

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية و علوم التسيير و علوم تجارية

الشعبة : علوم التسيير

التخصص: تدقيق و مراقبة التسيير

من إعداد الطالبة : عفان نفيسة

بعنوان :

## أثر نظام الرقابة الداخلية على أداء المؤسسات المصرفية دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي وكالة-ورقلة

نوقشت و أجيّزت علنا بتاريخ 2013/06/26

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الدكتور /	مولاي محمد	( الدرجة العلمية - جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) رئيسا
الدكتور /	غوالي محمد بشير	( الدرجة العلمية - جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) مشرفا
الدكتور /	عزاوي عمر	( الدرجة العلمية - جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) مناقشا

السنة الجامعية 2012 / 2013



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية و علوم التسيير و علوم تجارية

الشعبة : علوم التسيير

التخصص: تدقيق و مراقبة التسيير

من إعداد الطالبة : عفان نفيسة

بعنوان :

## أثر نظام الرقابة الداخلية على أداء المؤسسات المصرفية دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي وكالة-ورقلة

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ 2013/06/26

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الدكتور /	مولاي محمد	( الدرجة العلمية - جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) رئيسا
الدكتور /	غوالي محمد بشير	( الدرجة العلمية - جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) مشرفا
الدكتور /	عزاوي عمر	( الدرجة العلمية - جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) مناقشا

السنة الجامعية 2012 / 2013

# شكر وتقدير

اغوذ بالله من عين لا تدمع وقلب لا يخشع وعلم لا ينفع ودعاء لا يستجاب احمد واشكر المولى جل شأنه بديع السموات و الأرض على العزيمة والصبر الذي منحني طيلة هذا المشوار ليتجسد جهدي في هذا العمل الذي أتمناه أن يكون سنداً علمياً نافعا لكن من يطلع عليه .

وانطلاقاً من قول الرسول صلى الله عليه وسلم "... من صنع إليكم معروفا فكافؤه ، فان لم تجدوا ما تكافؤه به، فأدعو لهم حتى تروا أنكم كافئتموه ..." فاني أتقدم بخاص الشكر والعرفان للأستاذ المشرف الدكتور " غوالي محمد البشير " والذي دخر جهداً لمساعدتي في انجاز هذا العمل وعلى المجهودات التي بذلها طيلة السنة من خلال متابعته العمل من خلال نصائحه وتوجيهاته القيمة ، كما أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة اعضاء اللجنة الموقرة الذين وافقوا على مناقشة هذه المذكرة كما أتقدم بالشكر إلى كافة الموظفين في بنك الجزائر الخارجي لما قدموه من مساعدة في مجال الدراسة .

وأخير أتقدم بالشكر إلى كل من قام بمساعدتي في انجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد حتى ولو بكلمة تشجيع في إتمام الدراسة.

وفي الأخير نحتسب هذا العمل لوجه الله تعالى ولا نزكي على الله عملاً راجيناً منه أن يجعله من صالح أعمالنا .

# الإهداء

إلى والدي العزيزين الذين شاركاني مشواري بالابتهاال والدعاء، والذين كانا رمزا  
للعطاء غير محدود طيلة حياتي أمد الله في عمرهما ومتعهما بالصحة والعافية  
وأعقبهما في الفوز والنجاح

إلى إختوتي الذين شاركوني مشواري بالمتابعة والسؤال والترقب والانتظار فجزأهم  
الله لهم العطاء والثواب و أرجو من الله أن يرفقهم جميعا لما يحبونه ويرضوه وان  
يبسر لهم سبيل الخير والفلاح في الدنيا والآخرة وان يجزيهم عني خير جزاء

إلى كل من أفادني في مشوار دراستي و أعانني فيه

## ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح معالم ومحددات نظام الرقابة الداخلية الفعال في البنوك وإمكانية توضيح دور نظام الرقابة الداخلية في تحقيق الأداء الجيد للمؤسسات المصرفية ، من خلال دراسة أثر نظام الرقابة الداخلية على أداء بنك الجزائر الخارجي , ونظرا لطبيعة هذا الموضوع فقد تم استخدام المنهج الوصفي و المنهج التجريبي بغرض معرفة نظام الرقابة الداخلية ببنك الجزائر الخارجي وما مدى تأثيره على أداء البنك ، كما استخدم في الدراسة الأدوات المنهجية المتمثلة في الملاحظة والمقابلة .

ومن خلال دراستنا استنتجنا أن نظام الرقابة الداخلية بالبنك غير كفء وذلك لعدم تطبيقه لإجراءات هذا النظام بدقة مما أدى إلى تراجع البنك في أدائه .

الكلمات المفتاحية : رقابة ، نظام الرقابة الداخلية ، أداء ، تقييم الأداء ، تقييم الكفاءة .

## Résumé de l'étude

Cette étude vise à clarifier les paramètres et les déterminants d'un système efficace de contrôle interne dans les banques. Et la possibilité de clarifier le rôle du système de contrôle interne pour réaliser une bonne performance des institutions bancaires, a travers l'étude de l'impact du système de contrôle interne sur la performance de la Banque Extérieure d'Algérie ,En raison de la nature de ce sujet a été en utilisant l'approche descriptive. Nous avons également utilisé la méthode expérimentale dans le but de connaissance du système de contrôle interne de la Banque Extérieure d'Algérie et son impact sur la performance de la Banque, Tel qu'il est utilisé dans les outils méthodologiques de l'étude d'observation et d'entrevue.

Grâce à notre étude, nous avons conclu que le système de contrôle interne de la Banque est inefficace, afin de ne pas être appliquée à ce système avec précision les mesures qui ont conduit à une baisse de la performance de la Banque.

Mots-clés: contrôle, système de contrôle interne, performance, évaluation de la performance, l'évaluation des compétences

# قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء	
الشكر	
مخلص	
قائمة الجداول	V
قائمة الملاحق	VI
المقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لأثر نظام الرقابة الداخلية ببنك	01
تمهيد	02
المبحث الأول : نظام الرقابة الداخلية	03
المطلب الأول : نظام الرقابة الداخلية	03
المطلب الثاني : تقييم أداء البنك	09
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	14
المطلب الأول: الدراسات العربية	14
المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية	17
خلاصة	18
الفصل الثاني : دراسة الميدانية لأثر نظام الرقابة الداخلية على أداء بنك الجزائر الخارجي وكالة ورقلة	19
المبحث الأول : الإطار المنهجي العام للدراسة الميدانية	20
المطلب الأول: إطار الدراسة وحدودها	20
المطلب الثاني : الرقابة الداخلية أدوات المستعملة بالدراسة	22
المبحث الثاني : الرقابة الداخلية على أداء بنك الجزائر الخارجي وكالة ورقلة	22
المطلب الأول : الرقابة الداخلية ببنك	22
المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة	34
خلاصة	38
خاتمة	39
المراجع	42
الملاحق	43

# قائمة الجداول

الصفحة	البيان	رقم الجدول
08	الخرائط التدقيق العامة	1-1
08	خرائط التدقيق الأفقية	2-1
08	خرائط التدقيق العمودية	3-1



# قائمة الملاحق

الصفحة	البيان	رقم الملحق
26	بطاقة الفحص	ملحق 1
27	بطاقة التقرير	ملحق 2
28	الجهات القائمة بالرقابة الداخلية	ملحق 3
29	تنظيم الرقابة الداخلية ببنك الجزائر الخارجي	ملحق 4

مقدمة

## 1- توطئة:

لقد عرف العالم تطورا كبيرا في مجال الاقتصادي خاصة بعد تحولات السياسية والاجتماعية وخاصة الاقتصادية التي شهدتها القرن الماضي ، فكانت لهذه التحولات أثارا مباشرة على المحيط الاقتصادي حيث أنها مست حجم المؤسسات التي أصبحت تتميز بكبر حجمها وتعقد وظائفها وتشابكها ، وهذا ما أدى إلى الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية وذلك نظرا لدورها الهام في المحافظة على أصول المؤسسة ، وتعتبر الرقابة الداخلية بمثابة مهمة دائمة ومستمرة ينبغي القيام بها في كافة مجالات النشاط بحيث تعتبر نظاما لضبط الأداء وضمان تحقيق الأهداف المسطرة ، ومع تطور حجم المشاريع الاقتصادية زاد الاهتمام الإداري بنظام الرقابة الداخلية ، وهذا ما تطلبه البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية من تأهيلها والنهوض بكفاءاتها لتجاوب مع مختلف متغيرات بيئتها، ووجبت الحاجة إلى رقابة دائمة على أموالها وكيفية تشغيلها دون التقليل من قيمتها ومحاولة المؤسسة من الوصول إلى أهدافها والقيام بالمسؤوليات الواقعة على عاتقها .

## 1-الإشكالية : من خلال ما سبق يتم طرح الإشكال الآتي ذكره :

- الى أي مدى يؤثر نظام الرقابة الداخلية على أداء المؤسسة المصرفية ؟

و من خلال الإشكال السابق يمكن طرح الأسئلة الفرعية الآتي ذكرها :

- ما مقصود بنظام الرقابة الداخلية وما هي مقوماته وكيف يتم تقييمه؟

- ما هو مفهوم الأداء ما هي طرق تقييمه بالبنك ؟

- ما هو واقع الرقابة الداخلية ببنك الجزائر الخارجي ؟

## 3- فروض الدراسة : نحاول في هذه الدراسة إلى الوصول إلى استنتاجات مبنية على حقائق علمية و موضوعية، مشتقة من الواقع

الاجتماعي و الميداني، لتبرهن على صحة أو خطأ الفروض المطروحة ، وإن اهتمامنا يتركز على طرح الفرضيات وصفية تحليلية و

تفسيرية و أن تكون شاملة لجميع عناصر الدراسة ، وتعتبر الفرضية الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة للوصول إلى

الحقيقة وكما تعتبر فرضية هي البرنامج المتبع في الدراسة والذي يحدد لنا سبل الوصول إلى طرق وحقائق هذه الدراسة. وبتالي سوف

يتم طرح فروض التابعة للدراسة كما يلي :



3-1- " وجود نظام رقابة داخلية بالمؤسسات و إمكانية تطبيقه "

3-2- "وجود نظام الرقابة الداخلية فعالا يؤدي إلى تقييم الجيد لأداء البنك "

3-3- "تطور الوسائل المعتمدة في نظام الرقابة الداخلية تمكن من تقييم ناجح لأداء البنك"

4- أسباب اختيار الدراسة : تتمثل أسباب اختيار موضوع الدراسة فيما يلي :

- يندرج الموضوع ضمن مجال التخصص والرغبة في اكتساب معارف جديدة في مجال الرقابة الداخلية.

- يندرج موضوع الرقابة الداخلية ضمن ميولاتي الشخصية ، وقناعتي بضرورة طرحه .

- أصبح موضوع الرقابة الداخلية من أهم وأكثر المواضيع المطروحة جدلا في الوقت الحالي على مستوى الساحة المصرفية، سواء على المستوى الوطني أو الدولي.

5- أهمية الدراسة : تتوقف أهمية أي بحث على أهمية الظاهرة المدروسة و على قيمتها العلمية و العملية و مدى إسهامها

في إثراء المعرفة النظرية من جهة و الميدانية من جهة أخرى و تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تتناول موضوع حساس داخل المؤسسة المصرفية ، و هو الرقابة الداخلية باعتبارها عملية فعالة تساهم في تقييم الأداء و كشف الأخطاء و الانحرافات و محاولة تصحيحها.

6- أهداف الدراسة : يمكن توضيح الأهداف الأساسية بالبحث كما يلي :

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

- توضيح معالم ومحددات نظام الرقابة الداخلية الفعال في البنوك.

- إمكانية توضيح دور نظام الرقابة الداخلية في تحقيق الأداء الجيد للمؤسسات المصرفية .

- محاولة توضيح اثر الرقابة الداخلية على أداء بنك الجزائر الخارجي .

7- حدود الدراسة :

- حدود المكانية : تمت الدراسة في بنك الجزائر الخارجي والذي يعتبر من أشهر البنوك الجزائرية بالخارج لما يقوم به من

تعاملات أجنبية وركزنا دراستنا على وكالة ورقلة (032)

- حدود الزمنية: تمت الدراسة لمدة ثلاث سنوات سابقة .

- حدود النظرية : تناول الدراسة مفاهيم و أساسيات حول نظام الرقابة الداخلية وأثرها على أداء البنك



- **حدود التطبيقية:** فتشمل الدراسة على اثر تطبيق نظام الرقابة الداخلية على أداء بنك الجزائر الخارجي وكالة ورقلة

## 8- منهج الدراسة و الأدوات المستعملة:

نظرا لطبيعة الموضوع الدراسة فقد قمنا باستخدام المنهج الوصفي والذي يعتر ضروري في البحوث العلمية وذلك لتعرض ولوصف مفاهيم العامة خاصة تلك المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية، كما استخدمنا قمنا باستخدام المنهج الدراسة الحالة ،وذلك لمعرفة نظام الرقابة الداخلية ببنك الجزائر الخارجي وما مدى تأثيره على الأداء بالبنك ، ومن الأدوات المنهجية المستخدمة في الدراسة هي أداتي الملاحظة والمقابلة .

