جامعة الجيلالي بو نعامة خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم مالية و محاسبة

تحت عنوان :

دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية

دراسة حالة البنك الوطني الجزائربخميس مليانة BNA

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي في علوم مالية ومحاسبة

تخصص : محاسبة وتدقيق

من اعداد الطالبين :

لبابو عبد الجليل

كوديد صالح

اعضاء لجنة المناقشة :

- الدكتور رولامي عبد الحميد / استاذ ماحضر- أ - بجامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة ..... رئيسا
- الاستاذ ظريف عبد الله / استاذ مساعد - أ - بجامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة ..... مشرفا
- الدكتورة حمدوش بختة / استاذة محاضرة - ب – بجامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة .. ممتحنا

السنة الدراسية : 2021/ 2022

شكر و عرفان

الحمد والشكر لله الذي أنعم علينا بالعلم والخير كله، والصلاة والسلام على خير المرسلين سيدنا محمد

وعلى آله وأصحابه أجمعين يسعدنا أن نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذنا الفضيل السيد :

"ظريف عبد الله" لتفضله بقبول الإشراف على هذه المذكرة ،فقد كان خير عون لنا ولم يبخل عن تقديم

النصح والتوجيه

كما نتقدم بالشكر إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة خميس مليانة لما قدموه لنا من أعلى

درجات العلم طيلة فترة دراستنا بالجامعة.

ونشكر كذلك كل عمال البنك الوطني خميس مليانة لما قدموه من مساعدة أثناء فترة التربص.

وإلى كل من ساهم في إتمام هذا العمل من قريب أو بعيد.

اهداء

إلى من سهرت الليالي لأجلي ومدتني بالقوة والعزيمة هي قنديل طريقي ومصباح حياتي، إلى الشمعة التي تنير طريقي نبع الحب وفيض الحنان شمس حياتي ودنايا *-* **أمي الغالية*** -*

إلى من رباني فأحسن تربيتي وجعل العلم منهجي وغايتي في الحياة، أهدي له ثمرة جهدي التي هي أيضا بذرة غرسه *-* **أبي الحنون** *-* أطال وبارك الله في عمرهما.

إلى من لا يكتمل بدر البسمة إلا بوجدهم ولا يحلوا عبق الحياة إلا بهم اخواتي الأعزاء من كبير وصغير، وإلى أساتذتي ومن كان لهم الفضل في تلقيني العلم النافع.

وإلى كل من تعرفت عليهم ولم ألقى منهم سوى الاحترام والتقدير فربطتني بهم علاقة أخوة أكثر منها صداقة على حسن تعاونهم معي في مشواري الدراسي **"اصدقائي"**.

وإلى من تقاسمت معهم عبء الحياة الجامعية وإلى من جمعتني بهم الصدفة وقضيت معهم أوقات لن تمحى من الذاكرة مهما طالت السنين.

الملخص :

تعتبر وظيفة المراجعة الداخلية من أهم الوظائف في المؤسسات الاقتصادية لما لها من أثر في تفعيل وتطوير نظام الرقابة الداخلية وكفاءة استخدام الموارد المتاحة، كذلك في تقييم المخاطر مما يعزز إستراتيجية المؤسسات في الاستغلال الأمثل للموارد والوصول إلى الجودة الشاملة، وبالتالي الصمود في وجه المنافسة .تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في البنوك، وهذا من خلال الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية : **ما مدى مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية؟**، وهذا باستخدام بعض أدوات البحث المتمثلة في المقابلة الشخصية والملاحظة، ولقد توصلنا إلى عدة نتائج نذكر أهمها: أن عملية المراجعة الداخلية في البنوك مصلحة مستقلة تقوم بالفحص الدوري لقوائمها المالية وكذا نشاطها من اجل وضع تقرير يحكم فيه على حالة البنك، أيضا وجدنا أن المراجعة الداخلية تعمل على اكتشاف نقاط القوة والضعف، و تحديد المخاطر ومنها تقييم نظام الرقابة الداخلية .

Résumé

La fonction d'audit interne est l'une des fonctions les plus importantes des institutions économiques car elle a un impact sur l'activation et le développement du système de contrôle interne et sur l'utilisation efficace des ressources disponibles, Ainsi que dans l'évaluation des risques, ce qui renforce la stratégie des institutions en matière d'optimisation des ressources et d'atteinte la qualité totale et de résistance à la concurrence. Cette étude vise à clarifier le rôle de l'audit interne dans l'activation du système de contrôle interne dans la banque, « **Dans quelle mesure l'audit interne contribue-t-il à activer le système de contrôle interne ?** », à l'aide d'outils de recherche tels que l'entretien personnel, nous avons atteint plusieurs résultats, dont le plus important est que le processus d'audit interne de la banque constitue un intérêt indépendant qui procède à un examen périodique de ses états financiers ainsi que de son activité afin de préparer un rapport permettant déterminer le statut de banque, a également trouvé cette audit interne s'efforce de découvrir les forces et les faiblesses, pour l'identifier les risques et d'évaluer le système de contrôle interne.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر و عرفان	
إهداء	
ملخص	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول و الأشكال	
مقدمة	
الفصل الأول:الإطار النظري للمراجعة الداخلية و الرقابة الداخلية	
تمهيد	**01**
المبحث الأول:عموميات حول المراجعة الداخلية	**02**
المطلب الأول: نشأة و مفهوم المراجعة الداخلية و أنواعها	**02**
المطلب الثاني: معايير المراجعة الداخلية	**06**
المطلب الثالث: أهمية و أهداف المراجعة الداخلية	**10**
المبحث الثاني: عموميات حول نظام الرقابة الداخلية	**13**
المطلب الأول: مفهوم نظام الرقابة الداخلية	**13**
المطلب الثاني: إجراءات الرقابة الداخلية	**14**
المطلب الثالث: الوسائل العلمية للرقابة الداخلية	**18**
المبحث الثالث: دور التحقيق في تفعيل نظام الرقابة الداخلية	**20**
المطلب الأول: العلاقة بين المراجعة الداخلية و الرقابة الداخلية	**20**
المطلب الثاني: الدراسات السابقة	**22**
المطلب الثالث: أوجه الشبه و الاختلاف بين الدراسات السابقة و الحالية	**25**
خلاصة الفصل الأول	**27**
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية في البنك الوطني الجزائري	
تمهيد	**28**
المبحث الأول : نظرة عامة عن البنك الوطني الجزائري	**29**
المطلب الأول: نبذة عن البنك الوطني الجزائري	**29**
المطلب الثاني: هيكل و أنشطة البنك الوطني الجزائري	**30**
المطلب الثالث: نبذة عن تأسيس وكالة خميس مليانة (00278)	**36**
المبحث الثاني : المراجعة و المراقبة في ظل الالتزامات البنكية	**38**
المطلب الأول: إجراءات المراقبة الداخلية	**38**
المطلب الثاني: سير عملية القرض	**51**
المطلب الثالث: تغطية عملية القرض	**57**
خلاصة الفصل الثاني	**61**
خاتمة	
قائمة المراجع	

قائمة الجداول والاشكال

قائمة الجداول و الاشكال

أولا: قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	العلاقة بين المراجعة الداخلية و الرقابة الداخلية	21
2	المديريات فرعية	32
3	عناصر المراقبة الداخلية في البنك الوطني الجزائري موضوع الدراسة عناصر المراقبة	39
4	المعلومات المدعمة للقرض	54
5	تواريخ استحقاق القرض البنكي السنوات القرض	55
6	نظام تفويض الصلاحيات	56

ثانيا: قائمة الأشكال

رقم الأشكال	عنوان الشكل	الصفحة
1	إجراءات الرقابة الداخلية	17
2	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري و المديريات و الوكالات	31
3	الهيكل التنظيمي لوكالة خميس مليانة	37
4	شيك خاص بمقر ثاني	42

المقدمة

مقدمة

إن التطور الكبير الذي شهدته البنوك والذي من أبرزه انفصال الملكية عن التسيير، التطور في مجال العلاقات الاقتصادية، توسع نطاق المبادلات التجارية وتشابكها وكبر حجم المشاريع جعل الملاك لا يطلعون بشكل مباشر وبقدر كاف على واقع البنوك، كما صعب على مجلس الإدارة عملية تسيرها مما أدى إلى ضرورة تفويض السلطات والمسؤوليات إلى بعض الإدارات الفرعية ، مع تحقيق الرقابة على أعمال هذه الإدارات المختلفة عن طريق مقاييس وإجراءات الرقابة الداخلية، كما يتوقف نجاح وفعالية هذه الرقابة على مدى توفر مجموعة من المقومات الضرورية والعناصر الهامة اللازمة لإيجاد نظام سليم وفعال داخل البنوك، وبداية فإن أي قصور في هذه المقومات والعناصر قد يؤثر بالسلب على أدائها وكلما توفرت بالشكل السليم والفعال كلما ازدادت فعالية وأهمية هذه الرقابة في تحقيق أهدافها داخل البنوك.

بعد المشاكل العديدة التي ظهرت في البنوك العالمية من فضائح مالية، تلاعبات وإفلاس العديد منها بسبب نقص الممارسات والإجراءات في الإدارة، التنظيم والرقابة الفعالة في الأنظمة الداخلية ظهرت الحاجة إلى توفير الرقابة الداخلية الكافية للتأكد من قيام المستويات المختلفة للبنوك بواجباتها، وهذا من خلال التطوير في الإجراءات الرقابية، باعتبار أن المراجعة الداخلية هي أحد أهم هذه الإجراءات والتي يتم من خلالها فحص وتقييم كفاءة كافة الإجراءات والتأكد من سلامة البيانات المالية وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية ورفع الكفاءة التشغيلية ، أي أحد وسائل الرقابة الداخلية تختص بالتأكد من تنفيذ السياسات الإدارية والمالية للبنوك، والتقليل من فرص وقوع الأخطاء والغش بالإضافة إلى قياس وتقييم مدى كفاية أنظمة الرقابة الداخلية من خلال التحقق من الدقة في تنفيذ السياسات الإدارية والمالية التي وضعتها إدارة البنوك سواء محاسبيا أو إداريا من أجل مصداقية القوائم المالية لاستخدامها في اتخاذ القرارات.

- **إشكالية :**

بغية الإلمام بهذا الموضوع والخوض فيه بتفصيل أكثر، سنحاول من خلال هذه المذكرة الإجابة عن الإشكالية التالية: **- ما مدى مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية؟**

للإجابة على هذه الإشكالية سيتم التطرق إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

- ماهي المعايير الأساسية للمراجعة الداخلية؟

- ماهي مقومات نظام الرقابة الداخلية؟

- كيف تعمل المراجعة الداخلية على تفعيل نظام الرقابة الداخلية في البنك الوطني الجزائري؟

- **الفرضيات:**

للإجابة على الأسئلة السابقة يتم الانطلاق من الفرضيات التالية:

- المعايير الاساسية هي الاستقلالية والعناية المهنية، الحجر الأساسي والمقومات الأساسية لفاعلية المراجعة الداخلية.
- تتطلب نجاعة وفعالية نظام الرقابة الداخلية هيكل اداري سليم وكفاءة في الأداء .
- تعمل المراجعة الداخلية على كشف نقاط القوة والضعف في نظام الرقابة.

- **أسباب اختيار الموضوع:**

- رغبة باحث في الموضوع والإلمام بجميع جوانبه، لأهمية وفائدته للباحث في مجال تخصصه العلمي والعملي.
- محاولة تقديم عملية ومرجع علمي يستفيد منه ذوي الاختصاص.
- تواجد البنوك في بيئة بالمخاطر، مما أوجب الاهتمام بالمعلومات وهذا لا يتحقق إلا من خلال نظام رقابة داخلية فعال تسهر المراجعة الداخلية على سلامته.

- **أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة للوصول للنقاط التالية:

- محاولة الوصول إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة.
- توضيح ماهية المراجعة الداخلية ونظام الرقابة الداخلية في البنك الوطني الجزائري.

- **أهمية الموضوع:**

- تكمن أهمية الموضوع المختار في أن المراجعة الداخلية تعتبر أداة إدارية فعالة لا يمكن الاستغناء عنها إذا حسن استغلالها بحيث أنها تعمل على تقييم نظام الرقابة الداخلية من أجل كشف نقائصه وإدراج مجموعة من التصحيحات الممكنة من أجل أن يكون نظام ذو كفاءة عالية وفعالة، كما تعمل على التأكد من تطبيق الإجراءات واللوائح الموضوعة.

- **حدود الدراسة:**

- تتمثل حدود الدراسة في الحدود الزمنية والمكانية، حيث دامت مدة الدراسة شهرين تقريبا،

أما الحدود المكانية فقد تم إسقاط الجانب النظري من هذه الدراسة بالبنك الوطني الجزائري خميس مليانة.

- **منهجية البحث وتقسيماته:**

فيما يتعلق بمنهج البحث المعتمد في الدراسة، حاولنا التوفيق بين منهجيين رئيسيان:

حيث تعتمد الدراسة في الفصل الأول على استخدام " المنهج الوصفي " حيث أنه يمكننا من توضيح جوانب الموضوع النظرية والذي يهتم بتجميع البيانات والمعلومات، وتنظيمها بشكل تسلسلي والإحاطة بكافة المفاهيم المتعلقة بالمراجعة الداخلية ونظام الرقابة الداخلية والعلاقة التي تربطهما، والدراسات السابقة للموضوع.

أما الفصل الثاني فتطرقنا الى الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا فيه على أسلوب " دراسة حالة لإسقاط مجمل ما تم التطرق إليه في الجانب النظري للدراسة على الشركة محل الدراسة وهي "البنك الوطني الجزائري بخميس مليانة.

- **صعوبات البحث:**

- صعوبة وجود موضوع الدراسة في بعض البنوك.
- فكرة أسرار البنوك والحفاظ عليها، أدت إلى صعوبة الحصول على المعلومات.

الفصل الاول :
عموميات حول المراجعة الداخلية

تمهيد:

إن زيادة الحاجة للخدمات المقدمة من طرف المراجعة الداخلية، عامل رئيسي لتطورها وقيامها كنشاط أساسي لا يمكن الاستغناء عنه، فالهدف من المراجعة يتمثل في التحقيق في البيانات المالية مع التأكد من مدى صحتها وتمثيلها للمركز المالي للمؤسسة، ومدى تطبيق الإجراءات الموضوعة من طرف إدارتها لتفادي مختلف الأخطاء المحاسبية ومنع حالات الغش والتلاعب بأملاكها. وكأي علم من العلوم فالمراجعة تقوم بمجموعة من الخصائص والفرضيات التي تعتبر كأساس للغاية التي وضعت لأجلها، كما ترتكز على جملة من المعايير التي توجه وتعطي الإطار التي تنشط فيه، بالإضافة إلى ذلك أنها تقوم بتوجيه المراجع أثناء القيام بعمله. وقد تطرقنا في هذا الفصل الى ثلاث مباحث رئيسية المبحث الاول عموميات حول المراجعة الداخلية و المبحث الثاني هو عموميات حول نظام الرقابة الداخلية و المبحث الثالث هو دور التحقيق في تفعيل نظام الرقابة الداخلية

المبحث الأول: ماهية المراجعة الداخلية

إن المراجعة الداخلية تلعب دورا مهما في البنوك ، لذلك سوف نتطرق في هذا المبحث الى ماهية المراجعة الداخلية في المطلب الأول، وفي المطلب الثاني التطرق الى معايير المراجعة الداخلية و المطلب الثالث إلى أهمية و أهداف المراجعة الداخلية.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم المراجعة الداخلية وأنواعها :

مرت المراجعة الداخلية بالكثير من المراحل، حيث ساهمت العديد من العوامل في ظهور الحاجة إلى وجود قسم مراجعة داخلية داخل المؤسسات، وبناء على ذلك سوف نتناول نشأة ومفهوم المراجعة الداخلية فيما يلي :

أولا: نشأة المراجعة الداخلية:

تعتبر وظيفة المراجعة الداخلية وظيفة حديثة نسبيا، حيث يرجع ظهورها كفكرة إلى الأزمة العالمية لسنة 1929في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث كانت ترتبط المراجعة الداخلية بالأشخاص الذين يعملون داخل المؤسسة، فالشخص الذي يقوم بتلك المراجعة هو موظف داخل المؤسسة هدفه خدمة الإدارة ومراجعة العمليات المالية وحماية أصولها [1]

فعادة ما تنشأ وظيفة المراجع الداخلي بهدف الضبط المالي و الإداري الداخلي للمؤسسة بشكل يطمئن المدير العام على حسن سير عمليات المؤسسة من الناحية النظامية فالمراجع الداخلي ليس فردا واحد فحسب بل عملية ذات نظام متكامل تسمى بالمراجعة الداخلية .

وقد ظهرت المراجعة الداخلية للتخفيف من عبئ خدمات مكاتب المراجعة الخارجية وهكذا ظهر المراجعون الداخلون الذين يقومون بأعمال المراجعة وهم تابعون للمؤسسة الذين يمثلون الأيادي المساعدة أو المعالجة للمراجعين الخارجيين وليس الوظيفة.[2]

وفي وقتنا الراهن أصبحت المراجعة الداخلية بالغة الأهمية باعتبارها أداة إدارية يمكن الاعتماد عليها في ترشيد العملية الإدارية، فقد ابتدأت بنطاق ومجال ضيق على مراجعة القيود و السجلات المالية ثم اتجهت بعد ذلك نحو المجالات الإدارية والتشغيلية.

[1] فتحي رزق السوافيري وآخرون، الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002,ص44

[2] العمرات أحمد صالح ، المراجعة الداخلية الإطار النظري المحتوى السلوكي، دار النشر، الأردن 1990، ص12 .

تعتبر المراجعة الداخلية إحدى فروع الرقابة الداخلية، باحترام وثقة كل إدارات المؤسسة لما تقدمه من فحص شامل وتقييم موضوعي للأنشطة وقد ساعدت العوامل التالية على تطورها:

- الحاجة إلى وسائل للاكتشاف الأخطاء والغش.
- ظهور المؤسسات ذات الفروع الجغرافية .

وتماشيا مع التطورات والاتجاهات الحديثة في المراجعة الداخلية سواء من حيث مجالها أو القائمين عليها حيث أصبحت كنشاط مستقل داخل المؤسسة وفي الجزائر وخلال الفترة (1980 - 1988) تم إنشاء مجلس المحاسبة بواسطة القانون08 / 05الصادر بتاريخ 08/ 07/ 1980 هذا القانون اسند مهمة مراقبة حسابات المؤسسات العمومية لمجلس المحاسبة حسب المادة الخامسة. [1]

مجلس المحاسبة يراقب مختلف الحسابات الممثلة المجموع مختلف العمليات المالية و المحاسبية الذي يتحقق من الدقة والاستمرارية والمصداقية " فحين ما بعد الفترة 1988 ومن خلالها أبدى المشرع الجزائري اهتماما أكبر بهذه الوظيفة من خلال التوصيات و الإرشادات الصادرة في نص المادة 40 من القانون88/01 الصادر 12/ 01/ 88 التي نصت على مايلي :

" يتعين على المؤسسات العمومية الاقتصادية تنظيم وتدعيم هياكل داخلية خاصة بالمراقبة في المؤسسة، وتحسين بصفة مستمرة أنماط سيرها وتسيرها.[2]

ثانيا : مفهوم المراجعة الداخلية:

هناك عدة تعار يف من بينها نذكر:

التعريف الأول : حسب مجمع المراجعين الداخليين الأمريكيين IIA سنة 1949. المراجعة الداخلية هي نشاط تقييمي مستقل يوجد في منظمة الأعمال المراقبة العمليات المحاسبية و المالية والعمليات الأخرى من أجل تقديم خدمات وقائية وعلاجية للإدارة، وهي نوع من المراقبة هدفه فحص وتقييم فعالية وسائل المراقبة الأخرى، وهذا النوع من المراجعة يتعامل أساسا مع الأمور المحاسبية والمالية، ولكنه يتعامل بشكل ما مع بعض الأمور ذات الطبيعة التشغيلية.[3]

[1] ثناء علي القباني، المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الالكتروني الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 26.

[2] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية،88/01 ، العدد 2، بتاريخ 12/ 01/ 1988.

