والبحوث والدراسات المتاحة المرتبطة ارتباطا مباشرًا أو غير مباشر بموضوع البحث.
- **المنهج الاستقصائي**: من أجل استغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث، ومحاولة البرهنة على الفرضيتين المطروحتين.
- **المنهج الإحصائي**: عن طريق جمع البيانات وتبويبها، ثم استعمال الأساليب والأدوات الإحصائية لاختبار صحة الفرضيات. ويقوم المنهج على العناصر التالية:
  - **عينة البحث:** دراسة الوكالات التابعة للبنك الخارجي الجزائري فرع مستغانم.
  - **مفردات البحث:** تتوجه الاستمارة إلى كل الأفراد المعنيين بسيرورة العملية الإقراضية.

- **أدوات البحث:** تصميم استمارة موجهة لمفردات البحث، من خلالها يمكن جمع المعلومات اللازمة حول موضوع الدراسة، وإجراء المقابلات الشخصية في عملية جمع البيانات.

- **تحليل البيانات:** يتم تحليل البيانات إحصائيا باستخدام الحاسوب من خلال برنامج، وهذا عبر SPSS11.0 الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات بالقيمة والنسبة؛
- التكرارات التراكمية بالنسبة؛
- المنوال.

- **التهميش:** فيما يتعلق بالتهميش الوارد في البحث، تم الاعتماد على مواصفة المنظمة العالمية للتقييس **Iso690-1:1987 و Iso690-2:1987.**

سادسا: خطة البحث

لإنجاز هذا البحث تم اعتماد خطّة اشتملت على مقدّمة عامة وأربعة فصول وخاتمة.

يُخصص الفصلان الأول والثاني لدراسة الإطار النظري لموضوع البحث؛ حيث يتناول الفصل الأوّل مختلف أنواع القروض التي تقدمها البنوك التجارية إلى زبائنها، وكذا المخاطر المرتبطة بالنّشاط المصرفي مع التّركيز على مخاطر القروض المصرفيّة مُبيّنا أساليب إدارة هذه المخاطر.

في حين يحوي الفصل الثّاني على المفاهيم المتعلّقة بنظام الرّقابة الدّاخلية في البنوك وتحليل مكوناته الأساسية وكيفيّة تقييم فعاليّته، كما سيتم دراسة مدى فعاليّة نظام الرّقابة الدّاخليّة للقروض المصرفيّة في التّحكّم في المخاطر النّاجمة عنها.

ويُكرس الفصلان الثالث والرابع لدراسة حالة في أحد البنوك التّجاريّة الجزائريّة المتمثل في البنك الخارجي الجزائري وكالة مستغانم للوقوف على مدى فعاليّة نظام الرّقابة الدّاخليّة ودوره في التّحكّم في مخاطر القروض المصرفيّة؛

فمن خلال الفصل الثّالث المتعلق بتحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، سيتم التطرق إلى الإطار القانوني لنظام الرقابة الداخلية الموضوع في البنوك الجزائرية، ثم القيام بدراسة تحليلية للبنك محل الدراسة، وفي الأخير كيفية إعداد معطيات الدراسة الميدانية.

في حين سيتطرّق الفصل الرّابع إلى التحليل الوصفي لمختلف المتغيرات المستخدمة في الدراسة عن طريق الاعتماد على التكرارات بالقيمة والنسبة والتكرارات التراكمية والمنوال لتحليل النتائج، حيث سيتم تقييم كل مكونات نظام الرقابة الداخلية الموضوعة في بنك الخارجي الجزائري وكالة مستغانم - البيئة والأنشطة الرقابية وتقييم المخاطر ونظام المعلومات والاتصال والقيادة .

الفصل الأول:

مفاهيم أساسية حول القروض المصرفية وإدارة المخاطر المرتبطة بها

تمهيد:

تؤدي البنوك التجارية دورًا فعّالا وحيويا في تمويل احتياجات أعوان العجز التمويلي سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات، وذلك بتوفير العديد من المنتجات المالية التي تعتبر القروض المصرفية أهمّها.

وفي هذا السياق، تسعى البنوك التجارية جاهدة إلى تعظيم عوائدها المالية أساسا عبر التحكّم في المخاطر المرتبطة بعمليات الإقراض سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

ولتسليط الضوء على هذه المفاهيم، تم تقسيم الفصل الأول إلى ثلاثة مباحث:

يتناول المبحث الأول مختلف صيغ التمويل في البنوك التجارية؛ انطلاقا من التركيز على أهم المفاهيم المتعلقة بالقرض ومن ثم تفكيكه إلى العناصر التي يرتكز عليها وتوضيح دوره الاقتصادي، وفي هذا السياق يتم التطرق بالتفصيل إلى التقسيم الأساسي لأنواع القروض تبعا للطرف المستفيد منها سواء كان فردا أو مؤسسة.

استنادا إلى تنوّع القروض التي تمنحها البنوك التجارية إلى زبائنها، فإن البنوك تواجه العديد من المخاطر التي سيتم التعرّض إليها بالدراسة المفصّلة في المبحث الثاني الذي يتمحور حول مفهوم المخاطر البنكية المتمثلة في خطر السيولة وخطر معدل الفائدة وخطر سعر الصرف وخطر سعر السوق والمخاطر التشغيلية، وكذا دراسة أساليب إدارة هذه المخاطر ككل.

وقد تم تخصيص المبحث الثالث لدراسة مفصلة تخص مخاطر القرض، وهذا انطلاقا من تحديد مفاهيم هذه المخاطر ومصادرها الرئيسية، ليتم التعرض بعد ذلك إلى كل من الإدارة الإستراتيجية والعملياتية لهذه المخاطر.

المبحث الأول: صيغ التمويل في البنوك التجارية

تؤدي البنوك التجارية* دورًا بالغ الأهمية في الحياة الاقتصادية من خلال الخدمات والتسهيلات المصرفية التي تقدمها لمختلف الأعوان الاقتصاديين؛ حيث تقوم بجمع مدخراتهم وإعادة استثمارها عبر تمويل عملياتهم الاقتصادية.

وقبل عرض مختلف صيغ التمويل التي تقدمها البنوك التجارية سواء للأشخاص الطبيعيين أو المعنويين، سيتم التطرق إلى مفهوم القرض ودوره والعناصر التي يرتكز عليها.

المطلب الأول: مفهوم القرض ودوره والعناصر التي يرتكز عليها

من الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية منح القروض إلى أولئك الذين يحتاجون إليها سواء كانوا أشخاصا طبيعيين أو معنويين، وهذا بالاعتماد على الودائع التي تحصل عليها من أصحاب الفائض التمويلي.

سيتم التطرق إلى مفهوم القرض ودوره في الحياة الاقتصادية وإلى العناصر التي يرتكز عليها.

الفرع الأول: مفهوم القرض

القروض من أعمال الثقة بين الأفراد و يتجسد عموما في ذلك الفعل الذي يقوم بواسطته شخص ما هو دائن (و يتمثل هذا الشخص في حالة القروض البنكية في البنك ذاته) بمنح أموال (بضاعة ، نقود) إلى شخص أخر هو المدين أو يعده بمنحها إياه و ذلك مقابل ثمن أو تعويض هو الفائدة ، و يتضمن القرض الذي يعطى لفترة هي أصلا محدودة في الزمن ، الوعد من طرف المدين بتسديده بعد انقضاء فترة يتفق عليها مسبقا بين الطرفين .

ويعرّف قانون النقد والقرض 90-10 في المادة 112 عملية القرض بأنها: "كل عقد يقوم بموجبه شخص يسمى الدائن بمنح أموال إلى شخص آخر يسمى المدين، أو يعده بمنحه إياها أو يلتزم بضمانه أمام الآخرين وذلك مقابل الحصول على فائدة. كما يعتبر كل من الائتمان التجاري وعمليات التأجير المقيدة بخيار الشراء من عمليات القرض".

تنص المادة 68 من الأمر رقم 03/10 المتعلق بالنقد و القرض على مايلي :

يشكل عملية القرض في مفهوم هذا الأمر ، كل عمل لقاء عوض ، يضع بموجبه شخص ما أو يعهد بوضع أموال تحت تصرف شخص آخر ، أو يأخذ بموجبه لصالح شخص آخر التزاما بالتوقيع كالضمان الاحتياطي أو الكفالة أو الضمان و من هذا التعريف يمكن تصنيف عمليات القرض في ثلاث فئات:

- القرض بالمنح الفعلي للأموال والوعد بمنح القرض والالتزام بالإمضاء في شكل ضمان احتياطي أو كفالة مصرفية؛
- القروض المرتبطة بتعبئة الديون التجارية مثل: خصم الأوراق التجارية والقروض المرتبطة بتحويل الدين كالفوترة؛
- عمليات الإيجار المقيدة بخيار الشراء كالائتمان التجاري.

---

* – هناك عدة أنواع للبنوك: البنوك المركزية وبنوك الأعمال والبنوك الإسلامية والبنوك التجارية، حيث تعرّف هذه الأخيرة على أنها تلك البنوك التي تقبل ودائع الأعوان الاقتصاديين وتلتزم بدفعها عند الطلب أو في موعد متفق عليه، وتمنح قروضا قصيرة وطويلة الأجل، كما تقوم بإصدار وتسيير وسائل الدفع.

الفرع الثاني: العناصر التي يرتكز عليها القرض

إن إعطاء قرض للشخص المستفيد معناه منحه الثقة مقابل الالتزام بتسديد المبلغ المقترض إضافة إلى عائد القرض بعد انقضاء الفترة المتفق عليها مسبقا مع البنك. فكل عملية إقراض ترتكز على أربعة عناصر أساسية[1]:

أولا: الثقة

للبنك ثقة في المدين بأنه سوف يحترم التزاماته ويسدد مستحقاته في الموعد المحدّد، ولا يمكن أن تكون هذه الثقة دون تقييم احتياجاته ودراسة قدراته المالية وتحليل التدفقات النقدية التي طرأت على حسابه المصرفي لمعرفة وضعيته السابقة تجاه البنك.

ثانيا: الفجوة الزمنية

يترتب عن منح أي قرض وجود فجوة زمنية حتى ولو كانت ساعات بين تاريخ منح الأموال من طرف البنك أو الالتزام بالدفع وتاريخ إرجاعها من طرف المستفيد الذي تعهد ضمنيا أو كتابيا بالدفع عند تاريخ الاستحقاق المتفق عليه.

ثالثا: الخطر

ينشأ الخطر عندما يكون هناك احتمال لأكثر من نتيجة والمحصلة النهائية غير معروفة؛ أي عدم التأكد من نتيجة العملية. ويمكن أن يترتب عن الإقراض أخطار مختلفة ومتعددة مثل:

- خطر عسر المدين ***Insolvabilité***.
- خطر تجميد الأموال.
- مخاطر مرتبطة بتسيير البنك كخطر معدل الفائدة وخطر السيولة.
- مخاطر تشغيلية.

وسيتم التطرق إلى هذه المخاطر بالتفصيل في المبحثين الثاني والثالث من هذا الفصل.

رابعا: عائد القرض

يسمى كذلك بثمن القرض، ويتناسب طرديا مع مبلغ القرض ومدته ودرجة المخاطرة المتعلقة بالمستفيد من القرض. ويتكون عائد القرض من:

- معدل الفائدة الاسمي المساوي إلى معدل الفائدة المرجعي* مضافا إليه هامش متعلق بطبيعة القرض ودرجة مخاطرته.
- العمولات والمصاريف الملحقة كالرسم على القيمة المضافة.

---

[1] – أنظر كلا من:

- طارق الله خان وحبيب أحمد. **إدارة المخاطر: تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية**، نشر في المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، 2003، ص.27.

- Bouyacoub, F. ***L'entreprise et le financement bancaire***. Alger : Ed. casbah, 2000, p.18.

- Caudamine, G. et Montier, J. ***Banque et marchés financiers***. Paris : Ed. Economica, 1998, p.143.

الفرع الثالث: الدور الاقتصادي للقرض

تسمح عملية منح القروض بـ[1]:

أولا: الزيادة في الإنتاج

يرتبط تطوير وعصرنة القطاع الإنتاجي بنسبة كبيرة بمدى اقتناء وتجديد التجهيزات الإنتاجية التي تساعد على الرفع من كمية ونوعية المنتجات، وكذلك الحصول على مستلزمات العملية الإنتاجية كالمواد الأولية. وفي كثير من الأحيان لا يمكن للمؤسسة الحصول على كل ذلك بأموالها الخاصة، لذا فإنها تلجأ إلى البنك لتمويل مختلف احتياجاتها الاستثمارية أو تلك المتعلقة بدورة الاستغلال.

كما تساعد القروض المقدمة للمستهلك على الرفع من قدرته الشرائية التي تؤثر بدورها على القطاع الإنتاجي إذا كان مرنا.

ثانيا: زيادة التنمية الاقتصادية

إن عملية منح القروض سواء كانت للمؤسسات أو الأفراد لا يظهر أثرها على العون الاقتصادي المستفيد منها فقط، وإنما يمتد هذا الأثر إلى بقية الأعوان الاقتصاديين بفعل أثر المضاعف.

ثالثا: القرض كأداة لخلق النقود

إن عملية منح قرض مصرفي للأعوان المقيمين غير الماليين تسمح بالرفع من كمية النقود الاسمية التي بحوزتهم بجعل حساب الزبون لدى البنك دائنا، فنجد أن البنك يستخدم الودائع في منح قروض لزبائنه دون حرمان المودعين من إمكانية سحب ودائعهم، لذا فالقروض تُكوّن الودائع.

عموما يمكن تصنيف القروض التي تقدمها البنوك التجارية وفق عدة معايير، حيث يمكن تصنيفها وفق مدتها إلى قروض قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأجل، أو حسب وظيفتها الاقتصادية وطبيعة موضوع التمويل إلى قروض لتمويل الأصول الثابتة وأخرى لتمويل الأصول المتداولة وأخرى لتمويل الاحتياجات الخاصة، كما يمكن تصنيفها حسب الجهة المستفيدة منها؛ أي طبيعة الزبائن سواء كانوا مؤسسات أو أفراد، وقد تم التركيز على هذا التصنيف الأخير في المطلبين المواليين.

المطلب الثاني: القروض الممنوحة للأفراد

تعد عملية تقديم القروض للأفراد أحد الوظائف الأساسية للبنوك التجارية في الآونة الأخيرة، وتعتبر القروض للأفراد كل ما يوجّه لتمويل الاحتياجات الخاصة للعائلات التي ليست لها علاقة بنشاطها الاقتصادي؛ كنفقات تجهيز المنزل أو اقتناء سيارة أو الحصول على استثمارات عقارية أو أي نفقات استثنائية.

سيتم التطرق في هذا العنصر إلى كل من قروض الاستهلاك والقروض العقارية.

---

* – معدل الفائدة المرجعي: يتمثل في معدل الفائدة القاعدي أو المعدل المطبق في السوق النقدي.

[1] - أنظر كلا من:

- Caudamine, G. et Montier, J. Op.cit., p.142.

- Delaplace, M. ***Monnaie et financement de l'économie***. Paris : Ed. Dunod, 2003, p. 62.

الفرع الأول: قروض الاستهلاك ***Crédits de la consommation***

تتمثل قروض الاستهلاك في جميع المبالغ الممنوحة للأفراد بهدف تمويل كل احتياجاتهم الخاصة إلا العقارات فهي نوع آخر، حيث يمكن أن تستخدم هذه القروض لتمويل الحصول على سيارة سياحية أو شراء تجهيزات منزلية أو مواجهة احتياجات الخزينة غير المرتبطة باقتناء أصل معين.

ويتم فيما يلي التطرق إلى بعض أشكال هذه القروض.

أولا: القروض الشخصية العادية *crédits personnels ordinaires*:

تسمح القروض الشخصية العادية بتمويل كل العمليات التي يطلبها الزبون ذو السمعة الجيدة دون اهتمام البنك بالهدف من الحصول على القرض[1]. ولا تقدم هذه القروض إلا للأفراد أصحاب المداخيل المنتظمة[2]، وللذين لهم علاقة وطيدة ومنتظمة مع البنك مما يترتب عنه وجود ثقة بينهما.

ثانيا: القروض الشخصية الدائمة *(crédits personnels permanents (revolving)*:

تقوم القروض الشخصية الدائمة على وضع مبلغ معين لا يتجاوز عموما مقدار ثلاثة أشهر من الدخل تحت تصرف الزبون لاقتناء التجهيزات أو تغطية احتياجات خزينته[3]. ما يميز هذا النوع من القرض أنه يعطي للزبون حق التصرف في المبلغ الممنوح له دون إثبات كيفية استخدامه، كما أنه قابل للتجديد عن طريق الحصص المسترجعة.

ثالثا: القروض الممنوحة للطلبة *crédits d'étudiants*:

لقد ظهر هذا النوع من القروض حديثا في بعض البنوك الخاصة الجزائرية، وتهدف هذه القروض إلى تمويل كل الاحتياجات المتعلقة بإتمام الدراسة الجامعية للطالب، وللحصول على هذا القرض يجب توفر كفالة والدي المستفيد أو مؤسسة تعاونية والاشتراك في التأمين على الوفاة[4].

رابعا: بطاقة القرض *carte de crédit*:

بطاقة القرض للأشخاص الذين لديهم حسابات مصرفية دائمة في البنك، وتسمح لصاحبها سواء بالاستفادة من آجال دفع المبالغ التي يسددها البنك لموردي صاحب البطاقة أو إمكانية سحب أموال عند حد معين وجعل الحساب مدينا[5].

خامسا: الكراء بخيار الشراء *location avec option d'achat L.O.A*:

في الغالب تقدم هذه الصيغة من طرف مؤسسات مالية متخصصة؛ فهي عملية تعطي للمستأجر إمكانية امتلاك الأصل المؤجر سواء كان سيارة أو تجهيزات اجتماعية بسعر متفق عليه مسبقا[6].

وتتم هذه العملية عبر عدة مراحل[7]:

- في المرحلة الأولى، يختار الزبون الأصل الذي يريد اقتناءه.

---

[1] -Bernet- Rollande, L. ***Principes de technique bancaire***. Paris : Ed. Dunod, 23ème Ed., 2004, p.108.

[2] - Descamps, C. et Soichot, J. ***Economie et gestion de la banque***. France: Ed. EMS, 2002, p.103.

[3] - Duclos, T. ***Dictionnaire de la banque***. Paris : Ed. SEFI, 4ème Ed., 2005, p.143.

[4] - Bernet- Rollande, L. Op.cit., p.108.

[5] - Benhalima, A. ***Lexique de banque***. Alger : Ed. Dahlab, 2000, p.11.

[6] - Duclos, T. Op.cit., p.237.

[7] - Bernet- Rollande, L. Op.cit., p.110.

- في المرحلة الثانية، يقوم البنك بشراء الأصل الذي اختير من طرف الزبون، ثم يقوم بكرائه له لمدة تتراوح ما بين 3 و5 سنوات.
- في المرحلة الأخيرة، في نهاية العقد يمكن للزبون أن يصبح مالكا للأصل، وهذا بشرائه بسعر متفق عليه مسبقا يكون عادة بالقيمة المتبقية للأصل.

سادسا: تسهيلات الصندوق *facilités de caisse*:

حصول الأفراد على تسهيلات الصندوق بهدف مواجهة الاضطرابات " عجز في الخزينة " التي تطرأ لمدة قصيرة، حيث أنها تسمح للمستفيد من جعل حسابه مدينا لأيام قليلة، وتتميز هذه القروض بارتفاع معدلات الفائدة[1].

سابعا: السحب على المكشوف *découvert bancaire*:

يوجد اختلاف واحد بين تسهيلات الصندوق والسحب على المكشوف، إذ أن هذا الأخير يتميز بمدة أطول من الأولى، حيث تمتد من عدة أسابيع إلى عدة أشهر.

الفرع الثاني: القروض العقارية *crédits immobiliers*

تموّل القروض العقارية كل النفقات المتعلقة بالعقارات سواء شراؤها أو بناؤها أو تهيئتها وصيانتها، وتعتبر معظم هذه القروض متوسطة أو طويلة الأجل. هناك عدة أشكال للقروض العقارية يتم ذكرها فيما يلي:

أولا: قروض الربط *crédits relais*:

تُمنح هذه القروض للفرد الذي يملك عقارا ينتظر بيعه ويريد شراء عقار جديد دون انتظار بيع العقار القديم، فالبنك يقدم مبلغ 70 % من قيمة العقار المراد بيعه لمدة سنتين كحد أقصى مع اتخاذ العقار الجديد كضمان[2].

لكن هذه الصيغة محفوفة بالمخاطر، فعندما تتعطل عملية بيع العقار القديم يتحمل الزبون تكاليفا باهظة نتيجة ارتفاع معدل فائدة القرض. ولتجنب ذلك، أصبحت البنوك تشترط وجود اتفاق مسبق يثبت بيع العقار القديم.

ثانيا: القروض العقارية الحرة *les crédits immobiliers libres*:

تهدف القروض العقارية الحرة إلى تمويل عمليات شراء عقار أو بناء مسكن أو إعادة تهيئته عموما، ولا يتجاوز المبلغ الممنوح 80 % من القيمة الإجمالية للاستثمار المراد تحقيقه لمدة تتراوح ما بين سنتين وعشرين سنة، والمبلغ المتبقي 20 % عبارة عن حصة المستفيد من القرض[3]. وللحصول على هذا القرض يطلب البنك توفير ضمانات كالرهن أو الكفالة والتأمين[4].

ثالثا: القروض الرهنية *crédits hypothécaires*:

---

[1] - Ibid, p.107.

[2] - Bernet- Rollande, L. Op.cit., p.112.

[3] - Ibid, p.111.

[4] - Caudamine, G. et Montier, J. Op.cit., p.201.

لقد ظهرت سوق الديون الرهنية بهدف إعادة تمويل القروض العقارية، حيث تقوم البنوك المقرضة بإصدار أوراق رهنية تتعلق بالقروض العقارية الممنوحة والمضمونة برهون والمتوفر فيها الشروط التي تسمح بإعادة تمويلها من السوق الرهني كإلزامية مساهمة الفرد بحد أدنى لا يقل عن 20 % من المبلغ الإجمالي للسكن[1].

رابعا: القروض العقارية بمساعدة الدولة *crédits immobiliers aidés par l'état*:

تمنح هذه القروض للأفراد الذين يحصلون على مداخيل لا تتجاوز السقف المحدد قانونا، وذلك بهدف مساعدتهم على كسب سكن سواء بالشراء أو البناء[2].

المطلب الثالث: القروض الممنوحة للمؤسسات

تحتاج المؤسسة إلى أموال لتغطية نشاطات استغلالها أو تمويل عملياتها الاستثمارية بهدف توسيع طاقاتها الإنتاجية أو الخدماتية، ومن ثم الوصول إلى تحقيق أهدافها المسطرة، وعادة لا تكفيها أموالها الخاصة للقيام بذلك، لذا فهي تلجأ إلى البنوك لطلب قروض الاستغلال أو قروض الاستثمار أو قروض لتمويل عمليات التجارة الخارجية سواء التصدير أو الاستيراد.

وسيتم التطرق إلى الأنواع التالية:

الفرع الأول: قروض موجهة لتمويل نشاطات الاستغلال ***les crédits d'exploitation***

تؤخذ نشاطات الاستغلال الجزء الأكبر من العمليات التمويلية للبنوك خاصة التجارية منها ، و يرجع ذلك إلى طبيعة هذه البنوك باعتبارها مؤسسات وظيفتها تحويل إيداعات جارية في أغلبها إلى قروض ، و تتلاءم هذه القروض من حيث طبيعتها و مدتها مع طبيعة العمليات التي يقوم بها طالب و هذه القروض . تسمى قروض الاستغلال كذلك بالقروض قصيرة الأجل، فهي تمنح لمدة قصيرة لا تتجاوز السنتين بهدف مواجهة الفروقات التي تطرأ على خزينة المؤسسة نتيجة وجود الفاصل الزمني بين تدفقات النفقات والإيرادات[3]. فيمكن أن تعطى هذه القروض للمؤسسة سواء في شكل أموال حقيقية (قروض عامة أو خاصة) أو في شكل التزام (القروض بالالتزام أو بالتوقيع).

أولا: القروض العامة *les crédits globaux*:

تسمى بالقروض العامة كونها موجهة لتمويل الأصول المتداولة بصفة إجمالية وليست موجهة لتمويل أصل معين، إلا أنه هناك من يسميها بالقروض عن طريق الصندوق [4] ***crédits par caisse***. وتمنح هذه القروض للمؤسسة بإعطائها تصريحا من عند مسؤول البنك أو الوكالة لسحب مبالغ تفوق قيمة المبالغ المودعة في حسابها؛ أي السماح لها بجعل حسابها مدينا بمبلغ ومدة زمنية محددين مسبقا. ولهذه القروض عدة أشكال:

1- تسهيلات الصندوق *les facilités de caisse*:

[1] - Bernet, L. et Rollande. Op.cit., p.111.

[2] - Caudamine, G. et Montier, J. Op.cit., p.200.

[3] - Duclos, T. Op.cit., p.137.

[4] - الطاهر لطرش، **تقنيات البنوك**، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الرابعة، 2005، ص.58.

هي قروض يمنحها البنك لزبائنه بهدف تخفيف الصعوبات المؤقتة التي تطرأ على الخزينة الناتجة عن تأخر الإيرادات عن النفقات[1]، وتتميز أساسا بقصر مدتها التي لا تتجاوز عدة أيام، وبمبلغ عادة ما يتراوح بين 60 أو 70 % من رقم الأعمال الشهري للزبون.

2- السحب على المكشوف *le découvert bancaire*:

هو عبارة عن التسريح الذي يمنحه البنك لزبونه بجعل حسابه المصرفي مدينا[2]، يسمح للمؤسسة بمواجهة نقص الخزينة الناتج عن عدم كفاية رأس المال العامل لتغطية احتياجات رأس المال العامل، ويحدد البنك سقف المبلغ المعطى ومدته التي تتراوح بين 15 يوما إلى غاية سنة كاملة، كما يطلب من زبونه تقديم الميزانية التقديرية للخزينة وضمانات عينية أو شخصية[3].

3- القرض الموسمي *le crédit de campagne*:

يتعلق القرض الموسمي بتمويل المؤسسات ذات النشاط الموسمي؛ أي التي يكون فيها تسديد عمليات التموين قبل تحصيل الإيرادات سواء بإنفاق أموال معتبرة عند بداية الدورة للحصول على المواد أو البضائع، أما البيع فيكون بالتدريج، أو بإنفاق أموال بالتدرج في البداية أما البيع فيكون في فترة قصيرة، وتمتد مدته إلى 9 أشهر لأنه مرتبط ارتباطا وثيقا بدورة استغلال المؤسسة[4]. كما يمكن أن يمنح لتمويل التكاليف الاستثنائية المعتبرة التى تتحملها المؤسسة كإطلاق حملات إشهارية.

4- القرض الفوري *le crédit spot*:

عندما يكون للبنك فائض مالي في خزينته، يفضّل إقراضه لزبائنه المفضلين عوض توظيفه في السوق النقدي. وتتراوح مدة الإقراض بين يوم وعشرة أيام بمعدل فائدة متوسط بين معدل السحب على المكشوف ومعدل السوق النقدي[5].

ومن إيجابيات هذا القرض بالنسبة للمؤسسة أنه يتميز بتكلفة منخفضة تتمثل في معدل الفائدة المطبق دون فرض الرسومات والعمولات المختلفة[6]، إلا أنه يشترط لمنحه وجود ثقة كبيرة بين البنك وزبونه.

5- قروض الربط *les crédits de relais*:

تمنح قروض الربط للزبون الذي ينتظر الحصول على إيرادات مستقبلية نتيجة القيام بعملية مالية ما كالرفع من رأس المال أو إصدار سندات أو الحصول على قرض مصرفي من بنك آخر، تضمن تسديد مبلغ القرض الذي يتميز بمعدل فائدة مرتفع[7]. حيث تحتاج المؤسسة للقيام بعملية مالية معينة إلى أموال، ومن ثم تلجأ إلى بنكها للحصول على قروض الربط.

---

[1] - Forget, J. ***Gestion de trésorerie.*** Paris : Ed. d'organisation, 2005, p.114.

[2] –Rousselot , P. et Verdié, J-F. ***La gestion de trésorerie***. Paris : Ed. Dunod, 2ème Ed., 2004, p.138

[3] –Hutin, H. ***Toute la finance d'entreprise en pratique.*** Paris : Ed. d'organisation, 2ème Ed. , 2003, p.444.

[4] –Conso,P. et Hemici, F. ***Gestion financière de l'entreprise***. Paris : Ed. Dunod, 9ème Ed., 1999, p.349.

[5] –Solnik, B. **Gestion financière**. Paris : Ed. Dunod, 6ème Ed., 2001, p.182.

[6] – Forget, J. Op.cit., p.114.

[7] - Vernimmen, P. ***Finance d'entreprise.*** Paris : Ed. Dalloz, 5ème Ed., 2002, p.1042.

ثانيا: القروض الخاصة *crédits spécifiques*:

سميّت بالقروض الخاصة كونها غير موجّهة لتمويل الأصول المتداولة بصفة عامة وإنما لتمويل أصل معين من بين هذه الأصول. وتقسّم القروض الخاصة إلى عدة أنواع:

1/ قروض لتعبئة الديون التجارية *mobilisation des créances*:

تسمح عملية تعبئة الديون التجارية للمؤسسة بتمويل ديونها المترتبة على العملاء قبل حلول آجال استحقاقها، وذلك بتحويل قيمة الديون إلى سيولة، ويمكن ذكر مختلف أنواع القروض الموجهة لتعبئة الديون فيما يلي:

1-1/ الخصم التجاري *l'escompte commercial*:

يعتبر الخصم التجاري عملية إئتمانية تسمح للمؤسسة عن طريق بنكها بتحصيل قيمة الورقة التجارية سواء كانت كمبيالة ***lettre de change*** أو سندا لأمر ***billet à ordre*** أو سند رهن ***warrant*** دون انتظار تاريخ استحقاقها، فتنتقل بذلك ملكية الورقة التجارية إلى البنك الذي يدفع قيمتها[1] مقابل حصوله على معدل الخصم الذي يتشكل من:

- الفوائد المستحقة عن قيمة الورقة التجارية التي يختلف معدلها حسب نوعية ووضعية المؤسسة، وتحسب على الفترة بين تاريخ خصم الورقة وتاريخ استحقاقها.
- العمولات التي يتقاضاها البنك مقابل تقديمه للخدمة وتحمله للمخاطرة.
- مصاريف أخرى يتحصل عليها البنك كالرسوم.

من خلال هذه العملية، يمنح البنك قرضا لزبونه، لكن سيتم تسديده من طرف شخص آخر "المدين"، لذا فعلى البنك دراسة الوضعية المالية للطرف الملزم بتسديد الورقة عند تاريخ الاستحقاق "المحال عليه ***le cédé***" لضمان التسديد، كما يدرس الوضعية المالية لزبونه المتنازل عن حقه "المحيل ***le cédant***" لأنه يرجع إليه التسديد إذا لم يسدد المدين.

2-1/ الفوترة *l'affacturage*:

يمكن للمؤسسات اللجوء إلى البنوك المتخصصة في الفوترة لتسيير حسابات زبائنها، فعملية الفوترة تقنية للتمويل قصير الأجل تتجسد في بيع كل الحقوق التجارية للمؤسسة على زبائنها أو تلك المتعلقة بمنطقة جغرافية معينة أو منتجات معينة لمؤسسة مالية متخصصة "***factor***" تتكفل بتحصيل هذه الديون[2]. فتنتقل ملكية هذه الحقوق من المؤسسة إلى المؤسسة المالية، ومن ثم تتخلص المؤسسة من متابعة تحصيل ديونها ويتحمل البنك خطر عدم تسديد المدين عند عجزه عن الوفاء بالتزاماته[3].

2/ التسبيقات على البضائع:

---

[1] - Gaugain, M. et Sauvée-Crambert, R. ***Gestion de la trésorerie***. Paris : Ed. Economica, 2004, p.95.

[2] - Merton, R. et Bodie, Z. ***Finance***. Paris : Ed. Pearson éducation, 2001, p.484.

[3] - Benhalima, A. Op.cit., p.33.

تعتبر التسبيقات على البضائع قرضا يُمنح للمؤسسة لتمويل مخزوناتها، وذلك بحصول البنك على وثيقة تثبت رهن البضاعة تتمثل في سند الرهن كضمان[1]، تودع المؤسسة بضائعها في مخازن عمومية موضوعة تحت رقابة الدولة ومسؤوليتها، وتحصل على وثيقة تتكون من جزئين تسمى بوصل – سند الرهن ***warrant*** – ***récépissé***، حيث يمكن فصلهما عن بعضهما البعض وهما[2]:

أ/ الجزء الأول وصل يثبت ملكية البضاعة تتحدد فيه الجهة التي تعود إليها ملكية هذه السلعة من اسم المودع ومهنته وعنوانه ومواصفاتها، ولا يمكن اعتبار الوصل كورقة تجارية.

ب/ أما الجزء الثاني فيمثل سند رهن البضاعة، ويعتبر ورقة تجارية قابلة للتداول، فهو يسمح للمودع بالحصول على تسبيقات من بنكه بعد تظهير السند له والتعهد بدفع القيمة المقترضة عند تاريخ الاستحقاق المسجل في السند.

ولا يمكن لصاحب البضاعة أو لأي شخص آخر أن يحصل على السلعة المودعة إلا بعد تقديمه للجزئين في آن واحد، هذا ما يعطي ضمانا للبنك الذي ينبغي عليه كذلك أن يضع هامشا بين مبلغ القرض المقدم وقيمة الضمان المسجل في السند؛ أي قيمة البضاعة المرهونة للتقليل من الأخطار.

ثالثا: القروض بالإمضاء *crédits par signature*:

يعطي البنك هذا النوع من القروض في شكل التزام أو تعهد بالدفع دون أن يترتب عن ذلك إعطاء أموال حقيقية في الوهلة الأولى، فيتعهد بوثيقة على دفع مستحقات الطرف الدائن لزبونه في حالة عدم إمكانية دفعها من طرف هذا الأخير.

ويجب على البنكيّ قبل إقرار منح القرض بالإمضاء دراسة وضعية زبونه بدقة، لأنه في الأول يعطي ثقته فقط دون منح أموال، لكن بعد ذلك يجب عليه أن يعطي أموالا إذا عجز زبونه عن التسديد، ولا يمكنه أن يتراجع عن التزامه مهما كانت الوضعية المالية لزبونه.

ويمكن التمييز بين عدة أشكال للقروض بالإمضاء هي الكفالة والضمان الاحتياطي.

1/ الكفالة *caution*: الكفالة عبارة عن " التزام مكتوب من طرف البنك يتعهد بموجبه بتسديد الدين الموجود على عاتق زبونه المدين في حالة عدم قدرته على الوفاء بالتزاماته، ويحدد في هذا الالتزام مدة الكفالة ومبلغها"[3].

ويستفيد الزبون من الكفالة في علاقاته مع إدارة الضرائب بتأجيل عملية دفع الضرائب أو الرسوم، وفي علاقاته مع مصلحة الجمارك بإمكانية الحصول على سلعة (إخراجها) دون انتظار حساب حقوقه الجمركية وتسديدها، وفي حالة العمليات الخاصة بإبرام الصفقات العمومية في أربع حالات ممكنة[4]:

- **كفالة الدخول إلى المناقصة *caution d'adjudication*** تعطى للزبون (الفائز بالمناقصة) لتفادي تقديمه أموالا نقدية إلى الإدارة المعنية كتعويض إذا انسحب من المشروع.

- **كفالة حسن التنفيذ *caution de bonne fin*** تقدم للزبون لتفادي تقديمه أموالا كضمان لحسن تنفيذ الصفقة وفق المقاييس المشروطة.

---

[1] - Bouyacoub, F. Op.cit., p.237.

[2] - Bernet- Rollande, L. Op.cit., p.226.

[3] – الطاهر لطرش، المرجع السابق، ص.68.

[4] - المرجع نفسه.

- **كفالة اقتطاع الضمان** ***caution de retenue de garantie*** تمنح للزبون لتفادي تجميد مبلغ معين من النقود الذي عادة ما تحتفظ به الإدارة صاحبة المشروع كضمان عند إتمام إنجاز المشروع، فإذا ظهرت نقائص أو عيوب في الإنجاز خلال فترة الضمان ورفض الزبون تعديلها يدفع البنك فعليا قيمة الكفالة.

- **كفالة التسبيق** ***caution d'acompte*** لا يمكن للإدارة صاحبة المشروع دفع تسبيق للمقاول الفائز بالصفقة إلا إذا حصلت على كفالة التسبيق من طرف بنك المقاول.

2/ الضمان الاحتياطي *aval*:

الضمان الاحتياطي عبارة عن "التزام يقوم بموجبه شخص، عادة ما يكون بنكا ويسمى بالضامن الاحتياطي ***avaliste***، بضمان تسديد ورقة تجارية عند تاريخ الاستحقاق"[1]؛ وعليه فإن الضمان الاحتياطي يسمح للزبون إما بتسهيل حصوله على سلعة مشتراة بتقديمه للمورّد لورقة تجارية مقبولة ***accepté où avalisé***، وإما الحصول على قرض من بنك آخر – في حالة وجود اضطرابات في خزينة بنكه – الذي يطلب ضمانا من البنك الذي تتعامل معه المؤسسة عن طريق ورقة تجارية مقبولة (للتأمين ضد المخاطر الائتمانية)[2]. فمبدئيا لا يدفع بنك المؤسسة الأموال لأنه يتوجب على الزبون دفع قيمة الورقة التجارية عند تاريخ الاستحقاق.

الفرع الثاني: قروض موجهة لتمويل نشاطات الاستثمار ***crédits d'investissement***

و تعني عملية تمويل الاستثمارات ، أن البنك مقبل على تجميد أمواله لمدة ليست بالقصيرة يمكن أن تمتد على كل حال من سنتين فما فوق حسب طبيعة الاستثمار ، فإذا تعلق بتمويل الحصول على آلات و معدات مثلا فالأمر يتعلق بتمويل متوسط الأجل ، أما إذا كان الأمر يتعلق بتمويل العقارات فإننا نكون بصدد تمويل طويل الأجل ، و نظرا للصعوبات التي تجدها المؤسسات في تمويل عمليات بهذا الحجم و هذه المدة قد تم تحديد طرق التمويل بما يخفف هذه الصعوبات ، و يتعلق الأمر بعمليات تعتمد المؤسسات سواء عند إنشائها أو توسعها في تمويل استثماراتها على التمويل الذاتي* الذي غالبا لا يكفي للقيام بذلك، مما يدفعها للحصول على أموال إضافية باللجوء سواء للسوق المالية وإصدار أسهم أو سندات، أو البنوك لطلب الحصول على قروض مصرفية متوسطة أو طويلة الأجل أو الائتمان التجاري.

ومن مميزات القروض المصرفية الموجهة لتمويل العمليات الاستثمارية، أن مدة استحقاقها متطابقة نوعا ما مع مدة استخدامها، فهي تتجاوز السنتين إلى غاية العشرين سنة، مما يجعل البنك معرضا لمخاطر عديدة كعدم السداد أو المتعلقة بتغيرات المحيط الاقتصادي، لذا يتوجب على البنك القيام بدراسة دقيقة للطلب المقدم له من طرف المؤسسة.

وسيتم التطرق إلى مختلف أشكال القروض الاستثمارية على النحو التالي:

أولا: القروض متوسطة الأجل:

---

[1] - Forget, J. Op.cit..K, p.120.

[2] - Bernet- Rollande, L. Op.cit., p.229.

*- الاعتماد على الأموال الخاصة: (رأس المال والأرباح المحتجزة والاحتياطات).

تتراوح مدة استحقاق القروض متوسطة الأجل بين سنتين إلى سبع سنوات، وتهدف إلى تمويل الاستثمارات التي تهتلك في فترة بين الخمس إلى عشرة سنوات، ويمكن التمييز بين نوعين من هذه القروض[1]:

1- القروض متوسطة الأجل القابلة للتعبئة:

تَمكّن هذه القروض البنك من تعبئتها لدى البنك المركزي عند توفر الشروط المطلوبة*، مما يسمح له بالحصول على السيولة دون انتظار أجل استحقاق القرض الممنوح، ومن ثم التخفيف من خطر تجميد الأموال "خطر السيولة".

2- القروض متوسطة الأجل غير القابلة للتعبئة:

في هذه الحالة لا يتوفر البنك المقرض على إمكانية تعبئة هذه القروض لدى البنك المركزي، فيكون ملزما بانتظار تسديد المقترض لدينه، مما يؤدي بالبنك إلى تحمل خطر السيولة.

ثانيا: القروض طويلة الأجل:

تتجاوز مدة القروض طويلة الأجل السبع السنوات إلى غاية عشرين سنة، وفي الغالب ما يَُقدّم هذا النوع من طرف مؤسسات مالية متخصصة كبنوك الاستثمار، التي تعتمد على تعبئة الأموال اللازمة لذلك على ودائع ادخارية طويلة الأجل، أو تعمل على تمويل هذه القروض عن طريق إصدار سندات.

ثالثا: الائتمان الايجاري:

سيتم التطرق إلى تعريف الائتمان الايجاري وأنواعه وخيارات المؤسسة المستأجرة.

1- تعريف الائتمان الايجاري:

"عملية يقوم بموجبها بنك أو أي مؤسسة مالية متخصصة بتأجير تجهيزات سواء كانت منقولة أو غير منقولة لمؤسسة مستعملة لمدة تكون على الأكثر مساوية للمدة القانونية لاهتلاك الأصل المستأجر، كما يكون عقد الإيجار مقيدا بوعد البيع لفائدة المؤسسة المستأجرة"[2].

وتعود ملكية الأصل المؤجر خلال فترة العقد المبرم ما بين الطرفين إلى المؤسسة المؤجرة، أما المؤسسة المستأجرة فهي تكتفي بحق الاستعمال الذي يترتب عليه دفع أقساط دورية تسمى بثمن الإيجار. مما يسمح للبنك من التقليل من مخاطر التمويل، فإذا تمت تصفية المؤسسة المستأجرة في حالة إفلاسها، يمكن له استرجاع أصوله المؤجرة[3].

2- أنواع الائتمان الايجاري:

هناك عدة أنواع للائتمان الايجاري سيتم التطرق إلى بعضها فيما يلي:

2-1 الائتمان الايجاري للأصول المنقولة *crédit-bail mobilier*:

---

[1] – الطاهر لطرش، المرجع السابق، ص.74.

* - تتوافق مع السياسة النقدية المتبعة من طرف البنك المركزي والمتمثلة في تأطير القرض.

[2] - Charreaux, G. ***Finance d'entreprise***. Paris : Ed. Management EMS, 1997, p.164.

[3] - Descamps, C. et Soichot, J. Op.cit., p.101.

يهدف هذا النوع إلى تمويل الأصول المنقولة التي تحتاجها المؤسسة للقيام بنشاطاتها كالآلات ومعدات النقل، من مبادئه[1]:

- تحدد المؤسسة المستأجرة بدقة الأصل الذي ترغب في الحصول عليه، كما يمكن لها اختيار المؤسسة الموردة لهذا الأصل؛
- بعدها تقوم المؤسسة المؤجرة بشراء الأصل الذي تم اختياره من عند المورّد، ثم تؤجّره مع وضع بطاقة على الأصل مسجل فيها اسم المالك الفعلي للأصل.

2-2 الائتمان الايجاري للأصول غير المنقولة *crédit-bail immobilier*:

لا يختلف هذا النوع عن سابقه من ناحية تقنيات الاستعمال، غير أنه يوجد فرق جوهري بينهما يكمن في موضوع التمويل، حيث يهدف هذا النوع إلى تمويل البنك للمؤسسة المستأجرة بمباني؛ سواء تم شراؤها أو بناؤها على حسابها بغرض استخدام يخص النشاط.[2]

3-2 أشكال أخرى للائتمان الايجاري:

هناك العديد من العمليات الخاصة التي يمكن أن تمس الائتمان الايجاري في شكل خيار ومنها[3]:

أ- إعادة التأجير *le lease-back*:

تسمى كذلك بالتنازل وإعادة التأجير ***sale and lease-back*** وهي تقنية تقوم بموجبها مؤسسة مقترضة بنقل ملكية أصل معين إلى البنك المقرض عن طريق البيع، ثم بعد ذلك تقوم المؤسسة بإعادة شرائه تدريجيا بتأجيره لها من طرف البنك مع وجود وعد بالبيع.

تسمح هذه الصيغة للمؤسسة بالحصول على سيولة نقدية بعد التنازل عن استثماراتها مع الحفاظ على حق الانتفاع بها وإمكانية استرجاع ملكيتها بعد فترة الإيجار.

ب- تظهير الائتمان الايجاري *crédit-bail adossé*:

يسمى كذلك بالائتمان الايجاري-المورد ***crédit-bail fournisseur***، وهو عملية تقوم من خلالها مؤسسة ببيع معدات تنتجها إلى مؤسسة مالية متخصصة، تبقيها تحت تصرفها (المؤسسة المنتجة) في إطار عقد ائتمان إيجاري.

فالمؤسسة المنتجة تصبح مستأجرة لمعداتها التي تقوم بإعادة تأجيرها إلى زبائنها عادة بنفس الشروط المحددة في عقد الائتمان الايجاري الأول.

3- خيارات المؤسسة المستأجرة:

تعتبر الفترة بين تاريخ إبرام عقد الإيجار ونهايته غير قابلة للبطلان، فمبدئيا لا يمكن فسخ العقد خلال هذه الفترة لا من طرف المؤجر ولا المستأجر. لكن في نهايتها، تتاح للمؤسسة المستأجرة ثلاثة خيارات؛ إما أن تشتري الأصل المؤجر بالقيمة الباقية والمنصوص عليها في العقد وتصبح بذلك المالكة القانونية للأصل، وإما أنها

---

[1] - Barreau, J. et al. ***Gestion financière : Manuel et applications.*** Paris : Ed. Dunod, 13ème Ed., 2004, p.385.

[2] - Caudamine, G. et Montier, J. Op.cit., p.209.

[3] - Bernet- Rollande, L. Op.cit., p.260.

تطلب تمديد مدة عقد الإيجار وفق شروط جديدة تكون أكثر فائدة لها؛ أي بثمن إيجار أقل من الأول، ويبقى لها حق الاستعمال فقط دون انتقال ملكية الأصل، أما الخيار الأخير فهو إعادة الأصل للمؤسسة المؤجرة[1].

الفرع الثالث: قروض التجارة الخارجية :

تعد عمليات التجارة الخارجية كل الصفقات أو النشاطات الخاصة بتبادل السلع والخدمات مع الخارج؛ أي كل ما يتعلق بالتصدير والاستيراد. وتلعب البنوك التجارية دورا هاما في مجال تمويل التجارة الخارجية باستخدام العديد من الأساليب.

أولا: تمويل الواردات:

يمكن للمستورد تسوية مشترياته سواء بالتحصيل المستندي أو الاعتماد المستندي أو بالحصول على تسبيقات بالعملة الصعبة أو بإعتماد ***Stand-By***.

1- التحصيل المستندي *La remise documentaire*:

التحصيل المستندي آلية يقوم بموجبها المصدّر بإعطاء كل المستندات المتعلقة بإبرام الصفقة (فاتورة الشراء، بوليصة الشحن والنقل، بوليصة التأمين، شهادات المنشأ، شهادات النوعية...إلخ) إلى بنكه الذي يقوم بإرسالها إلى بنك المورّد، هذا الأخير لا يمكن له تسليم هذه المستندات إلى زبونه "المستورد" إلا بعد قيامه بالتسديد الفوري لقيمة الصفقة أو قبول كمبيالة مسحوبة عليه[2].

وتستخدم هذه التقنية في حالة وجود ثقة بين المصدّر والمستورد من جهة، واستقرار الأوضاع السياسية والاقتصادية لبلد المستورد من جهة أخرى، فمبدئيا تُعطي هذه الآلية ضمانا للمصدّر بالحصول على مستحقاته، وللمستورد بالحصول على بضاعته، إلا أنه في بعض الأحيان وخاصة عند عجز المستورد عن تسديد ما عليه "خطر عدم السداد" أو غياب الاستقرار السياسي أو الاقتصادي في بلده "خطر البلد ***Risque Pays***"، فإن المصدّر يتحمل خطر عدم الحصول على مستحقاته ومن ثم يصبح له حلان:

- إما استرجاع السلعة المباعة وبالتالي يتحمل تكاليف إضافية؛
- وإما إيجاد مشتر آخر في نفس بلد المستورد الأول لإعادة شراء السلعة.

بالنسبة لبنك المصدّر، يمكنه تحمل مخاطر ترتبط بقدرة المستورد على التسديد أو وضعية بلده الاقتصادية والسياسية إذا قبل خصم الكمبيالة التي تم سحبها على المستورد عند بنكه، فيدفع بذلك قيمتها لزبونه ويحل محله في الدائنية إلى غاية تاريخ الاستحقاق[3].

2- القرض المستندي *crédit documentaire*:

ظهرت تقنية القرض المستندي الذي يسمى كذلك بالاعتماد المستندي لإعطاء أكثر حماية وضمان للمستورد والمصدّر على حد السواء مقارنة بتقنية التحصيل المستندي، وسيتم التطرق إلى تعريف القرض المستندي وأنواعه.

1-2 تعريف القرض المستندي:

---

[1] - Barreau, J. et al. Op.cit., p.385.

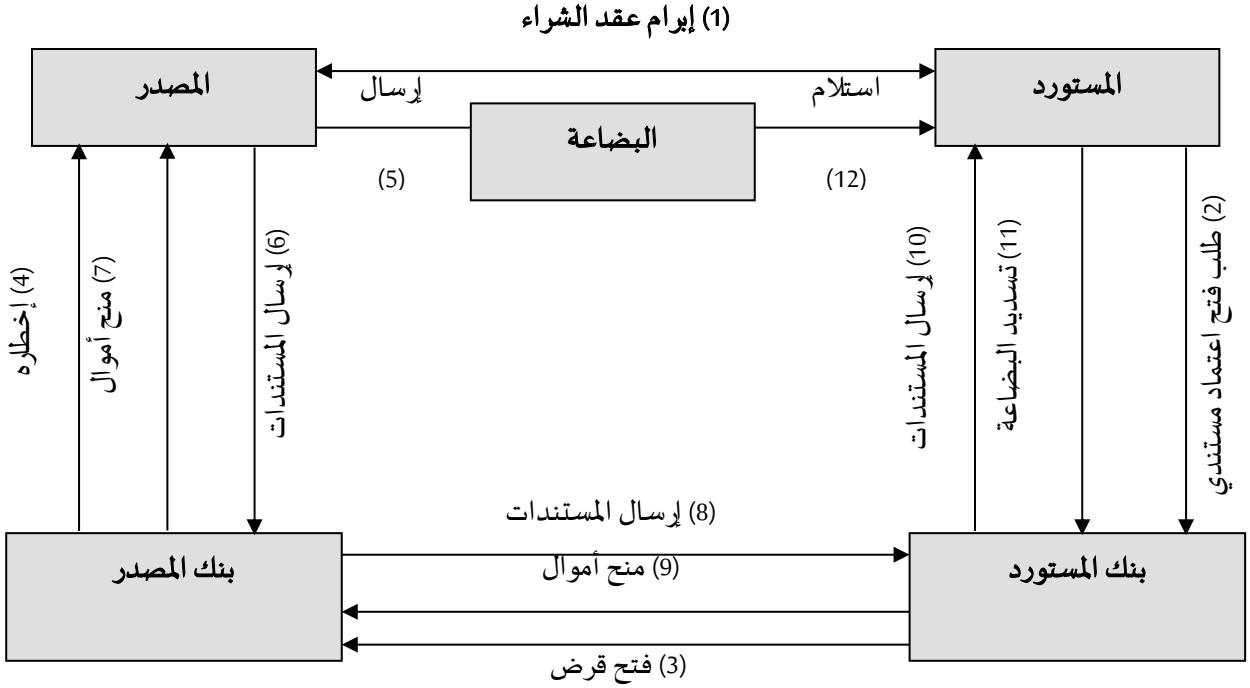
[2] - Sion, M. ***Gérer la trésorerie et la relation bancaire : Principes de gestion opérationnelle***. Paris : Ed. Dunod, 2006, p.65.

[3] – الطاهر لطرش، المرجع السابق، ص.120.

القرض المستندي هو العقد الذي يلتزم بموجبه بنك المستورد بتسديد قيمة الصفقة للمصدّر أو قبول كمبيالة مسحوبة عليه بدل المستورد، مقابل استلام كل المستندات التي تثبت إرسال السلعة المشتراة بالكميات والنوعية المتعاقد عليها[1].

من خلال هذا التعريف، نجد أن العلاقة التي تنشأ عند فتح اعتماد مستندي لصالح المستورد تربط بين أربعة أطراف هي المستورد وبنكه والمصّدر وبنكه، ويمكن تلخيص العملية في المخطط الموالي:

الشكل رقم (01): إجراءات فتح قرض مستندي



المصدر:

Teulie, J. et Tapsacalian, P. ***Finance.*** Paris : Ed. Vuibert, 2ème Ed., 1997, p.591.

ورغم وجود ضمانات للطرفين في هذه التقنية، إلا أنها لا تخلو من المخاطر التي يمكن تقسيمها إلى نوعين[2]:

- **مخاطر مستندية *risques documentaires*** تتولد نتيجة وجود اختلاف بين البيانات المذكورة في المستندات والسلعة المرسلة؛ كسوء وصف البضاعة من الناحية الكمية أو النوعية أو وجود احتيال أو اختلاس للبضاعة.
- **مخاطر عدم التسديد *risques de non paiement*** التي يمكن أن يواجهها بنك المصدّر عند التسديد لزبونه " المصدّر" لقيمة الصفقة لكن لا يمكن الحصول على ذلك المبلغ من بنك المستورد في حالة وجود خطر التحويل

[1] -Teulie, J. Et Tapsacalian, P. ***Finance***. Paris : Ed. Vuibert, 2ème Ed., 1997, p.589.

[2] - Bernet- Rollande, L. Op.cit., p.270.

بين البلدين "خطر البلد" وخطر سعر الصرف، كما يمكن لبنك المستورد أن يواجه خطر عدم قدرة زبونه "المستورد" على تسديد قيمة البضاعة، لذا يجب عليه تجميد مبلغ الصفقة في حسابه المصرفي.

2-2 أنواع القرض المستندي:

هناك عدة أنواع للقرض المستندي تختلف فيما بينها حسب درجة الضمان بين اعتماد مستندي قابل للإلغاء واعتماد مستندي غير قابل للإلغاء.

أ- الاعتماد المستندي القابل للإلغاء:

يعتبر الاعتماد المستندي قابلا للإلغاء إذا أمكن تعديله أو إلغاؤه في أي لحظة من طرف بنك المستورد بأمر من المستورد قبل شحن البضاعة، وذلك دون إخطار بنك المصدّر، فهو عقد لا يلزم قانونا بنك المستورد تجاه المصدّر بالتسديد[1]. فهذه السلبية تجعلُه لا يقدم ضمانا كافيا للدفع، ولذلك فهو نادر الاستخدام.

ب- الاعتماد المستندي غير القابل للإلغاء:

في هذا النوع يلتزم بنك المستورد بتسوية حقوق المصدّر دون أي إمكانية إلغاء أو تعديل للعقد من غير موافقة كل الأطراف المعنية[2]. فهو تعهد دون تراجع بنك المشتري عن التسديد، مما يعطي ضمانا للمصدّر بالحصول على قيمة مبيعاته إذا احترم الشروط المنصوص عليها في عقد البيع، وينقسم هذا الاعتماد بدوره إلى قسمين[3]:

*** الاعتماد المستندي غير القابل للإلغاء وغير المؤكد:**

يقبل المصدّر هذا النوع من الاعتماد إذا كانت المخاطر السياسية والاقتصادية لبلد المستورد "مخاطر البلد" ضئيلة، لأن بنكه يتدخل كوسيط فقط في العملية، حيث أنه يُبلّغ زبونه المصدّر عن فتح الاعتماد لصالحه دون الالتزام بالتسديد إذا عجز بنك المستورد عن ذلك.

*** الاعتماد المستندي غير القابل للإلغاء والمؤكد:**

يعتبر هذا النوع من الآليات الأكثر استعمالا في عمليات التجارة الخارجية، حيث يحصل من خلاله المصدّر على التزامين، الأول من طرف بنك المستورد والثاني من بنكه الذي يعطيه أكثر ضمانا، فعندما يفتح بنك المستورد اعتمادا لزبونه يطلب من بنك المصدّر تعهدا على شكل تأكيد بقبول تسوية الصفقة؛ أي أنه يسدد مستحقات زبونه المصدّر ثم يسترجع ذلك من بنك المستورد. وإن وجدت المخاطر السياسية والاقتصادية فيتحملها بنك المصدّر عوضا عن المصدّر نفسه، لكن في بعض الحالات يرفض هذا البنك التأكيد بالقبول.

3- خطاب الاعتماد *la lettre stand by*:

يصدره البنك بأمر من زبونه كضمان له بتسديد الصفقات التالية[4]:

- تسديد الكمبيالات المسحوبة عليه؛
- تسديد القروض البنكية الممنوحة للزبون من طرف بنوك أخرى؛
- تنفيذ العقود المبرمة مع المؤسسات؛

---

[1] - Bouyacoub, F. Op.cit., p.264.

[2] - Duclos, T. Op.cit., p.136.

[3] - Bouyacoub, F. Op.cit., p.265.

[4] - Ibid, p.267.

- تسديد مصاريف توزيع البضائع.

فهي تعتبر ضمانا بنكيا عند الطلب الأول لا يستخدم إلا في حالة عدم التسديد من طرف الزبون، أي أنه يجب على البنك تسديد المستفيد من خطاب الاعتماد عند طلبه الأول بعد عجز الزبون عن التسديد حتى ولو يقع نزاع بين زبون البنك والمستفيد[1].

4- التسبيقات بالعملة الصعبة للاستيراد:

يمكن للمستورد أن يحصل من بنكه على تسبيقات بالعملة الصعبة بمعدل فائدة مساو لمعدلها السوقي بالإضافة إلى هامش يحصل عليه البنك يتم تحديده حسب نوعية العميل وكذا مبلغ التسبيق[2].

ثانيا: تمويل الصادرات:

يحتاج المصدّر إلى تمويل صادراته التي تمّ تسليمها إلى المشتري، فيلجأ إلى بنكه الذي يُقدم له عدة صيغ تمويلية تتمثل فيما يلي:

1- قروض قصيرة الأجل لتمويل الصادرات:

1-1 تعبئة الديون التجارية الناشئة عن عملية التصدير:

تنشأ الديون التجارية عن عملية التصدير عند تاريخ شحن البضاعة، وتعتبر قصيرة الأجل إذ لا تتجاوز مدة 18 شهرا، لذلك يمكن للمؤسسة المصدّرة تعبئة كامل هذه الديون لدى بنكها على شكل إصدار سند لأمر لصالح هذا البنك[3].

2-1 تقنية التمويل الجزافي *forfaitage*:

تعتمد هذه التقنية على تعبئة الديون التجارية الناشئة عن عملية التصدير، فالمصدّر يتنازل دون الرجوع عن حقوقه المتولدة عن عمليات التصدير لمؤسسة مالية متخصصة بهدف الحصول على سيولة نقدية، ويتم ذلك بخصم بنك المصدّر للورقة التجارية المسحوبة لصالح زبونه المصدّر الذي لا يعتبر ضامنا فيما يخص إعادة تسديده من طرف المشتري[4].

3-1 التسبيقات بالعملة الصعبة للتصدير:

تمنح هذه التسبيقات للمصدّر كبديل عن تعبئة الديون التجارية، فهي مثل التسبيقات بالعملة الصعبة لعمليات الاستيراد، حيث يحصل المصدّر على تسبيقات بالعملة الصعبة المطلوبة بمعدل فائدة مساو للمعدل السائد في السوق بالإضافة إلى هامش يحصل عليه البنك يحدّد حسب نوعية المصدّر وقيمة التسبيق.

2- قروض متوسطة وطويلة الأجل لتمويل الصادرات:

[1] – Sion, M. Op.cit., p.65-66.

[2] – Gaugain, M. et Sauvée-Crambert, R. Op.cit., p.100.

[3] - Bernet- Rollande, L. Op.cit., p.279.

[4] - Duclos, T. Op.cit., p.194.

توجّه هذه القروض لتمويل عمليات التصدير التي تفوق ثمانية عشرة شهرا، فعادة ما يمنح المصدرون آجالا زمنية طويلة لزبائنهم لتسديد مستحقاتهم، ومن ثم هناك العديد من التقنيات التي تستخدم لتمويل ذلك، نذكرها فيما يلي:

1-2 قرض المورد:

يمنح البنك هذا القرض للمصدّر المحلي الذي أعطى مهلة لتسديد قيمة الصفقة التجارية لزبونه الأجنبي، ويسمح هذا القرض للمصدّر بتحصيل قيمة مبيعاته دون انتظار حلول آجال الاستحقاق[1].

وعادة ما تكون هذه القروض مضمونة من طرف مؤسسات تأمينية مختصة في العمليات التجارية الدولية التي تسمح بتغطية المخاطر السياسية والاقتصادية ومخاطر سعر الصرف[2].

2-2 قرض المشتري:

يقدم هذا القرض من طرف بنك محلي لمستورد أجنبي لكي يتمكّن من تسديد ديونه فورا للمصدّر المحلي الذي يلعب دور الوسيط في المفاوضات بين البنك والمستورد. ففي هذا النوع من التمويل، يجب إبرام عقدين[3]؛ الأول تجاري يتعلق بإبرام الصفقة التجارية بين المصدّر والمستورد، ويبين فيه كمية ونوعية وقيمة السلعة وشروط تنفيذ الصفقة، بينما يتعلق الثاني بعملية فتح القرض لصالح المستورد ويبين فيه شروط الإقراض كالمدة ومعدلات الفائدة المطبقة وطريقة استرجاع المبلغ، بالإضافة إلى ذلك فإن فسخ العقد التجاري يلغي بالضرورة عقد قرض المشتري المشروط بتنفيذ العقد الأول.

المبحث الثاني : مفهوم مخاطر البنكية و التحوط منها

تعتبر البنوك و المؤسسات الاقتصادية عرضة لشتى أنواع المخاطر لكونها تعتمد بشكل أساسي على المعاملات المالية ، و قد استمرت هذه في التزايد الذي عرفته الأنشطة الاقتصادية ، مما يجعل التخلص منها نهائيا أمر غير ممكن ، لكن هذا لا يعني بالضرورة عدم إمكانية التعامل وفق مجموعة الطرق التالية للتحكم فيها للتخفيف من آثارها ، و من هنا نطرح إشكالية حول الأساليب و طرق التحوط من المخاطر ؟

- المطلب الأول : مفهوم المخاطر البنكية

إن دراسة المخاطر هي موضوع عدد من العلوم الاجتماعية منها علم الإحصاء ، علم الاقتصاد و علم الإدارة المالية و التأمين و نظرة كل علم من هذه العلوم إلى المخاطرة له خصوصياته التي ينفرد بها عن الآخر . ومع كل التعقيدات النظرية التي تكتنفها دراسة المخاطرة فإن معناها لا يخرج من جميع هذه العلوم عما سنتناوله من خلال ما سيأتي و لقد ناقش الاقتصاديون و الاحصائيون و أصحاب نظريات القرار و منظرو التأمين طويلا مفهوم الخطر و عدم التأكد و حتى وقتنا الحاضر لم يستطيعوا الاتفاق على تعريف واحد يمكن استخدامه في كل مجال ، فتعريف الخطر الذي يناسب الاقتصادي أو الاحصائي قد يكون عديم القيمة كأداة تحليل بالنسبة لمنبر التأمين و رغم ان جميعهم يستخدمون مصطلح الخطر إلا أنه قد يعني شيئا مختلفا تماما بالنسبة لكل منهم و لتفادي هذا اللبس و الغموض في تحديد مفهوم لمصطلح الخطر و سوف نتحاشى استخدامه بالطرق المذكورة

[1] - Ibid, p.138.

[2] - Bouyacoub, F., Op.cit. p.268.

[3] - Bernet- Rollande, L., Op.cit., p.280.

سابقا و سوف نستخدمه بدلا من ذلك من منظرو مجرد و يعني وفقا له " موقف أو وضع يوجد فيه تعرض لخسارة " يعرف الخطر على أنه " توقع باختلافات في العائد بين المخطط و المطلوب و المتوقع حدوثه"

و يعرف كذلك على أنه احتمال الفشل في تحقيق العائد المتوقع .

إن الخطر يعتبر من أهم المشاكل الحيوية التي تؤثر على المشاريع تأثيرا فعالا و لذا يجب أن نفهم معنى كلمة الخطر بشكل علمي لأن ازدياد الخطر يتحول إلى مشكلة . و حيث إن كل المشاريع تتعرض للمخاطر فإنه يمكن من خلال الدراسة العملية أن نحدد أنواع المخاطر و هو ما سنتناوله في مايلي :

ترتبط مخاطر القرض بالنشاط الأساسي للبنك المتمثل في الوساطة المالية؛ فهي متعلقة سواء بعجز الطرف المقابل عن تسديد قيمة دينه تجاه البنك أو تنفيذ التزاماته تجاه الأطراف الأخرى أين يعد البنك ضامنا له، وهي تمثل النسبة الأعلى من المخاطر التي تتحملها البنوك، حيث أنها تعتبر أول مصدر لخسارتها. وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم ومصادر هذا الخطر مع دراسة الإجراءات المتبعة لإدارته.

