



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس - سطيف -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



## دور نظام الرقابة الداخلية في الرصد والكشف المسبق لمخاطر القروض دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

إشراف الأستاذ الدكتور:

بقة الشريف

من إعداد الطالبة:

بوطورة فضيلة

### لجنة المناقشة

أ.د. صالح صالح	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة سطيف 1
أ.د. بقة الشريف	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا	جامعة سطيف 1
أ.د. شبايكي سعدان	أستاذ التعليم العالي	عضوا مناقشا	جامعة الجزائر 3
أ.د. بوعتروس عبد الحق	أستاذ التعليم العالي	عضوا مناقشا	جامعة قسنطينة 2
أ.د. فلاح صالح	أستاذ التعليم العالي	عضوا مناقشا	جامعة باتنة
د. خباية حسان	أستاذ محاضر-أ.	عضوا مناقشا	جامعة سطيف 1

السنة الجامعية 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ

دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾ (المجادلة: 11)

## كلمة شكر وتقدير

بعد شكر الله عز وجل وحمده،

أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد لإنجاز هذه المذكرة.

وأخص بالذكر: السيد المشرف الأستاذ الدكتور بقة الشريف على نصائحه ومساعداته وثقته الكبيرة، وإلى كل أساتذتي المحكمين، وكل موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية الذين تعاملت معهم خلال فترة البحث، كما أتوجه بالشكر والتقدير الخالصين إلى كل أعضاء لجنة المناقشة الكرام التي شرفتنا بقبول تقييم هذا العمل البحثي.

كما أشكر كل من ساعدني على إنجاز البحث وعلى رأسهم زوجي الدكتور المحترم:

**نوفل سمايلي.**

شكرا لكم جميعا، جزاكم الله خير جزاء.

الفهرس العام

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس الملاحق



الفهرس العام

الصفحة	العنوان
-	شكر وعرافان
I-XII	الفهرس العام
II-XIV	فهرس الجداول
XV	فهرس الأشكال
XVI	فهرس الملاحق
أ - ش	المقدمة العامة
02	<b>الفصل الأول: المداخل الأساسية للقروض البنكية</b>
02	تمهيد
03	<b>المبحث الأول: القروض البنكية</b>
03	المطلب الأول: ماهية القروض البنكية
03	أولاً- تعريف القروض البنكية
05	ثانياً- أهمية القروض البنكية
06	المطلب الثاني: أنواع القروض البنكية
06	أولاً- تصنيف القروض حسب طبيعتها
08	ثانياً- تصنيف القروض حسب طبيعة النشاط المتبع
13	- تصنيف القروض حسب أقساط التسديد
13	- تصنيف القروض حسب نوع المقرض
13	- تصنيف القروض حسب القطاع الاقتصادي
14	- تصنيف القروض حسب الغرض
15	- تصنيف القروض حسب نوع الضمان
17	- تصنيف القروض من حيث المقرضين
17	المطلب الثالث:
17	أولاً-
18	ثانياً- تقديم الطلب
20	ثالثاً- مرحلة تحديد وضعية المقرض المالية والاقتصادية
22	- مرحلة الدراسة الائتمانية للقروض
24	- مرحلة التفاوض مع العميل

25	-
26	- مرحلة المتابعة المستمرة لنشاط العميل وسداد القرض
27	<b>المبحث الثاني: السياسة الإقراضية في البنوك</b>
27	المطلب الأول: ماهية السياسة الإقراضية
27	أولاً- مفهوم السياسة الإقراضية
28	ثانياً- شروط جودة السياسة الإقراضية
29	ثالثاً- أهمية السياسة الإقراضية
30	- أهداف السياسة الإقراضية
31	<b>المطلب الثاني: السياسة الإقراضية</b>
31	أولاً- تحديد المناطق الجغرافية التي يخدمها البنك
32	ثانياً- تحديد أنواع القروض التي يمنحها البنك
32	- تحديد أنواع الضمانات التي يقبلها البنك
33	- تحديد الحد الأقصى للإقراض الإجمالي للعميل الواحد
33	- تحديد سعر الفائدة على القروض والمصاريف الإدارية
34	- تحديد شروط ومعايير منح القروض
35	- تحديد الحدود القصوى لأجال الاستحقاق
36	- تحديد المجالات والأنشطة
36	- تحديد السوق الائتمانية
36	- تحديد السلطات والمسؤوليات الإقراضية
37	- تحديد سجلات القروض والبيانات والتقارير
37	- إصدار دليل التعامل مع البنك للحصول على القروض
37	- تحديد إجراءات متابعة القروض
40	- تحديد إمكانية المشاركة مع بنوك أخرى في منح القروض الكبيرة
40	-
41	<b>المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على السياسة الإقراضية وملاحظها</b>
41	أولاً- العوامل المؤثرة على السياسة الإقراضية
45	ثانياً- ملامح السياسة الإقراضية في البنوك
46	<b>المبحث الثالث: تحليل المعلومات الائتمانية في البنوك</b>

46	المطلب الأول: المعلومات الائتمانية
46	أولاً- أسباب تطوير تحليل المعلومات الائتمانية
46	ثانياً- وظائف إدارة المعلومات الائتمانية
47	ثالثاً- مصادر المعلومات الائتمانية
49	المطلب الثاني: نماذج معايير الإقراض
49	أولاً- نموذج المعايير الائتمانية المستند إلى 5C'S
56	ثانياً- المعايير الائتمانية المستند إلى 5 P's
58	ثالثاً- نموذج المعايير الائتمانية المستند إلى PRISM
59	المطلب الثالث: استخدام القوائم المالية في تحديد الجدارة الائتمانية
59	أولاً- تقييم فقرات
62	ثانياً- تقييم فقرات القوائم المالية على
67	خاتمة الفصل الأول
69	<b>الفصل الثاني: أساسيات المخاطر الائتمانية والقروض المتعثرة</b>
69	تمهيد
70	<b>المبحث الأول: المخاطر البنكية</b>
70	المطلب الأول: المخاطرة وأسبابها
70	أولاً- مفهوم المخاطرة
71	ثانياً-
72	ثالثاً-
73	المطلب الثاني: أنواع المخاطر البنكية
73	أولاً- المخاطر الائتمانية
73	ثانياً- مخاطر السيولة
74	ثالثاً-
76	- المخاطر التشغيلية
77	-
77	- المخاطر القانونية
78	-
78	المطلب الثالث: أساسيات إدارة المخاطر البنكية

78	أولاً- مفهوم إدارة المخاطر
79	ثانياً- أهداف إدارة المخاطر
80	ثالثاً- أساليب إدارة المخاطر
82	- مبادئ إدارة المخاطر البنكية
88	- مراحل عملية إدارة المخاطر البنكية
91	- ضوابط إدارة المخاطر البنكية
91	- الجهات المسؤولة عن عملية إدارة المخاطر في البنوك
92	<b>المبحث الثاني: المخاطر الائتمانية</b>
93	المطلب الأول: ماهية المخاطر الائتمانية
93	أولاً- مفهوم المخاطر الائتمانية
94	ثانياً- أسباب المخاطر الائتمانية
95	ثالثاً- أنواع المخاطر الائتمانية
100	المطلب الثاني: إدارة المخاطر الائتمانية وفق لجنة بازل
100	أولاً- إيجاد بيئة مناسبة لإدارة مخاطر الائتمان
103	ثانياً- العمل وفق إجراءات وضوابط سليمة لمنح الائتمان
106	ثالثاً- إيجاد إدارة جيدة للائتمان وإجراءات القياس والمتابعة
109	- التحقق من كفاية الرقابة على مخاطر
110	- وجود دور فعال للسلطة الإشرافية
111	المطلب الثالث: أساليب قياس المخاطر الائتمانية وفق إتفاقيات بازل
111	أولاً- الجوانب الأساسية لاتفاقية بازل الأولى
115	ثانياً- الجوانب الأساسية لاتفاقية بازل الثانية
117	ثالثاً- قياس المخاطر الائتمانية وفق بازل
124	رابعاً- الجوانب الأساسية لاتفاقية بازل الثالثة
131	<b>المبحث الثالث:</b>
131	المطلب الأول: طبيعة القروض المتعثرة
131	أولاً- مفهوم القروض المتعثرة
132	ثانياً-
133	ثالثاً-

137	المطلب الثاني:
137	أولاً-
141	ثانياً- مراحل القروض المصرفية المتعثرة
143	المطلب الثالث: الآثار السلبية للقروض المتعثرة
143	أولاً- آثار التعثر الجزئية
144	ثانياً- آثار التعثر الكلية
146	خاتمة الفصل الثاني
148	<b>الفصل الثالث: أساسيات نظام الرقابة الداخلية</b>
148	تمهيد
149	<b>المبحث الأول: مدخل إلى نظام الرقابة الداخلية</b>
149	المطلب الأول: ماهية نظام الرقابة الداخلية
149	أولاً- مفهوم نظام الرقابة الداخلية
152	ثانياً- أهداف نظام الرقابة الداخلية
155	ثالثاً- أهمية نظام الرقابة الداخلية
157	المطلب الثاني: عناصر نظام الرقابة الداخلية
157	أولاً- الرقابة الداخلية الإدارية
159	ثانياً- الرقابة الداخلية المحاسبية
161	ثالثاً-
163	المطلب الثالث: المراجعة الداخلية
163	أولاً- ماهية المراجعة الداخلية
169	ثانياً- المعايير الدولية للمراجعة الداخلية
171	ثالثاً- أوراق عمل المراجعة الداخلية
173	رابعاً- التوقع التنظيمي للمراجعة الداخلية
177	- مقومات نجاح المراجعة الداخلية والتحديات التي تواجهها
177	<b>المبحث الثاني: الركائز الأساسية لنظام الرقابة الداخلية</b>
177	المطلب الأول: ومعايير نظام الرقابة الداخلية
178	أولاً- مكونات نظام الرقابة الداخلية
186	ثانياً- معايير نظام الرقابة الداخلية الفعال

192	: مقومات وحدود نظام الرقابة الداخلية
192	- مقومات نظام الرقابة الداخلية
198	ثانيا- حدود نظام الرقابة الداخلية والجهات المسؤولة
203	: إجراءات وخصائص نظام الرقابة الداخلية الفعال
203	- إجراءات نظام الرقابة الداخلية الفعال
205	ثانيا- خصائص نظام الرقابة الداخلية الفعال
208	: تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية
208	: تقييم فهم مكونات نظام الرقابة الداخلية
208	- أسباب فهم مكونات نظام الرقابة الداخلية
209	ثانيا- فهم مكونات نظام الرقابة الداخلية
212	: أساليب وطرق تقييم نظام الرقابة الداخلية
212	- أساليب تقييم نظام الرقابة الداخلية
217	ثانيا- طرق تقييم نظام الرقابة الداخلية
218	: مراحل تقييم نظام الرقابة الداخلية
218	- مرحلة وصف النظام وإجراءاته
219	ثانيا- مرحلة إختبارات التطابق للإجراءات الفعلية مع الإجراءات السابق تحديدها
221	- مرحلة التقييم الأولي ( ) لنظام الرقابة الداخلية
223	- مرحلة التأكد من تطبيق إجراءات النظام ( )
224	- مرحلة التقييم النهائي لنظام الرقابة الداخلية
226	
228	<b>الفصل الرابع: دور نظام الرقابة الداخلية في</b>
228	<b>تمهيد</b>
228	<b>المبحث الأول: الركائز الأساسية للعلاقة بين نظام الرقابة الداخلية</b>
229	<b>المطلب الأول: خصوصية نظام الرقابة الداخلية في البنوك</b>
229	أولاً- تعريف الرقابة الداخلية ومكوناتها في البنوك
232	ثانياً- العوامل المساعدة على تطور الرقابة الداخلية في البنوك
234	- أهمية الرقابة الداخلية في البنوك

235	- مميزات الرقابة الداخلية في البنوك
236	- نظام الرقابة الداخلية والمراجعة وفق مبادئ بازل الأساسية
238	: أساسيات المراجعة الداخلية للقروض الممنوحة في البنوك
238	- متطلبات المراجعة الداخلية في البنوك
239	ثانياً- أنواع المراجعة الداخلية للقروض في البنوك
242	- مستويات علاقة المراجعة الداخلية
244	: الموقع التنظيمي للرقابة الداخلية والمراجعة في البنوك
244	- الموقع التنظيمي للرقابة الداخلية في البنوك
245	ثانياً- إختلاف الموقع التنظيمي لإدارة مراجعة القروض في البنوك
248	- المهام الأساسية للمراجع الداخلي
251	: خصوصية إدارة المخاطر في البنوك
251	:التقييم الذاتي للمخاطر وخطوات إدارتها
251	- التقييم الذاتي للمخاط
253	ثانياً- خطوات إدارة المخاطر وعلاقتها بنظام الرقابة الداخلية في البنوك
259	: أساليب إدارة المخاطر وعناصرها في البنوك
259	- أساليب إدارة المخاطر في البنوك
264	ثانياً-
267	: مهام مديرية ولجنة إدارة المخاطر والمخاطر الإنتمانية في البنوك
268	- مسؤوليات لجنة إدارة المخاطر
268	ثانياً- مسؤوليات مديرية إدارة المخاطر
269	- المهام العملية لإدارة المخاطر الإنتمانية في البنوك
271	: الإطار العام لدور الرقابة الداخلية على القروض الممنوحة ومخاطرها
271	: التشخيص المبكر لتعثر القروض البنكية
272	- النماذج الكمية لقياس احتمال العجز عن السداد في البنوك
281	ثانياً-
284	- إشارات الإنذار المبكر التي تظهر من خلال البيانات المالية للمقترض
288	- إشارات الإنذار المبكر حول عمليات المقترض
289	-

291	-
293	: أدوات التخفيف من المخاطر الائتمانية في البنوك
293	-
294	ثانيا- تنوع المحفظة الائتمانية
295	- التقييد
295	- التغطية
296	-
296	- التأمين
297	- الضمانات المادية الملموسة
299	-
299	- استخدام أداة التوريق
300	- تسعير القروض
301	-
303	: نظام الرقابة الداخلية على القروض الممنوحة ومخاطرها
303	- أنظمة الرقابة الداخلية ذات التكلفة العالية لإدارة المخاطر في البنوك
305	ثانيا- إجراءات الرقابة الإدارية والمحاسبية على القروض الممنوحة
306	- إجراءات الرقابة الداخلية المتعلقة بمخاطر القروض
310	- دور نظام الرقابة الداخلية في تقييم القروض المتعثرة
312	- المهام الأساسية للمراقب الداخلي في ما يخص القروض في البنوك
313	- الدور التكاملي بين الرقابة الداخلية والمراجعة لإدارة مخاطر القروض
320	
322	<b>الفصل الخامس: الإطار التشريعي والتنظيمي الجزائري لنظام الرقابة الداخلية في البنوك</b>
322	تمهيد
322	: الإطار التشريعي والتنظيمي العام المحدد للرقابة في البنوك
322	: تهيئة البيئة الرقابية في المجال الإداري
323	-
325	ثانيا-
326	- الإشراف والرقابة المصرفية لبنك الجزائر



329	: تهيئة البيئة الرقابية في المجال المحاسبي
329	- التنظيم المحاسبي
330	ثانيا- نشر الحسابات السنوية (الدورية)
330	- تطوير أنظمة الدفع والمقاصة
334	: تهيئة البيئة الرقابية في المجال المالي
334	- النظم الاحترافية
341	ثانيا- التصريح بالعمليات المصرفية
345	- نظام ضمان الودائع المصرفية
345	<b>: الإطار التشريعي والتنظيمي المحدد لنظام الرقابة الداخلية</b>
346	<b>المطلب الأول: النظام (02-03) المتضمن للرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية</b>
346	- نظام الرقابة على العمليات والإجراءات الداخلية
347	ثانيا- التنظيم المحاسبي ومعالجة المعلومات
348	- أنظمة تقدير المخاطر والنتائج
351	-
353	- نظام التوثيق والإعلام
354	<b>: (08-11) المتضمن للرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية</b>
355	- نظام رقابة العمليات والإجراءات الداخلية
357	ثانيا- التنظيم المحاسبي ومعالجة المعلومات
359	- أنظمة قياس المخاطر والنتائج
361	-
361	- حفظ الوثائق والأرشيف
362	<b>: مواكبة البنوك الجزائرية لمقررات لجنة بازل للإشراف والرقابة المصرفية</b>
363	<b>: واقع البنوك التجارية واتفاقية بازل</b>
363	- المتطلبات الدنيا لرأس المال
364	ثانيا- نظام الرقابة الإشرافية
365	-
366	<b>: البنوك التجارية واتفاقية بازل 2.5 الطريق الفعال إلى بازل 3</b>

366	-
367	ثانيا- تسيير ومراقبة المخاطر
369	-
370	
372	<b>الفصل السادس: تقييم وإختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية</b>
372	تمهيد
373	<b>المبحث الأول: بنك الفلاحة والتنمية الريفية</b>
373	المطلب الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية
373	أولا- نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية
373	ثانيا- التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية
374	ثالثا- مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية
377	رابعا- مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية
378	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
380	أولا- مجلس الإدارة
381	ثانيا- المديرية العامة بالنيابة
383	ثالثا- المجمع الجهوي للاستغلال
384	رابعا- الوكالة المحلية للاستغلال
385	المطلب الثالث: المديرية العامة للمحاسبة والمفتشية العامة والتدقيق لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
385	أولا- المديرية العامة للمحاسبة
387	ثانيا- المفتشية العامة والتدقيق
389	ثالثا- الإجراءات الرقابية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية
393	<b>المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة</b>
393	المطلب الأول: تحليل أسلوب الدراسة ومصادر البيانات
393	أولا- نموذج الدراسة
396	ثانيا- فرضيات الدراسة
397	ثالثا- أسلوب الدراسة ومصادر البيانات
397	رابعا- مجتمع وعينة الدراسة

398	خامسا. طرق جمع البيانات
398	سادسا. أداة الدراسة
399	سابع. الأسلوب الإحصائي
400	المطلب الثاني: تحليل محاور الإستبانة وخصائص عينة الدراسة
400	أولا- تحليل محاور الإستبانة
403	ثانيا. خصائص عينة الدراسة
406	المطلب الثالث: تحليل البيانات الإحصائية لصدق وثبات إستبانة الدراسة
406	أولا- صدق المحكمين (الصدق الظاهري للإستبانة)
406	ثانيا. صدق الإتساق الداخلي لفقرات الاستبانة
413	ثالثا. صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة
414	رابعا. ثبات فقرات الإستبانة
417	<b>المبحث الثالث: تحليل وإختبار فرضيات الدراسة الميدانية</b>
417	المطلب الأول: النتائج الإحصائية لإختبار الفرضية الأولى
417	أولا- عرض النتائج الإحصائية للفرضية الأولى (المحور الأول: دور نظام الرقابة الداخلية في المتابعة المستمرة للقروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية)
419	ثانيا. تحليل النتائج الإحصائية للفرضية الأولى
421	المطلب الثاني: النتائج الإحصائية لإختبار الفرضية الثانية
422	أولا- عرض النتائج الإحصائية للفرضية الثانية (المحور الثاني: دور نظام الرقابة الداخلية في إستشعار إشارات الإنذار المبكر لمخاطر الإئتمان في بنك الفلاحة والتنمية الريفية)
422	ثانيا. تحليل النتائج الإحصائية للفرضية الثانية
425	المطلب الثالث: النتائج الإحصائية لإختبار الفرضية الثالثة
425	أولا- عرض النتائج الإحصائية للفرضية الثالثة (المحور الثالث: دور نظام الرقابة الداخلية في التعرف على مخاطر القروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية)
427	ثانيا. تحليل النتائج الإحصائية للفرضية الثالثة
430	المطلب الرابع: النتائج الإحصائية لإختبار الفرضية الرابعة
430	أولا- عرض النتائج الإحصائية للفرضية الرابعة (المحور الرابع: دور نظام الرقابة الداخلية في تقييم مخاطر القروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية)
431	ثانيا. تحليل النتائج الإحصائية للفرضية الرابعة
432	المطلب الخامس: النتائج الإحصائية لإختبار الفرضية الخامسة
432	أولا- عرض النتائج الإحصائية للفرضية الخامسة (المحور الخامس: دور نظام الرقابة الداخلية في إستباق أساليب التخفيف من المخاطر الإئتمانية لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية)

	الريفية)
434	ثانياً تحليل النتائج الإحصائية للفرضية الخامسة
437	المطلب السادس: النتائج الإحصائية لإختبار الفرضية السادسة
437	أولاً- عرض النتائج الإحصائية للفرضية السادسة (المحور السادس: دور نظام الرقابة الداخلية في الإستجابة لمخاطر القروض لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية)
438	ثانياً تحليل النتائج الإحصائية للفرضية السادسة
441	المطلب السابع: النتائج الإحصائية لإختبار الفرضية السابعة
442	أولاً- عرض النتائج الإحصائية للفرضية السابعة (المحور السابع: دور نظام الرقابة الداخلية في البيئة المناسبة للإطار العام للرقابة الفعالة على المخاطر لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية)
443	ثانياً تحليل النتائج الإحصائية للفرضية السابعة
446	المطلب الثامن: النتائج الإحصائية لإختبار الفرضية الثامنة
447	أولاً- عرض النتائج الإحصائية للفرضية الثامنة (المحور الثامن: دور نظام الرقابة الداخلية في الكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية)
448	ثانياً تحليل النتائج الإحصائية للفرضية الثامنة
450	ثالثاً- النتائج الإحصائية لتحليل محاور الدراسة مجتمعة
453	
455	الخاتمة العامة
488	ثبث المراجع
511	الملاحق