[3] خلاصي رضا، مرام المراجعة الداخلية للمؤسسة، دار هومة ، الجزائر ، 2013، ص 23.

التعريف الثاني: عرف "Bernault et Germond ": المراجعة بأنها اختبار تقني صارم وبناء بأسلوب، من طرف مهني مؤهل ومستقل، بغية إعطاء رأي حول نوعية ومصداقية المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة، وعلى مدى احترام الواجبات في إعداد هذه المعلومات في كل الظروف، وعلى مدى احترام القواعد والقوانين والمبادئ المحاسبية المعمول بها في الصورة الصادقة على الموجودات وفي الوضعية المالية ونتائج المؤسسة"[1]

التعريف الثالث : عرف المعهد الفرنسي للمراجعين الداخليين " IFACI " المراجعة الداخلية على أنها " نشاط تقييمي مستقل، يهدف إلى مراجعة العمليات المحاسبية والمالية وغيرها من أجل خدمة الإدارة وفي رقابة إدارية تمارس عن طريق قياس وتقويم درجة كفاية أنظمة الرقابة الأخرى". [2]

من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن وظيفة المراجعة الداخلية هي أهم و أشمل من مجرد مراجعة مالية ومحاسبية وإنما تمتد لتشمل المجالات الإدارية والتشغيلية حيث تعد المراجعة الداخلية نشاط تقييمي موضوعي واستشاري مستقل تم ممارسته داخل المؤسسة لخدمة الإدارة وتزويدها بتأكيدات عن كفاءة العمليات وفاعليتها، ومدى الاعتماد على التقارير المالية والالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها، ومنه تعتبر المراجعة الداخلية نظام شامل للرقابة.

ثالثا: خصائص المراجعة الداخلية:

تمتاز المراجعة الداخلية بجملة من الخصائص وهي:

المراجعة الداخلية وظيفة شاملة: فهي في المؤسسات وفي كل الوظائف، حيث تنصب على كل وظائف المؤسسة بهدف خدمة الإدارة.

الاستقلالية : رغم أن المراجعة الداخلية وظيفة من وظائف المؤسسة إلا أنها مستقلة عن باقي الوظائف الأخرى فعلى المراجع أن يكون مستقلا حتى يتسم عمله بالموضوعية .

إضافة إلى تلك الخصائص نذكر الخصائص التالية :

- المراجعة الداخلية دعامة أساسية من دعائم نظام الرقابة الداخلية.
- المراجعة الداخلية وظيفة تقوم بها وحدة إدارية من وحدات المؤسسة.

[1] طواهر محمد التهامي، مسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات، الساحة المركزية بن عكنون الجزائر، 2003، ص 09

[2] عبد الله أحمد سويلم الحسبان، الرقابة الداخلية و التدقيق في بيئة التكنولوجيا للمعلومات، دار الراية للنشر و التوزيع ، الأردن، 2008، ص 57.

- المراجعة الداخلية تسعى إلى ترشيد قرارات الإدارة لتوفير المعلومات في الوقت المناسب .
- تختص وظيفة المراجعة الداخلية بمهمة فحص وتقييم وتدقيق جميع الأنشطة في المنشأة .

رابعا : أنواع المراجعة الداخلية :

من الصعب وضع حدود فاصلة أنواع المراجعة الداخلية بسبب شمولية المراجعة لكافة العمليات في المؤسسة، وهدفها تقويم فعالية وكفاءة العمليات التشغيلية لنشاط ما.

حيث أن مجال تطبيق المراجعة الداخلية واسع، إذ أنه يقوم على أساس الرقابة الداخلية للمؤسسة كما أنها تعتمد على الفحص ومدى احترام القوانين والأنظمة وبالتالي تنقسم إلى: [1]

1/ المراجعة المحاسبية المالية: لقد كان المفهوم التقليدي للمراجعة الداخلية مرتبطة بالمعلومات المحاسبية والمالية والتأكد من دقتها وصحتها، حتى يتسنى للمؤسسة الاعتماد عليها في رسم البيانات واتخاذ القرارات الإدارية، يهدف المراجع الداخلي في إطار المراجعة المحاسبية والمالية إلى فحص ومراجعة الوثائق المالية والمحاسبية لتجنب الوقوع في الأخطاء، تتعلق بالتسيير، حيث يعتمد المراجع الداخلي على المعطيات التالية:

- **المحاسبة العامة:** وذلك من أجل التحقق من موثوقية المعلومات المحاسبية والمالية المقدمة في الميزانية العامة، حول حسابات النتائج ..الخ.
- **المحاسبة التحليلية:** يقوم المراجع الخارجي بالتأكد من مدى صحة حساب التكاليف والهوامش من خلال تحليل مختلف مكونات تلك الحسابات.
- **معطيات الموازنات التقديرية:** تعتبر الموازنات التقديرية وسيلة لتقييم ومراقبة الأداء المالي ومن الموازنات نجد موازنة المبيعات، موازنة الإنتاج... الخ
- **المعطيات الإحصائية:** لها دور في إعطاء صورة حقيقية حول وضعية المؤسسة.

2/ المراجعة الإدارية : وتكون من أجل تقديم معلومات أكثر مصداقية لتسهيل مبدأ المسائلة العامة، وتسهيل اتخاذ القرارات من قبل الجهات التي تتحمل مسؤولية الإشراف واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ، ويتضمن هذا النوع من التدقيق الأداء الاقتصادي الرشيد والفعالية.

[1] عبد الله احمد سويلم الحسبان، مرجع سبق ذكره، 2009، ص، ص : 61-62.

المطلب الثاني: معايير المراجعة الداخلية

أولا: الاستقلالية : يجب أن يكون المراجع الداخلي مستقلا عن الأنشطة التي يقوم بمراجعتها وهذا يتطلب ضرورة أن يكون الوضع التنظيمي لقسم المراجعة الداخلية كافيا بما يسمح بأداء المسؤوليات المنوط بها ، ويجب أن يكون المراجع موضوعيا في أدائه لأعمال المراجعة .[1]

ويتضمن هذا المعيار جانبين رئيسين هما :

مكان المراجع في المؤسسة : من حيث تحديد ما يلي:[2]

- المستوى الإداري التابع له المراجع
- الجهة التي يقدم إليها تقرير المراجعة الداخلية
- سلطة التعيين والعزل بالنسبة للمراجع
- لاشك أن تبعية المراجع الداخلي مباشرة لمجلس الإدارة في المؤسسة ينتج له فرصة الاتصال مباشرة بالإدارة بعيدا عن أي ضغوط من الأقسام والإدارات الأخرى.
- تحديد احتياجات قسم المراجعة الداخلية من الأفراد والأموال أو الأدوات المختلفة ويتم ذلك سنويا.

الموضوعية : والتي تتمثل في الواقعية في الحكم على عملية المراجعة ويتم ذلك من خلال ما يلي :

- تحديد اختصاصات العاملين في القسم الخاص بالمراجعة.
- تحديد حالات التعارض في الاختصاصات داخل القسم.
- تغيير وتبديل المهام بين أعضاء القسم من وقت لأخر.
- عدم قيام المراجع بمهام وأعمال تخص إدارات وأقسام أخرى.
- عدم قيام أفراد تم تحويلهم من أقسام أخرى إلى قسم المراجعة الداخلية بمراجعة أعمال سبق لهم القيام بها .
- مراجعة نتائج المراجعة الداخلية قبل كتابة التقرير .

ثانيا: العناية المهنية : يجب أن تؤدي أعمال المراجعة الداخلية بما يتفق والعناية المهنية اللازمة أي عناية الشخص الحريص ، وهذا يتطلب ما يلي :

---

[1] عبد الفتاح الصحن ، محمد السيد سرايا ، فتحي رزاق السوافري ، الرقابة والمراجعة الداخلية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر،2006، ص 208.

[2] - محمد السيد سرايا ، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، مصر ، 2007،ص ،ص :131-132

1/- بالنسبة لقسم المراجعة الداخلية :[1]

- يجب أن يتأكد المسؤول عن قسم المراجعة الداخلية من أن المراجعين الداخليين لديهم التأهيل العلمي والعملي المناسبين للقيام بعملية المراجعة في صورتها الصحيحة.
- يجب أن يكون لدى قسم المراجعة الداخلية المعرفة والمهارات والأصول اللازمة لأدائه المسؤوليات المراجعة.
- يجب أن يتأكد المسؤول عن قسم المراجعة الداخلية من توفر الاشراف الكافي على جميع أعمال المراجعة الداخلية.

2/- بالنسبة للمراجع الداخلي :

- يجب على المراجع الداخلي الالتزام بمعايير المهنة للسلوك.
- يجب أن تتوافر لدى المراجع الداخلي المعرفة والمهارات والأصول الضرورية لأداء أعمال المراجعة .
- يجب أن تتوافر لدى المراجع الداخلي المهارات الخاصة بالتعامل مع الأفراد والقدرة على الاتصال بفعالية.
- يجب على المراجع الداخلي الحفاظ على تأهيله الفني عن طريق التعليم المستمر .
- يجب على المراجع الداخلي بذل العناية المهنية اللازمة في أدائه لأعمال المراجعة .

ثالثا: نطاق العمل :

يجب أن يتضمن نطاق عمل المراجعة الداخلية فحص وتقييم مدى كفاية وفاعلية نظام الرقابة الداخلية في التنظيم المعين وجودة الأداء فيما يتعلق بالمسؤوليات المختلفة.

ولتحقيق ذلك يتعين على المراجع القيام بما يلي:[2]

- مراجعة إمكانية الاعتماد على نزاهة المعلومات المالية، التشغيلية، الوسائل المستخدمة للتعرف على هذه المعلومات وتصنيفها، ثم اعتمادها في اتخاذ القرارات المختلفة.

[1] محمد سمير الصبان، اسماعيل ابراهيم جمعة، فتحي رزق السوافري، الرقابة والمراجعة الداخلية، مدخل نظري تطبيقي، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر،1996، ص، ص :141-142.

[2] عبد الفتاح الصحن ، محمد السيد سرايا، فتحي رزق السوافري، مرجع سبق ذكره، ص ، ص : 210-212 .

- مراجعة النظم الموضوعة للتحقيق من الالتزام بتلك السياسات، والخطط والإجراءات والقوانين، واللوائح التي يمكن أن يكون لها تأثير جوهري على العمليات والتقارير، ويجب أن يحدد ما إذا كان هناك التزام في التنظيم أم لا .
- مراجعة الوسائل والمحافظة على الأصول والتحقق من وجود مثل هذا الأصول كلما كان ذلك ممكنا.
- تقييم مدى كفاءة استخدام الأصول من الناحية الاقتصادية.
- مراجعة العمليات أو البرامج للتحقق من ما إذا كانت النتائج متماشية مع الأهداف الموضوعة، وما إذا كانت العمليات والبرامج قد تم تنفيذها كما هو مخطط.

يتبين من خلال هذا المعيار بأنه يساهم بدرجة كبيرة في متابعة وترشيد القرارات التي تم تنفيذها، وما هي أهم النتائج المتوصل إليها القيام بالإجراءات التابعة واللازمة، وبذلك تتحدد المسؤوليات المختلفة.

رابعا: أداء أعمال المراجعة :

يجب أن تتضمن أعمال المراجعة كل من تخطيط عملية المراجعة وفحص وتقييم المعلومات ، والتقرير عن النتائج ، ومتابعة التوصيات ويتضمن تخطيط المراجعة ضرورة وضع أهداف للمراجعة ونطاق العمل ، والحصول على معلومات كافية لتكوين خلفية عن الأنشطة التي سوف تتم مراجعتها ، وتحديد الموارد اللازمة لأداء عملية المراجعة ، والاتصال بكل من تكون له علاقة بعملية المراجعة المعينة ، والقيام بمسح للتعرف على الأنشطة والمخاطر والإجراءات الرقابية وذلك لتحديد تلك الجوانب التي تحتاج اهتماما أكبر أثناء عملية المراجعة ، وكتابة برنامج المراجعة ، وتحديد كيف ومتى ولمن ترسل نتائج عملية المراجعة ، وأخيرا الحصول على موافقة من المشرف على قسم المراجعة الداخلية على أعمال المراجعة ، ويتضمن فحص وتقييم المعلومات ضرورة قيام المراجع بتجميع المعلومات ، وتحليلها ، وتفسيرها وتوثيقها لتدعيم نتائج المراجعة ، وتتم عملية فحص وتقييم المعلومات على النحو الآتي :[1]

- تجميع المعلومات التي تتعلق بموضوع المراجعة وبما يتفق مع أهداف نطاق عملية المراجعة، ويتم ذلك باستخدام إجراءات المراجعة التحليلية ، والتي تشمل على المقارنات بين الفترة الحالية والفترات السابقة والمقارنات بين الأداء الفعلي والأداء المخطط ودراسة العلاقات بين المعلومات المالية والمعلومات غير المالية التي تتعلق بها ، ودراسة العلاقات بين عناصر المعلومات ، ومقارنة المعلومات بمعلومات مماثلة في تنظيمات أخرى ،و في نفس الصناعة .

[1] وجدي حامد حجازي، أصول المراجعة الداخلية مدخل علمي تطبيقي، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، 2010، ص11

- يجب أن تكون المعلومات كافية ويمكن الاعتماد عليها ، وملائمة ومفيدة لتوفير أساس قوي يمكن الاستناد إليه في الوصول إلى النتائج والتوصيات ، وبمعنى أنه يجب أن تستند تلك المعلومات على حقائق كافية ومقنعة بحيث يمكن للشخص المؤهل أن يصل إلى نفس النتائج كما يجب أن تكون المعلومات ملائمة لتدعيم النتائج والتوصيات وتتماشى مع أهداف المراجعة، وتساعد المعلومات المفيدة في تحقيق التنظيم لأهدافه .
- يجب اختيار إجراءات المراجعة بما فيها اختيارات المراجعة ، وأساليب المعاينة الإحصائية المستخدمة مقدما .
- يجب توفير الإشراف الكافي على عملية تجميع المعلومات وتحليلها وتفسيرها، وتوثيقها بما يوفر تأكد كافي من الحفاظ على موضوع المراجع والتأكد من تحقيق الأهداف المراجعة .
- يجب إعداد أوراق العمل لتوثيق عملية المراجعة وذلك عن طريق المراجع مع مراجعة هذه الأوراق عن طريق المشرف على قسم المراجعة الداخلية ، يجب على المراجع ، بعد انتهائه من عملية المراجعة، إعداد تقرير يتضمن نتائج الفحص والتقييم وقد يعد المراجع أيضا تقارير مؤقتة خلال عملية المراجعة ، وفي جميع الأحوال يجب أن يكون التقرير موقعا عليه عن طريق المراجع ويجب على المراجع ، مناقشة النتائج والتوصيات التي تتوصل إليها مع المستوى الإداري المناسب قبل إصدار تقريره النهائي ، ويجب أن تكون التقارير موضوعية وواضحة ومحددة وبناءة وتعود في الوقت المناسب ، وكلما كان ذلك مناسبا، فانه يجب أن يتضمن رأي المراجع، ويجب أن يتضمن التقرير توصيات المراجع بشأن التحسينات الممكنة مع ذكر الجو انب المرضية في الأداء وأي إجراءات تصحيحية لازمة ، كما قد يتضمن التقرير عن طريق المشرف على قسم المراجعة الداخلية قبل إصداره بصورة نهائية ، وبعد إصدار تقرير المراجعة يجب على المراجع الداخلي متابعة ما تم فيه وذلك للتأكد من أنه قد تم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل مع نتائج المراجعة .

خامسا: إدارة قسم المراجع الداخلية :

تقتضي معايير المراجعة الداخلية بضرورة أن يدير المشرف على قسم المراجعة الداخلية ذلك القسم بطريقة مناسبة ، ويكون المشرف على قسم المراجعة الداخلية مسؤولا عن إدارة القسم بحيث :

1/- تحقيق أعمال المراجعة الأغراض العامة والمسؤوليات التي اعتمدتها الإدارة العليا وقبلها مجلس الإدارة.

2/- تستخدم الموارد المتاحة لقسم المراجعة الداخلية بكفاءة وفاعلية

3/- تتماشى جميع أعمال المراجعة مع معايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية .

وحتى يمكن للمشرف على قسم المراجعة الداخلية إدارة قسم بما يحقق تلك الأهداف العامة فانه يجب أن :

- تكون لدى المشرف على قسم المراجعة الداخلية إدارة القسم لائحة بأهداف وسلطات، ومسؤوليات القسم .
- يقوم المشرف على قسم المراجعة الداخلية بوضع خطط لتنفيذ مسؤوليات القسم .
- يوفر المشرف على القسم سياسات وإجراءات مكتوبة تكون مرشدا للعاملين معه في القسم .
- يضع المشرف على القسم برنامج لاختيار وتطوير الموارد البشرية في قسم المراجعة الداخلية.
- يقوم المشرف على القسم بالتنسيق بين جهود كل من قسم المراجعة الداخلية والمراجع الخارجي.
- يقوم المشرف على القسم بوضع وتنفيذ برنامج للتأكد من وجود أعمال قسم المراجعة الداخلية

وتقييم أعمال القسم بصفة مستمرة ، وتتمثل هذه المعايير إطارا عاما للقواعد التي يجب أن يلتزم بها المراجعون الداخليون في ممارسة المهنة .

المطلب الثالث: أهمية وأهداف المراجعة الداخلية

أولا: أهمية المراجعة الداخلية:

إن العوامل التي ساعدت على نشأة وتطور المراجعة الداخلية هي:[1]

1) تطور حجم المنشآت وانتشارها جغرافيا وعلى نطاق واسع مما أدى إلى تباعد المسافة بين الإدارة العليا وبين كافة العاملين.

2) ظهور شركات المساهمة وحاجة الجمعية العمومية إلى معلومات لسلامة استثمار أموالها وصحة وعدالة الإفصاح عن البيانات والقوائم والحسابات الختامية المنشورة.

3) الاستقلال التنظيمي للإدارات ضمن الهيكل التنظيمي وتعدد المسؤوليات الإدارية في المنشأة مما دفع بالإدارة إلى تفويض السلطات والمسؤوليات ومن ثم حاجة الإدارة للتأكد من سلامة استعمال السلطات وتحمل المسؤوليات وفقا للسياسات والنظم والإجراءات المعمول بها .

[1] الضبان .م.س و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص12.

4) حاجة المجتمع إلى البيانات والمعلومات المثبة في التقارير ولأجل التأكد من ذلك لابد من سلامة نظام التدقيق الداخلي.

5) إن مسؤولية الإدارة حماية أصول المنشأة ضد السرقة أو الاستخدام غير المرغوب به إضافة على منع الاخطاء و الغش وتقليل فرص ارتكابها، ولكي تخلي الإدارة نفسها من هذه المسؤولية فإن عليها توفير نظاما سليما للرقابة والتدقيق الداخلي من شأنه التامين على الأصول وحمايتها، وكذلك إيجاد الوسائل اللازمة لاكتشاف أية خطاء أو تلاعب في حال حدوثها وحتى لا تتراكم أثارها.

6) انتهاج أسلوب اللامركزية في الإدارة، وقد لجأت الإدارة في المنشآت الكبيرة و المنتشرة جغرافيا إلى تفويض السلطات، إلا أنه لازال يترتب على تلك الإدارات الالتزام بالسياسات والإجراءات وتحقيق الفعالية المطلوبة.[1]

وأيضا تقوم المراجعة الداخلية بتقديم خدمات وهي كالتالي:[2]

أ. خدمات وقائية التأكد من وجود حماية كافية للأصول، وحماية السياسات والخطط من الانحراف عند التطبيق.

ب. خدمات تقويمية قياس وتقويم أنظمة الرقابة الداخلية، ومدى الالتزام بالسياسيات الإدارية.

ت. خدمات تطويرية تقديم الاقتراحات لتطوير وتحسين الأنظمة داخل المنشأة.

