جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: مالية وبنوك

بعنوان:

الرقابة الداخلية على البنوك التجارية

دراسة حالة لبنك الفلاحة و التنمية الريفية لوكالة غرداية

من إعداد الطلبة:

- مولاي ابراهيم الطيب
- احويشيتي أحمد
- أولاد عبدالله حمزة

تحت إشراف:

- أ- احميدات عمر

السنة الجامعية: 2014/2013

شكر و تقدير

نعوذ بالله من عين لا تدمع وقلب لا يخشع وعلم لا ينفع ودعاء لا يستجاب نحمد ونشكر المولى جل شأنه بديع السموات و الأرض الذي منحنا العزيمة والصبر طيلة هذا المشوار ليتجسد جهدنا في هذا العمل الذي نتمناه أن يكون سندا علميا نافعا لكل من يطلع عليه .

وانطلاقا من قول الرسول صلى الله عليه وسلم " مَن سَلَكَ طَرِيْقَاً يَبْتَغِي فِيْهِ عِلْمَاً سَهَّلَ اللهُ لهُ طَرِيْقَاً إلى الجَنَّة وإنَّ المَلائِكَةَ لَتَضَعُ أجْنِحَتَهَا لِطَالِبِ العِلْمِ رِضَاً بِما يَصْنَعُ وَ إنَّ العَالِمَ لَيَسْتَغفِرُ لهُ مَن في السَّمواتِ ومَن في الأرضِ حَتَّى الحِيْتَانُ في الماءِ وفَضْلُ العَالِمِ عَلى العَابِدِ كَفَضلِ القَمَرِ على سَائِرِ الكَوَاكِبِ وإنَّ العُلَماءِ وَرَثَةُ الأنبِيْاءِ وإنَّ الأنبِيْاءَ لمْ يُوَرِّثُوا دِيْناراً ولا دِرْهَماً وَ إنَّما وَرَّثُوا العِلْمَ فَمَنْ أَخَذَهُ أخَذَ بِحَظٍ وَافِرٍ"

وقوله (ص) : " من صنع إليكم معروفا فكافؤه فان لم تجدوا ماتكافؤه به فأدعو له حتى تروا أنكم كافئتموه"

فإننا نتقدم بخالص الشكر و العرفان للأستاذ المشرف " عمر حميدات " و الذي ذخر جهدا لمساعدتنا في انجاز هذا العمل و على المجهودات التي بذلها طيلة السنة من خلال متابعته للعمل وتقديم نصائح وتوجهات قيمة لنا.

و نتقدم بالشكر و التقدير للأخ " شلقي محمد " و "رزقي مصطفى " الذي قدم لنا نصائح و توجهات كما نتقدم بالشكر لكافة الموظفين

في بنك الفلاحة و التنمية الريفية لما قدموه لنا من مساعدة في مجال الدراسة

وأخيرا نتقدم بالشكر إلى كل من قام بمساعدتنا في انجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد حتى ولو بكلمة تشجيع في إتمام الدراسة

وفي الأخير نحسب هذا العمل في سبيل الله تعالى ولا نزكي على الله عملا رجينا منه أن يجعله من صالح أعمالنا.

الإهداء

بسم الله و الصلاة و السلام على الحبيب المصطفى خير الأنام أما بعد:

نشكر الله عز وجل الذي مكننا سبحانه وتعالى عن هبته لنا نعمة الإرادة و العزيمة لإتمام عملنا هذا المتواضع

و أوجدنا في أحسن الأحوال.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أبي الذي لم يبخل علي يوماً بشيء

وإلى أمي التي ذودتني بالحنان والمحبة و التي أتمنى لها الشفاء العاجل

أقول لهم: أنتم وهبتموني الحياة والأمل والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة

وإلى إخوتي وأسرتي جميعاً

ثم إلى كل من علمني حرفاً أصبح سنا برقه يضيء الطريق أمامي

كما أتقدم بالشكر الجزيل و الاحترام إلى الأستاذ المشرف " احميدات عمر " الذي أفادنا كثيرا بنصائحه

وإرشاداته وتوجيهاته طيلة مدة إشرافه علينا.

و كذا كل من الأساتذة الكرام د" بن سانية عبد القادر " و الأستاذ "بهاز جيلالي" و د " بوعبدلي أحلام "

الأستاذ " عمي سعيد حمزة" و كل من ساعدنا في انجاز هذه المذكرة سواء كان من قريب أو بعيد

و زميلاي اللذان شاركاني في انجاز هذا العمل حمزة و احمد و كل من الاصدقاء

كريم،اسماعيل،منير،حمزة،رضوان،حسين،اسلام،حسين،محمد

و الزميلات راجياً من المولى عز وجل أن يجد القبول والنجاح

مولاي ابرهيم الطيب

إلى من قال فيهما بسم الله الرحمن الرحيم ﴿وقضى ربك ألا تعبدوا إلاإياه و بالوالدين إحساناإما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أف و لا تنهرهما و قل لهما قولا كريما واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا﴾ .....﴿الإسراء 23-25 ﴾.

اللهم صل على سيدنا محمد خير البرية وأزكى البشرية و على آله أمهات المؤمنين "خديجة" و "عائشة" و على جميع أمهات المؤمنين وعلى الأمهات " زينب" "رقية" "أم كلثوم "و"فاطمة" وعن صحابته "أبو بكر الصديق" "عمر ابن الخطاب" "عثمان ابن عفان" "علي ابن أبي طالب" و "عبد الله ابن مسعود " رضوان الله عليهم و من تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

إلى من تعجز الكلمات عن الوفاء بحقها و الإشارة بفضلها إلى التي كانت تشجعني وكانت العين التي تحرسني وكانت أول قلب يخفق لنجاحي والتي اسمها دقة قلبي الغالية أمي أطال الله في عمرها

إلى من أنار لي الدرب وسهل لي درب العلم و المعرفة وحرص علي منذ صغري واجتهد في تربيتي توجيهي أبي أطال الله في عمره

إلى من هو سندي وعزوتي أخي " علي "

إلى من لا تحلو الحياة إلا بهن أخواتي "أمينة " "ياسمين " " أنفال "

إلى كل عائلة "حويشيتي" و "دوة" وجدتي "خيرة "أطال الله في عمرها وجدتي " خيرة " رحمة الله عليها وخالاتي و أخوالي وأعمامي و عماتي

إلى من ربطتني بهم صلة الأخوة والصداقة "طارق ""يوسف ""مهدي"" عبد سلام ""حسين" "زهير""خضير""حكيم" "حسين""حمزة""منير""طيب""حمزة""بشير""رضوان"محمد"

وإلى الأساتذة الأفاضل"بهاز جيلالي""احميدات عمر""بوعامر جميلة ""بينونة محمد"

"أولاد عبد الله عبد القادر"

إلى كل طلبة السنة الثالثة علوم اقتصادية دفعة 2014

إلى كل من حملهم قلبي ولم تحملهم ورقتي

حويشيتي أحمد

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا انك أنت العليم الحكيم﴾

سورة البقرة الآية 32

يا من خلقتني ورزقتني فأجزت وعلمتني فنفعت إليك أهدي شيئا من جزيل عطائك فاجعله لقلبي ضياء ولبصري جلاء ولأسقامي دواء وأكتبه في ميزان حسناتي وأرحم به أهلي أينما حلو وحيثما ارتحلوا فأول من أهدي ثمرة نجاحي إلى التي تعاظمت تضحياتها حتى بلغت عنان السماء إلى أحلى لحن يتغنى به الإنسان وأجمل كلمت أطربت الأذن " أمي الغالية"

إلى أبي العزيز الذي علمني و اختار لي طريقا غير الذي شقه بمفرده و الذي مهما كتبت من كلمات ومهما قلت من عبارات لن أوفي حقه

إلى كل الأهل و الأقارب و إلى كل من يحمل لقب " أولاد عبد الله " و لقب "شلاوة" إلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد إلى كل من التقيت به في مشواري الدراسي

إلى جدي" أحمد "وجدي "محمد" إلى جدتي " جدلة" و جدتي المرحومة " منصورة"

إلى الأصدقاء : يوسف، عز الدين ، عبد الرزاق ، بلال ،الياس ، عبد السلام ، مهدي ، أحمد، الطيب ،حسين منير،رضوان ،مصطفى، عبد النور، عبد الرحيم.

إلى الأساتذة الأفاضل : أولاد عبد الله الحاج ، بوعامر جميلة ، بينونة محمد.

أولاد عبد الله حمزة

ملخص

نهدف من دراستنا هذه إلى توضيح مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية ودورها في تحقيق الأداء الجيد فيها ،وذلك من خلال دراستنا لأثر الرقابة الداخلية على أداء البنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR)، ولطبيعة هذا الموضوع فقد استخدمنا المنهج الوصفي و المنهج التجريبي المتمثل في دراسة ميدانية للبنك بدر بغرض معرفة نظام الرقابة فيه،ومدى تأثيرها على أدائه ، كما استخدمنا في دراستنا الأدوات المنهجية المتمثلة في المقابلة و الملاحظة.

ومن خلال النتائج المتوصلإليهافي دراستنا يمكننا القول أن أداء الوكالة في تحسن وهذا راجع إلى تطبيق الإجراءات و الأوامر الصارمة كما أنها لا تخلو من نقائص.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الداخلية،نظام الرقابة، تقييم الآداء.

résumé

Objectif de cette étude est de préciser l'efficacité du système de contrôle interne dans les banques commerciales et de leur rôle dans la réalisation de bonnes performances dans lequel , à travers une étude de l'impact du contrôle interne à l'égard de la performance de la Banque de l'agriculture et du développement rural (BADR) , mais la nature de cette question , nous avons utilisé la méthode descriptive et l'objectif de l'approche expérimentale dans une étude sur le terrain de la Banque aux fins de Badr savoir où le système de contrôle , et de son impact sur les performances , comme nous avons utilisé dans notre étude des outils méthodologiques de l'entretien et de l'observation.

Et par les résultats obtenus dans notre étude , nous pouvons dire que l' amélioration de la performance de l'agence et cela est dû aux procédures de demande et des ordres stricts car ils ne sont pas sans défauts.

قائمة المحتويات

الإهداء.....

الشكر والتقدير .....

ملخص الدراسة .....

قائمة المحتويات .....

قائمة الأشكال.....ا

قائمة الملاحق .....اا

المقدمة العامة .....أ – هـ

الفصل الأول : الإطار النظري و المفاهيمي لنظام الرقابة الداخلية على البنوك التجارية **06**

تمهيد: **07**

المبحث الأول : نظام الرقابة الداخلية على البنوك و تقييم أدائها.....**08**

المطلب الأول : مدخل إلى نظام الرقابة الداخلية.....08

تعريف الرقابة الداخلية.....08

أهداف الرقابة الداخلية.....09

مكونات الرقابة الداخلية.....10-12

مقومات الرقابة الداخلية.....13

حدود الرقابة الداخلية.....14

المطلب الثاني : تقييم أداء البنوك التجارية 15

مفهوم تقييم الأداء و أسبابه 15

طرق تقييم الأداء و مراحله 16

معايير و مؤشرات تقييم الأداء 17-18

المطلب الثالث :خطوات الرقابة الداخلية على الأداء.....19

تحديد معايير الأداء 19

قياس الأداء الفعلي 19

مقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء 19

التقييم و التعديل 20

المبحث الثاني : الدراسات السابقة.....20

المطلب الأول : الدراسات الجزائرية 20

المطلب الثاني : الدراسات العربية.....21-23

المطلب الثالث : الدراسات الأجنبية.....24-26

خاتمة الفصل الأول: 27

الفصل الثاني :دراسة ميدانية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة غارداية.....28

تمهيد: **29**

المبحث الأول : بنك الفلاحة والتنمية الريفية "مفاهيم عامة " 30

المطلب الأول: لمحة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية. 30

تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....30

مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية 31-33

مكانة بنك الفلاحة والتنمية الريفية في المحيط المصرفي الجزائري 34

المطلب الثاني: أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية 35

أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية 35

مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية 36

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك بدر 36-37

المبحث الثاني :الرقابة الداخلية على أداء بنك الفلاحة و التنمية الريفية –وكالة غارداية–....38

المطلب الأول : الرقابة الداخلية في البنك.....38

تعريف الرقابة الداخلية في البنك 38

أهداف و أنواع الرقابة الداخلية في البنك 38-39

الجهات القائمة بالرقابة الداخلية في البنك..... 39-42

وسائل وأدوات الرقابة الداخلية في البنك..... 42-44

تنظيم الرقابة الداخلية في البنك .....45.

تقييم الرقابة الداخلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية – وكالة غارداية –.....45

المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة.....46

نتائج الدراسة.....46

مناقشة نتائج الدراسة 47

نتائج اختبار الفرضيات.....48

خلاصة.....**49**

الخاتمة **52–50**

المراجع **56–53**

الملاحق..... **72–57**

الفهرس..... 77-73

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	البيان	الصفحة
1	**مكونات نظام الرقابة الداخلية**	**11**
2	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	**37**
3	الهيكل التنظيمي العام للبنك (جانب الهيئات الرقابية)	**40**
4	الهيكل التنظيمي للرقابة في البنك	**41**

قائمة الملاحق

رقم الملحق	البيان	الصفحة
1	بطاقة إشعار بالمهمة	58
2	بطاقة المقدمة	59
3	بطاقة تعريف الهيئة الخاضعة للرقابة	60
4	بطاقة النماذج	61
6–5	بطاقة وصف الخلل	62
7	بطاقة المقابلة	63
8	بطاقة الخاتمة	64
9	تقديم بطاقة إشعار المهمة	65
10	بطاقة المقدمة	66
11	بطاقة وصف القضية	67
12	بطاقة تأكيد الحقائق	68
13	بطاقة عدم اثباث الحقائق	69
14	بطاقة الحقائق القانونية و التقنية	70

15	بطاقة تحليل و تأكيد الحقائق	**71**
16	بطاقة الخاتمة	**72**

مقدمة عامة

تمهيد : لقد عرف العالم الاقتصادي تطورا كبيرا في العديد من المجالات والتي مست حجم المؤسسات الاقتصادية التي أصبحت تتميز في وقتنا الحاضر بكبرها و تعقد وظائفها ،ومع زيادة حجم هذه المؤسسات كان من الأجدر و الأهم الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية وذلك نظرا لدورها الفعال في المؤسسة ، إذ تعتبر بمثابة مهمة دائمة و مستمرة ينبغي القيام بها في كافة مجالات النشاط وهذا لتحسين وضبط الأداء من جهة و تحقيق الأهداف المسطرة من جهة أخرى.

ومع تطور حجم المشاريع الاقتصادية زاد الاهتمام الإداري بنظام الرقابة الداخلية حتى يتمتع نظام المعلومات بخاصيتي السلامة و المصداقية من خلال فرض الأدوات الرقابية وهذا ما تطلبه

البنوك و المؤسسات المالية الجزائرية شأنها كشأن المؤسسات المالية في مختلف دول العالم من أجل تأهيلها و النهوض بوضعيتها للتجاوب مع مختلف التغيرات التي تميز البيئة الحالية ،فنبعت الحاجة إلى رقابة دائمة على أموالها وكيفية تحركها دون المساس بها ولا بقيمتها ، محاولة الوفاء بأهداف إدارتها و المسؤوليات الملقاة على عاتقها.

1- الإشكالية :ومن خلال ما تطرقنا إليه سابقا يمكننا طرح الإشكالية التالية :

مامدى تأثير الرقابة الداخلية على أداء البنوك التجارية ؟

إلى جانب السؤال الجوهري للإشكالية يمكن طرح التساؤلات التالية :

- ما مفهوم نظام الرقابة الداخلية وماهي مكوناته وأهدافه ؟

- ما هو مفهوم الأداء ؟

- ماهي خطوات الرقابة الداخلية على الأداء؟

- ماهو واقع الرقابة الداخلية على البنك الفلاحة و التنمية الريفية

ولمعالجة الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية، نحاول بناء الفرضيات الأساسية التالية :

- نظام الرقابة الداخلية ضرورة حتمية في جميع البنوك و المؤسسات المالية؛

- يلعب نظام الرقابة الداخلية دورا فعالا في تقييم الأداء في البنوك و المؤسسات المالية؛

-تطور الوسائل المعتمدة في نظام الرقابة الداخلية تمكن من تقييم ناجح لأداء البنك؛

-ضرورة تطوير نظام الرقابة الداخلية في بنك بدر و تعميمه على كل الوكالات التابعة له.

دوافع اختيار الموضوع :

- يعتبر موضوع الرقابة الداخلية من أهم و أكثر المواضيع المطروحة جدلا في وقتنا الحالي على مستوى الساحة المصرفية؛

-يندرج هذا الموضوع ضمن مجال التخصص و الرغبة في اكتساب معارف جديدة في مجال الرقابة الداخلية؛

-موضوع يتميز بطابع الدراسات " موضوع الساعة"؛

-يعتبر موضوع الرقابة الداخلية من المواضيع الهامة على مستوى البنوك و المؤسسات المالية.

أهمية الدراسة :

ترجع أهمية هذه الدراسة إلى الحاجة الملحة للمؤسسة إلى نظام رقابي يساعد إدارة المؤسسة على تحمل مسؤولية تحقيق الأهداف و تطبيق السياسات و الإجراءات اللازمة و المحافظة على كيان المؤسسة وضمان لها الاستمرار والنمو في ظل بيئة متغيرة.

