الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية

تخصص: نقود مالية وبنوك

بعنوان:

دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة مخاطر التشغيل في البنوك التجارية

- دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري -

إعداد الطالب:
زواوي عصمان

تحت إشراف:
أ.د/ سعيدي يحي

تاريخ المناقشة: 2018/06/30

لجنة المناقشة			
أعضاء لجنة المناقشة	الرتبة	الجامعة	الصفة
صاطوري الجودي	أستاذ التعليم العالي	جامعة برج بوعريريج	رئيسا
سعيدي يحى	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	مشرفا و مقررا
ملياني حكيم	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف1	ممتحنا
بن منصور موسى	أستاذ محاضر "أ"	جامعة برج بوعريريج	ممتحنا
شوتري آمال	أستاذ محاضر "أ"	جامعة برج بوعريريج	ممتحنا

السنة الجامعية: 2018/2017

شكر وعرفان

قال تعالى { وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ }النمل19.

الحمد لله ذي المن والفضل والإحسان، حمداً يليق بجلاله وعظمته. وصَلِّ اللهم على خاتم الرسل، من لا نبي بعده، ولله الشكر أولاً وأخيراً، على حسن توفيقه، وكريم عونه، وعلى ما منَّ وفتح به علينا من إنجاز لهذه المذكرة، بعد أن يسّر العسير، وذلّل الصعب؛

الشكر والتقدير لأستاذنا الفاضل الذي تكرم بقبول الاشراف على هذه الرسالة، ولتوجيهاته القيمة

الأستاذ الدكتور سعيدي يحي.

الشكر والعرفان للأساتذة الافاضل الذين سننال شرف مناقشتهم لهذه الرسالة، فلهم منا الشكر والعرفان على جميل نصائحهم وتوجيهاتهم التي ستنير دربنا العلمي؛

كما يسرنا ويشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل لكل من مد لنا يد العون

وختاماً نسأل الله العلي القدير أن يكون هذا العمل خالصاً لوجه، وأن يجعله علماً نافعاً.

عصمان زواوي؛

الإهـداء

إلى الوالدين العزيزين أطال الله في عمرهما وبارك لهم فيه

إلى إخوتي وأخواتي

إلى الزوجة الكريمة الغالية التي وفرت لي الراحة

والطمأنينة طيلة فترة انجاز هذا العمل

إلى أولادي الأعزاء: فراس

أريس

إلى كل الأصدقاء والخلان بدون استثناء

خاصة صديقي العزيز عبد النور (البوو)

أهدي هذا العمل المتواضع

عصمان زواوي؛

فهرس المحتويات

شكر وعرفان

إهداء

فهرس المحتويات

مقدمة أ

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول مخاطر التشغيل وإدارتها

تمهيد 08

المبحث الأول: مدخل إلى مخاطر التشغيل في البنوك التجارية **09**

المطلب الأول : مفهوم مخاطر التشغيل 09

المطلب الثاني: الأحداث المسببة لمخاطر التشغيل 12

المطلب الثالث : أنواع مخاطر التشغيل 15

المطلب الرابع : علاقات التشابك بين مكونات مخاطر التشغيل 20

المبحث الثاني: قياس مخاطر التشغيل في البنوك التجارية **25**

المطلب الأول : كفاية رأس المال في ظل اتفاقية بازل 25

المطلب الثاني: دراسات ومناهج قياس الأعباء المتعلقة بمخاطر التشغيل 29

المطلب الثالث : أسس وإجراءات قياس مخاطر التشغيل 37

المطلب الرابع : طرق قياس مخاطر التشغيل حسب تعليمات بازل 2 41

المبحث الثالث: إدارة مخاطر التشغيل في البنوك التجارية **44**

المطلب الأول : دور الحوكمة في ضبط مخاطر التشغيل في البنوك التجارية 44

المطلب الثاني: دور المراجعة الداخلية في ضبط مخاطر التشغيل 47

المطلب الثالث: الممارسات السليمة في إدارة ومراقبة مخاطر التشغيل 50

خلاصة الفصل الأول 58

الفصل الثاني: الإطار النظري لنظام الرقابة الداخلية وخصوصياته في البنوك التجارية

تمهيد 60

المبحث الأول: مدخل إلى نظام الرقابة الداخلية 61

المطلب الأول: ماهية نظام الرقابة الداخلية 61

المطلب الثاني: تقييم نظام الرقابة الداخلية 69

المطلب الثالث: المبادئ الأساسية لنظام الرقابة الداخلية 78

المبحث الثاني: مكونات نظام الرقابة الداخلية	83
المطلب الأول : البيئة الرقابية	84
المطلب الثاني: تقييم المخاطر	90
المطلب الثالث: الأنشطة الرقابية	93
المطالب الرابع: نظام المعلومات والاتصال	96
المطلب الخامس: القيادة	98
المبحث الثالث: إجراءات نظام الرقابة الداخلية الفعال وعلاقته بإدارة مخاطر التشغيل	102
المطلب الأول : الإجراءات العملية لنظام الرقابة الداخلية	102
المطلب الثاني: أساسيات ومحددات نظام الرقابة الداخلية الفعال	104
المطلب الثالث: علاقة نظام الرقابة الداخلية بإدارة مخاطر التشغيل.	107
خلاصة الفصل الثاني	108
الفصل الثالث: مدخل إلى الدراسة الميدانية	
تمهيد	110
المبحث الأول: الإطار القانوني لنظام الرقابة الداخلية في البنوك الجزائرية	111
المطلب الأول: نظام مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية	111
المطلب الثاني: تنظيم محاسبي لمعالجة المعلومات	112
المطلب الثالث: أنظمة قياس المخاطر والنتائج	113
المطلب الرابع: أنظمة الرقابة والتحكم في المخاطر	113
المطلب الخامس: نظام التوثيق والمعلومات	114
المبحث الثاني: تقديم القرض الشعبي الجزائري كميدان للدراسة	115
المطلب الأول: نشأة ووظائف القرض الشعبي الجزائري	115
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك والوكالة للقرض الشعبي الجزائري	117
المبحث الثالث: مرحلة الإعداد لمعطيات الدراسة الميدانية	122
المطلب الأول: مبررات اختيار البنك محل الدراسة	122
المطلب الثاني: منهجية إعداد أداة الدراسة (الاستمارة)	123
المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة	126
خلاصة الفصل الثالث	128
الفصل الرابع: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الميدانية	
تمهيد	130

المبحث الأول: تحليل النتائج المتعلقة بالبيئة الرقابية **131**
المطلب الأول: تحليل النتائج المتعلقة بالقواعد الأخلاقية 131
المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بسياسة الموارد البشرية 135
المطلب الثالث: تحليل النتائج المتعلقة بمجلس المديرين ولجنة التدقيق 141
المطلب الرابع: تحليل النتائج المتعلقة بفلسفة ونمط إدارة أعمال البنك 143
المطلب الخامس: تحليل النتائج المتعلقة بالهيكل التنظيمي للبنك 145
المطلب السادس: تحليل النتائج المتعلقة بتفويض السلطات وميادين المسؤولية 146
المبحث الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بالأنشطة الرقابية **149**
المطلب الأول: تحليل النتائج المتعلقة بالسياسات والإجراءات 149
المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بعمليات الرقابة 150
المطلب الثالث: تحليل النتائج المتعلقة بوظيفتي إدارة المخاطر ومراقبة التسيير 153
المبحث الثالث: تحليل النتائج المتعلقة بتقييم المخاطر **155**
المطلب الأول: تحيل النتائج المتعلقة بالأهداف العامة للبنك 155
المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بإدارة القروض ومخاطرها 157
المطلب الثالث: تحليل النتائج المتعلقة بإدارة مخاطر التشغيل 160
المبحث الرابع: تحليل النتائج المتعلقة بنظام المعلومات والاتصال **164**
المطلب الأول: تحليل النتائج المتعلقة بنظام المعلومات 164
المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بنظام الاتصال 166
المبحث الخامس: تحليل النتائج المتعلقة بالقيادة **169**
المطلب الأول: تحليل النتائج المتعلقة بالإشراف من طرف بنك الجزائر 169
المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بوظيفة التدقيق الداخلي 170
المطلب الثالث: تحليل النتائج المتعلقة بتقييم نظام الرقابة الداخلية 172
خلاصة الفصل الرابع **175**
الخاتمة **177**
قائمة المراجع **180**
قائمة الملاحق **185**

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أمثلة على الأحداث المادية المرتبطة بالخطر التشغيلي في المؤسسات المالية	13
02	خطوط الأعمال وفقا لبازل	21
03	خطوط الأحداث وفقا لبازل	22
04	تصنيفات أنواع مخاطر التشغيل وأنواع أحداث الخسارة وخطوط الأعمال	24
05	معامل بيتا لكل نشاط وفقا للجنة بازل II	33
06	النتائج المتعلقة بالقواعد الأخلاقية	131
07	ترتيب إمكانيات اللجوء عند غياب القواعد الأخلاقية	133
08	ترتيب طرق إيصال القيم الأخلاقية في البنك	134
09	النتائج المتعلقة بسياسة الموارد البشرية	135
10	النتائج المتعلقة بمجلس المديرين للبنك ولجنة التدقيق	141
11	النتائج المتعلقة بفلسفة ونمط إدارة أعمال البنك	144
12	النتائج المتعلقة بالهيكل التنظيمي للبنك	145
13	النتائج المتعلقة بتفويض السلطات وميادين المسؤولية	146
14	النتائج المتعلقة بالسياسات والإجراءات الموضوعة في البنك	149
15	النتائج المتعلقة بعمليات الرقابة	151
16	النتائج المتعلقة بوظيفتي إدارة المخاطر ومراقبة التسيير	153
17	النتائج المتعلقة بالأهداف العامة للبنك	155
18	النتائج المتعلقة بإدارة القروض و مخاطرها	157
19	النتائج المتعلقة بإدارة مخاطر التشغيل	161
20	النتائج المتعلقة بنظام المعلومات	164
21	النتائج المتعلقة بنظام الاتصال	166
22	النتائج المتعلقة بالإشراف من طرف بنك الجزائر	169
23	النتائج المتعلقة بوظيفة التدقيق الداخلي	171
24	النتائج المتعلقة بتقييم نظام الرقابة الداخلية	172

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أسباب زيادة مخاطر التشغيل	14
02	آليات حدوث مخاطر التشغيل	18
03	علاقات التشابك بين مكونات مخاطر التشغيل	21
04	الفوائد الملموسة لاتفاقية بازل	28
05	الفوائد غير الملموسة لاتفاقية بازل	28
06	عملية التقييم المستمرة وزيادة الأعباء المالية على البنك	29
07	طرق قياس مخاطر التشغيل حسب تعليمات بازل 2	43
08	مراحل تقييم نظام الرقابة الداخلية – مكعب COSO	72
09	مكونات نظام الرقابة الداخلية	83
10	الهيكل التنظيمي للبنك	117
11	الهيكل التنظيمي للوكالة	121

مقدمة:

تؤدي البنوك التجارية دورا حيويا في تمويل النشاط الاقتصادي، حيث تقوم بالوساطة المالية عن طريق تعبئة الأموال من عند أصحاب الفائض التمويلي، لتقوم بعد ذلك بإقراضها لأصحاب العجز التمويلي، وفي ظل التطورات الاقتصادية المعاصرة التي أثرت على البيئة المصرفية خاصة من خلال ارتفاع حدة المنافسة وتنوع المنتجات تواجه البنوك العديد من المخاطر وتحديات عديدة تتطلب منها الابتكار والتطوير المستمر لطرق تسيير تتماشى مع تحقيق أهدافها.

إذ أصبحت مخاطر التشغيل تكتسب أهمية متعاظمة وعلى نحو متسارع من قبل الهيئات الدولية والبنوك والمؤسسات المالية الدولية والسلطات الإشرافية، كما أصبحت إدارة تلك المخاطر معلما هاما من معالم الممارسة الإدارية السليمة للمخاطر خاصة في أسواق المال العالمية.

كما عكفت بعض البنوك العالمية على استحداث أساليب وممارسات سليمة وطرق لتبيان ومواجهة مخاطر التشغيل ومحاولة التخفيف من تأثيراتها، ويعتبر نظام الرقابة الداخلية أحد أهم هذه الأدوات حيث تمثل ركنا أساسيا للتسيير المصرفي الحديث، ويتكون هذا النظام أساسا من جميع البيانات والإجراءات والتقنيات المستخدمة وكل ما يتعلق بمبادئ التنظيم بغية إدارة المخاطر المصرفية عموما، والمتعلقة بمخاطر التشغيل على وجه الخصوص، وهذا من أجل بلوغ الأهداف المسطرة للبنوك من جهة وتسهيل عملية الإشراف المصرفي والرقابة الخارجية التي تمارسها الهيئات الحكومية من جهة أخرى.

أولا : إشكالية البحث

إن حدوث بعض الأزمات المصرفية، والفضائح المالية على المستوى الدولي والمحلي والتي كان أغلبها مرتبطا بعدم القدرة على إدارة مخاطر التشغيل أدى إلى ظهور متطلبات جديدة فيما يخص نظام الرقابة الداخلية، وفي الجزائر عرفت البنوك منذ صدور قانون النقد والقرض 10/90 إصلاحات جوهرية فرضت عليها الاهتمام الجاد بوضع استراتيجيات تسيير حديثة وصارمة تساعدها وبشكل أفضل في إدارة مخاطر التشغيل، ومن بين أهم الإصلاحات إلزام البنوك بوضع نظام

للرقابة الداخلية وهذا ما نص عليه القانون 03/02 المتعلق بإجراءات تطبيق هذا النظام.

من خلال ما سبق، تتمحور إشكالية هذا البحث حول التساؤل الرئيس التالي:

ما مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في إدارة مخاطر التشغيل؟

انطلاقا من هذا التساؤل تتفرع الأسئلة الجزئية التالية :

- ما هي المرتكزات الأساسية لكل من نظام الرقابة الداخلية ومخاطر التشغيل؟
- كيف يتم تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية؟
- كيف يساهم نظام الرقابة في إدارة مخاطر التشغيل؟
- هل أنظمة الرقابة الداخلية المتوفرة لدى البنوك الجزائرية تسمح لها بإدارة مخاطر التشغيل بشكل فعّال؟

ثانيا: فرضيات البحث

ينطلق البحث من الفرضيتين التاليتين :

- يعتبر نظام الرقابة الداخلية الفعال أداة أساسية في إدارة مخاطر التشغيل.
- يوجد تعقيد في تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية.

ثالثا: أهمية الموضوع

يكتسي موضوع نظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية أهمية بالغة على الصعيد الدولي، وأهمية خاصة على الصعيد الوطني، حيث شهد النظام المصرفي الجزائري خلال السنوات الأخيرة سلسلة من الفضائح المالية المتولدة عن منح قروض مصرفية كبيرة تتميز بدرجة عالية من المخاطر – كفضيحة بنك الخليفة والبنك الصناعي التجاري– التي أدت إلى استنزاف موارد مالية هائلة من الاقتصاد الوطني، كما تعددت أنواع المخاطر وبصفة خاصة مخاطر التشغيل، ولعل أهم الأسباب التي أدت إلى ذلك غياب أنظمة فعالة للرقابة الداخلية في هذه البنوك.

وعلى هذا الأساس تبدو الحاجة ملحة لدراسة موضوع نظام الرقابة الداخلية كأداة لإدارة مخاطر التشغيل.

رابعا : أهداف البحث

في إطار إشكالية البحث وفرضياته والملاحظات المبدئية حول وضعية نظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية، يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

- لفت انتباه واهتمام مسيري البنوك الجزائرية سواء كانت عمومية أو خاصة إلى أهمية نظام الرقابة الداخلية في التحكم في المخاطر المصرفية التي يواجهونها بصفة عامة وتلك المرتبطة بمخاطر التشغيل بصفة خاصة.
- التعرف على المكونات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية الواجب وضعه من طرف البنوك التجارية والتي يعتمد عليها في تقييم فعالية هذا النظام، مع الإشارة إلى خصوصيات نظام الرقابة الداخلية المتعلق بوظيفة إدارة مخاطر التشغيل.
- الوقوف على كيفية مساهمة نظام الرقابة الداخلي في مواجهة مخاطر التشغيل في البنوك التجارية.

خامسا : الدراسات السابقة

1- دراسة لجنة بازل لمخاطر التشغيل (جوان 2004):

ركزت الدراسة على تعريف مخاطر التشغيل ومناهج قياسها بحيث عرفت لجنة بازل للإشراف المصرفي مخاطر التشغيل بأنها: "الخسارة ناتجة عن عدم كفاية أو فشل العمليات والأفراد والنظم داخليا أو من أحداث خارجية" وقد زادت عدة تطورات من مخاطر التشغيل مثل زيادة عمليات التجزئة ونمو التجارة الإلكترونية وزيادة الاتجاه إلى تشغيل الغير والاستخدام الأكبر للتقنيات المعقدة المتطورة من أجل خفض مخاطر الائتمان وكذا مخاطر السوق.

وقد أدى إدراك ذلك إلى زيادة التركيز على الإدارة السليمة لمخاطر التشغيل ضمن تقديرات البنك الداخلية لرأس المال وعملية تخصيص الموارد، كما ترتب على ذلك إدراج النفقات الرأسمالية ذات الصلة الواضحة بتقدير مخاطر التشغيل في بازل II. وقد اقترحت لجنة بازل ثلاثة مناهج كبدائل لقياس مخاطر التشغيل بغرض إعداد معيار كفاية رأس المال لأغراض رقابية.

2- دراسة Blaunt E (Apr 2003):

تركز الدراسة على مقترحات لجنةBasel II والتي تم تقديمها في 27 فيفري 2003 ويصفها بأنها قواعد معقدة يجب تحليلها ودراستها والاستعداد لتطبيقها بقوله:Were subjected to tense Hearing before a subcommittee of the USA House Committee on Financial Services.

وتنبه الدراسة إلى ضرورة الاستعداد لتطبيق مقررات بازل II مبكرا بالقول: إن قدرة البنوك على إدارة المخاطر بكفاءة بدون أدنى تعقيد وبتكلفة معقولة كل هذا يعتبر ذا أهمية لاقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية، ويدعو اللجنة والكونغرس الأمريكي إلى التحقق كلية من تلك المسألة لتأمين المتابعة الحيوية للاقتصاد الأمريكي والنظام المصرفي العالمي.

كما أعطت الدراسة أهمية على تقديم الكونجرس لدعم قانوني لمقررات بازل II فقد وصلت أنشطة البنوك الكبيرة إلى درجة كبيرة من التقصير التي تحتاج إلى نماذج متقدمة لقياس وإدارة المخاطر، بحيث تذكر الدراسة أن القواعد الجديدة لمقررات بازل II ليست مفهومة جيدا لدى الكثيرين وهو الأمر الذي أدى إلى وصف مقررات بازل II بأنها صعبة المنال.

3- دراسة Christopher L (2001):

أجرى مسح عام 1999 بشأن مدى قدرة النظم على قياس مخاطر التشغيل أسفر عن وجود خمسة مستويات لقياس مخاطر التشغيل، وهي:

المستوى الأول: ويطلق عليه المرحلة البدائية التقليدية، وهي تشمل معظم المعالجات غير الرسمية لمخاطر التشغيل، حيث لا تقوم المؤسسة بأية عمليات لقياس مخاطر التشغيل في الممارسة العملية وبدلا من ذلك تقوم بالتعامل مع تلك المخاطر على أساس الحدوث الفعلي للحدث.

المستوى الثاني: يكون لدى المؤسسة دراية بأن مخاطر التشغيل يجب أن يتم قياسها بوضوح، ومن ثم تبدأ بوضع سياسات وإدارات وإجراءات للتحديد المنظم وقياس ومتابعة ومراقبة هذه المخاطر، ومن ثم ففي هذه المرحلة يتم تحديد مخاطر

التشغيل، ولكن على مستوى الوحدات الفردية إلا أنه في هذه المرحلة يصعب تحديد قدر المخاطر.

المستوى الثالث: ويطلق عليه مستوى المتابعة ويتم في هذه المرحلة التحديد الدقيق للمخاطر التشغيلية وفقا لأسس كمية واضحة، ومن ثم تنتقل المؤسسة إلى التركيز على استخلاص مؤشرات بتلك المخاطر، حيث يمكن الاستعانة بنظم النقاط وتقوم الإدارة العليا بوضع معايير كمية ونوعية لإدارة تلك المخاطر.

المستوى الرابع: تكون فيه المنشأة قد قامت بشكل نهائي بتطور من نظام كمي لقياس مخاطر التشغيل الشائعة وفقا لنوع النشاط، إلا أنه في هذه المرحلة فإن الإدارة العليا هي فقط التي تستطيع أن تقوم بإجراء مقارنات بين نتائج النظام والمخاطر التي تحققت بالفعل.

المستوى الخامس: تصل المؤسسة في هذه المرحلة إلى وضع نظام متكامل لإدارة مخاطر التشغيل يتم بموجبه القياس الكمي لتلك المخاطر وفقا لأساليب متقدمة.

سادسا: منهج البحث

بغية تحقيق الأهداف المرجوة من البحث تم الاعتماد على المناهج التالية :

- **المنهج الوصفي:** لاستغلال البيانات المختلفة المتحصل عليها من البنك محل الدراسة الميدانية، حيث تم الاستعانة بالبحث المكتبي لتغطية الجوانب النظرية للموضوع، حيث تم التعرف على الكتب والبحوث والدراسات المتاحة المرتبطة ارتباطا مباشرا أو غير مباشر بموضوع البحث.
- **المنهج الاستقصائي:** من أجل استغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث، وبمحاولة البرهنة على الفرضيتين المطروحتين.
- **المنهج الإحصائي :** عن طريق جمع البيانات وتبويبها ثم استعمال الأساليب والأدوات الإحصائية لاختبار صحة الفرضيات، ويقوم هذا المنهج على العناصر التالية :

- **مفردات البحث :** تتوجه الاستمارة إلى كل الأفراد المعنيين بسيرورة عملية إدارة مخاطر التشغيل.

- **أدوات البحث** : تصميم استمارة موجهة لمفردات البحث، بحيث من خلالها يمكن جمع المعلومات اللازمة حول موضوع الدراسة وإجراء المقابلات الشخصية في عملية جمع البيانات.
- **تحليل البيانات** : يتم تحليل البيانات إحصائيا باستخدام الحاسوب من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS M.O النسخة 17.0، وهذا عبر الأدوات الإحصائية التالية: التكرارات بالقيمة والنسبة، التكرارات التراكمية بالنسبة والمنوال.

سادسا : خطة البحث

لإنجاز هذا البحث تم اعتماد خطة اشتملت على مقدمة عامة وأربعة فصول وخاتمة، بحيث خصصنا الفصلين الأول والثاني لدراسة الإطار النظري لمتغيرات موضوع البحث، بحيث تطرقنا في الفصل الأول للمخاطر التشغيلية في البنوك التجارية مع التركيز على ماهية وأنواع مخاطر التشغيل، وكذا أساليب ومناهج قياسها، إضافة إلى التطرق في المبحث الثالث لأساليب إدارة هذه المخاطر.

في حين يحتوي الفصل الثاني على المفاهيم المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية في البنوك وتحليل مكوناته الأساسية وكيفية تقييم فعاليته، كما سيتم دراسة مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية في إدارة مخاطر التشغيل.

خصص الفصلان الثالث والرابع لدراسة حالة في أحد البنوك التجارية الجزائرية المتمثلة في بنك القرض الشعبي الجزائري للوقوف على مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية ودوره في إدارة مخاطر التشغيل.

فمن خلال الفصل الثالث المتعلق بتحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، سيتم التطرق إلى الإطار القانوني لنظام الرقابة الداخلية الموضوع في البنوك الجزائرية ثم القيام بدراسة تحليلية للبنك محل الدراسة وفي الأخير كيفية إعداد معطيات الدراسة الميدانية في حين سيتطرق الفصل الرابع إلى التحليل الوصفي لمختلف المتغيرات المستخدمة في الدراسة عن طريق الاعتماد على التكرارات بالقيمة والنسبة والتكرارات التراكمية والمنوال لتحليل النتائج، حيث يتم تقييم لكل مكونات نظام الرقابة الداخلية الموضوعة في بنك القرض الشعبي الجزائري، النسبة الرقابية، والأنشطة الرقابية، وتقييم المخاطر ونظام المعلومات والاتصال والقيادة.

الفصل الأول:

مفاهيم أساسية حول مخاطر التشغيل وإدارتها

تمهيد:

تؤدي البنوك التجارية دورا فعالا وحيويا في تمويل احتياجات أعوان العجز التمويلي سواء كانوا أفرادا آو مؤسسات، وذلك بتوفير العديد من المنتجات المالية التي يمكن أن تتعرض للعديد من الخاطر البنكية ومن أهمها المخاطر التشغيلية .

في هذا السياق، تسعى البنوك التجارية جاهدة إلى تعظيم عوائدها المالية أساسا عبر التحكم في مخاطرها وخاصة المتعلقة بالمخاطر التشغيلية .

لتسليط الضوء على هذه المفاهيم، تم تقسيم الفصل الأول إلى ثلاثة مباحث :

يتناول المبحث الأول مفهوم المخاطر البنكية وإدارتها في البنوك التجارية انطلاقا من التركيز على أهم المفاهيم المتعلقة بالمخاطر البنكية، ومن ثم تفكيكه إلى العناصر التي يرتكز عليها وتوضيح دوره الاقتصادي.

من بين أهم المخاطر التي تواجهها البنوك هي مخاطر التشغيل، التي سيتم التعرض إليها بالدراسة المفصلة في المبحث الثاني الذي يتمحور حول مفهوم مخاطر التشغيل وأنواعها، وكذا دراسة أساليب تقييم رأس المال الخاص بمخاطر التشغيل في البنوك التجارية.

كما تم تخصيص المبحث الثالث لدراسة مفصلة تخص إدارة مخاطر التشغيل في البنوك التجارية، وهذا انطلاقا من أساليب تقييم رأس المال الخاص بمخاطر التشغيل في البنوك التجارية ومن ثم ضبط هذه الأخيرة، وهنا يتجلى دور كل من الحوكمة والمراجعة الداخلية كما سيتم التطرق إلى الممارسات السليمة في إدارة ومراقبة مخاطر التشغيل وهذا ما تطرقت إليه لجنة بازل 1و2في مبادئها العشر .

المبحث الأول:

مدخل إلى مخاطر التشغيل في البنوك التجارية

تتعرض البنوك وفقا لطبيعة نشاطها للعديد من المخاط، حيث أن أهم ما يميز البنوك في الوقت الحاضر هي مدى قدرتها على التعامل مع المخاطر التي لم تعد تقتصر على نوع واحد فقط وهو مخاطر الائتمان بل تعددت أنواع تلك المخاطر وبصفة خاصة مخاطر التشغيل التي بدأ الاهتمام بها في الآونة الأخيرة نظرا لانهيار بنوك كثيرة لزيادة حدة المخاطر في السنوات الأخيرة حتى أصبح يتوقع أن المادة الخام لبنوك المستقبل ستكون المخاطرة وليس الأموال.

المطلب الأول: مفهوم مخاطر التشغيل

بالرغم من تعدد المخاطر المصرفية إلا أنه قد زاد الاهتمام خلال الآونة الأخيرة بتعرض البنوك لنوع من المخاطر يرتبط بأداء العمل المصرفي، أطلق عليه اسم مخاطر التشغيل والتي تعتبر من أحدث أنواع المخاطر المصرفية مقارنة بكل من مخاطر الائتمان ومخاطر السوق[1]، ويذكر البعض أن مخاطر التشغيل وممارستها العملية قد باتت بمثابة التحدي الواضح للصناعة المصرفية والأجهزة الرقابية ويتبع ذلك من أن المخاطر التشغيلية تختلف عن المخاطر المصرفية الأخرى، لكونها لا تحدث نتيجة لمكسب معين، ولكن تظهر في المجالات الطبيعية الخاصة بممارسة الأنشطة الأساسية وأن هناك صعوبة في تعريف وقياس تلك المخاطر وهي ناتجة عن كيفية تحديد الخسائر التشغيلية المتوقعة قد يتم اعتمادا على الأحداث التاريخية لفترات سابقة، وعلى الرغم من إمكانية حدوث هذا الأمر في مخاطر الائتمان ومخاطر سعر السوق، إلا أنه يعتبر من الصعوبة بالنسبة للمخاطر التشغيلية على أساس أن أسبابها قد لا تتصف بالتكرارية وصعوبة التنبؤ فعلى سبيل المثال فإن أعطال الحاسب الآلي اليوم تختلف من حيث التكرار والتأثير عن ما كان عليه الوضع في فترات سابقة، وعليه فقد عرفت المخاطر التشغيلية بأنها: " احتمال الفشل الذي لا يتعلق مباشرة بكل من مخاطر السوق ومخاطر الائتمان.

[1] Crouhy Michel and Galai Dan and Mark, Robert, 2001,OP.CIT, P476

كما تعرف مخاطر التشغيل على أنها "تلك المخاطر التي تنتج من قصور نظم المعلومات أو ضوابط الرقابة الداخلية والتي تؤدي إلى حدوث خسارة غير متوقعة، كما أنها ترتبط بالخطأ البشري وفشل النظم، وكذلك عدم كفاية الإجراءات والضوابط الرقابية.[1]

كما تعرف على أنها الخسارة الناتجة من استمرار المنشأة في أعمالها على الرغم من عدم الكفاءة البشرية وتصور التقنيات المستخدمة، إضافة على عدد من العوامل الخارجية الأخرى المتنوعة.[2]

ومما سبق، يمكن القول أنه إذا كانت الأخطاء البشرية وفشل أو قصور النظم والإجراءات هي المتسببة في حدوث المخاطر التشغيلية في البنك، فإنه يمكن ضبط ومنح أو الحد من تلك المخاطر عن طريق الاستخدام الفعال للنظم والإجراءات المناسبة، وكذلك من خلال تفعيل الضوابط الرقابية بالتأكد من سلامة تصميمها وكذلك التأكد من الالتزام الجاد بتطبيقها وبصورة مستمرة.

كما تعرف مخاطر التشغيل بأنها: تلك المخاطر المرتبطة بالإستراتيجية الكلية للبنك، التنظيم، طريقة عمل نظم الرقابة الداخلية والتي تتضمن التقنيات المعتمدة على أجهزة الحاسب الآلي ومدى الالتزام بالسياسات والإجراءات الموضوعة، وكذلك المقاييس الخاصة بسوء الإدارة والغش.

ويفرق البعض بين مفهومين لمخاطر التشغيل :

- **المفهوم الضيق:** وطبقا له ينظر للمخاطر التشغيلية على أنها تلك التي ترتبط بالأقسام أو العمليات، وتوصف بأنّها نتيجة أخطاء أو تجنب للضوابط الرقابية وعدم تفعيلها، إضافة إلى إتباع نظم ومعالجات غير سليمة ينتج عنها خسائر محتملة.

- **المفهوم الواسع:** وطبقا لذلك فإنّه ينظر لمخاطر التشغيل على أنها تلك المخاطر الأخرى بخلاف مخاطر السوق ومخاطر الائتمان.

[1] Galdman, Sachs, et.al "the practice of Risk Managent Implementing Pracess for Managing firn-wide Market Risk" Edited by E.R Corrigan.London 1988, p37.

[2] Financial serveces Authority, Apaper by the FSA In formal Working piety on Allocation Regulatory Capital for operational Risk "1999 p15.

وعليه يمكن القول أنّه يؤخذ على المفهوم الواسع لمخاطر التشغيل الغموض وعدم التحديد الواضح لمصادر ومكونات تلك المخاطر والتي قد تؤثر بصورة جوهرية على قائمة التدخل، ولا يتم تحديد أسباب ذلك الأمر الذي يعني الفشل في الحد من التأثيرات مستقبلا.

وفي إطار تطبيق المفهوم الضيق لتعريف مخاطر التشغيل في البنوك فقد قام أحد الباحثين بتلخيص آراء مجموعة من الخبراء في مجال المؤسسات المالية الرائدة، وذلك فيما يتعلق بمخاطر التشغيل على النحو التالي:

- أنها مخاطر تنتج عنها خسارة اقتصادية سواء كانت متوقعة إلى حد ما أم غير متوقعة، وذلك نتيجة أحداث خارجية أو إخفاقات في نظم الرقابة الداخلية ونظم المعلومات في البنك.
- أنها الخسارة المحتملة الناتجة من الأداء الضعيف للأفراد، والعمليات أو المعالجات والتقنية المطبقة من أجل الوصول إلى الأهداف التنظيمية للبنك.
- ترجع مخاطر التشغيل إلى تعطل العمل، فشل الضوابط الرقابية، الأخطاء، عدم الالتزام بالإجراءات والسياسات، ووقوع أحداث خارجية تؤثر على الأداء.
- إنّ مسببات مخاطر التشغيل في البنك يمكن أن تبوب إلى علاقات عمل، أداء ضعيف للأفراد، تقنية غير مناسبة، أصول مادية تتعرض لتكرار الأعطال وأحداث خارجية ذات تأثير سلبي على الأداء، الأمر الذي قد يؤدي إلى حدوث خسارة مباشرة أو غير مباشرة تتعلق بسمعة البنك من وجهة نظر المتعاملين معه.

وفي ضوء أسباب حدوث مخاطر التشغيل يمكن القول إن تلك المخاطر يجب أن تمثل اهتماما كبيرا لإدارات المؤسسات المالية بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة، وأن الدروس المستندة من الخبرات السابقة فيما يتعلق بالانهيارات التي حدثت للبنوك من جراء حدوث مخاطر التشغيل، وكذلك في إطار التخطيط للمستقبل من أجل منع حدوث تلك المخاطر، قد حدث بالمنظمين والقائمين على أمر الإشراف على البنوك، إجبار البنوك على تجنيب مخصصات رأسمالية لتغطية الخسائر الناتجة عن تلك المخاطر وأن الالتزام بذلك من قبل البنوك يعتبر من المؤشرات التي تقيس التعامل الفاعل للبنوك مع تلك المخاطر.

ويرى البعض أن قياس وإدارة مخاطر التشغيل في البنوك، من المؤكد أن يظل يشغل اهتمام الباحثين والممارسين لفترة طويلة مقبلة.

في ضوء ارتباط مخاطر التشغيل بقصور النظم والإجراءات فقد عرف أحد الكتاب مخاطر التشغيل بأنها: " المخاطر الناتجة من عدم أداء للوظائف التشغيلية طبقا للقواعد المنظمة لها"[1].

بينما يرى كاتب آخر أن مخاطر التشغيل هي تلك المخاطر التي يتعرض لها البنك بسبب قصور نظام الرقابة الداخلية وعمليات الغش والاحتيال وخيانة الأمانة سواء من العملاء أم العاملين، وكذا الخسائر التي تنجم عن الأعطال في نظم الاتصال ونظم التشغيل الإلكتروني بالبنك.[2]

المطلب الثاني: الأحداث المسببة لمخاطر التشغيل

ويمكن القول إنّه في ظل تزايد حدة المنافسة في الأسواق الدولية فإن قدرة البنوك على مواجهة مخاطر التشغيل تبدأ من تحديد ماهية مخاطر التشغيل وطبيعتها وخصائصها وأنواعها، ثم تحديد استخدام الأسلوب العلمي المناسب لإدارة هذا المخاطر، ويتبع على البنوك مسؤولية تفهم هذا النوع من مخاطر التشغيل أو عدم الوقوف على مسبباتها في الوقت المناسب، يمكن أن يترتب عليه خسائر ضخمة.

يوضح الجدول رقم (1) أمثلة على الأحداث المادية المرتبطة بالخطر التشغيلي في المؤسسات المالية:

[1] عادل رزق، "مبادئ وأسس إدارة التحديات في عصر العولمة" اتحاد المصارف العربية، 2007.
[2] أحمد غنيم، "الأزمات المصرفية والمالية، الأسباب، النتائج، العلاج، بدون نشر، 2005.

جدول رقم (1): أمثلة على الأحداث المادية المرتبطة بالخطر التشغيلي في المؤسسات المالية.

سنة الحدث	مؤسسات مالية	محتوى الحدث
1994	Bankers Tnist	قضايا حدثت منذ سبتمبر 1994 بسبب إيضاح غير كاف حول منتجات اشتقاقية منذ ذلك الحين تقرر أهمية الكشف لزبائن والتأكيد على محاسبة بيع منتجات اشتقاقية معقدة إليهم.
1995	Bonings Bank	معاملة احتيالية مع معاملات NIKKE: Future بسبب التمييز غير الكاف في التعريفة (الرسوم) وتم تصفية البنك بخسارة تعادل 927 مليون جنيه ونقل تشغيله إلى ING
1997	National Westminster Bank	أحد معاملات المقايضة لتحاجر حدث بها تصعيد وأعلن البنك عن خسارة 77 مليون جنيه.
2001	أحداث عنف	هجمات 4 سبتمبر التي أدت إلى خسائر كبيرة بما فيها موظفي المؤسسات المالية وتوقفت تسويات بورصة نيويورك Nasdaq لمدة 4 أيام.
2002	Allied Irish Bank	تأرجح في معاملات سعر الصرف غطى خسائر، أعلن البنك أنه خسر 750 مليون دولار أمريكي.
2002	مجموعة Mizuho المالية	ارتباطات في النظام مرتبط باندماجات بسبب مشاكل متنوعة مثل تعطيلات في تسويات لمدفوعات العملاء حول منابع عامة ATM وسحب مضاعف من حسابات التسوية الخاصة بها.

المصدر:

Oyama and Arai, "Advancing Operation Risk Management Bank of Japan working Paper, September, 2005, p9

كما تتجه أنشطة البنوك إلى مؤيد من التنوع والتعقيد بسبب عولمة الخدمات المالية، ويؤثر ذلك على المستويات المقدرة للمخاطر ويشير التطور في الممارسات المصرفية إلى وجود المخاطر التشغيلية إلى جانب المخاطر الائتمانية والمخاطر السوقية ويرجع أسباب زيادة المخاطر التشغيلية إلى ما يلي[1]:

1- الاستخدام المتزايد للخدمات المساندة المقدمة من أطراف أخرى والمشاركة في أنظمة المقاصة والتسويات يتطلب ضرورة المحافظة على نظم عالية الجودة للرقابة الداخلية.

[1] Ionnis, S.Akkizidis? et al, "Guide to Optinal Operational Risk and Basel II 3Auerbach publication N.Y? 2005 PP 20-23.

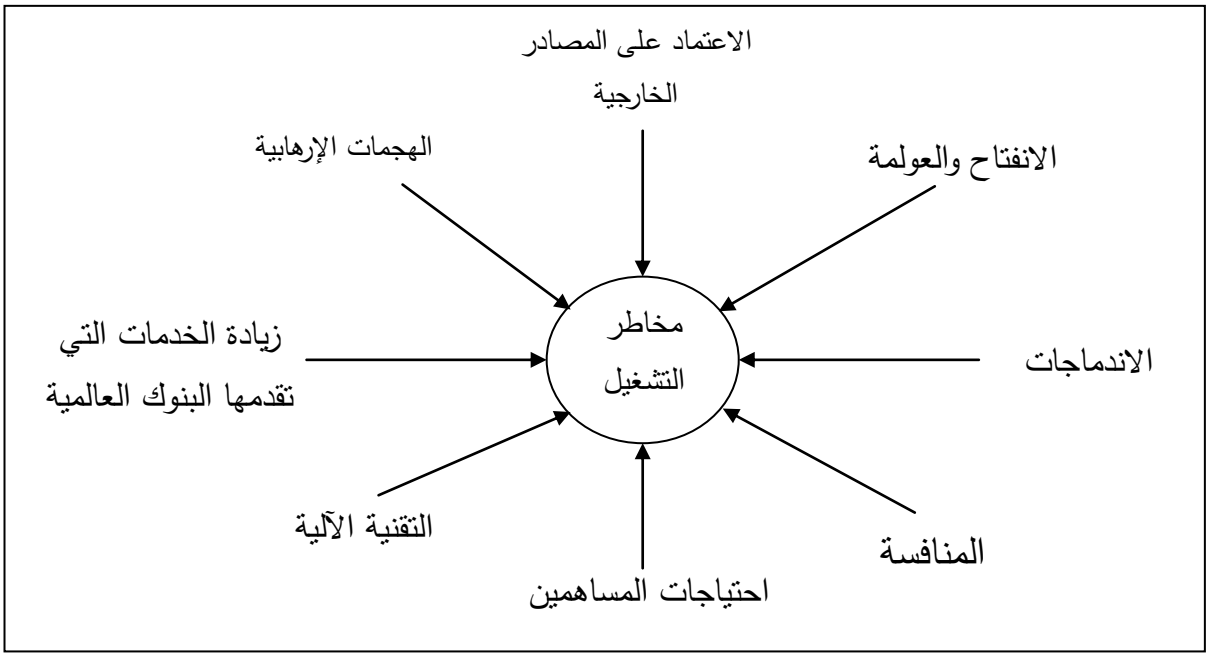
2- عمليات الاندماج الكبرى تشكل اختبارا لقدرة الأنظمة الجديدة والأنظمة المتكاملة حديثا على الاستمرار.

3- التحكم في التقنية الآلية المتطورة المستخدمة في العمل المصرفي لتقليل مخاطر الأعطال في نظام الكمبيوتر وبصفة خاصة مع تزايد الاعتماد على الأنظمة المتكاملة على المستوى الدولي.

4- ينطوي النمو في التجارة الإلكترونية على مخاطر محتملة مثل عمليات الاحتيال الخارجية وموضوعات أمن نظم الكمبيوتر.

5- زيادة درجة المخاطرة وسرعة انتقالها من بنك لآخر وانتقالها عبر الحدود من بلد إلى آخر نظرا لانفتاح الأسواق وعولمتها وتلاشي الحدود والحواجز الجغرافية والزمنية بينها.

الشكل رقم (01) :أسباب زيادة مخاطر التشغيل



Source: Ioannis, S. Akkizidis, et al, 2005

المطلب الثالث: أنواع مخاطر التشغيل

بعد استعراض تعريف المخاطر التشغيلية يكون من الضروري تبويب المخاطر التشغيلية حتى يتم الوصول إلى التحديد الدقيق لها وتشجيع الاتصال بين وحدات إدارة المخاطر المختلفة عن طريق الفصل بين أنواع مخاطر التشغيل ومخاطر السوق ومخاطر الائتمان، كما أن تصنيف مخاطر التشغيل يعطى أساسا لإدارة واسعة وشاملة لمخاطر التشغيل ويتعين على إدارة البنك أن تحدد ما تتضمنه مخاطر التشغيل من أجل تقليل درجة غموض مفهوم مخاطر التشغيل داخل كل بنك إلى الحد الأدنى وتختلف نظم التصنيف من بنك إلى آخر.

صنفت لجنة بازل للرقابة المصرفية مخاطر التشغيل إلى:[1]

1- مخاطر العمليات الداخلية.

2- مخاطر النظم.

3- المخاطر القانونية.

4- مخاطر الأحداث الخارجية.

وبالرغم من اعتبار تعريف الخطر التشغيلي الذي وضعته لجنة بازل كمرجع لأغلبية البنوك، إلا أن هناك تصنيف تفصيلي يعتمد على قواعد إدارة الخطر الداخلي، حيث يتضح ذلك من خلال التقرير السنوي لمجموعة "UFJ 2001" نظرا للأسباب المختلفة لمخاطر التشغيل فإن مجموعة UFJ تقسم مخاطر التشغيل إلى عدد من التصنيفات هي:[2]

1- مخاطر العمليات.

2- مخاطر النظام.

3- مخاطر السمعة.

4- مخاطر موارد بشرية.

5- مخاطر أصول مادية.

أما التقرير السنوي لمجموعة Mizuho 2001 فيقسم مخاطر التشغيل إلى:

1- مخاطر العمليات التشغيلية.

[1] د.نبيل حشاد، مرجع سبق ذكره، ص35.

[2] Mitsubishi: UFG Financial group " Mitsubishi: UFG Financial group Annual Report September, 2001, p218.

2- مخاطر تكنولوجيا المعلومات.

3- المخاطر القانونية.[1]

من خلال ما سبق، يمكن القول إنّه يوجد تباين في حصر أنواع مختلفة من مخاطر التشغيل التي يتعرض لها البنك على النحو السابق بيانه، ويرجع ذلك إلى الزاوية التي ينظر منها كل كاتب أو جهة إلى المخاطر التشغيلية التي يتعرض لها البنك، ومن ثم أخذ في الحسبان التعريف الذي تم الاستناد عليه بشأن مخاطر التشغيل، يمكن تبويب مخاطر التشغيل إلى خمس مجموعات سواء ما يتعلق بالنظم أم العمالة داخل البنك أو المخاطر القانونية أو مخاطر العمليات أو مخاطر السمعة، برغم اختلاف نظم تبويب المخاطر التشغيلية من بنك لآخر إلا أنها تشترك جميعا في أنواع حالات الخسائر، وهي:

1- الغش الداخلي: يشمل الأفعال التي تؤدي إلى ممارسة الاحتيال أو سوء استخدام الممتلكات أو تجاوز الأنظمة والتعليمات أو القانون أو سياسات الشركة، ومن أمثلة ذلك السرقات التي يمارسها الموظفون والإعداد المتعمد للتقارير غير الصحيحة.

2- الغش الخارجي: يتضمن الأفعال التي يقوم بها طرف ثالث بهدف الاحتيال أو التجاوز على القانون أو سوء استخدام المعلومات، ويتمثل ذلك في أعمال النهب والسطو والتزوير والتلاعب بالشيكات والتدمير الناتج عن القرصنة على الكمبيوتر.

3- ممارسات التعيين ونظم الأمن في البنك: تنبع من الأفعال المخالفة لقوانين واتفاقيات التوظيف والصحة والأمان أو دفع التعويضات نتيجة الإصابات الشخصية، ويظهر ذلك في صورة تعويضات مكافآت العاملين ومخالفة قواعد صحة أمان العاملين والأنشطة العمالية المنظمة.

4- الممارسات الخاصة بالعملاء والمنتجات والأعمال: تحتوي على الفشل غير المقصود أو الناشئ عن تصميم المنتج أو طبيعته أو الناتج عن الإهمال في الوفاء بالالتزام المهني نحو العملاء، ويشمل ذلك سوء استخدام المعلومات السرية الخاصة

[1] Mizuho Finance Group, "Mizuho annual report", April,2001,P 156.

بالعميل والأنشطة غير المشروعة في التداول بحساب العميل وغسيل الأموال وبيع المنتجات غير المرخص لها.

5- الإضرار بالموجودات المادية: يضم الخسارة أو الضرر الذي ينتج من تلف ممتلكات الشركة أو الأصول بسبب الكوارث الطبيعية أو غيرها من الحوادث وتتجسد في الإرهاب وتخريب الممتلكات والزلازل والحرائق والفيضانات.

6- إرباك الأعمال وفشل الأنظمة: ويظهر ذلك في فشل الأجهزة الإلكترونية والبرمجيات ومشكلات الاتصالات الهاتفية والخلل في المنافع العامة.

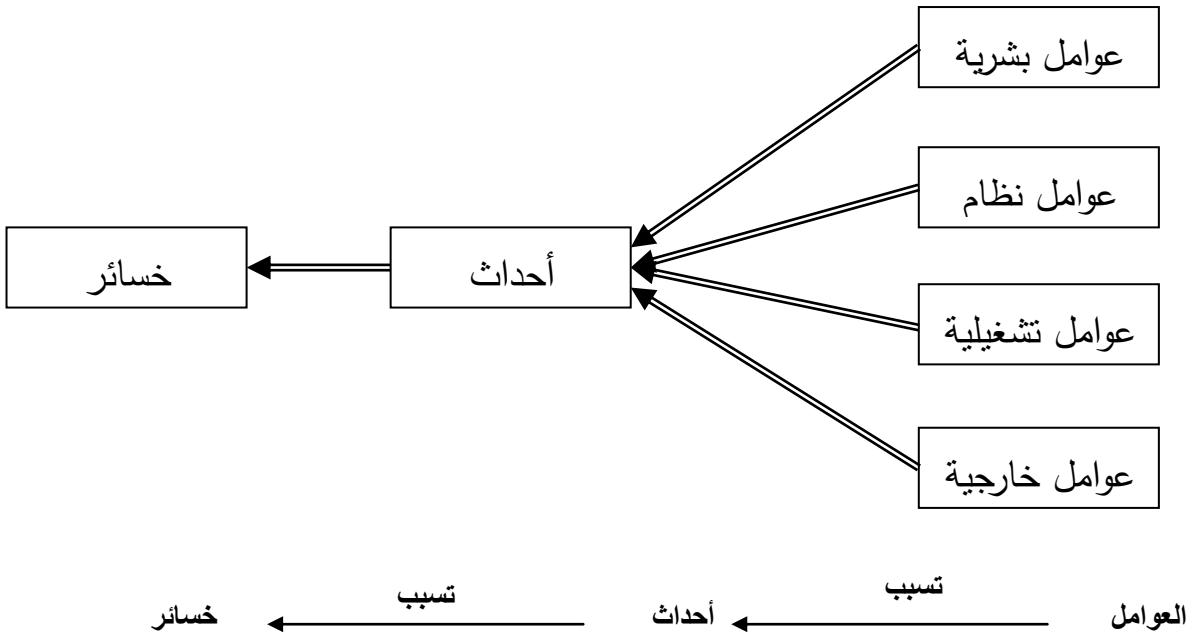
7- التنفيذ والتسليم وإدارة العملة: تتضمن الفشل في معالجة المعاملات والعلاقات مع الأطراف التجارية المقابلة وإدارة العمليات والمجهزين أو البائعين، ويتمثل ذلك في الدخول غير المصرح به لحسابات العملاء والفشل في الأداء تجاه الأطراف الأخرى من غير العملاء والأخطاء في إدخال البيانات والتوثيق القانوني غير المتكامل والمنازعات مع البائعين.[1]

إن مخاطر التشغيل مرتبطة بكل مراحل العملية التجارية من بداية نشأتها إلى التنفيذ والتسليم وتغطي المكاتب الأمامية والوسطى والخلفية، كما أوضحنا سابقا أن هذه المخاطر تغطي تنوع كبير من المخاطر، ومثال ذلك الغش والخطأ البشري ونقل العمالة وفشل الاتصالات وانهيار الأنظمة الرقابية ومشاكل الكمبيوتر وفشل الموردين أو المستهلكين أو الهجمات الإرهابية الالكترونية.

ويمكن حدوث هذه المخاطر في أي مكان ويتراوح من الخسائر الصغيرة جدا إلى الإفلاس (Barings Bank)، مثال جيد على الخسائر الشديدة الحدة التي تنتهي إلى الإفلاس، ويمكن توضيخ ذلك من خلال الشكل الموالي:

[1] مجلة الدراسات المالية والمصرفية، **"المقدمة والخلفية العامة للممارسات الصائبة الخاصة بإدارة المخاطر التشغيلية والإشراف عليها"**، المجلد11، العدد(4) ديسمبر 2003، ص5.

شكل رقم (2): آليات حدوث مخاطر التشغيل



المصدر: إعداد الطالب بناء على ما سبق.

وطبقا للشكل السابق في عملية معالجة الخسائر الحادثة نرى أن هناك ثلاثة أجزاء:[1]

أ- عوامل تسبب الأحداث:

هناك أربعة عوامل غير ملائمة أو عكسية تسبب أحداث التشغيل عوامل عملية مثل عدم كفاية أدلة التشغيل، وعوامل بشرية كوجود تلاعبات مالية أو عوامل نظام مثل فشل النظام، وعوامل خارجية مثل تغيير اللوائح، ومن المعروف أن التعرف على عامل واحد من ضمن الأربعة يسبب هذه الأحداث، على سبيل المثال التجار المتلاعبون يجدون أنه من السهل إخفاء الخسائر عندما يكون هناك انفصال أو تمييز غير كاف في الرسوم والأنظمة الفرعية تجعل موظفي المكاتب الخلفية يفشلون في إيجاد المعاملات المالية المشكوك فيها، وفي هذه الحالة يكون التلاعب التجاري خليط من العمليات غير الكافية وعوامل النظام والأفراد.