9- **مرجعية الدراسة :** فقد قمنا باستخدام مراجع تخص نظام الرقابة الداخلية وأخرى تتجلى في تقييم الأداء والأداء البنكي.

10- **هيكل البحث :** للوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة قمنا بتقسيم البحث في فصلين وذلك بعد المقدمة ،حيث خصصنا

الفصل الأول للجانب النظري والثاني للدراسة الميدانية كما يلي :

- **الفصل الأول :** درسنا في هذا الفصل الإطار النظري و المفاهيمي لنظام الرقابة الداخلية على أداء البنوك ، ويضم مبحثين حيث

أن المبحث الأول تناولنا فيه نظام الرقابة الداخلية على أداء البنك ، أما الثاني فتناولنا به مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة في مجال البحث.

- **الفصل الثاني :** يحتوي هذا الفصل على دراسة الميدانية لبنك الجزائر الخارجي وذلك من خلال تقسيمه إلى مبحثين الأول رأينا

فيه الطريقة و الأدوات المستخدمة بالدراسة أما المبحث الثاني فرأينا به مناقشة النتائج المتوصل إليها في الدراسة .

## 11- صعوبات البحث :

ان أي بحث لا يخلو من الصعوبات والعراقيل وتمثل الصعوبات التي واجهتنا أثناء البحث فيما يلي :

- انشغل بعض العمال بعملهم وعدم إفادتنا بإجابات في مجال عملهم .
- انشغال مدير الوكالة وذلك بسبب استقبال المكثف للزبائن .
- تزامن وقت الدراسة مع سفر وبعثات بعض الإطارات والذي كان بإمكانهم إفادتنا أكثر.

# الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لأثر الرقابة الداخلية على أداء البنك

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 لحماية ممتلكاتها من الضياع وكما تضمن لها الاستمرار لتحقيق الأهداف المسطرة مسبقا و باعتبار نظام الرقابة الداخلية مجموعة من الانظمة التي تحكم المؤسسة وهدف الرقابة الداخلية من جهة هو الحفاظ على الممتلكات ودقة المعلومات ، ومن جهة أخرى السهر على تطبيق التعليمات والأوامر الإدارية والتي تظهر من خلال التنظيم طرق وإجراءات العمل التي تتحكم في نشاط المؤسسة.

## المبحث الأول : نظام الرقابة الداخلية

تطور مفهوم الرقابة الداخلية تطوراً كبيراً نتيجة لتطور حجم المشروعات الاقتصادية وزيادة الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية لضمان تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة في النهاية، بالإضافة إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية في استخدام.

### المطلب الأول : الرقابة الداخلية

سنتطرق في هذا المطلب الى ما يلي:

#### أولاً: تعريف الرقابة الداخلية

تعتبر الرقابة الداخلية مجموعة النظم والإجراءات والطرق التي تتخذها الإدارة لحماية أصول المؤسسة ولضمان دقة وسلامة البيانات المالية وزيادة درجة الاعتماد عليها ، وزيادة الكفاءة التشغيلية وضمان الالتزام بسياسات الإدارة الموضوعة<sup>1</sup>.

#### ثانياً: أهداف بالرقابة الداخلية:

##### 1-أهداف الرقابة الداخلية: وتتمثل أهداف الرقابة الداخلية فيما يلي:

**1-1-التحكم في المؤسسة:** يعتبر التحكم في أهداف المؤسسة التي تسعى لتحقيقها من أهم أهداف مجلس الإدارة و المسؤولين التنفيذيين ، ويحدث هذا عن طريق التنفيذ الصارم والدقيق لمختلف التعليمات وعليه فإن تصميم وتطبيق نظام رقابي هو من مسؤولية الإدارة والمسيرين.

**1-2- حماية أصول المؤسسة:** تعتبر حماية أصول المؤسسة من أهم الأهداف التي يسعى نظام الرقابة الداخلية إلى تحقيقها وذلك من خلال فرض حماية مادية ومحاسبية لجميع عناصر الأصول من الاستغلال غير المشروع وسوء الاستخدام أو الضياع أو الاختلاس سواء كان بسوء نية أو حسن نية.<sup>2</sup>

**1-3-ضمان دقة وجودة المعلومات :** ويعتبر أهم الأهداف على الإطلاق ، بحيث يوفر سواء للمؤسسة أو لغيرها المعلومات الصحيحة والدقيقة عن المؤسسة، وبالتالي اتخاذ قرارات تكون صائبة في معظمها.

<sup>1</sup> - غسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصرة، دار الميسرة، الأردن، 2006، ص 206 .  
<sup>2</sup> - محمد التهامي طواهر ومسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات: الإطار النظري والممارسات التطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، الطبعة الثانية، 2005 ، ص 90 .



**1-4- ضمان تطبيق التعليمات و قوانين:** وهذا بغرض التأكد من جميع التعليمات المكتوبة وغير المكتوبة قد تم تنفيذها كما يجب وعليه فقبل إصدار هذه التعليمات يجب التأكد من أنها ذات هدف واضح ومناسبة وبسيطة وموجهة لمسؤولين وأشخاص محددين بعد ذلك يتم التأكد من أن التنفيذ قد تم بكل صرامة<sup>1</sup>.

### 2-أسباب الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية:

إن ظهور إدارة علمية حديثة بمفاهيمها وأساليبها المتطورة في المؤسسات الاقتصادية أدى إلى زيادة الاهتمام بالنظام الرقابي من بين هذه الأسباب نجد ما يلي:

- كبر حجم المؤسسات وانفصال الملكية عن الإدارة مما أدى إلى صعوبة الإطلاع على المؤسسة بالطرق الرقابية الحديثة؛
- تحول عملية المراجعة من مراجعة تفصيلية إلى مراجعة اختيارية على أساس العينات ، الأمر الذي أدى إلى وجود نظام رقابي فعال يحدد المراجع على ضوءه العينة التي يتولى فحصها؛
- حاجة المؤسسة إلى تحقيق أقصى كفاءة ممكنة عن طريق نظام رقابي يضمن إنجاز خطط موضوعة مسبقا وفق المتاح لديها؛
- حاجة الأطراف الخارجية للمعلومات الدقيقة عن المؤسسة خاصة بالدولة ، وهذا لاتخاذ القرارات المناسبة بشأن الضرائب وأهداف التخطيط على المستوى الوطني؛
- الازدياد الهائل في كمية البيانات والمعلومات المحاسبية بشكل أوجب توافر ضوابط تضمن جودة هذه البيانات؛
- موارد وأصول المؤسسة، وتعتبر الرقابة الداخلية بمثابة وظيفة دائمة مستمرة وعملية ذاتية مستمرة ينبغي القيام بها في كافة مجالات النشاط الإنساني من حيث اعتبارها نظاما لضبط الأداء، وضماناً لتحقيق الأهداف السابق تحديدها في الخطط ومن قبلها الأهداف العامة والخاصة، وحتى يمكن تفهم طبيعة نظام الرقابة الداخلية الفعال لا بد من توضيح المفاهيم الأساسية لذلك النظام.

### ثالثا: مقومات نظام الرقابة الداخلية :

يجمع الباحثون في التدقيق على أنه لا بد من توفر المقومات الرئيسية التالية في نظام الرقابة الداخلية السليم وتكون كالآتي:<sup>2</sup>

**1- الهيكل التنظيمي:** يبين الهيكل التنظيمي توزيع السلطات والمسؤوليات على الوظائف بالمستويات الإدارية المختلفة كما يبين وسائل الاتصال الرسمي بينهم ومستويات الإشراف عليهم ومن خلاله يتم تحديد المسؤوليات والواجبات الخاصة بكل وظيفة منها

<sup>1</sup> - عبد الفتاح محمد الصحن ، سميير كامل ، الرقابة والمراجعة الداخلية ( دار الجامعة الجديدة . 2001) ص 168

<sup>2</sup> - خالد أمين عبد الله ، التدقيق والرقابة في البنوك ، دوار وائل للطباعة والنشر ، الأردن ، 1998 ، ص 164

بحيث تتناسب مع مقدرة الفرد الواحد، ويتوقف الهيكل التنظيمي من حيث التصميم على نوع المشروع وحجمه ولا بد أن تراعى فيه البساطة والمرونة القادمة أي تطورات مستقبلية.

### 2- نظام محاسبي سليم: لتحقيق فاعلية الرقابة الداخلية ، يجب أن يتسم النظام المحاسبي بما يلي :

- أن يقوم النظام المحاسبي على مفاهيم و مبادئ تتسم بالوضوح والثبات وعدم الجمود لتحكم بعملية التوجيه المحاسبي؛

- تضمن النظام المحاسبي طرق وأساليب وإجراءات للتحقق من مدى مصداقية العمليات المحاسبية ؛

- شمل النظام المحاسبي على مجموعة مستندية (داخلية وخارجية) محددة ؛

- قيد العمليات المحاسبية أولاً بأول ؛

- إتباع مبدأ تقييم العمل؛

- يجب أن يعتمد النظام المحاسبي على مجموعة مناسبة من التقارير و القوائم المالية ؛

- يجب أن يتمشى النظام المحاسبي مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، فهو إجراء و تحقيق محاسبة المسؤولية .

### 3- اختيار الموظفين الأكفاء: إن تواجد مجموعة من الموظفين، على درجة عالية من الكفاءة والقدرات والثقة عاملاً مهماً لنظام

الرقابة الداخلية، وبصفة خاصة في حالة ضعف الضوابط الرقابية، أيضاً حتى وفي ظل وجود ضوابط رقابية عالية، فإن ضعف قدرات الموظفين والثقة فيهم سوف يترتب عليه محاولات من هؤلاء للتغلب على هذه الضوابط.

### 4- رقابة الأداء: تعمل إدارة المؤسسة من خلال تحديد أهدافها بوضوح في الخطة المرسومة على تحقيق هذه الأهداف بفعالية وبما

يكفل الالتزام بسياساتها، غير أن الالتزام بمستويات الأداء قد لا يدوم طويلاً مما ينتج عنه المستويات المرسومة، لذلك ينبغي دراسة

ووضع إجراءات كفيلة بتصحيحه و تتمثل في الآتي:

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

ب- الطريقة غير المباشرة: و تكون باستعمال الأدوات المختلفة للرقابة (ميزانيات تقديرية، تكاليف معيارية).<sup>1</sup>

### 5- مستويات و معايير أداء سليم: إن سلامة الواجبات و الوظائف في كل قسم يتأثر بدرجة كبيرة على فعالية الرقابة الداخلية وعلى

كفاءة العمليات الناتجة عن هذا الأداء فتمدنا الإجراءات الموضوعية بالخطوات التي يتم بمقتضاها اعتماد العمليات و تسجيلها

و المحافظة على الأصول، كما يجب أن تمدنا مستويات الأداء بالوسائل التي تضمن دقة اتخاذ القرارات و التسجيل كما أن كفاءة

<sup>1</sup> - بوشدوب طلال محمد الخميني، المراجعة الداخلية للإجراءات التنظيمية والمحاسبية، رسالة ماجستير ، تخصص محاسبة، مدرسة العليا للتجارة، 2007، ص 13

العاملين بالمؤسسة لا يعني التخلي عن توافر معايير لقياس أداء هؤلاء العاملين، ذلك لمحاولة المقارنة بين الأداء المخطط مع الأداء الفعلي و تحديد الانحرافات و الإجراءات الواجب اتخاذها لتصحيح هذه الانحرافات.

6- استخدام كافة الوسائل الآلية: و يتم ذلك بطريقة تكفل التأكد من صحة و دقة البيانات المحاسبية المسجلة في الدفاتر و السجلات، و المحافظة على أصول المشروع من أي تلاعب أو اختلاس .

كما أن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين قسم مقومات الرقابة إلى الأقسام الخمسة التالية :

6-1- البيئة الرقابية: و التي اعتبرها كالمظلة التي تضم تحتها بقية أجزاء النظام .

6-2- الإجراءات الرقابية: و هي تماثل ما تم ذكره أعلاه حسب المعايير الدولية .

6-3- تقييم المخاطر: و يقصد بها قيام العمل بتقييم المخاطر التي تتعلق بإعداد القوائم المالية لمراعاة المعايير

6-4- نظام المعلومات و التوصيل: و هو يُماثل ما تم ذكره في المعايير الدولية باسم النظام المحاسبي .

