الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة ابن خلدون-تيارت
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم : علوم اقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

التخصص : اقتصاد نقدي و بنكي

تحت عنوان

نظام الرقابة الداخلية و دورها في معالجة القروض المتعثرة في البنوك

دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تيارت – فرع فرندة – للفترة ما بين 2019–2023

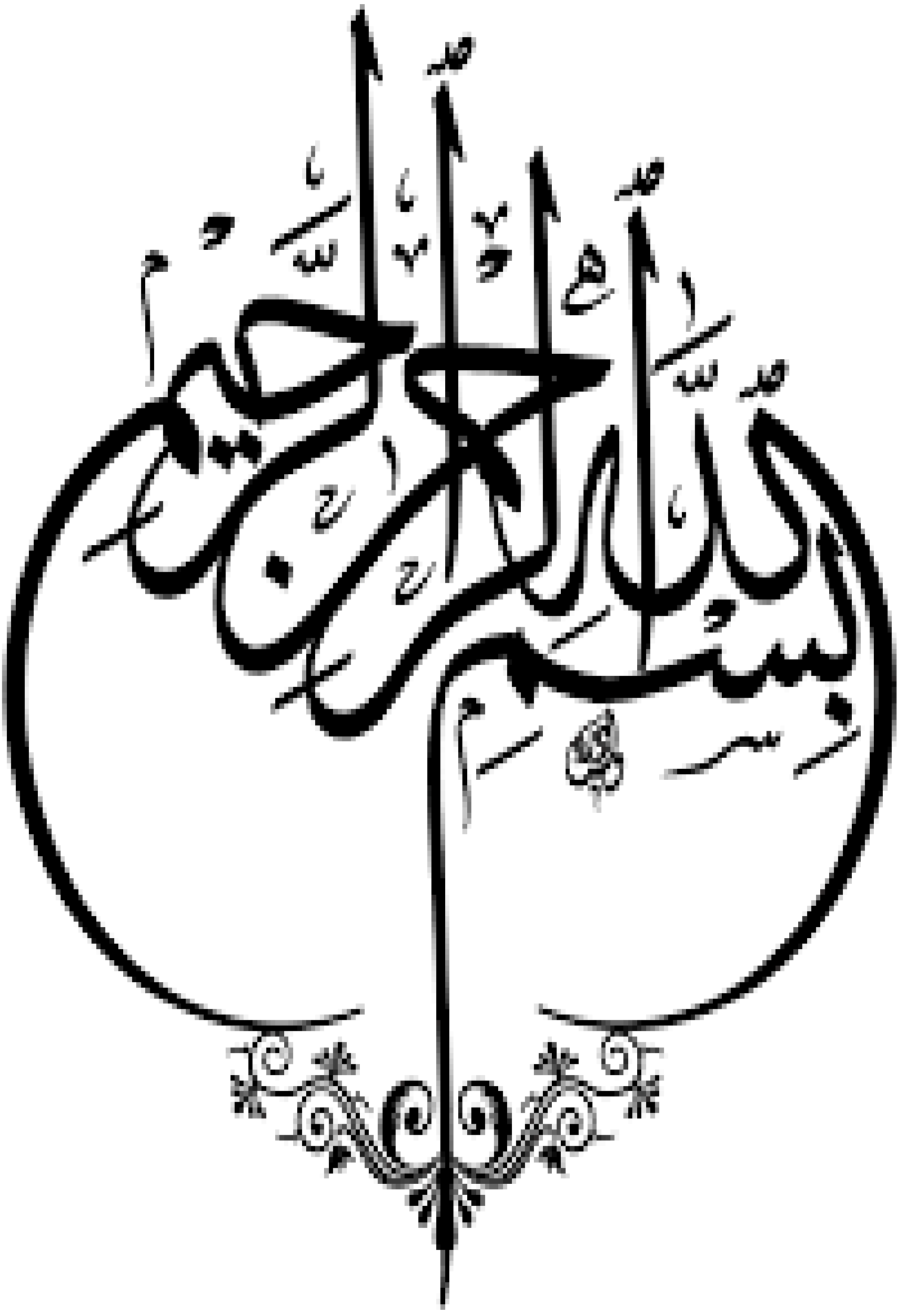
من إعداد :
مغربي حاجة تفاحة
صديقي أمال

تحت إشراف
سحنون خالد

لجنة المناقشة

الأستاذ (ة)	الرتبة	الصفة
مروان عبد القادر	استاذ محاضر أ	رئيسا
سحنون خالد	استاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا
معسكري سمرة	استاذة محاضرة أ	مناقشا

الموسم الجامعي: 2024/2023


بسم الله الرحمن الرحيم

اهـــــــداء

وفي الختام .. من قال انا لها * نالها *

ونحن لها رغما عنها...

نهدي ثمرة جهودنا وعملنا هذا الى من نحمل أسمائهم بكل

فخر *صديقي عمار* *مغربي مصطفى* حفضهما الله

وبارك في عمرهما الى الاعمدة الثابتة في حياتنا *امهاتنا *

الى جميع اخوتنا واخواتنا

إلى كل الأهل والاقارب

إلى جميع الأصدقاء والزملاء...

شكر وتقدير

بعد شكر المولى عز وجل وثناء على كل نعمه

نتوجه بالشكر الجزيل والتقدير الكبير والعرفان الى

أستاذنا الكريم الدكتور سحنون خالد و مروان عبد القادر

على تفضلهما بالأشراف على هذا بحث و على كل التوجيهات

والنصائح المقدمة في تسييرهما وتيسيرهما كل أعضاء لجنة المناقشة

الذين سننال شرف مناقشتهم لبحثنا، فلهم منا كل الشكر والعرفان على

كل من نصائحهم، توجيهاتهم وانتقاداتهم التي ستنير مسارنا علمي

كما لا يفوتنا شكر جميع عمال البنك خاصة انسة إيمان

و مدير البنك بن هنى الطيب إلى كل من ساهم

من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل

ولو بكلمة كانت دافعا لنا

ملخص الدراسة باللغة العربية

تهدف هذه الدراسة لإبراز دور الرقابة الداخلية في البنوك ومدى تأثيرها على القروض المتعثرة وقد تم اجراء الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية –البدر– تيارت–فرندة من خلال التًركيز على القرض الرفيق نموذجا للقروض المتعثرة بالوكالة خلال الفترة (2019–2023) ، حيث تم استخدام أسلوب تحليل البيانات و قد توصلت الدراسة إلى ان هناك تأثير مباشر و غير مباشر للرقابة الداخلية على القروض المتعثرة

الكلمات المفتاحية: الرقابة الداخلية القروض المتعثرة ،بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

ملخص الدراسة باللغة الانجليزية

This study aims to highlight the role of internal control in banks and its impact on non-performing loans. The field study was conducted at the Bank of Agriculture and Rural Development - Al-Badr - Tiaret - Frenda by focusing on the companion loan as a model for non-performing loans by the agency during the period (2019-2023), where the data analysis method was used. The study concluded that there is a direct and indirect impact of internal control on non-performing loans.

Keywords: Internal control, non-performing loans, Bank of Agriculture and Rural Development.

المقدمة	أ
الاشكالية و الاسئلة الفرعية :	ب
فرضيات الدراسة	ب
أهدف الدراسة	ب
أهمية الدراسة	ج
أسباب اختيار الموضوع	ج
حدود الدراسة	ج
صعوبات الدراسة	ج
منهج الدراسة	د
الدراسات السابقة	د
هيكل الدراسة	هـ
الفصل الأول : الرقابة الداخلية و دورها في معالجة القروض المتعثرة	
المبحث الاول : المفاهيم الاساسية حول الرقابة الداخلية	2
المطلب الاول: مفهوم الرقابة	2
الفرع الاول: الرقابة لغة و اصطلاحا	2
الفرع الثاني: خطوات عملية الرقابة	4
الفرع الثالث: اهداف الرقابة	4
المطلب الثاني : الرقابة الداخلية	6
الفرع الاول: مفهوم الرقابة الداخلية	6
الفرع الثاني: انواع الرقابة الداخلية	6
الفرع الثالث: مكونات الرقابة الداخلية	8
المطلب الثالث :ميكانيزمات الرقابة الداخلية	10
الفرع الاول: مقومات الرقابة الداخلية	10
الفرع الثاني: اهداف الرقابة الداخلية	11
الفرع الثالث: معايير فعالية هيكل الرقابة الداخلية	13

المبحث الثاني : الرقابة الداخلية في البنوك	15
المطلب الاول : الاجراءات الرقابية الداخلية في البنوك	15
الفرع الاول: التامين على ممتلكات البنك	15
الفرع الثاني: التامين ضد خيانة الامانة	16
الفرع الثالث: اعتماد رقابة مزدوجة	16
المطلب الثاني : خطوات الرقابة الداخلية على الأداء	17
الفرع الاول: عناصر تقييم القسم الاداري	17
الفرع الثاني: ادوات الرقابة المحاسبية	18
الفرع الثالث: الادوات الرئيسية لتحليل المعلومات المالية	19
المطلب الثالث: اهداف الرقابة الداخلية في البنوك	19
الفرع الاول: اهمية الرقابة الداخلية في البنوك	19
الفرع الثاني:اهداف الرقابة الداخلية في البنوك	20
المبحث الثالث طبيعة مشكلة القروض المتعثرة	21
المطلب الأول مفهوم القروض المتعثرة	21
الفرع الاول: القروض في البنك	21
الفرع الثاني: مفهوم التعثر	22
الفرع الثالث: مفهوم القروض المتعثرة	23
المطلب الثاني مسببات القروض المتعثرة وأساليب معالجتها	24
الفرع الاول: مراحل تعثر القروض	24
الفرع الثاني: اسباب تعثر القروض	25
الفرع الثالث: اليات معالجة القروض المتعثرة	27
المطلب الثالث دور الرقابة الداخلية في تقييم القروض المتعثرة	28
الفرع الاول: مراحل الرقابة الداخلية في تحديد القروض المتعثرة من القروض السليمة	28
الفرع الثاني: الإجراءات الإدارية للرقابة الداخلية على القروض	33
الفرع الثالث: الإجراءات المحاسبية للرقابة الداخلية على القروض	33
خلاصة	35
الفصل الثاني : دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة فرندة –	

تمهيد	37
المبحث الاول : تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR	38
المطلب الاول: نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية	38
الفرع الاول: تعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية	38
الفرع الثاني: خدمات المقدمة من طرف بنك الفلاحة و التنمية الريفية	38
المطلب الثاني : القروض الممنوحة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية	39
الفرع الاول : أنواع القروض الممنوحة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية	39
الفرع الثاني: اهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية	40
المطلب الثالث : التعريف ببنك الفلاحة للوكالة	40
الفرع الاول : تعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة فرندة	40
المبحث الثاني :الرقابة الداخلية و اجراءات الدراسة لملف القرض	42
المطلب الاول :الاجرءات اللازمة لطلب ومنح قرض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية	42
الفرع الاول : الرقابة الداخلية قبل منح القرض	42
الفرع الثاني : الرقابة الداخلية اثناء منح القرض	43
الفرع الثالث : الرقابة الداخلية بعد منح القرض	44
المبحث الثالث:دراسة تحليلية للقروض المتعثرة في بنك الفلاحة محل الدراسة	45
المطلب الاول : تحليل أثر القرض الرفيق المتعثر على ربحية الوكالة خلال الفترة 2018-2021	45
الفرع الاول : : احصائيات حول القروض المتعثرة في بالوكالة 2019-2023	45
المطلب الثاني : استراتيجيات معالجة القروض المتعثرة في بنك الفلاحة و التنمية	47
الفرع الاول : وسائل الحد من مخاطر تعثر القروض	47
خلاصة الفصل الأول	48
الخاتمة العامة	49
قائمة المراجع	52
الملاحق	56

رقم الجدول	عنوان الجدول	ص
01	النتائج السنوية للقروض الرفيقة	45

رقم الشكل	عنوان الشكل	ص
01	اهداف الرقابة الداخلية	5
02	اسباب القروض المتعثرة	12
03	الهيكل التنظيمي	26
04	حجم القروض المتعثرة	41
05	النتائج السنوية للقروض الرفيقة	46

المقدمة

تعتبر الرقابة الداخلية من أهم الإجراءات التي تستند عليها البنوك لضمان تحقيق الأمن وسلامة عمليات منح القروض. في حين نجد هذه العمليات تحمل العديد من المخاطر والمتعلقة بقرار منحها، حيث يصعب إلى درجة الاستحالة أن نجد قرار منح القروض خاليا من المخاطر.

ونظرا لارتفاع مستوى القروض الممنوحة من قبل المصارف تعثر الكثير من العملاء في ظل هذا المناخ الائتماني، فلقد تصاعدت مستويات المخاطر نتيجة اتخاذ البنوك القرارات الغير سليمة مبنية على أسس غير موضوعية وشخصية، وهذا لأن القرار المدروس بدقة هو الضمان الأكبر للمصارف لتجنب الوقوع في المشاكل الائتمانية ونظرا للتطورات الحاصلة وجب على البنوك الحرص على سلامة عمليات منح القروض فازدادت الحاجة إلى وجود نظام الرقابة الداخلية التي تعتبر من أهم الآليات التي تعتمد عليها المؤسسات المالية، ولا سيما البنوك، لضمان سلامة عملياتها وحماية مواردها من الاختلاسات والتجاوزات. حيث تقوم الرقابة الداخلية بمراجعة وتقييم إجراءات العمل والسياسات المطبقة داخل البنك، والتحقق من مدى الالتزام بها، بالإضافة إلى اكتشاف أوجه الخلل والقصور وتقديم التوصيات اللازمة لمعالجته.

ومن أبرز المجالات التي تركز عليها الرقابة الداخلية في البنوك، إدارة المحفظة الائتمانية والتعامل مع القروض المتعثرة، نظراً للآثار الخطيرة التي تترتب عليها من ناحية تآكل رأس المال والأرباح وتراجع السيولة وزعزعة الثقة في البنك.

وتنشأ القروض المتعثرة نتيجة عدم قدرة المقترضين على تسديد أقساطهم في مواعيدها المحددة، سواء بسبب إفلاسهم أو تعثرهم أو تعرضهم لخسائر، الأمر الذي يترتب عليه تراكم الفوائد والغرامات على هذه القروض مما يزيد من أعبائها على البنك.

وبالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، الذي يعتبر من أهم البنوك العمومية في الجزائر والمتخصص في تمويل القطاع الفلاحي، فإن دور الرقابة الداخلية يكتسي أهمية خاصة في مجال إدارة محفظة القروض الفلاحية، نظراً للمخاطر المرتفعة المرتبطة بهذا النشاط وحساسيته للعوامل الطبيعية والاقتصادية. لذلك، يتعين على جهاز الرقابة الداخلية في هذا البنك اتباع آليات فعالة لتقييم المخاطر المصاحبة لعملية منح القروض الفلاحية والتأكد من توفر الضمانات الكافية وإجراءات المتابعة والتحصيل اللازمة للحد من تفاقم مشكلة التعثر.

2-الاشكالية و الاسئلة الفرعية :

بناءا على ما سبق تبرز معالم إشكالية هذه الورقة البحثية في الإشكالية الرئيسية التالية :

-كيف يمكن أن تساهم الرقابة الداخلية في الحد من خطر تعثر القروض في البنوك الجزائرية خاصة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ؟

وانطلاقا من الإشكالية نطرح كل من التساؤلات الفرعية التالية :

-ماهي الرقابة الداخلية وفيما تتمثل أهدافها واهميتها في البنوك ؟

- هل للرقابة الداخلية دور في تعثر القروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ؟

3-فرضيات الدراسة :

وللإجابة عن التساؤلات نقترح الفرضيات التالية :

-الرقابة الداخلية تقتصر على العمل التنفيذي للبنك .

-على الرغم من فعالية وجودة الرقابة الداخلية في البنوك، لا تزال هناك احتمالية لحدوث تعثر في القروض بسبب عوامل خارجية خارجة عن سيطرة البنوك.

4-أهدف الدراسة :

نظرا لما عرفته البنوك من تغيرات وتطورات كبيرة خاصة في مجال منح القروض تهدف هذه الدراسة الى

-المعرفة الجيدة لأهمية الرقابة الداخلية في البنوك

-خطر القروض المتعثرة من خلال توضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بهذا المصطلحات .

-معرفة اسباب القروض المتعثرة وطرق معالجتها في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

-دور الرقابة الداخلية في تقييم القروض المتعثرة.

5-أهمية الدراسة :

تكمل أهمية الدراسة في المكانة التي يحتلها القطاع المصرفي في اقتصاديات الدول باعتباره عصب الحياة الاقتصادية، والمكانة التي تحظى بها الرقابة الداخلية لإدارة قروضها وإتباع إجراءات لتحصيلها وتسلط الضوء على المشاكل التي تواجهها، خاصة فيما يتعلق بتعثر القروض

-يعتبر موضوع القروض المتعثرة من أهم المواضيع التي طرحت للبحث و النقاش في المجال البنكي و المالي ، خاصة بعد أن شهد العالم أزمة مالية حادة كانت القروض المصرفية المتعثرة أحد العوامل التي ساهمت في تفاقمها و انتشارها ، و من هنا جاءت الدراسة لكي تسلط الضوء على واقع القروض البنكية المتعثرة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة فرندة و كيف تساهم الرقابة الداخلية فيها.

6-أسباب اختيار الموضوع :

-الرغبة الشخصية للبحث في هذا الموضوع لأنه يندرج ضمن المسار الاكاديمي لطالبتين.

-تفاقم ظاهرة القروض المعثرة الذي أدت إلى حدوث مشاكل مالية من جهة و فقدان الثقة بين البنك والزبون من جهة اخرى .

-محاولة القيام بدراسة اقتصادية إحصائية على حالة واقعية تمس البنوك العاملة في الجزائر.

7-حدود الدراسة :

أ-الحدود الزمنية : تطرقنا الى دراسة قرض متعثر في فترة 2019 -2023

ب- الحدود المكانية :تم اختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تيارت-فرندة كمحل للدراسة التطبيقية

8-صعوبات الدراسة :

-تعدد واختلاف وجهة نظر الباحثين في مفاهيم موضوع الدراسة .

-ضيق الوقت لدراسة الموضوع

-قلة المراجع التي تعالج الموضوع بشكل مباشر

-وجود صعوبات في الحصول على الأرقام والمعطيات من الجهات المختصة، نظرًا للسياسات الصارمة والسرية المهنية المعمول بها في البنوك.

9- منهج الدراسة :

من اجل معالجة الموضوع والوصول إلى النتائج المرجوة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وهو المنهج الموافق لدراسة النظرية التي تستدعي جمع البيانات و المعلومات وتنظيمها وعرضها بشكل تسلسلي و الإحاطة بكافة المفاهيم المتعلقة بالرقابة الداخلية في البنوك والقروض المتعثرة هذا فيما يخص الفصل الأول وفي الفصل الثاني اعتمدنا على منهج التحليلي لدراسة القروض المتعثرة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .

10-الدراسات السابقة :

الدراسة الاولى : عنوان الدراسة دور الرقابة الداخلية في الحد من القروض المتعثرة – دراسة حالة بنك هدف الدراسة تحديد دور الرقابة الداخلية في الحد من الفلاحة والتنمية الريفية الجزائري سيدي محمد جلول القروض المتعثرة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية الجزائري

نتائج الدراسة أظهرت وجود علاقة عكسية بين فعالية الرقابة الداخلية ومستوى القروض المتعثرة كما أكدت على أهمية تطوير نظام الرقابة الداخلية لتحسين جودة محفظة القروض

انتقاد ركزت الدراسة على دور الرقابة الداخلية في الحد من القروض المتعثرة في بنك واحد فقط، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج على القطاع المصرفي ككل

الدراسة الثانية : عنوان الدراسة أثر الرقابة الداخلية على القروض المتعثرة في البنوك التجارية الجزائرية دراسة حسيني إلياس

هدف الدراسة تحليل أثر الرقابة الداخلية على القروض المتعثرة في البنوك التجارية الجزائرية نتائج الدراسة توصلت إلى أن ضعف الرقابة الداخلية يؤدي إلى زيادة مخاطر الائتمان وارتفاع نسبة القروض المتعثرة. كما أوصت بضرورة تعزيز استقلالية إدارة الرقابة الداخلية

انتقاد: ركزت الدراسة بشكل كبير على الجانب النظري للرقابة الداخلية وتأثيرها على القروض المتعثرة، دون التطرق بشكل كاف للجوانب التطبيقية والممارسات الفعلية في البنوك

الدراسة الثالثة: عنوان الدراسة دور الرقابة الداخلية في التحكم في مخاطر القروض المصرفية – دراسة هدف الدراسة توضيح كيفية مساهمة الرقابة الداخلية في (2019) حالة بنك الخليج الجزائر رحماني سمية إدارة مخاطر القروض والحد من التعثر في بنك الخليج الجزائر

نتائج الدراسة بينت أن تطبيق إجراءات رقابة داخلية فعالة يساعد في تقييم جدارة العملاء الائتمانية وتخفيض مخاطر التعثر. كما أكدت على أهمية التدريب المستمر لموظفي الرقابة

الانتقاد: اقتصرت الدراسة على حالة بنك واحد، وهو بنك الخليج الجزائر، مما يحد من شمولية النتائج وقابليتها للتعميم على بقية البنوك الجزائرية

الدراسة الرابعة: عنوان الدراسة فعالية الرقابة الداخلية في معالجة القروض المتعثرة في البنوك الجزائرية دراسة حبشي محمد

هدف الدراسة تقييم فعالية الرقابة الداخلية في معالجة القروض المتعثرة في البنوك الجزائرية

نتائج الدراسة أشارت إلى وجود قصور في تطبيق بعض إجراءات الرقابة الداخلية مما يؤثر سلبا على إدارة القروض المتعثرة. وأوصت بتحسين التنسيق بين إدارات الرقابة والائتمان

الانتقاد: على الرغم من تناول الدراسة لفعالية الرقابة الداخلية في معالجة القروض المتعثرة، إلا أنها لم تتطرق بشكل كاف لدور التكنولوجيا والأنظمة الإلكترونية في تعزيز هذه الفعالية

تتميز مذكرتنا عن الدراسات السابقة بالعناصر التالية :

-التركيز على معالجة القروض المتعثرة بعد وقوعها، وهو جانب لم يتم التطرق له بشكل معمق في الدراسات السابقة التي ركزت على دور الرقابة في الحد من التعثر أو تأثيرها على الأداء بشكل عام

-تناول دراسة حالة محددة لقرض الرفيق في بنك متخصص في التمويل الزراعي، مما يتيح فرصة لدراسة متعمقة لدور الرقابة الداخلية في معالجة هذا النوع من القروض المتعثرة في قطاع حيوي ومهم للاقتصاد الجزائري

-إمكانية استخلاص دروس وتوصيات تطبيقية من خلال دراسة الحالة، والتي يمكن أن تفيد بنك الفلاحة والتنمية الريفية بشكل خاص والقطاع المصرفي بشكل عام في تعزيز دور الرقابة الداخلية في معالجة القروض المتعثرة

11-هيكل الدراسة :

للإجابة على هذه الإشكالية قسمنا هذه الدراسة الى فصلين يتناول الفصل الأول الجانب النظري للرقابة الداخلية في البنوك واثرها على القروض المتعثرة حيث قسم الى ثلاث مباحث

-المبحث الأول المفاهيم الاساسية حول الرقابة الداخلية والمبحث الثاني الرقابة الداخلية في البنوك اما المبحث الثالث يتناول طبيعة مشكلة القروض المتعثرة

-في الفصل الثاني تطرقنا الى دراسة حالة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (البدر) وينقسم أيضا الى ثلاث مباحث مبحث الأول تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية والمبحث الثاني حول واقع القروض المتعثرة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية اما المبحث الثالث حول دراسة تحليلية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال فترة 2019-2023

الفصل الاول

الاطار المفاهيمي للرقابة الداخلية

و دورها في معالجة القروض المتعثرة

تمهيد الفصل الاول :

تعتبر الرقابة الداخلية من أهم وظائف التسيير داخل المؤسسة و هي جزء لا يتجزأ من إدارة الشركات الناجحة حيث يعتمد عليها المراجع لإنجاز عمله ، فهي الالية التي تضمن التنظيم الفعال للعمليات و تحقيق أهداف الشركة بشكل فعال و في إطار قواعد العمل المحددة حيث تعتبر الرقابة الداخلية أساسية للحفاظ على سلامة الموارد و التصدي للمخاطر و الغش و الفساد أثناء أداء المصارف لنشاطها الأساسي من خلال تقديم القروض إلى عملاءها، والتي تتوقف على مدى الثقة التي يظهرها العميل من خلال مركزه المالي والضمانات الشخصية والعينية بمختلف أنواعها وفي ظل هذه العملية تنجر عنه عدة مخاطر والتي تختلف من نوع لآخر ولعل أهم مخطر يتعرض له المصرف هو خطر تعثر القروض فظاهرة تعثر القروض هي ظاهرة لا تكاد تخلو من المصارف، لذلك حظيت هذه المشكلة باهتمام ومراقبة المختصين والخبراء المسؤولين بالقطاع المصرفي، كما يعود اتساع هذه الظاهرة في الجهاز المصرفي إلى جملة من الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والى بعض الأسباب الخاصة متعلقة بالمصرف والمقترض .

المبحث الاول : المفاهيم الاساسية حول الرقابة الداخلية

تعتبر الرقابة الداخلية جزءًا أساسيا من إدارة الأعمال الفعالة، حيث تساعد في تحقيق النزاهة والكفاءة وتحسين الأداء العام للمؤسسة فمن خلال هذا المبحث سيتم التعرف على الرقابة الداخلية و أنواعها المختفة , و اهم مكوناتها .

المطلب الاول: مفهوم الرقابة

الفرع الاول :الرقابة لغة :

الرقابة تعني لغويا، الحراسة أو جعل الحبل في الرقبة ,ويقصد منها قمع الكلام أو الآراء العامة أو أي معلومات أخرى يمكن اعتبارها غير مقبولة أو ضارة أو حساسة أو غير صحيحة سياسيا أو غير ملائمة على النحو الذي تحدده الحكومات أو وسائل الإعلام أو السلطات أو غيرها من الجماعات أو المؤسسات ,وقد يصل إلى حد الحجب وهو حذف المواد إذا وجدت غير مقبولة بنظر الهيئة المطلعة.[1]

الرقابة اصطلاحا :

الرقابة هي إحدى وظائف إدارة المشروع ومن خلالها يتم جمع المعلومات اللازمة لقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المرغوب أو المخطط له ، فإن كان هناك اختلاف بينها يتم عمل التغذية العكسية بهدف اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتطوير الأداء أو تحسينه ومحاولة إيصاله للمستوى المطلوب ,وهناك فرق بين المراقبة التي تعتبر جزء من عملية الرقابة و بين الرقابة نفسها ، فالرقابة تبدأ بعملية المراقبة التي تختص بالتجميع المنتظم للبيانات المحوسبة واعداد التقارير عن الأداء الفعلي للأنشطة المختلفة للمشروع ، ثم تأتي بعد ذلك عملية الرقابة التي تقوم بقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة مسبقاً ثم القيام بالإجراءات اللازمة لتحسن الأداء .[2]

كما تم طرح عدة تعريفات أخرى للرقابة منها:

تعريف جاري ديسلر: الرقابة هي الوظيفة التي تضمن أن الانشطة توفر لنا النتائج المرغوبة وتتعلق بوضع هدف وقياس اداء واتخاذ الاجراءات التصحيحية.[3]

---

[1] ابن منظور، محمد بن مكرم(1993) لسان العرب ,بيروت: دار صادر. مادة (رقب)

[2] خير الدين موسي أحمد ، **إدارة المشاريع المعاصرة** ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2012م، ص 255

[3] المجذوب طارق ، **المرجع في الادارة العامة** ، منشورات الحلبي الحقوقية ، لبنان ، 2005م ، ص 665

في هذا التعريف يحـــاول صاحبة علـــى التركيز على ثلاثة متغيرات وهى وضـــع هـــدف معـــين وقيـــاس الاداء واتخاذ الاجراءات التصحيحية للوصول الى النتائج المرغوبة

كما ركز " **محمد عثمان إسماعيل حميد** " على نفس هذه المتغيرات حيث عرف الرقابـــة: الرقابـــة هي النشـــاط الـــذى يســـاعد علـــى التحقـــق مـــن أن أداء الانشـــطة تـــم بالكيفية المحددة لهـــا طبقـــاً للإجراءات والقـــوانين التي تحكـــم أداء العمـــل الإداري العـــام وكـــذلك التحقـــق مـــن أن التنفيذ يســـير في اتجـــاه الاهـــداف الرئيسية المحددة وهـــذا يعنـــى أن الرقابـــة تهـــتم بالإجراءات والهـــــدف المرجو تحقيقه في نفس الوقت .[4]

ومن جهة اخرى يعرفها **طارق المجذوب** :الرقابـــــة هـــــي عملية التحقق من مدى إنجاز الاهداف المبتغاة والكشف عن معوقات تحقيقها والعمل على إزالتها في اقرب وقت ممكن .[5]

ما يضيفه هذا التعريف لما ســـبق هو ان عملية الرقابـــة تبحث عن المعوقات التي تحـــول دون الوصول الى الاهداف المبتغاة وتحاول بعد ذلك تحسينها .

لهذا تعرفها **سعاد نائف البرنوطي:** الرقابـــة هي جزء مكمل لكل قـــرار أو وظيفة فهي مهمـــــة إدارية أساسية وتعني المتابعة للتأكد من أن ما تم إقراره ينفذ بشكل سليم و أن المنظمة بحالة سليمة.[6]

من التعريفات السابقة يمكن تعريف الرقابة بأنها :

تقوم مجموعة من الموظفين المنظمين بجهد مشترك لمراقبة وتقييم أداء الأنشطة داخل المنشأة، والتأكد من تنفيذها وفقًا للمخططات المحددة والمعايير المحددة للتكلفة والجودة والزمن و يتم ذلك في نقطة زمنية معينة حيث يتم قياس الأداء ومقارنته بالمخطط الأصلي، وتحديد وتحليل أي انحرافات وأسبابها ويتم البحث عن حلول من بين البدائل المتاحة لمعالجة الأخطاء السابقة، وتوقع المشكلات المستقبلية وايجاد حلول مناسبة لها قبل حدوثها، بهدف تحقيق أهداف المنشأة .

---

[4] زيد منير عبوى و سامي محمد هشام حرير , **مدخل الإدارة العامة بين النظرية و التطبيق** ,دار الشروق للنشر ,عمان2005م,ص173

[5] المجذوب طارق ، 2005م ، ص 665 مرجع سبق ذكره

[6] البرنوطي سعاد نائف ، **أساسيات إدارة الاعمال** ، دار وائل للنشر ، الاردن ، 2001 م ، ص 333

الفرع الثاني : خطوات عملية الرقابة

1-وضع المعايير الرقابية :

لكي يمكن مراقبة أداء المنشأة لأعمالها بطريقة كفؤة فإنه يجب ان يكون هناك معاير موضوعية لمستويات الأداء تختلف بطبيعة الحال من منشأة الى اخرى فمن بين هذه المعايير نذكر : [7]

(معايير التكلفة , معايير راس المال , معايير الايرادات , معايير غير ملموسة)

2- قياس الأداء :

قياس درجة الكفاءة في إنجاز الأعمال باستخدام معايير متنوعة تتناسب مع الشيء المراد قياسه .

3-مقارنة الاداء بالمعايير :

وتتمثل هذه الخطوة بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة حيث تعتمد هذه الخطوة وبدرجة كبيرة على طبيعة المعلومات التي تم تجميعها من قبل المدير والتي تمكنه من تقييم الأداء وحساب الانحرافات والكشف عن نقاط القوة والضعف .

4- تصحيح الانحرافات :

يتمثل الهدف الأساس لعملية الرقابة بتصحيح الأخطاء والانحرافات فمجرد الكشف عن الأخطاء والانحرافات لا يعني شيئاً للمؤسسة ولا يفيدها إلا إذا اقترن بخطوات تصحيحية تعيد العمل إلى مساره الصحيح وفقاً لما كان مخططاً له.

الفرع الثالث : أهداف الرقابة

تعتبر الرقابة الوظيفة الرئيسة للإدارة ومن خلالها يمكن تحقيق الأهداف والخطط الاقتصادية تلعب دوراً مهماً في مساعدة المدراء من خلال ستة تحديات وهي :[8]

1- التأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة.

2-الكشف عن الانحرافات عن الخطة.

3-تحدىد الأسباب والظروف التي أدت لهذه الانحرافات.

4- تحديد الحلول والانحرافات.

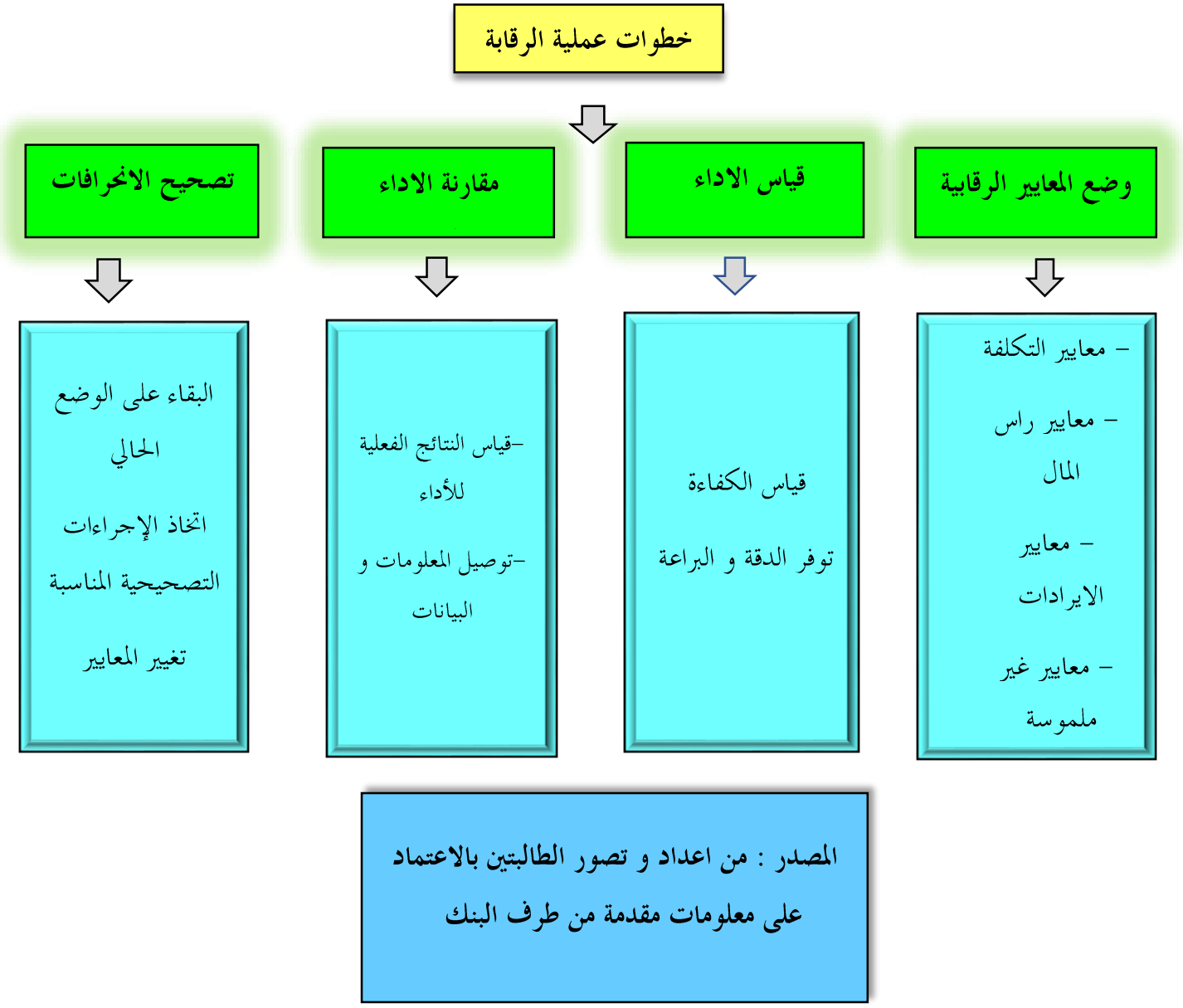
5- تحديد القصور والمعوقات في الخطة..

---

[7] بعيرة مصطفى ابو بكر ، **الرقابة الادارية في المنظمات مفاهيم أساسية** ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، جامعة الدول العربية ،1998 العدد،273 ص 60

[8] لمغربي كامل , زويلف مهدي , وآخرون ، **أساسيات في الإدارة**، دار الفكر في النشر والتوزيع ، 1994م، ص199

شكل رقم (1) خطوات الرقابة



المصدر : من اعداد و تصور الطالبتين بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف البنك

المطلب الثاني : مدخل الى الرقابة الداخلية

الفرع الاول : مفهوم الرقابة الداخلية

لقد تعددت تعاريف الرقابة الداخلية بتعدد الباحثين فيها او يمكن ابراز البعض منها فيما يلي :

-الرقابة الداخلية هي مجموعة من الاجراءات و الضمانات و الضوابط الادارية و المحاسبية و غيرها التي يتم تنفيذها داخل المؤسسة تحت مسؤوليتها , حيث تهدف هذه الرقابة الى حماية الذمة المالية و نوعية المعاملات المحاسبية و التسييرية و ضمان تطبيقها وفقا لتوجيهات الادارة و المعايير المحددة بهدف تحسين أداء العمل و تعزيز الكفاءة .[9]

-تتضمن مجموعة الضوابط، كأسس أساسية، التي تضعها إدارة المشروع بين يديها للحفاظ على النزاهة، منها ضمان الدقة المحاسبية في تسجيل المشروع في السجلات والدفاتر المحاسبية .[10]

-تعريف المعهد الامريكي للمحاسبين الأمريكيين ، حيث تتضمن الخطة التنظيمية والمقاييس المعتمدة في المؤسسة بهدف حماية الأصول وتنظيم العمليات، بالإضافة إلى مراجعة البيانات لضمان دقتها واتساقها ومدى الاعتماد عليها وزيادة الكفاءة الانتاجية وتشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الادارية.[11]

-من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف للرقابة الداخلية بأنها جميع أوجه النشاط داخل الوحدة لضمان تحقيق الأهداف الموضوعة لخدمة كل من إدارة الوحدة ومراقبة الحسابات ويهدف إلى حماية ممتلكات المؤسسة و اكتشاف الغش والأخطاء ومدى مصداقية المعلومات المسجلة بالدفاتر .[12]

الفرع الثاني : أنواع الرقابة الداخلية

نخلص من خلال ما سبق إلى أن الرقابة الداخلية لم تعد تخص النواحي المحاسبية فقط، و لكنها تخص جميع أوجه النشاط داخل المؤسسة لضمان تحقيق الأهداف الموضوعة، لخدمة كل من إدارة المؤسسة ومراقبة الحسابات. و من هنا نستطيع أن نميز بين أنواع الرقابة الداخلية هما :

أ-الرقابة الداخلية الادارية :تتمثل في الخريطة التنظيمية و كل الطرق و الإجراءات التي تخص الكفاية الإنتاجية و التقيد بالسياسات الإدارية الموضوعة، و هذه الإجراءات ترتبط عادة بطريقة غير مباشرة بالنواحي المالية و السجلات المحاسبية , و من بين ما تشتمل عليه هذه الرقابة دراسات الزمن و الحركة , و استخدام طرق التحليل الاحصائي و إعداد برامج ,ودراسة حركة المؤسسة عبر مختلف الأزمنة، تقارير الأداء، الرقابة على الجودة و نجد إن الرقابة الإدارية ترتبط بأقسام التشغيل وليس بقسم

---

[9] بوتين محمد ,**المراجعة و مراقبة الحسابات من النظرية الى التطبيق** ,ديوان المطبوعات الجامعية ,الجزائر 2003ص70

[10] علي الشيماوي ابراهيم ,**اساسيات المراجعة و المراقبة الداخلية** ,طوخي مطر للطباعة ,عمانص158

[11] خالد امين عبد الله ,**التدقيق و الرقابة في البنوك** ,دار وائل للنشر عملن 1998ص167

[12]عزوز ميلود, **دور المراجعة في تقييم الاداء الرقابة الداخلية للمؤسسة** الاقتصادية مذكرة ماجيستير ,جامعة سكيكدة الجزائر 2006-2007ص54

الحسابات أو القسم المالي بالمنشأة والسبب في ذلك إن هذه الأقسام غير مرتبطة مباشرة بالقسم المالي بمعنى غير خاضعة لمسؤولية المدير المالي مما يعني عدم قيام مراجع الحسابات بتقييمها.[13]

عناصر الرقابة الادارية :

1-تحديد الأهداف العامة الرئيسية للمشروع وكذلك الأهداف الفرعية على مستوى الإدارات والأقسام التي تساعد في تحقيق الأهداف العامة الرئيسية مع وضع توصيف دقيق لمثل هذه الأهداف حتى يسهل تحقيقها .

2- وضع نظام لرقابة الخطة التنظيمية في المشروع لضمان تحقيق ما جاء بها من إجراءات وخطوات وبالتالي تحقيق الأهداف الموضوعة.

3- وضع نظام لتقدير عناصر النشاط في المشروع على اختلاف أنواعها بشكل دوري في بداية كل سنه مالية لتكون هذه التقديرات الأساس في عقد المقارنات وتحديد الانحرافات السلبية بصفة خاصة ومنها:

- قواعد وأسس تقدير الإنتاج .
- قواعد واسس تقدير عناصر المصروفات الاخرى.
- قواعد و اسس تقدير عناصر الايرادات الاخرى.

4- وضع نظام خاص للسياسات والإجراءات المختلفة للعناصر الهامة في المشروع للاسترشاد بها ومنها:

-سياسات و اجراءات الشراء
- سياسات و اجراءات البيع
- سياسات التوظيف و الترقي بالنسبة للعاملين
-سياسات و اجراءات التسعير لمنتجات المشروع

5- وضع نظام خاص لعملية اتخاذ القرارات يضمن سلامة اتخاذها بما لا يتعارض مع مصالح المشروع و ما يهدف الى تحقيقه من اهداف و ما يصل اليه من نتائج , وعلى أساس إن أي قرار إداري لا يتخذ إلا بناء على أسس ومعايير معينة وبعد دراسة وافيه تبرر ضرورة اتخاذ مثل هذا القرار [14]

ونضرا لارتباط الرقابة المحاسبية بالجوانب المالية والمحاسبية المتعلقة بالتحقيق من حماية الأصول والتحقق من دقة المعلومات المالية الواردة في التقارير والقوائم المالية فان مراجع الحسابات الخارجي يهتم بها و يقوم بتقييمها لتحديد درجة الاعتماد عليها.

ب – الرقابة الداخلية المحاسبية : وتتكون من الخريطة التنظيمية و كل الطرق و الإجراءات التي تخص أساسا و ترتبط مباشرة بحماية الأصول و مدى الوثوق في السجلات المالية و ما تنتجه من بيانات وتقارير, ومن وسائل هذه الرقابة ضرورة

[13] فلاح المطارنة غسان ,**تدقيق الحسابات المعاصر** ,دار الميسرة للنشر و التوزيع عمان ,الاردن 2006 ص208.