[1] Op.Cit. p13.

ب- الأحداث:

من الكفاءة التعرف على الخطر التشغيلي مع الأحداث حتى يمكن حصرها موضوعيا وتتبعها بشكل منتظم، ولذلك يمكن القول إن الممارسة العملية في البنوك يجب أن تبدأ بتعريف الأحداث وليس أسبابها ويحتاج ذلك إلى كثير من الوقت لتعريف الأحداث لأنها معقدة ومتنوعة من حيث طبيعتها في أعمال البنوك.

جـ- الخسائر:

يمكن تقسيم الخسائر إلى خسائر مباشرة وغير مباشرة ومن المعروف أن الخسائر المباشرة تظهر في دفاتر الأستاذ العامة في البنك في شكل خسائر نقدية يسببها التلاعب التجاري وبالتالي فإن البنوك لديها بعض المميزات في قياس مخاطر التشغيل باستخدام الخسائر المباشرة، أما الخسائر غير المباشرة فتتمثل في الزيادات غير المتوقعة في تكلفة العمل وتكاليف متنوعة لحل مشاكل تشغيلية مثل مصاريف العمل الإضافي وأتعاب المحامين ومخاطر السمعة ومن الصعوبة على البنوك توقع مثل هذه الخسائر.

وهذا يعني أن هذه المخاطر يمكن تقسيمها إلى نوعين طبقا لتكرار وشدة الحدوث:[1]

أ- **أحداث قليلة التكرار:** تؤدي هذه الأحداث إلى خسائر كبيرة وهي قليلة الحدوث ولكن لها نتائج حادة عند حدوثها، وتتمثل في العيوب الوظيفية الرئيسية الكبرى لأنظمة الكمبيوتر والكوارث الطبيعية مثل الزلازل القوية، والهجمات الإرهابية مثل هجمات 11 سبتمبر 2001، والتي أدت إلى خسائر كبيرة بما فيها موظفي المؤسسات المالية وتوقفت تسويات بورصة نيويورك لمدة 4 أيام، وحالات الغش والتلاعب واسعة النطاق مثل التي حدثت في بنك الاعتماد والتجارة الدولي (NCCI) وفي بنك Dawa فرع نيويورك والتي انكشفت في تسعينات القرن الماضي.

[1] Op.cit, p23.

ب- أحداث عالية التكرار: وتؤدي هذه الأحداث إلى خسائر منخفضة مثل أخطاء التسويات والتلاعب في بطاقات الائتمان والتي ترتكب من قبل الأفراد سواء بقصد أم بدون قصد وذلك في ظل ضعف إجراءات الرقابة الداخلية.

.المطلب الرابع: علاقات التشابك بين مكونات مخاطر التشغيل

هناك عدة تداخلات أو تشابكات ما بين المكونات الرئيسية لمخاطر التشغيل والتي يلزم أن تؤخذ في عين الاعتبار عند تحديد خصائص النظام الفعال لإدارة مخاطر التشغيل، كما يلاحظ أن علاقات التشابك تكون على درجة عالية من التعقيد، ومع ذلك فإن تلك العلاقات يجب أن تتم دراستها وتفهمها بدرجة كافية.

فمن وجهة النظر الداخلية فإن الأفراد والنظم والتقنية تتفاعل معا للوصول إلى أداء أو عمليات ناجحة وأحيانا (عمليات غير ناجحة) وأن التنظيم يمد تلك العلاقات بالإجراءات والمعايير والقواعد والضوابط الرقابية التي تحكم التفاعل بينها وبين العناصر الأخرى.

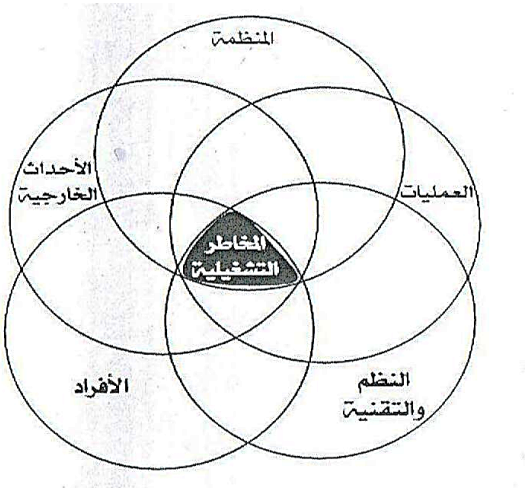
إن الأداء الناجح أو غير الناجح والأحداث المسببة للكل، يجب أن يخضع للتحليل والقياس وذلك في إطار النظام الفعال لإدارة مخاطر التشغيل وذلك من أجل تحديد المسببات التي ساهمت في إحداثه وعلى القائم بالتحليل أن يأخذ في اعتباره أن التنظيم غالبا ما يمثل العامل الحاكم للنجاح أو الفشل التشغيلي.

ويلاحظ أن زيادة معدلات دوران الأفراد في البنك يكون بسبب نقص التدريب الجيد للأفراد وهو الأمر الذي يعد مسؤولا عن وقوع أخطاء الأداء المرتبطة بالعمليات والمتسبب فيها الأفراد والذين يمثلون المتغير المؤثر في حدوث المخاطر التشغيلية.

إن تحديد الأسباب الحقيقية يمكن أن يساعد في تحديد مخاطر إضافية مرتبطة من خلال الربط بين الأسباب وأنشطة البنك المرتبطة بها ويمكن استخدام تحليل الارتباط كأداة ربط في هذا المجال بين المسببات والأحداث والخسائر المترتبة، وهذا الأمر قد يمد الإدارة بإطار عمل فعال لإدارة مخاطر التشغيل.[1]

[1] Ionnis, S.Akkizidis, et.al. 2005, OP Cit.PP 17-18.

الشكل رقم (03): علاقات التشابك بين مكونات مخاطر التشغيل.



Source: Ioannis, S. Akkizidis

بالإضافة إلى تصنيف مخاطر التشغيل حسب أنواع المخاطر فإن لجنة بازل أعدت قائمة من سبع تصنيفات أحداث خسائر وثمانية خطوط أعمال ستقوم البنوك على أساسها بتجميع بيانات أحداث خسارة المخاطر التشغيلية والسبعة تصنيفات لأحداث الخسارة المطبقة على الثمانية خطوط عمل لتصنيع توليفة من 56 خط وحدث.

وكنقطة استرشادية قامت لجنة بازل بوضع التصنيفات العريضة الآتية لخطوط الأعمال.

جدول رقم (02): خطوط الأعمال وفقا لبازل

تمويل الشركات	Corporate finance	بنوك استثمارية
المبادلة والشراء	Trading and Sales	
التجزئة المصرفية	Retail Banking	
التجارة المصرفية	Commercial Banking	بنوك
المدفوعات والتسويات	Payments and settlements	
وكالات الخدمات	Agency Services	
إدارة الأصول	Asset Management	
تجزئة السمسرة	Retail Brokerage	أخرى

المصدر:

Fotios C.Harmantzis,"Operational risk management in financial services and the New Basel accord" Working paper,p.11.

ولقد عرفت لجنة بازل أنواع أحداث مخاطر التشغيل وفق القائمة التالية، ولكنها ليست نهائية وعلى البنك أن يعمل على التعريف بدقة لأنواع المخاطر التي تواجهه:

جدول رقم (03) : خطوط الأحداث وفقا لبازل.

أنواع الأحداث		التعريف	أمثلة
المستوى الأول	المستوى الثاني		
الغش الداخلي	أنشطة غير مصرح بها، سرقة وتلاعب.	خسائر بسبب أعمال من النوع الذي يقصد به التلاعب أو إساءة استخدام الممتلكات أو التحايل على القواعد وقوانين وسياسة الشركة، يستبعد أحداث التمييز والمعاكسة التي تتضمن على الأقل جزءا واحدا داخليا.	معاملات لم يتم الإبلاغ عنها، معاملات بلا تفويض، استغلال نفوذ، تلاعب، سرقة، اختلاس، سلب، تدمير للأصول، انتحال شخصية، تجارة داخلية.
الغش الخارجي	سرقة، تلاعب أمن أنظمة	خسائر بسبب أعمال من النوع الذي يقصد به التلاعب وإساءة استخدام الملكية والتحايل على القوانين بواسطة الغير.	غش وسرقة وسطو، وتزييف ولصوص معلومات.
ممارسات موظفين وأمان مكان العمل	علاقة موظفين بيئة آمنة	خسائر ناشئة من أعمال عدم ثبات الموظفين، قوانين صحة وأمان.	تعويضات، فوائد، قضايا، إلغاء، نشاط عمل منظم، قدرة عامة، قواعد صحية وأمان موظفين وكل أنواع التمييز.
عملاء، منتجات، ممارسات تجارية	ملاءمة وكالة، ممارسات سوق وتجارة غير مناسبة، عيوب منتجات، اقتناء، رعاية، تعرض أنشطة معاكسة	خسائر ناتجة من فشل غير مقصود أو إهمال في الوفاء بالالتزامات المهنية لعملاء معينين (بما فيها الوكالة وملاءمة المتطلبات) من طبيعة أو تصميم منتج.	انتهاك الوكالة أو الخطوط الإرشادية وموضوعات غير ملائمة للكشف وانتهاك تعرض زبائن التجزئة وانتهاك الخصوصية وإساءة استخدام المعلومات السرية للعملاء ومديونية المقرضين وتلاعبات السوق والتجارة والأنشطة غير المرخصة وغسيل الأموال وعيوب المنتجات وأخطاء النماذج.
إتلاف أصول مادية	كوارث وما شابهها	خسائر ناشئة عن خسارة أو إتلاف أصول مادية من كوارث طبيعية.	خسائر كوارث طبيعية (زلازل، حريق، فيضان)
اضطراب تجاري	أنظمة	خسائر ناشئة من اضطراب	تلف البرامج والاتصالات وانتهاء

وفشل أنظمة		العمل وفشل الأنظمة	عمر الأجهزة.
تنفيذ تسليم إدارة عملية	حصر معاملات تنفيذ، صيانة مراقبة، إبلاغ حقوق، زبائن، توثيق، إدارة محاسبة عملاء شركاء، تجارة، بائعون وموردون	خسائر ناشئة من فشل معالجة المعاملات أو إدارتها ومن العلاقات مع الشركاء التجاريين والبائعين.	سوء الاتصالات، إدخال البيانات صيانة أو تحميل أخطاء، فقدان المسؤولين، عدم تشغيل نظام أو نموذج، خطأت محاسبة خطأ نابع للإدخال، فشل تسليم، فشل إدارة، ضمان، صيانة بيانات مرجعية، فشل إبلاغ التزام، تبليغ خارجي غير دقيق، فقدان إذن، عملاء، فقدان مستندات قانونية دخول غير مسموح به على حسابات، سجلات، عملاء غير صحيحة خسائر إهمال إتلاف أصول العملاء، سوء أداء نزاعات مع البائعين.

المصدر :

Basel Commite on Banking Supervision (2001) "Sound Practices for the Management and Clupmision of Operational Risk BCBS Publications N° 86 Bank for International Settlements (December).

وتقوم بعض البنوك بتصنيف المخاطر حسب تأثيرها مما يساعدها على تحديد وتصنيف المخاطر، بحيث تكون متناسقة مع النظام العام لدفتر الأستاذ الخاص بالبنك، وتقوم بنوك أخرى بتقسيم تصنيفات المخاطر إلى خطوط أعمال تعكس الهيكل الخاص ومزيج أنشطة الأعمال بها.

ويمكن القول إنّ التوليفة التي تم تحديدها من خلال لجنة بازل وإعطائها 56 نوع من الخسارة ستكون أكثر دقة في قياس وإدارة مخاطر التشغيل.

جدول رقم (04) : تصنيفات أنواع مخاطر التشغيل وأنواع الخسارة وخطوط الأعمال

مصادر مخاطر التشغيل	أنواع الخسارة	خطوط الأعمال
الأفراد	الاحتيال الداخلي	تمويل الشركات
الأحداث الخارجية	الاحتيال الخارجي	المبادلة والشراء، التجزئة المصرفية
الأفراد	ممارسات التعيين ونظم الأمن في البنك	التجارة المصرفية
المنظمة	الممارسات الخاصة بالعملاء ومنتجات الأعمال	المدفوعات والتسويات
الأحداث الخارجية	الإضرار بالموجودات المادية	وكالات الخدمات
النظم	إرباك الأعمال وفشل الأنظمة	إدارة الأصول
العمليات	التنفيذ والتسليم وإدارة العملية	تجزئة السمسرة

المصدر :

Basel Commite on Banking Supervision (2001) "Sound Practices for the Management and Clupmision of Operational Risk BCBS Publications N° 86 Bank for International Settlements (December).

المبحث الثاني:

قياس مخاطر التشغيل في البنوك التجارية

اكتسب موضوع كفاية رؤوس أموال البنوك أهمية كبرى في السنوات الأخيرة في ضوء التطورات المالية والمصرفية المتلاحقة وانفتاح الأسواق في الدول الصناعية التي عملت على توحيد أنظمة الرقابة ووضع الحدود الدنيا لرؤوس أموال البنوك في محاولة للحد من المنافسة غير المتكافئة في الأسواق المصرفية العالمية من قبل البنوك اليابانية تجاه البنوك الأمريكية والأوروبية بسبب تدني رؤوس أموالها.

المطلب الأول: كفاية رأس المال في ظل اتفاقية بازل

أولا: اتفاقية بازل

قامت لجنة بازل عام 1988 بوضع معدل موحد لكفاية رأس المال، تم من خلاله وضع حد أدنى للعلاقة بين رأس المال وبين الأصول والالتزامات العرضية الخطيرة مرجحة بأوزان تبلغ 8% على الأقل، فذلك المعيار ليس مجرد علاقة بين رأس المال والأصول والالتزامات العرضية، ولكنه لمقابلة المخاطر غير المرئية والتي يتعذر حسابها ضمن أساليب قياس المخاطر المختلفة وبالتالي يفترض المعيار كفاية المخصصات التي كونتها البنوك لمواجهة المخاطر المحتملة والمؤكدة، وهو ما تعاني منه بعض البنوك في الدول العربية.

وعلى الرغم من الانتقادات العديدة التي وجهت للاتفاقية نظرا لانحيازها للدول الصناعية على حساب باقي الدول، فقد أصبح من المتعارف عليه أن تقيم ملاءمة البنوك في مجال المعاملات الدولية يرتبط بدرجة كبيرة بمدى استيفائها لحدود معيار كفاية رأس المال، كما أعدت لجنة بازل وثيقتين:

الوثيقة الأولى تمثل مجموعة شاملة المبادئ الأساسية للإشراف المصرفي الفعال (مبادئ بازل الأساسية (Basel Core Principles of Banking) والتي يمكن أن تطبق في مجموعة الدول العشر والدول الأخرى.

أما الوثيقة الثانية فتتضمن ملخص توصيات وأطر مقررات اللجنة المطبقة فعلا وتشمل المبادئ الأساسية للجنة بازل 25 مبدأ تغطي كافة جوانب الإشراف المصرفي وتندرج هذه المبادئ في سبع مجموعات رئيسية.[1]

كما قامت لجنة بازل بتصنيف دول العالم من حيث المخاطر إلى مجموعتين وذلك كأساس لقياس المخاطر الائتمانية فقط على أن يكون للسلطات الرقابية الوطنية حرية شمول المخاطر الأخرى في طريقة القياس، وتتمثل هاتان المجموعتان في الآتي:

أ- المجموعة الأولى: وتشمل مجموعة الدول ذات المخاطر المنخفضة وتتضمن هذه المجموعة مجموعتين فرعيتين هما الدول الأعضاء في لجنة بازل[2] والدول التي عقدت ترتيبات إقراضية خاصة مع صندوق النقد الدولي مثل المملكة العربية السعودية باعتبارها من الدول التي عقدت اتفاقيات خاصة للإقراض مع الصندوق، كما تضم دول منظمة التعاون الاقتصادي OECD.[3]

ب- المجموعة الثانية: وتشمل باقي دول العالم، وقد اعتبرت ذات مخاطر أعلى من دول المجموعة الأولى، ولا تتمتع هذه الدول بتخفيضات أوزان المخاطر المقررة للمجموعة الأولى.

وترى لجنة بازل أن مجموعة محددة من دول العالم يمكن أن تحدد الالتزامات حكومتها المركزية أو البنوك المسجلة بها إذا زادت الإيداعات لديها عن سنة ووزن مخاطر يقل عن الوزن المخصص لباقي الدول.

ولهذا قامت لجنة بازل بإجراء تعديل على هذا التصنيف خلال جوان (يوليو) 1994 حيث يؤدي ذلك إلى استبعاد أي دولة من هذه المجموعة لمدة خمس سنوات إذا ما قامت بإعادة جدولة دينها العام الخارجي.

ثانيا: قياس كفاية رأس المال

---

[1] المزيد من التفاصيل يرجع إلى:
- البنك الأهلي المصري، "الرقابة على المخاطر المصرفية في إطار رؤية لجنة بازل"، النشرة الاقتصادية، العدد الأول، المجلد الحادي والخمسون، 1998، ص23.
- أ سمير الشاهد، البنك المركزي المصري، "المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة (مبادئ بازل الأساسية)، بحوث في مقررات لجنة بازل الجديدة وأبعادها بالنسبة للصناعة المصرفية العربية" منشورات اتحاد المصارف العربية، بيروت، 2003.
- د نبيل حشاد، "دليلك إلى الرقابة الداخلية والخارجية في المصارف" منشورات اتحاد المصارف العربية.
- إبراهيم الكراسنة، 2006، مرجع سبق ذكره.

[2] الدول هي: كندا، فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، اليابان، هولندا، السويد، سويسرا، المملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية.

[3] تضم منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD: أستراليا، النمسا، بلجيكا، كندا، الدانمرك، فلندا، فرنسا، ألمانيا، اليونان، أيسلندا، أيرلندا، إيطاليا، اليابان، لوكسمبورج، هولندا، نيوزلندا، النرويج، البرتغال، إسبانيا، السويد، سويسرا، تركيا، المملكة المتحدة، الولايات المتحدة الأمريكية، المملكة العربية السعودية.

لقد أعدت طريقة لقياس متانة رأس المال، مستندة على نظام من أوزان المخاطرة يطبق على جميع الفقرات داخل وخارج الميزانية العمومية وقد أسندت طريقة القياس أساسا إلى المخاطرة الائتمانية للطرف الآخر، (المقترض) وقد تحددت الأوزان الأساسية للمخاطرة بـ (صفر%، 10%، 20%، 50%، 100%) حسب الأنواع المختلفة من الموجودات.

وعلى الرغم من تحقيق الإيجابيات السابقة عند تطبيق اتفاقية بازل إلا انه قد وجهت للاتفاقية بعض الانتقادات، منها:[1]

1- عدم إمكانية دفع البنوك إلى ترشيد الائتمان.

2- عدم قدرة البنوك على التفرقة بين المخاطر العامة والمخاطر التي تقاس وفقا لإطار رأس المال القديم.

3- عدم التحديد بشكل واضح للمخاطر التشغيلية.

4- إعطاء وضع مميز لبعض الدول، حيث أنه وفقا للإطار القديم تم تقسيم دول العالم إلى دول ذات مخاطر متدنية ودول ذات مخاطر عالية.

ولذلك قامت اللجنة بالعمل على صياغة إطار جديد لمعيار كفاية رأس المال لمواكبة هذه التطورات، وذلك لأن كفاية رأس المال يعتبر واحدا من أهم عناصر نظم الرقابة المصرفية، وقد تقدمت اللجنة في جوان 1999 بالمقترح الجديد الذي عرف باسم اتفاقية بازل لتحل بذلك محل اتفاقية بازل 1988 وكان من المقرر تنفيذ الاتفاقية الجديدة في الدول الأعضاء بحلول نهاية عام 2007.

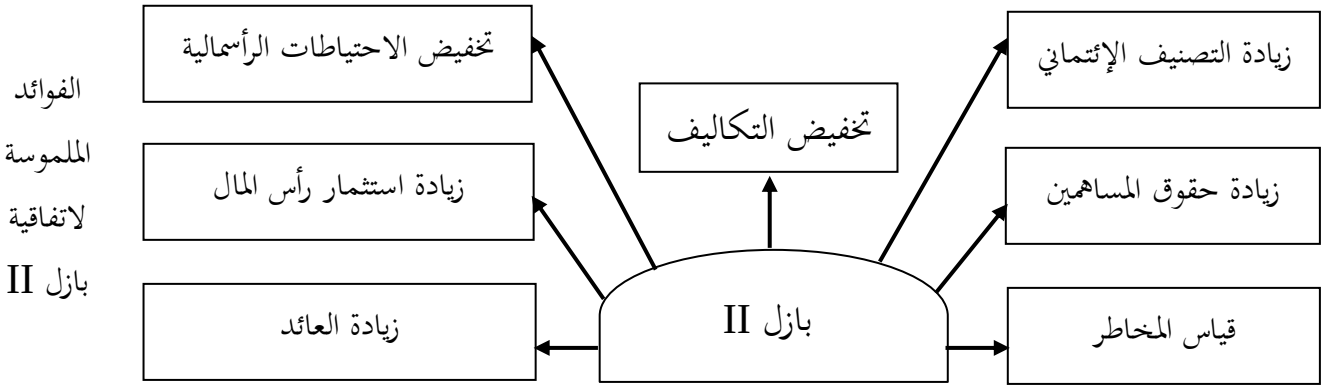
كما ناقشت لجنة بازل ما يسمى بمخاطر التشغيل وأهمية أخذها في الاعتبار عند حساب المقاصد، ومن أمثلة مخاطر التشغيل الخسائر التي تنشأ عن مخاطر أعطال نظم الحاسب الآلي، وكذلك نقص المستندات أو المخاطر التي تنتج عند حدوث خسائر غير متوقعة.

ولقد أوضحت اللجنة أن بعض البنوك حققت تقدما ملموسا في مجال محاولة تحسين إدارة مخاطر التشغيل، وكذلك توفير مقاييس لقياس رأس المال المطلوب

[1] ا/سمير محمد الشاهد البنك المركزي المصري " **المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة (مبادئ بازل الأساسية)**، بحوث في مقررات لجنة بازل الجديدة وأبعادها بالنسبة للصناعة المصرفية العربية، منشورات إتحاد المصارف العربية، بيروت، 2003، ص 26.

لمواجهة تلك المخاطر وكانت قد قدرت في المتوسط بنسبة 20% من إجمالي متطلبات رأس المال.

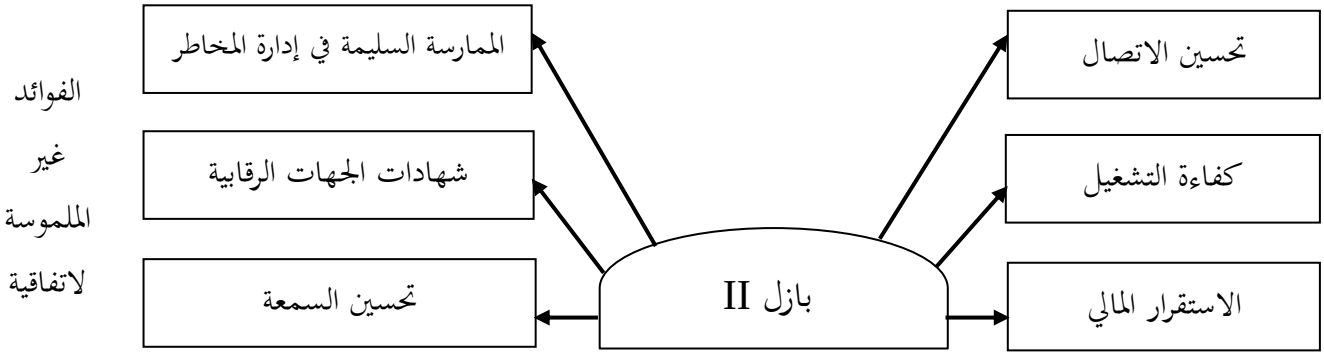
شكل رقم: (04): الفوائد الملموسة لاتفاقية بازل.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على ما سبق

وترى اللجنة أيضا أنه على الرغم من التقدم الملموس في إدارة مخاطر التشغيل إلا أن هناك ضرورة لتوفير أسلوب أكثر مرونة من أسلوب القياس المتقدم حيث لم تتم بلورته بشكل كاف حتى الآن ليتيح مرونة اكبر في مجال تقييم مخاطر التشغيل، ومع أن معالم هذا الأسلوب لم تتضح بعد بالصورة الكافية كما سبق القول إلا أن اللجنة تؤكد على انه سوف يعكس مدى التحول في طبيعة تقييم مخاطر التشغيل.

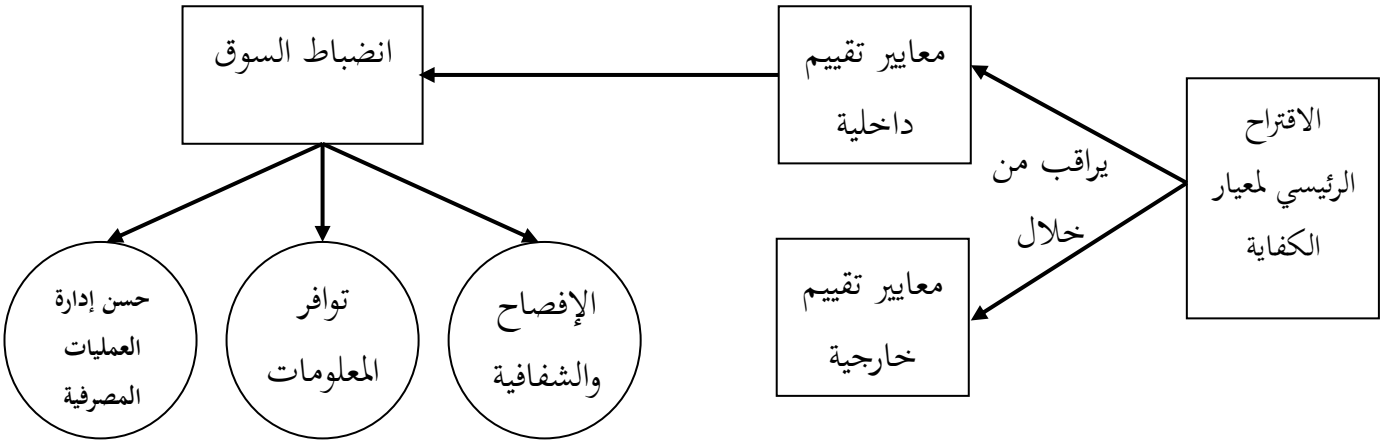
شكل رقم: (05) : الفوائد غير الملموسة لاتفاقية بازل.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على ما سبق

بالرغم من أن المقترحات الجديدة لم تؤد إلى رفع الحد الأدنى لمعدل كفاية رأس المال عند المستوى المعمول به حاليا، إلا أن إدخال أنواع جديدة من المخاطر قد تؤدي بذاتها إلى رفع الحد الأدنى لرأس المال، ويتضح من ذلك أن هدف لجنة بازل في هو إيجاد إطار شامل ومرن لمعيار كفاية رأس المال ضمانا لزيادة الملاءة المالية والجدارة الائتمانية للنظام. حيث كان هذا الاقتراح كما يلي:

شكل (06): عملية التقييم المستمرة وزيادة الأعباء المالية على البنك



المصدر : اتحاد بنوك مصر "**مقترحات لجنة بازل للرقابة على البنوك، نظرة تحليلية**" **مجلة البنوك**، العدد 30 أوت، القاهرة، 2001، ص68.

المطلب الثاني: دراسات ومناهج قياس الأعباء المتعلقة بمخاطر التشغيل

أولا: دراسة لجنة بازل لمخاطر التشغيل (جوان 2004)[1]

سبق أن أصدرت لجنة بازل عدة مقترحات منذ عام 1999 تم تعديلها عدة مرات إلى أن أصدرت بشكل نهائي في جوان 2004.

ركزت الدراسة على تعريف مخاطر التشغيل ومناهج قياسها كما يلي:

تعرف لجنة بازل للإشراف المصرفي مخاطر التشغيل بأنها: "الخسارة ناتجة عن عدم كفاية أو فشل العمليات والأفراد والنظم داخليا أو من أحداث خارجية" وقد زادت عدة تطورات من مخاطر التشغيل مثل زيادة عمليات التجزئة ونمو التجارة الإلكترونية وزيادة الاتجاه إلى تشغيل الغير والاستخدام الأكبر للتقنيات المعقدة المتطورة من أجل خفض مخاطر الائتمان وكذا مخاطر السوق.

[1] Basel Committee in Banking Supervision "International Convergence of Capital Measurement and Capital Standars: A Revised Framework" Bank for International Settlement Basel Switzerland (june 2004).

وقد أدى إدراك ذلك إلى زيادة التركيز على الإدارة السليمة لمخاطر التشغيل ضمن تقديرات البنك الداخلية لرأس المال وعملية تخصيص الموارد.

وقد ترتب على ذلك إدراج النفقات الرأسمالية ذات الصلة الواضحة بتقدير مخاطر التشغيل في بازل II. وقد اقترحت لجنة بازل ثلاثة مناهج كبدائل لقياس مخاطر التشغيل بغرض إعداد معيار كفاية رأس المال لأغراض رقابية.

- منهج المؤشر الأساسي.
- المنهج المعياري.
- منهج القياس المستقدم.

ثانيا: دراسة Blaunt E (Apr 2003)

تركز الدراسة على مقترحات لجنةBasel II والتي تم تقديمها في 27 فيفري 2003 ويصفها بأنها قواعد معقدة يجب تحليلها ودراستها والاستعداد لتطبيقها بقوله:Were subjected to tense Hearing before a subcommittee of the USA House Committee on Financial Services.

وتنبه الدراسة إلى ضرورة الاستعداد لتطبيق مقررات بازل II مبكرا بالقول:

إن قدرة البنوك على إدارة المخاطر بكفاءة بدون أدنى تعقيد وبتكلفة معقولة كل هذا يعتبر ذا أهمية لاقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية، ويدعو اللجنة والكونغرس الأمريكي إلى التحقق كلية من تلك المسألة لتأمين المتابعة الحيوية للاقتصاد الأمريكي والنظام المصرفي العالمي.

وتول الدراسة أهمية على تقديم الكونجرس لدعم قانوني لمقررات بازل II فقد وصلت أنشطة البنوك الكبيرة إلى درجة كبيرة من التقصير التي تحتاج إلى نماذج متقدمة لقياس وإدارة المخاطر.

كما تذكر الدراسة أن القواعد الجديدة لمقررات بازل II ليست مفهومة جيدا لدى الكثيرين وهو الأمر الذي أدى إلى وصف مقررات بازل II بأنها صعبة المنال.

ثالثا: دراسة Christopher L (2001)[1]

أجرى مسح عام 1999 بشأن مدى قدرة النظم على قياس مخاطر التشغيل أسفر عن وجود خمسة مستويات لقياس مخاطر التشغيل، وهي:

المستوى الأول: ويطلق عليه المرحلة البدائية التقليدية، وهي تشمل معظم المعالجات غير الرسمية لمخاطر التشغيل، حيث لا تقوم المؤسسة بأية عمليات لقياس مخاطر التشغيل في الممارسة العملية وبدلا من ذلك تقوم بالتعامل مع تلك المخاطر على أساس الحدوث الفعلي للحدث.

المستوى الثاني: يكون لدى المؤسسة دراية بأن مخاطر التشغيل يجب أن يتم قياسها بوضوح، ومن ثم تبدأ بوضع سياسات وإدارات وإجراءات للتحديد المنظم وقياس ومتابعة ومراقبة هذه المخاطر، ومن ثم ففي هذه المرحلة يتم تحديد مخاطر التشغيل، ولكن على مستوى الوحدات الفردية إلا أنه في هذه المرحلة يصعب تحديد قدر المخاطر.

المستوى الثالث: ويطلق عليه مستوى المتابعة ويتم في هذه المرحلة التحديد الدقيق للمخاطر التشغيلية وفقا لأسس كمية واضحة، ومن ثم تنتقل المؤسسة إلى التركيز على استخلاص مؤشرات بتلك المخاطر، حيث يمكن الاستعانة بنظم النقاط وتقوم الإدارة العليا بوضع معايير كمية ونوعية لإدارة تلك المخاطر.

المستوى الرابع: تكون فيه المنشأة قد قامت بشكل نهائي بتطور من نظام كمي لقياس مخاطر التشغيل الشائعة وفقا لنوع النشاط، إلا أنه في هذه المرحلة فإن الإدارة العليا هي فقط التي تستطيع أن تقوم بإجراء مقارنات بين نتائج النظام والمخاطر التي تحققت بالفعل.

المستوى الخامس: تصل المؤسسة في هذه المرحلة إلى وضع نظام متكامل لإدارة مخاطر التشغيل يتم بموجبه القياس الكمي لتلك المخاطر وفقا لأساليب متقدمة.

ولهذا اقترحت لجنة بازل II المناهج الآتية لقياس الأعباء المتعلقة بمخاطر التشغيل.[2]

[1] Christopher L.Culp,"Risk management process business strategy and tactic (John w & sons,Inc.USA .2001) p 372

[2] Basel Committee in Banking Supervision "International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework" Bank for International Settlement Basel Switzerland (June 2004).

1- منهج المؤشر الأساسي: Basic Indicator Approche (BIA)

وفقا لهذا المنهج فإن العبء الذي يتم حسابه لتغطية مخاطر التشغيل يكون بنسبة 15% من متوسط إجمالي الدخل السنوي للبنك على مدار ثلاث سنوات سابقة وبذلك تكون عناصر المعادلة هي: $K_{BIA}+GIX_{\alpha}$

حيث:

K_{BIA} = متطلب رأس المال.

GI = الدخل الإجمالي السنوي لآخر ثلاث سنوات.

α = النسبة الثابتة (ألفا) وحددتها اللجنة بنسبة 15%.

واقترحت لجنة بازل II أن تكون هذه النسبة ثابتة وتسمى معامل ألفا وهي تعتبر بمثابة مقياس تقريبي لتعرض البنك لمخاطر، ويشترط أن يكون إجمالي الدخل خلال الثلاث سنوات السابقة موجبا على أن يتم استبعاد السنوات التي يكون فيها إجمالي الدخل السنوي سالبا، ويشمل إجمالي الدخل السنوي صافي الإيراد من الفوائد وغير الفوائد على ألا يتضمن أي بنود غير عادية وبصورة أخرى يعرف اتفاق بازل II إجمالي الدخل على أنه إجمالي دخل الفوائد وغير الفوائد قبل طرح أي مخصصات أو مصروفات تشغيلية والمصاريف المدفوعة مقابل خدمات الإسناد (Outsourcing) ولكن يستثنى من إجمالي الدخل أية إيرادات استثنائية قبل دخل الاستثمارات في الأوراق المالية أو دخل بيع شركة تابعة، أو التعويضات من التأمين.

2- المنهج المعياري: Standardized Apprach (SA)

يتم قياس مخاطر التشغيل وفقا لهذا المنهج من خلال بيان تفاصيل الدخل المحقق من أنشطة البنك المختلفة والتي تم تقسيمها إلى ثمانية أنشطة وحددت لجنة بازل II لكل نشاط من الأنشطة معامل بسيطا كما يلي:

جدول (5) : معامل بيتا لكل نشاط وفقا للجنة بازل II

الرقم	أنواع النشاط	المؤشر	معامل رأس المال(بيتا)
1	تمويل الشركات	الدخل الإجمالي	%18
2	التجارة والمبيعات	الدخل الإجمالي	%18
3	أعمال التجزئة المصرفية	الدخل الإجمالي	%12
4	الأعمال التجارية	الدخل الإجمالي	%15
5	المدفوعات والتسوية	الدخل الإجمالي	%18
6	خدمات الوكالة	الدخل الإجمالي	%18
7	إدارة الأصول	الدخل الإجمالي	%12
8	السمسرة	الدخل الإجمالي	%12

المصدر :

Basel Committee in Banking Supervision "International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework" Bank for International Settlement Basel Switzerland (June 2004)..

بموجب هذا المنهج يتم حساب عبء مخاطر التشغيل أولا داخل كل نشاط عن طريق متوسط إجمالي الدخل السنوي الموجب لكل نشاط على مدار ثلاث سنوات وضربه في معامل بيتا والتي تتراوح تقديراتها من 12% إلى 18%، ويعتبر معامل بيتا بمثابة مقياس تقريبي للمخاطر تمّ وضعه بواسطة لجنة بازل II لكل نشاط من الأنشطة الثمانية ويتشابه إجمالي الدخل السنوي في هذا المنهج مع إجمالي الدخل السنوي لمنهج المؤشر الأساسي. وبذلك تكون عناصر المعادلة هي:

$$K_{TSA} = (GI_{1-8} \times B_{1-8})$$

حيث:

K_{TSA} = متطلب رأس المال.

GI = الدخل الإجمالي السنوي في سنة محددة لكل نشاط من الأنشطة الثمانية.

B = النسبة الثابتة (بيتا) وحددتها اللجنة بنسبة محددة لكل نشاط كما هو مبين في الجدول السابق.

أ- مزايا أسلوب المنهج المعياري:

- تم الربط بين كل نشاط من أنشطة البنك التفصيلية وبين مخاطر التشغيل.

ب- عيوب أسلوب المنهج المعياري:

- حصر أنشطة البنك في ثمانية أنشط فقط.

- حدد معامل بيتا لكل نشاط، وقد لا يتفق ذلك مع الواقع العملي لكافة البنوك حيث الاختلاف في الأنشطة ونوعيتها طبقا لحجم البنك.

ورغم العيوب السابقة لهذا المنهج، إلا انه ربما يكون مناسبا لبنوك الكبيرة ذات الانشطة الدولية، لكفاية إجراءات الربط والرقابة، وإمكانية التأكد من تطبيق المعايير النوعية والكمية التي وصفتها لجنة بازل 2 وفي ظل المنهج المعياري نجد أنه قد يكون إجمالي الدخل في سنة معينة لبعض وحدات العمل سالبا (خسارة) وهذا سيؤدي إلى ان يكون متطلبات رأس المال لهذه الوحدة بالسالب أيضا، ولكن بما انه سيتم إضافتها لمتطلبات راس المال لوحدات العمل الاخرى والتي قد تكون موجبة وبالتالي سيكون إجمالي متطلبات رأس المال لإجمالي وحدات العمل موجبا، أما إذا كانت محصلة إجمالي الدخل لكافة الوحدات السالبة فإنه يتم استبعاد هذه السنة من الاحتساب.

3- منهج القياس المتقدم Advanced Measurment Approach (AMA)

وفقا لمناهج القياس المتقدم فإن العبء الذي يحمل على رأس المال المطلوب لتغطية مخاطر التشغيل يمكن الوصول إليه من خلال قواعد بيانات داخلية لدى البنك عن كافة الانشطة، واحتمالات تعرض كل نشاط للخسائر المتوقعة وغير المتوقعة يتم إعداداها باستخدام معايير نوعية وكمية.

ويناسب منهج القياس المتقدم البنوك الكبيرة والتي يكون لها عدة شركات تابعة، وتعمل على المستوى الدولي وتتصف عملياتها بالتطور والتعقيد، حيث يتم استخدام أسلوب داخلي لتحديد وتقييم حجم تعرض البنك للمخاطر التشغيلية واحتساب رأس المال التنظيمي اللازم لمواجهتها، وتتميز هذه الطريقة بأنها أكثر تقدما من الطرق السابقة، كما تعتبر أكثر ملاءمة لتحديد المخاطر التشغيلية في البنوك والتعرف عليها. وبذلك تكون عناصر المعادلة هي:

متطلب رأس المال = الخسائر المتوقعة + الخسائر غير المتوقعة

وتعدد مناهج القياس المتقدمة وتشمل ما يلي:

أ- منهج القياس الداخلي: Internal Measurement Approch (IMA)

يفترض هذا المنهج وجود علاقة خطية بين الخسائر المتوقعة وغير المتوقعة لفهم الأسباب الرئيسية لمخاطر التشغيل، ويمكن من خلال الاستعانة بالتوزيعات الاحتمالية مثل توزيع Poisson للوصول إلى إجمالي خسائر التشغيل المتوقعة و غير المتوقعة التي من المحتمل ان يتأثر بها البنك، ووفقا لهذا المنهج، فإن إدارة المخاطر ينبغي أن تركز على الخسائر المتوقعة إذا كان تأثير الأحداث المسببة للخسائر منخفضا بينما تتزايد تكراراتها. والتركيز على الخسائر غير المتوقعة إذا كان تأثير الاحداث المسببة للخسائر مرتفعا بينما تنخفض تكراراتها.

ب- منهج توزيع الخسائر Loss Distribution Approach (LDA)

يمكن الوصول إلى الخسائر المتوقعة من خلال ضرب إجمالي الدخل السنوي الموجب في احتمال حدوث الخسارة المحققة لكل نشاط من الانشطة الثمانية، وحسب نوع الحدث داخل كل نشاط.

وترى مقررات لجنة بازل 2 في حالة استخدام هذا المنهج بأنه يجب على السلطة الرقابية أن تطلب من البنوك ضرورة حساب العبء الذي يتم تحميله لأغراض تغطية مخاطر التشغيل اعتمادا على الخسائر المتوقعة وغير المتوقعة، إذا ما تبين للسلطة الرقابية ان البنك قد قام بإجراءات فعلية للتحكم في الخسائر المتوقعة من خلال تكوين المخصصات او الاحتياطات اللازمة، فإنه يسمح للبنك في هذه الحالة بحساب العبء اللازم لمواجهة الخسائر غير المتوقعة فقط، وقد يبدو ان هذا المنهج ملائما لشركات التامين لمعرفة إجمالي الخسائر المتوقعة وغير المتوقعة من خلال الاستعانة بالتوزيعات الاحتمالية.

من خلال عرض المناهج السابقة التي يمكن استخدامها لقياس عبء المخاطر التشغيلية، فإن لجنة بازل ترى أن مناهج القياس المتقدمة تعتبر من أفضل المناهج لقياس المخاطر التشغيلية، ويمكن استخدامها فقط في حالة قناعة السلطة الرقابية بجودة إدارة المخاطر، ولذلك أوصت اللجنة بأن العبء الذي يحمل على رأس المال لتغطية مخاطر التشغيل ينبغي أن يكون أقل من نظيره في المناهج

السابقة، لتشجيع البنوك على زيادة فعالية إدارة المخاطر التشغيلية، والقياس المطلوب والتحول إلى هذه المناهج والتي تعتمد على تقدير مخاطر التشغيل من خلال نظم لقياس المخاطر داخل البنك باستخدام معايير نوعية توضح بيئة وعمليات إدارة مخاطر التشغيل والجهود التي تبذل لمتابعة ورقابة هذه المخاطر، وأخرى كمية تشمل معايير السلطة الرقابية لما ينبغي عمله من تقديرات للمخاطر في ضوء نظام داخلي لقياس المخاطر يعتمد على قاعدة بيانات بخسائر التشغيل الداخلية.

وفي ضوء ما سبق فإن مقررات لجنة بازل 2 فيما يتعلق بالدعامة الأولى، وهي متطلبات الحد الأدنى لرأس المال تركز محور الاهتمام على قياس مخاطر التشغيل من خلال ثلاثة مناهج تم اقتراحها بواسطة اللجنة لحساب العبء اللازم لتغطية هذه المخاطر، نظرا لوجود عدد قليل نسبيا من البنوك التي تلجأ إلى تكوين احتياطي لمواجهة خسائر المخاطر التشغيلية المتوقعة في الواقع العملي، بالإضافة إلى الاهتمام بتخفيض العبء اللازم لتغطية مخاطر التشغيل من خلال وجود إدارة فعالة لقياس ورقابة مخاطر التشغيل، يعتمد على وجود قاعدة بيانات للخسائر الداخلية أو الخارجية غير المتوقعة، ورغم ذلك يمكن القول أن هناك صعوبة في قياس مخاطر التشغيل، بسبب الافتقار إلى وجود نماذج كمية من خلالها تحديد المبالغ التي تتعرض لهذه المخاطر مقارنة بمخاطر الائتمان ومخاطر السوق، حتى وإن توافرت هذه النماذج فإن منفعتها ومصداقيتها سوف تكون منخفضة لصعوبة الحكم على مدى صلاحيتها للتنبؤ المستقبلي، بالإضافة إلى ذلك فإن المعلومات المتعلقة ببيانات الخسائر المتوقعة وغير المتوقعة ربما تكون غير ملائمة نتيجة التغيّر المستمر في بيئة التشغيل الداخلية والخارجية.

المطلب الثالث: أسس وإجراءات قياس مخاطر التشغيل

الفرع الأول: أسس قياس المخاطر

يتم قياس المخاطر وترتيبها وفقا للأولوية كما يلي:[1]

أ- **التعرض:** هي عبارة عن النتائج الملازمة لوقوع أحد المخاطر.

ب- **نوع الأصول التي تتأثر بالمخاطر حسب درجة الأهمية:** وذلك كما يلي:

الشهرة	G: Good Will
النقد	C: Cash
المعلومات	I: (Information)
المعرفة	K: Knowledge
وضع البنك قانوني/نظامي	L: Legulatory
الأصول الملموسة	P: Physical Assets

جـ- **قيمة تأثير المخاطر:** وذلك كما يلي:

منخفض	LOW
متوسط	Medium
مرتفع	High

د- **احتمالية حدوث المخاطر:**

- ✓ **قليلة:** في ظل عدم وجود إجراءات رقابية فإنه من غير المحتمل أن تقع هذه المخاطر وأن يتعرض البنك لنتائجها. وبشكل عام وفي حال عدم وجود إجراءات رقابية فإنه من غير المحتمل أن تقع هذه المخاطر وأن يتعرض البنك لنتائجها. وبشكل عام وفي حال عدم وجود إجراءات رقابية للسيطرة على الآثار السلبية لهذه المخاطر، فإن معدل وقوع هذه المخاطر لا يزيد عن مرة واحدة في كل خمس سنوات.
- ✓ **متوسطة:** في حال عدم وجود إجراءات رقابية فإنه من المحتمل أن تقع هذه المخاطر ولكن بشكل غير متكرر وبشكل عام فإنه من الممكن أن تقع هذه المخاطر لبعض المرات في السنة الواحدة فقط.

[1] إبراهيم الكراسنة، "أطر سياسة ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر" صندوق النقد العربي، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، (بدون تاريخ).

✓ **عالية:** في حال عدم وجود إجراءات رقابية فإن هذه المخاطر من المؤكد وقوعها.

الفرع الثاني: إجراءات التعرف على مخاطر التشغيل

تتولى إدارة مخاطر التشغيل عقد ورش عمل لكل وحدة من وحدات البنك بحضور مندوب عن إدارة التدقيق الداخلي ومندوب عن إدارة العمليات البنكية للتعرف على كافة مخاطر التشغيل الممكن أن تتعرض لها الوحدة في ظل عدم وجود إجراءات رقابية حسب الأسس التالية:

- تعريف المخاطر وإعطاء رقم متسلسل لها.
- تحديد الأصل الذي يتأثر بالمخاطر (حسب الأصول التي تم تعريفها سابقا).
- تحديد قيمة التأثير على الأصل: وتقاس كما يلي (منخفض، متوسط، مرتفع).
- تحديد الاحتمالية: وتقاس كما يلي (منخفض، متوسط، مرتفع).

أ- إجراءات التعرف على الإجراءات الرقابية:

بعد الانتهاء من التعرف على المخاطر التشغيلية ضمن ورشة العمل التي تعقد على مستوى كل وحدة يتم التعرف على كافة الإجراءات الرقابية المطبقة بالوحدة بمعزل عن المخاطر التي تم التعرف عليها سابقا وحسب الأسس التالية:

- تعريف الإجراء الرقابي وإعطاء رقم متسلسل له.
- **تحديد نوع الإجراء الرقابي:** وقائي، تصحيحي، كشفي، رادع **أو** وحدة (إجراء رقابي لدى وحدة أخرى).

ب- ربط المخاطر بالإجراءات الرقابية (بناء مصفوفة المخاطر):

يتم خلال هذه المرحلة ربط المخاطر بالإجراءات الرقابية للتعرف على المخاطر حسب درجة السيطرة عليها (تخفيض حدة الخطر) كما يلي:

1- على مستوى كل مخاطرة يتم استعراض كافة الإجراءات الرقابية المطبقة بالوحدة وربطها بالمخاطر.

2- يتم إعطاء كل إجراء رقابي يخفف من المخاطرة درجة معينة من (1 – 5) بناءا على نوع الإجراء الرقابي وقدرته على تخفيف المخاطرة.

3- عند الانتهاء من ربط كافة المخاطر بالإجراءات الرقابية يمكننا احتساب الفجوة الرقابية والتي تمثل الفرق بين النسبة الحقيقية والنسبة المستهدفة كنسبة مئوية.

الفرع الثالث: إجراءات جمع وتحليل أخطاء التشغيل

بناء على متطلبات لجنة بازل II والتي تقتضي بضرورة بناء قاعدة بيانات بكافة الأخطاء والخسائر التشغيلية التي تحدث في البنك بهدف تحليلها والحد من تكرار حدوثها مستقبلا وذلك بتقسيم ورفع كفاءة الإجراءات الرقابية المطبقة بالبنك، الأمر الذي يتوجب على كافة الجهات ضرورة إبلاغ إدارة المخاطر بالأخطاء والخسائر التشغيلية التي تحدث والمعالجات التي تم تبنيها.

أ- آلية جمع وبناء قاعدة بيانات بالأخطاء التشغيلية:

يتعين على كل وحدة من وحدات البنك توثيق وكتابة كل خطأ يحدث معها إدارة المخاطر سواء أدى أو لم يؤد إلى الخسائر وكذلك يجب على الجهات التالية إبلاغ إدارة المخاطر عن أي أخطاء أو خسائر تشغيلية أبلغوا فيها:

- الإدارة القانونية
- إدارة الأنظمة الآلية
- إدارة المراجعة
- إدارة الموارد البشرية
- إدارة العمليات البنكية
- لجنة شكاوي العملاء

ب- تحليل بيانات الخسارة:

يتعين على إدارة مخاطر التشغيل تحليل البيانات التاريخية للأخطاء والخسائر التشغيلية بهدف تحديد مؤشرات تمكن البنك من التنبؤ بمخاطر حصول خسائر مستقبلية، وهذه المؤشرات التي تسمى عادة مؤشرات المخاطر الأساسية أو مؤشرات الإنذار المبكر.

إذ قد تعكس مصادر محتملة لمخاطر التشغيل مثل النمو السريع، وإدخال خدمات جديدة، دوران العمالة، انقطاع في المعاملات وتوقف الأنظمة وغيرها.

- تزويد الإدارة العليا بنتائج التحليل بشكل منتظم.

- تقييم الإجراءات الرقابية المطبقة في البنك للحد من حدوث هذه الأخطاء والخسائر التشغيلية ورفع التوصيات اللازمة لرفع كفاءتها.

من خلال البيانات التاريخية يمكن احتساب ما يلي:

1- احتمالية الحدث.

2- الخسائر الناتجة عن حدوث الحدث.

3- الخسائر المتوقعة.

جـ- مهام وواجبات إدارة مخاطر التشغيل:

تكمن أهم واجبات ومهام الإدارة فيما يلي:[1]

1- تصنيف أصول البنك القابلة للتعرض للمخاطر حسب الأهمية ومراجعة هذا التصنيف لأنواع الأصول لوضع تصنيف يتناسب ووجهة نظر الإدارة العليا بالنسبة لأهمية أصول البنك.

2- التعرف على المخاطر في البنك كوحدة واحدة ومراجعتها والتأكد من إمكانية تغطية أية مخاطر جديدة أو طارئة ناتجة عن تقديم خدمات جديدة أو تغيير طبيعة عمل وحدة معينة أو تغيير قوانين...الخ) وكذلك إمكانية إلغاء أية مخاطر تم إنهاؤها أو لا داع لوجودها.

