جـامـعـة الجيلالي بونعامة خميس مليانة
كلـيـــــة العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قــسـم محاسبة ومالية

العنوان:

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

مذكرة مقدمة لإستكمال شهادة ماستر أكاديمي في المحاسبة والمالية

تخصص: محاسبة وتدقيق

إعـــداد الطالب:
*** بومعيزة عبد الرؤوف**
*** كرور محمد جابر**

إشراف الأستاذة :
*** د/ مويسي مروة**

نوقشت علنا أمام الجنة المكونة من :

أ/ الأستاذ (ة) : ..... رئيسا
أ/ الأستاذ (ة): مويسي مروة ..... مشرفة
أ/ الأستاذ (ة): ..... ممتحنا

السنة الجامعية : 2022/2021

جـامـعـة الجيلالي بونعامة خميس مليانة
كلـيـــــة العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قــسـم محاسبة ومالية

العنوان:

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

مذكرة مقدمة لإستكمال شهادة ماستر أكاديمي في المحاسبة والمالية

تخصص: محاسبة وتدقيق

إعــداد الطالب:
*** بومعيزة عبد الرؤوف**
*** كرور محمد جابر**

إشراف الأستاذة :
*** د/ مويسي مروة**

نوقشت علنا أمام الجنة المكونة من :

أ/ الأستاذ (ة) : ..... رئيسا
أ/ الأستاذ (ة): مويسي مروة ..... مشرفة
أ/ الأستاذ (ة): ..... ممتحنا

السنة الجامعية : 2022/2021

الإهـداء

الى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا الفانية.

الى روح أختي الزكية الطاهرة.

الى أبي وأمي الذين عانوا من أجلي وأخي العزيز.

ولا أنسى من وجهني ودرسني أستاذتي" **مويسي مروة** " الغالية.

عـبد الـرؤوف

الإهـداء

الى من هم في القلب دائما ، الداعمون ، المحبون.

الى الوالدين الكريمين حفظهما الله.

الى روح جدي وجدتي وأخي الكبير رحمهم الله.

الى كل الأصدقاء ومن كانوا برفقتي ومصاحبتي أثناء دراستي في الجامعة.

الى أستاذتي الكريمة مويسي مروة.

والى كل من ساهم في تلقيني ولو بحرف في حياتي الدراسية.

محمـد جابــر

الشكر

الحمد لله الذي هدانا ومن علينا بنعمة الاسلام

نحمد الله ونشكره على نعمه الظاهرة والباطنة

نحمد الله الذي وفقنا بالنجاح في امتحان شهادة الماستر ولا شكر له أن وفقنا على اتمام المذكرة واقتداء بقوله صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

ونتقدم بجزيل الشكر وأسمى عبارات التقدير الى أستاذتنا مويسي مروة على قبولها الإشراف على هذه المذكرة وعلى توجيهاتها وحرصها المستمر.

نتقدم بجزيل الشكر الى كل عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية " وكالة العامرة "

كما لا ننسى إدارة كلية إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه الرقابة الداخلية في تحسين أداء البنك ، وذلك من خلال التعرف على مفهوم الرقابة الداخلية وانواعها اهدافها بالإضافة إلى المبادئ ، ومن ثم مدى مساهمته في تحسين الأداء.

وقد لخصت الدراسة إلى أن تطبيق الرقابة الداخلية تساهم في تحقيق الأهداف التي تصل إليها المؤسسة والذي بدوره يبرز المستوى الجيد لأداء البنك.

الكلمات المفتاحية . الرقابة الداخلية ، الأداء ، تقييم ،البنوك التجارية.

Résumé

Cette étude visait à éclairer le rôle joué par le contrôle interne dans l'amélioration de la performance de la banque, en identifiant le concept de contrôle interne et ses types, ses objectifs en plus des principes, puis l'étendue de sa contribution à l'amélioration de la performance.

L'étude a conclu que l'application du contrôle interne contribue à l'atteinte des objectifs atteints par l'institution, ce qui met en évidence le bon niveau de performance de la banque.

mots clés: Contrôle interne, performance, évaluation, banques commerciales.

الفهرس

العنوان	الصفحة
الإهداء	/
الشكر	/
الملخص	/
الفهرس	/
قائمة الجداول	/
قائمة الأشكال	/
قائمة الملاحق	/
المقدمة	أ- ب
الفصل الأول: الإطار العام للرقابة الداخلية في تحسين أداء البنوك	
تمهيد	04
المبحث الأول: الإطار النظري للرقابة الداخلية وأداء البنوك	05
المطلب الاول : مفهوم الرقابة الداخلية واهميتها.	05
الفرع الأول: مفهوم الرقابة الداخلية.	05
الفرع الثاني: أهمية الرقابة الداخلية.	06
الفرع الثالث: أهداف الرقابة الداخلية و أنواعها.	06
المطلب الثاني: مبادئ تطبيق نظام الرقابة الداخلية.	11
المطلب الثالث: مفاهيم حول تقييم الأداء البنوك التجارية.	13
الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء وأسبابه.	13
الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء ومراحله.	14
الفرع الثالث: معايير ومؤشرات تقييم أداء البنوك.	16
المبحث الثاني: الدراسات السابقة وأوجه التشابه والاختلاف بينهما	23
المطلب الأول: عرض الدراسات المحلية.	23
المطلب الثاني: عرض الدراسات الأجنبية.	24
المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات الحالية والسابقة.	25
خلاصة الفصل الأول	26
الفصل الثاني: دراسة حالة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة العامرة .	
تمهيد	28
المبحث الاول: عموميات حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة العامرة	29

الفهرس

المطلب الأول: نشأة ومفهوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة العامرة.	29
الفرع الاول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة العامرة.	29
الفرع الثاني: تعريف وكالة العامرة	30
المطلب الثاني: اهداف و مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة العامرة.	30
الفرع الأول: اهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية	30
الفرع الثاني: مهام الوكالة	31
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة العامرة.	31
المبحث الثاني: واقع نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية.	35
المطلب الاول: عرض وتحليل نتائج المقابلة.	35
المطلب الثاني: نظام الرقابة الداخلية على العمليات الداخلية.	37
المطلب الثالث: اجراءات منح قرض استثماري ودراسة البنك له.	43
الفرع الأول: تعريف القرض الاتحادي والرفيق.	43
الفرع الثاني: تقديم ملف قرض الاستثمار.	43
الفرع الثالث: دراسة البنك لملفات القروض.	44
الفرع الرابع: منح القرض.	45
خلاصة الفصل الثاني	46
خاتمة.	48
المراجع	51
الملاحق	54

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الأطراف المعنيون بالمقابلة	35

قائمة الأشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الارتقاء بالكفاءة الإنتاجية	08
02	الهيكل التنظيمي لوكالة بدر العامرة	32

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مؤشر تقييم الوساطة المالية والخدمات المصرفية وخدمات العملاء	54

مقدمة

مقدمة :

لقد شهد العالم تطورا كبيرا في المجال الاقتصادي بعد التحولات السياسية والاجتماعية وخاصة الاقتصادية الذي عرفها القرن الماضي فكانت لهذ التحولات أثار مباشرة على المحيط الاقتصادي حيث أنها مست حجم المؤسسات التي أصبحت تتميز بكبر حجمها وهذَا ما أدى إلى الاهتمام بالرقابة الداخلية باعتبارها خط دفاع قوي يضَمن ويحمي مصالح المؤسسة.

حيث تعتبر الرقابة الداخلية نظاما لضبط الأداء وتحقيق الاهداف المنشودة فعند تطبيق واحترام متطلبات واجراءات الرقابة الداخلية بشكل جيد ومناسب تستطيع المؤسسة تقييم أدائها فهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها.

وبناءا على ما سبق نطرح الاشكالية التالية :

2- <u>إشكالية البحث:</u> ما هو دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء البنوك التجارية ؟

للإجابة على إشكالية الدراسة ارتأينا تجزئها إلى ثلاثة أسئلة فرعية:

- ماالمقصود بالرقابة الداخلية ؟
- ماهي أهم المؤشرات قياس أداء البنوك التجارية ؟
- كيف يتم قياس أداء البنوك التجارية ؟

3- <u>فرضيات البحث:</u>

وللإجابة على الإشكالية المطروحة وضعنا مجموعة من الفرضيات تساعدنا على الوصول إلى جوهر الموضوع محل الدراسة وهي:

- تعد الرقابة الداخلية مخطط تنظيمي لمجموعة من الاجراءات والقواعد من طرف الادارة.
- يعد مؤشر CAMELS مؤشرا كافيا لكشف التدهور في البنوك.
- يعتبر قياس الاداء وسيلة لتحسين عمل البنوك التجارية.

4- <u>مبررات إختيار الموضوع</u>:

لقد تم اختيارنا لهذا الموضوع انطلاقا من مجموعة من العوامل نذكر من بينها:

- حاجة المؤسسات الجزائرية لنظام الرقابة الداخلية.
- عدم وجود تطبيق فعلي للرقابة داخل المؤسسات.

الميل الشخصي الى مهنة الرقابة.

5- <u>اهداف البحث</u>:

- ابراز أهمية الرقابة الداخلية باعتبارها العمود الفقري للمؤسسات المالية.
- التركيز على دور الرقابة الداخلية في تحسين اداء البنوك التجارية.
- أهمية الأداء لما له من قدرة على تشخيص الحالة المالية للبنوك.

6- أهمية البحث:

تلعب الرقابة الداخلية دورا هاما في البنوك لتحقيق الأمن والسلامة المصرفية حيث تكمن الأهمية في الحاجة الملحة الى محيط رقابي يساعد المؤسسات المالية لتحقيق أهدافها باعتبارها العين الساهرة.

7- حدود البحث:

البعد المكاني: لقد تمت هذه الدراسة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية الكائن مقرها بمدينة عين الدفلى بلدية العامرة.

البعد الزمني:غطت الدراسة الميدانية في المؤسسة الفترة مابين 2022/04/02 الى 2022/04/20، حيث امتدت فترة التربص على مستوى المؤسسة 18يوما.

8- منهج البحث:

لقد اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي وقسمناه الى جانبين نظري والذي تطرقنا فيه إلى مختلف التعريفات المتعلقة بالرقابة الداخلية و أهدافها و أهميتها أما في الجانب التطبيقي فقد تطرقنا إلى دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة العامرة.

9- هيكل البحث:

بناءا على الاهداف و الفرضيات الموضوعية سابقا ،في حدود الاشكالية المطروحة كان الاختيار على التقسيم الى فصلين على النحو التالي:

الفصل الأول : الذي يتضمن مبحثين ، سيعتمد أساسا بمفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية و انواعها وأهدافها وأهميتها وكذلك مفهوم تقييم الأداء وطرقه وكذا المعايير والمؤشرات.

الفصل الثاني : الذي ينقسم بدوره الى مبحثين ، فسيتناول عموميات حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية و واقع نظام الرقابة الداخلية في ترقية أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الفصل الأول

تمهيد :

أدى التطور في مفهوم و أهداف نظام الرقابة الداخلية الناتج عن التقدم التكنولوجي في آليات العمل المستخدمة في بيئة الأعمال إلى ضرورة اتساع نطاق و مكونات نظام الرقابة الداخلية، و وجود مجموعة من المبادئ و المقومات الأساسية، و تحديد واضح لسلطة و مسؤولية تنفيذ الأنشطة و العمليات، و تطوير إجراءات وسياسات تنفيذ العمليات و تسجيل بيانات عن تقييم فاعلية نظام الرقابة الداخلية حتى يتمكن النظام من الحفاظ على أصول المؤسسة و يضمن تنفيذ السياسات التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين ، يتناول المبحث الأول الاطار النظري للرقابة الداخلية وأداء البنوك والمبحث الثاني الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار النظري للرقابة الداخلية وأداء البنوك

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

المطلب الأول: مفهوم الرقابة الداخلية وأهميتها.

الفرع الأول: مفهوم الرقابة الداخلية

تتضمن الرقابة الداخلية عدة تعاريف منها:

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

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

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

– كما عرفتها لجنة (coso) بأنها« العملية التي يتم تصميمها لتوفير تأكيد مناسب بفعالية وكفاءة عمليات التشغيل وبإمكانية الثقة في القوائم المالية وبالتزام بالقوانين واللوائح، وهي عملية تتأثر بمجلس الإدارة، الأفراد الآخرين، ويتم تصميمها لإعطاء تأكيد معقول (reasonable assurance) وليس تأكيد مطلق .absolute assurance [4]

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

الفرع الثاني: أهمية الرقابة الداخلية.

إن زيادة وإتساع نطاق الأنشطة والبرامج المختلفة التي تمارسها المؤسسات على إختلاف أنواعها وأشكالها إلى زيادة وإبراز الرغبة في الحصول على تقييم داخلي مستقل لفاعلية الإدارة داخل هذه المؤسسات وهذا ما يدخل في نطاق

---

[1]– محمد أحمد عبد النبي، الرقابة المصرفية، دار زمزم ناشرون وموزعون، ط1، الأردن ، 2012، ص 39. 2.

[2]– خليل الرفاعي، تقييم متانة الرقابة الداخلية على التسهيلات المباشرة في البنوك الإسلامية الأردنية، المؤتمر العلمي الدولي المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، قسم علوم التسيير ، 09 مارس 2005، ص 6

[3]– نوال بن عمارة، أبعاد الرقابة الداخلية وأهميتها في المصارف المشاركة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، العدد 09، 2009، ص 151.