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول	الفصل
55	أشكال الدرجات المعتمدة على ثلاثة معايير 5C's	01	الأول
62	جدول ملخص للنسب (السيولة، النشاط، الربحية، المديونية ورأس المال، السوق)	02	
120	أوزان ترجيح الأصول بالمخاطر وفقا للأسلوب النمطي	03	
123	الجهة المسؤولة عن تحديد كل مدخل وفقا لمنهج التصنيف الداخلي الأساسي والمتقدم	04	الثاني
127	التوزيع الزمني للعمل بمعيار بازل III	05	
130	نسبة المتطلبات الرأسمالية للسندات	06	
170	معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية لسنة 1978	07	الثالث
171	المعايير العامة ومعايير الأداء للمراجعة الداخلية	08	
215	الرقابة الداخلية على المبيعات	09	
243	بعض المقارنات الأساسية بين وظيفة الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية في البنوك	10	الرابع
255	مختلف القيم المعطاة للثابت K	11	
257	أدوار ومسؤوليات إدارة المخاطر	12	
263	نموذج توضيحي لسجل الخطر لدى المراجع الداخلي	13	
278	متغيرات نموذج Sherrod (Z)	14	
278	تصنيف القروض وفق درجة المخاطرة في خمس فئات رئيسية	15	
319	تصنيف ممارسات وإجراءات الرقابة الخاصة بالحد من المخاطر	16	
328	تطور عمليات التفتيش الميداني للفترة (2004-2014)	17	الخامس
332	تطور نشاط (ARTS) للفترة (2007-2014)	18	
333	تطور نشاط نظام (ATCI) للفترة (2007-2014)	19	
342	تطور نشاط مركزية المخاطر للفترة (2005-2014)	20	
343	تطور نشاط مركزية المستحقات غير المدفوعة للفترة (2005-2014)	21	
363	رزمة التحديد التدريجي للحد الأدنى لكفاية رأس مال البنوك في الجزائر سنة 1994	22	السادس
399	مقياس ليكرت الخماسي والمتوسط المرجح	23	
403	خصائص العمر لأفراد العينة	24	
403	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	25	
404	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي	26	
404	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة العملية	27	
405	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	28	
405	توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التي التحقوا بها في مجال عملهم	29	
406	توزيع عينة الدراسة حسب مجال الدورات التي التحقوا بها	30	

407	الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول	31	السادس
408	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني	32	
408	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث	33	
409	الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع	34	
410	الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس	35	
411	الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس	36	
412	الصدق الداخلي لفقرات المحور السابع	37	
413	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثامن	38	
414	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الإستبانة	39	
414	معامل الثبات (طريقة التجزئة التصفية)	40	
415	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)	41	
416	إختبار التوزيع الطبيعي (I-Sample Kolmogorov – Smirnov Test)	42	
418	متوسطات درجات بنود الإستبانة المتعلقة بالفرضية الأولى (المحور الأول)	43	
422	متوسطات درجات بنود الإستبانة المتعلقة بالفرضية الثانية (المحور الثاني)	44	
426	متوسطات ودرجات بنود الإستبانة المتعلقة بالفرضية الثالثة (المحور الثالث)	45	
430	متوسطات درجات بنود الإستبانة المتعلقة بالفرضية الرابعة (المحور الرابع)	46	
433	متوسطات ودرجات بنود الإستبانة المتعلقة بالفرضية الخامسة (المحور الخامس)	47	
438	متوسطات ودرجات بنود الإستبانة المتعلقة بالفرضية السادسة (المحور السادس)	48	
442	متوسطات ودرجات بنود الإستبانة المتعلقة بالفرضية السابعة (المحور السابع)	49	
447	متوسطات ودرجات بنود الإستبانة المتعلقة بالفرضية الثامنة (المحور الثامن)	50	
450	تحليل محاور الدراسة مجتمعة	51	

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل	الفصل	
91	دورة ضوابط إدارة المخاطر	01	الثاني	
119	إحتساب كفاية رأس المال وفقا لأسلوب التصنيف النمطي	02		
173	الوظائف الأساسية في قسم المراجعة الداخلية	03		
174	تموضع المراجعة الداخلية داخل الهيكل التنظيمي	04	الثالث	
174	تموضع المراجعة الداخلية المركزية	05		
175	تموضع المراجعة الداخلية اللامركزية	06		
176	مراجعة داخلية مختلطة	07		
176	تموضع المراجعة الداخلية داخل الهيكل التنظيمي وفقا للجنة المراجعة	08		
187	الإطار المتكامل للرقابة الداخلية وفق نموذج (COSO)	09		
211	مراحل التوصل إلى فهم كامل لنظام الرقابة الداخلية	10		
213	أشكال ورموز خريطة التدفق	11		
225	ملخص دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية	12		
231	مكونات هيكل الرقابة الداخلية وفق نموذج (COSO)	13		
244	الوظائف الضرورية في الهيكل التنظيمي للبنوك	14	الرابع	
245	الارتباط برئيس مجلس الإدارة من خلال الارتباط بإدارة المراجعة الداخلية	15		
246	الارتباط المباشر بمجلس الإدارة	16		
247	إرتباط إدارة مراجعة القروض بالمدير العام أو نائبه	17		
248	إرتباط إدارة مراجعة القروض بمدير إدارة القروض	18		
250	الأدوار المختلفة للمراجعة الداخلية في إدارة مخاطر البنوك	19		
255	الإنحراف المعياري لحسائر البنك	20		
258	حلقة التغذية المرتدة (العكسية) في عملية إدارة المخاطر	21		
260	مصفوفة المخاطر الثلاثية	22		
261	مصفوفة المخاطر (أثر- إحتمال)	23		
262	مصفوفة لتقييم وتصنيف المخاطر	24		
264	مراحل عملية إدارة المخاطر	25		
269	الهيكل التنظيمي لإدارة المخاطر المصرفية	26		
275	مسار النسب المالية في المؤسسات الفاشلة والمؤسسات غير الفاشلة حسب نموذج بيفر	27		
304	العلاقة بين الخطر وكلفة الأساليب الرقابية	28		
314	منهج المراجعة المستند إلى المخاطر	29		
316	العلاقة التكاملية بين الرقابة الداخلية والمراجعة وإدارة المخاطر في البنوك	30		
318	العلاقة ما بين إدارة المخاطر والرقابة الداخلية	31		
379	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	32		السادس
386	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للمحاسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	33		
388	الهيكل التنظيمي للمفتشية العامة والتدقيق لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	34		
395	نموذج الدراسة	35		

## فهرس

511	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	01
512	الهيكل التنظيمي مديرية والتنمية الريفية	02
513	الهيكل التنظيمي للمفتشية العامة والتدقيق والتنمية الريفية	03
514		04
520	قائمة محكمين إستبانه الدراسة	05
521	الهيكل التنظيمي لإدارة المراجعة الداخلية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	06
522	الهيكل التنظيمي للمفتشية المركزية والتدقيق للهيكل المركزي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	07
523	ميثاق الرقابة الداخلية لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية	08
525	الخريطة التنظيمية لإجراءات إستشعار المخاطر من خلال الزيارة الميدانية للعميل والتنمية الريفية	09
527	الخريطة التنظيمية لإجراءات إستشعار المخاطر من خلال متابعة القروض المتعثرة لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية	10
531	إجراءات تسيير القروض في الوكالة لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية	11
534	بنك الفلاحة والتنمية الريفية	12



## المقدمة العامة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- التساؤلات الفرعية
- 3- دوافع اختيار الموضوع
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6- فرضيات الدراسة
- 7- مناهج البحث وأدوات التحليل
- 8- الدراسات السابقة

## المقدمة العامة

### تمهيد

لقد شهدت الأعمال المصرفية لدى البنوك التجارية تطورا كبيرا عبر السنين، إذ وصلت إلى درجة كبيرة من التطور والتعدد وتعتبر القروض من أهم النشاطات المصرفية وهي مصدر هام لإشباع الحاجات التمويلية للقطاعات الاقتصادية المختلفة، وبالنسبة للبنوك فتعتبر أهم أوجه استخداماتها، إذ تمثل الجانب الأكبر من الأصول كما يمثل العائد المتولد عنها الجانب الأكبر من الإيرادات، لذلك فالبنوك توليها أهمية خاصة وتصب بكافة جهودها وقراراتها نحو تكوين محفظة قروض تتسم بالجودة العالية وتحقق عوائد مرتفعة عند أقل مستويات الخطر.

وبالتالي تتعرض البنوك وفقا لطبيعة نشاطاتها للعديد من المخاطر حيث السمة الأساسية التي تتصف بها البنوك في الوقت الحاضر هي مدى قدرتها على التعامل مع هذه المخاطر، التي هي جزء لا يتجزأ من العمل المصرفي. فأصبحت إدارة المخاطر من أهم الموضوعات التي يهتم بها المصرفيون على المستوى العالمي خاصة بعدما إتضح أن أهم أسباب حدوث الأزمات المالية والمصرفية هو تزايد المخاطر المصرفية التي تواجهها البنوك، والضعف في إدارة وضبط هذه المخاطر بصورة جيدة من ناحية أخرى، فجاءت لجنة بازل للرقابة المصرفية الدولية بالعديد من الوثائق في معظمها تتعلق بإدارة المخاطر المصرفية وأسس ومحاور الرقابة الداخلية والخارجية المتعلقة بكيفية إدارتها أيضا بطريقة سليمة، وقد ركزت اللجنة على مخاطر الائتمان ذلك أن نجاح البنوك في الإحتفاظ بموجودات جيدة يعتمد أساسا على مدى نجاحها في تحجيم المخاطر المرتبطة بالمحفظة الائتمانية.

وفي ظل هذه التغيرات ليس من المستغرب أن ينظر الخبراء والمختصين إلى الرقابة الداخلية على أنها الأكثر قدرة على المساعدة في إدارة المخاطر، خاصة وأن الصفة الأساسية التي تحكم نشاط البنوك هي كيفية إدارة المخاطر وليس تجنبها، ومن ثم فالإطار الجديد لإدارة المخاطر أحدث الكثير من التساؤلات حول مفهومه ومكوناته وعلاقته بمفهوم ومكونات الرقابة الداخلية وعلاقة كل منهما بالتدقيق الداخلي (مع الإشارة إلى أن الباحثة إستخدمت مصطلح المراجعة الداخلية بدلا من التدقيق الداخلي تماشيا مع ما يعرفه موظفي البنوك الجزائرية) ومن ثم التنبؤ والكشف المسبق لمخاطر القروض التي يمكن أن يتعرض لها البنك مستقبلا.

ولأن الرقابة الداخلية في البنوك تعتبر جزءا أساسيا من الرقابة المصرفية الشاملة ولأهميتها فقد أوليت بالاهتمام الكبير من الإدارات المسؤولة عن البنوك، كونها تمثل خط الدفاع الأول في منع وصد وتحجيم المخاطر والأخطاء التي يمكن أن تتعرض لها البنوك في أعمالها اليومية، لذلك فالعديد من السلطات الرقابية المصرفية في العديد من دول العالم دعت المصارف إلى الإستثمار في بنية البنك الذاتية لأحكام

## المقدمة العامة

عملياتية وقاعدة المعلومات فيه بهدف وضع إطار محكم لإدارة المخاطر يخدم السلطات الرقابية، حيث يقصد بإدارة المخاطر استخدام الإدارة سياسات وإجراءات للتعرف على المخاطر وتحليلها وتقييمها ومراقبتها بهدف التقليل من آثارها على البنك، وبالتالي فهي العملية المطلوبة لتنفيذ إستراتيجية البنك وأهدافه باحتواء المخاطر ومراقبتها والحد منها باستخدام ما يملك من أدوات وتقنيات.

وأمام تزايد الإهتمام العالمي بممارسات إدارة المخاطر والنظم الرقابية، تعمل الجزائر على غرار بقية الدول على تكريس أنظمة رقابية فعالة على المجال المصرفي، فمضمون الرقابة الداخلية التي يجب على البنوك والمؤسسات المالية إقامتها لا سيما فيما يتعلق بالأنظمة الخاصة بتقدير وتحليل المخاطر، والأنظمة الخاصة بمراقبتها والتحكم فيها، قد تم تحديده في النظام (03-02) المؤرخ في 14 نوفمبر 2002 بصفة تمهيدية، حيث تم إلغاءه بإصدار نظام الرقابة الداخلية رقم (08-11) المؤرخ في 28 نوفمبر 2011، حيث جاء هذا النظام بأوامر صارمة وملزمة للبنوك والمؤسسات المالية في الجهاز المصرفي الجزائري بهدف تكوين أنظمة الرقابة الداخلية التي تمكنها من تقدير وتقييم مخاطرها بشكل موضوعي.

### أولا- إشكالية الدراسة

إن مخاطر الائتمان من أشد أنواع المخاطر التي تواجهها البنوك حيث أن البعض يرى بأن خسائر الائتمان أمر لا مفر منه كنتيجة للإقراض، ونظرا لوجود إهتمام عالمي بإدارة المخاطر وزيادة أهمية دور الرقابة الداخلية في الكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض وذلك من خلال المساهمة في تحديد وتقييم هذه المخاطر ومعالجتها بالاحتراس منها قبل وقوعها والتخطيط لها بصفة دورية، الأمر الذي يتطلب دراسة هذا الدور خاصة مع صدور النظام (08-11) للرقابة الداخلية المؤرخ في 28 نوفمبر 2011، الذي يعبر عن إهتمام بنك الجزائر بالرقابة الداخلية وإدراكها بأنها تعتبر خط الدفاع الأول للتصدي للأزمات ومعالجة الانحرافات في أولها، خاصة وأن ظاهرة القروض المتعثرة تعتبر من الأزمات المصرفية ذات الأثر الجوهري على أداء البنوك.

فالمشكلة الأساسية التي تطرحها هذه الدراسة هي الدور الذي يمكن أن يحققه نظام الرقابة الداخلية كحماية مناسبة لأصول البنوك من الإختلاس والتلاعب، كفاية مناسبة للتأكد من دقة البيانات المحاسبية، كفاية مناسبة وفعالة للسياسة الائتمانية المتبعة في البنك وكفاية مناسبة للتأكد من كفاءة وملائمة العميل طالب القرض وقدرته على سداد المطلوب منه إتجاه البنك، وكل ذلك من خلال تحسين الهيكل الرقابي داخل البنك سعيا لملائمته لتوقيت الكشف المبكر عن مخاطر عدم السداد وداخل الجهاز المصرفي.

والجهاز المصرفي الجزائري يسعى إلى اللحاق بمسار البنوك في الدول المتقدمة، خاصة وأنه ليس بمعزل عن المحيط الدولي، لذلك كان لابد على بنك الجزائر بإعتباره ممثلا للسلطة النقدية وجهة رقابية وإشرافية على الجهاز المصرفي الجزائري، الإلتزام بالمعايير التي تقررها لجنة بازل ، لأن الإلتزام يمثل

## المقدمة العامة

خطوة هامة في مجال ضمان الإستقرار المصرفي والمالي على الصعيدين المحلي والدولي، خاصة وأن بيانات الجهاز المصرفي الجزائري لازالت تتنافى مع التحديات الجسيمة للمرحلة الحالية خاصة مع صدور مقررات بازل قبل أن يكتمل لدى الجهاز تطبيق مقررات بازل ، مما يحتم ضرورة الوقوف على المحددات والعوائق الداخلية والخارجية التي تعترض سبيل الجهاز المصرفي الجزائري بخصوص تطبيق المقررات الجديدة وخلق ثقافة في تطبيقها مع ما يتطلبه ذلك من تهيئة للبيئة المناسبة، وهذا ما يؤكد صدور النظام (01-14) المؤرخ في 16 فبراير 2014 المتضمن نسبة الملاءة الجديدة المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية، وكذلك النظام (02-14) المؤرخ في 16 فبراير 2014 المتعلق بالمخاطر الكبرى وبالمساهمات والهادف إلى تحديد القواعد التي يجب أن تتقيد بها البنوك والمؤسسات في مجال تقييم المخاطر.

لذلك أصبح الشغل الشاغل لكل البنوك والمؤسسات المالية إدارة المخاطر وإحكام السيطرة عليها، لأن عدم إدارتها بالطريقة الصحيحة قد يؤدي إلى فقدان الأرباح من جهة والفشل في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنك من جهة أخرى. ونتيجة لهذا إتجهت كل البنوك لتطوير وتحسين وتحديث أنظمتها الخاصة بالرقابة الداخلية المرتكزة على إدارة المخاطر، واستخدامها بكفاءة وفعالية للحصول على أفضل النتائج بأقل التكاليف، وكذلك بالكشف المبكر عن المخاطر المحتملة وتقديرها قبل وقوعها.

وبالتالي فمشكلة الدراسة تتبلور في السؤال الرئيسي التالي: ما هو دور نظام الرقابة الداخلية في الرصد والكشف المسبق لمخاطر القروض؟ وما واقع هذا الدور في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ؟

### ثانيا- التساؤلات الفرعية

إلى جانب السؤال الجوهري للإشكالية، يمكن طرح جملة من التساؤلات الفرعية كالآتي:

- هل تعتمد البنوك التجارية على نظام رقابة داخلية فعال ؟
- ما هي مكونات نظام الرقابة الداخلية السليم والفعال حسب نموذج (COSO) ؟
- ما هي العوامل المؤثرة على قرار الإئتمان في البنوك التجارية ؟
- هل تعتمد البنوك التجارية على إدارة سليمة للمخاطر الإئتمانية ؟
- ما مدى اعتماد البنوك التجارية الرقابة على الإئتمان في الحفاظ على جودة المحفظة الإئتمانية ؟
- ما هو دور نظام الرقابة الداخلية في ضوء المعايير الدولية في تعزيز إدارة المخاطر المصرفية ؟
- هل يؤدي تطبيق دعائم بازل إلى تحسين أنظمة الرقابة الداخلية في البنوك وتحسين إدارتها للمخاطر ؟
- هل توجد بيئة ملائمة للرقابة الداخلية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ؟

## المقدمة العامة

- هل توجد علاقة بين دور نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر الائتمانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR ؟

### ثالثا- دوافع إختيار الموضوع

- من بين الأسباب والاعتبارات الدافعة لاختيار موضوع البحث التالي:
- يعتبر البحث تنمة أو تكملة عميقة لبحث الماجستير لاكتساب معارف جديدة والتخصص أكثر في مجال الرقابة الداخلية في البنوك.
- موضوع البحث يتميز بطابع الدراسات والتحليل وله أهمية لما تشهده الساحة المصرفية المحلية والدولية من مستجدات وأحداث مالية ومصرفية.
- الوقوف عن كئيب على وضعية وظيفية المراجعة الداخلية والرقابة في أحد أهم البنوك العمومية بالجزائر.
- استمرار وجود مشكلة الديون المتعثرة والمشكوك في تحصيلها لدى معظم البنوك العمومية الجزائرية، على الرغم من مسح الخزينة العمومية للديون في العديد من المرات.
- معرفة آليات إدارة البنوك للمخاطر الائتمانية في ظل وجود تطورات للمعايير الدولية للرقابة المصرفية للجنة بازل، ومجهودات بنك الجزائر في تطبيقها.
- حداثة موضوع الرقابة وإدارة المخاطر وتزايد الأبحاث حوله في معظم بلدان العالم في المؤتمرات الدولية والملتقيات العالمية.
- المساهمة في رسم إطار متكامل للعلاقة بين نظام الرقابة الداخلية والمراجعة وإدارة المخاطر، على أن يكون جزءا من سياسات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بما يضمن له سجلا إئتمانيا ذو سمعة جيدة تؤهله للحصول على مكانة مستقبلية منافسة ليتمكن من إفادة شريحة أوسع من المجتمع، في ظل الظروف السياسية والإقتصادية غير المستقرة والتي غالبا ما تشكل تحديا للبنك ومبادئه العامة للإقراض.

### رابعا- أهمية الدراسة

ظهرت أهمية هذه الدراسة من كون القطاع البنكي حساس ويرتبط بالإقتصاد ككل لذلك يتطلب رقابة تعمق الإستقرار وعدم المساس بالسمعة المالية، مما يستوجب على البنوك أن تقوم بتفعيل عمليات الرقابة على جميع المستويات مما يسمح بتقدير مخاطر القروض قبل وقوعها، حيث يعتبر موضوع المخاطر أحد أهم المواضيع التي تزايد فيها إهتمام المصرفيين والباحثين نظرا لما تواجهه البنوك من تحديات المنافسة التي أصبحت تتخذ طابعا عالميا، فنتجت عنها مجموعة من المتغيرات على الساحة الدولية.

وأمام تزايد الإهتمام العالمي بممارسات إدارة المخاطر، فالجزائر على غرار بقية الدول تعمل على تكريس مبدأ الرقابة الداخلية والخارجية في البنوك بهدف تحقيق الإستقرار في القطاع المصرفي خاصة وأن

## المقدمة العامة

حجم الديون المتعثرة في إرتفاع بالبنوك العمومية الجزائرية، إضافة إلى الفضائح المالية التي عرفتها الجزائر في مطلع الألفية الثالثة كفضيحة آل خليفة بنك والبنك التجاري والصناعي، وما عرفته البنوك العمومية والخاصة من ثغرات مالية أدت إلى فقدان ثقة المودعين في العمل المصرفي.

والملاحظ أنه من الصعب إعطاء تصنيف محدد لطبيعة التسيير المنتهج في البنوك العمومية فهل هو تسيير خاص أو تسيير عام (وصايا)، أو مزج بينهما، فهل تسيير وفق معايير اقتصادية أو سياسة؟! فليس من قواعد التسيير أن يتكرر مسؤول مهما كانت خبرته وقدراته في ترأس إدارة بنك منذ سنة 2001 (أكثر من عهدين وهو حال البنوك العمومية)، رغم ما تسجله من فضائح مالية وإدارية وتحويل وتهريب ملايين الدولارات نحو الخارج عبر وكالات البنوك العمومية. ولا تتوانى الحكومة في اللجوء كل سنتين أو ثلاثة إلى تطهير مالية البنوك العمومية من خلال شراء الديون غير العاملة للشركات العمومية العاجزة، بالإضافة إلى تطهير مباشر لمالية البنوك، وبإعتراف جميع المختصين في الشؤون المصرفية فإن الحوكمة المصرفية تعتبر السبيل الوحيد لتجاوز حالة الفساد المالي والإداري للقطاع المصرفي الوطني، خاصة وأن الحوكمة دائما تتصاحب مع إدارة المخاطر وكفاية نظم الرقابة الداخلية.

ومن ثم فإن هشاشة البنوك العمومية تعود أساسا للإبقاء على منح القروض ذات مردودية منخفضة لفائدة المؤسسات العمومية الكبرى، إضافة إلى ديون غير عاملة متأتية من مؤسسة منحلة تعاني أزمات هيكلية، إلى جانب نقص المؤهلات والتخصص لإطارات البنوك العمومية في بيئة مصرفية تسودها الضبابية وعدم الإفصاح. ويشير بعض الخبراء أنه لو يتم تطبيق المعايير المصرفية الدولية في مجال تقييم الأداء ليتم إعلان إفلاس عدة بنوك عمومية بالنظر لوضعيتها المالية المتدهورة، خاصة في مجال القروض المتعثرة، إلا أنه لا يمكن أن نتجاهل الجهود المبذولة من الدولة ممثلة ببنك الجزائر في الفترة الأخيرة للرفع من أداء البنوك وتعزيز أنظمة الرقابة من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية.