الفرع الأول : مخاطر المال ومخاطر الأعمال :

يتم التمييز بين المخاطر الأعمال و المخاطر المالية . فما مخاطر الأعمال تأتي من طبيعة أعمال المؤسسة و تصل بعوامل تؤثر في منتجات السوق ، أما المخاطر المالية فمصدرها الخسائر المحتملة في الأسواق المالية نتيجة تقلبات التغيرات المالية . و تكون هذه المخاطر مصاحبة لنظام الاستدانة (الرافعة المالية) حيث أن المؤسسة المالية تكون في وضع مالي لا تستطيع فيه مقابلة التزاماتها من أصولها الجارية و نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر .

1-1 مخاطر سعر القائدة :

يقصد بها قابلية التباين في العائد الناتج عن حدوث التغيرات في مستوى أسعار الفائدة في السوق، بصفة عامة و تميل كل أسعار الفائدة السوقية إلى الارتفاع أو الانخفاض معا على المدى الطويل .

إن خطر سعر الفائدة مرتبط مباشرة بعملية تحويا أقساط القروض من خصوم بنكية . عندما يحول البنك ديونا أو قروضا قصيرة الأجل إلى قروضا طويلة الأجل فإنه يتعرض إلى انخفاض أو تدهور هامش فائدته في حالة ارتفاع سعر الفائدة .

2-1 مخاطر ائتمانية :

إن مفهوم القرض أثبت في كثير من المرات أنه لا يوجد قرض بدون مخاطر، مها كانت الضمانات المقدمة . فالخطر ملتصق بالقرض و لا يفارقه , و البنك عليه دائما الحذر من أن لا يتمكن المدين من الوفاء بالتزامه ، و من أمثلة مخاطر الائتمان أو القروض مثل توقف المدين بالتزاماته التعاقدية مع البنك ، أو مخاطر التركز الائتماني ، أو فشل البنك في تحديد جودة الأصول و ما يترتب على ذلك من عدم تكوين المخصصات الكافية لتجنب تعرض أموال المدينين لخسائر غير محسوبة هذا و تشمل المخاطر الائتمانية البنوك داخل الميزانية مثل القروض و السندات و البنود خارج الميزانية مثل خطابات الضمان أو الاعتماد المستندي .

الفرع الثاني : المخاطر الاستاتيكية و المخاطر الديناميكية :

يقصد بالمخاطر الديناميكية تلك الناشئة من حدوث تغيرات في الاقتصاد ، و تنشأ من مجموعتين من العوامل : المجموعة الأولى عبارة عن عوامل في البيئة الخارجية : الاقتصاد ، الصناعة ، المنافسون و المستهلكون ، أما العوامل الأخرى التي يمكن أن تحدث الخسائر التي تشكل أساس المخاطر المضاربية ، فهي قرارات الإدارة داخل المؤسسة مثلا في كل منظمة تتخذ قرارات بشأن ما تنتجه و كيف تنتجه و كيف تمول الإنتاج و كيف تسوق ما تم إنتاجه ، و إذا نتج عن هذه القرارات توفير السلع و الخدمات يقبلها السوق بسعر كافي فسوف تحقق المؤسسة أرباحا أما إذا كان العكس فقد تحقق خسارة .

تتضمن المخاطر الاستاتيكية الخسائر التي ستحدث حتى لو لم يحدث تغيرات في الاقتصاد ، فإذا أمكن لنا تثبيت أذواق المستهلكين ، و الناتج و الدخل و المستوى التكنولوجي ، فإن بعض الأفراد سوف يعانون مع ذلك من خسارة مالية ، و تنشأ هذه الخسائر من أسباب بخلاف التغيرات في الاقتصاد ، مثل أخطار طبيعية و عدم نزاهة الأفراد الأخرين .و على خلاف المخاطر الديناميكية ، لا تكون مخاطر الاستاتيكية مصدرا للكسب بالنسبة للمجتمع و تتضمن هاته الخسائر إلى تدمير الأصل أو حدوث تغير في ملكيته أو حيازته نتيجة لعدم النزاهة أو الإخفاء الإنساني .

المطلب الثاني : مفهوم التحوط .

يرى البعض من الباحثين أن التحوط في المعاملات المالية يعنى به : موقف يتخذ في سوق معين للتعويض عن التعرض لتقلبات الأسعار في سوق آخر بهدف تقليل التعرض للمخاطر غير مرغوب فيها .

و يرى البعض أن التحوط المالي هو مصطلح يستخدم للدلالة على تحييد المخاطر و تقليصها ، ومن ثم فقد عرف التحوط بأنه الوقاية و الاحتماء من المخاطر .

و عرفه إتحاد المصارف العربية بأنه فن إدارة مخاطر الأسعار من خلال مراكز عكسية عند التعامل في أدوات المشتقات .

المطلب الثالث : إدارة المخاطر و أساليب التعامل معها .

الفرع الأول: مفهوم إدارة المخاطر .

إدارة المخاطر عبارة عن تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل و أقل التكاليف و ذلك عن طريق اكتشاف الخطر و تحليله و قياسه و تحديد وسائل مواجهته و من ثم اختيار أنسب وسيلة للمواجهة

الفرع الثاني: أساليب التعامل مع المخاطر.

إذا عرفنا بوجود المخاطر، و توفرت لدينا طرق دقيقة لقياسها أمكننا عندئذ أن نتعامل معها بالطريقة المناسبة، إن كل نوع و كل مستوى ن المخاطر يقابله طرق للعلاج و التعامل مع تلك المخاطر. هناك ثلاث أساليب : تجنب المخاطر – تقليل المخاطر – نقل المخاطر إلى الغير .

1 – تجنب المخاطر

يتم تجنب المخاطر إذا كان تفضيلات المستثمر تتجه إلى ذلك و هو من يفضل الأمان منها ، و من ذلك الإقبال عليها إذا كان للمستثمر " شهية " للخطر . مثلا تجنب البنوك مخاطر الائتمان بالامتناع عن منح القروض مرتفعة المخاطر . أو تجنب مخاطر أسعار الفائدة بعد الاستثمار في أوراق مالية طويلة الأجل .

2- تقليل المخاطر

و من طرق التعامل مع الخطر ، تقليله و ذلك بتخفيض حجم الاستثمارات التي تواجه خطرا بعينه لا يحب المستثمر تحمله مثل تقليل حجم استثماراته طويلة الأجل أو بعملة معينة ،كما يمكن التعامل مع المخاطر بالاشتراك مع الآخرين في تحملها . و هذا هو أحد البواعث على استثمار الناس في صناديق الاستثمار لأنها تمكن من تفتيت المخاطر و إتاحة الفرصة للفرد ليشترك مع عدد كبير من أمثاله و هم المساهمون في الصندوق في تحمل المخاطر فيكون نصيب كل واحد منهم من المكروه قليلا غير مؤثر .

كما تقوم البنوك بتقليل المخاطر من خلال رصد سلوك القروض من اجل استبانه علامات التحذير لمشاكل التوقف على الدفع مبكرا و تقوم أيضا بتقليل مخاطر أسعار الفائدة لاستخدام سياسة إدارة الأصول و الخصوم و التي يجري تصميمها لذلك الغرض

الفرع الثالث: نقل المخاطر

يتم نقل المخاطر إلى آخرين (إذا كان المستثمر من النوع الأول و هناك مستثمر من النوع الثاني مستعد لتحمل المخاطرة) و ذلك بالاحتماء منها بمقابل مايلي :

و يقع في الحالات التي يرغب المستثمر في تحمل أنواع المخاطر المألوفة عنده و التي يرى أن له فيها خبرة مفيدة و يريد الاحتماء من المخاطر الأخرى فشركة التقسيط مستعدة في مجال نشاطها لتحمل المخاطر الائتمانية للمدينين لأن هذا صلب عملها الذي تتميز فيه على الآخرين بالخبرة ، و هي لا تريد تعريض عملها مثلا لمخاطر مثلا التغيير الصرف فتحتمي من هذا الخطر بالتنازل من جزء من داخلها إلى جهة أخرى تتوافر على الخبرة في هذا المجال و تكون مستعدة .

المطلب الرابع : أساليب و طرق التحوط .

توجد عدة أساليب و طرق للتحوط من المخاطر نذكر منها : التأمين ، المشتقات المالية ، ملاءمة الأصول و الخصوم ، الضمانات ، الرهن .

الفرع الأول : التأمين

1- تعريف التأمين : هو وسيلة لتوزيع بعض الأخطار أو احتمالات الخسارة التي يتعرض لها الفرد على مجموعة من الأفراد ، كما يعرف أيضا بأنه عقد يلتزم المؤمن بمقتضاه أن يؤدي إلى المؤمن له أم إلى المستفيد الذي اشترط التأمين لصالحه مبلغا من المال أو إيرادا أو مرتبا أو أي عضو مالي في حالة وقوع الحادث و تحقيق الخطر المبين بالعقد و ذلك نظير قسط أو أية دفعة مالية يؤديها المؤمن له للمؤمن و من هذا التعريف نستنتج أطراف عقد التأمين و هما :

- المؤمن و هو الشخص الذي يلتزم بأن يؤدي إلى المؤمن له أو إلى المستفيد مبلغا من المال أو أي عضو مالي آخر
- المؤمن له: هو صاحب الشيء موضع التأمين أو صاحب المنفعة التأمينية في الشيء المؤمن عليه و الذي يدخل في عقد التأمين مع المؤمن لتغطية الخسارة المتوقعة .

و كذلك يمكن تعريف التأمين بتوزيع الخسائر العرضية من خلال نقل الأخطار أو تحويلها من المؤمن لهم إلى شركات التأمين التي تقبل تعويض مثل هذه الخسائر عند تحقيق هذه الأخطار، مقابل حصولها على الأقساط المقدمة

الفرع الثاني : دور التأمين في إدارة المخاطر .

من خلال التعريف السابق نستطيع أن نستنتج دور عقد التأمين في إدارة المخاطر حيث من خلاله تحويل خطر معين من المؤمن له (المؤسسات) إلى جهة محترفة في إدارة الإخطار و هي شركات التأمين (المؤمن) مقابل تسديد قسط التأمين في حدود القيم المنصوص عليها في وثيقة التأمين و كذلك في حدود مبلغ التأمين و شروط التعاقد ، و ربما تكون الخسائر مبالغ صغيرة أو كبيرة , أي أن شركة التأمين تقوم بتعويض الخسارة التي يتكبدها المؤمن لهم وتعيده إلى وضعه المالي قبل حدوث الخسارة .

من بين العناصر التي يرتكز عليها القرض الذي يمنحه البنك لشخص، طبيعيا كان أو معنويا، هي الثقة والالتزام بالدفع؛ وعليه فإن غياب أحد هذين العنصرين يُشكل خطرًا على البنك، وأصل كلمة ***Crédit*** هي الكلمة اللاتينية ***Crédere*** التي تدل على الحصول على ثقة من طرف شخص أو حول شيء ما؛ أي الاعتقاد بشخص معين أو مشروع معين أو مستقبل اقتصادي زاهر، لكن الاعتقاد دائما يربطُه خطر التقدير، فهناك عدة أسباب تؤدي إلى تحقّق خطر القرض.

الفرع الثالث: الإدارة الإستراتيجية لمخاطر القرض

تبدأ عملية إدارة مخاطر القرض بوضع البنك لإستراتيجية سليمة فيما يخص عمليات الإقراض، وتشمل الإدارة الإستراتيجية للبنك كل القرارات الصادرة عن مديرية البنك أو مجلس إدارته حول عمليات الإقراض التي يمكن أن تؤثر بصفة دائمة وقوية على الموقع التجاري و/أو الوضعية المالية للبنك[1].

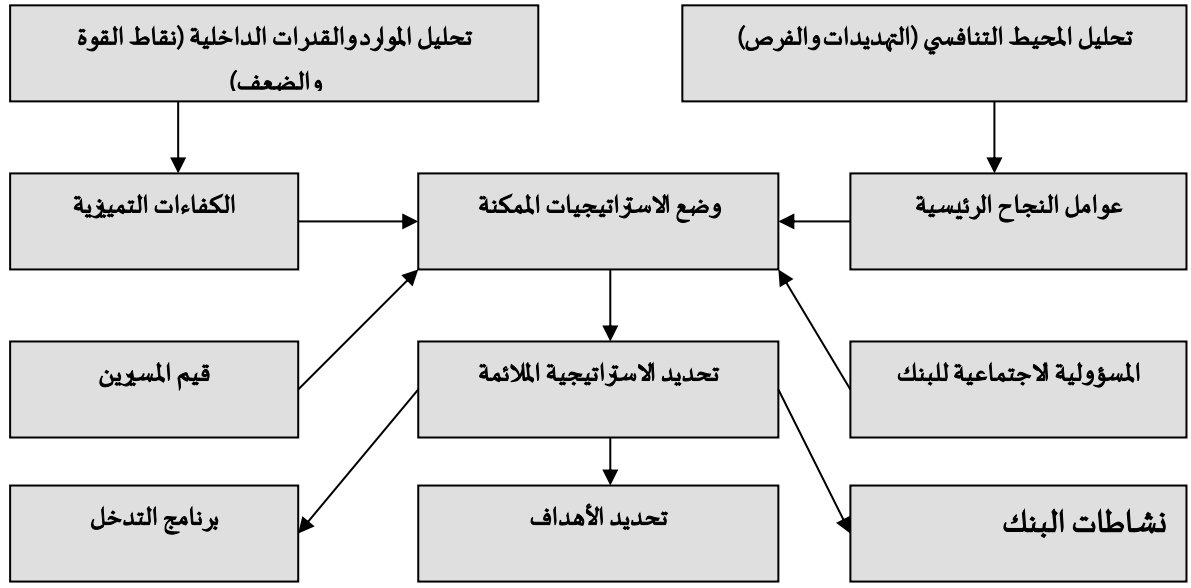
فإدارة البنك تحدّد المحاور الرئيسية للتوسع في السوق والمراكز التي تطمح في الوصول إليها فيما يخص سياستها الإقراضية، وذلك من خلال اختيار المناطق الجغرافية التي تريد الوصول إليها أو تحديد المنتجات المصرفية المراد تقديمها إلى الزبائن (قروض قصيرة الأجل أو قروض طويلة الأجل...) أو تحديد نوعية الزبائن المراد استقطابهم (أصحاب المداخيل المرتفعة أو المتوسطة...) أو اختيار القطاعات المراد تمويلها...، فهي تعمل على اختيار المحاور الأقل خطورة.

[1] - Mathieu, M. ***L'Exploitant bancaire et le risque crédit : mieux le cerner pour mieux le maîtriser***. Paris: Ed. la revue banque, 1995, p. 140.

فتسمح هذه السياسة بتقسيم المخاطر سواء على المستوى الفردي أو القطاعي أو الجهوي...، ومن ثم التخفيف من حدة المخاطر إذا وقعت أزمة ظرفية أو هيكلية تمس قطاعا أو منطقة جغرافية معينة.

إنّ أي إستراتيجية تجارية يضعها البنك يجب أن تأخذ بعين الاعتبار الخطر المحتمل والعائد المراد تحقيقه، كما يجب أن تنطلق من تحليل المحيط التنافسي للبنك من جهة وتحديد الموارد البشرية والمادية التي يحوزها البنك من جهة أخرى، ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): العناصر الرئيسية لوضع الاستراتيجية في البنك



المصدر: Mathieu, M. ***l'exploitant bancaire et le risque crédit : mieux le cerner pou mieux le maîtriser.*** Paris: Ed. la Revue Banque, 1995, p. 142.

كما يجب على إدارة البنك رسم الأهداف المتعلقة بمردودية عملية الإقراض، كتحديد شبكة معدلات الفائدة المطبقة على كل صنف من القروض التي تسمح بتغطية إجمالي التكاليف (تكلفة الحصول على الموارد وتكاليف التسيير وحجم الخطر...إلخ) وكذا الضمانات التي يجب أخذها[1].

بالإضافة إلى ذلك، يجب على البنوك احترام المعايير الاحترازية للإقراض المحددة من طرف بنك الجزائر بهدف المحافظة على توازن هياكلها المالية والوفاء بالتزاماتها تجاه الغير والمتمثلة في نسبتين[2]:

- **نسبة للمخاطر المحتملة نتيجة إقراض زبون واحد*** بحيث لا تتجاوز النسب الموالية مقارنة بالأموال الخاصة الصافية:

---

[1] - De Coussergues, S. Op.cit., p. 147.

[2] - JORA, Instruction N° 74-94 du 29/11/94 Relative à ***la fixatation des règles prudentielles des gestions des banques et établissements financiers***.

* - ترجح القروض الممنوحة للأشخاص أو الموظفين في البنك بنسبة 100 % من قيمتها الإجمالية، أما القروض التي تمنح للمؤسسات المالية أو البنوك الأخرى فترجح بـ 5 %، والقروض الممنوحة للدولة ترجح بـ 0 %. بالنسبة للقروض التي تمنح للمؤسسات المالية أو البنوك الأجنبية فهي ترجح بـ 20 %. أما فيما يخص القروض بالإمضاء فهي تقسم إلى قروض: ذات خطر مرتفع ترجح بـ 10 %، خطر متوسط ترجح بـ 50 % والأخرى ذات خطر معتدل ترجح بـ 20 % ، أما سندات التوظيف أو سندات المساهمة فهي ترجح بـ 0 %.

40% بداية من 01 جانفي 1992

30% بداية من 01 جانفي 1993

25% بداية من 01 جانفي 1995

- **نسبة قصوى للمخاطر المحتملة نتيجة الإقراض مع كل المستفيدين** تقدر بـ 8% مقارنة بالأموال الخاصة الصافية.

هاتان النسبتان تسمحان بالحد من حجم المخاطر التي يتحملها البنك نتيجة قيامه بعمليات القرض، فهما تهدفان إلى تقسيم المخاطر على العديد من الزبائن دون تركيزها على عدد محدود منهم، فعلى إدارة البنك تحديد سياستها المتعلقة بتقسيم المخاطر على الأطراف المقابلة.

علاوة على ذلك، ينبغي على البنك وضع كل المعلومات الكمية والنوعية المذكورة سابقا في لوحة قيادة[1]، حيث تسمح له من جهة بقياس وتشخيص عمليات الإقراض (حجم الإقراض، هوامش الربح وقيمة الخطر المحتمل الوقوع فيه...) ومن ثم يتسنى له تحديد الانحرافات مقارنة بالأهداف المسطرة مسبقا وتصحيح الإختلالات الممكنة، كما تمكّن البنك من جهة أخرى من تحديد التفويضات الممنوحة لكل المستخدمين في البنك مع إبراز المسؤوليات التي يجب أن يتحملها كل هؤلاء خلال قيامهم بمهامهم ومعرفة المتسببين في وقوع الاختلالات.

أولا: تقييم مخاطر القرض

سيتم التطرق إلى مختلف الطرق المستخدمة من طرف البنوك التجارية لتقييم مخاطر القرض سواء بالنسبة للقروض الممنوحة للأفراد أو المؤسسات.

1/ الطريقة التقليدية:

تعتمد هذه الطريقة على مدى قدرة محلّل القرض ***Analyste-crédit*** أو المكلف بالدراسات على مستوى البنك على تقييم إمكانيات المقترض في تجميع قيمة القرض الممنوح له من بنكه، ويختلف هذا التحليل حسب نوعية الشخص الممنوح له (أفراد أو مؤسسات) وحسب مدته (قصير أو طويل الأجل)[2].

فبالنسبة للقروض الموجهة للأفراد؛ يجب على البنكي أولا جمع كل المعلومات الضرورية حول المقترض (الوضعية العائلية، المداخيل والنفقات الشهرية، الأقدمية المهنية...) ومعلومات حول عمليات الاقتراض السابقة (قيمة مبالغها، وضعية المقترض تجاه البنوك الأخرى...)، وانطلاقا من هذه المعلومات يمكن للبنكي معرفة قدرة المقترض على استرجاع المبالغ الممنوحة له التي يجب أن تكون متلائمة مع المداخيل الدائمة للمقترض.

أما بالنسبة للقروض الموجهة للأشخاص المعنويين والتي غالبا ما تتميز بقيمتها المرتفعة، فعلى البنكي تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة قبل اتخاذ قرار منح القرض، والبداية تكون بجمع كل المعلومات -في العادة للثلاث سنوات الأخيرة- حول هذه المؤسسة سواء كانت معلومات كمية أو نوعية داخلية (نشاط المؤسسة،

[1] - Mathieu, M. Op.cit., p. 148.

[2] - De Coussergues, S. Op.cit., p.150.

الجوانب التنظيمية والإدارية، نوعية مسيري المؤسسة ومساهميها، رقم الأعمال المحقق، النتائج المحققة...) وهذا بالاعتماد على الميزانيات السنوية وجداول حسابات النتائج والملاحق، كما يمكن الحصول على المعلومات المرتبطة بمحيطها (نوعية المنافسة في القطاع، نوعية المنتجات، دراسة السوق...).

بعد جمع هذه المعلومات، يقوم البنكي بدراستها وتحليلها باستخدام مؤشرات التوازن المالي (رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل، الخزينة) وبعض النسب المالية (نسب السيولة، نسب المديونية، نسبة التمويل الذاتي، معدلات دوران الأصول المتداولة، نسب الربحية...) وتحليل جدول الموارد والاستخدامات ودراسة جدول تدفقات الخزينة للكشف عن نقاط القوة والضعف بها مع تحديد العوائد التي يمكن أن تجنيها المؤسسة من عملية التمويل، ومن ثم تحديد مدى قدرتها على التسديد وتقدير حجم المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها البنك[1].

وتجدر الإشارة أن الدراسة تزداد عمقا وصعوبة إذا تعلق الأمر بالحصول على قروض لتمويل العمليات الاستثمارية، أين تتسم ظروف التقييم بعدم التأكد مما يزيد في قيمة المخاطر المتوقعة.

من خلال ما سبق، يتجلى أن هذه الطريقة تحمل في طياتها بعض الإيجابيات خاصة إذا تعلق الأمر بدراسة طلبات التمويل للأشخاص المعنويين، حيث أن الدراسة المالية والمحاسبية للمؤسسة تسمح بتحديد نقاط قوتها وضعفها، إلا أنه في الواقع، لا تعد عملية تفسير النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي عملية سهلة خاصة إذا كانت غير متطابقة ومتجانسة فيما بينها، فأي مؤسسة يمكن أن تتميز بنسب سيولة ممتازة إلا أنها في الحقيقة تتصف بمردودية ضعيفة، بالإضافة إلى ذلك يمكن أن يكون لمحللين ماليين مختلفين رأيان مختلفان حول نفس المؤسسة، لذلك أصبحت البنوك تلجأ إلى طرق أكثر فعالية.

2/ طريقة القرض التنقيطي:

في الغالب ما تستخدم البنوك التجارية طريقة القرض التنقيطي ***crédit scoring*** لتقييم زبائنها خاصة إذا تعلق الأمر بالقروض الموجهة للاستهلاك أو القروض العقارية. وتعتمد هذه الطريقة في تقييمها للمخاطر على أساس التحليل الإحصائي، حيث أنها تسهل على البنك التنبؤ باحتمال عدم قدرة الزبون على تسديد مستحقاته، وذلك بإعطائه نقطة معينة ***un score***[2] تحسب بطريقة إحصائية انطلاقا من المعلومات الكمية التي تميز هذا الزبون، مع العلم أن لكل معلومة معامل ترجيح معين، ثم تقارن هذه النقطة بحد مثبّت من طرف البنك "مصلحة القروض"، حيث يُقبل طلب الزبون في الحصول على القرض إذا كانت هذه النقطة أعلى من هذا الحد ويُرفض في الحالة العكسية.

ويُحدد البنك هذا الحد انطلاقا من اختيار عينة طبقية مشكّلة من إجمالي ملفات طلبات القروض المقدمة والمدروسة سلفا، حيث تتضمن العينة صنفين من الزبائن؛ الزبائن الممتازون (الذين سددوا ما عليهم دون نزاع) والزبائن السيئون (الذين سواء سددوا ما عليهم بعد الوقوع في نزاع أو لم يسددوا دينهم البتة).

---

[1] – أنظر كلا من:

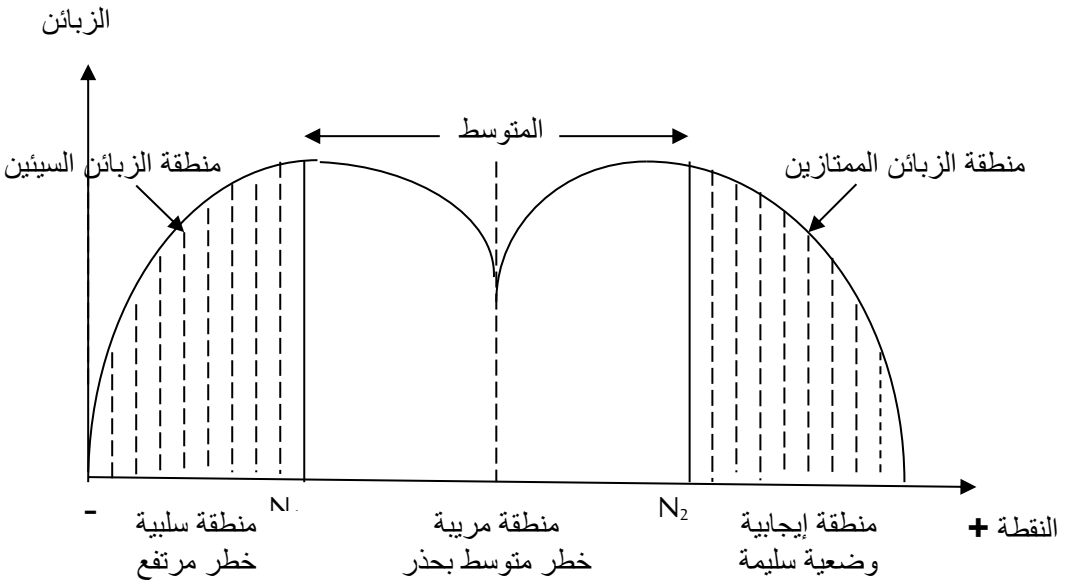
- Vizzavona, P. **Gestion financière**. Alger : Ed. Berti, 2004.

- Manchon, E. **L'analyse bancaire de l'entreprise**. Paris: Ed. Economica, 2005.

[2] - Descamps, C. et Soichot, J. Op.cit., p. 114.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): التمييز بين أصناف الزبائن



المصدر:

Labadie, A et Rousseau, O. ***Crédit Management : Gérer le risque clients***. Paris: Ed. Economica, 1996, p.176.

يعطى لكل زبون صفات الملاءة ***Attributs de solvabilité*** التي تُحدّد انطلاقا من المعلومات التي يحوزها البنكي عنه، فإذا تعلق الأمر بالأفراد فإن هذه المعلومات تتمثل في العمر والمداخيل السنوية والنفقات السنوية ونوع المهنة والأقدمية المهنية والوضعية المالية... ، ويمكن توضيح ذلك في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01) : شبكة تحليل خطر القرض بالنسبة للأفراد

البيان	النقطة	البيان (تابع)	النقطة
1 – السكن:		**5 – العمر:**	
- مالك أو في طريق الامتلاك	40	- أقل من 45 سنة	20
- مستأجر	25	- أكبر من 45 سنة	04
- دون إجابة	08	**6 – الوضعية العائلية:**	
- حالات أخرى	15	- رجل أعزب	10
2 – فترة الإقامة في نفس العنوان:		- امرأة عزباء	15
- أقل من 6 أشهر	12	- متزوج	25
- من 6 أشهر إلى سنتين	15	**7 – عدد الأفراد تحت مسؤوليته:**	
- من سنتين إلى 7 سنوات	22	0 -	10
- أكثر من 7 سنوات	35	1 -	20

		2 -	30
- دون إجابة	12	- أكثر من 2	10
3 – المهنة:		**8 – المداخيل الشهرية:**	
- بطال	25	- أقل من 8000 دج	5
- متقاعد	48	- من 8000 دج إلى 12000 دج	15
- إطار متوسط، سامي، مهنة حرة	45	- من 12000 دج إلى 18000 دج	30
- تاجر ، حرفي	35	- من 18000 دج فما أكثر	50
- تقني	40	**9- الحساب المفتوح لدى البنك:**	
- عامل مكتب، عامل بسيط	35	- لا يوجد	10
- عامل موسمي	30	- حساب الشيك	40
4 – الأقدمية المهنية:		- حساب الشيك والادخار	60
- أقل من سنة	12		
- من سنة إلى 3 سنوات	15		
- من 3 سنوات إلى 5 سنوات	25		
- أكثر من 5 سنوات	48		

المصدر:

De Coussergues, S. ***Gestion de la banque: Du diagnostic à la stratégie***. Paris: Ed. Dunod, 3ème Ed., 2002, P.155.

من خلال هذا الجدول يتضح أن عملية تحليل خطر القرض بالنسبة للأفراد تأخذ تسعة عناصر بعين الاعتبار، تُرجح وفقا لدرجة تأثيرها على ملاءة المقترض، وتختلف من بنك إلى أخر حسب إستراتيجيته، فبعد حساب نقطة طالب القرض تقارن مع النقطة المحددة مسبقا من طرف البنك، ومن ثم يُمكن للبنكي اتخاذ قرار منح القرض من عدمه، وتجدر الإشارة إلى أن البنوك تستخدم البرامج المعلوماتية لحساب هذه النقطة والقيام بالمقارنة.

أما إذا كانت مؤسسة، فتتمثل المعلومات في النسب المالية المرجحة تبعا لقابليتها للفصل بين المؤسسات السليمة والعاجزة، حيث تختلف عملية اختيار هذه المعلومات من بنك إلى آخر، إلا أنه البنك المركزي الفرنسي استخدم المعادلة Z لتحديد النقطة المميزة لكل مؤسسة، وذلك بالاعتماد على ثمان نسب مالية تتمثل فيما يلي[1]:

$$100Z = -1{,}255R_1 + 2{,}003R_2 - 0{,}824R_3 + 5{,}221R_4 - 0{,}689R_5 - 1{,}164R_6 + 0{,}706R_7 + 1{,}408R_8 - 85{,}544$$

علما أن:

R_1 : نسبة المصاريف المالية من النتيجة = المصاريف المالية/الناتج الاقتصادي الإجمالي.

R_2 : تغطية رؤوس الأموال المستثمرة = الموارد الدائمة/ رؤوس الأموال المستثمرة.

[1] - De la Bruslerie, H. ***Analyse financière et risque de crédit***. Paris: Ed. dunod, 1999, pp. 349-350.

R_3 : قدرة التسديد = طاقة التمويل الذاتي CAF/ المديونية الإجمالية.

R_4 : نسبة الهامش الإجمالي للاستغلال = الناتج الاقتصادي الإجمالي/ رقم الأعمال خارج الرسم.

R_5 : مدة قروض الموردين = الديون التجارية/ المشتريات متضمنة الرسم.

R_6 : معدل نمو القيمة المضافة = $(VA_n - VA_{n-1})/VA_{n-1}$.

R_7 : مدة قروض العملاء = (أعمال قيد الإنجاز + ذمم – تسبيقات)/ قيمة الإنتاج.

R_8 : معدل الاستثمار المادي = الاستثمار المادي المتوسط/القيمة المضافة.

ويُمكن أن تأخذ القيمة Z ثلاث مجالات يميّز من خلالها مستوى خطر المؤسسة وهي:

- لما يكون $Z <$ -0,25 تعتبر منطقة غير ملائمة (المؤسسات الموجودة في هذه المنطقة عاجزة عن الوفاء بديونها)؛
- لما يكون 0.25- $< Z <$ 0,125 تعتبر منطقة مريبة (غير أكيدة)؛
- لما يكون $Z >$ 0,125 منطقة ملائمة؛ أي أن المؤسسة في وضعية سليمة.

إن الصعوبات التي يواجهها البنكي في هذه الطريقة تتجلى في كون بعض المتغيرات ليست كمية بل نوعية ما يصعب إعطائها نقطة معينة، فليس من السهل قياسها من جهة، ومن جهة أخرى فإن عملية اختيار العينة من طبقتين أو أكثر ليس بالأمر الهين حيث يجب أن تكون ممثلة للمجتمع الإحصائي.

ومن إيجابياتها أنها طريقة بسيطة في تقييمها الآلي والآني لمستويات المخاطرة المترتبة عن منح قرض سواء للأفراد أو المؤسسات، فهي تسهل للبنك اتخاذ القرارات المناسبة في أسرع وقت ممكن، خاصة أنها تعتمد على البرامج الإلكترونية لحساب نقطة كل زبون. ولكي تكون هذه الطريقة أكثر فعالية، يجب توفر شرطين أساسيين[1]:

- تجانس سلوكات المقترضين لكي تكون معايير اتخاذ القرارات صحيحة على الجميع؛
- كما يجب أن يتصف القرض المطلوب بالتماثل من ناحية المبلغ والمدة والغرض لكي تكون المخاطر قابلة للمقارنة.

يبين هذان الشرطان إمكانية تطبيق هذه الطريقة بوجه خاص على القروض الموجهة للأفراد الذين غالبا ما يتميزون بمعايير مقارنة متجانسة. أما بالنسبة للقروض الموجهة للمؤسسات فلا تعُد هذه الطريقة أداة فعالة لتسيير مخاطرها، فهي تسمح فقط بالحصول على نظرة أولية سريعة حول وضعية المؤسسة، وبالتالي تحديد احتمالات عدم السداد كونها تعتمد على بعض النسب المالية فقط في التحليل الإحصائي، لذلك فهي تنقص من المعلومات التي يمكن أن تعطي نتائجا أخرى[2]، لذا إذا تعلق الأمر بتقييم خطر المؤسسات يجب أن تستخدم هذه الطريقة بالتوازي مع الطريقة التقليدية.

3/ طريقة التصنيف:

ترتبط طريقة التصنيف ***Méthode de Notation*** بالمؤسسات، خاصة تلك المُدرجة في البورصة دون الأشخاص الطبيعيين، ويُمكن تعريفها على أنها: "عملية المراقبة المستمرة لمخاطر نقص السيولة للإصدارات

[1] - Coussergues, S. Op.cit., p. 152.

[2] - Barreau, J. et al. Op.cit., p. 309.

الخاصة، إذ ينتج عنه تنقيط أدوات الدين أو الإمضاءات، مما يسمح بتحديد مخاطر القرض أو مخاطر العميل المتعلقة بتلك الأدوات أو تلك الإمضاءات"[1].

إن تحليل المخاطر الناتجة عن عمليات الإصدار يسمح بالحصول على تقييم لمستوى المخاطر المتعلقة بالإصدار المعني، فغياب المعلومات الكافية لاتخاذ قرار الاستثمار -من طرف أي مستثمر أو بنك- المتمثل في شراء أداة مصدرة أو منح قرض لمؤسسة ما مصدرة لأدوات مالية يُحتم على البنك أو المستثمر أيا كان اللجوء إلى التصنيف كوسيلة من وسائل قياس مستوى المخاطرة، وبذلك تقدير ملاءة المدين ومن ثم إمكانية الوقوف على مدى قدرته على تسديد الدين.

وتجدر الإشارة أن التصنيف الائتماني ينقسم حسب عدة معايير*، ويتم التركيز على معيار الجهة المصنفة الذي يقسّم إلى التصنيف الخارجي والداخلي.

أ/ التصنيف الخارجي:

يمكن تعريف التصنيف الخارجي بأنه تصنيف للمؤسسات تقوم به وكالات متخصصة في مجال التصنيف لخطر عدم التسديد لقرض صادر في السوق المالية، وهذا انطلاقا من عدة مؤشرات مالية ومحاسبية ومعلومات تتعلق بمحيط المؤسسة، حيث يتم إعطاء نقطة (علامة) لكل مؤسسة تستخدمها البنوك لتقييم مخاطر زبائنها، كما يمكن أن تستخدم كذلك من طرف المستثمرين لاتخاذ قرارات الشراء أو البيع للأوراق المالية في السوق المالية.

يمكن أن تكون وكالات التصنيف رسمية كالملف البنكي للمؤسسات ***FIBEN*** التابع للبنك المركزي الفرنسي الذي يحتوي على العديد من المعلومات المالية والمحاسبية حول المؤسسات، كما يُعطي علامة لكل واحدة منها، مما يُسهل عمل البنوك في تقييمها لمخاطر القروض الموجهة لهذه المؤسسات، كذلك يمكن أن تكون وكالات غير رسمية والتي من أشهرها ***Standard & Poor's, Moody's, Fitch-IBCA***[2].

وتقوم هذه الوكالات بتصنيف المؤسسات من خلال الدراسات التالية[3]:

- تحليل محيط المؤسسة (قطاع النشاط، الموقع التنافسي...)؛
- تحليل الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة وتحديد هدفها؛
- دراسة طرق إدارة أعمال المؤسسة وتنظيمها ووسائل الرقابة الموضوعة؛
- تحليل الأداء الاقتصادي للمؤسسة عن طريق دراسة وثائقها المالية والمحاسبية السابقة والتنبؤية؛
- تحليل المخاطر المالية المرتبطة بهيكل تمويل المؤسسة واحتمالات العجز عن تسديد الدين والمخاطر الاقتصادية المتعلقة بقطاع النشاط الاقتصادي؛
- إجراء مقابلات مع مسيري المؤسسة وعمالها.

---

[1] –جبار محفوظ، وكالات تصنيف الإئتمان: دراسة تحليلية، **مجلة المال والصناعة**، العدد الثاني والعشرون، 2004، بنك الكويت الصناعي، ص. 47.

* - حسب معيار استحقاق القرض إلى تصنيف الديون قصيرة الأجل وأخرى طويلة الأجل، أما حسب معيار الأداة المصنفة فهو ينقسم إلى تصنيف الديون السيادية وتصنيف السندات.

[2] - De la Bruslerie, H. ***Analyse financière : Information financière et diagnostic***. Paris: Ed. Dunod, 2002, pp. 424-425.

[3] - Barreau, J. et al. Op.cit., p. 382.

وبعد كل هذه الدراسات، تقوم الوكالة بإعداد تقرير تسند من خلاله نقطة للمؤسسة متبوعة بتعليق عن آفاقها المستقبلية، ويختلف شكل العلامة الممنوحة من وكالة إلى أخرى، لكن في العادة هي عبارة عن سلم أبجدي مثل ***AAA*** والتي تعني أحسن نوعية ممكنة للإصدار

طويل الأجل عند **Standards & Poor's** ونفس الشيء بالنسبة لـ **Aaa** لكن عند وكالة **Moody's**، إلا أنه يمكن للمؤسسة طلب تعديل للنقطة الممنوحة إن رأت في ذلك تقصيرًا لها والذي يمكن أن يقبل أو يرفض.

من خلال ما سبق، يعتمد التصنيف الخارجي في تقييمه للمؤسسة على متغيرات كمية كالدراسات المالية ومتغيرات نوعية كتحليل الاستراتيجيات ودراسة المحيط، عكس طريقة التنقيط التي لا تعتمد إلا على المتغيرات الكمية وتهمل النوعية خاصة الذاتية منها.

إلا أنه من محدودية هذا النوع من التصنيف أنه لا يمكّن البنك من معرفة مستوى خطر المؤسسات التي ليس لها تنقيط من عند هذه الوكالات، ومن ثم فهي تلجأ إلى التصنيف الداخلي.

ب/ التصنيف الداخلي:

تعتمد البنوك في طريقة التصنيف الداخلي على الأنظمة الداخلية في تصنيف الزبائن وتقييم مخاطر القروض الممنوحة لهم من خلال مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية، ولقد شجعت الاتفاقية الثانية للجنة بازل في الركيزة الأولى لها البنوك على تطبيق هذه الطريقة نظرا لإمكانياتها المتوفرة للوصول إلى المعلومات الخاصة بالزبون والتي يتعذر على المصنفين الخارجيين الوصول إليها عند تقييمهم للمخاطر المرتبطة بعمليات الإقراض، كما أنها تسمح بتقييم المقترضين الذين لم يتم تنقيطهم من طرف وكالات التصنيف.

حدّدت لجنة بازل طريقتين للتصنيف الداخلي، الأولى تسمى بالمنهج الأساسي ***Méthode de base*** والأخرى بالمنهج المتقدم ***Méthode avancée***، ولا يمكن تطبيقهما إلا بعد حساب المدخلات الأساسية التالية[1]:

- **احتمال العجز عن السداد** ***Probability Of Default PD*** وهي احتمال عجز مؤسسة ما عن تسديد مستحقاتها خلال أجل زمني معين عادة ما يكون سنة؛
- **التعرض للمخاطرة عند العجز عن السداد** ***Exposure At Default EAD*** التي تمثل قيمة المخاطر التي يتحملها البنك في لحظة عجز المؤسسة عن السداد؛
- **الخسارة الناجمة عن العجز عن السداد** ***Loss Given Default LGD*** والتي تأخذ في الحسبان معدل تحصيل الدين والضمانات المقدمة.

انطلاقا من المدخلات الثلاثة سابقة الذكر، يحسب البنك **قيمة الخسارة المتوقعة** ***Expected Loss EL*** على النحو التالي:

$$EL = PD \times EAD \times LGD$$

[1] - Dumontier, P. et Dupré, D. ***Pilotage bancaire : Les normes IAS et la réglementation Bâle II***. Paris: Ed. la revue banque, 2005, p.128.

وكمثال على ذلك، إذا منح بنك ما قروضا بقيمة 10.000 دج، ويتوقع أن 1 *%* من الزبائن يحتمل عجزهم عن السداد، وأنه لا يمكنه استرجاع سوى 50 *%* من قيمة القروض المشكوك في تحصيلها، فإن الخسارة المتوقعة تقدر بـ 50 دج؛ أي 10000×1*%*×50*%*، والتي يجب أن يغطيها البنك بتخصيص مؤونة لذلك. إلا أنه يمكن للبنك أن يحقق خسارة غير متوقعة تُغطى بالأموال الخاصة المفروضة على ذلك.

علاوة على ذلك، يوجد اختلاف بين الطريقتين، ففي المنهج الأساسي لا يقيم البنك إلا قيمة احتمال العجز عن السداد ***PD*** بمجال ثقة معين انطلاقا من المعلومات التاريخية المتوفرة عن الطرف المقابل، سواء كانت كمية كالنسب المالية أو نوعية ككفاءة المسيرين، أما قيم كل من التعرض للمخاطرة عن العجز عن السداد ***EAD*** والخسارة عن العجز عن السداد ***LGD*** فهما محددتان من طرف اللجنة المصرفية للإشراف. بخلاف ذلك في المنهج المتقدم فإن البنك يستخدم النمذجة الإحصائية* لتقدير قيم كل من ***PD*** و***EAD*** و***LGD*** لمحفظة القروض ككل وليس لكل مؤسسة على حدة كما هو الحال في المنهج الأساسي؛ أي أخذ آثار تنويع المحفظة بعين الاعتبار لتقدير ارتباطات تدهور الحالة المالية بين الأطراف المقابلة.

في الحقيقة لم يبق دور أنظمة التصنيف الداخلي محصورًا في تقييم مخاطر القروض، بل توسع الهدف من استخدامها إلى[1]:

- تسعير القروض وذلك بإضافة علاوات خاصة بالخطر حسب كل صنف؛
- تخصيص المؤونات المرتبطة بالخسائر المتوقعة نتيجة منح القروض؛
- تقييم الأداء الاقتصادي لوظيفة القروض "الوظيفة التجارية" في البنك؛
- تحديد قيمة الأموال الخاصة الاقتصادية التي تسمح بتغطية الخسارة غير المتوقعة.

إلا أنه في الواقع، لا يمكن للبنك استخدام هذه الأنظمة إلا إذا كان يتوفر على العديد من المعلومات حول المقترضين -التي لا تكون في الغالب متوفرة حول الزبائن الجدد- ولمدة طويلة كافية للقيام بالتصنيف قد تكون على الأقل مساوية لدورة اقتصادية؛ أي من سبع إلى عشرة سنوات، مما يحتم عليها اللجوء إلى وكالات التصنيف الخارجية وهذا إن كان الزبون مصنفا لديهم أصلا.

وحتى يكون نظام التصنيف الداخلي للبنك متينا وفعالا وذا مصداقية يجب أن تتوفر فيه بعض الخصائص[2]:

- الاستخدام الداخلي الفعلي: يجب أن يُستخدم النظام فعليا على المدى الكلي لدورة القرض؛ أي من طرف مصلحة القرض ووظيفة التدقيق الداخلي والإدارة العامة، فيجب أن يخدم عملية التسعير وتحديد قيمة الأموال الخاصة؛
- صيانة وتحسين النظام: يجب على البنك توفير موارد مالية كافية وبشرية ذات كفاءة لتحسين وصيانة النظام بصفة دائمة لإبقائه في المستوى الملائم؛

---

* - من بينها نموذج Credit Risk (1996)، Credit Metrics (1997)، Merton (1974)، KMV، CREDIT Portfolio View (1997) وهي كلها نماذج رياضية تسمح بتقدير مخاطر القرض.

1 - Sardi, A. ***Bâle II***. Paris: Ed. Afges, 2004, p. 121.

2 - Ibid, p.123.

- تنظيم سيرورة التصنيف: فالتنظيم يجب أن يكون موافقا لأهداف التصنيف المتطرق إليها سابقا لضمان نوعية ومردودية النظام؛
- التدقيق الدوري للنظام: ينبغي على البنك تدقيق النظام بصفة دورية لضمان تجاوبه مع المعايير النوعية في المجال التصوري ***Conceptuel*** والتقني ومصداقية المدخلات والمخرجات من المعطيات، كما يجب القيام باختبار الثبات والمصداقية للنظام؛
- وضع إجراءات *الرقابة الداخلية* لتجنب تغيير أهداف النظام التي تشمُل أساسا عدم إعطاء إمكانية للمستخدمين لتغيير تصنيف المقترضين، حيث يجب أن تبقى هذه العملية تحت مسؤولية مصلحة مخصصة لذلك.

4/ طريقة الأنظمة الخبيرة:

تعتمد الأنظمة الخبيرة ***Les Systèmes Experts*** أساسا على المعلومات النوعية عكس طريقة القرض التنقيطي التي تعتمد على المعلومات الكمية في تقييمها لمخاطر القرض، فهي تُستخدم لاتخاذ قرار منح القرض للمؤسسات الكبرى.

تمثل الأنظمة الخبيرة برنامجا معلوماتيا يستخدم تفكيرا منطقيا يفهم من طرف الجميع، حيث يسمح باصطناع التفكير المنطقي لخبير بشري في مجال اختصاصه[1]، فهي أدوات مساعدة لاتخاذ القرار بصفة سهلة وسريعة.

تسعى هذه الأنظمة إلى تقليد قواعد اتخاذ القرار المعتمدة من طرف الخبراء في البنك -مسؤولي القرض- بشأن عمليات الاقتراض، والتي تكون متبوعة بترجيحات تسمح بوصف خصائص خطر المقترض وإعطائه نقطة معينة[2] انطلاقا من تحليل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة.

ومن بين المعلومات التي تحتاجها الأنظمة الخبيرة لتقييم خطر المؤسسات ما يلي:

1/ معلومات حول الخصوصيات المالية للمقترض:

- الهيكل المالي ووضعية الديون والوضعية المالية.
- الشهرة وأقدمية العلاقات مع العملاء ونوعيتها.
- السياسة المالية والتمويل الذاتي.
- مستوى الربحية والاستقرار الزمني للأرباح.
- مستوى الضمانات المقدمة.

2/ معلومات حول السوق والوضعية التنافسية للمؤسسة:

- وضعية منتجات المؤسسة في السوق.
- حالة التكنولوجيا والأداء الإنتاجي للمؤسسة في قطاعها.
- تقييم كيفية إدارة أعمال المؤسسة.
- وضعية قطاع النشاط للمؤسسة في القطاع الاقتصادي ككل.

---

[1] - De la Bruslerie, H. ***Analyse financière et risque de crédit***. Op.cit., p. 355.

[2] - Dietsch, M et Petey, J. ***Mesure et gestion du risque de crédit dans les institutions financières***. Paris: Ed. La revue banque, 2003, pp. 43-44.

تسمح هذه الأنظمة بتكوين إطار تحليل معياري (قواعد الخبرة) يعمل على تحديد وقياس مخاطر المقترضين، كما أنها تقوم بإدماج هذه القواعد في أنظمة اتخاذ القرارات التشغيلية. فضلا عن ذلك، هناك عدة أنظمة خبيرة يمكن للبنك الاعتماد عليها في تقييم مخاطر القروض الموجهة للمؤسسات؛ منها طريقة النسب المالية التي تعتمد على مؤشرات التحليل المالي، والطريقة الأنجلوساكسونية ***5C*** (**Capacity, *Conditions*, Collateral, Character, Capital**)؛ أي العوامل الخمسة لتحديد الجدارة الائتمانية للمقترض، والتي يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): النموذج الاسترشادي الرقمي لتقييم مخاطر القروض الممنوحة للزبون

الرقم	عامل المخاطرة	العوامل المحددة للمخاطر	الدرجة التقييمية	الدرجة المعيارية
1	**الشخصية** *Character*	- أخلاقيات الزبون وسلوكياته.		2
		- طريقة المعيشة والأسلوب في الإنفاق.		2
		- العادات الشخصية والجانب الثقافي.		2
		- الوضع الاجتماعي والدرجة العلمية.		2
		- الحالة الصحية والسن.		2
		- العلاقات التجارية والنزاهة في المعاملات.		2
		- السمعة في السوق.		2
		- السمعة في البنوك.		2
		- مدى الوفاء بسداد الالتزامات في الأوقات المحددة		2
		- الخلفاء المحتملون لإدارة النشاط.		2
				20

2	**المقدرة** *Capacity*	- المقدرة على إدارة المؤسسة بكفاءة وفاعلية.		2
		- المقدرة على استخدام الأموال المستثمرة بكفاءة وفي الأغراض المخصصة .		2
		- المقدرة على توفير مصادر أموال تفي بالسداد في الآجال المحددة .		2
		- المقدرة على تحقيق الاستقرار في السوق وتحقيق مركز تنافسي.		2
		- المقدرة على مواجهة المشاكل بالحلول المناسبة.		2
		- المقدرة على إدارة الحسابات وتحقيق معدلات نشاط جيدة.		2
		- المقدرة على إدارة الخطوط الائتمانية المعتمدة دون تجاوزات في الحدود والشروط والضمانات.		2
		- المقدرة على تحديد الأموال المقترضة وأغراض الاستخدام خلال فترة التسهيلات دفعة واحدة.		2
		- مدى سيطرة إدارة الرجل الواحد.		2
		- الخبرة الفنية والإدارية للهيكل الإداري بالنشاط .		2
				20
3	**رأس المال والموقف المالي** *Capital*	- مدى توازن الهيكل التمويلي للمؤسسة مع الاستخدامات المختلفة.		4
		- مدى توفر رأس المال الكافي لإدارة النشاط.		2
		- مدى القدرة على الاحتفاظ برأس المال وتنميته عن طريق تحقيق الأرباح.		2
		- الكفاءة في إدارة النقدية.		2
		- الكفاءة في تحقيق رأس مال عامل موجب.		2
		- الكفاءة في إدارة الاستثمار العامل بالنشاط.		2
		- مدى الوزن المهني لمراقب حسابات المؤسسة الذي قام بإعداد ومراجعة واعتماد ميزانيات النشاط.		2
		- مدى إمساك الشركة لحسابات منتظمة.		2
		- مدى الشفافية والمصداقية في البيانات المالية المقدمة.		2
				20

4	**الضمان ووسيلة السداد** ***Collatéral***	- الأولوية والامتياز في الضمانات.		4
		- سلامة استيفاء الضمانات وتوافر الوثائق المستندية.		2
		- مدى رجاحة تقييم الضمانات وتحديثها بالقيم السوقية.		2
		- مدى كفاءة تحديد المخاطر المرتبطة بالقروض المقدمة.		2
		- مدى سرعة تصفية الضمانات وديا أو جبريا عند اللزوم.		2
		- التطور المحقق في أرقام المبيعات.		2
		- مدى سهولة تسويق سلع المؤسسة.		2
		- كفاءة تحصيل الديون الدفترية والتجارية.		4
				20
5	*الظروف المحيطة* Conditions	- مكانة المؤسسة في السوق المحلي والخارجي.		2
		- حجم المنافسة التي تواجهها المؤسسة.		2
		- الظروف الاقتصادية السائدة في القطاع الذي ينتمي إليه نشاط المؤسسة.		2
		- موقع المؤسسة من الدورة الاقتصادية وأثرها على النشاط.		2
		- مدى نمطية النشاط واستقراره وملامح نموه.		2
		- تأثير التشريعات المالية كالضرائب والجمارك وتشريعات الاستيراد .		2
		- تأثير التطورات التكنولوجية على أسلوب الإنتاج القائم.		2
		- تأثير المكون الأجنبي الداخل في النشاط.		2
		- الاستعلام وفق مركزية مخاطر الائتمان.		2
				20

المصدر:

عبد الحميد محمد الشواربي ومحمد عبد الحميد الشواربي. **إدارة المخاطر الائتمانية: من وجهتي النظر المصرفية والقانونية**. الإسكندرية: منشأة المعارف للنشر، 2002، ص ص.571-574.

وتلخص النتائج المتحصل عليها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): ملخص عوامل مخاطر القروض الممنوحة للزبون

الرقم	عامل المخاطرة	الدرجة التقييمية	الدرجة المعيارية	النتيجة
1	الشخصية	؟	20	
2	المقدرة	؟	20	
3	رأس المال والموقف المالي	؟	20	
4	الضمان ووسيلة السداد	؟	20	
5	الظروف المحيطة	؟	20	
		؟	100	

المصدر:

عبد الحميد محمد الشواربي ومحمد عبد الحميد الشواربي. **إدارة المخاطر الائتمانية: من وجهي النظر المصرفية والقانونية**. الإسكندرية: منشأة المعارف للنشر، 2002، ص.575.

ثم بعد ذلك تقارن النتائج المتحصل عليها لكل عميل مع المعايير المطلوبة التي يحددها البنك مسبقا لتحديد درجة خطر المقترض، والجدول الموالي يوضح عوامل المخاطرة:

الجدول رقم (04): دليل عوامل المخاطر

الرقم	تقييم المعدل	الدرجة المعيارية
1	معدل ممتاز	من 86 إلى 100
2	معدل جيد	من 71 إلى 85
3	معدل مقبول	من 61 إلى 70
4	معدل ضعيف (تحت المراقبة)	من 51 إلى 60
5	معدل خطر (حظر التمويل)	أقل من 50

المصدر:

عبد الحميد محمد الشواربي ومحمد عبد الحميد الشواربي. **إدارة المخاطر الائتمانية: من وجهي النظر المصرفية والقانونية**. الإسكندرية: منشأة المعارف للنشر، 2002، ص.575.

للأنظمة الخبيرة ميزات يمكن حصرها فيما يلي[1]:

- تعتمد على المعطيات النوعية لكنها تدمج دائما معاييرًا قابلة للقياس "كمية".
- طريقة تبنى انطلاقا من الخبرة البشرية ثم تكمّل بعملية إثبات ***validation***.
- أنظمة واضحة وذكية لأنها تقلد طريقة تفكير الخبراء فيما يخص قرارات منح القروض.
- لا تحتاج إلى معطيات تاريخية طويلة عن المؤسسة المقترضة لاعتمادها على الخبرة.

[1] - Dietsch, M et Petey, J. Op.cit, p. 45-46

- تُدمج تأثيرات المحيط على المؤسسة، أين يعتبر تفاعلها مع المتغيرات المالية معقد جدا لكنه يساهم في ضبط تقييم مستوى المخاطر.
- بصفة عامة، تدمج الأنظمة الخبيرة المعلومات النوعية كما تعالج تعقّد التفاعلات الموجودة بين المتغيرات الكمية والنوعية المحددة للخطر، في حين أن لطريقة القرض التنقيطي صعوبات لدمج المعطيات النوعية لأسباب إحصائية، حيث أنها تكتفي بتمثيل هذه المعطيات في شكل دوال خطية بين الخطر (المتغير التابع) والمتغيرات السببية.

أما فيما يخص السلبيات المميزة لهذه الطريقة، يمكن ذكرها فيما يلي:

- يمكن أن تتميز بنسبة كبيرة من الذاتية لتوفر بعض المعلومات انطلاقا من مقابلات شخصية مع الخبراء، ومن ثم يمكن أن تتميز بنسبة كبيرة من آراء الخبراء الأكثر تأثيرا في البنك.
- بما أن الأنظمة الخبيرة تعتمد على تجربة الخبراء، فإنه من الصعب تحديد الإجراءات العلمية لاختيار مصداقية نتائجها، في حين أن طريقة القرض التنقيطي يمكن أن تخضع إلى اختبارات الاستدلال الإحصائي.

من خلال ما سبق، تتوفر للبنك عدة طرق يمكن أن يستخدمها في تقييم مخاطر عمليات القرض الموجهة للأفراد أو المؤسسات، ولكل واحدة منها إيجابيات وسلبيات، إذ أنه على البنك اختيار الطريقة الملائمة له حسب المعلومات المتوفرة عن المقترض من جهة، وحسب إمكانياته من جهة أخرى، وبعد تقييمه لهذه المخاطر ينتقل إلى مرحلة أخرى هي كيفية الوقاية من هذه المخاطر.

ثانيا: الوقاية من مخاطر القرض

تستخدم البنوك عدة طرق للوقاية من مخاطر القرض، يمكن تصنيفها إلى وقاية فردية ووقاية إجمالية.

1/ الوقاية الفردية من مخاطر القرض:

يتبنى البنك تدابيرًا وقائية تجاه الزبون سواء كان فردا أو مؤسسة حين القيام بدراسة طلب القرض، وذلك بهدف التخفيف من مخاطر القرض، ومن بين هذه التدابير:

1-1/ الضمانات الشخصية والحقيقية:

عادة ما يلجأ البنك إلى طلب الحصول على ضمانات من طالب القرض، والتي يمكن تصنيفها إلى ضمانات شخصية وأخرى حقيقية، وتتم المفاضلة بينها حسب مدة ومبلغ القرض.

فالضمانات الشخصية عبارة عن التزام يقوم به شخص آخر سواء كان طبيعيا أو معنويا للتسديد محل المدين إذا عجز عن تسديد دينه عند حلول آجال الاستحقاق[1]، فالضمانات الشخصية لا يمكن أن تعطى من طرف المدين شخصيا، ولكن يتطلب الأمر تدخل شخص ثالث كضامن، ويمكن التمييز بين نوعين من الضمانات الشخصية وهما الكفالة والضمان الاحتياطي -المتطرق إليهما في المبحث الأول- إذا كان الالتزام من طرف البنك، كما يمكن أن يتم هذا الالتزام من طرف أي شخص له علاقة قرابة مع المدين إذا كان فردا، أو يتم من طرف الشركاء أو المساهمين إذا كان المدين شخصا معنويا.

[1] – Bouyacoub, F. Op.cit., p.225

أما بخصوص الضمانات الحقيقية فهي ترتكز على موضوع الشيء المقدم للضمان، حيث تعطى على سبيل الرهن لا على سبيل تحويل الملكية بهدف ضمان استرداد القرض، إلا أنه يمكن للبنك بيع الأشياء المعطاة كضمان عند التأكد من استحالة استرجاع القرض[1].

ووفقا للقانون التجاري الجزائري، تُصنف الضمانات الحقيقية إلى صنفين؛ الرهن الحيازي* ***Nantissement et gage*** والرهن العقاري** ***Hypothèque***.

في الأخير، وبعد التطرق إلى مختلف الضمانات التي يمكن أن يحصل عليها البنك عند منحه لقرض ما، يمكن القول أن أي اتخاذ لقرار إقراض من طرف البنكي لا يجب أن يرتكز

فقط على دراسة الضمانات المقدمة من طرف الزبون، لأنها في الواقع تعتبر تابعا لدارسة الطلب لا عنصرًا أوليا قبل الشروع في دراسة ربحية عملية الإقراض والقدرة المالية للمقترض وسلوكه السابق تجاه البنك وقيمة ومدة القرض المطلوب، فيجب اعتبار الضمانات كمخرج نجدة فقط.

1-2- سياسة تجزئة المخاطر:

يمكن للبنك أن يتقاسم عملية منح قرض إلى زبون معين مع بنوك أخرى بهدف التقليل من التعرض لمخاطر القرض[2]؛ أي تشكيل تجمّع بنكي ***pool bancaire*** منظم يساهم فيه كل عضو بتمويل حصة معينة من إجمالي القرض المقدم، وتسند عملية إدارة ومتابعة القرض لبنك أو بنكين من هذا التجمع الحائزين على أكبر الحصص ***chefs de file***، فهذه السياسة تطبقها البنوك في الغالب إذا تعلق الأمر بتمويل الاحتياجات الاستثمارية للمشروعات الكبيرة الحجم.

1-3 – تأمين القروض:

تلجأ البنوك كذلك إلى شركات التأمين للتأمين ضد المخاطر التي يمكن أن تمس المقترض سواء من خلال الشيء الممول إذا كانت معدات وأدوات، أو التأمين ضد مخاطر الحياة بالنسبة للأفراد عند منحهم قروض استهلاك أو قروضا عقارية، مع العلم أنه في الغالب يقوم الزبون بتسديد تكاليف التأمين وتلتزم شركة التأمين بتعويض البنك عند تحقق المخاطر المؤمن ضدها.

2- الوقاية الإجمالية من مخاطر القرض:

تتخذ البنوك عدة إجراءات وقائية جماعية بهدف التحكم في مخاطر القرض، وتمس هذه الإجراءات بصفة شاملة كل زبائن البنك، وتتخذ سواء قبل منح القروض (سياسة الحد الأقصى وتقسيم القروض) أو بعد منحها (التوريق).

---

[1] – الطاهر لطرش، المرجع السابق، ص.168.

* - يتمثل في رهن الأدوات والأثاث ومعدات التجهيز والبضائع والأسهم والسندات، وتتم الموافقة على هذا الرهن بواسطة عقد رسمي أو عرفي يسجل برسم محدد (المادة 152 ق.ت.ج)، كما يجوز الرهن الحيازي للمحلات التجارية *fonds de commerce* (عنوان المحل والاسم التجاري والحق في الإجارة والزبائن والشهرة التجارية وبراءات الاختراع وعلامات الصنع وحقوق الملكية الصناعية والتجارية) (المادة 118 و119 ق.ت.ج) .

** - عبارة عن عقد يكتسب بموجبه الدائن حقا عينيا على عقار لاستيفاء دينه، ويمكن له بمقتضاه أن يستوفي دينه من ثمن ذلك العقار في أي يد كان، متقدما في ذلك على الدائنين التاليين له في المرتبة.

[2] - Coussergues, S. Op.cit., p. 166.

2-1- سياسة تقسيم القروض:

يمكن للبنك أن يحُد من مخاطر القروض بتقسيم القروض الممنوحة لزبائنه على أكبر عدد ممكن منهم، وبذلك يتفادى تركيز حجم كبير من القروض في يد بعض المقترضين، فكلما

زاد تقسيم قيمة القروض بين عدد كبير من المقترضين نقص احتمال الخسارة، والتنظيم المصرفي ينص على ذلك من خلال النسب الاحترازية* المفروض على البنوك احترامها.

والتقسيم على مستوى الزبائن يجب أن يُتمم بتقسيم على مستوى القطاعات الممولة من جهة، وعلى مستوى المناطق الممولة من جهة أخرى، وهذا يدخل في إطار الإدارة الإستراتيجية لمخاطر القرض التي يُحددها البنك بهدف التخفيف من حدة نتائج الأزمات الظرفية أو الهيكلية التي يمكن أن تمس قطاعا أو منطقة معينة[1].

يحدد البنك كل سنة السقف الأعلى لإجمالي القروض المراد تقديمها للزبائن، وداخل هذا السقف يحدد المبالغ القصوى حسب كل نوع من القروض وكل صنف من الزبائن وكل منطقة جغرافية، وبهذا يتمكن من تحديد مخاطر القروض التي يتهيأ لتحملها، والطرق الحديثة لتقييم خطر القرض (التصنيف الداخلي والخارجي) تسهل الوقاية من المخاطر، حيث أن كل مقترض ملحق بفئة احتمال عجز معين، ومن يسمح للبنك تعيين الحد الأعلى للقروض الممنوحة انطلاقا من فئات الخطر.

2-2- التوريق:

تعتبر عملية التوريق ***Titrisation*** طريقة حديثة ظهرت لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية، تستخدمها البنوك للحصول على السيولة الممنوحة في شكل قروض للزبائن بعدما كانت تلجأ إلى البنك المركزي بطلب الحصول على إعادة التمويل.

فتسمح عملية التوريق للبنك بتحويل أصل غير سائل "قروض" إلى سند قابل للتداول في السوق المالية[2]؛ أي يتنازل البنك عن بعض أصوله كالقروض العقارية خاصة والقروض الموجهة للمؤسسات إلى مؤسسة مالية خاصة مستقلة عن البنك.

بعد ذلك تقوم المؤسسة المالية بإصدار سندات قابلة للتداول في السوق المالية بقيمة الأصول المتحصل عليها وذلك لتمويل عملية الشراء التي تسجل في ميزانياتها في جانب الخصوم، أما البنك فيحصل على سيولة مقابل ذلك.