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

عمل الرقابة الداخلية والتي تعتبر من أهم أدوات الرقابة حيث يتوقف على مدى نجاح وقوة نظام الرقابة الداخلية ما يلي[1]:

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

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

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

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

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

الفرع الثالث: أهداف الرقابة الداخلية و أنواعها.

أولا- أهداف الرقابة الداخلية

من خلال التعاريف السابقة حددت أهداف الرقابة الداخلية كالتالي:

1. التحكم في المؤسسة

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

2. حماية أصول المشروع

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

وتتضمن جميع تحركاتها حتى يمكن متابعتها بدقة مثل إستلام المواد وإدخالها إلى المخزن وعملية الإستثمار وغيرها من الحالات[3].

---

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

[2]- هادي التميمي، مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية و العلمية، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، ص 88.

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

3. ضمان صحة ودقة المعلومات

يعمل هذا الهدف على زيادة درجة المصداقية والثقة في المعلومات، وبالتالي زيادة درجة الإعتماد عليها في إتخاذ القرارات، لأن ضمان نوعية المعلومات المحاسبية الواردة في القوائم المالية يؤدي لزيادة درجة الثقة فيها[1].

4. الإرتقاء بالكفاءة الإنتاجية

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

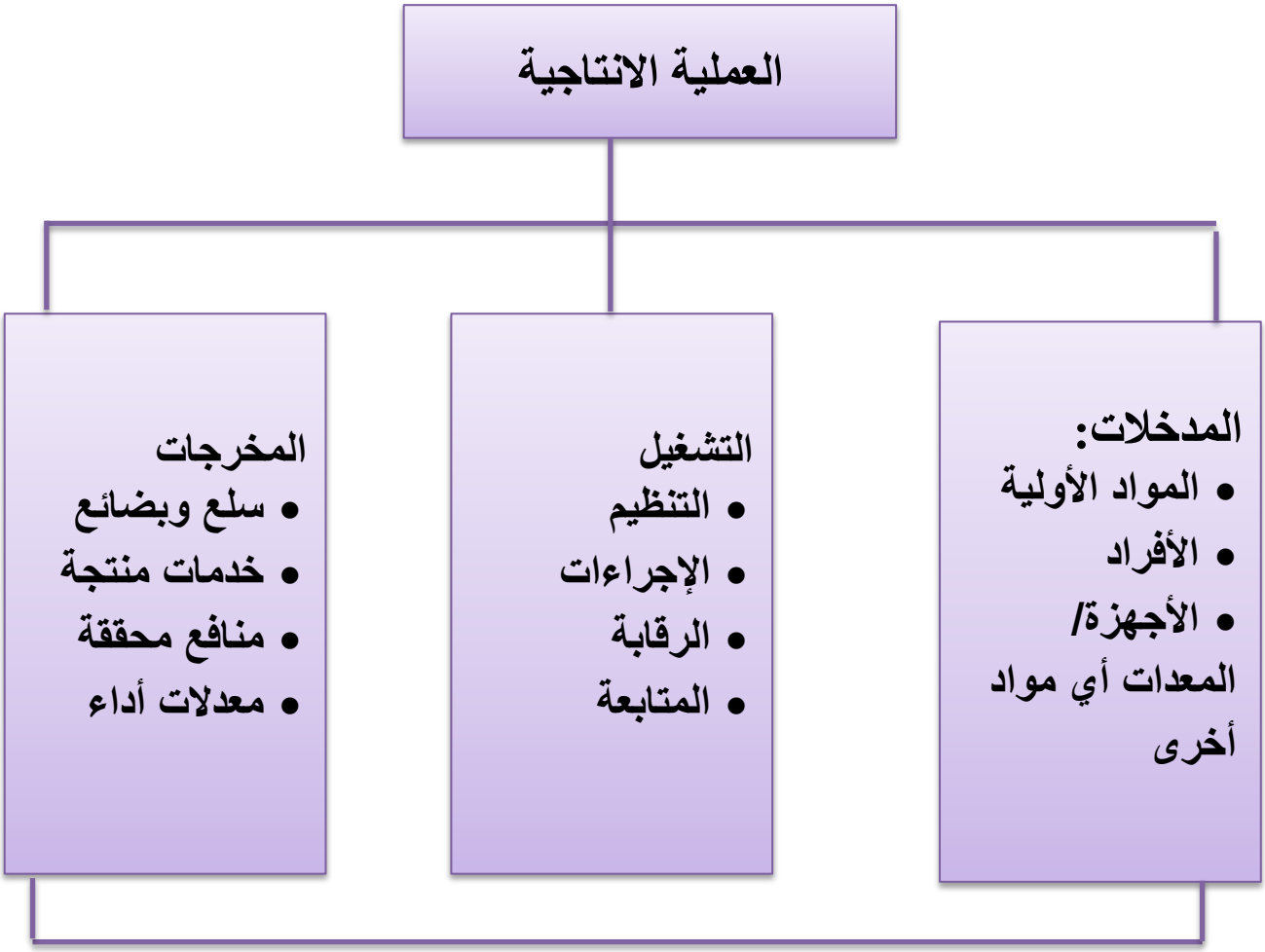
- رقابة عناصر الإنتاج (من موارد و العمل والأجهزة ومن المعدات...).
- متابعة مراحل العملية الإنتاجية لتحديد أي خروج عن النظام الخاص بالمشروع.
- تقييم نتائج العملية الإنتاجية ومدى تحقيق أهدافها عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.

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

[1]– بطورة فضيلة، مرجع سابق، ص 20.

والشكل التالي يوضح هذه العلاقة[1]:

الشكل رقم 01 : الارتقاء بالكفاءة الإنتاجية



المصدر: عبد الفتاح محمد الصحن و د.فتحي رزق السوافيرى، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية،2004، ص 144.

5. تحسين ورفع الأداء :

وهذا ما نلاحظه من خلال التعريفات السابقة حيث نجد أنها ركزت على عنصر رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة التي هي قدرة المؤسسة في الوصول إلى الهدف الذي حددته سابقا في إطار وظيفة معينة، أما عنصر الفاعلية فهو أقل تركيز والذي يقصد به تحقيق المؤسسة لجزء من أهدافها بأقل التكاليف مع المحافظة على الجودة والنوعية، هذه الأهداف يمكن تحقيقها في ظل وجود نظام معلوماتي ذو جودة عالية في الكم والكيف[2].

ومن خلال ما سبق نستنتج الأهداف الرئيسية التالية[3]:

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

[2]– عيد عباد مناور الرشيدي، مرجع سابق، ص 15.

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

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

ثانيا: أنواع الرقابة الداخلية

تشمل الرقابة الداخلية على ثلاثة أنواع الرقابة الإدارية والرقابة المحاسبية والضبط الداخلي و هي على النحو التالي:

1- رقابة إدارية :

وتتضمن الخطة التنظيمية للمشروع وما يرتبط بها من وسائل وإجراءات تهتم أساسا بتحقيق أكبر كفاية ممكنة مع ضمان الإلتزام بتنفيذ السياسات الإدارية من خلال تطبيق عدة وسائل، لعل من أهمها :

- الموازنات، التكاليف المعيارية.
- التحليل الإحصائي.
- دراسة العمال (دراسة الوقت و الحركة).
- الرقابة على الجودة.
- الرسوم البيانية والأشكال التوضيحية.
- خرائط الهيكل التنظيمي للمشروع.
- برامج تدريب العاملين.
- تقارير الأداء و الكفاءة.

2- الرقابة المحاسبية :

نشمل كامل الوسائل والإجراءات التي تهتم بتحقيق من دقة البيانات المحاسبية والإعتماد عليها، وسواء كان ذلك في مرحلة تسجيل هذه البيانات أو في مرحلة تبويبها أو عند عرضها و تحليلها و من هذه الوسائل نشير إلى ما يلي:
1. نظام محاسبي سليم بما يشمله ذلك من عناصر رئيسية ، والتي يقصد بها العناصر التي لا بد من توفرها في أي نظام محاسبي وهي: المجموعة المستندية ، والمجموعة الدفترية (تشمل سجلات القيد الأولي، اليوميات وسجلات القيد النهائي، دفاتر الأستاذ، و القوائم المالية و التقارير المحاسبية) و مجموعة التعليمات المالية (تشمل

عادة : الدليل المحاسبي، السجلات المستخدمة، الدورات المستندية، وسلطات اعتماد القرارات المالية، .....) وما إلى ذلك العناصر المساعدة والتي يقصد بها عادة الوسائل الآلية والإلكترونية التي يمكن إستخدامها للتحقيق مزيد من الكفاءة والفعالية للنظام المحاسبي.

2. المطابقات، أي إجراءات المقارنة بين عناصر مختلفة في تبويبها ولكنها ذات طبيعة واحدة للتحقق في مدى تطابق قيمتها الموجودة في سجلات متعددة و من أمثلة ذلك:

- إجراء المطابقة بين الحسابات الإجمالية، الموجودة في دفتر الأستاذ العام و بين الحسابات التفصيلية و في الدفاتر المساعدة أو التعليمية، و كذلك بين دفتر اليومية العام و دفاتر اليوميات المساعدة، .... عند إتباع الطرق المحاسبية التي تحتوي مثل هذه الأنواع من الدفاتر : كالطريقة الفرنسية أو الانجليزية ... الخ.
- المطابقة بين الأرصدة النقدية بالبنوك من خلال إعداد كشوف التسويق، التسوية اللازمة لهذه الأرصدة بدفاتر المؤسسة مع ما يرد عنها بكشوف حسابات البنوك المطابقة بين أرصدة العملاء أو الموردين من خلال متابعة ما يرد في مصادقتهم على الأرصدة المثبتة بدفاتر المؤسسة.
- المطابقة بين نتيجة الجرد الفعلي لعناصر الأصول (كالنقدية بالصندوق، البضاعة بالمخازن..... الخ) مع ما هو ثابت بالدفاتر و السجلات في نفس التاريخ.
- إعداد موازين مراجعة بشكل دوري (شهرين مثلا) للتحقق من للتحقق من دقة ما تم تسجيله من بيانات ومعلومات مالية .
- إخضاع عمليات المؤسسة للمراجعة الداخلية.
- التحليل المالي و تفسير النتائج التي تحتويها القوائم المالية.

3- الضبط الداخلي :

يقصد به كافة الوسائل و الإجراءات التي تؤدي إلى الضبط التلقائي لعمليات المشروع بصفة مستمرة كأن يكون العمل الذي يقوم به أحد أفراد المؤسسة متمما لعمل فرد أخر و مراقبا له في نفس الوقت تلقائيا مما يضمن حسن سير العمل و المحافظة على أموال المشروع و تفادي الوقوع في الأخطاء أو الغش أو اكتشافه في وقت ملائم إذا وقع فعلا ،و الضبط الداخلي يتحقق من خلال ما يلي:

- تقسيم العمل.
- تحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات بوضوح.
- الفصل بين المسؤوليات الوظيفية المختلفة كأن يتم فصل الواجبات المتعلقة بالمحافظة على الأصول عن تلك التي تختص بإثباتها في السجلات بحيث يمكن حماية موجودات المؤسسة من أي سوء استعمال أو ضياع .وليس

هناك خلاف حول مسؤولية المراجع عن فحص و تقويم وسائل و إجراءات كل من الرقابة المحاسبية و الضبط الداخلي إذ أنها تؤثر بشكل مباشر على ما يقوم به و على حكمه الشخصي على دلالة القوائم المالية.

المطلب الثاني : مبادئ تطبيق نظام الرقابة الداخلية.

أصدرت لجنة بازل إطارا عاما يضم مجموعة من المبادئ لتطبيق نظام الرقابة الداخلية على النحو التالي [1]:

المبدأ الأول : هيكل الرقابة

يجب أن يكون مجلس الإدارة مسؤولا على الاستراتيجيات والسياسات المهمة لفهم الخطر الذي يهدد المؤسسة و تحديده و تقييم مستواه و التأكد بأن الإدارة تقوم بمراقبة كفاءة نظام الرقابة الداخلية.

المبدأ الثاني : علاقة الإدارة العليا بالرقابة الداخلية

تعتبر الإدارة العليا مسؤولة على تنفيذ الاستراتيجيات و السياسات التي تم تحديدها بواسطة مجلس الإدارة و تطوير العمليات و مراقبة الخطر و المحافظة على هيكل المؤسسة المتمثل في المسؤوليات و السلطات ، والتأكد من تفويض السلطة ووضع تحديد واضح لسياسة نظام الرقابة الداخلية المناسبة ومراقبة مدى كفاءة وفعالية هذا النظام.

المبدأ الثالث : الإدارة العليا وتحديد المعايير الأخلاقية لممارسة الرقابة الداخلية.

يعتبر مجلس الإدارة والإدارة العليا مسؤولان عن تحديد المعايير الأخلاقية والتي يجب أن يلتزم بها المراجعون و التي تتضمن النصح و الإرشاد وعدم تصيد الأخطاء ، روح المبادرة ، عدم التشكك و إساءة الظن .....إلخ.

كما يجب تحديد و إنشاء الرقابة الداخلية داخل المؤسسة و توضيح أهميتها لجميع العاملين في جميع المستويات الوظيفية حتى يعلم كل فرد دوره في عملية نظام الرقابة الداخلية.

المبدأ الرابع: نظام الرقابة الداخلية وتقييم المخاطر لتحقيق أهداف المؤسسة

يتطلب نظام الرقابة الداخلية الفاعل إدراكا لطبيعة المخاطر التي تعرقل تحقيق أهداف المؤسسة و العمل على تقييمها.

