الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université de Mohamed Boudiaf - M'SILA
Faculté des Sciences Économiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département :Sciences commerciales

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : العلوم التجارية

العنوان

دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء البنوك التجارية

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بالمسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر(أكاديمي) في العلوم التجارية

تخصص: بنوك

إعداد الطالبة:

- **سحنون منصورة**

إشراف الأستاذ:

د. عريوة محاد

أعضاء اللجنة	الصفة
– د. كتاب حياة	رئيسة
– د. عريوة محاد	مشرفة
– أ. قمان مصطفى	مناقشة

السنة الجامعية: 2015/2014

فهرس المحتويات	
كلمة شكر	
الإهداء	
مقدمـــة	أ
الفصل الأول: مدخل الى الرقابة الداخلية	07
تمهيد:	07
المبحث الأول: ماهية الرقابة	08
المطلب الأول: مفهوم الرقابة واهميتها	08
المطلب الثاني: أهداف الرقابة	11
المطلب الثالث: أنواع الرقابة	12
المبحث الثاني: ماهية الرقابة الداخلية في البنوك التجارية	17
المطلب الأول: مفهوم الرقابة الداخلية وأهميتها	17
المطلب الثاني: نشأة الرقابة الداخلية وعلاقتها بالمراجعة ومخاطرها	19
المطلب الثالث: أهداف الرقابة الداخلية والأطراف المستفيدة منها	23
المطلب الرابع: خصائص الرقابة الداخلية ومبادئها	27
المبحث الثالث: المقومات الأساسية لأنظمة الرقابة الداخلية في البنوك التجارية	31
المطلب الأول: المقومات الاساسية للرقابة الداخلية	31
المطلب الثاني: وظائف الرقابة الداخلية وأشكالها	34
المطلب الثالث: مكونات الرقابة الداخلية	36
المبحث الرابع: طرق تقييم نظام الرقابة الداخلية	38
المطلب الأول: تقييم نظام الرقابة الداخلية	38
المطلب الثاني: أدوات الرقابة الداخلية	34
المطلب الثالث:عوئق، حدود ومزايا الرقابة الداخلية	45
خلاصة الفصل	47
الفصل الثاني: دور الرقابة الداخلية في تحسين أداءالبنوك التجارية	48

تمهيد	49
المبحث الأول: مفاهيم حول البنوك التجارية	50
المطلب الأول: مفهوم البنك وأنواعه وطبيعته	52
المطلب الثاني: مهام البنوك	54
المطلب الثالث: تعريف البنوك التجارية وأهدافها	59
المطلب الرابع: خصائص البنوك التجارية	61
المبحث الثاني: الأداء في البنوك التجارية	62
المطلب الأول: مفهوم الأداء ومحدداته	62
المطلب الثاني: مجالات الأداء الرئيسية	64
المطلب الثالث: الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء ومعوقاته	66
المبحث الثالث: أنظمة قياس الأداء	68
المطلب الأول: تعريف وخصائص قياس الاداء	68
المطلب الثاني: أسباب قياس الأداء وأهميته	71
المطلب الثالث: أطر ونماذج قياس الأداء	73
المبحث الرابع: مؤشرات قياس الأداء (KEY PERFORMANCE)	82
المطلب الأول: تعريف مؤشر (CAMELS) ومميزاته	82
المطلب الثاني: تطور معيار (CAMELS)وآليات عمله	84
المطلب الثالث: مكونات معيار (CAMELS)	85
خلاصة الفصل	96
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بالمسيلة	98
تمهيد	99
المبحث الأول: عموميات حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بدر بالمسيلة	100
المطلب الأول: نشأة ومفهوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية ووكالته	100
المطلب الثاني: مهام وموارد وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية	103

المطلب الثالث: التعريف بوكالة المسيلة والهيكل التنظيمي لها	106
المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان	108
المطلب الأول: منهجية الدراسة	108
المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستعملة	109
المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان	110
خلاصة الفصل	125
الخاتمة	127
قائمة المراجع	132
الملاحق	139
فهرس الأشكال والجداول	

مقدمـــــــــــة

لقد تطورت بيئة الأعمال تطورًا متسارعًا خاصة بعد تحولات السياسية والاجتماعية وخاصة الاقتصادية التي شهدها القرن الماضي، فكانت لهذه التحولات أثارا مباشرة على المحيط الاقتصادي حيث أنها مست 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.

ولما كانت الجزائر من الدول النامية، تعاني في جهازها المصرفي نفس النقائص والعوائق والمشاكل، وبحكم أهمية إصلاح النظام المصرفي والدور الذي يمكن أن يلعبه في مرحلة الانتقال من اقتصاد مركزي موجه إلى اقتصاد السوق، وفي ظل انفتاح أكثر واستقلالية أعلى، وفي ظل محيط تنافسي واسع، عرف النظام المصرفي قفرة نوعية مغايرة خلال الخمس عشرة سنة الماضية منذ صدور قانون 10المؤرخ في 14 أفريل 1990 والمتعلق بالنقد والقرض.

ولا شك أن لنظام الرقابة الداخلية مجموعة من المقومات المحاسبية والإدارية والتي تختلف بدورها من وحدة اقتصادية لأخرى، وخاصة إذا تعلق الأمر بالمؤسسات المصرفية والمالية والتي تعتبر شريان النشاط الاقتصادي لما تقوم به من دور هام في تعبئة المدخرات وتقديم الدعم اللازم للمشاريع الاستثمارية، وهو ما يستوجب نظام رقابة داخلية فعال وسليم يحيط بمختلف الجوانب الإدارية والمحاسبية والمالية، لضمان استقرار النظام المصرفي بصفة خاصة والنظام الاقتصادي بصفة عامة.

الإشكالية

من خلال ما سبق تبرز معالم إشكالية البحث كالآتي:

ما هو دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء البنوك التجارية ؟

الأسئلة الفرعية

ما المقصود الرقابة الداخلية ؟

ما هي أهم مؤشرات قياس أداء البنوك التجارية؟

كيف يتم قياس أداء البنوك التجارية ؟

الفرضيات

تعد الرقابة الداخلية مخطط تنظيمي لمجموعة من الإجراءات والقواعد من طرف الإدارة.

يعد مؤشر (CAMELS) مؤشرا كافيا لكشف التدهور في البنوك.

يعتبر قياس الأداء وسيلة لتحسين عمل البنوك التجارية.

أسباب اختيار الموضوع

القضايا التي طرحت في السنوات الأخيرة على المستوى الوطني، والتي تخص موضوع الرقابة البنكية والمتعلقة أساسا بمشكلتي بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري.

يندرج موضوع البحث ضمن مجال التخصص ويعتبر مقياس الرقابة والمراجعة من أهم المقاييس التي تمت دراستها خلال السنة النظرية.

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

أهداف الموضوع

نهدف من خلال موضوع البحث إلى الوصول إلى الأهداف التالية:

محاولة التعرف على دور و مختلف أساليب الرقابة البنكية التي يمارسها البنك المركزي على البنوك التجارية، وتحسين فعاليتها وواقع تطبيقها في الجزائر، خاصة فيما يتعلق بالرقابة الداخلية والتي تعد أحدث وأهم أسلوب للرقابة المصرفية.

أهمية الموضوع

يكتسي نظام الرقابة الداخلية في البنوك أهمية بالغة من خلال الدور الهام الذي تلعبه لتحقيق الأمن والسلامة المصرفية، ومصداقية المعلومات المالية، إلى جانب احترام التشريعات والإجراءات الداخلية.

ويزيد من أهمية الموضوع صدور لأول مرة نظام مصرف يتعلق بمجال نظام الرقابة الداخلية والمتمثل في نظام02 -03 المؤرخ في 14 نوفمبر2002، المتضمن الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية أما على المستوى الدولي، فتزايد عدد النداءات الدولية حول الرفع من مستوى الرقابة المصرفية، وتقوية نظام الرقابة الداخلية من خلال تطبيق قواعد الحذر والرقابة وفق المعايير الدولية، وترأس لجنة بازل قمة هذه

النداءات من خلال اتفاقية بازل – 01 – المرتبطة بكفاية رأس مال البنوك، ومما زاد من أهمية الموضوع في هذا الجانب انضمام الجزائر إلى بنك التسويات الدولية في 30 جوان 2003 بمدينة بازل السويسرية، والذي يعتبر الأمانة العامة للجنة بازل، وكذلك تطبيق الجزائر – ولو من الناحية النظرية – مبادئ ومعايير اتفاقية بازل – 01 – ونيتها في تطبيق مبادئ اتفاقية بازل–02– خلال سنة 2007.

مناهج البحث

اعتمدنا في معالجة هذا الموضوع على المنهج الوصفي والذي يعتر ضروري في البحوث العلمية وذلك لوصف مفاهيم العامة خاصة تلك المتعلقة بالرقابة الداخلية، وتحليليها من خلال المعطيات والأرقام والتعديلات، كما قمنا باستخدام المنهج دراسة الحالة، وذلك لمعرفة نظام الرقابة الداخلية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وما مدى تأثيره على الأداء بالبنك.

الدراسات السابقة

1. **دراسة بوطورة فضيلة بعنوان:** دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك،دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي –بنك–،2007. وقد كانت نتائج الدراسة المتمثلة في:

– أن نظام الرقابة الداخلية ضرورة حتمية في جميع المؤسسات المالية.

– الأساس في وجود النظام مراجعة داخلية سليم لأنها أداة الإدارة وعينها في قياس فاعلية الوسائل الرقابية المطبقة في المؤسسة سواء بخدماتها الوقائية أو التقييمية.

– إذا ما طبق نظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية بطريقة جيدة ومناسبة كان له الدور الفعال في تقييم أدائها، أما في غياب وجود قواعد وإجراءات صارمة وفعالة للنظام من شأنه أن يؤدي إلى فشله وعدم قدرته على تحقيق أهدافه على النحو المرجو منه.

2. **دراسة خليل الرفاعي بعنوان:** تقييم متانة الرقابة الداخلية على التسهيلات المباشرة في البنوك الإسلامية الأردنية، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن ،2005.

– عدم وجود مدقق داخلي يتبع الإدارة العامة في كل فرع من فروع المصارف الإسلامية .

– يتم إعلام الإدارة بشكل دوري عن العملاء الممنوحين تسهيلات مباشرة والمتجاوزين للسقوف الممنوحة لهم.

- يعتبر رأي المستشار الشرعي ملزمًا في المعاملات المصرفية الإسلامية .

- إن أنظمة الرقابة الداخلية للتسهيلات المباشرة في المصارف الإسلامية الأردنية تحقق تنظيم و حماية لموجودات المصرف و بنسبة.(81.2%)

3. **دراسة عبد العزيز نصر الله بعنوان:** تقييم متانة نظام الرقابة الداخلية على التسهيلات المباشرة في البنوك التجارية السعودية، 1986، وقد كانت نتائج الدراسة:

- بلغت نسبة الاستخدام درجة الفعالية الإجمالية لنظام الرقابة الداخلية للتسهيلات البنكية المباشرة في البنوك التجارية السعودية (81.7 %)

- بلغت درجة الفعالية لحماية أصول البنك من الاختلاس والتلاعب(100 %)

خلاصة تحليل الدراسات السابقة

في الدراسات السابقة تطرق الباحثين واجتهدوا في ميدان الرقابة الداخلية، حيث حاولوا الوصول الى أدق التقنيات التي تساعد في الكشف عن آليات التي تمنحها البنوك وأيضا الكشف عن الأخطار المحتملة الوقوع ومحاولة حلها مستقبلًا.

وفي هذا الصدد سأحاول التطرق الى الدور الفعّال بتطبيق نظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية بطريقة جديدة ومناسبة في تحسين أدائها، أما في غيابه سيؤدي الى فشله وعدم قدرته على تحقيق أهدافه على النحو المرجو منه.

هيكل البحث:

بناءا على الأهداف والفرضيات الموضوعة سابقا، في حدود الإشكالية المطروحة، كان اختيار تقسيم البحث إلى ثلاث فصول على النحو الآتي:

الفصل الأول: يتناول هذا الفصل حول مفاهيم ومرتكزات حول الرقابة الداخلية حيث ينقسم إلى ثلاث مباحث، الأول تطرقنا إلى عوامل ومراحل تطور الرقابة الداخلية، أما الثاني إلى أسلوب الرقابة الداخلية وآلياتها والثالث إلى الأطراف المستفيدة من الرقابة الداخلية ومقوماتها.

الفصل الثاني: خصصنا الفصل الثاني إلى دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء البنوك التجارية، حيث قمنا بتقسيمه إلى أربعة مباحث، حيث يتناول المبحث الأول مفاهيم حول البنوك التجارية، والمبحث الثاني

نتطرق فيه إلى الأداء في البنوك التجارية، أما المبحث الثالث فنتطرق فيه إلى أنظمة قياس الأداء، أما المبحث الرابع والأخير فكان حول مؤشرات قياس الأداء.

الفصل الثالث: تم تخصيص الفصل الثالث للدراسة الميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بولاية المسيلة، بحيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، نتطرق في المبحث الأول عموميات حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بدر (BADR)، والمبحث الثاني نخصصه لمعالجة وتحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات.

تمهيد

تعد الرقابة إحدى أهم الدعائم الأساسية في المؤسسة الاقتصادية فهي عملية ديناميكية مستمرة تتطلب إجراءات مدروسة من أجل ضمان التماشي مع الخطط والسياسات التي تعتمد عليها المؤسسات في سير أعمالها، فهي التي تحافظ على التوازن بين الوسائل والأهداف أو بين الجهود والنتائج بقصد التأكد والتحقق بأن هناك توافق بين الأداء الفعلي والأداء المقصود والمخطط له.

إن ظهور الرقابة الداخلية وتطورها ووصولها إلى ما هي عليه الآن كان أمرًا حتميا، بسبب توسع حجم المؤسسة وتشعب وظائفها مع زيادة تعقدها وتفرعها، الأمر الذي زاد صعوبة مراقبة الملاك لتسيير هذه المؤسسة من جانب التدفقات النقدية والمالية فضلا عن الحاجة إليها في مد الأطراف المختلفة بالآراء التي تعتبر مدخلا أساسيا للقرارات المراد اتخاذها.

المبحث الأول: ماهية الرقابة

تعتبر التغيرات السريعة التي شهدها العالم والتي نتج عنها كبر حجم المؤسسات، وزيادة عدد المشاريع من العناصر الهامة التي أدت إلى الاهتمام بالرقابة، ووضع أقسام لها، كما أن المؤسسة تقوم بتصميم نظام رقابة والذي يتضمن مجموعة من عمليات المراقبة المختلفة، والتي تخص الجوانب المالية والتنظيمية والمحاسبية.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة وأهميتها.

أولا: مفهوم الرقابة

لم يحظ مصطلح الرقابة بمعنى واحد فقد تعددت مفاهيمه و تنوعت نتطرق فيما يلي إلى أهمها :

– تعريف هنري فايل: « الرقابة هي التحقيق كما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة و المبادئ المحددة و أن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء بقصد معالجتها و منع تكرار حدوثها كما أنها تطبق على كل شيء –الأشياء– الناس الأفعال».[1]

– « الرقابة وظيفة من وظائف الإدارة، و هي عملية متابعة الأداء و تعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع إنجاز الأهداف»[2].

– حاول صاحب هذا التعريف أن يبين بأن الرقابة هي وظيفة مهمة من وظائف الإدارة داخل أي مؤسسة أو تنظيم تحاول و تهدف إلى متابعة الأداء بما يتفق مع الأهداف المحددة في الخطة المبرمجة لكنه أهمل شيء مهم هو أن الرقابة تساهم في عملية الإشراف والمتابعة والتحقق من الأخطاء والانحرافات ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها لمنع حدوثها مرة أخرى.

– « الرقابة ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة و استغلال موارد المنظمة وتحقيق أهدافها».[3]

[1] عبد الكريم أبو مصطفى، **الإدارة والتنظيم، المفاهيم الوظائف، العمليات**، 2001 ص 246.

[2] علي الشريف، **الإدارة المعاصرة**، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 365.

[3] عبد الكريم أبو مصطفى، مرجع نفسه، ص 245.

من خلال هذا التعريف يتضح بأن الرقابة هي نشاط إداري ذو أهمية في التنظيم أو المؤسسة بحيث تسعى إلى التأكد والتحقيق من أن الموارد داخل المؤسسة تستغل وفق الأهداف المخطط لها، ما يعاب على هذا التعريف أنه أهمل دور الرقابة في عملية متابعة و تقييم الأداء.

من خلال التعاريف السابقة يكمن استنباط تعريف للرقابة كما يلي « الرقابة نشاط إداري منظم تقوم به الجهة المسؤولة، يشمل على الملاحظة المستمرة للأداء وقياس أساليبه ومقارنتها بالمعايير الموضوعة مسبقا لتحديد الانحرافات و توخي الضعف و الخطأ و تحديد أنسب لطرق العلاجية و التصحيحية التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة لتحقيق أهدافها».

ثانيا: أهمية الرقابة: تبرز أهمية الرقابة من خلال ما يلي:

1. ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا، لان كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثران و يتأثرون بالرقابة، أي هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق الأهداف التي تسعى المنظمة .

2. إن عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية لأنشطة و مهام المنظمة فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة و أساليب تنفيذها.

3. ترتبط الرقابة ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط لأن التخطيط هو مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة .

4. إن أي برنامج للرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي و المتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين. [1]

5. إن الخطأ الصغير الذي لا يكتشف في وقته أي في يومه يصبح خطأ كبيرا في اليوم الذي يليه وبهذا فإن نظام الرقابة الفعال يمكن المديرين من التحكم والكشف عن الأخطاء في وقتها ومحاولة حلها والتغلب عليها .

6. إن الإدارة المعاصرة تتميز بالتعقيد الشديد في جميع نواحيها الفنية والسلوكية، و لهذا أصبح من الصعب السيطرة على هذا التعقيد، وبالتالي فإن نظام الرقابة يسمح للمديرين من متابعة الأنشطة والمهام للمسئولين عليها.

[1] محمد فريد الصحن و آخرون، **مبدئ الادارة**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001، ص ص339-338.

7. إن البيئة المعاصرة للمنظمات شديدة التعقيد، وهذا الأمر يحتم على المنظمات ضرورة التجاوب مع التغيرات البيئية، إن الرقابة تمثل أحد القنوات الرئيسية لتوصيل المنظمة إلى حالة التجاوب السريع مع التغيرات البيئية. [1]

يمكن معرفة أهمية الرقابة في حالة غيابها و ما يترتب عليها من:[2]

- الإسراف في استخدام الموارد المادية.
- ضياع الوقت وعدم الكفاءة في استغلاله.
- البطء في إنجاز الأعمال.
- تدني الإنتاجية.
- ظهور العديد من المشكلات وتفاقمها.
- عدم الوصول إلى الأهداف و من ثم صعوبة الحكم على فاعلية المنظمة.

[1] علي الشريف، مرجع سابق، ص373.

[2] ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، **الادارة الاستراتيجية** " **مفاهيم ونماذج تطبيقية**"، الدار الجامعية ،الاسكندرية، مصر، 2002، ص 429.

المطلب الثاني: أهداف الرقابة

إن المقصود بالرقابة هو ضرورة تأمين القيادة الناجحة في إدارة المؤسسة و منه فإن الأهداف الأساسيةة للرقابة هي[1]:

1. معاونة الإدارة على تحقيق النجاح، وذلك بالتأكد من أن الخطة تتحرك في مسارها المرسوم.

2. التأكد من تنفيذ المهام المخططة ومعرفة مدى تنفيذ الواجبات .

3. اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو عندما تكون في طريق الوقوع، لكي تعالج فورا أو يتخذ ما يستلزم لمنع حدوثها .

4. المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في قيام المنشأة أو المنظمة مثل العاملين فيها والمتعاملين معها.

5. التأكد من أن القوانين مطبقة تماما، وأن القرارات الصادرة محل احترام من طرف الجميع .

و هناك أهداف ثانوية أخرى تتمثل فيما يلي:[2]

- تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية .
- تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية.
- المساعدة في التخطيط و إعادة التخطيط .
- تحديد مراحل التنفيذ و متابعة التقدم داخل المؤسسة.
- تحقيق التعاون بين الوحدات و الأقسام التي تشارك في التنفيذ.

إن ما يمكن استنتاجه من خلال هذه الأهداف هو أن الرقابة تساهم في نجاح و تطور و تقدم المؤسسة و في تحقيق كل الأهداف المخطط لها، و المساهمة في حل المشكلات التي قد تعرقل عملية إنجاز الأعمال المبرمجة.

---

[1] العربي دخموش، **محاضرات في اقتصاد المؤسسة**، جامعة منتوري قسنطينة، 2001، ص45.

[2] ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 430.

المطلب الثالث: أنواع الرقابة

هناك أنواع عديدة للرقابة و ذلك حسب أسس و معايير مختلفة. إلا أنه سيتم التركيز على أهمها:[1]

1. الرقابة حسب المستويات الإدارية

يمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع من الرقابة، حسب المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل المنشأة هي:

أ – الرقابة على مستوى المنشأة

يسعى هذا النوع إلى تقييم الأداء الكلي للمنظمة أو أجزاء ضرورية منها، وذلك خلال مدة زمنية معينة، وتسمح هذه الرقابة بمعرفة إلى أي مدى تقوم المنظمة، كوحدة واحدة، بتحقيق الأهداف المحددة مسبق.

تستخدم المؤسسة في هذا النوع من الرقابة مجموعة من المعايير مثل: الربحية، معدل العائد على الاستثمار، نمو المبيعات، حصة المنشأة من السوق، نسبة الاقتراض إلى حقوق الملكية ...الخ.

أما حالة الفشل في مقابلة معايير الرقابة هذه، يمكن علاجها عن طريق:

- إعادة تصميم الأهداف
- إعادة وضع الخطط.
- تغييرات في الهيكل التنظيمي.
- تحقيق وسائل إتصالات داخلية وخارجية أفضل.
- توجيه دافعة الأفراد داخل المنشأة .

[1] بطورة فضيلة، **دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك**، مذكرة ماجستير،علوم التسيير جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص ص 25-26.

ب – الرقابة على مستوى العمليات والأنشطة

ويقيس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل الوحدة من تسويق وإنتاج وأفراد، تمويل...الخ.

هناك العديد من المعايير التي يمكن استخدامها في هذا النوع من الرقابة مثل:

– إجمالي عدد الوحدات المنتجة إلى عدد ساعات تشغيل الآلات لمعرفة مدى فعالية ساعة التشغيل للآلة.

– إجمالي الإنتاج الغير مطابق للمواصفات إلى إجمالي الوحدات المنتجة لقياس نسبة الإنتاج المعيب.

– إجمالي المصاريف البيعية إلى إجمالي المبيعات لمعرفة نصيب الوحدة من المصاريف البيعية.

أما حالة الفشل في مقابلة معايير الرقابة هذه، يمكن علاجها عن طريق :

– تشغيل العمالة وقتا إضافيا، للارتفاع بمعدل الإنتاج.

– تعديل معدلات تشغيل الآلات.

– ترشيد الإنفاق في المصروفات البيعية.

– زيادة مراقبة الجودة على الإنتاج.

جـ – الرقابة على مستوى الأفراد

يختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الأفراد والرقابة على أعمالهم وسلوكاتهم، وذلك باستخدام العديد من المؤشرات الرقابية مثل تقارير الكفاءة التي يعدها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات عن أداء مرؤوسيهم .

إن هذه التقارير عادة، تعد بصفة دورية وفي الغالب تعد سنويا، وبالإضافة إلى هذا هناك بعض المعايير الكمية التي يمكن استخدامها في هذا النوع من الرقابة مثل :

– المبيعات إلى عدد رجال البيع لقياس متوسط المبيعات لكل رجل بيع.

- ميزانية الحوافر إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافر.

2. الرقابة حسب توقيت القيام بها

إن الوقت الذي يتم فيه تنفيذ وظيفة الرقابة يعتبر عاملا هاما في تصميم النظام الرقابي الفعال والرقابة المثالية هي التي تقوم بتحديد المشاكل والتنبؤ بها قبل حدوثها.

يمكن تصنيف الرقابة على أساس توقيت القيام بها إلى ثلاثة أنواع وهي:[1]

أ – الرقابة السابقة (الرقابة التنبئية)

هي تلك الرقابة التي تستطيع أن تسبق الأحداث، فهي تهدف إلى خدمة الخطط المستقبلية التي تسعي المنظمة من خلالها إلى تحقيق أقصى عائد مع تقليل الإنحرافات أو الأخطاء وذلك بالكشف عنها قبل حدوثها، والإستعداد لها ومواجهتها بالكيفية المناسبة وفي الوقت المناسب دون تحمل التكاليف الباهضة.

تعتبر بحوث السوق من الأساليب المتاحة للرقابة التنبئية، حيث تسعي دراسة السوق إلى معرفة تفضيلات المستهلكين، ومدى استعدادهم لشراء السلع المختلفة للمنشأة، فإذا أظهرت الدراسة السوقية أن هناك توقعات بزيادة الطلب على السلع مما يعني ذلك فرصة تسويقية متاحة، يتم تعديل خطط الإنتاج بزيادتها لمواجهة ذلك الطلب ومن ثم زيادة المخزون سواء من المواد الأولية اللازمة للإنتاج أو السلع النهائية الموجهة للأسواق.

ومن متطلبات الرقابة التنبئية ما يلي :

- تحليل واف لنظام التخطيط والرقابة وتحديد سليم لمتغيرات مدخلات الأنشطة المختلفة.
- تنمية نموذج للنظام الرقابي.
- مراجعة النموذج بصورة دورية للتأكد من أن متغيرات مدخلات النشاط مازالت معبرة عن الواقع.
- تجميع البيانات والمعلومات الخاصة بمتغيرات مدخلات الأنشطة المختلفة بصورة دورية ومستمرة.
- تقدير الانحرافات بين بيانات المدخلات الفعلية والمخططة وتأثيرها على النتائج المتوقعة.

اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تمكن من تفادي المشاكل قبل حدوثها.

[1] بطورة فضيلة، مرجع سابق، ص ص 27-28.

ب – الرقابة المتزامنة

تتم هذه الرقابة أثناء تنفيذ العمل، فهي تهدف إلى اكتشاف الانحراف أو الخطأ وقت حدوثه وتجنب مضاعفاته وأثاره التي قد تكون مؤثرة سلبيا على المنظمة، كما تهدف هذه الرقابة إلى التحقق من أن العمل يؤدى بطريقة مناسبة كما هو مخطط، وذلك بمراقبة العمل داخل المنظمة وباتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. ولقد ساهم في ظهور هذا النوع من الرقابة استخدام الحاسبات الآلية، والتجميع والتخزين والتحويل الإلكتروني للبيانات، كما يمكن من رصد الانحرافات وقت حدوثها وإبلاغ الإدارة بها.

يستخدم هذا النوع من الرقابة بنجاح في كثير من المنشآت التي تعتمد على الآلية والعمليات الإنتاجية المعقدة والتي تتطلب ضرورة التتابع السليم لمراحل إنتاج السلعة، وفي هذه الحالة يتم مراجعة ومراقبة الأداء في نفس الوقت وتعديل الأخطاء قبل أن تخرج السلعة من خط الإنتاج، وبالتالي يتم تخفيض معدلات السلع المعيبة.

جـ – الرقابة اللاحقة (الرقابة التاريخية)

تعني الرقابة التاريخية القيام برصد النتائج وإبلاغها بعد فترة طويلة نسبيا من حدوثها، وتهدف هذه الرقابة إلى اكتشاف الانحراف أو الخطأ بعد الانتهاء من تنفيذ العمل، والهدف من الرقابة اللاحقة ليس تصحيح الأخطاء وإنما حصرها، والاستفادة من المعلومات المتأتية منها، والتي بدورها تساعد على توفير فرص نجاح أكبر للمشاريع المستقبلية .

ومن بين أساليب هذه الرقابة، القوائم المالية مثل ميزان المراجعة وقوائم الدخل، فهي تعطي صورة واضحة عما قامت به المنشأة في فترة سابقة (الشهر الماضي، الثلاثة أشهر الماضية، السنة الماضية) كذلك النسب المالية المختلفة، تقيس كفاءة الإدارة في العديد من المجالات كالإنتاج والتمويل والتسويق ...الخ، من خلال هذه الأساليب، ترى المنشأة أي من المجالات تحتاج إلى تعديل بما يؤدي إلى تفادي وقوع الأخطاء في المستقبل.

3. الرقابة حسب أطراف التعامل مع المنظمة

في هذا الصدد يمكن التفرقة بين نوعين أساسيين من الرقابة[1] :

[1] بطورة فضيلة، مرجع سابق، ص 28.

أ – الرقابة الخارجية

هي الرقابة التي تتم من أطراف خارج المنظمة، وهم من يتولون الرقابة داخل هذه المنظمة ويلاحظ أن هذا النوع من الرقابة يفرض في الواقع عدة قيود على حرية تصرف المنظمات الخاضعة للرقابة الخارجية، بحيث تتم هذه الرقابة عن طريق زيارات مفاجئة من طرف المراجعين الخارجيين لتفقد وثائق ودفاتر المنشأة وذلك بغرض اكتشاف الأخطاء والانحرافات وتصحيحها وفق معايير موضوعة.

ب – الرقابة الداخلية

وتعرف أيضا بالرقابة الذاتية، باعتبارها تقع في الإطار الداخلي للمنظمة، وهي رقابة أجهزة الإدارة على نفسها بنفسها، والهدف من هذا النوع من الرقابة هو اكتشاف الانحرافات وتصحيحها وتقويمها في الوقت المناسب من جانب أجهزة الإدارة نفسها، وهى قادرة أكثر من غيرها من الجهات الخارجية على فهم ميكانيزمات العمل، والمشاكل التي قد تواجهها المنظمة، فتفهم أجهزة الرقابة الداخلية لطبيعة نشاطات المنظمة يجعلها أقدر من غيرها على تبني أساليب رقابة ناجحة تصحح من الانحرافات.

يتضح مما سبق أن الرقابة بأنواعها المختلفة لها أهمية بالغة في تحقيق أهداف المنشأة، وأن استخدام الرقابة بأنواعها خاصة التنبئية والمتزامنة والتاريخية بصورة جماعية يعطي للمنشأة صورة أفضل لأدائها الحالي.

المبحث الثاني: ماهية الرقابة الداخلية في البنوك التجارية

يعتبر موضوع الرقابة الداخلية بالغ الأهمية عموما وفي العمل المصرفي خصوصا من جهة ثانية، فإن تشخيص نواحي الضعف والقصور في هذه النظم يعتبر أمرا بالغ الأهمية للمساهمة في معالجة الإخفاقات وتحسين أداء البنوك التجارية.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة الداخلية وأهميتها.

أولا: مفهوم الرقابة الداخلية

تتضمن الرقابة الداخلية عدة تعاريف منها:

– يقصد بالرقابة الداخلية أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات والعمليات التي تؤديها والتي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلف[1]

– عرفت الرقابة الداخلية بأنها « تشمل الخطة التنظيمية و وسائل التنسيق والمقاييس المتبعة في المشروع بهدف حماية أصوله وضبط ومراجعة البيانات المحاسبية و التأكد من دقتها و مدى الاعتماد عليها وزيادة الكفاية الإنتاجية وتشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية الموضوعة». [2]

– تعرف الرقابة الداخلية على أنها« الجهود المنظمة التي تتم عبر المستويات التنظيمية المختلفة بغرض صياغة النظم، وضبطها، والتفتيش عليها، ومعالجة ثغراتها، أو اتخاذ قرارات بتطويرها، إنها مجمل التأثيرات عناصر البنيان التنظيمي للبنك والموارد البشرية والمواد المدارة لتحقيق أهداف البنك».[3]

– كما عرفتها لجنة (coso) بأنها« العملية التي يتم تصميمها لتوفير تأكيد مناسب بفعالية وكفاءة عمليات التشغيل وبإمكانية الثقة في القوائم المالية وبالتزام بالقوانين واللوائح، وهي عملية تتأثر بمجلس

[1] محمد أحمد عبد النبي، **الرقابة المصرفية**، دار زمزم ناشرون وموزعون، ط1، الأردن ، 2012، ص39.

[2] خليل الرفاعي، **تقييم متانة الرقابة الداخلية على التسهيلات المباشرة في البنوك الاسلامية الاردنية**، المؤتمر العلمي الدولي المتميز للمنظمات الحكومية،جامعة ورقلة، قسم علوم التسيير،09 مارس2005، ص6.

[3] نوال بن عمارة، **أبعاد الرقابة الداخلية وأهميتها في المصارف المشاركة**، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، العدد 09، 2009،ص151.

الإدارة، الأفراد الآخرين، ويتم تصميمها لإعطاء تأكيد معقول (reasonable assurance) وليس تأكيد مطلق (absolute assurance) ». [1]

ومن خلال ماسبق يمكن تعريف الرقابة الداخلية على أنها« مجموعة الاجهزة المنتقاة من طرف المشرفين على المؤسسة، والتي يتم تطبيقها على جميع المستويات من طرف المسؤولين من أجل التحكم في تسيير أنشطة هذه الاجهزة موجهة بهدف تزويد المؤسسة بتأكيدات معقولة حول تحقيق العديد من الأهداف المنشودة » .

ثانيا: أهمية الرقابة الداخلية.

إن زيادة واتساع نطاق الأنشطة والبرامج المختلفة التي تمارسها المؤسسات على اختلاف أنواعها وأشكالها إلى زيادة وإبراز الرغبة في الحصول على تقييم داخلي مستقل لفاعلية الإدارة داخل هذه المؤسسات وهذا ما يدخل في نطاق عمل الرقابة الداخلية والتي تعتبر من أهم أدوات الرقابة حيث يتوقف على مدى نجاح وقوة نظام الرقابة الداخلية ما يلي:[2]

أ – نجاح وكفاءة رقابة و أداء ما تقوم به المؤسسة من أنشطة مختلفة.

ب– زيادة كفاءة أداء العاملين في المؤسسة في مجال تنفيذ وأداء الأعمال والأنشطة الموكلة لكل منهم.

ج– مدى تحقيق النتائج المخططة ومن ثم تحقيق الأهداف النهائية الموضوعة من قبل أنشطة المؤسسة.

د– مدى ما يقوم به المراجع الخارجي من خطوات وما يبذله من جهود هو ومساعديه في سبيل وضع وتحديد الإطار الملائم لبرنامج مراجعته.

هـ– المساعدة على اكتشاف أي انحرافات أو أخطاء عند تنفيذ أنشطة المؤسسة قبل وقوعها حتى يمكن تجنبها، ويمثل ذلك جوهر الرقابة الداخلية السليمة التي يجب أن تكون في نفس الوقت رقابة وقائية كلما أمكن ذلك.

[1] محمد السيد سرايا، شحاتة السيد شحاتة وآخرون، **الرقابة والمراجعة الحديثة**، دار التعليم الجاسمي، الإسكندرية ،2013،ص23.

[2] محمد السيد سرايا، **أصول المراجعة والتدقيق الشامل**، المكتب الجامعي الحديث للنشر، ط1، مصر،2007، ص75–76.

ونظرا للأهمية الكبرى للرقابة الداخلية في مختلف المؤسسات الخاصة والعامة أو الحكومية فقد حظيت بالعديد من الدراسات العلمية التي تهدف إلى تقييم دورها والعمل على زيادة فاعلية هذا الدور في المجالات المختلفة داخل هذه المؤسسات.

المطلب الثاني: نشأة الرقابة الداخلية وعلاقتها بالمراجعة ومخاطرها

مع قيام المؤسسة بتفويض المسؤوليات إلى مختلف الإدارات داخلها، أصبحت الرقابة الداخلية مهمة داخل المؤسسة وسنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى النشأة وبعض المفاهيم المتعلقة بالرقابة الداخلية.

أولا: نشأة الرقابة الداخلية.

إنه من الصعب الفصل بين تاريخ تطور الرقابة الداخلية وتطور مفهومها، فحينما كانت المؤسسة صغيرة الحجم كان من السهل ضبط الرقابة الداخلية وبالتالي لم تكن الحاجة ملحة إلى الرقابة الداخلية كون أصحاب المؤسسات يجمعون بين الملكية والإدارة للمؤسسة، وقد نمت الحاجة إلى الرقابة الداخلية بكبر حجم المشروعات وتعقد نواحيها الإدارية والمالية والتنظيمية.

ومع كبر حجم المؤسسات اضطرت الإدارة لتوزيع وتفويض السلطات، إلى بعض الإدارات الفرعية داخل المؤسسة، إضافة إلى التوسع الذي تصرفه الشركات المتعددة الجنسيات، كل هذه العناصر أدت للاهتمام بالرقابة الداخلية. ومنه أصبحت الرقابة الداخلية ليست هامة لأغراض الاحتفاظ بالسجلات المحاسبية والمالية للمؤسسة فقط، وإنما جوهرية لإدارة المؤسسة ككل، وقد تطور مفهوم الرقابة الداخلية من مجرد ضبط داخلي يهدف إلى المحافظة على تغذية المؤسسة والأصول المادية الأخرى بالمؤسسة والمحافظة على دقة الحسابات المختلفة إلى ضرورة نظام فعال للرقابة الداخلية .وقد أدى التوسع في استخدام الحاسبات الآلية إلى زيادة الاهتمام بالرقابة الداخلية التي تساعد على تجنب سرقة المعلومات المحاسبية.

