الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية والتجارية

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
فرع: العلوم الاقتصادية
التخصص: إقتصاد نقدي وبنكي

المرجع : ...../2018

مذكرة بعنوان:

المراجعة الداخلية ودورها في تفعيل أداء البنوك

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة ميلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية (ل.م.د) تخصص " إقتصاد نقدي وبنكي "

إعداد الطالبان:
- عيسوس إكرام
- أوشيكن عنتر

إشراف الأستاذة:
- د. كنيدة زليخة

لجنة المناقشة:

اسم ولقب الأستاذ	الجامعة	الصفة
أ.أوصالح عبد الحليم	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	رئيسا
أ. بن عويدة سمية	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	مناقشا
د. كنيدة زليخة	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	مشرفا ومقررا

السنة الجامعية: 2017-2018

بسم الله الرحمن الرحيم
١٤٣٨

شـــكر و عـــرفـان

نعوذ بالله من عين لا تدمع وقلب لا يخشع وعلم لا ينفع ودعاء لا يستجاب.

نحمد الله ونشكره على العزيمة والصبر الذي منحنا إياهما طيلة هذا المشوار ليتجسد جهدنا في هذا العمل البسيط الذي نتمنى أن يكون سندا علميا لكل من يطلع عليه.

وانطلاقا من قول الرسول صلى الله عليه وسلم "... من صنع إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئوه به، فادعوا لهم حتى تروا أنكم كافأتموه ..." فإننا نتقدم بخالص الشكر والعرفان للأستاذة المشرفة الدكتورة **"كنيدة زليخة"** والتي لم تدخر جهدا لمساعدتنا في إنجاز هذا العمل وعلى المجهودات التي بدلتها طيلة السنة من خلال متابعة العمل ونصائحها وتوجيهاتها القيمة، كما نتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة أعضاء اللجنة الموقرين الذين وافقوا على مناقشة هذه المذكرة.

كما نتقدم بالشكر والتقدير إلى المشرفة علينا في بنك الفلاحة والتنمية الريفية على مساعدتها لنا خلال التربص الميداني الأستاذة **"بن عويدة".**

وفي الأخير نتقدم بالشكر إلى كل من قام بمساعدتنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد حتى ولو بكلمة تشجيع في إتمام هذه الدراسة.

إهداء

إلى **والدي العزيزين** اللذان شاركاني في مشواري بالابتهال والدعاء، واللذان كانا رمزا للعطاء غير محدود طيلة حياتي أمد الله في عمرهما ومتعهما بالصحة والعافية وأعقبهما في الفوز النجاح واجعلهما يا ربي في المراتب العليا من الجنة

إلى **إخوتي الأعزاء وزوجة أخي** اللذين شاركوني مشواري بالمتابعة والسؤال فجزاهم الله خير الجزاء والعطاء والثواب وأرجوا من الله أن يوفقهم ويسعدهم ويثبتهم على الدين والطاعة، وأن ييسر لهم سبيل الخير والفلاح في الدنيا والآخرة.

إلى الصديقة والمشاكسة ابنة خالي **"نـــجلاء"**

إلى الكتكوتة الغالية ونور العائلة ابنة أختي **"جنجونة (جنى)"**

إلى صديقاتي الغاليات اللواتي كانا معي وساعداني طيلة هذه السنة **"مريم"**، **"ياسمينة"**، وبالأخص **"نوال"**.

إلى كل من أفادني في مشوار دراستي وأعانني فيه.

إلى زميلي في هذا العمل.

إكـــــرام

إهداء

إلى من قال فيهما جل شأنه "وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"
روح أبي الطاهرة، غفر الله له وأسكنه فسيح جناته.
روح أمي الطاهرة ، غفر الله لها وأسكنها الفردوس الأعلى.
اللهم اغفر لهما وارحمهما واجعل قبريهما روضتين من رياض الجنة ، واجعلني اللهم ذخرا لهما ، وصل اللهم على محمد الصادق الأمين.
إلى جميع العائلة.
إلى الأصدقاء والزملاء.
إلى زميلتي في هذا العمل.

وشـــــكرا

عنـــتر

المـلـخـص

تناولت الدراسة المراجعة الداخلية ودورها في تفعيل أداء البنوك، وهدفت الدراسة للتعرف على المراجعة الداخلية على مستوى البنوك بمفهومها الواسع ، والوقوف على المشاكل التي تواجه المراجعة الداخلية وتأثيرها على تقييم الأداء المصرفي، ونظرا لطبيعة هذا الموضوع فقد تم استخدام المنهج الوصفي مدعما بدراسة الحالة بغرض معرفة دور المراجعة الداخلية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وما مدى تأثيره على أداء البنك.

وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن المراجعة الداخلية أحد أهم مكونات عناصر تقييم الأداء في البنوك التجارية، حيث أن متابعة تطوير معاييرها يساهم بشكل رئيسي في تحسين أداء المصارف لإنجاز العديد من الأهداف وتحديد الانحرافات وأسبابها وكيفية علاجها.

الكلمات المفتاحية

المراجعة الداخلية، تقييم الأداء، الرقابة الداخلية، بنك الفلاحة.

Abstract:

This study examined the role of internal audit in activating and enhancing bank performance, it aimed also to identify the wide definition for internal audit at the level of banks, and tracing the problems faced by the internal audit and its influence on bank performance evaluation, in consideration of the subject's type we found that descriptive approach was the most appropriate one to use, in addition to the method of studding a case in order to identify the role of internal audit in agricultural and rural development bank, and how much it influences it.

We conclude that the internal audit is one of the most important components of the performance evaluation's elements in commercial banks, updating its standards contributes in enhancing the banks' performance, enabling them to achieve a lot of goals in addition to identify the variations, its causes and the method of treating them.

Key words:

Internal Audit, Performance Evaluation, Internal Control, agricultural bank.

الفهرس

المراجعة الداخلية ودورها في تفعيل أداء البنوك دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة	الصفحة
بسملة.	
شكر و عرفان.	
إهداء.	
الملخص.	
الفهرس.	I – III
قائمة الجداول.	IV
قائمة الأشكال.	V
قائمة الملاحق.	VI
مقدمة.	أ– د
الفصل الأول: الإطار النظري للمراجعة الداخلية	2– 27
تمهيد.	2
المبحث الأول: ماهية المراجعة الداخلية.	3
المطلب الأول: نشأة المراجعة الداخلية.	3
المطلب الثاني: مفهوم المراجعة.	4
المطلب الثالث: أهمية المراجعة الداخلية وأهدافها.	5
المبحث الثاني: أساسيات المراجعة الداخلية.	7
المطلب الأول: أنواع المراجعة الداخلية.	7
المطلب الثاني: معايير المراجعة الداخلية.	8
المطلب الثالث: علاقة المراجعة الداخلية بكل من الرقابة والمراجعة الخارجية.	11
المطلب الرابع: موقع المراجعة الداخلية في التنظيم الإداري.	15
المبحث الثالث: تنفيذ المراجعة الداخلية.	17
المطلب الأول: منهجية المراجعة الداخلية..	17
المطلب الثاني: مسؤوليات ومهام إدارة المراجعة الداخلية.	19
المطلب الثالث: مداخل تنظيم المراجعة الداخلية.	20
المطلب الرابع: وسائل وأدوات المراجعة الداخلية.	23
خلاصة الفصل.	27

الفصل الثاني: الأداء المصرفي ومراجعة العمليات في البنوك التجارية	66 -28
تمهيد.	28
المبحث الأول: ماهية البنوك التجارية والأداء المصرفي.	29
المطلب الأول: مفهوم البنوك التجارية وأنواعها.	30
المطلب الثاني: أهداف البنوك التجارية.	31
المطلب الثالث: أنواع البنوك التجارية.	32
المطلب الرابع: مفهوم تقييم الأداء وأسبابه.	33
المبحث الثاني: المراجعة الداخلية على العمليات البنكية.	40
المطلب الأول: إجراءات الرقابة الداخلية.	40
المطلب الثاني: إجراءات تنفيذ المراجعة الداخلية.	47
المطلب الثالث: النظام المحاسبي في البنوك التجارية.	57
المبحث الثالث: استخدام أسلوب العينات الإحصائية كأسلوب مراجعة.	61
المطلب الأول: أهداف استخدام أسلوب العينات الإحصائية.	61
المطلب الثاني: كيفية اختيار العينات الإحصائية.	62
المطلب الثالث: كيفية استخدام المعاينة الإحصائية في المراجعة.	64
خلاصة الفصل.	66
الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة ميلة–	80-68
تمهيد.	68
المبحث الأول: لمحة تاريخية عامة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية.	68
المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية.	68
المطلب الثاني: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة ميلة.	69
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة ميلة–	70
المبحث الثاني: ماهية المراجعة الداخلية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة ميلة.	72
المطلب الأول: تعريف المراجعة الداخلية.	72
المطلب الثاني: أهداف المراجعة الداخلية.	72
المطلب الثالث: العناصر الأساسية للمراجعة الداخلية.	73
المطلب الرابع: جهاز المراجعة الداخلية.	73
المطلب الخامس: الأطراف الفاعلة في المراجعة الداخلية.	73
المبحث الثالث: دراسة حالة مهمة مراجعة وتدقيق بوكالة ميلة الخاصة بالتجارة الخارجية.	75
المطلب الأول: موضوع مهمة المراجعة.	75

المطلب الثاني: سيرورة مهمة المراجعة على مستوى الوكالة.	75
المطلب الثالث: شكل ومضمون تقرير المهمة.	76
المطلب الرابع: أمثلة عن بعض الاختلالات والتجاوزات خلال مهمة المراجعة لوكالة ميلة.	78
خلاصة الفصل.	80
خـاتمـة.	83-82
قائمـة المـراجـع.	88-85
الملاحق.	93-90

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
جدول رقم (01-01)	أوجه الاختلاف.	14
جدول رقم (01-03)	أمثلة عن بعض الاختلال خلال مهمة المراجعة لوكالة ميلة.	78

قائـمـة الأشـكـال

الرقم	العنوان	الصفحة
شكل رقم (01- 01)	تموضع المراجعة الداخلية داخل الهيكل التنظيمي.	17
شكل رقم (01- 02)	تنظيم أعمال المراجعة الداخلية بحسب الموقع الجغرافي.	22
الشكل رقم (01-03)	المستويات التنظيمية للمراجعة الداخلية.	23
الشكل رقم (03- 01)	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR – وكالة ميلة-	70

قائـمة الملاحـق

الرقم	العنوان	الصفحة
ملحق رقم 01	تقرير المراجعة الداخلية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة والخاص بالتجارة الخارجية.	92-90
ملحق رقم 02	طلب التربص لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة.	93

مقدمة

لقد عرف العالم تطورا كبيرا في مختلف المجالات السياسية والاجتماعية، وخاصة الاقتصادية من القرن الماضي ، وأصبح نجاح النظام الاقتصادي مرهونا بمدى فعالية ونجاعة النظام المصرفي للدولة ، ومدى قدرتها على تمويل التنمية الاقتصادية الشاملة، والتكيف مع التحولات الاقتصادية، حيث أصبحت البنوك تلعب دورا حيويا واستراتيجيا في التنمية الاقتصادية خاصة أنها أصبحت تتعامل مع شركاء ومساهمين وتعمل على ضمان حقوقهم، فالبنوك لم تعد ملكا للدولة فقط وهذا ما يعرضها لمخاطر عديدة منها ما هي متعلقة بالمنافسة وآليات السوق.

لقد مس التطور حجم المؤسسة المصرفية التي أصبحت تتميز في وقتنا الحاضر بكبرها وتعقد الوظائف المكونة لها و تشابكها، وهذا ما أدى إلى الاهتمام بنظم المراجعة الداخلية وجعلها أداة إدارية تعتمد عليها الإدارة لمدى الالتزام بالإجراءات الرقابية و تقييمها.

تتمثل وظيفة المراجعة الداخلية في الكشف عن الأخطاء، والتلاعبات والغش في النظام المحاسبي والتقييم الدوري للسياسة المحاسبية والمالية والتأكد من أنها تسير حسب الخطة الموضوعة، وهذا ما يؤدي إلى ضمان استقرار النظام المصرفي بصفة خاصة والنظام الاقتصادي بصفة عامة.

I- الإشكالية

من خلال ما سبق يمكن استخلاص الإشكالية التالية:

كيف يمكن أن تساهم المراجعة الداخلية في التأثير على أداء البنوك التجارية؟

II- التساؤلات الفرعية

من خلال الإشكالية العامة يمكن طرح التساؤلات التالية:

- ما المقصود بالمراجعة الداخلية؟
- ما الفرق بينها وبين المراجعة الخارجية؟
- كيف تؤثر المراجعة الداخلية على أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة ميلة؟

III- الفرضيات

للإجابة عن الأسئلة الفرعية المطروحة، تم اعتماد مجموعة من الفرضيات التالية:

- المراجعة الداخلية وظيفة مستقلة مهمتها التدقيق الدوري والمستقل لمختلف وسائل التسيير.
- التأهيل العلمي واستقلالية المراجع الداخلي يساعدان في ترقية أداء المراجعة الداخلية.
- النظام المحاسبي البنكي هو ركيزة أساسية تعتمد عليها البنوك في تسيير عملياتها.
- إن تطبيق المراجعة الداخلية الفعالة يؤثر بشكل إيجابي في ترقية وتطوير الأداء ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة.
- تطبق المراجعة الداخلية فعلا على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة ميلة –.

IV- أسباب اختيار الدراسة

ترجع أسباب اختيار الدراسة إلى:

- الميول الشخصي للتعمق في مواضيع المراجعة الداخلية.
- تلاؤم موضوع الدراسة مع تخصص الباحث اقتصاد نقدي وبنكي.
- إعطاء صورة وجيزة عن المراجعة الداخلية في البنوك التجارية.
- تسليط الضوء على دور المراجعة الداخلية وأهميتها في البنوك التجارية.

V- أهمية الدراسة

- تتجلى أهمية البحث من خلال تسليط الضوء على أهمية المراجعة الداخلية كنشاط تقييمي لتدقيق وفحص كافة الأنشطة والعمليات المختلفة بهدف تطويرها، والتأكد من كل نشاط من أنشطة البنك وذلك من خلال وضع برامج للمراجعة.
- تعمل المراجعة الداخلية على الكشف عن النقائص، وإدراج مجموعة من التصحيحات الممكنة لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة.
- توضيح الإطار العام للمراقبة الداخلية التي تمارسه السلطات الإشرافية على أعمال البنوك.

VI- أهداف البحث

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة طبيعة الجهاز المصرفي، وإبراز أهمية المراجعة الداخلية فيه.
- معرفة التغيرات التي حدثت من جراء تطبيق نظم المراقبة الداخلية.
- إجراء دراسة تطبيقية للربط بين ما توصلت إليه الدراسة النظرية والواقع الفعلي.
- محاولة إظهار الأعمال التي تقوم بها المراجعة الداخلية ومدى مساهمتها في تحسين أداء البنوك.

VII- حدود الدراسة

- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية والذي يعتبر من أهم البنوك التجارية وركزنا دراستنا على وكالة ميلة.
- **الحدود الزمانية:** وقد تطرقنا خلال دراستنا لمهمة التدقيق والمراجعة الداخلية على مستوى البنك محل الدراسة خلال الفترة الممتدة ما بين 2015/06/24 و 2015/07/19، وكان ذلك طيلة فترة إنجازنا لهذه الدراسة.

VIII- منهج الدراسة

تم الاستناد على المنهج الوصفي لعرض ووصف مختلف المفاهيم المتعلقة بنظام المراجعة الداخلية، كما قمنا باستخدام بعض الأدوات لتحصيل المعلومات وتوظيفها خلال الدراسة الميدانية، وهي الملاحظة والمقابلة.

IX- هيكل الدراسة

بناء على الأهداف والفرضيات الموضوعة سابقا، في حدود الإشكالية المطروحة، كان الاختيار على تقسيم خطة البحث إلى ثلاث فصول:

- **الفصل الأول:** والذي يتمحور حول ثلاث مباحث، بدءا بمفاهيم حول المراجعة الداخلية ثم أساسيات المراجعة الداخلية وأخيرا منهجية تنفيذ عمليات المراجعة الداخلية.
- **الفصل الثاني:** ويتمحور حول المراجعة في النشاط البنكي، وبتطرقنا إلى مفاهيم حول البنوك التجارية كذا المراجعة في العمليات البنكية.
- **الفصل الثالث:** قمنا بالتطرق إلى واقع المراجعة الداخلية ودورها في رفع أداء البنوك – دراسة حالة BADR – وكالة ميلة–

X- صعوبات البحث

من بين المشاكل الأساسية التي واجهت هذا العمل البسيط والمتواضع ما يلي:

- السرية التامة من قبل البنوك في إعطاء المعلومات والبيانات الكافية التي تدعم بحثنا.

XI- الدراسات السابقة

1- **الدراسة الأولى:** شعباني لطفي، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة مع دراسة حالة قسم تصدير الغاز التابع للنشاط التجاري لمجمع سونطراك، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.

أ- **إشكالية الدراسة:** تتمحور إشكالية البحث حول المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة وعليه كان التساؤل الرئيسي كما يلي:

فيما تكمن فعالية تقييم نظام الرقابة الداخلية من طرف المراجع الداخلي؟

ب- **النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة:** توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- إن الرقابة الداخلية هي مجموعة من الوسائل والقوانين التي توضع من طرف الإدارة لضمان التحكم في وظائف المؤسسة بغية الوصول إلى تسيير فعال للعمليات المالية والإدارية التي تقوم بها هذه الأخيرة، فنظام الرقابة الداخلية وبالإضافة إلى أنه أداة تسيير، فهو أداة للوقاية والإنذار عن كل ما يمس باستقرار المؤسسة.

- يكمن الهدف الأساسي للرقابة الداخلية في ضمان صحة البيانات التي ستأخذ كأساس للحكم على مدى صحة الأداء من جهة وعلى النتائج التي ستظهرها القوائم المحاسبية وكذا المركز المالي إلى جانب حماية الممتلكات من جهة أخرى.
- نشاط المراجعة الداخلية يشمل المراجعة المالية، وأخرى للتأكد من مدى الالتزام بالسياسات واللوائح والقوانين الموضوعة، ومراجعة العمليات للأنشطة وكافة الإجراءات والعمليات للتحقق من كفايتها ومدى انتظامها، كما يمكن إضافة مراجعة نظام المعلومات ودرجة الأمان المصاحبة لها، فقيام المراجع الداخلي بمختلف هذه المراجعات يكون لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف إدارة المؤسسة.

2- **الدراسة الثانية**: أحمد محمد مخلوف، المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية العوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.

أ- **إشكالية الدراسة:** تتمحور إشكالية البحث حول المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، وعليه كان التساؤل الرئيسي كما يلي:

ما مدى تطبيق المراجعة الداخلية في البنوك التجارية الأردنية وفقا للمتطلبات التي تفرضها المعايير المعتمدة للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية الأردنية؟

ب- **النتائج المتوصل إليها خلال الدراسة**: توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية وبين عدد العاملين في التدقيق الداخلي، عدد سنوات الخبرة المصرفية للعاملين في التدقيق الداخلي، عدد فروع البنك، ويعود ذلك إلى أن التزام البنوك التجارية الأردنية بتطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها لا يرتبط بهذه المتغيرات، وكذا باقي المتغيرات الشخصية للمدقق الداخلي.
- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي والتخصص اعلمي والمؤهل العلمي للمدققين الداخليين في البنوك التجارية الأردنية تبعا لمتغير التخصص والمؤهل العلمي للمدققين الداخليين، استنادا إلى قيمة (ف المحسوبة)، حيث بلغت (1,104)، وبمستوى دلالة (0,337) علما بأن مستوى المعنوية المقبول ($a<0,05$).
- تشير نتائج الدراسة إلى أن الدور الكبير والمهم الذي تلعبه البنوك التجارية الأردنية في الاقتصاد الوطني، وأن هذه الأهمية تنعكس على وظيفة التدقيق الداخلي وبالتالي فالمدقق الداخلي يجب أن يكون مؤهلا علميا ومهنيا، كي تبقى البنوك تلعب الدور المميز في الاقتصاد المحلي.

الفصل الأول

الإطار النظري للمراجعة الداخلية

تمهيد:

شهد العالم في السنوات الأخيرة العديد من التطورات الاقتصادية، وانهيار كبير مس معظم المؤسسات الاقتصادية الكبرى أدى إلى ضرورة زيادة الاهتمام بالمراجعة الداخلية، التي تهدف إلى الفحص المستمر للسياسات والإجراءات الموضوعة من طرف الإدارة، وكذا التأكد بشكل مستمر من مدى دقة وسلامة البيانات المحاسبية التي يوفرها النظام.

و لكي نتمكن أكثر من التعرف على المراجعة الداخلية قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث

- **المبحث الأول:** ماهية المراجعة الداخلية.
- **المبحث الثاني:** وظيفة وأنواع المراجعة الداخلية وموقعها في التنظيم الإداري.
- **المبحث الثالث:** تنفيذ المراجعة الداخلية.

المبحث الأول: ماهية المراجعة الداخلية

تعتبر المراجعة الداخلية عامل أساسي داخل المنظمة، فهي تساعد موظفي البنك على تنفيذ مسؤولياتهم بفعالية، وسنتعرف من خلال هذا المبحث على نشأة ومفهوم المراجعة الداخلية، ثم على أهميتها وعلى أهدافها.

المطلب الأول: نشأة المراجعة الداخلية

إن التطور العلمي والتكنولوجي الذي عرفته دول العالم عبر الأزمنة، وما عرفه قطاع الأعمال من تطور، وظهور الشركات الكبيرة المتعددة الجنسيات في معظم دول العالم وحاجتها لعملية المراجعة وإلى معلومات دقيقة وموثوقة حول نشاطها، والتوجيه نحو استثمارات مفضلة يكون فيها العائد مقبولا[1]، كما أن اهتمام إدارة الوحدة الاقتصادية بضرورة التعرف على مدى كفاءة أداء العاملين فيها ومدى تنفيذهم سياستها وتوجهاتها أدى كل ذلك إلى ظهور الحاجة إلى وجود محاسب داخلي يقوم بتقييم الأنشطة الداخلية في الوحدة وفحص الأداء المحاسبي فيها، ويطلق على المحاسب المراجع الداخلي internal auditor.[2] ومع زيادة حالات الفشل واختلاس المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية في الأربعينات من القرن السابق أدى إلى ضرورة الاعتراف بالمراجعة الداخلية كمهنة لها مقوماتها وهذا من خلال وضع معايير مهنية لممارستها، والترخيص بمزاولتها مع ضرورة التعليم والتطوير المستمر لممارسي هذه المهنة، وتماشيا مع التطورات الاقتصادية الحديثة، قام معهد المراجعين الداخليين الأمريكيين بتعديل تعريفها سنة 1957 و 1971، بحيث نلاحظ تطور أهدافها من نظرة محاسبية محضة، تعتمد على اكتشاف الأخطاء والغش والتلاعبات إلى أن أصبحت تهتم بمتابعة نشاطات المؤسسة.

أما في وقتنا الحاضر فأصبحت المراجعة الداخلية بالغة الأهمية باعتبارها أداة إدارية يمكن الاعتماد عليها في ترشيد العملية الإدارية بمفهومها المعاصر بحيث انحصر اهتمامها في بادئ الأمر في نطاق ومجال ضيق يقتصر على مراجعة القيود والسجلات المالية، ثم اتجهت بعد ذلك نحو المجالات الإدارية والتشغيلية نتيجة الظروف الاقتصادية.[3]

---

[1] لطفي أمين السيد أحمد: **التطورات الحديثة في المراجعة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 02.

[2] محمد السيد السراب: **أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل**، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ط1، 2007، ص: 125.

[3] شعباني لطفي: **المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة**، رسالة ماجستير –إدارة أعمال– جامعة الجزائر، 2004، ص: 69.

المطلب الثاني: مفهوم المراجعة

تعتبر المراجعة الداخلية من أهم الوسائل والطرق التي تستخدمها الإدارة لغرض التحقق من فاعلية الرقابة الداخلية، فالمراجعة الداخلية هي إحدى حلقات الرقابة الداخلية تعمل على مد الإدارة بالمعلومات المستمرة.

تعرف المراجعة الداخلية على أنها « تحقيق العمليات والقيود بشكل مستمر في بعض الأحيان ويقوم بها فئة من الموظفين لحماية الأصول وخدمة الإدارة العليا ومساعدتها في التوصل إلى الكفاية الإنتاجية القصوى والعمل على قياس مدى صلاحية النظام المحاسبي وطرق المراقبات الأخرى ».[1]

عرفها مجمع المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية The institute of internal auditors (IIA) على أنها « وظيفة يؤديها موظفين من داخل المشروع وتتناول الفحص الانتقادي للإجراءات والسياسات والتقييم المستمر للخطط والسياسات الإدارية وإجراءات الرقابة الداخلية. وذلك بهدف التأكد من تنفيذ هذه السياسات الإدارية والتحقق من مقومات الرقابة الداخلية سليمة ومعلومات سليمة ودقيقة كافية».[2]

سبقت الإشارة إلى أن المراجعة الداخلية كانت في أول الأمر تهتم بالجانب المالي والمحاسبي محاربة الأخطاء وأعمال الغش، ثم توسع مجال تدخلها إلى كل وظائف الاستغلال داخل المؤسسة من خلال متابعة والاهتمام بمؤشرات الاستغلال داخل المؤسسة كالاهتمام بصافي المبيعات والإنتاج.... الخ.

فمجال هذا النوع من المراجعة أصبح واسعا جدا، وهذا ما نلاحظه من خلال التعريف الذي وضعه لها المعهد الفرنسي للمراجعين والمراقبين الداخليين "IFACI": المراجعة الداخلية هي فحص دوري للوسائل الموضوعة تحت تصرف المديرية قصد مراقبه وتسيير المؤسسة، هذا النشاط تقوم به مصلحة تابعة لمديرية المؤسسة مستقلة عن باقي المصالح الأخرى.

إن الأهداف الرئيسية للمراجعين الداخليين في إطار هذا النشاط الدوري، هي إذن التدقيق فيما إذا كانت الإجراءات المعمول بها تتضمن ضمانات كافية وأن العمليات شرعية، والتنظيمات فعالة، وأن الهياكل واضحة ومناسبة.

الجدير بالذكر أن اهتمام المراجعة الداخلية بكل ما يجري داخل المؤسسة أدى بدوره إلى ظهور مراجعة العمليات.[3]

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف المراجعة الداخلية على أنها إحدى الركائز الأساسية للإدارة العليا حيث تقوم بتقديم الاستشارات بهدف إضافة قيمة وتحسين كل من الأداء والعمليات ومساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها المسطرة.

خصائص المراجعة الداخلية

[1] زاهرة توفيق تسواد: **مراجعة الحسابات والتدقيق**، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص: 87.

[2] محمد السيد سرايا، مرجع سابق، ص: 126.

[3] محمد بوتين: **المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص: 7.

تتميز المراجعة الداخلية بعدة خصائص وهي:

أ- المراجعة الداخلية وسيلة لتقويم الرقابة الداخلية.

ب- هي إحدى الأقسام أو إدارات المنشأة الهامة من أجل تحقيق أهداف هذه المنشأة.

ج- المراجعة الداخلية تتميز بالاستمرارية خلال السنة المالية وتشمل كل أنشطة المنشأة.

د- تسعى المراجعة الداخلية لخدمة الإدارة.

هـ- تعتبر المراجعة الداخلية بالمنشأة وظيفة استشارية وليس لها الحق في اتخاذ القرارات.

و- اذا كانت المراجعة الداخلية قوية فإنها تساعد المراجع الخارجي على تأدية مسؤولياته بكفاءة واقتدار.[1]

المطلب الثالث: أهمية المراجعة الداخلية وأهدافها

إن تعدد الجهات الطالبة لخدمات المراجعة الداخلية دليل على مدى أهميتها، لذا سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى أهميتها وأهدافها.

أولا: أهمية المراجعة الداخلية

لقد ازدادت أهمية المراجعة الداخلية في وقتنا الحالي وأصبحت نشاطا تقويميا لكافة الأنشطة والعمليات في المنشأة يهدف إلى تطوير هذه الأنشطة ورفع كفايتها الإنتاجية وقد بلغت أهمية المراجعة ذروتها للأسباب التالية:

- تطور حجم المنشآت وانتشارها جغرافيا وعلى نطاق واسع مما أدى إلى تباعد المسافة بين الإدارة العليا وبين كافة العاملين.
- ظهور الشركات المساهمة وحاجة الجمعية العمومية إلى معلومات لسلامة استثمار أموالها وصحة وعدالة الإفصاح عن البيانات والقوائم والحسابات الختامية المنشورة.
- الاستقلال التنظيمي للإدارات ضمن الهيكل التنظيمي وتعدد المسؤوليات الإدارية في المنشأة مما دفع بالإدارة إلى تفويض السلطات والمسؤوليات ومن ثم حاجة الإدارة للتأكد من استحمال السلطات وتحمل المسؤوليات المقابلة وفقا للسياسات والنظم والإجراءات المعمول بها.
- حاجة المجتمع إلى البيانات والمعلومات المثبتة في التقارير ولأجل التأكد من ذلك لا بد من سلامة نظام التدقيق الداخلي.[2]
- كبر حجم المنشآت وتعدد عملياتها.
- اضطرار الإدارة إلى تفويض السلطات والمسؤوليات إلى بعض الإدارات الفرعية بالمؤسسات.
- حاجة إدارة المؤسسة إلى بيانات دورية ودقيقة لرسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات.
- حاجة الجهات الحكومية وغيرها إلى بيانات دقيقة للتخطيط الاقتصادي والرقابة الحكومية.[1]

---

[1] الإمام أحمد يوسف محمد: **دور المراجعة الداخلية في تحسين كفاءة وفعالية صناديق الاستثمار**، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، 2015، ص: 285

[2] أحمد محمد مخلوف: **المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية في البنوك التجارية الأردنية**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر، قسم العلوم الاقتصادية والتسيير، 2006-2007، ص: 75.

ثانيا: أهداف المراجعة الداخلية

من تعريف المراجعة الداخلية يمكن تلخيص الأهداف الأساسية لوظيفة المراجعة الداخلية في تحقيق الأنشطة التالية:

- فحص وتقييم مدى ملائمة تطبيق الرقابة المحاسبية والمالية والتشغيلية عن طريق تقييم نظم الرقابة المختلفة.
- التحقق من مدى التزام العاملين بالسياسات والخطط والإجراءات والقوانين والأنظمة ذات التأثير الهام على أعمال المنشأة.
- تحديد مدى ملاءمة إجراءات المحاسبة عن الأصول ومدى كفاية الحماية والأمان لتلك الأصول.
- التحقق من مصداقية وسلامة المعلومات وفحص الوسائل المستخدمة في تحديد وقياس وتبويب وتقرير مثل هذه المعلومات.
- تقييم نوعية وجودة الأداء في تنفيذ المسؤوليات المحددة.[2]
- تقييم مدى اقتصادية وكفاءة استخدام الموارد.
- فحص العمليات للتحقق من أن النتائج تتوافق مع الأهداف.

يتمثل هدف المراجعة الداخلية في مساعدة كافة أعضاء الإدارة في الاضطلاع بمسؤولياتهم بشكل فعال عن طريق تزويدهم بأنواع معينة من التحليلات والتقييمات بالإضافة إلى التعليمات الملائمة بخصوص الأنشطة محل الفحص، ويرتبط المراجعون الداخليون بكل مرحلة من أنشطة المؤسسة والتي تمثل خدمة للإدارة، ويمتد ذلك الارتباط إلى مدى أوسع من السجلات المحاسبية والمالية بالحصول على فهم كامل للأعمال والأنشطة محل الفحص.[3]

---

[1] جربوع يوسف محمد: **مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 20.

[2] وجدي حامد حجازي: **أصول المراجعة الداخلية مدخل عملي تطبيقي**، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر، مصر، 2010، ص: 12.

[3] سعودي بالقاسم: **المراجعة الداخلية**، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثانية علوم التسيير، تخصص مراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017، ص: 13.

