جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية و التجارة و علوم التسيير

قسم العلوم المالية و المحاسبة

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة : العلوم المالية و المحاسبية تخصص: تدقيق و مراقبة التسيير

دور التدقيق و مراقبة التسيير في التقليل من المخاطر البنكية

دراسة حالة بنك التنمية الفلاحية BADR

من إعداد الطالب :

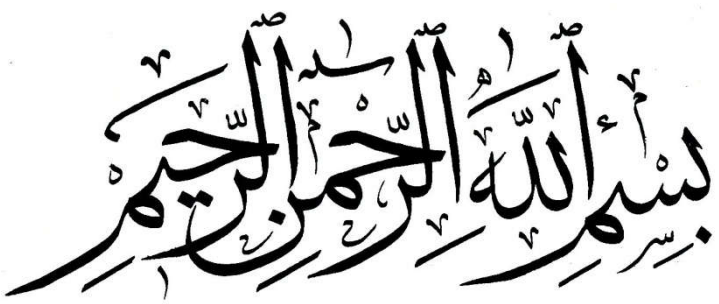
كوابيش سهلة

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا		أستاذ	جامعة مستغانم
مقررا		أستاذ	جامعة مستغانم
مناقشا		أستاذ	جامعة مستغانم

تحت إشراف الأستاذ :

✓ بلعياشي بومدين

السنة الجامعية : 2019 – 2020



"اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (2) اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (3) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (5)"

{من سورة العلق}

"يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انْشُزُوا فَانْشُزُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ(11) "

{من سورة المجادلة}

عن معاذ بن جبل قال :

"تَعَلَّمُوا الْعِلْمَ ، فَإِنَّ تَعَلُّمَهُ لِلَّهِ خَشْيَةٌ ، وَطَلَبَهُ عِبَادَةٌ ، وَمُذَاكَرَتَهُ تَسْبِيحٌ ، وَالْبَحْثَ عَنْهُ جِهَادٌ ، وَتَعْلِيمَهُ لِمَنْ لا يَعْلَمُهُ صَدَقَةٌ"

شكر وعرفان

اشكر الله تعالى الذي منحني من نعمته وأحمده وحمد الشاكرين حمدا يليق بجلاله و وجهه الكريم وأصلي وأسلم على سيد الخلق محمد صلى الله عليه وسلم واستغفر الله الذي أنار الليل والنهار فنحن أحياء نعيش الموت وأموات نعيش الحياة أتقدم بجزيل الشكر وامتناني إلى الأستاذ المشرف " بلعياشي" وأشكره على نصائحه وامتناني إلى جميع السادة

و المسئولين والإخوة والأخوات في جامعة خروبة مستغانم راجية و متمنية وداعيه الله سبحانه وتعالى إلى أن يوفق الجميع في الختام أقدم شكري وامتناني لكل من مد يد العون والمساعدة سواء في ملاحظة علمية أو كلمة أو فكرة أنارت لي الطريق متمنية للجميع دوام الصحة والعافية والله موفق .

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على عبده مصطفى أما بعد :

أهدي ثمرة جهدي إلى : من أوصانا الله عز وجل بهما وقال : " بالوالدين احسانا "

إلى أعظم امرأة في الكون نبع الحب والحنان وعلمتني العطاء والتسامح رمز الحنان أمي الغالية " بن عواد قنية " أطال الله في عمرها .

إلى الذي تعلمت منه كيف تكون الحياة وتعب من اجلي إلى من كان ولا يزال سند إلي في الحياة أبي العزيز " بلحول " رمز الرجولة والنبل والعطاء .

إلى نعم الجد والحياة والقدوة " بن عواد عبد القادر " أطال الله في عمره.

والى أجمل هدايا أهدتني إياهم أمي أخواتي " أمينة " و " شيماء " و " دنيا"

و أخي الوحيد " إسلام " الذين كانوا سندا لي في جميع مجالات حياتي وفقهم يارب .

و إلى الحفيدة الأولى الكتكوتة " ريتال نور اليقين " أطال الله عمرها .

والى من احتواه قلبي و وكسبه فإحفظه يا رب وجعله من نصيبي

والى جدتي الراحلة رحمة الله عليها " شقراني يمينة "

والى كل من جمعني بهم المشوار الدراسي من بدايته إلى اليوم وكل من هم على الدرب سائرون.

كوابيش شهلة

فهرس المحتويات

البسملة ..... أ

التشكرات ..... ب

الإهداء ..... ت

فهرس المحتويات ..... ث

مقدمة عامة 01

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التدقيق ومراقبة التسيير

تمهيد 05

المبحث الأول: عموميات حول التدقيق 05

المطلب الأول: مفهوم التدقيق وأهدافه. 05

المطلب الثاني: أنواع التدقيق 07

المطلب الثالث: مبادئ وفروض التدقيق 09

المبحث الثاني: مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية 18

المطلب الأول: تعريف مراقبة التسيير وأهدافها 18

المطلب الثاني: أنواع ودور ومكانة مراقبة التسيير 20

المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية 24

خلاصة الفصل الأول 28

الفصل الثاني: المخاطر البنكية وإداراتها

تمهيد 29

المبحث الأول: المخاطر البنكية 29

المطلب الأول: نشأة ومفهوم المخاطر البنكية 29

المطلب الثاني: أنواع المخاطر البنكية 31

المطلب الثالث: مصادر المخاطر البنكية وطرق مواجهتها 37

المبحث الثاني: إدارة المخاطر البنكية 39

المطلب الأول: ماهية إدارة المخاطر البنكية 39

المطلب الثاني: مبادئ إدارة المخاطر البنكية والعوامل المؤثرة فيها 41

المطلب الثالث: خطوات وآليات إدارة المخاطر البنكية 43

خلاصة الفصل الثاني 46

نتائج الدراسة النظرية 47

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك التنمية الفلاحية BADR

تمهيد 49

المبحث الأول: عرض عام للبنك 49

المطلب الأول: نشأة البنك BADR 49

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام للبنك BADR 51

المطلب الثالث: إنجازات وعراقيل البنك 53

المبحث الثاني: تفعيل التدقيق ومراقبة التسيير في الحد من مخاطر بنك التنمية 54

المطلب الأول: إجراءات التدقيق في بنك التنمية 54

المطلب الثاني: مراحل إعداد مراقبة التسيير في بنك التنمية 56

المطلب الثالث: سبل مواجهة بنك الفلاحة والتنمية الريفية للمخاطر والتقليل منها 58

خلاصة الفصل الثالث 59

خاتمة عامة 60

قائمة المصادر و المراجع 61

مقدمـة عامة:

في وسط اقتصادي غالبا ما اتسم بالتعقيد وكثرة المتغيرات وجدت البنوك نفسها مرغمة على إعادة ترتيب أمورها وتجديد طرق تسييرها تماشيا مع هذه التحديات الجديدة. فأصبح لازما على أي بنك يرغب في الاستمرار في جني الأرباح والبقاء أن يسلك نهجا يقضي بضرورة تحقيق سلوك اقتصادي مع تجسيد الأفكار القاضية بالاستغلال الأمثل والفعال لموارده المالية والمادية والمعرفية، وعلى هذا عملت معظم البنوك الناجحة على امتلاك أفضل أدوات التسيير الفعالة آلا وهي مراقبة التسيير لتحقيق التفوق والتميز. فهذا النظام يسمح للمسيرين بالتعرف على وضعية البنك بدقة للوقوف على الأخطاء والانحرافات الناتجة عن تنفيذ الأنشطة ومحاولة تصحيحها.

لقد أصبح نظام مراقبة التسيير يحتل الصدارة بين نظم البنوك الحديثة ويفرض نفسه على كل مسير يريد أن يحقق النجاح، وهذا لتمكنه من تحقيق عدة أعمال في وقت واحد وهي تحديد الأهداف والاستراتيجيات وفي نفس الوقت متابعة تنفيذها في الميدان إضافة إلى التنسيق بين مختلف القرارات والأداءات الخاصة مع لامركزية المهام لجعلها تسعى كلها لتحقيق الأهداف الخاصة، وبالتالي يلعب نظام مراقبة التسيير في هذا المجال دور الوسيط الذي يربط بين المستوى الاستراتيجي والمستوى التنفيذي.

ومن بين الأدوات المتاحة أمام البنوك لمراقبة وتقييم أدائها تبرز نقطة التعادل، لوحة القيادة والموازنة التقديرية التي تلعب دورا فعالا ومهم كوسيلة تمكن من الوصول إلى المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرار فيما يخص المخاطر البنكية بغية الحد منها أو تدنيتها لأقل مستوى ممكن.

<u>إشكاليات الدراسة</u>:

من خلال ما سبق تطرح الإشكالية التالية :

ما مدى مساهمة أدوات مراقبة التسيير في التقليل من المخاطر البنكية؟ وتبسيطا لهذا التساؤل الرئيسي، يمكن الاستناد إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية المبسطة التالية:

- هل تساهم نقطة التعادل من خلال مراقبة أداء بنك التنمية في التقليل من مخاطره؟
- هل تساهم لوحة القيادة في مجال الرقابة في التقليل من مخاطر بنك التنمية؟

- هل تساهم الموازنة التقديرية كأداة للرقابة في التقليل من مخاطر بنك التنمية؟

فرضيات الدراسة:

بغرض الإجابة على التساؤلات السابقة، سيتم الاستناد إلى الفرضيات التالية:

- تساهم نقطة التعادل كأداة لمراقبة التسيير في التقليل من مخاطر بنك التنمية.
- تساهم لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في التقليل من مخاطر البنك.
- تساهم الموازنة التقديرية كأداة لمراقبة التسيير في التقليل من مخاطر بنك التنمية.

أهمية وأهداف الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في معرفة نظام مراقبة التسيير وبعض من أدواته مع كشف الغموض عن الدور الذي تلعبه في التقليل من المخاطر البنكية. أما عن أهداف الدراسة فهي تتمحور أساسا حول:

- الإطلاع على التطورات الحاصلة في المجال الرقابي على البنوك.
- توضيح طريقة تصميم مراقبة التسيير وكيفية إقامة أدواته، مع تبيين كيفية مساعدة هذه الأخيرة في عملية اتخاذ القرارات فيما يخص المخاطر البنكية.
- التعرف على حاجة البنوك الى تطبيق المشروع الفعال لوظيفة المراقبة لمساعدتها في تأدية أنشطتها بصورة سليمة، من أجل تدنية مخاطرها وتحقيق أدافها المنشودة والتكيف مع ما يحمل من تطورات.

أسباب إختيار موضوع الدراسة:

من بين الأسباب التي أدت بنا إلى اختيار موضوع الدراسة ما يلي:

- الرغبة الشخصية في متابعة التكوين العلمي الأكاديمي في مجال مراقبة التسيير وسبل التحكم في مخاطر البنوك.
- الأهمية التي يحظى بها الموضوع على الساحة الوطنية والدولية.

- المساهمة في تحديد ومعالجة مسببات الانتقادات الموجهة للبنوك الجزائرية، خاصة وأن أغلبها تنصب حول الأساليب المتبعة في تسييرها وتدهور أداتها واعتبارها منظمات لا يمكنها أن تواجه اقتصاد السوق.

منهج الدراسة:

بغية تحليل إشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات المقترحة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بغية وضع إطار نظري للدراسة، في حين سيتم الاعتماد في الجانب التطبيقي على أسلوب دراسة حالة بنك التنمية الريفية بمستغانم BADR.

الدراسات السابقة:

دراسة قريشي محمد الصغير (2011-2012) بعنوان واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري خلال فترة (2011-2012): وهي أطروحة دكتوراه، قام الباحث بدراسة مجموعة من المؤسسات هدفت الدراسة إلى معرفة واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وطبيعة الأدوات التي تستخدمها في مجال الرقابة ومدى التحديث الذي وصلت إليه لتعزيز قدرتها التنافسية، بالنظر إلى الخصائص والمميزات المتعلقة بهذه المؤسسة، والأهمية التي أصبحت تمثلها في الاقتصاد الوطني، خاصة بعد فترة الإصلاحات التي اعتمدتها الجزائر في دعم هذا القطاع تشريعيا وماديا وفنيا. وتوصلت الدراسة إلى هذه المؤسسات لاستخدام الأدوات الرقابية الحديثة بل يعتمد في أغلبها الأسلوب التقليدي المبني على نظام المعلومات المحاسبي، وهذا بسبب عوامل ومؤشرات داخلية وخارجية.

دراسة صفاء لشهب (2005-2006) بعنوان نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار – دراسة حالة مؤسسة انتاج المياه المعدنية لموزاية: وهي رسالة ماجستير، هدفت الدراسة إلى تحقيق أهمية مراقبة التسيير في رفع وتحسين أداء المؤسسة، كذلك توضيح طريقة تصميم نظام مراقبة التسيير في رفع تحسين أداء المؤسسة وكيفية إقامة أدواته مع تبيان كيفية مساعدة هذه الأخيرة في عملية اتخاذ القرارات. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود مراقبة التسيير بالمؤسسة بالرغم من تواجد المصلحة الخاصة بها، وهذا راجع لعدم

إحاطة العاملين بهذه المصلحة الخاصة بالطرق والكيفيات التي تتم بها عملية مراقبة التسيير وكذلك بسبب نقص تكوينهم في هذا المجال وكذا عدم معرفة معظم المسؤولين والأفراد بأدوار وأهداف مراقبة التسيير وعدم اشتراكهم في عملية تخطيط الأهداف.

هيكل الدراسة:

سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول أساسية تتجلى فيما يلي:

الفصل الأول : يحتوي عرض نظري حول التدقيق ومراقبة التسيير ومنه ينقسم هذا الفصل إلى مبحثين حيث يتناول المبحث الأول عموميات حول التدقيق، أما المبحث الثاني فيتناول مدخل لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثاني : يتحدث عن المخاطر البنكية وإدراتها وبدوره يتناول مبحثين حيث يتطرق المبحث الأول إلى المخاطر البنكية، والمبحث الثاني يعرض إدارة المخاطر.

الفصل الثالث : يتناول دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR ويحتوي بدوره مبحثين: الأول يشمل عرض عام لبنك بدر والمبحث الثاني يتحدث عن تفعيل التدقيق ومراقبة التسيير في الحد من مخاطر بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

صعوبات الدراسة:

أثناء إعداد هذا العمل واجهتنا صعوبات من بينها:

- قلة المراجع باللغة العربية.
- تحفظ وحذر المسؤولين، فكثيرا ما كنا نطلب بعض المعلومات والبيانات اللازمة للبحث، فيحجمون عن مدنا بهذه المعلومات رغم أهميتها بالنسبة لنا ورغم بساطتها، مما يجعلنا نغير من الاعتماد على بعض المؤشرات إلى الاعتماد على استمارة في الحصول على البيانات اللازمة.
- رفض بعض الموظفين التجاوب معنا ومساهمتهم بالإجابة على استمارة الأسئلة.

الفصل الأول:

مفاهيم عامة حول التدقيق ومراقبة التسيير

تمهيد:

إن نشاط التدقيق ومراقبة التسيير متعارف عليهما منذ القدم، ففي المشروعات الصغيرة يقوم صاحب المشروع عادة ببعض إجراءات المراجعة والمراقبة والتدقيق والاستفسار من أجل تحقيق الرقابة على أعماله، وفي هذه الحالة يكون صاحب المشروع هو المدقق، ولكن مع ازدياد حجم المشروعات وتعقد أعمالها أصبح من المتعذر على أصحاب المشروع وعلى إدارتها القيام بالمهمة نتيجة الفجوة بين الإدارة والمنفذين للعمليات، فأصبح لازما على القائمين الاعتماد على بيانات وإحصائيات وملخصات وبدأت تستعين بإدارة الرقابة الداخلية بمساعديها.

وعلى هذا الأساس تم تقسيم الفصل إلى المبحثين التاليين:

المبحث الأول: عموميات حول التدقيق و المبحث الثاني : مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية.

<u>المبحث الأول</u>: عموميات حول التدقيق

يعتبر التدقيق من أهم الوظائف التي ترتكز عليها المؤسسات وأحد أهم الأنظمة الرقابية الموجودة بها فهي أداة بين الإدارة تراقب بواسطتها كل ما يحدث داخل المؤسسة، ونشاط تقييمي لكافة الأنشطة والعمليات، حيث تعمل على تطوير أنظمتها الرقابية الداخلية.

***المطلب الأول*: مفهوم التدقيق وأهدافه.**

يقصد بالتدقيق "فحص المستندات والحسابات والسجلات الخاصة بالمنشأة فحصا دقيقا يطمئن المدقق من أن التقارير المالية سواء كانت تقريرا عن نتيجة المشروع خلال فترة زمنية أو تقريرا عن المركز المالي في نهاية فترة زمنية أو تقريرا آخر يظهر وينطبع فيه صورة واضحة وحقيقية ودقيقة للغرض الذي من أجله أعد هذا التقرير".[1]

كما عرفت منظمة العمل للمحاسبة والتدقيق الفرنسية التدقيق على أنه "مسعى أو طريقة منهجية مقدمة بشكل منسق من طرف مهني يستعمل مجموعة من تقنيات المعلومات والتقييم بغية إصدار حكم

[1] كمال عبد السلام علي خالد المعتصم، أصول علم المراجعة، المنصورة، 2002، ص18.

محلل ومستقل، استنادا على معايير التقييم، وتقدير مصداقية وفعالية النظام والإجراءات المتعلقة بالتنظيم.[1]

عرفت الجمعية المحاسبية الأمريكية التدقيق على أنه "عملية منتظمة للحصول على القرائن المرتبطة بالعناصر الدالة على الأحداث الاقتصادية وتقيمها بطريقة موضوعية تم توصيل نتائج ذلك إلى الأطراف المعنية".[2]

التدقيق هو "فحص انتقادي يسمح بتدقيق المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة والحكم على العمليات التي جرت والنظم المقامة التي أنتجت تلك المعلومات".[3]

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف عام للتدقيق وهو "عملية فحص لكم هائل من المعلومات، وفق مجموعة من الأدلة والقرائن من قبل شخص مؤهل علميا ومهنيا، يعمل على إضفاء الصبغة الشرعية والصحيحة والسليمة على القوائم المالية الخاصة بفترة زمنية محددة، وذلك تبعا لمجموعة من المعايير الموضوعية، وتوصيل نتيجة هذا الفحص لمستخدمي هذه القوائم المالية".