[14] كمال الدهراوي مصطفى ،م حمد السيد سرايا **دراسات متقدمة في الحاسبة و المراجعة** ,المكتبة الجامعية الحديثة الاسكندرية مصر2006ص233 – 234

الفصـــل بـــين الأصـــل و السجل، و الحماية المادية للأصول واستخدام المراجعة الداخلية و من بين المقومات المحاسبية الأساسية لتحقيق هذه الرقابة هو النظام المحاسبي المطبق بالمؤسسة.[15]

عناصر الرقابة المحاسبية :

1-وضع نظام محاسبي متكامل وسليم يتفق وطبيعة نشاط المشروع.

2- وضع وتصميم نظام مستندي متكامل وملائم لعمليات المشروع.

3- وضع نظام سليم لجرد اصول و ممتلكات الشروع وفقا للقواعد المحاسبية المتعارف عليها .

4- وضع نضام لمراقبة وحماية موارد المشروع وأصولها وممتلكاتها ومتابعتها للتأكد من وجودها واستخدامها فيما خصصت له,

5- وضع نظام لإعداد موازين المراجعة بشكل دوري (شهري مثلا) لتحقق من دقة ما تم تسجيله من بيانات و معلومات مالية خلال فترة المعد عنها ميزان المراجعة .

6- وضع نظام لاعتماد نتيجة الجرد و التسويات الجردية في نهاية الفترة من مسؤول واحد او اكثر في المشروع.

7- وضع نظام ملائم لمقارنة بيانات سجلات محاسبة المسؤولية عن أصول المشروع مع نتائج الجرد الفعلي للأصول الموجودة.[16]

ج- الضبط الداخلي :إن جوهرة نظام الضبط الداخلي هو تقسيم العمل , و تحديد السلطات و المسؤوليات, و الفصل بين الوظيفة الإدارية و الوظيفة المحاسبية و لذلك يعرف نظام الضبط الداخلي بانه :

مجموعة من الاساليب التي تضعها الادارة بغرض ضبط عملياتها و مراقبتها بطريقة تلقائية ومستمرة لضمان سير العمل , و عدم حدوث الاخطاء او الغش او التلاعب او حتى الاختلاس في الاصول المؤسسة و تزوير الحسابات. [17]

الفرع الثالث :مكونات الرقابة الداخلية :

تشتمل الرقابة الداخلية على عدة عناصر لابد من الاهتمام بها وتصميمها بعناية من طرف إدارة المؤسسة لتوفير تأكيد مناسب على مدى تحقيق أهداف نظام الرقابة الداخلية وتتمثل هذه العناصر في مايلي :

---

[15] عبد الفتاح الصحن واخرين ,**المراجعة التشغيلية و الرقابة الداخلية** ,الدار الجامعية الاسكندرية مصر 2008ص9

[16] الدهراوي كمال مصطفى +محمد السيد سرايا مرجع سبق ذكره ص231

[17] غسان فلاح المطارنة **تدقيق حسابات المعاصر** مرجع سبق ذكره ص.207

اولاً – بيئة الرقابة :تتضمن بيئة الرقابة السلوكيات , السياسات, والإجراءات التي تعكس الاتجاه العام للإدارة العليا ، و تعتبر الركيزة الاساسية التي يقوم عليها اي نظام الرقابي وتعتبر النقاط الآتية متغيرات مفتاحية لفهم وتقييم بيئة الرقابة، وهي النزاهة ,والقيم الأخلاقية، الالتزام بالمهارة, بجدارة مجلس الإدارة ولجنة التدقيق، فلسفة الإدارة, وأسلوب التوظيف, الهيكل التنظيمي، سياسة الموارد البشرية، وطرف توزيع السلطات والمسؤوليات على مختلف الموظفين في المؤسسة.[18]

ثانيا– تقييم المخاطر: إن كافة مكونات الرقابة الداخلية بداية من بيئة الرقابة حتى المتابعة يجب أن تخضع إلى تقييم المخاطر التي تتضمنها , فتقييم المخاطر عبارة عن تحديد وتحليل المخاطر المرتبطة بتحقيق الأهداف المحددة،

من خلال تحديد احتمال حدوثها والعمل على تخفيض تأثيرها إلى مستويات مقبولة، والمخاطر يمكن أن تنشأ من عوامل داخلية أو خارجية، فخارجية مثل مخاطر التطورات التكنولوجية التشريعات الجديدة، والتغيرات الاقتصادية، أما المخاطر الداخلية فتتضمن مخاطر تعطيل نظم تشغيل المعلومات، قرص ارتكاب الاختلاس، عدم فعالية لجنة المراجعة.[19]

ثالثا : نظم المعلومات المحاسبية و الاتصال :لقد نصت كل من مرجعية لجنة المنظمات الراعية وإرشادات الرقابة الداخلية على ضرورة وجود نظام اتصال يسمح للأشخاص برفع المشكلات والقضايا الحساسة، ويتطلب تسيير المؤسسة والتدرج في تحقيق أهدافها أن تتوفر للمعلومة في كل مستوياتها، ويجب أن تكون المعلومة ملائمة موثوقة، ويتم بثها في الوقت المناسب إلى الأشخاص الذين يحتاجون إليها، ويعتبر الحصول على تكنولوجيا جديدة أحد المظاهر الأساسية لاستراتيجية المنظمة في هذا المجال, فهناك حاجة إلى وجود وسائل اتصال ملائمة ليس فقط داخل الوحدة ولكن خارجها أيضا، وخصوصا التواصل الخارجي مع الأطراف ذات العلاقة (الزبائن، الموردين، الدولة ...) إذ أن مصداقية الاتصال مع الجهات الخارجية يمكن أن يؤثر بشكل كبير على ثقافة المنظمة وعلى تحقيق سمعة جيدة لها.[20]

رابعا: انشطة (اجراءات الرقابة):إن إجراءات الرقابة (أحيانا ما يطلق عليها أنشطة الرقابة) تمثل السياسات والإجراءات التي تساعد على التأكد من تنفيذ توجيهات الإدارة ، حيث أنها تساعد على التيقن من أن التصرفات الضرورية قد تم أخذها عند التعامل مع مخاطر تحقيق أهداف المنشأة, اما بخصوص الأعمال والتقرير المالي أو الالتزام بصفة عامة تقع إجراءات الرقابة داخل أربع مجموعات عريضة هي فحص الأداء ،و تشغيل

---

[18] بوبكر عمتوش **دور المدقق الخارجي في تقييم المخاطر وتحسين نظام الرقابة الداخلية لعمليات المخزون داخل المؤسسة :دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الهضاب العليا بسطيف** مذكرة ماجيستير جامعة فرحات عباس بسطيف، في عام 2010-2011.ص91

[19] امين السيد احمد لطفي , **التطورات الحديثة في المراجعة** ,الدار الجامعية الاسكندرية 2008م ص261.

[20] علي حسين الدغوجي و إيمان مؤيد الخيرو , **تحسين فاعلية نظام الرقابة الداخلية** ,مجلة العلوم الادارية و الاقتصادية ,المجلد 19 العدد70,بغداد 2013 ص421

المعلومات , وضوابط الرقابة المادية بالإضافة الى الفصل بين الواجبات, وقد اوضع المعيار الدولي رقم(315)انواع انشطة الرقابة على النحو التالي : [21]

-عمليات فحص الاداء,

- تشغيل المعلومات ,

-ضوابط الرقابة المالية ,

-الفصل بين الواجبات ,

-الترخيص.

خامسا: التوجيه والمتابعة :تهدف المتابعة المستمرة والتقييم الدوري في نظام الرقابة الداخلية إلى التحقق من كفاءة وفعالية هذا النظام عبر فحص وتقييم متكرر لمختلف مكوناته فيتم تحديد تكرارية هذه العمليات بناءً على نتائج المتابعة المستمرة والمخاطر المرتبطة بالنظام وطبيعة أنشطة المؤسسة, ومن الأدوات المستخدمة في هذا السياق وجود إدارة للمراجعة الداخلية التي تقدم تقارير النتائج إلى مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة وينبغي أن تقوم عملية المتابعة بواسطة أفراد مؤهلون خاصة العاملون في إدارة المراجعة الداخلية , حيث ينظر التقرير للمكونات الخمسة لنظام الرقابة الداخلية على انها مقاييس يمكن على اساسها تقييم فعالية لجنة الرقابة الداخلية coso .[22]

المطلب الثالث : ميكانيزمات الرقابة الداخلية

الفرع الاول : مقومات الرقابة الداخلية

يجمع الباحثون في التدقيق على انه لا بد من توفر المقومات الرئيسية التالية في نظام الرقابة الداخلية السليم[23]:

1-هيكل تنظيمي إداري :

الهيكل التنظيمي لا بد منه خاصة في المشروعات الكبيرة التي تتعذر إدارتها عن طريق الاتصال الشخصي , و يتسم الهيكل التنظيمي في المنشاة بما يلي :

1-ان يمثل هذا الهيكل الخطط التنظيمية لتحقيق اهداف المنشاة

2-ضرورة الترابط للتنسيق بين الاهداف الرئيسية و الفرعية

3- وضوح خطوط السلطة و المسؤولية

---

[21] السيد احمد لطفي أمين , **التطورات الحديثة في المراجعة** نفس المرجع السابق ص268 -271

[22]عبد الوهاب نصر علي شحاتة ,السيد علي شحاتة ,**الرقابة و المراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنولوجيا المعلومات و عولمة اسواق المال (الواقع و المستقبل)** الاسكندرية الدار الجامعية 2005-2006ص81

[23]زاهر عبد الرحيم عاطف ,**الرقابة على الاعمال الادارية** ,دار الراية للنشر و التوزيع , الاردن الطبعة1 ,2009 ص127-128

4 – مرونة و بساطة الخطط الموضوعة مع الثبات النسبي

2- نظام محاسبي سليم :

و لتحقيق فاعلية الرقابة الداخلية يجب ان يتسم النظام المحاسبي بما يلي:

1-أن يقوم النظام المحاسبي على مفاهيم ومبادئ تتسم بالوضوح والثبات .

2-يتضمن النظام المحاسبي طرق وإجراءات وأساليب فنية للتحقيق من جدية العمليات المحاسبية والتأكد من دقتها وسلامة التبويب لها .

3-أن يشتمل النظام المحاسبي على مجموعة مستندية (داخلية وخارجية).

4-إتباع مبدأ تقسيم العمل.

5- يجب أن يعتمد النظام المحاسبي على مجموعة مناسبة من التقارير و القوائم المالية.

3-الاجراءات التفصيلية لتنفيذ الواجبات:

يجب مراعاة تقييم الواجبات بين الدوائر المختلفة بحيث لا يستأثر شخص واحد بعملية من أولها إلى اخرها.

4-اختيار الموظفين الأكفاء وإيصالهم في المراكز المناسبة:

و ما يتضمن ذلك من وصف دقيق لوظائف المشروع المختلفة، وبرنامج مرسوم لتدريب العاملين في المشروع بما يضمن حسن اختيارهم و وضع كل موظف في المكان المناسب.

5-رقابة الأداء في إدارة المشروع ومراحله المختلفة و ذلك لتحقيق كفاية عالية فيه:

و مما يجب ملاحظته ضرورة الالتزام بمستويات الأداء المخطط لها و المرسومة و إذ ما وجد أي انحراف عن هذه المستويات، فيجب دراسة ووضع الإجراءات الكفيلة لتصحيحه، و تتم عملية الرقابة إما بالطريقة المباشرة او بالطريقة الغير مباشرة.

6-استخدام كافة الوسائل الالية :

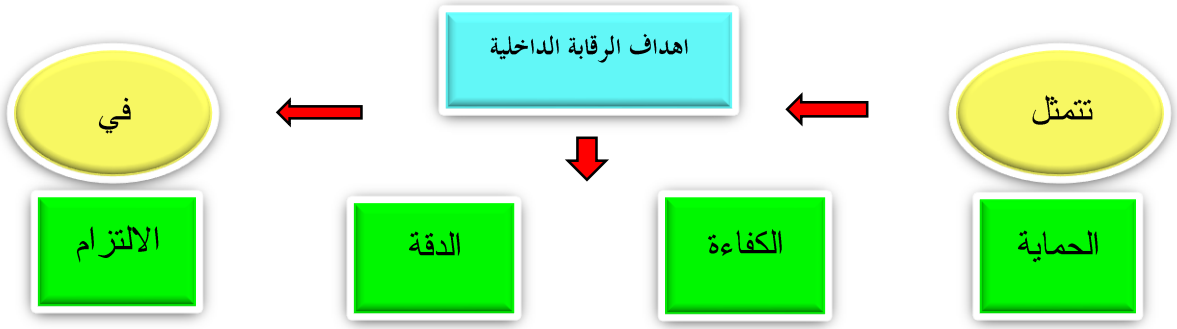
ويتم ذلك بطريقة تكفل التأكد من صحة و دقة البيانات المحاسبية المسجلة في الدفاتر والسجلات والمحافظة على أصول المشروع من أي تلاعب أو اختلاس.[24]

الفرع الثاني : أهداف الرقابة الداخلية

أجمعت التعاريف التي أوردناها سابقا لنظام الرقابة الداخلية على ان الاهداف المراد تحقيقها من هذا النظام هي : الحماية , الثقة , الكفاءة ,الالتزام و هو ما يبينه الشكل التالي :

[24] زاهر عبد الرحيم عاطف ,**الرقابة على الاعمال الادارية** ,نفس المرجع السابق ص128

الشكل (2) أهداف الرقابة الداخلية



المصدر : من اعداد و تصور الطالبتين بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف البنك

1 -حماية اصول المؤسسة :

تمثل حماية أصول المؤسسة وجميع ممتلكاتها هدفا رئيسيا من أهداف الرقابة الداخلية، وتتخذ حماية أصول المؤسسة أساليب متعددة تدور جميعها حول توفير الحماية التامة لأصول المؤسسة من السرقة أو الإسراف ويمكن تحويل هذه الحماية عن طريق ما يلي: [25]

أ – الوقاية من الاخطاء المتعددة :هي كل التجاوزات الناتجة عند معالجة العمليات المحاسبية بقصد التعريف في بنود معينة مثل تعمد عدم إجراء قيد محاسبي .

ب – الوقاية من الاخطاء الغير متعددة :كالوقاية من الأخطاء التي تنتج من التطبيق الخاطئ للمبادئ والطرق والأساليب المحاسبية، أو الجهل بها من طرف العاملين في مجال المحاسبي، مثل تسجيل مصروف ما على أنه مصروف رأسمالي، مما يؤدي إلى زيادة مبلغ الأرباح وتضخيم قيمة الأصول .

ج- المحافظة على الاصول من كل انواع الغش :ويعني ذلك حماية الأصول من التصرفات غير المشروعة وغير المقبولة بصفة عامة والتي يتم ارتكابها مع العلم بعدم مشروعيتها، مثل الاستيلاء على أموال المؤسسة أو أخذ أصل من أصولها عن طريق إجراءات مضللة .

2- ضمان نوعية ودقة المعلومات :

تتضمن الرقابة الداخلية دقة ونوعية المعلومات المقدمة والمتصلة بالوثائق المحاسبية فالمعلومة التي تعطيها المؤسسة لمحيطها الخارجي تعكس وتبين وضعيتها وصورتها أمامه, وهذه المعلومة لابد أن تكون مبنية على أساس توقيت الحصول عليها ومدى تمثيلها للواقع ولابد أن تتحقق جملة من الخصائص في المعلومات منها:[26]

---

[25] عبد الفتاح محمد الصحن ,سمير كامل **الرقابة والمراجعة الداخلية** ,دار الجامعة الجديدة الاسكندرية 2001ص164-165

[26] عبد الله خالد امين ,**التدقيق و الرقابة في البنوك** ,معرض الدراسات المصرفية عمان 198ص183

- أن تكون المعلومة صادقة وحقيقية حيث يجب على نظام الرقابة الداخلية أن يفحصها،
- أن تكون المعلومة مفهومة وواضحة حتى يمكن استيعابها،
-أن تكون المعلومات متوفرة في الوقت المناسب ، فأي تأخير يفقد المعلومة أهميتها .

3- تحسين الأداء و تحقيق الكفاءة الانتاجية :

من أجل تحسين المؤسسة في ادائها يجب ان تلجأ إلى الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية و بالتالي تحقيق الكفاءة الإنتاجية , اي تحقيق الاهداف باقل تكاليف ممكنة .

تُلعب الرقابة دوراً بارزاً في تعزيز الكفاءة الإنتاجية، حيث يتم تحقيق هذه الأهداف من خلال أداء الرقابة الداخلية وتوجيهها لكل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية , و يعتبر تحقيق الكفاءة الإنتاجية مفتاحاً لتحسين الأداء وزيادة الربحية.[27]

4-تشجيع الالتزام بالسياسات الادارية :

إن الالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة من قبل الإدارة تقتضي امتثال وتطبيق أوامر الجهة المديرة ، لان تشجيع واحترام السياسات الإدارية من شانه أن يكفل للمؤسسة أهدافها المرسومة بوضوح بإطار الخطة التنظيمية من اجل التطبيق الأمثل للأوامر ، وينبغي أن تتوفر فيه الشروط الآتية : [28]

-يجب أن يبلغ إلى الموجهة إليه .
-يجب أن يكون واضحاً (مفهوما) .
-يجب أن تتوفر وسائل التنفيذ .
- يجب إبلاغ الجهات الامرة بالتنفيذ.

الفرع الثالث : معايير فعالية هيكل الرقابة الداخلية

تحمل إدارة الشركة مسؤولية تصميم هيكل فعّال للرقابة الداخلية وتشغيله بطريقة تساعدها على إعداد قوائم مالية صادقة وقابلة للاعتماد عليها ، والتي يمكن الثقة فيها. بالإضافة إلى ذلك، تقع على عاتق إدارة الشركة مسؤولية إعداد تقرير حول فعالية هيكل الرقابة الداخلية داخل الشركة، أو تقديم هذا التقرير لمراجعي الحسابات للتحقق من صدق ما تم ذكره في تقرير الإدارة بشأن فعالية هيكل الرقابة الداخلية و من بين هذه المعايير نذكر [29]:

---

[27] عبد الفتاح محمد الصحن -محمد السيد سرايا **الرقابة و المراجعة الداخلية على المستوى الجزئي و الكلي** ج الاسكندرية مصر2004ص144

[28] التهامي طواهر + مسعود صديقي ,**المراجعة و تدقيق حسابات** الاطار النظري +الممارسات التطبيقية ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر2008ص21-85

[29] عبد الفتاح الصحن و اخرين **المراجعة التشغيلية و الرقابة الداخلية** مرجع سبق ذكره ص46-48

1- معيار ضرورة فهم وإدراك الإدارة للهدف من هياكل الرقابة الداخلية :

ينبغي للإدارة أن تدرك أن هيكل الرقابة الداخلية على عملية إعداد القوائم المالية لا يتضمن فقط الرقابة على أرصدة الحسابات، بل يشتمل أيضًا على الرقابة على دورة العمليات وذلك لان دقة أرصدة الحسابات التي من خلالها يتم إعداد القوائم المالية للشركة تعتمد على دقة العمليات وتسجيلها.

2- معيار تكامل مكونات أو أجزاء هيكل الرقابة الداخلية:

يجب أن تكون إدارة الشركة مدركة لمعيار تكامل مكونات أو أجزاء هيكل الرقابة الداخلية، الذي يتكون من خمسة أجزاء أو مكونات وهي:

1-بيئة الرقابة: وتشمل هذه المكونة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على فعالية الرقابة الداخلية، مثل سياسات الشركة والثقافة التنظيمية

2-تقييم المخاطر: حيث يتم تحديد وتقييم المخاطر التي تواجه الشركة وتحديد الإجراءات اللازمة لإدارتها وتقليلها.

3-أنشطة الرقابة: تتضمن هذه المكونة الإجراءات والسياسات التي تضمن تنفيذ الرقابة الداخلية بفعالية، مثل التدقيق الداخلي ومراجعة العمليات.

4-المعلومات والاتصال: حيث يجب على الشركة أن تضمن توفير المعلومات اللازمة للموظفين وأطراف أخرى ذات العلاقة بشكل دقيق وفعال.

5-المتابعة: وتشمل مراقبة وتقييم أداء الرقابة الداخلية واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسينها مما يساعد في ضمان فعالية الرقابة وتحقيق الأهداف المحددة للشركة.

3-معيار فعالية كل جزء من أجزاء هيكل الرقابة الداخلية:

و هذا المعيار يعرض فعالية كل جزء من أجزاء مكونات الرقابة الداخلية الخمسة وذلك على النحو التالي :

أ- معيار فعالية بيئة الرقابة: يساعد وجود بيئة رقابية تعمل بفعالية على تحقيق الفعالية في مكونات هيكل الرقابة الداخلية الأربع الأخرى ، ولاشك أن فعالية بيئة الرقابة يتوقف على سياسات وتصرفات مجلس الإدارة وإدارة الشركة ومدى اقتناعهم بأهمية وجود هيكل فعال للرقابة الداخلية بالشركة وذلك لان تلك السياسات ستنعكس على سلوك جميع العاملين بالشركة .

ب- معيار فاعلية تقييم المخاطر : تتضمن فعالية تقييم المخاطر في هيكل الرقابة الداخلية معيارًا هامًا للتأكد من فعالية الرقابة الداخلية في عملية إعداد القوائم المالية, يجب على الإدارة أن تدرك أن القصور الذاتي في هيكل الرقابة الداخلية . لا يمكن أن يكون مؤشرًا مطلقًا على فعالية هذا الهيكل بالشكل المطلوب لعملية إعداد القوائم المالية، وبالتالي قد يكون هناك درجة معينة من الخطر المتعلق بالرقابة الداخلية.