إذن في البداية كانت الرقابة الداخلية تهدف إلى وضع إجراءات وقواعد الرقابة على التغذية باعتبارها أكثر الأصول قابلية للتداول وسرعة نقلها وللتصرف بها، مما استدعى رقابتها بإجراءات تضبط حريتها مثل تحديد واجبات أمين الصندوق ثم انصب اهتمام الوقاية الداخلية في المرحلة اللاحقة حول مراقبة المخزونات وغيرها من الأصول المتداولة وذلك بتدعيمها بإجراءات رقابية مطابقة لأرصدة الأصول بالميزانية الختامية وانتقلت الرقابة الداخلية من بعد ذلك من مجرد الرقابة على النقدية والمخزون إلى

مفهوم أعم وأشمل أطلق عليه المحاسبين والمراجعين (الضبط الداخلي) بغرض حماية الأصول المؤسسة من الإفلاس والضياع. ثم تجاوزت الرقابة المعنى الضيق والمتمثل في الرقابة على النقدية والمخزون وتقليص فرص الغش إلى معنى يتضمن التدخل في أوجه النشطات المختلفة عن طريق ضمان الدقة الحسابية والتزام بالسياسات الإدارية الموضوعة وكذا بيان الانحراف عن الخطة وتحديد أسباب هذه الانحرافات.[1]

وسنحاول تحديد بعض عوامل تطور الرقابة الداخلية المتمثلة في:

– **كبر حجم المؤسسات وتعدد عملياتها** : إن النمو الضخم في حجم الشركات وتنوع أعمالها من خلال الاندماج والتفرع والنمو الطبيعي جعل من الصعوبة بمكان الاعتماد على الاتصال الشخصي في إدارة المشروعات فأدى إلى الاعتماد على وسائل هي في صميم أنظمة الرقابة الداخلية مثل الكشوف التحليلية والموازنات وتقسيم العمل وغيرها.

– اضطرار الإدارة إلى تفويض السلطات والمسؤوليات إلى بعض الإدارات الفرعية بالمشروع كما هو في شركات المساهمة حيث انفصال أصحاب رؤوس الأموال عن الإدارة الفعلية للشركة بسبب كثرة عددهم وتباعدهم، ولذلك يكونون ممثلين في الهيئة العامة للمساهمين يسندون الإدارة إلى عدد منتخب منهم (مجلس الإدارة)، ومجلس الإدارة هذا لا يمكنه إدارة جميع أعمال الشركة بمفرده، لذلك يفوض السلطات والمسؤوليات إلى إدارات الشركة المختلفة. ومن أجل إخلاء مسؤوليته أمام المساهمين يقوم مجلس الإدارة بتحقيق الرقابة على أعمال هذه الإدارات المختلفة عن طريق وسائل ومقاييس وإجراءات الرقابة الداخلية التي تؤدي إلى اطمئنان مجلس الإدارة إلى سلامة العمل بالشركة.

– **حاجة الإدارة إلى بيانات دورية دقيقة:** لا بد من وجود نظم رقابية سليمة ومبينة تطمئن الإدارة إلى صحة تلك التقارير التي تقدم لها وتعتمد عليها في اتخاذ قراراتها .

– **حاجة إدارة المشروع إلى حماية وصيانة أموال المشروع:** على الإدارة توفير نظام رقابة داخلي سليم حتى تخلي نفسها من المسؤولية المشتركة عليها في منع الأخطاء والغش أو تقليل احتمال ارتكابها.

– **حاجة الجهات الحكومية وغيرها إلى بيانات دقيقة:** تحتاج الجهات الحكومية إلى بيانات دقيقة حول المؤسسات المختلفة العاملة داخل البلد لتستعملها في التخطيط الاقتصادي والرقابة الحكومية

[1] عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، **الرقابة و المراجعة الحديثة في تكنولوجية المعلومات و عولمة اسواق المال**، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص54.

والتسعير، عليها تحضيرها بسرعة ودقة، الأمر الذي يتسنى لها ما لم يكن نظام الرقابة الداخلية المستعمل قويا ومتماسكا.

– **تطور إجراءات التدقيق:** من شاملة إلى اختباريه تعتمد على أسلوب العينة الإحصائية ذلك الأسلوب الذي يعتمد في تقرير حجمه وكمية اختباراته على درجة متانة نظام الرقابة الداخلية المستعمل في المشروع المعني.[1]

ثانيا: علاقة الرقابة الداخلية بالمراجعة

من الامور الهامة ضرورة تحديد اساس العلاقة بين نظام الرقابة الداخلية والمراجعة على اساس ان المراجعة نهتم بقياس مدى فعالية الرقابة الداخلية في تحقيق اهدافها الرئيسية وأهدافها التشغيلية وخاصة في مجال حماية اصول وموارد المؤسسة، ومن جانبيه يهتم المراجع بوجه خاص بمدى تأكده من إمكانيات اساليب وأدوات الرقابة الداخلية في منع حدوث اخطاء جوهرية او تلاعب في القوائم المالية أو اكتشاف امرها في الوقت المناسب، وعليه فان للرقابة الداخلية علاقة قوية سواء مع المراجعة الداخلية أو الخارجية وسيتم التركيز على ما يلي:[2]

1. علاقة الرقابة الداخلية بالمراجعة الداخلية

تعتبر المراجعة الداخلية إحدى أدوات الرقابة الداخلية في المؤسسة لدعم الوظيفة الإدارية، بالإضافة إلى كونها دعما للمراجع الخارجية بشأن تقييم نظام الرقابة الداخلية وتحديد نطاق الفحص، فمن متطلبات الرقابة الداخلية السليمة وجود قسم كتنظيم اداري داخل المؤسسة بطلق عليه قسم المراجعة الداخلية مهمته التأكد من تطبيق كافة الاجراءات واللوائح والسياسات التي تم وضعها بواسطة الإدارة، وكذالك التأكد من دقة البيانات المحاسبية التي يوفرها النظام المحاسبي وأيضا التحقق من عدم وجود اوجه التلاعب أو المخالفات وهو ما يمثل الإلمام بشقي الرقابة الداخلية سواء الإداري أو المحاسبي.

2. علاقة الرقابة الداخلية بالمراجعة الخارجية

ونظرا الارتباط الرقابة الداخلية المحاسبية بالجوانب المالية والمحاسبية المتعلقة بتحقق من حماية الاصول ودقة المعلومات الواردة في تقارير والقوائم المالية، فان مراجع الحسابات الخارجي يهتم بها ويقوم

[1] عبد الرؤوف جابر، **الرقابة المالية والمراقب المالي من الناحية النظرية** ، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية ،لبنان ،2004، ص167.

[2] وجدان علي أحمد، **دور الرقابة و المراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، فرع محاسبة و تدقيق ، الجزائر، 2010، ص89.

بتحقيقها لتحديد درجة الاعتماد عليها تمهيدا لتحديد نطاق فحصه في حين لا تخضع الرقابة الداخلية الادارية لتقييم المرجع الخارجي الى في الحدود التي يرى فيها المراجع ان الرقابة الادارية لها تأثير هام على سلامة السجلات والرقابة المالية،أي أن المراجع الخارجي يعتبر مسؤولا على فحص تقييم انظمة الرقابة المحاسبية دون الإدارية منها، وكذالك من خلال تحديد درجة الدقة ودرجة الاعتماد على البيانات المحاسبية والمالية، وكذال تحديد الاختبارات والفحوصات التي سيجريها بالدفاتر والقيام باجرات اللازمة للتأكد من صحة ارصدة الحسابات المثبتة في القوائم المالية المختلفة تجنبا للازدواج في الإجراءات المتبعة.[1]

ثالثا: المخاطر المحتملة نتيجة ضعف نظام الرقابة الداخلية

يحاول المراجع من خلال تقييمه لنظام الرقابة الداخلية وكذالك إعداد الخطط اللازمة لجمع الأدلة المراجعة، أن يحقق بعض الاطمئنان نحو نوعين من المخاطر المتعلقة بخصوص القوائم المالية وهما:

- مخاطر وجود أخطاء في السجلات المحاسبية.

- مخاطر احتمال عدم كفاية اختبارات المراجعة لاكتشاف تلك الأخطاء فيعتمد المراجع إلى درجة الكبيرة على نظام الرقابة الداخلية للاطمئنان بعدم وجود أخطاء جوهرية أو أي مخالفات في السجلات المحاسبية.

ويمكن أن تحدث نتيجة لضعف نظام الرقابة الداخلية عشرة من المخاطر:

- عدم صحة وسلامة البيانات المحاسبية والمعلومات المطلوبة بالمؤسسة.

- احتمال حدوث مخالفات لتعليمات ولوائح المؤسسة او حدوث مخالفات قانونية نتيجة عدم التزام بهذه اللوائح.

- عدم تطبيق أحكام قواعد قانونية السارية المفعول بالمؤسسة.

- احتمال تواطؤ بعض الموظفين في القيام بتلاعب أو إخفاء بعض الأخطاء.

- ضياع أصول المؤسسة أو تعرضها للتلف وسوء الاستخدام.

- عدم مشروعية أو صحة العمليات المسجلة بالدفاتر وذالك لعدم كفاية المستندات المؤيدة لها.

[1] وجدان على أحمد،مرجع سابق، ص89.

- تسجيل العمليات في سجلات خطأ لعدم وجود مستندات مرقمة مسبقا.
- اتساع حجم عملية المراجعة واستنفاذها لوقت طويل.
- احتمال حدوث حالات تزوير وغش.
- تعارض وتداخل بين المسؤوليات أو السلطات وعدم تحقيق الكفاية الإنتاجية المطلوبة وبالتالي الانحراف عن الأهداف المخططة.[1]

المطلب الثالث: أهداف الرقابة الداخلية و الأطراف المستفيدة منها

أولا: أهداف الرقابة الداخلية

من خلال التعاريف السابقة حددت أهداف الرقابة الداخلية كالتالي:

1. التحكم في المؤسسة

يعتبر التحكم في أهداف المؤسسة التي تسعى لتحقيقها من أهم أهداف مجلس الإدارة و المسؤولين التنفيذيين، يحدث هذا عن طريق التنفيذ الصارم والتدقيق لمختلف التعليمات وعليه فإن تصميم وتطبيق نظام رقابي هو من مسؤولية الإدارة و المسيرين.[2]

2. حماية أصول المشروع

يقصد بها حماية المؤسسة لأصولها وسجلاتها حماية فعلية ونجد في هذا المجال حمايتين الأولى مادية ويقصد بها حماية الأصول من الأخطار التي يمكن أن تتعرض لها من جراء العوامل الخارجية من سرقة أو تلف إذ لم تحفظ في مخازن مهيأة خصيصا لذلك ، أما الحماية الثانية فهي محاسبية ويقصد بها ارتباط التسجيلات بالحركات الفعلية للأصول.

وتتضمن جميع تحركاتها حتى يمكن متابعتها بدقة مثل استلام المواد وإدخالها إلى المخزن وعملية الاستثمار وغيرها من الحالات.[1]

---

[1] هادي التميمي، **مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية و العلمية**، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، ص88.

[2] عفان نفسية، **أثر نظام الرقابة الداخلية على أداء المؤسسات المصرفية**، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، منشورة ، علوم التسيير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 2013، ص3.

3. ضمان صحة ودقة المعلومات

يعمل هذا الهدف على زيادة درجة المصداقية والثقة في المعلومات، وبالتالي زيادة درجة الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، لأن ضمان نوعية المعلومات المحاسبية الواردة في القوائم المالية يؤدي لزيادة درجة الثقة فيها[2].

4. الارتقاء بالكفاءة الإنتاجية

يعد الاهتمام بالكفاءة الإنتاجية وزيادتها وتطويرها من الأهداف الرئيسية لإدارة أي مشروع، حيث يمكن أن تلعب الرقابة الداخلية دورها في هذا المجال عن طريق:

- رقابة عناصر الإنتاج (من موارد و العمل والأجهزة ومن المعدات...).
- متابعة مراحل العملية الإنتاجية لتحديد أي خروج عن النظام الخاص بالمشروع.
- تقييم نتائج العملية الإنتاجية ومدى تحقيق أهدافها عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.

وجدير بالذكر أن الكفاءة الإنتاجية تعني تحقيق العلاقة المثلى بين المخلات (من المواد الأولية وعناصر الإنتاج)، والمخرجات (من الإنتاج التام من السلع أو الخدمات النهائية).

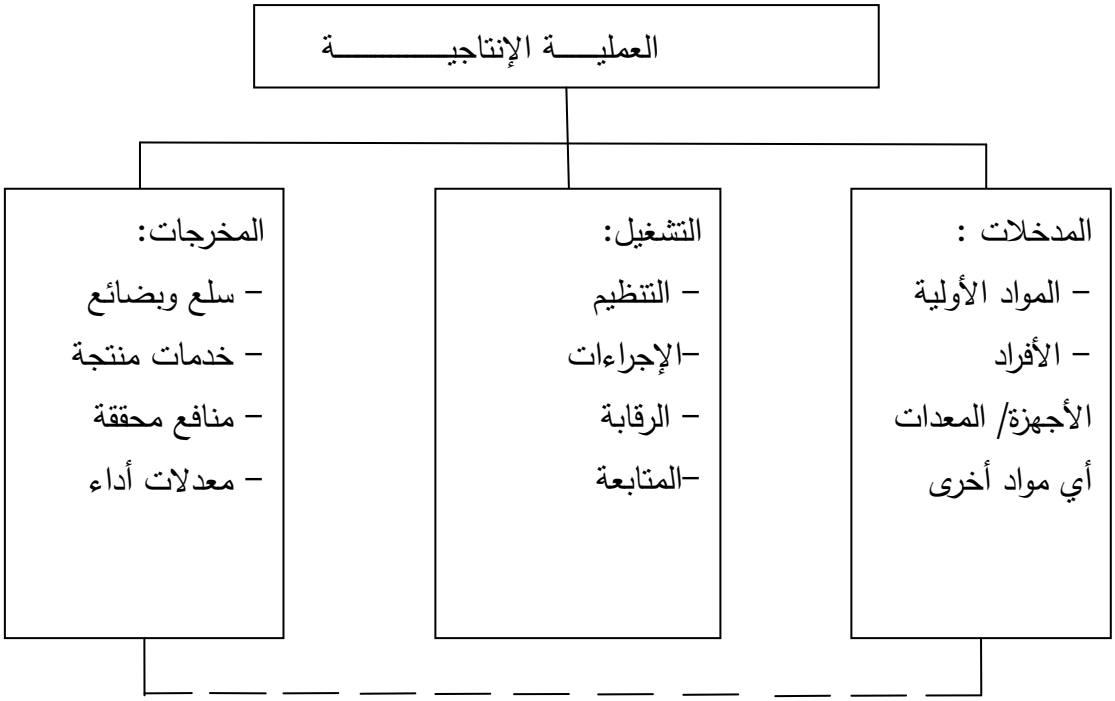
والشكل التالي يوضح هذه العلاقة:[3]

[1] - عيد عباد مناور الرشيدي، **تقييم فاعلية نظم الرقابة الداخلية في البنوك التجارية**، مذكرة لنيل شهادة مجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الكويت، قسم المحاسبة، منشورة، 2010، ص14.

[2] - بطورة فضيلة، مرجع سابق، ص 20.

[3] -عبد الفتاح محمد الصحن و د.فتحي رزق السوافيرى، **الرقابة والمراجعة الداخلية**، الدار الجامعية، 2004، ص144.

الشكل رقم (01) : الارتقاء الكفاءة الانتاجية



المصدر:عبد الفتاح محمد الصحن و د.فتحي رزق السوافيرى،الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية،2004،ص144.

5. تحسين ورفع الأداء

وهذا ما نلاحظه من خلال التعريفات السابقة 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 الفاعلية فهو أقل تركيز والذي يقصد به تحقيق المؤسسة لجزء من أهدافها بأقل التكاليف مع المحافظة على الجودة والنوعية،هذه الأهداف يمكن تحقيقها في ظل وجود نظام معلوماتي ذو جودة عالية في الكم والكيف. [1]

ومن خلال ما سبق نستنتج الأهداف الرئيسية التالية:[2]

- تنظيم المشروع لتوضيح السلطات والمسؤوليات.

[1] عيد عباد مناور الرشيدي، مرجع سابق، ص15.

[2] عطا الله أحمد سويلم الحسبان، **الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات**، دار الراية،عمان ، 2009،ص47.

- تحقيق حماية أصول المشروع من الاختلاس و التلاعب وسوء الاستخدام.
- توفير مستوى معين من الكفاءة الإنتاجية.
- تأكيد دقة البيانات المحاسبية حيث يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات والقرارات الإدارية.
- تحقيق المطابقة الدورية بين الموجودات المسجلة في الدفاتر وبين تلك التي تم جردها.
- تسجيل كافة العمليات بالسرعة المناسبة وبالقيم المناسبة وفي الفترة المحاسبية التي تمت فيها هذه العمليات، حيث يسهل إعداد المعلومات المالية ضمن إطار سياسات محاسبية معترف بها وبطريقة تسمح بتحديد المسؤولية المحاسبية للموجودات.

ثانيا : الأطراف المستفيدة من الرقابة الداخلية .

تختلف العلاقة بين نظام الرقابة الداخلية وكلا من الإدارة العليا والمراجع الخارجي باختلاف استفادة كل منهما من أهداف الرقابة الداخلية. [1]

1. وجهة نظر الادارة العليا لأهداف الرقابة الداخلية

تتوقع الإدارة العليا أن تعمل الرقابة الداخلية على تحقيق الأهداف نذكر من بينها مايلي:

- تساعد على خلق بيئة رقابية تسمح بتحقيق الأهداف الخاصة بالفعالية وكفاءة أنشطة العمليات.
- إنتاج بيانات ومعلومات تساعدها على اتخاذ القرار.
- تقليل المخاطر.

2. من وجهة نظر المراجع الخارجي لأهداف الرقابة الداخلية :

- تساعد الرقابة الداخلية المراجع الخارجي في تخطيط وتحديد طبيعة وتوقيت الاختبارات التي يؤديها .

[1] محمد سمير أحمد، **الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص ص30-31.

– يحتاج المراجع الخارجي الى الرقابة الداخلية للتأكد من مدى قدرة المنشأة لإنتاج بيانات موثوق فيها ولإعطاء رأيه الفني المحايد .

– يقدم المراجع الخارجي تقرير الى مجلس الإدارة عن مراجعة القوائم المالية وأي تأثير جوهري ناتج عن عدم الالتزام باللوائح ونظم العمل ونتائج تقييم الرقابة الداخلية موضح به نواحي القوة والضعف في النظام المطبق ودرجة الثقة في البيانات والمعلومات والتوصيات الازمة لمعالجة القصور.

المطلب الرابع: خصائص الرقابة الداخلية ومبادئها

أولا: خصائص الرقابة الداخلية.

هناك العديد من الخصائص والمتطلبات التي يجب أن تتوفر في أي نظام رقابي سليم، حتى يتسنى تحقيق الاستفادة المرجوة ومن ضمن هذه الخصائص، مايلي:[1]

1. الفعالية

يقصد بها استخدام نظام رقابة جديد ومتطور، يقوم على اكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها بطريقة تضمن عدم وجودها في المستقبل، بأقل تكلفة ممكنة وأسرع وقت من طرف القائمين بهذا العمل، من أجل تحقيق الهدف المرغوب فيه.

2. الموضوعية

لا شك أن الإدارة المالية، تتضمن الكثير من العناصر البشرية، ولكن مسألة ما إذا كان المرؤوس يقوم بعمله بطريقة سليمة وجيدة وينبغي أن لا يكون خاضعا لمحددات واعتبارات شخصية، لأن الأدوات والأساليب الرقابية عندما تكون شخصية، لا موضوعية، يؤثر ذلك على الحكم على الأداء، مما يجعله غير سليم، لأن التقارير المقدمة من طرف مراجع الحسابات يجب أن تكون موضوعية، حيادية تتضمن بيانات لها معني ومدلول كاف عن الوضعية المالية للمنشأة.

[1] - بطورة فضيلة، مرجع سابق، ص ص 28–29.

3. الدقـــــة

يجب أن يكون النظام الرقابي قادر على الحصول على معلومات صحيحة ودقيقة وكاملة عن الأداء والتأكد في نفس الوقت من مصدر المعلومات، من خلال البيانات المسجلة، بالوثائق والسجلات المحاسبية، وكذا المتابعة المستمرة، في اكتشاف الأخطاء والانحرافات من أجل التعبير عن حقيقة المركز المالي للمنشأة في نهاية الفترة المالية.

4. المرونة

حتى يكون النظام الرقابي ناجحا، يجب أن تتوافر المرونة، أي التكيف مع المتغيرات المستجدة على التنظيم، فنادرا ما تتشابه المشاكل وأسباب الانحرافات، مما يتطلب أن يكون التصرف مناسبا للموقف المتخذ، فإذا استجدت ظروف أملت تغيرا في الأهداف والخطط الموضوعة، وعلى المدير أن تتوافر لديه أساليب رقابية من أجل ضبط التصرفات المختلفة لجميع المشاكل داخل المنشأة .

5. التوقيت المناسب

لابد من توافر نظام سليم، لتلقي كافة المعلومات في الوقت المناسب، وعليه يجب على القائمين بمختلف الأنشطة الرقابية مراعاة الوقت خاصة القائمين بإعداد التقارير، عليهم إيصالها في الوقت المحدد، حيث تفقد المعلومات المتأخرة معناها وفائدتها جزئيا أو كليا، فمثلا إذا تعلق الأمر بإحدى المناقصات وحصلت المؤسسة على معلومات صحيحة تتعلق بشروط دخولها في هذه المناقصات أمر لا قيمة له إذا جاء بعد انقضاء الأجل والموعد المحدد للدخول.

6. التوفير في النفقات

الهدف من وجود نظام الرقابة هو الحد من الانحرافات عن الخطة، وبالتالي الحد من النفقات الضائعة أو الخسائر المرتبطة به، لذا يجب أن يكون مردود النظام أكبر من تكاليفه، فمثلا شراء نظام إلكتروني شديد التطور من أجل عمليات رقابية يمكن ضبطها باستعمال أنظمة بسيطة بأقل التكاليف لا يعتبر اقتصاديا ما دامت الفوائد المتحصل عليها لا توازي التكاليف .

7. الاستمرارية والملائمة

ونعني به اتفاق النظام الرقابي المقترح، مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه، فعندما تكون المؤسسة صغيرة، يفضل لها أسلوب رقابة بسيط، على عكس ذلك عندما يكون حجم المؤسسة كبير يتطلب نظام أكثر تعقيدا وملائمة.

8. التكامل

يشير تكامل النظم الرقابية إلى ضرورة استيعاب هذه النظم لجميع المعايير الخاصة بكل الخطط التنظيمية، بالإضافة إلى أنه يجب أن يكون هناك تكامل بين الخطط ذاتها وأيضا تكامل بين النظم الرقابية المستخدمة.

وبالتالي يمكن القول أنه لا يكون أي نظام رقابة داخلية فعال إلا إذا توافر على مجموعة من المقومات والخصائص التي يقوم عليها، والتي يجب أن تواكب التطورات السريعة الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات.

ثانيا: مبادئ الرقابة الداخلية:

تختلف الأنشطة والتنظيمات والإجراءات وطرق العمل المستعملة من مؤسسة قرض لأخرى، ولذلك فإنه توجد بعض المبادئ العامة التي يؤدي احترامها إلى الوصول لرقابة داخلية ذات جودة كافية، وتتمثل هذه المبادئ فيمايلي: [1]

مبدأ التنظيم :فحتى تكون الرقابة الداخلية مرضية، لا بد من توفر بعض الخصائص في تنظيم البنك، ومن أهمها نذكر مايلي:

- تنظيم مسبق.
- تنظيم مكيف ومتكيف.
- تنظيم قابل للتحقيق والتصحيح.

[1] حورية حمني،**آليات رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية وفعاليتها**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، علوم اقتصادية، بنوك وتأمينات، جامعة قسنطينة، منشورة، 2006، ص ص 98-99.

- تنظيم مسطر.
- تنظيم يستوجب فصلا مناسبا للوظائف.

✓ **مبدأ الدمج:** تدمج الرقابة الداخلية في هيكل وفي إجراءات البنك، ويجب أن تستدرك هذه الأخيرة الخطوات المتتالية لمعالجة كل عملية، حيث تتمثل هذه الخطوات في كل من: التحضير، التصريح التنفيذ والمراقبة.

✓ **مبدأ الاستمرار:** فلكي يضمن البنك بقاءه واستمرار نشاطه لا بد من الأخذ بعين الاعتبار حاجات تطور البنك، والذي يجب أن يكون قادرا على التنويع والتجديد باستمرار للتكيف مع محيطه، كما يجب أن يكون التنظيم محميا ضد التشوهات والانحرافات الناتجة عن الضغوطات الداخلية أو الخارجية، والملل المتولد عن الروتين.

✓ **مبدأ الشمولية:** حيث تطبق الرقابة الداخلية على كل ممتلكات البنك، كما تخص كل المعلومات وكل الأشخاص المتواجدين بالبنك في كل وقت وفي كل مكان، فلا يوجد هناك أشخاص أصحاب امتياز أو مستثنيين، مجالات محجوزة أو محظورة، مؤسسات مستثنية أو منسية.

✓ **مبدأ الاستقلالية:** حيث يجب الوصول إلى أهداف الرقابة الداخلية بصرف النظر عن طرق وأساليب ووسائل البنك.

✓ **مبدأ الإعلام:** إن الحصول على المعلومات ذات الجودة يعتبر أحد أهداف الرقابة الداخلية، غير أن المعلومات في حد ذاتها تمثل وسيلة لهذه الرقابة، لذلك يجب أن تستجيب هذه المعلومات إلى بعض الميزات كالملائمة والمنفعة والموضوعية والقابلية للتبليغ والفحص.

✓ **مبدأ التناسق:** ويقتضي هذا المبدأ تطابق الرقابة الداخلية مع صفات البنك ومحيطه.

المبحث الثالث: المقومات الأساسية لأنظمة الرقابة الداخلية في البنوك التجارية

إن كبر حجم البنوك وتعدد نشاطاتها، استلزم اللجوء إلى تطوير أدوات وأساليب الرقابة الداخلية، والتي تعمل على تقييم أداء البنك ورفع كفاءته الإنتاجية أو ربحيته، حيث أن الاتصال المباشر والملاحظة الشخصية لم يصبحا كافيين لإدارة المصرف ومراقبة العاملين به.

المطلب الأول: المقومات الأساسية لأنظمة الرقابة الداخلية السليمة.

يجمع الباحثون في التدقيق على أنه لابد من توافر المقومات الرئيسية التالية في نظام الرقابة الداخلية السليم:

✓ **هيكل تنظيمي إداري:**

يعتبر وجود هيكل تنظيمي كفء في أي منظمة هو أساس عملية الرقابة، والهيكل التنظيمي الكفء هو الهيكل الذي يتم فيه تحديد المسؤوليات والسلطات المختلفة لكافة الإدارات والأشخاص بدقة وبصورة واضحة، وتتوقف طبيعة الهيكل التنظيمي على طبيعة المنشأة وحجمها ومدى الانتشار الجغرافي لها وعدد القطاعات أو الفروع، ويجب أن يكون لكل شخص في الهيكل التنظيمي رئيسا يتابعه ويقيم أدائه باستمرار وضرورة إعداد خرائط تفصيلية لكل قسم مع وجود إمكانية لتغيير الهيكل التنظيمي مع تغير الظروف المحيطة، أي أن يتصف هذا الهيكل بالمرونة، ومن ناحية أخرى يجب أن يعمل الهيكل التنظيمي الكفء على إعطاء كل فرد واجبات ومسؤوليات محددة، تتناسب وقدراته مع تطبيق مبدأ الفصل بين المهام المختلفة .

من خلال ما سبق يتضح أن الهيكل التنظيمي الكفء يجب أن يتصف بالعناصر الآتية:[1]

- أن يتم تفويض السلطات من أعلى إلى أسفل، وأن السلطة واضحة ومفهومة.
- تطبيق مبدأ الفصل بين المهام خاصة السجلات عن الشخص القائم بالوظيفة.
- مرونة الخطة التنظيمية لإمكانية استيعاب أية تغييرات مستقبلة.
- الاستقلال الوظيفي بين الإدارات والأقسام بما لا يمنع التعاون والتنسيق بينهما.

[1] - بطورة فضيلة، مرجع سابق، ص ص 23-24.

- ربط الاختصاصات والمسؤوليات بالأهداف والسياسات الهامة للمؤسسة.
- تحديد المسؤولين عن أي أخطاء أو مخالفات قد تحدث.
- تخطيط أنشطة المؤسسة وتوصيلها إلى المستويات التنفيذية في صورة تعليمات أو قواعد واجبة التنفيذ.
- وضع إجراءات واضحة ودقيقة لنشاط الرقابة وعملها في شكل خطة محددة.

✓نظام محاسبي

يعتد النظام المحاسبي على مجموعة متكاملة من الدفاتر والسجلات، ودليل مبوب للحسابات، ومجموعة من المستندات تفي بإحتياجات المشروع، وتصميم لدورات محاسبية مستندية تحقق رقابة فعالة، ويجب أن يراعى في السجل أو المستند البساطة والوضوح حتى يسهل فهمه على من يستعمله، ويجب أن يخدم ذلك أو المستند هدفا من أهداف إدارة المشروع، كما يجب أن يراعى في تصميمه كافة استخداماته المحتملة حتى تقلل من تغيير النماذج كل حين. هذا يجب أن يراعى في تصميمه ما يكفل تحقيق رقابة داخلية فعالة في المراحل التي يمر فيها المستند.[1]

✓الإجراءات التفصيلية لتنفيذ الواجبات

مع مراعاة تقسيم الواجبات بين الدوائر المختلفة بحيث لا يستأثر شخص واحد بعملية ما من أولها لآخرها، أي باستثنائها والاحتفاظ بالأصول المترتبة عليها والمحاسبية عنها، لأن الجمع بين هذه المراحل في يد والحدة يشكل خطرا على المشروع بوجود تلاعب أو اختلاس . لذلك على الإدارة توزيع العمل بشكل يضمن لها وجود رقابة ذاتية أو تلقائية أثناء تنفيذ العملية وذلك بواسطة ما يحققه موظف رقابة على موظف آخر. وهكذا تقل فرص التلاعب والغش والخطأ. [2]

[1] خالد أمين عبد الله ،**التدقيق والرقابة في البنوك، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الاردن**، 2012، ص 194.

[2] مرجع نفسه، ص 195

✓ **اختيار الموظفين الأكفاء ووضعهم في المراكز المناسبة**

يتضمن هذا اختيار من توصيف دقيق لوظائف المشروع المختلفة، وبرنامج مرسوم لتدريب العاملين في المشروع بما يضمن حسن اختيارهم و وضع كل موظف أو عامل في المكان المناسب له حتى يمكن الاستفادة من الكفاءات المختلفة.[1]

✓ **الوسائل الآلية والإلكترونية المستخدمة**

أصبحت الوسائل الآلية المستخدمة ضمن عناصر النظام المحاسبي داخل المنشأة من العناصر الهامة في ضبط وإنجاز الأعمال كما هو الحال في آلات عد النقدية المحصلة وتسجيلها، كذلك تزايدت أهمية استخدام الحاسوب الإلكتروني في إنجاز بعض خطوات الدورة المحاسبية وتحليل البيانات والمعلومات سواء بغرض إعدادها أو الإفصاح عنها، وأن التوسع في استخدام هذه الأدوات من شأنه تدعيم الدور الرقابي للنظام المحاسبي المستخدم[2] .

✓ **معايير أداء سليمة**

إن وجود هيكل كفء وعمالة مدربة وذات قدرات وكفاءات عالية، لا يعني التخلي عن توافر معايير لقياس أداء هؤلاء العاملين، وذلك في محاولة لمقارنة الأداء المخطط مع الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات والإجراءات الواجب اتخاذها لتصحيح هذه الانحرافات[3].

[1] خالد أمين عبد الله ، مرجع سابق، ص 195.

[2] عبد الفتاح محمد الصحن وفتحي رزق السوافيري، مرجع سابق، ص193

[3] محمد التوهامي طاهر ومسعود صديقي، **مراجعة الحسابات المتقدمة**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 2003 ، ص 101.

المطلب الثاني: وظائف الرقابة الداخلية وأشكالها

أولا: وظائف الرقابة الداخلية

يمكن إجمال وظائف الرقابة الداخلية في وظيفتين أساسيتين وهما: [1]

– **وظيفة وقائية** :وتقوم على كشف الانحرافات الناجمة عن أخطاء السهو أو الأخطاء المتعمدة والعمل على تصحيحها، كما تعمل أجهزة الرقابة الداخلية على اكتشاف الثغرات التي تؤدي إلى حدوث خلل ما بالبنك، وبالتالي تقوم بإعطاء إنذار بوجود هذا الخلل، سواء أدى هذا الأخير إلى حدوث مخاطر مالية أو طرح احتمالا لحدوثها.

– **تعظيم الكفاءة** :حيث يؤدي اكتشاف الخلل إلى القيام بالدراسات والتحاليل اللازمة للوصول إلى الاقتراحات المناسبة لمعالجته، وذلك من خلال وضع تعليمات جديدة أو العمل على تعديلها لتفادي وقوع الأخطاء، كما يمكن أن تعمل هذه الوظيفة على معالجة الأخطاء عند حدوثها.

ثانيا: أشكال الرقابة الداخلية

يرتكز الالتزام الأول الذي يسند إلى المسيرين على تحديد سياسة ائتمانية متجانسة مع موجودات مؤسساتهم وحالة السوق، ثم ينسب إلى الهيئات الاجتماعية تأييد هذه السياسة ومراقبتها. وبأخذ الطبيعة الخاصة للنشاط المصرفي بعين الاعتبار، فإن لجان التدقيق والميكانيزمات الأخرى يمكن أن تصبح مجالا ممتازا للرقابة الداخلية المغفلة فعليا من طرف المسيرين، ويتم ذلك من خلال مايلي:[2]

1. **تحديد سياسة ائتمانية وتنظيم رقابة داخلية** :على مؤسسة القرض– إضافة إلى تحديد سياسة ائتمانية –أن تجهز بتنظيم يضمن رقابة داخلية صحيحة، بما في ذلك تنفيذ قرارات وأحكام رئيس مجلس إدارة هذه المؤسسة.

– **تحديد سياسة ائتمانية** :إن تحديد خيارات تسيير مؤسسات القرض وتعريف الإجراءات الداخلية لها لا ينسب إلى اللجنة المصرفية، لأن هذه المسؤولية تقع على عاتق هيئاتها الاجتماعية، فإذا فرض البحث عن أعلى عائد لجلب رؤوس أموال خاصة مستقبلية فإن ذلك يستلزم مايلي: تحديد الاتجاهات الاستراتيجية المناسبة لقطاع النشاط المعني وضع إجراءات الاختيار وضع إجراءات رقابة الالتزامات

[1] حورية حمني، مرجع سابق، ص100.

[2] -Christophe Leguevaques , **Droit des défaillances bancaires**, édition économica, paris,2002,pp85-90.

حيث تكون متجانسة ومستندة أساسا إلى رقابة داخلية صارمة. ويشكل مجموع هذه القواعد ما يعرف ب"السياسة الائتمانية"، حيث أن لكل مؤسسة سياستها الخاصة والتي تتماشى مع تقاليدها وزبائنها وأهدافها.

– **تنظيم الرقابة الداخلية :** ففي المؤسسات المصرفية الكبيرة نجد أن أخذ القرار– على الأقل فيما يخص المبالغ الهامة –يمثل موضوع قرار جماعي في لجنة القرض أو اللجنة الاستراتيجية. وقد لوحظ بالتجريب أنه نظرا لأقدميتها، فإن شبكة الوكالات تكون غالبا القطاع البنكي، أين تتم فيها الرقابة الداخلية بصفة منتظمة، ويكون هذا صحيحا خاصة في المؤسسات التي تتبنى سياسة لا مركزية القرارات، أين يكون كل مدير فرع مسؤولا عن قطاعه الجغرافي، ثم تأتي بعد ذلك رقابات محلية، جهوية، ووطنية للسيطرة على المخاطر . كما أن فائدة الرقابة الداخلية تزداد بتأسيس معدلات احترازية جديدة. وفي الواقع، فإن جزءا مهما من تحديد هذه المعدلات المقومة يرتكز على استعمال طرق داخلية متقدمة فيما يتعلق بقياس وتسيير مخاطر القرض، وعليه فمن فائدة البنوك الآن تعيين نموذج داخلي كامل ليس بقدر ما تحتاجه لحساب رؤوس الأموال النظامية، بل للتقدم في السيطرة على خطر القرض والتسيير النشيط له.

2. رقابة الهيئات الاجتماعية:

كأي مؤسسة تجارية، فإن رقابة نشاط مؤسسة القرض يضمن أولا من قبل المديرين، ثم من طرف الهيئات الممثلة لأصحاب رؤوس الأموال.

