وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد –الطارف–

UNIVERSITE CHADLI BEN DJEDID EL TARF

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

faculté des sciences économiques commerciales et des sciences de gestion

الرقم التسلسلي: ..... السنة الجامعية: 2019-2020

قسم: .....

.....

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور الرقابة الداخلية في تقييم أداء البنوك التجارية

تخصص: اقتصاد بنكي

من إعداد الطلبة:

- نصيب ريم
- لعرابي سلمى

تحت إشراف:

د. ملوكي أوس

الملخص

هدفت الدراسة إلى إبراز دور نظام الرقابة الداخلية في تقييم أداء البنوك التجارية حيث قمنا فيه بالتطرق إلى الأداء في البنوك التجارية و أساليب تقييم الأداء , كما تطرقنا إلى الرقابة الداخلية وعلاقتها بالأداء في البنوك التجارية.

أما بالنسبة إلى نتائج الدراسة فقد خلصت الدراسة إلى أن تقييم الأداء بالبنوك التجارية يتطلب ضرورة وجود إجراءات رقابة صارمة مصممة وفق طرق و المعايير المعمول بها من أجل تقييم الأداء.

الكلمات المفتاحية: نظام الرقابة الداخلية، الأداء , تقييم الأداء, البنوك التجارية.

Abstract

The study aimed to highlight the role of the internal control system in appraisal the performance of the commercial banks where discussed the performance in commercial banks and the mechanism of improvement. We also discussed internal control and its relation to performance in commercial banks.

The study concluded that the evaluation of the performance of the commercial banks requires the need for strict control procedures in order to evaluate its performance.

Keywords: The internal control system ,performance , performance appraisal ,commercial banks.

الشكر

بداية نتقدم بالحمد والشكر لله عز وجل ,على توفيقه لنا في إتمام هّذه المذكرة راجين منه إن تكون علما نافعا لكل من سعى وراء طلب العلم ثم لا يفوتنا ان نشكر الأستاذ جزيل الشكر على قبوله الإشراف علينا وعلى الصبر الشديد معنا

كما نشكر جميع الأساتذة الكرام الذين قاموا بتعليمنا خلال المشوار الدراسي وكذا جميع من ساهم في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة

الإهداء

بعد بسم الله والحمد الله والصلاة والسلام على رسول الله

أهدي عملي هذا المتواضع وثمرة جهدي إلى من كانت لي مثالا للصبر والعطاء يا منبع الحنان ويا عين تخاف علي من الأحزان إلى أغلى امرأة في قلبي جدتي "دليلة" رحمها الله و إلى أمي الغالية "وهيبة".

وإلى سندي في الحياة أبي الغالي "علي".

إلى من يتمنون لي الخير دائما أخي "عبد الستار" وأختي" سارة" وأولادها

"جوري"و "إسلام".

إلى كل عائلة بن حمادي و أهل زوجي أبي "رمضان" و أمي " فلة" .

إليك يا قمر أنار حياتي من أحببته بصدق وكانت له مكانة في قلبي وتقاسمت معه الحلوة و المرة إلى زوجي"عبد الغاني".

صديقاتي : خديجة، سندس ،عبير، وحيدة، سلمى

الإهداء

الحمد لله الذي يسر أمري وشرح صدري و القائل في كتابه " وقل اعملوا فسيرى الله عملكم و رسوله و المؤمنين "

أهدي هذا العمل المتواضع إلى مدرسة الحب و الحنان إلى التي جعلت تحت أقدامها الجنان، إلى ضياء قلبي و نور حياتي أمي الحبيبة أمدها الله بالصحة و العافية وطول العمر ، و أترحم على الوالد راجين له العفو و المغفرة وأسكنه الله فسيح جناته.

وإلى من شاركوني رحم أمي ،أ خي العزيز عبد العالي وأتمنى له الشفاء العاجل، و عامر و آدم

وإلى فراشات عمري صديقاتي العزيزات "أحلام، روميساء، ريم ،أسماء.

إلى كل من يعرفني و إلى كل الدفعة 2020 قسم اقتصاد نقدي و بنكي.

قائمة الجداول

الشكل رقم (2-1)	نموذج الهيكل التنظيمي للبنوك التجارية	ص 20
الشكل رقم (2-2)	يبين أنواع الأداء	ص 25
الشكل رقم (3-1)	مقومات الرقابة الداخلية	ص 69

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
ملخص	(أ)
Abstract	(ب)
إهداء	(ج)
إهداء	(د)
شكر وعرفان	(ه)
قائمة الأشكال	(و)
فهرس المحتويات	(ز)
المقدمة	(ح)
الفصل الأول: الدراسات السابقة	
تمهيد	1
المبحث الأول: الدراسات المتعلقة بتقييم الأداء في البنوك التجارية	2
المطلب الأول: دراسة محمد جموعي قرشي	2
المطلب الثاني: دراسة نريمان زيدي	3
المطلب الثالث: دراسة نادية سعودي	3
المطلب الرابع: دراسة كرومي آسيا	5
المبحث الثاني: الدراسات المتعلقة بالرقابة الداخلية في البنوك التجارية	6
المطلب الأول: دراسة محمد سمير دهير:	6
المطلب الثاني: دراسة عبد العزيز نصر الله	7
المطلب الثالث: دراسة حازم احمد فروانة	8
المبحث الثالث: الدراسات المتعلقة بعلاقة الرقابة الداخلية بتقييم الأداء في البنوك التجارية	9
المطلب الأول: دراسة عامر حاج	9
المطلب الثاني: دراسة أبو بكر، عصمت عباس عبد النور	10
المطلب الثالث: دراسة أحمد يونس أعرج	11
خلاصة الفصل	
الفصل الثاني: الأداء في البنوك التجارية وأساليب تقييمه	
تمهيد	14
المبحث الأول: ماهية البنوك التجارية	15
المطلب الأول: مفهوم وخصائص البنوك التجارية	15
المطلب الثاني: وظائف وأهداف البنوك التجارية	16

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبنوك التجارية	19
المبحث الثاني: الأداء في البنوك التجارية	22
المطلب الأول: مفهوم وأنواع الأداء	22
المطلب الثاني: أبعاد الأداء	25
المطلب الثالث: المحددات والعوامل المؤثرة على الأداء	26
المبحث الثالث: تقييم الأداء في البنوك التجارية	29
المطلب الأول: مفهوم وأهداف تقييم الأداء	29
المطلب الثاني: وظائف وعناصر تقييم الأداء	31
المطلب الثالث: مؤشرات وأساليب تقييم الأداء	34
خلاصة الفصل	
الفصل الثالث: مقومات الرقابة الداخلية وأثرها على تقييم أداء البنوك التجارية	
تمهيد	42
المبحث الأول: عموميات حول نظام الرقابة الداخلية	43
المطلب الأول: مفهوم وأهداف نظام الرقابة الداخلية	43
المطلب الثاني: أنواع الرقابة الداخلية	48
المطلب الثالث: مبادئ ومكونات تطبيق الرقابة الداخلية	50
المبحث الثاني: أساليب، خطوات ومزايا تقييم الرقابة الداخلية	55
المطلب الأول: أساليب الرقابة الداخلية	55
المطلب الثاني: خطوات وحدود تقييم الرقابة الداخلية	57
المطلب الثالث: عوائق ومزايا نظام الرقابة الداخلية	61
المبحث الثالث: أثر مقومات الرقابة الداخلية في تقييم أداء البنك	63
المطلب الأول: المقومات المحاسبية لنظام الرقابة الداخلية	63
المطلب الثاني: المقومات الإدارية لنظام الرقابة الداخلية.	65
خلاصة الفصل	

خاتمه	

مقدمة عامة

عرف العالم تطورا كبيرا في المجال الاقتصادي خاصة بعد التحولات الاقتصادية التي شهدها ،فكانت لها آثار على المحيط الاقتصادي بشكل عام و البنكي بشكل خاص ،حيث مست بحجم المؤسسات البنكية التي أصبحت تتميز بكبر حجمها وتعقد وظائفها وتشابكها ،وهذا ما أدى إلى الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية لذا اضطرت الدول إلى وضع قوانين وتشريعات تنظم عمل المؤسسات التجارية ذلك نظرا لدورها الهام في المحافظة على أصولها.

حيث يساهم نظام الرقابة الداخلية في ضبط الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة وهذا ما تطلبه البنوك و المؤسسات المالية من تأهيلها والنمو بكيانها .

فعند تطبيق واحترام متطلبات وإجراءات نظام الرقابة الداخلية بشكل جيد ومناسب تستطيع المؤسسة تقييم أدائها ،فهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها .

إشكالية الدراسة

كيف تساهم الرقابة الداخلية في تقييم أداء البنوك التجارية ؟

انطلاقا من الإشكالية الجوهرية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالرقابة الداخلية ؟
- ما هي أهم مبادئ تطبيق الرقابة الداخلية ؟
- ما هو تقييم الأداء وما هي أهدافه ؟
- ما هو أثر مقومات الرقابة الداخلية على تقييم الأداء ؟

فرضيات الدراسة

- الرقابة الداخلية خطة التنظيم التي تهدف إلى المحافظة على أصول المؤسسة ؟
- تقوم الرقابة الداخلية على 12مبدأ من بينها هيكل الرقابة .
- تقييم الأداء هو تشخيص الصدق المالي للبنك .
-

أهمية الدراسة

تلعب الرقابة الداخلية دورا مهما في البنوك لتحقيق الأمن والسلامة البنكية ،حيث تكمن أهميته في الحاجة الملحة إلى محيط رقابي يساعد المؤسسات المالية لتحقيق أهدافها.

أهداف الموضوع

تتمثل أهداف المنتظرة من الموضوع ما يلي :

- محاولة إظهار و إبراز دور الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية .
- محاولة إبراز مهام الرقابة الداخلية ومساهمتها في المجال المالي .

أسباب اختيار موضوع الدراسة

يمكن إجمال أهم أسباب اختيار هذا الموضوع إلى اختيارات ذاتية و أخرى موضوعية ، والتي تتمثل فيما يلي:

- الضعف الذي تعانيه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في هذا المجال نظرا لمحدوديتها .
- الحاجة الماسة للرقابة الداخلية من قبل المؤسسات الاقتصادية .
- إدارة البحث والعمل في هذا المجال .
- الميول الشخصي إلى احتراف الرقابة الداخلية .

المنهج المتبع

إن لكل بحث منهج متبع لدراسة المشكلة ، فالمنهج المستخدم يمثل الركيزة الأساسية لتصميم البحث العلمي ،لأنه يعتبر الوسيلة التي تأهلنا للوصول إلى النتائج بطريقة علمية و دقيقة.

ولإثبات صحة الفرضيات المثبتة أو عدمها و الإجابة على الإشكالية المطروحة سنعتمد أساسا على المنهج الوصفي لإبراز أهم المناهج المرتبطة بالموضوع و الإلمام بيه ومنها التحكم في الدراسة

هيكل الدراسة

للإلمام بجوانب الموضوع قمنا بتقسيم الموضوع إلى ثلاثة فصول على النحو التالي:

تناولنا في الفصل الأول الدراسات السابقة وقمنا بتقسيمها إلى ثلاثة مباحث حيث يحتوي المبحث الأول على ثلاث دراسات وكل مطلب يخص دراسة أما المبحث الثاني قسم إلى ثلاث مطالب والمبحث الأخير قسم إلى أربعة مطالب .

وتناولنا في الفصل الثاني حول الأداء في البنوك التجارية وطرق تقييمه حيث تطرقنا إلى ثلاث مباحث

يتمثل المبحث الأول في مفاهيم حول البنوك التجارية والمبحث الثاني يتضمن الأداء في البنوك التجارية والمبحث الثالث يتمثل في تقييم الأداء.

أما الفصل الثالث سيكون حول الإطار العام للرقابة الداخلية حيث تطرقنا إلى ثلاث مباحث يتمثل المبحث الأول في عموميات حول للرقابة الداخلية ، والمبحث الثاني في أساليب ،خطوات ومزايا تقييم الرقابة الداخلية أما في الفصل الثالث يتمثل في أثر مقومات الرقابة الداخلية على تقييم الأداء في البنوك .

صعوبات الدراسة

من بين الصعوبات التي أثرت على البحث أثناء إعداده ما يلي :

- صعوبة إجراء الدراسة التطبيقية بسبب فيروس covid-19

الفصل الأول

الدراسات السابقة

تمهيد

إن الدراسات السابقة والمتشابهة لها دور حيوي بالنسبة للبحوث فهي توضح له المفاهيم وتمكنه من اختبار الحقائق المتعلقة بموضوع البحث، وتمكن الباحث من وضع دراسته بين الدراسات السابقة، ويستطيع عن طريق المقارنات أن نكتشف أوجه التشابه والاختلاف بينهما.

تعد الدراسات السابقة أو المتشابهة الزاد العلمي للموضوعات التي يستمد منها الباحث تصوراته وافتراضاته، فعلى الرغم من تنوع دراسات الرقابة الداخلية وتقييم الأداء للبنوك بتنوع اهتمامات الباحثين وكذلك متغيرات الزمان والمكان فقد استطاع هدا التنوع أن يقدم رؤى علمية بارزة حول كثير من الموضوعات كدراستنا.

فقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: الدراسات المتعلقة بتقييم الأداء في البنوك التجارية.

المبحث الثاني: الدراسات المتعلقة بالرقابة الداخلية في البنوك التجارية.

المبحث الثالث: الدراسات المتعلقة بعلاقة الرقابة الداخلية بتقييم أداء البنوك التجارية.

المبحث الأول : الدراسات المتعلقة بتقييم الأداء في البنوك التجارية

المطلب الأول :دراسة محمد جموعي قرشي

بعنوان تقييم أداء المؤسسات المصرفية دراسة حالة مجموعة من البنوك التجارية ،مجلة الباحث ،العدد2004/03،جامعة ورقلة ،حيث سلطت هذه الدراسة على كيفية استخدام البيانات و المعطيات المالية في تقييم أداء البنوك وتطبيق ذلك على مجموعة من البنوك الجزائرية واعتمد على المنهج التحليلي باستخدام نموذج تحليلي يعرف بنموذج العائد على حقوق الملكية على البنكين للفترة 2000/1994من خلال حساب مؤشرات المخاطر واستخراج النتائج والمقارنة بينهما ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن البنوك لا تحتاج لتقييم أدائها في الفترة السابقة فقط ولأجل مواجهة التطورات المستقبلية .

توصل الباحث إلى التوصيات التالية :

– ضرورة إجراء دورات تكوينية وتدريبية للمسؤولين ولمدراء البنوك التجارية الجزائرية في مجال مراقبة التسيير من أجل أن يتمكنوا من التقييم المستمر للأداء ،وذلك بإتباع الأساليب المناسبة و الفعالة ،الأمر الذي يؤدي تحسين الأداء و الارتقاء إلى أعلى المستويات .

– ضرورة الانتباه إلى أن هناك عناصر في العمليات الداخلية للبنك تحتاج إلى المزيد من التركيز والاهتمام وبالتالي يجب أن تكون ضمن أوليات عمليات التحسين .

– ضرورة اهتمام البنوك بتنظيم دورات تكوينية للموظفين وتنمية وتطوير مهارتهم بشكل مستمر وتقديم الدعم المادي والمعنوي لهم.

ما يميز هذه الدراسة عن دراستنا :

– تناول الباحث في هذه الدراسة تقييم أداء المؤسسات المصرفية بينما تناولت دراستنا دور الرقابة الداخلية في تقييم أداء البنوك .

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على دراسة حالة مجموعة من البنوك التجارية الجزائرية بينما اعتمدت دراستنا على الدراسات السابقة فقط .

المطلب الثاني: دراسة نريمان زيدي

بعنوان تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية تم من خلالها دراسة مقارنة بين البنك الوطني الجزائري وبنك الخليج الجزائري خلال الفترة 2009-2014،تناولت هذه الدراسة تقييم الأداء المالي لعينة من البنوك التجارية 2009-2014،واتخذت الباحثة في دراستها المنهج التحليلي وذلك من خلال استعراض النموذج العائد على حقوق الملكية كنموذج تحليلي لتقييم العلاقة بين الربحية والمخاطرة .

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

- البنوك الأجنبية تحقق عائد اكبر من البنوك الوطنية لكن البنوك الوطنية تحقق معدل مخاطرة أقل من البنوك الأجنبية .

- نموذج العائد على حقوق الملكية من بين النماذج المستخدمة في تقييم الأداء المالي .

كما قدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها :

- ضرورة تبني قواعد الإفصاح و الشفافية داخل البنوك التجارية لتقديم أداء سليم .

- ضرورة تواجد إدارة مخاطر قائمة بحد ذاتها داخل البنوك التجارية من أجل التحكم في المخاطر بأنواعها.

- ضرورة إدخال التكنولوجيا للبنوك التجارية ومواكبة التطورات التي يشهدها العالم.

ما يميز دراستنا عن هذه الدراسة:

- اعتمدنا في دراستنا على الدراسات السابقة بينما في هذه الدراسة اعتمد الباحث على دراسة مقارنة بين البنك الوطني الجزائري وبنك الخليج الجزائري .

- تناولت هذه الدراسة تقييم الأداء المالي لعينة من البنوك التجارية بينما تناولت دراستنا دور الرقابة الداخلية في تقييم أداء البنوك .

المطلب الثالث :دراسة نادية سعودي

بعنوان مدى استخدام الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية .

تناولت هذه الدراسة موضوع الأداء ،وطرق قياسه وتقييمه في مراقبة التسيير و تقييم الأداء على التقارير التي يفرزها نظام المعلومات المحاسبية التي تتطلب معلومات داخلية وخارجية ذات صيغة مالية وغير مالية .واستخدمت في دراستها المنهج الوصفي والتحليلي

لقد توصلت نادية سعودي إلى النتائج التالية:

– البنوك التجارية تتوفر على نظام رقابة يمتاز بالكفاءة وعلى خلية مراقبة التسيير و تتوفر لديها مختلف الإمكانيات المادية و المالية والبشرية والتكنولوجية لتطبيق نظام مراقبة التسيير .

– أن البنوك التجارية يقومون بمجموعة من الوظائف تتمثل في وضع نظام معلومات و استغلاله بطريقة جيدة ،واكتشاف الانحرافات وتصحيحها ،الاستغلال العقلاني للموارد المتاحة وتجنب الإشراف في المجالات غير الضرورية.

– تستخدم البنوك التجارية الجزائرية مقياس الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم أدائها.