ج- معيار فعالية أنشطة الرقابة: لكي يكون هيكل الرقابة الداخلية فعالاً لابد من القيام بأنشطة الرقابة بصورة فعالة تضمن تخفيض مستوى الخطر وتحقيق أهداف الرقابة الداخلية ,وتتضمن أنشطة الرقابة مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يتم اتخاذها مثل سياسات وإجراءات الرقابة الداخلية على الأصول والسجلات

والفصل بين الواجبات والمسؤوليات ، والاعتماد السليم للعمليات والأنشطة وكذلك الأنشطة المتعلقة بتقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

د- معيار فعالية نظام المعلومات والاتصالات: يجب أن يكون لدى الشركة نظاماً فعالاً وملائماً للمعلومات والاتصال المحاسبي يقوم بتوصيل المعلومات الملائمة لجميع المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي للشركة لضمان تحقيق أهداف الشركة ويقوم هذا النظام بتجميع وتسجيل وتصنيف وتحليل عمليات الشركة والتقرير عن مختلف المستويات الإدارية بالشركة إلى أسفل أو إلى أعلى من خلال العديد من قنوات الاتصال بما يسمح بإعداد قوائم مالية صادقة يمكن الاعتماد عليها والثقة فيها .[30]

4-معيار كفاءة إدارة المراجعة الداخلية :

لا شك أن وجود إدارة مستقلة وذات كفاءة عالية للمراجعة الداخلية في الشركة، بمالها من خبرات ومؤهلات مناسبة، تعتبر أداة أساسية من أدوات الرقابة الداخلية التي تساهم في تحقيق الفعالية في تصميم وتشغيل ومتابعة تشغيل هيكل الرقابة الداخلية بالشركة. ويكون ذلك خاصة إذا كانت تلك الإدارة مستقلة في الهيكل التنظيمي للشركة وتتبع مجلس الإدارة مباشرة.

إدارة المراجعة الداخلية تلعب دورًا كبيرًا في مساعدة الإدارة على تقييم مدى فعالية هيكل الرقابة الداخلية بالشركة. فهي تقوم بإجراء التدقيقات والتقييمات الدورية لأنشطة الرقابة الداخلية، وتقديم التوصيات والإرشادات لتحسين العمليات وتقليل المخاطر. كما تساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل الشركة من خلال تقديم تقارير منتظمة لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بشأن نتائج عمليات المراجعة والتوصيات المقترحة.

المبحث الثاني : الرقابة الداخلية في البنوك

تخضع البنوك إلى نظام الرقابة الداخلية، أو بالأخرى هو ما يجعل سير العمل داخل البنك على أحسن وجه لذلك سنقوم في هذا المبحث إلى التعرف على الاجراءات الرقابية الداخلية في البنوك و اهمية نظام الرقابة الداخلية الموجود في البنوك والاهداف الممكن تحقيها من خلاله .

المطلب الاول : الاجراءات الرقابية الداخلية في البنوك

الاجراءات الرقابية الداخلية في البنوك تشكل نظامًا شاملاً يهدف إلى ضمان سلامة وأمان العمليات المالية والمعاملات التي يقوم بها البنك، وضمان الامتثال للقوانين والتشريعات المالية المعمول بها .

الفرع الأول: التأمين على ممتلكات البنك

تنبع أهمية الإشراف والرقابة على البنوك من أهمية الدور الذي تلعبه هذه المؤسسات في الحياة الاقتصادية للدول المختلفة، ومن حقيقة أن هذه البنوك تخدم عدة فئات يهمها جميعا أن يظل البنك سائرا في أعماله على أحسن وجه سواء إدارة البنك أو جمهور المودعين وجمهور المستفيدين أو السلطات النقدية .وذلك عن طريق التأمين عليها ضد كل الأخطار المحتملة، سواء كانت طبيعية كأخطار الجوية التي يتم استبعاد أثرها بالتأمين

[30] عبد الفتاح الصحن و اخرين **المراجعة التشغيلية و الرقابة الداخلية** مرجع سبق ذكره ص49

على الممتلكات والتخزين الجيد للمواد والوثائق لاستبعاد التفاعل الذاتي لها سواء بفعل فاعل كالسرقة أو الحريق فيلجأ البنك في هذا الإطار إلى التأمين على الممتلكات ضد أخطار السرقة أو الحريق بغية تفادي الخسائر.[31]

الفرع الثاني: التأمين ضد خيانة الأمانة

في ظل تدعيم مقومات نظام الرقابة الداخلية يكون من بين إجراءات هذه الاخيرة إجراء يخص التأمين على الموظفين الذين يعملون بشكل مباشر في النقدية سواء تحصيلها أو صرفها، أو الذين يدخل ضمن اختصاصهم التسيير المادي للأوراق المالية أو التجارية ضد خيانة الأمانة، فمن غير المعقول أن يحافظ نظام الرقابة الداخلية على تحقيق أهدافه المرسومة دون إجراء التأمين ضد خيانة الأمانة بالنسبة للموظفين فمثال نجد من بين وظائف المسؤول على الخزينة الرئيسية في البنك، استلام النقد المتجمع لدى أمناء الصناديق الفرعية وجرد الخزينة الرئيسية في نهاية كل يوم عمل.[32]

الفرع الثالث : اعتماد رقابة مزدوجة

يستعمل هذا الإجراء في أغلب المؤسسات الاقتصادية بما في ذلك البنوك، كونه يوفر ضمانا للمحافظة على النقدية، إذ تتولى أجهزة الرقابة المتخصصة داخل البنك أعمالها بوسائل عديدة منها الرقابة الثنائية والضبط الداخلي ضمانا للرقابة الذاتية كل ذلك يتم في قسم الرقابة الداخلية، حيث يتم استلام مستندات القيود والكشوفات من الأقسام الفنية المختلفة وتدقيقها، ثم تبويب الحسابات الواردة في الكشوفات وفق حسابات دفاتر الأستاذ العام والمساعد حتى يستطيع إعداد كشوفات مراجعة يومية وعمل ملخص كشف مراجعة يومي استنادا للكشوفات التفصيلية.

هذا الإجراء من شأنه أن يعمل على :[33]

-حماية النقدية؛

-تفادي التالعب والسرقة؛

-إنشاء رقابة ذاتية؛

-تدعيم مقومات نظام الرقابة الداخلية.

---

[31] خالد أمين عبد الله، **العمليات المصرفية، الطـــرق المحاسبية الحديثـــة**، عمان, دار وائل للنشر الأردن، الطبعة الثانية، 1992، ص 63

[32] محمد التهامي طواهر ومسعود صديقي ، مرجع سابق،ص.121

[33] محمد التهامي طواهر ومسعود صديقي ، مرجع سابق،ص122

المطلب الثاني :خطوات الرقابة الداخلية على الاداء

الفرع الاول: عناصر تقييم القسم الإداري

إن هدف نظام الرقابة الداخلية ليس حل مشاكل هذا القسم ولكنه يستخدم لاكتشاف المناطق التي تثير المشاكل، بحيث يعمل هذا النظام على بحث منظم عن المشاكل التي تتعلق بكفاءة الاداء في البنك وتقديم التوصيات من خلال المراجع الإداري الذي يقوم بإبداء رأيه دون تحيز لطرف معين.

يمكن معرفة نتائج هذا التقييم باستخدام مجموعة من العناصر والتي يمكن حصر أهمها في ما يأتي :[34]

اولا: متابعة مدى الالتزام بالبيئة التشريعية واللائحية والتنظيمية الرسمية

من المتفق عليه أن البنوك تعمل في ظل بيئة تشريعية ولائحية وتنظيمية رسمية، أهمها بالطبع قانون البنوك ولائحته التنفيذية وقانون الشركات وقانون رأس المال وتعليمات البنوك المركزية، ويترتب على هذا الإطار التشريعي عدة آثار، تهم مراقب الحسابات في تخطيط أعماله منها أن البنك سيكون ملزما بعدم الخروج على تعليمات البنك المركزي، خاصة فيما يتعلق بحدود الإقراض ومخصصات مقابلة خسائر القروض والسلفيات.

ثانيا: الميزانيات التقديرية :

الميزانيات التقديرية تعكس توقعات وتخطيطات الشركة للنشاط المالي المستقبلي وتشمل عادةً عناصر مثل الإيرادات المتوقعة من العمليات الرئيسية، والتكاليف المتوقعة لتشغيل الشركة، والاستثمارات المستقبلية، وغيرها من المعاملات المالية حيث إن تطبيق الميزانيات التقديرية يمكن أن يساعد البنوك في تحديد الأهداف المالية ورصد الأداء بشكل دوري بالمقارنة مع النتائج المتوقعة، وهو جزء أساسي من عملية اتخاذ القرارات والرقابة الداخلية في البنوك.

ثالثا: التقارير :

تُعتبر التقارير وسيلة حيوية للتواصل بين مختلف المستويات داخل البنك , تشمل هذه التقارير مجموعة متنوعة من البيانات والمعلومات التي تسهل فهم أداء البنك ووضعه المالي. تتنوع هذه التقارير وفقًا لأغراضها ومحتواها، وتشمل على سبيل المثال

1-التقارير التشغيلية : تُستخدم لتتبع وتحليل العمليات اليومية والنشاطات التشغيلية للبنك.[35]

---

[34].طلعت أسعد عبد الحميد، **الادارة الفعالية لخدمات البنوك الشاملة**، القاهرة، مكتبة الشقري، 1998، ص258-259

[35] مصطفى رضا عبد الرحمان و يحيى أحمد قللي، **مبادئ المحاسبة المالية**، الاسكندرية، مركز الاسكندرية للكتاب 1990، ، ص.119

2-التقارير التخطيطية: تساعد المديرين على اتخاذ قرار التخطيط المرتبطة بالمستقبل وهي نوعان، تقارير مرتبطة بعمليات التخطيط وأخرى بالموازنات التخطيطية.[36]

3-التقارير الرقابية: تساعد هذه التقارير على التحقق من أن العمليات تسير وفقا لما هو مخطط من خلال المقارنة بين النتائج الفعلية و النتائج المحققة سلفا .[37]

الفرع الثاني : أدوات الرقابة المحاسبية

ويمكن أن نميز بين عدة أدوات للرقابة المحاسبية في البنوك، يتم عرض أهمها كما يلي :[38]

1-الرقابة القبلية و البعدية :

-تشير الرقابة القبلية إلى الإجراءات والسياسات التي يتم اتخاذها قبل حدوث الأحداث أو المخاطر.

تشمل هذه الإجراءات تحليل المخاطر، وتحديد السياسات والإجراءات الوقائية، وتدريب الموظفين، وإقامة أنظمة التحكم الداخلية.

-تشير الرقابة البعدية إلى الإجراءات والتدابير التي يتم اتخاذها بعد حدوث الأحداث أو المخاطر

تشمل هذه الإجراءات التحقيقات ، والتقييمات، والتدابير التصحيحية لتصحيح الأخطاء والمشاكل التي قد تحدث.

2- الرقابة من خلال الجرد :

يهدف الجرد إلى التحقق من صحة ودقة السجلات والمعلومات المالية والإدارية، والتأكد من مطابقتها للسياسات والإجراءات المعتمدة . ويبرز دور المراقب في تقييم نوعية إجراءات الجرد، وأخذ المعلومات الضرورية حول الرقابة على استقلالية الدورات المحاسبية، واعداد تقرير سير عملية الجرد بطريقة تضمن احترام تعليمات البنك وضمان جرد فعلي للأصول، الى أن ذلك يتطلب وضع تقنيات أخرى للتأكد من ملكية وقيمة الأصول، لأن الجرد يؤكد وجوده فقط.

3-الرقابة من خلال التبرير :

ويقوم برنامج عمل المراقب عند استلام المستندات الثبوتية على تغطية جانبين، التأكد من نوعية إعداد هذه المستندات ثم تحليلها؛ فيتم التحقق من جودة تأشيرة الموظف المعد للمبرر، ومقارنة مدى تطابق الرصيد المبين في حالة المقاربة والحساب المقابل في ذلك التاريخ، وكذلك التأكد من مجموع الطرف المدين والدائن، والفرق الذي سيعطيه الرصيد.

4-الرقابة من خلال التصديق :

---

[36] مصطفى رضا عبد الرحمان ،مرجع سابق، ص 112

[37] أحمد علي دغيم، **اقتصاديات البنوك مع نظام نقدى واقتصادي عالمي جديد** ،مكتبة مدبولي، القاهرة، .2001 ,ص 50

[38] بوطورة فضيلة، **دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك** ،المسيلة، رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر،2001ص94-95

تتطلب هذه التقنية تصديق الأشخاص والبنوك والمؤسسات التي تقيم علاقة عمل بالبنك أين يقوم المراقب بالطلب من الغير الذي تربطه علاقة بالبنك التأكيد المباشر لمعلومات متعلقة بعملية أو رصيد أو معلومات أخرى.

الفرع الثالث : الأدوات الرئيسية لتحليل المعلومات المالية

يتاح للمحلل مجموعة متنوعة من أدوات التحليل ويمكنه الاختيار من بينها ما يلائم الغرض من التحليل

1-تحليل القوائم المالية :

هو عملية تقييم وفهم البيانات المالية الموجودة في القوائم المالية للشركات، بما في ذلك البنوك والمؤسسات المالية، بهدف فهم أداء الشركة ووضعها المالي حيث يقوم المحلل بعرض وتحليل وتفسير القوائم المالية التي يعدها المحاسبون وذلك بهدف إتاحة المعلومات اللازمة لمعاونة الادارة العليا وغيرها من الادارات المختصة من المتابعة والرقابة وقياس الأداء للأنشطة التي تعنيها، بالإضافة إلى توفير قاعدة من المعلومات الأساسية للتخطيط المستقبلي.[39]

2-تحليل النسب :

هو عملية مهمة في فهم الأداء المالي للبنوك والمؤسسات المالية, تساعد هذه النسب في تقدير القدرة على التحمل والاستقرار المالي، وتوفر رؤية عميقة حول كيفية استخدام الموارد وتحقيق العوائد عليها ومن أهم النسب المستخدمة في تقييم الوضعية المالية للبنك ما يلي :[40]

-نسبة القدرة على السداد

-توزيع المخاطر

-معامل السيول

المطلب الثالث : اهمية و اهداف الرقابة الداخلية في البنوك .

الفرع الاول : أهمية الرقابة الداخلية في البنوك

تتبع أهمية الرقابة على المصارف من أهمية الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في الحياة الاقتصادية لمختلف الدول، حيث تخدم هذه المصارف عدة فئات تهمها استمرارية المصرف في نشاطاته على حسن وجه، ومن هذه الفئات نذكر إدارة المصرف باعتبارها مسؤولة عن تأدية مهامها بنجاح أمام الهيئة العامة للمساهمين. هذه الأخيرة تهتم بالرقابة حتى تطمئن على سلامة رأسمال المساهمين المستثمرين وتحقيق أرباح عليه , بالإضافة إلى جمهور المودعين وذلك حتى يطمئنوا على ودائعهم واستمرارية دفع فوائد عليها، وجمهور العملاء المستفيدين من التسهيلات الائتمانية الذين يهمهم نجاح المصرف لضمان استمرارية أعمالهم التي تعتمد في

---

[39] عبد الغفار حنفي و رسمية قريا قص، **أسواق المال**، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص.122.

[40] طارق عبد العال حماد، **تقييم أداء البنوك التجارية**، تحليلية العائد والمخاطرة، كلية التجارة، الاسكندرية، جامعة عين الشمس، الدار الجامعية، 2003، ص .21-20

جزء منها على التسهيلات المقدمة من طرف المصرف وأخيرا السلطات النقدية ممثلة أساسا في المصرف المركزي الذي يسعى إلى حماية الفئات السابقة الذكر، كما يهدف إلى توجيه السياسة النقدية والائتمانية للمصرف وتظهر أهمية الرقابة من خلال الدور المهم الذي تؤديه على كافة مجالات العمل لضمان وسالمة تحقيق الأهداف المخططة، وتبرز هذه الأهمية من خلال الأهداف والخطط التي يعمل الأفراد على تحقيقها في ظروف مختلفة وبأدوات مختلفة وفي مناطق مختلفة وفي أوقات مختلفة، لذلك من المحتمل الا تتشابه الأمور التي يتم فيها أداء العمل، ومعنى ذلك أن هناك احتمالات لظهور الانحرافات.[41]

تتمثل أهمية الرقابة الداخلية في البنوك من :[42]

1-وسيلة تساعد في تحقيق اهداف البنك.

2-تساهم في تحقيق الارباح في اجل طويل.

3-تساعد في التأكد من صحة التقارير المالية و الادارية .

4-تساعد في التحكم في ادارة المخاطر بمختلف انواعها في البنك .

5-تقديم مؤشرات مبكرة عن احتمال وقوع خسائر او اضرار تتعلق بالمركز المالي للبنك ليتم اتخاذ الاجراءات الصحيحة اللازمة في الوقت المناسب .

الفرع الثاني : أهداف الرقابة الداخلية في البنوك

الرقابة هي جزء من العمل الاداري كما تهدف إلى التأكد من صحه الاداء العملي عن طريق البنوك او تقويم التصحيح في حاله الانحراف و تعمل هذه الرقابة على وضع المعايير وتحديد الأهداف والخطط والسياسات التي تستخدم كمرشد للأداء من قبل البنوك فأن الرقابة على البنوك تشمل اكتشاف وتحليل المشاكل قبل مرحله التنفيذ والقيام بعمليات التصحيحية اللازمة كما تشمل هذه الرقابة ايضا مراحل التنفيذ من بدايتها إلى نهايتها ومرحلة ما بعد التنفيذ من خلال تصحيح الاخطاء المرتكبة.[43]

فهناك بعض الاهداف الاساسية التي تسعى الى تحقيقها انظمة الرقابة الداخلية في البنوك التي تتجلى في:

1-التأكد من شرعية و سلامة العمليات التي تقوم بها البنوك من الناحية القانونية والتنظيمية أي التحقق من أنها تتم وفقا للقوانين و التنظيمات المفروضة عليها، و أنها تحترم وتلتزم بتطبيق القواعد المتعلقة بحسن سلوك

---

[41] فهد محمد طنينة ,**أثر الرقابة الداخلية على الأداء** ,دراسة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجيستير في ادارة الاعمال ,جامعة الخليل-فلسطيني السنة الجامعية 2021ص22

[42] احمد غنيم , **الازمات المصرفية المالية** , القاهرة 2008 ص157

[43] إقرشاح فاطمة: **المركز القانوني لمجلس النقد و القرض**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون، فرع قانون الأعمال، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2002-2003.ص9

المهنة المصرفية، و أن وضعيتها المالية كافية من خلال مدى توفرها على نسبة الملائمة و السيولة المالية المناسبة.[44]

2-تهدف الرقابة على البنوك أساسا إلى حماية المصلحة العامة، و ذلك من خلال حماية الدائنين والمودعين لدى البنوك، لاسيما الذين أودعوا أموالهم لديها على أساس الثقة والائتمان.[45]

3-التعرف على مواطن الخطأ أو الإهمال ، ومصادر الانحراف من طرف البنوك وتصحيحها عن طريق التوجيه والإرشاد و توقيع عقوبات عند الضرورة، و وضع النظم والإجراءات اللازمة لتجنب حدوث أو تكرار تلك الأخطاء والانحرافات مستقبلا.[46].

4-التأكد من مشروعية نشاط البنوك ومدى قيامها بتحقيق الأهداف التي أنشأت من اجلها في الوقت المحدد لها، والرقابة بهذا المعنى لا تقتصر على العمل التنفيذي بل ترتبط بكافة الوظائف التي تتألف منها العملية الإدارية، فهي لا ترمي إلى تصعيد الأخطاء ، بقدر ما تهدف على متابعة انجاز الأعمال بدقة وسرعة وتقييم نتائجها مع إصلاح ما قد تنطوي عليه من انحرافات و أخطاء .[47]

5- التأكد من تقيد البنوك بالقوانين و الأنظمة و التعليمات الصادرة عن مجلس النقد والقرض والبنك المركزي.[48]

و من خلال تبيان مختلف الأهداف التي تصبو إليها الرقابة المطبقة على البنوك، يتضح أن الهدف الأساسي و الرئيسي الذي تسعى إليه هذه الرقابة لتحقيقه هو حماية مصالح و أموال المودعين و الدائنين لدى البنك عن طريق التدقيق و المراجعة للإدارة المالية و احترام السياسة المنتهجة.

المبحث الثالث: طبيعة مشكلة القروض المتعثرة

سنتناول في هذا المبحث كل من الاطار النظري للقروض المتعثرة من اساسيات الرقابة الداخلية ثم دور الرقابة الداخلية في تقييم تعثرها .

المطلب الأول :مفهوم القروض المتعثرة

الفرع الأول: القروض في البنك

---

[44] شاكي عبد القادر: **التنظيم البنكي الجزائري في ظل اقتصاد السوق**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون، فرع قانون الأعمال ، جامعة الجزائر،2003ص149

[45] بورايب أعمر: **الرقابة العمومية على الهيئات و المؤسسات المالية في الجزائر**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون، فرع الإدارة و المالية، جامعة الجزائر2000-2001ص208

[46] السيسي صلاح الدين حسن: **نظم المحاسبة و الرقابة و تقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية**، دار الوسام للطباعة و النشر، لبنان، 1998ص208

[47] رزقوان سامية: **عملية الرقابة الخارجية على أعمال المؤسسات العامة في الجزائر**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون، فرع قانون المؤسسات، جامعة الجزائر 2001-2002ص32

[48] السيسي صلاح الدين , نفس المرجع السابق ص208

للقروض المصرفية المتعثرة عدة تسميات فتختلف من بنك لآخر، فهي تسمى الديون المجمدة، الديون الراكدة، الديون العالقة الصعبة، الديون الحرجة، الديون المشكوك في تحصيلها، الديون الغير العاملة الصعبة، إلا أن أكثر التسمية شيوعا في اللغة العربية هي القروض المتعثرة .وتنقسم القروض في البنك الى ثلاث أنواع :[49]

- **قروض عادية:** لا يواجه البنك أية مشاكل في استردادها، وهذه القروض ما يطلق عليها عدة تسميات من قروض جيدة أو منتظمة.
- **قروض معدومة:** وهي التي استنفذ البنك كافة وسائل المطالبة، فضلا عن كافة الاجراءات القانونية الممكنة وتعذر عليه استردادها، ولكنه يظل يتابع المدينين فيها لسدادها في حالة ظهور أية أموال.
- **قروض متعثرة:** وهي تقع وسط القروض العادية والمعدومة.