3- إجراء مراجعة لمقدار التأثير والاحتمال لكل المخاطر التي تم التعرف عليها في البنك وذلك نتيجة حدوث تغيرات وتحسينات في أعمال البنك وبالتالي تغيير الأسس والمعطيات التي تم وضع هذه النسب بناءا عليها حيث من الممكن أن يجري تخفيضها أو زيادتها أو تغير المدى للتأثير.

4- مراجعة نتائج فحوصات التقييم الذاتي لكل وحدة من وحدات البنك وتزويد الإدارة العليا بنتائج هذه المراجعة وكذلك مراجعة مدى ملاءمة الإجراءات الرقابية العامة وأية إجراءات رقابية تصحيحية مقترحة يمكن إضافتها لتقليل المخاطر في البنك.

5- تتولى الإدارة الزيارات الدورية لكافة الوحدات بهدف مراجعة الفحوصات التي تقوم بها الوحدات والتأكد من مدى المصداقية في نتائج فحوصاتها.

[1] صندوق النقد العربي، اللجنة العربية للرقابة المصرفية، ترتيبات الإعداد لتطبيق مفتوح كفاية رأس المال بازل II، أبو ظبي، الإمارات، 2006.
- اللجنة العربية للرقابة المصرفية، إدارة المخاطر التشغيلية وكفاية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها (صندوق النقد العربي، أبو ظبي، 2004).

6- تقييم مخاطر أي خدمة جديدة ينوي البنك تقديمها بحيث يتم التعرف على مخاطر هذه الخدمة والإجراءات الرقابية الكفيلة بالحد من هذه المخاطر وعرضها على لجنة المخاطر لتقييمها ورفع التوصيات اللازمة للإدارة العليا.

7- تزويد مجلس الإدارة والمدير العام بتقارير ربع سنوية عن وضع البيئة الرقابية للبنك ككل وعن تأثيرات المخاطر التي تم التعرف عليها وكذلك عن توزيع تأثير المخاطر على الأصول المختلفة للبنك حسب التصنيف المعتمد سابقا.

8- تزويد مجلس الإدارة والمدير العام بتقارير عن أية مخاطر طارئة وجديدة وتحليل لهذه المخاطر والاجتهاد بخصوص إضافتها إلى محفظة المخاطر أو أنها تم التعرف عليها سابقا ضمن مخاطر البنك.

9- الحصول من لجنة المخاطر على التقارير اللازمة والضرورية لكي يتم التعرف من خلالها على أية مخاطر وأية إجراءات رقابية يجب إعادة النظر فيها ودراستها.

10- مراجعة التأثيرات المختلفة للمخاطر والتغيرات التي قد تحصل لهذه المخاطر نتيجة تغير الظروف المحيطة والتأكد من وجود سيطرة عليها.

11- العمل والتأكد من استمرار وتطوير خطة الطوارئ بالتعاون مع الوحدة المختصة للتأكد من فاعلية هذه الخطة وتجهيزها على مستوى البنك ككل وعلى مستوى كل وحدة على حدى.

12- تحليل ودراسة الاحتياجات التأمينية للبنك ودراسة جدول التأمين على بعض النشاطات لتغطية مخاطرها وكذلك العمل على تعديل التغطيات الخاصة لتأمين بعض أوجه نشاط البنك.

المطلب الرابع: طرق قياس مخاطر التشغيل حسب تعليمات بازل 2

تتميز طرق قياس مخاطر التشغيل بدرجة من الصعوبة لأنها مخاطر تتعدد المصادر المؤدية لحدوثها، فهي مرتبطة بنوعية الفرد والأنظمة الموضوعة في البنك، ويتعين بذلك التعامل مع هذه المصادر بطرق مختلفة، ومن ثم تعد عملية قياس حجمها معقدة جدا.

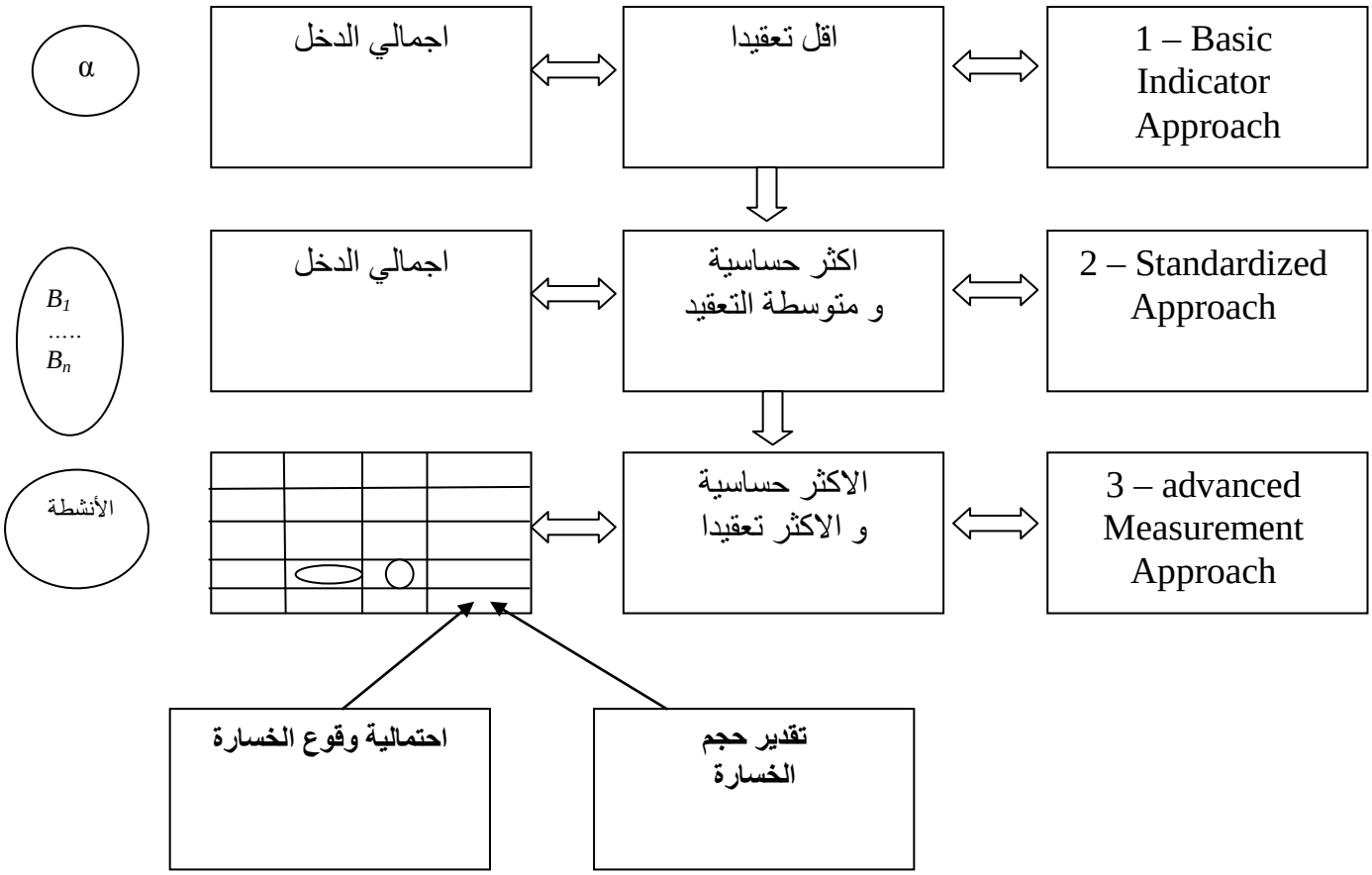
ولم تكن هذه المخاطر مدمجة ضمن اتفاقية بازل الأولى سنة 1988 والتي نتج عنها ما يعرف بمؤشر كوك* الذي كان يعتبر أن المخاطر البنكية لا تشمل إلا

مخاطر القرض والسوق، إلا انه في الاتفاقية الثانية لبازل عام 1999 جاءت بمؤشر جديد لقياس الأموال الخاصة الكافية لتغطية المخاطر التي يواجهها البنك والمتمثل في Mac Donough** أين تم لأول مرة إدماج المخاطر التشغيلية في الحساب الكلي للمخاطر المرتبطة بالنشاط المصرفي.

بالإضافة إلى ذلك، اقترحت هذه الاتفاقية ثلاثة مناهج للقياس الكمي لمخاطر التشغيلية ومن ثم إمكانية إدارتها والتي تم التطرق إليها مسبقا وهي كل من منهج المؤشر الأساسي الملائم للبنوك الصغيرة التي تقدم خدمات على المستوى المحلي فقط، فهي تقيس قيمة الخطر انطلاقا من نسبة معينة من الدخل الإجمالي المحقق من طرف البنك، أما الثاني فيتمثل في المنهج المعياري الذي يقتضي تقسيم الخطر حسب كل نشاط، علما أنه تم تقسيم نشاطات البنك إلى ثمان خطوط مختلفة، وفي الأخير منهج القياس المتقدم والذي يناسب البنوك الكبيرة والتي تعمل على المستوى الدولي (مجموعة مصرفية)

وعليه نستعرض من خلال الشكل الموالي طرق قياس مخاطر التشغيل حسب تعليمات بازل 2

الشكل (07) : طرق قياس مخاطر التشغيل حسب تعليمات بازل 2



المصدر :

Basel Committee in Banking Supervision "International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework" Bank for International Settlement Basel Switzerland (June 2004).

المبحث الثالث:

إدارة مخاطر التشغيل في البنوك التجارية

المطلب الأول: دور الحوكمة في ضبط مخاطر التشغيل

تعتبر المؤسسات المصرفية مكون رئيس وحيوي في أي اقتصاد فهي توفر التمويل للمؤسسات التجارية والصناعية وحتى الخدمية إلى جانب تقديم الخدمات المصرفية إلى قطاع عريض من الجمهور.

هذا بالإضافة إلى أن بعض البنوك يقع عليها عبء توفير الائتمان والسيولة في الظروف الاقتصادية الصعبة.

إضافة إلى ذلك فقد اقترح البنك الدولي إرشادات وتوجيهات بالنسبة للحوكمة الجيدة في القطاع المالي وذلك بسبب الدور الحيوي لهذا القطاع كونه المجال الرئيسي للنمو الاقتصادي الذي يقيس السياسة المالية الفعالة كما أصدر صندوق النقد الدولي دليلا للممارسة الجيدة للشفافية في المبادلات المالية والنقدية بالنسبة للحوكمة المؤسسية، ومن أجل تزويد إرشادات ومقترحات للأسواق المالية والمستثمرين والشركات المساهمة وغيرها من الأطراف التي لها دور في عملية تطوير حوكمة شركات جيدة، وتتمثل عناصر هذا الدليل في:[1]

1- أهمية الحوكمة في الجهاز المصرفي.

2- العلاقة المزدوجة بين القطاع المصرفي والحوكمة.

3- مبررات التركيز على الحوكمة في البنوك التجارية.

4- تدعيم الحوكمة في المؤسسات المصرفية.

5- العناصر الأساسية لدعم التطبيق السليم للحوكمة داخل الجهاز المصرفي.

كما كان للجنة بازل للإشراف على البنوك في شهر سبتمبر 1999 نشرة بعنوان "تحسين حوكمة المؤسسات في الجهاز المصرفي" كجزء من الجهود المستمرة للتطرق لمواضيع الإشراف البنكي وقد نشطت لجنة بازل للإشراف البنكي للحصول على الخبرة الإشرافية المجمعة من أعضائها وغيرهم والتي تمثلت في إصدار توجيه إشرافي من أجل إسراع ممارسات بنكية آمنة ومعقولة.

[1] د/هيمش نعيم وإسحاق أبو زر عفاف، "تحسين وتطوير الحاكمة المؤسسة في البنوك"، مجلة البنوك في الأردن، العدد العاشر، المجلد الثاني والعشرين، ديسمبر 2004، ص28-30.

حيث لا يمكن أن يعمل الإشراف بشكل جيد إذا لم يكن مفهوم حوكمة الشركات يعمل حسب الإطار المخطط له وبالتالي فإن المشرفين في البنوك لهم مصلحة قوية في ضمان وجود المستويات المناسبة للمساءلة وفحص الأرصدة في كل بنك.

فحوكمة الشركات المقبولة تجعل من عمل المشرفين أكثر سهولة كما أنها تمكن من أن تساهم في إيجاد علاقات عمل تعاونية بين إدارة البنك والمشرفين.[1]

إضافة إلى جملة الأوراق التي أصدرتها (لجنة بازل) بخصوص أهمية الحوكمة في مجال البنوك حيث أصدرت عدة أوراق حول مواضيع محددة تم فيها التركيز على أهمية الحوكمة المؤسسية ومن بين هذه الأوراق:

1- مبادئ إدارة مخاطر معدل الفائدة (سبتمبر 1998).

2- تحسين شفافية البنك (سبتمبر 1998).

3- إطار لنظم الرقابة الداخلية في المنظمات البنكية (سبتمبر 1998).

4- مبادئ إدارة مخاطر الائتمان (مايو 1998).

وقد أكدت لجنة بازل في هذه الأوراق على أهمية الحوكمة باعتبارها عنصرا أساسيا لملاءمة وقوة البنك، فالحوكمة السليمة تساهم في حماية أموال المودعين وأسوار معاملاتهم، وحقوق الدائنين للبنك وتسمح للجهات الإشراف بممارسة إشرافها ورقابتها على العمليات الداخلية للبنك.

هذا ويستلزم تدعيم الحوكمة وجود إطار مؤسسي قانوني وتشريعي مناسب وفعال، وهناك عوامل خارج نطاق تحكم وسيطرة البنك مثل السياسات الاقتصادية ونظم المنشآت والمعايير المحاسبة وهذه تؤثر على تكامل السوق وعلى الاقتصاد ككل.

من ناحية أخرى وفقا للجنة بازل فهناك أربعة أشكال هامة من الرقابة يجب أن يتضمنها الهيكل التنظيمي لأي بنك وذلك لضمان التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة وهي:[2]

1- الرقابة من خلال مجلس الإدارة أو المجلس الإشرافي.

[1] د/ دهيمش نعيم وإسحاق أوزر عفاف، مرجع سابق، ص35.

[2] Zacharies C-A-N, "Corporate Governance: New Rules New Responsibilities" Journal of Account ancy August 2000, p13-15.

2- الرقابة من خلال أشخاص ليس لهم صلة بالعمل اليومي في مجالات العمل المختلفة.

3- رقابة مباشرة على مجالات العمل المختلفة بالبنك.

4- وظائف مستقلة لإدارة المخاطر والمراجعة.

إدراكا من لجنة بازل لأهمية التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي فقد أصدرت العديد من الأوراق تم التأكيد فيها على أهمية الحوكمة، وقد أثارت هذه الأوراق إلى أن الاستراتيجيات والتقنيات اللازمة لتطبيق الحوكمة بصورة سليمة داخل الجهاز المصرفي وتشمل ما يلي:[1]

1- توافر دليل عمل ومعايير للسلوك الملائم ونظام قياس مدى الالتزام بهذه المبادئ

2- توافر إستراتيجية واضحة للبنك يمكن على ضوئها نجاح البنك ككل ومدى مساهمة الأفراد في هذا النجاح.

3- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار، متضمنا تسلسل نظام الموافقات بداية من الأفراد وحتى مجلس الإدارة.

4- وضع آلية للتفاعل والتعاون بين مجلس الإدارة والإدارة العليا ومراجعي الحسابات.

5- توافر نظم رقابة داخلية قوية تتضمن وظائف المراجعة الداخلية والخارجية ووظائف إدارة مخاطر مستقلة عن الإدارة التنفيذية.

6- رقابة خاصة لمراكز المخاطر حيثما تتزايد احتمالات تضارب المصالح بما فيها ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالبنك وكبار المساهمين والإدارة العليا ومتخذي القرارات الرئيسية في البنك.

7- تواجد حوافز مالية وإدارية ملائمة تحقق العمل بطريقة سليمة سواء بالنسبة للإدارة العليا، مسيري الإدارات أو الموظفين في شكل مكافآت أو ترتيبات أو أي شكل آخر.

8- تدفق مناسب للمعلومات سواء إلى داخل البنك أو خارجه.

[1] Pathak, J, "Internal Audit and Corporate Governance: A Programme for Audit" EDP Auditing, April, 2003, p11-15.

المطلب الثاني: دور المراجعة الداخلية في ضبط مخاطر التشغيل

إن وظيفة المراجعة الداخلية في بيئة الأعمال اليوم تمثل وظيفة دعم هامة للإدارة التنفيذية ولجنة المراجعة ومجلس الإدارة والمراجع الخارجي والمساهمين وعندما يتم تدعيمها بالأفراد والموارد الكافية فإنها يمكن أن تلعب دورا أساسيا في تطبيق حوكمة فعالة. حيث تتضمن وظيفة المراجعة الداخلية وفقا للتعريف الصادر عن معهد المراجعين الداخليين (IIA) سنة 1999م تقديم خدمات تأكيدية واستشارية لكل من الإدارة التنفيذية والإدارة العليا من خلال تقييم نظم الرقابة وفعالية عملية إدارة المخاطر وترتبط هذه الخدمات بإجراءات تطبيق عملية الحوكمة.

وقد ازداد الاهتمام بوظيفة المراجعة الداخلية نتيجة لحدوث كثير من حالات الفشل الناتجة عن ضعف نظم الرقابة وسوء التعامل مع المخاطر وعدم الالتزام بالإفصاح الكافي عنهما من قبل منشآت الأعمال.

ونظرا لطبيعة أعمال البنوك وتعقد عملياتها وتداخلها تبرز أهمية وظيفة المراجعة الداخلية في المساعدة في تطبيق الحوكمة من خلال قيام المراجع الداخلي بالأدوار التالية:

- دور المراجع الداخلي في عملية إدارة المخاطر.
- دور المراجع الداخلي في الالتزام بالسياسات والإفصاح.

أولا: **دور المراجع الداخلي في عملية إدارة المخاطر**

يعتبر مفهوم المخاطر من المفاهيم الحديثة التي يتم التعامل معها من خلال وظيفة المراجعة الداخلية وتتضمن المخاطر أحد فرص تحقيق أهداف البنك أو تهديد لنشاط البنك. كما تتميز إدارة المخاطر في البنوك بدرجة عالية من الأهمية عنها في باقي القطاعات الاقتصادية الأخرى حيث يرى أحد الكتاب أن سوء إدارة المخاطر في أحد البنوك لا تنعكس آثارها على البنك فقط.

بل القطاع المصرفي ككل وبالتالي فإن عملية إدارة المخاطر في البنوك تتسم بدرجة عالية من الأهمية والالتزام وتتعدد الأطراف المهتمة بالتركيز على إدارة المخاطر.

إن عملية إدارة المخاطر هي أحد مهام الإدارة التنفيذية وليس إدارة المراجعة الداخلية وقد تناولت منشورات ممارسة المعيار رقم 2100-3 (Practice Advisory, 2002) دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر وحددت وقوعه بين أربعة أدوار:[1]

1- لا دور لها.

2- مراجعة عملية إدارة المخاطر.

3- تقديم المساندة والمتابعة المستمرة لإدارة المخاطر.

4- إدارة وتنسيق عملية إدارة المخاطر.

كما أن دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر يتمثل في إدارة وتقييم مخاطر التشغيل بالبنك.[2]

كما يمكن[(3)] دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر يمكن أن يتم من خلال:

1- تقييم المخاطر التي تم اكتشافها خلال عملية المراجعة الداخلية والتقرير عن عملية التقييم إلى الإدارة التنفيذية أي لجنة المراجعة أو الاثنين معا.

2- تطوير خطة بشكل منتظم لتقييم المخاطر في البنك.

3- التصدي لقيادة أنشطة إدارة المخاطر عند ظهور في البنك.

4- تسهيل عملية تقييم المخاطر بواسطة أساليب التقييم الذاتي للمخاطر.

5- تقييم المخاطر المرتبطة بإدخال التكنولوجيا الحديثة ووقف هذه العملية إذا كانت المخاطر المرتبطة بها لا يمكن السيطرة عليها وتفوق المستويات المقبولة.

6- مساعدة الإدارة في تطبيق نموذج للمخاطر على مستوى البنك وتقييم المخاطر التشغيلية للبنك.

ويرى (د. عبد الحميد عقده، 2005م)[3] أنه يمكن توسيع دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر إلى ما يلي:

- إعداد دليل لمساعدة إدارة الشركة في تحديد المخاطر.
- مراجعة عملية إدارة المخاطر والتي تقوم بها إدارة الشركة.

---

[1] Boullard A, Corporate Governance in the financial Secter" New Ziland, 7 April Bis, PP1-7.

[2] د.محمد عبد الفتاح إبراهيم، "نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية"، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005م، القاهرة، ص ص 28، 77.

(3)

[3] Dana.H, and lany, R" Internal Audit and Organisational Governance" as cited in "Rescache Opportunities in internal Auditing the Institute of Internal Auditors Reseach Foundation, 2003, USA florida PP25.71.

– متابعة تنفيذ السياسات والإجراءات التي اعتمدها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في هذا الصدد، ومن ثم فإن الأمر يحتاج إلى إعداد صياغة لدور المراجع الداخلي.

ثانيا: دور المراجع الداخلي في الالتزام بالسياسات والإفـصاح

يعتبر الإفصاح عنصرا هاما في الحوكمة حيث يعكس الأوجه المختلفة لها، لهذا اعتبرته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2004) أحد مباديء الحوكمة، كما طالبت جميع التقارير والإصدارات المتعلقة بوضع إطار لمبادئ الحوكمة في مختلف الدول بضرورة الإفصاح عن المعلومات الهامة المتعلقة بالمركز المالي، وحقوق الملكية والسياسات المحاسبية والأحداث الجوهرية.

إذ يرى (عبد الحميد إبراهيم) أن المراجع الداخلي غير مسؤول بشكل مباشر عن الإفصاح للأطراف الخارجية لكنه مسؤول عن تقييم كفاية نظم المعلومات المحاسبية والإدارية التي توفر معلومات الإفصاح المالي للأطراف الخارجية.

إضافة على أنه هناك شق آخر للإفصاح يبرز فيه دور المراجع الداخلي وهو الإفصاح المتعلق باكتشافه لأي معلومات أو حقائق هامة يكون لعدم الإفصاح عنها أثرا جوهريا على عدم الفهم الصحيح للمعلومات التي يتم الإفصاح عنها حيث أثار دستور آداب وسلوك مهنة المراجعة الداخلية ذلك من خلال أنه يستلزم على المراجعين الإفصاح عن جميع الحقائق الهامة التي اطلعوا عليها التي يؤدي عدم الإفصاح عنها إلى تحريف التقارير عن الأنشطة محل الفحص كما ألزمت ورقة تحديد الموقف الخاصة بالإفصاح للجهات الخارجية المراجع الداخلي بضرورة إبلاغ الجهات المختصة سواءا القانونية أو التشريعية بأي مخالفات أو تجاوزات لا يتم الاستجابة لمعالجتها من قبل الإدارة.(IIA, 1988).[1]

وقد عرفت هذه الورقة هذا النوع من الإفصاح بأنه الإفصاح غير المصرح به من قبل المراجعين الداخليين عن المعلومات التي يحصلون عليها، والآراء التي يتوصلون غليها خلال أدائهم لواجباتهم المتعلقة بالممارسات المشكوك فيها كما أشارت دراسة لجنة إلى أن البعض يرى وجوب إعطاء المراجعين الداخليين سلطة

[1] Institutes of Internal Auditors (IIA) Whistle blouring position Paper USA Florida 1988, pp 1-4.

الإفصاح عن المعلومات إلى الجهات الرقابية خارج المنشأة بينما يرى البعض الآخر أن مثل هذا الإفصاح يضعف العلاقة المبنية على الثقة بين المراجع الداخلي والإدارة. (Basel 2004)[1].

المطلب الثالث: الممارسات السليمة في إدارة ومراقبة مخاطر التشغيل

سيتم التطرق إلى عشرة مبادئ صادرة عن لجنة بازل وهي عبارة عن مجموعة من الممارسات السليمة لإدارة ومراقبة مخاطر التشغيل.

1- المبدأ الأول: يتعين على مجلس الإدارة أن يكون على دراية بالسمات الرئيسية لمخاطر التشغيل بالبنك باعتبارها فئة متميزة من المخاطر المتعين إدارتها، وأن يقوم بالمصادقة على مراجعات دورية للإطار الخاص بإدارة مخاطر التشغيل في البنك. ويجب أن يتضمن هذا الإطار تعريفا عاما على نطاق المؤسسة لمخاطر التشغيل وأن يضع المبادئ الخاصة بكيفية تحديد وتقييم ومراقبة وتقليل مخاطر التشغيل والسيطرة عليها.

متطلبات تحقيقه: يجب على مجلس الإدارة أن يعتمد تطبيق إطار عام على نطاق المؤسسة لينص بوضوح على اعتبار أن مخاطر التشغيل هي مخاطر متميزة تؤثر على أمن وسلامة البنك، كما يتعين على مجلس الإدارة أن يزود الإدارة العليا بالإرشادات والتوجيهات الواضحة فيما يتعلق بالمبادئ المبينة في الإطار وأن يعتمد السياسات المماثلة لذلك التي تصنعها الإدارة العليا.

- يكون مجلس الإدارة مسؤولا عن إنشاء هيكل إداري قادر على تطبيق إطار إدارة مخاطر التشغيل الخاص بالبنك، وحيث أن الإدارة الفعالة لمخاطر التشغيل تعود في جانب منها إلى وجود ضوابط صارمة للرقابة الداخلية، فإنه يكون من الضروري على وجه خاص أن يقوم مجلس الإدارة بتحديد مستويات واضحة لمسؤوليات الإدارة والاختصاصات وإعداد التقارير.

وبالإضافة إلى ذلك يجب أن يكون هناك فصل في المسؤوليات ومستويات إعداد التقارير بين إدارة الرقابة ووحدات العمل المنتجة للعائدات، كما يتعين أن

[1] Basel, "Internal Audit in Banking Organisations and the Relation ship of the Supervisory Auditors with Internal and External Auditors" July, 2000, PP 1-19.

ينص الإطار علاوة على ذلك الوسائل الرئيسية التي تحتاجها المؤسسة لإدارة مخاطر التشغيل.

- يتعين على مجلس الإدارة أن يقوم بمراجعات منتظمة للإطار حتى يضمن قيام البنك بإدارة مخاطر التشغيل الناشئة عن المتغيرات في السوق الخارجي وغيرها من العوامل البيئية.

2- المبدأ الثاني: على مجلس الإدارة أن يضمن خضوع إطار إدارة مخاطر التشغيل الخاص بالبنك إلى عملية تقييم مستمرة ومراجعة شاملة وفعالة يقوم بها موظفون أكفاء ليس لديهم علاقة عمل بإدارة المخاطر ومؤهلون لمباشرة هذه المهمة، ويتعين ألا تكون إدارة المراجعة الداخلية مسؤولة بشكل مباشر عن إدارة مخاطر التشغيل.

متطلبات تحقيقه: يتعين أن يتوفر للبنك نظام فعال للمراجعة الداخلية وذلك للتحقق من فعالية تطبيق الإجراءات والسياسات التشغيلية، كما يتعين على مجلس الإدارة أن يتأكد من (سواء بشكل مباشر أو غير مباشر عبر لجنة المراجعة) تناسب نطاق وتيرة برنامج المراجعة مع المخاطر التي يواجهها البنك.

كما يجب أن يتحقق دوريا عن طريق المراجعة من فعالية تطبيق إطار مخاطر التشغيل في كل وحدات المؤسسة.

على مجلس الإدارة أن يضمن استقلالية إدارة المراجعة الداخلية إلى المدى الذي تتعلق فيه هذه الإدارة بمراقبة إطار إدارة مخاطر التشغيل غير أن هذه الاستقلالية يمكن أن تشوبها الشوائب إذا كانت إدارة المراجعة الداخلية مرتبطة بشكل مباشر بعملية إدارة مخاطر التشغيل ويمكن لإدارة المراجعة أن تقدم إسهامات قيمة للجهات المسؤولة عن إدارة مخاطر التشغيل ولكن يتعين ألا يكون لها بذاتها أية مسؤوليات مباشرة عن إدارة مخاطر التشغيل.

3- المبدأ الثالث:

يتعين أن تتولى الإدارة العليا التنفيذية المسؤولة عن تطبيق إطار إدارة مخاطر التشغيل الذي يقره مجلس الإدارة، ويجب أن يطبق الإطار على جميع وحدات المؤسسة البنكية وأن يكون الموظفون في كافة المستويات على دراية

بمسؤولياتهم فيما يتعلق بإدارة مخاطر التشغيل، كما يتعين على الإدارة العليا أيضا أن تتولى المسؤولية عن تطوير السياسات والطرق والإجراءات الخاصة بإدارة مخاطر التشغيل في كافة أنظمة البنك وأنشطته ومنتجاته.

متطلبات تحقيقه: يجب على الإدارة العليا ترجمة إطار إدارة مخاطر التشغيل العام الذي يضعه مجلس الإدارة في مجلس صورة سياسات ووسائل وإجراءات أكثر تحديدا يمكن تطبيقها والتحقق منها في مختلف وحدات العمل في حين أن كل مسؤول في أي مستوى من مستويات الإدارة يكون مسؤول عن مدى ملائمة وفعالية السياسات والوسائل والإجراءات والضوابط الرقابية في نطاق مسؤولياته، لذلك يتعين على الإدارة العليا أن تعين بوضوح حدود الصلاحيات المخولة والمسؤوليات ومستويات رفع التقارير حتى توضح حدود هذه المسؤولية، كما تتضمن هذه المسؤولية ضمان توفر الموارد الضرورية لإدارة مخاطر التشغيل بفعالية، إضافة على ذلك يجب أن تقوم الإدارة العليا بتقييم مدى ملائمة طريقة الإشراف على إدارة المخاطر على ضوء المخاطر اللازمة سياسة وحدة العمل وأن تضمن إبلاغ كافة الموظفين بحدود مسؤولياتهم.

على الإدارة أن تتأكد من قيام البنك بأنشطته بواسطة موظفين أكفاء تتوفر فيهم الخبرة الضرورية والقدرات الفنية وأن الموظفين المسؤولين على متابعة وتطبيق سياسة المخاطر بالمؤسسة يتمتعون بصلاحيات مستقلة عن وحدات العمل التي يشرفون عليها، كما يجب على الإدارة أن تضمن إبلاغ سياسة البنك المتعلقة بإدارة مخاطر التشغيل بوضوح إلى كافة الموظفين على كافة المستويات في وحدات العمل التي قد تتعرض لمخاطر تشغيل جوهرية.

- يتعين على الإدارة العليا ضمان ملاءمة سياسات مكافآت العاملين بالبنك مع قدرته على تحمل المخاطر.

- يجب إعطاء اهتمام خاص بجودة ضوابط التوثيق ولممارسات إجراء المعاملات ويجب أن توثق السياسات والوسائل والإجراءات المتعلقة بهذه التقنيات بصورة جيدة وأن توزع على كافة الموظفين المعنيين.

4- المبدأ الرابع:

يجب على البنوك وضع تعريف وتقييم لمخاطر التشغيل الملازمة لمنتجاتها وأنشطتها والعمليات المتعلقة بمعالجة المنتجات وأنظمتها.

كما يجب عليها أيضا ضمان خضوع كافة اوجه مخاطر التشغيل في المنتجات الجديدة والأنشطة والأنظمة وطرق العمل لتقييم واف قبل طرحها.

متطلبات تحقيقه: يجب على إدارة المخاطر في البنوك الاخذ في الاعتبار كل من العوامل الداخلية (مثل مدى تعقد هيكل البنك وطبيعة انشطته وكفاءة الموظفين وتغيرات المؤسسة وعدد الموظفين) والعوامل الخارجة (مثل التغيرات في الصناعة المصرفية والتطورات التقنية) التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على تحقيق أهداف البنك، وبالإضافة إلى تحديد المخاطر المحتملة فانه يتعين على البنوك ان تقيم احتمالات مواجهتها لهذه المخاطر.

كما تسمح فعالية تقييم المخاطر للبنوك بفهمها بصورة أفضل واستهداف موارد إدارة المخاطر بالصورة الأكثر فعالية.

5- المبدأ الخامس:

يجب على البنوك إيجاد طريقة لضمان استمرار تقييم المستوى المقدر لمخاطر التشغيل والاحتمالات المادية للتعرض للخسائر ويجب أن تكون هناك تقارير منتظمة بشأن المعلومات ذات الصلة تدفع للإدارة العليا ومجلس الإدارة بحيث تدعم الإدارة التفاعلية لمخاطر التشغيل.

متطلبات تحقيقه:

- من الضروري وجود عملية متابعة فعالة لكفاية إدارة مخاطر التشغيل.
- يتعين على البنك أن يحدد مؤشرات يمكن التكهن بموجبها بالخسائر المستقبلية والمعروفة بمؤشرات المخاطر الرئيسية أو مؤشرات الإنذار المبكر.
- يتعين أن تعكس إدارة مخاطر التشغيل وتيرة مراقبة المخاطر المعنية وطبيعة ووتيرة التغيرات في البيئة التشغيلية.
- يتعين أن تتلقى الإدارة العليا تقارير منتظمة من كل من وحدات العمل وإدارات التدقيق الداخلي.

6- المبدأ السادس:

يجب أن تتوفر لدى البنوك سياسات وطرق وإجراءات للسيطرة على مخاطر التشغيل الجوهرية والعمل للحد منها وتخفيف آثارها، كما يجب على البنوك أن تعمل على تقييم جدول اعتماد استراتيجيات بديلة لتحديد المخاطر والسيطرة عليها وأن تعدل من المستوى المقدر لمخاطرها التشغيلية باستخدام الإستراتيجيات المناسبة على ضوء مدى قدرتها الكلية على تحمل المخاطر.

متطلبات تحقيقه: يجب أن تصمم أنشطة الرقابة بحيث تكون قادرة على مراقبة مخاطر التشغيل التي يحددها البنك، ويتعين على البنك أن يقرر المدى الذي يمكن أن يذهب إليه في استخدام إجراءات السيطرة وغيرها من التقنيات المناسبة أو أن يتحمل المخاطر كما يتعين على البنك أن يضع طرق وإجراءات للسيطرة على المخاطر وأن يتوفر لديه نظام يضمن التوافق مع مجموعة السياسات الداخلية الموثقة المتعلقة بنظام إدارة المخاطر.

- يتطلب النظام الفعال للرقابة الداخلية أيضا وجود فصل في الواجبات بحيث لا يكلف الموظفون بأية مسؤوليات مكن أن تؤدي إلى حدوث تضارب في المصالح.
- يتعين على البنوك النظر إلى أدوات الحد من المخاطر كالتأمين باعتبارها مكملة وليست بديلة عن الرقابة الداخلية الشاملة لمخاطر التشغيل.
- يتعين على البنوك كما سبقت الإشارة إليه أن تضع خططا للطوارئ لاستئناف الأعمال بعد وقوع المخاطر.
- يمكن التقليل من حجم المخاطر التي تواجهها المؤسسات المالية بتحويل بعض الأنشطة إلى آخرين لديهم خبرات وقدرات أكبر على إدارات المخاطر المتعلقة بأنشطة العمل المتخصصة ولكن يجب على البنوك أن تضع سياسات سليمة لإدارة المخاطر المرتبطة بأنشطة تزويد خدمة العمليات المصرفية.
- يتعين على البنوك بناءا على أهمية وخطورة الأنشطة أن تدرك التأثير المحتمل على عملياتها وعملائها الذي يمكن أن يترتب على أي قصور محتمل في الخدمات التي تقدم من قبل طرف ثالث أو الخدمات ما بين المجموعات، ويشمل ذلك الأعطال التشغيلية وأي أعطال محتمل في الأعمال أو إخفاق من جانب أطراف

خارجية، ويتعين على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية التأكد بأن التوقعات والالتزامات الخاصة بكل طرف محددة بوضوح ومفهومة وقابلة للتطبيق.

عندما تكون المخاطر جوهرية يتعين أن يتسم قرار الاحتفاظ جزء معين من المخاطر أو التأمين عليها بالشفافية داخل البنك وأن يكون متسقا مع الإستراتيجية العامة للبنك وقدرته على استيعاب المخاطر.

7- المبدأ السابع:

يجب أن تكزن لدى البنوك خطط للطوارئ ومواصلة الأعمال لضمان استمرارية قدرتها على العمل ولتقليل الخسائر حال مواجهة أي توقف عن العمل.

متطلبات تحقيقه: يتعين على البنوك أن تحدد الآليات البديلة لاستئناف الخدمة في حال أي توقف ويجب توجيه اهتمام خاص للقدرة على استرجاع السجلات الإلكترونية والمادية الضرورية لاستئناف الأعمال.

- يتعين على البنوك أن تقوم بمراجعات دورية لخطط الطوارئ ومواصلة الأعمال حتى تكون متسقة مع العمليات الجارية للبنك وخططه الإستراتيجية ويجب علاوة على ذلك إخضاع الخطط لاختيارات دورية لضمان قدرة البنك على تنفيذها في حالة التعرض لموقف خطير في الأعمال.

8- المبدأ الثامن:

يتعين على الجهات الإشرافية أي تتأكد من أن كافة البنوك والمؤسسات المالية الخاضعة لرقابتها بغض النظر عن حجمها، يتوفر لديها إطار فعال لتحديد وتقييم ومراقبة والحد من مخاطر التشغيل الجوهرية والسيطرة عليها وذلك من خلال منهج شامل لإدارة المخاطر.

متطلبات تحقيقه: يتعين على الجهات الإشرافية أن تطالب البنوك بتوفر أطر لإدارة مخاطر التشغيل بحيث تتسق مع حجم ودرجة التعقيد في مخاطر التشغيل التي تواجهها.

9- المبدأ التاسع:

يتعين على الجهات الإشرافية أن تجري تقييما منتظما سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، سياسات البنوك وإجراءاتها وممارستها فيما يتعلق بمخاطر التشغيل

وعلى الجهات الإشرافية أيضا أن تتأكد من وجود آليات مناسبة لإعداد التقارير بما يسمح بأن تكون على دراية بالتطورات الجارية في البنوك.

متطلبات تحقيقه: يجب أن يتضمن التقييم المنتقل لمخاطر التشغيل الذي تقوم به الجهات الإشرافية مراجعة الآتي:

- كرق البنوك في تقييم كفاية رأس المال لمخاطر التشغيل بالتناسب مع حجم المخاطر وطرق تقييمها للأهداف الداخلية لرأس المال إذا دعت الحاجة.
- فعالية طرق إدارة المخاطر والبيئة العامة للرقابة فيما يتعلق بمخاطر التشغيل.
- أنظمة البنوك الخاصة بالمتابعة وإعداد التقارير بشأن مخاطر التشغيل بما في ذلك البيانات المتعلقة بخسائر التشغيل وغيرها من مؤشرات الخسائر المحتملة.
- إجراءات البنوك السريعة لتصحيح حوادث مخاطر التشغيل والتعرض لها.
- نظم الرقابة الداخلية والمراجعة لضمان سلامة الطرق العامة لإدارة مخاطر التشغيل.
- جودة وشمولية خطط الطوارئ ومواصلة الأعمال.

في الحالات التي تكون فيها البنوك جزءا مجموعة مالية، يتعين على الجهات الإشرافية أن تسعى لضمان وجود إجراءات تضمن إدارة المخاطر التشغيلية بطريقة ملائمة ومتكاملة في كل أقسام المجموعة.

كما سيكون من الضروري عند إجراء هذا التقييم التعاون وتبادل المعلومات مع جهات إشرافية أخرج وفقا للإجراءات المقررة ومن الممكن أن تلجأ الجهات الإشرافية إلى الاستعانة بمدققين خارجيين لإجراء مثل هذا التقييم.

10- المبدأ العاشر:

يتعين على البنوك أن تقوم بعمليات وافية من الإفصاح العام حتى تمكن المتعاملين في السوق من تقييم منهجها في إدارة مخاطر التشغيل ويوضح الشكل التالي تصنيف مبادئ إدارة مخاطر التشغيل الفعالة.

متطلبات تحقيقه: يجب أن يتناسب حجم الإفصاح مع حجم ومدى تعقد عمليات البنك إضافة إلى حاجة السوق إلى مثل هذه المعلومات.

حتى الآن لم تحدد لجنة بازل مجال الإفصاح عن مخاطر التشغيل بصورة واضحة لسبب رئيسي يعود إلى أن البنوك ما زالت في طور إعداد طرق تقييم مخاطر التشغيل.

وعلى الرغم من ذلك تعتقد اللجنة أنه يتعين على أي بنك أن يفصح عن إطاره الخاص بإدارة مخاطر التشغيل بالصورة التي تمكن المستثمرين والأطراف ذات العلاقة من الحكم على قدرة البنك على تحديد وتقييم ومراقبة مخاطر التشغيل والسيطرة عليها.

خلاصة الفصل :

من خلال دراسة هذا الفصل تبين تنوع المخاطر التي تواجهها البنوك التجارية عند قيامها بالعمليات المصرفية .

فزيادة على المخاطر المرتبطة بالتشغيل و المخاطر العامة ومخاطر البلد، فان البنوك يمكن أن تتحمل مخاطرا أخرى تؤثر على الثنائية عائد-مخاطرة.

لذلك كان لزاما على البنوك التجارية إدارة هذه المخاطر بصفة سليمة وفعالة للتحكم فيها والتقليل من حدتها بهدف الحفاظ على استقرار وضعيتها المالية ومن ثم النظام المصرفي ككل.

إن الدراسة سالفة الذكر تفتح الأفاق أمام تحليل أوسع لأساليب التحكم في المخاطر المرتبطة بمخاطر التشغيل، حيث يعد نظام الرقابة الداخلية احد أهم هذه الأساليب والذي سيتم التطرق إليه بالتفصيل في الفصل الثاني.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لنظام الرقابة الداخلية

وخصوصياته في البنوك التجارية

تمهيد :

نجم عن كثرة وتنوع المخاطر التي تواجهها البنوك عند قيامها بالعمليات المالية ضرورة إيجاد وتبني سبل من شانها أن تساعدها في التحكم في هذه المخاطر، أين يعتبر نظام الرقابة الداخلية أهم هذه السبل كونه يساعد البنك في التحكم في نشاطاته وفعالية عملياته ويضمن الاستخدام الأمثل لمختلف موارده.

وبغية إثراء هذا الموضوع من مختلف جوانبه، يتم تقسيم الفصل الثاني إلى ثلاثة مباحث :

يتناول المبحث الأول مدخلا إلى نظام الرقابة الداخلية، وذالك بتسليط الضوء على أهم التعاريف المقدمة لهذا النظام وأهدافه والوسائل المستخدمة في وضعه كما يتم التطرق إلى المراحل والتقنيات المستخدمة في تقييم النظام، ليتم في الأخير دراسة المبادئ الأساسية التي يرتكز عليها.

ويخصص المبحث الثاني إلى دراسة معمقة وتحليلية لمختلف المكونات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية، بدءا من البيئة الرقابية فتقييم المخاطر ثم الأنشطة الرقابية ونظام المعلومات والاتصال إلى القيادة.

وتماشيا مع موضوع البحث، يتم التطرق في المبحث الثالث إلى إجراءات نظام الرقابة الداخلية، وكذا من المهم معرفة أساسيات نظام الرقابة الداخلية الفعال والمحددات التي تقف في طريق هذا النظام، ليتم في الأخير دراسة العلاقة بين نظام الرقابة الداخلية وإدارة مخاطر التشغيل.

المبحث الأول:

مدخل إلى نظام الرقابة الداخلية

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى أهم التعاريف التي أعطيت لنظام الرقابة الداخلية وأهدافه والوسائل المستخدمة لوضعه وكيفية تقييمه، إضافة إلى دراسة المبادئ الأساسية التي يجب أن تتوفر في كل نظام رقابة داخلية.

المطلب الأول: ماهية نظام الرقابة الداخلية

إن أول ظهور لنظام الرقابة الداخلية كان في سبعينيات القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية على أثر فضيحة Watergate حيث تبنى الكونغرس الأمريكي سنة 1977 قانونا سمي باتفاقية الممارسات الجانبية المشبوهة، والذي يلزم المؤسسات الأمريكية بوضع أنظمة للرقابة الداخلية حيث تساعدها على التحكم في المخاطر التي تواجهها، ثم انتشر استخدامه في الدول الأوروبية[1].

أما في المجال البنكي، فقد نصت لجنة بازل على وجوب حرص السلطات النقدية وتأكدها من وضع البنوك أنظمة للرقابة الداخلية تتأقلم مع طبيعة واتساع العمليات التي تقوم بها بهدف ضمان سلامة النظام المصرفي[2].

الفرع الأول: تعريف نظام الرقابة الداخلية

تعددت التعاريف التي اهتمت بنظام الرقابة الداخلية بسبب التطور الذي عرفه واختلاف المعرفين له إلا أننا سنورد مجموعة من التعاريف الأكاديمية التي يمكن اعتمادها والأخذ بها.

1- تعريف منظمة الخبراء المحاسبين والمحاسبين المعتمدين الفرنسية:

نظام الرقابة الداخلية هو مجموعة الضمانات التي تساعد على التحكم في المؤسسة من أجل تحقيق الهدف المتعلق بضمان الحماية والإبقاء على الأصول ونوعية المعلومات، وتطبيق تعليمات الإدارة وتحسين الأداء، ويبرز ذلك بالتنظيم وتطبيق طرق وإجراءات نشاطات المؤسسة من أجل الإبقاء على دوام العناصر السابقة[1].

---

(1) Hong Thai, N, Le Contrôle Interne: Mettre hors Risques Ed L'harmattan, Paris, mai 2000, P91.

2 Comité de Bale, Principes Fondamentaux Pour un Contrôle Bancaire effecace, Septembre 1997, P27.

)1 Clionnel et V.Gerard Audit et Contrôle Intern Aspects Financieé, Opération et Stratégique, Dalloze, 04 eme édition, Parie, 1992, P35.

2- تعريف اللجنة الاستشارية للمحاسبين البريطانيين:

تتكون الرقابة الداخلية من مجموعة أنظمة الرقابة المالية وغيرها، الموضوعة من طرف الإدارة من أجل إدارة أعمال المؤسسة بكيفية منظمة وفعالة ضمان احترام سياسات التسيير، حماية الأصول وضمان الصحة والوضعية الكاملة للمعلومات المسجلة بقدر الإمكان[1].

3- تعريف لجنة طرق المراجعة المنبثقة عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين:

تشمل الرقابة الداخلية الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والمقاييس المتبعة في المؤسسة بهدف حماية أصولها وضبط ومراجعة البيانات المحاسبة والتأكد من دقتها ومدى الاعتماد عليها وزيادة الكفاءة الإنتاجية وتشجع العاملين للتمسك بالسياسات الإدارية الموضوعة[2].

4- تعريف الهيئة الدولية لتطبيق المراجعة:

طبقا لنص المعيار الدولي رقم "400" الخاص بالرقابة الداخلية: "يحتوي نظام الرقابة الداخلية على الخطة التنظيمية، مجموع الطرق والإجراءات المطبقة من طرف الإدارة، بغية دعم الأهداف المرسومة لضمان إمكانية السير المنظم والفعال للأعمال".

هذه الأهداف تشتمل على احترام السياسة الإدارية حماية الأصول، الوقاية أو اكتشاف الغش والأخطاء تحديد مدى كمال الدفاتر المحاسبة وكذلك الوقت المستغرق في إعداد المعلومات المحاسبة وكذلك الوقت المستغرق في إعداد المعلومات المحاسبة ذات المصداقية[3].

وفي سنة 1992 عرف نظام الرقابة الداخلية من طرف منظمة "COSO" في مرجعها المعنون بـ: The Internal Control Integrated Framework بأنه:

" سيرورة موضوعة من طرف مجلس الإدارة والمسيرين والمستخدمين في المؤسسة موجهة للحصول على ضمان كاف حول تحقيق الأهداف التالية:

- التحقيق الأمثل للعمليات.

[1] Renard J, Thecerie et Pratique de l'audit Interne Ed D'organisation, Paris, 2002, P118.

[2] خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات من الناحية النظرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1999، ص 228.

[3] فتحي رزق السوافيري وآخرون، الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية والجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 12.

- نزاهة المعلومات المالية.
- مطابقة القوانين والتشريع المعمول به[1].

الفرع الثاني: أهداف نظام الرقابة الداخلية

من خلال التعاريف السابقة لنظام الرقابة الداخلية يمكن تلخيص الأهداف المراد تحقيقها من هذا النظام عامة فيما يلي:

1- حماية أصول المؤسسة:

تعتبر حماية أصول المؤسسة من أهم الأهداف التي يسعى نظام الرقابة الداخلية إلى تحقيقها وذلك من خلال فرض حماية مادية ومحاسبية لجمع عناصر الأصول من الاستغلال غير المشروع وسوء الاستخدام أو الضياع أو الاختلاس سواء كان بسوء نية أو حسن نية[2].

2- ضمان صحة ودقة المعلومات:

يعمل هذا الهدف على زيادة درجة المصداقية والثقة في المعلومات، وبالتالي زيادة درجة الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات لأن ضمان نوعية المعلومات المحاسبية الواردة في القوائم المالية يؤدي إلى زيادة درجة الثقة فيها[3].

3- تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام موارد المؤسسة:

تهدف الإجراءات الرقابية المطبقة في المؤسسة إلى زيادة درجة الفعالية وضمان الاستعمال الأمثل للمواد المتاحة، وذلك باتخاذ قرارات داخلية سليمة بناء على مصداقية ودقة المعلومات والبيانات المتوافرة، بمعنى تنمية وتشجيع الكفاءة التشغيلية في عمليات الوحدة[4].

4- احترام السياسات الإدارية والالتزام بها:

تتم بلورة أهداف المؤسسة إلى مجموعة من السياسات والخطط والإجراءات المتكاملة التي تشمل كافة جوانب المؤسسة، ويتم إبلاغها إلى منفذي العمليات المختلفة عبر المستويات الإدارية من خلال إصدار أوامر كتابية أو شفوية تقضي

[1] Peltier F, La Corporate Govermance: Au Secours dus Conseils D'administration, Ed Dunad, Paris, 2004.P89.
[2] محمد التهامي طواهر ومسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات، الإطار النظري والممارسات التطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2005، ص90.
[3] عبد الفتاح محمد الصحن وفتحي رزق السوافيري، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص135.
[4] محمد التهامي طواهر ومسعود صديقي، مرجع سابق، ص ص 89-92.

الامتثال لها والالتزام بها وهذا من شأنه أن يكفل للمؤسسة تحقيق أهدافها المرسومة.

إن تشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية وتطبيق أوامر الجهة المديرة، يسمح للإدارة بمتابعة تنفيذ الخطة الموضوعة، وتقييم الأداء في الوحدات للتأكد من أن التنفيذ يسير وفقا للبيانات الموضوعة، كذلك التعرف على مدى تحقيق الأهداف المرسومة والكشف عما يقع من انحرافات وتلاعبات وما قد يكون في الأداء من قصور وذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.[1]

الفرع الثالث: عناصر النظام المتكامل للرقابة الداخلية

إن بناء نظام رقابة داخلية سليم هو أحد التحديات التي تواجه الإدارة انطلاقا من مسؤولياتها وأهدافها التي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال هذا النظام، وقد كان الاختلاف في طبيعة واحتياجات المؤسسات، والنطاق الجغرافي الذي تعمل فيه والظروف والمشكلات الخاصة بكل منه، سببا رئيسيا في صعوبة صياغة وتصميم نظام رقابة داخلية موحد يمكن تطبيقه في جميع المؤسسات.

