جامعة ابن خلدون–تيارت–
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية

مـــذكرة تخرج تدخـل ضمن متطلبات نيل شهـــــــادة المـــاستر

في شعبة: العلوم الاقتصادية تخـصـص: اقتصاد نقدي وبنكي

بعنوان:

مدى مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين تسيير البنك

دراسة حالة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

BADR – تيارت–

إعداد الطالبتين:

- زيرار نور الهدى
- رابح نسرين

الدكتور المشرف:

د/ لعروس لخضر

لجنة المناقشة:

اسم ولقب الأستاذ	الدرجة العلمية	الصفة
د. حيرش عبد القادر	أستاذ محاضر –أ–	رئيسا
د. لعروس لخضر	أستاذ محاضر –ب–	مشرفا ومقررا
د. شبلاوي ابراهيم	أستاذ محاضر –ب–	مناقشا
د. قوادري رشيد	أستاذ محاضر –أ–	مناقشا

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06/15.

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر وتقدير

أحمد الله على جزيل نعماته وأشكره شكر المعترف بمننه وأصلي وأسلم على صفوة أنبيائه

وعلى آله وصحبه وأوليائه أما بعد:

"من لم يشكر الناس، لم يشكر الله"

واعترافا منا بالفضل وتقديرا للجميل، لا يسعني وأنا أنتهي من اعداد هذه المذكرة إلا أن أتوجه بجزيل شكري وامتناني إلى:

الأستاذ المشرف "لعروس لخضر" على قبوله الاشراف على هذه المذكرة وما منحه لنا من وقت وجهد وتوجيه، ودعم لإنجاز هذا العمل، كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا وتفضلوا بقراءة هذا البحث وتحملوا عناء مناقشته وتقييمه وتقويمه، وتصويب ما بدا من أخطاء وهفوات،

إلى أساتذتي الأفاضل الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة، والذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة وكان لهم فضل علي لإتمام هذه المذكرة والوصول إلى هذه المرحلة، خاصة الأستاذ "شريف محمد" عرفاني الأكيد وامتناني إلى كل زملائي الذين كانوا عونا لي وزرعوا التفاؤل في دربي، دون نسيان تشجيعاتهم المتواصلة وحرصهم الدائم على إتمام هذه المذكرة فلهم مني كل الشكر، خاصة "فارس عبد القادر"

فأملي أن يرقى هذا العمل إلى تطلعات كل هؤلاء، ويستجيب لشروط البحث العلمي، ويصل إلى الغاية التي رسمت له في بدايته.

إهـداء

الحمد لله الذي وفقنا في هذا العمل المتواضع الذي أهديه مع أسمى عبارات الحب والامتنان:

إلى الذي أتشرف بحمل اسمه، إلى الذي أقتدي بخطوات رسمه عينًا سهرت ويدًا تعبت،

زرعت وحق لك الحصاد.... أبي الحبيب... رحمه الله

إلى مدرسة الحب والوفاء والحنان، إلى التي جعلت تحت أقدامها الجنان، إلى ضياء قلبي ونور حياتي، زهرة بيضاء كلما ابتسمت ذهب عني العناء.... أمي الحبيبة

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله، إلى من آثرني على نفسه... إخوتي الأعزاء

إلى من هم أقرب إلى من روحي إلى من شاركني حضن الأم.... أخواتي

إلى من كانوا ملاذي وملجئي إلى من جعلهم الله إخوتي إلى من سأفتقدهم.... زملائي

إلى من ذاقت الأسطر عن ذكرهم فوسعهم قلبي... إليكم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع.

رابح نسرين　　زيرار نورالهدى

فهـــرس المحتويـــــات

شكر وتقدير.....
اهداء.....
فهرس المحتويات..... I.
قائمة الأشكال ..... III.
قائمة الجداول..... IV.
قائمة الملاحق..... V.
مقدمـــــة .....أ
الفصل الأول: التدقيق الداخلي في البنك**.....8**
المبحث الأول: عموميات حول التدقيق الداخلي.....10
المطلب الأول: مفهوم التدقيق الداخلي ومعاييره 10
المطلب الثاني: خصائص وأهداف التدقيق الداخلي 14
المطلب الثالث: أنواع التدقيق الداخلي ووسائله 17
المبحث الثاني: التدقيق الداخلي في البنوك 20
المطلب الأول: ماهية التدقيق الداخلي في البنوك وأسسه 20
المطلب الثاني: مبادئ التدقيق الداخلي في البنوك، أهدافه، وإجراءاته 23
المبحث الثالث: دور المدقق الداخلي في البنك 28
المطلب الأول: تعريف المدقق الداخلي والصعوبات التي تواجهه.....28
المطلب الثاني: مؤهلات المدقق الداخلي في البنك 30
المطلب الثالث: المدقق الداخلي والمدقق الخارجي.....31
الفصل الثاني: التشخيص المالي ومراقبة التسيير في البنوك ودورها في مواجهة المخاطر **.....31**
المبحث الأول: التشخيص المالي في البنك 41
المطلب الأول: ماهية التشخيص المالي 41
المطلب الثاني: أنواع التشخيص المالي أساليبه وخطواته 44
المطلب الثالث: مؤشرات التشخيص المالي في البنوك 46
المبحث الثاني: مراقبة التسيير في البنك 50
المطلب الأول: ماهية مراقبة التسيير 50
المطلب الثاني: أهداف مراقبة التسيير في البنوك وشروط فعاليتها.....52
المطلب الثالث: أهمية مراقبة التسيير في البنوك ودورها في إدارة المخاطر البنكية 54
المطلب الأول: مفهوم المخاطر البنكية ومصادرها 56
المطلب الثاني: أنواع المخاطر البنكية، أسبابها ونتائجها 58

الفصل الثالث: دراسة حالة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية *B.A.D.R*.....66

المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية *B.A.D.R*.....68

المطلب الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....68

المطلب الثاني: أهداف ووظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية *B.A.D.R*.....69

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية *B.A.D.R*: 70

المبحث الثاني: مدخل لدراسة الاستبانة 76

المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة 76

المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات، حدود، أدوات ونماذج الدراسة.....76

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.....78

المبحث الثالث: تحليل الدراسة الاستطلاعية للتدقيق الداخلي في تحسين عملية تسيير البنك.....80

المطلب الأول: دراسة الصدق والثبات ووصف متغيرات الدراسة.....80

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات محاور الدراسة للاستبيان.....84

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة.....89

خاتمـــــــة 94

قـــــائمة المـــــراجع 98

قائمة الملاحق.....104

رقم الشكل	عنـــــــوان الشكل	الصفحة
(**1-3**)	الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	71
(**2-3**)	توزيع المصالح داخل وكالة تيارت554	73
(**3-3**)	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	81
(**4-3**)	توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر	82
(**5-3**)	توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي	83

رقم الجدول	عنـــــــوان الجدول	الصفحة
(1-3)	توزيع الوكالات التابعة للوكالة الجهوية تيارت 554	72
(2-3)	مقياس لكارت الخماسي	79
(3-3)	معامل الصدق ألفا كرونباخ	80
(4-3)	توزيع مفردات العينة (الموظفين) حسب الجنس	80
(5-3)	توزيع مفردات العينة (الموظفين) حسب متغير العمر	81
(6-3)	توزيع مفردات العينة (الموظفين) حسب متغير المستوى التعليمي	82
(7-3)	توزيع مفردات العينة (الموظفين) حسب متغير سنوات الخبرة	83
(8-3)	التدقيق الداخلي ودوره في عملية التشخيص المالي للبنك	84
(9-3)	التدقيق الداخلي ودوره في تحسين عملية مراقبة البنك	86
(10-3)	المحور الثالث: التدقيق الداخلي ودوره في تحسين عملية تسيير المخاطر البنكية	88
(11-3)	المتوسط الحسابي للمحور الاول	89
(12-3)	المتوسط الحسابي للمحور الثاني	90
(13-3)	المتوسط الحسابي للمحور الثاني	90

رقم الملحق	عنـــــــــــــــوان الملحق	الصفحة
01	استمارة الاستبانة	100
02	اسئلة الاستبيان	102
03	مخرجات برنامج spss.23 معامل الصدق ألفا كرونباخ	104
04	مخرجات برنامج spss.23 المتوسطات والانحرافات المعيارية	105

مقدمـــة

نظرا للتطور التكنولوجي والاقتصادي الذي شهده العالم أدى إلى تطور حجم المؤسسات وانتشارها جغرافيًا وتعدد نشاطها ووظائفها وأهدافها، هذا ما فرض عليها ضمان حسن التسيير وفعالية نشاطاتها والاهتمام بالعمليات والإجراءات التنظيمية داخل أقسامها، واتخاذ قراراتها والتي تمكنّ المؤسسة من استغلال مختلف الوسائل المادية والبشرية المتاحة بها.

ومن أجل أن تتحكم المؤسسة البنكية في نشاطها استلزم عليها إيجاد تقنيات أو وسائل تساعد على تحسين تسييرها ومن بين أهم هذه الوسائل التدقيق الداخلي والذي يعد من أهم الوظائف التي ترتكز عليها المنظمات، لما له من أثر في تصميم ،تركيز وتطوير نظام الرقابة الداخلية وقياس وتقييم كفاءة استخدام الموارد المتاحة، ولقد ازدادت الحاجة إلى وظيفة التدقيق الداخلي مع ازدياد الفضائح المالية التي هزت عددا من كبريات الشركات في العالم.

حيث إن الهدف من التدقيق عموما هو تمكين صانع القرار من إصدار قرار رشيد يعتمد على صحة البيانات المتاحة، وتكمن أهمية التدقيق الداخلي لكونه بؤرة التركيز في هيكل الرقابة حيث يتم من خلاله فحص وتقييم كفاءة وفعالية الإجراءات الرقابية الأخرى في التأكد من سلامة البيانات المالية والحماية المادية للأصول وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية.

تحديد الاشكالية وتساؤلاتها:

على ضوء ما سبق تتضح معالم إشكالية دراستنا كما يلي:

فيما يتمثل مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين تسيير بنك الفلاحة والتنمية الريفية *BADR*؟

ومن هذه الإشكالية تنبثق لنا الأسئلة الفرعية التالي:

1. هل للتدقيق الداخلي دور فعال في عملية التشخيص المالي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية *BADR*؟
2. هل يساهم التدقيق الداخلي في تحسين عملية مراقبة بنك الفلاحة والتنمية الريفية *BADR*؟
3. ما دور التدقيق الداخلي في تحسين عملية تسيير المخاطر البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية *BADR*؟

فرضيات الدراسة:

1. للتدقيق الداخلي دور كبير في عملية التشخيص المالي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية *BADR*.
2. التدقيق الداخلي يساهم في تحسين عملية مراقبة بنك الفلاحة والتنمية الريفية *BADR*.

3. للتدقيق الداخلي دور في تحسين عملية تسيير المخاطر البنكية التي يتعرض لها بنك الفلاحة والتنمية الريفية *BADR*.

أهمية الدراسة:

لكل بحث علمي أهمية وقيمة علمية وعملية تجعله محل اهتمام الباحثين وذوي الاختصاص، حيث تكمن أهمية هذه الدراسة في:

- دور التدقيق الداخلي في المؤسسة المصرفية.
- كون التدقيق الداخلي من بين أهم الوظائف في المؤسسة.
- الاعتماد على التدقيق الداخلي في تحسين تسيير البنوك.

أهداف الدراسة:

تشكل أهداف الدراسة عنصرًا هاما في أي بحث علمي، ذلك أنها ترسم المعالم الكبرى للدراسة وتوجهاتها العامة، حيث تأتي هذه الأهداف تماشيًا والفرضيات التي توجه الباحث وتحدد مساره، وبالتالي تم رصد جملة من الأهداف على النحو التالي:

- التعرف على ماهية وأهداف التدقيق الداخلي.
- ابراز دور التدقيق الداخلي في المؤسسات البنكية.
- المساهمة في الوعي العام بأهمية القطاع المصرفي عمومًا.

أسباب اختيار الموضوع:

كما هو معروف فإن انجذاب الباحث نحو موضوع دون آخر يرتبط أساسا بأسباب ذاتية (شخصية) وأخرى موضوعية، لذا فقد تم اختيار هذا الموضوع تبعًا لجملة من الأسباب والمتمثلة فيما يلي:

أ. أسباب ذاتية:

- لكونه موضوع جديد ويخدم مجال تخصصنا.
- ميول الطالبتين واهتمامهما بموضوع التدقيق الداخلي في المؤسسات.
- تعميق المعارف الذاتية حول الموضوع، على اعتبار أن عملية التدقيق الداخلي تلعب دورا هاما داخل المؤسسات.

ب. أسباب موضوعية:

- قلة الدراسات والأبحاث الأكاديمية التي عالجت هذا الموضوع، خاصةً تلك التي تناولت مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين تسيير البنوك.
- العمل على كشف دور التدقيق الداخلي كونه من أهم الوظائف التي ترتكز عليها المنظمات.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: لـ "فارس حمايزية" بعنوان " دور التدقيق الداخلي في المساعدة على إدارة المخاطر في المؤسسات دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية المفتشية الجهوية للتدقيق الوكالة رقم 182"[1].

تمثلت إشكالية الدراسة في التعرف على عملية التدقيق الداخلي وأبعاده الحالية في مواجهة الأخطار الحالية، وهذا بهدف تحديد الأبعاد الحقيقية الجديدة للتدقيق في ظل المخاطر المحدقة به.

تبعا لطبيعة البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري، والتحليل في الجانب التطبيقي.

وصلت الدراسة إلى أن عملية إدارة المخاطر تتم من خلال التقرير النهائي الذي يوجه للإدارة العليا للبنك، كما توصلت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر الاقتصادية في البنوك التجارية تتوقف على قدرة المدقق الداخلي العلمية وخبرته الميدانية لاتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

الدراسة الثانية: لـ "سمية خلاف" بعنوان "دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في البنوك التجارية دراسة حالة الوكالة رقم 324 بأم البواقي"[2].

تمثلت إشكالية الدراسة في التعرف على مدى مساهمة التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر بالبنوك التجارية الجزائرية، وهذا بهدف الوقوف على مدى تطبيق نظام محكم لأعمال التدقيق في تفعيل إدارة المخاطر بالبنوك وبالتالي معرفة مدى إدراك المدقق الداخلي لأهمية إدارة هذه المخاطر.

---

[1] فارس حمايزية، دور التدقيق الداخلي في المساعدة على إدارة المخاطر في المؤسسات دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية المفتشية الجهوية للتدقيق الوكالة رقم 182، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015.

[2] سمية خلاف، دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في البنوك التجارية، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2013.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال جمع مختلف المعلومات والبيانات المتعلقة بالتدقيق الداخلي وعملية إدارة المخاطر، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لأم البواقي.

تبين من خلال هذا البحث أنه وبالرغم من مسايرة الأنظمة البنكية والقوانين التي تحكم النشاط البنكي للتطورات التي تعرفها الساحة المالية، إلا أنه هناك نقص كبير في تطبيق ومسايرة ميكانيزمات نشاط التدقيق الداخلي على مستوى البنوك التجارية الجزائرية خاصة بولاية أم البواقي.

الدراسة الثالثة: لـ "خديجة بزاز" بعنوان "دور مراقبة التسيير في التقليل من المخاطر البنكية دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري وكالة أم البواقي"[1].

تمثلت إشكالية الدراسة في البحث عن مدى مساهمة أدوات مراقبة التسيير في التقليل من المخاطر البنكية، وهذا بهدف الاطلاع على التطورات الحاصلة في المجال الرقابي على البنوك التجارية في ظل عملية الانتقال إلى اقتصاد السوق، وبالتالي توضيح طريقة تصميم نظام مراقبة التسيير وكيفية إقامة أدواته.

من أجل دراسة إشكالية البحث ومحاولة اختبار الفرضيات المبسطة لها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، بغية وضع إطار نظري للدراسة، في حين تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة وكالة بنكية في الجانب التطبيقي.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن أدوات مراقبة التسيير تساهم جزئيا في التحكم في مخاطر البنك محل الدراسة وأن البنك لا يتوفر على مقومات استخدام أدوات حديثة لمراقبة التسيير.

الدراسة الرابعة: لـ "سامي هباش" بعنوان "مساهمة في تحسين وظيفة مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"[2].

تمثلت إشكالية الدراسة في معرفة كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء وظيفة مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية، وهذا بهدف تحسين أداء البنوك الجزائرية ومحاولة تكييف بطاقة الأداء المستخدمة مع احتياجات البنك.

---

[1] خديجة بزاز، دور مراقبة التسيير في التقليل من المخاطر البنكية دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2014.

[2] سامي هباش، مساهمة في تحسين وظيفة مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وذلك من خلال جمع مختلف المعلومات والبيانات المختلفة، بالإضافة إلى منهج دراسة حالة.

جاءت هذه الدراسة للمساهمة في تطوير أداء البنوك الجزائرية بشكل عام ووظيفة مراقبة التسيير على وجه الخصوص، من خلال بناء نموذج قابل للتطبيق يتماشى مع خصوصيات هذه البنوك.

إن ما تتشابه فيه هذه الدراسات مع الدراسة محل الانجاز، يتمحور حول تقديم الأهمية لعملية التدقيق الداخلي ودورها خاصة في المؤسسات البنكية، باعتبارها وسيلة وأداة من أدوات التشخيص المالي ومراقبة تسيير البنوك.

هيكلة الدراسة:

تم تقسيم موضوع الدراسة إلى ثلاث فصول كما يلي:

- الفصل الأول حول "التدقيق الداخلي في البنك" والذي يتضمن ثلاثة مباحث، الأول عموميات حول التدقيق الداخلي، والمبحث الثاني حول التدقيق الداخلي في البنوك، أما المبحث الثالث فيتعلق بدور المدقق الداخلي في البنوك.
- الفصل الثاني حول " التشخيص المالي ومراقبة التسيير في البنوك ودورها في مواجهة المخاطر"، يحتوي هذا الفصل بدوره على ثلاثة مباحث، الأول حول التشخيص المالي في البنك، والثاني حول مراقبة التسيير في البنك، أما المبحث الثالث فيتعلق بتسيير المخاطر البنكية.
- أما الفصل الثالث فيمثل الجانب التطبيقي للدراسة، وهو بعنوان "دراسة حالة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية *BADR*"، والذي تضمن ثلاثة مباحث، الأول تناول تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية *BADR*، والمبحث الثاني ضم تحليل اتجاهات محاور الدراسة للاستبيان، أما المبحث الثالث فتعلق بتحليل الدراسة الاستطلاعية.
- واختتمنا دراستنا بخاتمة عامة تناولنا فيها نتائج الدراسة.

الفصل الأول:

التدقيق الداخلي في البنك

تمهيـد:

يعتبر التدقيق الداخلي نوعا من الإجراءات الرقابية التي يتم من خلالها فحص وتقييم كفاءة وكفاية كافة الإجراءات، لهذا اعتبر البعض التدقيق الداخلي بؤرة التركيز في هيكل الرقابة الذي ينهض بمسؤولية التحقق من قدرة بقية أدوات الرقابة على الحماية المادية للأصول والتأكد من سلامة البيانات المالية وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية ورفع الكفاءة التشغيلية.

إن توسع حجم البنوك وتشعب وظائفها مع زيادة تعقدها وتفرعها، زادت صعوبة تسييرها وكان لابد من الاهتمام بوظيفة التدقيق الداخلي كونه يساهم في تتبع الثغرات وحالات عدم الكفاءة، والكشف المبكر للمخاطر والتحقق من توافر سياسات وإجراءات متطورة ومدى التزام البنك بها، فعملية التدقيق الداخلي تساهم في تقييم وإدارة المخاطر والحماية منها وتقديم المشورة في ماهية السبل الأنجع لإدارتها.

وسيتم التعرض من خلال هذا الفصل إلى واقع التدقيق الداخلي في البنوك، والذي قسمناه إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: عموميات حول التدقيق الداخلي

المبحث الثاني: التدقيق الداخلي في البنوك

المبحث الثالث: دور المدقق الداخلي في البنك

المبحث الأول: عموميات حول التدقيق الداخلي

المطلب الأول: مفهوم التدقيق الداخلي ومعاييره

الفرع الأول: تعريف التدقيق الداخلي:

يعرف التدقيق الداخلي بأنه مجموعة من الأنظمة أو وظيفة داخلية تنشئها الإدارة للقيام بخدمتها في تحقيق العمليات والقيود بشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية والإحصائية، وفي التأكد من كفاية الاحتياطات المتخذة لحماية أصول وممتلكات المنشأة، وفي التحقق من اتباع موظفي المنشأة للسياسات والخطط والإجراءات الإدارية المرسومة لهم، وفي قياس صلاحية تلك الخطط والسياسات وجميع وسائل الرقابة الأخرى في أداء أغراضها واقتراح التحسينات اللازم إدخالها عليها وذلك حتى تصل المنشأة إلى درجة الكفاية الإنتاجية القصوى[1].

ويعد التدقيق الداخلي من أهم الوظائف التي ترتكز عليها المنشآت، فقد عرفه المدققين الداخليين كما ورد في المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي بأنه نشاط مستقل وموضوعي واستشاري، مصمم ليزيد من قيمة المنشأة وتحسين عملياتها، إذ يساعدها على تحقيق أهدافها من خلال منهجية منتظمة ومنضبطة لتقييم وتطوير فعالية إدارة المخاطر، وضبط إدارة وترشيد العمليات، كما عرفه الخطيب بأنه مجموعة من الأنظمة أو أوجه نشاط مستقل داخل المنشأة تنشئه الإدارة بشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية والإحصائية، والتأكد من كفاية الاحتياطيات المستخدمة لحماية أصول وممتلكات المنشأة، والتحقق من إتباع الموظفين للسياسات والخطط والإجراءات الإدارية المرسومة لهم، وقياس صلاحية تلك الخطط والسياسات وجميع وسائل الرقابة الأخرى في أداء مهامها، واقتراح التحسينات اللازم إدخالها عليها وذلك حتى تصل المنشأة إلى درجة الكفاءة الإنتاجية القصوى في ضوء القدرات الحالية، وعرفه الذنيبات بأنه وظيفة تدقيق داخلية مستقلة يقوم بها فرد أو أفراد أو جهاز من داخل المنشأة من أجل خدمة الإدارة عن طريق التأكد من كافة أنظمة الرقابة الداخلية أنها تعمل بشكل كفء وفعال لتحقيق جميع أهداف النظام الرقابي كما حددتها الإدارة، و ذلك باستخدام طريقة مخططة ومنظمة لتقييم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر والرقابة وعملية التحكم المؤسسي، كما عرف التدقيق الداخلي أيضا بانه عملية، فحص المعلومات أو البيانات المالية من قبل شخص مستقل ومحايد لأي منشأة بغض النظر عن

[1] خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2006، ص 33.

هدفها وحجمها وشكلها القانوني لعمل تقييم موضوعي للأدلة المتعلقة بالإقرارات الاقتصادية والأحداث لتحديد درجة العلاقة بين هذه الإقرارات ومقياس معين وإيصال النتائج إلى المستفيدين[1].

ويعتبر التدقيق الداخلي من أهم أساليب الرقابة الداخلية حيث أن وجود التدقيق الداخلي يعني تحقيق فعاليتها، كما يتوقف مدى اعتماد المدقق الخارجي على عمل المدقق الداخلي في نتائج تقييمه لفعالية نشاط هذا الأخير، وقد عرفه مجمع المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية على أنه وظيفة يؤديها موظفين من داخل المشروع تتناول الفحص الانتقادي للإجراءات والسياسات والتقييم المستمر للخطط والسياسات الإدارية وإجراءات الرقابة الداخلية ذلك بهدف التأكد من تنفيذ القوانين الإدارية والتحقق من أن مقومات الرقابة الداخلية سليمة ومعلوماتها دقيقة وكافية، كما أنه عبارة عن وظيفة تؤديها هيئة مؤهلة من الموظفين، تتناول الفحص الانتقادي المنظم والتقييم المستمر المخطط والإجراءات ووسائل الرقابة الداخلية وأداء الإدارات والأقسام، وعرف كذلك بأنه فحص لعمليات المنشأة ودفاترها و سجلاتها بواسطة إدارة أو قسم من داخل المنشأة وهو عبارة عن جزء من نظام الرقابة الداخلية[2].

وهو أيضا عبارة عن مجموعة من الأنظمة واوجه نشاط مستقل داخل المؤسسة، تكونه الإدارة للقيام بخدمتها في تحقيق العمليات والقيود بشكل مستمر، لضمان دقة البيانات، وفي التأكد من كفاية الاحتياطات المتخذة لحماية أصول وممتلكات المؤسسة وفي التحقق من إتباع موظفي المؤسسة سياسات وخطط هذه الأخيرة، وفي قياس صالحية تلك الخطط والسياسات وكل وسائل الرقابة الأخرى في أداء أغراضها واقتراح التحسينات اللازم إدخالها عليها، لكي تصل المؤسسة إلى درجة الكفاية القصوى[3].

الفرع الثاني: معايير التدقيق الداخلي:

أولا: مفهوم معايير التدقيق الداخلي:

المعيار كمصطلح يعني درجة الأفضلية أو الامتياز المطلوبة لغرض معين كمقياس أو وزن، وعلى الآخرين التماثل معه ومسايرته فهو الذي يتم بواسطته الحكم على دقة أدائهم، أما معايير التدقيق الداخلي تحديدا

---

[1] رغدة إبراهيم المدهون، العوامل المؤثرة في العلاقة بين التدقيق الداخلي والخارجي في المصارف وأثرها في تعزيز نظام الرقابة الداخلية وتخفيض تكلفة التدقيق الخارجي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014، ص 21.

[2] وردة الدهبي، بن بيه ميمونة، التدقيق الداخلي وعلاقته بجودة الأداء في المؤسسات دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2017، ص 13.

[3] محمد بن لدغم، محمد أمين لعريجي، مساعدة التدقيق الداخلي للتدقيق الخارجي من أجل تحسين الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 06، العدد 04، تلمسان، الجزائر، 2018، ص 81.

فتعرف على أنها المقاييس والقواعد التي يتم الاعتماد عليها في تقييم وقياس عمليات قسم التدقيق الداخلي، حيث تمثل المعايير نموذج ممارسة التدقيق الداخلي كما يجب أن تكون، وذلك وفقا لما تم التوصل إليه واعتماده من قبل معهد المدققين الداخليين، وهذا يعني أن معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها تمثل أساسا لعمل المدققين الداخليين وتحديد مسؤولياتهم ومتابعة أدائهم المهني[1].

ثانيا: الإطار العام لمعايير الأداء المهني للتدقيق الداخلي:

أصدر معهد المدققين الداخليين معايير التدقيق الداخلي عام 1978 والتي عدلت عام 1993 وهي عبارة عن مجموعة من القواعد والمبادئ التي يجب مراعاتها بالنسبة للقائمين بعمل المدقق الداخلي والتي يمكن بها تقييم عمليات وخدمات وأداء قسم التدقيق الداخلي في المنشأة، وتتمثل هذه المعايير فيما يلي:

1. المعايير العامة:

وهي التي تصدر خصائص الجهة أو الشخص وتشمل[2]:

- **معايير تتعلق بالغرض من التدقيق الداخلي والسلطات:** حيث توضح هذه المعايير أن السلطات والمسؤوليات الممنوحة للمدقق الداخلي يجب أن يتم تحديدها من مجلس الإدارة عبر النظام الخاص بالتدقيق.
- **معيار يتعلق بالاستقلالية والموضوعية:** يجب على المدقق الداخلي أن يكون مستقلاً عن الأنشطة التي يقوم بمراجعتها وهذا يتطلب ضرورة أن يكون الوضع التنظيمي لقسم المراجعة الداخلية كافياً بما يسمح بأداء مسؤولياته كما يجب أن يكون موضوعي في أدائه لأعمال المراجعة.
- **معيار يتعلق بالاحتراف والحرفية والعناية المهنية:** يجب أن يتم الفحص بواسطة شخص وأشخاص لديهم التدريب المهني الكافي والخبرة كمراجع فبالرغم من أن هذا المعيار ركز على التأهيل المهني إلا أنه لم يتناسى التأهيل العلمي فتأهيل المراجع يعتمد على ثلاثة عناصر أساسية: التأهيل العلمي، التأهيل المهني والتعليم المستمر.

2. المعايير الخاصة:

وتحتوي هذه المجموعة على أربعة معاير وهي[1]:

---

[1] سليمة توادري، مدى تأثير التدقيق الداخلي على كفاءة نظام الرقابة الداخلية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2014، ص 63.

[2] شريفة لكبير، عائشة بو علالة، فاطمة الزهراء ماموني، التدقيق الداخلي بين المتطلبات النظرية والتحديات العملية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار، الجزائر، 2013، ص 12.