المبدأ الخامس: الرقابة الداخلية نشاط مستمر

يجب أن تنفذ أنشطة الرقابة بصورة مستمرة و تكون جزء متكاملا من الأنشطة اليومية في المؤسسة كما يتطلب نظام الرقابة الداخلية الفعال تصميم هيكل رقابي يضم جميع مستويات العمل و يضمن مستوى عالي من الرقابة في مختلف أقسام العمل.

المبدأ السادس : الرقابة الداخلية وأهمية تقسيم العمل[2]

يتطلب نظام الرقابة الداخلية الفعال الفصل بين الوظائف المختلفة.

---

[1]– محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة و تحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة ، عمان، الطبعة الأولى، 2009 ، ص 21.

[2]–محمد سمير احمد، نفس المرجع السابق، ص 22–23 .

المبدأ السابع : الرقابة الداخلية ونظام المعلومات الفعال

يتطلب نظام الرقابة الداخلية الفعال توفير قدر كاف وشامل من بيانات مالية داخلية وعن تطابق العمليات كما يجب توفير المعلومات عن السوق الخارجي والأحداث المرتبطة باتخاذ القرار ويجب أن يكون نظام المعلومات مناسب ويقدم معلومات موثقة في الوقت المناسب ويغطي جميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة ويتضمن الوسائل والترتيبات المناسبة للحماية والأمان.

المبدأ الثامن : نظام الرقابة الداخلية ونظام الاتصال

يتطلب نظام الرقابة الداخلية الفعال توفير قنوات اتصال فعالة للتأكد من أن جميع العاملين لديهم الفهم الكامل للمسؤوليات و السياسات و الإجراءات اللازمة لأداء العمل وحتى يتم غتوصيل المعلومات اللازمة للشخص المناسب في الوقت المناسب.

المبدأ التاسع : علاقة الرقابة الداخلية بالمراجعة الداخلية

لكي تتحقق الرقابة الداخلية لا بد أن تتم مراجعتها على أساس دوري مستمر و ذلك يستلزم إدارة مراجعة داخلية فعالة تعمل على تنفيذ نظام الرقابة الداخلية و تحديد عناصر الخطر كجزء من الأنشطة اليومية حتى يتم تقييمه بصورة دورية.

المبدأ العاشر : توجيه تقارير المراجعة الداخلية

يجب أن توجه تقارير إدارة المراجعة الداخلية إلى مجلس الإدارة أو إلى لجنة المراجعة لضمان استقلال و حياد هذه الإدارة كما يوجه تقرير آخر إلى الإدارة العليا.

المبدأ الحادي عشر : تقييم نظام الرقابة الداخلية

يتم تغيير نظام الرقابة الداخلية بواسطة المراجع الداخلي أو لجنة المراجعة في حالة اكتشاف أي خطاء أو عدم كفاءة نظام الرقابة الداخلية ويتم عمل تقرير بذلك ويقدم في الوقت المناسب إلى المستوى الإداري المناسب كما يجب تحديد الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها من جانب الإدارة العليا ومجلس الإدارة .

المطلب الثالث : مفاهيم حول تقييم الأداء البنوك التجارية

ان موضوع تقييم الأداء اكتسب أهمية خاصة، نظرا لتطورات الاقتصادية المعاصرة فمن الضروري لجوء الإدارة إلى تقييم الأداء للتعرف على درجة تحقيق الاهداف ومعدلات التشغيل الفعلية .

الفرع الأول : مفهوم تقييم الأداء وأسبابه

أولا : مفهوم تقييم الأداء

يعرف الأداء على أنه هو انعكاس للطريقة التي يتم فيها استخدام المنشأة لمواردها البشرية ، والمادية بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ، أي أنه يعتبر انعكاسا لسلوك الأفراد في المؤسسة. " إن تقييم الأداء يكون بعد إنتهاء الأداء الفعلي ومعرفة النتائج المحققة فعلا ويرتكز على نتائج في نهاية الفترة وليس التشغيل اليومي وعند تقييم الأداء نحتاج إلى مقارنة الأهداف المحققة مع الأهداف المخططة سواء كانت هذه الأهداف إنتاجية أو تسويقية أو مالية تتعلق بالسيولة والربحية"

ثانيا : أسباب تقييم الأداء

يمكن إنجاز أسباب تقييم الأداء فيما يلي[1] :

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

الفرع الثاني : طرق تقييم الأداء ومراحله

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

أولا : طرق تقييم الأداء [2]: يمكن تقييم الأداء من خلال مجموعة من الأنظمة ومن أبرزها :

1-1 – من الناحية المالية :

أ- نظام الموازنات التقديرية :ويعد هذا النظام وسيلة ممتازة لتقييم الأداء ، خصوصا الموازنات المرنة، والتي تعد خطة للرقابة ، مصممة لتكون مفيدة ، وتستخدم هذه الموازنات لتقييم الأداء على مستوى البنك ككل ، أو على مستوى قسم معين .

ويعتبر نظام الموازنات التقديرية أسلوب للتقدير يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة باشتراك المسؤولين إلى برامج الأعمال.

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

ت – نظام الإدارة بالأهداف : يتم تقييم الأداء عن طريق إعتماد الإدارة بالأهداف حسب المراحل الأتية :

- تحديد الأهداف لكل نشاط أو مجموعة وكذلك المؤشرات لقياس إنجازها.
- تتبع نسب تحقيق الأهداف ومنح المكافآت والعلاوات على أساس هذه النسب.

---

[1]– ماريون إي هايتر ، اداء الأداء، ترجمة : محمد مرسي وزهير الصباغ ، معهد الإدارة العامة ، الملكة العربية السعودية ، 1998 ، ص 165 –167.

[2]– عبد الغفار حنفي ، إدارة البنوك ، دار الجامعية الجديدة للنشر ، مصر ، 2002 ، ص 598.

– تقييم الأهداف وإعادة تحديدها في ضوء نسب تحقيق الأهداف والظروف المستجدة.

1 –2– من الناحية الوظيفية:

1–2–1 – الطرق الوصفية[1]**:** هناك عدة طرق وصفية لتقييم الأداء الوظيفي نذكر منها :

أ– طريقة الترتيب المبسط: يقوم المراقب الداخلي بتقييم وظائف حسب الهيكل التنظيمي من أعلى مستوى وظيفة إلى أدنى مستوى، حيث يقوم بجمع بطاقات فحص الوظائف ثم يجتمع المراقبين لتعيين المجموعات الثلاث : وظائف جيدة وظائف متهاونة والمجموعة الوسطى.

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

1–2–2 – الطرق الكمية: وتشمل طريقتين أساسيتين

أ– طريقة التنقيط :

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

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

1–3 – من ناحية أداء العاملين:[2]

1–3–1 – طريقة الوقائع الحرجة : تعتمد هذه الطريقة على تجميع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل ، ويتطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين ويقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم.

1–3–2 – طريقة المتابعة : تعتمد على تدوين المدير الملاحظات حول العمال وذلك لكتابة تقرير عادل على أدائهم ووضع الخطط لتطوير هذا الأداء.

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

[1] – صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2004 ، ص 289–296.

[2]– صلاح الدين محمد عبد الباقي ، المرجع السابق ، ص 388.

[3]– بوعتروس عبد الحق ، معايير تقييم الاداء للمؤسسة الصناعية العامة في الجزائر ، جامعة عنابة ، الجزائر ، 1992 ، ص 49.

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

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

2-3- استخلاص الأحكام والقرارات المناسبة : تستخرج من عملية التحليل وذلك بالتأكد من تطابق الأداء مع الخطة التي أعدت ، وتسجيل النقائص الحاصلة ومعرفة سبابها للتقليل منها وتجنبها في المستقبل ، وبالتالي إقتراح إجراءات مالية على المؤسسة تسمح باستمرارها والتحسن أكثر.

الفرع الثالث : معايير ومؤشرات تقييم أداء البنوك

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

- معايير تقييم أداء البنوك.
- مؤشرات تقييم أداء البنوك.
- تقييم أداء البنوك من حيث العائد والمخاطرة.

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

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

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

3 - القوة الإيرادية للبنك : وتلعب دورا هاما في التقييم ، حيث كشفت الإحصائيات على أن محفظة القروض تولد نحو نسبة % 60 إلى % 70 من الإيرادات في البنوك التجارية، وهو ما يكسب هذه المحفظة أهمية بالغة في

[1]- بوطورة فضيلة ، دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك ، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر، جامعة محمد بوضياف مسيلة ، 2007 ، ص 60.

أداء وتقييم البنك، ويتم تحليل هذا المعيار وفق قدرته على تغطية الخسائر التي قد يتعرض لها البنك، ومدى مساهمته في تدعيم رأس مال البنك، وتحليل إتجاهات الإيرادات خلال فترة زمنية متقاربة، وتقييم النتائج مع أداء البنوك المماثلة كما توجد عناية خاصة لمعدل نمو الأرباح المحتجزة وتأثيرات سياسة دفع الضرائب على صافي أرباح البنك وإيراداته الكلية، كما يتم تقييم الإيرادات للبنك بصدد الإطمئنان على سلامة مركزه المالي، وتمتعه بدرجة عالية من اليسر المالي وإبتعاده عن مخاطر التعثر.

ثانيا: مؤشرات تقييم أداء البنوك:

إن الرقابة على الأداء العام للبنك عادة ما تتم في نهاية السنة المالية، وذلك من أجل عملية التقييم وهناك مؤشرات تستخدم من قبل غالبية البنوك، والمتمثلة في ما يلي[1]:

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

(فوائد مقبوضة + أرباح الاستثمار) × 100 / الأصول الإيرادية

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

أ- **نسبة صافي ربحية البنك:** و تقيس الأرباح المحققة من كل أنشطة البنك الائتمانية والاستثمارية والودائع وجميع الخدمات المصرفية وتقاس هذه النسبة كالاتي:

صافي ربح البنك بعد الضرائب x 100 / إجمالي إيرادات البنك

ب – معدل العائد على الأموال المستثمرة

يقيس صافي الربح المحقق من الأموال المستثمرة في البنك، مطروحا منه الأرصدة لدى البنك المركزي ويقاس بالعلاقة :

صافي الربح بعد الضرائب x 100 / متوسط الأموال المستثمرة.

ت – معدل العائد على حق الملكية

يقصد بحق الملكية، كل من رأس المال المدفوع والأرباح المرحلة والمخصصات التي تستعمل لتحصيل الإئتمان المشكوك فيه وتقاس هذه النسبة كالأتي :

صافي الربح بعد الضرائب x 100 / حق الملكية.

[1]– حامد أبو زيد ، (الدسوقي) ، إدارة البنوك ، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح ، القاهرة ، 1994 ، ص 159-161.

2. السيولة : السيولة تعني قدرة البنك التجاري على مواجهة إلتزاماته بشكل فوري فهي تستخدم لتلبية إحتياجات المودعين عند السحب أو عند قيام البنوك بمنح الإئتمان إلى الحكومة أو الأفراد، وتتمثل مؤشرات السيولة في الأتي[1]:

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

ب. نسبة السيولة القانوني: يقصد بها حجم السيولة الواجب الاحتفاظ بها في البنك أي الأصول السائلة والشبه سائلة بحيث تشتمل على:

- الأرصدة النقدية.
- الأرصدة المودعة لدى البنك المركزي والخزينة.
- الأرصدة من الذهب والعملات الصعبة.
- الشيكات قيد التحصيل والحوالات والأوراق المالية والتجارية القابلة للخصم.
- الأذونات والسندات على الخزينة المركزية.

وفي نفس الوقت يجب دراسة الخصوم الواجب سدادها والتي تشتمل على:

- شيكات وحوالات وإعتمادات مستندية مستحقة الدفع.
- الديون المستحقة السداد إلى البنوك الأخرى.
- الودائع الشخصية الجارية وودائع المؤسسات بالعملة الوطنية وبالعملة الأجنبية.
- الودائع الأخرى مستحقة السداد.

ويتم إحتساب نسبة السيولة القانونية حسب العلاقة : مجموع الأصول السائلة وشبه السائلة على الخصوم الواجبة السداد والقابلة للسحب.

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

إيرادات البنك / الأصول

إلى جانب مؤشرات أخرى أهمها[2]:

[1]- صالح خالص، تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الإقتصادية :واقع وآفاق، جامعة الشلف ديسمبر 2004، ص 383.

[2]- ضياء مجيد الموساوي، الإقتصاد النقدي، مؤسسة شباب الجامعة، الجزائر، 2000، ص 296-298.

أ- **نسبة تمويل الأصول الإيرادية من الودائع الجارية :** وتعبر هذه النسبة على قدرة البنك في تمويل عملياته من إقراض وإستثمار من خلال الودائع القصيرة الأجل والتي تحت تصرفه والقدرة على تشغيلها في مجالات الإئتمان والإستثمار دليل على أن البنك قد نجح في الإستفادة من تلك الودائع رغم خطورتها، وتقاس حسب العلاقة[1] :

(الودائع الجارية قصيرة الأجل / الأصول الإيرادية) × 100

ب – نسبة القروض إلى الودائع : وتعني قدرة الودائع المتاحة إلى عمليات الإقراض سواء كانت ودائع إدخارية أو من الودائع ككل وتختلف هذه النسبة من بنك إلى آخر، ولها سقف معين لا يمكن تجاوزه وتقاس هذه العلاقة:

القروض× 100 / الودائع

ت – نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي أصول البنك: تعبر هذه النسبة على قدرة البنك في تشغيل أصوله في مجالات تحقق له إيرادا أكبر من وضعها في شكل نقدي أو شبه نقدي، وكلما إزدادت تلك النسبة على مستوى معين معنى ذلك أن البنك لم تعد لديه القدرة على توظيف المزيد من الأموال المتاحة لديه ، و تقاس هذه النسبة وفق العلاقة الأتية:

$$\frac{\text{نقدية البنك + نقدية بالبنوك الأخرى + الأصول شبه النقدية}}{\text{إجمالي أصول البنك}} \times 100$$

ومن خلال تتبع النسب السابقة يتبين أن مؤشرات تقييم أداء البنوك تشمل مؤشرات تقييم الوساطة المالية والخدمات المصرفية وخدمات العملاء وذلك ما يوضحه الملحق رقم 01.