المبحث الثاني: أساسيات المراجعة الداخلية

المطلب الأول: أنواع المراجعة الداخلية

يمكن تصنيف المراجعة الداخلية إلى عدة تصنيفات، وكل تبويب يتضمن أنواع مختلفة لعمليات المراجعة الداخلية، وذلك وفقا للآتي:

أولا: المراجعة المحاسبية والمالية

كما رأينا فقد ارتبط مفهوم المراجعة الداخلية سابقا بغرض التأكد من إجراء العمليات المالية والمحاسبية بالطريقة الصحيحة، ففحص الوثائق المالية والمحاسبية تمكن التجنب من الوقوع في الأخطاء ومحاربة الغش، ويعتمد في المراجعة الداخلية على المعطيات التالية:

1- المحاسبة العامة: وذلك من أجل التحقق من موثوقية المعلومات المحاسبية والمالية التي تقدم في الميزانية العامة للمؤسسة، وكذا جدول حسابات النتائج...إلخ

2- المحاسبة التحليلية: يتم عن طريقها التأكد من صحة حساب التكاليف والهوامش من خلال تحليل مختلف مكونات تلك الحسابات.

3- معطيات الموازنات التقديرية: وهي الموازنات التي يتم فيها تقييم ومراقبة الأداء المالي، ومثال ذلك موازنة المبيعات، وموازنة الإنتاج، ... إلخ

4- المعطيات الإحصائية: لها دور في إعطاء صورة حقيقية عن وضعية المؤسسة. [1]

ثانيا: المراجعة الإدارية

أدى توسع نشاط المنشآت إلى اتساع مفهوم المراجعة الداخلية في حد ذاته، حيث امتد نطاقها إلى تقييم كافة نواحي النشاط الأخرى للمنشأة إلى جانب النواحي التقليدية، فأصبح بذلك نظام المراجعة الداخلية يهتم بفحص النظم الموضوعة للتحقق من الالتزام بالسياسات والخطط والإجراءات والقوانين التي يكون لها أثر واضح على العمليات للتحقق من أن النتائج الإجمالية تتوافق مع الأهداف المحددة، فالمراجعة الداخلية تضمن تقديم معلومات أكثر مصداقية لتسهيل مبدأ المساءلة العامة، وتسهيل اتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا أو الجهات الإشرافية بغرض تقويم الانحرافات الموجودة أو التي يمكن التوصل إليها، فهي تؤدي إلى ضمان الأداء الاقتصادي الفعال والرشيد.

في هذا المجال يمكن للمراجعة الداخلية أن تحدد درجة ملاءمة وفعالية النظم الموضوعة في المساعدة على الالتزام بالسياسات والإجراءات والقوانين، وتمكن من اكتشاف الحالات التي يتم فيها خرق هذه السياسات والإجراءات أو عدم الالتزام بها.[2]

---

[1] عطا الله أحمد سويلم الحسبان: **الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات**، دار الحرية، الأردن، 2009، ص ص: 61-62.

[2] نفس المرجع، ص ص : 61-62.

المطلب الثاني: معايير المراجعة الداخلية

تعتمد المراجعة الداخلية على معايير يطلق عليها اسم معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية بالولايات المتحدة حيث تم تقسيمها إلى خمس معايير أساسية وهي صادرة عن معهد المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية، ولقد وردت هذه المعايير في خمس مجموعات على النحو التالي.

أولا: الاستقلالية

وتعد المراجعة الداخلية نشاطا تقييميا مستقلا، مما يعني ضرورة استقلالية هؤلاء المراجعين الداخليين عن الأنشطة التي يقومون بمراجعتها، وتعني الاستقلالية أداء العمل بحرية وموضوعية، حيث أن غياب هذه الاستقلالية يؤدي حتما إلى الابتعاد عن النتائج المراد الوصول إليها من خلال إنشاء هذا القسم بتلك المنشأة، وتتكرس هذه الاستقلالية في عنصرين أساسيين هما:

أ- **الوضع التنظيمي**

وتتعلق بتبعية قسم المراجعة الداخلية إلى مستوى إداري معني يسمح للقائم بالمراجعة بمهمته على أكمل وجه، وهو ما سوف نتطرق إليه بالتفصيل لاحقا (المطلب الرابع).

ب- **الموضوعية**

ولتأكيد موضوعية المراجع الداخلي هناك عدة أمور يجب مراعاتها، بحيث يجب تقسيم العمل بين موظفي قسم المراجعة الداخلية بشكل يراعي فيه عدم وجود تضارب في المصالح بينه وبين باقي الأشخاص الذي يقوم بمراجعة أعمالهم، مع التأكيد على عدم وجود تحيز من قبله لهؤلاء الأشخاص، كما يفترض بالقائم بأعمال المراجعة عدم القيام بأي عمل تنفيذي بالمنشأة، إضافة إلى إمكانية تبادل مهام القيام بالمراجعة الداخلية بشكل دوري بين موظفي القسم لضمان وتكريس هذه الموضوعية.

ثانيا: الكفاءة والتأهيل

بحيث يجب أن يكون المراجع الداخلي على مستوى مناسب من الكفاءة والتأهيل يساعده في إنجاز عمله، بحيث لا بد أن يكون على دراية تامة بمبادئ وأساليب المحاسبة المالية، وكذا أن يكون ملما بالمبادئ اللازمة لإجراء عمليات تقييم الأنشطة المختلفة، وتحديد وفهم أسباب القصور، وحجم الانحرافات، وتقديم الحلول اللازمة لكل ذلك، إضافة إلى معرفته بالمبادئ الأساسية لبعض العلوم كالاقتصاد، والقانون، والضرائب، والإحصاء، ونظم المعلومات،... وغيرها[1].

[1] أحمد عبد المولى الصباغ وآخرون: **أساسيات المراجعة ومعاييرها** ، جامعة القاهرة، 2008، ص: 144. 145، 150.

ثالثا: نطاق العمل

نظام الرقابة المالية الداخلية للمنشأة هو محور عملية المراجعة الداخلية، فعلى القائم بهذه المهمة أن يتأكد دوما من مدى كفاءة وفعالية هذا النظام في تحقيق أهداف واستراتيجيات المنشأة من خلال:

1- التأكد من درجة مصداقية ودقة المعلومات المالية والتشغيلية

حيث تمثل نظم المعلومات المختلفة المصدر الرئيسي للبيانات والمعلومات التي يعتمد عليها في اتخاذ القرارات، ويعتبر دور المراجع الداخلي أحد الحلقات الأساسية في هذه العملية الرقابية، حيث عليه أن يتأكد من توقيتها السليم، وكفاية فعالية إجراءات الرقابة أثناء تسجيلها.

2- التأكد من الالتزام بالسياسات والخطط والإجراءات والقوانين واللوائح الموضوعة

وفي هذا الإطار على المراجع الداخلي أن يقوم بـ:

- تحديد درجة ملاءمة وفعالية النظم الموضوعة في المساعدة على الالتزام بالسياسات والخطط والإجراءات والقوانين واللوائح وكذا اكتشاف حالات عدم الالتزام بها.

3- المساعدة على حماية أصول الشركة

وهي إحدى المهام التي وضع من أجلها نظام المراجعة الداخلية، حيث تنحصر مهمة المراجع الداخلي في هذا المجال في التحقق من وجود التدابير الكافية لحماية أصول المنشأة من الخسائر التي قد تنتج عن مختلف الأنشطة غير القانونية، وكذا التحقق من الوجود الفعلي لهذه الأصول من فترة لأخرى مع تحرير تقارير دورية بشأن ذلك.

4- التأكد من الاستخدام الاقتصادي الكفء للموارد

حيث تعتمد الإدارة بشكل كبير على الإجراءات والأدوات الرقابية المختلفة لأجل ضمان الاستخدام الأمثل للموارد وفي هذا الشيء يتم التأكد من وضع معايير الأداء اللازمة لذلك سواء كانت متعلقة بالعمل أو الوقت، وكذا متابعة عملية تحديد الانحرافات، إضافة إلى التأكد من أن الجهة المسؤولة التي يتم إعلامها تقوم فعلا باتخاذ قرارات لتقويم تلك الانحرافات ... إلخ، وغيرها من الإجراءات التكميلية الأخرى.

5- التحقق من إنجاز أهداف العمليات أو البرامج المختلفة

في هذا الإطار تتحدد مهمة المراجع الداخلي في المساعدة على تطوير وتحسين الأداء، بمعنى التوجيه بغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة من قبل المنشأة، ويتم ذلك من خلال التأكد من إنجاز هذه الأهداف التي تحديدها للعمليات والبرامج المختلفة، وأن هذه الأهداف لا تتعارض مع الأهداف العامة للمنشأة.[1]

رابعا: أسلوب أداء عمليات المراجعة الداخلية

تم تحديد معايير الأداء المهني لمهمة المراجعة الداخلية بالعناصر الآتية: اختيار مجال المراجعة، التخطيط لعملية المراجعة، فحص وتقييم المعلومات، التقارير عن النتائج ومتابعة التوصيات بحيث يتضمن مجال المراجعة تحديد العملية التي تم مراجعتها وذلك بناء على أولويات يحددها القائم بأعمال المراجعة أو

[1] أحمد عبد المولى الصباغ وآخرون: المرجع السابق، ص ص: 155-156.

حسب المخطط الموضوع للعملية أو بناء على طلب الإدارة العليا، في حين يتضمن التخطيط لعملية المراجعة تحديد أهداف عمليات المراجعة ونطاق العمل والحصول على المعلومات اللازمة عن المجال المراد مراجعته مع تحديد الموارد البشرية والمادية لذلك، وكذا عمليات المسح الأولي للمجال المراد مراجعته والمتضمنة الاطلاع على السياسات والإجراءات المتبعة، وكذا الاهتمام بملاحظات موظفي القسم كما يتضمن هذا العنصر وضع برنامج لإتمام عملية المراجعة، الذي يمكن توثيقه، وأخيرا تحديد الجهة التي سوف يقدم إليها التقرير الخاص بالعملية، أما عملية فحص و تقييم المعلومات فيتم فيها:

- تجميع المعلومات التي تتعلق بموضوع المراجعة بما يتفق مع أهداف ونطاق عملية المراجعة ويتم ذلك باستخدام إجراءات المراجعة التحليلية والتي تشتمل على المقارنات بين الفترة الحالية والفترة السابقة، والمقارنات بين الأداء الفعلي والأداء المخطط، ودراسة العلاقات بين المعلومات المالية، والمعلومات غير المالية التي تتعلق بها، ودراسة العلاقات بين عناصر المعلومات متمثلة في مؤسسات أخرى من نفس الحجم والشكل والنشاط.
- يجب أن تكون المعلومات كافية ويمكن الاعتماد عليها وملائمة ومفيدة، لتوفير أساس قوي يمكن الاعتماد عليه في الوصول إلى النتائج والتوصيات، بمعنى يجب أن تستند تلك المعلومات على حقائق كافية ومقنعة، حيث يسمح للشخص المؤهل أن يصل إلى نفس النتائج، كما يجب أن تكون المعلومة ملائمة لتدعيم النتائج والتوصيات، وتتماشى مع أهداف المراجعة، كما تساعد المعلومات المفيدة في تحقيق المؤسسة لأهدافها.
- يجب اختيار إجراءات المراجعة المناسبة كاختيار نوع الاختبارات وأساليب المعاينة الإحصائية التي سوف تستخدم ... الخ
- يجب توفير الإشراف الكافي على عملية تجميع المعلومات، تحليلها وتفسيرها وتوثيقها بما يوفر تأكيدا كافيا للحفاظ على موضوعية المراجع والتأكد من تحقيق أهداف المراجعة.
- يجب إعداد أوراق العمل لتوثيق عملية المراجعة من قبل المراجع مع مراجعة هذه الأوراق مع المشرف على إدارة قسم المراجعة الداخلية.

فيما يلعب تقرير المراجعة وتوصيل النتائج دورا رئيسيا في إيجاد الحلول للمشاكل القائمة، وفي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اتجاهها بناء على تلك النتائج، وتعتبر التقارير المكتوبة الوسيلة الرئيسية للتوصيل الجيد للنتائج، بحيث يجب مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها مع المسؤولين على تلك الأنشطة التي تم مراجعتها بالمنشأة، وفي المستويات الإدارية لأخذ وجهة نظرهم في النتائج والتوصيات لضمان عدم وجود لبس فيها قبل إصدار التقرير، كما يشتمل التقرير التوصيات بإجراء تحسينات وإصلاحات معينة أو بيان بالأداء الجيد للنشاط الذي تم مراجعته أو بيان بالإجراءات التصحيحية، أما المتابعة فتعتبر خطوة مهمة يمكن

من خلالها التأكد من مدى فهم وقبول النتائج والتوصيات والتأكد من أنه قد تم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بناء على النتائج.[1]

خامسا: إدارة قسم المراجعة

تقتضي معايير المراجعة الداخلية ضرورة أن يكون رئيس قسم المراجعة أو المشرف على دراية بالنواحي الإدارية سواء كان ذلك من الناحية النظرية أو التطبيقية، فإلى جانب الوظيفة التقييمية، هناك وظيفة إدارية بحيث تتمثل في إدارة الموارد البشرية المتاحة بهذا القسم بحيث:

- تحقق أعمال المراجعة الأغراض العامة والمسؤوليات التي اعتمدتها الإدارة العليا وقبلها مجلس الإدارة.
- تستخدم الموارد المتاحة بهذا القسم(قسم المراجعة الداخلية) بكفاءة عالية وفعالية.
- تتماشى جميع أعمال المراجعة الداخلية مع معايير الممارسة المهنية الداخلية، وحتى يتمكن المشرف على قسم المراجعة الداخلية من إدارة القسم بما يحقق تلك الأهداف العامة يجب:

أ- أن تكون لدى المشرف على قسم المراجعة الداخلية لائحة بأهداف السلطات ومسؤوليات القسم.

ب- أن يقوم المشرف على قسم المراجعة الداخلية بوضع خطة لتنفيذ مسؤوليات القسم.

ج- أن يوفر المشرف على القسم سياسات وإجراءات مكتوبة تكون مرشدا للعاملين معه بالقسم.

د- أن يضع كذلك برنامجا لاختبار وتطوير الموارد البشرية المتاحة في قسم المراجعة الداخلية.

إلى جانب ذلك يقوم رئيس المراجعة الداخلية بتنظيم العلاقة مع المراجع الخارجي فهو ملزم بتوفير جو من التعاون بين القسم الذي يقوم بالإشراف عليه والمراجع الخارجي، وهذا لضمان التغطية الكافية للأنشطة التي يجب مراجعتها لتفادي تكرار عملية المراجعة، بالإضافة إلى ذلك فإن رئيس القسم ملزم بوضع برامج للإشراف والمراجعة لمتابعة وتقييم العمليات، بهدف ضمان وجود مستوى مناسب من الكفاءة في تأدية العمل بهدف التأكد من السياسات والإجراءات الموضوعة وفق الخطط والبرامج المعدة سابقا. [2]

المطلب الثالث: علاقة المراجعة الداخلية بكل من الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية

يعتمد البنك بشكل كبير على المراجعة الداخلية من أجل قياس مدى نجاعة نظام الرقابة الداخلية الذي تم وضعه لتحديد السلوك العام للتسيير، حيث تقوم المراجعة الداخلية بتقييم وضمان السير الحسن للإجراءات، ومتابعة العمليات والتدقيق فيها، من جهة أخرى فإن هذه المنشأة لن تكون بواسطة إجراءات المراجعة الداخلية في منأى عن إجراءات المراجعة الخارجية والتي تخضع لها دوريا، وسوف نتطرق فيما يلي إلى أوجه العلاقة بين المراجعة الداخلية وكل من الرقابة الداخلية وكذا المراجعة الخارجية.

---

[1] الهيئة السعودية للمحاسبين: **مشروع معايير المراجعة الداخلية وقواعد السلوك المهني**، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر الإلكترونية، الرياض، السعودية، جويلية 2004، ص: 89.

[2] فتحي رزق السوافيزي وآخرون: **الرقابة والمراجعة الداخلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 107.

أولا: علاقة المراجعة الداخلية بالرقابة الداخلية

تعتبر الرقابة من الأدوات الرئيسية التي تساعد المؤسسة في ضمان تحقيق الأهداف المخطط لها، حيث يعتبر نظام الرقابة الداخلية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليه مختلف المؤسسات باعتباره خط الدفاع الأول وأحد أركان الإدارة الاستراتيجية الحديثة الذي يرعى مصالح كافة الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة من خلال حسن استخدام وتوجيه الموارد الاقتصادية المتاحة « فنظام الرقابة الداخلية هو الخطة التنظيمية وكل الطرق والمقاييس المعتمدة داخل المؤسسة من أجل حماية الأصول، ضمان دقة وصدق البيانات المحاسبية وتشجيع فعالية الاستغلال والمحافظة على السير الحسن وفقا للسياسات المرسومة»[1].

وعليه فإن الأهداف الرئيسية للرقابة الداخلية تشمل المحافظة على أصول المنشأة والتأكد من دقة البيانات المحاسبية ودرجة الاعتماد عليها، وتحقيق أكبر قدر من الكفاية الإنتاجية في العمليات، إضافة إلى الالتزام بتنفيذ السياسات الإدارية المرسومة.

1- **أساليب الرقابة الداخلية**

يمكن تقسيم الرقابة الداخلية حسب الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إلى نوعين هما:

أ- **الرقابة المحاسبية**

وتشمل الخطة التنظيمية وجميع الوسائل والإجراءات الهادفة إلى حماية أصول المنشأة من الاختلاس والضياع وسوء الاستعمال، إضافة إلى اختبار دقة البيانات المقيدة في السجلات ودرجة الاعتماد عليها وهذا يعني أن الرقابة المحاسبية تسعى إلى تحقيق الهدف الأول والثاني من أهداف الرقابة الداخلية.

ب- **الرقابة الإدارية**

وتشمل الخطة التنظيمية وجميع الوسائل والإجراءات الهادفة إلى تحقيق أكبر قدر من الكفاءة الإنتاجية في العمليات مع تشجيع الالتزام بتنفيذ السياسات الإدارية المرسومة، فهي تسعى إلى تحقيق الهدف الثالث والرابع من أهداف الرقابة الداخلية.

2- **وسائل الرقابة الداخلية**

كل نوع من أنواع الرقابة الداخلية وسائل تساعد على تحقيق أهدافها، فهناك الوسائل المحاسبية والإدارية.

أ- **الوسائل المحاسبية**

وتشمل على سبيل المثال: استخدام الحسابات الإجمالية، موازين المراجعة، اعتماد قيود التسوية، نظام محاسبي سليم.

ب- **الوسائل الإدارية**

وتشمل على سبيل المثال: تقارير الأداء، الموازنات التخطيطية، التكاليف المعيارية، ودراسات الوقت والحركة، والرقابة على الجودة.

[1] المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني: **مراجعة ومراقبة داخلية**، المملكة العربية السعودية، ص: 45.

3- مقومات نظام الرقابة الداخلية

لتحقيق أهداف الرقابة الداخلية لابد من وجود نظام رقابة داخلية فعال ومتكامل يعتمد على الأسس التالية:

- خطة واضحة للوظائف التنظيمية مشتملة على تجديد الصلاحيات والمسؤوليات لكل وحدة تنظيمية مع ضرورة الفصل بين الوظائف مثل التسجيل والاحتفاظ بالأصول، تسجيل المدفوعات وإعداد مذكرة التسوية مع البنك.
- نظام سليم ومتكامل يشتمل على إجراءات واضحة لاعتماد وتسجيل العمليات والمحافظة على أصول المنشأة وسجلاتها مثل اللوائح المطبوعة التي تحدد الإجراءات المالية (دليل الحسابات)، نماذج مطبوعة وسندات لجميع العمليات الداخلية (الفواتير والإيصالات...).
- نظام للإشراف والمتابعة لجميع أنظمة المنشأة مشتملا بصفة أساسية على نظام المراجعة الداخلية فوجود مثل هذا النظام ضروري جدا للتأكد من تطبيق الأنظمة والتعليمات...
- كوادر بشرية مؤهلة: توفر موظفين أكفاء مخلصين ضروري لنجاح تنفيذ نظام الرقابة الداخلية. [1]

4- تحديد العلاقة بين المراجعة الداخلية ونظام الرقابة الداخلية

انطلاقا مما سبق يمكن القول أن المراجعة الداخلية تعتبر أداة من أدوات الرقابة الداخلية الغرض منها التأكد من دقة وفعالية الأنظمة والإجراءات المتبعة ورفع التقارير إلى الإدارة عن نقاط الضعف والانحرافات، فالمراجعة الداخلية تهدف إلى قياس مدى كفاية أنظمة الرقابة الداخلية.

ثانيا: علاقة المراجعة الداخلية بالمراجعة الخارجية

المراجعة الخارجية هي المراجعة التي تنفذ من قبل شخص مستقل عن المؤسسة أي لا يوجد بينه وبين هذه الأخيرة أي عقد عمل.

- **أوجه الاختلاف**: من خلال ما سبق يمكن إجراء مقارنة بين المراجعة الداخلية والخارجية كما يوضحه الجدول الموالي:

[1] المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني: **مراجعة ومراقبة داخلية**، المملكة العربية السعودية، ص 45.

جدول رقم (01-01): مقارنة بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية

المراجعة الداخلية	المراجعة الخارجية
- تنفذ مهمة المراجعة من شخص داخل المؤسسة (مأجور).	- تنفذ مهمة المراجعة من شخص مستقل تماما عن المؤسسة.
- المراجعة الداخلية تعتبر اختيارية في المؤسسة.	- المراجعة الداخلية تعتبر إجبارية فالمشرع يفرض على المؤسسة اللجوء إلى محافظ الحسابات لتدقيق حساباتها.
- التدقيق في العمليات هدفه تحسين تطبيق السياسات والإجراءات حيث لا يتغير على الجانب المالي فقط.	- التدقيق في العمليات قصد تحديد مدى فعالية نظام المراقبة الداخلية ومصداقية المعلومات المالية والمحاسبية.
- من الضروري أن يكون المراجع مستقل عن باقي وظائف المؤسسة لكنه يبقى خاضعا للأوامر الصادرة عن إدارة المؤسسة.	- يكون المراجع مستقلا تماما عن إدارة المؤسسة في كل عمليات الفحص والتقييم.
- مراجعة العمليات للمؤسسة تكون بصفة مستمرة أي على مدى أيام السنة.	- تكون المراجعة بصفة دورية يحددها المراجع حسب برنامج تدخلاته.

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على: Hamini Allel : Le contrôle interne et l'élaboration du bilan comptable, OPU, Alger, 1993, p : 43.

- **<u>أوجه التشابه:</u>** على الرغم من وجود هذه الاختلافات بين المراجعة الداخلية والخارجية إلا أن هناك نقاط تشابه بينهما تتمثل عموما في:
- العمل في نفس الحقل وهو المؤسسة.
- تطبيق منهجية مشتركة في العمل مع اختلاف بسيط بينهما.
- ضرورة امتلاك كفاءة ومعرفة تسمح بتنفيذ جيد للمراجعة في كل مستويات المؤسسة.

في الواقع يتقارب المراجع الداخلي والخارجي فيما يخص إبداء الرأي في الحالة المالية للمؤسسة واكتشاف المخالفات والأخطاء المحاسبية الموجودة في النظام ثم الإدلاء بها للإدارة العامة، ومن الواضح أن هناك نوع من التكامل بين المراجع الداخلي والخارجي من أجل الاندماج والمشاركة في تطوير وتقسيم طرق وتقنيات العمل بصفة متبادلة ويمكن حصر التكامل في بعض الأعمال المشتركة مثل:

- إعداد مشترك لمخططات وبرامج التدخل والتدقيق من أجل تخفيض التكاليف المرتبطة بعملية المراجعة.
- تبادل التقارير بين المراجع الداخلي والمراجع الخارجي مع المحافظة على سر المهنة في التعامل.
- تنظيم اجتماعات عمل بصفة دورية مرة أو مرتين خلال السنة من أجل مقارنة النتائج و التقديرات.[1]

[1] Hamini Allel : L'audit interne, organisation, 1996, p : 181.

ثالثا: من حيث طرق وكيفية التدخل في المؤسسة: تتم المراجعة حسب التدخلات الثلاثة الآتية:

1- **المراجعة الطارئة:** يخص هذا النوع من التدخل حالات خاصة جدا مصدرها وجود أعمال غير عادية داخل المؤسسة فيتم تنفيذ المراجعة دون معرفة أولية للعملية أو الجزء المراد مراجعته.

2- **المراجعة الدورية والمحققة:** وتأخذ بعين الاعتبار نوعية نشاطات المؤسسة والزمن اللازم للتدقيق فيها، وبما أنه من الصعب أن تشمل المراجعة كل العمليات المحققة في المؤسسة فإنه يترتب على المراجع برمجة وتخطيط المراحل المختلفة للتدخل.

3- **المراجعة تحت الطلب:** فالتدخل هنا يكون تحت طلب المسؤولين والمسيرين في المؤسسة كلما استلزم الأمر ذلك لتوضيح نقطة معينة أو ظاهرة ما.

رابعا: تحديد العلاقة بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية

على الرغم من الاختلافات التي تم التطرق إليها بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية سواء من حيث الهدف أو درجة الاستقلال، وعلى الرغم أيضا من أوجه التشابه في ممارسة كليهما لعملية المراجعة من حيث الاعتماد على نظام الرقابة الداخلية والقيام بالمراجعة المالية، فإن التكامل بينهما موجود بدرجة كبيرة فلا يعتبر المراجع الداخلي منافسا للمراجع الخارجي وإنما المؤسسة بحاجة لمجهودات كليهما.

فعدم الاستقلالية الكاملة للمراجع الخارجي تجعل من المراجع الخارجي ضرورة لما يتمتع به من استقلاليه كاملة في معظم المواقف، كذلك فإن اهتمام المراجع الداخلي بعملية الرقابة الداخلية لأجل تحسينها ودعمها، وتقييم أدواتها، فإن المراجع الخارجي يحتاج إليها لتحديد نطاق فحصه ومراجعته، أيضا فإن وجود المراجع الداخلي كأحد العاملين بالمؤسسة طول السنة المالية يعطيه الفرصة للقيام بإجراء الفحوص التحليلية والتفصيلية، بينما المراجع الخارجي عادة ما يقوم بالمراجعة الاختبارية وليست الشاملة والتي يمكن من خلالها الاعتماد على نتائج الفحص الذي يقوم به المراجع الداخلي.[1]

المطلب الرابع: موقع المراجعة الداخلية في التنظيم الإداري

رأينا سابقا أنه لكي تحقق عملية المراجعة الداخلية أهدافها يجب أن يتم ممارستها باستقلالية تامة، بحيث أنها تضمن الموضوعية اللازمة للوصول إلى نتائج دقيقة، مما يمكن من تصحيح الانحرافات وتدارك النقائص وهو ما يستلزم وضع تنظيمي معني لقسم المراجعة الداخلية يسمح له بممارسة المهنة بعيدا عن أي ضغوطات إدارية فلابد أن يكون تابع لمستوى إداري مناسب بحيث:

- يجب أن يتبع رئيس قسم المراجعة الداخلية جهة أو شخصا داخل الشركة يتمتع بالسلطة الكافية لتحقيق استقلالية القسم و ليضمن تغطية كاملة وشاملة لمراجعة جميع أنشطة وعمليات الشركة وليضمن التقيد بتوصيات القسم ووضعها موضع التنفيذ.

[1] السوافيزي ف.ر وعبد المالك م: **الرقابة والمراجعة الداخلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 38.

- يجب أن يكون رئيس قسم المراجعة الداخلية على اتصال مباشر ومستمر مع الإدارة العليا بالشركة، وذلك من خلال تقارير عمليات المراجعة التي يقوم بها القسم، وعن طريق التقارير الدورية عن أنشطة القسم، حيث أن علم الإدارة العليا المستمر بما يقوم به القسم يوفر لها الفرصة المناسبة للأخذ بتوصياته ومتابعتها.
- يجب ألا يتم تعيين أو استبدال رئيس قسم المراجعة الداخلية إلا عن طريق الإدارة العليا للمنشأة وبعد موافقتها.
- يجب وضع لائحة داخلية لقسم المراجعة الداخلية تتضمن وصفا واضحا لأهداف القسم وسلطاته ومسؤولياته، ويجب أن يتم اعتمادها من قبل الإدارة العليا، على أن تشتمل هذه اللائحة على:

أ- موقع قسم المراجعة في الهيكل التنظيمي للمنشأة.

ب- حق إطلاع موظفي القسم على سجلات وأصول المنشأة وهو الاتصال بالموظفين.

ج- بيان بنطاق عمل وأنشطة قسم المراجعة الداخلية. [1]

إن فعالية المراجع تعتمد بشكل كبير على استقلاله عن المسؤولين والأنشطة المراجعة داخل التنظيم، وإذا لم يكن كذلك فان سلامة نتائج ومقترحات المراجع الداخلي ستفتقد إلى المصداقية وإمكانية الاعتماد عليها، فمعايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية الصادرة عن طريق مجمع المراجعين الداخليين قد ركزت على جوهرية الاستقلال في أحد الإيضاحات التي حددت الموقع التنظيمي والموضوعية كوسيلة رئيسية لتحقيق الاستقلال عن الأفراد المسؤولين والأنشطة على التوالي، حيث يسمح الاستقلال للمراجعين الداخليين أن يقوموا بأداء أحكام موضوعية غير متحيزة والضرورية للأداء السليم لعمليات المراجعة ويتم ذلك من خلال الموقع التنظيمي الملائم والموضوعية، فالموقع السطحي وحسب دليل معايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية تمت الإشارة عليه كالآتي:

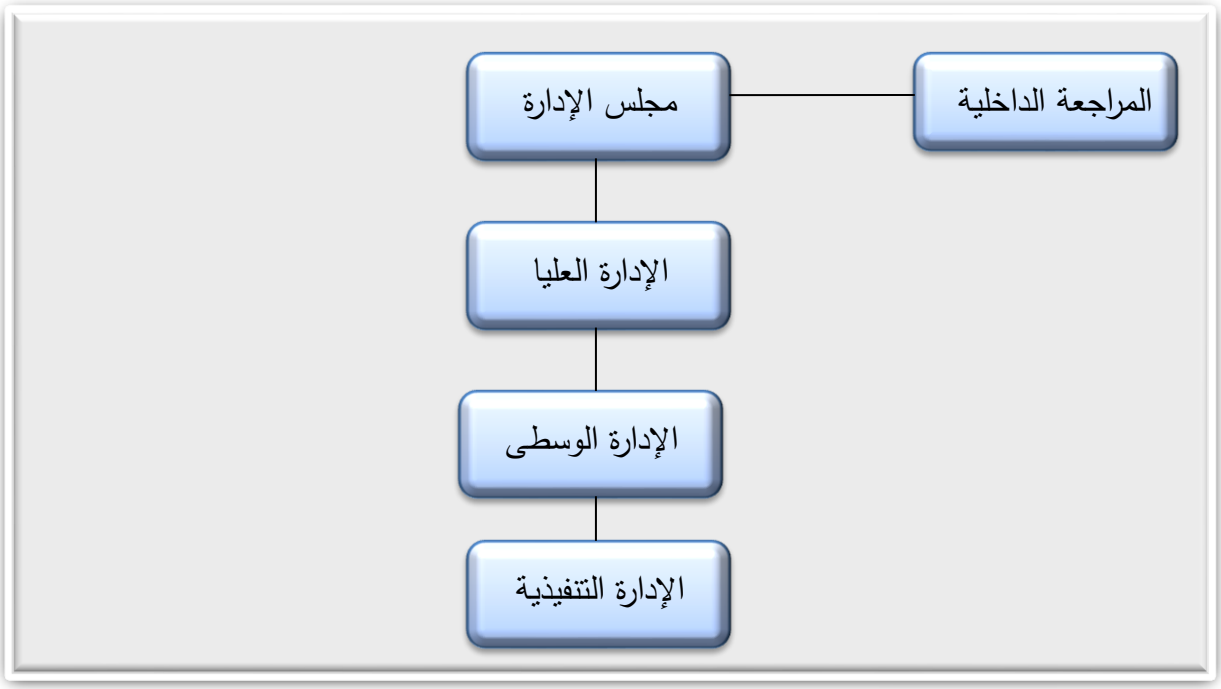
- يجب أن يكون مدير قسم المراجعة المالية الداخلية مسؤولا أمام أحد المسؤولين في التنظيم والذي يكون له سلطة كافية لتعزيز وتقوية الاستقلال والتأكد من وجود تغطية واسعة لعملية المراجعة والدراسة الكافية لتقارير المراجعة بالإضافة إلى اتخاذ الإجراءات الملائمة لمقترحات المراجعة.
- يجب أن يعيد المراجعون الداخليون تقاريرهم إلى مستوى تنظيمي معين أكبر من المستويات التنظيمية محل المراجعة، بعبارة أخرى ألا يرتبطوا بإعداد تقارير تنتقد مستويات تنظيمية نظيرة أو أعلى من المستوى التنظيمي للمراجعين الداخليين.

وعموما كلما ارتفع المستوى التنظيمي الذي يعد المراجع الداخلي تقريره إليه كلما زادت فعالية عمل المراجع الداخلي.