6-5- الإشراف و التوجيه: و يشمل الإجراءات اللازمة لمتابعة تطبيق مختلف الجوانب الرقابية للتحقيق من إنها تعمل حسب ما خطط لها بطريقة تضمن انسياب العمل .

### رابعا: تقييم نظام الرقابة الداخلية

1-خطوات تقييم نظام الرقابة الداخلية: تمر عملية تقييم نظام الرقابة الدولية بالخطوات التالية:

1-1- جمع المعلومات والحقائق على نظام الرقابة الداخلية : وتعني هذه الخطوة جمع المعلومات المتعلقة بالدورة المستندية

والخرائط التنظيمية والوصف الوظيفي ودليل الإجراءات وخرائط التدفق داخل المؤسسة ومن ضرورة حصول مراقب الحسابات على

أدلة يمكن الاعتماد عليها في الدفاع على هذه المعلومات وتهدف هذه الخطوة إلى تكوين نظرة شاملة وواضحة عن الرقابة الداخلية

داخل المؤسسة وأنظمة الرقابة التي تم تصميمها

1-2-فحص النظام:ويتم في هذه الخطوة اختبار التنفيذ الفعلي لنظام الرقابة الداخلية والتأكد من أن تنفيذه يتم وفقا لما هو مسطر

مسبقا وتشتمل هذه الخطوة على نقطتين أساسيتين وهما:

1-3- مجموعة من اختبارات: ويعتمد نجاح نظام الرقابة الداخلية على كيفية تشغيل النظام ومدى فهم الموظفين لواجباتهم ومن ثم

فان على مراقب الحسابات ضرورة التأكد من إجراءات الرقابة الداخلية، وتطبق كما هي محدد لها في هذا النظام مع مراعاة توقيت

المناسب للاختبارات.

**2- طرق تقييم الرقابة الداخلية:** رغم اختلاف طرق فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية إلا أن معظم المراجعين يتفقون على الخطوات التالية:

**2-1- التقرير الوصفي:** ويشتمل هذا التقرير على الوصف الكامل لنظام الرقابة الداخلية وما يحتوي عليه من معلومات التي يتم

الحصول عليها من خلال المقابلات مع العاملين والرجوع إلى دليل الإجراءات والدورة المستندية وأية قرائن أخرى ملائمة

**2-2- قوائم الأسئلة:** تتم هذه الطريقة عن طريق تصميم مجموعة من الاستفسارات تلم بجميع الأنشطة بالمؤسسة ويتم توزيعها على

العاملين لتلقي إجابات ثم يتم تحليل تلك الإجابات لتقييم مدى كفاءة نظام الرقابة الداخلية المطبق بالمؤسسة وتعتبر هذه الوسيلة من أكثر الوسائل استخداما بين مراجعي الحسابات<sup>1</sup>.

**2-3- خرائط التدقيق:** وهي رسم بياني يستخدم الرموز لتمثيل المستندات ومسار تدفقها داخل التنظيم وبذلك فهي تعمل على

إيصال المعلومة الملائمة والتي تستخدم كقرينة موضوعية لتقسيم العمل داخل المؤسسة، وتعتبر خرائط التدقيق وثيقة منطقية تسمح

بطرح العديد من الأسئلة عن أي وثيقة تتمثل في الآتي :

\_\_ كم عدد النسخ ؟

\_\_ من يرسلها ؟

\_\_ أين نقطة الوصول ؟

\_\_ متى يتم إنشاؤها؟

وتشتمل خرائط التدقيق على ثلاث عناصر أساسية:

\_\_ مجموعة الرموز لإعداد الخرائط التدقيق والتي تعبر على المفردات والخطوات والأعمال التي تؤديها؛

\_\_ خرائط التدقيق تستخدم خطوط التدقيق لإظهار كيفية الربط بين السجلات والمستندات ؛

\_\_ تظهر مجالات المسؤولية في خرائط التدقيق على شكل أعمدة أو قطاعات رأسية .

وتتمثل مزايا خرائط التدقيق فيما يلي:

- إعطاء صورة كاملة عن نظام الرقابة الداخلية؛

- تحديد جوانب القصور في النظام من خلال العرض المسبق لكيفية تشغيل النظام؛

<sup>1</sup> --خالد أمين عبد الله، مرجع سابق ذكره، ص 170

- مرونة في خرائط التدقيق نتيجة حدوث أي تغيير في النظام ؛

- تسمح بالتتبع المستمر لنظام الرقابة الداخلية<sup>1</sup>.

لقد استخدم المركز الأمريكي للمعايير رموز النمطية لإعداد المخططات وأهمها:

الرمز	الرموز الأساسية	الرمز	رموز العلاقات الخاصة	الرمز	رموز الخاصة بالمعلوماتية
معالجة المعلوماتية	مستند أو وثيقة	نقطة بداية المخطط	رابط خارج الصفحة	معالجة المعلوماتية	معالجة المعلوماتية
مراقبة	الإدارية	الصفحة	اختبار أو قرار	مراقبة	مراقبة
لائحة المعلوماتية	تصنيف النهائي	سير الوثائق	سير المعلومات	تصنيف المؤقت	لائحة المعلوماتية
قرص ممغنط	سجل أو ملف	الخروج من المخطط	الإرسال إلى آخر صفحة	سجل أو ملف	قرص ممغنط

الجدول 1-1: خرائط التدقيق العامة

المصدر: بلخيضر.س، مراجعة في قطاع البنوك، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص114

وهناك نوعان من خرائط التدقيق وهما:

أ - **خرائط التدقيق العمودية:** وتسمح هذه الخرائط بالانتقال عبر المصالح بشكل عمودي باستعمال الرموز والأشكال حيث يتم

هذا النوع بتتبع خط واحد لتدفق

<sup>1</sup> - GILLES CHEVALIER, Principe De Vérification, [ Université LAVAL 1973 ], P23

زبون .... خريطة..... التاريخ.../.../....		
وصف كتابي (نثري)	عملية رقم .....	وصف بياني

الجدول 1-2 : خرائط التدقيق العمودية

ب - خرائط التدقيق الأفقية: فيتم في هذا النوع انتقال أفقيا عبر المصالح :

زبون .... خريطة..... التاريخ.../.../....				
المصلحة 1	المصلحة 2	المصلحة 3	المصلحة 4	المصلحة 5

الجدول 1-3 : خرائط التدقيق الافقية

المصدر: شعباني لطفي، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسة، مذكرة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 114 .

## المطلب الثاني : تقييم أداء البنوك

أولا: تقييم الأداء وأسبابه

### 1- مفهوم تقييم الأداء

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

"إن تقييم الأداء يكون بعد إنتهاء الأداء الفعلي ومعرفة النتائج المحققة فعلا ويرتكز على 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"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - علي أحمد أبو الحسن، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997 ، ص 199 :

### 2- أسباب تقييم الأداء :يمكن إيجاز أسباب تقييم الأداء فيما يلي<sup>1</sup>:

- مساندة القرارات الإدارية ؛
- توفير التوثيق؛
- إمداد العاملين بتغذية عكسية عن الأداء ؛
- ضمان عدم إهمال العامل والتنبؤ بقدراته ؛
- المساعدة في استخدام القوى البشرية .

### ثانيا - طرق تقييم الأداء ومراحل

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

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

#### 1 1 من الناحية المالية:

أ - نظام الموازنات التقديرية : يعتبر نظام الموازنات التقديرية أسلوبا للتقدير يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة باشتراك المسؤولين إلى برامج أعمال<sup>2</sup>.

ب - 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<sup>3</sup>.

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

- تحديد الأهداف لكل نشاط أو مجموعة وكذلك المؤشرات لقياس إنجازها؛

<sup>1</sup> - ماريون إي هانتر، أداء الأداء، ترجمة: محمد مرسى وزهير الصباغ، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1998، ص ص165-167.

<sup>2</sup> - فركوس محمد، الموازنات التقديرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 04.

<sup>3</sup> - خالد الراوي، التحليل المالي للقوائم المالية والإفصاح المحاسبي، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 19.

- تتبع نسب تحقيق الأهداف ومنح المكافآت والعلاوات على أساس هذه النسب؛

- تقييم الأهداف وإعادة تحديدها في ضوء نسب تحقيق الأهداف والظروف المستجدة<sup>1</sup>.

### 1-2- من الناحية الوظيفية :

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

أ- **طريقة الترتيب المبسط:** يقوم في هذه الطريقة مراقب الرقابة الداخلية بتقييم الوظائف حسب الهيكل التنظيمي من اعلي مستوى وظيفي إلى ادني مستوى حيث يقوم بجمع بطاقات فحص الوظائف ثم يجتمع المراقبين لتعين المجموعات الثلاث وظائف جيدة وظائف متهاونة والمجموعة الوسطى .

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

#### 1-2-2- الطرق الكمية :

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

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

### 1-3- من ناحية أداء العاملين:

#### 1-3-1- طريقة الوقائع الحرجة: تعتمد هذه الطريقة على تجميع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، ويتطلب

من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين ويقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم.

#### 1-3-2- طريقة المتابعة: تعتمد على تدوين المدير لملاحظات حول العمال وذلك لكتابة تقرير عادل على أدائهم ووضع الخطط

لتطوير هذا الأداء.

<sup>1</sup> - ناصر دادى عدون، تقنيات مراقبة التسيير، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 2000 ، ص164 :



### 2 - مراحل تقييم الأداء<sup>1</sup>

إن عملية تقييم الأداء تتطلب دراسة شاملة للمؤسسة المعنية للحصول على المعلومات الضرورية: من واقعها، ويتم ذلك على مراحل نوجزها فيما يلي 1 :

**2-1- 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".

**2-2 - تحليل المعلومات والبيانات:** التي جمعت في المرحلة الأولى عن طريق دراسة البيانات وتحليلها ماليا ومعرفة تفسيرها، و عموما فإن عملية التحليل المالي تعمل على تحليل الانحرافات بمختلف أنواعها (كمية، قيمة، نوعية، زمنية، فنية ) واكتشاف نقاط الضعف والقوة، استخراج الأحكام المناسبة والقرارات المفيدة من عملية التحليل وذلك بالتأكد من تطابق الأداء مع الخطة التي أعدت، وتسجيل النقص الحاصلة ومعرفة أسبابها للتقليل منها وتجنبها في المستقبل، وبالتالي إقتراح إجراءات مالية على المؤسسة تسمح باستمرارها والتحسين أكثر.

### ثالثا - مؤشرات تقييم أداء البنوك

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

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

(فوائد مقبوضة + أرباح الاستثمار)  $\times 100$  / الأصول الإيرادات

و تعبر هذه النسبة على ما يحققه البنك من فوائد من عمليتي التمويل والاستثمار .

**2- مؤشر السيولة:**السيولة تعني قدرة البنك التجاري على مواجهة التزاماته بشكل فوري فهي تستخدم لتلبية احتياجات المودعين عند السحب أو عند قيام البنوك بمنح الائتمان ، وتتمثل مؤشرات السيولة في الآتي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - بوغتروس عبد الحق، معايير تقييم الأداء للمؤسسة الصناعية العامة في الجزائر، جامعة عنابة، الجزائر، 1992 ، ص 49  
<sup>2</sup> - صالح خالص، تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي: واقع وآفاق، جامعة الشلف ديسمبر 2004 ، ص383 .

أ - نسبة الإحتياطي القانوني: إن هذه النسبة تعني إلتزام 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 .

ب - نسبة السيولة القانونية: يقصد بها حجم السيولة الواجب الاحتفاظ بها في البنك أي الأصول السائلة والشبه سائلة ويتم إحتساب نسبة السيولة القانونية حسب العلاقة: مجموع الأصول السائلة وشبه السائلة على الخصوم الواجبة السداد والقابلة للسحب.

3- مؤشرتوظيف الأموال: تتجلى عملية توظيف الأموال من خلال تحديد العلاقة بين أصول البنك وبعضها البعض أو من خلال تمثيلها من جهات خارجية والتي بها درجة عالية من الخطر وتقاس بصفة عامة حسب العلاقة التالية :

### إيرادات البنك / الأصول

#### رابعاً- خطوات الرقابة الداخلية على الأداء:

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

1- تحديد معايير الأداء : تعتبر عملية تحديد المعايير أول خطوة في عملية الرقابة، وتعتمد هذه الخطوة في الواقع على عملية التخطيط، فهي بمثابة وضع خطط أو معدلات لمستويات الأداء المراد تحقيقها، فهناك معايير أداء على مستوى الإدارة العليا ثم يلي ذلك مجموعة من معايير الأداء الوظيفية، ثم يلي ذلك مجموعة من معايير الأداء على مستوى الأقسام، وأخيراً هناك مجموعة من المعايير لأداء الأفراد التنفيذيين.