---

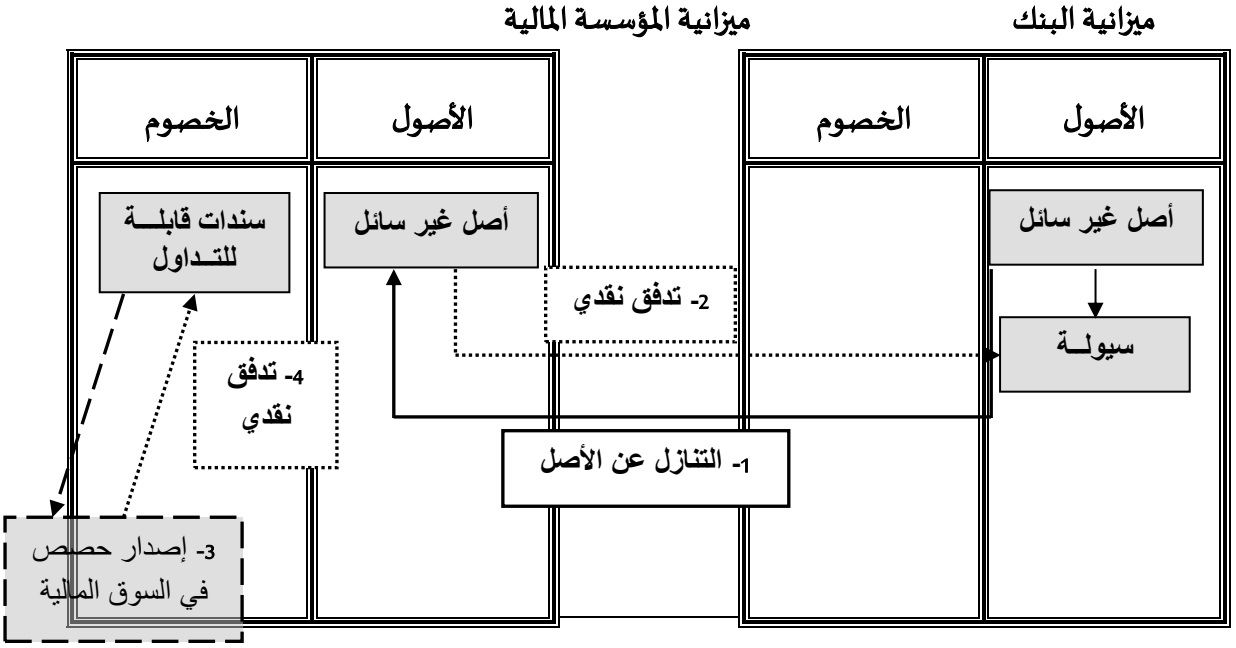
*– تم التطرق إلى النسب الاحترازية في ص. 49.

[1] - Arrighi, J-P. ***Les règles de prévention des risques bancaires***. In [Spindler, J., Op.cit., p.253.]

[2] - De Servigny, A. ***Le risque de crédit : Nouveaux enjeux bancaires***. Paris: Ed. Dunod, 2003, p.144.

ويمكن توضيح هذه العملية من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(05): توريق القروض البنكية



المصدر:

De coussergues, S. ***Gestion de la banque : Du diagnostic a la stratégie***. Paris : Ed. Dunod, 3ème Ed., 2002, P. 170.

وتقسم القروض المراد توريقها إلى شريحتين[1]، الأولى تسمى بالشريحة العادية ***Tranche senior***، وتشمل القروض التي تتميز بغياب خطر عدم التسديد أو التسديد المسبق أين تكون عملية استرجاع الزبائن لقيمة القرض مضمونة، أما الثانية فهي الشريحة الملحقة ***Tranche junior*** التي تضم كل القروض الأخرى المراد توريقها، والتي تحتمل مخاطر عدم التسديد أو التسديد المسبق، ولكل شريحة مداخيل معينة تكون مرتفعة في الشريحة الثانية.

تسمح هذه العملية للبنك من جهة باسترجاع السيولة تفاديا للوقوع في خطر نقص السيولة نتيجة القيام بعمليات إقراضية، ومن جهة أخرى تسمح بتحويل جزء من مخاطر القرض التي كان من المفروض أن يتحملها البنك إلى مستثمرين خارجيين عن البنك.

من الإيجابيات التي تتميز بها هذه الطريقة نجد[2]:

- تقنية تُجنب البنك تحمّل مخاطر الطرف المقابل وهذا بتحويله إلى مؤسسة التوريق؛
- طريقة تسمح للبنك بتسيير مخاطر السيولة ومعدل الفائدة، فبتوريق البنك لأصوله يسترجع السيولة ويُخفف من أصوله ومن ثم يُقلل من حدة أثر تغيرات معدلات الفائدة؛
- تسمح كذلك بالحصول على وفر من كمية الأموال الخاصة اللازمة لتغطية المخاطر ومن ثم تحسين مردودية البنك.

[1] –Desmicht, F. Op.cit., p.177.

[2]– De coussergues, S. Op.cit., p. 198.

إلا أنه توجد بعض السلبيات التي تقلل من فعالية هذه التقنية حيث أن عملية تركيبها تعد معقدة جدًا تحتاج كذلك إلى تكاليف مرتفعة، كما أنه ليس من السهل على المؤسسة المالية للتوريق توظيف الحصص الأكثر خطورة.

الفصل الثاني :

إطار نظري حول نظام الرقابة الداخلية وخصوصياته في البنوك

تمهيد:

نجم عن كثرة وتنوّع المخاطر التي تواجهها البنوك عند قيامها بعمليات الإقراض ضرورة إيجاد وتبني سبل من شأنها أن تساعدها في التحكّم في هذه المخاطر، أين يعتبر نظام الرقابة الداخلية أهم هذه السبل كونه يساعد البنك في التحكّم في نشاطاته وفعاليّة عملياته ويضمن الاستخدام الأمثل لمختلف موارده.

وبغية إثراء هذا الموضوع من مختلف جوانبه، يتم تقسيم الفصل الثاني إلى ثلاثة مباحث:

يتناول المبحث الأول مدخلاً إلى نظام الرقابة الداخلية؛ وذلك بتسليط الضوء على أهم التعاريف المقدمة لهذا النظام وأهدافه والوسائل المستخدمة في وضعه، كما يتم التطرق إلى المراحل والتقنيات المستخدمة في تقييم النظام، ليتم في الأخير دراسة المبادئ الأساسية التي يرتكز عليها.

ويخصص المبحث الثاني إلى دراسة معمقة وتحليلية لمختلف المكوّنات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية؛ بدءً من البيئة الرقابية فتقييم المخاطر ثم الأنشطة الرقابية ونظام المعلومات والاتصال إلى القيادة.

وتماشيا مع موضوع البحث، يتم التطرق في المبحث الثالث إلى مكونات نظام الرقابة الداخلية المتعلقة بوظيفة القروض في البنوك وتبيان دوره في التحكم في مخاطر القروض المصرفية، وذلك انطلاقاً من تحديد الأهداف والاستراتيجيات فإدارة مخاطر القروض ثم وضع إجراءات تشغيلية مناسبة ونظام قانوني ملائم، ليتم دراسة خطر الاحتيال وسُبل الحماية ضده ثم في الأخير كيفية تدقيق نظام الرقابة الداخلية للقروض.

المبحث الأول: مدخل إلى نظام الرقابة الداخلية

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى أهم التعاريف التي أعطيت لنظام الرقابة الداخلية وأهدافه والوسائل المستخدمة لوضعه وكيفية تقييمه، كما سيتم دراسة المبادئ الأساسية التي يجب أن تتوفر في كل نظام رقابة داخلية.

المطلب الأول: ماهية نظام الرقابة الداخلية

ظهر نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات على إثر فضيحة ***watergate*** التي أُكتشفت لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في سبعينيات القرن الماضي، حيث تبنى الكونغرس الأمريكي سنة 1977قانونا سمي باتفاقية الممارسات الأجنبية المشبوهة ***The foreign corruptpracticesact*** والذي يُلزم المؤسسات الأمريكية بوضع أنظمة للرقابة الداخلية تساعدها على التحكم في المخاطر التي تواجهها، ثم انتشر استخدامه في الدول الأوروبية[1].

أما في المجال البنكي، فقد نصت لجنة بازل[2] على وجوب حرص السلطات النقدية وتأكدها من وضع البنوك أنظمة للرقابة الداخلية تتأقلم مع طبيعة واتساع العمليات التي تقوم بها بهدف ضمان سلامة النظام المصرفي.

الفرع الأول: تعريف نظام الرقابة الداخلية

هناك عدة تعاريف أعطيت لنظام الرقابة الداخلية منها:

عرّفت **منظمة الخبراء المحاسبين والمحاسبين المعتمدين الفرنسية*OECCA*** نظام الرقابة الداخلية سنة 1977على أنه: "مجموعة من الضمانات ***l'ensemble des sécurités*** التي تساعد على التحكم في المؤسسة من أجل تحقيق هدف ضمان الحماية والإبقاء على الأصول ونوعية المعلومات وتطبيق تعليمات المديرية وتحسين الأداء، ويبرز ذلك بالتنظيم وتطبيق طرق وإجراءات نشاطات المؤسسة بهدف الإبقاء على دوام العناصر سالفة الذكر"[3].

وفي سنة 1978 أعطت **اللجنة الاستشارية للأعضاء المحاسبين في بريطانيا** تعريفا آخر لنظام الرقابة الداخلية يتمثل في كون: "الرقابة الداخلية تتضمن مجموعة أنظمة الرقابة المالية الموضوعة من طرف المديرية بهدف التّمكّن من تسيير أعمال المؤسسة بطريقة منظمة وفعالة واحترام السياسات والبرامج المسطرة وحماية الأصول وضمان قدر المستطاع صحة ودقة المعلومات المسجلة"[4].

كما عرّف **المعهد الأمريكي للخبراء المحاسبين*AICPA*** نظام الرقابة الداخلية بأنه"يتكون من البرامج التنظيمية ومن كل الطرق والإجراءات المستعملة داخل المؤسسة لحماية أصولها، وذلك بهدف مراقبة دقة المعلومات ورفع الأداء وضمان تطبيق تعليمات المديرية"[5].

---

[1]– Hong thai, N.***Le contrôle Interne: Mettre hors risques l'entreprise***. Paris : Ed. L'harmatton, 1999, p.91.

[2] - Comité de Bale.***Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace***. Septembre 1997, p.27.

[3] – Obert, R.***Révision et certification des comptes***. Paris : Ed. Dunod, 4ème Ed., 1995, p. 43.

[4] –Renard,J. ***Théorie et Pratique de L'audit Interne***. Paris : Ed.D'organisation, 2002, p. 118.

[5] –Collins,L. etVallin,G. ***Audit et contrôle interne : principes, objectifs et pratiques***.Paris : Ed. Dalloz, 1986, p. 36.

وفي سنة 1992 عُرّف نظام الرقابة الداخلية من طرف **منظمة** ***COSO**** في مرجعها المعنون بـ***The internal control integrated framework*** بأنه: "سيرورة موضوعة من طرف مجلس الإدارة والمسيرين والمستخدمين في المؤسسة موجهة للحصول على ضمان كاف حول تحقيق الأهداف التالية[1]:

- التحقيق الأمثل للعمليات؛
- نزاهة المعلومات المالية؛
- مطابقة القوانين والتشريع المعمول به.

يعد هذا التعريف موسعا كون التنفيذ الأمثل للعمليات يمس كل الأنشطة الموجودة في المؤسسة وليس النشاط المحاسبي والمالي فقط، وقد قسمت هذه المنظمة العناصر المكونة لنظام الرقابة الداخلية إلى خمس:**

- البيئة الرقابة؛
- تقييم المخاطر؛
- الأنشطة الرقابية؛
- نظام المعلومات والاتصال؛
- القيادة.

كما عُرّف في أعمال ***Groupe de place*** في المرجع حول نظام الرقابة الداخلية بأنه[2]: نظام محدد وموضوع من طرف المؤسسة تحت مسؤوليتها يهدف إلى التأكد من:

- مطابقة القوانين والتشريع المعمول به؛
- تطبيق القرارات والتوجيهات الصادرة عن المديرية العامة ومجلس الإدارة؛
- السير الجيد لنشاطات المؤسسة خاصة تلك المتعلقة بالحفاظ على أصولها؛
- نزاهة المعلومات المالية.

بصفة عامة يساعد وضع نظام الرقابة الداخلية في التحكم في نشاطات المؤسسة وفعالية عملياتها والاستخدام الأمثل لمواردها،غير أنه لا يعطي ضمانا مطلقا حول تحقيق أهدافها.

يُستنتج من هذه التعاريف أن البنك يضع مجموعة من الوسائل المادية والمعنوية والبشرية ثم ينظمها بشكل فعال عبر تقسيم المهام والمسؤوليات بين موظفيه بطريقة واضحة وسليمة، مع تحديد الطرق والإجراءات التي يجب على المستخدمين تطبيقها للوصول إلى تحقيق أهدافهاالمرتبطة بضمان سلامة سير العمل داخله وحماية أصوله، بالإضافة إلى ضمان وجود معلومات دقيقة وصحيحة والتأكد من الاستخدام الأمثل لموارد

---

* - COSO= Committee of Sponsoring Organizations.

[1] – Peltier, F. ***La corporate governance : Au secours des conseils d'administration.*** Paris : Ed. Dunod, 2004, p. 89.

** - سيتم التطرق إليها بالتفصيل في المبحث الثاني من هذا الفصل.

[2] - ***Le dispositif de contrôle Interne: cadre de référence***, présentation des travaux du groupe de place, 2006.

في 01 أوت 2003أصدرت فرنسا قانون السلامة المالية***LSF Loi de la sécurité financière*** الذي بموجبه يفرض على المؤسسات تحرير تقرير سنوي حول كيفية سير نظام الرقابة الداخلية الموضوع فيها، وفي أفريل 2005كلّفتسلطة الأسواق المالية ***Autorité desmarchés financiers*** فريقاً سمّي بـ***Groupe de place*** لوضع مرجع لنظام الرقابة الداخلية يُلزم تطبيقه من طرف كل المؤسسات الفرنسية الخاضعة لقانون 01 أوت 2003، ولقد أصدر هذا الفريق أعماله في ديسمبر 2006.

البنك، مع وجوب احترام الأحكام القانونية والتنظيمية والسياسة العامة والإجراءات الداخلية للبنك وإدارة أعماله بصفة محكمة،ومن ثم التقليل من المخاطر المرتبطة بنشاطه.

فنظام الرقابة الداخلية ليس مجرد تحديد للإجراءات أو وضع تنظيم معين فقط، بل هو سيرورة يتم تنفيذها من طرف أشخاص عند قيامهم بأعمالهم في كل المستويات الإدارية والتنفيذية الموجودة في البنك.

وتجدر الإشارة إلى أن وجود نظام رقابة داخلية يعطي ضمانا كافيا لتحقيق الأهداف المسطرة ولكن ليس بصفة مطلقة؛فوجود نظام رقابة داخلية لا يمكن أن يستدرك حكما خاطئ المسير أو قرار سيئ أو أي حدث خارجي يؤدي إلى فشل البنك في الوصول إلى تحقيق أهدافه.

فليس بالضرورة أن يكون نظام الرقابة الداخلية فعالا أو قادرًا على تحديد والتحكم في كل المخاطر، حيث يمكن أن تواجه البنك اختلالات معينة تقلل من فعالية النظام، وكمثال عن ذلك[1]:

- وضع إجراءات غير كافية من حيث المراجع أو عدم إيصالها إلى كل المستخدمين؛
- عدم الدراية بالعمليات الرقابية الآلية التي تسهل الإشراف على الرقابة؛
- التطبيق غير الثابت لعمليات الرقابة المدمجة في الإجراءات؛
- وجود تواطؤ بين العديد من الأفراد لتنفيذ عملية ما؛
- عدم احترام نظام الرقابة الداخلية أو عدم إعطاؤه أهمية من طرف المديرية ووجود نية متعمدة لعرقلة مساره؛
- لا يمكن لنظام الرقابة الداخلية التحكم في المخاطر الناتجة عن القرارات الخاطئة للمسيرين؛
- لا يمكن لنظام الرقابة الداخلية التحكم في المخاطر الناتجة عن حدوث تطورات سلبية خارج البنك؛
- لا يقضي نظام الرقابة الداخلية على مخاطر التحايل بشكل كلي، بل هو وسيلة وقائية للحد من عمليات التحايل وإمكانية الكشف عنها في أقرب وقت ممكن.

الفرع الثاني: أهداف نظام الرقابة الداخلية

لقد حدد المعهد الدولي للمدققين الداخليين سنة **1978** أهدافا لنظام الرقابة الداخلية تتمثل في[2]:

أولا : التحكم في البنك

وذلك بالحفاظ على إدارة أعمالالبنكبطريقة منتظمة ودائمة وضمان تنفيذ الخطط المبرمجة وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المديرية، ولأجل ذلك فإنه يتعين على الأشخاص القائمين على وضع أنظمة الرقابة الداخلية أن يكونوا على دراية كافية بأهداف البنك وميزانياته ومختلف الهياكل والإجراءات الموضوعة والقوانين المحددة، فإدارة أعمال البنك بصفة منتظمة تؤدي بالضرورة إلى تحقيق أهدافه المسطرة.

---

[1] - لاحظ كلا من:

- Hamzaoui, M. etPigé, B.***Audit des risques d'entreprise et contrôleinterne***. Paris : Ed. Village mondial, 2006, p. 83.

- Bernard, F., Gayraud, R. et Rousseau, L.***Contrôle interne : concepts, réglementationcartographie des risques, guide d'audit de la fraude.*** Paris :Ed. Maxima, 2006, p. 23.

[2]- لاحظ كلا من:

- Siruguet, J.L. et Koessler, L. ***Le contrôle comptable bancaire : Un dispositif de maitrise des risques.*** Tome 1, Paris : Ed. La revue banque, 1998, pp.36-40.

- Pigé, B.***Audit et contrôle interne***. Paris : Ed. Ems management & société, 2001, p.12.

ثانيا: حماية أصول البنك

وذلك عبر حماية أصوله من السرقة أو الاختلاس أو الضياع والمحافظة عليها في الأجل الطويل والمساهمة في تنميتها، فالبنك مطالب بتسيير محفظة قروضه تسييرًا محكما كونها تعد عنصرًا أساسيا من أصوله.

ثالثا: التأكد من نوعية المعلومات

تحتاج إدارة البنك لمعلومات أكيدة وكاملة وبصورة مستمرة باعتبارها الأساس الذي تُتخذ عليه القرارات، فوجود نظام رقابة داخلية يضمن قدر المستطاع صحة ومصداقية المعلومات المسجلة والحد من حدوث الأخطاء أو الغش أو الاختلاس.

رابعا: التأكد من التطبيق السليم لتعليمات وتوجهات الإدارة

يحدّد المسيرون الإستراتيجية والأهداف المراد الوصول إليها ويوفرون الموارد اللازمة ويتخذون لذلك القرارات السليمة لضمان بقاء البنك وتطوره، في حين ينفذ المستخدمون الآخرون العمليات وينسقون بين مختلف المصالح، كما يشرف البعض منهم على البعض الآخر، فوجود نظام رقابة داخلية يضمن بأنهم يعملون لصالح البنك وأنهم يحترمون السياسات والإجراءات المحددة والقوانين والنظام الداخلي للبنك، وكذا العلاقات الوظيفية والسلمية الموجودة، ولتحقيق ذلك يجب توفر نوعين من الرقابة:

1– رقابة قبلية*contrôle à priori*: تسعى إلى التأكد من أن الهدف من وضع السياسات والإجراءات محدد بدقة وأنها واضحة وملائمة ومفهومة وموجهة لموظفين مؤهلين لتنفيذها بشكل صحيح.

2– رقابة بعدية*contrôle à posteriori*: تهدف إلى التأكد من تطبيق السياسات والإجراءات والقوانين المحددة عبر القيام بدورات رقابية روتينية من طرف المدققين الداخليين لإعطاء ضمانات حول مدى التزام المستخدمين بالتنفيذ الفعلي لما هو محدد مسبقا.

خامسا: التأكد من الاستخدام الأمثل والفعال لموارد البنك

يبرز ذلك من خلال تحسين مستوى الأداء وإدارة أعمال البنك بصفة فعالة* وأكثر كفاية** ممكنة،والعمل على التقليل من المخاطر المرتبطة بنشاطه، فيجب أن يكون نظام الرقابة الداخلية قادرًا على تنبيه المسؤولين في حالات انخفاض فعالية البنك.

الفرع الثالث: الوسائل المستخدمة في وضع نظام الرقابة الداخلية

يتم التركيز على أربعة عناصر أساسية لوضع نظام الرقابة الداخلية وهي:

أولا: التنظيم

لكي يصل البنك إلى تحقيق أهدافه المسطرة، يجب عليه وضع هيكل تنظيمي مفصل محدد فيه العلاقات الوظيفية والسلمية الموجودة بين الأفراد والوظائف داخل البنك من جهة، ومن جهة أخرى وصف

---

* – الفعالية *Efficacité* هي قدرة المؤسسة على الوصول إلىتحقيق أهدافها المسطرة.

** - الكفاية أو الفاعلية*Efficience* هي قدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية بأقلتكلفة ممكنة؛ أي تحقيق علاقة مثلى بين المدخلات والمخرجات.

مناصب العمل وتحديد مسؤولية كل فرد داخل البنك من مستوى مجلس الإدارة إلى المستويات الإدارية والتنفيذية الدنيا وذلك بتطبيق المبدأين الأساسيين[1]:من يعمل ماذا؟ومن هو المسؤول عن هذا؟
ومن أهداف وجود الهيكل التنظيمي:

- البحث عن الفعالية والكفاية التشغيلية؛

- إمكانية قياس نتائج كل نشاط أو كل وظيفة؛

- تقسيم المهام والوظائف بين الموظفين داخل البنك ما يخلق نوعا من الرقابة المتبادلة خلال التنفيذ، فتقسيم المهام يجنب وقوع نفس الشخص في أخطاء أو مخالفات وتكون له القدرة على إخفائها، فيجب أن لا تكون لشخص معين مسؤولية كاملة في القيام بالعملية من بدايتها إلى نهايتها.

كذلك يجب توفر موارد بشرية مناسبة من حيث العدد والكفاءات ونشر المعلومات المناسبة والدقيقة للسماح لهم بتحمل مسؤولياتهم، كما يجب على البنك تفضيل حركية المستخدمين بين الوظائف بالترقية أو بين الوكالات وهذا لتجنب خلق علاقات شخصية بين العامل والزبون تؤدي بالضرر بمصالح البنك[2].

ثانيا: تحديد الإجراءات وقواعد الممارسة

يجب أن تحدد المديرية العامة للبنك الإجراءات وقواعد الممارسة بوضوح وبصفة فعالة، وتكون مكتوبة ومنشورة لكي يعرفها كل مستخدمي البنك ويتسنى لهم تطبيقها بسهولة،كما يجب أن تتناسب هذه الإجراءات مع الهيكل التنظيمي وتتأقلم معه وتتصف بالديمومة؛ أي تطبقها خلال كل السنة، كما يجب أن تكون مدروسة بصفة تضمن إمكانية المقارنة بين مصدرين للمعلومة ***Technique de recoupement*** ووضع مبدأ الرقابة المتبادل.

ثالثا: وضوح الأحكام القانونية والتنظيمية

يجب على السلطات المصرفية أن تصدر القوانين والأوامر التشريعية التي تحكم سير المهنة بوضوح ودون وجود تناقضات فيما بينها أو ترك الفراغات القانونية، لكي لا يتسنى للبنك أو مستخدميه التهرب والتملص من التطبيق الصارم لهذه الأحكام التشريعية.

رابعا: وضع آليات للرقابة الدائمة

يجب على إدارة البنك وضع آليات للرقابة كوظيفة مراقبة التسيير ووظيفة التدقيق الداخلي التي يعود لها الدور في الفحص المنتظم لسير نظام الرقابة الداخلية وإعطاء التوصيات اللازمة لزيادة فعاليته وتكييفه مع التغيرات التي تطرأ على البنك.

كما يجب القيام بالإشراف من طرف المسؤولين المباشرين عن عمليات التنفيذ وذلك بالمصادقة على أعمال المنفذين بعد إعادة فحصها.

كذلك يجب وضع إجراءات أمنية للحفاظ وصيانة الأصول المادية والمالية وكل المستندات التي يملكها البنك بهدف تجنب تحويلها أو اختلاسها.

---

[1] - Grand, B. et Verdalle, B. ***Audit Comptable et Financier***. Paris :Ed. Economica, 1999, p. 69.

[2]-Pigé, B.Op.cit., p.39.

ضرورة الاستعانة بالمدققين الخارجيين لمراقبة العمليات المجراة على مدار السنة والمصادقة على القوائم المالية والمحاسبية.

المطلب الثاني: تقييم نظام الرقابة الداخلية

يقوم المدققون بتقييم نظام الرقابة الداخلية لفهم والتأكد من نوعية وفعالية وكفاية الأنظمة وأنشطة الرقابة الموضوعة من طرف المسيرين والمطبقة من طرف مستخدمي البنك، حيث يقيم المدقق المكونات الخمس لنظام الرقابة الداخلية*(البيئة الرقابية،عملية تقييم المخاطر، الأنشطة الرقابية، نظام المعلومات والاتصال وأخيرًا عملية القيادة).

فالمدقق الخارجي يقوم بهذا التقييم بهدف التحكم في المعلومات المالية والمحاسبية وتحديد نطاق مجال تدخله في فحص القوائم المالية والمحاسبية، فإذا تيقن أنه يمكن الاستناد على نظام الرقابة الداخلية فإن عمليات تدقيق الحسابات تمس عينة ضئيلة، أما إذا قدّر أنه لا يمكن الاعتماد عليه فإن عمليات تدقيق الحسابات تزداد توسعا للتمكن من إعطاء التوصيات اللازمة لزبونه.

أما بالنسبة للمدقق الداخلي فإن تقييم نظام الرقابة الداخلية يسمح له بفحص كل المعلومات ومعرفة مدى التحكم في العمليات وكذا الرفع من فعالية الإجراءات الموضوعة للوصول إلى تحقيق أهداف هذا النظام والزيادة من فعاليته[1].

الفرع الأول: مراحل تقييم نظام الرقابة الداخلية

يتم تقييم نظام الرقابة الداخلية من طرف المدقق عبر مرحلتين؛ تتعلق الأولى بتقييم كيفية تشكيل هذا النظام؛ أي في مرحلة أولية يتم فهم الإجراءات الموضوعة والفاعلين، أما المرحلة الثانية فهي تخص فحص كيفية سير هذا النظام؛ أي فهم كيفية ومدى تطبيق تلك الإجراءات الموضوعة.

أولا: تقييم تشكيل نظام الرقابة الداخلية

تختلف إجراءات نظام الرقابة الداخلية من بنك إلى آخر،فيتم وضع الهيكل التنظيمي وتحديد الإجراءات حسب حجمه ونوعية النشاطات التي يقوم بها، فعلى المدقق ملاحظة التنظيم وهذه الإجراءات ومعرفة كيفية تشكيلها.

ولفهم الأنظمة يستعين المدقق بالإجراءات المكتوبة في دليل الإجراءات ويقوم بمحادثات مع مختلف المتدخلين الأساسيين في سيرورة النشاطات، ويجب أن تكون هذه المحادثات موجهة؛ أي التحدث عن موضوع معين ثم الانتقال إلى موضوع حتى تنحصر على وصف العناصر المفيدة له التي تسمح بمعرفة المعلومات الأساسية والضرورية.

وتلخص هذه العملية في تدوين الملاحظات المستنتجة والتي غالبا ما تفهم إلا من طرف مسجلها، كما يستحسن استخدام تقنية وبيان دوران المعلومات***Diagramme de circulation***(هناك من يسميها بـ ***Flow chart***)التي تسمح بإعطاء نظرة بيانية عن الإجراءات الموضوعة وتدفق المعلومات بين مختلف المصالح في البنك،

* – سيتم التطرق بالتفصيل إلى العناصر المكونة لنظام الرقابة الداخلية في المبحث الثاني.

[1] - Thiery-Dubuisson, S.***L'audit***.Belgique : Ed. La découverte, 2004, p. 54.

فيمكن استغلالها من طرف جميع مستخدمي البنك وتعتبر كلغة موحدة لكل المدققين وتعد سهلة الفهم والإيصال(النقل)، كذلك تبين كيفية عرضها النقائص الموجودة في النظام، ومن ثم تسمح للمدقق بتحديد إجراءات الرقابة الملائمة[1].

بعد الانتهاء من عملية وصف إجراءات نظام الرقابة الداخلية، يتأكد المدقق من أنها تتيح الوصول إلى تحقيق أهداف الرقابة المسطرة من طرف البنك، ولذلك يستخدم المدقق استبيان نظام الرقابة الداخلية ***de contrôle interne QCI***الذي يُسهل تحديد نقاط القوة والضعف للنظام، حيث أن كل صنف من الأسئلة يسمح بمعرفة مدى تحقيق هدف معين.

كما يتأكد المدقق من أن إجراءات نظام الرقابة الداخلية الموصوفة لم يتم تغييرها وأنها صحيحة؛ هذا ما يسمى باختبارات الوجود، فلضمان مطابقة الوصف للإجراءات الموضوعة من طرف البنك يختار المدقق عملية أو عدة عمليات ممثلة للنظام ويتابعها من بدايتها إلى نهايتها آخذا نسخا من كل الوثائق التي تجسد وجود هذا النظام[2].

ثانيا: تقييم سير نظام الرقابة الداخلية

بعد قيام المدقق بتقييم كيفية تشكيل هذا النظام ووجوده ينتقل إلى مرحلة أخرى تتمثل في تقييم فعالية سير هذا النظام، ويتمثل ذلك في القيام باختبارات المطابقة التي تسمح بالتأكد من السير الحقيقي والدائم لإجراءات نظام الرقابة الداخلية الموضوعة؛ أي التأكد من أن نقاط القوة الموجودة دائمة ومطبقة بصفة صحيحة.ويمكن القول أن اختبارات المطابقة تسمح للمدقق بالحكم والمصادقة على نقاط القوة المكتشفة للإجراءات الموضوعة عند تقييمه لكيفية تشكيل نظام الرقابة الداخلية أو إبطالها.

يستخدم المدقق اختبارات المطابقة خلال عدة فترات في السنة لذا هناك من يسمي هذه المرحلة باختبارات الديمومة.

في الحقيقة لا يوجد فحص نموذجي لسير النظام بل إن المعرفة الدقيقة لكيفية تنفيذ عمليات الرقابة هي التي تسمح بتصور وسيلة فعالة للفحص، وفي الغالب يملك المدقق ثلاث تقنيات أساسية لاختبارات المطابقة هي[3]:

1- فحص الوضوح *Examen de l'évidence*:يسمح له بالتأكد من أن عمليات الرقابة المتوقعة موثقة بمستندات بصفة منتظمة، كوجود تأشيرة الترخيص لتنفيذ العمليات والقيام بعمليات المقاربة، لكن هذا لا يعني أن عمليات الرقابة تتم بشكل جيد كونها تتيح فقط الحصول على ثقة كافية حول ديمومة عمليات الرقابة.

2- تكرار عمليات الرقابة: تتمثل في إعادة المدقق لعمليات الرقابة مثلما يجب أن تكون عليه للتأكد من صحة النتائج المتحصل عليها سابقا، فهذه التقنية مُقنعة مقارنة بسابقتها من حيث مصداقية نتائجها لكنها تحتاج إلى الكثير من الوقت لتنفيذها.

[1] - Pigé, B.Op.cit.,p. 83.

[2] - Mikol, A.***Le contrôle interne***.Paris : Ed. P.U.F, 1998, p.94.

[3] - Thiery-Dubuisson, S. Op.cit., p. 63.

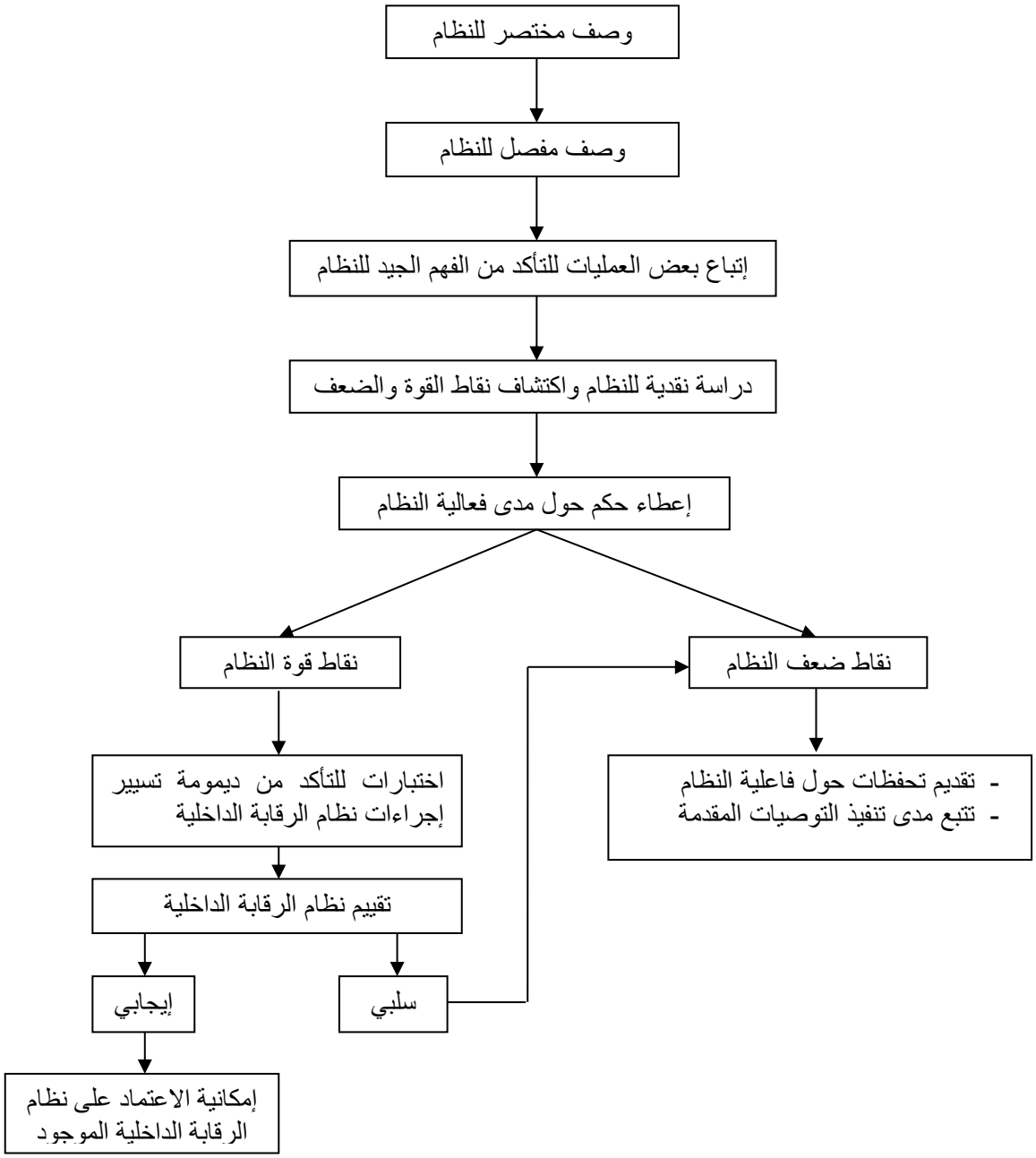
3- الملاحظة: الفحص المباشر لتنفيذ أو وجود عمليات الرقابة يسمح للمدقق بالفهم الجيد لكيفية تنفيذها ومدى صحتها، وتعتبر هذه التقنية محدودة النتائج إذا تعلّق الأمر بفحص وجود الوسائل المادية للحماية، فهي لا تسمح للمدقق باستخلاص نتائج حول ديمومة عمليات الرقابة الموضوعة.

إلا أنه في الواقع يمزج المدققون بين التقنيتين الأوليتين حول عينة يأخذونها.

في النهاية، إن تقييم المدقق لكيفية تشكيل النظام وسيره يسمح له باكتشاف الايجابيات التي يتصف بها النظام، كما يحدّد الاختلالات الموجودة والتي إذا كانت مؤقتة فإنه يقدر درجة تأثيرها على فعاليته ويقترح التوصيات اللازمة لتحسينه. ويجب على المدقق أن يتابع ميدانيا مدى تنفيذ التوصيات الموضوعة وحث المسؤولين على تطبيقها في الواقع.

ويمكن تلخيص مراحل تقييم نظام الرقابة الداخلية التي يتبعها المدقق في الشكل الموالي:

الشكل رقم (06): مراحل تقييم نظام الرقابة الداخلية



المصدر:

Obert,R.***Révision et certification des comptes***.Paris : Ed. Dunod, 4ème Ed., 1995,p.48

الفرع الثاني: الوسائل المستخدمة في تقييم نظام الرقابة الداخلية

يستخدم المدققون عدة أدوات لتقييم نظام الرقابة الداخلية وإعطاء حكم حول فعاليته، وفي غالب الأحيان يمزج المدقق عدة تقنيات للوصول إلى تحقيق أهدافه المسطرة.وسيتم التطرق في هذا العنصر إلى أهم التقنيات المعتمدة في ذلك.

أولا: تقنية بيان دوران المعلومات

تسمح هذه التقنية بالفهم السريع وإبداء رأي شامل حول كيفية انتقال المعلومات بين الدوائر الإدارية والارتباطات الموجودة بينها وكذا التدفقات المادية والنقدية الموجودة، وتعتمد هذه التقنية على التخطيط البياني لتتابع العمليات والمهام والأدوار الملقاة على عاتق المستخدمين في البنك في شكل سلسلة محددة[1].

وتُمثّل مختلف الوثائق المستخدمة لأداء تلك العمليات أو المهام ومناصب العمل والقرارات المتخذة والمسؤوليات برموز تُفهم من طرف المدققين والمسؤولين في البنك. ويمكن التمييز بين نوعين من هذه البيانات عمودية وأفقية[2]، ففي الأولى تُمثل السيرورة الزمنية للمهام عموديا، أما المصالح فهي موضوعة تحت بعضها البعض،والتي في الغالب ما تستخدم التمثيل الأفقي أين نجد الدوارن بين المصالح يتم بصفة أفقية، وضمن كل مصلحة يوجد تمثيل عمودي للمهام المتصلة فيما بينها بأسهم تبين اتجاه المعلومات ومصدرها.

ولبلوغ الهدف المنشود من استخدام هذه التقنية يجب على بيان دوران المعلومات إبراز العناصر التالية:

- تقسيم المسؤوليات لتنفيذ مختلف العمليات؛
- حصر نقاط الأدوار والقرارات وعمليات الرقابة والفحص؛
- وصف الوثائق المستخدمة لانتقال المعلومات أو القرارات؛
- تحديد الارتباطات الموجودة بين الدوائر سواء داخل البنك أو خارجه؛
- على المدقق اختيار الدوائر التي يجب دراستها حسب احتياجاته والأهداف المراد الوصول إليها، وحسب امتداد المهمة تحضر الوثائق الأساسية التي توضح العلاقات بين التدفقات والدوائر الأساسية في البنك، كما تحدّد بدقة الإجراءات التي يجب تدقيقها في إطار زمني محدود.

لهذه الطريقة البيانية التي تحل محل الوصف النظري لكيفية انتقال المعلومات وتتابع العمليات والمهام بين الأفراد إيجابيات وسلبيات يمكن ذكرها فيما يلي[3]:

من إيجابيات الطريقة:

- هي عبارة عن رسم بياني تصوري يمكن فهمه وقراءته بسهولة، كما يسمح بمعرفة سريعة للإجراءات أو لسيرورة معينة، فكل عملية ممثلة بأشكال بيانية نموذجية حسب تسلسلها،في حين يعبّر عن انتقال المعلومات بأسهم تمر بين الوظائف المعنية؛
- هي وثيقة منطقية تدفع المدقق إلى طرح أسئلة نمطية حول كل وثيقة:
  - كم من نسخة؟
  - من يقوم بإرسالها؟
  - لمن يراد إيصالها؟
  - لماذا نحتاجها؟

[1] - Collins, L. et Vallin,G.Op.cit., p.74.

[2] - Obert,R.Op.cit., p.51.

[3] - Renard, J.*Théorie et pratique de l'audit interne*.Op.cit., pp. 339-340.

- يسمح بتوضيح نقاط القوة والضعف لنظام الرقابة الداخلية، فنقاط الرقابة الموجودة في كل وظيفة محددة بصفة واضحة، كما أن التمثيل البياني يوضح جيدا الاختلالات التي يمكن أن تكون موجودة كوجود وثيقة غير مستخدمة أو غياب كل الآليات الرقابية أو أنها غير كافية...إلخ؛
- يسمح بتخفيض مخاطر النسيان أو الإهمال لأن البيان يسمح بإتباع كل العمليات من بدايتها إلى نهايتها؛
- أداة مساعدة تسمح للمدقق بالتخيل وإبداع الحلول والتوصيات الملائمة لتحسين كل خلل في النظام وإيجاد سيرورات أكثر فعالية وآليات رقابية مناسبة.

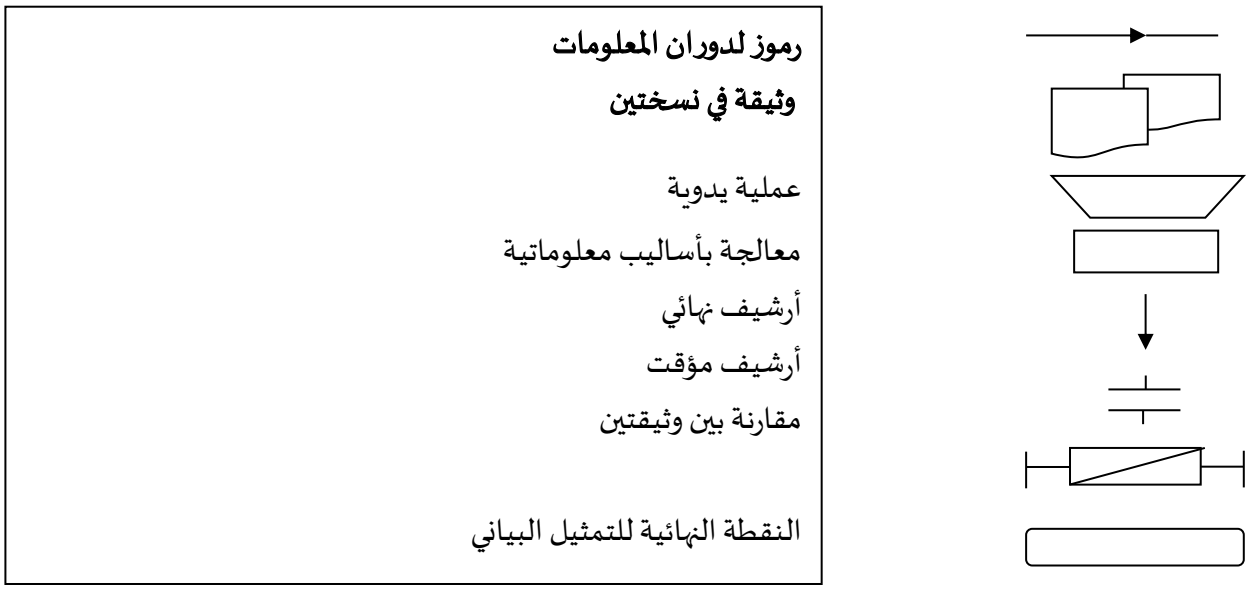
وتتمثل **سلبيات الطريقة** في:

- تعد تقنية صعبة جدًا يجب تطبيقها بصفة مستمرة للتحكم فيها كونها تحتاج للحدس والفن لكي يصبح التمثيل البياني مفهوما؛
- لا يمكن ترجمة كل الدوائر الإدارية الموجودة في البنك على شكل بيانات ورموز،فغالبا ما تكون هناك ضرورة لإضافة شروحات تكميلية تثقل من فهمه وتمس بمبدئه الأساسي المتمثل في التمثيل البياني لسيرورة النشاطات في البنك.

في الأخير يمكن القول أن هذه التقنية تسمح بفحص كيفية تطبيق الإجراءات والتنظيم الموضوع في البنك، ومن ثم كشف نقاط ضعف نظام الرقابة الداخلية.

بعض الرموز التي يمكن تطبيقها في هذه التقنية:

الشكل رقم (07): بعض الرموز المستخدمة في بيان دوران المعلومات



المصدر:

Renard, J. ***Théorie et Pratique de L'audit interne***. Paris : Ed.D'organisation, 2002,p. 342.

ثانيا: تقنية الاستبيان

يعد الاستبيان طريقة تسمح للمدقق بتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية. ولكل وظيفة في البنك استبيان خاص بها، كما يمكن وضع استبيان حسب كل هدف يريد المدقق الوصول إليه كالتأكد من صحة

التسجيلات وشموليتها أو البحث عن مدى مطابقة العمليات المنفذة مع ما هو منصوص عليه في الإجراءات الداخلية أو التشريع.

ولتقييم نظام الرقابة الداخلية يتم في الغالب طرح التساؤلات التالية[1]:

- ***من؟: لمعرفة الشخص المنفذ للعمل والتأكد من وجوده كما يسمح بمعرفة مسؤولياته وسلطاته.***

- أين؟: لمعرفة مكان تنفيذ العمل كالمصلحة أو المديرية.
- متى؟: لمعرفة وقت تنفيذ العمل والبرامج والخطط التنفيذية.
- ماذا؟: لمعرفة موضوع العمل وطبيعته.
- كيف؟: لمعرفة طريقة تنفيذ العمل.
- لماذا؟: لمعرفة الأسباب ووصف الطرق العملية لسير مختلف الوظائف، ومن ثم إيجاد الحلول المناسبة.

يجب طرح الأسئلة بصفة تسمح بالكشف عن نقاط قوة وضعف نظام الرقابة الداخلية، بحيث أن كل الأجوبة السلبية تبين نقاط ضعفه والعكس بالنسبة للأجوبة الإيجابية التي تثبت نقاط قوته،وفي نفس الوقت على المدقق أن لا يأخذ الإجابات المتحصل عليها سواء إيجابية أو سلبية بصفة انفرادية ويحللها بصفة سطحية، بل من الواجب دراستها في مجملها حسب الهدف المراد الوصول إليه من وضع الاستبيان حيث يمكن له أن يقع في هاتين الحالتين[2]:

- يمكن أن لا تشكل نقطة ضعف ما خطرا جسيما في حد ذاتها، بل أن الأثر المتراكم لسلسلة من نقاط الضعف البسيطة يمكن أن يصبح في المستقبل خطرا جسيما؛
- وجود ضعف معين في مرحلة ما من نظام الرقابة الداخلية يمكن أن يعوض بآليات رقابية قوية في مراحل أخرى.

لقد وضعت مكاتب التدقيق الدولية* استبيانات نموذجية لتقييم نظام الرقابة الداخلية ناتجة عن الخبرة التي يحوزون عليها بحيث يمكن للمدققين الداخليين أو الخارجيين استخدامها وتكييفها مع طبيعة نشاط المؤسسة المراد تقييم نظام رقابتها الداخلي ومع الأهداف المراد الوصول إليها عند عملية التقييم.

وتجدر الإشارة إلا أن هناك نوعين من الاستبيان[1]:

---

[1] – Ibid., p.235.

[2]–Collins, L. et Vallin,G.Op.cit., p.93.

*-من بين هذه المكاتب ***KPMG*** و***Lybrand and Coopers***.

[1] - Mikol, A. Op.cit., pp. 97-98.

- الاستبيان المغلق ***Questionnaire fermé***: في هذه الحالة يجيب المحاور بـ "نعم" أو "لا" أو "لاأدري"، إلا أنه يمكن وضع خانة تسمح له بتحرير تعليق أو شروحات تدعّم إجابته.

- الاستبيان المفتوح ***Questionnaire ouvert***: في هذا النوع لا يسمح للمحاور بإعطاء إجابة مختصرة بـ "نعم" أو "لا" أو "لا أدري" فهي تفرض عليه وضع وصف وشروحات وحكم لأي سؤال يطرح عليه، وفي الغالب ما يستخدم هذا النوع في المؤسسات الكبيرة أين تتميز الإجراءات والتنظيم بالتعقد.

ويتميز الاستبيان بإيجابيات وسلبيات يمكن حصرها فيما يلي[1]:

فمن الايجابيات:

- يسمح بالوصول بصفة سريعة للهدف المراد تحقيقه لأنه موضوع سلفا؛
- يعتبر مريحا للمدقق لأنه يعطي ضمانا بأن كل النقاط المهمة تم التطرق إليها ولم يتم إغفالها؛
- يسمح بنقل المعارف والخبرات.

ومن سلبياته:

- يعتبر وثيقة جامدة بحيث يمكن أن تصبح مهملة؛
- يعتقد المدققون بأنه مريح ويمكن من خلاله التطرق إلى مختلف النقائص الموجودة في نظام الرقابة الداخلية، لكن في الحقيقة يمكن أن تكون هناك ثغرات في النظام لا يمكن اكتشافها عن طريق الاستبيان؛
- لا يجذب انتباه المدقق للحوادث والظواهر أو التغيرات الطارئة على التنظيم الموجود في البنك؛
- لا يُنشط قدرة المدقق على التخيل أو الإبداع أو البحث عن أشياء أخرى لم يتم التطرق إليها في الاستبيان.

لتفادي هذه السلبيات على المدقق دائما تعديل موضوع الاستبيان كلما كان ذلك ضروريا سواء بإضافة أسئلة أو حذف بعضها.

المطلب الثالث: المبادئ الأساسية لنظام الرقابة الداخلية

يرتكز وضع نظام رقابة داخلية فعّال على اتصافه بمبادئ أساسية سيتم تناولها من خلال الفروع الموالية.

الفرع الأول: مبدأ التنظيم

يعد هذا المبدأ ضروريا لوضع وتطبيق وفحص الإجراءات، فعلى كل بنك مهما كان نشاطه أو حجمه وضع تنظيم عقلاني ملائم له بحيث توصف هياكله ومختلف العلاقات التدرجية والوظيفية الموجودة بين الوظائف والأفراد في هيكل تنظيمي معين، أما إجراءات تسيير أنشطة البنك فتكتب وتجمع في دليل يمكن الرجوع إليه من طرف أي فرد في البنك.

كما يستوجب الفصل بين الأدوار والمسؤوليات بين الأفراد وتحديد تفويضات الإمضاء، فغياب الفصل بين المهام يؤدي بالضرورة إلى الوقوع في خطر عدم إمكانية الكشف عن الاختلالات والغش، كما يجب الفصل بين الوظائف التشغيلية والحماية والتسجيل والعمليات الرقابية[1].

[1] - Renard, J. ***Théorie et pratique de l'audit interne***. Op.cit., p. 234.

فالوظائف التشغيلية يقوم بها الأفراد الذين يُدخلون البنك في التزامات تجاه الغير،فمثلا الأشخاص الذين يقومون بعمليات الإقراض أو الحصول على الودائع أو التوظيف؛أي أولئك الذين يمكن لهم اتخاذ القرارات والمصادقة عليها والموجودون في مختلف المستويات التدرّجيّة.

في حين يضطلع أمناء الصناديق بأداء وظائف حماية الأموال والأوراق المالية والتجاريةوكذا أمناء المخازن لحماية المخزونات من المعدات والأدوات الموجودة، كما يجب وضع وسائل مادية لحماية وتقييد الأفراد الأجانب للوصول إلى بعض المناطق أو الوثائق،وكذلك حماية اللجوء إلى المعدات المعلوماتية كالحواسيب والبرامج المعلوماتية.

أما وظائف التسجيل فهي تشتمل على فحص الوثائق والمستندات،وبعد ذلك القيام بتسجيل العمليات المحاسبية، وعملية الفحص هذه تختلف تماما عن العمليات الرقابية التي تقع على كل مسؤول بحيث يقوم بدور رقابي على العمليات المنفذة من طرف الأفراد الذين هم تحت مسؤوليته،إذ يفحص ويصادق على تلك العمليات، كذلك يجب أن تخلق الإجراءات الموضوعة هيكل رقابة نظامي دائم ومدمج في نظام معالجة المعلومات. كما تكون هناك وظيفة رقابية مستقلة تقوم بنفس العمل كالتدقيق الداخلي والمفتشية.

الفرع الثاني: مبدأ الرقابة التلقائية

يسمى كذلك بمبدأ الرقابة المدمجة، وعرّف هذا المبدأ سنة **1977** من طرف المنظمة الفرنسية للخبراء المحاسبين بأنه: "كل فحص منصوص عليه يُجرى أثناء تطبيق الإجراءات، وتنفذ هذه الفحوصات سواء بتقنية مقارنة المعلومات ***Recoupement*** أو الرقابة المتبادلة أو كل الوسائل التقنية المناسبة"[2].

وتعتمد تقنيةمقارنة المعلومات على مقارنة معلومات تكون متماثلة متأتية من مصدرين مختلفين للتسجيل أو أكثر،هذا بغية تبرير معلومة ما انطلاقا من مصادر عديدة.

أما تقنية الرقابة المتبادلة فهي تتم عند وجود فاعلين متعاقبين، بحيث أن العمليات التي يقوم بها الثاني عند تنفيذه للمهام المنوطة به تخدم أيضا المصادقة على العمليات المنفذة من طرف الشخص الأول إن كانت خالية من الاختلالات، بمعنى آخر الشخص الثاني يراقب ويصادق على العمليات المنفذة من طرف الشخص الأول.هذه التقنية تسمح بتجنب الاحتيال والكشف عن الأخطاء والاختلالات غير المتعمدة.

أما الوسائل التقنية فهي كل الآليات الرقابية المدمجة في البرامج المعلوماتية التي تساهم في القيام بعمليات رقابية تلقائية تنبه الشخص المنفذ كالرفض الأوتوماتيكي لتسديد الشيكات عند نقص أو غياب المؤونة اللازمة في حساب المدين.

إن مبدأ الرقابة التلقائية غير قابل للانفصال عن مبدأ الفصل بين الأدوار والمسؤوليات،فغياب هذه الأخيرة وتراكم عدة مهام عند شخص واحد يجعل تطبيق تقنيات مقارنة المعلومات أو الرقابة المتبادلة شيئا مستحيلا.

الفرع الثالث: مبدأ المعلومة الجيدة

---

[1] - Hong thai, N. Op.cit., p. 200.

[2] - Mikol,A.Op.cit., p. 61.

تزداد الصورة الحسنة للمؤسسة عند ارتفاع نوعية المعلومات التي تعطيها للغير والمتعلقة بنشاطاتها ووضعية أدائها، ولتحقيق ذلك يجب أن تتصف المعلومات المتداولة في نظام الرقابة الداخلية بالملائمة ***Pertinence*** والموضوعية **Objectivité** وقابلية الفحص **Vérifiable** وقابلية الإيصال **Communicable** والنفعية **Utilitaire**

يمكن القول عن معلومة أنها ملائمة إذا توافقت مع موضوعها واستخدامها، فيجب أن تكون متوفرة وسهلة البلوغ في الزمان والمكان المراد.

ونقول عن معلومة أنها موضوعية عندما لا يمسها حالات التشويه العمدي لهدف خاص أو الاحتفاظ الشخصي بها بهدف التلاعب بها.

ويمكن الحكم عن معلومة أنها قابلة للفحص إذا اتصفت بقواعد التسجيل المحاسبي والترتيب المنهجي والزمني للأحداث مستخدما في ذلك ترقيم المستندات الإثبات ونظام أرشيف مناسب لها، كل هذه عناصر تسمح بالتأكد من صحتها.

ويمكن القول عن معلومة أنها قابلة للإيصال إذا كان الشخص المرسلة إليه هذه المعلومة قادر على الحصول على العناصر التي يحتاجها بوضوح ودون غموض وتكشف عن الأحداث الهامة التي يريدها.

والمعلومات النفعية هي تلك التي يشبع استخدامها حاجات طالبها ويحصل عليها بتكلفة مناسبة مع ما تجلبه من فائدة، فهذه الصفة غير قابلة للفصل عن صفة الملاءمة ،كما أن المنفعة ترتبط مباشرة بمعايير الموضوعية والقابلية للإيصال والقابلية للفحص.

الفرع الرابع: مبدأ النوعية الجيدة للمستخدمين

لا يمكن أن يكون نظام الرقابة الداخلية فعالا إذا كان في البنك مستخدمون عديمو النوعية من حيث الكفاءة أو النزاهة[1].

ويمكن تحسين كفاءة المستخدمين عن طريق وضع سياسة جيدة للتوظيف-إجراءات قبلية- وكذا إجراء دورات تكوينية تسمح لهم بالرفع من مستواهم المهني

-إجراءات بعدية-،مع تحفيزهم عن طريق رفع أجورهم وتقديم علاوات نتيجة تحقيق أهداف معينة.

إن كفاءة الفرد وحدها لا تكفي لوضع نظام رقابة داخلية فعال يسمح بالتحكم في المخاطر التي يواجهها البنك، بل أن سلوكه وآدابه ونزاهته تعد حقيقة أحسن ضمان ضد مخاطر الغش والاختلاس.

وتعد حركية المستخدمين مهما كانت درجتهم سواء وظيفيا أو إقليميا أحسن وسيلة للحفاظ على نزاهتهم، لأنهم إذا بقوا في نفس المكان والمنصب لمدة طويلة يتم خلق علاقات صداقة مع الزبائن، ما يؤدي بهم إلى التعرض لخطر فقدان نزاهتهم والمساس بمصالح البنك.

في الأخير،لا يمكن الجزم بأن الفرد الكُفء والنزيه هو أساس فعالية نظام الرقابة الداخلية،كونه بشرٌ يُمكن أن يرهقه التعب أو يسوده في بعض الحالات عدم الانتباه،ما قد يؤدي به إلى الوقوع في أخطاء أو اختلالات غير متعمدة، لذلك تزداد ضرورة الحاجة إلى وجود المبادئ المتطرق إليها سابقا كالتنظيم والرقابة التلقائية.

الفرع الخامس: مبدأ الانسجام

[1] - Mikol,A.Op.cit., p. 70.

لقد حدّدت المنظمة الفرنسية للخبراء المحاسبين سنة **1977** مبدأ الانسجام بأنه:« وجوب ملاءمة نظام الرقابة الداخلية لخصوصيات البنك ومحيطه، وإلا يصبح هذا النظام عنصرًا جامدًا مكرها ومملا ويبتعد بذلك عن الهدف من وجوده»[1].

وللوصول إلى هذه الملاءمة يجب توفر شرطين على الأقل هما[2]:

- عند إعداد الإجراءات يجب تدوين سبب ملاءمة أي إجراء مع البنك ومحيطه واحتمال تغييره في المستقبل؛
- لا يجب وضع إجراءات حسب مقاس المستخدمين الموجودين في البنك، مثلا لا يمكن قبول ازدواج وظيفتين متنافرتين لدى شخص واحد بحكم أنه نزيه، كذلك يجب معرفة أن إجراء ما ملائم لشخص معين ليس إجباريا أن يكون ملائما ويطبق على كل المستخدمين.
- كذلك يجب تفادي التزايد غير المفيد والمكلف للإجراءات أو صعوبتها، فيجب وضع إجراءات تسمح بتفادي المخاطر المحتملة، وفي نفس الوقت لا تكون مكلفة للبنك؛ أي الأخذ بعين الاعتبار لمؤشر (التكلفة/العائد)، فإذا كان البنك يضع إجراءً رقابيا يكلفه**1000دج** شهريا للحد من احتمال خطر إن تحقق يكلف البنك**500 دج**، فهذا أمر غير مفيد له.

الفرع السادس: مبدأ الشمولية والديمومة

يعني مبدأ الشمولية بأن نظام الرقابة الداخلية يخص كل المستخدمين في البنك في كل مكان وزمان، فلا يوجد ميدان خاص ولا يوجد شخص يتمتع بامتياز معين، لا يوجد وقت لا تطبق فيه الإجراءات أو وظيفة ما لا تطبق عليها الإجراءات. وفي غالب المؤسسات ينتهك تطبيق هذا المبدأ من طرف الأشخاص الأعلى درجة في السلم الوظيفي كالمدير أو رئيس المصلحة إذا رأى بأن إجراءً معنيا يُعد معقدا فيُحاول تليينه. فيجب إذًا أن لا يعطى أي استثناء عند تطبيق الإجراءات سواء لشخص أو وظيفة أو فترة أو مكان ما إلا إذا كان مبررًا مقنعا يتطابق مع مبدأ الانسجام المذكور سلفا.

أما مبدأ الديمومة يتجلى في المحافظة على دوام تطبيق الإجراءات المشكلة لنظام الرقابة الداخلية في البنك؛ أي عدم تغييرها كثيرًا، فلهذا المبدأ منطق قوي لأن كل بنك يحتاج إلى استقرار في هياكله ودليل إجراءاته بصفة تسمح له بعدم تضييع الوقت وعدم زيادة التكاليف المنفقة لتكوين المستخدمين في كل مرة بهدف تكييفهم مع الإجراءات الجديدة.

في نفس الوقت لا يجب أن يؤدي احترام هذا المبدأ إلى خلق دليل للإجراءات وتنظيم صلب يمنع تأقلم هذه الإجراءات مع التغيرات التي تطرأ على البنك أو محيطه.

المبحث الثاني: مكونات نظام الرقابة الداخلية

يتألف نظام الرقابة الداخلية* من خمسة عناصر مرتبطة تماما ومندمجة فيما بينها تشكل نظاما مدمجا في سيرورة نشاطات المؤسسة يتفاعل بصفة ديناميكية مع كل التغيرات،ويتم تنفيذه من طرف المديرية وجميع

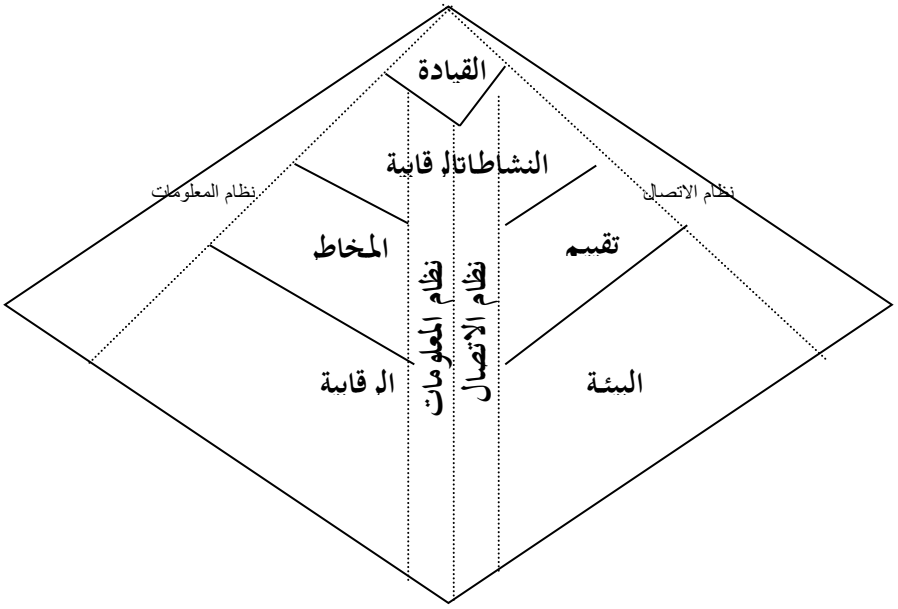
[1] - Ibid., p. 75.

[2] - Hong thai, N., Op.cit., p. 201.

المستخدمين، ويمس مختلف الأنشطة في كل المستويات.وتطبق هذه العناصر على كل أنواع المؤسسات سواء كانت تجارية أو إنتاجية أو خدماتية كالبنوك التجارية.

وتؤكد هذه المكونات المندمجة فيما بينها أن نظام الرقابة الداخلية لا يعد نشاطا مستقلا عن الأنشطة الأخرى، بل هو جزء لا يتجزأ منها ومدمج في الوظائف التشغيلية. وتتمثل هذه المكونات في البيئة الرقابية وتقييم المخاطر ونشاطات الرقابة والأنظمة المعلوماتية والاتصال والقيادة. ويمكن توضيحها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (08): مكونات نظام الرقابة الداخلية



المصدر:

Coopers & Lybrand.***La nouvelle pratique du contrôle interne***.Paris : Ed.D'organisation, 5ème tirage, 2000, p.29.

ويمكن تقييم نظام الرقابة الداخلية وإعطاء حكم حول فعاليته بفحص كل عنصر من المكونات الخمسة الموجودة في البنك، كونها تشكّل معيارًا لقياس فعالية النظام، حيث أن كل ضعف معتبر يمس أي مكون منها يؤثر على فعالية النظام ككل.

المطلب الأول: البيئة الرقابية

تعد البيئة الرقابية عنصرًا أساسيا يتأثر بثقافة المؤسسة؛فهي الأساس والمحرك الرئيس للمكونات الأخرى لنظام الرقابة الداخلية،كما أنها تساعد على تحديد مستوى تحسيس المستخدمين لاحتياجات الرقابة.