وقد جاء التقرير الخاص بالرقابة الداخلية الذي وضعته لجنة إجراءات المراجعة المتفرعة من المعهد الأمريكي للمحاسبين في العام 1949 تطبيقا عمليا في هذا الاتجاه، حيث حدد بنية النظام المتكامل للرقابة الداخلية في مجموعة من العناصر الأساسية، تفاصيلها على النحو التالي:

أولا: خطة تنظيمية سليمة

إن التطور في حجم المؤسسات واتساع نطاق عملياتها وتعقدها في العصر الحديث جعل من الصعب على الإدارة أن تمارس الإشراف الشخصي المباشر على العمليات والأفراد والأنشطة بكفاءة وفاعلية، وبالتالي أصبح من الضروري أن تعمل على بناء خطة تنظيمية مناسبة تكفل تفويض سليم للاختصاصات وتحديد واضح للمسؤوليات والواجبات.

وتتسع الخطة التنظيمية أو يتم تركيزها طبقا لحجم المؤسسة، والمدى الذي تنفصل فيه عملياتها جغرافيا وعدد الشركات التابعة لها إن وجدت، وعوامل أخرى

[1] مصطفى عيسى خضير، المراجعة، المفاهيم والمعايير والإجراءات، مطابع جامعة الملك سعود، الطبعة الثانية، المملكة العربية السعودية، 1996، ص202.

تتعلق بكل منشأة على حدى، ولاشك أن أي خطة تنظيمية سليمة إنما تتوقف على بساطتها وسهولة فهمها إلى المدى الذي تكون فيه هذه البساطة مفيدة من وجهة نظر اقتصادية، كما تتوقف على مرونتها إلى الدرجة التي تكون فيها هذه المرونة كافية لمقابلة التوسعات والتطورات المستقبلية أو أية ظروف غير متوقعة كما تتوقف على الدقة والوضوح في خطوط السلطة والمسؤولية.

وبصورة عامة فإن تحقيق الخطة التنظيمية للأهداف الرقابية بكفاءة وفاعلية تتطلب تحقيق مطلبين أساسين هما:

الاستقلال التنظيمي للإدارات:

العامل الهام والمؤثر في أية خطة تنظيمية هو الاستقلال التنظيمي بين الإدارات التي تنفذ الأعمال والإدارات التي يعهد إليها الاحتفاظ بالأصول والأموال من ناحية والإدارات التي تقوم بمهمة المحاسبة عن تلك الأعمال والأصول وحفظ السجلات من ناحية أخرى.

وبالرغم من أن الاستقلال التنظيمي يتطلب الفصل بين الإدارات، إلا أن هذا الفصل يجب أن لا يؤدي إلى إقامة الحواجز التي تمنع التنسيق وتبادل الرأي والمشورة، وتعرقل تدفق العمل بصورة طبيعية وسلسة، بل على العكس فإن عمل جميع الإدارات يجب أن يتكامل وينسق في إطار من التعاون يؤدي إلى تدفق منتظم للعمل وتحقيق الأهداف والسياسات الإدارية المخططة والارتقاء بالكفاية الإنتاجية الكلية للأعمال.

2- التحديد الواضح للاختصاصات والمسؤوليات:

إن تحديد ووضوح اختصاصات ومسؤوليات كل إدارة أو قسم وفرع داخل التنظيم دون لبس أو غموض أو تداخل أو تعارض يعتبر المحدد الثاني لتنفيذ الأعمال بكفاءة وفاعلية بما يتفق مع المتطلبات المقررة في سياسات الإدارة العليا.

إن التحديد الواضح والصريح للاختصاصات والمسؤوليات يستلزم أن تكون مدونة إما في صورة دليل تنظيمي أو كتيب أو لائحة تنظيمية داخلية ومتاحة لجميع الأطراف المعنية كما يجب الفصل بين المسؤوليات المتعرضة أو المزدوجة بقدر الإمكان.

فعلى سبيل المثال يجب أن لا يكون أمين الصندوق مسؤولا عن الاحتفاظ بدفتر النقدية، أو أن يكون أمين المخازن مسؤولا عن إدارة وسجلات المخزون وهكذا[1].

فالقاعدة الأساسية في هذا السياق هي فصل السجل عن الأصل، أي أن يعهد بالمحافظة على الأصل لشخص أو أشخاص وأن يعهد بالسجلات لشخص أو عدة أشخاص.

ثانيا: وصف دقيق للوظائف

إن كفاية نظام الرقابة الداخلية لا يتوقف على مجرد إعداد خطة تنظيمية سليمة فحسب، وإنما يتعدى ذلك إلى إعداد توصيف دقيق للوظائف التي تشملها هذه الخطة، باعتباره الأساس الذي يتوقف عليه اختيار الأفراد بالكفاءة والقدرة التي تتناسب مع أعباء المسؤوليات والسلطات المفوضة وهذا يتطلب تحليل شامل لوظائف المشروع المختلفة وتوصيف دقيق لها وتحديد المؤهلات العلمية والعملية التي يجب توافرها في من يشغلها.

ولا يتوقف الوصف الدقيق للوظائف على اختيار العاملين وإنما يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية وبالتالي يتمكن من وضع برامج تدريبية مخططة بما يكفل أداء العامل أو الموظف لمهام وظيفة بطريقة اقتصادية وكفاية أكبر في حدود الأنظمة والإجراءات الموضوعة ودون أن يؤدي ذلك إلى النيل من الطاقات الفردية للعاملين بالمروع على التصرف والتفكير والاجتهاد[2].

ثالثا: نظام متطور للعاملين مبني على قواعد سليمة للاختيار والتعيين

إن إعداد خطة تنظيمية سليمة، وإعداد صف دقيق للوظائف قد تبقى حبرا على ورق ودون فائدة، إذا لم تجد لها ترجمة فعلية على أرض الواقع وذلك باختيار أفضل الأشخاص الذين تتوافر فيهم الصفات والمؤهلات والخبرات العلمية والعملية المحددة أصلا لذلك فإن وجود نظام متطور للعاملين يحدد شروط وآليات الاختيار والتعيين والترقية، يمثل أحد المرتكزات الأساسية لدعم نظام الرقابة الداخلية

[1] المعهد الأمريكي للمجلس AICPA, Stutement en Auditing Standards N° 01 OP CIT, ص6، ص14

[2] عبد الفتاح الصحن، مبادئ وأسس المراجعة علما وعملا، مؤسسة شباب الجامعة، 1971، ص 141.

بالمؤسسة ويضمن اختيار أفضل الكفاءات للقيام بالمسؤوليات والسلطات المفوضة لها بكفاءة وفاعلية.

تتطلب إجراءات الاختيار والتعيين السليمة القيام بزادة مساحة التحدي والتدقيق عن شاغلي الوظائف الحساسة والوظائف التي تتطلب قدرا من الأمانة والسمعة.

ويعتبر التأمين ضد خيانة الأمانة في مثل هذه الحالات أمرا يدعم الرقابة الداخلية.

رابعا: معايير سليمة للأداء

يعتبر وجود هذه المعايير ضروريا لإرساء نظام رقابة جيد، حيث تستخدم كأساس للحكم على مدى سلامة أداء الاختصاصات المفوضة لكل فرد وتحديد مجالات القصور والضعف واتخاذ الإجراءات المصححة بما يكفل تحقيق أقصى كفاية إنتاجية ممكنة والسير بالسياسات الإدارية في الطريق المرسوم.

ومن هنا نجد أن الأمر لا يقتصر على وضع معايير للأداء فحسب، وإنما يجب أن يتعداه إلى مراجعة هذا الأداء بصورة مستمرة وعلى جميع المستويات والذي يمكن أن يتم بأحد الطرق التالية:

1- عن طريق موظفين آخرين، كأن يقوم موظف بمراجعة عمل زميله في حالة كون أن عمل أحدهما يكمل عمل الآخر.

2- قيام المشرفين بمراجعة عمليات الموظفين التابعين لهم.

3- نظام جيد للتقارير توفر للإدارة معلومات مفيدة تمكن من الكشف عن نقاط الضعف والتصور في سلسلة المسؤولية.

4- استخدام أدوات ووسائل رقابية خاصة مثل التكاليف المعيارية والميزانيات التقديرية ودراسة الزمن والحركة[1].

خامسا: إدارة للمراجعة الداخلية

لقد أصبح وجود قسم أو إدارة للمراجعة الداخلية عنصر أساسيا وفعالا من عناصر النظام السليم للرقابة الداخلية، وقد تطورت مهمة إدارة المراجعة الداخلية

[1] المعهد الأمريكي المحاسبي، تقرير لجنة إجراءات المراجعة الخاصة.، ص14.

لتتعدى حدود مراجعة دقة البيانات المحاسبة والتأكد من عدم وجود سرقة أو اختلاس أو تلاعب في أصول المؤسسة، حيث امتدت لتشمل دراسة وتقويم الخطط والسياسات والتحقق من تطبيق كافة الإجراءات واللوائح والسياسات المحددة بمعرفة الإدارة إضافة إلى فحص وتقويم مجمل نظم الرقابة الداخلية وكفاءة الوحدات التنظيمية بالمؤسسة وتقديم التوصيات بهذا الشأن إلى الإدارة العليا.

إن هذه المسؤولية الهامة للمراجعة الداخلية تتطلب توفير الاستقلال التنظيمي لهذه الإدارة من خلال تبعيتها إلى أعلى جهة تنظيمية بالمؤسسة، إضافة إلى تزويدها بالكفاءات المهنية والأخلاقية وتوفير التدريب المناسب، كل ذلك من أجل تمكينها من القيام بالمهام الموكلة لها على أكمل وجه.

وإيمانا بأهمية المراجعة الداخلية وحتى تتمكن من أداء مهامها على الوجه المطلوب قام معهد المراجعين الداخلين بإعداد معايير للمراجعة الداخلية يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- الاستقلال: وهو يقضي بأن تكون إدارة المراجعة الداخلية مستقلة، وأن تتبع إلى السلطة التنفيذية العليا.

2- الكفاءة المهنية: وهو يعني أن تتوفر في أفراد إدارة المراجعة الداخلية التأهيل العلمي والعملي والتدريب اللازم.

3- نطاق العمل بحيث يشمل كافة عمليات المؤسسة.

4- تنفيذ العمل: وذلك من خلال خطط وبرامج واضحة الأهداف والمعالم.

5- الإشراف: على إدارة المراجعة الداخلية.

سادسا: برامج تدريب العاملين

تلعب البرامج التدريبية دورا هاما في فاعلية الرقابة الداخلية من حيث تنمية مهارات وأداء العاملين في تطبيق السياسات والإجراءات المحددة، وزيادة القدرة على الإبداع والابتكار وهو ما يسهم في زيادة الفاعلية والكفاية الإنتاجية.

وبصورة عامة تتجلى أهمية التدريب في عدة أسباب أهمها:

1- يحافظ على بقاء المهارات الحيوية داخل المؤسسة حتى في حالة ترك الموظف الرئيسي.

2- تحافظ على بقاء مستويات العمل على حالها أو تحسينها بطريقة تحق أقصى منفعة ممكنة.

3- ينمي المهارات الإدارية داخل المؤسسة.

4- تكوين مستودع للمهارات بالمؤسسة وهو ما يوفر المرونة في العمل والعاملين[1].

وتتنوع طبيعة وظروف برامج التدريب التي تستخدمها المؤسسات وفقا لظروف ومتطلبات كل مؤسسة بما يخدم أهدافها، وبصورة عامة يعتبر أسلوب التدريب أثناء العمل من أكثر الأساليب شيوعا واستخداما، وهو ما يتعلق بجعل الشخص يتعلم الوظيفة أو العمل بالأداء الفعلي أثناء العمل سواء من خلال الرؤساء أو الموظفين الكبار أو المتخصصين[2].

المطلب الثاني: تقييم نظام الرقابة الداخلية

لقد ورد في تعليمات لجنة بازل (Basel September 98) المتعلقة بالإطار العام لتقييم أنظمة الرقابة الداخلية تحت عنوان "دور ومسؤولية المدقق الخارجي" أنه على الرغم من أن المدققين الخارجيين ليسوا جزءا من المؤسسة البنكية، وبالتالي ليسوا جزءا من نظام الرقابة الداخلية إلا أن لهم تأثيرا مهما على نوعية الرقابة الداخلية خلال قيامهم بأنشطة التدقيق، ومن ضمن ذلك المناقشات مع الإدارة والتوصيات بتحسين أنظمة الرقابة الداخلية حيث يزود المدقق الإدارة بتعليمات جوهرية بشأن فعالية نظام الرقابة[3].

أما بالنسبة للمدقق الداخلي فإن تقييم نظام الرقابة الداخلية يسمح له بفحص كل المعلومات ومعرفة مدى التحكم في العمليات وكذا الرفع من فعالية الإجراءات الموضوعة للوصول إلى تحقيق أهداف هذا النظام والزيادة من فعاليته[4].

كما يستخدم المدققون عدة أدوات لتقييم نظام الرقابة الداخلية وإعطاء حكم حول فعاليته وفي غالب الأحيان يمزج المدقق عدة تقنيات للوصول إلى تحقيق

[1] كارن لانز، الدليل العملي في توظيف وإدارة الأفراد، دار الفجر للنشر والتوزيع، ترجمة فؤاد هلال، 1995، ص69.
[2] ديسلو جاري، سياسات الإدارة، المبادئ والتطبيقات الحديثة، تعريب عبد القادر محمد عبد القادر ودرويش مرعي، تقديم سلطان بن محمد بن علي سلطان، دار المريح الريان، ص417.
[3] عبد الفتاح الصحن وآخرون، المراجعة الخارجية (موضوعات متخصصة) الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2001، ص ص 187-188.
[4] Triey-Dubusson, S L'audit, Ed la découverte, Belgique, 2004, P54.

أهدافه المسطرة وسيتم التطرق في هذا العنصر إلى أهم الأساليب المعتمدة في ذلك.

الفرع الاول: مراحل تقييم نظام الرقابة الداخلية

يعتبر تقييم نظام الرقابة الداخلية من المراحل الرئيسية التي يقوم بها المراجع والذي يسعى إلى فهم واستيعاب نظام المعلومات والرقابة الداخلية للبنك.

وكذا إعداد برنامج الاختبارات من أجل التحقق من صحة عمل النظام.

وتتمثل طرق تقييم نظام الرقابة الداخلية فيما يلي:

أولا: وصف الأنظمة

قبل الحكم على نظام الرقابة الداخلية يكون فهمها من طرف المراجع أمرا حتميا من أجل السماح له بالحصول على فهم جيد لمحيط معالجته للمعلومات ولابد على المدقق أن يوم بسلسلة من الاختبارات للتأكد من أن إجراءات الرقابة الداخلية تطبق بطريقة مستمرة وبفعالية[1].

وفي مرحلة وصف الأنظمة فإن المراجع يعبر عن مسار المعلومات المجمعة في المرحلة السابقة ويكون ذلك على شكل وصف كتابي أو على شكل خرائط التدقيق وفي حالة قيام المراجع بالاستجوابات داخل البنك من أجل الوصول إلى وصف دقيق لنظام الرقابة الداخلية فلابد عليه أن يحترم مجموعة من القواعد نذكر منها:[2]

- احترام السلم التنظيمي، فاستجواب موظف يكون بعلم مسؤولية إلا في حالات خاصة.
- حصر أجوبة الموظف إلا في مجال عمله فقط.

ثانيا: التحقق من فهم النظام

بعد إمداد المدقق لخرائط التدفق أو وصفه الكتابي، فإنه يتحقق من استعابه للنظام من أجل تجنب انطلاقه من أسس خاطئة فخرائط التدفق تسمح للمدقق بإيجاد الإجراءات الرقابية الملائمة.

فالمدقق من خلال عمله يقوم بالإجابة على ما يلي:

[1] Khelassi reda, OP.CIT? P 79.
[2] Renard Jacques, Théhane et Pratique de l'audit Interne, OP CIT, P314.

- كيف تتم عملية الاختيار.
- ما هي الإجراءات التي يجب اختيارها.
- ما هي الأهمية التي يجب إعطاؤها لهذا الاختبار[1].

ثالثا: التقييم الأولي لنظام الرقابة الداخلية

إن تقييم نظام الرقابة الداخلية يساعد المدقق على تحديد طبيعة وتوقيت ونطاق اختبارات التدقيق لأرصدة القوائم المالية، كون نظام الرقابة الجيد تنتج عنه معلومات مالية يمكن الاعتماد عليها، فالمدقق لا يمكنه تدقيق جميع القوائم المالية وإنما يعتمد على أسلوب العينات الإحصائية[2].

رابعا: التأكد من تطبيق النظام

يتم التأكد من تطبيق النظام باستعمال أسلوب العينات للتأكد من أن الإجراءات الموضوعة تحتوي على ضمانات كافية ويقوم المدقق بعملية الاختيار انطلاقا من العناصر المادية المتداولة عند تنفيذ الإجراءات فيتأكد هذا الأخير من حسن تنفيذ الإجراءات واحترام المبادئ الموضوعة.

خامسا: التقييم النهائي لنظام الرقابة الداخلية

بعد اكتشاف المدقق سوء تطبيق أو عدم تطبيق لنقاط القوة بالإضافة إلى نقاط الضعف والتي توصل إليها عند التقييم الأولي لذلك النظام، وبالاعتماد على النتائج المتوصل إليها يقدم المدقق حوصلة في وثيقة مبينا أنار ذلك على المعلومات المالية مع تقديم اقتراحات قصد تحسين الإجراءات[3].

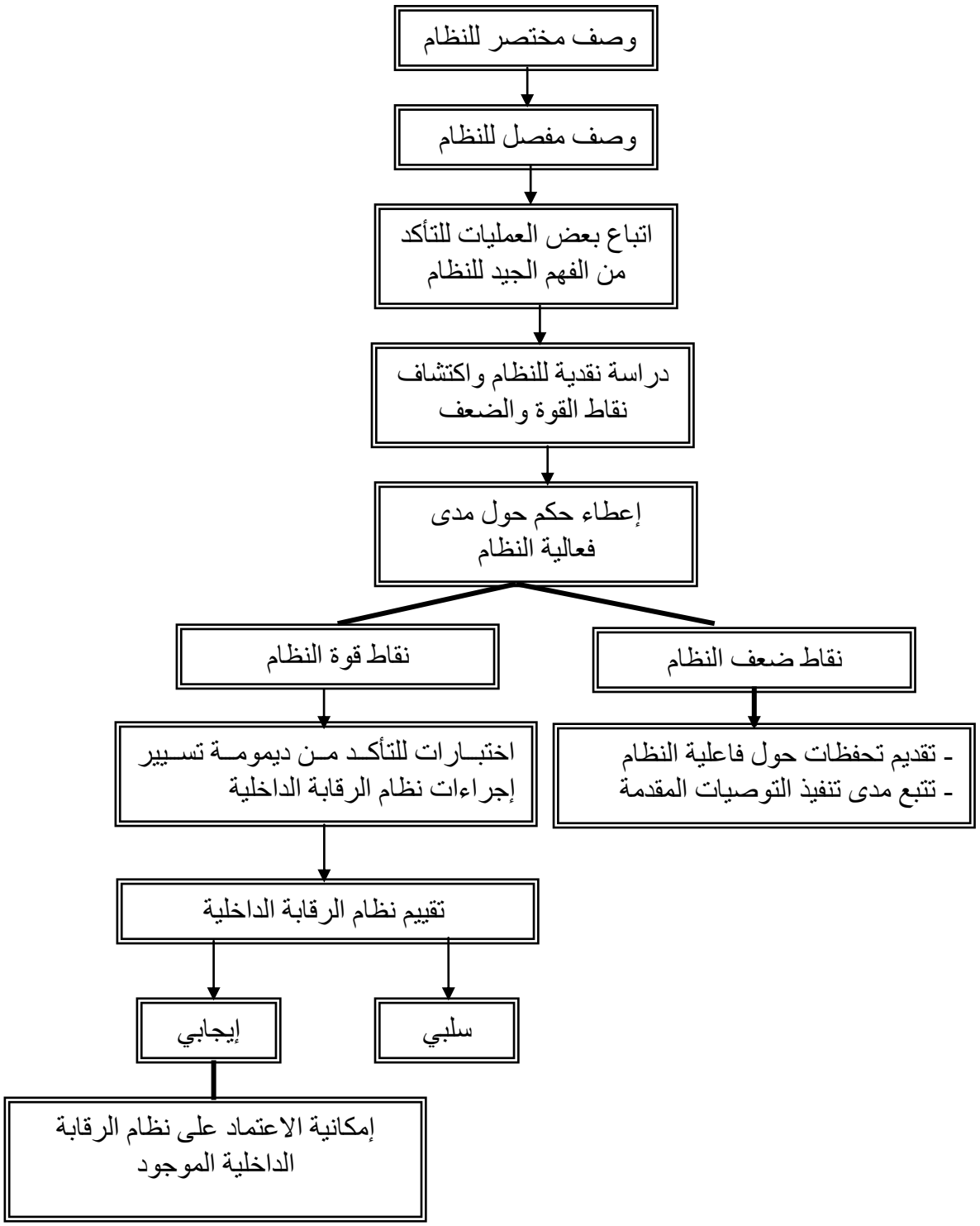
ويمكن تلخيص مراحل تقييم نظام الرقابة الداخلية والمؤسسات المستعملة لذلك في الشكل الموالي:

[1] Raffegean Jean dufils Pierre Ganzaber romon, OP.CIT, P104.

[2] وليام توماس، موسن هنكي، تعريب ومراجعة حجاج أحمد حامد وسعيد كمال الدين، المراجعة بين النظرية والتطبيق، دار المريح، السعودية، المملكة العربية السعودية، 1989، ص58.

[3] محمد بوتين، المراجعة من النظرية إلى التطبيق، ص ص 74، 75.

الشكل (08) : مراحل تقييم نظام الرقابة الداخلية



المصدر :

Obert, R.Révision et certification des comptes. Paris :ed Dunod, 4ème ed.,1995,P.48

الفرع الثاني: الوسائل المستخدمة في تقييم نظام الرقابة الداخلية

يستخدم المدققون عدة أدوات تقييم نظام الرقابة الداخلية وإعطاء حكم حول فعاليته، وفي غالب الأحيان يمزج المدقق عدة تقنيات للوصول إلى تحقيق أهدافه المسطرة. وسيتم التطرق في هذا العنصر إلى أهم التقنيات المعتمدة في ذلك.

أولا : تقنيات بيان دوران المعلومات:

تسمح هذه التقنية بالفهم السريع وإبداء رأي شامل حول كيفية انتقال المعلومات بين الدوائر الإدارية والارتباطات الموجودة بينها وكذا التدفقات المادية والنقدية الموجودة، وتعتمد هذه التقنية على التخطيط البياني لتتابع العمليات والمهام والأدوار الملقاة على عاتق المستخدمين في البنك في شكل سلسلة محددة[1].

وتمثل مختلف الوثائق المستخدمة لأداء تلك العمليات أو المهام ومناصب العمل والقرارات المتخذة والمسؤوليات برموز تفهم من طرف المدققين والمسؤولين في البنك. ويمكن التمييز بين نوعين من هذه البيانات عمودية وأفقية[2]، ففي الأولى تمثل السيرورة الزمنية للمهام عموديا، أما المصالح فهي موضوعة تحت بعضها البعض، والتي في الغالب ما تستخدم التمثيل الأفقي أين نجد الدوران بين المصالح يتم بصفة أفقية، وضمن كل مصلحة يوجد تمثيل عمودي للمهام المتصلة فيما بينها بأسهم تبين اتجاه المعلومات وصدرها.

ولبلوغ الهدف المنشود من استخدام هذه التقنية يجب على بيان دوران المعلومات إبراز العناصر التالية :

- تقسيم المسؤوليات لتنفيذ مختلف العمليات؛
- حصر نقاط الأدوار والقرارات وعمليات الرقابة والفحص؛
- وصف الوثائق المستخدمة لانتقال المعلومات أو القرارات؛
- تحديد الارتباطات الموجودة بين الدوائر سواء داخل البنك أو خارجه؛
- على المدقق اختيار الدوائر التي يجب دراستها حسب احتياجاته والأهداف المراد الوصول إليها، وحسب امتداد المهمة تحضر الوثائق الأساسية التي توضح

[1] Collins, L. et Vallin, G Op.cit., p74.
[2] Obert, R.Op.cit., p.51.

العلاقات بين التدفقات والدوائر الأساسية في البنك، كما تحدد بدقة الإجراءات التي يجب تدقيقها في إطار زمني محدود.

ثانيا : تقنية الاستبيان

يعد الاستبيان طريقة تسمح للمدقق بتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية. ولكل وظيفة في البنك استبيان خاص بها، كما يمكن وضع استبيان حسب كل هدف يريد المدقق الوصول إليه كالتأكد من صحة التسجيلات وشموليتها اوالبحث عن مدى مطابقة العمليات المنفذة مع ما هو منصوص عليه في الإجراءات الداخلية أو التشريع.

ولتقييم نظام الرقابة الداخلية، يتم في الغالب طرح التساؤلات التالية:[1]

- من ؟: لمعرفة الشخص المنفذ للعمل والتأكد من وجوده كما يسمح بمعرفة مسؤولياته وسلطاته.
- أين ؟ : لمعرفة مكان تنفيذ العمل كالمصلحة او المديرية.
- متى ؟ : لمعرفة وقت تنفيذ العمل والبرامج والخطط التنفيذية.
- ماذا ؟ : لمعرفة موضوع العمل وطبيعته.
- كيف ؟ : لمعرفة طريقة تنفيذ العمل.
- لماذا ؟ : لمعرفة الأسباب ووصف الطرق العملية لسير مختلف الوظائف، ومن ثم إيجاد الحلول المناسبة.

يجب طرح الأسئلة بصفة تسمح بالكشف عن نقاط قوة وضعف نظام الرقابة الداخلية، بحيث أن كل الأجوبة سلبية تبين نقاط ضعفه والعكس بالنسبة للأجوبة الإيجابية التي تثبت نقاط قوته، وفي نفس الوقت على المدقق أن لا يأخذ الإجابات المتحصل عليها سواء إيجابية أو سلبية بصفة انفرادية ويحللها بصفة سطحية، بل من الواجب دراستها في مجملها حسب الهدف المراد الوصول إليه من وضع الاستبيان حيث يمكن له أن يقع في هاتين الحالتين:

[1] Op.cit.,p.235

– يمكن أن لا تشكل نقطة ضعف ما خطرا جسيما في حد ذاتها، بل إن الأثر المتراكم لسلسلة من نقاط الضعف البسيطة يمكن أن يصبح في المستقبل خطرا جسيما؛

– وجود ضعف معين في مرحلة ما من نظام الرقابة الداخلية يمكن أن يعوض بآليات رقابية قوية في مراحل أخرى.

لقد وضعت مكاتب التدقيق الدولية استبيانات نموذجية لتقييم نظام الرقابة الداخلية ناتجة عن الخبرة التي يحوزون عليها بحيث يمكن للمدققين الداخلين او الخارجيين إستخدامها وتكييفها مع طبيعة نشاط البنك المراد تقييم نظام رقابته الداخلي ومع الأهداف المراد الوصول إليها عند عملية التقييم.

وتجدر الإشارة إلى ان هناك نوعين من الاستبيان:

– **الاستبيان المغلق** : في هذه الحالة يجيب المحاور بـ "نعم" أو " لا" او "لا ادري"، إلا انه يمكن وضع خانة تسمح له بتحرير تعليق أو شروحات تدعم إجابته .

– **الاستبيان المفتوح:** في هذا النوع لا يسمح للمحاضر بإعطاء إجابة مختصر بـ"نعم" أو "لا" أو "لا أدري" فهي تفرض عليه وضع وصف وشروحات وحكم لأي سؤال يطرح عليه، وفي الغالب ما يستخدم هذا النوع في المؤسسات الكبرى أين تتميز الإجراءات والتنظيم بالتعقد.

الفرع الثالث: أساليب تقييم نظام الرقابة الداخلية

أولا: أسلوب قوائم الاستقصاء

تعبر قوائم الاستقصاء في نظام الرقابة الداخلية عن مجموعة الأسئلة المرتبطة بكل مكون من مكونات نظام الرقابة الداخلية للبنك، والإجابة عليها تكون بصورة "نعم" أو "لا" أو أن تكون غير قابلة للتطبيق ومن الأفضل أن تقسم قائمة الأسئلة إلى عدة أجزاء يخصص كل جزء منها إلى مجموعة من الأسئلة تتعلق بإحدى مجالات النشاط ويتميز هذا الأسلوب بـ:

– إمكانية تغطية جميع المجالات التي تهم المراجع عن طريق تصميم مجموعة من الأسئلة لكل مجال.

- إمكانية استخدام مبدأ التنميط في إعداد القوائم المالية مما يجعل من الممكن استخدامها قبل البدء في عملية المراجعة بفترة كافية.

ويعاب عليها:

- أنها في حالة إجابة فرد أو مجموعة محدودة من الأفراد عن الأسئلة المقدمة والتي ترتبط بنشاط جميع العاملين مما يجعل هذه الإجابة تمثل وجهة نظر تلك المجموعة أو الفئة التي قامت بالإجابة.
- تعتبر الإجابة بـ "نعم" أو "لا" غير كافية لإعطاء صورة كاملة عن مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية.
- قد لا تصلح القوائم النمطية التي يعدها المدقق لجميع الحالات[1].

يمكن أن تكون قوائم الاستقصاء الخاصة بالرقابة الداخلية طريقة فعالة وذات كفاءة عند توثيق فهم المراجعة لأنظمة الرقابة الداخلية كون أن قوائم الاستقصاء تتميز بهيكلية...وتنظيمها[2].

وقد تم تطوير استخدام قوائم الاستفسارات من أجل تحقيق الأهداف المرسومة مع مراعاة:

- التفرقة بين أسباب القصور البسيطة والجسمية في الرقابة الداخلية.
- احتوائها على وصف تفصيلي لنواحي الضعف في الرقابة الداخلية يمكن المدقق من كتابة خطاب تفصيلي حول نواحي الضعف هذه.
- إظهار مصادر المعلومات المستخدمة في الإجابات عن كل الأسئلة والتحقيقات التي تمت للتأكد منها[3].

ثانيا: الأسلوب الوصفي للرقابة

يقوم المدقق بتحضير قائمة تحتوي على عناوين الأنظمة الفرعية الداخلية، ويقوم بتوجيه الأسئلة للموظفين المسؤولين عن أداء كل عملية، ويقوم المراجع بتسجيل الإجابات، بعد ذلك يقوم المدقق بترتيب الإجابات بحيث تظهر كيفية سير

[1] جربوع محمد يوسف، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2000، ص116.
[2] أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص419.
[3] عبد الفتاح الصحن، مبادئ وأسس المراجعة علما وعملا، مرجع سبق ذكره، ص142.

العملية من بدايتها إلى نهايتها ويحدد ما إذا كان النظام يتضمن ثغرات أو نقص في بعض الضوابط الرقابية وهناك نوعين من الوصف.

الوصف من قبل الشخص الخاضع للمراجعة: ويكون شفهيا ويعطينا أكبركم من المعلومات حيث يكتفي المراجع بالاستماع له وتسجيل الملاحظات كما أنه لا يتم التحضير له مسبقا.

الوصف من طرف المراجع: يكون كتابيا وهو تنظيم الأفكار ومعارف المراجع، ويتمثل في كتابة المراجع لأهم ملاحظاته ونتائج الاختبارات التي قام بها دون الحاجة إلى أية تقنية أو معرفة[1].

ثالثا: الاستبيان الإحصائي

هي طريقة تسمح انطلاقا من عينة مأخوذة بطريقة عشوائية في مجتمع مرجعي ثم تعميم الملاحظات المأخوذة من العينة على المجتمع[2].

فالمجتمع مجموعة من البيانات التي يرغب المراجع في اختبارها للتوصل إلى استنتاجات، في حين أن العينة هي لب المجتمع الذي يعمل عليه المراجع ويجب أن تكون ممثلة له، ويكون لكل أفراد المجتمع فرصة متساوية للاختيارات ضمن العينة ويجب أن يتم اختبارها بطريقة عشوائية[3].

رابعا: المقابلات

الهدف منها هو أخذ رأي أولي نوعي بشكل أساسي على مختلف الأنظمة المكونة للمؤسسة حيث يقوم المراجع بتنفيذ مقابلات معمقة مع المدراء المعنيين بالمجال الرئيسي للدراسة ويتم تحضيرها بناءا:

- خبرته وحدسه.
- مساعدة الزملاء.

خامسا: خرائط التدفق

يمكن تعريفها بأنها: "رسم بياني يستخدم الرموز لتمثيل المستندات ومسار تدفقها داخل المؤسسة وبذلك فهي تعمل على إيصال كل المعلومات الملائمة والتي

[1] جربوع محمد يوسف، مرجع سبق ذكره، ص113.

[2] Renard Jacques, Théorie et pratique de L'audit interne, OP.CIT. P311.

[3] محمود محمد عبد السلام البيومي، المحاسبة والمراجعة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2003، ص117.

تستخدم كقرينة موضوعية لتقسيم العمل ونظام الاعتماد داخل المؤسسة وتشكل خرائط التدفق هيكل يتضمن مجموعة من الرموز والأشكال حيث يقوم المراجع بفحص تدفق المعلومات ودراسة المراحل المختلفة لتجهيز المستندات وباستخدام رموز خطية يتم تصميمه خريطة سير العمليات بطريقة تمكن من الحصول على معلومات ذات دلالة لمن يقوم بفحص النظام ويكون متفهما لتلك الرموز[1].

المطلب الثالث: المبادئ الأساسية لنظام الرقابة الداخلية

فرضت حقيقة عدم إمكانية تصميم نظام رقابة داخلية موحد يمكن تطبيقه على جميع البنوك نفسها على الباحثين والمختصين في مجال الرقابة والإدارة ومن هنا فقد سعوا إلى تحديد العناصر والأسس المشتركة التي يتوجب الالتزام بها إذا ما أريد بناء نظام رقابة داخلية سليم.

وقد جاء التقرير الخاص بالرقابة الداخلية الذي وضعته لجنة إجراءات المراجعة المتفرعة من المعهد الأمريكي للمحاسبين في عام 1949 تطبيقا عمليا في هذا الاتجاه، حيث حدد بنية النظام المتكامل للرقابة الداخلية في مجموعة من المبادئ الأساسية تفاصيلها على النحو التالي:

الفرع الأول: مبدأ التنظيم

يعد هذا المبدأ ضروريا لوضع وتطبيق وفحص الإجراءات، فعلى كل بنك مهما كان نشاطه أو حجمه ووضع تنظيم عقلاني ملائم له بحيث توصف هياكله ومختلف العلاقات التدرجية والوظيفية الموجودة بين الوظائف والأفراد في هيكل تنظمي معين، أما إجراءات تسيير أنشطة البنك فتكتب وتجمع في دليل يمكن الرجوع إليه من طرف أي فرد في البنك.

كما يستوجب الفصل بين الأدوار والمسؤوليات بين الأفراد وتحديد تفويضات الإمضاء.

فغياب الفصل بين المهام يؤدي بالضرورة إلى الوقوع في خطر عدم إمكانية الكشف عن الاختلالات والغش، كما يجب الفصل بين الوظائف التشغيلية والحماية والتسجيل والعمليات الرقابية.

[1] محمد سمير الصبيان، نظرية المراجعة وآليات التطبيق، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 278.

فالوظائف التشغيلية يقوم بها الأفراد الذين يدخلون البنك في التزامات تجاه الغير، فمثلا الأشخاص الذين يقومون بعمليات الإقراض أو الحصول على الودائع أو التوظيف، أي أولئك الذين يمكن لهم اتخاذ القرارات والمصادقة عليها والموجودون في مختلف المستويات التدرجية.

في حين يضطلع أمناء الصناديق بأداء وظائف حماية الأموال والأوراق المالية والتجارية وكذا أمناء المخازن لحماية المخزونات من المعدات والأدوات الموجودة، كما يجب وضع وسائل مادية لحماية وتقييد الأفراد الأجانب للوصول إلى بعض المناطق أو الوثائق وكذا حماية اللجوء إلى المعدات المعلوماتية كالحواسيب والبرامج المعلوماتية.

أما وظائف التسجيل فهي تشتمل على فحص الوثائق والمستندات، وبعد ذلك القيام بتسجيل العمليات المحاسبية، وعملية الفحص هذه تختلف تماما عن العمليات الرقابية التي تقع على كل مسؤول بحيث يقوم بدور رقابي على العمليات المنفذة من طرف الأفراد الذين هم تحت مسؤوليته، إذا يفحص ويصادق على تلك العمليات، كذلك يجب أن تخلق الإجراءات الموضوعة هيكل رقابة نظامي دائم ومدمج في نظام معالجة المعلومات.

كما تكون هناك وظيفة رقابية مستقلة تقوم بالعمل نفسه كالتدقيق الداخلي والمفتشية[1].

الفرع الثاني: مبدأ الرقابة التلقائية

يسمى كذلك بمبدأ الرقابة المدمجة، وعرف هذا المبدأ سنة 1977 من طرف المنظمة الفرنسية للخبراء المحاسبين بأنه "كل فحص منصوص عليه يجرى أثناء تطبيق الإجراءات وتنفذ هذه الفحوصات سواء بتقنية مقارنة المعلومات أو الرقابة المتبادلة أو كل الوسائل التقنية المناسبة.

وتعتمد تقنية مقارنة المعلومات على مقارنة معلومات تكون متماثلة متأتية من مصدرين مختلفين للتسجيل أو أكثر، هذا بغية تبرير معلومة ما انطلاقا من مصادر عديدة.

[1] Hong Thai, N OP,cit, P200.

أما تقنية الرقابة المتبادلة فهي تتم عند وجود فاعلين متعاقبين بحيث أن العمليات التي يقوم بها الثاني عند تنفيذ للمهام المنوطة به، تخدم أيضا المصادقة على العمليات المنفذة من طرف الشخص الأول إن كانت خالية من الاختلالات، بمعنى آخر الشخص الثاني يراقب ويصادق على العمليات المنفذة من طرف الشخص الأول هذه التقنية تسمح بتجنب الاحتيال والكشف عن الأخطاء والاختلالات غير المعتمدة.

أما الوسائل التقنية فهي كل الآليات الرقابية المدمجة في البرامج المعلوماتية التي تساهم في القيام بعمليات رقابية تلقائية تنبه الشخص المنفذ كالرفض الأوتوماتيكي لتسديد الشيكات عند نقص أو غياب المؤونة اللازمة في حساب المدين.

إن مبدأ الرقابة التلقائية غير قابل للانفصال عن مبدأ الفصل بين الأدوار والمسؤوليات فغياب هذه الأخيرة وتراكم عدة مهام عند شخص واحد يجعل تطبيق تقنيات مقارنة المعلومات أو الرقابة المتبادلة شيئا مستحيلا[1].

الفرع الثالث: مبدأ المعلومة الجيدة

تزداد الصورة الحسنة للمؤسسة عند ارتفاع نوعية المعلومات التي تعطيها للغير والمتعلقة بنشاطها ووضعية أدائها ولتحقيق ذلك يجب أن تتصف المعلومات المتداولة في نظام الرقابة الداخلية بالملائمة والموضوعية وقابلية الفحص وقابلية الإيصال والنفعية.

يمكن القول عن معلومة أنها ملائمة إذا توافقت مع موضوعها واستخدامها فيجب أن تكون متوفرة وسهلة البلوغ في الزمان والمكان المراد.

ونقول عن معلومة أنها موضوعية عندما لا يمسها حالات التشويه العمدي لهدف خاص أو الاحتفاظ الشخصي بها بهدف التلاعب بها.

ويمكن الحكم عن معلومة أنها قابلة للفحص إذا اتصفت بقواعد التسجيل المحاسبي والترتيب المنهجي والزمني للأحداث مستخدما في ذلك ترقيما لمستندات الإثبات ونظام أرشيف مناسب لها كل هذه عناصر تسمح بالتأكد من صحتها.

[1] Mikol, A, OP, CIT, P61.

ويمكن القول عن معلومة أنها قابلة للإيصال إذا كان الشخص المرسلة إليه هذه المعلومة قادرة على الحصول على العناصر التي يحتاجها بوضوح ودون غموض وتكشف عن الأحداث الهامة التي يريدها.

والمعلومات النفعية هي تلك التي يشبع استخدامها حاجات طالبها ويحصل عليها بتكلفة مناسبة مع ما تجلبه من فائدة، فهذه الصفة غير قابلة للفصل عن صفة الملائمة كما أن المنفعة ترتبط مباشرة بمعايير الموضوعية والقابلية للإيصال والقابلية للفحص[1].

الفرع الرابع: مبدأ النوعية الجيدة للمستخدمين

وتعتمد فعالية نظام الرقابة الداخلية على درجة كفاءة الموظفين بالمؤسسة والذين تقع عليهم مسؤولية تنفيذهم لعملهم، إذ يجب على المؤسسة أن تتبع سياسات سليمة في تعيين موظفين جدد، أو ترقية موظفيها الحاليين من خلال إعداد برامج تدريبية لهم بصفة مستمرة لتطوير كفاءاتهم ومهاراتهم إلى جانب ضرورة توفر المؤهلات الكافية لدى موظفي المؤسسة يجب التامين على المسؤولين عند الاحتفاظ بالأصول وحيازتها ضد خيانة الأمانة.

لذا يمكن القول أن تواجد مجموعة من الموظفين على درجة عالية من الكفاءة والقدرات والثقة عاملا مهما لنظام الرقابة الداخلية، وصفة خاصة في حالة ضعف الضوابط الرقابية أيضا حتى وفي ظل وجود ضوابط رقابية عالية فإن ضعف قدرات الموظفين والثقة فيهم سوف يترتب على محاولات من هؤلاء للتغلب على هذه الضوابط.

إن النظام الجيد للرقابة الداخلية يتطلب دائما برامج تدريبه للعاملين بصفة مستمرة لتثقيف مجتمع الوحدة الاقتصادية، كذلك وجود نظام متكامل للحوافز على مختلف المستويات يقوم بتشجيع مختلف الكفاءات في مجال العمل خاصة في العمل الرقابي[2].

[1] Sirnguet J L et Koess les L le Contrôle Comptable bancaire in dispositif de Maitrise de Risques OP.CIT Tome 01, P49.

[2] محمد التوهامي طاهر ومسعود صديقي، مرجع سابق، 2003، ص101.

الفرع الخامس: مجموعة من السياسات والإجراءات لحماية الأصول

من الدعامات الرئيسية لنظام الرقابة الداخلية وجود مجموعة من السياسات والإجراءات بقصد الحماية الكاملة للأصول ومنع تسربها أو اختلاسها، وتزداد أهمية هذه السياسات والإجراءات كلما كان التنظيم الذي تعتمد المنظمة لا مركزي، حيث هناك بعد في المسافات بين الوحدات والسياسات الموضوعة هي ترجمة للأهداف المخططة، بينما الإجراءات تمثل الطريقة التي تنتقد بها تلك السياسات الموضوعة وبصورة أخرى فإن السياسة هي الهدف الذي تسعى إليه المنشأة أما الإجراء فهو طريقة التنفيذ لهذا الهدف.

المبحث الثاني:

مـكونات نظام الرقابة الداخلية

يتألف نظام الرقابة الداخلية من خمسة عناصر مرتبطة تماما ومندمجة فبما بينها تشكل نظاما مدمجا في سيرورة نشاطات المؤسسة يتفاعل بصفة ديناميكية مع كل المتغيرات، ويتم تنفيذه من طرف المديرية وجميع المستخدمين، ويمس متلف الأنشطة في كل المستويات.

وتطبق هذه العناصر على كل أنواع المؤسسات سواء كانت تجارية أو إنتاجية أو خدماتية كالبنوك التجارية.

وتؤكد هذه المكونات المندمجة فيما بينها أن نظام الرقابة الداخلية لا يعد نشاطا مستقلا عن الأنشطة الأخرى، بل هو جزء لا يتجزأ منها ومدمج في الوظائف التشغيلية. وتمثل هذه المكونات في البيئة الرقابية وتقييم المخاطر ونشاطات الرقابة والأنظمة المعلوماتية والاتصال والقيادة.

ويمكن توضيحها في الشكل التالي :

الشكل رقم (09): مـكـونات نـظـام الـرقـابـة الداخـلـيـة

المصدر :

Coopers & lybrand lanouvelle pratique du contrôle interne. Paris :Ed D'organisation,5 ème tirae,2000,p.29.

ويمكن تقييم نظام الرقابة الداخلية وإعطاء حكم حول فعاليته بفحص كل عنصر من المكونات الخمسة الموجودة في البنك، كونها تشكل معيارا لقياس فعالية النظام، حيث إن كل ضعف معتبر يمس أي مكون منها يؤثر على فعالية النظام ككل.

المطلب الأول: البيئة الرقابية

تعد البيئة الرقابية عنصرا أساسيا يتأثر بثقافة المؤسسة، فهي الأساس والمحرك الرئيس للمكونات الأخرى لنظام الرقابة الداخلية، كما أنها تساعد على تحديد مستوى تحسيس المستخدمين لاحتياجات الرقابة.

وتشمل هذه البيئة على عوامل عديدة يذكر منها: نزاهة وأخلاق وكفاءة المستخدمين وفلسفة وأسلوب إدارة الأعمال من طرف المسيرين وسياسة تفويض المسؤوليات والتنظيم وتكوين المستخدمين، وفي الأخير الغاية التي يريد مجلس الإدارة الوصول إليها وقدرته على تحديد الأهداف المراد تحقيقها.

الفرع الأول: النزاهة والقيم الأخلاقية:

تزداد فعالية نظام الرقابة الداخلية تبعا للنزاهة والقيم الأخلاقية التي يبديها الأفراد في البنك عند تنفيذهم لنشاطاتهم الموكلة إليهم، ذلك باعتبارهما عاملين أساسيين للبيئة الرقابية لما لهما من أثر على وضع وتسيير المكونات الأخرى لنظام الرقابة الداخلية.

إضافة إلى ذلك، فإن القيم الأخلاقية وصفة النزاهة التي يتصف بها المسيرون هي وليدة وجود ثقافة المؤسسة التي تتجسد في معايير التسيير والطرق المستخدمة لإيصال وتطوير هذه الثقافة داخل البنك،فالمديرية العامة للبنك تلعب دورا رائدا في تحديد ثقافة المؤسسة التي يجب على باقي الأفراد إتباعها بداية من الرئيس المدير العام الذي يعتبر الشخصية الغالبة في البنك، حيث يجب عليه ان يعمل على إيصال القواعد الأخلاقية الخاصة به شفهيا أو كتابيا أوكلاهما معا، وان يكون القدوة الحسنة لكل الأفراد في البنك[1].

يعتبر وضع صفات للنزاهة والقواعد الأخلاقية عملية مربحة للبنك، كون اي تصرف موافق لها يعد مكسبا لنجاح البنك، والعكس بالعكس، فأي تصرف غير

[1] Ronard, J. Théorie et pratique de l'audit interne. Op.cite., p131.

متوافق معها يمكن أن يهز مكانة البنك ويسيء إلى صورته، ومثال على التصرفات السلبية:

- الضغوطات التي تمارس على المستخدمين لتحقيق اهداف خيالية خاصة في المدى القصير.
- الإجحاف في استخدام صيغ التحفيز التي تعتمد على أداء المستخدم في البنك كعدم إعطائه أي علاوة أو مكافأة إلا إذا حقق الهدف المحدد مسبقا بشكل كلي.

تؤدي مثل هذه التصرفات بالمستخدمين إلى القيام بأفعال منافية للقواعد الأخلاقية للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة من طرف البنك، ولتفادي ذلك على البنك وضع أهداف واقعية متبوعة برقابة على مدى تنفيذها كما تحدد العقوبات في حالة مخالفة هذه القواعد الأخلاقية.

لكن هناك صعوبة في وضع قواعد أخلاقية تتجاوب ليس فقط مع أهداف إدارة البنك، بل كذلك مع انشغالات المستخدمين والزبائن سواء أصحاب الودائع أو الحاصلين على قروض والمنافسة في السوق .....

لذلك على البنك أن يحدد أهدافا وسطية بين هذه الانشغالات المختلفة لأصحاب المصالح.

إن وجود قواعد سير أخلاقية مكتوبة ومفهومة من طرف المستخدمين لا يشكل ضمانا كافيا لمدى احترامهم لهذه القواعد، فمن الضروري التحسب لإجراءات تأديبية ضد أولئك الذين يقصرون في تطبيق القواعد الأخلاقية الموضوعة من طرف البنك.

الفرع الثاني : مجلس الإدارة ولجنة التدقيق[1]

إن مجلس الإدارة ولجنة التدقيق هيئتان أساسيتان في البنك، تتأثر البيئة الرقابية بمكونات وكيفية تسييرها فخبرة واستقلالية أعضاء الهيئتين عن المسيرين ومستوى تدخلهم في إدارة البنك واستعدادهم لعرض وتتبع المسائل الصعبة مع المسيرين والمتعلقة أساسا بوضع الاستراتيجيات العامة للبنك وممارسة العمليات

[1] Coppers & Lybrand, Op.cit., p40.

الرقابية ودقتهم في رقابة العمليات...، وهي كلها عوامل أساسية تؤثر على البيئة الرقابية، لذلك يجب على الهيئتين أداء دورهما على أكمل وجه.

تسهر لجنة التدقيق على تتبع سيرورة إعداد المعلومات المالية والإشراف على نظام الرقابة الداخلية ومراقبة فعاليته، كما تضمن استقلالية المدققين الداخليين عن المسيرين، وتصادق على السياسة المتبعة من طرف المدققين الداخليين وبرامج تدخلهم وتفحص نوعية أعمالهم، كما يمكن لها اختيار المدققين الخارجيين القانونيين وتضمن استقلاليتهم، فهي تعمل على منع كل التأثيرات والممارسات غير العادية من طرف المديرية التنفيذية[1] .

غالبا ما يكون عدد أعضاء المكونين للجنة التدقيق عددا فرديا من ثلاثة إلى سبعة أعضاء كي يتسنى لهم اتخاذ القرارات بالأغلبية، ومدة عمل اللجنة محددة من طرف مجلس الإدارة وتكون مساوية لمدة عمل المسيرين في البنك،

كذلك يجبان تضم لجنة التدقيق مزيجا من الكفاءات المهنية المتخصصة في مجالات التدقيق وإدارة المخاطر والتقنيات المالية، كما يجب أن يتمتع عدد من الأعضاء بالاستقلالية التامة عن المديرية التنفيذية، ويقع على عاتق مجلس الإدارة تعيين رئيس اللجنة، وتكون اللجنة مطالبة بتقديم تقرير دوري لمجلس الإدارة أثناء كل اجتماعاته.

أما مجلس الإدارة فإن نجاعته ومشاركته في القرارات الحساسة للبنك يعتبر عاملا أساسيا لفعالية نظام الرقابة الداخلية،لذلك يجب عليه اكتساب الكفاءات اللازمة خاصة على المستوى التقني، كما يجب ان يتشكل من أعضاء مستقلين عن البنك، تكون لهم الشجاعة لمعارضة التصرفات السيئة وغير الصحيحة، وأعضاء يمثلون المسيرين والمستخدمين يتسنى لهم توظيف معارفهم لتوضيح بعض المسائل وتقديم اقتراحاتهم.

يحدد مجلس إدارة البنك المخاطر الهامة التي يمكن أن تؤثر على تحقيق أهداف البنك، فهو الذي يحدد المخاطر المقبولة وغير المقبولة، وهو بذلك يقود ويحرص على فعالية نظام الرقابة الداخلية، كذلك يختار المسيرين الملائمين ويحدد

[1] Hamzaoui, M . et Pigé, B. Op.cit, p 29.

لهم الأهداف الإستراتيجية، كما يأخذ بعين الاعتبار ويدرس التقارير المحررة من طرف المدققين الداخلين والخارجيين ويسهر على استقلاليتهم اتجاه الإدارة.

يمكن القول أن مجلس الإدارة فعال إذا كان يسهر ويضمن أن تحافظ المديرية على إدارة فعالة للمخاطر حتى ولو لم تتحمل أي خسائر في الماضي.