– **رقابة نشاط المؤسسة من قبل المديرين** :حيث أن نزاهة وخبرة وكفاءة المديرين لها من الأهمية بما كان، فعلى المديرين ضمان رقابة خاصة لنوعية الإجراءات المحاسبية وتحضير المعلومات المالية وطرق رقابة المخاطر، كما يكون المديرون مسؤولين على تحديد سياسة مؤسسة القرض، بما يضمن لها التسيير الجيد لموجوداتها .كما يكون على المديرين أيضا ضمان التسيير الحسن والصحيح، والذي يسمح للمؤسسة بمواجهة الصعوبات المتوقعة .وبالإضافة إلى ذلك، يكون على المديرين التنبؤ على أساس هذه الصعوبات إما بالبحث عن تقريبات، وإما باقتراح كل الحلول الملائمة لتجنب الضرر.

– **رقابة نشاط المؤسسة من طرف مجالس الإدارة** :حيث أن الدور الذي تقوم به المجالس لا يمكن إهماله أو تقليص أهميته، وفي الواقع فإن دور المساهمين مهم سواء في إطار ضبط الحسابات أو في رقابة العمليات النظامية.

3. **لجان التدقيق:** وتتميز لجان التدقيق بالصفات الثلاث التالية:

الاستقلالية، حيث يكون على هذه اللجان ممارسة مهامها بمبادراتها الخاصة، بحيث تكون لها السلطة في الإفصاح عنها بحرية، كما يكون أيضا من المستحسن أن تتاح لها المعلومات المباشرة من الهيئات المشاورة.

- لا يجوز وجود أي مجال تحفظ أو غموض أو تكتم.
- وحتى تكون الرقابة فعّالة، فمن الضروري أن تتوفر في المسؤولين على لجان التدقيق الكفاءة المهنية الواسعة.

المطلب الثالث: مكونات الرقابة الداخلية.

في الإطار التحليلي لـ (COSO) ميز بين خمسة (05) مكونات مترابطة للرقابة الداخلية الفعالة نذكرها فيمايلي: [1]

✓ بيئة الرقابة

إن بيئة الرقابة تشمل جميع جوانب إطار الرقابة الداخلية فهو المحيط الذي تتواجد فيه جميع العناصر الأخرى للرقابة الداخلية، بيئة الرقابة الداخلية تشمل مفاهيم مثل: اللهجة، السلوك، المعرفة، الكفاءة و الأسلوب. وتشمل قوتها الى حد كبير من اللهجة المعتمدة من الهيئات الإدارية والإدارة العليا.

✓ تقدير المخاطر

تقدير المخاطر تتضمن تحديد وتحليل المخاطر ذات الصلة بالإدارة على ضوء تحقيق أهداف الشركة، إن تقدير المخاطر تهدف الى توثيق كل هدف من أصغر هدف إلى أكبر هدف وتحديد كل خطر بإمكانه أن يهدف أو يضر لهذه الأهداف.

[1] - http://www.Corpgov.deloitte.com, 01/03/2015, 18:30.

✓ **الأنشطة الرقابية**

إن الأنشطة الرقابية مصممة لكل هدف من أهداف الرقابة من أجل تخفيف حدة الخطر الذي تم تجديده وتوجد هناك سياسات وإجراءات وممارسات دقيقة تهدف إلى ضمان تحقيق أهداف المؤسسة وتطبيق إستراتيجيات تحقيق المخاطر . إن نطاق الرقابة واسع ويحتوي على عدة نشاطات مثل: فصل الوثائق، الترخيص بالأعمال و الأمن المادي للأصول.

✓ **المعلومات و الاتصال**

إن المعلومات و الاتصال تدعم الرقابة الداخلية عن طريق إطار توجيهات الإدارة إلى الموظفين بشكل و أجل يسمح لهم بأداء وظيفة الرقابة بشكل فعال، وتتم هذه العملية بشكل عكسي التي تسمح باتصال المعلومات المتعلقة بالنتائج والتغيرات الخاصة بجميع طبقات المؤسسات إلى الإطارات ومجلس الإدارة.

✓ **المراقبة**

المراقبة عملية تقوم بتقييم جودة الرقابة الداخلية على مر الزمن من خلال عمليات التقييم المناسبة والدائمة.

المراقبة يمكن أن تشمل على المرقابة الداخلية و الخارجية معا للرقابة الداخلية سواء من طرف الإدارة أو الموظفين أو الشركاء (كرقابة تستعين بأطراف مصادر خارجية).

المبحث الرابع: طرق تقييم نظام الرقابة الداخلية وأدواتها

إن مسئولية إقامة نظام سليم للرقابة الداخلية يقع على عاتق إدارة المؤسسة، كما أن من مسؤولياتها المحافظة على هذا النظام، والتأكد من سلامة تطبيقه، وذلك نظرا لما لأنظمة الرقابة الداخلية من أهمية خاصة بالنسبة للمصارف من حيث حماية أصول وممتلكات وأموال المودعين والمقرضين والمستثمرين وضمانا لصحة البيانات المالية وإمكانية الاعتماد عليها من قبل المستفيدين والمهتمين بها، إضافة إلي أن حاجة البنوك إلى رقابة تتمتع بالكفاءة والفاعلية يؤدي لتجنيب البلاد هزات مالية تؤثر سلبا على الاقتصاد.

ومن خلال هذا المبحث سنتناول تتقييم نظام الرقابة الداخلية وأدواتها وعلاقتها بالمراجعة إضافة الى ذلك مزايا وعوائق الرقابة الداخلية.

المطلب الأول: تقييم نظام الرقابة الداخلية

1. **خطوات تقييم نظام الرقابة الداخلية:** تمر عملية تقييم نظام الرقابة الدولية بالخطوات التالية:[1]

– **جمع المعلومات والحقائق على نظام الرقابة الداخلية:** وتعني هذه الخطوة جمع المعلومات المتعلقة بالدورة المستندية والخرائط التنظيمية والوصف الوظيفي ودليل الاجراءات و خرائط التدفق داخل المؤسسة ومن ضرورة حصول مراقب الحسابات على أدلة يمكن الاعتماد عليها في الدفاع على هذه المعلومات وتهدف هذه الخطوة الى تكوين نظرة شاملة وواضحة عن الرقابة الداخلية داخل المؤسسة وأنظمة الرقابة التي تم تصميمها.

– **فحص النظام:** ويتم في هذه الخطوة اختبار التنفيذ الفعلي لنظام الرقابة الداخلية والتأكد من أن تنفيذ يتم وفقا لما هو مسطر مسبقا.

– **مجموعة من الإختبارات:** ويعتمد نجاح نظام الرقابة الداخلية على كيفية تشغيل النظام ومدى فهم الموظفين لواجباتهم ومن ثم فإن على مراقب الحسابات ضرورة التأكد من إجراءات الرقابة الداخلية، وتطبق كما هي محدد لها في النظام مع مراعاة توقيت المناسب للاختبارات .

[1] - عفان نفيسة،2013،ص 7.

2. **طرق تقييم الرقابة الداخلية:** رغم اختلاف طرق فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية إلا أن معظم المراجعين يتفقون على الخطوات التالية:[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 الى دليل الإجراءات والدورة المستندية وأية قرائن أخرى ملائمة.

– **قوائم الأسئلة:** تتم هده الطريقة عن طريق تصميم مجموعة من الاستفسارات تلم بجمع الأنشطة بالمؤسسة ويتم توزيعها على العاملين لتلقي إجابات ثم يتم تحليل الإجابات لتقييم مدى كفاءة نظام الرقابة الداخلية المطبق بالمؤسسة وتعتبر هذه الوسيلة من وسائل أكثر استخداما بين مراجعي الحسابات.

– **خرائط التدقيق:** وهي رسم بياني يستخدم الرموز لتمثيل المستندات ومسار تدفقها داخل التنظيم وبذلك فهي تعمل على إيصال المعلومات الملائمة والتي تستخدم كقرينة موضوعية لتقسييم العمل داخل المؤسسة، وتعتبر خرائط التدقيق وثيقة منطقية تسمح بطرح العديد من الأسئلة عن أي وثيقة تتمثل فيما يلي:

- كم عدد النسخ؟
- من يرسلها؟
- أين نقطة الوصول؟
- متى يتم إنشاؤها؟
- وتشمل خرائط التدقيق على ثلاث عناصر أساسية:
- مجموعة الرموز لإعداد الخرائط 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.

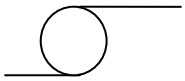
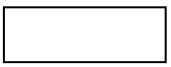
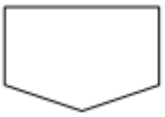
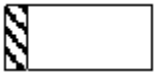
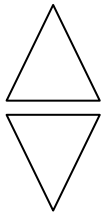
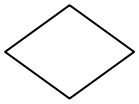
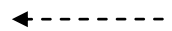
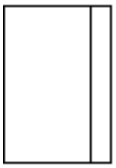
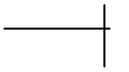
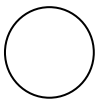
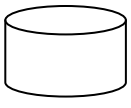
[1] خالد أمين عبد الله، مرجع سابق، ص170.

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.
- مرونة في خرائط التدقيق نتيجة حدوث أي تغيير في النظام.
- تسمح بالتتبع المستمر لنظام الرقابة الداخلية.

لقد استخدم المركز الأمريكي للمعايير رموز النمطية لإعداد المخططات وأهمها:[1]

الجدول رقم (01): خرائط التدقيق

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

[1] - عفان نفيسة،2013،ص ص 8- 9.

وهناك نوعان من خرائط التدقيق وهما:

1) **خرائط التدقيق العمودية:** وتسمح هذه الخرائط بالانتقال عبر المصالح بشكل عمودي بالاستعمال الرموز والأشكال حيث يتم هذا النوع بتتبع خط واحد لتدفق

الجدول رقم (02) : خرائط التدقيق العمودية

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

2) **خرائط التدقيق الأفقية:** فيتم في هذا انتقال أفقيا عبر المصالح:

الجدول رقم (03): خرائط التدقيق الأفقية

زبون ... خريطة... التاريخ: ../../....				
المصلحة 01	المصلحة 02	المصلحة 03	المصلحة 04	المصلحة 05

المطلب الثاني: أنواع الرقابة الداخلية.

مما سبق يمكن أن نستخلص ثلاثة أنواع من الرقابة الداخلية والتي تعتبر كأدوات لها وهي:

- نظام الرقابة الإدارية.
- نظام الرقابة المحاسبية.
- نظام الضبط الداخلي.

1- نظام الرقابة الإدارية.

و تشمل على خطة التنظيم و الوسائل و الإجراءات المختصة بصفة أساسية لتحقيق أكبر كفاية إنتاجية ممكنة وضمان تحقيق السياسات الإدارية، إذ تشتمل هذه الرقابة على كل ما هو إداري، سواء كانت برامج تدريب العاملين، طرق التحليل الإحصائي ودراسة حركة المؤسسة عبر مختلف الأزمنة تقارير الأداء، الرقابة على الجودة وإلى غير ذلك من أشكال الرقابة.

2- نظام الرقابة المحاسبية.

يشتمل هذا النوع من الرقابة على خطة التنظيم والوسائل والإجراءات التي تختص بصفة أساسية للمحافظة على أصول المؤسسة، ومدى الاعتماد على البيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر والسجلات المحاسبية ويتحقق ذلك عن طريق تصميم نظام فعّال لأنظمة الضبط الداخلي وتوفير جهاز كفء للقيام بعملية المراجعة الداخلية.

3- نظام الضبط الداخلي.

إن جوهر نظام الضبط الداخلي هو تقسيم العمل، وتحديد السلطات والمسؤوليات، والفصل بينهما عن طريق عدم قيام موظف ما بعملية كاملة، ولذلك يعرف نظام الضبط الداخلي بأنه: "مجموعة من الوسائل والمقاييس والأساليب التي تضعها الإدارة بغرض ضبط عملياتها ومراقبتها بطريقة تلقائية ومستمرة لضمان حسن سير العمل، وعدم حدوث الأخطاء أو الغش أو التلاعب أو حتى الاختلاس في أصول المؤسسة وسجلاتها وحساباتها".[1]

[1] خالد أمين عبد الله، مرجع سابق، ص 162.

ويتضح مما سبق أن هدف نظام الضبط الداخلي هو حماية أصول المؤسسة، سجلاتها ودفاترها عن احتمالات الضياع أو سوء الاستخدام ...الخ، كما يتطلب تطبيقه العديد من الموظفين.

كما يمكن الاستعانة بالوسائل التالية لتحقيق وتعميق في إرساء قواعد نظام الضبط الداخلي:

- الإثبات في الدفاتر من واقع المستندات.
- استخدام حسابات المراقبة الإجمالية.
- إتباع أسلوب المصادقات والجرد الفعلي.
- تنمية الشعور بالمسؤولية لدى الأفراد داخل المؤسسة.
- وضع نظام سليم لمراقبة البريد الوارد و الصادر وإنشاء ملفات لها.
- استخدام الرقابة المزدوجة ونظام التفتيش.

وما يمكن استخلاصه من مدلول كل نوع من الأنواع المذكورة سابقا للرقابة الداخلية أنها تعتمد أساسا على البيانات المحاسبية والإحصائية بحيث أن الهدف الأصلي للرقابة الداخلية هو ضمان صحة البيانات التي ستتخذ كأساس للحكم على مدى صحة الأداء من جهة وعلى النتائج التي ستظهرها القوائم المحاسبية وكذا المركز المالي إلى جانب حماية الممتلكات من جهة أخرى.

المطلب الثالث: عوائق، حدود ومزايا الرقابة الداخلية

أولا: عوائق الرقابة الداخلية

إن وضع رقابة داخلية قد يصطدم بحالات عدم تصريح ناتجة عن بعض الاعتبارات الخاطئة، ومنها[1]:

– خشية الإدارة من التأثير المجبر وحتى البيروقراطية للرقابة الداخلية، والذي يستكمل بالنتيجة نمو عديمة الجدوى للعمل أو امتداد فترات المعالجة، وفي الحقيقة فإن الرقابة الداخلية ذات التصور الجيد لا تشترط– في معظم الحالات– زيادة في عدد الأشخاص، فقد يحدث العكس، حيث أن نمو بعض المهام وبإلغاء الأخطاء يقود إلى تخفيف أعمال الأشخاص المكلفين بتصحيح هذه الأخطاء.

– وجود بعض المجالات السرية، حيث تؤدي هذه الأخيرة عادة إلى حدوث بعض الصعوبات في تطبيق قاعدة فصل المهام والرقابات.

– مقاومة التغييرات، حيث تقتضي الرقابة الداخلية أحيانا تغييرات في التعيين أو السلطة والمسؤوليات مما قد ينتج عنه بعض حالات التكتم من طرف بعض الأشخاص.

ثانيا: حدود الرقابة الداخلية

حتى الرقابة الداخلية الجيدة لا يمكنها منع الإهمال والأخطاء والغش، وعليه فإن وضع وسائل الإخطار الملائمة يمكن أن يعمل على استدراك وردع هذه الأخطاء وحالات الإهمال .كما أنه لا يمكن إهمال الأثر البسيكولوجي للرقابة الداخلية، حيث أن معرفة وجودها يمنع عادة الإغواءات وينشط الصرامة. وإن الرقابة الداخلية لا تنشئ حماية مطلقة ضد الغش أو العمل الرديء، أو إهمال الموظفين أو سوء التسيير من قبل المديرين، كما تمثل تكلفة الرقابة الداخلية حدا طبيعيا، فلا بد من تفادي وضع إجراء للرقابة الداخلية إذا كانت هناك مبالغة في التكاليف مقارنة بالمخاطر المواجهة. ويمكن إعطاء الأمثلة التالية عن مشاكل الرقابة الداخلية [2]

– مسؤوليات من المفروض أن يتكفل بها بانفصال تعهد إلى شخص واحد.

– غياب التعليمات والأنظمة أو الإجراءات التي تغطي مختلف الأنشطة والمهام.

[1] - حورية حميني، مرجع سابق، ص 102.

[2] -مرجع نفسه، ص 103.

-وجود عدم انتظام في الوثائق وفي حفظها وحفظ القيم.

-العجز والأخطاء المرتكبة في تطبيق التشريعات التنظيمية.

-غياب الرقابة المزدوجة أو المراجعة المستقلة للقيم المسجلة.

-حماية غير كافية فيما يتعلق بتنظيم وإدارة العمليات المصرفية.

-مراقبة غير مناسبة من قبل الإدارة المحلية وكذلك الأمر بالنسبة للمقر المركزي.

-غياب الخبرة الضرورية لإنجاز المسؤوليات.

ثالثا:مزايا الرقابة الداخلية

تسمح الرقابة الداخلية، والتي تتطلب مشاركة كل ممثلي البنك، بمايلي: [1]

- أحسن إنتاجية: تلزم الرقابة الداخلية الإدارة على تحديد مخطط دقيق للبنك، والذي يوفق بين خطة العمل واختصاصات كل مجال للنشاط، حيث يسمح اكتشاف نقاط ضعف التنظيم بجلب الإجراءات التصحيحية، وبالتالي التدخل في تحسين إنتاجية البنك.

- أحسن اتصال: ينبغي أن يكون الأشخاص المكلفين بتنظيم الرقابة الداخلية على اتصال دائم بكل مسؤول، لغرض فهم الصعوبات التي يواجهها والقيود الخاصة . وإن هذا التحليل يضع بوضوح صفات كل شخص، ويسمح أحيانا بإحداث ترقيات أو إعادة الترتيب، أو قد يقود إلى القيام بتكوينات تكميلية، حيث أن التعاون الجيد لموظفي البنك ينتج عن معرفة كل واحد منهم لواجباته وأهدافه.

- أحسن ضمان: إن الميزة الإجمالية للرقابة الداخلية تمنع بعض العناصر من الإفلات منها. كما أن إبراز القلق المرتبط بعدم التأكد من جودة معالجة العمليات الجارية والمعلومات المتاحة، يسمح للمديرين بتكريس أهم طاقاتهم في تعريف الأهداف والوسائل الموضوعة للعمل.

[1] حورية حميني، مرجع سابق، ص 103.

خلاصة الفصل

تعتبر الرقابة الداخلية بمثابة وظيفة ينبغي القيام بها في كافة مجالات النشاط العملي من حيث اعتبارها نظاما لظبط 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 جزءًا منها الشق المحاسبي أما الآخر الشق الإداري، فنظام الرقابة الداخلية يحتوي على مجموعة من المقومات والمكونات الأساسية والتي تختلف بدورها من وحدة لأخرى. ولذلك وجب مراعاتها سواء كانت بصدد تصميم نظام الرقابة الداخلية أو تشغيلية أو تعديله.

نظام الرقابة الداخلية في البنك وما يحتويه من أسسيات، يتمثل في الإجراءات الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى رفع كفاءة العاملين وتشجيعهم على التمسك بما يصدر إليهم من تعليمات وأيضا من خلال النظام المحاسبي في البنك لحماية أصوله وموجوداته والتأكد من صحة المحاسبية لها هو مثبت بالدفاتر و السجلات.

تمهيد

تعد البنوك من المنشآت المالية الحيوية التي تلعب دورا هاما في اقتصاديات الدول، وبالتالي نبعت الحاجة إلى رقابة دائمة ومستمرة على الأموال التي تحتويها البنوك وكيفية تحركها دون المساس بها ولا بقيمتها، أين أصبح تقييم الأداء فيها يحتل مكانة متميزة لما له من أهمية في تحديد كفاءة البنك ومدى تحقيقه لأهدافهلاسيما وأن البنوك حاليا وجدت نفسها أمام منافسة قوية تفرض عليها إثبات وجودها وذلك من خلال تحسين آدائها زيادة عوائدها والتخفيف من المخاطر التي تواجهها لذلك بات من الأجدر وضع نظام رقابة داخلية للتقليل من الأخطاء والمخالفات.

لنظام الرقابة الداخلية وما يحتويه من أنظمة فرعية، مجموعة من المقومات الإدارية والمحاسبية التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى وفق ظروف عملها أو المشاكل التي تواجهها كما هو الحال بالنسبة للبنوك، التي تسعى إلى تحقيق أكبر قدر من الفعالية والكفاءة من خلال تبنيها لنظام سليم والمحافظة عليه .وتقييم فعاليته داخل البنك يخول للمراجع سواء الداخلي أو الخارجي إمكانية الحكم على مصداقية وشرعية نشاطات البنك.

المبحث الأول: مفاهيم حول البنوك التجارية

في التوجه الجديد نحو نظام اقتصاد السوق من أهم المؤسسات المصرفية التي تساهم في بناء اقتصاديات الدول خاصة مع التوجه الجديد نحو نظام اقتصاد السوق، فهي تقوم بدور الوسيط بين المودعين والمقترضين وذلك بإتباع سياسة توظيف الأموال وجلب الودائع تشجيعا للادخار ومحاربة اكتناز الأموال وتمويل الاستثمارات وكذلك الدورات الاستغلالية للمؤسسات، إضافة الى تغطية كل الاحتياجات الموسمية ومواجهة الخسائر المحتملة التي قد تتعرض لها مختلف المؤسسات كذلك توفير السيولة اللازمة لها الى جانب وظائف عدة أخرى قد تختلف حسب نوع البنك أو السياسة المصرفية المنتهجة.

المطلب الأول: مفهوم البنك وأنواعه وطبيعته

أولا: مفهوم البنك

✓ **لغة:** يرجع أصل كلمة بنك إلى الكلمة الايطالية بانكو (banco) وتعني مصطبة ويقصد بها في البدء المصطبة التي يجلس عليها الصرافون لتحويل العملة ثم تطور المعنى كي يقصدوا بالكلمة المنضدة التي يجري فوقها عد وتبادل العملات (comptoir)، ثم أصبحت تعني المكان الذي توجد فيه تلك المنضدة التي تجري فيها المتاجرة بالنقود[1].

✓ **اصطلاحا:** يقال صرف، صارف، وإصطراف الدنانير بدلها بدراهم، أو دنانير بما سواها والصراف والصيرفي والمصرف وجمعها مصارف، تعني المؤسسة المالية التي تتعاط الاقتراض والإقراض .[2]

ومن خلال مفهوم الكلمة يمكن تعريف البنك كالتالي:

✓ **تعريف البنك:**

تختلف التعاريف الخاصة بالبنوك باختلاف القوانين والأنظمة والتي تحكم أعمالها والتي تتباين من بلد إلى لآخر كما تختلف باختلاف طبيعة نشاط هذه البنوك وشكلها القانوني، لذا فان من الصعوبة إيجاد تعاريف

[1] شاكر القزويني، **محضرات في الاقتصاد البنوك**، ديوان المطبوعات الجامعية،الساحة المركزية، بن عكنون،الجزائر، 2002، ص24.

[2] مرجع نفسه، ص24.

شاملة لها على اختلاف أنواعها وأشكالها والقوانين التي تحكم أعمالها، ويمكن إبراز مفهوم البنك من خلال عدة تعاريف:

✓ البنك هو « منشأة تنصب عملياتها الرئيسية على تجميع النقود الفائضة عن حاجة الجمهور، أو منشآت الأعمال أو الدولة بغرض إقراضها للآخرين وفق أسس معينة أو استثمارها في أوراق مالية محددة». [1]

✓ البنك هو« منظمة أعمال تقوم بإشباع الحاجات والرغبات المالية للأفراد والجماعات من خلال أنشطة مصرفية متنوعة أهمها قبول إيداعات ومنح القروض».[2]

✓ البنك هو« المكان الذي يلتقي فيه عرض النقود بالطلب عليها، وهو المنشأة التي تقبل ديونها ممثلة في الودائع المودعة من طرفها في تسوية الديون بين أفراد ومؤسسات المجتمع، أي تتمتع ودائعها بقبول عام في الوفاء تقريبا».[3]

✓ أما المشرع الجزائري فقد عرفه بأنه« شخصية معنوية مهمتها العادية والرئيسية جمع الودائع من الجمهور، ومنح القروض، وتوفير وسائل الدفع اللازمة، ووضعها تحت تصرف الزبائن والسهر على إدارتها».[4]

من خلال ما سبق، نجد أن البنك هو« مؤسسة مالية لتجميع الفائض لدى الاعوان الاقتصاديين والأفراد قصد إنجاز المشاريع أو تغطية النفقات الطارئة ».

ثانيا:أنواع البنوك

تتفق البنوك على أساس تكوينها وممارستها للعمل المصرفي، إلا أنه يمكن تقسيمها إلى مجموعات مختلفة وذلك وفق أسس ومعايير مختلفة. يمكن أن نوضح ذلك من خلال الشكل التالي الذي يبين أنواع البنوك:[5]

[1] شاكر القزويني، مرجع نفسه،ص24.

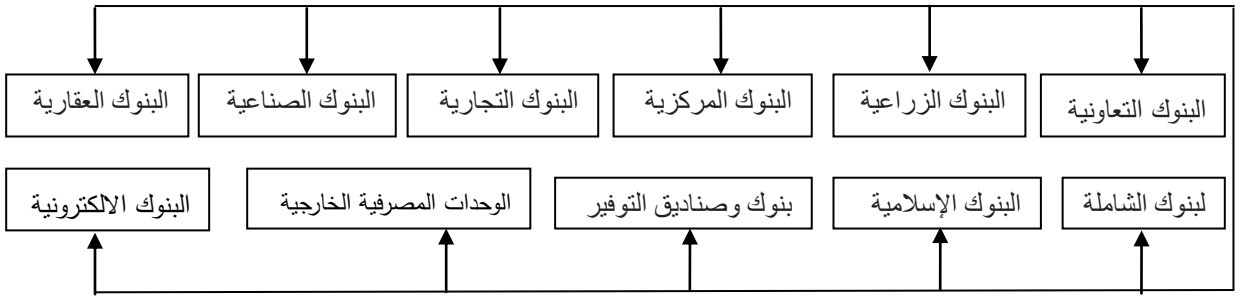
[2] طارق طه، **إدارة البنوك ونظم المعلومات**، الحرمين للكمبيوتر، ط 1، 2000، ص33.

[3] محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة البنوك**، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، ط 1، 2005، ص9.

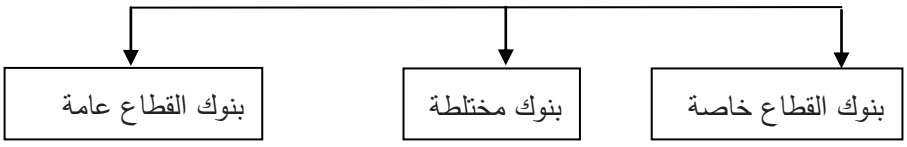
[4] القانون (90 . 10) المؤرخ في 14 أفريل 1990 والمتعلق بالنقد والقرض.

الشكل (02): أنواع البنوك

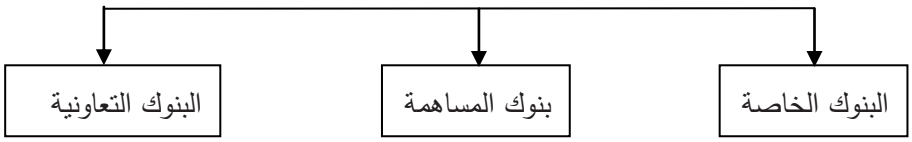
1.تصنيف البنوك حسب النشاط



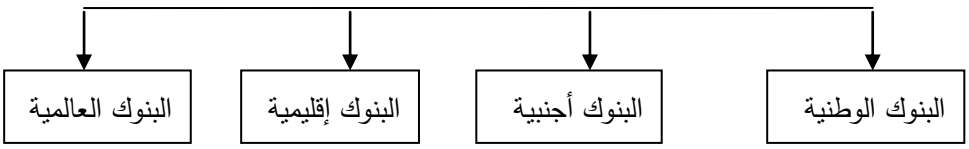
2.تصنيف البنوك حسب علاقتها بالدولة



3.تصنيف البنوك حسب شكل الملكية



4.تصنيف البنوك حسب الشكل



المصدر: فائق شقير والآخرون، محاسبة البنوك، دار المسيرة، ط 1، عمان، 2000، ص 27.

ثالثا: طبيعة البنوك

لقد أوضحنا في المطلب السابق أن البنك يتاجر بأموال الناس وهذا معناه أن أمواله عبارة عن رأسماله عند التأسيس مضافا إليه الإحتياطي والأرباح المتراكمة والتي لا تمثل إلا جزءا بسيطا من مجموع الأموال التي يتعامل بها، بل وإن هذا الجزء قد يتعامل به تقريبا لأنه استهلكه في أغراضه الخاصة.

ويترتب على هذه الحقيقة أو المتاجرة بأموال الغير النتائج التالية[1]:

✓ **الحرص:** فالبنك مؤتمن على أموال الناس أي المودعين الذين وضعوا ثقتهم فيه وأودعوه أموالهم وهو حريص على تلك الأموال حرصا يمليه المنطق، أي أن البنك يسعى ليكون على مستوى الثقة الممنوحة له.

كما أنه ملزم بإعادة الحق لأصحابه خاصة وأن هناك حسب القانون إثبات خطي لهذا الحق بالتوقيع والتاريخ، هذا الحرص يتمثل في الضمانات التي يطلبها البنك عند الأموال للآخرين، فهو يسعى لضمان استعادة ما أقرضه لأن ما كان قد أقرضه إنما هو مال الغير الذي لا بد أن يطلبوه منه يوما ما.

✓ **السيولة:** البنك يتعامل بأموال الغير لذا عليه أن يكون حاضرا لطلبات المودعين إذا طلبوا سحبا ما يرغبون فيه من ودائعهم، وهذا ما يفسر مبدأ وجوب توفر السيولة الكافية لدى البنك أي المال النقدي الجاهز لدى البنوك لمواجهة طلبات السحب الآتية من قبل الزبائن المودعين.

فالبنوك التجارية هي أكثر البنوك انتشارا وألصقها بالجمهور، وأكثرها خدمة له، فهذه البنوك التي هي الحجر لأساس في النظام المصرفي ملزمة بحكم الواقع بدفع جزء مهم من مطلوباتها حين الطلب نقدا.

وبذلك فهي أكثر البنوك مخاطرة بعملياتها إذا أرادت المال للغير وهذا يجعلها متحفظة في ممارسة تلك العمليات، وقد وزاد هذا التحفظ بعد تدخل الدولة بالتشريع لكي تلزم البنوك بأن يحافظ على جزء من أمواله بشكل سائل ضمانا لمصلحة المودعين، بل وأكثر من ذلك فقد أصبحت ملزمة بحكم التشريع بأن تحتفظ لدى البنك المركزي بنسبة من أموالها تتناسب مع فعالياتها بشكل سائل كضمان إضافي لتوفر السيولة. [2]

✓ **الربحية:** وهي محصلة العاملين السابقين فالحرص على توظيف السيولة المتاحة هو الأمر الوحيد الذي يضمن ويكفل تحقيق الأرباح وتغطيتها ،كما أن الربحية هي هدف أي مؤسسة اقتصادية تسعى إلى

[1] إسماعيل أحمد الشناوي، عبد النعيم مبارك، **اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص255.

[2] شاكر القزويني، مرجع سابق، ص ص 28،29.

النمو، وبالنسبة للبنك فزيادة حصة الأرباح تعني توفير حجم إضافي لإمكانية الإقراض وبالتالي إمكانية أخرى للربح ومنح الائتمان للزبائن وتغطية الأعمال البنكية .[1]

✓ **البنك بين الربحية والسيولة:** إن البنوك هي مشروعات تهدف إلى تعظيم الربح، وذلك حتى في الأحوال التي تكون فيها مشروعات خاصة، وعلى ذلك فهناك مصلحة أكيدة للبنك في محاولة تشغيل أقصى ما يستطيع من الموارد المالية المتاحة أمامه بغية الحصول على أقصى ما يستطيع من العوائد وبالتالي محاولة تعظيم ربحيته، وذلك طالما أن النقود العاطلة عقيمة بطبيعتها ولا يمكن أن تدر أي عائد على الإطلاق غير أن توظيف أي قدر من الموارد المالية للبنك لا يتم إلا على حساب نقص سيولة البنك بما يعادل هذا القدر من الأموال الموظفة .

حيث أن محاولة البنك تدعيم سيولته لا يتم إلا بالاحتفاظ بأكبر قدر ممكن من الموارد في صورتها النقدية السائلة التي تكون عديمة الربحية بطبيعتها.

ومن هنا يتضح أن الربحية والسيولة هما عاملان سيران في اتجاهين متضادين، وان زيادة احدهما لا تتم إلا على حساب نقص الآخر. وعلى ذلك فان البنك الناجح هو الذي يستطيع أن يوازن بين هذين العاملين بحيث يحافظ في نفس الوقت على سلامة المركز المالي لمصرفه.[2]

[1] شاكر القزويني، مرجع سابق، ص 29.

[2] محمود يونس، **مقدمة في النقود وأعمال البنوك والأسواق المالية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 253.

المطلب الثاني: مهام البنوك

يقوم البنك بعدة مهام ونذكر أهمها فيما يلي:[1]

أولا: جمع الموارد:

لتتمكن البنوك من منح القروض، يجب أن يكون إجمالي ما لديها مساويا لقيمة القروض الممنوحة والذي تتحصل عليه من:

أ- **الأموال الخاصة:** والمتمثلة في رأس مال البنك واحتياطاته.

ب- **الزبائن:** يقوم الزبائن بوضع أموالهم لدى البنك، هذا الأخير يقوم بتوظيف تلك الأموال المتحصل عليها في شكل سندات على المدى الطويل، على العكس إذا كانت في شكل ودائع تحت الطلب أو قصيرة الأجل، فالبنك غير ملزم بتجميدها، بل يوظفها على المدى القصير ويمطن تمييز ثلاثة موارد: الودائع، سندات الخزينة، حسابات التوفير.

1- الودائع: تعرف على أنها كل ما يضعه الأفراد أو الهيئات لدى البنك لمدة قصيرة أو طويلة، ونجد أنواع من الودائع:

- **ودائع تحت الطلب:** ويكون الفرد هنا حرا في التصرف في ودائعه، دون الحصول على فوائد.

- **الودائع لأجل:** يكون الفرد ملزما بانتظار المدة المتفق عليها مسبقا ليتمكن من سحب أمواله، وتعتبر هذه الودائع من التوظيفات السائلة القصيرة الأجل ويمكن لصاحبها أن يحصل على عائد في شكل فائدة.

- **الودائع الإدخارية:** تشبه الودائع لأجل، إلا أنها تعتبر من التوظيفات الطويلة الأجل.

- **الودائع الائتمانية:** ينشأ هذا النوع من الودائع بمجرد فتح حسابات ائتمانية، والقيام بعمليات الإقراض إذا فهو لا يكون نتيجة إيداع حقيقي .

إن قبول البنوك للودائع يخول لها حق ممارسة جميع التسويات مثل: تسوية الديون عن طريق المقاصة أو الترحيل في الحساب دون الحاجة إلى تداول كمية كبيرة من العملة، وما يترتب على ذلك من مخاطر والتسويات التي تقوم بها البنوك هي تحصيل الشبكات وتحصيل الكمبيالات والتحصيلات المستندية.[1]

[1] بلعيد ذهبية، الرقابة المصرفية ودورها في تفعيل أداء البنوك الجزائرية ، مذكرة ماجستير،جامعة سعد دحلب بالبليدة، غير منشورة،2007، ص 47.

2- سندات الخزينة: هي عبارة عن أوراق مالية تقوم البنوك بإصدارها للعامة (الجمهور) مقابل توظيف رأس مال، وعند الاستحقاق يتم تسديد المبلغ من طرف البنك مع دفع فوائد عليه.

3- حسابات التوفير: تتمثل في فتح حسابات للأشخاص الطبيعيين فقط وذلك في شكل دفاتر.

جـ - **الأسواق النقدية أو الوسيطية:** السوق النقدي هو" السوق الذي من خلاله تتفاوض البنوك أو تتباحث فيما بينها عن احتياجاتها ومصادرها مكن رأس المال في المدى القصير ".إذا السوق النقدي هو سوق رؤوس الأموال القصيرة الأجل، وتلجأ البنوك لهذه الأسواق في حالة عدم كفاية مواردها، أي عند الضرورة.

ثانيا: منح الإئتمان

هذه الوظيفة تتمثل في منح البنوك نقودا (ورقية،مصرفية) لأفراد (رجال الأعمال،تجار) خلال فترات زمنية مختلفة، غالبا ما تكون أقل من سنة، وهذا لمساعدتهم في عملياتهم العاجلة، ولمباشرة أعمالهم ونشاطاتهم على أن يردوا تلك المبالغ مع فوائد على القروض.

ويقوم البنك بمنح نقود الأفراد وذلك في شكل ما يسمى قروض قصيرة الأجل، حيث تستغرق شهورا فقط وهي تعتبر هامة لمواجهة النشاط التجاري والاقتصادي وكذلك قروض طويلة ومتوسطة الأجل وهذه تكون لأكثر من سنة وآجال طويلة حيث تكون موجهة لأغراض تجارية، إنتاجية وعقارية.

إن البنك يعمل على تلبية طلبات عملائه وذلك للحصول على فوائد وهو يحاول الحصول على ضمانات كافية في منح القروض.[2]

ثالثا: وضع وسائل الدفع تحت تصرف الزبائن وإدارتها

حسب المادة 113 من قانون رقم 90 - 10 المؤرخ في 14/ 1990/04 المتعلق بالنقد والقرض "تعتبر وسائل الدفع كل الأدوات التي تسمح لكل شخص بتحويل أمواله، وهذا مهما كانت الركيزة أو الأسلوب التقني المستعمل".