لقد صاحب تطور مهنة التدقيق تطورا ملحوظا في أهدافه، لذا يمكننا تحديد أهدافه بمجموعتين أساسيتين هما التقليدية والحديثة المتطورة.[4]

الأهداف التقليدية: تتمحور في عدة نقاط أهمها ما يلي:

- التأكد من دقة وصحة البيانات المحاسبية المثبتة بالدفاتر والسجلات ومدى الاعتماد عليها.
- الحصول على رأي فني محايد يستند إلى قرائن وأدلة قوية عن مدى مطابقة القوائم المالية التي تعدها المؤسسة التي تم مراجعة حساباتها لما هو مقيد بالدفاتر والسجلات، وعن مدى دلالة تلك القوائم على نتيجة أعمال المؤسسة من ربح أو خسارة خلال فترة زمنية معينة، وحقيقة مركزها المالي في تلك الفترة.

---

[1] مسعود صديقي، دور المراجعة auditي إستراتيجية التأهيل الإداري للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد الأول، 2012، ص65.

[2] محمد التوهامي طواهر، مسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص09.

[3] محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، 2003، ص11.

[4] عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر(03)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2009-2010، ص10-11.

- اكتشاف ما قد يوجد بالدفاتر والسجلات من أخطاء أو غش أو تزوير.
- تقليل فرص ارتكاب الأخطاء أو الغش وذلك عن طريق تدعيم أنظمة الرقابة الداخلية بالمؤسسة، وما تحدثه زيارات المراجع المفاجئة من أثر في نفوس الموظفين.

الأهداف الحديثة: تتمثل فيما يلي:

- مراقبة الخطط والسياسات ومتابعة درجة التنفيذ وأسباب الانحرافات.
- تقييم الأداء ونتائج الأعمال المحققة من قبل المؤسسات.
- تحقيق أقصى كفاية اقتصادية وانتاجية.
- المصادقة على الوثائق المالية والتقارير المودعة من طرف الإدارة، لإعطائها مصداقية أكثر حتى تساعد مستخدميها في اتخاذ القرارات.
- مساعدة الإدارات المالية للمؤسسات في تحديد الوعاء الضريبي ومن ثم مبلغ الضريبة الواجب دفعها.
- المشاركة في تخطيط الاقتصاد الوطني بمساعدة الجهات الحكومية.

المطلب الثاني: **أنواع التدقيق.**

توجد عدة أنواع من تدقيق الحسابات، كل منها يختلف حسب الزاوية التي ينظر منها إلى عملية تدقيق الحسابات. والتنوع المتعدد للتدقيق هو في الحقيقة تنوع وصفي لا يؤثر في أي من مفهوم أو أصل وجوهر عملية تدقيق الحسابات ذاتها.[1]

وبشكل عام يمكن تبويب التدقيق المالي على النحو التالي:

1- <u>من حيث القائم بعملية التدقيق:</u>

يقسم التدقيق من حيث القائم بعملية التدقيق إلى نوعين:

- ***<u>تدقيق خارجي(مستقل)</u>***: وهو التدقيق الذي يتم بواسطة طرف خارج الوحدة الاقتصادية، حيث يكون مستقلا عن إدارة الوحدة.

[1] محمد صالح محمد القرا، مدونة العلوم المالية والإدارية، https://squarra.wordpress.com/auditt، بتاريخ 2019/12/25.

- ***تدقيق داخلي*** : وهو التدقيق الذي يتم بواسطة طرف من داخل الوحدة الاقتصادية، ويهدف بالدرجة الأولى إلى خدمة الإدارة عن طريق التأكد من أن نظم الرقابة الداخلية فعالة وتقدم بيانات سليمة ودقيقة للإدارة، ويمثل أحد فروع الرقابة الداخلية وأداة في يد الإدارة تعمل على مدها بالمعلومات المستمرة بهدف اكتشاف الأخطاء والتلاعب والانحراف عن السياسات المرسومة.

2- من حيث الإلزام في تنفيذ التدقيق:

يقسم التدقيق من حيث الإلزام القانوني إلى نوعين:

- ***تدقيق إجباري*** : وهو التدقيق الذي يلزم القانون القيام به، حيث القانون يلزم عددا كبيرا من المنشآت بتدقيق حساباتهم وأهم هذه المنشآت شركات الأموال.
- ***تدقيق اختياري*** : وهو التدقيق الذي يتم دون إلزام قانوني يحتم القيام به، وإنما تطلبه الوحدة الاقتصادية وبخاصة الوحدات الاقتصادية الفردية وشركات الأشخاص.

3- من حيث النطاق والغرض:

تتمثل أنواع التدقيق من حيث نطاق الفحص والغرض فيما يلي:

- ***التدقيق المالي***: أي مراجعة القوائم المالية. ويقصد به إبداء الرأي في مدى عدالة ما تعبر عنه البيانات الحسابية الختامية فيما يتعلق بالمركز المالي ونتائج الأعمال والتدفقات النقدية للجهة العائدة إليها تلك البيانات وذلك بما ينفق وأصول المحاسبة المقبولة قبولا عاما أي أنه ارتباط مع مدقق الحسابات الخارجي للاستفسار وإجراء الخطوات الضرورية التي تمكن مدقق الحسابات من إبداء تأكيد محدود بأن القوائم المالية لا تحتاج إلى تعديلات جوهرية حتى تتماشى مع المبادئ المحاسبية المعترف بها.
- ***تدقيق لأغراض ضريبية وقانونية***: التدقيق لأغراض الوقوف على مدى التقيد بالقوانين والأنظمة واللوائح والتشريعات، كما الالتزام بتدقيق قواعد المحاسبة المقبولة قبولا عاما في إعداد البيانات الحسابية الختامية، ومدى التزام المكلفين بدفع الضريبة للقوانين والأنظمة الضريبية لها احتساب

الضريبة المستحقة عليها، ومدى التزام الدوائر الحكومية في التشريعات المحلية والفدرالية في تجهيز موازنات الدورة والصرف منها.

- ***تدقيق لغرض تقييم الكفاءة الإنتاجية***: هذا النوع من التدقيق يتم القيام به من قبل المدقق الداخلي لغرض تقييم النتائج المتحققة مع النتائج المتوقعة لأي نشاط من أنشطة المنشأة وفي مثل هذه الحالات يقوم المدقق الداخلي بتضمين تقريره توصيات إلى الإدارة من شأن الأخذ بها، تحسين الكفاءة الإنتاجية لجهة موضوع التقرير.

4- **من حيث حجم الاختبارات:** يقسم التدقيق من حيث حجم الاختبارات إلى:

- ***تدقيق شامل***: ويقصد به أن يقوم المدقق بفحص كل العمليات وهذا النوع يصلح للوحدات الاقتصادية صغيرة الحجم، حيث يكون الحجم وعدد عملياتها قليلة نسبيا.

تدقيق اختياري: هو تدقيق عينة من العمليات فحسب.

5- **من حيث توقيت التدقيق:** يقسم التدقيق من حيث التوقيت إلى:

- ***تدقيق نهائي***: وهو التدقيق الذي يتم بعد انتهاء السنة المالية وإعداد القوائم المالية.

تدقيق مستمر: وهو التدقيق الذي يتم على مدار السنة المالية وغالبا ما يتم وفقا لبرنامج زمني محدد مسبقا، مع ضرورة إجراء تدقيق آخر بعد إقفال الحسابات للتحقق من التسويات الضرورية لإعداد التقارير المالية النهائية.

المطلب الثالث: **مبادئ وفروض التدقيق.**

وفي هذا المطلب سنتطرق إلى مبادئ وفروض التدقيق.

الفرع الأول: مبادئ التدقيق

تجدر بنا الإشارة إلى أن تناول مبادئ تدقيق الحسابات يتطلب تحديد أركانه وهي ركن الفحص وركن التقدير. وبناء على ذلك، فإن مبادئ تدقيق الحسابات يمكن تقسيمها إلى مجموعتين[1] هما:

1- المبادئ المرتبطة بركن الفحص:

[1] د. أحمد حلي جمعة، المدخل إلى التديق الحديث، أرصفاء الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص23.

- مبدأ تكامل الإدراك الرقابي : ويعني هذا المبدأ المعرفة التامة بطبيعة أحداث المؤسسة وأثارها الفعلية المحتملة على كيان المؤسسة وعلاقتها بالأطراف الأخرى من جهة، والوقوف على احتياجات الأطراف المختلفة للمعلومات المحاسبية عن هذه الآثار من جهة أخرى.
- مبدأ الشمول في مدى الفحص الاختياري: يعني أن يشمل مدى الفحص جميع أهداف المؤسسة الرئيسية والفرعية وكذلك جميع التقارير المالية المعدة بواسطة المؤسسة مع مراعاة الأهمية النسبية لهذه الأهداف وتلك التقارير.
- مبدأ الموضوعية في الفحص: ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة الإقلال إلى أقصى حد ممكن من التقدير الشخصي أو التميز أثناء الفحص وذلك بالاستناد إلى العدد الكافي من أدلة الإثبات التي تؤيد رأي المدقق وتدعمه خصوصا اتجاه العناصر والمفردات التي تعتبر ذات أهمية كبيرة نسبيا وتلك التي يكون احتمال حدوث الخطأ فيها أكبر من غيرها.
- مبدأ فحص مدى الكفاية الانسانية: ويشير هذا المبدأ إلى وجوب فحص مدى الكفاية الانسانية في المؤسسة بجانب فحص الكفاية الإنتاجية لما لها من أهمية في تكوين الرأي الصحيح لدى المدقق عن أحداث المؤسسة وهذه الكفاية في مؤشر المناخ السلوكي لها وهو تعبير عن ما تحتويه المؤسسة من نظام للقيادة والسلطة والحوافز والاتصال والمشاركة.

2- المبادئ المرتبطة بركن التقدير:

- مبدأ كفاية الاتصال: ويشير هذا المبدأ إلى مراعاة أن تكون تقارير مدقق الحسابات أداة لنقل أثر العمليات الاقتصادية للمؤسسة لجميع المستخدمين لها بصورة حقيقية لها تبعث على الثقة بشكل يحقق الأهداف المرجوة من إعداد هذه التقارير.
- مبدأ الإفصاح:ويشير هذا المبدأ إلى مراعاة أن يفصح المدقق عن كل ما من شأنه توضيح مدى تنفيذ الأهداف للمؤسسة، ومدى تطبيق المبادئ والإجراءات المحاسبية والتغير فيها، وإظهار المعلومات التي تؤثر على دلالة التقارير المالية، وإبراز جوانب الضعف في أنظمة الرقابة الداخلية والمستندات والدفاتر والسجلات.

- <u>مبدأ الإنصاف</u>: ويشير هذا المبدأ إلى مراعاة أن تكون محتويات تقرير المدقق، وكذا التقارير المالية منصفة لجميع المرتبطين والمهتمين بالمؤسسة سواء داخلية أو خارجية.
- <u>مبدأ السببية</u>: يشير هذا المبدأ إلى مراعاة أن يشمل التقرير[1] تفسيرا واضحا لكل تصرف غير عادي يواجه به المدقق، وأن تبنى تحفظاته ومقترحاته على أسباب حقيقية وموضوعية. على أن المبادئ 211 هذا وقد أكد الاتحاد الدولي للمحاسبين في المعيار الدولي للتدقيق رقم العامة للتدقيق التي يجب أن يلتزم بها المدقق هي:
    - الاستقلالية.
    - الكرامة.
    - الموضوعية.
    - الكفاءة المهنية والعناية المطلوبة.
    - السرية.
    - السلوك المهني.
    - المعايير الفنية.

بالإضافة إلى قيام المدقق بعملية التدقيق وفقا لمعايير التدقيق الدولية التي تحتوي على المبادئ الأساسية والإجراءات الضرورية والأدلة المرتبطة بها (التفسيرات والجوانب المادية)، مع مراعاة أن يقوم المدقق بتخطيط وتنفيذ التدقيق بنظرة الحذر، مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف التي ربما تؤدي إلى الأخطاء المادية في القوائم المالية.

<u>الفرع الثاني: فروض التدقيق</u>

تمثل فروض التدقيق أي مجال للمعرفة نقطة بداية لأي تفكير منظم بغية التوصل إلى نتائج تساهم في وضع إطار عام للنظرية التي تحكم هذا المجال ومن تم فإن إيجاد فروض للتدقيق عملية ضرورية لحل مشاكل التدقيق والتوصل إلى نتائج تباعد في إيجاد نظرية شاملة له، ولذلك فإن وضع مجموعة من الفروض

[1] د. أحمد حلي جمعة، المرجع السابق، ص24.

التي تأخذ في الاعتبار طبيعة التدقيق ونوعية المشاكل التي يتعامل معها، وهو بمثابة إيجاد مجموعة من الفروض التجريبية التي يجب أن تخضع للدراسة الانتقادية حتى يمكن أن تلقى القبول العام من المهنة.

الفرض قاعدة تحظى بقبول عام، وتعبر عن التطبيق العملي وتستخدم في حل معين kohler يعرف المشاكل أو ترشيد السلوك[1] ويمكن أن تعرف الفروض بأنها متطلبات أو معتقدات تستند عليها المقترحات والقواعد والأفكار[2] ولكن لم تحظى فروض التدقيق بنفس الأهمية التي أعطيت لفروض المحاسبة مما جعل هذه الفروض تجريبية قابلة للتطوير والتغيير، ويمكن تلخيص أهم الفروض التي تستند عليها عملية التدقيق في الآتي:

- فرض استقلال المدقق: الواجب الأساسي لمدقق الحسابات هو إبداء الرأي في القوائم المالية وإنها تمثل بصورة صادقة وعادلة الوضع المالي الحقيقي للمؤسسة وتقديم تقرير لمستخدمي تلك القوائم. وبما أن عمل المدقق هو القيام بعملية التدقيق بحيادية واستقلالية وإبداء الرأي دون تحيز يعني ذلك عدم وجود تعارض بين عمل المدقق والإدارة (القائمين بتجهيز المعلومات المالية)، ولكن لا يعني أن يكون عدم وجود التعارض دائم أو حتمي لأنه ربما يكون هناك تعارض بين مصلحة كل طرف كأن تخفي الإدارة بعض المعلومات ذات الأهمية عن المدقق في النهاية يجب المدقق أن يكون طرفا محايدا بالنسبة لأصحاب المؤسسة والإدارة. ويعتمد فرض استقلال المدقق على نوعين أساسيين من المقومات هما[3]:
  - المقومات الذاتية : وهي التي تتعلق بشخص المدقق وتكوينه العلمي والخلقي وخبرته العملية.
  - المقومات الموضوعية: وهي ما تتضمنه التشريعات وما تصدره الهيئات من أحكام وقواعد وضمانات، ويظهر هذا الفرض حق المدقق في الإطلاع على الدفاتر والسجلات والمستندات

[1] د. أحمد حلي جمعة، المرجع السابق، ص20.
[2] عسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصر الناحية النظرية، دار الميرة للتوزيع والنشر، الأردن، الطبعة الثانية،2009، ص20.
[3] د أحمد حلي جمعة، مرجع سبق ذكره، ص21.

وطلب البيانات من إدارة المؤسسة التي يقوم بالتقرير عن أحداثها، وحقه في إبداء الرأي المعارض في تقريره.

- فرض إمكانية فحص المعلومات والقوائم المالية: يعني أنه يجب أن يكون هناك إمكانية لفحص البيانات والمعلومات المالية المعدة من قبل الإدارة، لأنه في حالة عدم إمكانية فحصها فإنه لا يكون هناك ضرورة لوجود التدقيق، وحتى يتمكن المدقق من فحص القوائم المالية فإنه يجب أن يتوافر في هذه القوائم مجموعة من المعايير مثل:
  - الملائمة: يجب أن تكون المعلومات المحاسبية المعدة والمقدمة للمدقق ملائمة لمستخدميها وتفي باحتياجاتهم ومرتبطة بالفترة المالية الخاصة بها.
  - البعد عن التحيز: أن يتم إعداد المعلومات والبيانات المالية دون تحيز لأي طرف، بمعنى أن تعكس الحقائق الموجودة.
  - القياس الكمي: أن تكون المعلومات المالية قابلة للقياس الكمي والتعبير عنها رقميا حتى تكون مفيدة الأطراف ذوي العلاقة.
  - القابلية للفحص: أن تكون المعلومات المالية قابلة للفحص وأن يتم الوصول لنفس النتائج إذ مانع القيام بالفحص من قبل أكثر من شخص، وتنبع أهمية هذا المعيار من ابتعاد مستخدمي المعلومات عن مصدر إعدادها وتعارض مصالحهم مع مصالح معدي تلك المعلومات، ويمكن القول بأنه كلما زادت المسافة بين مستخدمي المعلومات وبين مصدر إعدادها ازدادت أهمية هذا المعيار، وكذلك الحال بالنسبة للتعارض في المصالح بينهما وبين معدي هذه المعلومات.[1]
- فرض توافر نظام كاف للرقابة الداخلية: يقوم نظام الرقابة الداخلية على مجموعة من الأسس والمفاهيم والذي يؤدي إلى الابتعاد عن احتمال حدوث خطأ، مما يجعل مدقق الحسابات يقوم بعملية استنادا إلى وجود نظام الرقابة السليم ولا يعني ذلك عدم حدوث خطأ فإن توفر في

[1] د. محمد سمير الصبان ود. محمد الفيومي محمد، المراجعة بين التنظير والتطبيق، الدار الجامعية، 1990، ص31.

المؤسسة نظام رقابة سليم وفعال فإن مخرجات نظام المعلومات يمكن الاعتماد عليها بدرجة أكبر من قبل الإدارة والملاك.[1]

وتشمل الرقابة الداخلية مايلي:

- **رقابة إدارية** : وهدفها تحقيق أعلى كفاية إنتاجية وإدارية ممكنة وضمان تنفيذ السياسات الإدارية وفقا للخطة ووسائلها (الموازنات، التكاليف المعيارية، دراسة الوقت، التقارير، التدريب).
- **رقابة محاسبية**: وهدفها اختبار دقة البيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر ودرجة الاعتماد عليها ومن وسائلها (حسابات المراقبة، الجرد المستمر، المصادقات، التدقيق الداخلي، النظام المستندي).
- **ضبط داخلي**: وهدفه حماية أصول المؤسسة من أي اختلاس أو ضياع أو سرقة أو سوء استعمال ومن وسائلها تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات.[2]

- **فرض ثبات حقائق الماضي في المستقبل ما لم يظهر تغيير في الظروف**: وهو أن يفترض المدقق ثبات الإدارة في مبادئها إذا ما ثبت من خلالها خيراته السابقة في المؤسسة أن الإدارة رشيدة في تصرفاتها، أما إذا اتضح للمدقق أن الإدارة تميل إلى عملية التلاعب أو إلى إضعاف نظام الرقابة فإنه من المفترض أن يكون عريض في الفترات المستقبلية.
- **فرض خلو القوائم المالية المقدمة للفحص من الأخطاء غير العادية والتلاعب**: يقوم مدقق الحسابات بعملية التدقيق بافتراض أن قوائم المعلومات المالية المقدمة له خالية من الأخطاء غير العادية أو التلاعب وفي حالة عدم ثبات هذا الفرض فإن عمل المدقق يصبح تفصيلي كافة البيانات وليس كما هو مفترض، حيث أن وجود هذه الأخطاء أو التلاعب يتطلب من المدقق الفحص التفصيلي لكافة الدفاتر والسجلات حتى يتأكد من عدم وجود أخطاء.