كما توصلت الباحثة إلى التوصيات التالية :

– التأكيد على ضرورة التكامل بين مختلف أدوات مراقبة التسيير في المصارف والمؤسسات المالية الجزائرية ،حيث أن أي قصور في إحداها يقلل من كفاءتها كنظام متكامل .

– العمل على تعزيز ثقافة التغير المستمر وتحسين الدوري لمعالجة أي قصور واكتشاف التطورات الحاصلة في نظام مراقبة التسيير وأدوات التسيير الحديثة .

– استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال الأنظمة المعلوماتية بالشكل الذي يساهم بالتنبؤ بالمخاطر .

ما يميز هذه الدراسة عن دراستنا :

– تناول الباحث في هذه الدراسة مدى استخدام الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية بينما تناولت دراستنا دور الرقابة الداخلية في تقييم أداء البنوك التجارية .

– تناولت هذه الدراسة موضوع الأداء ،وطرق قياسه في مراقبة التسيير وتقييم الأداء على التقارير التي يفرزها نظام المعلومات المحاسبية بينما تناولت دراستنا موضوع الرقابة الداخلية، ومقوماتها ودورها في تقييم أداء البنوك التجارية .

المطلب الرابع :دراسة كرومي آسيا

تقييم أداء البنوك التجارية بواسطة النسب المالية ،دراسة تطبيقية خلال الفترة 2004-2005،تهدف مدى الدراسة إلى تقييم أداء ثلاثة بنوك تجارية تعمل بالجزائر وهي البنك الوطني خلال الفترة 2005-، 2012،وبنك البركة وبنك ترست خلال الفترة 2007-2014،واعتمدت هذه الدراسة على تقييمها على تحليل بواسطة نسب الربحية ونسب ملاءة رأس المال بتطبيق هذه المعايير على البنوك محل الدراسة

تظهر نتائج الدراسة في :

- انخفاض أداء البنك الوطني الجزائري .

- الكفاءة العالية لبنك البركة في استغلال الأموال الخاصة لتوليد وزيادة الربحية فكذا قدرته على الوفاء بالالتزام وذلك بتحقيقه لمعدلات مرتفعة للسيولة .

- يمتاز بنك ترسب بقدرته العالية على رد الودائع وعلى امتصاص خسائر الأصول الخطرة .

توصل الباحث إلى التوصيات التالية :

- الاهتمام المتزايد بإعداد دورات تأهيلية في مجال تقييم البنك وهذا من اجل معرفة أدائه .

- ضرورة بذل المزيد من الجهود وذلك للحد من القروض المتعثرة .

- دراسة نقاط ضعف البنك من اجل الحد من تفاقمها خاصة من جانب السيولة .

ما يميز هذه الدراسة عن دراستنا :

- تناولت هذه الدراسة تقييم أداء البنوك التجارية بواسطة النسب المالية بينما تناولت دراستها دور الرقابة الداخلية في تقييم أداء البنوك التجارية .

- اعتمد الباحث في هذه الدراسة على دراسة تطبيقية خلال الفترة 2004-2005،بينما تعتمد دراستنا على الدراسات السابقة فقط .

المبحث الثاني :الدراسات المتعلقة بالرقابة الداخلية في البنوك التجارية

المطلب الأول :دراسة محمد سمير دهير:

بعنوان تقييم أنظمة الرقابة وفق مفهوم لجنة COSO،هدفت هذه الدراسة باعتمادها على نموذج التقييم الذاتي للمخاطر الرقابية ومدى إمكانية تطبيقه في مختلف مؤسسات القطاع العام ،وقد توصل الباحث في هذه الدراسة إلى توضيح مزايا أسلوب التقييم الذاتي للمخاطر و الرقابة على المؤسسات لمواجهة هذه الدراسة على توزيع 78موظف في مؤسسة خدمية وإنتاجية بهدف معرفة المخاطر و الضوابط الرقابية وكذلك تأثير الخطر عليها .

نتائج الدراسة تتمثل في :

– إن اعتماد منهج التدريب المرؤوسين الإداريين والمحاسبين واشتراكهم في دورات تدريبية بمعرفة كيفية تقييم الأداء و بذلك تقوية وتعزيز العلاقة والفهم لطبيعة العمل بين القيادات وبين الأقسام الأخرى وبالتالي :

– يصب في مدى تحديد وتشخيص المخاطر ومحاولة وضع معالجات وحلول مناسبة للحد من الوقوع في الخطر وكيفية مواجهته .

– اعتمد الباحث في دراسته على المنهج التحليلي

من أهم توصيات الدراسة نجد :

– ضرورة تفعيل إدارة المخاطر في القطاعات الحكومية ضمن المكونات الثمانية لإطار .cosoerm

– المساهمة في رفع مستوى الكفاءة و المهنية للعاملين في التدقيق الداخلي من خلال التدريب و مراقبة الجودة .

– ضرورة التأكد من وجود خطة طوارئ في كل وزارة تشمل كافة المخاطر التي من المحتمل التعرض لها ومراجعتها بشكل مستمر .

ما يميز دراستنا عن هذه الدراسة :

– اعتمدت دراستنا على الدراسات السابقة بينما اعتمد الباحث في هذه الدراسة على دراسة تطبيقية بتوزيع استبيان على 78 موظف في مؤسسة خدمية و إنتاجية بهدف معرفة المخاطر و الضوابط الرقابية.

– تناولت دراستنا دور الرقابة الداخلية في تقييم أداء البنوك التجارية بينما تناول الباحث تقييم أنظمة الرقابة وفق مفهوم لجنة coso.

المطلب الثاني :دراسة عبد العزيز نصر الله

بعنوان تقييم مكانة الرقابة الداخلية على تسهيلات مباشرة في البنوك التجارية السعودية 1886حيث تهدف هذه الدراسة إلى اختبار مدى متانة نظام الرقابة الداخلية على التسهيلات المباشرة في البنوك التجارية و تأمل هذه الدراسة على التعرف على أوجه القوة والضعف في أنظمة الرقابة الداخلية المباشرة في البنوك .

توصل الباحث إلى النتائج التالية :

– بلغ نسبة استخدام درجة الفعالية الإجمالية لنظام الرقابة الداخلية للتسهيلات البنكية المباشرة في البنوك التجارية السعودية 81.7.

– بلغ درجة الفعالية الإجمالية لحماية أصول البنك من الاختلاس و التلاعب و الاحتيال 100وهذا ما يؤكد أن الرقابة الداخلية دور كبير في الأصول المنشاة إلى أهدافها وإجراءات صارمة و فعالة للنظام من شانه أن يؤدي إلى فشله وعدم قدرته على تحقيق أهدافه على النحو المرجع منه .

– حيت اعتمد الباحث في دراسته على منهجين تحليلي ووصفي .

وانطلاقا من نتائج الدراسة توصل الباحث إلى عدة توصيات .

توصيات الدراسة:

– ضرورة توفير مدقق داخلي يتبع للإدارة العامة في كل فرع من فروع المصارف .

– أن يتم تعزيز دور الرقابة الداخلية على العملاء قبل منحهم التسهيلات و ذلك للتأكد من مدى ملاءتهم .

– تعزيز دور الرقابة الداخلية المصرفية للحفاظ على موجودات المصرف من خلال سن قوانين رقابية محاسبية و إدارية بنفس الوقت تتبناها بالدرجة الأولى إدارة المصارف العليا .

ما يميز هذه الدراسة عن دراستنا :

– تناول الباحث في هذه الدراسة تقييم مكانة الرقابة الداخلية على تسهيلات مباشرة في البنوك التجارية السعودية بينما تناولنا في دراستنا دور الرقابة الداخلية في تقييم أداء البنوك التجارية .

– تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أوجه القوة و الضعف في أنظمة الرقابة الداخلية للتسهيلات المباشرة في البنوك بينما تهدف دراستنا إلى إبراز فعالية الرقابة الداخلية في تقييم أداء البنوك التجارية .

المطلب الثالث :دراسة حازم احمد فروانة

بعنوان الرقابة الداخلية في البنوك ،دراسة مقارنة بين بنك فلسطين عزة والبنك الإسلامي الفلسطيني جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان .

بدا باعتبار الرقابة الداخلية أداة من أدوات النجاح الخاص بالمؤسسات المالية و التجارية و الصناعية وخدمته نظرا لأهميتها سلط الضوء في هذا البحث على الرقابة بشتى أنواعها سواء إدارية أو محاسبية أو إجراء ضبط داخلي بهدف حماية الأصول الرأسمالية للبنك والتأكد من الاحتفاظ بسجلات محاسبية مناسبة ومعلومات مالية يمكن الاعتماد عليها من خلال إجراءات مهمة لتفادي أو التقليل إلى أدنى حد ممكن من المخاطر و التأكد من كفاية وفعالية وتقييم نظام الرقابة الداخلية وتحديد ومراجعة السياسات الهامة للرقابة ووضع إجراءات الرقابة ذات صلة .

تتمثل نتائج الدراسة فيما يلي:

– أن نظام الرقابة الداخلية يعين جميع السياسات والإجراءات والقوانين التي تتبناها المؤسسة لتحقيق أغراضها ومنه فان نظام الرقابة الداخلية ضرورة حتمية في جميع المؤسسات المالية .

– يعمل نظام الرقابة الداخلية على توليد المعلومات التفصيلية التي تعني بالاحتياج الداخلي للإدارة لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب وتمارس الرقابة في البنوك والمؤسسات المالية من خلال ثلاثة مستويات المتمثلة في مستوى الرقابة الداخلية على مستوى المراجعة الداخلية ثم مجلس الإدارة و الإدارة العامة .

توصل الباحث إلى التوصيات التالية :

– إعادة نظر البنك الإسلامي الفلسطيني بأنظمة وسياسات وإجراءات الرقابة الداخلية بصورة مستمرة ودورية للعمل على تطويرها و تحديثها .

– قيام البنك الإسلامي الفلسطيني بإنشاء إدارة متخصصة في الرقابة الداخلية تتبع لها مجموعة من الأقسام الوظيفية .

– اعتبار مدى التزام كل موظف بما يخصه من إجراءات وسياسات الرقابة الداخلية ،احد المعايير التقييم لمستوى أدائه الوظيفي .

ما يميز هذه الدراسة عن دراستنا :

– تناول الباحث في هذه الدراسة الرقابة الداخلية في البنوك وتناولت دراستنا دور الرقابة الداخلية في تقييم أداء البنوك

– اعتمد الباحث في هذه الدراسة على دراسة مقارنة بين بنك فلسطين غزة والبنك الإسلامي الفلسطيني بينما اعتمدنا في دراستنا على الدراسات السابقة فقط .

المبحث الثالث: الدراسات المتعلقة بعلاقة الرقابة الداخلية بتقييم الأداء في البنوك التجارية

المطلب الأول :دراسة عامر حاج

مقال في مجلة حقيقية لعنوان تقدير مخاطر الرقابة الداخلية كأداة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية جامعة إدارية أدرار 2018/02/19،دراسة حالة مؤسسة فيلامب .

الهدف من هذه الدراسة:

إلى معرفة مدى مساهمة تقييم مخاطر الرقابة الداخلية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال فهم الأساليب و الإجراءات المنتهجة من تقدير مخاطر الرقابة الداخلية وكيفية مساهمتها في تحسين كفاءة العمليات الداخلية ،هذا من جانب النظري أما الجانب التطبيقي وبغرض إسقاط ما توصل إليه الباحث نظر بأرقام دراسة حالة دور مبيعات مؤسسة فيلامب عن طريق محاولة تقدير و تقييم مخاطر الرقابة الداخلية وتقديرها ،يساعد في تحديد اكبر العمليات عرضة للمخاطر وبالتالي التركيز عليها و العمل على تحرير الإجراءات الرقابية فيها و بالتالي بتحسن من كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمؤسسة .

من بين النتائج التي توصل إليها الباحث هي:

– يعتبر نظام الرقابة الداخلية أداة مهمة وفعالة تساعد المؤسسة في تحقيقها لأهدافها وحماية أصولها .

– يركز التدقيق القائم على تقييم المخاطر على المناطق الأكثر خطورة بالمؤسسة ،ويهدف إلى تحسين كفاءة العمليات التشغيلية بالمؤسسة .

– تكتسي مخاطر الرقابة الداخلية أهمية بالغة نظرا لكونها من بين أهم المخاطر التي قد تواجه المؤسسات وتؤول دون تحقيقها لأهدافها .

التوصيات التي توصل إليها الباحث تتمثل فيما يلي :

– ضرورة الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية وتاطيره على النحو الذي يخدم أهداف المؤسسة، ويساعدها على حماية أصولها و ممتلكاتها .

– ضرورة تفعيل نظام إدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية بالنظر للمميزات العديدة التي يقدمها في مجال تحديد وتقييم المخاطر واتخاذ الإجراءات العلاجية والوقائية المناسبة .

ما يميز هذه الدراسة عن دراستنا:

– تناول الباحث في هذه الدراسة تقدير مخاطر الرقابة الداخلية كأداة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية بينما تناولت دراستنا دور الرقابة الداخلية في تقييم أداء البنوك التجارية .

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على دراسة حالة مؤسسة فيلامب بينما اعتمدت دراستنا على الدراسات السابقة فقط .

المطلب الثاني :دراسة أبو بكر ،عصمت عباس عبد النور

بعنوان دور نظام الرقابة الداخلية في تقويم الأداء المالي للمصارف السودانية ،رسالة ماجستير "منشورة"، الخرطوم ،جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ،الدراسات التجارية 2010، حيث اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي.

توصل الباحث من خلال دراسته إلى النتائج التالية :

- تؤدي الرقابة الداخلية الفعالة إلى الثقة في نتائج أعمال المنشاة والمحافظة عليها.
- يؤدي نظام الرقابة الداخلية إلى حماية أصول المنشاة و المحافظة عليها.
- تتطور الرقابة الداخلية تبعا لتطور المنشاة وكبر حجمها لاتساع نطاق التجارة .

من بين توصيات هذه الدراسة :

- الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية كأسلوب فعال في المصارف السودانية .
- الاستمرار في تطوير المقدرات الرقابية وتقويم الأداء المالي للعاملين بالمصارف السودانية .
- تركيز العناية اللازمة بالجانب الإنساني للعاملين بالمصارف عند تصميم نظام الرقابة الداخلية .

ما يميز دراستنا عن هذه الدراسة :

- تناولت دراستنا دور الرقابة الداخلية في تقييم أداء البنوك بينما تناول الباحث دور نظام الرقابة الداخلية في تقويم الأداء المالي للمصارف السودانية .
- إشكالية الدراسة لا تختلف كثيرا عن إشكالية دراستنا التي تتمثل في كيف تساهم الرقابة الداخلية في تقييم أداء البنوك التجارية؟

المطلب الثالث: دراسة أحمد يونس أعرج

بعنوان اثر تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاط و الرقابة على الأداء المالي و التشغيلي ،دراسة حالة على بنك لبنان و المهجر في الأردن ،وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر و الضوابط الرقابية على بنك لبنان و المهجر ،وما قد يحدثه هذا النظام من تغييرات على الأداء المالي و تشغيله للبنك .

توصل الباحث إلى النتائج التالية :

- يجب تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية للبنك لحد الكثير من المخاطر التي قد تحدث في الوقت الحالي أو المستقبل .
- تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر و الضوابط الرقابية في ضبط المخاطر و السيطرة عليها في لبنان و المهجر .

توصيات الدراسة

ومن منطلق هذه الدراسة توصل الباحث إلى جملة من التوصيات أهمها :

- طبق بنك لبنان و المهجر نظام التقييم الذاتي للمخاطر و الضوابط الرقابية بشكل جزئي في دوائر البنك ،لذلك يوصي الباحث بالتوسع في تطبيق النظام ليشمل كافة الدوائر و الفروع في بنك لبنان و المهجر لما يحققه من نتائج ايجابية تعود لصالح البنك .

- يوصي الباحث بنك لبنان و المهجر بعقد دورات تدريبية للموظفين و توعيتهم بالثقافة المصرفية و تقوية المعرفة بنظام التقييم الذاتي للمخاطر و الضوابط الرقابية عن طريق عمل نشرات داخلية في البنك تفيد الموظفين بالمعرفة الكافية بذلك النظام حتى يمتلكون القدرة للتعامل مع مدخلات ومخرجات النظام .

ما يميز دراستنا عن هذه الدراسة :

-تناول الباحث في هذه الدراسة اثر تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر و الرقابة على الأداء المالي و التشغيلي بينما تناولت دراستنا دور الرقابة الداخلية في تقييم أداء البنوك .

اعتمد البحث في هذه الدراسة على دراسة حالة بنك لبنان و المهجر في الأردن بينما اعتمدت دراستنا على الدراسات السابقة فقط.

خلاصة الفصل

بعد الوقوف على الخلفية النظرية و تحميص الدراسات السابقة ،اتضح لنا أهمية الموضوع ،حيث يعتبر من الموضوعات الحديثة التي نالت اهتماما كبير من طرف الباحثين والدارسين و المنظمات في جميع دول العالم ،حيث اعتبرت الدراسات التي سلف ذكرها مرجع هام من خلال تحليل وتفسير معطيات ونتائج الدراسة حيث تم إثبات دور الرقابة الداخلية في تقييم أداء البنوك .

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات دراستنا (الرقابة الداخلية تقييم أداء البنوك التجارية)حيث حاولنا من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على دراستنا بالمقارنة مع ما تقدم من دراسات سابقة وإظهار ما يميزها عنها

الفصل الثاني:

الأداء في البنوك التجارية وأساليب تقييمه

تمهيد

البنوك التجارية تطورت عبر العالم وأصبحت جزء من النشاط الاقتصادي للدولة والدعم الأساسي لها وزاد حجم المعاملات فيها لذلك استوجب تقسيمها إلى فروع ووكالات لتسهيل العمل فيها وتنظيمه وهو بدوره يحتاج إلى تقييم الأداء من أجل الوصول إلى الأهداف المسيطرة

إن تقييم الأداء في البنوك التجارية الجزائرية يحتاج إلى نظام الرقابة الداخلية الذي يحتوي على مجموعة من الأهداف والمعايير التي تساعده على معرفه نقاط القوة والضعف داخل البنك

سيتم من خلال هذا الفصل التطرق إلى الأداء في البنوك التجارية وآليات تقييمه وهذا يتم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث حيث تتطرق في:

المبحث الأول: ماهية البنوك التجارية

المبحث الثاني: الأداء في البنوك التجارية

المبحث الثالث: تقييم الأداء في البنوك التجارية

المبحث الأول: ماهية البنوك التجارية

المطلب الأول: مفهوم وخصائص البنوك التجارية

أولا: مفهوم البنوك التجارية

تعرف البنك التجاري بأنها المنشأة المالية التي تقبل الودائع من الأفراد والهيئات الأشخاص المعنويين ثم تستخدم هذه الودائع في فتح الحسابات وتقديم القروض الائتمانية الربح[1].