هذه المهمة يجب أن تكون بشكل يسهل إجراء العمليات المالية ويوسع من مجالات تدخل البنوك علما أنه كلما كانت وسائل الدفع المتاحة كثيرة، كلما كان الأمر إيجابيا في النظام البنكي شرط أن يكون هذا الأخير

[1] إسماعيل أحمد الشناوي، مرجع سابق، ص271.

[2] مصطفى شيحة رشدي، **اقتصاديات النقود والمصارف والمال** ، دار الجامعة للنشر، ط 6، 2001، ص 55.

متحكما في الإدارة الجيدة لهذه الوسائل مما يساعد البنوك على ضمان خدماتها والمتمثلة في الشيك، تحويل الحسابات، عمليات الصندوق، طلب اعتماد...الخ وهذه الأخيرة تسمح بالبنوك بإرضاء حاجيات زبائنها.

رابعا: عمليات الصرف

عند قيام معاملة بين عونين اقتصاديين، مقيمين في بلدين مختلفين تظهر الضرورة إلى استعمال العملات الخارجية، أي على الزبون أن يتوفر لديه مبلغ مالي معين بعملة البلد المصدر الأجنبي للقيام بالدفع وهذا ما يسمى بعملية الصرف والتي تتم في مكان يدعى "سوق الصرف" ويقصد به شبكة العلاقات الموجودة بين وكلاء الصرف في كل البنوك المنتشرة عبر مختلف أنحاء العالم.

كما أن الشروط التي يجب على النظام البنكي احترامها، عند قيامه بعمليات الصرف لفائدة المستوردين حددتها التعليمة رقم 94- 20 المؤرخة ب 1994/04/12.[1]

خامسا: البنك كمستشار للمؤسسة

يتمتع البنك بخبرة كبيرة في ميدان التسيير المالي هذا ما يؤهله إلى لعب دور مستشار للمؤسسات، وما يسمح له بتقديم عدة خدمات تسهل إنشاء المؤسسات وتنمية تلك التي ترغب في أن يكون لديها نشاطات في الخارج، وكذلك يمكن للبنك أن يقدم خدمات أخرى مثل استعلامات تجارية...الخ التسيير المحاسبي، نماذج التنبؤ المالي لاختيار الاستثمارات.

سادسا: خصم الأوراق التجارية

إن الأوراق التجارية غالباً ما تكون في شكل كمبيالة، حيث يقدم حاملها للبنك قبل حلول ميعاد استحقاقها للحصول على النقود، وتكون أقل من المبلغ الوارد في تاريخ استحقاق الكمبيالة .

إن البنك يقوم بخصم فرد بين قيمة الورقة التجارية قبل تاريخ استحقاقها، و قيمة المبلغ في نفس التاريخ وهذا نظير الفائدة التي يستحقها البنك مقابل الخدمة التي أداها للشخص، بتخليه عن أمواله مدة زمنية معينة وتسمى تلك الفائدة "معدل الخصم"، ويطلق على هذه العملية "خصم الأوراق التجارية" ويضاف لمبلغ الخصم نسبة ضئيلة كعمولة مع مصاريف التحصيل .[2]

[1] الطاهر لطرش ، **تقنيات البنوك**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، ص 95.

[2] بلعيد ذهبية، مرجع سابق، ص 50.

إن مجموع هذه التكاليف يعطينا ما يسمى بـ "الآجيو" حيث :

الآجيو (AGIOS) = الخصم التجاري + العمولات + الرسوم

سابعا: مساهمة البنك في المؤسسات

يمكن للبنك أن يكون مساهما في رأس مال مؤسسة ما، ويكون ملزما بذلك في حالة ما إذا كانت المؤسسة تواجه صعوبات مالية، أما في حالة نشأة المؤسسة جديدة أو التوسع في أخرى، فهنا غالبا ما يتدخل البنك لحل مشاكل التمويل (مواجهة نقص السيولة) مع العلم أن إجمالي مساهمات البنك في رأس مال المؤسسات لا يجب أن يتجاوز نصف أمواله الخاصة، وهذا ما ينص عليه قانون رقم 10-90 بتاريخ 14- 04 - 1990. [1]

ثامنا: مهام أخرى

توظيف واكتتاب وشراء وإدارة القيم المنقولة وجميع الموجودات المالية.

القيام بعمليات التأمين.

عمليات الإيجار العادي للأموال المنقولة والغير المنقولة فيما يخص البنوك والمؤسسات المخولة بإجراء عمليات الاعتماد المستندي (crédit bail).

- **خطابات الضمان:** خطاب الضمان هو تعهد من البنك بدفع مبلغ معين لدى الطلب إلى المستفيد في ذلك الخطاب نيابة عن طالب الضمان عند عدم قيام الطالب بالتزامات معينة قبل المستفيد، بعبارة أخرى يعرف خطاب الضمان بأنه مستند يتعهد بمقتضاه البنك الذي يصدره بأن يدفع قيمته لحساب طرف ثالث وهو المستفيد في حالة المطالبة بسداده دون النظر إلى معارضة العميل أو أي طرف آخر.

- **الإعتمادات المستندية:** إن الاعتماد المستندي هو تعهد من قبل البنك للمستفيد (البائع) بناءاً على طلب فتح الاعتماد (المشتري)، ودور البنك في الاعتماد المستندي هو التعهد بوفاء دين المشتري الذي يستحقه عليه البائع لقاء البضاعة التي صدرها إليه، وهذا التعهد يكسب لمشتري قوة ويعزز اعتباره وثقة البائع به حيث يقوم البنك بتسليم مستندات البضاعة من المصدر ودفع قيمة البضاعة له. [2]

[1] إسماعيل أحمد الشناوي، عبد النعيم مبارك، مرجع سابق، ص271.

[2] بلعيد ذهبية، مرجع سابق، ص 50.

المطلب الثالث :تعريف البنوك التجارية وأهدافها

أولا: تعريف البنوك التجارية

البنك هو منشأة مالية تنصب عملياتها الرئيسية على تجميع الموارد أو الأموال الفائضة عن حاجات أصحابها (أفراد، مؤسسات، الدولة)، وإعادة إقراضها وفق أسس معينة أو استثمارها في مجالات أخرى، ولقد تعددت التعاريف الخاصة بالبنوك التجارية، إلا أنها تفيد في مجموعها على أن البنك التجاري هو مؤسسة مالية غير متخصصة، تعمل في السوق النقدي، وتطلع أساسا بتلقي الودائع بمختلف أنواعها، كما تتميز عملياتها بشكل خاص بالتعامل بالائتمان قصير الأجل، وهذا ما يميزها عن المؤسسات الائتمانية الأخرى، كما يعرف البنك التجاري على أنه المؤسسة التي تستعمل النقود كمادة أولية، حيث تعمل على تحويل هذه النقود إلى منتجات تسمى" المسهمات"، والتي تضعها تحت تصرف زبائنها .فهي بذلك مؤسسة مسيرة بقواعد تجارية والتي تشتري وتحول وتبيع، كما تمتلك– كأي مؤسسة –أموالا خاصة أين يشكل جزء منها المخزون الأدنى . ولكن ما يميزها عن بقية المؤسسات هو أنها تشتري دائما مادتها الأولية بالاقتراض، وتبيع منتجاتها دائما بالإقراض، وبذلك فهي تعرض مساهميها ودائنيها أي (مورديها) للخطر، كما تتعرض هي نفسها للخطر اتجاه أو مع (مشتريها) أي (زبائنها) .

ويعتبر البنك التجاري كوسيط ينصب عمله على التعامل بالنقود، كما يرتكز نشاطه على أسس ومبادئ خاصة، فهو وسيط ملزم باستقبال ومنح وإنشاء وتحويل النقود .كذلك فإن البنك يخضع لقواعد ومعايير محددة بتنظيمات وقوانين خاصة، فهو يستعمل لممارسة نشاطه منتجات تتمثل في تقنيات التعامل بالنقود، حيث تتوفر هذه المنتجات من خلال تنظيم معين وإجراءات موافقة[1].

وقد عرف المشرع الجزائري البنوك التجارية على انها: أشخاص معنوية مهمتها العادية والرئيسية إجراء العمليات الموصوفة في المواد من 66 إلى 69 من نفس القانون، وتتضمن هذه العمليات ما يلي[2]:

[1] حورية حمني، **آليات البنك المركزي على البنوك التجارية وفاعليتها، مذكرة ماجستير، علوم اقتصادية، بنوك وتأمينات ، جامعة قسنطينة، غير منشورة،2006**، ص22.

[2] القانون رقم (03-11) المؤرخ في 14 أفريل 1990 المتعلق بالنقد والقرض .

- تلقي الأموال من الجمهور لا سيما في شكل ودائع، مع حق استعمالها لحساب من تلقاها بشرط إعادتها.

- منح القروض، وتشكل عملية القرض كل عمل لقاء عوض يضع بموجبه شخص ما أو يعد بوضع أموال تحت تصرف شخص آخر، أو يأخذ بموجبه لصالح الشخص الآخر التزاما بالتوقيع كالضمان الاحتياطي أو الكفالة أو الضمان.

- توفير وإدارة وسائل الدفع ووضعها تحت تصرف الزبائن، وتعتبر وسائل دفع كل الأدوات التي تمكن كل شخص من تحويل أموال، مهما يكن السند أو الأسلوب التقني المستعمل.

ثانيا: أهداف البنوك التجارية:

للبنوك التجارية عدة أهداف منها الأهداف العامة والخاصة، وسنحاول التطرق إلى بعض الأهداف الرئيسية:

- تحقيق أقصى ربحية
- تجنب تعرض لنقص شديد في السيولة.
- تحقيق أكبر قدر من الأمان للمودعين والبنك.

سنتعرض فيما يلي بعض التفصيل لهذه الأهداف:

1- الربحية: يجب أن توجه البنوك أموالها نحو التوظيف في المجالات والأنشطة التي تحقق لها اكبر أرباح ممكنة، وذلك من خلال تحقيق عوائد تزيد في مقدارها من قيمة الفوائد التي يتم دفعها للمودعين كما تكفي لتغطية كل التكاليف والنفقات التي تتحملها البنوك، فضلا عن تحقيق عائد مناسب لرأسمال هذه البنوك.[1]

2- السيولة: وهي عبارة عن إمكانية تحويل الأصول إلى نقود سائلة في الحال ودون خسارة.[2]

ويعتمد تحقيق أقصى قدر من السيولة على عدة عوامل لعل أهمها:

2-1- مدى استقرار الودائع: نلاحظ مثلا أن ودائع التوفير تتمتع بثبات نسبي نظرا لعددها الكبير وطبيعتها المتصفة بالتزايد عاما بعد عام، مما يطمئن البنكي من ناحيتها، وكذلك الحال بالنسبة للودائع بأخطار مسبق والودائع لأجل.

2-2- قصر مدة التسهيلات الائتمانية: كلما قصدت مدة التسهيلات التي يمنحها البنك التجاري كلما زادت السيولة لأنها تعني أن الأموال الممنوحة ستعود بسرعة.

[1] أحمد محمد غنيم، **إدارة البنوك**، المكتبة العصرية، ط1، المنصورة،2007، ص119.

[2] خبابة عبد الله، **اقتصاد مصرفي**، دار الجامعة لنشر والتوزيع، مركز الاسكندرية للكتاب،2013، ص 162.

أن هدف السيولة هو هدف مهم وأساسي خاصة في حالة البنوك التجارية.[1]

3- الأمان: يهدف هذا المعيار إلى تحقيق استقرار وسلامة المركز المالي للبنك ويتحقق ذلك عندما تكون القيمة السوقية للأصول مساوية أو اكبر من قيمة الالتزامات الجارية على البنك للغير.[2]

يجب أن تطمئن البنوك على استرداد أموالها وذلك دون التعرض لمخاطر كبيرة، ولهذا فان هذه البنوك تشترط عند توظيف أموالها ضرورة توفير الضمانات الكافية لتحقيق ذلك.[3]

المطلب الرابع: خصائص البنوك التجارية

وتتميز المصارف التجارية بالخصائص التالية :

- أنها أكثر أنواع المصارف مخاطرة في عملياتها مما يجعلها متحفظة في ممارسة فعاليتها فعلياً فإنها تتحمل مسؤوليات جسيمة في إدارة الأعمال .
- تعتمد هذه المصارف على رؤوس أموال قليلة مقارنة بحجم الأموال التي تتعامل بها.
- تهدف هذه المصارف بشكل أساسي إلى تحقيق الرغبة في أنشطتها وفعاليتها المختلفة، كما تسعى إلى تعزيز مركزها التنافسي في السوق العالمية .
- تواجه هذه المصارف متطلبات السيولة أكثر من غيرها من المصارف وذلك لتعاملها بالودائع
- تحت الطلب بشكل كبير وكذلك منحها للقروض القصيرة الأجل .
- تتصف كذلك بتعامل عدد كبير من الجمهور ومنشآت الأعمال معها مقارنة بالمنشآت المالية الأخرى ويعود السبب في ذلك إلى قدم تعاملها بالصكوك والحسابات الجارية.[4]

- **خلق ودائع:** حيث أن البنك لا يخلق أي نقود، وإنما يقتصر دوره على الموازنة بين كمية الودائع واستخدامها،أي مجرد التوزيع لموارده بين نقود سائلة لمواجهة طلبات السحب، وقروض منحها لعملائه ويحصل في مقابل ذلك على ثمن (سعر الفائدة) فالبنك يقترض ويقرض، وهو يقرض بفائدة أكبر، ويقترض بفائدة أقل، والفرق بين الفائدتين هو ربح البنك.[5]

---

[1] عبد المعطي رضا رشيد محفوظ احمد جودة، **إدارة الائتمان**، دار وائل للنشر، عمان، 1993، ص ص200-201.

[2] محمد عزت غزلان، **اقتصاديات النقود والمصارف**، دار النهظة العربية، بيروت، 2002، ص 142.

[3] أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص 120.

[4] فلاح حسين الحسيني ، مؤيد عبد الرحمن الدوري، **إدارة البنوك**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ، 2000، ص 204.

[5] أسامة محمد فولي، **مبادئ النقود والبنوك**، در الجامعية الجديدة للنشر، الاسكندرية، 1999، ص ص 179 – 180.

المبحث الثاني: الأداء في البنوك التجارية.

تسعى البنوك الحديثة إلى مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة، بشتى الطرق من خلال الأداء سعياً إلى تحقيق التطوير، وتقديم الخدمات في أفضل صوره، وذلك لمواجهة الكثير من التحديات، والتي يتمثل أهمها في: تعدد الأهداف، وتزايد حاجات المجتمع وتنوعها، وندرة الموارد والتحولات الاقتصادية. والتي أدت إلى تسابق الدول في جذب رؤوس الأموال والاستثمارات من خلال خلق البيئة المناسبة لذلك.

المطلب الأول: مفهوم الأداء ومحدداته

أولا :مفهوم الأداء

1. المفهوم اللغوي

يعتبر قاموس اللغة الفرنسية (Larousse) كلمة الأداء (Performance) كلمة إنجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة (Parformance) المأخوذة من كلمة(Parformer) والتي تعني أتم أو أنجز أو أدى (accomplir) .[1]

ويمكن تعريف الأداء بأنه« إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة ».[2]

2. المفهوم الاصطلاحي التنظيمي:

يشير الأداء إلى« درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة».[3]

[1] Dictionnaire Larousse de la langue française, 2001,p766.

[2] سناء عبد الكريم الخناق، **مظاهر الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية**، الملتقى العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس2005، ص 35.

[3] راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص21.

ويعرفه نيكولاس (F.W.Nicolas) بأن الأداء هو« ناتج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك» .[1]

ويجدر بنا هنا الإشارة إلى بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء وهما الكفاءة والفعالية، فتشير الكفاءة إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى[2]، فهو مفهوم يرتبط بالقدرة على أداء الأعمال أي مرتبط بالمهارات، أما الفعالية فتشير إلى الأهداف المحققة من قبل المنظمة.[3]

ثانيا:محددات الأداء:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور (المهام) ،فهذا يعني أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من :الجهد، القدرات وإدراك الدور(المهام) المنوطة به.[4]

فيشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وينتج هذا الجهد من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك ، أما القدرات فيقصد بها الصفات الشخصية للفرد والتي يستخدمها لأداء وظيفته، فيما يشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يوجه الفرد جهوده في العمل من خلاله ويتمثل ذلك في مجموعة الأنشطة والسلوكات التي يقوم بها الفرد في أداء مهامه.

ولكي يحقق الفرد مستوى مرض من الأداء لابد من وجود تكامل وحد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الفرد إذا بذل جهودا فائقة، وكانت لديه قدرات لابأس بها وكان مدركا لدوره فإن مستوى أدائه سيكون مقبولا، أما إذا كان يبذل جهودا كبيرة ويتمتع بقدرات متفوقة إلا أنه غير مدرك لدوره، أو أن لديه قدرات متفوقة و الفهم اللازم للدور الذي يقوم به إلا أنه لا يبذل الجهود اللازمة في العمل فإن مستوى أدائه عادة ما يقيم كأداء منخفض أو غير مقبول، وفي بعض الأحيان قد يبذل العمل الجهد اللازم لذلك مع تمتعه بقدرات فائقة وفهما جيدا لمهمته إلا أنه يصادم بعض العوامل الخارجة عن نطاق سيطرته يمكن لها أن تؤثر على مستوى أدائه والتي نوردها في العنصر الموالي.

---

[1] عبد الباري إبراهيم درة، **تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات**، المنظمة العربية للتنمية الادارية،عمان، 2003، ص15 .

[2] سهيلة محمد عباس ، **أدارة الموارد البشرية** " **مدخل استراتيجي**"، د ار وائل للإنتاج والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص138.

[3] سهيلة محمد عباس ، مرجع نفسه، ص138.

[4] راوية محمد حسن ،مرجع سابق ، ص216 .

المطلب الثاني: مجالات الأداء الرئيسية

يتطلب من الادارة العليا من أجل وضع نظام رقابة فعال أن تحدد مجالات الأداء الرئيسية، بحيث تعكس أهداف البنك المهمة، وتشمل على الجوانب الخاصة بوحدة العمل، أو البنك ككل، التي يجب عليها العمل بفعالية من أل تحقيق النجاح لهذا البنك.

وتشير المصادر الى عدد من المجالات الرئيسية للأداء يمكن تحديدها فيمايلي:[1]

- **الربحية:** ضمن هذا المجال يتم تحديد مؤشرات جديدة للقياس منها، العائد على الموجودات، العائد على حق الملكية، هامش الربح الصافي على المبيعات.

- **المركز السوقي:** يمثل هذا المجال بالحصة السوقية التي تعد واحدة من أكثر المقاييس ملائمة للتعبير عن أداء البنك، فهي تشير إلى فاعلية إستراتيجية البنك، أو مدى نجاح عمله، أو منتجاته، أو برامجه مقارنة بأعمال المنتوجات والبرامج الخاصة بالمنافسين.

- **الإنتاجية:** وفي هذا المجال الذي يعتمده البنك لقياس كفاءته، التي تستخدم لذلك مقياسان هما:

  - تكلفة العمل.
  - قيمة الاستهلاك.

منسوبان الى حجم الإنتاج، وعن طريق ذلك يتمكن البنك من تقويم درجة فاعليته في إستخدام كل من العمالة و المعدات.

- **أداء العاملين وميولهم:** هو المجال الذي يستخدم لتقييم أداء العاملين المشتغلين، وتنظيم جهودهم للمحافظة على الميول الإيجابية للعاملين اتجاه عملهم، واتجاه البنك.

ويمكن قياس تلك الميول أو الاتجاهات بشكل غير مباشر، عن طريق البيانات المتعلقة بنسب الغياب، ودوران العمل.

[1] فلاح حسن حسني، مرجع سابق، ص222.

●**المسؤولية العامة:** وضمن هذا المجال يتم إعداد مؤشرات لتقويم مدى نجاح البنك في تحمل مسؤولياته نحو العاملين، والموردين، والمجتمع المحلي، بمعنى آخر تقويم دور البنك في توفير حاجات أفراد المجتمع، ورغباتهم وذلك من خلال أعمال تؤدي إلى تعزيز التصور العام عن طريق البنك.

●**قيادة المنتوج:** حيث تعتبر قيادة المنتوج المجال الذي يقوم فيه المسؤولون على إدارة كل الشؤون الهندسية، والإنتاج والتسويق، والشؤون المالية، وفي جميع وحدات العمل، بتقييم التكاليف، والجودة، والمركز السوقي لكل منتوج من المنتجات الحالية والمنتجات المخطط لها سنويا.

●**تطوير الأفراد:** ضمن هذا المجال يتم تجميع تقارير متنوعة، لتقويم الأسلوب الذي يتبعه البنك في سد الاحتياجات الحالية، والمستقبلية، من القوى العاملة.

●**الموازنة بين أهداف المدى القريب و أهداف المدى البعيد:** ضمن هذا المجال يجب أن يقوم البنك بإجراء دراسة معمقة بشأن التداخل بين مجالات الأداء الرئيسية، للتأكد من أن الأهداف على المدى القريب لا يتم تحقيقها على حساب الأرباح والاستقرار ضمن المدى البعيد.

●**الإبداع:** يتمثل هذا المجال بقيام البنك بأعمال تؤدي إلى تطوير المنتجات، والخدمات الحالية، إلى أخرى جديدة.

كما يعد الإبداع بأنه التغير المستمر للبنك، تحقيقا للتكيف الذي هو أكثر حسما في تحديد بقائه واستمراره، كما يتضمن هذا التغير إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر في البنك كالمهامات وتكنولوجية الأفراد.

●**الموارد المادية والمالية:** لقد ظهر هذا المجال من خلال التعرف على كافة أنشطة البنك، والتعرف على العلاقات التي تربط بين الموارد المادية، المتاحة لها، وبين كافة استخدامها، بغية التعرف على الانحرافات وتحديد مسبباتها، وذلك ما يتم عادة بالمقارنة بين نتائج المحققة وبين الأهداف المرسومة للبنك وخلال مدة زمنية معينة.

●**أداء العاملين وتطويرهم:** ويعد هذا المجال معيارا لتقييم أداء المديرين وفيه يتم تصميم برامج تساعد في إيصال المديرين إلى المستوى المطلوب من الكفاءة.

المطلب الثالث: الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء و معوقاته

أولا:الجوانب المتداخلة

هناك العديد من الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء نوجزها فيما يلي: [1]

1. الجوانب المتعلقة بالعمل

- **الإلمام بالعمل**

يعد الإلمام بالعمل ركنا أساسيا من أركان الأداء، فهو يعبر عن معرفة العامل بالعمل الذي يؤديه ومدى فهمه لدوره ومهمته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المنظمة.

- **ناتج العمل**

يعبر ناتج العمل عن مستوى الإنجازات التي يحققها العامل، ومدى مقابلتها للمعايير النموذجية الكمية والنوعية والزمنية وضغط التكاليف وكل ما يميز عمله من قيمة مضافة تعبر عن ناتج العمل ويعبر عنه ببصمات العامل في العمل.

2. الجوانب المتعلقة بالسلوك

- **سلوك العامل**

يشير سلوك العامل في أداء وظيفته من مدى محافظته وحرصه على معدات وأدوات وتجهيزات الإنتاج المستخدمة في العمل من حيث الاعتناء بها وصيانتها وتجنب الإتلاف ومدى تفعيلها بالشكل الذي يضمن عائدا معتبرا.

- **السلوك الاجتماعي**

يتمثل السلوك الاجتماعي في العمل في مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومدى مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة وتنفيذه للأوامر ومشاركته في حل المشكلات اثناء العمل.

[1] نور الدين شنوفي، **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية**، أطروحة لنيل شهادة الدكتراه قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص18 .

- **الحالة النفسية للعامل**

إن الحالة النفسية للعامل والتي تمكنه من التصرف بمزاج معين يكون من خلالها متحمسا ورغبا في العمل ومستعدا لإتقانه أوقد يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع العمل.

- **فرص التقدم**

يسلك العامل طريق التحسين والتقدم من خلال اكتساب مهارات ومعلومات عن طريق البرامج التدريبية أو الممارسة الميدانية بغية زيادة كفاءة انتاجيته و فعالية أدائه.

ثانيا: معوقات الأداء

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء العامل التي تؤثر فيه ومن أهمها: الإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية، نمط الإشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات و التجهيزات، السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، إلا أن هذه العوامل؛(ويطلق عليها العوامل الخارجية) ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل وإنتاجيته، ولكن يتفاعل معها العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل، ذكاؤه وقدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، ظروف العمل الاجتماعية، ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد، القدرة والاتجاه . فعلى سبيل المثال :أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل،و أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، إضافة إلى أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أهم و أكبر مسؤوليات الإدارة نجد: [1]

- توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين.
- توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما بمكن من تحقيق أداء جيد.
- توفر المعلومات الدقيقة عن أداء العاملين.
- وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم .

[1] راوية محمد حسن ، مرجع سابق ، ص ص 216-217.

- دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.

المبحث الثالث: أنظمة قياس الأداء

تحتاج البنوك إلى أداة تستطيع من خلالها الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، والتوصل إلى ما قد يكون هناك من تباين بين النتائج المستهدفة والنتائج التي تحققت فعلا. والأداة هى المعيار (Standard) الذي من يمكن خلاله مقارنة المحقق بالمستهدف على أساس المعايير المحددة مسبقا و هي ماتعرف بعملية القياس.

إن قياس الأداء هو عمل متمما لعملية التخطيط، فالتخطيط يساعد على تحديد الأهداف وقياس الأداء يساعد على معرفة مدى تحقق هذه الأهداف سواء كانت أهدافً إستراتيجية أو تكتيكية، وسواء كانت على مستوى الفرد أو الوحدة التنظيمية أو على مستوى المنظمة الحكومية (مدنية كانت أو أمنية).

المطلب الأول: تعريف وخصائص قياس الأداء

أولا: تعريف قياس الأداء:

اقترح (tangen) أن الأداء يعرف مثل كفاءة وفاعلية العمل أو التصرف المعين، والذي يؤدي إلى التعريفات التالية:[1]

- يعرف مقياس الأداء كعملية لتحديد وقياس كفاءة وفاعلية العمل المعين.
- يعرف مقياس الأداء كمصفوفة تستخدم لتحديد وقياس الكفاءة و/أو الفاعلية للعمل المعين.
- يعرف نظام قياس الأداء كمجموعة من المصفوفات تستخدم لتحديد وقياس كفاءة وفاعلية عمل معين.
- ويرى(tangen) أن الهدف الرئيسي لنماذج وأطر قياس الأداء يتمثل في تدعيم الإدارة لقياس آداء الأعمال وتحليل وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية من خلال عملية إتخاذ القرارات الأفضل[2].

[1] Tangen, T,. **Performance measurement: from philosophy to practice**. International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53, No. 8, 2004, P720.
[2]Tangen, T,. **Insights from research: Improving the performance of a performance measure**. Measuring Business Excellence, Vol. 9, No. 2, 2005, p4.

تستطيع أنظمة قياس الأداء الفعالة والمتكاملة والمتوازنة أن توظف نظام قياس الأداء بمنشأة الأعمال كأداة للتغير التنظيمي استجابة للمؤثرات الداخلية والخارجية. ومن جانب آخر تحقق مساهمة لاغنى عنها في مجال اتخاذ القرارات وخاصة المتعلقة بإعادة هندسة العمليات واعادة تصميم الأهداف والإستراتيجيات الخاصة بمنشأة الأعمال.[1]

ثانيا:خصائص قياس الأداء.

قدم الخبراء اقتراحات عديدة فيما يتعلق بموضوع تصميم أنظمة الأداء وقدم (beamon) عدد من الخصائص التي يجب أنا تتصف بها أنظمة قياس الأداء الفعالة، وتشمل على مايلي: [2]

- **الشمولية (Inclusiveness):** وتعني قياس كل السمات ذات الصلة بموضوع القياس.
- **العمومية (Universality):** وتعني السماح بالمقارنة في ظل ظروف التشغيل المختلفة.
- **القدرة على القياس (Measurability):** وتعني امكانية قياس البيانات المطلوبة.
- **الاتساق (Consistency):** ويعني توافق المقاييس متوازنة، ويجب أن تصنف المقاييس الى مستويات استراتيجية وتكتيكية وتشغيلية، وتتصمن مقاييس مالية وغير مالية.[3]

وهناك مجموعة من الخصائص المرغوبة لأنظمة قياس الأداء ومشتقة من مصادر مختلفة، وبعضها يطبق على كل المقاييس الأداء والبعض الآخر يطبق على عدد محدود من المقاييس، مع مراعاة أنه من الصعب تحقيق كل هذه الخصائص عند تصميم أنظمة قياس الأداء، ويجب أن تتصف أنظمة قياس الأداء في منشآت الأعمال بالخصائص التالية: [4]

[1] Charan, P.,et al**, Analysis of interactions among the variables of supply chain performance measurement system implementation**, Business Process Management Journal, Vol. 14, No. 4, 2008 ,pp512

[2] Beamon, B.M., **Measuring supply chain performance**. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 19, No. 3, 1999,pp 275-276.

[3] Gunasekaran et al, **Performance measures and metrics in a supply chain environment**, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21, No. 1/22001,p.71

[4] Thakkar. J , et al, **Development of a balanced scorecard: An integrated approach of Interpretive Structural Modeling and Analytic Network Process**, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol.56
No. 1,2007,p25.

- أن تكون بسيطة وسهلة الاستخدام ولها هدف واضح.
- أن تقدم تغذية عكسية سريعة.
- أن تتعلق بتحسين الأداء وليس الرقابة عليه فقط.
- أن تدعم استراتيجية منشأة الأعمال ولا تتعارض مع بعضها.
- أن ترتبط بكل من أهداف منشأة الأعمال قصيرة الأجل وطويلة الأجل.
- أن تتماشى مع ثقافة منشأة الأعمال.
- أن تتكامل أفقيا ورأسيا مع هيكل منشأة الأعمال.
- أن تكون متسقة مع نظام الحوافز والمكافآت الخاص بمنشأة الأعمال.
- أن تركز على الأشياء الهامة للعملاء.
- أن تركز على المناطق التي تعمل فيها المنافسة.
- أن تضع معايير رقمية محددة لمعظم الأهداف.
- أن تعكس المعلومات المالية وغير المالية الملائمة في ضوء عوامل النجاح الرئيسية لمنشأة الأعمال.
- أن تجعل المقاييس المالية وغير المالية مرتبة ومتلائمة ضمن الإطار الاستراتيجي.
- أن تجعل الإنحرافات ما بين أهداف كل منشأة الأعمال ومقاييس الأداء عند حدها الأدنى.

المطلب الثاني: أسباب قياس الأداء وأهميته

أولا: أسباب قياس الأداء

تحتاج البنوك إلى قياس الأداء للأسباب التالية: [1]

- الرقابة(Control): يساعد قياس الأداء في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.

- التحسين المستمر (Continuous Improvement): يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، و اتجاهات العمليات، و منع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات، أيضا فرص التحسين.

- تقييم الإدارة(Management Assessment) : بدون القياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية.

ثانيا: أهمية قياس الأداء [2]

لقد بدأ الاهتمام بعملية قياس الأداء في القطاع العام في الآونة الأخيرة يأخذ اهتماماً كبيراً نظرا لما يمثله ذلك من قدرة المنظمة من تقييم الممارسات الحالية ومدى ارتباطها بتحقيق الأهداف الموضوعة .ويعد قياس الأداء منهجاً إستراتيجيا يهدف إلى زيادة كفاءة أداء المنظمات من خلال تطوير أداء العاملين وفرق العمل وزيادة قدراتهم ، وهو بعبارة أخرى يهدف إلى ربط إدارة أداء الأفراد بالأهداف والإستراتيجيات الموضوعة للمنظمة.

وعليه فإن على المنظمات أن تقيس نتائج أعمالها أو إدارته – حتى لو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة – إذ إن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى الأحسن، ويشير فلاسفة الإدارة وليام تومسون ولورد كيلفن (1894،1896) إلى أنه "حين تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتعبر عنه بالأرقام، فمعنى ذلك أنّك تعرف شيئاً عنه ولكن حين تعجز عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام، فإن معرفتك ستكون ضئيلة وغير مرضية، وفي تلك الحالة قد يكون الأمر بداية معرفة فقط، لكنّك قّلما ستتقدم في أفكارك وتصل إلى مرحلة العلم.

[1] Joel Anderson and Others, **How To Measure Performance– AHand book of Techniques and Tools**,www.orau.gov/ pbm / handbook/ preface.html

[2] Performance Trending Principles, James A. Christensen, Battelle Northwest Laboratories, 16th, Annual National Energy Division Conference.

إن ما يمكن قياسه يمكن عمله (What gets measured gets done) ويشير" جون بيرت" "John Pratt" إلى أن معدل الأخطاء في الصناعة في" ولاية ماساشوتس (Massachusetts) كان قد بلغ(23%) ويمثل ذلك أعلى معدل بين الولايات، وعندما تم قياس هذا المعدل على مستوى الولاية لم يحدث أي تحسن، ولكن عندما تم تحديد هذه النسبة لكل فرع، أصبح بالتالي كل مدير يعرف بأنه سيشار إليه بالبنان بوصفه صاحب أقل أو أكثر نسبة من الأخطاء، ولذلك وخلال اثني عشر شهراً انخفضت نسبة الخطأ من(23%- 12%) وبعد ستة أشهر وعندما تم تطبيق القياس على وحدة إشرافية داخل كل فرع انخفضت نسبة الأخطاء إلى 8% مما يعني التالي:

- أهمية قياس الأداء على أساس كل وحدة تنظيمية أو على أساس كل مسئول مباشر.
- إن عدم قياس النتائج يصبح معه من الصعب تحديد النجاح من الفشل.
- إن عدم المعرفة بوجود نتائج قد تحققت، يؤدي إلى أنه لن يكون هناك تقدير أو مكافأة لمن حقق الإنجاز.
- عندما لا نستطيع مكافأة النجاح فإننا حتماً نكافئ الفشل.
- عندما لا نرى النجاح لن تستطيع أن نتعلم أو نستفيد منه.
- عندما لا نستطيع تحديد الفشل أو الخطأ لن نستطيع معالجته.
- عندما نستطيع أن نقدم أو نعرض النتائج نكسب بذلك تأييد العامة.

المطلب الثالث: أطر ونماذج قياس الأداء.

تم تطوير عدد من الأطر والمداخل لقياس الأداء منذ الثمانينات، وهذه الأطر لها مزاياها وحدودها. ويشير مراجعة الأدب المحاسبي الى أن الصلاحية التجريبية والنظرية لبعض هذه الأطر قائمة وموجودة، بينما هناك أطر ومداخل لا تتوافر معلومات حولها.ويسعى الباحث الى دراسة وتحليل بعض أطر ومداخل قياس الأداء ذات الصلاحية التجريبية والنظرية والمستخدمة على نطاق واسع، وذلك على النحو التالي:

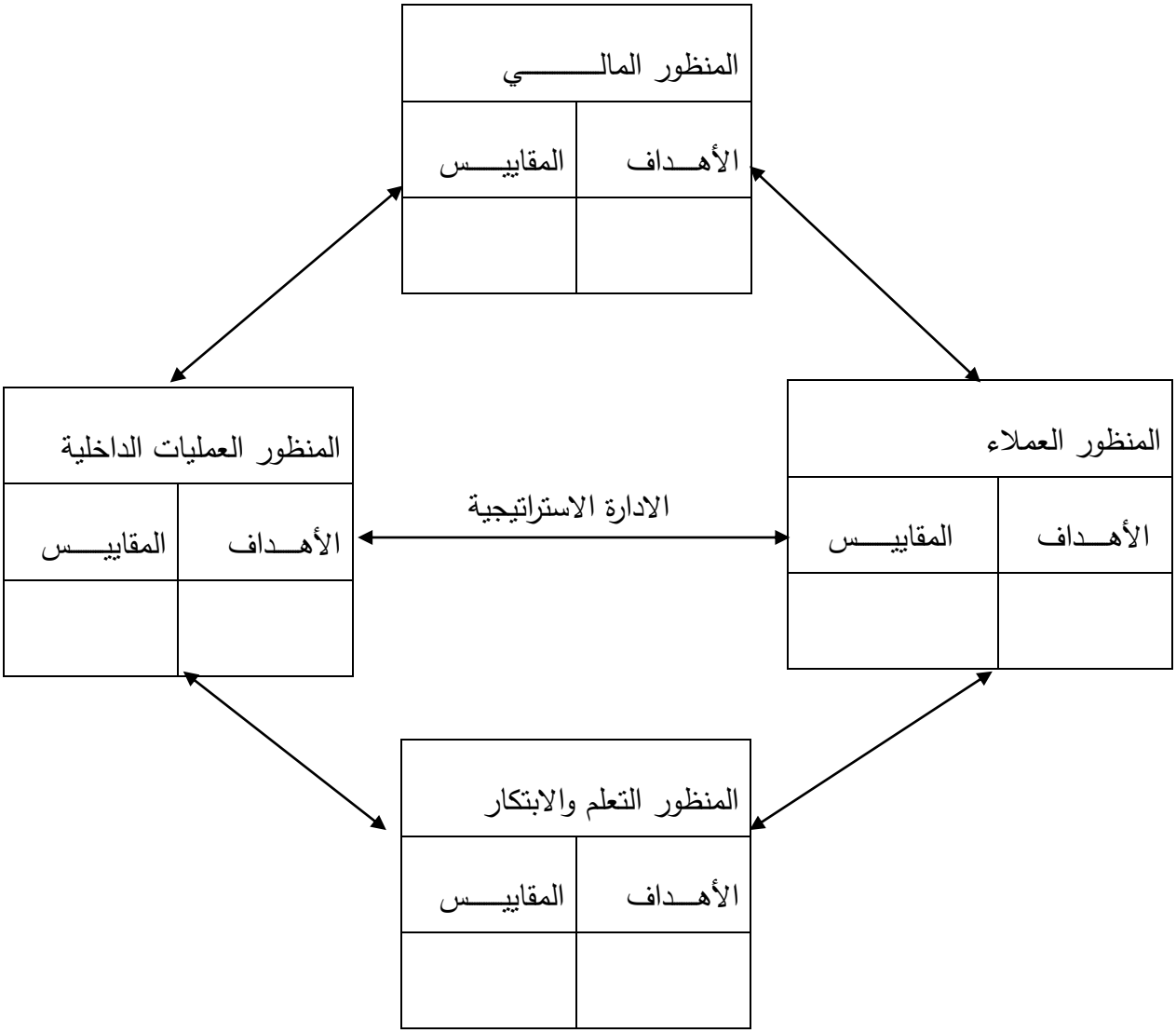
أولا: إطار بطاقة القياس المتوازن للأداء: ((Balanced Score Card (BSC)

يقترح إطار بطاقة القياس المتوازن للأداء بضرورة إستخدام منشأة الأعمال لمجموعة متوازنة من المقاييس، والتي تسمح للإدارة العليا بتكوين رؤية سريعة وشاملة عنها، وذلك من خلال أربعة منظورات هامة كما هو موضح في الشكل رقم (03). وتقدم المنظورات الأربعة إجابة عن أربعة أسئلة أساسية، وهي: [1]

- كيف ننظر الى حملة أسهمنا (المنظور المالي)؟.
- ماذا يجب أن نتفوق فيه (منظور العمليات الداخلية)؟.
- كيف يرانا عملاؤنا (منظور العملاء)؟.
- كيف نستطيع الاستمرار في التحسين وخلق القيمة (منظور التعلم والابتكار)؟.