[1] د. غسان فلاح المطارنة، مرجع سبق ذكره، ص21.
[2] د. أحمد حلي جمعة، مرجع سبق ذكره، ص22.

- **<u>فرض الصدق في محتويات التقرير</u>:** ويفسر هذا الفرض في أن تقرير المدقق يعتبر الأساس عند توزيع الأرباح أو قبول الإقرار الضريبي، كما أن عبئ الإثبات على المدقق ولا يستطيع نقله إلى الإدارة، وينشأ فرض الصدق من حقيقة وضع المدقق باعتباره محل ثقة جميع الأطراف أصحاب المصالح في المؤسسة أو خارجها.[1] وهو أهمية وجود الصدق في محتويات التقرير الذي يعده مدقق الحسابات بعد الانتهاء من عملية التدقيق ويقدم للجهة التي قامت بتعيينه، ويتطلب ذلك من المدقق أن يتحقق من:
    - تطبيق المؤسسة محل التدقيق للمبادئ المحاسبية المقبولة قبولا عاما.
    - أن المعلومات الموجودة في التقارير المالية هي معلومات ملائمة.
    - أن المبادئ المحاسبية المطبقة في المؤسسة تلائم طبيعة نشاط المؤسسة محل التدقيق.
    - أن المبادئ المحاسبية تم تطبيقها من قبل المؤسسة بثبات.

ويتضح بعد هذا العرض السريع لفروض التدقيق أنها جميعا ترتبط فيما بينها، وترتبط بتحديد مسؤولية مدقق الحسابات، ومن ثم نجد أن هذه الفروض لعملية التدقيق جعلت من الممكن القول بأن عملية التدقيق الاختياري تعتبر أساسا للعمل الميداني لمدقق الحسابات في وقتنا الحاضر، والمقصود بذلك أن يقوم المدقق بفحص جزء معين من عمليات المؤسسة على أن يتم بعد ذلك تعميم النتائج التي توصل إليها على كل عمليات المؤسسة حتى يتمكن من إبداء رأيه الفني المحايد عن القوائم المالية لها. وقد اعتمد هذا القول على عدة نقاط هي:

أ- أن دراسة تطور مفهوم وطبيعة عملية التدقيق أظهرت الاتجاه إلى استخدام التدقيق الاختياري بدلا من التدقيق التفصيلي.

ب- الاهتمام المتزايد بأنظمة الرقابة الداخلية المطبقة داخل المؤسسة، مما دعى البعض إلى تعريف إجراءات التدقيق على أنها "فحص انتقادي لأنظمة الرقابة الداخلية الموجودة والسجلات المحاسبية للمؤسسة والتي تسبق التعبير عن رأيه للحكم على مدى ملائمة القوائم المالية".

[1] د.أحمد حلي جمعة، مرجع سبق ذكره، ص22.

ج- تعدد العمليات وتكرارها نتيجة لكبر حجم المؤسسات، جعل من الصعب على مدقق الحسابات أن يقوم بفحص شامل لجميع العمليات لما يتطلب هذا الفحص من ارتفاع في التكاليف وزيادة في الوقت الضروري للتنفيذ.

د- أن الفروض التجريبية للتدقيق تدعم إلى حد كبير هذا الاتجاه، ومن ثم فإن التدقيق الاختياري يستخدم لتنفيذ عملية التدقيق، ولا شك أن ذلك يتطلب من مدقق الحسابات اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بتحديد مدى التدقيق الاختياري وكيفية اختيار المفردات التي تمثل العينة محل الدراسة، وأخيرا تحديد هذه النتائج على المجتمع التي سحبت منه ولاتخاذ هذه القرارات نجد هناك مدخلين أساسيين هما:

1) ***المدخل الشخصي أو الحكمي***: ويعتمد هذا المدخل على الحكم الشخصي لمدقق الحسابات فيما يتعلق بتحديد حجم العينة واختيار مفرداتها وتقييم نتائجها، ومن ناحية أخرى فإن الخبرة العملية لمدقق الحسابات ومدى إلمامه بالمعايير المختلفة للتدقيق تؤثر إلى حد كبير على حكمه الشخصي، ومن ثم فإن الحكم قد يتغير من شخص إلى آخر بالنسبة لمشكلة واحدة. ويعاب على هذا المدخل عدم وجود أية طرق علمية أو موضوعية فيما يتعلق باتخاذ القرارات التي تسبق عملية الفحص أو تقييم النتائج التي حصل عليها بعد عملية الفحص لغرض التحقق من مدى تمثيل العينة للمجتمع الذي أخذت منه. فالطرق التي تستخدم في هذا المدخل لفحص عينة من مجموع عمليات المؤسسة لا تعتمد على أية أسس علمية سليمة مما يجعل العينة المختارة لا تمثل المجموع تمثيلا سليما ومن هذه الطرق:

- فحص جميع المفردات التي تنتمي إلى مجموعة معينة، مثل فحص مجموع حسابات العملاء التي تبدأ بحرف هجائي معين، ويعاب على ذلك أن حسابات العملاء الأخرى لا تكون لها فرصة الظهور في هذه العينة.

- فحص جميع العمليات التي تمت في شهور معينة، ومن أمثلة ذلك فحص جميع العمليات التي تمت في شهري نوفمبر ويناير، ومثل هذه الطريقة لا تعطي اعترافا كافيا للعمليات التي تتم في الشهور الأخرى.
- أن يتم فحص نسبة محددة من العمليات ذات طبيعة معينة، وتختلف هذه النسبة من عملية إلى أخرى حسب ظروف كل منها مثل تقييم نظام الرقابة الدخلية لكل منها.
- فحص جميع المفردات التي تزيد قيمتها عن مبلغ معين يحدده مدقق الحسابات.

2) ***المدخل الإحصائي***: ويعتمد هذا المدخل على الأسس العلمية للإحصاء في اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد حجم العينة واختيار مفرداتها وتقييم نتائجها، وهو مايطلق عليه المعاينة الإحصائية. وهذا المدخل لا يعني إهمال الحكم الشخصي لمدقق الحسابات، بل أن استخدام هذا المدخل يضيف بعض المشاكل الجديدة التي تحتاج إلى رأي وحكم من مدقق الحسابات.

ومن مزايا هذا المدخل وجود طرق خاصة لاختيار مفردات العينة مع الاعتماد على أسس موضوعية لتحديد حجم العينة والإمداد بوسائل لقياس مدى دقة نتائج العينة والمخاطر التي تصاحب استخدامها.

وبالرغم من أن المدخل الشخصي هو الشائع الاستخدام بين مدققي الحسابات نظرا لبساطته وسهولة استخدامه، نرى أن المدخل الإحصائي أفضل بكثير وبدأ يأخذ مكانه في تطوير مهنة التدقيق إلى الأفضل نظرا لاعتماده على علم الإحصاء.

فعملية التدقيق مثل التطبيقات الأخرى للتفكير العملي تعتمد على نظرية الاحتمالات والتي تمثل أحد العناصر الأساسية للإحصاء في عالم تقل فيه الحقائق المجردة، وخاصة أنها تتعامل مع بيانات مالية تخضع للعديد من المؤشرات الداخلية والخارجية عن المؤسسة ومن ناحية أخرى فإن التدقيق الاختياري يعتمد على فحص عينة من مجموع العمليات التي تقوم بها المؤسسة، وهذا ما يعرف بالمعاينة في علم الإحصاء، ولهذا فإن استخدام المدخل الإحصائي يتطلب فهم ودراسة مفهوم وطرق المعاينة الإحصائية لأنها ستصبح من العوامل الهامة في مجال اختيارات المدقق. وعملية التدقيق لا بد أن تعتمد على طرق المعاينة

الإحصائية مثل اعتماد المجالات الأخرى عليها، ولهذا لا بد أن تستحدث الوسائل المناسبة لتحسين استخدامها للطرق الإحصائية في هذا المجال.

المبحث الثاني: مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية

عرفت مراقبة التسيير تطورات عديدة تزامنت مع كبر حجم المؤسسات وتنوعها مع تطور وتعقد العملية التسييرية ككل، وأصبحت اليوم إحدى الوسائل الضرورية لقيادة المؤسسة من خلال مسارها الذي يتضمن تصحيح الأخطاء والانحرافات وتحسين أداء المؤسسة ككل، وأيضا لما تحققه من ضبط في تسيير النشاطات والتنسيق فيما بينها.

المطلب الأول: تعريف مراقبة التسيير وأهدافها.

الفرع الأول: تعريف مراقبة التسيير

حتى يمكننا الوصول إلى تعريف شامل لمراقبة التسيير سنحاول إعطاء أهم التعاريف التي قدمها الكتاب والمتمثلة فيما يلي:

عرَف Anthony مراقبة التسيير على أنها "المسار الذي يتأكد من خلاله المسيرون من أنه تم الحصول على الموارد وأنه تم استعمالها بفعالية وكفاءة من أجل تحقيق أهداف المنظمة".[1]

وقد أعطى Gervais تعريفا شبيها بالتعريف الذي قدمه Anthony لكنه أضاف ضرورة ملائمة الموارد لأهداف المؤسسة، وضرورة ملائمة الموارد لأهداف المؤسسة، وضرورة انسجام النشاطات الجارية مع الإستراتيجية المحددة.[2]

بينما يرى Schmidt مراقبة التسيير على أنها "مجموع الأعمال والإجراءات والوثائق الهادفة إلى مساعدة الإدارة العامة والمسؤولين العمليين في التحكم بأدائهم التسييري للوصول إلى الأهداف المحددة".

---

[1] هواري محراج، مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص06.

[2] صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار – دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزاية-، مذكرة ماجستير، فرع إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص65.

أما P.Bergeron فيعرف مراقبة التسيير بأنها "تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم بمقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة، وباتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة".

وبعد الجمع بين مختلف التعاريف السابقة تمكنا من التوصل إلى تعريف شامل وهو أن مراقبة التسيير مجموعة الإجراءات والعمليات التي تسمح لمختلف المسيرين، بتجنيد كل طاقاتهم من أجل تحقيق أهدافهم المسطرة والتأكد من تحقيقها فهي تسمح بالتأكد من الاستعمال العقلاني للموارد والطاقات المتاحة وكذلك تحديد الأهداف، وعليه نستنتج أن مراقبة التسيير ترتكز على ثلاث مفاهيم أساسية:

1. الفعالية efficacité: وتعني مراقبة النتائج بالأهداف المحددة.
2. الكفاءة efficience: وتعني مقارنة النتائج بالوسائل المستعملة.
3. الملائمة pertinence: وتعني مقارنة الوسائل المتاحة بالأهداف المحددة

وبذلك يمكن القول أن مراقبة التسيير تعتبر جد ضرورية في المؤسسة لشموليتها، إذ تأخذ بعين الاعتبار جميع أقسامها أو المديريات فيها، بغية تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا.[1]

الفرع الثاني: أهداف مراقبة التسيير

ومن جملة الأهداف التي ترمي إليها مراقبة التسيير مايلي:[2]

- إصلاح العلاقة بين مراقبة التسيير الإستراتيجية والعملية.
- توفير المعلومات الضرورية للإدارة ومختلف مراكز المسؤولية.
- صيانة النظام المحاسبي والتحكم في المعلومات وإعداد لوحات القيادة.
- محاولة التقليل من درجة عدم التأكد وتعيين الفرص واستغلالها.
- تكوين مقياس للنتائج والمؤشرات حول فاعلية التسيير من خلال التطرق إلى مختلف مستويات مراكز المسؤولية.

[1] محمد خليل وعبد الحميد أحمد ومنى عبد السلام، مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية، 2012، ص13.
[2] نوال مرابطي، أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير-دراسة حالة نفطال-، مذكرة ماجستير، فرع التحليل الاقتصادي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص54 وص56.

- قيادة المسؤولين إلى التعاون من أجل إيجاد هيكل مكيف ومحدد بين قواعد العمل والمسؤولية والعمل على التنسيق في إطار الصلاحيات المخولة لمراقبة التسيير.
- تطبيق السياسة العامة من خلال تحديد الأهداف بوضوح.
- يسمح باتخاذ القرارات والإجراءات الصحيحة للحد من الانحرافات.

***المطلب الثاني*: أنواع ودور ومكانة مراقبة التسيير.**

يمكن تصنيف مراقبة التسيير حسب معايير مختلفة منها الزمن والتنظيم والمصدر والشمولية ويمكن إيجازها فيما يلي:

أولا: من حيث الزمن

إن وظيفة الرقابة تتطلب قياس الأداء الفعلي سواء قبل التنفيذ أو أثناء أو بعد التنفيذ ونجد:

1. **الرقابة القبلية**: وتسمى أيضا التنبؤية حيث يعتمد هذا النوع من الرقابة على التأكد من توفر متطلبات إنجاز العمل قبل البدء في التنفيذ، أي هي مراقبة وقائية، حيث تقلل من شدة الانحرافات بين النتائج المتوقعة التقديرية والنتائج الفعلية كما تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي تعرقل العمل وتعتبر مراقبة تنبؤية لأنها ترتكز على التنبؤ بالمشاكل المتوقعة التي تحدث مستقبلا من أجل تحديد الإجراءات والاستعدادات لمواجهة هذه المشاكل.
2. **الرقابة الآنية**: يتم هذا النوع من المراقبة أثناء الإنجاز أي متزامنة مع النشاط ولذلك تعتبر مراقبة علاجية حيث يتم تصحيح الأخطاء أو الانحرافات إذا حدثت أثناء تنفيذ العمل والتأكد من أنه سيتم إنجازه بالمواصفات المطلوبة وهذا النوع من الرقابة له كذلك تأثير في تفادي وقوع الانحرافات.
3. **الرقابة اللاحقة**: تتم هذه المراقبة بعد انتهاء النشاطات وتنفيذها، ومهمتها مراجعة ما تم إنجازه ومقارنته مع ما كان متوقعا، ثم محاولة إيجاد وسائل لتصحيح الأخطاء والانحرافات إن وجدت وعليه فإن هذه الرقابة تعتمد على الأداء الماضي.[1]

ثانيا: من حيث التنظيم

[1] ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص8.

هناك ثلاثة أنواع حسب هذا المعيار:

1. **الرقابة المفاجئة** : تتم بشكل مفاجئ وبدون إنذار مسبق لغرض اكتشاف الأخطاء والانحرافات والتمكن من تقييم الأفراد، وذلك بالقيام بجولات تفتيشية لمعرفة مدى انضباطهم وسير أعمالهم وفق الخطة المسطرة.
2. **المراقبة الدورية**: وتكون على شكل دورات أسبوعية أو شهرية أو حسب مدة محددة بالأيام، وتكون هذه الرقابة وقائية أكثر منها علاجية.
3. **المراقبة المستمرة**: تكون طوال أيام السنة، دائمة المتابعة لعمليات التنفيذ بالاستمرار والقيام بعملية التقييم الدائم الأداء.

ثالثا: من حيث المصدر

يوجد نوعين من المراقبة حسب هذا المعيار:

1. **المراقبة الداخلية** : وهي المراقبة الذاتية autocontrôle تتم داخل المؤسسة على جميع الأنشطة والمهام والغرض منها هو ضبط الأعمال الجارية في المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة، حيث تقوم وحدة إدارية مختصة في مراقبة التسيير. ويهدف هذا النوع أساسا إلى:
   - ✓ مراجعة مخطط المؤسسة الداخلي.
   - ✓ مراجعة سياسة القيادة وإستراتيجياتها المتبعة في النشاط.
   - ✓ تقييم محيط المؤسسة في الجانب الاجتماعي والاقتصادي.
   - ✓ تقدير حصة المؤسسة في السوق.
   - ✓ تقدير احتياجات الزبائن وتصنيفهم.
2. **المراقبة الخارجية**: هذه المراقبة تقوم بها جهات متخصصة ومستقلة عن المؤسسة تكون تبعيتها غالبا لجهاز الدولة كمراقبة مجلس المحاسبة للعمليات المالية على الدوائر الحكومية ومراقبة مدققي الحسابات لميزانيات المؤسسات.[1]

[1] المرجع السابق، ص9.

رابعا: من حيث الشمولية

تنقسم مراقبة التسيير إلى ثلاثة أنواع حسب هذا المعيار:

1. **المراقبة على الأفراد** : تقوم هذه المراقبة بالتركيز على أداء الأفراد لأعمالهم والتعرف على سلوك الأفراد أثناء عملهم وهذا باستخدام عدة مؤشرات كالكفاءة والانتاجية ومعدل الغياب والتأخر..الخ.
2. **المراقبة على الأنشطة الوظيفية** : وتشمل كل الوظائف وأنشطة المؤسسة مثل التسويق والتمويل والإنتاج وإدارة الموارد البشرية، وتقوم بقياس أداء كل منها بمؤشرات.
3. **المراقبة على أداء المؤسسة الكلي** : من خلالها يمكن تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة وهذا عن طريق معايير ومؤشرات تستخدم في هذا الخصوص منها معدل الربحية والحصة السوقية للمؤسسة ومعدل الإنتاجية وإلى غير ذلك من المؤشرات وهذا من أجل معرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف المسطرة.

الفرع الثاني: دور ومكانة مراقبة التسيير

إن لمراقبة التسيير العديد من الأدوار تطورت مع تطور المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة، كما تتميز هذه الأخيرة بمكانة خاصة في مركز مسار المؤسسة الاقتصادية، وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا العنصر حيث تتمثل أهم الأدوار الرئيسية لوظيفة مراقبة التسيير فيما يلي[1]:

أولا- المساعدة على التحكم الجيد في عملية التسيير بالمؤسسة: يتمثل دور مراقبة التسيير هنا في التحديد الدقيق للطريق المناسب والواجب إتباعه من طرف المؤسسة للوصول إلى الأهداف الموجودة بكفاءة وفعالية، فهي تعمل على مساعدة المديرين في اتخاذ القرار، كما يقوم مراقب التسيير بتقديم العون للمسؤولين التنفيذيين ومساعدتهم على التحكم في نشاطاتهم، كما تعمل مراقبة التسيير على قياس أداء كل مسؤول تنفيذي، بحيث تقوم بشرح الانحرافات وتحديد أسبابها بما يسمح بتحديد المسؤوليات بدقة، وهذا ما يجعل مراقبة التسيير الوصية على عملية تفويض السلطات بالشكل الذي يتناسب مع أهداف المؤسسة.