-تنبع أهمية هذه الدراسة من حاجة المؤسسات المالية الجزائرية إلى التطبيق المشروع والفعال لوظيفة الرقابة الداخلية لمساعدتها في تأدية أنشطتها بصورة سليمة من أجل تحقيق أهدافها المنشودة و التكيف مع مايحصل من تطورات؛

-تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تتناول موضوع حساس داخل المؤسسة المصرفية، وهو الرقابة الداخلية باعتبارها عملية فعالة تساهم في تقييم الأداء وكشف الأخطاء و الانحرافات و محاولة تصحيحها.

أهداف الدراسة :

-محاولة معرفة أهداف نظام الرقابة الداخلية وأساليب الرقابة الإدارية و المحاسبية؛

-إمكانية توضيح معالم ومحددات نظام الرقابة الداخلية السليم في البنوك؛

-محاولة تقييم نظام الرقابة الداخلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية؛

-توضيح دور الرقابة الداخلية في تحقيق استقرار المعاملات و المؤسسات المصرفية.

حدود الدراسة :

إن زيادة الباحثين والمهنيين بالرقابة الداخلية كان نتيجة للتطور المتزايد للحاجات المختلفة بالنسبة للمؤسسات المالية و بالنسبة للأطراف المتعاملة معها ، والتي كانت وليدة التغيرات المستمرة في العالم ،ففرض عصر السرعة و المعلوماتية العديد من المتطلبات ،وكان أبرزها المعلومات المؤهلة ،لأنها سوف تعتمد في صنع العديد من القرارات و التي يرجى من ورائها تحقيق أهداف معلومة ،لذا حددنا إطار الدراسة في العنصرين الآتيين :

1) الحدود المكانية :

ترتبط هذه الدراسة بوجه عام بالكيفية التي تمارس فيها وظيفة الرقابة الداخلية في المؤسسات المصرفية وكإسقاط على واقع الحال بالنسبة للمؤسسات المصرفية الجزائرية اخترنا بنك الفلاحة و التنمية المحلية الذي يتميز بصلابة الرقابة الداخلية فيه وركزنا في دراستنا على وكالة غارداية(292).

2) الحدود الزمنية : تمت الدراسة في حدود ثلاث سنوات (**2011-2014**).

3) الحدود النظرية : تناولت الدراسة مفاهيم وأساسيات حول نظام الرقابة الداخلية وأثرها على أداء البنك.

4) **الحدود التطبيقية** : فتشمل الدراسة على أثر تطبيق الرقابة الداخلية على أداء بنك الفلاحة و التنمية الريفية – وكالة غارداية.

منهج الدراسة و الأدوات المستخدمة :

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة ومحاولة للوصول إلى كافة تطلعاته ،كان لزاما علينا اعتماد مختلف المناهج المستخدمة في البحوث و الدراسات الاقتصادية وذلك كلها دعت الضرورة البحثية إلى ذلك ،فنجد المنهج الوصفي عند التعرض لمفاهيم عامة و المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية و منهج دراسة حالة عند تناول نموذج نظام الرقابة الداخلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية ومدى تأثيره على الأداء بالبنك، ومن الأدوات المنهجية المستخدمة في الدراسة هي أداتي المقابلة و الملاحظة.

مرجعية الدراسة : فقد قمنا باستخدام مراجع تخص نظام الرقابة الداخلية و أخرى تتمثل في تقييم الأداء و الأداء البنكي .

صعوبات الدراسة :

لعلمكم أن أي بحث لا يخلوا من الصعوبات و العراقيل وتتمثل هذه الأخيرة في :

– صعوبة الوضع الأمني التي عاشته ولاية غارداية منذ حوالي خمسة أشهر والذي يعتبر من أبرز العراقيل التي واجهتنا؛

– قلة المراجع و الدراسات المتخصصة التي تناولت نظام الرقابة الداخلية خاصة في البنوك الجزائرية لذا عند ملاحظتكم للدراسات السابقة تجدون أننا تطرقنا إلى دراستين فقط للبنوك الجزائرية؛

– انشغال مدير الوكالة وذلك بسبب استقبال الكثيف للزبائن ؛

– انشغال بعض العمال بعملهم وعدم إفادتنا بإجابات في مجال عملهم.

هيكل البحث :

بناءا على الأهداف و الفرضيات الموضوعة سابقا ،في حدود الإشكالية المطروحة كان الاختيار على تقسيم البحث إلى فصلين بعد المقدمة ، حيث خصصنا الفصل الأول للجانب النظري و الثاني للدراسة الميدانية و المقدمة على النحو التالي :

الفصل الأول : درسنا في هذا الفصل الإطار النظري و المفاهيمي لنظام الرقابة الداخلية على أداء البنوك، و يضم مبحثين ، المبحث الأول تناولنا فيه مفاهيم حول نظام الرقابة الداخلية على أداء البنك ، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه أبحاث ودراسات سابقة جزائرية وعربية وأجنبية في مجال البحث.

الفصل الثاني : تطرقنا في هذا الفصل على دراسة ميدانية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية وذك من خلال تقسيمه إلى مبحثين، الأول تضمن تقديم عام للبنك أما المبحث الثاني فرأينا به مناقشة النتائج المتوصل إليها في الدراسة.

الفصل الاول: الاطار النظري و المفاهيمي لنظام الرقابة الداخلية على البنوك التجارية

تمهيد :

إن التطور الذي شهده النشاط الاقتصادي ألزم على المؤسسة أن تواكب هذا النمو الذي انبثقت عنه عدة وظائف أخرى يصعب عليها التحكم فيها جميعا ،كما تعددت الأطراف المتعاملة، مما دفعها إلى إيجاد وسيلة تضبط وتقيم وتحمي ممتلكتها من الضياع وكذا تضمن لها الاستمرار لتحقيق الأهداف المسطرة مسبقا وبالتالي تنظيم شامل لطرق أداء العمل والإشراف عليه وتوجهيه ومراجعته ومحاسبة القائمين بالأعمال لضمان صحة التنفيذ والتطبيق.

المبحث الأول : نظام الرقابة الداخلية على البنوك و تقييم أدائها

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

وحتى يمكن فهم طبيعة نظام الرقابة الداخلية السليم لا بد من توضيح أهم المفاهيم التي تصب في مجال الرقابة.

المطلب الأول : مدخل إلى نظام الرقابة الداخلية

تمثل الرقابة الداخلية أداة للتخطيط والمتابعة والمراجعة في المؤسسة لذلك يجب أن نحسن اختيارها وسوف نتناول في هذا المطلب كلا مما يلي:

أولا :تعريف الرقابة الداخلية

تتضمن الرقابة الداخلية عدة تعاريف منها:

1) نظام الرقابة الداخلية هو تخطيط التنظيم الإداري للمشروع وما يرتبط به من وسائل أو مقاييس تستخدم داخل المشروع للمحافظة على الأصول, اختيار دقة البيانات المحاسبية ومدى الاعتماد عليها وتنمية الكفاية الإنتاجية وتشجيع السير لسياسات الإدارية في طريقها المرسوم.[1]

2) عرفتها الجامعية الأمريكية للمحاسبين بأنها الإجراءات والطرق المستخدمة في المشروع من أجل الحفاظ على النقدية والأصول الأخرى بجانب التأكد من الدقة الكتابية لعملية إمساك الدفاتر المحاسبية. [2]

3) الرقابة الداخلية مجموعة من النظم الرقابة المالية وغير المالية التي تضعها الإدارة بقصد :

- تسير نشاط المؤسسة بطريقة فعالة وسليمة ؛
- التأكد من الالتزام بالسياسات الإدارية والقانونية؛
- المحافظة على الموجودات،وأنها استخدمت بكفاءة وفاعلية؛
- تأمين اكتمال ودقة السجلات إلى أقصى حد ممكن[3].

---

[1] **الصبان ، الغيومي ،" المراجعة بين التنظيم و التطبيق"** ، الدار الجامعية بيروت ،سنة 1990 ،ص 215.

[2] **عبد الفتاح الحصن ،"مبادئ و أسس المراجعة علما و عملا"**، المؤسسة الجامعية ،سنة 1983 ،ص 25.

[3] **جميل أحمد توفيق ،"ادارة الأعمال: مدخل وظيفي"**،الدار الجامعية ، الاسكندرية، سنة 2000،ص ص : 403-404.

يتضح من التعريفات السابقة أن الرقابة الداخلية هي مجموعة النظم و الإجراءات و الطرق التي تتخذها الإدارة لحماية أصول المؤسسة ولضمان دقة و سلامة البيانات المالية وزيادة درجة الاعتماد عليها ، وزيادة الكفاءة التشغيلية وضمان الالتزام بسياسات الإدارة الموضوعة.[1]

ثانيا : أهداف الرقابة الداخلية

هناك عدة أهداف لنظام الرقابة الداخلية منها :

1) التحكم في المؤسسة : يعتبر التحكم في أهداف المؤسسة التي تسعى لتحقيقيها من أهم أهداف مجلس الإدارة والمسئولين التنفيذيين، ويحدث هذا عن طريق التنفيذ الصارم والدقيق لمختلف التعليمات وعليه فإن تصميم وتطبيق نظام رقابي هو من مسؤولية الإدارة والمسيرين ؛[2]

2) ضمان صحة ودقة المعلومات : ويعتبر أهم الأهداف على الإطلاق، بحيث يوفر سواء للمؤسسة أو لغيرها المعلومات الصحيحة والدقيقة عن المؤسسة، وبالتالي اتخاذ قرارات تكون صائبة في معظمها وعليه فوجود أي ثغرات في هذا النظام قد يؤثر سلبا على المؤسسة وعلى المتعاملين معها كذلك وهذا يؤدى إلى عدم دقة وصحة المعلومات المقدمة وبالتالي رهن مستقبل المؤسسة ؛[3]

3) حماية أصول المؤسسة : تعتبر حماية أصول المؤسسة من أهم الأهداف التي يسعى نظام الرقابة الداخلية إلى تحقيقها وذلك من خلال فرض حماية مادية و محاسبية لجميع عناصر الأصول من الاستغلال غير المشروع وسوء الاستخدام أو الضياع أو الاختلاس سواء كان بسوء النية أو بحسنها ؛

4) تحسين ورفع الأداء: وهذا ما نلاحظه من خلال التعاريف السابقة من حيث نجد أنها ركزت على عنصر رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة التي هي قدرة المؤسسة في الوصول إلى الهدف الذي حددته سابقا في إطار وظيفة معينة، أما عنصر الفعالية فهو أقل تركيز والذي يقصد به تحقيق المؤسسة لجزء من أهدافها بأقل التكاليف مع

[1] **غسان فلاح المطارنة ،" تدقيق الحسابات المعاصرة "**، دار الميسرة الأردن ،سنة 2006،ص 206 .

[2] **قاو مصطفى و بن عميرة توفيق ،" المراجعة الداخلية في المؤسسة "**، مذكرة لنيل شهادة ليسانس دفعة 2004 ، ص26.

[3] **محمد التوهامي طواهر و مسعود صديقي،" المراجعة و تدقيق الحسابات" . الاطار النظري و الممارسات التطبيقية** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، الطبعة 2 ، سنة 2005،ص 90.

المحافظة على نفس الجودة والنوعية، هذه الأهداف يمكن تحقيقها في ظل وجود نظام معلوماتي ذا جودة عالية من الكم والكيف ؛ [1]

5) احترام السياسات الإدارية و الالتزام بها : تتم بلورة أهداف المؤسسة إلى مجموعة من السياسات و الخطط و الإجراءات المتكاملة التي تشمل كافة جوانب المؤسسة ،ويتم إبلاغها إلى منفذي العمليات المختلفة عبر المستويات الإدارية ، من خلال إصدار أوامر كتابية أو شفوية تقضي الامتثال لها و الالتزام بها وهذا من شانه أن يكفل للمؤسسة تحقيق أهدافها المرسومة .

ثالثا : مكونات الرقابة الداخلية

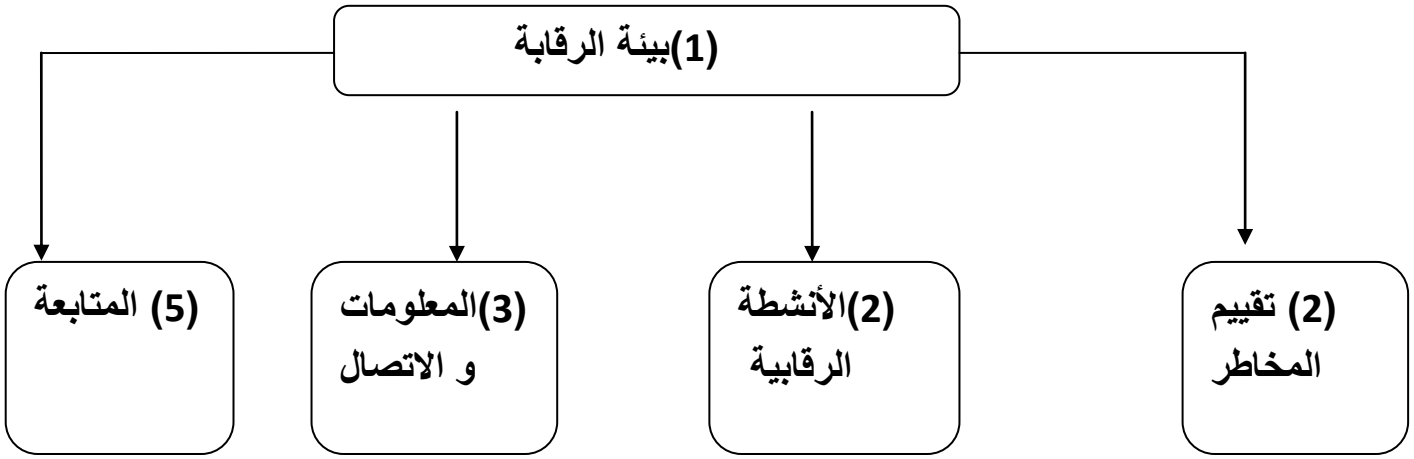
يشمل أي نضام رقابي على خمسة مكونات أساسية لابد من الاهتمام بها ودراستها عند تصميم وتنفيذ أي نضام رقابي حتى يمكن الوصول إلى ضمان معقول لتحقيق الأهداف الرقابية وتشمل هذه المكونات الأساسية لنظام الرقابة على:

بيئة الرقابة ، تقدير المخاطر ، الاتصال و المعلومات، أنشطة الرقابة، التقييم.

ويمكن تحليل هده المكونات الأساسية و المترابطة مع بعضها البعض في الحقيقة في الشكل التالي و الذي يظهر بيئة الرقابة كمظلة أو إطار عام يغطي و يربط جميع المكونات الأربعة الأخرى وبالتالي لابد أن يؤثر عليها أن يمكن القول انه بدون بيئة رقابية ملائمة و سليمة لتحقيق رقابة فعالة لا يمكن لجميع المكونات الأخرى للرقابة أن تحقق أهدافا حقيقية لها وللمؤسسة أيضا.

[1] **عبد الفتاح محمد الحصن و فتحي رزق السوافري ،" الرقابة و المراجعة الداخلية"** ، الدار الجامعية الاسكندرية ، 2004،ص135.

الشكل(1) : مكونات نظام الرقابة الداخلية



المصدر: فتحي رزق السوافري ، سمير كامل محمد، محمود مراد مصطفى ،"الرقابة و المراجعة الداخلية (الاتجاهات الحديثة) سنة 2002 ،ص ص 18-19.

وفيما يلي شرح موجز لكل مفردة من هذه المكونات الخمسة لنظام الرقابة :

1) بيئة الرقابة :[1] تعتبر البيئة الرقابية أساس للمكونات الأخرى أو الأرضية التي يقوم عليها ، و تعمل فيها لتحقيق نظام رقابي فعال ، وتتكون بيئة الرقابة من عوامل متعددة ولكن تتوقف كل هده العوامل على موقف الإدارة العليا من مفهوم و أهمية الرقابة و المعتقدات الأخلاقية المرتبطة بمفهوم الرقابة.

وبالتالي يمكن تقسيم العوامل التي تتكون منها الرقابة إلى عوامل ذات صلة مباشرة بالإدارة و عوامل أخرى مرتبطة بتنظيم المؤسسة نفسها.

وتتمثل تلك العوامل المرتبطة مباشرة بالإدارة في مدى نزاهة العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة القيم الأخلاقية السائدة لدى العاملين و الإدارة و المعايير السلوكية المطبقة وكيفية استخدامها في الواقع العملي لتشجيع الأداء الأخلاقي و تجنب العاملين و المؤسسة في نهاية الأداء و السلوك الغير أخلاقي وفلسفة الإدارة في وضع معايير و سياسات لتشجيع الأداء و السلوك الأخلاقي إما بالنسبة للعوامل المكونة لبيئة الرقابة و المرتبطة بتنظيم المؤسسة نفسها فتتمثل في الهيكل التنظيمي الكفء ومدى تحديد السلطة و المسؤولية و تتمثل باقي العوامل في سياسات الأفراد و ممارستهم المختلفة و مدى الالتزام الحقيقي الفعلي بسياسات المؤسسة و طريقة تشكيل كل

[1] **فتحي رزق السوافري و آخرون ،مرجع سابق** ، ص ص : 19-20.