ثالثا: تقييم أداء البنوك من حيث العائد والمخاطرة

إتجهت كل البنوك حديثا إلى تحسين أدائها، محاولة بذلك تحقيق أكبر عائد بأقل المخاطر، أو على الأقل الموازنة بينهما، وهو الأمر الذي يصعب تحقيقه نظرا للتداخل بين هذين العنصرين، فالعلاقة بينهما طردية حيث أنه كلما زاد العائد تزيد المخاطرة وكلما زادت المخاطرة فإن أي مساهم في البنك سوف يطلب عائد أعلى.

1. **العوائد البنكية :** تتمثل هذه العوائد في الإيرادات البنكية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ. **إيرادات الفوائد :** وهي مجموعة الفوائد المكتسبة على كل أصول البنك، كالقروض والودائع لدى مؤسسات أخرى والأوراق المالية ، في إيرادات تنتج عن استثمار أموال البنك ، وهي كما يلي[2]:

- فوائد الأرصدة الدائنة لدى البنوك والمراسلين في الخارج :

حيث أنه عوضا من أن يحتفظ البنك بالمبالغ عاطلة دون إستخدام، فإنه يودعها لدى أحد البنوك المحلية التي تكون بحاجة إليها، ويحصل مقابل ذلك على فائدة بالسعر السائد في السوق.

---

[1]- طارق عبد العال حماد، تقييم أداء البنوك التجارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثالثة، 2001 ، ص 91-94.

[2]- أحلام بوعبدلي وخليل عبد الرزاق، تقييم أداء البنوك التجارية من حيث العائد والمخاطرة، ملتقي المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات لاقتصادية : واقع وآفاق، جامعة الشلف، ديسمبر 2004 ، ص100.

– **فوائد القروض والسلفيات ومحفظة الأوراق المالية والتجارية :** حيث تمثل القروض والسلفيات أهم عنصر من عناصر إيرادات هذه البنوك أما بالنسبة للأوراق المالية، فإن البنوك تستثمر جانبا من أموالها في شراء هذه الأوراق، وتتمثل أهم عناصر إيرادات الإستثمارات في أرباح الأسهم وفوائد السندات، أرباح بيع الأسهم والسندات، أما الجزء الآخر الذي تحقق البنوك منه إيراد، فهو قيامها بخصم الأوراق التجارية خاصة الكمبيالات.

ب. عمولات مقبوضة : أهمها تلك التي يحصلها المصرف التجاري من فتح الاعتمادات المستندية، وأيضا إيرادات خدمات الأوراق المالية مثل شراء وبيع الأوراق المالية لمصلحة العملاء[1] ومن بين العوائد المتعلقة بالأوراق المالية نجد عوائد الأسهم وعوائد السندات والتي تختلف مفاهيمها وتتعدد.

2. المخاطر البنكية : تواجه البنوك التجارية نتيجة قيامها بوظائفها العديد من المخاطر خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الحالية ومن بين هذه المخاطر ما يلي:

أ. مخاطر الإئتمان : يواجه البنك عند منح القروض مشكلة تقدير المخاطر المتعلقة بالقرض، ويحاول التحكم فيها أو التخفيف من آثارها التي قد تمتد ليس فقط إلى عدم تحقيق البنك للعائد المتوقع من القرض وإنما إلى خسارة الأموال المقرضة ذاتها[2].

وتنقسم مخاطر الائتمان إلى نوعين فمنها الخاصة وتتعلق بالعميل وطبيعة نشاطه كما قد يرتبط هذا النوع من المخاطر بالبنك مانح الائتمان، أما المخاطر العامة فهي من المخاطر التي يصعب التنبؤ بها، وتخرج عن إرادة كل من العميل والبنك. مثل مخاطر تغير أسعار الفائدة، مخاطر التضخم، مخاطر الدورات التجارية التي تصيب الاقتصاد الوطني، كموجات الكساد مثلا، إضافة إلى مخاطر السوق، والتغير في الأنظمة الاقتصادية أو السياسية.

ب. مخاطر السيولة[3] : يكون هذا المخطر نتيجة عدم توفر سيولة لمواجهة الطلب على سحب الأموال ، ويظهر في حالة سحب الودائع من طرف العملاء، وعدم توفر سبل الاقتراض من السوق النقدية، وهذا ناتج عن عدم كفاية الأصول المتداولة لتغطية الديون قصيرة الأجل؛ أي الحالة التي يقوم فيها البنك بتمويل احتياجات طويلة الأجل عن طريق موارد قصيرة الأجل.

ت. مخاطر معدل الفائدة[4] : وهي الخسائر المرتبطة بالتغير غير المرغوب في سعر الفائدة، حيث يؤثر على قيمة عناصر الميزانية وعوائدها ، ترتبط معدلات الفائدة بالتغير الحقيقي في السعر الحالي أو المستقبلي لعنصر من

---

[1]– صلاح الدين حسين السيسي، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية، دار الوسام للطباعة والنشر، بيروت الطبعة الأولى، 1998، ص 42–45 .

[2]- محمد صالح الحناوي وسيد عبد الفتاح عبد السلام، المؤسسات المالية: البورصة والبنوك التجارية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص274.

[3]– أحلام بوعبدلي وخليل عبد الرزاق ، تقييم أداء البنوك التجارية من حيث العائد والمخاطرة ، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية : واقع وآفاق ، جامعة شلف ، ديسمبر 2004 ، ص 103.

[4]– زياد سليم رمضان ومحفوظ أحمد جودة ، إدارة البنوك ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الاردن ، 1996 ، ص 284.

عناصر الأصول أو الخصوم ، فاستثمار البنك لجانب كبير من موارده في أوراق مالية طويلة الأجل لا يؤمن عواقبه حيث قد يتعرض البنك إلى خسارة إذا ما تصادف ارتفاع سعر الفائدة وقت اضطراره لبيعها.

ث. مخاطر التشغيل[1] : تشير مخاطر التشغيل إلى إحتمالات التغير في مصاريف التشغيل بصورة كبيرة عما هو متوقع فهي ترتبط بالأعباء وعدد الأقسام أو الفروع وعدد الموظفين، وبما أن أداء التشغيل يعتمد على التكنولوجيا التي يستخدمها البنك، فإن نجاح الرقابة على هذا الخطر يعتمد على ما إذا كان نظام البنك في تقديم المنتجات كفء أم لا.

ج. مخاطر رأس المال : ويرجع وجود هذه المخاطر إلى عدم كفاية رأس المال لامتصاص الخسائر التي يمكن أن تحدث، وبالتالي تأثير هذه الخسائر على المودعين والدائنين، ولهذا تهتم البنوك المركزية دائما بكفاية رأس المال بالنسبة للبنوك، حيث يعتبر ضمان لحقوق المودعين والدائنين[2].

ح. مخاطر أخرى : فغالبا ما تتحمل مخاطر البلد المقترض التي تقرر عدم تسديد القرض أو بعدم تزويد المقترض بالعملة الصعبة التي يحتاجها لتسديد قرضه للبلد المعني ، أو في حالة الحرب والكوارث الطبيعية وكذلك مخاطر الصرف والمخاطر القانونية.. الخ.

3. تقييم الأداء من حيث العائد والمخاطرة :

تهدف المجتمعات الإنسانية على إختلافها إلى تحقيق الإستخدام الأمثل لمواردها المتاحة، وذلك بما يرفع معدلات نموها الإقتصادي، ولهذا أعطي لمعدلات الأداء أهمية بالغة خاصة في المؤسسات الصناعية، إلا أن هذه المعدلات صعبة القياس في المؤسسات الخدماتية كالبنوك مثلا، بالرغم من ذلك فقد إكتسب موضوع تقييم أداء البنوك التجارية أهمية بالغة، نظرا للدور المتميز الذي تلعبه هذه البنوك في الإقتصاد الوطني[3].

يهدف تقييم الأداء في مجال البنوك التجارية إلى قياس مدى كفاءتها في استخدام الموارد المتاحه وتعتبر المقارنة الزمنية والنشاطية لأداء البنك التجاري من أهم أدوات تقييم الأداء، فالمقارنة الزمنية تتم بمقارنة مؤشرات نفس البنك على مدى الفترات الزمنية الماضية، وبالتالي يمكن التعرف على تطور المؤشرات خلال السلسلة الزمنية، وتبين مدى التقدم في الأداء أو درجة التراجع فيه، أما المقارنة بمؤشرات النشاط؛ فإن لها أهمية خاصة، حيث تبين نقاط القوة والضعف في البنك بالنسبة للقطاع المصرفي ،ومن المستحيل تغيير الأداء الماضي من خلال تقييم هذا الأداء، لكن يبقى هذا التقييم بمثابة الخطوة الأولى في تخطيط الأداء المستقبلي[4].

إن تحليل الكشوفات سوف يساعد في تقديم نتائج تمكن من تحديد نقاط القوة والضعف وفرص الاستثمار، كما تقدم معلومات للمستثمرين والدائنين وغيرهم وذلك بحساب المؤشرات والنسب المالية التي تساعد على تحديد الكفاءة والفعالية، كما أنها تقوم بتفسير العلاقة بين المتغيرات بشكل يسمح بإستخدام النتائج بشكل أسهل.

---

[1] – طارق عبد العال حماد ، تقييم أداء البنوك التجارية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، ط 3 ، 2001 ، ص 73-74.

[2]- صلاح الدين حسين السيسي ، المرجع السابق ، ص 50.

[3]– أحلام بوعبدلي وخليل عبد الرزاق ، المرجع السابق ، ص 106.

[4]– عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف ، تنظيم وإدارة الأعمال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1993 ، ص 275.

ولهذا يعد إختيار وتركيب مؤشرات الأداء من أهم مراحل عملية تقييم الأداء وركيزة رئيسية من ركائزها.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة وأوجه التشابه والاختلاف بينهما

المطلب الأول : عرض الدراسات المحلية

بالإضافة إلى العديد من الدراسات الموثقة في المجلات العلمية والكتب تم الاطلاع على عدد من الدراسات الجامعية ومن بين أقربها صلة بموضوع بحثنا نذكر ما يلي:

1- بوطورة فضيلة، دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك دراسة حالة: الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي – بنك، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2007.

– هدفت هذه الدراسة إلى إمكانية توضيح معالم ومحددات نظام الرقابة الداخلية السليم في البنوك ودورها في تحقيق استقرار المعاملات والمؤسسات البنكية وتقييم نظام الرقابة الداخلية في الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي – بنك.

وتوصلت هذه الدراسة إلى:

– أن نظام الرقابة الداخلية ضرورة حتمية في جميع المؤسسات المالية، وإذا ما طبق نظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية بطريقة جيدة ومناسبة كان له الدور الفعال في تقييم أدائها، نزاهة ومصداقية المعلومات المالية وتلك المتعلقة بالتسيير و المحاسبة.

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

2- الشيخ عبد الحق، الرقابة على البنوك التجارية، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة بومرداس، 2010.

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة: أن إرساء الرقابة وحماية فعالة للنظام البنكي بصفة عامة و البنوك التجارية بصفة خاصة، لا يكفي وضع قواعد قانونية وآليات الهدف منها الاحتراز من وقوع الإفلاس، بل لابد من وجود نظام قانوني ورقابي محكم وصارم تراعى فيه خصوصية البنوك التجارية.

3- ليندة دواس، الرقابة الداخلية في البنوك التجارية في ظل المعايير الدولية – دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة نظام الرقابة الداخلية في القطاع البنكي وأهم الأسس التي يعتمد عليها في أداء المهام الموكلة إلية، وإيجاد نوع من الانسجام بين نظام الرقابة الداخلية ومعايير المراجعة الدولية في القطاع البنكي.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها : أن أنظمة الرقابة تنحصر فقط في أعمال التحقيق والتفتيش والتصحيح اللاحق لعملية الخطأ ولاكتشاف الخطأ مبكرا وتمنع وقوعه، وإنما يقتصر دورها على اكتشاف الأخطاء وبعد وقوعها دون الحيلولة من وقوع هذه الأخطاء وتعاني أنظمة الرقابة الداخلية من الضعف في الإمكانيات والقدرات.

4-عفان نفيسة، أثر نظام الرقابة الداخلية على أداء المؤسسات المصرفية دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي وكالة – ورقلة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة ورقلة، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح معالم ومحددات نظام الرقابة الداخلية الفعال في البنوك وإمكانية توضيح دور نظام الرقابة الداخلية في تحقيق الأداء الجيد للمؤسسات البنكية.

ومن أهم ما توصلت إلية الدراسة من نتائج هي: أن نظام الرقابة الداخلية لم يكن فعال في الوكالة محل الدراسة وذلك بسبب نقص في تطبيق مقومات هذا النظام مما أدى إلى نقص في أداء هذا البنك.

في حين أن دراستنا تطرقت إلى الرقابة الداخلية ودورها في تحسين أداء البنوك التجارية، وهذا بالاستطلاع على أنواع الأداء في البنوك التجارية، وتقييم الأداء وعلاقة الرقابة الداخلية بالأداء في البنوك التجارية.