2- قياس الأداء الفعلي: بعد تحديد معايير الأداء، تأتي الخطوة الثانية وهي قياس العمل الفعلي الذي تم إنجازه، أي أداء الأفراد للأعمال موضوع الرقابة.<sup>1</sup>

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

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، 2005 ، ص566 .

**4- التقييم والتعديل :** بناء على نتيجة عملية المقارنة يتم تعديل الأداء، وتأخذ هذه الخطوة غالباً 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، ويحدث ذلك إذا كان الأداء الفعلي أقل من المعايير الموضوعة.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

من الدراسات السابقة القريبة من الموضوع ما يلي :

#### 1-المطلب الأول: الدراسات العربية:

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

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

نتائج الدراسة : كانت من 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 الحسن لها وتوضيح السياسات والإجراءات المتبعة لجميع الموظفين كما يجب أن تعطى أهمية كبيرة للرقابة الداخلية في القطاع البنكي كما يجب تكثيف الدورات التكوينية و التبرصات المهنية للاطلاع على جميع المستجدات في القطاع البنكي

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

<sup>1</sup> - علي الشريف ومنال الكردي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 ، ص437 .

ثانيا: دراسة بوطورة فضيلة ،(2007)، بعنوان دراسة وتقييم 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 والرقابة المحاسبية كما تهدف إلى توضيح معالم

نظام الرقابة الداخلية السليم في البنوك ودورها في تحقيق استقرار المعاملات والمؤسسات المصرفية ولقد استخدم الباحث في بحثه

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

- مجموعة الإجراءات التي تضمن عن يقين إدارة الأعمال بصفة منظمة وحذرة؛

- استعمال اقتصادي وناجح للوسائل المحبذة؛

- المعرفة والتحكم في المخاطر؛

-نزاهة ومصادقية المعلومات المالية وتلك المتعلقة بالتسيير والمحاسبة؛

-احترام القوانين والأنظمة والإجراءات الداخلية .وإذا كان على مستوى البنوك والمؤسسات المالية قد تم إقامة تنظيم ملائم، وتوفرت

الإمكانات المادية والبشرية، وإعداد إجراءات واضحة وشاملة .فقد غطى نظام الرقابة الداخلية مجالات الرقابة المنتظمة، فإنه يضمن

القسط الأكبر من الأمن الوقائي لمجموع العمليات المصرفية مما يضمن الأمن والسلامة المصرفية.

توصيات الدراسة : وكانت أهم توصيات الدراسة الدقة في مراجعة المشرفين لأعمال مرؤوسيههم، والتأكيد على دقة البرامج الآلية في

تحليل المعلومات، كما يجب متابعة تنفيذ الإجراءات بعيدا عن الثقة الزائدة عن الحد من قبل المشرفين في مرؤوسيههم، وضرورة إيصال

المعلومة للموظف المختص بسهولة، وكما يجب علم الموظفين للسياسات والإجراءات، وأخذ الوقت الكافي لإنجاز بعض الأعمال دون

تسرع للحصول على المعلومات الكافية، وإدراك الموظف لنطاق اختصاصه، كما يلزم إبعاد المصلحة الشخصية على المصلحة العامة

للمؤسسة.

اعتمدت هذه الدراسة على أن نتائج الرقابة الداخلية تظهر في البنك عند تحقيقه للأهداف التشغيلية المرجو وصحة المركز المالي المصرح

بالتقارير المالية ومدى تطبيقها مع القانون والأنظمة سارية المفعول ومدى احترامها فشملت هذه الدراسة نظام الرقابة الداخلية بأنواعه

المحاسبي و الإداري.

ثالثا: 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 التجارية الأردنية من أربع 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: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات الرقابة الداخلية من حيث المتطلبات الإدارية والتكنولوجية ومتطلبات الأمن والحماية والالتزام بالرقابة على أنشطة التجارة الالكترونية، وأن المتطلبات التشريعية والقانونية 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 إلكترونياً.

توصيات : ضرورة أن تواكب المصارف التجارية الأردنية للتشريعات القانونية المتعلقة بالأعمال الالكترونية، خاصة التشريعات المحلية والتشريعات الدولية، وذلك لشدة المنافسة من المصارف في ظل العولمة والتجارة الالكترونية، وأيضاً ضرورة أن تضع المصارف سياسات وأنظمة وإجراءات تتعلق بالعمل تواكب التطور المتسارع في مجال تكنولوجيا المعلومات والأعمال الالكترونية وضرورة تغيير هيكلية عمل هذه المصارف لمواكبة تلك التطورات، وكذلك ضرورة توفير البنية التحتية الملائمة لتطبيق البرامج المتعلقة بالأعمال الالكترونية من حيث توفير البرمجيات والمعدات الملائمة للتطورات الحديثة، وأيضاً ضرورة مواكبة المصارف بشكل مستمر لمواضيع الأمن والحماية المتعلقة بأمن وسرية المعلومات الخاصة بالأعمال الالكترونية لحماية حقوق العملاء والعاملين والمساهمين وتحقيق ميزة تنافسية.

- لقد نظرت هذه الدراسة إلى الرقابة الداخلية من الجانب الإداري ولكن لم تشملها من الجانب المحاسبي.

رابعا: دراسة عبد القهار على 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 الإلكترونية ومدى التعرف على ادراك موظفي الرقابة الداخلية في البنوك التجارية اليمنية بأهمية الرقابة الداخلية على هذه العمليات وقد اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على المصادر الثانوية المتمثلة بالكتب والدراسات السابقة لصياغة الإطار النظري كما تم جمع البيانات الأولية للدراسة من خلال إستبيان أعد لهذا الغرض تم توزيعها على عينة من البنوك التجارية اليمنية في محافظة تعز .

- النتائج الدراسة التي توصل إليها الباحثين:

-إن البنوك التجارية اليمنية تلتزم بمتطلبات الرقابة الداخلية على العمليات الإلكترونية وان موظفي الرقابة الداخلية في البنوك التجارية اليمنية يدركون أهمية الرقابة الداخلية على العمليات الإلكترونية ؛

-التوصيات التي رآها الباحثون:

ضرورة قيام البنوك التجارية اليمنية بالاستمرار والاهتمام في تطوير ومواكبة التطورات التكنولوجية في مجال العمليات المصرفية الإلكترونية والتوسع في تقديم الخدمات في هذا المجال وضرورة قيام إدارات البنوك التجارية بالاستمرار في تطوير مهارات وكفاءات العاملين في هذا المجال.

### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية:

أولا - (دراسة 2009) , Olatunji بعنوان: "تأثير نظام الرقابة الداخلية في القطاع المصرفي في نيجيريا، دراسة حالة مصرف WEMA".

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من مفهوم أن فاعلية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية هو المقياس الأفضل لمراقبة ومنع واكتشاف الغش، ولا سيما في القطاع المصرفي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات.

أهم نتائج المتوصل لها: إن وظائف منع الغش والكشف عنها ومراقبتها متشابكة، كما يعمل الثلاثة معاً للقضاء على اتجاهات الغش والاحتيال، والرقابة الداخلية هي ذات أهمية كبيرة في الكشف عن التزوير ومنعه في القطاع المصرفي في نيجيريا.

أهم توصيات: تشابك وظائف الكشف عن الغش ووقايته ومكافحته ويجب العمل بالثلاثة معاً للقضاء على الغش والاحتيال، وضرورة إتباع طرق الوقاية والعلاج والتحقق كتدابير لمكافحة الاحتيال في القطاع المصرفي.

-ركزت هذه الدراسة على أن نظام الرقابة الداخلية في المصارف يتركز على من الغش واكتشافه .

ثانيا- دراسة , CAPLAN DENNIS ( دراسة 1999 ) بعنوان: "الرقابة الداخلية وإدارة كشف الاحتيال".

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تقرير المدقق للتأكيد والكشف عن الاحتيال والغش ، عندما يختار المدير نوعية إجراءات الرقابة الداخلية لتحقيق دوافعه إلى إصدارات كاذبة أو مزيفة، لقد عمد الباحث إلى توسيع أدبيات المحاسبة الإستراتيجية بأن يدع المدير يختار كلاً من الأدبيات المتعلقة بالغش، وكذلك الاختبار الذي يؤثر على معدل الأخطاء في التدقيق، ولتحقيق الانسجام مع الأدبيات المهنية للمحاسبة فقد افترض الباحث أن المديرين يمكنهم أن يرتكبوا أعمال الغش بتجاوزهم الإجراءات الخاصة بالرقابة الداخلية، وأن

المدققين الذين يعملون ضمن الحدود التي تنسجم مع لا يستطيعون التمييز بين الخطأ و الغش في (GAAP) المعايير المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً كثير من الأحيان، واتخذت الدراسة نموذجاً لعدد من الشركات الكبرى في أمريكا، حيث جمع بياناته عن طريق الاستبيانات الموزعة على المديرين والمديرين الماليين.

-أهم نتائج: أن كثيراً من المديرين الذين توجد لديهم دوافع قوية لارتكاب الغش يميلون إلى أن تكون الرقابة الداخلية ضعيفة، ولهذا فإن وجود إجراءات رقابية ضعيفة هو مؤشر قوي على وجود مخاطر للغش والخطأ المتعمد ، وأن 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 ، وأن المدققين يبذلون جهداً أكبر في التحقق من وجود الغش في القوائم المالية عندما يكون نظام الرقابة الداخلية ضعيفاً. أهم توصيات: ضرورة تصميم نظام رقابي قوي حتى لا يسمح للمديرين بارتكاب الغش والاحتيايل، ضرورة قيام مدقق الحسابات بتقييم الرقابة الداخلية، والتحقق من مصداقية القوائم المالية وإمكانية الاعتماد عليها.

ثالثاً- دراسة (Page and Spire, 2006) - بعنوان : "إدارة المخاطر في تجديد الرقابة الداخلية عن طريق متغيرات المراجعة الداخلية".

تناولت هذه الدراسة طبيعة وظائف الرقابة الداخلية في ظل التحكم المؤسسي في انكلترا، مركزة على أسلوب التنظيم الذاتي للإجراءات كجزء من مصادر الرقابة وسياسات التحكم المؤسسي. واستعرضت التطورات في متطلبات تقارير التحكم المؤسسي الذي يوفر الفرصة

نتائج الدراسة: كلما كان نظام الرقابة الداخلي قوي وفعال كان بالإمكان التقليل من المخاطر التي تواجهه المشروع، وان التطور الكبير في إدارة الشركات يتطلب الاهتمام بقسم التدقيق الداخلي وتحليل التقارير المالية الصادرة منه لمواجهة وإدارة المخاطر. توصيات: ضرورة الاهتمام بقسم التدقيق الداخلي وإعطائه درجة مناسبة من الاستقلالية وكذلك ضرورة التزام المدقق الداخلي بأداء معايير الممارسات المهنية للتدقيق

خلاصة :

تعتبر الرقابة الداخلية بمثابة وظيفة ينبغي القيام بها في كافة مجالات النشاط العملي من حيث اعتبارها نظاما لضبط الأداء وضمانا لتحقيق الأهداف المخططة، ولقد زاد الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية في محاولة لتحقيق الأهداف والمسؤوليات الملقاة على عاتق الإدارة. في حين أن نظام الرقابة الداخلية الشامل يتكون من مجموعة من النظم الفرعية، حيث يغطي جزءا منها الشق المحاسبي أما الآخر الشق الإداري. ولا شك أن لنظام الرقابة الداخلية مجموعة من المقومات والمكونات الأساسية والتي تختلف بدورها من وحدة لأخرى. ولذلك وجب مراعاتها سواء كانت بصدد تصميم نظام الرقابة الداخلية أو تشغيله أو تعديله.

إن نظام الرقابة الداخلية في البنك وما يحتويه من أساسيات، تتمثل في الإجراءات الإدارية و التنظيمية التي تهدف إلى رفع كفاءة العاملين وتشجيعهم على التمسك بما يصدر إليهم من تعليمات وأيضا من خلال النظام المحاسبي في البنك، لحماية أصوله و موجوداته والتأكد من الصحة المحاسبية لما هو مثبت بالدفاتر والسجلات.



## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الرقابة الداخلية في بنك الجزائر الخارجي وكالة مراقبة

تمهيد :

بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى الإطار النظري لأثر الرقابة الداخلية على أداء البنوك سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع الميداني لذلك قمنا بدراسة ميدانية على مستوى بنك الجزائر الخارجي وخصصت الدراسة بوكالة ورقة كما يعتبر أكثر البنوك التجارية السائدة في المعاملات الخارجية في ميدان الضمانات البنكية ،فطبقنا نظام الرقابة الداخلية على الوكالة كما قمنا باستخراج نقاط الضعف في هذا النظام الموجودة في هذا النظام، وأخيرا إعطاء بعض الاقتراحات التي من شأنها أن تعالج نقاط الضعف الموجودة للوصول إلى نظام فعال للرقابة على الذي بدوره يؤثر على أداء الوكالة.