---

*– تم الاعتماد على الدراسة التي قام بهاCommittee of sponsoring organizations of the tread waycommissionسنة 1992في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أصبحت هذه الهيئة معروفة عالميا بـCommittee of Sponsoring OrganizationsCOSO التي تتكون من كفاءات دولية في مجالات التدقيق ومهنيين يمثلون المعهد الدولي للتدقيق الداخلي وبعض مكاتب التدقيق الدولية والمؤسسات الكبرى،وقد انتهى عملها بإعداد دراسة تحت عنوان:
``The internal control integratedframework``، هذه الدراسة التي وضعت مفهوما جيدا لنظام الرقابة الداخلية وحددت أسسه وأهدافه.وقد ترجمت هذه الدراسة إلى اللغة الفرنسية من طرف المكتب الدولي للتدقيق Coopers & Lybrand والمعهد الفرنسي للمدققين والمستشارين الداخليين IFACI: Institutfrançais des auditeurs et consultants internes.

وتشمل هذه البيئة على عوامل عديدة يذكر منها: نزاهة وأخلاق وكفاءة المستخدمين وفلسفة وأسلوب إدارة الأعمال من طرف المسيرين وسياسة تفويض المسؤوليات والتنظيم وتكوين المستخدمين، وفي الأخير الغاية التي يريد مجلس الإدارة الوصول إليها وقدرته على تحديد الأهداف المراد تحقيقها.

الفرع الأول: النزاهة والقيم الأخلاقية

تزداد فعالية نظام الرقابة الداخلية تبعا للنزاهة والقيم الأخلاقية التي يبديها الأفراد في البنك عند تنفيذهم لنشاطاتهم الموكلة إليهم، ذلك باعتبارهما عاملين أساسيين للبيئة الرقابية لما لهما من أثر على وضع وتسيير المكونات الأخرى لنظام الرقابة الداخلية.

إضافة إلى ذلك، فإن القيم الأخلاقية وصفة النزاهة التي يتصف بها المسيرون هي وليدة وجود ثقافة المؤسسة التي تتجسد في معايير التسيير والطرق المستخدمة لإيصال وتطوير هذه الثقافة داخل البنك، فالمديرية العامة للبنك تلعب دورًا رائدًا في تحديد ثقافة المؤسسة التي يجب على باقي الأفراد إتباعها بداية من الرئيس المدير العام الذي يعتبر الشخصية الغالبة في البنك، حيث يجب عليه أن يعمل على إيصال القواعد الأخلاقية الخاصة به شفهيا و/أو كتابيا،وأن يكون القدوة الحسنة لكل الأفراد في البنك[1].

يعتبر وضع صفات للنزاهة والقواعد الأخلاقية عملية مربحة للبنك، كون أي تصرف موافق لها يعد مكسبا لنجاح للبنك، والعكس بالعكس؛ فأي تصرف غير متوافق معها يمكن أن يهز مكانة البنك ويسيء إلى صورته؛وكمثال على التصرفات السلبية[2]:

- الضغوطات التي تمارس على المستخدمين لتحقيق أهداف خيالية خاصة في المدى القصير؛

- الإجحاف في استخدام صيغ التحفيز التي تعتمد على أداء المستخدم في البنك كعدم إعطائه أي علاوة أو مكافأة إلا إذا حقق الهدف المحدّد مسبقا بشكل كلي.

تؤدي مثل هذه التصرفات بالمستخدمين إلى القيام بأفعال منافية للقواعد الأخلاقية للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة من طرف البنك، ولتفادي ذلك على البنك وضع أهداف واقعية متبوعة برقابة على مدى تنفيذها، كما تحدّد العقوبات في حالة مخالفة هذه القواعد الأخلاقية.

لكن هناك صعوبة في وضع قواعد أخلاقية تتجاوب ليس فقط مع أهداف إدارة البنك، بل كذلك مع انشغالات المستخدمين والزبائن سواء أصحاب الودائع أو الحاصلين على القروض والمنافسة في السوق...، لذلك على البنك أن يحدّد أهدافا وسطية بين هذه الانشغالات المختلفة لأصحاب المصالح.

إن وجود قواعد سير أخلاقية مكتوبة ومفهومة من طرف المستخدمين لا يشكّل ضمانا كافيا لمدى احترامهم لهذه القواعد، فمن الضروري التحسب لإجراءات تأديبية ضد أولئك الذين يُقصرون في تطبيق القواعد الأخلاقية الموضوعة من طرف البنك[1].

الفرع الثاني: مجلس الإدارة ولجنة التدقيق

---

[1]— Renard, J.Théorie et pratique de l'audit interne.Op.cit., p.131.

[2] - Coopers & Lybrand. La nouvelle pratique du contrôle interne. Paris : Ed. D'organisation, 5ème tirage, 2000, p. 38.

[1] - Institut de l'audit Interne et PRICEWATERHOUSECOOPERS. Le management des risques de l'entreprise : cadre de référence et techniques d'application. Paris : Ed. D'organisation, 2005, p. 46.

إن مجلس الإدارة ولجنة التدقيق هيئتان أساسيتان في البنك، تتأثر البيئة الرقابية بمكونات وكيفية تسييرهما، فخبرة واستقلالية أعضاء الهيئتين عن المسيرين ومستوى تدخلهم في إدارة البنك واستعدادهم لعرض وتتبع المسائل الصعبة مع المسيرين، والمتعلقة أساسا بوضع الاستراتيجيات العامة للبنك وممارسة العمليات الرقابية ودقتهم في رقابة العمليات...، كلها عوامل أساسية تؤثر على البيئة الرقابية، لذلك يجب على الهيئتين أداء دورهما على أكمل وجه[2].

تسهر لجنة التدقيق على تتبع سيرورة إعداد المعلومات المالية والإشراف على نظام الرقابة الداخلية ومراقبة فعاليته، كما تضمن استقلالية المدققين الداخليين عن المسيرين،وتصادق على السياسة المتبعة من طرف المدققين الداخليين وبرامج تدخلهم وتفحص نوعية أعمالهم،كما يمكن لها اختيار المدققين الخارجيين القانونيين وتضمن استقلاليتهم،فهي تعمل على منع كل التأثيرات والممارسات غير العادية من طرف المديرية التنفيذية[3].

غالبا ما يكون عدد الأعضاء المكونين للجنة التدقيق عددًا فرديا من ثلاثة إلى سبعة أعضاء كي يتسنى لهم اتخاذ القرارات بالأغلبية، ومدة عمل اللجنة محدّدة من طرف مجلس الإدارة وتكون مساوية لمدة عمل المسيرين في البنك، كذلك يجب أن تضم لجنة التدقيق مزيجا من الكفاءات المهنية المتخصصة في مجالات التدقيق وإدارة المخاطر والتقنيات المالية،كما يجب أن يتمتع عدد من الأعضاء بالاستقلالية التامة عن المديرية التنفيذية،ويقع على عاتق مجلس الإدارة تعيين رئيس اللجنة، وتكون اللجنة مطالبة بتقديم تقرير دوري لمجلس الإدارة أثناء كل اجتماعاته[4].

أما مجلس الإدارة فإن نجاعته ومشاركته في القرارات الحساسة للبنك يعتبر عاملا أساسيا لفعالية نظام الرقابة الداخلية، لذلك يجب عليه اكتساب الكفاءات اللازمة خاصة على المستوى التقني، كما يجب أن يتشكل من أعضاء مستقلين عن البنك، تكون لهم الشجاعة لمعارضة التصرفات السيئة وغير الصحيحة،وأعضاء يمثلون المسيرين والمستخدمين يتسنى لهم توظيف معارفهم لتوضيح بعض المسائل وتقديم اقتراحاتهم[5].

يحدّد مجلس إدارة البنك المخاطر الهامة التي يمكن أن تؤثر على تحقيق أهداف البنك؛ فهو الذي يحدّد المخاطر المقبولة وغير المقبولة،وهو بذلك يقود ويحرس على فعالية نظام الرقابة الداخلية، كذلك يختار المسيرين الملائمين ويحدد لهم الأهداف الإستراتيجية، كما يأخذ بعين الاعتبار ويدرس التقارير المحررة من طرف المدققين الداخليين والخارجيين ويسهر على استقلاليتهم تجاه الإدارة.

يمكن القول أن مجلس الإدارة فعّال إذا كان يسهر ويضمن أن تحافظ المديرية على إدارة فعالة للمخاطر حتى ولو لم تتحمل أي خسائر في الماضي.

---

[2] - Coopers & Lybrand, Op.cit., p. 40.

[3] – Hamzaoui, M. et Pigé,B.Op.cit., p. 29.

[4] -Maders,H.P. et Masselin,J.L.Contrôle interne des risques : cibler, évaluer, organiser, piloter, maitriser. Paris : Ed. D'organisation, 2004,p. 89 et p.153.

[5] -Institut de l'audit Interne et PRICEWATERHOUSECOOPERS, Op.cit., p. 43.

الفرع الثالث: فلسفة ونمط إدارة الأعمال من طرف المسيرين

تؤثر فلسفة ونمط إدارة الأعمال من طرف المسيرين على سير أعمال البنك وعلى مستوى المخاطر المقبولة، لذلك يختلف نظام الرقابة الداخلية بين البنوك التي تتحمل مخاطر كثيرة مقارنة بتلك التي لها مخاطر ضئيلة، ففي الأولى يجب على المسيرين وضع عدة أدوات للرقابة القبلية والبعدية لتتبع العمليات من بدايتها إلى نهايتها والاعتماد أكثر على مؤشرات الأداء والتقارير للتحكم في المخاطر المحتملة.

كما تؤثر ثقافة البنك كثيرًا على فلسفة ونمط إدارة الأعمال من طرف المسيرين،كونها تسمح بتمييز خصوصيات مسؤولي كل بنك عن بنك آخر.

وترتبط خصوصيات نظام الرقابة الداخلية ارتباطا وثيقا بطبيعة وحنكة المسيرين الذين سيقودنه، فهناك بنوك لديها أنظمة رقابة داخلية أكثر مساءلة للأفراد Responsabilisateurs؛أي تلك التي تتمتع باللامركزية، وهناك بنوك أخرى لديها أنظمة رقابة داخلية تتميز بالمركزية، كذلك فإن القائد المتسلط يُنمّي تلقائيا نوعاً من الرقابة المباشرة من الدرجة الثانية عكس القائد الإسهامي (التساهمي) الذي يُنمّي مبدأ الرقابة التلقائية المدمجة في السيرورات.

هناك نموذج لفلسفة ونمط إدارة الأعمال ينطلق من الأسلوب التسلطي إلى التساهمي[1]:

- يتخذ المسؤول قرارات معينة ويبلغها للمستخدمين؛
- يبيع المسؤول قراراته للمستخدمين؛
- يقدم المسؤول آراءه ويطلب مشورة المستخدمين؛
- يصدر المسؤول للمستخدمين قراراً ويُصرّح بأنه مستعد لتغييره؛
- يطرح المسؤول المشكل على المستخدمين، ويحصل على اقتراحاتهم ثم يتخذ قراره؛
- يضبط المسؤول حدودًا ويطلب من المستخدمين اتخاذ قرارات ضمن تلك الحدود؛
- يعطي المسؤول المستخدمين الحرية في اختيار القرارات لكن في إطار احترام حدودهم.

الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي للبنك

يوضّح الهيكل التنظيمي للبنك الإطار العام الذي من خلاله تُخطط وتُنفذ وتُراقب النشاطات الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة، وينطوي وضع هيكل تنظيمي ملائم على تحديد الدوائر الأساسية للسلطة والمسؤوليات، كذلك يتيح خلق تنظيم تدرُّجي تسهيل انتقال المعلومات بين مختلف المصالح داخل البنك.

وتجدر الإشارة إلى أن الهيكل التنظيمي للبنك يختلف تبع الاحتياجاته وطبيعة نشاطاته وحجمه؛ فهناك بنوك تختار هياكل مركزية القرارات وأخرى تبحث عن اللامركزية في اتخاذ القرارات، وهناك من تضع هياكل هرمية وأخرى تريد هياكل مصفوفاتية[1].

[1] - Maders,H.P. et Masselin,J.L.Op.cit., p. 9 et p. 19.

[1] - Coopers & Lybrand, Op.cit., p.41.

كما يجب تفويض السلطات والمسؤوليات في النشاطات التشغيلية والخطوط التدرُّجية وكذا القواعد المتعلقة بالمراقبة والمصادقة على الأعمال المنجزة إلى أشخاص مؤهلين لذلك، مع ترك مجال لتشجيع الأفراد وفرق العمل على اتخاذ المبادرات وعرض وحل المشاكل في حدود السلطة الواجب احترامها من طرفهم.

عادة ما يلجأ المسيرون إلى تفويض المسؤوليات إلى أفراد آخرين في حدود الأهداف المراد تحقيقها، وهذا للسماح لهم بالمساهمة في اتخاذ القرارات وتشجيع المبادرات مع وضع حدود لهذه السلطة، حيث تسمح هذه التفويضات بإزالة العيوب والنقائص عند تقديم الخدمات للزبائن وترفع من مستوى رضاهم[2].

تحتاج التفويضات إلى وضع إجراءات فعّالة تتيح للمسيرين في أعلى الهرم فرصة تتبع نتائج الأفراد في قاعدة الهرم، كما يجب أن يفهم كل فرد داخل البنك الأهداف المراد الوصول إليها ومن ثم المساهمة في تحقيقها، وإن حدث العكس فيمكن أن تترتب نتائج سلبية عن هذه التفويضات وتُتخذ عدة قرارات خاطئة.

إن غياب أو عدم فعالية التنظيم الموجود في البنك سواء في وظيفة ما أو عدة وظائف يؤدي بالبنك إلى تحمل خطر التقصير الوظيفي***Risque d'insuffisance fonctionnelle***[3]الذي يعد عنصرًا هاما في المخاطر التشغيلية.

الفرع الخامس: سياسة إدارة الموارد البشرية

تُحدّد سياسة إدارة الموارد البشرية احتياجات البنك من النزاهة والقيم الأخلاقية والكفاءات الواجب توفرها في الأفراد المراد توظيفهم وطريقة تشغيلهم وتسيير درب العمل والتكوين والتقييمات الفردية وتقديم النصح للأفراد والمكافآت والترقيات[4].

إن اعتماد البنك سياسة توظيف الأفراد الأكثر تأهيلا وكفاءة ونزاهة يبين إرادته وعزيمته في جذب الأشخاص الأكفاء ذوي الثقة، كما يعتبر إعداد دورات تكوينية للمستخدمين بطريقة منظمة ومستمرة منطلقا يسمح بإعطائهم إشارة للأدوار والمسؤوليات المستقبلية.

وتتمثل الكفاءات في المعارف والمهارات والخبرة والمؤهلات الضرورية التي يجب أن تتوفر في الفرد لإنجاز المهام المنوطة به في كل منصب عمل، فعلى إدارة الموارد البشرية، بالتنسيق مع الوظائف الأخرى في البنك، تحديد المستوى النوعي للكفاءات المطلوبة لأداء هذه المهام وفق الأهداف المسطرة والخطط الإستراتيجية الموضوعة، كما يجب توفير دورات تكوينية للأفراد تعمل من خلالها على تحسين كفاءتهم.

وتضمن التقييمات الفردية انتقال المستخدمين بين المناصب وتسهل عملية ترقياتهم، هذا ما يُبيّن إرادة البنك نحو تشجيع تنمية الموارد البشرية ذات الكفاءة ويبسط لهم سبل الالتحاق بمناصب المسؤولية ويعطيهم منح المردودية كمكافأة لهم عند تحقيقهم للأهداف المسطرة، كما يجب على البنك وضع إجراءات انضباط تنفذ على الذين خالفوا القواعد الموضوعة[1].

---

[2] - Institut de l'audit Interne et PRICEWATERHOUSECOOPERS, Op.cit., pp. 48-50.

[3] - Maders, H.P. et Masselin, J.L. Op.cit., p. 49.

[4] - Coopers & Lybrand, Op.cit., p.43.

[1] - Hamzaoui, M. et Pigé,B. Op.cit., p.145.

إن أكبر إخفاق في وضع نظام رقابة داخلية فعال في البنك غالبا ما ينتج عن عدم وجود أو قلة المستخدمين الأكفاء الذين يقودون هذا النظام، لذا على البنك إعطاء أهمية كبيرة لهذا العنصر[2].

المطلب الثاني: تقييم المخاطر

تواجه البنوك العديد من المخاطر*(المخاطر التشغيلية ومخاطر القرض وخطر سعر الفائدة وخطر سعر الصرف وخطر السوق) التي يجب تقييمها بصفة دقيقة للتحكم فيها، وتتجلى عملية التقييم في تحديد وتحليل العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى تحقق هذه المخاطر، وبالتالي التأثير على بلوغ الأهداف المسطرة.إذن يتجلى أول شرط لتقييم المخاطر في تحديد الأهداف، لذلك على إدارة البنك تحديدها قبل تحديد المخاطر التي تؤثر على تحقيقها، وعليه تعد هذه العملية ضرورة أولية لضمان فعالية نظام الرقابة الداخلية.

الفرع الأول: تحديد أهداف البنك

غالبًا ما تحدّد الخطة الإستراتيجية للبنك الخطوط العريضة للأهداف المراد الوصول إليها (الأهداف العامة)، كما توضح كيفية توزيع الموارد بين مختلف الوحدات لتحقيق ذلك.

وتتفرع من الأهداف العامة أهداف خاصة بكل نشاط، وكمثال على ذلك تحديد أهداف لمديرية القروض وأخرى لمديرية المحفظة...إلخ.

ويجب أن تكون الأهداف العامة معقولة وواقعيةومنسجمة مع القدرات التي يملكها البنك وآفاقه المستقبلية ومع الظروف المحيطة به كواقع المنافسة في السوق،ضف إلى ذلك وجوب تكاملها وترابطها مع الأهداف الفرعية المحددة لكل قسم داخل البنك،كما يتوجب أن تكون محدّدة بصفة واضحة حتى يتمكن البنك من التوجيه السليم لموارده المالية والبشرية.

ويمكن تقسيم الأهداف إلى ثلاثة أقسام[3]:

أولا: الأهداف المتعلقة بالعمليات

تتمثل في الأهداف المتعلقة بالتنفيذ الأمثل للعمليات؛ أي الوصول إلى تحقيق المستويات المثلى من الأداء والمردودية وبذلك الحفاظ على الموارد التي يحوزها البنك، وتختلف هذه الأهداف تبعا لاختيارات المسيرين وكفاءتهم وكذا الهياكل المتوفرة ونوعية الموارد البشرية التي يحوزها البنك. وكمثال عن هذا الصنف من الأهداف تلك المتعلقة بمديرية القروض كتخفيض نسبة الأقساط غير المسددة أو الرفع من عدد ملفات القرض المدروسة، وتحديد أهداف خاصة بمديرية المحفظة كتحديد الشروط الواجب توفرها لخصم الأوراق التجارية أو أهداف خاصة بمنتج معين كتحديد عدد الزبائن الواجب استفادتهم من هذا المنتج.

ثانيا: الأهداف المتعلقة بالمعلومات المالية

[2] - Hông Thai, N.Op.cit., p. 105.

* - تم التطرق إليها بشكل مفصل في المبحثين الثاني والثالث من الفصل الأول.

[3] - Coopers & Lybrand, Op.cit., p.50.

تتمثل في إعداد القوائم المالية "الميزانية وجدول حسابات النتائج والملاحق وكل المنشورات المالية الأخرى" المنشورة والموجهة للجمهور العام بصفة نزيهة والوقاية من الوقوع في الغش،حيث يجب أن تبين الوضعية المالية الحقيقية للبنك. فهي أهداف غالبا ما تفرضها جهات خارجية كمصلحة الضرائب والمساهمين والسلطات الإشرافية.

ثالثا: الأهداف المتعلقة بالمطابقة

ترتبط هذه الأهداف بمدى احترام البنك للقوانين والتنظيمات المفروضة عليه من طرف السلطات الإشرافية والقرارات والأوامر التي تضعها المديرية العامة.

وقد تنجم عن طريقة تطبيق البنك لهذه القوانين والتنظيمات والأوامر آثار إيجابية أو سلبية على سمعته وصورته في المحيط الاقتصادي.فمثلا عند منح البنك قروض استهلاك عليه احترام نسبة طاقة المديونية للزبون المفروضة عليه سواء من طرف السلطات الإشرافية أو الأوامر الصادرة من المديرية العامة، وذلك حفاظا على مصلحته ومصلحة الزبون، كما يجب عليه احترام النسب المحدّدة من طرف البنك المركزي فيما يخص عدم تمركز القروض لدى زبون واحد أو مجموعة من الزبائن.

من خلال ما سبق، يتبين وجود تكامل وترابط بين أصناف الأهداف المذكورة آنفا، حيث يمكن أن يتعلق نفس الهدف بصنف نزاهة المعلومات المالية وفي نفس الوقت يرتبط بصنف المطابقة، وكمثال على ذلك نجد أن البنك ملزم عند تخصيصه للمؤونات لمواجهة المخاطر المتوقعة من عملية منح القروض باحترام القوانين المفروضة عليه (الأهداف المتعلقة بالمطابقة)، كما يجب أن ينشر قيمتها الحقيقية دون تخفيض أو زيادة (الأهداف المتعلقة بالمعلومات المالية).

في الأخير، يمكن القول أنه يجب على البنك الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة في إطار إستراتيجيته الموضوعة؛ فالأهداف المتعلقة بالمعلومات المالية والمطابقة يمكن للبنك تحقيقها كونها مرتبطة بمعايير خارجية مفروضة عليه، غير أنه ليس من السهل تحقيق الأهداف المتعلقة بالعمليات دفعة واحدة لأنها خاضعة لعوامل يصعب التحكم فيها كالمنافسة في السوق واحتياجات الزبون....

الفرع الثاني: إدارة المخاطر المرتبطة بأنشطة البنك

على البنك وضع طرق تسمح بالإدارة الفعالة للمخاطر المحتمل مواجهتها بهدف التحكم فيها لضمان بقائه والحفاظ على تنافسيته وحماية صورته، ويبقى على كل بنك تحديد مستوى المخاطر المقبولة في إطار المعايير الاحترازية المفروضة عليه من طرف السلطات الإشرافية. وتتجلى عملية إدارة المخاطر في تحديدها وتقييمها وتحليلها ثم تغطيتها.

وتعد عملية تحديد المخاطر وتقييمها ومعرفة آثارها نقطة جوهرية لوضع نظام رقابة داخلية فعالمتأقلم مع هذه المخاطر، فأداء البنك يمكن أن يتأثر بعوامل داخلية أو خارجية لها آثار على تحقيق أهدافه المسطرة، لذلك يجب على البنك وضع سيرورة لتحديد المخاطر المرتبطة بنشاطاته[1].

[1]– Pigé, B.Op.cit., p.44.

وكما تم التطرق إليه في السابق (المبحث الثاني والثالث من الفصل الأول) فإن النشاط البنكي محفوف بالعديد من المخاطر التي تتحقق نتيجة العديد من العوامل الداخلية أو الخارجية التي يجب على المسيرين أخذها في الحسبان، ويختلف نوع وحجم هذه المخاطر حسب حجم ونوعية العمليات التي يقوم بها كل بنك.

إن تحديد عوامل المخاطر الداخلية والخارجية على مستوى البنك يعتبر مرحلة أساسية للمباشرة في التقييم الفعّال للمخاطر، ومن ثم إيجاد أدوات لتغطيتها.

إضافة إلى ذلك،يجب أن تحدّد هذه العوامل على مستوى كل نشاط داخل البنك، لأن تسيير المخاطر لكل نشاط يسمح بتسيير المخاطر على مستوى كل وظيفة (الوظيفة التجارية، الوظيفة الإدارية...)، وتسيير المخاطر لكل وظيفة يؤدي بالإبقاء على مستوى مقبول لهذه المخاطر على مستوى البنك ككل.

بعد مرحلة تحديد المخاطر، تأتي مرحلة أخرى تتمثل في تحليلها على مستوى كل نشاط وعلى مستوى البنك ككل، وعلى أساس ما سابق ذكره توجد هناك تقنيات كمية ونوعية تسمح بقياس حجم كل خطر واحتمال وقوعه، وكذلك أدوات وتدابير احترازية تساعد على تغطيته؛ كاستخدام المشتقات المالية لتغطية مخاطر سعر الفائدة وسعر الصرف وسعر السوق، والحصول على ضمانات حقيقية أو شخصية أو استخدام تقنية التوريق للوقاية من مخاطر القرض.

عموما لا يحتاج الخطر الذي ليس له أثر بليغ واحتمال وقوعه ضئيل إلى تحليل معمق، لكن وفي المقابل يجب أن يدرس الخطر الذي له أثر معتبر واحتمال وقوعه شبه أكيد بصفة دقيقة، أما إذا كان الخطر بين هذين الحدين فتحليله يعد عملية صعبة تحتاج إلى عقلانية ودقة.

المطلب الثالث: الأنشطة الرقابية

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى تعريف الأنشطة الرقابية وأصنافها.

الفرع الأول: تعريف الأنشطة الرقابية

هي المرحلة الثالثة في الهرم؛تتيح إمكانية تسيير النشاطات مع التطبيق السليم للسياسات والإجراءات الضرورية للتحكم في المخاطر، وتحدّد السياسات ما يجب أن يفعل في حين تمثل الإجراءات المراحل المختلفة التي يجب أن يتبعها البنكي لتطبيق السياسات، وعليه تسمح الأنشطة بضمان تنفيذ التوجيهات الصادرة عن المديرية[1].

وتمس الأنشطة الرقابية كل المستويات التدرجية والوظيفية في الهيكل التنظيمي للبنك، وتشمل كلا من أعمال المصادقة والترخيص والفحص والتدقيق والمقاربة وتقييم الأداء التشغيلي والحفاظ على أصول البنك وكذا الفصل بين الوظائف.

وموازاة مع تقييم المخاطر، يجب أن يضع المسيرون برنامج تدخل للتحكم فيها، حيث يحدّد البرنامج العمليات الرقابية التي يجب أن تُجرى ضمانا للتنفيذ الصحيح وحرصًا على احترام الوقت المناسب، إذن تعد الأنشطة الرقابية جزءً مكمّلا لسيرورة النشاطات التي يقوم بها البنك للوصول إلى تحقيق أهدافه المسطرة.

[1] – Renard, J. ***Théorie et pratique de l'audit interne***.Op.cit., p.134

ويمكن التمييز بين ثلاث فئات من الأنشطة الرقابية؛تمس الأولى المجال التشغيلي وترتبط الثانية بالمعلومات المالية، في حين تتعلق الثالثة بمدى احترام تطبيق الالتزامات القانونية، وما يميزها أنها فئات مترابطة فيما بينها؛ وكمثال على ذلك فإن عمليات الرقابة التي تمس مجالات شغيليا معينا يمكن أن تساهم في الرفع من نزاهة وصدق المعلومات المالية، هذه الأخيرة يمكن أن تساهم في احترام الالتزامات القانونية[1].

الفرع الثاني: أصناف الأنشطة الرقابية

توجد عدة صور للأنشطة الرقابية، سواء كانت رقابة موجهة للوقاية(الرقابة القبلية) أو رقابة موجهة للكشف عن الإختلالات والأخطاء (الرقابة البعدية)،كذلك يمكن أن تكون آليات الرقابة يدوية و/أو معلوماتية، وفيما يلي سيتم عرض مختلف هذه الأنشطة الرقابية على سبيل المثال لا الحصر[2]:

أولا: فحص الأنشطة والوظائف

يقوم كل مسؤول بتحليل الأداء المنجز عبر مقارنة الميزانيات التقديرية والنتائج السابقة مع النتائج الحقيقية المحققة في البنك ومع النتائج المحققة في بنوك منافسة أخرى، فتتيح هذه العملية معرفة مدى تحقق الأهداف المسطرة لكل نشاط ووظيفة على مستوى البنك؛وكمثال على ذلك يحلل مسؤول الوظيفة التجارية النسب المحققة من المبيعات حسب كل نوع من القروض المقدمة في كل وكالة معتمدًا في ذلك على الدراسة الإحصائية مقارنا ذلك بسنوات سابقة،ويضع الأنشطة التصحيحية اللازمة لتصحيح الاختلالات الموجودة.

ثانيا: مراقبة نظام المعلومات

تلعب أنظمة المعلومات دورًا متزايد الأهمية في تسيير البنوك، ويجب أن تُراقَب هذه الأنظمة بصفة دورية مهما كان نوع وحجم المعلومات التي تنتجها للتحكم في مخاطرها،لذلك تتم العديد من المراقبات والفحوصات التي تعمل على التأكد من صحة وشمولية العمليات المنجزة، أما إن كانت هناك اختلالات فيجب أن تصحح وتبلغ إلى المسؤولين. كما تراقب عملية الوصول إلى مختلف المعلومات أو تغييرها أو حذفها وذلك بوضع الشفرات وكلمات السر لكل مستخدم،حيث يجب تطوير وصيانة البرامج المعلوماتية وحماية الولوج إليها من أشخاص غير مسموح لهم ووضع أدوات فعالة لتسجيل المعلومات وبرامج نجدة وحماية من القرصنةالمعلوماتية**Le piratageinformatique**.

ثالثا: الرقابة المادية

يجب القيام بالحماية المادية وعمليات الجرد المادي لكل المعدات والأدوات والأجهزة المعلوماتية والمباني التي يحوزها البنك ومقارنتها مع ما هو مسجل محاسبيا، كما يجب الوقاية من إتلاف الوثائق والمستندات ووسائل الدفع والوصولات وكل الأصول الأخرى مادية كانت أو مالية.

رابعا: الفصل بين الوظائف

---

[1] - Coopers & Lybrand, Op.cit., p.71.

[2] – لاحظ كلا من:

- Institut de l'audit Interne et PRICEWATERHOUSECOOPERS, Op.cit., p.96.

- Coopers & Lybrand, Op.cit., p.72.

- Lafitte,M.***Les systèmes d'information dans les établissements financiers***. Paris : Ed. La Revue banque, 2000, p.237.

يتم تقسيم الوظائف والمهام بين المستخدمين في البنك بهدف خلق نوع من الرقابة المتبادلة للمساهمة في التخفيض من حدوث الأخطاء أو الغش وبذلك التقليل من المخاطر، ففي البنوك مثلا من يقوم بدراسة ملف طلب القرض ليس هو الذي يقوم بدفع الأموال، كذلك نجد أن المستشار المكلف بالزبائن لا يمكنه تغيير معدلات الفائدة والعمولات المطبقة على زبائنه.

ولقد ساعدت الأنظمة المعلوماتية على الفصل بين الوظائف في البنوك، بحيث يضم البرنامج المعلوماتي لكل مستخدم المجالات التطبيقية « ***Les applications « Menu*** » التي يحتاجها فقط، ولا يتمكن من الولوج إلى تطبيقات أخرى خارجة عن نطاق المهام المخولة إليه.

تجدر الإشارة إلى أنه في الغالب ما يدمج بين مختلف الأنشطة الرقابية المذكورة سالفا كي يتمكن البنك من التحكم في مخاطره،لذلك فهي مكملة لبعضها البعض.

المطلب الرابع: نظام المعلومات والاتصال

يعد نظام المعلومات والاتصال جزأين لا يتجزءان عن بعضهما البعض، فأنظمة المعلومات تكون في خدمة مستخدميها وتمكنهم من تحمل مسؤولياتهم، في حين أن نظام الاتصال يجب أن يوسع إلى مسائل أخرى كرغبات ومسؤوليات الأفراد داخل البنك.

وتقوم أنظمة المعلومات بإنتاج المعلومات التشغيلية والمالية وكذلك التي ترتبط باحترام الواجبات القانونية التي تسمح بتسيير ومراقبة الأنشطة، كما تعالج هذه الأنظمة المعلومات المرتبطة بالمحيط الخارجي للبنك.

وتحتاج البنوك إلى أنظمة اتصال فعّالة تضمن الانتقال متعدد الاتجاه للمعلومات*، فعلى المسيرين إيصال رسالة واضحة لمختلف الأفراد داخل البنك حول أهمية المسؤوليات المنوطة بكل فرد و المتعلقة بعمليات الرقابة مع تبليغهم كل المعلومات الهامة التي تخص المخاطر المقبولة، كذلك يجب أن تقوم هذه الأنظمة بدور اتصالي فعال تجاه الأطراف الأخرى كالزبائن والمساهمين والسلطات التنظيمية.

الفرع الأول: نظام المعلومات

يعرّف نظام المعلومات بأنه:« مجموع منظم للموارد: معدات وبرامج معلوماتية وموارد بشرية ومعطيات وإجراءات تسمح بالحصول على المعلومات ومعالجتها وتخزينها وإيصالها حسب عدة أشكال (نصوص أو رسوم أو صوت أو معطيات)»[1].

أما حسب المعيار الدولي للتدقيق رقم ***ISA*315** فإن نظام المعلومات يتكون من هياكل (مكونات مادية وآلات) وبرامج معلوماتية وأشخاص وإجراءات ومعطيات[2].

---

*- سواء تصاعديا أو تنازليا أو أفقيا.

[1]- Delmond,M.H., Petit, Y. et Gautier, J.M.***Management des systèmes d'information.*** Paris : Ed. Dunod, 2003, p.110.

إن السير الجيد للبنك بهدف الوصول إلى تحقيق أهدافه المسطرة يتطلب وصول المعلومات إلى كل المستويات التدرجية في الوقت اللازم وبصفة دائمة. وتسمح أنظمة المعلومات سواء اليدوية أو الآلية بتحديد وتجميع ومعالجة ونشر المعطيات التي يحتاجها البنك، كما تقوم بتسيير المعلومات الخاصة بالأحداث والأنشطة والعوامل الخارجية كتلك المرتبطة بقطاع اقتصادي معين أو سوق ما أو منتج معين أو زبون ما أو بقطعة جغرافية معينة[1].

كما تسمح هذه الأنظمة بتحديد المخاطر في الوقت المناسب وقياسها وبالتالي إدارتها، وكذا المساعدة على اتخاذ القرارات المناسبة، كما تلعب دورًا هاما في مراقبة سير البنك كونها تسمح بقياس المردودية حسب كل زبون أو كل قطاع أو كل منطقة جغرافية وتقارنها مع الأهداف المسطرة.

في الأخير هناك صفات يجب أن تتوفر في المعلومات المنتجة من طرف هذه الأنظمة؛ حيث تكون كاملة وشاملة لاحتياجات البنك ويتم الحصول عليها في الوقت اللازم وقابلة للتحديث ودقيقة وسهلة المنال من طرف كل المحتاجين إليها، وهذا لتمكين المسؤولين في البنك من القيام بعمليات الرقابة واتخاذ القرارات اللازمة.

الفرع الثاني: نظام الاتصال

يسمح إيصال المعلومات الملائمة للأفراد وخصوصا المسؤولين منهم بالتسيير الجيد لنشاطاتهم،ويجب على المديرية إيصال رسالة واضحة تبين بقوة أهمية نظام الرقابة الداخلية وتوضّح من خلالها الأدوار المترتبة على كل فردفي البنك للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة فيما يخص المخاطر المقبولة،لذلك يجب على كل فرد معرفة مدى ترابط النشاطات المخولة إليه مع تلك المخولة لزملائه ليتسنى له اكتشاف الأخطاء وتحديد الأسباب واتخاذ الإجراءات التصحيحية[2].

كما يجب على الأفراد ضمان انتقال المعلومات فيما بينهم، حيث غالبا ما يواجه الأفراد القريبون من الواجهة في البنك أي أولائك الذين يتعاملون مباشرة مع الجمهور (***Front office***) العديد من المسائل، وبالتالي هم في الوضع الأمثل لاكتشاف المشاكل عند ظهورها واقتراح الحلول لذلك، كما يجب انتقال المعلومات إلى المستويات التدرجية العليا عبر قنوات الاتصال التي تكون في متناول الجميع؛ أي ضرورة تمتع المسؤولين بثقافة الإنصات إلى الطرف الآخر ومناقشة المشاكل المطروحة.

كذلك يجب توفر قنوات اتصال بين المسيرين ومجلس الإدارة من جهة، ومع اللجان من جهة أخرى، فالإدارة تُعلم مجلس الإدارة بصفة منتظمة عن مستويات الأداء والمخاطر والمشاريع الكبرى وعن كل حدث مهم في مسار البنك، ما يسمح للمجلس بأداء دوره الاستشاري والرقابي بصفة فعّالة، أما مجلس الإدارة فيقدم توجيهاته وتحاليله وتفاسيره للمديرية ليتسنى لها اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

زيادة على ما سبق، هناك ضرورة لوجود اتصال جيد ليس فقط داخل البنك، وإنما مع محيطه الخارجي؛ حيث يجب إنشاء شبكة اتصال فعّالة تسمح بالحصول على المعلومات الأساسية التي تساعد على تعديل سير نظام الرقابة الداخلية، فإذا تم أخذ التقارير المحررة من طرف المدققين الخارجيين للبنك نجدها

---

[2] - Hamzaoui, M. et Pigé,B.Op.cit., p.153.

[1] - Institut de l'audit Interne et PRICEWATERHOUSECOOPERS, Op.cit., p.104.

[2] - Coopers & Lybrand, Op.cit., p.89.

تحوز على توصيات متعلقة بنظام الرقابة الداخلية يمكن أن يعتمد عليها مجلس الإدارة والمسيرين خلال مراجعته،ونفس الأمر بالنسبة للتقارير التي تنشرها السلطات الوصية حول الوضعية المالية للبنك ومدى احترامه للتشريعات المفروضة،فهي تتيح فرصة اكتشاف نقاط الضعف في نظام الرقابة الداخلية[1].

ويمكن استخدام عدة قنوات اتصال مثل دليل الإجراءات والمناشير والقرارات الداخلية والرسائل عبر البريد الالكتروني والإعلانات وأثناء الاجتماعات.

المطلب الخامس: القيادة

يوضع نظام قيادة دائم يتيح القيام بالتقييم الدوري وفحص السير الجيد لنظام الرقابة الداخلية وفعاليته لكي يمكن تقييم الأداء المحقق في الوقت اللازم، ومعرفة مدى وصوله إلى تحقيق الأهداف المنتظرة منه[2].

يشمل نظام القيادة على كل النشاطات الجارية للبنك وكذا عمليات التقييم المنتظمة المنفذة من طرف المسيرين والتي يرتبط حجمها وأهميتها أساسا بمستوى المخاطر المحتملة وفعالية سيرورة الرقابة الدائمة وكفاءة وخبرة المستخدمين المكلفين بالقيام بعمليات الرقابة[3].لذلك يجب دائما تبليغ العجز المسجل والثغرات الموجودة في نظام الرقابة الداخلية إلى المديرية العامة ومجلس الإدارة لاتخاذ التصحيحات اللازمة، لأن الإجراءات التي تكون فعالة في فترة زمنية معينة قد تصبح غير كافية ولا تطبق في وقت آخر.

الفرع الأول: العمليات الجارية للقيادة

تقوم البنوك بعدة عمليات تسمح لها بتتبع فعالية نظام الرقابة الداخلية؛ تشمل الأنشطة العادية للتسيير والإشراف والتحليل المقارن ومقاربة المعلومات...إلخ، ومن أمثلتها[4]:

- يتيح السير المنتظم لأنشطة التسيير للمسؤولين التشغيليين ضمان ديمومة لسير نظام الرقابة الداخلية، فإعداد التقارير المفصلة اللازمة في الوقت المناسب وتحليل وتصحيح الفوارق المحددة تدعيم فعالية النظام.

- تبادل المعلومات مع الأطراف الخارجية، خاصة مع السلطة الوصية،يعزز المعلومات المسجلة داخل البنك ويكشف الأخطاء والاختلالات، فالحصول على تقارير البنك المركزي عن مدى احترام البنك للتشريع المصرفي يسمح بكشف كيفية سير نظام الرقابة الداخلية.

- يسمح الهيكل التنظيمي للبنك وإجراءات الإشراف المحدّدة باختبار وظائف نظام الرقابة الداخلية وتحديد نقاط ضعفه، وكمثال على ذلك تسمح الأدوار والمهام الإدارية بمراقبة صحة وشمولية العمليات المنفذة، لذلك يجب الفصل بين مهام المستخدمين داخل البنك لخلق مبدأ الرقابة المتبادلة، وبذلك يصبح إخفاء التصرفات والأفعال السيئة عملية صعبة.

---

[1]– Ibid., p.91.

[2] - Bernard,F., Gayraud, R. et Rousseau,L.Op.cit., p. 25.

[3] - Coopers & Lybrand, Op.cit., p.95.

[4]- لاحظ كلا من:

-Institut de l'audit Interne et PRICEWATERHOUSECOOPERS, Op.cit., p.120

- Coopers & Lybrand, Op.cit., p.97.

- تسمح عمليات المعاينة المادية للوثائق المحاسبية والتسجيلات وملفات القروض الموجودة في البنك بالتأكد من صحة المعلومات المسجلة في أنظمة المعلومات.

- يقدم المدققون الداخليون والخارجيون توصيات حول كيفية سير نظام الرقابة الداخلية والوسائل التي يجب على إدارة البنك توفيرها لتوطيده، وهذا انطلاقا من تقييم النظام وتحديد نقاط ضعفه.

- تجذب منتديات التكوين واجتماعات المسؤولين مع المستخدمين معلومات هامة حول مدى فعالية النظام وإمكانيات تحدثيه.

الفرع الثاني: التقييمات المنتظمة لنظام الرقابة الداخلية

تختلف عملية تقييم نظام الرقابة الداخلية حسب الأهمية النسبية للمخاطر المحتمل الوقوع فيها من جهة، وعمليات الرقابة التي تسعى إلى تخفيض هذه المخاطر من جهة أخرى، حيث تعنى الميادين ذات الخطر المرتفع بالعديد من التقييمات، أما في حالة تقييم النظام ككل فإنه يأخذ بعين الاعتبار تقييم كل العناصر المكونة له.

وغالبا ما تكون التقييمات تلقائية؛ أي أن المسؤولين عن مصلحة معينة يحدّدون بأنفسهم فعالية عمليات الرقابة المطلقة والعناصر المكونة لنظام الرقابة الداخلية.

كذلك يقوم المدققون الداخليون بصفة منتظمة بتقييم نظام الرقابة الداخلية وتقديم توصيات سواء في إطار تدخلاتهم العادية أو من خلال تلقي طلب من طرف مجلس إدارة البنك أو مديريته،فهم يساعدون المسيرين العملياتيين على ممارسة مسؤولياتهم بصفة جيدة[1]، وبذلك يساهمون في الرفع من فعالية نظام الرقابة الداخلية حتى وإن لم يكونوا مسؤولين أوليين عن وضعه وإبقاءه.

ولكي يتمكنوا من القيام بأعمالهم بصفة جيدة، يجب أن تتوفر لهم استقلالية قوية تجاه المسيرين والمستخدمين، ويتحقق ذلك عبر إلحاقهم بدرجة عالية في الهرم التنظيمي للبنك، مع ضرورة توفير وسائل التدخل المناسبة لهم وإعطائهم حرية التدخل المباشر عند تنفيذهم لمهامهم، كما يجب عليهم وضع نظام حقيقي لتتبع مدى تنفيذ التوصيات المقدمة أثناء تدخلاتهم الميدانية[2].

وحسب التعريف الجديد لوظيفة التدقيق الداخلي المقدم من طرف معهد المدققين الداخليين ***Institue of InternalAuditing »« IIA*** في جوان 2000 "التدقيق الداخلي وظيفة مستقلة وموضوعية تعطي للمنظمة ضمانا حول درجة التحكم في عملياتها، وتقدم لها النصائح للتحسين والمساهمة في الرفع من القيمة المضافة"[3]،يلاحظ أنه ألزم المدققين الداخليين بأن يلعبوا الدور الفعال في المنظمة لأنهم يساهمون في غناها(الرفع من القيمة المضافة)، فالتقييم الجيد لنظام الرقابة الداخلية يساعد على التحكم في المخاطر التي تواجهها المنظمة.

إن تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية هو سيرورة تتضمن فهم كل نشاطات البنك وكل العناصر المكونة لهذا النظام والهياكل الموضوعة، كما يتم فحص كيفية سير هذا النظام نظريا؛ أي كما هو محدّد من

---

[1]-Feujo,I.***Guide des audits : Quelles synergies gagnantes pour l'entreprise.*** Paris : Ed. Afnor, 2005, p.70.

[2] - Bernard,F., Gayraud, R. et Rousseau,L.Op.cit.,p. 36.

[3] - Renard,J.***L'audit interne ce qui fait débat.***Paris : Ed. Maxima, 2003, p. 30.

خلال الإجراءات الموضوعة والقيام بمحاورات مع المستخدمين في البنك لمعرفة كيفية سيره في الواقع، ومن ثم طرح إمكانية تغيير أو تعديل تلك الإجراءات حسب الأهداف الموضوعة كما يمكن وضع آليات رقابية جديدة.

وتستخدم عدة تقنيات وأدوات لتقييم النظام كالاستبيان وبيان دوران المعلومات، كما تستخدم بعض البنوك عمليات المقارنة بين نظامها ونظام بنوك أخرى أكثر تطورًا.

وتجدر الإشارة إلى أنه كلما حاز البنك على مراجع كافية تخص نظام الرقابة الداخلية كلما أصبحت عملية التقييم سهلة وأكثر فعالية،حيث تتيح لكل فردفهم دور النظام في البنك، وتشمل هذه المراجع الإجراءات المحدّدة والمعايير المعتمدة والهياكل التنظيمية المفصلة ووصف المناصب والقوانين وكل التعليمات المتعلقة بالاستغلال وأنظمة المعلومات داخل البنك، وتختلف هذه المراجع حسب حجم البنك ومدى تعقيد أنشطته.

كما تبين عملية تقييم نظام الرقابة الداخلية نقاط ضعفه وأوجه قصوره الحقيقية والممكنة التي يجب أن تبلغ إلى المسؤولين المعنيين والإداريين كونها فرصة لتوطيد هذا النظام ليتمكن البنك من تحقيق أهدافه المسطرة.

من خلال ما سبق، يتبين أن عمليات القيادة تمارس سواء من خلال الأنشطة الجارية للبنك أو عبر القيام بالتقييمات المنتظمة، وغالبا ما يتم التوفيق بين الطريقتين للحصول على ضمان مقبول حول فعالية نظام الرقابة الداخلية؛ فالأولى مدمجة في سلسلة أنشطة البنك تسمح بحدوث رد فعل فوري تجاه التغيرات، أما الثانية فتنفذ بعد العمليات الجارية للرقابة المنتظمة وتسمح باكتشاف الاختلالات بسرعة.

المبحث الثالث: مكونات نظام الرقابة الداخلية لوظيفة القروض

بعد التطرق إلى المكونات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية في البنوك، سيتم في هذا المبحث دراسة مكونات نظام الرقابة الداخلية لوظيفة القروض في البنك ومعرفة دوره في التحكم في مخاطرها.

المطلب الأول: التحديد الواضح للأهداف والاستراتيجيات

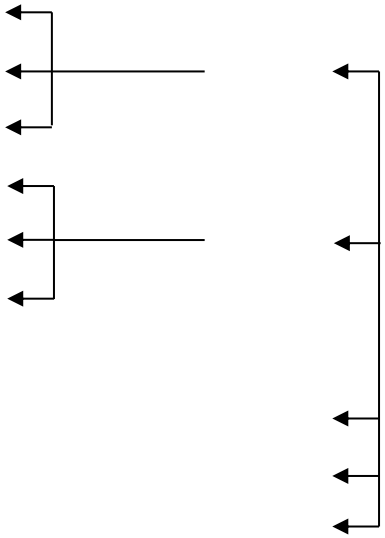
تقوم المديرية العامة للبنك بتحديد سياستها الإقراضية وتسطير واضح ودقيق للأهداف في إطار مخطط سنوي أو متعدد السنوات،حيث تجيب عن العديد من الأسئلة المطروحة التي تترجم لعدة أهداف في الميدان التجاري، كما تقوم بتحديد نوعية المخاطر المقبولة أو غير المقبولة والوسائل المادية والبشرية التي يجب تسخيرها لتنفيذ هذه السياسة التي يجب أن يُصادق عليها من طرف مجلس الإدارة.

ويكمن دور نظام الرقابة الداخلية في التأكد من أن مستوى المخاطر التي يتحملها البنك تتأقلم مع سياسة المخاطر المحدّدة ضمن إستراتيجيته، لذلك تعد هذه العملية نوعا من الرقابة الوقائية.

الفرع الأول: الأهداف والاستراتيجيات التجارية

إن وجود منافسة حادة بين البنوك جعلتها تتفاعل وكأنها مؤسسات حقيقية يجب أن تتموقع في السوق، ولأجل ذلكيحدّد البنك أصناف الزبائن المرجوة دون إهمال وضعية السوق وإمكانياته ومردوديته الحالية والتقديرية والمخاطر المتوقعة، كما يحدّد المناطق الجغرافية المراد التركيز عليها[1].

إذًا هناك عدة أقسام للزبائن، حيث يعود الأمر للبنك في اختيار البعض من هذه الأقسام أو كلها حسب الإستراتيجية الموضوعة، ويمكن تلخيص هذه الأقسام في المخطط الموالي[1]:



وعلى البنك تحديد المنتجات المصرفية المراد توفيرها لهؤلاء الزبائن والتي تساهم في تشكيل هوامش الربح،حيث يجب التمييز بين المنتجات مولدّة الفوائد والأخرى مولدة العمولات.

غالبا ما تتبنى البنوك نوعين من الإستراتيجية؛ الأولى تتبناها البنوك الكبيرة والمتمثلة في الإستراتيجية العامة؛ أي تغطية مختلف أقسام الزبائن الموجودين، وبذلك تحوز حصة سوقية معتبرة،أما النوع الثاني المتبنى من طرف البنوك متوسطة أو صغيرة الحجم والمتمثلة فبإستراتيجية المفاضلة التي ترفض مواجهة البنوك الكبيرة،لذلك فهي تفضل أقسام الزبائن سواء الأقل أو غير المستغلة من طرف البنوك الكبيرة،فمثلا تختار الزبائن ذوي النوعية الجيدة*Bonne gamme*أين يمكن لها أن توفر لهم منتجات نوعية متميزة يصعب على البنوك الكبيرة توفيرها لهم.

كما يحدّد البنك الأهداف والاستراتيجيات المتعلقة بمردودية العمليات، فقطاع القروض يعتبر هاما جدًا في تشكيل مردودية البنك إلا أنه مليء بالمخاطرة والتكاليف المختلفة كتكاليف الأموال الخاصة وتكاليف التسيير التشغيلي وتكاليف إعادة التمويل، فإيجاد توازن بين مردودية جيدة غالبا ما يتبع بتحمل خطر سيئ، والعكس فإن نوعية جيدة للمخاطر عادة ما ترتبط بمردودية قليلة، لذلك يصعب عليه إيجاد التوليفة المثلى بين المردودية والمخاطر.

[1]-De Coussergues, S. Op.cit, p.236.

[1] - ERRARA, J. M. et JIMENEZ, C.*Pilotage bancaire et contrôle interne*. Paris : Ed. ESKA, 1999, p. 40.

وتقاس مردودية كل زبون بحساب الفرق بين التكاليف المذكورة سلفا سواء مباشرة أو غير مباشرة والنواتج المحققة من عملية الإقراض كالفوائد والعمولات المصرفية، إلا أن هذه العملية تحتاج إلى نظام محاسبة تكاليف معقد جدًا.

ويخول قياس مردودية البنك توجيه إستراتيجيته تجاه أقسام الزبائن أو الأسواق الأكثر مردودية.

لذلك يتعين على البنوك وضع نظام مراقبة تسيير يكون ملحقا بدرجة عليا في هرمهم التنظيمي ما يسمح بقياس الأداء ومدى تحقيق الأهداف المسطرة حسب كل زبون أو كل قطاع نشاط أو كل منطقة جغرافية، كما يضمن القيادة الفعالة للبنك؛ أي التأكد من استخدام الموارد بأفضل كفاية وفعالية ممكنة[1].

الفرع الثاني: الأهداف وإستراتيجيات نوعية وتنويع المخاطر

هناك قاعدة يواجهها أصحاب القرار في البنوك تتمثل في إلزامية تقسيم المخاطر بين الزبائن بهدف منع عجز بعضهم من وضع البنك ككل في خطر، لذلك يجب وضع أهداف واستراتيجيات حول نوعية المخاطر الممكن تحملها للتقليل من الخسائر المتتابعة لعجز بعض الزبائن. فعلى البنكي قبل اتخاذ أي قرار للدخول في علاقة تجارية مع الزبون أن يعرف تصنيفه عند فحص ملفه، ويمكن أن يتغير هذا التصنيف عند كل حدث جديد يمس بالزبون ووضعيته المالية، فهذه العملية تسمح بالحصول على ترتيب القروض حسب كل تصنيف، ومنه يُمكن معرفة نوعية محفظة القروض التي يحوزها البنك في كل لحظة[2].

إضافة إلى المعايير النوعية التي يشترطها البنكي على كل مقترض، يجب على البنك تحديد سقف الالتزامات المقدمة حسب كل سوق أو كل قطاع نشاط أو كل منطقة جغرافية، حيث تسمح هذه الإجراءات بتقسيم المخاطر والحد من الخسائر في حالة وجود صعوبات في إحدى هذه الأقسام ***Segments***، ومنه يجب تنويع محفظة قروض البنك كي لا يكون في خطر عند عجز مجموعة من الزبائن تنتمي إلى قطاع معين أو منطقة جغرافية معينة.

ويجب على البنك تحديد استراتيجيات تخص عمليات تغطية مخاطر القرض كالحصول على الضمانات العينية أو الشخصية أو استخدام التوريق أو الأدوات المالية الأخرى.

الفرع الثالث: الأهداف حول الأموال الخاصة

لمواجهة مخاطر عجز المقترضين عن تسديد التزاماتهم يجب على البنك حيازة قيمة كافية من الأموال الخاصة تسمح له بامتصاص أي خسائر ممكنة دون تعرض ملاءته إلى الخطر، لأنه في حالة عدم كفاية هذه الأموال فإن الخسارة تمس بودائع الزبائن، لذا يجب وضع أنظمة فعالة لقياس الأموال الخاصة الاقتصادية اللازمة لتغطية الخسائر المتوقعة.

لذلك يجب على البنك الموازنة الدائمة بين محفظة الأنشطة ومحفظة المخاطر التي تستهلك كثيرًا أمواله الخاصة، خاصة القروض متوسطة وطويلة الأجل التي توجّه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، فتطور البنوك يتأثر باستراتيجيات تخصيص الأموال الخاصة الاقتصادية اللازمة والمبنية على قياس احتياجات كل

---

[1]- De Coussergues, S.Op.cit., p.120.

[2]- Sardi,A.***Audit et contrôle internes bancaires.*** Paris : Ed. Afges, 2002, p. 728.

نشاط في البنك من الأموال الخاصة[3]، وهناك مؤشرات تطبقها البنوك كمؤشر كوك وماك دونو لقياس الأموال الخاصة اللازمة.*

المطلب الثاني: إدارة فعالة لمخاطر القروض

تشمل إدارة مخاطر القروض على وضع نظام وطيد لقياس المخاطر ونظام التفويضات ونظام متابعة ومراقبة هذه المخاطر، وسيتم التطرق بالتفصيل إلى هذه النقاط من خلال المطالب الموالية.

الفرع الأول:نظام وطيد لقياس المخاطر

تكمن عملية قياس مخاطر القروض في الإجابة عن السؤالين المكملين التاليين[1]:

- ما هي قيمة الخسائر العادية التي يمكن توقعها بصفة معقولة؟ ويقصد بالخسائر المتوقعة تلك التي تُغطى بالنتيجة الجارية للبنك في شكل مؤونات.

- ما هي قيمة الخسائر القصوى التي يمكن انتظارها؟ ويقصد بها الخسائر غير المتوقعة التي تُغطى بالأموال الخاصة للبنك.

للإجابة عن هذين السؤالين يعتمد البنكي على منهجين لقياس حجم هذه المخاطر؛ المنهج الأول تقليدي يعتمد على حدس وخبرة البنكي وعلى نتائج الدراسات المالية والتقنواقتصادية* التي يقوم بها، فتحدّد قيمة الخطر في هذه الحالة بصفة نسبية فقط،كونها غير قادرة على قياس حجم المخاطر غير المتوقعة بصفة دقيقة وغالبا ما تعطي نتيجة ذاتية.

ويعتمد المنهج الثاني على إيجاد القيمة الفعلية لمخاطر القرض اعتمادًا على النماذج الإحصائية المتطورة** لقياس مخاطر القروض، فهو يعطي نتيجة موضوعية ودقيقة سواء على قيمة المخاطر المتوقعة أو غير المتوقعة.

وفي الجزائر ينعدم استخدام المنهج الثاني في قياس مخاطر القروض، في حين يستخدم المنهج الأول لتحديد ايجابية عملية الإقراض سواء لشخص طبيعي أو معنوي،هذا ما يأتي عبر الخطوات التالية:

- المعرفة الجيدة للزبون وفهم نشاطه ومصادر دخله ونوعية المساهمين؛
- تقدير طاقته على استرجاع المبلغ المقترض وذلك بتحليل وضعيته المالية؛
- تقدير احتياجاته التمويلية الضرورية؛
- تحديد الضمانات المقدمة وتقدير قيمتها؛
- ترتيب المقترض في نظام التصنيف الداخلي للبنك؛
- إبداء الرأي حول طلب المقترض بالاعتماد على أسس موضوعية.

---

[3] –Rouach, M. et Naulleau,G.***Le contrôle de gestion bancaire et financier***, Paris : Ed. La Revue banque, 2002, p. 267.

* - لاحظ المبحث الثاني من الفصل الأول عند التطرق إلى المخاطر التشغيلية.

[1] - Sardi,A.***Audit et contrôle internes bancaires***. OP. Cit., p.732.

* - تعتمد على المعطيات السابقة والحالية والتقديرية للمقترض.

** - تم التطرق إليها في المبحث الثالث من الفصل الأول عند التطرق إلى أنواع التصنيف الداخلي.

إذن تعد عملية قياس مخاطر القرض أساسية في النشاط البنكي لأن مستواها يؤثر بصفة معتبرة على مردودية عملية الإقراض، ومن أهم النسب المالية الأكثر استخداما من طرف البنوك لمعرفة مدى التحكم في مخاطر عمليات الإقراض نجد[1]:

أ - نسبة القروض محل نزاع =قيمة القروض محل نزاع/ القيمة الإجمالية للقروض الممنوحة

تبين هذه النسبة في أي لحظة معينة نسبة الزبائن الذين يعتبرون مشكلا للبنك مقارنة بمحفظة القروض الإجمالية التي يحوزها.

ب– مخصصات المؤونات/القيمة الإجمالية للقروض الممنوحة

تعطي هذه النسبة مؤشرًا حول سعي البنك لتخصيص المؤونات للقروض المشكوك تحصيلها.

كما يمكن للبنكي رفض الطلب المقدم إذا توقع خطرًا مرتفعا أو إذا كان الطلب لا يدخل ضمن إستراتيجية البنك المعتمدة، وفي المقابل يمكن أن يقبل الطلب إذا توقع خطرًا أقلا ومردودية أعلى، وبذلك يستحق الدفاع عنه بصفة موضوعية مبينا الحجج المقنعة عند تقديمه للهيئة المختصة حسب نظام التفويضات الموجود في البنك.

ويجب أن يقدم هذا الطلب في ملف يوفر شروطا معينة تخص الموضوع والشكل وتسمح باتخاذ أي قرار مبرر؛ ومن بين الشروط المتعلقة بالموضوع احتواءه على كل المعلومات الكمية والنوعية المثبتة لقرار قبول أو رفض طلب القرض كنتائج الدراسات المالية للمقترض وتجميع كل القروض الممنوحة له سابقا والمعلومات المتعلقة بالوضعية الاقتصادية ونشاطه وحول المسيرين وتقارير المحادثات مع المسيرين والضمانات المقدمة.

أما فيما يخص الشروط المتعلقة بالشكل، فيجب على البنك وضع نموذج موحد ومهيكل بطريقة منتظمة لكل العناصر المذكورة سالفا ما يتيح لمستعمله إيجاد كل المعلومات التي يحتاجها بصفة سهلة، كما يجب أن يحتوي على وثيقة شاملة تسمح بالحصول الفوري على المعلومات الأساسية حول وضعية الزبون والقروض التي حصل عليها.

الفرع الثاني: نظام التفويضات *Délégation de pouvoir*

يعد التفويض فعلا إراديا شكليا يتنازل من خلاله مسؤول أو هيئة عن جزء من سلطة اتخاذ قرار يخص العمليات الاقراضية لمدة محدّدة أو غير محدّدة ولمبلغ محدد لكل عملية لهيئة أخرى أو مستخدم آخر في البنك قَبِل هذا التفويض، وذلك لتسهيل سير أنشطة الإقراض في البنك وتلبية حاجات الزبائن[1].

ومهما كان نوع القرض يجب أن يرخص به حسب نظام التفويضات الساري العمل به في البنك، فإجراءات قرار منح القرض المتعلقة بمستويات التفويض يجب أن تكون مشكلة بصفة واضحة ومتأقلمة مع

[1] -Rouach, M. et Naulleau,G.Op.cit.,p. 166.

[1] – Mathieu, M.Op.cit., p.160.

خصوصيات البنك كحجمه وتنظيمه وطبيعة نشاطاته.ويمكن أن يتعدّد نظام التفويضات إذا ارتفعت طبيعة نشاطات البنك وازداد حجمه، وفي الغالب يتم اتخاذ قرار المنح على الأقل من طرف شخصين[2].

وللتحكم في مخاطر القرض لا يمكن أن تمنح كل القروض عن طريق ترخيص لشخص واحد أو هيئة واحدة، فمثلا يجب التنسيق بين مديرية القروض ومديرية المخاطر قبل قبول منح قرض معين،ومع تطبيق مبدأ الفصل بين الوظائف وإلزامية وجود إمضاءين مزدوجين وكذا التحليل المضاعف -المزدوج-لملف القرض من طرف هيئة متخصصة موجودة سواء على مستوى المديرية الجهوية و/أو المديرية العامة وكذا مديرية المخاطر التي تكون ملحقة مباشرة بأعلى سلطة في البنك، هذه الهيئة المتخصصة تكون مستقلة عن الهيئات التشغيلية الأخرى ما يسمح بالحد من خطر منح القروض الوهمية أو المفرطة[3].

ويرتفع الخطر إذا أعطيت لكل الأشخاص في البنك إمكانية ترخيص أي قرض بأي مبلغ كان، لذلك يجب إعطاء تفويضات لبعض الأشخاص فقط ولمصلحة معينة لمنح قروض في حدود مبالغ معينة وبشروط واضحة، أما إذا تجاوزت قيمة القرض هذه المبالغ تسند العملية إلى أشخاص آخرين في مصلحة أعلى في التنظيم[4]. ويسمح النظام الهرمي للتفويضات بالتسيير الفعال لعملية الإقراض وبالتالي إمكانية التحكم في مخاطرها.وكمثال على نظام التفويضات:

بالنسبة للقروض الممنوحة للمؤسسات:

يمنح التفويض إلى:	قروض الاستغلال	قروض الاستثمار
هيئة القرض على مستوى الوكالة.	0 - 500 000 دج	من 0 إلى 000 000 2 دج
هيئة القرض على مستوى المديرية الجهوية.	من 000 500إلى 000 000 5 دج	من 000 000 2إلى 000 000 5 دج
هيئة القرض على مستوى المديرية العامة.	ما فوق 000 000 5 دج	ما فوق000 000 5 دج

أما القروض الممنوحة إلى الأفراد:

يمنح التفويض إلى:	قروض الاستهلاك	القروض العقارية
مدير الوكالة.	من 0 إلى 000 300 دج	من 0 إلى 000 000 2 دج
المدير الجهوي.	من 000 300إلى 000 600 دج	من 000 000 2إلى 000 000 5 دج
هيئة القرض على مستوى المديرية العامة.	ما فوق 000 600 دج	ما فوق 000 000 5دج

وزيادة على نظام التفويضات سالف الذكر، يمكن وضع نظام حد نوعي حسب نوع القرض الممنوح ***Système de limite qualitatif***، وكمثال على ذلك يمكن أن يُرخّص منح القروض الاستثمارية طويلة الأجل والعقارية وتلك التي تقدم إلى الزبائن ذوي الخطر المرتفع إلا من طرف الهيئة العليا في البنك أو هيئة متخصصة كمديرية المخاطر.

---

[2] - Sardi,A.***Audit et contrôle internes bancaires***. Op. cit. p.747.

[3] - Siruguet, J.L., Fernandez, E. et Koessler,L.***Le contrôle interne bancaire et la fraude.***Paris : Ed. Dunod, 2006, P. 70.

[4] – Descamps, C. et Soichot, J.Op.cit., p.114.

وسواء اختيار البنك وضع نظام كمي أو نوعي للتفويضات، فيجب أن يتبع بوضع إجراءات كتابية واضحة تبين سيرورة اتخاذ قرار منح القرض مهما كان نوعه مع ضرورة تطبيقها فعليا في الميدان، كما يجب أن تحدّد التفويضات المتعلقة بقيمة العمولات ومعدلات الفائدة التي تطبق على هذه القروض والتي تأخذ في الحسبان حجم الخطر ومبلغ ومدة القرض ونوعية الزبون والمنافسة في السوق.