المطلب الثاني: عرض الدراسات الأجنبية

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

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

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

- يعتبر رأي المستشار الشرعي ملزما في المعاملات المصرفية الإسلامية .

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

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

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

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

المطلب الثالث : أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات الحالية والسابقة

الإسم	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
بوطورة فضيلة	تطرقت الدراستان الى أهمية الرقابة الداخلية وكيف تساهم في تحسين وضعية البنوك	– فترة و مكان إجراء التربص، سنة 2007، حيث قامت بإجرائها بصندوق الوطني للتعاون الفلاحي
الشيخ عبد الحق	–ابراز أهمية الرقابة الداخلية و دوره في تحسين الوضع المالي .	– الفترة الزمنية : حيث اجريت الدراسة سنة 2013. ببنك الوطني الجزائري . – تمحورت الدراسة حول الرقابة على البنوك بشكل عام .
ليندة دواس	تطرقت الدراستان الى الرقابة الداخلية في البنوك التجارية .	– فترة و مكان الدراسة: حيث اجريت الدراسة سنة 2013. ببنك الوطني الجزائري . – تمحورت الدراسة حول الرقابة الداخلية في ظل المعايير الدولية.
عفان نفيسة	تطرقت الدراستان الى الرقابة الداخلية ودورها في تحسين أداء البنوك التجارية .	– فترة و مكان الدراسة: حيث اجريت الدراسة سنة 2013. بالبنك الخارجي الجزائري وكالة ورقلة . – تطرقت الدراسة إلى أثر نظام الرقابة الداخلية .
خليل الرفاعي	تطرقت الدراستان إلى الرقابة الداخلية واثرها في تسهيل المعاملات البنكية .	قطاع الدراسة(مؤسسة إقتصادية) بلد الدراسة: عمان – الأردن – سنة 2005.
عبد العزيز نصر الله	تطرقت الدراستان إلى الرقابة الداخلية وكيفية التعامل المباشر في البنوك .	قطاع الدراسة(مؤسسة إقتصادية) بلد الدراسة : جدة – السعودية – سنة 1976.

المصدر : من إعداد الطالبين

خلاصة تحليل الدراسات السابقة

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

خلاصة الفصل :

لقد تطورت المؤسسة البنكية من حيث مكانتها ووظائفها وحجمها في الحياة الإقتصادية والمالية للدولة؛ فالبنك هو تلك المؤسسة المالية التي تدار بأسلوب علمي وتتعامل مع كافة وسائل الدفع، النقدية والمالية لتحقيق جملة من الأهداف المحددة مسبقا، وهي تتكون عادة من ثلاثة أنواع أساسية من مؤسسات قبول الودائع، مؤسسات الوساطة الإستثمارية ومؤسسات الوساطة التعاقدية فضلا عن البنك المركزي الذي يعتبر الدعامة التي يقوم عليها النظام المصرفي.

إن نظام الرقابة الداخلية في البنك وما يحتويه من أساسيات، تتمثل في الإجراءات الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى رفع كفاءة العاملين وتشجيعهم على التمسك بما يصدر إليهم من تعليمات و أيضا من خلال النظام المحاسبي في البنك، لحماية أصوله وموجوداته والتأكد من الصحة المحاسبية لما هو مثبت بالدفاتر والسجلات، كذلك هناك إجراءات عامة تخص التأمين على ممتلكات البنك وضد خيانة الأمانة و إعتماد الرقابة المزدوجة و إدخال الإعلام الآلي .

إن هذه الإجراءات المتعلقة بالجانب الإداري والمحاسبي والإجراءات العامة عندما تتفاعل جميعا يستطيع نظام الرقابة الداخلية بالبنك أن يحقق أهدافه المرسومة ويصل إلى تقييم كافة نشاطاته سواء المحاسبية أو الإدارية.

الفصل الثاني

تمهيد :

يعيش النظام المصرفي الجزائري مشاكل عديدة ومعقدة تظهر اثناء تقديمه لخدمته ، بحيث تقف عائقا امام تطوره وحاجزا في وجه الاستثمار ، وتتعلق هذه المشاكل عادة بالكفاءة وسرعة في الاداء ، حتى على المستوى المحلي مما يتطلب ايجاد حلول جديدة من شانها تقديم خدمات احسن واسرع .

ومن هنا بادرت بعض المؤسسات الجزائرية الى تطوير نظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية ، وكان بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة – العامرة – محل دراستنا حيث نتعرف على الرقابة الداخلية ودورها في تحسين الاداء وهذا ما سنحاول معالجته من خلال هذا العمل .

المبحث الأول : عموميات حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة العامرة.

يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية من اهم البنوك الجزائرية بالنظر الى اهم المهام التي يقوم بها ، وفي هذا المبحث تطرقنا الى نشأته ثم تطرقنا بعدها الى وكالة العامرة بما في ذلك التعريف والمهام وكذا الهيكل التنظيمي بالإضافة الى الاهداف واهم المراحل والتطورات الحاصلة بالبنك .

المطلب الأول : نشأة ومفهوم بنك الفلاحة والتنمية الفلاحية وكالة العامرة.

الفرع الاول : نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة العامرة.

تنص المادة الاولى من المرسوم رقم 106/82 على ما يلي : ان البنك الايداع والتنمية يدعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية ويسمى في صلب النص بالبنك الفلاحي يندرج تلقائيا في قائمة البنوك باعتباره مؤسسة وطنية .

بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو هيئة مالية ذات صيغة تجارية ينتمي الى النظام المصرفي الجزائري ويتخذ بمبدأ اللامركزية حيث يغطي فروعه صلاحيات واسعة في منح القروض ، وقد تأسس بموجب المرسوم رقم : 106/82 المؤرخ في 17 جمادى الاول 1402 ل 13 مارس 1982 م والذي ذكرناه سابقا ، ومقره الاجتماعي في الجزائر العاصمة ، نهج العقيد عميروش .

في بداية تكون البنك من 140 وكالة متنازل عليها من طرف البنك الجزائري واصبح يحتضن في وقتنا الحالي 31 مديرية جهوية و 286 وكالة .

يشغل البنك حوالي 7000 عامل ما بين اطار وموظف ونظرا لكثافة الشبكة واهمية التشكيلة البشرية صنف فاحتل المرتبة 12 .

ولقد تم تغيير بنك البدر الى شركة مساهمة وهذا التغيير مؤكد بعقد رسمي صادر في 1989/02/19، راس مالها محدد بـ 3300000000 دج موزعة الى 3300 سهم بمقدار 1000000 دج لكل سهم مكتتبة كلها من طرف الدولة وموزعة كما يلي :

11550 سهم من طرف مؤسسة محاسبة ذات اسهم لصندوق ولمساهمة مصانع التغذية والفلاحة .

11550 سهم من طرف مؤسسة محاسبة ذات اسهم (مؤسسة مساهمة بوسائل التجهيز)

6600 سهم من طرف مؤسسة محاسبة ذات اسهم (مؤسسة الصناعات المتعددة)

3300 سهم من طرف مؤسسة محاسبية ذات اسهم (صندوق مساهمة المصالح)

ولهذا البنك عدة موارد تتمثل في ما يلي : رأسماله الاساسي ، واحتياطات الودائع التي يتلقاها من الاشخاص المتعاملون معه ، التسبيقات التي تقدمها الخزينة لتمويل برنامج التنمية ، محفظة الاوراق المالية .

الفرع الثاني : تعريف وكالة العامرة

هي وكالة BADR حاملة لرقم 277 ، مقرها الرئيسي شارع قندوز محمد العامرة ولاية عين الدفلى وقد توسعت شبكتها على مستوى الاقليمي الولائي وهي تابعة للمديرية الجهوية للمجمع الجهوي للاستغلال GRE بالشلف حيث تعتبر هذه المديرية الوسط الذي يربط الوكالة بالمديرية المركزية التي يحدد نظامها الداخلي وذلك من خلال القرارات

التنظيمية وتعتبر وكالة العامرة قطبا يجلب العديد من الزبائن اذ اصبحت شريكا ومتعاملا مهما كونها الوحيدة على مستوى الولاية .

وهي من درجة A حيث تحول لها جميع الاقتصاديات البنكية والتي تنجزها بدون استشارة المديرية الجهوية .

يعمل بهذه الوكالة 21 عامل يتوزعون كالتالي :

- رئيس المصلحة .
- الامنية العامة
- 15 موظف +عونين امن +عاملا نظافة (2) تحت اشراف المدير

المطلب الثاني : اهداف و مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة العامرة.

الفرع الأول : اهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

من اجل مسايرة التطور الاقتصادي لجأ بنك BADR الى القيام بتوسيع نشاطات سعيا الى جعل البنك مؤسسة مالية كبيرة ولذا تمثلت اهدافه في :

- الحفاظ على مركزه المالي
- تحقيق اكبر مردودية
- توسيع النشاطات
- التسيير الجيد للخزينة بالعملتين الوطنية والاجنبية .
- منع التضارب في اتخاذ القرارات داخل البنك.
- ترشيد القرار الانتمائي بالبنك عن طريق تقليل الخسائر وزيادة الارباح .
- التوافق العام بين اعتبارات حماية البيئة من التلوث وحماية المجتمع من الانحرافات الاخلاقية في حالة عدم الاقتراض يكون من شانها تهديد المجتمع في هذا المجال .

الفرع الثاني : مهام الوكالة

الى جانب تمييز العمليات المالية البنكية لنشطات الانتاج الفلاحي وكذا العالم الريفي وكالة عين الدفلى مثل اي وكالة BADR بإمكانها :

- معالجة كل عمليات البنك، القرض، الصرف، الخزينة
- فتح الحسابات لكل الاشخاص الذين تقدموا بالطلب .
- استقبال ايداعات الزبائن .
- المشاركة في تجميع الادخار .

- الحفاظ على سمعة المؤسسة لدى الزبائن .
- هي كذلك بنك للتنمية اذا لها مهمة في تطوير القطاع الفلاحي ، وكذا ترقية النشاطات الفلاحية ، والصناعية والحرفية وهي مكلفة بموضع امثل للإجراءات بسيطة وهذا بهدف بلوغ القرض المستندي للاستثمار .

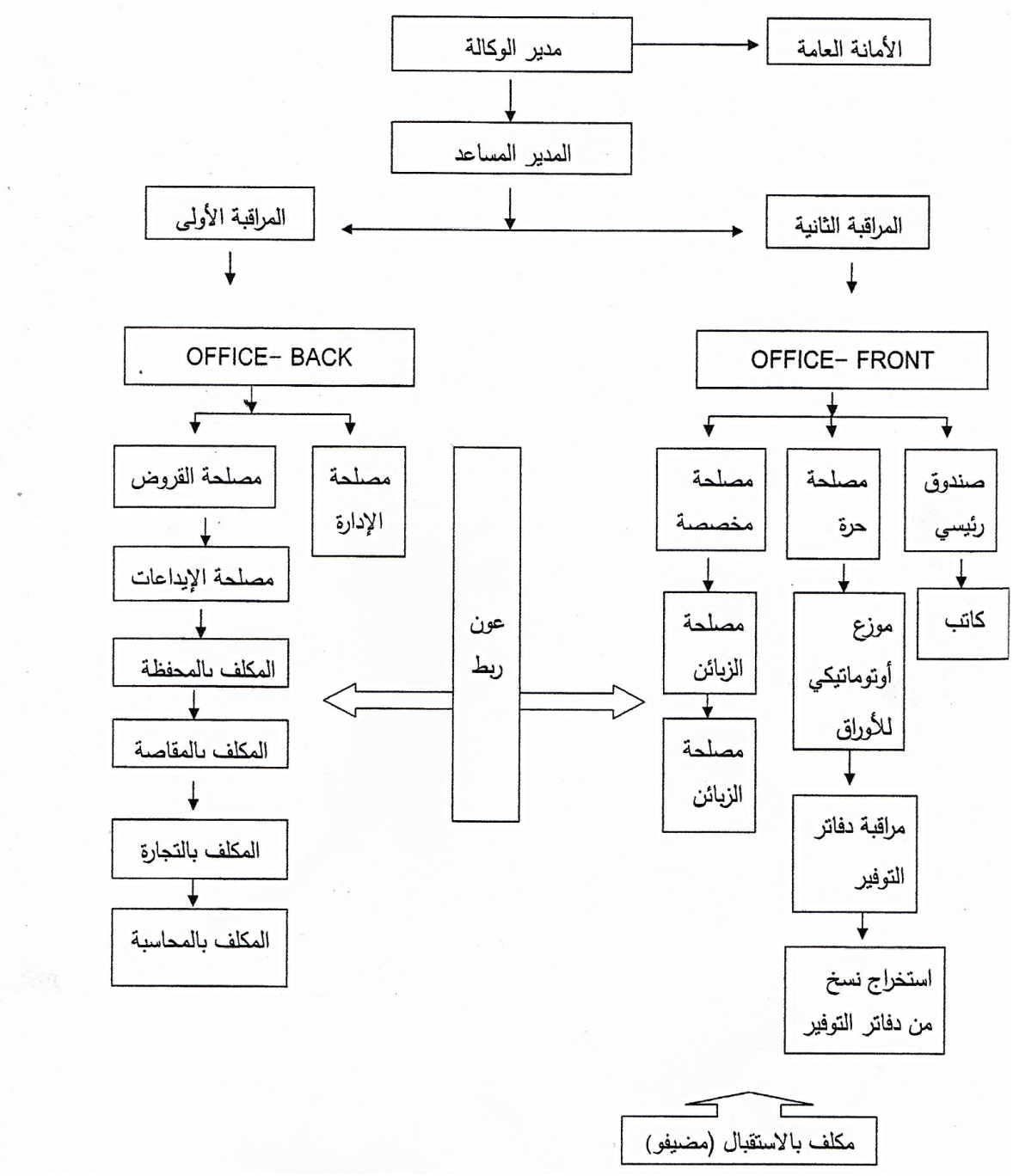
وقد تعودت هذه الوكالة وبصفة منتظمة على تنفيذ العملية مع الخارج في اطار مهمتها وفي حدود الهدف الذي انشئت من اجله وهو التنفيذ الفعلي للمخططات الوطنية والقطاعية

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوكالة العامرة

ان الهدف من وضع التنظيم الهيكلي لأية منظمة او مؤسسة او بنك هو :

- تحديد الصلاحيات بدقة
- تحديد مستويات المسؤولية في اتخاذ القرار .
- تسهيل عملية وضع نظام معلوماتي داخل المؤسسة والذي يعتبر قاعدة اتخاذ القرار
- ضبط وتوجيه الجهود داخل التنظيم بحيث يحدث التنافس بينها ويتماشى ذلك مع اهداف المؤسسة ويمكن التطرق الى دراسة الهيكل التنظيمي لوكالة BADR لعين الدفلى من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم 02 :الهيكل التنظيمي لوكالة بدر العامرة



المصدر : وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

ويمكن التعريف بالمسؤوليات المتعلقة بالهيكل التنظيمي كما يلي :

اولا : مدير الوكالة

هو اعلى سلطة في الوكالة يهتم بعملية التسيير ويساعده في ذلك المدير المساعد

ثانيا : الامانة

تقوم بعدة وظائف منها تقديم البريد واستقباله والقيام بعمليات الحجز الالي .