[1] Tangen, **Performance measurement: from philosophy to practice,** op-cit, p 736 .

الشكل رقم (03) إطار بطاقة القياس المتوازن للأداء



المصدر: Tangen, Performance measurement: from philosophy to practice, op-cit, p 73.

ويرى الباحث أنه يمكن تقييم إطار بطاقة القياس المتوازن للأداء من خلال بيان نقاط القوة والضعف فيه، وتتمثل جوانب القوة في هذا الإطار فيما يتضمنه من مقاييس للأداء المالي تعطي نتائج الأعمال التي حدثت بالفعل، وتستكمل مقاييس الأداء المالي بمقاييس أداء تشغيلية غير مالية والتي تعتبر مسببات للأداء المالي المستقبلي. وبتقديم معلومات من المنظورات الأربعة يستطيع إطار (BSC) أن يقلل حمل المعلومات الزائدة من خلال تحديد عدد من المقاييس المستخدمة، ويدفع المديرين أيضا الى التركيز على عدد من المقاييس

الحاسمة، علاوة على أن استخدام عدة منظورات يجنب المنشأة من مشكلات التعظيم الجزئي وذلك من خلال إجبار الإدارة العليا على النظر في كل المقاييس وتقيم ما اذا كان التحسين في منطقة ما قد يتحقق على حساب منطقة أخرى .[1]

وتناول الباحث نقاط ضعف لهذا الإطار على النحو التالي، وهو ضعف في تحديد المقاييس الملائمة، وكيفية تقديمها واستخدام بشكل نهائي لإدارة الأعمال. هذا إلى جانب أن الإطار لم يأخذ في اعتباره منظور المنافس على الإطلاق. كما انه لم يحدد علاقات رياضية منطقية بين معايير بطاقات الأداء الفردية.[2]

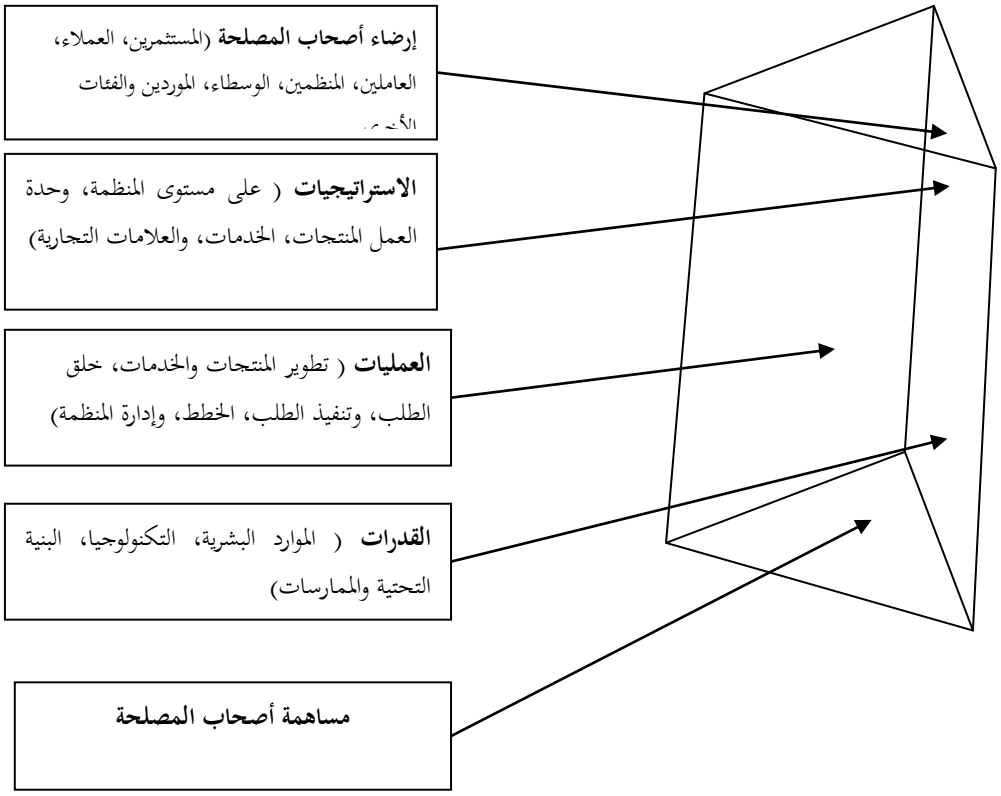
ويرى البعض أن إطار بطاقة القياس المتوازن للأداء يمثل أداة للإدارة الاستراتيجية أكثر منه نظام كامل و حقيقي لقياس الأداء.[3]

ثانيا: إطار منشور الأداء: (Performance Prism)

يقترح إطار منشور الأداء أن أنظمة قياس الأداء يجب أن تنظم حول خمسة منظورات واضحة ومترابطة للأداء كما هو موضح بالشكل رقم (04) التالي. وتتمثل هذه المنظورات فيما يلي: [4]

[1] Tangen, **Performance measurement: from philosophy to practice,** op-cit, p 736.
[1] Neely et al, **Performance measurement system design: developing and testing a process based approach**, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20, No. 10 ,p1119.
[3] Games et al**, A literature review of manufacturing performance measures and measurement in an organizational context: a framework and direction for future research.** Journal of Manufacturing Technology Management, Vol 15, No 6, 2004,Vol 15, No 6,,p511.
[4] Neely et al. **The Performance Prism in Practice**. Measuring Business Excellence, Vol 5 , Issue 2, 2001,p6.

الشكل رقم (04): إطار منشور الأداء



المصدر: Tangen, Performance measurement: from philosophy to practice, op-cit, p 738.

– إرضاء الأطراف المستفيدة (Stakeholder satisfaction) ، (من هم الأطراف المستفسدة وماذا يريدون ويحتاجون؟).

– الاستراتيجيات (Stratégies)، (ما هي الاستراتيجية المطلوبة لضمان تحقيق ما يريده ويحتاجه الأطراف المستفيدة؟).

– العمليات (Processes)، (ما هي العمليات التي يجب تطبيقها لكي تسمح بنقل وتحقيق الإستراتيجيات؟).

– الكفاءة والقدرات(Capabilities)، (توليفة من العنصر البشري والممارسات والتكنولوجيا والبنية التحتية والتي تساعد منشأة الأعمال على تنفيذ العمليات الآن وفي المستقبل، ماهي القدرات المطلوبة لتشغيل العمليات؟).

– مساهمات أصحاب المصلحة(Stakecholder contribution)، (ماذا نريد ونحتاج من الأطراف المستفيدة لإبقاء وتطوير القدرات المتاحة؟).

حيث يرى الباحث أنه يمكن تقييم إطار منشور الأداء من خلال بيان نقاط القوة والضعف فيه، وتتمثل جوانب القوة في هذا الإطار في أنه يملك رؤية أكثر شمولا لمختلف الأطراف المستفيدة مثل المستثمرين والعملاء والعاملين والمنظمين والموردين وذلك بالمقارنة بالأطر الأخرى. فالاعتقاد الشائع بأن مقاييس الأداء يجب أن تشتق بشكل كامل من الاستراتيجية يعد أمر غير صحيح، لأن ما يريده ويحتاجه الاطراف المستفيدة يجب أن يأخذ في الاعتبار أولا وبعد ذلك يتم صياغة الاستراتيجيات، ولذلك ليس من الطبيعي تكوين الاستراتيجيات الصحيحة قبل تحديد الأطراف المستفيدة وحاجتهم بشكل واضح. ومن جانب آخر فإن الإطار النظري يقتضي ضرورة معرفة استراتيجية البنك القائمة قبل اختبار مقاييس الأداء، وبهذه الطريقة يضمن الإطار أن مقاييس الأداء لها أساس قوى.[1]

ومن مزايا إطار منشور الأداء أنه يأخذ في اعتباره الأطراف المستفيدة الجديدة أيضا مثل العاملين، الموردين، الشركاء والوسطاء والذين يهملون عند تكوين مقاييس الأداء في بعض الأطر الأخرى.[2]

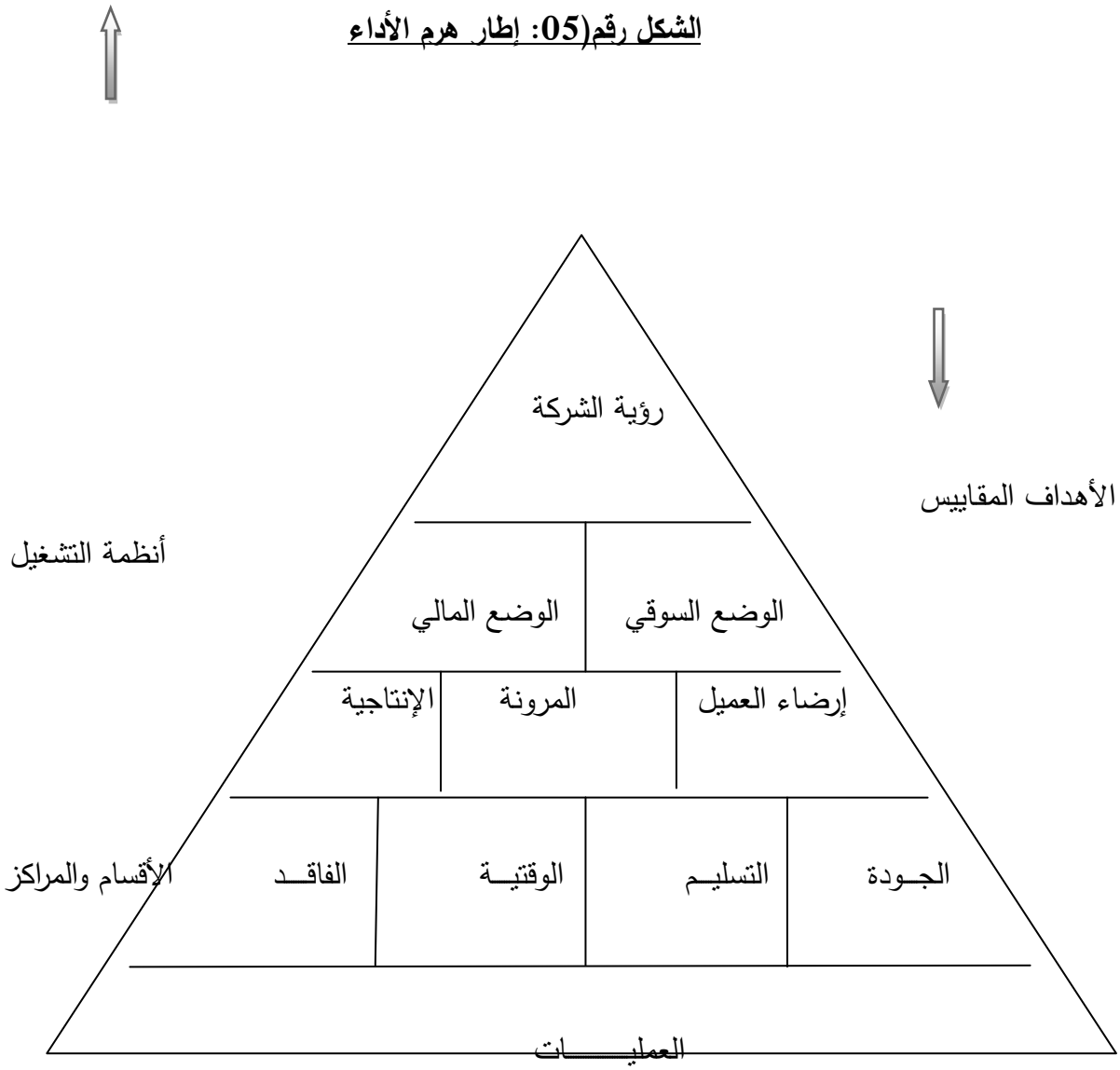
ورغم المزايا السابقة لإطار منشور الأداء إلا أنه يقدم القليل عن كيفية فهم وإدراك مقاييس الأداء. ونقطة الضعف الأخرى أن هذا الإطار لا يأخذ في حسبانه أنظمة قياس الأداء القائمة والتي قد تطبقها المنشآت.[3]

ثالثا:إطار هرم الأداء (The Performance Pyramid)

يتمثل الغرض من إطار هرم الاداء في ربط استراتيجية المنشأة مع عمليتها من خلال تنقل الأهداف من الأعلى لأسفل (على أساس تفضيلات العملاء) وتنقل المقايس من الأسفل لأعلى. ويشتمل هذا الإطار لقياس الأداء على أربعة مستويات من الأهداف يعبر عنها بالفاعلية الخارجية للمنشأة(الجانب الأيسر للهرم)، والكفاءة الداخلية لها (الجانب الأيمن للهرم) كما هو موضح في الشكل رقم (05)[4]:

[1] Neely et al , op-cit, p8.
[2] ibid, pp8-9.
[3] Tangen, **Performance measurement: from philosophy to practice** ,op-cit, p739.
[4] ibid, p739

الشكل رقم(05: إطار هرم الأداء



المصدر:Tangen, Performance measurement: from philosophy to practice, op-cit, p 740

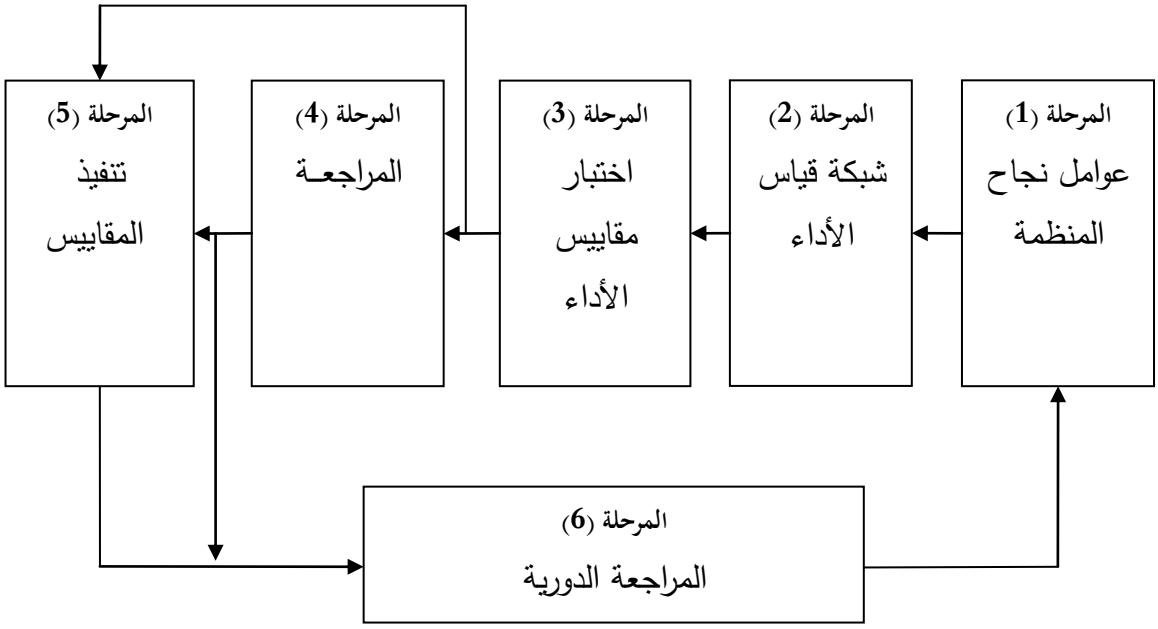
عند المستوى الأول يبدأ تطوير في هرم أداء المنشأة بتعريف الرؤية العامة لها، والتي تترجَم إلى أهداف لوحدات النشاط الفردية. ويتمثل المستوى الثاني لوحدات النشاط في أهداف قصيرة الأجل للربحية والتدفق النقدي وأهداف طويلة الأجل للنمو والوضع السوقي. وعند المستوى الثالث تقوم أنظمة التشغيل الأعمال بالربط بين المستوى الأعلى والمقاييس التشغيلية اليومية (مثال ذلك إرضاء العملاء، المرونة، والإنتاجية) في

المستوى الأدنى وأخيرا يتمثل المستوى الرابع في الأقسام ومراكز العمل والتي تستخدم أربعة مقاييس أداء رئيسية وهي (الجودة، التسليم، دور الوقت، والفاقد)على أساس يومي.

رابعا: إطار ميدوري وستيبل (Medori and Steeple's Framework)

في عام 2000 قدم كلا من (Medori and Steeple) إطارا متكاملا لتحسين أنظمة قياس الأداء أُطلقا عليه أسمهما. ويتكون هذا الإطار من ست خطوات، موضحة بالتفصيل في الشكل رقم (06).

الشكل رقم (06):(إطار Medori and Steeple)



المصدر: Medori. D, and Steeple. D**, A framework for auditing and enhancing performance measurement systems**. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20, No. 5, 2000. p. 520

في (المرحلة الأولى) تبدأ نقطة البداية بتعريف استراتيجية المنشأ وعوامل النجاح الرئيسية كما في غالبية الأطر، أما في (المرحلة الثانية) تتمثل المهمة الأساسية في مجاراة متطلبات المنشأة الاستراتيجية من المرحلة السابقة بعدد ستة أولويات تنافسية محددة وهي الجودة، التكلفة، المرونة، الوقت، التسليم والنمو المستقبلي. عندئذ يتم اختبار المقاييس الأكثر ملائمة باستخدام قائمة تدقيق تحتوي على عدد 105 مقياس بالأوصاف الكاملة (المرحلة الثالثة).

وبعد اختبار المقاييس يتم مراجعة نظام قياس الاداء الحالي لتحديد المقاييس الحالية التي يجب الحفاظ عليها (المرحلة الرابعة)، ويتمثل النشاط الأساسي للتنفيذ الفعلي للمقاييس في وصف كل المقياس من خلال ثمانية عناصر وهي: العنوان، الهدف، علامة الإرشاد، المعادلة، التكرار، مصدر البيانات، المسؤولية والتحسين (المرحلة الخامسة)، وتستند المرحلة الأخيرة على المراجعة الدورية لنظام قياس الأداء بالمنشأة (المرحلة السادسة).

ويرى البحث أنه يمكن تقييم إطار(Medori and Steeple) من خلال بيان نقاط القوة والضعف فيه

، وتتمثل الميزة الرئيسية لهذا الإطار في إمكانية استخدامه من جانبين الأول لتصميم نظام قياس أداء جديد والثاني لدعم نظام قياس الاداء القائم. ويقدم أيضا وصف فريد عن كيفية فهم و إدراك مقاييس الأداء .

ويقع حدود هذا الإطار في المرحلة الثانية، حيث أن شبكة قياس الأداء وجدت لكي تعطي نظام قياس الأداء تصميمه الأساسي، والشبكة تبني على أساس ستة أولويات تنافسية فقط (الجودة، التكلفة، المرونة، الوقت، التسليم والنمو المستقبلي). ولكن مقاييس الأداء يمكن أن تقسم إلى العديد من التصنيفات الأخرى.[1]

خامسا: نظرية القيود ((Theory of Constraints (TOC)).

تعتبر نظرية القيود (TOC) أداة لتدعيم التحسينات المستمرة، وتعتبر بعدًا إداريًا جديدا يهدف إلى تعظيم الأرباح في الأجل القصير من خلال نقاط الاختناق (Bottlenecks) أو الموارد التي تمثل قيودا على النظام. ويتمثل الهدف من نظرية القيود في التعريف على قيود النظام التي تمنع منشأة الأعمال من تحقيق المستوى الفريد من النجاح.

ويرى الباحث أنه يمكن تقييم نظرية القيود من خلال بيان نقاط القوة والضعف فيه، فالقوة الرئيسية لهذا المدخل تتمثل في انه يهتم بشكل خاص بالحمل الزائد للمعلومات، والميزة الثانية أن مقاييس الأداء داخل نظرية القيود سهلة التداول والفهم.

ومن جانب آخر هنالك حدود لنظرية القيود تتمثل في أنه هذا النموذج بعيد على أن يكون نظام متكامل لقياس الأداء، ورغم بساطة هذا المدخل إلا انه يفترض أن هناك دائما قيد واضح في النظام وهذا ليس أمر حقيقي بالضرورة. [2]

[1] Kurien and Qureshi , **Management and Social Sciences** , International Journal of Business, Vol. 2, No. 4, 2011, p. 19.
[2] Tangen, **Performance measurement: from philosophy to practice,** op-cit, p p763-764.

سادسا: تحليل تغليف البيانات (Data Envelopment Anlaysis (DEA)).

بعد تغليف البيانات (DEA) أحد نماذج بحوث العمليات التي تعتمد على استخدام البرمجة الخطية لتقييم الكفاءة المقارنة للوحدات التنظيمية المتجانسة مثل فروع البنك، المدارس والمستشفيات. ويلقى تحليل (DEA) أهمية متزايدة كأداة لتقييم وتحسين الأداء للعمليات الصناعية والخدمية. ويقوم هذا التحليل على أساس فكرة كفاءة التحليل الحدودي، وليس على أساس القيمة المتوسطية لأنه يأخذ أفضل قيمة لمجموعة البيانات.

ويرى الباحث أنه يمكن تقييم نموذج تحليل تغليف البيانات من خلال بيان نقاط القوة والضعف فيه، فالميزة الرئيسية لهذا التحليل أنه بأخذ في إعتباره عوامل متعددة ولا يتطلب افتراضات قياسية بشكل تقليدي، ويستطيع تقييم الأداء الكمية والنوعية.

وتتمثل حدود تحليل (DEA) في عدد العلاقات المحدودة التي يستطيع تحليلها من بين وحدات المدخلات والمخرجات. ويواجه التحليل إنتقاد آخر ممثل في تطبيقه يتطلب وجود وحدات إتخاذ القار لها نفس الأهداف الإستراتيجية حتى يتمكن مقارنتها .[1]

سابعا: مقاييس الأداء على أساس الوقت (Time_based Performance).

يظهر في الأدب المحاسبي أن هناك أربعة مقاييس على أساس الوقت تستخدم بشكل متكرر، وهي:[2]

- وقت تطوير المنتج الجديد (New product development time)
- وقت إنتظار التصنيع (الإنتاج) (Manufacturing lead time)
- سرعة التسليم (Delivery speed).
- الاستجابة للعملاء(Responsiveness) .

وتأتي أفضلية المقاييس الأربعة السابقة بأن تطوير المنتج الجديد وتصنيعه وتسليمه وتقديم الخدمات للعملاء تمثل العمليات الاستراتيجية الرئيسية والمتكاملة تساهم في تقييم الأداء. وتدعم المناقشات القيِمة لسلسلة التوريد عند تقييم أدائها على أساس الوقت ويظهر ذالك بشكل واضح من خلال الدراسات التجريبية والنظرية.[3]

[1] Soni, G. and Kodali, R. ,**Internal benchmarking for assessment of supply chain performance**. Benchmarking: An International Journal, Vol. 17, No. 1,2010, pp. 44.
[2] Ibid ,p45_46.
[3] Ibid, p46.

المبحث الرابع: مؤشرات قياس الاداء (Key Performance Indicators)

للوصول الى نتائج جيدة لتحسين الاداء يتحتم استخدام مؤشرات تمثل دلالات تؤشر وتقدم فكرة عن مستوى النشاط، ولأجل عملية المقارنة مع الذات فإن البنك لابد له من معيار يمثل الأداء الذي يفترض تحقيقه.

وتعتبر مؤشرات الحيطة الجزئية من أهم المؤشرات المعتمدة في تحسين أداء البنوك، وهي تعتمد على ستة مؤشرات تجميعية أساسية لتحليل وضع المؤسسات المالية وتعرف بإطار (CAMELS)، هذا الأخير مر بعدة مراحل قبل أن يصبح بشكله الحالي.

المطلب الأول: تعريف مؤشر (CAMELS) ومميزاته

أولا: تعريفه: (CAMELS)[1]

هو عبارة عن مؤشر سريع للإلمام بحقيقة الموقف المالي لأي مصرف ومعرفة درجة تصنيفه، ويعتبر المعيار أحد الوسائل الرقابية المباشرة التي تتم عن طريق التفتيش الميداني، حيث عملت السلطات الرقابية على الأخذ بنتائج معيار CAMEL أكثر من معيار CAEL والإعتماد عليها في القرارات الرقابية لأنها تعكس الواقع الحقيقي لموقف المصرف، ويأخذ المعيار في الإعتبار خمسة عناصر رئيسية هي:

- كفاية رأس المال (CAPITAL ADEQUACY)
- جودة المنتجات (ASSET QUALITY)
- الإدارة (MANAGEMENT)
- الربحية (EARNINGS)
- السيولة (LIQUIDITY)
- حساسية المخاطر السوقية (sensitivity of market risk)

[1] مالك الرشيد أحمد، **مقارنة بين معياري CAMEL و CAEL كأدوات حديثة للرقابة المصرفية**، مجلة المصرفي ، السودان ، العدد 35- 2005- ص4.

يرمز الحرف C لمدى كفاية رأس المال لحماية المودعين وتغطية المخاطر والحرف A لجودة المنتجات وما يتوقع تحصيله من قيمتها الصافية داخل وخارج الميزانية ومدى وجود مخصصات لمقابلة الموجودات المشكوك في تحصيلها بينما يرمز الحرف M للإدارة ومستوى كفاءتها وتعمقها وإلتزامها بالقوانين المنظمة للعمل المصرفي ومدى كفاءة أجهزة الضبط الداخلي والمؤسسي ووجود سياسات وتخطيط مستقبلي، أما حرف E فيرمز لمستوى الربحية ومدى مساهمتها في نمو المصرف وزيادة رأس المال، أما حرف L يرمز لقياس سلامة الموقف السيولي ومقدرة المصرف على الإيفاء بإلتزاماته الحالية والمستقبلية المتوقعة وغير المتوقعة، والحرف الاخير S يرمز الى درجة حساسية المخاطر السوقية.

تتراوح درجات التصنيف ما بين التصنيف 1 وهو الأفضل إلى التصنيف 5 وهو الأسوء كالآتي:

- التصنيف رقم 1 قوي.
- التصنيف رقم 2 مرضي.
- التصنيف رقم 3 معقول.
- التصنيف رقم 4 هامشي (خطر).
- التصنيف رقم 5 غير مرضي.

ثانيا:مميزات معيار (CAMEL):

يمكن تلخيص أهم مميزات معيار (CAMEL) في الآتي:

- تصنيف البنوك وفق معيار موحد.
- توحيد أسلوب كتابة تقارير التفتيش.
- إختصار زمن التفتيش بالتركيز على خمسة بنود رئيسية وعدم تشتيت الجهود في تفتيش بنود غير ضرورية أو مؤثرة على سلامة الموقف المالي للمصرف.
- الإعتماد على التقييم الرقمي أكثر من الأسلوب الإنشائي في كتابة التقارير مما يقلل من حجم التقارير.

عمل تصنيف شامل للنظام المصرفي ككل وفق منهج موحد وتحليل النتائج أفقيا لكل مصرف على حدى ولكل مجموعة متشابهة من المصارف ورأسيا لكل عنصر من عناصر الأداء المصرفي الخمسة المشار إليها للجهاز المصرفي ككل.

يعتمد عليه في اتخاذ القرارات الرقابية والإجراءات التصحيحية التي تعقب التفتيش.

يحدد درجة الشفافية في عكس البيانات المرسلة بواسطة المصارف للبنك المركزي ومدى مصداقية الرواجع.

يقلل من نسبة الوقوع في أخطاء التصنيف التي قد تحدث في حالة استخدام معيار CAEL نتيجة لغياب الشفافية باعتماده على البيانات الواقعية المستقاة من مصادرها الحقيقية عبر التفتيش البياني.

المطلب الثاني: تطور معيار (CAMELS) وآليات عمله.

لقد مر هذا المعيار بعدة مراحل قبل أن يصبح بهذا الشكل[1].

معيار (CAEL):

يعتبر أداة للرقابة المصرفية المكتبية ويعتمد على تحليل رواجع الريع السنوية المرسلة من المصارف للبنك المركزي ومن ثم عمل تقييم وتصنيف ريع سنوي لها استنادا على أربعة عناصر من العناصر الستة المكونة لمعيار (CAMELS) هي كفاية رأس المال، جودة المنتوجات، الربحية والسيولة ولا يشمل المعيار عنصر الإدارة والحساسية اتجاه مخاطر السوق.

أ-1- مميزات معيار (CAEL)

- يعتبر أداة للإنذار المبكر وتحديد مواطن الضعف في المصارف ومؤشر للتفتيش الميداني عبر طريقة (CAMEL) وبالتالي فهو مكمل لمعيار (CAMEL) وليس بديل له.

- تعتمد عليه السلطات في إتخاذ القرارات الرقابية اللازمة في حالة مضي ثلاثة أرباع أو أكثر من تاريخ تقرير (CAMEL) نسبة للتغير المتوقع حدوثه في الموقف المالي بالمصرف المعني خلال تلك الفترة.

[1] **يوسف بوخلخال، أثر تطبيق نظام التقييم المصرفي الأمريكي (Camels)على فعالية نظام الرقابة على البنوك التجارية،** جامعة الاغواط، الجزائر، مجلة الباحث ، عدد 10 / 201، ص 207.

– يمكن من عمل تقييم موحد للبنوك مجتمعة في تاريخ محدد على عكس معيار(CAMEL) الذي يعتمد على التقييم في تاريخ التفتيش مما يصعب معه عمل تقييم شامل للبنوك في تاريخ محدد.

أ–2– التدابير والإجراءات الرقابية التي تتخذ بناء على درجة التصنيف:

درجة التصنيف	موقف البنك	الإجراء الرقابي
1* قوي	الموقف سليم من كل النواحي	لا يتخذ أي إجراء
2* مرضي	سليم نسبيا مع وجود بعض القصور	معالجة السلبيات
3* معقول	يظهر عناصر الضعف والقوة	رقابة ومتابعة لصيقة
4* هامشي	خطر قد يؤدي إلى الفشل	برنامج إصلاح ومتابعة ميدانية
5* غير مرضي	خطير جدا	رقابة دائمة– إشراف

المصدر: شاكر فؤاد، الصيرفة الالكترونية، القضايا المتعلق بإدارة المخاطر بالنسبة للسلطات المصرفية الرقابية اتحاد المصارف العربية، بيروت، 2001، ص62.

المطلب الثالث: مكونات معيار (CAMELS)[1]

يعتمد هذا المعيار على ستة مؤشرات تجميعية أساسية لتحليل وضع المؤسسات المالية ويشمل: كفاية رأس المال– جودة الأصول– الربحية والإيرادات (الموجودات) – التمويل والسيولة– سلامة الإدارة– الحساسية لمخاطر السوق.

1. مؤشرات كفاية رأس المال

تحدد مؤشرات كفاية رأس المال صلابة المؤسسات المالية في مواجهة الصدمات التي تواجه بنود الميزانية، وتكمن أهمية مؤشرات كفاية رأس المال في أنها تأخذ بعين الإعتبار أهم المخاطر المالية التي تواجه المؤسسات المالية مثل مخاطر أسعار الصرف ومخاطر الإئتمان ومخاطر أسعار الفائدة، وتتعدى مؤشرات

[1] - أحمد طلفاح، **مؤشرات الحيطة الجزئية**، مجلة المعهد العربي للتخطيط، مصر، أفريل 2005 ، ص ص، 1-2.

كفاية رأس المال احتساب المخاطر ضمن بنود الميزانية إلى البنوك خارج الميزانية مثل: التعامل في المشتقات، ومن المؤشرات المستخدمة في هذا المجال:

– **نسب رأس المال التجميعية المعدلة بالمخاطر:** هذا المؤشر يقاس بنسبة رأس المال إلى مجموعة الأصول المرجحة بالمخاطر، فانخفاض هذه النسبة يعني زيادة تعرض بنود الميزانية إلى المخاطر واحتمال وجود نقص في كفاية رأس المال لمواجهة هذه المخاطر، بالإضافة إلى هذا المؤشر يمكن النظر إلى جودة رأس المال خصوصا أن مكونات رأس مال البنك تختلف باختلاف البلدان، كما أن مكونات رأس المال تختلف في قدرتها على استيعاب الصدمات الخارجية ضمن تصنيفات رأس المال الموسعة المعروفة بالشريحة الأولى والشريحة الثانية والشريحة الثالثة لرأس المال.

– **التوزيع التكراري لمعدلات رأس المال: تستخدم** هذه المقاييس لتلافي المشاكل الناجمة عن عملية التجميع، وهي تفيد في النظر إلى معدلات رأس المال للمؤسسة المالية الواحدة، ومثال ذلك أن تحسب معدلات كفاية رأس المال لمجموعة من المؤسسات كأكبر ثلاثة بنوك أو احتساب معدلات كفاية رأس المال للبنوك المملوكة للقطاع العام، أو حتى النظر في معدلات كفاية رأس المال لبعض البنوك التي لا تحقق المقاييس الدولية أو المقاييس المحلية.

إن قياس كفاية رأس المال والوقوف على حقيقة الموقف المالي للمؤسسات المالية اكتسب أهمية كبرى في الآونة الأخيرة على المستوى الدولي للأسباب التالية[1]:

– تتيح نتائج القياس مؤشرات قيمة للسلطات الرقابية والإدارات الداخلية للوقوف على حقيقة كفاية رأس المال والتي تعتبر عاملا محوريا في تحقيق السلامة المصرفية.

– تعطي نتيجة القياس مؤشرا هاما للمخاطر المحتملة التي قد تتعرض لها المصارف، مما يساعد السلطات والإدارات الداخلية على اتخاذ القرارات اللازمة مبكرا، كالإجراءات المتعلقة برفع رأس المال.

– قد تكشف النتائج الحاجة إلى إعادة النظر في أسس الضوابط الاحترازية المطبقة، إلى جانب إعادة النظر في نظم وأطر الرقابة الداخلية للمصارف بما في ذلك الهياكل الإدارية.

[1] – عثمان بن موسى الشيخ، **السلامة المصرفية** ، دار النشر والطباعة ، السودان ، 2007، ص 103.

2. مؤشرات جودة الأصول

بشكل عام تعتمد درجة مصداقية معدلات رأس المال على درجة موثوقية مؤشرات جودة ونوعية الأصول، كما أن مخاطر الإعسار في المؤسسات المالية تأتي في الغالب من نوعية الأصول وصعوبة تسييلها، ومن هنا تأتي أهمية مراقبة المؤشرات التي تدل على جودة الأصول. إن مؤشرات جودة الأصول يجب أن تأخذ بعين الإعتبار مخاطر الإئتمان المتضمنة في العمليات خارج الميزانية مثل الوكالات والرهونات والتجارة بالمشتقات.