كما يمكن تعريفها بأنها كل منشأة تقوم بصفقة معناه قبول الودائع تدفع عند الطلب أو بعد أجل لا يتجاوز سنة واحدة.[2]

وتعرف كذلك أنها هي تلك البنوك التي تقوم بالأعمال التجارية المعتادة أي تلقي الودائع وتوظيفها وخصم الأوراق التجارية ومنح القروض وأهم ما يميزها هو قبول الودائع تحت الطلب والحسابات الجارية مما يجعلها على استعداد لدفع الأموال في أي وقت أثناء الدوام الرسمي.[3]

كما يعرفها قانون النقد والقرض في مادته 114 البنوك التجارية على أنها أشخاص معنوية مهمتها الأساسية والعادية إجراء العمليات الموضحة في المواد 110 إلى 113 من هذا القانون بحيث يتضمن هذه المواد ومن الأعمال التي كلفت بها البنوك تنحصر فيما يلي:

- العمل على جمع الودائع والمدخرات من الجمهور والقيام بمنح القروض.

- توفير وسائل الدفع اللازمة ووضعها تحت تصرف الزبائن والسهر على إدارتها.

---

[1]-ضيف خلاف، البنوك التجارية ودورها في تمويل التجارة الخارجية دراسة حالة –بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة أم بواقي خلال فترة 2000-2014، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص مالية وبنوك 2014-2015 ص15

[2] غزار عمار، تعريف الرقابة الداخلية في البنوك التجارية – دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة مسيلة – بدر – مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي 2014-2015 ص10-11

[3] - Business4lion.com ;22mai 2020 ;13H

مما سبق يمكننا القول أن البنوك التجارية هي تلك المؤسسات التي تقوم بعمليه جمع الودائع أي الأموال ومنح القروض وكما توفير وسائل الدفع اللازمة للزبائن والتصرف فيها.

ثانيا: خصائص البنوك التجارية

تتميز البنوك التجارية بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي: [1]

– البنوك التجارية هي مؤسسات مالية تقوم على الائتمان: أي قبول الودائع من الأفراد المودعين ومنح قروض وهي ائتمان المفترضين على أموال البنك وتحمل البنوك على فرق الفائدة بين الإقراض والإقتراض .

– هي مؤسسات مالية تتعامل بالنقود ،أي أن جميع عمليات البنوك تقوم على أساس استخدام النقود فالقروض أخذ وعطاء والفوائد عليها كلها نقدية بالإضافة إلى أنها تستلم ودائع من الأفراد بالنقود الأساسية وتقوم بإهدار نقود وودائع أكبر منها

كما أنها تتميز البنوك التجارية عن المؤسسات المالية الأخرى فيما يلي:

– حيث تعتبر البنوك التجارية المؤسسات المالية الوسطية التي تسمح لذاتها بالاحتفاظ بودائعهم في صورة جارية (تحت الطلب) التي تتيح للدافعين السحب منها بواسطة الصكوك كما يمكن تحويل ملكيتها للطرف الثالث.

– تعتبر البنوك التجارية أكثر عرضه للمخاطر من المؤسسات المالية الأخرى، حيث أنها ترجع ذلك إلى أن الودائع التجارية تعتبر مصدر رئيسي من مصادر أموالها والتي تصنف بأنها ودائع ملزمه الدفع عند الطلب ونتيجة تكون البنوك التجارية أكثر تحفظا وحرص على التوثيق بين السيولة والربحية بين المؤسسات المالية الأخرى. حيث يمكنها الوفاء بالتزاماتها وتعظيم إراداتها الصافية.

المطلب الثاني: وظائف وأهداف البنوك التجارية

[1] لطيفة بلقاسم، الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الجزائرية – حالة البنك الوطني الجزائري وكالة 316 أم بواقي، مذكرة تكميلية لنيل شهادة ماستر، 2012-2014 ص32

تتمثل البنوك التجارية في قبول الودائع ومنح الائتمان وخصم الأوراق التجارية بجانب وظائف أخرى ثانوية تتجلى فيما يلي:

1- قبول الودائع: وتتمثل هذه الوضعية في قبول البنوك التجارية للودائع من أصحابها مع حقهم (حدود قيمة) السحب عليها في الحال بواسطة دفاتر شيكات تعطى لهم، يسمى هذا النوع من الودائع بودائع تحت الطلب. فهي عبارة عن حسابات يفتحها العملاء من أجل الحصول على الأموال التي يتم الاحتفاظ بها في البنك وإنفاقها بحرية لتسوية المعاملات ودفع المصاريف اليومية.[1]

أما فيما يخص الودائع لأجل هي عبارة عن حساب مصرفي يتم فتحه بناء على طلب العميل بفائدة محددة ولمدة محددة أي أنها عبارة عن مبالغ يستهدفها أصحابها في وضعها في البنك للحصول عليها ولا يتجاوز سحبها من البنك إلا بعد مدة يتفق عليها العميل مع البنك ويحدد قيمة إيداعها في نهاية المدة إذا ارغب المودع في بقاء الوديعة كما يتفق في أكثر من الأحيان[2].

2- منح الائتمان: تتمثل هذه الوظيفة في منح البنك التجاري نقود إما في شكل نقود ورقية أو نقود مصرفية إلى الأفراد ورجال الأعمال لمده مختلفة يكون في الغالب لأجل لا يتجاوز العام الواحد وذلك لمساعدتهم في مواجهات والتي لا تتحمل التأجيل وكذلك بمباشره أعمالهم ونشاطهم على أن يقوموا برد تلك الودائع مع دفع فوائد هذا القرض. [3]

3- خصم الأوراق التجارية: البنوك التجارية قد تتدخل بائعه أو مشتريه للأوراق المالية في السوق المالي سواء لحسابها أو لحساب ولصالح معامليها كما يمكن أن تقوم بخصم الأوراق التجارية وتحصيلها لصالح عملائها.

[1] S :var.rectrurment-bascsystem.com

[2] www.reb.dz/reb، الحسابات و الودائع

[3] خوضر أحمد، الرقابة على البنوك التجارية، مذكرة تكميلية لنيل شهادة ماستر 2013-2014 ص11

أهداف البنوك التجارية:

1- الربحية: إن من أهم أهداف البنك التجاري الرئيسية تحقيق عائد ملائم بمكانه ولكي يحقق البنك الأرباح لتحقيق الهدف السابق فان عليه أن يوظف أمواله التي تحصل عليها من المصادر المختلفة والإيرادات الإجمالية تتكون بشكل رئيسي من نتائج عمليات الإقراض والاستثمار بالإضافة إلى الأرباح الرأسمالية التي يحققها البنك.[1]

أما نفقاته فهي تتمثل في نفقات إدارية وتشغيلية في نفقات ثابتة تتمثل بالفوائد التي يدفعها البنك على الودائع

2- السيولة:

يجب على البنوك التجارية أن تحتفظ بجزء من أموالها بدرجه من السيولة كافيه لمواجهة المسحوبات العادية والفجائية لعملاء البنك ويقصد بالسيولة هنا قدرة البنك على تحويل جزء من أموال شبه نقدية خلال فتره زمنيه قصيرة تسمح لمواجهة سحوبات عملائه وإلا فان التعرض لنقص تسديد السيولة سيؤدي إلى زعزعة كفة المودعين بالبنك وقد يؤدي إلى تدافع المودعين لسحب أموالهم من البنك مما يؤدي إلى إفلاسه، وتتأثر السيولة العامة في البنوك التجارية بدرجة ثبات الودائع في البنك وتركيبها وسهولة عمليات الاقتراض والاستثمارات الأخرى في البنك فضلا عن تأثيرات السياسة النقدية والوعي البنكي الادخاري.[2]

3- الأمان:

يتمثل هذا الهدف في تحقيق أكبر قدر من الأمان للمودعين على أساس صغر رأس مال البنك والذي لا يحقق للمودعين الحماية المنشودة لهم وصغر رأسمال البنك يعني صغر حافة الأمان للمودعين وذلك فان أي خسائر يتعرض لها البنك قد تلتهم بالإضافة لرأس مال البنك جزء من أموالهم.[3]

[1] عزار عمار، تعريف الرقابة الداخلية في البنوك التجارية – دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة مسيلة – بدر – مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي 2014-2015 ص10-11

[3] ضيف خلاف ،مرجع سبق ذكره،ص20

4- النمو:

يصل البنك إلى هدف النمو من خلال تعظيم أرقام نشاط الإقراض والإيرادات المتولدة عنه والتي لا تتم إلا بجهد أنمائي منظم ومكلف يراعي شروط الإقراض الجيد واستقطاب عملاء متميزين والتقييم المستمر لأداء وسياسة البنوك المنافسة بالسوق حيث يكون على عائق إدارة البنك تحقيق التوازن في نمو البنك يتناسب مع حجم موارده والقروض التسويقية المتاحة أمامه ودرجة العائد الممكن تحقيقه ودرجة المخاطرة المصاحبة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبنوك التجارية

الشكل رقم (1) :يمثل نموذج للهيكل التنظيمي للبنوك التجارية[1].

[1] المصدر :ضيف خلاف مرجع سبق ذكره ،ص21.

مجلس الإدارة
رئيس المجلس
المدير التنفيذي
ادارة القروض
ادارة التمويل
ادارة العمليات
ادارة الأموال المؤتمن عليها من الغير
الشؤون القانونية
أصحاب المهن المختلفة
المؤسسات المالية
القروض العقارية
القروض الاستهلاكية
التأجير
الخدمات العامة
تحليل طلبات الائتمان و الكميات
خدمات الايداء
خدمات الاستثمار
البنوك الأخرى
التسويق و التخطيط
الرقابة و المحاسبة المالية
حفظ السجلات
الصرافة
الأمن
نظم المعلومات
خدمة العميل
الادارة النقدية
شؤون العاملين
الشخصية
المنشأت
الاستثمار
التسويق

- **مجلس الإدارة** :يكون مجلس الإدارة مسؤولا بالإجمال عن البنك بما في ذلك مهام الإقرار والإشراف على الأهداف الإستراتيجية للبنك ،ويكون المجلس مسؤولا عن الإشراف على الإدارة التنفيذية ويتولى مجلس الإدارة إدارة البنك على نحو مهني ووفقا لما تنص عليه القوانين والتعليمات والسياسات الداخلية .
- **رئيس المجلس** : يكون رئيس مجلس الإدارة مسؤولا عن حسن سير عمل مجلس الإدارة بطريقة مناسبة وفعالة بما في ذلك حصول أعضاء المجلس على المعلومات الكاملة والصحيحة في الوقت المناسب، حيث يتولى ضمان إجراء تقييم سنوي لأداء المجلس .
- **المدير التنفيذي: لا** يجوز الجمع بين منصب رئيس مجلس الغدارة ومنصب المدير التنفيذي أو أي منصب آخر ،وفي جميع الأحوال يجب ألا يكون لشخص واحد في البنك سلطة مطلقة لاتخاذ القرارات .
- **إدارة القروض**: تحتوي هذه الإدارة على عده أقسام منها قسم لتقديم القروض التجارية وآخر لتقديم القروض للتجار وسماسرة الأوراق المالية وغيرها من أنواع القروض كما يتم تحليل طلبات القروض في قسم طلبات الائتمان
- **إدارة التمويل**: تعمل هذه الأخيرة على توفير الأموال اللازمة لتقديم القروض المحصل على معظمها من قسم الودائع كما تحتوي على هذه الإدارة على أقسام الاستثمار المختص في الادخار بالإضافة إلى قسم التخطيط والتسويق الذي مهمته تطوير الخدمات المالية وتسويقها. بينما قسم الرقابة المحاسبة والمالية فيعمل على مراقبه العمليات المحاسبية والتأكد من صحتها.
- **إدارة العمليات**: تقوم هذه الإدارة بتقديم التسهيلات المادية التي يمكن يملكها البنك ويستخدمها في عملياته اليومية مثل قسم حفظ السجلات وإجراء التسجيل الخاصة بكل الإيداعات أو السحوبات بالإضافة إلى هذا هناك قسم المعلومات وكذلك قسم شؤون العاملين والذي مهمته حفظ سجلات العاملين كما نجد أيضا في هذه الإدارة قسم الأمن الذي يتكفل بالحفاظ على أموال المودعين وممتلكات البنك كما نجد أيضا قسم النقدية الذي يتولى إدارة الرصيد النقدي ومتطلبات السيولة اليومية للأفراد والمؤسسات.
- **إدارة الأموال المؤتمن عليها من الغير**: تتولى هذه الإدارة مهمة تقديم العديد من الخدمات الائتمانية سواء للأفراد أو المؤسسات بخلاف المهمة الرئيسية لإدارة قروض الائتمان وهي تقديم القروض بأنواعها المختلفة ومن أمثلة هذه الخدمات الأقسام التي تتولى إدارة أموال التقاعد سواء بالنسبة للعاملين بالبنك نفسه أو للأفراد

والمؤسسات، وكذلك القسم الذي يتولى إدارة شؤون الأملاك العينية المملوكة للعملاء مثل الأراضي والمباني بالإضافة إلى القسم الخاص بتقديم خدمه الاتجار في الأوراق المالية لصالح العملاء أو تقديم النصائح والخدمات التسويقية لهم لكن مع التطور الحاصل في النظام البنكي، ظهر مؤخرا في الولايات المتحدة الأمريكية نشاط التامين في البنوك المتمثل في التأمين الصحي والتامين ضد البطالة والحوادث أي يستطيع العميل الحصول على الخدمات التي يحتاجها: إيداع، اقتراض، تأمين من مكان واحد حيث يفرض البنك التجاري على العميل شراء بواصل التامين بدلا من شرائها من شركات التامين كشرط لحصوله على القرض.

أخيرا على البنك أن يعمل على التنسيق بين مختلف الإدارات لتحقيق الهدف العام للبنك مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف الفرعية لكل إدارة وهذا بالاستفادة من مختلف الأدوات والتقنيات المستعملة لمراقبة التسيير والإدارة بشكل عام.

المبحث الثاني: الأداء في البنوك التجارية

المطلب الأول: مفهوم و أنواع الأداء

لقد تعددت المفاهيم حول الأداء وله كذلك عده أنواع سنحاول من خلال هذا المطلب إعطاء تعاريف وأنواع مختلفة للأداء.

أولا: مفهوم الأداء

عرف الأداء حسب كيراكيم: بأن الأداء يدل على تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل مساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.[1]

كما عرفه توماس بأنه: هو التفاعل بين السلوك والانجاز إنه مجموعة السلوك والنتائج، حيث تكون هذه النتائج قابله للقياس.[2]

[1] إبراهيم محمد المحاسبة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار الجرير للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان ،2013، ص 104.

[2] بوالشرش كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارة، دار الأيام لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ،2015،ص85.

أما p.drucker : فيعرف الأداء بأنه قدره المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققه التوازن بين رضا المساهمين والعمال.[1]

مما سبق يمكن القول بأن الأداء يتمثل في قدرة المؤسسة على الاستمرار وتحقيق الأهداف المسطرة والوصول إلى نتائج قابلة للقياس والمقارنة من خلال الوسائل المستخدمة مع ذلك.

ثانيا: أنواع الأداء

إن تصنيف الأداء يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته، الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف أنواع الأداء وتتمثل في:

1- حسب معيار المصدر:[2]

- الأداء الداخلي: ينتج بفضل ما تملكه الوحدة أو المؤسسة من موارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

- الأداء البشري: أي أداء أفراد المؤسسة.
- الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقه فعالة.
- الأداء المالي: أي فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة.

- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج في التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة فهو يتولد عن المحيط الخارجي للمؤسسة، ويمكن أن يظهر هذا الأداء في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة مثلا: ارتفاع رقم الأعمال في ظروف معينة، كازدياد الطلب على منتوجات المؤسسة أو خروج أحد المنافسين وكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا وعلى المؤسسة أن تسعى لمحاولة قياس وتحليل هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديد لها فهي لا تتحكم فيه أو يصعب عليها ذلك كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

[1] حمزة بوكفة، أثر استخدام الأنترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، تخصص: تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعو ورقلة ،2012 ص93

[2] حمودي أم العزة دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ورقلة 2012 ص11

2- حسب معيار الشمولي:[1]

- الأداء الكلي: يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها، دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، التعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة وأحسن جودة .

- الأداء الجزئي: على خلاف الأداء الكلي فان الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي أو كل عنصر في المؤسسة على تحقيق أهداف بأدنى التكاليف الممكنة.