ثالثا : المراقب الاول

يقوم بمراقبة خدمات ما وراء الشباك والذي يتكون من :

1-OFFICE-BACK :

وهي مصالح التي لا تكون في اتصال مباشر مع الزبائن وظائفها الاستقبال وتوجيه الزبائن ووظائفها ادارية الاولى هي مكونة من :

أ-المكلف بالقرض : وظيفة هذه المصلحة دراسة ملفات القروض وتشخيصها .

ب-المكلف بالمحفظة : وظيفته هي اجراء العمليات الخاصة بالمحفظة .

ت-المكلف بالمقاصة : يقومون بالمقاصة بين البنوك والمقاصة الآلية ايضا .

ث المكلفين بالتجارة الخارجية : يكون بكل العمليات ذات صلة بالتجارة الخارجية مثل : التصدير والاستيراد ...الخ

ج-المكلف بالمحاسبة والمراقبة : وظيفته القيام بكل الحسابات ومتابعة حركتها .

د-المكلف بالإيداعات : وظيفة الاشراف على الودائع المقدمة من طرف الزبائن .

رابعا : المراقب الثاني :

يقوم بمراقبة خدمات الشباك والمتكون من :

2. OFFICE –FRONT : وهو جزء من الوكالة الذي يكون في اتصال مباشر مع الزبائن وهو يتكون من :

أ-المصلحة الحرة : وتضم مسؤوليات هي :

-الموزع الاوتوماتيكي لاوراق النقدية

-مراقبة الحسابات وحركتها ودفاتر التوفير

ب-المكلفين بالزبائن : وظائفهم الاساسية التكلف بالزبون والقيام بجميع العمليات المتعلقة بالزبون وذلك عن طريق فتح الحسابات ومتابعتها ، التحويلات ...الخ .

ت –اعوان الاستعلام : يؤدون وظيفة الاعلام وهذا خاص اذا كان هناك عملاء جدد.

ث-اعوان الاستقبال : هم الاشخاص الموجودون عند مدخل الوكالة وظيفتهم الاساسية الاستقبال وتوجيه الزبائن.

المبحث الثاني: واقع نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تحتل البنوك التجارية مكانة متينة ضمن فعاليات الاقتصاد الوطني ولتحسن هذه البنوك بقاءها ضمن محيط تنافسي عليها القيام بالرقابة وتقييم الأداء بصفة مستمرة ودورية.

وعليه فإن هذا المبحث سيعتني تحديدا بمعالجة ثلاث مطالب

- المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج المقابلة

- المطلب الثاني: نظام الرقابة الداخلية على العمليات الداخلية.

- المطلب الثالث: إجراءات العامة لمنح قرض استثماري ودراسة البنك له.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج المقابلة

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى عرض المقابلة وتحليل نتائجها

منهج الدراسة التطبيقية : من اجل انجاز هذه الدراسة التطبيقية اعتمدنا على ما يلي :

1) فترة الدراسة التطبيقية: تم إجرائها خلال 5 أيام في الفترة الممتدة بين 03 إلى 2022/04/07 .

2) طرق جمع المعلومات: لقد تم الاعتماد أساسا على أسلوب المقابلة الموجهة في جميع المعطيات والمعلومات المتعلقة بالبحث بالإضافة إلى أساليب أخرى تمتلث في :

- الملاحظة المباشرة.
- الزيارة الميدانية متكررة لمصالح البنك .

3) الأطراف المعنية بالمقابلة : تتمثل في جدول الموالي :

جدول رقم01 : الأطراف المعنيون بالمقابلة

المديريات و المصالح	الأشخاص المستجوبين
• قسم مدير البنك	• المدير العام
• مصلحة الرقابة الداخلية	• المراقبين الداخليين
• مصلحة المالية والمحاسبة	• محاسب

مصدر: إعداد الطالبين

4) محاور المقابلة:

كانت موجهة نحو معرفة كيفية مساهمة الرقابة الداخلية في ترقية وتحسين أداء البنوك التجارية خاصة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة العامرة.

5) نماذج الأسئلة المطروحة :

أ- الأسئلة الخاصة بنظام الرقابة الداخلية.

- **س1:** ما مفهومكم حول الرقابة الداخلية ؟
- **س2:** من الذي يقوم بها ؟
- **س3:** ماهو مستواه التعليمي ؟
- **س4:** ماهي خطوات هذه الرقابة ؟
- **س5:** هل لديكم قسم خاص لعملية الرقابة ؟
- **س6:** هل تقارير الرقابة الداخلية شهرية أم سنوية ؟
- **س7:** هل يوجد هناك تقارير حول نظام الرقابة الداخلية من طرف المراجع الخارجي ؟

ب- الأسئلة الخاصة بالأداء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة العامرة.

- **س1:** ما هو مفهومكم حول الأداء ؟
- **س2:** هل يوجد هناك تقيم للأداء ؟
  - لا : لماذا وماهي أسباب ؟
  - نعم : كيف تتم عمليتكم ؟
- **س3:** هل يتم البحث عن الانحرافات وهل يتم تصحيحها ؟

6) نموذج الاجابات السابقة :

بعد طرح هذه الأسئلة قدمت لنا الإجابات التالية:

أ. الاجابات الخاصة بنظام الرقابة الداخلية :

- **ج1:** هي عبارة عن مراقبة الوثائق وسجلات المحاسبي والعمليات اليومية.
- **ج2:** الذي يقوم بها هم عبارة عن مراقبين داخل مصلحة المراقبة.

- **ج3:** مستواه التعليمي جامعي مع تربص.
- **ج4:** خطوات هذه الرقابة تتم عبارة عن مراقبة عمليات والتأكد من التسجيل لتفادي الأخطاء.
- **ج5:** نعم لدينا مصلحة خاصة للرقابة.
- **ج6:** تقارير الرقابة الداخلية تكون شهرية.
- **ج7:** نعم يوجد مراجع خارجي يقوم بإعداد تقرير ليبدي رأيه حول مصداقية الوثائق.

ب. الإجابات الخاصة بالأداء داخل بنك الفلاحة والتنمية الفلاحية وكالة العامرة :

- **ج1:** مفهومنا حول الأداء هو تنفيذ العامل للأعمال والمسؤوليات التي تكلفه بها المؤسسة ومدى تفهمه لدوره واختصاصاته.
- **ج2:** نعم يوجد هناك تقييم الأداء ويتم عن طريق تفعيل دور مشاركة لكافة الأطراف المرتبطة بهذه العملية وذلك عن طريق تقييم الموظفين لبعضهم البعض أو الاعتماد على لجنة تقييم الأداء.
- **ج3:** نعم يتم البحث عن الانحرافات ويتم تصحيح الأخطاء.

عرض نتائج المقابلة :

من خلال طرح هذه الأسئلة توصلنا الى نتائج الرقابة الداخلية والأداء حيث أن ولا شك فإن الرقابة الداخلية لها دور مهم داخل المؤسسات ، واستخلصنا من خلال المقابلة ان بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة العامرة تطبق نظام الرقابة الداخلية على أكمل وجه، إلا أنه نحن أصحاب الدراسة لا نثق في الإجابات لأنه لا يوجد نظام رقابة متكامل، فمهما كان النظام قوي فلا بد من وجود بعض الثغرات ،وبعد طرح الأسئلة حول الأداء فوجدنا انه معمول به داخل الوكالة ومطبق على أكمل وجه.

المطلب الثاني : نظام الرقابة الداخلية على العمليات الداخلية.

نكتفي بدراسة الرقابة الدورية التي يقوم بها بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة العامرة، نظرا لعدم استطاعتنا التحصيل على الميزانيات التقديرية لهذا البنك (الإجمالية) ، وهذا للقيام بالرقابة اللاحقة بمقارنة الأداء الفعلي مع المخطط له .

وتنقسم الرقابة الدورية إلى ثلاث رقابات هي:

- الرقابة الإدارية والمحاسبية.
- الرقابة القانونية.
- الرقابة على التجارة الخارجية والقروض.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الرقابة تكون على كل الوكالات التابعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية مرة واحدة في السنة لكل وكالة وتكون الرقابة فجائية.

اولا : الرقابة الإدارية والمحاسبية:

وقبل البدء في توضيح كيف تتم هذه الرقابة نذكر فقط أنه تتم الرقابة على الصندوق قبل بداية الوكالة في عملها، أي قبل التاسعة صباحا، وهذا لعدم إزعاج الزبائن، وتتم الرقابة على عدة مصالح في الوكالة وهي:

1. فيما يخص الصندوق:

يقوم المراقب بالتأكد من استقبال وإرسال الأموال من طرف الوكالة للبنك المركزي، وهذا يحدث في كل صباح ويجب أن لا تقبض كل الأموال النقدية) بل يجب مقارنتها بدفتر الاحتياجات، ولا يجوز أن تتجاوز الأموال المكدسة الاحتياجات، وإذا تجاوزت يجب أن تكون مبررة، يجب أن يتأكد المراقب من أن باب الخزينة له أرقام مشفرة ومفتاح.

2. الموجودات: بالدينار أو بالعملات الصعبة:

– يقوم المراقب في هذه الحالة بمطابقة أو مقارنة بين الموجودات الحقيقية في خزينة البنك (الوكالة) مع دفتر اليومية ونظام الإعلام الآلي؛

– مطابقة أصناف النقود من طرف المراقب ومثال على ذلك وجود 100 ورقة نوع 500 دينار في دفتر أموال الصندوق يجب أن يكون أيضا 100 ورقة في الحقيقة، وهنا المراقب هو الذي يتأكد من ذلك.

– يجب أن يتأكد المراقب من وجود تبرير للنقود المكدسة، أما لطلب من الزبائن أو لتسديدات متوقعة إلى غيرها من التبريرات، حيث الزائد يرسل إلى البنك المركزي، كما يتأكد المراقب من وجود مراقب دائم للصندوق في الوكالة؛

– يجب أن يتأكد المراقب من عدم وجود تشطيب وحشو كبير للمعلومات في الدفتر الخاص بأموال الصندوق.

3. فيما يخص النقود الفاسدة (مثلا الممزقة):

حيث في هذا الخصوص عون الرقابة يقوم بمراقبة الوكالة كمايلي:

– مراقبة حساب هذه النقود في دفتر اليومية ومطابقتها مع الموجودة حقيقة ؛

– تسجيل مبالغ هذه النقود الفاسدة.

4. حسابات الخزينة:

ولدينا :

– حساب البنك المركزي.

– حساب الخزينة العمومية.

– حساب البنوك التجارية الأخرى.

وتكون الرقابة هنا بمقارنة الأرصدة (أي ما دخل وما خرج من هذه الحسابات بين الوكالة والمتعاملين المذكور أعلاه، والمقارنة تكون بين الأرصدة الموجودة في دفتر اليومية ونظام الإعلام الآلي.

– عدم تجاوز أرصدة الحسابات للسقوف المحددة من طرف المديرية الجهوية للاستغلال؛

– يجب الاحتفاظ بالأموال في هذه الحسابات التكديسات ، وتكون مبررة؛

– يجب أن يتأكد المراقب من أن الحسابات السابقة ذات أرصدة مدينة خاصة حساب بنك الجزائر، وهذا لكي لا يكون هناك نقدية عاطلة. حساب الصكوك البريدية: وفيه يتأكد المراقب من مطابقة الأرصدة الموجودة في حساب دفتر اليومية مع البيان الأخير لحساب الصكوك البريدية، ومع نظام الإعلام الآلي.

5. الشباك والمعاملات:

– مراقبة كيفية استقبال الزبائن من طرف الموظفين وهذا للمحافظة على بقاء الزبائن يتعاملون مع هذا البنك.

– وضع كل وثائق السحب والإيداع في متناول الزبائن لعدم حدوث فوضى مع زيادة الطلب عليها.