- **أهداف ومسؤوليات وصلاحيات التدقيق الداخلي:** وينص هذا المعيار على أن أهداف وصلاحيات ومسؤوليات أنشطة التدقيق الداخلي يجب ان تكون محددة ومكتوبة في لائحة رسمية تتماشى مع المعايير ويتم الموافقة عليها من قبل مجلس الإدارة.
- **الاستقلالية والموضوعية:** وتعني أن يقوم المدقق بعمله وفي جميع مراحل التدقيق بكل أمانة واستقامة وموضوعية ودون أي تحيز لجهة معينة وهذا يعني أن يكون المدقق مستقلاً من الناحيتين الفعلية والذهنية فهذا مبدأ أساسي في الأداء المهني.
- **الكفاءة وبذل العناية المهنية الواجبة:** ينص هذا المعيار على أن المدققين الداخليين يجب أن يمتلكوا الكفاءة اللازمة ويقومون ببذل العناية المهنية المعقولة عند عملية التدقيق الداخلي.
- **برنامج ضبط الجودة وتطوير عملية التدقيق الداخلي:** ينص هذا المعيار على أنه "يجب على مدير التدقيق الداخلي أن يطور ويحتفظ ببرنامج ضبط وتطوير جودة التدقيق الداخلي الذي يجب أن يغطي جميع جوانب التدقيق الداخلي، وأن يتابع بصورة مستمرة مدي فعالية هذا البرنامج، ويجب أن يخصص البرنامج لمساعدة أنشطة التدقيق الداخلي على إضافة قيمة إلى عمليات المنشأة وتطويرها بما يؤكد تماشي أنشطة التدقيق الداخلي مع المعايير المهنية ودليل أخلاق المهنة.

3. معايير الأداء:

وتحتوي هذه المجموعة على سبعة معايير[2]:

- **إدارة أنشطة التدقيق الداخلي:** ينص المعيار على أن مدير التدقيق الداخلي يعتبر مسؤولاً عن إدارة أنشطة التدقيق الداخلي بفاعلية لضمان أنها قد أضافت قيمة إلى المنشأة.
- **طبيعة العمل:** وينص هذا المعيار على أن أنشطة التدقيق الداخلي تعمل على تقييم، والمساهمة في تطوير إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة والتحكم في أنشطة المنشأة.
- **تخطيط عملية التدقيق:** وتتضمن عملية التخطيط لعملية التدقيق ضرورة وضع الأهداف وتحديد نطاق العمل، كما ويشترط الحصول على معلومات كافية لتكوين خلفية عن الأنشطة التي سيتم تدقيقها، وتحديد الموارد اللازمة لأداء عملية التدقيق، والاتصال بكل من له علاقة بعملية التدقيق والأنشطة الخاضعة لعملية التدقيق، وفي بعض الأحيان يتوجب القيام بمسح للتعرف على الأنشطة والمخاطر، والإجراءات الرقابية

---

[1] كمال محمد سعيد كامل النونو، مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 55-59.

[2] كمال محمد سعيد كامل النونو، مرجع سابق، ص 60-68.

وذلك لتحديد تلك الجوانب التي تحتاج إلى اهتمام أكبر وإجراء فحوصات إضافية أثناء عملية التدقيق وكتابة برامج التدقيق، وتحديد كيف ولمن ترسل نتائج التدقيق، وأخيراً الحصول على الموافقة من المشرف على قسم التدقيق الداخلي على خطة أعمال التدقيق.

- **أداء أو تنفيذ عملية التدقيق:** ينص هذا المعيار على أنه يجب على المدققين الداخليين أن يحللوا ويقيموا ويسجلوا المعلومات الكافية لتحقيق أهداف عملية التدقيق.
- **توصيل نتائج التدقيق الداخلي:** ينص هذا المعيار على أنه يجب على المدققين الداخلين أن يرفعوا تقاريرهم عن نتائج عملية التدقيق الداخلي فور الانتهاء منها.
- **مراقبة تنفيذ التوصيات:** ينص هذا المعيار على أنه يجب على مدير التدقيق الداخلي أن يضع نظاماً مناسباً لمتابعة ومراقبة عملية التصرف في النتائج التي تم إيصالها إلى الإدارة، وعليه أن يقوم بإيجاد آلية للمتابعة والتأكد من أن قرارات الإدارة تنفذ بفاعلية، أو أن الإدارة العليا قد قبلت المخاطر الناجمة عن عدم القيام بأي عمل يتم من خلاله تنفيذ توصيات المدققين الداخليين، والاستجابة لما تضمنته نتائج تقاريرهم.
- **مستوى المخاطر المقبولة بعد تنفيذ التوصيات:** ينص هذا المعيار على أنه عندما يرى مدير التدقيق الداخلي أن الإدارة قد قبلت شيئاً من المخاطر غير المقبولة أساساً بالنسبة للمنشأة، عليه مناقشة هذه المسألة مع المدير العام، وإذا لم يجد هذا ا لنقاش نفعاً، فإنه عليهم جميعاً رفع هذه المسألة ومناقشتها مع مجلس الإدارة للحصول على الحل واتخاذ القرار بشأنها.

المطلب الثاني: خصائص وأهداف التدقيق الداخلي

الفرع الأول: خصائص التدقيق الداخلي:

التدقيق الداخلي هو وظيفة تقييم تؤديها مجموعة مؤهلة من الموظفين من داخل المؤسسة، ولذلك فهي تتميز عن غيرها من الوظائف الأخرى بمجموعة من الخصائص يمكن ذكر أهمها[1]:

1. التدقيق الداخلي وظيفة جديدة:

وظيفة التدقيق الداخلي وظيفة نسبيا جديدة ويرجع ذلك إلى ظهورها بعد الأزمة الاقتصادية العالمية لسنة 1929م بالولايات المتحدة الأمريكية، كما أنها لم تظهر في فرنسا إلا بعد الستينات وكانت تهتم بصفة خاصة بالرقابة المحاسبية، ولم تبدأ أصولها وخصائصها بالظهور إلا في سنوات الثمانينات.

2. التدقيق الداخلي وظيفة شاملة:

[1] حفيظة لقايد، مدى التزام المدقق الداخلي بمعايير الكفاءة والتأهيل، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2014، ص 20-22.

تظهر صفة الشمول في التدقيق الداخلي من خلال كونها:

أ- التدقيق الداخلي يمارس في كل التنظيمات: ظهرت وظيفة التدقيق الداخلي وتطورت في المؤسسات الكبرى بسبب توسع حجم أعمالها وتعدد أوجه النشاط بها، وكذلك بسبب امتدادها الجغرافي (فروع) حتى خارج حدود البلد الواحد (نخص منها المؤسسات المتعددة الجنسيات)، إلا أنها لم تبق حكرا عليها، فالمؤسسات المتوسطة والصغيرة أصبحت هي الأخرى معنية بهذه الوظيفة شريطة أن تكون قادرة على تحمل تكاليف عمل إدارة التدقيق الداخلي، ومن ناحية أخرى يمكن كذلك أن لا ترتبط وظيفة التدقيق الداخلي بهيكلة خاصة بها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بحيث يمكن أن نتصور وظيفة التدقيق الداخلي بدون إدارة معينة ويتم تطبيقها من طرف أعوان آخرين داخل المؤسسة.

ب-التدقيق الداخلي يطبق على جميع الوظائف:

لا زال الكثيرون لحد الآن ممن هم ليسوا على علم بالتطور الذي عرفه التدقيق الداخلي يعتقدون أنه وظيفة تخص فقط النواحي المحاسبية والمالية، فهم لا يجدون فرقا بينه وبين التدقيق الخارجي إلا من حيث القائمين به، والواقع أنه نظرا لما عرفه التدقيق الداخلي من تطور في مفهومه وأهدافه، وتوسع في نطاقه لم تعد تلك الوظيفة التي تقتصر أعمالها على تدقيق الوظيفة المحاسبية والمالية، بل امتدت لتشمل كل وظائف المؤسسة بدون استثناء، نذكر منها وظيفة الإنتاج، الوظيفة التجارية والإمدادية، وظيفة التسيير، وغيرها وبما أن التدقيق الداخلي هو إحدى وظائف المؤسسة فهو الآخر يخضع لعملية التدقيق.

ج- التدقيق الداخلي يشمل كل العمليات:

بالإضافة إلى تطبيقه على جميع وظائف المؤسسة، فإنه أيضا يشمل كل الأعمال التي تتم فيه، حيث يعمل المدقق الداخلي على تنفيذ برامج بتدقيق كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة من شراء، تخزين إشهار، توزيع وصيانة ... الخ، فهو إذن تدقيق تفصيلي، والواقع أن هذا التدقيق يكون مكون في المؤسسات الصغيرة وحتى المتوسطة الحجم، إلا أنه يبدو صعب التطبيق المؤسسات الكبيرة بسبب كثرة وتنوع عملياته، في هذه الحالة يلجأ المدقق الداخلي إلى الطرق الإحصائية لتنفيذ مهامه، ومن ثم تطبيق التدقيق الاختباري (من خلال العينات) [1].

3. التدقيق الداخلي وظيفة دورية:

إن وجود المدقق الداخلي الدائم في المؤسسة (باعتباره موظفا فيها) يجعل من وظيفة التدقيق الداخلي وظيفة دورية، وهي خاصية تفرقها عن غيرها (التدقيق الخارجي)، ويضع المدقق برنامجا خاصا لتنفيذ عمله،

[1] حفيظة لقايد، مرجع سابق، ص 21.

قد يتعلق الأمر هنا بتدقيق أعمال أحد فروع المؤسسة أو تدقيق إحدى وظائفها أو أنشطتها، كما قد تدوم مهمته أسبوعا، أو أسبوعين أو أشهر لتتوج بتقرير يتضمن التوصيات المناسبة، على أن يعيد الكرة (تدقيق نفس الفرع أو الوظيفة أو النشاط) بصفة منتظمة على مدار السنة، وهذا يتوقف على درجة الخطر الموجودة بذلك الفرع أو النشاط أو بتلك الوظيفة التي تم تدقيقها.

4. التدقيق الداخلي وظيفة مستقلة:

يستوي كل من المدقق الخارجي والمدقق الداخلي في ضرورة توفر معيار الاستقلالية لتنفيذ أية برنامج تدقيق بفاعلية، إلا أن درجة استقلال كل واحد منهما تختلف عن الآخر وذلك بحكم العلاقة التي تربطهما بالمؤسسة، والمدقق الداخلي مسؤول عن تحقيق أهداف وظيفته، ومسؤوليته هذه لا تغطي على مسؤولية القائمين على الأنشطة التي خضعت للتدقيق، كما أنه لا يملك أية سلطة على العاملين بالإدارات والأقسام لكون وظيفة التدقيق الداخلي وظيفة استشارية، فهو يقدم النصح والإرشاد لهم دون أن يكون رأيه ملزما لهم إلا من خلال قرارات تصدرها الإدارة.

الفرع الثاني: أهداف التدقيق الداخلي:

يمكن تحديد أهداف التدقيق الداخلي في الآتي[1]:

- فحص وتقييم مدى سلامة وكفاية تطبيق وسائل الرقابة الإدارية والمحاسبية وغيرها.
- تحديد مدى اقتصادية وفعالية تطبيق وتشغيل هذه الوسائل.
- تقييم الالتزام بالسياسات والإجراءات والخطط الموضوعة ومدى انسجام السياسات والخطط مع بعضها البعض.
- تقييم مدى سلامة وكفاية إجراءات المحافظة على الأصول في المؤسسة.
- معرفة مدى جودة أداء المهام المطلوب تنفيذها من قبل العاملين في المؤسسة على كل المستويات.
- تقديم التوصيات التي من شأنها تطوير وتحسين الأداء الكلي.

ويمكن تقسيم هذه الأهداف إلى[2]:

1. **أهداف الحماية:** حيث يتم القيام بأعمال الفحص والمطابقة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعة مسبقا.

[1] عامر حاج دحو، التدقيق القائم على تقييم مخاطر الرقابة الداخلية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2017، ص 123.

[2] نفس المرجع، ص 123.

2. **أهداف البناء(التطوير)** : يمثل هذا الهدف في وظيفة التدقيق الداخلي التي تعد وظيفة رقابية علاجية وإرشادية إذ يتم اقتراح الخطوات اللازمة لتصحيح نتائج الفحص والمطابقة وتقديم النصائح للإدارة من أجل اتخاذ قرارات سليمة وفعالة.

ومع تطور مفهوم التدقيق الداخلي فإن أهداف هذا الأخير أصبحت تشمل تحسين كفاءة وفاعلية عمليات إدارة المخاطر، بالإضافة إلى مشاركتها في تحديد المخاطر والاستجابة لها، والتأكد من أن الموارد المتاحة للمؤسسة يتم استعمالها بعقلانية وفعالية، كما يمكن أن يساهم التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وذلك من خلال تقييم حوكمة أنظمة المعلومات داخل المؤسسة، والتوثق من أن نظامي الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر يساعدان المؤسسة في الوصول إلى أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية والمالية[1].

المطلب الثالث: أنواع التدقيق الداخلي ووسائله

الفرع الأول: أنواع التدقيق الداخلي:

حدد الباحثون أنواع التدقيق الداخلي بنوعين هما التدقيق المالي والتدقيق الداخلي التشغيلي وأضاف الدكتور أحمد على إبراهيم نوعاً ثالثاً هو مراجعة المهام الخاصة وقد أضاف البعض لها نوعاً آخر وهو تدقيق الالتزام[2].

أولا: التدقيق المالي:

يعرف التدقيق المالي بأنه: " الفحص الكامل والمنظم للقوائم المالية والسجلات المحاسبية والعمليات المتعلقة بتلك السجلات لتحديد مدى تطابقها مع المبادئ المحاسبة المتعارف عليها والسياسات الإدارية وأية متطلبات أخرى، ويعتبر التدقيق المالي المجال التقليدي للتدقيق الداخلي الذي يتضمن مراجعته وتتبع القيود المحاسبية التي تعود إلى الأحداث الاقتصادية، التي تخص المؤسسة، وتدقيقها حسابياً ومستندياً، ثم التحقق من سلامتها وتطابقها مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها، والسياسات والأنظمة الخاصة بالإدارة، والهدف من التدقيق هو إظهار البيانات والقوائم المالية بصورة موضوعية وصحيحة تعكس الوضع الحقيقي

[1] آدم حديدي، دور التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية دراسة ميدانية، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 07، العدد 12، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2016، ص 06.

[2] يوسف سعيد المدلل، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص 55.

للمؤسسة، كذلك يشتمل التدقيق المالي أيضا التحقق من وجود الأصول وحمايتها سواء من الضياع أو الاختلاس وكذلك فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة "[1].

ثانيا: التدقيق التشغيلي أو العملياتي:

يطلق على التدقيق التشغيلي مصطلحات مرادفة مثل التدقيق الإداري أو تدقيق الأداء أو التدقيق الوضعي وجميع هذه المصطلحات تهدف إلى وصف عملية التدقيق الداخلي التي تهدف إلى تقييم العمليات التشغيلية الوظيفية أو نشاط معين ويقوم المدقق بتقديم هذه النشاطات من أجل معرفة مواطن الضعف في الأداء، وعند القيام بعملية المراجعة فإن المراجع يأخذ في الحسبان مجموعة من الأهداف التي تم تحديدها في قائمة المسؤوليات والتي حددها معهد المراجعين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية وأهم هذه الأهداف ما يلي[2]:

- فحص وتقييم مدى سلامة ودقة وتطبيق الرقابة التشغيلية، فحص نطاق الالتزام بالسياسات الموضوعية والخطط والإجراءات.
- فحص إمكانية الاعتماد بالسياسة الموضوعة والخطط والإجراءات.
- تقييم جودة الإدارة في تنفيذ المسؤوليات والمهام المخصصة.
- إعطاء مقترحات حول التحسينات الممكنة.
- التأكد من الحماية المادية للأصول.

ثالثا: التدقيق الاستراتيجي:

وتخص بهذا النوع من التدقيق الإدارة العليا إذ يفحص فيها المدقق عملية الانسجام بين السياسات المرسومة واستراتيجيات المؤسسة، والتدقيق الاستراتيجي هو نوع واسع واشمل من التدقيق الإداري فهو الذي لا يطبق فقط كيفية صياغة الأهداف والاستراتيجيات والسياسات كقرارات استراتيجية بل يتعدى ذلك إلى كيفية تنفيذها وتقويمها والسيطرة عليها بالبرامج والموازنات والإجراءات، كما أن هناك أنواع أخرى من التدقيق كتدقيق الالتزام الذي يسمى أيضاً تدقيق التنفيذ ويهتم هذا النوع من التدقيق بالالتزام بالقوانين والسياسات والنظام الداخلي لمعرفة مدى التقيد بها وهناك نوع آخر وهو التدقيق الاجتماعي ويعرف على

---

[1] نبيه توفيق المرعي، دور لجنة التدقيق في تحسين وظيفة التدقيق الداخلي في شركات التامين الأردنية، مذكرة ماجستير في المحاسبة، كلية الدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة جدارا للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص 43.

[2] أحمد محمد العمري، فضل عبد الفتاح عبد الغني، مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك التجارية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 02، العدد 03، الأردن، 2006، ص 347.

أنه الدراسة والفحص والتقييم المنظم للأداء الاجتماعي للمنظمات بهدف التحقق من مدى سلامة تعبير القوائم المالية والتقارير الاجتماعية عن مدى تنفيذ المنظمة للمسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقها ومدى مساهمتها في الرفاهية العامة للمجتمع[1].

الفرع الثاني: وسائل التدقيق الداخلي:

يقوم المدقق الداخلي بالاعتماد على مجموعة من التقنيات عند القيام بمهمته حيث تهدف هذه التقنيات لجمع أدلة كافية وصحيحة، من أجل تدعيم عمل المدقق الداخلي من حيث تقديم نصحه وتوصياته للإدارة العليا، وتتحدد هذه التقنيات حسب الأوضاع والميادين محل التدقيق وللتذكير فإن هذه التقنيات لا تكفي وحدها بل لا بد من تنسيق جميع التقنيات والطرق والأدوات من أجل تحقيق هدف التدقيق الداخلي، وسنذكر فيما يلي البعض منها[2]:

1. المقابلات: تعتبر هذه التقنية ضمن التقنيات غير رسمية التي تتسم بوصف الإجراءات، وذلك بسرد شفهي دون الرجوع إلى وثائق ومستندات تتعلق بذلك، وهذه التقنية في التدقيق الداخلي لا تعتبر حوارا أو محادثة بل ترتكز على برنامج، خطط وأهداف تحدد مسبقا من طرف المدقق، وأيضا لا تعتبر محضر للاستجواب بل العكس يجب أن تتسم المقابلة بجو من التفهم والتعاون والهدف منها هو أخذ رأي أولي ونوعي بشكل أساسي على مختلف الأنظمة المكونة للمؤسسة.

2. الفحص التحليلي: تعتبر الإجراءات التحليلية من التقنيات الفعالة، والتي تلعب دورا هاما وأساسيا في مهمة التدقيق الداخلي، وذلك من خلال مساعدة المدقق في التخطيط لمهمة التدقيق، ونقصد بالفحص التحليلي مجموعة من الفحوصات التي تتضمن تحقيقات، تحريات ومقارنات لجميع المعلومات والتدفقات المرتبطة بالميدان محل التدقيق، وترتكز هذه التقنية على التقنية السابقة وهي المقابلة إضافة خرائط التدفق للوثائق والمعلومات ذلك باستخدام أساليب وأدوات مختلفة تنطلق بالإجراءات والمقارنات البسيطة، المناقشة إلى إجراءات معقدة تستخدم الأساليب الإحصائية والرياضية.

3. الملاحظة المادية: تعتبر هذه التقنية طريقة مباشرة للحصول على أدلة إثبات ميدانية، عادة المدقق الداخلي لا يكتفي بالوثائق والمستندات التي يدرسها على مستوى إدارة التدقيق الداخلي وإنما يستدعي

---

[1] صالح إبراهيم يونس الشعباني، وعد حسين شلاش الدميدلي، ملامح تطبيق التدقيق الاستراتيجي في العراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، العدد 09، 2012، ص 379.

[2] أحمد كاروس، تصميم إدارة للمراجعة الداخلية كأداة لتحسين أداء وفعالية المؤسسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم والاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2010، ص 154-157.

الأمر خروجه ميدانيا للدراسة والملاحظة الميدانية ويكون هذا عن طريق زيارة الأقسام والورشات أو قد تكون زيارة لمصالح أو مديريات على مستوى المؤسسة، وتعد هذه الزيارات والفحوصات الميدانية قاعدة أساسية في مرحلة التحقيق والتدقيق، ذلك بهدف التحقق والتأكد من السير الحسن والفعلي للإجراءات وكذا احترام مبادئ الرقابة الداخلية.

المبحث الثاني: التدقيق الداخلي في البنوك

المطلب الأول: ماهية التدقيق الداخلي في البنوك وأسسه

الفرع الأول: تعريف التدقيق الداخلي في البنوك:

يعرف التدقيق الداخلي بأنه وظيفة مستقلة تنشأ داخل البنك لفحص وتقييم كافة نشاطاته سواء تلك المالية أو الإدارية منها ولمساعدة جميع العاملين فيه على إنجاز الواجبات الموكلة إليهم، وذلك عن طريق التحليل والتقييم وتقديم التوجيهات والاستشارات التي تتعلق بالفعاليات المختلفة في البنك وللتأكد من الاستعمال الأمثل للموارد والقدرات بما يتفق والسياسات العامة للبنك، ويقوم التدقيق الداخلي بإعداد تقارير للاستعمال الداخلي في البنك لتمكين الإدارة من القيام بمسئولياتها المختلفة، بحيث تستند في إصدار قراراتها إلى معلومات صحيحة تتفق مع السياسات والخطط، الإجراءات القوانين واللوائح التي يعمل البنك من خلالها[1].

وبغرض الحديث عن التدقيق الداخلي في البنوك فلابد من التعرض لدور مجلس الإدارة والإدارة العليا، فالمسئولية الرئيسية لإدارة العمل البنكي في أي بنك تقع على عاتق مجلس إدارته وإدارته العليا المعينة من قبل مجلس الإدارة وذلك من خلال ما يلي[2]:

- التأكد من أن الأشخاص الذين يعهد إليهم بإدارة أعمال البنك مؤهلين مهنيا ولديهم الخبرة الكافية وخاصة أولئك الذين يتسلمون المناصب الرئيسية في البنك.
- التأكد من وجود أنظمة رقابة داخلية كافية وأنها تعمل بفعالية.
- التأكد من أن عمليات البنك تدار بشكل مناسب وبتعقل وحذر معقول بما فيه أخذ المخصصات الكافية للخسائر المحتملة.

---

[1] سمية خلاف، مرجع سابق، ص 56.

[2] نفس المرجع، ص 56-57.

- المراقبة المستمرة لقدرة البنك على الوفاء وتوفير السيولة الملائمة.
- العمل على حماية مصالح المودعين والدائنين للبنك وكذلك المساهمين.
- إقرار الميزانية العمومية والحسابات الختامية التي بتطلبها القانون والتشريعات والتعليمات السارية المفعول، والتي تعكس الوضع المالي الحقيقي لعملياته البنكية وفقا للقواعد والأصول المتعارف عليها في إعداد الميزانيات والحسابات الختامية للبنوك، وتزويد مدققي حسابات البنك القانونيين (خبراء المحاسبة) بما يمكنهم من إعطاء رأي فني محايد بالحسابات الختامية، كذلك تزويد البنك المركزي والسلطات الرقابية الأخرى لتمكينها من تقييم أعمال البنك ووضعه المالي.

مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك المعينة من قبله مسؤولة عن إنشاء دائرة التدقيق الداخلي في البنك، وتكون مهامها الرئيسية التأكد من أن أنظمة الرقابة والضبط الداخلي تعمل بشكل صحيح، ومن تمكن العاملين في هذه الدائرة من أداء واجبهم وتقديم تقاريرهم إلى الإدارة العليا في الوقت المناسب، و أخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار واتخاذ بشأنها الإجراءات المناسبة، وينبغي التأكيد بأن مسئولية مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك والمعينة من قبله ال تنتفى في ظل وجود أجهزة رقابية أخرى لها دور وأساليب مختلفة لتحقيق أهدافها كمدققي الحسابات القانونيين والبنك المركزي[1].

الفرع الثاني: عناصر التدقيق الداخلي في البنوك:

ويشتمل التدقيق الداخلي في البنوك على العناصر التالية[2]:

1. **تقديم المخاطر المصرفية:** تتعرض البنوك للعديد من المخاطر المرتبطة بأنشطتها وخدماتها وهذه المخاطر ناتجة من عدة عوامل خارجية وداخلية، لذا فإن انتباه المدقق لهذه المخاطر وانعكاساتها على النواحي الإدارية والمالية بات أمرا ضروريا لنجاح مهمته، ولفهم طبيعة هذه المخاطر يجب أن يكون ملما بمحددات النشاط البنكي الداخلية والخارجية.
2. **إجراءات التدقيق الداخلي في البنوك:** لقد بين التدقيق الداخلي أنه لا يوجد تحكم في المخاطر المصرفية إلا إذا لعبت أنظمة الرقابة الداخلية للبنوك دورها كما ينبغي.
3. **برنامج التدقيق المحاسبي للبنوك:** الاعتماد على المعلومات المحاسبية والمالية يتوقف على مدى كفاءة أصحاب مهنة المحاسبة والتدقيق على حد سواء، حيث تعتبر هذه المعلومات أهم المصادر إذ انها تعكس

[1] سمية خلاف، مرجع سابق، ص 57.

[2] المهدي حجاج، لطفي زعباط، نعيمة سعداوي، دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في البنوك، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، العدد 03، 2019، ص 136.

صورة حقيقية عن حالة البنك، بحيث يقوم المدقق الداخلي باستكمال المعطيات المساعدة على إصدار الحكم بخصوص الحالة المالية للبنك.

الفرع الثالث: أسس التدقيق الداخلي في البنوك:

لتحقيق أهداف عملية التدقيق والرقابة على اعمال المؤسسات المصرفية يتطلب مراعاة الأسس الإدارية والمالية والمحاسبية كالتالي[1]:

أ. **الأسس الإدارية:** تعتبر الأسس الإدارية التي يستند إليها الأداء البنكي من أكثر الأسس أهمية، لغرض تحقيق أهداف عملية التدقيق الداخلي وذلك من حيث:

- وضوح الأهداف الرئيسية والثانوية للمصرف، حيث يسترشد المسئولين بهذه الأهداف ويعملون على تحقيقها.
- تقسيم العمل حيث يتم من خلاله تحديد مراكز التكلفة والمسؤولية وتخصيص عمل معين لكل دائرة وقسم، وبالتالي تسهيل عملية التدقيق والرقابة.
- تطبيق محاسبة المسؤولية بالاعتماد على تقسيم العمل، بحيث يمكن محاسبة المسؤول في كل قسم أو دائرة عن أوجه القصور في عمله، بعد إعطاء قدرا من السلطة يتناسب والمسؤولية الملقاة على عاتقه.
- تطبيق الإدارة بالاستثناء حيث يتم من خلاله الاهتمام بالقضايا التي تخرج عما يجب أن تكون عليه من خلال إبلاغ المستويات الإدارية العليا بأية تغيرات جوهرية تواجه الإدارات التنفيذية الوسطى والدنيا أثناء التنفيذ أو عن أي خلل أو قصور في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف من أجل تحليل الوضع وإيجاد حلول عملية له، بالإضافة إلى مبدأ السرية المهنية الخاص بالعمل المصرفي، ومبدأ حسن المعاملة وسرعة التنفيذ.

ب. **الأسس المالية والمحاسبية:** ينبغي على دائرة التدقيق الداخلي مراعاة مجموعة من الأسس المالية والمحاسبية لتحقيق أهداف عملية التدقيق والرقابة على أعمال المؤسسات المصرفية، وأهمها[2]:

- **مراقبة السيولة:** وهي تعني احتفاظ المصرف بقدر من ودائع عملائه في صورة نقدية أو شبه نقدية يمكن تحويلها إلى نقدية بشكل سريع جدا وبدون تكاليف إضافية، وذلك بهدف تلبية طلبات عملائه الطارئة،

---

[1] الغالي بوخروبة، دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في البنوك دراسة عينة من البنوك لولاية مستغانم، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2014، ص 48-49-50.

[2] نفس المرجع، ص 49.

ويتم هذا من خلال إيجاد حالة من التوازن بين حجم النقدية المحتفظ بها وحجم النقدية المستثمرة لأن غياب التوازن يقود إلى المخاطرة.