إضافة إلى ما سبق، تولى عناية أكبر للقروض الممنوحة للمسيرين أو المساهمين الرئيسيين سواء كانوا أشخاصا طبيعيين أو معنويين من ناحية طبيعة العملية وشروط إجرائها، بحيث تركز عليها عمليات المراقبة،كونها يمكن أن تشكل خطرًا لأنهم يكونون في نفس الوقت حكما وطرفا، لذا يجب وضع إجراءات لتسيير هذه القروض وتحديد مدة التسديد وشروط الحصول عليها ومعدلات الفائدة المطبقة.

الفرع الثالث: نظام متابعة ومراقبة المخاطر

إن قبول منح قرض معين ووضع المبلغ تحت تصرف الزبون يضعان حدًا لعملية الإقراض،ومن هنا تبدأ مخاطر القرض التي يجب تتبعها ومراقبتها بصفة مستمرة إلى غاية تاريخ استرجاعه.

في البداية يجب مساءلة كل بنكي له علاقة بالعملية الإقراضية سواء كان مستشارًا مكلفاً بالزبائن أو مكلفاً بالدراسات على متابعة ملف زبونه من البداية إلى غاية تاريخ نهاية العقد، ويكونون تحت إشراف مسؤول الوكالة.

لذا على البنك وضع نظام معلومات يسمح بالحصول على المعلومات في الوقت الحقيقي حول مختلف القروض الموجهة لزبون معين مع المبالغ المسموح بها وإظهار التجاوزات الواقعة التي في الغالب ما تكون نتيجة زيادة الاحتياجات التمويلية للزبون، وبذلك يمكن إظهار وضعية كل زبون تجاه البنك بدقة،ومن ثم يمكن اتخاذ التسويات اللازمة كإعادة دراسة ملف القرض لرفع المبالغ المطلوبة والحصول على ضمانات أكثر[1].

علاوة على ذلك، يقوم البنك بتقييم الضمانات المقدمة له من جميع الأوجه كقيمتها وضمانها القانوني، كما يتم متابعة وتحديد العوامل التي يمكن أن تقلل من قيمتها، ومن ثم طلب الحصول على ضمانات مكملة أخرى، فالضمانات تشكل العنصر الأساسي للتقليل من الخسائر في حال عجز المدين عن الوفاء بالتزاماته، لكن يمكن أن تقع اختلالات أو أخطاء أو إهمالات عند الحصول عليها تقلل من هدفها؛ كالثغرات والفراغات القانونية الناتجة عن التشريع الساري أو التحرير القانوني للعقد التي لا تضمن ممارسة الحق، أو كوجود تقييم مُبالغ فيه للشيء محل الضمان أو انخفاض قيمته مع الوقت.

فضلا عن ذلك، يقوم البنك بمتابعة الوضعية المالية للمقترض خلال مدة القرض كونها غير مستقرة، حيث يمكن أن تتحسن أو تتدهور عبر الزمن، وبذلك يتسنى له كشف الاختلالات في وقت مبكر ومن ثم يقوم بالإجراءات اللازمة، ويعكس نظام التصنيف داخل البنك التغيرات التي تطرأ على وضعية الزبون سواء بالارتفاع والانخفاض ومن ثم تُغير في تصنيفه(***Up-grade ou down-grade***).

للوصول إلى ذلك، على البنك إنشاء مديرية للمخاطر تتكلف بتحليل كل المخاطر المرتبطة بنشاط البنك وخاصة تلك المتعلقة بعمليات الإقراض، كما تعطي رأيها حول الملفات الكبرى التي تتصف بالمخاطر

[1] - Sardi,A.***Audit et contrôle internes bancaires***. Op.cit., p.750.

المعتبرة،وتكون مستقلة عن المديريات التشغيلية الأخرى بحيث تأتي في أعلى درجة سلمية في الهيكل التنظيمي للبنك[1].

وتقوم هذه المديرية بإعادة الفحص الدوري لملفات القروض وإعداد تقرير حولها. وقد شدّدت لجنة بازل على دور هذه الخلية في مراقبة المخاطر كونها تسهر على التأكد من التطبيق السليم للسياسات والإجراءات المحدّدة من طرف البنك وتقيم نوعية الملف من الناحية الموضوعية والشكلية، وتقوم بتثبيت أو تغيير تصنيف الزبون، كما تقدم توصيات لتحسين نوعية ملف ما وتصدر تقارير منتظمة لمديرية القرض والمديرية العامة ومجلس إدارة البنك حول نوعية ومردودية محفظة القروض.

واستكمالا لعملية متابعة ومراقبة المخاطر يتابع البنك وضعية الأقساط غير المسدّدة عند حلول آجال استحقاقها، كونها تبين فعليا الوضعية المالية للمقترض وتعتبر مؤشرًا محددًا لنوعيته، لذلك يوضع نظام أوتوماتيكي يسمح بإعادة ترتيب الديون التي لم تسدد أقساطها.

فإن تعدت مدة معينة -حسب النظام المعمول به في البنك-تسجل محاسبيا كديون مشكوك في تحصيلها وتخصص لها مؤونة، كما يراقب البنك وسائل الدفع المحررة من طرف الزبون (المدين) كالشيكات التي ترجع غير مدفوعة نتيجة نقص المؤونة في حسابه، ونفس الشيء بالنسبة للأوراق التجارية المحررة لصالح الزبون والتي لا يمكن الحصول على قيمتها النقدية نتيجة نقص المؤونة في حساب الطرف الآخر المسحوب عليه أو المدين، إذًا على البنكي مراقبة حركات الحساب الجاري للزبون بصفة دورية وتحليل الأرصدة الموجودة خاصة المدينة منها[2].

إضافة إلى ذلك، يقوم البنك مرة في السنة على الأقل بإعادة النظر في ملفات القرض الممنوحة سواء لتجديد القرض أو زيادة قيمته أو تخفيضها أو إلغاءه، وتتبع هذه العملية نفس إجراءات منح القرض المذكورة سالفا وتأخذ بعين الاعتبار التغيرات في وضعية الزبون والحالة الاقتصادية السائدة، كما يتم تعديل أو تخصيص مؤونات لبعض القروض المشكوك في تحصيلها.

المطلب الثالث: دقة الإجراءات التشغيلية ووضع نظام قانوني مناسب

سيتم التطرق إلى الإجراءات التشغيلية التي يجب على البنك وضعها والنظام القانوني الذي يحافظ على حقوق البنك تجاه الأطراف الأخرى.

الفرع الأول: دقة الإجراءات التشغيلية

يتم ذلك عبر أربعة عناصر أساسية؛ يتمثل الأول في الفصل بين الوظائف المختلفة لسيرورة عملية الإقراض في البنك، ويمكن تقسيمها إلى خمس وظائف أساسية[1]:

- الوظيفة التجارية على مستوى الوكالات التي تنشئ العلاقات مع الزبائن وتبيع المنتجات المصرفية؛
- الوظيفة التي تصادق على منح القروض وفق نظام تفويضات محدد؛

---

[1] –ERRARA, J.M.et JIMENEZ, C.Op.cit., p. 164.

[2] - Ogien,D.***Comptabilité et Audit bancaires.*** Paris : Ed. Dunod, 2006, p.364.

[1] –Ibid., p.363.

- الوظيفة التي تسير القروض على المستوى الإداري والمحاسبي، والتي غالبا ماتتم على مستوى المكاتب الخلفية***Back office***؛

- الوظيفة التي تقوم بالفحص المنتظم لملفات القروض ومراقبة المخاطر، وتقع على عاتقها مسؤولية نوعية محفظة قروض البنك؛

- أخيرًا وظيفة المنازعات التي تتابع ملفات القروض غير المحصلة؛ أي تضمن تحصيل الديون التي أصبح تحصيلها بالتراضي غير ممكن.

ويجب أن تكون هذه الوظائف منفصلة ومستقلة عن بعضها البعض.

أما العنصر الثاني فيتجسد في الفصل بين الأدوار التشغيلية المتمثلة في التنفيذ والرقابة؛فالتنفيذ أو دفع الأموال للزبون ***Décaissement/Déblocage***يوضع تحت مسؤولية وظيفة إدارة أو تسيير القروض التي يتمثل دورها في وضع الأموال تحت تصرف المقترض وتسجيلها محاسبيا وتسييرها، هذه الوظيفة يجب أن تكون مختلفة عن تلك التي ترخص عملية الإقراض، عموما قبل منح الأموال يجب التحقق من:

- وجود تصريح مكتوب بذلك؛
- مطابقة الشروط العامة أو الخصوصيات المطلوبة؛
- مطابقة الضمانات المنصوص عليها في العقد؛
- وجود ملف قرض كامل.

أما الرقابة التي تجرى سواء بعد أو أثناء التنفيذ فيجب أن تتم من طرف شخص مؤهل غير الذي عالج الملف، حيث يقوم بفحص ما يلي:

- نوع القرض (طبيعة القرض، مدته...إلخ)؛
- قيمة المبلغ المرخص به؛
- الشروط المطبقة كمعدل الفائدة والعمولات والمصاريف؛
- تواريخ القيمة كتاريخ دفع الأقساط؛
- جدول اهتلاك القرض.

أما العنصر الثالث فيتعلق بقياس الخطر التشغيلي*كون عملية الإقراض تتعرض حتما إلى هذا الخطر،ولقياسه يجب إحصاء كل الأحداث الضارة التي يمكن أن تتسبب في وقوعه إحصاءً شاملا، وذلك تفاديا لوقوع البنك في خسائر جمة.

في حين يتمحور العنصر الأخير حول وضع دليل للإجراءات التشغيلية يوضح سياسة البنك الخاصة بنظام الرقابة الداخلية، يكون منجزًا بصفة شاملة ويضم كل أوجه عملية الإقراض من البداية إلى النهاية، ويمكن تلخيص العناصر التي يجب أن يتطرق إليها هذا الدليل فيما يلي:

- تنظيم وظيفة القرض التي تحدّد بدقة مسؤوليات مختلف المتدخلين؛
- سيرورة التحليل المالي؛

*- تم التطرق بالتفصيل لهذا العنصر في المبحث الثاني من الفصل الأول.

- نظام التفويضات؛
- نظام التصنيف الداخلي للزبائن؛
- المعالجة الإدارية والمحاسبية للقرض؛
- دور الوظيفة المكلفة بفحص القروض؛
- كيفية تسجيل الأحداث التي تؤدي إلى تحقق خسائر تشغيلية وتمكّن من قياس وتسيير المخاطر التشغيلية.

الفرع الثاني: وضع مصلحة قانونية

لقد تم التطرق إلى الخطر القانوني في المبحث الثاني من الفصل الأول كونه يعد جزءً من المخاطر التشغيلية التي يواجهها البنك، وتزداد أهمية هذا الخطر نتيجة زيادة تعقيد القواعد والالتزامات القانونية المفروضة على البنوك والمؤسسات المالية، فعدم احترامها للتشريع القانوني يؤدي بها إلى تحمل خسائر والوقوع في نزاعات قضائية مع الغير، وبذلك المساس بصورتها.

وتفاديا لما سبق؛ على البنك وضع نظام قانوني مناسب يتكفل بالمهام التالية[1]:

- التحليل والمصادقة على مختلف الوثائق الصادرة من البنك والموجّهة إلى الجمهور العام؛ كالشروط العامة للحصول على القرض أو فتح حساب مصرفي والأوراق الدعائية والعقود النموذجية للإقراض...إلخ؛
- تحليل الوضعيات غير العادية التي يمكن أن تطرأ على البنك كالإسراف في منح القروض ومراقبة عمليات تبييض الأموال؛
- إيجاد الحلول الودية مع الزبائن لاسترجاع القروض المقدمة قبل أن تصبح محل نزاع أو يصبح تحصيلها مشكوك فيه، وتسمى بمرحلة ما قبل الدخول في المنازعات

Phase de pré-contentieux، ومن بين هذه الحلول إعادة جدولة الديون وإعطاء مدة إمهال والتخفيض من معدل الفائدة المطبق؛

- اتخاذ الإجراءات القضائية والقانونية اللازمة في الوقت المناسب عند عجز الزبون عن الوفاء بالتزاماته بعد نهاية مرحلةما قبل الدخول في المنازعات، حيث تقوم مصلحة النزاعات في البنك بإعادة فحص الملف لتحديد ما يجب القيام به وطلب تخصيص أو تعديل المؤونات للقروض المشكوك في تحصيلها، لذلك يجب توضيح العلاقات الوظيفية الموجودة بين هذه المصلحة والمصالح التشغيلية الأخرى لتفعيل دورها.

المطلب الرابع: نظام حماية ضد خطر الاحتيال

يعد عنصر الثقة مفتاح دوام وتطور العلاقات التجارية،غير أنه يمكن أن تضمحل وتنتهيهذه العلاقات بوجود أعمال تشوبها سوء النية أو الخداع أو الغش من أحد الأطراف، فالمؤسسات بصفة عامة والبنوك على وجه الخصوص تواجه يوميا حالات عديدة من محاولات الاحتيال الداخلي أو الخارجي التي يمكن أن تتحقق، وبالتالي توقعها في خسارة غير محسوبة.

الفرع الأول: تعريف خطر الاحتيال

[1] - Sardi,A. ***Audit et contrôle internes bancaires***. OP. Cit., P.757.

ويعرّف الاحتيال بأنه"فعل بسوء النية يهدف إلى الحصول على منفعة شخصية ويترتب عنه إلحاق أضرار جسيمة بالمؤسسة"[2].

ويعرّف الاحتيال كذلك بأنه: "غش أو محاولة غش ترتكب بمناسبة إبرام عقود بهدف الحصول على استثمارات مادية أو مالية أو خدمات"[3].

ولا توجد قاعدة دقيقة تسعى إلى إعطاء تعريف محدّد للاحتيال، لأن الشخص قادر على ابتكار وسائل وتقنيات عديدة مهندسة للاحتيال.

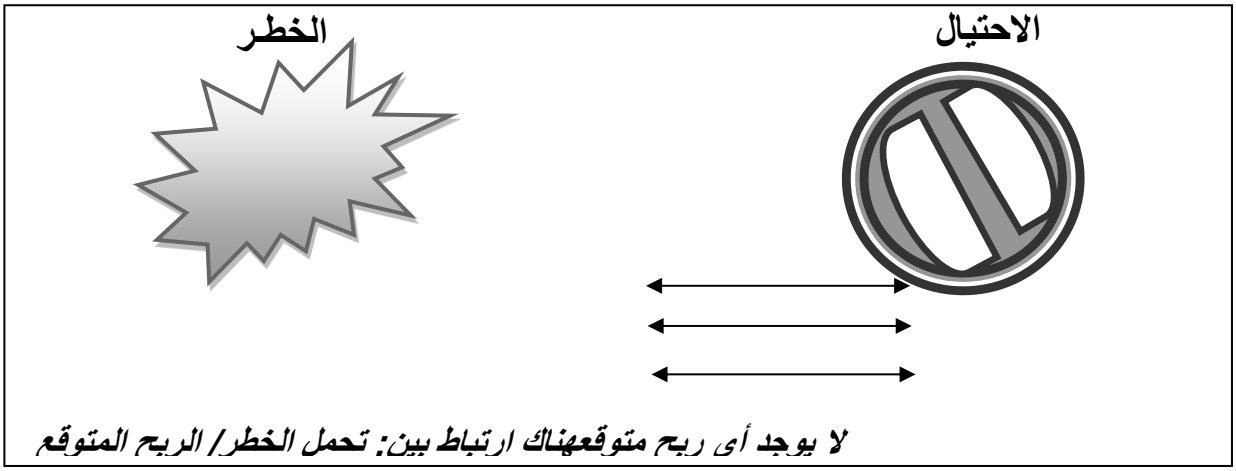
هو فعل إرادي يقوم به شخص أو عدة أشخاص متواطئين سواء من داخل البنك أو خارجه بهدف خرق عمدي للقوانين والإجراءات الموضوعة في البنك لتلبية غايات غير شرعية لمصالح شخصية.

يعرف الخطر "***Risque***" بأنه"احتمال وقوع خسارة في المستقبل نتيجة القيام بعملية ما"،وهذا لا ينفي أن يترتب عن تنفيذ العملية تأثير إيجابي "ربح". فمخاطر القرض وسعر الفائدة وسعر الصرف تساهم في جني أرباح للبنك، كما قد تكبده خسائر مستقبلية يمكن قياسها. لكن عمليات الاحتيال لها دائما أثر سلبي على البنك سواء في الأجل القصير أو الطويل كونها دائما غير مرتبطة بربح منتظر في المستقبل.

لذلك هناك من يعتبر عمليات الاحتيال أكبر خطورة "***Danger***" تهدّد ديمومة نشاطات البنك واستقراره، ويصعب كشفها وضبطها وقياسها لأنها تقع تحت العديد من الأشكال.

والشكل الموالي يوضح الفرق بين خطورة الاحتيال "***Danger***" والخطر "***Risque***":

الشكل رقم (09): الفرق بين الاحتيال والخطر



[2] -Bernard, F., Gayraud, R. et Rousseau, L. Op.cit., p. 88.

[3] - Siruguet,J.L.,Fernandez,E. et Koessler,L.Op.cit.,p. 03.

Siruguet,J.L., Fernandez, E. et Koessler,L.***Le contrôle interne bancaire et la fraude.***Paris : Ed. Dunod, 2006,p. 04.

الفرع الثاني: أصناف الاحتيال

يأخذ الاحتيال عدة أشكال منها عمليات النصب والاختلاس والتزوير واستخدام المزور كالأوراق النقدية المزورة أو بطاقات السحب المزورة والرشوة واستعمال النفوذ والتعسف في استعمال السلطة والتواطؤ مع مستخدمي البنوك وتبيض الأموال وتوزيع الأرباح الوهمية وسوء النية...،* حيث يمكن أن تمس مختلف أنشطة البنك.

ويمكن تقسيم الاحتيال إلى فئتين[1]:

- **الاحتيال الداخلي:** ينبع من وجود تواطؤ من مستخدمي البنك كقبض عمولات خيالية أو تكوين ملفات قروض وهمية أو تهريب "تحويل" محاسبي للأموال أو اختلاس الأموال من حسابات الزبائن والتلاعب بها...، وقد بينت الدراسة التي قام بها المكتب الدولي للتدقيق ***ERNST & YOUNG*** سنة **2001** أن **59** *%* من حالات الاحتيال قام بها أعضاء حاليون أو سابقون في المؤسسة ذوُو مستوى عال من التكوين وحاصلون على مناصب رفيعة في التنظيم.
- **الاحتيال الخارجي:** يحدث من طرف جهات خارجة عن البنك؛ كإنشاء مؤسسات وهمية تتعامل مع البنك أو تحرير أوراق تجارية وهمية أو إصدار أوامر تحويل مزورة أو تزوير الشيكات وتبييض الأموال...،غير أن تجسيد الاحتيال في البنك من طرف جهات خارجية ناتج في الغالب عن وجود اختلال في أنظمة البنك التي تكون غير قادرة على الحماية ضد الاحتيال الخارجي.

وتعتبر عمليات الإقراض مصدرًا أساسيا للاحتيال بمختلف أشكاله؛ سواء من طرف المقرض "المستخدمين في البنك" أو المقترضين "الزبائن"[1]:

- فمن جهة المقرض؛ يمكن للبنكي منح قروض لزبون مع علمه بتدهور وضعيته المالية وذلك تواطؤ معه، ويمنح هذه القروض بهدف إعانة أصدقائه أو أقاربه أو الحصول على رشاوى، وذلك بناءً على دراسة مالية لا تعكس حقيقة المؤسسة بهدف الحصول على الموافقة على طلب الزبون، كما يمكن أن يحدث الاحتيال نتيجة دفع إرادي لمبلغ معين لزبون ما دون وجود ترخيص بذلك، ويحدث هذا في الغالب نتيجة وجود تواطؤ بين المستخدمين؛
- أما من جهة المقترض؛ فيمكن أن يقدم للبنك معلومات خاطئة أو مزورة خصوصا إن كان في وضعية مالية صعبة؛ حيث يقدم طلبا إلى البنك بغية الحصول على قرض مخفيا بذلك وضعيته المالية الحقيقية، وهذا عبر تزوير المستندات المالية والمحاسبية مع إمكانية تقديم ضمانات وهمية أو ذات قيمة مضخمة لا تعكس الواقع.

الفرع الثالث: التحكم في خطر الاحتيال

*- لمزيد من الشرح حول المصطلحات راجع قانون العقوبات الجزائري.

[1]– ERRARA, J. M. et JIMENEZ,C.Op.cit., p. 54.

[2]- Siruguet, J.L., Fernandez, E. et Koessler, L. Op.cit., p. 46.

يعد الاحتياج المالي للفرد وذهنية "عقلية" الانتقام من أهم أسباب لجوء الفرد إلى الاحتيال، كما أن وجود اختلالات في نظام الرقابة الداخلية تحفزه وتساعده على ذلك[1].

لمقاومة أصناف الاحتيال في البنك يجب وضع[2]:

- تنظيم يخضع لقواعد الحكم الراشد*؛
- نظام حقيقي ضد الاحتيال ***Dispositif anti fraude*** مدمج في التنظيم العام للبنك والسيرورات الموجودة؛
- بناء إستراتيجية وتحديد سياسات تسيير مخاطر الاحتيال وبرامج تدخل ضد الاحتيال مدمج فيها وسائل الوقاية منه؛
- وضع نظام يقظة دائم ضد الاحتيال ***Dispositif de veille anti fraude***ذو طابع وقائي يسمح بالكشف السريع عن الاحتيال في حال وقوعه؛
- وضع خطة منهجية للتحقيق الفوري مع المتسببين في الاحتيال في حال وجود مؤشرات عن وقوعه؛
- توعية المستخدمين بضرورة احترام القواعد الأخلاقية للمهنة والأخرى الموضوعة من طرف البنك، وحثهم على ممارسة أعمالهم بصفة نزيهة وتكوينهم على كيفية الكشف عن الاحتيال الخارجي والوقاية منه؛
- وضع أهداف تجارية واقعية وتفادي الضغط على المستخدمين للوصول إلى تحقيق أهداف تعجيزية لنيل المكافآت؛
- وضع نظام أجور ومكافاءات مناسب؛
- تحديد الأفعال الانضباطية والإجراءات التأديبية ضد المحتالين.

لا يكفي وضع نظام واحد للتحكم في مخاطر القروض بهدف التحكم في مخاطر الاحتيال التي يمكن أن يواجهها البنك، بل يجب وضع نظام ثان خاص بعمليات الاحتيال، والذي لا يكون فعالا إلا إذا كان مدمجا في نظام الرقابة الداخلية.

المطلب الخامس: تدقيق نظام الرقابة الداخلية للقروض

تعد عملية تدقيق نظام الرقابة الداخلية للقروض مهمة خاصة موكلة من طرف المديرية العامة أو مجلس الإدارة إلى وظيفة التدقيق الداخلي للتأكدمن نوعية هذا النظام والحصول على توصيات لتحسينه والرفع من فعاليته.

الفرع الأول: مهام وظيفة التدقيق الداخلي

ترتكز عملية تدقيق نظام الرقابة الداخلية على فحص ما يلي[1]:

---

[1] - Bernard, F., Gayraud, R. et Rousseau, L. Op.cit., p. 94.

[2] -Siruguet, J.L., Fernandez, E. et Koessler, L. Op.cit., p. 92.

*تم التطرق إليه سابقا في مكونات نظام الرقابة الداخلية.

1- لاحظ كلا من:

- Bernard, F., Gayraud, R. et Rousseau, L.Op.cit., p. 127.

- التأكد من تطابق العمليات الاقراضية مع التدابير التشريعية والتنظيمية المفروضة على البنك، وكذلك مع المعايير المهنية والأخلاقية؛
- التنظيم العام لوظيفة القروض والسياسة العامة المطبقة والموارد البشرية المتوفرة ونظام التفويضات الجاري؛
- الفحص التحليلي للقروض المقدمة ونتيجة النشاط مقارنة مع السنوات أو الأشهر السابقة ومع الميزانية التقديرية أو المنافسين لتحديد التغيرات المهمة وإعطاء التفسيرات اللازمة؛
- إعادة فحص ملفات القروض سواء ذات المبالغ الكبرى أو تلك المشكوك في تحصيلها والتي تشكل خطرًا معتبرًا على البنك؛
- إعادة فحص بعض ملفات القروض بصفة عشوائية للتأكد من كيفية تركيبها وتسييرها؛
- إعادة فحص كيفية تطبيق نظام التفويض المرتبط بعمليات الإقراض والتأكد من تطابقه مع الحدود الكمية والنوعية المحدّدة من طرف المديرية؛
- إعادة فحص الحسابات المرتبطة بعمليات الإقراض والتأكد من وجود مستندات الإثبات؛
- التأكد من نوعية المعلومات المالية والمحاسبية المسجلة؛
- فحص التجاوزات في مبالغ القروض الممنوحة ومعرفة أسباب ذلك والتأكد من مصادقة من المسؤول عليها؛
- إعادة فحص مخاطر البلد إذا تعلق الأمر بالإقراض لتمويل عمليات التجارة الخارجية والتأكد من القواعد الموضوعة لتحديد البلدان التي تشكل خطورة على البنك؛
- تحديد وكشف الأفعال الاحتيالية والعمليات المشبوهة ومعرفة مختلف التمويهات التي يستخدمها المحتال سواء كان داخليا أو خارجيا، وكذا تسيير التعسف في المخالفات التي يقوم بها المستخدمون.

الفرع الثاني: مصادر وظيفة التدقيق الداخلي للحصول على المعلومات

لحصول وظيفة التدقيق الداخلي على المعلومات اللازمة التي تمكنهم من القيام بمهامهم، تقوم بإجراء محادثات مباشرة مع المسؤولين وطرح استفسارات والنزول إلى الميدان للقيام بالفحص المادي للوثائق الموجودة (ملفات القروض)وفحص دليل الإجراءات المحّدد من طرف البنك والتقارير الموجودة المحررة من طرف المدققين الخارجيين أو مفتشي السلطات الوصية.

كذلك يستخدم المدققون الداخليون طريقة الاستبيان لفهم كيفية سير نظام الرقابة الداخلية في البنك ومعرفة مدى فعاليته.

وفي الأخير يقوم المدققون بتقديم تقرير شامل مبين فيه نقاط القوة والضعف المسجلة حول نظام الرقابة الداخلية لوظيفة القروض والتوصيات الدقيقة والواقعية اللازمة لتصحيح الاختلالات الموجودة، كما يتابعون تنفيذ هذه التوصيات في المستقبل.

- Ogien,D.Op.cit., p. 366.
- Mathieu,M.Op.cit., p.263.

خلاصة الفصل:

يتجلّى من خلال دراسة هذا الفصل صعوبة وضع نظام رقابة داخلية فعّال يَضمن للبنك التحكم في مخاطر القروض المصرفية المقدمة للأعوان الاقتصاديين.

وتكمُن هذه الصعوبة في تعدّد وتعقّد مختلف مكونات نظام الرقابة الداخلية خصوصاً ما يرتبط بالعنصر البشري كونه الرّكيزة الأساسية لضمان السير الفعال للنظام، وهو كذلك مَن يحُد مِن وصول النظام إلى تحقيق أهدافه بصفة مطلقة إن كان على غير دراية أو لا يولي الاهتمام الكافي بالمغزى من وضع النظام.

إضافة إلى ماسبق، على البنك عند وضعه لنظام رقابة داخلية مراعاة التوليفة التكلفة/العائد؛ فمن باب الرّشاد الاقتصادي أن تكون التكلفة المتحمّلة إزاء وضع نظام رقابة داخلية أقل من العائد المتوقع والمتمثل في التحكم في مخاطر القروض المصرفية بما يضمن فعاليّة هذا النظام.

الفصل الثالث :
مدخل إلى الدراسة الميدانية

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية إسقاطاً لما جاء في الجانب النظري للبحث، ولا يمكن القيام بهذه الدراسة دون بناء إطار منهجي لها يسمح بتحديد وتنظيم المعلومات التي يجب الحصول عليها بهدف الوصول إلى استخلاص نتائج ميدانية تقود إلى التأكد من صحة الفرضيات الموضوعة في إشكالية البحث من عدمها.

وبُغية تحقيق ذلك، سيتم تقسيم هذا الفصل الذي يعتبر كمدخل ضروري للدراسة الميدانية لمكونات نظام الرقابة الداخلية للقروض المصرفية إلى ثلاثة مباحث:

يُخصص المبحث الأول لمعرفة الإطار القانوني لنظام الرقابة الداخلية الموضوع في البنوك الجزائرية، حتّى يتم تسليط الضوء على المكونات الأساسية لهذا النظام والشروط الواجب توافرها فيه؛

في حين يتناول المبحث الثاني دراسة تحليلية للبنك محل الدراسة – الخارجي الجزائري-؛ بدءً من إعطاء لمحة تاريخية عن البنك، فتحليل إحصائياته التي تعكس سير نشاطه خلال فترة ثلاث سنوات، ثم دراسة معمقة للتنظيم الموضوع في هذا البنك خصوصاً العناصر التي لها علاقة بنظام الرقابة الداخلية؛

ويتم من خلال المبحث الثالث التطرق إلى كيفية إعداد معطيات الدراسة الميدانية؛ بداية من تحديد المبرّرات التي قادت إلى اختيار البنك محل الدراسة، ثم كيفية بناء أداة الدراسة المُستخدمة المتمثلة في الاستمارة والتأكّد من صدقها، وفي الأخير التعرض إلى طريقة اختيار عينة الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: الإطار القانوني لنظام الرقابة الداخلية في البنوك الجزائرية

إن الفضائح البنكية* التي هزت النظام المصرفي الجزائري خلال السنوات الأولى من القرن الواحد والعشرين تعود إلى أسباب جمة أهمها حسب تصريحات الخبراء الماليين ومحافظ بنك الجزائر غياب أنظمة الرقابة الداخلية في البنوك أو عدم فعاليتها إن كانت موجودة.

لقد ألزمت هذه الفضائح السلطات العمومية الجزائرية ممثلة في بنك الجزائر على اتخاذ التدابير اللازمة؛ والتي من بينها تنظيم مجلس النقد والقرض رقم **2002/03**الصادر في **14** نوفمبر **2002**والمتعلق بنظام الرقابة الداخلية في البنوك والمؤسسات المالية.

حدّد هذا التنظيم مفهوم ومكونات نظام الرقابة الداخلية الذي يُفرض وضعه على كل البنوك الجزائرية عمومية كانت أو خاصة بهدف التحكم في مخاطرها(المادة الأولى من التنظيم)، كما أعطيت بموجبه تعاريف للمخاطر التي تواجهها البنوك أثناء القيام بعملياتها المصرفية (المادة الثانية من التنظيم).

وبموجب هذا التنظيم يحوي نظام الرقابة الداخلية الواجب وضعه في البنوك والمؤسسات المالية المكونات التالية: نظام مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية، تنظيم محاسبي ومعالجة المعلومات، أنظمة قياس المخاطر والنتائج، أنظمة الرقابة والتحكم في المخاطر، وفي الأخير نظام للتوثيق والمعلومات.

المطلب الأول: نظام مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية

حسب المادة الخامسة من التنظيم سابق الذكر،يهدف هذا النظام إلى:

- التأكد من مطابقة العمليات للتدابير التشريعية والتنظيمية والمعايير المهنية والأخلاقية وتوجيهات مجلس إدارة البنك؛
- التأكد من الاحترام الدقيق للإجراءات المتعلقة بقرارات تحمّل المخاطر بكافة أنواعها؛
- التأكد من نوعية المعلومات المحاسبية والمالية الصادرة عن البنك سواء تلك الموجهة إلى مجلس الإدارة أو بنك الجزائر أو اللجنة المصرفية؛
- التأكد من شروط تقييم وتسجيل والحفاظ على المعلومات المالية والمحاسبيةمع وجود مستندات الإثبات لمختلف العمليات المنفذة في البنك؛
- التأكد من نوعية نظام المعلومات والاتصال الموجود في البنك.

وبغية تحقيق الأهداف سالفة الذكر على البنك وضع ما يلي:

- آليات رقابية منتظمة ودائمة في الوحدات التشغيلية التي تكون مدمجة في تنظيم البنك ومحدّدة في دليل الإجراءات الخاص بكل الأنشطة؛
- استقلالية تامة بين الوحدات المكلفة بالالتزامات تجاه الزبائن والوحدات المكلفة بالموافقة على هذه الالتزامات؛
- تعيين مسؤول مكلف بالسهر على انسجام وفعالية نظام الرقابة الداخلية يقدم تقريرًا لإدارة البنك ولجنة التدقيق ليطلعوا على نقاط الضعف التي يمكن أن تشوب هذا النظام؛

*- قضية بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري الجزائري وغيرها من البنوك سواء كانت خاصة أو عمومية.

- موارد بشرية ذات كفاءة عالية تساهم في السير الجيد للنظام، مع ضرورة توفير الوسائل اللازمة لذلك والتي يجب أن تكون متأقلمة مع حجم نشاطات البنك؛
- وضع برنامج عمل ميداني مرة في السنة على الأقل لمراقبة بعض العمليات.

المطلب الثاني:تنظيم محاسبي لمعالجة المعلومات

حسب المادة السادسة عشر من هذا التنظيم،على البنوك والمؤسسات المالية احترام القانون رقم 08-92 الصادر في 17 نوفمبر 1992 المتعلق بالمخطط المحاسبي البنكي والقواعد المحاسبية المطبقة في البنوك والمؤسسات المالية الذي يأخذ بعين الاعتبار العناصر الموالية:

أ – فيما يخص المعلومات المسجلة في ميزانية البنك أو جدول حسابات النتائج أو الملاحق،فيجب أن يضمن التنظيم الموضوع للحصول على هذه المعلومات الوصول إلى تحقيق أثر تدقيق ملائم***Piste d'audit***يتيح بدوره للبنك:

- إعادة تأسيس العمليات المنفذة بصفة تسلسلية؛
- إثبات كل المعلومات بمستندات أصلية؛
- شرح الأرصدة المحاسبية ومعرفة تطورها.

ب – بالنسبة للمعلومات المحاسبية التي تظهر في الوثائق الموجهة إلى بنك الجزائر (اللجنة المصرفية) والتي تعد ضرورية لحساب نسب معايير التسيير المفروضة على البنك، فيجب أن تكون هذه المعلومات محترمة للترتيب التسلسلي للعمليات المنفذة، وتكون مُثبتة بمستندات وقابلة للمراقبة والفحص انطلاقا من تفاصيل مكوناتها.

إضافة إلى ذلك، على البنك التأكد من وجود مستوى أمان معلوماتي مناسب؛ أي أن أنظمة المعلومات المدمجة تتصف بالأمان بشكل دائم، ويضع أنظمة معلوماتية للإنقاذ تضمن له الاستمرارية في الاستغلال إن كانت هناك صعوبات في سير الأنظمة المعلوماتية كوقوع حوادث استثنائية.

المطلب الثالث: أنظمة قياس المخاطر والنتائج

استنادًا إلى التنظيم السابق، على البنوك وضع أنظمة لقياس وتحليل المخاطر التي يجب أن تكون متأقلمة مع طبيعة وحجم عملياتها بهدف ضبط مختلف المخاطر التي تواجهها نتيجة قيامها بمختلف العمليات المصرفية.

وقد ركّز هذا التنظيم على مخاطر القروض لما لها من أثر معتبر على نشاط البنوك الجزائرية، حيث ألزم البنوك وضع إجراءات لانتقاء مخاطر القرض وأخرى لقياسها كإمكانية تقسيم مبالغ القروض المدفوعة للزبائن حسب أنواع المخاطر أو حسب الشكل القانوني للزبون أو منطقة معينة...إلخ، وتسمح هذه العملية بتحديد مركزي للمخاطر المسجلة في الميزانية أو خارج الميزانية.

ويتم انتقاء مخاطر القروض بالأخذ في عين الاعتبار لكل من الوضعية المالية للزبون وقدرته على السداد والضمانات المقدمة ودراسة المحيط الاقتصادي وخصوصيات المساهمين والشركاء والمسيرين، كما يجب حساب مردودية العملية الاقراضية وتقدير خطر عدم التسديد؛ أي حساب المصاريف الناتجة عن عدم تحصيل القرض. وللوصول إلى ذلك يتوجب على البنوك تشكيل ملفات قروض كاملة تضم مختلف المعلومات الكمية والنوعية حول الزبون.

كما يجب وضع نظام تفويضات يتأقلم مع خصوصيات البنك وحجم العمليات الإقراضية، وضرورة وجود إمضاءين على الأقل لقرار الإقراض ووضع مصلحة متخصصة مستقلة عن المصالح التشغيلية لتحليل ودراسة طلبات العمليات الاقراضية.

وفيما يتعلق بأنظمة قياس مخاطر القروض، فإن التنظيم السابق مر عليها مرور الكرام، ولم يحدّد بتاتا أدوات القياس التي يفترض على البنوك وضعها لقياس حجم المخاطر التي تواجهها بصفة دقيقة، وقد اكتفى بتحديد الهدف من وضع هذه الأنظمة.

المطلب الرابع: أنظمة الرقابة والتحكم في المخاطر

تُبين هذه الأنظمة الحدود الداخلية الموضوعة من طرف البنوك المتعلقة بحجم المخاطر التي يجب احترامها، ويجب أن يعاد فحص قيمة هذه الحدود كلما استدعت الضرورة ذلك؛ على الأقل مرة في السنة من طرف مجلس إدارة البنك أخذا بعين الاعتبار لقيمة الأموال الخاصة للبنك، ويجب أن تثبت هذه الحدود في كل المستويات التشغيلية (الوكالات، المديريات الجهوية) وتكون منسجمة مع الحدود الإجمالية.

كما يجب على البنك وضع أنظمة تسهر على التطبيق الفعلي للإجراءات المذكورة سلفا وبصفة دائمة، وفي نفس الوقت تحليل أسباب وجود الانحرافات في تطبيقها وإعلام الأشخاص أو المصالح المعنية بهذه الاختلالات لاتخاذ التدابير اللازمة.

المطلب الخامس: نظام التوثيق والمعلومات

يفرض هذا التنظيم على مجلس إدارة البنك مرتين في السنة على الأقل فحص نتائج نظام الرقابة الداخلية الموضوع وتقييم فعاليته انطلاقا من المعلومات المنقولة إليهم من طرف المديرية أو المسؤول عن النظام أو لجنة التدقيق.

على مديرية البنك إعلام مجلس الإدارة بصفة منتظمة وكذا لجنة التدقيق حول العناصر الأساسية لعمليات الإقراض المتمثلة خصوصا في كيفية توزيع القروض على أقسام الزبائن ومردودية كل عملية إقراضية.

علاوة على ذلك، يجب على البنك إعداد دليل للإجراءات يصف من خلاله كيفية سير العمليات الاقراضية من بدايتها إلى نهايتها، وكذا التوثيق الذي يوضح الوسائل المسخّرة لضمان السير الجيد لنظام الرقابة الداخلية خصوصا تحديد مختلف مستويات المسؤولية واتخاذ القرار والقواعد التي تضمن الاستقلالية بين المصالح والوصف الجيد لأنظمة قياس ومراقبة المخاطر.

في الأخير، على البنك إعداد تقريرين على الأقل مرة كل سنة؛يُعنى الأول بالشروط التي بموجبها يتم ضمان السير الجيد لنظام الرقابة الداخلية، أما الثاني فيكون حول كيفية انتقاء وقياس ومراقبة المخاطر التي يواجهها البنك، وكذا مردودية عمليات الإقراض.يوجه التقريران إلى مجلس الإدارة ولجنة التدقيق وكذا اللجنة المصرفية لبنك الجزائر، كما يوضعان تحت تصرف محافظي الحسابات أثناء تدخلهم.

المبحث الثاني: بنك الخارجي الجزائري: لمحة تاريخية عنه، إحصائيات عن نشاطه وتنظيمه

سيتم من خلال هذا المبحث تقديم لمحة تاريخية عن بنك الخارجي الجزائري والإشارة إلى بعض الإحصائيات التي تُصوّر نشاطاته وكذا التنظيم الموضوع فيه.

المطلب الأول:لمحة تاريخية عن بنك الخارجي الجزائري

قبل التطرق إلى تعريف بنك الخارجي الجزائري،من الأحسن البدء بدراسة المجمع سوسيتي جينيرال أين يعُد البنك الموجود في الجزائر فرعاً له.

لقد تأسس بنك سوسيتي جينيرال في فرنسا سنة **1864**عن طريق اللجوء إلى الادخار العلني للجمهور، وقد أمضى الحاكم نابليون الثالث قرار التأسيس بهدف تدعيم نمو التجارة والصناعة في فرنسا.تم تأميم البنك في فرنسا سنة **1946** وأعيدت خصخصته سنة **1987** عن طريق تنويع المساهمين في رأس ماله.

يعد هذا البنك من البنوك الشاملة كونه يقوم بكل العمليات المصرفية والمالية مع كل أنواع الزبائن (بنك تجاري، بنك استثمار، التمويلات المتخصصة وتسيير الأوراق المالية).

للبنك حوالي **2600** وكالة في فرنسا، يتمركز في **78**دولة في العالم، له أكثر من **130000**مستخدم عبر كل فروعه الدولية.

فيما يخص الفرع محل الدراسة- بنك الخارجي الجزائري-فقد تأسس سنة **2000** برأس مال فرنسي خاص، ويعتبر بذلك أول بنك فرنسي تأسس في الجزائر.

ويعد هذا البنك شاملا يقوم بكل العمليات المصرفية (الحصول على ودائع ومنح القروض وتسيير وإصدار وسائل الدفع...) مع مختلف أقسام الزبائن (أفراد ومهنيون وتجار ومؤسسات).

يُشغّل البنك حوالي **1300** موظف، ويحوز على **40**وكالة موزعة على أغلب ولايات الوطن تحت غطاء خمس مديريات جهوية إضافة إلى وكالة في الجزائر العاصمة متخصصة في المؤسسات الكبرى ملحقة مباشرة بالمديرية التجارية،ويسعى البنك إلى فتح حوالي **100** وكالة بحلول سنة**2010**.

خلال السداسي الأول من سنة **2007** للبنك حوالي **115250**زبون موزعين إلى **102000** زبون كأفراد و**6150** مهنيين و**7100** تجار ومؤسسات، مقابل **40000** زبون فيديسمبر**2005** و**100000** زبون في ديسمبر **2006**.

بداية من سنة **2006** بدأ البنك في تحديث منتجاته المصرفية وتقديمها لزبائنه بأحسن نوعية ممكنة، وذلك بإطلاق منتجات حديثة تزيد من رضا الزبائن وتساهم في تطوير برنامج البنك الالكتروني ***E-Banking***؛منها منتوج ***SGANET*** الذي يتيح للزبون عبر الانترنت معرفة رصيده وإصدار الأمر بتحويلات مصرفية وطلب الحصول على الشيك...إلخ، وكذلك المنتوج ***MESSALIA*** الذي يسمح للزبون بالحصول على رصيد حسابه عن طريق الرسائل القصيرة ***SMS***في هاتفه النقال،وكذا منتوج ***VOCALIA*** مصلحة بنكية عبر الهاتف تسمح للزبون بالحصول على مختلف المعلومات وإصدار أوامر تخص حسابه المصرفي.

يقسم البنك أنشطته إلى ثلاثة أقسام؛ الأول مع سوق الأفراد والثاني مع سوق المهنيين والآخر مع سوق التجار والمؤسسات.

بالنسبة للقسم الأول سوق الأفراد ***CliPri*** الذي يمس كل الأشخاص الطبيعيين كالأجراء والمتقاعدين والطلبة، يوفر لهم البنك العديد من أنواع القروض الاستهلاكية والعقارية:

- **قروض لشراء السيارات** - الرهن الحيازي للسيارة موضوع التمويل كضمان؛

- تمويل إلى غاية **80 %** من قيمة السيارة؛
- لا وجود لشرط مبلغ أدنى للأجر؛
- مدة القرض إلى غاية **60** شهرًا.

- **قروض الرّفاهية*Bien – être***- منح قرض دون ضمان إلى غاية **600000** دج؛
- شرط توطين الأجر في الوكالة؛
- يجب أن يتجاوز الأجر الشهري مبلغ **20000** دج؛
- قرض حر يمنح للزبون يتصرف فيه كما يشاء؛
- مدة القرض **36** شهر.

- **قروض الحُرية*Liberté***- منح قرض دون ضمان إلى غاية**150000** دج؛
- شرط توطين الأجر في الوكالة؛
- يجب أن يتجاوز الأجر الشهري مبلغ **20000** دج؛
- قرض حر يمنح للزبون يتصرف فيه كما يريد؛
- مدة القرض **12**شهرًا.

- **قروض عقارية**- تمويل إلى غاية **80 %** من قيمة العقار سواء بناء أو شراء أو ترميم؛
- يجب أن يتجاوز الأجر الشهري مبلغ**35000** دج؛
- مدة القرض إلى غاية **20** سنة؛
- الرهن العقاري للعقار محل التمويل كضمان.

كما يوفر لهؤلاء الزبائن عدة أنواع من الودائع قصيرة وطويلة الأجل بالعملة الوطنية والصعبة والحسابات الادخارية وسندات الصندوق بالعملة الوطنية.

كذلك فتح الحسابات الجارية بالعملة الوطنية أو الصعبة والبطاقات الائتمانية التي تسمح لهم بسحب الأموال من الموزع الآلي للنقود أو تسديد مشترياتهم في المحلات التي تملك أداة التسديد الالكتروني **Terminal de PaiementElectroniqueTPE**.

بالنسبة للقسم الثاني المتمثل في سوق المهنيين ***CliPro*** المتعلق بكل الأشخاص الطبيعيين والمعنويين الذين يقومون بإحدى الأنشطة التالية التي لها رقم أعمال أقل من عشرين مليون دينار:

- المهن الحرة (الأطباء والخبراء)؛
- التجارة بالتجزئة والحرفيون؛
- المؤسسات الصغيرة التي تحقق رقم أعمال لا يتجاوز عشرين مليون دينار.

يوفر البنك لهذه الشريحة التي تتميز بمردودية ملائمة العديد من المنتجات المصرفية سواء لتلبية حاجاتهم الخاصة كأفراد(مثل ما هو موفر للزبائن الأفراد) أو تلبية حاجاتهم المهنية.

ومن بين القروض التي توجه لهذه الشريحة لتلبية حاجاتهم وتمويل أنشطتهم نجد:

- تسهيلات الصندوق والكشوفات المصرفية والقروض لتعبئة الديون التجارية (لاحظ المبحث الأول من الفصل الأول) والائتمان الايجاري.
- قرض ***PHARMLOOK***: قرض موجه للصيادلة لتمويل كل أشغال توسيع أو تهيئة أو إعادة ترتيب وتنظيم صيدلياتهم وشراء معدات وأدوات، وتتمثل خصائصه فيما يلي:
  - مبلغ القرض من **500000** دج إلى **4000000** دج؛
  - تمويل إلى غاية **100 %** من قيمة المشروع؛
  - مدة القرض من **03** إلى **05** سنوات؛
  - رهن شهرة المحل كضمان.
- قرض ***Expert***: موجه لأصحاب المهن الحرة (المحامي، الخبير المحاسبي، الأطباء...) لتمويل كل احتياجاتهم لشراء المعدات والأدوات المكتبة أو المعلوماتية...إلخ، وتتمثل خصائصه فيما يلي:
  - مبلغ القرض من **500000** دج إلى **1500000** دج؛
  - تمويل إلى غاية **80 %**من قيمة المشروع؛
  - مدة القرض من **02** إلى **03**سنوات؛
  - رهن شهرة المحل كضمان.

- قرض **Med'Equip**: قرض موجه بصفة خاصة للأطباء المختصين بهدف تمويل شراء المعدات الطبية لعياداتهم الطبية أو المخابر الطبية سواء بقروض متوسطة الأجل أو بصيغة الائتمان الايجاري، ويمتد التمويل إلى غاية **100 %** من قيمة المعدات المقتناة.

كما يوفر لهم فتح الحسابات بالعملة الوطنية أو الصعبة وكذا العديد من أنواع الودائع طويلة الأجل سواء بالعملة الوطنية أو الصعبة وسندات الصندوق، كما يتيح البنك لهذه الشريحة الحصول على أجهزة التسديد الالكتروني ***TPE*** بحيث توضع في مقراتهم المهنية لتسمح لزبائنهم بالتسديد باستخدام البطاقات الائتمانية.

يضُم القسم الثالث المتمثل في قسم التجار***CliCom*** الأشخاص الطبيعيين إذا كان رقم أعمالهم يتجاوز عشرين مليون دينار والمؤسسات الصغيرة التي يقدر رقم أعمالها بين عشرين مليون دينار ومائتي مليون دينار والمؤسسات المتوسطة التي تحقق رقم أعمال بين مائتي مليون دينار ومليارى دينار، وأخيرًا المؤسسات الكبيرة التي يتجاوز رقم أعمالها ملياري دينار جزائري.

يوفر البنك لهذه الشريحة كل أنواع القروض سواء لتمويل احتياجاتها المتعلقة بدورة الاستغلال إما بالإمضاء أو الدفع وتلك المتعلقة باحتياجاتها الاستثمارية (لاحظ المبحث الأول من الفصل الأول)، كذلك يوفر لها كل الودائع قصيرة وطويلة الأجل سواء بالعملة الوطنية أو الصعبة وكذا سندات الصندوق الاسمية وغير الاسمية.

المطلب الثاني: بعض الإحصائيات عن نشاطات بنك الخارجي الجزائري

تعكس المعطيات الرقمية التالية نشاطات البنك الخارجي الجزائري خلال ثلاث سنوات متتالية2004 و2005 و2006، وقد تم استثناء سنة 2007 لعدم الانتهاء من إعداد القوائم المالية والمحاسبية الختامية لهذه السنة والمصادقة عليها من طرف محافظي الحسابات.

الفرع الأول: رأس مال البنك

الجدول رقم (01): تطور رأس مال البنك

السنة	2004	2005	2006	التغيرات %	
				2004/2005	2005/2006
المبلغ(ك.دج)	1597840	2500000	2500000	56,5	-

المصدر: الوثائق الداخلية للبنك

نلاحظ أن البنك قام برفع قيمة رأس ماله في سنة 2005بنسبة 56,5 %مقارنة بسنة 2004، ويصل بذلك رأس المال إلى قيمة2,5 مليار دينار لمطابقة الشرط الذي فرضه بنك الجزائر كحد أدنى لتأسيس البنوك.

أما في سنة 2006 فبقي رأس مال البنك ثابتاعند2,5 مليار دينار، إلا أنه حسب معلومات أكيدة من البنك فإنه سيتم رفع رأس ماله في سنة 2008إلى 6 مليار دينارحتى يتلاءم مع الالتزامات الضخمة التي يمنحها البنك لزبائنه.

الفرع الثاني: الناتج الصافي البنكي

الجدول رقم (02): تطور قيمة الناتج الصافي البنكي

السنة	2004	2005	2006	التغيرات %	
				2004/2005	2005/2006
نواتج الاستغلال البنكي (ك.دج)	1656198	2922907	4832232	% 76	% 65
مصاريف الاستغلال البنكي(ك.دج)	530209	742308	989429	% 40	% 33
مبلغ الناتج الصافي البنكي (ك.دج)	1125989	2180599	3842803	% 93	% 76

المصدر: الوثائق الداخلية للبنك

يعتبر الناتج الصافي البنكي كمؤشر أساسي لتشخيص مردودية البنك، فهو يمثل الهامش المحقق من خلال القيام بمختلف عمليات البنك التي تُدر فوائد وعمولات مدينة ودائنة وكذا فوائض ونقص في القيمة، ويساهم هذا الناتج في تغطية المصاريف العامة للبنك وكذا تكاليف المخاطر المترتبة على مختلف أنشطة البنك.

يلاحظ أن البنك حقق زيادة معتبرة في سنة 2005 مقارنة بـ 2004تقدر بـ 93 % وهذا ناتج عن زيادة في نواتج الاستغلال البنكي (76%) أكبر من الزيادة التي مست مصاريف الاستغلال البنكي (40 %).

نفس الملاحظة حيث حقق البنك زيادة في الناتج الصافي البنكي في سنة 2006 بـ 76 % مقارنة بسنة 2005بسبب زيادة نواتج الاستغلال البنكي (65 %)بنسبة أكبر من الزيادة التي مست مصاريف الاستغلال البنكي (33 %).

إن النتائج الايجابية المحققة في الناتج الصافي للبنك سمحت له بتغطية كل المصاريف العامة وتكاليف المخاطر ما سمح له بتحقيق نتائج صافية إيجابية.

الفرع الثالث:النتيجة الصافية للبنك

الجدول رقم (03): تطور النتيجة الصافية للبنك

السنة	2004	2005	2006	التغيرات %	
				2004/2005	2005/2006
المبلغ(ك.دج)	225995	501630	633008	122	26,20

المصدر: الوثائق الداخلية للبنك

من خلال هذا الجدول يلاحظ أن البنك حقق نتيجة صافية إيجابية ترتفع من سنة إلى أخرى؛ ففي سنة **2005** حقق البنك زيادة كبيرة في نتيجته الصافية وذلك بـ **122 %** مقارنة بسنة **2004**،كما حقق زيادة أخرى في سنة **2006** بـ **26.2%**مقارنة بسنة **2005** والتي تعتبر أقل بكثير من تلك المحققة في السنة المنصرمة،حيث لم تكن نتيجة انخفاض في نشاطات البنك كانخفاض العمولات أو الفوائد الدائنة بل راجعة للتكاليف الضخمة التي أنفقها البنك لتنفيذ المشاريع الكبرى المبرمجة بداية من سنة **2006**كوضع نظام معلوماتي ممركز لتنفيذ العمليات في الوقت الحقيقي ***Temps réel*** واقتناء معدات***Call center***.

الفرع الرابع: قيمة القروض المقدمة للزبائن الأفراد

الجدول رقم (04): تطور قيمة القروض المقدمة للزبائن الأفراد في البنك

السنة	2004	2005	2006	التغيرات %	
				2004/2005	2005/2006
المبلغ(ك.دج)	873006	1854071	2756508	112	50

المصدر: الوثائق الداخلية للبنك

يبين هذا الجدول قيمة القروض المقدمة للأفراد من طرف البنك سواء في شكل قروض ***Bien être*** وقروض ***Liberté***والقروض الموجهة لتمويل اقتناء السيارات، فنلاحظ أن البنك حقق زيادات معتبرة من سنة إلى أخرى، ففي سنة **2005** نلاحظ زيادة بنسبة **112 %** مقارنة بسنة **2004** التي كان فيها للبنك **10** وكالات فقط على مستوى التراب الوطني.

كما حقق البنك سنة **2006** زيادة بـ**50%**في قيمة القروض الممنوحة للأفراد مقارنة بسنة **2005**.

ما تجدر الإشارة إليه أن البنك لا يواجهه منافسون في السوق المصرفية فيما يخص المنتوجين ***Bien être*** و***Liberté*** لذا له مركز تنافسي قوي في هذه السوق، أما فيما يخص القروض الموجهة لتمويل السيارات فهناك منافسة حادة بين البنوك إلا أن هذا البنك له ميزة تنافسية من حيث نوعية الخدمات المقدمة.

كذلك لا يوجد ضمن المبالغ المسجلة في الجدول رقم **(04)**قيمة القروض الموجهة لتمويل العقارات، فهذا المنتوج تم إطلاقه في أواخر سنة **2006**، إلا أن البنك يتميز بتنافسية ضعيفة في هذا المنتوج مقارنة بالبنوك العمومية الأخرى التي لها خبرة كبيرة في هذا المجال وتحتل موقع تنافسي أحسن.

الفرع الخامس: قيمة القروض المقدمة للزبائن المهنيين والتجار

الجدول رقم (05): تطور قيمة القروض المقدمة للزبائن المهنيين والتجار* في البنك

*- ماعدا تلك الموجهة لتمويل الاستثمار في شكل ائتمان إيجاري.

السنة	2004	2005	2006	التغيرات %	
				2004/2005	2005/2006
المبلغ(ك.دج)	2215342	5846247	16858552	163	188

المصدر: الوثائق الداخلية للبنك

بالنسبة للقروض المقدمة للمهنيين والتجار والمؤسسات بكافة أنواعها صغيرة ومتوسطة وكبيرة، فالبنك يقدم مبالغ معتبرة رغم المشاكل التي يعاني منها عند تحليل ودراسة ملفات القروض نظرًا لغياب قواعد معلوماتية حول المؤسسات تسمح بتقدير حقيقي للمخاطر المحتملة خاصة عند تمويل الاستثمارات كونه يقوم باختيار دقيق للمشاريع المراد تمويلها.

ومن خلال الأرقام المسجلة في الجدول رقم (05)يتبين لنا أنه يحقق زيادات من سنة إلى أخرى بنسب تتجاوز 150%.

الفرع السادس: قيمة القروض في شكل ائتمان إيجاري

الجدول رقم (06): تطور قيمة الائتمان الإيجاري في البنك

السنة	2004	2005	2006	التغيرات %	
				2004/2005	2005/2006
المبلغ(ك.دج)	920688	1290579	1962609	40	53

المصدر: الوثائق الداخلية للبنك

حسب إستراتيجية البنك، فإنه يشجع زبائنه للحصول على تمويل في شكل ائتمان إيجاري للعقارات والمنقولات خاصة المهنيين والمؤسسات الذين لا يستطيعون تقديم ضمانات للحصول على القروض المذكورة في النقطة الرابعة.

وقد حقق البنك زيادة في سنة 2005 بـ 40 % مقارنة بسنة 2004 تاريخ إصدار هذا المنتوج، كما حقق زيادة أكبر من الأولى في سنة 2006 أي بـ 53 % مقارنة بسنة2005.

الفرع السابع: مؤونة الخسائر عن الديون غير المسترجعة

الجدول رقم (07): تطور قيمة مؤونة الخسائر عن الديون غير المسترجعة

السنة	2004	2005	2006	التغيرات %	
				2004/2005	2005/2006
المبلغ(ك.دج)	226610	377442	927245	66,56	146

المصدر: الوثائق الداخلية للبنك

كُلما توسع نشاط البنك وزاد حجم القروض التي يمنحها لزبائنه تزيد قيمة الديون التي يمكن للبنك أن لا يسترجعها، وبالتالي ترتفع قيمة المؤونات التي يجب تخصيصها لتغطية تلك الديون. فبنك الخارجي الجزائريومن خلال الجداول السابقة (رقم 04و05 و06)يحقق زيادات في قيمة القروض الممنوحة لزبائنه بكل أنواعها، مما يحتم عليه الرفع من قيمة المؤونات المخصصة، هذا ما تترجمه الأرقام المسجلة في هذا الجدول حيث نعاين ارتفاعها في 2005 بـ 66,56 % مقارنة بسنة 2004 وزيادة بـ 146 %في سنة 2006 مقارنة بسنة 2005.

الفرع الثامن: مصاريف تسديد أجور مستخدمي البنك

الجدول رقم (08): تطور مصاريف أجور المستخدمين

السنة	2004	2005	2006	التغيرات %	
				2004/2005	2005/2006
المبلغ(ك.دج)	183250	314426	601825	71,58	91,4

المصدر: الوثائق الداخلية للبنك

يشهد البنك توسعا مستمرا في شبكته المصرفية وحجم نشاطاته المقدمة، فمنذ أن كان يحوز على ثلاث وكالات في سنة **2002** إلى أن وصل إلى حوالي **40**وكالة في أواخر سنة **2007**، هذا التوسع في شبكة الوكالات يحتاج إلى توظيف مستخدمين سواء في الواجهة أو الخلفية لتلبية احتياجات البنك وزبائنه، كما أن البنك يولي اهتماما كبيرًا بموارده البشرية حيث يدفع لهم نفقات معتبرة تزداد من سنة إلى أخرى؛فقد ارتفعت بـ **71,58 %**في سنة **2005** مقارنة بـ**2004** كما ازدادت ارتفاعا في سنة **2006** حيث وصلت الزيادة إلى**91,4 %** مقارنة بـ**2005**.

ويُشغل البنك حوالي **1300** فرد من جميع التخصصات العلمية وكلا الجنسين إذ كان يشغل حوالي 35 فردًافي سنة **2002**.

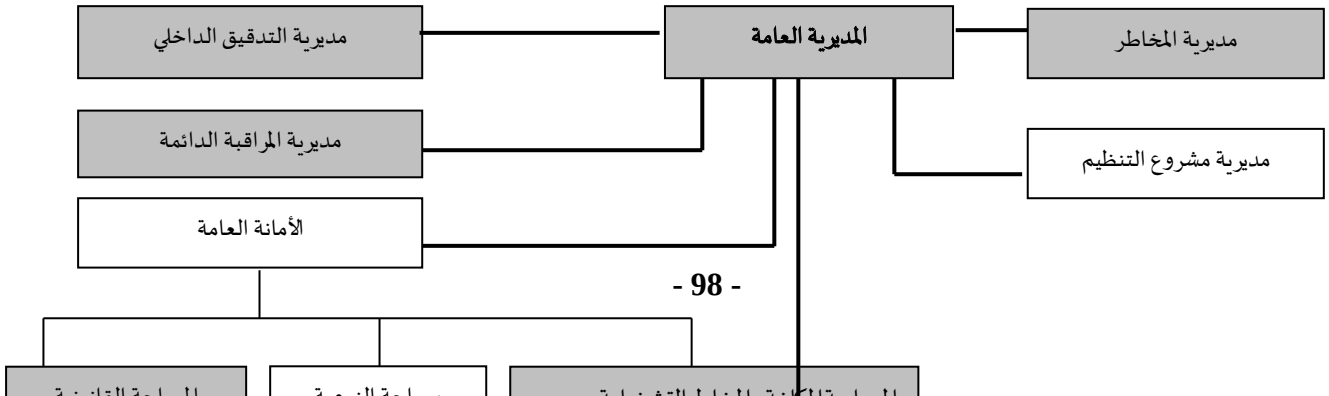
من خلال ما سبق،يمكن أن نستنتج أن البنك يحقق نتائج إيجابية من سنة إلى أخرى على كل المستويات ويُسطر برامج طموحة في المستقبل القريب لتزيد من قدرته التنافسية وتوسيع شبكة الوكالات للتقرب أكثر من الزبائن الموجودين على التراب الوطني، هذا ما يدعم اختيارنا له ليكون محل هذه الدراسة.

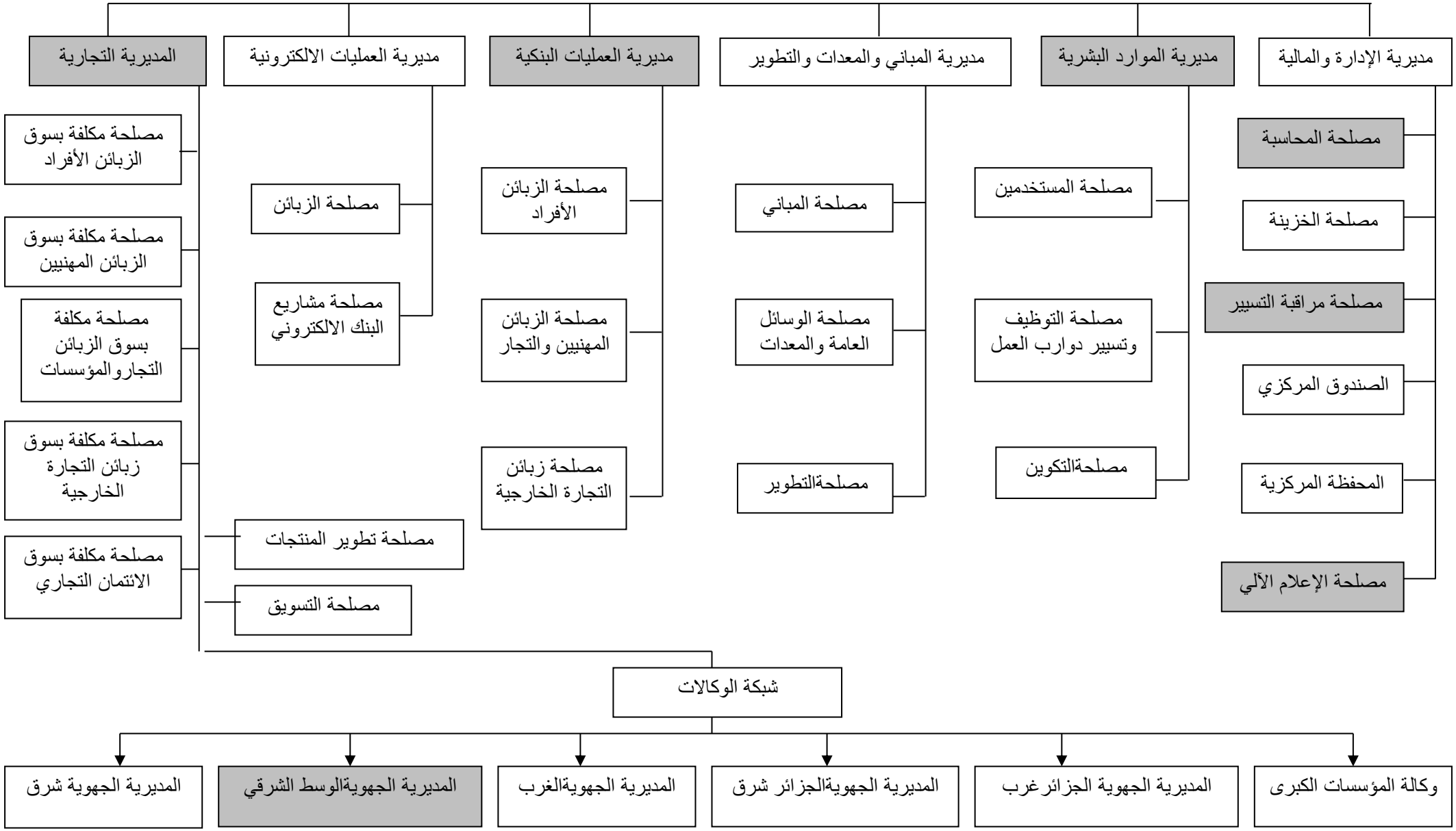
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبنك والوكالة

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى الهيكل التنظيمي للبنك لمعرفة كل مديرياته، وبصفة خاصة تلك التي لها دور في نظام الرقابة الداخلية للبنك وكذا الهيكل التنظيمي للوكالة لمعرفة كيفية سير أنشطة الإقراض على مستوى الوكالة.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للبنك

الشكل رقم (10):الهيكل التنظيمي للبنك




مديرية الإدارة والمالية
مديرية الموارد البشرية
مديرية المباني والمعدات والتطوير
مديرية العمليات البنكية
مديرية العمليات الالكترونية
المديرية التجارية
مصلحة المحاسبة
مصلحة الخزينة
مصلحة مراقبة التسيير
الصندوق المركزي
المحفظة المركزية
مصلحة الإعلام الآلي
مصلحة المستخدمين
مصلحة التوظيف وتسيير دوارب العمل
مصلحةالتكوين
مصلحة المباني
مصلحة الوسائل العامة والمعدات
مصلحةالتطوير
مصلحة الزبائن الأفراد
مصلحة الزبائن المهنيين والتجار
مصلحة زبائن التجارة الخارجية
مصلحة الزبائن
مصلحة مشاريع البنك الالكتروني
مصلحة تطوير المنتجات
مصلحة التسويق
مصلحة مكلفة بسوق الزبائن الأفراد
مصلحة مكلفة بسوق الزبائن المهنيين
مصلحة مكلفة بسوق الزبائن التجاروالمؤسسات
مصلحة مكلفة بسوق زبائن التجارة الخارجية
مصلحة مكلفة بسوق الائتمان التجاري
شبكة الوكالات
وكالة المؤسسات الكبرى
المديرية الجهوية الجزائرغرب
المديرية الجهويةالجزائر شرق
المديرية الجهويةالغرب
المديرية الجهويةالوسط الشرقي
المديرية الجهوية شرق

يعد الهيكل التنظيمي عنصرًا هاما من مكونات نظام الرقابة الداخلية للبنك، فهو يعكس مستويات السلطة الموجودة فيه وكيفية تقسيم المسؤوليات والأعمال والتفويضات، لهذا يتطلب دراسة دقيقة لتوضيح كيفية سير الوظائف الموجودة في البنك.