## المبحث الأول: الإطار المنهجي العام للدراسة الميدانية

خصص هذا المبحث لتقدم الطريقة المتبعة في دراستنا الميدانية من خلال تحديدنا لمجال الدراسة ومتغيرات هذه الدراسة و الأدوات المستعملة وكذا إطار ووصف مجتمع الدراسة.

### المطلب الأول: إطار الدراسة وحدودها

#### أولا :مجال الدراسة:

أ - مجال الجغرافي : بنك الجزائر الخارجي (مديرية الجهوية للجنوب وكالة ورقلة ) والتي تقع في مكان قليل النشاط سدراته بولاية ورقلة.

ب -مجال الزمني : تم دراسة الحالة في البنك لمدة شهر على مستوى الوكالة والتي كانت في شهر فيفري 2013 .

#### ثانيا - متغيرات الدراسة:

1 -المتغير المستقل :الرقابة الداخلية .

2 -المتغير التابع :أداء البنوك.

3 -العلاقة :ما مدى مساهمة الرقابة الداخلية في أداء البنوك.

#### ثالثا: المنهج المستخدم :

للوصول إلى الأهداف المرجوة من هذا البحث اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي و التجريبي وهو المنهج المناسب لهذا

النوع من الدراسات حيث نرى:

المنهج الوصفي : وصف مهام ومكانة الخلية التدقيق في أداء البنك في جميع مصالح البنك.

المنهج الدراسة الحالة : اعتمد على هذا المنهج للوصول إلى نتائج تسمح لنا بعرفة مساهمة الرقابة الداخلية في أداء البنوك التجارية.

## المطلب الثاني: أدوات الدراسة

### أولاً: أدوات المستعملة

اعتمدنا في دراستنا هذه المقابلة الشخصية مع افراد محل الدراسة وكذلك الملاحظة الشخصية وذلك ببغية استفسارات وطرح أسئلة للوصول إلى نتائج صحيحة تمكننا من الوصول إلى نتائج دقيقة

- 1 -المقابلة الشخصية :وهي عبارة عن استجواب شفوي وجه لوجه حيث تمت المقابلة مع مجموعة اطارت بالبنك .
- 2 - الملاحظة :وهي مراقبة لعمليات الرقابة الداخلية بالبنك وتسجيل المعلومات الخاصة به.

## المبحث الثاني : الرقابة الداخلية على أداء بنك الجزائر الخارجي وكالة - ورقة

قصد التكفل بمحمل الأحكام التشريعية والتنظيمية التي تحاول الإمام بمجال الرقابة الداخلية في البنوك ، كان من الضروري إرساء قواعد متينة وتعزز من صلاية نظام الرقابة الداخلية وتوفر الأمن والسلامة المصرفية فيما يتعلق بعملياتها ونشاطاتها وذلك بعد تعدد الأخطار المحيطة بساحة البنوك مما أدى بالبنوك إلى وضع نظام يضبط نظام الرقابة الداخلية فيها والذي تم تعديله ببنك الجزائر الخارجي في 2011/12/28 والمتضمن السياسات الرقابة الداخلية بالبنك.

## المطلب الأول:الرقابة الداخلية في البنك

### أولاً- تعريف الرقابة الداخلية:

الرقابة الداخلية هي مجموعة من الإجراءات الأمنية (النظم والإجراءات) التي تسهم في التمكن من خطر وأن غاية منها ضمان كفاءة إتمام المعاملات و موثوقية البيانات المالية وحماية المؤسسة ضد الخسارة في نهاية المطاف ،و أن يتجلى في تنظيم هياكل وظائف معالجة المعاملات والإجراءات التنفيذ و تفعيل المحاسبة وأساليب الإدارة التي اعتمدتها في السجلات المصرفية وإعادة تنظيم البنك في أعقاب وساطة سنة 2007 التنظيم الداخلي العام يفرض على جميع الهياكل الإدارية في المسؤولية المركزية و الجهوية في مسائل الرقابة وفقا للقرارات التنظيمية على مهام ومسؤوليات هيكل البنك<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- Circulaire numero 15, MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE SUR SURVEILLANCE PERMANENETE EN AGENCES, page N° 03

## ثانيا : أهداف و أنواع الرقابة الداخلية

### 1 أهداف الرقابة الداخلية

ولرقابة الداخلية بنك عدة أهداف نذكر منها:

- حسن تنفيذ العمليات المنجزة من طرف المستخدمين؛
- تحديد وتحكم في الأخطار الخاضعة لمعالجة العمليات ؛
- استعمال خطوات تصحيح في الوقت وهذا لحسن تسيير الوكالة.

### 2 أنواع الرقابة الداخلية

تتركز الرقابة الداخلية على نوعين من الرقابة وهي :

**1-2-الرقابة المستمرة:** وهي رقابة الأولية التي تستعمل في زمن انجاز العمليات من طرف موظفي البنك وبهذا تستنتج إن

لكل عملية مراجعة تستدعي مراقبة خاصة لتأكد من مطابقة للقوانين و الإجراءات المعمول بها.

**2-2-الرقابة الدورية:** وهي رقابة بعدية مضبوطة بزمان معين وتكون تحت مسؤولية إدارات البنك وهي رقابة تضمن تأكد

من مدى صحة العمليات المنجزة من طرف عمال الوكالة.

تنجز الرقابة الدورية حسب أهمية العمليات وفق زمن لكل نوع من العمليات وهي رقابة تستدعي إجراء تقرير لفحص العمليات

المنجزة مع توضيح الأخطاء و الإجراءات التصحيحية لتنفذ من طرف العاملين

### ثالثا: القائمين على الرقابة الداخلية لبنك

سوف نتطرق للأطراف القائمين على الرقابة والتي سنراها حسب أنواع الرقابة :

**1 -الرقابة المستمرة:** المراقبة المستمرة تكون تحت مسؤولية كل شخص مرخص لتنفيذ عمليات على مستوى الوكالة

وهذا النوع من الرقابة الذاتية لا يستلزم إجراء تقرير وذلك باعتبارها رقابة ذاتية حيث أن الموظف هو المراقب الأول لعمله كما

يستلزم للشخص أن يمضي فوق الأوراق البنكية المستعملة أو المصادقة عن طريق الإعلام الآلي لكل عمليات منجزة عن طريق

شخص المرخص ولهذا يلزم كل شخص يعمل بالوكالة مجبر بإطار معالجة العمليات وان يطبق تعاليم المراقبة الموجودة في دليل الرقابة المستمرة

2 - **الرقابة الدورية:** والتي تكون تحت سلطة ومسؤولية مدير الوكالة وتنجز بواسطة مجموعة من إدارات الوكالة وهذا حسب سلم المسؤوليات:

أ - **مدير الوكالة:** هو المسؤول والمكلف الأول على تسيير شؤون الوكالة وتمثل أعماله الرقابة فيما يلي:

- تفعيل الجهاز الرقابي؛
- مراقبة لكل أعوان التوجيهات وطرق العمل لتطبيقها؛
- مراقبة العمليات الحساسة وهذا لتقييم الأخطار التي يمكن أن توجد ؛
- تحليل أسباب والعوائق لعدم احترام طرق العمل؛
- استخراج طرق تصحيح ومتابعة استغلالهم في ارض الواقع ؛
- تمكين تقرير دوري وتوجيهه إلى سلطات العليا للإعلام وإعطائه لأعضاء المراقبين.

ب - **نائب المدير :** وهو المسؤول الثاني بعد المدير والذي ينويه في أعماله وتمثل أعماله فيما يلي:

- مراقبة دورية لمعرفة مدى مطابقة العمليات المنجزة عن طريق الأعوان للإجراءات والقوانين؛
- إلزامية كتابة تقرير حسب بطاقات الفحص انظر (إلى الملاحق 1) التي تسلم إلى مدير الوكالة وعدد الفحوص وعدد الرقابة وعدد العمليات المراقبة و الأخطاء المستخرجة والحلول المتوقعة ؛
- إعلام المدير عن الأخطاء الخطيرة التي تكون سبب في خطر مستعجل؛
- متابعة المهام المنجزة بواسطة عينة من العمليات وفق الوثائق الموجودة (وثائق بنكية) أو عن طريق كشف المستخرج من الإعلام الآلي.

ج - **رؤساء المصالح:** والكلون بإشراف على أقسام أو مصلح تابعة للبنك وتمثل أعماله الرقابية فيما يلي

- الرقابة المستمرة لمعرفة ما مدى تطبيق الموظفين للإجراءات والقوانين؛
- قيام بكشف الأخطاء الواضحة وتصحيحها؛
- مراقبة عمل موظفي المصلحة بعد الانتهاء من عملهم.

### رابعا - مكونات ووسائل الرقابة الداخلية لبنك

#### أ - مكونات الرقابة الداخلية

يتعامل البنك مع مختلف المخاطر التي تتعرض لها باستمرار و بتكيف وسائل لتطوير الرقابة الداخلية ، مع الأخذ كأساس أحكام بنك الجزائر على الرقابة الداخلية للمؤسسات المصرفية والمالية في هذا السياق نظام الرقابة الداخلية في البنك يتضمن العناصر الأساسية التالية:

- نظام مراقبة للعمليات والإجراءات الداخلية؛
- منظمة المحاسبة و المعلومات اليومية ؛
- نظم لقياس المخاطر والسيطرة على المخاطر؛
- نظام الوثائق و نظام المعلومات .

#### ب وسائل الرقابة الداخلية

##### 1 - وسائل الرقابة الداخلية

لتفعيل الجهاز الرقابي يوجد عدة وسائل للرقابة منها:

##### 1-1- دليل الرقابة المستمرة :

هو دليل يعطي لكل أعوان الوكالة وهذا لاجاز عمليات طبقا للإجراءات المعمول بها وهذا الدليل متكون من بطاقات مكونة من طرق العملية لفحص كل أنواع العمليات وهذه البطاقات تجمع بتخصص نشاط الوكالة وهذه البطاقات لها عدة مكونات منها :

- نوعية وطبيعة العملية ؛
- شخص المكلف بالعملية ؛
- المراقبة مستلزم فعلها في العملية حسب التوقيت الزمني لكل مهمة ؛
- المصلحة المعنية بالمراقبة ؛
- عدد الملفات المراقبة ؛

- المراجع والنصوص القانونية.

### 1-2- دليل مراقبة الدورية :

دليل المراقبة المستمرة هي وسيلة تسلم في يد المراقبين و المسؤول المباشر لفحص كل العمليات بعد حدوثها طبقا ووفقا لطبيعة

ومهمة العملية وذلك عن طريق :

- جمع كل بطاقات الإجراء ؛
- طبيعة الرقابة المستعملة للعملية ؛
- المطابقة حسب الإجراءات المعمول بها ؛
- مطابقة المعطيات مسجلة وفق وثائق مخزنة أو المعلومات المسجلة في الإعلام الآلي؛
- مراقبة التوقعات ؛
- عدد الرقابات وذلك وفق الخطر المقيم لكل عملية ( أسبوعيا ، شهريا ، ثلاثية ، سداسية ، سداسية ، سنوية ) .

### 1 3 بطاقة الفحص :

بطاقة الفحص تتكون من ثلاثة أوراق وهذا لتفعيل الرقابة الدورية وتحمل في طياتها كل فحوص المنجزة من عينة العمليات وكذلك

الاقتراحات المعتبرة من مسؤولي الوكالة وكما أنها تملأ من طرف المراجع كالتالي: ( الملحق 1)

#### • المنطقة الأولى : والتي يتم فيها :

- العملية المراقبة ؛
- مكان العملية ؛
- مصلحة المراقبة؛
- عدد الملفات التي تحتوي على الأخطاء ؛
- عدد الأخطاء ؛
- الشخص المكلف بالمراقبة ؛
- رمز العملية أو الملف ؛
- تاريخ انجاز ومبلغ العملية ؛



- اسم الزبون (العميل) ;
- تاريخ انجاز الرقابة ( بداية ونهاية العملية الرقابية ).
- المنطقة الثانية :لوصف الأحداث التالية:
- خلل وغلطات المتوقعة ؛
- المقترحات و الحلول الموصوفة (مقترحة) .
- المنطقة الثالثة : اخذ بعين الاعتبار إمضاءات المسؤولين الذين أنجزوا عملية الفحص وكذلك إمضاء مدير الوكالة

### 1 4 بطاقة تقرير :

- منجزة عن طريق مدير الوكالة ومتكونة من تقرير الرقابة الدورية حيث يقوم المدير بعد عملية الرقابة الدورية بالوكالة بمأ البطاقة
- حسب مجال النشاط وهي : (الملحق 2)
- مصلحة المراقبة ؛
  - أنواع العمليات الرقابية ؛
  - عدد الرقابة المنجزة ؛
  - عدد الأخطاء المستخرجة؛
  - عدد مراحل المقترحة لتصحيح الأخطاء ؛
  - عدد الأعمال المصححة بدقة .