[1] أحمد بونقيب، مرجع سبق ذكره، ص14.

ثانيا- المساهمة في تصميم نظام المعلومات الخاص بعملية التسيير: يعتبر نظام المعلومات عاملا أساسيا في ضمان السير الحسن لنشاط المؤسسة، لذا يشترط في نظام المعلومات المستعمل أن تكون له القدرة على تزويد المؤسسة بالمعلومات الضرورية، وأن يوضح القرارات الواجب اتخاذها فيما يتعلق بالتنبؤ والتقدير. وفي هذا المجال تعمل مراقبة التسيير على المساهمة في تصميم النظام المعلوماتي المحاسبي الخاص بالمؤسسة وذلك من خلال تحضير ووضع معايير تتناسب مع الأنواع المختلفة من المسؤوليات، كما تساعد في تقييم الأداء ووضع مؤشرات القيادة التي تسمح بمتابعة التطورات المستمرة للمحيط، وفي الغالب فإن مصادر نظام المعلومات الخاص بمراقبة التسيير هي معلومات المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية والميزانيات والإحصاء.

ثالثا- التنسيق بين التخطيط الإستراتيجي والتنفيذ اليومي للعمليات: يعتبر التوفيق بين المستويين الإستراتيجي والتنفيذي أهم دور تقوم به عملية مراقبة التسيير، فمن أجل ضمان تقارب أهداف المؤسسة وواقع السلوكيات اليومية للعمال، فمراقبة التسيير تقوم هنا بدورين متكاملين أولهما هو تشخيص الوضع، ويتم ذلك باستعمال أدوات مثل المحاسبة التحليلية التي تمكن من تحديد أسباب التكاليف بدقة. والدور الثاني هو توفير أدوات تسمح بنشر الإستراتيجية وتساعد على تطبيقها من طرف المنفذين العمليين ويتم ذلك باستخدام الميزانيات ووضع مؤشرات تسمح بمتابعة الأداء بشكل جيد.

رابعا- العمل على تعديل التصرفات والسلوكيات: يقوم نظام مراقبة التسيير على أسباب العلاقات بين مستويات الهيكل التنظيمي، إذ يجب إيجاد نظام دعم لمبادرات الأفراد، ويقوم هذا النظام على أساس المكافأة أو الجزاء وتحفيز العمال وخلق روح المبادرة فيهم، مما يولد شعورا لدى المسؤولين بتحمل المسؤولية والسعي لتنمية مهاراتهم وقدراتهم. كل هذا يتطلب من مراقب التسيير أن يكون على دراية بسلوكيات وتصرفات العمال، كما يجب عليه أن يتمتع بالقدرة على الاتصال مع جميع أعضاء المؤسسة للحصول على المعلومات اللازمة لنشاطه.

أما بخصوص مكانة مراقبة التسيير فنجد أن نظام مراقبة التسيير يعمل من خلال المعلومات التي يستقبلها، وبالتالي فهو يتواجد في مركز هذه التدفقات المعلوماتية للمؤسسة، فهو يعالج ويحلل ويشرح هذه المعطيات وينقلها إلى الأطراف المعنية بذلك.

كما نجد أن مراقبة التسيير مرتبطة عموما بـ :

- حجم المؤسسة،
- أسلوبها التسييري (مركزية أو لامركزية)،
- الوسائل المتوفرة،
- الأهداف المتبعة من طرف إدارة المؤسسة.

وبالنظر إلى التطورات الحاصلة فإن مكانة مراقبة التسيير أصبحت غير محصورة في جانب من جوانب الهيكل التنظيمي، حيث كانت في الماضي القريب تتواجد ضمن الإدارة المالية للمؤسسة، ويقوم بالعملية الرقابية المدير المالي، أما في الوقت الحالي فقد تم ربط مراقبة التسيير مباشرة بالإدارة العامة للمؤسسة. فهذه الوضعية تمكن مراقب التسيير من العمل باستقلالية تامة كما تمنحه السلطات الكافية للتدخل بشكل أكثر إيجابية، والمساعدة في اتخاذ القرار وتقديم النصح والإرشاد ومن أجل قيام مراقب التسيير بعمله بشكل جيد. فعليه أن يكيف أدواته الرقابية وطرقه حسب المحيط الذي يعمل فيه، مع الاعتماد على كل ما له صلة بالمؤسسة، كالتعرف على ماضيها وكذا معرفة ثقافتها وسياساتها العامة.

***المطلب الثالث*: أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية**

تعتمد مراقبة التسيير على عدة وسائل وأدوات نذكر منها مايلي:

1. **<u>المحاسبة العامة</u>**: تعتبر المحاسبة العامة من التقنيات العريقة حيث وجدت منذ الحضارات الأولى، وتطورت فيما بعد لتصبح اليوم من أهم وأساس مختلف التقنيات الأخرى، بما توفره من معلومات ومعطيات في المؤسسة وعلى المستوى الوطني، حيث تقدم المجامع الوطنية من الاستثمار وقيمة مضافة وديون وهي العناصر المستعملة في المحاسبة الوطنية.[1]

المحاسبة نظام إعلامي يهتم بالعمليات التي يقوم بها مختلف الأعوان الاقتصاديين والتي يمكن التعبير عنها بالنقود.[2]

[1] ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 2001، الجزائر، ص178.
[2] محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، طبعة 1998، ص01.

المحاسبة تقنية من التقنيات الكمية لمعالجة البيانات مثل الإحصاء والاقتصاد القياسي وبحوث العمليات وتتميز عنها في أنها مطبقة منذ القدم في مختلف أنواع التنظيمات (المؤسسات والإدارات) مما ساعد كثيرا على تطورها[1].

2. **المحاسبة التحليلية**: تعتبر هذه التقنية ذات استعمال داخلي أساسا في عدة مجالات منها على الخصوص متابعة تكاليف المؤسسة حسب الأقسام والمنتجات حسب الزمن، تحديد قيم المخزونات قيد التنفيذ من العناصر المادية وغير المادية وهي بذلك تساهم في تحديد قسم عناصر الميزانية في المحاسبة العامة، كما أن المحاسبة التحليلية تعمل على تحديد سعر تكلفة المنتجات والخدمات وسعر بيعها بعد تطبيقها هامش الربح المحدد أو المختار حسب حرية السوق بالإضافة لهذا فالمحاسبة التحليلية بها من التقنيات ما يمكن من مراقبة مردودية وفعالية المؤسسة حسب المصالح أو الأقسام أو المنتجات وبذلك تساهم في تحديد المسؤوليات عن نتائجها وعلى أساس التنظيم الذي تختاره حسب الأقسام أو المنتجات أو البرامج، فهي بذلك توفر المعلومات الضرورية للإدارة أو المسؤول في مجال مراقبة التسيير ومتابعة البرامج في المدى القصير أساسا وما يترتب عنها من اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية وغيرها[2].

3. **الموازنات التقديرية**: الموازنة عبارة عن تعبير كمي لحظة الأعمال وتساعد على تحقيق التنسيق والرقابة.

يعرفها معهد التكلفة والمحاسبة الإدارية بانجلترا على أنها خطة كمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محدودة وتبين عادة الإجراء المخطط المنتظر تحقيقه أو النفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة والأموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين.

أما الدليل الفرنسي للمحاسبة فيعرف الموازنة بأنها تقديري قيمي لكل العناصر الموافقة لبرنامج محدد، فموازنة الاستغلال هي التقديري القيمي لكل العناصر.

الموافقة لفرضية استغلال معينة لفترة محددة، "كما يعرف الموازنات التقديرية بأنها أسلوب للتقدير يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة، مع اشتراك المسؤولين إلى برنامج أعمال تدعى الموازنات"[3].

---

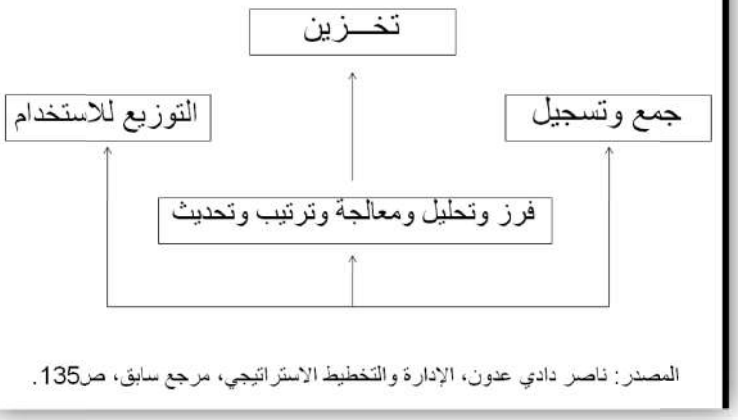
[1] المرجع نفسه، ص01.
[2] ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية، دار المحمدية العامة، الجزائر، طبعة 2000، ص08.
[3] فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، طبعة 2001، ص04.

4. **التحليل المالي** : "تقنية التحليل المالي التي ترتكز على نوعين من الأدوات: النسب المالي والتوازنات المالية مع احتياج رأس المال العامل، ورأس مال عامل، والخزينة من التقنيات الكلاسيكية التي انتشرت فيها بعد الثلاثينات من هذا القرن، وأدت إلى إفادة المؤسسات بشكل واسع في متابعة عناصر ميزانياتها وقراراتها المالية وخاصة الخزينة وتسييرها المالي"[1].

5. **نظام المعلومات التسييري:** يعتبر نظام المعلومات التسييري كجهاز أو مصلحة تجمع فيه عدة مصادر (داخلية وخارجية) المعلومات وتعالج باستعمال وسائل بشرية ومادية وتقنية ومعنوية، وهذا الجهاز يوفر المعلومات الضرورية وفي الوقت المناسب للمسؤولين بمختلف مستويات القرار، وللإدارة حتى تمكنهم من القيام بالإجراءات المناسبة في الزمن والنوعية من أجل أداء أعمالهم بالشكل الملائم.

فهذا النظام يحصل المعلومات كأداة أولية ويراقبها ثم يخضعها للعمليات ومعالجة مختصة، وينتج منها معطيات أو معلومات جديدة مرتبة ومحفوظة ومهيأة بشكل يسمح لمختلف المستعملين لها بالاستفادة منها حسب حاجاتهم إلى ذلك.

الشكل 01: نظام معلومات التسيير.



المصدر: ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص135.

6. **لوحة القيادة**: تعتبر لوحة القيادة نظام معلومات يسمح بتحقيق نوع من البحث في المهلة الكافية لعمليات التصحيح الناجحة، فمصطلح لوحة القيادة ظهر بفرنسا سنة 1930، على شكل متابعة النسب

[1] ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص180.

والبيانات الضرورية للمقرر لقيادة المؤسسة، وإن وضع تعريف شامل ودقيق للوحة القيادة يحتم علينا تناول عدة تعريفات نذكر منها:

يعرفها « M.GERVAIS »: "نظام للمعلومات يدقق الملاحظة للمسؤولين لإبراز النقاط المفاتيح من أجل ضمان التحكم في النشاط"[1].

ويعرف « M.LEROY » لوحة القيادة بأنها تقديم شامل وبيداغوجي لمؤشرات التسيير التي تسمح للمسؤول بمتابعة تحقيق أهداف المؤسسة[2].

[1] ميشال جارفي، Contrôle de gestion OP-CIT، ص 14.
[2] ميشال لوروي، Le tableau de bord au service de l'entreprise, édition Dorganisation, Paris، 1988،ص07.

خلاصة الفصل الأول

من خلال هذا الفصل قمنا بدراسة سطحية عن عموميات حول التدقيق ومراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية لما لها من أثر كبير في التقليل من المخاطر البنكية وإدارتها التي سنتحدث عنها في الشق الثاني من بحثنا.

كما هدف هذا الفصل إلى توضيح كيفية الوصول إلى نتائج إيجابية وتحقيق تسيير فعال قائم على الانضباط والدقة والكفاءة والفعالية من خلال معرفة دور التدقيق والتسيير داخل المؤسسة في اتخاذ القرارات الناجحة مع تطبيق المبادئ المحاسبية واستعمال أدوات التحليل المالي للتنبؤ للتوقعات المستقبلية وهذا كله حتى نضمن فعالية الأنظمة المحاسبية المستعملة.

الفصل الثاني:

المخاطر البنكية وإداراتها

تمهيد:

تتعرض البنوك في العصر الحالي إلى مخاطر عديدة ناتجة عن التطورات المتسارعة في مختلف الأنشطة، لا سيما من حيث ظهور منتجات جديدة وإنشاء خدمات استثمارية جديدة والتوسع في مجال المحافظة الائتمانية عدا عن التطورات التكنولوجية الهائلة وتطور أنظمة الاتصال والمعلومات، لذلك أصبح من الضروري على البنوك مواجهتها وذلك من خلال اتخاذ جملة من التدابير والإجراءات لضبطها وتسييرها ومن بين هذه التدابير نجد مقترحات بازل.

مما سبق سنتناول في هذا الفصل الثاني المبحثين التاليين:

- المبحث الأول: المخاطر البنكية.
- المبحث الثاني: إدارة المخاطر البنكية.

المبحث الأول: المخاطر البنكية

إن المخاطر التي تواجهها البنوك تختلف من حيث مهامها، هيكلها، ميدان وطريقة عملها وكذا محيطها الاقتصادي، وقبل الشروع في أي دراسة لهذه المخاطر قصد تقديرها وتفصيلها يجب على البنك الإحاطة بها والتعرف عليها.

***المطلب الأول:* نشأة ومفهوم المخاطر البنكية.**

من أجل التطرق للمخاطر البنكية وجب أولا التحدث عن ظهور ومفهوم هذه المخاطر.

الفرع الأول: نشأة الخطر البنكي

لقد ساعدت عدة عوامل على تحقيق الاستقرار للبيئة البنكية في السبعينات، فقد كان هذا القطاع يخضع للتنظيم القانوني الشديد، وكانت العمليات البنكية التجارية تقوم أساسا على تجميع الموارد والتسليف، وسهلت محدودية المنافسة على تحقيق ربحية عادلة ومستقرة، وكانت الهيئات التنظيمية مشغولة بسلامة القطاع البنكي والسيطرة على قوة خلق النقود الخاصة بها، والحد من مخاطره، ولم توجد الحوافز الدافعة للتغيير والمنافسة.

أما أواخر السبعينات والثمانينات فكانت الفترات التي حملت معها موجات من التغير الجذري في هذا القطاع، ومنذ هذه الفترة تم التحرر بشكل جذري من مجموعة المنتجات والخدمات المطروحة بواسطة البنوك، ونوعت معظم المؤسسات الائتمانية نشاطاتها بعيدا عن أنشطتها الأصلية، وظهرت منتجات جديدة من قبل العاملين في الأسواق المالية بشكل خاص مثل المشتقات المالية وعقود المستقبليات، ومع هذا النمو السريع دخلت البنوك مجالات عمل جديدة وواجهت مخاطر جديدة، وظهر منافسون جدد في مجال الأعمال البنكية التجارية كالمؤسسات التجارية، وتناقصت الحصة السوقية لأنشطة الوساطة مع نمو أسواق رأس المال، واشتدت المنافسة داخل الحصص السوقية القائمة.[1]

الفرع الثاني : مفهوم المخاطر البنكية

لقد تعددت تعاريف الخطر ومن أهم التعاريف المتداولة نجد:

1. المخاطر البنكية هي مفهوم يستخدم للتعبير عن حالة من عدم التأكد حول الأهداف أو النتائج ذات الأثر المادي على أهداف البنك.[2]
2. هي احتمال الفشل في تحقيق العائد المتوقع أو هي درجة التغيير في العائد مقارنة بالمردود المتوقع الحصول عليه نتيجة لتأثير عناصر متعددة تساهم في الابتعاد عن تحقيق قيمة التدفقات، وتكون العلاقة بين العائد والخطر علاقة طردية فكلما كان التغير في العائد أكبر كان الخطر أعلى.[3]
3. وقد عرفت المخاطر البنكية على أساس مبادئ أساسية يمكن ذكرها كمايلي:

- يعني تعريف المخاطر أولا أن البنك يتعرف دائما على المخاطر التي يتعرض لها ويصنفها ويحدد الجهات المسؤولة عن كل نوع منها؛

[1] لبنى فتاح، إشكالية إدارة المخاطر المصرفية في ظل التوجه نحو البنوك المحمولة – دراسة حالة بنك الجزائر وكالة تبسة – مذكرة ماستر، تخصص محاسبة ومالية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن امهيدي- أم البواقي-، الجزائر، 2013-2014، ص14-14.

[2] محمد داود عثمان، إدارة وتحليل الائتمان ومخاطره، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان-الأردن، 2013، ص215-216.

[3] دريد كامل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة، عمان – الأردن، 2013، ص142.

- التحديد المنظم للمخاطر هو الأساس لأي إدارة فعالة للمخاطر ولذلك يتعين أن يولي البنك مسألة تحديد المخاطر أولوية عالية؛
- يتم تحديد المخاطر الرئيسية التي تكتنف أنشطة البنك ووضع الاجراءات المناسبة لها لتحديد المخاطر الناجمة عن الأنشطة القائمة أو الجديدة على حد سواء؛
- تحدد صورة المخاطر مجموعة المخاطر التي ينطوي عليها نشاط البنك والأهمية النسبية لكل منها والعوامل الحقيقية المؤدية لها والإستراتيجية التي يعتمد عليها البنك لمواجهتها.[1]

المطلب الثاني: أنواع المخاطر البنكية.

تختلف الأدبيات البنكية في تصنيفاتها أنواع المخاطر التي يتعرض لها العمل البنكي باختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين الذين تناولوا موضوع المخاطرة، فهذه الدراسة سوف تعتمد إلى تقسيم المخاطر البنكية إلى نوعين رئيسيين هما: المخاطر العامة، المخاطر المالية، والمخاطر التشغيلية.