كما ظهرت أهمية هذه الدراسة تماشيا مع الإهتمام بإدارة المخاطر في ظل المعايير الدولية خاصة الوثائق الصادرة عن بنك التسويات الدولية (لجنة بازل للإشراف على البنوك)، بازل التي عملت على تحقيق التناسب بين رأس مال البنك وأصوله الخطرة، إضافة لتدعيم دور الجهات الرقابية وزيادة شفافية السوق. وبالتالي هناك عوامل عديدة ساهمت في زيادة الإهتمام بهذه الدراسة المصرفية وتطبيقها على أحد البنوك المحلية لمقابلة التطور والمخاطر المرتبطة به، من خلال مراقبة مستوى المخاطر ووضع الإجراءات الرقابية اللازمة لرصدها مسبقا وإدراجها بطريقة سليمة للسيطرة على الآثار السلبية الناتجة عنها، وإدراك البنوك لأهمية هذا الموضوع وتأثيره في جودة و نوعية محافظها الائتمانية.

### خامسا- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

## المقدمة العامة

- تحديد مبادئ الإقراض الجيد والمكونات الأساسية للسياسات الإقراضية في البنوك.
- التعرف على علاقة الرقابة الداخلية بكل من المراجعة الداخلية والخارجية.
- التعرف على نظام الرقابة الداخلية الفعال في البنوك التجارية وأهمية إجراءاته السليمة.
- التعرف على فعالية الرقابة الداخلية وفق نموذج (COSO).
- تحديد مختلف المخاطر المصرفية، والتركيز على المخاطر الائتمانية الناتجة عن مشاكل عدم السداد في البنوك التجارية.
- التعرف على منهجية تطوير إدارة المخاطر من خلال خطواتها الأساسية.
- التعرف على أساليب إدارة المخاطر الائتمانية في البنوك وفق المعايير الدولية للجنة بازل.
- تحديد مؤشرات الإنذار المبكر للقروض المتعثرة في البنوك التجارية.
- التعرف على الرقابة الفاعلة على القروض المتعثرة، وبعض نماذج التعثر المالي.
- التعرف على العلاقة بين نظام الرقابة الداخلية في البنوك والتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر.
- محاولة تحديد أسس العلاقة بين نظام الرقابة الداخلية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية والكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض.

### سادسا- فرضيات الدراسة

ولكي يتم القيام بدراسة الإشكالية المطروحة أعلاه وتحقيق أهداف البحث، فقد تمت صياغة الفرضيات التالية:

#### - الفرضية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظام الرقابة الداخلية في المتابعة المستمرة للقروض والكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

#### - الفرضية الثانية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظام الرقابة الداخلية في إستشعار إشارات الإنذار المبكر لتعثر القروض والكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

#### - الفرضية الثالثة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظام الرقابة الداخلية في التعرف على مخاطر القروض والكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

## المقدمة العامة

### - الفرضية الرابعة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظام الرقابة الداخلية في تقييم مخاطر القروض والكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

### - الفرضية الخامسة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظام الرقابة الداخلية في إستباق أساليب التخفيف من المخاطر الائتمانية والكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

### - الفرضية السادسة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظام الرقابة الداخلية في الإستجابة المسبقة لمخاطر القروض والكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

### - الفرضية السابعة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظام الرقابة الداخلية في البيئة المناسبة للإطار العام للرقابة الفعالة على المخاطر والكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

### - الفرضية الثامنة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظام الرقابة الداخلية والكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

## سابعاً- مناهج البحث وأدوات التحليل

يتم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم وصف نظام الرقابة الداخلية في البنوك وتقييم نظام الرقابة الفعال فيها، وكافة المخاطر المصرفية وبالتحديد مبادئ إدارة المخاطر الائتمانية. ومن ثم تحليل واقع نظام الرقابة الداخلية الذي تتبناه تشريعات بنك الجزائر، والتشريعات المصرفية المعتمدة في مجال الرقابة الداخلية في البنوك، بما يحقق السيطرة على المخاطر المصرفية عامة والمخاطر الائتمانية خاصة، ويدعم ذلك السلامة والأمان للجهاز المصرفي الجزائري في ضوء معايير لجنة بازل الدولية للرقابة المصرفية. كما تم الاعتماد أيضا على أسلوب الدراسة الميدانية من خلال الإستبانة التي تم توزيعها لاستقصاء آراء المصرفيين عن دور نظام الرقابة الداخلية في الكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض، في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.



إستعرضت الباحثة بعض الدراسات السابقة التي تناولت الرقابة الداخلية، التدقيق الداخلي، إدارة المخاطر، فكونت الباحثة من خلالها إطارا معرفيا كاملا حول موضوع بحثها ليتم الإنطلاق منه كأساس لإعداد الدراسة وتصميم الإستبانة التي تعتبر أداة الدراسة المستخدمة للوصول إلى النتائج.

### أ- الدراسات الأجنبية

#### 1- دراسة (Institute of Internal Auditors, 2011)

##### بعنوان: " Internal Auditing Role in Risk Management "

هدفت إلى بيان دور التدقيق الداخلي في تفعيل أداء إدارة المخاطر من خلال تحليل الدور الواجب القيام به والوسائل المستحدثة لتفعيل أداء إدارة المخاطر وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما تم إعداد استبانته وتوزيعها بالتنسيق بين معهد المدققين الداخليين في كل من الولايات المتحدة و أيرلندا وبريطانيا. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك دور مهم للمدققين الداخليين في إدارة المخاطر، وجود فهم سليم لمفهوم إدارة المخاطر من قبل الإدارة يساعد المدقق في وضع خطة التدقيق التي تراعي منهج التدقيق القائم على مخاطر الأعمال.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها تطوير مهارات المدققين الداخليين لتمكينهم من تقديم إستشارات وتوصيات بشأن تطوير نظام إدارة المخاطر بالمنشأة.

#### 2- دراسة (Victoria Stanciu, 2008)

##### بعنوان: "Internal audit Approach in Banks "

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على التغيرات الجوهرية في النظام المصرفي الروماني والمتمثلة بتنفيذ متطلبات لجنة بازل II ومبادئ الحوكمة من جهة، واستيعاب توجيهات الاتحاد الأوروبي في القطاع المصرفي من جهة أخرى.

وركزت على وظيفة التدقيق الداخلي التي تعتبر وظيفة حديثة في المصارف الرومانية نتيجة متطلبات القانون الجديد لمصرف رومانيا الوطني الذي صدر لتواكب المصارف الرومانية التشريعات المصرفية الدولية واللوائح المطبقة في هذا المجال، وذلك لما يلعبه التدقيق الداخلي من دور هام وأساسي في مساعدة الإدارة في تقييم المخاطر المحيطة بأعمالها ومراقبة مدى الالتزام بتطبيق مبادئ بازل ومبادئ الحوكمة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المصارف الرومانية مستمرة في بذل الجهود لتحقيق المتطلبات التنظيمية الجديدة، وأن لوظيفة التدقيق الداخلي دور هام وأساسي في إضافة قيمة لأعمال المصارف، وأن



الصورة الايجابية الحالية لها في المصارف هي نتيجة مباشرة للجهود والمشاركة والكفاءة والاحترافية التي يبذلها المدققون الداخليون في الاستجابة لمتطلبات الإدارة.

### 3- دراسة (Kristiansen. G.F, 2006)

#### بعنوان: "Strategic Bank Monitoring & Firms Debt Structure"

تناولت الدراسة العلاقة ما بين تخفيض الرقابة البنكية على الإئتمان، مقابل اتفاقيات وعقود الإئتمان وشروط وتعهدات تفرض على المقترض، وبيانات المقترض والتي تكون نتائجها النهائية نوعية جيدة من المحافظ الإئتمانية، ويعود ذلك إلى أن عقود وإتفاقيات الإئتمان، والتعهدات المفروضة على المقترضين تجعلهم يقررون هيكل الدين أو التمويل الملائم لهم، وهذا ما يزيد من فاعلية الرقابة البنكية الذاتية، وتوفير الحماية للبنك من التغييرات الإئتمانية غير المتوقعة.

خلصت الدراسة إلى أن الرقابة تخفض من خسائر البنك المتوقعة، وممارسة الرقابة من خلال ربطها باتفاقيات وعقود الإئتمان، وتعهدات وشروط مقيدة للمقترضين تكون فائدتها لجميع الأطراف من ضمنها البنك في تخفيض مخاطره الإئتمانية، والمقترضين من خلال الإستفادة من تخفيض تكاليف العمليات التمويلية كونه يختار هيكل الدين الملائم له.

### 4- دراسة (Spira and Page, 2006)

#### بعنوان: "Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit"

تناولت هذه الدراسة طبيعة وظائف الرقابة الداخلية في ظل التحكم المؤسسي في إنجلترا، مركزة على أسلوب التنظيم الذاتي للإجراءات كجزء من مصادر الرقابة وسياسات التحكم المؤسسي، واستعرضت التطورات في متطلبات تقارير التحكم المؤسسي الذي يوفر الفرصة المناسبة لتحديد المخاطر المرتبطة بذلك والدور الجديد للمدقق الداخلي لتقليل هذه المخاطر.

ووضحت هذه الدراسة التغيير في العلاقة بين الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، وذلك بعد أن تم إصدار دليل ترنبول في المملكة المتحدة الذي يمثل ويعبر عن تغيير جذري في طبيعة الرقابة الداخلية كمستقبل لمبدأ حوكمة الشركات في المملكة، واستخدم الباحثان وجهة نظر اجتماعية لمفهوم الخطر وعلاقة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر مع حوكمة الشركات البريطانية، حيث تناولت الدراسة التطور الذي حدث بتقارير حوكمة الشركات وتوضيح ذلك من خلال مخاطر التشغيل وإدارتها وعرض ذلك مع الأخذ بعين الاعتبار التغيير في عملية التدقيق الداخلي.

## المقدمة العامة

إن هذه الدراسة نظرية حول دور المراجعة الداخلية كقسم مساهم ومؤثر في عملية حوكمة الشركات في بريطانيا، وكيف أن التغيير الجذري الذي حدث في وظيفة التدقيق الداخلي نتيجة لكل التطورات الحديثة أدى إلى إدارة أفضل المخاطر.

ومن نتائج الدراسة، أنه كلما كان نظام الرقابة الداخلية قوي وفعال كان بالإمكان التقليل من المخاطر التي تواجه المشروع، وأن التطور الكبير في إدارة الشركات يتطلب الإهتمام بقسم التدقيق الداخلي وتحليل التقارير المالية الصادرة منه لمواجهة وإدارة المخاطر.

### 5- دراسة (Bher. p & Lee. S, 2004)

#### بعنوان: "The effects of Credit Transfer on Bank Monitoring & Firm financing"

تناولت هذه الدراسة فحص العلاقة ما بين تأثير تحويل المخاطر الائتمانية المرتبطة في محفظة الإقراض البنكية على كثافة وشدة الرقابة التي تقوم بها البنوك من جهة، وفيما إذا كان تحويل المخاطر الائتمانية له تأثير على قيمة التمويل المقدم للشركات من جهة أخرى، ونموذج الدراسة تعرض إلى أهمية التنوع كأحد القرارات العقلانية في تحويل المخاطر، وتم إجراء الدراسة على بنكين لديهما شدة رقابية وكمية كبيرة من التمويل المتوفر في الإقتصاد، وإستراتيجية تحويل المخاطر الائتمانية التي تقوم بها بعض البنوك من الممكن أن يكون لها تأثيرات على إستراتيجية أعمالها وأعمال البنوك الأخرى.

وخلصت الدراسة إلى أن تحويل المخاطر الائتمانية ممكن أن يخدم تنوع المحفظة الائتمانية للبنك ويخفض من دوافع البنك الرقابية للمقترضين، وأظهرت تحليلات الدراسة أن تحويل المخاطر الائتمانية من الممكن أن يزيد من القيمة الكلية للتمويل المقدم من البنوك في الإقتصاد، وإن استخدام أدوات تحويل المخاطر يقود إلى تخفيض مستويات الرقابة البنكية.

### 6- دراسة (William, 2003)

#### بعنوان: "Auditing Risk Assessment and Risk Management Processes"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور وظيفة التدقيق الداخلي في إضافة قيمة للمشروع من خلال تأكيدها على عملية التقييم الذاتي للمخاطر وأكدت الدراسة على أن توفير فريق من الأشخاص يركزون على التقييم الذاتي للمخاطر وزيادة الوعي بتأثير الموظفين في تحقيق الأهداف المرسومة للمشروع.

ومن نتائج الدراسة، أن نظام الرقابة الداخلية القوي يتطلب تحليل جميع المخاطر المرتبطة بأنشطة المشروع، وأن نظام الرقابة الداخلية يتأثر بمنهجيات القياس والضبط لكل نوع من أنواع المخاطر، وعند التخطيط للرقابة على المخاطر يجب أن يتم تقييم مستوى كل خطر ويحدد الرقابة المناسبة لتخفيف المخاطر وتحديد مستوى الخبرة المطلوبة لتنفيذ تلك الأنشطة.

## المقدمة العامة

ومن توصيات الدراسة، ضرورة الإهتمام بقسم التدقيق الداخلي حيث أن وظيفة التدقيق الداخلي لها الأثر الكبير في تخفيض معدل المخاطر إلى أدنى حدودها من خلال تحليل التقارير الصادرة منه والتي تعطي القدرة على التنبؤ وقياس وتحليل المخاطر.

### ب- الدراسات العربية

#### 1- دراسة ( إيهاب، 2012 )

بعنوان: " أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية دراسة حالة البنوك الفلسطينية في قطاع غزة " .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية في البنوك التجارية بقطاع غزة وفقا لمعايير التدقيق الدولية، وكان من أهم نتائج الدراسة:

-وجود دلالة إيجابية بين تطبيق معايير السمات والتمثلة في ( الإستقلالية والموضوعية والكفاءة المهنية...)، من قبل أجهزة التدقيق الداخلي في المصارف التجارية الفلسطينية وبين إدارة المخاطر المصرفية.

-وجود دلالة إيجابية بين دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية ومدى إدراكه لآليات تطبيقها.

#### 2- دراسة (الجوهر والعقدة، 2011)

بعنوان: "إعادة هندسة التدقيق الداخلي في ضوء المعايير الدولية وأثرها في تعزيز إدارة المخاطر"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم التدقيق الداخلي الحديث في ظل المعايير الدولية ودوره في إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة، وأهمية تزويد الإدارة بنتائج تقويمات المخاطر وتأكيد كون أنظمة الرقابة كافية لتقليل المخاطر وسعى الباحث لاختبار مدى تطبيق تلك معايير في البيئة الأردنية والوصول إلى أسباب معوقات تطبيق البعض منها.

ومن أهم نتائج الدراسة، ضرورة توفير نظام رقابة داخلية فعال داخل المنظمات والذي يجب أن يكون مدعما بجهاز تدقيق داخلي فعالا حيث يعد هذا الجهاز وسيلة تقويم مستقلة يساهم في تعزيز فاعلية وكفاءة العمليات والتأكد أن مدى الالتزام بالقوانين والسياسات والتعليمات الداخلية.

وكذلك الحكم على كفاءة نظام إدارة المخاطر وتحقيقا لهذا الدور سعت العديد من المنظمات المهنية الدولية إلى إعادة بناء التفكير الأساسي لهذه الوظيفة وإعادة تقييم جذري لعمليات التدقيق لتحقيق التحسينات الكبيرة من خلال مقاييس معاصرة وحاسمة للأداء مثل التكلفة، نوعية الخدمة، وهذا ما يطلق عليه بمصطلح إعادة الهندسة.

### 3- دراسة ( إبراهيم، 2011 )

بعنوان: " دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة " .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة، مع إستعراض لمفهوم التدقيق الداخلي في المصارف وبيان أهميته وأهدافه ومبادئه ومن ثم التطرق إلى دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر في المصارف وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: وجود وعي لدى المدقق الداخلي بأهمية دوره في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، كما يدرك أهمية وجود نظام محكم لأعمال التدقيق الداخلي وأهمية قيامه بمراقبة وتقييم نظام إدارة المخاطر القائم في المصرف.

### 4- دراسة ( إسماعيل، 2010 )

بعنوان: " إدراك المدققين الداخليين لدورهم في إدارة المخاطر في قطاع المصارف المصري " .

هدفت هذه الدراسة إلى تكوين إطار شامل لمفهوم إدارة المخاطر، ولتوضيح الدور الذي يمارسه التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر، بالإضافة إلى محاولة تجميع آراء المدققين الداخليين حول العوامل المؤثرة في تدقيق إدارة المخاطر، حيث تم توزيع استبانات على المدققين الداخليين العاملين في المصارف واختبار النتائج.

وأشارت النتائج إلى أن هناك علاقة قوية بين شكل ملكية المصرف وبين جودة عملية التدقيق القائمة على المخاطر، حيث أظهرت النتائج أن هذه العلاقة كانت لمصلحة المصارف الخاصة والمصارف المشتركة، وأكد ذلك أن المدققين الداخليين في هذه المصارف يرون أنفسهم قادرين على ممارسة دور كبير في عملية تدقيق إدارة المخاطر بدلا من تكليف المحاسبين القانونيين والمستشارين بها.

### 5- دراسة ( حماد، 2009 )

بعنوان: " أثر إدارة المخاطر التشغيلية على البيئة الرقابية والتدقيق الداخلي دراسة تطبيقية على بنك الأردن " .

هدفت هذه الدراسة إلى تناول الجوانب العملية التي إنتهجها بنك الأردن في إدارة المخاطر التشغيلية من حيث إجراءات التعرف على المخاطر والإجراءات الرقابية وأسس قياس المخاطر وترتيبها حسب الأولوية وإجراءات جمع وتحليل الأخطاء التشغيلية، وأسس معالجتها للحد من عدم تكرارها مستقبلا هذا بالإضافة للممارسات السليمة لإدارة مخاطر التشغيل وفق متطلبات بازل ، والوقوف على الفوائد التي يجنيها البنك من إدارة تلك المخاطر، وكان من أهم نتائج الدراسة إنخفاض مستوى الوعي والمعرفة عن أهمية وقيمة أنظمة الرقابة المتعلقة بالمخاطر التشغيلية مما أدى إلى حدوث الأخطاء وعمليات الإحتيال بالإضافة إلى وجود قصور لدى المدققين في التعرف على النواحي ذات المخاطر العالية، وخلصت الدراسة

## المقدمة العامة

إلى توصيات منها تزويد مجلس الإدارة بأداة للرقابة على فعالية أنظمة الرقابة، نشر الوعي العام والمعرفة عن أهمية وقيمة أنظمة الرقابة ورفع مستوى الكفاءة في العمل (من خلال التخلص من الإجراءات الرقابية عديمة الفائدة)، مساعدة الإدارة والمدققين في التعرف على الجوانب ذات المخاطر التشغيلية المرتفعة ونقاط الضعف في أنظمة الرقابة الداخلية بما يؤدي إلى منع الأخطاء وعمليات الإحتيال.

### 6- دراسة (جمعة والبرغوثي، 2007)

بعنوان: "دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر في المصارف التجارية الأردنية دراسة ميدانية"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى قيام المدقق الداخلي بدوره في إدارة المخاطر في المصارف التجارية الأردنية، ولتحقيق هذا الهدف عرضت الدراسة الجهود الحالية من قبل المنظمات واللجان والمعاهد العالمية والمحلية والباحثين بشأن إدارة المخاطر وخاصة معهد المدققين الداخليين في أمريكا ولجنة (COSO) ولجنة بازل والمصرف المركزي الأردني، بالإضافة إلى إسهامات الباحثين، وقد توصلت إلى هذه النتائج:

- لا يوجد مفهوم موحد لمصطلح إدارة المخاطر سواء الصادر عن لجنة (COSO) عام 2002 أو عام 2004، أو الصادر عن معهد المدققين الداخليين في أمريكا أو المصرف المركزي الأردني، كما أن المفاهيم المختلفة لإدارة مخاطر المنظمة تتشابه إلى حد كبير مع مفهوم الرقابة الداخلية، وهذا يعني أن مفهوم إدارة المخاطر يتسع في نطاقه ليشمل الرقابة الداخلية التقليدية على المعاملات والأصول والعمليات.
- توجد المخاطر في كل مكان في المشروع ويجب أن تدار بشكل منفرد وعلى مستوى المشروع ككل، وتصنف إلى ثلاث أنواع رئيسية هي مخاطر البيئة الخارجية، ومخاطر التشغيل، ومخاطر المعلومات، وإن مجلس الإدارة مسؤول عن الإشراف على تصميم وتشغيل الإدارة العليا لإدارة المخاطر، والإدارة العليا مسؤولة عن تصميم وتشغيل إدارة مخاطر، وكل الأفراد العاملين لديهم بعض المسؤولية عن التنفيذ الناجح لإدارة المخاطر.

لقد بينت الدراسة الميدانية أن المدققين الداخليين في المصارف التجارية الأردنية يقومون بالإجراءات اللازمة لمراقبة فعالية إدارة المخاطر بنسبة (88%) ولكن أفضل تطبيق كان يتعلق بالتأكد من الآتي:

- حدوث أنشطة المراقبة المستمرة لتقييم كفاية أنظمة الرقابة الداخلية.
- إن الآليات موضوعة لكشف عيوب الرقابة الداخلية والتقرير عنها للإدارة العليا.
- مدى إستجابة الإدارة للتوصيات الداخلية والخارجية المعدة بواسطة المدققين والمنظمين لتقوية نظام الرقابة الداخلية.
- فحص أداء الموظفين في الفترات المناسبة.

#### بعنوان " تطوير أسلوب للتدقيق المبني على المخاطر لدى المصارف الأردنية "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفاهيم التدقيق المبني على المخاطر وإجراءات تطبيقه، والوقوف على مدى تطبيقه لدى المصارف الأردنية وتحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق هذا الأسلوب لدى المصارف الأردنية وذلك وصولاً إلى نموذج مقترح للتدقيق المبني على المخاطر قابل للتطبيق لدى المصارف الأردنية.

وقد جاءت نتائج هذه الدراسة كما يلي:

- إن أسلوب التدقيق المبني على المخاطر غير مطبق لدى غالبية المصارف الأردنية.
- نظام التقييم الذاتي للرقابة غير مطبق لدى غالبية المصارف الأردنية.
- إن مفاهيم التدقيق المبني على المخاطر وأساليب تطبيقه غير مفهومة وغير واضحة لدى إدارات المصارف ودوائر التدقيق لديها، لذلك لم يتم تطبيق هذا الأسلوب على الرغم من إقتناع مجالس إدارات هذه المصارف ودوائر تدقيق بجدوى تطبيقه.
- لا تتوفر الكفاءات اللازمة لتطبيق أسلوب التدقيق المبني على المخاطر لدى المصارف الأردنية والكفاءات الحالية بحاجة إلى تطوير وتأهيل.
- هناك توجهات حالياً لدى عدد من إدارات المصارف الأردنية نحو تطبيق أسلوب التدقيق المبني على المخاطر.