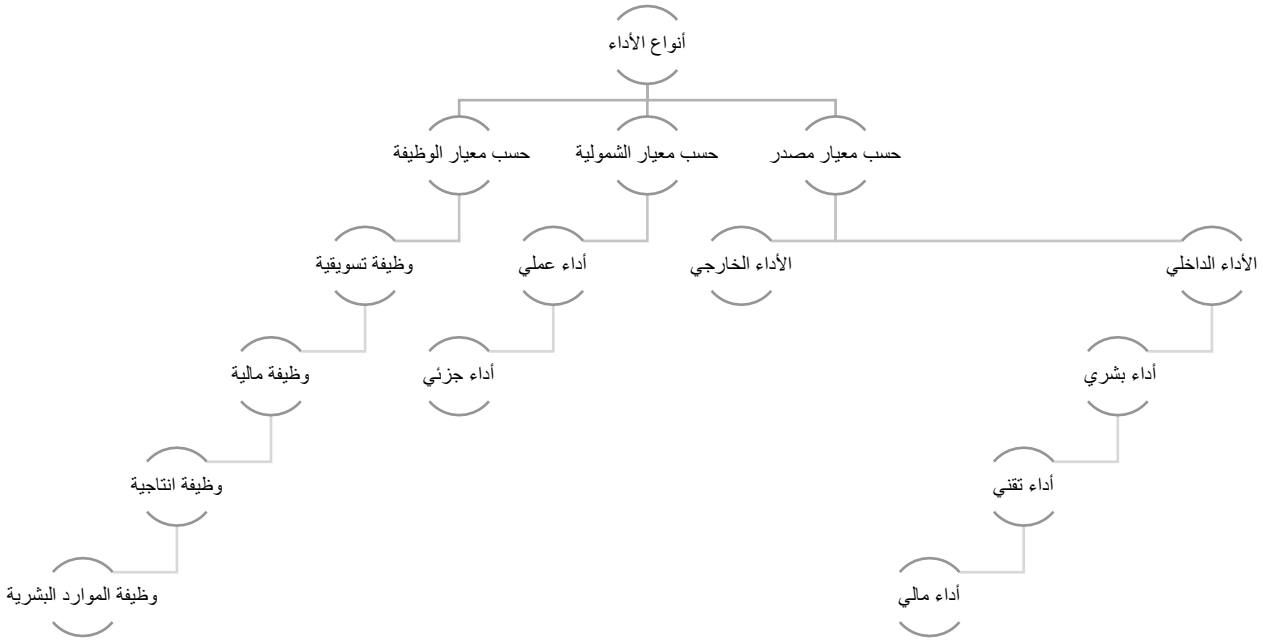
3- حسب معيار الوظيفة[2]:

- أداء الوظيفية التسويقية: يتحدد هذا الأداء من خلال قدرته على تحسين المبيعات، رفع قيمة الحصة السوقية، تحقيق رضا العملاء، بناء علامات ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين.
- أداء الوظيفية المالية وينعكس في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الاستثمارات والوصول إلى أقصى مستويات المردودية الممكنة، وغالبا ما تخضع هذه الوظيفة للتقييم وتحديد أدائها.
- أداء الوظيفة الإنتاجية: وهنا يظهر الأداء في قدرة المؤسسة على التحكم في معايير الجودة المطلوبة في المنتجات، طريقة العمل، تكاليف الإنتاج، كفاءة العمال، التحكم في الوقت والإنتاج، المراقبة على الآلات، التأخر في تلبية الطلبات.
- أداء وظيفة الأفراد (الموارد البشرية): وهي من أهم وأصعب الوظائف في تحديد الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعاليته بشكل واضح ويعتمد على مؤشرات المستوى العلمي والمهارات الفنية، إلا أنها تبقى جد قاصرة على إعطاء التقييم الكامل.

[1] مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة، مذكرة ماستر، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة الجزائر 2012 ص25 ،26

[2] حمودي أم العزة ،المرجع نفسه ،ص11.

الشكل 2 : أنواع الأداء



مصدر الشكل: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق.

المطلب الثاني: أبعاد الأداء

الأداء مفهوم شامل إذ يتركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء والبعد الأخر يركز على الجانب التنظيمي والاجتماعي المتمثل في:

- البعد التنظيمي: يقصد به الطرق والمكيفات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغيه تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس النتائج المتوقعة ذات طبيعة اجتماعيه واقتصادية وبإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر النتائج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية، يختلف عن ذلك المتعلق بالفاعلية التنظيمية.

- البعد الاجتماعي: يشير إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على خلاف مستوياتهم لان مستوى الرضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، و أهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف عن أدبيات التسيير أو جودة التسيير في المؤسسات ترتبط بمدى تلازم الفاعلية الاقتصادية مع الفاعلية الاجتماعية، لذا تنصح بإعطاء أهمية معتبرة للمنهاج الاجتماعي السائد داخل المؤسسة ،أي لكل مالهم صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.[1]

المطلب الثالث: المحددات والعوامل المؤثرة على الأداء

أولا: محددات الأداء

وينقسم محددات الأداء إلى:

- قدرات ومهارات العنصر البشري: يعتبر تفوق العنصر البشري في المؤسسة اليوم ميزة تنافسية، يصعب تحصيلها والمحافظة عليها، وذلك راجع لتضاعف الاعتماد على المحيط والتطوير الذي لا يستطيع ضمان استمراره سوى الفكر الإنساني القادر على الإيداع.[2]
- اليد العاملة المؤهلة:[3] عندما تتحول المؤسسة إلى مؤسسة ذات أداء عالي ويزداد معها تعقد العمليات القائمة بها تجد نفسها أمام صعوبات تتبع في غالبها من تفاؤل الأموال الفكرية القادرة على التأقلم من المتطلبات الجديدة التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة مما يدفع بها لفتح مراكز تكوين خاصة بها حتى تستطيع منع المورد البشري القادر على فهم وتحليل واتخاذ القرار السليم بما يتناسب مع التغيرات الطارئة.
- الأخلاق: فهي مجموعه القواعد والمبادئ المجردة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته ويحتكم إليها في تقييم سلوكه، وعندما نتحدث عن الأخلاق المهنية فهذا لا يعني إن الأخلاق تختلف من مهنته إلى أخرى رغم أن

[1] مزغيش عبد الحليم ، مرجع سبق ذكره ،ص40.

[2] المرجع نفسه ،ص ص45-50.

[3] عبد المالك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفاعلية و تقديم ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة العدد 01 ،نوفمبر 2001 ص92.

لكل مهنه قيم ومبادئ ومعايير أخلاقية ومعرفة علمية وأساليب ومهارات فنية تحكم عمليات المهنة وتحدد ضوابطها، وغالبا ما تقتضي أخلاق المهنة العناصر التالية:

الفائدة: أي عمل يجب أن يكون ذو فائدة لصاحبه والآخرين

- عدم الإيذاء
- عدم الاستغلال
- العدالة
- الإخلاص

- التكنولوجيا: لقد باءت إرضاء الزبائن اليوم الشغل الشاغل للمؤسسة في بينه تزايدت معها الطلبات وتوسع فيها الأسواق، وتعقدت بها عمليات البيع والشراء والإدارة، ليبرز اهتمام أكثر بالتكنولوجيا واكتسابها من اجل مواجهة هذا الصراع العنيف وتحقيق النمو والبقاء في ظل تنافس عالمي على الموارد من جهة والتسويق من جهة أخرى، وأصبحت التكنولوجيا مكسبا وميزة تنافسيه تجدر بالمؤسسات الساعية لتحقيقها التميز في أدائها وترتيبها.[1]

ثانيا: العوامل المؤثرة على الأداء

هناك عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة وهي من عوامل داخلية غير خاضعة لتحكم المؤسسة وعوامل خارجية

- عوامل داخلية:

هي العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة الخاضعة للتحكم تتميز بصعوبة الحصر الدقيق، التداخل فيما بينها، التفاوت من حيث إمكانية التحكم فيها.

وعلى الرغم من هذه الميزات إلا انه يمكن أن تتصف هذه العوامل حسب الجانب الذي تتعلق به المؤسسة إلى مجموعتين رئيسيتين:

[1]عبد المالك مزهودة، مرجع سبق ذكره ، ص92

- العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص فيما يلي:
  - مستويات الأسعار
  - الموقع الجغرافي للمؤسسة
  - نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجه المعلومات.

- العوامل البشرية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على الخصوص:
  - التركيبة البشرية من حيث السن والجنس
  - مستويات تأهيل الأفراد
  - نظام المكافآت الحوافز
  - نوعية المعلومات

-عوامل خارجية: [1]

بناء على معايير التحكم فان هذا النوع من العوامل يشمل مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي تقوم بالرقابة على المؤسسة وبالتالي فهي تمثل محيط المؤسسة بمختلف أبعاده والذي قال عنه M.Mentezbergبأنه: كل ما هو خارج المؤسسة، و باعتباره كذلك فان أثرها قد تكون على شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين أداء المؤسسة، أو قد تكون خطرة تؤثر سلبا على المؤسسة وفي الحقيقة لا يتوقف دور المؤسسات تجاه أثار هذه العوامل عند العمل على تقليص مخاطرها فحسب، بل يتعدى ذلك إلى خلق الفرص التي تسمح أن تساعد على تحقيق الأهداف ويمكن أن تقسم هذه العوامل حسب طبيعتها إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، سياسية، أو قانونية، والتداخل بين هذه العوامل يعتبر في حد ذاته عامل آخر جدير بالذكر عند دراسة انعكاسات هذه العوامل على المؤسسة.

[1] المرجع نفسه ، ص93.

المبحث الثالث: تقييم الأداء في البنوك التجارية

المطلب الأول: مفهوم وأهداف تقييم الأداء

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

تقييم الأداء هو عبارة عن مدى تحقيق التوازن بين رضا كل من المساهمين والعمال دون تعريض استمرارية المؤسسة إلى الخطر، فالأداء من وجهة نظر صاحب هذا التعريف (ب. دراكر) هو عبارة عن بلوغ أهداف المساهمين المرجوة والمتمثلة في تعظيم الربح بأقل التكاليف.

– لقد اختلفت تعاريف حول تقييم الأداء بين الباحثين ومن بين تعريفها ما يلي:

– لقد عرف على أنه للتأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء واتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه المسارات الأنشطة بالمؤسسة لما يحقق الأهداف المرجوة منها.[1]

– كما عرف أتقييم الأداء بأنه جميع العمليات والدراسات التي ترمي إلى تحديد العلاقة بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها في المؤسسة مع دراسة تطور هذه العلاقة خلال فترات زمنية متباعدة أو فترات زمنية محددة عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف والمتحقق من الأهداف بالاستناد إلى مقاييس ومعايير معينة.[2]

مما سبق نستخلص أن تقييم الأداء هو عملية رقابية يتم من خلالها التأكد من الجهد المبذول من طرف العاملين وقياس تحليل النتائج من اجل التوصل إلى تحقيق الفعالية والكفاءة وأهداف المؤسسة التي تم التخطيط لها.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

[1] المنظمة العربية للتنمية الادارية، قياس وتقييم الاداء كمدخل لتحسين جودة الاداء المؤسسي، الإمارات العربية المتحدة ،2009 ص121.

[2] نور الدين بن عمارة ،تقييم الاداء المالي المؤسسة الاف–دراسة حالة مؤسسة ليند غاز – الجزائر وحدة ورقلة – 2005 2006؛ مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر ص13–14.

يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في:[1]

- يقدم صورة شاملة لمختلف المستويات الإدارية عن أداء البنوك وتعزيز دوره في الاقتصاد الوطني واليات تعزيزه.
- يساعد في الإفصاح على درجه الملائمة والانسجام بين أهداف الاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للبنك.
- يقدم إضافات للعاملين في كيفية أداء المهام الوظيفية، ويعمل على توجيه الجهود لتحقيق الأداء الناجح الذي يمكن قياسه والحكم عليه.
- يساعد على إعداد سياسة جيدة للرقابة بناء على بيانات منتظمة على أداء العاملين، وهذا بدوره يحسن من كفاءة العملية الرقابية في المؤسسة.
- تحسين علاقات العمل في المؤسسة، فهو يخلق شعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم.

الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء

لعملية تقييم الأداء في البنوك التجارية أهداف عده نذكر منها [2]:

- متابعة تنفيذ أهداف البنك التجاري المحددة مسبقا، الأمر الذي يتطلب متابعة تنفيذ الأهداف المحددة كما ونوعا، ويتم ذلك بالاستثناء إلى البيانات والمعلومات المتوفرة عن سير الأداء.
- الكشف عن نقاط القوة والضعف في البنوك التجارية وإجراء تحليل شامل لها مع بيان مسبباتها.
- قياس انجازات كل قسم أو فرع ومدى تحقيقها للأهداف المرسومة
- تقديم قاعدة بيانات ومعلومات عن البنوك التجارية.
- المساعدة في تخطيط الموارد البشرية.

[1] السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة (دراسة ميدانية بمؤسسة المحركة والجرارات بالسوناكوم)مذكرة ماجستير تخصص: تسويق، كلية العلوم الاقتصادية جامعة قسنطينة 2008،ص 55.

[2] مدحت أبو نصر، الأداء المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى ،القاهرة 2012، ص ص126-127.

- العدالة والثقة في المكافآت.
- العدالة والموضوعية في الترقيات.

المطلب الثاني: وظائف وعناصر تقييم الأداء

يمكن تخليص هذا المطلب الذي يحتوي على وظائف وأقسام وعناصر تقييم الأداء في ثلاثة فروع وهي:

الفرع الأول: وظائف تقييم الأداء

هناك عدة وظائف لتقييم الأداء تقوم بها المؤسسة في القيام بنشاطها نذكر منها:[1]

- تحليل نشاط التسويق:

تقييم كل المبيعات الإجمالية حسب الأسواق التي امتصتها سواء كانت داخلية منها أو خارجية بالإضافة إلى ذلك دراسة تكلفة الإنتاج والمبيعات والتعرف على العلاقة بين التطور في التكاليف وأسعار البيع فيها.

- تحليل هيكل تمويل وحرة الأموال: تعتمد على النقاط التالية:[2]
  - التعرف على اتجاهات الإيرادات والربحية، وكذا اتجاهات توزيع الأرباح أو العائد.
  - معرفة المديونية الخارجية ومدى القدرة المالية على الوفاء بالالتزامات الخارجية للمقرضين، ومقدار الأموال المتوفرة لتسديد القروض ذات الأجل القصيرة المدى.
  - يجب التخطيط للتدفقات النقدية ورأس المال الفاصل، وذلك اعتماد المؤشرات المستخدمة من تعليل هيكل التمويل وحركة الأموال .
- تحليل التكاليف والربحية والقيمة المضافة:

[1] محمد البشير بن عمر، دور حكومة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة (دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال 2008، 2013) أطروحة دكتوراه، تخصص: مالية المؤسسة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، ص175.

[2] وهيبة رمضان، محمد حسن، إبراهيم فضل المولى البشير، أثر استراتيجية التميز في الأداء المالي للمصارف التجارية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان، العدد 2014/02،ص60.

يرتكز هذا التحليل على مدى كفاءة إدارة البنك في خفض تكلفة وزيادة الربحية وتعظيم القيمة المضافة. ولتحقيق الأرباح يعتبر مؤشر التكاليف الربحية الأهم لدى المؤسسة من الجانب الاقتصادي، إما الجانب الاجتماعي فيعتبر مؤشر القيمة المضافة هو الأهم والسبب الرئيسي لاستخدام هذه المؤشرات هو زيادة حجم الإنتاج، خفض التكاليف، زيادة هامش ربح أكبر، الأجور، العمالة.

الفرع الثاني: أقسام تقييم الأداء

تعتبر عمليه تقييم الأداء في المؤسسة عملية شاملة للنشاطات الموجودة داخل المؤسسة، فيمكن قياس كفاءة استخدام الموارد المتاحة على مستوى كل قسم من أقسام المؤسسة وعليه يمكن تحديد أقسام الأداء فيما يلي:

- تقييم لأداء المخطط: يتمثل هذا النوع في تحقيق مدى الوصول إلى الأهداف المسطرة، وذلك من خلال مقارنه المؤشرات الواردة في الخطط والسياسات الموضوعة مع المؤشرات الفعلية وهذا وفق فترات زمنية دورية وهذا بهدف إظهار الانحرافات والأخطاء.
- تقييم الأداء الفعلي: ويقصد به تقييم كافة الموارد المتاحة المادية منها البشرية، وهذا بمقارنة الأرقام الفعلية بعضها البعض من أجل التعرف على الاختلافات وهذا يتطلب تحديد المؤشرات الفعلية للسنة المالية ودراسة تطوراتها عبر عدة فترات وعلى ضوء ما تكتشفه المعايير في المؤسسة يتم مقارنة هذه المؤشرات مع الأرقام الفعلية للسنوات السابقة في نفس المؤسسة إضافة إلى مقارنتها مع ما حققته من نتائج مع السنة المالية المعنية والسنوات السابقة أيضا.
- تقييم الأداء العامل الشامل: يتطرق هذا النوع من التقييم إلى كافة الجوانب في المؤسسة باستخدام جميع المؤشرات المخططة والعقلية في عملية القياس والتقييم من اجل الوصول على درجه تقييم عام للمؤسسة
- تقييم الأداء العالي للبنوك: ينبغي أن تكون أنظمة تقييم الأداء شاملة لكل مقاييس الإستراتيجية، وزادت أهمية تقييم الأداء في البنوك في السنوات الأخيرة نشاط هذه البنوك ولضخامة الأموال التي تتعامل بها وسرعة دوران الأموال الخاصة والأموال المودعة. مما يتطلب من متخذي القرار التحقق من كافة وفعالية الجهاز البنكي.

الفرع الثالث: عناصر تقييم الأداء

عمليه تقييم الأداء الناجحة تعتمد على جملة من العناصر الأساسية هي[1]:

- تقييم الأداء الاقتصادي:

يهتم هذا العنصر باستغلال جميع الموارد في المؤسسة بأقل تكلفه ممكنة مع الأخذ بعين الاعتبار عنصر الجودة والنوعية المناسبة حسب الهدف مسطر من قبلها، يعتبر هذا العنصر من عناصر تقييم الأداء والتأكد من المداخلات وماذا تطابقها مع المواصفات المطلعة والمحددة في العلاقة بينهما، وعليه يتم المفاضلة بينهم واختيار أفضلها والحصول عليها بأفضل الأسعار.

- تقييم الكفاءة:

يمكن اعتبار الكفاءة في المؤسسة على أنها كمية المخرجات لكل وحدة من المدخلات، ويمكن القول على أن كل زيادة في الكفاءة كانت المدخلات المستخدمة أقل لتعطي كميات متزايدة من المخرجات، وبالتالي تقييم الكفاءة يعرف بان نسبه أو معدل قياس مادي للمخرجات من السلع والخدمات الناتجة عن العمليات التشغيلية للنشاط أن البرنامج المنسوب إلى تكلفة النشاط أو تكلفة البرنامج.

- إجراءات تقييم الأداء:[2]

تهتم المؤسسة بإتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية، واهم إجراء هو المقابلة مع الأفراد العاملين لإمدادهم بالمعلومات التي تهمهم والتي يستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلا وهذه المقابلة تدعى مقابلة التقييم.

- تقييم الفعالية:

[1] محمد البشير بن عمر،مرجع سبق ذكره ص182 - 183.

[2] وهيبة رمضان، مرجع سبق ذكره،ص 63.

ربط العلاقة بين المنتج وأهداف المؤسسة، والتوصل إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال قياس درجة نجاحها والحصول على المنافع بنفقات أقل، أي انجاز الأهداف المسطرة كما هو مخطط له.