من خلال الهيكل التنظيمي للبنك يتبين لنا أنه يحوز على عشر مديريات وأمانة عامة ملحقة مباشرة بالمديرية العامة، أما فيما يخص المديريات فهناك أربع مديريات متمثلة في مديرية المخاطر ومديرية التدقيق الداخلي ومديرية المراقبة الدائمة ومديرية مشروع التنظيم ملحقة مباشرة بالمديرية العامة ولها استقلالية عن مديريات الستة الأخرى المتمثلة في مديرية الإدارة والمالية ومديرية الموارد البشرية ومديرية المباني والمعدات والتطوير ومديرية العمليات البنكية ومديرية العمليات الالكترونية وأخيرا المديرية التجارية.

في دراستنا هذه سنقتصر على تحليل المديريات التي لها علاقة مباشرة مع موضوع البحث ألا وهي: مديرية التدقيق الداخلي ومديرية المراقبة الدائمة ومديرية المخاطر ومديرية الإدارة والمالية ومديرية العمليات البنكية والمديرية التجارية مع الإشارة إلى المصلحة المكلفة بالمخاطر التشغيلية والمصلحة القانونية الملحقتان مباشرة بالأمانة العامة للبنك.

1 – المديرية العامة:

هي أعلى مستوى إداري بالبنك ممثلة في شخصين؛ المدير العام ونائبه، مهمتهما وضع الإستراتيجية العامة للبنك بالتنسيق مع المديريات الأخرى، كما يقع على عاتقهما الإشراف العام على أنشطة البنك وتمثيله أمام السلطات العمومية.

2 – مديرية التدقيق الداخلي:

ملحقة مباشرة بالمديرية العامة ومستقلة تماما عن المديريات التشغيلية الأخرى، تتكون هذه المديرية من مدير يتولى عملية الإشراف والعديد من المدققين تحت سلطته المباشرة كما يحدد مبلغ أجورهم ويختارهم، ومن مهامهم الأساسية:

-فحص التنفيذ الجيد للإجراءات والقرارات والأوامر والتعليمات الداخلية للبنك والقوانين التشريعية؛

- القيام بتحديد المخاطر طبقا لميثاق التدقيق الداخلي للبنك ***Charte d'Audit***(سيتم التطرق إليه بالتفصيل لاحقا)؛

- تقييم نوعية دراسة ملفات الزبائن والخدمات الداخلية*؛

- تنفيذ مهام عامة أو خاصة تغطي مختلف الأنشطة الموجودة في مختلف الوكالات أو المديريات للتأكد من كيفية سيرها؛

- السهر على الأخذ بعين الاعتبار لاحتياجات نظام الرقابة الداخلية فيما يخص أثر التدقيق***(Piste d'audit)*** قبل تطوير أي مشروع تنظيمي أو معلوماتي؛

- التأكد من السير الجيد للمراقبة الدائمة ومدى قدرتها على الوقاية من تحقق المخاطر؛

- القيام بالتحقيقات اللازمة عند اكتشاف الإختلالات؛

* – يقصد بالخدمات الداخلية تلك المقدمة من طرف مستخدمي الخلفية ***BACK OFFICE*** إلى مستخدمي الأمامية ***FRONT OFFICE*** أو العكس.

- متابعة تنفيذ التوصيات الصادرة عن محافظي الحسابات وبنك الجزائر (اللجنة المصرفية)؛
- السهر على تطبيق القواعد الأخلاقية في البنك؛
- إعلام المفتشية العامة للبنك الأم بكل الاختلالات التي تمس فرع الجزائر؛
- إخطار المديرية العامة في حالة معرفة وتحديد المخاطر أو وقوع حوادث خطيرة.

وتعد مديرية التدقيق الداخلي كرقابة من المستوى الثاني في نظام الرقابة الداخلية للبنك.

3 – مديرية المخاطر:

ملحقة مباشرة بالمديرية العامة ومستقلة عن المديرية التجارية، تتكون هذه المديرية من مدير يتولى عملية الإشراف وكذا العديد من المحللين الماليين "محللي مخاطر" الذين يقومون بالمهام التالية:

- إعادة دراسة وتحليل ملفات القروض المقدمة للتجار والمؤسسات والمهنيين التي يتجاوز مبلغها خمسة(05)ملايين دينار المرسلة إليها من طرف المديرية التجارية (مُمثلة في المديريات الجهوية) إن كانت تتجاوز صلاحيتها "مبلغ التفويض المحدد"، أما القروض الموجهة للأفراد فهي غير معنية بها؛
- إصدار توصيات تتعلق بتحسين ملفات الزبائن الاقراضية؛
- إتباع كيفية تسيير التزامات البنك (القروض الموجهة لزبائنه)؛
- مراقبة قبلية وبعدية لهذه الملفات؛
- إدخال المعطيات الرقمية لملفات القروض في البرامج المعلوماتية المخصصة لتقييم المخاطر *FICLIWEB*و*STAR WEB*؛
- القيام بتصنيف الزبائن وتغيير تصنيفهم حسب حالة وضعيتهم المالية؛
- متابعة الأرصدة المدينة غير المسموح بها؛
- إرسال ملفات القروض التي يتجاوز مبلغها خمسة وثلاثون (35)مليون دينار إلى *BHFM*[*]؛أي تلك التي تخرج عن صلاحيتها لإعادة دراستها وتقديم القرار النهائي بخصوصها.

4 – مديرية المراقبة الدائمة:

تأسست المديرية حديثا (سنة 2007)، وتعد كحجر الأساس لنظام الرقابة الداخلية لبنك الخارجي الجزائري،تتكفل هذه المديرية بإعداد القرارات المتعلقة بالمراقبة الدائمة والإجراءات ومتابعة تنفيذها في الميدان.

لكن السؤال المطروح، ماذا يقصد بالمراقبة الدائمة في الخارجي الجزائري؟

تعرف المراقبة الدائمة بمختلف التدابير الموضوعة بصفة دائمة بهدف ضمان الانتظامية والأمان والمصادقة على العمليات في المستوى التشغيلي، وتشمل المراقبة الدائمة على مستويين:

[*]- Banque Hors France Métropolitaine ;

هي مديرية موجودة على مستوى البنك الأم بفرنسا ملحقة مباشرة بالمديرية العامة للبنك الأم، تشرف وتسير الفروع البنكية الموجودة خارج فرنسا من بينها الفرع الموجود في الجزائر "سوسيتي جينيرال الجزائر"، وهناك عدة مصالح تابعة لها منها مصلحة مخاطر القروض التي لها الدور النهائي في إعادة دراسة ملفات القروض التي يتجاوز مبالغها35 مليون دينار، وكذا مصلحة التدقيق التي تقوم في بعض الأحيان بتدخلات رقابية في الجزائر حيث تعد كرقابة من المستوى الثالث في نظام الرقابة الداخلية.

- الضمان اليومي ***Sécurité au quotidien***يخص كل المستخدمين في البنك، فهو أساس الأمان ونوعية العمليات، ويرتكز على الاحترام الدائم من طرف كل مستخدم أثناء تنفيذه للعمليات والقواعد والإجراءات السارية في البنك؛
- الإشراف الشكلي***La supervision formalisée***الهدف منه تسهيل فحص المسؤولين المباشرين وتأكدهم من مدى احترام المستخدمين للقواعد والإجراءات وكذا فعالية الضمان اليومي.

وتعد المراقبة الدائمة في البنك كرقابة من المستوى الأول في نظام الرقابة الداخلية، تساهم هذه المراقبة في خلق ثقافة رقابية في مختلف المستويات وتحسيس المستخدمين بأهمية الرقابة، كما تساعد على تحسين نوعية تنفيذ العمليات لكل مستخدم وكذا التحكم في المخاطر التشغيلية على كل المستويات في البنك.

وتمس المراقبة الدائمة كل مراكز الأنشطة المولدة للمخاطر كتلك المرتبطة بعملية الإقراض، وتجدر الإشارة أن هذه المديرية تقوم بالتنسيق مع مديرية الموارد البشرية لإعداد دورات تكوينية للمستخدمين حسب كل مستوى تشغيل يحول نظام الرقابة الداخلية و لتحسيس المستخدمين وإدماجهم في سيرورة الرقابة.

5 – مديرية الإدارة والمالية:

تشرف هذه المديرية على ست مصالح ما يهمنا منها في هذا الموضوع مصلحة المحاسبة التي تضطلع بمسك حسابات البنك والقيام بعمليات المراقبة المحاسبية من المستوى الأول،وذلك بالتتبع اليومي لمختلف الحسابات بهدف كشف الاختلالات ومراقبة الأرصدة وتحليل الانحرافات إن كانت موجودة ومتابعة التسويات المتعلقة بتلك الاختلالات وإرسال طلب التسوية للمصالح أو الوكالات المعنية، كما تقوم بتسيير القروض من الناحية المحاسبية.

يمكن القول أن هناك خلل في الهيكل التنظيمي للبنك وهو وضع مصلحة مراقبة التسيير تحت تصرف المديرية المالية، ففي هذه الحالة وإن كانت قريبة من المستويات التشغيلية للحصول على المعلومات المالية والمحاسبية ويمكن لها الاتصال الدائم مع المديريات الأخرى إلا أنها غير مستقلة عنها، كما تقيدها من المساهمة في مناقشة التوجهات الإستراتيجية للبنك،فمن المفروض إعطاؤها أكثر استقلالية وإلحاقها مباشرة بالمديرية العامة،وهذا لإعطائها قوة ملائمة في وضع إستراتجية البنك وتلقي المعلومات والتوجهات مباشرة من المديرية العامة؛ أي من السلطة من المستوى الأول، كما يسمح لها بإعطاء ميزة تتمثل في ضمان حرية الحكم والرأي والتحليل حول مردودية المديريات الأخرى.

6– المديرية التجارية:

يتضح أن هذه المديرية تشرف على سبع مصالح إضافة إلى المديريات الجهوية وبذلك شبكة الوكالات.

من بين هذه المصالح تلك المكلفة بأسواق الزبائن بكافة أقسامها (الأفراد والمهنيين والتجار والمؤسسات والتجارة الخارجية والائتمان الايجاري)، وتقوم هذه المصالح كل واحدة حسب السوق المكلفة بها بـ:

- دراسة السوق ومتابعة المنافسين؛
- العمل على تحسين رقم أعمال البنك؛
- إعداد الدورات التكوينية للمستشارين المكلفين بالزبائن بالتنسيق مع مديرية الموارد البشرية حول المنتجات المصرفية وكيفية تسويقها وتقنيات التفاوض والبيع؛

- تحديد الأهداف التجارية الكمية والنوعية وإرسالها إلى المديرين الجهويين ومسؤولي الوكالات وكل المستشارين المكلفين بالزبائن؛
- متابعة النتائج المحققة من طرف الوكالات فيما يخص حجم المبيعات المحققة لكل منتوج؛
- إعداد الوثائق والمناشير الخاصة بكل المنتجات؛
- إعداد البرامج المعلوماتية بالتنسيق مع مصلحة الإعلام الآلي التي تساعد المستشارين المكلفين بالزبائن على تقييم المخاطر الناتجة عن عمليات الإقراض واتخاذ القرارات مثل برنامج ***Transact*** ؛
- بالتنسيق ما بين مصلحة تطوير المنتجات ومصلحة التسويق فهي تقوم بإصدار المنتجات وتنويعها وتحديد الشروط اللازمة للحصول على هذه المنتجات كنسب الفوائد المطبقة والعمولات والمدة؛
- إبرام الاتفاقيات والبروتوكولات مع المؤسسات العمومية والخاصة والنقابات لتقديم المنتجات وفق شروط معينة محسنة مما يسمح للبنك بجذب الزبائن بالكتلة؛
- التنسيق مع مصلحة مراقبة التسيير وتحديد مردودية العمليات بالنسبة لكل قسم من الزبائن؛
- المساهمة في إعداد الإستراتيجية التجارية للبنك وتوسيع شبكة الوكالات.

إضافة إلى المصالح سالفة الذكر، فإن المديرية التجارية تقع تحت تصرفها شبكة الوكالات ***Le réseau bancaire*** ؛أي المديريات الجهوية المسؤولة بدورها عن الوكالات الموضوعة تحت تصرفها، وكذا وكالة المؤسسات الكبرى الموجودة بالجزائر العاصمة والتي تتكلف خصيصا بالمؤسسات الكبرى التي يتجاوز رقم أعمالها ملياري دينار جزائري.

تؤدي المديرية التجارية دورًا هاما في القرارات المتعلقة بعمليات الإقراض، فهي تقوم بدراسة الطلبات وإبداء رأيها سواء بالقبول أو الرفض (على مستوى الوكالة والمديرية الجهوية بالتشاور مع مسؤول المديرية التجارية)، أما إذا كان مبلغ القرض المطلوب من طرف الزبون يتجاوز صلاحيتها يرسل الملف إلى مديرية المخاطر التي تقوم بدورها بإعادة دراسة الملف.

7- مديرية العمليات البنكية:

من خلال الهيكل التنظيمي للبنك، يتبين أن هذه المديرية تشرف على ثلاث مصالح حسب مختلف أقسام الزبائن:مصلحة الأفراد ومصلحة المهنيين والتجار وأخيرًا مصلحة زبائن عمليات التجارة الخارجية.

تلعب هذه المديرية دورا بارزا في نظام الرقابة الداخلية للبنك، وهي مستقلة تماما عن المديرية التجارية.

تتكلف مصالح هذه المديرية حسب كل قسم للزبائن بتنفيذ كل عمليات الخلفية***Backoffice***، ومن مهامها:

- إعادة فحص ملفات القروض المدروسة من طرف الوكالات والمديريات الجهوية الملحقين بالمديرية التجارية، وكذا الملفات المقبولة على مستوى مديرية المخاطر حسب نظام التفويض الموجود في البنك، ففي هذه النقطة تكتفي مديرية العمليات البنكية بالتأكد من وجود الوثائق المطلوبة والإمضاءات اللازمة على قرارات منح القرض فقط دون إعادة تحليل ودراسة الطلب التي لا تعد من صلاحياتها؛
- التسيير الإداري لملفات القروض؛
- بعد التأكد من الوجود الفعلي لكل الوثائق تباشر عملية دفع الأموال "قيمة القرض" مباشرة في حساب الزبون؛

- القيام بوضع ملفات الإقراض في الأرشيف بعد عملية دفع الأموال للزبون.

8 – المصلحة القانونية:

من خلال الهيكل التنظيمي، يتضح أن هذه المصلحة ملحقة مباشرة بالأمانة العامة للبنك، كذلك فهي مركزية لأنه لا توجد مصالح قانونية لا على مستوى الوكالات ولا على مستوى المديريات الجهوية مما يقلل من فعالية هذه المصلحة خاصة من ناحية مدة معالجة الملفات محل النزاع، وكذا الإجابة عن كل الاستفسارات القانونية التي يطلبها المستخدمون الموجودون في القاعدة (الوكالات والمديريات الجهوية). لذا فإن المديرية العامة للبنك تفكر في لا مركزية هذه المصلحة ***Décentralisation***.

ومن المهام الأساسية التي تقع على عاتق هذه المصلحة نجد:

- المصادقة القانونية على العقود والاتفاقيات التي يبرمها البنك مع الأطراف الخارجية؛
- الدراسة القانونية للعقود والاتفاقيات غير النموذجية؛
- المتابعة القضائية لملفات القروض غير المحصلة محل نزاع؛
- الإجابة عن مختلف استفسارات المستخدمين حول القضايا القانونية.

9 – المصلحة المكلفة بالمخاطر التشغيلية:

إن هذه المصلحة ملحقة مباشرة بالأمانة العامة للبنك، وقد تم استحداثها في جويلية 2007 بهدف إدارة المخاطر التشغيلية للتحكم فيها، وقياس حجم الأموال الخاصة اللازمة لتغطية هذه المخاطر حسب متطلبات لجنة بازل**II**.

ويقع على عاتق هذه المصلحة تجميع الخسائر التشغيلية التي تحدث في كل المستويات التشغيلية لاتخاذ التدابير اللازمة للتخفيض من حدتها والوقاية من إعادة حدوثها في المستقبل.

ويتم التجميع عن طريق التنسيق مع مختلف الهياكل الموجودة في البنك سواء المديريات المتطرق إليها سالفا أو الوكالات، وقد تم وضع بطاقات خسارة ***Fiche de perte***تسمح لهذه الهياكل بالتصريح عن الخسارة(لاحظ الملحق رقم 01).

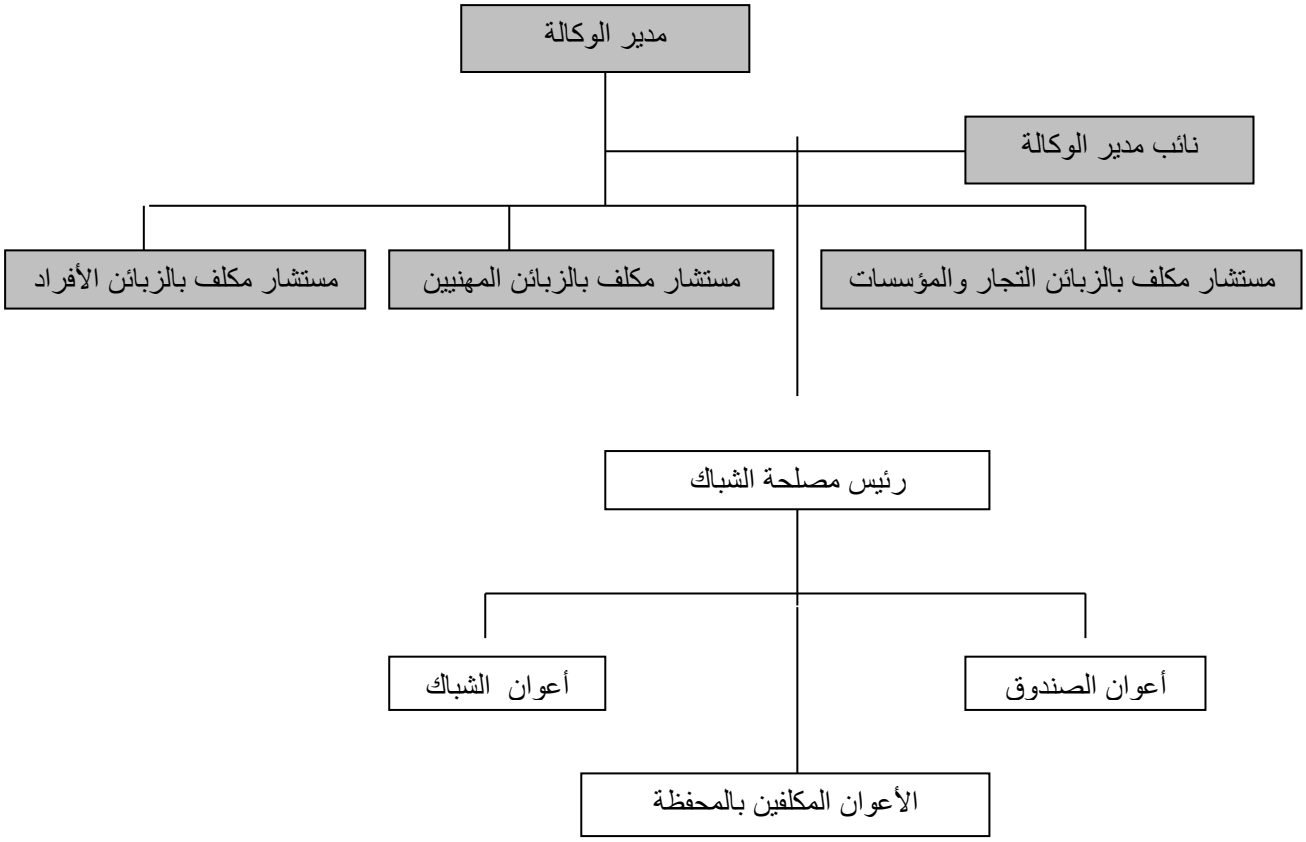
كما تم وضع برنامج معلوماتي ***OpeRisk*** لتجميع مختلف المعلومات حول الخسائر التشغيلية، وقد صنفت هذه المصلحة المخاطر التشغيلية إلى ثمانية أقسام(لاحظ الملحق رقم 02)تبعا للتصنيف المقرر من طرف البنك الخارجي الجزائري اللأم وهي:

- النزاعات التجارية؛
- النزاعات مع السلطات كبنك الجزائر ومديرية العمل ومديرية الضمان الاجتماعي والضرائب...إلخ؛
- الأخطاء المتعلقة بتقييم المخاطر؛
- الأخطاء الناتجة عن التنفيذ؛
- الاحتيال والأنشطة الإجرامية؛
- الأنشطة غير المرخص بها في الأسواق؛
- فقدان معدات الاستغلال؛
- اختلال الأنظمة المعلوماتية.

كما يقع على عائق هذه المصلحة السهر على السير الجيد للرقابة الدائمة على المطابقة ***Contrôle permanant de conformité*** والتي نص عليها التنظيم رقم **2002/03** المتضمن لنظام الرقابة الداخلية في البنوك والمؤسسات المالية في المادة الخامسة؛ أي التأكد من مطابقة العمليات المنفذة في البنك للتدابير التشريعية والقوانين والمعايير الأخلاقية والمهنية المتعلقة فقط بالأنشطة البنكية والمالية، وبذلك تجنب البنك خطر عدم المطابقة الذي إن تحقق سيؤدي إلى صدور عقوبات قضائية وإدارية وانضباطية ضد البنك تحمله خسارة مالية، وكذا المساس بسمعته وصورته.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للوكالة

الشكل (11): الهيكل التنظيمي للوكالة



المصدر: الوثائق الداخلية للبنك

ينقسم الهيكل التنظيمي للوكالة إلى ثلاثة مستويات إدارية؛ المستوى الأول مدير الوكالة، المستوى الثاني نائب مدير الوكالة، أما المستوى الثالث فيتكون من: الإطارات وهم المستشارون التجاريون المكلفون بالزبائن كون كل قسم من الزبائن أفراد ومهنيين وتجار ومؤسسات له مستشار زبائن مكلف به،ومنفذون للعمليات التي يُجريها الزبائن في الشباك (التحويلات، عمليات الإيداع والسحب،تسليم الشيكات والبطاقات الالكترونية...إلخ).

وفي هذه الدراسة،سنهتم بتحليل مناصب العمل للأفراد المعنيين بنظام الرقابة الداخلية للقروض المتمثلين في مدير الوكالة ونائبه والمستشارين المكلفين بالزبائن كل حسب قسم الزبائن المعني به؛ أي سيتم استثناء المكلفين بتنفيذ العمليات على مستوى الشباك والمحفظة.

أولا: مدير الوكالة:

يضطلع مسؤول الوكالة بعدة مهام تتمثل في إدارة أعمال الوكالة بصفة فعالة، بحيث تسمح بالتحكم في المخاطر والرفع من مردودية الوكالة وكذا الحرس على تقديم الخدمات للزبائن بنوعية جيدة.

من المهام التي يقوم بها والمدمجة في نظام الرقابة الداخلية للقروض نجد:

- إعداد الإستراتيجية التجارية للوكالة خاصة فيما يتعلق بتحديد نوعية الزبائن المراد جذبهم؛
- تحديد الأهداف التجارية الموكلة للمستشارين المكلفين بالزبائن كل حسب قسم الزبائن المكلف به بالتشاور معهم ثم إرسالها إلى المديرية الجهوية؛
- متابعة مدى تحقيق الأهداف المحددة في الواقع والقيام بالتصحيحات اللازمة في حالة وقوع اختلالات وإرسالها إلى المديرية الجهوية خلال كل أسبوع؛
- يعمل على إدماج مستخدمي الوكالة للإستراتيجية الموضوعة من طرفه وإلى قراراته؛
- القيام باجتماعات منتظمة مع المستخدمين بما يسمح بمتابعة أنشطة الوكالة وتداول المعلومات وتبادلها معهم؛
- تقييم مستمر لأعمال المستخدمين وكفاءتهم والمساهمة في تنميتها؛
- المساهمة في وضع مخطط التكوين السنوي للبنك؛ بحيث يحدد احتياجات التكوين لمستخدمي الوكالة التي تسمح لهم سواء بالترقية أو التحسين في المستوى؛
- إرسال ملفات طلبات القروض للزبائن المهنيين والمؤسسات إلى المديرية الجهوية وهذا بعد إعطاء رأيه حول الدراسة التي قام بها المستشار المكلف بالزبائن؛
- السهر على متابعة تلك الملفات إلى غاية الحصول على القرار النهائي من المديرية الجهوية أو مديرية المخاطر أو لجنة القرض؛
- التسريح للزبائن في حالات استثنائية بالتجاوزات في مبالغ القروض الممنوحة، وهذا في إطار الحدود التفويضية الممنوحة له من طرف المدير الجهوي؛
- مراقبة وإمضاء كل ملفات القروض المقدمة للأفراد والمصادقة الأولية على طلبات القروض للأفراد التي لا تتجاوز المبالغ العادية، ثم بعد ذلك طلب الموافقة من المدير الجهوي إن كان مبلغها يتجاوز التفويض المحدد للوكالة؛
- السهر على متابعة تحصيل الديون المشكوك في تحصيلها قبل وصولها إلى مرحلة المنازعات؛
- السهر على تطبيق القرار المتعلق بالمراقبة الدائمة على مستوى الوكالة (لاحظ عند تفصيل مهام مديرية المراقبة الدائمة)؛
- العمل على التصريح بالمخاطر التشغيلية التي تمس الوكالة؛
- وضع كل المعلومات والسجلات اللازمة تحت تصرف مديرية التدقيق الداخلي ومفتشي بنك الجزائر؛
- السهر على التطبيق الفعلي للتوصيات الصادرة عن المدققين الداخليين ومفتشي بنك الجزائر.

ثانيا: نائب مدير الوكالة:

من المهام الأساسية لنائب مدير الوكالة نجد:

- الإشراف الإداري على ملفات القروض المقدمة لكل أقسام الزبائن ومراقبتها إن كانت مكونة وفق المتطلبات والشروط؛
- مراقبة كيفية سير صندوق الوكالة ومتابعة الحركات في الأرصدة؛
- فحص اليومية المحاسبية ومقاربتها مع مستندات الإثبات؛
- المساهمة في مراقبة كل العمليات المحاسبية المسجلة بالتعاون مع مصلحة المحاسبة.

ثالثا: مستشار الزبائن المكلف بالتجار والمؤسسات

إن من المهام الأساسية الملقاة على عاتقه:

- ضمان تسيير محفظة الزبائن المشكلة من التجار والمؤسسات الذين يتجاوز رقم أعمالهم عشرون مليون دينار مع احترام القوانين والقرارات الداخلية للبنك خاصة فيما يتعلق بتبييض الأموال؛
- يلعب دور وسيط بين زبونه والمصالح الأخرى في البنك كالمديرية الجهوية ومديرية المخاطر ومديرية العمليات البنكية،حيث يكون معه في اتصال دائم لمعرفة احتياجاته التمويلية وتقدير قيمتها بصفة منتظمة ودقيقة ويقترح عليه المنتجات المصرفية التي تتأقلم مع هذه الاحتياجات؛
- القيام بدراسة أولية لملفات طلب القرض المقدمة من زبائنه، وذلك بعد تكوين الملف (كل الوثائق المتعلقة بالزبون: القوائم المالية والمحاسبية، الوثائق القانونية، الضمانات المقترحة، معلومات حول المسيرين والمساهمين الأساسيين...إلخ). وبذلك يقوم بأول تشخيص للطلب في وثائق نموذجية ***Canevas*** وتقييم المخاطر المترتبة عن العملية.

ما تجدر الإشارة إليه أن المستشار المكلف بهذا القسم من الزبائن ليس له أي سلطة لمنح القروض؛ أي غير مفوض لتقديم أي مبلغ كان، فهو يكتفي بإعداد دراسة حول الطلب يمضيها مدير الوكالة ثم يرسلها إلى المديرية الجهوية التي لها تفويض إلى غاية خمسة مليون دينار طبعا بعد إعادة تحليل ودراسة الملف.

- ضمان استرجاع الديون التجارية في مرحلة ما قبل الدخول في منازعات مع الزبون – ***Pré contentieux***؛
- متابعة وضعية الزبون لسير المخاطر بصفة جيدة أثناء مدة القرض؛
- إرسال ملف الزبون إلى المصلحة القانونية إن كان الملف في مرحلة المنازعات.

رابعا: مستشار الزبائن المكلف بالمهنيين

إن من المهام الأساسية الملقاة على عاتقه:

- يتكلف هذا المستشار بالزبائن المهنيين الذين لا يتجاوز رقم أعمالهم عشرين مليون دينار؛
- أما بالنسبة لمهامهم فهي نفسها تلك التي يقوم بها المستشارون المكلفون بالمؤسسات،غير أن الاختلاف يكمن فقط في قسم الزبائن، كذلك ليس لهؤلاء المستشارين أي سلطة لمنح القروض، بل يكتفون بتقديم دراسة وتحليل للطلب المقدم من طرف الزبون.

خامسا: مستشار الزبائن المكلف بالأفراد

من المهام التي يقوم بها هؤلاء المستشارون:

- ضمان تسيير محفظة الزبائن المشكلة من الأفراد؛
- القيام بتقييم أولي للوضعية المالية للزبون وحتى معلوماته الشخصية؛
- بالنسبة للقروض الاستهلاكية وتلك الموجهة لتمويل اقتناء السيارات، فللمستشار تفويض محدد لا يتجاوز **300000** دج بالنسبة للنوع الأول و**1500000** دج بالنسبة للنوع الثاني، أما إذا تجاوز المبلغ فيجب إرسال الملف إلى المديرية الجهوية.

للتحكم في مخاطر القروض الموجهة للأفراد وإمكانية اتخاذ القرارات بصفة سريعة (استهلاك أو موجهة لتمويل السيارات) وضع البنك برنامج معلوماتي ***Le transact*** يعتمد على طريقة التنقيط ***Scoring*** في تصنيف الزبون، ومن ثم اتخاذ القرار بعد إدخال المستشار المعطيات المتعلقة بالزبون (المعلومات الشخصية والمهنية)والتي تكون صحتها تحت مسؤوليته،وتلخص نتيجة البرنامج في ثلاثة مستويات:

- **المستوى الأول – لون أخضر–**:قبول مباشر للملف من طرف المستشار المكلف بالزبائن كون الخطر منخفض،فهو لا يحتاج إلى تفويض.

- **المستوى الثاني –لون برتقالي–**:خطر متوسط، فبعد دراسة الطلب في البرنامج المعلوماتي يتطلب تدخل مدير الوكالة أو نائبه الذي يعود لهما القرار النهائي(الرفض أو القبول).

- **المستوى الثالث –لون أحمر–**: خطر مرتفع،يرجع قرار الرفض أو القبول إلى المدير الجهوي الذي يعيد دراسة الطلب.

بالنسبة للقروض الموجهة لتمويل العقارات، فلا يوجد أي تفويض للوكالة لا للمدير ولا للمستشار المكلف بالزبائن الأفراد، حيث يتكفل هذا الأخير بتكوين الملف الكامل والقيام بدراسة الطلب ثم يرسله إلى المديرية الجهوية حسب نظام التفويض المعمول به، هذه الأخيرة ترسله إلى مديرية المخاطر إن كان المبلغ يتجاوز التفويض المرخص لها.

تحتاج هذه العملية إلى وقت كبير لحصول الزبون على القرار النهائي مما يقلل من فعالية هذا المنتوج، خاصة أن السوق تحوي العديد من المنافسين في هذاالمجال، لذلك يفكر البنك في وضع برنامج معلوماتي ***Transact Immo*** يعتمد على طريقة التنقيط يخصص لدارسة هذا النوع من الطلبات بمايتيح للمستشار فرصة إعطاء إجابة للزبون حين تقديمه لملفه سواء بالقبول أو الرفض.

المبحث الثالث:مرحلة الإعداد لمعطيات الدراسة الميدانية

سيتم في هذا المبحث تناول كيفية بناء أداة الدراسة المستخدمة والتأكد من صدقها وكذا دراسة طبيعة عينة الدراسة وطريقة اختيارها، وقبل التطرق إلى هذه العناصر سيتم الإشارة إلى مبررات اختيار بنك الخارجي الجزائري كمحل للدراسة.

المطلب الأول: مبررات اختيار البنك محل الدراسة

لقد وقع الاختيار على دراسة نظام الرقابة الداخلية في بنك الخارجي الجزائري لعدة اعتبارات من بينها:

- رغم قصر فترة إنشاء هذا البنك في الجزائر (ابتداءً من سنة 2000)،إلا أنه يحقق خلال كل سنة نتائج جيدة وهو في تطور إيجابي من سنة إلى أخرى؛
- يعد فرعا لأحد أكبر البنوك في العالم مما سمح له باستقطاب خبرة معتبرة في المجال المصرفي عموما وفي وضع أنظمة رقابة داخلية تتأقلم مع طبيعة وحجم أنشطته الموجودة في الجزائر على وجه الخصوص؛
- يحتل البنك موقعا متميزًا ضمن الاقتصاد الوطني مقارنة بالبنوك الخاصة الأخرى؛ وذلك لمساهمته في تمويل العديد من المشاريع الاستثمارية والاحتياجات التمويلية للمهنيين والمؤسسات، كما يُعد رائدا في منح القروض الاستهلاكية الموجهة للأفراد؛
- الخارجي الجزائري من البنوك الشاملة التي تقوم بكل العمليات البنكية مع كل أقسام الزبائن (أفراد ومهنيون ومؤسسات صغيرة ومتوسطة وكبيرة).
- يتوفر البنك في هيكله التنظيمي على العديد من المديريات والمصالح التي تعتبر كعناصر أساسية في نظام الرقابة الداخلية؛ كمديرية التدقيق الداخلي ومديرية المخاطر ومديرية المراقبة الدائمة والمصلحة المكلفة بإدارة المخاطر التشغيلية؛
- تكتسب هذه المديريات استقلالية تامة عن المديريات التشغيلية الأخرى عموما وعن المديرية التجارية بصفة خاصة،حيث أنها ملحقة مباشرة بالمديرية العامة للبنك؛
- يُشغّل البنك إطارات ذوي خبرة واسعة كُل في مجال تخصصه، كما يقوم بإعداد العديد من الدورات التكوينية للمستخدمين تسمح لهم بالتحسين والتحكم في العمليات التي يقومون بها بهدف التقليل من المخاطر التشغيلية،كما يتم برمجة دورات تكوينية تحسيسية لتوضيح مبادئ نظام الرقابة الداخلية؛
- سهولة مباشرة العمل الميداني في هذا البنك والحصول على جميع الوثائق الداخلية كالميزانيات وجميع التقارير والتوجيهات والتعليمات والأوامر والقرارات الصادرة من المديرية العامة للبنك، عكس البنوك الأخرى خاصة العمومية منها التي ترفض الإجابة عن كل ما يتعلق بمصطلح الرقابة الذي تعتبره دائما في إطار معلومات سرية داخلية لا يمكن الإفصاح عنها لجهات خارجية؛
- يحوز البنك على شبكة معلوماتية متمركزة ***Réseau informatique centralisé*** تسمح لكل شخص موجود في المستويات الإدارية العليا بالمراقبة والمصادقة على كل العمليات التي تجرى في المستويات التنفيذية الدنيا؛
- يحوز البنك على شبكة اتصالات تمكّن العديد من المستخدمين من المشاركة في البرامج المعلوماتية وقاعدة البيانات والتطبيقات، هذا ما سمح لنا بالقيام بمقابلات شخصية مع إطارات البنك والحصول على إجابات للأسئلة المطروحة لإثبات وتدعيم الحقائق والاستفسار عن بعض المعطيات والمعلومات الإضافية في وقت مقبول؛
- قبول إطارات البنك الإجابة عن الأسئلة الواردة في الاستمارة بكل موضوعية، كما سمحت لنا شبكة الاتصالات التي يحوزها البنك بتوسيع الدراسة إلى الوكالات الموجودة خارج ولاية سطيف دون التنقل إليها ومن ثم ربح الوقت والجهد؛

- غياب أوفي بعض الأحيان عدم كفاية أنظمة الرقابة الداخلية للبنوك العمومية هذا ما جعلها تعاني العديد من حالات استنزاف الأموال.

المطلب الثاني: أداة الدراسة: بناؤها وصدقها

سيتم التطرق إلى كيفية بناء أداة الدراسة وقياس صدقها.

الفرع الأول: بناء أداة الدراسة

بعد دراستنا للجانب النظري لنظام الرقابة الداخلية في البنوك عموما ولوظيفة القروض خصوصا، ومعرفة المكونات الخمسة الأساسية لهذا النظام (البيئة الرقابية والأنشطة الرقابية وتقييم المخاطر ونظام المعلومات والاتصال وأخيرًا القيادة)، وللتأكد من وجود هذه المكونات الأساسية للنظام في بنك الخارجي الجزائري وتقييم فعاليته في التحكم في مخاطر القروض المصرفية، قمنا بإعداد استمارة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة.

أولا: المحاور الرئيسية للاستمارة

لقد تم صياغة مجموعة من الأسئلة حول المكونات الخمسة لنظام الرقابة الداخلية المتطرق إليها في الجانب النظري لهذا البحث.

إضافة إلى المحاور الرئيسية للاستمارة فهي تحوي بيانات أولية متعلقة بنوعية الوظيفة والمستوى الدراسي والجنس، ويمكن شرح المحاور الرئيسية على النحو التالي:

المحور الأول: تناول العناصر المكونة للبيئة الرقابية والمشكلة من ستة**(06)**عناصر: القواعد الأخلاقية وسياسة الموارد البشرية ومجلس المديرين ولجنة التدقيق ولجنة القرض وفلسفة ونمط إدارة أعمال البنك والهيكل التنظيمي وكيفية تفويض السلطات وميادين المسؤولية في البنك.

وشمل هذا المحور واحد وستون**(61)** سؤالا؛ أغلبها**(36 سؤال)**متعلق بسياسية الموارد البشرية المطبقة في البنك، وكذا مجلس المديرين ولجان التدقيق والقرض في البنك، وهذا نظرًا للأهمية التي نليها للعنصر البشري كونه يعد عاملا أساسيا للوصول إلى تحقيق فعالية نظام الرقابة الداخلية في أي بنك، كما أن مجلس المديرين واللجان المستقلة يسهرون بصفة دائمة على الإشراف على نظام الرقابة الداخلية ومراقبة فعاليته.

المحور الثاني:تناول العناصر المكونة للأنشطة الرقابية والمتمثلة في السياسات والإجراءات الموضوعة في البنك وعمليات الرقابة ووظيفة إدارة المخاطر ووظيفة مراقبة التسيير،أين تم التطرق إلى كل أنواع القروض التي يمنحها البنك لمختلف أقسام الزبائن، ويحتوي هذه المحور تسعة عشر(**19**)سؤالا.

المحور الثالث:خصص لجمع المعلومات المتعلقة بكيفية تقييم المخاطر في البنك؛ أي معرفة كل الخطوات القبلية والبعدية التي ينتهجها بنك الخارجي الجزائري للتحكم في مخاطر القروض وكذا المخاطر التشغيلية المرتبطة بعمليات الإقراض.

وقد قسم هذا المحور إلى سبعة محاور فرعية هي: الأهداف العامة للبنك وموقع البنك في سوق الإقراض لمعرفة الإستراتيجية التجارية المسطرة من طرف البنك،كما تم التطرق إلى إدارة القروض ومخاطرها وكيفية

اتخاذ القرار حول ملفات القروض وكيفية إدارة التجاوزات في مبالغ القروض الممنوحة وطرق إدارة الديون المشكوك في تحصيلها، وفي الأخير كيفية إدارة المخاطر التشغيلية.

وتجدر الإشارة إلى أن في جميع الأسئلة المتعلقة بأسواق الإقراض تم التطرق إلى كل أقسام الزبائن الذين يتعامل معهم البنك، وقد شمل هذا المحور سبعة وأربعين **(47)** سؤالا.

المحور الرابع:خصص للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بنظام المعلومات والاتصال الموجودان في البنك، وقد قسم هذا المحور إلى محورين فرعيين؛ الأول حول نظام المعلومات إذ شمل أربعة **(04)**أسئلة، أما الثاني فقد خصص لدراسة نظام الاتصال وشمل تسعة **(09)**أسئلة.

المحور الخامس:كان حول نظام القيادة في البنك الذي يشمل على وظيفة التدقيق الداخلي ودورها في تقييم نظام الرقابة الداخلية، وكذلك على عمليات الإشراف التي يقوم بها بنك الجزائر، واشتمل هذا المحور ستة عشر **(16)** سؤالا.

وفي الإجابة عن أغلب التساؤلات المغلقة للدراسة تم استخدام مقياس رينسس ليكرت***Rensis Likert***، وفق تدرج خماسي حيث يتم اختيار إحدى الإجابات (أوافق تماما – أوافق – لا أوافق –لا أوافق تماما – دون رأي).

وهناك بعض الأسئلة التي يعتمد في الإجابة عنها بترتيب الإجابات من الأكثر إلى الأقل استخداما أوأهمية.

كما تتم الإجابة عن بعض الأسئلة بوضع العلامة (×) على الأجوبة المناسبة.

في الأخير، هناك أسئلة مباشرة مفتوحة بحيث تعطي حرية للمستجوب في الإجابة عنها،وذلك بإبداء تعليق وإعطاء شروحات وتفسيرات،وكمثال على ذلك السؤال الثامن حول كيفية تفويض السلطات وميادين المسؤولية في البنك والسؤال العاشر حول عمليات الرقابة،كما توجد أسئلة أخرى مفتوحة تسمح له بإعطاء المبالغ والنسب المئوية للإجابة عن الأسئلة المطروحة؛ كالسؤالين الثالث والرابع المتعلقين بإدارة القروض ومخاطرها وكذا السؤال الثاني حول إدارة الديون المشكوك في تحصيلها.

الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة

استنادًا إلى المعلومات النظرية التي تم تجميعها وطرحها في الفصل الثاني من القسم النظري، والمعرفة المسبقة بالبنك محل الدراسة (التنظيم، الأنشطة المرتبطة بالعمليات الإقراضية، أقسام الزبائن...)، استطعنا تحديد الأسئلة التي يجب طرحها في الاستمارة والتي تقودنا إلى الإجابة عن التساؤلات المطروحة في إشكالية البحث وتبيان صحة أو نفي فرضياته.

وبغرض التأكد من صدق الاستمارة، تم توزيعها على عدد من المحكمين منهم المهنيون المختصون في المجال البنكي وكذا الأكاديميون – أساتذة جامعيون – مختصون في البنوك والعلوم الاجتماعية للحصول على حكمهم.

ولقد طلبنا من المحكمين إبداء رأيهم فيما يتعلق بمدى مناسبة العبارات ووضوحها وإن كانت تحتاج إلى تعديلات في الصياغة أم لا، وعن ملاءمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه وكذا المستوى التعليمي للمستجوبين.

ومن ثم تم القيام بالتعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين.

وتم توزيع الاستمارة على بعض المعنيين بالدراسة في البنك كمرحلة تجريبية، حيث تم التوصل بعد المناقشة إلى ضرورة إجراء بعض التغييرات والتعديلات في المضمون وكذا المفاهيم المستخدمة.

وفي الأخير تم التوصل إلى ضبط أسئلة الاستمارة بصفة نهائية (ملحق رقم03) وتوزيعها على إطارات البنك محل الدراسة.

ولقياس مصداقية الاستمارة إحصائيا تم الاعتماد على معادلة آلفا كرنباخ(***AlphaCranbach***)[1]، فإحصائيا كلما اتجهت قيمة هذا المعامل إلى الواحد تكون النتيجة المتحصل عليها من خلال الأسئلة الموجودة في الاستمارة متناسقة ومترابطة، أما حسب ***Thietart,Ret al.*** فإن المستوى الواجب تحقيقه لمعامل آلفا هو**0,7**كي يمكن اعتبار نتائج الاستبيان مقبولة[2].

وتتغير مصداقية هذا المعامل حسب:

- عدد عناصر المتغيرات الفرعية في السلم: حيث كلما زاد عدد المتغيرات الفرعية في السلم اتجهت النتائج نحو المصداقية (حوالي مئة وأربعون**140** عبارةفي هذه الدراسة)؛
- عدد درجات السلم: كلما كان عدد درجات السلم مرتفعا اتجهت النتائج نحو المصداقية (في هذه الدراسة تم الاعتماد على خمس**05**درجات حسب مقياس رينسس ليكرت)؛
- حجم العينة: كلما كانت العينة كبيرة أدى ذلك إلى ارتفاع مصداقية نتائج الدراسة (تتألف عينة الدراسة من ثلاثين **30**فردًا).

ويتضح من خلال هذه الدراسة أن معامل آلفا كرنباخ يقدر بـ **0,966**(الملحق رقم03)،هذه النسبة قريبة من الواحد ما يبين وجود علاقة تناسق وترابط عالية بين عبارات الاستمارة.

المطلب الثالث: عينة الدراسة

---

[1]- معادلة آلفا كرونباخ كما يلي: $$\alpha = \left(\frac{k}{k-1}\right)\left(1-\frac{\sum_i \sigma_i^2}{\sum_i 6_i^2 + 2\sum \sigma_{i,j}}\right)$$ حيث أن:

α:آلفا كرنباخ.

K: عدد المتغيرات الفرعية.

σ_i^2 : تباين المتغيرات الفرعية (الخطأ العشوائي Ea).

$E_{i,j}$:التباين المشترك بين المتغير الفرعيi والمتغير الفرعي j.

[2]- روابحي عبد الناصر.**دور ثقافة المنظمة في بناء استراتيجيات التسيير لزيادة ربحية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية،** رسالة دكتوراه دولة غير منشورة،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة سطيف، **2007**، ص. 139.

للإجابة عن الإشكالية المطروحة في الدراسة كان من الواجب تحديد العينة من المجتمع محل الدراسة المكون من جميع الوكالات التي يحوزها بنك الخارجي الجزائري على مستوى التراب الوطني والمتمثلة في أربعين وكالة تحت غطاء خمس مديريات جهوية.

وقد تم اختيار عينة الدراسة كما يلي: الوكالات الأربعة التابعة للمديرية الجهوية الوسط الشرقي - بجاية-؛أي وكالات بجاية وسطيف وبرج بوعريريج وأقبو التي تمثل10% من المجتمع الكلي للوكالات، وقد اخترنا دراسة مديرية جهوية واحدة متمثلة في المديرية الجهوية الوسط الشرقي نظرًا لتجانس وتماثل سيرورة عمليات الإقراض في المديريات الجهوية الأربعة الأخرى.

كما تم الاعتماد في كل وكالة من الوكالات الأربعة التابعة للمديرية الجهوية الوسط الشرقي على دراسة كل الأفراد المكونين لإطارات البنك (مدير الوكالة ونائبه والمستشارين المكلفين بالزبائن بمختلف الأقسام) حيث تم اختيار عينة مسحية شاملة مست كل هؤلاء الإطارات؛وبعبارة أخرى الذين لهم علاقة مباشرة مع موضوع البحث،حيث تم الاستغناء عن المكلفين بتنفيذ العمليات على مستوى الشباك والصندوق والمحفظة لأن ليس لهم دخل في سيرورة عمليات الإقراض. ويبلغ عدد المعنيين بالدراسة أربعة وعشرون 24 فردايمثلون 9,6%من إجمالي الإطارات الموجودين في كل وكالات الخارجي الجزائري والبالغ عددهم مائتين وخمسين250 إطارًا.

ويقسم الأربعة والعشرون فردًا المعنيون على النحو التالي:خمسة05أفراد من وكالة أقبو وثمانية08 أفراد من وكالة سطيف وستة06 أفراد من وكالة برج بوعريريج وخمسة 05 أفراد من وكالة بجاية.

ولإكمال الدراسة توجب علينا استجواب إطارات محللين على مستوى المديرية الجهوية الوسط الشرقي ومديرية التدقيق الداخلي ومديرية المخاطر لما لهم من دور مباشر وأساسي في نظام الرقابة الداخلية للبنك.

وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من فردين من مديرية التدقيق الداخلي التي تحوي على عشرة10 أفراد ما يمثل نسبة 20 %،وللعلم فلم نتمكن من استجواب كل أفراد هذه الفئة لارتباطاتهم وانشغالاتهم الدائمة بالمهام الموكلة إليهم.

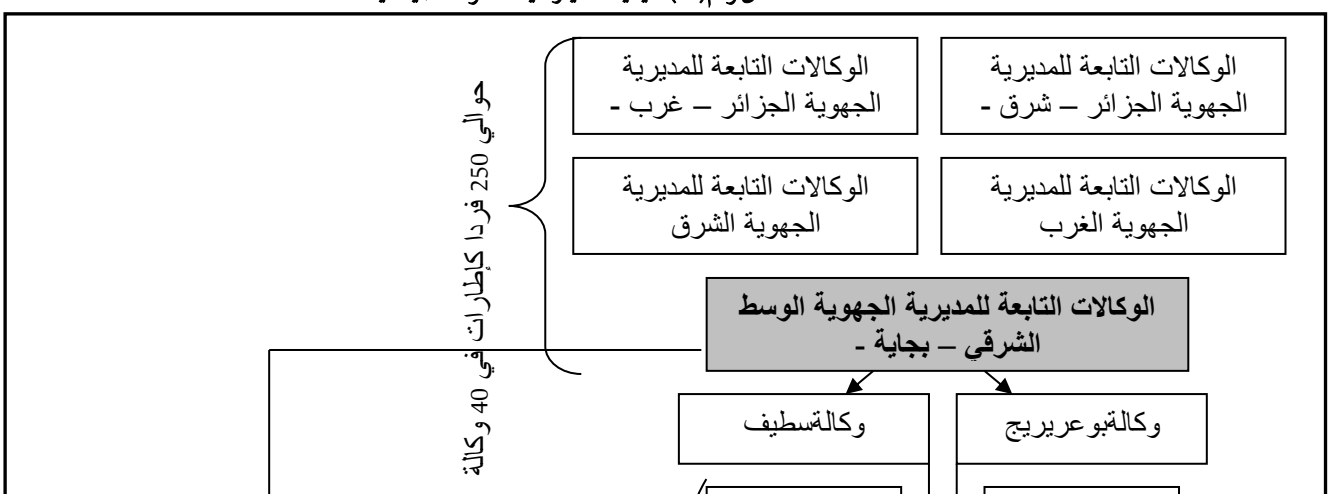
كذلك اخترنا عينة عشوائية مكونة من فردين محللين لمخاطر ملفات الإقراض تابعين لمديرية المخاطر المكونة من ثمانية08 أفراد ما يمثل نسبة 25 %.

كما اخترنا عينة عشوائية مكونة من فردين محللين ماليين تابعين للمديرية الجهوية الوسط الشرقي بجاية التي تحوي على خمسة05 أفراد ما يمثل نسبة 40 %.

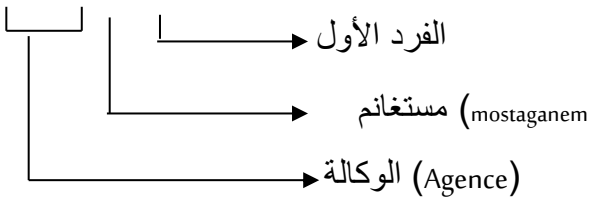
وفي النهاية تم توزيع الاستمارة على ثلاثين 30 فردا استرجعت كليا بنسبة100%؛لا توجد أي استمارة ضائعة.

والشكل الموالي يلخص ويوضح كيفية اختيار عينة الدراسة:

الشكل رقم(12): كيفية اختيار عينة الدراسة الميدانية



AGM 1



وبعد جمع كل الاستمارات، قمنا بترميز البيانات بحيث أعطي بكل سؤال رمزا بهدف تسهيل إدخالها إلى البرنامج المعلوماتي المستخدم وكمثال عل ذلك: ولقد تم الترميز إلى كل فرد عن طريق إعطاء حرف للوكالة المعنية أو المديرة ورقم تسلسلي للفرد داخل الوكالة أو المديرية المعنية وكمثال على ذلك:

وبعد جمع كل الاستمارات، تم ترميز البيانات حيث أعطي لكل فرد مستجوب رمز بهدف تسهيل إدخالها إلى البرنامج المعلوماتي المستخدم **11.0SPSS**؛حيث تم الترميز إلى كل فرد عن طريق إعطاء حرف للوكالة المعنية أو المديرية ورقم تسلسلي للفرد داخل الوكالة أو المديرية المعنية،وكمثال على ذلك:

كما قمنا بإعطاء ترميز إلى كل سؤال من الاستمارة باستخدام حرفين متتاليين من الحروف الأبجدية؛ الأول ثابت لكل محور فرعي أما الثاني فهو متغير حسب التسلسل الأبجدي من سؤال إلى آخر، وكأمثلة على ذلك:

- تم الترميز إلى السؤال "هناك قواعد سير أخلاقية واضحة أو ضمنية تطبق في العلاقات مع الزبائن" بالرمز**AA**.
- كما تم الترميز إلى السؤال "توجد عملية رسمية أو غير رسمية لوصف مناصب العمل تحدد المهام الملائمة لكل منصب" بالرمز**BA**.
- أما السؤال "تم القيام بتقييم لعناصر نظام الرقابة الداخلية" فقد تم الترميز له بـ**VA**.

وبعد مرحلة الترميز، تم استغلال هذه البيانات والمعلومات في البرنامج الإحصائي ***SPSS 11.0*** بغرض تحليلها إحصائيا وحساب التكرارات بالقيمة والنسبة والمنوال وتمثيلها بالبيانات الإحصائية*.

* – بما أن الدراسة تعتمد على متغيرات نوعية اسمية وليست كمية "أسئلة ذات طابع نوعي اسمي"، فإننا نعتمد في التحليل الإحصائي للبيانات والمعلومات على التكرارات والمنوال فقط، لأنه لا يمكن استخدام لا مقاييس النزعة المركزية الأخرى كالمتوسط الحسابي والوسيط ولا مقاييس التشتت كالانحراف المعياري والتباين.

In.[THIETART, R. and all. ***Méthodes de recherche en management***. Paris : Ed. Dunod, 2ème Ed.,2003, p.97]

خلاصة الفصل:

لقد جاء هذا الفصل في بداية القسم التطبيقي لهذا البحث، وكان الهدف منه التعريف بالبنك محل الدراسة التطبيقية من خلال التطرق إلى النتائج التي حققها خلال الثلاث سنوات الأخيرة، وكذا معرفة دور ومهام المديريات التي لها علاقة بنظام الرقابة الداخلية للقروض، وكذا تحليل مناصب العمل للإطارات المعنية بموضوع البحث على مستوى الوكالة.

كما تم توضيح النقاط والمسائل المنهجية المعتمدة خلال الدراسة الميدانية بداية من تحديد مبررات اختيار البنك محل الدراسة وكيفية تصميم أداة الدراسة والتأكد من صدقها وكذا كيفية اختيار عينة الدراسة والترميز للبيانات المجمعة.

الفصل الرابع:
التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الميدانية

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى التحليل الوصفي لمختلف المتغيرات المستخدمة في الدراسة عن طريق الاعتماد على التكرارات بالقيمة والنسبة والتراكمي والمنوال لتحليل النتائج.

وسيتم تقسيم هذا الفصل إلى ستة مباحث؛ يتم التطرق في كل مبحث إلى النتائج المتعلقة بمحور استمارة معين، إضافة إلى المبحث الأول الذي يتعلق بدراسة المتغيرات العامة المتمثلة في الوظيفة والجنس والمستوى الدراسي للمستجوبين.

سيتم في المبحث الثاني تحليل نتائج المحور الأول للاستمارة المتعلقة بالبيئة الرقابية؛

أما بالنسبة للمبحث الثالث فسيتم من خلاله تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثاني للاستمارة المتمثل في الأنشطة الرقابية؛

ويتم تخصيص المبحث الرابع لتحليل النتائج المستنبطة من دراسة المحور الثالث للاستمارة المتعلق بتقييم المخاطر؛

فيما يُعنى المبحث الخامس بتحليل نتائج أسئلة المحور الرابع للاستمارة المتمثل في نظام المعلومات والاتصال؛

وفي الأخير، ومن خلال المبحث السادس سيتم تحليل نتائج أسئلة المحور الخامس للاستمارة المتعلقة بالقيادة.

إستمارة

جامعة عبد الحميد ابن باديس – مستغانم –
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

أرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة* علما أن الهدف منها علميّ بحت أين يكون احترام سريّة المعلومات وعدم ذكر الأسماء أمرًا إجباريًا.

أشكركم مسبقا لتخصيص جزءٍ من وقتكم للإجابة على هذه الأسئلة.

معلومات عامة:

- **الوكالة:**.....
- **المصلحة:**.....
- **الوظيفة:** مسؤول ☐ مستشار الزبائن تجار ومهنيين ☐ مستشار الزبائن الأفراد ☐ آخر ☐
- **المستوى الدراسي:** ثانوي ☐ جامعي ☐ آخر ☐
- **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐

*- تندرج هذه الاستمارة ضمن إطار التحضير لمذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاديات المالية والنقود والبنوك، حول دور نظام الرقابة الداخلية في التحكم في مخاطر القروض المصرفية.

أ

البيئة الرقابية

س **القواعد الأخلاقية**

	R1	R2	R3	R4	R5
البيـــان	أوافق تماما	أوافق	لا أوافق	لا أوافق تماما	دون رأي
1 – هناك قواعد سير أخلاقية واضحة أو ضمنية تطبّق في العلاقات مع الزبائن.					
2 – تغطي هذه القواعد كل الوضعيات الممكنة.					
3 – إذا كنت غير موافق، إلى من يمكن الرجوع؟ (رتب من 01 إلى 03 من الأكثر إلى الأقل استخداما) – إلى المسؤولين؟ ☐ – إلى النصوص القانونية والتوجيهات؟ ☐ – إلى مهارتك؟ ☐					
4 – ما هي الطريقة التي يتم بها إيصال القيم الأخلاقية في البنك؟ (رتب من 01 إلى 04 من الأكثر إلى الأقل استخداما) – شفويا أثناء الاجتماعات؟ ☐ – المحادثات الفردية؟ ☐ – عقد العمل؟ ☐ – النظام الداخلي؟ ☐					

	R1	R2	R3	R4	R5
البيـــان	أوافق تماما	أوافق	لا أوافق	لا أوافق تماما	دون رأي
5 – تعد القواعد الأخلاقية عنصرا لتقييم أداء الفرد.					
6 – يعد احترام القواعد الداخلية للبنك عنصرا في ترقية الأفراد.					
7 – تتخذ إجراءات تأديبية ضد أي فرد عند تقصيره في تطبيق القواعد الأخلاقية الموضوعة من طرف البنك.					
8 – يخضع الأفراد إلى ضغوطات للوصول إلى تحقيق الأهداف التعجيزية في المدى القصير.					

س **سياسة الموارد البشرية**

البيـــان	R1 أوافق تماما	R2 أوافق	R3 لا أوافق	R4 لا أوافق تماما	R5 دون رأي
1 – توجد عملية رسمية أو غير رسمية لوصف مناصب العمل تحدد المهام الملائمة لكل منصب.					
2 – تعد عملية وصف مناصب العمل واضحة في البنك الذي تشتغلون فيه.					
3 – التخصص في الوظائف دقيق.					
4 – يتم تحليل القدرات المعرفية والكفاءات المطلوبة لإنجاز المهام المتعلقة بكل منصب عمل تحليلا جيدا.					
5 –سياسات وإجراءات التوظيف محددة بصفة واضحة.					
6 – يخضع أفراد البنك إلى حركية أي تغيير أماكن أو مناصب العمل.					
7 – إذا كنت موافقا، فكيف تتم هذه الحركية؟ (ضع علامة أمام الإجابة المنا ترقية ☐ ما بين الإكالات ☐ ترقية وما بين الإكالات ☐					

البيـــان	R1 أوافق تماما	R2 أوافق	R3 لا أوافق	R4 لا أوافق تماما	R5 دون رأي
8 – توجد سياسات وإجراءات للتكوين وترقية ومكافأة الأفراد.					
9 – تعتبر سياسة التكوين في البنك كافية.					
10 – يتحدد الأجر في البنك حسب: (ضع علامة أمام الإجابة المناسبة). المنصب ☐ الكفاءة ☐ المنصب والكفاءة ☐					
11 – عند تحديد الأجر يؤخذ بعين الاعتبار: (ضع علامة أمام الإجابة المناسبة). حجم الإنتاج ☐ نوعية ملفات القروض المدروسة ☐					

12 – تتمثل معايير ترقية الأفراد في: (رتب من 01 إلى 04 من الأكثر إلى الأقل أهمية).

- الأقدمية والخبرة المهنية. ☐
- الأداء الفردي. ☐
- الكفاءة والقدرات التقنية. ☐
- اكتساب قيم البنك. ☐

	R1	R2	R3	R4	R5
البيـان	أوافق تماما	أوافق	لا أوافق	لا أوافق تماما	دون رأي
13 – تطمح السياسات والإجراءات الموضوعة إلى ترقية وتثمين الأفراد الأكفاء والثقات.					
14 – من أجل تحفيز الأفراد وترقيتهم، تعطى الأولوية إلى الإعلان عن المناصب الجديدة داخل المؤسسة.					
15 – يعلم الأفراد الموظفون الجدد عن الأداء المنتظر منهم من طرف مسؤوليهم.					
16 – ينظم المسؤولون بصفة دورية اجتماعات مع المستخدمين لتقييم أدائهم واقتراح تحسينات.					
17 – تتناسب ردود فعل المسؤولين مع تقصير أحد الأفراد تجاه مسؤولياته.					
18 – يعلم المستخدمون بأنه تتخذ تدابير في حالة عدم تحقق الأداء المتوقع.					
19 – تتحدد معايير الترقية والرفع من الأجر بصفة واضحة، حيث أن كل فرد يعرف ما ينتظر منه مسؤولوه تحقيقه قبل ترقيته.					
20 – كل فرد في البنك معرض لمساءلة دقيقة من طرف المسؤولين.					
21 – يشجع المسؤولون تطوير المبادرات الفردية.					
22 – يتوفر البنك على موارد بشرية تتناسب من حيث العدد والكفاءة للقيام بالمهام المنتظرة من كل فرد.					
23 – تعتبر تقنيات جمع المعلومات حول أداء المستخدمين مناسبة.					

س

مجلس المديرين ولجنة التدقيق ولجنة القرض

R5	R4	R3	R2	R1	
دون رأي	لا أوافق تماما	لا أوافق	أوافق	أوافق تماما	البيـــان
					1 – يتمتع مجلس المديرين للبنك باستقلالية عن المسؤولين الآخرين.
					2 – يفحص مجلس المديرين للبنك النتائج المحققة ويطلب توضيحات حولها.
					3 – يفحص مجلس المديرين للبنك بصفة دقيقة نشاطات البنك.
					4 – يسهر مجلس المديرين على احترام المسؤولين لقواعد السير.
					5 – يتأكد مجلس المديرين من مثالية وحسن سيرة المسؤولين.
					6 – توجد لجنة التدقيق في البنك.
					7 – إذا كانت موجودة، فهي مستقلة عن المسؤولين.
					8 – يُدعى المدققون الخارجيون إلى حضور الاجتماعات الدورية لمجلس المديرين.