#### ج- أوراق العمل

#### 1- ورقة عمل (Roberts, Elizabeth, 2006)

#### بعنوان: " Sound Practice for - and the Supervision of- Credit Risk Management "

الصادرة عن: Financial Stability Institute, Bank for International Settlements

تناولت هذا الورقة العديد من المبادئ المتعلقة بإنشاء أنظمة مخاطر ائتمانية قوية، وهي جوهر نجاح أي مؤسسة مالية على المدى الطويل، فالتأسيس الملائم لبيئة المخاطر الائتمانية، وتأمين وجود رقابة كافية على المخاطر الائتمانية العالية تعمل مع تقنيات ومخففات المخاطر الائتمانية على تخفيضها، وأهم النقاط التي وردت في هذه الورقة هي:

- يجب أن يتم تضمين السياسة الائتمانية للبنك العديد من الأمور من بينها (الأسواق المستهدفة وخليط المحفظة الائتمانية، والتسعير والشروط الأخرى غير المتعلقة بالتسعير، وهيكل الحدود أو السقوف الائتمانية، وصلاحيات الموافقات الائتمانية، والتقارير الاستثنائية).

## المقدمة العامة

- يتوجب على البنك تحديد المخاطر الائتمانية الموجودة في كل منتجاته، والعمل على تخفيضها والرقابة عليها، وقبل أن تبدو غير مسيطر عليها.
- يتوجب على البنك أن يكون لديه أنظمة متطورة تمكنه من إدارة المخاطر الائتمانية بكفاءة وفاعلية وتشمل (الرقابة على الوثائق، التوثيق الرقابي، تعهدات المقرض القانونية والضمانات)، ويكون الهدف منها التأكيد من مدى تطابقها مع السياسات والإجراءات.
- تشجيع البنوك على استخدام أنظمة التصنيفات الداخلية لمخاطر الائتمان، وتساعد هذه التصنيفات على تحديد خصائص وصفات المحفظة الائتمانية، وتحديد المناطق التي تتركز فيها المخاطر، وتقدير مدى كفاية احتياطات خسائر القروض، وإجراءات المراقبة، وبناء إستراتيجية البنك في قبول أو رفض المخاطر، وتخصيص رأس المال المناسب.
- ضرورة إمتلاك البنوك لأنظمة معلومات، وتقنيات تحليلية تمكنها من تحديد وقياس المخاطر الائتمانية الملازمة لأنشطتها داخل وخارج الميزانية.
- يتوجب على البنوك أن تأخذ بعين الإعتبار التغيرات المستقبلية المحتملة للظروف الخارجية المحيطة بها (الإقتصادية، السياسية، الإجتماعية)، وتأثيرها على محافظ الإئتمان، من خلال عمل السيناريوهات التحليلية، وإختبارات الضغط.

### 2- ورقة عمل (2005)

#### بعنوان: "Challenges of new Basel Accord –Action for Senior Management" الصادرة عن: **Prise Waterhouse Coopers**

تناولت هذه الورقة العديد من الأمور الرئيسية في اتفاقية رأس المال الجديدة من بينها محاور الاتفاقية الثلاثة والقضايا المرتبطة بها، وكيفية تعامل الإدارات العليا معها، فالمحور الأول المتعلق في الحدود الدنيا لرأس المال إهتم بتأسيس أنظمة تصنيف أكثر حساسية لأوزان المخاطر، وإعطاء حوافز للمؤسسات المالية لاستخدام تقنيات أكثر تعقيد في مجال إدارة مخاطرها الائتمانية، ومن بين هذه التصنيفات الائتمانية (مدخل التصنيفات المعيارية - المدخل الأساسي والمتقدم للتصنيفات الداخلية)، إضافة إلى تركيزها على مخفضات المخاطر الائتمانية لمعالجة التعرضات للمخاطر الائتمانية وتخفيضها، ومن بين هذه الأدوات الضمانات المقبولة وطرق التعامل معها والمعالجات الخاصة بها، والالتزامات التي تظهر في الميزانية التي يتم تسويتها بالقيمة الصافية وليس بالقيمة الإجمالية مع ضرورة توفر بعض الشروط التشغيلية للقيام بذلك، وضرورة أن توفر الكفالات والمشتقات الائتمانية حماية مباشرة وواضحة، وغير قابلة للنقض، وغير محددة بشرط وأن يتوفر في الضمانات والكفالات كافة المتطلبات التشغيلية بما فيها القابلية القانونية للتنفيذ، والتوثيق، والتغطية، والحق في مقاضاة الكفيل في حال تخلف العميل الأصلي عن السداد.



## المقدمة العامة

وتحدثت عن نقطة جوهرية في مجال المشتقات الائتمانية أن مبادلات التعثر الائتمانية (Crédit Default Swaps)، ومبادلات العائد الكلي (Total Return Swaps)، هي المعترف بها في خفض رأس المال التنظيمي، ولا توجد فائدة من خيارات هوامش الائتمان. وعلاوة على ذلك فإن الحماية الائتمانية معترف بها إذا كان الضمان أو الكفالة أو المشتقة الائتمانية مجهزة من قبل من مؤسسة تحمل تصنيف من المرتبة (أ)، أو أعلى أو من قبل كيانات أو هيئات رئيسية في القطاع العام، أو من قبل بنوك بأسعار أفضل من الائتمان الأصلي، وأشارت الورقة إلى عمليات التوريق الائتماني والمتطلبات التشغيلية المرتبطة به.

### 3- دراسة (SAS, 2004) إدارة مخاطر الائتمان في مؤسسات الخدمات المالية

#### بعنوان: "Credit risk management in the financial services industry"

هدفت الدراسة إلى إجراء استطلاع ميدانيا حول تطوير نظم إدارة مخاطر الائتمان في مؤسسات الخدمات المالية، حيث شملت الدراسة عينة من (250) شركة مالية في عدة دول: " الولايات المتحدة الأمريكية، أوروبا، آسيا، دول الشرق الأوسط"، يحقق (62%) من هذه الشركات حجم أعمال يفوق واحد بليون دولار سنويا. وتناولت الدراسة أهم المنافع التي تتحقق من تطوير نظم إدارة مخاطر الائتمان، حيث أفادت العينة مايلي:

- نسبة (86%) من العينة، أن تطوير نظم إدارة مخاطر الائتمان يساهم بدرجة عالية في تحقيق أهداف خطة الأعمال.

- نسبة (88%) من العينة، تساهم تطوير نظم إدارة مخاطر الائتمان في إحداث تحسينات ذات قيمة عالية على الأداء للمؤسسات المالية.

- نسبة (85%) من العينة، يتحقق التسعير السليم للخدمات "التسعير الحساس للمخاطر"، من خلال تطوير نظم إدارة مخاطر الائتمان.

- نسبة (85%) من العينة، يساعد تطوير نظم إدارة مخاطر الائتمان على تحديد القيمة المثلى لمتطلبات رأس المال الاقتصادي، وتخفيضه بنسبة لا تقل عن (10%).

- نسبة (80%) من العينة، يعمل تطوير نظم إدارة مخاطر الائتمان على تخفيض خسائر الأعمال بنسبة (14%).

- نسبة (77%) من العينة، يساهم تطوير نظم إدارة مخاطر الائتمان في تحسين اختيار المستفيد وذلك بالاعتماد على التقييم السليم للمخاطر المحتملة للعملية الائتمانية.

وتساءلت الدراسة عن أهم العناصر التي تساهم في تطوير أنظمة إدارة مخاطر الائتمان في المؤسسات المالية، حيث أجابت العينة بما يلي:

## المقدمة العامة

- نسبة (80%) من العينة، يتحقق تطوير في أنظمة إدارة مخاطر الائتمان بتطبيق معايير بازل والتركيز على التنوع في المحفظة الائتمانية.
  - نسبة (80%) من العينة، بتحديد المخاطر الائتمان، وإستخدام منهجيات قياس ومتابعة ورقابة سليمة للمخاطر الائتمانية.
  - نسبة (75%) من العينة، بكفاية المخصصات وكفاءة إدارتها، والتقييم السليم للمركز المالي للمستفيد.
  - نسبة (75%) من العينة، بجودة المعلومات الائتمانية، التي يمكن الاعتماد عليها في قياس مخاطر الائتمان، واتخاذ القرار الائتماني.
  - وأوضحت الدراسة أهم الاستثمارات التي تنوي المؤسسات المالية توظيف الأموال فيها لتطوير أنظمة إدارة مخاطر الائتمان، حيث أفادت العينة بما يلي:
    - نسبة (20%) من العينة، توظيف الأموال في تحسين أدوات تحليل مخاطر الائتمان.
    - نسبة (19%) من العينة، تحسين البنية التنظيمية ونظم المعلومات للمؤسسة لإعداد التقارير الإدارية والمالية ذات الجدارة عن مخاطر الائتمان.
    - نسبة (11%) من العينة، تدريب مستمر وتعليم لتطوير القدرات والمهارات البشرية في المؤسسات المالية.
- 4- دراسة (A, 2004) . )

### بعنوان: " دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر على مستوى المنشأة ككل "

وهي عبارة عن ورقة عمل تم إصدارها بالتعاون بين كل من لجنة دعم المنظمات (COSO) وهي لجنة طوعية مؤسسة في الولايات المتحدة بهدف تقديم الدعم لإدارة المنظمات فيما يتعلق بالرقابة الداخلية وعمليات الحوكمة وإدارة المخاطر، وبين معهد المدققين الداخليين الأمريكي (A . ) ومعهد المدققين البريطاني والإيرلندي (I.I.A – UK and Ireland).

وكان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو مساعدة المدير التنفيذي لقسم التدقيق الداخلي في المنشأة في الاستجابة والتعامل مع صعوبات إدارة المخاطر على مستوى المنشأة ككل، حيث تم إقتراح عدة طرق تساعد المدققين الداخليين في تحقيق متطلبات الموضوعية والاستقلالية وفق المعايير الدولية المهنية للتدقيق الداخلي. وقد تناولت ورقة العمل هذه دراسة التأثير الفعال لنظام الرقابة الداخلية في إدارة مخاطر التشغيل في المنظمات بشكل مختصر.

ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة النظرية ما يلي:

- إدارة المخاطر هي عنصر أساسي في حوكمة الشركات.
- الإدارة العليا للمنظمة مسؤولة عن تأسيس وتفعيل بنية إدارة المخاطر بالتنسيق مع مجلس الإدارة.

## المقدمة العامة

- يتمثل دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر بتوفير تأكيد معقول للإدارة العليا ومجلس الإدارة بأن المخاطر المحيطة بالمنشأة تدار بشكل فعال وصحيح.
- عندما يوسع التدقيق الداخلي من أنشطته لتحقيق دوره في إدارة المخاطر، فإن ذلك يؤثر بشكل إيجابي عليه من خلال الإجراءات التي تؤكد وتضمن تنفيذ وظيفة التدقيق الداخلي لالتزاماتها، وتقديم الخدمات الاستشارية، وتطبيق كافة المعايير المهنية المرتبطة بذلك.
- بالأخذ بعين الاعتبار كل ما سبق فإن عملية إدارة المخاطر على مستوى المنشأة سوف تساعد الإدارة في زيادة أرباحها وزيادة تأثير وتفعيل دور التدقيق الداخلي.

### 5- دراسة (Treacy & Carey, 1998)

**بغوان: "Credit Risk Rating at Large, U.S Banks" صادرة عن بنك الاحتياطي الفدرالي الأمريكي، وقد تم عرض الدراسة في مجلة: Journal of Banking & Finance في عام 2000.**

تناولت الدراسة أهمية التصنيفات الداخلية لمخاطر الائتمان في تخفيض مخاطر المحافظ الائتمانية وتمكينها من الحصول على مؤشر لمخاطر التعرضات الائتمانية، واستخدام التصنيفات الداخلية يكون مفيدا في العديد من المجالات منها القروض التجارية، وقروض الشركات، والقروض الكبيرة الممنوحة للقطاع المنزلي أو الأفراد والتي تتشابه إجراءات منحها مع القروض التجارية، ونستثنى من عمليات التصنيف محفظة التجزئة، وأن معظم أنظمة العقارات التجارية لمخاطر الائتمان تعتمد على الأحكام الشخصية واحتمالية ظهور تحيز لعدم اعتمادها على مبادئ وأسس معينة، وإنما تعتمد على الثقافة الائتمانية، وهذا يتطلب من البنك إجراء المطابقات. وبيانات الدراسة تم الحصول عليها من خلال التقارير الداخلية والوثائق الخاصة بالسياسة الائتمانية لأكثر خمسين شركة بنكية قابضة في الولايات المتحدة الأمريكية ومن مؤسسات أخرى ذات علاقة، ومن المباحثات مع المراقبين والفاحصين في الاحتياطي الفيدرالي.

وبينت الدراسة أن هناك اختلافا ما بين التصنيفات الداخلية للمخاطر الائتمانية للبنوك وتصنيفات الوكالات الخارجية (Dun and Bradstreet, Moody's)، من حيث أن الأولى تصنف العميل حسب وضعه الحالي بينما تصنيف الوكالات الخارجية يعتمد على تصنيف العميل حسب الدورة الاقتصادية أو القطاعية، وهناك اختلاف ما بين البنوك في أنظمة التصنيف من حيث البناء الهيكلي والتشغيلي، وعدد ومعاني العلامات على مقاييس التصنيف، والاختلاف في من يحدد هذه التصنيفات، فبعض البنوك توكل هذه المهمة إلى مدراء خدمة العملاء، وفي بعضها الآخر يتم إسناد هذه المهمة إلى موظفي الائتمان الذين يكونون مسؤولين عن إجراءات المنح، وتحديد درجة التصنيف، والمراقبة والمتابعة لهذه التصنيفات حيث أن مكافئاتهم وحوافزهم مبنية على دقة التصنيفات التي يضعونها، وهناك مجموعة من العوامل التي تحدد وتؤثر على درجة التصنيف منها القوائم المالية المدققة الصادرة عن مدقق حسابات معترف به، والتي يمكن من خلالها تحديد قدرة العميل على خدمة الدين بالاستناد إلى مجموعة من النسب المالية ومقارنتها مع الأداء

## المقدمة العامة

الماضي، ومن أهم هذه المؤشرات (التدفقات النقدية التشغيلية الحرة، وسيولة الميزانية، ومصادر التمويل المتاحة للشركة عدا البنوك، والإيرادات التاريخية والمتوقعة)، إضافة إلى الصناعة ودورية القطاع الذي يعمل به العميل، وإدارة العميل، ومخاطر القطر الذي تعمل فيه الشركة، والتعرض إلى أحداث ائتمانية خطيرة مثل: الدعاوى القضائية، والالتزامات البيئية، والتغيرات في القوانين والسياسة الوطنية.

وخلصت الدراسة إلى الدور الرئيسي الذي تلعبه عملية التصنيف في تسعير المنتجات والخدمات البنكية من خلال تحليل ربحية كل عميل، استخدام هذه التصنيفات كمصدر مهم للمعلومات عن طريق الإفصاح عن الصورة العامة لمخاطر المحفظة الائتمانية بالنسبة للمستثمرين، وحملة الأسهم في تحسين قدراتهم على تقييم مخاطر البنك، والأطراف التي تقوم بإنشاء عمليات التوريد أو التسديد الائتماني عن طريق الانتفاع من المعلومات المتاحة حول نوعية الائتمان للأصل موضوع الاهتمام.

### 6- دراسة صدرت عن مكتب مراقب الحسابات العامة الأمريكية

أشار (McConnell, 1998) فيها إلى تعليمات مراقب الحسابات العامة التي تسعى إلى مواجهة تعثر الديون قبل حدوثها، وإنهاء ضعف معايير تقديم القروض المالية فقد طالب المراقب من مفتشي الحسابات في واشنطن بضرورة التدقيق والتحري بجدية وحزم كبيرين في التسهيلات التي تمنحها المصارف التجارية، وبين الباحث أن هذه المطالب جاءت ضمن سلسلة من الإجراءات لإنهاء ضعف معايير منح القروض، وقد أيد هذا القرار عدد من مديري المصارف في واشنطن، إذ أكدوا بأن المصارف كانت تحت ضغط تنافسي لتخفيض معايير التسهيلات الائتمانية، وقد جاء هذا الأمر ليؤثر في قرارات مديري المصارف، فبناء على هذه السياسة الجديدة يجب على مفتشي المصارف المحلية تحديد القروض الضعيفة التي يمكن ألا تسدد والتي محتمل أن يتعرض مقترضوها إلى الإفلاس، وقد أشار البحث إلى أن مراقب الحسابات بين أن المشكلات التي غالباً ما تواجه المفتشين تتضمن الإفراط والمبالغة في تحديد مواعيد استحقاق القروض، وعدم كفاية رأس المال، وقلة الضمانات المقدمة من المقترضين، ويجب على المفتشين أيضاً أن يبينوا مدى تكرار ابتعاد المصرف عن سياساته الائتمانية المكتوبة، وذلك من أجل معرفة عدد القروض التي منحت بناء على تقديرات موظفي التسهيلات الائتمانية، كما تتطلب هذه السياسة الجديدة من مفتشي المصارف تحديد أي مؤشرات لوجود مخاطر ائتمانية في قروض تم الموافقة على منحها.

### د- التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة جانبين، الجانب الأول المخاطر الائتمانية والجانب الثاني نظام الرقابة الداخلية ويلاحظ عليها جميعاً تنوع الأدوات المستخدمة وذلك حسب الهدف المعد لهذه الدراسات، حيث ركزت على أهمية تطوير نظم إدارة مخاطر الائتمان باعتبارها جوهر النجاح في مواجهة تعثر القروض.

## المقدمة العامة

كما أشارت إلى أهمية وجود نظام رقابة داخلية فعال مدعما بجهاز تدقيق داخلي فعال للتقليل من المخاطر ومؤكدة على عملية التقييم الذاتي للمخاطر والالتزام بمعايير بازل الدولية، لما لها من أثر على البيئة الرقابية. ويتبين أن الدراسات السابقة ألفت الضوء بالتحليل والمناقشة على الدور المهم لإدارة المخاطر في البنوك، كما تناولت الدور الفعال للتدقيق الداخلي في إدارة وتحديد المخاطر التي تتعرض لها تلك البنوك.

وبالتالي فالدراسة الحالية لها قاسم مشترك مع الدراسات السابقة وهو إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي المرتبط بالرقابة الداخلية لأنها في حد ذاتها أداة هامة تستخدم في الكشف والتنبؤ عن المخاطر التي قد تحدث مستقبلا، مع الإشارة إلى أنه خلال الدراسة تم إحلال مصطلح المراجعة الداخلية محل مصطلح التدقيق الداخلي لاشتراكهما في التعبير عن معنى واحد.

ومع ذلك تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالنقاط التالية:

- بأنها تأخذ بعدا تطبيقيا آخر بتسليطها الضوء على دور نظام الرقابة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في بنك الفلاحة والتنمية الريفية مما يعزز تحقيق أهداف البحث، كما تميزت هذه الدراسة بأنها تناولت بجانب من الشرح والتفصيل الأدوار التي يجب على الرقابة الداخلية القيام بها في عملية إدارة المخاطر، وقدمت شرحا وافيا لجميع الجوانب المتعلقة بالجانب النظري من الموضوع الذي أهملته الدراسات السابقة، خاصة في العلاقة بين التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية، حيث يخلط الممارسون أحيانا بين الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي، الذي هو جزء متداخل ضمن الرقابة الداخلية. فالتدقيق الداخلي يركز فقط على تقييم إدارة المخاطر (بعد العمليات)، بينما الرقابة الداخلية تتضمن كل من إجراءات قبل وبعد العمليات لضبط المخاطر، بمعنى آخر أن التدقيق ليس إلا أحد عناصر عملية الرقابة الداخلية.

- إختلاف البيئات الاجتماعية والإقتصادية حيث ركزت الدراسة الحالية على أحد بنوك الجهاز المصرفي الجزائري الذي يتميز بسيطرة البنوك العمومية، رغم وجود العديد من البنوك الخاصة الأجنبية ذات الحصة السوقية الصغيرة.

- وبنك الفلاحة والتنمية الريفية تعرض بدوره لكبرى الفضائح والمشاكل المصرفية التي هددت إستمراره وكادت أن توقف نشاطه، في حين تم سحب الاعتماد من وكالتين تابعتين له. حيث سجلت المفتشية العامة لإدارة البنك في شهر نوفمبر 2005 ضياع مبالغ خيالية في صفقات مشبوهة بين متعاملين خواص تجاوزت 1700 مليار سنتيم، أمكن استرجاع حوالي 500 مليار سنتيم وهي عملية مرتبطة بتعاملات مشبوهة لمسؤولي الوكالة بأوراق تجارية وهمية عرفت بقضية "سفتجات المجاملة"، التي هددت المركز المالي للوكالة ببنر مراد رايس، إلا أن القضية عرفت إجراءات قضائية بطيئة ليبت فيها في مارس 2011 من خلال متابعة 9 من 25 متهما من إطرارات البنك ومجمع ديجيماكس، وقد تراوحت الأحكام ما بين سنتين وعشرة سنوات أما البقية فقد استفادوا من البراءة. وأما في منتصف سنة 2006 فقد سجل بنك الفلاحة

## المقدمة العامة

والتنمية الريفية متاعب مالية كبيرة كادت أن تعصف بوجوده لو لا قرار إعادة تمويل البنك من طرف الحكومة، حيث سجل قضية اختلاس وتبديد 9 ملايين دولار من وكالة رياض الفتح، وفي ظاهرة أولى من نوعها أصبحت أموال البنك غير مضمونة في الخارج على الأقل في بلجيكا بعد صدور قرار المحكمة التجارية ببروكسيل.

لذلك فإعطاء هذا البحث بعدا تجريبيا يكشف حقيقة نظام الرقابة الداخلية والمراجعة على العمليات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية الذي يحتل فيه القطاع الفلاحي والمؤسسات العمومية المرتبة الأولى بالنسبة لحالات عدم الدفع، ومن التعرف على درجة إستقلالية وظيفة الرقابة الداخلية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

- محاولة التعرف على مدى التعاون الفعلي والتنسيق بين إدارة المخاطر ونظام الرقابة الداخلية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، في وقت تمتاز فيه الدراسات الميدانية في الإدارات العليا للبنوك العمومية الوطنية بالندرة وإقتصارها على التحليلات الرقمية في مجال البنوك.

- الدراسة الحالية ركزت على نظام الرقابة الداخلية من الجانب التشريعي والتنظيمي حسب تعليمات وقوانين بنك الجزائر، إنطلاقا من إلغاء النظام رقم (02-03) المؤرخ في 14 نوفمبر 2002 الذي أضفى أهمية أساسية على نظام الرقابة الداخلية لاسيما فيما يتعلق بالأنظمة الخاصة بتقدير المخاطر والأنظمة الخاصة بمراقبتها والتحكم فيها بالنسبة لكل البنوك والمؤسسات المالية، وصولا لإصدار النظام رقم (11-08) الصادر في 27 نوفمبر 2011 والذي من شأنه تعزيز صلاية نظام الرقابة الداخلية وتوفير أكبر للأمن والسلامة المصرفية فيما يتعلق بعملياتها ونشاطاتها في المجال الإداري والمحاسبي والمالي في البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر.