ومما سبق يمكن توضيح موقع قسم المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال الشكل التالي:

[1] أحمد عبد المولى الصباغ وآخرون، المرجع السابق، ص: 146.

شكل رقم(01-01): تموضع المراجعة الداخلية داخل الهيكل التنظيمي.



المصدر: مسعود صديقي: **نحو إطار متكامل للمراجعة المالية في الجزائر على ضوء التجارب الدولية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص: 54.

المبحث الثـالـث: تنفيذ المراجعة الداخلية

عند التخطيط لعملية المراجعة يجب الاهتمام بوضع منهجية منظمة تساعد المراجع الداخلي على تنظيم عملية المراجعة، وذلك باستعمال عدة أدوات ووسائل لتسهيل تنفيذ المهمة .

المطلب الأول: منهجية المراجعة الداخلية

تكون مهمة المراجعة الداخلية وفق الخطوات التالية:

أولا: التخطيط الأولي لعملية المراجعة الداخلية

وهي المرحلة التمهيدية في المراجعة، حيث يقوم المراجع بالاطلاع على المنشأة بغرض كسب معرفة ومعلومات عن المؤسسة وهذا من أجل تكوين الملف الدائم للمؤسسة وتتم هذه المرحلة عبر ثلاث خطوات هي:

1- الدراسات الأولية للمؤسسة

وهي تقتضي أن يقوم المراجع بدراسة أولية لنشاط المؤسسة حيث تحصل على مختلف المعلومات والبيانات عنها مثل (اسم وعنوان وتاريخ نشأة المؤسسة، شكلها القانوني، تنظيمها الإداري، نظام المراقبة الداخلية المطبق فيها، طرق الإنتاج وقنوات التوزيع وكذا الإجراءات المحاسبية ...) وغيرها من المعلومات التي يرى ضرورة الحصول عليها، كما يقوم بتحديد نقاط القوة والضعف في نظام المؤسسة وهذا لكي يحدد الإجراءات التفصيلية التي تندرج في برنامج المراجعة.

2- **إعداد برنامج المراجعة**

ويتم إعداد هذا البرنامج بتحديد الأهداف التي يريد الوصول إليها، كما يظهر البرنامج نطاق العمل المطلوب في المراجع وكذا الإجراءات التي سوف يتخذها أثناء أدائه للمهمة المكلف بها.

« برنامج المراجعة هو عبارة عن قائمة تحتوي على إجراءات المراجعة الواجب إتباعها للتحقق من البنود الواردة بالقوائم المالية لغرض الوصول إلى الأهداف الموضوعة مسبقا، وهذه الإجراءات هي الخطوات التفصيلية لعملية المراجعة». [1]

3- **توزيع الاختصاصات**

يقصد به تحديد موظفي مكتب المراجعة واختيار الكفاءات المناسبة، كما يجب على المراجع التوفيق بين المهارات المطلوبة وكفاءة الأفراد العاملين معه، وهذا باعتباره المسؤول الأول والوحيد أمام إدارة المؤسسة ومختلف الأطراف المعنية بنتائج المراجعة.

ثانيا: القيام بالمراجعة

في هذه الخطوة يقوم المراجع بعمله بصفة فعلية وتطبيق مختلف الإجراءات المتعلقة بها، وكما تم تحديدها في البرنامج، وقد تختلف هذه الإجراءات المتعلقة بها، وكما تم تحديدها في البرنامج، وقد تختلف هذه الإجراءات تبعا لاختلاف طبيعة نشاط المؤسسة ونوعية الصعوبات التي يمكن أن يصادفها، هناك عناصر مرتبطة بأداء المراجعة وهي:

1- **التحقيق:** ويقصد بها من مدى صحة ودقة العمليات وقدرة الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، ويجب في التحقيق التفريق بين الحقائق والآراء.

2- التحليل: ويقتضي الفحص الانتقادي للسياسات الإدارية وإجراءات الوقاية الداخلية والحسابات والإجراءات المحاسبية ومختلف المستندات داخل نطاق الفحص.

3- الالتزام: ويقصد به مدى التوافق بين السياسات الإدارية والانضباط في التنظيم.

4- التقييم: وهو التقييم الشخصي للمراجع عن مدى كفاءة وفعالية مختلف السياسات المعمول بها في المؤسسة، بغية ترشيد الإجراءات وتطوير الأداء.

5- التقرير: يبرز فيه المراجع الطريقة التي تمت بها المعالجة مع النتائج المتوصل إليها والتوصيات المقترحة. [2]

[1] زاهرة توفيق تسواد، مرجع سبق ذكره، ص: 96-97.

[2] نفس المرجع، ص: 97-98.

المطلب الثاني: مسؤوليات ومهام إدارة المراجعة الداخلية

بعد ما تم التعرف على المراجعة الداخلية وأهميتها وأهدافها لابد من التطرق إلى مسؤوليات ومهام إدارة المراجعة الداخلية.

أولا: مسؤوليات المراجعة الداخلية: تتمثل مسؤوليات المراجعة الداخلية في الوظائف التالية:

- فحص الإجراءات والضوابط الرقابية الموضوعة للتأكد من الالتزام بكافة المتطلبات القانونية واللوائح والأنظمة والإجراءات الداخلية للشركة، ومساعدة إدارة الشركة في التعرف على مواطن الضعف أو الخلل ورفع التوصيات الملائمة بشأن الإجراءات الواجب اتخاذها لمعالجتها والتغلب عليها.
- توفير المعلومات حول مدى كفاية وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية واللوائح الداخلية المتعلقة بالجوانب الإدارية والمحاسبية والمالية بالشركة، وكذا عن أداء الشركة بالمقارنة مع معايير قائمة.
- مراجعة الوسائل والآليات المستخدمة لحماية أصول الشركة.
- مراجعة أنظمة المراجعة الداخلية، والنظم الإدارية والمحاسبية والمالية –سواء اليدوية أو الآلية– المخصصة لحماية موارد الشركة والعمل على ضمان التزامها بالقوانين واللوائح المعمول بها.
- مراجعة كافة جوانب العمل بالشركة للتأكد من الاستغلال الأمثل للموارد ومدى التزامها بالسياسات والإجراءات واللوائح الداخلية المنظمة لها.
- وضع البرامج المناسبة لتقييم أعمال دائرة الرقابة الداخلية و الغرض من هذه البرامج هو الحصول على تأكيد معقول بأن أعمال المراقبة الداخلية تتفق مع المعايير المهنية الدولية لمزاولة مهنة الرقابة الداخلية، وتتضمن هذه البرامج التدريب والإشراف والمراجعة الداخلية والخارجية.
- المشاركة في تصميم الأنظمة اليدوية أو الآلية بالشركة وذلك من خلال تقديم الاستشارات الملائمة في ما يتعلق بالأنظمة والإجراءات الرقابية الواجب مراعاتها لدى تصميم هذه الأنظمة.
- مراجعة الإجراءات والضوابط الرقابية العامة لأنظمة الشركة لضمان دقة ونزاهة المعلومات، والتأكد من أن التقارير والبيانات التي تطلبها الجهات الرقابية يتم إعدادها بشكل صحيح وتام وأنها تقدم في الوقت المحدد لها.
- نشر الوعي بخصوص الجوانب المتعلقة بإدارة المخاطر، والتأكد من أن أعضاء مجلس إدارة الشركة وموظفيها قد تم تبليغهم وتم تعريفهم بالمتطلبات القانونية واللوائح الداخلية و قواعد السلوك المهني للشركة وأية تغيرات قد تحدث في هذا الشأن.
- القيام بأعمال المراجعة على الموازنات التقديرية المتعلقة بالمصاريف الرأسمالية.
- كتابة التقارير حول نتائج جميع أعمال المراجعة الداخلية، على أن تتضمن أية توصيات مناسبة لتطوير وتحسين العمل، وعليه إبلاغ الإدارة العليا فور اكتشافه لأية مخالفات للقوانين والأنظمة واللوائح الداخلية للشركة.

- أية مهام أخرى تقرر من قبل لجنة المراجعة أو مجلس إدارة الشركة.[1]

ثانيا: مهام المراجعة الداخلية: يمكن توضيح المهام الرئيسية للمراجعة الداخلية فيما يلي:

- تنظيم العمل في دارة المراجعة الداخلة.
- تخطيط مهام المراجعة الداخلية.
- تقدير خطر المراجعة.
- إعداد برامج المراجعة.
- تنظيم العمل داخل إدارة المراجعة الداخلية.

يبدأ تنظيم العمل داخل دارة المراجعة الداخلية بترتيب الموارد المتاحة بالصورة التي تسمح بنجاز مهام المراجعة بطريقة تساعد على تحقيق أهداف الإدارة، وعملية التنظيم تتداخل مع عملية التخطيط، لأن تنفيذ الخطة يتوقف كليا عن التنظيم الداخلي للمراجعة الداخلية، ولقد حددت بعض مواد اللائحة الموحدة للوحدات الحكومية بشكل عام ضرورة تنظيم العمل على النحو الآتي (يتولى مدير الوحدة تنظيمها والإشراف عليها، ويكون مسؤولا عن حسن سير العمل فيها وعن إنجاز جميع اختصاصاتها بفعالية).[2]

المطلب الثالث: مداخل تنظيم المراجعة الداخلية

تعتبر إجراءات تنظيم أعمال المراجعة الداخلية ضرورية لإنجاز أهداف جهود المراجعة الداخلية وأعمالها، وفي الوقت ذاته فإن السياسات والإجراءات المدعمة تدور حول مداخل التنظيم أو طرقه وبالإضافة إلى ذلك فإن تنظيم قسم المراجعة الداخلية يجب أن يعتني كثيرا بطريقة تخصيص المهام والمسؤوليات إلى أفراد المراجعين ورقابة أفراد المراجعة الداخلية. وتحقيق المساءلة المحاسبية، وأيضا الوضع التنظيمي والعلاقات مع باقي الأفراد والإدارات بالتنظيم، وبالتالي من الضروري التركيز على المداخل البديلة لتنظيم أعمال المراجعة الداخلية بالإضافة إلى هيكل وتنظيم قسم المراجعة الداخلية.

هناك أربعة مداخل على الأقل يتبع استخدامها في تنظيم أنشطة المراجعة الداخلية وأعمالها:

- الأول: التنظيم بحسب نوع المراجعة.
- الثاني: التنظيم بحسب الاتساق مع هيكل الشركة.
- الثالث: التنظيم بحسب الموقع الجغرافي.
- الرابع: الوضع التنظيمي للمراجعة الداخلية.

[1] www.ipa.seu.edu/stites/ard/internal-audit/page/about/aspx consulté le 01/02/2018, 13 :20.

[2] جمال شحات: تنظيم العمل في دارة المراجعة الداخلية www.alphabeta.aragaam.com/article/detail/25015 بتاريخ: 2018/03/15، على الساعة: 12:49.

أولا: التنظيم بحسب نوع المراجعة

يقوم هذا المدخل على منطق عملي جدا وهو أن أفراد المراجعين الداخليين يكونون أكثر فعالية، إذا ما تم تخصيصهم لفحص نوع معين من العمليات ومراجعته، ويعتبر ذلك اعترافا بالكفاءة التي تتحقق من خلال التخصص، وبالتالي يمكن دراسة المشكلات التي تتعلق بعملية معينة في الشركة بدقة، ويصبح المراجع الداخلي خبيرا في التعامل مع هذا النوع من العمليات.

ورغم الكفاءة التي تتحقق من خلال تخصص المراجع الداخلي، هنالك مساوئ معينة عند استخدام مداخل التنظيم بحسب نوع المراجعة منها:

- هناك بعض الازدواجية التي يتعذر تجنبها في تكاليف التنقلات، وما يرتبط بها من خسارة الوقت، وذلك عند وجود أنواع من أعمال المراجعة في موقع عمل ما، وضرورة أن يتنقل إليه المراجع الخبير المتخصص.
- أكثر المساوئ أهمية افتقاد المراجع القدرة على تنويع أعمال مراجعته وتنفيذ عدة أعمال مراجعية مختلفة، إذ التنوع في أعمال المراجعة يجعل المراجع الداخلي يؤدي عمله بشكل أفضل ويتطور مهنيا.[1]

ثانيا: التنظيم حسب الاتساق مع هيكل الشركة

في حالة الشركات الكبيرة يكون البديل الأكثر واقعية هو تخصيص مسؤوليات المراجعة الداخلية، بموازاة وباتساق مع الهيكل التنظيمي للشركة وبالتالي يكون هناك مراجعون داخليون أو مجموعات من المراجعة الداخلية، يخصصون لخط أو جزء معين في الشركة، وبالتالي تتوفر للمراجع الداخلي فائدة الفهم العميق لنوع معين من أنشطة التشغيل بجانب تطوير خبرة كبيرة، و ميزة أخرى لهذا المدخل هي أن المديرين التنفيذيين في مختلف الأنشطة و العمليات، يمكنهم تطوير علاقات عمل أكثر فعالية مع المراجع الداخلي المسؤول، وعندما يتكلم المراجع الداخلي لغة نوع معين من العمليات، فإنه يكون أكثر فائدة للإدارة المهنية. وكذلك يمكن للمراجع الداخلي تطوير علاقات عمل أكثر فعالية مع المديرين المسؤولين في كل المستويات.

ورغم المزايا السابقة هناك بعض المساوئ مثل تلك الموجودة في حالة التنظيم بحسب نوع المراجعة، كما أن هناك عيب رئيسي وهو أنه كلما ازدادت علاقة المراجع الداخلي بقسم معين، أو أفراد معينين، فإن هذا يمكن أن يضعف من موضوعية المراجع الداخلي واستقلاله، إلا أن وجود إدارة مركزية قوية لقسم المراجعة الداخلية يمكن أن يحقق التوازن والتلاؤم المطلوب في علاقات المراجع الداخلي.

ثالثا: التنظيم حسب الموقع الجغرافي

طبقا لهذا المدخل تخصص عمليات الشركة في منطقه جغرافية معينة لمراجع داخلي معين، أو مجموعة معينة من أفراد المراجعين الداخليين، ويتضمن هذا المدخل إقامة المكاتب الإقليمية للمراجعة في هذه المناطق. وفي بعض الحالات يمكن أن يتحول هذا المدخل تلقائيا ليصبح إلى حد ما مدخل التنظيم بحسب نوع المراجعة، إلا أنه عادة ما يكون هناك بعض التنوع في مهام المراجعة على مستوى المنطقة الجغرافية

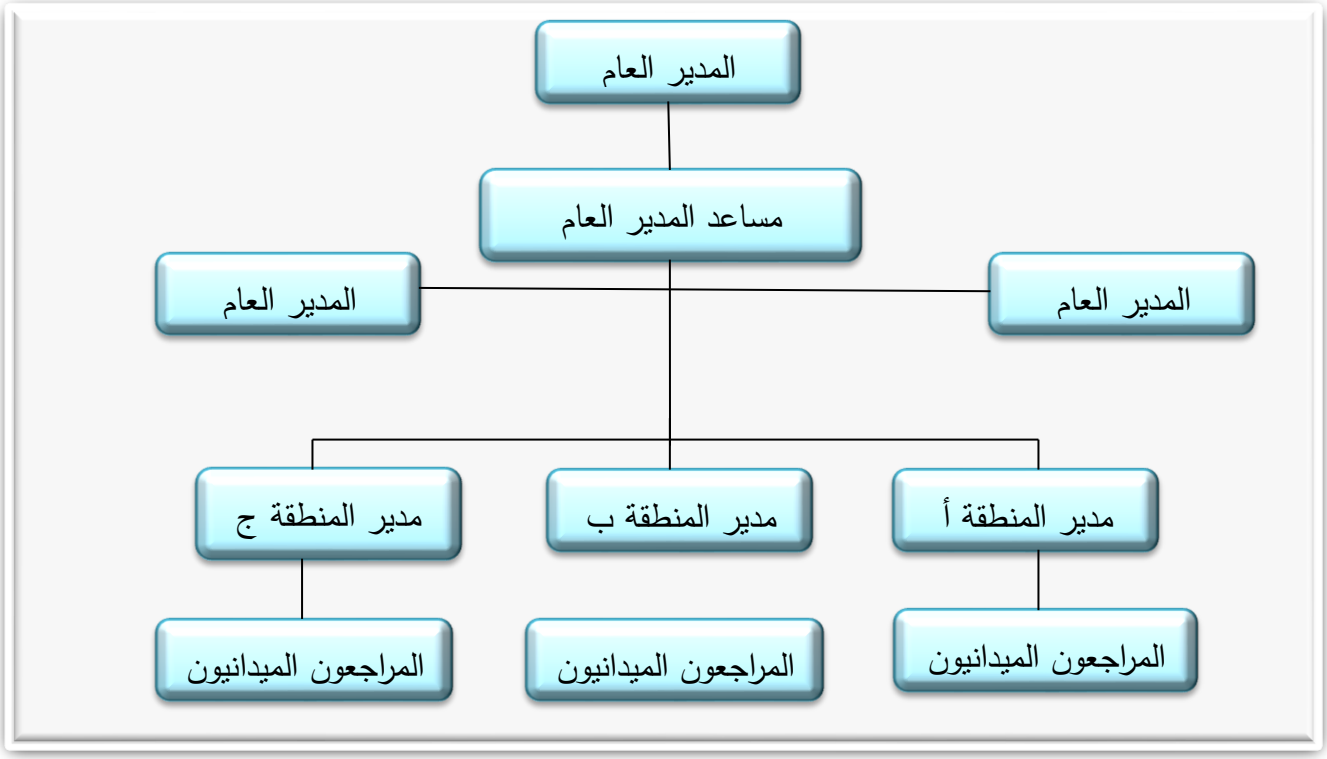
[1] رائد محمد عبد ربه: **المراجعة الداخلية**، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 109-110.

الواحدة. ويمكن توضيح مزايا المدخل الجغرافي وعيوبه عن طريق تقويم المدخلين السابقين الأول والثاني، وعند وضع هذا المدخل في الميزان، فقد يبدو أنه المدخل الأفضل والأكثر استخداما في الحياة العملية.

ومن المشكلات المهمة المرتبطة بالمدخل الجغرافي، مشكلة أفراد المراجعين المتخصصين وظيفيا، قد يوجد نوع من المشكلات يتطلب نوعا معينا من الخبرة أو الكفاءة، كما هو الحال عند الحاجة إلى الخبرة بالحاسب الآلي. وبالتالي يكون التساؤل ما إذا كان ينبغي أن تكون لكل مراجع خبرة كافية بالحاسب للتعامل مع المشكلات القائمة، أم أن البديل هو وجود خبير أو أكثر بالحاسب في المركز الرئيسي. والبديل الأخير هو أكثر الحلول عملية.[1]

وفيما يلي نموذج لخريطة تنظيمية توضيحية لقسم المراجعة الداخلية في حالة تنظيم أعمال المراجعة الداخلية بحسب الموقع الجغرافي. كما تظهر في الشكل التالي

الشكل رقم (01-02) : تنظيم أعمال المراجعة الداخلية بحسب الموقع الجغرافي



المصدر: رائد عبد ربه، مرجع السابق، ص: 113.

[1] رائد محمد عبد ربه، مرجع سابق، ص 111.

رابعا: الوضع التنظيمي للمراجعة الداخلية: ينبغي أن يكون الوضع التنظيمي لقسم المراجعة الداخلية كافيا بشكل يسمح بإنجاز مسؤولياته.

يعتبر الوضع التنظيمي للمراجعة الداخلية أمرا جوهريا إذ يلعب دورا رئيسيا في مقدرة المراجعة الداخلية على إنجاز أهدافها، أي على فعالية وظيفة المراجعة الداخلية.

الشكل رقم (01-03) : المستويات التنظيمية للمراجعة الداخلية.

المصدر: عبد الفتاح الصحن وآخرون: الرقابة والمراجعة الداخلية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، القاهرة، 2006، ص: 233.

يتحمل المشرف على قسم المراجعة كل المستويات العامة للقسم، وهو يقوم بإعطاء التوجيهات العامة للقسم، كما يقوم بالتخطيط ووضع سياسات وإجراءات المراجعة، وإدارة العاملين معه بالقسم، والتنسيق مع المراجعين الداخليين ووضع برنامج والنماذج المختلفة للتحقق من جودة المراجعة.

المطلب الرابع: وسائل وأدوات المراجعة الداخلية

من أجل تنفيذ خطوات المراجعة الداخلية بأحسن الظروف لابد من الأخذ في الاعتبار وسائل وأدوات يستعملها المراجع الداخلي لتنفيذ مهمة المراجعة:

أولا: وسائل المراجعة الداخلية: تعتبر هذه الوسائل دليل الأسئلة أو قوائم الاستقصاء. وهما نوعان:

1- **قوائم استقصاء لتحصيل المعلومات**

هي عبارة عن أسئلة يطرحها المراجع الداخلي خلال المرحلة التمهيدية التي تدفعه إلى التعريف على الوظيفة محل المراجعة، وهذه الأسئلة تسمح له بتحديد نطاق إشرافه، وتنظيم عمله، ثم السماح له بإعداد أسئلة المرحلة الموالية عن عمله.

يتم بناء هذا الدليل حسب قدرة وتجربة كل مراجع، كما يتم بناءه حسب المعلومات التي يود معرفتها.

2- **قائمة استقصاء الرقابة الداخلية**

هذه القائمة يتم بناؤها لاحقا عند تحضير برنامج العمل، بحيث يسمح كل سؤال بالتعرف على نقاط الرقابة الداخلية، و التي تقيمها لكشف نقاط الضعف وتقديم البدائل.[1]

يجب الإشارة إلى أن قائمة الاستقصاء هذه ليست مجموعة من الأسئلة المحضرة مسبقا، وإنما تحضير كل قائمة لتكوين خاصة بمهمة معينة، في هذه المرحلة ينتقل المراجع الداخلي من العموميات ويخصص عمله ليتعرف على نقاط الرقابة الداخلية للوظيفة التي هي محل المراجعة.

يعتمد هذا المراجع خلال تأديته لمهامه على خمسة أسئلة أساسيه وهي:

- من؟ وهنا لمعرفة الشخص المكلف بالوظيفة محل المراجعة. هذا السؤال يسمح بتحديد هوية هذا الشخص، والمهام المسندة إليه، ويعتمد المراجع هنا على الهرم السلمي.
- ما هي؟ ماذا؟ هنا يتم تجميع مجموعة من الأسئلة تخص الوظيفة محل المراجعة.
- أين؟ يسمح لنا هذا السؤال معرفه الأماكن التي تتم فيها العملية محل المراجعة.
- متى ؟ يهدف معرفة مواعيد وآجال تقديم الخدمة.
- كيف ؟ هنا نبحث عن كيفية سير العملية.

ثانيا: أدوات المراجعة الداخلية

1- **أدوات التساؤل:** نميز بين أربعة أدوات وهي:

أ- **تقنيات السر**

هي عبارة عن عينات تختار بطريقة عشوائية من مجتمع إحصائي، نعمم نتائجها على كل المجتمع. من خلال هذه التقنية يهدف المراجع إلى تحليل ظاهرة معينة (خطأ أو ضعف النظام) تأثيره على الوظيفة محل المراجعة، وانطلاقا من النتائج فإن المراجع الداخلي يرفع ملاحظاته وتوصياته إلى الإدارة ومسؤولي المؤسسة لاتخاذ القرارات المناسبة.

ب- **الحوار**

يستعمل بكثرة في المراجعة الداخلية، ولا يعتبر محادثة أو استجواب، وللحوار شروط وهي:

- يجب احترام السلم الهرمي بحيث لا يجب على المراجع الداخلي إجراء حوار مع عامل دون أن يكون المسؤول على دراية.
- يجب إبلاغ العامل بأهداف المهمة والأهداف المنتظرة من وراء إجراء هذا الحوار.
- إعلامه عن نقاط الضعف والأخطاء والنقائص التي لاحظها المراجع الداخلي قبل محاورته.
- المراجع الداخلي لا يهتم بالأشخاص بل بالأعمال التي يقومون بها.
- تلخيص مستوى الحوار وإبلاغه للشخص محل الحوار، والحصول على موافقته قبل الإدلاء به إلى مسؤولي المؤسسة.

[1] www.startimes.com/?t:10375158 بتاريخ2018/02/01، على الساعة: 13:19.

ج- **استجواب الملف الآلي**

قد يلجأ المراجع إلى استجواب أو تفحص المعلومات المسجلة آليا والتي لا يمكن إخفاؤها أو إتلافها. نظرا لإمكانية إخفاء بعض المعلومات باستعمال الوسائل السابقة.

لكن من أجل استعمال هذه الأداة يجب أن تتوفر ثلاث شروط وهي:

- أن يكون الملف الآلي ناجعا وأن يحتوي على كل المعلومات المراد فحصها على أن يكون هناك أي تأخر في نقل وتسجيل هذه المعلومات
- امتلاك أشخاص قادرين على استجواب الملف الآلي، فإذا قام المراجع بهذا العمل لا بد من أن تكون له مؤهلات في الإعلام الآلي، وإلا وجب اصطحاب مختصين في هذا المجال.
- يجب أن تكون تكلفة هذا الاستجواب معقولة مقارنة مع النتائج المنتظرة منه. [1]

د- **التحقيقات والمقاربات المختلفة**

لا تعتبر أدوات في حد ذاتها، وإنما يلجأ إليها المراجع من أجل التأكد من صدق معلومات يكون قد تحصل عليها في فترة سابقة، هذه التحقيقات أغلبها حسابيه يقوم بها المراجع للتأكد من بعض المجاميع التي تحصل عليها. أما المقاربات فهي تسمح للمراجع الداخلي بالحصول على معلومة واحدة من مصدرين مختلفين.

2- أدوات الوصف: هناك عدد كبير من أدوات الوصف نذكر منها:

أ- **الملاحظة:** لكي يقوم المراجع الداخلي بعملية الملاحظة يجب أن ينتقل إلى الميدان، وللملاحظة شروط وهي:

- لا يجب أن تتم الملاحظة بطريقة خفية بل يجب على المراجع الداخلي انتهاج نهج أسلوب الشفافية.
- لا يجب أن تكون الملاحظة محدودة في الزمن بل يجب أن تتم بطريقة دورية ومستمرة.
- إن عملية الملاحظة يجب أن تتبع بعملية التحقق ولا يكتفي بها المراجع للخروج بأي نتيجة كانت ويمكن ملاحظة ما يلي:
- مسار عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة.
- أملاك المؤسسة للتأكد من سلامة الأصول والتأكد من التطابق الفعلي والمحاسبي.
- الوثائق، إذ أن المراجع لا يكتفي بالشروح التي تقدم له.
- تصرفات العمال عند الأداء لمهامهم.

ب- الزاوية: هي من أهم الأدوات التي يستعملها المراجع الداخلي، حيث يقوم بسماع الشخص أو العامل محل المراجعة وأخذ النقاط ولا يتدخل إلا من أجل طلب استفسارات إيضاحية عن معلومات معينة.

[1] نفس المرجع السابق.

ج- **شبكة تحليل المهام**

يقوم المراجع الداخلي أولا بإمضاء وتسجيل مهام الوظيفة محله المراجعة، ثم يقوم بالبحث عن الأشخاص الذين يقومون بتأديتها وتسجيلهم على شبكة تحليل المهام، وعند اكتمال ملأ شبكة تحليل المهام يقوم المراجع الداخلي بتحديد الأخطاء والتدخل في أداء المهام.

د- شبكة أو جدول تداول الوثائق

يسمح هذا الجدول بتمثيل عملية انتقال الوثائق والمعلومات بين مختلف الوظائف ومراكز القرار، كما بالمقارنة مع معظم الأقسام الأخرى، وقد يقتصر الأمر في بعض التنظيمات على وجود مراجع داخلي واحد، تمكن هذه العملية من معرفة منبع هذه الوثائق والمعلومات والطرف المرسل إليه. وبالتالي إعطاء صورة واضحة عن مسار هذه المعلومات.[1]

[1] نفس المرجع السابق.

خلاصة الفصل

تعمل المراجعة الداخلية في المؤسسة على تحسين وتصحيح الإجراءات الرقابية الموضوعة من طرف الإدارة، وتحسين طرق تنفيذ مختلف الأنشطة، كما أنها تمتاز بخصائص محددة عن كونها وظيفة جديدة ترتبط بعدة تنظيمات داخل وخارج المؤسسة وهذا ما يجعلها تحتل مكانة راقية داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الهدف الأساسي للمراجع الداخلي هو التحكم والمسك الجيد لنشاطات المؤسسة وهذا بالاعتماد على الرقابة الداخلية، فهذه الأخيرة هي عبارة عن حلقة مكملة للمراجعة الداخلية تعمل على ضمان السير الحسن للمعلومات وعملية الاتصال داخل التنظيم.

من أجل الحكم على مصداقية المعلومات والبيانات المحاسبية لابد من ضرورة توفر إرشادات تساعد المراجع الداخلي في أدائه لعمله من خلال الاهتمام بالتأهيل العلمي العملي للمراجع ومدى قدرته على تحمل مسؤوليته أثناء تنفيذ مهمته، الخضوع لمجموعة من المعايير التي تحكم المراجعة، وإتباع منهجية معينة للقيام بمهمته المراجعة، وذلك من أجل الوصول إلى إعداد التقرير النهائي الذي يشكل الدليل المادي للمراجع في مختلف البيانات، مع تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة.

الفصـل الثانـي

الأداء المصرفي ومراجعة العمليات في البنوك التجارية

تمهيد:

تعد البنوك عصب الاقتصاد لأي دولة وهذا من خلال عملياتها من تجميع المدخرات، والاستثمار في شتى المجالات والائتمان بأشكاله المختلفة، الأمر الذي أدى إلى ضرورة وجود رقابة دائمة ومستمرة على هذه البنوك وذلك للتأكد من أن الأداء العملي يتم وفق الأهداف والمعايير الموضوعة، والمراجعة كحاجة جوهرية تنشأ نتيجة احتمال حدوث أية أخطاء أثناء تنفيذ الخطط المرسومة.

ونظرا لأهمية القطاع البنكي فإنه وجب التركيز على النظام المحاسبي الذي يسهل عملية استخراج البيانات والمعلومات اللازمة في الوقت المناسب، إذ يحتوي على مجموعة من الإجراءات والقواعد الرقابية التي تتم على أساسها المعالجات المستندة و الدفترية للعمليات التي تقوم بها البنوك.

إن دراسة مفهوم المراجعة على البنوك التجارية يتطلب هنا التعرف على:

المبحث الأول: ماهية البنوك التجارية، والأداء المصرفي.

المبحث الثاني: مراجعة العمليات في النشاط البنكي.

المبحث الثالث: استخدام أسلوب العينات الإحصائية كأسلوب للمراجعة.

المبحث الأول: ماهية البنوك التجارية والأداء المصرفي

إن غاية المصرف وأهدافه الرئيسية في ظل اقتصاد السوق، هو تحقيق الربحية وضمان استمراره في ممارسة نشاطه، إضافة إلى مستوى معين من النمو والاستقرار، وكذلك توفير الأموال اللازمة لمواجهة الالتزامات وممارسة النشاط.

لتحقيق ذلك يجب تحديد المسار الواجب اتباعه الذي يضمن تعبئة فعالة ودائمة لكافة الطاقات والموارد المتاحة وصولا إلى ترسيخ التسيير الحسن، من بين هذه الأدوات وضع معايير لقياس وتقييم الأداء، وهو عملية منظمة ومستمرة لقياس وإصدار الأحكام على النتائج المحققة مقارنة مع ما تم تحقيقه في الماضي وما هو مطلوب تحقيقه مستقبلا.

المطلب الأول: مفهوم البنوك التجارية وأنواعها

تطور مفهوم البنوك التجارية تبعا للأهداف المنوطة بها وكذا النشاطات التي تقوم بها وهو ما أنعكس بشكل واضح على ظهور العديد من أنواع هذه البنوك.

أولا: تعريف البنوك التجارية

يعرف قانون النقد والقرض في مادته 114[1] البنوك التجارية على أنها: "أشخاص معنوية مهمتها العادية والرئيسية إجراء العمليات الموصوفة في المواد من 110 إلى 113 من هذا القانون" وبالرجوع إلى هذه المواد نجد البنوك التجارية هي تلك المؤسسات التي تقوم بالعمليات التالية:

- جمع الودائع من الجمهور
- منح القروض
- توفير وسائل الدفع اللازمة ووضعها تحت تصرف الزبائن والسهر على إدارتها.[2]

ويعرف آخرون البنوك التجارية بأنها: « مؤسسات مالية وسيطية تقوم بتجميع مدخرات الأفراد والوحدات الاقتصادية التي تحقق فائضا وتستخدمها في إقراض الأفراد والمشروعات ذات العجز».[3]

بينما يعرف بعض الفقهاء البنوك التجارية بأنها تلك المؤسسات التي تقوم باستئجار وتأجير النقود أو هي التي تعمل في تجارة النقود.[4]

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل للبنوك التجارية وهي تلك البنوك التي تمارس الأعمال المصرفية من قبولها للودائع وتقديم القروض وخصم الأوراق التجارية أو تحصيلها وفتح الاعتمادات المستندية وقد تمارس هذه البنوك أعمالا أخرى غير مصرفية مثل المشاركة في المشاريع الاقتصادية وبيع وشراء الأسهم والسندات.