إن تقييم جودة الأصول عادة ما ينظر إليه من جهتين مختلفتين:

أ- المؤشرات المتعلقة بالمؤسسات المقرضة

- **التركيز الائتماني القطاعي:** التركز لمجمل التسهيلات الائتمانية في قطاع اقتصادي معين قد يعني انكشاف القطاع المصرفي للتطورات في هذا القطاع، فكثير من الأزمات المصرفية حدثت وتضخمت بفعل انتقال الأزمة من بعض القطاعات الاقتصادية إلى القطاع المصرفي بفعل تركز القروض في هذه القطاعات، كما حدث في أزمة شرق آسيا.

حيث تركزت معظم القروض في قطاع العقارات، والصحيح أن تركز القروض في مجمله خطير ويؤدي إلى انكشاف القطاع المصرفي إلى الأزمات في القطاعات الاقتصادية، والحال ينطبق على تركيز الائتمان على القطاع التصديري.

- **الاقتراض بالعملة الأجنبية:** كثير من الأزمات المصرفية حدثت في الفترات التي تتوسع فيها البنوك بالإقراض بالعملة الأجنبية لشركات محلية تفتقر لمصادر ثابتة من الإيرادات بالعملة الأجنبية مما يجعل هذه الشركات عرضة لمخاطر أسعار الصرف وانتقال هذه المخاطر على شكل مخاطر ائتمان إلى المؤسسات المصرفية المقرضة.

- **القروض غير العاملة:** إن زيادة نسبة القروض غير العاملة إلى إجمالي القروض يشير إلى ضعف محفظة الإقراض للمؤسسة المالية وبالتالي هذا يؤثر على وضع التدفقات النقدية وصافي الدخل وحتى على درجة الإعسار في المؤسسة وفي العادة تحتسب نسبة القروض غير العاملة جنبا إلى جنب مع نسبة الإحتياطات المخصصة لهذه القروض. وهناك نسب أخرى يمكن حسابها في هدا المجال لتعطي مؤشر عن الديون المشكوك في تحصيلها والتي لم تصنف ضمن القروض غير العاملة، إن إرتفاع نسبة القروض غير العاملة بشكل عام يظهر مشكلة سابقة بالنسبة لمحفظة الإقراض. كما أنه من المفيد أيضا في هذا المجال

احتساب نسب الاسترجاع (نسبة المسترد من القروض على شكل نقد إلى إجمالي القروض غير العاملة) حيث أن مثل هذه النسب تفيد في معرفة قدرة المؤسسة على متابعة قروضها.

- **القروض للمؤسسات العامة الخاسرة:** إن القروض الممنوحة من القطاع المصرفي للمؤسسات العامة الخاسرة يعني احتمال وجود مخاطر ائتمانية بالنسبة للمؤسسات المصرفية خصوصا أن بعض البلدان لا تصنف القروض الممنوحة للقطاع العام ضمن القروض غير العاملة حتى وإن لم تدفع بالكامل أو حدث تأخير في دفعها.

- **مخاطر الأصول:** وتمثل نسبة الأصول المرجحة بالمخاطر إلى إجمالي الأصول. إن انخفاض هذه النسبة لا يدل بالضرورة على جودة الاستثمار، حيث أن ارتفاع درجة الاستثمار في السندات الحكومية على سبيل المثال يدل على سياسة استثمارية متحفظة، أو قد يدل على أن هناك مشاكل في كفاية رأس المال (مقررات بازل) حيث تقوم المؤسسات المالية بمحاولة تحسين صورة معدل كفاية رأس المال لديها بالإستثمار في سندات الحكومة ذات وزن مخاطر يعادل الصفر وفقا لتصنيفات بازل.

- **الإقراض المرتبط: وهو يعني الإقراض إلى مجموعة متصلة من العملاء (المقترضين) أو حتى الإقراض لمؤسسات** أخرى متصلة بالمؤسسة المالية نفسها. إن ارتفاع نسبة القروض المرتبطة إلى إجمالي لقروض يعكس نوع من مخاطر الائتمان بارتباط القروض بمجموعة صغيرة من المقترضين وعدم تنويع محفظة الائتمان على قطاع واسع من المقرضين سوف تنتقل آثارها إلى المؤسسة المالية، كما أن الإقراض إلى مؤسسات مرتبطة بالمؤسسة المالية المقرضة يعتبر شائع جدا في كثير من الدول، وتكمن خطورة هذا النوع من الإقراض في أن الإقراض لمؤسسة (مالية أو غير مالية) مرتبطة بالمؤسسة المالية المقرضة يتم الموافقة عليه دون أي تدقيق في ملاءة المؤسسة المقترضة باعتبارها تتبع لنفس المجموعة التي تعمل ضمنها المؤسسة المقرضة.

- **مؤشرات الرفع المالي:** وتمثل نسبة الأصول إلى إجمالي رأس المال للمؤسسة المصرفية باعتبار أن معظم أصولها تكون على شكل قروض (وهي مقلوب معدل كفاية رأس المال بمفهومه البسيط)، إن ارتفاع مؤشرات الرفع المالي يعكس نمو الأصول بدرجة أكبر من نمو رأس المال.

ب- مؤشرات المؤسسة المقرضة

إن جودة القروض في محفظة الإقراض بالنسبة للمؤسسة المقرضة يعتمد على سلامة المؤشرات المالية للمؤسسة المقترضة، وخصوصا المؤسسات غير المصرفية. وبالتالي فإن أي تحليل لمؤشرات جودة الأصول

يجب أن يأخذ بالاعتبار احتمال قدرة المقترض على سداد القروض وذلك يعتمد على ربحية المؤسسة المقترضة والتدفقات المالية لديها.

- **نسبة الدين إلى حقوق الملكية:** كثير من حالات الإعسار المالي بالنسبة للمؤسسات المصرفية كانت قد سبقت مجالات اقتراض مفرط من قبل مؤسسات غير مالية، وبالتالي يصبح من الضرورة متابعة نسبة الرفع المالي بالنسبة للمؤسسات غير المالية، فنمو مديونية الشركات بشكل كبير يمكن أن ينظر إليه كمؤشر على عدم فاعلية نظام التدقيق الائتماني من قبل المؤسسات المصرفية المقرضة، وكذلك من المهم النظر في توزيع مديونية الشركات، ومدى تركزها في القطاعات الاقتصادية كقطاع الإنشاءات أو قطاع التصدير وغيره وذلك لمعرفة مدى انكشاف هذه الشركات وبالتالي المؤسسات المصرفية للهزات التي تصيب تلك القطاعات الإقتصادية.

- **ربحية قطاع الشركات:** إن الانخفاض الكبير في مؤشرات الربحية بالنسبة للشركات يمكن أن يستخدم كمؤشر ريادي يسبق الإعسار المالي بالنسبة للمؤسسات المصرفية.

- **المؤشرات الأخرى لظروف الشركات غير المالية:** وهذه تتضمن مؤشرات التدفقات النقدية كمؤشر تغطية الفوائد والتي تمثل نسبة الدخل من العمليات إلى مدفوعات الفوائد، ويمكن استخدام مؤشرات مركبة مثل مؤشر (ALTMAN) والذي يعتمد على عدة مؤشرات مالية تتضمن جودة الأصول وأداء العوائد والسيولة، وهذا مؤشر يطبق في العادة على مستوى الشركة للتميز بين الشركات الجيدة والشركات الضعيفة. وهناك مؤشرات عديدة في هذا المجال التي من الممكن أن تعطي صورة واضحة عن وضع الشركات وتأثيرها على القطاع المصرفي مثل مؤشرات التأخر في الدفع ومتطلبات الشركات لحماية الدائنين وغيرها.[1]

- **مديونية القطاع العائلي:** هذه المعلومات تفيد بالنسبة للمديونية الموجهة للقطاع العائلي وخصوصا في البلدان التي تشكل فيها نسبة القروض الشخصية نسبة عالية من مجمل القروض مثل دول الخليج العربي.

3. مؤشرات سلامة الإدارة

سلامة الإدارة مهمة جدا في أداء المؤسسات المالية (كغيرها من المؤسسات) إلا أن معظم هذه المؤشرات تستخدم على مستوى الشركة وليس من السهل أخذ مؤشرات تجميعية في هذا السياق، وهي كذلك مؤشرات

[1] أحمد طلفاح ، مرجع سابق، ص، 16.

نوعية وليست كمية ومعظمها يطبق ضمن مخاطر العمليات، إلا أن هناك بعض المؤشرات الكمية التي يمكن الاعتماد عليها.

– **معدلات الإنفاق:** إن ارتفاع نسبة النفقات إلى الإيرادات يمكن أن يعكس أن المؤسسة المالية لا تعمل بكفاءة ويمكن أن يعود ذلك إلى عدم فاعلية الإدارة.

– **نسبة الإيرادات لكل موظف:** بنفس المفهوم فإن انخفاض الإيرادات إلى عدد الموظفين يعكس عدم فاعلية المؤسسة المالية والذي من الممكن أن يعود إلى عدم فاعلية الإدارة بسبب الزيادة المفرطة في عدد العاملين.

– **التوسع في أعداد المؤسسات المالية:** إن التوسع قد يعكس بشكل عام بيئة تنافسية سليمة، إلا أن بعض حالات الازدياد السريع في أعداد المؤسسات المالية قد تعكس عدم الصرامة في إجراءات التأسيس وهذا يعكس نوعا من عدم جودة الإدارة وضعف في أساليب الرقابة على المؤسسات المالية.

4. مؤشرات الإيرادات والربحية

إن إنخفاض هذه النسب يمكن أن يعطي إشارة إلى وجود مشكلات في ربحية الشركات والمؤسسات المالية، في حين أن الارتفاع العالي في هذه النسب قد يعكس سياسة استثمارية في محافظ مالية محفوفة بالمخاطر. هناك عدد من النسب التي يمكن النظر إليها في تقييم ربحية المؤسسات المالية أهمها[1]:

– **العائد على الأصول:** وتقاس هذه النسبة بصافي الأرباح إلى إجمالي الأصول، ويمكن أن تحتسب هذه النسبة بتعريفات مختلفة للأرباح قبل وبعد الفوائد والضرائب، الأرباح باستثناء الأرباح الإستثنائية وغيرها.

– **العائد على حقوق الملكية:** إن هذه النسبة المقاسة إلى صافي الأرباح إلى معدل رأس المال يعكس معدل العائد الذي يحصل عليه المستثمرون الذين يحملون رأس مال المؤسسات المصرفية، وفي كل الأحوال فإن إرتفاع هذه النسبة قد تفسر من خلال إرتفاع الأسعار أو إنخفاض رأس المال، أما إنخفاض النسبة فيمكن أن تفسر من خلال إنخفاض الأرباح أو إرتفاع رأس المال، بشكل عام لا يمكن إحتساب هذه النسبة حتى يتم التأكد من مدلولها، بأخذ رأس المال بتعريفاته المختلفة، رأس مال الشريحة الأولى والثانية، كما يمكن إحتساب نسبة رأس المال بتعريفاته المختلفة إلى إجمالي رأس المال وبنفس الطريقة يمكن أخذ تعريفات مختلفة للأرباح.

[1] سمير الخطيب، **قياس وإدارة المخاطر بالبنوك**، دار النشر، الإسكندرية، 2005، ص 277–283.

– **معدلات الدخل والإنفاق:** إن مثل هذه النسب ممكن أن تعطي صورة واضحة عن تركيبة الأرباح والنفقات ومدى إستمرارية تحقيق الأرباح بالنسبة للمؤسسات المالية، ومدى مقدار المخاطرة الذي تأخذه هذه المؤسسات، إن هذه النسب مفيدة جدا في أنها تعطي فكرة عن مصدر العمليات التي تدر الأرباح، كأن يكون الدخل من محافظ الإقراض أو المحافظ المالية وغيرها، وحتى يمكن تحديد أي من عمليات الإستثمار التي تدر أرباح (الإستثمار في الأسهم، السندات ،أسعار الصرف ...)، في حين أن نسب النفقات يمكن أن تعطي فكرة عن مواطن الضعف في توليد الأرباح والنفقات التي تمتص هذه الأرباح، فنسب النفقات يمكن أن تحتسب وفقا لنوع المصروفات كالنفقات الإدارية أو نفقات الأجور أو مدفوعات الفوائد و غيرها من النفقات.

– **المؤشرات الهيكلية:** هناك مقاييس أخرى غير مقاييس الربحية يمكن الإعتماد عليها، وهي تعطي نظرة مستقبلية لوضع المؤسسات المالية، منها درجة إتساع قاعدة عملاء المؤسسة المصرفية، فإذا كانت أعداد وتركيبة عملاء المؤسسة المصرفيه فهذا قد يدل على ضيق في القدرة التنافسية للمؤسسة وعدم قدرتها على توسيع قاعدة عملائها وتوسيع نطاق عملها ليشمل قطاعا أوسع من الشركات والقطاع العائلي وحتى القطاعات الإقتصادية، وهذا له تأثير على جملة تكاليف المؤسسة المالية وربحيتها، ومن الأمثلة الأخرى على هذه المؤشرات الهيكلية إتساع الهامش سعر الفائدة على الإقراض وسعر الفائدة على الودائع، وهذا يدل علي البيئة التي تعمل فيها المؤسسة المالية وعلى الهيكل السوقي للقطاع المصرفي والقوة الإحتكارية فيه، كأن يكون سوق منافسة إحتكارية أو غحتكار قلة.

5. مؤشرات السيولة والتمويل

في كثير من الحالات يحدث الإعسار المالي للمؤسسات بسبب سوء الإدارة للسيولة ومن هنا تأتي أهمية متابعة مؤشرات السيولة، مؤشرات السيولة تشمل بشكل عام جانب الأصول والخصوم ففي جانب الخصوم يجب النظر إلى مصادر السيولة كالإقراض فيما بين البنوك والتمويل من البنك المركزي، كما يجب لمؤشرات السيولة أن تأخذ عدم التطابق في مجال الاستحقاق بين الأصول والخصوم في مجمل القطاع المالي أو على مستوى المؤسسات المالية ذات الحجم الكبير، ولتغطية هذه الجوانب يمكن النظر إلى المؤشرات التالية:

– **التسهيلات المقدمة من البنك المركزي للبنوك التجارية:** إن إرتفاع نسبة التسهيلات المقدمة من البنك المركزي إلى المؤسسات المالية كنسبة من إجمالي رأس المال أو الخصوم لهذه المؤسسات، يعكس مشكلات حادة في السيولة أو بمعنى آخر قد تكون هذه المؤسسات في حالة إعسار مالي.

– **التجزئة في معدلات الإقراض بين البنوك:** إن التفاوت الكبير في نسبة الفائدة للإقراض بين البنوك تدل على أن هناك مؤسسات مالية تعتبر خطرة، كذلك فإن هناك بعض الإجراءات الكمية التي تتخذها البنوك فيما بينها، ووجود مثل هذه الإجراءات يدل على وجود مؤسسات ذات مخاطر كبيرة مثل التفاوت في كمية الإقراض المسموح بها بين مؤسسة وأخرى أحيانا، أو عدم رغبة بعض المؤسسات بإقراض مؤسسات أخرى يدل على وجود مؤسسات ذات مخاطر عالية، بشكل عام فالقطاع البنكي هو أول من يكتشف وجود مشاكل في بعض البنوك وفي القطاعات الأخرى.

– **نسبة الودائع إلى المجاميع النقدية:** إن إنخفاض نسبة الودائع إلى عرض النقد بمفهومه الموسع M2 قد يعكس ضعفا في الثقة في البنوك أو قد يعكس مشاكل في السيولة لدى البنوك، كما أنه في بعض الأحيان يظهر أن المؤسسات المالية غير المصرفية هي مؤسسات فاعلية وتقدم خدمات مالية مختلفة، أو أن تكون هذه المؤسسات المالية المصرفية تتصرف تماما كالبنوك وتقدم الخدمات التي تقدمها البنوك.

– **نسبة الودائع إلى القروض:** تحتسب نسب الودائع الى القروض بإستثناء الإقتراض فيما بين البنوك، وهي تعطي صورة واضحة عن قدرة النظام المصرفي على تحويل الودائع لديه لتتواءم مع الطلب على القروض (تلبية حاجات المقترضين)، إن إرتفاع هذه النسب يظهر أن هناك ضغوطا على الجهاز المصرفي، كما أنه يظهر أن الجهاز المصرفي يعاني من نقص في السيولة لمواجهة الهزات الطارئة.

– **هيكل إستحقاق الأصول والخصوم:** هناك عدد من المؤشرات التي تقيس مدى التطابق في آجال الإستحقاق بين الأصول والخصوم وذلك بالنظر إلى تركيبة محفظة الأصول، مثل مؤشر نسبة الأصول السائلة والذي يقيس نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول، فهده النسبة تكشف عن مدى التطابق في آجال الاستحقاق، كما أنها تبين الحاجة إلى زيادة التحوط في إدارة السيولة. إن التباين الكبير في آجال الاستحقاق يبين أن المؤسسات المالية تعاني من مخاطر في السيولة، كما أنها تعكس عدم تيقن المودعين والمقرضين الآخرين من استمرارية المؤسسة المالية في المدى الطويل.

– **سيولة السوق الثانوية:** إن مؤشرات السيولة بالنسبة للمؤشرات المالية يجب أن ينظر إليها بالتزامن مع مقاييس العمق والاتساع للسوق المالي الثانوي بالنسبة للأصول السائلة مثل هامش الطلب والعرض ومؤشرات التداول.

6- درجة الحساسية لمؤشرات المخاطر السوقية

هذا يتعلق بالدرجة الأولى بالمحافظ الاستثمارية بالنسبة للمؤسسات المصرفية، حيث أن هذه المحافظ تحتوي على عدد كبير من الأدوات المالية من الأسهم والسندات الحكومية والأجنبية وسندات المؤسسات والمشتقات المالية مثل الخيارات والمستقبليات التي يتنوع فيها الأصل المالي ليشمل كافة الأصول المالية بما فيها أسعار السلع، وهذه الأدوات تخضع لمخاطر مختلفة مثل مخاطر أسعار الأسهم، مخاطر أسعار الصرف، ومخاطر أسعار الفائدة ومخاطر أسعار السلع وكل منها له مقاييس مختلفة، إلا أن هناك مقياس إحصائي موحد يقيس جميع هذه المخاطر وهو مقياس القيمة المعرضة للخطر (VAR) والذي يقيس أقصى خسارة متوقعة في المحفظة الاستثمارية خلال فترة زمنية معينة، وعادة ما يتصاحب هذا المقياس مع مقياس آخر لقياس الضغط الذي يقيس أقصى خسارة يمكن أن تمنى بها المحافظ الاستثمارية في البنوك تحت ظروف استثنائية في السوق كما في الانهيارات، وبشكل عام فإن لكل من هذه المخاطر مقاييسها المعروفة والمستخدمة.

- **مخاطر أسعار الفائدة:** وتتعلق مباشرة بأذونات وسندات الخزينة للحكومة المحلية وبعض المشتقات المالية المكتتبة على أسعار الفائدة وسندات الشركات، وتحتسب هذه المخاطر وفقا لمفهوم "الأمد" الذي يقيس العلاقة بين تذبذب أسعار السندات وأسعار الفائدة، كما يمكن توسيع مفهوم "الأمد" ليأخذ بعين الإعتبار مفهوم "التحدب" الذي يأخذ بعين الإعتبار العلاقة غير الخطية بين أسعار السندات وأسعار الفائدة.

- **مخاطر الصرف الأجنبي:** وتتعلق مباشرة بأذونات وسندات الخزينة للحكومة الأجنبية وبعض المشتقات المالية المكتتبة عليها، ولحساب هذه المخاطر يمكن إستخدام بعض الأرقام القياسية لمخاطر أسعار الصرف[1].

- **مخاطر أسعار الأسهم:** مصادر المخاطر فيها هي ذبذبة أسعارها ويمكن حسابها من خلال "نموذج التسعير الرأسمالي للأصول" (MEDAF) الذي يعبر عن مخاطر السوق فقط، أو "نظرية المضربة في تسعير الأصول" والتي تربط بين سعر السهم وعنصر المخاطرة.

إن معظم المخاطر السابقة تظهر أيضا في المشتقات المالية حيث أن عنصر المخاطرة السوقي في المشتقات المالية هو ذاته عنصر المخاطرة السوقي للأصل القائم (أسهم، سندات، أسعار الفائدة، أسعار الصرف، أسعار السلع) الذي تعتمد عليه هذه المشتقات، إلا أن شكل العلاقة بين عقود المشتقات المالية والأصل القائم يحدد

[1] أحمد طلفاح، مرجع سابق، ص: 27.

كيفية تقدير المخاطر السوقية لهذه العقود. بالنسبة للمستقبليات العلاقة خطية وبالتالي يمكن حساب هذه المخاطر مباشرة.

أما بالنسبة للخيارات فإن العلاقة غير خطية ويمكن حساب المخاطرة لها من خلال ما يصطلح على تسميته "باليونانيات" مثل " $\rho - \nu - \theta - \gamma - \delta$ " وكل من هذه الأحرف تقيس العلاقة بين تغير أسعار الخيارات بالنسبة لمعاملات مختلفة، فمثلا δ تقيس العلاقة أثر تغير أسعار الأسهم على أسعار عقود الخيارات، γ هي المشتقة الثانية بالنسبة لتغير أسعار عقود الخيارات بالنسبة لأسعار الأسهم، θ تقيس التغير في أسعار عقود الخيارات بالنسبة لتغير الأجل، ν تقيس التغير في أسعار عقود الخيارات بالنسبة لتغير ذبذبة أسعار الأسهم، ρ تقيس التغير في أسعار عقود الخيارات بالنسبة لتغير سعر الفائدة.

بالنسبة لعقود المقايضة على أسعار الفائدة والعملات فإنها تحتاج لنماذج الإفلاس والتحسن لحساب مخاطر المشتقات على المخاطر الإئتمانية.

7- المؤشرات الخاصة بالسوق

بالرغم من أن هذه المؤشرات لا تدخل ضمن إطار مؤشرات الحيطة الجزئية الستة الداخلة ضمن (CAMELS) ولكنها تبقى مؤشرات مهمة تدل على قوة المؤسسات المالية.

- **الأسعار السوقية للأدوات المالية التي تصدرها المؤسسات المالية:** إن إنخفاض الأسعار السوقية بالنسبة للأدوات المالية الصادرة عن المؤسسات المالية مقارنة بمتوسط أسعار الأسهم في السوق يعطي إنطباعا سلبيا على وضع المؤسسات المالية. كذلك يمكن النظر إلى مؤشرات هوامش العوائد بالنسبة للأدوات المالية المصدرة من قبل المؤسسات المالية ومقارنته بالفوائد على الأدوات المصدرة من قبل الشركات والمؤسسات الكبيرة (تحديدا على السندات) لمعرفة جودة هذه الأدوات المالية وبالتالي وضع المؤسسات المالية.

- **العوائد المفرطة:** إذا كان العائد الذي توفره مؤسسة ما أو مجموعة مؤسسات فوق العائد الذي توفره المؤسسات المشابهة بشكل ملفت فإن ذلك يعكس وضع يحتاج إلى التحليل لمعرفة سبب هذه الفروقات في العائد، حيث أن المؤسسات التي تحتاج إلى تمويل بشكل عاجل توفر عوائد مرتفعة في العادة.

- **التصنيف الائتماني:** بشكل عام التصنيف الائتماني المنخفض للمؤسسات المالية المحلية من قبل وكالات التصنيف العالمية يعكس وضع مالي ضعيف على المستوى الدولي، كما أن التصنيف الائتماني للشركات يفيد في إعطاء صورة عن درجة الائتمان بالنسبة للمقترضين من الجهاز المصرفي، وفي كل الأحوال

فإن هذا التصنيف يعطي فكرة عامة، إلا أن صندوق النقد الدولي ينظر إلى قدرة المؤسسات المالية بعينها دون النظر في إمكانية الحكومة في دعمها.

- **هامش العائد السيادي:** هذا العائد يمثل الفرق بين العائد على السندات التي تصدرها المؤسسات المالية والعائد على سندات الخزينة الأمريكية، وهذا الهامش يغطي نوعين من المخاطر، مخاطر الائتمان ومخاطر أسعار الفائدة، بمعنى أنه كلما زاد هذا العائد فإن هذا يعطي إشارة إلى زيادة هذين النوعين من المخاطر.

خلاصة الفصل

تحتلّ الرقابة المصرفية أهمية كبيرة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، نظراً لكون القطاع المصرفي العنصر الرئيسي في توطيد الثقة بسياسة الدولة ورعايتها للمصالح الاقتصادية، وهذا يقتضي العمل على إيجاد قطاع مصرفي قوي يساعد على إمداد القطاعات المختلفة بالتمويل اللازم لمباشرة نشاطها وتقديم الخدمات المصرفية على اختلاف أنواعها، ومن الضروري إخضاع هذا القطاع لعملية الرقابة، وذلك للحفاظ على سلامة المراكز المالية للمصارف والتوصل إلى قطاع مصرفي سليم، يحافظ على حقوق المودعين والمستثمرين ويضمن سلامة تنفيذ السياسة النقدية للدولة بالشكل المناسب، للمساهمة بشكل فعّال في تطور الاقتصاد الوطني وإزدهاره.

من الأهداف الرئيسية للرقابة المصرفية التأكد من وجود نظام سليم ومعافى قادر على تلبية احتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في إطار القوانين واللوائح التي تحكم العمل المصرفي بالبلاد، فتحقيق مبدأ السلامة المصرفية يتطلب أن تتمتع كل وحدة من وحدات النظام المصرفي بموقف مالي سليم ومعافى ولديها القدرة والكفاءة الإدارية التي تمكنها من إدارة مطلوباتها وموجوداتها بكفاءة والقيام بدورها في الوساطة المالية مع تمتعها بالملاءة المالية والقدرة على مقابلة متطلبات كفاية رأس المال والسيولة وتحقيق قدر مناسب من السيولة .

هناك عدة معايير رقابية للإنذار المبكر تستخدم لقياس مدى سلامة الأداء المصرفي، حيث تؤخذ هذه المعايير كمؤشرات لتقييم أداء المصارف ثم تصنيفها واكتشاف أوجه الخلل المالي في أدائها قبل وقت مبكر حتى لا تتعرض لمشاكل مالية عاصفة تؤدي إلى انهيارها، ومن أهم هذه المعايير نظام تقييم المصارف وفقاً للمؤشرات الناتجة عن عملية الفحص الميداني ويطلق عليها (Camels).

تمهيـــــــد

بعد التطرق إلى الرقابة الداخلية ودوره في إدارة المخاطر من الجانب النظري، سنتناول من خلال هذا الفصل الجانب التطبيقي لهذه الدراسة وذلك من خلال وصف منهج الدراسة مجتمع وعينة الدراسة وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، ويتضمن كذلك وصفا للإجراءات التي قمنا بها في تقنين الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدنا عليها في تحليل الدراسة.

المبحث الأول: عموميات حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بدر BADR

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الرامية إلى تنمية القطاع الفلاحي وتنمية الريفية، وهذا ما تطلب انتشار وكالاته وتعدد أنشطته،وسنتطرق من خلال هذا المبحث إلى التعريف بالبنك ووكالة المسيلة محل دراستنا.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم الفلاحة والتنمية الريفية ووكالته.

أولا: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

ينتمي بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) إلى القطاع العمومي، إذ يعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي تم إنشاءه بموجب المرسوم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، وذلك بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي وترقيته ودعم نشاطات الصناعات التقليدية والحرفية.

في هذا الإطار قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتمويل المؤسسات الفلاحية التابعة للقطاع الاشتراكي مزارع الدولة والمجموعات التعاونية، وكذلك المستفيدين الفرديين للثورة الزراعية، مزارع القطاع الخاص تعاونيات الخدمات، والدواوين الفلاحية والمؤسسات الفلاحية الصناعية إلى جانب قطاع الصيد البحري، وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1.000.000دج للسهم الواحد ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 06-05-1990، الذي منح استقلالية اكبر للبنوك وألغي من خلاله نظام التخصص أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الادخار بنوعيها بالفائدة وبدون فائدة، والمساهمة في التنمية، مع وضع قواعد تحمي البنك وتجعل معاملاته مع زبائنه اقل مخاطرة، ولتحقيق أهدافه وضع البنك إستراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بأكثر من 300 وكالة[1].

ثانيا: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية: هو مؤسسة اقتصادية مالية وطنية لها قانونها الأساسي التجاري بمقتضى المرسوم السابق الذكر أعلاه وهو تابع لوزارة المالية، مقره الاجتماعي 17 شارع العقيد

[1]-WWW.BADR_BANK.NET, consulté le 18/04/2015.

عميروش بالجزائر العاصمة، وهو كمؤسسة خدماتية ذات طابع تجاري شركة ذات مساهمة يعتبر زبونه الشخص الطبيعي والمعنوي وينظمه كباقي البنوك القانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض.

كما أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو بنك تجاري أوكلت له مهمة التكفل بالقطاع الفلاحي ومع مرور السنوات تعددت نشاطاته، بدءا بتدعيم فروعه على مستوى التراب الوطني حيث حقق ما كان يصبوا إليه إذ بلغ عدد وكالاته سنة 1985م إلى269 وكالة منها 6 رئيسية و 31 فرع.

ثالثا: التنظيم على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية

إن تحقيق البنك لأهدافه مرتبط بمدى قدرته على إتاحة وتجنيد الوسائل المادية والبشرية لأجل تحقيق أهداف وإستراتيجية البنك، بتنظيمها والتنسيق بينها ضمن هيكل تنظيمي ملائم يخدم المصالح العامة للبنك ويحدد العلاقات الرسمية من أطراف التنظيم فشكل تنظيم بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعتمد على شكلين هما: التنظيم المركزي والتنظيم اللامركزي.

1. **التنظيم المركزي (P.D.G) : يشمل ما يلي:**

- مجلس إداري برئاسة الرئيس المدير العام.
- مديريات عامة مساعدة، على رأس كل منها مدير عام مساعد، ويتفرع بعض منها إلى مديريات.
- فرعية أخرى حسب ما يبينه الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- تتكون أهم المديريات العامة المساعدة لعمل الرئيس المدير العام من:
- المديرية العامة المساعدة للإدارة والوسائل.
- المديرية العامة المساعدة للمراقبة والتطوير.
- المديرية العامة المساعدة للإعلام الآلي، المحاسبة والصندوق.
- المديرية العامة المساعدة للعمليات الدولية.
- المديرية العامة المساعدة للموارد والتعهدات.
- مديرية الاتصال والتسويق.

إضافة إلى ما سبق، توجد المتفشية العامة، المستشارون واللجان الذين يقومون بمراقبة وإعطاء النصائح والآراء فيما يخص عمل ونشاط البنك بصفة عامة، بما أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يمتلك شبكة كبيرة من الوكالات عبر التراب الوطني، فإنه يعتمد على تنظيم لا مركزي، أين يخول للمجموعات الجهوية للاستغلال بعض الصلاحيات والاستقلالية وكذا مهام المراقبة والتفتيش لعمل وأنشطة الوكالات المصرفية التي تحت مسؤولياتها.

2. التنظيم اللامركزي

2-1- المجموعة الجهوية للاستغلال: (G.R.E): التي تتولى مهمة تنظيم، تنشيط، مساعدة، مراقبة متابعة الوكالات المصرفية التي هي تحت مسؤوليتها غالبا ما تكون هذه المجموعات الجهوية للاستغلال ولائية و يمتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية عبر كامل التراب الوطني 41 وكالة جهوية للاستغلال.

2-2- الوكالة المحلية للاستغلال (A.L.E): تتمثل في الوكالة المصرفية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية تكون تابعة للمديرية العامة وتحت رقابة إحدى المجموعات الجهوية للاستغلال،تقوم الوكالة المحلية للاستغلال بمعالجة جميع أو بعض العمليات المصرفية حسب مناطق تواجدها وما يقتضيه عملها، أين تدخل في علاقات مباشرة مع الزبائن.

يمتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية حاليا حوالي 300 وكالة محلية للاستغلال عبر كامل التراب الوطني متضمنة وكالة مركزية مقرها بالجزائر العاصمة كما يسعى البنك حاليا إلى التوسع عبر فتح وكالات مصرفية جديدة قدر عدد المشاريع بها بـ 47 مشروعا، بعدما كان يمتلك البنك حوالي 140 وكالة عند بداية نشاطه سنة 1982 مما يشير إلى التوسع الكبير للبنك واتساع حجم أعماله وتعاملاته.

فيما يخص كيفية منح القروض بالبنك، فهو يعتمد على سياسة السقوف المحددة، إذ يخول للوكالة المصرفية منح قروض للزبائن إذا لم تتعد قيم مبالغها السقوف المحددة من طرف الإدارة العامة وحسب نوع القرض المطلوب، فإذا ما تجاوزت قيمة القرض السقف المخول صلاحية للوكالة، يتم تحويل الملف إلى المديرية الجهوية للاستغلال، التي بدورها قد تخرج عن صلاحيتها إذا تجاوزت السقف المحدد لها ويتم تحويل الملف إلى المديرية المختصة به بالجزائر العاصمة.

المطلب الثاني: مهام وموارد وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أولا: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

وفقا للقوانين والقواعد المعمول بها في المجال المصرفي، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام التالية: [2]

- معالجة جميع العمليات الخاصة بالقروض، الصرف والصندوق.
- فتح حسابات لكل شخص طالب لها واستقبال الودائع.
- المشاركة في تجميع الادخارات .
- المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي والقطاعات الأخرى.
- تأمين الترقيات الخاصة بالنشاطات الفلاحية وما يتعلق بها.
- تطوير الموارد والتعاملات المصرفية وكذا العمل على خلق خدمات مصرفية جديدة مع تطوير المنتجات والخدمات القائمة.
- تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار.
- تطوير شبكته ومعاملاته النقدية.
- تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي.

لقد عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولأجل تعزيز مكانته التنافسية والتوجه الاقتصادي الجديد للدولة وسياستها بصفة عامة، بوضع مخطط استراتيجي شرع في تطبيقه مع بداية العقد الأول من القرن الحادي والعشرين تلخصت أهم محاوره في:

[2]-WWW.BADR_BANK.NET, Consulté le18/04/2015.

- إعادة تنظيم وتسيير الهيئات والهيكل التنظيم.
- عصرنه البنك تقوية تنافسية.
- احترافية العاملين.
- تحسين العلاقات مع الأطراف الأخرى.
- تطهير وتحسين الوضعية المالية.

ثانيا: موارد بنك الفلاحة والتنمية الريفية

بنك الفلاحة والتنمية الريفية كسائر البنوك بالإضافة إلى رأس المال المحدد في قانونها الأساسي فان موردها المالي الموجود بحوزتها يتشكل من:

- رأس مال أساسي واحتياطات قانونية وخاصة.
- الودائع التي تمثل المصدر الرئيسي للموارد، خاصة منها الودائع التجارية (تحت الطلب، لأجل).
- نسبة الفوائد المحصلة من القروض الممنوحة للزبائن.
- القروض والسلفيات وتعتبر أكبر الموارد ربحا وأقلها سيولة بشكليها (مقابل ضمان، بدون ضمان).
- أرباح الصرف ويتحصل عليها عند خصم الأوراق المالية.
- الميزانية المحددة من طرف المديرية العامة.

في حالة عدم كفاية الموارد فأن البنك يلجأ إلى البنك المركزي للإقراض مقابل نسبة من هذه الموارد، سواء كانت بالعملة الوطنية أو العملة الصعبة.

ثالثا: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يحتم المناخ الاقتصادي الجدي الذي تشهده الساحة المصرفية المحلية والعالمية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن يلعب دورا أكثر ديناميكية وأكثر فعالية في تمويل الاقتصاد الوطني، وأمام كل هذه الأوضاع وجب على المسئولين إعادة النظر في أساليب التنظيم وتقنيات التسيير التي يتبعها البنك والعمل على ترقية منتجاته وخدماته المصرفية من أجل إرضاء الزبائن والاستجابة لانشغالاتهم.

في هذا الصدد لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية مثله مثل البنوك العمومية الأخرى إلى القيام بأعمال ونشاطات متنوعة وعلى مستوى عال من الجودة للوصول إلى إستراتيجية تتمثل في جعله مؤسسة مصرفية كبيرة وشاملة يتدخل في تمويل كل العمليات الاقتصادية، حيث بلغت ميزانيته حوالي 5.8 مليار دولار، وينشط بواقع 30 % من التجارة الخارجية بالجزائر، وهذا أصبح يحظى بثقة المتعاملين الاقتصاديين والأفراد الزبائن على حد سواء، وهذا قصد تدعيم مكانته ضمن الوسط المصرفي ومن أهم الأهداف المسطرة من طرف إدارة البنك ما.

- توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.
- تحسين نوعية وجودة الخدمات.
- تحسين العلاقات مع الزبائن.
- تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية.

بغية تحقيق تلك الأهداف قام البنك بتهيئة الشروط للانطلاق في المرحلة الجديدة التي تتميز بتحولات هامة نتيجة انفتاح السوق المصرفية أمام البنوك الخاصة المحلية والأجنبية، حيث قام البنك بتوفير شبكات جديدة ووضع وسائل تقنية حديثة وأجهزة وأنظمة معلوماتي، كما بذل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية، وترقية الاتصال داخل وخارج البنك، مع إدخال تعديلات على التنظيمات والهياكل الداخلية للبنك تتوافق مع المحيط المصرفي الوطني واحتياجات السوق وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه بـ:

- رفع حجم الموارد بأقل تكاليف.
- توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات.
- تسيير صارم لخزينة البنك بالدينار والعملة الصعبة.