- بالإضافة إلى أنه تم إعداد إستبانة تضمنت معظم أبعاد العلاقة بين الرقابة الداخلية والكشف عن مخاطر القروض والتي لم تشير إليها الدراسات السابقة بشكل مباشر. وقد إسترشدت الباحثة بتلك الدراسات للتعرف على المحتوى العلمي لها وكيفية تكوين الهيكلية والإطار النظري للدراسة الحالية.

# الفصل الأول: المداخل الأساسية للقروض البنكية

تمهيد

المبحث الأول: القروض البنكية

المبحث الثاني: السياسة الإقراضية

المبحث الثالث: تحليل المعلومات الائتمانية

خاتمة الفصل الأول

### الفصل الأول: المداخل الأساسية للقروض البنكية

#### تمهيد

يعتبر الإقراض البنكي فعالية بنكية غاية في الأهمية ومن أكثر الفعاليات البنكية جاذبية لإدارة البنوك، ولكنه في ذات الوقت يعتبر من أكثر الأدوات الاقتصادية حساسية، إذ لا تقف تأثيراتها الضارة على مستوى البنك وإنما تصل بأضرارها إلى الإقتصاد ككل إذا لم يحسن إستخدامها، وعليه فالقروض البنكية تتعدد من ناحية النوع وتصنف وفق طرق مختلفة.

وتعد السياسة الائتمانية حجر الزاوية في ما يتعلق بعملية منح القروض بمختلف أنواعها، كونها تشتمل على الأسس والمعايير وشروط ونطاق هذه القروض. والسياسة الائتمانية الجيدة هي التي أساسا تقوم على أسس موضوعية ومناسبة للظروف والإمكانات التمويلية والتنظيمية والفنية للنظام البنكي الذي تخدمه.

وإن تحديد أسلوب إستخدام البنك للأموال التي يحصل عليها من المودعين وأصحاب رأس المال يكون ضمن السياسة الائتمانية للبنك، حيث يمكن من خلالها الوصول إلى القرار الائتماني الأمثل عند منح القرض إلى العميل الأجدر وفي الظروف الملائمة، وهذه الجدارة تحدد أساسا وفق معايير يتفق عليها داخل البنك.

كما تنص السياسة الائتمانية للبنك على أنه يجب تحليل المعلومات الائتمانية بدقة وكفاءة لأن متخذ القرار الائتماني في البنك لا يستطيع أن يتنبأ بنتائج قراره بدقة كاملة، ولكنه يستطيع عن طريق تحليل المخاطر المصاحبة لعمليات الإقراض أن يصل إلى تقدير احتمالات موضوعية محددة للقرار الذي سوف يتخذه، حيث أن القرار السليم من وجهة نظر إدارة البنك هو أن العائد الذي سوف يتولد عن هذا القرار الإقراضي يوازي أو يزيد على درجة المخاطر التي تحيط به.

ومن خلال ما سبق، سيتم تقسيم الفصل هذا إلى المباحث الثلاثة الآتية:

❖ القروض البنكية؛

❖ السياسة الإقراضية؛

❖ تحليل المعلومات الائتمانية.



### المبحث الأول: القروض البنكية

إن العائد المتولد عن الإقراض يمثل المحور الرئيسي لإيرادات أي بنك مهما تعددت وتنوعت مصادر الإيراد الأخرى، وبدونه يفقد البنك وظيفته الرئيسية كوسيط مالي في الاقتصاد، ولكنه في ذات الوقت استثمار تحيط به المخاطر، خاصة في ما يتعلق بالقروض والتسهيلات المتعثرة.

### المطلب الأول: ماهية القروض البنكية

إن البنوك لا تحصل على النقود من أجل تخزينها أو تجميدها ولكن قصد إستعمالها في سد الحاجات التمويلية للزبائن المحتملين، لذلك تختلف أنواع القروض الممنوحة وخصائصها وشروطها من بنك إلى آخر.

### أولاً- تعريف القروض البنكية

وردت تعريفات عديدة للقروض البنكية وأخذت أشكالاً متنوعة، ومن هذه التعريفات ما يأتي:

- القرض في اللغة العربية يقال: ائتمن فلان فلانا: فالقرض لغة هو الائتمان أي إعتبره آميناً، وبالتالي فالائتمان هو أن نعتبر المرء آميناً أي جديراً برد الأمانة إلى أهلها أي جديراً بالثقة.<sup>1</sup>

- القرض إصطلاحاً ناشئ في اللغة الانجليزية من عبارة (CREDO) في اللاتينية، والعبارة الأخيرة هي تركيب لاصطلاحين أحدهما مستمد من اللغة السنسكريتية وهو (CRAD) بمعنى الثقة والثاني من اللغة اللاتينية، وهو (DO) بمعنى أضع، وعليه فالاصطلاح معناه "أضع الثقة" أو "أثق".<sup>2</sup>

- أما أصل معنى الائتمان في الاقتصاد هو القدرة على الإقراض، وهو التزام جهة لجهة أخرى بالإقراض أو المداينة، ويراد به في الاقتصاد الحديث: أن يقوم الدائن بمنح المدين مهلة من الوقت يلتزم المدين عند إنتهائها بدفع قيمة الدين، فهو صيغة تمويلية إستثمارية تعتمد على البنوك بأنواعها.<sup>3</sup>

- القرض هو عملية تسليم نقود أو بضائع أو خدمات الآن، مقابل وعد بالدفع في المستقبل.<sup>4</sup>

- ويعرف القرض أيضاً على أنه الثقة التي يوليها البنك لشخص ما سواء أكان طبيعياً أم معنوياً من خلال إتاحة مبلغاً من المال لاستخدامه في غرض محدد خلال فترة زمنية معينة، متفق عليها وبشروط معينة مقابل فائدة محددة وبضمانات مناسبة يقدمها العميل تمكن البنك من إسترداد قرضه في حال توقف العميل عن السداد.<sup>5</sup>

وتعتبر التسهيلات المصرفية أعم من القروض لأنها تشمل القروض والكفالات، فالقروض هي نوع من الائتمان غير قابل عادة للبيع في السوق المفتوح، أما الكفالة فهي ضم ذمة إلى ذمة في المطالبة بتنفيذ الالتزام.<sup>6</sup>

1- أحمد نبيل الشمري، مبادئ في العلوم المصرفية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1989، ص: 165.

2- خليل الشماخ، إدارة التحصيل والقروض المتعثرة، الجزء الأول، الأكاديمية العربية للعلوم المصرفية، الأردن، 2006، ص: 238.

3- محمد الموفق أحمد عبد السلام، الأقسام المختلفة للبنوك التجارية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص: 97.

4- طلعت أسعد عبد الحميد، إدارة البنوك التجارية الاستراتيجية والتطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1999، ص: 104.

5- عبد الحميد عبد المطلب، البنوك الشاملة (عملياتها وإدارتها)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 103.

6- خليل الشماخ، مرجع سابق، 2006، ص: 245.

وبناء على ما سبق ذكره من تعريفات للقروض، فكلها تتقاطع في أن القرض عبارة عن إجراء أساسه الثقة التي يوليها البنك إلى شخص ما، حين يضع تحت تصرفه مبلغ من النقود أو يكلفه فيه لفترة محددة يتفق عليها كلا الطرفين، ويقوم المقرض في نهايتها بالوفاء بالتزاماته، وذلك لقاء عائد يحصل عليه البنك من المقرض يتمثل في الفوائد والعمولات والمصاريف.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج العناصر الرئيسية للقرض وهي:<sup>1</sup>

- **ثقة البنك في العميل:** لذلك يقوم البنك بدراسة كافة المقومات الائتمانية للعميل بقصد التحقق من جدارته الائتمانية.

- **إتاحة مبلغ من المال:** وذلك أن الائتمان المصرفي لا ينحصر في قيام البنك بدفع مبلغ نقدي للعميل، وإنما يتعدى ذلك إلى إتاحة هذا المبلغ للعميل من خلال عدة صور أخرى كإضافته إلى حسابه الجاري أو استخدامه في فتح إتمادات مستندية لصالحه أو إصدار خطابات ضمان له، أو غير ذلك من صور الإتاحة المتعارف عليها في العمل الائتماني.

- **تعيين مبلغ القرض:** إذ لا بد من تحديد مبلغ الائتمان حتى وإن تعددت صورته وهو ما يعرف في العرف المصرفي بإسم السقف الائتماني للعميل.

- **تحديد الفائدة على القرض:** حيث يعتبر حصول البنك على الفائدة من المقرضين الهدف الرئيسي من قيامه بمنحهم الائتمان، ويمثل تحديد هذه الفائدة مقدما جوهر العمل المصرفي التقليدي.

- **تحديد الغرض من القرض:** إذ يلزم تحديد الغرض من حصول العميل على القرض ومعرفة هل سيوجه مبلغ التمويل لعمليات استثمارية أم لتمويل رأس المال العامل، كما يلزم كذلك معرفة النشاط الذي سوف يتم ضخ هذا التمويل فيه. ويؤكد الواقع العملي أن الكثير من حالات التعثر في السداد كانت بسبب تسرب الائتمان الممنوح لأغراض أخرى غير الممنوح لها الائتمان.

- **تحديد الأجل:** إذ لا بد من وجود فاصل زمني بين ما يقدمه البنك لعميله وما يسترده منه، ومن هنا كان لا بد من تحديد مدة معينة يقوم خلالها العميل بسداد المستحق عليه من أصل القرض وفوائده ومصاريفه.

- **الضمانات:** وهي التي تمكن البنك من إسترداد أمواله في حالة وقوع مخاطر مستقبلية.

- **الخطر:** والذي يزداد بزيادة الأجل الممنوح لطالب الائتمان نظرا لتزايد احتمالات تغير الظروف المستقبلية، وبالتالي فالمخاطرة هي ما يمكن أن يتحملة الدائن نتيجة إنتظاره على مدينه من احتمالات عدم التسديد، ولعل هذا من أسباب حصول الدائن على فائدة نتيجة الإقراض.

1- نعمة الله نجيب، وآخرون، مقدمة في إقتصاديات النقود والصرافة والسياسات النقدية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 100.

### ثانيا- أهمية القروض البنكية

تلعب القروض البنكية دورا كبيرا في تنمية القطاعات الاقتصادية، إذ أن إرتفاع حجم الإقراض من قبل البنوك لكافة القطاعات بما في ذلك الأفراد تساهم بشكل فاعل وتؤثر بأبعاد متعددة على الاقتصاد الوطني وبصفة عامة يمكن إبراز أهمية القروض البنكية من خلال النقاط التالية:

- تعتبر القروض البنكية من أهم مصادر إشباع الحاجات التمويلية للقطاعات الاقتصادية المختلفة، ولكن من جانب آخر يعتبر أداة حساسة قد تؤدي إلى حدوث أضرار كثيرة بالاقتصاد إذا لم يحسن إستخدامه، فالائتمان المصرفي في حالة إنكماشه يؤدي إلى كساد، وفي حالة الإفراط فيه يؤدي إلى ضغوط تضخمية، وكلا الحالتين تسبب آثار اقتصادية غاية في الخطورة، وقد يصعب في كثير من الأحيان معالجة ذلك.<sup>1</sup>

- تعتبر القروض البنكية ومن خلال الفوائد والعمولات الدائنة التي يحصل عليها البنك بمثابة مصدر الدخل الرئيسي للبنك، وكلما نجح البنك في إدارة الائتمان من خلال الموازنة بين عنصري العائد والمخاطرة تزداد أرباحه المستقبلية والعكس بالعكس، ولذلك فإن هناك إعتبرات يجب مراعاتها عند منح الائتمان بأنواعه المختلفة لأنها تمثل الجانب الأكبر من إستخدامه، لذلك تولى البنوك القروض عناية خاصة.<sup>2</sup>

- تستخدم القروض البنكية كأساس لتنظيم عملية إصدار النقود القانونية، فالبنك المركزي عندما يشرع في وضع سياسة للإصدار، يضع في إعتباره حجم الائتمان المنتظر من النظام المصرفي في نطاق الخطط العامة، فالنقود تخرج للتداول بصفة أساسية عن طريق قيام الوحدات الإنتاجية بصرف ما هو مخصص لها من ائتمان، وبهذا يعمل على تدعيم الوحدة النقدية.<sup>3</sup>

- تعمل القروض البنكية على تسهيل المعاملات التي أصبحت تقوم على أساس العقود والوعد بالوفاء، حيث يعتبر وسيلة لتحويل رأس المال من شخص لآخر ليلعب دور الوسيط للتبادل وأداة إستثمار للأموال في الإنتاج والتوزيع؛ كذلك تستخدم الدولة القرض البنكي للرقابة على نشاط المشروعات الخاصة بالدولة بواسطة الأرصدة الائتمانية المخصصة لهذا القرض، كما يساعد القرض البنكي على الادخار ويحد من الاستهلاك، وهذا يؤدي إلى القضاء على التضخم.<sup>4</sup> وأما أهمية القروض البنكية بالنسبة للمقترضين يمكن حصرها في ما توفره لهم من فوائد أهمها:<sup>5</sup>

- تخفف القروض البنكية الكثير من الصعوبات التي تعترض المؤسسات.

- يساعد منح القروض البنكية على إستثمار الفائض النقدي من قبل المؤسسات والأفراد دون الحاجة إلى الاحتفاظ بسيولة نقدية دون إستثمارها.

1- الخضير محسن، الديون المتعثرة (الظاهرة، الأسباب، العلاج)، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 1996، ص: 85.  
2- عبد الحميد عبد المطلب، مرجع سابق، 2008، ص: 103.  
3- حمزة محمود الزبيدي، إدارة المصارف (إستراتيجية تعبئة الودائع وتقديم الائتمان)، مؤسسات الوراق، الأردن، 2002، ص: 190.  
4- عبد الحميد عبد المطلب، مرجع سابق، 2008، ص: 104-105.  
5- فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك (مدخل كمي وإستراتيجي معاصر)، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص: 124.

- بإمكان القروض البنكية أن تغطي العجز الذي تعانيه المؤسسات فيما يتعلق بتمويل دورة إستغلالها، من خلال منحها للقروض قصيرة الأجل، أو تمويل أصولها الثابتة بفضل توفيرها لقروض الاستثمار.
- تنظم عملية الاقتراض وفق جدول زمني للتسديد، ولا يتمكن البنك من المطالبة بالتسديد قبل فترة الاستحقاق.
- تعتبر القروض البنكية كعنصر مهم لتنظيم العلاقة المتبادلة بين مؤسسات الاقتصاد الوطني، أي إيجاد توافق زمني بين وحدات إقتصادية لديها فائض ووحدات أخرى لديها عجز.

### المطلب الثاني: أنواع القروض البنكية

السلوك الإقراضي للبنك يتغير حسب نوع القرض، وتختلف القرارات الإقراضية للبنك حسب مدة القرض بالنظر لطبيعة العملية ذاتها، وحجم المبلغ المقدم وطبيعة المخاطرة، وتختلف أنواع القروض الممنوحة من طرف البنوك حسب نوع إحتياج المؤسسة للتمويل أو إحتياج الفرد له، وبالتالي يمكن أن يتخذ القرض تصنيفات متعددة تبعاً لمدته، أو الجهة المستفيدة أو الغرض أو الضمان أو حسب طبيعة النشاط وذلك كما يأتي:

### أولاً- تصنيف القروض حسب طبيعتها

يمكن تصنيف القروض حسب طبيعتها إلى نوعين هما الائتمان المباشر والائتمان غير المباشر كالتالي:

#### 1- القروض النقدية المباشرة

يعتبر الشكل الأكثر شيوعاً في نشاط البنوك بل هو يشكل التوظيف الأكثر أهمية من قبل إدارة الائتمان والأكثر ربحية، ومضمون هذا النوع من القروض هو قيام إدارة الائتمان في البنك بمنح مبالغ نقدية مباشرة لطالب القرض لاستخدامها في تمويل عمليات متفق عليها ومحددة بعقد القرض، ومن أكثر أنواع القروض النقدية المباشرة هي:<sup>1</sup>

#### 1-1- الحساب الجاري المدين

ينظر إليه على أنه تعهد البنك بأن يضع مبلغاً معيناً تحت تصرف العميل خلال مدة معينة، ويستفيد العميل من ذلك، إما بقبض هذا المبلغ كله أو بعضه خلال المدة أو يسحب شيكات عليه أو بأي وسيلة أخرى، وفي مقابل ذلك يتعهد العميل برد المبالغ التي يستعملها فعلاً وما يتفق عليه من فوائد وعمولة ومصروفات.

#### 1-2- السلفيات النقدية

لا يوجد نوع واحد من القروض والسلف النقدية، وإنما تختلف باختلاف طرق السحب منها، وكيفية تحديد الفائدة عليها، وكذلك طريقة تسديدها.

1- مصطفى كمال طه، وائل أنور بندق، الأوراق التجارية ووسائل الدفع الحديثة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 353.

### 2- القروض غير المباشرة

يختلف هذا النوع من القروض عن القروض النقدية المباشرة بأنه لا يعطي حقا لطالب القرض بإستعمال النقد بشكل مباشر، كما أنه لا يمثل ديناً مباشراً على العميل تجاه البنك إلا في الحالة التي لا يحترم فيها طالب القرض تعهداته وإيفائه لالتزاماته المباشرة، وفي هذه الحالة تصبح هذه القروض مباشرة على البنك<sup>1</sup>. والقروض البنكية غير المباشرة تسمى أيضا القروض بالالتزام أو قروض الإمضاء، لأنها إلتزام من البنك عن طريق إمضائه لضمان التزامات عملية تجاه الآخرين في حدود مدة معينة مقابل عمولة ومبلغ محدد، ومن الصور الشائعة للقروض البنكية غير المباشرة نجد:

#### 2-1- خطابات الضمان

وهي عبارة عن كفالة بنكية وشكل مهم من أشكال التسهيلات البنكية، وهي عقد كتابي يتعهد بمقتضاه البنك مصدر الكفالة بضمان أحد عملائه بناء على طلبه في حدود مبلغ معين ولمدة معينة تجاه طرف ثالث (المستفيد) بمناسبة إلتزام ملقى على عاتق العميل المكفول وضمانا لوفائه بالتزامه تجاه ذلك الطرف<sup>2</sup>.

#### 2-2- الإعتداع المستندي

بشكل عام هو كتاب صادر عن البنك يتعهد بموجبه لجهة معينة (المستفيد) بدفع مبلغ معين ضمن شروط تذكر بكتاب فتح الإعتداع لقاء تقديم وثائق ومستندات تثبت تنفيذ جميع الشروط والأحكام الواردة بكتاب الإعتداع، ويعتبر الإعتداع عقدا رضائيا يقوم على الإعتداع الشخصي للعميل وينعقد بتوافر رضاء أطرافه بحيث يلتزم البنك بتقديم التسهيلات الائتمانية بناء على إلتزام عميله بالوفاء بقيمته مع الفوائد المتفق عليها والعمولات، وعندما يقرر البنك فتح أي إعتداع يتم التركيز في المقام الأول على سلامة مركز العميل المالي، وعلى ما توفره له حيازة المستندات من حماية تتمثل في الرهن على البضائع، بالإضافة لما تتضمنه وثيقة التأمين من غطاء يغطي جميع الأخطاء التي قد تنشأ<sup>3</sup>.

#### 2-3- الكفالة

وهي عبارة عن التزام من طرف البنك يتعهد بموجبه بتسديد الدين الموجود على عاتق المدين في حالة عدم قدرته على الوفاء بالتزاماته، حيث يحدد في هذا الإلتزام مدة الكفالة ومبلغها، ويستفيد الزبون من الكفالة في علاقته مع الجمارك وإدارة الضرائب مثلا.

#### 2-4- القبول

وهو قرض يقدم فيه البنك ضماناته، حيث أن المال لا يكون تحت تصرف عميله؛ بل سيمكنه من الحصول على الأموال التي يحتاجها، حيث يتسم ذلك بقيام العميل بسحب كمبيالة على البنك ويوقعها هذا الأخير

1- شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص: 108.

2- الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الرابعة، 2005، ص: 68.

3- شاكر القزويني، مرجع سابق، 2000، ص: 100.

بقبوله، ومن ثم تصبح هذه الكمبيالة قابلة للتحويل في أي بنك آخر، ويقتصر هذا القرض على العمليات الكبيرة للشركات الضخمة، ويتخذ هذا النوع من القروض عدة أشكال نذكر منها:

- القبول ممنوح لضمان ملاءة الزبون، الأمر الذي يعفيه من تقديم ضمانات.
- القبول مقدم بهدف تعبئة الورقة التجارية.
- القبول ممنوح للزبون من أجل مساعدته على الحصول على مساعدة الخزينة لديه.

### ثانياً. تصنيف القروض حسب طبيعة النشاط المتبع

تقسم القروض من حيث هذه الزاوية إلى نوعين رئيسيين:<sup>1</sup>

#### 1- القروض الموجهة لتمويل نشاطات الإستغلال

تعتبر قروض الاستغلال قروض قصيرة من حيث المدة حيث لا تتعدى 18 شهراً، وتعمل على تمويل الأصول المتداولة وتستحق عادة عندما تحصل المؤسسات على موارد مالية عن بيع منتجاتها وفي حالة بقاء المؤسسة في دائرة الإنتاج مع عدم إمكانياتها تسديد القرض، فيمدد البنك فترة " خط القرض " المفتوح للمؤسسة فيمكنها من متابعة نشاطها. ويمكن أن تصنف قروض الاستغلال أيضاً إلى التالي:

##### 1-1- القروض العامة

سميت بالقروض العامة لكونها موجهة لتمويل الأصول المتداولة بصفة إجمالية وليست لتمويل الأصل بعينه، ويلجأ إليها لمواجهة الصعوبات المالية المؤقتة ويعتمد الوفاء بها على التدفق النقدي.