الفرع الثالث: فلسفة ونمط إدارة الأعمال من طرف المسيرين

تؤثر فلسفة ونمط إدارة الأعمال من طرف المسيرين على سير أعمال البنك وعلى مستوى المخاطر المقبولة، لذلك يختلف نظام الرقابة الداخلية بين البنوك التي تتحمل مخاطر كثيرة مقارنة بتلك التي لها مخاطر ضئيلة، ففي الأولى يجب على المسيرين وضع عدة أدوات للرقابة القبلية والبعدية لتتبع العمليات من بدايتها إلى نهايتها والاعتماد أكثر على مؤشرات الأداء والتقارير للتحكم في المخاطر المحتملة.

كما تؤثر ثقافة البنك كثيرا على فلسفة ونمط إدارة الأعمال من طرف المسيرين كونها تسمح بتمييز خصوصيات مسؤولي كل بنك عن بنك آخر.

وترتبط خصوصيات نظام الرقابة الداخلية ارتباطا وثيقا بطبيعة وحنكة المسيرين الذين سيقودونه، فهناك بنوك لديها أنظمة رقابة داخلية أكثر مساءلة للأفراد، أي تلك التي تتمتع باللامركزية، وهناك بنوك أخرى لديها أنظمة رقابة داخلية تتميز بالمركزية، كذلك فإن القائد المتسلط ينمي تلقائيا نوعا من الرقابة المباشرة من الدرجة الثانية عكس القائد ألإسهامي (التساهمي) الذي ينمي مبدأ الرقابة التلقائية المدمجة في السيرورات.

هناك نموذج لفلسفة ونمط إدارة الأعمال ينطلق من الأسلوب التسلطي إلى التساهمي:

- يتخذ المسؤول قرارات معينة ويبلغها للمستخدمين.
- يبيع المسؤول قراراته للمستخدمين.
- يقدم المسؤول آراءه ويطلب مشورة المستخدمين.
- يصدر المسؤول للمستخدمين قرارا ويصرح بأنه مستعد لتغييره.

- يطرح المسؤول المشكل على المستخدمين ويحصل على اقتراحاتهم ثم يتخذ قراره.
- يضبط المسؤول حدودا ويطلب من المستخدمين اتخاذ قرارات ضمن تلك الحدود.
- يعطي المسؤول المستخدمين الحرية في اختيار القرارات لكن في إطار إحرام حدودهم.

الفرع الرابع: مصالح البنك

توضح مصالح البنك من خلال وضح الهيكل التنظيمي بحيث تبين الإطار العام الذي من خلاله تخطط وتنفذ وتراقب النشاطات الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة، وينطوي وضع هيكل تنظيمي ملائم على تحديد الدوائر الأساسية للسلطة والمسؤوليات، كذلك يتيح خلق تنظيم تدرجي تسهل انتقال المعلومات بين مختلف المصالح داخل البنك.[1]

وتجدر الإشارة غلى أن الهيكل التنظيمي للبنك يختلف تبعا لاحتياجاته وطبيعة نشاطاته وحجمه، فهناك بنوك تختار هياكل مركزية القرارات وأخرى تبحث عن اللامركزية في إتخاذ القرارات، وهناك من تضع هياكل هرمية وأخرى تريد هياكل مصفوفاتية.

كما يجب تفويض السلطات والمسؤوليات في النشاطات التشغيلية والخطوط التدرجية وكذا القواعد المتعلقة بالمراقبة والمصادقة على الأعمال المنجزة إلى أشخاص مؤهلين لذاك،مع ترك مجال لتشجيع الإفراد وفرق العمل على اتخاذ المبادرات وعرض وحل المشاكل في حدود السلطة الواجب احترامها من طرفهم.

عادة ما يلجأ المسيرون إلى تفويض المسؤوليات إلى أفراد آخرين في حدود الأهداف المراد تحقيقها، وهذا للسماح لهم بالمساهمة في اتخاذ القرارات وتشجيع المبادرات مع وضع حدود لهذه السلطة، حيث تسمح هذه التفويضات بإزالة العيوب والنقائص عند تقديم الخدمات للزبائن وترفع من مستوى رضاهم.

[1] Institut de l’audit interne et PRICE WATERHOUSE COOPERS op,cit,pp48-50.

تحتاج التفويضات إلى وضع إجراءات فعالة تتيح للمسيرين في أعلى الهرم فرصة تتبع نتائج الأفراد في قاعدة الهرم، كما يجب أن يفهم كل فرد داخل البنك الأهداف المراد الوصول إليها ومن ثم المساهمة في تحقيقها، وإن حدث العكس فيمكن أن تترتب نتائج سلبية على هذه التفويضات وتتخذ عدة قرارات خاطئة.

إن غياب أو عدم فعالية التنظيم الموجود في البنك سواء في وظيفة ما أو عدة وظائف يؤدي بالبنك إلى تحمل خطر التقصير الوظيفي الذي يعد عنصرا هاما في مخاطر التشغيل.

الفرع الخامس: سياسة إدارة الموارد البشرية

تحدد سياسة إدارة الموارد البشرية احتياجات البنك من النزاهة والقيم الأخلاقية والكفاءات الواجب توفرها في الأفراد المراد توظيفهم وطريقة تشغيلهم وتسيير درب العمل والتكوين والتقييمات الفردية وتقديم النصح للأفراد والمكافآت والترقيات[1].

إن اعتماد البنك سياسة توظيف الأفراد الأكثر تأهيلا وكفاءة ونزاهة يبين إرادته وعزيمته في جذب الأشخاص الأكفاء ذوي الثقة، كما يعتبر إعداد دورات تكوينية للمستخدمين بطريقة منظمة ومستمرة منطلقا يسمح بإعطائهم إشارة للأدوار والمسؤوليات المستقبلية.

وتتمثل الكفاءات في المعارف والمهارات والخبرة والمؤهلات الضرورية التي يجب أن تتوفر في الفرد لإنجاز المهام المنوطة به في كل منصب عمل، فعلى إدارة الموارد البشرية، بالتنسيق مع الوظائف الأخرى في البنك، تحديد المستوى النوعي للكفاءات المطلوبة لأداء هذه المهام وفق الأهداف المسطرة والخطط الإستراتيجية الموضوعة، كما يجب توفير دورات تكوينية للأفراد تعمل من خلالها على تحسين كفاءتهم.

وتضمن التقييمات الفردية انتقال المستخدمين بين المناصب وتسهل عملية ترقياتهم، هذا ما يبين إرادة البنك نحو تشجيع تنمية الموارد البشرية ذات الكفاءة ويبسط لهم سبل الالتحاق بمناصب المسؤولية ويعطيهم منح المر دودية كمكافأة

[1] Hamzaoui,M et Pié, B.op.cit.,p.145

لهم عند تحقيقهم للأهداف المسطرة، كما يجب على البنك وضع إجراءات انضباط تنفذ على الذين خالفوا القواعد الموضوعة.

إن أكبر إخفاق في وضع نظام رقابة داخلية فعال في البنك غالبا ما ينتج عن عدم وجود أو قلة المستخدمين الأكفاء الذين يقودون هذا النظام، لذا على البنك إعطاء أهمية كبيرة لهذا العنصر.

المطلب الثاني: تقييم المخاطر

تواجه البنوك العديد من المشاكل (المخاطر التشغيلية ومخاطر القرض وخطر سعر الفائدة وخطر سعر الصرف وخطر السوق) التي يجب تقييمها بصفة دقيقة للتحكم فيها، وتتجلى عملية التقييم في تحديد وتحليل العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى تحقق هذه المخاطر، وبالتالي التأثير على بلوغ الأهداف المسطرة .

إذن يتجلى أول شرط لتقييم المخاطر في تحديد الأهداف، لذلك على إدارة البنك تحديدها قبل تحديد المخاطر التي تؤثر على تحقيقها، وعليه تعد هذه العملية ضرورة أولية لضمان فعالية نظام الرقابة الداخلية.

الفرع الأول: تحديد أهداف البنك

غالبا ما تحدد الخطة الإستراتيجية للبنك الخطوط العريضة للأهداف المراد الوصول إليها (الأهداف العامة)، كما توضح كيفية توزيع الموارد بين مختلف الوحدات لتحقيق ذالك.

وتتفرع من الأهداف العامة أهداف خاصة بكل نشاط، وكمثال على ذالك تحديد أهداف لمديرية القروض وأخرى لمديرية المحفظة...الخ

ويجب أن تكون الأهداف العامة معقولة وواقعية ومنسجمة مع القدرات التي يملكها البنك وآفاقه المستقبلية ومع الظروف المحيطة به كواقع المنافسة في السوق، ضف الى ذالك وجوب تكاملها وترابطها مع الاهداف الفرعية المحددة لكل قسم داخل البنك، كما يتوجب أن تكون محددة بصفة واضحة حتى يتمكن البنك من التوجيه السليم لموارده المالية والبشرية.

ويمكن تقسيم الأهداف إلى ثلاثة أقسام[1].

أولا : الأهداف المتعلقة بالعمليات

تتمثل في الأهداف المتعلقة بالتنفيذ الأمثل للعمليات، أي الوصول إلى تحقيق المستويات المثلى من الأداء والمر دودية وبذالك الحفاظ على الموارد التي يحوزها البنك، وتختلف هذه الأهداف تبعا لاختيارات المسيرين وكفاءتهم وكذا الهياكل المتوفرة ونوعية الموارد البشرية التي يحوزها البنك. وكمثال على هذا الصنف من الاهداف تلك المتعلقة بمديرية القروض تخفيض نسبة الأقساط غير المسددة أو الرفع من عدد ملفات القرض المدروسة، وتحديد أهداف خاصة بمديرية المحفظة كتحديد الشروط الواجب توفرها لخصم الأوراق التجارية أو أهداف خاصة بمنتج معين كتحديد عدد الزبائن الواجب استفادتهم من هذا المنتج.

ثانيا: الأهداف المتعلقة بالمعلومات المالية

تتمثل في إعداد القوائم المالية " الميزانية وحساب النتائج والملاحق وكل المنشورات المالية الأخرى" المنشورة والموجهة للجمهور العام بصفة نزيهة والوقاية من الوقوع في الغش، حيث يجب ان تبين الوضعية المالية الحقيقية للبنك. فهي أهداف غالبا ما تفرضها جهات خارجية كمصلحة الضرائب والمساهمين والسلطات الإشرافية.

ثالثا: الأهداف المتعلقة بالمطابقة

ترتبط هذه الأهداف بمدى احترام البنك للقوانين والتنظيمات المفروضة عليه من طرف السلطات الإشرافية والقرارات والأوامر التي تضعها المديرية العامة.

وقد تنجم عن طريقة تطبيق البنك لهذه القوانين والتنظيمات والأوامر آثار إيجابية أو سلبية على سمعته وصورته في المحيط الاقتصادي. فمثلا عند منح البنك قروض استهلاك عليه احترام نسبة المديونية للزبون المفروضة عليه سواء من طرف السلطات الإشرافية أو الاوامر الصادرة من المديرية العامة، وذلك حفاظا على مصلحته ومصلحة الزبون، كما يجب عليه احترام النسب المحددة من طرف البنك المركزي فيما يخص عدم تمركز القروض لدى زبون واحد أو مجموعة من الزبائن.

[1] Coopers &Lybrand, Op.cit,.p.50.

من خلال ما سبق، يتبين وجود تكامل وترابط بين أصناف الأهداف المذكورة آنفا، حيث يمكن أن يتعلق نفس الهدف بصنف نزاهة المعلومات المالية وفي نفس الوقت يرتبط بصنف المطابقة، وكمثال على ذلك نجد أن البنك ملزم عند تخصيصه للمؤونات لمواجهة المخاطر المتوقعة من عملية منح القروض باحترام القوانين المفروضة عليه (الأهداف المتعلقة بالمطابقة)، كما يجب أن ينشر قيمتها الحقيقية دون تخفيض أو زيادة (الأهداف المتعلقة بالمعلومات المالية).

في الأخير، يمكن القول أنه يجب على البنك الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة في إطار إستراتيجيته الموضوعة، فالأهداف المتعلقة بالمعلومات المالية والمطابقة يمكن بنك تحقيقها كونها مرتبطة بمعايير خارجية مفروضة عليه، غير انه ليس من السهل تحقيق الأهداف المتعلقة بالعمليات دفعة واحدة لانها خاضعة لعوامل يصعب التحكم فيها كالمنافسة في السوق واحتياجات الزبون...

الفرع الثاني: إدارة المخاطر المرتبطة بأنشطة البنك

على البنك وضع طرق تسمح بالإدارة الفعالة للمخاطر المحتمل مواجهتها بهدف التحكم فيها لضمان بقائه والحفاظ على تنافسيته وحماية صورته، ويبقى على كل بنك تحديد مستوى المخاطر المقبولة في إطار المعايير الاحترازية المفروضة عليه من طرف السلطات الإشرافية. وتتجلى عملية إدارة المخاطر في تحديدها وتقييمها وتحليلها ثم تغطيتها.

وتعد عملية تحديد المخاطر وتقييمها ومعرفة آثارها نقطة جوهرية لوضع نظام رقابة داخلية فعال متأقلم مع هذه المخاطر، فأداء البنك يمكن ان يتأثر بعوامل داخلية أو خارجية لها آثار على تحقيق أهدافه المسطرة، لذلك يجب على البنك وضع سيرورة لتحديد المخاطر المرتبطة بنشاطاته[1].

إن تحديد عوامل المخاطر الداخلية والخارجية على مستوى البنك يعتبر مرحلة أساسية للمباشرة في التقييم الفعال للمخاطر، ومن ثم إيجاد أدوات لتغطيتها.

إضافة إلى ذلك، يجب أن تحدد هذه العوامل على مستوى كل نشاط داخل البنك، لان تسيير المخاطر لكل نشاط يسمح بتسيير المخاطر على مستوى كل

[1] Pigé, B. Op.cit.,p.44

وظيفة(الوظيفة التجارية، الوظيفة الإدارية...)، وتسيير المخاطر لكل وظيفة يؤدي بالإبقاء على مستوى مقبول لهذه المخاطر على مستوى البنك ككل.

بعد مرحلة تحديد المخاطر، تأتي مرحلة أخرى تتمثل في تحليلها على مستوى كل نشاط وعلى مستوى البنك ككل، وعلى أساس ما سبق ذكره توجد هناك تقنيات كمية ونوعية تسمح بقياس حجم كل خطر واحتمال وقوعه، وكذلك أدوات وتدابير احترازية تساعد على تغطيته، كاستخدام المشتقات المالية لتغطية مخاطر سعر الفائدة وسعر الصرف، والحصول على ضمانات حقيقية أو شخصية أو استخدام تقنية التوريق للوقاية من مخاطر القرض.

عموما لا يحتاج الخطر الذي ليس له أثر بليغ واحتمال وقوعه ضئيل إلى تحليل معمق، لكن وفي المقابل يجب أن يدرس الخطر الذي له أثر معتبر واحتمال وقوعه شبه أكيد بصفة دقيقة، أما إذا كان الخطر بين هذين الحدين فتحليله يعد عملية صعبة تحتاج إلى عقلانية ودقة.

المطلب الثالث: الأنشطة الرقابية

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى تعريف الأنشطة وأصنافها

الفرع الأول : تعريف الأنشطة الرقابية

هي المرحلة الثالثة في الهرم، تتيح إمكانية تسيير النشاطات مع التطبيق السليم للسياسات والإجراءات الضرورية للتحكم في المخاطر، وتحدد السياسات ما يجب أن يفعل في حين تمثل الإجراءات المراحل المختلفة التي يجب أن يتبعها البنكي لتطبيق السياسات، وعليه تسمح الأنشطة بضمان تنفيذ التوجيهات الصادرة عن المديرية[1].

وتمس الأنشطة الرقابية كل المستويات التدرجية والوظيفية في الهيكل التنظيمي للبنك، وتشمل كل من أعمال المصادقة والترخيص والفحص والتدقيق والمقارنة وتقييم الأداء التشغيلي والحفاظ على أصول البنك وكذا الفصل بين الوظائف .

[1] Renard, J théorie et pratique de l'audit interne. Op.cit ،.p.134.

وموازاة مع تقييم المخاطر، يجب أن يضع المسيرون برنامج تدخل للتحكم فيها حيث يحدد البرنامج العمليات الرقابية التي يجب أن تجرى ضمانا للتنفيذ الصحيح وحرصا على احترام الوقت المناسب، إذن تعد الأنشطة الرقابية جزء مكملا لسيرورة النشاطات التي يقوم بها البنك للوصول إلى تحقيق أهدافه المسطرة .

ويمكن التمييز بين ثلاث فئات من الأنشطة الرقابية، تمس الأولى المجال التشغيلي وترتبط الثانية بالمعلومات المالية، في حين تتعلق الثالثة بمدى احترام تطبيق الالتزامات القانونية، وما يميزها أنها فئات مترابطة فيما بينها، وكمثال على ذلك فان عمليات الرقابة التي تمس مجالا تشغيليا معينا يمكن أن تساهم في الرفع من نزاهة وصدق المعلومات المالية، هذه الأخيرة يمكن أن تساهم في احترام الالتزامات القانونية[1] .

الفرع الثاني: أصناف الأنشطة الرقابية

توجد عدة صور للأنشطة الرقابية، سواء كانت رقابة موجهة للوقاية (الرقابة القبلية) أو رقابة موجهة للكشف عن الاختلالات والأخطاء (الرقابة البعدية)، كذلك يمكن أن تكون آليات الرقابة يدوية و/أو معلوماتية، وفيما يلي سيتم عرض مختلف هذه الأنشطة الرقابية على سبيل المثال لا الحصر[2]:

أولا: فحص الأنشطة والوظائف

يقوم كل مسؤول بتحليل الأداء المنجز عبر مقارنة الميزانيات التقديرية والنتائج السابقة مع النتائج الحقيقية المحققة في البنك ومع النتائج المحققة في بنوك منافسة أخرى، فتتيح هذه العملية معرفة مدى تحقق الأهداف المسطرة لكل نشاط ووظيفة على مستوى البنك، وكمثال على ذلك يحلل مسؤول الوظيفة التجارية النسب المحققة من المبيعات حسب كل نوع من القروض المقدمة في كل وكالة معتمدا في ذلك على الدراسة الإحصائية مقارنا ذلك بسنوات سابقة، ويضع الأنشطة التصحيحية اللازمة لتصحيح الاختلالات الموجودة .

[1] Coopers & Lybrand, Op.,cit.,p.71.

[2] انظر كلا من:

- Institut de l'audit interne et PRICE A WATERHOUSE COOPERS ،Op.cit. ،p96
- Coopers & Lybrand, Op.,cit.,p.72.

ثانيا: مراقبة نظام المعلومات

تلعب أنظمة المعلومات دورا متزايد الأهمية في تسيير البنوك، ويجب أن تراقب هذه الأنظمة بصفة دورية مهما كان نوع وحجم المعلومات التي تنتجها للتحكم في مخاطرها، لذلك تتم العديد من المراقبات والفحوصات التي تعمل على التأكد من صحة وشمولية العمليات المنجزة، أما إن كانت هناك اختلالات فيجب أن تصحح وتبلغ إلى المسؤولين .كما تراقب عملية الوصول إلى مختلف المعلومات أو تغييرها أو حذفها وذلك بوضع الشفرات وكلمات السر لكل مستخدم، حيث يجب تطوير وصيانة البرامج المعلوماتية وحماية الولوج إليها من أشخاص غير مسموح لهم ووضع أدوات فعالة لتسجيل المعلومات وبرامج نجدة وحماية من القرصنة المعلوماتية .

ثالثا :الرقابة المادية

يجب القيام بالحماية المادية وعمليات الجرد المادي لكل المعدات والأدوات والأجهزة المعلوماتية والمباني التي يحوزها البنك ومقارنتها مع ما هو مسجل محاسبيا، كما يجب الوقاية من إتلاف الوثائق والمستندات ووسائل الدفع والصولات وكل الأصول الأخرى مادية كانت أو مالية .

رابعا:الفصل بين الوظائف

يتم تقسيم الوظائف والمهام بين المستخدمين في البنك بهدف خلق نوع من الرقابة المتبادلة للمساهمة في التخفيض من حدوث الأخطاء آو الغش وبذلك التقليل من المخاطر، ففي البنوك مثلا من يقوم بدراسة ملف طلب القرض ليس هو الذي يقوم بدفع الأموال، كذلك نجد أن المستشار المكلف بالزبائن لا يمكنه تغيير معدلات الفائدة والعمولات المطبقة على زبائنه .

ولقد ساعدت الأنظمة المعلوماتية على الفصل بين الوظائف في البنوك بحيث يضم البرنامج ألمعلوماتي لكل مستخدم المجالات التطبيقية التي يحتاجها فقط، ولا يتمكن من الولوج إلى تطبيقات أخرى خارجة عن نطاق المهام المخولة إليه.

تجدر الإشارة إلى انه في الغالب ما يدمج بين مختلف الأنشطة الرقابية المذكورة سالفا كي يتمكن البنك من التحكم في مخاطره، لذلك فهي مكملة لبعضها البعض

المطلب الرابع:نظام المعلومات والاتصال

يعد نظام المعلومات والاتصال جزأين لا يتجزءان عن بعضهما البعض فأنظمة المعلومات تكون في خدمة مستخدميها وتمكنهم من تحمل مسؤولياتهم في حين أن نظام الاتصال يجب أن يوسع إلى مسائل أخرى كرغبات ومسؤوليات الأفراد داخل البنك .

وتقوم أنظمة المعلومات بإنتاج المعلومات التشغيلية والمالية وكذلك التي ترتبط باحترام الواجبات القانونية التي تسمح بتسيير ومراقبة الأنشطة كما تعالج هذه الأنظمة المعلومات المرتبطة بالمحيط الخارجي للبنك.

وتحتاج البنوك إلى أنظمة اتصال فعالة تضمن الانتقال متعدد الاتجاه للمعلومات، فعلى المسيرين إيصال رسالة واضحة لمختلف الإفراد داخل البنك حول أهمية المسؤوليات المنوطة بكل فرد والمتعلقة بعمليات الرقابة مع تبليغهم كل المعلومات الهامة التي تخص المخاطر المقبولة، كذلك يجب أن تقوم هذه الأنظمة بدور اتصالي فعال تجاه الإطراف الاخرى كالزبائن والمساهمين والسلطات التنظيمية .

الفرع الأول:نظام المعلومات

يعرف نظام المعلومات بأنه "مجموع منظم للموارد :معدات وبرامج معلوماتية وموارد بشرية ومعطيات وإجراءات تسمح بالحصول على المعلومات ومعالجتها وتخزينها وإيصالها حسب عدة أشكال (نصوص أو رسوم أو صوت أو معطيات)"[1].

أما حسب **المعيار الدولي للتدقيق رقم 315 ISA** فان نظام المعلومات يتكون من هياكل (مكونات مادية وآلات)وبرامج معلوماتية وأشخاص وإجراءات ومعطيات

إن السير الجيد للبنك بهدف الوصول إلى تحقيق أهدافه المسطرة يتطلب وصول المعلومات إلى كل المستويات التدرجية في الوقت اللازم وبصفة دائمة وتسمح أنظمة المعلومات سواء اليدوية أو الآلية بتحديد وتجميع ومعالجة ونشر المعطيات التي يحتاجها البنك، كما تقوم بتسيير المعلومات الخاصة بالأحداث

[1] Hamzaoui, M. et Pigé, B. op.cit.,p.153.

والأنشطة والعوامل الخارجية كتلك المرتبطة بقطاع اقتصادي معين أو سوق ما أو منتج معين أو زبون ما أو بقطعة جغرافية معينة[1].

كما تسمح هذه الأنظمة بتحديد المخاطر في الوقت المناسب وقياسها وبالتالي إدارتها، وكذا المساعدة على اتخاذ القرارات المناسبة، كما تلعب دورا هاما في مراقبة سير البنك كونها تسمح بقياس المر دودية حسب كل زبون أو كل قطاع أو كل منطقة جغرافية وتقارنها مع الأهداف المسطرة .

في الأخير هناك صفات يجب أن تتوفر في المعلومات المنتجة من طرف هذه الأنظمة، حيث تكون كاملة وشاملة لاحتياجات البنك ويتم الحصول عليها في الوقت اللازم وقابلة للتحديث ودقيقة وسهلة المنال من طرف كل المحتاجين إليها، وهذا لتمكين المسؤولين في البنك من القيام بعمليات الرقابة واتخاذ القرارات اللازمة.

الفرع الثاني:نظام الاتصال

يسمح إيصال المعلومات الملائمة للأفراد وخصوصا المسؤولين منهم بالتسيير الجيد لنشاطاتهم، ويجب على المديرية إيصال رسالة واضحة تبين بقوة أهمية نظام الرقابة الداخلية وتوضح من خلالها الأدوار المترتبة على كل فرد في البنك للوصول الى تحقيق الأهداف المسطرة فيما يخص المخاطرة المقبولة،لذلك يجب على كل فرد معرفة مدى ترابط النشاطات المخولة إليه مع تلك المخولة لزملائه ليتسنى له اكتشاف الأخطاء وتحديد الأسباب واتخاذ الإجراءات التصحيحية[2].

كما يجب على الأفراد ضمان انتقال المعلومات فيما بينهم، حيث غالبا ما يواجه الأفراد القريبون من الواجهة في البنك أي أولائك اللذين يتعاملون مباشرة مع الجمهور العديد من المسائل، وبالتالي هم في الوضع الأمثل لاكتشاف المشاكل عند ظهورها واقتراح الحلول لذلك، كما يجب انتقال المعلومات إلى المستويات التدرجية العليا عبر قنوات الاتصال التي تكون في متناول الجميع، أي ضرورة تمتع المسؤولين بثقافة الإنصات إلى الطرف الأخر ومناقشة المشاكل المطروحة .

[1] Institut de l’audit interne et PRICE A WATERHOUSE COOPERS ،Op.cit. ،p.104.
[2] Coopers & Lybrand, Op.,cit.,p.89

كذلك يجب توفر قنوات اتصال بين المسيرين ومجلس الإدارة من جهة ومع اللجان من جهة أخرى، فالإدارة تعلم مجلس الإدارة بصفة منتظمة عن مستويات الأداء والمخاطر والمشاريع الكبرى وعن كل حدث مهم في مسار البنك، ما يسمح للمجلس بأداء دوره الاستشاري والرقابي بصفة فعالة، أما مجلس الإدارة فيقدم توجيهاته وتحاليله وتفاسيره للمديرية ليتسنى لها اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .

زيادة على ما سبق، هناك ضرورة لوجود اتصال جيد ليس فقط داخل البنك، وإنما مع محيطه الخارجي، حيث يجب إنشاء شبكة اتصال فعالة تسمح بالحصول على المعلومات الأساسية التي تساعد على تعديل سير نظام الرقابة الداخلية، فإذا تم اخذ التقارير المحررة من طرف المدققين الخارجيين للبنك نجدها تحوز على توصيات متعلقة بنظام الرقابة الداخلية يمكن أن يعتمد عليها مجلس الإدارة والمسيرين خلال مراجعته، ونفس الأمر بالنسبة للتقارير التي تنشرها السلطات الوصية حول الوضعية المالية للبنك ومدى احترامه للتشريعات المفروضة، فهي تتيح فرصة اكتشاف نقاط الضعف في نظام الرقابة الداخلية .

المطلب الخامس:القيادة

يوضع نظام قيادة دائم يتيح القيام بالتقييم الدوري وفحص السير الجيد لنظام الرقابة الداخلية وفعاليته لكي يمكن تقييم الأداء المحقق في الوقت اللازم، ومعرفة مدى وصوله إلى تحقيق الأهداف المنتظرة منه[1] .

يشمل نظام القيادة على كل النشاطات الجارية للبنك وكذا عمليات التقييم المنتظمة المنفذة من طرف المسيرين والتي يرتبط حجمها وأهميتها أساسا بمستوى المخاطر المحتملة وفعالية سيرورة الرقابة الدائمة وكفاءة وخبرة المستخدمين المكلفين بالقيام بعمليات الرقابة .لذلك يجب دائما تبليغ العجز المسجل والثغرات الموجودة في نظام الرقابة الداخلية إلى المديرية العامة ومجلس الإدارة لاتخاذ التصحيحات اللازمة، لان الإجراءات التي تكون فعالة في فترة زمنية معينة قد تصبح غير كافية ولا تطبق في وقت أخر .

[1] Bernard, F., Gayraud. R .et rousseau, L.Op.cit.,p.25.

الفرع الأول :العمليات الجارية للقيادة

تقوم البنوك بعدة عمليات تسمح لها بتتبع فعالية نظام الرقابة الداخلية تشمل الأنشطة العادية للتسيير والإشراف والتحليل المقارن ومقاربة المعلومات...الخ، ومن أمثلتها:

- يتيح السير المنتظم لأنشطة التسيير للمسؤولين التشغيليين ضمان ديمومة لسير نظام الرقابة الداخلية، فإعداد التقارير المفصلة اللازمة في الوقت المناسب وتحليل وتصحيح الفوارق المحددة تدعيم فعالية النظام .

-تبادل المعلومات مع الأطراف الخارجية، خاصة مع السلطة الوصية، يعزز المعلومات المسجلة داخل البنك ويكشف الأخطاء والاختلالات، فالحصول على تقارير البنك المركزي عن مدى احترام البنك للتشريع المصرفي يسمح بكشف كيفية سير نظام الرقابة الداخلية .

-يسمح الهيكل التنظيمي للبنك وإجراءات الإشراف المحددة باختبار وظائف نظام الرقابة الداخلية وتحديد نقاط ضعفه، وكمثال على ذلك تسمح الأدوار والمهام الإدارية بمراقبة صحة وشمولية العمليات المنفذة،لذلك يجب الفصل بين مهام المستخدمين داخل البنك لخلق مبدأ الرقابة المتبادلة، وبذلك يصبح إخفاء التصرفات والأفعال السيئة عملية صعبة .

-تسمح عمليات المعاينة المادية للوثائق المحاسبية والتسجيلات وملفات القروض الموجودة في البنك بالتأكيد من صحة المعلومات المسجلة في أنظمة المعلومات.

-يقدم المدققون الداخليون والخارجيون توصيات حول كيفية سير نظام الرقابة الداخلية والوسائل التي يجب على إدارة البنك توفيرها لتوطيده، وهذا انطلاقا من تقييم النظام وتحديد نقاط ضعفه .

-تجذب منتديات التكوين واجتماعات المسؤولين مع المستخدمين معلومات هامة حول مدى فعالية النظام وإمكانيات تحديثه .

الفرع الثاني:التقييمات المنتظمة لنظام الرقابة الداخلية

تختلف عملية تقييم نظام الرقابة الداخلية حسب الأهمية النسبية للمخاطر المحتمل الوقوع فيها من جهة، وعمليات الرقابة التي تسعى إلى تخفيض هذه

المخاطر من جهة أخرى، حيث تعنى الميادين ذات الخطر المرتفع بالعديد من التقييمات، أما في حالة تقييم النظام ككل فانه يأخذ بعين الاعتبار تقييم كل العناصر المكونة له .

وغالبا ما تكون التقييمات تلقائية، أي أن المسؤولين عن مصلحة معينة يحددون بأنفسهم فعالية عمليات الرقابة المطلقة والعناصر المكونة لنظام الرقابة الداخلية .

كذلك يقوم المدققون الداخليون بصفة منتظمة بتقييم نظام الرقابة الداخلية وتقديم توصيات سواء في إطار تدخلاتهم العادية أو من خلال تلقي طلب من طرف مجلس الإدارة البنك أو مديريته، فهم يساعدون المسيرين العملياتيين على ممارسة مسؤولياتهم بصفة جيدة[1]،وبذلك يساهمون في الرفع من فعالية نظام الرقابة الداخلية حتى وان لم يكونوا مسؤولين أوليين عن وضعه أو إبقاءه .

ولكي يتمكنوا من القيام بأعمالهم بصفة جيدة، يجب أن تتوفر لهم استقلالية قوية تجاه المسيرين والمستخدمين، ويتحقق ذلك عبر إلحاقهم بدرجة عالية في الهرم التنظيمي للبنك، مع ضرورة توفير وسائل التدخل المناسبة لهم وإعطائهم حرية التدخل المباشر عند تنفيذهم لمهامهم، كما يجب عليهم وضع نظام حقيقي تتتبع مدى تنفيذ التوصيات المقدمة أثناء تدخلاتهم الميدانية[2].

وحسب التعريف الجديد لوظيفة التدقيق الداخلي المقدم من طرف معهد المدققين الداخليين في جوان 2000 "التدقيق الداخلي وظيفة مستقلة وموضوعية تعطي للمنظمة ضمانا حول درجة التحكم في عملياتها، وتقدم لها النصائح للتحسين والمساهمة في الرفع من القيمة المضافة "،يلاحظ انه ألزم المدققين الداخليين بان يلعبوا الدور الفعال في المنظمة لأنهم يساهمون في غناها (الرفع من القيمة المضافة)، فالتقييم الجيد لنظام الرقابة الداخلية يساعد على التحكم في المخاطر التي تواجهها المنظمة .

إن تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية هو سيرورة تتضمن فهم كل نشاطات البنك وكل العناصر المكونة لهذا النظام والهياكل الموضوعة، كما يتم فحص كيفية

[1] Feujo, I. Guide des audits : quelles synergies gagnantes pou l'entreprise. Paris :Ed.Afnors,2005,p.70.
[2] bernard, F., gayraud,R. et Rousseau, L.Op.cit.,p 36.

سير هذا النظام نظريا، أي كما هو محدد من خلال الإجراءات الموضوعة والقيام بمحاورات مع المستخدمين في البنك لمعرفة كيفية سيره في الواقع، ومن ثم طرح إمكانية تغيير أو تعديل تلك الإجراءات حسب الأهداف الموضوعة كما يمكن وضع آليات رقابية جيدة .

وتستخدم عدة تقنيات وأدوات لتقييم النظام كالاستبيان وبيان دوران المعلومات، كما تستخدم بعض البنوك عمليات المقارنة بين نظامها ونظام بنوك أخرى أكثر تطورا.

وتجدر الإشارة إلى انه كلما حاز البنك على مراجع كافية تخص نظام الرقابة الداخلية كلما أصبحت عملية التقييم سهلة وأكثر فعالية، حيث تتيح لكل فرد فهم دور النظام في البنك، وتشمل هذه المراجع الإجراءات المحددة والمعايير المعتمدة والهياكل التنظيمية المفصلة، ووصف المناصب والقوانين وكل التعليمات المتعلقة بالاستغلال وأنظمة المعلومات داخل البنك، وتختلف هذه المراجع حسب حجم البنك ومدى تعقيد أنشطته .

كما تبين عملية تقييم نظام الرقابة الداخلية نقاط ضعفه وأوجه قصوره الحقيقية والممكنة التي يجب أن تبلغ إلى المسؤولين المعنيين والإداريين كونها فرصة لتوطيد هذا النظام ليتمكن البنك من تحقيق أهدافه المسطرة .

من خلال ما سبق، يتبين أن عمليات القيادة تمارس سواء من خلال الأنشطة الجارية للبنك أو عبر القيام بالتقييمات المنتظمة، وغالبا ما يتم التوفيق بين الطريقتين للحصول على ضمان مقبول حول فعالية نظام الرقابة الداخلية، فالأولى مدمجة في سلسلة أنشطة البنك تسمح بحدوث رد فعل فوري تجاه التغيرات، أما الثانية فتنفذ بعد العمليات الجارية للرقابة المنتظمة وتسمح باكتشاف الاختلالات بسرعة .

المبحث الثالث:

إجراءات وأساسيات نظام الرقابة الداخلية الفعال وعلاقته بإدارة مخاطر التشغيل

المطلب الأول: الإجراءات العملية لنظام الرقابة الداخلية

تعتبر الإمكانات المادية والبشرية للبنك مؤشرا ايجابيا لتنفيذ الخطة العامة له بشكل سليم، ففي هذا الإطار يجب على البنك الحفاظ على مستويات الأداء المرسومة ومد النظام الإداري بالبيانات المختلفة عن العمليات التشغيلية لجعله يستجيب للأطراف المستعملة للمعلومات من خلال توفير معلومات ذات مصداقية، معبرة عن الوضعية الحقيقية للبنك وملائمة لاتخاذ القرارات الفعالة في الوقت المناسب، لذا وبغية ضمان الذي سبق ذكره، وجب سن إجراءات متنوعة لدعم المقومات الرئيسية لنظام الرقابة الداخلية ومن ثم دعم مسار التأهيل الإداري للبنوك التجارية

ويمكن تقسيم إجراءات نظام الرقابة الداخلية إلى[1]:

الفرع الأول:الإجراءات العامة

تكمن الإجراءات العامة لنظام الرقابة الداخلية التي يضعها البنك في خمسة عناصر التي تنقسم بدورها إلى إجراءات خاصة لكل نشاط وتتمثل فيما يلي:

- تحديد الأهداف.
- كتابة دليل للإجراءات .
- نظام المعلومات.
- طاقم نوعي وكفء .
- الفصل بين المهام والمراقبة .

ويمكن إضافة وظيفة المراجعة الداخلية إلى إجراءات الرقابة الداخلية حيث أن البنك الذي يملك هذه الوظيفة له الأفضلية والامتياز في التحكم الجيد في الإجراءات مقارنة بالبنك الذي لا يملكها .

وبصفة عامة تضم الإجراءات العامة النواحي التالية :

[1] ا/زين يونس وا/عوادي مصطفى، "المراجعة الداخلية وتكنولوجيا المعلومات وفق معايير المراجعة الدولية، طبعة 2011/2010، ص، ص 73،71

- التأمين على كل أصول البنك ضد الإخطار التي يمكن أن يتعرض لها.
- استخدام أساليب ووسائل الرقابة المزدوجة .
- استخدام أسلوب الرقابة الحدية والمتمثلة في وضع حدود لتدرج السلطة في مجال التصريح بعملية معينة.
- وضع نظام وقائي لمراقبة البريد الوارد والصادر .
- استخدام نظام الرقابة المفاجئ للتأكد من حسن السير والتأكد كذلك من عدم مخالفة الإجراءات والأنظمة المعمول بها .

الفرع الثاني :الإجراءات الإدارية

وتتمثل في العديد من الخطوات التي ترسمها الإدارة العامة بهدف تقسيم وتوزيع الاختصاصات والمسؤوليات . وتضم النواحي التالية[1]:

- تحديد اختصاصات الإدارات والأقسام بشكل يضمن عدم التدخل .
- تقسيم واجبات العمل داخل كل مديرية بما يضمن فرض الرقابة على كل شخص داخلها وتحديد دائرة القصور في تنفيذ المهام المنوطة إليه .
- توزيع المسؤوليات بما يتيح معرفة حدود النشاط لكل مسؤول ومدى التزامه بالمسؤوليات الموكلة إليه .

وإجراءات أخرى تخص الجانب التطبيقي مثل:

- عملية التوقيع على المستندات من طرف الموظف الذي قام بإعدادها .
- استخراج المستندات من الأصل وعدة صور.
- إجراء حركة التنقلات بين الموظفين بما لا يتعارض مع حسن سير العمل .
- فرض إجراءات معينة لانتقاء العاملين .
- ضبط الخطوات الواجب إتباعها لإعداد عملية معينة، بحيث لا يترك إلى أي موظف التصرف الشخصي إلا بموافقة الشخص المسؤول عليه .

الفرع الثالث :الإجراءات المحاسبية

يعتبر نظام المعلومات المحاسبية النواة الأساسية للنظام الإداري، لذا بات من الضروري سن إجراءات معينة تشمل كل القواعد التي يتم وضعها من أجل تفعيل

[1] خلف عبد الوردات، "التدقيق بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الدولي الداخلي، مؤسسة الوراق للنشر، الاردن،ص.240.

النظام المحاسبي في مجال الرقابة المتعلقة بالجانب المحاسبي في كل مرحلة من مراحل عملية التسجيل الدفتري إلى غاية إجراء عملية الجرد، وتضم هذه الإجراءات ما يلي:

- إصدار تعليمات بعدم التسجيل المحاسبي في دفاتر المؤسسة لأي مستند إلا إذا كان هذا الأخير يحمل توقيع الموظفين المختصين بإنشائه واعتماده.
- إصدار تعليمات بوجوب إثبات العمليات بالدفاتر المحاسبية للمؤسسة عند وقوع الحدث لان هذا الإجراء من شأنه أن يقلل من عمليات الغش والتلاعب من جهة، ومن جهة أخرى يساعد الإدارة على الحصول على ما تريده من معلومات عن العمليات في الوقت المناسب.
- المراجعة الدورية لأعمال موظفي كل مصلحة أو قسم، بحيث لا يجب إشراك أي موظف في عملية المراجعة بالأعمال التي قام بها.
- إجراءات الجرد الدوري للأصول عن طريق مقارنتها بالأرصدة الدفترية وما هو موجود فعلا في الواقع .

أن هذه الإجراءات السابقة تمكن من دعم المقومات التي يقوم عليها نظام الرقابة الداخلية الفعال من جهة، ومن جهة أخرى تمكن نظام المعلومات المحاسبية من توليد معلومات ذات مصداقية ومعبرة عن الواقع الفعلي للمؤسسة، مما يمكن المسيرين من اتخاذ قرارات فعالة تعالج ظرف معين أو تجنب الوقوع في مشاكل محتملة ومرتبطة بنشاط المؤسسة .

المطلب الثاني: أساسيات ومحددات نظام الرقابة الداخلية الفعال

الفرع الأول: أساسيات نظام الرقابة الداخلية الفعال

لكي يصبح نظام الرقابة الداخلية فعال يجب توافر التالي[1]:

أولا: بيئة رقابية : ويقصد بها سلوك المنظمة وأسلوبها على كافة المستويات بدء من فلسفة الإدارة وشكل العمليات .

ثانيا: أمانة وقدرة العاملين : إن أفضل حزمة من السياسات والإجراءات لن تكون ما لم يتم تطبيقها بصورة سليمة بواسطة العاملين .

[1] المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراءCGAP، دورة تدريبية في إدارة مخاطر التشغيل، شبكة التمويل الاصغر في البلدان العربية،2003،ص.20

ثالثا: تفويض واضح للسلطات : أن ينص الهيكل البنكي والوصف الوظيفي على خطوط التقارير وخطوط السلطة داخل البنك .

رابعا: فصل الواجبات: بمعنى عدم تداخل الواجبات بين الوظائف المختلفة مثل: عدم قيام الشخص الواحد بالتسجيل والاعتماد والتنفيذ.

خامسا: وجود إجراءات لكل التعاملات : يتم توصيلها للعاملين وتنفيذها .

سادسا: توافر سجلات محاسبية ومستندية مناسبة .

سابعا: رقابة كافية للوجود الفعلي للأصول والسجلات .

ثامنا: توافر نظام مستقل للتحقق من الأداء.

إن نظام الرقابة الداخلية الفعال لابد أن يتطور مع نمو وتطور البنك، ولكي يحافظ على كفاءة نظام الرقابة الداخلية، فعلى الدارة أن تاخد في الاعتبار الإجراءات التي أصبحت تمثل عبء آو تكلفة زائدة مع تطور عمل البنك، خاصة وأن النمو في حد ذاته قد يؤدي إلى آثار عكسية في الحالة النفسية للعاملين أو على ثقافة وقيم البنك .

فتوعية كافة العاملين بأساليب الاحتيال الجديدة والمعقدة التي قد تظهر مع نمو وتطور البنوك التجارية يمثل أمرا هاما وحاكما مؤثر في استمرارية عمل البنك.

الفرع الثاني: محددات نظام الرقابة الداخلية

يستطيع نظام الرقابة الداخلية أن يوفر للبنك تأكيدا معقولا وليس مطلقا عن مدى قدرته في تحقيق أهدافه، ولكن لا يستطيع أن يضمن تحقيق نجاح البنك أو يضمن تحقيق الأهداف الأساسية، فحتى نظام الرقابة الداخلية الفعال يضمن فقط مساعدة البنك في تحقيق الأهداف عن طريق إمداد الإدارة بالمعومات اللازمة نحو مدى تحقيق الأهداف أو مدى البعد عنها، ولا يستطيع نظام الرقابة الداخلية أن يغير من طبيعة البنك فإذا كانت الإدارة سيئة فهو لا يستطيع تحويل الإدارة إلى إدارة جيدة أو تبديل في سياساتها وبرامجها، أي أنه لا يستطيع أن يضمن النجاح والبقاء .

فهناك مجموعة من القصورات الكامنة في جميع أنظمة الرقابة الداخلية وهي:

- أولا الحكم :

تتحدد فعالية نظام الرقابة الداخلية بالقرارات المصنوعة بناءا على الحكم أو التقدير الشخصي تحت الضغوط لإدارة الأعمال بناءا على المعلومات المتاحة .

- ثانيا الانهيارات :

يمكن لأفضل النظم الرقابة الداخلية المصممة أن تنهار، فأحيانا يسيء الموظفون فهم الأوامر (التعليمات)، أو ببساطة يرتكبون الأخطاء، وقد تظهر الأخطاء أيضا نتيجة لتطبيق تكنولوجيا جديدة وصعوبة نظم المعلومات الآلية، فالنظم الرقابية القائمة قد تتقادم وتصبح غير ملائمة مع استحداث نظم وعمليات جديدة

- ثالثا مخالفة الإدارة :

موظفو المستويات العليا يمكن لهم أن يخالفوا السياسات والإجراءات المنصوص عليها لتحقيق ميزة أو مكسب شخصي، يجب أن لا يتم خلط ذلك بتدخل الإدارة الذي يمثل في حد ذاته – تصرفات /أفعال إدارية للابتعاد عن بعض السياسات المرسومة لأغراض قانونية أو شرعية .

- رابعا التواطؤ:

تواطؤ الموظفين عادة ما يتغلب على نظم الرقابة، فأداء الأفراد الجماعي ممكن أن يبدل البيانات المالية أو أية معلومات إدارية أخرى بطريقة ما بحيث لا يمكن لنظام الرقابة الداخلية اكتشافها .

خامسا: التكاليف:

قد يكون من المكلف للغاية إنشاء نظام رقابة معين بناءا على المزايا المتوقعة منه .

سادسا: الخطأ البشري:

الإفراد يمكن أن يخطئوا أو يساء توجيههم أو يكونوا غير مسؤولين أو يكونوا ضعاف الحكم أو يكونوا تحت ضغط العمل أو يكون هناك دوران مرتفع في الموظفين.فمن الممكن أن لا يعرفوا ماذا عليهم أن يفعلوا أو كيف أو أين.

المطلب الثالث:علاقة نظام الرقابة الداخلية بإدارة مخاطر التشغيل

تم إدراج مفهوم نظام الرقابة الداخلية بموجب التنظيم رقم 03-2002 المتضمن لتدابير الرقابة الداخلية في البنوك والمؤسسات المالية في المادة الخامسة أي التأكد من مطابقة العمليات المنفذة في البنك للتدابير التشريعية والقوانين والمعايير الأخلاقية والمهنية المتعلقة فقط بالأنشطة البنكية والمالية،وذلك لتجنب البنك خطر عدم المطابقة الذي إن تحقق سيؤدي إلى صدور عقوبات قضائية وإدارية وانضباطية ضد البنك تحمله خسارة مالية، وكذا المساس بسمعته وصورته.[1]

كما تم دمج آلية السيطرة على المخاطر التشغيلية في هذا النظام الذي يغطي مجموعة من المخاطر للمؤسسة والمشاركة في تحسينها وكفاءتها، وكتذكير للتنظيم رقم 03-2002 الذي ينص على أن المؤسسات يجب أن تكون نظام الرقابة الداخلية فيها يشمل ما يلي:

اولا: نظام مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية؛

ثانيا: تنظيم محاسبي ومعالجة المعلومات؛

ثالثا: نظام لقياس المخاطر والنتائج؛

رابعا: أنظمة الرقابة والتحكم في المخاطر؛

خامسا: نظام للتوثيق والمعلومات؛

سادسا: جهاز لرصد تدفق النقد والأوراق المالية.

إن نظام إدارة مخاطر التشغيل يكمل بشكل فعال هذه المبادئ الرئيسية من خلال السماح بقياس لبعض المخاطر التي كانت في السابق صعبة الحد أو التحكم فيها، وينبغي إدراج مخاطر التشغيل في هذا النهج الشامل للرقابة الداخلية.

وفي إطار موازي قد يكون من المثير للاهتمام أن يشير مسؤول إدارة المخاطر إلى وثيقة تقيم إطار التحكم في المخاطر.

[1] Christian & Patrick Merlier, Prévention et gestion des risques opérationnels ،Ed, Revue banque ،2004 ،p.p.74.75

خلاصة الفصل :

يتجلى من خلال دراسة هذا الفصل صعوبة وضع نظام رقابة داخلية فعالة يضمن للبنك التحكم في مخاطر التشغيل.

وتكمن هذه الصعوبة في تعدد وتعقد مختلف مكونات نظام الرقابة الداخلية خصوصا ما يرتبط بالعنصر البشري كونه الركيزة الأساسية لضمان السير الفعال للنظام، وهو كذلك من يحد من وصول النظام إلى تحقيق أهدافه بصفة مطلقة إن كان على غير دراية أو لا يولي الاهتمام الكافي بالمغزى من وضع النظام .

إضافة إلى ما سبق، على البنك عند وضعه لنظام رقابة داخلية مراعاة التوليفة التكلفة / العائد، فمن باب الرشاد الاقتصادي أن تكون التكلفة المتحملة إزاء وضع نظام رقابة داخلية اقل من العائد المتوقع والمتمثل في التحكم في مخاطر التشغيل بما يضمن فعالية هذا النظام .

الفصل الثالث:

مدخل إلى الدراسة الميدانية

تمهيد :

تعتبر الدراسة الميدانية إسقاطا لما جاء في الجانب النظري للبحث، ولا يمكن القيام بهذه الدراسة دون بناء إطار منهجي لها يسمح بتحديد وتنظيم المعلومات التي يجب الحصول عليها بهدف الوصول إلى استخلاص نتائج ميدانية تقود إلى التأكد من صحة الفرضيات الموضوعة في إشكالية البحث من عدمها .

وبغية تحقيق ذلك، سيتم تقسيم هذا الفصل الذي يعتبر كمدخل ضروري للدراسة الميدانية لعلاقة نظام الرقابة الداخلية بإدارة مخاطر التشغيل إلى ثلاث مباحث:

يخصص المبحث الأول لمعرفة الإطار القانوني لنظام الرقابة الداخلية الموضوع في البنوك الجزائرية، حتى يتم تسليط الضوء على المكونات الأساسية لهذا النظام والشروط الواجب توافرها فيه،

في حين يتناول المبحث الثاني دراسة تحليلية للبنك محل الدراسة –القرض الشعبي الجزائري بدء من إعطاء لمحة تاريخية عن البنك، فتحليل إحصائياته التي تعكس سير نشاطه خلال فترة ثلاث سنوات، ثم دراسة معمقة للتنظيم الموضوع في هذا البنك خصوصا العناصر التي لها علاقة بنظام الرقابة الداخلية.

ويتم من خلال المبحث الثالث التطرق إلى كيفية إعداد معطيات الدراسة الميدانية، بداية من تحديد المبررات التي قادت إلى اختيار البنك محل الدراسة، ثم كيفية بناء أداة الدراسة المستخدمة المتمثلة في الاستمارة والتأكد من صدقها، وفي الأخير التعرض إلى طريقة اختيار عينة الدراسة الميدانية .

المبحث الأول:

الإطـار القانوني لنظام الرقابة الداخلية في البنوك الجزائرية

إن الفضـائح البنكيـة التـي هـزت النظـام المصـرفي الجزائـري خـلال السـنوات الأولـى مـن القـرن الواحـد والعشـرين تعـود إلـى أسـباب جمـة أهمهـا حسـب تصـريحات الخبـراء المـاليين ومحـافظ بنـك الجزائـر غيـاب أنظمـة الرقابـة فـي البنـوك أو عـدم فعاليتها إن كانت موجودة.