الفرع الثاني :مفهوم التعثر

التعريف الأول: يقصد بالمشروع المتعثر اقتصاديا، المشروع الذي يقل فيه معدل العائد على الاستثمار عن تكلفة رأس المال، وبذلك يفقد المشروع المتعثر اقتصاديا مبرر وجوده إن لم يتمكن من رفع معدل العائد على الاستثمار[50] .

التعريف الثاني: الذي لا يكفي دخله لتغطية نفقاته أو الذي يقل فيه معدل العائد على الاستثمارات بتكلفتها الدفترية عن تكلفة رأس المال [51].كما يقصد به تلك المشاريع التي لا تكفي عوائدها لتغطية نفقاتها المستحقة رغم زيادة ممتلكاتها عن خصومها [52]

التعريف الثالث: هو الدين الذي يعتبره البنك بعد دراسة المركز المالي للعميل وضمانات الدين، انه على درجة من الخطورة لا يتسنى معه تحصيله خلال فترة معقولة ؛ كما ينظر إلى القروض المتعثرة بأنه القرض الذي وصل إلى مرحلة صار وضعه فيها غير متوافق مع الشروط الواردة في اتفاقية القروض الأصلية[53]

---

[49] عبد المطلب عبد الحميد **الديون المصرفية المتعثرة ولازمة المالية المصرفية العالمية أزمة الرهن العقاري** الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ص 7 بدون طبعة

[50] مفيد الظاهر وآخرون، 2008 **العوامل المحددة لتعثر التسهيلات المصرفية في المصارف الفلسطينية**، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 21 ص 519

[51] علاء الدين جبلو اخرون، 2006 **دور المعرفة المحاسبية في التنبؤ بالفشل المالي للشركات** ،تنمية الرافدين ،كلية الادارة و الاقتصاد ،جامعة الموصل ،المجلد 31 ص95

[52]حسين ذيب، 2012**فعالية نظم المعلومات المصرفية في تسيير حالات فشل الائتمان**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مربح ورقلة ص 132

[53] Jack Roman, "Asia ' **Non Performing Loans** : **Can The Problem Be Solved**, "Ernest and Young ,Tokyo ,2002,P02

الفرع الثالث : مفهوم القروض المتعثرة

بالرغم من اختلاف وتعدد التسميات التي تدل على مفهوم القروض المتعثرة الا أن تعريفها متقارب في معظم المراجع، وبالتالي يمكن تعريف القروض المتعثرة كما يلي:

تعرف القروض المصرفية المتعثرة بأنها:" الديون المصرفية التي بدأت جيدة [54] ثم تحولت الى متعثرة، ذات مخاطر عالية لعدم متابعتها بدقة من قبل البنك، وتعتبر الديون التي يتبين للبنك بعد الدراسة الشاملة للمركز المالي للعميل، بما فيها الضمانات المرتبطة بالدين أنها تنطوي على درجة عالية من المخاطر وهي أيضا ديون التي لا يتمكن البنك من تحصيلها خلال فترة معينة لعدم قدرة المفترض على السداد.

عرفت أيضا بأنها: تلك القروض التي لم يتم دفع أصل مبلغها أو فوائدها لمدة 35 يوم، أو قروض استحقت ولم تدفع ، ولا يتوقع سدادها بسبب الإفلاس أو التصفية الاختيارية ، فهي كذلك قروض أعيدت هيكلتها ، وقروض ممنوحة للعملاء سيقعون في الإفلاس والتعثر .

عرفت أيضا بأنها: تلك القروض التي لا يلتزم العميل بتسديدها وفق التاريخ المتفق عليه مع إدارة الائتمان، لذلك فان المخاطر الائتمانية تحصل لعدم قدرة البنك عل استعادة الفائدة أو أصل المبلغ أو كليهما

وهناك من يرى أن: القروض المتعثرة هي توقف العميل عن الوفاء بالتزاماته التعاقدية مع البنك أو مخاطر التركيز الائتماني ، أي فشل البنك في تحديد جودة الأصول المقدمة ، وما يترتب عن ذلك من عدم تكوين المخصصات الكافية لعدم تعرض القروض البنكية لتعثر ، وتوفير الضمانات الكافية لتغطية هذا النوع من الخطر والخسائر المحتملة.[55]

عرفها آخرون بأنها : تلك التسهيلات الائتمانية بجميع أن واعها التي منحتها البنوك لبعض العملاء في الماضي ، ولم يهتم هؤلاء العملاء بسداد قيمتها والفائدة المستحقة عليها للبنوك ،في آجال استحقاقها وبمرور الوقت تحولت حسابات هذه التسهيلات الائتمانية الى حسابات مدنية الراكدة.[56] وهناك من يرى بأنها :" تلك القروض البنكية التي يتوقف فيها العملاء المدينين عن دفع الالتزامات المستحقة عليهم في مواعيد استحقاقها ، بالرغم من مطالبة البنك بسدادها وذلك لأسباب تكون في الغالب خارجة عن ارادتهم ولا يمكن التغلب عليها الا بتدخل خارجي ، ويقرر البنك بعد دراسته للمركز المالي للعميل ، وضمانات الدين أنه على درجة من الخطورة لا يتسنى معها تحصيله خلال فترة معقولة.[57]

---

[54] محمد أحمد الأفندي، 2017 **الاقتصاد النقدي والمصرفي**، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان الأردن ص 97

[55] محمود الزبيدي، 2002 **إدارة الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني**، الطبعة الأولى الوراق لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 38

[56] بعلي حسني مبارك، 2012 **إمكانية رفع كفاءة أداء الجهاز المصرفي في الجزائر في ظل التغيرات الاقتصادية والمصرفية المعاصرة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة متنوري، قسنطينة ص300

[57] دعاء محمد ا زيده، 2006 **التسهيلات الائتمانية المتعثرة في الجهاز المصرفي الفلسطيني**، دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجيستر غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين ص 02

عرفه الباحث القروض المتعثرة بأنها :" تلك التسهيلات بكافة أنواعها التي يحصل عليها العميل من البنك ولم يقم بسدادها في مواعيد استحقاقها ، ولذا يتحول الدين من التسهيلات الائتمانية الجارية الى أرصدة مدنية الراكدة ، وبمرور الوقت تصبح ديون متعثرة ،وهي لا تدر عائدا للبنك بمعنى أنها " تلك الديون التي يتقرر عدم إضافة العوائد المحتسبة عليها لإيرادات وإنما تحتسب في حسابات مستقلة [58]

المطلب الثاني : مسببات القروض المتعثرة وأساليب معالجتها

الفرع الاول :مراحل تعثر القرض

يعتبر تعثر القرض المرحلة النهائية التي يصل فيها العميل إلى حالة التعثر وعدم قدرته على سداد الدين المستحق، بل إن تعثر العميل يمر بمجموعة من المراحل التي تصبح فيها المؤسسة أو المشروع متوقفة عن السداد تماماً، والتي يجب دراستها بشكل جيد للتعامل مع المشروع المتعثر، وهذه المراحل يمكن إيجازها كما يلي: [59]

1-مرحلة حدوث العارض : وهو البداية الحقيقية للتعثر المالي، حيثُ يحدث حادث "ما" ويمثل ذلك اختباراً لإدارة المشروع، فإذا تنبأ له وأدرك خطورته لا يحدث أي تعثر، وإذا أغفله واستهان به بدأ التعثر، مثل ظهور التزام لحادث غير مخطط له أو الدخول في الالتزامات غير مخطط لها ولا تعطي عائداً سريعا.

2-مرحلة تجاهل الوضع القائم: وهي المرحلة التي يتم فيها تنبه القائمين على إدارة البنك والمشروع إلى خطورة الأسباب والبواعث المؤثرة على عملية التعثر، إلا انهم يتجاهلون ذلك تهاونا وتقليلا من لشانها.[60]

3-مرحلة استمرار التعثر والتهوين من خطورته: في هذه المرحلة يزداد الوضع سوءاً، ويزداد تجاهل القائمين على المشروع لخطورة الوضع، وعدم مبادرتهم لحل المشكلة

4-مرحلة التعايش مع التعثر: وهذه المرحلة هي أخطر المراحل على الإطلاق، بحيث يصبح التعثر الطابع اليومي للحياة داخل المشروع، ويكون المشروع على وشك الإفلاس وخلال هذه المرحلة يتم وقف الاستثمارات الجديدة، وتنعدم الزيادة في الطاقة الإنتاجية وتتحول العملية الإنتاجية إلى المحافظة على بعض خطوط الإنتاج وإغلاق الخطوط الأخرى التي يستطيع المشروع القيام بأعمال صيانتها و اصلاح الأعطال فيها او تجديدها. [61]

---

[58] أحلام عبدلي،2015 **سياسات إدارة البنوك التجارية ومؤشراتها**، الطبعة الأولى، دار الجنان لنشر والتوزيع، الأردن، ص 355ص،353

[59] عبد الحميد صديق عبد البر يناير2007 ، **أساليب ومراحل الديون المتعثرة . واثارها الاقتصادية وأساليب معالجتها محليا ودوليا**، مصر المعاصرة، القاهرة ،العدد 485 ، ،ص 141

[60] مفيد الظاهر وآخرون، 2008 **العوامل المحددة لتعثر التسهيلات المصرفية في المصارف الفلسطينية**، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 21 ص 519-520

[61] مفيد الظاهر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 520

5-مرحلة حدوث الأزمة المدمرة : في هذه المرحلة تصل أخبار تعثر المشروع إلى المتعاملين معه وتبدأ عملية المطالبات المالية

6-مرحلة معالجة الأزمة أو تصفية المشروع : في هذه المرحلة يتم استدعاء عدد من الخبراء والمختصين لدراسة أسباب التعثر وعلاجها ، سواء من خلال عمليات الدمج أو التصفية أو إعادة المشروع إلى مسيرته الطبيعية وقدرته على النمو والتوسع وسداد التزاماته المستحقة بعد إعادة جدولتها ، وبما يتناسب مع قدرته الجديدة على السداد.

الفرع الثاني :أسباب تعثر القروض

تعتبر الديون المتعثرة مشكلة خطيرة تواجه البنوك في نشاطها، حيث تؤدي إلى تجميد جزء هام من أموال البنك نتيجة لعدم قدرة العملاء على تسديد القروض وفوائدها.

إذ تعزى أسباب تعثر القروض وعدم سدادها في مواعيد استحقاقها إلى العديد من الأسباب التي يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات رئيسية: [62]

- **أسباب متعلقة بالبنك :**

1-عدم القدرة على التحليل الائتماني السليم (قصور الدراسة الائتمانية)

2-صرف التسهيلات دفعة واحدة للعميل وليس حسب شروط العقد، لأنه ينبغي ان يكون لدى العميل ما يمول جزءا من مشروعه ويتحمل قدرا من المخاطر فيه

3-ان يغلب عند اتخاذ القرار الائتماني جانب الربح على جانب المخاطر

4-ينبغي ان يتحقق التوازن في الربح والمخاطرة

5-خطا في تقدير الضمانات المقدمة مقابل التسهيلات أي انه يتم تقدير الضمانات بأعلى من قيمتها

6-عدم اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب

7-السماح للعميل في استعمال التسهيلات الممنوحة له قبل استكمال المستندات المطلوبة عنه

- **أسباب متعلقة بالمقترض:**

1-عدم تقديم البيانات والمعلومات الصحيحة والكاملة عن العميل

2-استخدام التسهيلات الائتمانية في غير الغرض الممنوحة من اجلها التوسع غير المدروس لعمليات العميل

[62] عبد المعطي رضا ارشيد محفوظ أحمد **جودة إدارة الإئتمان**، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 1999، ص 284

الاستثمارية العوامل الشخصية والمسلكية الذاتية للعميل ضعف الإدارة وعدم علميتها

3-حداثة خبرة العميل في النشاط الذي يقوم بتمويله خاصة بالنسبة للمشروعات الجديدة

4-عدم وجود نظام محكم لمنح الائتمان، إذ يحابي مسؤول الائتمان بعض أقاربه أو معارفه ويتساهل معه في شروط منح الائتمان.[63]

- **أسباب خارجية :** هناك عدة أسباب لتعثر التي تخرج عن نطاق البنك والعميل نذكر منها ما يلي
- الظروف السياسية غير المستقرة والتي تؤثر على أعمال المقترض ونتائجه.

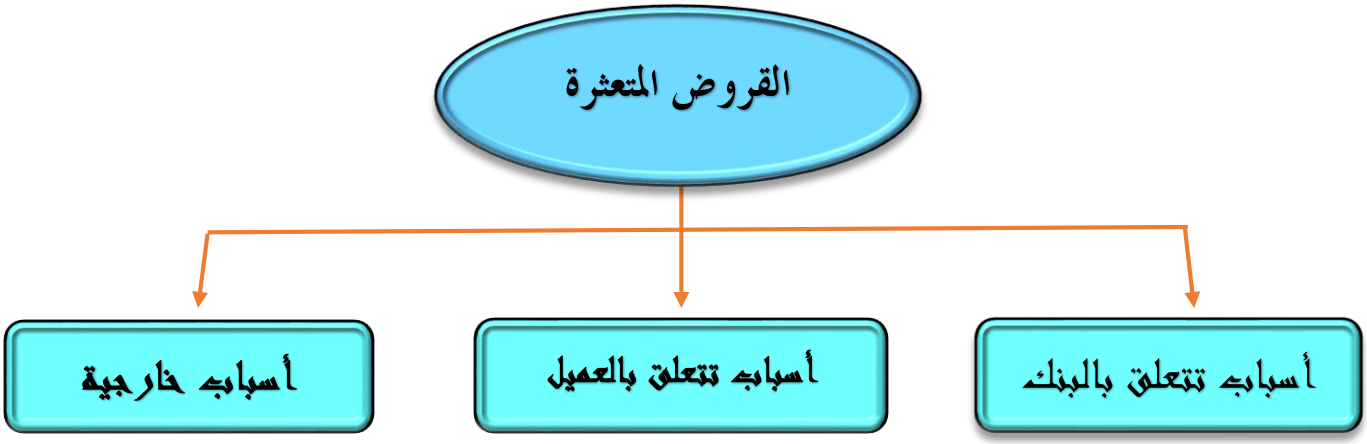
- الظروف الاقتصادية العامة، والدورات الاقتصادية من رواج اقتصادي وكساد.

- مجابهة العميل لأزمات طارئة مثل: أحزاب العاملين، عدم توفر المواد الخام، تغيير الصورة الذهنية لعملاء المقترض عن منتجات العميل، تغيير أذواق المستهلكين.

- تغير التشريعات والقوانين كالأنظمة لمراقبة العملة أو قوانين الاستيراد أو التصدير.

- تغير ظروف المنافسة في السوق كدخول منافس قوي يحتل نسبة كبيرة من الحصة السوقية[64].

الشكل (3) اسباب تعثر القروض



المصدر: من إعداد الطالب عدلان جكون إشكالية القروض المتعثرة في الجزائر مع الإشارة إلى حالة المديرية الجهوية للبنك الفلاحة والتنمية الريفية قسنطينة، الجزائر الصفحة 142

[63] عبد المعطي رضا رشيد ومحفوظ احمد 1999 **جودة إدارة الائتمان** دار وائل عمان ط1 ص284

[64] عبد المعطي رضا رشيد ومحفوظ احمد مرجع سبق ذكره ص285

الفرع الثالث: اليات معالجة القروض المتعثرة

1- إجراءات مساعدة العميل للخروج من التعثر

هناك مجموعة من الإجراءات التي يتخذها البنك لمساعدة العميل المتعثر لإعادة سير نشاطه وبالتالي إخراجه من دائرة التعثر ويمكن عرض هذه الإجراءات كما يلي[65]

-تقديم سياسات ترشيدية واستشارية.

-تعويم العميل وانعاشه أي إعطاء البنك العميل فرصة لتحسين وضعه من خلال منحه فترة سماح يتم عن طريقها تأجيل سداد الدين وفوائده من سنة إلى ثلاث سنوات[66]

2- إعادة جدولة الدين: وبمقتضى هذا الأسلوب يقوم البنك بإعطاء الفرصة للمنظمة لالتقاط أنفاسها عن طريق منحها فترة سماح يؤجل خلالها عبء سداد الدين وفوائده، وقد يقوم البنك بالتفاوض مع الدائنين على تأجيل استحقاق جزء من القروض[67]

3- دمج المشروع المتعثر في مشروعات أخرى: تتم عمليات الدمج بعدة طرق من بينها:[68]

-ابتلاع للوحدات و الفروع و الخطوط الإنتاجية.

-امتصاص للعمليات والعملاء والأنشطة

-الدمج التدريجي بين الكيانين

- الدمج الفوري وتشكيل كيان جديد

4- توريق الديون : ومن أهم محددات نجاح عملية التوريق: [69]

-وجود سوق نشطة للأوراق المالية.

-بناء منظومة من المؤسسات وشركات توريق الديون.

-إصدار القوانين والقواعد المنظمة لعملية توريق الديون.

---

[65] محسن أحمد الخضيري 1996، **الديون المتعثرة** " الظاهرة، الأسباب، العلاج"، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر ص347

[66] عبد الحميد صديق عبد البر، يناير 2007 **أسباب ومراحل الديو ن المتعثر ة وآثارها الاقتصادية وأساليب معالجتها محليا و دوليا**، مصر المعاصرة، القاهرة العدد 485، ص 152- 154

[67] محمد عبد الحافظ البغدادي، **إطار مقتر ح للتعامل مع القروض المتعثرة في المؤسسات المصرفية**، الملتقى الإداري الثالث، المملكة السعودية، 2005 ص 20 - 21

[68] محسن احمد الخضري، مرجع سبق ذكره، ص 347

[69] عبد المطلب عبد الحميد، **الإصلاح المصرفي ومقررات باز ل 3**، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر، 2013 ، ص 96

-وجود مؤسسات متخصصة في تداول الأوراق المالية لزيادة الاستثمار وتنشيط سوق الأوراق المالية.
-تدريب العاملين في هذا المجال بالمؤسسات المالية الدولية المتخصصة واستخدام الخبراء الدوليين في بداية التجربة .

5-معالجة القروض المتعثرة عن طريق التسوية الجماعية:

تتم عملية التسوية الجماعية للديون المتعثرة من خلال اتخاذ الإجراءات التالية: [70]

-من خلال الحصول على موافقة جماعية من الدائنين على إجراءات عملية التسوية
-من خلال تحديد العملاء أو الشركات المتعثرة التي ستجرى له عملية التسوية
-من خلال إجراءات المفاوضات بين الدائنين والعملاء والاتفاق على شروط عملية التسوية
-من خلال تحديد موعد البدء في تنفيذ خطة التسوية والمتابعة المستمرة للديون المتعثرة

6- أساليب التحليل المالي غير التقليدية لمعالجة التعثر المصرفي: حيث هناك أكثر من أسلوب للتحليل المالي منها:

-من خلال دراسة الجدو ى المتكاملة أو من خلال دراسة قوائم التدفقات النقدية الداخلية والخارجية للمشروع.

-من خلال تحليل z-score analysiez حيث يستخدم هذا التحليل في التنبؤ المبكر بحالات التعثر المالي.

-من خلال الميزانية النقدية التقديرية ويستخدم في التحليل والتخطيط للاقتراض والاستخدام لأصل السيولة بالشركة.

-أسلوب معالجة الديون المتعثرة بناء على بيانات ومعلومات ومؤشرات الإنذار المبكر التي تظهر من التحليلات المختلفة التي تتم، بحيث هناك مجموعة من المؤشرات والمتغيرات التي تنذر أو تدل على قرب حدوث فشل ما لي أو تعثر مصرفي.[71]

المطلب الثالث :دور الرقابة الداخلية في تقييم القروض المتعثرة

الفرع الاول :مراحل الرقابة الداخلية في تحديد القروض المتعثرة من القروض السليمة

تعتبر الرقابة الداخلية في البنوك من أهم العمليات الواجب القيام بها والتي تشتمل على تقييم وضع القروض وحركتها وأرصدتها، وتحديث المعلومات الائتمانية عن المقترض، وذلك بهدف تحديد القروض المتعثرة من القروض السليمة وذلك بإتباع مراحل معينة .