المطلب الثالث: التعريف بوكالة المسيلة والهيكل التنظيمي لها.

أولا: التعريف بوكالة المسيلة:

تأسس بنك الفلاحة والتنمية الريفية في سنة 1982 وتم إنشاء وكالة للبنك بولاية المسيلة وكانت تابعة آنذاك لفروع الجلفة، ثم جاء فرع ولاية المسيلة الذي يشرف على:

- وكالة بوسعادة: وتضم 16 عاملا.
- وكالة سيدي عيسى: وتضم 13 عاملا.
- وكالة عين الملح: وتضم 10 عمال.
- وكالة حمام الضلعة: وتضم 12 عاملا.

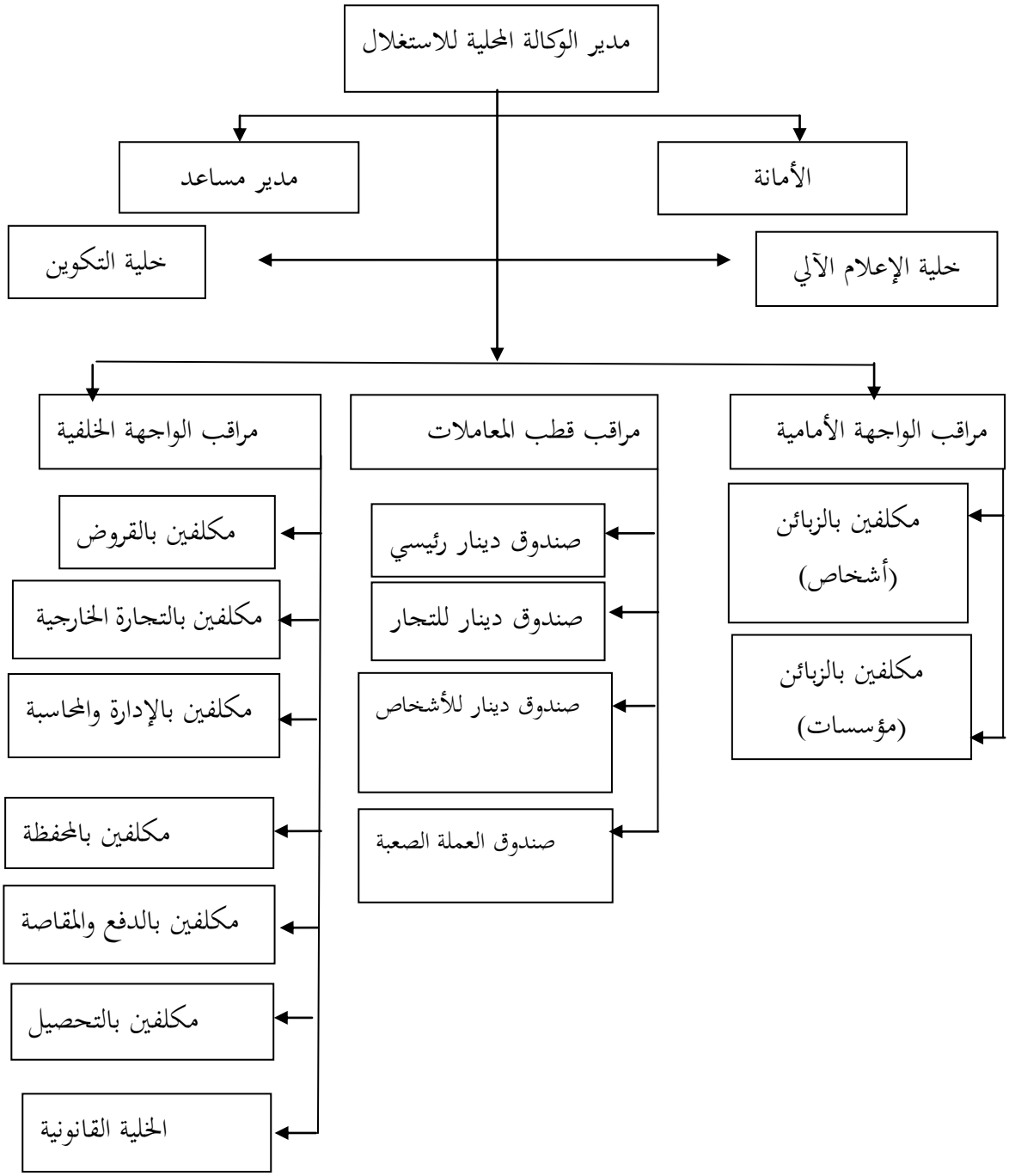
بعد ذلك تم تحويل هذا الفرع إلى وكالة مركزية تسير وفق الهيكل التنظيمي للفرع حاليا.

يوجد مقر الوكالة بوسط مدينة المسيلة، ويشتغل بها 46 عاملا موزعين حسب رتبهم ووظائفهم.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للوكالة

يمكن توضيحه في الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لوكالة المسيلة.



المصدر: بنك الفلاحة والتنمية الريفية (وكالة المسيلة)

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان.

نتناول في هذا المبحث تحديد كل من مجتمع الدراسة والمنهج المناسب لدراسة الميدانية ووفقا لطبيعة موضوع بحثنا، كما سنتطرق إلى الاستبيان المستخدم في الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

1- مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الموظفين والمراقبين الداخليين ورؤساء المصالح والمدراء التنفيذيين والمراجع الداخلي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ويبلغ عدد مجتمع الدراسة 90 مفردة، و بناءا على ذلك تم توزيع الاستبيان على أفراد مجتمع، وتم استرجاع 70 استبانة، وبعد تفحص الاستبيانات المسترجعة قد تم استبعاد منها 10 نظرا لكون لضيق الوقت عند بعض العمال وأيضا استبعاد الاستبانة التي لم تكن صادقة في تعبئتها، و بذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 70 استبانه.

2- أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبيان كمصدر رئيسي لجمع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية وتم تقسيمه الى جزئين:

2- 1الجزء الأول: شمل هذا الجزء المعلومات الشخصية للعينة من حيث (الجنس، العمر، التأهيل العلمي، الخبرة المهنية).

2-2 الجزء الثاني: تم تقسيم هذا الجزء إلى ثلاث محاور وذلك تماشيا مع طبيعة الموضوع، حيث تشكلت في مجملها في 29 سؤالا و هي كالأتي:

المحور الأول: حيث تضم 09 فقرات منها وتنص: الرقابة الداخلية مخطط تنظيمي لمجموعة من الإجراءات والقواعد من طرف الدولة.

المحور الثاني: تضم 09 فقرات تناولت: يعد مؤشر (CAMELS) مؤشرا كافيا لكشف التدهور في البنوك.

المحور الثالث: يضم 11 فقرة تمحورت حول: يعتبر قياس الأداء وسيلة لتحسين أداء البنوك التجارية.

ولقد تم إعداد فقرات الاستبيان وفقا لمقياس ليكرت الخماسي(likart scale) 5 درجات، وذلك لمعرفة اتجاه وأراء العينة حول محتوى الاستبيان، حيث طلب من الموظفين إعطاء درجة موافقتهم على فقرات الاستبيان وفقا لمقياس ليكرت كما يلي:

جدول(04): مقياس ليكارت الخماسي

التصنيـــــــــــف	الدرجـــــــة
موافق بشدة	5
موافق	4
محايد	3
غير موافق	2
غير موافق بشدة	1

المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستعملة

بغية تسهيل عملية التحليل، حيث قمنا بتجميع البيانات المحصلة من الاستبيان وتفريغها في كل من برنامج (Excel) وبرنامج نسخة (statistical pakage soclal sciences - spss-) حسب طبيعة المعلومات.

وفيما يخص جمع وتبويب المعلومات التي تخص الدراسة الميدانية، قمنا بإعداد مجموعة من الجداول تم استخلاصها من البرنامج الاحصائي (spss) الذي أتاح لنا مجموعة من الطرق التي ساعدتنا على التحليل الجيد والموضوعي، ومن بين هذه الطرق ما يلي:

- **التكرارات والنسب المئوية**

بغية التفريق بين فئات العينة، بناءا على المعلومات الشخصية للأفراد، من أجل معرفة توجه إجابات أفراد العينة.

- **المتوسطات الحسابية**

باعتبارها أحد مقاييس النزعة المركزية، حيث استعملنا المتوسط الحسابي لمعرفة الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة، فتم احتساب المتوسط الحسابي لكل فقرات المحاور الأربعة والمتوسط الحسابي لكل محور من محاور الاستبيان.

- **الانحرافات المعيارية**

يستخدم لمعرفة درجة تشتت قيم عن المتوسط الحسابي، وقمنا بحساب الانحراف المعياري لكل عبارة من المحاور الأربعة والانحراف الإجمالي للمحور، من أجل تأكيد دقة التحليل.

اختبار ثبات الدراسة وصدقها ألفاكرونباخ:

ويستخدم هذا الاختبار لقياس الثبات الداخلي لفقرات الإستبيان.

- **اختبار ستودنت (T) للعينة واحدة**

يستخدم t.test لاختبار الفرضيات والتأكد من صحتها.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان:

بغية تحليل النتائج المستخلصة من بيانات الاستبيان، والموزعة على مفردات عينة الدراسة اعتمدنا على مجموعة من الطرق الإحصائية وذلك بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي(SPSS)، وذلك لدلالتها الإحصائية، نذكر من بينها التكرارات النسبية، النسب المئوية، الانحراف المعياري، ومختلف الطرق للتوصل إلى الإجابات الكافية لعبارات الاستبيان .

كما قمنا بتخصيص فقرات الاستبيان في محاور فرعية، وذلك بناء على الاتجاه العام لأفراد العينة التي كانت محل دراستنا، وقمنا بتحليل كل محور من محاور الاستبيان كلا على حسب المقياس المناسب للتحليل واستخلاص النتائج.

أولا- صدق أداة الدراسة وثباتها

تم اختبار صدق أداة الدراسة (الاستبيان) قبل صياغتها النهائية للتأكد من مدى ملائمتها لقياس أهدافها، من خلال تحكيم الاستبيان وعرضه في صورته الأولية على الأساتذة ذوي الاختصاص، وقد تم إبداء

بعض الملاحظات على الاستبيان، حيث تم الحصول على مجموعة من المقترحات والملاحظات التي أخذت بعين الاعتبار عند إعداد الاستبيان بصياغته النهائية.

وتم اختبار الاستبيان إحصائيا من خلال إخضاع محاور الاستبيان لاختبار قوة الثبات باستخدام ألفا كرونباخ، إذ بلغت قيمة معامل ألفا الكلية للمحاور الثلاث 0.817 وهي نسبة ممتازة كونها أعلى من النسبة المقبولة 0.6، وهنا يمكن القول أن جميع فقرات الاستبيان على درجة عالية من الثبات، أي أنها مناسبة لأفراد عينة الدراسة وهي صادقة لما وضعت لقياسه، فبالنسبة للمحور الأول فقد بلغ 0.682 والمحور الثاني 0.914 أما المحور الاخير فقد بلغ 0.855.

جدول رقم (05): يمثل معامل آلفا كرونباخ

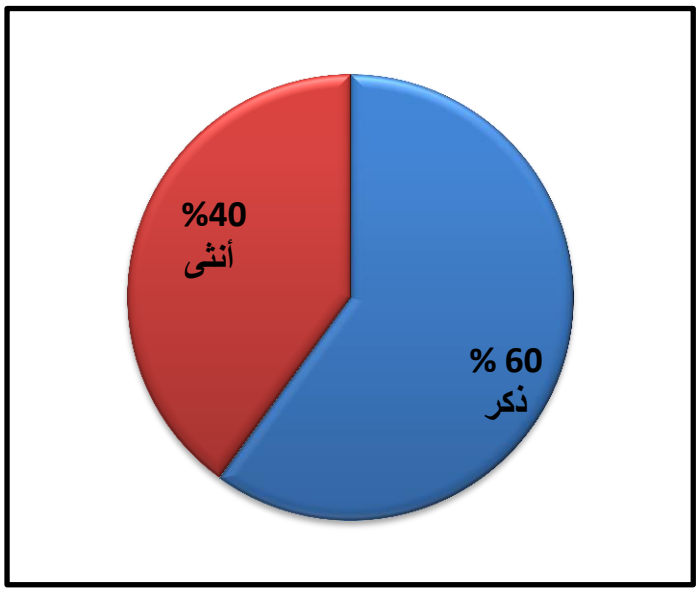
الرقم	اسم المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	الصدق
01	الرقابة الداخلية مخطط تنظيمي لمجموعة من الإجراءات والقواعد من طرف الدولة.	09	0.682	0.825
02	لا يعد مؤشر (CAMELS) مؤشرا كافيا لكشف التدهور في البنوك.	09	0.914	0.956
03	يعتبر قياس الأداء وسيلة لتحسين أداء البنوك التجارية.	11	0.855	0.924
المجموع		29	0.817	0.903

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 22.

حيث تم حساب صدق ألفا كرونباخ بإعطاء جذر لقيمة ألفا كرونباخ.

ثانيا: وصف خصائص مجتمع الدراسة:

الجنس **الشكل رقم(08):توزيع أفراد العينةحسب العمر**



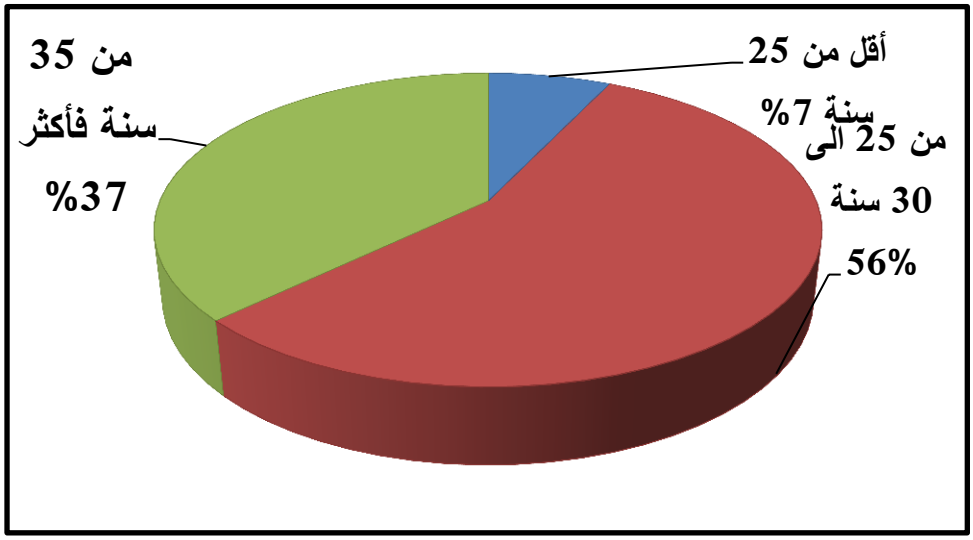
الجدول (3.3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنسالجنس: بلغ عدد المدققين من الذكور ما نسبته 60% من مجموع العينة الكلي، أما بالنسبة للإناث فقد بلغ 40% من المجموع الكلي وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

المصدر:من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss اصدار 22

العمر

نلاحظ أن ما نسبته 07 % من المستجيبين أعمارهم أقل من 25 سنة وما نسبته 56% من المستجيبين تتراوح أعمارهم من 25 الى 30 سنة، في حين 37% من المستجيبين تتراوح أعمارهم من 35 سنة فأكثر والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب العمر

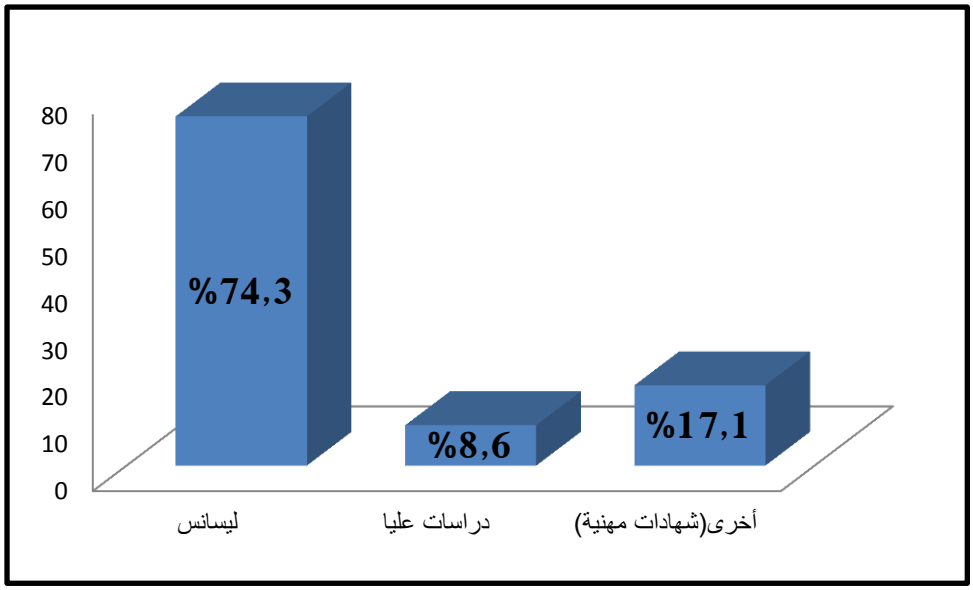


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS اصدار 22

التأهيل العلمي

بلغ عدد المدققين المتحصلون على شهادات جامعية أعلى مستوى أي ما نسبته 74.3%، ونسبة 8.6% المتحصلون على الدراسات العليا، وما نسبته 17.1% المتحصلون على أخرى (شهادات مهنية) والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب التأهيل العلمي

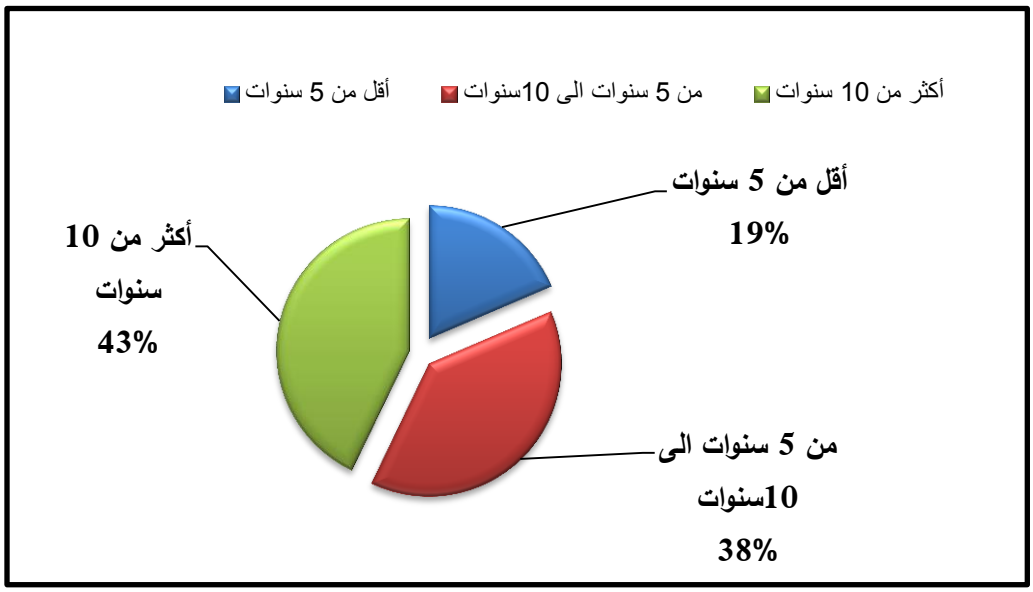


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS اصدار 22

الخبرة:

لقد بلغ عدد المدققين الذين تقل سنوات خبرتهم في البنوك 5 سنوات نسبة (19%) مـن مجموع العينة الكلي، وما نسبته 38% من المدققيـن تتراوح سنوات خبراتهم مـن 5الى10 سنوات، أما المدققون الذين يتمتعون بخبرة أكثر من 10سنوات ما نسبته 43% من مجموع العينة الكلي، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS اصدار 22

ثالثا- تحليل فقرات الاستبيان:

جدول رقم (06): يمثل نتائج المحور الأول بناءًا على بيانات الإستبيان

(الرقابة الداخلية مخطط تنظيمي لمجموعة من الإجراءات والقواعد من طرف الدولة.)

رقم العبارة	المحور الأول	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
01	يوجد نظام مُحكم للرقابة الداخلية لدى البنك يساهم في تحسين مبادئ البنك.	3.83	0.74	9.43	0.00	3
02	يتولى تنفيذ نظام الرقابة الداخلية قسم المراجعة الداخلية في البنك.	3.97	0.63	12.77	0.00	1
03	يتعاون مجلس الإدارة مع مسؤولي البنك في وضع نظام الرقابة الداخلية.	3.80	0.67	9.95	0.00	4
04	يتعاون مجلس الإدارة مع مسؤولي البنك في وضع نظام الرقابة الداخلية.	3.48	0.73	5.51	0.00	8
05	لدى رئيس قسم الرقابة الداخلية كل الصلاحيات للقيام بعمله على أكمل وجه بدون أي ضغط.	3.71	0.66	9.02	0.00	5
06	يتم إصدار وتحديد أهداف ومهام الرقابة الداخلية بشكل واضح ومفصل ومكتوب من مجلس إدارة البنك.	3.87	0.47	15.21	0.00	2
07	لدى المراقب الداخلي كل الصلاحيات لاتخاذ أي قرار يراه مناسبًا.	3.47	0.60	6.49	0.00	9
08	يوجد استقلال تنظيمي لإدارة الرقابة الداخلية من حيث مقدرتها على الوصول إلى مجلس الإدارة و الإدارة العليا ولجنة المراجعة، يمكنهم من تحسين أداء البنك.	3.70	0.74	7.82	0.00	7
09	يؤخذ بتوصيات المراقب الداخلي في المجالات الإدارية ذات العلاقة.	3.70	1.04	2.52	0.01	6

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار22

تبين لنا من الجدول (06) أن المرتبة الأولى كانت من نصيب العبارة (2) ، يتولى تنفيذ نظام الرقابة الداخلية قسم المراجعة الداخلية في البنك. بمتوسط حسابي3.97 وانحراف معياري0.63 ومستوى دلالة 0.00 أقل من 0.05 مما يدل على أهمية هذا البند في البنوك التجارية، بينما العبارة (6) يتم إصدار وتحديد أهداف ومهام الرقابة الداخلية بشكل واضح ومفصل ومكتوب من مجلس إدارة البنك. في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي3.87 وانحراف معياري0.47 مستوى دلالة 0.00 أقل من 0.05، أما العبارة (1) يوجد نظام مُحكم للرقابة الداخلية لدى البنك يساهم في تحسين مبادئ البنك. احتلت المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي3.82 وانحراف معياري0.74 ومستوى دلالة 0.00 أقل من 0.05، في حين احتلت العبارة (3) يتعاون مجلس الإدارة مع مسؤولي البنك في وضع نظام الرقابة الداخلية المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري0.67 ومستوى دلالة 0.00 أقل من 0.05، ومثلت العبارة (5) لدى رئيس قسم الرقابة الداخلية كل الصلاحيات للقيام بعمله على أكمل وجه بدون أي ضغط. المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي 3.71 وانحراف معياري0.66 ومستوى دلالة 0.00 أقل من 05.0، بحيث يعتبر هذا العنصر مهم من وجهة نظر أفراد العينة، وجاءت العبارة (9) يؤخذ بتوصيات المراقب الداخلي في المجالات الإدارية ذات العلاقة في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 1.04 ومستوى دلالة 0.01 أقل من 0.05، أما العبارة (8) يوجد استقلال تنظيمي لإدارة الرقابة الداخلية من حيث مقدرتها على الوصول إلى مجلس الإدارة و الإدارة العليا ولجنة المراجعة، يمكنهم من تحسين أداء البنك. تمركزت في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 0.74 ومستوى دلالة 0.00 أقل من 0.05، بينما العبارة السابعة احتلت المرتبة التاسعة والأخيرة لدى المراقب الداخلي كل الصلاحيات لاتخاذ أي قرار يراه مناسبًا، بمتوسط حسابي3.47 وانحراف معياري 060 ومستوى دلالة 0.00 أقل من 0.05.

جدول رقم(07): يمثل نتائج المحور الثاني بناءًا على بيانات الإستبيان

(يعد مؤشر (CAMELS) مؤشرا كافيا لكشف التدهور في البنوك)

رقم العبارة	المحور الأول	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
01	يعتبر مؤشر الأداء أحد الوسائل الرقابية المباشرة التي تتم عن طريق التفتيش الميداني.	3.48	0.88	4.61	0.00	6
02	تعتبر مؤشرات الحيطة الجزئية من أهم المؤشرات المعتمدة في تحسين أداء البنوك.	3.91	0.67	11.32	0.00	1
03	يعتبر معيار كفاية رأس المال أداة لحماية المودعين وتغطية المخاطر.	3.75	0.93	6.74	0.00	2
04	تعتبر السيولة مقياس سلامة الموقف السيولي ومقدرة المصرف على الإيفاء بالتزاماته الحالية والمستقبلية المتوقعة وغير المتوقعة.	3.55	0.97	4.79	0.00	4
05	الاعتماد على التقييم الرقمي أكثر من الأسلوب الإنشائي في كتابة التقارير مما يقلل من حجم التقارير.	3.47	0.97	4.05	0.00	7
06	يعتمد معيار (CAMELS) في اتخاذ القرارات الرقابية والإجراءات التصحيحية التي تعقب التفتيش.	3.17	1.25	1.14	0.00	8
07	يعتمد (CAMELS)على التقييم في تاريخ التفتيش مما يصعب معه عمل تقييم شامل للبنوك في تاريخ محدد.	3.11	1.11	0.86	0.00	9
08	تشمل مؤشرات السيولة بشكل عام على جانب الأصول والخصوم.	3.67	0.67	8.32	0.00	3
09	تزداد تسهيلات بنك الجزائر للمؤسسات المالية المعسرة ماليا.	3.54	0.73	6.17	0.00	5

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss إصدار 22

تبين لنا من الجدول (07) أن المرتبة الأولى كانت من نصيب العبارة (2) ، تعتبر مؤشرات الحيطة الجزئية من أهم المؤشرات المعتمدة في تحسين أداء البنوك.. بمتوسط حسابي3.91 وانحراف معياري670. ومستوى دلالة 0.00 أقل من 0.05 مما يدل على أهمية المؤشر في تحسين أداء البنوك التجارية، بينما العبارة (3) يعتبر معيار كفاية رأس المال أداة لحماية المودعين وتغطية المخاطر. في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي 3.75 وانحراف معياري 0.93 مستوى دلالة 0.00 أقل من 0.05، أما العبارة (8) تشمل مؤشرات السيولة بشكل عام على جانب الأصول والخصوم احتلت المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي3.67 وانحراف معياري0.67 ومستوى دلالة 0.00 أقل من 0.05، في حين احتلت العبارة (4) تعتبر السيولة مقياس سلامة الموقف السيولي ومقدرة المصرف على الإيفاء بالتزاماته الحالية والمستقبلية المتوقعة وغير المتوقعة المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي 3.55 وانحراف معياري0.97 ومستوى دلالة 0.00 أقل من 0.05، ومثلت العبارة (5) تزداد تسهيلات بنك الجزائر للمؤسسات المالية المعسرة ماليا. المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي 3.54 وانحراف معياري0.73 ومستوى دلالة 0.00 أقل من 0.05، وجاءت العبارة (1) يعتبر مؤشر الأداء أحد الوسائل الرقابية المباشرة التي تتم عن طريق التفتيش الميداني في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي 3.48 وانحراف معياري 0.88 ومستوى دلالة 0.00 أقل من 0.05، أما العبارة (5) الاعتماد على التقييم الرقمي أكثر من الأسلوب الإنشائي في كتابة التقارير مما يقلل من حجم التقارير. تمركزت في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي 3.47 وانحراف معياري 97. 0 ومستوى دلالة 0.00 أقل من 0.05، بينما العبارة (6)احتلت المرتبة الثامنة يعتمد معيار (CAMELS) في اتخاذ القرارات الرقابية والإجراءات التصحيحية التي تعقب التفتيش بمتوسط حسابي3.17 وانحراف معياري 1.25 ومستوى دلالة 0.00 أقل من 0.05، أما العبارة (7) احتلة المرتبة الأخيرة يعتمد (CAMELS)على التقييم في تاريخ التفتيش مما يصعب معه عمل تقييم شامل للبنوك في تاريخ محدد بمتوسط حسابي 3.11 وانحرافه المعياري 1.11.

جدول رقم(08): يمثل نتائج المحور الثالث بناءًا على بيانات الإستبيان.

(يعتبر قياس الأداء وسيلة لتحسين عمل البنوك التجارية)

رقم العبارة	المحور الأول	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
01	يتعلق قياس الأداء بتحسين الأداء وليس الرقابة عليه فقط.	3.60	0.93	5.34	0.00	5
02	يساعد قياس الأداء في تصحيح الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.	3.72	0.74	8.23	0.00	4
03	قياس الأداء هو عمل متمما لعملية التخطيط. فالتخطيط يساعد على تحديد الأهداف وقياس الأداء يساعد على معرفة مدى تحقق هذه الأهداف.	3.74	0.94	6.59	0.00	3
04	عدم قياس النتائج يُصعب تحديد النجاح من الفشل.	3.52	0.97	4.54	0.00	7
05	يساعد قياس الأداء على معرفة مدى تحقيق الأهداف.	3.91	0.50	15.19	0.00	2
06	تعتبر الإنتاجية المجال الذي يعتمده البنك لقياس كفاءتة.	3.25	0.84	2.54	0.00	9
07	القيام بدورات تدريبة للعاملين لتحسين مستوى الأداء (تأهيل).	3.91	0.77	9.86	0.00	1
08	يتصف قياس الأداء الفعال بالشمولية و العمومية.	3.60	0.76	6.52	0.00	6
09	تستكمل مقاييس الأداء المالي بمقاييس أداء تشغيلية غير مالية والتي تعتبر مسببات للأداء	3.74	0.77	5.08	0.00	8

	المالي المستقبلي					
10	يُعتبر إطار بطاقة القياس المتوازن للأداء أداة للإدارة الإستراتيجية أكثر منه نظام كامل و حقيقي لقياس الأداء.	3.10	1.03	0.80	0.00	11
11	تعتبر نظرية القيود (TOC) أداة لتدعيم التحسينات المستمرة، وتعتبر بعدًا إداريًا جديدا يهدف إلى تعظيم الأرباح في الأجل القصير.	3.17	0.85	1.68	0.00	10

تبين لنا من الجدول (08) أن المرتبة الأولى كانت من نصيب العبارة (7) القيام بدورات تدريبة للعاملين لتحسين مستوى الأداء (تأهيل). ، بمتوسط حسابي 3.91 وانحراف معياري 0.77 ومستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05 مما يدل على أهمية هذا البند في البنوك، بينما العبارة (5) يساعد قياس الأداء على معرفة مدى تحقيق الأهداف. في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي 3.91 وانحراف معياري 0.50 مستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05، أما العبارة (3) قياس الأداء هو عمل متمما لعملية التخطيط. فالتخطيط يساعد على تحديد الأهداف وقياس الأداء يساعد على معرفة مدى تحقق هذه الأهداف احتلت المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي 3.74 وانحراف معياري 0.94 ومستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05، في حين احتلت العبارة (2) يساعد قياس الأداء في تصحيح الانحرافات التي تحدث أثناء العمل المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي 3.72 وانحراف معياري 0.74 ومستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05، ومثلت العبارة (1) يتعلق قياس الأداء بتحسين الأداء وليس الرقابة عليه فقط المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي 3.60 وانحراف معياري 0.93 ومستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05، وجاءت العبارة (8) يتصف قياس الأداء الفعال بالشمولي والعمومية في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي 3.60 وانحراف معياري 0.76 ومستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05، أما العبارة (4) عدم قياس النتائج يُصعب تحديد النجاح من الفشل.في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي 3.52 وانحراف معياري 0.97 ومستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05، بينما العبارة التاسعة تستكمل مقاييس الأداء المالي بمقاييس أداء تشغيلية غير مالية والتي تعتبر مسببات للأداء المالي المستقبلي احتلت المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي 3.47 وانحراف معياري 0.77 ومستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05، في حين العبارة (6) تعتبر الإنتاجية المجال الذي يعتمده البنك لقياس كفاءتة كانت في المرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي 3.25 وانحراف ومعياري 0.84 ومستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05، بحيث احتلت العبارة (11) تعتبر نظرية القيود (TOC) أداة لتدعيم التحسينات المستمرة، وتعتبر بعدًا إداريًا جديدا يهدف إلى تعظيم الأرباح في الأجل القصير المرتبة

العاشرة، بمتوسط حسابي 3.17 وانحراف معياري 0.85 ومستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05، ومثلت العبارة الاخيرة (10) يُعتبر إطار بطاقة القياس المتوازن للأداء أداة للإدارة الإستراتيجية أكثر منه نظام كامل و حقيقي لقياس الأداء. المرتبة الحادي عشر، بمتوسط حسابي 3.10 وانحراف معياري 1.03 ومستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05.

رابعا- اختبار فرضيات الدراسة

يتم اختبار الفرضيات وفقا لاختبار ستيودنت (T)

المحور الأول: الرقابة الداخلية مخطط تنظيمي لمجموعة من الإجراءات والقواعد من طرف الدولة.

H0:لا تعد الرقابة الداخلية مخطط تنظيمي لمجموعة من الإجراءات والقواعد من طرف الدولة.

H1: تعد الرقابة الداخلية مخطط تنظيمي لمجموعة من الإجراءات والقواعد من طرف الدولة.

الجدول(09): اختبار ستيودنت (T) للمحور الأول

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية
نتائج المحور الأول	3.57	0.72	0.00	6.60	1.664

درجة الحرية 1.66 عند مستوى معنوية 0.05 =α

يبين الجدول رقم (09) المتعلق بالمحور الأول(الرقابة الداخلية مخطط تنظيمي لمجموعة من الإجراءات والقواعد من طرف الدولة) بحيث وجدنا المتوسط الحسابي قد بلغ 3.57 والانحراف المعياري 0.72، أما قيمة t المحسوبة قد بلغت 6.60 أكبر من قيمة t الجدولية 1.664 عند مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 وهذا ما يثبت صحة الفرضية البديلة H1 (الرقابة الداخلية مخطط تنظيمي لمجموعة من الإجراءات والقواعد من طرف الدولة).

المحور الثاني: يعد مؤشر(CAMELS) مؤشرا كافيا لكشف التدهور في البنوك.

H0: لا يعد مؤشر(CAMELS) مؤشرا كافيا لكشف التدهور في البنوك.

H1: يعد مؤشر(CAMELS) مؤشرا كافيا لكشف التدهور في البنوك.

الجدول(10): اختبار ستيودنت (T) للمحور الأول

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية
نتائج المحور الثاني	3.51	0.64	0.000	6.69	1.664

درجة الحرية 1.66 عند مستوى معنوية 0.05 =α

يبين الجدول رقم (10) المتعلق بالمحور الثاني (لا يعد مؤشر(CAMELS) مؤشرا كافيا لكشف التدهور في البنوك) بحيث وجدنا المتوسط الحسابي قد بلغ 3.51 والانحراف المعياري 0.64، أما قيمة t المحسوبة قد بلغت 6.69 أكبر من قيمة t الجدولية 1.664 عند مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 وهذا ما يدل على صدق الفرضية H1 يعد مؤشر(CAMELS) مؤشرا كافيا لكشف التدهور في البنوك.

المحور الثالث: يعتبر قياس الأداء وسيلة لتحسين عمل البنوك التجارية

H0: لا يعتبر قياس الأداء وسيلة لتحسين عمل البنوك التجارية.

H1: يعتبر قياس الأداء وسيلة لتحسين عمل البنوك التجارية.

الجدول(11): اختبار ستيودنت (T) للمحور الأول

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية
نتائج المحور الثالث	3.54	0.61	0.000	7.41	1.664

درجة الحرية 1.66 عند مستوى معنوية 0.05 =α

يبين الجدول رقم (11) المتعلق بالمحور الثاني (يعتبر قياس الأداء وسيلة لتحسين عمل البنوك التجارية) فبلغ المتوسط الحسابي 3.54 والانحراف المعياري 0.61، أما قيمة t المحسوبة قد بلغت 7.41 أكبر من قيمة t الجدولية 1.664 عند مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 وهذا ما يثبت صحة الفرضية البديلة H1 يعتبر قياس الأداء وسيلة لتحسين عمل البنوك التجارية.

خامسا: دراسة الارتباط (Corrélations) بين المحاور الاستبيان الثلاث بإستخدام معامل بيرسون ومستوى الدلالة الإحصائية (sig) .