---

[1]- قانون النقد والقرض 90 10 المادة 114. الجريدة الرسمية العدد 16 ،سنة 1990.

[2] الطاهر لطرش: **تقنيات البنوك**، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، الطبعة السابعة، ص: 202.

[3] محمود حسين الواوي، حسين محمد سمحان: **النقود والمصارف**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص: 105.

[4] نفس المرجع السابق، ص: 106.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص الخصائص التالية:[1]

1- **حجم البنك التجاري**: كلما كبر حجم البنك كلما زادت درجة المرونة وبالتالي زادت في نفس الوقت المشاكل التي تواجهه ولكن يمكن لهذه البنوك أن تجذب إليها الكفاءات القادرة على مواجهة هذه المشاكل.

2- **السوق الذي يخدمه البنك**: نجد أن هيكل البنك يتشكل وفقاً لاحتياجات المجتمع الذي يخدمه فنجد أن الاحتياجات الائتمانية للمجتمع تحدد مجالات الإقراض التي يتخصص فيها البنك.

3- **تنظيم البنك**: نجد أن البنوك التجارية مع اعتمادها على الثقة العامة، وتأثيرها على الاقتصاد القومي تحتاج إلى إدارة متميزة وهيكل تنظيمي وبهذين العنصرين يمكن للبنك أن يحقق الكفاءة القصوى والربحية العالية.

4- **الإدارة العليا ومجلس الإدارة**: نجد أساساً أن توجيه البنك في اتجاه معين ينبغي أن يصدر من الإدارة العليا له، وبذلك يحقق الفعالية في البيئة التي يخدمها، ويحقق الأرباح لمساهميه، ونجد أن مجلس الإدارة يكون على قمة الهيكل التنظيمي للبنك.

5- **الإدارة التنفيذية** : دور الإدارة التنفيذية هام جدا لا يقتصر على مجرد تنفيذ السياسة ولكنه ينسحب إلى اقتراح هذه السياسة ويقوم بدور ثنائي أي يقوم بدور المدير التنفيذي ومدير الإدارة العليا.

المطلب الثاني: أهداف البنوك التجارية

تسعى البنوك التجارية إلى تحقيق أهدافها وهي الربحية، السيولة والأمان، وعليه فإن البنوك التجارية تسعى دائما إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح بالتوازي مع توفير السيولة اللازمة كما تأخذ في الحسبان عنصر الأمان.

أولا: هدف الربحية

يسعى البنك التجاري إلى توجيه الاستثمار إلى المصادر التي تحقق أقصى ربح ممكن بحيث يتمكن من سداد الفوائد المستحقة للمودعين ومقابلة الالتزامات الأخرى، ويحقق معدلات أرباح مناسبة تكفي لتكوين الاحتياطات اللازمة لتدعيم المركز المالي للبنك، ولتوزيع أرباح مناسبة لأصحاب رأسمال البنك.[2]

ثانيا: هدف السيولة

نقصد بالسيولة في البنك قدرته على الوفاء بالتزاماته المتمثلة في القدرة على مجابهته طلبات سحب المودعين ومقابلة طلبات الائتمان[3]، معنى ذلك أن البنك التجاري قد يتعرض إلى مواجهة طلبات سحب كبيرة في وقت واحد مما يحتم على البنوك التجارية أن تحتفظ بمعدل للسيولة يتناسب مع إجمالي التزامات الديون قصيرة الأجل.

---

[1] محمد مصطفى نعمات: **إدارة البنوك**، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2016، ص ص: 95-96

[2] محمد عبد الفتاح الصيرفي: **إدارة البنوك**، دار المناهج للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى، 2006، ص: 24.

[3] عبد المعطي رضا رشيد محفوظ أحمد: **جودة إدارة الائتمان**، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن 1999، ص: 200.

ثالثا: الأمان

من المعروف أن معدلات الأرباح تكون أكثر ارتفاعا عندما تزيد درجة المخاطر التي يتعرض لها المستثمرون.[1]

كما تسعى البنوك التجارية إلى توفير أكبر قدر ممكن من الأمان للمودعين من خلال تجنب المشروعات ذات الدرجة العالية من المخاطرة.[2]

المطلب الثالث: أنواع البنوك التجارية

لا تقوم البنوك جميعها بأعمال مصرفية من نوع واحد كما أنه ليست كلها خاضعة لنظام واحد، ولقد اقتضى تعدد الفعاليات المصرفية من حيث الاختصاص أن تصنف البنوك إلى الأنواع التالية:

أولا: البنوك حسب فعاليتها

1- بنوك الودائع

عرف القانون الفرنسي لعام 1945 بنوك الودائع بأنها تلك التي تتلقى من الجمهور الودائع تحت الطلب أو التي لا تتجاوز السنتين، وتنحصر فعالية هذه البنوك في الأعمال قصيرة الأجل، في حين تتولى الأعمال ذات الأجل الطويل غيرها من البنوك. وتتميز باتصالها بجمهور كبير من الناس وهم المدخرون العاديين، حيث تفتح لهم حسابا خاصا هو حساب الودائع أو الحساب الجاري.[3]

2- بنوك الأعمال

وهي بنوك ذات طبيعة خاصة (ليس لها جمهور داخل وخارج) وتقتصر عملياتها على المساهمة في تمويل وإدارة المنشآت الأخرى عن طريق إقراضها أو الاشتراك في رأسمالها أو الاستحواذ عليها، كما تقوم بنوك الأعمال بإصدار الأوراق المالية وتتعامل أساسا في السوق المالية.[4]

ثانيا: البنوك حسب شمولها

1- البنوك ذات الفروع المتعددة: والتي تشمل فعاليتها عدة مناطق بالدولة ويكون لها فروع في أكثر المراكز التجارية والصناعية الهامة، وتلعب دورا اقتصاديا هاما إذ تتلقى القسط الأكبر من الودائع وتقوم بتقديم القسم الأكبر من الاعتماد والتسهيلات.

2- البنوك الإقليمية: وهي التي تنحصر فعاليتها في مدينة واحدة وتقوم عادة بدور الوسيط بين مختلف الزبائن والبنوك الإقليمية الأخرى.[5]

---

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي: **إدارة البنوك**، مرجع سابق، ص: 25.

[2] طه طارق: **إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية**، دون دار، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 160.

[3] رشاد العصار، رياض الحلبي: **النقود والبنوك**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص ص: 67-68

[4] شاقر القزويني: **محاضرات في اقتصاد البنوك**، مرجع سابق، ص: 32.

[5] سامر جلدة: **كتاب البنوك التجارية والتسويق المصرفي**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، عمان، الأردن، ص ص: 58-59.

ثالثا: البنوك حسب صنفها

1- البنوك الوطنية: هي البنوك التي رأسمالها وإدارتها وطنيتان.

2- البنوك الأجنبية: هي البنوك التي تكون مؤسسة في بلاد أجنبية وافتتحت لها فروع في الدولة المحلية.[1]

رابعا: البنوك حسب طبيعة أعمالها:

1- البنوك التجارية:

وهي التي تقوم بالأعمال التجارية المعتادة من تلقي الودائع وتوظيفها وخصم الأوراق التجارية ومنح القروض وأهم ما يميزها عن غيرها من البنوك هو قبولها للودائع تحت الطلب والحسابات الجارية مما يجعلها على استعداد لدفع هذه الأموال إلى أصحابها في أي وقت أثناء الدوام الرسمي.[2]

2- البنوك الصناعية:

وتختص هذه البنوك بتمويل النشاط الصناعي في المجتمع فهي تقوم بمنح القروض أو بضمان أرض مصنع أو مبانيه أو آلاته، كما تقوم أيضا بتمويل التعليمات الجارية في مجال الصناعة.[3]

المطلب الرابع: مفهوم تقييم الأداء وأسبابه

قبل التطرق إلى تقييم الأداء وأسبابه نرى من الضروري أولا تحديد مفهوم الأداء

أولا: تعريف الأداء

تشتمل أنظمة إدارة الأداء على مقاييس كلا من السلوكيات (ما يفعله الموظف؟) والنتائج (نتائج سلوك الموظف) لا يشتمل تعريف الأداء على نتائج سلوك الموظف ولكن السلوكيات نفسها فقط بالأداء تكون عن سلوك أو ما يفعله موظف وليس عن ما ينتجه الموظفون ونتائج عملهم.

هناك أيضا خاصيتين إضافيتين للسلوكيات التي تميز بها الأداء.

- أنها ذات طبيعة تقييمية ويعني هذا أنه يمكن الحكم عل هذه السلوكيات على أنها سلبية أو متوسطة، أو إيجابية لفاعلية الأفراد والمنظمة، بمعنى آخر يمكن أن تختلف قيمة هذه السلوكيات على أساس سواء كانوا يساهموا اتجاه إنجاز الأفراد، الوحدة والأهداف التنظيمية.
- الأداء متعدد الأبعاد يعني أن هناك أنواع عديدة مختلفة للسلوكيات التي لها القدرة على تحقيق (أو إعاقة) الأهداف التنظيمية.

يمكن القول أن: أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

---

[1] رشا العطار، رياض الحلبي: **النقود والبنوك**، مرجع سابق، ص: 69.

[2] لأنس البكري، وليد صافي: **النقود والبنوك بين النظرية والتطبيق**، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص: 112.

[3] عبد النعيم مبارك: **مبادئ علم الاقتصاد**، الدار الجامعية، 1997، الإسكندرية، ص: 433.

ثانيا: تقييم الأداء

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء، وسنحاول الاقتصار على مجموعة منها لإيضاح معناه، تقييم الأداء يعني تقديم حكما ذو قيمة على دارة مختلف موارد المؤسسة، أو بتعبير آخر يتمثل تقييم الأداء في قياس نتائج البنك في ضوء معايير محددة سلفا.

أ- **مفهوم قياس الأداء**

تحصل البنوك التجارية على مواردها المالية من مصادر مختلفة، و تقوم بتوزيعها على استخداماتها بشكل منظم يضمن لها أكبر عائد، هذا الأخير يختلف من بنك إلى أخر نتيجة لعدة اعتبارات منها اختلاف العمليات المصرفية وكذا السياسات والاستراتيجيات المتبعة، أي أن هناك بنوكا ذات أداء مرتفع وأخرى منخفضة الأداء، وعلى هذا الأساس وجدت مفاهيم مختلفة لتعريف تقييم الأداء على أنه: [1]

- تقييم الأداء يعنى التأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة والتحقق من تنفيذ الأهداف المخططة، وقد برزت الحاجة إلى تقييم الأداء نتيجة التقدم التكنولوجي.
- تقييم الأداء هو عملية رقابة على مراحل العمليات في البنك والتي تبدأ من تحديد الأهداف المرجو تحقيقها في حدود الموارد المتاحة، ثم وضع خطة أو برنامج زمني محدد المعالم، يرمي إلى تبيان كيفية تحقيق الأهداف ثم إجراء عمليات متابعة وبذلك يتسنى لعملية تقييم الأداء تحديد الكفاءة التي يجري بها العمل في كل مرحلة من هذه المراحل.
- عملية تحليل لمجموعة من المعطيات والكشف عن التغيرات التي تطرأ على المركز المالي للبنك من خلال دراسة القوائم المالية المتمثلة في كل من الميزانية وقائمة الدخل للتعرف على مدى الكفاءة في توظيف الودائع في الاستثمارات التي تحقق أرباحا، وتوضيح إيرادات ومصروفات البنك.

مما سبق ذكره يمكن أن نستنتج أن عملية تقييم الأداء هي جزء من الرقابة، فهي تعمل على قياس نتائج المؤسسة باستخدام مجموعة من مؤشرات الكفاءة والفعالية، ومقارنتها بالمعايير المحددة سلفا في عملية التخطيط من ثمة إصدار أحكام تقييمية تساعد على اتخاذ القرار.

ب- **أهمية تقييم الأداء**

- يعتبر تقييم الأداء أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة.
- يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المنشأة.
- يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المنشأة أو على مستوى الصناعة أو على مستوى الدولة.
- اختبار مدى تحقيق المنشأة للأهداف الموضوعة باستخدام البيانات المالية والإحصائية.

[1] المنظمة العربية للتنمية الإدارية: **قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي**، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص: 121.

- معرفة مدى سلامات السياسات والاستراتيجيات خلال السنة المالية[1].

ج- **مؤشرات القياس**

مؤشرات تقييم الأداء هي نسب تعبر عن علاقة رياضية بين متغيرين لها مدلول وتفسير، وهي أداة تحليل توفر للمحلل في معظم الأحوال مفاتيح الاستدلال والمعرفة، وتحليلها وتفسيرها بشكل سليم يدفع المحلل إلى المجالات التي تحتاج إلى المزيد من البحث والاستقصاء، وعلى ذلك فإن جدوى النسب المالية تعتمد على تفسيرها بذكاء ومهارة، وهو ما يمثل الجانب الأصعب في تحليل النسب.

وكما أشرنا سابقا بأن النسب المالية هي عبارة عن علاقة بين متغيرين فهي تستهدف تبيان تطور معين لأرقام مالية متجانسة تفيد في المقارنة مع النسب المالية السابقة أو مع الأنماط الموضوعة، كما تفيد إدارة البنك في اتخاذ القرارات ورسم السياسات، هذه العلاقة يجب أن تكون واضحة ومحددة وذات دلالة نستطيع أن نقيس بها نقاط القوة والضعف، كما تمكننا من إجراء المقارنات الأفقية كمقارنة نسب معينة من فترة مالية لأخرى أو مقارنات رأسية كمقارنة النسب المتناسقة بعضها ببعض وإيجاد معامل الارتباط بينهما.

بناء على ما تقدم ذكره، فإننا نستطيع أن نصنف المعايير والمؤشرات التي يستند عليها في تقييم كفاءة الأداء المصرفي إلى مجموعتين هما:[2]

المجموعة الأولى: وتشمل على المعايير والمؤشرات التي تستند على كيفية الإنجاز والطريقة المتبعة في تنفيذ توجيهات الإدارة، والتي تربو للوصول إلى تقديم أفضل الخدمات المصرفية والتي من ورائها يمكن تحقيق الأهداف المسطرة، بكلمة أخرى إن هذه المعايير تتعلق بسلوكية العاملين وأسلوب التعامل مع الزبائن ومحاولة إرضائهم ونذكر منها ما يلي:

- حسن الاستقبال وأسلوب التعامل مع الزبائن.
- سرعة الخدمة المقدمة إلى الزبائن.
- مدى وفاء الزبائن إلى المصرف الذين يتعاملون معه.
- استقرار العاملين في المصرف وارتباطهم به.
- قناعة العاملين بالمركز الوظيفي الذي يشغلونه والمسؤوليات المسندة لهم.

إن هذه المؤشرات مترابطة ومتداخلة لا يمكن فصلها، حيث عندما تكون هناك قناعة لدى العامل بمركزه الوظيفي وشعوره بالارتياح لكونه حاصل على حقوقه، فإن ذلك يخلق لديه الرغبة في العمل، أي يؤدي هذا إلى استقراره فيها.

---

[1] سحر طلال إبراهيم: **تقويم بطاقة أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخامس والثلاثون، 2013، ص: 348.

[2] فؤاد مجيد كرخين: **تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية لمستخدم البيانات المالية**، دار المنهج للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص ص: 31-32.

إن تولد الرغبة بالعمل لدى العاملين في المصرف يعني تقديم الجهود اللازمة الرامية إلى إرضاء الزبائن، وذلك يظهر جليا في حسن استقبال الزبائن، وإنجاز المهام والخدمات بأسرع وقت، مما يدفع الزبون إلى التمسك بالمصرف الذي يتعامل معه ويكون وفيا له.

إن هذه المؤشرات لها دورا وأثرا مباشرا على معايير المجموعة الثانية، وهي التي نطلق عليها المعايير الرقمية للنتائج المتحققة من ممارسة الوظائف المصرفية والتي تسعى إلى تحقيق إلى تحقيق أهداف المصرف.

المجموعة الثانية: المعايير المحاسبية أو الرقمية لنتائج ممارسة الوظائف المصرفية، إن هذه المعايير والمؤشرات توضح لنا رقميا ما تم تحقيقه نتيجة لممارسة العاملين لوظائفهم في إطار تحقق الأهداف وهي تشتمل على ما يلي:

- **مؤشرات تحقيق الأرباح والربحية:** باعتبار أن الربحية هي الغاية التي يسعى إلى تحقيقها المصرف، لذلك فهناك جملة من المعايير التي يمكن الاستناد عليها في تقييم ذلك، ونذكر أهمها أدناه:
  - معدل العائد إلى الأموال الخاصة.
  - معدل العائد إلى الأموال المتاحة للتوظيف.
  - معدل العائد إلى إجمالي الأصول.
  - نسبة الأرباح الموزعة إلى الملاك.
  - النسبة الصافية لفوائد الأصول المتاحة للتوظيف.
- **مؤشرات تحقق النمو:** من هذه المجموعة من المؤشرات تهدف إلى قياس مقدار النمو الحاصل في الأصول التي يمتلكها المصرف وحقوق الملكية خلال فترة زمنية معينة، ومن بين هذه المؤشرات ما يلي:
  - معدل نمو الأصول.
  - معدل الرفع.
  - معدل الاحتفاظ بحق الملكية.
- **مؤشرات قياس الأمان:** هناك جملة من المقاييس والمؤشرات التي يستعملها المصرف لغرض قياس الأمان وإمكانيته على مواجهة الالتزامات، نعرض أهمها أدناه:
  - قابلية المصرف على رد الودائع.
  - معدل حقوق الملكية للأصول الخطرة.
  - هامش الأمان في مقابلة مخاطر الاستثمار في الأوراق المالية.
- **مؤشرات قياس السيولة:** إن هذه المجموعة من المؤشرات تهدف إلى قياس مقدار توفر السيولة اللازمة في المصرف التي تضمن مواجهة الالتزامات التي يمكن أن تستحق خلال فترة زمنية معينة، ومن أهم هذه المؤشرات ما يلي:
  - النسبة المئوية للسيولة النقدية إلى مجموع الودائع الجارية.

- النسبة المئوية للسيولة النقدية إلى إجمالي الودائع.
- النسبة المئوية للودائع الجارية إلى مجموع الودائع.
- نسبة الودائع الجارية إلى حقوق الملكية.

من خلال ما تقدم نلاحظ بان مجاميع المؤشرات والمعايير الوارد ذكرها أعلاه، ترتبط بأية المصرف وأهدافه الرئيسية، فالمجموعة الأولى تتعلق بتحقق الأرباح ومستوى الربحية التي يسعى المصرف إلى تحقيقها، كما يرمي المصرف إلى التوسع والنمو، وذلك ما تعكسه معايير ومؤشرات تحقق النمو (المجموعة الثانية)، أما مؤشرات المجموعة الثالثة فهي توضح مستوى الأمان وتحققه خلال ممارسة المصرف لنشاطه، وفي الأخير نجد مؤشرات قياس السيولة وإمكانية مواجهة الالتزامات المستحقة والسحوبات المفاجئة.

لا يمكن لنا أن نتصور أن المصرف يستطيع أن يحقق المستوى المطلوب من الربحية والنمو مع توفر السيولة والأمان أثناء ممارسته لنشاطه، ما لم يضمن وفاء الزبائن والمتعاملين معه، وخلق القناعة لديهم بأنه المصرف الأفضل على أساس تنوع الخدمات المقدمة، وسرعتها و حسن الاستقبال وقلة التكلفة.

لهذا نقول بأن المؤشرات التي تطرقنا لها هي مؤشرات متداخلة ومترابطة مع بعضها، ولا يمكن الفصل بينهم وإن التقسيم الذي سردناه هو تقسيما نظريا وذلك لإيضاح الفكرة وتسهيل عملية استيعابها.

ثالثا: مراحل عملية تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء بالمؤسسات الاقتصادية لم تحظى بالاتفاق التام حول مراحلها نظرا لطبيعة الموضوع المراد تقييمه، فعملية تقييم أداء الأفراد مثلا تختلف في بعض مراحلها عن عملية تقييم الأداء الإنتاجي، لذلك سيتم التطرق في هذا العنصر إلى عملية التقييم التي نشتقها من عملية الرقابة والتي تصلح لتقييم النتائج المتحصل عليها في شكل رقمي.

عموما يمكن حصر مراحل عملية التقييم في أربع مراحل أساسية مكملة لبعضها البعض، غياب واحدة منها تعرقل العملية ككل، وهي بالترتيب كما يلي:

- **أولا:** جمع المعلومات الضرورية لعملية التقييم.
- **ثانيا:** قياس الأداء الفعلي.
- **ثالثا:** مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المعيارية.
- **رابعا:** دراسة الانحراف وإصدار الحكم.

أ- **جمع المعلومات الضرورية**[1]

تعد المعلومات موردا من الموارد الأساسية في عملية التسيير بمختلف مستوياته، فلا يمكن أن يوجد تخطيط دون معلومات، ولا يمكن أن يكون اتخاذ القرار دون توفر معلومات ولا يمكن أن تكون رقابة دون معلومات ...الخ، فالمعلومات شيء ضروري في التسيير. ولكن توفر المعلومات ليس بالشيء الكافي، بل

[1] إدريس ثابت عبد الرحمان، المرسي جمال الدين محمد: **الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص: 487.

يجب على المؤسسة أن تتحصل عليها بالجودة العالية، وفي الأوقات المناسبة فالمعلومات فضلا عن أهميتها في تقييم الأداء، فهي تعد بمختلف أنواعها من الوسائل التي تلجا إليها المؤسسة لتحسين أدائها الاقتصادي، والحصول على مزايا تنافسية، وتحقيق التنافسية المستديمة للمؤسسة.

إن عملية التقييم تتطلب مجموعة من المعلومات يمكن إرجاعها إلى ثلاث مصادر هي "الملاحظة الشخصية، التقرير أو البيان الشفوي، التقارير الكتابية". وهي مكملة لبعضها البعض في إجراء عملية التقييم والرقابة.

ب- **قياس الأداء الفعلي**

هي المرحلة الثانية من عملية التقييم، من خلالها تتمكن المؤسسة من قياس كفاءتها وفعاليتها. والعقبة التي يمكن مواجهتها في هذه المرحلة هي: ما هي المعايير والمؤشرات التي يتم اللجوء إليها، فالمؤسسة تواجه مشكلة اختيار المعايير والمؤشرات الموافقة لطبيعة الأداء المراد قياسه.

ويتمثل قياس الأداء في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية فيما يخص أداؤها بناء على معايير الفعالية والكفاءة.

مما سبق يتضح أن عملية القياس لا يمكن أن تتم إلا بتوفر مجموعة من المعايير التي هي الأخرى تفسر من خلال مجموعة من المؤشرات. ففي هذا المقام نشير إلى وجود فرق بين المعيار والمؤشر، فالأول يعني الأساس أو الركيزة التي تستند إليها عملية تقييم الأداء أما المؤشر فهو أداة للقياس وتفسير المعيار، أي أن المعيار يتم قياسه وتفسيره من خلال مجموعة من المؤشرات.[1]

فقياس الأداء وتقييمه مرهون باختيار المعايير والمؤشرات التي تعكس فعلا الأداء المراد تقييمه.

ج- **مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب**[2]

بعد أن تكون المؤسسة قد انتهت من مرحلة قياس الأداء الفعلي تشرع في المرحلة الموالية والمتمثلة في مقارنة أدائها المحقق بالأداء المرغوب. فالعقبة التي تواجه المؤسسة في هذه المرحلة هي المرجع الذي تستند إليه في عملية المقارنة. وبصفة عامة تحدد المؤسسة العناصر التالية كمراجع لمقارنة الأداء: الزمن، أداء الوحدات الأخرى، الأهداف، المعايير.

- **الزمن**: حسب هذا المرجع فإن المسئولين يقومون بمقارنة قيم المؤشرات الحالية بقيم نفس المؤشرات في فترات سابقة، وتدعى هذه المقارنة بالمقارنة الأفقية، وتمكن هذه المقارنة بدراسة التغيرات الحاصلة ومتابعة تطورات المؤشر.
- **أداء الوحدات الأخرى**: يمكن اعتبار أداء الوحدات الأخرى مرجعا مهما في عملية المقارنة، وحسب هذا المرجع تقوم المؤسسة بمقارنة قيم مؤشراتها بنظيراتها في المؤسسات الأخرى بشرط تقارب أو تجانس النشاط. أو مقارنتها بقيم مؤشرات القطاع. هذا النوع من المقارنة يسمح للمؤسسة بمعرفة مكانتها بالنسبة

[1] فؤاد مجيد كرخي: **تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية لمستخدم البيانات المالية**، مرجع سابق، ص: 39.

[2] طارق عبد العال حماد: **تقييم أداء البنوك التجارية "تحليل العائد والمخاطرة"**، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999، ص: 77.

للمنافسين.

- **الأهداف**: في بعض الحالات تقوم المؤسسة بمقارنة أدائها الفعلي بالأهداف المخططة لتحدد نسبة إنجاز أهدافها.
- **المعايير**: المعايير هي وحدات تستخدم كمرجع للمقارنة كالتكلفة المعيارية للمادة الأولية واليد العاملة التي تقارن بالاستهلاكات الفعلية ومن ثمة تحديد الانحرافات ودراستها. هذا الأسلوب من المقارنة يسمح بمعرفة فعالية وكفاءة المؤسسة.

د- **دراسة الانحراف وإصدار الحكم**

إن عملية المقارنة تفصح عن ثلاث نقاط هي: انحراف موجب، انحراف سلبي وانحراف معدوم، فالأول في صالح المؤسسة كارتفاع الأرباح، ارتفاع حصة السوق انخفاض التكاليف...الخ، أما الانحراف الثاني فهو ضد المؤسسة كاستهلاك المواد الأولية بكميات تفوق المعيارية، انخفاض الإنتاجية...الخ، أما الانحراف الثالث فليس له تأثير على نتائج المؤسسة، والحكم على الأداء من خلال الانحراف الكلي يعد من الأحكام المضللة، بل يجب على المسئولين القيام بتحليل الانحراف الكلي سواء كان موجبا، سالبا أو معدوما، إن أمكن إلى غاية الوقوف على الأسباب الفعلية للانحراف، لتشجيع ما هو إيجابي ومعالجة ما هو سلبي.[1]

[1] محمد داود عثمان: **إدارة و تحليل الائتمان ومخاطره**، دار الفكر، عمان، الأردن، 2013، ص: 245.

المبحث الثاني: المراجعة الداخلية على العمليات البنكية

المراجعة الداخلية تعتمد وبشكل كبير على الرقابة بالبنك التجاري فهذه الأخيرة تعتبر حجر أساس أو محود عملية المراجعة الداخلية.

وسوف نستعرض خلال هذا المبحث كل من نظام الرقابة الداخلية وإجراءات المراجعة الداخلية في البنوك التجارية، إضافة إلى النظام المحاسبي البنكي.

المطلب الأول: إجراءات الرقابة الداخلية

إن نظام الرقابة الداخلية هو أساس مهمة المراجعة وهو ما يتطلب التطرق إليه والإحاطة به من خلال:

أولا :أساسيات الرقابة الداخلية

تعتبر الرقابة الداخلية نقطة الانطلاق التي يبدأ فيها المراجع الداخلي عمله و على ضوء ما يسفر عنه فحص الأنظمة المختلفة يقوم برسم برنامج التدقيق المناسب .

1- **مفهوم الرقابة الداخلية وأهدافها**

يعتبر مفهوم الرقابة الداخلية مفهوما واسعا بحيث يتضمن الإجراءات الموضوعة لأجل السيطرة على المخاطر المحيطة بأنشطة المؤسسة.

أ- **مفهوم الرقابة الداخلية**

عرفته منظمة الخبراء المحاسبين والمحاسبين المعتمدين بأنه مجموعة الضمانات التي تساعد على التحكم في المؤسسة من أجل تحقيق الهدف المتعلق بضمان الحماية بالإبقاء على الأصول ونوعية المعلومات، وتطبيق تعليمات المديرية وتحسين النجاعة، ويبرز ذلك بالتنظيم وتطبيق طرق والإجراءات المؤسسة من أجل الإبقاء على دوام العناصر السابقة.

كما عرفها المعهد الكندي للمحاسبين المعتمدين بأنها « الخطة التنظيمية وكل الطرق والمقاييس المعتمدة داخل المؤسسة من أجل حماية الأصول، ضمان دقة وصدق البيانات المحاسبية وتشجيع فعالية الاستغلال، والمحافظة على السير وفقا للسياسات المرسومة».[1]

كما تم تعريفها بأنها « مجموعة النظم والإجراءات والطرق التي تخذها الإدارة لحماية أصول المؤسسة وضمان دقة وسلاسة البيانات المالية وزيادة درجة الاعتماد عليها وزيادة الكفاءة التشغيلية وضمان الالتزام بسياسات الإدارة الموضوعة».[2]

ب- **أهداف الرقابة الداخلية في البنوك:** اعتمادا على التعاريف لنظام الرقابة الداخلية نستنتج الأهداف المراد تحقيقها في الرقابة الداخلية والتي ننكر منها:

- **حماية الأصول من السرقة والضياع وسوء الاستعمال:** بما فيها ذلك حماية صورة المؤسسة وسمعتها وكذا المعلومات السرية المتعلقة بها.

[1] هادي التميمي: **مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعلمية** ، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2006، ص: 81.

[2] غسان فلاح المطارنة: **تدقيق الحسابات المعاصرة**، دار الميسرة، الأردن، 2006، ص: 206.

➢ **ضمان مصداقية ودقة ونوعية المعلومات:** فالمعلومات التي تعطيها المؤسسة لمحيطها الخارجي تعكس وتبين وضعيتها بما أنها تتعلق بأنشطتها ونتائجها فالرقابة الداخلية تضمن دقة المعلومات المقدمة والمتصلة بالوثائق المحاسبية للاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الإدارية فدورها – أي الرقابة الداخلية – التأكد في أن سلسلة المعلومات المتعلقة بنشاط المؤسسة ككل تمتع بالخصائص الآتية:[1]

- أن تكون صادقة وحقيقية وهذا من خلال الفحص الجيد والثبات.
- أن تكون مفهومة وواضحة وكاملة لأجل القدرة على معالجتها.
- أن تكون متوفرة في الوقت المناسب بحيث أن توقيت الحصول على المعلومات وسهولة ذلك يساعد في اتخاذ القرارات الملائمة.

➢ **احترام تعليمات الإدارة:** معنى احترام سياسات المؤسسة ومخططاتها وإجراءاتها وقوانينها بما في ذلك التنظيمات الفردية الصادرة وذلك لأجل تفادي الانحرافات الطارئة والخلط في المهام.

➢ **الاستغلال الأمثل وزيادة الكفاية الإنتاجية:** فالرقابة الداخلية تكمن من متابعة أرقام النواتج وفي أجالها وبالمواصفات المطلوبة كما أنها تحدد الطريقة المثلى لاستغلال جميع الموارد.

فنظام الرقابة الداخلية يهدف لتحقيق النمو للمؤسسة ونحو التحسين يضمن السير الفعال والقدرة على المراقبة الناجحة لجميع الأنشطة بها، وأن فعاليته تضمن الاستغلال الأمثل والكفء للموارد.

ثانيا: فروع الرقابة الداخلية

تفرض الرقابة الداخلية ضوابط رقابية على كافة الأصول لحمايتها من مختلف المخاطر كالاختلاس وسوء الاستخدام كما أنها تفرض ضوابط رقابية أيضا على الأفراد من أعلى سلطة إدارية حتى أدناها بغرض تحديد الواجبات والمهام والاختصاصات المسؤوليات مما يسهل عملية المساءلة وعليه تقسيم الرقابة الداخلية إلى فرعين:

1- **الرقابة الداخلية المحاسبية:** وهي مجموع الطرق والمقاييس والإجراءات المستخدمة لحماية الأصول من السرقة والضياع والاختلاس والتحقق من الدقة المحاسبية للبيانات المسجلة في الدفاتر وخلوها من الأخطاء والتلاعب ومن وسائلها:

- اتباع نظرية القيد المزدوج في التحليل المحاسبي.
- استخدام نظام المصدقات مع العملاء
- وجود نظام مستندي ودورات مستندية سليمة ... وغيرها.