- تقييم الأثر:

تقييم الأثر المخرجات التي تم تحقيقها على المؤسسة، إن اقتصاد الدولة الخاضعة للتقييم المجتمع ككل.

- فترة ووقت التقييم:

ليس من السهل تحديد فترة تقييم الأداء في المؤسسة عندما يزود الأفراد بالتغذية العكسية أو الرجعية عند عن نتائج التقييم وتشخيص نقاط القوة والضعف لا يهم يتم إرشادهم وتوجيههم من قبل الإدارة لمعرفة تعديل سلوكهم ورفع كفاءتهم وفعالية أدائهم.

- تقييم البيئة:

يهتم بالحفاظ على البيئة والمناطق الجغرافية وهذا من خلال تقييم مدى تحقيق المؤسسة للفوائد والمنافع المحيطة بها وكذلك دراسة كل العوائق السلبية والمؤثرات والأسباب المحتملة التي تؤثر بها المؤسسة على البيئة.

المطلب الثالث: مؤشرات وأساليب تقييم الأداء

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

- مؤشرات تقييم أداء البنوك
- أساليب تقييم أداء البنوك

I. مؤشرات تقيم الأداء في البنوك

أن الرقابة على الأداء العام للبنك عاده ما تتم في نهاية السنة المالية وذلك من اجل عملية التقييم وهناك مؤشرات تستخدم من قبل غالبية البنوك والمتمثلة فيما يلي[1]:

1- الربحية:

يقصد بالربحية الأرباح التي تأتي من مصادر عديدة أهمها الائتمان والتي تعتبر بمثابة الأداة التي تزيد من ثقة أصحاب البنك والمؤسسات المالية والعملاء في استخدام الموارد المتاحة للبنك حيث تقاس الربحية

$$\frac{(\text{الاستثمار أرباح} + \text{مقبوضة فوائد}) \times 100}{\text{الاصول الايرادية}}$$

2- السيولة:

السيولة تعني قدرة البنك التجاري على مواجهه التزاماته بشكل فوري فهي تستخدم لتلبيه احتياجات المودعين عند السحب أو عند قيام البنوك بمنح الائتمان إلى الحكومة أو الأفراد

3- توظيف الأموال:[2]

تتجلى عمليه توظيف الأموال من خلال تحديد العلاقة بين أصول البنك وبعضها البعض أو من خلال تمويلها من جهات خارجية والتي بها درجة عالية من الخطر حيث تقاس بصفة عامة حسب العلاقة التالية:

$$\frac{\text{إيرادات البنك}}{\text{الأصول}}$$

[1] نصر محمود مزتان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار الصفاء، الطبقة الأولى عمان، 2009 ص62.

[2] السعيد بريش، نعيمة يحياوي: أهمية التكامل بين أدوات التسيير في تقييم الأداء المنظمات وزيادة فعالية (دراسة حالة ملبنة الأوراس)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد 2012/01 ،ص31 .

كما يوجد هناك مؤشرات أخرى لتقييم الأداء من حيث العائد والمخاطر وتتمثل فيما يلي:

- مقياس العائد:

* العائد على حقوق الملكية = $\frac{\text{ما في الدخل}}{\text{الأموال الخاصة}}$

* العائد على الأصول = $\frac{\text{ما في الدخل}}{\text{الأصول}}$

* الرفع المالي= $\frac{\text{إجمالي الأصول}}{\text{اجمالي حقوق الملكية}}$

* هامش الربح= $\frac{\text{ما في الدخل}}{\text{اجمالي الأصول}}$

* منفعة الأصول = $\frac{\text{اجمالي الايرادات}}{\text{اجمالي الأصول}}$

* هامش الفائدة الصافية = $\frac{\text{دخل الفائدة الصافي}}{\text{أصول التي تولد مكاسب}}$

* معدل العائد على الودائع = $\frac{\text{الفائض القابل للتوزيع}}{\text{الودائع}}$

- مقياس المخاطرة:

يتمثل فيما يلي:

أ) - مخاطر السيولة:

$$\frac{\text{أصول سائلة}}{\text{اجمالي الودائع — مستحق المصارف}}$$

اجمالي حقوق الملكية

الأصول

المعدل النقدي = أرصدة بالبنك المركزي و لدى المراسلين+ بالخزانة النقدية / الأرصدة المستحقة البنوك و المراسلين+الودائع

المستحق على المصارف + النقدية

اجمالي الأصول

اجمالي الودائع الجارية

اجمالي الودائع الادخارية و الآجلة

ب- مخاطر سعر الفائدة:

أصول حساسة اتجاه معدل الفائدة – خصوم حساسة اتجاه معدل الفائدة.

ج- مخاطر الائتمان:

- القروض المتأخرة عن السداد / محفظة القروض

- حق الملكية / إجمالي محفظة القروض

- قروض وسلفيات قصيرة الأجل / الأصول

- مخصصات خسائر القروض / إجمالي القروض والإيجارات

د- مخاطر رأس المال:

- إجمالي حقوق الملكية / إجمالي الأصول

- حقوق الملكية / أصول ذات مخاطر

هـ- مخاطر التشغيل:

- إجمالي الأصول / عدد العمال

- مصروف العمالة / عدد العمال

2- أساليب تقييم الأداء

هنالك أساليب لتقييم النقد الأداء يمكن تقسيمها إلى:

أساليب تقليدية: وتنقسم بدورها إلى:[1]

- أساليب تقدير وتوجيه السلوك:
  - سرد الموضوع:

أسهل نوع لتقييم الأداء بحيث يتم وصف نقاط القوة والضعف ويساعد على وضع اقتراحات لتحسين

- الترتيب:

ترتيب المستخدمين من الأعلى إلى الأسفل أو بالعكس، وذلك بعد مقارنة كل مستخدم بالآخر.

- مقياس بياني تقديري مصور:

من أكثر الطرق استخداما في ثلاث طرق هي:

* الدرجة التي فيها معنى الاستجابة محدد بشكل مشروط

* الدرجة التي يمثل فيها الفرد التقدير، يمكن أن يحدد بوضوح ماذا يقصد

* الدرجة التي تحدد فيها أبعاد الأداء.

[1] نصر محمود مزتان فهد ،مرجع سبق ذكره، ص65.

- الطرق التقديرية وفق النتائج:
  - الإدارة بالأهداف: مقياس لمساهمة كل مستخدم في نجاح المؤسسة
  - تحليل العمل والمراجعة: يؤكد على المراجعة الدورية لخطط العمل من طرف المشرف والمرؤوسين للتأكيد من إنجاز الأهداف والتعرف على المشاكل الموجودة.

الأساليب الحديثة:

من الأساليب الحديثة لقياس وتقييم الأداء نذكر منها: [1]

- بطاقة الأداء المتوازن: هي الطريقة للتأكد من فعالية طريقة ما ليتم اعتمادها وهي تبني على بعض العبارات غير الوحدات النقدية التي تتضمن عده أنواع من النسب الرئيسية المتعلقة بالعمل المختار لتسهيل وتطوير المؤسسة(البنك) مستقبلا.

وتبقى الفكرة الأساسية من وجهة نظر المؤسسة (البنك) على أربعة محاور أساسية هي:

- المحور المالي: يحتوي هذا المحور أهداف مالية بحتة مثل :العائد على الاستثمار ،تكلفة المنتجات ،الربحية ،التدفق النقدي ،ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما .
- محور الزبائن: أن البنوك تحتاج إلى أن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها، لأن هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للبنك لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح .
- العمليات الداخلية :يتم قياس فعالية الأنظمة الداخلية للمؤسسة من اجل ضمان تنافسيتها .
- التعلم والنمو: يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن ينمو فيها البنك من اجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء و المساهمين .

[1] بلال خلف سكارنة: الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي ، دار المسيرة، الطبعة الأولى ، عمان ،2015 ،ص ص347 – 348.

بالنسبة لكل محور من هذه المحاور الأربعة يتم تحديد الأهداف وإظهارها من خلال المؤشرات مع قيمتها المستهدفة ودمج المبادرات من اجل التعديل مع الأهداف الإستراتيجية ،الانسجام الكلي بين المحاور الأربعة يعرض نموذجا لقياس أداء البنك .

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل والمتعلقة بتحديد الإطار العام للأداء في البنوك التجارية و أساليب تقييمه ،تم التعرض لمفهوم البنوك التجارية وأهدافها واستخلصنا نموذج للهيكل التنظيمي لها، وتعرضنا لمصطلح الأداء من خلال عدة رؤى لباحثين واستنتجنا أن هناك مفاهيم مرتبطة بالأداء أهمها الفاعلية و الكفاءة ،ة أي أن الأداء مفهوم واسع وشامل وهو من أحد الدعائم الأساسية التي تعتمد عليها البنوك التجارية كما تم توضيح أبعاد الأداء ومحدداته ،و وجدنا أن هناك عدة عوامل تؤثر في الأداء .

ثم يلي بعد ذلك تقييم الأداء ،حيت تم تناول مفهوم وأهداف تقييم الأداء ووظائفه ،بالإضافة مؤشرات و أساليب التقييم الذي تنقسم إلى أساليب قديمة و أخرى حديثة حيث تمثل هذه الأخيرة أهمية كبيرة في نجاح تقييم البنوك التجارية.

الفصل الثالث

مقومات الرقابة الداخلية وأثرها على تقييم أداء البنوك التجارية

تمهيد

تعتبر نظام الرقابة الداخلية في أي منشاة بمثابة خط الدفاع الأول الذي يحمي مصالح المساهمين بصفة خاصة ،وكافة الأطراف ذات الصلة بالمنشاة ،حيث انه يوفر الحماية لعملية إنتاج المعلومات المالية التي يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات الاستثمار والائتمان السليمة .

فنظام الرقابة الداخلية يسعى إلى اكتشاف الأخطاء و التقليل من المخاطر الي تهدد أي منشاة ووضع الخطط المناسبة لمعالجتها في الوقت المناسب .

ولهذا سوف نعمل من خلال هذا الفصل إلى تقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث :

المبحث الأول : عموميات حول الرقابة الداخلية .

المبحث الثاني : أساليب ،خطوات ومزايا تقييم الرقابة الداخلية .

المبحث الثالث :أثر مقومات الرقابة الداخلية على تقييم أداء البنوك التجارية.

المبحث الأول :عموميات حول نظام الرقابة الداخلية

المطلب الأول : مفهوم و أهداف نظام الرقابة الداخلية

الفرع الأول :مفهوم و خصائص نظام الرقابة الداخلية

1-مفهوم نظام الرقابة الداخلية

عرف معيار 400 معايير المراجعة الدولية الرقابة الداخلية بالاتي : إن تغيير نظام الرقابة الداخلية يعني كافة السياسات والإجراءات التي تتبناها إدارة المنشاة لمساعدتها قدر الإمكان في الوصول إلى هدفها في ضمان إدارة منظمة وكفاءة في العمل، والمتضمنة الالتزام بسياسات الإدارة وحماية الأصول ومنع واكتشاف الغش والخطأ ودقة واكتمال السجلات المحاسبية وتهيئة معلومات مالية موثوقة في الوقت المناسب ويشمل نظام الرقابة الداخلية على أمور ابعد من تلك المتصلة مباشرة بوظائف النظام المحاسبي[1].

وتعرف على أنها عملية تتضمن وضع نظام دقيق للمعلومات يتيح التأكد بشكل دائم ،أي أن العمليات تتم حسب الخطة الموضوعية ويقوم هذا النظام على وجود بيانات مرتدة دائمة عن الأداء الفعلي ويتم مقارنتها بالخطة الموضوعة [2].

[1]-عبد الوهاب احمد عبد الله مسعود عياش ،دور الرقابة الداخلية في رفع كفاءة الاداء المالي – دراسة ميدانية على شركات الاتصالات اليمنية -، مجلة جامعة الناصر ، العدد الرابع ، يوليو – ديسمبر 2014،ص 161.

[2]-عفيف هشام ،طبيب صلاح الدين ،دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأنابيب والمنتجات المسطحة ،الماء الابيض – تبسة ،مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير –تخصص إدارة مالية،جامعة8ماي 1945- قالمة ،2017-2018،ص3.

كذلك عرف المعهد الكندي للمحاسبين المعتمدين نظام الرقابة الداخلية بأنه الخطة التنظيمية وكل الطرق والمقاييس المعتمدة داخل المؤسسة من اجل حماية الأصول ،ضمان دقة وصدق البيانات المحاسبية وتشجيع فعالية الاستغلال ،والإبقاء على المحافظة على السير وفقا للسياسات المرسومة [1].

بناءا على مما سبق فإن الرقابة الداخلية هي السياسات و الإجراءات التي تنشا من اجل توفير تأكيد معقول بأنه سوف يتم تحقيق أهداف المنظمة ويبقى مفهوم التأكيد المعقول انه لا يوحد هيكل متكامل وان تكلفة الرقابة الداخلية لمنشاة ما ينبغي أن لا تتجاوز المنافع المتوقعة منه ،وعموما يمكن تعريفها على أنها مجموعة السياسات و النظم و التعليمات التي تمكن المنشاة سواء كان شركة أو بنك من تصحيح المسار أو تصحيح الأوضاع ،وكذا تقييم الوحدات المختلفة بها بهدف تحقيق أقصى كفاءة ممكنة .

2- خصائص نظام الرقابة الداخلية

هناك العديد من الخصائص و المتطلبات التي يجب أن تتوفر في أي نظام رقابي سليم، حتى يتسنى تحقيق الاستفادة المرجوة ومن ضمن هذه الخصائص ما يأتي:[2]

-الفعالية :يقصد بها استخدام نظام رقابي جيد و متطور، يقوم على اكتشاف الأخطاء و معالجتها بطريقة تتضمن عدم وجودها في المستقبل، بأقل تكلفة ممكنة و أسرع وقت من طرف القائمين بهذا العمل من اجل تحقيق الهدف المرغوب فيه.

-الموضوعية :لاشك إن الإدارة المالية تتضمن الكثير من العناصر البشرية ،ولكن مسالة ما إذا كان المرؤوس يقوم بعمله بطريقة سليمة وحيدة ،وينبغي أن لا يكون خاضعا لمحددات و اعتبارات شخصية، ولان الأدوات والأساليب الرقابية عندما تكون شخصية ،لا موضوعية ،يؤثر ذلك على الحكم على الأداء ،مما يجعله غير سليم ،ولان التقارير المقدمة

[1]-دواجي عويشة ،دور الرقابة الداخلية في ترقية الأداء في البنوك التجارية –دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية "وكالة مستغانم "،مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي ،جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم ،2017-2018،ص 2.

[2]-عثمان خالدي ،دور الرقابة المصرفية الداخلية والخارجية في تحسين الاداء داخل البنوك التجارية –دراسة حالة عينة من البنوك التجارية –مذكرة مقدمة تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (اكاديمي)في العلوم التجارية -2014-2015،ص9-10.

من طرف مراجع الحسابات بجب أن تكون موضوعية ،حيادية تتضمن بيانات لها معنى و مدلول كاف عن الوضعية المالية للمنشاة .

-الدقة :بجب أن يكون النظام الرقابي قادر على الحصول على معلومات صحيحة ودقيقة وكاملة عن الأداء، والتأكد في نفس الوقت من مصدر المعلومات ،من خلال البيانات المسجلة بالوثائق والسجلات المحاسبية، وكذا المتابعة المستمرة في اكتشاف الأخطاء و الانحرافات من اجل التعبير عن حقيقة المركز المالي للمنشاة في نهاية الفترة المالية.

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

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

-التوفير في النفقات :الهدف من وجود نظام الرقابة هو من الحد من الانحرافات عن الخطة ،وبالتالي الحد من النفقات الضائعة أو الخسائر المرتبطة به، لذا يجب أن يكون مردود النظام اكبر من تكاليفه .فمثلا شراء نظام الكتروني شديد التطور من اجل عمليات رقابية يمكن ضبطها باستعمال أنظمة بسيطة بأقل التكاليف لا يعتبر اقتصاديا مادامت الفوائد المتحصل عليها لا توازي التكاليف.

-الاستمرارية و الملائمة :وتعني به اتفاق النظام الرقابي المفتوح ،مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه ،فعندما تكون المؤسسة صغيرة ،يفضل لها أسلوب رقابة بسيط ،على عكس ذلك عندما يكون حجم المؤسسة كبير يتطلب نظام أكثر تعقيدا وملائمة.

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

الفرع الثاني :أهداف وأهمية الرقابة الداخلية

1-أهداف الرقابة الداخلية

تتمثل أهداف الرقابة الداخلية فيما يلي: [1]

1- حماية أصول المشروع :حيث تمثل هدفا رئيسيا من أهداف الرقابة الداخلية وتتخذ أشكالا مختلفة ومتعددة تدور جميعها حول توفير الحماية التامة لأصول المشروع من التبديد و الضياع ،ويمكن تحقيق ذلك عن طريق ما يلي :

- الوقاية من الأخطاء المتعمدة التي ترتكب عن معالجة العمليات بقصد إخفاء انحراف معين أو غش.

- الوقاية من الأخطار الغير المتعمدة التي تنتج عادة من التطبيق الخاطئ للمبادئ المحاسبية.

- ا لمحافظة على الأصول من الاختلاس ،السرقة و الغش عليها.

2- دقة البيانات المحاسبية و درجة الاعتماد عليه: كيفية ضمان نوعية جيدة للمعلومات ينبغي اختيار دقة ودرجة الاعتماد على البيانات المحاسبية التي تمر عبر سلسلة من الخطوات:

- التصريح بالعمليات :تتضمن هذه الخطوة مجموعة من السياسات و القرارات الإدارية الخاصة بإجراء التبادل التجاري، وعمليات التحويل.

- التسجيل الدفتري للعمليات :يتم تسجيل العمليات التي تمت ونفذت دفتريا كخطوة ثالثة.

[1]-احمد عبد الهادي الجبار ،المراجعة الداخلية للبنوك و المؤسسات الاقتصادية (الوسائل –الرقابة –المراقبة)،مكتبة الوفاء القانونية ،الطبعة الاولى ،2017،ص259-260.

- المحاسبة على نتائج التعليمات :تأتي الخطوة الأخيرة في تحديد نتيجة العمليات المختلفة ،التي قامت بها المؤسسة على هذه النتائج.

3- تشجيع العمل بكفاءة :إن أحكام نظام الرقابة الداخلية بكل وسائله داخل المؤسسة يمكن من ضمان الاستعمال الأمثل والكفء لمواردها ،من خلال التحكم في التكاليف بتخفيضها و العمل على التحسين من مردودية نشاط المؤسسة.