ويمكن إجمال القروض العامة في ما يلي:

##### 1-1-1- تسهيلات الصندوق

ترمي إلى تغطية الرصيد المدين إلى غاية أقرب فرصة تتم فيها عملية التحصيل لصالح الزبون، وذلك في حدود مبلغ معين في مدة زمنية لا تتجاوز عدة أيام إلى شهر. وهي عبارة عن قروض تمنح لتخفيف صعوبات السيولة المؤقتة أخذاً بالأجل القصير والتي يواجهها الزبائن، والتي تكون نتيجة تأخر الإيرادات عن المدفوعات (النفقات) والمبلغ الأقصى لتسهيلات الصندوق يتوقف على رقم الأعمال الشهري للمؤسسة (المقترض) حيث يمثل عموماً من (60%) إلى (70%) من هذا الأخير.<sup>2</sup>

##### 1-1-2- السحب على المكشوف

هو عبارة عن قرض بنكي لفائدة الزبون، حيث يتجسد مادياً في إمكانية ترك حساب الزبون لكي يكون لدينا في حدود مبلغ معين ولمدة طويلة قد تصل إلى عدة شهور، وقد تصل إلى سنة كاملة وبالتالي فالسحب

1- مصطفى كمال طه، وائل أنور بندق، مرجع سابق، 2005، ص: 353.

2- الطاهر لطرش، مرجع سابق، 2005، ص: 59.

على المكشوف هو تمويل حقيقي لنشاطات يقوم بها الزبون. وقد يسمح السحب على المكشوف للمؤسسة المقترضة أن تواجه احتياجاتها في رأس المال العامل، ويعتبر أكثر القروض قصيرة الأجل إستعمالاً ويكون بضمان أو دونه، وبالنظر المسبق لرقم الأعمال المحقق والهيكلية المالية والثقة بين البنك والمقترضين.

وهناك ثلاث حالات لطلب السحب على المكشوف وهي:

- عندما تريد المؤسسة طالبة القرض رفع طاقتها الإنتاجية.
- عند التدهور المستمر لرقم أعمالها.
- عندما تريد المؤسسة شراء كميات من المواد الأولية بأسعار تنافسية.

### 1-1-3 القروض الموسمية

وهي قروض تمنح لمواجهة حاجيات الخزينة الناتجة عن النشاطات ذات الطابع الموسمي (زراعة، سياحة، مبيعات موسمية... الخ)، والبنك لا يقوم بتمويل كل التكاليف الناتجة عن هذا النوع من النشاط، وإنما يقوم فقط بتمويل جزء من هذه التكاليف، وإن هذا النوع من القروض يمكن أن تمنح لمدة تمتد إلى غاية تسعة أشهر، وتعتبر من أهم القروض ذات التصفية الذاتية لأنها عادة ترتبط بالتوسع الموسمي لعمليات المقترض.<sup>1</sup>

### 1-1-4 قروض الربط

وهي عبارة عن قروض تمنح إلى الزبائن لمواجهة الحاجة إلى السيولة المطلوبة لتمويل عملية مالية في الغالب، ويكون تحققها شبه مؤكد، ولكن مؤجل فقط لأسباب خارجية مثل توسيع طاقة المؤسسة، ويقرر مجلس الإدارة تمويل ذلك باللجوء إلى إصدار أسهم أو سندات جديدة، ولكن إنتظار دخول الأموال الناتجة عن هذا الإصدار سوف يفوت الوقت على المؤسسة، ولتجنب ذلك تلجأ هذه الأخيرة إلى البنك لطلب قرض لتمويل هذا التوسع والانتظار إلى غاية دخول الأموال الذي يعتبر مسألة وقت.<sup>2</sup>

### 1-1-5 قرض السبوت

يمنح هذا القرض من بضع ساعات إلى بضعة أيام، ويتميز بأنه تحذف فيه العمولات المطبقة على السحب على المكشوف عند منحه، والاكتفاء فقط بالمعدل المقترح على المؤسسة.<sup>3</sup>

### 1-1-6 بطاقات الائتمان

تعد شكلاً متطوراً من أشكال القرض البنكي إنتشر في السنوات الأخيرة بشكل ملحوظ، وبطاقة الائتمان تعطي لحاملها الحق في التعامل مع العديد من المحلات التجارية المتفقة مع البنك المصدر للبطاقة على قبول منح الائتمان لتسديد مشترياته على أن يقوم بسداد قيمة المشتريات إلى البنك خلال 25 يوم من تاريخ إستلامه

1- خليل الشماع، مرجع سابق، 2006، ص: 243.

2- الطاهر لطرش، مرجع سابق، 2005، ص: 61-62.

3- مصطفى كمال طه، وائل أنور بندق، مرجع سابق، 2005، ص: 353.



لفاتورة الشراء، ولا يدفع العميل فوائد للبنك على هذه الخدمة إذا سدد خلال الفترة، إلا أنه يتحمل فوائد على الرصيد المتبقي دون سداد، أما البنك فإنه يتقاضى من البائع عمولة محددة من قيمة الفاتورة.

### 2-1- القروض الخاصة

تمثل القروض الخاصة تلك القروض غير الموجهة لتمويل الأصول المتداولة بصفة عامة، وإنما توجه لتمويل أصل معين من بين الأصول، وهي كالتالي:<sup>1</sup>

#### 1-2-1- التسبيقات على البضائع

تعتبر هذه العملية قرض لتمويل مخزون من البضائع والسلع مقابل رهن محتوى المخزون كضمان للمقرض، هذا ويتم الاتفاق بين البنك والعميل على القرض (السلفية) تحت شروط معينة (البضائع قابلة للتخزين، غير معرضة للتلف، تتمتع بسوق نشيطة،... الخ)، أضف إلى ذلك يتم تحديد النوعية والكمية لكل السلع المرهونة؛ كما يشترط للمخزون أن يكون بحوزة البنك (مالك أو مستأجر المخازن) أو يتم إيداع البضائع في مخازن عمومية التي تصدر ورقة تجارية تدعى بـ"وصل الفارنت" الذي يتم تظهيره لصالح البنك، وعليه فالسلفية الممنوحة للعميل عن طريق خصم الورقة التجارية "الفارنت" يسمح بتجنيد قيمة البضائع المخزنة مؤقتاً بانتظار صرفها.

بالنسبة للبنك فهي قرض يمتاز بالمرونة كونه مرتبط بمخزون يمكن بيعه في حالة عدم تسديد المبالغ المقترضة؛ كما يمكن للبنك إعادة خصم "الفارنت" كورقة تجارية لدى البنك المركزي مع إتفاق مسبق لشروط النوعية والكمية للمخزون. أما قيمة السلفيات فيتم منحها على أساس فواتير الشراء أو التكلفة أو الإنتاج، بحيث يقدم العميل حالة دورية للمخزون، مع تحديد هامش إضافي بين مبلغ القرض الممنوح، وقيمة المخزون المرهون، ونشير إلى أن السلفية على المخزون لا تتعدى (60%) إلى (70%) من مجموع المخزون.

#### 2-2-1- التسبيقات على الصفقات العمومية

يمنح هذا النوع من القروض نتيجة إبرام صفقات عمومية، حيث أن هذه الأخيرة عبارة عن إتفاقيات للشراء أو تنفيذ أشغال لفائدة السلطات العمومية تقام بين هذه الأخيرة ممثلة في الإدارة المركزية (الوزارات مثلاً) أو الجماعات المحلية أو المؤسسات ذات الطابع الإداري من جهة والمقاولين أو الموردين من جهة أخرى، وتضبط طرق تنفيذها بواسطة قانون الصفقات العمومية، حيث يتدخل هنا البنك بتقديمه هذه القروض لأن هذا النوع من المشاريع يتسم بالأهمية وكبير الحجم، مما يجعل المقاول المكلف بالإنجاز بحاجة إلى أموال ضخمة غير متاحة لدى هذه السلطات.

1- الطاهر لطرش، مرجع سابق، 2005، ص ص: 61-62.



### 3-2-1- الخصم التجاري

هو من أكثر أنواع الائتمان المصرفي المباشر شيوعاً، وهذه العملية تتمثل في القيام بشراء ورقة تجارية من حاملها قبل موعد استحقاقها مقابل خصم من قيمتها، ثم يحصل قيمتها من المدين في التاريخ الذي حدد، وعادة ما يحدد معدل الخصم المتعلق بالعملية من خلال:

- سعر الفائدة بين تاريخ الخصم وتاريخ الاستحقاق.
- عمولة التحصيل مقابل مجهودات البنك المبذولة في تحصيل الورقة.
- عمولة الختم لقاء تحويل البنك قيمة آجلة بقيمة عاجلة.

### 4-2-1 الكمبيالات المخصومة

تعتبر عملية خصم الكمبيالات أو الأوراق التجارية شكلاً من أشكال الائتمان المصرفي قصير الأجل، فالورقة التجارية سند قانوني يتعهد بمقتضاها أحد التجار بدفع مبلغ معين إلى تاجر آخر في تاريخ محدد؛ والبنك يستطيع أن يخصم الورقة التجارية للتاجر الذي يحملها مقابل عمولة متفق عليها تمكنه من الحصول على قيمتها قبل حلول أجل استحقاقها، ويقوم البنك بمطالبة المدين بقيمتها، ولهذا فإن شيوع استخدامها يجعل منها شكلاً مهماً من أشكال الائتمان المصرفي المباشر.<sup>1</sup>

### 2- قروض الإستثمار

وتنقسم بدورها إلى التصنيفات التالية:

#### 1-2- القروض قصيرة الأجل

وهي تلك القروض التي تقل مدتها عن سنة واحدة، وتشمل تلك القروض التي تمنح لتمويل رأس المال العامل عادة، ورغم أن هذه القروض تزيد من الخصوم المتداولة للشركة عند الاقتراض، إلا أنها تزيد أيضاً من أصولها المتداولة سواء بقيت في النقدية أو تم إنفاقها لشراء مواد خام أو بضاعة أو أثاث أو غير ذلك، وبالتالي فإنها ترفع نسبة السيولة لديها. والبنك يفضل إسترداد أمواله مضافاً إليها نسب الفائدة في الأجل القصير حتى يستطيع إعادة إستثمارها، كذلك فإن المخاطرة في المدى القصير تكون أقل مقارنة بالمدى الطويل.<sup>2</sup>

#### 2-2- القروض متوسطة الأجل

تستعمل عادة في تمويل الحالات التي تقع بين إستعمالات قصيرة الأجل وطويلة الأجل، وتوجه لتمويل الإستثمارات التي لا يتجاوز استعمالها 7 سنوات مثل: الآلات والمعدات ووسائل النقل وتجهيزات الإنتاج بصفة عامة، فطول المدة يعرض البنك لخطر تجميد الأموال ناهيك عن مخاطر أخرى التي يمكن أن تقع.<sup>3</sup>

1- عبد الحق بوعتروس، الوجيه في البنوك التجارية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2000، ص: 65.

2- زياد سليم رمضان، محفوظ أحمد جودة، إدارة مخاطر الائتمان، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008، ص: 103-105.

3- الطاهر لطرش، مرجع سابق، 2005، ص: 64-65.

ونميز بين نوعين من القروض متوسطة الأجل:<sup>1</sup>

### 1-2-2- القروض القابلة للتعبئة

بمعنى أن البنك المقرض بإمكانه إعادة خصم هذه القروض لدى مؤسسة مالية أو لدى البنك المركزي، ويسمح له بالحصول على سيولة في حالة الحاجة إليها دون انتظار أجل استحقاق القرض الذي منحه، ويسمح له ذلك بالتقليل من خطر تجميد الأموال ويعينه في حالة الوقوع في أزمة نقص السيولة.

### 2-2-2- القروض غير القابلة للتعبئة

بمعنى أن البنك ليست لديه إمكانية إعادة خصم هذه القروض لدى مؤسسة مالية أو لدى البنك المركزي، فيكون مجبراً على إنتظار سداد المقرض لهذا القرض، وهنا تظهر الأخطار المتعلقة بتجميد الأموال بشكل أكبر وظهور مخاطر السيولة القائمة بشكل جديد ألزم على البنك أن يحسن دراسة القروض من حيث برمجتها زمنياً بالشكل الذي لا يهدد صحة خزينته.

### 3-2- القروض طويلة الأجل

وهي القروض التي تزيد آجالها عن 4 سنوات، وقد تصل إلى عشرين سنة، حيث تمنح لتمويل الأنشطة والعمليات ذات الطبيعة الرأسمالية كمشاريع الائتمان (البنوك ومؤسسات الإقراض)، أو بناء المصانع، أو إقامة مشاريع جديدة. إن طبيعة هذه القروض تجعلها تنطوي على مخاطر عالية؛ الأمر الذي يدفع بالمؤسسات المتخصصة في مثل هذا النوع من التمويل إلى البحث عن الوسائل الكفيلة للتخفيف من درجة هذه المخاطر، ومن بين الخيارات المتاحة لها في هذا المجال هو إشراك عدة مؤسسات في تمويل واحد، أو تقوم بطلب ضمانات حقيقية ذات قيمة عالية قبل الشروع في عملية التمويل.

### 4-2- القرض بصيغة التمويل التأجيري

وهو أسلوب من أساليب التمويل طويلة الأجل ويعتبر شكلاً جديداً للقروض البنكية، وهو أحد أهم التطورات التي حدثت في نشاطات البنوك. والتمويل التأجيري يمثل ائماناً مصرفياً مباشراً، فالعلاقة بين المؤجر (البنك) والمستأجر (شركة الأعمال) يعد بمثابة إقراض للأموال، فالعميل المستأجر لا يطلب منه دفع قيمة الأصل المستأجر وإنما يقوم بتسديد مبالغ متفق عليها تمثل قيمة الإيجار كما هو محدد في العقد، مع حق العميل بإمتلاك الأصل بعد تسديد كامل المبلغ، مع الاتفاق على إمكانية إسترداد الأصول المؤجرة إذا إمتنع المستأجر عن أداء قيمة الإيجار المتفق عليه.<sup>2</sup>

1- خليل الشماع، مرجع سابق، 2006، ص: 263.

2- حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، 2002، ص: 115.

### ثالثاً- تصنيف القروض حسب أقساط التسديد

تتوزع القروض إلى نوعين من حيث التسديد، فقد يكون التسديد بقسط واحد، وقد يكون بأقساط متتالية تتساوى أو تختلف في مبالغها؛ ومن شأن التقسيط أن يخفف من عبء التسديد على المقترض قياساً بتسديد القرض دفعة واحدة، وتختلف طريقة التسديد كذلك من حيث موعد تحقق الفائدة على المدين، إذ قد يكون الموعد في أول المدة أو آخرها مع الأقساط المستحقة سنوياً.<sup>1</sup>

### رابعاً- تصنيف القروض حسب نوع المقترض

القروض أربعة أنواع من حيث نوع المقترض:<sup>2</sup>

- قد يكون المقترض القطاع العائلي بما فيه الأفراد.
- أو قطاع الأعمال بغض النظر عن ملكية المنشأة أو القطاع الذي تعمل فيه.
- أو القطاع الحكومي (المركزية والمحلية والبلديات... الخ).
- أو القطاع الأجنبي بما فيه المنشآت المالية وغير المالية.

### خامساً- تصنيف القروض حسب القطاع الاقتصادي

يمكن تقسيم القروض من حيث القطاعات الاقتصادية المقترضة إلى عدة أنواع:<sup>3</sup>

#### 1- القروض التجارية

وهي قروض مخصصة لتمويل التجارة الخارجية والداخلية، وتشمل مراحل شراء البضاعة وتجارة الجملة وتجارة التجزئة، الشحن، التأمين، التخليص والتداول، وهي قروض قصيرة الأجل لا تتجاوز عادة سنة.

#### 2- القروض الصناعية

وهي القروض التي يطلبها عادة الحرفيين والمصانع، ويتم منحها لآجال متوسطة وطويلة الأجل، وذلك وفقاً للدورة الصناعية للجهة المقترضة، وقد تكون القروض الصناعية على شكل اعتماد مستندي أو على شكل آخر، بقصد إنشاء أو تجهيز مصنع أو تبديل آلات قديمة بأخرى حديثة في إطار عمليات التنمية الاقتصادية.

#### 3- القروض العقارية

هي القروض المقدمة إلى الأفراد والمشروعات لتمويل شراء وتجارة الأراضي والمباني وإقامة المنشآت التي تعتبر من أهم المشاريع، وتكون مدة هذا النوع من القروض عادة لفترة طويلة قد تصل إلى أكثر من 20 سنة، وتكون مضمونة بالعقار الذي تم شراؤه أو بناؤه.

1- خليل الشماع، مرجع سابق، 2006، ص: 243.

2- نفس المرجع السابق، ص: 243.

3- شاكر القزويني، مرجع سابق، 2000، ص: 108.

### 4- القروض الزراعية

وهي تلك القروض التي تقدم للمزارعين لشراء بذور أو أسمدة أو آلات زراعية وتمنح القروض الزراعية لآجال قصيرة، أي لأقل من سنة حسب الموسم، وقد تعطى لآجال طويلة في حالة تمويل شراء آلات زراعية وغيرها، وتكون القروض الزراعية عادة محصورة بين مرحلتين هما الإنتاج والتسويق، وتوجد مؤسسات مالية وبنوك متخصصة في تمويل القطاع الزراعي.

### سادسا- تصنيف القروض حسب الغرض

تنقسم القروض من حيث الغرض من استخدامها إلى عدة أنواع أهمها:<sup>1</sup>

#### 1- القروض الاستهلاكية

وهي تلك القروض التي يكون الغرض من استخدامها استهلاكي كشراء سيارة أو أثاث أو ثلاجة أو تلفزيون، لتلبية احتياجات الأفراد من خلال تمويل شراء هذه البضائع سواء كانت جارية أو معمرة، ويعتمد تسديد هذا النوع من القروض على مدى إمكانية المقترض من الادخار في المستقبل، حيث أن بعض البنوك لا تحبذ إعطاء قروض للموظفين لشراء مثل هذه السلع المعمرة وذلك لأن قدرة الموظف إجمالا على الدفع تتوقف على استمراره بالوظيفة، حيث يمكن أن تتأثر بإنهاء خدماته أو بمرضه أو نتيجة إصابته بحادث، لذلك تطلب البنوك سعر فائدة أعلى على القروض الاستهلاكية لأنها تتضمن درجة مخاطرة أعلى، وقد تكون هذه القروض بضمان الراتب أو بضمان مجوهرات وحلي أو غير ذلك.

#### 2- القروض الإنتاجية

هي تلك القروض التي يكون الغرض من استخدامها زيادة الإنتاج، أو زيادة المبيعات كشراء مواد خام أو شراء آلات لتدعيم الطاقة الإنتاجية للشركة، لذلك فالبنوك المركزية عادة تشجع البنوك التجارية على إعطاء القروض لأغراض إنتاجية لأن ذلك فيه دعم للاقتصاد الوطني.

#### 3- قروض المضاربة

وهي القروض التي توجه لتمويل فرص المضاربة، حي ينظر المستعمل هنا دائما إلى التبدلات المتوقعة في الأسعار، فيشتري الأوراق المالية والبضائع متوقعا ارتفاع أسعارها، ثم يشتري الموجودات المطلوبة بعد ذلك بأسعار مناسبة للوفاء بالالتزام. ونظرا لزيادة درجة المخاطرة في هذا النوع من الائتمان على الرغم من أنه يمنح حين الطلب ولأجل معين، فإن المقرض يفرض شروطا أشد في مجال الضمانة، فيطلب نسبة عالية من قيم الموجودات المرهونة إلى مبلغ الائتمان.

1- خليل الشماع، مرجع سابق، 2006، ص ص: 241-242.

### سابعاً- تصنيف القروض حسب نوع الضمان

يعتبر الضمان الوسيلة التي تعطي البنك تأميناً ضد خطر عدم السداد، إذ أنه يساعد البنك على إستلام حقوقه في القرض عندما يعجز العميل عن سداده، وتنقسم القروض في هذا المجال إلى قسمين رئيسيين هما:<sup>1</sup>

#### 1- القروض المضمونة

هي القروض التي يقدم المقترض مقابل الحصول عليها ضمانات عينية، وهو يستند إلى رهن ممتلكات منقولة أو غير منقولة أو كفالة شخص ثالث لغرض تقليل المخاطرة الائتمانية. وإن الغالبية العظمى من القروض تكون مصحوبة بضمانات، ويطلق على هذه الضمانات إسم ضمانات تكميلية لأنها تطلب إستكمالاً لعناصر الثقة الموجودة أصلاً، وليس بديلاً عنها، فبعد التأكد من سمعة العميل المالية على أنها جيدة، وبعد دراسة مصادر دخل العميل ومركزه المالي والتأكد من قوته وسلامته، يطلب البنك من العميل ضماناً تكميلياً.

فالضمان لا يعني ضمان التسديد في كل الأحوال ولكنه نوع من إجبار المقترض على التسديد مستقبلاً، أو لحماية البنك من أخطاء سوء تقدير المركز الائتماني للمقترض. وتنقسم القروض المضمونة إلى:<sup>2</sup>

#### 1-1- القروض بضمان شخصي

وهي قروض يمنحها البنك لعميله دون ضمان عيني، بل يعتمد البنك على متانة المركز المالي للعميل كضمان لسداد القرض، وبموجب هذا النوع من القروض، يضع البنك تحت تصرف العميل حداً معيناً من الائتمان يمكن أن يسحب منه، على أن يقوم بسداد رصيد الدين في نهاية فترة القرض.

#### 1-2- القروض بضمان البضائع

يمنح البنك عميله قرضاً بضمان البضائع (المخزون السلعي) يتركها هذا الأخير لدى البنك كتأمين للقرض، بشرط أن تتوفر في البضائع التي يقبلها البنك كضمان الخصائص التالية:<sup>3</sup>

- إمكانية تخزينها وسهولة جردها والتأمين عليها.

- عدم قابلية السلع للتلف.

- ألا تكون أسعارها عرضةً لذبذبات شديدة.

- سهولة تصريفها دون خسارة.

- وحدات السلع متجانسة.

- يسهل عدّها أو كيلها أو وزنها.

1- سمير محمد عبد العزيز، إقتصاديات الاستثمار والتمويل والتحليل المالي، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص: 144.

2- عبد الوهاب يوسف أحمد، التمويل وإدارة المؤسسات المالية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 126.

3- أحمد محمد غنيم، صناعة قرارات الائتمان في إطار الإستراتيجية الشاملة للبنك، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2002، ص: 85.

### 3-1- القروض بضمان الأوراق المالية

وهي تشبه القروض بضمان البضائع، غير أنه في هذه الحالة يودع لدى البنك أوراقا مالية كالأسهم والسندات، حيث تكون هذه الأوراق جيدة وسهلة التداول ولا تقل قيمتها السوقية عن قيمتها الاسمية.

### 4-1- القروض بضمان الكمبيالات

يقدم العميل كمبيالات مسحوبة بأمره من أشخاص آخرين معروفين لدى البنك، ويتمتعون بسمعة حسنة، وتكون هذه الكمبيالات مظهرة.