– مراقبة سير العمليات العامة المتمثلة في الإيداع والسحب وأيضا تحويل النقود من حساب إلى حساب،

مثال :هل يقوم الموظفون بعملهم على أكمل وجه، من حيث السرعة... إلخ.

– مراقبة إذا كان يتم توزيع بطاقات للزبائن حسب ترتيبهم في الاقتراب من الموظف لإنهاء أعمالهم)

6. العمليات المدرة للإيراد:

- **عمليات الأوراق المالية:**

– مراقبة وضع الشيكات والأوراق المالية للتحصيل؛

– التأكد من إرسال الشيكات والأوراق للتحصيل؛

– كما يتم مراقبة احترام الآجال المحددة للتحصيل بكل أنواعه؛

– مراقبة سجل التحصيل والذي يتم وضع فيه اسم المحصل، رقم الشيك ، هل تم إرجاع الشيك... إلخ؛

– تفقد الصكوك والأوراق المالية هل هي صالحة أم لا (حيث يجب أن لا تكون ممزقة مثلا).

- **خصم الصكوك والأوراق المالية:**

– يجب التأكد من أن الشيك أو الورقة المالية له خط خصم (لأن إدا كان لا يوجد له خط خصم فإنه لا يستطيع خصم الورقة).

– يجب أن لا يتم خصم أكبر من السقف الموضوع له (خط الخصم).

– أيضا كما هو في التحصيل يجب تفقد الصكوك والأوراق المالية من ناحية الصلاحية.
– صكوك وأوراق مالية غير قابلة للتسديد حاضران وتكمن المراقبة هنا في الإطلاع على الصكوك غير قابلة للتسديد هل تترك أكثر من ليلة لدى البنك، ومثال لتوضيح ذلك: شيك لشخص (X) ب 1.000.000.00 دج ولديه في الحساب 900.000.00 دج ، هنا تقوم الوكالة بالاحتفاظ به، وتقوم بإخطار الشخص (X) لكي يتم إحضار المبلغ المطلوب، وهنا يجب أن يبقى الصك والورقة المالية أكثر من ليلة لدى الوكالة.

- **الصكوك المضمونة:**

وهنا مراقبة مدة صلاحية الشيكات والمقدرة ب 3 سنوات و 20 يوم، وكمثال على هذا: عميل يريد شراء إسمنت من طرف شركة يقوم بإيداع مثلا 1 مليون دينار جزائري لدى الوكالة، وهي تعطيه صك مضمون من طرفها، ليعطيه هو الآخر إلى الشركة، و 10 مليون دج توضع في حساب خاص لدى الوكالة

7. حسابات ذات أرصدة غير عادية:

يجب هنا لمراقبة بعض الحسابات التي يكون دائما مدينة أو دائنة، وإذا كان هنا تغيير لبعض الحسابات فيجب التبرير من طرف الوكالة مثال بنك الجزائر دائما مدين.

8. حسابات متنوعة:

ويجب عدم استخدام هذه الحسابات من طرف الزبائن أكثر من مرتين في العام الواحد، ودور الرقابة هنا المنع ذلك، وكمثال لتوضيح هذه الحسابات:

مثلا: يقوم أحد الزبائن بإرسال مبلغ من المال إلى أحد أقاربه وهذا الأخير ليس له حساب لدى الوكالة فيضعه في هذا الحساب باسم هذا القريب.

9. مراقبة الأعمال الإدارية:

– يتأكد المراقب من مطابقة حسابات الوكالة أنها تتماشى مع الحسابات المتحصل عليها من مديرية المحاسبة العامة لهذه الوكالة.
– التأكد من المحافظة على هذه المفاتيح (خاصة منها الخزائن الحديدة الخاصة بصندوق الوكالة، والخزائن الحديدية الخاصة بالزبائن).
– سجل الاقتراحات : يجب على المراقب الإطلاع عليه وذلك لمعرفة التجاوزات في المعاملات من طرف موظفي الوكالة، والشكاوي والاقتراحات المفيدة لتطوير الخدمات الوكالة وإرضاء الزبائن

10. تسيير الموارد البشرية (المستخدمين): وتكون الرقابة هنا كما يلي:

– يتأكد المراقب من وجود الهيكل التنظيمي للوكالة في لوحة الإعلانات لكي يعرف كل موظف عمله.

– إطلاع المراقب على سيرة وسلوك المستخدمين، ويتأكد هذا المراقب من المظهر الجيد للمستخدمين الذي يليق بالعمل في البنك.

ثانيا :الرقابة القانونية:

وتخص هذه الرقابة الجانب القانوني وهي كما يلي:

1 – تقديم الاعتراضات:

عند تقديم اعتراض من العملاء فيما يخص مثلا فقدان صكوك تخصه، وهنا تقوم الوكالة بإعطاء صكوك أخرى ولكن بعد تقديم طلب رسمي والرقابة تمكن هنا في أخذ العمولة من هذا العميل أم لا.

2 – حجز أشياء:

وفي هذه الحالة يتم إغلاق حساب العميل، وذلك بطلب من المحضر القضائي الذي تلقى شكوى من إحدى المؤسسات أو الأفراد بأنه دائن لذلك الشخص، وتكون الرقابة للتأكد من توقيف الحساب، وأيضا اقتطاع عمولة بسبب هذا الأمر.

3– الرقابة القضائية:

يقوم المراقب بالتأكد من إقفال حساب العملاء الذين لم يسددوا مستحقات مصلحة الضرائب، ولكن بعد التأكد من طلب المحضر القضائي بعد رفع دعوى من طرف مصلحة الضرائب، وأيضا مراقبة اقتطاع عمولة من هذا الزبون.

4– الوفيات :

والرقابة تخص حسابات العملاء المتوفين، حيث يجب على الوكالة إقفال الحساب ، حتى يتقدم الورثة بملف فيه عدد الورثة، أي ورقة حصر الإرث إلى غير ذلك من الأوراق، إذن تمكن الرقابة هنا في مراقبة أوراق الملف، وأيضا التأكد من اقتطاع عمولة لقاء هذه الخدمات .

ثالثا- الرقابة على التجارة الخارجية والقروض:

أ) الرقابة على عمليات التجارة الخارجية:

ا-1: .حق الصرف من أجل السفر والعلاج أو المهمات بالخارج: يجب احترام النصوص المنظمة فيما يخص هذا البند فمثلا عند يقوم زبون بتقديم جواز سفر فإنه يستطيع أن يقوم بإجراء له عملية صرف واحدة، وهنا تكمن الرقابة من طرف العون.

ا-2: الرقابة على وسائل تمويل التجارة الخارجية: والمتمثلة في التوطين المصرفي الخاص بالاستيراد والتصدير، ويتم التوطين المصرفي في عدة خطوات وعدة وثائق لإجرائه والغرض منه هو مرور عملية صرف العملة بالبنك المركزي، وهذا ليستطيع البنك المركزي مراقبة والتحكم في سعر الصرف.

وإما الاعتماد المستندي والتحصيل المستندي متشابهان حيث يتم من أجل تسهيل عملية الاستيراد أو التصدير، حيث يتم فتح الاعتماد المستندي للمستورد ويقوم كل من المستورد والمورد باختيار كل واحد منهما، البنك يتعامل معه بعدها تبقى العلاقة فقط بين البنكين، حيث يقوم البنك المحلي بالتسديد فقط عند وصول الوثائق الخاصة بالسلعة، وتكون الرقابة هنا بالتأكد من أن الوكالة اقتطعت العمولة على هذه العمليات وأيضا التأكد من وجود الوثائق الخاصة بالقروض التجارة الخاصة.

وأيضا الرقابة تكون على التحويل الحر والذي يعني تحويل الأموال من الداخل إلى الخارج وتكون الرقابة على اقتطاع عمولة لقاء قيامها بهذه العملية من طرف الوكالة.

ب) الرقابة على القروض (الالتزامات) :

وتتم هذه الرقابة كما يلي:

ب-1: تحليل الموارد الاستخدامات:

وتتم هذه الرقابة على أساس تقرير النشاط الخاص بالوكالة لمدة ثلاث سنوات متتالية، وفيه يتأكد المراقب من أن الموارد بالنسبة للوكالة تغطي الاستخدامات، وأيضا المقارنة بين الأرقام الحقيقية للميزانية وبين المستهدفة.

ب-2: الالتزامات السائرة:

وسميت بهذا الاسم لأنها دائما مدينة، مثال ذلك رقم الحساب 200 العمال،

300 التجار وتكون الرقابة التأكد من أنها مدينة دائما 32.

القروض الممنوحة (قصيرة الأجل، متوسطة الأجل، طويلة الأجل) وتتم الرقابة هنا فيما يخص توظيف هذه القروض هل تم توظيفها في الأمر الذي اقترضت من أجله، مثلا الاقتراض من أجل شراء سيارة فيها المراقب يطلع على ملفات المقترض لتأكد من وجود وثائق السيارة المستفاد منها.

ب-3: التسديدات :

وتكون الرقابة هنا على الشكل التالي:

يقوم المراقب بمتابعة استهلاك القروض" تسديد الأقساط في مواعيدها "وبصفة عادية، وإذا لم تسدد القروض هل قامت الوكالة بإخبار المحضر القضائي لمتابعة العملاء الذين لم يسددوا. وفي الأخير فيما يخص التسديدات الوقتية، هل تم تسديدها من قبل العملاء ويقصد بالتسديدات الوقتية، تسديد في أول الأمر دفعة من القرض ثم انتظار مدة طويلة، وبعدها يبدأ بالتسديد على أقساط.

ج) . مستحقات غير مدفوعة :

ويقوم المراقب بالإطلاع على النسبة التي استطاعت الوكالة تحصيلها من هذه المستحقات غير المدفوعة وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن هذه الرقابة تدوم في الوكالة الواحدة من 8 أيام إلى 15 يوم، وبعد الانتهاء من هذه الرقابة، يقوم المراقب بكتابة تقرير يذكر فيه كل ما سبق ويرسل إلى المفتشية العامة لبنك الفلاحة والتنمية، وتقوم هي الأخرى بالرد على التقرير حيث ترسل إلى المديرية الجهوية للاستغلال وما تفعله تجاه الوكالات المراقبة.

ومن خلال دراسة الرقابة الدورية التي تقوم بها المديرية الجهوية للاستغلال ورغم عدم وجود أمثلة حقيقية، نلاحظ رغم أنها تظهر بسيطة ولكنها مهمة جدا، فالرقابة المحاسبية تمنع حدوث أي خطأ أو تلاعب والاختلاس، أيضا الإدارية تحرس أن تكون الوثائق موجودة في العمليات البنكية، أما القانونية فهي تقوم بحماية ممتلكات الوكالة من السرقة وعدم التسديد ، وأما الرقابة على التجارة الخارجية والقروض، فتمكن من السير الحسن للتجارة الخارجية، وجذب أكثر للعملاء، أما فيما يخص القروض في تقلل إلى حد كبير من الديون المعدومة إذا تم العمل بها فعلا، وفي جميع الرقابات تسهر على اقتطاع عمولات على هذه الخدمات وبالتالي زيادة إيرادات البنك ومنه إذا تمت هذه الرقابة بشكل جيد فإنها تساهم في تحسين أداء الوكالات.

المطلب الثالث : إجراءات منح قرض استثماري ودراسة البنك له.

إن قسم دراسة وتحليل القرض يعتبر من أهم عناصر الوكالة البنكية فهو مكلف بالتحقيق والدراسة لكل ملفات القرض وكذا تجديد وتهيئة القروض حسب طلبات العملاء ، للشارة فإن قسم الدراسة يتبع مباشرة لسلطة مدير الوكالة. وعموما بالنسبة للمجمع الجهوي للاستغلال (BADR) يقدم قرضين قرض اتحادي (ETTAHADI) وقرض الرفيق (R'FIG)

الفرع الأول : تعريف القرض الاتحادي والرفيق.

1• قرض التحادي :

هو قرض استثمار بدون فائدة موجه للأصحاب الأملاك أو أصحاب الإستثمارات الفلاحية الفردية

2• قرض الرفيق :

هو أحد القروض الموسمية تخصص لفائدة الفلاحين والمربين وعلى أن تدفع وزارة الفلاحية والتنمية الريفية الفوائد المترتبة على هذا القرض.

الفرع الثاني : تقديم ملف قرض الاستثمار.

- طلب الحصول على قرض
- دفتر أعباء خطي بموافقة الديوان الوطني للأراضي الفلاحية
- شهادة الميلاد.
- عقد شراء أو عقد ملكية بالنسبة إلى الأراضي التابعة للقطاع الخاص.
- دراسة اقتصادية لمشروع منجزة من طرف مكتب دراسات معتمد من طرف الديوان الوطني للأراضي الفلاحية.
- فواتير شكلية .
- رخصة بناء خاصة بالمباني المجهزة للاستغلال.
- اعتماد للمباني المرشحة لاستغلالها في تربية المواشي أو الحصول على ترخيص من طرف مصالح مديرية الري لحفر أبار .
- دراسة قبلية للمشروع
- شهادة ضمان اعتماد بالنسبة إلى التعاونيات .
- **الفرع الثالث : دراسة البنك لملفات القروض.**

اولا يجب معرفة تاريخ بدأ العلاقة مع البنك ، تاريخ أو طلب قرض، الشكل القانوني ، رقم تسجيل .

أولا: القروض المدروسة :

بحيث يتم تصنيف كل القروض الممنوحة سابقا للعميل وكذا القروض التي سيتم منحها بفعل هذه الدراسة.