لقد ألزمت هذه الفضائح السلطات العمومية الجزائرية ممثلة في بنك الجزائر علـى اتخـاذ التـدابير اللازمـة والتـي مـن بينهـا تنظـيم مجلـس النقـد والقـرض رقـم 2002/03 الصـادر فـي 14 نـوفمبر 2002 والمتعلـق بنظـام الرقابـة الداخليـة فـي البنوك والمؤسسات المالية.

حـدد هـذا النظـام مفهـوم ومكونـات نظـام الرقابـة الداخليـة الـذي يفـرض وضـعه علـى كـل البنـوك الجزائريـة عموميـة كانـت أو خاصـة بهـدف الـتحكم فـي مخاطرهـا (المـادة الأولـى مـن التنظـيم)، كمـا أعطيـت بموجبـه تعـاريف للمخـاطر التـي تواجههـا البنوك أثناء القيام بعملياتها المصرفية (المادة الثانية من التنظيم).

وبموجـب هـذا التنظـيم يحـوي نظـام الرقابـة الداخليـة الواجـب وضـعه فـي البنـوك والمؤسسـات الماليـة المكونـات التاليـة: نظـام مراقبـة العمليـات والإجـراءات الداخليـة تنظيم محاسبي ومعالجـة المعلومـات، أنظمـة قيـاس المخـاطر والنتـائج أنظمـة الرقابـة والتحكم في المخاطر، وفي الأخير نظام للتوثيق والمعلومات.

المطلب الأول: نظام مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية

حسب المادة الخامسة من التنظيم سابق الذكر يهدف هذا النظام إلى:

- التأكـد مـن مطابقـة العمليـات للتـدابير التشـريعية والتنظيميـة والمعـايير المهنيـة والأخلاقية وتوجيهات مجلس إدارة البنك.

- التأكـد مـن الاحتـرام الـدقيق للإجـراءات المتعلقـة بقـرارات تحمـل المخـاطر بكافـة أنواعها.

- التأكـد مـن نوعيـة المعلومـات المحاسـبية والماليـة الصـادرة عـن البنـك سـواء تلـك الموجهة إلى مجلس الإدارة أو بنك الجزائر أم اللجنة المصرفية.

- التأكد من شروط تقييم وتسجيل والحفاظ على المعلومات المالية والمحاسبة مع وجود مستندات الإثبات لمختلف العمليات المنفذة في البنك.
- التأكد من نوعية نظام المعلومات والاتصال الموجود في البنك.

وبغية تحقيق الأهداف سالفة الذكر على البنك وضع ما يلي:

- آليات رقابية منتظمة ودائمة في الوحدات التشغيلية التي تكون مدمجة في تنظيم البنك ومحددة في دليل الإجراءات الخاص بكل الأنشطة.
- استقلالية تامة بين الوحدات المكلفة بالالتزامات تجاه الزبائن والوحدات المكلفة بالموافقة على هذه الالتزامات.
- تعيين مسؤول مكلف بالسهر على انسجام وفعالية نظام الرقابة الداخلية يقدم تقريرا لإدارة البنك ولجنة التدقيق ليطلعوا على نقاط الضعف التي يمكن أن تشوب هذا النظام.
- موارد بشرية ذات كفاءة عالية تساهم السير الجيد للنظام مع ضرورة توفير الوسائل اللازمة لذلك والتي يجب أن تكون متأقلمة مع حجم نشاطات البنك.
- وضع برنامج عمل ميداني مرة في السنة على الأقل لمراقبة بعض العمليات.

المطلب الثاني: تنظيم محاسبي لمعالجة المعلومات

حسب المادة السادسة عشر من هذا التنظيم على البنوك والمؤسسات المالية احترام القانون رقم 08-92 الصادر في 07 نوفمبر 1992 المتعلق بالمخطط المحاسبي البنكي والقواعد المحاسبية المطبقة في البنوك والمؤسسات المالية الذي يأخذ بعين الاعتبار العناصر الموالية:

أ- فيما يخص المعلومات المسجلة في ميزانية البنك أو جدول حسابات النتائج أو الملاحق فيجب أن يضمن التنظيم الموضوع للحصول على هذه المعلومات الوصول إلى تحقيق أثر تدقيق ملائم يتيح بدوره للبنك:

- إعادة تأسيس العمليات المنفذة بصفة تسلسلية.
- إثبات كل المعلومات بمستندات أصلية.
- شرح الأرصدة المحاسبية ومعرفة تطورها.

ب- بالنسبة إلى المعلومات المحاسبية التي تظهر في الوثائق الموجهة إلى بنك الجزائر (اللجنة المصرفية) والتي تعد ضرورية لحساب نسب معايير التسيير المفروضة على البنك فيجب أن تكون هذه المعلومات محترمة للترتيب التسلسلي للعمليات المنفذة، وتكون مثبتة بمستندات وقابلة للمراقبة والفحص انطلاقا من تفاصيل مكوناتها.

إضافة إلى ذلك على البنك التأكد من وجود مستوى أمان معلوماتي مناسب، أي أن أنظمة المعلومات المدمجة تتصف بالأمان بشكل دائم ويضع أنظمة معلوماتية للإنقاذ تضمن له الاستمرارية في الاستغلال إن كانت هناك صعوبات في سير الأنظمة المعلوماتية كوقوع حوادث استثنائية.

المطلب الثالث: أنظمة قياس المخاطر والنتائج

استنادا إلى التنظيم السابق على البنوك وضع أنظمة لقياس وتحليل المخاطر التي يجب أن تكون متأقلمة مع طبيعة وحجم عملياتها بهدف ضبط مختلف المخاطر التي تواجهها نتيجة قيامها بمختلف العمليات المصرفية.

وفيما يخص أنظمة قياس مخاطر التشغيل فإن التنظيم السابق مر عليها مرور الكرام، ولم يحدد بتاتا أدوات القياس التي يفترض على البنوك وضعها لقياس حجم المخاطر التي تواجهها بصفة دقيقة، ولقد اكتفى بتحديد الهدف من وضع هذه الأنظمة.

المطلب الرابع: أنظمة الرقابة والتحكم في المخاطر

تبين هذه الأنظمة الحدود الداخلية الموضوعة من طرف البنوك المتعلقة بحجم المخاطر التي يجب احترامها، ويجب أن يعاد فحص قيمة هذه الحدود كلما استدعت الضرورة ذلك، على الأقل مرة في السنة من قبل مجلس إدارة البنك أخذ بعين الاعتبار لقيمة الأموال الخاصة للبنك، ويجب أن تثبت هذه الحدود في كل المستويات التشغيلية (الوكالات، المديريات الجهوية) وتكون منسجمة مع الحدود الإجمالية.

كما يجب على البنك وضع أنظمة تسهر على التطبيق الفعلي للإجراءات المذكورة سلفا وبصفة دائمة، وفي الوقت نفسه تحليل أسباب وجود الانحرافات في

تطبيقها وإعلام الأشخاص أو المصالح المعنية بهذه الاختلالات لاتخاذ التدابير اللازمة.

المطلب الخامس: نظام التوثيق والمعلومات

نعرض هذا التنظيم على مجلس إدارة البنك مرتين في السنة على الأقل فحص نتائج نظام الرقابة الداخلية الموضوع وتقييم فعاليته، انطلاقا من المعلومات المنقولة إليهم من طرف المديرية أو المسؤول على النظام أو لجنة التدقيق.

كما يعرض إعداد تقريرين على الأقل مرة كل سنة، يُعني الأول بالشروط التي بموجبها يتم ضمان السير الجيد لنظام الرقابة الداخلية، أما الثاني فيكون حول كيفية انتقاء وقياس ومراقبة المخاطر التي يواجهها البنك، كما يوجه التقريرات إلى مجلس الإدارة ولجنة التدقيق، وكذا اللجنة المصرفية لبنك الجزائر، كما يوضعان تحت تصرف محافظي الحسابات أثناء تدخلهم.

المبحث الثاني:

تقديم القرض الشعبي الجزائري كميدان للدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث تقديم لمحة تاريخية عن بنك القرض الشعبي الجزائري والإشارة إلى بعض الإحصائيات التي تصور نشاطاته وكذا التنظيم الموضوع فيه.

المطلب الأول: نشأة ووظائف القرض الشعبي الجزائري

بدأت الجزائر في تأميم البنوك الأجنبية سنة 1967 التي حلت محلها بنوك تجارية تملكها الدولة، ومن بين هذه البنوك التي ظهرت بعد التأميم القرض الشعبي الجزائري.

الفرع الأول: نشأة القرض الشعبي الجزائري

تم تأسيس القرض الشعبي الجزائري بمقتضى المرسوم الصادر في 1967/05/14، وهو ثاني بنك تجاري تم تأسيسه في الجزائر بعد الاستقلال، وقد تأسس على أنقاض القرض الشعبي للجزائر، وهران، عنابة وقسنطينة، والصندوق المركزي الجزائري للقرض الشعبي، ثم اندمجت فيه ثلاث بنوك أجنبية أخرى هي :

- البنك الجزائري المصري بتاريخ 01 جانفي 1968 .
- الشركة المرسيلية للبنوك SMC تاريخ 30 جوان 1968
- الشركة الفرنسية للإقراض والبنوك CFCB سنة 1971
- البنك المختلط ميسر : MISR BMAM

وبعد الإصلاحات التي مست القطاع المصرفي في الجزائر تمت إعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري لينبثق عنه بنك التنمية المحلية سنة 1985، وتحول إليه 40 وكالة و550 موظفا و8900 حسابا من حسابات عملائه، كما عرف التحولات التالية :

- أصبح القرض الشعبي الجزائري مؤسسة عامة اقتصادية "مؤسسة ذات أسهم "يحكمها القانون التجاري منذ 1989/02/22، حيث قدر رأسماله الاجتماعي بـ 800 مليون د ج مقسمة إلى 800سهم بقيمة اسمية01 مليون دج .
- تعود ملكية القرض الشعبي الجزائري إلى الدولة لكنها لا تقوم بتسييره وإدارته.

- يتكون مجلس الإدارة من 10 أعضاء مفوضين من قبل المساهمين.
- يتخذ مجلس الإدارة كل القرارات المتعلقة بالسياسة التجارية والمالية للبنك، أما الأنشطة المتعلقة بالتسيير تشرف عليها الإدارة العامة DG وعلى رأسها الرئيس المدير العام PDG، أما الرأسمال الاجتماعي فقد حدد بـ15 مليون دج عند تأسيسه، ولكنه فيما بعد عرف عدة تطورات كما يلي:

* سنة 1966 :15 مليون دج؛
* سنة 1983: 200 مليون دج؛
* سنة 1992 :506 مليار دج؛
* سنة 1994: 9031مليار دج؛
* سنة 1996: 1306مليار دج؛
*سنة 2000 : 2106مليار دج.

الفرع الثاني: وظائف القرض الشعبي الجزائري

أسندت للقرض الشعبي الجزائري عند تأسيسه مجموعة من الوظائف من أهمها:

- القيام بجميع العمليات المصرفية التي تقوم بها البنوك التجارية.
- إقراض الحرفيين والفنادق والقطاعات السياحية والصيد والتعاونيات (غير الزراعية) في ميدان الإنتاج والتوزيع والمتاجرة، وعموما إقراض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME أيا كان نوعها، وكذلك إقراض المهن الحرة وقطاع المياه والري.
- تقديم قروض متوسطة وطويلة الأجل خاصة تمويل السكن والبناء والتشييد.
- تمويل القطاع السياحي والأشغال العمومية، والبناء والري والصيد البحري.

وبالإضافة إلى الوظائف التي ذكرناها ووفقا للمتطلبات الاقتصادية الجديدة، فقد تطور دور القرض الشعبي الجزائري في تمويل القطاع الخاص وكذا العام، وأصبح له حرية التعامل مع كافة النشاطات الاقتصادية مالية كانت أو تجارية، وقد وضع أهدافا لمسايرة هذا التطور ونذكر أهمها فيما يلي:

- تحقيق لا مركزية القرار لإعطاء نوع من المرونة لكسب الوقت والزبائن.
- تحسين وجعل التسيير أكثر فعالية من اجل ضمان التحويلات اللازمة.

- التوسع ونشر الشبكة واقترابه من الزبائن.
- تحسين وتطوير شبكة المعلومات وكذا الوسائل التقنية الحديثة.
- التسيير الديناميكي لخزينة البنك.
- تقوية الرقابة على مستوى مختلف مراكز المسؤولية.

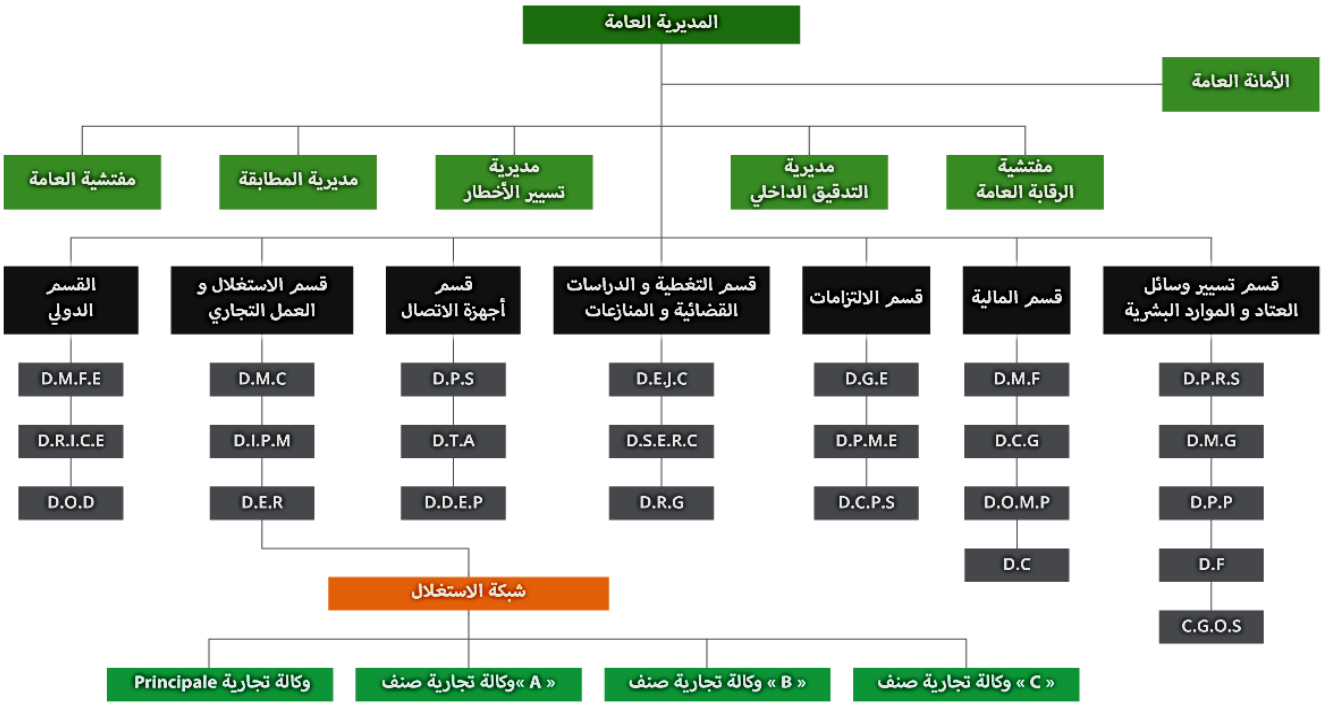
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك والوكالة للقرض الشعبي الجزائري

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى الهيكل التنظيمي للبنك لمعرفة كل مصالحه، وبصفة خاصة تلك التي لها دور في نظام الرقابة الداخلية للبنك وكذا الهيكل التنظيمي للوكالة لمعرفة المستويات التي يمكن ان تحدث فيها مخاطر التشغيل.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للبنك للقرض الشعبي الجزائري

يعد الهيكل التنظيمي عنصرا هاما من مكونات نظام الرقابة الداخلية للبنك، فهو يعكس مستويات السلطة الموجودة فيه وكيفية تقسيم المسؤوليات والأعمال والتفويضات، لهذا يتطلب دراسة دقيقة لتوضيح كيفية سير الوظائف الموجودة في البنك.

الشكل رقم (10) : الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري



المصدر: المديرية العامة لبنك القرض الشعبي الجزائري.

من خلال الهيكل التنظيمي للبنك للقرض الشعبي الجزائري يتبين لنا أنه يحوز على المديرية العامة والتي ترتكز في المستوى الاول على الديوان والمفتشية العامة وخلية المراجعة، اما في المستوى الثاني فهو يحوز على خمس مديريات مساعدة عامة ملحقة مباشرة بالمديرية العامة.

في دراستنا هذه سنقتصر على تحليل المديريات لتي لها علاقة مباشرة مع موضوع البحث ألا وهي المديرية العامة وخلية المراجعة ومديرية العامة المساعدة للإدارة والوسائل والمديرية العامة المساعدة للالتزامات بالإضافة إلى المصلحة المكلفة بالمخاطر التشغيلية والمصلحة القانونية الملحقتان مباشرة بخلية المراجعة والمديرية المساعدة للالتزامات على التوالي.

أولا: المديرية العامة للقرض الشعبي الجزائري

يترأس المديرية العامة الرئيس المدير العام (P.D.G) الذي يعتبر بمثابة العضو المركزي والقيادي، حيث يقوم بعمليات الربط والمراقبة والتسيير بصفة عامة وهو الذي يصدر القرارات والأوامر، كما يعمل على تطبيق إستراتيجية البنك وتنفيذ المخططات ومراقبتها، والى جانب الرئيس المدير العام تضم المديرية العامة هيئة استشارية ومفتشية عامة إضافة إلى خلية مراجعة، كما تضم خمس مديريات مساعدة تعمل إلى جانب المديرية العامة.

ثانيا: خلية المراجعة

وهي ملحقة مباشرة بالمديرية العامة ومستقلة تماما عن المديريات المساعدة الأخرى، تتكون هذه المديرية من مدير يتولى عملية الإشراف والعديد من المدققين تحت سلطته المباشرة ومن مهامهم الأساسية:

- فحص التنفيذ الجيد للإجراءات والقرارات والأوامر والتعليمات الداخلية للبنك والقوانين التشريعية.
- القيام بتحديد المخاطر طبقا لميثاق التدقيق الداخلي للبنك.
- السهر على الأخذ بعين الاعتبار لاحتياجات نظام الرقابة الداخلية فيما يخص اثر التدقيق قبل تطويل اي مشروع تنظيمي أو معلوماتي.

- التأكد من السير الجيد للمراقبة الدائمة ومدى قدرتها على الوقاية من تحقق المخاطر.
- القيام بالتحقيقات اللازمة عند اكتشاف الاختلالات.
- متابعة تنفيض التوصيات الصادرة عن محافظي الحسابات وبنك الجزائر (اللجنة المصرفية).
- السهر على تطبيق القواعد الأخلاقية في البنك.

وتعد خلية المراجعة كرقابة من المستوى الثاني في نظام الرقابة الداخلية للبنك، كما أنها تضم المصلحة المكلفة بالمخاطر التشغيلية والتي يقع على عاتقها تجميع الخسائر التشغيلية التي تحدث في كل المستويات التشغيلية لاتخاذ التدابير اللازمة للتخفيض من حدتها والوقاية من إعادة حدوثها في المستقبل.

كما يقع على عاتق هذه المصلحة السهر على السير الجيد للرقابة الدائمة على المطابقة والتي نص عليها التنظيم رقم 2002/03 المتضمن لنظام الرقابة الداخلية في البنوك والمؤسسات المالية في المادة الخامسة، أي التاكد من مطابقة العمليات المنفذة في البنك للتدابير التشريعية والقوانين والمعايير الأخلاقية والمهنية المتعلقة فقط بالأنشطة البنكية والمالية، وبذلك تجنب البنك خطر عدم المطابقة الذي إن تحقق سيؤدي إلى صدور عقوبات قضائية وإدارية وانضباطية ضد البنك تحمله خسارة مالية وكذا المساس بسمعته وصورته.

ثالثا: المديرية العامة المساعدة للإدارة والوسائل

تشرف هذه المديرية على ست مصالح مايهمنا منها في هذا الموضوع مصلحة المحاسبة التي تضطلع بمسك حسابات البنك والقيام بعمليات المراقبة المحاسبية من المستوى الأول، وذلك بالتتبع اليومي لمختلف الحسابات بهدف كشف الإختلالات ومراقبة الارصدة وتحليل الإنحرافات إن كانت موجودة ومتابعة التسويات المتعلقة بتلك الإختلالات وارسال طلب التسوية للمصالح او الوكالات المعنية، كما تقوم بتسيير القروض من الناحية المحاسبية.

ومن مهام هذه المديرية أيضا تحضير سياسة **الموارد** البشرية ومخطط التشغيل، وتكوين المستخدمين كما أنها مكلفة بالوسائل والتجهيزات التقنية، وتضع مخططا لصيانتها وتطويرها، وهي المكلفة بعمليات الطباعة وحفظ الأرشيف.

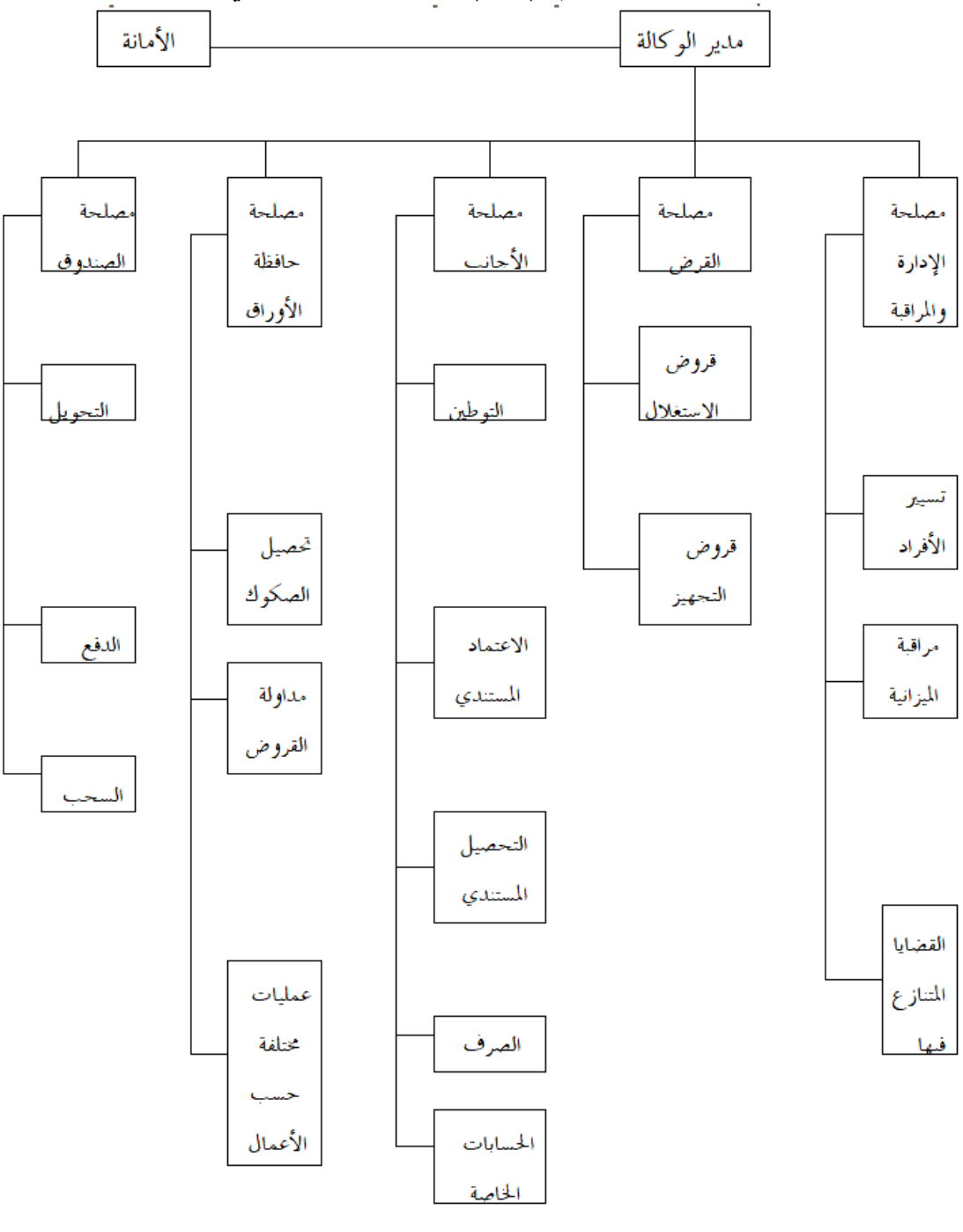
رابعا: المديرية العامة المساعدة للالتزامات

وهي مديرية متخصصة في أعمال القروض، حيث تقوم بتحضير ودراسة السياسة العامة للإقراض وتحديد الواجهة العامة للقروض وذلك من خلال قسم القروض وقسم القروض الصناعية وما يتبعها من نزاعات قانونية، كما تقوم بالتمويل القانوني للمؤسسات الوطنية من خلال قسم النزاعات القانونية، ومن مهام هذا الاخير:

- المصادقة القانونية على العقود والاتفاقيات التي يبرمها البنك مع الاطراف الخارجية.
- الدراسة القانونية للعقود والاتفاقيات غير النموذجية.
- المتابعة القضائية لملفات القروض غير المحصلة محل نزاع.
- الإجابة على مختلف الاستفسارات المستخدمين حول القضايا القانونية.

الفـرع الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة القرض الشعبي الجزائري

الشكل رقم (11) الهيكل التنظيمي



المصدر: بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة برج بوعريريج

المبحث الثالث:

مرحلة الإعداد لمعطيات الدراسة الميدانية

سيتم في هذا المبحث تناول كيفية بناء أداة الدراسة المستخدمة والتأكد من صدقها وكذا دراسة طبيعة عينة الدراسة وطريقة اختيارها وقبل التطرق إلى هذه العناصر سيتم الإشارة على مبررات اختيار بنك القرض الشعبي الجزائري كمحل للدراسة.

المطلب الأول: مبررات اختيار البنك محل الدراسة

لقد وقع الاختيار على دراسة نظام الرقابة الداخلية في بنك القرض الشعبي الجزائري لعدة اعتبارات من بينها:

- منذ نشأة هذا البنك في الجزائر (ابتداء من سنة 1967) وهو يحقق خلال كل سنة نتائج جيدة وهو في تطور ايجابي من سنة إلى أخرى.

-يحتل البنك موقعا متميزا ضمن الاقتصاد الوطني مقارنة بالبنوك العمومية الاخرى وذلك لمساهمته في تمويل العديد من المشاريع الاستثمارية والاحتياجات التمويلية للمهنيين والمؤسسات.

- القرض الشعبي الجزائري من البنوك التجارية التي تقوم بكل العمليات البنكية مع كل اقسام الزبائن (افراد ومهنيون ومؤسسات صغير،متوسطة وكبيرة).

- يتوفر البنك في هيكله التنظيمي على العديد من المديريات والمصالح التي تعتبر كعناصر أساسية في نظام الرقابة الداخلية كخلية المراجعة.

- يشغل البنك إطارات ذوي خبرة واسعة كل في مجال تخصصه، كمايقوم بإعداد العديد من الدورات التكوينية للمستخدمين تسمح لهم بالتحسين والتحكم في العمليات التي يقومون بها بهدف التقليل من المخاطر التشغيلية، كما يتم برمجة دورات تكوينية تحسيسية لتوضيح مبادئ نظام الرقابة الداخلية.

- قبول إطارات البنك الإجابة على الأسئلة الواردة في الاستمارة بكل موضوعية، كما سمحت لنا شبكة الاتصالات والعلاقات الشخصية التي يحوزها البنك بتوسيع الدراسة إلى الوكالات الموجودة خارج الولاية.

- غياب أو في بعض الأحيان عدم كفاية أنظمة الرقابة الداخلية لبنوك العمومية هذا ماجعلها تعاني العديد من حالات استنزاف الأموال.

المطلب الثاني: منهجية إعداد أداة الدراسة (الاستمارة)

سيتم التطرق إلى كيفية بناء أداة الدراسة وقياس صدقها.

الفرع الأول: بناء أداة الدراسة (الاستمارة)

بعد دراستنا للجانب النظري لنظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية ومعرفة المكونات الخمس الأساسية لهذا النظام (البيئة الرقابية والأنشطة الرقابية وتقييم المخاطر ونظام المعلومات والاتصال وأخيرا القيادة) وللتأكد من وجود هذه المكونات الأساسية للنظام في بنك القرض الشعبي الجزائري وتقيم فعاليته في إدارة مخاطر التشغيل، قمنا بإعداد استمارة لجميع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة.

أولا: المحاور الرئيسية للاستمارة

لقد تم صياغة مجموعة من الأسئلة حول المكونات الخمس لنظام الرقابة الداخلية المتطرق إليها في الجانب النظري لهذا البحث.

إضافة إلى المحاور الرئيسية للاستمارة فهي تحوي بيانات أولية متعلقة بنوعية الوظيفة والمستوى الدراسي والجنس، ويمكن شرح المحاور الرئيسية على النحو التالي:

المحور الأول: تناول العناصر المكونة للبيئة الرقابية والمشكلة من 6 ستة عناصر :القواعد الأخلاقية وسياسة الموارد البشرية ومجلس المديرين ولجنة التدقيق وفلسفة ونمط إدارة أعمال البنك والهيكل التنظيمي وكيفية تفويض السلطات وميادين المسؤولية في البنك ويشمل هذا المحور على واحد وستين سؤالا، أغلبها (38 سؤال) متعلق بسياسة الموارد البشرية المطبقة في البنك، وكذا مجلس المديرين ولجان التدقيق، وهذا نظرا للأهمية التي نليها للعنصر البشري كونه يعد عاملا أساسيا للوصول إلى تحقيق فعالية نظام الرقابة الداخلية في أي بنك، كما أن مجلس المديرين واللجان المستقلة يسهرون بصفة دائمة على الإشراف على نظام الرقابة الداخلية ومراقبة فعاليته.

المحور الثاني: تناول العناصر المكونة للأنشطة الرقابية والمتمثلة في السياسات والإجراءات الموضوعة في البنك وعمليات الرقابة ووظيفة إدارة المخاطر ووظيفة مراقبة التسيير ويحتوي هذا المحور على تسعة عشر (19) سؤالا.

المحور الثالث: خصص لجمع المعلومات المتعلقة بكيفية تقييم المخاطر في البنك، أي معرفة كل الخطوات القبلية والبعدية التي ينتهجها بنك القرض الشعبي الجزائري للتحكم في مخاطر التشغيل.

وقد قسم هذا المحور إلى ثلاثة محاور فرعية هي: الأهداف العامة للبنك، وموقع البنك في السوق، كما تم التطرق إلى كيفية إدارة مخاطر التشغيل.

المحور الرابع: خصص للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بنظام المعلومات والاتصال الموجودان في البنك، وقد قسم هذا المحور إلى محورين فرعيين، الأول حول نظام المعلومات إذ شمل (04) أسئلة، أما الثاني فقد خصص لدراسة نظام الاتصال وشمل (09) أسئلة.

المحور الـ خامس: كان حول نظام القيادة في البنك الذي يشمل على وظيفة التدقيق الداخلي ودورها في تقييم نظام الرقابة الداخلية وكذلك على عمليات الإشراف التي يقوم بها بنك الجزائر واشتمل هذا المحور على ستة عشر (16) سؤالا.

وفي الإجابة عن اغلب التساؤلات المغلقة للدراسة تم استخدام مقياس رينسيس ليكرت Likert Rensis وفق تدرج خماسي حيث يتم اختيار إحدى الإجابات (أوافق تماما- أوافق- لا أوافق- لا أوافق تماما- دون رأي).

وهناك بعض الأسئلة التي يعتمد في الإجابة عنها بترتيب الإجابات من الأكثر إلى الأقل استخداما أو أهمية، بحيث تتم الإجابة عن بعض الأسئلة بوضع علامة (x) على الأجوبة المناسبة.

وفي الأخير هناك أسئلة مباشرة مفتوحة بحيث تعطي حرية للمستوجب في الإجابة عنها، ذلك بإبداء تعليق وإعطاء شروحات وتفسيرات وكمثال على ذلك السؤال الثامن حول كيفية تفويض السلطات وميادين المسؤولية في البنك والسؤال العاشر حول عمليات الرقابة.

الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة (الاستمارة)

استنادا إلى المعلومات النظرية التي تم تجميعها وطرحها في الفصل الثاني من القسم النظري والمعرفة المسبقة بالبنك محل الدراسة، استطعنا تحديد الأمثلة التي يجب طرحها في الاستمارة والتي تقودنا إلى الإجابة عن التساؤلات المطروحة في إشكالية البحث وتبيان صحة أو نفي فرضياته.

وبغرض التأكد من صدق الاستمارة تم توزيعها على عدد من المحكمين منهم المهنيون المختصون في المجال البنكي وكذا الأكاديميون، أساتذة، جامعيون، مختصون في البنوك والعلوم الاجتماعية للحصول على حكمهم.

ولقد طلبنا من المحكمين إبداء رأيهم فيما يتعلق بمدى مناسبة العبارات ووضوحها وإن كانت تحتاج إلى تعديلات في الصياغة أم لا، وعن ملاءمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، وكذا المستوى التعليمي للمستجوبين، ومن ثم تم القيام بالتعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين وتم توزيع الاستمارة على بعض المعنيين بالدراسة في البنك كمرحلة تجريبية حيث تم التوصل بعد المناقشة إلى ضرورة إجراء بعض التغيرات والتعديلات في المضمون وكذا المفاهيم المستخدمة.

وفي الأخير تم التوصل إلى ضبط أسئلة الاستمارة بصفة نهائية وتوزيعها على إطارات البنك محل الدراسة.

ولقياس مصداقية الاستمارة إحصائيا تم الاعتماد على معادلة آلفا كرونباخ (ALPHA Cranback)[1] فإحصائيا كلما اتجهت قيمة هذا المعامل إلى الواحد تكون النتيجة المتحصل عليها من خلال الأسئلة الموجودة في الاستمارة متناسقة ومترابطة، أما حسب Thietart R et al فإن المستوى الواجب تحقيقه لمعامل آلفا هو 0,7 كي يمكن اعتبار نتائج الاستبيان مقبولة.[2]

---

[1] معادلة آلفا كرونباخ كما يلي: $$\alpha = \left(\frac{k}{k-1}\right)\left(1 - \frac{\sum_i \delta_i^2}{\sum_i 6_i^1 + 2\sum \delta_{i,j}}\right)$$

α : آلفا كرنباخ

K: عدد المتغيرات الفرعية

δ_i^2 : تباين المتغيرات الفرعية (الخطأ العشوائي Ea

$E_{i,j}$: التباين المشترك بين المتغير الفرعي i والمتغير الفرعي j

[2] روابحي عبد الناصر، دور ثقافة المنظمة في بناء استراتيجيات التسيير لزيادة ربحية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2007، ص139.

وتتغير مصداقية هذا العامل حسب:

- **عدد عناصر المتغيرات الفرعية في السلم:** حيث كلما زاد عدد المتغيرات الفرعية في السلم اتجهت النتائج نحو المصداقية (حوالي مئة وأربعون 140 عبارة في هذه الدراسة).
- **عدد درجات السلم:** كلما كان عدد درجات السلم مرتفعا اتجهت النتائج نحو المصداقية (في هذه الدراسة تم الاعتماد على خمس 5 درجات حسب مقياس رينسس ليكرت).
- **حجم العينة:** كلما كانت العينة كبيرة أدى ذلك إلى ارتفاع مصداقية نتائج الدراسة (تتألف عينة الدراسة من ثلاثين 30 فردا).

ويتضح من خلال هذه الدراسة أن معامل آلفا كرنباخ يقدر بـ 0,966 هذه النسبة قريبة من الواحد ما يبين وجود علاقة تناسق وترابط عالية بين عبارات الاستمارة.

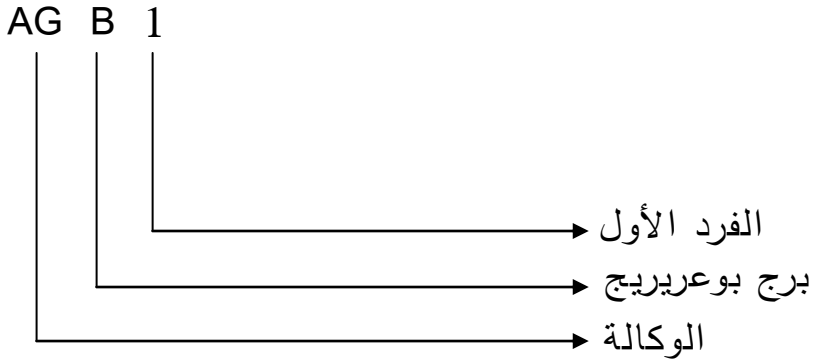
المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

للإجابة عن الإشكالية المطروحة في الدراسة كان من الواجب تحديد العينة من المجتمع محل الدراسة، بحيث يمثل المجتمع المدروس جميع الموظفين المتواجدين في جميع وكالات القرض الشعبي الجزائري في جميع الولايات، أما المجتمع المستهدف فمثل وكالات البنك نفسه في المديرية الجهوية للشرق، بحيث يشمل كل إطارات البنك (مدير الوكالة ونائبه والمستشارين المكلفين بالزبائن بمختلف الأقسام) والبالغ عددهم 42 موظف، حيث تم اختيار عينة مسحية شاملة مست كل هؤلاء الإطارات وبعبارة أخرى الذين لهم علاقة مباشرة مع موضوع البحث.

ولإكمال الدراسة توجب علينا استجواب إطارات على مستوى المديرية الجهوية الوسط الشرقي ومديرية التدقيق ومديرية المخاطر لما لهم من دور مباشر وأساسي في نظام الرقابة الداخلية للبنك.

وفي النهاية تم توزيع الاستمارة على 42 فرد الممثلين لعناصر المجتمع المستهدف، استرجعت منها 35 استمارة بنسبة 83.33%، وعند عملية التفريغ تبين وجود 05 استمارات ملغاة ليتبقى العدد القابل للتحليل 30 استمارة.

وبعد تحضير كل الاستمارات القابلة للتحليل تم ترميز البيانات الموجود فيها، حيث أعطي لكل فرد مستجوب رمز بهدف تسهيل إدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي المستخدم SPSS M.O، حيث تم الترميز إلى كل فرد عن طريق إعطاء حرف للوكالة المعنية أو المديرية ورقم تسلسلي للفرد داخل الوكالة أو المديرية المعنية وكمثال على ذلك:



كما قمنا بإعطاء ترميز إلى كل عبارة من الاستمارة باستخدام حرفين متتاليين من الحروف الأبجدية: الأول ثابت لكل محور فرعي أما الثاني فهو متغير حسب التسلسل الأبجدي من سؤال لآخر وكأمثلة على ذلك:

- تم الترميز إلى السؤال "هناك قواعد سير أخلاقية واضحة أو ضمنية تطبق في العلاقات مع الزبائن" بالرمز AA.
- كما تم الترميز إلى السؤال " توجد عملية رسمية أو غير رسمية لوصف مناصب العمل تحدد المهام الملائمة لكل منصب بالرمز BA.
- أما السؤال "تم القيام بتقييم لعناصر نظام الرقابة الداخلية" فقد تم الترميز له بـ VA

وبعد مرحلة الترميز تم استغلال هذه البيانات والمعلومات في برنامج التحليل الإحصائي **SPSS M.w** النسخة **17.0**، وذلك بغرض تحليلها إحصائيا وحساب التكرارات بالقيمة والنسبة والمنوال وتمثيلها في الجداول الإحصائية.

خلاصة الفصل :

لقد جاء هذا الفصل في بداية القسم التطبيقي لهذا البحث، وكان الهدف منه التعريف بالبنك محل الدراسة التطبيقية من خلال التطرق الى النتائج التي حققها خلال الثلاث سنوات الأخيرة، وكذا معرفة دور ومهام المديريات التي لها علاقة بنظام الرقابة الداخلية لمخاطر التشغيل، وكذا تحليل مناصب العمل للإطارات المعنية بموضوع البحث على مستوى الوكالة.

كما تم توضيح النقاط والمسائل المنهجية المعتمدة خلال الدراسة الميدانية بداية من تحديد مبررات اختيار البنك محل الدراسة وكيفية تصميم أداة الدراسة والتأكد من صدقها وكذا كيفية اختيار عينة الدراسة والترميز للبيانات المجمعة.

الفصل الرابع:

التحليل الوصفي لمتغيرات

الدراسة الميدانية

تمهيد :

يهدف هذا الفصل إلى التحليل الوصفي لمختلف المتغيرات المستخدمة في الدراسة عن طريق الاعتماد على التكرارات بالقيمة والنسبة والتراكمي والمنوال لتحليل النتائج.

تم تقسيم هذا الفصل إلى خمسة مباحث: يتم التطرق في كل مبحث إلى النتائج المتعلقة بمحور استمارة معين، سيتم في المبحث الأول تحليل نتائج المحور الأول للاستمارة المتعلقة بالبيئة الرقابية، أما بالنسبة للمبحث الثاني فسيتم من خلاله تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثاني للاستمارة المتمثل في الأنشطة الرقابية، ويتم تخصيص المبحث الثالث لتحليل النتائج المستنبطة من دراسة المحور الثالث للاستمارة المتعلق بتقييم المخاطر، فيما يُعنى المبحث الرابع بتحليل نتائج أسئلة المحور الرابع للاستمارة المتمثل في نظام المعلومات والاتصال، وفي الأخير ومن خلال المبحث السادس سيتم تحليل نتائج أسئلة المحور الخامس للاستمارة المتعلقة بالقيادة.

المبحث الأول:

تحليل النتائج المتعلقة بالبيئة الرقابية

سيتم من خلال هذا المبحث تحليل نتائج العناصر المتعلقة بالقواعد الأخلاقية وسياسة الموارد البشرية ومجلس المديرين ولجنة التدقيق وفلسفة ونمط إدارة أعمال البنك والهيكل التنظيمي للبنك وكيفية تفويض السلطات وميادين المسؤولية.

المطلب الأول: تحليل النتائج المتعلقة بالقواعد الأخلاقية

تعتبر القواعد الأخلاقية عاملا أساسيا في زيادة فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنك وللتأكد من وجود أو غياب هذا العنصر في القرض الشعبي الجزائري، سيتم تحليل هذا العنصر من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): النتائج المتعلقة بالقواعد الأخلاقية

الترتيب	البيـــان	الترميز	التكرارات	الإجابـــة					المنوال
				أوافق تماما	أوافق	لا أوافق	لا أوافق تماما	دون رأي	
1	هناك قواعد سير أخلاقية واضحة أو ضمنية تطبق في العلاقات مع الزبائن.	A.A	ت	19	8	1	2	-	1
			%	63.3	26.7	3.3	6.7	-	
			ت ت %	63.3	90	93.3	100	-	
2	تغطي هذه القواعد كل الوضعيات الممكنة.	A.B	ت	4	12	12	2	-	2 و 3
			%	13.3	40	40	6.7	-	
			ت ت %	13.3	53.3	93.3	100	-	
3	إذا كنت غير موافق إلى من يمكن الرجوع(رتب من 01 إلى 03 من الأكثر استخداما إلى الأقل) إلى المسؤولين.	ACA	ت	10	17	3	-	-	2
			%	33.3	56.7	10	-	-	
			ت ت %	33.3	90	100	-	-	
	أم يمكنك الرجوع إلى النصوص القانونية والتوجيهات؟	ACB	ت	15	12	3	-	-	1
			%	50	40	10	-	-	
			ت ت %	50	90	100	-	-	
	أم يمكنك الرجوع إلى مهاراتك؟	ACC	ت	5	1	24	-	-	3
			%	16.7	3.3	80	-	-	
			ت ت %	16.7	20	100	-	-	

4	ما هي الطريقة التي يتم بها إيصال القيم الأخلاقية في البنك؟ (رتب من 01 إلى 04 من الأكثر إلى الأقل استخداما).	ADA	ت	8	7	10	5	-	3
			%	26.7	23.3	33.3	16.7	-	
			ت ت %	26.7	50	83.3	100	-	
	شفويا أثناء الاجتماعات؟ أو عن طريق المحادثات الفردية؟	ADB	ت	2	8	14	6	-	3
			%	6.7	26.7	46.7	20	-	
			ت ت %	6.7	33.3	80	100	-	
	أو عن طريق عقد العمل	ADC	ت	5	6	3	16	-	4
			%	16.7	20	10	53.3	-	
			ت ت %	16.7	36.7	46.7	100	-	
5	أو عن طريق النظام الداخلي للبنك	ADD	ت	15	9	3	3	-	1
			%	50	30	10	10	-	
			ت ت %	50	80	90	100	-	
6	تعد القواعد الأخلاقية عنصرا لتقييم أداء الفرد	AE	ت	8	18	2	2	-	2
			%	26.7	60	6.7	6.7	-	
			ت ت %	26.7	86.7	93.3	100	-	
7	يعد احترام القواعد الداخلية للبنك عنصرا في ترقية الفرد	AF	ت	12	12	5	-	-	1 و 2
			%	40	40	16.7	-	-	
			ت ت %	40	80	96.7	-	-	
8	تتخذ إجراءات تأديبية ضد أي فرد عند تقصيره في تطبيق القواعد الأخلاقية الموضوعة من طرف البنك	AG	ت	9	12	6	2	1	2
			%	30	40	20	6.7	3.3	
			ت ت %	30	70	90	96.7	100	
9	يخضع الأفراد إلى ضغوطات للوصول إلى تحقيق الأهداف التعجيزية في المدى القصير	AH	ت	1	4	15	6	4	3
			%	3.3	13.3	50	20	13.3	
			ت ت %	3.3	16.7	66.7	86.7	100	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

تبين من خلال الجدول أن معظم الأجوبة حول وجود قواعد السير الأخلاقية بأوافق تماما بنسبة 63.3%، وبأوافق بنسبة 26.7%، أي تقدر النسبة الإجمالية للمستجوبين الموافقين على وجود هذه القواعد بـ 90%، وقد بلغ المنوال 1 ما يوحي أن الإجابة بأوافق تماما تعد أكثر تكرارا من الأجوبة الأخرى، هذا ما يبرر الاتفاق حول وجود قواعد السير الأخلاقية في البنك سواء بصفة واضحة أم ضمنية.

إن وجود هذه القواعد لا يعني أنها تغطي كل الوضعيات الممكنة التي يواجهها إطارات البنك أمام الزبائن، وقد دلت نتائج العبارة AB على ذلك، حيث

جاءت تقريبا بالتساوي بين الموافقين (حوالي 13% بين أوافق تماما وأوافق) وغير الموافقين (47% بين لا أوافق ولا أوافق تماما) وبما أن 53% أقل من ثلثي الإجابة.

فإنه لا يمكن اعتبار أن هذه القواعد تغطي كل الوضعيات الممكنة فالبنك هو في طريق إعداد أوامر ووضع مرجع أخلاقي يلزم تطبيقه من طرف كل مستخدمي البنك بما يسمح بتغطية كل الوضعيات.

بما أن القواعد الأخلاقية لا تغطي كل الوضعيات الممكنة فإن المستخدم إن واجهته حالة ما استثنائية فإنه يلجأ إلى مسؤوليه أو النصوص القانونية والتوجيهات والأوامر أو مهارته، وفي بنك القرض الشعبي الجزائري يمكن ترتيب كيفية اللجوء إلى هذه الحالات في الجدول الموالي:

الجدول رقم (07): ترتيب إمكانيات اللجوء عند غياب القواعد الأخلاقية

الترميز	البيان	الترتيب الأول	الترتيب الثاني	الترتيب الثالث	المجموع	الرتبة
ACA	إلى المسؤولين	%33.3	%56.7	%10	%100	2
ACB	إلى النصوص القانونية والتوجيهات	%50	%40	%10	%100	1
ACC	إلى مهارتك	%16.7	%3.3	%80	%100	3
	المجموع	%100	%100	%100	-	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال هذا الجدول أن المستخدمين في ظل غياب قواعد سير أخلاقية واضحة أو ضمنية فإنهم يلجؤون أولا إلى تطبيق النصوص القانونية والتوجيهات والأوامر الصادرة من مديرية البنك.

وإن كانت غير موجودة أو غير كافية فيطلبون الاستشارة من المسؤولين في الثاني، أما فيما يخص اللجوء إلى المهارات والخبرة فإن أغلب المستخدمين (حوالي 80%) يعتبرونها في المرتبة الثالثة.

وفيما يخص كيفية إيصال القيم الأخلاقية في البنك، فقد تم ترتيب الطرق التي يستخدمها المسؤولون بالكيفية التالية:

الجدول رقم (08): ترتيب طرق إيصال القيم الأخلاقية في البنك

الترميز	البيان	الترتيب الأول	الترتيب الثاني	الترتيب الثالث	الترتيب الرابع	المجموع	الرتبة
ADA	شفويا أثناء الاجتماعات	%26.7	%23.3	%33.3	%16.7	%100	2
ADB	المحادثات الفردية	%6.7	%26.7	%46.7	%20	%100	3
ADC	عقد عمل	%16.7	%20	%10	%53.3	%100	4
ADD	النظام الداخلي للبنك	%50	%30	%10	%10	%100	1
	المجموع	%100	%100	%100	%100	-	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن 50% من مستخدمي البنك يعتبرون أن القيم الأخلاقية في البنك يتم إيصالها بواسطة النظام الداخلي للبنك المنشور سواء في الوكالات أو المديرية الجهوية والعامة، كما يعطى لكل مستخدم جديد كتيب النظام الداخلي الذي يتكون من عدة مواد حول كيفية سير العمل في البنك.

ولتحسين الأفراد بضرورة تطبيق القواعد الأخلاقية عند قيامهم بأعمالهم مع الزبائن وإعطائها الأهمية اللازمة، فإنه يجب على البنك الأخذ بعين الاعتبار لمدى التزام المستخدمين بتطبيق هذه القواعد كونه يعتبرها كعنصر أساسي في تقييم أداء الفرد وترقيته، ففي بنك القرض الشعبي الجزائري نجد أن 86.7% من مجموع أفراد الدراسة موافقون على اعتبار أن القواعد الأخلاقية عنصر هام في تقييم أدائهم كما أن 80% منهم يؤكدون أنها عنصر أساسي في ترقيتهم مما يؤكد أن البنك يولي اهتماما كبيرا لتطبيق القواعد الأخلاقية.

زيادة على ذلك فإن البنك يتخذ إجراءات تأديبية ضد أي فرد عند تقصيره في تطبيق هذه القواعد، حيث دلت النتائج على أن 70% من إجابات أفراد العينة موزعة بين أوافق تماما وأوافق بـ 30% و 40% على التوالي.

كما بينت النتائج أن البنك لا يمارس ضغوطات على الأفراد للوصول إلى تحقيق أهداف خيالية في المدى القصير حيث أن 70% من المستجوبين كانت نتائجهم موزعة بين لا أوافق تماما ولا أوافق.

من خلال ما سبق نجد أن أغلب الإجابات كانت إيجابية، أي أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون وجود قواعد سير أخلاقية يعطيها البنك أهمية معتبرة رغم غياب

مرجع للقواعد الأخلاقية، فهذا يعتبر مؤشرا إيجابيا في البيئة الرقابية للبنك التي تعد الأساس للمكونات الأربعة الأخرى لنظام الرقابة الداخلية في البنك.

المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بسياسة الموارد البشرية

يعد العنصر البشري أساس فعالية نظام الرقابة الداخلية حيث أن طريقة توظيف الأفراد وتحديد الكفاءات التي يحتاجها البنك وتسيير درب العمل ووضع برامج تكوينية ونظام تقييم أدائهم وكيفية ترقيتهم كلها عوامل تعكس سياسة البنك المتبعة في تسييره لموارده البشرية ومدى اهتمامه بهذا العنصر.