من مجلس الإدارة و لجنة المراجعة وكيفية نفيدهم لواجباتهم ، ولكن يمكن القول أن من أهم العوامل المكونة لبيئة الرقابة وهي مدى تفهم الإدارة و العاملين بالمؤسسة و كيفية التعامل مع مفاهيم و القيم الأخلاقية و الأمانة بصفة عامة.

2) تقييم المخاطر: يهتم هذا بتحديد و تحليل المخاطر المتعلقة بتحقيق أهداف المؤسسة ، و التعرف على احتمال حدوثها ومحاولة تخفيض حدة تأثيراتها إلى مستويات مقبولة .

3) أنشطة الرقابة : وتتمثل أنشطة الرقابة في السياسات الإجراءات و القواعد التي توفر تأكيد معقول بخصوص أهداف الرقابة الداخلية بطريقة ملائمة، وإدارة المخاطر بفعالية . وتتعلق تلك الأنشطة بالرقابة على التشغيل ، والرقابة على إعداد التقارير المالية ، و الرقابة على الالتزام .

وتهتم أنشطة الرقابة على التشغيل بغدارة ومتابعة تشغيل المؤسسة ، بينما تهدف أنشطة الرقابة على إعداد التقارير المالية إلى تأكيد إعداد تقارير مالية يمكن الوثوق بها ، أما أنشطة الرقابة على الالتزام فإنها تهدف إلى التأكد من الالتزام بالقوانين التي تطبقها المؤسسة .

4) المعلومات و الاتصال : يهتم هدا المكون بتحديد المعلومات الملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة ، والوصول إليها وتشغيلها وتوصيلها لمختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة ، عن طريق قنوات مفتوحة للاتصالات تسمح بتدقيق تلك المعلومات و إعداد التقارير المالية.

5) المتابعة: يهتم هذا المكون بالمتابعة المستمرة وتقييم الدوري لمختلف مكونات نظام الرقابة الداخلية ويعتمد تكرار ونطاق التقييم الدوري على نتائج المتابعة المستمرة ، والمخاطر ذات صلة بنظام الرقابة الداخلية.

ووفقا لتقرير COSO فان تلك المكونات تعتبر مقاييس يمكن على أساسها تقييم فعالية نظم الرقابة الداخلية ، كما أنها تتضمن إرشادات تطبيقية بخصوص العوامل التي يمكن أن تؤخذ في الاعتبار عند تقييم فعالية نظم الرقابة الداخلية بالمؤسسة ، وإشارة إلى ذلك الإرشاد التطبيقي لا يتضمن قائمة شاملة بكل تلك العوامل ، وأنه مجرد نقطة بداية وأن بعض تلك العوامل غير موضوعية بدرجة عالية وتتطلب ممارسة درجة كبيرة من التقدير الشخصي.

رابعا: مقومات الرقابة الداخلية

إن وجود نظام قوي للرقابة الداخلية يعبر عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة من جهة وتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المرسومة في الخطة العامة لها من جهة أخرى. فمقومات نظام الرقابة الداخلية كأعمدة داخل المبنى تعكس قوة وفعالية هذا المبنى والعكس صحيح وسوف نتطرق إلى مقومات هذا النظام التي الممثلة في:

1) *الخطة التنظيمية*:[1] يبين الهيكل التنظيمي توزيع السلطات والمسؤوليات على الوظائف بالمستويات الإدارية المختلفة كما تبين وسائل الاتصال الرسمي بينهم ومستويات الإشراف عليهم ومن خلال الهيكل التنظيمي يتم تحديد المسؤوليات والواجبات الخاصة بكل وظيفة منها بحيث تتناسب مع مقدرة الفرد الواحد، ويتوقف الهيكل التنظيمي من حيث التصميم على نوع المشروع وحجمه ولابد أن تراعي فيه البساطة والمرونة القادمة أي تطورات مستقبلية.

*2) **نظام محاسبي سليم**:*[2]

- مبادئ وأسس وقواعد محاسبية تحكم المعالجة المحاسبية للعمليات المنشأة؛

- مجموعة مستندية، وتشمل المستندات الأصلية التي تحتوي على بيانات المنشأة وغيرها؛

- مجموعة دفترية تتضمن دفاتر اليومية والأستاذ؛

- الدليل المحاسبي: يتضمن قائمة بأسماء الحسابات الإجمالية الفرعية؛

- القوائم المالية والتقارير الأخرى وتشمل قائمة نتيجة الأعمال وقائمة المركز المالي والتقارير؛

[1] **خالد راغب الخطيب و خليل محمود الرفاعي ،" الأصول العلمية و العملية لتدقيق الحسابات"** ، دار النشر عمان، سنة 1998،ص : 198.

[2] **خالد امين عبد الله ،" التدقيق و الرقابة في البنوك"**، دار وائل للطباعة و النشر، الأردن، سنة 1998،ص: 164.

– يقسم العمل المحاسبي بين الموظفين وذلك لكي يدقق كل موظف عمل الموظف الذي سبقه تجنبا للأخطاء والتزوير.

3) اختيار الموظفين الأكفاء: إن عامل الكفء يلعب دورا مهما في إنجاز وتحقيق مبتغيات المؤسسة، لذلك يعتبر العامل أحد المقومات الأساسية الذي يركز عليه نظام الرقابة الداخلية الفعال ويراعي في الاختيار ما يلي:

– شهادات في ميدان العمل؛

– خبرة تمكنه من التحكم في وظيفته؛

– الالتزام بالسياسات المرسومة ؛

– احترام نظام التدريب.

خامسا : حدود الرقابة الداخلية

هناك عدد من القيود تحد و تقلل من درجة اعتماد المراجع على نظام المراقبة الداخلية و ذلك خلال قيامه بعملية المراجعة وإعداد تقريره، فقد تحدث نتيجة لعدم فهم الموظف للتعليمات مثلا أو عدم العناية على تأدية الوظيفة ونحوه.كما أن المراقبة الداخلية لا تسمح بأن يتواطأ أو أكثر بغرض التلاعب في السجلات المحاسبية، وإذا وقع ذلك فلا يمكن للمراجع أن يعتمد على هذا النظام للتأكد من عدم وجود مخالفات و التحقق من صحة و صدق القيم المعروضة في القوائم المالية.

وقد تكون هذه القيود التي تقلل من درجة اعتماد المراجع على نظام الرقابة الداخلية إذا تعلق الأمر بالإدارة العليا بالتحاليل وارتكاب أخطاء و مخالفات باستطاعتها إخفاء هذه الأخطاء، و لهذا وجب على المراجع تسليط الضوء على هذه العراقيل التي يمكن أن تتعرض من خلال القيام بعملية المراجعة وإعداد تقريره.

المطلب الثاني : تقييم أداء البنوك التجارية

نتيجة للتطورات الاقتصادية المعاصرة ازدادت أهمية الحسابات الختامية والميزانيات وزاد معها الاهتمام بدراسة وتحليل الأرقام والبيانات الواردة في هذه الحسابات بغية التعرف على نقاط الضعف والقوة وتحديد أسباب النجاح والفشل الذي يلحق بالمنشآت، أي العمل على تقييم أدائها بمختلف الطرق وفق مجموعة من المعايير. وعليه، سيتم التركيز في هذا المطلب على العناصر الآتية:

- ✓ مفهوم تقييم الأداء و أسبابه .
- ✓ طرق تقييم الأداء و مراحله.
- ✓ معايير و مؤشرات تقييم الأداء .
- ✓ خطوات الرقابة الداخلية على الأداء .

أولا : مفهوم تقييم الأداء و أسبابه

يعتبر تقييم الأداء من أهم عناصر مراقبة التسيير لمراقبة كافة أنشطة المنشأة وتحديد مدى فعالية القرارات المتخذة، ويعود ذلك لعدة أسباب.

1) مفهوم تقييم الأداء : لقد أعطيت عدة تعريفات لتقييم الأداء من بينها الآتية:

" هو انعكاس للطريقة التي يتم فيها استخدام المنشاة لمواردها البشرية والمادية بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، أي انه يعتبر انعكاسا لسلوك الأفراد في المؤسسة".[1]

"هو عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيد أم لا "[2].

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

2) أسباب تقييم الأداء : يمكن إيجاز أسباب تقييم الأداء فيما يلي :

- مساندة القرارات الإدارية ;
- توفير التوثيق ;
- إمداد العاملين بتغذية عكسية عن الأداء ;

[1] **علي أحمد أبو الحسن،" المحاسبة الإدارية المتقدمة"**، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 1997 ، ص:199.

[2] **سعاد نائف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية"**، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2001 ، ص:37 .

- ضمان عدم إهمال العامل و التنبؤ بقدراته ;
- المساعدة في استخدام القوى البشرية .

ثانيا :طرق تقييم الأداء ومراحله

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

1) طرق تقييم الأداء : يمكن تقييم الأداء من خلال مجموعة من الأنظمة و الطرق ومن أبرزها:

– نظام الموازنات التقديرية : فتعتبر أسلوب للتقدير يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة باشتراك المسؤولين إلى برامج أعمال تدعى الموازنات [1] .

– نظام الإدارة بالأهداف : يتم تقييم الأداء عن طريق اعتماد الإدارة بالأهداف حسب المراحل الآتية:

تحديد الأهداف لكل نشاط أو مجموعة وكذلك المؤشرات لقياس إنجازها

تتبع نسب تحقيق الأهداف ومنح المكافآت والعلاوات على أساس هذه النسب

تقييم الأهداف وإعادة تحديدها في ضوء نسب تنفيذ الأهداف والظروف المستجدة.

– نظام محاسبة التكاليف المعيارية :تتميز التكاليف بصيغة معيارية بهدف مراقبة نشاط المؤسسة في فترة معينة وقياس إجراءاتها أو إمكانياتها في تحقيق برامجها، ويقتضي هذا النظام إجراء مقارنة بين ما يحقق فعلا من كمية وقيمة عناصر التكاليف وما يحدد من قبل وتقييم الأداء من خلال تحليل الفرق بين الكلفة الفعلية والكلفة المعيارية التي أصبحت وسيلة شائعة للتعرف على مواطن القوة والضعف في الأداء، فهي طريقة موجهة إلى المستقبل وبالتالي اتخاذ الإجراءات والخطوات اللازمة والسليمة عند القيام بالأنشطة أو الأعمال.[2]

2) مراحل تقييم الأداء : إن عملية تقييم الأداء تتطلب دراسة شاملة للمؤسسة المعنية للحصول على المعلومات الضرورية من واقعها، ويتم ذلك على مراحل نوجزها فيما يلي : [3]

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

---

[1] **فركوس محمد،" الموازنات التقديرية"**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995 ، ص:04.

[2] **ناصر دادي عدون، "تقنيات مراقبة التسيير"**، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 2000 ، ص16 :.

[3] **بوعتروس عبد الحق، "معايير تقييم الأداء للمؤسسة الصناعية العامة في الجزائر"**، جامعة عنابة، الجزائر، 1992 ، ص49 .

– تحليل المعلومات والبيانات التي جمعت في المرحلة الأولى عن طريق دراسة البيانات وتحليلها ماليا ومعرفة مدلولها وتفسيرها، وعموما فإن عملية التحليل المالي تعمل على تحليل الانحرافات بمختلف أنواعها (كمية، قيمية، نوعية، زمنية، فنية) واكتشاف نقاط الضعف والقوة ؛

– استخلاص الأحكام المناسبة والقرارات المفيدة من عملية التحليل وذلك بالتأكد من تطابق الأداء مع الخطة التي أعدت، وتسجيل النقائص الحاصلة ومعرفة أسبابها للتقليل منها وتجنبها في المستقبل، بالتالي اقتراح إجراءات مالية على المؤسسة تسمح باستمرارها والتحسن أكثر .

ثالثا : معايير و مؤشرات تقييم أداء البنوك

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

1) معايير تقييم أداء البنوك**:** يمكن تلخيص هذه المعايير في ما يلي **:** [1]

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

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

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

[1] **أحمد غنيم،" صناعة قرارات الائتمان والتمويل في إطار الإستراتيجية الشاملة للبنك"**، مطابع المستقبل، مصر، الطبعة الثانية، سنة 1999 ، ص35 .

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

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

(فوائد مقبوضة + أرباح الاستثمار) ×100 / الأصول الايرادية[1] ؛

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

نسبة صافي ربحية البنك، معدل العائد على الأموال المستثمرة و معدل العائد على حق الملكية.

– **السيولة:** السيولة تعني قدرة البنك التجاري على مواجهة التزاماته بشكل فوري فهي تستخدم لتلبية احتياجات المودعين عند السحب أو عند قيام البنوك بمنح الائتمان إلى الحكومة أو الأفراد، وتتمثل مؤشرات السيولة في الآتي[2] :

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

نسبة السيولة القانونية : يقصد بها حجم السيولة الواجب الاحتفاظ بها في البنك أي الأصول السائلة والشبه سائلة, ويتم احتساب نسبة السيولة القانونية حسب العلاقة :

مجموع الأصول السائلة وشبه السائلة / الخصوم الواجبة السداد والقابلة للسحب.

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

---

[1] **الدسوقي حامد أبو زيد،" إدارة البنوك"**، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، سنة 1994، ص ص 159-161.

[2] **صالح خالص، "تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي"**، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية واقع وآفاق، جامعة الشلف ،ديسمبر ، سنة 2004
ص383 .

[3] **ضياء مجيد الموسوي،" الاقتصاد النقدي"**، مؤسسة شباب الجامعة، الجزائر، سنة 2000 ، ص 296-298.

المطلب الثالث : خطوات الرقابة الداخلية على الأداء

على اعتبار أن الرقابة عملية مستمرة وليست وظيفة إدارية مستقلة ،فهي تلزم أثناء تنفيذ عمليات التخطيط و التنظيم و التوجيه و التنسيق ،ولا تمثل وظيفة مستقلة بل هي ضرورية لتوجيه الأداء و الاطمئنان بأن الأداء الفعلي يتم وفق المعايير المخططة لذلك فان خطوات الرقابة لا تختلف باختلاف طبيعة النشاط الذي يمارسه الفرد أو المنظمة،كما أنها لاختلف باختلاف المستوى الإداري وتنطوي عملية الرقابة على خطوات أساسية يمكن إيجازها على التالي : [1]

أولا:تحديد معايير الأداء

وتعتبر أول خطوة في عملية الرقابة و تعتمد في الواقع على عملية التخطيط فهي بمثابة وضع خطط أو معدلات لمستويات الأداء المراد تحقيقها فهناك معايير أداء على مستوى الإدارة العليا ثم يلي ذلك مجموعة من معايير الأداء الوظيفية ،ثم يلي ذلك مجموعة من معاير الأداء على مستوى الأقسام وأخرا هناك مجموعة من المعايير لأداء الأفراد التنفيذيين.

ثانيا: قياس الأداء الفعلي

بعد تحديد معايير الأداء تأتي الخطوة الثانية وهي قياس العمل الفعلي الذي تم انجازه أي أداء الأفراد للأعمال موضوع الرقابة .

ثالثا:مقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء

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

[1] **علي شرف و منال الكردي ،"أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال "**، الدار الجامعية،الإسكندرية ، سنة 2004 ،ص ص437.

رابعا:التقييم و التعديل :

بناءا على نتيجة عملية المقارنة يتم تعديل الأداء وتأخذ هذه الخطوة غالبا مسارين: المسار الأول هو عدم وجود تعديل ويحدث ذلك في حالة إذا كان الأداء الفعلي أفضل من المعايير الموضوعة أو يساويه ،أما المسار الثاني هو قيام الإدارة باتخاذ الإجراءات التصحيحية و يحدث ذلك إذا كان الأداء الفعلي اقل من المعايير الموضوعة .

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

سنتناول في مبحثنا هذا أهم الدراسات السابقة على موضوع الرقابة الداخلية أو المواضيع القريبة من موضوع الرقابة الداخلية.

المطلب الأول : الدراسات الجزائرية

أولا : دراسة بوطورة فضيلة ، (2007) ، بعنوان دراسة و تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك ، دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي – بنك –

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهداف نظام الرقابة الداخلية وأساليب الرقابة الإدارية و الرقابة المحاسبية كما تهدف إلى توضيح معالم نظام الرقابة السليم في البنوك ودورها في تحقيق استقرار المعاملات و المؤسسات المصرفية .

نتائج الدراسة : كانت من أهم نتائج الدراسة أن الرقابة الداخلية تمثل :

- مجموعة الإجراءات التي تضمن عن يقين إدارة الأعمال بصفة منظمة و حذرة .
- استعمال اقتصادي و ناجح للوسائل المحبذة .
- المعرفة و التحكم في المخاطر .
- نزاهة و مصداقية المعلومات المالية المتعلقة بالتسيير و المحاسبة.
- احترام القوانين والأنظمة والإجراءات الداخلية . وإذا كان مستوى البنوك و المؤسسات المالية قد تم إقامة تنظيم ملائم وتوفرت الإمكانات المادية و البشرية ، و إعداد إجراءات واضحة و شاملة. فقد غطى نظام الرقابة الداخلية مجالات الرقابة المنتظمة، فانه يضمن القسط الأكبر من الأمن الوقائي لمجموع العمليات المصرفية مما يضمن الأمن و السلامة المصرفية.