ثانيا: أهداف المراجعة الداخلية :

من خلال ما تطرقنا إليه من أهمية للمراجعة الداخلية يمكننا تحديد أهم الأهداف المرجوة منها، بحيث تعتبر الهدف الرئيسي للمراجعة الداخلية هو مساعدة جميع أعضاء إدارة المؤسسة على تأدية مسؤولياتهم بطريقة فعالة وذلك بتزويدهم بتحاليل موضوعية للبيانات، وبتقارير صحيحة عن نشاط المشروع بوجه عام ويمكن تقسيم أهداف المراجعة إلى ثلاثة أقسام كالتالي :[3]

[1] رافعي خليل محمود، الأصول العلمية و العملية التدقيق الحسابات، دار المستقبل، عمان، 1998، ص 107.

[2] المملكة العربية السعودية، المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، لتصميم و تطوير المناهج، مراجعة و مراقبة داخلية، ص 51

[3] عبد الفتاح الصحن ، أحمد نور، الرقابة و مراجعة الحسابات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1989،ص:20-24 .

1/- الفحص :

يهدف المراجع الداخلي في هذه الحالة إلى فحص السجلات المحاسبية ومراقبة الأصول والتحقق من التقارير المالية.

2/- التقييم :

يتم الحكم على تقييم الموضوع داخل المؤسسة وإظهار نقاط القوة والضعف فيه، ثم تقييم المؤسسة ككل من النواحي التشغيلية، الإدارية والمحاسبية، واقتراح التعديلات المناسبة.

3/- مراقبة التنفيذ :

تتم مراقبة التنفيذ من خلال الملاحظة والسؤال وفحص السجلات والتأكد من أن العمل قد تم كما هو مرسوم له وبالنظر إلى هذه الأهداف من زاوية أخرى فإننا نستطيع تقسيمها إلى قسمين هما:

- **أهداف الحماية :**

يتم القيام بأعمال الفحص والمطابقة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعة مسبقا لكل من: سياسات المؤسسة، الإجراءات المحاسبية، نظم الضبط الداخلي، سجلات المؤسسة، أصول المؤسسة وأنشطة التشغيل .

- **أهداف البناء والتطوير :**

تظهر أهداف البناء والتطوير من خلال الوظيفة الرقابية العلاجية والإرشادية التي يلعبها المراجع الداخلي في المؤسسة، إذ يتم اقتراح الخطوات اللازمة لتصحيح نتائج الفحص والمطابقة وتقديم النصح للإدارة من أجل اتخاذ قرارات سليمة وفعالة.[1]

[1] فتحي رزق السوافري، سمير كامل محمد، مرجع سبق ذكره ص 46 .

المبحث الثاني : عموميات حول نظام الرقابة الداخلية:

يعد نظام الرقابة الداخلية ذو أهمية لتحقيق السير السليم ,لذلك تطرقنا في هذا المبحث الى مفهوم نظام الرقابة الدخلية في مطلب اول , واجراءات نظام الرقابة الداخلية في الطلب الثاني , والوسائل العلمية لنظام الرقابة الخلية في مطلب الثالث .

المطلب الأول :مفهوم نظام الرقابة الداخلية:

من أهم التعاريف الحديثة والمعاصرة لنظام الرقابة الداخلية ما صدر عن المعاهد والمنظمات والهيئات الدولية المتخصصة في هذا الميدان منها:

التعريف الأول:

عرفتها لجنة طرائق التدقيق المنبثقة عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين AICPA على أنها تتمثل في تلك الخطة التنظيمية والأساليب المتبعة من قبل الإدارة في المؤسسة، بهدف حماية أصولها وضبط ومراجعة البيانات المحاسبية والتأكد من دقتها ومدى إمكانية الاعتماد عليها وزيادة الكفاية الإنتاجية وتشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية الموضوعة ".[1]

التعريف الثاني :

عرف الصحن ونور " نظام الرقابة الداخلية هو تخطيط التنظيم الإداري المشروع وما يرتبط به من وسائل أو مقاييس تستخدم داخل المشروع للمحافظة على الأصول ، الإنتاجية وتشجيع السير للسياسات الإدارية في طريقها المرسوم ".[2]

التعريف الثالث:

عرف هنري فايول (FAYOL) الرقابة الداخلية بأنها التحقيق من أن التنفيذ يتم طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة فهي عملية كشف عما إذا كان كل شيء يسير حسب الخطط الموضوعة وذلك لغرض الكشف عما يوجد من نقاط الضعف والأخطاء وعلاجها وتفادي تكرارها، وقد

[1] خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 228

[2] محمد التهامي، ومسعود صديقي، مرجع سبق ذكره ص 84 .

جعل الرقابة أحد عناصر أو وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة) التي هي ضرورية ولازمة ليست فقط للخدمات والمشروعات بل أيضا جهد جماعي مهما كان غرضه .[1]

التعريف الرابع:

عرفها المعيار الدولي لممارسة أعمال التدقيق والتأكيد وقواعد أخلاقيات المهنة رقم 400، الصادر عن الاتحاد الدولي للمحاسبين IFAC على أنها كافة السياسات والإجراءات التي تتبناها المؤسسة لمساعدتها قدر الإمكان في الوصول إلى أهدافها، مع ضمان إدارة منظمة وكفاءة عمل عالية بالإضافة إلى الالتزام بسياسات حماية الأصول، منع الغش، اكتشاف الأخطاء والتحقق من دقة واكتمال السجلات المحاسبية وتهيئة معلومات مالية موثقة في الوقت المناسب.[2]

المطلب الثاني : إجراءات نظام الرقابة الداخلية

تقوم الرقابة الداخلية على مجموعة من الإجراءات التي تساعد على السير الجيد للعمليات داخل المؤسسة وتتمثل أساسا في كل من الإجراءات التنظيمية و الإدارية، الإجراءات المحاسبية والإجراءات العامة.

أولا: الإجراءات التنظيمية و الإدارية:

تخص هذه الإجراءات النشاط داخل المؤسسة، فنجد فيها إجراءات تخص الأداء الإداري ومن خلال تحديد الاختصاصات وتقسيم واجبات العمل داخل كل مديرية بما يضمن رقابة على كل الموظفين داخل المؤسسة، وتوزيع وتحديد المسؤوليات بما يتيح معرفة حدود النشاط لكل مسؤول ومدى التزامه بالمسؤوليات الموكلة إليه، و إجراءات أخرى تخص الجانب التطبيقي كعملية التوقيع على المستندات من طرف الموظف الذي قام بإعدادها، وإجراءات حركة تنقلات بين الموظفين بما لا يتعارض سير العمل وفرض إجراءات معينة للانتقاء العاملين، وضبط الخطوات الواجب إتباعها لإعداد و القيام بعملية معينة، بحيث لا يترك لأي موظف التصرف الشخصي إلا بموافقة الشخص المسؤول، وبالتالي يمكن إظهار هذه الإجراءات في مجموعة من النقاط:

[1] علي أنور العسكري ، الرقابة المالية على الأموال العامة في مواجهة الأنشطة غير المشروعة ، مكتبة بستان المعرفة ، مصر، 2008 ، ص 139.

[2] غسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصر الناحية النظرية ، الطبعة الثانية ، دار المسيرة، عمان، 2009 ، ص207

1-تحديد الاختصاصات: إن تحقيق أهداف المؤسسة يكون حتما عبر تضافر الجهد داخل أجزائها كل حسب اختصاصه، لذا بات من الواضح اعتماد تحديد دقيق للاختصاصات داخل المؤسسة في إطار سياستها فعند الوقوف على هيكلها التنظيمي يجب تحديد اختصاصات كل مديرية من المديريات الموجودة بما لا يسمح بالتضارب بين الاختصاصات فكل مديرية لها اختصاصاتها الخاصة بها.

2- تقسيم العمل: إن تقسيم الملائم للعمل يدعم تحديد الاختصاصات داخل المؤسسة ويمنع من تداخل وتضارب مهامها كما أنه يقلل بدرجه كبيرة من احتمالات وقوع الأخطاء، الغش والتلاعبات داخل المؤسسة، وهو يقوم على الاعتبارات التالية :

- الفصل بين وظيفتي الأداء و التسجيل لمنع التلاعب في تسجيل البيانات المحاسبية.

- الفصل بين سلطة الاحتفاظ بالأصول وسلطة تسجيلها للتقليل من احتمالا سرقتها.

- الفصل بين سلطة الاحتفاظ بالأصول وسلطة تقرير الحصول عليها للتقليل من وقوع التلاعب و الاتفاقات ذات المصلحة الشخصية.

3- توزع المسؤوليات : يقوم هذا الإجراء على الوضوح في تحدد المسؤوليات للموظفين من أجل تحديد تبعية الاحتمال والأخطاء، وعملية تحديد المسؤوليات بشكل واضح وتمكن كل موظف من معرفة حدود عملية و مسؤولياته و التزاماته تجاهها، فيحاسب ويراقب في حدود هذا المجال، وهذا الإجراء يعطي لنظام الرقابة الداخلية فعالية أكبر من خلال التحديد وبدقة و مرتكب الخطأ وعدم استطاعته التهرب منه من جهة، كما يزيد من الجدية والدقة في تنفيذ العمل من طرف الموظفين من جهة أخرى، لأن الموظف على يقين من أن أي خطأ في عمله ينسب إليه مباشرة ولا يستطيع أن ينسبه إلى غيره .

4 - إعطاء تعليقات صريحة : يشتمل هذا الإجراء على الجانب التنظيمي في المؤسسة، وينبغي أن تكون التعليقات صريحة من المسؤولية داخل المديرية أو المصلحة إلى منفذيها، فالصراحة و الوضوح في التعليمات تمكن من فهم التعليمة وتنفيذها على أحسن وجه، ولكي تكون هذه التعليمات صريحة ويستطيع المنفذ تطبيقها، يجب أن تتميز بالوضوح، الفهم واحترام السلم التسلسلي للوظائف.

5 - مراقبة الموظفين ورفع مستوى كفاءة أدائهم: يجب وضع الدراسات الأزمة للتأكد من أن الموظفين مؤهلين ويتمتعون بالقدرات التي تناسب مسؤولياتهم، كالتدريب و دورات التناوب والتقييم للدوري، لذا تعتبر الكفاءة والمميزات الفردية من أهم العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند وضع أي نظام.[1]

[1] الواردات خلف عبد الله، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الدولي مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 ; ص439

ثانيا: إجراءات محاسبة:

إن فاعلية نظام الرقابة الداخلية يمكن أن يتحقق بشكل واضح إذا تم سن إجراءات تمكن من أحكام رقابة دائمة على العمل المحاسبي من خلال :

1- تسجيل فوري للعمليات: يقوم المحاسب بتسجيل العمليات بعد حدوثها مباشرة، بغية تفادي تراكم المستندات وضياعها بذلك فالسرعة التي تصاحبها الدقة في تسجيل، تمكن من السرعة في ترتيب وحفظ المستندات المحاسبية التي تم على أساسها التسجيل المحاسبي الذي يكون بدون :

- شطب.
- تسجيل فوق تسجيل آخر.
- لا يلغي تسجيل معيين، إلا وفق معروفة كطريقة المتمم الصفري أو العكس التسجيل ثم إثبات التسجيل الصحيح.

2 - التأكد من صحة المستندات : تشتمل المستندات على مجموعة من البيانات التي تعبر عن عمليات قامت بها المؤسسة، لذلك ينبغي مراعات المبادئ الأساسية عند تصميم هذه المستندات:

- البساطة، التي تساعد على استخدام المستند واستكمال بياناته.
- عدد الصور اللازمة، حتى يمكن توفير البيانات اللازمة لمراكز النشاط .
- ضمان توفير إرشادات عن كيفية استخدامها، و توضيح خطوات سيرها.

3 - إجراءات المطابقة الدورية:

جاءت إجراءات نظام الرقابة الداخلية لكي تكشف عن مدى صحة مخرجات نظام المعلومات المحاسبة من خلال إجراءات مقاربة دورية بين مختلف مصادر المستندات من جهة ومن جهة أخرى بين المستندات و الواقع الملموس بالجرد المادي، كمقارنة حسابات المبيعات لما تم بيعه فعلا وترتبط فعالية هذه المقارنة بالشروط التالية :

- يجب إجراء المقارنة على الأقل مرة في الشهر .
- الشخص الذي يقوم بالمقارنة يجب أن يستسلم الأوراق الواردة من البنك.
- الشخص الذي يقوم بالمقارنة لا يجب أن يقوم بالتسجيل المحاسبي في يومية المساعدة للبنك.
- إتباع طريقة واضحة في إجراء المقارنة.[1]

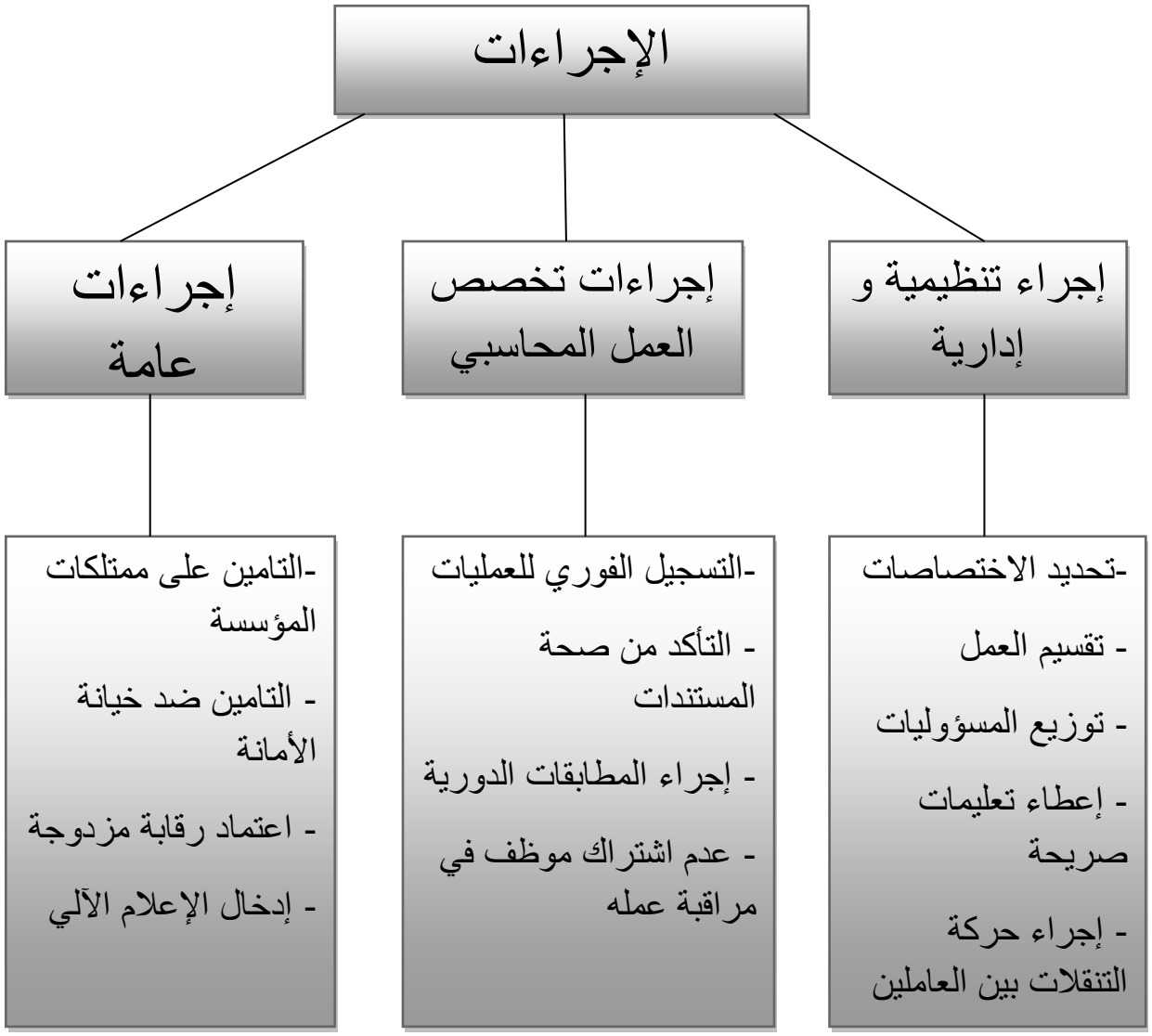
[1] التهامي طواهر محمد ، مسعود الصديقي، مرجع سبق ذكره ص 114-113

ثالثا: إجراءات عامة :

بعد التطرق إلى الإجراءات المتعلقة بالجانب التنظيمي و الإداري التي تخص العمل المحاسبي، هناك إجراءات عامة تكون مكملة لسابقتها، وتمثل التأمين على ممتلكات المؤسسة ضد كل الأخطار المحتملة، والتأمين ضد خانة الأمانة، والاعتماد على الرقابة مزدوجة خاصة على النقدية، وذلك باعتماد الإمضاء المتعدد للشيكات الخاصة، وضرورة إدخال نظام الإعلام الآلي الذي يسمح بتخزين الكم الهائل من المعلومات ومنح نتائج ذات دقة وفي وقت قصير .

- ويمكننا توضيح إجراءات الرقابة الداخلية من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم 1 :إجراءات الرقابة الداخلية



المصدر : التهامي طواهر محمد, مرجع سابق , ص123

المطلب الثالث : الوسائل العلمية لنظام الرقابة الداخلية

هناك عدة وسائل النظام الرقابة الداخلية نذكر منها:

أولا : الخطة التنظيمية :

أجمعت التعاريف السابقة على ضرورة وجود خطة تنظيمية ستعيد في جميع الأحوال إلى القرارات تتخذ محاولة توجيهها بما يخدم مصلحة و أهداف المؤسسة، إذ تبنى هذه الخطة على ضوء تحديد الأهداف المستوحاة منها وعلى الاستقلال التنظيمي لوظائف التشغيل، أي ما يحدد بوضوح خطوط السلطة والمسؤولية الإدارية للمديريات التي تتكون منها المؤسسة، بالرغم من الاستقلال التنظيمي يتطلب الانفصال بين الوظائف إلا أن عمل جميع المديريات يجب أن يتسق بحيث يؤدي إلى تدفق منتظم للمعلومات، نشير في الأخير إلى أن العناصر الأساسية التي يجب أن تكون في الخطة التنظيمية كالآتي :

- تحديد الأهداف الدائمة للمؤسسة .
- تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة .
- تحديد المسؤوليات بالنسبة لكل نشاط.

إلا أن مساهمة هذه الوسيلة في تحقيق أهداف نظام الرقابة الداخلية يكون عبر النقاط التالية:

- البحث عن فعالية وكفاءة العمليات التشغيلية .
- وجود وحدات قياس تمكن من تحديد نتائج الإجراءات و الأنشطة المختلفة للمؤسسة.
- حماية الأصول من خلال تقييم العمل المهني داخل المؤسسة [1].

ثانيا: الطرق و الإجراءات :

تعتبر الطرق و الإجراءات من بين أهم الوسائل التي تعمل على تحقيق الأهداف المرجوة من نظام الرقابة الداخلية فإحكام وفهم وتطبيق هاتين الوسيلتين يساعد على حماية الأصول، العمل بكفاءة و الالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة، إذ تشتمل الطرق على طريقة الاستغلال، الإنتاج، التسويق، تأدية الخدمات وكل ما يخص إدارة المؤسسة، بالإضافة إلى الطرق المستعملة في المديريات المختلفة الأخرى سواء من ناحية تنفيذ الأعمال أو طريقة استعمال الوثائق إلى غير ذلك من الطرق المستعملة، كما قد

[1] محمد التهامي، مراجعة وتدقيق الحسابات، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 86 87.

تعمل المؤسسة على سن إجراءات من شأنها أن توضح بعض النقاط الغامضة أو تغير إجراء معيين بغية تحسن أداء المؤسسة، وتمكين نظام الرقابة الداخلية من تحقيق أهدافه المرسومة.

ثالثا: المقاييس المختلفة :

تستعمل المقاييس المختلفة داخل المؤسسة لتمكين نظام الرقابة الداخلية من تحقيق أهدافه المرسومة في ظل إدارة تعمل على إنجاحه من خلال قياس العناصر التالية:

- درجة مصداقية المعلومات.
- مقدار النوعية الحاصل من العمليات الفعلية.
- احترام الوقت المخصص سواء لتحقيق مراحل الرقابة أو لعودة المعلومات المطابقة.

وفي الأخير نشير إلى أن نظام الرقابة الداخلية تشتمل على نوعين من الرقابة:

- الرقابة الإدارية.
- الرقابة المحاسبية.