2- **الرقابة الداخلية الإدارية:** وتتكون من كافة الطرق والمقاييس والإجراءات الهادفة إلى تحقيق الكفاية الإنتاجية لجميع أوجه النشاط، وضمان الالتزام بالسياسات الإدارية الموضوعة وتنفيذها طبقا للخطة المرسومة ومن وسائلها ما يلي:

[1] عبد الله أمي: **التدقيق والأمان و الرقابة في ظل استخدام الحاسبات الإلكترونية**، اتحاد المصارف العربية، لبنان، ص: 62.

- برامج تدريب العاملين.
- طرق تحسين الجودة.
- استخدام أساليب حديثة للتشغيل.
- وضع مقاييس أداء للعاملين في مختلف إدارات المؤسسة ... الخ
- وجود نظام للمراجعة الداخلية ... وغيرها.

فتصمم نظام الرقابة الداخلية يقع على عاتق إدارة البنك نفسه مع إلزامية تطويره تماشيا مع تطوره بالشكل الذي يستطيع تحقيق الأهداف المرجوة من إنشائه.

ثالثا: خصائص نظام الرقابة الداخلية الفعال

هناك العديد من الخصائص الأساسية من أجل تقليص الرقابة الداخلية الفعالة والتي قد يعتمد عليها المراجع الداخلي من أجل تقليص اختباراته الأساسية المطلوبة في فحص مختلف العمليات بالأنشطة داخل البنك وأن عدم وجود هذه الخصائص يؤدي به إلى توسيع هذه الاختبارات لضمان مراجعة داخلية دقيقة وتتمثل هذه الخصائص في:

1- **تنظيم إداري جيد:** حيث تستخدم المؤسسات دليلا لتحديد وتعريف اختصاصات كل وظيفة من الوظائف الموضحة في الهيكل التنظيمي ويطلق عليه دليل الإجراءات وهو عبارة عن كتيب تخصص صفحاته لوصف وظيفة معينة بعينها.

فالتنظيم الإداري الجيد هو الذي يفصل بين مسؤوليات العاملين لتخصص احتمالات الغش أو حدوث الأخطاء في البيانات المحاسبية عمدا أو سهوا والفصل السليم في مسؤوليات العاملين يعتمد على الفصل في الوظائف الآتية:

- الاعتماد أو التصديق أو التصريح بالتصرف.
- الإثبات في السجلات.
- حيازة الأصل.

التنظيم الإداري الكفء يتميز بالصفات الآتية:

- وحدة القيادة ووضوح خطوط السلطة والمسؤولية.
- تجميع الأنشطة المتجانسة في إدارة واحدة لتجنب الازدواج.
- نطاق مناسب للإشراف بحيث لا يزيد العدد على قدرات وجهد ووقت.
- تكافؤ السلطات مع المسؤوليات.
- شبكة فعالة للاتصالات.
- المرونة والبساطة والاستقرار.[1]

2- **نظام محاسبي متكامل:** وتتمثل الخاصية الثانية من خصائص نظام الرقابة الداخلية الفعال في توافر

[1] أحمد عبد المولى الصباغ وآخرون، مرجع سابق، ص: 111.

نظام محاسبي متكامل داخل المؤسسة البنكية يكفل تحقيق الأهداف الرقابية بها ويهدف هذا النظام إلى تسجيل العمليات المالية واستخلاص نتائجها من واقع المستندات بقصد الوصول إلى نتائج الأعمال والمركز المالي في نهاية فترة معينة، وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية، وضمان دقة وسلامة هذه المعلومات ومصادرها، بالإضافة إلى المحافظة على الأصول وحماية الحقوق لدى الغير، ويعتمد نظام المحاسبة المتكامل على مجموعة من المقومات تتمثل فيما يلي:

- مجموعة من المستندات المؤيدة للعمليات المالية.
- مجموعة من الدفاتر والسجلات المحاسبية.
- دورات مستندية ومحاسبية.
- دليل مبوب للحسابات.
- مجموعة من القواعد الإجرائية الرقابية والطرق المحاسبية.
- الإمكانات البشرية والمادية.
- التقارير والقوائم المالية.

وتعد المستندات المصدر الوحيد للقيد والدفاتر والسجلات المحاسبية، كما تعد الدليل الموضوعي الذي تعتمد عليه صحة العمليات المسجلة بالدفاتر، فضلا على أنها مصدرا مهما للمعلومات وتقوم بدور رقابي على عمليات البنك بما يوضع من شروط لصحتها وأهمها تعدد المستويات الإدارية التي تقوم باعتمادها.[1]

3- **مجموعة من الأفراد على درجة ملائمة من الكفاءة:** تعتمد فعالية نظام الرقابة الداخلية على درجة كفاءة المستخدمين والذين تقع على عاتقهم مسؤولية تنفيذه ولأجل ذلك يجب أن تتبع سياسة سليمة في تعيين الموظفين الجدد أو في ترقية الموظفين الحاليين أخذ بعين الاعتبار متطلبات الوظيفة من مؤهلات، كما يتطلب الأمر وضع برامج تدريبية مرسومة تكفل أداء العاملين لمهام ووظائفهم بكفاءة عالية وفعالية في حدود الأنظمة والإجراءات الموضوعة، وتنمي شعورهم بالمسؤولية ومعرفتهم بدورهم في تحقيق الأهداف، وتساعد على القضاء على المشكلات الإدارية التي قد تنتج من تداخل السلطات والمسؤوليات أو عدم وضوحها بالنسبة للعاملين، وفي هذا يلعب نظام الحوافز في المؤسسة دورا مهما في كفاءتهم وزيادة إنتاجيتهم لأجل بذل المزيد من الجهد.

4- **استخدام وسائل وإجراءات ملائمة لمتابعة الالتزام بنظام الرقابة الداخلية:** لكي تحقق الخصائص السابق ذكرها المنافع والأهداف المرجوة يجب أن يلتزم العاملون بتعليمات ومبادئ نظام الرقابة الداخلية، ولذلك توضع وسائل معينة وإجراءات محددة يمكن من خلالها التحقق من مدى الالتزام من قبلهم بتعليمات نظام الرقابة الداخلية، ولأجل ذلك تم إنشاء إدارة للمراجعة الداخلية مستقلة عن نظام الرقابة الداخلية وعن الوظائف الأخرى، وتجعل تبعية هذا القسم مباشرة بمجلس الإدارة أو الإدارة العليا حتى تتمتع بدرجة عالية من الاستقلال والحيادية ويكون في استطاعتها تقييم وظائف حيازة الأصول والإثبات في السجلات ومدى الالتزام

[1] أحمد عبد المولى الصباغ وآخرون، مرجع سابق، ص: 112.

بتعليمات الرقابة الداخلية، وتشجيع الالتزام بسياسة الإدارة وتعليماتها وتحسين كفاءة الأداء.

5- **جدوى نظام الرقابة الداخلية:** يجب أن يكون نظام الرقابة الداخلية ذو جدوى، بمعنى أن تفوق الفوائد المتوقعة منه التكاليف اللازمة لتصميمه وتطبيقه وتطويره فالمنافع والفوائد المتوقعة منه تتمثل في الوفورات المحققة نتيجة حماية الأصول والموجودات من مخاطر الاختلاس وسوء الاستخدام، وكذا الوفورات المحققة نتيجة دقة المعلومات المنتجة وكذا المنافع التي يتم جنيها من تحقيق أقصى كفاءة إنتاجية.[1]

رابعا: تقييم نظام الرقابة الداخلية

تعتبر الرقابة الداخلية إحدى مقومات التسيير الداخلي للبنوك، فهي- كما رأينا سابقا - مجموعة من الإجراءات الموضوعة من أجل الحفاظ على السلامة المالية وتحقيق الأهداف المرجوة وتقوم بعض البنوك بتلخيصها في كتيبات من أجل اتباعها عند التنفيذ، هذا النظام يخضع للمراجعة الدورية من طرف المراجع الداخلي لتقييمه ومعرفة مدى كفايته عن طريق استعمال بعض الوسائل من بينها :

1- **الاستبيان**

يضم الاستبيان استفسارات كتابية تحتوي على الأسس السليمة لما يجب أن تكون عليه الرقابة الداخلية، وتقدم هذه القائمة من الأسئلة إلى مسؤولي المصالح المختلفة، للإجابة عليها وردها إلى المدقق الذي يقوم بدوره بالتأكد من الإجابات عن طريق الاختيار والعينة، وذلك للحكم على درجة متانة النظام المستعمل.

ويتم صياغة الاستبيان بطريقة تسمح بالإجابة بـ "نعم" ، والتي تدل على إيجابية الرقابة الداخلية، في حين الإجابة بـ "لا"، تدل على ضعف في نظام الرقابة الداخلية، وفى كل الأحوال يشمل الاستبيان الجانب الحسابي، نقاط الضعف والقوة لنظام الرقابة الداخلية، وبالتالي الصدق في الوضعية المالية.[2]

ويتوقف نجاح هذه التقنية على كيفية صياغة الأسئلة، بحيث يجب أن تصاغ بطريقة فنية وبسيطة، ومن مزايا طريقة الاستبيان سهولة التطبيق بالنسبة لمختلف المستويات، ومرونة الأسئلة بما يضمن إبراز معظم خصائص النظام المحاسبي، وتوفير الوقت حيث يستغني المدقق عن إنشاء برنامج جديد لكل عملية تدقيق منفردة، هذا كما تتمتع طريقة الاستبيان بأن المسئولين لا يعترضون على الرد، حيث ينظرون إليها كجزء من إجراءات التدقيق المعتادة، وهو ما لا يتوفر في طريقة الاستفسار الشفوي المباشر، حيث قد يعبر المسؤول أو الموظف نفسه محل استجواب، يتعدى فيه المدقق حدود صلاحياته، كذلك فإن استخدام الاستبيان سنويا يلفت نظر القائمين بالتدقيق إلى عدم إغفال هذا الأمر سنويا ومراعاة التغيرات التي قد تطرأ عليه بين سنة وأخرى.

وبالرغم من هذه المزايا يشتمل الاستبيان على أنه يقود إلي عدم مراعاة الظروف الخاصة بكل بنك، بسبب كونه موحد للبنوك المختلفة، وهذا يعني أنه لا يدخل التفاصيل الدقيقة لنظام الرقابة بكل بنك، تلك التفاصيل

[1] أحمد عبد المولى الصباغ وآخرون، مرجع سابق، ص: 112.

[2] Hamini Allel: **le contrôle interne et l'élaboration du bilan**, o.p.u, Alger, 2003, p: 57.

الهامة والضرورية للحكم على متانة نظام الرقابة الداخلية.

كذلك فإن وجود الاستبيان قد يقود القائمين عليه من مساعدي المدقق إلى الكتفاء به وعدم إجراء تفسيرات أخرى قد تستلزمها الظروف.

كما يعاب على الاستبيان غياب الموضوعية في الإجابة وملئ الاستمارة بدون أخذ الوقت الكافي للتفكير، مما يؤثر سلبا على النتائج النهائية.

وللتغلب على هذه العيوب أو التقليل من آثارها، بإمكان المدقق تحضير استبيانات خاصة بكل نوع معين من الأنشطة، والابتعاد على الاستبيان الموحد، والقيام بمراجعته وتعديله سنويا.

وحتى تزداد هذه الطريقة أكثر فاعلية يجب الأخذ في الاعتبار عند إعدادها عدة نواحي كصياغة الأسئلة، شموليتها لكافة جوانب العملية المراد تقييمها، تحديد المستويات الإدارية ذات العلاقة بموضوع التقييم.[1]

2- <u>الملخص التذكيري</u>

يقوم المدقق بوضع قواعد وأسس نظام المراقبة الداخلية السليمة، وذلك دون تحديد أسئلة واستفسارات كما في الاستبيان.

ومن مزايا هذه الطريقة هي الاقتصاد في الوقت، دون إغفال الأهم من النقاط، أما السلبيات فتتمثل في كونها لا تقود إلى تدوين كتابي لما هو عليه نظام الرقابة، كما أنها لا تنطبق على البنوك، بالإضافة إلى كون الملخص التذكيري متروك لكل مدقق على حدى يضع الأسس ويقوم بالإجراءات التي يراها مناسبة.

3- <u>التقرير الوصفي</u>

يقوم المدقق هنا بوصف الإجراءات المتبعة داخل البنك، لكل عملية من العمليات مع وصف نظام الرقابة والدورة المستندية، وتلاءم هذه الطريقة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة إلى حد ما، ويخلص التقرير الوصفي إلى تحديد نقاط الضعف في النظم المستعملة ومحاسبتها، أما عيبه فيتلخص في صعوبة تتبع الشرح المطول لنظام الرقابة، وصعوبة التأكد من تغطية جميع جوانب نظام الرقابة في هذا التقرير.

وبغية تقييم نظام الرقابة الداخلية للبنك موضوع المراجعة تتبع خطوات الفحص المبدئي، ثم اختبار الالتزام بالإجراءات والسياسات، بعد ذلك القيام بالاختبارات الأساسية، وفي الأخير إعداد التقرير.[2]

4- <u>دراسة الخرائط التنظيمية</u>

وهنا يقوم المدقق بدراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية من خلال دراسته للخرائط التنظيمية المستعملة، مثل الخريطة التنظيمية العامة، وخرائط الدورات المستندية لمختلف عمليات البنك، كالقروض وحركة الودائع، ومن عيوب هذه الطريقة هي صعوبة رسمها واستخلاص درجة متانة نظام الرقابة من واقعها، لأن الخرائط تظهر الوقائع العادية، أما الإجراءات غير العادية Exceptional procedures فلا تظهر بالرغم من كونها مهمة

[1] عبد الفتاح الصحن وآخرون، **المراقبة والمراجعة الداخلية**، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص: 210.

[2] توماس.و، أمرسون.هـ: **المراجعة بين النظرية والتطبيق**، ترجمة حجاج.أ.ح، سعيد.ك.د، دار المريخ للنشر، القاهرة، 1989، ص: 367.

لعملية التدقيق في معظم الأحيان والحالات.

5- فحص النظام المحاسبي

في هذه الطريقة يحصل المدقق على قائمة بالسجلات المحاسبية، وقائمة أخرى بطبيعة المستندات والدورة المستندية، ومن خلال تلك القوائم يستطيع الحكم على درجة متانة نظام الرقابة، وتتميز هذه الطريقة بأنها ترتكز على الظروف الخاصة بكل بنك ومن الصعوبات بأنها قد تصبح مطلوبة في المنشآت الكبيرة، خاصة إذا قام المدقق بالتحري بخصوص السجلات والدفاتر المحاسبية.

ومما لاشك فيه هو أنه بإمكان المدقق أن يجمع بين وسيلتين أو أكثر من وسائل دراسة وتقييم أنظمة الرقابة، وعليه في جميع الحالات فإن الهدف هو التوصل إلى الحكم على درجة كفاية نظام الرقابة المستعمل بالاعتماد على ما يقدمه النظام المحاسبي.

ومجمل القول أن العيب الأساسي للحكم الشخصي ينحصر في نقص الموضوعية في التقييم، حيث نجد أن نتائج التقييم يعبر عنها وصفيا وإنشائيا، كأن يخرج المدقق بنتيجة تقييم: ممتاز، جيد جدا...الخ.

وهناك سبب آخر يساهم في نقص الموضوعية ألا وهو صياغة الأسئلة ذاتها بشكل يؤدي إلى إجابات وصفية وإنشائية.

ولكل ما سبق يحتاج المدقق إلى أداة تحقق له الموضوعية في الحكم على فعالية استعمال المحاسبة البنكية، في التدقيق والرقابة، ويرى معظم الاقتصاديين والباحثين بأن استعمال أسلوب الاستبيان يمكن أن يحقق ذلك إذا ما أعطيت قيم لعناصره المختلفة، بحيث نعطي قيمة رقمية لكل إجابة لتكون في مجموعها القيمة القياسية للمجال الخاص بها، أما مجموع قيم المجالات فتكون القيمة القياسية، للرقابة ككل، وهذه القيم القياسية هي المقام التي تنسب إليه القيم الفعلية المعطاة بمعنى البسط، نتيجة الاستبيان للحكم على درجة فعالية الرقابة، بالاعتماد على ما تقدمه المحاسبة البنكية.

والمشكلة الرئيسية هنا هي تحديد القيمة المقررة لكل سؤال، إذ نتفاوت هذه الأسئلة في درجة أهميتها من الناحية الرقابية، والسبيل إلى ذلك هو الرجوع إلى الحكم الشخصي، في تعيين الأوزان المختلفة لأسئلة الاستبيان، وقد يكون رد الفعل لمثل هذا أننا بعدنا عن الموضوعية ثانية، ولكن لا يمكن الاستغناء عن الحكم الشخصي، فالتدقيق علم تطبيقي، وهو لذلك لا يمكن أن يكون موضوعيا مئة بالمائة.

ومن الضروري اختيار مدى معينا من القيم أو النقاط لأسئلة الاستبيان بحيث تتناسب القيمة المقررة لكل سؤال مع أهميته النسبية، فقد يكون هذا المدى من 1 إلى 100 أو من 1 إلى 10، بحيث تعطي القيم الكبيرة، للأسئلة ذات الأهمية النسبية العالية لفعالية استعمال المحاسبة البنكية، مع مراعاة في صيغة جميع الأسئلة أن تحتمل إحدى إجابتين نعم أو لا فقط، و بعد تعبئة قسم من أقسام الاستبيان خاص بناحية معينة من الرقابة يقوم المدقق بإعطاء القيم المقررة للإجابات بنعم وصفر للإجابات بلا، ثم يتم استخراج مجموع القيم المعطاة وننسبه إلى القيمة القياسية للمجال، لنحصل على درجة فعالية استعمال أداة معينة في الرقابة[1].

[1] توماس.و، أمرسون.هـ، نفس المرجع السابق، ص: 368.

المطلب الثاني: إجراءات تنفيذ المراجعة الداخلية

يعتمد البنك التجاري كغيره من المؤسسات على التدقيق المحاسبي والمالي للتأكد من الالتزام والتطبيق لجميع القواعد والنظم المالية والمحاسبية وهو بالتالي يبحث عن معرفة المركز المالي له إضافة إلى ضبط موارده والتزاماته ضبطا ماليا ومحاسبيا جيدا.

أولا: عمليات الرقابة على المخاطر

لقد تطورت وظيفة المراجعة الداخلية أو التدقيق الداخلي بالبنوك التجارية من مجرد عمليات مراجعة دورية وتدقيق يقوم بها المراجع الداخلي بغرض التأكد من مدى الالتزام بمختلف النظم المحاسبية الموضوعة ضمن النظام المحاسبي البنكي، أو القانونية الواردة من مختلف الهيئات التشريعية الخاصة بتنظيم الممارسة المصرفية، أو اكتشاف للتجاوزات والأخطاء الحاصلة خلال أداء مختلف عمليات الممارس المصرفية بهذه البنوك إلى عمليات الرقابة على مختلف المخاطر التي تتعرض لها البنوك بمناسبة مزاولة نشاطها.

إن مهمة المراجع الداخلي في البنك التجاري تتجاوز مهمته كمحاسب أو مراجع للحسابات والتي يقوم بها خلال عمليات المراجعة الدورية للحسابات أو القوائم المالية فقط، وإنما يتعدى ذلك إلى مراجعة مدى التزام مستخدمي هذا البنك وإدارته بالتعليمات والكيفيات والقرارات الموضوعة من مختلف الأطراف ذات العلاقة من أجل إدارة المخاطر المصرفية المعروفة، وبالتالي الرفع من أداء البنوك بالكيفية التي تضمن حماية موارده وتحقيق مردودية إنتاجية وتعظيم أرباحه، وسوف نستعرض فيما يلي أهم عمليات الرقابة على مختلف المخاطر التي يقوم بها المراجع الداخلي خلال تنفيذ مهمته.

1- الرقابة على المخاطرة الائتمانية[1]

المخاطرة الائتمانية هي الخطر الناشئ عن حالة عجز طرف مقابل أو أطراف مقابلة تعتبر كمستفيد واحد، فالتوسع في النشاط الائتماني من طرف البنك التجاري من أهم مصادر الأرباح لديه، غير أن هذا التوسع يجب أن يرافقه رقابة على آليات منح القروض وشروطها وإلا فأنه سوف يتحمل مخاطرة كبيرة في استرداد أصل هذه القروض وعائداتها، وهو ما تطلب من السلطات الرقابية ضع نظاما رقابيا صارما. على المخاطرة الائتمانية من أجل وضع قواعد جيدة في اختيار المقترضين، والرقابة الجيدة لملفات القروض، لأجل معرفة وتحديد تكلفة لقرض لتقدير الأرباح، فمراجعة نظام الرقابة الداخلية الخاص بعمليات الإقراض، يسمح بتسيير جيد للمخاطر المرتبطة بالنشاط الإقراضي.

أ- اختيار المقترضين

إن عمليات التحليل المالي على ملفات طلبات القروض تمكن من معرفة المركز المالي لأصحابها مما يسمح لمسير البنك الحصول على معلومات ضرورية حول المستفيد أو المقترض، وبالتالي قدرته على سداد أقساط القرض.

[1] توفيق زرمان: **فعالية استعمال المحاسبة البنكية في التدقيق والرقابة – بتصرف–**، مذكرة لنيل الماجستير، جامعة قسنطينة، 2006، ص: 121.

بعد دراسة المخاطر المحيطة بالملف والمركز المالي للمستفيد، يبقى من المهم أن تسلط رقابة داخلية صارمة على متابعة الملفات الممضية، والتي تتوفر على كل الشروط المطلوبة، ويسهر المدقق على إظهار المعلومات الضرورية الملخصة في تحليل الوضعية المالية للمقترض أو العميل، معلومات اقتصادية وبالأخص قطاع النشاط، معلومات عن المساهمين، المديرين، وكل ما يتعلق بالإدارة.

هذه الإلزامية مجسدة في النظام البنكي والتي تفرض على البنوك بتكوين ملفات القروض، التي تضم كل المعلومات نات الطبيعة النوعية والكمية.

ويتمثل دور المراجع الداخلي أو المدقق في التأكد من قرار منح القرض، والذي تمت الموافقة عليه بعد دراسة مدققة لوضعية العميل، والسهر على متابعة النظام المعتمد على معايير التحليل الملائمة والمواكبة عبر السنوات، والأهم كذلك هو الرقابة النوعية ومصداقية المعلومات التي تظهر في عملية التحليل، واختيار المقترضين، بالاعتماد على تحليل أكثر تفصيل وللتحكم في المخاطرة الائتمانية يقترح على البنوك وضع نظام التنقيط الداخلي، وذلك طبعا بأخذ بعين الاعتبار مختلف المخاطر ومستوياتها، اعتمادا على المعلومات الكمية والنوعية.

إن وضع نظام يسمح للبنك بدقة ووضوح والحكم على وضعية المقترض، ويسمح بوضع جهاز تحكم حول نوعية المخاطر وقياس مدى ملائمة القرارات مع تطور الملفات، فعملية التنقيط الداخلي تسهل عملية اتخاذ القرار المتعلق بمنح القروض، كما يسمح التدقيق بتفسير أن تقسيم المهام يتم بطريقة جيدة ومحددة بوضوح، وتوكل وضع الاستراتيجية للجنة التنفيذية.

يعمل المراجع على التأكد من مدى احترام القواعد والإجراءات الموضوعة في العمليات الافتراضية، من أجل تسهيل مهمة هيئة التداول في اتخاذ القرارات الصائبة.

وكنتيجة للرقابة الداخلية لعمليات الائتمان أنها تعتمد على الاختيار الصارم للمستفيدين الجدد، ومتابعتهم طيلة فترة حياة القرض، وتحديد المخاطر المرتبطة بكل عملية، وتتم مراقبة المخاطر الائتمانية من خلال إجراءات تضع سقفا على المبلغ المقترض لعميل واحد أو العديد من العملاء في قطاع واحد أو في منطقة ما.

ب- **<u>الرقابة على العائد من العملية الائتمانية</u>**

يتم ذلك من خلال قيام المراجع الداخلي بدراسة وتحليل للتكاليف والإيرادات بطريقة جيدة لمعرفة الإيرادات من عملية الائتمان وهذا من أجل المحافظة على الحصة السوقية للبنك نتيجة المنافسة مع البنوك الأخرى والمؤسسات المماثلة، فالعائد من العملية الائتمانية مرتبط بالعدد من العوامل التي يجب على المراجع الداخلي مراعاتها عند القيام بمهمة المراجعة من بينها:

- تغيرات في الأوضاع الاقتصادية كاتجاه الاقتصاد نحو الركود أو الكساد أو حدوث انهيار غير متوقع في أسواق المال.
- تغيرات في حركة السوق ترتب عليها آثار سلبية على الطرف المقابل.

- ضعف سياسات التسعير.[1]

2- الرقابة على المخاطرة السوقية في البنوك التجارية

تتكون المخاطر السوقية من مخاطر الصرف، مخاطر السيولة، مخاطر المعدل وهذه المخاطر مجتمعة أو فردية تلزم البنوك أخذها في الحسبان عند وضع أو تحسين نظام الرقابة الداخلية وهذا بغرض مواجهته إذ ترتب مخاطر السوق من حيث مقدار الخطر بعد المخاطرة الائتمانية على اعتبار أن النشاط الإقراضي يمثل الجزء الأكبر من العمل المصرفي، فمن المفيد معرفة وتحديد وبطريقة جيدة المخاطر المتولدة عن العمليات المنفذة في السوق، لوضع قواعد الرقابة الداخلية التي تسمح بضمان أمن المعاملات والتحكم في المخاطر.

يتم وضع نظام الرقابة لعمليات السوق بطريقة فعالة، من خلال السياسة العامة المنتهجة والتي تكون محددة، ووضع الحدود للمخاطر التي على البنك مراعاتها بغرض الرفع من الأداء، حيث تتم عمليات المراجعة وفقا لنوعية المخاطر كما يلي:

أ- مخاطر الصرف

مخاطر الصرف هي الخسارة المترتبة عن تغيير في أسعار العملات، وحسب من والأمثلة على تأثير مخاطرة الصرف اتفاق توريد عملة معينة لاحد العملاء بعد ثلاثة أشهر بشرط تثبيت سعر الصرف مسبقا، فعند حلول لحظة توريد العمولة يكون البنك معرض لمخاطرة ألا وهي انخفاض سعر عملة التوريد، كذلك الشأن بالنسبة لبعض تقنيات التمويل متمثلة في الاعتماد المستندي، فهي لا تعطي تدفق نقدي مباشرة لكن بعد مرور فترة معينة وهو ما يعرض البنك لمخاطرة الصرف في حالة ارتفاع عملة التسديد وقياس هذه المخاطرة تتم انطلاقا من وضعية الصرف التي تفسر بالأرصدة الصافية لاستلامات ومدفوعات الأنشطة المصرفية، ونظرا لوجود مجالات مختلفة لنشاط البنك يمكن مواجهة هذه المخاطر بتغطية عملية بعملية أخرى للتقليل من حدة هذه المخاطرة.

ب- مخاطر السيولة

تعرف مخاطر السيولة على أنها مواجهة البنك لطلبات السحب من العملاء، بشكل كبير والتي تجعل البنك يلجأ إلى استخدام إحدى تقنيات التمويل لتلبية السحب المتزايد، وعليه فإن نظام الرقابة الداخلية يعمل على التقييم الجيد للودائع والترقب لمختلف المسحوبات المحتملة من العملاء، وتجنب البنك من الوقوع في مخاطر السيولة.

ج- مخاطر معدل الفائدة

هي المخاطر الناتجة عن التعامل في السوق ما بين البنوك، والسوق المالي كالخطر الناتج عن تغيرات معدلات الفائدة من بين المصادر الرئيسية لمخاطر المعدل هي الاختلال في مدة الاستحقاق بين طرفي الميزانية في السوق، أو لاختلال الممكن أن يكون عند إسناد الاستخدامات والموارد أي عدم تناسق آجال

[1] توفيق زرمان، مرجع سابق، ص: 128.

إعادة تسعير كل من الالتزامات والأصول.

أو وجود عقد خيار لعنصر من عناصر الأصول أو الخصوم، فعقد الخيار يعطي لحامله الحق وليس الالتزام لشراء أو بيع في كل الأحوال، مما ينجر عنه تدفق نقدي للأداة المالية وعقود الخيار هو أداة للتغطية لإحدى طرفي التعامل فعند تاريخ تنفيذ العقد تظهر ثلاث حالات وهي إما لارتفاع الأسعار أو ثباتها أو انخفاض الأسعار.[1]

3- **الرقابة على المخاطر التشغيلية:** تضم المخاطرة التشغيلية عدة جوانب تكون سبب حدوثها وهي:

أ- **المخاطر البشرية**

ترتبط هذه المخاطر بالعنصر البشري، بمعنى الموارد البشرية المسخرة لأداء النشاط البنكي، من حيث تنفيذ العمليات، إجراء القيود المحاسبية، الترصيد، إعداد القوائم المالية الختامية، وحساب بعض النسب، كما تشمل كذلك المخاطر التي سببها العامل البشري، من الأخطاء والغش وعدم احترام أدبيات العمل المصرفي، عدم الاختيار الأمثل للموظفين خاصة بالنسبة لبعض الوظائف ذات الأهمية مثلا لخزينة مثلا.

ب- **المخاطر المرتبطة بنظام المعلومات**

ترتبط هذه المخاطر بالعامل التكنولوجي، من أجهزة الإعلام الآلي، البرامج المستعملة لتسيير العمليات، نتيجة تقادمها أو حدوث عطب، مما يؤدي إلى عرقلة السير الجيد لأنشطة البنك.

ج- **المخاطر القانونية**

ترتبط هذه المخاطر بوقوع أي نزاع مع طرف مقابل ناجم عن أي غموض، نقص أو عجز أيا كانت طبيعته، قد ينسب للبنك.

وخلال دراسة أجرته الأمانة العامة للجنة المصرفية الفرنسية أن الخسائر المتحملة على عاتق البنوك في إطار المخاطرة التشغيلية إلى أكثر من 200 مليار أورو خلال الفترة 1980 إلى سنة 2000، كما أجرت مجموعة إدارة المخاطر للجنة بازل توحي وأن 89 بنك كعينة، تحملت ما يزيد عن 4700 حادثة تشغيلية أكثر من 7.8 مليار أورو سنة 2001، لهذا حثت لجنة بازل عن أهمية ضمان التغطية لهذه المخاطرة.[2]

ثانيا: مراجعة الحسابات و العمليات البنكية

يقوم المراجع الداخلي أو المدقق بعمليات المرتجعة على التسجيل المحاسبي لمختلف العمليات التي قامت بها مختلف أقسام البنك عن طريق عمليات الرقابة والتدقيق المحاسبي للحسابات، فمهمته تكمن في مراجعة التسجيلات المحاسبية لهذه العمليات ومراجعة المستندات المثبتة لها، وفيما يلي سوف نستعرض كيفية التدقيق في الحسابات البنكية من خلال عمليات التدقيق التي يقوم بها على بنودها.

[1] توفيق زرمان، مرجع سابق، ص: 129.

[2] المرجع نفسه، ص: 132.

1- **حسابات عمليات الخزينة وعمليات ما بين البنوك**

تسجل حسابات هذا الصنف النقدية والقيم في الصندوق وعمليات الخزينة وعمليات ما بين البنوك، تشمل عمليات الخزينة خاصة على القروض والاقتراضات وعمليات الأمانة التي تتم في السوق النقدية.

إن العمليات ما بيون البنوك تتم مع البنوك المركزية والخزينة العمومية ومراكز الصكوك البريدية والبنوك والمؤسسات المالية بما فيها المراسلين الأجانب وكذلك المؤسسات المالية الدولية والإقليمية، وتكون عمليات التدقيق على بنوده كما يلي:

أ- **الصندوق:** يشمل حساب الصندوق الأوراق والقطع النقدية الوطنية أو الأجنبية ذات السعر القانوني وكذلك الشيكات السياحية، وتتم عمليات التدقيق في أرصدة هذا الحساب انطلاقا من المبالغ الصافية للأموال الجاهزة أو السيولة.

- التأكد من أن المقبوضات النقدية مؤيدة بأوراق ثبوتية كإيصالات...الخ.
- فحص مذكرات التسوية الشهرية ومقارنة الأرصدة المصرح بها على الكشوف بما هو ظاهر في دفاتر البنك.
- فيما يخص العمليات مع الخارج بالعملة الصعبة يجب التأكد من أسعار الصرف والفروق الناتجة عن ذلك.
- إرسال المصادقات إلى العملاء وبيان حركة التغييرات في حساباتهم ومبالغ الديون المستحقة عليهم وتاريخها و دراسة ردودهم عليها.