اولا – المراجعة الداخلية والقروض المتعثرة: إن عملية المراجعة والتفتيش تعتبر من أهم الأمور التي تكون مدرجة على جدول أعمال مصلحة المراجعة الداخلية وذلك لمعرفة مدى التزام البنك بالضوابط المحددة، بما

[70] بختي جميلة، سليماني مليكة 2022 مجلة الاستثمار والتنمية المستدامة **القروض المصرفية المتعثرة وأساليب معالجتها** المجلد 1 العدد 1 ص 126
[71] بختي جميلة، سليماني مليكة نفس المرجع السابق ص127

في ذلك موضوع الإبلاغ عن أوضاع المقترضين المتعثرين حتى تتأثر عملية المراجعة الداخلية للقروض بحجم البنك بشكل عام، ففي البنوك الصغيرة يكون من السهل إجراء عمليات المراجعة لعدد كبير من ملفات القروض والتسهيلات وعلى العكس من ذلك تكون المهمة أصعب كلما كبر حجم البنك وتشعبت أعماله وزاد عدد فروعه.[72]

حيث إذا كان حجم البنك كبيرا فان الأمر يتطلب وجود إدارة متخصصة تتولى القيام بمهمة مراجعة القروض بشكل منهجي ومنتظم، مع ضرورة تحديد المهام والواجبات التي تقوم بها إدارة مراجعة القروض، وتحديد إجراءات عمل هذه الدائرة وصلاحياتها، وكذلك تبعيتها الإدارية والفنية، وما هي التقارير التي تعدها ودورية هذه التقارير[73]

ثانيا – مراحل المراجعة الداخلية للقروض الممنوحة" إن أهم المراحل التي تمر بها مراجعة القروض هي كالآتي:

–**مراجعة القروض قبل منحها:** إن الهدف من هذه المراجعة هي مساعدة متخذي القرارات الائتمانية في عملية صباغة اتفاقية القرض وشروطه و مدى منطقية شروط التسديد في تحليل قدرات العميل و هذا لا يعني إعفاء إدارات الائتمان من القيام بالدور المطلوب منها في مجال دراسة وتحليل الجدارة الائتمانية للمقترض، وإن هذه المراجعة ليست بالضرورة أن تكون شاملة و إنما من الممكن أن تكون ضمن ضوابط و شروط محددة مثل: مبلغ القرض العملاء الجدد المقترضين العاملين في قطاعات محددة، كما أنها تقوم بمراجعة نتائج التحليل المالي التي تمت من قبل المراكز الائتمانية وتقييم التدفق النقدي للقرض و مقارنته مع شروط التسديد الواردة في ملف المقترض، كما تبحث هذه المراجعة في مدى مطابقة إجراءات المنح وشروطه مع السياسة الائتمانية و التأكد من وجود التوثيق اللازم للقرض.

– **مراجعة الفروض أثناء عمر القرض:** إن من الأقوال المتداولة عن القائمين على منح القروض أن المؤشرات التي كانت متوفرة عند عملية المنح كانت تشير إلى أن وضع القرض جيد، إلا أن أوضاع القرض ساعت بعد ذلك، لذلك هناك مسؤولية مشتركة في محال مراقبة القروض القائمة بين إدارات الائتمان و إدارة مراجعة القروض وتتمثل المهمة الرئيسية المراجعة القروض في بيان وتشخيص أية ملاحظات سلبية على القرض و أية مخالفات للتعليمات أو السياسة الائتمانية.

---

[72] بوطورة فضيلة ، **علاقة الرقابة الداخلية في البنوك بظاهرة القروض المتعثرة** ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة تبسة الجزائر ص117

[73] بوطورة فضيلة، نفس المرجع السابق ص118

- **المراجعة الاستثنائية:** وهي مراجعة القرض معين أو مجموعة من القروض بسبب وجود شعور باحتمال ظهور صعوبات مستقبلية تحد من القدرة على تحصيل الأقساط، وقد تتم هذه المراجعة بسبب الظروف الاقتصادية التي يتعرض لها القطاع الذي ينتمي إليه المقترض[74]

ثالثا – المراجعة بسبب الظروف الاقتصادية التي يتعرض لها القطاع الذي ينتمي إليه المقترض: تأكد الرقابة من استعمال الفرض في الغرض الممنوح من أجله أن تلتزم البنوك يصرف قيمة القرض المقترض على دفعات تتناسب والاحتياجات الفعلية للمشروع الممول، وحيث تناسب عملية مصرف قيمة القرض مع سير العمل في تنفيذ المشروع في حال كون التمويل للمشروع جيد أو التوسعة مشروع قائم. لذا يراقب البنك ويتابع استعمال العميل للقرض بهدف التأكد من أن القرض يستعمل في الغرض الممنوح من اجله، ووفقا للجدول الزمني المحدد سلفا.

وهذا الغرض يرد عادة في الطلب المقدم من العميل للبنك ثم يحدد في قرار البنك بمنح القرض، فقد يستعمل العميل كل أو بعض القرض في غير غرضه كسداد دين شخصي عليه للغير وهذا على البنك أن يتحقق من استعمال العميل للقرض في الغرض الممنوح من اجله عن طريق زيارة مسئولي المتابعة بالبنك للمشروع. فإذا تبين للبنك أن العميل قد استعمل كل أو بعض القرض في غير غرضه أمكن اعتبار تصرفه إخلالا بشرط منح القرض وجاز للبنك فسخ العقد المبرم بينه وبين العميل ومطالبته بالسداد، ويمكن للعميل إذا طرأت له من الظروف ما يستدعي استعمال كل أو بعض القرض في غير الغرض الممنوع من اجله أن يتقدم بطلب للبنك لتغيير الغرض منه ويقوم البنك بدراسة الطلب فان تبقن أن تغيير العرض لا يرفع من نسبة المخاطرة ، وانه مفيد للعميل أمكن الموافقة على طلب العميل[75]

رابعا – تأكد الرقابة من عدم التجاوز في حساب العميل: على البنك ألا يتجاوز في حساب العميل إلا لعرض طارئ مؤقت ولمدة محددة، فمن المعروف انه حينما يمنح البنك العميل تسهيلات في الجاري مدين أو السحب على المكشوف يعين له خدا معين لا يتجاوزه عند السحب من الحساب ، ويأخذ البنك في اعتباره عند تحديد هذا الحد احتياجات المشروع الممول ومقدار ما يستفيد على الحساب من فوائد شهرية، ويجب على البنك أن يحرص دائما على أن يكون استعمال العميل التسهيل المفتوح داخل نطاق الحد المقرر والتجاوز في حساب العميل باستمرار هو في حقيقته تمويل إضافي يمثل عبئا على إيرادات المشروع لم يكن في الحسبان عند منح القرض وعند ترتيب مواعيد سداده، والوقائع تدلنا على أن الكثير من الديون المشكوك في تحصيلها تضمنت تجاوزات عديدة.

ولذا فانه يجب النظر إلى التجاوز على انه إجراء مؤقت وطارئ القصد منه توفير سيولة نقدية في مرحلة معينة لحين ورود الإيرادات النقدية المتوقعة للعميل، كان يكون في حاجة لسداد أجور عماله لحين ورود

---

[74] فريد راغب النجار **ادارة الائتمان والقروض المصرفية المتعثرة** 2000 مؤسسة الشباب الجامعة، مصر ص 38

[75] فريد راغب النجار مرجع سبق ذكره ص38

مستحقاته من جهة الاستناد التي ينفذ المشروع لحسابها. وعلى البنك عند دراسة طلب التسهيل أن يأخذ في الاعتبار مدى كفاية الضمانات المتوفرة لديه لسداد الحد والتجاوز الممنوح للعميل[76]

خامسا – الرقابة على تقديم تمويل إضافي للعميل عند قيام مبرراته: ولا يعني الحرص على عدم التجاوز في حساب العميل أن يمتنع البنك عن تقديم تمويل إضافي له وقت الحاجة إلى هذا التمويل و قيام مبرراته إذ يجب على البنك من اقتنع بمبررات التمويل الإضافي أن يمنحه للعميل حتى يتمكن من إكمال مشروعه والوفاء بالتزاماته للبنك [77]، و يتوقف التمويل على عدة عوامل منها الحاجة الفعلية للتمويل و مدى اثر التمويل الإضافي على إمكانيات استرداد القرض الأصلي و القرض الإضافي ومقدار الضمانات المتوفر لدى البنك وضمانات القرض الإضافي ومعدلات السير في المشروع ومقدار الفائدة على القرض الإضافي وغيرها من العوامل.

-القاعدة في شان التمويل الإضافي انه كلما زادت فرص استرداد القرص الإضافي وجزء من القرض الأصلي زادت مبررات منح القرض الإضافي، والغرض في هذه الحالة انه بدون التمويل الإضافي يتعذر استرداد القرض الأصلي[78].

سادسا – المراقبة الدائمة حساب العميل: وبعد أن يقوم البنك بإعداد كشف حركة الحساب المشكوك في تحصيله يتوفر لديه نوع من التسهيلات المدرجة وفعالة في مراقبة حركة الحساب أيا كان نوع التسهيلات المدرجة وبالنسبة للسندات يستطيع البنك أن يراقب المستحق منها والقائم و المسدد ، كما يستطيع أن يراقب في نهاية كل شهر أرصدة خطابات الضمانات و الاعتمادات المستندية المقبولات المستحقة الجاري مدين مستندي من واقع الكشف المشار إليه. أما بالنسبة للحساب الجاري مدين خاصة، وهو الحساب الأكثر شيوعا في العمل المصرفي والأكثر حاجة للمراقبة بسبب طبيعته فيمكن للبنك مراقبته من خلال الوسائل التالية: [79]

– حركة الحساب ومقدار السحوبات منه والإيداعات فيه وعدد كل منها ومدى جهود تلك الحركة. مقارنة

– حركة السحب والإيداع مع ما جاء في دراسة الجدوى الاقتصادية وجدول التدفقات النقدية، وسيظهر حتما اختلاف بينهما، إلا انه منى لاحظ البنك أن السحوبات تزيد كثيرا عما هو وارد في دراسة الجدوى، أو أن الإيداعات تقل كثيرا عما هو محدد في جدول التدفقات تعين عليه استدعاء العميل والاستفسار منه عن أسباب ذلك

سابعا – المراقبة المستمرة للوضع المالي للعميل :ومن أهمية مراقبة الوضع المالي للعميل معرفة البنك للتغيرات التي تؤثر على المشروع الممول كارتفاع أسعار المواد الأولية أو إغراق السوق بسلعة منافسة للسلعة

[76] فريد راغب النجار مرجع سبق ذكره ص 39

[77] فريد راغب النجار مرجع سبق ذكره ص 40

[78] فريد راغب النجار مرجع سبق ذكره ص 44

[79] فريد راغب النجار مرجع سبق ذكره ص 44-45

التي ينتجها العميل ينبغي أن تكون محل واحدة، فان كان للعميل أكثر من تسهيل وتعثر احد حساباته و توقف عن التحرك، وتجاوز حدة أمكن للبنك أن يجري مناقلة من حساب العميل الجيد إلى حسابه المتعثر التسديد التجاوز.[80]

ثامنا- مراقبة الأحوال الاقتصادية العامة والعوامل المؤثرة فيها: وتمتد متابعة البنك للتسهيل الممنوح إلى مراقبة الأحوال الاقتصادية العامة في الدولة والعوامل والظواهر المؤثرة فيها كمراقبة وتحليل الاتجاهات والقرارات الاقتصادية في الدولة المتعلقة بالقطاع الاقتصادي، كالقرارات المؤثرة على قطاعات الاستيراد والتصدير والإنتاج وأسعار السلع والضرائب والرسوم الجمركية، ومثال ذلك القرار الذي يصدر بمنح أو الحد من استيراد مواد خام يعتمد عليها إنتاج العميل. وكافة تلك الأحوال والظواهر الاقتصادية متاح للبنك مراقبتها وتحليلها ثم اتخاذ القرار الملائم الذي تتطلبه مصلحته في الحفاظ على أمواله، وبصفة عامة يمكن القول بان المتابعة الجدية من جانب البنك الأحوال العميل ولحساباته وللمشروع المحول لا نقل أهمية عن قرار منح الائتمان ذاته بل تفوقه في الأهمية[81]

تاسعا- مهام المراقب الداخلي: إن المهمة الأساسية للمراقب الداخلي هي المراجعة للتأكد من سلامة العمليات ومطابقتها بتعليمات إدارة البنك وتوجيه العاملين، لتنفيذ عمليات منح القروض على الوجه السليم ولذلك فإن على المراقب الداخلي إتباع ما يلي:

-الإلمام التام بتعليمات البنك الخاصة بكل وحدة من وحدات الإقراض المختلفة وما قد يصدر بشأنها من تعليمات لاحقة.

- الالتزام في تقريره بما ورد بتعليمات إدارة البنك - عدم التدخل في معاملات العملاء أو إقحام نفسه في مناقشات معهم، إذ أن هذا من اختصاص إدارة الفرع

- الحصول على كشف بأسماء الموظفين في كل وحدة والعمل الذي يقوم به كل منهم والوثائق والدفاتر والسجلات التي في عهدهم موقعا عليه من رئيس الوحدة أو مدير الفرع على أن يرفق هذا الكشف مع تقرير المراقبة.

- يوقع المراقب الداخلي على جميع الأرصدة التي راجعها وعلى جميع المستندات والأوراق التي اطلع عليها بعد انتهاء المراقب الداخلي من عمله يقوم بمراجعة التقارير استيفاء جميع الملاحظات التي أمكن استيفاءها أثناء وجوده بالفرع .وتتم الرقابة الداخلية على القروض الممنوحة والمتعثرة من خلال إجراءات إدارية وأخرى محاسبية تحملها في ما يلي:

[80] فريد راغب النجار مرجع سبق ذكره ص 45

[81] فريد راغب النجار مرجع سبق ذكره ص 46

الفرع الثاني : الإجراءات الإدارية للرقابة الداخلية على القروض:

تنقسم عملية تنفيذ الإجراءات إلى مراحل أي تكون رقابة مرحلية كالآتي:

التأكد من ملفات الطلب على القروض ومقارنتها مع الشروط العامة لطلب قرض (الوثائق المطلوبة) ثم التوقيع عليها. نشاطه والضمانات المقدمة وتعاملاته مع جهات أخرى بنوك مثلا والتأكد من أن التأكد ل من سمعة العميل والاطلاع على إدارة الاستعمالات قامت بعملها ومعرفة ما اذا كانت القرارات منح او رفض إعطاء القروض جاءت وفقا للتعليمات المنصوص عليها او التعاملات الشخصية وكشف الاختلالات ان حدثت لإعادة تصحيحها

والرقابة هنا تتم بعد الانتهاء من كل مرحلة أي من مرحلة طلب القرض إلى غاية منح القرض حيث يتم مقارنة التنفيذ الفعلي للمرحلة الواحدة مع الشروط العامة لمنح قرض ولا يبدأ في المرحلة التي تليها إلا بعد التأكد من أن المرحلة السابقة قد تمت كما هو مخطط لها، ويعتبر هذا الأسلوب في الرقابة صعب القيام به لتقسيمه إلى مراحل، وهو مكلف ، كل إجراء يتوقف على مستندات والوثائق وكل توقيع عليه يدل على مرحلة رقابية.[82]

الفرع الثالث :الإجراءات المحاسبية للرقابة الداخلية على القروض :

وعادة ما تتم بالاطلاع على القوائم المالية المتمثلة في الميزانية المحاسبية والعمليات الجارية (جدول حسابات النتائج عن السنة محل التقييم ويتم هنا مراقبة القوائم المالية المقارنة، وقائمة الموارد والاستخدامات والنسب المالية.[83]

1-رقابة القوائم المالية: المقارنة والهدف من رقابة القوائم المالية المقارنة للعميل هو الكشف عن التطورات التي حدثت في البنود الخاصة بها خلال كل فترة زمنية التي عادة ما تكون سنة، ويوجد نوعين من القوائم المالية المقارنة: الميزانية المحاسبة المقارنة، جدول حسابات النتائج.

أ -الميزانية المحاسبية المقارنة وكيفية الرقابة عليها: يجب مقارنة بنود ميزانيتين محاسبتين أو أكثر للكشف عن مدى واتجاه التغير في بنود الأصول والخصوم وعلى الأخص الاستثمارات والودائع.

ب -جدول حسابات النتائج: والهدف هو رقابة الإيرادات والمصروفات للعميل ومدى التغير فيها، ووضع تقرير حولها.

2- رقابة قائمة الموارد والاستخدامات للعميل المفترض: ويتم مراجعة مع كيفية الحصول على الموارد المالية وكيفية استخدامها لأنها تعطي صورة عما يتم خلال سنوات متتالية للعمل المقترض، أما بالنسبة لقائمة الدخل

[82] صلاح الدين السيسي، 2004 **قضايا مصرفية معاصرة**، دار الفكر العربي،ط1، ص179

[83] صلاح الدين السيسي نفس المرجع السابق ص440

فلا يعتمد عليها المراقب الداخلي اعتمادا كلي لأنها لا تعكس ما حدث في لحظة معينة لذا فالمراقب تحتاج إلى قائمة دخل واحدة في عمله ممثل الفترة التي تعبر عنها قائمة الموارد والاستخدامات[84]

[84]صلاح الدين السيسي نفس المرجع السابق ص440 -441

خلاصة الفصل الاول :

من خلال دراستنا في هذا الفصل عن كل من مفاهيم الرقابة الداخلية وكل من الرقابة في البنوك وأيضا القروض المتعثرة نستنتج ان الرقابة الداخلية اكتسبت أهمية كبيرة في جميع المؤسسات الاقتصادية و الإدارية في العالم و أصبحت عملية الرقابة الداخلية بحد ذاتها وظيفة من وظائف المؤسسة الأساسية هدفها خدمة الإدارة و مساعدتها في انجاز الأعمال و الخطط الموضوعة و الأهداف المحددة للإدارة .

الهدف الأساسي للرقابة الداخلية هو تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل فعال وفي إطار متوافق مع القوانين واللوائح المعمول بها. تشمل أهمية الرقابة الداخلية حماية الأصول، وتحقيق الأهداف التنظيمية، وتوفير معلومات دقيقة، والحد من المخاطر، حيث تعتبر الرقابة الداخلية عنصرًا حيويًا في هيكلية الإدارة والسيطرة في المؤسسات، وتسهم في تعزيز نجاحها واستدامتها.

وعند تحدثنا عن حول القروض المتعثرة اتضح أن ظاهرة القروض المتعثرة لها عدة مسميات وتعاريف نظر لطبيعة المشكلة، بالإضافة الى ان الطريقة المثلى في علاج تعثر القروض المصرفية هي تحديد ومعرفة الأسباب التي أدت بالديون إلى التعثر، فالتعثر ليس نتيجة مرحلة معينة ولكنه ناجم عن العديد من العوامل والأسباب التي تفاعلت وتتفاعل عبر المراحل الزمنية للمشروع والتي تؤدي إلى الحالة التي عليها المقترض من عدم مقدرته أو عدم رغبته في سداد التزاماته، فوصول القرض إلى مرحلة التعثر يكون ناجما عن وجود خلل عند أحد طرفي العلاقة الائتمانية أي البنك المقرض أو العميل المقترض أو كليهما معا.

الفصل الثاني

دور الرقابة الداخلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية في معالجة القروض المتعثرة وكالة فرندة

تمهيد الفصل الثاني :

بعد ان تطرقنا في الفصل السابق الى عموميات إنجاز الإطار النظري لموضوع الدراسة الذي تطرقنا فيه إلى عموميات حول الرقابة الداخلية و دورها في تقييم أداء البنوك و تقييم القروض المتعثرة , سنقوم في هذا الفصل على اظهار التقارب بين المعلومات النظرية السابقة من خلال دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية " فرندة–تيارت " للتعرف على وضعية الرقابة الداخلية في البنك محل الدراسة .

يعتبر بنك الفلاحة و التنمية الريفية من بين البنوك التجارية البارزة على المستوى الداخلي و الخارجي , وحتى يحقق مختلف أهدافه وجب تصميم نظام رقابة داخلية فعال لمراقبة العمليات المالية داخل البنك و مدى تكاملها مع أهدافه الاستراتيجية و تطبيقها للمعايير و اللوائح المحلية و الدولية .

إن فعالية نظام الرقابة الداخلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية تكون ذات أهمية بالغة، حيث يتوجب عليه ضمان سلامة الأموال والموارد المالية والحفاظ على سمعته وثقة العملاء والشركاء مما يساهم في تعزيز الثقة بين الجمهور وتعزيز مكانته كمؤسسة مالية موثوق بها .

المبحث الاول : تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

يعتبر بنك الفلاحة و التنمية الريفية من المؤسسات الوطنية التي تعتمد عليها الدولة في تمويل مشاريعها الاستثمارية , فهو ذو مكانة هامة في القطاع المصرفي الجزائري , حيث ان له دور في تمويل المشاريع الفلاحية و تنمية المجتمع الريفي و كغيره من البنوك يهدف هذا البنك الى تحقيق الربحية التي يحصل عليها من خلال مختلف القروض التي يقدمها .

المطلب الاول : تعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية و اهم الخدمات التي يقدمها

الفرع الاول : تعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية [85]

يعتبر بنك الفلاحة و التنمية الريفية مؤسسة مالية وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي , و تقوم بتقديم خدمات مختلفة للقروض, وجمع الأموال المودعة من طرف الزبائن لاقتراضها إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين (شركات) بفائدة محددة، بالإضافة إلى تجارة النقود، شراء العملة الصعبة بواسطة تكلفة القرض، كما يمكن لها إعادة استثمار رأس المال، وأخذ حصص الرامية على شكل أسهم ضمن كل عملياته المالية نتيجة إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري والذي أصبح شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 33 مليار دينار جزائري.

عرفت المنظومة البنكية الجزائرية سلسلة من الإصلاحات أثمرت ميلاد بنوك كان لها دور في تفعيل المهنة البنكية أهمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية و باختصار ل :(B.A.D.R) Banque de l'agriculture et du développement rural ن و بما ان البنك اصبح بنكا تجاريا مثله مثل البنوك التجارية الاخرى فانه يمول مختلف القطاعات الاقتصادية وفق شروط معينة كما يعتبر البنك صاحب أكبر شبكة بنكية في الجزائر بالمقارنة مع الهيئات الأخرى.

الفرع الثاني : الخدمات المقدمة من طرف بنك الفلاحة و التنمية الريفية

يقدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية مجموعة متنوعة من الخدمات المالية والمصرفية التي تهدف إلى دعم التنمية الزراعية والريفية وتحقيق التوازن الاقتصادي والاجتماعي في المناطق الريفية .و من بين الخدمات التي يقدمها البنك ما يلي [86]

1-فتح مختلف الحسابات للزبائن

2-تطوير الموارد والعمل على رفعها و تحسين تكاليفها.