9 – تجتمع لجنة التدقيق مع المدققين الخارجيين: لمناقشة: (رتب من 01 إلى 03 من الأكثر إلى الأقل أهمية).

- نزاهة سيرورة إعداد المعلومات المالية. ☐
- فعالية نظام الرقابة الداخلية. ☐
- أداء المسؤولين. ☐

R5	R4	R3	R2	R1	
دون رأي	لا أوافق تماما	لا أوافق	أوافق	أوافق تماما	البيـــان
					10 – يحصل مجلس المديرين للبنك ولجنة التدقيق على المعلومات التي تمكنهم من تتبع إدارة القروض والنتائج المحققة في الوقت المطلوب.
					11 – يحصل مجلس المديرين للبنك ولجنة التدقيق على المعلومات السرية خاصة تلك المتعلقة بتجاوزات المستخدمين في الوقت المطلوب.
					12 – توجد لجنة القرض في البنك تضمن تسيير القروض ذات القيمة المرتفعة.
					13 – توجد في البنك لجنة تسعى لترشيد سياسة إدارة مخاطر القروض.

س

فلسفة ونمط إدارة أعمال البنك

البيـــان	R1 أوافق تماما	R2 أوافق	R3 لا أوافق	R4 لا أوافق تماما	R5 دون رأي
1 – يقوم أعضاء من المديرية العامة أو الجهوية بزيارات تفقدية للوكالات.					
2 – يسعى نمط إدارة أعمال المسيرين إلى إعطاء المثال لمستخدمي البنك حول احترام المعايير الأخلاقية.					
3 – يعطي المسؤولون أهمية معتبرة للنتائج المحققة في المدى القصير عند القيام بعمليات الإقراض.					
4 – يفضل المسؤولون عمليات الإقراض ذات المخاطر العالية.					

س

الهيكل التنظيمي

البيـــان	R1 أوافق تماما	R2 أوافق	R3 لا أوافق	R4 لا أوافق تماما	R5 دون رأي
1 – يوجد في البنك هيكل تنظيمي يحدد بدقة العلاقات التنظيمية الإدارية الموجودة.					
2 – إذا كان موجودا، فهو منشور ومعلن بصفة واضحة على كل المستخدمين.					
3 – يتوفر البنك على هيكل تنظيمي يضمن تدفق المعلومات الضرورية لإدارة مختلف نشاطاته.					
4 – مستوى مركزية أو لامركزية الهياكل يتناسب مع طبيعة نشاطات البنك.					
5 –يطبق البنك لكل نشاط مبدأ الفصل النظامي للمهام بين الأفراد.					

س

تفويض السلطات وميادين المسؤولية

	R1	R2	R3	R4	R5
البيـان	**أوافق تماما**	**أوافق**	**لا أوافق**	**لا أوافق تماما**	**دون رأي**
1 – لكل منصب في الهيكل التنظيمي مستندات توضح الوظائف المفوضة والمسؤوليات التي يجب تحملها.					
2 – تعتبر المعايير والإجراءات المتعلقة بعمليات رقابة القروض ملائمة.					
3 – يستفيد كل مسؤول وكالة أو نائبه من تفويض سلطة منح القروض بصفة محددة.					
4 – يستفيد كل مستشار للزبائن من تفويض لسلطة منح القروض.					
5 – ترسل قائمة الأشخاص المسموح لهم بمنح القروض إلى المصالح الأخرى المعنية في البنك.					
6 – يتوافق اتخاذ قرار منح القروض مع السلطات المفوضة والمسؤوليات الممنوحة للشخص المعني.					

7 – من الذي يحدد التفويضات فيما يخص الترخيص بمنح القروض؟ (ضع علامة أمام الإجابة المناسبة).

مجلس المديرين		المدير العام		المديرية الجهوية		مسؤول الوكالة	

8 – ما هو عدد المستويات الهيكلية المتعلقة بالترخيص لمنح القروض؟ (ضع تعليقك على كل إجابة).

القروض الموجهة للأفراد.....

القروض الموجهة للمهنيين.....

القروض الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....

ب الأنشطة الرقابية

س السياسات والإجراءات الموضوعة في البنك

البيـان	أوافق تماما R1	أوافق R2	لا أوافق R3	لا أوافق تماما R4	دون رأي R5
1 – توجد لكل نشاط في البنك سياسات وإجراءات ملائمة.					
2 – توجد سياسات وإجراءات ملائمة لعملية الاقراض في البنك.					
3 – تعتبر عملية وضع الإجراءات جد متطورة في البنك.					
4 – تعد الإجراءات الموضوعة قابلة للتعديل بصفة سهلة.					

س عمليات الرقابة

البيـان	أوافق تماما R1	أوافق R2	لا أوافق R3	لا أوافق تماما R4	دون رأي R5
1 – تطبق فعليا عمليات الرقابة المكتوبة في المناشير الداخلية للبنك وفق الإجراءات الموضوعة.					
2 – تتخذ إجراءات تصحيحية ملائمة في الوقت المطلوب بهدف تصحيح الأخطاء المكتشفة					
3 – تتخذ إجراءات تأديبية عند قيام أحد العاملين بمخالفة السياسات والإجراءات الموضوعة من طرف البنك.					
4 – يتم وضع آلية رقابية لكل نشاط أو منتج جديد.					
5 – وظيفة التدقيق الداخلي ملحقة مباشرة بالمديرية العامة ما يعطيها أكثر استقلالية.					
6 – يقوم المدققون الداخليون بزيارات منظمة للوكالات.					
7 – يسهر المدققون الداخليون على متابعة تنفيذ التوصيات المقدمة خلال الزيارات التي يقومون بها للوكالات.					
8 – كانت هناك مشاريع لتغيير قواعد وطرق الرقابة الموجودة.					

9 – ما هي عمليات الرقابة التي توجد في مصلحة القروض؟

قبلية	
بعدية	
قبلية وبعدية	

10 – إلى كم مستوى ينقسم نظام الرقابة الداخلية في البنك؟.....

.....

وظيفة إدارة المخاطر

س

البيـــان	R1 أوافق تماما	R2 أوافق	R3 لا أوافق	R4 لا أوافق تماما	R5 دون رأي
1 – وظيفة إدارة المخاطر ملحقة مباشرة بالمديرية العامة ما يعطيها أكثر استقلالية.					
2 – يوجد في البنك نظام رقابة مركزي للمخاطر: (أعط إجابة لكل نوع من القروض):					
– قروض موجهة للأفراد.					
– قروض موجهة لأصحاب المهن.					
– قروض موجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.					
– قروض موجهة للمؤسسات الكبيرة.					
3 – توجد لجنة لإدارة المخاطر التي تتخذ القرارات في حالة القروض ذات المخاطر المرتقبة.					

س **وظيفة مراقبة التسيير**

البيـــان	R1 أوافق تماما	R2 أوافق	R3 لا أوافق	R4 لا أوافق تماما	R5 دون رأي
1 – توجد في البنك وظيفة لمراقبة التسيير.					
2 – إذا كانت موجودة، فهي تعمل على قياس مردودية عمليات الإقراض.					

ج تقييم المخاطر

س الأهداف العامة للبنك

البيـــان	R1 أوافق تماما	R2 أوافق	R3 لا أوافق	R4 لا أوافق تماما	R5 دون رأي
1- تترجم الأهداف العامة بصفة واضحة وكاملة إلى ما يريد البنك الوصول إليه.					
2 – تتجانس وتتأقلم استراتيجيات القروض مع الأهداف العامة للبنك.					
3 – يساهم مسؤولو الوكالات في إعداد الأهداف العامة المتعلقة بنشاط القروض.					
4 – يتم إيصال الأهداف الإستراتيجية المتعلقة بالإقراض المحددة من طرف مجلس المديرين للبنك إلى المستخدمين.					
5 – يتم إيصال المعلومات المتعلقة بالأهداف التشغيلية إلى كل المستخدمين في البنك.					
6 – يتم تحديد الطريقة التي يتم بها الوصول إلى تحقيق أهداف البنك بصفة واضحة.					
7 – هناك كفاية للموارد البشرية والمادية المخصصة لتحقيق أهداف البنك.					
8 – يتم تحديد المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على تحقيق الأهداف المحددة لنشاط الإقراض					

س موقع البنك في سوق الإقراض

البيـــان	R1 أوافق تماما	R2 أوافق	R3 لا أوافق	R4 لا أوافق تماما	R5 دون رأي
1 – للبنك موقع تنافسي قوي حسب كل نشاط: (أعط إجابة لكل سوق):					
– سوق القروض الموجهة للأفراد.					
– سوق القروض الموجهة لأصحاب المهن.					
– سوق القروض الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.					
– سوق القروض الموجهة للمؤسسات الكبيرة.					
2 – يعتبر عدد المنافسين المتواجدين في السوق البنكي مرتفعا: (أعط إجابة لكل					

سوق):					
– سوق القروض الموجهة للأفراد.					
– سوق القروض الموجهة لأصحاب المهن.					
– سوق القروض الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.					
– سوق القروض الموجهة للمؤسسات الكبيرة.					
3 –كيف يتميز محيط البنك؟ مستقر 1 2 3 4 5 ديناميكي *					
4 –كيف يتميز محيط البنك؟ بسيط 1 2 3 4 5 معقد **					

	R1	R2	R3	R4	R5
البيـان	أوافق تماما	أوافق	لا أوافق	لا أوافق تماما	دون رأي
5 – يعتبر محيط سوق القرض ديناميكيا بالنسبة لـ: (أعط إجابة لكل نوع من القروض)					
– سوق القروض الموجهة للأفراد.					
– سوق القروض الموجهة للمهنيين.					
– سوق القروض الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.					
– سوق القروض الموجهة للمؤسسات الكبيرة.					
6 – يعتبر محيط سوق القرض معقدا بالنسبة لـ: (أعط إجابة لكل نوع من القروض)					
– سوق القروض الموجهة للأفراد.					
– سوق القروض الموجهة للمهنيين.					
– سوق القروض الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.					
– سوق القروض الموجهة للمؤسسات الكبيرة.					

* – محيط ديناميكي: عدم ثبات الزبائن، منافسة حادة بين البنوك، عدم إمكانية توقع عجز الزبائن.

** - محيط معقد: يجب على البنك أن يتحكم في المنتجات البنكية وأن يعرف زبائنه بشكل جيد.

س

إدارة القروض ومخاطرها

البيـان	R1 أوافق تماما	R2 أوافق	R3 لا أوافق	R4 لا أوافق تماما	R5 دون رأي
1 – السياسة الاقراضية للبنك محددة بصفة واضحة.					
2 – تشتمل ملفات القروض على العناصر التالية: (ضع علامة على الإجابة المناسبة).		نعم	لا		
– وصف دقيق للزبون و لموضوع التمويل.....					
– طبيعة ومبلغ وشروط التمويل.....					
– معلومات حول قطاع النشاط (بالنسبة للمهنيين والمؤسسات).....					
– نوعية المسيرين (بالنسبة للمؤسسات).....					
– إثبات الضمانات.....					
– دراسة مالية حسب منهجية نموذجية (بالنسبة للمهنيين والمؤسسات).					
3 – ما هو مبلغ القرض الأقصى الذي يمكن أن يرخص منحه من طرف مستشاري الزبائن بالنسبة للأسواق التالية؟					
– القروض الموجهة للأفراد.					
– القروض الموجهة لأصحاب المهن.					
– القروض الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.					
– القروض الموجهة للمؤسسات الكبيرة.					
4 – ما هو مبلغ القرض الأقصى الذي يمكن أن يسمح إعطاؤه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة من طرف؟					
– الوكالة.					
– المديرية الجهوية.					
– المديرية العامة بالجزائر.					
– المديرية العامة بمقر المؤسسة الأم (خارج الجزائر) .					
5 – تعتبر سيرورة تحليل مخاطر القروض شاملة ودقيقة.					
6 – هناك فصل في البنك بين الأفراد المكلفين بالبحث عن الزبائن والمكلفين بدراسة ملفات القروض.					
7 – توجد حدود قصوى في طريقتكم لإدارة مخاطر القروض:					
– حسب المخاطر القصوى لزبون ما.					
– حسب مجموعة من الزبائن في سوق معين.					

- حسب قطاع اقتصادي معين.					
- حسب منطقة جغرافية ما.					

8 – ما هي الأدوات المستخدمة في دراسة ملفات القروض؟ (ضع علامة أمام الإجابة المناسبة).

الطريقة المستعملة / نوع القروض	التنقيط	طريقة التصنيف الداخلي/الخارجي	التحليل المالي	أنظمة الخبرة
- القروض الموجهة للأفراد.				
- القروض الموجهة لأصحاب المهن.				
- القروض الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.				
- القروض الموجهة للمؤسسات الكبيرة.				

9 – تظهر في رخصة القرض العناصر التالية: (ضع علامة أمام الإجابة المناسبة).

نعم	لا

- الأشخاص الذين رخصوا بمنح القرض (أسماءهم وإمضاءاتهم).
- طبيعة القرض.
- مبلغ القرض.
- الضمانات المقدمة.
- تواريخ استحقاق القرض (جدول إهتلاكه).
- شروط البنك (معدل الفائدة، عمولات التسيير، مصاريف دراسة الملف، مبلغ التأمين...).

R5 R4 R3 R2 R1

البيـان	أوافق تماما	أوافق	لا أوافق	لا أوافق تماما	دون رأي
10 – يتم دفع مبلغ القرض من طرف مصلحة غير تلك التي رخصت منحه.					
11 – تتم مراقبة وجود ملف قرض كامل مع الضمانات المطلوبة قبل دفع المبلغ.					

س

كيفية اتخاذ القرار حول ملفات القروض R1 R2 R3 R4 R5

البيـــان	أوافق تماما	أوافق	لا أوافق	لا أوافق تماما	دون رأي
1 – هناك مركزية في اتخاذ القرار حول ملفات القروض: (أعط إجابة حول كل نوع من القروض)					
– القروض الموجهة للأفراد.					
– القروض الموجهة لأصحاب المهن.					
– القروض الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.					
– القروض الموجهة للمؤسسات الكبيرة.					
2 – هناك مشاركة في اتخاذ القرار حول ملفات القروض:					
– القروض الموجهة للأفراد.					
– القروض الموجهة لأصحاب المهن.					
– القروض الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.					
– القروض الموجهة للمؤسسات الكبيرة.					
3 – هناك تحسن في كيفية اتخاذ القرار حول ملفات القروض:					
– القروض الموجهة للأفراد.					
– القروض الموجهة لأصحاب المهن.					
– القروض الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.					
– القروض الموجهة للمؤسسات الكبيرة.					
4 – إذا كنت موافقا، فما السبب حسب رأيك؟					
– اللامركزية: بهدف الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن.					
– المركزية: للقيام بمراقبة مباشرة على مخاطر القروض.					
– المشاركة: بهدف تطوير وتقسيم الخبرة بين المشاركين في اتخاذ قرار منح القرض.					

س

إدارة التجاوزات في مبالغ القروض المرخصة

البيـــان	R1 أوافق تماما	R2 أوافق	R3 لا أوافق	R4 لا أوافق تماما	R5 دون رأي
1 – هناك آلية لمتابعة التجاوزات في مبالغ القروض المرخصة.					
2 – هناك مصادقة أولية من الجهة المسؤولة على القروض التي تتجاوز المبالغ المرخصة.					
3 – يتم ترخيص التجاوزات في حدود معينة بعد دراسة الاستثناءات الموجودة.					

س

إدارة الديون المشكوك في تحصيلها

البيـــان	R1 أوافق تماما	R2 أوافق	R3 لا أوافق	R4 لا أوافق تماما	R5 دون رأي
1 – تعتبر نسبة الديون المشكوك في تحصيلها للأسواق التالية مرتفعة: (أعط إجابة لكل نوع من الأسواق).					
– سوق القروض الموجهة للأفراد.					
– سوق القروض الموجهة لأصحاب المهن.					
– سوق القروض الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.					
– سوق القروض الموجهة للمؤسسات الكبيرة.					

2 – ما هي نسبة الديون المشكوك تحصيلها للأسواق التالية؟

– سوق القروض الموجهة للأفراد.	%
– سوق القروض الموجهة لأصحاب المهن.	%
– سوق القروض الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	%
– سوق القروض الموجهة للمؤسسات الكبيرة.	%

البيـــان	R1 أوافق	R2 أوافق	R3 لا	R4 لا أوافق	R5 دون رأي

	تماما		أوافق	تماما	
3 – يوجد نظام أتوماتيكي لتخصيص المؤونات للقروض المشكوك في تحصيلها.					
4 – يبقى تسيير الملفات محل النزاع من مهام مستشاري الزبائن.					
5 – إذا كنت غير موافق، فهي ترسل إلى مصلحة مختصة لذلك أو إلى مصلحة المنازعات.					
6 – هناك تحويل مادي للملف إلى مصلحة المنازعات.					
7 – تُسيّر مصلحة المنازعات بطريقة فعالة.					
8 – هناك رجوع للمعلومات إلى مستشاري الزبائن عند نهاية الإجراءات القضائية.					
9 – هناك جهد يبذل لفهم الملفات التي خلصت إلى نزاع بغرض تحسين أدوات اتخاذ القرار.					

س **إدارة المخاطر التشغيلية**

	R1	R2	R3	R4	R5
البيـان	**أوافق تماما**	**أوافق**	**لا أوافق**	**لا أوافق تماما**	**دون رأي**
1 – تعتبر سيرورة إدارة المخاطر التشغيلية شاملة ودقيقة.					
2 – توجد عقود واتفاقيات نموذجية مصادق عليها قانونا من طرف المصلحة المكلفة بذلك بهدف التحكم في المخاطر القانونية.					
3 – تقوم المصلحة القانونية بالدراسة القانونية للعقود والاتفاقيات غير النموذجية.					
4 –هناك مستوى أمان مقبول للنظام المعلوماتي الموجود بالبنك.					
5 – يتم وضع إجراءات رقابية جديدة مناسبة كلما استخدمت أنظمة معلوماتية متطورة.					
6 - يتم وضع نظام يسمح بالكشف عن مخاطر الاحتيال.					

د نظام المعلومات والاتصال

س نظام المعلومات

البيـــان	أوافق تماما R1	أوافق R2	لا أوافق R3	لا أوافق تماما R4	دون رأي R5
1 – توجد آليات تسمح بالحصول على المعلومات الخارجية الحساسة حول وضعية سوق القرض.					
2 – تعتبر نوعية المعلومات التي يتم الحصول عليها من الخارج حول الزبائن أكيدة: (أعط إجابة حسب كل نوع من الزبائن):					
– القروض الموجهة للأفراد.					
– القروض الموجهة لأصحاب المهن.					
– القروض الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.					
– القروض الموجهة للمؤسسات الكبيرة.					
3 – تعتبر نوعية المعلومات التي يتم الحصول عليها من الخارج حول الزبائن منظمة: (أعط إجابة حسب كل نوع من الزبائن).					
– القروض الموجهة للأفراد.					
– القروض الموجهة لأصحاب المهن.					
– القروض الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.					
– القروض الموجهة للمؤسسات الكبيرة.					
4 – تسمح المعلومات التي يتم الحصول عليها من الخارج للمسيرين بتقييم مخاطر القروض.					

س

نظام الاتصال

البيـان	R1 أوافق تماما	R2 أوافق	R3 لا أوافق	R4 لا أوافق تماما	R5 دون رأي
1 – تعتبر وسائل الاتصال الموجودة كافية.					
2 – يتم بصفة منتظمة تحديد وإيصال كل المعلومات المنتجة داخليا والتي تعتبر مفيدة لتحقيق أهداف البنك إلى الأشخاص المعنيين.					
3 – يتم إيصال المعلومات الضرورية للمسؤولين في الوقت المناسب.					
4 – يتم تبليغ المهام والمسؤوليات المتعلقة بعمليات الرقابة إلى المستخدمين بصفة فعالة.					
5 – يسمح نظام الاتصال بإعلام مستشاري الزبائن بمستوى المخاطر المتحملة في محفظة القروض.					
6 – هناك اتصال جيد بين مختلف المصالح على مستوى البنك.					
7 – هناك اتصال جيد بين المصالح الأمامية والخلفية على مستوى البنك.					
8 – يستعمل المستخدمون وسائل الاتصال المتوفرة بشكل جيد.					
9 – كيف يتم الاتصال الأفقي: (رتب من 01 إلى 03 من الأكثر إلى الأقل استخداما) – عبر اتصال مباشر بين الأفراد في مختلف المصالح سواء بطريقة رسمية أو لا ☐ – عبر اجتماع اللجان المختصة التي تضم أفرادا من مختلف المصالح؟ ☐ – عبر مسؤول مكلف بتوزيع المعلومات الموجودة على مختلف المصالح؟ ☐					

هـ

القيادة

س

الإشراف من طرف بنك الجزائر

البيــان	R1 أوافق تماما	R2 أوافق	R3 لا أوافق	R4 لا أوافق تماما	R5 دون رأي
1 – البنك ملزم بإخبار بنك الجزائر حول المعلومات المتعلقة بمطابقة العمليات.					
2 – البنك ملزم بإجابة بنك الجزائر حول التساؤلات المتعلقة بكيفية سير نظام الرقابة الداخلية.					
3 – يستلم بنك الجزائر بصفة منتظمة كل التقارير المحررة من طرف محافظي الحسابات حول الوضعية المالية للبنك.					

س

وظيفة التدقيق الداخلي

البيــان	R1 أوافق تماما	R2 أوافق	R3 لا أوافق	R4 لا أوافق تماما	R5 دون رأي
1 – يعتبر موقع المدققين الداخليين مناسبا في الهيكل التنظيمي للبنك.					
2 – للمدققين الداخليين مستوى مهني جيد.					
3 – للمدققين الداخليين حرية في تبادل المعلومات مع أعضاء مجلس المديرين.					
4 – يتناسب نطاق مهمة وإستراتيجية المدققين الداخليين مع احتياجات مجلس المديرين.					
5 – يتفحص المسؤولون التوصيات المقدمة لهم من طرف المدققين الداخليين بهدف تدعيم فعالية نظام الرقابة الداخلية.					

س

تقييم نظام الرقابة الداخلية

	R1	R2	R3	R4	R5
البيـان	أوافق تماما	أوافق	لا أوافق	لا أوافق تماما	دون رأي
1 - تم القيام بتقييم لعناصر نظام الرقابة الداخلية.					
2 - يتمتع الأفراد المكلفون بتقييم نظام الرقابة الداخلية بالمعارف والكفاءات اللازمة.					
3 – يحسن المستخدمون كيفية سير نظام الرقابة الداخلية.					
4 - هناك ميكانيزمات تسمح بتحديد وتبليغ نقاط الضعف لنظام الرقابة الداخلية.					
5 – يتم إبلاغ نقاط ضعف نظام الرقابة الداخلية لمسؤول الوظيفة المعنية وكذا المسؤولين الأعلى في السلم.					
6 – يسمح نظام الرقابة الداخلية الفعال بالتحكم في مخاطر القروض.					

المبحث الأول: تحليل النتائج المتعلقة بالمعلومات العامة

سيتم عبر هذا المبحث تحليل النتائج المتعلقة بالجنس والمستوى الدراسي والوظيفة التي يشغلها المستجوبون.

المطلب الأول: الجنس

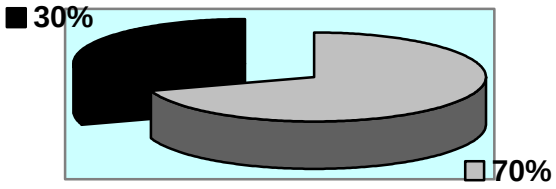
هو متغير نوعي يمثل جنس الفرد المستجوب، ويحتوي على فئتين "ذكور" و"إناث".

الجدول رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس

	الجنس	التكرار	النسبة %	الترتيب
1	ذكر	21	70	1
2	أنثى	9	30	2
المجموع		30	100	-

ويمكن توضيح هذه الأرقام من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (13):توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس



يتبين من خلال الجدول رقم (09) أن 70 % من أفراد العينة ذكور و30 % إناث، هذا ما يدّل على أن أغلب المستوجبين في بنك الخارجي الجزائري من جنس الذكور، ويحاول البنك دائما في إطار إستراتيجيته التوظيفية التوفيق بين الجنسين؛ حيث نجد أن نسبة الذكور في البنك ككل تقدر بـ 55 % والإناث بـ 45 %، وكذا توظيف الشباب المتخرجين حيث أن متوسط عمر المستخدمين هو 31 سنة.

المطلب الثاني: المستوى الدراسي

هو متغير نوعي يمثل المستوى التعليمي للفرد المستجوب، ويحوي ثلاث فئات:

1 - ثانوي؛

2 - جامعي؛

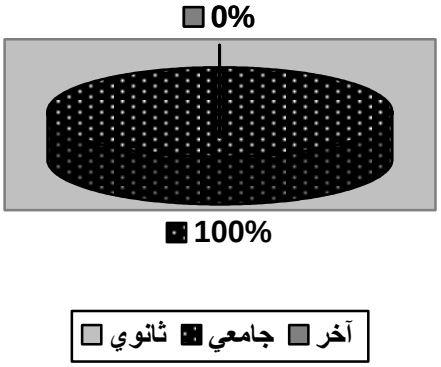
3 - آخر؛ أي أولائك الذين تحصلوا على شهادات التكوين المهني.

الجدول رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى الدراسي

	المستوى الدراسي	التكرار	النسبة %	الترتيب
1	ثانوي	-	-	-
2	جامعي	30	100	1
3	آخر	-	-	-
المجموع		30	100	-

ويمكن توضيح هذه الأرقام من خلال الشكل البياني الموالي:

الشكل رقم (14):توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى الدراسي



يتضح من الجدول رقم **(10)** أن جميع أفراد العينة **(100 %)** هم من الحاصلين على شهادات جامعية، سواء من الجامعات الوطنية أو من المدارس المتخصصة؛ خصوصا المدرسة العليا للصيرفة والمدرسة العليا للتجارة والمعهد الوطني للتجارة.

لقد شملت عينة الدراسة إطارات البنك الجامعيين، ففي السابق كان البنك يشغّل ذوي المستوى الثانوي والحاصلين على الشهادات المهنية في المناصب التنفيذية (الشباك والمحفظة)، لكن في الآونة الخيرة أصبح يشترط المستوى الجامعي (بكالوريا+ سنتين على الأقل في الجامعة) للتشغيل في هذه المناصب.

كما ينظم البنك ملتقيات التشغيل ***Forum d'emploi*** بالتنسيق مع الجامعات والمعاهد المتخصصة في المالية والبنوك والتسيير لتوظيف الطلبة المتفوقين والطموحين بعد إعطائهم لمحة عن مُجمّع الخارجي الجزائري، وعن الفرع الخارجي الجزائري وآفاق درب العمل والتطور في البنك.

المطلب الثالث: المستوى الوظيفي

هو متغير نوعي يمثل درجة الوظيفة التي يشغلها الفرد المستجوب ويحتوي على:

1 – مسؤول متمثل في مدير الوكالة أو نائبه أو المدير الجهوي؛

2 – مستشار الزبائن تجار ومهنيين؛

3 – مستشار الزبائن الأفراد؛

4 – آخر كالمدققين والمحللين الماليين الملحقين بمديرية المخاطر أو المديرية الجهوية.

ويمكن توضيح النتائج المتحصل عليها كما يلي:

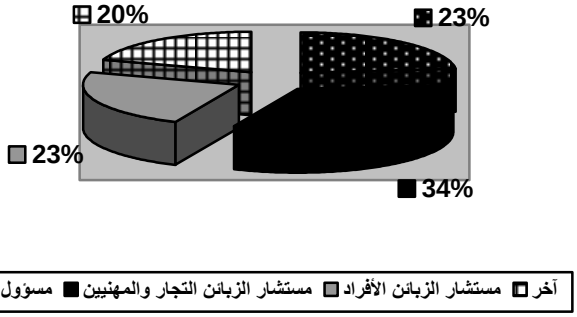
الجدول رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى الوظيفي

	مستوى الوظيفة	التكرار	النسبة %	الترتيب
1	مسؤول	7	23,3	2
2	مستشار الزبائن التجار والمهنيين	10	33,3	1

3	مستشار الزبائن الأفراد	7	23,3	2
4	آخر	6	20	3
المجموع		30	10	-

ولا بأس من توضيح ذلك من خلال الشكل البياني الموالي:

الشكل رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى الوظيفي



يتبين من خلال الجدول رقم **(11)** أن أعلى نسبة من أفراد العينة هي **33,33 %** يشغلون منصب مستشار الزبائن مكلف بالتجار والمهنيين، تليها نسبة **23,3 %** الذين يشغلون منصب مسؤول، وكذا **23,3 %** أخرى يشغلون منصب مستشار الزبائن مكلف بالأفراد، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ **20 %** فكانت للأفراد المستوجبين الذين يشغلون خارج الوكالات على مستوى المديرية العامة (مدققين داخليين ومحللين ماليين ملحقين بمديرية المخاطر)، وكذا الموجودين على مستوى المديرية الجهوية (محللين ماليين).

المطلب الرابع: التحليل باستخدام التقاطع بين المستوى الوظيفي والجنس

إن كل المستجوبين الممثلين للعينة متحصلين على شهادات جامعية، لذلك نستثني المستوى الدراسي من التقاطع، حيث يتم فقط تحليل المعطيات الاسمية باستخدام التقاطع بين المستوى الوظيفي والجنس.

ويوضّح الجدول الموالي تكرارات توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي والجنس معا.

الجدول رقم (16): توزيع أفراد الدراسة وفقا للمستوى الوظيفي والجنس معا

المستوى الوظيفي	الجنس				المجموع
	ذكور		إناث		
مسؤول	7	%100	-	-	7
مستشار الزبائن التجار والمهنيين	6	% 60	4	% 4	10
مستشار الزبائن الأفراد	4	%57	3	% 43	7

آخر	4	% 67	2	% 33	6
المجموع	21		9		30

يتضح من خلال هذا الجدول أن كل المسؤولين المستجوبين سواء المدير الجهوي أو مدراء الوكالات ونوابهم من جنس الذكور؛ أي غياب جنس الإناث في مناصب المسؤولية في عينة الدراسة.

انقسمت فئة المستشارين المكلفين بالتجار والمهنيين المستجوبين إلى **60 %** ذكور و **40 %** إناث.

وفيما يخص المستشارين المكلفين بالأفراد فإن **57 %** منهم ذكور، أما **43 %** المتبقية فهم إناث.

فيما يخص الأفراد الآخرين المستخدمين خارج الوكالات وهم إطارات سواء مدققون أو محللون فإن **67 %** منهم ذكور و**33 %** إناث.

المبحث الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بالبيئة الرقابية

سيتم من خلال هذا المبحث تحليل نتائج العناصر المتعلقة بالقواعد الأخلاقية وسياسية الموارد البشرية ومجلس المديرين ولجنة التدقيق ولجنة القرض وفلسفة ونمط إدارة أعمال البنك والهيكل التنظيمي للبنك وكيفية تفويض السلطات وميادين المسؤولية.

المطلب الأول: تحليل النتائج المتعلقة بالقواعد الأخلاقية

تعتبر القواعد الأخلاقية عاملا أساسيا في زيادة فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنك، وللتأكد من وجود أو غياب هذا العنصر في الخارجي الجزائري، سيتم تحليل هذا العنصر من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): النتائج المتعلقة بالقواعد الأخلاقية

الترتيب	البيان	الترميز	التكرارات	الإجابة					المتوال
				أوافق تماما	أوافق	لا أوافق	لا أوافق تماما	دون رأي	
1	هناك قواعد سير أخلاقية واضحة أو ضمنية تطبّق في العلاقات مع الزبائن.	A.A	ت*	19	8	1	2	-	1
			%**	63,3	26,7	3,3	6,7	-	

*– ت: التكرار بالقيمة.

**-%: التكرار بالنسبة.

		ت ت*** %		63,3	90	93,3	100	-	
2	تغطي هذه القواعد كل الوضعيات الممكنة.	A.B	ت	4	12	12	2	-	2 و 3
			%	13,3	40	40	6,7	-	
			ت ت %	13,3	53,3	93,3	100	-	
3	إذا كنت غير موافق، إلى من يمكن الرجوع؟ (رتب من 01 إلى 03 من الأكثر إلى الأقل استخداما): إلى المسؤولين؟	ACA	ت	10	17	3	-	-	2
			%	33,3	56,7	10	-	-	
			ت ت %	33,3	90	100	-	-	
-	أم يمكنك الرجوع إلى: النصوص القانونية والتوجيهات؟	ACB	ت	15	12	3	-	-	1
			%	50	40	10	-	-	
			ت ت %	50	90	100	-	-	
-	أم يمكنك الرجوع إلى: مهارتك؟	ACC	ت	5	1	24	-	-	3
			%	16,7	3,3	80	-	-	
			ت ت %	16,7	20	100	-	-	
4	ما هي الطريقة التي يتم بها إيصال القيم الأخلاقية في البنك؟ (رتب من 01 إلى 04 من الأكثر إلى الأقل استخداما) شفويا أثناء الاجتماعات؟	ADA	ت	8	7	10	5	-	3
			%	26,7	23,3	33,3	16,7	-	
			ت ت %	26,7	50	83,3	100	-	
-	أو عن طريق المحادثات الفردية؟	ADB	ت	2	8	14	6	-	3
			%	6,7	26,7	46,7	20	-	
			ت ت %	6,7	33,3	80	100	-	

*** - ت ت %: التكرار التراكمي بالنسبة.

-	أو عن طريق عقد العمل؟	ADC	ت	5	6	3	16	-
			%	16,7	20	10	53,3	-
			ت ت %	16,7	36,7	46,7	100	-
4								
-	أو عن طريق النظام الداخلي للبنك؟	ADD	ت	15	9	3	3	-
			%	50	30	10	10	-
			ت ت %	50	80	90	100	-
1								
5	تعد القواعد الأخلاقية عنصرًا لتقييم أداء الفرد.	AE	ت	8	18	2	2	-
			%	26,7	60	6,7	6,7	-
			ت ت %	26,7	86,7	93,3	100	-
2								
6	يعد احترام القواعد الداخلية للبنك عنصرًا في ترقية الأفراد.	AF	ت	12	12	5	-	1
			%	40	40	16,7	-	3,3
			ت ت %	40	80	96,7	-	100
1 و 2								
7	تتخذ إجراءات تأديبية ضد أي فرد عند تقصيره في تطبيق القواعد الأخلاقية الموضوعة من طرف البنك.	AG	ت	9	12	6	2	1
			%	30	40	20	6,7	3,3
			ت ت %	30	70	90	96,7	100
2								
8	يخضع الأفراد إلى ضغوطات للوصول إلى تحقيق الأهداف التعجيزية في المدى القصير.	A.H	ت	1	4	15	6	4
			%	3,3	13,3	50	20	13,3
			ت ت %	3,3	16,7	66,7	86,7	100
3								

يتبن من خلال الجدول أن معظم الأجوبة حول وجود قواعد السير الأخلاقية بأوافق تماما بنسبة **63,3 %**، وبأوافق بنسبة **26,7 %**؛ أي تقدر النسبة الإجمالية للمستجوبين الموافقين على وجود هذه القواعد بـ **90 %**، وقد بلغ المنوال **1** ما يوحي أن الإجابة بأوافق تماما تعد أكثر تكرارًا من الأجوبة الأخرى، هذا ما يبرر الاتفاق حول وجود قواعد السير الأخلاقية في البنك سواء بصفة واضحة أو ضمنية.

إن وجود هذه القواعد لا يعني أنها تغطي كل الوضعيات الممكنة التي يواجهها إطارات البنك أمام الزبائن، وقد دلت نتائج العبارة **AB** على ذلك، حيث جاءت تقريبا بالتساوي بين الموافقين (حوالي **53 %** بين أوافق

تماما وأوافق) وغير الموافقين (**47%** بين لا أوافق ولا أوافق تماما)، وبما أن **53 %** أقل من ثلثي الإجابة فإنه لا يمكن اعتبار أن هذه القواعد تغطي كل الوضعيات الممكنة، فالبنك هو في طريق إعداد أوامر ووضع مرجع أخلاقي ***Référentiel de déontologie*** يُلزم تطبيقه من طرف كل مستخدمي البنك بما يسمح بتغطية كل الوضعيات.

بما أن القواعد الأخلاقية لا تغطي كل الوضعيات الممكنة فإن المستخدم إن واجهته حالة ما استثنائية فإنه يلجأ إلى مسؤوليه أو النصوص القانونية والتوجيهات والأوامر أو مهارته، وفي بنك الخارجي الجزائريمكن ترتيب كيفية اللجوء إلى هذه الحالات في الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): ترتيب إمكانيات اللجوء عند غياب القواعد الأخلاقية

الترميز	البيان	الترتيب الأول	الترتيب الثاني	الترتيب الثالث	المجموع	الرتبة
ACA	إلى المسؤولين.	% 33,3	% 56,7	% 10	**% 100**	2
ACB	إلى النصوص القانونية والتوجيهات.	% 50	% 40	% 10	**% 100**	1
ACC	إلى مهارتك.	% 16,7	% 3,3	% 80	**% 100**	3
المجموع		**% 100**	**% 100**	**% 100**	-	

يتبين من خلال هذا الجدول أن المستخدمين في ظل غياب قواعد سير أخلاقية واضحة أو ضمنية في حالات معينة، فإنهم يلجؤون أولا إلى تطبيق النصوص القانونية والتوجيهات والأوامر الصادرة من مديرية البنك، وإن كانت غير موجودة أو غير كافية فيطلبون الاستشارة من المسؤولين في الثاني، أما فيما يخص اللجوء إلى المهارات والخبرة فإن أغلب المستخدمين (حوالي **80 %**) يعتبرونها في المرتبة الثالثة.

وفيما يخص كيفية إيصال القيم الأخلاقية في البنك، فقد تم ترتيب الطرق التي يستخدمها المسؤولون بالكيفية التالية:

الجدول رقم (19): ترتيب طرق إيصال القيم الأخلاقية في البنك

الترميز	البيان	الترتيب الأول	الترتيب الثاني	الترتيب الثالث	الترتيب الرابع	المجموع	الرتبة
ADA	شفويا أثناء الاجتماعات.	% 26,7	% 23,3	% 33,3	% 16,7	**% 100**	2
ADB	المحادثات الفردية.	% 6,7	% 26,7	% 46,7	% 20	**% 100**	3
ADC	عقد العمل.	% 16,7	% 20	% 10	% 53,3	**% 100**	4
ADD	النظام الداخلي للبنك.	% 50	% 30	% 10	% 10	**% 100**	1
المجموع		**% 100**	**% 100**	**% 100**	**%100**	-	

يتضح من خلال الجدول السابق أن **50%** من مستخدمي البنك يعتبرون أن القيم الأخلاقية في البنك يتم إيصالها بواسطة النظام الداخلي للبنك المنشور سواء في الوكالات أو المديرية الجهوية والعامة، كما يُعطى لكل مستخدم جديد كتيب النظام الداخلي الذي يتكون من عدة مواد حول كيفية سير العمل في البنك.

ولتحسيس الأفراد بضرورة تطبيق القواعد الأخلاقية عند قيامهم بأعمالهم مع الزبائن وإعطائها الأهمية اللازمة، فإنه يجب على البنك الأخذ بعين الاعتبار لمدى التزام المستخدمين بتطبيق هذه القواعد كونه يعتبرها كعنصر أساسي في تقييم أداء الفرد وترقيته، ففي بنك الخارجي الجزائرينجد أن **86,7%** من مجموع أفراد الدراسة موافقون على اعتبار أن القواعد الأخلاقية عنصر هام في تقييم أدائهم، كما أن **80%** منهم يؤكدون أنها عنصر أساسي في ترقيتهم، مما يؤكد أن البنك يولي اهتماما كبيرًا لتطبيق القواعد الأخلاقية.

زيادة على ذلك، فإن البنك يتخذ إجراءات تأديبية ضد أي فرد عند تقصيره في تطبيق هذه القواعد، حيث دلّت النتائج على أن **70%** من إجابات أفراد العينة موزعة بين أوافق تماما وأوافق بـ **30%** و**40%** على التوالي.

كما بينت النتائج أن البنك لا يمارس ضغوطات على الأفراد للوصول إلى تحقيق أهداف خيالية في المدى القصير، حيث أن **70%** من المستجوبين كانت نتائجهم موزعة بين لا أوافق ولا أوافق تماما. وتجدر الإشارة أن الإستراتيجية التجارية المتعلقة بحجم ملفات الإقراض التي يجب إنجازها توضع على مستوى كل وكالة حسب إمكانياتها المادية والبشرية، وذلك بالتفاوض بين مسؤول الوكالة والمستشارين المكلفين بالزبائن.

من خلال ما سبق، نجد أن أغلب الإجابات كانت إيجابية؛ أي أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون وجود قواعد سير أخلاقية يوليها البنك أهمية معتبرة رغم غياب مرجع للقواعد الأخلاقية، فهذا يعتبر مؤشرًا إيجابيًا في البيئة الرقابية للبنك التي تعد الأساس للمكونات الأربعة الأخرى لنظام الرقابة الداخلية في البنك.

المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بسياسة الموارد البشرية

يعد العنصر البشري أساس فعالية نظام الرقابة الداخلية، حيث أن طريقة توظيف الأفراد وتحديد الكفاءات التي يحتاجها البنك وتسيير درب العمل ووضع برامج تكوينية ونظام تقييم أداءهم وكيفية ترقيتهم، كلها عوامل تعكس سياسة البنك المتبعة في تسييره لموارده البشرية ومدى اهتمامه بهذا العنصر.

ولفحص ذلك، سيتم تحليل هذا العنصر من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (20): النتائج المتعلقة بسياسة الموارد البشرية

الترتيب	البيان	الترميز	التكرارات	الإجابة					المنوال
				أوافق تماما	أوافق	لا أوافق	لا أوافق تماما	دون رأي	
1	توجد عملية رسمية أو غير رسمية لوصف مناصب العمل تحدّد المهام الملائمة لكل منصب.	B.A	ت	7	17	3	2	1	2
			%	23,3	56,7	10	6,7	3,3	
			ت ت %	23,3	80	90	96,7	100	
2	تعد عملية وصف مناصب العمل واضحة في	B.B	ت	8	16	3	3	-	2
			%	26,7	53,3	10	10	-	

	البنك الذي تشتغلون فيه.		ت	26,7	80	90	100	-	
			%						
3	التخصص في الوظائف دقيق.	B.C	ت	5	16	7	-	2	2
			%	16,7	53,3	23,3	-	6,7	
			ت ت %	16,7	70	93,3	-	100	
4	يتم تحليل القدرات المعرفية والكفاءات المطلوبة لإنجاز المهام المتعلقة بكل منصب عمل تحليلا جيدا.	B.D	ت	4	11	8	3	4	2
			%	13,3	36,7	26,7	10	13,3	
			ت ت %	13,3	50	76,7	86,7	100	
5	سياسات وإجراءات التوظيف محددة بصفة واضحة.	B.E	ت	4	9	11	3	3	3
			%	13,3	30	36,7	10	10	
			ت ت %	13,3	43,3	80	90	100	
6	يخضع أفراد البنك إلى حركية أي تغيير أماكن أو مناصب العمل.	B.F	ت	11	16	1	-	2	2
			%	36,7	53,3	3,3	-	6,7	
			ت ت %	36,7	90	93,3	-	100	
7	إذا كنت موافقا، فكيف تتم هذه الحركية؟ ترقية أو بين الوكالات أو ترقية وبين الوكالات في نفس الوقت	B.G	ت	14	5	11	-	-	1
			%	46,7	16,7	36,7	-	-	
			ت ت %	46,7	63,3	100	-	-	
8	توجد سياسات وإجراءات للتكوين وترقية ومكافأة الأفراد.	BH	ت	8	13	6	2	1	2
			%	26,7	43,3	20	6,7	3,3	
			ت ت %	26,7	70	90	96,7	100	
9	تعتبر سياسة التكوين في البنك كافية.	BI	ت	1	8	12	6	3	3
			%	3,3	26,7	40	20	10	
			ت ت %	3,3	30	70	90	100	

10	يتحدد الأجر في البنك حسب المنصب أو الكفاءة أو المنصب والكفاءة في نفس الوقت.	BJ	ت	8	3	19	-	-	3
			%	26,7	10	63,3	-	-	
			ت ت %	26,7	36,7	100	-	-	
11	عند تحديد الأجر يؤخذ بعين الاعتبار حجم الإنتاج أو نوعية ملفات القروض المدروسة.	BK	ت	10	13	7	-	-	2
			%	33,3	43,3	23,3	-	-	
			ت ت %	33,3	76,7	100	-	-	
12	تتمثل معايير ترقية الأفراد في: الأقدمية والخبرة المهنية.	BLA	ت	11	2	5	12	-	4
			%	36,7	6,7	16,7	40	-	
			ت ت %	36,7	43,3	60	100	-	
-	أو حسب الأداء الفردي.	BLB	ت	13	6	8	3	-	1
			%	43,3	20	26,7	10	-	
			ت ت %	43,3	63,3	90	100	-	
-	أو حسب الكفاءات والقدرات التقنية.	BLC	ت	5	17	6	2	-	2
			%	16,7	56,7	20	6,7	-	
			ت ت %	16,7	73,3	93,3	100	-	
-	أو حسب اكتساب قيم البنك.	BLD	ت	1	5	11	13	-	4
			%	3,3	16,7	36,7	43,3	-	
			ت ت %	3,3	20	56,7	100	-	
13	تطمح السياسات والإجراءات الموضوعة إلى ترقية وتثمين الأفراد الأكفاء والثقات.	BM	ت	10	14	5	1	-	2
			%	33,3	46,7	16,7	3,3	-	
			ت ت %	33,3	80	96,7	100	-	
14	من أجل تحفيز الأفراد وترقيتهم، تعطى	BN	ت	9	12	6	3	-	2

	-	10	20	40	30	%		الأولوية إلى الإعلان عن المناصب الجديدة داخل المؤسسة.	
	-	100	90	70	30	ت ت %			
2	2	2	3	16	7	ت	BO	يعلم الأفراد الموظفون الجدد عن الأداء المنتظر منهم من طرف مسؤوليهم.	15
	6,7	6,7	10	53,3	23,3	%			
	100	93,3	86,7	76,7	23,3	ت ت %			
3	-	6	9	8	7	ت	BP	ينظم المسؤولون بصفة دورية اجتماعات مع المستخدمين لتقييم أدائهم واقتراح تحسينات.	16
	-	20	30	26,7	23,3	%			
	-	100	80	50	23,3	ت ت %			
2	2	2	4	16	6	ت	BQ	تتناسب ردود فعل المسؤولين مع تقصير أحد الأفراد تجاه مسؤولياته.	17
	6,7	6,7	13,3	53,3	20	%			
	100	93,3	86,7	73,3	20	ت ت %			
2	3	1	6	14	6	ت	BR	يعلم المستخدمون بأنه تتخذ تدابير في حالة عدم تحقق الأداء المتوقع.	18
	10	3,3	20	46,7	20	%			
	100	90	86,7	66,7	20	ت ت %			
2	1	8	5	10	6	ت	BS	تتحدد معايير الترقية والرفع من الأجر بصفة واضحة، حيث أن كل فرد يعرف ما ينتظر منه مسؤولوه تحقيقه قبل ترقيته.	19
	3,3	26,3	16,7	33,3	20	%			
	100	96,7	70	53,3	20	ت ت %			
2	2	2	6	12	8	ت	BT	كل فرد في البنك معرض لمساءلة دقيقة من طرف المسؤولين.	20
	6,7	6,7	20	40	26,7	%			
	100	93,3	86,7	66,7	26,7	ت ت %			
2	3	1	1	15	10	ت	BU	يشجع المسؤولون تطوير المبادرات الفردية.	21
	10	3,3	3,3	50	33,3	%			

	100	90	86,7	83,3	33,3	ت ت %		
2	2	1	9	11	7	ت	BV	22 يتوفر البنك على موارد بشرية تتناسب من حيث العدد والكفاءة للقيام بالمهام المنتظرة من كل فرد.
	6,7	3,3	30	36,7	23,3	%		
	100	93,3	90	60	23,3	ت ت %		
1	3	2	9	7	9	ت	BW	23 تعتبر تقنيات جمع المعلومات حول أداء المستخدمين مناسبة.
	10	6,7	30	23,3	30	%		
	100	90	83,3	53,3	30	ت ت %		

يتبين من خلال الجدول أن **80%** من الأفراد المستجوبين كانت إجابتهم موزعة بين أوافق تماما وأوافق حول وصف مناصب العمل، حيث يحدّد لكل منصب داخل البنك المهام المنوطة بصاحب المنصب، فقد قامت مديرية الموارد البشرية للبنك بإعداد بطاقات المنصب ***Fiches de poste*** توضح من خلالها الأعمال الموكلة للفرد في كل منصب، وكذا الوسائل والتقنيات التي يستخدمها، كما تحدّد المسؤوليات التي تقع على عاتقه والعلاقات التدرّجية والوظيفيّة التي تربطه مع المصالح والمديريات الأخرى.

وتعد عملية وصف مناصب العمل واضحة في البنك، فبطاقات منصب العمل مُشكلة بصفة جيدة ومنشورة في الشبكة المعلوماتية الداخلية للبنك كي تتيح الفرصة لكل فرد داخل البنك الاطلاع عليها، وبالتالي يتسنى لكل شخص معرفة الدور المنوط به، وهذا ما يؤكده إجابة أفراد الدراسة على العبارة **BB**، حيث دلت النتيجة أن **80%** من المستخدمين موافقون على وضوح عملية وصف مناصب العمل في البنك.

تسمح عملية وصف مناصب العمل بصفة واضحة إلى تخصص دقيق في الوظائف؛ أي أن كل شخص لا يعتني إلا بالمهام المنوطة به، فحسب النتائج الموجودة في الجدول رقم **(20)** كان **70%** من أفراد عينة الدراسة موافقون على أن التخصص في الوظائف موجود، وفي الحقيقة ينجر عن هذا التخصص إيجابيات وسلبيات؛ فمن إيجابياته أنه يسمح لكل فرد بالتركيز على عمله الذي يؤدي به إلى الاتفاق ومن ثم إمكانية مساءلته ومراقبته، أما من سلبياته فإن التخصص في العمل يُقلل من إمكانية تداول الأفراد على مناصب العمل ***La polyvalence*** ما يُسبب وقوع خلل في البنك في حالة العطلة السنوية أو المرضية لفرد ما أو استقالته، حيث يجعل استخلافه في نفس المنصب عملية صعبة.

فيما يخص تحليل القدرات المعرفية والكفاءات المطلوبة لإنجاز المهام المتعلقة بكل منصب عمل، وكذا السياسات وإجراءات التوظيف فإنه لا يوجد هناك اتفاق مطلق بين حوالي **86%** من أفراد عينة الدراسة، إذ أن

نصفهم موافق على وجودها، أما النصف الأخر فهو غير موافق، أما **14%** من أفراد عينة الدراسة فليس لهم رأي، وفي الحقيقة هناك غياب إستراتيجية توظيف في البنك فيما يخص تحديد الكفاءات المطلوبة لكل منصب.

من المفروض أن يعّوض هذا الخلل في تحديد الكفاءات المطلوبة لكل منصب بإعداد دورات تكوينية داخلية ترفع من كفاءة الأفراد، خاصة أولائك الذين لم تكن لهم دراسات سابقة في المجال المالي والبنكي، إلا أنه في الواقع يوجد نقص كبير في سياسة التكوين المتبعة في البنك، حيث أن **60%** من أفراد عينة المدارسة غير موافقين على وجود دورات تكوينية من خلال الإجابة عن العبارة **BI**، كما يؤكد ذلك المنوال المساوي لـ **3**؛ أي أن أغلب الإجابات بـ"غير أوافق".

لتغطية هذا العجز المحسوس في التكوين، قامت مديرية البنك في الآونة الأخيرة (بداية من السداسي الثاني لسنة **2007**) بوضع إستراتيجية تكوينية مكثفة بداية من وضع مصلحة للتكوين يرأسها خبير في مجال التكوين، وإنجاز مركز للتكوين يتوفر على كل الوسائل والمعدات البيداغوجية اللازمة، وتعتمد هذه الإستراتيجية على تكوين كل المستخدمين في كافة المستويات كل في إطار عمله، وكذا التحضير لشغل مناصب عليا في حالات الترقية، كما قام البنك بإمضاء برتوكولات مع معهدَين دوليَين لتكوين الإطارات في المجال المالي والبنكي.

فيما يخص خضوع مستخدمي البنك إلى حركية سواء في تغيير أماكن العمل أو في المنصب، فإن **90%** من المستجوبين موافقون على توفر هذه الحركية في البنك، أما طابع نوعية الحركية الغالب فهو الترقية، حيث أن **46,7%** من الأفراد موافقون على أن الحركية تتم من خلال الترقية في المنصب. ويشجع البنك المستخدمين للحصول على ترقيات لتقلد مناصب عليا في البنك، فهو يلجأ إلى الإعلان عن المناصب الجديدة عبر الشبكة المعلوماتية الداخلية كي يتسنى للمهتمين طلب ذلك المنصب، فمن خلال الإجابة عن العبارة **BN** فإن **70%** من المستجوبين موافقون على وجود عملية الإعلان عن المناصب.

وقبل الحصول على أي ترقية، يحدّد البنك معايير يجب أن تتوفر في الفرد الذي يريد ترقيته، وحسب الجدول رقم **(20)** (من خلال العبارات الفرعية لـ **BL**) يتبين أن الأداء الفردي المحقق يعتبر كأول معيار (**43,3%** من المستجوبين يرتبونه في المرتبة الأولى)، ثم تليه الكفاءة والقدرات التقنية للفرد (**73,3%** من المستجوبين يرتبونها في المرتبة الثانية).

فيما يخص تحديد الأجر والمكافأة في البنك، فإن **63,3%** من المستجوبين يعتبرون أنه يأخذ بعين الاعتبار المنصب والكفاءة، خاصة ما يتعلق بنوعية ملفات القروض المدروسة وليس حجمها، حيث أن **43,3%** من أفراد عينة الدراسة يؤكدون ذلك، أما **33,3%** فيعتبرون أن الأجر يحدد حسب حجم الملفات المدروسة و**23,3%** يعتبرهما معا.

وفي حالة تحقيق الفرد للأداء المنتظر منه والمحدد مسبقا بالتفاوض مع مسؤوله عند إعداد الإستراتيجية التجارية السنوية للوكالة، فإنه يخضع لمساءلة من مسؤوله حيث يجب عليه تقديم الأسباب المؤدية إلى ذلك، ومن ثم محاولة إيجاد الحلول اللازمة لتفادي وقوع الإنحرافات السلبية للأداء في المستقبل.

ولتقييم أداء كل فرد داخل البنك يُعتمد في جمع المعلومات على الإحصائيات اليومية، حيث هناك نموذج يسجل فيه يوميا العمليات المنفذة من طرف كل شخص كل حسب مجاله.

من خلال ما سبق نجد أن معظم الإجابات كانت إيجابية؛ أي أن المستجوبين يؤكدون عموما أن البنك يولي اهتماما معتبرًا لإدارة الموارد البشرية والتحسين المستمر شيئا فشيئا، غير أنه ما يعاب على إدارة الموارد البشرية النقص في تنظيم الاجتماعات الدورية التي تطرح من خلالها المشاكل التي يعاني منها المستخدمون، وبذلك اقتراح التحسينات عبر المشاورات بين المسؤولين والمستخدمين وكذا تبادل الأفكار والخبرات، هذا ما يؤدي إلى نقص في الاتصال المنظم بينهم، فهذه الثقافة غائبة في بعض الوكالات والمديريات، وقد دلت النتائج على ذلك من خلال الإجابة عن العبارة **BP**؛ حيث أن **50%** غير موافقين على تنظيم هذه الاجتماعات.

المطلب الثالث: تحليل النتائج المتعلقة بمجلس المديرين ولجنة التدقيق ولجنة القرض

سيتم من خلال هذا المطلب تحليل النتائج المتعلقة بمجلس المديرين للبنك ولجنة التدقيق ولجنة القرض، فهذه الهيئات أساسية لأي نظام رقابة داخلية فعال، ولفحص الدور الذي تلعبه في الخارجي الجزائري، سنقوم بدراسة كل العبارات المتعلقة بهذا العنصر.

ويبين الجدول الموالي النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (21): النتائج المتعلقة بمجلس المديرين للبنك ولجنة التدقيق ولجنة القرض

الترتيب	البيان	الترميز	التكرارات	الإجابة					المنوال
				أوافق تماما	أوافق	لا أوافق	لا أوافق تماما	دون رأي	
1	يتمتع مجلس المديرين للبنك باستقلالية عن المسؤولين الآخرين.	CA	ت	9	10	3	1	7	2
			%	30	33,3	10	3,3	23,3	
			ت ت %	30	63,3	73,3	76,7	100	
2	يفحص مجلس المديرين للبنك النتائج المحققة ويطلب توضيحات حولها.	CB	ت	9	17	-	-	4	2
			%	30	56,7	-	-	13,3	
			ت ت %	30	86,7	-	-	100	
3	يفحص مجلس المديرين للبنك بصفة دقيقة نشاطات البنك.	CC	ت	10	15	-	-	5	2
			%	33,3	50	-	-	16,7	

	100	-	-	83,3	33,3	ت ت %		
2	9	1	2	12	6	ت	CD	4 يسهر مجلس المديرين على احترام المسؤولين لقواعد السير.
	30	3,3	6,7	40	20	%		
	100	70	66,7	60	20	ت ت %		
1	8	3	5	6	8	ت	CE	5 يتأكد مجلس المديرين من مثالية وحسن سيرة المسؤولين.
	26,7	10	16,7	20	26,7	%		
	100	73,3	63,3	46,7	26,7	ت ت %		
2	6	1	1	13	9	ت	CF	6 توجد لجنة التدقيق في البنك.
	20	3,3	3,3	43,3	30	%		
	100	80	76,7	73,3	30	ت ت %		
2	8	1	1	13	7	ت	CG	7 إذا كانت موجودة، فهي مستقلة عن المسؤولين.
	26,7	3,3	3,3	43,3	23,3	%		
	100	73,3	70	66,7	23,3	ت ت %		
2	7	1	2	15	5	ت	CH	8 يُدعى المدققون الخارجيون إلى حضور الاجتماعات الدورية لمجلس المديرين.
	23,3	3,3	6,7	50	16,7	%		
	100	76,7	73,3	66,7	16,7	ت ت %		
2	-	-	8	13	9	ت	CIA	9 تجتمع لجنة التدقيق مع المدققين الداخليين والخارجيين لمناقشة: نزاهة سيرورة إعداد المعلومات المالية.
	-	-	26,7	43,3	30	%		
	-	-	100	73,3	30	ت ت %		
1	-	-	-	10	20	ت	CIB	- لمناقشة: فعالية نظام الرقابة الداخلية.
	-	-	-	33,3	66,7	%		
	-	-	-	100	66,7	ت ت %		

-	لمناقشة: أداء المسؤولين.	CIC	ت	1	7	22	-	-	-
			%	3,3	23,3	73,3	-	-	3
			ت ت %	3,3	26,7	100	-	-	-
10	يحصل مجلس المديرين للبنك ولجنة التدقيق على المعلومات التي تمكنهم من تتبع إدارة القروض والنتائج المحققة في الوقت المطلوب.	CJ	ت	5	14	2	-	9	2
			%	16,7	46,7	6,7	-	30	
			ت ت %	16,7	63,3	70	-	100	
11	يحصل مجلس المديرين للبنك ولجنة التدقيق على المعلومات السرية خاصة تلك المتعلقة بتجاوزات المستخدمين في الوقت المطلوب.	CK	ت	4	10	3	-	13	5
			%	13,3	33,3	10	-	43,3	
			ت ت %	13,3	46,7	56,7	-	100	
12	توجد لجنة القرض في البنك تضمن تسيير القروض ذات القيمة المرتفعة.	CL	ت	10	11	4	3	2	2
			%	33,3	26,7	13,3	10	6,7	
			ت ت %	33,3	70	83,3	93,3	100	
13	توجد في البنك لجنة تسعى لترشيد سياسة إدارة مخاطر القروض.	CM	ت	10	7	2	5	6	1
			%	33,3	23,3	6,7	16,7	20	
			ت ت %	33,3	56,7	63,3	80	100	

قبل التطرق إلى تحليل النتائج المسجلة في الجدول، يجب الإشارة إلى نقطة تتعلق باختيار بنك الخارجي الجزائري إلى النوع الجديد من التسيير في شركات المساهمة والمتمثل في تبني التسيير بمجلس المديرين ***Directoire*** وليس بمجلس الإدارة ***Conseil d'administration***، ويمكن توضيح الفرق بين مجلس المديرين ومجلس الإدارة فيما يلي[1]:

يهدف التسيير عن طريق وجود مجلس المديرين إلى الفصل بين إدارة الشركة والمراقبة عبر تبني تسيير مزدوج، حيث يتكفل بالإدارة مجلس المديرين أما المراقبة فهي من اختصاص مجلس المراقبة، هذا الأخير يعين

[1] – لاحظ كل من:

- عمورة عمار، **الوجيز في شرح القانون التجاري الجزائري**، دار المعرفة للنشر، الجزائر، **2000**، ص.**285-287**.

- GUIRAMAND, F. et HERAUD, A., ***Droit des sociétés: manuel et applications***, Paris : Ed. Dunod, 8ème Ed, 2001, p. 194.

أعضاء مجلس المديرين ويراقب أعمالهم بصفة دائمة، في حين أن مجلس الإدارة يقوم بالوظيفتين معا الإدارة والرقابة.

اختار بنك الخارجي الجزائري هذا النوع من التسيير لأنه فرع تابع للبنك الأم في فرنسا، حيث أن رأس مال الفرع **100%** فرنسي ملك للبنك الأم، وبالتالي لا يوجد مساهمون جزائريون سواء أشخاص طبيعيون أو معنويون، ويقوم مجلس المراقبة للبنك الأم بمراقبة أعمال مجلس المديرين في الجزائر، هذا ما يدعم الفصل بين وظائف التسيير خاصة المتعلقة باتخاذ القرارات والرقابة في البنك، فنجد أن مجلس المديرين يراقب الأنشطة المنفذة في البنك بالجزائر، وهو بحد ذاته يخضع للرقابة من طرف مجلس المراقبة ***Conseil de surveillance***.

من خلال الجدول رقم **(21)** يؤكد **63,3%** من المستجوبين على استقلالية مجلس المديرين للبنك عن المسؤولين الآخرين، في حين أن **13,3%** يثبتون العكس، أما **23,3%** المتبقية فليس لهم رأي.

ويؤكد أكثر من **80%** من المستجوبين قيام مجلس المديرين بمهامه الأساسية خاصة تلك المتعلقة بفحص النتائج المحققة ونشاطات البنك.

بالنسبة لمهام مجلس المديرين المتعلقة بمتابعة المسؤولين والسهر على مدى احترامهم لقواعد السير وكذا حسن سيرتهم، فإن حوالي **50%** من المستجوبين موافقون على ذلك، وبما أن هذا الأمر يتعلق بمستوى عال في الهيكل التنظيمي للبنك، فإن حوالي **30%** من المستجوبين ليس لهم رأي. ويتكون مجلس المديرين من المدير العام للبنك ونائبه ومدير التدقيق ومدير المخاطر والمدير التجاري والأمين العام.

بالنسبة للجنة التدقيق في البنك، يؤكد **73,3%** على وجود هذه اللجنة واستقلالها عن المسؤولين التشغيليين في البنك، فحسب التعليمة رقم **01** ل الخارجي الجزائري المتضمنة لميثاق التدقيق ***Charte d'Audit*** الصادرة في أفريل **2006** والتي تنص على وجود لجنة للتدقيق مكونة من أعضاء دائمين يتمثلون في المدير العام للبنك ونائبه ومدير التدقيق الداخلي والمنسق المكلف بالمراقبة الدائمة، تسمح هذه الهيئة بالقيام بفحص منتظم لظروف قيام عمليات التدقيق الداخلي، كما تحدد كيفية سير نظام الرقابة الداخلية في البنك، ويجب إعلام هذه اللجنة بالتطورات المهمة المتعلقة بالمشاريع المعلوماتية التي يمكن أن تؤثر على التسجيلات المحاسبية وكذا مختلف طرق التسيير.

وتجتمع لجنة التدقيق مرتين في السنة، حيث تصادق على كيفية سير عمليات المراقبة الدائمة وعلى التحقيقات والتحريات التي قام بها المدققون الداخليون أثناء الفترة.

ويوافق أغلبية المستجوبين على أن الاجتماعات التي تُعقد بين لجنة التدقيق والمدققين الخارجيين هي حول دراسة مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنك، ثم حول نزاهة سيرورة إعداد المعلومات المالية، هذه الأخيرة تعد الغاية من تعيين المدققين القانونيين، لكن قبل الوصول إلى تحقيق هذه الغاية يجب عليهم التأكد من فعالية نظام الرقابة الداخلية ليتسنى لهم تحديد عتبة الدلالة ***Seuil de signification*** ومن ثم حجم العينة المراد تدقيقها.