4- تحقيق الالتزام بالقواعد و القوانين المنظمة :تهدف معظم الإدارات من وجود نظام للرقابة الداخلية لتحقيق الالتزام بالقواعد و القوانين و الإجراءات داخلية أو خارجية ،مباشرة أو غير مباشرة فعلى سبيل المثال التأثير المباشر لبعض القوانين على مخرجات المحاسبة مثل :قوانين المحاسبة ،قوانين التأمينات و المعاشات ،إجراءات ولوائح المؤسسة الداخلية و أيضا قانون رأس المال وقانون الشركات.

2-أهمية الرقابة الداخلية

إن زيادة واتساع نطاق الأنشطة و البرامج الاقتصادية التي تمارسها الوحدات الاقتصادية بمختلف أنواعها و أشكالها أدى إلى زيادة إبراز الرغبة في الحصول على تقييم داخلي مستقل لفاعلية الإدارة داخل هذه الوحدات و هذا ما يدخل في نطاق عمل الرقابة الداخلية و التي تعتبر من أهم أدوات الرقابة حيث يتوقف على مدى نجاح وقوة نظام الرقابة الداخلية ما يلي: [1]

- نجاح وكفاءة وفعالية رقابة ومتابعة وتقييم أداء ما تقوم به الوحدة من أنشطة و برامج مختلفة.
- زيادة كفاءة أداء العاملين في الوحدة في مجال تنفيذ و أداء الأعمال و الأنشطة الموكلة لكل منهم.
- مدى تدقيق النتائج المطلوبة و من ثم تحقيق الهداف النهائية الموضوعة من قبل الأنشطة و برامج الوحدة.

[1]-المرجع نفسه ،ص 261.

- المساعدة على اكتشاف أي انحرافات أو أخطاء عند تنفيذ أنشطة وبرامج هذه المنشاة قبل وقوعها حتى يتمكن من تجنبها ،ويمثل جوهر الرقابة الداخلية السليمة التي يجب أن تكون في نفس الوقت رقابة وقائية كلما أمكن ذلك.

المطلب الثاني :أنواع الرقابة الداخلية

وتأخذ الرقابة الداخلية عدة أنواع من أهمها ما يلي:[1]

1-الرقابة المحاسبية

تشمل كامل الوسائل و الإجراءات التي تهتم بتحقيق من دقة البيانات المحاسبية و الاعتماد عليها ،وسواء كان ذلك في مرحلة تسجيل هذه البيانات أو في مرحلة تبويبها والاعتماد عليها وتحليلها ومن هذه الوسائل تشير إلى ما يلي :

1-1-نظام محاسبي سليم بما يشمله ذلك من عناصر رئيسية ، والتي يقصد بها العناصر التي لابد من توفرها في أي نظام محاسبي وهي :المجموعة المستندية و المجموعة الدفترية (تشمل سجلات القيد الأولي ،اليوميات وسجلات القيد النهائي ،دفتر الأستاذ ،والقوائم المالية والتقارير المحاسبية)ومجموعة التعليمات (تشمل عادة الدليل المحاسبي ،السجلات المستخدمة ،الدورات المستندية ،وسلطات اعتماد القرارات المالية)،ومما أدى ذلك بالعناصر المساعدة والتي يقصد بها عادة الوسائل الآلية و الالكترونية التي يمكن استخدامها لتحقيق المزيد من الكفاءة و الفعالية للنظام المحاسبي.

1-2-المطابقات ،أي إجراءات المقارن بين عناصر مختلفة في تبويبها و لكنها ذات طبيعة واحدة لتحقيق في مدى تطابق قيمتها الموجودة في سجلات متعددة و من أمثلة ذلك ما يلي:

- المطابقة بين أرصدة العملاء أو الموردين من خلل متابعة ما يرد في مصادقتهم على الأرصدة المثبتة بدفاتر المؤسسة.
- موازين المراجعة ،بالجميع أو بالأرصدة ،أو بمهامها ،على فترات دورية متعددة.
- إخضاع عمليات المؤسسة للمراجعة الداخلية.

[1]-دواجي عويشة ،مرجع سبق ذكره ،ص07.

- التحليل المالي و تفسير النتائج التي تحتويها القوائم المالية.

2-الرقابة الإدارية

- تشمل الرقابة الإدارية في كافة الإجراءات و الأساليب و الطرق المتعلقة بالكفاءة التشغيلية والالتزام بالسياسات الإدارية ،أي أن الهدف من الرقابة الإدارية التحقق من كفاءة أداء العمليات التشغيلية أي الشركة و التحقق من الالتزام بالقوانين و اللوائح و السياسات التي وضعتها إدارة الشركة و من الأدوات الهامة في هذا المجال استخدام :
- الموازنات التخطيطية.
- موازنات البرامج و الأداء.
- أنظمة التكاليف المعيارية.
- التحليلات الإحصائية و الرياضية.
- دراسات الزمن و الحركة.

3- الضبط الداخلي

يقصد به كافة الوسائل و الإجراءات التي تؤدي إلى الضبط التلقائي لعمليات المشروع بصفة مستمرة كان يكون العمل الذي يقوم به احد أفراد المؤسسة متمما لعمل فرد أخر ومراقبا له في نفس الوقت تلقائيا مما يضمن حسن سير العمل و المحافظة على أموال المشروع و تلاقي 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 و السلطات و المسؤوليات بوضوح.
- الفصل بين المسؤوليات الوظيفية المختلفة (كان 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 و ليس هناك اختلاف حول مسؤولية المراجع عن فحص و تقويم وسائل و إجراءات كل من الرقابة

المحاسبية و الضبط الداخلي إذ أنها تؤثر بشكل مباشر على من يقوم بهو أعلى حكمه الشخصي على دلالة القوائم المالية.

المطلب الثالث: مبادئ ومكونات تطبيق الرقابة الداخلية

الفرع الأول: 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 و السياسات 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.

المبدأ الثالث :الإدارة العليا وتحديد معايير الأخلاقية لممارسة الرقابة الداخلية

يعتبر مجلس الإدارة والإدارة العليا مسؤولان عن تحديد معايير الأخلاقية والتي يجب أن يلتزم بها المراجعون والتي تتضمن عدم تصيد الأخطاء ،روح المبادرة ،عدم التشكك وإساءة الظن.

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

[1]-دواجي عويشة ،مرجع سبق ذكره ،ص 11.

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 الداخلية بصورة مستمرة وتكون جزء متكاملا من الأنشطة اليومية في المؤسسة كما يتطلب نظام الرقابة الداخلية الفعال تصميم هيكل رقابي يضم جميع مستويات العمل ويضمن مستوى عاليا من الرقابة في مختلف أقسام العمل.

المبدأ السادس :الرقابة الداخلية و أهمية تقسيم العمل

يتطلب نظام الرقابة الداخلية الفعال الفصل بين الوظائف المختلفة.

المبدأ السابع :الرقابة الداخلية ونظام المعلومات الفعال

يتطلب نظام الرقابة الداخلية الفعال توفير قدر كاف وشامل عن بيانات مالية الداخلية وعن تطابق العمليات كما يجب توفير المعلومات عن السوق الخارجي والأحداث المرتبطة باتخاذ القرار ويجب أن يكون نظام المعلومات مناسبا ،ويقدم معلومات موثقة في الوقت المناسب ويغطي جميع أنشطة عمليات المؤسسة ويتضمن الوسائل والترتيبات المناسبة للحماية و الأمان.

المبدأ الثامن :نظام الرقابة الداخلية ونظام الاتصال

يتطلب نظام الرقابة الداخلية توفير قنوات الاتصال فعالة للتأكد من أن جميع العاملين لديهم الفهم الكامل للمسؤوليات والسياسات والإجراءات اللازمة لأداء العمل وحتى يتم التوصيل للمعلومات اللازمة للشخص المناسب في الوقت المناسب.

المبدأ التاسع :علاقة الرقابة الداخلية بالمراجعة الداخلية

لكي تتحقق الرقابة الداخلية لابد أن تتم مراجعتها على أساس دوري و مستمر وذلك يستلزم إدارة مراجعة داخلية فعالة تعمل على تنفيذ نظام الرقابة الداخلية وتحديد 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 وحياد هذه الإدارة كما توجه 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 خطا أو عدم كفاءة نظام الرقابة الداخلية ويتم عمل تقرير ذلك ويقدم في الوقت المناسب إلى المستوى الإداري المناسب كما يجب تحديد الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها من جانب الإدارة العليا ومجلس الإدارة.

المبدأ الثاني عشر :توجيه تقارير المراجعة الداخلية

السلطات الرقابية تتطلب وجود نظام رقابة داخلية بصرف النظر عن حجم المؤسسة ولكي يجب ان تتناسب مع طبيعة و درجة تعقيد أنشطة المؤسسة ونوع الخطر الذي يواجهها وطبيعة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل ،وكلما كان نظام الرقابة الداخلية ملائما لهذه العوامل كان نظاما فعالا.

الفرع الثاني: مكونات الرقابة الداخلية

إن أي نظام رقابة داخلية لأي شركة سواء كانت خاصة أو عامة وبغض النظر عن مجال عملها سواء كان مالي أو برمجي فانه يتطلب توفر العناصر التالية[1] :

[1]-كحيل سليم،دور الرقابة الداخلية في تحسين الاداء المالي –دراسة حالة :المؤسسة المينائية سكيكدة –مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة ،2014-2015،ص 10.

1-بيئة الرقابة

تعتبر البيئة الرقابية الايجابية أساسا لكل المعايير حيث أنها تعطي نظاما وبيئة تؤثر على جودة أنظمة الرقابة وهناك عوامل كثيرة تؤثر عليها من أهمها:

- نزاهة الإدارة والموظفين والقيم الأخلاقية التي يحافظون عليها .
- التزام الإدارة بالكفاءة حيث يحافظون على مستوى معين من الكفاءة مما يسمح لهم بالقيام بواجباتهم إضافة إلى فهم أهمية تطوير وتطبيق أنظمة رقابة داخلية فاعلة .
- فلسفة الإدارة و تعني نظرة الإدارة إلى نظم المعلومات المحاسبية و إدارة الأفراد و غيرها.
- الهيكل التنظيمي للشركة الذي يحدد إطار الإدارة لتخطيط وتوجيه ورقابة العمليات كي تحقق أهداف الشركة.
- أسلوب إدارة الشركة في تفويض الصلاحيات و المسؤوليات.
- السياسات الفاعلة للقوى البشرية من حيث سياسات التوظيف والتدريب و غيرها.

2-تقييم المخاطر

تفسح أنظمة الرقابة الداخلية المجال لتقييم المخاطر التي تواجهها الشركة سواء من المؤثرات الداخلية أو المؤثرات الخارجية ،كما يعتبر وضع أهداف ثابتة وواضحة للشركة شرطا أساسيا لتقييم المخاطر لذلك فان تقييم المخاطر عبارة عن تحديد وتحليل المخاطر ذات العلاقة والمرتبطة بتحقيق الأهداف المحددة في خطط الأداء طويلة الأجل.

ولحظة تحديد المخاطر فانه من الضروري تحليلها للتعرف على إثرها الممكن وذلك من حيث أهميتها وتقدير احتمال حدوثها وكيفية إدارتها والخطوات الواجب القيام بها.

3-النشاطات الرقابية

تساعد النشاطات الرقابية على ضمان القيام بتوجيهات الإدارة ويجب أن تكون هذه النشاطات الرقابية فعالة و كفئة في تحقيق الأهداف الرقابية للشركة .

إن النشاطات الرقابية عبارة عن سياسات وإجراءات واليات تدعم توجهات الإدارة وهي تضمن القيام بإجراءات لمعالجة المخاطر ،ومن أمثلة هذه النشاطات الرقابية :المصادقات ،التأكيدات و مراجعة الأداء و الحفاظ على إجراءات الأمن ،والحفاظ على السجلات بشكل عام.

4-المعلومات و الاتصال

يجب تسجيل والمعلومات وإيصالها إلى الإدارة والى الآخرين الذين يحتاجونها داخل الشركة وذلك بشكل إطار زمني يساعدهم على القيام بالرقابة الداخلية والمسؤوليات الأخرى وحتى تستطيع الشركة أن تعمل وتراقب عملياتها ،عليها أن تقوم باتصالات ملائمة يمكن الثقة بها وفي الوقت المناسب وذلك فيما يتعلق بالأحداث الداخلية والأحداث الخارجية ،أما فيما يتعلق بالاتصال فانه يكون فعال يشمل تدفق المعلومات من الأعلى إلى الأسفل أو العكس أو بشكل الأفقي إضافة إلى قيام الإدارة بالتأكد من وجود اتصال مناسب مع جهات أخرى خارجية قد يكون لها اثر في تحقيق الشركة لأهدافها علاوة على حاجة الإدارة الفعالة لتقنية المعلومات الهامة لتحقيق تحسن واتصال مهم و موثوق به ومستمر لهذه المعلومات.

5-مراقبة النظام

تعمل مراقبة أنظمة الرقابة الداخلية على تقييم نوعية الأداء في فترة زمنية ما ،وتضمن أن نتائج التدقيق و المراجعة الأخرى ،ثم معالجتها مباشرة ،ويجب تصميم أنظمة الرقابة الداخلية لضمان استمرار عمليات المراقبة كجزء من السياسات الداخلية.

يجب أن تشمل مراقبة أنظمة الرقابة الداخلية على سياسات وإجراءات لضمان أن نتائج التدقيق تتم بشكل سريع وعلى الإداريين أن:

- يقيموا وبشكل سريع نتائج التدقيق والمراجعة الأخرى بما في ذلك ما يبين التصور والتوصيات التي قدمها المدققون وغيرهم من القائمين على تقييم أعمال الشركة.
- يحددوا الإجراءات المناسبة للرد على نتائج وتوصيات التدقيق وأعمال المراجعة الأخرى.
- يستكملوا ضمن إطار زمني محدد كل الخطوات التي تصحح أن تعالج الأمور المشار إليها من قبل الإدارة.

المبحث الثاني: أساليب ،خطوات ومزايا تقييم الرقابة الداخلية

المطلب الأول :أساليب الرقابة الداخلية

تعتبر الرقابة الداخلية مرحلة أساسية عبر الأساليب نذكر من أهمها:[1]

1-الأسلوب الوصفي

يقوم المراجع حسب هذا الأسلوب بتحضير قائمة تحتوي على عناوين الأنظمة الفرعية للرقابة الداخلية، فيقوم بتوجيه الأسئلة للموظفين المسؤولين عن أداء كل عملية ،فبذلك يتضح للمراجع كيفية سير العملية والإجراءات التي يمر بها ،والمستندات التي تعد من اجلها ،والدفاتر التي تسجل بها ،وقد يقوم المراجع أو مساعديه بتسجيل الإجابات ،بعد ذلك يقوم المراجع بترتيب الإجابات بحيث تظهر كيفية سير العملية من بدايتها الى نهايتها ويحدد ما إذا كان النظام يتضمن ثغرات أو ينقصه بعض الضوابط الرقابية.

ولكن ما يعاب على هذه الطريقة هو صعوبة تنتج الشرح في وصف الإجراءات ،فالأجوبة التي يتحصل عليها المراجع تتميز في بعض الأحيان بالغموض ،وبالتالي يصعب عليه استخراج الأهم من المهم وهكذا يصعب على المراجع التعرف على مواطن الضعف في النظام ،كما يمكن أن يحدث سهو عن بعض العناصر الرقابية .

2-خرائط التدقيق

عن طريق هذا الأسلوب ،يقوم المراجع بفحص كل دورات الاستغلال والتي تبدأ بقراءة الكتب للإجراءات الداخلية في حالة وجوده بالمؤسسة ،وكذلك بواسطة المحادثات مع كل موظفي المؤسسة والذين لهم دور في سير هذه الدورات ،والهدف هو معرفة الحقيقة حول القنوات التي تمر بها المعلومات و المعطيات انطلاقا من حدوث صفقات مع طرف ما إلى حد تسجيلها محاسبيا وتدقيقيا .

3-أسلوب الاستبيان

[1]-زكريا قلالة ،دور المراجعة الخارجية في تقييم نظام الرقابة الداخلية –دراسة حالة مجموعة من المراجعين الخارجي ة الداخلي في ولاية بسكرة –مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة ،2013-2014،ص 81-82.

ويضم استفسارات كتابية تحتوي على الأسس السليمة لما يجب أن تكون عليه الرقابة الداخلية وتخدم هذه القائمة من الأسئلة إلى موظفي المشروع المختصين للإجابة عليها وردها إلى المدقق الذي يقوم بدوره بالتأكد من الإجابات عن طريق الاختبار و العينة و ذلك للحكم على درجة متانة النظام المستعمل.

يتوقف نجاح هذه الطريقة على كيفية صياغة الأسئلة حيث يجب أن تصاغ بطريقة فنية بحيث تدل الإجابات ب (نعم)على أنظمة دقيقة للرقابة و الإجابة ب(لا)على أنظمة ضعيفة أو عدم وجود رقابة أصلا في تلك الناحية.

ومن مزايا الاستبيان سهولة التطبيق بالنسبة لمختلف المنشات و مرونة الأسئلة بما يتضمن ابرز معظم خصائص النظام المحاسبي لأي منشاة ،وتوفير الوقت حيث يستغني المراجع عن إنشاء برنامج جديد لكل عملية مراجعة منفردة.

كما تتمتع طريقة الاستبيان بان العملاء لا يعترضون على تطبيقها عادة حيث ينظرون إليها كجزء من إجراءات المراجعة المعتادة ،وهو ما لا يتوفر في طريقة الاستفسار الشفوي.