ولفحص ذلك سيتم تحليل هذا العنصر من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (09): النتائج المتعلقة بسياسة الموارد البشرية

الترتيب	البيـــان	الترميز	التكرارات	الإجابـــة					المتوال
				أوافق تماما	أوافق	لا أوافق	لا أوافق تماما	دون رأي	
1	توجد عملية رسمية أو غير رسمية لوصف مناصب العمل يحدد المهام الملائمة لكل منصب	BA	ت	7	17	3	2	1	2
			%	23.3	56.7	10	6.7	3.3	
			ت ت %	23.3	80	90	96.7	100	
2	تعد عملية وصف مناصب العمل واضحة في البنك الذي تشتغلون فيه	BB	ت	8	16	3	3	-	2
			%	26.7	53.3	10	10	-	
			ت ت %	26.7	80	90	100	-	
3	التخصص في الوظائف دقيق	BC	ت	5	16	7	-	2	2
			%	16.7	53.3	23.3	-	6.7	
			ت ت %	16.7	70	93.3	-	100	
4	يتم تحليل القدرات المعرفية والكفاءات المطلوبة لإنجاز المهام المتعلقة بكل منصب عل تحليلا جيدا	BD	ت	4	11	8	3	4	2
			%	13.3	36.7	26.7	10	13.3	
			ت ت %	13.3	50	76.7	86.7	100	

5	سياسات وإجراءات التوظيف محددة بصفة واضحة	BE	ت	4	9	11	3	3
			%	13.3	30	36.7	10	3
			ت ت %	13.3	43.3	80	90	100
6	يخضع أفراد البنك إلى حركية أي تغيير أماكن أو مناصب العمل	BF	ت	11	16	1	-	2
			%	36.7	53.3	3.3	-	6.7
			ت ت %	36.7	90	93.3	-	100
7	إذا كنت موافقا، فكيف تتم هذه الحركية؟ ترقية أو بين الوكالات أو ترقية وبين الوكالات في نفس الوقت	BG	ت	14	5	11	-	-
			%	46.7	16.7	36.7	-	-
			ت ت %	46.7	63.3	100	-	-
8	توجد سياسات وإجراءات للتكوين وترقية ومكافأة الأفراد	BH	ت	8	13	6	2	1
			%	26.7	43.3	20	6.7	3.3
			ت ت %	26.7	70	90	96.7	100
9	تعتبر سياسة التكوين في البنك كافية	BI	ت	1	8	12	6	3
			%	3.3	26.7	40	20	10
			ت ت %	3.3	30	70	90	100
10	يتحدد الأجر في البنك حسب المنصب أو الكفاءة أو المنصب والكفاءة في نفس الوقت	BJ	ت	8	3	19	-	-
			%	26.7	10	63.3	-	-
			ت ت %	26.7	36.7	100	-	-
11	عند تحديد الأجر يؤخذ بعين الاعتبار حجم الإنتاج أو نوعية ملفات القروض المدروسة	BK	ت	10	13	7	-	-
			%	33.3	43.3	23.3	-	-
			ت ت %	33.3	76.7	100	-	-
12	تتمثل معايير ترقية الأفراد في الأقدمية والخبرة المهنية	BLA	ت	11	2	5	12	-
			%	36.7	6.7	16.7	40	-
			ت ت %	36.7	43.3	60	100	-
	أو حسب الأداء الفردي	BLB	ت	13	6	8	3	-
			%	43.3	20	26.7	10	-
			ت ت %	43.3	63.3	90	100	-
13	أو حسب الكفاءات والقدرات التقنية	BLC	ت	5	17	6	2	-
			%	16.7	56.7	20	6.7	-
			ت ت %	16.7	73.3	93.3	100	-
	أو حسب اكتساب قيم البنك	BLD	ت	1	5	11	13	-
			%	3.3	16.7	36.7	43.3	-
			ت ت %	3.3	20	56.7	100	-
14	تطمح السياسات والإجراءات الموضوعة إلى ترقية وتثمين الأفراد الأكفاء والثقافة	BM	ت	10	14	5	1	-
			%	33.3	46.7	16.7	3.3	-
			ت ت %	33.3	80	96.7	100	-
15	من أجل تحفيز الأفراد وترقيتهم	BN	ت	9	12	6	3	-

	-	10	20	40	30	%		تعطى الأولوية إلى الإعلان عن المناصب الجديدة داخل المؤسسة
	-	100	90	70	30	ت ت %		
2	2	2	3	16	7	ت	BO	يعلم الأفراد الموظفون الجدد عن الأداء المنتظر منهم من طرف مسؤوليهم
	6.7	6.7	10	53.3	23.3	%		16
	100	93.3	86.7	76.7	23.3	ت ت %		
3	-	6	9	8	7	ت	BP	ينظم المسؤولون بصفة دورية اجتماعات مع المستخدمين لتقييم أدائهم واقتراح التحسينات
	-	20	30	26.7	23.3	%		17
	-	100	80	50	23.3	ت ت %		
2	2	2	4	16	6	ت	BO	تتناسب ردود فعل المسؤولون مع تقصير أحد الأفراد تجاه مسؤولياته
	6.7	6.7	13.3	53.3	20	%		18
	100	93.3	86.7	73.3	20	ت ت %		
2	3	1	6	14	6	ت	BR	يعلم المستخدمون بأنه تتخذ تدابير في حالة عدم تحقق الأداء المتوقع
	10	3.3	20	46.7	20	%		19
	100	90	86.7	66.7	20	ت ت %		
2	1	8	5	10	6	ت	BS	تتحدد معايير الترقية والرفع من الأجر بصفة واضحة حيث أن كل فرد يعرف ما ينتظر منه مسؤولوه تحقيقه قبل ترقيته
	3.3	26.3	16.7	33.3	20	%		20
	100	96.7	70	53.3	20	ت ت %		
2	2	2	6	12	8	ت	BT	كل فرد في البنك معرض لمساءلة دقيقة من طرف المسؤولون
	6.7	6.7	20	40	26.7	%		21
	100	93.3	86.7	66.7	26.7	ت ت %		
2	3	1	1	15	10	ت	BU	يشجع المسؤولون تطوير المبادرات الفردية
	10	3.3	3.3	50	33.3	%		22
	100	90	86.7	83.3	33.3	ت ت %		
2	2	1	9	11	7	ت	BV	يتوفر البنك على موارد بشرية تتناسب من حيث العدد والكفاءة للقيام بالمهام المنتظرة من كل فرد
	6.7	3.3	30	36.7	23.3	%		23

	100	93.3	90	60	23.3	ت ت %		
1	3	2	9	7	9	ت	BW	24 تعتبر تقنيات جمع المعلومات حول أداء المستخدمين مناسبة
	10	6.7	30	23.3	30	%		
	100	90	83.3	53.3	30	ت ت %		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

تبين من خلال الجدول أن 80% من الأفراد المستجوبين كانت إجابتهم موزعة بين أوافق تماما وأوافق حول وصف مناصب العمل، حيث يحدد لكل منصب داخل البنك المهام المنوطة بصاحب المنصب، فقد قامت مديرية الموارد البشرية للبنك بإعداد بطاقات المنصب توضح من خلالها الأعمال المنوطة بكل فرد في كل منصب، وكذا الوسائل والتقنيات التي يستخدمها كما تحدد المسؤوليات التي تقع على عاتقه والعلاقات التدرجية والوظيفة التي تربطه مع المصالح والمديريات الأخرى.

وتعد عملية وصف مناصب العمل واضحة في البنك، فبطاقات منصب العمل بصفة جيدة ومنشورة في شبكة المعلومات الداخلية للبنك كي تتيح الفرصة لكل فرد داخل البنك الاطلاع عليها وبالتالي يتسنى لكل شخص معرفة الدور المنوط به، وهذا ما يؤكده إجابة أفراد الدراسة على العبارة BB حيث دلت النتيجة أن 80% من المستخدمين موافقون على وضوح عملية وصف مناصب العمل في البنك.

تسمح عملية وصف مناصب العمل بصفة واضحة إلى تخصص دقيق في الوظائف، أي أن كل شخص لا يعتني إلا بالمهام المنوطة به فحسب النتائج الموجودة في الجدول رقم (20) كان 70% من أفراد عينة الدراسة موافقون على أن التخصص في الوظائف موجود، وفي الحقيقة ينجر عن هذا التخصص إيجابيات وسلبيات، فمن إيجابياته أنه يسمح لكل فرد بالتركيز على عمله الذي يؤدي به إلى الاتفاق ومن ثم إمكانية مساءلته ومراقبته، أما من سلبياته فإن التخصص في العمل يقلل من إمكانية تداول الأفراد على مناصب العمل ما يسبب وقوع خلل في البنك

في حالة العطلة السنوية أو المرضية لفرد ما أو استقالته حيث يجعل استخلافه في نفس المنصب عملية صعبة.

فما يخص تحليل القدرات المعرفية والكفاءات المطلوبة لإنجاز المهام المتعلقة بكل منصب عمل وكذا السياسات وإجراءات التوظيف فإنه لا يوجد هناك اتفاق مطلق بين حوالي 86% من أفراد عينة الدراسة.

إذ أن نصفهم موافق على وجودها، أما النصف الآخر فهو غير موافق، أما 14% من أفراد عينة الدراسة ليس لهم رأين وفي الحقيقة هناك غياب إستراتيجية توظيف في البنك فيما يخص تحديد الكفاءات المطلوبة لكل منصب.

من المفروض أن يعوض هذا الخلل في تحديد الكفاءات المطلوبة لكل منصب بإعداد دورات تكوينية داخلية ترفع من كفاءة الأفراد، خاصة أولئك الذين لم تكن لهم دراسات سابقة في المجال المالي والبنكي إلا أنه في الواقع يوجد نقص كبير في سياسة التكوين المتبعة في البنك، حيث أن 60% من أفراد عينة الدراسة غير موافقين على وجود دورات تكوينية من خلال الإجابة على العبارة BI، كما يؤكد ذلك المنوال المساوي لـ3، أي أن أغلب الإجابات بـ "غير موافق".

فيما يخص خضوع مستخدمي البنك إلى حركية سواء في تغيير أماكن العمل أو في المنصب، فإن 90% من المستجوبين موافقون على توفر هذه الحركية في البنك، أما طابع نوعية الحركية الغالب فهو الترقية، حيث أن 46.7% من الأفراد موافقون على أن الحركية تتم من خلال الترقية في المنصب، ويشجع البنك المستخدمين للحصول على ترقيات لتقلد مناصب عليا في البنك، فهو يلجأ إلى الإعلان عن المناصب الجديدة عبر الشبكة المعلوماتية الداخلية كي يتسنى للمهتمين طلب ذلك المنصب.

فمن خلال الإجابة عن العبارة BN فإن 70% من المستجوبين موافقون على وجود عملية الإعلان عن المناصب.

وقبل الحصول على أي ترقية يحدد البنك معايير يجب أن تتوفر في الفرد الذي يريد ترقيته، وحسب الجدول رقم (20) (من خلال العبارات الفرعية لـ BC) يتبين أن الأداء الفردي المحقق يعتبر كأول معيار (43.3% من المستجوبين

يرتبونه في المرتبة الأولى) ثم تليه الكفاءة والقدرات التقنية للفرد (73.3% من المستجوبين يرتبونها في المرتبة الثانية).

فيما يخص تحديد الأجر والمكافأة في البنك فإن 63.3% من المستجوبين يعتبرون أنه يأخذ بعين الاعتبار المنصب والكفاءة، وفي حالة تحقيق الفرد للأداء المنتظر منه والمحدد مسبقا بالتفاوض مع مسؤوله عند إعداد الإستراتيجية التجارية السنوية للوكالة فإنه يخضع لمساءلة من مسؤوله حيث يجب عليه تقديم الأسباب المؤدية إلى ذلك ومن ثم محاولة إيجاد الحلول اللازمة لتفادي وقوع الانحرافات السلبية للأداء في المستقبل.

ولتقييم أداء كل فرد داخل البنك يعتمد في جمع المعلومات على الإحصائيات اليومية حيث هناك نموذج يسجل فيه يوميا العمليات المنفذة من طرف كل شخص كل حسب مجاله.

من خلال ما سبق نجد أن معظم الإجابات كانت إيجابية أي أن المستجوبين يؤكدون عموما أن البنك يولي اهتماما معتبرا لإدارة الموارد البشرية والتحسين المستمر شيئا فشيئا.

غير أنه ما يعاب على إدارة الموارد البشرية النقص في تنظيم الاجتماعات الدورية التي تطرح من خلالها المشاكل التي يعاني منها المستخدمون وبذلك اقتراح التحسينات عبر المشاورات بين المسؤولين والمستخدمين وكذا تبادل الأفكار والخبرات هذا ما يؤدي إلى نقص في الاتصال المنظم بينهم، فهذه الثقافة غائبة في بعض الوكالات والمديريات، وقد دلت النتائج على ذلك من خلال الإجابة عن العبارة BP حيث أن 50% غير موافقين على تنظيم هذه الاجتماعات.

المطلب الثالث: تحليل النتائج المتعلقة بمجلس المديرين ولجنة التدقيق

سيتم من خلال هذا المطلب تحليل النتائج المتعلقة بمجلس المديرين للبنك ولجنة التدقيق، فهذه الهيئات أساسية لأي نظام رقابة داخلية فعال ولفحص الدور الذي تلعبه في القرض الشعبي الجزائري.

سنقوم بدراسة كل العبارات المتعلقة بهذا العنصر ويبين الجدول الموالي النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (10) :النتائج المتعلقة بمجلس المديرين للبنك ولجنة التدقيق

الترتيب	البيـــان	الترميز	التكرارات	الإجابـــة					المنوال
				أوافق تماما	أوافق	لا أوافق	لا أوافق تماما	دون رأي	
1	يتمتع مجلس المديرين للبنك باستقلالية عن المسؤولين الآخرين	CA	ت	9	10	3	1	7	2
			%	30	33.3	10	3.3	23.3	
			ت ت %	30	63.3	73.3	76.7	100	
2	يفحص مجلس المديرين للبنك النتائج المحققة ويطلب توضيحات حولها	CB	ت	9	17	-	-	4	2
			%	30	56.7	-	-	13.3	
			ت ت %	30	86.7	-	-	100	
3	يفحص مجلس المديرين للبنك بصفة دقيقة نشاطات البنك	CC	ت	10	15	-	-	5	2
			%	33.3	50	-	-	16.7	
			ت ت %	33.3	83.3	-	-	150	
4	يسهر مجلس المديرين على احترام المسؤولين لقواعد السير	CD	ت	6	12	2	1	9	2
			%	20	40	6.7	3.3	30	
			ت ت %	20	60	66.7	70	100	
5	يتأكد مجلس المديرين من مثالية وحسن سيرة المسؤولين	CE	ت	8	6	5	3	8	1
			%	26.7	20	16.7	10	26.7	
			ت ت %	26.7	46.7	63.3	73.3	100	
6	توجد لجنة تدقيق في البنك	CF	ت	9	13	1	1	6	2
			%	30	43.3	3.3	3.3	20	
			ت ت %	30	73.3	76.7	80	100	

7	إذا كانت موجودة فهي مستقلة عن المسؤولين	CG	ت	7	13	1	1	8
			%	23.3	43.3	3.3	3.3	26.7
			ت ت %	23.3	66.7	70	73.3	100
8	يدعى المدققون الخارجيون إلى حضور الاجتماعات الدورية لمجلس المديرين.	CH	ت	5	15	2	1	7
			%	16.7	50	6.7	3.3	23.3
			ت ت %	16.7	66.7	73.3	76.7	100
9	تجتمع لجنة التدقيق مع المدققين الداخليين والخارجيين لمناقشة نزاهة سيرورة إعداد المعلومات المالية	CIA	ت	9	13	8	-	-
			%	30	43.3	26.7	-	-
			ت ت %	30	73.3	100	-	-
	لمناقشة فعالية نظام الرقابة الداخلية	CIB	ت	20	10	-	-	-
			%	66.7	33.3	-	-	-
			ت ت %	66.7	100	-	-	-
	لمناقشة أداء المسؤولين	CIC	ت	1	7	22	-	-
			%	3.3	23.3	73.3	-	-
			ت ت %	3.3	26.7	100	-	-
10	يحصل مجلس المديرين للبنك ولجنة التدقيق على المعلومات تمكنهم من تتبع إدارة القروض	CJ	ت	5	14	2	-	9
			%	16.7	46.7	6.7	-	30
			ت ت %	16.7	63.3	70	-	100
11	يحصل مجلس المديرين للبنك ولجنة التدقيق على المعلومات السرية خاصة تلك المتعلقة بتجاوزات المستخدمين في الوقت المطلوب	CK	ت	4	10	3	-	13
			%	13.3	33.3	10	-	43.3
			ت ت %	13.3	46.7	56.7	-	100
12	توجد لجنة في البنك تضمن إدارة جيدة لمخاطر التشغيل	CL	ت	10	11	4	3	2
			%	33.3	26.7	13.3	10	6.7
			ت ت %	33.3	70	83.3	93.3	100
13	توجد لجنة في البنك تسعى لترشيد سياسة إدارة مخاطر التشغيل	CM	ت	10	7	2	5	6
			%	33.3	23.3	6.7	16.7	20
			ت ت %	33.3	56.7	63.3	80	10

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (10) يؤكد 63.3% من المستجوبين على استقلالية مجلس المديرين للبنك عن المسؤولين الآخرين في حين أن 13.3% يثبتون العكس، أما 23.3% المتبقية فليس لهم رأي.

ويؤكد أكثر من 80% من المستجوبين قيام مجلس المديرين بمهامه الأساسية خاصة تلك المتعلقة بفحص النتائج المحققة ونشاطات البنك.

بالنسبة لمهام مجلس المديرين المتعلقة بمتابعة المسؤولين والسهر على مدى احترامهم لقواعد السير، وكذا حسن سيرتهم فإن حوالي 50% من المستجوبين موافقون على ذلك، وبما أن هذا الأمر يتعلق بمستوى عال في الهيكل التنظيمي للبنك، فإن حوالي 30% من المستجوبين ليس لهم رأي، ويتكون مجلس المديرين من المدير العام للبنك ونائبة ومدير التدقيق ومدير المخاطر والمدير التجاري والأمين العام.

أما فيما يخص حصول مجلس المديرين في البنك ولجنة التدقيق على المعلومات التي تمكنهم من تتبع إدارة مخاطر التشغيل والنتائج المحققة، وكذا على المعلومات السرية المتعلقة بتجاوزات المستخدمين في الوقت المناسب، فإنه لا يمكن الاعتماد على النتائج المسجلة في الجدول لأن 40% من المستخدمين ليس لهم رأي حول الأسئلة نظرا لطبيعة السؤال.

بناء على ما سبق يلعب مجلس المديرين في البنك ولجنة التدقيق دورا هاما في تنمية البيئة الرقابية للبنك.

المطلب الرابع: تحليل النتائج المتعلقة بفلسفة ونمط إدارة أعمال البنك

تعتبر فلسفة ونمط إدارة أعمال البنك من طرف المسيرين عنصرا هاما يؤثر على البيئة الرقابية للبنك ولدراسة نموذج إدارة الأعمال المطبق في بنك القرض الشعبي الجزائري سيتم تحليل هذا العنصر من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول الموالي.

الجدول رقم (11) النتائج المتعلقة بفلسفة ونمط إدارة أعمال البنك

الترتيب	البيـــان	الترميز	التكرارات	الإجابـــة					المنوال
				أوافق تماما	أوافق	لا أوافق	لا أوافق تماما	دون رأي	
1	يقوم أعضاء من المديرية العامة أو الجهوية بزيارات تفقدية للوكالات	DA	ت	6	14	9	1	-	2
			%	20	46.7	30	3.3	-	
			ت ت %	20	66.7	96.7	100	-	
2	يسعى نمط إدارة أعمال المسيرين إلى إعطاء المثال لمستخدمي البنك حول احترام المعايير الأخلاقية	DB	ت	8	13	5	1	3	2
			%	26.7	43.3	16.7	3.3	10	
			ت ت %	26.7	70	86.7	90	100	
3	يعطى المسؤولون أهمية معتبرة للنتائج المحققة في المدى القصير عند القيام بعمليات الإقراض	DC	ت	4	20	4	1	1	2
			%	13.3	66.7	13.3	3.3	3.3	
			ت ت %	13.3	80	93.3	96.7	100	
4	يفضل المسؤولون عمليات الإقراض ذات المخاطر العالية	DD	ت	1	-	11	10	8	3
			%	3.3	-	36.7	33.3	26.7	
			ت ت %	3.3	-	40	73.3	100	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

بالنسبة للزيارات التفقدية التي يقوم بها أعضاء من المديرية العامة أو الجهوية للوكالات، فإن 66.7 من المستجوبين موافقون على وجودها ما يبين إدارة مسؤولي البنك في أعلى الهرم في معرفة حقائق ما يجري في الميدان والتأكد من التطبيق الفعلي للقرارات الصادرة.

كذلك فإن أغلب الإجابات المتحصل عليها بأوافق وأوافق تماما تؤكد أن مسيري البنك يعتبرون كمثال لمستخدميهم حول احترام المعايير الأخلاقية الموضوعية.

المطلب الخامس: تحليل النتائج المتعلقة بالهيكل التنظيمي للبنك

إن وضـع هيكـل تنظيمـي يسـمح بتحديـد ومعرفـة طبيعـة العلاقـات التنظيميـة والإداريـة الموجـودة فـي البنـك والتأكـد مـن مركزيـة أو لا مركزيـة القـرارات المتخـذة، وسيتم تحليل هذا العنصر من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12) النتائج المتعلقة بالهيكل التنظيمي للبنك

الترتيب	البيـــان	الترميز	التكرارات	الإجابـــة					المنوال
				أوافق تماما	أوافق	لا أوافق	لا أوافق تماما	دون رأي	
1	يوجد في البنك هيكل تنظيمي يحدد بدقة العلاقات التنظيمية الإدارية الموجودة	EP	ت	19	9	2	-	-	1
			%	63.3	30	6.7	-	-	
			ت ت %	63.3	93.3	100	-	-	
2	إذا كان موجودا فهو منشور ومعلن بصفة واضحة على كل المستخدمين	EB	ت	16	9	4	1	-	1
			%	53.3	30	13.3	3.3	-	
			ت ت %	53.3	83.3	96.7	100	-	
3	يتوفر البنك على هيكل تنظيمي يضمن تدفق المعلومات الضرورية لإدارة مختلف نشاطاته	EC	ت	15	12	2	1	-	1
			%	50	40	6.7	3.3	-	
			ت ت %	50	90	96.7	100	-	
4	مستوى مركزية أو لا مركزية الهياكل يتناسب مع طبيعة نشاطات البنك	ED	ت	10	9	6	1	1	1
			%	33.3	30	20	3.3	13.3	
			ت ت %	33.3	63.3	83.3	86.7	100	
5	يطبق البنك بكل نشاط مبدأ الفصل النظامي للمهام بين الأفراد	EE	ت	10	11	4	2	3	2
			%	33.3	36.7	13.3	6.7	10	
			ت ت %	33.3	70	83.3	90	100	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال هذا الجدول أن 93.3 من أفراد عينة الدراسة موافقون على وجود هيكل تنظيمي يحدد بدقة العلاقات التنظيمية والإدارية الموجودة ما يسمح لكل فرد في البنك من معرفة العلاقات التي تربطه بمختلف المديريات والمصالح الأخرى، كما أن 83.3% يؤكدون من خلال الإجابة عن العبارة EB بأن التعليمة المتعلقة بالهيكل التنظيمي منشورة ومعلنة بصفة واضحة على كل المستخدمين.

كذلك فإن 90% من المستجوبين يعتبرون أن الهيكل التنظيمي للبنك يضمن انتقال المعلومات الضرورية لإدارة مختلف نشاطاته حيث أن التنظيم التدرجي لمختلف المديريات يسهل من الحصول على المعلومات كما يطبق البنك بصفة نظامية مبدأ فصل المهام بين الأفراد في كل نشاط، حيث أن 70% من الإجابات تؤكد ذلك مما يسمح بخلق نوع من الرقابة المتبادلة عند تنفيذ العمليات ومساءلة كل فرد له علاقة بالعملية.

المطلب السادس: تحليل النتائج المتعلقة بتفويض السلطات وميادين المسؤولية

سيتم من خلال هذا المطلب تحليل كيفية تفويض السلطات في بنك القرض الشعبي الجزائري، وكذا الإجراءات الرقابية الموضوعة بهدف التأكد من تحقيق النتائج الإيجابية للعمليات المنفذة في قاعدة الهيكل التنظيمي للبنك، ويبين الجدول الموالي النتائج المتحصل عليها حول هذا العنصر.

الجدول رقم (13): النتائج المتعلقة بتفويض السلطات وميادين المسؤولية

الترتيب	البيان	الترميز	التكرارات	الإجابة					المتوسط
				أوافق تماما	أوافق	لا أوافق	لا أوافق تماما	دون رأي	
1	لكل منصب في الهيكل التنظيمي مستندات توضح الوظائف المفوضة والمسؤوليات التي يجب تحملها	FA	ت	7	13	8	-	2	2
			%	23.3	43.3	26.7	-	6.7	
			ت ت %	23.3	66.7	93.3	-	100	
2	تعتبر المعايير والإجراءات المتعلقة بعمليات رقابة القروض ملائمة	FB	ت	6	20	2	-	2	2
			%	20	66.7	6.7	-	6.7	
			ت ت %	20	86.7	93.3	-	100	

3	يستفيد كل مسؤول وكالة أو نائبه من تفويض سلطة منح القروض بصفة محددة	FC	ت	9	11	8	2	-	2
			%	30	36.7	26.7	6.7	-	
			ت ت %	30	66.7	93.3	400	-	
4	يستفيد كل مستشار للزبائن من تفويض لسلطة منح القروض	FD	ت	1	8	13	8	-	3
			%	3.3	26.7	43.3	26.7	-	
			ت ت %	3.3	30	73.3	100	-	
5	ترسل قائمة الأشخاص المسموح لهم بمنح القروض إلى المصالح الأخرى المعنية في البنك	FE	ت	7	15	4	1	3	2
			%	23.3	50	13.3	3.3	10	
			ت ت %	23.3	73.3	86.7	90	100	
6	يتوافق اتخاذ القرار منح القروض مع السلطات المفوضة والمسؤوليات الممنوحة للشخص المعني	FF	ت	7	18	3	-	2	2
			%	23.3	60	10	-	6.7	
			ت ت %	23.3	83.3	93.3	-	100	
7	من الذي يحدد التفويضات فيما يخص الترخيص بمنح القروض	FG	ت	15	14	1	-	-	1
			%	50	46.7	3.3	-	-	
			ت ت %	50	96.7	100	-	-	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتجلى من خلال هذا الجدول أن حوالي ثلثي المستجوبين موافقون على أنه لكل منصب في الهيكل التنظيمي مستندات توضح الوظائف المفوضة والمسؤوليات التي يجب تحملها. وحسب الإجابة عن العبارات FC و FD فإن ثلثي المستخدمين يؤكدون أن مسؤولي الوكالات ونوابهم يستفيدون من تفويض سلطة منح القروض بصفة محددة غير أن مستشاري الزبائن ليس لهم أي تفويض في سلطة منح القروض. ويمكن لمسؤولي الوكالات ونوابهم اتخاذ قرار منح القروض في حدود السلطات المفوضة لهم من طرف المدير الجهوي. هذا ما تؤكده الإجابة عن العبارة FF إذا أن 83.3% موافقون على ذلك.

بصفة عامة ومن خلال التحليل السابق لكل مكونات بيئة الرقابة (القواعد الأخلاقية وسياسة الموارد البشرية ومجلس المديرين ولجنة التدقيق وفلسفة ونمط

إدارة أعمال البنك والهيكل التنظيمي وكيفية تفويض السلطات وميادين المسؤولية) يمكن القول أن معظمها كان إيجابيا ويتبين من خلال ذلك أن بنك القرض الشعبي الجزائري يملك بيئة رقابية سلبية تسمح له بوضع قاعدة صحيحة لنظام رقابة.

المبحث الثاني:

تحليل النتائج المتعلقة بالأنشطة الرقابية

تتمثل الأنشطة الرقابية في السياسات والإجراءات التي تسمح بضمان احترام تطبيق التوجيهات الصادرة عن مديرية البنك وسيتم من خلال هذا المبحث تحليل النتائج المتعلقة بكل مكونات الأنشطة الرقابية في بنك القرض الشعبي الجزائري.

المطلب الأول: تحليل النتائج المتعلقة بالسياسات والإجراءات

من خلال هذا المطلب سيتم معرفة كيفية وضع السياسات والإجراءات بصفة عامة في بنك القرض الشعبي الجزائري وخصوصا تلك المتعلقة بعمليات إدارة مخاطر التشغيل ويمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): النتائج المتعلقة بالسياسات والإجراءات الموضوعة في البنك

الترتيب	البيـــان	الترميز	التكرارات	الإجابـــة					المنوال
				أوافق تماما	أوافق	لا أوافق	لا أوافق تماما	دون رأي	
1	توجد لكل نشاط ف البنك سياسات وإجراءات ملائمة	GA	ت	8	16	4	2	-	2
			%	26.7	53.3	13.3	6.7	-	
			ت ت %	26.7	80	93.3	100	-	
2	توجد سياسات وإجراءات ملائمة إدارة مخاطر التشغيل في البنك	GB	ت	9	17	2	1	1	2
			%	30	56.7	6.7	3.3	3.3	
			ت ت %	30	86.7	93.3	96.7	100	
3	تعتبر عملية وضع الإجراءات جد متطورة في البنك	GC	ت	3	12	11	1	3	2
			%	10	40	36.7	3.3	10	
			ت ت %	10	50	86.7	90	100	
4	تعد الإجراءات الموضوعة قابلة للتعديل بصفة سهلة	GD	ت	3	10	10	1	6	2 و 3
			%	10	33.3	33.3	3.3	20	
			ت ت %	10	43.3	76.7	80	100	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

يوافق حوالي 80% من المستجوبين على وجود سياسات وإجراءات ملائمة لكل النشاطات في البنك، حيث تتوزع هذه النسبة بين الإجابتين أوافق تماما وأوافق بنسب 26.7% و 53.3% على التوالي، وقد بلغ المنوال 2، أي أن الإجابة بأوافق تعد الأكثر تكرارا من الأجوبة الأخرى كذلك فإن 86.7% من أفراد عينة الدراسة موافقون على أنه توجد سياسات وإجراءات ملائمة لعمليات إدارة مخاطر التشغيل في البنك، وتتوزع هذه النسبة على الإجابتين بأوافق تماما وأوافق بنسب 30% و 56.7% على التوالي وبلغ المنوال 2، أي أن الإجابة بأوافق تعد الأكثر تكرارا.

فيما يخص تعديل الإجراءات الموضوعة فإنه لا توجد أغلبية مطلقة في إجابات الأفراد عينة الدراسة بالموافقة حيث أن 43.3% من المستجوبين يوافقون على وجود تعديلات، أما 36.9% فغير موافقين على وجودها، في حين 20% المتبقية ليس لهم رأي حول هذا المنوال.

ويرد هذا التشتت في الإجابات إلى اختلاف تواريخ توظيف المستجوبين فالأفراد ذوي الأقدمية في البنك يؤكدون حدوث تعديلات في الإجراءات الموضوعة، أما أولئك الجدد فلا يلتمسون هذه التعديلات، لأنه في العادة ما تجرى التعديلات عند الحاجة إليها، أي بعد صدور أمر أو تعليمة معينة تطبق في الميدان، ثم تظهر فراغات ونقص تقدم حولها اقتراحات إلى المعتنين بالأمور وتطرح القضية للتشاور والمباحثات حينها يعدل الأمر أو التعليمة إن كان ذلك ملزما.

ويمكن القول أن البنك يحاول دائما تعديل السياسات والإجراءات المطبقة حسب طبيعة وحجم نشاطاته للوصول إلى تحقيق أهدافه المسطرة بأكثر فعالية وكفاية ممكنة.

المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بعمليات الرقابة

من خلال هذا المطلب سيتم تحليل النتائج المتعلقة بالعمليات الرقابية الموضوعة في بنك القرض الشعبي الجزائري ويوضح الجدول الموالي النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة.

الجدول رقم (15) : النتائج المتعلقة بعمليات الرقابة

الترتيب	البيـــان	الترميز	التكـرارات	الإجابـــة					المنـوال
				أوافق تماما	أوافق	لا أوافق	لا أوافق تماما	دون رأي	
1	تطبق فعليا عمليات الرقابة المكتوبة في المناشير الداخلية للبنك وفق الإجراءات الموضوعة	HA	ت	6	16	3	-	5	2
			%	20	53.3	10	-	16.7	
			ت ت %	20	73.3	83.3	-	100	
2	تتخذ إجراءات تصحيحية ملائمة في الوقت المطلوب بهدف تصحيح الأخطاء المكتشفة	HB	ت	5	15	5	-	5	2
			%	16.7	50	16.7	-	16.7	
			ت ت %	16.7	66.7	83.3	-	100	
3	تتخذ إجراءات تأديبية عند قيام أحد العاملين بمخالفة السياسات والإجراءات الموضوعة من طرف البنك	HC	ت	8	13	3	1	5	2
			%	26.7	43.3	10	3.3	16.7	
			ت ت %	26.7	70	80	83.3	100	
4	يتم وضع آلية رقابية لكل نشاط أو منتج جديد	HD	ت	3	15	3	2	97	2
			%	10	50	10	6.7	3023.3	
			ت ت %	10	60	70	76.7	100	
5	وظيفة التدقيق الداخلي ملحقة مباشرة بالمديرية العامة ما يعطيها أكثر استقلالية	HE	ت	14	10	2	-	4	1
			%	46.7	33.3	6.7	-	13.3	
			ت ت %	46.7	80	86.7	-	100	
6	يقوم المدققون الداخليون بزيارات منظمة للوكالات	HF	ت	2	15	10	-	3	2
			%	6.7	50	33.3	-	10	
			ت ت %	6.7	56.7	90	-	100	

7	يسهر المدققون الداخليون على متتابعة تنفيذ التوصيات المقدمة خلال الزيارات التي يقومون بها للوكالات	HG	ت	4	17	2	-	7	2
			%	13.3	56.7	6.7	-	23.3	
			ت ت %	13.3	70	76.7	-	100	
8	كانت هناك مشاريع لتغيير قواعد وطرق الرقابة الموجودة	HH	ت	2	9	2	1	16	5
			%	6.7	30	6.7	3.3	53.3	
			ت ت %	6.7	36.7	43.3	46.7	100	
9	ما هي عمليات الرقابة التي توجد في مصلحة إدارة مخاطر التشغيل قبلية أو بعدية أو قبلية وبعدية في آن واحد	HI	ت	-	3	27	-	-	3
			%	-	10	90	-	-	
			ت ت %	-	10	100	-	-	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

حسب الجدول رقم (15) فإن 73.3% من المستجوبين موافقون على وجود عمليات رقابة مكتوبة في المناشير الداخلية للبنك وتطبق فعليا وفق الإجراءات الموضوعة وتتوزع هذه النسبة بين الإجابتين أوافق تماما وأوافق بنسب 20% ـ و53.3 على التوالي، ويقدر المنوال بـ 2، أي أن الإجابة بأوافق تعد الأكثر تكرارا من الأجوبة الأخرى.

إن العمليات الرقابية المطبقة في البنك بمختلف صورها تؤدي للكشف عن الاختلالات والأخطاء المرتكبة، هذا ما يسمح للبنك باتخاذ إجراءات تصحيحية ملائمة في الوقت المناسب بهدف تصحيحها وبالإجابة عن العبارة HB فإن 56.7% من المستجوبين يؤكدون وجود هذه التصحيحات.

أما إذا كانت تلك المخالفات والأخطاء مرتكبة بصفة عمدية من طرف أحد المستخدمين أو مجموعة منهم، فإنه يجب اتخاذ إجراءات تأديبية ضدهم ويوافق 70% من أفراد العينة على وجود تلك التدابير التأديبية.

وتلعب وظيفة التدقيق الداخلي دورا هاما في القيام بالعمليات الرقابية البعدية ولتحقيق ذلك يجب إعطاؤها أكثر استقلالية ممكنة حيث تكون ملحقة مباشرة

بالمديرية العامة للبنك، وفي بنك القرض الشعبي الجزائري نجد أن 80% من المستجوبين يؤكدون على أنها ملحقة بأعلى درجة في الهيكل التنظيمي للبنك، هذا ما يؤكده الهيكل التنظيمي للبنك الذي تمت دراسته سابقا.

أما 13.3% فليس لهم رأي.

فيما يخص مشاريع لتغيير قواعد وطرق الرقابة الموجودة فإن 36.7% من المستجوبين المتمثلين بالطبع في الأفراد الموجودين في مستويات عالية في التنظيم الذين لهم دراية يؤكدون وجودها أما الأغلبية الأخرى المقدرة بـ 53.3% فليس لهم رأي، ويقدر المنوال بـ 5: أي أن الإجابة دون رأي أكثر تكرارا.

يؤكد أغلبية المستجوبين والمقدرين بـ 90% من عينة الدراسة أن عمليات الرقابة التي توجد في مصلحة إدارة مخاطر التشغيل قبلية وبعدية، فالأولى موجهة للوقاية والثانية للكشف عن الاختلالات، ويقدر المنوال بـ 3: أي أن الإجابة الثالثة تعد الأكثر تكرارا.

المطلب الثالث: تحليل النتائج المتعلقة بوظيفتي إدارة المخاطر ومراقبة التسيير

من خلال هذا المطلب سيتم تحليل النتائج المتعلقة بوظيفتي إدارة المخاطر ومراقبة التسيير الموضوعتان في البنك، ومعرفة الدور الذي تلعبانه، ويوضح الجدول الموالي النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة.

جدول رقم (16) : النتائج المتعلقة بوظيفتي إدارة المخاطر ومراقبة التسيير

الترتيب	البيـــان	الترميز	التكرارات	الإجابـــة					المنوال
				أوافق تماما	أوافق	لا أوافق	لا أوافق تماما	دون رأي	
1	وظيفة إدارة المخاطر الملحقة مباشرة بالمديرية العامة ما يغطيها أكثر استقلالية	IA	ت	10	13	-	-	1	1
			%	53.3	43.3	-	-	3.3	
			ت ت %	53.3	96.7	-	-	100	
2	يوجد في البنك نظام رقابة مركزي للمخاطر بالنسبة	IB	ت	12	7	3	5	3	1

	10	16.7	10	23.3	40	%		لمخاطر التشغيل
						ت ت %		
1	2	-	2	10	16	ت	IC	3 توجد في البنك وظيفة لمراقبة التسيير
	6.7	-	6.7	33.3	53.3	%		
	100	-	93.3	56.7	53.3	ت ت %		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

تؤكـد الأغلبيـة المطلقـة مـن فئـة المسـتجوبين أي 96.7% بـأن وظيفـة إدارة المخـاطر ملحقـة مباشـرة بالمديريـة العامـة مـا يعطيهـا أكثـر اسـتقلالية ممكنـة ويسـمح لهـا بالمسـاهمة فـي الحـد مـن مخـاطر التشـغيل عـن طريـق المتابعـة والمراقبـة هـذا مـا تؤكده الدراسة السابقة للهيكل التنظيمي للبنك.

مـن خـلال كـل مـا سـبق يمكـن القـول أن بنـك القـرض الشـعبي الجزائـري يحـوز علـى كـل صـور الأنشـطة الرقابيـة سـواء كانـت قبليـة أو بعديـة يدويـة، "مسـتقلة" أو معلوماتية مدمجة في الأنظمة، إلا أنه يركز كثيرا على أنظمة المعلومات في مراقبة مختلف العمليات المنفذة وكذا تقييم المخاطر التي تنجر عن هذه العمليات.

المبحث الثالث:

تحليل النتائج المتعلقة بتقييم المخاطر

سيتم من خلال هذا المبحث تحليل النتائج المتعلقة بتقييم المخاطر في بنك القرض الشعبي الجزائري، وسيتم التركيز على كيفية إدارة مخاطر التشغيل بداية من كيفية تحديد الأهداف العامة للبنك وموقعه في السوق المصرفي.

المطلب الأول : تحليل النتائج المتعلقة بالأهداف العامة للبنك

تحدد ادارة البنك الأهداف العامة التي تخص عمليات التشغيل، وتعد كعملية قبلية لإدارة مخاطر التشغيل، وسيتم تحليل هذا العنصر من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): النتائج المتعلقة بالأهداف العامة للبنك

الترتيب	البيـــان	الترميز	التكرارات	الإجابـــة					المنوال
				أوافق تماما	أوافق	لا أوافق	لا أوافق تماما	دون رأي	
1	تترجم الأهداف العامة بصفة واضحة وكاملة إلى ما يريد البنك الوصول إليه.	KA	ت	10	16	-	-	4	2
			%	33.3	53,3	-	-	13,3	
			ت ت %	33,3	86,7	-	-	100	
2	تتجانس وتتأقلم استراتيجيات التشغيل مع الأهداف العامة للبنك.	KB	ت	7	14	1	-	8	2
			%	23,3	46,7	3,3	-	26,7	
			ت ت %	23,3	70	73,3	-	100	
3	يساهم مسؤولو الوكالات في إعداد الأهداف العامة المتعلقة بنشاط التشغيل.	KC	ت	8	9	2	1	10	5
			%	26,7	30	6,7	3,3	33,3	
			ت ت %	26,7	56,7	63,3	66,7	100	
4	يتم إيصال الأهداف الإستراتيجية المتعلقة بالإقراض المحددة من طرف مجلس المديرين للبنك إلى المستخدمين.	KD	ت	6	8	6	4	6	2
			%	20	26,7	20	13,3	20	
			ت ت %	20	46,7	66,7	80	100	

5	يتم إيصال المعلومات المتعلقة بالأهداف التشغيلية إلى كل المستخدمين في البنك.	KE	ت	4	8	8	4	6	2 و 3
			%	13,3	26,7	26,7	13,3	20	
			ت ت %	13,3	40	66,7	80	100	
6	يتم تحديد الطريقة التي يتم بها الوصول إلى تحقيق أهداف البنك بصفة واضحة.	KF	ت	4	7	8	5	6	3
			%	13,3	23,3	26,7	16,7	20	
			ت ت %	13,3	36,7	63,3	80	100	
7	هناك كفاية للموارد البشرية والمادية المخصصة لتحقيق أهداف البنك.	KG	ت	4	16	4	2	4	2
			%	13,3	53,3	13,3	6,7	13,3	
			ت ت %	13,3	66,7	80	86,7	100	
8	يتم تحديد المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على تحقيق الأهداف المحددة لنشاط التشغيل.	KH	ت	3	13	6	1	7	2
			%	10	43,3	20	3,3	23,3	
			ت ت %	10	53,3	73,3	76,7	100	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال هذا الجدول أن 86،7 % من أفراد عينة الدراسة موافقون على أن الأهداف العامة محددة بصفة واضحة وكاملة وتترجم إلى ما يريد البنك الوصول إليه، وتتوزع هذه النسبة على الإجابتين أوافق تماما و أوافق ب 33،3% و53،3% على التوالي، ويقدر المنوال ب 2، أي أن الإجابة بأوافق تعد أكثر تكرارا.

كما يقوم مجلس المديرين بتحديد الإستراتيجية التجارية المتعلقة بعمليات التشغيل التي تتجانس وتتأقلم مع الأهداف العامة للبنك، حيث أن 70% من المستجوبين موافقون على ذلك، وتمس هذه الإستراتيجية كل أقسام الزبائن الذين يتعامل معهم البنك سواء كانوا أفرادا أو مهنيين أو تجاريين، وقد تم التطرق في المبحث الثاني من الفصل الثالث إلى مختلف المنتجات المصرفية التي يوفرها البنك لزبائنه.

وينطلق إعداد هذه الإستراتيجية من القاعدة، وذلك بإعطاء المجال لأولئك الذين لهم اتصال مباشر مع الزبائن، حيث يقترحون السياسات التجارية التي تنمي تموقع البنك في السوق، ونجد أن 56،7% من المستخدمين موافقين على أن مسؤولو

الوكالات يلعبون دورا هاما في إعداد الأهداف العامة المتعلقة بنشاط التشغيل، ويقدر المنوال ب5، أي أن الإجابة بدون رأي تعد أكثر تكرارا، وهذا طبيعي لأن أفراد الدراسة الذين ليس لهم منصب مسؤول وكالة لا يدرون إن كان مسؤولهم يساهم في إعداد الإستراتيجية التجارية للبنك أم لا، وهذا ممكن أن يكون نتيجة نقص الاتصال فيما بينهم، وقد تم التأكد من نقص الاتصال من خلال الإجابة عن العبارة BP.

المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بإدارة القروض ومخاطرها

من خلال هذا المطلب سيتم معرفة كيفية منح القروض في بنك القرض الشعبي الجزائري، وكذا الطرق المستخدمة في ادارة مخاطر الاقراض، ويبين الجدول الموالي النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (18): النتائج المتعلقة بإدارة القروض و مخاطرها

الترتيب	البيـــان	الترميز	التكرارات	الإجابـــة					المنوال
				أوافق تماما	أوافق	لا أوافق	لا أوافق تماما	دون رأي	
1	السياسة الاقراضية للبنك محددة بصفة واضحة.	MA	ت	9	10	3	1	7	2
			%	30	33.3	10	3.3	23.3	
			ت ت %	30	63.3	73.3	76.7	100	
2	تشتمل ملفات القروض على وصف دقيق للزبون ولموضوع التمويل	MB	ت	9	17	-	-	4	2
			%	30	56.7	-	-	13.3	
			ت ت %	30	86.7	-	-	100	
3	تشتمل ملفات القروض على طبيعة ومبلغ وشروط التمويل.	MC	ت	10	15	-	-	5	2
			%	33.3	50	-	-	16.7	
			ت ت %	33.3	83.3	-	-	150	
4	تشتمل ملفات القروض على معلومات حول قطاع النشاط (بالنسبة للمهنيين والمؤسسات)	MD	ت	6	12	2	1	9	2
			%	20	40	6.7	3.3	30	
			ت ت %	20	60	66.7	70	100	
5	تشتمل ملفات القروض على نوعية		ت	8	6	5	3	8	1

	26.7	10	16.7	20	26.7	%	ME	المسيرين (بالنسبة للمؤسسات).	
	100	73.3	63.3	46.7	26.7	ت ت %			
2	6	1	1	13	9	ت	MF	تشتمل ملفات القروض على إثبات الضمانات.	6
	20	3.3	3.3	43.3	30	%			
	100	80	76.7	73.3	30	ت ت %			
2	8	1	1	13	7	ت	MG	تشتمل ملفات القروض على دراسة مالية حسب منهجية نموذجية (بالنسبة للمهنيين والمؤسسات)	7
	26.7	3.3	3.3	43.3	23.3	%			
	100	73.3	70	66.7	23.3	ت ت %			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

انطلاقا من الجدول السابق يتبين أن 70% من المستجوبين يؤكدون ان السياسة الاقتراضية للبنك محددة بصفة واضحة، سواء تعلق الامر بأقسام الزبائن المراد للبنك استقطابهم أو المنتجات الموفرة لهؤلاء الزبائن، وكذا مردودية العمليات وحجم المخاطر المراد تحملها، ويقدر المنوال بـ 2، أي أن الإجابة عن العبارة MA باوافق تعد الاكثر تكرارا مقارنة بالإجابات الاخرى.

أما فيما يخص القروض الموجهة للمؤسسات سواء كانت قصيرة الاجل لتمويل دورة الاستغلال أو طويلة الأجل لتمويل دورة الاستثمار، فانه قبل اتخاذ قرار قبول منح القرض أو رفضه، على البنك تشكيل ملف الطلب الذي يجب ان يشمل عدة عناصر تسمح للبنكي سواء كان مستشارا مكلفا بالزبائن أو مسؤول الوكالة أو غيره من إبداء رأيه وتحليل الطلب وتقييم المخاطر، ويجيب في هذا الصدد حوالي 100% من افراد عينة الدراسة بالموافقة حول توفر هذه العناصر المتعلقة بوصف دقيق للزبون وموضوع التمويل وطبيعته ومبلغه وكذا معلومات حول قطاع النشاط ونوعية الضمانات المقدمة وكذا دراسة مالية حسب منهجية نموذجية للبنك.

كما يوافق 76,7%من المستجوبين على ان سيرورة تحليل مخاطر القروض شاملة ودقيقة، وتنقسم هذه النسبة بين الاجابتين اوافق تماما واوافق ب20% و56,7% على التوالي، اما المنوال فيقدر ب2، اي ان الاجابة بأوافق تعد الاكثر تكرارا، ويعتمد بنك القرض الشعبي الجزائري على عدة تقنيات في تحليل مخاطر القرض حسب كل قسم من الزبائن، حيث يستخدم طريقة التنقيط بالاعتماد على برنامج معلوماتي لتقييم مخاطر القروض الموجهة للأفراد، ويستخدم طريقة التحليل المالي

لتقييم مخاطر القروض الموجهة لأصحاب المهن، اما بالنسبة للقروض الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة فيعتمد على التحليل المالي وطريقة التصنيف الداخلي لتقييم مخاطر القرض.

فيما يخص وضع البنك لحدود قصوى في إدارة مخاطر القروض، فانه يعتمد على طريقة تقسيم المخاطر على الزبائن والقطاعات الاقتصادية، حيث أن 70% من أفراد عينة الدراسة موافقون على وجود حدود قصوى في طريقة ادارة مخاطر القروض حسب المخاطر القصوى لزبون ما، أي أنه لا يمكن لنفس الزبون ان يراكم العديد من القروض، كذلك فان 43,3% من المستجوبين موافقون على وجود حدود قصوى في إدارة المخاطر حسب مجموعة من الزبائن في سوق معينة، والنسبة نفسها موافقة على أن هناك حدودا قصوى حسب قطاع اقتصادي معين، ويتفادى البنك تمويل القطاعات الاقتصادية المشبعة، اي التي يكون عرض منتجاتها أكبر من الطلب السوقي عليها.

إن عملية الحد هذه تسمح للبنك بالتحكم في المخاطر الكلية في حالة عجز بعض الزبائن او وقوع قطاع اقتصادي معين في أزمة ما.

بالنسبة لوضع حدود قصوى حول إدارة مخاطر القروض حسب المناطق الجغرافية، فلا يطبق البنك هذا النوع من الحد، إذ أن 53,3% من أفراد عينة الدراسة غير موافقين من خلال الإجابة عن العبارة MM، فالبنك يعتمد كثيرا على مردودية المشروع ولا يهتم بالمنطقة محل الاستثمار.

أما فيما يخص الجانب التنظيمي لعملية الإقراض، فان البنك لا يفصل بين الافراد المكلفين بالبحث عن الزبائن والمكلفين بدراسة ملفات القروض، حيث أن 76,7%من المستجوبين ينفون وجود عملية الفصل، ففي القرض الشعبي الجزائري المستشار المكلف بالزبائن بمختلف اقسامهم هو الذي يقوم بعملية البحث عن الزبائن، خاصة إذا تعلق الأمر بالمهنيين والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة وهو نفسه الذي يقوم بدراسة ملف القرض على المستوى الاول، ثم يقدمه لمسؤول الوكالة للمصادقة عليه وتقديم الرأي، هذا الاخير يرسل الملف الى المديرية الجهوية للقيام بدراسة مرة أخرى.

ان غياب الفصل يمكن أن يؤدي بالضرورة الى خلق علاقات شخصية بين الزبون والمستشار المكلف به، الا أنه يؤثر على عملية اتخاذ قرار منح القرض، لأن رأي المستشار في الملف يبقى أوليا فقط، حيث يرسل الملف لدراسات اخرى سواء في المديرية الجهوية أو مديرية المخاطر.