الرقابة الإدارية: وهي تشتمل على خطة التنظيم و الوسائل و الإجراءات المختصة بصفة أساسية لتحقيق أكبر كفاءة إنتاجية ممكنة وضمان تحقيق السياسات الإدارية، إذ تشمل 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.

الرقابة المحاسبية: إذ تعبر عن الخطة التنظيمية وكفاءة الإجراءات الهادفة إلى اختبار دقة البيانات المحاسبية المثبتة بالدفاتر والحسابات ودرجة الاعتماد عليها والوقوف على سلامة المعالجة المحاسبية من جهة، ومن جهة أخرى العمل على حماية أصول المؤسسة.[1]

[1] محمد التهامي، مراجعة وتدقيق الحسابات، مرجع سابق، ص 88 89.

المبحث الثالث : دور التحقيق في تفعيل نظام الرقابة الداخلية

تناولنا في هذا المبحث في المطلب الاول العلاقة بين المراجعة الداخلية و الرقابة الداخلية , و في المطلب الثاني على الدراسات السابقة للمؤسسات الاقتصادية , و في المطلب الثالث و الاخير على اوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسات الحالية .

المطلب الأول : العلاقة بين المراجعة الداخلية و الرقابة الداخلية :

إن المراجعة الداخلية تعتبر جزءا من نظام الرقابة الداخلية ككل فمن غير الممكن وجود نظام سليم للرقابة الداخلية بدون وجود نظام للمراجعة الداخلية، فالمراجعة الداخلية توجد عادة في الشركات الكبيرة التي تستطيع تحمل أعباء وتكاليف قسم خاص لهذا الغرض.

إن فحص المراجع الداخلي لا يقتصر على أنظمة الرقابة الداخلية المحاسبية و إنما يمتد أيضا إلى أنظمة الرقابة الداخلية المحاسبية والإدارية التي تهدف إلى تحقيق الكفاية الإنتاجية و الالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة، لان هدفه كما سبق هو خدمة الإدارة ومدها بفيض من التقارير التي تساعدها في إدارة المؤسسة بطريقة علمية سليمة لاختبار مدى كفاءة وفعالية السياسات والإجراءات الموضوعة لالتزام بالمؤسسة، تخضع أنشطة الالتزام لمراجعة دورية من قبل إدارة المراجعة الداخلية، وذلك بالتنسيق بين مسؤول وظيفة المراجعة ومسؤولية الإدارة الأخرى لتبادل المعلومات في هذا الشأن على أن يتاح ما تم التوصل إليه من نتائج تلك المراجعة إلى المدير المسؤول عن الالتزام لتمكينه من تعديل السياسات و الإجراءات الخاصة بالالتزام في الوقت المناسب، و بما يحقق لحماية المؤسسة من أي مخاطر و أن يكون ذلك موثوقا. [1]

الرقابة الداخلية، وكما سبق و أن عرضنا عبارة عن النظام الشامل لتنظيم العمل و تحديد خطواته، و توزيع السلطات وتحديد المسؤوليات، وكذلك فرض الرقابة على جميع عمليات المؤسسة، فالرقابة الداخلية لها مفهوم واسع وشامل على مختلف نواحي النشاط في المؤسسة، أما المراجعة الداخلية فهي إحدى وسائل الرقابة الداخلية وتختص بالتأكيد من تنفيذ السياسات الإدارية و المالية للمؤسسة والتقليل من وقوع الأخطاء والغش، بالإضافة إلى قياس وتقييم مدى كفاية أنظمة الرقابة الداخلية وفي سبيل تحقيق ذلك فهي تقوم بالإجراءات التالية:

- التحقق من الدقة في تنفيذ السياسات الإدارية والمالية المطبقة في المؤسسة.

[1] خلاصي رضا، مرجع سبق ذكره ،ص71

- دراسة مدى كفاية الأنظمة الإدارية و المالية المطبقة في المؤسسة ومدى كفاية النظام الرقابي بصفة عامة.
- تقييم الأداء ومتابعة تحقيق الكفاية الإنتاجية من حيث الجودة و الكمية.
- التحقق من صحة ودقة البيانات و المعلومات المحاسبية التي تستخرج من السجلات و الدفاتر المالية.
- المحافظة على موجودات و أموال المؤسسة، و الإقلال من وقوع الأخطاء و الغش.
- يتضح من ذلك أهمية وجود وظيفة المراجعة الداخلية، ومع ذلك ففي حالة المؤسسات الصغيرة والتي لا تستطيع تحمل أعباء وتكاليف إنشاء قسم مستقل للمراجعة، فإنه يفضل تخصيص موظف مستقل للقيام بأعباء مثل هذه الوظيفة. [1]

و سنوضح هذه العلاقة من خلال الجدول التالي:

- الجدول رقم 1 : العلاقة بين المراجعة الداخلية و الرقابة الداخلية

المكونات	الرقابة الداخلية	المراجعة الداخلية
المفهوم	ـ تشتمل على الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق و المقاييس المتبعة في الشركة بهدف حماية أصولها و ضبط ومراجعة البيانات المحاسبية و مدى الاعتماد عليها و زيادة الكفاية الإنتاجية و تشجيع العاملين على تمسك بالسياسات الإدارية الموضوعة.	ـنشاط توكيد استشاري مستقبل وموضوعي وهو مصمم لاضافة قيمة المؤسسة على تحسين أهدافها بايجاد منهج منظم وصارم القيم، و تحسين فاعلية عمليات إدارة الخطر، الرقابة والتوجيه.
مسؤوليات الإدارة	ـ تتحمل مسؤولية وضع نظام الضبط الداخلي و المحافظة عليها وعند تنفيذها لمسؤولياتها الإشرافية يجب عليها بانتظام مراجعة مدى ملائمة وكفاية عناصر الضبط الداخلي وذلك لضمان جميع الضوابط الهامة.	ـ تحديد الصلاحيات التي تخول المراجع القيام بتأدية عمليات المراجعة وإعطاء الحق للمراجع الداخلي بالحصول على أي معلومات يراها ضرورية لأغراض المراجعة. ـ تحديد نطاق المراجعة اللازمة لتأديتها.

[1] المرجع السابق،ص72-73.

مسؤوليات المراجع الداخلي	- يجب أن يتضمن مجال عمل المراجع الداخلي فحص وتقويم كفاية و فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في المؤسسة ونوعية الأداء في تنفيذ المهام المحددة.	- تزويد الإدارة العليا بمعلومات حول دقة نظام الرقابة الداخلية . - تزويد الإدارة العليا بمعلومات حول كيفية انجاز العمل.
الأقسام	- تنقسم الرقابة الداخلية إلى رقابة إدارية ومحاسبة وضبط داخلي.	- تنقسم المراجعة الداخلية إلى مالية و إدارة و إستراتيجية.
الأدوات	- الرقابة المالية والإدارية والضبط الداخلي هدفهم تامين سلامة و تنفيذ عمليات المحافظة على الأصول وتامين الثقة بصحة المعلومات.	- المراجعة الداخلية تهدف إلى تقويم الأنظمة المعينة بحماية الأصول وممتلكات المؤسسة وتحقيق كفاءة الأداء ومطابقتها مع الأصول.

المصدر: عطا الله أحمد سويلم، الرقابة الداخلية والتدقيق، دار الراية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009،ص 64.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة

1.(البحري هاجر، تساليت نادية،2017) بعنوان **"دور التدقيق الداخلي في اتخاذ قرارات داخل المؤسسة الاقتصادية - دراسة استبيانيه -"**مذكرة ماستر، قسم علوم مالية ومحاسبة، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، حيث عالجت الإشكالية التالية **"ماهو دور التدقيق الداخلي في اتخاذا لقرارات داخل المؤسسة الاقتصادية؟"**، لقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي في الجانب النظري وأسلوب الاستبيان في الجانب التطبيقي، كما هدفت الدراسة إلى إبراز الإطار العلمي والعملي للتدقيق الداخلي كوظيفة داخل المؤسسة، وكذا إبراز مدى أهمية ودور التدقيق الداخلي في تفعيل عملية اتخاذ القرار، ومدي تأثير رأي المدقق الداخلي على القرارات المتخذة من طرف المؤسسة، وأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج و كانت كالتالي:

- تستعين إدارة المؤسسة بالتدقيق الداخلي لتحقيق ما عليها من مسؤولية.
- المدقق الداخلي يقدم للإدارة العليا توصيات واقتراحات حول معالجة المشاكل والاختلالات في التقرير النهائي، وعلى ضوءه يتم اتخاذ القرارات المناسبة.
- معظم الإدارات الحالية تعتمد على وظيفة التدقيق الداخلي في تعزيز نظام الرقابة الداخلية لديها.
- زيادة الموارد البشرية و المادية من أجل مساعدة المدققين الداخليين التقليل من جهدهم وتزيد تركيزهم وفعاليتهم عند القيام بمهامهم.

- تزداد كفاءة التدقيق الداخلي عند إخضاع المدققين الداخليين لدورات تكوينية وهذا ما يزيد خبرتهم.

2. (يوسف سعادة، 2007-2009)، بعنوان **"دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة دراسة حالة شركة ليند غاز - وحدة ورقلة"**، قسم العلوم التجارية، تخصص دراسات محاسبية وجبائية معمقة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، حاولت هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية المتمثلة في ما يلي: **"إلى أي مدى يمكن أن تساهم المراجعة الداخلية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟"**، لقد استخدم المنهج الوصف في الجانب النظري وأسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية والعوامل المتحكمة فيه، وأيضا محاولة تحديد إطار نظري للمراجعة بصفة عامة وإبراز موقع المراجعة الداخلية من هذا الإطار، وكذا إبراز أهمية و درجة الاستفادة من المراجعة الداخلية لتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وهي كالتالي:

- لقد أثبتت المراجعة مرونتها وتجاوبها السريع مع التغيرات الكثيرة التي شهدها الاقتصاد، وهذا من خلال تكيفها واستجابتها للاحتياجات مختلف الأطراف الاقتصادية المستفيدة من خدماتها.
- يعتبر نجاح المؤسسة الاقتصادية في التسيير في ظل الظروف الصعبة مرهون بتحسين أداءها عبر كافة مستوياتها.
- إن اعتماد تنظيم جيد ومحكم والإشراف على المساعدين في مكتب المراجعة يضمن فعالية أعمال المراجعة و التطبيق السليم والصحيح لمختلف إجراءاتها.
- إن اعتماد المؤسسة على نظام رقابة متين يضمن لها تحقيق الأهداف المسطرة في ظل الالتزام بالإجراءات والسياسات المسطرة، ويؤدي إلى التقليص من احتمالات الخطأ والغش وسد فجوة الأداء.

3. (خمقاني محمد حسان، 2012)، بعنوان **"انعكاس المراجعة على تفعيل الرقابة داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية** ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير واقتصاد مؤسسة، جامعة ورقلة سنة، كما تدور الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة:**" إلى أي مدى يمكن أن تساهم المراجعة الداخلية في تفعيل الرقابة داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟"**، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري للدراسة، والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي لتحليل المعلومات والمعطيات، وكذلك استخدام الأسلوب الإحصائي والمقابلة من أجل الوقوف على آراء أهل الاختصاص من المهنيين، وقد هدفت الدراسة إلى إبراز دور المراجعة الداخلية من خلال تحديد مختلف المبادئ والقواعد الجيدة لإدارة المؤسسات وزيادة كفاءتها ومصداقيتها، وقد خلصت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- الدور الكبير الذي لعبه إصدار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية على بيئة الأعمال، والذي انعكس على أداء المراجعة الداخلية، فبالإضافة إلى الفحص والتقييم والتأكيد أصبحت تقوم بتقييم المخاطر وتقديم الخدمات الاستشارية بما يضيف قيمة المؤسسة.
- أصبحت وظيفة المراجعة الداخلية من الوظائف الهامة في المؤسسة، وهذا لما تقدمه من مساندة المجلس الإدارة، لجنة المراجعة، الإدارة العليا والمراجع الخارجي، كذلك دورها في تقييم نظام الرقابة الداخلية.
- حاجة الإدارة العليا إلى وجود نظام فعال يحقق أهدافها، من حيث تحقيق أقصى كفاية إنتاجية ممكنة، وحماية أصول المؤسسة من الضياع والسرقة وسوء الاستعمال، ومنع الأخطاء والغش أو تقليل فرص ارتكابها وضمان دقة البيانات المالية المقدمة إليها بما يساعد على اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة، وكذا دورها في تقييم نظام الرقابة الداخلية ومراجعتها لإدارة المخاطر ومن هنا فهي تساعد في تفعيل الرقابة داخل المؤسسة.
- إدراك العديد من ذوي الاهتمام بالمراجعة الداخلية سواء الممارسين منهم أو المدرين للدور الحديث الذي تلعبه المراجعة الداخلية في تفعيل الرقابة الداخلية والحاجة الماسة لتفعيل ذلك في البيئة الجزائرية وهذا ما ألمسته خلال دراستنا الميدانية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار .

4. (الخضر أوصيف، 2005-2008)، بعنوان **"دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات** - دراسة حالة مجمع صيدال -، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية**" كيف يمكن لالية المراجعة الداخلية أن تساهم بشكل فعال في حوكمة الشركات الاقتصادية الجزائرية؟"**، وتمت الدراسة وفق المنهج الوصفي التحليلي والاستعانة بأسلوب المسح المكتبي، وقد هدفت الدراسة إلى الوقوف على إمكانيات وظيفة المراجعة الداخلية فيما يخص حل المشاكل المرتبطة بعقد الوكالة، التعرف على اتجاهات تطور دور المراجعة الداخلية في ظل الاهتمام بحوكمة الشركات، التعرف على واقع حوكمة الشركات بمجمع صيدال ومدى مساهمة المراجعة الداخلية في تطبيق مبادئها، محاولة الوقوف على المشاكل التي تواجه حوكمة الشركات الاقتصادية الجزائرية، محاولة تحديد الكيفية التي تمكن المراجعة الداخلية من إرساء وتطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر، توصلت إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

- ظهرت حوكمة الشركات بسبب انفصال الملكية عن الإدارة وعجز نظرية الوكالة عن الرقابة على إدارات الشركات وحماية حقوق المساهمين وتعظيم مصالحهم، من خلال حالات الفشل والإفلاس التي شهدتها العديد من الشركات في العالم.
- يتوقف دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات في الجزائر على ضرورة توفر الفهم المشترك لدى المراجعين الداخليين والأطراف المستفيدة من حوكمة الشركات لكيفية جعل المراجعة الداخلية نشاطا يضيف قيمة للشركة ويحمي حقوقهم ومصالحهم بها.
- إنطلاقا من كون المراجعة الداخلية أحد الآليات المهمة لتفعيل حوكمة الشركات، أصبح المراجع الداخلي يقوم بدور استشاري كبير في الشركات.
- تختلف أدوات الرقابة على الشركات ولكنها تشترك مع بعضها في أهمية وظيفة المراجعة الداخلية ودورها في مساندة مجلس الإدارة ولجنة المراجعة والمراجعين الخارجيين، لذا من الضروري تنظيم هذه الوظيفة في الجزائر وفقا للمعايير الدولية الحديثة وتعزيز استقلاليتها داخل الشركات ودعمها بالإطارات المكونة والمؤهلة لكي تقوم بدورها على أكمل وجه.

المطلب الثالث: أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

أولا: أوجه الشبه :

كان التشابه في المضمون النظري للمراجعة الداخلية، وذلك من خلال إبراز دور ومساهمة المراجعة الداخلية في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة، وأنها تلعب دور فعال في رفع كفاءة وفعالية متخذي القرار في المؤسسة لما تقدمه من اقتراحات وتوصيات في تقاريرها، كما اعتمدت هذه الدراسة على نفس المنهج الوصفي في الجانب النظري، كما توصلت تقريبا إلى نفس النتائج وهي أن المراجعة الداخلية تساهم بشكل كبير في المحافظة على أموال وأصول المؤسسة، وأنها تلعب دور كبير في عملية اتخاذ القرار،كما هدفت إلى إبراز دور المراجعة الداخلية وموقعها في المؤسسة الاقتصادية، وقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي في الجانب النظري، وتوصلت إلى أن تطبيق المراجعة الداخلية يضمن للمؤسسة الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

نلاحظ أن هذه الدراسة تشبه دراستنا الحالية من ناحية المراجعة الداخلية، والتي اعتبرتها كأحد دعائم حوكمة الشركات، وهدفت إلى نفس الهدف وهو تبيان دور ومساهمة المراجعة الداخلية في المؤسسة،

وتشابهت مع دراستنا في بعض النتائج حول مساهمة المراجعة الداخلية في رفع كفاءة وفعالية التسيير في المؤسسة. [1]

ثانيا : أوجه الاختلاف

1) الدراسة الأولى: لقد اختلفت هذه الدراسة مع دراستنا من ناحية الإشكال المطروح، والزمن الذي أجريت فيه الدراسة، وكذلك من حيث طرق المعالجة ومجمع الدراسة فنجد أن هذه الدراسة اعتمدت على مجموعة من المؤسسات كعينة لها، وكانت الدراسة على شكل استبيان بينما كانت دراستنا عبارة عن دراسة حالة.

2) الدراسة الثانية:

لقد تمثل اختلاف هذه الدراسة مع دراستنا أنها لم تتناول نظام الرقابة الداخلية، ومن ناحية الإشكالية المطروحة، وفي المجال الزمني للدراسة فقد كانت الحدود الزمنية من (2007 إلى 2009)، وأيضا كان الاختلاف في محتوى دراسة الحالة، وفي النتائج المتعلقة بالأداء المالي للمؤسسة.

3) الدراسة الثالثة:

لقد تمثلت الاختلافات بين هذه الدراسة ودراستنا في عينة ومجمع الدراسة، وأيضا في الحدود الزمنية للدراسة وطرق جمع المعلومات من حيث أسلوب المعاينة الإحصائية.

4) الدراسة الرابعة: يكمن الاختلاف في هذه الدراسة في الإشكال المطروح، وأيضا اختلفت في مجمع وعينة الدراسة، والحدود الزمنية (من 2005 إلى 2008) وكذا أسلوب جمع المعلومات فقد اعتمد على أسلوب المسح المكتبي بينما اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي.

[1] بن عزيزة محمد، دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، مذكرة شهادة ماستر اكاديمي في علوم مالية و محاسبية، جامعة خميس مليانة،2019/2018،ص19

خلاصة الفصل الأول:

تم التطرق في هذا الفصل إلى عموميات حول المراجعة الداخلية، ونظام الرقابة الداخلية، كما تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة التي تندرج في سياقها، حيث تم تبيان فعالية نظام الرقابة الداخلية من طرف المراجع، ولقد تبين لنا من خلال هذه الدراسة النظرية أن عملية المراجعة الداخلية لها أثر فعال على نظام الرقابة الداخلية بحيث تعمل المراجعة الداخلية على منع الغش والاختلاس، وأيضا اكتشاف الأخطاء ونقاط القوة والضعف مع تقييم نظام الرقابة الداخلية وإعطاء الحلول والاقتراحات الممكنة. أما بالنسبة للعلاقة بين المراجعة الداخلية والرقابة الداخلية، تظهر عند مقارنة أهداف كل منهما، وما يمكن استخلاصه هو أن المراجعة الداخلية ما هي إلا امتداد لتطور المراجعة الداخلية، خاصة أن أهم مهمة تكلف بها المراجعة الداخلية تتمثل في التأكد من وجود وكفاءة وفعالية الرقابة الداخلية.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية في البنك الوطني الجزائري

تمهيد:

لقد اتضح أن الإصلاح المالي، في الجزائر، يسير على خطى مبهمة و بطيئة جدا، فغالبا ما يتأثر بحواجز عدم الاستقرار السياسي و ثقل البيروقراطية الإدارية.

و تعتبر البنوك العمومية ممول لمعظم المؤسسات الاقتصادية و الهياكل الإستراتيجية، فإذا فشلت البنوك في أداء هذه المهمة شل الاقتصاد الجزائري ككل، بالإضافة إلى العواقب الاجتماعية و السياسية، و على هذا فلابد من التعجيل في تطبيق فعلي لبرنامج الإصلاح، في القطاع المصرفي الجزائري، لتفادي العواقب.