- **توفير الأمان:** وهو يعني ضمان حقوق عملاء المصرف وجعلها في متناول أيديهم في الوقت الذي يرغبون فيه، الأمر الذي يعني وجود علاقة طردية بين الأمان وحجم السيولة، إلا أن ارتفاع درجة الأمان تقود إلى ضياع فرص استثمارية للمصرف، لأن النقدية المتوفرة لا يتم استثمارها وبالتالي تقل عائداتها، لذلك يجب على إدارة المصرف إيجاد حالة من التوازن بين حجم السيولة المطلوب توفرها، ودرجة الأمان اللازمة.
- **تعظيم الربحية:** ويتحقق هذا المبدأ من خلال متابعة التوازن بين حجم السيولة ودرجة الأمان، وهو يعتمد على أنواع الودائع المتعددة.

المطلب الثاني: مبادئ التدقيق الداخلي في البنوك، أهدافه، وإجراءاته

الفرع الأول: مبادئ التدقيق الداخلي في البنوك:

أوضحت لجنة بازل للرقابة المصرفية من خلال الدراسة المعدة من قبلها بعنوان "التدقيق الداخلي في المصارف وعلاقة المراقبين بالمدققين " المبادئ العامة والأساسية لوظيفة التدقيق الداخلي وهي[1]:

1. الاستمرارية: وينص هذا المبدأ على انه يجب على كل مصرف أن يوجد لديه وظيفة تدقيق داخلي دائمة، تقوم بتنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليها، وعلى الإدارة العليا اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة التي تضمن استمرارية هذه الوظيفة، والتي يجب أن تتناسب مع حجم المصرف وطبيعة عملياته وأنشطته، وتتضمن هذه الإجراءات تزويد قسم التدقيق الداخلي بالموارد الضرورية البشرية ليتمكن من إنجاز أهدافه.

2. الاستقلالية، الموضوعية، النزاهة: يجب أن تكون وظيفة التدقيق الداخلي في المصرف مستقلة عن الأنشطة التي يتم تدقيقها مثل عمليات الرقابة الداخلية اليومية، مما يوفر اعتقاد كافي بأن التدقيق الداخلي يستطيع أن ينفذ مهامه بموضوعية ونزاهة دون التأثر بمصلحة الإدارة الخاصة نتيجة تبعيته لها، وبالتالي يستطيع المدقق الداخلي تقديم تقريره عن نتائج مراقبته وتقييمه للنشاطات المختلفة وكشف مواقع الاحتيال داخليا دون ممارسة أية ضغوط من الإدارة العليا، ويكتسب التدقيق الداخلي هذا الحق من خلال استقلاليته ضمن الهيكل التنظيمي وتبعيته المباشرة للجنة التدقيق.

---

[1] أحمد محمد مخلوف، المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 35.

3. الكفاءة المهنية: تعتبر الكفاءة المهنية للمدققين الداخليين عنصرا جوهريا وأساسيا لأداء مهامهم ووظيفتهم بالشكل الصحيح، وتشمل الكفاءة المهنية للمدقق الداخلي التدريب والتأهيل المستمران واكتساب الخبرة والمعرفة والمهارات المطلوبة، وتختلف درجة الكفاءة المطلوبة باختلاف حجم المصرف ودرجة تعقيد الأنشطة.

4. نطاق ومجال نشاط قسم التدقيق الداخلي ضمن المصرف: يجب أن تقع كل أنشطة وعمليات المصرف ضمن نطاق عمل التدقيق الداخلي، فجميع أقسام وأنشطة المصرف بما فيها أنشطة الفروع والمنشآت التابعة والأنشطة الخارجية لا تستثنى من نطاق فحص دائرة التدقيق الداخلي، فهي مخولة بالوصول إلى كل السجلات والملفات والبيانات الخاصة بالمصرف.

الفرع الثاني: أهداف التدقيق الداخلي في البنوك:

يمكن تقسيم أهداف التدقيق الداخلي على مستوى البنوك إلى محورين هما: الأمان وتحسين التقييم وذلك كما يلي[1]:

- **الأمان:** وذلك لضمان العمل بالإجراءات والتنظيمات التي تضمن أمن المعاملات والأصول والأشخاص وتحقيق الأهداف المسطرة، وتشمل المعاملات هنا مجموع العمليات المعالجة في مختلف أقسام البنك، والتي يتم تقسيمها إلى عدة وظائف، بعضها مرتبط بالإنتاج المصرفي وبعضها يضم أنشطة الصيانة والإدارة، وما يميز الإنتاج المصرفي كونه يطبق إلزاميا اللامركزية، مما يتطلب درجة عالية من تطور أجهزة الرقابة الداخلية، أما فيما يتعلق بالأصول، فهي تضم مباني البنك، أثاثه، أدواته...الخ، ولكن تضم أيضا وسائل الدفع (أوراق، نقود، شيكات...) والمعادن الثمينة...الخ، وكلها تتطلب حماية إدارية (كالتأمينات) ومادية (كالحراسة)، وأما الأشخاص فيشملون موظفي البنك، وحمايتهم ضد الاعتداءات الخارجية والضغوطات ....، ويمكن أن يمتد الأمان إلى الأهداف المرجوة، حيث يهتم المدقق بمدى اتجاه الأنشطة إلى موافقة أو مخالفة الأهداف، بمعنى تقييم مستوى تطابق أجهزة العمل مع الأهداف المعلنة.
- **تحسين التقييم:** حيث تؤدي قوة الاقتراح إلى تحسين الكفاءات، فمهما بلغت درجة تطور الأنظمة في البنك، فإن إمكانيات التحسين تبقى دائما واردة، وفي كل الحالات، فإن التدقيق ومن خلال تقييم أجهزة العمل والوسائل المادية والبشرية التي تسعى الأنظمة والإجراءات إلى اكتشاف وصياغة كل فرصة لتحسينها يوجه لهذا الغرض من خلال الأمر المزدوج الآتي:

---

[1] حورية حمي، آليات رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية وفعاليتها حالة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005، ص 113.

- يجب تنظيم وتوجيه النشاط المدقق وبدون مخاطر.
- يجب أن يكون النشاط المدقق في أحسن ظروف الاستعمال الاقتصادي للموارد المخصصة له.

الفرع الثالث: إجراءات التدقيق الداخلي في البنوك:

فيما يتعلق بإجراءات التدقيق الداخلي في البنوك، فيمكن حصرها فيما يلي[1]:

1. متابعة تنفيذ الخطط والسياسات المرسومة وتقييمها:

تتم عملية متابعة تنفيذ الخطط والسياسات المرسومة وتقييمها بغرض اكتشاف نقاط الضعف أو النقص في مختلف الأنظمة والإجراءات المتبعة، وذلك بتعديلها وتطويرها، ويكون على المدقق الداخلي إطلاع الإدارة بمدى توافق التطبيق العملي مع الخطط المسطرة للوصول إلى الأهداف المرجوة.

2. التحقق من قيم الأصول ومطابقتها مع الدفاتر:

بغرض حماية أموال البنك، حيث يعد بمثابة نشاط وقائي يتطلب ضرورة إحكام الرقابة على العمليات النقدية، وتفادي الخسائر الناجمة عن الإهمال بالتأكد من وجود التأمين اللازم.

3. التحقق من صحة البيانات المحاسبية وتحليلها:

وهذا ما يستدعي قيام المدقق الداخلي بعملية تدقيق مستندية وحسابية مستمرة، للتأكد من صحة البيانات والأرقام، ومدى ملائمتها للأغراض التي تستخدم فيها.

4. رفع الكفاءة عن طريق التدريب:

مع مراعاة التزام الموظفين بالسياسات والإجراءات الموضوعة، فبحكم إلمامها التام بجميع أوجه نشاط البنك، فإن إدارة التدقيق الداخلي تكون أقدر من غيرها من الدوائر والأقسام على المساهمة الفعالة في اقتراح البرامج التدريبية، وربما حتى صياغة بعض موادها.

المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في البنوك

الفرع الأول: أساليب تحديد المخاطر:

يعتبر تحديد المخاطر الخطوة الأولى والأساسية في عملية إدارة المخاطر، وتعتبر الخطوة الأهم لأنه عدم تحديد أحد الظروف أو الأحداث السلبية المتوقعة يعني عدم تحديد المخاطر الناتجة عنها، وبالتالي عند

[1] خالد أمين عبد الله، التدقيق والرقابة في البنوك، دار وائل للنشر، ط01، عمان، الأردن، 1998، ص 130-131.

حدوثها لن تستطيع إدارة المصارف الاستجابة لها والتعامل معها بشكل فعال وفي الوقت المناسب، ومن الأساليب الشائعة لتحديد المخاطر نذكر ما يلي[1]:

- التحديد المعتمد على الأهداف حيث أي حدث يؤثر بشكل سلبي على تحقيق أهداف المصرف يعتبر خطر.
- التحديد المعتمد على التصنيف وهو عبارة عن تصنيف جميع المصادر المحتملة للمخاطر، ويمكن تصنيف هذه المصادر أو الأنشطة الرئيسية أو العوامل المولدة للمخاطر كما يلي:

أ. استراتيجية: تهتم بالأهداف الاستراتيجية طويلة المدى للمصرف، تتأثر بعدة أحداث ممكن أن ينتج حدوث تغير فيها إلى حدوث المخاطر مثل: توفر رأس المال، الأحداث السياسية، التغيرات القانونية والتشريعية.

ب. تشغيلية: ترتبط بالنواحي اليومية لأنشطة المصرف خلال ممارسته الأعمال المختلفة، ينتج عنها أحداث مثل تلاعب الموظفين، الأخطاء البشرية، رحيل اليد العاملة المؤهلة.

ت. مالية: ترتبط بالنواحي المالية للمصرف، وتتأثر بظروف السوق المختلفة كالتغير في أسعار الصرف أو الفائدة.

ث. معلوماتية: ترتبط بمصادر المعرفة داخل المصرف، وتتأثر بمخاطر مثل المنافسة التكنولوجية، وسوء استخدام الملكية الفكرية.

- تحديد المخاطر بناء على التقييم الذاتي وهو أسلوب يعتمد على قيام كل نشاط أو قسم داخل المصرف بفحص ومراجعة طبيعة أعماله والأحداث التي تؤثر عليها، ومن ثم تحديد المخاطر المحتمل حدوثها والمرتبطة بشكل مباشر بهذا النشاط، ويعتبر من الأساليب الفعالة كونه يجعل فرد يساهم بشكل فعال في عملية تحديد المخاطر.
- العصف الذهني وهو تقنية مفيدة تستخدم في تحديد مجموعة واسعة من المخاطر بشكل أولي ومبدئي، وخاصة في المشاريع الكبيرة أو الجديدة أو الفريدة من نوعها، ويقصد بالعصف الذهني الآراء والأفكار التي تستنبط من خبرات ومهارات فريق عمل المخاطر، والهدف منه تبادل الأفكار لتغطية جميع المخاطر المحتملة بدون استثناء وبدون إصدار أحكام حول أهميتها في المراحل الأولية لتحديد المخاطر.

[1] المنصور كاسر نصر، إدارة المخاطر واستراتيجية التامين في ظل تكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 2007، ص 06.

الفرع الثاني: دور التدقيق الداخلي في تقييم المخاطر:

تقييم المخاطر هي عملية منهجية يتم من خلالها تقدير وقياس حجم الخسائر التي ستترتب عند حدوث المخاطر المختلفة، وذلك باستخدام الطرق الكمية والنوعية في القياس والتقييم، حيث تُستخدم الطرق الكمية عندما تكون البيانات والمعلومات متاحة بشكل كاف، مثل المخاطر المالية ممكن قياسها بشكل رقمي بسهولة، أو مخاطر حدوث خسائر نتيجة لدعاوي قضائية على المصرف، أما الطرق النوعية فتستخدم عندما تكون البيانات والمعلومات العددية غير متاحة، أو الخبرة المطلوبة لتقييم المخاطر بالطرق الكمية غير متوفرة ضمن كوادر المصرف، أو أن حجم الخسائر المتوقع غير مهم نسبياً، مثال ذلك مخاطر السمعة حيث يتم البحث عن دلائل منطقية تساعد في تقدير حجم خسائر هذه المخاطر، وتعتمد عملية تقييم المخاطر على مبدأ أساسي وهو تقييم وتقدير المخاطر تبعا لبعدين أساسيين هما تقدير حجم ودرجة تأثير الخطر على اعمال المصرف، وتقدير درجة احتمال أو إمكانية حدوث الخطر. وحتى تستطيع الإدارة تقييم المخاطر بالشكل الصحيح لابد من توفر هيكلية واضحة لكل من درجة التأثير من جهة، ودرجة احتمال حدوث الظروف والأحداث المسببة للمخاطر من جهة أخرى، حيث يمكن أن يتم تصنيف درجة التأثير أو الأثر السلبي الذي سيخلفه حدوث خطر معين إلى ثلاث درجات: عالية، متوسطة، ومنخفضة، ودرجة احتمال حدوث الخطر نفس الدرجات ويسمى ذلك بالمصفوفة الثلاثية للخطر، وممكن أن تزيد درجة تعقيد هذه المصفوفة لتصبح خماسية، وتصبح التصنيفات: ضئيل، غير هام، متوسط، هام، مفجع، ويمكن عمل عدد غير محدود من المصفوفات، حيث لا يوجد مقياس ثابت ومحدد لتقدير وقياس درجة تأثير الخطر واحتمال حدوثه[1].

والخطوة التالية في عملية تقييم المخاطر هي توثيق وتسجيل نتائج تقييم المخاطر بشكل يبين تفاصيل طريقة التقييم، وذلك لتتمكن إدارة المصرف من ترتيب وتصنيف المخاطر حسب درجة أهميتها وخطورتها على أعمال المصرف، بحيث تستطيع الإدارة معالجة المخاطر حسب الأولوية والأهمية وفي الوقت المناسب، أو عدم معالجتها في حالة المخاطر غير الهامة، وتقع على إدارة المصرف مسؤولية تقييم المخاطر، ويجب أن يتم ذلك بشكل مستمر لتستطيع الإدارة من مواجهة الحالات الطارئة في الوقت المناسب، كارتفاع درجة تأثير أو درجة احتمال الحدوث لمخاطر كانت مقيمة على أساس مخاطر خفيفة أو متوسطة، ويتحمل مجلس الإدارة ولجنة التدقيق مسؤولية الإشراف على عملية تقييم المخاطر للتأكد من أن الإدارة التنفيذية تستطيع

[1] شادي صالح البجيرمي، دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2010، ص 88-89.

تحمل مسؤولية تقييم وإدارة المخاطر بشكل عام، في حين أن مسؤولية وظيفة التدقيق الداخلي تتمثل في تقديم خدمات تأكيدية للإدارة بأن عملية تقييم المخاطر تمت بشكل صحيح وباستخدام الطرق المناسبة لذلك، مع تقديم المساعدة للمفوضين من قبل الإدارة لتنفيذ التقييم، وتقديم النصح للإدارة فيما يتعلق بنتائج التقييم التي تم التوصل إليها من خلال ترتيبها وعرضها بأسلوب تستطيع به الإدارة إجراء المقارنة المطلوبة بين مختلف أنواع المخاطر المختلفة لمعرفة من سيتم معالجته أولاً، ومن لن تعالجه تبعاً لمبدأ التكلفة والعائد[1]

الفرع الثالث: دور التدقيق الداخلي في الاستجابة للمخاطر:

تتمثل عملية الاستجابة للمخاطر في التعامل مع المخاطر بعد أن تم تحديدها وتقييمها، ويتطلب ذلك تحديد الخيار اللازم اعتماده من قبل الإدارة لمعالجة هذه المخاطر من خلال تخفيف درجة تأثيره ودرجة احتمال حدوثه إلى أدنى درجة ممكنة، ويمكن أن تتخذ الإدارة قرارات مختلفة للتعامل مع المخاطر، كقبول الخطر، تجنبه أو التخفيف منه استنادا إلى درجة احتمال حدوثه ودرجة تأثيره، ويلعب نشاط التدقيق الداخلي دورا هاما من خلال تقديم النصح للإدارة حول الخيار الأنسب لمعالجة المخاطر مقارنة مع تكلفة الخيار، حيث يقوم التدقيق الداخلي باختبار فعالية عملية الاستجابة للمخاطر من خلال اختبار فعالية نظم الرقابة ودورها في التخفيف أو الحد من المخاطر المحتملة، كما يقوم التدقيق الداخلي بتحليل وتقييم المخاطر التي تحققت فعلا، ومدى فعالية الخيار الذي اتبع للتعامل معها، هذا ويجب على التدقيق الداخلي التأكد من فعالية وكفاءة نظام التقارير المتبع في توصيل المعلومات الملائمة والكافية حول عملية إدارة المخاطر إلى مجلس الإدارة وفي الوقت المناسب[2].

المبحث الثالث: دور المدقق الداخلي في البنك

المطلب الأول: تعريف المدقق الداخلي والصعوبات التي تواجهه

الفرع الأول: تعريف المدقق الداخلي:

هو أجير في المؤسسة، يعين من طرف المدير العام يقوم بتدقيق الحسابات ويتحقق من مدى تطابقها مع مبادئ المحاسبة المتعارف عليها، فهو يدرسها كميدان من ميادين التسيير بهدف التحسين والرفع من

[1] نفس المرجع، ص 90.

[2] هيبة قواسمية، دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر البنكية (دراسة عينة من البنوك لولاية سكيكدة)، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 07، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2017، ص 112.

الأداء، لكن المدقق الداخلي لا يصادق على الحسابات ولا يكسبها قوتها القانونية لأنه لا يتمتع بالاستقلالية التامة فهو يتعرض بصفة دائمة ومستمرة لضغوط المدير العام، حيث وبعد قيامه بإجراء الدراسات والبحوث اللازمة يقوم المحلل المالي بكتابة تقارير توضح النتائج والحلول والاقتراحات المالية التي يتوصل إليها المدقق ويشاركها مع كبار المدراء وأصحاب القرار في الشركة[1].

ويكمن الهدف الرئيسي وراء مهنة المدقق الداخلي في قيامه بعمليات التدقيق الكامل على إدارة المخاطر هذا فضلا عن الإتيان بالخطط السنوية المالية وتعتمد الإدارة العليا على المدقق الداخلي في إجراء المراجعات المالية لوضع قواعد وأسس وإجراءات لابد من اتباعها حتى تصل الشركة إلى تحديد المخاطر على جميع الأصعدة والمستويات والتي قد تتراوح من أخطار إدارية ومالية إلى تسويقية وتشغيلية وقانونية في بعض الأحيان[2].

الفرع الثاني: الصعوبات التي تواجه المدقق الداخلي: يواجه المدقق الداخلي صعوبات أثناء تأديته لعمله ويمكن إجمال هذه الصعوبات على النحو التالي[3]:

- عدم فهم بعض الموظفين دور المدقق الداخلي في تطوير وتحسين أساليب العمل وأن دوره لا يقتصر على إبراز الملاحظات وبيان مقدار الانحرافات، بل يمتد إلى إيجاد الحلول وتقديم التوصيات والاقتراحات بما يعود بالفائدة على المؤسسة وعلى العاملين فيها.
- محاولة بعض الموظفين تبرير الأخطاء والانحرافات السلبية بصورة خاطئة مما يؤدي إلى تضليل المدقق الداخلي حول تفسير الانحرافات.
- ضغط العمل في الفروع يؤدي إلى التأخر في إنجاز مهمة التدقيق مما يؤدي في بعض الأحيان إلى اكتشاف بعض الأخطاء بصورة متأخرة مما يصعب من معالجتها.
- عدم إطلاع بعض الموظفين على التعليمات الداخلية (سياسات وإجراءات) بالقسم الذي يعمل به، مما يؤدي إلى وجود بعض الأخطاء التي تؤثر على أداء العمل.

---

[1] سارة بلعربي، التكامل الوظيفي بين التدقيق الداخلي والخارجي، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2016، ص 17.

[2] الوصف الوظيفي، مدقق داخلي *Internal Aditor*، على الموقع *www.for9a.com*، تم الاطلاع في: 2022/03/09، على الساعة: 19:47.

[3] خيرة رحو، دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2012، ص 36.

المطلب الثاني: مؤهلات المدقق الداخلي في البنك

الفرع الأول: مهارات المدقق الداخلي:

تعتبر المهارات الفنية والإدارية للمدقق الداخلي أمرا ضروريا لتمكينه من النهوض بواجباته ومسؤولياته، لذلك ينبغي على المدقق الداخلي للمصارف أن يكون لديه خلفية وخبرة في إحدى المجالات التالية[1]:

1. خبرة في اعمال المراجعة المكتسبة سواء من التدقيق الخارجي أو من بيئة التدقيق الداخلي.
2. خبرة في مجال الخدمات المصرفية المكتسبة من المسؤوليات المباشرة في المؤسسات المصرفية.
3. خبرة في مجال تكنولوجيا المعلومات المكتسبة من بيئة التدقيق أو من البيئة الفنية.
4. كما يمكن للمدققين الداخليين الاستفادة من الموظفين من ذوي الخلفيات الرياضية لدراسة النماذج المستخدمة لتسعير وإدارة مخاطر المنتجات المالية المعقدة.

الفرع الثاني: صفات المدقق الداخلي:

أما عن الصفات اللازم توفرها في المدقق الداخلي فقد ذكر منها ما يلي[2]:

1. الالتزام بقواعد السلوك المهني لمهنة التدقيق الداخلي في المصارف.
2. سعة الصدر والكياسة واللباقة وحسن التصرف.
3. مواصلة البحث والدراسة ومتابعة تطورات المهنة مع التجديد والابتكار.
4. التواضع وحسن التفاهم والتعاون مع الآخرين.
5. سلامة الحكم على الموضوعات اعتمادا على رأيه دون التأثر بآراء الآخرين.
6. الالتزام بالموضوعية والواقعية وعدم المبالغة أو المغالاة.
7. أن يتوخى في عمله بذل العناية المهنية الواجبة.

الفرع الثالث: صفات المدقق الشخصية:

لقد حدد معهد المدققين الداخليين المواصفات الواجب توافرها في المدقق الداخلي حيث وضع المعهد أربع قواعد عامة يندرج في إطارها مجموعة من الجزئيات وهي كما يلي[1]:

---

[1] *Barclay Simpson, an introduction to internal auditing in banking, USA, http:// Barclays Simpson.com/intro. IA. Insurance.publication.pdf/, consultée le: 08/03/2022, a 14:35.*

[2] الغالي بوخروبة، مرجع سابق، ص 56.

1. **النزاهة:** يجب ان يتحلى المدققين الداخليين بالنزاهة في أداء عملهم مما يؤسس للثقة في أعمالهم والاعتماد عليها ويندرج تحت هذا البند القواعد السلوكية التالية:

- التمسك بالأمانة والموضوعية والاجتهاد، والحرص على أداء واجباتهم ومسؤولياتهم.
- الالتزام بالقانون والكشف عن كل ما يخالف القانون ويسيء للمهنة.
- عدم ممارسة أفعال تسيء للمهنة أو المنشأة التي يعمل بها.
- الاحترام والمساهمة في تحقيق الأهداف الشرعية المنشأة التي يعمل بها.

2. **الكفاءة:** يجب على المدققين الداخليين أن يطبقوا المعرفة والمهارات والخبرات المطلوبة أثناء تقديمهم للخدمات وهذا يتطلب منهم:

- الانشغال فقط بتقديم الخدمات التي يمتلكون المعرفة والمهارات اللازمة لأدائها.
- أن يؤدي المدقق الداخلي خدمات التدقيق بموجب معايير التدقيق الداخلي الدولية للممارسة المهنية.
- تحسين مهاراتهم وبراعتهم بشكل مستمر وتحسين جودة ونوعية خدماتهم.

3. **الموضوعية:** يجب على المدققين الداخليين التحلي بأعلى درجات الموضوعية في جمع وتقييم الأدلة وتوصيل المعلومات والتقارير حول عملهم وألا يخضعوا لتأثير مصالحهم الشخصية وتأثير الأطراف المختلفة عند بناء تقديراتهم وتكوين رأيهم المهني.

4. **السرية:** يجب على المدققين الداخليين احترام قيمة وملكية المعلومات العائدة للمنشأة التي يعملون بها، وعدم الكشف عن المعلومات التي تتسم بالسرية إلا من خلال سلطة مختصة بأمر قانوني أو واجب تقتضيه الأعراف المهنية، وهذا يقتضي منه الحذر في استخدام وحماية المعلومات التي اكتسبها أثناء تأدية واجبه، وكذلك عدم استخدام هذه المعلومات للحصول على مكاسب شخصية.

المطلب الثالث: المدقق الداخلي والمدقق الخارجي

الفرع الأول: العلاقة بين المدقق الداخلي والمدقق الخارجي:

تنشأ وظيفة المدقق الداخلي مع الأعمال التي يقوم بها المدقق الخارجي المستقل، ويمكن القول أن هناك فوائد متبادلة بين الطرفين حيث أن المدقق الخارجي أثناء قيامه بعملية التدقيق بصفة مستقلة قادر على إبداء رأيه في مدى سلامة وصحة نظام الرقابة الداخلية، ومدى ملائمة السياسات والإجراءات المتبعة والتي

[1] *Institue of internal auditions IIA; code of ethics and standard for the professional practice of internal auditing ; consultée le : 08/03/2022 ; à 15 :10.*

يكون المدقق الخارجي قد أغفل عنها أو لم يستطيع إبداء رأيه فيها بصراحة ووضوح بالإضافة إلي أن المدقق الداخلي يستفيد من خبرة المدقق الخارجي وبتالي يرفع من كفاءته وخبرته[1].

إضافة إلى أن المدقق الداخلي يقد العديد من الخدمات للمدقق الخارجي منها ما يلي[2]:

- التقارير التي يرفعها المدقق الداخلي لإدارة المشروع تفيد المراجع الخارجي في تكوين فكرة سليمة عن مدى قوة نظام الرقابة الداخلية.
- إن وجود المدقق الداخلي أو إدارة مستقلة للتدقيق الداخلي للمنشأة يؤدي إلي اطمئنان المدقق الخارجي وبتالي تخفيض نطاق اختباراته اعتماداً على أعمال المدقق الداخلي
- يمكن لإدارة التدقيق الداخلي بما لها من خبرة بعمليات المنشأة تقديم الإيضاحات الكاملة للمراجع الخارجي أثناء قيامه بعملية المراجعة.
- في عمليات الجرد خصوصاً في المنشآت ذات الفروع، قد لا يستطيع المدقق الخارجي زيارة جميع هذه الفروع، أو إجراء ع مليات الجرد فيها في وقت واحد، ولهذا يعتمد في ذلك على دقة أعمال إدارة التدقيق الداخلي.

الفرع الثاني: أوجه الشبه بين المدقق الداخلي والمدقق الخارجي:

أولا: أوجه الشبه:

من أهم عناصر التشابه بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي ما يلي[3]:

1. **التقنيات المستخدمة:** يستعمل كل من المدقق الداخلي والمدقق الخارجي تقريبا نفس التقنيات في ممارسة مهامهما مثل: خرائط تدقيق الوثائق، الفحص المستندي، الاستبيان...
2. **دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية:** يسعى كل من المدقق الداخلي والمدقق الخارجي إلى التأكد من وجود نظام فعال للرقابة الداخلية في المؤسسة من خلال دراسته وتقييمه وتحديده لنطاق قوته ونقاط ضعفه والتأكد من أن النظام المحاسبي المتبع فعال ويمد المنشأة بالمعلومات اللازمة لإعداد القوائم المالية الصحيحة التي يمكن الاعتماد عليها واتخاذ القرارات الصائبة.

---

[1] كمال محمد سعيد كامل النونو، مرجع سابق، ص 41.

[2] نفس المرجع، ص 42.

[3] سارة بلعربي، مرجع سابق، ص 42-43.

3. التعاون بين المدقق الداخلي والمدقق الخارجي: يقوم المدقق الخارجي أثناء تنفيذ أعمال التدقيق بالتنسيق والتعاون مع المدقق الداخلي للمؤسسة وذلك تفاديا للتكرار والازدواجية والتغطية لكافة أنشطة المؤسسة، والشك أن هذا التعاون تحكمه عدة عوامل من أهمها:

- أن كل منهما يجب أن يكون مؤهلا وذو كفاءة وأن يتحلا بالموضوعية في أداء التدقيق.
- كل منهما يهتم بالمخاطر والأهمية النسبية لتحديد مدى اختباراته وتقييم نتائجه.
- أن يتمتع كل منهما بالاستقلالية.
- أن كل منهما يهدف إلى وجود نظام رقابة داخلية فعال لمنع وتقليل حدوث الأخطاء والتلاعب.