الجدول(12): جدول معامل بيرسون

		المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث
المحور الأول	Corrélation de Pearson معامل الارتباط Sig. (bilatérale) N		.559** 0.000 70	.353** 0.000 70
المحور الثاني	Corrélation de Pearson معامل الارتباط Sig. (bilatérale) N	.559** 0.000 70		.661** 0.000 70
المحور الثالث	Corrélation de Pearson معامل الارتباط Sig. (bilatérale) N	.353** 0.000 70	.661** 0.000 70	

**هناك ارتباط عند القيمة sig تساوي 0.01

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك معامل ارتباط بين المحاور الثلاث طردي موجب

خلاصة الفصل :

بعد إسقاط الدراسة النظرية على الدراسة الميدانية وأخذ بنك الفلاحة والتنمية الريفية كعينة للدراسة وبعد التحليل والمناقشة لهذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج المتحصل عليها من طرف المستجوبين عن طريق أداة الدراسة(الاستبيان)، حيث أكدت الدراسة أن تطبيق نظام الرقابة الداخلية يساهم في تحسين أداء البنوك التجارية، أما بخصوص البنوك فهي ملزمة بتطبيق مقاييس الأداء البنوك التجارية، وكما أكدت الدراسة بأن رقابة البنوك لها تأثير على أداء البنك والمحافظة على سمعته وتعزيز ثقته لدى المستثمرين في ظل تحقيق التنمية الاقتصادية.

خاتمة عامة:

لاشك أن ضمان الاستقرار المالي و المصرفي ضروري في الحياة الاقتصادية، بحيث يعتبر خطوة أولية من أجل تحقيق النمو الاقتصادي،ففي الوقت الراهن و بعد الأزمات المالية التي شهدها العالم في السنوات الماضية، وما خلفته من آثار سلبية أفقدت الثقة في الأنظمة المصرفية مما أدى إلى إعادة النظر لهذه الأنظمة و ابتكار أساليب و طرق مستحدثة تمكن من تحقيق الاستقرار للنظام المصرفي في ظل الانفتاح الاقتصادي .

وفي هذا الإطار سعينا من خلال دراستنا و بالإحاطة بمدخل من المداخل الإدارية الحديثة و المسمات " تحسين أداء البنوك التجارية " والتركيز على آلية تحسينها وهي "الرقابة الداخلية "، وكمحاولة منا لدراسة هذا الموضوع المتعلق دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء البنوك التجارية، والذي جمع بين الجانب النظري و التطبيقي واستعمال الإستبيان كأداة لجمع المعلومات، بحيث تطرقنا في الفصل الأول إلى مفهوم الرقابة الرقابة الداخلية ومقوماتها الاساسية، مدخل الى الرقابة الداخلية، أما الفصل الثاني فتطرقنا فيه إلى مفهوم قياس الأداء، وآلية عمل مؤشر (CAMELS)، وبينما الفصل الثالث أسقطنا الدراسة النظرية على الدراسة الميدانية بأخذ بنك الفلاحة والتنمية الريفية دراسة حالة، وفي الختام توصلت إلى مجموعة من النتائج والتوصيات .

نتائج إختبار الفرضيات

انطلاقا من الدراسة النظرية والتطبيقية التي اعتمدت عليها في هذا الموضوع تم التوصل أثناء إختبار الفرضيات إلى النتائج التالية:

بالنسبة للفرضية الأولى والتي تنص على أن " **الرقابة الداخلية مخطط تنظيمي لمجموعة من الاجراءات والقواعد من طرف الادارة** "، وبناءا عليه يمكن القول أن الفرضية الأولى محققة، أما

الفرضية الثانية " **لايعد مؤشر(CAMELS) مؤشرا كافيا لكشف التدهور في البنوك**" وبناءا عليه توصلت إلى أن الفرضية الثانية غير محققة، وبالتلي يمكن القول بأن مؤشر(CAMELS) **يعد مؤشرا كافيا لكشف التدهور في البنوك**" بينما الفرضية الثالثة " **يعتبر قياس الأداء وسيلة لتحسين عمل البنوك التجارية** "، ومنه يمكن القول أن الفرضية الثالثة محققة.

أولا: نتائج البحث:

انطلاقا مما سبق وما تم التطرق إليه في الفصول الثلاثة من خلال الدراسة التفصيلية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ يعني نظام الرقابة الداخلية جميع السياسات والإجراءات والقوانين التي تتبناها المؤسسة لتحقيق أغراضها، لذا يمكن القول أن نظام الرقابة الداخلية ضرورة حتمية في جميع المؤسسات المالية.
- ✓ إذا ما طبق نظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية بطريقة جيدة ومناسبة كان له الدور الفعال في تقييم أدائها، أما في غياب وجود قواعد وإجراءات صارمة وفعالة للنظام من شأنه أن يؤدي إلى فشله وعدم قدرته على تحقيق أهدافه على النحو المرجو منه.
- ✓ حتي ينجح نظام قياس الاداء ويكون ذا معنى فانه يتطلب برامج واقية وعقلانية.
- ✓ نظام قياس الأداء يساعد على توجيه اهتمام المديرين وتساهم في تحسين الأداء.
- ✓ تتسم نظم الرقابة الداخلية في البنوك التجارية بمستوى متوسط من الفاعلية وذالك بمكوناتها الثلات : الرقابة الادارية والرقابة المحاسبية والمالية ونظم الظبط الداخلي .
- ✓ ضرورة بذل المزيد من الاهتمام من قبل السلطة الرقابية (النقدية) لتطوير آليات نظام التقييم المصرفي حتى تصبح تقارير التفتيش أداة فاعلة للرقابة على المصرف وتحقيق مستهدفاته.

✓ضرورة تفعيل العناصر الأساسية التي يتسم بها نظام التقييم (Camels) في الكشف عن نقاط الضعف في كل عنصر منها وتحقيق الاستفادة في التعامل معها وقائياً وعلاجياً بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

✓تطبيق نظام التقييم (Camels) لأغراض دعم كفاءة وفاعلية عمليات الرقابة والتفتيش التي تقوم أجهزة الرقابة والتفتيش المصرفية للسلطات النقدية على الجهاز المصرفي.

ثانيا: الاقتراحات:

من خلال التعرض لمختلف أجزاء البحث، تبين بوضوح أن هناك أسبابا عديدة تؤدي إلى أخطاء أو قصور في الرقابة الداخلية، يمكن حصرها في الفهم الخاطئ للسياسات والإجراءات التي تنجم عادة من التفسيرات الشخصية الخاطئة، التوجهات الغامضة والأخطاء البشرية وهي بالطبع تؤثر على الأهداف المرسومة، وهذه الأسباب يمكن أن تدرج ضمن بعض الإقتراحات المتواضعة تخص الجانب النظري ومنها.

✓ يجب على الوكالة أن تشغل مقوماتها الإدارية والمحاسبية والمالية من أجل بناء نظام رقابي متين وصلب يتكامل مع أهداف المقر الرئيسي ويحقق ما خطط له.

✓ العمل على رفع مستوى نظام الرقابة الداخلية المالي من خلال تفعيل أنظمة قياس وتقدير المخاطر والنتائج، وأنظمةالمراقبة والتحكم في المخاطر، إلى جانب تزويد مركزية المخاطر، مركزية الموازنات، ومركزية المستحقات غير المدفوعة بالمعلومات المطلوبة وفق الطرق والنماذج المطلوبة، وفي الآجال المحددة.

✓ علم الموظفين للسياسات والإجراءات.

✓ أخذ الوقت الكافي لإنجاز بعض الأعمال دون تسرع للحصول على المعلومات الكافية.

✓ أن يتم تعزيز دور الرقابة الداخلية على العملاء قبل منحهم التسهيلات وذلك للتأكد من مدى ملاءتهم الائتمانية.

✓ يجب على البنوك أن تتضمن مؤشرات غير مالية لتحقيق الاهداف المالية.

✓ العمل على تحليل و تقدير المخاطر التي تشكل تهديدا لتحقيق أهداف هذا البنك.

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

ثالثا: 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:

- استخدام القيمة العادلة الائتمانية كأداة للرقابة الداخلية على المخاطر الائتمانية.
- دور الرقابة الداخلية في الحد من المخاطر التشغيلية.
- دور مركزية الرقابة الداخلية في تحسين الأداء البنوك التجارية.

قائمة مراجع الفصل الأول:

أولا: المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. أبو مصطفى عبد الكريم ، الإدارة والتنظيم، المفاهيم الوظائف، العمليات"، 2001
2. أحمد محمد سمير، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009
3. أحمد محمد غنيم، **إدارة البنوك**، المكتبة العصرية، ط1، المنصورة،2007
4. أسامة محمد فولي، **مبادئ النقود والبنوك**، در الجامعية الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2000
5. اسماعيل أحمد الشناوي و عبد النعيم مبارك، اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000
6. أنور سلطان محمد سعيد، إدارة البنوك، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، ط 1، 2005
7. تميمي هادي، مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية و العلمية، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2006
8. جابر عبد الرؤوف، الرقابة المالية و المراقب المالي من الناحية النظرية ، ط1، دار النهضة العربية ، لبنان،2004
9. حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000
10. حسيني فلاح حسين ومؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000
11. خالد أمين عبد الله ،التدقيق والرقابة في البنوك، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2012

12. خبابة عبد الله، **اقتصاد مصرفي**، دار الجامعة لنشر والتوزيع، مركز الاسكندرية للكتاب،2013
13. خطيب سمير ، قياس وإدارة المخاطر بالبنوك، دار النشر، الإسكندرية، 2005
14. درة عبد الباري إبراهيم ، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الادارية،عمان، 2003
15. راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000
16. رشدي مصطفى شيحة ، اقتصاديات النقود والمصارف والمال ، دار الجامعة للنشر، ط 6، 2001
17. رشدي مصطفى شيحة، اقتصاديات النقود والمصارف والمال، دار الجامعة للنشر، ط 6، 2001
18. سرايا محمد السيد، أصول المراجعة والتدقيق الشامل، المكتب الجامعي الحديث للنشر، ط1، مصر،2007
19. سويلم الحسبان عطا الله أحمد، الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات، دار الراية، عمان، 2009
20. شريف علي، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003
21. شقير فائق والآخرون، محاسبة البنوك، دار المسيرة، ط 1، عمان، 2000
22. شيخ عثمان بن موسى ، السلامة المصرفية ، دار النشر والطباعة ، السودان ، 2007
23. صحن محمد عبد الفتاح وفتحي رزق السوافيرى، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، 2004
24. صحن محمد فريد و آخرون، مبدئ الادارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001
25. طاهر محمد التوهامي ومسعود صديقي، مراجعة الحسابات المتقدمة،

المطبوعات الجامعية للنشر، بن عكنون، 2003

26. طه طارق، إدارة البنوك ونظم المعلومات، الحرمين للكمبيوتر، ط 1، 2000

27. عباس سهيلة محمد ، أدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي"، د ار وائل للإنتاج والتوزيع، عمان، الأردن، 2002

28. عبد الباري إبراهيم درة، **تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات،** المنظمة العربية للتنمية الادارية،عمان، 2003

29. عبد الرحمان إدريس ثابت، جمال الدين محمد المرسي،الادارة الاستراتيجية "مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002

30. عبد المعطي رضا رشيد محفوظ احمد جودة، **إدارة الائتمان،** دار وائل للنشر، عمان، 1993، ص ص200-201.

31. عبد النبي محمد أحمد، الرقابة المصرفية، دار زمزم ناشرون وموزعون، ط1، الأردن ، 2012

32. علي عبد الوهاب نصر، شحاتة السيد شحاتة، الرقابة و المراجعة الحديثة في تكنولوجية المعلومات و عولمة اسواق المال، الدار الجامعية ، مصر، 2005

33. فلاح حسين الحسيني ومؤيد عبد الرحمن الدوري، **إدارة البنوك،** دار وائل للنشر، عمان، الأردن ، 2000

34. فؤاد شاكر ، الصيرفة الالكترونية، القضايا المتعلق بإدارة المخاطر بالنسبة للسلطات المصرفية الرقابية اتحاد المصارف العربية، بيروت، 2001

35. فولي أسامة محمد ، مبادئ النقود والبنوك، در الجامعية الجديدة للنشر، الاسكندرية، 1999

36. لطرش الطاهر، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1،2001

37. محمد عزت غزلان، **اقتصاديات النقود والمصارف،** دار النهظة العربية، بيروت، 2002

38. يونس محمود ، مقدمة في النقود وأعمال البنوك والأسواق المالية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002

39. يونس محمود، مقدمة في النقود وأعمال البنوك والأسواق المالية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 253.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Beamon, B.M., **Measuring supply chain performance**. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 19, No. 3, 1999
2. Charan, P.,et al**, Analysis of interactions among the variables of supply chain performance measurement system implementation**, Business Process Management Journal, Vol. 14, No. 4, 2008
3. Christophe Leguevaques ,Droit des défaillances bancaires, édition économica, paris, 2002
4. Dictionnaire Larousse de la langue française, 2001
5. Games et al**, A literature review of manufacturing performance measures and measurement in an organizational context: a framework and direction for future research.** Journal of Manufacturing Technology Management, Vol 15, No 6, Vol 15, No 6,2004
6. Gunasekaran et al, **Performance measures and metrics in a supply chain environment**, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21, No. ½ , 2001
7. Joel Anderson and Others, **How To Measure Performance- AHand book of Techniques and Tools**,www.orau.gov/ pbm / handbook/ preface.html, October ,1995
8. Kurien and Qureshi , **Management and Social Sciences** , International Journal of Business, Vol. 2, No. 4, 2011
9. Medori. D, and Steeple. D , **A framework for auditing and enhancing performance measurement systems**. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20, No. 5, 2000
10. Neely et al, **Performance measurement system design: developing and testing a process based approach**, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20, No. 10.
11. Neely et al. **The Performance Prism in Practice**. Measuring Business Excellence, Vol 5 , Issue 2, 2001
12. Performance Trending Principles, James A. Christensen, Battelle Northwest Laboratories, 16th, Annual National Energy Division Conference.
13. Soni, G. and Kodali, R. ,**Internal benchmarking for assessment of supply chain performance**. Benchmarking: An International Journal, Vol. 17, No. 1,2010

14. Tangen. T, **Insights from research: Improving the performance of a performance measure**. Measuring Business Excellence, Vol. 9, No. 2, 2005
15. Tangen. T, **Performance measurement: from philosophy to practice**. International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53, No. 8, 2004,
16. Thakkar. J , et al, **Development of a balanced scorecard: An integrated approach of Interpretive Structural Modeling and Analytic Network Process**, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol.56 No. 1,2007

ثالثا: المذكرات والأطروحات المحاضرات :

1. أحمد وجدان علي ، **دور الرقابة و المراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة،** مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، فرع محاسبة و تدقيق ، الجزائر، 2010

2. حمني حورية ، **آليات رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية وفعاليتها،** مذكرة لنيل شهادة ماجستير، علوم اقتصادية، بنوك وتأمينات، جامعة قسنطينة، منشورة، 2006

3. دخموش العربي ، **محاضرات في اقتصاد المؤسسة،** جامعة منتوري قسنطينة، 2001

4. عيد عباد مناور الرشيدي، **تقييم فاعلية نظم الرقابة الداخلية في البنوك التجارية،** مذكرة لنيل شهادة مجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الكويت، قسم المحاسبة، منشورة، 2010

5. فضيلة بطورة، **دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك**،مذكرة لنيل شهادة ماجستير، علوم التسيير جامعة محمد بوضياف، المسيلة، منشورة،2007

6. نفسية عفان ، **أثر نظام الرقابة الداخلية على أداء المؤسسات المصرفية،** مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، منشورة، علوم التسيير،تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 2013

7. نور الدين شنوفي، **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية،** أطروحة لنيل شهادة الدكتراه قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004/2005

8. نور الدين شنوفي، **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية**، أطروحة لنيل شهادة الدكتراه قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004/2005

رابعا: الملتقيات والمؤتمرات:

1. رفاعي خليل ، **تقييم متانة الرقابة الداخلية على التسهيلات المباشرة في البنوك الاسلامية الاردنية**، المؤتمر العلمي الدولي المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، قسم علوم التسيير،09 مارس2005

2. سناء عبد الكريم الخناق، **مظاهر الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية**، ملتقى العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس2005

خامسا : الجرائد والمجلات

1. أحمد طلفاح، **مؤشرات الحيطة الجزئية**، مجلة المعهد العربي للتخطيط، أفريل 2005
2. بن عمارة نوال ، **أبعاد الرقابة الداخلية وأهميتها في المصارف المشاركة**، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، العدد 09، 2009
3. مالك الرشيد أحمد، **مقارنة بين معياري CAMEL و CAEL كأدوات حديثة للرقابة المصرفية**، مجلة المصرفي ، السودان، العدد 35، 2005
4. **يوسف بوخلخال، أثر تطبيق نظام التقييم المصرفي الأمريكي (Camels)على فعالية نظام الرقابة على البنوك التجارية**، جامعة الاغواط، الجزائر، مجلة الباحث ، عدد 10/ 201

سادسا: القوانين

5. القانون (90 . 10) المؤرخ في 14 أفريل 1990 والمتعلق بالنقد و القرض
6. القانون رقم (03-11) المؤرخ في 14 أفريل 1990 المتعلق بالنقد والقرض

سابعا: المواقع الإلكترونية:

http://www.Corpgov.deloitte.com, 01/03/2015, 18:30
WWW.BADR_BANK.NET, Consulté le 12/05/2014.
WWW.BADR_BANK.NET, consulté le 12/05/2013.

الملحق (1):

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة المسيلة ***Université M'SILA***

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ***Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion***

استبيـــــــــــان

هذا الاستبيان استكمالا لمذكرة ماستر أكاديمي في علوم التجارية تخصص بنوك بعنوان:

دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء البنوك التجارية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

-BADR-

خلال 2015

من إعداد الطالبة: سحنون منصورة **تحت إشراف: د. عريوة محاد**

ونحيطكم علما أن الاستبيان لغرض علمي بحت، لذا أرجو من سيادتكم التكرم بإبداء أرائكم على الأفكار أدناه وذلك بوضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تتوافق مع اختياركم و ذلك بعد قراءة كل الأفكار في كل جزء لأنها عبارة عن أفكار متسلسلة و مترابطة .

لكم مني جزيل الشكر على تعاونكم.

المعلومات الشخصية

الجنس		
أ	ذكر	
ب	أنثى	
العمر		
أ	أقل من 25 سنة	
ب	من 25 سنة إلى 35 سنة	
ج	من 35 سنة فأكثر	
المستوى العلمي		
أ	دبلوم	
ب	ليسانس	
ج	دراسات عليا	
د	أخرى (شهادات مهنية)	
الخبرة		
أ	أقل من 5 سنوات	
ب	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
ج	أكثر من 10 سنوات	

الرقم	البيـــــــــــــان	مواقف البدايـــــــــــة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: الرقابة الداخلية مخطط تنظيمي لمجموعة من الاجراءات والقواعد من طرف الادارة.						
01	يوجد نظام مُحكم للرقابة الداخلية لدى البنك يساهم في تحسين مبادئ البنك.					
02	يتولى تنفيذ نظام الرقابة الداخلية قسم المراجعة الداخلية في البنك.					
03	يتعاون مجلس الادارة مع مسؤولي البنك في وضع نظام الرقابة الداخلية.					
04	يقوم المراقب الداخلي بتقديم خدمات عالية الجودة لتحسين اداء البنك.					
05	لدى رئيس قسم الرقابة الداخلية كل الصلاحيات للقيام بعمله على أكمل وجه بدون أي ضغط.					
06	يتم إصدار وتحديد أهداف ومهام الرقابة الداخلية بشكل واضح ومفصل ومكتوب من مجلس إدارة البنك.					
07	لدى المراقب الداخلي كل الصلاحيات لاتخاذ أي قرار يراه مناسبًا.					
08	يوجد استقلال تنظيمي لإدارة الرقابة الداخلية من حيث مقدرتها على الوصول الى مجلس الإدارة و الادارة العليا ولجنة المراجعة، يمكنهم من تحسين أداء البنك.					
09	يؤخذ بتوصيات المراقب الداخلي في المجالات الادارية ذات العلاقة.					
المحور الثاني: يعد مؤشر(CAMELS) مؤشرا كافيا لكشف التدهور في البنوك.						
01	يعتبر مؤشر الأداء أحد الوسائل الرقابية المباشرة التي تتم عن طريق التفتيش الميداني.					

02	تعتبر مؤشرات الحيطة الجزئية من أهم المؤشرات المعتمدة في تحسين أداء البنوك.					
03	يعتبر معيار كفاية رأس المال أداة لحماية المودعين وتغطية المخاطر.					
04	تعتبر السيولة مقياس سلامة الموقف السيولي ومقدرة المصرف على الإيفاء بالتزاماته الحالية والمستقبلية المتوقعة وغير المتوقعة.					
05	الاعتماد على التقييم الرقمي أكثر من الأسلوب الإنشائي في كتابة التقارير مما يقلل من حجم التقارير.					
06	يعتمد معيار (CAMELS) في اتخاذ القرارات الرقابية والإجراءات التصحيحية التي تعقب التفتيش.					
07	يعتمد (CAMELS)على التقييم في تاريخ التفتيش مما يصعب معه عمل تقييم شامل للبنوك في تاريخ محدد.					
08	تشمل مؤشرات السيولة بشكل عام على جانب الأصول والخصوم.					
09	تزداد تسهيلات بنك الجزائر للمؤسسات المالية المعسرة ماليا.					

المحور الثالث: يعتبر قياس الأداء وسيلة لتحسين عمل البنوك التجارية						
01	يتعلق قياس الأداء بتحسين الأداء وليس الرقابة عليه فقط.					
02	يساعد قياس الاداء في تصحيح الانحرافات التي تحدث اثناء العمل.					
03	قياس الأداء هو عمل متمما لعملية التخطيط. فالتخطيط يساعد على تحديد الأهداف وقياس الأداء يساعد على معرفة مدى تحقق هذه الأهداف.					
04	عدم قياس النتائج يُصعب تحديد النجاح من الفشل.					
05	يساعد قياس الاداء على معرفة مدى تحقيق الأهداف.					
06	تعتبر الانتاجية المجال الذي يعتمده البنك لقياس كفاءتة.					
07	القيام بدورات تدريبة للعاملين لتحسين مستوى الأداء (تأهيل).					
08	يتصف قياس الاداء الفعال بالشمولية و العمومية.					
09	تستكمل مقاييس الأداء المالي بمقاييس أداء تشغيلية غير مالية والتي تعتبر مسببات للأداء المالي المستقبلي					
10	يُعتبر إطار بطاقة القياس المتوازن للأداء أداة للإدارة الاستراتيجية أكثر منه نظام كامل و حقيقي لقياس الأداء.					
11	تعتبر نظرية القيود (TOC) أداة لتدعيم التحسينات المستمرة، وتعتبر بعدًا إداريًا جديدا يهدف إلى تعظيم الأرباح في الأجل القصير.					

جزاكم الله خيرا لتعاونكم شكرا

الملحق (2):

المتوسط والانحراف المعياري للمحور الأول

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Q1	70	3.8286	.74155	.08863
Q2	70	3.9714	.63637	.07606
Q3	70	3.8000	.67244	.08037
Q4	70	3.4857	.73707	.08810
Q5	70	3.7143	.66251	.07919
Q6	70	3.8714	.47917	.05727
Q7	70	3.4714	.60724	.07258
Q8	70	3.7000	.74891	.08951
Q9	70	3.3143	1.04317	.12468

ستودنت T للمحور الأول

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
Q1	9.348	69	.000	.82857	.6518	1.0054
Q2	12.772	69	.000	.97143	.8197	1.1232
Q3	9.954	69	.000	.80000	.6397	.9603
Q4	5.513	69	.000	.48571	.3100	.6615
Q5	9.020	69	.000	.71429	.5563	.8723
Q6	15.216	69	.000	.87143	.7572	.9857
Q7	6.495	69	.000	.47143	.3266	.6162
Q8	7.820	69	.000	.70000	.5214	.8786
Q9	2.521	69	.014	.31429	.0656	.5630

المتوسط والانحراف للمحور الثاني

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Q10	70	3.4857	.88043	.10523
Q11	70	3.9143	.67551	.08074
Q12	70	3.7571	.93925	.11226
Q13	70	3.5571	.97261	.11625
Q14	70	3.4714	.97388	.11640
Q15	70	3.1714	1.25076	.14949
Q16	70	3.1143	1.11046	.13273
Q17	70	3.6714	.67505	.08068
Q18	70	3.5429	.73594	.08796

ستيودنت T للمحور الثاني

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
Q10	4.616	69	.000	.48571	.2758	.6956
Q11	11.324	69	.000	.91429	.7532	1.0754
Q12	6.744	69	.000	.75714	.5332	.9811
Q13	4.793	69	.000	.55714	.3252	.7891
Q14	4.050	69	.000	.47143	.2392	.7036
Q15	2.147	69	.000	.17143	.1268	.4697
Q16	3.861	69	.000	.11429	.1505	.3791
Q17	8.322	69	.000	.67143	.5105	.8324
Q18	6.171	69	.000	.54286	.3674	.7183

المتوسط والانحراف للمحور الثالث

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Q19	70	3.6000	.93870	.11220
Q20	70	3.7286	.74057	.08852
Q21	70	3.7429	.94310	.11272
Q22	70	3.5286	.97388	.11640
Q23	70	3.9143	.50340	.06017
Q24	70	3.2571	.84589	.10110
Q25	70	3.9143	.77540	.09268
Q26	70	3.6000	.76896	.09191
Q27	70	3.4714	.77500	.09263
Q28	70	3.1000	1.03770	.12403
Q29	70	3.1714	.85077	.10169

ستودنت T للمحور الثالث

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
Q19	5.348	69	.000	.60000	.3762	.8238
Q20	8.231	69	.000	.72857	.5520	.9052
Q21	6.590	69	.000	.74286	.5180	.9677
Q22	4.541	69	.000	.52857	.2964	.7608
Q23	15.195	69	.000	.91429	.7943	1.0343
Q24	2.543	69	.013	.25714	.0554	.4588
Q25	9.865	69	.000	.91429	.7294	1.0992
Q26	6.528	69	.000	.60000	.4166	.7834
Q27	5.089	69	.000	.47143	.2866	.6562
Q28	2.806	69	.000	.10000	.1474	.3474
Q29	1.686	69	.000	.17143	.0314	.3743

المتوسط والانحراف الإجمالي لكل محور

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
A	70	3.5714	.72375	.08650
B	70	3.5143	.64252	.07680
C	70	3.5429	.61233	.07319

ستيودنت T الإجمالي لكل محور

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
A	6.606	69	.000	.57143	.3989	.7440
B	6.697	69	.000	.51429	.3611	.6675
C	7.417	69	.000	.54286	.3969	.6889

معامل الارتباط بيرسون الإجمالي لكل محور

Corrélations

		A	B	C
A	Corrélation de Pearson	1	.559**	.353**
	Sig. (bilatérale)		.000	.003
	N	70	70	70
B	Corrélation de Pearson	.559**	1	.661**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	70	70	70
C	Corrélation de Pearson	.353**	.661**	1
	Sig. (bilatérale)	.003	.000	
	N	70	70	70

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع :

الى من حملتني وهنا على وهن وسهرت وربت، ومن جسدها اعطت وغذت، يا اعذب كلمة نقشت في ذاكرتي

ونطق بها اللسان اكلمك بلن ملائكة الرحمان، يا من جعل الرحمان الجنة تحت قدميك "امي العزيزة "

الى من لاعبني وداعبني كطفل بل كرضيع، الى من كان سببا في نجاحي"ابي الغالي"

انت الوجود وأنت الجود،وأنت العطاء وأنت السخاء وأنت الحياة ومنك تستمد اسالكما الرضا والسلوان ان شاء الله"

الى ينابيع حياتي "زيان،عبد الغاني ، حميد ،صهيب ،عائشة ،خديجة"

إلى نادية، بشرى،سارة، رابح، توفيق

الى دنيا، اميمة، اكرام، صبرينة ، لحسن ، عبدو

الى البراعم الصغار: روان،فاطمة الزهراء،جنان

الى اعمامي وعمتي وخالاتي اخوالي وجميع ازواجهم وأولادهم وأحفادهم

الى صديقاتي: عفاف، نعيمة، ايمان، سميحة، عائشة، منال،امينة ، سهام، فضيلة، حدة، حدة ش ،حليمة، سهيلة، ايمان ح، ايمان خ

الى زملائي واخوتي في الدراسة: منير ،ع. الرزاق، صدام، عثمان

والى كل اساتذة قسم العلوم التجارية

الى كل من امد يد العون

منصورة

الفصـــــــــــل الأول

مدخل الى الرقابة الداخلية

الفصـــــــــل الثاني

دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء البنوك التجارية

الفصـــــــــــل الثالث

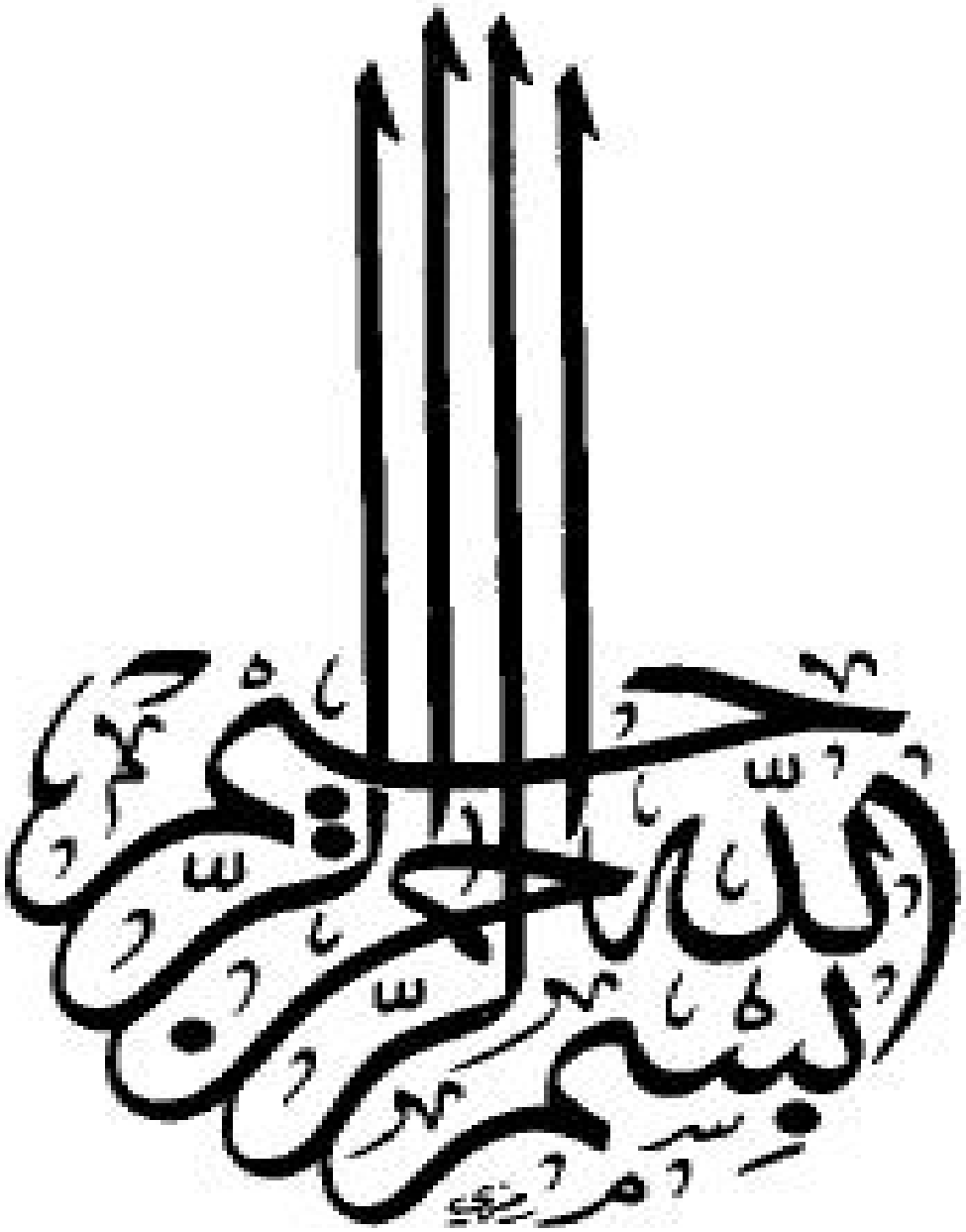
دراسة تطبيقية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بالمسيلة

الخاتمة

مقدمـــــــــــــة

الملاحق

قائمة المراجع


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

يقول الله عز وجل في محكم تنزيله
" وإذا تأذّن لئن شكرتم لأزدنكم "
نحمد الله تعالى ونشكره هو الذي امدنا بالعقل والجهد
ووفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع.
اتقدم بالشكر الجزيل الى الدكتور الفاضل والمحترم
" عريوة محاد "
على تشريفه لنا بإنجاز هذا العمل المتواضع
كما نتقدم بالشكر الى اساتذة فسم العلوم التجارية
كما نشكر جزيل الشكر " مراد، عمران، عزت" مكتبة باب الجامعة
دون ان ننسى عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية على المساعدة

منصورة

فهرس الجداول

رقم الجدول	البيان	الصفحة
الجدول رقم (01)	خرائط التدقيق	41
الجدول رقم (02)	خرائط التدقيق العمودية	42
الجدول رقم (03)	خرائط التدقيق الأفقية	42
الجدول رقم(04)	مقياس ليكارت الخماسي	109
الجدول رقم(05)	معامل أفا كرونباخ	111
الجدول رقم(06)	نتائج المحور الأول	115
الجدول رقم(07)	نتائج المحور الثاني	117
الجدول رقم (08)	نتائج المحور الثالث	119
الجدول رقم(09)	اختبار ستيودنتT للمحور الاول	121
الجدول رقم(10)	اختبار ستيودنتT للمحور الثاني	122
الجدول رقم(11)	اختبار ستيودنتT الثاني الثالث	123
الجدول رقم(12)	معامل بيرسون	124

فهرس الأشكال

رقم الشكل	البيان	الصفحة
الشكل رقم (01)	الارتقاء الكفاءة الانتاجية	25
الشكل (02)	أنواع البنوك	52
الشكل رقم (03)	إطار بطاقة القياس المتوازن للأداء	74
الشكل رقم (04)	إطار منشور الأداء	76
الشكل رقم(05)	إطار هرم الأداء	78
الشكل رقم (06)	إطار(Medori and Steeple)	79
الشكل رقم (07)	الهيكل التنظيمي لوكالة المسيلة	107
الشكل رقم (08)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	112
الشكل رقم (09)	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	113
الشكل رقم (11)	توزيع أفراد العينة حسب متغير التأهيل العلمي	113
الشكل رقم (12)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	114

ملخص

الرقابة بمثابة وظيفة تسيرية هامة ينبغي القيام بها في كافة مجالات النشاط العلمي، بحيث اعتبارها نظاما لضبط الأداء وضمان لتحقيق الأهداف المخططة، فالرقابة الداخلية ضرورة حيوية للتأكد من سير العمل والانجاز، تعتبر الرقابة الداخلية وظيفة هامة تساعد مختلف المؤسسات المالية على تقييم أدائها والوقوف على نقاط الضعف والقوة فيها باعتبار أن تحسين الأداء من مؤشرات نجاح البنك للوصول إلى الأهداف المخطط لها بأقل تكلفة وجهد.

قد اتجهت كل البنوك حديثا إلى تحسين أدائها عن طريق تحقيق أكبر عائد بأقل المخاطر فالإجراءات الخاصة بنظام الرقابة الداخلية تتمثل في إجراءات إدارية وتنظيمية وإجراءات تخص الجانب المحاسبي بالبنك بالإضافة إلى إجراءات عامة تخص التأمين على الممتلكات واعتماد الرقابة المزدوجة وإدخال الإعلام الآلي وبتفاعل هذه الإجراءات جميعها يستطيع نظام الرقابة الداخلية في البنك تحسين كافة نشاطاته سواء الإدارية أو المحاسبية.

الكلمات المفتاحية: الرقابة، الرقابة الداخلية، البنك، تحسين الأداء، قياس الأداء، المؤشرات.

Résumé :

Le contrôle est considéré comme une importante fonction de gestion qui doit être faite dans tous les domaines de l'activité de travail, étant considéré un dispositif de contrôle de la performance et la garantie de réaliser les objectifs fixés. Le contrôle interne est vital pour s'assurer du fonctionnement du travail et de la réalisation. En effet, le contrôle interne est une importante fonction qui permet aux différentes institutions financières d'évaluer sa performance et de déceler ses points forts et ses points faibles puisque l'amélioration de la performance est estimée comme l'un des signes de la réussite de la banque pour atteindre les objectifs qu'il a fixé avec moins de coût et d'effort.

Dernièrement, les banques ont opté pour l'amélioration de leur performance en réalisant un grand revenu avec moins de risques. En effet, les procédures relatives au contrôle interne dans la banque consistent en des procédures administratives et organisationnelles, ainsi que des procédures relatives à la partie comptable dans la banque, outre les procédures générales relatives à l'assurance des biens et l'utilisation du contrôle et l'intégration de l'informatique. Ainsi, l'interactivité de ces procédures permet au dispositif de contrôle interne dans la banque d'améliorer toutes ses activités administratives ou comptables.

Mots clés : contrôle, contrôle interne, banque, amélioration de la performance, évaluation de la performance, signes