- تحديد كل انواع وأشكال قروض الممنوحة للعميل
- وضعية الاستعمالات للقروض عند تقديم طلب القرض
- الضمانات والتأمينات
- القروض المراد منحها مع تقدير لتواريخ الاستحقاق

ثانيا : دراسة المشروع :

يتم تقييم ودراسة المشروع من طرف البنك من خلال مايلي:

- فحص الوثائق الخاصة
- دراسة المنطقة التي سيتم فيها إقامة المشروع وهل من ملائمة أولا؟
- دراسة إمكانية وكفاءة العميل بحيث يجب أن تكون تلائم الشهادة التي يحملها ، نوعية المشروع الذي ينوي القيام به.
- دراسة نوعية المخاطر التي قد يتعرض لها مشرع من جميع النواحي.

ثالثا : الضمانات:

بهدف تغطية المخاطر، الناتجة من مختلف خطوط القرض الممنوحة للعميل يلجئ البنك إلى المطالبة بضمانات تناسب نوعية القروض.

1. **ضمانات حقيقية** : وتتمثل في:
   - **رهن عقاري** : ويخص المباني والأراضي
   - **رهم محل تجاري** : مع ضرورة وجود عقد محرر لدى موثق بين نقل ملكية من المدين لصالح البنك.

2.ضمانات شخصية : تتمثل في الكفالات التضامنية للشركاء دار الغير، وهي تمثل المرتبة الثانية بما انها أقل قيمة من الضمانات الحقيقية.

الفرع الرابع : منح القرض

وعلى ضوء ماسبق فإتخاد قرار منح القرض يتم على أساس دراسة خاصة لحالة الزبون ودراسة ملفه ودراسة مخاطر الذي قد يتعرض لها المشروع ، وبعد هذه دراسة يتم منح القرض حيث أجال التسديد قد تكون متوسطة المدى إذ تصل إلى 7 سنوات وقد تكون طويلة المدى إذ تصل إلى غاية 15 سنة ، حيث سيكون بإمكان مصالح "بدر" حرمان المستفيدين من القرض ومن الامتيازات في حالة تجاوز أجال التسديد أي فوق 15 سنة.

خلاصة الفصل :

بعد تناولنا للرقابة الداخلية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة العامرة على مختلف الجوانب وكل مراحل دراسة و تطبيق وتحسين الأداء بإجراء مقابلة وتحليلها. نستنتج أن الرقابة وتقييم الأداء وظيفتين مكملتين للتخفيض والتنظيم حيث تعمل الرقابة على المتابعة وتنفيد خطة أما تقييم الأداء هو امكانية وصول البنك لأهدافه ومن هنا يمكننا القول أن للرقابة الداخلية دور كبير في تحسين اداء العاملين على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الخاتمة

خاتمة :

من خلال دراستنا لموضوع " **الرقابة الداخلية ودورها في تحسين الأداء في البنوك التجارية** " حاولنا ابراز الدور الذي تلعبه في تحسين الأداء فهي التي تعمل على رقابة تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف المنشودة وكذلك مقارنة الأداء الفعلي مع ما هو مخطط له واستخراج الانحرافات , فالأداء يمثل المرأة العاكسة لنشاط المؤسسة مما يساعد في التنبؤ بالمستقبل واتخاذ قرارات مستقبلية سليمة للمؤسسة مالية.

وسعيا لمواكبة العصرنة أصبح من الضروري على كل دولة مسايرة التطور والتقدم في جميع المستويات وخاصة المستوى الاقتصادي، حيث تعتبر الرقابة الداخلية هي المرآة العاكسة لوضعية المؤسسة ، لهذا فالمؤسسات الجزائرية مطالبة باستعمال الطرق العلمية ، كما أن معرفة ودراسة الوضعية المالية لأي مؤسسة كانت في الفترة الماضية و الحالية، تمثل نقطة البداية لتشخيص أي مؤسسة أخرى في المستقبل.

وقد حاولنا في هذه الدراسة التطرق إلى جميع الجوانب التي تنتمي لموضوعنا من خلال الاجابة على مختلف الاسئلة التي قمنا بطرحها في مقدمة البحث، كما وقد اسقطنا تلك الدراسة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة العامرة حتى نستطيع معايشة الوضع الاقتصادي والمالي لمؤسساتنا في الجزائر بصفة عامة والمؤسسة محل التربص بصفة خاصة.

أولا: اختبار الفرضيات

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

بالنسبة للفرضية الأولى والتي تنص على أن " **الرقابة الداخلية مخطط تنظيمي لمجموعة من الاجراءات والقواعد من طرف الادارة** "، وبناءا عليه يمكن القول أن الفرضية الأولى محققة، أما الفرضية الثانية " **لايعد مؤشر(CAMELS) مؤشرا كافيا لكشف التدهور في البنوك**" وبناءا عليه توصلت إلى أن الفرضية الثانية غير محققة، وبالتالي يمكن القول بأن مؤشر (CAMELS) " **يعد مؤشرا كافيا لكشف التدهور في البنوك** " بينما الفرضية الثالثة " **يعتبر قياس الأداء وسيلة لتحسين عمل البنوك التجارية** "، ومنه يمكن القول أن الفرضية الثالثة محققة.

ثانيا: الاقتراحات

من خلال التعرض لمختلف أجزاء البحث، تبين بوضوح أن هناك أسبابا عديدة تؤدي إلى أخطاء أو قصور في الرقابة الداخلية، يمكن حصرها في الفهم الخاطئ للسياسات والإجراءات التي تنجم عادة من التفسيرات الشخصية

الخاطئة، التوجهات الغامضة والأخطاء البشرية وهي بالطبع تؤثر على الأهداف المرسومة، وهذه الأسباب يمكن أن تدرج ضمن بعض الاقتراحات المتواضعة تخص الجانب النظري ومنها :

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

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

✓ علم الموظفين للسياسات والإجراءات.

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

ثالثا: أفاق الدراسة

رغم الجهود المبذولة لتمام هذا البحث والمتمثل في دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء البنوك التجارية ولأهميته البالغة في المجال المصرفي, إلا أن هذا الأخير لا يخلو من النقائص لعدم القدرة على تناول كل شيء بالتفصيل والبحوث المقبلة كتمهيد لأبحاث أخرى في المواضيع الاتي ذكرها:

✓ دور الرقابة الداخلية في الحد من المخاطر التشغيلية .

✓ دور مركزية الرقابة الداخلية في تحسين أداء البنوك التجارية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

1) أحلام بوعبدلي وخليل عبد الرزاق، تقييم أداء البنوك التجارية من حيث العائد والمخاطرة، ملتقي المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات لاقتصادية : واقع وآفاق، جامعة الشلف، ديسمبر 2004 .

2) بوطورة فضيلة ، دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك ، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر، جامعة محمد بوضياف مسيلة ، 2007 .

3) بوعتروس عبد الحق ، معايير تقييم الاداء للمؤسسة الصناعية العامة في الجزائر ، جامعة عنابة ، الجزائر ، 1992 .

4) حامد أبو زيد ، (الدسوقي) ، إدارة البنوك ، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح ، القاهرة ، 1994 .

5) خليل الرفاعي، تقييم متانة الرقابة الداخلية على التسهيلات المباشرة في البنوك الإسلامية الأردنية، المؤتمر العلمي الدولي المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، قسم علوم التسيير ، 09 مارس 2005.

6) زياد سليم رمضان ومحفوظ أحمد جودة ، إدارة البنوك ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الاردن ، 1996 ،.

7) صالح خالص، تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الإقتصادية :واقع وآفاق، جامعة الشلف ديسمبر 2004.

8) صلاح الدين حسين السيسي، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية، دار الوسام للطباعة والنشر، بيروت الطبعة الأولى، 1998.

9) صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2004 .

10) ضياء مجيد الموساوي، الإقتصاد النقدي، مؤسسة شباب الجامعة، الجزائر، 2000.

11) طارق عبد العال حماد ، تقييم أداء البنوك التجارية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، ط 3 ، 2001 .

12) عبد الغفار حنفي ، إدارة البنوك ، دار الجامعية الجديدة للنشر ، مصر ، 2002.

13) عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف ، تنظيم وإدارة الأعمال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1993 .

14) عبد الفتاح محمد الصحن و د.فتحي رزق السوافيرى، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، 2004.

15) عطا الله أحمد سويلم الحسبان، الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات، دار الراية، عمان ، 2009.

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

17) ماريون إي هايتر ، اداء الأداء، ترجمة : محمد مرسي وزهير الصباغ ، معهد الإدارة العامة ، الملكة العربية السعودية ، 1998 ،.

18) محمد أحمد عبد النبي، الرقابة المصرفية، دار زمزم ناشرون وموزعون، ط1، الأردن ، 2012.
19) محمد السيد سرايا، أصول المراجعة والتدقيق الشامل، المكتب الجامعي الحديث للنشر، ط1، مصر، 2007.
20) محمد السيد سرايا، شحاتة السيد شحاتة وآخرون، الرقابة والمراجعة الحديثة، دار التعليم الجاسمي، الإسكندرية ،2013.
21) محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة و تحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة ، عمان، الطبعة الأولى، 2009 .
22) محمد صالح الحناوي وسيد عبد الفتاح عبد السلام، المؤسسات المالية: البورصة والبنوك التجارية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
23) نوال بن عمارة، أبعاد الرقابة الداخلية وأهميتها في المصارف المشاركة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، العدد 09، 2009..
24) هادي التميمي، مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية و العلمية، دار وائل للنشر، ط3، الأردن..

الملاحق

الملحق رقم 01 : مؤشر تقييم الوساطة المالية والخدمات المصرفية وخدمات العملاء

مؤشرات تقييم الوساطة المالية			
تجميع الموارد		استخدام الموارد	
الهدف من مؤشرات التقييم	مؤشرات التقييم	الهدف من مؤشرات تقييم	مؤشرات التقييم
• مدى قيام البنك بدعم مركزه المالي.	-معدل التغير في الموارد الذاتية (رأس المال +الاحتياطات). -نسبة الموارد الذاتية إلى الودائع .	• مساهمة البنك في التمويل.	-معدل التغير في القروض وعمليات الخصم في كل قطاع. -معدل التغير في الأوراق المالية حسب النوع . -معدل التغير لعدد العملاء المقترضين . -معدل التغير في المتوسط الشهري لرصيد كل نوع من أنواع التوظيف .
• مدى مساهمة البنك في تجميع الودائع.	-معدل التغير في الودائع . -معدل التغير في المتوسط اليومي لأرصدة الودائع . -معدل التغير في الودائع حسب القطاع .		
• مدى مساهمة البنك في تجميع مدخرات الأفراد.	-معدل التغير في قيمة مدخرات قطاع الأفراد على مستوى كل نوع من أنواع هذه المدخرات .	• مدى كفاءة البنك في استخدام موارده .	*(من حيث العائد) -نسبة الإيرادات من الأصول إلى متوسط الأصول . *(من حيث السيولة) -نسبة الأصول النقدية وشبه النقدية إلى إجمالي الأصول . -الزيادة في شبه الإحتياطي الفعلي عن الإحتياطي القانون *(من حيث الضمان) -نسبة المخصصات التي تقابل المخاطر إلى النشاط المقابل لها . *(من حيث الأجل) -نسبة الاستخدامات غير قصيرة الأجل* إلى إجمالي الموارد. - نسبة الاستخدامات غير قصيرة الأجل إلى إجمالي الموارد غير قصيرة الأجل.
• مدى مساهمة البنك في نشر الوعي الادخاري .	-عدد حسابات آخر الفترة إلى عدد حسابات أول الفترة. -عدد الحسابات المستجدة إلى عدد الحسابات أول الفترة .		

المصدر : بوطورة فضيلة ، دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك ، مذكرة ماجستير ،سنة 2007 .

تابع الملحق رقم «01»

مؤشرات تقييم الإنتاج (في البنك التجاري)	
الهدف من مؤشرات التقييم	مؤشرات التقييم
• مدى كفاية أداء البنك لنشاطه بوجه عام . • مدى كفاية أداء البنك لنشاطه الإنتاجي . • مدى كفاية البنك في توليد المدخرات .	- نسبة صافي الربح إلى إجمالي الإيرادات . - نسبة صافي الربح إلى متوسط الأصول . - معدل تغير مكونات الإنتاج* - معدل التغير في مكونات القيمة المضافة . - الأهمية النسبية لمكونات القيمة المضافة إلى إجمالي القيمة المضافة**. - فائض العمليات الإنتاجية إلى صافي القيمة المضافة**. - فائض العمليات الإنتاجية إلى الإنتاج. - نسبة الادخار المتولد*** إلى جملة الإيرادات. - نسبة الفائض المحتجز إلى القيمة المضافة.
مؤشرات تقييم الخدمات المصرفية	
الهدف من مؤشرات التقييم	مؤشرات التقييم
• مدى قيام البنك بالسياسة الإقراضية والسياسة الاستثمارية.	- نسبة الاستثمار إلى إجمالي الودائع. - نسبة الاستثمار إلى إجمالي الودائع غير الجارية. - نسبة الاستثمار في الأوراق المالية إلى إجمالي الاستثمار. - نسبة الاستثمار المباشر إلى إجمالي الاستثمار.
مؤشرات تقييم خدمة العملاء	
الهدف من مؤشرات التقييم	مؤشرات التقييم
• مدى كفاءة إدارة البنك ومدى ما أحرزه من نجاح في السوق المصرفي .	- حجم شكاوي العملاء سواء من الأخطاء أو سوء الخدمة المصرفية . - فترات انتظار العملاء لإنجاز أعمالهم ومدى تراكم الأعمال الغير منجزة . - فترات التلاعب والاختلاس في أموال البنك ومدى سلامة نظم المراجعة والضبط الداخلي.