توصيات الدراسة : و كانت أهم توصيات الدراسة الدقة في مراجعة المشرفين لأعمال مرؤوسيهم ، و التأكيد على دقة البرامج الآلية في تحليل المعلومات ، كما يجب متابعة تنفيذ الإجراءات بعيدا عن الثقة الزائدة عن الحد من قبل المشرفين في مرؤوسيهم ، و ضرورة إيصال المعلومة للموظف المختص بسهولة ، و كما يجب علم الموظفين

للسياسات و الإجراءات ، وأخذ الوقت الكافي الانجاز بعض الأعمال دون تسرع للحصول على المعلومات الكافية ، و إدراك الموظف لنطاق اختصاصه ، كما يلزم إبعاد المصلحة الشخصية عن المصلحة العامة للمؤسسة.
اعتمدت هذه الدراسة على أن نتائج الرقابة الداخلية تظهر في البنك عند تحقيق للأهداف التشغيلية المرجوة و صحة المركز المالي المصرح بالتقارير المالية و مدى تطبيقها مع القانون و الأنظمة سارية المفعول و مدى احترامها فشملت هذه الدراسة نظام الرقابة الداخلية بأنواعه المحاسبي و الإداري .

ثانيا : دراسة هاجر صغيري، (2011)، بعنوان تقييم نظام الرقابة الداخلية دراسة تحليلية لعينة من البنوك التجارية الولاية ورقلة.

هدفت هذه الدراسة إلى إمكانية معرفة نظام الرقابة الداخلية وما يحمل من طرق ووسائل و توضيح معالم ومحددات هذا النظام في البنوك التجارية ومحاولة تقييمه في هذا النوع من البنوك ولقد استخدم الباحث في بحثه المنهج الوصفي لسرد المعلومات و للإجابة على الإشكالية المطروحة و اختبار صحة الفرضيات .

نتائج الدراسة : كانت أهم نتائج الدراسة أن تقييم نظام الرقابة الداخلية بالبنوك التجارية يعتمد على أساس مراجعة العمليات البنكية وان المراجعة الداخلية أداة لتقييم نظام الرقابة الداخلية بهدف تحكم البنوك التجارية الجزائرية في وظائفها وضمان استقرارها

توصيات الدراسة : تتمثل أهم التوصيات في هذا البحث في ضرورة وجود مصلحة مراجعة في جميع البنوك التجارية بهدف ضمان السير لها و توضيح السياسات و الإجراءات المتبعة لجميع الموظفين كما يجب أن تعطى أهمية كبيرة للرقابة الداخلية في القطاع البنكي كم يجب تكثيف الدورات التكوينية و التربصات المهنية للاطلاع على جميع المستجدات في القطاع البنكي .

لقد تركزت هذه الدراسة في تقييم نظام الرقابة الداخلية بالبنوك التجارية و إمكانية توضيح معالم ومحددات نظام الرقابة الداخلية السليم في البنوك التجارية وذلك من خلال منع التلاعب بالدفاتر المحاسبية عن طريق المتابعة المستمرة و تمثلت هذه الدراسة في نتائج الرقابة الداخلية تتمثل في منع المخاطر البنكية.

المطلب الثاني : الدراسات العربية

أولا : دراسة العمري وعبد المغني (2006) بعنوان مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك التجارية اليمنية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك التجارية اليمنية ،وقياس العلاقة بين ذلك المدى من التطبيق و حجم البنك و المتغيرات الشخصية للمدقق الداخلي ، وكذلك استكشاف المعوقات التي تحول دون تطبيق معايير التدقيق الداخلي في البنوك التجارية اليمنية ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة موجهة إلى المدققين الداخليين في البنوك التجارية اليمنية ، تتكون من أربعة أقسام وقد تم توزيع الاستبانة على جميع المدققين الداخليين العاملين في البنوك التجارية اليمنية

وقد بلغ عددهم 99 مدققا داخليا ، وبلغ عدد الاستبيانات المستردة 86 استبانة أي ما نسبته 86.9% من مجموع الاستبيانات .

نتائج الدراسة :قد أظهرت الدراسة أن درجة تطبيق معايير التدقيق الداخلي في البنوك التجارية اليمنية ضعيفة، حيث كانت بنسبة 58.59% وكذلك أظهرت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي في البنوك التجارية اليمنية وكل من حجم البنك و المتغيرات الشخصية للمدقق الداخلي.كما بينت وجود عدد من المعوقات التي تحول دون تطبيق معايير التدقيق الداخلي في البنوك التجارية اليمنية ، ومن أهمها عدم وجود إلزام قانوني بتطبيق معايير التدقيق الداخلي في تلك البنوك.

توصيات الدراسة: وقد خرجت الدراسة بتوصيات واقتراحات لتطوير وظيفة التدقيق الداخلي في البنوك التجارية اليمنية ، من أهمها ضرورة قيام الإدارة العليا في تلك البنوك بدعم استقلالية دوائر التدقيق الداخلي.

ثانيا : دراسة عبد القهار علي عبد الله احمد العبادي (2011) ، بعنوان : نظام الرقابة الداخلية على العمليات الالكترونية في البنوك التجارية اليمنية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بمتطلبات الرقابة الداخلية على العمليات الالكترونية ومدى التعرف على إدراك موظفي الرقابة الداخلية في البنوك التجارية اليمنية بأهمية الرقابة الداخلية على هذه العمليات وقد اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على المصادر الثانوية المتمثلة بالكتب و الدراسات السابقة لصياغة الإطار النظري كما تم جمع البيانات الأولية للدراسة من خلال استبيان اعد لهذا الغرض تم توزيعها على عينة من البنوك التجارية اليمنية في محافظة تعز .

نتائج الدراسة: إن البنوك التجارية اليمنية تلتزم بمتطلبات الرقابة الداخلية على العمليات الالكترونية وان موظفي الرقابة الداخلية في البنوك التجارية اليمنية يدركون أهمية الرقابة الداخلية على العمليات الالكترونية؛

توصيات الدراسة: ضرورة قيام البنوك التجارية اليمنية بالاستمرار و الاهتمام في تطوير و مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال العمليات المصرفية الالكترونية و التوسع في تقديم الخدمات في هذا المجال وضرورة قيام إدارات البنوك التجارية بالاستمرار في تطوير مهارات وكفاءات العاملين في هذا المجال.

ثالثا : دراسة شحوري (1998) بعنوان مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك التجارية الأردنية هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في

البنوك التجارية الأردنية ، و تم تطوير استبانة لهذا الغرض وزعت على المدققين الداخليين في جميع البنوك التجارية الأردنية المسجلة في سوق عمان المالي و البالغ عندها حينذاك 12 بنكا.

نتائج الدراسة: وجود ضعف في تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك التجارية الأردنية ، و إلى عدم وجود علاقة موجبة بين مدى تطبيق تلك المعايير وحجم البنك ممثلا برأسماله وعدد العاملين فيه ، كما بينت الدراسة أن المدققين الداخليين يجدون فجوة بينما هو مطبق فعلا في البنوك التجارية الأردنية وما يجب تطبيقه و أظهرت الدراسة أيضا أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين تقييم المدقق الداخلي لمدى ملائمة معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها و المتغيرات الشخصية للمدقق الداخلي.

توصيات الدراسة : ضرورة تطوير وظيفة التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية، منها إنشاء لجان تدقيق في البنوك التجارية الأردنية تتولى الإشراف على دوائر التدقيق الداخلي ،كما أوصت الدراسة بإجراء عدد من الدراسات المستقبلية ، من بينها إجراء دراسة تتناول الجانب السلوكي لوظيفة التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية.

رابعا :دراسة العنزي ،(2010) ،بعنوان : مدى التزام المصارف التجارية الأردنية بمتطلبات الرقابة الداخلية على أنشطة التجارة الالكترونية من وجهة نظر المدقق الخارجي.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة متطلبات الرقابة على أنشطة التجارة الالكترونية في المصارف التجارة الأردنية من أربعة زوايا مهمة وهي : المتطلبات الإدارية ، المتطلبات التشريعية و القانونية ، متطلبات الأمن والحماية ، والمتطلبات التكنولوجية ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات .

نتائج الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات الرقابة الداخلية من حيث المتطلبات الإدارية وتكنولوجية ومتطلبات الأمن والحماية و الالتزام بالرقابة على أنشطة التجارة الالكترونية ، وأن المتطلبات التشريعية و القانونية لأنشطة التجارة الالكترونية في المصارف التجارية الأردنية لا تزال غير كافية ولا يوجد التزام بتلك المتطلبات ، حيث تحتاج تلك القوانين إلى مواكبة التطورات المتسارعة في مجال تطور الأعمال الكترونيا .

توصيات الدراسة : ضرورة أن تواكب المصارف التجارية الأردنية للتشريعات القانونية المتعلقة بالأعمال الالكترونية ، خاصة التشريعات المحلية و التشريعات الدولية ، وذلك لشدة المنافسة من المصارف في ظل العولمة و التجارة الالكترونية ، وأيضا ضرورة أن تضع المصارف سياسات وأنظمة وإجراءات تتعلق بالعمل تواكب التطور المتسارع في مجال التكنولوجيا المعلومات و الأعمال الالكترونية وضرورة هيكلية عمل هذه المصارف لمواكبة تلك التطورات ، وكذالك ضرورة توفير البنية التحتية الملائمة لتطبق البرامج المتعلقة بأعمال الالكترونية من حيث توفير البرمجيات و المعدات الملائمة للتطورات الحديثة ، أيضا ضرورة مواكبة المصارف بشكل مستمر لمواضيع الأمن والحماية المتعلقة بأمن و سرية المعلومات الخاصة بالأعمال الالكترونية لحماية حقوق العملاء و العاملين والمساهمين وتحقيق ميزة تنافسية، لقد نظرت هذه الدراسة إلى الرقابة الداخلية من الجانب الإداري ولكن لم تشملها من الجانب المحاسبي .

المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية

دراسة Edward & Lxner, 2001 بعنوان التدقيق الداخلي في الصناعة المصرفية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الخصائص الشخصية للمدققين الداخليين وطبيعة التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأمريكية ، تكونت عينة الدراسة من 117 وتمثلت نتائج الدراسة في أن 10 % من المدققين الداخليين قد تخلو عن أعمالهم خلال اقل من عامين استلامهم لهل للبحث عن مراكز إدارية أعلى . كما بينت الدراسة أن رواتب المدققين الداخليين تعتمد على طول مدة الخدمة في البنك ومدى الخبرة في مجال الحاسوب حيث ترتبط معها بعلاقة طردية .

وفيما يتعلق بطبيعة التدقيق الداخلي بينت الدراسة أن 32 % من المحاسبين يرون أن المدققين الداخليين يقومون بمهام التدقيق التشغيلي في البنك ، كما خلصت الدراسة إلى التطلع بأن يزداد تركيز المدققين الداخليين في البنوك التجارية على مهام التدقيق التشغيلية من خلال فهم طبيعة المهام التشغيلية في البنك والمخاطر المتعلقة بها ، ومن ثم المساهمة في عمليات المؤسسات المالية الناجحة .

دراسة (Page and Spire, 2006) إدارة المخاطر في تحديد الرقابة الداخلية عن طريق متغيرات المراجعة الداخلية

تناولت هذه الدراسة طبيعة وظائف الرقابة الداخلية في ظل التحكم المؤسسي في انجلترا ، مركزة غلى أسلوب التنظيم الذاتي للإجراءات كجزء من مصادر الرقابة وسياسات التحكم المؤسسي الذي يوفر الفرصة

نتائج الدراسة : كلما كان نظام الرقابة الداخلي قوي وفعال كان بالإمكان التقليل من المخاطر التي تواجه المشروع ، وان التطور الكبير في إدارة الشركات يتطلب الاهتمام بقسم التدقيق الداخلي وتحليل التقارير المالية الصادرة منه لمواجهة و إدارة المخاطر .

توصيات الدراسة : ضرورة الاهتمام بقسم التدقيق الداخلي و إعطائه درجة مناسبة من الاستقلالية وكذلك ضرورة الالتزام المدقق الداخلي بأداء معايير الممارسة المهنية للتدقيق

دراسة، CAPLAN DENNIS دراسة (1999)،بعنوان " الرقابة الداخلية وإدارة كشف الاحتيال."

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تقرير المدقق للتأكيد و الكشف عن الاحتيال و الغش ، عندما يختار المدير نوعية إجراءات الرقابة الداخلية لتحقيق دوافعه إلى إصدارات كاذبة أو مزيفة ، لقد عمد الباحث إلى توسيع أدبيات المحاسبة الإستراتيجية بان يدع المدير يختار كلا من الأدبيات المتعلقة بالغش ، وكذلك الاختيار الذي يؤثر على معدل الأخطاء في التدقيق ن ولتحقيق الانسجام مع الأدبيات المهنية للمحاسبة فقد افترض الباحث أن المديرين يمكنهم أن يرتكبوا أعمال الغش بتجاوزهم الإجراءات الخاصة بالرقابة الداخلية ،وان المدققين الذين يعملون ضمن الحدود التي تنسجم مع لا يستطيعون التمييز بين الخطأ و الغش في (GAAP)المعايير المحاسبية المقبولة قبولا عاما كثير من الأحيان ،واتخذت الدراسة نموذجا لعدد من الشركات الكبرى في أمريكا، حيث جمع بياناته عن طريق الاستبيانات الموزعة على المديرين و المديرين الماليين.

أهم النتائج : إن كثيرا من المديرين الذين توجد لديهم دوافع قوية لارتكاب الغش يميلون إلى أن تكون الرقابة الداخلية ضعيفة ،ولهذا فان وجود إجراءات رقابية ضعيفة هو مؤشر قوي على وجود مخاطر للغش و الخطأ المتعمد ، وان المدققين لديهم دوافع كبيرة لكي يقدموا توصيات بشأن الرقابة الداخلية التي تضبط جميع الإجراءات حتى مع توفر الرغبة لدى المديرين في تجاوز إجراءات الرقابة الداخلية ، وان المدققين يبذلون جهدا اكبر في التحقق من وجود الغش في القوائم المالية عندما يكون نظام الرقابة الداخلية ضعيفا .

أهم التوصيات : ضرورة تصميم نظام رقابي قوي حتى لا يسمح للمديرين بارتكاب الغش و الاحتيال ، ضرورة قيام مدقق الحسابات بتقييم الرقابة الداخلية ، والتحقق من مصداقية القوائم المالية و إمكانية الاعتماد عليها.

دراسة، (Yan et..al, 2007) بعنوان " Audit committee quality, auditor indépendance and internal control weaknesses" هدف الباحثون في التعرف على جودة لجنة التدقيق و استقلالية المدقق ، و الإفصاح عن ضعف الرقابة في تطبيق قانون Sar bans-Oxley فالشركات يمكن أن تصنف على أن رقابتها الداخلية ضعيفة إذا وجد في لجان التدقيق خبراء ماليون اقل كفاءة و بعبارة أكثر تفصيلا خبراء محاسبة مالية اقل كفاءة وخبراء ليسوا من تخصص المحاسبة المالية، وكذلك يمكن اعتبار هذه الشركات ذات رقابة داخلية ضعيفة ،إذا كان المدققين أكثر استقلالا ،بالإضافة إلى ذلك فالشركات و المؤسسات التي تتبع سياسة تغيير المدقق الحديث تبدو ذات رقابة داخلية أكثر ضعفا.

خلاصة الفصل:

تعتبر الرقابة بمثابة وظيفة ينبغي القيام بها في كافة مجالات النشاط العملي من حيث اعتبارها نظاما لضبط الأداء وضمانا لتحقيق الأهداف المخططة ، ومع تطور حجم المؤسسات الاقتصادية و تكنولوجيا الاتصال و المعلومات زاد الاهتمام الإداري بنظام الرقابة الداخلية في محاولة لتحقيق الأهداف و المسؤوليات الملقاة على عاتق الإدارة ،في حين أن نظام الرقابة الداخلية الشامل يتكون من مجموعة من النظم الفرعية ،حيث يغطي جزءا منها الشق المحاسبي أما الأخر الشق الإداري ،ولاشك أن لنظام الرقابة الداخلية مجموعة من المقومات والمكونات الأساسية و التي تختلف بدورها من وحدة لأخرى ، ولذلك وجب مراعاتها سواء كانت بصدد تصميم نظام الرقابة الداخلية أو تشغيله أو تعديله.

وتستمد أنظمة الرقابة الداخلية في البنوك أهمية خاصة من طبيعة وأهمية البنوك نفسها ، باعتبارها كيانات تنظيمية اقتصادية هادفة لتحقيق مستوى من الأرباح ،خاصة في دول اقتصاد السوق ، أين تلعب دورا هاما في تجميع الأموال وإعادة استثمارها.

ولهذا فان الإدارة العليا للبنك تقوم عادة بوضع مجموعة من المفاهيم و المبادئ لكي تهتدي بها في جميع المستويات الإدارية ،ويظهر ذلك من خلال السياسات المصرفية الخاصة بها سواء سياسة السيولة أو الإقراض أو الاستثمار ،ومن الضروري على إدارة البنك تقييم الأداء داخله ،باعتبار أن تقييم الأداء من مؤشرات نجاح البنك للوصول إلى الأهداف المخطط لها بأقل تكلفة وجهد متخذة الإدارة عدة طرق لتقييم الأداء داخل البنك كنظام الموازنات التقديرية ومحاسبة التكاليف المعيارية ونظام الإدارة بالأهداف .

وفي نهاية الأمر فان جميع هذه الطرق تصب داخل مجرى واحد من المعايير و المؤشرات التي يمكن اعتمادها عند تقييم الأداء من كفاية رأس المال ،كفاءة الإدارة ،القوة الايرادية للبنك . باستخدام جملة من المؤشرات التي تستخدمها غالبية البنوك المتمثلة في الربحية ،السيولة،وتوظيف الأموال لاسيما وقد اتجهت كل البنوك حديثا إلى تحسين أدائها عن طريق تحقيق أكبر عائد بأقل المخاطر.