توجهت الدراسة إلى إحدى ركائز الإصلاح المالي والمتمثلة في الرقابة على البنوك الجزائرية، و بما أنه قد تم عرض أهم عناصر هذه الرقابة في الفصول السابقة سنحاول في هذا الفصل تطبيقها على إحدى البنوك العمومية - البنك الوطني الجزائري - و قد تم التفصيل بهذا النحو : دراسة أولية شاملة لكل مهام البنك الوطني الجزائري، الذي يعتبر أولى البنوك العمومية الجزائرية، بالإضافة إلى التدقيق في الالتزامات البنكية وعرض سبل تغطيتها، حيث تمثل هذه الأخيرة إشكالية معظم البنوك الجزائرية.

المبحث الأول: تقديم عام عن البنك الوطني الجزائري

سوف نتطرق في هذا المبحث الى نبذة عن البنك الوطني الجزائري في المطلب الأول، وفي المطلب الثاني التطرق الى هيكل و أنشطة البنك الوطني الجزائري و المطلب الثالث إلى نبذة عن وكالة خميس مليانة (00278).

المطلب الأول: نبذة عن البنك الوطني الجزائري

إن من أهداف حرب الاستقلال الجزائرية إلغاء سيطرة البنوك الفرنسية، فكان يعني ذلك ضرورة تأميم المصارف و انسجاما مع هذه السياسة و في عام 1966، بسطت الدولة سيطرتها على القطاع المصرف التجاري، استجابة لضرورة إيديولوجية .

وعلى إثر هذا التحول، أنشئ أول بنك تجاري : " البنك الوطني الجزائري" بموجب قانون رقم 66 - 178 الصادر في 13 حزيران (يونيو) 1966، بحيث أوكلت إليه جميع المهام و الأنشطة التي يقوم بها بنك إيداع ، حيث يتضح ذلك في المادة الثانية من هذا القانون التي تنص على : " يتمتع البنك الوطني الجزائري بصفته بنك إيداع، وهو يخدم القطاع الخاص والعام . مع العلم أن البنك كان يحتكر تمويل القطاع الزراعي.

و استمر على هذا الحال، إلى غاية مارس 1982، حيث قررت السلطات العامة إنشاء بنك متخصص يتكفل أساسا بتمويل و تغطية القطاع الريفي يدعى " بنك الزراعة و التنمية الريفية" وهو يعتبر حصيلة إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، كما كان من المفروض أن تؤدي الهيكلة الجديدة إلى تغيير سياسات التوزيع ,التنظيم و التخفيض من المركزية.

خضع القطاع البنكي، في أواخر الثمانينات، للإصلاح الاقتصادي، الذي تجسد من خلال القوانين و التشريعات الخاصة بالتنظيم و التحسين في طرق تسيير الأنشطة البنكية وكذا المراقبة الصارمة للقطاع.

هذا، و للتذكير بأهم هذه القوانين، نشير إلى كل من:

قانون 88- 01 المؤرخ في 12-01-1988 و الخاص بتوجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية ، قانون 90-10 المؤرخ في 14-04-1990 و المتعلق بالنقد و القرض.

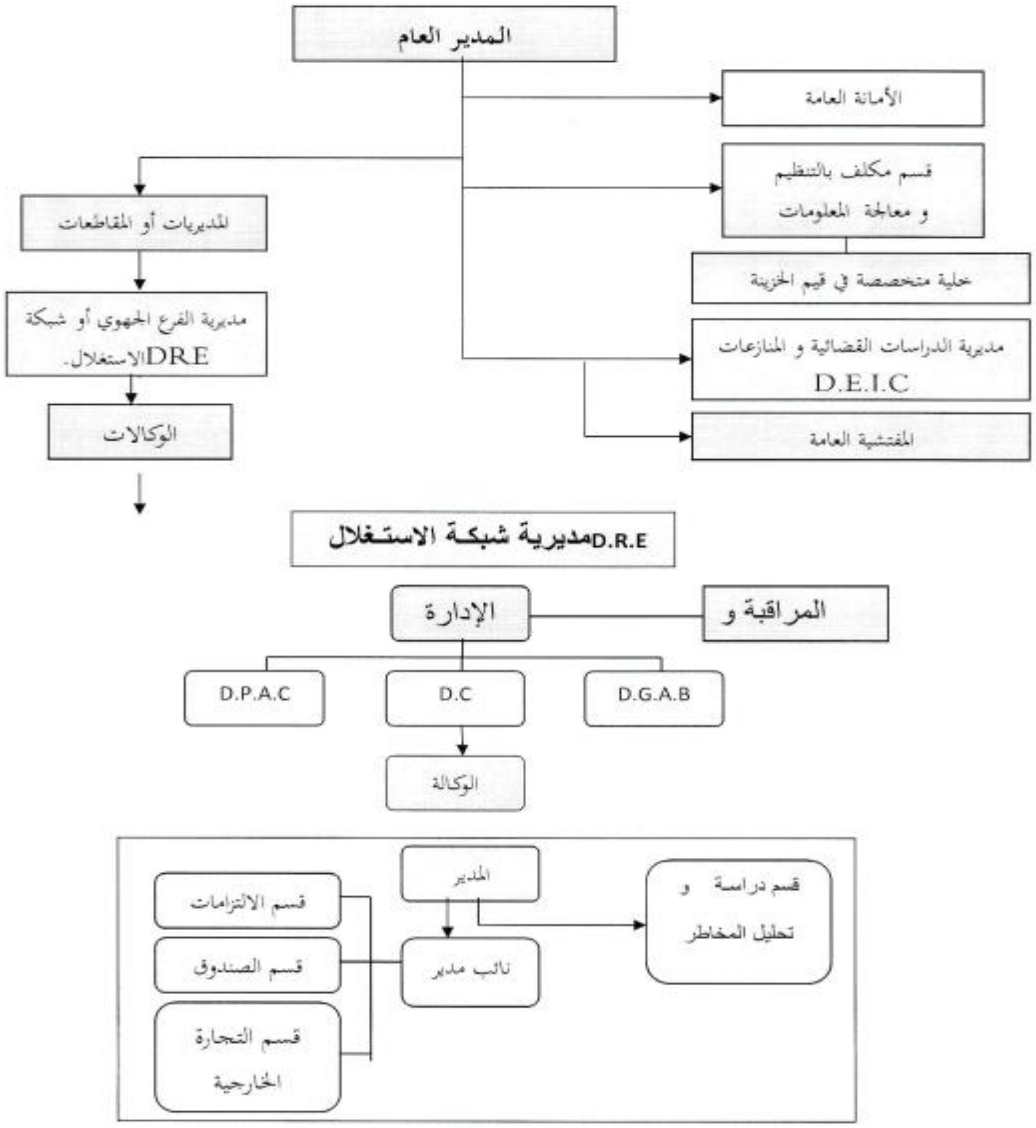
إن السهر على تطبيق هذه التغيرات، بهدف تجسيد فعلي للإصلاح، و كذا الوضعية و النتائج المرضية التي يقدمها البنك الوطني الجزائري حصل البنك، بقرار من مجلس النقد و القرض في 05-09-1995، على اعتماده - أول بنك يحصل على الاعتماد من المجلس النقد والقرض .

المطلب الثاني: هيكل و أنشطة البنك الوطني الجزائري

أولا: هيكل البنك الوطني الجزائري

فكما يبينه الهيكل التنظيمي للبنك حسب الشكل التالي فإن الوكالة تعتبر الخلية الأساسية للمنظمة، فعلى مستواها يتم التعامل و تنفيذ أهم العمليات البنكية مع الزبائن.

الشكل رقم (2): الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري و المديريات و الوكالات



المصدر : البنك الوطني الجزائري

أضف إلى ذلك، فإن البنك الوطني الجزائري يحتوي على سبعة عشر (17) مديرية فرعية، موزعة عبر القطر الوطني الجزائري، حسب الجدول التالي:

جدول رقم (2): المديريات فرعية

- مديرية شبكة الاستغلال الجزائر I (زيغوت يوسف) - مديرية شبكة الاستغلال الجزائر II (الابيار) - مديرية شبكة الإستغلال الجزائر شرق I (الصنوبر البحري) - مديرية شبكة الاستغلال الجزائر شرقII (رويبة) - مديرية شبكة الاستغلال عنابة - مديرية شبكة الاستغلال بشار - مديرية شبكة الاستغلال بجاية - مديرية شبكة الاستغلال البليدة	• مديرية شبكة الاستغلال شلف • مديرية شبكة الاستغلال قسنطينة • مديرية شبكة الاستغلال القلعة • مديرية شبكة الاستغلال مستغانم • مديرية شبكة الاستغلال وهرن • مديرية شبكة الاستغلال ورقلة • مديرية شبكة الاستغلال سطيف • مديرية شبكة الاستغلال تيزي وزو • مديرية شبكة الاستغلال تلمسان

المصدر: البنك الوطني الجزائري

هـذا و تتفـرع كـل مديريـة إلـى عـدة وكـالات : منهـا رئيسـية و أخـرى الـى مسـتويات مختلفـة (A,B,C) ونشير إلى أن التربص تم عبر وكالة خميس مليانة .

ثانيا: أنشطة البنك الوطني الجزائري:

- يمارس البنك الوطني الجزائري كل أنشطة بنك الودائع، مع تقديمه الخدمات المالية للمؤسسات و معالجة كل العمليات البنكية، الصرف و القرض، في إطار التشريعات والقوانين البنكية لا سيما ؛ استقبال الودائع من الجمهور في شكل قيم و سندات عن طريق الحساب أو غيره تحت الطلب أو لأجل؛ إصدار سندات الخزينة
- تسديد و استقبال كل المدفوعات النقدية أو عن طريق : الشيك؛ التحويل؛ التوطين؛ وضعه تحت التصرف رسائل الفرض؛ الاعتماد بالتحويل عن بعد؛ وغيرها من العمليات البنكية و معالجتها
- تنفيد بوجود ضمان من البنك أو عدم وجوده و كل عمليات القرض حساب منشآت مالية أخرى أو لحساب الدولة، و كذا توزيع كل الإعانات من الأموال العمومية و مراقبة استعمالها
- تمويل بكل الطرق عمليات التجارة الخارجية
- استقبال و تسديد كل الأوراق التجارية المسلمة للقبض أو للخصم و أداء دور وسيط لشراء واكتتاب أو بيع كل الأوراق العمومية، أسهم وسندات، والمعادن الثمينة و تأجير كل حجرات الصندوق.
- معالجة كل عمليات الصرف نقدا أو لأجل و إبرام كل عقود القرض السلفيات,الرهن, التبادل بالعملات الصعبة مع احترام صارم للقوانين المعتمدة .
- تأمين خدمات الوكالات البنكية و المنشآت الرسمية للقرض و إنشاء و تسيير المخازن العمومية .

هذا ويمكن للبنك أن يأخذ حصته من الفوائد و المشاركات في كل المؤسسات أو الشركات، المحلية أو الأجنبية ، التي لها أهداف متجانسة مع البنك و بذلك فإن البنك من خلال مختلف أجهزته التنظيمية يعالج و ينفذ عددا كبيرا من العمليات البنكية، و عليه تتوزع العمليات في وكالات البنك الوطني الجزائري، كالتالي:

1- مصلحة الصندوق:

و تنحصر مهمتها الأساسية في استقبال كل الودائع النقدية و التحويلات التي يقوم بها البنك أو لحساب زبائنه مع ضمان تنفيذ كل المدفوعات.

و تنقسم مصلحة الصندوق، حسب صنف العمليات، إلى الأقسام التالية:

أ) قسم الشباك: و يتكفل باستقبال العملاء استعلامهم؛ نصحهم؛ الأخذ بطلباتهم، فعلى مستوى الشباك تنفذ عمليات : الإيداع و السحب النقدي ؛ تحرير الصكوك البنكية الدفع بالتحويل عن بعد استلام الشيكات أو الصكوك للقبض (في المكان أو خارج المكان).

ب) قسم التحويل: وهو مكلف بتنفيذ مجمل أوامر التحويل الصادرة من الزبائن أو تنفيذ عمليات التحويل المرسلة لصالحه

ج) قسم خاص بالإيرادات: ويتكفل باستقبال و حفظ، عند الاقتضاء، كل المبالغ الخاصة بالمدفوعات في

المكان و التي تم تظهيرها للبنك وكذا القيم المستوطنة في صناديق المقر، الخ....)

د) قسم المقاصة و التحصيل: وهو مكلف بتحصيل المبالغ المرسلة للقبض من الزبون عن طريق المقاصة أوعبر خدمات بنوك زميلة. كما يقوم القسم بمعالجة و متابعة المبالغ المالية الغير مدفوعة.

ه) قسم اليومية المحاسبية ؛ الإحصاء و التأكد من الحسابات: حيث يقوم هذا القسم بالتسجيل المحاسبي على أوراق أو حالة الحساب أو تسجيل آلي على الكومبيوتر لكل الحسابات التي يمسكها الصندوق،مع ضرورة إرسال التسجيلات الخاصة باليومية المحاسبية إلى مديرية المحاسبة .

2- مصلحة التجارة الخارجية:

و تهتم هذه المصلحة أساسأ بتنفيذ كل العمليات مع الخارج و المحققة من أو لحساب زبائن البنك، في إطار القوانين المعتمدة، بحيث تضمن تحويلات الزبائن و استقبال ما يرسل من الخارج لصالحهم.

إن مصلحة التجارة الخارجية تعتبر من أهم مكونات أنشطة الوكالة، فقد تم إنشاءها للاستجابة إلى : تعقيدات العمليات التي تعالجها هذه المصلحة و خصوصيات القانونية و التشريعية التي تنصف بهما طبيعة هذه العمليات. هذا ويتوزع مهام هذه المصلحة من خلال عدة أقسام ، كالتالي:

أ) قسم التوطين والمصادقة : ويتكفل هذا القسم بتسجيل كل العمليات المعالجة مع الخارج، بغرض التأكد من مطابقتها للقواعد و أسعار الصرف المعمول بها.

ب) قسم القرض المستندي: وهو مكلف بتنفيذ مجمل العمليات المتعلقة بالقرض المستندي :

فتح القرض المستندي ؛ استقبال و فحص الوثائق المرسلة من الخارج وكذا إعداد الإجراءات الشكلية العمليات التحويل

ج) قسم تسليم الوثائق: حيث يقوم هذا القسم باستقبال تسجيل؛ فحص ومراجعة كل تسليم للوثائق الخاصة بالتجارة الخارجية

د) قسم الخاص بالتبادل اليدوي و حسابات العملة الأجنبية: ويتكفل بفتح وتسيير وكذا متابعة حسابات العملات الأجنبية بكل أنواعها، تحت الطلب أو الأجل، كما يهتم القسم بتنفيذ عمليات الدفع و السحب للأوراق النقدية الأجنبية و المحققة من زبائن البنك، بالإضافة إلى التبادل اليدوي الخاص بشراء أو بيع العملات الصعبة وفق أسعار الصرف الجارية.

ه) قسم التحويل و الاستقبال: و يتكفل بعمليات التحويل التي يمر بها الزبائن، والتي تتحقق طبقا لقوانين مراقبة الصرف و التجارة الخارجية، وكذا استقبال كل ما قد يرسله الطرف الأجنبي لصالح زبائن البنك.

و) قسم التنفيذ المالي للأسواق : و يتكفل القسم بتنفيذ العمليات المتعلقة بالتنظيمات المالية للأسواق.

3- الالتزامات البنكية:

حيث نجد في الوكالة البنكية : أمانة خاصة بالالتزامات وقسم خاص بدراسة المخاطر، و يكمل هدفهما الرئيسي في البحث عن زبائن ذات القدرات العالية وكذا جمع كل العناصر الضرورية لتقييم و تحليل طلبات القرض هؤلاء الزبائن، مع تنفيذ صارم للقرض كجمع الضمانات و متابعة سير الالتزامات البنكية

أ) مصلحة أمانة الالتزامات: وهي تعتبر عضو تسيري و تنفيذي، إذ تقوم بربط و تنسيق كل المهام الموكلة لمختلف الأقسام التي تشكلها :

- **قسم القضايا القانونية والمنازعات:** وتتم بتنفيذ جميع العمليات المتعلقة بالقانون و الملفات المتنازع عنها
- **قسم المالية:** و يعتبر أهم قسم في المصلحة، فهو يتكفل بمتابعة كل العمليات الخاصة بالتسبيقات ,الضمانات, الكفالات؛ تسيير الصندوق؛ حسابات الودائع؛ إجراءات الاكتتاب لأوراق التعبئة .
- **قسم المحفظة:** و يتكفل بمعالجة بحمل عمليات المحفظة التجارية و المالية ، اختبار الأوراق التجارية ؛تحصيل الأوراق المرسلة للخصم أو للقبض، الخ...)

ب) دراسة وتحليل المخاطر: إن هذا القسم غالبا ما يكون تابع لسيطرة مدير الوكالة، و يتمثل دوره في تقدير فرص و طبيعة القرض وكذا تحديد مختلف المبالغ الخاصة بخطوط القرض الممنوحة للزبائن، و عليه فالقسم يقوم بدراسة طلبات القرض؛ عمليات التجديد و تنظيم القروض و كذا متابعة باستمرار تطور حالة المؤسسات الممولة من قبل البنك.

ج) قسم الإحصائيات: وهو القسم الذي يتكفل بإعداد كل اللوائح و القوائم الإحصائية و المحاسبية الخاصة يسير الالتزامات البنكية .

ونشير في الأخير، إلى أهم المنتجات و الخدمات التي تعرضها وكالات البنك الوطني الجزائري: سندات الصندوق، ودائع لأجل بالدينار الجزائري و العملة الصعبة، حساب التوفير و الادارة البطاقات البنكية و بطاقات السحب، شيك بقيمة اسمية ، تمويل الاستثمارات، تمويل الاستغلال، دليل خاص بالمستثمر الأجنبي، تمويل المؤسسات المصغرة (وكالة تشغيل الشباب ANSEJ، عمليات التجارة الخارجية، دليل للمصدر الجزائري، الشروط البنكية، أسعار الصرف بالإضافة إلى ذلك، و حسب المكلف بالاتصال، يعرف البنك الوطني الجزائري تغيرات و إصلاحات حقيقية بهدف التطور .

من جهة أخرى، فإن البنك الوطني الجزائري و بمشاركة قطاع البريد و الموصلات تم إنجاز شبكة اتصال للمعلومات بين مختلف الوكالات البنك الوطني الجزائري و مركز البريد ، كما قد برمجة شبكة أخرى خاصة بالاتصال ما بين البنوك المختلفة ، أضف إلى ذلك فإن التحديث في وسائل الدفع يعتبر هو الآخر ضمن الأهداف المسطرة، حيث تم الشروع في تطوير البطاقات البنكية ، كما قد تم إيصال بعض

الوكالات البنك بالبريد الإلكتروني، الشيء الذي يسهل الاتصال ما بين الوكالات و مديريات البنك الوطني الجزائري.

وللإشارة، فإن كل ذلك التطور قد شرع فعلا في تحقيقه لكن بصورة بطيئة نسبيا. و الجدير بالذكر، أنه قبل تحديث التجهيز و الوسائل لابد من التفكير من جهة في تحديث الكفاءات و المؤهلات المكلفة بتنفيذ هذا التطور (التكوين)، و من جهة أخرى، ضرورة نشر الثقافة البنكية في أوساط المجتمع (رفع الثقة؛ تقنيات التسويق الخ...)، هذا ورغم أن البنك الوطني الجزائري يمتلك مقر خاص به في شبكة الإنترنت، فحبذا لو تم تقديم خدمات بنكية عبر الشبكة مثل ما هو حال البنوك الدولية (استشارة أرصدة الحسابات التحويل الدفع الخ ...).