الفرع الأول: المخاطر العامة

وتتمثل في المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها عملية سداد الائتمان نتيجة أسباب لا ترجع إلى المقترض بصورة مباشرة، كذلك التي تتعلق بالنشاط الاقتصادي أو السياسي بصورة عامة وبالتالي فإن كافة القروض يمكن أن تتعرض لهذا النوع من المخاطر بغض النظر عن نوع القرض وقدرة المقترض على السداد.[2] ومن أمثلة هذا النوع من المخاطر مايلي:

أولا- مخاطر التسوية: وهي المخاطر المتعلقة بمدى قدرة البنك على تسديد صافي التزاماته اليومية، ولاسيما من خلال عمليات المقاصة تجاه البنوك الأخرى، إذ قد يعجز بنك ما عن تسديد صافي مديونيته، مما يؤدي إلى بروز مخاطر التسوية تجاه البنك الآخر المتعامل معه، سواء على المستوى المحلي أو الدولي. غير أن مقاصة التسويات لا تعالج مشكلة التسديد بأكثر من عملة.[3]

[1] سمير الخطيب، قياس وإدارة المخاطر بالبنوك، منشأة المعارف للنشر، الاسكندرية – مصر، 2005، ص23.
[2] طارق طه، إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنيت، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية – مصر، 2007، ص468.
[3] محسن الربيعي حاكم، حمد عبد الحسن راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن ، 2011، ص167.

ثانيا- مخاطر التضخم: وهي المخاطر الناتجة عن الارتفاع العام في الأسعار ومن ثم انخفاض القوة الشرائية للعملة.

يتأثر البنك بمعدلات خاصة إذا كانت سياسة البنك في تسعيرة الفائدة بطريقة تثبيت سعر الفائدة على القروض، فعند ارتفاع نسبة ارتفاع نسبة التضخم يؤدي ذلك إلى تخفيض العائد الحقيقي للبنك الذي يحققه من الفوائد بمقدار المعدل الحقيقي للتضخم وينسحب التخفيض في قيمة النقود على الأقساط المدفوعة من قبل المقترض.

فإذا كان العائد الاسمي أو النقدي 100 دينار وكانت نسبة التضخم 5% ففي نهاية السنة عند حساب العائد الحقيقي فإذا بقيت نسبة التضخم 5% سيكون العائد الحقيقي 100 دينار، أما إذا ارتفع التضخم إلى 14% كما حصل في الاقتصاد الأردني بداية سنة 2008 ففي نهاية السنة للحصول على العائد الحقيقي نقوم بخصم العائد 100 دينار بمعامل الخصم 9% فنلاحظ أن قيمة الدينار بمعامل الخصم 9% ومن جداول القيمة الحالية فإن قيمة الدينار تساوي 0.917 وأن إجمالي المبلغ بعد مرور سنة يساوي 91.7 دينار إذ تم استخراجها كما يلي: 100 x 0.917 = 91.7 دينار.

وهذا يعني وجود تأثير لمعدل التضخم على عوائد البنك وخاصة إذا كانت الفائدة ثابتة وليست معومة وينطبق الحال على الإسقاط التي يتم تسديدها على البنك[1].

ثالثا- المخاطر الإستراتيجية: وهي المخاطر الناتجة عن اتخاذ قرارات أو عدم اتخاذ القرارات لإدارة نشاط البنك.

إن المخاطر الإستراتيجية على المستوى الكلي تشير إلى المخاطر الناتجة عن اتخاذ قرارات متعلقة على سبيل المثال بدخول أسواق جديدة أو الخروج من أسواق قائمة، والمخاطر الإستراتيجية على مستوى الأنشطة هي المخاطر الناتجة عن اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص أو توزيع محفظة الاستثمار.

[1] دريد كمال آل شيب، إدارة البنوك المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان – الأردن، 2012، ص283.

ولا شك أن المخاطر الإستراتيجية تنخفض بصورة كبيرة في البنوك التي تتميز مجالس إدارتها وإدارتها العليا بالخبرة الكافية والمعرفة الجيدة بالأعمال البنكية، والتي تستطيع بطبيعة الحال اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة مما يقل من تعرض البنك للمخاطر ومن ثم الخسائر[1].

رابعا- مخاطر السمعة: يمكن أن تتعرض سمعة البنك لأضرار فادحة في حال عدم توفير الخدمات البنكية عبر الانترنيت وفق معايير الأمان والسرية والدقة والتوقيت والاستمرارية والاستجابة الفورية لحاجات ومتطلبات عملائه، ومن أجل حماية البنك من أية أوضاع سلبية يمكن أن تسبب الأضرار لسمعته، فإن هذا البنك يتعين عليه تطوير ورقابة ومتابعة معايير الأداء بالنسبة لنشاطات الصيرفة الالكترونية[2].

خامسا- المخاطر القانونية: تتوقف مخاطرة الاسترجاع على نوعية العجز عن السداد، والعجز عن الدفع لا يعني أن المقترض لن يدفع أبدا، ولكنه يرتب أنواعا متنوعة من الأعمال مثل إعادة التفاوض وحتى الالتزام بإعادة دفع كل الأرصدة المعلقة، وإذا لم يكن بالإمكان التفكير في اتخاذ إجراء تصحيحي، يتم اتخاذ إجراءات قانونية، وفي مثل هذه الأحوال، يتم تعليق كل التزامات المقترض إلى أن يتم التوصل إلى خاتمة قانونية ما، وتعتمد المخاطر القانونية في هذه الحالة على مرونة الجهاز القضائي ومدى سرعة التوصل إلى قرار قضائي يحفظ حق البنك، وقد لا يستطيع البنك تحصيل كامل رصيد المديونية المعلق[3].

الفرع الثاني: المخاطر المالية

في هذا الفرع سنتطرق إلى بعض أنواع المخاطر المالية للبنك.

أولا- خطر السيولة: يتحقق خطر السيولة في حالة عدم استطاعة البنك في وقت معين من نشاطاته أن يقابل التزامه أو آجال دفع قروض استلفتها من السوق النقدية أو المالية بسيولة حالية إلا بعد القيام بعملية البيع أي تحقق لأصوله.

[1] صادق راشد الشمري، إستراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان- الأردن، 2013، ص78.
[2] صلاح حسن، تحليل وإدارة وحوكمة المخاطر المصرفية الالكترونية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2010، ص36.
[3] مهند حنا نقولا عيسى، إدارة مخاطر المحافظ الائتمانية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2010، ص95.

من خلال هذا الاستعراض يمكننا استنتاج أن خطر السيولة يرتبط ارتباطا وثيقا بالوضعية الخاصة بالبنك، أي الحالة الصافية له ومن جهة أخرى بالوضعية الخارجية للأسواق المالية وإمكانية حدوث هذا الخطر يتحقق في الحالات التالية:

- سحب كبير للودائع من طرف المودعين؛
- تذبذب صورة البنك، عدم وضع الثقة فيه من طرف محمل منشطي الساحة المالية والبنكية؛
- حدوث أزمة سيولة خانقة تؤدي إلى تدهور الوضعية المالية للبنك؛

ففي هذه الحالة (خطر السيولة) يجد البنك نفسه مرغما إلى التوجه نحو السوق النقدية من أجل إعادة خصم أوراقه التجارية، وهذا يؤدي بالبنك بتحمل معدلات فائدة مرتفعة. أما في حالة عدم إمكانية إعادة الخصم فإنه يلجأ إلى بنك الجزائر لطلب قرض، وهنا يطبق عليه معدل فائدة أكبر من الذي يطبق على القروض الممنوحة لزبائنه[1].

ثانيا- مخاطر الائتمان: تتألف مخاطر الائتمان التي تتعرض لها البنوك من المبالغ التي يدين لها المقترضون للبنوك، تلك المبالغ المتعلقة بمدفوعات الفائدة على القروض وسداد مبالغ أصل القرض. كما تتألف أيضا من ديون العملاء المرتبطة بصفقات تجارية أخرى مثل صفقات المبادلة أو خطابات الائتمان أو سندات الكفالة لضمان التنفيذ أو اتفاقيات السعر الآجل. وبالمثل تتعرض شركات أخرى أيضا لمخاطرة عدم سداد العملاء أو تأخرهم عن السداد مقابل الخدمات أو البضائع التي تقدمها هذه الشركات على الحساب.

يمكن أن تتعرض الشركات أيضا إلى بعض مخاطر الائتمان خلال تعاملاتها مع البنك، ففي حالة إذا كانت الشركة غنية بالسيولة النقدية وقامت بإيداع أموالها في أحد البنوك، فثمة مخاطرة من أن يتعرض البنك لتصفية أعماله وبالتالي تفقد الشركة أغلب ودائعها لدى هذا البنك. كما يمكن أن تتعرض الشركة أيضا لمخاطرة معدل الفائدة عندما تقوم بإيداع الكثير من الأموال لدى بنك واحد، فبعلمه أن الشركة مودع

[1] صادق راشد الشمري، مرجع سبق ذكره، ص79.

منتظم، قد لا يتعرض البنك معدل فائدة على الودائع الجديدة يكون عاليا كذلك الذي يمكن الحصول عليه من أي بنك آخر[1].

ثالثا- مخاطر السوق: يتأثر السوق بعوامل مختلفة كالمضاربة في أوراق المالية والتغيرات السياسية والحروب وغيرها، هذه العوامل تؤثر على سلوك المستثمر حيث ينقل هذا السلوك إلى التعامل مع السوق مما يجعل الأسعار تتغير ويتأثر السوق في ذلك، مما يدفع السوق إلى حالات الحركة ارتفاعا أو ركودا في حجم التداول، حيث تكون الأسعار مرتفعة في حالة ارتفاع حجم التداول وتكون منخفضة في حالة الركود في حجم التداول والكساد. وهذه مخاطرة يتأثر فيها المستثمر وتكون عوائده من الاستثمار غير مستقرة.

ويمكن تفادي هذه المخاطر بواسطة قيام المستثمر في التوقيت السليم للشراء أو البيع، يشتري المستثمر الأوراق المالية عندما يكون السوق في حالة ركود وتكون الأسعار منخفضة ويبيع المستثمر في حالة حركة السوق وارتفاع حجم التداول مع ارتفاع الأسعار، أي عندما تكون الأسعار عالية. بالإضافة إلى ذلك فإن هناك مخاطر للسوق كالحروب واضطرابات العمال والزلازل وغيرها من المخاطر التي تقع على كافة السوق، وهذا ما يعرف في المخاطر المنظمة التي يصعب السيطرة عليها أو تفاديها[2].

رابعا- مخاطر معدل الفائدة: تعرف مخاطرة معدلات الفائدة بأنها التقلبات الناتجة في عوائد الأوراق المالية نتيجة للتغيرات التي تحدث في مستويات معدلات الفائدة، إذ أن ميل أسعار الأوراق المالية خاصة الأوراق المالية ذات الدخل الثابت تتجه للتحرك عكسيا مع التغير في معدلات الفائدة. فأسعار السندات والأسهم خصوصا الأسهم الممتازة منها تعتمد في جانب على معدلات الفائدة الجارية وبالتالي فإن ارتفاع معدلات الفائدة سوف يؤدي إلى انخفاض في الأسعار الجارية للأوراق المالية، ولكن مع ذلك فإن درجة تأثير ارتفاع أداة استثمارية أخرى قد يكون تبعا لطبيعة وتاريخ استحقاق الأداة الاستثمارية نفسها، ولهذا السبب يكون للتغير الذي يؤثر على سعر الفائدة في السوق الأثر الأكبر على أسعار الأوراق المالية طويلة الأجل مقارنة بأسعار الأوراق المالية قصيرة الأجل. وينشأ هذا النوع من المخاطرة أيضا نتيجة لاحتمالات وقوة بعض الأحداث

[1] برايان كويل، تحديد مخاطر الائتمان، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص07.
[2] غازي فلاح المومني، إدارة المحافظ الاستثمارية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2013، ص80-81.

المحلية أو العالمية كإجراء تغييرات هامة في النظام الاقتصادي للدولة ذاتها أو لدول أخرى ترتبط مع بعضها بعلاقات اقتصادية وسياسية أو نشوب حرب أو حدوث تغيرات في تفضيلات المستهلكين[1].

الفرع الثالث: المخاطر التشغيلية

يتعلق الأمر بالمخاطر المتصلة بالعمل اليومي في البنوك، ولأن البنوك ليست كالمصانع فإن المخاطر التشغيلية فيها تتركز في عمليات السطو والمباني غير الآمنة، وتتضمن هذه المخاطر أيضا أخطاء الصرافين والقيود الخاطئة[2].

أما أنواعها فيمكن حصرها، والتي تسبب خسارة كبيرة إلى البنوك. وحسب لجنة بازل فهي:[3]

أولا- الاحتيال الداخلي: وهي أعمال من النوع الذي يهدف إلى الغش أو إساءة استعمال الممتلكات أو التحايل على القانون واللوائح التنظيمية أو سياسة الشركة من قبل مسؤوليها أو العاملين عليها.

ثانيا- الاحتيال الخارجي: وهي أعمال أو أفعال يقوم بها طرف ثالث من النوع الذي يهدف إلى الغش أو إساءة استعمال الممتلكات أو التحايل على القانون.

ثالثا- ممارسات العمل والأمان في مكان العمل: وهي الأنشطة أو الأعمال التي لا تتفق مع الوظيفة واشتراطات قوانين الصحة والسلامة أو أية اتفاقيات أو الأعمال التي ينتج عنها دفع تعويضات عن إصابات شخصية.

رابعا- الممارسات المتعلقة بالعملاء والمنتجات والأعمال: وتنتج نتيجة الإخفاق غير المعتمد أو الناتج عن الإهمال في الوفاء بالالتزامات المهنية تجاه عملاء محددين (بما في ذلك اشتراطات الصلاحية والثقة) أو الإخفاق الناتج عن طبيعة تصميم المنتج.

خامسا- الأضرار في الموجودات المادية: وهي الخسائر أو الأضرار التي تلحق بالموجودات المادية أو خلل في الأنظمة.

[1] مؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة الاستثمار والمحافظ الاستثمارية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2010، ص207.
[2] محمد الصيرفي، إدارة المصارف، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية – مصر، 2007، ص66
[3] صادق راشد الشمري، إدارة المصارف الواقع والتطبيقات العملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2009، ص201-202.

سادسا- التنفيذ وإدارة المعاملات: وهي تنتج عن الإخفاق في تنفيذ المعاملات أو إدارة العمليات والعلاقات مع الأطراف التجارية المقابلة والبائعين.

المطلب الثالث: مصادر المخاطر البنكية وطرق مواجهتها.

مصادر المخاطر هي مجموعة الظواهر الطبيعية أو الظواهر الشخصية المحيطة بالإنسان حيث سوف نتطرق إليها في الفرع الأول لهذا المطلب، كما يمكن مواجهة المخاطر من خلال التعرف على مصدر الخطر ثم تقدير حجم الخسارة المحتملة في حال وقوع الخطر، ومن ثم اختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة هذا الخطر وذلك في ضوء كلفة تلك الوسيلة.

الفرع الأول: مصادر (مسببات) المخاطر

يمكن تصنيف مسببات الخطر إلى نوعين رئيسيين:[1]

أولا- مسببات الخطر الطبيعية: فوجود ظاهرة الحريق يمثل مسببا طبيعيا لخطر الحريق بالنسبة للقرارات المتعلقة بالممتلكات التي تتأثر بالحريق، وكذلك فوجود ظاهرة الغرق يمثل سببا طبيعيا لخطر الغرق بالنسبة للقرارات المتعلقة بالسفن والممتلكات المحمولة عليها.

ثانيا- مسببات الخطر الشخصية: وهي تلك العوامل التي تنتج عن تدخل العنصر البشري في مجريات الأمور الطبيعية والتأثير فيها بقصد أو بدون قصد، ويمكن تقسيم مسببات الخطر الشخصية إلى قسمين:

1. **مسببات خطر شخصية لا إرادية:** وهي مجموعة العوامل التي يتسبب في وجودها الإنسان ولكن بدون تعمد، مثل الإهمال من بعض الأشخاص الذين يعتادون التدخين في بعض الأماكن يعتبر عاملا مساعدا لظاهرة الحريق ويزيد في درجة خطورتها.
2. **مسببات خطر شخصية إرادية:** وهي مجموعة العوامل التي يتدخل الإنسان عن عمد في وجودها وتزيد من الخسارة المترتبة عليها مما يزيد من درجة الخطورة، مثل ظاهرة الانتحار تزيد من درجة خطورة ظاهرة الوفاة وتزيد من معدل تكرار تحققها.

[1] رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، خالد أحمد فرحان المشهداني، إدارة المؤسسات المالية والمصرفية، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان – الأردن، 2013، ص101.

الفرع الثاني: طرق مواجهة المخاطر

هناك طرق ووسائل عديدة لمواجهة الخطر يمكن إيجازها فيما يلي:[1]

أولا- الوقاية والمنع: ويطلق البعض على هذه الوسيلة "سياسة تخفيض المخاطر"، وتقوم هذه الطريقة على أساس منع الخطر كليا إن أمكن أو الحد من الخسارة الناتجة إن وقع هذا الخطر، وذلك من خلال استخدام وسائل الوقاية والحد من الخسارة لتقليل عبء الخطر.

ثانيا- التجزئة والتنوع: ويقصد بسياسة أو طريقة التجزئة والتنوع كأسلوب لمواجهة الخطر أن تتم تجزئة الشيء المعرض للخطر بشكل يضمنه عدم تعرض جميع الأجزاء في وقت واحد لتحقق حسب الخطر.

ثالثا- تحويل الخطر: بمقتضى هذه الطريقة فإنه يتم مواجهة الخطر بتحويله إلى طرف آخر نظير دفع مقابل معين لهذا الظرف مع احتفاظ صاحب الشيء موضوع الخطر الأصلي، بملكيته لهذا الشيء. وعادة ما تتبع هذه الوسيلة في مواجهة الأخطار التي تكون فيها درجة احتمال وقوع الخطر ضئيلة بينما تكون الخسائر الناشئة نتيجة وقوع هذا الخطر كبيرة.

رابعا- تحمل الخطر: ويقصد بهذه السياسة قيام صاحب المخاطر (مدير الخطر) بالاعتماد على نفسه في مواجهة الآثار المترتبة على تحقيق مسبب الخطر في صورة حادث.

متى نتبع هذه السياسة؟

نتبع هذه السياسة إذا كانت الخسائر المتوقعة صغيرة الحجم مع توفر القدرة المادية على مواجهة هذه الخسائر، أو في حالة عدم وجود سياسات أخرى يمكن لصاحب المخاطر اتباعها.

ويتم تحمل المخاطر بإحدى الطريقتين:

1. **الطريقة الأولى:** تحمل المخاطر بدون تخطيط وتستخدم هذه الطريقة إذا كانت الخسائر المتوقعة نتيجة لتحقق مسبب الخطر خسائر صغيرة القيمة وغير متكررة، ومن أهم شروط تطبيق هذه الطريقة ضرورة توفر إيراد جاري يكفي لتغطية الخسائر المتوقعة.