### 5-1- القروض بضمان عقاري

قد يمنح القرض برهن عقاري، قد يكون مستخدما لأغراض تجارية أو غير مستخدم على أن يكون هذا العقار مسجلا رسميا. والبنوك التجارية لا تتحمس للضمان بالأشياء غير المنقولة (كالعقارات والأراضي وغيرها) خوفا من الوقوع في إشكاليات البيع عند الإعسار للمدين واحتمالية الدخول في منازعات قضائية طويلة، لذا تركز البنوك على منح القروض لقاء ضمانات عينية منقولة مثل البضائع والأوراق التجارية التي يكون من السهل بيعها عند إعسار المدين لسداد القرض.<sup>1</sup>

### 6-1- القروض مقابل التنازلات

تقدم البنوك هذه التسهيلات للمشتغلين بأعمال المقاولات والتوريد إستنادا إلى ما يتمتعون به من سمعة حسنة والقدرة على الوفاء بتعهداتهم في تنفيذ الأعمال التي يتعاقدون عليها.<sup>2</sup>

### 2- القروض غير المضمونة (القروض من دون ضمان مادي)

فقد يمنح البنك قرضا لأحد عملائه الجيدين دون أي نوع من الضمان، وذلك إعتادا على سمعته المالية، وعلى قوة مركزه المالي يكتفي البنك في القروض غير المضمونة بوعد المقرض بالدفع دون تقديم أي أصل عيني أو ضمان شخصي للرجوع إليه في حالة عدم الوفاء، لذلك لا ينبغي التوسع في منح القروض بدون ضمان، إذ أنه يمنح في ظروف خاصة كمحاولة لكسب عميل جديد أو الاحتفاظ بعميل جيد، إلا أنه في أي حالة من الحالات لا يحبذ أن يكون القرض دون ضمان بمبالغ كبيرة<sup>3</sup>. وبالتالي فالقرض دون ضمان يكون مضمون بصورة غير مباشرة؛ أي أن المقرض يشارك مع بقية الدائنين في قسمة " الغرماء " عند بيع موجودات المدين وتوزيعها على الدائنين، دون أن تكون له أسبقية أو أفضلية في دينه على بقية المدينين.<sup>4</sup>

1- عبد الغفار حنفي، رسمية قريفاص، أسواق المال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 88.

2- نفس المرجع السابق، ص: 88.

3- رشاد العصار وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة للنشر، مصر، 2001، ص: 84.

4- خليل الشماخ، مرجع سابق، 2006، ص: 242.

### ثامنا- تصنيف القروض من حيث المقرضين

من هذه الزاوية يمكن تقسيم القروض إلى:<sup>1</sup>

#### 1- قروض يقدمها بنك واحد

الأصل في القرض أن يقدمه بنك واحد، حيث يفضل البنك أن يقوم وحده بمنح القرض، وذلك بهدف الاستفادة الكاملة من الفوائد المتفق على سعرها.

#### 2- القروض المجمعة (المشتركة)

ظهرت فكرة الائتمانات المشتركة بعد تعاضم إحتياجات المشروعات الاستثمارية إلى تمويل ضخم، الأمر الذي تطلب تدبير القرض المشترك الذي يساهم فيه أكثر من بنك؛ إذ دعت حاجة المشروعات الكبرى إلى تمويل ضخم قد لا يستطيع بنك واحد تقديمه تجنباً للمخاطر الكبيرة، ولذلك فإن البنوك أدخلت نظام الائتمان المشترك الطويل الأجل، إذ تسعى إدارة الائتمان إلى الاشتراك مع بنوك أخرى في تقديم الائتمان بعد دراسة جدوى المشروعات الاستثمارية وتحديد طريقة التسديد وطرح المساهمة في الاشتراك في هذا القرض بين البنوك رغبة منها في توزيع مخاطرها.

#### 3- القرض الدولي

تعتبر البنوك التجارية قلب نظام التمويل الدولي وهي تمارس دوراً فريداً في تسهيل التجارة الدولية، وتدعم توسيع الشركات المتعددة الجنسيات من خلال تمويل المعاملات الدولية، سواء في الآجال الطويلة أو القصيرة، لذلك فإن البنوك التجارية تساهم في تقديم الائتمان الدولي قصير الأجل من خلال ضمان الالتزامات الدولية التجارية للزبائن والأوراق التجارية الدولية وتسهيل المدفوعات الدولية.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: مراحل منح القروض

لوصول البنك إلى قراره بتقديم القرض أو رفض الطلب، لابد أن يمر بخطوات ومراحل عديدة في إطار ما تنص عليه سياسته الإقراضية، المتماشية أساساً مع إستراتيجية البنك وأهدافه.

#### أولاً- مرحلة البحث عن الفرص وجذب العملاء

يجب أن لا يكتفي البنك التجاري بانتظار عملائه الذين يأتون إليه أو يدعوهم للتعامل معه في وسائل الدعاية، بل لابد من البحث عن الفرص بالدراسات المكتبية والميدانية والذهاب للعملاء والتعرف على إحتياجاتهم التمويلية، ويلعب التسويق المصرفي دوراً هاماً في جذب العملاء وزيادة الحصة السوقية للبنك.<sup>3</sup>

1- حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، 2002، ص: 114.

2- نفس المرجع السابق، ص: 114.

3- اللوزي سليمان وآخرون، إدارة البنوك، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص: 94.

### ثانيا- مرحلة تقديم الطلب

عادة ما يكون لدى البنك نماذج خاصة لهذا الطلب تتضمن البيانات الأساسية التي ترى إدارة الائتمان ضرورة استيفائها، وكذلك المستندات التي يتعين على مقدم الطلب إرفاقها بالطلب<sup>1</sup>. حيث يتقدم العميل بطلب الحصول على القرض وفقا لهذا النموذج المعد من البنك، ويجب على البنك تذكير العميل بضرورة كتابة نقاط الضعف أو السلبيات منذ البداية بحيث يفهم العميل بأن البنك يسلك طريق الوضوح في كل شيء منذ البداية ونماذج الطلبات عادة تصمم بحيث يمكن إدخالها الحاسوب لتكوين بنك معلومات، كما يجب أن يوجد مسؤول أو أكثر لمساعدة العملاء في إستيفاء بيانات الطلب.

وغالبا ما يتم تقديم الطلب عن طريق مقابلة شخصية بين العميل وأحد الباحثين الائتمانيين وخلال هذه المقابلة يقوم الباحث الائتماني بتقييم مبدئي للعميل وللطلب الذي تقدم به، وهل يتفق مع السياسة الائتمانية للبنك أم لا، ويجب أن تتم المقابلة في جو من الود والترحيب بالعميل لإكتساب ثقته وإحترامه للبنك والعاملين فيه، وخلق إنطباع إيجابي من خلال الصراحة والصدق التام الذي يجب أن يتحلى به الباحث الائتماني في حديثه مع العميل للوقوف على الجوانب التي لا يغطيها طلب الائتمان أو حتى القيام بزيارات ميدانية إلى مقر العميل من أجل تكوين صورة نهائية عنه<sup>2</sup>.

ويشمل طلب القرض عادة العناصر الأساسية التالية:<sup>3</sup>

- **قيمة القرض المطلوب:** يتعين أن يكون مبلغ القرض محددا ومتناسبا مع الاحتياجات الفعلية للعميل وهي احتياجات تتفاوت حسب حجم المشروع الممول.
- **الغرض من القرض:** يجب أن يكون الغرض مشروعاً ويدخل في إطار نشاط البنك وسياسته الإقراضية.
- **تاريخ السداد:** يجب أن يتناسب تاريخ السداد مع نوع القرض المطلوب وحجمه ويكون السداد مع نهاية الدورة التشغيلية أو التجارية أو التسويقية لنشاط المقرض وتولي البنوك أهمية كبيرة لسداد العميل للقرض.
- **كيفية السداد:** يجب المناقشة مع العميل لمعرفة كيفية سداد القرض، هل يتم على مرة واحدة أو على عدة أقساط أو جزء على أقساط والباقي دفعة واحدة قد يطلب العميل مدها فترة أخرى.
- **مصادر السداد:** حيث توجد ثلاث مصادر رئيسية يمكن للمقرض إستخدامها للسداد:
  - إما تحويل الأصول إلى نقدية.
  - أو زيادة رأس المال أو حجز أرباح أو حجز جزء من الدخل المتوقع لهذا الغرض.
  - أو الاقتراض من مصادر أخرى.

1- منير إبراهيم هندي، إدارة الأسواق والمنشأة المالية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 220.

2- محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص: 354.

3- محمد كمال خليل الحمزاوي، إقتصاديات الائتمان المصرفي، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثانية، 2000، ص: 190-191.



## الفصل الأول: المداخل الأساسية للقروض البنكية

إن المقابلة الشخصية والزيارة الميدانية لمقدم الطلب، وتكون بهدف التعرف على شخصيته وخبرته في مجال النشاط وطبيعة هذا النشاط وموقع المشروع والآلات والمعدات وخطوات العملية الإنتاجية ودرجة التكنولوجيا المستخدمة ونظم التخزين وطرق البيع وأهم العملاء والموردين.<sup>1</sup>

أما بالنسبة لمكونات ملف القرض فعادة ما يشمل الملف الوثائق الأساسية التالية:<sup>2</sup>

- طلب القرض: عادة يكون في شكل نموذج مسحوب من البنك ذاته.
- عقد القرض: وهو العقد الذي يتفق بموجبه الطرفان على جميع شروط القرض وأهم ما يتضمنه:
  - مبلغ القرض ومدته وطريقة تسديده.
  - معدل الفائدة والهدف من القرض، أي تحديد النشاط الذي سيموله هذا القرض.
  - طبيعة ونوع الضمانات المقدمة مقابل الحصول على القرض.
  - تحديد فترة السماح أو فترة إعفاء المقترض من سداد الفوائد وأقساط الدين.
  - تحديد المحاكم المختصة بالنظر في النزاع حالة وقوعه، وكذا تعيين الكفيل المؤهل للتبليغ.
- مستند الكفالة: هذا في حالة ما إذا كان القرض مكفول بضمان شخصي.
- وثائق الرهن: تظهر في حالة كون القرض مضمون بضمان عيني، فيتطلب الأمر تقديم بيانات تثبت ذلك.
- وثائق أخرى: هناك إختلاف في مكونات ملف القرض بالنسبة لقروض معينة، فمثلا إذا كان القرض مطلوب بغرض تمويل إستثمار معين يجب أن يشمل وثائق إضافية مرفقة بطلب القرض منها:
  - الدراسة التقنية والاقتصادية للمشروع.
  - الميزانيات وجداول حسابات النتائج التقديرية بالنسبة لتمويل مشروع جديد، أو لثلاث سنوات سابقة في حالة المشروع القائم من قبل.
  - سندات ملكية المباني والأراضي الصناعية في البناء.
  - القانون الداخلي للمؤسسة المقترضة.
  - تحديد القائم على أعمال المؤسسة المقترضة وتقديم الضمانات.
  - نشرة رسمية تبين إنشاء المؤسسة وتطوراتها.
  - شهادة الموقف الضريبي، والبطاقة الضريبية.
  - السجل التجاري.

1- نفس المرجع السابق، ص: 191.

2- سامر جلد، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص: 132-133.

- سجل المصدرين.

- عقد الشركة.

### ثالثاً- مرحلة تحديد وضعية المقترض المالية والاقتصادية

تتم في هذه المرحلة الدراسة المالية والاقتصادية والتقنية لملف القرض بناء على ما تجمع لدى البنك من معلومات عن العميل وعن البيانات المالية والمحاسبية التي قدمها.

#### 1- الدراسة الإدارية والقانونية للقرض

بعد تقديم الطلب إلى المصالح المكلفة بالإقراض في البنك وإستكمال الملف، يعرض على الدراسة الإدارية والتي تهدف إلى التأكيد والتدقيق حول صحة الوثائق القانونية مثل صحة السجل التجاري وتاريخ صلاحية القانون الأساسي للشركة وطبيعة نشاطها، التأكد من ملكية مقرات المؤسسة، ومدى قانونية المخول لهم بالإدارة والتعاقد بإسم المؤسسة، إلى جانب التأكد من صحة البيانات المالية والمحاسبية المقدمة للبنك، ويمكن حتى اللجوء إلى مراجعي الحسابات وجهات أخرى متخصصة كإدارة الضرائب.

إن هذه الدراسة تعد بمثابة فحص أولي للطلب، وذلك من حيث عدم وجود تحفظات على التعامل مع العميل وتمويل نوعية النشاط، ومدى توافق الطلب مع السياسة الائتمانية للبنك، وكذلك مدى إستكماله لمتطلبات الدراسة الائتمانية، وبالتالي يتم التحقق من إستيفاء المستندات المرافقة للطلب سواء المستندات المالية أو غير المالية المطلوبة في ملف القرض. وفي ضوء هذا الفحص يمكن إتخاذ قرار مبدئي بالاستمرار في إستكمال إجراءات المنح أو الاعتذار عنه، وهو ما يتعين إيضاح أسبابه للعميل حتى يشعر بجدية البنك في التعامل معه.<sup>1</sup>

#### 2- مناقشة العميل

تعد مناقشة العميل بعد مقابلته عملية بالغة الأهمية لأنه يتم التعرف فيها على بيانات تفيد في مدى توافر الشروط العامة لمنح القرض، وتكون هذه المناقشة بعد الحصول على المعلومات من جهاز الاستعلامات. وإن مناقشة العميل تتم حول أمور تختلف باختلاف نوع القرض ومعطياته كالسؤال عن القروض التي سبق له الحصول عليها والبنوك التي اقترض منها، والمعلومات عن البيئة التنافسية للسوق الذي يعمل فيه العميل.

والنتائج المتوصل إليها بعد مقابلة العميل ومناقشته تعتمد إلى حد بعيد على شخصية من أجرى المقابلة المكلف بدراسة ملف القرض، لذلك يشترط أن يكون ذو عقلية باحثة ومستقصية وعلى قدر كبير من الكفاءة من حيث " اللباقة والذكاء والخبرة "، وهذا ما جعل البنوك تلحق بمصالح القروض فرعاً أطلق عليه تسمية فرع الاستخبارات الائتمانية لتولي القيام بذلك.<sup>2</sup>

1- فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، مرجع سابق، 2000، ص: 127-128.

2- محمد كمال خليل الحمزاوي، مرجع سابق، 2000، ص: 191.

### 3- الاستخبارات الائتمانية

لقد برزت أهمية الاستعلام البنكي وانتشرت المؤسسات المتخصصة في جمع المعلومات والبيانات حول الأفراد والشركات الطالبة للقروض؛ إذ من خلالها يتم التأكد من صحة البيانات والمعلومات المقدمة من طرف العميل، ولأهمية هذه المعلومات فقد إهتمت إدارات بعض البنوك بتخصيص دائرة متخصصة ضمن الهيكل التنظيمي للبنك، وتتحدد صلاحياتها بتحليل البيانات والمعلومات عن طالبي القروض؛ وعادة من يكلفون بإدارة الدائرة يتسمون بخبرة عالية وكفاءة تمكنهم من الحصول على المعلومات اللازمة لتحديد شخصية العميل وتحديد سلوكه البنكي.<sup>1</sup>

وإن البنك لديه الكثير من المصادر التي تمكنه من الحصول على المعلومات خاصة عن عميله، وقد يلجأ إلى أقلها تكلفة، ومن أهم هذه المصادر ما يلي:

#### 3-1- مصادر داخل البنك

يتعلق الأمر هنا بالعملاء الذين سبق لهم التعامل مع البنك أو الذين لا زالوا يتعاملون معه أو حتى الذين سبق وأن تعاملوا معه ثم نقلوا نشاطهم المصرفي إلى بنك أخرى، فأي بنك يجب أن تتوفر لديه مجموعة من السجلات والإحصائيات عن المودعين والمقترضين، والتي تساعد في الكشف عن التعاملات السابقة لطالب القرض وحالة أرصده، وفي حالة عدم توافر البيانات هذه بسجلات الفرع للبنك يطلب من المركز الرئيسي تزويده بها، إذا كان قد سبق له التعامل مع البنك.<sup>2</sup>

#### 3-2- مصادر يتقدم بها العميل

تعتبر مقابلة العميل ومناقشته حول طلب الحصول على القرض ذات أهمية بالغة إذ تساعد الإدارة على التعرف على بيانات تمكنها من تقدير مدى توافر العناصر العامة للائتمان، وهذه المناقشات تعتمد إلى حد كبير على ما يتمتع به باحث الائتمان من لباقة وذكاء، كما يطلب من العميل خلال إجراء المقابلة تزويد البنك بمعلومات مالية إضافية قبل البت في طلبه.<sup>3</sup>

#### 3-3- مصادر خارجية

يمكن للبنك أن يعتمد مصادر خارجية في الحصول على معلومات تخص طالب القرض والمتمثلة في:

- **البنوك والمؤسسات المالية الأخرى:** حيث يتم تزويد البنك بمعلومات خاصة بطلب القرض من قبل هذه البنوك والمؤسسات المالية التي لا تبخل عليه، وهذا في أوقات قياسية إذا أمكن ذلك.

1- حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، 2002، ص: 124.

2- سلوى عبد الجبار عبد القادر، المخاطر الائتمانية وأثرها في القرار الائتماني الصائب، مجلة جامعة كربلاء الجامعية، المجلد 06، العدد 01، العراق، 2008، ص ص: 346-347.

3- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص ص: 168-169.

- رجال الأعمال وباقي المتعاملين: فعادة ما يتوفر لدى هذا النوع من المتعاملين معلومات هامة لا يستهان بها في المجال المالي والتجاري، وذلك نتيجة كثرة المعاملات فيما بينهم، مما يجعلهم مطلعين على أحوال معاملاتهم اليومية ومدى جديتها.<sup>1</sup>

- الهيئات المتخصصة في تجميع المعلومات عن المشروعات: توجد مثل هذه الهيئات في بعض الدول المتقدمة مثل ( Dun and Bradstreet ) بالولايات المتحدة الأمريكية.<sup>2</sup>

#### 4- زيارة مركز نشاط العميل

تعد زيارة موقع نشاط العميل مرحلة مهمة تسبق أو تتزامن مع مرحلة دراسة طلب العميل، وبذلك فهي تسبق إتخاذ القرار في منح القرض أو رفض الطلب؛ لأنها تمكن من التعرف على العميل عن قرب ومعرفة محيطه الاقتصادي ومركزه المالي، وكيفية سير عمله ومعرفة أصوله وخصومه والأساليب المحاسبية المتبعة ومدى كفايتها، فالزيارة تعتبر معاينة فعلية والتعرف عليه أكثر. وتعد زيارة موقع نشاط العميل من أهم المصادر التي تساعد البنك في الحصول على المعلومات أو التأكد من صحة المعلومات السابقة.<sup>3</sup>

#### رابعاً- مرحلة الدراسة الائتمانية للقرض

في هذه المرحلة تبدأ دراسة طلب العميل، دراسة ذات شقين مالي وإقتصادي، من خلال تحليل المعطيات المالية المتوفرة ضمن القوائم المالية التي قدمها العميل دون إهمال المعطيات الاقتصادية، هذا يعني دراسة العوامل المؤثرة والتي قد تساعد في تسيير أو تعسير عملية إعادة سداد القرض وإسترداده.<sup>4</sup>

#### 1- الدراسة المالية

يحتل تحليل القوائم المالية أهمية بالغة في مجال الحكم على مدى توافر القواعد العامة لمنح القروض لدى العميل، ويقصد بدراسة المركز المالي للعميل هو معرفة التغير المطلق أو النسبي في بنود القوائم المالية سواء من ناحية مصادر الأموال واستخداماتها، وعادة ما يتم إعتبار بنود القائمة المالية في سنة ما كأرقام أساسية يتم إستنادا لها إعداد أرقام قياسية لكل منها تظهر المؤشرات المتصلة بالنمو والتعرف على التغيرات المؤثرة على نشاط المشروع. ففي الدراسة المالية يتم التركيز على تقدير الجدارة الائتمانية للعميل من خلال دراسة القوائم المالية والبيانات والمستندات المكملة لها، وكذا التدفقات النقدية، بالإضافة إلى تحليل حركة حسابات العميل مع البنك وربحية معاملاته وتحليل سوق الصناعة والمنافسة.<sup>5</sup>

والتحليل المالي يهدف إلى قراءة المركز المالي للمؤسسة بطريقة مفصلة وإستنتاج الخلاصات الضرورية بما يتعلق بوضعها المالي وتوازنه ومدى كفاءته، ومن هنا يمكن إستخلاص نقاط القوة والضعف

1- عبد الحق بوعتروس، مرجع سابق، 2000، ص: 65.

2- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، 2003، ص: 167.

3- محمد كمال خليل الحمزاوي، مرجع سابق، 2000، ص: 203-205.

4- نفس المرجع السابق، ص: 206.

5- حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، 2002، ص: 125.

التي من شأنها مساعدة البنك على توضيح الرؤية أمامه، عندما يقدم على منح الائتمان وحتى يتمكن البنك من أخذ صورة عن الوضع المالي للمؤسسة عليه إستعمال ميزانيات وجداول حسابات النتائج للسنوات المالية الثلاث الأخيرة على الأقل، وكأول خطوة يجب القيام بها في التحليل المالي هي الانتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية ثم العمل على وضع هذه الأخيرة في صورة مختصرة نحسب من خلالها مختلف النسب.

ويتم عادة إخضاع البيانات المالية من قبل المحلل الائتماني إلى مرحلتين:<sup>1</sup>

- **المرحلة الأولى:** وهي التي تسمى مرحلة التحليل السريع يكون هدفها أخذ فكرة سريعة وعاجلة عما إذا كان لدى العميل الحد الأدنى من شروط الاقتراض، والتي من خلالها يحدد محلل الائتمان ما إذا كان يمكنه قبول القرض مبدئيا أولا، فإذا اجتاز العميل هذا الاختبار ينتقل المحلل الائتماني إلى المرحلة الثانية.

- **المرحلة الثانية:** وهي مرحلة التحليل المفصل أين يستعمل الأساليب التقليدية المتعارف عليها في هذا المجال بدءا بإستخدام النسب المالية، وأخيرا تحليل مؤشرات التوازن المالي، والنسب المالية تعرف على أنها دراسة العلاقة بين متغيرين أحدهما يمثل البسط والآخر يمثل المقام أي دراسة بين عنصر وعنصر آخر.