3-معالجة شؤون الزبائن بكل حرص ودقة.

---

[85] الموقع الرسمي للبنك www.badr.org.dz بتاريخ 03-08-2020

[86] معلومات مقدمة من قبل البنك، **الوثائق الداخلية لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية** بفرندة

4-تمويل المشاريع الزراعية والريفية.

5-يشجع البنك على مشاريع التنمية المجتمعية في المناطق الريفية، مثل بناء المدارس والمستشفيات وتطوير البنية التحتية الأخرى، لدعم التنمية الشاملة للمجتمعات الريفية.

6-أخذ ضمانات ووثائق وتطبيق معدلات فائدة يحددها البنك المركز بحيث يقدر سعر الفائدة القروض الاستغلال بـــ 10% وبالنسبة لقروض الاستثمار بـــ 8% وذلك قصد عرض منتجات جديدة وخدمات على المدخرين في سياسة منح القروض.

7-يوفر البنك خدمات بنكية شاملة للعملاء، مثل الحسابات الجارية، وحسابات التوفير، وبطاقات الائتمان، وخدمات التحويل الداخلي والدولي

تلعب هذه الخدمات دورًا حيويًا في دعم الاقتصاد الريفي وتعزيز فرص العيش المستدامة للمزارعين والسكان الريفيين، وتسهم في تحقيق التوازن الاقتصادي والاجتماعي في المناطق الريفية.

المطلب الثاني: القروض الممنوحة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

الفرع الاول : أنواع القروض الممنوحة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يقدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية مجموعة متنوعة من أنواع القروض التي تلبي احتياجات العملاء من بينها: [87]

1- قروض للزراعة: تشمل هذه القروض التمويل للمزارعين لشراء المعدات الزراعية، والبذور، والأسمدة، والمبيدات الحشرية، وغيرها من المستلزمات الزراعية الضرورية لزراعة المحاصيل

2 -قروض لتطوير الأراضي الزراعية : يمكن أن يقدم البنك تمويلًا لمشاريع تطوير الأراضي الزراعية، مثل إنشاء أنظمة الري، وتحسين التربة، وتنظيم المساحات الزراعية .

3-قروض للمشاريع الزراعية الصغيرة والمتوسطة: يمكن للبنك تقديم تمويل للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في القطاع الزراعي، مثل مزارع الدواجن، ومشاريع الزراعة المائية، ومشاريع تربية الأسماك.

4-قروض للتحول الرقمي: يمكن للبنك توفير تمويل للمزارعين والعاملين في القطاع الزراعي لتحديث التكنولوجيا والاستثمار في الحلول الرقمية، مثل نظم الري الذكية وتقنيات المزرعة الذكية .

5-قروض للتنمية الريفية: يمكن للبنك توفير تمويل لمشاريع التنمية الريفية الشاملة، مثل بناء المدارس، وتحسين البنية التحتية، وتطوير الخدمات الاجتماعية والاقتصادية في المناطق الريفية .

[87] معلومات مقدمة من طرف بنك الفلاحة و التنمية **الريفية مقابلة مع موظف في مصلحة القروض بن ناصف محمد**

و حيث تتنوع هذه الأنواع من القروض لتلبية احتياجات العملاء المختلفة في القطاع الزراعي والريفي، وتسهم في تعزيز الاستدامة والتنمية في هذه المناطق.و هناك قروض اخرى يقدمها بنك الفلاحة و التنمية المحلية نذكر منها :

أولا–القروض الكلاسيكية (عادية غير مدعمة)

تتمثل في القروض طويلة الاجل و متوسطة الاجل وقصيرة الاجل ويرتبط كل نوع بطبيعة الاستثمار ذاته، وهذه القروض موجهة لتمويل المشاريع الاستثمارية ذات الطابع الفلاحي

1–قروض الاستثمار : تشمل قروض متوسطة الاجل لتمويل الاستثمارات التي تفوق سنة و لا يتجاوز عمر استعمالها سبع سنوات مثل الآلات و المعدات ووسائل النقل و تجهيزات الانتاج بصفة عامة اما قروض طويلة الاجل فتفوق السبع سنوات تقوم بتمويل نوع خاص من الاستثمارات مثل الحصول على العقارات كالأراضي و المباني اما بالنسبة لقروض الاستغلال فهي قصيرة الاجل توجه لتمويل الانشطة الفلاحية .

2– قرض التحدي :وهو عبارة على قرض استثماري مدعم جزئيا موجه نحو المشاريع الاستثمارية و تربية المواشي، والمشاريع التي تتم على مستوى أراضي زراعية غير مستغلة سواء كانت مملوكة أو تابعة للقطاع العام، مدته 8 سنوات و تمنح فترة استغلال القرض لمدة 5 سنوات ثم الثلاثة سنوات المتبقية تطبق عليها فائدة بمعدل 5.75%

3– القرض الرفيق : يمنح من طرف البنوك التي تملك اتفاقية في 2012 بدر مع وزارة الفلاحة والتنمية الريفية الجزائرية)، وهو عبارة عن قرض بدون فائدة يمنح للفلاحين والموالين لمدة سنة لغرض شراء البذور عادة.

الفرع الثاني: اهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية[88]

1–توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات

2–وضع برنامج لتسيير ديناميكي فيما يخص تحصيل القروض المتعثرة

3–تلبية رغبات عملائه المنوعة بمنحهم منتجات و خدمات من شأنها مسايرة هذا التعدد و التنوع و التغير

4–تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق اقصى قدر من الربحية

5–تسيير صارم لخزينة البنك بالدينار و العملة الصعبة

المطلب الثالث : التعريف ببنك الفلاحة و التنمية الريفية لوكالة فرندة و هيكلها التنظيمي

الفرع الاول : تعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية لوكالة فرندة [89]

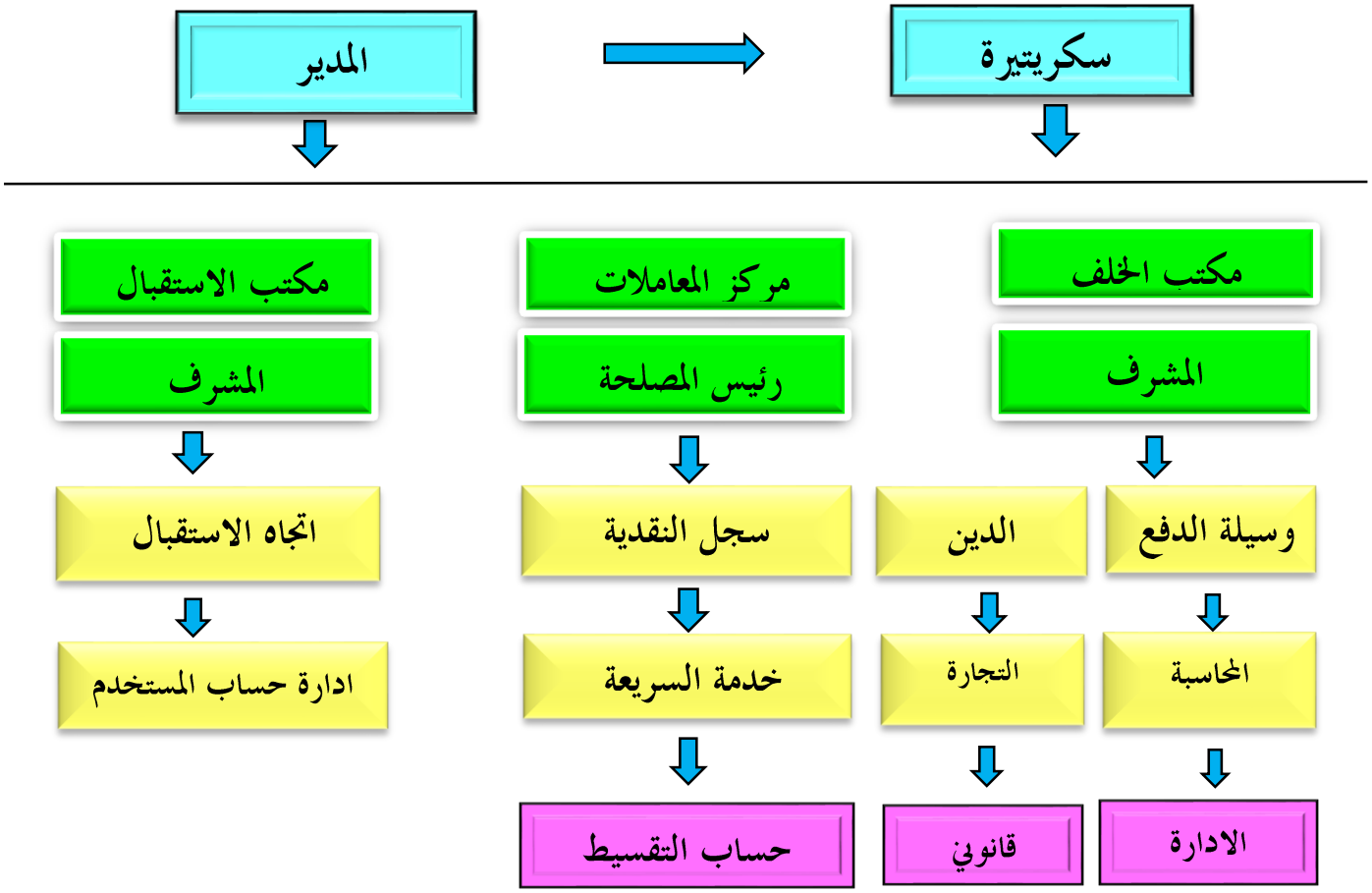
تم انشاء هذه الوكالة بفرندة كامتداد لفروع بنك الفلاحة و التنمية الريفية , يقع مقرها في وسط مدينة فرندة بالضبط في حي الربيع بوشامة يبلغ عدد موظفيها حوالي 23 موظف , يرتكز بنك الفلاحة على تمويل

[88] معلومات مقدمة من قبل البنك، **الوثائق الداخلية لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية** بفرندة

[89] معلومات مقدمة من طرف البنك **مقابلة مع المدير بن هنة طيب**

وتطوير القطاع الفلاحي والريفي في الجزائر ,يهدف إلى تمويل مشاريع التنمية الفلاحية والريفية وتطوير الاستثمارات في هذا القطاع و يساهم في تنفيذ السياسة الحكومية الرامية لتطوير وتحديث القطاع الفلاحي والنهوض بالمناطق الريفية

الشكل (4) الهيكل التنظيمي لوكالة فرندة



المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على المعلومات المقدمة من مدير البنك السيد بن هنى الطيب

لمزيد من المعلومات انظر الملحق (1)

المبحث الثاني : الرقابة الداخلية و اجراءات الدراسة لملف القرض

المطلب الاول : الاجراءات اللازمة لطلب و منح القرض في بنك الفلاحة و التنمية الريفية

الفرع الاول : الرقابة الداخلية قبل منح القرض

تخضع عملية منح القروض في البنوك بصفة عامة وفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بصفة خاصة إلى مجموعة من العوامل، نلخصها فيما يلي:[90]

أولا –الثقة وتكون على النحو التالي :

– ثقة في قدرة البنك على تمويل مختلف المشاريع

– الثقة في قدرة العميل في وفاء بالتزاماته المالية تجاه البنك

ثانيا – دراسات السوق: يقوم البنك بدراسة السوق أو المجال الذي ينشط فيه المشروع الممول قبل الموافقة بمنح القرض، وتقدير المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المشروع الممول، والتي تؤدي إلى إمكانية تعثر القرض وعدم استرجاع قيمته، فيسعى البنك إلى دراسة معلومات حول حالة السوق والانتاج، بالإضافة إلى حالة النمو والانكماش الاقتصادي خلال الفترة الزمنية التي يمنح فيها القرض

ثالثا–الزيارات الميدانية : بغرض التأكد من صحة المعلومات المقدمة من طرف العميل. يتم ذلك من طرف عمال مصلحة القروض في البنك وكتابة تقرير حول الزيارة الميدانية ومدى صحة المعلومات والوثائق المقدمة

– الشروط الواجب توفرها في العميل المقترض.

– المشاريع التي يمكن تمويلها من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفة يجب أن تتوفر فيها الشروط التالية
– عدم تقديم الصالح الدائنين الآخرين أي ضمان ، أي تعهد لامتياز دائن عن آخر على الأموال الموجودة حاليا و المستقبلية حتى يتم التسديد الفعلي للقرض. السمعة الجيدة والأهلية القانونية

– يجب أن يكون العميل محل ثقة كما ذكرنا سابقا و بدون سوابق عدلية ويملك الجنسية الجزائرية و بالغ راشد لسن القانوني 19 سنة

– أن يكون النشاط الممول يساهم في التنمية الاقتصادية و تحقيق التكامل الاقتصادي، و أن تكون المنتجات موجهة لتصدير.

– أن يكون النشاط فعالا ذات قيمة مضافة عالية، ويقوم بخلق فرص عمل جديدة للشباب.

– أن لا يكون النشاط الممول مخلا بالعادات والتقاليد المجتمع.

---

90 معلومات محصلة من **مقابلة مع السيدة صارة رئيسة مصلحة القروض بالوكالة الجهوية** يوم الأربعاء 27 مارس

– تأمين المعدات المنقولة والعقارات والوفاء بجميع المصاريف وفقا لعقد التامين.

رابعا :الوثائق اللازمة لمنح القرض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يمكن أن تشكل أحد الوثائق التي يتكون منها طلب القرض إحدى مسببات تعثر القروض المصرفية في الوكالة، مما يستلزم تحليل هذه الوثائق والوقوف على مدى فعاليتها على العموم يشترط بنك الفلاحة والتنمية الريفية تكوين ملف حسب نوعية القرض الممنوح، لكن في أغلب الاحيان يتكون الملف من الوثائق التالية:

1–الوثائق القانونية والإدارية :

- طلب خطي للحصول على القرض ويجب أن يكون موقعا ومصادقا عليه.
- نسخة من السجل التجاري مصادق عليه.
- نسخة الملكية المحل أو عقد الايجار
- الضمانات المتمثلة في سند الأمر بطاقة فلاح، اتفاقية القرض تعهد و التزام تجاه تعاونية الفلاح عقد تامين المحصول

2–الوثائق المحاسبية والمالية:

– ثلاثة ميزانيات تقديرية لسنوات الثلاثة الأخيرة.
– شهادة تثبت الوضعية إزاء الصندوق الوطني للتأمينات.
–وثيقة أسعار المعدات والفواتير .
–وثائق الحسابات و الملحقات وكذا تقارير محافظ الحساب.
–الحالة المحاسبية والمالية ومخطط التمويل

3–الوثائق الضريبية و الشبه الضريبية :

– شهادة الاعفاء من الضرائب

– وثيقة أداء المستحقات الضريبية والشبه ضريبية

الفرع الثاني : الرقابة الداخلية اثناء منح القرض [91]

بالنسبة للرقابة أثناء منح القرض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، فهناك عدة إجراءات رقابية يتم اتخاذها لضمان سلامة العملية الائتمانية، ومنها:

[91] معلوما ت مقدمة من طرف البنك **مقابلة مع موظفة مرسلي إيمان** على الساعة 10:10

1-التحقق من صحة وسلامة جميع المستندات والوثائق المطلوبة للحصول على القرض، مثل الضمانات، والمستندات الثبوتية للمشروع، والوثائق المالية للعميل.

2-التأكد من احترام الحدود الائتمانية المعتمدة من قبل البنك، وعدم تجاوزها عند منح القرض

3- مراجعة شروط وبنود عقد القرض بدقة، والتأكد من توافقها مع سياسات البنك الائتمانية، وتغطيتها لجميع الجوانب القانونية و المالية .

4- الحصول على جميع الموافقات والتصاريح اللازمة من الجهات المختصة قبل إتمام عملية منح القرض.

5- إشراك لجان الائتمان والمراجعة في عملية اتخاذ القرار النهائي بشأن منح القرض، حيث تقوم هذه اللجان بدراسة ملف القرض بعناية، والتأكد من توافر جميع الشروط والمتطلبات.

6- تطبيق نظام الموافقات المتعددة على عمليات منح القروض الكبيرة أو ذات المخاطر العالية، حيث يتطلب الأمر موافقة عدة مستويات إدارية في البنك .

7- التوثيق الدقيق لجميع مراحل عملية منح القرض، وحفظ المستندات والسجلات بشكل آمن وسليم لأغراض الرقابة والمراجعة المستقبلية .

8-في حالة اكتشاف أي مخالفات أو تجاوزات أثناء عملية منح القرض، يتم إيقاف العملية فوراً واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

هذه الإجراءات الرقابية تهدف إلى ضمان سلامة ودقة عملية منح القروض، والحد من المخاطر المرتبطة بها، وحماية مصالح البنك والمقترضين على حد سواء

الفرع الثالث : الرقابة الداخلية بعد منح القرض [92]

بعد منح القرض، تستمر عملية الرقابة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال مجموعة من الإجراءات والآليات، وذلك لضمان حسن استخدام القرض والتأكد من سداده في الوقت المحدد، ومن هذه الإجراءات:

1-**متابعة استخدام القرض:** يقوم البنك بمتابعة كيفية استخدام المقترض للقرض، والتأكد من أنه يستخدم لأغراض المشروع المتفق عليه، وفقًا لشروط العقد الموقع

2-**متابعة الوضع المالي للمقترض:** يراقب البنك الوضع المالي للمقترض بشكل دوري، للتأكد من قدرته المستمرة على سداد أقساط القرض في مواعيدها المحددة.

3-**متابعة الضمانات:** يتم التأكد من استمرار صلاحية وكفاية الضمانات المقدمة من قبل المقترض، والعمل على تجديدها أو زيادتها إذا لزم الأمر.

4- **زيارات ميدانية:** يقوم موظفو البنك بزيارات ميدانية دورية للمشروع الممول، لمتابعة سير العمل والتأكد من حسن استغلال القرض.

92 نفس المرجع السابق

5- تقارير دورية: يطلب البنك من المقترض تقديم تقارير دورية عن حالة المشروع والوضع المالي، وتحليل هذه التقارير للكشف عن أي مؤشرات تنذر بالمخاطر .

6- متابعة السداد: يراقب البنك عن كثب سداد أقساط القرض من قبل المقترض، ويتخذ الإجراءات اللازمة في حالة التأخر عن السداد .

7- إعادة جدولة القرض: في حالات معينة، قد يقوم البنك بإعادة جدولة القرض وتعديل شروطه، إذا واجه المقترض صعوبات مؤقتة في السداد.

8- المتابعة القانونية: في حال عدم التزام المقترض بشروط القرض، يلجأ البنك إلى الإجراءات القانونية لاسترداد المبالغ المستحقة، بما في ذلك تحصيل الضمانات

تهدف الرقابة الداخلية بعد منح القرض إلى حماية استثمارات البنك، والحد من مخاطر التعثر في السداد، وضمان عودة الأموال المقترضة في الوقت المحدد.