وهذه البطاقة حسب المراجع تبعث وفق أزمدة المقترحة للمدرية الجهوية وكذلك أعضاء المراقبة وذلك ضمن الفترات التالية :

- يوم + 1 :رقابة اسبوعية.
- يوم + 7 ايام :رقابة شهرية.
- يوم + 14 يوم : رقابة ثلاثية.
- يوم + 21 يوم :رقابة سداسية.

و المدريات الجهوية تستلزم البعث شهريا بيان شامل لكل بطاقات التقرير للوكالات التابعة للمدريات الجهوية إلى خلية التدقيق

### 2 - تنظيم المختلف

مدير الوكالة يلزمه متابعة تطبيق كل الاقتراحات المنجزة من الرقابات :

- بطاقات الفحص الدورية وكذلك نسخ من البطاقات تقرير سيلتزم حفظها في دفاتر مفتوحة لهذا السبب عند المراقبين؛
- الرقابة المستمرة تطبق زيادة من إطارات البنك عندها تعطي لهم الوثائق للإمضاء (تأشيرة) العملية حيث يجب مراقبة الإمضاء والشخص المرخص؛
- دلائل الرقابة إلزامية لكل مستخدمين؛

- خلية تدقيق : يستلزم من خلية التدقيق معرفة التنسيق و نجاعة الرقابة الدائمة على مستوى الرقابة الداخلية ؛
- مديرية التفتيش العام : يجب على مديرية التفتيش العام تقييم عمليات الرقابة الداخلية المستعملة في المديرات.

### خامسا: تقييم نظام الرقابة الداخلية بوكالة - ورقة

#### 1- تنظيم الرقابة الداخلية في بنك الجزائر الخارجي والجهات القائمة عليها:

##### 1-1- الجهات القائمة بالرقابة الداخلية:

سطرت الرقابة الداخلية وفقا للرسم تخطيطي العامة ( الملحق 03 ) ينطوي على الأجهزة التالية :

##### أ- الهيئة التشريعية

مجلس إدارة هيئة تشريعية لديه صلاحيات في الأمور الرقابة الداخلية في البنك على النحو التالي :

- أن يمضي مرة واحدة في السنة على الأقل لاستعراض أنشطة ونتائج الرقابة الداخلية وحماية البيانات على أساسها من قبل لجنة التدقيق لتعليق على اتساق نظم لقياس ومراقبة والسيطرة على المخاطر؛
- النظر للموافقة تقرير سنوي عن الرقابة الداخلية ورصد التقرير السنوي لي خطر مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب في البنك قبل إرسالهم إلى السلطة النقدية.

##### ب -اللجنة التنفيذية

كهيئة استشارية المؤسسة للتوجيه القرارات بشأن الخيارات الإستراتيجية للبنك و هي المسؤولة في مسائل الرقابة الداخلي بحث تقوم بتأسيس الاشتراك مع مجلس إدارة برنامج سنوي ثابت في مسائل الرقابة الداخلية

### ج-لجنة التدقيق:

- نفذت وفقا لبنك الجزائر من قبل المجلس لمساعدتها في تنفيذ مهامها لتغطية أي مشكل في مسائل الرقابة الداخلية لدراسة وتقييم البرامج وعمل الرقابة الداخلية؛
- أن ينظر في إجراءات التنظيم والاستعراض على نوعية الرقابة الداخلية؛
- أن يوجه تقديرا من أنظمة قياس لرصد ومراقبة المخاطر إلى التحقق من وجود وتنفيذ الإجراءات في الرقابة الداخلية (على وجه الخصوص اتساق أنظمة قياس لرصد ومراقبة المخاطر البنوك)؛
- رصد تنفيذ التدابير التصحيحية التي اقترحها هيكل المراقبة لبنك وأجهزة الرقابة الخارجية؛
- تقارير لجنة التدقيق الفصلية لعمل المجلس الذي تستعيد فيه تقرير النشاط السنوي وتقديمه للحصول على موافقة مجلس الإدارة.

### د-المديرية العامة :

فإنه تؤدي وظيفة الرقابة الداخلية من خلال هيكل المراقبة للبنك الأتي ذكرها:

- مديرية التدقيق.
- مديرية التفتيش العامة.
- خلية مراقبة مكافحة غسل الأموال و تمويل الإرهاب.
- المديریات الإقليمية.

### 2-1 - تنظيم الرقابة الداخلية في بنك الجزائر الخارجي

التسلسل الهرمي للرقابة في البنك نوضح ضمن المخطط عام يوصف في الملحق (4) ويضم على النحو التالي :

#### 1-2-1- الرقابة من الدرجة الأول:

هذا النوع من الرقابة يتكون من مستويين :

### أ - المستوى الأول من الرقابة:

هذه الرقابة أولية وهي عبارة عن عملية المعالجة المتكاملة ومؤمن عليها من قبل وكالات على المستوى التشغيلي والهيكل المصرفية

ب - المستوى الثاني من الرقابة: يتكون هذا المستوى من الرقابة في نوعين وهما:

- الرقابة الهرمية: هي عبارة عن مسار المراقبة في تسلسل الهرمي للرقابة الداخلية.

- الرقابة الوظيفية: وهي عبارة عن رقابة العمليات اليومية والتي تكون متزامنة مع انجاز العمليات حيث يقوم المسؤول

على العملية بمراقبة العملية المنجزة وفق الإجراءات الخاصة بهذه العملية.

### 1-2-2- الرقابة من الدرجة الثانية

هذا هو المستوى الثالث من الرقابة ( رقابة على الرقابة ) ويتميز استقلالها فيما يتعلق بالهيكل التشغيلية ويتم توفير هذه الرقابة من قبل:

- قسم التدقيق للرقابة دائمة.

- قسم التفتيش العام للرقابة الدورية.

### 2- تقييم نظام الرقابة الداخلية في بنك الجزائر الخارجي :

حيث يتم التقييم نظام الرقابة الداخلية فيما يلي :

### 1-2-1- الهيكل الرقابة الداخلية في بنك الجزائر الخارجي:

### 1-1-2- المستوى الأول للمراقبة

هذا النوع من الرقابة يسمى أيضا "الإشراف المستمر" هو جعل المراقبة الدائمة والدورية التي يقوم بها على المستوى التشغيلي كما

أن هذا النوع من الرقابة يحدد مسؤوليات كل طرف معني بالقيام بالعمليات وفق عملية المعالجة ويستند هذا النوع الرقابة على:

أ- المراقبة المستمرة: هذا النوع من الرقابة تعني الرقابة الذاتية من قبل الموظف المسؤول على انجاز العملية حيث يقوم الموظف

بمراقبة عمله لعملية و أثناء انجازها يجب أن تطبق وفق مجموعة من القواعد والإجراءات المعمول بها في كل عملية .

ب- مراقبة دورية: هي الرقابة البعيدة والعادية، التي تؤديها إدارة الكيانات التشغيلية للبنك .وهي التحقق من انتظام وامتثال

العمليات وتكييفها وفقا لدورية في كل هذه العملية.

و تهدف هذه الرقابة إلى تنفيذ الرقابة على المستوى الأول الى انجاز العمليات التي نفذت في إطار وظيفة يمارسها هذا ما يضمن

الرقابة التشغيلية والهرمية التي يشار لأهداف كما يلي :

- ضمان التنفيذ السليم للعمليات من قبل وكلاء؛

- الحد أو السيطرة على المخاطر الكامنة في عمليات التجهيز ( احتمال الخطأ أو الأخطاء)؛

- بعث الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب لضمان التشغيل الجيد للوكالة.

تتطلب بيئة وكالة لإقامة رقابة دائمة على تقديم التقارير إلى نقل التسلسل الهرمي من أجل توطيد عملية الرقابة الإدارية وتقييم

وتحليل

### 1-2-2-المستوى الثاني للرقابة

ويتحقق ذلك من خلال عمل تقييم الإدارة والخدمات التي تقدمها في مختلف التداخلات في شؤون مراقبة العمليات:

#### 1-2-2-1-الرقابة الهرمية:الرقابة الهرمية تمثل في :

##### أ-إدارة الشبكة

أن لديها الرقابة الهرمية على المناطق التي يكون فيها:

- التأكد من تنفيذ نظام الرقابة الداخلية من قبل المديرية وكالة؛

- مراقبة المديرية لتنفيذ التوصيات التي قدمتها من مراقبة وكالة.

##### ب-المديرية الجهوية

هذه الهيئة وجدت الرقابة هرمية من خلال "الرقابة الإقليمية" المديرية الفرعية، ويدعم هذا:

- ضمان البعثات الرقابة المستوى الثاني على موقع وعن بعد كافة أنشطة وكالات التي تحت سلطته؛

- القيام بعثات تحت رقابة هيكل الإدارة الجهوية بناء على طلب من الإدارة الجهوية؛

- ضمان التطبيق السليم للإجراءات، ولا سيما تلك المتعلقة بالرقابة دائمة من قبل الوكالات والهيكل في الإدارة الجهوية.

### 2-2- تقييم الرقابة الداخلية لبنك الجزائر الخارجي -وكالة ورقة

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

#### 2-2-1- مصلحة الإدارية :

يتم على مستوى المصلحة الإدارية مراقبة جميع العمليات الإدارية وملفات وثائق الإدارية و مراجعة النفقات الخاصة بهذا الجانب كنفقات البعثات كما أنها تضمن هذه الإدارة الاستخدام امثل لجميع الموارد البنك في مختلف الهياكل الوكالة وفقا للتوجه الاستراتيجي والأهداف التي وضعتها المديرية العامة كما أنها تقوم بمراقبة أداء الأفراد على مختلف مستويات الوكالة وذلك بوضع سياسة التنقيط للموظفين و المراقبة المستمرة من للموظفين من قبل المسؤول أثناء قيامهم بالمهام الموكل لهم كما تقوم بمراقبة وتتبع شامل للبنك وذلك لعدم الوقوع في المخاطر.

كما أن هذه المصلحة هي المسؤولة على مراقبة عمليات تأجير الخزائن و مسؤولة أيضا على مراقبة أنظمة الإعلام الآلي وأجهزة الرقابة البنكية ككاميرات الرقابة وأجهزة الإنذار لدى الشرطة والحماية المدنية .

#### 2-2-2- مصلحة الصندوق :

تقوم هذه المصلحة بالعمليات المحاسبية وتوثيق المعلومات والرقابة على البيانات والمعلومات المحاسبية و ب رقابة عمليات الدفع الالكترونية بالوكالة من خلال نظام ATCI .

كما تسهر هذه المصلحة على تطبيق إجراءات الرقابة المحاسبية كما تقوم هذه المصلحة برقابة الحسابات العملاء ويقوم مسؤول الوكالة في هذه بتفقد فجائي لحسابات المودوعة لدى البنك الدائنة منها والمدينة وترصد حسابات المتوفين وذلك بعد تلقي شهادة الوفاة من الورثة وتسليمهم ودائعهم ومراقبة المخزون من الأوراق المالية.

#### 2-2-3- مصلحة الالتزامات

تقوم هذه المصلحة بدراسة ملف والضمانات المقدمة من طرف الزبون للاستفادة من قرض حيث أن هذه المصلحة تقوم بمراقبة هذه الضمانات وما مدى مصداقية هذه الضمانات وذلك بالرجوع بها إلى الجهات الرسمية لها ومدى تطابق هذه الضمانات مع

القرض المطلوب ،وكما تقوم هذه المصلحة بمراقبة أقساط القروض المدفوعة للبنك والمبالغ المستحقة من الزبون وذلك بإعداد جدول يقرر فيه أقساط كل شهر.

### 2-2-4-مصلحة العمليات الخارجية

تقوم هذه المصلحة بمتابعة العمليات الخارجية من تصدير و استيراد وذلك وفق اللوائح والإجراءات القانونية المعمول بها في دليل عمل لهذه المصلحة وتقوم هذه المصلحة بتقديم الاعتماد المستندي والتي هي عبارة عن تعهد مكتوب صادر من البنك بناء على طلب مشتري لصالح البائع يلتزم به البنك بالوفاء في حدود السلعة وذلك مطابقة لتعليمات شروط الاعتماد حيث تقوم الوكالة بتحويل مبلغ المستحق إلى بنك المصدر وذلك بعد تلقي الوكالة ملف توطين كامل من قبل المستورد ثم يتم تحويل هذه الملفات إلى بنك الجزائر وذلك بعد إتمام هذه العملية وتلقي السلعة من قبل الزبون في غضون 5 أيام وذلك كأقصى حد لتقديم الوثائق المرتبة بالاعتماد المستندي وفقا لتعليمات الغرفة العالمية للتجارة في غضون 01 جويلية 2007 .

### المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة

#### أولاً: نتائج الدراسة

من خلال أداتي الملاحظة و المقابلة تظهر لنا نتائج الدراسة لوكالة ورقة ببنك الجزائر الخارجي والمتمثلة فيما يلي :

#### أ-المصلحة الإدارية:

1- أول نتيجة تتضح لنا هي تراجع الكبير في رقم الأعمال العام للوكالة كما يظهر في الآتي:

- في سنة 2010 كان رقم الأعمال العام للوكالة هو 54.437.550.00 دينار جزائري.
- في سنة 2011 كان رقم الأعمال العام للوكالة هو 53.429.063.00 دينار جزائري .
- في سنة 2012 كان رقم الأعمال العام للوكالة هو 47.100.851.70 دينار جزائري .

2 - تداخل مهام الوكالة بحيث انه في المصلحة الواحدة يمكن ان توكل العديد من المهام لشخص واحد مما يؤدي

بالموظف إلى التهاون في أداء عمله.

- 3 - عدم تلبية أجهزة الإعلام الآلي لاحتياجات المستعمل بالوكالة كالمطبعة التي هي من نوع MAGNA ، و اما فيما يخص نظام كاميرات المراقبة و أجهزة الإنذار فهي في حالة سيئة مما تعرض البنك لمخاطر أمنية.
- 4 - نقص تسيير خزائن الإيجار فوجدنا خزائن لم يتم تسديد خزائنها مثلاً :  
- خزانة رقم 113 تعيين الموعد النهائي لتسديد الإيجار من 2003/02/17.  
- خزانة رقم 238 تعيين الموعد تسديد مستحقاتها في 2002/01/09 .
- 5- سوء الاستقبال الموظفين للعملاء وهذا ما اتضح لنا من سجل الشكاوي لاحتوائه على عدد من الملاحظات بشأن سوء الاستقبال وخاصة في شبابيك .

### ب-مصلحة الصندوق :

- 1 -وجود معلقات قديمة تسير العمليات المحاسبية.
- 2 -نقص في الأوراق المالية المخزنة فيما يخص وصول الصندوق فانه هناك اختلاف بين كمية الوصول المخزنة وكمية الوصول المسجلة بالإعلام الآلي فهناك كمية غير موجودة والتي نجد منها:  
- وصل غير موجود بقيمة 1 00000 دينار جزائري يحمل الرقم التسلسلي من 121 641 إلى 121669.  
- وصل غير موجود بقيمة 500 000 دينار جزائري يحمل رقم تسلسلي من 051081 إلى 051900.
- 3 -جانب المنازعات : هذا الجانب فان الوكالة مدينة بقيمة 6.666.565,04 دينار جزائري ومن أهم هذه الالتزامات التزام من شركة التامين SAA بقيمة 4.647.102.75 دينار جزائري وفيما يخص هذا الالتزام الوكالة لا تحوي اي ملف يثبت هذا الالتزام وقد صرح المسؤول على ان الملف قد قدم أمام الجهة القضائية.
- 4 -ديون لدى الغير:الوكالة في 2013/03/30 فالديون المستحقة لدى الغير وغير مسددة تبلغ قيمة 458.853.678.98 دينار جزائري .
- 5 -وجود دفاتر شيكات وبطاقات ائتمان لعملاء موجودة بالبنك ولكن لم يستلموها .
- 6 -وجود حسابات قروض مدينة فهناك مثلاً :  
-حساب رقم 70 / 0322500161 بمبلغ 1.448.600.00 دينار جزائري وهذا بتاريخ 2012/10/10 .



### ت - مصلحة الالتزامات :

- 1 - عدم وجود سجل تصريحات بأخذ القرض .
- 2 - غياب بعض الملفات ومحاضر في المصلحة.
- 3 - وجود سندات لأمر ممضية على بياض لا تحتوي على اي معلومة .
- 4 - عدم تصريح ببعض الملفات لدى صندوق ضمان القروض وهذا ما لا يضمن استرجاع القرض والذي يعتبر خطر على الوكالة .
- 5 - غياب الضمانات القرض في بعض الملفات .

### ث-مصلحة المعاملات الخارجية ::

في هذه المصلحة نلاحظ انه هناك ملفات خاصة بعملية التوطين لدى الوكالة لم يتم استكمالها

### ثانيا : مناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

من خلال النتائج المتوصل إليها فيما يخص تراجع الكبير لرقم الأعمال والذي راجع إلى ارتفاع الكبير في حسابات الزبائن المشكوك فيهم .

أما فيما يخص النتائج الأخرى فسوف يتم التطرق إلى كل مصلحة لوحدها كالآتي مع تحديد مسؤوليات حدود انجاز العملية حسب نظام الوكالة كما يلي :

#### أ - المصلحة الإدارية:

- عدم تلبية أجهزة الإعلام الآلي لاحتياجات المستعمل فهذا راجع إلى قدم الأجهزة.
- حالة السيئة لكاميرات المراقبة وهذا لانتهاك صلاحياتها وعدم قدرتها على تسجيل لمدة طويلة.
- مستحقات خزائن الإيجار لا تسدد وذلك راجع إلى عدم وجود إجراءات رسمية تضبط سيرها .
- سوء الاستقبال من الموظفين للعملاء ويعبر على هذا بنقص التأهيل العملاء بالتعامل مع الزبائن.

- استغلال المبالغ المخصصة للمستقل هذا بسبب عدم تطبيق إجراءات المحاسبية في مخصصات الميزانية وذلك عدم تقدير الجيد لتكاليف البعثات وغيرها من النفقات.

### ب مصلحة الصندوق :

- وجود معلقات قديمة تسيير العمليات المحاسبية هذا لعدم اتخاذ الوكالة أي تدبير لتسوية هذه اللوائح والتي تعرض البنك للمخاطر.
- نقص في وصول الصندوق هذا يرجع إلى غياب الرقابة المستمرة من رئيس المصلحة.
- وجود دفاتر شيكات وبطاقات ائتمان لم تسلم لأصحابها يدل هذا على العلاقة الغير وطيدة بين الزبون والبنك .
- الحسابات المدينة فيالنسبة للحساب المذكور أعلاه فتم خصم قسط القرض مضاعفا مما يجعله مدين.
- وجود ديون لدى الغير والتي بلغ أحوال استحقاقها ولم تسدد هذا راجع لعدم وضع قوانين و إجراءات صارمة لتحصيل الديون.

### ت مصلحة الالتزامات:

- عدم وجود سجل تصريحات بأخذ القرض يرجع هذا لعدم مراقبة المسؤول لعمل الموظف .
- غياب ملفات ومحاضر في المصلحة هذا يرجع لعدم اهتمام الموظف المهام المكلف بها.
- عدم تصريح بعض الملفات لدى الجهات ضامنة للقرض هذا بسبب نقص في دراسة ملفات القروض.
- نقص ضمانات القروض في بعض الملفات يعني أن الرقابة الذاتية لا تطبق بهذه المصلحة .

### ث- مصلحة المعاملات الخارجية :

- عدم استكمال ملفات التوطين وهذا لأن الزبون لم يكمل ملفه وبهذا لا تستطيع الوكالة تقديم اعتماد دون إتمام الملفات كما انه لا يمكن احتفاظ الوكالة بالملفات حيث يجب عليها الاتصال بالزبائن.

### ثالثا- نتائج اختبار الفرضيات :

- تتمحور الفرضية الأولى حول " ضرورة وجود نظام رقابة داخلية بالمؤسسات وحتمية تطبيقه"

- من خلال ما عرض فلقد تم التوصل إلى تأكيد صحة الفرضية وذلك من خلال توضيح أهمية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات بالجانب النظري .
- تتمحور الفرضية الثانية حول "وجود نظام الرقابة الداخلية فعالا أدى إلى تقييم جيد لأداء البنك "
- من خلال تعرضنا لتقييم الاداء بالبنك في الفصل الاول اتضح صحة هذه الفرضية بحيث ان وجود نظام رقابة فعالا فهو يؤدي الى تقييم الجيد لأداء البنك .
- تتمحور الفرضية الثالثة حول "تطور الوسائل المعتمدة في نظام الرقابة الداخلية تمكن من تقييم ناجح لأداء البنك " فمن خلال الدراسة التطبيقية اتضح لنا أن الوسائل المستخدمة في نظام الرقابة الداخلية بالبنك محل الدراسة البسيطة وغير متطورة مما اثر سلبا على عملية تقييم الأداء بالوكالة وهذا ما ينفي صدق هذه الفرضية.

خلاصة :

يعتبر بنك الجزائر الخارجي من أكثر البنوك الجزائرية شهرة في الخارج وذلك لما يقوم به من تعاملات خارجية ' فوجود نظام رقابة فعال ضرورة حتمية لحماية أصولها و أموالها ، وتحقيق الأهداف المسطرة من طرفها

أما بالنسبة للوكالة محل الدراسة وكالة ورقلة - 032- والتي قمنا بتقييمها وذلك عن طريق المراحل المنهجية والتي تطرقنا لها في الجانب النظري من وصف لأنظمة و إجراءات الرقابة الداخلية بالوكالة عن طريق التمعن فيها واستجواب موظفيها وذلك لفهم أهمية الدورة كما قمنا باستعمال الطريقة المباشرة أي الاتصال المباشر مع المسؤولين والمتدخلين في تطبيق إجراءات الرقابية ، وهذا ما سمح لنا باستنتاج عدم فعالية نظام الرقابة الداخلية بالوكالة وذلك بسبب نقص في تطبيق مقومات هذا النظام مما أدى إلى نقص في أداء هذا البنك .

خاتمة

حاولنا من خلال دراستنا الإجابة عن الإشكالية المطروحة والمتمثلة في ما مدى أثر نظام الرقابة الداخلية على أداء البنك وذلك من خلال إبراز أهم الجوانب المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية وذلك لأهميتها البالغة داخل المؤسسة وهذا لحماية لأصول المؤسسة وضمان دقة وسلامة بياناتها وحماية هذه الأصول من مختلف عمليات الغش و التلاعبات ، وهذا ما يجعل منه نظاما أساسيا للبنوك والمؤسسات المالية وهذا لحماية وقوعها في المخاطر.

من خلال استعراضنا للفصلين سابقين الذكر التي تم فيها معالجة الفرضيات السابقة المعروضة في المقدمة لاختبار صحتها للخروج توصيات و الأفاق التي تخصص الدراسة :

### توصيات الدراسة :

في ضوء النتائج المتوصل إليها في الدراسة فيتضح لنا وضع التوصيات التالية :

- 1 - تعزيز وتحسين البيئة الرقابية لدى البنوك باعتبارها الإطار العام للبنك ،لترتقي إلى المستوى المطلوب، وذلك من خلال اطلاع جميع الموظفين على أدوارهم الرقابية بطريقة واضحة ومكتوبة وترسيخ مبدأ التعامل بالأخلاق الفاضلة والنزاهة مع الموظفين ومع العملاء .
- 2 - العمل على تحليل و تقدير المخاطر التي تشكل تهديداً لتحقيق أهداف هذا البنك .
- 3 -اقتناء دلائل الرقابية أمام موظفي البنك وضرورة تطبيق الإجراءات التي تخص العمليات التي يقوم بها .
- 4 - إعطاء أهمية بالغة في مجال الرقابة الداخلية بالبنك .
- 5 - تخصيص المسؤوليات والمهام على مستوى الهيكل التنظيمي ذلك للتقليل من المخاطر التنظيمية .
- 6 -وضع إجراءات وسياسات فيما يخص القروض و دراسات الدققة للوفات منح القروض وهذا فيما يخص ضمانات المقدمة بالقرض .
- 7 -تكوين الدورات التكوينية و المتربصات المهنية وخاصة في مجال التعامل مع العملاء.
- 8 -وضع إجراءات تخص سير خزائن الإيجار بالوكالة.
- 9 -تجديد أنظمة المعلومات المستخدمة وتطوير الأجهزة المستعملة في الرقابة وهذا للتقليل من المخاطر الأمنية .

10 زيادة عدد الموظفين بالوكالة وهذا لتقليل المهام الموكلة للموظف الواحد والذي يسير الإدارة العامة من خلال تنفيذه للعمليات .

11 -يجب على الوكالة النظر إلى اللوائح والمعلقات القديمة التي تضبط العمل المحاسبي .

12 العمل على رفع مستوى نظام الرقابة الداخلية من خلال تفعيل أنظمة قياس وتقدير المخاطر والتتائج، وأنظمة المراقبة والتحكم في المخاطر ، والقدرة على تقييم أداء الجيد للبنك .

13 -جعل نظام الرقابة الداخلية على مستوى بنك الجزائر الخارجي أكثر فعالية في تقييم أداء البنك وذلك من خلال تطبيق وتطوير أنظمة الفرعية لهذا النظام، وجعلها تتماشى مع حجم ونشاط وموارد البنك المادية والبشرية .