ثانيا: أوجه الاختلاف:

يختلف التدقيق الداخلي عن التدقيق الخارجي في كثير من الأمور التي قد تلتبس على البعض من حيث الأهداف ونطاق العمل ومتلقي التقرير والأطراف المستفيدة وغيرها من الأمور الأخرى باعتبارهما وظائف مستقلة بذاتهما، وعليه يمكن أن نلخص أهم أوجه الاختلاف بين المدقق الداخلي والخارجي في النقاط التالية[1]:

1. يقوم المدقق الداخلي بتقديم التقارير الى مجلس الادارة والجهات الرقابية، أما المدقق الخارجي فيقدم التقارير الى المساهمون والأطراف الأخرى ذات العلاقة.

2. التدقيق الداخلي يغطي كافة الوحدات والأقسام في الشركة، أما التدقيق الخارجي فيهتم بدراسة القسم المالي فقط.

3. المدقق الداخلي يعمل لدى الشركة ويوجد له مكان أو مكتب في الشركة على عكس المدقق الخارجي فهو شخص مستقل.

4. يتم تعيين المدقق الداخلي من قبل مجلس الادارة أما المدقق الخارجي فيقوم المساهمون والمستثمرون بتعينهم.

[1] صلاح أحمد محمود طه، ما هو الفرق بين المدققين الداخليين والخارجيين وما هي أوجه التشابه؟، على الموقع: https://ujeeb.com/، تم الاطلاع في: 2022/03/08، على الساعة: 15:36.

خلاصة:

تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي من الوظائف المهمة في البنوك وخصوصا عندما تحول مفهومه من مهمة تقييم والكشف عن الأخطاء إلى عملية تقدير وتنبؤ لهذه الأخطاء، بالإضافة إلى أن التدقيق الداخلي يساهم بشكل كبير في تصميم وتطوير نظام الرقابة الداخلية وقياس وتقييم كفاءة استخدام الموارد المتاحة واضافة قيمة للبنك، كما يعمل على تقييم وتحسين إدارة المخاطر.

وتحقيقا لهذا الدور يجب على المدقق الداخلي الالتزام بمجموعة من المعايير، كما يجب أن يكون على دراية كافية بطبيعة العمل البنكي حتى يتمكن من وضع خطة مناسبة لإجراء عملية التدقيق في البنك بهدف تحديد عوامل المخاطر، وتزويد الإدارة المسؤولة بنتائج تقويماتها والتأكيد على كون أنظمة الرقابة كافية لتجنب أو تقليل مختلف أنواع المخاطر.

الفصل الثاني:

التشخيص المالي ومراقبة التسيير في البنوك ودورها في مواجهة المخاطر

تمهيـد:

يعتبر التشخيص المالي من تقنيات التسيير المالي، فهو يهدف إلى تشخيص وتحليل الوضعية المالية في المؤسسة بغرض تحديد نقاط القوة من أجل العمل على تحسينها وجعلها أكثر قوة، والكشف عن نقاط الضعف والعمل على تصحيحها والتخلص منها، ويمكن اعتبارها نقطة بداية لأي سياسة مستقبلية وهذا من خلال دراسة وتقييم نشاط المؤسسة ومعرفة اتجاهه أو التنبؤ يه.

وحتى يتم التشخيص المالي في المؤسسات الاقتصادية على أكمل وجه لابد من الاهتمام البالغ بالرقابة التسييرية، والتي أدت إلى ظهور نظام متطور هدفه الأساسي هو فرض رقابة كاملة وشاملة، هذا النظام هو نظام مراقبة التسيير ويعتبر هذا النظام من الأنظمة الهامة داخل المؤسسة المالية لذلك يجب أن يطبق بشكل صحيح، بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الموجودة داخل المؤسسة.

وتتعرض البنوك في العصر الحالي إلى مخاطر عديدة ناتجة عن التطورات المتسارعة في مختلف الأنشطة، لاسيما من حيث ظهور منتجات جديدة وإنشاء خدمات استثمارية جديدة والتوسع في مجال المحافظ الائتمانية عدا عن التطورات التكنولوجية الهائلة وتطور أنظمة الاتصال والمعلومات، لذلك أصبح من الضروري على البنوك مواجهتها وذلك من خلال اتخاذ جملة من التدابير والإجراءات لضبطها وتسييرها، من خلال التشخيص والتحليل المالي في البنك وكذا مراقبة التسيير.

وسيتم التعرض من خلال هذا الفصل إلى واقع الشخيص المالي ومراقبة التسيير ودورهما في تسيير المخاطر البنكية، والذي قسمناه إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: التشخيص المالي في البنك

المبحث الثاني: مراقبة التسيير في البنك

المبحث الثالث: تسيير المخاطر البنكية

المبحث الأول: التشخيص المالي في البنك

المطلب الأول: ماهية التشخيص المالي

الفرع الأول: تعريف التشخيص المالي:

أولا: تعريف التشخيص:

التشخيص هو إدلاء الآراء والأحكام على حالة المؤسسة، والذي قد ينجر عنه الخروج بنتائج إيجابية أو استنتاج نقائص، كما يعرف بأنه القيام بمجموعة من التحاليل والفحوصات لشخص معين وهنا لمعرفة علته انطلاقا من أعراض يستدل بها المشخص، ويعتبر التشخيص أداة مهمة في اتصال المؤسسة مع محيطها وليس فقط ماليا ولكن صناعيا وتجاريا فهي تهدف إلى تشخيص وفحص الوضعية المالية للمؤسسة لخدمة ودعم التقدير المستقبلي، وقد عرف *G. Bsow* التشخيص على أنه مصطلح يستعمل في العلوم الطبية، أما فيما يخص المجال الصناعي فإنه يستعمل في المؤسسات بهدف استخلاص المعضلات والمشاكل التي تتخبط فيها المؤسسة، بينما عرف *J. Pthbou* التشخيص على أنه عبارة عن تحليل للإشارات المعبرة والبحث عن الأسباب والمسؤوليات الداخلية والخارجية، ونستنتج من التعاريف السابقة أن التشخيص يعد أداة لكشف نقاط القوة والضعف لكل جوانب نشاط المؤسسة وهذا قصد القيام بتحليل علمي بهدف وضع استراتيجية عمل مستقبلية تساعدها على مواجهة الأخطار وصياغة الحلول الملائمة[1].

ثانيا: تعريف التشخيص المالي:

يعرف التشخيص المالي على أنه عملية تحليل للوضع المالي للمؤسسة باستخدام مجموعة من الأدوات والمؤشرات المالية بهدف استخراج نقاط القوة ونقاط الضعف ذات الطبيعة المالية، ويعد أحد أهم المسؤوليات التي يقوم بها المسير المالي داخل الشركة حيث تساهم عملية التشخيص المالي في الخروج بأهم القرارات المالية، والتشخيص المالي عبارة عن مجموعة من الدراسات التي يمكن استخلاصها من البيانات والقوائم المالية بهدف جمع المعلومات وتحليلها، وهذا من أجل رسم الأهداف المستقبلة للمؤسسة وفق قواعد علمية سليمة، كما يقوم بفحص السياسات المتبعة من طرف المؤسسة في دورة أو عدة دورات متعددة من نشاطه، وذلك عن طريق الدراسة التفصيلية للبيانات المالية فهم مدلولاتها ومحاولة تفسير الأسباب التي أدت إلى ظهورها بالكميات

[1] نور الدين وكال، خليفة الحاج، التشخيص المالي أداة لرسم الاستراتيجية المالية للمؤسسة، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 01، 2016، ص 128-129.

والكيفيات التي هي عليها، مما يساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة في السياسات المالية التي تعم في إطار المؤسسة، وعليه نستنتج مما سبق ذكره أن التشخيص المالي يهتم بفحص السياسة المالية المتبعة من طرف المؤسسة، وذلك باستعمال تقنيات التحليل المالي وهذا بتشخيص الوضعية المالية لها في مدة زمنية معينة وبالاعتماد على النتائج المتوصل إليها والتدقيق في الأسباب المؤدية إلى نقاط الضعف من أجل تصحيحها وتفاديها مستقبلا أو بتوجيه القوة وهذا من أجل اتخاذ القرارات المالية والقرارات المتعلقة بالسياسة العامة للمؤسسة[1].

الفرع الثاني: مقاييس التشخيص المالي:

إن للتشخيص المالي أربعة مقاييس وهي[2]:

- **المردودية:** تمثل المردودية رهان بقاء المؤسسة ولهذا يجب تقدير المستوى والتطور لكل من المردودية الاقتصادية والمردودية المالية.
- **القدرة على الوفاء:** وهي قدرة المؤسسة على تسديد ديونها في أقرب وقت وعادة ما تقيم بعدة مؤشرات مثل: نسبة القيم القابلة للتحقيق والجاهزة بالنسبة للديون قصيرة الأجل والتي تسمح بتقدير السيولة الحالية أو الأموال الدائمة مطروحا منها الأصول الثابتة (رأس المال العامل الصافي) والذي يعطي أكثر هيكلية للقدرة على الوفاء ويسمح بالأخذ بعين الاعتبار الخصائص المرتبطة بطبيعة النشاط.
- **الاستدانة:** يسمح هذا المقياس بتقييم الاستقلالية المالية من خلال النسبة التالية: مجموع الديون / الأموال
- **المرونة:** تعتمد المؤسسة لمواجهة التهديدات والأخطار غير المحتملة واغتنام الفرص على قدرتها في تحرير وتعبئة الموارد المالية، وبالتالي فإنها في حاجة إلى تقييم مرونتها، هذه الأخيرة هي في نفس الوقت متعلقة بمدى اتساع المديونية والمحافظة على السيولة النقدية، إن هذه المؤشرات الأربعة غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمردودية مرتبطة بالاستدانة وزيادة الاستدانة تؤثر أو تنقص من المرونة المالية.

الفرع الثالث: شروط التشخيص المالي: يتعلق الأمر هنا بمعرفة المكلف بإعداد التشخيص ومدته وتكلفته وكذا توفر المعلومات اللازمة والتي نذكر منها[1]:

---

[1] رقية إزمور، كريم نسيرن، دور التشخيص المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي امحند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2017، ص 15.

[2] أحمد ضيف، شتوح محمد، التشخيص المالي المفاهيم الأسس والمنطلقات، ملتقى وطني حول التشخيص المالي للمؤسسات الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي محمد شريف مساعدية، سوق أهراس، الجزائر، 2012، ص 04.

1. **الشخص المكلف بإعداد التشخيص:** يمكن إعداد التشخيص من طرف إطارات المؤسسة المؤهلين وذوي الخبرة أو الاستعانة بمستشارين خارجيين وهذا يتوقف على رغبة مسيري المؤسسة والمتعاملين معها، وأيضا على تكلفة هذه العملية، والكفاءات المتوفرة في كل طرف، وعلى درجة الثقة التي يمنحها المتعاملون مع المؤسسة لمصداقية النتائج المصرح بها.
2. **توفير المعلومات:** والتي يمكن من خلالها اكتشاف أسباب الاختلالات معلومات داخلية وخارجية:

- **معلومات داخلية:** وهي معلومات تتعلق بسير المؤسسة وتخص كل وظيفة فيها وتشمل معلومات عن النتائج، عن المبيعات، طرق التسيير، مشاكل التشغيل، معلومات عن وسائل التنظيم، وتتمثل مصادر المعلومات الداخلية في الوثائق الخاصة لمؤسسة مثل وثائق محاسبية ومالية، محاضرات.
- **معلومات خارجية:** وتتعلق بالمحيط مثل تصرفات الزبائن، اختياراتهم، أذواقهم ... إلخ ومصدرها المراكز المتخصصة، الهيئات والدراسات المختلفة.

3. **التكلفة والمدة:** تتوقف تكلفة ومدة القيام بالتشخيص على طبيعة التشخيص (مالي، استراتيجي، عام، ...)، ومستوى مساهمة الموظفين والإطارات.
4. **توفير الظروف الملائمة داخل المؤسسة لتسهيل مهمة المشخص:** إن عملية إعلام وإقناع عمال المؤسسة بضرورة التشخيص يعتبر أمرا ضروريا وحيويا لنجاحها لكونهم يساعدون ويسهلون مهمة المشخص وحتى تكون الأمور جدية بالنسبة للمشخص يستحسن تعيين شخص مسؤول في المؤسسة يسهل مهمتهم في التنقل بين مختلف المصالح ويعالج العراقيل التي تواجهها من حين لآخر[2].
5. **اهتمام الإدارة بالعملية:** هذا العنصر يبدو غير ضروري لكن التجربة أثبتت عكس ذلك أي أنه كلما كانت الإدارة وعلى رأسها المسؤول الأول مهتمة بهذه العملية كلما تفانت الأطراف الأخرى في المؤسسة في توفير كل ما يحتاجه المشخص، إضافة إلى العلاقات الحسنة التي تنشئها معه وأثرها على نوعية التشخيص.

---

[1] رقية بوشوشة، ماضي بلقاسم، علاقة التشخيص المالي باستراتيجية المؤسسة، الملتقى الوطني حول التشخيص المالي في المؤسسة الاقتصادية، 2012، المركز الجامعي سوق أهراس، الجزائر، ص 45.

[2] عبد الله الياس جليد، دور التشخيص المالي في تحليل الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر، 2018، ص 18.

المطلب الثاني: أنواع التشخيص المالي أساليبه وخطواته

الفرع الأول: أنواع التشخيص المالي:

تتنوع مداخل التشخيص المالي وفقا لمجموعة من المعايير، مثل الأغراض المقصودة من التشخيص المالي، طبيعة نوع المعلومات المتوفرة، السمات الشخصية للمشخص المالي وغيرها، والأنواع التالية تشكل أساس التشخيص المالي الحديث وهي تكمل بعضها البعض[1]:

- **التشخيص الرأسي:** ينطوي على دراسة العلاقات الكلية بين بنود القائمة المالية المختلفة في تاريخ معين، وهو تشخيص يتصف بالسكون والثبات، ويساعد على تقييم أداء المؤسسة في تلك الفترة، واستكشاف نواحي الضعف والقوة لكنه يظل بحاجة لأن يدعم بالتشخيص الأفقي وباستخراج المركز النسبي.
- **التشخيص الافقي:** ينطوي على دراسة تغيرات كل بند من بنود القائمة المالية بمرور الزمن، أي تتبع حركة هذا البند زيادة أم نقصانا بمرور الزمن، وهكذا فإنّ هذا النوع من التشخيص ديناميكي لأنه يبين التغيرات التي حدثت كذلك يمكن القيام بهذا النوع من التشخيص في حالة النسب المالية، حيث يمكن مقارنة نسبة بمثيلاتها المعدة في فترة زمنية أخرى مما يتيح تتبع حركة هذه النسبة عبر الزمن ويساعد على اتخاذ القرارات المناسبة.
- **المركز النسبي:** يتم ذلك عن طريق مقارنة النسب الخاصة بالمؤسسة بالنسب السائدة في الصناعة التي تنتمي إليها، وتؤدي هذه المقارنة إلى اكتشاف انحرافات أداء المؤسسة عما هو سائد في الصناعة، وعندها يمكن للإدارة تقييم أداء المؤسسة بالنسبة لمثيلاتها، اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحقيق التوازن بينها وبين مثيلاتها في الصناعة التي تنتمي إليها، وخاصة الانحرافات السالبة بعد اكتشاف السبب الحقيقي الذي أدى إليها.

الفرع الثاني: أساليب التشخيص المالي:

تتضمن عملية التشخيص مجموعة من الطرق الممكن استخدامها لتحديد الوضعية المالية للمؤسسة وكذا مستوى أدائها وحتى تمكن الاسترشاد بها في عمليات التنبؤ المستقبلية لهذا الأداء، ومن أهم الأساليب المعتمد عليها في عمليات التشخيص نجد[2]:

---

[1] كلثوم البز، مولود حواس، التشخيص المالي كأداة لتحديد الخيار الاستراتيجي بالمؤسسة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 03، 2013، ص 290.

[2] بلخير باكاري، أثر التقييم المالي على مسار الشراكة بالنسبة لمؤسسات قطاع المحروقات في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010، ص 28.

1. **التشخيص المالي بالاعتماد على التدفقات المالية:** يتمثل في التحليل الذي يقوم بمعالجة التدفقات الداخلة والتدفقات الخارجة من المؤسسة في شكل وحدات نقدية، حيث يشكل أداة مهمة للتحليل المالي ذلك أنه يسمح بمراقبة التوازن بين الاستخدامات والموارد قصيرة، متوسطة وطويلة الأجل كما يعد الأداة الوحيدة التي تسمح بضمان أي الاستراتيجيات المالية هي القابلة للتحقيق وفي أي شروط وفحص الاستراتيجية المختارة وذلك بمحاكاة التدفقات المتوقعة الملائمة، أيضا تاريخيا يسمح بفهم مشاكل الخزينة التي لاقتها المؤسسة، ويمكن من خلال توقعات وعبر مخطط التمويل إعطاء إمكانية تحديد احتياجات الأموال للمؤسسة، مواردها الداخلية، مبالغ التمويل الخارجية الضرورية، معرفة المخاطر التي تلقيها المؤسسة نتيجة صعوبات في الخزينة أو حتى توقف عن الدفع.
2. **التشخيص المالي بالاعتماد على المؤشرات المالية:** يعد أهم الأساليب وأكثرها استعمالا لما يتمتع به من قدرة و فعالية في تفسير العديد من الجوانب المالية وعناصر الكفاءة لدى المؤسسة، كما أن هذا الأسلوب قابل للاستخدام في الأسلوبين السابق و اللاحق من أدوات التشخيص المالي، وقد تتعدد الفئات أو المجموعات التي يتم من خلالها تصنيف هذه المؤشرات المالية إلا أنه يمكن بداية توضيح أن المؤشر المالي يمثل علاقة رياضية بسيطة بين بسط ومقام هذه العلاقة تعكس جانبا من الأداء العملي لكل منهما، فمثلا ربحية الدينار المستثمر تعكس العلاقة بين مقدار الأرباح التي تحققت و حجم الاستثمارات التي تم توظيفها لتحقيق هذه الأرباح، ومن ثم فإن العلاقة السببية هي المحور الأساسي و المهم في البحث و التحديد لهذه المؤشرات فمن غير الممكن استخدام مؤشر لا يعكس هذه العلاقة السببية ، ويمكن تحديد المجموعات الأساسية التي يمكن تصنيف المؤشرات تبعا لها على النحو الآتي[1]:
   - مؤشرات السيولة
   - مؤشرات الرافعة التمويلية وهيكل التمويل.
   - مؤشرات الربحية.
   - مؤشرات الكفاءة ومعدلات التوازن.
   - مؤشرات سوق المال.
   - مؤشرات النشاط.
3. **التشخيص المالي بالاعتماد على نماذج التنبؤ لوضعية مالية:** يرجع الفضل في ظهور هذا الأسلوب إلى مجهودات الباحثين من الولايات المتحدة منذ بداية الستينات، حيث كان *Beaver* عام 1966

[1] نفس المرجع، ص 30.

أول باحث أنجز دراسة في هذا المجال فبنى نموذجا للتنبؤ لتعثر الشركات، ثم تبعه في ذلك الباحث *Altman*بإعداد نموذجه الخاص والذي شاع استخدامه فيما بعد تحت مسمى نموذج *Score-Z* وقد بنى كل منهما نموذجه على مجموعة من النسب المالية المركبة والمترابطة ضمن سلاسل زمنية يمتد أفقها الزمني على مدار عدة فترات محاسبية ليتشكل منها نموذج إحصائي يضفي على تلك النسب سمة الديناميكية وبقدر يجعلها أداة صالحة للتنبؤ للفشل المالي للشركات[1].

الفرع الثالث: خطوات التشخيص المالي:

يمر التشخيص المالي بعدة خطوات وهذا يعتمد على نوع التشخيص وأهميته ودرجة التفصيل المطلوبة فيه، ويتفق معظم الباحثين في التشخيص على الخطوتين التاليتين[2]:

1. الخطوة الأولى: البحث والتحقيق:

وتتمثل في دراسة القوائم المالية (الميزانية، حساب النتيجة والملاحق) من أجل تقدير التوازن، الخطر، المردودية، واستمرارية المؤسسة.

2. الخطوة الثانية: التنبؤ والتوصية:

تتمثل هذه الخطوة في اقتراح الحلول من أجل الاستعداد للقرارات المالية أمام التجاوب مع الصعوبات اليومية، أو توحيد وتمتين نقاط قوة المؤسسة.

المطلب الثالث: مؤشرات التشخيص المالي في البنوك

وتتمثل هذه المؤشرات فيما يلي:

الفرع الأول: مؤشرات الربحية:

وهي المؤشرات التي تقيس ربحية البنك التي تعد ذات أهمية كبيرة نظرا للمخاطر التي يتعرض لها العمل المصرفي، ومن المعروف أن الهدف الرئيسي للبنك التجاري هو تعظيم ثروة الملاك وتحقيق هذا الهدف يتوقف على عوامل عديدة من بينها قدرة البنك على تحقيق الأرباح، ومن أهم هذه المؤشرات نذكر ما يلي[3]:

---

[1] عبد الله إلياس جليد، مرجع سابق، ص 15.

[2] رميسة بركاني، دور التشخيص المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2019، ص 11.

[3] فاطمة الزهراء شادي، آليات تقويم الأداء المالي في البنوك التجارية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، 2013، ص 49.

1. **نسبة هامش الربح:** وتقيس هذه النسبة العائد الصافي من الفوائد التي حققتها الموجودات للبنك وزيادتها تعني زيادة قدرة الموجودات على توليد أرباح أو هامش ربح البنك وبالعكس.
2. **معدل العائد على حق الملكية:** يعد هذا المعدل من أهم المؤشرات لقياس كفاءة استخدام الأموال ويعمل البنك التجاري دائما على زيادته بما يتناسب وحجم الأخطار التي يتحملها مساهمو البنك ويوضح هذا المعدل ما تحققه كل وحدة من حقوق الملكية في صافي الأرباح (العائد) التي حققها البنك.
3. **معدل العائد على إجمالي الموجودات:** يقيس هذا المعدل نصيب كل وحدة من الموجودات من صافي الربح بعد الضرائب وزيادة هذا المعدل تعني كفاءة استخدام الأموال المستثمرة في الأصول.
4. **نسبة صافي الربح إلى إجمالي الإيرادات:** تبين هذه النسبة الأهمية النسبية لصافي الأرباح التي حققها البنك التجاري بالنسبة إلى إجمالي الإيرادات وزيادتها تعني زيادة كفاءة الأداء بالنظر إلى زيادة تحقيق معدلات أكبر من الأرباح بالنسبة إلى إجمالي الإيرادات.
5. **نسبة هامش صافي العمليات التشغيلية:** تقيس هذه النسبة إمكانية الموجودات على تحقيق إيرادات البنك التجاري، وزيادة هذه النسبة تعني زيادة قدرة الموجودات على تحقيق الإيرادات التشغيلية.
6. **معدل العائد على رأس المال المدفوع:** يبين هذا المعدل نصيب كل وحدة من وحدات رأس المال المدفوع من الأرباح بعد دفع الضرائب، ومقارنة هذا المعدل مع المدد الزمنية المختلفة يعطي مؤشرا لقياس التطور في العائد على رأس المال المدفوع.

الفرع الثاني: مؤشرات السيولة، مؤشرات ملاءة رأس المال، مؤشرات توظيف الأموال:

من أهم المؤشرات المستخدمة من قبل المؤسسات البنكية فيما يتعلق بالسيولة، رأس المال وتوظيف الأموال ما يلي[1]:

أولا: مؤشرات السيولة:

توجد ثلاث معايير يمكن من خلالها معرفة سيولة البنك، وتتمثل في نسبة السيولة وهي:

1. **نسبة الاحتياطي القانوني:** تحتفظ البنوك التجارية بأرصدة لدى البنك المركزي بدون فوائد بنسبة معينة مما لديها من ودائع، ويحدد مجلس إدارة البنك المركزي هذه النسبة.

[1] خليدة بودبوز، التشخيص المالي في البنوك التجارية من منظور SCF، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2014، ص 65-66.

2. **نسبة الرصيد النقدي:** يتأثر حجم الرصيد النقدي في البنك بعمليات السحب والإيداع، ونظرا لاختلاف الظروف التي تتحكم في كل من هذين التيارين فإنهما عادة لا يتعادلان، ويترتب على عدم تعادلهما تغير في حجم الرصيد النقدي للبنك.
3. **نسب السيولة العامة:** تعني السيولة العامة قدرة البنك على تحصيل القروض والسلفيات لدى العملاء وفقا لتواريخ استحقاقها بدون خسارة في القيمة، وعلى البنك دراسة وتحليل موقف العملاء واستبعاد من يتضح عدم قدرته على سداد القرض من نسبة السيولة العامة، ويتم ذلك من خلال دراسة التعاملات السابقة مع العملاء، ومراقبة عمليات السحب والإيداع للتعرف على أسلوب استخدام القرض وهل أستخدم في المجال الذي منح من أجله، ومتابعة مركز العميل بصفة دورية حتى يمكن تقييم سياسات منح الائتمان، وتعديلها إذا اقتضت الضرورة ذلك.

ثانيا: مؤشرات ملاءة رأس المال:

تراعي البنوك أن تتوافر لها رؤوس أموال لتغطية احتياجاتها من المعدات والتجهيزات وغيرها من الأصول الثابتة، وكذلك ما يلزم لها من أموال حتى تتمكن من البدء في تحقيق الأرباح، وأيضا لمقابلة المخاطر المتوقعة من استخدام الأموال، إذ يرتبط حجم رأس المال في المصارف بقدر هذه المخاطر، وأهمها المخاطر الائتمانية إذ تؤدي إلى تدهور قيمة الأصول المتواجدة على قروض وسلفيات وتضم مؤشرات ملاءة رأس المال أنواعا عدة من أهمها[1]:

1. **نسبة حق الملكية إلى إجمالي الموجودات:** تبين هذه النسبة مدى اعتماد البنك على رأس ماله في تكوين الموجودات، ويحاول البنك الاحتفاظ بهذه النسبة عند معدلاتها الثابتة، وعدم انخفاضها عن معدلاتها في السنوات السابقة، ومراعاة ما يقرره المصرف المركزي الذي يدعم رفعها لتوفير الحماية اللازمة لأموال المودعين.
2. **نسبة حق الملكية إلى إجمالي الودائع:** تبين هذه النسبة مدى اعتماد البنوك على حقوق الملكية بوصفها مصدرا من مصادر التمويل، ومدى قدرة البنك على رد الودائع من الأموال المملوكة له، وأن ارتفاع هذه النسبة يعني توفير الحماية اللازمة لأموال المودعين.
3. **خطر الائتمان:** تقيس هذه النسبة نسبة القروض المتأخرة عن السداد إلى إجمالي القروض في المصرف التجاري، وزيادة هذه النسبة تعني انخفاض كفاءة البنك في إدارة الائتمان وتحليله ومتابعته، لذلك يفضل دائما أن تقل هذه النسبة دائماً إلى أقل حد ممكن.

[1] نفس المرجع، ص 67-68.

4. **نسبة حق الملكية إلى الاستثمارات المالية:** تبين هذه النسبة مدى قدرة البنك التجاري على مقابلة مخاطر الاستثمار في محفظة الأوراق المالية، والتي تنجم عن الهبوط في قيمة هذه المحفظة وذلك من حقوق الملكية دون المساس بالودائع.

ثالثا: مؤشرات توظيف الأموال:

تستهدف هذه المؤشرات الحكم على كفاءة البنوك في توظيف الأموال المتاحة له في المجالات المختلفة في إطار السياسات الائتمانية للبنك، وسياسة استخدام الأموال، وتقيس الأداء من جانب استخدام الأموال المتاحة، وإنتاجية العمالة، والعائد الذي حققه البنك نتيجة الاستثمار في المجالات المختلفة، ومن أهم المؤشرات التي تقيس كفاءة البنوك في توظيف الأموال المتاحة ما يلي[1]:

1. **معدل استثمار الودائع:** يقيس هذا المعدل مدى توظيف الودائع في البنوك، ويقيد في الحكم على طبيعة سياسة البنك فيما إذا كانت توسعية أم انكماشية.
2. **نسبة إجمالي القروض إلى إجمالي الودائع:** تعد هذه النسبة من المؤشرات الرئيسية لقياس قدرة البنك على توظيف الأموال، وهي توضح حجم الأموال التي استخدمها ووظفها البنك من إجمالي ودائع العملاء، وزيادة النسبة تعني زيادة قدرة البنك على توظيف الأموال.
3. **نسبة إجمالي الإيرادات إلى إجمالي الاستثمارات:** تبين هذه النسبة كفاءة البنك في الاستثمار، وكلما ارتفعت هذه النسبة ارتفعت معها حصيلة الإيرادات التي يحصل عليها البنك من الاستثمارات المختلفة، وبذلك فإن هذه النسبة من بين أهم النسب التي يجب على البنك أن يراقبها باستمرار وأن يرفعها دائما لأن ذلك يعني التوجه بالاستثمار نحو أفضل المجالات.
4. **نسبة إجمالي الإيرادات إلى إجمالي الموجودات:** يوضح هذا المعدل كفاءة البنك في تشغيل الموارد المالية المتاحة، وكفاءته في تشغيل الإمكانيات المادية والبشرية الأخرى في أداء الخدمات البنكية كافة التي يتمثل عائدها أو جزء كبير منها في العمولات والفوائد المحققة وكلما زاد هذا المعدل كان ذلك دليلا على الاستغلال السليم لتلك الموجودات.
5. **معدل العائد على الاستثمار من الأوراق المالية:** يبين هذا المعدل مقدار العائد المتحصل عليه في البنك التجاري نتيجة للاستثمار في الأوراق المالية، وان انخفاض هذا المعدل يعني انخفاض أهمية الاستثمارات في الأوراق المالية، ويتعين النظر في إعادة تشكيل محفظة الاستثمارات بالبنك بهدف تعظيم العائد النهائي المتوقع.