ب- **البنك المركزي:** التأكد من حدود حجم الاحتياطي الإجباري وفقا لما نصت عليه تعليمات البنك المركزي.

ج- **العمليات ما بين البنوك:** وتم عملية التدقيق من خلال طلب التأكيد المباشر للأطراف المتعاملة في سوق ما بين البنوك وإجراء عملية المطابقة بين أرصدة حساباتها وكشوفها لدى البنوك والمؤسسات المالية ومطابقة المجاميع كذلك.

2- **حسابات العمليات مع الزبائن**

تشتمل حسابات هذا الصنف على مجموع القروض الممنوحة إلى الزبائن وكذلك الودائع المستلمة من قبلهم، كما تشمل حسابات الزبائن على جميع القروض الممنوحة للزبائن بغض النظر عن آجالها في جانب الاستخدامات، كذلك تشتمل حسابات الزبائن على مجموع الموارد المقدمة من الزبائن (ودائع تحت الطلب، ودائع لأجل وسندات تحت الطلب...).

وتدرج ضمن هذا الصنف أيضا القروض والاقتراضات المحققة مع العملاء الماليين وشركات الاستثمار وشركات التأمين والتقاعد وكذلك المؤسسات الأخرى المقبولة كمتدخل في سوق التعامل.

يستبعد من هذا الصنف الاستعمالات والموارد المجسدة بأوراق مالية وتتم عمليات التدقيق في بنود هذا الحساب بغرض الوقوف على إمكانية منح قروض غير مرخص بها، وعدم كفاية الضمانات الممنوحة إلى

جانب سوء متابعة ملفات القروض، التأكد من أرصدة العملاء ودقة التسجيلات المحاسبية فيها والترتيب السليم للقروض وتقييم دقيق للمؤونات.

أ- **قروض للزبائن**

- تتم مراجعة هذا البند من خلال مراقبة مدى صحة التقسيم و الترتيب المحاسبي للقروض.
- فحص ملفات القروض والتركيز بصفة خاصة على عدم تجاوز القرض القيمة القصوى المرخص بها.
- وجود الضمانات الخاصة بقروض هؤلاء الزبائن وكفايتها.

ب- الحقوق غير المدفوعة: تتم مراجعته من خلال التأكد من عدم تجاوز هذه الحقوق الآجال القانونية (ما بين 03 و 06 أشهر) وفي حالة تجاوزها يتم إدراجها في البند الموالي.

ج- مستحقات مشكوك في تحصيلها: تتم مراجعة هذا البند من خلال التأكد من إدراج في هذا الحساب جميع المستحقات على العملاء المشكوك في تحصيلها.

د- مؤونات المستحقات المشكوك في تحصيلها: تتم مراجعة هذا البند من خلال التدقيق في حجم المؤونات، ومدى مناسبتها مع حجم خطر عدم التحصيل، ومن خلالها إمكانية مراجعة سياسة البنك في منح القروض.

3- **حسابات محفظة الأوراق المالية وحسابات التسوية**

إضافة إلى العمليات المتعلقة بمحفظة الأوراق المالية، تسجل حسابات هذا الصنف أيضا الديون المجسدة بأوراق مالية.

تشتمل محفظة الأوراق المالية على الأوراق المالية للمعاملات والأوراق المالية للتوظيف والأوراق المالية للاستثمار، تقتنى هذه الأوراق المالية قصد الحصول على ربح مالي.

تشمل الديون المجسدة بأوراق مالية مجموع ديون البنك التجاري والمجسدة بأوراق مالية، أوراق مالية لمستحقات قابلة للتداول وسندات، خاصة تلك الحاملة لقسائم قابلة للتحويل... الخ.

تدرج ضمن هذا الصنف أيضا عمليات التحصيل والعمليات مع الغير والاستعمالات الأخرى وكذلك الحسابات الانتقالية وحسابات التسوية المتعلقة بمجموع عمليات البنك التجاري، بحيث يهدف المدقق من خلال مراجعته هذا الحساب للتأكد من محتويات هذه المحفظة وكذا ضمان معالجة سليمة للأوراق المالية من حيث ترتيبها وتقييمها في ظل تعقد الإجراءات المحاسبية والجبائية واحترام القواعد التنظيمية التي تحكمها، حيث يشمل التدقيق ما يلي:[1]

- جرد المحافظ و التأكد من تطابق عملية الجرد الميداني مع التسجيلات المحاسبية.
- التأكد من أسعار الإقفال المستخدمة في عملية تسعير الأوراق المالية بأنها آخر أسعار البورصة أو المودعين أو تقييم المؤسسة.

[1] Denis Dubois et Sarun Khath: **Négociation et contrôle des conditions bancaires**, les éditions d'organisation, Paris, France, p: 137.

- التأكد من حسن ترتيب السندات في البنود المحاسبية المخصصة لها، سندات توظيف، سندات تجهيز، سندات استثمار ... الخ.
- تقييم محفظة الأوراق المالية من خلال التأكد من صحة أسعار الأوراق المالية وحساب فرق القيمة وإعداد المؤونة المناسبة لذلك.
- التأكد من أن حيازات الدورة من الأوراق المالية تمت بترخيص الجهة المسؤولة، واحترام السعر والكمية بالمقارنة بالوثائق الثبوتية وأن التسجيل المحاسبي مطابق للمبادئ المطبقة وهو ما ينطبق كذلك على تنازلات الدورة من الأوراق المالية.
- مداخيل الأورق المالية تم اعتبارها ضمن نتيجة الدورة دون إهمال المعالجة الجبائية وفق التسجيل المحاسبي السليم.

4- **حسابات القيم الثابتة**

- تسجل حسابات هذا الصنف الاستعمالات المخصصة لخدمة نشاط البنك التجاري وذلك بصفة مستمرة.
- تدرج ضمن هذا الصنف القروض المشروطة والأصول الثابتة سواء كانت مالية أو مادية بما فيها تلك الممنوحة كقرض إيجار أو إيجار عادي.
- تتم عمليات التدقيق والمراجعة في هذا الحساب لضمان تبرير الحسابات والوجود المادي للقيم وكذا التقييم السليم للأصول وحساب الاهتلاكات، إلى جانب المعالجة الصحيحة لعمليات قرض الإيجار وهذا من عمليات التدقيق على البندين كما يلي:

- **قروض مشروطة:** من خلال فحص العقود والوثائق الثبوتية للقروض بالإضافة إلى آخر تقرير مالي لوضعية المؤسسة، والتأكد من الحساب والتسجيل المحاسبي للفوائد.
- **أصول ثابتة:** مادية ومعنوية وتتم المراجعة والتدقيق عليها من خلال المعايير الآتية:[1]

أ- **الكمال:** من خلال التحقق من الأرصدة الأولية لكل عنصر، والقيام بالرقابة المستندية والحسابية والتأكد من تسجيل كل الإضافات الجديدة للعنصر وحذف كل التنازلات خلال الدورة مع تتبع خطوات المعالجة المحاسبية للحصول على الحكم النهائي للمعلومات المحاسبية المقدمة على العنصر موضوع عملية الرقابة.

ب- **الوجود:** التأكد من وجود الأصل الثابت في تاريخ إعداد الميزانية، وهذا عن طريق الجرد الفعلي سواء بالعد أو المشاهدة أو غير ذلك، ومطابقته مع كشف الاستثمارات المقدمة من طرف الإدارة.

ج- **الملكية:** التأكد من ملكية البنك للأصل الثابت وتحديد نوع الملكية عن طريق الاطلاع على المستندات التي تثبت الملكية والتأكد من أنها غير مقيدة برهن أو حجز.

د- **إيجار عاد:** يشمل هذا البند بوجه خاص على الأصول المنقولة وغير المنقولة المكتسبة بغرض الإيجار بدون إمكانية الشراء، بما فيها تلك التي قيد الصنع وتلك التي لم تسلم بعد.

هـ- **التقييم:** التحقق من صحة التقييم بالشكل الصحيح وذلك بمراعاة ما يلي:

[1] محمد التوهامي كواهر، ومسعود صديقي، مرجع سابق، 2005، ص: 148.

- تسجيل ثمن الشراء مضافا إليه المصاريف التي تحملها البنك لقاء الحصول على الأصل.
- التحقق من صحة حساب وتسجيل الإهتلاك أو الإطفاء تبعا للطريقة المتبعة.
- الثبات في تطبيق طرق الاهتلاك من سنة إلى أخرى.
- التحقق من المعالجة المحاسبية قد تمت وفق القواعد والمبادئ المنصوص عليها سواء عند الحيازة أو التنازل، والتحقق من قيمة وتسجيل فائض أو نقص القيمة، والرسم على القيمة المضافة.[1]

و- <u>الاهتلاكات</u>: تتم عملية التدقيق على هذا البند كما يلي:

- التأكد من الطريقة المتبعة في حساب الاهتلاكات، وأن النسب المطبقة هي المعمول بها.
- التأكد من أن العمليات الحسابية ومحتوى جداول الاهتلاكات صحيحة.[2]

5- <u>حسابات أموال خاصة ومماثلة</u>

تشتمل حسابات هذا الصنف على مجموع وسائل التمويل المقدمة أو الموضوعة تحت تصرف البنك التجاري دوما أو باستمرار ويهدف التدقيق على حسابات الأموال الخاصة إلى تبرير الحسابات وترتيب الأموال الخاصة والمؤونات لمواجهة الأخطار المصرفية العامة أو عدم كفاية الأموال الخاصة أو المؤونات سواء المؤونات للمخاطر والمصاريف أو القانونية.

ويتكون هذا الحساب من بنود تتم عمليات المراجعة على حساباتها كما يلي:

أ- <u>أموال خاصة</u>

من خلال فحص وثائق التأسيس، والتحقق من مبالغ المساهمات من خلال مقارنة المبالغ المسجلة في عقود التأسيس بما هو مسجل في الدفاتر المحاسبية، والتأكد من مصدر الزيادات والتخفيضات في رأس المال عن طريق الوثائق الثبوتية، والتأكد من أن إجراءات الإعلان والنشر عن الأموال الخاصة تمت وفق القواعد التشريعية والتنظيمية السارية المفعول.

ب- <u>المؤونات</u>

من خلال الرجوع إلى الجداول التوضيحية، التي تظهر رصيد الميزانية عند الافتتاح والإقفال وكذلك حركة العمليات ومطابقتها مع التسجيلات المحاسبية والتأكد من حساب المؤونات ودقة التقديرات ومدى موافقها مع الكشف الجبائي للمؤونات.

ج- <u>الاحتياطات</u>

من خلال مراقبة محضر المداولة والتأكد من النسب المتفق عليها بمجلس الإدارة والخاصة بتوزيع النتيجة وضمان أن الاحتياطات ير خاضعة للضريبة، وفحص دفتر تحويل الأسهم.[3]

6- <u>حسابات المصاريف</u>

[1] محمد بوتين، مرجع سابق، ص: 162.

[2] Antoine Sardi, Op-cit, 1995, PP: 405-408.

[3] محمد بوتين، مرجع سابق، ص: 172.

تسجل حسابات هذا الصنف مجموع المصاريف التي تحملها البنك التجاري خلال السنة المالية، بالإضافة إلى مصاريف الاستغلال المصرفي المتعلقة بالنشاط المصرفي للمحفظة، تشتمل بنود هذا الصنف على النفقات العامة وكذلك حصص الاهتلاكات و المخصصات.

تميز مصاريف الاستغلال المصرفي حسب نوعية العمليات وحسبما يتعلق الأمر بالفوائد أو بالعمولات، وتهدف عملية المراجعة الداخلية على هذا الحساب لمعرفة مدى سلامة التسجيلات المحاسبية في هذا الباب وكشف أي انحراف في استخدام المصاريف العامة، وتتم عمليات التدقيق على البنود كما يلي:

أ- **الخدمات:** من خلال التأكد من صحة التسجيل المحاسبي وتوفر جميع الأوراق الثبوتية كحساب الإشهار من خلال مراقبة مستندية كاملة من حيث الشكل، التأشيرات اللازمة، والتنقلات من خلال مراقبة مستندية دقيقة للوثائق المبررة لنفقات المهام ... وغيرها، والانفصال أو تحويل السندات إلى أسهم.

ب- **نفقات المستخدمين:** تتم من خلال مراقبة دفاتر الأجور واتفاقيات العمل، والتأكد من الوجود الفعلي للمستخدمين وتوفير جميع الوثائق الثبوتية اللازمة، ونتبع في برنامج المراقبة ما يلي:

- مقارنة الأجور بالدورات السابقة وعناصرها الموازنة، وتبرير أهم الانحرافات.
- مراقبة عملية المطابقة التي أعدها قسم المستخدمين بين التصريح السنوي للأجور ورصيد حساب نفقات المستخدمين.
- مراقبة النفقات الاجتماعية من خلال عملية المطابقة التي أعدها قسم المستخدمين بين التصريح السنوي للأجور ورصيد حساب نفقات المستخدمين.[1]

ج- **ضرائب و رسوم:** وتتم من خلال:

- تدقيق الإقرارات الشهرية لرقم الأعمال الذي حققه البنك.
- تدقيق رقم الأعمال المصرح به أخذا بعين الاعتبار التخفيضات الممنوحة والحقوق المعروضة والتأكد من النسب المطبقة على كل أنواع الخدمات المقدمة.
- دراسة وتحليل المستندات التي نتج عنها حقوق التسجيل، والاعتناء بالجانب الحسابي والمحاسبي.
- التحقق من عناصر حساب الرسم على القيمة المضافة لكل شهر ومطابقته بالتسجيلات.

د- **مصاريف مختلفة:** ويندرج ضمن هذا البند مصاريف التأمين والتي تعتبر أهم بنوده، حيث يتم فحص أهم بوليصات التأمين الخاصة بحوادث:السرقة، الحريق، السيارات، المسؤولية المدنية...الخ ، والتأكد من أنها تغطي الأخطار بشكل كافي، وفي الوضعية العكسية أن الإدارة العليا تتقبل المخاطرة ومراقبة سلامة التسجيلات المحاسبية والمدفوعات التي تتجاوز أكثر من دورة محاسبية.

هـ- **مخصصات للاهتلاكات والمؤونات على الأصول الثابتة المادية وغير المادية:** وتتم عمليات الرقابة عليه من خلال:

- التأكد من صحة التسجيل المحاسبي للاهتلاكات والإطفاءات.

[1] محمد بوتين، مرجع سابق، ص ص: 178-1820.

- التأكد من الاهتلاك يكون على أصل ثابت من أصول البنك.
- التأكد من أن قيمة الاهتلاكات المتراكمة لم تتجاوز قيمة الأصل المهتلك.
- التأكد من صحة معلومات تقدير وحساب المؤونة.

7- حسابات الإيرادات

تشتمل حسابات هذا الصنف على مجموع الإيرادات التي حققها البنك التجاري خلال السنة المالية بالإضافة إلى إيرادات الاستغلال المصرفي المتعلقة بالنشاط المصرفي للمحفظة، تشتمل بنود هذا الصنف على استرجاع المخصصات والإيرادات الاستثنائية، ويسجل في هذا الصنف استرجاع الأموال للمخاطر المصرفة العامة كما هو الأمر بالنسبة للمصاريف، تميز إيرادات الاستغلال المصرفي حسب نوع العمليات وحسبما يتعلق الأمر بالفوائد والعمولات، وتتم عملية المراجعة في هذا الحساب من خلال:[1]

- التأكد من وجود الوثائق الثبوتية.
- التأكد من صحة التحميلات المحاسبية.
- التأكد من تسجيل العمليات المحاسبية في الدفاتر.

8- حسابات النتائج

تضم حسابات هذا الصنف الأرصدة الوسيطة للتسيير، الإيراد المصرفي الصافي ونتيجة الاستغلال والنتيجة الاستثنائية ونتيجة السنة المالية.

يعتبر الإيراد المصرفي الصافي مؤشر خاص بالنشاط المصرفي، يبرز الفائض المتولد عن التشغيل نتيجة تطور مستوى النشاط، وتدرج ضمن هذا الصنف أيضا الضريبة على أرباح الشركات، وتتم عمليات التدقيق على حسابات النتائج من خلال فحص ومراقبة كل حساب من حسابات النتائج و التأكد من أن المبالغ المرحلة إليه ومنه جرت وفق المبادئ المحاسبية والتنظيمية السليمة للوصول إلى نتيجة صحيحة ودقيقة تعكس المركز المالي الحقيقي للبنك.

9- حسابات خارج الميزانية

- تسجل بنود هذا الصنف مجموع التزامات البنك التجاري سواء كانت ممنوحة أو مستلمة، وتميز الالتزامات المختلفة حسب طبيعة الالتزام والعون المقابل.
- تخصص في هذا الصدد حسابات ملائمة لالتزامات التمويل والتزامات الضمان والالتزامات على الأوراق المالية والالتزامات بالعملة الصعبة، بحيث توافق التزامات التمويل تعهدات بمنح قروض لصالح المستفيد
- إن التزامات الضمان لا سيما تلك التي تتم في شكل كفالات، هي عمليات تتعهد بموجبها المؤسسة الخاضعة لفائدة الغير بتأمين العبء المكتتب من قبل هذا الأخير إذا لم يف به بنفسه.
- تدرج على الخصوص في بند التزامات الضمان، السندات بكفالة والالتزامات بالقبول.
- يشتمل بند الالتزامات على الأوراق المالية عمليات الشراء والبيع التي تتم لحساب البنك التجاري نفسه.

[1] محمد بوتين، مرجع سابق، ص: 182.

- يدرج في هذا البند أيضا الالتزامات النهائية في عمليات الوساطة.

تشتمل التزامات العملات الصعبة على:

- عمليات الصرف نقدا: طالما لم ينته الأجل المتعارف عليه.
- عمليات الصرف لأجل: عمليات شراء وبيع العملات الصعبة التي تقرر فيها الأطراف.
- تأجيل التسوية لأسباب غير الأجل المتعارف عليه.
- عمليات القروض والاقتراضات بالعملات الصعبة طالما لم تنقض آجال الأموال الموضوعة تحت التصرف.

وتتم عمليات التدقيق على حسابات خارج الميزانية من أجل التأكد من صحة التسجيلات المحاسبية وجود الوثائق والدفاتر الثبوتية،[1] ويهدف نظام الرقابة الداخلية على عمليات بالعملات الصعبة إلى مواجهة خطر سوء تقييم الأصول والخصوم والنتيجة وكذلك مخاطر سعر الصرف وآثاره.

المطلب الثالث: النظام المحاسبي في البنوك التجارية

يهدف النظام المحاسبي عموما إلى توفير مجموعة من المعلومات المالية وغير المالية اللازمة لاتخاذ القرارات من قبل مستخدمي التقارير المحاسبية.

أولا: مفهوم النظام المحاسبي البنك

هو أحد عناصر المنظمة والذي يقوم بتشغيل البيانات الخاصة بعمليات المنشأة المالية بهدف إنتاج معلومات لمستخدمين المختلفين سواء كانوا من داخل أو خارج المنشأة المالية لأغراض منها قياس أدائها وخدمة الإدارة في اتخاذ القرارات التخطيطية والرقابية وعليه فإن النظام المحاسبي في البنوك التجارية هو مجموعة من الوسائل التي تستطيع بواسطتها البنوك في تجميع وتشغيل البيانات الخاصة نشاطات هذه البنوك بما يضمن تحقيق لها قياس الأداء وعمليات الرقابة في آن واحد.

ثانيا: خصائص النظام المحاسبي البنكي

إن موضوع النشاط البنكي هو النقود وهو ما يستوجب توفير الحماية المادية لأموال البنك والأطراف الشريكة في هذا النشاط عن طريق نظام محاسبي يتميز بالخصائص التالية:[2]

- الدقة والوضوح والأمانة والسرعة عند تسجيل العمليات واستخراج مراكز العملاء.
- تتميز عمليات المصارف تشابهها وكثرتها ومعدل تكراراها مثل عمليات الإبداع والسحب ومن هنا يتطلب الأمر تعدد الكشوف والدفاتر والسجلات الإحصائية وتفريغ الحسابات المتشابهة في كشوف يختص كل منها بالعمليات المتجانسة.
- تتسم عمليات البنوك بإثبات قيم وجودة بالينك وغير مملوكة مما يتطلب الاستعانة بالحسابات النظامية والقيود النظامية مثل: عمليات أوراق القبض والأوراق المالية المودعة بصفة أمانة أو تأمين سلف ...الخ.

---

[1] نفس المرجع السابق، ص: 184.

[2] عبد الله جعفر نعمة: **محاسبة المصارف وشركات التأمين**، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1998، ص: 56.

- تتميز إيرادات البنوك بأن أغلبها عبارة عن فوائد وعمولات مقابل الخدمات المقدمة للعملاء وهي بذلك تختلف عن المنشآت الصناعية والتجارية والتي تتميز إيراداتها بتاج زيادة في السعر عن تكلفة الإنتاج والشراء.
- القدرة على توفير البيانات اللازمة والضرورية لتسيير وتحقيق الرقابة الداخلية بمد إدارة البنك بحاجتها في هذه البيانات وكذلك توفير البيانات التي يحتاجها البنك المركزي بوصفة جهة إشراقية ورقابية.
- القدرة على موافاة الإدارة بتحليل التكاليف وتوزيعها على الأقسام وذلك للأغراض الإدارية المختلفة حتى يمكن تحديد التكلفة المتعلقة بالخدمات المصرفية التي تؤديها.
- توفر أركان الضبط الداخلي سواء في إجراءات تشغيل النظام أو درجة التفاصيل في الحسابات أو تقييم العمل بين أقسام البنك وفروعه.
- البيانات اللازمة لإعداد الإقرارات الضريبية.
- القدرة على موافاة إدارة البنك وكذا سلطات الرقابة على البنوك بالمعلومات الضرورية لصياغة السياسات المختلفة على أن تقدم هذه المعلومات في الوقت المناسب.

ثالثا: مبادئ النظام المحاسبي البنكي

يقوم النظام المحاسبي البنكي على مبادئ أساسية لابد من احترامها تتمثل في:

- مبدأ إبراز الحقائق في صورتها الصادقة: حيث يتم إعداد وتقديم المعلومات المحاسبية لعدة جهات مع اشتراط أن تكون صادقة وفعلية.
- مبدأ التوافق بين الواقع الاقتصادي والجانب القانوني بمعنى ضرورة تناسب الظروف الاقتصادية التي يعمل فيها البنك مع القوانين المحاسبية.
- مبدأ الحيطة والحذر بمعنى الحذر والتقدير اللازم المعقول للأنشطة اليومية بهدف تجنب الأخطاء في المستقبل.
- مبدأ استرار الطرق المحاسبية وثباتها بمعنى ثبات طرق التقييم وطرق عرض الحسابات حتى تتم الرقابة الجيدة على أعمال البنك.
- مبدأ استقلالية الدورات بمعنى أم لكل دورة مالية يجب أن تحمل نفقاتها وإيراداتها فقط.
- مبدأ المعلومات والأهمية النسبية بمعنى ضرورة التزود بالمعلومات والشروحات المختلفة أثناء ممارسة مختلف الأنشطة المصرفية.

رابعا: مقومات النظام المحاسبي البنكي

رغم اختلاف النظام المحابية لمختلف الأنشطة إلا أنه لابد من توافر عناصر أساسية مشتركة يمكن اعتبارها عوامل مشتركة لتحقيق الأهداف المرجوة وعليه فإن أهم مقومات النظام المحاسبي البنكي ما يلي:

أ- **المجموعة المستندية**

فالمستندات هي من أهم مدخلات النظام المحاسبي وتتم بواسطتها تجميع البيانات من العمليات المصرفية الخاصة بأقسام البنك المختلفة فهي مصدر القيد الأولي في النظام المحاسبي وكما أنها تمثل حلقة ربط بين مراكز أقسام التشغيل المختلفة من ناحية ومن ناحية أخرى هي أداة انتساب البيانات والأرقام في الواقع إلى الدفاتر المحاسبية والسجلات في سبيل تحليل وعرض هذه البيانات على المستويات التنظيمية المختلفة،[1] وفي أمثلة هذه المجموعة الشبكات والأوراق التجارية.

ب- **المجموعة الدفترية**

وهي الدفاتر والسجلات والكشوف المختلفة التي تستعمل في التسجيل المحاسبي للعمليات البنكية وتحددها الطريقة المحاسبية المعتمدة، ويتم تسجيل فيها من واقع المستندات وفقا لنظرية القيد المزدوج، وتختلف المجموعة الدفترية التي يحتفظ بها البنك التجاري تبعا لطريقة الإثبات المحاسبية التي يتبعها في تسجيل عملياته المالية وأكثرها شيوعا هما الطريقتان الإنجليزية والفرنسية.

ج- **الدليل المحاسبي أو دليل الحسابات**

وهو عبارة عن قائمة بالحسابات المستخدمة في البنك وأرقامها ورموزها وفقا لخطة وترميز أو ترقيم الحسابات يساعد في عملية الترحيل كما يفيد في توفير الوقت والجهد حيث يصنف بطريقة قابلة للاستخدام بسهولة، والتي عن طريقها تتم متابعة الحسابات والتغيرات التي تطرأ عليها عند الحاجة إليها، ودليل الحسابات يمثل حلقة الوصل بين كل من المستندات اليومية ودفتر الأستاذ والقوائم المالية.[2]

د- **القوائم والتقارير المالية الدورية**

تعتبر القوائم المالية الدورية منها والختامية مخرجات النظام المحاسبي يمكن عن طريقها متابعة نشاط البنك، وهي عبارة عن تقارير مالية الهدف من إعدادها توفير معلومات مالية صحيحة عن فوائد البنك والتزاماته لتقييم الوضع والمكانة المالية، وعادة ما تعكس كل جزء من نواحي نشاط البنك من خدمات وتسهيلات مصرفية (فتح الحسابات البنكية، تقديم القروض، تقديم الضمانات ....الخ).

هـ- **القواعد والتعليمات والإجراءات الرقابية**

وتشمل وسائل رقابية محاسبية وإدارية وضبط إداري تعمل جميعا على ضمان الدقة وصحة الأعمال المحاسبية وسلامة الأصول المختلفة والتأكد من تنفيذ العمليات الإدارية منها التدقيق الداخلي والمراجعة الدورية.

و- **وسائل تطبيق العمل المحاسبي**

وتشمل الحواسيب الإلكترونية حيث أن استخدام هذه الحواسيب في العمل البنكي مكن من اقتصاد عامل الزمن كما أنه ساهم في عمليات الرقابة أيضا على بعض الجوانب في أعمال البنك.

---

[1]- عبد الإله نعمة جعفر، مرجع سابق، ص: 45.

[2]- محمود السيد الناغي: **المنهج المحاسبي في البنوك التجارية**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص: 74.

ز- **المناشير والقوانين**

وهي مجموعة الأوراق الحاملة للقوانين والتعليمات والمناشير الصادرة عن الجهات الإشراقية، أو الرقابية المحددة لكيفية ممارية العمل المصرفي والمنظمة له كالقوانين والتعليمات الوزارية ومراسلات البنك المركزي... وغيرها من الوثائق الأخرى.

خامسا: أهداف النظام المحاسبي البنكي: تتمثل أهم أهداف النظام المحاسبي في البنوك التجارية في:[1]

- إجابة المتطلبات الفنية لمهنة الصرافة بحيث تقدم لإدارة البنك وبصورة دورية معلومات دقيقة عن تطور العمل في البنك وذلك بفضل الأوضاع البيانات اليومية التي تبنى تطور حسابات البنك يوميا.
- إثبات القيود الخاصة بالعمليات من خلال مجموعة من الإجراءات المترابطة الخاصة بكل قسم من أقسام البنك الفنية، مع تحقيق الدقة والإنجاز الصحيح والسرعة في إعداد البيانات اللازمة لمتابعة سير النشاط والرقابة عليه للحفاظ على أصول البنك وتسجيل التزاماته بدقة اتجاه العملاء، أي أن النظام المحاسبي يعمل على تحقيق ميزات الدقة والإنجاز السريع والصحيح.
- تقديم المعلومات المحاسبية إلى السلطات النقدية بصورة دورية وفق نماذج خاصة تعدها لهذه الغاية عن موجودات ومطاليب المصرف، وبذلك يتوفر للسلطة النقدية مراقبة أعمال البنك عن طريق محاسباتها المختلفة.
- مساعدة الإدارة في توفير الأساليب الرقابية التي تمكنها من اكتشاف الأخطاء والخلل في الأداء، والمحافظة على الأموال من الضياع وكذا مراجعة النتائج المحققة لمقارنتها بما هو مخطط لها لغرض تقييم الأداء وتحسين مزاولة النشاط المصرفي لتحقيق الأهداف المرجوة، أي تحقيق مبدأ الرقابة الداخلية.
- توفير البيانات المحاسبية عن كافة أوجه النشاط المصرفي، والتي تجعل من مهمة ممارسة وظيفة الإشراف والرقابة والتوجيه من قبل البنك المركزي أمرا ممكنا وسهلا، الأمر الذي يزيد من كفاءة تخطيط الساسة النقدية للدولة لاعتمادها على تقارير دقيقة وواقعية.
- بيان مديونية ودائنية البنك مع بيان نتيجة أنشطة البنك المختلفة والنتيجة العامة، مع الوقوف على المركز المالي للبنك بشكل يومي وسريع من خلال إعداد الكشوفات والموازين اليومية.

[1] الزهيري بشير: **محاسبة المصارف من الناحيتين العلمية والعملية**، مطبعة طربين، دمشق، الطبعة 03، 1968، ص: 43.

المبحث الثالث: استخدام أسلوب العينات الإحصائية كأسلوب للمراجعة

إن قيام المراجع الداخلي بفحص جميع المستندات و مراجعة جميع العمليات البنكية مراجعة دقيقة من أجل الوقوف على صحتها وسلامتها، والوصول إلى الإثباتات اللازمة لمهمته، تكاد تكود تكون مهمة مستحيلة نتيجة كبر حجم البنوك وكثرة العمليات ودرجة تعقيدها، وهو ما دفع بالمدققين إلى استخدام أسلوب المعاينة الإحصائية، حيث يتم بموجبه استعمالهم عينات إحصائية وإخضاعها للفحص والاختبار، وتعميم نتيجة هذا الاختبار على جميع العمليات التي قام بها البنك، وسوف نتطرق لاحقا إلى كيفية استخدام إجراءات هذا الأسلوب من قبل المدقق.

المطلب الأول: أهداف استخدام أسلوب العينات الإحصائية

إن إبداء رأي المراجع في سلامة العمليات التي يقوم بها البنك ودقة التسجيلات المحاسبية به وكذا الوصول إلى معرفة مركزه المالي من خلال أسلوب المعاينة الإحصائية، يتوقف أساسا على مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية وخاصة من جانب التسجيلات المحاسبية، كما أن متانة هذا الأسلوب تتوقف على مدى موضوعية هذه العينات وتعبيرها الصادق عن المجتمع الذي استخرجت منه، فالعينة[1] هي مجموعة المفردات أو العناصر التي يتم اختيارها بطريقة إحصائية لغرض اختبارها ومن ثم مساعدة هذه العينة في تعميم نتائجها على المجتمع المستخرجة منه، أما المجتمع[2] فهو مجموعة المشاهدات والقياسات الخاصة بمجموعة من الوحدات الإحصائية والتي تخص ظاهرة من الظواهر القابلة للقياس، وتتوقف أهداف المعاينة الإحصائية على الغرض من المعاينة نفسها، وعليه يمكن تحديد أهداف المعاينة الاحصائية كما يلي:[3]

أولا: معاينة التقرير

وتهدف للوصول إلى تحديد موضوعي لدرجة تمثيل معدل أخطاء العينة لمعدل أخطاء مجتمع الفحص، كما تحدد مدى تمثيل القيمة المتوسطة للعينة المتوسطة للمجتمع، ويستخدم هذا الأسلوب عادة في عملية الرقابة لتقدير متوسط عمر الزبون أو متوسط أرصدة العملاء، وكذلك لتقدير خاصية بالمجتمع المراد فحصه.

ثانيا: المعاينة الاستكشافية

تهدف للكشف عن خطأ معين أو أمر معين وقع مرة واحدة ولم يتكرر وقوعه، كما يستخدم هذا الأسلوب بهدف الكشف عن المخالفات الصريحة للتعليمات واللوائح، أو عدم الالتزام بالرقابة الداخلية وذلك داخل أقل تكرار حرج محدد مقدما، فهناك بعض الحالات التي إذا وقعت فيها مخالفة أو خطأ واحد فقط فإنها تستدعي القيام بتحقيق ومتابعة لمعرفة أسباب و نتائج هذا الخطأ ومن أمثلة ذلك حدوث تزوير أو اختلاس أو ارتكاب

---

[1] عبد ربه ابراهيم علي ابراهيم: **مبادئ علم الإحصاء**، مطبعة الإشعاع، الإسكندرية مصر، 2001، ص: 14.