الفصل الثاني: دراسية ميدانية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية

– وكالة غارداية–

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري لأثر الرقابة الداخلية على أداء البنوك سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية إلى الواقع الميداني لذلك قمنا بدراسة ميدانية على مستوى بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) وخصصنا هذه الدراسة في وكالة غارداية لأن هذا البنك يتميز بصلابة رقابته الداخلية و توصلنا الى نتائج بخصوص أثر الرقابة الداخلية على الوكالة كما قدمنا توصيات التي من شأنها ان تعزز من نظام الرقابة في هذه الوكالة.

المبحث الأول : بنك الفلاحة والتنمية الريفية "مفاهيم عامة " .

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يسعى إلى التأقلم مع التغيرات التي تشهدها الساحة المصرفية الجزائرية نتيجة انفتاح هذه الأخيرة على الأسواق المصرفية العالمية ، ومن أجل تحقيق ذلك فإن مسئولو بنك بدر بذلوا مجهودات كبيرة بغية مواجهة المنافسة التي فرضها اقتصاد السوق والحفاظ على مكانة البنك في السوق المصرفية الجزائرية كبنك رائد في مجال العمل المصرفي، سواء بالانتشار الجغرافي المميز عبر كافة التراب الوطني ، أو عن طريق توسيع وتنويع مجال تدخله.

ومن أجل الحصول على أكبر حصة في السوق المصرفية، وضع بنك الفلاحة والتنمية الريفية إستراتيجية شاملة لمواجهة التطورات التي يشهدها المحيط المصرفي واستجابة لاحتياجات وتطلعات العملاء.

المطلب الأول: لمحة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

أولا: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من بين البنوك التجارية الجزائرية ، حيث يتخذ شكل شركة ذات أسهم تعود ملكيته للقطاع العمومي، أسس هذا البنك في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس1982 [1]، وذلك بهدف تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، ولقد أوكلت له مهمة تمويل هياكل ونشاطات القطاع الفلاحي، الصناعي، الري، الصيد البحري والحرف التقليدية في الأرياف.

تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار الإصلاحات الإقتصادية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1000000 دج للسهم الواحد، ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14 أفريل 1990 الذي منح إستقلالية أكبر للبنوك وألغي من خلاله نظام التخصص ، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر مهامه كبنك تجاري والمتمثلة في منح

[1] **مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية**، الجريدة الرسمية، العدد 11، 1982/03/16.

القروض وتشجيع عملية الإدخار بنوعيها ، أما حاليا فيقدر رأس ماله بحوالي 33 مليار دينار جزائري موزع على 3300 سهم بقيمة إسمية قدرها 1000000 دج لكل سهم مكتتبة كلها من طرف الدولة.

وحتى يتسنى لهذا المصرف القيام بمهامه على أحسن وجه، لقد ورث من البنك الوطني الجزائري 18 مديرية جهوية و140 وكالة ، وفي يناير من سنة 1985 كان له 29 مديرية جهوية و173 وكالة، وفي سوق يتميز بالمنافسة القوية أصبح يشق طريقه بحوالي 300 وكالة مؤطرة بحوالي 7000 عامل ما بين إطار وموظف[1]، وبهدف إكتساب ميزة تنافسية تؤهله لمنافسة البنوك الخاصة والأجنبية التي تزاول نشاطها في السوق المصرفية الجزائرية قام بتنويع منتجاته وخدماته المتضمنة أبعاد الجودة الشاملة.

ثانيا: مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في مسيرة نشاطه بثلاثة مراحل يمكن تقسيمها كالتالي:

1) المرحلة ما بين 1982–1990:

كان هدف بنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال الثماني سنوات الأولى من إنشائه هو فرض وجوده ضمن العالم الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الصبغة الريفية، حيث إكتسب خلال هذه الفترة سمعة وكفاءة عالمية في ميدان تمويل القطاع الزراعي ، قطاع الصناعة الغذائية والصناعة الميكانيكية الفلاحية، هذا التخصص في مجال التمويل فرضته آلية الإقتصاد المخطط الذي إقتضى تخصص كل بنك في تمويل قطاعات محددة.

وخلال هذه المرحلة لم يكن دور بنك الفلاحة والتنمية الريفية فعالا وذلك لأن أغلب المشاريع التي كان يمولها كانت ذات الطابع العمومي حيث كان تحصيل القروض الممنوحة صعبا وأحيانا كثيرة مستحيلا.

2) المرحلة مابين 1991– 1999:

بموجب صدور قانون 10/90 الذي ينص على نهاية تخصص كل بنك في نشاط معين، توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مجالات أخرى من النشاط الإقتصادي خاصة قطاع المؤسسات الإقتصادية المتوسطة والصغيرة PME/PMI دون الإستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقات مميزة.

[1] **وثائق مقدمة من طرف البنك في : 2014/05/4 .**

أما في المجال التقني فكانت هذه المرحلة أهم مرحلة تميزت بإدخال تكنولوجيا إعلام آلي متطورة تهدف إلى تسهيل تداول العمليات البنكية وتعميمها عبر مختلف وكالات البنك ، هذه المرحلة شهدت ما يلي:

1991: تطبيق نظام swift [1] لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية (الدولية).

1992: وضع برمجيات (logiciel sybu) [2] مع فروعه المختلفة للقيام بالعمليات البنكية (تسيير القروض، تسيير عمليات الصندوق، تسيير المودعات، الفحص عن بعد لحسابات الزبائن)، إلى جانب تعميم إستخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية، خاصة في مجال فتح الإعتمادات المستندية والتي أصبحت معالجتها في يومنا هذا لا تتجاوز أكثر من 24 ساعة، كما تم إدخال مخطط الحسابات الجديد على مستوى كل الوكالات.

1993: إنهاء عملية إدخال الإعلام الآلي في جميع العمليات البنكية على مستوى شبكات البنك.

1994: بدء العمل بمنتج جديد يتمثل في بطاقة التسديد والسحب بدر.

1996: إدخال عملية الفحص السلكي (télétraitement)، فحص وإنجاز العمليات المصرفية عن بعد وفي الوقت الحقيقي.

1998: بدء العمل ببطاقة السحب مابين البنوك CIB (Carte Inter Bancaire).

3) المرحلة مابين 2000-2006:

تميزت هذه المرحلة بوجوب التدخل الفعلي والفعال للبنوك العمومية لبعث نشاط جديد فيما يتعلق بمجالات الإستثمارات المربحة وجعل نشاطاتها ومستوى مردوديتها يساير قواعد إقتصاد السوق، وفي هذا الصدد رفع بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى حد كبير من القروض لفائدة المؤسسات الإقتصادية الصغيرة والمتوسطة(PME/PMI) ، وكذا المؤسسات المصغرة (micro entreprise) وفي شتى مجالات النشاط الإقتصادي إضافة إلى رفعه لمستوى مساعداته للقطاع الفلاحي وفروعه المختلفة.

[1] **نظام سويفت عبارة عن شبكة للاتصالات أنشئت في عام 1973 ومقرها في بلجيكا** ، تديرها الجمعية الدولية للاتصالات المالية الهاتفية بين البنوك والتي تستخدم وسائل للاتصالات الحديثة لتبادل الرسائل بين البنوك بدلا من الرسائل التقليدية مثل التلكس والتلغراف .

[2] **شبكة معلوماتية خاصة ببنك BADR تربط الوكالات البنكية بالمديرية العامة**.(Système bancaire universel).

بصدد مسايرة التحولات الإقتصادية والإجتماعية العميقة ومن أجل الإستجابة لتطلعات زبائنه ، وضع بنك البدر برنامج خماسي فعلي يتركز خاصة على عصرنة البنك وتحسين الخدمات وكذلك إحداث تطهير في ميدان المحاسبة وفي الميدان المالي ، ومن أهم النتائج التي حققها مايلي:

2000 : القيام بفحص دقيق لنقاط القوة والضعف وإنجاز مخطط تسوية للبنك لمطابقة القيم الدولية.

2001 : التطهير الحسابي والمالي، والعمل على تخفيف الإجراءات الإدارية والتقنية المتعلقة بملفات القروض، مع تحقيق مشروع البنك الجالس (la banque assise) مع الخدمات المشخصة(les service personnalisés) ببعض الوكالات الرائدة (وكالة عميروش والشراقة)، وكذا إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية.

2002 : تعميم مفهوم بنك الجلوس والخدمات المشخصة على مستوى جميع وكالات البنك.

2003 : إدخال نظام (SYRAT) وهو نظام تغطية الأرصدة عن طريق الفحص السلكي دون اللجوء إلى النقل المادي للقيم مما يسمح بتقليص فترات تغطية الصكوك والأوراق التجارية[1].

– تأسيس نادي الصحافة بمبادرة مديرية الإتصال تشجيعا لمبدأ التداول الحر للمعلومات البنكية وكذا تعريف الزبائن بمختلف خدمات البنك[2].

2004 : تعميم إستخدام الشبابيك الآلية للأوراق النقدية (les guichets automatiques des billets) المرتبطة ببطاقات الدفع التي تشرف عليه شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك SATIM خاصة في المناطق التي تتميز بكثافة سكانية كبيرة.

2006 : في ماي تم إدخال كل من المقاصة الإلكترونية télécompensation و télé des chèques ،وفي سبتمبر تم إدخال نظام جديد يعرف بـ télé des virements وذلك من أجل تحقيق الأمان والثقة والشفافية في التعاملات من جهة، ومحاربة الغش والإختلاسات من جهة أخرى.

[1] **وثائق مقدمة من طرف البنك في : 2014/05/04.**

[2] **نادي الصحافة لبنك الفلاحة و التنمية الريفية.Badr info n°33, mars –avril 2003, Alger, p:17**

ثالثا: مكانة بنك الفلاحة والتنمية الريفية في المحيط المصرفي الجزائري

يحتل بنك الفلاحة والتنمية الريفية موقعا متميزا ضمن الهيكل المصرفي الجزائري، فهو يعتبر كأكبر بنك تجاري في البلد نظرا لما يشهده من تحولات هيكلية وعملية هامة منذ نشأته والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

1) يتمتع بنك الفلاحة والتنمية الريفية منذ نشأته في 1982 بكافة الصلاحيات والوظائف المتعارف عليها عالميا.

2) يمتاز بكثافة شبكته وأهمية تشكيلته البشرية، حيث صنف من طرف مجلة قاموس البنوك (bankers almanach) في سنة 2001 في المركز الأول في ترتيب البنوك الجزائرية وهو بنك يحتل المركز 668 في الترتيب العالمي من بين 4100 بنك مصنف، كما صنف في سنة 2002 في المراتب العشرة الأوائل للبنوك الإفريقية[1].

3) يعمل في كافة القطاعات الإقتصادية ، كما يمول كافة المؤسسات على إختلاف نشاطها وطبيعتها القانونية.

4) إستعمال السويفت منذ 1991.

5) إستعمال الإعلام الآلي في جميع عمليات التجارة الخارجية.

6) تمثل التجارة الخارجية 30% من حجم معاملاته.

7) أول بنك جزائري يستعمل مفهوم البنك الجالس مع خدمات مشخصة.

8) القيام بالعمليات البنكية في الوقت الحقيقي وعن بعد (télétransmission).

9) تعميم إستعمال الإعلام الآلي على كل الشبكة بفضل برمجيات خاصة ملك للبنك مصمم من طرف مهندسي المؤسسة.

المطلب الثاني: أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

من أجل التأقلم مع المناخ الإقتصادي الذي يتميز حاليا بالتغيرات الجذرية، لجأ بنك الفلاح والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية الأخرى إلى القيام بأعمال ونشاطات متنوعة للوصول إلى إستراتيجية تتمثل في جعله مؤسسة مصرفية كبيرة تحظى بإحترام وثقة المتعاملين الإقتصاديين والأفراد العملاء على حد سواء بهدف تدعيم مكانته ضمن الوسط المصرفي.

أولا: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية [1]

من أهم الأهداف الرئيسية المسطرة من طرف إدارة البنك ما يلي:

1) تنويع وتوسيع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة؛

2) تحسين العلاقات مع العملاء؛

3) تحسين نوعية الخدمات؛

4) الحصول على أكبر حصة من السوق؛

5) تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق مردودية أكبر؛

وبغية تحقيق تلك الأهداف إستعان البنك بتنظيمات وهياكل داخلية ووسائل تقنية حديثة بلجوئه إلى صيانة وترميم ممتلكاته وتطوير أجهزة الإعلام الآلي ، كما بذل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية وترقية الإتصال داخل وخارج البنك، كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من العملاء وذلك بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم ، والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم ، وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه بـ:

أ- رفع حجم الموارد بأقل تكلفة ممكنة وأعلى عائد عن طريق القروض المنتجة والمتنوعة وإحترام القوانين.

ب- توسيع نشاطات البنك فيما يخص حجم التعاملات.

[1] وثائق مقدمة من طرف البنك في : 2014/05/05.

ج- التسيير الصارم لخزينة البنك سواءا بالدينار أو بالعملة الصعبة.

ثانيا: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تماشيا مع القوانين والقواعد سارية المفعول في مجال النشاط المصرفي، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام التالية:

1) تنفيذ جميع العمليات المصرفية والإعتمادات المالية على إختلاف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها؛

2) إنشاء خدمات مصرفية جديدة مع تطوير الخدمات القائمة؛

3) تطوير شبكته ومعاملاته النقدية بإستحداث بطاقة القرض؛

4) تنمية موارد وإستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الإدخار والإستثمار؛

5) تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

6) الإستفادة من التطورات العالمية فيما يخص التقنيات المرتبطة بالنشاط المصرفي.

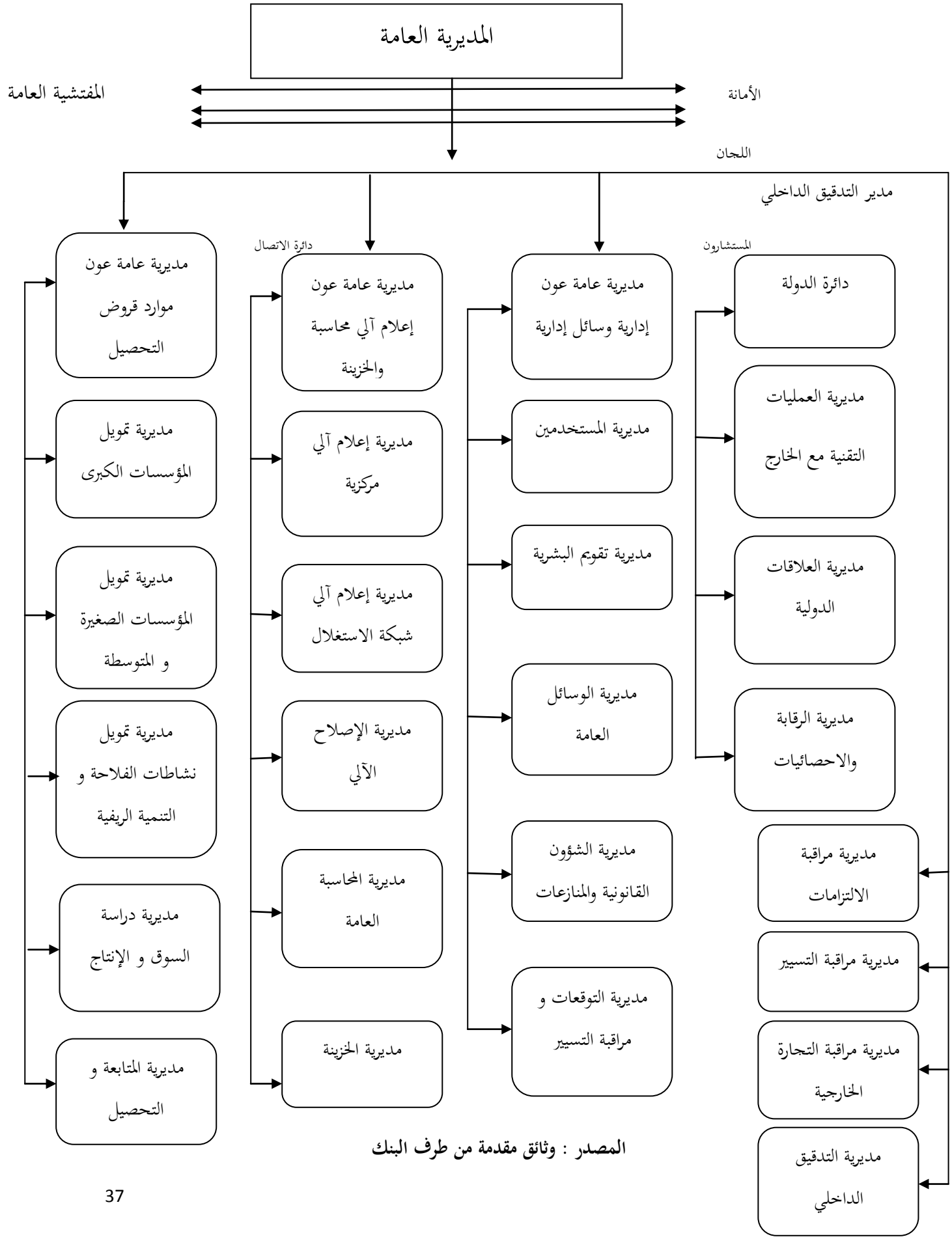
ومن أجل إعطاء منتجات وخدمات مصرفية جديدة للمدخرين في إطار سياسة القروض ذات المردودية، قام البنك بتطوير قدرات تحليل المخاطر وإعادة تنظيم القرض، كما حدد ضمانات متصلة بحجم القروض وهو يطبق معدلات فائدة تتماشى وتكلفة الموارد ، مع محاولة الحصول على إمتيازات ضريبية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك بدر

بنك الفلاحة والتنمية الريفية ككل مؤسسة تمتلك هيكل يعتبر كقاعدة تنظيم ، حيث يسمح عن طريق مخطط تقديم صفة شكلية لهيكل البنك ، وكذا العلاقات التسلسلية حسب المسؤولية في مختلف أجزاءه ، ولإتمام دوره على أحسن وجه .