المطلب الثالث: نبذة عن تأسيس وكالة خميس مليانة (00278) :

1- تعريف:

تأسست الوكالة رقم 00278 خميس مليانة في جوان 1996 و ذلك بعد 30 سنة من تأسيس BNA الأم و هي وكالة وسط مدينة خميس مليانة تتوسط جميع المواقف العمومية الأمر الذي جعل لها عدد كبير من العملاء و ذلك من أجل تسهيل طلباتهم فهي تلبي احتياجات المدن التالية: سيدي لخضر، جليدة، وأد الشرفاء، بير ولد خليفة، ،الخ، تم إنشاء الوكالة بناء للتحول التدريجي للمنطقة الطبيعية الفلاحية إلى الطبيعة الصناعية و التجارية باعتبار مدينة خميس مليانة المنطقة الوسطى بين مختلف الولايات مما شجع التجار بشكل كبير، وهي وكالة تحتوي على طاقة بشرية تعمل من أجل تحقيق أهداف البنك و تطوير أعماله، و يتكون الطاقم من 14 مواطن منهم أعوان الأمن، عون نظافة، كاتبة إدارية، موظف بنكي، موظفين رئيسين، رئيسا مكتب مكلف بالدراسات، وكيل مفوض، وكلهم بإشراف المدير,إن النظام المعتمد بالبنك هو نظام الذي يعمل على تسهيل تنفيذ العمليات المصرفية و بدقة أكبر مما يسمح لها بكسب ثقة الزبائن، و تصف الوكالة ضمن الصنف أي الدرجة الثانية و هذا نظرا لنشأتها و عدد العمليات التي تنجزها.

2- استعمال النظام البنكي الجزائري:

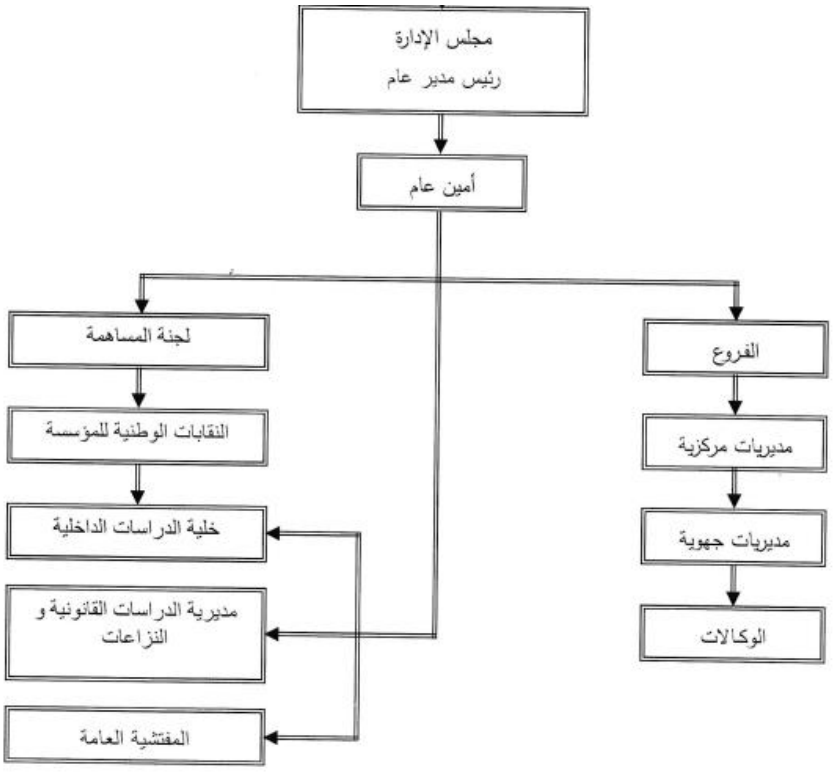
منذ إنشاء النظام البنك الجزائري الأصلي فرض منذ الوهلة الأولى نموذج المنتظر تحليله: إنشاء البنك الوطني مختلف الأوطان للبنوك الموجودة و أيضا هو البنك الوحيد للدولة لمختلف الاختصاصات

و السؤال الوحيد المطروح هو وجود حلول طارئة وضعت لإنشاء بنك وطني يخص النموذج للبنوك الموجودة على الساحة للأسباب التالية:

- الهروب من القطعية لتسيير البنوك مع جوانب المؤسسات في غياب إطارات جزائرية .
- تحديد البنوك الوطنية الموجودة حاليا وجود تنسيق بنكي و تصفية التزامات المتنازع عنها
- امتصاص لبعض البنوك لماضيهم لوجود ضمانات للبنك الأم لفائدة مدينتين جزائريين
- الحفاظ على حقوق العمال الجزائريين و مؤسساتم.

3- الهيكل التنظيمي للبنك " وكالة خميس مليانة" :

الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي لوكالة خميس مليانة



المصدر: BNA وكالة خميس مليانة

المبحث الثاني: المراجعة و المراقبة في ظل الالتزامات البنكية .

سوف نتطرق في هذا المبحث الى إجراءات المراقبة الداخلية في المطلب الأول، وفي المطلب الثاني سير عملية القرض و المطلب الثالث إلى تغطية القرض.

المطلب الأول: إجراءات المراقبة الداخلية

للتذكير فإن نظام المراقبة الداخلية يمثل محمل الإجراءات و المعايير المندمجة عبر مختلف الأنشطة و التطبيقات البنكية.

لهذا فإن تقييم هذه الإجراءات يتطلب من المراجع متابعة عن قرب لعينة من هذه الأنشطة، بحيث تكشف له حقيقة سير العمليات في البنك.

أضف إلى ذلك، لابد من تدعيم البحث باستجوابات المراقبة الداخلية ومخططات تدفق المعلومات التي، إذا ما تم تحضيرها بشكل صحيح، توجه حتما المراجع إلى العمليات التي تشكل أكثر خطورة على البنك، والتي تستدعي تدقيقا معمقا.

أولا: عناصر المراقبة في سير العمليات البنكية: قبل متابعة، حرفية، لكيفية سير أهم عمليات البنك الوطني الجزائري ، نحاول أولا تلخيص عناصر الفحص للعمليات البنكية و كذا الأهداف المنتظرة من المراقبة الداخلية لهذه العمليات.

1 تنظيم المراقبة:

الجدول رقم (3): عناصر المراقبة الداخلية في البنك الوطني الجزائري موضوع الدراسة عناصر المراقبة

موضوع الدراسة	عناصر المراقبة	الأهداف المنتظرة من المراقبة
	-اوراق غير مدفوعة عند الاطلاع . -حساب غيرمدفوع للتسديد . -حساب شيك للدفع . - حساب التحصيل للوكالة . -حساب القبض للوكالة . -معالجة الحسابات للامر . -حسابات متنوعة .	▪ لدى مركز الغير المدفوعات ▪ احترام اجال الاطلاع . ▪ تكوين مخصصات للمئونة . ▪ اقتطاع العمولات والرسوم . ▪ اصدار شهادة عدم الدفع . ▪ تعبئة الحقوق . ▪ احترام الاجال المحددة في العقود البرمة فيما بين البنوك . ▪ تنيم و تحميل العمليات في الحسابات المناسبة .
مصالح المديرية الجهوية	-توزيع و استعمال الميزانية التقديرية . -استغلال الامثل للموارد المادية البشرية . -المحافظة على الامن . D.P.A.C -الاجراءات المتخذة لتحسين الباحث و الترقية و التنشيط التجاري للوكالات . ▪ <u>قسم القروض :</u> - السرعة في معالجة ملفات القرض . -مسك ومتابعة ملفات القرض	السير الحسن لمصالح و اقسام المديريات الجهوية مع ضمان تأطير جيد للشبكة .

التسويق في البنك	الاستقبال و التكفل بطلبات الزبائن الوكالات الجهوية . التنشيط التجاري . هيئة و سلوك السؤولين و الاعوان .	التحسين من نوعية تقديم الخدمات وكذا الاتصال بغرض المحافظة على صورة البنك .
الجانب المحاسبي الضريبي و المالي	مسك محاسبة الوكالات . اعداد ومراجعة اليومية المالية . تطهير الحسابات . التصريحات و القوائم المالية . معالجة الحالات الغير عادية و المخالفات المحاسبية .	صحة و مصداقية الحسابات المالية . تجنب التكاليف العالية . تحقيق المردودية .
متابعة اثر تقارير الراقبة و المراجعة	الاخذ بالملاحظات و التوصيات المقدمة من قبل : محافظي الحسابات مديرية المحاسبة . المفتشية العامة . هيئات المراجغة الخارجية .	تحسين من التسيير اليومي للوكالات . احترام القوانين المعتمدة . صحة و مصداقية نظام المعلومات المستخدم .

المصدر: وكالة خميس مليانة

2- إجراءات المراقبة لعمليات الصندوق:

للتذكير، فإن البنك الوطني الجزائري يعالج مختلف العمليات البنكية عن طريق النظام الآلي الخاص بالبنوك ، الذي تم استغلاله في فرع شلف خلال أواخر سنة 1999 خلافا للبرنامج السابق، هذا و من خلال المعالجة المعلوماتية تتم التسجيلات و التسويات المحاسبية و كذا إجراءات المراقبة.

وعليه، فالتحكم في الإجراءات يستدعي التحكم في البرنامج الآلي المستخدم في البنك، وفيما يلي، سنعرض إجراءات المراقبة لبعض العمليات المحققة في صندوق البنك كونه الأكثر تعاملا بالنظام المحاسبي و الآلي، أضف إلى ذلك، تتحمل البنك مخاطر ناتجة عن سوء التحكم في عمليات الصندوق.

ـ التأكد من الملء الصحيح للائحة التي يجب أن يعدها الزبون

ـ مراقبة التطابق بين المبالغ المسجلة و تلك المقدمة للإيداع حسب عدد الأوراق، حسب المبلغ الكلي.

ـ التسجيل الصحيح للعملية من خلال مراقبة التسجيل في الجانب الدائن للحساب المذكور (حساب الزبون أو غيره)

ـ التأكد من مطابقة اللائحة المنسوحة للنظام الآلي (إشعار بالعملية، تسليم نسخة كوصل للمودع)

ـ متابعة السير الصحيح لتكملة العملية : التأكد من تسليم الوثائق و المستندات لباقي الهياكل، في حالة ما يكون الإيداع فيما بين الوكالات.

ـ مراقبة تطابق الوثائق المستقبلة من الوكالات الأخرى (حق وصلاحية الممضي)

ـ الإشارة الخاصة بدفاتر و إيداع برقي نفس الإيداع السابق، مكان المستفيد من الإيداع خارج المقر.

السحب النقدي :

و تتمثل أهم إجراءات المراقبة لعملية السحب النقدي، في:

ـ التأكد من الصحة المادية للشيك أو الصك، وذلك من خلال وجود و مطابقة المعايير الضرورية في تحرير الشيك، التاريخ المستفيد ؛ الإمضاء؛ الخ...)

ـ مطابقة المبالغ بالأرقام و بالأحرف (وفي حالة وجود فرق بأخذ المبلغ بالأحرف بعين الاعتبار)، و إمضاء الساحب للشيك.

ـ التأكد من مطابقة الإمضاء لنموذج الإمضاءات (CA10).

ـ مراقبة حق وصلاحية الممضي في إصدار الشيك (إمضاء منفصل أو مزدوج؛ مكانة الممضي؛ الختم الإضافي؛ الخ...). و مراقبة إمكانية وجود اعتراض لدفع الشيك المقدم به.

ـ وجود المؤونة الكافية في الحساب المحدد للسحب منه.

ـ تقدير وجود حقيقي للمبالغ المطلوبة في الحساب.

ـ الأخذ بعين الاعتبار حظوظ القرض الممنوحة للعملاء عن طريق الحساب (السفن المحدد للسحب على المكشوف أو التسهيلات المصرفية، الخ...).

ـ متابعة السير الحسن التكملة العملية

ـ في حالة سحب ما بين الوكالات يجب التأكد من إيصال الوثائق للهياكل المعنية، ومراقبة تطابق الوثائق المستقبلة من الوكالات الأخرى و استعمال شباك البنك .

و يتم ذلك في حالة عدم توفر الساحب للمبلغ على دفتر الشيكات، أما التسجيل يتم بنفس الطريقة الخاصة بالسحب النقدي.

السحب في غير المقر: يقدم الساحب الشيك الخاص بحساب مقر ثاني، فيتأكد المصرفي من صحة الشيك ثم يرسل برسالة الكترونية للوكالة المستوطنة، وذلك لتقديم طلب القبول بعملية السحب الخاصة بزبون المقر:

الشكل رقم (4): شيك خاص بمقر ثاني

" Prière nous marquer accord et repère .....Pour paiement du chèque n°.....de la somme de .....DA. (en chiffres et en lettre) ordres et en faveur de .....M. Compte n°..... menu de CNI n°.....délivrée le .....par..... " .

المصدر: وكالة خميس مليانة قسم الشباك

وإذا كان جواب وكالة الساحب إيجابية، فيتم التسجيل المحاسبي عاديا باعتباره "سحب ما بين الوكالات".

أما المقر المرسل إليه يقوم بالعمليات المحاسبية التالية:

التحويل : وتتمثل أهم المراقبات الخاصة بعملية التحويل فيما يلي:

ـ التأكد من مطابقة الإمضاء للعميل الأمر بالتحويل (CA10) و تتجسد هذه المراقبة عن طريق تأشيرة يضعها العامل الذي أجرى الفحص ضرورة التأكد من وجود المؤونة في حساب الأمر بالدفع قبل إجراء التحويل.

أما في حالة الحسابات الجارية فالتحويل لا يجب أن يتعدى المبلغ القانوني المصرح و في حالة عدم كفاية المؤونة لتنفيذ التحويل العملية مجمدة من النظام الآلي، بحيث يصدرهذا الأخير إشعار بالمخالفة ، و تبقى العملية مقيدة بقرار مدير الوكالة، أما قبول المدير إجراء التحويل ينحسد بتأشيرة آلية تسمح بتنفيذ العملية المجمدة بسبب نقص المؤونة حيث ينسخ النظام الآلي إشعار خاص بالعمليات المنفذة بتصريح من المدير .

تسليم الشيكات للخصم : إن هذه العملية تعتير دقيقة جدا، وتستدعي تحكم صارم للتخفيف من مخاطرها.

و تتمثل أهم إجراءات المراقبة فيما يلي :

- لابد أن تعالج الشيكات المسلمة للخصم بحذر، خاصة عند مراقبة الشيك المسلم التأكد من صحة الشيك؛ تظهير صحيح الإمضاءات (CA10) ..... الخ .

- نظرا لكون عملية الخصم تعتبر شكل من أشكال القرض فلابد من معالجته بالمثل، فالموافقة على الخصم تمنح من قبل مدير الوكالة أو المقر حسب صلاحياته

ـ ضرورة تحليل وتقدير المخاطر وفق القواعد الاحترازية المعتمدة (وجود سقف للخصم تحليل المستحقات والتي تم رصدها؛ فحص الحوادث لعمليات سابقة للزبون؛ الخ...).

التسجيل المحاسبي: إن تسليم الشيكات أو الصكوك لشباك وكالة بنكية قد يكون خاص بالوكالة ذاتها أو لوكالات أخرى للبنك الوطني الجزائري أو لبنوك زميلة موجودة في نفس المكان أو خارج المكان، و للإشارة، فإن عملية تسليم الشيكات مجانية، بمعنى أن المستفيد جعل دائنا بكامل المبلغ، غير أنه قد يتحمل الزبون نفقات في حالة استرداد الشيك لكونه غير مدفوع و من هذا المنطلق، يتم تقيد الحسابات حسب مقر الشبكات المسلمة كالتالي:

ـ تسليم الشيك في نفس المقر: و تكون محاسبة تسليم الشيكات وفق تواريخ القيمة و التي تتوزع كالآتي:

- تسليم الشيكات خاصة بنفس الوكالة و يتم التسجيل في اليوم الموالي مباشرة
- تسليم الشيكات خاصة بوكالات أخرى للبنك الوطني الجزائري في نفس المكان يتم التسجيل بعد يومين.
- تسليم الشيكات خاصة ببنوك زميلة في نفس المكان و يتم التسجيل بعد يومين.
- في آخر اليوم، يتم إعداد يومية بالوثيقة الخاصة بتسليم الشيكات للخصم، حيث تكشف هذه الوثيقة على مجموع شبكات البنك الوطني الجزائري وكذا مجموع PF 33 المسلمة، أما الشيكات الخاصة بالبنوك الزميلة فترسل مع الوثائق المرفقة إلى المقاصة.

ـ استرداد الشبكات الغير مدفوعة : وفي هذه الحالة تستقبل الوكالة الوثائق التالية:

الشيك الغير مدفوع، مبررات عدم الدفع (PF4)، وثيقة " ما بين وكالات" (CT 1130) الغيرمدفوع.

ـ تسليم الشيك للخصم خارج المكان : و المقصود منه هو تقديم شيكات في شبابيك وكالة معينة لكنها تدفع في شبابيك وكالة بنكية أخرى مقرها خارج المكان مع الأخذ بعين الاعتبار تواريخ القيمة، وهي كالآتي :

- تسليم الشيكات المسحوبة على وكالات أخرى للبنك الوطني الجزائري خارج المكان يتم التسجيل

خلال 8 أيام من تاريخ التسليم.

- تسليم الشيكات المسحوبة على بنوك زميلة مقرها خارج المكان، و التي يوجد فيها وكالة البنك الوطني الجزائري تقوم بتغطية المدفوعات و يتم التسجيل خلال 12 يوم من تاريخ التسليم
- تسليم الشيكات المسحوبة على بنوك زميلة مقرها خارج المكان، و التي لا يوجد فيها وكالة البنك الوطني الجزائري تقوم بتغطية العملية يتم التسجيل خلال 21 يوم من تاريخ التسليم للإشارة، فإن الشيكات المسحوبة على بنوك أخرى، حيث لا توجد وكالة للبنك الوطني الجزائري، فإن الشيكات ترسل مرفقة بوثيقة "ما بين الوكالات" للوكالة التابعة للبنك الوطني الجزائري والتي لها حساب خاص بتغطية الوكالات الأخرى، و تتحدد الوكالات التي تقوم بالتغطية بأربعة وهي كالتالي:
  - وكالة البنك الوطني الجزائري " زيغوت يوسف " - 620 - و الخاصة بشبكات خارج المكان البنك الفلاحة والتنمية الريفية

- وكالة البنك الوطني الجزائري "A" - 623 - و الخاصة بشيكات خارج المكان للقرض الشعبي الجزائري
- وكالة البنك الوطني الجزائري "شيقي فارة " - 599 - و الخاصة بالشيكات خارج المكان البنك الخارجي الجزائري
- وكالة البنك الوطني الجزائري " الحرية - 605 - و الخاصة بالشيكات خارج المكان البنك التنمية المحلية

في الأخير، نشير إلى أن هناك نوع آخر من تسليم الشيكات " وهو موجه للتحصيل و الذي يمثل أقل خطورة من عملية الخصم كونه لا يعتبر قرض بنكي.

- قسم المقاصة : ويتكفل هذا القسم بعمليات الصندوق التي تخص أوراق القبض المستقبلة من الزبائن عن طريق المقاصة، أو عن طريق خدمات بنوك زميلة، كما يقوم القسم معالجة و متابعة العمليات الغير مدفوعة، ويستقبل المصرفي وثائق الخاصة بما بين الوكالات ويتأكد من صحة الشيكات و الوثائق المرفقة، وذلك قبل جعل حساب الزبون مدينا، وأما في حالة عدم وجود المؤونة الكافية، فتقدم الشيكات لمدير الوكالة الذي يراعي حظوظ الفرص الممنوحة للزبون، فيقوم بموافقته لتسجيل عادي للعملية بينما إذا اعتبر المدير أن العملية غير مقبولة فالشيكات - دون مؤونة - يتم رفضها و إعادة إرسالها للمقر الصادر لها، و ذلك في مدة لا تقل عن 24 ساعة في حالة استلامها من المقاصة .

- شيك البنك : يعتبر شيك البنك أو شيك الشباك وسيلة تسمح للمستفيد بضمان وجود المؤونة و التحصيل، شيك الدفع شيك البنك محل الشيك المصادق عليه ، و يحظى بنفس الضمانات.

أما مدة صلاحيته فهي ثلاث (3) سنوات و 20 يوم، و يؤخذ شيك البنك من دفتر شيكات البنك (مسطر وغير قابل للتظهير)، كما أنه سهل الاستعمال، إذ يتم إعداده بمجرد طلب يملؤه الزبون (حسب نموذج خاص بالبنك)، ومهمة المصرفي هو التأكد من مطابقة الإمضاء بفضل نماذج الإمضاءات (CA10) كما يتأكد من وجود المؤونة الكافية في الحساب، ففي حالة عدم كفايتها يقرر مدير الوكالة حسب خطوط القرض قبول أو رفض طلب الزبون.