[1] موسى شقيري نوري وآخرون، إدارة المخاطر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان – الأردن، 2012، ص27-29.

2. **الطريقة الثانية:** تحمل المخاطر مع وجود تخطيط وتستخدم هذه الطريقة في حالة ما إذا كانت الخسائر المتوقعة نتيجة لتحقيق سبب الخطر متكررة، ويمكن حساب قيمتها مقدما وبدقة وتعتمد هذه الطريقة على تكوين مخصص لمواجهة الخسائر المتوقعة كمخصص الديون المشكوك في تحصيلها أو مخصص الديون الهالكة والمعدومة.

المبحث الثاني: إدارة المخاطر البنكية

ترتكز الصناعة البنكية في مضمونها على فن إدارة المخاطر، وبدون المخاطر، تقل الأرباح أو تنعدم، فكلما قبل البنك أن يتعرض لقدر أكبر من المخاطر، نجمع في تحقيق جانب أكبر من الأرباح.

***المطلب الأول*: ماهية إدارة المخاطر البنكية.**

في هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم وأهداف إدارة المخاطر.

الفرع الأول: مفهوم إدارة المخاطر

وجدت عدة تعاريف لإدارة المخاطر نذكر منها:

تعرف إدارة المخاطر على أنها: "نظام متكامل وشامل لتهيئة البيئة المناسبة والأدوات الازمة لتوقع ودراسة المخاطر المحتملة وتحديدها وقياسها وتحديد مقدار آثارها المحتملة على البنك وأصوله وإيراداته، ووضع الخطط المناسبة كما يلزم وكما يمكن القيام به لتجنب هذه المخاطر أو لكبحها والسيطرة عليها وضبطها للتخفيف من آثارها إن لم يكن بالإمكان القضاء على مصادرها"[1].

كما تعرف أيضا: " هي استخدام الإدارة سياسات وإجراءات للتعرف والتحليل والتقييم والمراقبة بهدف التقليل من آثار المخاطر على المؤسسة".

وعرفت لجنة التنظيم المصرفي إدارة المخاطر المنبثقة عن هيئة قطاع المصارف في الولايات المتحدة الأمريكية FSR إدارة المخاطر بما يلي: " هي تلك العملية التي تتم من خلالها تعريف المخاطر وتحديدها وقياسها مراقبتها Monitoring والرقابة عليها Controling".[2]

[1] محمد عريقات حريي، سعيد جمعة عقل، إدارة المصارف الاسلامية – مدخل حديث - ، دار وائل للنشر عمان – الأردن، 2010، ص310.
[2] مهند حنا نقولا عيسى، مرجع سبق ذكره، ص118.

ويمكن تعريف إدارة تسيير المخاطر البنكية على أنها: "العمل على تحقيق العائد الأمثل من خلال عائد المخاطر وتكلفتها، ومن ثمة فإن عملية إدارة المخاطر هي العمل على تقليل أو تدنية المستوى المطلق للمخاطر وبالتالي مراقبة مستوى المخاطر التي تحيط بالعمليات البنكية ووضع الإجراءات الرقابية اللازمة للسيطرة على الآثار السلبية لهذه المخاطر"[1].

الفرع الثاني: أهداف إدارة المخاطر

تشمل أهداف إدارة المخاطر مايلي:[2]

- المحافظة على الأصول الموجودة لحماية مصالح المستثمرين والمودعين والدائنين.
- إحكام الرقابة والسيطرة على المخاطر في الأنشطة أو الأعمال التي ترتبط بالأوراق المالية والتسهيلات الائتمانية وغيرها من أدوات الاستثمار.
- تحديد العلاج النوعي لكل نوع من أنواع المخاطر وعلى جميع مستوياتها.
- العمل على الحد من الخسائر وتقليلها إلى أدنى حد ممكن وتأمينها من خلال الرقابة الفورية أو من خلال تحويلها إلى جهات خارجية.
- إعداد الدراسات قبل الخسائر أو بعدها وذلك بغرض منع أو تقليل الخسائر المحتملة، مع تحديد أية مخاطر يتعين السيطرة عليها واستخدام الأدوات التي تعود إلى دفع حدوثها أو تكرار مثل هذه المخاطر.
- حماية الاستثمارات وذلك من خلال حماية قدرتها الدائمة على توليد الأرباح رغم أي خسائر عارضة.
- تقوم إدارة المخاطر بوضع تقارير دورية بشأن حجم المخاطر التي يتعرض لها الاستثمار.
- يمكن القول أن كل أهداف إدارة المخاطر تدرج تندرج تحت عملية البحث عن جميع المخاطر ودراستها وتحديد آثارها وطرق السيطرة عليها، والعمل على ايجاد طرق جديدة فاعلة ومناسبة للتخفيف منها وحلها ومعالجتها.

[1] زوبير عياش، تأثير اتفاقية بازل2 على تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – حالة ولاية أم البواقي – أطروحة دكتوراه، تخصص مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي – الجزائر، 2011 – 2012، ص91.
[2] خالد وهيب الزاوي، إدارة المخاطر المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان – الأردن، 2009، ص12.

***المطلب الثاني*: مبادئ إدارة المخاطر البنكية والعوامل المؤثرة فيها.**

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى مبادئ إدارة المخاطر وكذا العوامل المؤثرة فيها.

الفرع الأول: مبادئ إدارة المخاطر

لقد تعددت مبادئ إدارة المخاطر والتي يمكن حصرها في الآتي:[1]

أولا- مسؤولية مجلس الإدارة والإدارة العليا: تقع مسؤولية إدارة المخاطر بشكل أساسي على عاتق مجلس الإدارة لكل بنك، وهو مسؤول أمام المساهمين عن أعمال البنك مما يستوجب فهمه للمخاطر التي يواجهها البنك والتأكد من أنها تسير بأسلوب فعال، وعليه يتم وضع سياسات إدارة المخاطر من قبل الإدارة العليا للبنك ويجب أن يقوم مجلس الإدارة بمراجعتها والموافقة عليها، ويجب أن تتضمن سياسات إدارة المخاطر وأساليب ومنهجيات قياس وإدارة ورقابة المخاطر.

ثانيا- إطار إدارة المخاطر: يجب أن يكون لدى البنك إطار لإدارة المخاطر يتصف بالفاعلية، الشمول، والاتساق، ويجب على الإدارة أن تخصص موارد تمويلية كافية للموظفين ولدعم إطار إدارة المخاطر الذي تم اختياره.

ثالثا- تكامل إدارة المخاطر: حتى يمكن التحقق من تحديد التداخل بين المخاطر المختلفة وفهمها وإدارتها بصورة سليمة، فإنه يجب أن لا يتم تقييم المخاطر بصورة منعزلة عن بعضها البعض، حيث التحليل السليم يتطلب تحليل المخاطر بصورة كلية ومتكاملة نظرا للتداخل الموجود بين مختلف المخاطر التي يواجهها البنك.

رابعا- محاسبة خطوط الأعمال: من المعروف أن أنشطة البنك يمكن تقسيمها إلى خطوط أعمال مثل نشاط التجزئة، نشاط الشركات..الخ، لذا فإن المسؤولين عن كل خط من خطوط الأعمال يجب أن يكونوا مسؤولين عن إدارة المخاطر المصاحبة بخط الأعمال المناط بهم.

خامسا- تقييم وقياس المخاطر: جميع المخاطر البنكية يجب أن تقيم بطريقة وصفية وبصورة منتظمة وحيثما أمكن يتم التقييم بطريقة كمية ويجب أن يأخذ تقييم المخاطر في الحسبان تأثير الأحداث المتوقعة وغير المتوقعة.

[1] عياش زوبير، مرجع سبق ذكره، ص92.

سادسا- المراجعة المستقلة: إن تقييم المخاطر يجب أن يتم من قبل جهة مستقلة تتوافر لها السلطة والخبرة الكافية لتقييم المخاطر واختبار فعالية أنشطة المخاطر وتقديم التوصيات اللازمة لضمان فعالية إطار إدارة المخاطر، وعليه يتوجب القيام بصورة دورية بمراجعة مدى فعالية أعمال إدارة المخاطر، وإجراء التحديات المناسبة عليها عند اللزوم.

سابعا- التخطيط للطوارئ: يجب أن يكون هناك سياسات وعمليات واضحة لإدارة المخاطر في حالة الأزمات المحتملة الوقوع والظروف الطارئة أو غير العادية ، كما يجب أن تختبر جودة هذه السياسات والعمليات وعليه يتوجب وضع خطط للطوارئ معززة بإجراءات وقائية ضد الأزمات يتم الموافقة عليها من قبل المسؤولين ذوي العلاقة، وذلك للتأكد من أن البنك قادر على تحمل أي أزمة أو تعطل في الأنظمة أو الاتصالات، على أن تخضع هذه الخطط للاختبار بشكل دوري.

الفرع الثاني: العوامل التي تؤثر في إدارة المخاطر البنكية

إن أهم العوامل التي تؤثر في إدارة المخاطر البنكية تكمن في :[1]

- التطورات الكبيرة والمتسارعة في تكنولوجيا الاتصالات وأجهزة الحاسوب والبرمجيات وعولمة الصيرفة مع ابتكار تقنيات متطورة حديثة.
- ارتفاع حدة الوعي المصرفي وبالأخص في الدول المتقدمة.
- التصاعد الشديد في حدة المنافسة في صناعة الخدمات المالية والبنكية خاصة في ظل الإدخال المتزايد لمنتجات وخدمات مالية وبنكية جديدة إلى السوق من قبل المؤسسات البنكية وغير البنكية.
- عدم اهتمام إدارة البنوك بإدارة المخاطر مع ضعف الوعي والخبرة الكافية لها.
- الاعتماد المتزايد على إسناد الأعمال إلى جهات خارجية "طرف ثالث" لتوفير خدمات معينة إضافة إلى تحالفات ومشروعات مشتركة جديدة مع مؤسسات غير بنكية، مما سيؤدي إلى حدوث مخاطرة التشغيل والذي أكدت عليه مقررات لجنة بازل المصرفية وأدت أيضا إلى:

[1] صادق راشد الشمري، إدارة العمليات المصرفية – مداخل وتطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان- اللأردن، 2014، ص219.

- تصاعد إمكانية الغش والاحتيال والتدليس أو إفشاء أسرار بعض الزبائن ومعرفة الأرقام السرية لحساباتهم أو الاختراق غير الشرعي لشبكة المعلوماتية وحسابات الزبائن الأصليين، وعليه لابد من الحفاظ على سرية وتكامل المعلومات والتأكد من هوية الزبائن وشرعيتهم بالنسبة للحسابات البنكية وشرعية التوقيع الالكتروني والتشفير وغيرها.
- عدم شفافية القوانين والتشريعات الخاصة بتطبيق ونطاق صلاحية القوانين والتشريعات الحالية.

- إن عملية تجميع واختراق والمشاركة المتتالية لكميات كبيرة من المعلومات حول الزبائن وقد تؤدي إلى نشوء مشاكل تتعلق بخصوصية الزبون.

المطلب الثالث: خطوات وآليات إدارة المخاطر البنكية.

في هذا المطلب سنتطرق إلى خطوات وآليات إدارة المخاطر البنكية.

الفرع الأول: خطوات إدارة المخاطر البنكية

تتلخص أهم خطوات تسيير المخاطر في الآتي:[1]

أولا- تحديد المخاطر: من أجل إدارة المخاطر لابد من البداية من تحديها، لأن كل منتج أو خدمة يقدمها البنك ينطوي عليها عدة مخاطر على سبيل المثال هناك أربعة أنواع من المخاطر في حالة منح القرض وهذه المخاطر هي : الإقراض ومخاطر سعر الفائدة ومخاطر السيولة ومخاطر تشغيلية.

إن تحديد المخاطر يجب أن تكون عملية مستمرة ويجب أن تفهم المخاطر على مستوى كل عملية.

ثانيا- قياس المخاطر: بعد تحديد المخاطر المتعلقة بنشاط معين، تكون الخطوة الثانية هي قياس هذه المخاطر حيث أن كل نوع من المخاطر يجب أن ينظر إليه بأبعاده الثلاثة وهي حجمه ومدقه واحتمالية حدوثه، إن القياس الصحيح هو الذي يتم في الوقت المناسب على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة إلى إدارة المخاطر.

[1] حسين ذيب، فعالية نظم المعلومات المصرفية في تسيير حالات فشل الائتمان، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة – الجزائر، 2012، ص158 وص159.

ثالثا- ضبط المخاطر: بعد تحديد وقياس المخاطر تأتي الخطوة الثالثة وهي ضبط المخاطر حيث هناك ثلاثة طرق أساسية لضبط المخاطر المهمة وذلك لتجنب نتائجهم العكسية، وهي تجنب أو وضع حدود على بعض النشاطات، لتقليل المخاطر أو إلغاء أثر هذه المخاطر.

رابعا- مراقبة المخاطر: على البنوك أن تعمل على إيجاد نظام معلومات قادر على تحديد وقياس المخاطر بدقة، وبنفس الأهمية يكون قادرا على مراقبة التغيرات المهمة في وضع المخاطر لدى البنك على سبيل المثال لو توقف عميل ما عن الدفع، فهذا يجب أن يظهره نظام المعلومات وكذلك فإن توقف العميل عن الدفع سيترتب عنه حرمان البنك من هامش الربح أيضا على هذا القرض، وبالتالي فإن نظام المعلومات الذي يعكس التغيير في سعر الفائدة كي يعوض البنك على فقدان العائد من هذا القرض على أهمية كبيرة بالنسبة إلى البنك، وبشكل عام فإن الرقابة على المخاطر تعني تطور أنظمة التقارير في البنك التي تبين التغيرات المعاكسة في وضع المخاطر لدى البنك وما هي الاستعدادات المتوفرة لديه للتعامل مع هذه المتغيرات.

الفرع الثاني: آليات إدارة المخاطر البنكية

إن القول بأن إدارة المخاطر البنكية تمثل منهجا أو مدخلا علميا للتعامل مع المخاطر البحتة يوحي ضمنيا بأن العملية تتضمن سلسلة منطقية من الخطوات التي تميل إلى الاندماج مع بعضها البعض في الواقع العملي وهي:

أولا- تحديد الأهداف والغايات: تعتبر عملية صياغة الهدف اللبنة الأولى لأي عمل تسييري، وتحديد الأهداف والغايات هو تحديد ما تريد أن تحققه برامج تسيير المخاطر بدقة، ومن أجل النجاح في العملية يجب الحصول على نتائج تفوق تكاليفها، ولعل الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هو البقاء، أي ضمان استمرارية وجود المنظمة ككيان عامل في الاقتصاد، وتسهم إدارة المخاطر في بلوغ هذه الأهداف، وتشير إلى وجود العديد من الأهداف والغايات المتنوعة لوظيفة إدارة المخاطر التي تسعى إلى تحقيقها نذكر منها:

- الحفاظ على بقاء المنظمة،
- تقليل التكاليف المرتبطة بالمخاطر البحتة إلى حدها الأدنى،

- حماية الموظفين من الحوادث وأصول المنظمة من الضياع.[1]

ثانيا- التعرف على المخاطر: تعتبر هذه الخطوة ذات أهمية كونها تسمح بمعرفة المخاطر الظاهرة والكامنة (هذه الأخيرة من أدوات التعرف عليها: السجلات، القوائم المالية، جداول التدفقات النقدية)، حتى تكون الرؤية واضحة لمسيري المخاطر، كما أن لنظام الرقابة الداخلية دورا كبيرا في التخفيض من حدة المخاطر وبتكلفة أقل، وأول خطوة لتعيين المخاطر تبدأ بتقييم واختبار نظام الرقابة الداخلية الموجود من حيث كفاءته وفعاليته.

ثالثا- تقييم المخاطر: يجب أن يظهر تقييم المخاطر مواطن القوة والضعف لدى البنك، وأن تكون عملية التقييم شاملة لكافة المخاطر التي تواجهه من مخاطر الإقراض، السوق، السيولة، العمليات القانونية ومخاطر السمعة.

إن كل عملية أو نشاط يقوم به البنك ينطوي على مخاطر، وبالتالي يجب أن يكون لديه نظام للتعامل معها، والهدف من تقييم المخاطر هو إظهار وضع المخاطر المهمة في البنك لأن التقييم سيستخدم كأداة تخطيط يجب أن يعطي صورة شاملة عن تلك المخاطر، لتوجيه اهتمام السلطات الرقابية لهذه المخاطر وبالتالي وضع الأسس أو الأرضية لخطة الرقابة على البنك.[2]

[1] طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر "أفراد، إدارات، شركات، بنوك"، الدار الجامعية، الاسكندرية – مصر، 2003، ص58 وص63.
[2] رجاء داودي، إدارة المخاطر الائتمانية وفق لجنة بازل – دراسة حالة بنك الجزائر-، مذكرة ماستر، تخصص مالية وبنوك، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي – الجزائر، 2013، ص42.

خلاصة الفصل الثاني:

مع التطور الذي شهدته الساحة البنكية، وتعرض البنوك للعديد من المخاطر، فقد لوحظ تعاظم هذه المخاطر في السنوات القليلة الماضية بالإضافة إلى تغيير طبيعتها، فالمخاطر الائتمانية لم تعد التهديد الوحيد للاستقرار البنكي حيث أضيفت إليها مخاطر السوق والسيولة وأسعار الفائدة والمخاطر الإستراتيجية وغيرها مما دعا إلى إعادة تقييم البنوك للمخاطر التي قد تواجهها وكيفية إدارتها مما يدعو إلى تبني النظم الفعالة إدارة المخاطر البنكية خاصة في ضوء اتجاه العديد من البنوك نحو التعامل في المستجدات البنكية ذات المخاطر المرتفعة.