بحيث يمكن أن نتطرق إلى الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب ما هو موضح في الشكل التالي

الشكل رقم (2) : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR



المصدر : وثائق مقدمة من طرف البنك

المبحث الثاني :الرقابة الداخلية على أداء بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) –وكالة غارداية–.

قصد الحصول على نظام رقابة داخلية سليم في البنوك كان من الضروري فرض قواعد و اجراءات متينة تعزز من صلابة هذا النظام وهذا لتوفير الأمن و السير الحسن للعمليات المصرفية داخل هذه البنوك و هذا لتفادي الأخطار المحيطة بها و تحين أداء البنك للوصول الى أهدافه المسطرة ، لذا وجب على البنوك وضع نظام يضبط نظام الرقابة الداخلية فيها ، و بنك بدر شأنه كشأن كل البنوك وضع نظام يضبط نظام الرقابة الداخلية فيه و هذا للوصول الى أهدافه المنشودة .

المطلب الأول : الرقابة الداخلية في البنك

أولا : تعريف الرقابة الداخلية في البنك

تعرف الرقابة الداخلية في البنك الفلاحة و التنمية الريفية على أنها مجموعة من الاجراءات الأمنية التي تساهم في التمكن من الخطر و أن الغاية منها ضمان كفاءة اتمام المعاملات و البيانات المالية وحماية البنك من الخسارة و زيادة تحسين أداءه .

ثانيا : أهداف و أنواع الرقابة الداخلية في البنك

1) أهداف الرقابة الداخلية :

ان ضرورة تطبيق نظام الرقابة الداخلية في البنك راجع لعدة أهداف يطمح البنك الى تحقيقها و نذكر منها ما يلي :

–التحكم الكامل في البنك؛

–تحديد و تحكم في الأخطاء المحيطة بالبنك؛

–ضمان تطبيق التعليمات و القوانين؛

–حسن تنفيذ العمليات المنجزة من طرف المستخدم.

2) أنواع الرقابة الداخلية في البنك :

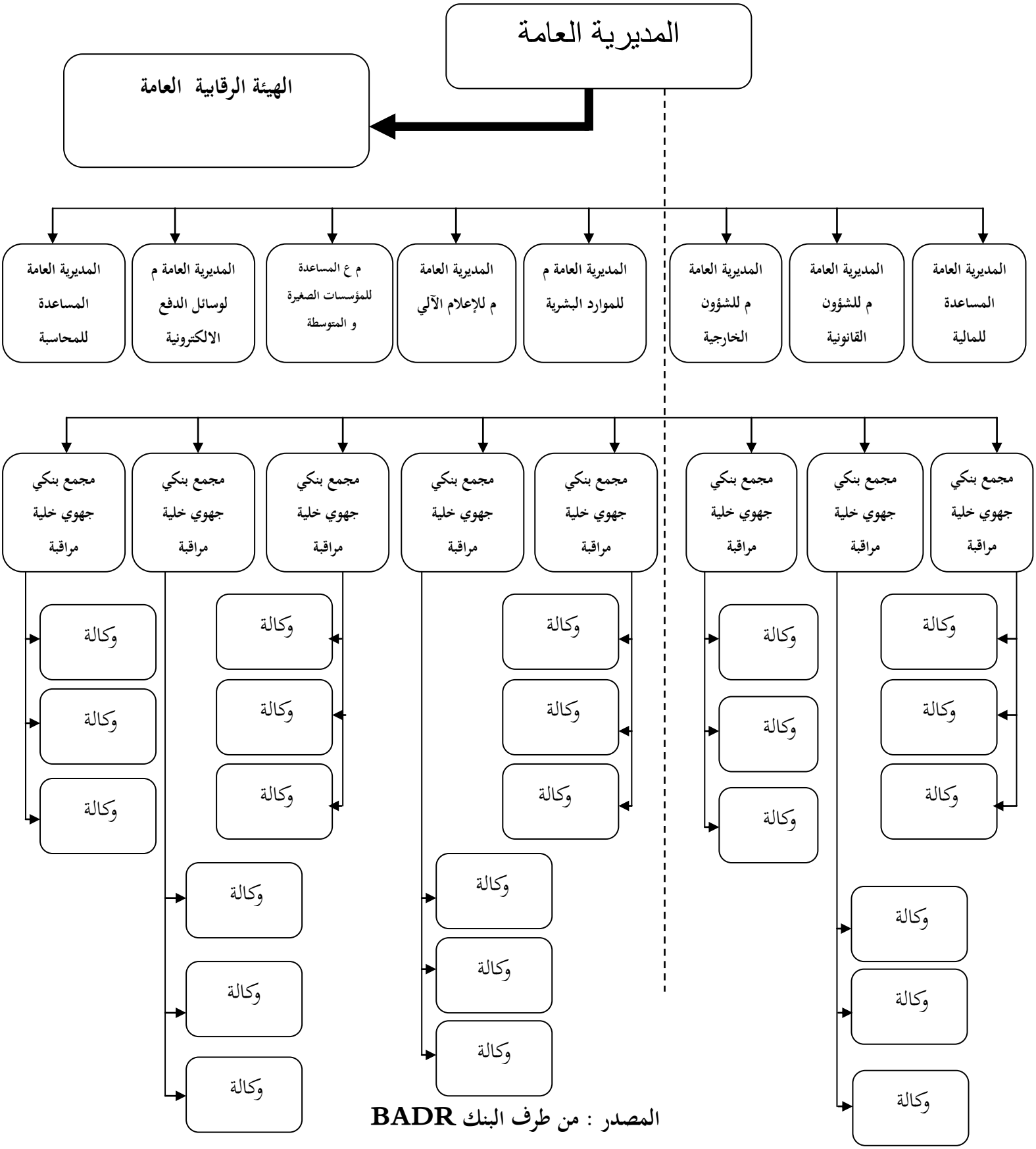
يعتمد نظام الرقابة الداخلية على ثلاثة أنواع من الرقابة هما :

- الرقابة المستمرة : و هي رقابة أولية و آلية تستعمل في زمن انجاز الأعمال من طرف موظفي البنك كالتأكد من توقيع الزبون و ختم القابض على الشيك و غيرها ، وهذا النوع من الرقابة الذاتية لا يستلزم اجراء تقرير باعتبارها رقابة آلية روتينية تدخل في اطار العمل ، حيث أن الموظف هو المراقب الأول لعمله، أيضا رقابة مدير الوكالة لسير العمليات المنجزة من طرف موظفيه ومدى صحتها تعتبر رقابة مستمرة رغم أنها تأخذ طابع دوري أي أنها من حين لآخر.
- الرقابة الدورية : هي رقابة ذات طابع دوري عادة ما تكون مرتين في السنة (بالنسبة لبنك بدر) تشرف عليها هيئات رقابية متخصصة محددة من قبل المديرية العامة للبنك، منها من يكون عملها مستقل ومنها من تكون تابعة لمجمع بنكي وذلك باعتمادها مجموعة من الوسائل و الأدوات المختلفة.
- الرقابة الاستعجالية :و تكون هذه في حالة حدوث فضيحة أو أزمة حقيقة في البنك و أيضا تعتمد عل مجموعة من الوسائل.

ثالثا : الجهات القائمة بالرقابة الداخلية في البنك

لتوضيح أبرز الهيئات القائمة بالرقابة الداخلية في بنك (بدر) وجب علينا الوقوف أولا على الهيكل التنظيمي العام للبنك و تحديد الجانب المكلف أو الهيئة المكلفة بالرقابة التي يمكن ملاحظتها من الشكل التالي :

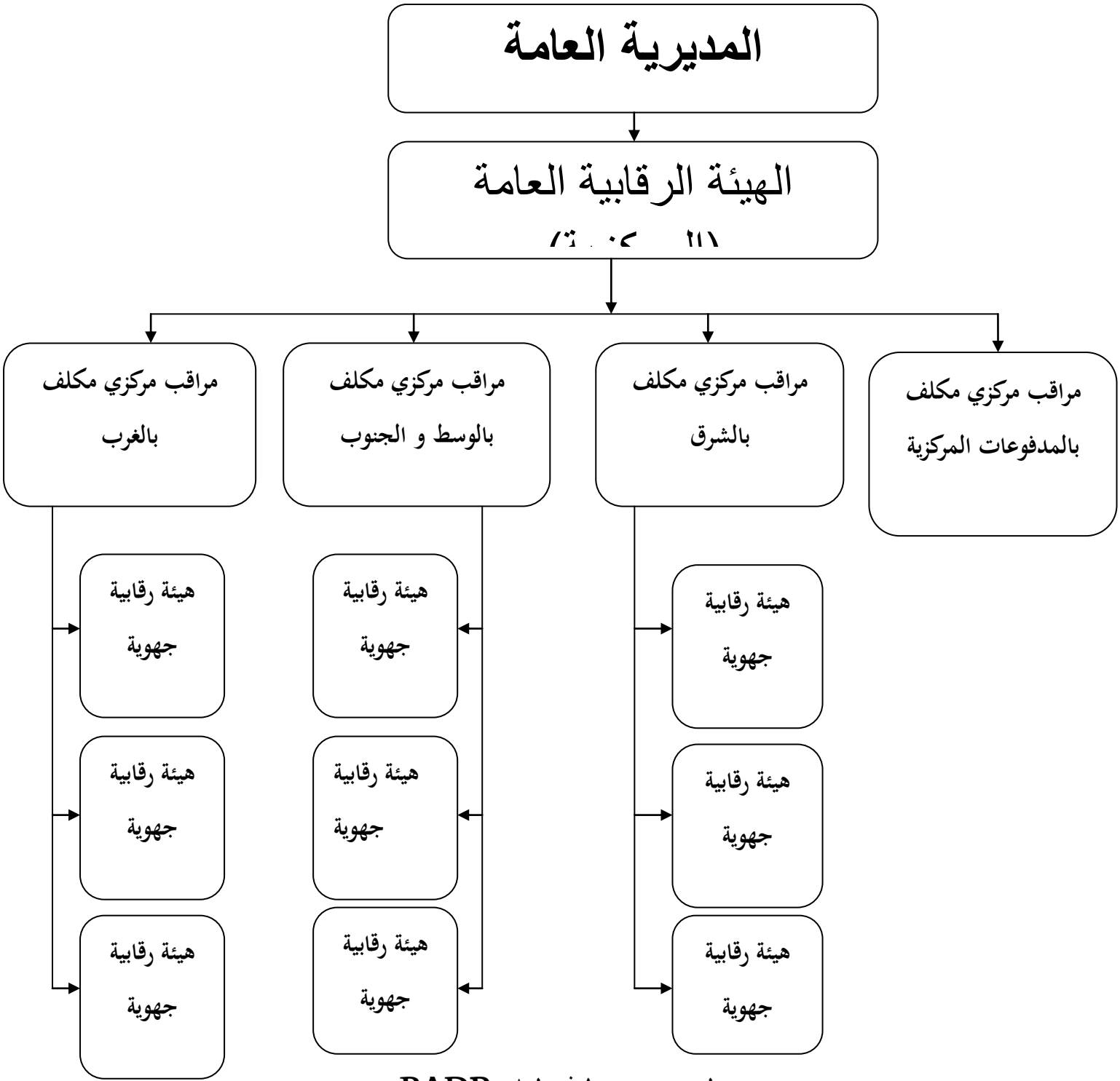
الشكل (3): الهيكل التنظيمي العام للبنك (جانب الهيئات الرقابية).



المصدر : من طرف البنك BADR

علينا التطرق أيضا الى الهيكل التنظيمي المفصل للجهات القائمة بالرقابة في البنك و الشكل التالي يوضح أهم الهيئات الرقابية في البنك :

الشكل (4) :الهيكل التنظيمي للرقابة في البنك



المصدر : من طرف البنك BADR

1- الهيئة الرقابية العامة (المركزية) : هي الهيئة المشرفة أو القائمة بعملية الرقابة تكون متصلة مباشرة بالمديرية العامة وتكون على رأس الهيكل الرقابي للبنك تتولى عملية الاشراف والرقابة على مستوى البنك و تتفرع عنها هيئات رقابية جهوية.

2- الهيئات الرقابية الجهوية : هي هيئات تتفرع من الهيئة الرقابية المركزية تشرف على مجموعة المجمعات البنكية يقوم بالإشراف عليها مراقب مركزي مكلف من طرف الهيئة الرقابية المركزية و تعتبر هذه الهيئات مستقلة.

3- خلية الرقابة : تكون هذه الخلية على مستوى المجمعات البنكية وظيفتها الرقابة على هذه المجمعات و الوكالات التابعة لها و تكون هذه الخلية تابعة للمجمعات البنكية و مستقلة عن الوكالات.

ملاحظة : يحتوي بنك بدر على 39 مجمع بنكي و 300 وكالة... (سنة 2014).

رابعا :وسائل وأدوات الرقابة الداخلية في البنك

لتفعيل الجهاز الرقابي يوجد عدة وسائل للرقابة وهذا على طبيعة نوع الرقابة (مستمرة أو دورية أو اضطرارية).

الرقابة المستمرة : كما قلنا سابقا هي رقابة ذاتية يقوم بها الموظفين ولا يستلزم اجراء تقرير.

الرقابة الدورية : تعتمد الرقابة الدورية على وسيلة تسلم في يد المراقبين و المسئول المباشر لفحص كل العمليات بعد حدوثها طبقا ووفقا لطبيعة و مهمة العملية وذلك عن طريق :

1) بطاقة إشعار بالمهمة :هي بطاقة أو وثيقة توضح الشروع بمهمة الرقابة و تحتوي على (أنظر الملحق 1)
   - تقرير مهمة الرقابة ؛
   - الهيئة المراقبة؛
   - تعريف بالمهمة؛
   - الهيئة التي روقبت.
2) بطاقة المقدمة : و تحتوي على (أنظر الملحق 2)
   - تقرير مهمة الرقابة ؛
   - الموضوع محل الرقابة؛
   - التعريف بالمهمة؛

- تقديم المهمة.

3) بطاقة تعريف الهيئة الخاضعة للرقابة : و تحتوي على (أنظر الملحق 3)

- التعريف بالمهمة؛
- تاريخ بداية الرقابة؛
- الحيز الجغرافي؛
- الإدارة الحالية، المدير الحالي، الإطارات الحالية؛
- الإدارة السابقة، المدير السابق، الإطارات السابقة.
- آخر مهمة : المراقبين، المدة، الموضوع، المهمة،
- التدخلات.

4) بطاقة النماذج : و تحتوي على (أنظر الملحق 4)

- الهيئة المراقبة؛
- الهيئة الخاضعة للرقابة؛
- تاريخ القيام بالمهمة؛
- عدد العينات الخاضعة للرقابة؛
- مواصفات اختيار العينة؛
- العينة المختارة؛
- تعريف العينة المختارة.

5) بطاقة وصف الخلل : و تحتوي على (أنظر الملحق 5-6)

- نتائج و تحاليل : الخلل، النتائج، الأسباب، مستوى المسؤولية، مدة ظهور الخلل، درجة الخلل.
- الإرشادات؛
- الهياكل المسؤولة عن التنفيذ؛
- المهلة المحددة لتصحيح الخلل.

6) بطاقة المقابلة : وتحتوي على (أنظر الملحق 7)

- الجهات الخاضعة للرقابة؛
- الهيئات المراقبة؛

- تاريخ المهمة؛
- موضوع المهمة؛
- الاسم و اللقب؛
- المعلومات المطلوبة؛
- مسؤول المراقبة؛
- التعليق عن أسئلة المقابلة.

7) بطاقة الخاتمة : و تحتوي على (أنظر الملحق 8)

- تقرير مهمة الرقابة؛
- الموضوع؛
- تعريف المهمة.

الرقابة الاستعجالية: تكون هذه في حالة حدوث فضيحة أو أزمة حقيقة في البنك و أيضا تعتمد على مجموعة من الوسائل المتمثلة كالتالي :

تقرير مهمة التفتيش : و تتكون من (أنظر الملحق 9)

- تقديم بطاقة إشعار المهمة (أنظر الملحق 10)؛
- بطاقة المقدمة (أنظر الملحق 11)؛
- بطاقة وصف القضية (أنظر الملحق 12)؛
- بطاقة تأكيد الحقائق (أنظر الملحق 13)؛
- بطاقة عدم اثبات الحقائق (أنظر الملحق 14)؛
- بطاقة الحقائق القانونية و التقنية (أنظر الملحق 15)؛
- بطاقة تحليل و تأكيد الحقائق (أنظر الملحق 16)؛
- بطاقة الخاتمة (أنظر الملحق 17).