[2] جلاطو جيلالي: **الإحصاء**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999 ص: 5.

[3] سمير عبد الغاني محمود: **المعاينة الإحصائية وموضوعية نتائج المراجعة**، دراسة نظرية تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة عين شمس، القاهرة، العدد الأول، 1997 ص: 686.

مخالفة لقاعدة يفرضها نظام الرقابة الداخلية، أو عدم تطبيق تعليمات مالية أو إدارية مهمة، فإن وقوع مثال عن هذه الحالات يشكل سببا كافيا للمراجع لإجراء تدقيق شامل.

ثالثا: معاينة القبول

تستخدم هذه الطريقة لأغراض ضبط الأخطاء أكثر من استخدامها لأغراض التدقيق، ويتم اختيار عينة بحجم معين حسب هذه الطريقة فإذا أظهرت العينة أن هناك عددا من البنود يحتوي على خطأ من نوع ما لا يتجاوز عددا حدده ورضى به المدقق بشكل مسبق فإن المجتمع يعتبر مرضيا ومقبولا، وأما إذا أظهرت العينة أن هناك عددا من البنود يحتوي على الخطأ أكبر من العدد الذي اعتبره المدقق مرضيا فإن المجتمع يرفض ولا يعتبر مقبولا، ويتوجب على المدقق أن يصل إلى قرار بشأن الخطوة التالية التي سيتخذها عندما يرفض المجتمع، وليس من السهل تحديد المعدل المقبول ويجب أن يعاد النظر فيه على ضوء النتائج التي أظهرها الفحص للعينات.[1]

رابعا: المعاينة التصحيحية

تتفق كثيرا مع معاينة القبول إلا أن هدفها يتمثل في التحقق ما إذا كان يوجد قدر معين من الأخطاء يجعل المراجع يقترح تسوية أو تصحيح معين وتستخدم المعاينة التصحيحية عندما يتوقع القائم بالمراجعة مقدما وجود أخطاء معينة بالمجتمع أو لغرض توسيع إجراءات الرقابة الداخلية بعد اكتشاف وجود الأخطاء في العينة موضوع التحليل.[2]

المطلب الثاني: كيفية اختيار العينات الإحصائية

إن استعمال طريقة العينات في عملية المراجعة يمكن من تطبيق إجراءاتها على مجموعة معينة من مفردات أرصدة الحسابات الموجودة أو مجموعة من العمليات ليتمكن المراجع من الحصول على دليل للمراجعة وتقييمه لبعض خصائص المفردات المختارة لكي يساعده في تكوين النتيجة بشأن المجتمع، وسوف نتطرق من خلال هذا المطلب إلى كيفية اختيار العينة الإحصائية.

أولا: طريقة اختيار العينات: إن استخدام العينات الإحصائية يتطلب من المراجع الداخلي اعتماد إحدى الطرق التالية:

1- طريقة الاختيار العشوائي

هي عبارة عن مجموعة من الطرق التي تستخدم بشكل كبير جداول الأرقام الإحصائية في اختيار وحداتها، وتمكن هذه الطريقة جميع عناصر المجتمع من اختيارها كوحدة من وحدات العينة، بمعنى توفر جميع العناصر على احتمال متساوي لجميع وحدات المجتمع ليكون ضمن مفردات العينة.

---

[1] الفيومي محمد والدميزي علاء الدين وشتيوي أيمن: **دراسات متقدمة في المراجعة**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص ص: 385-386.

[2] توماس وليام و هينكياميرسون: **المراجعة بين النظرية والتطبيق**، ترجمة أحمد حامد حجاج وكمال الدين سعيد، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 1989، ص: 185.

2- **طريقة الاختيار المنتظم**

إن اختيار العينة بهذه الطريقة يتم من خلال ترقيم مفردات المجتمع محل الدراسة من واحد إلى حجم المجتمع، ثم يتم اختيار عشوائيا مفردات البداية للعينة من الأرقام واحد إلى تسعة، ثم يتم تحديد مقدار الزيادة المنتظمة عن طريق قسمة حجم المجتمع على حجم العينة وفي الأخير يتم إضافة مقدار الزيادة المنتظمة إلى مفردة البداية للحصول على المفردة التالية المختارة في العينة، ثم متابعة إضافة الزيادة للحصول على مفردات العينة المطلوبة، ويجب على المراجع عند اختياره لهذه الطريقة أن يتأكد من أن المجتمع محل الدراسة ليس مكونا بطريقة تؤدي إلى تطابق مفردات أو العناصر المكونة للعينة مع نمط معين من المجتمع.[1]

3- **طريقة الاختيار بالمصادفة**

في هذه الطريقة يحاول المراجع أن يقوم باستخلاص عينة من المجتمع محل الدراسة بكل عشوائية أي بدون استثناء أو إدخال عنصر معين إلى العينة خارج العشوائية، لذلك على المراجع أن يأخذ قدرا معينا من الحذر في هذه الطريقة حتى لا يكون منحازا.

4- **طريقة الاختيار المستند إلى حكم شخصي**

وهي طريقة تعتمد على الخبرة والحكم الشخصي في اختيار وحدات العينة، ويعاب على هذه الطريقة بأنها متحيزة للأحكام الشخصية كما أن فعاليتها محدودة بقدرة هذا الشخص وحسن معرفته بالمجتمع المراد أخذ العينة منه.

ثانيا :أسس اختيار حجم العينات

يرتبط حجم العينة انطلاقا من العديد من المعطيات تتمثل أساسا في مفردات العينة المراد فحصها وأهداف المراجعة نفسها وطبيعة مجتمع العينة وكذا نوعية أدلة الإثبات التي يريد المراجع الوصول إليها، وبناء على ذلك فإن حجم العينات يتحدد بالاعتماد على عوامل ومحددات تقديرية ترتبط بالمراجع الداخلي نفسه، وعموما فإن حجم العينة يتحدد انطلاقا من العوامل التالية:

1- **تقدير المراجع لمدى سلامة نظام الرقابة الداخلية**

يرتبط اختيار المراجع لحجم العينة الإحصائية بمدى تقديره لفعالية نظام الرقابة الداخلية، فالدراسات التي أعدت في هذا الشأن قد بينت بأن العلاقة المرتبطة بينهما، حيث أكدت بأن دقة وكفاية هذا النظام يرتبط ارتباطا مباشرا بعمل المراجع باعتباره نقطة الأساس لعمله في تحديد حجم اختباراته وفحوصه، والتي سوف تكون لاحقا مجالا لتطبيق إجراءات المراجعة.

2- **الأهمية النسبية للعناصر المراد فحصها**

تلعب الأهمية النسبية لعناصر المجتمع المراد فحصه دورا أساسيا في تحديد حجم العينات التي تتناسب طردا مع طبيعة العناصر الخاضعة للفحص من حيث ماديتها ودرجة المخاطرة فيها، ويقصد بالأهمية النسبية

[1] عبد ربه إبراهيم علي إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

توجيه الاهتمام إلى بعض البنود المادية التي تحتاج إلى عناية وانتباه كبيرين، تزداد فيها المخاطر، وأن عدم صحتها تؤثر بشكل واضح على دلالة التسجيلات المحاسبية والقوائم المالية محل الفحص، وتعتبر الأهمية النسبية عاملا مؤثرا في تحديد نوع تقرير إبداء الرأي وفق المعيار المحدد.

3- **التكلفة والعائد**

لاشك بأن استخدام أسلوب المعاينة يوفر الجهد والوقت الذي يتطلبه الأمر في حالة المراقبة الشاملة، كما أن ظهوره جاء كنتيجة حتمية لازدياد حجم العمليات المراد مراجعتها وعدم توفر الوقت الكافي لذلك، إضافة إلى عدم تناسب تكلفة المراجعة مع حجم الجهد المبذول في حالة الفحص الشامل، وعلى القائم بعملية المراجعة الداخلية الموازنة بين تكاليف زيادة حجم العينة، والفائدة التي تعود على عمله المهني بسعيه نحو زيادة الثقة حتى يوافق معدل الأخطاء في كل من العينة والمجتمع، مع مراعاة وأخذا بعين الاعتبار تكلفة العمل المراجعي والرقابي والعائد منهما.

وبناء على ما سبق يتبين واضحا بأن العلاقة وثيقة بين أسلوب المعاينة ونظام الرقابة الداخلية المحاسبي، باعتبار أن نتيجة اختبار العينة تكون دقيقة ومطابقة للمجتمع المراد فحصه كلما كان نظام الرقابة الداخلية فعالا وسليما، وهو ما يؤكد إلى حد بعيد مدى صدق تقييمه ومطابقته للشروط والأساسيات الضرورية لحسن تشغيله، وهكذا تظهر العلاقة الوثيقة بين نظام الرقابة الداخلية وأسلوب المعاينة الإحصائية ومدى تأثر هذا الأخير بالأول.[1]

المطلب الثالث: كيفية استخدام المعاينة الإحصائية في المراجعة

بعد قيام المراجع بتصميم العينات الإحصائية التي يحتاجها حسب الهدف المراد تحقيقه يقوم بتقييم هذه العينات باستخدام القياس الإحصائي والذي يعتمد على لأحد الأسلوبين التاليين:

أولا: أسلوب العينات التي تختص بصفة

يعتبر هذا الأسلوب مناسبا لتقييم نظام الرقابة الداخلية، ففيه يقوم المراجع بمعرفة عدد مفردات العينة من خلال حدود الخطأ ومستوى ثقة معين، أو بعبارة أخرى يهدف إلى تقدير معدل أو نسبة الحدوث لخواص وصفية (نوعية) في مجموعة من المفردات والتي يعبر عنها بوصف معين (صحيح أو خطأ)، ويتطلب الأمر في هذه الحالة إجراء تحديد هذه الخاصة أو عدم وجودها، فمعاينة الصفات يهدف إلى مساعدة المراجع في تحديد معدل التكرار أو معدل الحدوث لخاصة معينة في المجتمع في حدود معينة من الدقة والثقة، ويستخدم هذا الأسلوب في المراجعة لمعرفة: [2]

- فواتير البيع غير المؤيدة بمستندات.
- فواتير البيع غير المسعرة تسعيرا جيدا.
- الصكوك التي تحتوي على أخطاء في المبالغ المسجلة بها.

[1] محمود السيد الناغي: **المراجعة في إطار النظرية والممارسة**، مكتبة الجلاء الجديدة المنصورة، مصر، 1996 ص: 124.

[2] محمود السيد الناغي، المرجع نفسه، ص: 114.

مما سبق يمكن أن نستنتج أن هذا الأسلوب يختص بدراسة خاصية معينة يتميز بها المجتمع محل الدراسة أو صفة معينة وليس في القيمة التي يحتوي عليها مجتمع الدراسة.

ثانيا: أسلوب العينات التي تختص بقيمة

يستخدم هذا النوع من العينات في حالة ما إذا كان المراجع يرغب في الوصول إلى نتيجة عن المجتمع المراد في صورة قيمة فعلية،[1] ويعتبر مناسبا جدا للتطبيق في مجال المراجعة لكونه يمكن المراجع من عمل الاختبارات الكمية ذات القيمة العددية، فهو يعمل على تقدير قيمة لمجموعة من المفردات عن طريق فحص عينة يتم سحبها بطريقة معينة تخضع لقوانين الإحصاء، وفي حالة المعاينة للمتغيرات يكون لكل عنصر قيمة معينة مع وجود تغيرات في هذه القيم لمفردات المجتمع، وتستخدم المعاينة للمتغيرات (العينات التي تختص بقيمة) للتأكد من الأهمية النسبية لأرصدة الحسابات بالنسبة للمدينين، أوراق القبض، إضافة الأول الثابتة أثناء السنة، الاستثمارات في الأوراق المالية، ...الخ.

فهذا الأسلوب ذو فائدة في أن المراجع يهتم بمعرفة الخطأ بالقيمة وليس بمعدل الحدوث، ولذلك فإن هذا الأسلوب يمكن تطبيقه عند فحص العمليات المالية، أما أسلوب العينات التي تختص بصفة فيمكن استخدامه في فحص أرصدة الحسابات في القوائم المالية، فعمل المراجع مرتبط بالدقة الاعتمادية للعينات الإحصائية، واستخدامه لها ليس إلزاميا إلا أن الإحاطة بها والتعرف إلى جوانبها إلزامي.

[1] خالد أمين عبد الله: **علم تدقيق الحسابات**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 1999، ص: 267.

خلاصة الفصل

تعتبر المراجعة الداخلية أداة من الأدوات المهمة للرقابة على المؤسسات الاقتصادية عامة وعلى البنوك خاصة، فهي تساهم بشكل كبير في المحافظة على أصول البنوك من أشكال الضياع والتلاشي، كما أنها تمكنه من التوجيه الأمثل لموارده.

فكما رأينا خلال هذا الفصل فإن التدقيق الدوري والدائم على عينات من العمليات التي قام بها البنك من خلال اختبارها سوف يتم التأكد من مدى الالتزام بتقنيات المحاسبة البنكية والتقييد المحاسبي السليم، والتأكد أيضا من توافق هذه العمليات مع كافة القوانين والتشريعات الموضوعة لتنظيم العمل والمحافظة على أصول المصارف والمؤسسات المالية ورفع كفاءتها في تحقيق الأرباح، إضافة إلى اختبار مدى احترام البنك لتعليمات وتوصيات الهيئات الإشرافية، و المساهمة في اكتشاف الآثار المحتملة عن التوظيف السيئ لموارد البنك المتاحة، وكذا إثبات وجود الانحرافات والتجاوزات في آجالها وبالكيفية اللازمة وتحديد درجة خطورتها.

إن المهمة التي يقوم بها المراجع الداخلي أو هيئة المراجعة الداخلية سوف تؤدي إلى زيادة قيمة البنك وتحسين عملياته من خلال توفير المعلومات للإدارة ومشاركتها في تخطيط الاستراتيجيات مع مساعدتها على تنفيذها، وذلك عن طريق تقويم وتحسين فاعلية الرقابة إدارة المخاطر المصرفية، إضافة إلى تحسين فاعلية عمليات توجيه أنشطة البنك، وهي الأهداف الحديثة لعملية المراجعة البنكية، فتقويم الانحرافات المكتشفة خلال العملية وتدارك النقائص المرصودة لاحقا سوف يؤدي بلا شك إلى تفعيل أداء البنوك، ورفع هذا الأداء إلى المستويات التي تحقق النتائج المرجوة.

الفصل الثالث

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

– وكالة ميلة–

تمهيد

بعدما تطرقنا في الجزء النظري إلى ماهية المراجعة الداخلية ودورها في تفعيل أداء البنوك، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع الميداني لذلك قمنا بدراسة ميدانية على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية– وكالة ميلة–

المبحث الأول: لمحة تاريخية عامة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية

بنك الفلاحة والتنمية الريفية مؤسسة تنتمي إلى القطاع العمومي تأسست سنة 1982 بهدف تطوير الفلاحة وترقية العامل الريفي، في بداية المشوار تكون البنك من 140 وكالة متنازل عنها من طرف البنك الوطني الجزائري، وأصبح يحتضن في 2001 أكثر من 220 وكالة و 41 مديرية جهوية، ويشغل أكثر من 7000 عامل من بين إطارات وموظفين، وقد تم تصنيف بنك الفلاحة والتنمية الريفية في المركز الأول في ترتيب البنوك الجزائرية.

المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

وتتمثل في:

أولا: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية– وكالة ميلة–

هو بنك عمومي حديث النشأة، تأسس بموجب المرسوم 106/82 بتاريخ 1982/03/13 والذي عدل بمرسوم 85/84 المؤرخ في 1985/04/30، وقد أنشأ من أجل تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، وذلك بإعادة هيكلة 140 وكالة للبنك الوطني الجزائري BNA.

يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية شركة مساهمة ذات رأس مال قدره (33 مليار دينار جزائري)، وبصفته مؤسسة بنكية فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يخضع لأحكام تشريعية و =تنظيمية مطابقة للمؤسسات والنشاط البنكي، وتشمل أحكام القانون التجاري وكذا أحكام المؤسسات العمومية الاقتصادية.

ثانيا: تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية: مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمراحل التالية:

- **1982–1990:** انصب اهتمام البنك خلال السنوات الأولى من تأسيسه على تحسين موقعه في السوق البنكي فرض وجوده ضمن القطاع الريفي والعمل على ترقيته، من خلال تكثيف الوكالات البنكية في المناطق ذات الطابع الفلاحي، حيث ومع مرور الوقت اكتسب البنك سمعة طيبة وتجربة كبيرة في مجال تمويل القطاع الفلاحي والصناعات الغذائية، إلى جانب الصناعة هذا التخصص في مجال التمويل فرضته آلية الاقتصاد المخطط الذي تقتضي تخصص كل بنك في قطاعات محددة.
- **1991–1999:** في هذه الفترة تم إصدار القانون 10/10 المتعلق بالنقد والقرض في 1990/04/14 والذي ينص على نهاية فترة التخصص البنوك، وبموجبه وسع بنك الفلاحة والتنمية الريفية أفقه إلى مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي، خاصة قطاع المؤسسات الاقتصادية المتوسطة والصغيرة دون الاستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه علاقة مميزة في المجال التقني.

كما أن في هذه المرحلة شهدت محاولة مواكبة التطور بإدخال تكنولوجيا في عمليات البنك بتزويد مختلف وكالاتها بأجهزة الإعلام الآلي، كما تم تشغيل بطاق التسديد والسحب، لإدخال عمليات الفحص السلكي لفحص وإنجاز العمليات البنكية عن بعد وفي الوقت الحقيقي.

- **من 2000 إلى يومنا هذا:** هي الفترة الحاسمة لأنها تزامنت مع تطورات اقتصادية هامة في البلاد، وهذا ما كرس ضرورة البنك وأهميته في الاقتصاد الوطني، فهو ممول أكثر من 20% من التجارة الخارجية، ويمول أكبر نسبة مشاريع برنامج الدعم الفلاحي، وكذلك يسعى إلى تعميم برامج التكوين لفائدة موظفيه بصفة دورية.

المطلب الثاني: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية– وكالة ميلة–

وتتمثل في:

أولا: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة ميلة–: يمكن تلخيص أهم مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية– وكالة ميلة فيما يلي:

- وضع الإمكانيات المالية الممنوحة من قبل الدولة الجزائرية لدعم القطاع الفلاحي، الري، الصيد، والنشاطات الحرفية.
- التطور الاقتصادي للوسط الفني.
- اعتباره كأداة من أدوات التخطيط المالي قصد تنمية المشاريع الفلاحية المسطرة في مختلف المستويات التنموية، كما يقوم بالعمليات التالية:
- منح القروض طويلة ومتوسطة الأجل.
- التعامل مع المؤسسات الاقتراض العمومي.
- معالجة جميع العمليات البنكية (قروض، صرف، خزينة).
- تمويل مختلف العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية.

ثانيا: أهداف بنك بنك الفلاحة والتنمية الريفية– وكالة ميلة–: يسعى بنك بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى تحقيق جملة من الأهداف تنحصر فيما يلي:

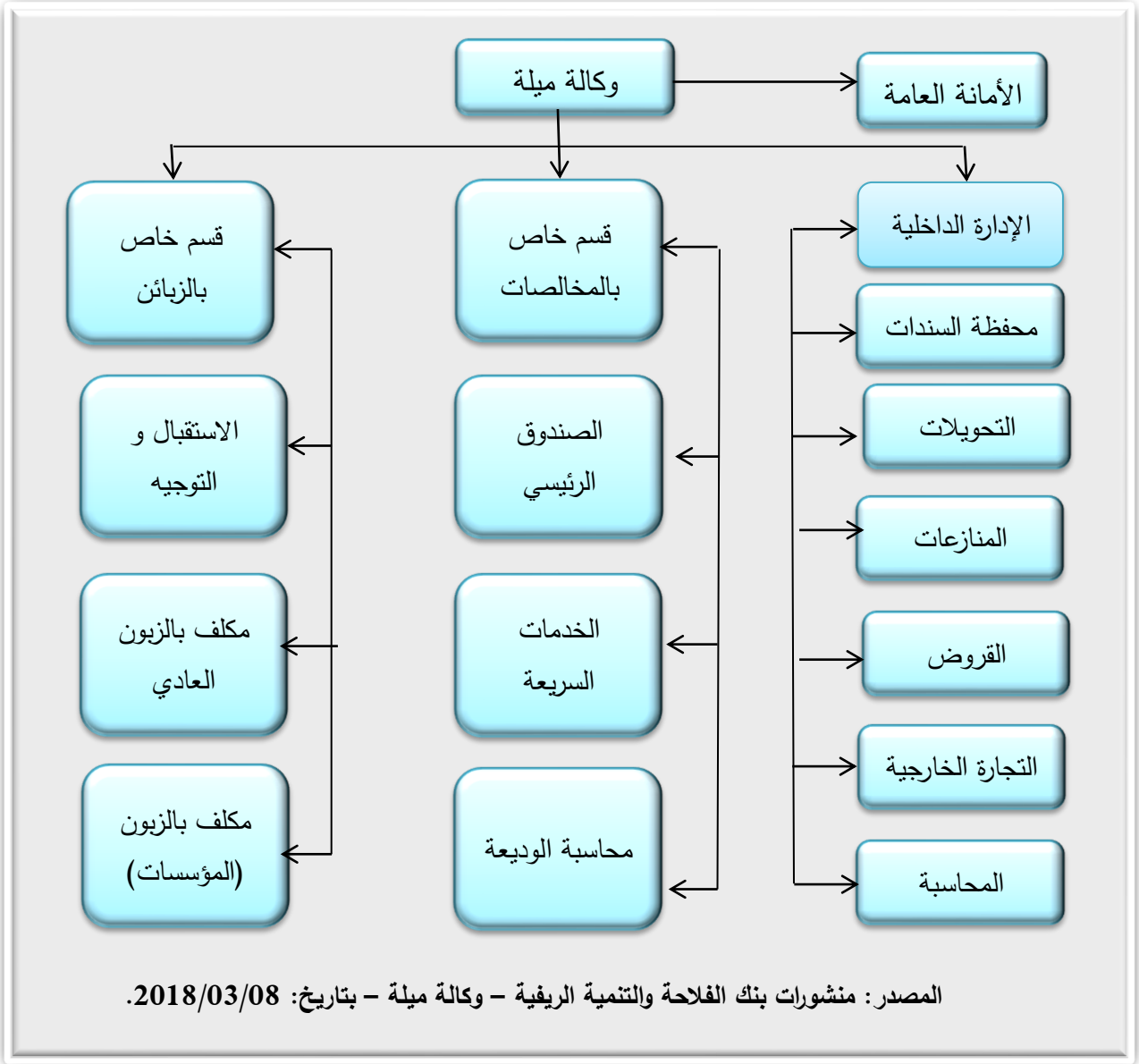
- الحفاظ على حصته في السوق والتأقلم مع تغيراته.
- جلب الزبائن لتحقيق أكبر ربح ممكن.
- تطوير جودة الخدمة والعلاقات مع الزبائن.
- البقاء كأكبر بنك في البلد.
- العمل على توسيع شبكته لتلبية كل المتطلبات عبر التراب الوطني.
- شهود نمو سريع وتبادل جدري في هيكلة هذه المرحلة الانتقالية.
- توسيع إدخال الإعلام الآلي وكل وسائل التكنولوجيا الحديثة.
- توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة بنكية شاملة.

- خلق تواصل وعلاقات قوية بين البنك والعملاء باعتبارهم أصلا ثمينا من أصوله وفق المفهوم الحديث للتسويق، وكذا العمل على كسب ولائهم حاضراه ومستقبلا.

المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية– وكالة ميلة–

لقد اعتمدت وكالة ميلة هيكل تنظيمي يتماشى مع التطورات التي شهدتها المنظومة البنكية الجزائرية في ظل التكنولوجيا ومتطلبات العالم المعاصر، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للوكالة.

الشكل رقم (03–01): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR – وكالة ميلة–



المصدر: منشورات بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة ميلة – بتاريخ: 2018/03/08.

من الشكل أعلاه يتضح أن الوكالة البنكية تنقسم إلى مجموعة مصالح نذكر منها:

1- **المدير:** هو المسؤول عن الوكالة يشرف على حسن تسييرها وهو مكلف بالمهام التالية:

- تطوير نشاط الوكالة وضمان مردودية عالية للبنك.
- تطبيق التعليمات والخطط والبرامج الواردة.

- الاتصال مع الإدارة المركزية.
- إبرام جميع العقود الخاصة.
- الإمضاء على الوثائق الرسمية الخاصة بالبنك.

2- **الأمانة العامة**: من بين المهام المسندة إليها نذكر ما يلي:

- استقبال الوارد والصادر جميع الوثائق في تعامل الوكالة مع الوكالات الأخرى.
- تنظيم مواعيد المدير.
- طبع جميع الوثائق التي يتعامل بها البنك.
- استقبال المكالمات الهاتفية.

3- **قسم خاص بالعملاء**: يشرف عليها 7 أعوان مقسم إلى 3 فروع كما يلي:

- فرع الاستقبال والتوجيه.
- الفرع المكلف بالعميل العادي.
- الفرع المكلف بالمؤسسات.

4- **قسم خاص بالمخالصات**: يتكون من 6 أعوان وينقسم إلى 3 فروع هي:

- **فرع الصندوق الرئيسي**: يتكون من موظفين مصرفيين، الأول يستقبل العملاء والثاني هو أمين الصندوق والذي يتولى عملية السحب والإيداع.
- **فرع خاص بالدينار**: يشرف عليه موظف يقدم الخدمة عبر صندوق آلي للسحب (الخدمة السريعة).
- **فرع خاص بالعملات الأجنبية**: يتكون من موظفين ويقوم هذا النوع بنفس المهام التي يقوم بها فرع الصندوق الرئيسي لكن السحب والدفع يكون بالعملة الصعبة (محاسبة الوديعة).

5- **الإدارة الداخلية**: تتكون من 7 أعوان موزعين على 6 فروع كما يلي:

- **فرع التحويلات**: يتم فيه التحويل ما بين الوكالات والخزينة العمومية والبنك.
- **فرع المحفظة**: يشرف عليه موظف يقوم بإيداع الأوراق التجارية والمالية والقيام بعمليات التسديد.
- **فرع المقاصة**: يشرف عليه موظف مختص في تحويل واستقبال الأوراق التجارية والتحصيل والخصم، ويتميز بالسرعة والدقة في العمليات البنكية.
- **فرع القروض**: يشرف عليه موظف يقوم باستقبال وتلقي ملفات القروض ومختلف أصنافها ومراجعتها ودراستها والحصول على الضمانات اللازمة لتغطيتها.
- **فرع المنازعات**: يشرف عليه موظفين يختصان بالقضايا القانونية الخاصة بالبنك كتوزيع التركة التي تبقى في حساب المتوفي، بالإضافة إلى التعامل مع المحضر القضائي.
- **فرع التجارة الخارجية**: يشرف عليها موظف يهتم بجانب التجارة الخارجية وكل ما تتطلبه.
- **فرع الإدارة والمحاسبة**: وتضم عدة مصالح فهي تعالج الجانب الإداري المحاسبي والتنظيمي للوكالة ومراقبة صحة العمليات البنكية ومختلف أصنافها ومجمل معاملاتها مع مختلف البنوك.

المبحث الثاني: ماهية المراجعة الداخلية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة ميلة

المطلب الأول: تعريف المراجعة الداخلية

هي عملية ومجموعة من الإجراءات يتم وضعها على مستوى كل قطاعات النشاط (على كل المستويات) الهدف منها هو جعل البنك على اطلاع دائم بالنسبة لسيرورة تنفيذ الأهداف المسطرة، وتسمح هذه العملية بـ:

- قيادة الأعمال بطريقة ممنهجة وحذرة في إطار أهداف محددة بدقة.
- استعمال اقتصادي وفعال للوسائل والإمكانيات المتاحة.
- معرفة وسيطرة متقنة للأخطار في سبيل الحفاظ على الممتلكات.
- توحيد ودقة في المعلومات التجارية والمالية والتقارير المتعلقة بها.
- احترام القوانين والإجراءات والسياسات العامة والخطط الموضوعة.

المطلب الثاني: أهداف المراجعة الداخلية

تهدف المراجعة الداخلية بشكل عام إلى حماية البنك وعماله، وعلاقاته مع المحيط الخارجي وتطويره (البنك) بشكل مستمر في محيط يتسم بالكفاءة والمواءمة مع القوانين والتشريعات والاحترازات المعمول بها، بالإضافة إلى السياسات والإجراءات المطبقة لدى البنك فهو يعمل على:

- ضمان بصفة دائمة ومستمرة للسيطرة على الأخطار والتي من شأنها أن تؤثر بشكل ملحوظ على فعالية النشاط وضمان الفهم الحسن لعوامل النجاح الأساسية بصفة دائمة.
- وضع مخطط ناجح للأنشطة مما يسمح بالتكيف بصفة مستمرة في سبيل الضمان تحقيق الأهداف المسطرة (الإنتاجية والكفاءة).
- ضمان سرعة تنفيذ المهام والخدمات وسرعة استجابة للصعوبات والمشاكل وسرعة حلها ومواجهتها.
- ضمان اكتشاف الأخطار الجديدة بصفة سريعة ومعالجتها.
- تخصيص وتوفير عملية اتصال سريعة وفعالة بين الوظائف والأفراد والخدمات.
- ضمان تنسيق جيد مع مجموع الفاعلين بغية تحقيق أهداف البنك.
- تحيين (Mettre à jour) عملية المحاسبة وتوفير جداول محاسبية دقيقة وموثوقة وذات معنى وموضوعية.
- السهر على أن عملية تحديد عوامل النجاح الأساسية وتحديد الأخطار المرتبطة بعملية معالجة المعلومات المحاسبية تتم بصفة دقيقة من أجل تحليل ومعالجة فعالة لهذه الأخطار.
- المساهمة في توجيه عملية المراقبة الداخلية والمساهمة في تحديد إشارات الخطر المتعلقة بعملية التغيير التنظيمي ووضع الاحتياطات اللازمة وفي الوقت المناسب لإدارته.

المطلب الثالث: العناصر الأساسية للمراجعة الداخلية

تقتضي المراجعة الداخلية وجود العناصر التالية مرتبطة مع بعضها البعض:

- محيط عملي يشجع على السلوكيات الإيجابية في سبيل المراقبة والأداء.
- تنظيم محكم يسمح بفهم بصفة دقيقة عمل البنك واكتشاف المشاكل المحتملة.
- توفير رصيد وثائقي محين actualisé (محدث) يتكون من وثائق تخصص دليل استخدام (أدلة استخدام) والإجراءات والنصوص التنظيمية تسمح بتأمين النشاط والسيطرة على الأخطار.
- تحديد الأهداف بدقه بالنسبة لكل فرد.
- توفر وسائل مالية وبشرية تتناسب مع الميزانيات والأهداف المسطرة.
- نظام معلومات فعال ودقيق يشمل كل نشاطات البنك.

المطلب الرابع: جهاز المراجعة الداخلية

يتمحور المراجعة الداخلية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية حول محورين:

1- **المراجعة والمراقبة المستمرة:** تكون على مستوى الوحدات التشغيلية للبنك (الوكالات) وكذا الوحدات المسؤولة وتسمح بضمان سلامة وأمان المعاملات المختلفة للبنك من خلال المصادقة على العمليات والمتابعة عن بعد لهذه العمليات بعد إتمامها.

هذه المراجعات تستند إلى النصوص القانونية والتشريعية وكذا بعض التعليمات الداخلية للبنك.

2- **المراجعة البعدية:** وتكون إما عن بعد أو من خلال مهمات المراجعة ، حتى تسمح للهياكل المسؤولة والتشغيلية للبنك وكذا المسيرين بضمان:

- فعاليات جهاز المراقبة الداخلية ومدى ملاءمتها لطبيعة المخاطر التي تتضمنها مختلف العمليات.
- شرعية مطابقة العمليات المنفذة.
- احترام إجراءات و طرق العمل.

المطلب الخامس: الأطراف الفاعلة في المراجعة الداخلية

إن المراجعة الداخلية لبنك BADR مسألة تهم جميع الأطراف بما فيها:

- المساهمين والجمعية العامة.
- مجلس الإدارة ولجنة التدقيق.
- الإدارة العامة.
- أجهزه الرقابة المختلفة.
- مجموع موظفي ومسيرين البنك.

1- مجلس الإدارة و لجنة التدقيق بالبنك: إن مجلس الإدارة يعتبر مسؤولا أمام الجمعية العامة للبنك عن مدى جودة واحترام نظام الرقابة الداخلية وذلك من خلال لجنة التدقيق التي تسهر على:

- المصادقة وتقييم الاستراتيجيات الكبرى للبنك وكذا السياسات الرئيسية للبنك.