---

[1] خليدة بودبوز، مرجع سابق، ص 68-69.

6. معدل توظيف الموارد: يبين هذا المعدل علاقة الاستثمارات بمصادر التمويل، وبنسبة ما يوظفه البنك من أموال في نشاطه المالي، ويعد هذا المعدل من المؤشرات المهمة لتوضيح سياسة البنك في التوظيف.

المبحث الثاني: مراقبة التسيير في البنك

المطلب الأول: ماهية مراقبة التسيير

الفرع الأول: تعريف مراقبة التسيير:

حتى يمكننا الوصول إلى تعريف شامل لمراقبة التسيير سنحاول إعطاء أهم التعاريف التي قدمها الكتاب والمتمثلة فيما يلي[1]:

- عرف *Anthony* مراقبة التسيير على أنها: " المسار الذي يتأكد من خلاله المسيرون من أنه تم الحصول على الموارد وأنه تم استعمالها بفعالية وكفاءة من أجل تحقيق أهداف المنظمة ".
- وقد أعطى Gervais تعريفا شبيها بالتعريف الذي قدمه ***Anthony*** لكنه أضاف ضرورة ملائمة الموارد لأهداف المؤسسة، وضرورة انسجام النشاطات الجارية مع الاستراتيجية المحددة.
- بينما يرى ***Schmidit*** مراقبة التسيير على أنها: " مجموع الأعمال والإجراءات والوثائق الهادفة إلى مساعدة الإدارة العامة والمسؤولين العمليين في التحكم بأدائهم التسييري للوصول إلى الأهداف المحددة".
- أما ***P. Bergeron*** يعرف مراقبة التسيير بأنها: " تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم بمقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة، وباتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة ".

وبعد الجمع بين مختلف التعاريف السابقة تمكنا من التوصل إلى تعريف شامل وهو أن مراقبة التسيير تمثل مجموعة الإجراءات والعمليات التي تسمح لمختلف المسيرين، بتجنيد كل طاقاتهم من أجل تحقيق أهدافهم المسطرة والتأكد من تحقيقها، فهي التي تسمح بالتأكد من الاستعمال العقلاني للموارد والطاقات المتاحة وكذلك تحديد الأهداف القصوى التي هي بمقدور المؤسسة تحقيقها، وأخيرا التأكد من تحقيق هذه الأهداف، وعليه نستنتج ان مراقبة التسيير ترتكز على ثلاثة مفاهيم أساسية وهي: الكفاءة، الفعالية، والملائمة[2].

الفرع الثاني: أنواع مراقبة التسيير:

---

[1] خديجة بزاز، مرجع سابق، ص 04.

[2] نفس المرجع، ص 04-05.

تنقسم مراقبة التسيير إلى العديد من الأصناف والأنواع نذكرها فيما يلي[1]:

1. المراقبة التنظيمية:

إن المراقبة التنظيمية تعمل على تحسين شروط وإجراءات القرارات التي يعمل بها متخذوها فهي لا تقتصر على المراقبة التقنية فقط، بل وحل نضم اتخاذ القرارات والنظم المعلوماتية، فهذا النوع من المراقبة يضمن نوعية وتتابع عملية اتخاذ القرار في الوقت المناسب فالعمل الذي يؤديه التنظيم هو:

- **تحديد المسؤوليات:** تحديد السلطات بحيث يجب أن تحدد مسؤولية كل فرد.
- **تنظيم الهياكل:** بحيث يجب أن تكون الهياكل منظمة.
- **إجراءات اتخاذ القرار:** حيث يوجد نوعان من القرارات المبرمجة والتي تكون قرارات موضوعة مسبقا يتخذها المنفذون، وقرارات غير مبرمجة وهي التي تتخذ بعد دراسة الأهداف وتحديد الغاية.
- **سلوك الأفراد:** يتأثر نظام المؤسسة بسلوك الأفراد والعكس، فحسب ثقافة الشخص وتصرفات الأشخاص يمكن معرفة أي منصب يؤطرون وهذا ما يظهر ثقافة المؤسسة أي الجانب الذي تظهر من خلاله، ومن هنا نجد أن المراقبة التنظيمية تشمل ثلاث طرق: التخطيط، تحديد القوانين والإجراءات الواجب اتخاذها، تطور النتائج.

2. المراجعة الداخلية *L'audit interne*:

هي نوع المراقبة وتتمثل في مراجعة الحسابات وفحصها فالمراجع الداخلي يراجع كل الوثائق والمستندات ومن بين الأوراق المحاسبية التي يستعملها هي دفتر الأستاذ، جدول *TCR* وبهذا تدرس مختلف وظائف المؤسسة وتهدف على تحسين التسيير.

3. المراقبة الداخلية *Le contrôle interne*:

ويقصد بها المراقبة الذاتية أي تتم داخل المؤسسة على جميع الأنشطة والمهام، والغرض منها هو ضبط الأعمال الجارية في المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة وتقوم بها وحدة إدارية مختصة.

4. المراقبة الخارجية: هذه المراقبة تقوم بها جهات متخصصة ومستقلة عن المؤسسة تكون تبعيتها غالبا لجهاز الدول كمراقبة مجلس المحاسبة للعمليات المالية على الدوائر الحكومية، ومراقبة مدققي الحسابات لميزانيات المؤسسات[2].

---

[1] محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، المجلد 02، ط 01، ص 17-18.

[2] فاطمة نعمان، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر، 2012، ص 16-17.

الفرع الثالث: خصائص مراقبة التسيير:

يتميز نظام مراقبة التسيير بعدة خصائص نلخصها فيما يلي[1]:

1. **تقديم معلومات صحيحة:** يعمل نظام مراقبة التسيير على تقديم معلومات صحيحة لمتخذ القرار لأن المعلومات الخاطئة او المشوهة تضلل متخذ القرار وكثيرا ما تؤدي إلى نتائج سيئة.
2. **حسن توقيت المعلومة المقدمة:** يوفر نظام مراقبة التسيير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب حيث أن المعلومة المتأخرة تفقد معناها وفائدتها جزئيا أو كليا، فحصول متخذ القرار على معلومة صحيحة ولكن متأخرة ليس لها أثر على القرار.
3. **الاقتصاد في التكاليف:** يساهم النظام الفعال لمراقبة التسيير على تخفيض التكاليف خاصة إذا كان هذا النظام إلكتروني مبني على الحاسب والبرمجيات فهو يخفض من تكاليف التشغيل وتكاليف الوقت وأيضا تخفيض التكاليف من خلال التقليل من الأخطاء والانحرافات التي غالبا ما يكون لها تكاليف باهظة.
4. **سهولة الفهم:** يتصف نظام مراقبة التسيير بالسهولة سواء في الفهم أو التطبيق فإذا لم يفهم المسير نظام الرقابة جيدا وطبيعة المعلومات والنتائج التي يقدمها فإنه سيسيئ تفسير هذه النتائج الأمر الذي يؤدي به إلى اتخاذ قرارات خاطئة.
5. **تسهيل اتخاذ القرار:** يساهم نظام مراقبة التسيير في عملية اتخاذ القرار من خلال المعلومات التي يقدمها هذا الأخير إلى متخذ القرار والتي تتصف بالوضوح والجاهزية دون الحاجة إلى التفسير والتحليل والاستقصاء.

المطلب الثاني: أهداف مراقبة التسيير في البنوك وشروط فعاليتها

الفرع الأول: أهداف مراقبة التسيير في البنوك:

إن لنظام مراقبة التسيير عدة أهداف يقوم من أجل تحقيقها، حيث أنه يهدف إلى عدة أمور رئيسية وهذا طبعا في إطار الوظائف المختلفة والموجودة في البنوك وتتلخص هذه الأهداف فيما يلي[2]:

---

[1] خالد رجم، شربي محمد الأمين، مراقبة التسيير، محاضرات مقياس مراقبة التسيير مستوى ثالثة ليسانس محاسبة وجباية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018، ص 09.

[2] علي غزيباون، عليلي نادية، استخدام أدوات مراقبة التسيير لتفعيل آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 07، 2019، ص 42-43.

أولا: الأداء *La performance de l'entreprise*: في بيئة تتميز بالتعقد وعدم التأكد يجب على المؤسسة باستمرار إعادة تركيز أهدافها وأعمالها، وبالتالي فإن قيادة الأداء يجب أن تعمل على التوفيق بين التكيف مع التطورات الخارجية والمحافظة على التماسك التنظيمي لتحقيق أفضل استخدام للموارد والمهارات، ثم يطلب من مراقبة التسيير المساعدة في تخصيص الموارد لمختلف المحاور الاستراتيجية، كما يجب على مراقبة التسيير تحسين الجودة والتكلفة والوقت، باستخدام جميع أدوات حل المشكلات مثل تحليل العمليات وأدوات إدارة الجودة ... يجب أن تساعد مراقبة التسيير أيضا في قيادة متغيرات الأداء الاجتماعي التي يطلبها أصحاب المصلحة.

ثانيا: التحسين المستمر في التنظيم *L'amélioration permanente de l'organisation*: من أجل الاستفادة المثلى من الموارد والمهارات، يجب على المؤسسة قيادة التنظيم كمتغير استراتيجي، فالهيكلة من خلال المسارات تعد الطريقة المناسبة لتحقيق نجاعة الأداء، يتعلق الأمر بتجزئة المؤسسة إلى مسارات عملياتية ومسارات دعم ثم تعديل وتحسين تلك الغير مربحة، يمكن أن تساعد مراقبة التسيير على تشكيل هذه المسارات وخاصة قياس تكاليفها لتحديد الهوامش وخاصة عوامل تحقيق نمو القيمة المضافة.

ثالثا: الأخذ في الحسبان المخاطر *La prise en compte des risques*: في ظل قيادة الأداء، أصبحت حوكمة الشركات عناصر غير قابلة للانفصال، وبالتالي فمن الضروري معرفة تأثيرات أنشطة المؤسسة على أصحاب المصلحة من خلال دمج المخاطر ذات الصلة، لتوضيح ذلك يقترح *Simon* و*Bouin* جدولا يعبر عن هذه المتغيرات.

الفرع الثاني: شروط فعالية مراقبة التسيير في البنوك:

تتطلب فعالية مراقبة التسيير في البنوك عدة شروط نذكر منها ما يلي[1]:

1. **حسن توقيت المعلومة المقدمة وصحتها:** يعتبر تقديم المعلومات خاطئة مظللا لعملية اتخاذ القرارات وكثيرا ما يؤدي إلى نتائج أسوء من المتوقع، كما أن المعلومات المتأخرة تفقد معناها وفائدتها جزئيا أو كليا، لذا يفترض في نظام مراقبة التسيير أن يقدم معلومات واضحة.

[1] رحمة عباس، فعالية مراقبة التسيير في تحقيق مردودية المؤسسات الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2017، ص 20.

2. **سهولة فهم نظام مراقبة التسيير المطبق في المؤسسة:** إذا لم يفهم المسير أو المسؤول جيدا النظام الرقابي المطبق في المؤسسة وطبيعة النتائج والمعلومات التي يقدمها فإنه يسيء تفسيرها مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة داخل المؤسسة مما يؤدي هذا كله إلى بعض الانحرافات في تأدية مسؤوليته.
3. **القدرة على التحفيز:** النظام الفعال هو ذلك النظام الذي يستطيع أن يحفز المسؤولين والموظفين ويدفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة دون إهمال أهدافهم الخاصة.
4. **توافق النظام المطبق مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة:** من شروط فعالية نظام مراقبة التسيير وكذلك توافقه مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجاوبه مع انشغالات مسؤولي المراكز.
5. **التركيز على استراتيجية وأهداف المؤسسة:** حتى يكون نظام المراقبة فعالا، يجب أن يكون موجها نحو استراتيجية وأهداف المؤسسة ومن الأمثلة حول الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات هناك مضاعفات الأرباح الصافية من خلال الأربع سنوات المقبلة، الحصول على نسبة 50% من السوق خلال سنتين أو تعظمها لأرباح المدى القصير[1].

المطلب الثالث: أهمية مراقبة التسيير في البنوك ودورها في إدارة المخاطر البنكية

الفرع الأول: أهمية مراقبة التسيير في البنوك:

يعتبر النشاط البنكي مولدا للمخاطر المختلفة بطبعه سواء تعلق الأمر بالأنشطة التجارية للبنك أو بالأنشطة المتعلقة بالأسواق المالية، والتي زادت حدتها وتنوعها مع التغيرات الحاصلة اليوم في عالم المال، وكذا التحولات التي تلت الأزمات المالية المختلفة، الأمر الذي دفع بالهيئات المسيرة لأنشطة المؤسسات المصرفية والمالية، الاتجاه نحو تبني طرق وأسس عديدة تسهم بشكل جدي في تخفيض مستوى المخاطر التي تتعرض لها هذه المؤسسات إلى أقل حد ممكن، ولعل من بين العوامل التي أسهمت بشكل ملحوظ في تدعيم طرح تبني مراقبة التسيير كآلية من الآليات الداعمة لإدارة المخاطر نذكر ما يلي[2]:

- تزايد شراسة أوجه المنافسة في قطاعات عديدة، بحيث أن تأثير هذه المنافسة تعد حدود القطاع ليؤثر وبشكل جدي على المؤسسات المالية، باعتبارها الضامن أو الممول المالي لتوجهات التجديد والتطوير والتوسع.
- تسارع المنافسة وتأثيرها على هوامش وعلى أسعار المنتجات المصرفية والمالية، حيث أن تجانس المنتجات المقدمة من طرف المؤسسات المصرفية والمالية، أدى إلى وجوب تحديد تكاليف وهوامش

[1] نفس المرجع، ص 21.

[2] سامي هباش، مرجع سابق، ص 40-41.

الربح لكل منتج، من أجل التركيز على أكثرها ربحية، ومعالجة أوجه القصور بالنسبة للمنتجات الأخرى.

- الانفتاح الاقتصادي المفروض على الدول سيما المتطلعة للنمو منها كشرط لإيفاء المساعدات التقنية والتكنولوجية والمالية اللازمة لدفع عجلة النمو، الأمر الذي يعرض المؤسسات المالية لهذه الدول إلى مخاطر ليست على استعداد لمواجهتها.
- التطور الكبير والتنوع الشديد الذي يميز المنتجات المالية والمصرفية، بحيث أضحى تبني التوجهات الحديثة في الخدمات المالية والمصرفية أمرا حتميا أكثر من كونه ميزة تنافسية.
- توصيات لجنة بازل بضرورة تبني كل السياسات والأنظمة التي من شأنها المساهمة في رفع مستوى اليقظة الرقابية واستشعار مختلف المخاطر التي من شأنها عرقلة مسار البنك في تحقيق أهدافه.

الفرع الثاني: دور مراقبة التسيير في إدارة المخاطر البنكية:

تمثل المخاطر النتيجة الحتمية للتفاعل بين التغيرات المخطط لها والتغيرات البيئية المفروضة، لتنقسم بين مخاطر داخلية وأخرى تفاعلية بين المؤسسة وبيئتها، وفي سعيها للتحكم بهذه المخاطر تتبنى المؤسسات المصرفية مجموعة من المعايير، إضافة إلى مختلف التقنيات والآليات الإدارية، من خلال التعامل مع الارتباط المتراكم بين خلق المخاطر والتحكم بها وهنا تظهر الأنواع المختلفة للرقابة والمتمثلة في الرقابة عن طريق القوانين والإجراءات، والرقابة عن طريق المؤشرات الرضا، والرقابة عن طريق تبني قيم مشتركة إضافة إلى الرقابة الإدارية من خلال نتائج مراقبة التسيير، وباعتبار نظام مراقبة التسيير هو أحد أنظمة الرقابة الداخلية فإنه يستعمل حتما على تحقيق أهدافها والمساهمة في تحسين الدور الذي تلعبه خاصة فيما يتعلق بالمساهمة في إدارة المخاطر المختلفة التي تواجه المؤسسات المصرفية باختلافها، وتتقاطع أهداف نظام الرقابة الداخلية مع أهداف إدارة المخاطر في عدة جوانب نذكر منها ما يلي[1]:

- تحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف التنظيمية سواء كانت فرصة أو تهديدا ومن ثم تحديد معالم محفظة مخاطر المؤسسة.
- التحكم بالمخاطر تبعا لمستوى الخطر المقبول من طرف الإدارة بما يسمح باتخاذ القرارات بطريقة رشيدة.

[1] سامي هباش، مرجع سابق، ص 71.

- توفير مستوى خدمات مقبول بتحقيق أهداف المؤسسة، حيث يتكامل عمل إدارة المخاطر مع الرقابة الداخلية لضمان مراعاة القوانين، وتطبيق التعليمات التي تساهم في الحفاظ على أصول المؤسسة إضافة إلى ضمان موثوقية المعلومات المالية.
- يعالج نظام مراقبة التسيير إشكالية المخاطر وعدم التأكد، من باب اعتبار الخطر هو حالة عدم التأكد يمكن قياسها، ومن هذا المنطلق يقسم نظام مراقبة التسيير المخاطر إلى ثالث أنواع: المخاطر المالية، المخاطر المرتبطة بالأفراد والمخاطر العامة للمنظمة المرتبطة بالجانب التنظيمي.
- يعمل نظام مراقبة التسيير على تدعيم عمليات إدارة الميزانية والتحكم التشغيلي بالمخاطر المالية بالاعتماد على نظام التقارير مثل هيكلة الميزانية ومتابعة الالتزامات وتحديد وتطبيق إجراءات وتطبيقات خاصة فيما يخص أنظمة الشبكات المختومة وفرض الموافقة الرسمية على القروض.
- التقييم المالي للمخاطر البيئية والمجتمعية وكذا تكاليف التحكم بها، كما يعالج نظام مراقبة التسيير المخاطر الإنسانية (المتعلقة بالفرد) على أنها نتيجة لغياب التنسيق بين الأنشطة والمستويات المختلفة للمؤسسة، أو لانتهازية الموظفين، أين تتم تبني فلسفة الشروط التعاقدية وفق نظرية الوكالة، أين تمثل المخاطر عقبة في طريق تحقيق أهدافهم تستوجب التصدي، ومن ثم فالإشكالية تطرح عند وضع وتحديد الأهداف، بين من يرى بوضع أهداف في مرمى اليد بأقل المخاطر ومن يرى بضرورة خوض غمار التحدي بتحديد أهداف محفزة.

المبحث الثالث: تسيير المخاطر البنكية

المطلب الأول: مفهوم المخاطر البنكية ومصادرها

الفرع الأول: تعريف المخاطر البنكية:

1. **لغة:** إن كلمة الخطر لغة مستوحاة من مصطلح لاتيني *RESCAS أو RISQUE* والذي يدل على الارتفاع في التوازن وحدوث تغير ما مقارنة مع ما كان منتظر والانحراف المتوقع[1].
2. **اصطلاحا:** فيعرف الخطر على أنه الخسائر المادية المحتملة والخسائر المعنوية التي يمكن قياسها نتيجة لوقوع حادث معين[2].

---

[1] لطيفة عبدلي، دور مكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011، ص 22.

[2] قاسم حظري، إدارة المخاطر البنكية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تيموشنت، الجزائر، 2019، ص 07.

3. **فقهيا**:عرفه الإمام ابن القيم كما يلي: المخاطرة مخاطرتان، مخاطرة التجارة، وهو أن يشتري السلعة بقصد أن يبيعها ويربح ويتوكل على الله في ذلك، والخطر الثاني الميسر الذي يتضمن أكل المال بالباطل[1].
4. **التعريف الاقتصادي**: فقد تم تعريف المخاطرة على أنها حالة عدم التأكد المحيطة باحتمالات تحقق أو عدم تحقق العائد المتوقع من الاستثمار، ويمكن تعريفها كذلك بأنها احتمال الخسارة في الموارد المالية أو الشخصية نتيجة عوامل غير منظورة في الأجل الطويل أو القصير، كما يحدد مفهوم الخطر في كونه يتفق مع حالة اللاتأكد في أن كلا منهما يحمل عنصر الشك وعدم اليقين في أحداث المستقبل، بسبب تغير حالات الطبيعة وعدم ثباتها، ولكن في حالة الخطر يستطيع متخذ القرار أن يضع احتمالات لحدوث حالات المستقبل اعتمادا على الخبرة السابقة والدراسات الإحصائية وما إلى ذلك من معلومات تاريخية[2].

فالمخاطر البنكية هي الخسارة المادية المحتملة نتيجة لوقوع حادث معين، أو هي حالة عدم التأكد في استرجاع رؤوس الأموال المقرضة أو تحصيل أرباح مستقبلية متوقعة، وعلى الرغم من تعدد التعريفات على هذا المفهوم إلا أنها تؤدي إلى معنى واحد وهو وقوع خسائر غير محتملة الحدوث في المستقبل ومن هنا نعرف المخاطر على أنها حالة من عدم التأكد من وقوع خسائر مستقبلية غير محتملة في ظل الدراسة على المعلومات المتاحة وعدم الوصول إلى تنبؤات دقيقة إلى وجود درجة من الخطر على المنشأة[3].

الفرع الثاني: مصادر المخاطر البنكية:

المخاطر البنكية ترجع إلى مصدرين هما[4]:

1. **المخاطر النظامية**: ويطلق عليها المخاطر العامة وهي تؤثر بشكل مباشر على النظام المصرفي ككل لأنها مرتبطة بحالة عدم التأكد والتنبؤ الدقيق بما يستجد من أحداث وتطورات مستقبلية، نتيجة عوامل يصعب التحكم فيها مثل: زيادة حدة التضخم والتوجه نحو العولمة المصرفية بالإضافة إلى اشتداد المنافسة ما بين البنوك ومع غيرها، وهي تعني أن البنوك تتعرض إلى نوع في المخاطر بسبب مجموعة

[1] قاسم حظري، إدارة المخاطر البنكية، نفس المرجع، ص 07.

[2] زينب الحوري، تحليل وتقدير الخطر المالي في المؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص 61.

[3] قاسم حظري، مرجع سابق، ص 08.

[4] نعيمة خضراوي، إدارة المخاطر البنكية دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والإسلامية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2008، ص 04.

متغيرات هامة أدت إلى زيادة المخاطر التي تتعرض لها البنوك بشكل عام بحيث لا تتمكن من أن تتجنبها لأنها وليدة عوامل يصعب التحكم فيها أو التنبؤ باحتمالات حصولها.

2. **المخاطر غير النظامية:** وهي مخاطر خاصة لارتباطها بالمخاطر الداخلية للبنك، ويمكن تجنب هذا النوع من المخاطر بالتنويع في المحفظة الاستثمارية للبنك.

المطلب الثاني: أنواع المخاطر البنكية، أسبابها ونتائجها

الفرع الأول: أنواع المخاطر البنكية:

تواجه البنوك مخاطر عديدة أهمها ما يلي:

أولا: المخاطر الائتمانية:

يمثل هذا النوع أقدم المخاطر التي اعترضت عمل البنوك، وتنشأ هذه المخاطر من احتمالية عدم قدرة المقترضين على سداد التزاماتهم المالية المستحقة للبنك، حيث تمثل الحالة التي يتخلف فيها العميل أو عدم التزامه برد أصل الدين أو فوائده أو الاثنين معا عند تواريخ الاستحقاق، ويعتبر الائتمان المصرفي أحد أهم العمليات التي تقوم بها البنوك التجارية، حيث تمثل عوائده نسبة هامة من إيراداتها لذا ومن خلال سعي البنوك إلى تعظيم إيراداتها تضطر إلى قبول المقامرة وتوسيع دائرة منح القروض للأفراد والمؤسسات على حد سواء، الأمر الذي يفتح باب احتمال عدم قدرة البعض على الوفاء بهذه الالتزامات، سواء كان التخلف عن السداد يشمل مبلغ القرض كله أو جزء منه، كما تنشأ أيضا نتيجة تراجع المركز الائتماني للطرف المقابل[1].

ثانيا: مخاطر السيولة:

يعتبر البنك وسيطا بين أصحاب السيولة الذين يودعون أموالهم لديه مع ذوي حاجة للسيولة الذين يتجهون للبنك للحصول على الأموال اللازمة لمشاريعهم، لذلك يجب على البنك التعرض لهذه المخاطر في حالتين، وهي في حالة عدم إمكانية البنك الاستجابة لطلبات السحب المفرطة للعملاء من حساباتهم لدى البنك والغير المتوقعة أو عدم مقدرته على جذب إيداعات جديدة سواء من الزبائن الجدد أو عملاء سابقين للبنك وهذا يعبر عن ضعف السياسات التي يتبعها البنك والذي قد يتسبب في آثار سلبية على البنك وعلى النظام البنكي بأكمله، ولكن قد يكون خطر السيولة ناتجا عن حالة الركود الاقتصادي الذي يطرأ على الاقتصاد ككل، وهذا السبب هو سبب خارجي غير خاص بالبنك بمفرده[2].

---

[1] سامي هباش، مرجع سابق، ص 22.

[2] قاسم حظري، مرجع سابق، ص 08.

ثالثا: مخاطر سعر الفائدة:

هي المخاطر التي يتحملها المصرف بسبب تقديمه قرضا بسعر الفائدة السائد الآن مغطى بتمويل حصل عليه بسعر فائدة معروف ثم اضطراره خلال أجل القرض إلى إعادة تمويله بسعر فائدة أعلى، فإذا كان سعر الفائدة الذي يفرضه المصرف على القرض ثابتا، ويرتفع سعر إعادة التمويل فإن المردود الصافي الذي يحققه المصرف سوف ينخفض، ومن أهم الأشكال الأساسية لمخاطر أسعار الفائدة التي تتعرض لها المصارف عادة[1]:

- **مخاطر إعادة التسعير:** بحيث تنشأ عن فروق التوقيت في الاستحقاقات وكذا عن إعادة التسعير لموجودات المصرف والتزاماته وأوضاعه الخارجة عن الميزانية.
- **مخاطر الأساس:** تنشأ من ارتباط غير تام في تعديل أسعار الفائدة المكتسبة والمدفوعة من أجل تكييفها مع خصائص أخرى مماثلة وتكون متعلقة بإعادة التسعير.

رابعا: المخاطر القانونية:

مصادر المخاطر القانونية متعددة، وهي قد تؤدي إلى خفض قيمة أصول البنك أو تزيد من التزاماته، وتتمثل المخاطر القانونية في تلك التي يتعرض لها المصرف من جراء نقص أو قصور في مستنداته مما يجعلها غير مقبولة قانونيا وهذا الخطر مرتبط أساسا بالوضعية القانونية للمؤسسة كما تقع هذه المخاطر في حالة انتهاك القوانين أو القواعد أو الضوابط المقررة خاصة، كما تنتج أيضا هذه المخاطر عن عدم احترام القوانين والقواعد وعدم فعالية الرقابة ولتقليص انعكاسات هذه المخاطر لابد من وضع نظام رقابة داخلية محكم[2].

خامسا: مخاطر التشغيل:

رغم ارتباط نشاط البنوك بهذا النوع من المخاطر منذ قديم الزمن، إلا أن عدم اتضاح تأثيراتها أدى إلى عدم أخذها في الحسبان، حتى لاحت تأثيراتها في أفق الأزمات المتتالية التي عاشها القطاع البنكي، على غرار أزمة المكسيك (خطأ ديسمبر) في ديسمبر من عام 1994 وأزمة دول جنوب شرق آسيا في جويلية من عام 1997، والتي نتج عنها حدوث انهيار بنوك كبيرة، حيث أظهرت التحريات التي قامت بها مختلف الهيئات أن سبب هذه الأزمات يعود بالدرجة الأولى إلى ضعف أنظمة الرقابة الداخلية و أنظمة إدارة المخاطر، كما أدت الفضائح المتكررة التي مست القطاع البنكي إلى خسائر أدت إلى إفلاس بعض البنوك بالكامل، على غرار فضيحة بنك بارينغز عام1995، أين أثبتت التحقيقات تورط أحد موظفي الخزينة في عمليات احتيال، كلفت

[1] خالد أمين عبد الله، إبراهيم الطراد، إدارة العمليات المصرفية، دار وائل للنشر، الأردن، ط 01، 2006، ص 113.