4-طريقة الملخص الكتابي

في ظل هذه الطريقة يقوم المراجع بإعداد ملخص كتابي يحدد فيه بالتفصيل الإجراءات و الوسائل الواجب توافرها في النظام السليم للرقابة الداخلية ،بغية الاسترشاد به لتقييم الرقابة الداخلية في المؤسسة موضوع المراجعة في الأخير نشير إلى الخطوات الواجب إتباعها بغية تقييم نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة موضوع المراجعة

الخطوة الأولى: الفحص البدني

الخطوة الثانية :اختبار الالتزام بالإجراءات و السياسة

الخطوة الثالثة :الاختبارات الأساسية

الخطوة الرابعة :إعداد تقرير

المطلب الثاني :خطوات وحدود تقييم الرقابة الداخلية

الفرع الأول: خطوات تقييم الرقابة الداخلية

يعتبر تقييم نظام الرقابة الداخلية من المهام الرئيسية التي يقوم بها المدقق الداخلي باستمرار ،حيث يقوم بأعمال الفحص والتقييم من اجل الوقوف على مدى عالمية إجراءات النظام ومستوى الثقة في المعلومات التي تنتجها وتتم عملية التقييم وفقا للخطوات التالية :[1]

1-معرفة الإجراءاتconnaissance des procédures

يعمل المدقق الداخلي على وجود نظام الرقابة الداخلية أي التعرف على الإجراءات من خلال:

- المقابلات مع الفاعلين الرئيسيين لهذه الإجراءات
- اختبار دليل الإجراءات
- مراجعة وفحص الوثائق الرئيسية التي تشكل حوامل لهذه الإجراءات

تسمح عملية التعرف للمدقق الداخلي بتحديد:

- الأطراف الفاعلة ذات العلاقة بالإجراءات وأدوارها الموكلة إليها
- التدفقات المالية
- تدفقات المعلومات
- نقاط الرقابة

أن هدف المدقق الداخلي هنا ليس الوصف الشامل للإجراءات المدروسة وإنما الإحاطة بسير العمل من أجل الوقوف على العناصر المفتاحية التي تسمح بإنجاز التقييم.

[1]-سحنون منصورة ،تقييم الرقابة الداخلية في تحسين أداء البنوك التجارية ،-دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية و مساهمة التدفق الريفية Badr بالمسيلة ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية و المالية ،2014-2015،ص 98.

أما الوسائل التي يستخدمها في هذه المرحلة فهي الإجراءات المكتوبة التي وضعتها المؤسسة ،الوصف الإنشائي ،وخرائط تدفق الوثائق .

2-اختبار التطابق والفهم tests de conformités de compréhension

إن اختبارات التطابق تسمح للمدقق بالتأكد من أن فهمه للإجراءات وللنقاط الأساسية المطبقة ،حيث تتوقف على:

- القيام باختبارات سير إجراء كامل انطلاقا من عمليات مختارة.
- انجاز اختبارات خاصة على نقاط إجراءات تبدو غير واضحة.
- تلقي تعليقات الأطراف المعنية حول وصف الإجراءات التي أعدها المدقق بما يسمح له من التأكد من عدم نسيان أو إهمال أي نقطة مهمة .

3- التقييم الأولي لنظام الرقابة الداخلية évaluation préliminaire du contrôle interne

بالاعتماد على الخطوتين السابقتين ،يتمكن المدقق من إعطاء تقييم أولي لنظام الرقابة الداخلية مبدئيا لنقاط القوة (ضمانات تسمح بالتسجيل الجيد للعمليات)ونقاط الضعف (عيوب يترتب عنها خطر ارتكاب أخطاء وتزوير).

يستعمل المدقق في هذه الخطوة في الغالب استمارات مغلقة أي استمارات مغلفة أي استمارات تتضمن أسئلة يكون الجواب عليها إما ب "نعم" أو "لا"، الجواب ب "نعم" ايجابي ،والجواب ب "لا" سلبي .

وعليه يستطيع المدقق في نهاية هذه الخطوة بتحديد نقاط ضعفه وذلك من حيث التصور ،أي من الناحية النظرية للنظام محل الدراسة.

4-اختبارات الاستمراريةtests de permanence

يتأكد المدقق من خلال هذا النوع من الاختبارات من أن نقاط القوة المتوصل إليها في التقييم الأولي للنظام نقاط قوة أي مطبقة في الواقع وبصفة مستمرة و دائمة ،أن اختبارات الاستمرارية ذات أهمية قصوى مقارنة باختبارات الفهم و التطابق لأنها تسمح للمدقق بان يكون على يقين بان الإجراءات التي راقبها مطبقة باستمرار و لا تحمل خللا.

5-التقييم النهائي لنظام الرقابة الداخلية évaluation définitive de contrôle interne

بالاعتماد على المراحل السابقة يتمكن المدقق على ضعف النظام وسوء سيره وهذا عند اكتشاف سوء أو عدم التطبيق لنقاط القوة، هذا بالإضافة إلى نقاط الضعف التي توصل إليها عند تقييمه الأولي لنظام الرقابة الداخلية ، ويقوم بحوصلة ذلك في وثيقة شاملة مبينا آثار ذلك مع المعلومات المالية و التشغيلية مع تقديم اقتراحات قصد تحسين الإجراءات و تكون عادة في شكل تقرير حول نظام الرقابة الداخلية.

الفرع الثاني: حدود نظام الرقابة الداخلية

يتضمن نظام الرقابة الداخلية بعض القيود الملازمة و التي تحد من قدرته على المنع الكامل للأخطاء والغش ولهذا السبب يوصف نظام الرقابة الداخلية مهما كانت قوته بأنه يعطي تأكيدا معقولا و ليس تأكيدا مطلقا على ضمان تحقيق أهداف المؤسسة و ذلك نتيجة لوجود العديد من المعوقات .

ومن المواضيع الأخرى ذات صلة بالرقابة الداخلية ما يلي:[1]

1-تأكيد القوائم المالية

وهي البيانات التي تؤكد إدارة المؤسسة من خلال أرصدة الحسابات ،تصنيف العمليات ،وطريقة العرض، وتتضمن هذه التأكيدات منها :

- العرض و الإفصاح حيث يفترض أن جميع المعلومات المقدمة تنعكس بطريقة متوازنة وواضحة، مما يسهل الفهم وتفاصيل الإفصاح كافية.
- الوجود أو الحدوث فهو يساعد الشركة لضمان أن تتم جميع المعاملات من بيان مالي من وكل عنصر له وجود ،بالدعم الواجب في وثائق الملكية والسجلات والفواتير و الإيصالات .
- الحقوق و الالتزامات يضمن أن الأصول المدرجة في الميزانية العمومية هي ملك الشركة وهي تماما تحت سيطرتها ويساعد هذا التأكيد أيضا الشركة على التأكد من دقة حسابات الديون .

[1]-لطيفة بلقاسم ،مرجع سبق ذكره،ص 32.

- الاكتمال
- التقييم حيث أن الأرقام الواردة في البيانات المالية دقيقة ويتم تقديمها في ظل تقييم كاف ومسبب .

2-الصلاحية (الصحة)

تعطي بعض التأكيدات المنفذة و استخدام المستندات الأصلية الملائمة و التي يجب تصميمها بحيث يمكن تقليل مخاطر التسجيل الخاطئ للعمليات أو التسجيل المزدوج أو عدم التسجيل و من الخصائص المطلوبة في تلك المستندات ما يلي:

- الترقيم المسبق لتامين الحماية لتلك المستندات
- طبع التعليمات على المستندات نفسها لإيضاح الخطوات الواجب إتباعها لتعبئة المستند من خلال نظام الرقابة الداخلية
- تحديد الحيز المصرح به للتوقيعات و الاختتام وغير ذلك على مساحة معينة من المستند التبسيط في تصميم المستند لتسهيل استخدامه ولتقليل عدد النسخ المتداولة منه وتشتمل المستندات الأصلية الأنواع التالية :الفواتير ،المذكرات، الأوامر، الأقسام(البطاقات)، الإشعارات، والإخطارات.

3-الاكتمال

يجب الفحص المتتالي للمستندات التي سبق ترقيمها للتأكد من اكتمال معالجتها ،ويعرف هذا الإجراء بالمحاسبة عن ترتيب المستندات المرقمة.

4-صحة التسجيل

يجب أن يوجد نظام تسجيل محاسبي منظم كطريقة القيد المزدوج المتعارف عليها ،وما يعرف بمسار المراجعة الذي يتكون من جميع المستندات و القيود التي يتم إجراءها عند معالجة العمليات عند الأصل (عند الحدوث)إلى الترحيل النهائي لتلك القيود وتعتبر المستندات ودفاتر اليوميات ودفاتر الأستاذ العناصر الرئيسية في مسار المراجعة.

5-المطابقة

تتم المطابقة عند مقارنة القيود والسجلات المحاسبية مع الأصول و المستندات وحسابات المراقبة، وتشمل إجراءات الرقابة غالبا مقارنة القيود المحاسبية التفصيلية مع كل من :العد الفعلي للأصول ،مجاميع الرقابة، المعلومات الخارجية ،حسابات المراقبة ،حيث تعتمد فعالية المطابقة كإجراء من إجراءات الرقابة على فصل الواجبات .

وبالإضافة إلى القيود السابق ذكرها يوجد قيود أخرى ملازمة لنظام الرقابة الداخلية و المتمثلة أساسا فيما يلي :

– التواطؤ بين العاملين لتطويق الرقابة :وذلك بتدخل شخصين أو أكثر في عمل يستهدف تنفيذ اختلاس أصول المؤسسة وإخفاء ذلك .

– تغلب الإدارة على أوجه الرقابة : إن الرقابة تكون فعالة وفقا لما تريده الإدارة ،فلا يمكن توقع منع أو اكتشاف الغش الذي يرتكبه أعضاء الإدارة المسؤولين في الأصل عن أعمال متابعة وضبط نظام الرقابة الداخلية و بسبب سوء استعمال أي شخص مسؤول لسلطته ،فقد يتمكن أحد أعضاء الإدارة من تخطي متطلبات النظام .

– التعطل المؤقت للنظام : ليس من المتوقع أن يؤدي للأفراد وظائف الرقابة بطريقة فعالة في جميع الأوقات ،فقد يحدث سوء فهم أو إهمال أو نزاعات أو إجهاد وهذا يسبب تعطل مؤقت للنظام حيث يمكن تقليل مثل هذه الحالات التي تحدث بسبب العنصر البشري من خلال استخدام الحاسبات الالكترونية .

المطلب الثالث: عوائق ومزايا نظام الرقابة الداخلية

الفرع الأول :عوائق نظام الرقابة الداخلية

إن وضع الرقابة الداخلية قد يصطدم بحالات عدم تصريح ناتجة عن بعض الاعتبارات الخاطئة منها :[1]

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

[1]–عثمان خالدي ،مرجع سبق ذكره ،ص 26.

- وجود بعض المجالات السرية حيث تؤدي هذه الأخيرة عادة إلى حدوث بعض الصعوبات في تطبيق قاعدة فصل المهام و الرقابة .
- مقاومة التغييرات ،حيث تقتضي الرقابة الداخلية أحيانا تغييرات في التعيين أو السلطة أو المنصب و المسؤوليات مما قد ينتج عنه بعض حالات التكتم من طرف بعض الأشخاص.

الفرع الثاني :مزايا الرقابة الداخلية

تسمح الرقابة الداخلية والتي يتطلب مشاركة كل ممثلي البنك بما يلي :[1]

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

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

-أحسن ضمان : أن الميزة الجمالية للرقابة الداخلية تمنح التأكد من التنفيذ الجيد للمهام على أكمل وجه ،كما أن إبراز القلق المرتبط بعدم التأكد من جودة معالجة العمليات الجارية والمعلومات المتاحة يسمح للمديرين بتكريس أهم طاقاتهم في تعريف الأهداف والوسائل الموضوعة للعمل .

[1]-المرجع نفسه ،ص 27.

المبحث الثالث: أثر مقومات الرقابة الداخلية في تقييم أداء البنك

المطلب الأول: المقومات المحاسبية لنظام الرقابة الداخلية

يتركز الجانب المحاسبي لمقومات نظام الرقابة الداخلية على مجموعة الطرق والوسائل التالية:[1]

1- الدليل المحاسبي:

تخضع عمليات تبويب الدليل المحاسبي إلى:

- طبيعة الوحدة الاقتصادية
- نوع المحاسبي المستخدم
- الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها

ويظهر ذلك من خلال تقسيم الحسابات إلى حسابات رئيسية وأخرى فرعية وشرح كيفية تشغيل هذا الحساب وبيان صنف العمليات التي تسجل فيه ويجب مراعاة ما يلي عند إعداد الدليل المحاسبي:

أن يعكس الدليل المحاسبي ما يشمله من حسابات نتائج أعمال الوحدة الاقتصادية ومركزها المالي:

ضرورة توفر حسابات مراقبة إجمالية هدفها هو ضبط الحسابات البنكية وذلك يهدف إلى اكتشاف الأخطاء غير المقصودة وتحقيق المصداقية

مما سبق نستخلص أن الدليل المحاسبي له دور إيجابي في تقييم الأداء في البنوك.

2-الدورة المستندية

تعتبر الدورة المستندية التي تتميز بدرجة عالية من الكفاءة المصدر الأساسي لأدلة الإثبات وهو ما يتطلب:

[1]-فتحي رزق السوافيري ،سمير كامل محمد ،محمود مراد مصطفى ،الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية ،دار الجامعة الجديدة للنشر ،2020،ص21.

-مراعاة الدورة المستندية والشكلية عند تصميم المستندات

-قدرة المستند على تحقيق الذي صمم لأجله

-ترقية المسند لتسهيل عملية الرقابة وضمان عدم ازدواجية المستندات تحقيق الرقابة من ناحية تقديم أداء البنوك من ناحية أخرى

-أن تتميز الدورة المستندية ضمن النظام المحاسبي مع مراعاة خطط السلطة والمسؤولية

إن الدورة المستندية تتميز بالوضوح في التصميم والاستخدام في تقييم الأداء وهذا ما يعكس الدور الإيجابي لها في البنوك التجارية.

3-المجموعة الدفترية:

يتم إعداد مجموعة دفترية متكاملة حسب طبيعة الوحدة الاقتصادية و أنشطتها في ظل النواحي القانونية، وخاصة دفاتر اليومية العامة وما يرتبط به من يوميات مساعدة ويخضع ذلك إلى المعطيات الأساسية التالية :

-ترقيم الصفحات قبل استخدامها لأغراض الرقابة

-إثبات العمليات وقت حدوثها كلما أمكن ذلك.

-ويعرض دليل الإجراءات الدورة المستندية لكل عمليات المؤسسة وما يرتبط بها من سجلات محاسبية الى جانب علاقة هذه المستندات والسجلات الإدارية والأقسام المكونة للهيكل التنظيمي داخل البنوك.

نستنتج أن المجموعة الدفترية تتميز بالبساطة في التصميم لتحقيق سهولة الاستخدام و الاطلاع والفهم وقدرتها على تقييم الأداء في البنوك التجارية.

4-الوسائل الإدارية الآلية:

تساهم الوسائل الآلية المستخدمة ضمن عناصر النظام المحاسبي في ضبط وإنجاز الأعمال كآلات العد النقدية المحصلة أو تسجيلها إلى جانب استخدام الحاسب في انجاز بعض خطوات الدورة المحاسبية وتحليل البيانات سواء يفترض إعدادها أو الإفصاح عنها وهو ما يدعم الدور الرقابي للنظام المحاسبي في تقديم أداء البنوك .[1]

5- الجرد الفعلي:

يساعد الجرد الفعلي لممتلكات المؤسسة من نقدية بالصندوق، المخزون والأوراق المالية وعناصر الأصول التالية كالأراضي والمباني والسيارات ومقارنتها مع الأرصدة المحاسبية التي تقدمها السجلات المحاسبية في تحقيق الرقابة على نتائج عمليات الرقابة في تقييم الأداء في البنوك التجارية.

6- الموازنات التخطيطية:

ويظهر الدور الرقابي للموازنات التخطيطية من خلال إجراء مقارنة بين الأداء الفعلي وما تشمله الموازنات من بيانات تقديرية موضوعة مسبقا ثم حساب الانحرافات وتحليلها لتحديد سببها ومحاولة تفاديها حيث يتطلب ذلك تحديدا دقيقا للتنظيم وأهدافه ووظائفه، وكذلك تحديد خطوط السلطة المسؤولة ووجود نظام محاسبي سليم ووضع معايير عملية دقيقة ولا تعتبر الموازنات التخطيطية نظاما كاملا للرقابة ولكنها جزء من هذا النظام.

-7 أنظمة التكاليف المعيارية ونظام تكاليف الأنشطة:

ويظهر الدور الرقابي للتكاليف المعيارية في المقارنة بين التكاليف المحددة مسبقا من مؤسسة بهدف إعداد الموازنات التخطيطية وتقييم الأداء وقياس تكلفة الإنتاج من الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات وبيان مسبباتها والعمل على اتخاذ الإجراءات التصحيحية لهذه الانحرافات.

المطلب الثاني: المقومات الإدارية لنظام الرقابة الداخلية.

-1 هيكل تنظيمي كفء: يعتبر وجود هيكل تنظيمي كفء في المؤسسة هو أساس عملية الرقابة , إذا إن الهيكل التنظيمي الكفء هو الهيكل الذي يتم فيه تحديد المسؤوليات و السلطات المختلفة لكافة الإدارات و الأشخاص بدقة

[1]-فتحي رزق السوافيري وآخرون ،المرجع نفسه ،ص22.

وبصورة واضحة حيث يختلف الهيكل التنظيمي حسب طبيعة الوحدة الاقتصادية وحجمها وعدد مسؤولياتها التنظيمية و الانتشار الجغرافي لها وبهدف إنشاء هيكل تنظيمي كفء الى تحديد الإدارات و الأقسام و اختصاصات كل منها بالإضافة إلى مسؤوليات الأشخاص و العلاقات بينهم وذلك من خلال توضيح الأنشطة ووضعها في مجموعة متجانسة وتحديد القسم أو الإدارة المسؤولة عن تنفيذها .

بناءا على ما سبق يمكن القول إن الهيكل التنظيمي يشمل [1]:

-الرقابة الداخلية على العمليات: وذلك بعدم القيام بتوظيف واحد او إدارة واحدة بأداء العملية في بدايتها حتى نهايتها.

-أن تحدد مسؤولية تسجيل البيانات وتداولها ومسؤولية التداول والمحافظة على الأموال التي تتم المحاسبة عليها.

-الاستقلال التنظيمي: وذلك عن طريق تحديد سلطات كل إدارة ومسؤولياتها وتنظيم العلاقة بين الإدارات وتحديد المسؤوليات والفصل بين الأداء.

-إعداد خريطة تنظيمية رئيسة وخرائط تفصيلية لكل قسم أو إدارة على حدى.