خامسا : تنظيم الرقابة الداخلية في البنك

يتم تنظيم الرقابة الداخلية في بنك (بدر) على درجات أو مستويات متمثلة في:

1) الرقابة من الدرجة الأولى :

هذا النوع من الرقابة يتكون من مستويين :

أ. المستوى الأول من الرقابة :تعتبر رقابة أولية وهي عبارة عملية معالجة متكاملة و المؤمن عليها من قبل الوكالات على المستوى التشغيلي و الهياكل المصرفية

ب. المستوى الثاني من الرقابة : عبارة عن رقابة العمليات اليومية و التي تكون متزامنة انجاز العمليات حيث يقوم المسئول عى العملية بمراقبة العمليات المنجزة وفق الإجراءات الخاصة بها منها من يكون ذاتي و الذي يقوم بها الموظف و منها من يكون بشكل يومي تقريبا الذي يقوم به المدير أو شخص معين من طرف المدير.

2) الرقابة من الدرجة الثانية :

هذا هو المستوى الثالث من الرقابة (الرقابة على الرقابة) و تتميز باستقلاليتها فيما يتعلق بالهياكل التشغيلية و يتم توفير هذه الرقابة من قبل :

-الهيئة الرقابية العامة.

-الهيئات الرقابية الجهوية .

- خلية الرقابة .

سادسا : تقييم الرقابة الداخلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية " وكالة غارداية "

يتم تقييم الرقابة الداخلية بالوكالة على مستوى مصالحها وفيما يلي سوف يتم التطرق لرقابة كل مصلحة على حدى :

1) مصلحة الادارة : يتم على مستوى مصلحة الادارة مراقبة جميع العمليات الادارية و الملفات و الوثائق و مراجعة النفقات الخاصة بهذا الجانب ،كما أنها تتضمن هذه الادارة الاستخدام الأمثل لجميع موارد

البنك في مختلف هياكل الوكالة ،كما أنها تقوم بمراقبة أداء الأفراد من خلال المراقبة المستمرة ومراقبة أنظمة الاعلام الآلي و الأجهزة الأمنية ككاميرات المراقبة و أجهزة الانذار أيضا مراقبة مكان العمل الملائم للموظفين .

2) مصلحة الصندوق : تسهر هذه المصلحة على تطبيق اجراءات الرقابة المحاسبية كما تقوم بمراقبة وفحص حسابات الزبائن عن طريق برنامج يدعى sybu ، أيضا اعتماد الوكالة على طريقة تقتضي بوضع سجل تحت تصرف العملاء يدعى " سجل السحب"،مضمونه هو أن العميل عند رغبته في سحب مبالغ كبيرة يقوم بتسجيل قيمة هذا المبلغ و تاريخ سحبه و هذا لتفادي أي قرار برفض الوكالة بسبب ندرة السيولة أي اشعار مسبق للوكالة بالسحب.

3) مصلحة الائتمان : يتم على مستوى هذه المصلحة مراقبة عمليات الائتمان و تسيير القروض و تسجيلها أيضا تقوم بتقديم الاعتمادات المستندية .

4) مصلحة الشؤون القانونية : يتم على مستوى هذه المصلحة تنظيم و تطبيق الاجراءات و التعليمات القانونية ، النظر في النزاعات التي تصدر عن الزبائن ،وكذا النظر في حالة ضياع أو سرقة الشيكات.

المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة

أولا : نتائج الدراسة

من خلال أداتي المقابلة و الملاحظة تظهر لنا نتائج الدراسة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بوكالة غارداية و المتمثلة على حسب كل مصلحة فيما يلي :

1) مصلحة الادارة :

- سوء استقبال الموظفين للعملاء وهذا ما لاحظناه خلال فترة دراستنا في هذه الوكالة ؛
- احتواء سجل الشكاوي على عدد من الملاحظات يشأن سوء الاستقبال و المعاملة ؛
- توفر الوكالة أجهزة اعلام آلي حديثة و جيدة تساعد على العمليات المختلفة؛
- وجود نظام كاميرات مراقبة جيد حيث أنه يغطي جميع جوانب الوكالة مما يجنبها من التعرض لمخاطر أمنية؛

– لاحظنا تواجد مكان المحاسب بجانب مكان القابض مباشرة و عند استفسارنا أخبرونا بتلقيهم قرارات صارمة من طرف مدر الوكالة تقتضي بضرورة تقارب أماكن الموظفين ، ويرجع هذا السبب الى محاولة اختلاس من طرف أحد العملاء (سنة 2011)، وذلك من خلال ملاحظته أن القابض عند ختم الشيك يقوم بتسليمه للعميل و الذي بدوره يسلمه للمحاسب هذا لبعد المسافة بينهم مما أدى بالعميل الى التظاهر بإيداع شيك بقيمة 1000.00 دج ثم قام بملء شيك آخر بقيمة 100000.00دج وختمه بختم مزور و قدمه للمحاسب إلا ان العملية باءت بالفشل ، وعند وقوف المدير على الأسباب وجد أن بعد المسافة بين أماكن الموظفين هو السبب لذا أمر بضرورة تقارب هذه الأماكن .

2) مصلحة الصندوق :

– عدم وجود شكاوي تتعلق برفض الوكالة لعملية سحب مبالغ كبيرة و هذا بفض سجل السحب التي تم وضعه في متناول العميل؛

– وجود شيكات و بطاقات ائتمان لم تقدم لأصحابها و بالمقابل كثرة شكاوي العملاء المتعلقة بطول مدة حصولهم على الشيكات.

3) مصلحة الائتمان :

– احتواء المصلحة على مبالغ و أرقام كبيرة متعلقة بالقروض المقدمة للعملاء لم يتم تحصيلها منهم(لم يتم الكشف على قيمة المبالغ).

4) مصلحة الشؤون القانونية :

– وجود قضايا انضباطية متعلقة بموظفين لم يتم الفصل فيها .

ثانيا :مناقشة نتائج الدراسة

من خلال النتائج المتوصل اليها يمكننا القول أن أداء الوكالة في تحسن وهذا راجع الى تطبيق الاجراءات و الأوامر الصارمة كما أنها لا تخلو من نقائص و سنتعرض الى كل مصلحة على حدى :

1) المصلحة الادارة :

فيما يتعلق بالأشياء الايجابية نلاحظ اعتماد الوكالة على أجهزة اعلام الآلي حديثة ووجود نظام كاميرات مراقبة جيد،أما الشيء السلبي هو سوء استقبال الموظفين للعملاء.

2) مصلحة الصندوق :

فيما تعلق بالأشياء الايجابية هو عدم وجود شكاوى من العملاء على رفضهم بسبب نقص السيولة في الوكالة، أما الشيء السلبي هو التأخر في تقديم الشيكات و البطاقات الائتمانية عند الطلب عليها.

3) مصلحة الائتمان :

في مصلحة الائتمان يوجد مشكل يتمثل في عدم تحصيل القروض من العملاء في الآجال المحددة لهم الذي يعتبر من أخطر المشاكل التي قد تسبب في افلاس البنك.

4) مصلحة الشؤون القانونية :

على الوكالة الفصل في القضايا الانضباطية المتعلقة بالموظفين و عدم التراخي ومحاسبة أي فرد يخل بالنظام العام للوكالة.

ثالثا :نتائج اختبار الفرضيات

– تتمحور الفرضية الأولى حول حتمية وجود نظام رقابة داخلية بالبنوك و ضرورة تطبيقه في البنك و الوكالات التابعة له؛

– من خلال تعرضنا لتقييم الأداء بالبنك في الجانب النظري اتضحت صحة فرضة وجود نظام رقابة فعال يؤدي الى تقييم جيد لأداء البنك؛

– تأكد صحة فرضية تطور الوسائل المعتمدة في نظام الرقابة الداخلية تمكن من تقييم ناجح لأداء البنك و هذا ما اتضح لنا من دراستنا التطبيقية ، الا انه لا يخلو من نقائص في مجالات الرقابة المختلفة حسب كل مصلحة لدى وجب ضرورة تطوير وسائل الرقابة في كل الوكالات التابعة للبنك.

خلاصة :

يعتبر بنك الفلاحة و التنمية الريفية من أحسن البنوك تطبيقا لنظام الرقابة الداخلية لأنه يشمل على هيئات رقابية متعددة ومتخصصة مايميزه عن باقي البنوك.

أما بالنسبة للوكالة محل الدراسة (وكالة غارداية292) ،والتي قمنا بتقييمها عن طريق المقابلة و الاتصال المباشر مع المسؤولين المتخصصين في تطبيق إجراءات الرقابة واعتمادنا أيضا على الملاحظة الشخصية استنتجنا أن الوكالة تطبق نظام رقابة داخلية سليم وهذا ما أدى إلى تحسن أدائها رغم أنها لاتخلو من نقائص بسبب عدم الجدية و التساهل في بعض الأمور .

الخاتمة

لقد حاولنا من خلال دراستنا هذه الإجابة عن الإشكالية المطروحة و المتمثلة في مامدى تأثير الرقابة الداخلية على أداء البنوك التجارية ذلك من خلال إبراز الجوانب المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية و ذلك لأهميتها البالغة داخل المؤسسة بوجه العموم و داخل البنوك بوجه الخصوص وهذا لحماية أصول و أموال المؤسسة من مختلف عمليات الغش و التلاعبات، وهذا ما يجعل منه نظاما أساسيا بالبنوك و المؤسسات المالية من أجل حماية وقوعها في المخاطر.

أولا : نتائج الدراسة

من خلال أداتي المقابلة و الملاحظة تظهر لنا نتائج الدراسة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بوكالة غارداية و المتمثلة على فيما يلي :

- سوء استقبال الموظفين للعملاء وهذا ما لاحظناه خلال فترة دراستنا في هذه الوكالة ؛

- احتواء سجل الشكاوي على عدد من الملاحظات يشأن سوء الاستقبال و المعاملة ؛

- لاحظنا تواجد مكان المحاسب بجانب مكان القابض مباشرة و عند استفسارنا أخبرونا بتلقيهم قرارات صارمة من طرف مدر الوكالة تقتضي بضرورة تقارب أماكن الموظفين ، ويرجع هذا السبب الى محاولة اختلاس من طرف أحد العملاء (سنة 2011)، وذلك من خلال ملاحظته أن القابض عند ختم الشيك يقوم بتسليمه للعميل و الذي بدوره يسلمه للمحاسب هذا لبعد المسافة بينهم مما أدى بالعميل الى التظاهر بإيداع شيك بقيمة 1000.00 دج ثم قام بملء شيك آخر بقيمة 100000.00دج وختمه بختم مزور و قدمه للمحاسب إلا ان العملية باءت بالفشل ، وعند وقوف المدير على الأسباب وجد أن بعد المسافة بين أماكن الموظفين هو السبب لذا أمر بضرورة تقارب هذه الأماكن.

- عدم وجود شكاوي تتعلق برفض الوكالة لعملية سحب مبالغ كبيرة و هذا بفض سجل السحب التي تم وضعه في متناول العميل؛

- وجود شيكات و بطاقات ائتمان لم تقدم لأصحابها و بالمقابل كثرة شكاوي العملاء المتعلقة بطول مدة حصولهم على الشيكات.

– احتواء المصلحة على مبالغ و أرقام كبيرة متعلقة بالقروض المقدمة للعملاء لم يتم تحصيلها منهم(لم يتم الكشف على قيمة المبالغ).

ثالثا :نتائج اختبار الفرضيات

– تتمحور الفرضية الأولى حول حتمية وجود نظام رقابة داخلية بالبنوك و ضرورة تطبيقه في البنك و الوكالات التابعة له؛

– من خلال تعرضنا لتقييم الأداء بالبنك في الجانب النظري اتضحت صحة فرضة وجود نظام رقابة فعال يؤدي الى تقييم جيد لأداء البنك؛

– تأكد صحة فرضية تطور الوسائل المعتمدة في نظام الرقابة الداخلية تمكن من تقييم ناجح لأداء البنك و هذا ما اتضح لنا من دراستنا التطبيقية ، الا انه لا يخلو من نقائص في مجالات الرقابة المختلفة حسب كل مصلحة لدى وجب ضرورة تطوير وسائل الرقابة في كل الوكالات التابعة للبنك.

توصيات الدراسة :

في ضوء النتائج المتوصل إليها فيتضح لنا وضع التوصيات التالية :

- إعطاء أهمية بالغة في مجال الرقابة و عدم إهمالها؛
- وضع إجراءات و سياسات تخص مراقبة تحصيلات القروض وفيما يخص ضمانات المقدمة بالقرض؛
- تكثيف الدورات التكوينية و التربصات المهنية خاصة في مجال التعامل مع العملاء و حسن الاستقبال؛
- الرقابة على آجال منح الشيكات.

آفاق الدراسة :

رغم الجهود المبذولة لتمام هذا البحث و المتمثل في أثر الرقابة الداخلية على أداء البنوك التجارية و لأهميته البالغة في المجال المصرفي اذ يعتبر "موضوع الساعة"، إلا انه لا يخلو من نقائص لعدم القدرة على تناول كل شيء بالتفاصيل و البحوث المقبلة كتمهيد لأبحاث أخرى في مواضيع الآتي ذكرها :

– الرقابة على أداء الموظفين ، فعالية نظام الرقابة على الائتمان .

المراجع

أولا: الكتب

- أحمد غنيم،" صناعة قرارات الائتمان والتمويل في إطار الإستراتيجية الشاملة للبنك"، مطابع المستقبل، مصر، الطبعة الثانية، سنة 1999 .

- الدسوقي حامد أبو زيد،" إدارة البنوك"، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، سنة 1994.
- الصبان ، الغيومي ،" المراجعة بين التنظيم و التطبيق" ، الدار الجامعية بيروت ،سنة 1990 .
- بوعتروس عبد الحق، "معايير تقييم الأداء للمؤسسة الصناعية العامة في الجزائر"، جامعة عنابة، الجزائر، 1992.
- جميل أحمد توفيق ،"ادارة الأعمال: مدخل وظيفي"،الدار الجامعية ، الاسكندرية، سنة 2000.
- خالد امين عبد الله ،" التدقيق و الرقابة في البنوك"، دار وائل للطباعة و النشر، الأردن، سنة 1998.

- خالد راغب الخطيب و خليل محمود الرفاعي ،" الأصول العلمية و العملية لتدقيق الحسابات" ، دار النشر عمان، 1998.
- سعاد نائف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2001 .
- صالح خالص، "تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي"، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية واقع وآفاق، جامعة الشلف ،ديسمبر ، سنة 2004 .
- ضياء مجيد الموسوي،" الاقتصاد النقدي"، مؤسسة شباب الجامعة، الجزائر، سنة 2000 .

- عبد الفتاح محمد الحصن و فتحي رزق السوافري ،" الرقابة و المراجعة الداخلية" ، الدار الجامعية الاسكندرية ، 2004.

- عبد الفتاح الحصن ،"مبادئ و أسس المراجعة علما و عملا"، المؤسسة الجامعية ،سنة 1983 .

- علي أحمد أبو الحسن،" المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار الجامعية"، الإسكندرية، سنة 1997.

- علي شرف و منال الكردي ،"أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال "، الدار الجامعية،الإسكندرية ، سنة 2004

- غسان فلاح المطارنة ،" تدقيق الحسابات المعاصرة "، دار الميسرة الأردن ،سنة 2006.
- فتحي رزق السوافري ، سمير كامل محمد، محمود مراد مصطفى ،"الرقابة و المراجعة الداخلية (الاتجاهات الحديثة) سنة 2002 .

- فركوس محمد،" الموازنات التقديرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995 .

- قاو مصطفى و بن عميرة توفيق ،" المراجعة الداخلية في المؤسسة "، مذكرة لنيل شهادة ليسانس دفعة 2004

- محمد التوهامي طواهر و مسعود صديقي،" المراجعة و تدقيق الحسابات" . الاطار النظري و الممارسات التطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، الطبعة 2 ، سنة 2005

- ناصر دادي عدون، "تقنيات مراقبة التسيير"، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 2000 .

ثانيا : المذكرات

1) باللغة العربية

- دراسة العمري وعبد المغني (2006) بعنوان مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك التجارية اليمنية.

- دراسة العنزي ،(2010) ،بعنوان : مدى التزام المصارف التجارية الأردنية بمتطلبات الرقابة الداخلية على أنشطة التجارة الالكترونية من وجهة نظر المدقق الخارجي.

- دراسة بوطورة فضيلة ، (2007) ، بعنوان دراسة و تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك ، دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي " بنك".

- دراسة شحوري (1998) بعنوان مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك التجارية الأردنية .

- دراسة عبد القهار علي عبد الله احمد العبادي (2011) ، بعنوان : نظام الرقابة الداخلية على العمليات الالكترونية في البنوك التجارية اليمنية

- دراسة هاجر صغيري، (2011)، بعنوان تقييم نظام الرقابة الداخلية دراسة تحليلية لعينة من البنوك التجارية الولاية ورقلة.

2) باللغة الفرنسية :

- Étude de Edward & Liner, 2001, audit interne intitulé dans le secteur bancaire.

- Étude, (Yan et al .., 2007) intitulé «qualité de comité d'audit, auditeur Indépendance et contrôle interne faiblesses".

- L'étude, étude CAPLAN DENNIS (1999), intitulé «gestion du contrôle interne et de détecter la fraude."