- قسم اليومية المحاسبية و الإحصاء: تقوم كل أقسام الوكالة في آخر اليوم، بما يلي:

-إعداد ملخص لكل العمليات المحققة و المنفذة خلال اليوم.

ـ تتأكد من مطابقة الوثائق و المستندات المحاسبية (المبالغ و العدد) للملخص

ـ التأكد من أن مجموع الجانب " الدائن" في الملخص يساوي مجموع الجانب " المدين" له.

ويرسل كل قسم ملخص العمليات الخاص به، مرفق بالوثائق و القرائن، إلى القسم المكلف باليومية المحاسبية للوكالة، و يقوم هذا الأخير بتصنيف الوثائق بحيث يتم الفصل بين الوثائق المحاسبية المتعلقة بحسابات مدينة (ملخصات وردية) وتلك المتعلقة بحسابات دائنة (ملخصات زرقاء)، كما يتم الفصل بين الأصناف المختلفة من الحسابات، نذكر من بينها: حسابات الشيك – صنف200 - الحسابات الجارية - صنف 300 - حسابات دفتر الادخار - صنف 260 - ، حسابات شيك للدفع - صنف 55 - ، حسابات " ما بين وكالات - صنف 200 –

انطلاقا من اليومية المحاسبية ، من قبل رئيس الصندوق، يتم مقارنة مجموع اليومية بالملخصات، التي أعدتها كل أقسام الوكالة، بحيث لابد من تطابق الجانب المدين بالجانب الدائن لكل من الآلة و الملخص اليدوي كالآتي:

- مجموع المدن الكل حساب اليومية الآلية = مجموع المدين لكل حساب الملخصات

- مجموع الدائن لكل حساب اليومية الآلية = مجموع الدائن لكل حساب الملخصات

وبهذا الشكل تعتبر اليومية المحاسبية للبنك متوازنة.

وفي حالة عدم تحقق المساواة، فلابد من البحث عن الخطا الذي يفسر الفارق ، و يتطلب البحث إعادة الحساب و تاكد كل عامل في الوكالة من صحة عملياته المنفذة، مع العلم أن لكل واحد منهم تعريفة آلية خاصة الشيء الذي يسمح بحصر مصدر الخطأ بسهولة.

هذا وبعد الكشف عن الخطا و تصحيحه، أو في حالة عدم وجوده أصلا، يتم على مستوى الصندوق إصدار عدة مطبوعات الخاصة بنهاية اليومية المحاسبية :

- لائحة مركزية للتسجيلات المحاسبية (CT86) والخاصة بكل الحسابات.

- اليومية المحاسبية اليدوية (CT74) مستخرجة من اليومية الآلية .

- يومية الصندوق.

- يومية خاصة بتسليم الشيكات في المكان وخارج المكان (CA255).

- يومية أوراق القبض (CA 256 EAR).

- لائحة خاصة ل " ما بين الوكالات".

- كشف لأرصدة الحسابات الموجودة (CT 219).

ترسل هذه المستندات المحاسبة المركزية بحيث ترفق بالوثائق التالية:

تقرير حول نشاط كل عامل في الوكالة، كل الوثائق المحاسبية المتعلقة بالعمليات المنفذة خلال اليوم زائد الشيكات، شريط مغناطيسي الذي يتم تخزين فيه كل العمليات المسجلة آلياء .

ثانيا خلية المراجعة الداخلية: تبعا للتعليمية الداخلية للبنك الوطني الجزائري، التي تنص على أنه : " يتم تأسيس في كل مديرية جهوية قسم مكلف بالمراقبة من الدرجة الأولى على جميع الوكالات و المصالح التابعة لها، وبناءا على ذلك، تحتوي مديرية فرع خميس مليانة على خلية خاصة بالمراجعة الداخلية و المراقبة، التي يشمل حيز تنفيذها كل الوكالات الرئيسة والوكالات الفرعية التابعة للشبكة، يمتثل قسم المراجعة للتعليمات و الإجراءات القانونية و القواعد الداخلية، فهو تحت مسؤولية مباشرة لمديرية الفرع .

1- مجال التدخل: تتبع خلية المراجعة برامج دورية أو مهام خاصة مكلفة من مديرية الفرع ، وذلك على مستوى : الوكالات التابعة لمديرية الفرع، مصالح و أقسام المديرية، بحد ذاتها، و يتم ذلك غالبا في حالات استثنائية ويخضع المراجعين لشروط معينة، فمثلا يمنع على المراجع ما يلي:

التكفل كنائب مفوض لإحدى الوكالات أو الأقسام التي تدخل ضمن حيز المراجعة والتدقيق، تنفيذ مهام المراجعة في وكالات كان قد تكفل بها قبل تعيينه للمراقبة.

2- طبيعة و مدة التدخلات: يتم تنفيذ عمليات المراقبة إما عن بعد أو ميدانيا، كالتالي :

أ) المراقبة عن بعد: متابعة القوائم الدورية المرسلة من مختلف هياكل البنك، كإحصائيات مديرية المحاسبة؛ قائمة حسابات الشيك المدينة الجداول المتعلقة بالالتزامات المالية للبنك التي يعدها القسم المكلف بالقروض .

- جمع و معالجة المعلومات الضرورية الخاصة بالمهام في الميدان، التي تتطلب التحضير قبل الشروع في تنفيذها .

- إعداد و تحرير تقارير المراقبة وتسليمها للهياكل المعنية مديرية الفرع المفتشية العامة والجهوية ؛ ألخ....
- الإطلاع على التقارير التي تعدها هيئات المراجعة الخارجية و محاولة الاستفادة منها، المحافظة على مظاهر الأمن بكل أشكاله.

ب) المراقبة في الميدان : وتتم حسب ثلاث حالات كالآتي :

- مهمة دورية : وتتمثل في اختيار موضوع أو أكثر للمراقبة، بحيث لا تتعدى مدة المهمة 15 يوم، مع ضرورة إعداد تقرير المراجعة
- مهمة متابعة : و هي خاصة بمتابعة تطبيق التوصيات والحلول المقترحة من مختلف أجهزة المراقبة، مع ذكرالحواجز التي منعت تنفيذها. ولا تتعدى هذه المهمة 5 أيام.
- المهام الخاصة : ونقول عن المراقبة أنها خاصة إما لعدم وجودها ضمن البرنامج السنوي للمراقبة، أو أن عمليات بنكية تسفر عن وجود خلل طارئ، فمثلا: أخطاء الصندوق، عمليات غير عادية، احتيال و قصورعند إعداد الوثائق البنكية أو في حالة فقدانها (سرقة؛ اختفاء)، تعرض البنك لشكاوي من العملاء

ج) إعداد التقرير : تعد التقارير حسب نموذج خاص بالبنك والمطابق لتقرير المفتشية العامة، حيث يحتوي على المعلومات التالية :

المقر أو الوكالة التي تم مراقبتها، طبيعة وهدف المهمة، الأسماء و الألقاب وكذا مؤهلات المراجعين، مدة التدخل.

مع ضرورة إلحاق التبريرات و الوثائق المدعمة للتقرير. أضف إلى ذلك، لابد من إرسال كل التقارير إلى مديرية الفرع، التي تتكفل باستغلالها و وضع الاحتياطات وكذا متابعة التوصيات و الحلول المقترحة .

وخلاصة القول، يمكن حصر بعض نقاط القوي و الضعف، الخاصة بعمليات الصندوق ، التي تم تسجيلها فيما يلي:

- مواطن القوى:

- يتم، خاصة في الوكالات الرئيسية مراقبة صارمة لإمضاءات الزبائن، من خلال نموذج الإمضاءات 10 CA حيث تصنف هذه النماذج بشكل يسهل استعمالها, بالإضافة إلى أن النموذج يحتوي على معلومات إضافية حول الزبون (اسم العنوان الشخصي والضريبي؛ أرقام الحسابات) .
- و دائما في بعض الوكالات الرئيسية، نلاحظ احترام توزيع و الفصل بين مهام التصديق و التنفيذ و المراقبة، كما أن كل العمليات يتم مراقبتها من المدير شخصيا عند إقفال اليومية المحاسبية .
- تم دمج وكالات وفروع البنك ضمن شبكة معلوماتية ، تسمح بتبادل المعلومات والوثائق فيما بينها، وذلك يرفع من نوعية الاتصال و المراقبة و التدقيق مع ربح كبير للوقت .

- مواطن الضعف:

- في بعض الوكالات، لا يتم إقفال اليومية المحاسبية في نفس اليوم، بل تأجل إلى اليوم الموالي، فهي عادة سيئة يعتبرها عمال البنك أمر عادي.
- إن هذا التهاون غالبا ما يسبب تأخر في فتح شبابيك الوكالة في اليوم الثاني، وقد تفتح في ساعة متأخرة جدا عند وجود فارق في الصندوق (تضيع للوقت؛ للأموال لفرص تجارية).
- لاحظنا استعمال حساب الشيك صنف (20) ضمن تسليم شيكات للفيض بقيمة معشيرة (تفوق 000 150 دج). إن هذا المقدار يخص العمليات التجارية و التي تتحقق من خلال الحسابات الجارية (صنف (300) و ليس في حسابات الشيك، مما يدل على أن هناك زبائن يستعملون حساباتهم الشخصية (200) لتنفيذ أنشطتهم التجارية، وهو أمر ممنوع قطعا، فعملية تسليم الشيكات في بعض الوكالات، تشم بصفة عشوائية دون مراقبة، فالعملية لا تستند على المعايير التقنية الخاصة بالخصم (و غالبا ما تقوم على أساس الثقة - المفرطة - الممنوحة لبعض الزبائن) الشيء الذي يؤدي، أحياناء إلى مشاكل معتبرة (استرداد لشيكات غير مدفوعة)
- كما يمكن ملاحظة أن أرشيف البنك (الخاص بعمليات الصندوق) غالبا ما يكون في حالة يرثى لها إذ يتطلب البحث إما الوقت أو الجهد. أضف إلى ذلك، عدم المراقبة و الاستعمال الفوضوي للأرشيف، فمن هب ودب اقتني ما أراد منه (ملفات؛ وثائق محاسبية؛ معلومات عن حسابات الزبائن الخ...)

- في الواقع العملي، فإن اللوائح المحاسبية غالبا ما تصل إلى الوكالات المعنية، متأخرة جدا و قد تفوق المدة سبعة (7) أشهر،
- إن هذه الوضعية تسبب مشاكل عديدة نذكر من بينها :
  - عدم انتظام القوائم المهيأة شهريا؛ دوريا؛ سنويا؟ الخ....
  - اختلال في تسوية بعض الحسابات، فمثلا :
  - إنهاء عملية قرض في شهر يناير (جانفي) تستدعي التسوية النهائية له عدة أشهر (7 إلى 8 أشهر).
  - شكاوي المتكررة للزبائن، حيث تصبح حساباتهم في وضعية مدينة خلال فترات غير متوقعة .

- ملاحظة خاصة بالنظام الآلي:

للتذكير فإن البنك الوطني الجزائري قد أسس (منذ 1999) نظام معلوماتي (أمريكي) و لابد الإشارة، إلى أنه قد تم اكتشاف ثغرات و أخطاء في برمجة هذا النظام الشيء الذي أدى إلى توقيف استغلاله في الكثير من البنوك الأوروبية لكونه غير كفي و فعال لتنفيذ العمليات البنكية بصورة صادقة وآمنة، ورغم ذلك فإن هذا النظام كلف للبنوك الجزائرية ثمنا باهظا، من أجل استغلال دون المستوى مقارنة بالأنظمة الحالية للبنوك العالمية، فالسؤال المطروح : لماذا تم اختيار هذا النظام ؟.

و انطلاقا من هذا، فإن البنك يحتاج إلى تقييم دقيق لطرق تنفيذ النظام الآلي دلتا، عبر كل الوكالات البنكية، مما يستدعي تجنيد كفاءات متخصصة (في التقنيات البنكية المعلوماتية المحاسبة المراجعة والتدقيق ؛ الخ...) و بفعل هذا التجنيد يجنب البنك تكاليف مستقبلية معتبرة سببها سوء تنفيذ النظام الآلي.

- ملاحظة حول خلية " المراجعة الداخلية:

لقد تم إصدار قانون النقد والقرض سنة 1990 و من خلاله صدرت القواعد الاحترازية في 1991-1993، الخاصة بتسيير البنوك، فبمقتضى ذلك تم، سنة 1999، تدعيم كل الشبكات الفرعية، التابعة للبنك الوطني الجزائري، بخلية تتكفل بالمراجعة الداخلية، حيث وظف البنك مراقبين على أساس مؤهلات و كفاءات (الشهادات + الاختبار). ونشير إلى أن هذه الخلية دخلت حيز التنفيذ في أواخر سنة 2000، وما لاحظناه أن تربص هولاء المراقبين جرى في ظروف حسيئة، حيث تم دراسة كل العمليات بشكل مدفق. إن هذه الكفاءات تعتبر عامل إيجابي حقيقي للبنك إذا ما تم استغلالها بالشكل الصحيح : كوضع برنامج

للمراجعة والتدقيق ملائم لأوضاع البنك و محاولة الأخذ بعين الاعتبار التوصيات و الحلول المقترحة من هؤلاء المراجعين.

المطلب الثاني: سير عملية القرض

أولا: تقديم قسم " دراسة و تحليل المخاطر"

يعتبر هذا القسم من بين أهم عناصر الوكالة البنكية، فهو مكلف بالتحقيق و الدراسة لكل ملفات القرض وكذا تحديد و هيئة القروض حسب طلبات العملاء، للإشارة، فإن قسم الدراسة ينبع مباشرة لسلطة مدير الوكالة، و عموما يقوم هذا القسم بالمهام التالية:

ـ جمع كل العناصر الضرورية التي تدعم القرض و يحدد النوع و المبالغ و المدة التي تناسب خطوط القرض الممنوحة للعملاء

ـ الفحص الميداني (الزيارات الميدانية) للمؤسسات، وكذا مقابلة المسؤولين عن الأعمال.

ـ إرسال إلى مديرية الشبكة طلبات أو تجديدات القرض المقدمة من العملاء، مرفقة بالوثائق و المستندات اللازمة

ـ تبليغ العملاء بالقروض التي تم قبول منحها.

ثانيا: خطوات الفحص و التحليل

خطوات الفحص و التحليل تتمثل في ما يلي :

1- محتويات ملف القرض: إن كل المؤسسات الراغبة في الحصول على قرض بنكي، لابد أن توفر ملف كامل للبنك، بحيث يختلف محتويات الملف حسب نشاط المؤسسة ونوعية القروض المطلوبة. وعليه، تميز في مضمون الملفات ما يلي:

أ) - ملف قروض الاستغلال: طلب قرض يتم التحديد فيه : (طبيعة القروض الملتمسة؛ المبالغ المدة؛ الهدف ؛ الخ...)، القوائم المالية (الميزانيات جدول حسابات النتائج حسابات الاستغلال ؛ حالة المخزون ، الخ...)، مخطط التمويل و موازنة الحزينة، تصريح ضريبي والشبه ضريبي مصادق عليه أو شهادة عدم وجود فرض ضريبي.

بالنسبة للأعمال الجديدة، نسخة من السجل التجاري و القانون التأسيسي للمؤسسة مرفقة بعقود الإيجار أو الملكية، فواتير أولية بالنسبة للمواد المستوردة أو خطة الاستيراد.

إضافة إلى هذه المستندات المذكورة، فإن مؤسسات الأشغال العمومية مطالبة بالوثائق التالية : حالة وصفية للسوق (وضعية السوق)، حالة تقدم الأشغال، مخطط تمويل الخاصة بكل سوق، نسخة طبق الأصل لشهادة الكفاءات المهنية.

ب)- ملف قروض الاستثمار: طلب قرض موقع من مسؤول العملية، المستندات التي تثبت حصص المساهمين و المقولين والشركاء (القانون التأسيسي)، نسخة من السجل التجاري وعقود ملكية الأراضي، دراسة تقنية و اقتصادية شاملة للمشروع، فواتير أولية للتجهيزات المراد اقتناءها، القوائم المالية (الميزانيات؛ جدول حسابات النتائج مخطط التمويل ، الخ...)، الترخيص أو الاعتماد الإنجاز المشروع الصادر من قبل وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أو وكالة ترقية و متابعة الاستثمارات مرفقة بقرار منح التعويضات من هذه الهيئات، محضر قضائي حول مقر العميل، تصريح ضريبي والشبه ضريبي مصادق عليه.

2- دراسة البنك الملف القرض: خلال دراسة طلب قرض معين ينبغي على المكلف بالدراسات حالات محددة في نموذج خاص بالبنك الوطني الجزائري، الذي يوجه طريقة العمل، فيتم عرض التقرير الخاص بدراسة القرض على النحو التالي :

أ)- تقديم المؤسسة : وتجد في هذا الركن المعلومات التالية : نوع المؤسسة ؛ تاريخ التأسيس؛ تاريخ بدا العلاقة مع البنك؛ تاريخ أول طلب قرض ،الشكل القانوني، قيمة رأس المال المؤسسة وتوزيعها قطاع النشاط عنوان الشركة، رقم التسجيل ؛...الخ)

ب)- القروض الملتمسة : بحيث يتم تصنيف كل القروض الممنوحة سابقا للعميل وكذا القروض التي سيتم منحها بفعل هذه الدراسة: تحديد كل أنواع وأشكال قروض الممنوحة للعميل، المبالغ الممنوحة سابقا مع ذكر تاريخ الاستحقاق، وضعية الاستعمالات للقروض عند تقديم طلب القرض، الضمانات و التأمينات، القروض المراد منحها مع تقدير لتواريخ الاستحقاق، ذكر القروض إذا وجدت الممنوحة للعميل لدى بنوك زميلة.

ج)- أهم النسب المستعملة **:** ونذكر من بينها ما يلي :

وتحليل هذه النسب يساعد البنك في الحكم على العميل فيما يخص : الهيكلة المالية و ثوازها، القدرة على التسديد، نشاط و مردودية المؤسسة من جهة أخرى، فالبنك يبحث فيما إذا كانت المبالغ الملتمسة لها علاقة باحتياجات التمويل الحقيقية للعميل (حسب مخطط التمويل و موازنة الحزينة)، كما يتحقق من ملائمة طبيعة القرض بأنشطة المؤسسة وعلى سبيل التوضيح سنأخذ مثالا يبين بعض المعلومات المدعمة للقرض

- الديون / الاموال الخاصة
- راس مال العامل / المخزون + المتاحات
- رقم الاعمال / المحزون

الجدول رقم (4): المعلومات المدعمة للقرض

المصدر BNA خميس مليانة

تعيين التجهيز	سعر الوحدة خارج الرسم	الكمية	السعر الإجمالي
▪آلات و معدات			
◂ محدلة	908 834	05	4 544 170
◂ كدامة ألومنيوم- 12M	60 230	04	240 920
▪معدات النقل			
◂ شاحنة نموذج K 66	1 400 700	02	2 801 400
◂ شاحنة نموذج K 120	2 020 700	01	2 020 700
◂ شاحنة بخلاط C/Benne نموذج K 12	2 140 700	01	2 140 700
◂ حافلة لنقل العمال	1 850 000	01	1 850 000
◂ شاحنة صغيرة	980 000	01	1 960 000
◂ سيارة نوع 4X4	1 056 500	02	2 113 000
▪المجموع 100 %	.....		17 670 890
▪حصة العميل 55 %	.....		9 670 890
▪ القرض البنكي 45 %	.....		7 951 900

جدول أعلاه يبين أستفادة مؤسسة خاصة بصناعة البناء من قرض استثمار متوسط الأجل (خمسة سنوات) بفعل طلب قدمه زبون لإحدى وكالات البنك الوطني الجزائري. وبعد اتفاق مع البنك تم تعيين التجهيزات، التي بصدد تمويلها.