المبحث الثالث: الدراسة التحليلية لقروض المتعثرة لبنك –البدر–

المطلب الأول: تحليل اثر القرض الرفيق على ربحية الوكالة خلال فترة 2019–2023

الفرع الأول: احصائيات حول القروض المتعثرة (القرض الرفيق) بالوكالة 2019–2023

جدول رقم (1) نتائج حول القروض الرفيقة الممنوحة خلال الفترة2019–2023

سنوات	عدد الملفات الممنوحة	المبلغ الممنوح	المبلغ المستخدم	المبلغ المسترد	عدد الملفات الغير المسددة	المبلغ الغير مسدد	النسبة المئوية للقروض المتعثرة (غير مسددة) خلال الفترة
2020–2019	21	5050350.00	4561283.40	4095289.40	2	465994.00	% 9.22
2021–2020	16	3346000.00	2565889.19	1695623.11	4	870266.08	% 26
2022–2021	15	2988000.00	2649271.30	2494928.55	1	154342.75	% 5.16
2023–2022	39	7919000.00	6075576.76	غير مصرح بها	–	غير مصرح بها	–

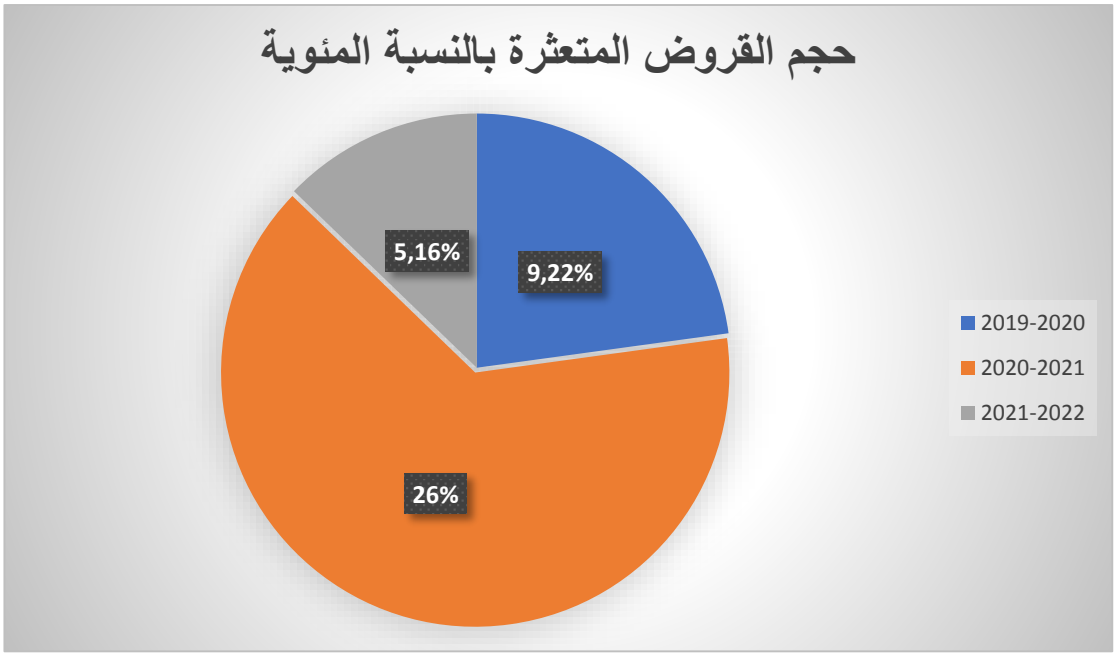
المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على المعلومات الممنوحة من قبل عمال البنك مرسلي أيمان

لمزيد من المعلومات انظر الملحق رقم 2

هو قرض موسعي مدعم يمنحه بنك الفلاحة والتنمية الريفية. موجه للفلاحين والمستثمرين وهذا حسب قانون التوجيه الفلاحي سنة 2008 سواء بشكل فردي أو منظم في تعاونيات أو مجموعات فلاحية وإلى المؤسسات الاقتصادية التي تساهم في تكثيف المنتجات الزراعية وتجهيزها هو قرض قصيرة الأجل لا تتجاوز مدته سنة مدعم بنسبة 100% من قبل وزارة الفلاحة والتنمية الريفية. وكل مقترض يسدد مستحقاته خلال هذه المهلة له الحق في الاستفادة من تسديد وزارة الفلاحة والتنمية الريفية للفوائد مع إمتياز الإستفادة من قرض آخر من نفس النوع خلال السنة الموالية،

سنتطرق الى تحليل النتائج السنوية للقروض الرفيقة خلال الفترة 2019-2023 كما هو موضح في الجدول

الشكل (5) : حجم القروض المتعثرة بالنسبة المئوية



المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول رقم (1)

نلاحظ من خلال الجدول شكل رقم 4 ان البنك لا يخلو من القروض المتعثرة التي لها تأثير سلبي على ربحية البنك حيث اختلفت نسبة التعثر و درجة تأثيرها من سنة إلى أخرى خاصة في فترة 2021- 2022 رغم حرص البنك ورقابته الفعالة على تحقيق نتيجة موجبة وذلك راجع الى سببين هما :

1- عدم رغبة العميل في التسديد مع القدرة على التسديد وذلك راجع الى عدم صدق وتحايل العميل 2- رغبة العميل في التسديد مع عدم القدرة على التسديد وتكون لعدة أسباب من أهمها :

2-1ضعف التخطيط المالي فقد يتسرع المقترض في الاقتراض دون وضع خطط مالية واضحة، مما يؤدي إلى صعوبة في سداد القرض في المستقبل

2-2تغيرات في السياسات أو التشريعات الحكومية المتعلقة بالقروض قد تؤثر على قدرة المقترض على سداد القرض بشكل ملموس

2-3نقص الإدارة المالية الفعّالة قد يعاني المقترض من نقص في الإدارة المالية الفعّالة، مما يؤدي إلى إهدار الموارد وعدم القدرة على تحقيق العوائد المالية المتوقع

لذلك يتوجب على بنك الفلاحة والتنمية الريفية وضع استراتيجيات لمعالجة القروض المتعثرة او الحد منها ولو بنسبة قليلة .

المطلب الثاني : استراتيجيات معالجة القروض المتعثرة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة فرندة

الفرع الاول : وسائل الحد من مخاطر تعثر القروض [93]

يمكن للبنوك و من بينها بنك البدر لوكالة فرندة تقليل مخاطر تعثر القروض إلى أدنى حد ممكن وحماية أصولها وسمعتها في السوق المصرفية من خلال اتباع الاجراءات التالية :

1- دراسة طلبات القروض بعناية: يجب على البنوك إجراء دراسة متأنية لطلبات القروض وتقييم جدوى المشاريع والقدرة المالية للعميل على السداد قبل منح أي قرض.

2- الحصول على ضمانات كافية: يجب على البنوك الحصول على ضمانات مناسبة مثل الرهون العقارية أو الكفالات الشخصية لتغطية مخاطر التعثر

3- متابعة القروض باستمرار: يجب على البنوك مراقبة أداء القروض الممنوحة ومتابعة الوضع المالي للعملاء بشكل دوري للكشف المبكر عن أي مؤشرات تعثر محتملة.

4- إدارة المخاطر بفعالية: يجب على البنوك تطوير أنظمة وسياسات فعالة لإدارة مخاطر القروض، بما في ذلك تحديد وتقييم وقياس ومراقبة المخاطر بشكل مستمر.

5-التنويع في محفظة القروض: يجب على البنوك تنويع محفظة قروضها لتجنب التركيز في قطاع أو منطقة جغرافية أو مجموعة من العملاء محددة، مما يقلل من المخاطر.

6- الاحتفاظ بمخصصات كافية: يجب على البنوك الاحتفاظ بمخصصات كافية لمواجهة أي خسائر محتملة ناتجة عن تعثر القروض .

7- التدريب والتطوير المستمر: يجب على البنوك تدريب وتطوير موظفيها باستمرار لضمان امتلاكهم للمهارات والخبرات اللازمة لإدارة مخاطر القروض بشكل فعال .

[93] معلومات مقدمة من طرف موظفة فب البنك مرسلي ايمان على الساعة 10.15

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل نستنتج أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يتعرض لمخاطر تعثر القروض والتي يصعب ضبط قيمتها الحقيقية, وتعود أسباب هذه القروض بدرجة كبيرة إلى المقترضين سواء بسبب فشل المشاريع الممولة وإفلاسها أو بسبب الامتناع على السداد. حيث يعتبر القرض الرفيق فرضا موسميا لما لقيت من إقبالا في الوكالة من قبل الزبائن المقترضين و عند منح القرض يقوم البنك بالمتابعة له وبعدها تأتي عملية التحصيل و التي تكون بطريقة ودية في الحالة العادية، أما في حالة تعثر القرض فيتم اللجوء للقيام بإجراءات قانونية لازمة في إطار تحصيل الدين.

عرف البنك تعثر القرض الرفيق خلال الفترة المدروسة، وبالتالي أثرت سلبا بشكل مباشر على نتائج السنوات المالية و رأس المال وبالتالي على ربحية البنك. كما أثرت القروض المتعثرة بشكل غير مباشر على ربحية البنك من خلال المصاريف التي يتحملها أثناء معالجة القروض, فنرى أن البنك في كل مرة يسعى الى معالجة هذه الظاهرة بوضع مجموعة من الاجراءات و الاستراتيجيات و تشخيص الوضعية المالية بالاعتماد على الوثائق المحاسبية، بالإضافة إلى وضع اقتراحات وحلول لها عسى أن يتخلص من مخاطر هذه القروض أو على الأقل التقليل منها.

الخاتمة العامة

تــمحور بــحثنا حول التعرف على الرقابة الداخلية و دورها في معالجة القروض البنكية , فقد تطرقنا في الفصل الاول حول الرقابة في مفهومها العام و ابراز الاهمية البالغة للرقابة في البنك باعتبارها من بين الوظائف الاساسية التي تهدف الى مساعدة الادارة في القيام بوظائفها على اكمل وجه فتعمل على الوقاية من حصول التعثر عن طريق التقيد الصارم بالإجراءات المتبعة و بمعايير التسيير المحددة و هناك عدة اجراءات تمنع من تفاقم نتائج القروض المتعثرة , كسلامة قرار منح الائتمان و التأكد من استعمال القرض في الغرض الممنوح.

ولتسليط الضوء أكثر على موضوع دور الرقابة الداخلية في معالجة القروض المتعثرة ارتأينا التزود بمعلومات أكثر واقعية و ميدانية و تم اختيار وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بفرندة ولاية تيارت للتطبيق الميداني حيث توصلنا الى بعض النتائج كإجابة على الاشكالية المطروحة و فرضيات البحث

اولا :الاجابة على الفرضيات :

-لا تقتصر الرقابة الداخلية على العمل التنفيذي للبنك و ذلك لعدة اسباب منها :تساعد على حماية أصول البنك المادية والمالية من الاختلاس أو الاحتيال أو سوء الاستخدام من قبل الموظفين أو الأطراف الخارجية

– نعم، عدم تقديم البيانات والمعلومات الصحيحة والكاملة عن العميل هو من أهم الأسباب التي تؤدي إلى تعثر القروض. وهناك عدة أسباب أخرى يمكن أن تساهم في ذلك أيضًا كضعف الدراسة الائتمانية فإذا لم يقم البنك بتقييم مخاطر الائتمان بشكل صحيح وشامل، فقد ينتج عن ذلك منح قروض لعملاء غير مؤهلين أو بشروط غير مناسبة

– في حالة تعثر القروض يرجع بنك الفلاحة و التنمية الريفية للقضاء كخطوة اخيرة من اجل تسوية الوضعية واستجاع مستحقاته

– نعم، على الرغم من أهمية وجود نظام رقابة داخلية فعال وجيد في البنوك، إلا أنه من الصعب تجنب حدوث تعثر في القروض بشكل كامل، وذلك بسبب عدة عوامل خارجية لا يمكن للبنك السيطرة عليها بالكامل، ومنها:

التغيرات الاقتصادية ا قد تؤدي في الاقتصاد الكلي أو في قطاع معين إلى انخفاض دخل العملاء وعدم قدرتهم على سداد القروض و الظروف الشخصية للعميل مثل فقدان الوظيفة، المرض، الوفاة، إلخ، مما يؤثر على قدرته على السداد

ثانيا :نتائج الدراسة :

1- تلعب الرقابة الداخلية دورًا محوريًا في البنوك، وتهدف إلى ضمان سلامة وفعالية العمليات المصرفية، وحماية أصولها، والتأكد من دقة البيانات المالية وغير المالية، والالتزام بالقوانين واللوائح المعمول بها.

2- تساهم الرقابة الداخلية في تحديد وتقييم وإدارة المخاطر المختلفة التي تواجه البنك، بما في ذلك المخاطر الائتمانية والسوقية والتشغيلية، مما يساعد على الحد من الخسائر المحتملة

3- تعتبر القروض المتعثرة من أخطر المشاكل المصرفية لأنـــها تؤثر على موارد البنك التي هي أساس ربـــحيته، وهي ظاهرة لا يـــمكن تـــجنبها نـــهائيا ولكن يمكن التقليل من حجمها والتعامل معها بحذر .

4-يعتبر أي قرار منح قرض مشكلة بالنسبة للبنك، فأي خطأ منه عند منحه قد يجر إلى مشاكل تؤدي حتى إلى إفلاس البنك، لذلك لا بد من دراسة معمقة لحالة العميل ماضيا ومستقبلا باستعمال مختلف التقنيات .

5- ترجع أسباب تعثر القروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بصفة عامة إلى التوسع في منح القروض مع عدم الالتزام بالضوابط البنكية السليمة ،خاصة من أجل جلب المزيد من العملاء

6- تكون معالجة القروض المتعثرة من طرف البنك والعميل

7-يعتبر إصدار قوانين وتشريعات لمعالجة القروض المتعثرة من الشروط الضرورية لضمان إعادة التوازن في العلاقات بين البنوك والجهات الدائنة .

8- يجب على البنوك تحسين إجراءات منح القروض وتقييم المخاطر لتجنب المزيد من حالات التعثر في المستقبل

9-يعتبر نظام الرقابة الداخلية الفعال في البنك أساس ظهور الإنذار المبكر عن القروض المتعثرة داخل البنك، لأن عند وقوع أي تأخير في السداد مما يسمح بانطلاق الإجراءات فورا والتي تتضمن المعالجة المصرفية للقروض قبل تعثرها

10- تساهم الرقابة الداخلية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تعزيز الثقة في البنك، وحماية مصالح المساهمين والمودعين والجهات المعنية الأخرى، مما يدعم استقرار البنك واستدامة نموه على المدى الطويل

11-يخضع القرض الرفيق كغيره من القروض الموسمية إلى مجموعة من السياسات منها ما يتعلق بمنح القرض و أخرى يتبعها البنك في حالة تعثر القرض و هو ما يضمن للبنك على استرجاع مستحقاته النقدية.

ثالثا :الاقتراحات و التوصيات:

بناءا على النتائج السابقة نقدم التوصيات التالية :

1-يـــجب على إدارة بنك الفلاحة والتنمية الريفية في مدينة فرندة أن تضع استراتيجيات أكثر ملائمة من أجل تفادي تعثر القروض، كأن يقوم البنك بتحديد وتطوير الأنشطة الداخلية لدراسة المراكز المالية للزبائن ومتابعة القرض الممنوح لضمان استرداده.

2- مـــحاولة البنك الكشف المبكر للقرض المتعثر واتخاذ القرار المناسب والسليم للتقليل منه.

3- تقوية أنظمة الرقابة الداخلية لضمان فعالية العمليات وموثوقية التقارير المالية والامتثال للقوانين واللوائح.

4- التعاون مع الجهات الرقابية والتنظيمية لتطوير سياسات وإجراءات أكثر فعالية لمنع تعثر القروض.

5- وضع معايير واضحة وموحدة لتصنيف القروض المتعثرة حسب درجة المخاطر

6- إصدار تشريعات فيما يخص معالجة القروض المتعثرة توافق كل الطرفين الدائن والمدين.

رابعا :افاق الدراسة :

من خلال معالجة موضوع الدراسة نرجو أن نكون قد ساهمنا ووفقنا ولو بقدر بسيط في الإلمام بمختلف جوانب الموضوع وإزالة الغموض، إلا أننا نأمل أن تكون نقائص هذه الدراسة منطلق لبحوث ودراسات مستقبلية

أخرى، على سبيل المثال :

- فعالية نظام المعلومات في إدارة القروض المتعثرة.
- استخدام أساليب حديثة في التحليل المالي للتنبؤ بالتعثر في البنوك التجارية.
- إدارة القروض المتعثرة في البنوك الإسلامية

قائمة المراجع

- **الكتب**

- ابراهيم علي الشيماوي ,**اساسيات المراجعة و المراقبة الداخلية** ,طوخي مطر للطباعة ,عمان سنة النشر
- أحلام عبدلي،2015 **سياسات إدارة البنوك التجارية ومؤشراتها**، الطبعة الأولى، دار الجنان لنشر والتوزيع، الأردن،
- احمد غنيم , **الازمات المصرفية المالية** , القاهرة 2008
- امين السيد احمد لطفي , **التطورات الحديثة في المراجعة** ,الدار الجامعية الاسكندرية 2008م
- خالد امين عبد الله ,**التدقيق و الرقابة في البنوك** ,دار وائل للنشر عملن 1998
- خير الدين ، موسي أحمد ، **إدارة المشاريع المعاصرة** ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2012م،
- زيد منير عبوى و سامي محمد هشام حرير , **مدخل الإدارة العامة بين النظرية و التطبيق** ,دار الشروق للنشر ,عمان2005م,
- سعاد نائف البرنوطي ، **أساسيات إدارة الاعمال** ، دار وائل للنشر ، الاردن ، 2001 م ،
- السيسي صلاح الدين حسن: نظم المحاسبة و الرقابة و تقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية، دار الوسام للطباعة و النشر، لبنان، 1998
- صلاح الدين السيسي، 2004 **قضايا مصرفية معاصرة**، دار الفكر العربي،ط1،
- طارق المجذوب ، **المرجع فى الادارة العامة** ، منشورات الحلبى الحقوقية ، لبنان ، 2005م ،
- طارق المجذوب ، **المرجع فى الادارة العامة** ، منشورات الحلبى الحقوقية ، لبنان ، 2005م
- عبد الحميد صديق عبد البر يناير2007 ، **أساليب ومراحل الديون المتعثرة . واثارها الاقتصادية وأساليب معالجتها محليا ودوليا**، مصر المعاصرة، القاهرة ،العدد 485 ، ،
- عبد الفتاح الصحن واخرين ,المراجعة التشغيلية و الرقابة الداخلية ,الدار الجامعية الاسكندرية مصر 2008
- عبد المطلب عبد الحميد **الديون المصرفية المتعثرة ولازمة المالية المصرفية العالمية أزمة الرهن العقاري** الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، بدون طبعة
- عبد الوهاب نصر علي شحاتة ,السيد علي شحاتة ,**الرقابة و المراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنولوجيا المعلومات و عولمة اسواق المال (الواقع و المستقبل)** الاسكندرية الدار الجامعية 2005-2006
- غسان فلاح المطارنة, **تدقيق الحسابات المعاصر** ,دار الميسرة للنشر و التوزيع عمان ,الاردن 2006 .
- فريد راغب النجار **ادارة الائتمان والقروض المصرفية المتعثرة** 2000 مؤسسة الشباب الجامعة، مصر .
- كمال الدهراوي مصطفى، محمد السيد سرايا دراسات متقدمة في الحاسبة و المراجعة, المكتبة الجامعية الحديثة الاسكندرية مصر2006.

- محمد أحمد الأفندي، 2017 **الاقتصاد النقدي والمصرفي**، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان الأردن .
- محمد بوتين ,**المراجعة و مراقبة الحسابات من النظرية الى التطبيق** ,ديوان المطبوعات الجامعية ,الجزائر 2003.
- محمود الزبيدي، 2002 **إدارة الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني**، الطبعة الأولى الوراق لنشر والتوزيع، عمان، الأردن،
- معجم لغوي لسان العرب مادة رقب

- **الرسائل الجامعية**
- عزوز ميلود, **دور المراجعة في تقييم الاداء الرقابة الداخلية للمؤسسة** الاقتصادية مذكرة ماجيستير ,جامعة سكيكدة الجزائر 2006-2007
- بوبكر عمتوش **دور المدقق الخارجي في تقييم المخاطر وتحسين نظام الرقابة الداخلية لعمليات المخزون داخل المؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الهضاب العليا بسطيف** مذكرة ماجيستير جامعة فرحات عباس بسطيف، في عام 2010-2011.
- فهد محمد طنينة ,**أثر الرقابة الداخلية على الأداء** ,دراسة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجيستير في ادارة الاعمال ,جامعة الخليل-فلسطيني السنة الجامعية 2021
- إقرشاح فاطمة: **المركز القانوني لمجلس النقد و القرض**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون، فرع قانون الأعمال، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، .2003-2002.
- شاكي عبد القادر: **التنظيم البنكي الجزائري في ظل اقتصاد السوق**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون، فرع قانون الأعمال ، جامعة الجزائر،2003.
- بورايب أعمر: **الرقابة العمومية على الهيئات و المؤسسات المالية في الجزائر**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون، فرع الإدارة و المالية، جامعة الجزائر2000-2001.
- رزقوان سامية: **عملية الرقابة الخارجية على أعمال المؤسسات العامة في الجزائر**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون، فرع قانون المؤسسات، جامعة الجزائر 2001-2002.
- بعلي حسني مبارك، 2012 **إمكانية رفع كفاءة أداء الجهاز المصرفي في الجزائر في ظل التغيرات الاقتصادية والمصرفية المعاصرة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة متنوري، قسنطينة .
- دعاء محمد ا زيده، 2006 **التسهيلات الائتمانية المتعثرة في الجهاز المصرفي الفلسطيني**، دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجيستر غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين .

- **المقالات العلمية**
- علي حسين الدغوجي و إيمان مؤيد الخيرو , **تحسين فاعلية نظام الرقابة الداخلية** ,مجلة العلوم الادارية و الاقتصادية ,المجلد 19 العدد70,بغداد 2013 .
- مفيد الظاهر وآخرون، 2008 **العوامل المحددة لتعثر التسهيلات المصرفية في المصارف الفلسطينية**، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 21 .
- عبد المعطي رضا ارشيد محفوظ أحمد **جودة إدارة الإئتمان**، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 1999،
- بوطورة فضيلة ، **علاقة الرقابة الداخلية في البنوك بظاهرة القروض المتعثرة** ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم
- التسيير ،جامعة تبسة الجزائر

الملاحق

الملحق رقم (1)

DIRECTION GENERALE ADJOINTE / ADMINISTRATION ET MOYENS
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
GRE
TIARET
ALE
FRENDA
INDICE
543
BADR
DIRECTEUR
SECRETARIAT
FRONT OFFICE
POLE TRANSACTION
BACK OFFICE
SUPERVISEUR
CHEF DE SERVICE
SUPERVISEUR
ACCUEIL & ORIENTATION
CAISSE PRINCIPALE
CREDIT
MOYENS DE PAIEMENTS
CHARGE DE CLIENTELE
SERVICE RAPIDE
COMMERCE EXTERIEUR
COMPTABILITE
COMPTA VERSEMENT
JURIDIQUE
ADMINISTRATION

الملحق رقم (2)

CAMPAGNE 2019-2020

Nombre dossiers accordés	montant accordé	Montant utilisé	Montant remboursé	Taux de remboursement	Nbre dossiers prorogés	Montant prorogé	nbre de dossiers impayés	Montant impayés
21	5 050 350,00	4 561 283,40	4 095 289,40	90%	-	-	2	465 994,00

CAMPAGNE 2020-2021

Nombre dossiers accordés	montant accordé	Montant utilisé	Montant remboursé	Taux de remboursement	Nbre dossiers prorogés	Montant prorogé	nbre de dossiers impayés	Montant impayés
16	3 346 000,00	2 565 889,19	1 695 623,11	66%	-	-	4	870 266,08

CAMPAGNE 2021-2022

Nombre dossiers accordés	montant accordé	Montant utilisé	Montant remboursé	Taux de remboursement	Nbre dossiers prorogés	Montant prorogé	nbre de dossiers impayés	Montant impayés
15	2 988 000,00	2 649 271,30	2 494 928,55	94%	-	-	1	154 342,75

CAMPAGNE 2022-2023

Nombre dossiers accordés	montant accordé	Montant utilisé	Montant remboursé	Taux de remboursement	Nbre dossiers prorogés	Montant prorogé	nbre de dossiers impayés	Montant impayés
39	7 919 000,00	6 075 576,76	-	-	-	-	-	-