[2] قاسم حظري، مرجع سابق، ص 09.

البنك مبالغ طائلة، إضافة إلى ذلك، برزت العولمة المالية والاقتصادية وما صاحبها من التوسع الكبير في النشاط البنكي بصفة عامة، كمتغير أساسي يستدعي التحوط، خصوصا مع التطورات الكبيرة التي شهدها قطاع الاعلام والاتصال، وما واكبه من تطورات في الخدمات المقدمة ،كل هذا أدى إلى ظهور أنواع جديدة من المخاطر ترتبط ارتباطا مباشرا بالعمليات اليومية في البنوك، وكذا بكفاءة أنظمة الرقابة وكفاءة الموظفين[1].

سادسا: مخاطر التضخم:

وهي المخاطر الناتجة عن الارتفاع العام في الأسعار ومن ثم انخفاض القوة الشرائية للعملة، ويتأثر البنك بمعدلات التضخم خاصة إذا كانت سياسة البنك في تسعيرة الفائدة بطريقة تثبيت سعر الفائدة على القروض، فعند ارتفاع نسبة التضخم يؤدي ذلك إلى تخفيض العائد الحقيقي للبنك الذي يحققه من الفوائد بمقدار المعدل الحقيقي للتضخم وينسحب التخفيض في قيمة النقود على الأقساط المدفوعة من قبل المقترض، فإذا كان العائد الاسمي أو النقدي 100 دينار وكانت نسبة التضخم 5% ففي نهاية السنة عند حساب العائد الحقيقي إذا بقيت نسبة التضخم 5% سيكون العائد الحقيقي 100 دينار، اما إذا ارتفع التضخم إلى 14% كما حصل في الاقتصاد الأردني بداية سنة 2008 ففي نهاية السنة للحصول على العائد الحقيقي نقوم بخصم العائد 100 دينار بمعامل الخصم 9% فنلاحظ ان قيمة الدينار بمعامل الخصم 9% ومن جداول القيمة الحالية فإن قيمة الدينار تساوي 0.917 وأن إجمالي المبلغ بعد مرور سنة يساوي 91.7 دينار إذ تم استخراجها كما يلي: 100* 0.917 = 91.7 دينار، وهذا يعني وجود تأثير لمعدل التضخم على عوائد البنك وخاصة إذا كانت الفائدة ثابتة وينطبق الحال على الأقساط التي يتم تسديدها على البنك[2].

الفرع الثاني: أسباب المخاطر البنكية:

تنشأ المخاطر أساسا من عدم التأكد، أو عدم دقة المعلومات المعطاة من العميل، هنا يجب توضيح الأسباب والعوامل لنشوء هذه المخاطر كما يلي:

أولا: عدم التطابق للمعلومات المتاحة بين المقرض والمقترض:

عدم تطابق المعلومات يرجع إلى اختلاف المعلومات والبيانات المقدمة من كلا الطرفين سواء المعلومات التي يطلبها البنك أو المعلومات التي يقدمها العميل فهذا الاختلاف يؤدي بالبنك إلى تقديم دراسات غير خالية من المخاطر ويقصد بعدم التطابق المعلوماتي بين المتعاملين أن أحدهما يملك من المعلومات ما تفوق به معلومات الأخر، الشيء الذي يصعب من مهمة الوصول إلى إيجاد صيغة تجعل كلا الطرفين في وضع

[1] سامي هباش، مرجع سابق، ص 25.

[2] خديجة بزاز، مرجع سابق، ص 36.

متساوي من حيث المعلومات المتاحة تسمح لكل منهما التقرير وبشفافية كبيرة يخدم مصالحه، وهذا الاختلاف يؤدي إلى وجود عوامل أساسية يمكن أن تندرج ضمن مجموعتين كالآتي[1]:

1. **عوامل خارجية:** وتشمل العوامل التالية:

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

2. **عوامل داخلية:** وتشمل العوامل التالية:

- ضعف إدارة الائتمان أو الاستثمار بالبنك سواء لعدم الخبرة أو لعدم التدريب الكافي.
- ضعف سياسات التعسير.
- ضعف إجراءات المتابعة والرقابة عليها.

ثانيا: عدم التزام المقترض بأخلاقيات عقد الاتفاق المبرم مع المقترض:

إن سلوك وأخلاقيات العميل حيال القروض الممنوحة له من قبل البنك مرتبطة أساسا بمدى التصريحات المقدمة من طرف العميل، وهذه الأخيرة إن كانت مقدمة بشكل صحيح ودقيق تكون هنا نية العميل صادقة في سداد مبلغ القرض والعمولة، ويكون العكس إذا ما لجأ العميل إلى التصريح بأرباح المؤسسة بأرقام مغايرة للواقع فهنا تكون نيته في تقديم المبررات الكافية لعدم تسديد أقساط القرض في آجاله المحددة والمتفق عليها في العقد[2].

الفرع الثالث: نتائج المخاطر البنكية:

هناك عدة نتائج وانعكاسات تترتب عن المخاطر البنكية نلخصها في النقاط التالية[3]:

- نقص الاهتمام بتحديد وتحليل مخاطر القروض بشكل موضوعي وعدم اتباع المنهجية الموضوعة من قبل البنك عند دراسة المعاملة الائتمانية كل على حدى، أي كل ملف له وضعيته الخاصة، كما يجب أن يتم ذلك ضمن السياسة الائتمانية العامة للبنك وعدم تجاوزها.

---

[1] عبد الجليل بوداح، معالجة موضوع المخاطر في مجال منح القروض، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 18، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002، ص 115.

[2] أميرة دهمش، المخاطر البنكية وآلية تسييرها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2014، ص 28.

[3] عبد الجليل بوداح، مرجع سابق، ص 15.

- الخطأ في تقدير الضمانات، وعدم المتابعة والمراجعة الدورية للضمانات القائمة، فالبنك ليس ملزما فقط بطلب الضمانات من العميل، بل يجب عليه أن يحرص على ملاءمتها طول مدة القرض.
- قد يسمح البنك للمقترض باستخدام مبلغ القرض دفعة واحدة وبشكل خاص يتنافى مع متطلبات القرض.
- عدم قيام إدارة القرض في البنك بتحديد وفهم الغرض من القرض المطلوب.
- عدم الحرص على التطابق للمعلومات المتاحة بين البنك و الزبون، حيث أنه في الأصل يجب أن يعمل البنك على جمع جميع المعلومات الضرورية عن الزبون وعن العملية التي من أجلها اتجه إلى البنك بطلب المعاملة، غير أنه قد يحدث عدم التطابق بين المعلومات المتوفر لكليهما، و يقصد بعدم التطابق المعلوماتي بين المتعاملين أن أحدهما يملك من المعلومات ما تفوق به معلومات الآخر، الشيء الذي يصعب من مهمة الوصول إلى إيجاد صيغة تجعل كلا الطرفين في وضع متساوي من حيث المعلومات المتاحة تسمح لكل منهما التقرير وبشفافية كبيرة يخدم مصالحه.

المطلب الثالث: أساليب تسيير المخاطر البنكية وأدوات مواجهتها

الفرع الأول: أساليب تسيير المخاطر البنكية:

هناك ثلاث سبل أساسية لتسيير المخاطر هي[1]:

أولا: التغطية:

هي مركز مؤقت بديل عن مركز سوف يأخذه المستثمر مستقبلا على أصل معين، كما يمكن تعريفها بأنها أسلوب لحماية قيمة أصل ما يملكه المستثمر إلى أن تتم تصفيته، ومن خلال هذا التعريف هناك صورتين للتغطية هما:

1. **حالة مستثمر لا يملك أصل مالي:** في هذه الحالة المستثمر له الرغبة في شراء أصل مالي بدون امتلاك أموال كافية لذلك، فقد تتوفر له في المستقبل والخطر الذي يتعرض هنا وهو ارتفاع سعر هذا الأصل ويلجا هنا إلى إبرام عقد يتم الاتفاق فيه على السعر والتنفيذ يكون عند توفر الأموال.
2. **حالة مستثمر يمتلك أصل مالي:** في هذه الحالة المستثمر له رغبة في بيع هذا الأصل والخطر هنا عكس الحالة الأولى حيث يخشى من انخفاض سعر الأصل، لذلك يلجأ هنا إلى إبرام عقد يتم الاتفاق فيه على السعر والبيع يكون مستقبلا.

[1] أميرة دهمش، مرجع سابق، ص 34، 35.

ثانيا: التأمين:

حيث يقوم البنك بتأمين القروض من المخاطر التي قد يتعرض لها القرض ومن أهمها:

- تأمين القرض في حالة الوفاة.
- تأمين القرض في حالة عدم قدرة الشخص على تسديد ديونه.

وبذلك يستطيع البنك في حالة وقوع أي خطر الحصول على مبالغ التعويض من طرف شركات التأمين بعد دفعه لأقساط معينة، والمخاطر التي يمكن التأمين ضدها لابد أن تتوافر فيها سيمات معينة من أهمها أن تكون المخاطر من النوع الذي تتعرض له عدد كبير من المؤسسات أو الأفراد وأن احتمال تعرض المؤسسات كلها لتلك المخاطر في توقيت واحد هي مسألة بعيدة الاحتمال.

ثالثا: إدارة التوازن بين الأصول والخصوم:

يمكن حماية رأس المال من المخاطر وخاصة مخاطر تغير سعر الفائدة وذلك من خلال تحليل عناصر الأصول والخصوم ومدى حساسيتهم للتغيرات في سعر الفائدة فالفرق بين الأصول الحساسة للتغير في سعر الفائدة، والخصوم الحساسة للتغير في سعر الفائدة يسمى الفجوة وكلما تم تضيق هذه الفجوة كلما انخفضت نسبة التغير في إرادات البنك ويعتمد قياس هذه الفجوة بين الأصول والخصوم الحساسة للفائدة على طول أجال استحقاق هذه الأصول والخصوم.

الفرع الثاني: أدوات مواجهة المخاطر البنكية:

من أهم الأدوات والإجراءات التي تتبعها البنوك لمواجهة المخاطر البنكية ما يلي[1]:

أولا: توزيع خطر القرض بين البنوك:

إذا كان القرض كبيرا ومدته طويلة نسبيا فإن البنك يفضل تقديم نسبة أو جزء فقط من القرض على أن يوزع باقي القرض على مؤسسات مالية أخرى حتى يتجنب خطر عدم التسديد لسبب أو لآخر ويتحمل مسؤولية ذلك وحده، ويتم تقسيم القرض بين البنوك بأسلوبين هما:

- **الأسلوب الرسمي:** إن الاتحاد الرسمي للبنوك يتم بموجب عقد واضح ومريح يعمل على تقسيم خطر القرض بين مجموعة من البنوك بدلا من قبول طلب القرض لمؤسسة واحدة.

[1] مكتبة الأبحاث الطلابية، بحث كامل عن أثر المخاطر المصرفية على الأداء في البنوك، على الموقع: www.helpfulessays.com، تم الاطلاع في: 2022/04/15، على الساعة: 18:35.

- **الأسلوب غير الرسمي**: من خلال هذا الأسلوب تتحد البنوك بصفة يغلب عليها الشورى وليس بشكل تعاقدي لمنح القرض للمؤسسة وذلك عكس الأسلوب الرسمي، عادة ما يكون هذا الاتحاد بمبادرة من المؤسسة المقترضة التي تتفاوض مع كل بنك على حدة في إطار العلاقات الثنائية دون الحاجة لرئيس اتحاد.

ثانيا: التعامل مع عدة متعاملين:

تفاديا لما يمكن أن يقع من أخطار فيما يتعلق بتركز نشاطات البنك مع عدد محدود من المتعاملين فإنه يفضل القيام بتوزيع عملياته على عدد كبير من المتعاملين أو بعضهم فإن البنك يمكن له أن يتخطى ذلك دون مشاكل.

ثالثا: عدم التوسع في منح القروض:

يجب على البنك الحذر من التوسع في منح القروض دون حدود، حيث يجب عليه أن يأخذ في الاعتبار امكانياته المالية وما يتماشى وقدرته على تحصيل هذه القروض، وكذلك هيكله المالي خاصة فيما يرتبط منها بالبعد الزمني لمصادر أمواله.

رابعا: تطوير أنظمة الرقابة الداخلية للبنك:

حتى يتمكن البنك من تفادي العديد من الأخطار خصوصا فيما يتعلق بالجوانب الإدارية والمحاسبية، يجب عليه أن يطور أجهزته الرقابية الداخلية لشتى العمليات البنكية المتعلقة بوظيفة الإقراض، ومن ثم الأخطار التي يمكن أن تقع واكتشافها في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات الصحيحة للتقليل منها في وقتها.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى ماهية نظام مراقبة التسيير وكذا نظام التشخيص المالي باعتبارهما مسارا دائما للتعديل يسمح بالتدخل قبل، خلال وبعد الأداء ويساعد المسؤولين على السيطرة على مختلف أنواع المخاطر البنكية وحسن تسييرها وإدارتها، بسبب التطور الذي شهدته في السنوات الأخيرة حيث أصبحت تشكل عازلا يحول بين البنوك واستقرارها.

أصبح التشخيص المالي ونظام مراقبة التسيير يلعبان دورا هاما وبارزا في تسيير المخاطر البنكية ومواجهتها كونهما يساهمان في وضع السياسات الواجب اتباعها لتقييم أداء المؤسسات ووضعها المالي من أجل تشخيص نقاط القوة وتحديد إيجابياتها وكذلك الوقوف على نقاط الضعف وتحديد مسبباتها، فالغرض الأساسي منهما هو المتابعة الدقيقة لإنجازات المؤسسة ومحاولة التنسيق بين مختلف أنشطة الأفراد فيها من أجل التطبيق الجيد للاستراتيجية.

الفصل الثالث:

دراسة حالة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية *BADR*

تمهيد:

يؤدي بنك الفلاحة والتنمية الريفية والأدوات التي يستخدمها لتنفيذ وظائفه ومهامه، والتي جعلت منه البنك الرائد في مجال الصناعة المصرفية في الجزائر. وبنك الفلاحة والتنمية الريفية واحد من أكبر البنوك الوطنية، نتيجة إلى خبرته وتنافسيته يفرض مستواه في بيئة تنافسية لبنوك خاصة وطنية وأجنبية، وذلك بتبني تنظيم جديد، وتحويل أساليب العمل الخاصة به وهذا ما يضيف قيمة أعلى لموارده البشرية والمادية، وهذا ما يؤدي إلى تكييف استراتيجيات إدارته مع التطورات الحديثة في البيئة المصرفية. ومواكبته لكافة التطورات التي تشهدها الصناعة المصرفية محليا وعالميا، وذلك بتنويع مجالات نشاطه، وتوزيع قاعدة الخدمات التي يقدمها، والاهتمام بالتكنولوجيا الحديثة ومحاولة اقتناءها.

المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية *B.A.D.R*

المطلب الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أنشئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية *B.A.D.R* بمرسوم قرار رقم 82-106 الصادر بتاريخ 13 مارس 1982 وفي الحقيقة كان تأسيسه تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري[1]، والذي نسب إليه وظيفة رسمية هي تمويل جميع المشاريع العمومية والخاصة لقطاع الفلاحة الزراعة الصناعية، الريّ والصيد البحري وإلى كل ما يساهم في تطوير عالم الريف.

تم تحديد مدة مزاولة نشاطه بـ: 99سنة، كما يمكن حله قبل هذه المدّة عند الضرورة. أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية عملياً ابتداءاً من أكتوبر 1982 برأس مال يقدر ب 2.200.000.000 دج.

وفي حالة خسارة ثلاثة أرباع ¾ رأس مالها الاجتماعي، مجلس الإدارة مطالب بالإعلان عن الحل المسبق للبنك. وبهذه الصيغة أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية مؤسسة عمومية مستقلّة (شركة ذات أسهم) برأسمال حاليا يقدر ب 54.000.000.000دج.[2]

وبعد صدور قانون النقد والقرض في 1990/04/14 والذي يمنح استقلالية أكبر للجانب البنكي، ألغي نظام التخصص للبنوك وأصبح بنك الفلاحة والتنمية كغيره من البنوك يباشر مهامه المتمثلة في منح القروض وتشجيع عملية الادخار بنوعيها بالفائدة مع وضع قواعد تحمي البنك وتجعل معاملاتها مع الزبائن أقل مخاطرة (الضمانات)، كل ذلك يدخل تحت سياسة البنك في التعامل مع العملاء ومدى تحقيق الاستراتيجية العامة له.

وحاليا يتوزع عبر التراب الوطني في سوق يتميز بالمنافسة الحادة بحوالي: 321 وكالة و39 مجمع استغلال موزعة عبر التراب الوطني وأكثر من 7000 إطار وعون[3].كما لا يفوت الذكر أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية ونظراً لاكتسابه لأكبر شبكة من الوكالات وأكبر عدد من المستخدمين وكذلك شبكة معلوماتية فعالة في خدماتها قد تم ترتيبه من طرف مجلة قاموس البنك *Bankers Almanach* طبعة 2001 على أنه البنك رقم 01 على الصعيد الوطني، كما احتل المرتبة 668 عالمياً من بين 4100 بنك من مختلف الجنسيات.

أما رأس المال هذا البنك، فهو مقسم إلى أربعة أقسام موزعة كالتالي:

---

[1] طاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003، ص 190

[2] *www.badr-bank.dz*

[3] *https://badrbanque.dz/sample-page-2/quisommesnous* اطلع عليه يوم 18ماي2022 على الساعة 15:30.

- رأس مال خاص بزراعة غذائية 35% .
- رأس مال فوائد التجهيزات 35% .
- رأس مال الصناعة المختلفة 20% .
- رأس مال الخدمات 10%.

المطلب الثاني: أهداف ووظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية *BADR*

أولا: الأهداف الاستراتيجية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية *BADR* :

تتمثل أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية في:

- ✓ تحسين نوعية الخدمات والصورة المميزة.
- ✓ تحسين نوعية الخدمات والعلاقات مع الزبائن.
- ✓ تغيير سلوك هيئة الموظفين.
- ✓ تكوين وتحفيز هيئة الموظفين.
- ✓ تطوير وتعميم استعمال الإعلام الآلي.
- ✓ عصرنة وتجديد ثروته.

كما أنه يسعى إلى الاقتراب من زبائنه وذلك عن طريق فتح وكالات جديدة، وتتحقق هذه الأهداف بفضل:

- ✓ ارتفاع في الموارد وبأفضل التكاليف.
- ✓ عمل ديناميكي في مجال التغطية.
- ✓ تسيير دقيق للخزينة بالدنانير وكذلك بالعملات الصعبة.
- ✓ وكذلك بفضل ذكاء مسيرتها وانسجام كل عمالها إضافة إلى إرادة واستقرار العنصر البشري وكذلك إلى الاحتراف.

ثانيا: مهام ووظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية *BADR*: طبقاً للقوانين والإجراءات، يتكفل بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتطبيق الخطط والبرامج المرتقبة من خلال قيامه بـ:

- تطوير الموارد والعمل على رفعها وتحسين تكاليفها.
- الاستعمال الذكي للإمكانيات التي تمنحها السوق المالية.
- مسايرة التطور الحاصل في عالم النشاط البنكي وتقنياته.
- عرض منتوجات وخدمات جديدة على المدخرين وهذا في سياسته منح القروض ذات مردودية.

ويسعى البنك إلى تطوير طاقات معالجة المخاطرة عن طريق:

- تصفية مشاكل المالية.
- تطبيق معدلات فائدة بصفة منسجمة مع تكلفة الإيرادات.
- أخد الضمانات الملائمة و تطبيقها ميدانياً.
- تحسين استقبال الزبائن واحترامهم و الرد على طلباتهم بجدية قصد تمتين العلاقة.
- مواجهة مخاطر الصرف على القروض الخارجية بصفة عقلانية.
- العمل على حصول على الامتيازات الجبائية.
- وضع سياسة اتصال فعالة لتحقيق الأهداف المسطرة وذلك بـ:
  - *استعمال* الدعم الإعلامي (جريدة، تجمعات، الإشهار، معدات سمعية بصرية).
  - تطوير مستوى تكوين هيئة الموظفين وإعطاء الأولية لحاملي الشهادات.

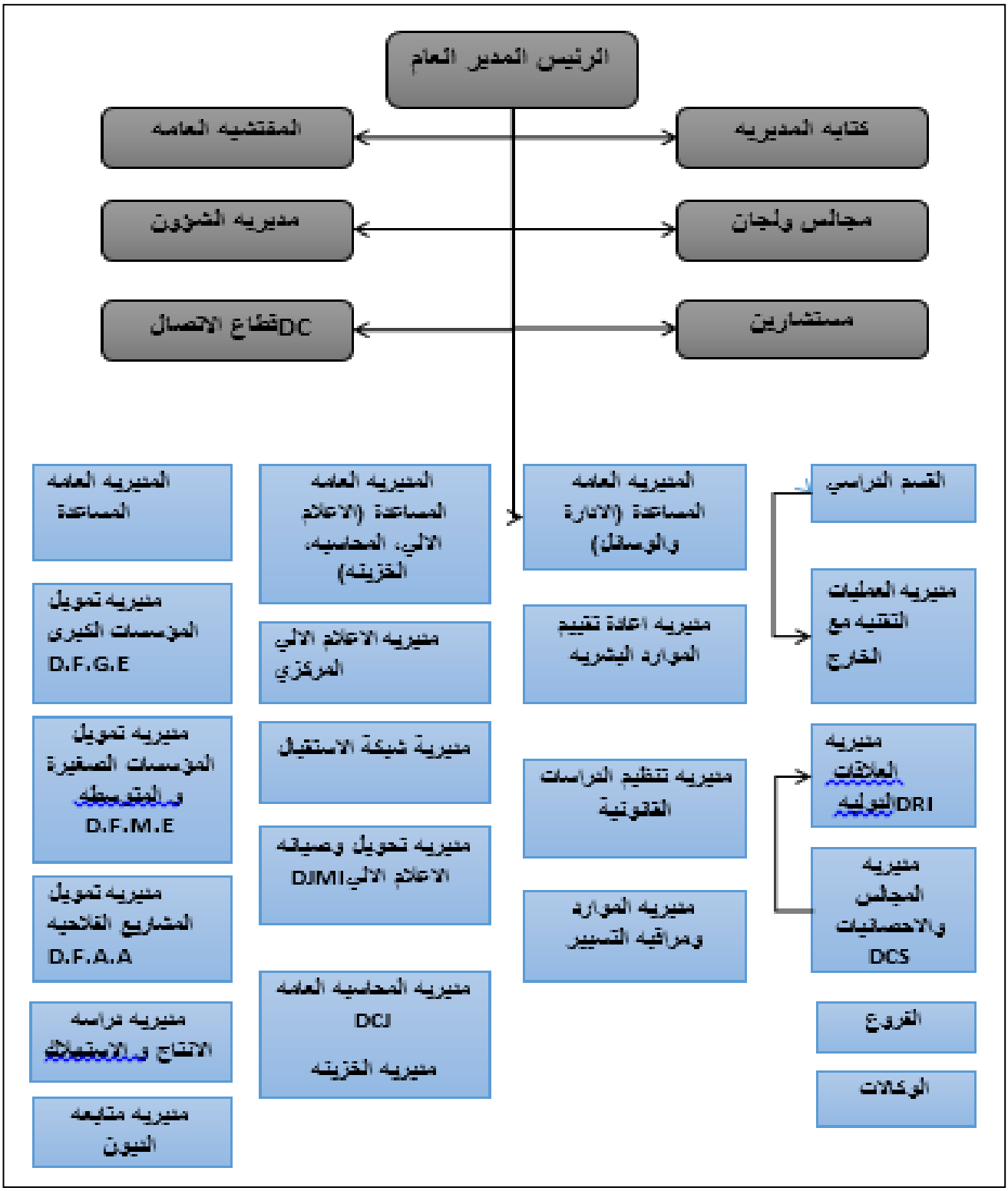
يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية كذلك بتمويل:

- ✓ المستثمرات الفلاحية الصغيرة والمتوسطة والكبيرة الحجم.
- ✓ المجموعات التعاونية.
- ✓ مزارع الخدمات والتسويق.
- ✓ مؤسسات فلاحية صناعية من كل نوع.
- ✓ قطاع الصيد البحري.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية *BADR*:

أولا: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية *BADR*: يرتكز الهيكل التنظيمي للبنك على شبكة واسعة من الوكالات التي تتوزع على كافة التراب الوطني، وهذا من أجل خدمة زبائنها أينما كانوا، ولكل وكالة فروع التي تتولى مهمة التنظيم وتسيير الوكالة. وتتشكل الهيئة العليا للبنك من رئيس مدير عام ويساعده نائبان. وفيما يلي الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:

الشكل رقم(3–1): الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على معلومات مقدمة من موظفي البنك

ثانيا: بطاقة فنية حول وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (تيارت):

تعتبر ولاية تيارت من أضخم الولايات الفلاحية فهي بذلك تتسم باتساع نشاطها الفلاحي الذي يضم عدد كبير من الفلاحين والمزارعين الامر الذي دفع بالسلطات المعنية الى انشاء فرع لبنك الفلاحية والتنمية الريفية في هذه المنطقة، وهذا هو ما سوف نتطرق إليه.

1. **تعريف وكالة تيارت *B* وكالة رقم 554**: هي عبارة عن مؤسسة مالية تزاول الأعمال المصرفية التي حددت وظائفها من معظم التشريعات المصرفية، كقبول الأموال من الأفراد في شكل ودائع والقيام بكافة التسهيلات المصرفية للعملاء.

وكالة تيارتB "554": هي وكالة جهوية أنشأت في ديسمبر 2011 مقرها في ولاية تيارت عنوانها طريق السوقر، وهذه الوكالة الجهوية تضم "12 " وكالة تابعة لها موزعة على تيارت وتسمسيلت،"9" وكالات على مستوى ولاية تيارت،"3" وكالات على مستوى ولاية تسمسيلت، كما سيتم عرضها في المخطط اللاحق مع العلم أن توجد وكالة جديدة قيد الانشاء في بلدية عين الذهب.