- La gestion des risques étude (Page et Spire, 2006) pour déterminer les variables de contrôle interne par l'audit interne.

ثالثا: التشريعات

مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية، الجريدة الرسمية، العدد 11، 1982/03/16.

- وثائق مقدمة من طرف البنك في : 2014/05/4 .

- نظام سويفت عبارة عن شبكة للاتصالات أنشئت في عام 1973 ومقرها في بلجيكا ، تديرها الجمعية الدولية للاتصالات المالية الهاتفية بين البنوك والتي تستخدم وسائل للاتصالات الحديثة لتبادل الرسائل بين البنوك بدلا من الرسائل التقليدية مثل التلكس والتلغراف .

- شبكة معلوماتية خاصة ببنك BADR تربط الوكالات البنكية بالمديرية العامة.(Système bancaire universel).

- نادي الصحافة لبنك الفلاحة و التنمية الريفية, Badr info n°33, mars –avril 2003, Alger, p:17.

الملاحـــق

	FICHE DESCRIPTIVE DU DYSFONCTIONNEMENT	ANNEX : 05-06

IDENTIFIANT DE LA MISSION					

" Constats et Analyse"

Dysfonctionnement :		
Constats :		**Nombre et Nature des annexes**

CAUSES		
Conditions de travail défavorables (S1)		Observations /
Facteurs d'ordre organisationnel, procédural, Technique et insuffisance de contrôle (S2)		
Insuffisances en matière de formation et d'information (S3).		
Autres causes (Notamment exogènes) (S4)		
Autres délibérés (S5)		

Niveau de responsabilité		
Préposé au poste (H1)		Observations/
Cadre intermédiaire (H2)		
Directeur de l'entité auditée (H3)		
Structure hiérarchique (H4)		
Structure supérieure (H5)		

Période de survenance des dysfonctionnements		
Actuelle gestion (V1)		Observations /
Ancienne gestion (V2)		

Degré d'incidence		
Incidence Faible (R1)		Observations/
Incidence Moyenne (R2)		
Incidence Elevée (R3)		

Réponse du responsable de l'entité auditée

LES INTERVENANTS

Mr : Fonction :	Mr : Fonction :

Document confidentiel, Reproduction non autorisée interdite

	FICHE DESCRIPTIVE DU DYSFONCTIONNEMENT (Suite)	ANNEX :N° 05 -06

IDENTIFIANT DE LA MISSION					

" Recommandations / Structures chargées de la mise en œuvre et délais"

Recommandations

Régularisation des anomalies dans un délai défini (M1)		Observations /
Proposition de révision de la procédure (M2)		
Proposition de formation ou de renforcement en moyens humains et/ou matériels (M3)		
Proposition de retrait de l'exploitation, de changement de poste ou de mutation (M4)		

Structures chargées de la mise en œuvre des recommandations

Structure auditée (X1)		Observations /
Hiérarchie Directe (X2)		
Structure supérieure (X3)		

Délais accordés à la structure concernée pour la régularisation des anomalies

Un délai oscillant entre quarante huit (48) heures à une semaine (U1)		Observation /
Un délai de trois (03) mois (U2)		
Un délai plus de trois (03) mois (U3) (à préciser)		

Cas régularisés au cours de la mission

LES INTERVENANTS

Mr : Fonction :	Mr : Fonction :

Document confidentiel, Reproduction non autorisée interdite

	FICHE D'ECHANTILLONNAGE	**ANNEX :N° 04**

ICASC ET/OU IRA : **STRUCTURE AUDITEE :** **STRUCTURE DE RATTACHEMENT :** **DATE DE VISITE :**					
IDENTIFANT DE LA MISSION					
THEME					
Population					
Echantillon					
Critères de choix de l'échantillon					

ECHANTILLON RETENU

Identification de l'échantillon	Code dys		Identification de l'échantillon	Code dys

LES INTERVENANTS

Mr : **Fonction :**	**Mr :** **Fonction :**

Document confidentiel, Reproduction non autorisée interdite

ANNEX : N°= 03

	FICHE DE PRESENTATION DE L'ENTITE AUDITEE	Exemplaire N°

Identification de la mission					

Date d'ouverture de la structure auditée :

Implantation géographique :

Vocation de la région	Activité prédominante de la structure auditée

MANAGEMENT

DIRECTION ACTUELLE

Directeur	

ENCADREMENT ACTUEL

NOM & PRENOM	FONCTION	DATE D'INSTALLATION

ANCIENNE DIRECTION

Directeur	

ENCADREMENT ANCIEN

NOM & PRENOM	FONCTION	DATE D'INSTALLATION

Dernières missions (internes et/ou externes)

Contrôleurs	Périodes	Thèmes
Inspection BADR IGF Banque d'Algérie Commissaire aux comptes Autres cabinets		

Intervenants

Mr : Fonction :	Mr : Fonction :

annex N°= 01

	FICHE SIGNALETIQUE DE LA MISSION	**Exemplaire N°**

BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

INSPECTION GENERALE ET AUDIT
INSPECTION REGIONALE ET AUDIT

RAPPORT DE MISSION D'AUDIT

THEME :

IDENTIFICATION DE LA MISSION					

STRUCTURE AUDITEE :

STRUCTURE DE RATTACHEMENT :

DATE DE LA MISSION :

INTERVENANTS		
Nom :	**Prénom :**	**Fonction :**

Coût financier de la mission	
Frais de déplacement	
Frais de restauration	
Frais d'hébergement	
Total	

Durée de séjour de la mission

Le présent rapport est constitué de pages et annexes :

Fiche signalétique de la mission	
Fiche d'introduction	Page
Fiche de présentation de l'entité auditée	Page
Fiches d'échantillonnage	Pages au
Fiches descriptives des dysfonctionnements	Pages au
Fiche d'interview	Page
Fiche de conclusion	Page

ANNEX : N° 02

	FICHE D'INTRODUCTION	Exemplaire N°

BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

INSPECTION GENERALE ET AUDIT
INSPECTION REGIONALE ET AUDIT

RAPPORT DE MISSION D'AUDIT

THEME :

IDENTIFICATION DE LA MISSION					

Introduction :

Dans le cadre du programme de missions retenu pour l'exercice…... une mission d'Audit a été effectuée auprès de L'ALE …… portant sur le thème : **……**

Des investigations effectuées par sondage, il ressort un certain nombre de dysfonctionnements repris sur les fiches descriptives constituant le présent rapport.

Intervenants	
Mr : **Fonction :**	**Mr :** **Fonction :**

ANNEX : N° 08

	FICHE DE CONCLUSION	**Exemplaire N°**

BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

INSPECTION GENERALE ET AUDIT
INSPECTION REGIONALE ET AUDIT

RAPPORT DE MISSION D'AUDIT

THEME :

IDENTIFICATION DE LA MISSION					

Intervenants	
Mr : **Fonction :**	**Mr :** **Fonction :**

ANNEX : N° 07

	FICHE D'INTERVIEW	**Exemplaire N°**

INSPECTION REGIONAL ET AUDITE :
STRUCTURE AUDITEE :
STRUCTURE DE RATTACHEMENT :
DATE DE VISITE :

IDENTIFIANT DE LA MISSION					

THEME :		
NOM		
PRENOM		
FONCTION		

INFORMATIONS DEMANDEES

REPONSES DE L'INTERVIEWÉ

COMMENTAIRE SUR LES REPONSES DE L'INTERVIEWÉ

LES INTERVENANTS

Mr : **Fonction :**	**Mr :** **Fonction :**

Document confidentiel, Reproduction non autorisée interdite

	FICHE SIGNALETIQUE DE LA MISSION	Exemplaire N°

BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL **ANNEX : N= 09**

INSPECTION GENERALE ET AUDIT «170»

ICASC ET/OU IRA : ……..

RAPPORT DE MISSION D'INSPECTION

OBJET DE LA MISSION ……

IDENTIFIANT DE LA MISSION	Indice Structure	Code Type de Mission	Code Thème	N° d'ordre	Année

STRUCTURE INSPECTEE ……**Nom du responsable**……
STRUCTURE DE RATTACHEMENT …… **Nom du responsable**……
DATE DE LA MISSION : ……..

INTERVENANTS		
Noms :	**Prénoms :**	**Fonctions :**
……	……	……
……	……	……
……	……	……

Coût financier de la mission	Montant
Frais de déplacement	
Frais de restauration	
Frais d'hébergement	
Total	

Durée de séjour de la mission	……

Le présent rapport est constitué de ……pages, et …. D'annexes dont :

La présente fiche signalétique de la mission	Page
Fiche d'introduction	Page
Fiche Descriptive de l'affaire	Page
Fiche des faits confirmés	Page
Fiche des faits non établis	Page
Fiche des faits nécessitant un avis technique ou juridique	Page
Fiche d'analyse des faits confirmés (feuillet 01)	Page
Fiche d'analyse des faits confirmés (feuillet 02)	Page
Fiche d'analyse des faits confirmés (feuillet 03)	Page
Liste du personnel auditionné	Page
Fiches d'audition	Page
Procès verbal de carence	Page
Fiche de conclusion	Page
Annexes	Numérotées de …..à ….

Date de production……

	FICHE D'INTRODUCTION	Exemplaire N°

BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL ANNEX ; N= 10

INSPECTION GENERALE ET AUDIT «170»

ICASC ET/OU IRA : ……..

RAPPORT DE MISSION D'INSPECTION

OBJET DE LA MISSION ……

IDENTIFIANT DE LA MISSION	Indice Structure	Code Type de Mission	Code Thème	N° d'ordre	Année

Introduction:

LES INTERVENANTS	
Mr ……. **Fonction**	**Mr……..** **Fonction**

	FICHE DESCRIPTIVE DE L'AFFAIRE	Exemplaire N°

ANNEX : N°= 11

ICASC/IRA :……..
STRUCTURE INSPECTEE :…… ……..
STRUCTURE DE RATTACHEMENT : ……
DATE DE VISITE : Du ……..……..…Au…… ……...

IDENTIFIANT DE LA MISSION	Indice Structure	Code Type de Mission	Code Thème	N° d'ordre	Année

OBJET DE LA MISSION ……

Éléments déclencheurs de la mission	
Lettre anonyme	
Lettre nominative	
Requête de la clientèle	
Saisine des structures internes	
Saisine des organes externes	
Article de presse	
Faits constatés lors des missions d'audit (Internes /Externes)	
Faits constatés lors des missions inopinées	
Autres éléments	

Faits présumés objet d'investigations

LES INTERVENANTS	
Mr ……. Fonction	Mr……. Fonction

	FICHE DE TRAITEMENT DES FAITS **FEUILLET N°1: LES FAITS CONFIRMÉS**	**Exemplaire N°**

ANNEX : N°= 12

ICASC/IRA :……..
STRUCTURE INSPECTEE :…… ……..
STRUCTURE DE RATTACHEMENT : ……
DATE DE VISITE : Du ……..……..…Au…… ……...

IDENTIFIANT DE LA MISSION	Indice Structure	Code Type de Mission	Code Thème	N° d'ordre	Année

OBJET DE LA MISSION ……

Détail des faits confirmés	**Date de survenance**	**Éléments probants**

Observations:

LES INTERVENANTS	
Mr ……. **Fonction**	**Mr…….** **Fonction**

	FICHE DE TRAITEMENT DES FAITS **FEUILLET N°2: LES FAITS NON ETABLIS**	**Exemplaire N°**

ANNEX : N°= 1 3

ICASC/IRA :……..
STRUCTURE INSPECTEE :…… ……..
STRUCTURE DE RATTACHEMENT : ……
DATE DE VISITE : Du ……..……..…Au…… ……...

IDENTIFIANT DE LA MISSION	Indice Structure	Code Type de Mission	Code Thème	N° d'ordre	Année

OBJET DE LA MISSION ……..

Détail des faits non établis

Observations:

LES INTERVENANTS	
Mr ……. **Fonction**	**Mr…….** **Fonction**

	FICHE DE TRAITEMENT DES FAITS **FEUILLET N°3: LES FAITS NÉCESSITANT UN AVIS TECHNI QUE /JURIDIQUE/ COMPTABLE OU AUTRES**	**Exemplaire N°**

ANNEX :N°= 14

ICASC/IRA :……..
STRUCTURE INSPECTEE :…… ……..
STRUCTURE DE RATTACHEMENT : ……
DATE DE VISITE : Du ……..……...…Au…… ……...

IDENTIFIANT DE LA MISSION	Indice Structure	Code Type de Mission	Code Thème	N° d'ordre	Année

OBJET DE LA MISSION ……..

Détail des faits	**Directions internes ou organismes externes**	**Observations**

Observations:

LES INTERVENANTS	
Mr ……. **Fonction**	**Mr…….** **Fonction**

	FICHE D'ANALYSE DES FAITS CONFIRMÉS **(FEUILLET 01)**	**Exemplaire N°**

ANNEX : N= 1 5

ICASC/IRA :……..
STRUCTURE INSPECTEE :…… ……..
DATE DE VISITE : Du ……..……..…Au…… ……...

IDENTIFIANT DE LA MISSION	Indice Structure	Code Type de Mission	Code Thème	N° d'ordre	Année

OBJET DE LA MISSION ……..

Causes		
Conditions de travail(S1)		**Observations**
Facteurs d'ordre organisationnel, procédural, technique (S2)		
Insuffisances en matière de formation et d'information (S3).		
Autres causes (S4) (Notamment exogènes)		
Actes délibérés (S5)		
Période de survenance des faits		
La période relative à l'ancienne gestion (V1).		
La période relative à l'actuelle gestion (V2)		
Structures chargées de la mise en œuvre des recommandations		
Structure visitée (X1)		
Hiérarchie Directe (X2)		
Structure supérieure (X3)		
Mesures ou dispositions prises ou préconisées		
Mesures conservatoires (proposition de réparation de préjudice, lettre d'observation, lettre de rappel, lettre de mise en garde, changement de poste etc…).(D1)		
Mesures administratives disciplinaires (Sanctions du 1er , 2ème et 3ème degré).(D2		
Mesures judiciaires.(D3)		

LES INTERVENANTS	
Mr ……. **Fonction**	**Mr…….** **Fonction**

	FICHE DE CONCLUSION	Exemplaire N°

BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL **ANNEX :N°= 16**

INSPECTION GENERALE ET AUDIT «170»

ICASC ET/OU IRA : ……..

RAPPORT DE MISSION D'INSPECTION

OBJET DE LA MISSION: ……. .

IDENTIFIANT DE LA MISSION	Indice Structure	Code Type de Mission	Code Thème	N° d'ordre	Année

CONCLUSIONS DE LA MISSION:

LES INTERVENANTS	
Mr ……. **Fonction**	**Mr……** **Fonction**

الفهرس

الإهداء.....

الشكر والتقدير .....

ملخص الدراسة .....

قائمة المحتويات .....

قائمة الأشكال.....ا

قائمة الملاحق .....اا

المقدمة العامة .....أ – هـ

الفصل الأول : الإطار النظري و المفاهيمي لنظام الرقابة الداخلية على البنوك التجارية **06**

تمهيد: **07**

المبحث الأول : نظام الرقابة الداخلية على البنوك و تقييم أدائها.....**08**

المطلب الأول : مدخل إلى نظام الرقابة الداخلية.....08

تعريف الرقابة الداخلية.....08

أهداف الرقابة الداخلية.....09

مكونات الرقابة الداخلية.....10-12

مقومات الرقابة الداخلية.....13

حدود الرقابة الداخلية.....14

المطلب الثاني : تقييم أداء البنوك التجارية 15

مفهوم تقييم الأداء و أسبابه 15

طرق تقييم الأداء و مراحله 16

معايير و مؤشرات تقييم الأداء 17-18

المطلب الثالث :خطوات الرقابة الداخلية على الأداء.....19

تحديد معايير الأداء 19

قياس الأداء الفعلي 19

مقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء 19

التقييم و التعديل 20

المبحث الثاني : الدراسات السابقة.....20

المطلب الأول : الدراسات الجزائرية 20

المطلب الثاني : الدراسات العربية.....21-23

المطلب الثالث : الدراسات الأجنبية.....24-26

خاتمة الفصل الأول: 27

الفصل الثاني :دراسة ميدانية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة غارداية.....28

تمهيد: **29**

المبحث الأول : بنك الفلاحة والتنمية الريفية "مفاهيم عامة " 30

المطلب الأول: لمحة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية. 30

تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....30

مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية 31-33

مكانة بنك الفلاحة والتنمية الريفية في المحيط المصرفي الجزائري 34

المطلب الثاني: أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية 35

أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية 35

مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية 36

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك بدر 36-37

المبحث الثاني :الرقابة الداخلية على أداء بنك الفلاحة و التنمية الريفية –وكالة غارداية–....38

المطلب الأول : الرقابة الداخلية في البنك.....38

تعريف الرقابة الداخلية في البنك 38

أهداف و أنواع الرقابة الداخلية في البنك 38-39

الجهات القائمة بالرقابة الداخلية في البنك..... 39-42

وسائل وأدوات الرقابة الداخلية في البنك..... 42-44

تنظيم الرقابة الداخلية في البنك .....45.

تقييم الرقابة الداخلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية – وكالة غارداية –.....45

المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة.....46

نتائج الدراسة.....46

مناقشة نتائج الدراسة 47

نتائج اختبار الفرضيات.....48

خلاصة.....**49**

الخاتمة **52–50**

المراجع **56–53**

الملاحق..... **72–57**

الفهرس..... 77-73