- تقدير حجم المخاطر التي تواجه البنك.
- التأكد من أن المديرية العامة للبنك تتخذ الإجراءات اللازمة من أجل تحديد، قياس، متابعة ومراقبة مختلف المخاطر.
- المصادقة على الهيكل التنظيمي للبنك والسهر على ضمان فعالية نظام الرقابة الداخلية.

حيث أن مجلس الإدارة يمكنه استعمال صلاحياتها العامة وتكليف لجنة التدقيق للقيام بمهام الرقابة والتفتيش التي يراها المجلس ضرورية، كما أن لجنة التدقيق تضمن مراقبة دقيقة ودورية لجهاز المراقبة الداخلية.

حتى تقوم بمهامها على أكمل وجه، يمكن للجنة التدقيق اللجوء إلى مسؤول المراقبة الداخلية وأي مسؤول في البنك من أجل تسهيل مهمته، كما يمكن لهذه اللجنة القيام بزيارات ميدانية إلى مختلف وحدات البنك.

2- هياكل المراجعة

أ- **المديرية العامة (superviseur)**: وتقوم بإعلام الجمعية العامة بالخصائص الأساسية لجهاز الرقابة الداخلية من خلال لجنة التدقيق.

ب- **إدارة المخاطر (Pilotage des Risques)**: وهي تهتم بتحديد طرق تسيير وإدارة مختلف المخاطر (الداخلية أو الخارجية) والتي من المحتمل أن تهدد البنك ومدى تحقيق الأهداف المسطرة.

ج- **المطابقة (Conformité)**: وهي خلية تسمح للبنك بالاطلاع على مختلف القوانين والتشريعات التي تحكم العمل البنكي، مع الاستعلام في الوقت المناسب عن التعديلات التي تمس مثل هذه التشريعات للالتزام بها في القانون الداخلي للبنك.

د- **التفتيش والتدقيق (Inspection et Audit)**: ومهمتها هو تحقيق جهاز الرقابة الداخلية، واقتراح إجراءات لتحسينه من خلال مهام المراجعة المختلفة وإعداد التقارير الدورية إلى الإدارة العامة لاطلاعها على نتائج مهمة مراجعة نظام الرقابة الداخلية.

المبحث الثالث: دراسة حالة مهمة مراجعة وتدقيق بوكالة ميلة الخاصة بالتجارة الخارجية

المطلب الأول: موضوع مهمة المراجعة

في إطار برنامج مهام التدقيق لسنة 2015، قامت المفتشية الجهوية للتدقيق بقسنطينة، بمهمة مراجعة ميدانية على مستوى وكالة ميلة التابعة للمجمع الجهوي للاستغلال لبنك بدر ميلة، وكان موضوع مهمة التدقيق هو «التجارة الخارجية ومواضيع مشتركة».

حيث قام فريق العمل خلال الفترة الممتدة بين 2015/06/24 و 2015/07/19، بالتدخل على مستوى الوكالة انطلاقا من عملية مسح لعينة من الملفات والعمليات المتعلقة بالموضوع ما سمح باستخلاص مجموعة من التدخلات كما يوضحها تقرير المهمة.

المطلب الثاني: سيرورة مهمة المراجعة على مستوى الوكالة

- يلتحق فريق المراجعة المتكون من مسؤول المهمة ومعاونيه بوكالة ميلة في اليوم المقرر للمهمة وبشكل فجائي دون إخطار موظفي الوكالة.
- يبدأ الفريق عمله بالتعريف بمهمتهم وموضوعها لمدير الوكالة مع التعرف على مسؤول مصلحة التجارة الخارجية والموظفين التابعين في المصلحة، ومهام كل فرد فيها.
- يقوم المدققون بالتوجه إلى مكان العمل وهو مصلحة التجارة الخارجية، وطلب جميع السجلات والبيانات الخاصة بالمصلحة، بالإضافة إلى اختيار عينة عشوائية من ملفات التجارة الخارجية لمراجعتها وفحصها، وكذا جميع التعليمات والقوانين التي تنظم هذا النوع من العمليات.
- ينطلق فريق التدقيق في العمل، بفحص الملفات والوثائق المكونة لها ومدى سلامة هذه الوثائق ومطابقتها لما جاء في التعليمات وتنظيمات بنك الجزائر بهذا الخصوص.
- كما يقوم المدققون بمقارنة الوثائق والملفات بما هو مسجل في السجلات من جهة، وبما هو محفوظ في نظام المعلومات من عمليات محاسبية خاصة بالتجارة الخارجية.
- يرجع المدققون عند الحاجة إلى رئيس المصلحة أو أحد الموظفين أو حتى إلى مدير الوكالة من أجل الاستفسار عن بعض العمليات أو الوثائق والحصول على الشروحات والتبريرات اللازمة لبعض الوضعيات.
- يسجل المراجعون ملاحظاتهم حول النقائص أو الاختلالات الموجودة أولا بأول، كما يمكنهم الإشراف على بعض التصحيحات الفورية لبعض الحالات كلما أمكن ذلك.
- بالموازاة مع ذلك يقوم المراجعون بتكوين ملف يضم وثائق وبيانات كأدلة ثبات لبعض الوضعيات التي صادفتهم خلال المهمة.

- بعد انتهاء المهمة يلتقي فريق المراجعة مع مدير الوكالة ورئيس مصلحة التجارة الخارجية في اجتماع مغلق على مستوى المجمع الجهوي بحضور مدير المجمع ونائبه، من أجل مناقشة النقاط والاختلالات واقتراحات التحسين التي يعرفها المراجعون أما المسيرين.
- في الأخير يقوم رئيس مهمة التدقيق إعداد التقرير النهائي للمهمة الذي توجه نسخة منه إلى المجمع الجهوي للاستغلال، ونسخة أخرى إلى وكالة ميلة (مع مهلة 10 أيام للرد)، ونسخة أخيرة للمفتشية العامة للتدقيق بالجزائر العاصمة[1].

المطلب الثالث: شكل ومضمون تقرير المهمة

بعد انتهاء المهمة بالاجتماع النهائي، والتحاق فريق المراجعة بمصالحه على مستوى المفتشية الجهوية للتدقيق بقسنطينة، يشرع رئيس المهمة في تحرير التقرير النهائي بناء على أوراق العمل التي اعتمد عليها في تعريف الاختلالات والاقتراحات، ويتم إخراج التقرير النهائي في شكل مطبوعة ذات صفحات مرقمة، وذات منهجية وشكل محدد وفق نموذج موضوع مسبقا يكون على المدققين احترامه بكل دقة، مع الاعتماد على رموز محددة، يشير كل رمز (Code) منها إلى اختلال معين من أجل الاختصار، مثلا: الرمز CA03: يشير إلى خلل في تشغيل الحسابات. ويتضمن التقرير النهائي في شكله الأخير الفصول التالية.

أولا: الواجهة التاريخية: وفيها يتم تحديد:

- الجهة المركزية المسؤولة عن مهمة التدقيق: المفتشية العامة والتدقيق.
- الجهة الجهوية المسؤولة عن مهمة التدقيق: المفتشية الجهوية والتدقيق.
- الوكالة التي تمت مراجعتها: وكالة ميلة.
- المجمع التابعة له الوكالة: المجمع الجهوي للاستغلال ميلة BADR.
- موضوع المهمة: التجارة الخارجية ومواضيع متصلة.
- الرقم التعريفي للمهمة: 2015-21-Z-MA- 834.
- بالإضافة إلى عبارة تقرير مهمة تدقيق وعبارة "سري" "Confidentiel".

ثانيا: محضر الاجتماع النهائي لمهمة التدقيق: وفيه تم تحديد

- الجهة التي تمت مراجعتها: وكالة ميلة، وفترة المراجعة ما بين 2015/06/24 - 2017/07/19.
- الرقم التعريفي لمهمة التدقيق المبين سابقا.
- الحاضرين في الاجتماع (أسماءهم وصفاتهم): من جانب المدققين، ومن جانب الوكالة (المدير + رئيس مصلحة التجارة الخارجية)، ومن جانب المجمع الجهوي للاستغلال (مدير المجمع).
- خلاصة الاجتماع ونتائجه مع التوقيع عليها من طرف الحاضرين.

ثالثا: المقدمة: وفيها يتم ذكر

- اسم رئيس ومسؤول مهمة التدقيق وفريق المعاونين.

[1]- من إعداد الطالبين : مقابلات شخصية لإطارات الوكالة

- المصاريف المالية لمهمة التدقيق (52.000 دج).
- مدة المهمة والمكوث بالوكالة (4 أسابيع).
- عدد صفحات التقرير وعدد الملاحق (45 صفحة + 03 ملاحق).

رابعا: التعريف بالوكالة المراجعة: وهنا يتم تقديم الوكالة ميلة

- **الموقع الجغرافي**: ولاية ميلة ، طبيعته: منطقة فلاحية.
- **المسيرين الحاليين للوكالة**: اسم المدير + اسم رئيس مصلحة التجارة الخارجية والموظفين بها.
- **المسيرين السابقين للوكالة**: المدير السابق + الرئيس السابق للمصلحة وموظفيها.

خامسا: بطاقة اختيار العينات: وهنا يتم تقديم الطريق التي تم الاعتماد عليها من أجل اختيار عينة الفحص ومعايير اختيار العينة:

- **المجتمع المستهدف**: عمليات التجارة الخارجية لوكالة ميلة التي قامت بها خلال السنتين الأخيرتين.
- **العينة المختارة**: 195 (ملف، عينة، حساب).

سادسا: البطاقة الوصفية للاختلالات المكتشفة: وهنا يتم شرح الاختلالات المكتشفة وتحليلها لمعرفة أبعادها وأسبابها والأطراف المسؤولة عنها، بحيث يتم ذكر:

- طبيعة الاختلال (شرحه) وكذا الرمز الخاص به (CA01).
- التعليمة الداخلية للبنك أو بنك الجزائر التي تنص على هذا الجانب مثلا: التعليمة رقم 09/77 المؤرخة في 2009/07/21.
- تفصيل العمليات التي تضمنت هذه الاختلالات والتجاوزات، مبالغ العمليات، تاريخها، وكذا الموظف الذي قام بالعملية أو الخطأ.
- تحديد الأسباب التي أدت إلى الخطأ مثلا: سوء التنظيم، نقص الخبرة والتكوين ... وغيرها.
- تحديد مستوى المسؤولية: الموظف أو المسؤول أو رئيس المصلحة أو المدير ...وغيرها.
- درجة الخطأ: ضعيفة، متوسطة أو مرتفعة.
- التعليمات والتوجيهات اللازمة من أجل تصحيح الوضعية مع مهلة لذلك.
- توقيع مدير الوكالة + توقيع المدقق.

سابعا: بطاقة الاستجوابات: وتتضمن ما يلي:

- المعلومات المطلوبة من طرف المدققين للقيام بمهمتهم.
- الأجوبة التي أعطاها الموظفون أو المسؤولون عن الاختلالات.
- التعقيبات التي يضعها المدقق على الأجوبة.
- توقيع المدقق.

ثامنا: بطاقة النتائج والتوصيات: وتتضمن ملخصا لما جاء في مختلف جوانب التقرير وكذا التعليمات والاقتراحات التي يقدمها المدقق من أجل تجاوز الاختلالات وتصحيحها مع توقيع المدقق عليها.

تاسعا: الملاحق: تكون في شكل وثائق وبيانات تؤكد وتثبت ما جاء في مضمون التقرير كأدلة وبراهين.

المطلب الرابع: أمثلة عن بعض الاختلالات والتجاوزات خلال مهمة المراجعة لوكالة ميلة

ويتعلق الأمر بالتجارة الخارجية ومواضيع متصلة.

جدول رقم (03-01): أمثلة عن بعض الاختلالات خلال مهمة المراجعة لوكالة ميلة.

الاختلال	أسباب الاختلال	مستوى المسؤولية	فترة الاختلال	التعليمات التصحيحية	مدة تصحيح الاختلال	الجهة المعنية بمتابعة التصحيح
عدم احترام مبدأ الفصل بين حسابات الصندوق بالعملة الصعبة	عدم تطبيق الإجراءات والتعليمات الخاصة بهذا الموضوع	الموظف الذي يقوم بالعمليات، مسؤوله ثم مدير الوكالة	خلال التسيير الحالي للبنك، وخلال التسيير السابق	مطالبة الوكالة بتخصيص سجلين منفصلين أحدهما لصندوق الصرف اليدوي والآخر لصندوق العملة الأجنبية	تم التصحيح خلال المهمة	وكالة ميلة
عدم وجود بعض الوثائق الضرورية لفتح ملفات التوظيف المصرفي وهي: عدم وجود طلب التوظيف، عدم وجود رقم التعريف الجبائي	عدم تطبيق التعليمات والتشريعات بهذا الصدد خاصة التعليمة رقم 09/82 المؤرخة في 2009/09/28	المكلف بالملف + مدير الوكالة	خلال غياب المكلف بالملفات	مطالبة المكلف بجميع الوثائق والاتصال بأصحاب الملفات الناقصة لاستكمالها في أقرب وقت.	03 أشهر كحد أقصى	وكالة ميلة + المجمع الجهوي للاستغلال
تطبيق أسعار صرف خاطئة أو غير محينة	إهمال فيما يخص تسيير هذا الجانب ومتابعته	الموظف + مسؤولية	خلال التسيير السابق والحالي للوكالة.	يجب الاعتماد على أسعار الصرف	من 48 ساعة إلى أسبوع واحد	وكالة ميلة + المجمع

	سواء من طرف مدير الوكالة أو GRE.	مباشرة + مدير الوكالة		المحينة والتي تحصل عليها الوكالة من المجمع الجهوي للاستغلال كل بداية أسبوع والتي تتوافق مع تسعيرات بنك الجزائر للعملات الأجنبية		الجهوي للاستغلال
عدم إرجاع المؤونات المشكلة في عمليات التجارة الخارجية إلى الزبائن بعد انتهاء العمليات	سوء الاحتفاظ بالملفات + سوء تسيير حسابات المؤونات	المكلف بالملفات + المسؤول المباشر + مدير الوكالة+ المجمع الجهوي للاستغلال+ المديرية المركزية DGA/OI	التسيير الحالي + التسيير السابق للوكالة	توجيه تعليمات شديدة إلى مدير الوكالة من أجل الاتصال بالزبائن ومعرفة مصير هذه الملفات	03 أشهر على الأكثر	وكالة ميلة + المجمع الجهوي للاستغلال + المديرية المركزية لعمليات التجارة الخارجية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معلومات من بنك BADR وكالة ميلة.

خلاصة الفصل

كشفت لنا الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة الدور الذي يمكن أن تلعبه عمليات المراجعة الداخلية الدورية من أجل تبيان مواطن الاختلالات المحتملة عند تنفيذ إجراءات كل مرحلة من مراحل العمليات والمعاملات البنكية، بدءا بالتدقيق في مدى الالتزام بآليات مجابهة المخاطر المصرفية المختلفة، ووصولا إلى عمليات المراجعة والتدقيق على متابعة ملفات الإقراض والعمليات على التجارة الخارجية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية والتقويمية لتلك الاختلالات.

الأمر الذي ينعكس بالإيجاب مباشرة على الأداء المالي لهذا البنك، فإذا كانت عمليات المراجعة الداخلية تلعب دورا مهما في النجاعة المالية لأي مؤسسة اقتصادية من خلال ما توفره من آليات للتدقيق المالي والمحاسبي داخل أي منظومة للرفع من قدراتها المالية وتحسين مركزها المالي، فإنها بلا شك تلعب دورا أعظم في البنوك والمؤسسات المالية بالنظر لمحور نشاطها وطبيعة منتوجها ممثلا في النقود.

خـــاتـمـــة

تناولت هذه الدراسة موضوع المراجعة الداخلية ودورها في تفعيل أداء البنوك التجارية، فحاولنا أن نناقش هذا الموضوع من خلال الإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة والتي تمحورت على النحو التالي « كيف تساهم المراجعة الداخلية في التأثير على أداء البنوك التجارية»، من خلال إبراز أهم الجوانب المتعلقة بالمراجعة الداخلية وذلك لأهميتها البالغة داخل البنك مع ضمان دقة وسلامة بياناته وحماية أصوله من الغش والتلاعبات.

كما تعتبر المراجعة الداخلية إحدى أدوات الرقابة في البنك، حيث تعمل على تقييم نظام الرقابة الداخلية، وذلك بهدف جعل المسؤولين يتحكمون في أنشطتهم وهذا على كافة المستويات. أما الهدف الأساسي الذي تلعبه عملية المراجعة الداخلية هو إعداد تقرير نهائي يتضمن رأي المراجع حول عدالة القوائم المالية خلال فترة معينة.

أولا: اختبار صحة الفرضيات

الفرضية الأولى: المراجعة الداخلية وظيفة مستقلة مهمتها التدقيق الدوري والمستقل لمختلف وسائل التسيير، أكدت الدراسة النظرية صحة هذه الفرضية، حيث تقوم بهذا النشاط مصلحة تابعة لمديرية المؤسسة ومستقلة عن باقي المصالح الأخرى.

الفرضية الثانية: التأهيل العلمي واستقلالية المراجع الداخلي يساعدان في ترقية أداء المراجعة الداخلية، أكدت الدراسة صحة الفرضية حيث تتأثر استقلالية المراجع الداخلي بالحوافز والامتيازات المادية مما يؤثر على سير عملية المراجعة، حيث أن البنوك تعطي استقلالية للمراجع الداخلي في أدائه لعمله.

الفرضية الثالثة: أكدت هذه الفرضية بأن النظام المحاسبي البنكي يعد الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها البنوك في تسيير عملياتها، فهو العنصر الأساسي ضمن قسم المحاسبة والمالية في البنوك التجارية. ومن وظائفه إعداد القوائم المالية والتقارير المختلفة لأغراض الرقابة وللاستعمالات الداخلية في البنك التجاري.

الفرضية الرابعة: المراجعة الداخلية الفاعلة ذات أثر إيجابي، تساهم المراجعة الداخلية في التعرف على أوجه القصور التي تواجه العمل المالي بالمصرف، وقد أكدت الدراسة هذه النظرية.

الفرضية الخامسة: تطبق المراجعة الداخلية فعلا على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة ميلة –، وقد أكدت الدراسة التطبيقية صحة هذه الفرضية وذلك من خلال التقرير المدروس.

ثانيا: النتائج المتوصل إليها

من خلال دراستنا لهذا الموضوع تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تعتبر المراجعة الداخلية أحد أهم مكونات عناصر تقييم الأداء في البنوك التجارية.
- إن متابعة تطوير معايير المراجعة الداخلية يساهم بشكل رئيسي في تحسين أداء المصارف لإنجاز العديد من الأهداف.
- أن المراجع الداخلي يبدل العناية المهنية الواجبة عند القيام بعملية المراجعة وفقا لمعايير المراجعة الرسمية.

- تتمكن إدارة البنك من خلال عملية المراجعة الداخلية من تحديد الانحرافات وأسبابها وكيفية علاجها.
- تعتبر المراجعة الداخلية وتقييم الأداء في البنوك عنصران مترابطان.
- تحفظ البنوك التجارية عند تقديم المعلومات الخاصة بالاختلالات التي يكشفها المراجع في التقرير، وذلك كونها معلومات سرية وتؤثر على سمعة البنك عند نشرها.

ثالثا: الاقتراحات

بعد استخلاصنا لنتائج البحث وإثبات صحة الفرضيات يمكننا اقتراح ما يلي:

- ضرورة توفير قسم خاص بالمراجعة الداخلية على مستوى كل وكالات الوطن.
- استغلال الطاقات البشرية والمادية بطريقة عقلانية ورشيدة.
- توظيف الحاصلين على شهادات عليا في نفس المجال من أجل تفادي النقص وزيادة الكفاءات وتحسين الأداء.
- يجب النظر إلى فكرة المراجعة والرقابة على النشاط المصرفي بنظرة إيجابية وليس فقط البحث عن المخالفات وتوقيع العقاب.
- على القائمين على البنوك التجارية وكافة المتدخلين على المستويات العليا للمصارف إعطاء عناية أكبر لمهمة المراجعة الداخلية عن طريق تطوير نظمها وآلياتها، وترقية مبادئها، وكذا ترقية وتحيين طرقها بما يتماشى مع مستجدات المنظومة المصرفي، كذا ترقية مبادئها دون إغفال جوانب المساهمة في تحسين أثر التكوين على ممارسة هذه المهمة من خلال تطوير مناهج البحث العلي والعملي الكفيلة بتحسين مردودية عمل المراجعين.

قـائـمـة المــراجــع

I- باللغة العربية

1- المنظمة العربية للتنمية الإدارية: **قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي**، الإمارات العربية المتحدة، 2009.

2- توماس وليام و هينكياميرسون: **المراجعة بين النظرية والتطبيق**، ترجمة أحمد حامد حجاج وكمال الدين سعيد، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 1989.

3- توماس.و، أمرسون.هـ: **المراجعة بين النظرية والتطبيق**، ترجمة حجاج.أ.ح، سعيد.ك.د، دار المريخ للنشر، القاهرة، 1989.

4- جربوع يوسف محمد: **مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

5- خالد أمين عبد الله: **علم تدقيق الحسابات**، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 1999.

6- رائد محمد عبد ربه: **المراجعة الداخلية**، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

7- رشاد العصار، رياض الحلبي: **النقود والبنوك**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010.

8- زاهرة توفيق تسواد: **مراجعة الحسابات والتدقيق**، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.

9- الزهيري بشير: **محاسبة المصارف من الناحيتين العلمية والعملية**، مطبعة طربين، دمشق، الطبعة 03 1968.

10- سامر جلدة: **كتاب البنوك التجارية والتسويق المصرفي**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.

11- طه طارق: **إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية**، دون دار الإسكندرية، مصر، 2000.

12- عبد الله أمي: **التدقيق والأمان والرقابة في ظل استخدام الحاسبات الإلكترونية**، اتحاد المصارف العربية، لبنان.

13- عبد المعطي رضا رشيد محفوظ أحمد: **جودة إدارة الائتمان**، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن 1999.

14- عبد ربه ابراهيم علي ابراهيم: **مبادئ علم الإحصاء**، مطبعة الإشعاع، الإسكندرية مصر، 2001.

15- عطا الله أحمد سويلم الحسبان: الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات، دار الحرية، الأردن، 2009.

16- عطا الله أحمد سويلم الحسبان: **الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات**، دار الحرية، الأردن، 2009.

17- غسان فلاح المطارنة: **تدقيق الحسابات المعاصرة**، دار الميسرة، الأردن، 2006.

18- فؤاد مجيد كرخين: **تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية لمستخدم البيانات المالية**، دار المنهج للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.

19- لأنس البكري، وليد صافي: **النقود والبنوك بين النظرية والتطبيق**، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010.

20- لطفي أمين السيد أحمد: **التطورات الحديثة في المراجعة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.

21- محمد داود عثمان: **إدارة و تحليل الائتمان ومخاطره**، دار الفكر، عمان، الأردن، 2013.

22- محمد عبد الفتاح الصيرفي: **إدارة البنوك**، دار المناهج للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى، 2006.

23- محمد مصطفى نعمات: **إدارة البنوك** ، دار الابتكار للنشر والتوزيع 2016، الطبعة الأولى 2016.

24- محمود السيد الناغي: **المراجعة في إطار النظرية والممارسة**، مكتبة الجلاء الجديدة المنصورة، مصر، 1996.

25- محمود السيد الناغي: **المنهج المحاسبي في البنوك التجارية**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر،2007.

26- محمود حسين الواوي، حسين محمد سمحان: **النقود والمصارف**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010.

27- هادي التميمي: **مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعلمية** ، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2006.

II- باللغة الأجنبية

28- Denis Dubois et Sarun Khath: **Négociation et contrôle des conditions bancaires**, les éditions d'organisation, Paris

29- Hamini Allel : L'audit interne, organisation, 1996.

30- Hamini Allel: **le contrôle interne et l'élaboration du bilan**, o.p.u, Alger, 2003.

III- المذكرات والمطبوعات الجامعية

31- أحمد عبد المولى الصباغ وآخرون: **أساسيات المراجعة ومعاييرها** ، جامعة القاهرة، 2008.

32- أحمد محمد مخلوف: المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر، قسم العلوم الاقتصادية والتسيير، 2007/2006.

33- إدريس ثابت عبد الرحمان، المرسي جمال الدين محمد: **الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

34- الإمام أحمد يوسف محمد: **دور المراجعة الداخلية في تحسين كفاءة وفعالية صناديق الاستثمار**، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، 2015.

35- توفيق زرمان: **فعالية استعمال المحاسبة البنكية في التدقيق والرقابة – بتصرف-**، مذكرة لنيل الماجستير، جامعة قسنطينة، 2006.

36- جلاطو جيلالي: **الإحصاء**، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1999.

37- سحر طلال إبراهيم: **تقويم بطاقة أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخامس والثلاثون، 2013.

38- سعودي بالقاسم: **المراجعة الداخلية**، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثانية علوم التسيير، تخصص مراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017/2016.

39- سمير عبد الغاني محمود: **المعاينة الإحصائية وموضوعية نتائج المراجعة**، دراسة نظرية تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة عين شمس، القاهرة، العدد الأول 1997.

40- السوافيزي ف.ر وعبد المالك م: **الرقابة والمراجعة الداخلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

41- شعباني لطفي: **المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة**، رسالة ماجستير –إدارة أعمال– جامعة الجزائر، 2004.

42- طارق عبد العال حماد: **تقييم أداء البنوك التجارية "تحليل العائد والمخاطرة"**، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999.

43- الطاهر لطرش: **تقنيات البنوك**، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة السابعة، 2010.

44- عبد الفتاح الصحن وآخرون، **المراقبة والمراجعة الداخلية**، الدار الجامعية، القاهرة، 2004.

45- عبد الله جعفر نعمة: **محاسبة المصارف وشركات التأمين**، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1998.

46- عبد النعيم مبارك: **مبادئ علم الاقتصاد**، الدار الجامعية، 1997، الإسكندرية.

47- فتحي رزق السوافيزي وآخرون: **الرقابة والمراجعة الداخلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.

48- الفيومي محمد والدميزي علاء الدين شتيوي أيمن: **دراسات متقدمة في المراجعة**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006.

49- النظام 02-03 المتضمن الرقابة الداخلية للبنوك.

50- محمد السيد السراب: **أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل**، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ط1، 2007.

51- محمد بوتين: **المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.

52- المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني: **مراجعة ومراقبة داخلية**، المملكة العربية السعودية.

53- الهيئة السعودية للمحاسبين: **مشروع معايير المراجعة الداخلية وقواعد السلوك المهني**، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر الإلكترونية، الرياض، السعودية، جويلية، 2004.

54- وجدي حامد حجازي: **أصول المراجعة الداخلية مدخل عملي تطبيقي**، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر، مصر، 2010.

IV- المواقع الإلكترونية

55- www.alphabeta.aragaam.com/article/detail/25015
56- www.ipa.seu.edu/stites/ard/internal-audit/page/about/aspx
57- www.startimes.com/?t:10375158

الملاحق

ملحق رقم 01: تقرير المراجعة الداخلية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة والخاص بالتجارة الخارجية.

FICHE D'INTRODUCTION

Exemplaire N° [redacted]

BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

INSPECTION GENERALE ET AUDIT «170»

ICASC ET/OU IRA : INSPECTION REGIONALE ET AUDIT DE CONSTANTINE « 175 »

RAPPORT DE MISSION D'AUDIT

THEME : COMMERCE EXTERIEUR ET THEME COMMUN

IDENTIFIANT DE LA MISSION					

Introduction:

Dans le cadre du programme de missions retenu pour l'exercice [redacted] une mission d'Audit a été effectuée auprès de **L'ALE MILA** Indice « **834** » portant sur le thème (groupe de thèmes) « **COMMERCE EXTERIEUR ET THEME COMMUN**».

Des investigations effectuées par sondage, il en ressort un certain nombre de dysfonctionnements, lesquels sont repris sur les fiches descriptives constituant le présent rapport.

L'INTERVENANT

Fonction Inspecteur Principal

Fonction Inspecteur Principal

Page 54

	BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL	Exemplaire N°
	INSPECTION GENERALE ET AUDIT «170»	

ICASC ET/OU IRA : IRA DE CONSTANTINE « 175 »
STRUCTURE AUDITEE ALE
DATE DE LA MISSION : du

IDENTIFIANT DE LA MISSION					

THEME : COMMERCE EXTERIEUR ET THEME COMMUN.

PROCES VERBAL DE CONFERENCE DE FIN DE MISSION D'AUDIT

L'an **deux mille quinze** et le s'est tenue la conférence de fin de mission d'Audit au niveau des locaux du **GRE de MILA « 055 »**, dont l'ordre de jour a porté sur les résultats des investigations effectuées au sein de **l'ALE MILA « 834 »** portant sur le thème **« COMMERCE EXTERIEUR ET THEME COMMUN »**.

Étaient présents :

PARTIE INSPECTION ET AUDIT	PARTIE STRUCTURE AUDITEE	PARTIE STRUCTURE HIERARCHIQUE
MR. P / l'inspecteur régional	MR. de l'ALE MILA « 834 »	GRE DE MILA « 055 »
MR Inspecteur principal		S/D EXPLOITATION GRE DE MILA « 055 »

Après avoir souhaité la bienvenue aux participants, le responsable de la structure Auditée a déclaré la séance ouverte aux débats.

Ayant pris la parole au nom de d'Inspection et Audit, le Chef de brigade a passé en revu les principaux dysfonctionnements relevés à l'issue des investigations effectuées.

Un débat s'en est suivi où des précisions et des explications ont été mises en exergue, suite à quoi les avis des différentes parties ont été consignés sur le présent PV.

A la fin de cette conférence, il a été remis au responsable de la structure auditée le rapport consacré à cette mission et une copie au représentant de l'entité hiérarchique.

La séance fut levée à 12 heures 30 minutes.

Nb : Le présent rapport est établi en trois exemplaires
- ✓ Un exemplaire destiné à la mission d'Audit,
- ✓ Un exemplaire destiné à la structure Auditée,
- ✓ Un exemplaire est destiné à la structure hiérarchique de l'entité Auditée.

	FICHES D'ECHANTILLONNAGE	Exemplaire N°

Échantillon retenu

Identification de l'échantillon	Code des dysfonctionnements	Identification de l'échantillon	Code des dysfonctionnements
Provisions non ou mal constituées dont la mauvaise application du cours commercial.	CF03	Lenteur dans la réclamation des duplicatas L/Sièges aux structures émettrices.	GD 02
Débouclement tardif des L/S de règlement définitif des domiciliations.	99	Compte d'ordre non assainis.	GF01
Lenteur dans les travaux d'assainissement.	CB03	Fonction accueil de la clientèle assurée par les préposés au gardiennage.	GG04
Doléance de la clientèle non prise en charge.	GC05		
GAB fréquemment mis hors service	GC06		
Défaut de commercialisation des produits de la Banque « Monétique ; E-Banting, virement salaires multiples etc… »	GC07		

L'INTERVENANT	
Mr..	
Fonction Inspecteur Principal	Fonction Inspecteur Principal

Page sur 54

الملحق رقم 02: طلب التربص لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة.

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

Centre Universitaire
Abde lhafid boussouf Mila

المركز الجامعي
عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

Institut des sciences économiques ,commerciales et sciences de gestion

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

www.centre-univ-mila.dz

ميلة في: 2017/11/22
إلى السيد(ة): مدير وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ميلة

الموضوع: طلب إجراء تربص ميداني

تحية طيبة وبعد ...

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموافقة على إجراء التربص بمؤسستكم للطلبة:

الاسم واللقب: عبسي أم كلثوم ..... المسجل تحت رقم D06/17/845

الاسم واللقب: بكاي ابتسام عيسون ..... المسجل تحت رقم D06/14/294

شعبة: ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

خلال السنة الدراسية: 2018/2017.

عنوان الموضوع: المراجعة الداخلية ودورها في تفعيل أداء البنوك دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة

مكان التربص: بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة

مدة التربص: .....

نشكركم سيدي على حسن تعاونكم، تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الأستاذ المشرف | المؤسسة الأصلية | المؤسسة المستقبلة

G.R.E. MILA — BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL 065

Firdaous Meriem BENDORRA
Chef de Service
Ressources Humaines

Centre Universitaire Abde lhafid boussouf Mila
B.P 26 RP Mila 43000 Algérie
(213) 031 57 01 23-24

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
4300 الجزائر0 ميلة RP ص.ب رقم 26.
24 031 57 01 23- (213)