فيما يخص الفصل بين المصلحة التي ترخص قرار منح القرض والمصلحة التي تدفع المبلغ، فان 96,7% من أفراد عينة الدراسة موافقون على وجود هذا الفصل في البنك، ويقدر المنوال ب1، اي أن الاجابة بأوافق تماما عن العبارة MT تعد الاكثر تكرارا، وبالفعل هناك فصل بين المصلحتين في الهيكل التنظيمي للبنك، حيث أن المديرية التجارية (ممثلة في الوكالة والمديرية الجهوية) بالتنسيق مع مديرية المخاطر تقومان بترخيص عملية الإقراض بعد الدراسة المعمقة للطلب، أما مديرية العمليات البنكية فتقوم بدفع مبلغ اقرض بعد اعادة فحص دقيق للملف والتأكد من وجود الوثائق اللازمة والضمانات المطلوبة (رقابة مستندية)، حيث أن 90% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون ذلك من خلال الاجابة عن العبارة MU أين يقدر المنوال ب1، اي أن الاجابة بأوافق تماما تعد الأكثر تكرارا.

كما يجب أن تظهر رخصة القرض Décision du crédit العناصر التالية:

- الأشخاص الذين رخصوا منح القرض (أسماؤهم وإمضاءاتهم)،
- طبيعة القرض ومبلغ القرض وتواريخ استحقاقه،
- شروط البنك (معدلات الفائدة، عمولات التسيير، مصاريف دراسة الملف مبلغ التأمين. ..)،
- الضمانات المقدمة في شكل عقود موثقة مبرمة بين الطرفين، البنك والزبون.

المطلب الثالث: تحليل النتائج المتعلقة بإدارة مخاطر التشغيل

يهتم بنك القرض الشعبي الجزائري بالمخاطر التشغيلية، حيث وضع مصلحة خاصة بإدارة هذا النوع من المخاطر والعديد من الأوامر لذلك وتقنيات تسمح بقياس حجم هذه المخاطر، وسيتم عبر هذه المطلب تحليل النتائج المتعلقة بإدارة مخاطر التشغيل في البنك.

الجدول رقم(19) : النتائج المتعلقة بإدارة مخاطر التشغيل

الترتيب	البيـــان	الترميز	التكرارات	الإجابـــة					المنوال
				أوافق تماما	أوافق	لا أوافق	لا أوافق تماما	دون رأي	
1	تعتبر سيرورة إدارة مخاطر التشغيل شاملة ودقيقة.	QA	ت	4	19	4	–	3	2
			%	13،3	63،3	13،3	–	10	
			ت ت %	13،3	76،7	90	–	100	
2	توجد عقود واتفاقيات نموذجية مصادق عليها قانونا من طرف المصلحة المكلفة بذلك بهدف التحكم في المخاطر القانونية.	QB	ت	6	12	6	–	6	2
			%	20	40	20	–	20	
			ت ت %	20	60	80	–	100	
3	تقوم المصلحة القانونية بالدراسة القانونية للعقود والاتفاقيات غير النموذجية.	QC	ت	7	11	6	–	6	2
			%	23،3	36،7	20	–	20	
			ت ت %	23،3	60	80	–	100	
4	هناك مستوى امان مقبول للنظام المعلوماتي الموجود بالبنك	QD	ت	9	19	1	–	1	2
			%	30	63،3	3،3	–	3،3	
			ت ت %	30	93،3	96،7	–	100	
5	يتم وضع اجراءات رقابية جديدة مناسبة كلما استخدمت أنظمة معلوماتية متطورة.	QE	ت	3	13	2	–	12	2
			%	10	43،3	6،7	–	40	
			ت ت %	10	53،3	60	–	100	
6	يتم وضع نظام يسمح بالكشف عن مخاطر الاحتيال.	QF	ت	1	9	4	–	16	5
			%	3،3	30	13،3	–	53،3	
			ت ت %	3،3	33،3	46،7	–	100	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال هذا الجدول يتبين ان 76،7% من افراد الدراسة يعتبرون ان سيرورة إدارة المخاطر التشغيلية شاملة ودقيقة، وتتوزع هذه النسبة بين الاجابتين اوافق تماما واوافق بنسب 13،3% و63،3% على التوالي، حيث يقدر المنوال ب2، أي أن الإجابة بأوافق تعد الأكثر تكرارا، حيث وضع البنك اجراءات تسمح بتجميع الخسائر الداخلية المعاينة فعليا بهدف تغذية مركزية المخاطر التشغيلية للبنك بالمعطيات التي تسمح له بحساب رأس المال الاقتصادي الواجب لتغطية هذه المخاطر **(حسب اتفاقية بازل 2)** وتحديد ما يجب القيام به لتخفيضها وتغطيتها والوقاية منها مرة أخرى.

يحدد ويصرح المسؤولين يوميا بالخسائر التشغيلية التي تحدث في الهياكل الموجودة الواقعة تحت مسؤوليتهم، وذللك بالاستعانة ببطاقة الخسائر، مع العلم ان بنك القرض الشعبي الجزائري الام يطبق في اطار استراتيجية ادارة المخاطر التشغيلية توصيات لجنة بازل 2 مطبقا منهج القياس الداخلي المتقدم.

وقد قسم البنك المخاطر التشغيلية الى ثمانية اقسام :

- نزاعات مع السلطات
- أخطاء في تقييم الخطر
- العمليات الاحتيالية.
- نزاعات تجارية
- اختلال في الأنظمة
- أنشطة غير مسموح بها في أسواق الأموال.
- أخطاء في التنفيذ
- فقدان وسائل الاستغلال

كما وضع البنك لجنة للمخاطر التشغيلية والمراقبة الدائمة تتكون من المدير العام للبنك ومسؤول المخاطر التشغيلية ومسؤول المراقبة الدائمة ومدير التدقيق الداخلي ومدير الإدارة والمالية والمدير التجاري، حيث تقوم بمراقبة المخاطر التشغيلية المرتفعة وتحديد المجالات ذات الاولوية و متابعة مدى تنفيذ الإجراءات المتعلقة بتسيير هذه المخاطر والمراقبة الدائمة واتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة

وقوع اختلالات في التنفيذ، وفي الاخير متابعة تنفيذ التوصيات والملاحظات المقدمة من طرف مديرية التدقيق الداخلي ومحافظي الحسابات.

كما يستخدم البنك عقودا واتفاقيات نموذجية مصادق عليها من طرف المصلحة القانونية، مما يسمح له بالتحكم في المخاطر القانونية خاصة وجود الفراغات القانونية التي يمكن ان تحقق خسائر للبنك، أما فيما يخص العقود والاتفاقيات غير النموذجية فانه لا يمكن لأي فرد في لبنك ان يحررها دون ان يتصل بالمصلحة القانونية لدراستها قانونيا وإعطاء حكم حول مصداقيتها.

بالنسبة للإجراءات التي وضعها البنك بهدف التحكم في الخطر المعلوماتي (البرامج المعلوماتية والاجهزة كالحواسيب والشبكة المعلوماتية)، فانه يعتمد على نظام معلوماتي ذو مستوى أمان مقبول جدا، حيث أن 93،3% من المستجوبين يؤكدون ذلك، حيث وضع البنك ثلاث موزعين مركزيين في الجزائر العاصمة لتجميع وتخزين كل المعلومات، فحتى لو تحترق كل التجهيزات المعلوماتية الموجودة في وكالة ما أو يصيبها خلل ما، يمكن لأحد الموزعين استرجاع كل معلومات الوكالة المعنية بالضرر.

من خلال ما سبق، تبين ان بنك القرض الشعبي الجزائري يملك خبرة مقبولة في مجال ادارة المخاطر خصوصا المتعلقة بمخاطر التشغيل، والمكتسبة من البك الام حيث يتلقى مرارا دعما من المستشارين والمختصين في البنك الام، فنجد ان سيرورة ادارة مخاطر التشغيل شاملة وتمس كل الجوانب التنظيمية والرقابية في البنك.

كما يحوز البنك على مديرية المخاطر التي تلعب دورا هاما في تقييم المخاطر وتقدير احتمال تحققها، فهي تمارس رقابة قبلية وبعدية لمخاطر التشغيل.

المبحث الرابع:

تحليل النتائج المتعلقة بنظام المعلومات والاتصال

سيتم من خلال هذا المبحث دراسة نظام المعلومات والاتصال الموجودان في بنك القرض الشعبي الجزائري حيث يتم التطرق إلى الجانب المتعلق بالآليات المستخدمة في البنك للحصول على المعلومات التي تمكنه من اتخاذ قرارات فيما يخص إدارة مخاطر التشغيل.

إضافة إلى مختلف وسائل الاتصال التي يستخدمها البنك لإيصال المعلومات للأفراد والتأكد من مدى فعاليتها، فنظام الرقابة الداخلية يحتاج على معلومات بصفة نظامية تصل إلى كل المستويات الموجودة في البنك.

المطلب الأول: تحليل النتائج المتعلقة بنظام المعلومات

من خلال هذا المطلب سيتم دراسة نظام المعلومات الموجود في بنك القرض الشعبي الجزائري، ويبين الجدول الموالي النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية.

الجدول رقم (20): النتائج المتعلقة بنظام المعلومات

الترتيب	البيـــان	الترميز	التكرارات	الإجابـــة					المتوال
				أوافق تماما	أوافق	لا أوافق	لا أوافق تماما	دون رأي	
1	توجد آليات تسمح بالحصول على المعلومات الخارجية الحساسة حول حزمة مخاطر التشغيل المحتملة	RA	ت	3	9	11	5	2	3
			%	10	30	36.7	16.7	6.7	
			ت ت %	10	40	76.7	93.3	100	
2	تعتبر نوعية المعلومات التي يتم الحصول عليها من الخارج حول حزمة مخاطر التشغيل أكيدة	RB	ت	2	6	13	3	6	3
			%	6.7	20	43.3	10	20	
			ت ت %	6.7	26.7	70	80	100	
–	تعتبر نوعية المعلومات التي يتم الحصول عليها من الخارج حول	RC	ت	1	2	10	11	6	4
			%	3.3	6.7	33.3	3.7	20	
			ت ت %	3.3	10	43.3	80	100	
–	تعتبر نوعية المعلومات التي يتم	RD	ت	2	2	10	10	6	3

	الحصول عليها من الخارج حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكيدة		%	6.7	6.7	33.3	20	و 4
			ت ت %	13.4	6.7	46.7	100	80
–	تعتبر نوعية المعلومات التي يتم الحصول عليها من الخارج حول المؤسسات الكبيرة أكيدة	RE	ت	4	2	9	6	9
			%	13.3	6.7	30	20	30
			ت ت %	20	6.7	50	100	80
3	تعتبر نوعية المعلومات التي يتم الحصول عليها من الخارج حول الزبائن الافراد منظمة	RF	ت	8	3	8	-	11
			%	26.7	10	26.7	-	36.7
			ت ت %	36.7	10	63.6	-	100
–	تعتبر نوعية المعلومات التي يتم الحصول عليها من الخارج حول الزبائن المهنيين منظمة	RG	ت	9	1	9	-	11
			%	30	3.3	30	-	36.7
			ت ت %	33.3	3.3	63.3	-	100
–	تعتبر نوعية المعلومات التي يتم الحصول عليها من الخارج حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منظمة	RH	ت	3	1	11	7	8
			%	10	3.3	36.7	23.3	2.7
			ت ت %	13.3	3.3	50	100	7.7
–	تعتبر نوعية المعلومات التي يتم الحصول عليها من الخارج حول المؤسسات الكبيرة منظمة	RI	ت	3	1	12	7	7
			%	10	3.3	40	23.3	23.3
			ت ت %	13.3	3.3	53.3	100	76.7
4	تسمح المعلومات التي يتم الحصول عليها من الخارج للمسيرين بتقييم مخاطر التشغيل	RJ	ت	4	6	7	3	10
			%	13.3	20	23.3	10	33.3
			ت ت %	33.3	20	56.7	100	90

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بنظام الاتصال

سيتم تحليل نظام الاتصال الموجود في بنك القرض الشعبي الجزائري ويبين الجدول الموالي النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (21): النتائج المتعلقة بنظام الاتصال

الترتيب	البيـــان	الترميز	التكرارات	الإجابـــة					المتوسط
				أوافق تماما	أوافق	لا أوافق	لا أوافق تماما	دون رأي	
1	تعتبر وسائل الاتصال الموجودة كافية	SA	ت	9	16	5	-	-	2
			%	30	53.3	16.7	-	-	
			ت ت %	30	83.3	100	-	-	
2	يتم بصفة منتظمة تحديد وإيصال كل المعلومات المنتجة داخليا والتي تعتبر مفيدة لتحقيق أهداف البنك إلى الأشخاص المعنيين	SB	ت	7	16	2	3	2	2
			%	23.3	83.3	6.7	10	6.7	
			ت ت %	23.3	76.7	83.3	93.3	100	
3	يتم إيصال المعلومات الضرورية للمسؤولين في الوقت المناسب	SC	ت	7	15	2	-	6	2
			%	23.3	50	6.7	-	20	
			ت ت %	23.3	73.3	80	-	100	
4	يتم تبليغ المهام والمسؤوليات المتعلقة بعمليات الرقابة إلى المستخدمين بصفة فعالة	SD	ت	8	9	7	2	4	2
			%	26.7	30	23.3	6.7	13.3	
			ت ت %	26.7	56.7	80	86.7	100	
5	يسمح نظام الاتصال بإعلام مسؤولي مخاطر التشغيل بالمخاطر المحتملة الوقوع	SE	ت	5	11	6	2	3	2
			%	16.7	36.7	20	6.7	20	
			ت ت %	16.7	53.3	73.3	80	100	
6	هناك اتصال جيد بين مختلف المصالح على مستوى البنك	SF	ت	8	11	5	3	3	2
			%	26.7	36.7	16.7	10	10	
			ت ت %	26.7	63.3	80	90	100	

7	هناك اتصال جيد بين المصالح الأمامية والخلفية على مستوى البنك	SG	ت	7	17	4	1	1
			%	23.3	56.7	13.3	3.3	3.3
			ت ت %	23.3	80	93.3	96.7	100
8	يستعمل المستخدمين وسائل الاتصال المتوفرة بشكل جيد	SH	ت	8	16	1	2	3
			%	26.7	53.3	3.3	6.7	10
			ت ت %	26.7	80	83.3	90	100
9	يتم الاتصال الأفقي عبر اتصال مباشر بين الأفراد في مختلف المصالح سواء بطريقة رسمية أو لا	SIA	ت	20	5	5	-	-
			%	66.7	16.7	16.7	-	-
			ت ت %	-	-	-	-	-
	يتم الاتصال الأفقي عبر اللجان المختصة التي تضم أفراد مختلف المصالح	SIB	ت	6	14	10	-	-
			%	20	46.7	33.3	-	-
			ت ت %	-	-	-	-	-
	يتم الاتصال الأفقي عبر مسؤول مكلف بتوزيع المعلومات الموجودة على مختلف المصالح	SIC	ت	7	9	14	-	-
			%	23.3	30	46.7	-	-
			ت ت %	-	-	-	-	-

2	1	1	4	17	7	ت		
	3.3	3.3	13.3	56.7	23.3	%		
	100	96.7	93.3	80	23.3	ت ت %		
2	3	2	1	16	8	ت		
	10	6.7	3.3	53.3	26.7	%		
	100	90	83.3	80	26.7	ت ت %		
1	-	-	5	5	20	ت		
	-	-	16.7	16.7	66.7	%		
	-	-	-	-	-	ت ت %		
2	-	-	10	14	6	ت		
	-	-	33.3	46.7	20	%		
	-	-	-	-	-	ت ت %		
3	-	-	14	9	7	ت		
	-	-	46.7	30	23.3	%		
	-	-	-	-	-	ت ت %		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

يرى غالبية المستجوبين (حوالي 83.3%) أن وسائل الاتصال الموجودة في البنك كافية في حين أن نسبة قليلة (16.7%) يرون العكس.

يتولى إيصال كل المعلومات المنتجة داخليا والتي تعتبر مفيدة لتحقيق أهداف البنك الأشخاص المعنيون بصفة منتظمة وفي الوقت المناسب، حيث أن 76.7% من أفراد عينة الدراسة موافقون على ذلك من خلال الإجابة عن العبارتين SB و SC. كما يؤكد 63.3% من المستجوبين أن هناك اتصال جيد بين مختلف المصالح على مستوى البنك من خلال الإجابة عن العبارة SF.

ونجد في الغالب أن الأفراد الموجودين في الواجهة Front-office يطرحون بصفة سهلة المسائل والمشاكل التي يريدون الاستفسار عنها إلى الأفراد الموجودين في الخلفية Back-office أو المسؤولين المعنيين، كذلك فإن قنوات الاتصال المستخدمة في البنك تسمح لهم بمناقشة المشاكل المطروحة وطرح البدائل الممكنة لحلها، هذا ما يدعم بالإجابة بالموافقة عن العبارة SG بنسبة 80% حول فعالية الاتصال بين المصالح الأمامية والخلفية للبنك.

وفيما يخص ترتيب قنوات الاتصال الأفقي المستخدمة في البنك، فإن أفراد عينة الدراسة يعتبرون الاتصال المباشر بين الأفراد في مختلف المصالح سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية كأول قناة اتصال في البنك، تليها المرتبة الثانية اجتماعات اللجان المتخصصة التي تضم أفراد مختلف المصالح وآخر قناة اتصال تستخدم في حالات نادرة هي قيام مسؤول مكلف بتوزيع المعلومات الموجودة على مختلف المصالح.

يسمح الاتصال المباشر بين الأفراد بتبادل الخبرات والمعارف يسهم بصفة تلقائية كما يرفع من انتشار فكرة الاتصال الأفقي بن الرئيس والمرؤوس كما أن الاجتماعات التي عادة ما يتمخض عنها محاضر وتقارير تسمح بالاستفادة الجماعية للخبرات وانتقال المعلومات بين الأشخاص المجتمعين.

وعلى ضوء التحليل السابق للعبارات المطروحة للتأكد من مدى فعالية نظام المعلومات والاتصال الموجودان في بنك القرض الشعبي الجزائري، يمكن القول أن البنك يواجه خللا ملموسا في نظام المعلومات في الجزء المتعلق بالحصول على المعلومات الخارجية المتعلقة بحزمة مخاطر التشغيل.

هذا ما يخرج عن نطاق إرادة البنك، بل يرتبط بطبيعة المحيط الاقتصادي السائد: أي المحيط الخارجي للبنك فهذا الخلل يصعب من عملية اتخاذ القرار حول لمخاطر التشغيلية القادمة من خارج البنك.

أما فيما يخص أنظمة الاتصال الموجودة في البنك فهي تتصف بالفعالية كونها تضمن الانتقال متعدد الاتجاه للمعلومات سواء داخل البنك أو خارجه كالزبائن وسلطات الإشراف.

المبحث الخامس:

تحليل النتائج المتعلقة بالقيادة

مـن خـلال هـذا المبحـث سـيتم دراسـة عمليـات القيـادة الموجـودة فـي القـرض الشـعبي الجزائـري التـي تسـمح بمراقبـة نظـام الرقابـة الداخليـة للبنـك وتقييمـه كـل مـرة لضـمان تأقلمـه مـع أنشـطة البنـك ووصـوله إلـى تحقيـق الأهـداف المنتظـرة منـه، حيـث سـيتم التطـرق إلـى كيفيـة إشـراف بنـك الجزائـر علـى عمليـات البنـك ثـم دور وظيفـة التدقيق الداخلي، وفي الأخير الهدف من تقييم نظام الرقابة الداخلية.

المطلب الأول: تحليل النتائج المتعلقة بالإشراف من طرف بنك الجزائر

للتأكـد مـن مـدى احتـرام تطبيـق بنـك القـرض الشـعبي الجزائـري للالتزامـات القانونيـة المفروضـة عليـه مـن طـرف السـلطة الإشـرافية ممثلـة فـي بنـك الجزائـر ثـم طرح ثلاث عبارات على مستجوبي الدراسة وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (22): النتائج المتعلقة بالإشراف من طرف بنك الجزائر

الترتيب	البيـــان	الترميز	التكرارات	الإجابـــة					المنوال
				أوافق تماما	أوافق	لا أوافق	لا أوافق تماما	دون رأي	
1	البنك ملزم بإخبار بنك الجزائر حول المعلومات المتعلقة بمطابقة العمليات	TA	ت	16	10	-	-	4	1
			%	53.3	33.3	-	-	13.3	
			ت ت %	53.3	86.7	-	-	100	
2	البنك ملزم بإجابة حول تلك التساؤلات المتعلقة بكيفية سير نظام الرقابة الداخلية	TB	ت	13	13	-	-	4	1 و 2
			%	43.3	43.3	-	-	13.3	
			ت ت %	43.3	86.7	-	-	100	
3	يستلم بنك الجزائر بصفة منتظمة كل التقارير المحررة من طرف محافظي الحسابات حول الوضعية المالية للبنك	TC	ت	11	8	1	-	10	1
			%	36.7	26.7	3.3	-	33.3	
			ت ت %	36.7	63.3	66.7	-	100	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتجلى من خلال هذا الجدول أن 86.7% من أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة حول قيام البنك بإخبار بنك الجزائر حول المعلومات المتعلقة بمطابقة العمليات للتشريع المعمول به.

وتنقسم هذه النسبة بين الإجابة بأوافق تماما وأوافق بنسب على التوالي 53.3% و 33.3% ويقدر المنوال بـ 1 أي 1: الإجابة بأوافق تماما تعد الأكثر تكرارا.

فيما يخص إعلام بنك الجزائر حول كيفية تسيير نظام الرقابة الداخلية فإن 86.7% من المستجوبين موافقون على ذلك وتتوزع النسبة بالتساوي بين الإجابة بأوافق تماما وأوافق، أي بـ 43.3% لكل إجابة هذا حسب ما ألزمه قانون النقد والقرض في المادة 105 "تنشأ لجنة مصرفية مكلفة بمراقبة حسن تطبيق القوانين والأنظمة التي تخضع لها البنوك والمؤسسات المالية وبمعاقبة المخالفات المثبتة".

كما يسلم بنك القرض الشعبي الجزائري كل سنة التقارير المحررة من طرف محافظي الحسابات التي يصادق من خلالها على الوضعية المالية للبنك تطبيقا للمواد 100 و 101 في قانون النقد والقرض، حيث أنه على كل بنك تعيين محافظي حسابات على الأقل يجب عليهم التبليغ الفوري لمحافظ بنك الجزائر على كل مخالفة مرتكبة من طرف البنك الموجود تحت رقابة كما يعرضون عليه تقريرا خاصا حول عمليات الرقابة المنفذة من قبلهم بعد أربعة أشهر من تاريخ إقفال الدورة كأقصى أجل.

المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بوظيفة التدقيق الداخلي

سيتم معرفة مكانة التدقيق الداخلي في البنك كمرحلة أولية قبل التطرق إلى دورها في تقييم نظام الرقابة الداخلية (المطلب الثالث) ونلخص النتائج المتحصل عليها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (23) : النتائج المتعلقة بوظيفة التدقيق الداخلي

الترتيب	البيـــان	الترميز	التكرارات	الإجابـــة					المنوال
				أوافق تماما	أوافق	لا أوافق	لا أوافق تماما	دون رأي	
1	يعتبر موقع المدققين الداخلين مناسبا في الهيكل التنظيمي للبنك	UC	ت	15	7	-	-	8	1
			%	50	23.3	-	-	26.7	
			ت ت %	50	73.3	-	-	100	
2	للمدققين الداخلين مستوى مهني جيد	UD	ت	4	13	-	-	13	2 و 3
			%	13.3	43.3	-	-	43.3	
			ت ت %	13.3	56.7	-	-	100	
3	للمدققين الداخليين حرية في تبادل المعلومات مع أعضاء مجلس المديرين	UE	ت	6	9	-	-	15	5
			%	20	30	-	-	50	
			ت ت %	20	50	-	-	100	
4	يتناسب نطاق مهمة وإستراتيجية المدققين الداخلين مع احتياجات مجلس المديرين	UF	ت	5	14	2	-	9	2
			%	16.7	46.7	6.7	-	30	
			ت ت %	16.7	63.3	70	-	100	
5	يتفحص المسؤولون التوصيات المقدمة لهم من طرف المدققين الداخليين بهدف تدعيم فعالية نظام الرقابة الداخلية	UG	ت	7	13	1	-	9	2
			%	23.3	43.3	3.3	-	30	
			ت ت %	23.3	66.7	70	-	100	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال هذا الجدول يتبين أن 73.3 من أفراد عينة الدراسة موافقون على أن للمدققين الداخليين موقعا مناسبا في الهيكل التنظيمي للبنك في حين أن 26.7% منهم ليس لهم رأي، وبالنظر إلى الهيكل التنظيمي للبنك فإن مديرية التدقيق الداخلي ملحقة مباشرة بالمديرية العامة للبنك ما يعطيها أكثر استقلالية على المديريات الأخرى، ويسمح لها بتبادل المعلومات مع أعضاء مجلس المديرين

بصفة سهلة، وهذا ما تؤكده الإجابة عن العبارة VE بـ 50% بالموافقة أما 50% من أفراد عينة الدراسة فليس لهم رأي لأنهم موجودون في القاعدة كما يؤكد 56.7% من المستجوبين أن للمدققين الداخليين مستوى مهني جيد في حين أن 43.3% منهم ليس لهم رأي في ذلك نظرا لعدم وجود علاقات شخصية معهم.

ويؤكد 63.3% من المستجوبين أن مهام وإستراتيجية المدققين الداخلين تتناسب مع احتياجات مجلس المديرين للبنك لأنهم يساعدونه على ممارسة مسؤولياته بصفة سليمة، نفس النسبة تؤكد أن المسؤولين يتفحصون التوصيات المقدمة لهم من طرف المدققين الداخليين في إطار تدخلاتهم بهدف تدعيم فعاليته نظام الرقابة الداخلية للبنك من خلال الإجابة عن العبارة VG ويسهر المدققون على التطبيق الفعلي للتوصيات المقدمة.

المطلب الثالث: تحليل النتائج المتعلقة بتقييم نظام الرقابة الداخلية

من خلال هذا المطلب سيتم معرفة الدور الذي تلعبه مديرية التدقيق الداخلي في البنك في تقييم نظام الرقابة الداخلية للتأكد من نوعيته وتقديم توصيات بذلك للرفع من فعاليته وتتلخص النتائج المتحصل عليها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (24) : النتائج المتعلقة بتقييم نظام الرقابة الداخلية

الترتيب	البيان	الترميز	التكرارات	الإجابة					المتوال
				أوافق تماما	أوافق	لا أوافق	لا أوافق تماما	دون رأي	
1	تم القيام بتقييم لعناصر نظام الرقابة الداخلية	VA	ت	2	17	1	1	9	2
			%	6.7	56.7	3.3	3.3	30	
			ت ت %	6.7	63.3	66.7	70	100	
2	يتمتع الأفراد المكلفون بتقييم نظام الرقابة الداخلية بالمعارف والكفاءات اللازمة	VB	ت	-	9	2	-	19	5
			%	-	30	6.7	-	63.3	
			ت ت %	-	30	36.7	-	100	

3	يحسن المستخدمون كيفية سير نظام الرقابة الداخلية	VC	ت	-	12	12	4	2
			%	-	40	40	13.3	6.7
			ت ت %	-	40	80	93.3	100
4	هناك ميكانيزمات تسمح بتحديد وتبليغ نقاط الضعف لنظام الرقابة الداخلية	VD	ت	1	17	5	-	7
			%	3.3	60	76.7	-	100
			ت ت %	4	13	3	-	10
5	يقم إبلاغ نقاط ضعف نظام الرقابة الداخلية لمسؤول الوظيفة المعنية وكذا المسؤولين إلا على في السلم	VE	ت	13.3	43.3	10	-	33.3
			%	13.3	56.7	66.7	-	100
			ت ت %	14	14	-	-	2
6	يسمح نظام الرقابة الداخلية الفعال بإدارة مخاطر التشغيل	VF	ت	46.7	46.7	-	-	6.7
			%	46.7	93.3	-	-	100
			ت ت %					

2 و 3	2
	1
	2
	2

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال هذا الجدول يتبين أن 63.3% من أفراد عينة الدراسة موافقون على أن هناك تقييم لعناصر نظام الرقابة الداخلية، في حين أن 30% منهم ليس لهم رأي وذلك محتمل نتيجة حداثة تاريخ توظيفهم.

فيما يخص معرفة المستخدمين كيفية سير نظام الرقابة الداخلية فإن هناك حوالي 53.3 من المستجوبين من خلال الإجابة عن العبارة VC غير موافقين على ذلك، حيث أن الأغلبية منهم لا يدرك بصفة سليمة مكونات نظام الرقابة الداخلية.

ويجيب بالموافقة 70% من أفراد عينة الدراسة حول وجود آليات في البنك تسمح بتحديد وتبليغ نقاط الضعف التي يتصف بها نظام الرقابة الداخلية، وذلك لتصحيحها في أقرب وقت بهدف الرفع من فعاليته كل ما تطلب الأمر ذلك وتبلغ كل نقاط الضعف إلى مسؤول المصلحة المعنية وكذا المسؤولين الأعلى في الدرجة

معلما بذلك مديرية التدقيق الداخلي للقيام بالتدخلات اللازمة وتقديم التوصيات الضرورية.

وفي الأخير يمكن القول أن غالبية أفراد عينة الدراسة 93.3% يرون أن نظام الرقابة الداخلية الفعال يسمح بإدارة مخاطر التشغيل، في حين أن قلة من أفراد العينة 6.70% ليس لهم رأي هذا ما يسير إلى وجوب وضع البنك نظام رقابة داخلية يكون فعالا، أي أن العناصر المكونة للنظام تكون موجودة ومقبولة إلى مستوى جيد ما يسمح له بالتحكم في المخاطر إلا أنه تبقى دائما هذه الفعالية تعطي ضمانا كافيا في التحكم في المخاطر ولكن ليس بصفة مطلقة.

خـــلاصـــــة الـــفـصـــل :

من خلال دراسة المكونات الخمسة لنظام الرقابة الداخلية لبنك القرض الشعبي الجزائري يمكن استخلاص النتائج التالية:

فيما يخص البيئة الرقابية، تصنف معظم عناصرها بالايجابية، إلا أن ما يعاب عليها غياب مرجع منشور للقواعد الأخلاقية يلزم تطبيقه من طرف مستخدمي البنك، كما يوجد نقص في تنظيم الاجتماعات الدورية ما بين الرؤساء والمرؤوسين التي تطرح وتناقش من خلالها المشاكل اليومية.

– بالنسبة لأنشطة الرقابية، فالقرض الشعبي الجزائري يحوز على كل صور الأنشطة الرقابية سواء كانت قبلية أو بعدية وكذلك يدوية أو معلوماتية "مدمجة في الأنظمة المعلوماتية "التي تؤدي للكشف عن الاختلالات والأخطاء المرتكبة سواء كانت بصفة عمدية أو غير عمدية، كما وضع البنك العديد من السياسات والإجراءات التي يعتمد عليها المستخدمون خصوصا تلك المتعلقة بعمليات إدارة مخاطر التشغيل.

– فيما يتعلق بعنصر تقييم المخاطر، تبين أن البنك يحدد سياسته في إدارة مخاطر التشغيل بصفة واضحة، إلا أن هناك ضعف محسوس في نظام الاتصال الموضوع في البنك، بالخصوص ما يتعلق بإيصال المعلومات المرتبطة بالأهداف التشغيلية إلى الإفراد في البنك.

والشيء المميز والايجابي حول سيرورة عملية إدارة مخاطر التشغيل هو وجود فصل بين المصالح، وذلك بالنسبة لكل أنواع المخاطر، مما يسمح بخلق مبدأ الرقابة المتبادلة بين المصالح.

إضافة إلى ذلك، فان مفتشيه الرقابة الملحقة مباشرة بالمديرية العامة لها دور معتبر في تقييم المخاطر وتقدير احتمال تحققها، خاصة تلك المرتبطة بمخاطر التشغيل، فهي تمارس رقابة قبلية وبعدية لهذه المخاطر مما يسمح بالمساهمة في التحكم فيها.

فيما يخص سيرورة إدارة مخاطر التشغيل المعتمدة في البنك فهي تعد شاملة ودقيقة حيث هناك لجنة متخصصة تقوم بإدارتها من خلال متابعتها ومراقبتها بصفة دائمة ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة الصحيحة.

بالنسبة للنتائج المستنبطة عند دراسة نظام المعلومات والاتصال، فان البنك يواجه صعوبة في إمكانية الحصول على معلومات خارجية أكيدة ومنظمة حول الزبائن بكافة أقسامهم نتيجة غياب مصادر رسمية تقوم بنشرها، أما فيما يخص نظام الاتصال، فان البنك يستخدم العديد من قنوات الاتصال المتطورة التي تسمح للأفراد بتداول اغلب المعلومات في الوقت الحقيقي فيما بينهم، مما يسمح لهم باتخاذ القرارات اللازمة بصفة سليمة.

فيما يرتبط بالنتائج المتعلقة بالقيادة التي تعمل على مراقبة نظام الرقابة الداخلية وتقييمه للتأكيد من ملاءمته مع أنشطة البنك ووصوله إلى تحقيق الأهداف المنتظرة منه، فان الدور يعود لمديرية التدقيق الداخلي التي تتميز باستقلالية مناسبة في تقييم نظام الرقابة الداخلية والعمل على المساهمة في الرفع من فعاليته.

ولقد أكدت الدراسة الميدانية في هذا البنك أن وجود نظام رقابة داخلية فعال يسمح بالتحكم في مخاطر التشغيل لكن ليس بصفة مطلقة.

الخاتمة:

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بإبراز دور نظام الرقابة الداخلية في التحكم في مخاطر التشغيل عبر تناول هذا الموضوع في إطاره النظري والتطبيقي.

من خلال الجانب النظري تم التطرق إلى مختلف أنواع المخاطر التي يمكن أن تواجهها البنوك التجارية وكذا أساليب إدارة المخاطر المرتبطة بالنشاط المصرفي عموما ومخاطر التشغيل على وجه الخصوص، ليتم بعد ذلك دراسة الجانب النظري لنظام الرقابة الداخلية في البنوك محددا مكوناته ودوره في التحكم في مخاطر التشغيل،وكذا الحدود النوعية التي تواجهه في تحقيق الأهداف المرجوة منه.

أما في الجانب التطبيقي، تمت محاولة الإسقاط العملي للجانب النظري المذكور سلفا من خلال القيام بدراسة ميدانية لبنك القرض الشعبي الجزائري،حيث تم الاعتماد على أداة الاستمارة لتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية الموضوع في البنك محل الدراسة والتأكد من مدى قدرته على التحكم في مخاطر التشغيل، وقد تم تقييم المكونات الخمسة لهذا النظام – البيئة الرقابية والأنشطة الرقابية وتقييم المخاطر ونظام المعلومات والاتصال والقيادة – والتي أثبتت الدراسة أن غالبية عناصرها تتصف بالإيجابية ما سمح بتشكيل نظام رقابة داخلية فعال مكن البنك من التحكم الجيد في مخاطر التشغيل .

أولا : نـتـائـج الـدراسـة

لقد سمحت لنا هذه الدراسة الميدانية بالتوصل إلى النتائج الموالية من خلال تحديد الفروقات الناتجة عن مخاطر التشغيل الواقعة في البنك محل الدراسة بمختلف مصالحه، فلقياس وإدارة مخاطر التشغيل في كل مصلحة لابد من تحديد ثلاث مستويات حيث يغطي المستوى الأول إدارة المخاطر النوعية من خلال تأسيس قاعدة بيانات قوية للمخاطر التشغيلية ويغطي المستوى الثاني إدارة المخاطر الكمية حيث يتم قياس المخاطر التشغيلية بالاعتماد على قاعدة بيانات البنك الداخلية مع المعلومات الخارجية والقياس الإحصائي، ويغطي المستوى الثالث المراجعين الداخليين والخارجيين للقيام بعملية ضبط المخاطر التشغيلية.

إن نظام الرقابة الداخلية الموضوع في بنك القرض الشعبي الجزائري مدمج في سيرورة تسير أنشطة البنك وليس مضافا إليها، ففي كل عملية بنكية هناك آليات رقابية قبلية وبعدية مدمجة في نظام المعلومات للبنك تسمح له بالتحكم في مخاطر التشغيل.

كما أن التعليمة الموجودة في البنك المتعلقة بتطبيق عمليات المراقبة الدائمة التي تعد الحجر الأساسي لنظام الرقابة الداخلية، قد سمحت له بضمان دائم لمستوى أمان ملائم وانتظامية ومصداقية في العمليات البنكية المنفذة في كل المستويات التشغيلية، كذلك مساءلة كل فرد له علاقة بالعملية البنكية المنفذة وخلق ثقافة رقابية في البنك سمحتا بزيادة فعالية نظام الرقابة الداخلية.

يطبق بنك القرض الشعبي الجزائري النظرة الجديدة لنظام الرقابة الداخلية، حيث لا يعتبره كأداة رقابية الهدف منها فقط اكتشاف الاختلالات، بل هو أداة تخلق له قيمة مضافة عند التحكم في المخاطر، ما يسمح بزيادة نموه وتطوره، ولبلوغ ذلك يبرمج البنك العديد من الدورات التحسيسية للمستخدمين يعرف من خلالها الهدف المنشود من التطبيق الصحيح للإجراءات والقواعد ومبادئ التنظيم الموضوعة في البنك، كما يعطي أهمية معتبرة للفرد واضعا فيه ثقة كبيرة معتبرا إياه العنصر الأساسي الذي يقود نظام الرقابة الداخلية.

تلعب التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال الموضوعة في بنك القرض الشعبي الجزائري دورا بارزا في فعالية نظام الرقابة الداخلية الموضوع في البنك، فهي تسمح لأصحاب القرار باتخاذ القرارات اللازمة بصفة سليمة بناءا على معلومات دقيقة يحصلون عليها في الوقت الحقيقي وتستغل بصفة جيدة.

يلعب نظام الرقابة الداخلية دورا هاما في التحكم في مخاطر التشغيل من خلال العمل على تحديدها وتقييمها وإدارتها بصفة سليمة، إلا انه لا يعطي نتائج إيجابية مطلقة، حيث انه لا يمكن أن يتحكم في هذه المخاطر بشكل مطلق وحذفها كليا.

ثانيا: اختبار الفرضيات

أكدت الدراسة الميدانية في بنك القرض الشعبي الجزائري صحة الفرضيات المطروحة في إشكالية البحث،حيث إن وجود نظام رقابة داخلية فعال – يشتمل

على كل مكوناته الخمسة بمستوى ايجابي مقبول – يعتبر أداة أساسية للتحكم في مخاطر التشغيل التي تواجهها البنوك التجارية .

ثالثا : الاقتراحات

من خلال النتائج المتوصل إليها سواء على المستوى النظري أو الميداني يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات تخص ميدان الدراسة –القرض الشعبي الجزائري – خصوصا كما تخص القطاع المصرفي عموما كما يلي:

- على البنوك التجارية مواكبة التطور التكنولوجي من خلال اقتناء برامج حديثة تساهم بدرجة كبيرة في تفادي المخاطر التشغيلية؛
- على القائمين على القطاع المصرفي إيجاد آلية الكترونية للتنفيذ الرقابة الداخلية على العمليات التي تتم داخل هذه البنوك وبصفة آلية؛
- قصد تكوين فريق عمل من الموظفين ذوو الكفاءة على البنوك التجارية التحري بالمسؤولية عند عمليات التوظيف.

رابعا : آفاق الدراسة

تقوم آفاق الدراسة على محاولة استكمال الدراسة بالتطرق إلى موضوعين هامين :

- تعد البيئة الرقابية كعنصر أساسي محرك لنظام الرقابة الداخلية، وتتأثر مكوناتها بثقافة المؤسسة خاصة تلك المتعلقة بالجانب المعنوي للفرد سواء كان مرؤوسا أو مسؤولا، هذا ما يقود إلى إمكانية القيام بدراسة مستقبلية حول دور العناصر المكونة لثقافة المؤسسة في الرفع من فعالية نظام الرقابة الداخلية.
- يعتبر نظام الرقابة الداخلية كأحد المرتكزات ألأساسية لمتطلبات الحكم الراشد الذي يعد كعامل أساسي في تطور المؤسسات بصفة عامة والبنوك على وجه الخصوص، فيمكن التطرق إلى دراسة مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تحسين وتعزيز الحكم الراشد.

قائمة المراجع :

أولا: الكتب باللغة العربية

1. إبراهيم الكراسنة، "اطر سياسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر" صندوق النقد الدولي، أبو ظبي، الإمارات المتحدة (بدون تاريخ).
2. أحمد غنيم، "الازمات المصرفية والمالية، الاسباب، النتائج، العلاج، بدون دار نشر، 2005.
3. امين السيد احمد لطفي، المراجعة بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، مصر، 2006.
4. جربوع محمد يوسف، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق، عمان، الاردن، 2000.
5. حسين محمد عيسى، "دراسات في نظم إدارة المعلومات " (القاهرة بدون دار نشر، 1997)
6. خالد امين عبد الله، علم تدقيق الحسابات من الناحية النظرية، دار وائل للنشر،الطبعة الاولى، عمان،الاردن، 1999
7. خلف عبد الوردات، "التدقيق بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الدولي الداخلي، مؤسسة الوراق للنشر، الاردن.
8. ديسلو جاري، سياسات الإدارة، المبادئ والتطبيقات الحديثة، تعريب عبد القادر محمد عبد القادر ودرويش مرعي، تقديم سلطان بن محمد بن علي سلطان، دار المريخ، الرياض.
9. زين يونس وعوادي مصطفى، "المراجعة الداخلية وتكنولوجيا المعلومات وفق معايير المراجعة الدولية، مكتبة بن موسى السعيد، الوادي، الجزائر، طبعة 2011/2010.
10. عادل رزق، "مبادئ و اسس ادارة التحديات في عصر العولمة " اتحاد المصارف العربية، 2007.
11. عبد الفتاح محمد الصحن وفتحي رزق السوافيري، القابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.

12. فتحي رزق السوافيري وآخرون، الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية والجديدة للنشر، الاسكندرية،2002.
13. كارن لانز، الدليل العلمي في توظيف وإدارة الأفراد، دار الفجر للنشر والتوزيع، ترجمة فؤاد هلال، 1995.
14. محمد التهامي طواهر ومسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات، الاطار النظري والممارسات التطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2005.
15. محمد سمير الصبيان، نظرية المراجعة واليات التطبيق،الدار الجامعية، مصر، 2002.
16. محمد بوتين، المراجعة من النظرية الى التطبيق. ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2001.
17. محمد صلاح الحناوي، عبد الفتاح عبد السلام "المؤسسات المالية، البورصة والبنوك التجارية " الدار الجامعية، الإسكندرية 1988
18. محمود محمد عبد السلام البيومي، المحاسبة والمراجعة، منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر، 2003.
19. مصطفى عيسى خضير، المراجعة، المفاهيم والمعايير والاجراءات، مطابع جامعة الملك سعود، الطبعة الثانية، المملكة العربية السعودية، 1996.
20. نبيل حشاد، "دليلك إلى اتفاق بازل 2 " اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان 2004
21. وليام توماس، موسن هنكي، تعريب ومراجعة حجاج احمد حامد وسعيد كمال الدين، المراجعة بين النظرية والتطبيق، دار المريح، المملكة العربية السعودية،1989.

ثانيا: المقالات العلمية

1. اتحاد بنوك مصر "مقترحات لجنة بازل للرقابة على البنوك، نظرة تحليلية " مجلة البنوك، العدد 30 أوت، القاهرة، 2001.

2. البنك الأهلي المصري، "الرقابة على المخاطر المصرفية في إطار رؤية لجنة بازل "، النشرة الاقتصادية، العدد الأول، المجلد 51، 1998.
3. دهميش نعيم واسحاق ابو زرعفاف، "تحسين وتطوير الحاكمة المؤسسة في البنوك"، مجلة البنوك في الاردن، العدد العاشر، المجلد الثاني والعشرين، ديسمبر 2004.
4. سمير الشاهد، البنك المركزي المصري، "المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة (مبادئ بازل الأساسية)، بحوث في مقررات لجنة بازل الجديدة وأبعادها بالنسبة للصناعة المصرفية العربية " منشورات اتحاد المصارف العربية، بيروت، 2003.
5. صندوق النقد العربي، اللجنة العربية للرقابة المصرفية، ترتيبات الإعداد لتطبيق مفتوح كفاية رأس المال بازل 2، أبو ظبي، الإمارات، 2006.
6. اللجنة العربية للرقابة المصرفية، ادارة المخاطر التشغيلية وكفاية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها (صندوق النقد العربي، ابو ظبي، 2004).
7. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، "المقدمة والخلفية العامة للممارسات الصائبة الخاصة بادارة المخاطر التشغيلية والإشراف عليها "، المجلد 11، العدد (4) ديسمبر 2003.
8. المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء، دورة تدريبية في ادارة مخاطر التشغيل، شبكة التمويل الأصغر في البلدان العربيةن2003.
9. المعهد الأمريكي المحاسبي، تقرير لجنة اجراءات المراجعة الخاصة.

ثالثا: المداخلات العلمية

1. عبد الحميد عبد المنعم عقدة، "المراجعة وادارة المخاطر في ظل الحوكمة "مؤتمر حوكمة الشركات وابعادها المحاسبية والادارية والاقتصادية، كلية التجارة،جامعة الاسكندرية، 2005.
2. محمد عبد الفتاح ابراهيم، "نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في اطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية "، المؤتمر العربي الاول حول التدقيق الداخلي في اطار حوكمة الشركات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة،2005.

رابعا: الكتب باللغة الأجنبية

1. Basel committee on Banking supervision, 1996.
2. Boullard A, Corporate Governance in the financial Sector", New Ziland, 7 April Bis.
3. Christian & Patrick Merlier, Prévention et gestion des risques opérationnels, Ed, Revue banque, 2004.
4. Christopher j, Godlewski. "Bank capital and credit Risk taking in Emerging Market Economies" journal of Banking regulative, 2005.
5. Clionnel et V. Gerard Audit et Contrôle Interne Aspects Financière, Opération et stratégique, Dalloz, 04eme édition, Paris, 1992.
6. crouhy Michel and Galai Dan and Mark, 2001.
7. Dana. H, and lany, R "Internal Audit and Organizational Governance" as cited in "Rescache Opportunities in internal Auditing the Institute of internal Auditors Research Foundation, USA Florida, 2003.
8. Descamps, C, et soichot, j. Economie et gestion de la Bank rance Ed. EMS.2002.
9. Desmich F pratique de l'activité bancaire gestion comptable, commerciale, informatique, financière et gestion des riskes. Paris Ed Dunod 2004.
10. Emett j , vaugan, « Risk management » John Wiley & sons, INC, USA1997
11. Fatios C, Harmantyis "Operational Risk Management in financial Services and the New Basel Accord" Working Paper.
12. Feujo, I. Guide des audits : quelles synergies pou l'Enterprise. Paris, Ed. Afnors, 2005.
13. Financial services Authority, A paper by the FSA In formal Working piety on Allocation Regulatory Capital for operational Risk" 1999.
14. Galdman, Sachs, et. Al "the practice of risk Management Implementing Process for Managing firn-wide Market Risk" Edited by E.R Corrigan. London 1988.
15. Hong Thai, N, le contrôle Interne: Mettre hors Risques Ed L'harmattan, Paris, Mai 2000.
16. Institutes of Internal Auditors (IIA) Whistle-blowing position Paper USA Florida, 1988.
17. Ionnis, S. Akkizidis, et al, "Guide to optinal operational Risk and Basel 2 Auerbach publication N. Y. 2005.
18. Joel Bessis, "Risk management in Banking ", John Wily & sons, Ltd, 1998.
19. JORA, Instruction N°74-94 du 29/11/1994. Relative de la fixation des régleprudential's des gestions des banques et établissements financières.
20. Mitsubishi: UFG Financial group "Mitsubishi: UFG Financial group Annual Report September, 2001.

21. Mizuho Finance Group, "Mizuho annual report", April, 2001.S
22. Obert, R, révision et cutification du ceaptu, Ed, nmod, 4eme , paris, 1995.
23. Oyama and Aria, "Advancing Operation Risk Management Bank of Japan Working paper, September, 2005.
24. Pathak, J, "Internal Audit and Corporate Governance: A Programme for Audit" EDP Auditing, April, 2003.
25. Peltier F, La Corporate Gouvernances Au Secours des Conseils D'administration, Ed Dunad, Paris, 2004.
26. Renard J, thecerie et Pratique de l'audit Interne Ed D'organisation, Paris, 2002.
27. Triey-Dubusson, S L'audit, Ed la découverte, Belgique, 2004.
28. William H, Beaver and Gepege Parker, "Risk Management: problems and solutions, (Stanford University: Mc Grow- Hill, Inc, 1995.
29. Zacharies C-A-N, "Corporate Governance: New Responsibilities" Journal ancy August, 2000.

الـمـلـخـص :

عندما طورت البنوك أدوات لقياس وإدارة مخاطر الائتمان والسوق ، أصبح مجال المخاطر التشغيلية حديثًا تمامًا ولم يكن حتى وقت قريب موضوعًا للمخاطر.

يمثل نظام الرقابة الداخلية احد اهم الأدوات التي تعمل على التحكم في مخاطر التشغيل، حيث يعد ركنا أساسيا للتسير المصرفي كونه يساعد البنك على التحكم في نشاطاته وفعالية عملياته ويضمن له الاستخدام الامثل لمختلف موارده، مما يسمح بالتحكم القبلي والآني والبعدي في المخاطر المترتبة عن هذه العمليات.

من هذا المنطلق جاء هذا البحث الذي يهدف الى إبراز الدور الذي يؤديه نظام الرقابة الداخلية في التحكم في مخاطر التشغيل.

تم تناول هذا الموضوع في إطاره النظري من جهة، أين تم التطرق إلى مختلف أنواع المخاطر المصرفية ومخاطر التشغيل وكذا أساليب إدارتها، ثم التطرق إلى نظام الرقابة الداخلية مع القيام بدراسة معمقة وتحليلية لمختلف مكوناته الخمس الأساسية

كما تم تناول الموضوع في جانبه التطبيقي، حيث تم إسقاط الجانب النظري المذكور سلفا من خلال القيام بدراسة ميدانية ببنك القرض الشعبي الجزائري أين تم الاعتماد على استمارة لتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية المعتمد في البنك محل الدراسة وإبراز دوره في التحكم في مخاطر التشغيل.

الكلمات المفتاحية:

مخاطر التشغيل، المخاطر المصرفية، نظام الرقابة الداخلية، فعالية نظام الرقابة الداخلية.

Résumé:

Lors que les banques ont développé des outils sophistiqués de mesure et de gestions des risques de crédit et de marchés, le domaine des risques opérationnels est plus nouveau, totalement transversal et n'avait pas, jusqu' à une date récente, fait l'objet d'une « codification » unanimement acceptée.

Le système de contrôle interne représente l'outil le plus important dans la maitrise des risques opérationnels. Ce système est la pierre angulaire de la gestion bancaire, il permet à la banque la maitrise de ses activité et l'efficacité de ses opérations bancaires en garantissant l'utilisation optimale de ses diverses ressources. En outre, il permet la maitrise des risques antérieurs et postérieurs, conséquents à ses activités.

Partant de ce postulant, notre recherche s'est fixée pour objectif de mettre en exergue le rôle primordial joué par le système de contrôle interne dans la maitrise des risques opérationnels.

Nous avons traité notre sujet d'une part, à un niveau théoriques en étudiant les divers types des risques bancaires et opérationnels. Ile en va de même pour les modes de gestion des risques liés aux activités bancaires.

Apres nous être intéressé au système de contrôle interne, nous avons procédé à une étude analytique et approfondi de ces cinq constituants.

Et d'autre part nous avons appréhendé notre sujet dans son cadre pratique, projetons pour ce la grille théorique cité dans le paragraphe précédent. La quelle grille, nous a permet une étude sur site de la banque crédit populaire Algérie CPA .

Nous avons eu recours à un questionnaire pour évaluer l'efficacité du système de contrôle interne mis en place dans cette banque en mettant en exergue son rôle dans la maitrise des risques opérationnels.

Mots clés :

Risques opérationnels, risques bancaires, système de contrôle interne, efficacité du système de contrôle interne.