نتائج الدراسة النظرية:

- ✓ يرمي التدقيق ومراقبة التسيير إلى تحقيق هدف عام وهو تنمية معلومات المسيرين، وتطوير قدراتهم، وتعديل اتجاهاتهم وبالتالي يصبح الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءة الأفراد وتحسين أداء البنك ككل.
- ✓ يعمل مراقب التسيير عند تصميمه لنظام مراقبة التسيير على اقتراح وإقامة مجموعة من الأدوات حسب الأولويات وتعتبر أدوات مساعدة على اتخاذ القرارات، إذ يمكن اعتبارها تقنيات تسمح بتخطيط الأداءات وكذلك متابعتها والحكم عليها بعد تنفيذها، كما يمكن تصنيف هذه الأدوات إلى نوعين يهتم النوع الأول بالقيادة الأمامية الأداء عن طريق التسيير التقديري له وذلك باستعمال الموازنات التقديرية مثلا، أما النوع الثاني فهو يقوم بالقيادة المتزامنة للأداء ويسمح كذلك باستخدام لوحات القيادة وغيرها.
- ✓ هناك العديد من المخاطر التي تتعرض لها البنوك، ونحن تطرقنا في دراستنا إلى بعض منها (مخاطر السيولة، مخاطر الائتمان، مخاطر السوق، مخاطر معدل الفائدة، مخاطر السمعة، المخاطر القانونية، مخاطر التضخم، المخاطر الإستراتيجية والمخاطر التشغيلية بأنواعها) كل منها يمس جانب معين وعموما فهي تؤثر سلبا على أداء البنك.
- ✓ المخاطر التي يفرضها المحيط أصبحت تلح على أي بنك ضرورة إدارتها وتسييرها وفق منهجية سليمة قائمة على أسس علمية وواضحة فعامل تحقيق النجاح واقتناص الفرص وتجنب التهديدات والحد من التعرض للخسائر كلها تمثل المبررات الرئيسية لإدارة مختلف المخاطر المحيطة بها بصفة أكثر كفاءة وفعالية.
- ✓ إدارة المخاطر هي عبارة عن منهج علمي للتعامل مع مختلف المخاطر من خلال القدرة على كشف مسبباتها ومقدار شدتها ثم تحديد طبيعتها ونوعها، بعدها يتم تقييمها وتحليلها بناء على عدة طرق ليتم في الأخير معالجتها والسيطرة عليها.

- ✓ تتمحور أهم خطوات إدارة المخاطر حول: تحديد المخاطر، قياس المخاطر، ضبط المخاطر، ومراقبة المخاطر.
- ✓ إن معرفة المخاطر وتقويمها وإدارتها هي من العوامل الرئيسية في نجاح أي بنك وازدهاره وتحقيق أهدافه فإن كان المقصود من الإقدام على المخاطرة بطريقة علمية وصحيحة قد يؤدي إلى فقدان العوائد والفشل في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- ✓ إن الهدف من إدارة المخاطر هو التأكد من أن نشاطات البنك وعمليات لا تتعرض لخسائر غير مقبولة، ومراقبة الأخطار ومتابعتها بهدف الكشف المبكر عن أية انحرافات وتجاوز سقوف الأخطار المحددة من قبل الإدارة العليا، وتخفيض الأخطار التي قد يتعرض لها البنك إلى أدنى مستوى ممكن.

الفصل الثالث:

دراسة حالة بنك التنمية الفلاحية BADR

تمهيد:

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية لنظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية وأساسيات المخاطر البنكية، سوف نحاول إسقاط ذلك على واقع أحد البنوك الفلاحية وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" BADR مستغانم، حيث يعتبر من أحد أهم البنوك الجزائرية نظرا لمجال نشاطه الأساسي وكذا التطور المستمر الذي مكنه من فرض وجوده في السوق وتوسيع وتنويع خدماته الهادفة إلى الدفع بعجلة التنمية نحو الأفضل.

فقد قمنا بتقسيم هذا العمل إلى مبحثين حيث يتضمن المبحث الأول عرض عام لبنك التنمية الريفية "بدر"، والمبحث الثاني يتناول تفعيل التدقيق ومراقبة التسيير في الحد من مخاطر بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر".

المبحث الأول: عرض عام للبنك

عرفت المنظومة المصرفية الجزائرية سلسلة من الإصلاحات أثمرت ميلاد بنوك كان لها دور في تفعيل المهنة المصرفية منها بنك الفلاحة والتنمية الريفية الذي عرف النور بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بمقتضى المرسوم رقم 106/82 الصادر في 11جمادى الأولى 1402هـ الموافق لـ 1982/03/13 حيث اعتبر آنذاك وسيلة من الوسائل الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الزراعي وترقية الريف.

المطلب الأول: نشأة البنك BADR.

أولا- تعريف البنك:

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" مؤسسة عمومية ذات طابع مالي وتجاري يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي موضوع تحت وصاية وزارة المالية، ملتزم بتنفيذ جميع العمليات البنكية ويمنح السلفيات والقروض بجميع أشكالها ومن مميزاته أنه في آن واحد بنك الودائع (يقبل الودائع الجارية أو لأجل ويقرض الأموال بآجال مختلفة)، وبنك تنمية (يمنح قروض متوسطة وطويلة الأجل تستهدف تكوين أو تجديد رأس المال الثابت)، وهو يعطي امتيازا للمهن الحرة الفلاحية والريفية يمنحها قروضا بشروط أسهل أي سعر فائدة أقل وضمانات أقل مما يفعله مع غيرها.

يسير البنك مدير عام متواجد بمقره بمدينة الجزائر العاصمة ويشرف عليه مجلس الإدارة يمثل فئة العمال الأجراء، الإدارات، المديريات والمستخدمين.

كما يتشكل البنك من 41 مديرية جهوية في مجمعات جهوية للاستغلال و322 وكالة وهي وحدات إنتاج محلية للاستغلال موزعة على التراب الوطني.[1]

ثانيا- وظائف وأهداف البنك:

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يسعى إلى تحقيق أهدافه المتماثلة في تمويل القطاع الفلاحي وذلك من خلال تحديد مختلف المهام التي تساعد على تدعيم هذا القطاع.

1- وظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يمكن تلخيص أهم مهام البنك فيما يلي:

أ- وضع سياسة اتصال فعالة لتحقيق الأهداف المخططة من خلال:

- العمل على مواجهة مخاطر الصرف على القروض الخارجية بصفة عقلانية؛
- تطوير مستوى فئة الموظفين وإعطاء الأولوية لحاملي الشهادات؛
- إعطاء الدعم الاعلامي

ب- عرض المنتجات والخدمات الجديدة من خلال:

- تصفية المشاكل المالية؛
- أخذ الضمانات الملائمة وتطبيقها ميدانيا؛
- تمويل التجارة الخارجية؛
- تمويل المشاريع الداخلية في إطار تشغيل الشباب.

ج- تطبيق الخطط والبرامج الداخلية وفق سياسة الحكومة وهذا لـ:

- تطوير الموارد والعمل على رفعها وتحسين تكاليفها؛

[1] وثائق بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

- الاستعمال الرشيد للإمكانيات التي تمنحها السوق المالية؛
- مسايرة التطور الحاصل في عالم المهنة المصرفية وتقنياتها.

2- أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

تتمثل أهدافه الرئيسية فيما يلي[1]:

- تكوين موظفين والعمل على رفع قدراتهم وكفاءاتهم؛
- توسيع الأراضي الزراعية وتحسين جودة الخدمات؛
- إعادة تنظيم الجهاز الفلاحي بتطوير وتعميم استعمال الإعلام الآلي؛
- اشتراك الزراعة في التراكم الوطني وتنمية نصيبها في مجال الإنتاج الوطني؛
- استقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن وتقديم أرقى الخدمات إليهم؛
- فتح المزيد من الوكالات على المستوى الوطني لكسب مكانة إستراتيجية ضمن الجهاز المصرفي الجزائري؛
- توسيع إدخال الإعلام الآلي وكل الوسائل التكنولوجية الحديثة.

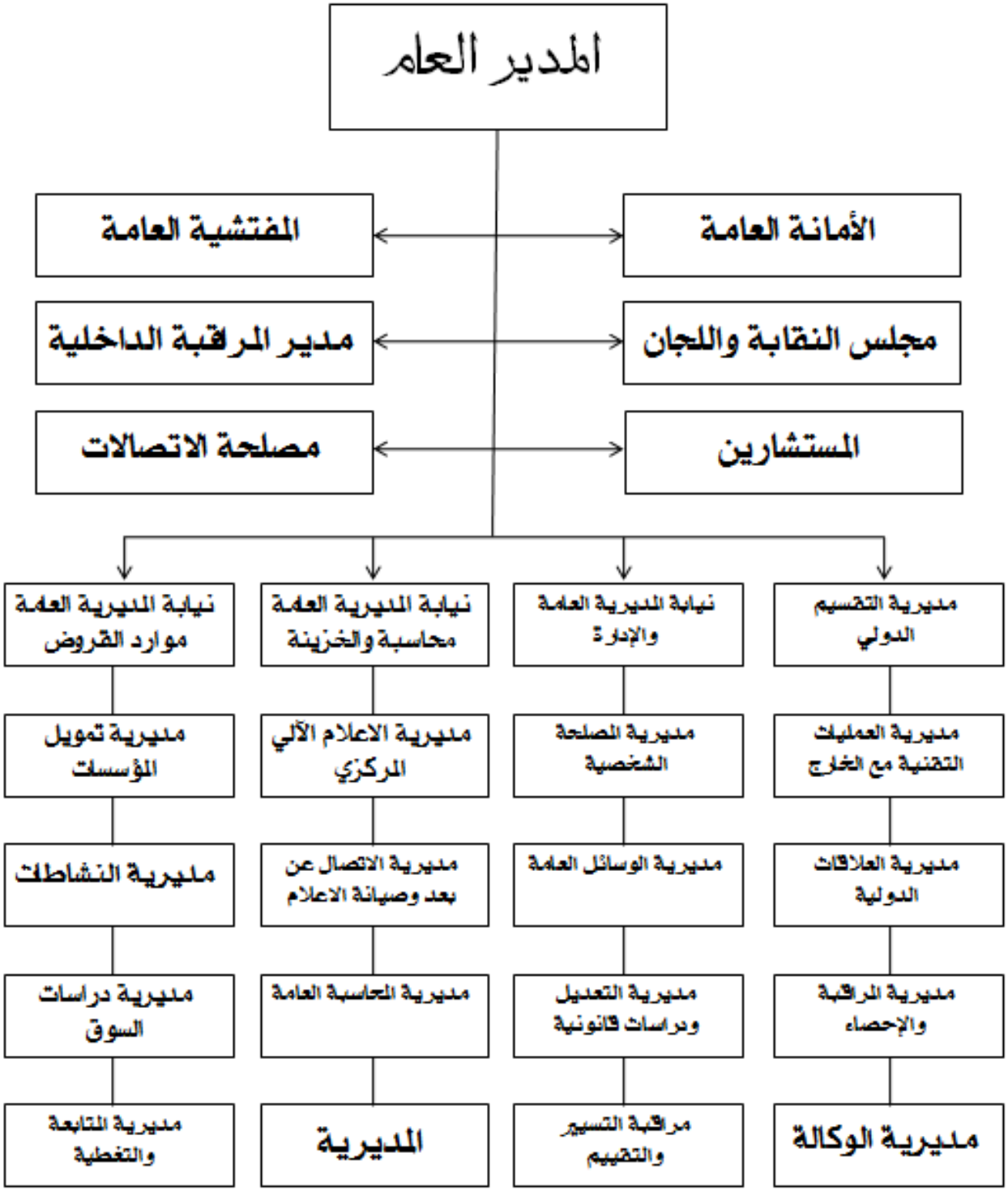
***المطلب الثاني*: الهيكل التنظيمي العام للبنك BADR.**

يخضع بنك الفلاحة والتنمية الريفية للنظامين المركزية واللامركزية، فالأول تمثله المديرية المركزية الموجودة تحت إدارة الرئيس المدير العام بمساعدة مديرين مركزيين بالإضافة إلى أقسام تضم كل منها عدة مديريات تحت سلطة رئيس القسم، ومهمتها الإشراف على مختلف العمليات البنكية.

أما اللامركزية فتتمثل في فروع البنك الممتدة عبر التراب الوطني، تقوم بالإشراف والعمل على التسيير الحسن عبر النطاق المحدد لها، أما الوكالات فهي الخلية القاعدية لنشاطات البنك وهذا التوزيع الشامل لفروع التنمية الريفية عبر مختلف مناطق الوطن، والغرض منه هو تحقيق تنمية شاملة أيضا وتقديم خدمات مختلفة من إقراض وغيرها لجميع المواطنين.[2]

[1] وثائق بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
[2] وثائق بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الشكل 02: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (وكالة مستغانم).



المصدر: المديرية العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة مستغانم

***المطلب الثالث*: إنجازات وعراقيل البنك.**

إن تطبيق بعض أدوات مراقبة التسيير مراقبة التسيير طرح جملة من الانجازات والعراقيل وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

الفرع الأول: إنجازات البنك محل الدراسة[1]

1- خلق علاقة اتصال بين المديريات الفرعية والمديرية العامة، من خلال وضع شبكة اتصالات تسمح بنقل المعلومات والتوجيهات والمقترحات بسهولة مما يسهل عملية التنسيق للمديرية العامة بين مختلف المديريات الفرعية.

2- تزويد مختلف المديرين الفرعيين ومدير البنك بالإرشادات من أجل التحكم في عملية التسيير.

3- تصميم نظام المعلومات.

إن هذه الإنجازات كانت ثمرة جهود مبذولة منذ عدة سنوات رغم الصعوبات والعراقيل التي كادت أن تحول دون ذلك.

الفرع الثاني: عراقيل بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر"

1- عدم تقبل الذهنيات لوظيفة مراقبة التسيير إذ بمجرد السماع للفظ المراقبة من طرف المستخدمين يذهب تصورهم إلى أعمال الرقابة الصارمة التي تقوم بها لجان التفتيش.

2- نقص التطبيق لمختلف أدوات مراقبة التسيير.

3- عدم أهلية بعض المسؤولين بسبب تشغيل الموظفين في حقبة لم يشترط التشغيل فيها شهادة خاصة بالقطاع البنكي والمالي.

4- غياب نظام معلومات تسيير فعال، وهذا ما يؤثر سلبا على مراقبة التسيير، إذ يضيعون أغلب وقتهم في جمع المعلومات من مختلف المصالح بدلا من استغلال هذا الوقت في تحليل وترجمة هذه المعلومات.

[1] المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على معلومات صادرة من البنك محل الدراسة "بدر".

المبحث الثاني: تفعيل التدقيق ومراقبة التسيير في الحد من مخاطر بنك التنمية

***المطلب الأول*: إجراءات التدقيق في بنك "بدر"**

هناك عدة إجراءات تقوم بها الهيئة المكلفة بالتدقيق لضمان سير جيد للبنك.

أولا- الإطار التنظيمي للهيئة المكلفة بالتفتيش والتدقيق"الهياكل المركزية"

1- **تعريف المفتشية المركزية:** هي عبارة عن خلية مسؤولة عن التفتيش والتدقيق في الهياكل المركزية لإنجاز المهمات المبرمجة سنويا أو لعدة سنوات والمقترحة من طرف المديرية العامة في إطار الأهداف المحددة.

- تقسم المفتشية المركزية إلى قسمين رئيسيين هما:

أ) قسم التفتيش والتدقيق: يتكون قسم التفتيش والتدقيق من عدة مجموعات تتمثل في:

- ✓ **المجموعة الأولى:** مكلفة بالتدقيق في الوظائف ذات الصلة بالأعمال المصرفية (المكاتب الأمامية في البنك) سوق رأس المال.
- ✓ **المجموعة الثانية:** مكلفة بالتفتيش والتدقيق في الهياكل المركزية ذات الصلة بالعمليات البنكية (المكاتب الخلفية) الالتزامات البنكية.
- ✓ **المجموعة الثالثة:** مكلفة بالتفتيش والتدقيق في الهياكل المركزية ذات الصلة بالوظائف الداعمة من الموارد البشرية والإعلام الآلي والمحاسبة.

ب) **قسم متابعة تنفيذ التوصيات:** يتكون قسم متابعة تنفيذ التوصيات من عدد من المفتشين والمدققين.

2- **مهام المفتشية المركزية المكلفة بالتفتيش والتدقيق في الهياكل المركزية:**

- إنشاء برنامج مهمات التفتيش والتدقيق في الأقسام المركزية والتأكد من تنفيذ توجيهات المفتشية العامة؛
- مراقبة تنفيذ برنامج التفتيش والتدقيق؛
- ضمان حسن سير العمل في المهمات؛
- التأكد من تنفيذ كل المهمات التي سرت بها المفتشية العامة بشكل دقيق؛

- دراسة كل الشكاوى والاقتراحات للهيئات المركزية الأخرى التابعة للمفتشية العامة؛
- وضع الاقتراحات وجميع التدابير اللازمة مع المفتشية العامة؛
- تقييم النشاطات المنتمية لدائرة العمل.

3- مهام الأقسام المركزية للتفتيش والتدقيق:

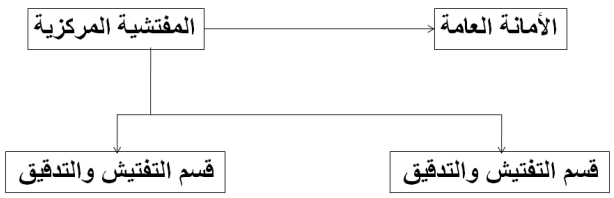
- تنسيق وتوجيه الأعمال الخاصة بمجموعة التفتيش والتدقيق الموضوعة تحت تصرفهم؛
- تنفيذ مهام التفتيش والتدقيق المدرجة في برنامجها؛
- اقتراح لقاءات مع المفتشية العامة لوضع جميع التدابير اللازمة بشأن القيام بالمهمات المطلوبة؛
- ضمان متابعة جدول الزيارات باستمرار؛
- الرد على شكاوى الهياكل المركزية في إطار المهام الموكلة إليها.

4- مهام قسم متابعة تنفيذ التوصيات:

- متابعة تنفيذ التوصيات للهياكل المركزية ذات الصلة والواردة في التقرير؛
- إنشاء سجلات لمختلف الاختلالات حسب الوظائف؛
- الرد على شكاوى الهياكل المركزية في إطار المهمة الموكلة إليها.

5- الهيكل التنظيمي للمفتشية المركزية المسؤولة عن التفتيش والتدقيق في الهياكل المركزية: وهو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 08: الهيكل التنظيمي للمفتشية المركزية المسؤولة عن التفتيش والتدقيق في الهياكل المركزية



المصدر: وثائق داخلية من بنك الفلاحة والتنمية الريفية

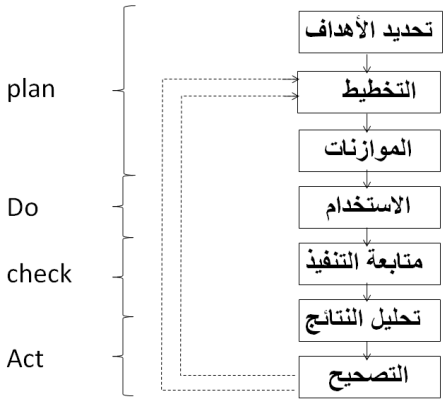
ثانيا: الإطار التنظيمي للهيئة الجهوية المكلفة بالتفتيش والتدقيق:

- ✓ تحدد تنظيم وإسناد مهام المفتشية المركزية للتفتيش والتدقيق بقرار تنظيمي صادر من الرئيس المدير العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- ✓ تؤدي المفتشية المركزية لمهام التفتيش والتدقيق طبقا لتوجيهات المفتش العام وتماشيا مع الأهداف المحددة التي تخص الرقابة التي تنجز فيها بعد.
- ✓ تغطي المفتشية المركزية شبكة مكونة من مجمع جهوي للاستغلال و وكالة محلية للاستغلال الواقعة في نطاق عمليات المفتشيات والتدقيق.