-رقم الهاتف 046.42.35.15 - رقم الفاكس 046.42.35.20

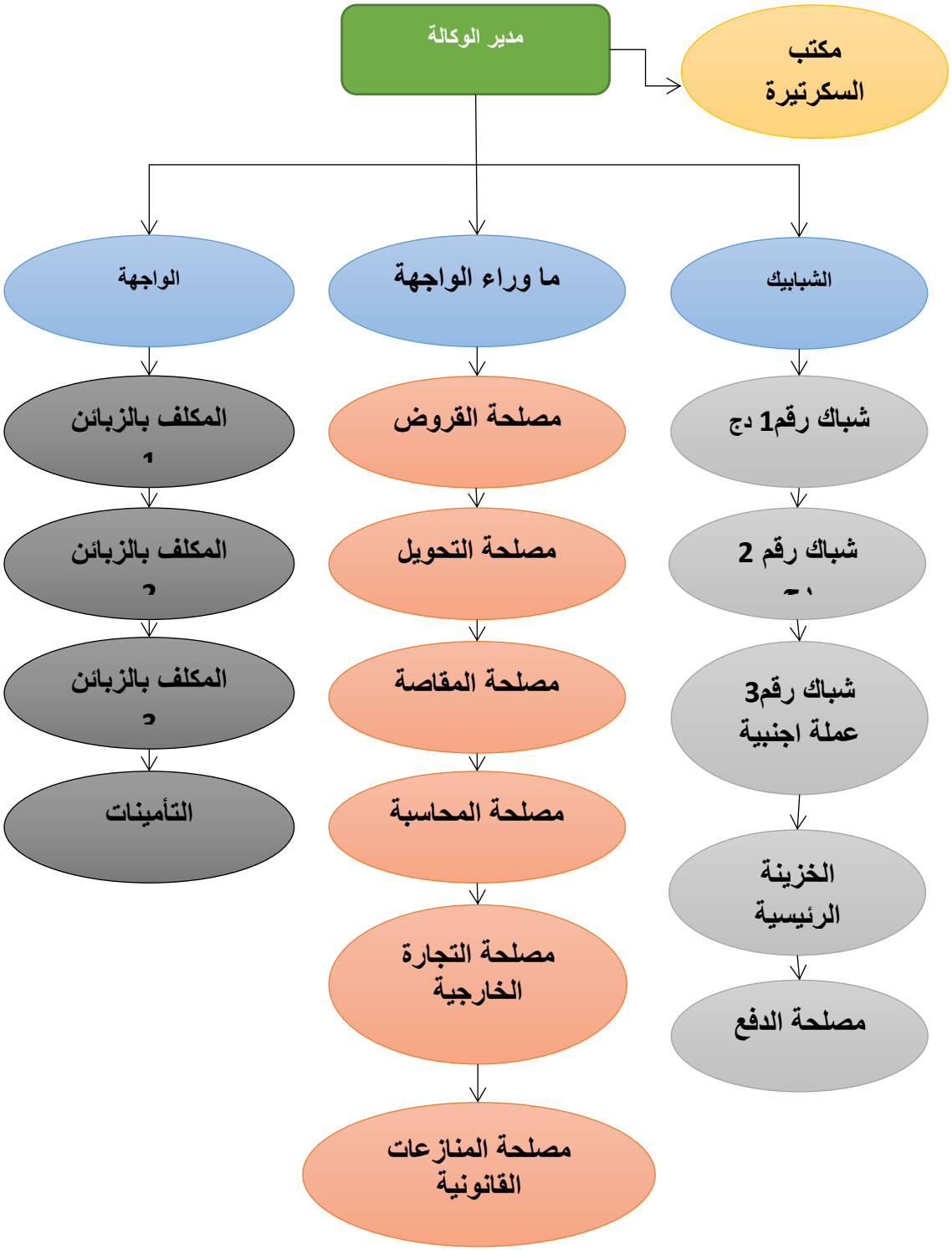
الجدول رقم(3-1): توزيع الوكالات التابعة للوكالة الجهوية تيارت 554

رقم الوكالة	وكالات ولاية تيارت	رقم الوكالة	وكالات ولاية تسمسيلت
541	**تيارت**	**544**	**تسمسيلت**
542	**الرحوية**	**548**	**ثنية الحد**
543	**فرندة**	**549**	**لرجام**
545	**مهدية**		
546	**السوقر**		
547	**قصر الشلالة**		
550	**مدريسة**		
552	**تخمارت**		
551	**عين كرمس**		
---	**عين الذهب**		

المصدر: إعداد الطالبتان بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف موظفة وكالة تيارت 554

2. الهيكل التنظيمي على مستوى وكالة تيارت554:

الشكل رقم(3-2): توزيع المصالح داخل وكالة تيارت554



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف موظفي وكالة تيارت 554

المبحث الثاني: مدخل لدراسة الاستبانة

سيتم من خلال هذا المبحث وصف اجراءات الدراسة التي قمنا بها، حيث يشمل هذا المبحث على ثلاث مطالب، الأول يتمثل في وصف منهج وعينة الدراسة، أما المطلب الثاني فيتمثل في مصادر جمع البيانات وأدوات الدراسة، والمطلب الثالث يتمثل في صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة

أولا: منهج الدراسة:

يعتبر اختيار المنهج المناسب للدراسة من الأمور الأساسية في البحث العلمي، وبما أننا دراستنا تهدف لدراسة العلاقة بين متغيرين، فان المنهج المناسب في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، الذي يساعدنا في وصف المتغيرين والعلاقة بينهما، والتعبير عنها كميا، حيث يستعمل المنهج الوصفي بغرض اثراء الدراسة من جانبها النظري والتعرف على الاطار النظري للتدقيق الداخلي للبنك ومراقبة تسيير البنك والعلاقة بينهما، واستخدمنا المنهج التحليلي للمعالجة الكمية للدراسة، كونه يحلل المعطيات احصائيا من أجل استخراج النتائج وتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة واستغلالها في فهم الواقع المدروس

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة:

يضم مجتمع الدراسة المختار لإجراء الدراسة التطبيقية عينة موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث يعود سبب الاختيار إلى محاولة معرفة تأثير التدقيق الداخلي على مراقبة تسيير البنك، ونظرا لصغر حجم المجتمع المدروس المكونة من 42 موظف في البنك، سوف يتم الاعتماد الى المسح الشامل حيث تم توزيع 42 استبانة، وتم استرجاعها وكان من بينها 6 استبانة ملغاة بسبب لم يجب عليها، لنتحصل في الأخير على 36 استبانة صالحة للدراسة.

المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات، حدود، أدوات ونماذج الدراسة

أولا: مصادر جمع البيانات:

تعتبر عملية جمع البيانات خطوة مهمة في إجراء البحوث، ولكي يجمع الباحث البيانات المتعلقة بموضوع بحثه على نحو علمي منظم فإنه يدقق في اختيار أدوات بحثه أو يعدّها بنفسه لتناسب مشكلة بحثه وهدفه والطريقة البحثية التي اختارها لتنفيذ هذا البحث، وذلك ليتمكن من إثبات فروضه ومن ثم تفسير نتائجه.

ومن الأدوات التي يستخدمها الباحث للحصول على البيانات اللازمة: الملاحظة، الاستبيان، المقابلة، الاختبار، والمقاييس، ولكل بحث أدواته الخاصة به وقد تختلف هذه الأدوات باختلاف طبيعة البحث وموضوعه ومنهجه وأهدافه. وفي حال بحثنا هذا اعتمدنا على المصادر التالية للإمام بالدراسة بشقيها النظري والتطبيقي:

1. **المصادر الثانوية:** هي المصادر التي تحتوي على المعلومات المنقولة عن المصادر الأولية بشكل مباشر أو غير مباشر فالمعلومات في المصادر الثانوية قد تكون منقولة أو مترجمة لذلك فهي أقل دقة من المعلومات في المصادر الأولية. تسمى بذلك كونها سبق وأن تم تجميعها من قبل، تمثل هذه المصادر الثانوية الوثائق والمراجع والمناشير التي تناولت الموضوع نفسه أو مواضيع أخرى مشابهة له مثلا : الكتب، المقالات، الدوريات والمجلات، المواقع الالكترونية والتي أضحت مصدرا هاما من مصادر جمع المعلومات الثانوية، وقد اعتمدنا عليها بدورنا في العديد من مراحل بحثنا إضافة إلى المسح المكتبي الذي شمل مختلف مكتبة جامعة تيارت، حيث تم التركيز على الكتب باللغة العربية، وبالنسبة للمقالات اقتبست من عديد المواقع الالكترونية والمجلات، الملتقيات والمذكرات.
2. **المصادر الأولية:** يقصد بمصادر المعلومات الأولية *primary sources* تلك المصادر أو المنشورات الورقية أو الآلية التي تشمل أساسا على المعلومات الجديدة أو التصورات أو التفسيرات الجديدة غير المسبوقة لحقائق أو أفكار معروفة، أي أنها تلك المصادر التي قام الباحث بتسجيل معلوماتها مباشرة استنادا إلى الملاحظة أو التجريب أو الاحصاء أو جمع البيانات ميدانيا بهدف الخروج بنتائج جديدة وحقائق غير معروفة سابقا.

أيضا يمكن تعريفها على أنها المصادر التي تشمل النتائج المباشرة للبحث والتصميم والتطوير العلمي، وهي التي تحتوي على المعرفة العلمية الجديدة أو على الفهم الجديد للحقائق والأفكار المعروفة، كما تهتم هذه المصادر بتقديم البيانات التي لا تسمح المصادر الثانوية بتوفيرها، وعادة ما تتعلق بمشكلة أو ظاهرة تدرس لأول مرة واستنادا لأهداف البحث، وقد اعتمدنا في موضوعنا هذا على الاستبيان كمصدر أولي لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع بحثنا، يعرف لغويا بأنه كلمة مشتقة من الفعل استبان الأمر بمعنى أوضحه وعرفه، والاستبيان بذلك هو التوضيح والتعريف لهذا الأمر، يعرف بأنه عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات وآراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، ويعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات أو معتقدات أو تصورات، وذلك بسبب اعتقاد كثير من الباحثين أن الاستبيان لا يتطلب منهم الا جهدا يسيرا في تصميمه وتحكيمه وتوزيعه وجمعه.

وقد قمنا بإعداد الاستبيان وفق الخطوات التالية :

- تجميع المعلومات من الدراسات والبحوث الجامعية السابقة.
- اعداد مجموعة من الأسئلة المبدئية بناءا على استبيان أولي.
- تعديل الاستبيان الأولي انطلاقا من توجيهات الأستاذ المشرف على الدراسة.
- الاستبيان في صورته النهائية.
- توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة.

ثانيا: حدود الدراسة:

سميت بذلك كونها تعبر في بعض الأحيان عن الحواجز التي ينبغي أن يتحرك ضمنها الباحث ولا يمكنه الخروج عنها وهي في الغالب مجموعة الحدود المكانية والزمانية للبحث العلمي، وقد تمثلت حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة في 10 أفريل الى 21 أفريل من السنة الجامعية 2022/2021.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تيارت ب 554.
- الحدود البشرية: شملت الدراسة عينة الموظفين فقط.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.

أولا: أداة الدراسة:

اعتمدنا على الاستبيان كأداة اساسية في دراستنا هذه من أجل الحصول على البيانات وجمعها بغية تحليلها، فقد اتسم هذا الاستبيان بالوضوح من أجل تسهيل فهمه على المستجوبين وتمكينهم من الاجابة عليه بكل موضوعية، اعتمادا على آراء بعض الأساتذة المحكمين التي ساعدتنا في تصميم هذا الاستبيان وتقييمهم لمحاوره ومضمونه، ومدى توافق عباراته مع موضوع الدراسة، وقد تخلصنا في الأخير الى بناء استبيان يتكون من 17 عبارة مقسم كما يلي:

القسم الأول: حيث يعرفنا هذا المحور بالخصائص الديموغرافية للعينة المدروسة، فهو يبرز لنا البيانات الشخصية لأفراد العينة التي تمثلت في دراستنا هذه في المتغيرات التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، تم تقسيمه الى ثلاثة محاور كالآتي:

- المحور الأول: التدقيق الداخلي ودوره في عملية التشخيص المالي للبنك وشمل 6 عبارات مرقمة من 1 إلى 6.
- المحور الثاني: التدقيق الداخلي ودوره في تحسين عملية مراقبة البنك وضم 5عبارت مرقمة من 7 الى 11
- المحور الثالث: التدقيق الداخلي ودوره في تحسين عملية تسيير المخاطر البنكية وبه استكملنا العبارات من 12 الى 17.

ثانيا: مقياس لكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان:

لقد تم استخدام مقياس لكارت الخماسي لقياس درجة اجابة المستجوبين على عبارات الاستبيان، حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا.

– شرح مقياس لكارت الخماسي: بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) مقياس ترتيبي، والأرقام التي تدخل في برنامج spss تعبر عن الأوزان ***weights*** وهي (موافق بشدة=5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، غير موافق بشدة=1)، فيمكننا احتساب المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارت الخماسي عن طريق:

1- احتساب المدى أولا وهو أكبر رقم في مقياس لكارت الخماسي ناقص أصغر رقم فتصبح النتيجة **5–1=4**

2- وبعد ذلك يتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات (الخيارات) أي **0.8=5/4**، فتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي: من **1 إلى1+0.8**، وهكذا بالنسبة بقية المتوسطات الحسابية، فيكون الجدول التالي الذي يبين طريقة تفسير المتوسطات الحسابية:

الجدول رقم (3–2): مقياس لكارت الخماسي

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 الى 1.80	**غير موافق بشدة**
من 1.81 الى 2.60	**غير موافق**
2.61 الى 3.40	**محايد**
من 3.41 الى 4.20	**موافق**
من 4.21 الى 5	موافق بشدة

المبحث الثالث: تحليل الدراسة الاستطلاعية للتدقيق الداخلي في تحسين عملية تسيير البنك

المطلب الأول: دراسة الصدق والثبات ووصف متغيرات الدراسة

أولا: الصدق والثبات:

لدراسة وتحليل الاستبيان لابد من دراسة الصدق والثبات أولا والتبين مخرجات صدق وثبات حسب معامل ألفا كرونباخ (***Alpha de Cronbach***) وفق ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم(3-3): معامل الصدق ألفا كرونباخ

	معامل الصدق ألفا كرونباخ *Alpha de Cronbach*			
المحور الاول	0.751	0.810	0.866	0.900
المحور الثاني	0.712		0.843	
المحور الثالث	0.832		0.912	

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءا على مخرجات SPSS IBM 23.0

يتبين من خلال الجدول رقم (01) أعلاه أن معاملات ألفا كرونباخ أكبر من 0.6 حيث تراوح المعامل بين 0.712 و0.832، وبلغ اجمالي معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل 0.810 وهو أكبر من 0.6 وهذا ما يؤهلنا لدراسة وتحليل الاستبيان.

ثانيا: وصف المتغيرات الديمغرافية:

1. **الجنس:**

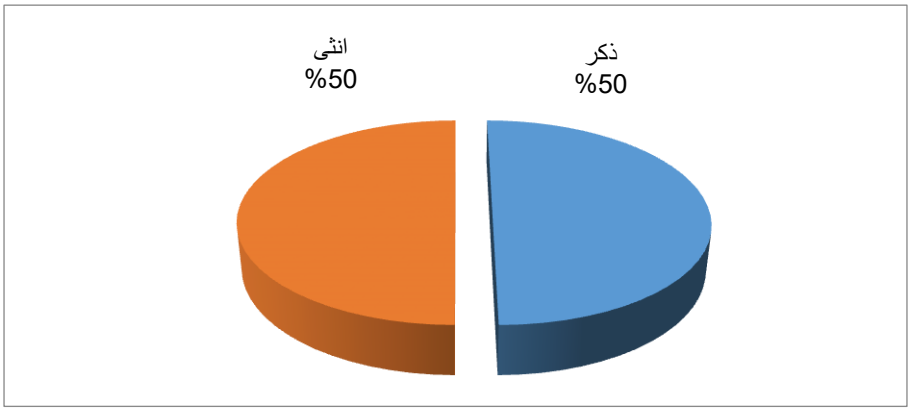
الجدول رقم(3-4): توزيع مفردات العينة (الموظفين) حسب الجنس

	التكرارات	النسبة %
ذكر	18	50.0
انثى	18	50.0
المجموع	36	100.0

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءا على مخرجات *SPSS IBM 23.0*

تبين من الجدول رقم(3-4) أن العينة المشاركة في الاستبيان بلغ 36 عينة وزعت ب 18 عينة ذكور بنسبة 50% ومثلها للإناث.

الشكل رقم(3-3): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول رقم(3-4)

2. العمر:

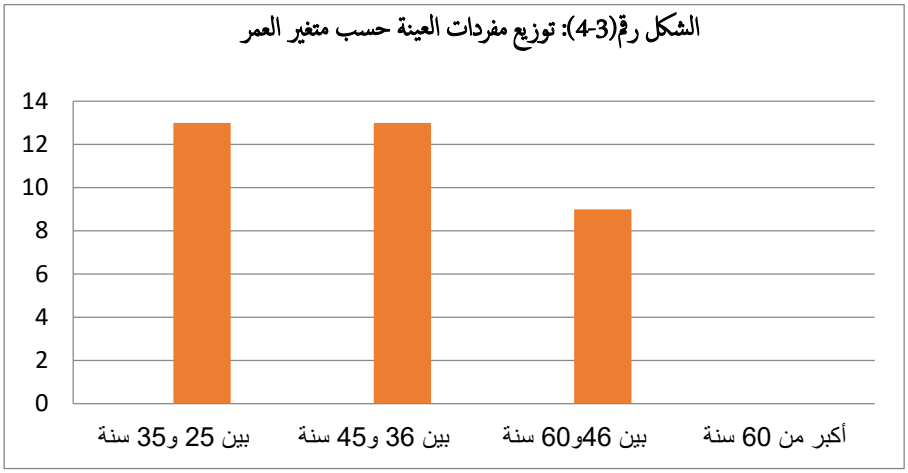
تم تبويب مفردات العينة إلى خمسة فئات حسب متغير السن كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(3-5): توزيع مفردات العينة (الموظفين) حسب متغير العمر

	التكرارات	النسبة %
سنة 25 من أقل	01	2.8
سنة 35 الى 25من	13	36.1
سنة 45 الى 36 من	13	36.1
سنة 60 الى 46 من	9	25.0
اكبر من 60 سنة	00	00
Total	36	100.0

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءا على مخرجات *SPSS IBM 23.0*

تشير معطيات الجدول الخاص بالموظفين أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 25 و 35 سنة و بين 36 و 45 سنة بنفس النسبة قدرت ب(36.1%) كما لا يوجد موظف أكبر من 60 سنة.



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول رقم(3-5)

3. المستوى التعليمي:

تضم عينة الدراسة مجموعة من الموظفين ذوي مستويات تعليمية مختلفة موضحة في الجدول التالي:

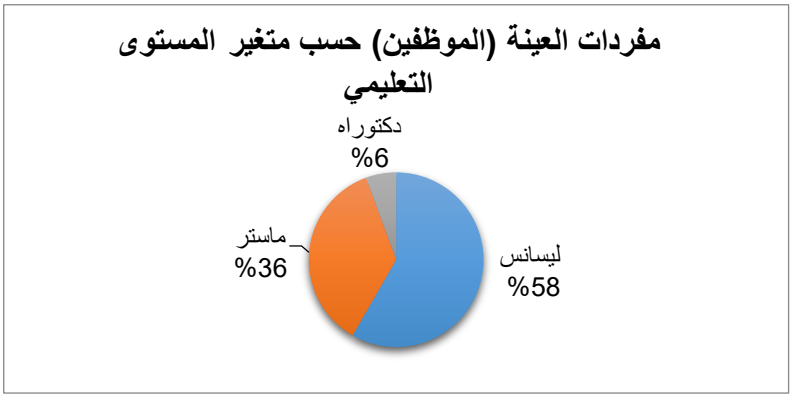
الجدول رقم(3-6): توزيع مفردات العينة (الموظفين) حسب متغير المستوى التعليمي

		التكرارات	النسبة %
	ليسانس	21	58.3
	ماستر	13	36.1
	دكتوراه	02	5.6
	Total	36	100.0

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءا على مخرجات *SPSS IBM 23.0*

نلاحظ من خلال الجدول رقم(3-6) أن أغلبية الموظفين يملكون شهادة الليسانس وذلك بنسبة (58.3%) و(36.1%) يملكون شهادة ماستر، ونسبة أقل موظفين يملكون شهادة دكتوراه بنسبة (5.6%).

الشكل رقم(3–5): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول رقم(3–6)

4. عدد سنوات الخبرة:

تم تبويب مفردات العينة إلى خمسة فئات حسب متغير سنوات الخبرة كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(3–7): توزيع مفردات العينة (الموظفين) حسب متغير سنوات الخبرة

	التكرارات	النسبة %
سنوات5 من اقل	6	16.7
سنوات 10 الى 6 من	8	22.2
سنة 15 الى 11 من	8	22.2
سنة 20 الى 16 من	6	16.7
سنة 20 من اكثر	8	22.2
Total	36	100.0

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءا على مخرجات ***SPSS IBM 23.0***

يتضح من خلال الجدول رقم (3–7) أن نسب عينة الدراسة (الموظفين) تقريبا متساوية في سنوات الخبرة، حيث بلغت نسبة سنوات الخبرة المهنية المكتسبة للموظفين التي تتراوح ما بين 6 و10 سنوات، ومابين 11و15سنة وأكثر من 20 سنة (22.2%)، وأن ما نسبته 16.7% لديهم أقل من 5 سنوات و ما بين 16 و 20 سنة، وها يدل على ان البنك يملك تنوع مستوى الخبرة وهذا يدل على الاجابات تتميز بالدقة وسلامة النتائج المراد التوصل إليها .

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات محاور الدراسة للاستبيان

نتناول في هذا المطلب عرضا وتحليلا للبيانات التي يتضمنها الاستبيان حيث تم اعداد جدول توزيع تكريري للمتغيرات الدراسة المستخدم لغرض التحليل الاحصائي الوصفي للحصول على الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية للإجابات عن جميع الفقرات.

يوضح الجدول التالي الموالي توزيع الاجابات موظفي البنك على المحور الأول من الاستبيان:

الجدول رقم(3-8): التدقيق الداخلي ودوره في عملية التشخيص المالي للبنك

الرقم	عبـــــــارات القياس		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
01	يتم الاعتماد على عملية التدقيق الداخلي في تسيير البنك	التكرار	00	01	10	18	07	3.8611	.5800	5	موافق
		النسبة%	0	2.8	27.8	50	19.7				
02	يساهم التدقيق الداخلي في عملية تشخيص وتحليل الوضعية المالية للبنك	التكرار	01	02	12	17	04	3.5833	.7640	17	موافق
		النسبة%	2.8	5.6	33.3	47.2	11.1				
03	التدقيق الداخلي وسيلة لتشخيص نقاط القوة والضعف داخل البنك	التكرار	00	01	09	20	06	3.8611	.5230	4	موافق
		النسبة%	00	2.8	25	55.5	16.7				
04	يساعد التدقيق الداخلي في مواجهة التهديدات والاخطار واغتنام الفرص	التكرار	00	04	06	20	06	3.7778	.7490	9	موافق
		النسبة%	00	11.1	16.7	55.6	16.7				
05	يتأثر حجم الرصيد النقدي في البنك بعمليات الايداع والسحب	التكرار	00	02	06	18	10	4.0000	.6860	1	موافق
		النسبة%	00	5.6	16.7	50	27.8				
06	يساهم التدقيق الداخلي في تحصيل تواريخ الاستحقاق من خلال التوجيه والارشاد	التكرار	00	04	08	15	09	3.8056	0.904	7	موافق
		النسبة%	00	11.1	22.2	41.7	25				

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءا على مخرجات *SPSS IBM 23.0*

- نلاحظ أن العبارة رقم(1) ذات المرتبة 5 سجلت أعلى نسبة لدرجة موافق نسبة50%، وأقل نسبة لدرجة غير موافق بشدة بنسبة0%، وسجل متوسط اجابات العينة 3.86، وانحراف معياري بلغ 0.580، وهذا تأكيد على أن عملية تسيير البنك تعتمد على التدقيق الداخلي البنكي.

- كما أن العبارة رقم(2) ذات المرتبة 17 سجلت اعلى نسبة لدرجة موافق نسبة 47.2%، واقل نسبة لدرجة غير موافق بشدة بنسبة 2.8%، وسجل متوسط اجابات العينة 3.58، وانحراف معياري بلغ 0.76، هذا يدل أن التدقيق البنكي مساهم فعال في تحليل وتشخيص الوضعية المالية للبنك.
- سجلت العبارة رقم(3) المرتبة 4، وسجلت اعلى نسبة لدرجة موافق نسبة 55.5%، واقل نسبة لدرجة غير موافق بشدة بنسبة 0%، وسجل متوسط اجابات العينة 3.86، وانحراف معياري بلغ 0.523 ، وهذا يدل على أن التدقيق يشخص نقاط قوة وضعف المتواجدة داخل البنك.
- سجلت العبارة رقم (4) المرتبة 9، وسجلت اعلى نسبة لدرجة موافق نسبة 55.5% ، واقل نسبة لدرجة غير موافق بشدة بنسبة 0%، وسجل متوسط اجابات العينة 3.77، وانحراف معياري بلغ 0.749، وهذا يؤكد أن التدقيق الداخلي يساعد في مواجهة التهديدات والاخطار واغتنام الفرص.
- جاءت العبارة رقم (5) في المرتبة 1، وسجلت أعلى نسبة لدرجة موافق نسبة 50% ، واقل نسبة لدرجة غير موافق بشدة بنسبة 0%، وسجل متوسط اجابات العينة 4.00 ، وانحراف معياري بلغ 0.686، ويدل على أن عمليات الايداع والسحب في البنك تأثر في حجم الرصيد النقدي له.
- كما سجلت العبارة رقم (6) المرتبة 7، وسجلت اعلى نسبة لدرجة موافق نسبة 41.7%، واقل نسبة لدرجة غير موافق بشدة بنسبة 0%، وسجل متوسط اجابات العينة 3.8056، وانحراف معياري بلغ 0.904، ويدل هذا على أن التدقيق الداخلي و من خلال التوجيه والارشاد يساهم في تحصيل تواريخ الاستحقاق.

الجدول رقم(3–9): المحور الثاني: التدقيق الداخلي ودوره في تحسين عملية مراقبة البنك

الرقم	عبـارات القياس		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
07	يساهم التدقيق الداخلي في تحسين نظام مراقبة التسيير وخاصة فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرار	التكرار	01	01	07	18	09	3.9167	0.821	3	موافق
		%النسبة	2.8	2.8	19.4	50	25				
08	من يساعد التدقيق الداخلي خلال عملية مراقبة التسيير في تحقيق الأهداف المسطرة وكذلك الاستعمال العقلاني للموارد	التكرار	01	00	12	18	05	3.7222	0.663	11	موافق
		%النسبة	2.8	0	33.3	50	13.9				
09	بمساهمة التدقيق الداخلي تسمح عملية مراقبة التسيير بإدارة المخاطر البنكية	التكرار	01	03	07	21	04	3.6667	0.800	13	موافق
		%النسبة	2.8	8.3	19.4	58.3	11.1				
10	بمساعدة التدقيق الداخلي يعمل نظام مراقبة التسيير على تقديم معلومات صحيحة لمتخذ القرار	التكرار	00	01	07	26	02	3.8056	0.333	8	موافق
		%النسبة	00	2.8	19.4	72.2	5.6				
11	بمساهمة التدقيق الداخلي يعمل نظام مراقبة التسيير على تدعيم عمليات إدارة الميزانية بالاعتماد على نظام التقارير	التكرار	00	01	03	29	03	3.9444	0.283	2	موافق
		%النسبة	00	2.8	8.3	80.6	8.3				

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءا على مخرجات *SPSS IBM 23.0*

- سجلت العبارة رقم 7 المرتبة 3، وسجلت اعلى نسبة لدرجة موافق نسبة 50%، واقل نسبة لدرجة غير موافق بشدة بنسبة 0%، وسجل متوسط اجابات العينة 3.9167، وانحراف معياري بلغ 0.821وهذا يدل على أن التدقيق الداخلي يساعد البنك في اتخاذ القرار ويساهم في تحسين نظام مراقبة التسيير.
- سجلت العبارة رقم 8 المرتبة 11، وسجلت أعلى نسبة لدرجة موافق نسبة 50% ، واقل نسبة لدرجة غير موافق بشدة بنسبة 0%، وسجل متوسط اجابات العينة 3.7222، وانحراف معياري بلغ 0.663. وهذا يؤكد صحة أن التدقيق الداخلي يساعد البنك في تحقيق الأهداف المسطرة ومن خلال الاستعمال العقلاني للموارد.
- سجلت العبارة رقم 9 المرتبة 13، وسجلت اعلى نسبة لدرجة موافق نسبة 58.3، واقل نسبة لدرجة غير موافق بشدة بنسبة 2.8، وسجل متوسط اجابات العينة 3.6667، وبانحراف معياري بلغ

0.800 ومنه نستنتج ان التدقيق الداخلي يساهم بإدارة المخاطر البنكية من خلال عملية مراقبة التسيير.

- ❖ سجلت العبارة رقم 10 المرتبة 8، وسجلت اعلى نسبة لدرجة موافق نسبة 72.2% ، واقل نسبة لدرجة غير موافق بشدة بنسبة 0%، وسجل متوسط اجابات العينة 3.8056، وبانحراف معياري بلغ 0.333، وهذا يدل على ان التدقيق الداخلي يعمل على مساعدة نظام مراقبة التسيير من خلال تقديم معلومات صحيحة لمتخذ القرار.
- ❖ سجلت العبارة رقم11 المرتبة 2، وسجلت اعلى نسبة لدرجة موافق نسبة 80.6%، واقل نسبة لدرجة غير موافق بشدة بنسبة 0%، وسجل متوسط اجابات العينة 3.9444، وانحراف معياري بلغ 0.283.يؤكد لنا ان التقارير الخاصة بالتدقيق الداخلي لها دور فعال في تدعيم عمليات إدارة الميزانية.