الجدول رقم (5): تواريخ استحقاق القرض البنكي السنوات القرض

الوحدة : مليون دينار جزائري

السنوات القرض	الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة
رأس المال أو القرض البنكي	8 000	8 000	6 000	4 000	2 000
إهتلاك رأس المال	-	2 000	2 000	2 000	2 000
سعر الفائدة	680	680	510	340	170
قيمة التسديد VR = مستحقات القرض + مبلغ الفائدة	680	2 680	2 510	2 340	2 170
VR / طاقة التمويل الذاتي CAF	0,12	0,45	0,38	0,37	0,32
VR / مخصصات الإهتلاك	-	0,55	0,52	0,48	0,55
القيمة السنوية	8 000	6 000	4 000	2 000	0

المصدر : BNA خميس مليانة

و يتبين من الجدول أن نسبة [VR / CAF] أقل بكثير من النصف، مما يدل على أن العميل لا يخصص كل طاقة تمويل الذاتي من أجل تسديد القروض وقد يخصص هذا الأخير(CAF) ترفع من رأس المال العامل (FR)، ومن جهة أخرى فإن نسبة [مخصصات الإهتلاك / VR]هي الأخرى تقل بكثير عن رقم واحد (1) و ذلك يعني أن إهتلاك الاستثمار الممول موجه كليا لتسديد القرض البنكي.

د)- الضمانات : يمد في تغطية المخاطر، الناتجة من مختلف خطوط القرض الممنوحة للعميل، إلى المطالبة بضمانات تناسب نوعية القروض، حيث تتوزع هذه الضمانات كالآتي :

ضمانات حقيقيه : و تتمثل في رهن محل تجاري ، مع ضرورة وجود عقد محرر لدى موثق يبين نقل الملكية من المدين لصالح البنك، و رهن عقاري و يخص المباني و الأراضي .

ضمانات شخصية : و تتمثل في الكفالات التضامنية للشركاء أو الغير، وهي تحتل المرتبة الثانية بما أنها أقل قيمة من الضمانات الحقيقية.

وفي الأخير، نشير إلى أن الضمانات تستعمل كملاحق لملف القرض و ليس كوسيلة توجه قرار منح القرض، إذ أن هذا الأخير يأخذ حسب التشخيص العام للحالة المالية للمؤسسة أو لمشروع العميل

ثالثا: مصير القرض: وعلى ضوء ما سبق، فاتخاذ قرار منح القرض يتم على أساسي دراسة خاصة لحالة العميل، وذلك مهما كان المستوى الإداري الذي يقوم بتحليل ملف القرض (المديرية الفرعية : المديرية الرئيسية للقرض الخ...) فالدراسة تعد بنفس الطريقة و المنهجية في كل فروع و وكالات البنك الوطني الجزائري، فعلى مستوى الوكالات التي تستقبل أغلب ملفات العملاء، يتم جمع كل الوثائق والمستندات المدعمة

والجدول التالي يبين تفويض القرار لدى البنك الوطني الجزائري :

الجدول رقم (6): نظام تفويض الصلاحيات

تفويض القرارات	السقف المحدد لقروض الاستغلال		السقف المحدد لقروض الاستثمار
	قروض الصندوق (خط القرض)	مجمل قروض الاستغلال (مختلطة)	
اللجنة المركزية للقرض PO	غير محدود	غير محدود	غير محدود
القرار من الدرجة الأولى P1 المدير العام	9 000 000	22 500 000	10 000 000
القرار من الدرجة الثانية P2 لجنة القرض للفرع DRE	7 000 000	17 500 000	8 000 000
القرار من الدرجة الثالثة P3 مدير الفرع الجهوي	3 500 000	8 750 000	4 000 000
القرار من الدرجة الرابعة P4			
• الوكالة الرئيسية	2 000 000	5 000 000	2 000 000
• وكالة صنف أ (A)	1 500 000	3 750 000	1 500 000
• وكالة صنف ب (B)	1 000 000	2 500 000	لا شيء
• وكالة صنف ج (C)	500 000	1 250 000	لا شيء

المصدر: BNA خميس مليانة

المطلب الثالث: تغطية القرض

إن مهمة البنك لا تخلو من تحمل المخاطر ولا يوجد ضمان لتغطية مجمل الحقوق البنكية، المتمثلة أساسا في القروض الممنوحة للزبائن، و مهما كان السبب فإنه سيتوجب على البنك اتخاذ الاحتياطات و التدابير اللازمة لاسترجاع حقوقه، فالبنك سيحاول أولا بالطرق الودية لتسوية - بالتراضي - بينه وبين المدين (العميل)، أما في حالة فشل هذه الطرق ينجي البنك إلى تنفيذ إجراءات تغطية إجبارية - العدالة و القضاء

- أولا: إجراءات الطرق الودية : هدف هذه الإجراءات إلى تحريض المدين بالتحرر من دينه, كما أنها تعتبر مرحلة تمهيدية للتغطية الإجبارية (دليل أمام القاضي عن وجود محاولة ودية للتسوية).

1/ الإعذار : و يعتبر الإعذار عقد غير قضائي حيث يأمر من خلاله البنك زبونه (المدين) بدفع مبلغ دينه حسب الآجال المحددة في العقد، مع التنبيه أنه إذا ما تخلف عن الدفع تحال إجباريا إلى العدالة، ويحرر الإعذار في شكل كتابي ويرسل إلى المدين مسجل مع إفادة بالتسليم وفيما يلي بعض العناصر الضرورية لصحة الإعذار :

- عنوان الموضوع أو البيان : إعذار .

- وصف الحق، التاريخ, الهدف, مبلغ القرض؛ نسبة الفائدة المطبقة في تاريخ الاستحقاق؛ الخ .

- مبلغ فوائد أجير البنك عند تاريخ الاستحقاق.

- الآجال الممنوحة للزبون لتسديد دينه.

- تاريخ تحرير الإعذار .

2/ الأمر بالدفع كوسيلة لتغطية القرض: يعتبر الأمر بالدفع عقد غير قضائي، حيث يأمر فيه محضر قضائي المدين بدفع مبلغ الدين المستحق عليه في الآجال المحددة، والأمر بالدفع يتمتع بنفس مميزات الإعذار، غير أنه قد يكسب فرصة أكبر في تغطية الحق وديا.

- ثانيا: إجراءات تحفظية: إن هذه الإجراءات مستخلصة من قانون النقد و القرض (90 /10 المؤرخ في 14 / 04 / 1990) وطبقا للمادة 174 منه، فإن المنشآت البنكية تملك امتياز عام على ممتلكات مدينها سواء هي في حوزة هذا الأخير أو لدى غيره. فامتياز البنك يتجسد عموما بالطرق التالية :

1/ عملية الحجز:

أ)- حجز ما للمدين لدى الغير: إن إجراء حجز ما للمدين لدى الغير هذه السماح للدائن " الحاجز " بتنفيد حجز الأصول المنقولة للمدين " المحجوز عليه " و التي هي بحوزة الغير" المحجوز لديه". وفيما يلي بعض أصول الزبون (المدين) التي يمكن للبنك حجزها :

رصيد دائن لحساب بنكي؛ بريدي؛ ادخار؛ الخ... ، ودائع لأجل، أوراق مرسلة للقبض: شيك؛ سندات الخزينة؛ كمبيالات؛ الخ...، سندات مودعة. أضف إلى هذه المبالغ و القيم الحرة هناك بعض الأصول يمكن فرض الحجز عليها، رغم أنها في حوزة المحجوز لديه مؤقتا، و من أمثلة هذه الأصول تذكر : مؤونة مأخوذة كضمان، رصيده مجمد نتيجة فقدان دفتر الشيكات؛ أوراق تجارية؛ سندات؛ مسلمة كضمان. وعموما، يمكن فرض الحجز على كل المبالغ و القيم التي يمتلكها المحجوز لديه لحساب الحجوز عليه وكذا كل الحقوق التي هي لصالح المدين، ولابد أيضا أن نشير إلى أنه قد يكون خاص بحقوق ذات امتياز للخزينة العمومية، فإذا تدخلت هذه الأخيرة أثناء إجراءات الحجز فإن المحجوز لديه مضطر للاستجابة لمتطلبات الخزينة من أصول المحجوز عليه.

ب)- الحجز التحفظي للمنقولات : و الحجز التحفظي هو شكل من أشكال الحجز غرضه وضع تحت تصرف القضاء القيم المنقولة التي بصدد فرض الحجز عليها، وذلك لمنع المدين من التصرف بها أو التخفيض من قيمتها.

2/ الرهن القضائي للمحل التجاري :

أ)- إجراءات الرهن القضائي: في هذه الحالة، ينفذ البنك نفس خطوات الحجز التحفظي للمنقولات، مع الإشارة إلى " الرهن محل تجاري أو قد يمتد الرهن إلى المعدات و الأدوات التي يمتلكها المدين، حيث يوجه

طلب أمر بالدفع إلى القسم التجاري للمحكمة المؤهلة، و لجوء البنك إلى الرهن القضائي يمنحه حجز و بيع المتجر عن طريق القضاء ويتم تسديد الحقوق البنكية بفعل سعر البيع .

ب)- العناصر الممكن رهنها :

- العناصر المرهونة بكامل الحقوق : الاسم التجاري؛ حق في اعتماد الزبائن الخ....

- العناصر المرهونة بشكل اختياري : العقار التجاري المعدات و الأدوات المستعملة في الاستغلال ؛ شهادات الاختراع؛ العلامة الإنتاجية و التجارية النماذج الصناعية الخ....)

ج)- التنفيذ : فمباشرة بعد إرسال الأمر بالدفع، لابد أن يقوم البنك بامضاء القرار من طرف المدين بفعل محضر قضائي، كما عليه تسجيل الرهن لدى المركز الوطني للسجل التجاري و المحكمة المؤهلة لذلك.

3/ تسجيل رهن عقاري :

أ)- تسجيل رهن قضائي : في حالة ما تم إثبات حق البنك اتجاه الزبون، صدر القاضي تصريح بالتسجيل المؤقت لرهن قضائي على العقار أو العقارات التي يمتلكها المدين به)

ب)- تسجيل رهن رسمي : لقد تم تحديد الرهن الرسمي في المواد التالية: المادة 883 من القانون المدني، المادة 179 من قانون النقد و القرض رقم (90 / 10 رهن رسمي خاص بالبنوك .

خلاصة الفصل:

لقد كان البنك الوطني الجزائري أولى البنوك الوطنية التي حظيت باهتمام كبير من طرف الدولة، بحيث فرض البنك سيطرته على القطاع الزراعي لمدة طويلة، مما سمح له اكتساب تحرية و خبرات ميدانية، أضف إلى ذلك حصل البنك الوطني الجزائري في عام 1974 على المرتبة الأولى عربية و الثانية إفريقيا وكذا الرتبة 171 عالميا، إن هذا التعزيز و الرخاء الذي عرفه البنك لم يستند يوما على أسس منطقية و بنكية محضة، بل على تدعيم شبه كلي للدولة و للثروات البترولية و هو حال كل البنوك العمومية، ولا شك أن الفحص عبر الوكالات البنكية، يكشف عن بعض السلوك و الحقائق غير العادية، التي قد تكون معروفة لدى أصحاب المهنية، غير أن الاسرار على مزاولتها يوحي بعدم وعي المسؤولين بالمخاطر المحيطة بالبنك، و عدم الإدراك بأهمية المصداقية و الصحية للمعلومات المستخدمة، خاصة في ظل المنافسة، و يمكن أن نشير إلى التحقيق الذي أحزنه مكاتب أجنبية للمراجعة الخارجية ، التي كشفت عن مظاهر خطيرة أثناء التدقيق في البنوك العمومية الجزائرية، حيث انصبت توصياتها إلى ما يلي:

- إعادة الهيكلة الداخلية للبنوك : تحسين أنظمة الرقابة و المعلومات المستخدمة وكفاءة الأفراد، الخ....

- تحسين العلاقات مع الزبائن: بالتنويع في المنتجات و رفع مستوى أداء الخدمات

- محيط الأنشطة البنكية : الذي يمثل كل القوانين التي تتحكم في العمليات البنكية و تشجيع الاستثمار

وفي الختام لابد على وكالات البنك الوطني الجزائري أن تقطع الحبل السري الذي يربطها بالحالات غير العادية و الحقوق الرديئة، فالبنك ملزم باتخاذ إجراءات لتحسين وسائل التسيير و المراقبة و الرفع من الكفاءات العلمية و العملية و تسطير أهداف عامة واضحة من الجميع أساسها هو إرضاء الزبائن البقاء و الاستمرار في السوق .

الخاتمة

الخاتمة

تمنح البنوك أهمية كبيرة لحماية متطلباتها وحقوقها خصوصا مع كبر حجمها وشعبها وذلك حفاظا على بقائها واستمرارها هذا ما أدى بالمسؤولين إلى ضرورة وضع نظام للرقابة الداخلية كفيل بحماية حقوق هذه المؤسسات وأصولها من مختلف أعمال التلاعب والإهمال ويضمن عملياتها وسلامة العمليات المحاسبة والوثائق المالية من حالات الأخطاء والغش والتزوير هذا التنظيم يعتمد على تنظيم جيد وتقسيم بناء المختلف الوظائف و تحديد للمسؤوليات وعلى أدوات رقابة ملائمة.

ومن خلال هذا البحث حاولنا إبراز الجوانب العامة المتعلقة بموضوع المراجعة الداخلية ومدى مساهمتها في تفعيل نظام الرقابة الداخلية حيث وجدنا أنها جد ضرورية كون أنها أداة إدارية تابعة للأداة العليا في البنك، بحيث تعمل على تقييم هذا النظام من أجل اكتشاف نقاط قوته وضعفه، واستخراجها ومعرفة أسبابها، وذلك بهدف إعطاء التوصيات اللازمة والخاصة بتحسين وتطوير هذا النظام من طرف الإدارة العليا إن إسقاط الجانب النظري على " البنك الوطني الجزائري " قد أظهر لنا كيفية سير عملية المراجعة الداخلية ومدى أهميتها في البنك، وكيف تساهم في تفعيل و تعزيز نظام الرقابة الداخلي، الذي وبعد تبين لنا أنه قوي ومقبول على العموم، وهذا ما يثبت لنا أن المراجعة الداخلية دور فعال في البنك ومعالجتنا وتحليلنا لمختلف جوانب الموضوع للفصول السابقة، توصلنا للنتائج التالية:

النتائج المتوصل إليها:

ـ الهدف الأساسي لنظام الرقابة الداخلية يكمن في نظام صحة البيانات التي ستأخذ كأساس للحكم على مدى صحة الأداء من جهة وعلى النتائج التي ستظهرها القوائم المحاسبية وكذا المركز المالي إلى جانب حماية الممتلكات من جهة أخرى.

ـ إن الرقابة الداخلية مجموع من الوسائل والقوانين التي توضع من طرف الإدارة لضمان التحكم في وسائل البنك بغية الوصول إلى تسيير فعال للعمليات المالية والإدارية التي تقوم بها هذه الأخيرة، فنظام الرقابة الداخلية وبالإضافة إلى أنه أداة للتسيير فهو أداة للوقاية الإنذار عن كل ما يمكن أن يمس باستقرار البنك.

ـ تعمل المراجعة الداخلية على منع وتقليل حدوث الأخطاء وهذا ما يزيد الحاجة لها، بالإضافة إلى تقديم النصائح للمديرين في محاولة التقليل ومنع الأخطاء.

ـ تعتبر المراجعة الداخلية أداة إدارية تابعة للإدارة العامة للبنك، بحيث تعمل هذه الأخيرة على تطوير وتحسين أنظمة الرقابة الداخلية.

ـ المراجعة الداخلية وظيفة مستقلة عن باقي الوظائف الأخرى .

ـ المراجعة الداخلية تعمل على اختبار مدى الالتزام بالسياسات والقوانين الموضوعة من طرف الإدارة.

الإجابة عن الفرضيات:

ـ بالنسبة للفرضية الأولى صحيحة، تعتبر معايير صفات الأداة، والتنفيذ الحجر الأساسي والمقومات الأساسية لفعاليات المراجعة الداخلية والتي يجب على المراجع أن يتحلى بها أثناء أدائه لمهمته.

ـ بالنسبة للفرضية الثانية غير صحيحة، إن وجود هيكل إداري سليم وكفاءة الأداء لا يكفي لتحقيق نظام رقابة فعال بل يتطلب إضافة إلى ذلك إجراءات تفصيلية ووجود نظام معلومات محاسبة.

ـ بالنسبة للفرضية الثالثة صحيحة، تعمل المراجعة الداخلية على كشف نقاط القوة والضعف في نظام الرقابة الداخلية وهي أداة من أدوات هذا النظام.

التوصيات :

ـ القيام بدورات تكوينية للمراجعين الداخليين والقيام بتأهيلهم.

ـ يجب على الإدارة العامة وضع العديد من اللوائح والإجراءات الخاصة بنظامها الرقابي حتى يكون معلم لدى جميع الموظفين في كافة المستويات الإدارية.

ـ قيام المسؤولين ومنهم المراجع الداخلي والخارجي بزيارة مفاجئة لمختلف الأقسام مما يولد لدى الموظفين الشعور بقيمة وجودة الرقابة على أعمالهم ويدفعهم لإتقان عملهم.

ـ التركيز على دراسة نظام الرقابة الداخلية واستيعاب أهميته البالغة والعمل على تعزيزها وتقوية

مقوماتها من أجل ضمان الحماية للبنوك.

أفاق البحث:

لا شك أن رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلوا من النقائص بسبب عدم القدرة بتناول كل شيء بالتفصيل،إلا أنه يمكن أن يكون جسر يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث

أخرى نذكر منها:

ـ دور المراجعة الخارجية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية.

ـ دور المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي.

ـ دور أنظمة الرقابة في التحكم في المخاطر.

ـ الرقابة على الأداء بين مسؤولية المراجع الداخلي والمراجع الخارجي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

المراجع باللغة العربية:

1- الواردات خلف عبد الله، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الدولي مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

2- فتحي رزق السوافيري وآخرون، الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.

3- العمرات أحمد صالح ، المراجعة الداخلية الإطار النظري المحتوى السلوكي، دار النشر، الأردن 1990.

4- المملكة العربية السعودية، المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، لتصميم و تطوير المناهج، مراجعة و مراقبة داخلية.

5- البنك الوطني الجزائريBNA

6- ثناء علي القباني، المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الالكتروني الدار الجامعية، مصر، 2006.

7- خلاصي رضا، مرام المراجعة الداخلية للمؤسسة، دار هومة ، الجزائر ، 2013.

8- خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2004.

9- رافعي خليل محمود، الأصول العلمية و العملية التدقيق الحسابات، دار المستقبل، عمان، 1998.

10- طواهر محمد التهامي، مسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات، الساحة المركزية بن عكنون الجزائر، 2003.

11- عبد الفتاح الصحن ، محمد السيد سرايا ، فتحي رزاق السوافري ، الرقابة والمراجعة الداخلية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر،2006.

12- عبد الفتاح الصحن ، أحمد نور، الرقابة و مراجعة الحسابات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1989.

13- عطا الله أحمد سويلم الحسبان، الرقابة الداخلية و التدقيق في بيئة التكنولوجيا للمعلومات، دار الراية للنشر و التوزيع ، الأردن، 2008.

14- علي أنور العسكري ، الرقابة المالية على الأموال العامة في مواجهة الأنشطة غير المشروعة ، مكتبة بستان المعرفة ، مصر، 2008.

15- غسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصر الناحية النظرية ، الطبعة الثانية ، دار المسيرة، عمان، 2009

16- محمد السيد سرايا ، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 2007.

17- محمد سمير الصبان، إسماعيل إبراهيم جمعة، فتحي رزق السوافري، الرقابة والمراجعة الداخلية، مدخل نظري تطبيقي، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر،1996.

18- محمد التهامي، مراجعة وتدقيق الحسابات، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.

19- منصور حامد محمود وآخرون ، أساسيات المراجعة، جامعة التعليم المفتوح، القاهرة، 2002.

القوانين و اللوائح:

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية،88/01 ، العدد 2، بتاريخ 12/ 01/ 1988.

مذكرات:

- بن عزيزة محمد، دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، مذكرة شهادة ماستر اكاديمي في علوم مالية و محاسبية، جامعة خميس مليانة،2019/2018،ص19