#### أفاق الدراسة :

رغم الجهود المبذولة لتمام هذا البحث والمتمثل في اثر نظام الرقابة الداخلية على أداء البنك ولأهميته البالغة في مجال المصرفي ، إلا أن هذا الأخير لا يخلو من نقائص لعدم القدرة على تناول كل شيء بالتفصيل والبحوث المقبلة كتمهيد لأبحاث أخرى في المواضيع الأتي ذكرها :

- الرقابة الداخلية أداة في السيطرة على المخاطر .

- نظام الرقابة الداخلية على الهيكل التنظيمي .

- أدوات قياس الأداء في البنوك .

مرآة الجائع



## أولا كتب باللغة العربية:

- 1- بوعتروس عبد الحق، معايير تقييم الأداء للمؤسسة الصناعية العامة في الجزائر، جامعة عنابة، الجزائر، 1992 .
- 2- خالد الراوي، التحليل المالي للقوائم المالية والإفصاح المحاسبي، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2000 .
- 3- خالد أمين عبد الله، التدقيق والرقابة في البنوك ، دوار وائل للطباعة والنشر ،الأردن ، 1998.
- 4- صالح خالص، تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي: واقع وآفاق ، جامعة الشلف، ديسمبر 2004 .
- 5- عبد الفتاح محمد الصحن ،سمير كامل ، الرقابة والمراجعة الداخلية ( دار الجامعة الجديدة 2001).
- 6- علي أحمد أبو الحسن، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997 .
- 7- علي الشريف ومنال الكردي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 .
- 8- غسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصرة ،دار الميسرة ،الأردن ،2006.
- 9- فركوس محمد، الموازنات التقديرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995 .
- 10- ماريون إي هايتر، أداء الأداء، ترجمة :محمد مرسي وزهير الصباغ، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1998
- 11- محمد التهامي طواهر ومسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات :الإطار النظري والممارسات التطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية .الجزائر، الطبعة الثانية، 2005 .
- 12- ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، دار الحمدي العامة، الجزائر، الطبعة الثانية 2000 .

## ثانيا: كتب باللغة الفرنسية:

- 1- GILLE CHEVALIER, PRINCIPES DE VERIFICATION, [ UNIVERSITE LAVAL 1973 ]

### ثالثا:المذكرات:

- 1- العنزي ، " مدى التزام المصارف التجارية الأردنية بمتطلبات الرقابة الداخلية على أنشطة التجارة الالكترونية من وجهة نظر المدقق الخارجي." جامعة الأردن، 2010.
- 2- بوطورة فضيلة ، دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك ،دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي بنك جامعة مسيلة '2007 .
- 3- بوشدوب طلال محمد الخميني، المراجعة الداخلية للإجراءات التنظيمية والمحاسبية، رسالة ماجستير ، تخصص محاسبة، مدرسة العليا للتجارة ،2007 .
- 4- شعباني لطفي ، المراجعة الداخلية مهمتها و مساهمتها في تحسين سير المؤسسة ،دراسة حالة قسم تصدير الغاز التابع للنشاط التجاري لمجمع سونطراك ، جامعة الجزائر ،2004 .
- 5- غوالي محمد بشير، دور المراجعة في تفعيل الرقابة الداخل المؤسسة ،حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بورقلة ،جامعة الجزائر ، 2004 .
- 6- هاجر صغيري ، تقييم نظام الرقابة الداخلية دراسة تحليلية لعينة من البنوك التجارية لولاية ورقلة ،جامعة ورقلة '2011.

### رابعا :مواقع الانترنت :

- 1- <http://www.alwatan.com> تاريخ التصفح 12-01-2013.
- 2- <http://www.arbosai-org> .تاريخ التصفح 22-02-2013.

### خامسا :التشريعات:

1 - Circulaire numero 15, MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE SUR SURVEILLANCE PERMANENETE EN AGENCES.

# الفهرس العام

الموضوع

الصفحة

الإهداء

كلمة شكر

ملخص

قائمة المحتويات

V..... قائمة الجداول

VI..... قائمة الملاحق

أ..... المقدمة

01..... الفصل الأول: الإطار النظري و مفاهيمي لأثر نظام الرقابة الداخلية على أداء البنك

02..... تمهيد

03..... المبحث الأول: نظام الرقابة الداخلية

03..... المطلب الأول: نظام الرقابة الداخلية

03..... أولا-تعريف نظام الرقابة الداخلية

03..... ثانيا -أهداف نظام الرقابة الداخلية

04..... ثالثا: مقومات نظام الرقابة الداخلية

06..... رابعا- تقييم نظام الرقابة الداخلية

09.....	المطلب الثاني: تقييم أداء البنك.....
09.....	أولا - مفهوم تقييم الأداء.....
09.....	ثانيا- طرق تقييم أداء البنك.....
11.....	ثالثا- مؤشرات تقييم الأداء .....
12.....	رابعا- خطوات تقييم نظام الرقابة الداخلية على أداء البنك.....
14.....	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....
14.....	المطلب الأول: دراسات العربية.....
17.....	المطلب الثاني: دراسات الأجنبية.....
19.....	خلاصة.....
20.....	الفصل الثاني: دراسة الميدانية لأداء بنك الجزائر الخارجي .....
21.....	تمهيد.....
22.....	المطلب الأول: إطار الدراسة وحدودها.....
22.....	أولا- مجال الدراسة .....
22.....	ثانيا- متغيرات الدراسة.....
22.....	ثالثا- المنهج المستخدم.....
22.....	المطلب الثاني: أدوات المستعملة بالدراسة.....

22.....	المبحث الثاني: الرقابة الداخلية على أداء بنك الجزائر الخارجي وكالة ورقلة.
22.....	المطلب الأول: الرقابة الداخلية ببنك.
22.....	أولاً: تعريف الرقابة الداخلية ببنك.
23.....	ثانياً: أهداف وأنواع الرقابة الداخلية ببنك.
24.....	ثالثاً: القائمين على الرقابة الداخلية ببنك.
25.....	رابعاً: مكونات ووسائل نظام الرقابة الداخلية ببنك.
28.....	خامساً: تقييم نظام الرقابة الداخلية بالوكالة.
33.....	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة.
33.....	أولاً - نتائج الدراسة.
35.....	ثانياً - مناقشة نتائج الدراسة.
37.....	ثالثاً - نتائج اختبار الفرضيات.
38.....	خلاصة.
39.....	خاتمة.
42.....	المراجع.
45.....	الملاحق.
49.....	الفهرس.

الملاحق

بنك الجزائر الخارجي



Banque Extérieure d'Algérie

DISPOSITIF DE SURVEILLANCE PERMANENTE EN AGENCES

ANNEXE 01

## Fiche de Vérification

DIRECTION REGIONALE

AGENCE

DATE DU DEBUT DU CONTROLE

DATE DE FIN DU CONTROLE

SERVICE / SECTION

TYPE D'OPERATIONS CONTROLEES OU NOMBRE DE DOSSIERS CONTROLES

NOMBRE DE DOSSIERS PRESENTANT DES ANOMALIES

NOMBRE TOTAL D'ANOMALIES

PERSONNE CHARGEE DU CONTROLE

COMMENTAIRES

VISA DE LA PERSONNE CHARGEE DU CONTRÔLE

Date:

SIGNATURE DU DIRECTEUR DE L'AGENCE

Date:



DISPOSITIF DE SURVEILLANCE PERMANENTE EN AGENCES

Direction Régionale:

Agence:

**Fiche de Reporting**

ANNEXE 02

Liste des Opérations Soumises au Contrôle hebdomadaire

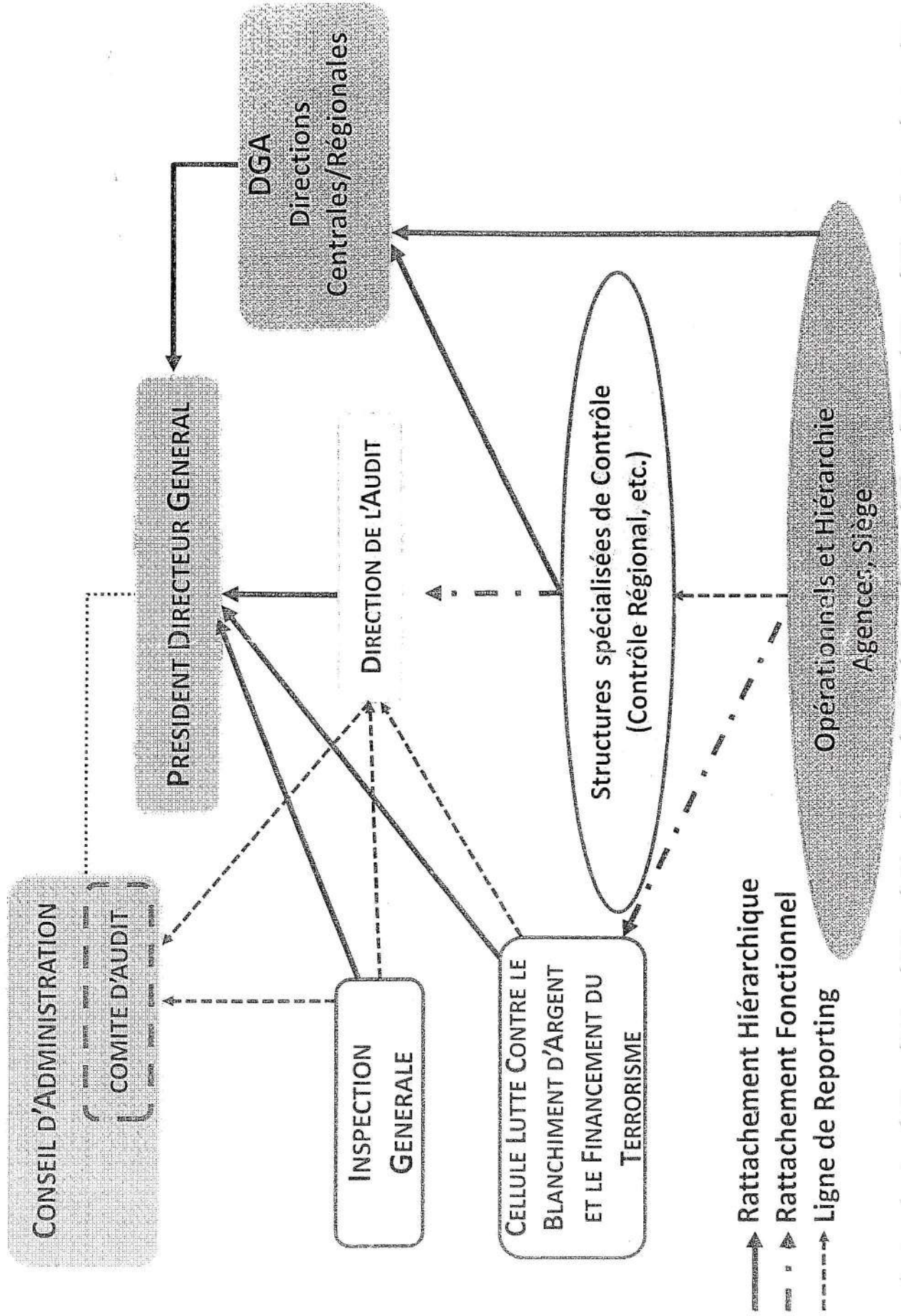
Fréquence	Service de Contrôle	Type de l'Opération	Nombre d'Opérations Contrôlées	Nombre d'Anomalies Relevées	Nombre de Recommandations	Nombre d'Actions Correctives Exécutées
Hebdomadaires	Back Office	Caisse Espèces Dinars				
	Service Commerce Extérieur	Caisse Espèces Devises				

Liste des Opérations Soumises au Contrôle Mensuel

Fréquence	Service de Contrôle	Type de l'Opération	Nombre d'Opérations Contrôlées	Nombre d'Anomalies Relevées	Nombre de Recommandations	Nombre d'Actions Correctives Exécutées
Mensuelle	Back Office	Remises de Chèques par Télé-Compensation				
	Back Office	Virements Reçus par Télé-Compensation				
	Back Office	Virements Émis par Télé-Compensation				
	Back Office	Virements ARTS				
	Back Office	DAP/Accréditifs/CLCE				
	Back Office	Comptes Débiteurs				
		Crédits - Garanties				
		Crédits - Garanties				
		Crédits d'investissement bis				
		Crédits d'exploitation				
		Crédits - Garanties				
		Crédits par Signature				
TOTAL	Service Administratif	Sûretés				
		Sécurité Physique				



# ORGANIGRAMME GENERAL DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE



ANNEXE N°09  
(CIRCULAIRE N°09/1/DG DU 28 DEC. 2011)

## L'ORGANISATION DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE LA HIÉRARCHIE DES CONTRÔLES / LES ACTEURS