الجدول رقم(3–10): المحور الثالث: التدقيق الداخلي ودوره في تحسين عملية تسيير المخاطر البنكية

الرقم	عبـــارات القياس		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
12	يعمل التدقيق الداخلي على تقديم المعلومات بين المقرض والمقترض لتحسين عملية تسيير المخاطر	التكرار	00	02	12	15	07	3.7500	0.707	10	موافق
		النسبة %	00	5.6	33.3	41.7	19.7				
13	يكشف التدقيق الداخلي عن المخاطر التشغيلية التي تؤثر بشكل كبير على النظام المصرفي	التكرار	01	02	09	21	03	3.6389	0.694	14	موافق
		النسبة %	2.8	5.6	25	58.3	8.3				
14	يبين التدقيق الداخلي نسبة التضخم الذي يؤدي إلى زيادة المخاطر التي يتعرض لها البنك	التكرار	00	04	10	18	04	3.6111	0.702	15	موافق
		النسبة %	00	11.1	27.8	50	11.1				
15	يبرز التدقيق الداخلي أن عدم قدرة الزبائن على سداد التزاماتهم تؤدي الى مخاطر ائتمانية	التكرار	01	01	06	23	05	3.8333	0.657	6	موافق
		النسبة %	2.8	2.8	16.8	63.9	13.9				
16	يظهر التدقيق الداخلي أن التغطية أسلوب لحماية أصول المستثمرين	التكرار	00	03	09	23	01	3.6111	0.473	16	موافق
		النسبة %	00	8.3	25	63.9	2.8				
17	يمكن حماية مخاطر رأسمال من تغيرات العائد من خلال تحليل عناصر الأصول والخصوم	التكرار	01	00	10	23	02	3.6944	0.504	12	موافق
		النسبة %	2.8	00	27.8	63.9	5.6				

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءا على مخرجات SPSS IBM 23.0

❖ نلاحظ من خلال مخرجات الجدول ان العبارة رقم 12 في المرتبة 10، وسجلت اعلى نسبة لدرجة موافق نسبة41.7%، واقل نسبة لدرجة غير موافق بشدة بنسبة 0%، وسجل متوسط اجابات العينة 3.7500، وبانحراف معياري بلغ 0.707، يوكد لنا هذا ان التدقيق الداخلي يعمل على تقديم المعلومات بين المقرض والمقترض وبها يعمل البنك على تسيير المخاطر.

❖ واحتلت العبارة رقم 13 المرتبة 14، وسجلت اعلى نسبة لدرجة موافق نسبة 58.3%، واقل نسبة لدرجة غير موافق بشدة بنسبة 2.8، وسجل متوسط اجابات العينة 3.6389، وانحراف معياري بلغ 0.694 وهذا يدل على صحة ان التدقيق الداخلي يكشف عن المخاطر التشغيلية التي تؤثر بشكل كبير على النظام المصرفي.

❖ وكانت العبارة رقم 14في المرتبة 15، وسجلت اعلى نسبة لدرجة موافق نسبة50%، واقل نسبة لدرجة غير موافق بشدة بنسبة 0%، وسجل متوسط اجابات العينة 3.6111، وبانحراف معياري بلغ 0.702، ومن خلالها يتبين ان التدقيق الداخلي يبين نسبة التضخم الذي يؤدي إلى زيادة المخاطر التي يتعرض لها البنك.

❖ سجلت العبارة رقم 15 المرتبة 6، وسجلت أعلى نسبة لدرجة موافق نسبة 63.9%، واقل نسبة لدرجة غير موافق بشدة بنسبة 2.8%، وسجل متوسط اجابات العينة 3.833، وبانحراف معياري بلغ 0.657.ومنه نتأكد بأن تقارير التدقيق الداخلي تكشف عدم قدرة الزبائن على سداد التزاماتهم والتي تؤدي بدورها الى مخاطر ائتمانية تواجه البنك.

❖ سجلت العبارة رقم 16 المرتبة 16، وسجلت اعلى نسبة لدرجة موافق نسبة 63.9%، واقل نسبة لدرجة غير موافق بشدة بنسبة 0%، وسجل متوسط اجابات العينة 3.611، وانحراف معياري بلغ 0.473، وهذا يبين أن التدقيق الداخلي يؤكد أن التغطية اسلوب لحماية أصول المستثمرين.

❖ سجلت العبارة رقم 17 المرتبة 12، وسجلت اعلى نسبة لدرجة موافق نسبة 63.9%، واقل نسبة لدرجة غير موافق بشدة بنسبة 2.8%، وسجل متوسط اجابات العينة 3.6944، وانحراف معياري بلغ 0.504، وهذا يؤكد ان تحليل عناصر الأصول والخصوم يمكنها حماية مخاطر رأسمال من تغيرات العائد.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة

لتحليل الفرضيات نقوم بحساب المتوسطات الحسابية الخاصة لكل محور من محاور الدراسة وحصرها بمقياس ليكارت الخماسي.

اختبار صحة الفرضيات:

الفرضية الأولى: التدقيق الداخلي ودوره في عملية التشخيص المالي للبنك.

الجدول رقم (3–11): المتوسط الحسابي للمحور الاول

Statistiques descriptives		
	عينات الدراسة	Moyenne
المحور1	36	3.8148
N valide (liste)	36	

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءا على مخرجات SPSS IBM 23.0

نلاحظ من خلال الجدول (3-11) اعلاه انه بلغ متوسط المحور 1 (مساهمة التدقيق الداخلي في التشخيص المالي للبنك) 3.814، وللإجابة على الفرضية نقوم بحصر مجال انتماء متوسط المحور الذي ينتمي الى المجال]3.4،4.2]، حيث عند تفيئة الاتجاه بمقياس ليكارت الخماسي انتهت اجابات العينة الى درجة موافق وهذا ما يثبت صحة الفرضية التي مفادها أن التدقيق الداخلي يساهم في عملية التشخيص المالي للبنك.

الفرضية الثانية: التدقيق الداخلي ودوره في تحسين عملية مراقبة البنك

الجدول رقم (3-12): المتوسط الحسابي للمحور الثاني

Statistiques descriptives			
	N	***Moyenne***	***Variance***
المحور2	**36**	**3.8111**	**.196**
N valide (liste)	**36**		

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءا على مخرجات SPSS IBM 23.0

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-12) اعلاه انه بلغ متوسط المحور 2 (التدقيق الداخلي ودوره في تحسين عملية مراقبة البنك) 3.811، وللإجابة على الفرضية نقوم بحصر مجال انتماء متوسط المحور الذي ينتمي الى المجال]3.4،4.2]، حيث عند تفيئة الاتجاه بمقياس ليكارت الخماسي انتهت اجابات العينة الى درجة موافق وهذا ما يثبت صحة الفرضية التي مفادها أن للتدقيق الداخلي دور في تحسين عملية مراقبة البنك.

الفرضية الثالثة: التدقيق الداخلي ودوره في تحسين عملية تسيير المخاطر البنكية

الجدول رقم (3-13): المتوسط الحسابي للمحور الثاني

Statistiques descriptives			
	N	***Moyenne***	***Variance***
المحور3	**36**	**3.6898**	**.126**
N	**36**		

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءا على مخرجات SPSS IBM 23.0

نلاحظ من خلال الجدول (3-13) اعلاه انه بلغ متوسط المحور 3 (التدقيق الداخلي ودوره في تحسين عملية تسيير المخاطر البنكية) 3.811، وللإجابة على الفرضية نقوم بحصر مجال انتماء متوسط المحور

الذي ينتمي الى المجال]4.2،3.4[، حيث عند تفيئة الاتجاه بمقياس ليكارت الخماسي انتهت اجابات العينة الى درجة موافق وهذا ما يثبت صحة الفرضية التي مفادها أن للتدقيق الداخلي ومن خلال تقاريره له دور في تحسين عملية تسيير المخاطر البنكية.

خلاصة:

من خلال التربص الميداني الذي قمنا به على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تيارت 554، وكذلك تحليل النتائج المحصل عليها من أداة الدراسة الاستبيانية التي كانت موجهة لموظفي الوكالة فقط، توصلنا الى أن التدقيق الداخلي ساهم في عملية التشخيص المالي للبنك، وله دور فعال في تحسين عملية مراقبة البنك وان تقارير التدقيق الداخلي تساهم في عملية تحسين تسيير المخاطر البنكية.

خاتمـــة

تمنح المؤسسات خاصة البنكية منها أهمية كبيرة لحماية ممتلكاتها وحقوقها، وخصوصا مع كبر حجمها وتشعبها، وذلك حفاظا على بقائها واستمراريتها، هذا ما أدى بالمسؤولين إلى ضرورة تبني وظيفة جديدة داخل الهيكل التنظيمي وهي وظيفة التدقيق الداخلي، وهو كفيل بمراقبة وحماية حقوق هذه المؤسسات وموجوداتها من شتى أعمال التلاعب والإهمال، وتضمن سير عملياتها وسلامة العمليات المحاسبية والوثائق المالية وذلك من خلال الفحص الدائم لها، من حلات الأخطاء والغش والتزوير، هذه الوظيفة تعتمد على تنظيم جيد وتقسيم الوظائف وتحديد للمسؤوليات، وعلى نظام محاسبي سليم وعناصر بشرية مؤهلة وأدوات رقابية ملائمة.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذا البحث نذكر:

- ✓ التدقيق الداخلي من الإجراءات الرقابية التي يتم من خلالها فحص وتقييم كافة الإجراءات، فهو بؤرة التركيز في هيكل الرقابة الذي ينهض بمسؤولية التحقق من قدرة بقية أدوات الرقابة على الحماية المادية للأصول والتأكد من سلامة البيانات المالية وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية ورفع الكفاءة التشغيلية.
- ✓ يشتمل التدقيق الداخلي في البنوك على عدة عناصر كتقديم المخاطر المصرفية، وبرنامج التدقيق المحاسبي للبنوك، حيث بين التدقيق الداخلي أنه لا يوجد تحكم في المخاطر المصرفية إلا إذا لعبت أنظمة الرقابة الداخلية للبنوك دورها كما ينبغي.
- ✓ تعتمد عملية تقييم المخاطر على مبدأ أساسي وهو تقييم وتقدير المخاطر، عن طريق عملية التدقيق الداخلي التي تقوم بتقييم هذه المخاطر باستمرار لمواجهة الحالات الطارئة في الوقت المناسب.
- ✓ التشخيص المالي من تقنيات التسيير المالي، فهو يهدف إلى تشخيص وتحليل الوضعية المالية في المؤسسة بغرض تحديد نقاط القوة من أجل العمل على تحسينها وجعلها أكثر قوة.
- ✓ يعتبر النشاط البنكي مولدًا للمخاطر المختلفة، مما دفع بالهيئات المسيرة لأنشطة المؤسسات المصرفية والمالية تبني طرق للتخفيض من مستوى هذه المخاطر.
- ✓ إن نظام مراقبة التسيير هو أحد أنظمة الرقابة الداخلية فهو يستعمل على تحقيق أهدافها والمساهمة في إدارة المخاطر المتنوعة التي تواجه المؤسسات المصرفية باختلافها.
- ✓ ترجع مصادر المخاطر البنكية إلى مصدرين، أولهما مخاطر نظامية عامة تؤثر بشكل مباشر على النظام المصرفي ككل، وأخرى مخاطر غير نظامية وهي مخاطر خاصة لارتباطها بالمخاطر الداخلية للبنك.

- ✓ تواجه البنوك مخاطر عديدة، ائتمانية، مخاطر السيولة، مخاطر سعر الفائدة، مخاطر قانونية، مخاطر التشغيل، مخاطر التضخم.
- ✓ من بين أساليب تسيير المخاطر البنكية التغطية، التأمين، وإدارة التوازن بين الأصول والخصوم، ومن أهم الإجراءات التي تتبعها البنوك لمواجهة هذه المخاطر توزيع خطر القرض بين البنوك، التعامل مع عدة متعاملين، عدم التوسع في منح القروض وتطوير أنظمة الرقابة الداخلية للبنك.
- ✓ بنك الفلاحة والتنمية الريفية *BADR* من أكبر البنوك الجزائرية وهو البنك الرائد في مجال الصناعة المصرفية في الجزائر.
- ✓ من خلال الدراسة التطبيقية خلصنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:
  - يتم الاعتماد على عملية التدقيق الداخلي في تسيير البنك.
  - يساهم التدقيق الداخلي في عملية تشخيص وتحليل الوضعية المالية للبنك.
  - التدقيق الداخلي وسيلة لتشخيص نقاد القوة والضعف داخل البنك.
  - يساعد التدقيق الداخلي في مواجهة التهديدات والأخطار واغتنام الفرص.
  - يساهم التدقيق الداخلي في تحسين نظام مراقبة التسيير وخاصةً فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرارات.
  - يعمل التدقيق الداخلي على تقديم المعلومات بين المقرض والمقترض لتحسين عملية تسيير المخاطر.

توصيات واقتراحات:

- ➢ الاهتمام بوظيفة التدقيق الداخلي من خلال تطبيق الإجراءات بدقة والتأكد من احترام المعايير والشروط والقواعد التي تنظم هذه الوظيفة.
- ➢ توفير إجراءات تسهيل تساعد المدقق الداخلي على القيام بمهامه بكل كفاءة وفعالية في المؤسسة البنكية.
- ➢ مسايرة التطورات المرتبطة بهذه الوظيفة عن طريق تكوين المدققين الداخليين.

قـــائمة

المـــراجع والمصادر

أ. المراجع باللغة العربية:

✓ الكتب:

1. أحمد محمد العمري، فضل عبد الفتاح عبد الغني، مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك التجارية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 02، العدد 03، الأردن، 2006.
2. آدم حديدي، دور التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية دراسة ميدانية، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 07، العدد 12، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2016.
3. خالد أمين عبد الله، إبراهيم الطراد، إدارة العمليات المصرفية، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
4. خالد أمين عبد الله، التدقيق والرقابة في البنوك، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1998.
5. خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
6. صالح إبراهيم يونس الشعباني، وعد حسين شلاش الدميدلي، ملامح تطبيق التدقيق الاستراتيجي في العراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، العدد 09، 2012.
7. طاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003.
8. عبد الجليل بوداح، معالجة موضوع المخاطر في مجال منح القروض، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 18، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002.
9. علي غزيباون، عليلي نادية، استخدام أدوات مراقبة التسيير لتفعيل آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 07، 2019.
10. كلثوم البز، مولود حواس، التشخيص المالي كأداة لتحديد الخيار الاستراتيجي بالمؤسسة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 03، 2013.

✓ المجلات:

11. المهدي حجاج، لطفي زعباط، نعيمة سعداوي، دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في البنوك، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، العدد 03، 2019.
12. محمد بن لدغم، محمد أمين لعريجي، مساعدة التدقيق الداخلي للتدقيق الخارجي من أجل تحسين الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 06، العدد 04، تلمسان، الجزائر، 2018.
13. محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، المجلد 02، الطبعة الأولى.
14. نور الدين وكال، خليفة الحاج، التشخيص المالي أداة لرسم الاستراتيجية المالية للمؤسسة، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 01، 2016.
15. هيبة قواسمية، دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر البنكية (دراسة عينة من البنوك لولاية سكيكدة)، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 07، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2017.

✓ **الملتقيات ومؤتمرات:**

16. أحمد ضيف، شتوح محمد، التشخيص المالي المفاهيم الأسس والمنطلقات، ملتقى وطني حول التشخيص المالي للمؤسسات الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي محمد شريف مساعدية، سوق أهراس، الجزائر، 2012.
17. المنصور كاسر نصر، إدارة المخاطر واستراتيجية التامين في ظل تكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 2007.
18. رقية بوشوشة، ماضي بلقاسم، علاقة التشخيص المالي باستراتيجية المؤسسة، الملتقى الوطني حول التشخيص المالي في المؤسسة الاقتصادية، المركز الجامعي سوق أهراس، الجزائر، 2012.

✓ **الرسائل والمذكرات والمحاضرات:**

➢ **أطروحات دكتوراه:**

19. بلخير باكاري، أثر التقييم المالي على مسار الشراكة بالنسبة لمؤسسات قطاع المحروقات في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010.
20. زينب الحوري، تحليل وتقدير الخطر المالي في المؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.
21. سامي هباش، مساهمة في تحسين وظيفة مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016.
22. عامر حاج دحو، التدقيق القائم على تقييم مخاطر الرقابة الداخلية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2017.

➢ **رسائل ماجستير:**

23. أحمد كاروس، تصميم إدارة للمراجعة الداخلية كأداة لتحسين أداء وفعالية المؤسسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم والاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2010.
24. أحمد محمد مخلوف، المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
25. رغدة إبراهيم المدهون، العوامل المؤثرة في العلاقة بين التدقيق الداخلي والخارجي في المصارف وأثرها في تعزيز نظام الرقابة الداخلية وتخفيض تكلفة التدقيق الخارجي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014.

26. حورية حمني، آليات رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية وفعاليتها حالة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005.

27. سارة بلعربي، التكامل الوظيفي بين التدقيق الداخلي والخارجي، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2016.

28. شادي صالح البجيرمي، دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2010.

29. كمال محمد سعيد كامل النونو، مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

30. لطيفة عبدلي، دور مكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011.

31. نبيه توفيق المرعي، دور لجنة التدقيق في تحسين وظيفة التدقيق الداخلي في شركات التامين الأردنية، مذكرة ماجستير في المحاسبة، كلية الدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة جدارا للدراسات العليا، الأردن، 2009.

32. نعيمة خضراوي، إدارة المخاطر البنكية دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والإسلامية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2008.

33. يوسف سعيد المدلل، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.

- **مذكرات ماستر:**

34. أميرة دهمش، المخاطر البنكية وآلية تسييرها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2014.

35. الغالي بوخروبة، دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في البنوك دراسة عينة من البنوك لولاية مستغانم، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2014.

36. رحمة عباس، فعالية مراقبة التسيير في تحقيق مردودية المؤسسات الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2017.

37. رقية إزمور، كريم نسيرن، دور التشخيص المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي امحند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2017.

38. رميسة بركاني، دور التشخيص المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2019.

39. حفيظة لقايد، مدى التزام المدقق الداخلي بمعايير الكفاءة والتأهيل، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2014.

40. خديجة بزاز، دور مراقبة التسيير في التقليل من المخاطر البنكية دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2014.

41. خليدة بودبوز، التشخيص المالي في البنوك التجارية من منظور SCF، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2014.

42. خيرة رحو، دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2012.

43. سمية خلاف، دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في البنوك التجارية، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2013.

44. سليمة توادري، مدى تأثير التدقيق الداخلي على كفاءة نظام الرقابة الداخلية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2014.

45. شريفة لكبير، عائشة بو علالة، فاطمة الزهراء ماموني، التدقيق الداخلي بين المتطلبات النظرية والتحديات العملية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار، الجزائر، 2013.

46. عبد الله الياس جليد، دور التشخيص المالي في تحليل الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر، 2018.

47. فارس حمايزية، دور التدقيق الداخلي في المساعدة على إدارة المخاطر في المؤسسات دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية المفتشية الجهوية للتدقيق الوكالة رقم 182، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015.

48. فاطمة الزهراء شادي، آليات تقويم الأداء المالي في البنوك التجارية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، 2013.

49. فاطمة نعمان، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر، 2012.

50. قاسم حظري، إدارة المخاطر البنكية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تيموشنت، الجزائر، 2019.

51. وردة الدهبي، بن بيه ميمونة، التدقيق الداخلي وعلاقته بجودة الأداء في المؤسسات دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2017.

➢ **محاضرات:**

52. خالد رجم، شربي محمد الأمين، مراقبة التسيير، محاضرات مقياس مراقبة التسيير مستوى ثالثة ليسانس محاسبة وجباية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018.

ب. المراجع باللغة الفرنسية:

Barclay Simpson, an introduction to internal auditing in banking, USA, http:// Barclays Simpson.com/intro. IA. Insurance.publication.pdf.
Institue of internal auditions IIA; code of ethics and standard for the professional practice of internal auditing.

ت. مواقع الكترونية:

www.for9a.com
https://ujeeb.com
www.helpfulessays.com
www.badr-bank.dz
https://badrbanque.dz/sample-page-2/quisommesnous

الملاحق

الملحق رقم:01

جامعة ابن خلدون– تيارت–

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

سنة ثانية ماستر

تخـصـص: اقتصاد نقدي و بنكي

استمارة الإستبانة

سيدي الفاضل، سيدتي الفاضلة، تحية طيبة و بعد:

في اطار التحضير للمذكرة المكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية –تخصص اقتصاد نقدي و بنكي– و الموسومة بعنوان: **مدى مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين تسيير البنك –دراسة حالة–**

نتقدم إلى سيادتكم بطلبنا هذا والمتمثل في الاجابة عن الاسئلة المطروحة في هذا الاستبيان ،و لأجل ذلك نرجو منكم الاجابة على أسئلة هذه الاستبانة وذلك بوضع علامة (**X**) في الحالة التي تتفق مع رأيكم، علما أن هذه المعلومات ستستخدم لغرض البحث العلمي و فقط، ونعلمكم بأن جميع الاجابات ستحضى بالسرية التامة، وحرصكم على تقديم معلومات كافية وصادقة سيؤدي بلا شك الى اتمام البحث بنجاح.

شكـــــرا لكم مقدما لجهـــودكم و حسن تعاونكم.

2022-2021

الملحق رقم :02

القسم الأول: المعلومات الشخصية

يرجى وضع العلامة (**X**) في الخانة المناسبة.

الجنس:	ذكر ☐ أنثى ☐
العمر:	أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى35 سنة ☐ من36 إلى 45 سنة ☐ من46 إلى 60 سنة ☐ أكبر من 60 سنة ☐
المستوى التعليمي:	ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐
عدد سنوات الخبرة:	أقل من 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐ من 16 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐

القسم الثاني: مدى مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين تسيير البنك

في مايلي مجموعة من الأسئلة الرجاء قراءتها جيدا، ووضع العلامة (X) بالخانة التي تعبر عن وجهة نظرك:

المحور الأول: التدقيق الداخلي ودوره في عملية التشخيص المالي للبنك

الرقم	عبـــــــارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موا فق	موافق بشدة
01	يتم الاعتماد على عملية التدقيق الداخلي في تسيير البنك					
02	يساهم التدقيق الداخلي في عملية تشخيص وتحليل الوضعية المالية للبنك					
03	التدقيق الداخلي وسيلة لتشخيص نقاط القوة والضعف داخل البنك					
04	يساعد التدقيق الداخلي في مواجهة التهديدات والاخطار واغتنام الفرص					
05	يتأثر حجم الرصيد النقدي في البنك بعمليات الايداع والسحب					
06	يساهم التدقيق الداخلي في تحصيل تواريخ الاستحقاق من خلال التوجيه والارشاد					

المحور الثاني: التدقيق الداخلي ودوره في تحسين عملية مراقبة البنك

الرقم	عبـــــــارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موا فق	موافق بشدة
07	يساهم التدقيق الداخلي في تحسين نظام مراقبة التسيير وخاصة في ما يتعلق بعملية اتخاذ القرار					
08	يساعد التدقيق الداخلي من خلال عملية مراقبة التسيير في تحقيق الأهداف المسطرة وكذلك الاستعمال العقلاني للموارد					
09	بمساهمة التدقيق الداخلي تسمح عملية مراقبة التسيير بإدارة المخاطر البنكية					
10	بمساعدة التدقيق الداخلي يعمل نظام مراقبة التسيير على تقديم معلومات صحيحة لمتخذ القرار					
11	بمساهمة التدقيق الداخلي يعمل نظام مراقبة التسيير على تدعيم عمليات إدارة الميزانية بالاعتماد على نظام التقارير					

المحور الثالث: التدقيق الداخلي ودوره في تحسين عملية تسيير المخاطر البنكية

الرقم	عبـــــارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موا فق	موافق بشدة
12	يعمل التدقيق الداخلي على تقديم المعلومات بين المقرض والمقترض لتحسين عملية تسيير المخاطر					
13	يكشف التدقيق الداخلي عن المخاطر التشغيلية التي تؤثر بشكل كبير على النظام المصرفي					
14	يبين التدقيق الداخلي نسبة التضخم الذي يؤدي إلى زيادة المخاطر التي يتعرض لها البنك					
15	يبرز التدقيق الداخلي أن عدم قدرة الزبائن على سداد التزاماتهم تؤدي الى مخاطر ائتمانية					
16	يظهر التدقيق الداخلي أن التغطية اسلوب لحماية أصول المستثمرين					
17	يمكن حماية مخاطر رأسمال من تغيرات العائد من خلال تحليل عناصر الأصول والخصوم					

الملحق رقم:03

/VARIABLES=17ن 16ن 15ن 14ن 13ن 12ن 11ن 10ن 9ن 8ن 7ن 6ن 5ن 4ن 3ن 2ن 1ن

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	36	100.0
	Exclu[a]	0	.0
	Total	36	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.810	17

الملحق رقم:04

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
يتم الاعتماد على عملية التدقيق الداخلي في تسيير البنك	60.2222	41.263	.386	.801
يساهم التدقيق الداخلي في عملية تشخيص وتحليل الوضعية المالية للبنك	60.5000	37.857	.651	.783
التدقيق الداخلي وسيلة لتشخيص نقاط القوة والضعف داخل البنك	60.2222	39.949	.563	.791
يساعد التدقيق الداخلي في مواجهة التهديدات والاخطار واغتنام الفرص	60.3056	39.761	.468	.796
يتأثر حجم الرصيد النقدي في البنك بعمليات الايداع والسحب	60.0833	39.964	.475	.796
يساهم التدقيق الداخلي في تحصيل تواريخ الاستحقاق من خلال التوجيه والارشاد	60.2778	36.778	.688	.778
يساهم التدقيق الداخلي في تحسين نظام مراقبة التسيير وخاصة في ما يتعلق بعملية اتخاذ القرار	60.1667	38.886	.523	.792
يساعد التدقيق الداخلي من خلال عملية مراقبة التسيير في تحقيق الأهداف المسطرة وكذلك الاستعمال العقلاني للموارد	60.3611	41.552	.324	.805
بمساهمة التدقيق الداخلي تسمح عملية مراقبة التسيير بإدارة المخاطر البنكية	60.4167	39.793	.446	.797

بمساعدة التدقيق الداخلي يعمل نظام مراقبة التسيير على تقديم معلومات صحيحة لمتخذ القرار	60.2778	43.406	.248	.808
بمساهمة التدقيق الداخلي يعمل نظام مراقبة التسيير على تدعيم عمليات إدارة الميزانية بالاعتماد على نظام التقارير	60.1389	43.266	.296	.806
يعمل التدقيق الداخلي على تقديم المعلومات بين المقرض والمقترض لتحسين عملية تسيير المخاطر	60.3333	41.371	.328	.805
يكشف التدقيق الداخلي عن المخاطر التشغيلية التي تؤثر بشكل كبير على النظام المصرفي	60.4444	42.197	.252	.810
يبين التدقيق الداخلي نسبة التضخم الذي يؤدي إلى زيادة المخاطر التي يتعرض لها البنك	60.4722	39.056	.560	.790
يبرز التدقيق الداخلي أن عدم قدرة الزبائن على سداد التزاماتهم تؤدي الى مخاطر ائتمانية	60.2500	44.936	.003	.825
يظهر التدقيق الداخلي أن التغطية اسلوب لحماية أصول المستثمرين	60.4722	42.256	.323	.805
يمكن حماية مخاطر رأسمال من تغيرات العائد من خلال تحليل عناصر الأصول والخصوم	60.3889	42.873	.241	.809

ملخص:

يعمل التدقيق الداخلي على مراقبة وحماية حقوق المؤسسات من أعمال التلاعب والإهمال، وهذا بالتركيز على صحة البيانات وسلامة العمليات المحاسبية والوثائق المالية.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية وأهداف التدقيق الداخلي مع ابراز دوره في المؤسسات البنكية وبالتالي المساهمة في الوعي العام بأهمية القطاع المصرفي عمومًا، وللبحث في إشكالية الدراسة ولاختبار صحة الفرضيات المطروحة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي ساعدنا على وصف وإبراز أهمية التدقيق الداخلي في عملية تسيير البنوك.

حيث سلطنا الضوء على بنك الفلاحة والتنمية الريفية *BADR* بتيارت، فتشكلت عينة الدراسة من 36 موظف من البنك ممن أجابوا على استمارة البحث، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أنه يتم الاعتماد على عملية التدقيق الداخلي في تسيير البنك وفي تشخيص وتحليل الوضعية المالية للبنك.

كلمات مفتاحية: التدقيق الداخلي، تسيير البنوك، بنك الفلاحة والتنمية الريفية *BADR*، التشخيص المالي.

Abstract :

Internal audit works to monitor and protect the rights of institutions from acts of manipulation and neglect, by focusing on the correctness of data and the integrity of accounting processes and financial documents.

This study aimed to identify the nature and objectives of internal audit while highlighting its role in banking institutions and thus contributing to public awareness of the importance of the banking sector in general bank management, In order to examine the problem of the study and to test the validity of the hypotheses, we relied on the descriptive-analytical approach, which helped us to describe and highlight the importance of internal auditing in the operation of banks.

Where we shed light on the Bank of Agriculture and Rural Development BADR in Tiaret, the study sample consisted of 36 employees of the bank who answered the research form, This study has reached a set of results, most notably that the internal audit process is relied upon in the bank's management and in diagnosing and analyzing the bank's financial position.

Key words : *Internal audit, Bank management, Bank of Agriculture and Rural Development BADR, financial diagnosis.*