فيما يخص حصول مجلس المديرين في البنك ولجنة التدقيق على المعلومات التي تمكنهم من تتبع إدارة القروض والنتائج المحققة، وكذا على المعلومات السرية المتعلقة بتجاوزات المستخدمين في الوقت المناسب، فإنه

لا يمكن الاعتماد على النتائج المسجلة في الجدول لأن **40%** من المستخدمين ليس لهم رأي حول هذه الأسئلة نظرًا لطبيعة السؤال.

كما توجد لجنة القرض في البنك تضمن تسيير القروض ذات القيمة المرتفعة وتسعى لترشيد إدارة مخاطرها، حيث وافق **70%** من المستجوبين على ذلك، وتتألف هذه اللجنة من المدير العام للبنك والمدير التجاري ومدير المخاطر ومدير العمليات البنكية.

بناءً على ما سبق، يلعب مجلس المديرين في البنك ولجنة التدقيق ولجنة القرض-هيئات أساسية موجودة في بنك الخارجي الجزائري- دورًا هاما في تنمية البيئة الرقابية للبنك.

المطلب الرابع: تحليل النتائج المتعلقة بفلسفة ونمط إدارة أعمال البنك

تعتبر فلسفة ونمط إدارة أعمال البنك من طرف المسيرين عنصرًا هاما يؤثر على البيئة الرقابية للبنك، ولدراسة نموذج إدارة الأعمال المطبق في الخارجي الجزائري، سيتم تحليل هذا العنصر من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (22) النتائج المتعلقة بفلسفة ونمط إدارة أعمال البنك

الترتيب	البيان	الترميز	التكرارات	الإجابة					المتوال
				أوافق تماما	أوافق	لا أوافق	لا أوافق تماما	دون رأي	
1	يقوم أعضاء من المديرية العامة أو الجهوية بزيارات تفقدية للوكالات.	DA	ت	6	14	9	1	-	2
			%	20	46,7	30	3,3	-	
			ت ت %	20	66,7	96,7	100	-	
2	يسعى نمط إدارة أعمال المسيرين إلى إعطاء المثال لمستخدمي البنك حول احترام المعايير الأخلاقية.	DB	ت	8	13	5	1	3	2
			%	26,7	43,3	16,7	3,3	10	
			ت ت %	26,7	70	86,7	90	100	
3	يعطي المسؤولون أهمية معتبرة للنتائج المحققة في المدى القصير عند القيام بعمليات الإقراض.	DC	ت	4	20	4	1	1	2
			%	13,3	66,7	13,3	3,3	3,3	
			ت ت %	13,3	80	93,3	96,7	100	
4	يفضل المسؤولون عمليات الإقراض ذات المخاطر العالية.	DD	ت	1	-	11	10	8	3
			%	3,3	-	36,7	33,3	26,7	
			ت ت %	3,3	-	40	73,3	100	

بالنسبة للزيارات التفقدية التي يقوم بها أعضاء من المديرية العامة أو الجهوية للوكالات، فإن **66,7%** من المستجوبين موافقون على وجودها ما يبين إرادة مسؤولي البنك في أعلى الهرم في معرفة حقائق ما يجري في الميدان والتأكد من التطبيق الفعلي للقرارات الصادرة.

كذلك فإن أغلب الإجابات المتحصل عليها بأوافق وأوافق تماما تؤكد أن مسيري البنك يُعتبرون كمثال لمستخدميهم حول احترام المعايير الأخلاقية الموضوعية.

وتؤكد الإجابات أن المسؤولين في البنك لا يفضلون عمليات الإقراض ذات المخاطر العالية، حيث جاءت **70%** من الإجابات بين لا أوافق ولا أوافق تماما، هذا ما يساعد على التحكم المسبق في مخاطر عمليات الإقراض.

المطلب الخامس: تحليل النتائج المتعلقة بالهيكل التنظيمي للبنك

إن وضع هيكل تنظيمي يسمح بتحديد ومعرفة طبيعية العلاقات التنظيمية والإدارية الموجودة في البنك والتأكد من مركزية أو لا مركزية القرارات المتخذة، وسيتم تحليل هذا العنصر من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (23): النتائج المتعلقة بالهيكل التنظيمي

الترتيب	البيان	الترميز	التكرارات	الإجابة					المتوال
				أوافق تماما	أوافق	لا أوافق	لا أوافق تماما	دون رأي	
1	يوجد في البنك هيكل تنظيمي يحدد بدقة العلاقات التنظيمية الإدارية الموجودة.	EA	ت	19	9	2	-	-	1
			%	63,3	30	6,7	-	-	
			ت ت %	63,3	93,3	100	-	-	
2	إذا كان موجودا، فهو منشور ومعلن بصفة واضحة على كل المستخدمين.	EB	ت	16	9	4	1	-	1
			%	53,3	30	13,3	3,3	-	
			ت ت %	53,3	83,3	96,7	100	-	

3	يتوفر البنك على هيكل تنظيمي يضمن تدفق المعلومات الضرورية لإدارة مختلف نشاطاته.	EC	ت	15	12	2	1	-	1
			%	50	40	6,7	3,3	-	
			ت ت %	50	90	96,7	100	-	
4	مستوى مركزية أو لامركزية الهياكل يتناسب مع طبيعة نشاطات البنك.	ED	ت	10	9	6	1	4	1
			%	33,3	30	20	3,3	13,3	
			ت ت %	33,3	63,3	83,3	86,7	100	
5	يطبق البنك لكل نشاط مبدأ الفصل النظامي للمهام بين الأفراد.	EE	ت	10	11	4	2	3	2
			%	33,3	36,7	13,3	6,7	10	
			ت ت %	33,3	70	83,3	90	100	

يتبين من خلال هذا الجدول أن **93,3%** من أفراد عينة الدراسة موافقون على وجود هيكل تنظيمي يحدد بدقة العلاقات التنظيمية والإدارية الموجودة ما يسمح لكل فرد في البنك من معرفة العلاقات التي تربطه بمختلف المديريات والمصالح الأخرى، كما أن **83,3%** يؤكدون من خلال الإجابة عن العبارة **EB** بأن التعليمة المتعلقة بالهيكل التنظيمي منشورة ومعلنة بصفة واضحة على كل المستخدمين.

كذلك فإن **90%** من المستجوبين يعتبرون أن الهيكل التنظيمي للبنك يضمن انتقال المعلومات الضرورية لإدارة مختلف نشاطاته، حيث أن التنظيم التدرجي لمختلف المديريات يسّهل من الحصول على المعلومات.

كما يطبق البنك بصفة نظامية مبدأ فصل المهام بين الأفراد في كل نشاط، حيث أن **70%** من الإجابات تؤكد ذلك، مما يسمح بخلق نوع من الرقابة المتبادلة عند تنفيذ العمليات ومساءلة كل فرد له علاقة بالعملية.

المطلب السادس: تحليل النتائج المتعلقة بتفويض السلطات وميادين المسؤولية

سيتم من خلال هذا المطلب تحليل كيفية تفويض السلطات لمنح القروض المصرفية في بنك الخارجي الجزائري، وكذا الإجراءات الرقابية الموضوعة بهدف التأكد من تحقيق النتائج الإيجابية للعمليات المنفذة في قاعدة الهيكل التنظيمي للبنك، ويبين الجدول الموالي النتائج المتحصل عليها حول هذا العنصر.

الجدول رقم (24): النتائج المتعلقة بتفويض السلطات وميادين المسؤولية

الترتيب	البيان	الترميز	التكرارات	الإجابة					المنوال
				أوافق تماما	أوافق	لا أوافق	لا أوافق تماما	دون رأي	
1	لكل منصب في الهيكل التنظيمي مستندات	FA	ت	7	13	8	-	2	2
			%	23,3	43,3	26,7	-	6,7	

	توضح الوظائف المفوضة والمسؤوليات التي يجب تحملها.		ت ت %	23,3	66,7	93,3	-	100
2	تعتبر المعايير والإجراءات المتعلقة بعمليات رقابة القروض ملائمة.	FB	ت	6	20	2	-	2
			%	20	66,7	6,7	-	6,7
			ت ت %	20	86,7	93,3	-	100
3	يستفيد كل مسؤول وكالة أو نائبه من تفويض سلطة منح القروض بصفة محددة.	FC	ت	9	11	8	2	-
			%	30	36,7	26,7	6,7	-
			ت ت %	30	66,7	93,3	100	-
4	يستفيد كل مستشار للزبائن من تفويض لسلطة منح القروض.	FD	ت	1	8	13	8	-
			%	3,3	26,7	43,3	26,7	-
			ت ت %	3,3	30	73,3	100	-
5	ترسل قائمة الأشخاص المسموح لهم بمنح القروض إلى المصالح الأخرى المعنية في البنك.	FE	ت	7	15	4	1	3
			%	23,3	50	13,3	3,3	10
			ت ت %	23,3	73,3	86,7	90	100
6	يتوافق اتخاذ قرار منح القروض مع السلطات المفوضة والمسؤوليات الممنوحة للشخص المعني.	FF	ت	7	18	3	-	2
			%	23,3	60	10	-	6,7
			ت ت %	23,3	83,3	93,3	-	100
7	من الذي يحدد التفويضات فيما يخص الترخيص بمنح القروض؟ مجلس المديرين أو المدير العام أو المديرية الجهوية أو مسؤول الوكالة.	FG	ت	15	14	1	-	-
			%	50	46,7	3,3	-	-
			ت ت %	50	96,7	100	-	-

يتجلى من خلال هذا الجدول أن حوالي ثلثي المستجوبين موافقون على أنه لكل منصب في الهيكل التنظيمي مستندات توضح الوظائف المفوضة والمسؤوليات التي يجب تحملها، حيث وضعت مديرية الموارد البشرية بالتنسيق مع المديرية التجارية بطاقات المنصب التي تحدد لكل منصب المهام المنوطة به كي يتسنى لكل شخص تحمل مسؤولياته.

وحسب الإجابة عن العبارات FC وFD فإن ثلثي المستخدمين يؤكدون أن مسؤولي الوكالات ونوابهم يستفيدون من تفويض سلطة منح القروض بصفة محدّدة، غير أن مستشاري الزبائن ليس لهم أي تفويض في سلطة منح القروض.

ويمكن لمسؤولي الوكالات ونوابهم اتخاذ قرار منح القروض في حدود السلطات المفوضة لهم من طرف المدير الجهوي، هذا ما تؤكده الإجابة عن العبارة FF إذ أن **83,3%** موافقون على ذلك.

وفي الحقيقة لمسؤولي الوكالات ونوابهم تفويض في الإقراض إلى غاية **300.000دج** فيما يخص قروض الاستهلاك: (***Liberté*** و***Bien être***) وإلى غاية **1.500.000دج** فيما يخص القروض الموجهة لتمويل السيارات، وهذا بالطبع إذا كانت نتيجة البرنامج المعلوماتي ***Transact**** خضراء أو برتقالية، أما إذا كانت حمراء فيجب اللجوء إلى المدير الجهوي للبنك للحصول على رخصة منح قرار القرض.

أما بالنسبة لقروض الاستغلال، يمنح تفويض لمسؤولي الوكالات ونوابهم يسمح لهم بجعل حساب الزبون مدينا إلى غاية **25.000.000 دج**، وذلك حسب كفاءة المسير والتفاوض مع المدير الجهوي؛ أي حصول الزبون على كشوفات مصرفية بمبالغ غير مرخصة مسبقا، أي أن الزبون له ملف قرض مقبول وضمانات مقدمة لكن في حالات استثنائية يمكن قبول التجاوزات في مبالغ القروض المرخصة، أين يطبق عليها معدل فائدة مرتفع لارتفاع الخطر كذلك.

أما في ما يخص القروض الموجهة لتمويل عمليات الاستثمار، فإنه لا يوجد أي تفويض لمسؤولي الوكالات أو نوابهم.

وترسل قائمة الأشخاص المسموح لهم بمنح القروض إلى مصالح مديرية العمليات البنكية كي يتسنى لهم تنفيذ العمليات على مستوى الجهة الخلفية ***Back Office***، حيث دلت النتائج على أن **80 %** من المستجوبين يوافقون على ذلك من خلال الإجابة عن العبارة FE.

ويعود الأمر بصفة أولية لمجلس المديرين في البنك لتحديد التفويضات فيما يخص الترخيص بمنح القروض، حيث تشير الإجابة عن العبارة FG أن **50%** من المستجوبين يؤكدون ذلك.

وتتابع هذه التفويضات بوضع معايير وإجراءات رقابية تتيح للذين أعطوا التفويض فرصة تتبع نتائج العمليات الإقراضية المرخصة من طرف هؤلاء المفوضين، ويؤكد **86,7%** من أفراد عينة الدراسة على وجود هذه المعايير والإجراءات في البنك.

بصفة عامة، ومن خلال التحليل السابق لكل مكونات البيئة الرقابية (القواعد الأخلاقية وسياسة الموارد البشرية ومجلس المديرين ولجنة التدقيق ولجنة القرض وفلسفة ونمط إدارة أعمال البنك والهيكل التنظيمي وكيفية تفويض السلطات وميادين المسؤولية) يمكن القول أن معظمها كان إيجابيا، ويتبين من خلال ذلك أن بنك الخارجي الجزائري يملك بيئة رقابية سليمة تسمح له بوضع قاعدة صحيحة لنظام رقابة داخلية فعّال.

---

* - يعتمد هذا البرنامج المعلوماتي على طريقة التنقيط في تصنيف الزبائن.

المبحث الثالث: تحليل النتائج المتعلقة بالأنشطة الرقابية

تتمثل الأنشطة الرقابية في السياسات والإجراءات التي تسمح بضمان احترام تطبيق التوجيهات الصادرة عن مديرية البنك، وسيتم من خلال هذا المبحث تحليل النتائج المتعلقة بكل مكونات الأنشطة الرقابية في بنك الخارجي الجزائري.

المطلب الأول: تحليل النتائج المتعلقة بالسياسات والإجراءات

من خلال هذا المطلب سيتم معرفة كيفية وضع السياسات والإجراءات بصفة عامة في بنك الخارجي الجزائري وخصوصا تلك المتعلقة بالعمليات الإقراضية، ويمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (25): النتائج المتعلقة بالسياسات والإجراءات الموضوعة في البنك

الترتيب	البيان	الترميز	التكرارات	الإجابة					المنوال
				أوافق تماما	أوافق	لا أوافق	لا أوافق تماما	دون رأي	
1	توجد لكل نشاط في البنك سياسات وإجراءات ملائمة.	GA	ت	8	16	4	2	-	2
			%	26,7	53,3	13,3	6,7	-	
			ت ت %	26,7	80	93,3	100	-	
2	توجد سياسات وإجراءات ملائمة لعملية الاقراض في البنك.	GB	ت	9	17	2	1	1	2
			%	30	56,7	6,7	3,3	3,3	
			ت ت %	30	86,7	93,3	96,7	100	
3	تعتبر عملية وضع الإجراءات جد متطورة في البنك.	GC	ت	3	12	11	1	3	2
			%	10	40	36,7	3,3	10	
			ت ت %	10	50	86,7	90	100	
4	تعد الإجراءات الموضوعة قابلة للتعديل بصفة سهلة.	GD	ت	3	10	10	1	6	2 و 3
			%	10	33,3	33,3	3,3	20	
			ت ت %	10	43,3	76,7	80	100	

يوافق حوالي **80%** من المستجوبين على وجود سياسات وإجراءات ملائمة لكل النشاطات في البنك، حيث تتوزع هذه النسبة بين الإجابتين أوافق تماما وأوافق بنسب **26,7%** و**53,3%** على التوالي، وقد بلغ المنوال

2؛ أي أن الإجابة بأوافق تعد الأكثر تكرارًا من الأجوبة الأخرى، كذلك فإن **86,7%** من أفراد عينة الدراسة موافقون على أنه توجد سياسات وإجراءات ملائمة لعمليات الإقراض في البنك، وتتوزع هذه النسبة على الإجابتين بأوافق تماما وأوافق بنسب **30%** و**56,7%** على التوالي، وبلغ المنوال **2**؛ أي أن الإجابة بأوافق تعد الأكثر تكرارًا.

لقد أعد البنك العديد من الأوامر والتوجيهات حول العمليات الإقراضية بكافة أنواعها، بداية من تحديد تعريف للعملية ثم شروط الحصول على القرض فالسياسات والإجراءات المتبعة لتنفيذ العملية من بدايتها إلى نهايتها، وكذا مناصب عمل المعنيين بالعملية على مستوى الوكالة ومديرية العمليات البنكية والمديريات الأخرى، وكذا المسؤول الذي يجب الاتصال به للحصول على استفسارات.

فيما يخص تعديل الإجراءات الموضوعة، فإنه لا توجد أغلبية مطلقة في إجابات أفراد عينة الدراسة بالموافقة؛ حيث أن **43,3%** من المستجوبين يوافقون على وجود تعديلات، أما **36,9%** فغير موافقين على وجودها، في حين **20%** المتبقية ليس لهم رأي حول هذا السؤال. ويرد هذا التشتت في الإجابات إلى اختلاف تواريخ توظيف المستجوبين، فالأفراد ذوي الأقدمية في البنك يؤكدون حدوث تعديلات في الإجراءات الموضوعة، أما أولائك الجدد فلا يلتمسون هذه التعديلات، لأنه في العادة ما تُجرى التعديلات عند الحاجة إليها؛ أي بعد صدور أمر أو تعليمة معينة تطبق في الميدان، ثم تظهر فراغات ونقص تقدم حولها اقتراحات إلى المعنيين بالأمر وتطرح القضية للتشاور والمباحثات، حينها يعدل الأمر أو التعليمة إن كان ذلك ملزما.

وفي الواقع، عدلت العديد من الأوامر حول إجراءات الإقراض تماشيا مع نمو حجم البنك ونشاطاته، فهناك عمليات انتقلت من مركزية القرار إلى لامركزية القرار مثل القروض الاستهلاكية والموجهة لتمويل السيارات، وذلك لتلبية طلبات الزبائن بصفة سريعة مع وضع برنامج معلوماتي للمراقبة، كما هناك عمليات حدث فيها العكس؛ أي انتقلت من لا مركزية القرار إلى مركزية القرار مثل ما يخص عمليات المحفظة.

ويمكن القول أن البنك دائما يحاول تعديل السياسات والإجراءات المطبقة حسب طبيعة وحجم نشاطاته للوصول إلى تحقيق أهدافه المسطرة بأكثر فعالية وكفاية ممكنة.

المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بعمليات الرقابة

من خلال هذا المطلب سيتم تحليل النتائج المتعلقة بالعمليات الرقابية الموضوعة في بنك الخارجي الجزائري، ويوضح الجدول الموالي النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة.

الجدول رقم (26): النتائج المتعلقة بالعمليات الرقابية

الترتيب	البيان	الترميز	التكرارات	الإجابة					المنوال
				أوافق تماما	أوافق	لا أوافق	لا أوافق تماما	دون رأي	
1	تطبق فعليا عمليات الرقابة المكتوبة في المناشير الداخلية للبنك وفق الإجراءات الموضوعة.	HA	ت	6	16	3	-	5	2
			%	20	53,3	10	-	16,7	

	100	-	83,3	73,3	20	ت ت %			
2	5	-	5	15	5	ت	HB	تتخذ إجراءات تصحيحية ملائمة في الوقت المطلوب بهدف تصحيح الأخطاء المكتشفة.	2
	16,7	-	16,7	50	16,7	%			
	100	-	83,3	66,7	16,7	ت ت %			
2	5	1	3	13	8	ت	HC	تتخذ إجراءات تأديبية عند قيام أحد العاملين بمخالفة السياسات والإجراءات الموضوعة من طرف البنك.	3
	16,7	3,3	10	43,3	26,7	%			
	100	83,3	80	70	26,7	ت ت %			
2	7	2	3	15	3	ت	HD	يتم وضع آلية رقابية لكل نشاط أو منتج جديد.	4
	23,3	6,7	10	50	10	%			
	100	76,7	70	60	10	ت ت %			
1	4	-	2	10	14	ت	HE	وظيفة التدقيق الداخلي ملحقة مباشرة بالمديرية العامة ما يعطيها أكثر استقلالية.	5
	13,3	-	6,7	33,3	46,7	%			
	100	-	86,7	80	46,7	ت ت %			
2	3	-	10	15	2	ت	HF	يقوم المدققون الداخليون بزيارات منظمة للوكالات.	6
	10	-	33,3	50	6,7	%			
	100	-	90	56,7	6,7	ت ت %			
2	7	-	2	17	4	ت	HG	يسهر المدققون الداخليون على متابعة تنفيذ التوصيات المقدمة خلال الزيارات التي يقومون بها للوكالات.	7
	23,3	-	6,7	56,7	13,3	%			
	100	-	76,7	70	13,3	ت ت %			
5	16	1	2	9	2	ت	HH	كانت هناك مشاريع لتغيير قواعد وطرق الرقابة الموجودة.	8
	53,3	3,3	6,7	30	6,7	%			
	100	46,7	43,3	36,7	6,7	ت ت %			

9	ما هي عمليات الرقابة التي توجد في مصلحة القروض؟ قبلية أو بعدية أو قبلية وبعدية في آن واحد.	HI	ت	-	3	27	-	-	3
			%	-	10	90	-	-	
			ت ت %	-	10	100	-	-	

حسب الجدول رقم (26)، فإن **73,3%** من المستجوبين موافقون على وجود عمليات رقابية مكتوبة في المناشير الداخلية للبنك وتُطبق فعليا وفق الإجراءات الموضوعة، وتتوزع هذه النسبة بين الإجابتين أوافق تماما وأوافق بنسب **20%** و**53,3%** على التوالي، ويقدر المنوال بـ **2**؛ أي أن الإجابة بأوافق تعد الأكثر تكرارًا من الأجوبة الأخرى.

إن العمليات الرقابية المطبقة في البنك بمختلف صورها تؤدي للكشف عن الاختلالات والأخطاء المرتكبة، هذا ما يسمح للبنك باتخاذ إجراءات تصحيحية ملائمة في الوقت المناسب بهدف تصحيحها، وبالإجابة عن العبارة **HB** فإن 66,7% من المستجوبين يؤكدون وجود هذه التصحيحات.

أما إذا كانت تلك المخالفات والأخطاء مرتكبة بصفة عمدية من طرف أحد المستخدمين أو مجموعة منهم، فإنه يجب اتخاذ إجراءات تأديبية ضدهم، ويوافق **70%** من أفراد العينة على وجود تلك التدابير التأديبية.

وتلعب وظيفة التدقيق الداخلي دورًا هاما في القيام بالعمليات الرقابية البَعدية، ولتحقيق ذلك يجب إعطاؤها أكثر استقلالية ممكنة حيث تكون ملحقة مباشرة بالمديرية العامة للبنك، وفي الخارجي الجزائري نجد أن **80%** من المستجوبين يؤكدون على أنها ملحقة بأعلى درجة في الهيكل التنظيمي للبنك، هذا ما يؤكده الهيكل التنظيمي للبنك الذي تمت دراسته سلفا، أما **13,3%** فليس لهم رأي.

ويقوم المدققون الداخليون بزيارات منتظمة للوكالات، حيث كانت نسبة الموافقة ضعيفة (حوالي **50%**)، لأن هذه الزيارات لم تمس كل الوكالات البنكية محل الدراسة، ويسهرون على متابعة تنفيذ التوصيات المقدمة خلال تلك الزيارات، حيث أن **70%** موافقون على ذلك، وفي الغالب ما تُعمم مديرية التدقيق الداخلي تلك الملاحظات والتوصيات على كل وكالات الخارجي الجزائري عبر التراب الوطني، وذلك عبر الرسائل الالكترونية الشاملة، هذا ما يسمح لكل أفراد البنك بالاستفادة منها.

فيما يخص مشاريع لتغيير قواعد وطرق الرقابة الموجودة، فإن **36,7%** من المستجوبين المتمثلين بالطبع في الأفراد الموجودين في مستويات عالية في التنظيم الذين لهم دراية يؤكدون وجودها، أما الأغلبية الأخرى المقدرة بـ **53,3%** فليس لهم رأي، ويقدر المنوال بـ **5**؛ أي أن الإجابة دون رأي الأكثر تكرارًا.

يؤكد أغلبية المستجوبين والمقدرين بـ **90 %** من عينة الدراسة أن عمليات الرقابة التي توجد في مصلحة القروض قبلية وبعدية؛ فالأولى موجهة للوقاية والثانية للكشف عن الاختلالات، ويقدر المنوال بـ **3**؛ أي أن الإجابة الثالثة تعد الأكثر تكرارًا.

المطلب الثالث: تحليل النتائج المتعلقة بوظيفتي إدارة المخاطر ومراقبة التسيير

من خلال هذا المطلب، سيتم تحليل النتائج المتعلقة بوظيفتي إدارة المخاطر ومراقبة التسيير الموضوعتان في البنك، ومعرفة الدور الذي تلعبهما، ويوضح الجدول الموالي النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة.

الجدول رقم (27): النتائج المتعلقة بوظيفتي إدارة المخاطر ومراقبة التسيير

الترتيب	البيان	الترميز	التكرارات	الإجابة					المنوال
				أوافق تماما	أوافق	لا أوافق	لا أوافق تماما	دون رأي	
1	وظيفة إدارة المخاطر ملحقة مباشرة بالمديرية العامة ما يعطيها أكثر استقلالية.	IA	ت	16	13	-	-	1	1
			%	53,3	43,3	-	-	3,3	
			ت ت %	53,3	96,7	-	-	100	
2	يوجد في البنك نظام رقابة مركزي للمخاطر: بالنسبة للقروض الموجهة للأفراد.	IB	ت	12	7	3	5	3	1
			%	40	23,3	10	16,7	10	
			ت ت %	40	63,3	73,3	90	100	
-	بالنسبة للقروض الموجهة لأصحاب المهن.	IC	ت	14	10	-	-	6	1
			%	46,7	33,3	-	-	20	
			ت ت %	46,7	80	-	-	100	
-	بالنسبة للقروض الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	ID	3	13	12	-	-	5	1
			%	43,3	40	-	-	16,7	
			ت ت %	43,3	83,3	-	-	100	
-	بالنسبة للقروض الموجهة للمؤسسات الكبيرة.	IE	ت	13	13	-	-	4	1 و 2
			%	43,3	43,3	-	-	13,3	
			ت ت %	43,3	86,7	-	-	100	
3	توجد لجنة لإدارة المخاطر التي تتخذ القرارات في حالة القروض ذات المخاطر المرتقبة.	IF	ت	9	12	3	-	6	2
			%	30	40	10	-	20	
			ت ت %	30	70	80	-	100	

4	توجد في البنك وظيفة لمراقبة التسيير.	JA	ت	16	10	2	-	2
			%	53,3	33,3	6.7	-	6,7
			ت ت %	53,3	86,7	93,3	-	100
1								1
5	إذا كانت موجودة، فهي تعمل على قياس مردودية عمليات الإقراض.	JB	ت	11	8	2	-	9
			%	36,7	26,7	6,7	-	30
			ت ت %	36,7	63,3	70	-	100
1								1

تؤكد الأغلبية المطلقة من فئة المستجوبين أي **96,7%** بأن وظيفة إدارة المخاطر ملحقة مباشرة بالمديرية العامة ما يعطيها أكثر استقلالية ممكنة، ويسمح لها بالمساهمة في الحد من مخاطر عمليات الإقراض عن طريق متابعة ومراقبة ملفات الإقراض خاصة ذات المبالغ الضخمة، هذا ما تؤكده الدراسة السابقة للهيكل التنظيمي للبنك.

وحسب الإجابة عن العبارات **IB وIC وID وIE؛** أي تلك المتعلقة بوجود نظام رقابة مركزي للمخاطر، فقدت دلت النتائج على أن أغلبية المستجوبين؛ أكثر من الثلثين يؤكدون على ذلك في أنواع القروض المقدمة لمختلف أقسام الزبائن سواء كانوا أفرادًا أو مهنيين أو مؤسسات صغيرة ومتوسطة وكبيرة.

يسمح نظام المراقبة المركزي للمخاطر بالتقدير الصحيح للمؤونات التي يجب تخصيصها لمواجهة حالات عدم التسديد الممكنة المتوقعة، وكذا حجم الأموال الخاصة اللازمة لتغطية الخسائر الممكنة غير المتوقعة.

كما يشمل الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري على وظيفة مراقبة التسيير، تعمل على قياس الأداء المحقق من عمليات الإقراض، وكذا التأكد من تحقيق الأهداف التجارية المسطرة، ويؤكد أغلبية المستجوبين على ذلك، إلا أنه ما يعاب على هذه الوظيفة أنها ليست ملحقة بدرجة عليا في الهيكل التنظيمي للبنك، حيث نجدها ملحقة بمديرية الإدارة والمالية ما يقلل من استقلاليتها ورؤيتها الشاملة للمخاطر المرتبطة بنشاط البنك خصوصا تلك المتعلقة بعمليات الإقراض.

من خلال كل ما سبق، يمكن القول أن بنك الخارجي الجزائري يحوز على كل صور الأنشطة الرقابية سواء كانت قبلية أو بعدية، يدوية "مستقلة" أو معلوماتية "مدمجة في الأنظمة"، إلا أنه يركز كثيرًا على أنظمة المعلومات في مراقبة مختلف العمليات المنفذة، وكذا تقييم المخاطر التي تنجر عن هذه العمليات، كما أن مركزية البرنامج المعلوماتي المستخدم ***Delta Centralisé*** يسمح للمراقبين في أعلى درجة -مدققون أو مسؤولون آخرون- من متابعة ومراقبة كل العمليات التي تُنجز في المستوى القاعدي في الوقت الحقيقي دون ضرورة الانتقال إلى مكان تنفيذ العملية.

المبحث الرابع: تحليل النتائج المتعلقة بنظام المعلومات والاتصال

سيتم من خلال هذا المبحث دراسة نظام المعلومات والاتصال الموجودان في بنك الخارجي الجزائري، حيث يتم التطرق إلى الجانب المتعلق بالآليات المستخدمة في البنك للحصول على معلومات حول الزبائن تمكنه من اتخاذ القرار فيما يخص العمليات الإقراضية، إضافة إلى مختلف وسائل الاتصال التي يستخدمها البنك لإيصال المعلومات لمختلف الأفراد والتأكد من مدى فعاليتها، فنظام الرقابة الداخلية يحتاج إلى معلومات بصفة نظامية تصل إلى كل المستويات الموجودة في البنك.

المطلب الأول: تحليل النتائج المتعلقة بنظام المعلومات

من خلال هذا المطلب سيتم دراسة نظام المعلومات الموجود في بنك الخارجي الجزائري، ويبين الجدول الموالي النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية.

الجدول رقم (35): النتائج المتعلقة بنظام المعلومات

الترتيب	البيان	الترميز	التكرارات	الإجابة					المتوال
				أوافق تماما	أوافق	لا أوافق	لا أوافق تماما	دون رأي	
1	توجد آليات تسمح بالحصول على المعلومات الخارجية الحساسة حول وضعية سوق القرض.	RA	ت	3	9	11	5	2	3
			%	10	30	36,7	16,7	6,7	
			ت ت %	10	40	76,7	93,3	100	
2	تعتبر نوعية المعلومات التي يتم الحصول عليها من الخارج حول الزبائن الأفراد أكيدة.	RB	ت	2	6	13	3	6	3
			%	6,7	20	43,3	10	20	
			ت ت %	6,7	26,7	70	80	100	
-	تعتبر نوعية المعلومات التي يتم الحصول عليها من الخارج حول الزبائن المهنيين أكيدة.	RC	ت	1	2	10	11	6	4
			%	3,3	6,7	33,3	36,7	20	
			ت ت %	3,3	10	43,3	80	100	
-		RD	ت	2	02	10	10	6	3 و
			%	6,7	6,7	33,3	33,3	20	

	تعتبر نوعية المعلومات التي يتم الحصول عليها من الخارج حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكيدة.		ت ت %	6,7	13.4	46,7	80	100	4
-	تعتبر نوعية المعلومات التي يتم الحصول عليها من الخارج حول المؤسسات الكبيرة أكيدة.	RE	ت	2	4	9	9	6	3 و 4
			%	6,7	13,3	30	30	20	
			ت ت %	6,7	20	50	80	100	
3	نعتبر نوعية المعلومات التي يتم الحصول عليها من الخارج حول الزبائن الأفراد منظمة.	RF	ت	3	8	8	11	-	4
			%	10	26,7	26,7	36,7	-	
			ت ت %	10	36,7	63,3	100	-	
-	تعتبر نوعية المعلومات التي يتم الحصول عليها من الخارج حول الزبائن المهنيين منظمة.	RG	ت	1	9	9	11	-	3
			%	3,3	30	30	36,7	-	
			ت ت %	3,3	33,3	63,3	100	-	
-	تعتبر نوعية المعلومات التي يتم الحصول عليها من الخارج حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منظمة.	RH	ت	1	3	11	8	7	3
			%	3,3	10	36,7	26,7	23,3	
			ت ت %	3,3	13,3	50	76,7	100	
-	تعتبر نوعية المعلومات التي يتم الحصول عليها من الخارج حول المؤسسات الكبيرة منظمة.	RI	ت	1	3	12	7	7	3
			%	3,3	10	40	23,3	23,3	
			ت ت %	3,3	13.3	53,3	76,7	100	
4	تسمح المعلومات التي يتم الحصول عليها من الخارج للمسيرين بتقييم مخاطر القروض.	RJ	ت	6	4	7	10	3	2
			%	20	13,3	23,3	33,3	10	
			ت ت %	20	33,3	56,7	90	100	

من خلال هذا الجدول يتبين أن **53,4%** من المستجوبين يؤكدون أنه لا توجد آليات تسمح بالحصول على المعلومات الخارجية الحساسة حول وضعية سوق القرض، ويقدر المنوال بـ **3**؛ أي أن الإجابة بلا أوافق تعد الأكثر تكرارًا.

بالنسبة لنوعية المعلومات التي يتم الحصول عليها من الخارج حول الزبائن الأفراد، فإن **53,3%** من المستجوبين يعتبرونها غير أكيدة من خلال الإجابة عن العبارة **RB**، وكذلك **63,4%** يعتبرونها غير منظمة من خلال الإجابة عن العبارة **RF**.

أما فيما يخص نوعية المعلومات التي يتم الحصول عليها من الخارج حول الزبائن المهنيين، فإن **70%** من أفراد عينة الدراسة يعتبرونها غير أكيدة من خلال الإجابة عن العبارة **RC** و**66,7%** يعتبرونها غير منظمة من خلال الإجابة عن العبارة **RG**.

أما فيما يخص نوعية المعلومات التي يتم الحصول عليها من الخارج حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن **66,6%** من المستجوبين يعتبرونها غير أكيدة من خلال الإجابة عن العبارة **RD** و**63,4%** يعتبرونها كذلك غير منظمة من خلال الإجابة عن العبارة **RH**.

بخصوص نوعية المعلومات التي يتم الحصول عليها من الخارج حول المؤسسات الكبيرة، فإن **60%** من المستجوبين يعتبرونها غير أكيدة من خلال الإجابة عن العبارة **RE** و**63,3%** يعتبرونها غير منظمة من خلال الإجابة عن العبارة **RI**.

كما أن **56,6%** من المستجوبين غير موافقين على أن المعلومات التي يتم الحصول عليها من الخارج تسمح لمسيري البنك بتقييم مخاطر القروض.

وكخلاصة للتحليل الوصفي السابق، نستنتج أن هناك صعوبة تامة في إمكانية الحصول على معلومات حول الزبائن بمختلف أقسامهم بصفة أكيدة ومنظمة، وهذا نتيجة غياب شبكة معلوماتية بين البنوك مفروض وضعها من طرف بنك الجزائر، حيث يقوم من خلالها بتجميع كل المعلومات حول الأفراد والمهنيين والمؤسسات ما يسمح لكل بنك بالحصول على المعلومات حول كل زبون، ومن ثم مساعدة البنوك للتقليل من حجم المخاطر.

ورغم وجود المادة **160** من قانون النقد والقرض التي تنص على أنه: "ينظم ويسير بنك الجزائر مصلحة مركزية للمخاطر تدعى مركز المخاطر تتكفل بجمع أسماء المستفيدين من القروض وطبيعة وسقف القروض الممنوحة والمبالغ المسحوبة والضمانات المعطاة لكل قرض من جميع البنوك والمؤسسات المالية"، لكن في الميدان توجد صعوبات جمة تعيق من الاستخدام الأمثل لهذه المركزية كون تسييرها يجب أن يكون بصفة آلية ***Gestion par une base de données informatisée*** .

وكمثال على ذلك، فإن غياب مركزية المخاطر حول القروض الاستهلاكية يعطي أي فرد إمكانية الحصول على القروض من العديد من البنوك دون أن يتسنى لأي بنك آخر اكتشاف ذلك حتى يقع الزبون في مشكل المديونية الفائقة ***Phénomène de surendettement*** التي يمكن أن تؤدي به إلى عدم القدرة على السداد.

نفس الشيء بالنسبة للمعلومات حول المؤسسات، فإن البنكي ليس له أي مصدر رسمي يحصل من خلاله على معلومات حول مؤسسة معينة ماعدا الوثائق المالية والمحاسبية التي يقدمها له الزبون، كذلك يلجأ

إطارات بنك الخارجي الجزائريفي معظم الأحيان إلى القنوات غير الرسمية والشخصية (إطارات وأصدقاء في بنوك أخرى) للحصول على بعض المعلومات ما يصعب من عملية تقييم مخاطر القروض.

المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بنظام الاتصال

سيتم تحليل نظام الاتصال الموجود في بنك الخارجي الجزائري، ويبين الجدول الموالي النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (36): النتائج المتعلقة بنظام الاتصال

الترتيب	البيان	الترميز	التكرارات	الإجابة					المنوال
				أوافق تماما	أوافق	لا أوافق	لا أوافق تماما	دون رأي	
1	تعتبر وسائل الاتصال الموجودة كافية.	SA	ت	9	16	5	-	-	2
			%	30	53,3	16,7	-	-	
			ت ت %	30	83,3	100	-	-	
2	يتم بصفة منتظمة تحديد وإيصال كل المعلومات المنتجة داخليا والتي تعتبر مفيدة لتحقيق أهداف البنك إلى الأشخاص المعنيين.	SB	ت	7	16	2	3	2	2
			%	23,3	53,3	6,7	10	6,7	
			ت ت %	23,3	76,7	83,3	93,3	100	
3	يتم إيصال المعلومات الضرورية للمسؤولين في الوقت المناسب.	SC	ت	7	15	2	-	6	2
			%	23,3	50	6,7	-	20	
			ت ت %	23,3	73,3	80	-	100	
4	يتم تبليغ المهام والمسؤوليات المتعلقة بعمليات الرقابة إلى المستخدمين بصفة فعالة.	SD	ت	8	9	7	2	4	2
			%	26,7	30	23,3	6,7	13,3	
			ت ت %	26,7	56,7	80	86,7	100	
5	يسمح نظام الاتصال بإعلام مستشاري الزبائن بمستوى المخاطر المتحملة في محفظة القروض.	SE	ت	5	11	6	2	6	2
			%	16,7	36,7	20	6,7	20	
			ت ت %	16,7	53,3	73,3	80	100	
6	هناك اتصال جيد بين مختلف المصالح على	SF	ت	8	11	5	3	3	2

	مستوى البنك.		%	26,7	36,7	16,7	10	10	
			ت ت %	26,7	63,3	80	90	100	
7	هناك اتصال جيد بين المصالح الأمامية والخلفية على مستوى البنك.	SG	ت	7	17	4	1	1	2
			%	23,3	56,7	13,3	3,3	3,3	
			ت ت %	23,3	80	93,3	96,7	100	
8	يستعمل المستخدمون وسائل الاتصال المتوفرة بشكل جيد.	SH	ت	8	16	1	2	3	2
			%	26,7	53,3	3,3	6,7	10	
			ت ت %	26,7	80	83,3	90	100	
9	يتم الاتصال الأفقي عبر اتصال مباشر بين الأفراد في مختلف المصالح سواء بطريقة رسمية أو لا.	SIA	ت	20	5	5	-	-	1
			%	66,7	16,7	16,7	-	-	
-	يتم الاتصال الأفقي عبر اجتماع اللجان المختصة التي تضم أفرادا من مختلف المصالح.	SIB	ت	6	14	10	-	-	2
			%	20	46,7	33,3	-	-	
-	يتم الاتصال الأفقي عبر مسؤول مكلف بتوزيع المعلومات الموجودة على مختلف المصالح.	SIC	ت	7	9	14	-	-	3
			%	23,3	30	46,7	-	-	

يرى غالبية المستجوبين (حوالي **83,3%**) أن وسائل الاتصال الموجودة في بنك الخارجي الجزائريكافية، في حين أن نسبة قليلة **16,7%** يرون العكس، ويقدر المنوال بـ **2**؛ حيث أن الإجابة بأوافق تعد الأكثر تكرارًا.

ويستخدم البنك عدة قنوات اتصال من بينها الرسائل عبر البريد الالكتروني الداخلي **Messagerie électronique interne**، حيث أنه يمكن الاتصال بصفة سريعة مع كل مستخدمي البنك سواء على مستوى الفرع بالجزائر وكل فروعه في العالم، حيث تسمح هذه القناة بانتقال المعلومات بين الأفراد بصفة جيدة.

كما يحوز البنك على مجلة داخلية **SEMAPHORE** تصدر كل شهرين ينشر أفراد البنك من خلالها مختلف الأفكار والإبداعات والمشاريع التي يعتمدها البنك.

ويتولى إيصال كل المعلومات المنتجة داخليا والتي تعتبر مفيدة لتحقيق أهداف البنك الأشخاص المعنيون بصفة منتظمة وفي الوقت المناسب، حيث أن **76,7%** من أفراد عينة الدراسة موافقون على ذلك من خلال الإجابة عن العبارتين **SB** و**SC**.

كما يؤكد **63,3%** من المستجوبين أن هناك اتصال جيد بين مختلف المصالح على مستوي البنك من خلال الإجابة عن العبارة **SF**، ونجد في الغالب أن الأفراد الموجودين في الواجهة **Front office** يطرحون بصفة سهلة المسائل والمشاكل التي يريدون الاستفسار عنها إلى الأفراد الموجودين في الخلفية **Back office** أو المسؤولين المعنيين، كذلك فإن قنوات الاتصال المستخدمة في البنك تسمح لهم بمناقشة المشاكل المطروحة وطرح البدائل الممكنة لحلها، هذا ما يُدعم بالإجابة بالموافقة عن العبارة **SG** بنسبة **80%** حول فعالية الاتصال بين المصالح الأمامية والخلفية للبنك.

إن المستخدمين في البنك مجبرون على استخدام وسائل الاتصال المتوفرة بشكل جيد، حيث هناك ضرورة لاستخدامها للحصول على المعلومات اللازمة للسير العادي لأنشطة البنك واتخاذ القرارات اللازمة بصفة حكيمة وفي الوقت المناسب، وكذا إمكانية متابعة مدى تنفيذ الأوامر المعطاة من طرف المسؤولين.

وفيما يخص ترتيب قنوات الاتصال الأفقي المستخدمة في البنك، فإن أفراد عينة الدراسة يعتبرون الاتصال المباشر بين الأفراد في مختلف المصالح سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية كأول قناة اتصال في البنك، تليها في المرتبة الثانية اجتماعات اللجان المتخصصة التي تضم أفرادًا من مختلف المصالح، وآخر قناة اتصال تستخدم في حالات نادرة هي قيام مسؤول مكلف بتوزيع المعلومات الموجودة على مختلف المصالح.

يسمح الاتصال المباشر بين الأفراد بتبادل الخبرات والمعارف بينهم بصفة تلقائية، كما يرفع من انتشار فكرة الاتصال الأفقي بين الرئيس والمرؤوس، كما أن الاجتماعات التي عادة ما يتمخض عنها محاضر وتقارير تسمح بالاستفادة الجامعية للخبرات وانتقال المعلومات بين الأشخاص المجتمعين.

وعلى ضوء التحليل السابق للعبارات المطروحة للتأكد من مدى فعالية نظام المعلومات والاتصال الموجودان في بنك الخارجي الجزائري، يمكن القول أن البنك يواجه خللا ملموسا في نظام المعلومات في الجزء المتعلق بالحصول على المعلومات الخارجية المتعلقة بالزبائن لمختلف أقسامهم، هذا ما يخرج عن نطاق إرادة البنك، بل يرتبط بطبيعة المحيط الاقتصادي السائد؛ أي المحيط الخارجي للبنك، فهذا الخلل يُصعّب من عملية اتخاذ القرار حول القروض خاصة ذات المبالغ المرتفعة.

أما فيما يخص أنظمة الاتصال الموجودة في البنك، فهي تتصف بالفعالية كونها تضمن الانتقال متعدد الاتجاه للمعلومات سواء داخل البنك أو خارجه كالزبائن وسلطات الإشراف.

الخـــاتمـــة

لقد حاولت هذه الدراسة إبراز دور نظام الرقابة الداخلية في التحكم في مخاطر القروض التي تمنحها البنوك التجارية لمختلف أقسام الزبائن عبر تناول هذا الموضوع في إطاره النظري والتطبيقي.

من خلال الجانب النظري تم التطرق إلى مختلف أنواع القروض المصرفية التي يمكن للبنوك التجارية توفيرها للزبائن، وكذا أساليب إدارة المخاطر المرتبطة بالنشاط المصرفي عموما ومخاطر القروض على وجه الخصوص. ليتم بعد ذلك دراسة الجانب النظري لنظام الرقابة الداخلية في البنوك محددًا مكوناته المتعلقة بوظيفة القروض المصرفية ودوره في التحكم في المخاطر المرتبطة بالعملية الإقراضية، وكذا الحدود النوعية التي تواجهه لتحقيق الأهداف المرجوة منه.

أما في الجانب التطبيقي، تمت محاولة الإسقاط العملي للجانب النظري المذكور سلفا من خلال القيام بدراسة ميدانية ببنك الخارجي الجزائري؛ حيث تم الاعتماد على الاستمارة لتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية الموضوع في البنك محل الدراسة والتأكد من مدى قدرته على التحكم في مخاطر القروض التي يمنحها لمختلف أقسام الزبائن، وقد تم تقييم المكونات الخمسة لهذا النظام -البيئة الرقابية والأنشطة الرقابية وتقييم المخاطر ونظام المعلومات والاتصال والقيادة- والتي أثبتت الدراسة أن غالبية عناصرها تتصف بالإيجابية ما سمح بتشكيل نظام رقابة داخلية فعال مكّن البنك من التحكم الجيد في مخاطر مختلف القروض التي منحها لزبائنه.

أكّدت الدراسة الميدانية في بنك الخارجي الجزائري صحة الفرضيات المطروحة في إشكالية البحث، حيث أن وجود نظام رقابة داخلية فعال -يشتمل على كل مكوناته الخمسة بمستوى إيجابي مقبول- يعتبر أداة أساسية للتحكم في مخاطر القروض التي تواجهها البنوك التجارية.

أولا: نتائج الدراسة

لقد سمحت لنا الدراسة الميدانية بالتوصل إلى النتائج الموالية من خلال تحديد الفروقات الموجودة في القروض التي يمنحها البنك محل الدراسة لمختلف أقسام زبائنه:

- بالنسبة **للقروض الموجهة للأفراد** خاصة القروض الاستهلاكية وتلك الموجهة لتمويل اقتناء السيارات، فهي تتميز باللامركزية في اتخاذ القرارات، كما أنها تتصف بمبالغ ضئيلة موزعة على عدد معتبر من الزبائن، لذلك فإن حدة الخطر تكون منخفضة.

ويُستخدم البنك للتحكم في مخاطر هذه القروض طريقة التنقيط في تصنيف الزبائن بالاعتماد على البرامج المعلوماتية التي تعد كأداة رقابية مباشرة، كما توجد قواعد وإجراءات داخلية تحدّد شروط وكيفية الحصول على هذه القروض، كما أن تقسيم الوظائف بين الأفراد الموجودين في الأمامية والخلفية يُعزّز من عمليات الرقابة التلقائية.

إضافة إلى ذلك فإن أنظمة المعلومات -خاصة ما يتعلق بالبرامج المعلوماتية- تلعب دوراً بارزاً في التقليل من مخاطر القروض المصرفية، وذلك بالاعتماد على المعلومات التي يُقدمها الزبون للبنك والتي غالبا ما تكون نزيهة (وثائق الحالة المدنية والوثائق التي تثبت حالة المنصب الذي يشغلُه) ويقوم البنكي بإدخالها في البرنامج المعلوماتي.

ويعود الدور إلى الجانب الأخلاقي وسلوك البنكي في الإدخال الصحيح لهذه المعلومات في البرنامج المعلوماتي، حيث يمكن لهذا الأخير الغشّ فيها وإخفاؤها بصفة عمدية أو الوقوع في أخطاء غير عمدية تؤدي به سواء إلى الحصول على قرار ايجابي يُحمّل البنك مخاطر، أو قرار سلبي برفض منح القرض للزبون ما يؤدي بالبنك إلى تضييع فرصة ربح - تحمُّل فرصة بديلة- وفقدان زبائن ذوي ملاءة مالية جيدة. ولتفادي هذه التلاعبات قام البنك بتطوير آليات رقابية بعدية تنفذ من طرف المسؤولين تسمح بالتأكد من صحة المعلومات المدخلة في البرنامج المعلوماتي من طرف المستشار المكلف بالزبائن.

- بالنسبة **للقروض الموجهة للمهنيين والتجار والمؤسسات بمختلف أحجامها** فهي تتميز بمركزية في اتخاذ القرارات مع تحديد تفويض في قيمة المبالغ المرخص منحها حسب كل مستوى وظيفي، كما أنها تتصف بمبالغ معتبرة موزعة على عدد قليل من الزبائن ما يزيد من حدة الخطر الذي يقاس حالة بحالة.

ويُعتمد على نوعية الزبون والدراسات المالية في التحكم في مخاطر القروض الممنوحة لهؤلاء الزبائن، كما توجد قواعد وإجراءات داخلية تحدّد شروط وكيفية الحصول على هذه القروض، وكذا سيرورة العملية الإقراضية التي يجب على البنكي إتباعها.

وفي ظل غياب برامج معلوماتية تُسهّل من عملية اتخاذ القرار لهذا النوع من القروض يبقى الدور الأساسي للبنكي التأكد من مصداقية المعلومات النوعية والكمية التي يُقدمها الزبون، هذا الأخير يحاول دائما إخفاء النقاط السلبية لوضعيته المالية والمشروع المراد تمويله. كما يشترط على البنكي القيام بدراسة نزيهة وجيدة للملف المقدم من طرف الزبون، كما أن نظام التفويضات الموجود في البنك يسمح بالقيام بالعديد من الدراسات لنفس الملف من طرف عدة أشخاص يتسنى لهم التقييم الجيد للمخاطر التي تنجم عن العملية الإقراضية.

- إن نظام الرقابة الداخلية الموضوع في بنك الخارجي الجزائري مدمج في سيرورة تسيير أنشطة البنك وليس مُضافا إليها، ففي كل عملية إقراضية هناك آليات رقابية قبلية وبعدية مُدمجة في نظام المعلومات للبنك تسمح له بالتحكم في مخاطر القروض التي يمنحها لمختلف أقسام زبائنه.

كما أن التعليمة الموجودة في البنك المتعلقة بتطبيق عمليات المراقبة الدائمة التي تعد الحجر الأساسي لنظام الرقابة الداخلية، قد سمحت له بضمان دائم لمستوى أمان ملائم وانتظامية ومصداقية في العمليات الإقراضية المنفذة في كل المستويات التشغيلية، كذلك مساءلة كل فرد له علاقة بالعملية الإقراضية المنفذة وخلق ثقافة رقابية في البنك سمحتا بزيادة فعالية نظام الرقابة الداخلية.

- يطبق البنك الخارجي الجزائري النظرة الجديدة لنظام الرقابة الداخلية، حيث لا يعتبره كأداة رقابية الهدف منها فقط اكتشاف الاختلالات، بل هو أداة تخلق له قيمة مضافة عند التحكم في المخاطر ما يسمح بزيادة نموه وتطوره. ولبلوغ ذلك يُبرمج البنك العديد من الدورات التحسيسية للمستخدمين يُعرف من خلالها الهدف المنشود من التطبيق الصحيح للإجراءات والقواعد ومبادئ التنظيم الموضوعة في البنك؛ كما يعطي أهمية معتبرة للفرد واضعا فيه ثقة كبيرة معتبرًا إياه العنصر الأساسي الذي يقود نظام الرقابة الداخلية.

- تلعب التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال الموضوعة في البنك الخارجي الجزائري دوراً بارزاً في فعالية نظام الرقابة الداخلية الموضوع في البنك، فهي تسمح لأصحاب القرار باتخاذ القرارات اللازمة بصفة سليمة بناءً على معلومات دقيقة يحصلون عليها في الوقت الحقيقي وتستغل بصفية جيدة.

- يلعب نظام الرقابة الداخلية دوراً هاماً في التحكم في مخاطر القروض المصرفية من خلال العمل على تحديدها وتقييمها وإدارتها بصفة سليمة، إلا أنه لا يعطي نتائج ايجابية مطلقة، حيث أنه لا يمكن أن يتحكم في هذه المخاطر بشكل مطلق وحذفها كليا.

ثانيا: آفاق الدراسة

تقوم آفاق البحث على محاولة استكمال الدراسة بالتطرق إلى موضوعين هامين:

- تعُد البيئة الرقابية كعنصر أساسي محرك لنظام الرقابة الداخلية، وتتأثر مكوناتها بثقافة المؤسسة خاصة تلك المتعلقة بالجانب المعنوي للفرد سواء كان مرؤوسا أو مسؤولا، هذا ما يقود إلى إمكانية القيام بدراسة مستقبلية حول دور العناصر المكونة لثقافة المؤسسة في الرفع من فعالية نظام الرقابة الداخلية.

- يُعتبر نظام الرقابة الداخلية كأحد المرتكزات الأساسية لمتطلبات الحكم الراشد الذي يعد كعامل أساسي في تطور ونمو المؤسسات بصفة عامة والبنوك على وجه الخصوص، فيمكن التطرق إلى دراسة مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تحسين وتعزيز الحكم الراشد.

قائمة المراجع

- Bernard, F., Gayraud, R. et Rousseau, L. ***Contrôle interne : concepts, réglementation cartographie des risques, guide d'audit de la fraude.*** Paris : Ed. Maxima, 2006.

- Bussac, F. et Quinault, M. ***Le bilan d'une banque : ou comment comprendre les états financiers bancaires.***Paris : Ed. Banque éditeur, 2002.

- Choinel, A. ***Le système bancaire et financier : approches française et européenne***. Paris : Ed. La Revue banque, 2002.

- Collins, L. et Vallin, G. ***Audit et contrôle interne : principes, objectifs et pratiques***. Paris : Ed. Dalloz, 1986.

- Comité de Bale. ***Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace***. Septembre 1997.

- Coopers&Lybrand. ***La nouvelle pratique du contrôle interne***. Paris : Ed. D'organisation, 5ème tirage, 2000.

- Delmond, M.H., Petit, Y. et Gautier, J.M. ***Management des systèmes d'information.*** Paris : Ed. Dunod, 2003.

- ERRARA, J. M. et JIMENEZ, C. ***Pilotage bancaire et contrôle interne***. Paris : Ed. ESKA, 1999.

- Feujo, I. ***Guide des audits : Quelles synergies gagnantes pour l'entreprise.*** Paris : Ed. Afnor, 2005.

- Grand, B. et Verdalle, B. ***Audit Comptable et Financier***. Paris : Ed. Economica, 1999.

- Hamzaoui, M. et Pigé, B. ***Audit des risques d'entreprise et contrôleinterne***. Paris : Ed. Village mondial, 2006.

- Hong thai, N. ***Le contrôle Interne: Mettre hors risques l'entreprise***. Paris : Ed. L'harmatton, 1999.

- Institut de l'audit Interne et PRICEWATERHOUSECOOPERS. ***Le management des risques de l'entreprise : cadre de référence et techniques d'application***. Paris : Ed. D'organisation, 2005.

- Lafitte, M. ***Les systèmes d'information dans les établissements financiers***. Paris : Ed. La Revue banque, 2000.

- ***Le dispositif de contrôle Interne: cadre de référence***, présentation des travaux du groupe de place, 2006.

-Maders, H.P.***Audit opérationnel dans les banques.***Paris : Ed. D'organisation, 1994.

- Maders, H.P. et Masselin, J.L. ***Contrôle interne des risques : cibler, évaluer, organiser, piloter, maitriser***. Paris : Ed. D'organisation, 2004.

- Mikol, A. ***Le contrôle interne***. Paris : Ed. P.U.F, 1998.

- Obert, R. ***Révision et certification des comptes***. Paris : Ed. Dunod, 4ème Ed., 1995.

-Ogien, D. ***Comptabilité et Audit bancaires.*** Paris : Ed. Dunod, 2006.

- Peltier, F. ***La corporategovernance : Au secours des conseils d'administration.*** Paris : Ed. Dunod, 2004.

- Pigé, B. ***Audit et contrôle interne***. Paris : Ed. Ems management & société, 2001.

- Renard, J. ***L'audit interne ce qui fait débat***. Paris : Ed. Maxima, 2003.

- Renard, J. ***Théorie et Pratique de L'audit Interne***. Paris : Ed. D'organisation, 2002.

- Rouach, M. et Naulleau, G. ***Le contrôle de gestion bancaire et financier***, Paris : Ed. La Revue banque, 2002.

- Sardi, A. ***Audit et contrôle internes bancaires.*** Paris : Ed. Afges, 2002.

- Schick, P. et Lemant, O. ***Guide de self-audit : 184 items d'évaluation.***Paris : Ed. D'organisation, 2001.

- Siruguet, J.L. et Koessler, L. ***Le contrôle comptable bancaire : Un dispositif de maitrise des risques.*** Tome 1, Paris : Ed. La revue banque, 1998.

- Siruguet, J.L. et Koessler, L. ***Le contrôle comptable bancaire : Un dispositif de maitrise des risques.*** Tome 1.

-Siruguet, J.L., Fernandez, E. et Koessler, L. ***Le contrôle interne bancaire et la fraude.*** Paris : Ed. Dunod, 2006.

- Thiery-Dubuisson, S. ***L'audit.***Belgique : Ed. La découverte, 2004.

الفهارس

الملخص:

تشكّل القروض المصرفية الرّكيزة الأساسيّة لنشاط البنوك التجاريّة التي تسعى جاهدة لتوظيف أموالها في عمليّاتها المصرفيّة من أجل تعظيم عوائدها، ويترتّب عن ذلك مخاطر متنوعة يؤدّي سوء التّحكّم فيها إلى تحمّلها لخسائر تؤثّر على ربحيّتها وتمسّ بسمعتها، الأمر الذي قد يدفع بها إلى الإفلاس، بما يهزّ الثّقة في النّظام المصرفي ويزعزع استقراره.

وتعتبر مخاطر القروض الأكثر ارتباطًا بحالات إفلاس البنوك، وهو ما دفع السّلطات المصرفيّة إلى إعطاء أهمّية معتبرة لإدارة المخاطر المترتّبة عن منح القروض بصفة سليمة وفعّالة للتحكم فيها والتقليل من حدّتها بهدف الحفاظ على استقرار وضعيتها المالية.

ويُمثّل نظام الرّقابة الدّاخليّة أحد أهم الأدوات التي تعمل على التحكم في مخاطر هذه القروض، حيث يُعدّ ركناً أساسيّاً للتّسيير المصرفي كونه يُساعد البنك على التحكّم في نشاطاته وفعاليّة عمليات الإقراض ويضمن له الاستخدام الأمثل لمختلف موارده مما يسمح بالتّحكّم القبلي والآني والبعدي في المخاطر المترتبة عن هذه العمليات.

ومن هذا المنطلق، جاء هذا البحث الذي يهدف إلى إبراز الدور الذي يؤدّيه نظام الرقابة الداخلية في التّحكم في مخاطر القروض المصرفية التي تمنحها البنوك التجارية لمختلف أقسام زبائنها سواء كانوا أفراد أو مهنيين أو تجار أو مؤسسات.

ولقد تم تناول هذا الموضوع في إطاره النظري من جهة؛ أين تم التطرق إلى مختلف أنواع القروض المصرفية التي توفّرها البنوك التجارية لزبائنها، وكذا أساليب إدارة المخاطر المرتبطة بالنشاط المصرفي عموما، والمخاطر الناتجة عن عمليات الإقراض على وجه الخصوص. ثم التطرق إلى نظام الرقابة الداخلية مع القيام بدراسة معمقة وتحليلية لمختلف مكوّناته الأساسية. كما تم تناول خصوصياته في البنوك مع تحديد مكوناته المتعلقة بوظيفة القروض المصرفية وإبراز دوره في التحكم في المخاطر المرتبطة بعمليات الإقراض، وكذا الحدود النوعية التي تواجهه لتحقيق الأهداف المرجوة.

من جهة أخرى تم تناول الموضوع في إطاره التطبيقي؛ حيث تمت محاولة الإسقاط العملي للجانب النظري المذكور سلفا من خلال القيام بدراسة ميدانية بالبنك الخارجي الجزائري؛ أين تم الاعتماد على استمارة لتقييم فعاليّة نظام الرّقابة الداخلية المعتمد في البنك محل الدراسة وإبراز دوره في التّحكّم في مخاطر القروض المصرفية التي يمنحها لمختلف أقسام زبائنه.

الكلمات الدالة:

القروض المصرفية، المخاطر المصرفية، نظام الرّقابة الدّاخليّة، فعاليّة نظام الرّقابة الدّاخليّة.

Résumé:

Les crédits bancaires constituent l'activité principale des banques commerciales attelées à placer leurs fonds par le truchement d'opérations bancaires, aux fins d'accroître leurs revenus. De ces opérations peuvent découler divers risques dont la non maîtrise est à l'origine d'une double perte : financière et d'image de marque.

Cet état de fait peut entraîner leur faillite qui, par contre coup, déstabilise tout le système bancaire et met en cause sa crédibilité sur la place financière.

Les risques de crédits sont intimement liés à la faillite des banques. Ce fait a conduit les autorités de supervision bancaire à porter un intérêt particulier à la gestion des risques découlant des crédits accordés. Ces derniers doivent être alloués de façon saine et efficace afin de maîtriser et réduire l'acuité des risques, dans le but de préserver la stabilité de la situation financière de ces banques.

Le système de contrôle interne représente l'outil le plus important dans la maîtrise des risques de crédits. Ce système est la pierre angulaire de la gestion bancaire, il permet à la banque la maîtrise de ses activités et l'efficacité de ses opérations de crédit en garantissant l'utilisation optimale de ses diverses ressources. En outre, il permet la maîtrise des risques antérieurs et postérieurs, conséquents à ses activités.

Partant de ce postulat, notre recherche s'est fixée pour objectif de mettre en exergue le rôle primordial joué par le système de contrôle interne dans la maîtrise des risques de crédits bancaires accordés par les banques commerciales aux différents segments de sa clientèle tels : particuliers, professionnels, commerçants et entreprises.

Nous avons traité notre sujet d'une part, à un niveau théorique en étudiant les divers types de crédits bancaires mis à la disposition de la clientèle par les banques commerciales. Il en va de même pour les modes de gestion des risques liés aux activités bancaires en général et ceux liés aux opérations de crédits en particulier. Après nous être intéressé au système de contrôle interne, nous avons procédé à une étude analytique et approfondie de ces cinq constituants. De plus nous avons traité les spécificités de ce système au sein des banques et plus précisément ceux qui relèvent de la fonction crédit, en mettant en relief son rôle dans la maîtrise des risques liés aux opérations de crédits, ainsi que les limites qualitatives dues aux différents obstacles qu'il rencontre et qui amenuisent la réalisation des objectifs à atteindre.

Et d'autre part, nous avons appréhendé notre sujet dans son cadre pratique, projetant pour cela la grille théorique citée dans le paragraphe précédent. Laquelle grille, nous a permis une étude sur site de la banque Société Générale Algérie.

Nous avons eu recours à un questionnaire pour évaluer l'efficacité du système de contrôle interne mis en place dans cette banque en mettant en exergue son rôle dans la maîtrise des risques de crédits bancaires accordés aux différents segments de clientèle.

Mots clés :

Crédits bancaires, risques bancaires, système de contrôle interne, efficacité du système de contrôle interne.

Abstract:

Bank loans constitute the main pillar of banking activities; beneath those activities lay various risks that can make banks to endure losses affecting their profitability and reputation, which may drive them to bankruptcy altering the trust in the banking system and shaking its constancy.

The internal control system is a major tool to restrain the loan risks as they are the most related with bankruptcy, thus, the internal control system allows the ante-control, present control and post-control of banking risks.

This research aims at spotting the light on the role of the internal control system to control bank loans risks. The theoretical part demonstrates the different types of bank loans and methods of risk management linked with loan risks, then an examination of the internal control system and its components showing its role to control credit operations risks and the limitations to achieve its objectives.

The empirical side of the research aims at a projection of the theoretical results on the bank "Société Générale Algérie", the analysis is based on a survey to evaluate the efficiency of the internal control system adopted by the bank and deduce its role to control banking loans risks.

Key words:

Bank loans, banking risks, internal control system, internal control system's efficiency.