المطلب الثاني: مراحل إعداد مراقبة التسيير في بنك بدر

يمكن النظر إلى مراقبة التسيير على أنه مسارا أو حلقة تفترض الإثراء والتعلم تدريجيا، هذا المسار

الشكل رقم 02: مراقبة التسيير في أربعة مراحل : مسار للتعلم



المصدر: صفاء لشهب

عبارة عن حلقة متكونة من أربعة مراحل كما هي موضحة في الشكل الموالي:

أولا- مرحلة التخطيط : تسمح هذه المرحلة بالانتقال من الغايات إلى الأهداف المحددة القابلة للتنفيذ وذلك بتصميم مخططات تسمح بتنفيذها، حيث يقوم مراقب التسيير في هذه المرحلة بتقديم المعلومات اللازمة لإدارة المؤسسة، والتي تساعد المديرين على وضع إستراتيجية طويلة المدى يتم تقسيمها فيما بعد بمساعدة

مراقب التسيير إلى المدى المتوسط (3 – 5) سنوات وأيضا المدى القصير (سنة) عن طريق ما يسمى بالموازنات، حيث تسمح هذه الأخيرة بتحقيق الأهداف القصيرة الأجل.

ثانيا – مرحلة التنفيذ : هي المرحلة الموالية لمرحلة التخطيط، فبعدها يتم التخطيط لما تريد المؤسسة أن تحققه، تبدأ مرحلة التنفيذ وهي تطبيق المخططات التي تم إعدادها على أرض الواقع للوصول إلى الأهداف المحددة.

ثالثا – مرحلة المتابعة والتحليل: إن النشاطات المخطط لها تعطي نتائج تعتمد جزئيا على الظروف المحيطة وبالتالي يصعب تحليل هذه النتائج مما يستوجب ضرورة وجود "نظام للقياس" أفقي الواقع لا يمكن معرفة النتائج المتحصل عليها بصورة مباشرة، أي أن تحديدها يتطلب وضع مؤشرات، ومجموع المؤشرات المعتمدة في النهاية من أجل وصف واقع النتائج تشكل "نظام القياس".

إن الهدف من هذه المرحلة هو مقابلة ومقارنة النتائج المقاسة بتلك المنتظرة أو المتوقعة، وكذا تحليل الفروقات التي لا يمكن تفاديها لتحديد فيما إذا كانت تشكل انحرافا بالنسبة لمخطط النشاط وهذا يتضمن اتخاذ إجراءات تصحيحية، أو ببساطة إذا كانت هذه الفوارق تندرج ضمن المجال المحدد والمقبول لأي عمل تنبئي، وبالتالي فإن هذه المرحلة تمثل مراقبة أولية، وهي تنظيم يسمح بالتأكد من أن المؤسسة تتوجه بضرورة جيدة نحو الأهداف المنتظرة.

رابعا – مرحلة الإجراءات التصحيحية : تتطلب الانحرافات الخارجة عن المجال المقبول للعمل التنبئي ضرورة اتخاذ إجراءات تصحيحية، هذه التصحيحات تتم في غالب الأحيان على الأعمال الواجب القيام بها أي طريقة التنفيذ، أو على الوسائل التي ينبغي توفيرها واستعمالها، كما يمكن أن تتم هذه التصحيحات في الحالات القصوى على الأهداف والغايات في حد ذاتها والتي تستوجب إعادة النظر فيها.

في هذه المرحلة يقوم مراقب التسيير بتقديم التوصيات والاقتراحات الواجب اتخاذها فقط، فهو غير مسؤول عن اتخاذ القرارات بهذا الشأن لأن هذه الأخيرة لا تندرج ضمن صلاحيته يسمح هذا المسار بمساعدة المسؤولين وأفراد المؤسسة على تحسين أداتهم من خلال مختلف المراحل السابقة، فهو وسيلة لتحليل الانحرافات والبحث عن أسبابها وبالتالي يستطيع هؤولاء المسؤولين والأفراد للتعرف على أخطائهم

وتحسين أدائهم في المستقبل، وعليه فإن مسار مراقبة التسيير بهدف إلى التدريب والتعليم وإلى تحسين جودة العمل البشري ككل.

***المطلب الثالث*: سبل مواجهة بنك الفلاحة والتنمية الريفية للمخاطر والتقليل منها**

أولا- الإجراءات المتخذة لتفادي المخاطر:

لتفادي المخاطر أينما كانت يتخذ البنك جملة من الإجراءات هي:

1- تجزئة العمل إلى مراحل وعدم تركيز مسؤولية إنجاز العملية لكافة حلقاتها في يد شخص واحد.

2- وضع التنظيم الداخلي على نحو يسهل اكتشاف المخاطر والتلاعبات.

3- المراجعة المستمرة للمدينين والضمانات ومدى تنفيذ القروض وفقا للشروط الصادرة في شأنها.

4- قيام الوكالة بدراسة متقنة لطلب القرض مع دراسة تحليلية لكل جوانب المقترض.

5- شرط الوكالة لدراسة منح ضمانات مناسبة لكي يكون جديرا بمنح القرض.

6- متابعة حركة الحساب الجاري للزبون وكذا جدول استحقاق ديونه وتطور وضعه.

7- متابعة الحالة المدنية للزبون عند ملاحظة أي مؤشر خاص في رقم الأعمال.

8- النصح والإرشاد على الزبون عند ملاحظة بوادر الخطر.

ثانيا- الضمانات:

إن كل العمليات الائتمانية من طرف المؤسسات المصرفية محفوفة بالمخاطر، لذا يتعين عليها عليها اتخاذ جملة من الاحتياطات لتفادي هذه المخاطر أو التقليل منها، هذه الإجراءات تتمثل أساسا في طلب جملة من الضمانات التي تستطيع أن نميزها إلى:

1- ضمانات عينية: وتتمثل في رهن الممتلكات الخاصة من حلي أو محلات أو عقارات شرط أن تكون قيمتها من قيمة القرض الممنوح، وهذه الضمانات هي الأحسن في حالة القروض متوسطة وطويلة الأجل.

2- ضمانات شخصية: تتمثل أساسا في الكفالة والضمان الاحتياطي، بالإضافة إلى التأمينات التي تعتبر ضمانات فعلية، بل هي ضمانات إضافية لأن استحقاقها يكون بعد وقوع الخطر المؤمن ضده.

خلاصة الفصل الثالث

حاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على مدى مساهمة التدقيق وأدوات مراقبه التسيير في التقليل من مخاطر بنك التنمية الريفية مستغانم محل الدراسة ومن خلال جلب مجموعة من المعلومات في هذا المجال لتوضيح الرؤية نظريا.

وكذا وظائف البنك والتنمية الريفية وفي الأخير اتضح إلينا أن أهميه تطبيق نظام مراقبة التسيير والتدقيق في بنك التنمية الريفية تمكن التقليل الجزئي من مخاطره.

الخاتمة

إن الانفتاح الذي عرفته الجزائر لمسايرة التحولات والتكتلات الاقتصادية ، كان إلزاميا عليها ونظامها البنكي خصوصا التكيف مع آليات السوق ، مما جعلها تسعى إلى تبني أو إدخال التقنيات الحديثة في تسيير المؤسسات البنكية ،و باعتبارها وظيفة مراقبة التسيير والتدقيق المشرفة على هذه التقنيات فهما يلعبا دورا هاما يسمح للمسير بالتحكم أكثر في تسييره و تدنيه مخاطره وكذا التأكد من تحقيق الأهداف المسطرة .

قائمة المصادر والمراجع

1 كمال عبد السلام علي خالد المعتصم ، أصول علم المراجعة المنصورة 2002 ص 18.

2 مسعود صديقي ، دور المراجعة auditاستراتيجية التأهيل الإداري للمؤسسة ألاقتصاديه الجزائرية ، مجلة الباحث ، العدد الأول 2012 ص 65.

3 محمد التوهامي طوهر مسعود صديقي ، المراجعة ، وتدقيق للحاسبات ديوان مطبوعات الجامعية الجزائرية 2003 ص09.

4 محمد بوتين ، المراجعة والمراقبة الحسابات من النظرية إلى التدقيق ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2003 ص 11.

5 عبد السلام ، عبد الله سعيد أبو سرعة ، التكامل بين المراجع الداخلية و المراجعة الخارجية رسالة مقدمه لنيل شهادة الماجستير جامعه الجزائر 3 كليه العلوم ألاقتصاديه وعلوم التسيير 2009- 2016 ص10.

6 محمد صلاح محمد القرأ ،مدونة العلوم المالية والإدارية https://.squraa.worqess.com/auditبتاريخ 25- 12 -2009.

7 عسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصرة الناحية النظرية ، دار المسيرة للتوزيع والنشر الأردن الطبعة الثانية 2009 ص 20.

8 محمد سمير الصبان و.د محمد القيومي محمد ، المراجعة بين التنظير والتطبيق الدار الجامعية.

9 محمد خليل و عبد الحميد أحمد ومنى عبد السلام، مراقبه التسيير في المؤسسة، شبكه الأبحاث والدراسات ألاقتصاديه 2012ص 13.

10 نوال مرابطي ، أهميه نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير ، دراسة حالة نفطال- مذكرة ماجستير، فرع التحليل الاقتصادي ، قسم العلوم الاقتصادية ، كليه العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعه الجزائر 2005-2006 ص 54 و ص 56.

11 ناصر دادي عدون، مراقبه التسيير في المؤسسة الاقتصادية.

12 فركوس محمد، الموازنات التقديرية ، أداة فعالة للتسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر طبعه 2001 ص 04.

13 ميشال جارفي controle de gestens of citè ص14.

14 ميشال لوروي l'entreprise èdution dorganimation paris de tableu de band. 1998 ص07.

15 لبنى فتاح- إشكاليه اداره المخاطر المصرفية في ظل التوجه نحو البنوك المحمولة- دراسة حاله بنك التنمية.

16 مؤيد عبد الرحمن الدوري، ادارة الاستثمار والمحافظ الاستثمارية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن 2010 ص207.

17 محمد الصيرفي، ادارة المصاريف، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر الاسكندرية-مصر 2007 ص 66.

18 رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، خالد أحمد فرحان المشهداني ادارة المؤسسات المالية والمصرفية ، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية ، عمان الاردن2013 ص 101.

19 محمد شقيري نوري وآخرون، ادارة المخاطر ، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن 2012 ص 27 -29.

20 محمد عريقات حربي، سعيد جمعه عقل، إدارة المصارف الإسلامية، مدخل الحديث، دار وائل لنشر عمان الأردن 2010ص310.

21 زوبير عياش تأثير اتفاقية بازل 2 على تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -حاله ولاية أم البواقي - أطروحة الدكتوراه، تخصص مالية قسم علوم التسيير ، كليه العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي الجزائر 2011- 2012 ص91.

22 خالد وهيب الزاوي ادارة المخاطر المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة عمان الأردن 2009ص 12.

23 حسين الثيب فعالة نظم المعلومات المصرفية في تسيير حالات فشل الائتمان مذكرة ماجستير، تخصص الاقتصاد وتسيير المؤسسة كليه العلوم ألاقتصاديه جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2012 ص 158 -159.

24 محمد داود عثمان، ادارة وتحليل الائتمان ومخاطره ، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، الأردن، 2013ص 216.

25 دريد كامل بشيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسير للنشر التوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة عمان، الأردن 2016 ص 142.

26 سمير الخطيب، قياس وادارة المخاطر بالبنوك، منشات المعارف للنشر، الاسكندرية، مصر 2005 ص23.

27 طارق طه ، لإدارة البنوك في بنيت العولمة والانترنت دار الجامعة الجديدة الاسكندرية ،مصر 2007ص 468.

28 محمد الربيعي حاكم، محمد عبد الحسن راضي، حوكمة البنوك وأثارها في الأداء والمخاطرة ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن 2011 ص167.

29 دريد كمال الشيب، اداره البنوك المعاصره، دار المسيره للنشر والتوزيع والطباعه ،عمان، الاردن 2012 ص283.

30 غازي فلاح المومني، ادارة المحافظ الاستثمارية الحديثة دار المناهج النشر والتوزيع عمان الأردن ص80-81.

31 المصدر: من إعداد الطالبة : اعتمادا على معلومات صادره من محل الدراسة "بدر".

32 وثائق بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

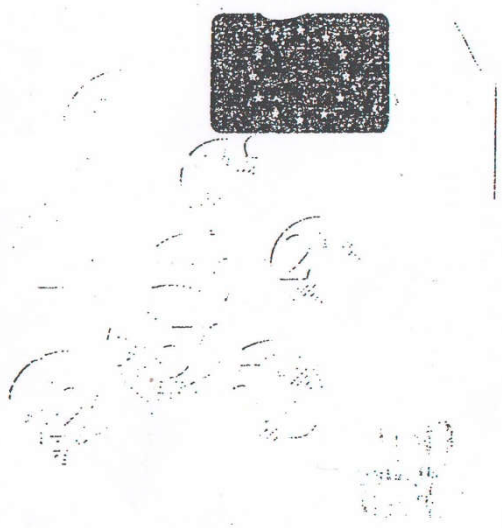
الملاحق

BADR

Le passage à l' EURO

Depuis le 4 jan[illegible] les taux de change ont été fixés irrévocablement pour chacune des 12 monnaies 'in' des pays membres de l'Union Economique Monétaire comme suit :

EURO 1	
6,55957 FRF	FRANCE
166,386 ESP	ESPAGNE
1,95538 DEM	ALLEMAGNE
5,94573 FIM	FINLANDE
1936,27 ITL	ITALIE
0,787564 IEP	IRLANDE
13,7603 ATS	AUTRICHE
2,20371 NLG	PAYS-BAS
40,3399 BEF	BELGIQUE
200,482 PTE	PORTUGAL
40,3399 LUF	LUXEMBOURG
340,75 GDR	GRÈCE



Le réseau **BADR**
reste à votre disposition pour
toute information complémentaire.

خدمات بدر

د.إ.أ

لمساعدة أبناءكم
لبداية حياتهم

دفتر التوفير بدر

أموالكم تحت تصرفكم في كل وقت
وفي كل مكان على المستوى الوطني

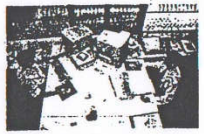
بطاقة بدر للسحب

لتسهل لكم الحياة

سند صندوق

إيداع لأجل بفوائد، موجه للاشخاص المادية
والمعنوية بصفة إسمية أو للحامل.

بـدر Consult

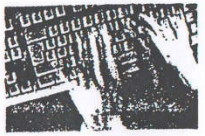


لتسيير حساباتكم عن بعد

حساب إيداع لأجل

حساب غير مقيد بسندات بنكية موجه للاشخاص
المادية أو المعنوية. يفتح خاصة بالصفة الاسمية.

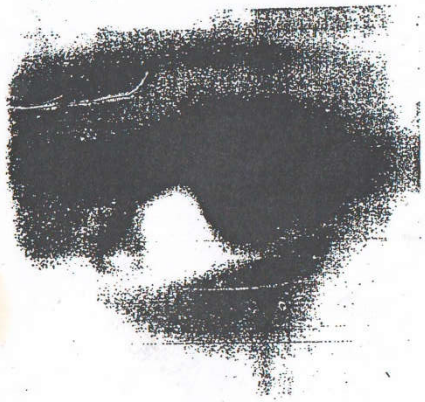
المعالجة عن بعد



معالجة العمليات البنكية عن بعد
وفي الوقت الحقيقي.

حساب بالعملة الصعبة

أموالكم بالعملة الصعبة تحت
تصرفكم في كل وقت بنسبة
فائدة محددة حسب الشروط
العامة للبنك.



BADR

أيها المستثمرون

حافز إضافي للانضمام الى البدر

▼

لكل تمويل في إطار القرض الإيطالي
يعفيكم البدر من فوائد القسطين اللأولين.

أيها المستثمرون

قوموا بحساباتكم

- بمنحكم أجل دفع مجانا لمدة 6 أشهر.
- بإعفائكم من دفع فوائد القسطين اللأولين
- وبإبعادكم عن خطر سعر الصرف.

البدر يخفض المعدل الحقيقي للتمويلات في إطار القرض اللإيطالي إلى نسبة 4,89 %
مع العلم أن النسبة المعمول بها تبقى في حدود 6 %

في البدر
الغد يبنى اليوم ...
ومعا سوف نبنيه.

RESEAU TELE-INFORMATIQUE DE LA BADR BANK
100 AGENCES DEJA RELIEES

BADR BANK

La progression continue. Elle intègrera très bientôt tout le réseau BADR BANK

BADR BANK... UNE BANQUE AU FAIT DE L'EVOLUTION TECHNOLOGIQUE

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى التدقيق ومساهمة أدوات مراقبة التسيير في التحكم في مخاطر البنك ، حيث تطرقنا إلى أنواع و مبادئ وفروض التدقيق كذا أهداف وأنواع ومكانة مراقبة التسيير وأدواتها ، وكذا أنواع المخاطر البنكية ومصادرها وطرق مواجهتها والعوامل المؤثرة فيها.

و توصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج أهمها : أن أدوات مراقبة التسيير تساهم جزئيا في التحكم مخاطر البنك محل الدراسة و أن البنك لا يتوفر على مقومات استخدام أدوات حديثه لمراقبه التسيير.

- كما خرجنا بتصفيات أهمها : ضرورة تبني البنك الأدوات حديثة لمراقبة التسيير للمساهمة في التحكم في المخاطر التي تواجهه .

Summary

This study aims to know the extent of the audit and the conduct of the management control tools in controlling the bank's risks, as we examined the types, principles and assumptions of the audit as well as the goals, types and standing of the management control and its tools, as well as the types of bank risks, their sources, methods of facing them and the factors affecting them.

The study reached a set of results, the most important of which are: the management control tools contribute in part to controlling the risks of the bank under study and that the bank does not have the ingredients to use modern tools to monitor the management.

- We also came out with the most important liquidations: The need for the bank to adopt modern tools to monitor management to contribute to controlling the risks facing it.