2-كفاءة العاملين:

تساهم كفاءة الأفراد بشكل مهم فيما يلي: (1)

-تحقيق فعالية نظام الرقابة الداخلية خاصة في حالة ضعف الضوابط الرقابية وحتى في حالة ضوابط رقابية عالية، فإن ضعف قدرات العاملين و الثقة فيهم سوف يترتب عليه محاولات من هؤلاء للتغلب على هذه الضوابط، حيث تعتمد فعالية نظام الرقابة الداخلية على كفاء الموظفين ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب لذلك تعتبر عملية اختيار الموظفين ذو الكفاءة العالية وتدريبهم وصفاتهم الشخصية من العناصر التي يجب اتخذها بعين الاعتبار عند تقييم أداء البنوك التجارية.

[1]-سعيد يوسف حسن كلاب ،واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي ،الجامعة الإسلامية-غزة ،قدمت هذه الرسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة أعمال ،2004،ص49.

-3 معايير أداء سليمة

إن وجود هيكل تنظيمي كفء وعمالة مدربة وذات قدرات وكفاءات عالية لا يعني التخلي عن توفير معايير لقياس أداء هؤلاء العاملين وذلك في محاولة لمقارنة الأداء الخطط مع الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات والإجراءات الواجب اتخاذها لتصحيحها، حيث أن سلامة الواجبات والوظائف في كل قسم يؤثر بدرجة كبيرة على فعالية الرقابة الداخلية وعلى كفاءة العمليات الناشئة عن هذا الأداء ويجب أن تمدنا الإجراءات الموضوعة بالخطوات التي يتم بمقتضاها اعتماد العمليات وتسجيلها والمحافظة على الأصول.

-4 مجموعة من الإجراءات والبيانات لحماية الأصول:

إن من أهداف نظام الرقابة هو حماية الأصول وذلك بوجود مجموعة من السياسات و الإجراءات التي تسمح بحماية الأصول و منع تسويقها و اختلاسها وضمان صحة البيانات و التقارير المحاسبية وتزداد الحاجة لهذه الإجراءات التي تسمح بحماية الأصول ومنع تسريبها و اختلاسها وضمان صحة البيانات و التقارير المحاسبة وتزداد الحاجة لهذه الإجراءات و السياسات كلما كر حجم المشروع وتعددت فروعه بهدف توفير وسائل رقابة مناسبة للتأكد من انجاز القرارات المختلفة على كافة المستويات حيث تزداد أهميتها كلما وصف التنظيم بأنه لا مركزي , كما تتطلب حماية الأصول ومنع تبديدها توافر إجراءات الضبط الداخلي بين الأقسام والإدارات، وهذا ما يدل دورها الإيجابي في تقييم الأداء للبنوك التجارية.

5- قسم المراجعة الداخلية

من متطلبات نظام الرقابة الداخلية ما يلي :[1]

-وجود قسم كتنظيم إداري داخل الوحدة الاقتصادية يطلق عليها قسم المراجعة الداخلية، مهمته التأكد من تطبيق كافة الإجراءات واللوائح والسياسات التي وضعتها الإدارة وأيضا التأكد من دقة البيانات المحاسبية التي يوفرها النظام

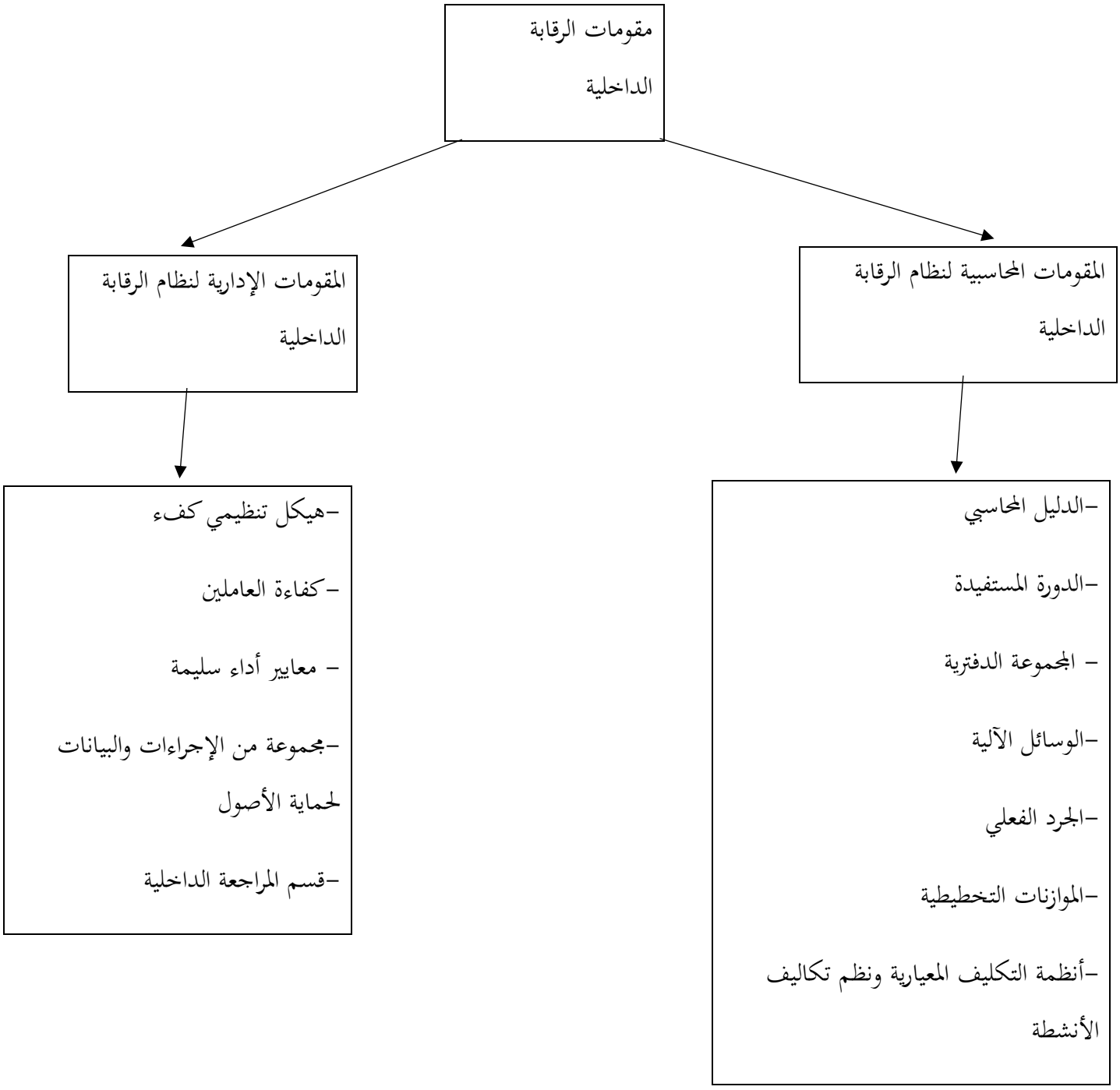
[1]-محمد لمين عيادي ،مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير -علوم التسيير- جامعة الجزائر ،2008،ص137.

المحاسبي وأيضا التحقق من عدم وجود أوجه تلاعب أو مخالفات وبصورة مختصرة فان المهمة الرئيسية لقسم المراجعة التأكد من تطبيق وانجاز مهمات نظام الرقابة الداخلية.

-ومنه نستنتج أن قسم المراجعة الداخلية هي العنصر الأساسي لنظام الرقابة الداخلية والحصول على البيانات الدقيقة في الوقت المناسب.

-وتهدف هذه الأخيرة إلى مساعدة مراكز القرار بالبنك والتحقق من المسؤوليات عن طريق تزويدها بتحاليل موضوعية وتقييم الأداء في البنوك.

الشكل رقم (3) يمثل مقومات الرقابة الداخلية.[1]



[1] المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقا من المعطيات المعتمد عليها.

خلاصة الفصل

تعتبر الرقابة الداخلية بمثابة وظيفة ينبغي القيام بها في كافة مجالات النشاط العملي من حيث اعتبارها نظاما لضبط الأداء و ضمانا لتحقيق الأهداف المخططة ،ولقد زاد الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية في محاولة لتحقيق الأهداف و المسؤوليات الملقاة على عاتق الإدارة ،ويمكن من خلال هذه الدراسة أن نستخلص بان نظام الرقابة الداخلية هو عبارة عن وسيلة تعتمد عليها المؤسسة من اجل بلوغ أهدافها من خلال إجراءات و خطوات لتنفيذ القوانين الموضوعة وتجنب المخاطر التي تهدد المؤسسة عن طريق اكتشافها و معالجتها في الوقت المناسب.

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل نستخلص أن موضوع الرقابة الداخلية وكل ما يحتويه من عناصر يعتبر من الدراسات الأكثر أهمية داخل المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسات البنكية بصفة خاصة.

كما أن نظام الرقابة الداخلية يهدف إلى تحقيق مستوى جيد من الأداء داخل البنوك التجارية.

وفي الأخير يمكن القول إن تقييم الأداء لا يكون جيدا وكاملا دون وجود نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات البنكية التي تساهم في تطوير الاقتصاد في الجزائر.

خاتمة:

حاولنا من خلال تناولنا لموضوع دور الرقابة الداخلية في تقييم أداء البنوك التجارية، إبراز أهمية الرقابة الداخلية و دورها في تحقيق أهداف المؤسسات البنكية من خلال تنفيذ وتجسيد الخطط المرسومة، وكذلك تقييم الأداء الذي هو جزء من الرقابة الداخلية وبواسطة يمكن اتخاذ قرارات سليمة وملائمة للنظام البنكي وتعود عليه بالمنفعة والفائدة، وتقليل المخاطر، والحصول على معلومات محاسبة ومالية دقيقة و صحيحة خلية من الأخطاء والغش والتحايل.

وفي الأخير تعد الرقابة الداخلية ضرورية حيوية لتأكد من حسن سير الخطط المرسومة للبنك، ومن أن الإنجاز يسير حسب ما قرر له ،كما أنها تلعب دورا كبيرا في تحقيق فعالية و كفاءة وحسن سير الأداء في البنوك التجارية

نتائج الدراسة:

من خلال استعراض مختلف عناصر الفصلين تم استخلاص بعض العناصر البسيطة ومن أهمها:

-إن التصميم السليم للرقابة الداخلية يساهم في دعم أهداف المؤسسة وفشله يرجع إلى وجود قصور في الإجراءات الرقابية

-ضرورة تفعيل العناصر الأساسية التي تتسم بها عملية تقييم الأداء في الكشف عن نقاط الضعف لكل عنصر منها، وتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية.

-تضمن الرقابة الداخلية كل مقاييس النجاح حيث تضمن للإدارة تحقيق أهداف للمحافظة عليها ضد الأخطار.

-نجد عملية تقييم الأداء إطار عملية التدقيق ونطاق الفحص، ومجموعة إجراءات يجب الاعتماد عليها.

الاقتراحات:

-ضرورة اعتماد على الرقابة الداخلية نظرا لدورها في تقييم الأداء العمليات الداخلية في المؤسسة.

-ضرورة إجراءات تكوينية وتدريبية للمسؤولين والمدراء والموظفين في مجال الرقابة الداخلية من أجل أن يتمكنوا من التقييم المستمر للأداء وذلك بإتباع أساليب المنافسة والفعالة الأمر.

-متابعة تنفيذ الإجراءات بعيدا عن الثقة الزائدة، الحد من قبل المترشحين في مرؤوسيهم.

-يجب على الإدارة العامة وضع لوائح وإجراءات الخاصة بنظامها الوقائي حيث يكون معلوم لدى جميع موظفيها في كل المستويات الإدارية والتركيز على التقييم اليومي لأدائهم حيث تعالج الاختلالات في الوقت المناسب.

-إن التطبيق الحسن لتقسيم العمل والإلهام يعتبر من الشروط الواجبة للوصول إلى نظام رقابي ذو فعالية وكفاءة.

آفاق البحث العلمي

في نهاية هذا البحث نرجو من المولى العالي القدير أن نكون قد وفقنا في إتمام هذه الدراسة وساهمنا ولو بجزء قليل في تسليط الضوء على جانب من جوانب المهمة ذات العلاقة المباشرة بالرقابة الداخلية وتقييم الأداء في البنوك وان نكون قد فتحنا مجالات ومواضيع أخرى للنقاش والدراسة ،والتي يمكن مباشرتها من طرف زملائنا الطلبة مستقبلا ومنه نقترح التالي :

- اختيار الأساليب الحديثة الأخرى لمراقبة التسيير في تقييم الأداء .
- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على قطاعات خدمية أخرى .

كتب ومجالات

إبراهيم أحمد إبراهيم ،تاج السر عثمان عيسى ،دور أساليب و أنواع الرقابة الداخلية في مراجعة العمليات المالية النقدية 2015.

إبراهيم فضل المولي البشير ، أثر استراتيجية التميز في الأداء المالي للمصارف التجارية ، مجلة العلوم الاقتصادية جامعة السودان العدد 02، 2014.

إبراهيم محمد المحاسنة ، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ، دار الجرير للنشر والتوزيع الطبعة الأولى ،عمان ،2013.

بلال خلف سكارنة ، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي دار المسيرة ، الطبعة الأولى ،عمان 2015.

بوالشرقي كمال ،الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية و الإدارة ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى عمان 2015.

خاد راغب الخطيب، مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية في القطاع العام والخاص، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع الطبعة 1 ،2016.

خالد أمين عبد الله ، علم تدقيق الحسابات ، الناحية النظرية دار وائل للنشر الطبعة الأولى 1999.

خوضر أحمد ، الرقابة على البنوك التجارية ، مذكرة تكميلية لنيل شهادة ماستر 2013-2014.

عبد الوهاب ،عبد الله ،مسعود عياشي ،دور الرقابة الداخلية في رفع كفاءة الأداء المالي ، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات اليمنية ،مجلة جامعة النصر ،العدد 4 ، ديسمبر 2014.

فتحي رزق السوافيري ،سمير كامل محمد ،محمود مراد مصطفى ،الاتجاهات الحديثة في الرقابة و المراجعة الداخلية ،دار الجامعة الجديدة للنشر 2002.

مزغيش عبد الحليم ، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة ،مذكرة ماجستير ،تخصص تسويق ،كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية جامعة الجزائر 2012.

المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي ، الامارات العربية المتحدة ،2009.

نصر محمود مزيات فهد ،أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية ،دار الصف ، الطبعة الأولى عمان 2009.

.

مذكرات

حمودي ام العز : دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،مذكرة ماستر ،تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة ورقلة 2012.

دواجب عويشة ، دور الرقابة الداخلية في ترقية أداء البنوك التجارية –دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية ،وكالة مستغانم ،مذكرة تخريج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي 2017-2018

زكرياء قلالة ، دور المراجعة الخارجية في تقييم نظام الرقابة الداخلية ، دراسة حالة مجموعة من المراجعين الخارجي و الداخلي في ولاية بسكرة ،مذكرة مقدمة كبرى من متطلبات نيل شهادة ماستر علوم مالية و المحاسبية 2014/2013.

سحنون منصورة ،تقييم الرقابة الداخلية في تحسين أداء البنوك التجارية –دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية ومساهمة التدفق الريفية BADR بالمسيلة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم التجارية المالية 2014-2015.

السعيد بريش،نعيمة جباوي ، أهمية التكامل بين أدوات التسيير في تقييم الأداء المنظمات و زيادة فعاليتها دراسة حالة ،مكتبة الأوراس، مجلية أداء المؤسسات الجزائرية العدد 1 ،2012.

السعيد بلوم ،أساليب الرقابة ودورها في تقسيم أداء المؤسسة ،دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات و الجرارات بالسوناكوم. مذكرة ماجستير ،تخصص: تسيير الموارد البشرية ،كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ،جامعة قسنطينة 2008.

سعيد يوسف حسن كلاب ،واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي الجامعة الإسلامية ،غزة،قدمت هذه الرسالة لاستكمال لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة أعمال -2004.

الشيخ دوادي ، تحليل الأسس النظرية ، مفهوم الأداء ، مجلة الباحث ، جامعة الجزائر العدد 07 ،2010.

صلاح حسن،التحليل و إدارة وحمكمة المخاطرل المخاطر الصرفية الالكترونية ، دار الكتاب الحديث ،بدون طبعةالجزائر،2006.

ضيف خلاف ، البنوك التجارية ودورها في تمويل التجارة الخارجية دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ام البواقي خلال فترة 2000-2016 مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص مالية وبنوك 2014-2015.

عبد الفتاح محمد الصحن .الرقابة و المراجعة الداخلية الحديثة ،الدار الجامعية الإسكندرية ،مصر 2006.

عبد المالك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفاعلية ، تقديم ، مجلية العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة ، العدد 01 ، نوفمبر 2001.

عزار عمار ،تعريف الرقابةا لداخلية في البنوك التجارية ، دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة مسيلة ،بدر،مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي 2015/2014. لطيفة بلقاسم ،الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الجزائرية ، حالة البنك الوطني الجزائري وكالة 316 ام البواقي ،مذكرة تكميلية مقدمة لنيل شهادة الماستر 2012-2013.

كحيل سليم ، دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي ،دراسة حالة ،المؤسسة المينائية سكيكدة مذكرة مقدمة من جزء متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية و المحاسبة 2014-2015.

محمد البشير بن عمر ،دور حكومة المؤسسات في ترقية القرارات المالية لتحسين للأدلاء المالي للمؤسسة لدراسة حالة المجمع الصناعي ميدانيا في الفترة 2013،2008 .أطروحة دكتوراء ،تخصص :مالية المؤسسة ،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ،جامعة ورقلة 2017.

محمد لمين عيادي ، مساهمة المراجعة الداخلية في تقسيم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،علوم تسيير جامعة الجزائر 2008.

مدحت محمد أبو النصر ، الأداء الإداري النصير ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، الطبعة الأولى القاهرة 2012

نور الدين بن عمارة : تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسة عين غار–الجزائر ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة وحدة ورقلة 2005-2006.

وهيبة رمضان ،محمد حسن إبراهيم ،فضل المولى البشير ، أثر استراتيجية التميز في الأداء المالي للمصارف التجارية ، محلية العلوم الاقتصادية جامعة السودان ال حمزة بوكفة ،أثر استخدام الانترنات على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،مذكرة ماستر ،تخصص : تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة ،كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية جامعة ورقلة 2012.

قائمة المواقع

- **Business4lions.com**
- **Mouhasaba-you7.com**
- **S:Uar.recrutement-basusystem.com**
- **الحسابات والودائع<reb<www.reb.sy**
- **www.burgan.com<site page>**

.