وتوجد الكثير من النسب المالية التي يمكن الاستعانة بها في تحليل القوائم المالية لطالبي الاقتراض، ولذا فالمحلل الائتماني يستخدم أقلها عددا وأكثرها دلالة.<sup>2</sup>

### 2- الدراسة الاقتصادية

إن الظروف الاقتصادية تؤثر تأثيرا مباشرا على المؤسسة أو المشروع، فركود الاقتصاد يشكل حاجز أمام تطورها وهذا ما يؤثر على مردوديتها وبالتالي على قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها، كما أن البنك لا يغفل عن مدى تأثير القوانين التشريعية الحكومية على نشاط المؤسسة المقترضة وإمكانياتها المالية، فقوانين الضرائب مثلا تؤثر على موارد التمويل الداخلي كذلك أهمية السياسة النقدية التي يتبعها البلد والمتمثلة في معدلات الفائدة، معدل الخصم، إعادة الخصم، تأطير القروض وكذا سياسة السوق المفتوحة.<sup>3</sup>

وتهدف الدراسة الاقتصادية بصفة عامة إلى التعرف على درجة إستقرار الطلب على السلعة التي يتعامل فيها المقترض هذه السلعة قد تكون كضمان للقرض، بالإضافة إلى التنبؤ بمستقبل الطلب على هذه السلعة في السوق والدراسة الاقتصادية لملف القرض، تكون أيضا بناء على ما تجمع لدى البنك من معلومات عن العميل وعن البيانات المالية والمحاسبية التي قدمها.<sup>4</sup>

إن دراسة السلعة أو الخدمة والسوق التي تنتمي إليه هذه السلعة أو الخدمة يتم من خلال الآتي:<sup>5</sup>

1- الطاهر لطرش، مرجع سابق، 2005، ص: 22.  
2- حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، 2002، ص: 126.  
3- نفس المرجع السابق، ص: 127.  
4- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، 2003، ص: 163.  
5- زياد سليم رمضان، محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، 2008، ص ص: 101-103.

### 1-2- دراسة السلعة أو الخدمة المنتجة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة استقرار السلعة التي يتعامل فيها المقترض، وكذلك من خلال التعرف على الأهمية النسبية للعميل في سوق هذه السلعة، أو درجة التنافس التي يواجهها من قبل منافسيه، كما تهدف إلى التنبؤ بمستقبل الطلب على هذه السلعة في السوق المحلية ومقارنة التطور المتوقع ككل.<sup>1</sup>

### 2-2- دراسة السوق

تهدف هذه الدراسة أساساً على الوقوف على أعمال العميل مستقبلاً إنطلاقاً من التنبؤ بواقع أعماله، وتحديد أهمية وزن المؤسسة في السوق ونصيبها في القطاع ككل سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي ومدى إستيعابها لكل من السوقين فضلاً عن مدى توفرها على الإمكانيات القادرة على التوغل في السوق بقوة ومدى مواكبتها للتكنولوجيا المعاصرة في مجال التسويق بصفة عامة.

### 2-3- الدراسة البيئية والفنية لطلب القرض

هناك بعض وحدات النشاط الاقتصادي ذات الصلة الوثيقة بالبيئة، لذا قد يكون واجب محلل الائتمان دراسة هذا الجانب للتعرف على ما كان لنشاط هذه الوحدات تأثيراً إيجابياً أو سلبياً على البيئة وحتى يتمكن محلل الائتمان من القيام بدراسة الجانب البيئي لدراسة القرض يتعين عليه الإلمام بإقتصاديات البيئة وكل متطلباتها في الفرع الاقتصادي الذي ينتمي إليه مشروع طلب القرض.

والدراسة التقنية عادة تخص القروض متوسطة وطويلة الأجل، فالبنك قد يلجأ إلى دراسة الأرضية المراد إقامة المؤسسة عليها بالاستعانة بالمهندسين المختصين في التهيئة العمرانية، وكذا المختصين في جميع النواحي الفنية للمشروع فضلاً عن دراسة آلة العمل ذاتها وطبيعة التجهيزات المستخدمة وكيفية إستخدامها وتشخيصها وطاقاتها الإنتاجية، وما هي التقنيات المستخدمة في التنظيم والتسويق. وفي هذه المرحلة قد يطلب من العميل مستندات إضافية، كما قد يستعين البنك بخبرات من خارج البنك لتقييم المشروع أو الضمانات.<sup>2</sup>

### خامساً- مرحلة التفاوض مع العميل

على ضوء التحليل والتقييم والاستفسار، تتضح تصورات عن البدائل المختلفة الممكن التفاوض عليها لمقابلة إحتياجات العميل وظروفه وإحتياجات البنك وظروفه، ذلك بناءً على ما تسفر عليه الدراسات المالية والاقتصادية لطلب العميل، ويتم التفاوض معه على شروط العقد، وتحدد فلسفة التفاوض على أساس " أنا أكسب وأنت تكسب " وليس على أساس " أنا أكسب وأنت تخسر " <sup>3</sup>. والتفاوض يتم مع العميل لتحديد مايلي:<sup>4</sup>

1- محمد كمال خليل الحمزاوي، مرجع سابق، 2000، ص ص: 220-221.

2- فلاح حسن الحسيني، مؤيد عيد الرحمان الدوري، مرجع سابق، 2000، ص ص: 124-125.

3- أرشيد عبد المعطي رضا، محفوظ أحمد جودة، إدارة الائتمان، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 1999، ص: 31.

4- محمد مطر، مرجع سابق، 2003، ص ص: 354-355.

### 1- مبلغ القرض

تسعى البنوك إلى تقليص مبالغ القروض رغبة منها لإشباع أكبر قدر ممكن من الطلبات وجذب أكبر عدد من المتعاملين معه من جهة وتقليص حجم المخاطرة التي تنجم عن زيادة مبلغ الإقراض من جهة أخرى، في حين أن المقترض يرغب في العكس وهو الحصول على أكبر قدر من المبالغ المقترضة.

### 2- مدة القرض

يحاول البنك تقليل أمد القرض من أجل تقليل المخاطرة وإشباع طلبات إقراض كثيرة، أما المقترض فيرغب في زيادة أمد القرض لكي لا يعاني من الاستحقاق المتكرر لأقساط القروض.

### 3- الضمان المقدم

يسعى البنك إلى زيادة حجم الضمانات للمحافظة على استرداد مبلغ القرض عند عجز المقترض عن التسديد في تواريخ الاستحقاق المحددة، وقد يطلب البنك ضمان تكميلي ومستندات تثبت ملكية العميل لهذه الضمانات بالإضافة إلى وثائق التأمين على الأصول المقدمة كضمانات.

### 4- سعر الفائدة

هناك دول يتحدد سعر الفائدة فيها من قبل البنك المركزي وهناك دول أخرى لا دخل له في ذلك، بل البنك هو الذي يتكفل بذلك في ظل القوانين التي يضعها البنك المركزي، وفي كل حالة لا بد من التفاوض على سعر الفائدة وفقاً للمبلغ والمدة، وبعد التفاوض تبدأ إدارة الائتمان في إعداد مذكرة عرض التسهيل الائتماني، وتتضمن هذه المذكرة البيانات والمعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من تكوين رأي واضح عن العميل طالب القرض، ومن ثم اتخاذ القرار المناسب بمنح الائتمان ومقداره من عدمه والمبررات المتخذة في هذا السياق.

### سادساً- مرحلة إتخاذ قرار منح القرض

بعد تكوين ملف منح القروض وإستيفاء جميع الشروط القانونية والإدارية وإتمام المرحلة المتعلقة بدراسة طلب الائتمان وتحليل الوضعية المالية لطالب القرض يتم إتخاذ القرار المناسب بشأن منح القرض أو رفضه أو طلب معلومات إضافية مع مقدار التخفيض المحتمل من الخسائر لتوافر تلك المعلومات أما إذا كانت هذه التكلفة أكبر من خسائر جمع المعلومات الإضافية فإنه ينبغي الاعتماد على الخبرة لوضع طلب العميل ضمن الطلبات المقترحة قبولها أو ضمن الطلبات المقترحة رفضها<sup>1</sup>. وإن إتخاذ القرار بمنح القرض من عدمه يكون وفق جدول الصلاحيات الائتمانية وعادة ما يأخذ القرار أحد الأسلوبين:<sup>2</sup>

- أسلوب السلطة التامة: أو ما يعني أسلوب القرار الائتماني الفردي المتتابع وذلك بأن تعرض الدراسة على رئيس قسم القروض ثم نائب مدير الفرع، ثم مدير الفرع.

1- منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، 2002، ص: 215.

2- عبد الحميد عبد المطلب، مرجع سابق، 2008، ص: 120.

- أسلوب السلطة الجماعية: أسلوب القرار الائتماني الجماعي وذلك من خلال لجنة القروض بالفرع أو المنطقة أو المركز الرئيسي.

ويتوقف إختيار أسلوب دون الآخر على مجموعة من العوامل، أهمها حجم التمويل المطلوب والهيكل التنظيمي للبنك ومدى كفاءة وخبرات العاملين في إدارة الائتمان، وفي جميع الأحوال يلزم أن يتضمن القرار الائتماني حدود التسهيلات وأسلوب السداد ومستندات المديونية والكفلاء. وفي حالة رفض طلب القرض على البنك إعطاء العميل مبرر مقنع لقرار الرفض، وفي حالة الموافقة على منح القرض المطلوب فهذا يتطلب صدور القرار النهائي في الموافقة من السلطة الإدارية، ووضع القرار موضع التنفيذ.

وتعد عملية إبرام العقد بين الفرع والعميل أولى مراحل التنفيذ، يلي إبرام العقد إخطار كافة الجهات الداخلية بالبنك أي الوحدات التنظيمية بأهم عناصر العقد والتي أهمها:<sup>1</sup>

- قيمة القرض والحد المصرح به.

- القيمة السوقية للضمانات المقدمة.

- سعر الفائدة وتاريخ الاستحقاق.

- كيفية السداد ومبلغ القسط.

مع الإشارة إلى أن المستشار القانوني المعد للعقد يجب أن لا يضع شروط جديدة تظهر لأول وهلة في العقد ساعة التوقيع؛ وبعد التوقيع يقوم البنك بوضع قيمة القرض تحت تصرف العميل.<sup>2</sup>

### سابعاً- مرحلة المتابعة المستمرة لنشاط العميل وسداد القرض

ومن أهم الإجراءات التي تهتم بها إدارة القروض هو تحصيل الأقساط وفقاً لجدول السداد المتفق عليه:<sup>3</sup>

#### 1- مرحلة المتابعة

تعتبر مرحلة متابعة القرض الممنوح من أهم مراحل دورة القرار الائتماني للتأكد من تطورات حالة العميل الائتمانية بكافة مؤشرات خاصة قدرته على السداد، وكذا سياسات إدارة نشاطه<sup>4</sup>، لأنه بعد صدور القرار بمنح القرض لعميل ما يبدأ يصرف منه وفقاً للقواعد المتفق عليها بين البنك والعميل، تبدأ أكثر المراحل خطورة وهي متابعة نشاط العميل والمتمثلة في متابعة قبل الصرف وأثناءه وإلى غاية إتمام سداد القرض.<sup>5</sup>

1- فلاح حسن الحسيني ومؤيد عبد الرحمان الدوري، مرجع سابق، 2000، ص ص: 140-141.

2- محمد مطر، مرجع سابق، 2003، ص ص: 354-355.

3- نفس المرجع السابق، ص: 354.

4- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، 2003، ص: 160.

5- محمد كمال خليل الحمزاوي، مرجع سابق، 2000، ص: 234.



### 2- مرحلة التقييم اللاحق

إن هذه الخطوة تعد مهمة بالنسبة للبنك لأنه سيتم من خلالها معرفة ما إذا كانت الأهداف المسطرة أو الموضوعة قد تحققت أم لا ؟ وتحديد نقاط القوة والضعف في كل المراحل لتفاديها مستقبلاً. ويتم إدخال كل المعلومات السابقة للقروض الممنوح في بنك المعلومات أي الحفاظ عليها في الحاسب الآلي لاستخدامها في رسم السياسات المستقبلية ووضع الأهداف والأولويات.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: السياسة الإقراضية في البنوك

إن القروض البنكية مهما تنوعت واختلفت فإن الحصول عليها يكون بمقتضى الالتزام بسياسة إقراضية معينة تتميز بخطواتها الأساسية وطرقها في منح القروض، ويترتب على كل بنك رسم سياسة إقراضية يثبت فيها اتجاهات وكيفية استخدام الأموال والأسس التي تبنى عليها قرارات الإقراض، وينظم بواسطتها حجم وترتيب القروض ومتابعتها قياساً بالسياسة المرسومة لها، بحيث لا يستطيع أي بنك أن يحقق أهدافه دون أن يرسم سياسته الإقراضية ويكون ذلك على عاتق الإدارة العليا.

### المطلب الأول: ماهية السياسة الإقراضية

تتبع البنوك سياسات إقراضية معينة تساعدها على إتخاذ القرار المناسب، وتختلف هذه السياسات من بنك لآخر، وفقاً لأهداف كل بنك ومجال تخصصه وهيكله التنظيمي ورأسماله.

### أولاً- مفهوم السياسة الإقراضية

قبل التطرق إلى مفهوم السياسة الإقراضية يجب معرفة الفرق بين الإستراتيجية الإقراضية والإجراءات الإقراضية حيث أن:

- الإستراتيجية الإقراضية: هي الإطار العام أو الاتجاه والمسار الرئيسي الذي ينتهجه البنك بغرض تحقيق أهدافه في الأجل القصير والطويل، وتسير الإستراتيجية الإقراضية للبنك في اتجاه وإطار الإستراتيجية الإقراضية الوطنية التي يضعها البنك المركزي على المستوى الكلي للاقتصاد الوطني.

- أما الإجراءات الإقراضية: فهي الخطوات التفصيلية والأساليب التحليلية الفنية المحددة في إطار تنفيذ السياسة الإقراضية للبنك؛ وهي إجراءات مرحلية تتعامل مع العملية الائتمانية من بدايتها بطلب العميل للتسهيلات ومروراً بمراحلها المختلفة حتى نهايتها وحتى قيام العميل بسداد القرض والفوائد للبنك.<sup>2</sup>

وبالنسبة للسياسة الإقراضية تأخذ تعاريفها أشكالاً متنوعة وفقاً لوجهات نظر الباحثين في هذا المجال، ومن بين تعاريفها التالي:

1- عبد الحميد عبد المطلب، مرجع سابق، 2008، ص: 134.

2- حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، 2002، ص: 200.

- تعرف السياسة الإقراضية على أنها الإطار الذي يتضمن مجموعة من المعايير والشروط الإرشادية التي تزود بها إدارة منح الائتمان المختصة بما يحقق عدة أغراض كضمان المعالجة الموحدة للموضوع الواحد، توفير عامل الثقة لدى العاملين بالإدارة بما يمكنهم من العمل دون الخوف من الوقوع في الخطأ، توفير المرونة الكافية، سرعة التصرف دون الرجوع إلى المستويات العليا بحسب الموقف طالما أن ذلك في نطاق صلاحياتهم، كما تساهم السياسة الإقراضية في تحديد أهداف البنك.<sup>1</sup>

- وتعرف أيضا بأنها كيفية استخدام الأموال والأسس التي تبنى عليها قرارات الإقراض ومتابعتها بالسياسة المرسومة لها، وقد تكون مكتوبة أو غير مكتوبة.<sup>2</sup>

- كما يمكن تعريفها على أنها مجموعة من المبادئ والأسس التي تنظم أسلوب دراسة ومنح التسهيلات الائتمانية، وأنواع الأنشطة الاقتصادية التي يمكن تمويلها، وكيفية تقدير مبالغ التسهيلات المطلوب منحها وأنواعها وأجالها الزمنية، وشروطها الرئيسية، ويعني الائتمان كافة عمليات التسليف والتوظيف والإقراض التي تقوم بها البنوك مهما اختلفت مسميات هذه العمليات.<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن السياسة الإقراضية توجيهات تكون مكتوبة تتعلق بتحديد كافة الجوانب المتعلقة بالقروض من ناحية الحجم والمواصفات والضوابط، ومن ثم متابعة هذه القروض وتحصيلها، وتوضع السياسة الإقراضية لكي تسترشد بها المستويات الإدارية المختلفة عند وضع برامج الإقراض.

### ثانيا- شروط جودة السياسة الإقراضية

لكي تكون السياسة الإقراضية جيدة لا بد من توفر مجموعة شروط أهمها:<sup>4</sup>

- أن تكون مكتوبة حتى يسهل الالتزام بها والرقابة على تنفيذها.
- أن تعمل على جذب أكبر قدر من القروض، وأكبر عدد من المقترضين.
- أن تضمن سلامة الأموال المستثمرة، وذلك عن طريق الاختيار الجيد للعملاء.
- أن تعمل على تحقيق عائد مناسب يتلاءم مع المخاطر الناتجة عن عملية منح الائتمان.
- أن توفر السيولة للبنك حتى تضمن قدرته على الوفاء بالتزاماته تجاه المودعين.
- أن تتأكد من كفاية التدفقات النقدية الواردة للمشروع من هذا الائتمان.

ويتولى مجلس الإدارة الذي يمثل السلطة الإدارية العليا في البنك المسؤولية النهائية لإعداد السياسة الإقراضية من القاعدة إلى مختلف الفروع، إلى القمة أي مجلس الإدارة؛ إذ يراعي عند إعداد السياسة

1- علاء نعيم عبد القادر وآخرون، مفاهيم حديثة في إدارة البنوك، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 143.  
2- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة البنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 390.  
3- صلاح الدين السيبي، القطاع المصرفي والاقتصاد الوطني، عالم الكتاب، القاهرة، مصر، 2003، ص: 25.  
4- هشام جبر، إدارة المصارف، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008، ص ص: 223-224.

الإقراضية التآني ومناقشة الأفراد المختصين بإدارة القروض بالبنك ذوي الخبرة والكفاءة ويختلف حجم وأسلوب مشاركتهم في ذلك وفقا لحجم البنك وتنظيمه، وتتخذ عدة محاور بعين الاعتبار عند إعداد السياسة الإقراضية، كتوافقها مع البيئة الخارجية التي تختلف من وحدة بنكية إلى أخرى، وكذلك التناسق بين مختلف السياسات الإقراضية المطبقة في مختلف فروع البنك الواحد والمتواجدة بمختلف المدن مع مراعاة اعتبارات التنمية الاقتصادية، إضافة إلى التناسق بين السياسة الإقراضية للبنك وباقي سياساته الأخرى كسياسة تنمية الودائع، سياسة الاستثمار المالي وغير المالي، سياسة التسويق المصرفي، سياسة العلاقات العامة... وغيرها.<sup>1</sup>

### ثالثا- أهمية السياسة الإقراضية

تكمن أهمية السياسة الإقراضية في تحديد أسلوب استخدام البنك للأموال التي يحصل عليها من المودعين وأصحاب رأس المال وتشكيل خطوط عريضة للعاملين لتقريب الاتجاهات المتباينة ومساعدتهم على إتخاذ القرارات والتصرف داخل الإطار العام للسياسة، وتعد السياسة الإقراضية ضرورية لتحقيق البنك لأهدافه وخدمته للبيئة التي ينشط فيها. وإن وجود سياسة إقراضية يعني إتخاذ القرار الائتماني بصفة سليمة، ذلك أن وجود خطة سليمة للعمل في إطارها يعني القدرة على إمتصاص نسبة من عدم التأكد التي تحيط بعملية إتخاذ القرار في البنوك.<sup>2</sup>

وبالتالي وجود سياسة منظمة لإطار العمل الائتماني تحقق لباحث الائتمان عددا من السمات منها:<sup>3</sup>

- وضوح الرؤية المستقيمة للعمل الائتماني.
  - تحقيق قدر هام من الثقة في السلطة الإدارية المصدرة لهذه السياسة.
  - سرعة التصرف بالنسبة للعاملين بالإدارة في نطاق السلطة المخولة لهم دون الرجوع إلى المستويات العليا.
  - تقريب الاتجاهات المتباينة بما يساعد الأفراد في إتخاذ القرارات لضمان وحدة المعاملة للموضوع الواحد.
  - توجيه القروض وضمان إستغلالها من طرف المستفيدين منها بشكل فعال يطبع أثره الإيجابي.
- كما تكمن أهمية سياسة الإقراض في أنها تخدم البنك من جهة والاقتصاد الوطني من جهة أخرى وذلك في النقاط التالية:<sup>4</sup>

### 1- أهمية سياسة الإقراض بالنسبة للبنك

- تساعد السياسة الإقراضية البنك في بلوغ أهدافه وخدمة البيئة التي يعمل بها.

1- محمد كمال خليل الحمزاوي، اقتصاديات الائتمان المصرفي دراسة تطبيقية للنشاط الائتماني وأهم محدداته، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثانية، 1997، ص: 218.

2- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم إدارة البنوك، السياسات المصرفية، تحليل القوائم المالية وقياس فعالية الجوانب التنظيمية والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000، ص ص: 142-143.

3- نفس المرجع السابق، ص ص: 141-142.

4- نفس المرجع السابق، ص ص: 141-142.

- سياسة الإقراض من شأنها تحديد النسبة الفعلية للإقراض وبالتالي توفير السيولة عند الحاجة.
- تنص سياسة الإقراض على المستويات الإدارية المكلفة ببحث القروض على ضمان سرعة اتخاذ القرار وضمان عدم ضياع وقت الإدارة العليا في بحث قروض روتينية.
- تعمل سياسة الإقراض على ضمان إسترجاع أموال البنك المقترضة وذلك من خلال المتابعة، وكذا التقارير الدورية التي تقوم بها المستويات الإدارية المختصة.
- تتميز سياسة الإقراض بأنها سياسة مرنة بحيث تتغير وتتطور وفقا للظروف الاقتصادية، وبالتالي تساعد البنك على مسايرة الظروف الجديدة وتحقيق عائد مناسب ومرضي للبنك.

### 2- أهمية سياسة الإقراض بالنسبة للاقتصاد الوطني

- تطوير عمليات التنمية الاقتصادية وذلك من خلال إعطاء الأولوية في منح القروض لقطاعات الاقتصاد الأساسية خاصة في دول العالم الثالث.
- تشجيع الاستثمار وتلبية متطلبات المستثمرين وذلك من خلال زيادة منح الإقراض في حالات الانتعاش الاقتصادي، وبالتالي تمويل النشاط الاقتصادي والعمل على ازدهاره.
- سياسة الإقراض تهدف إلى تحقيق أهداف الاقتصاد الوطني وذلك من خلال التنسيق مع البنك المركزي وإحترام القيود القانونية فيما يخص منح القروض.

### رابعاً- أهداف السياسة الإقراضية

- بالنظر إلى أهمية السياسة الإقراضية في البنوك يمكن تلخيص أهدافها في النقاط التالية:<sup>1</sup>
- تحديد أنواع القروض وشروط منحها بالشكل الذي يمكن أن يضمن ربحية البنك.
  - العمل على التنسيق والفهم المتبادل بين البنك وعملائه.
  - اتخاذ القرارات داخل البنك على أسس موضوعية تمنع التضارب والحياد عن الإطار المرسوم.
  - وضع الأسس التي بناء عليها يتم منح القرض أو رفضه.
  - تحديد مجالات توظيف القروض.
  - المحافظة على استمرار البنك ونجاحه وتقليل حجم الخسائر وتعظيم الربح.
  - تحقيق نوع من التوافق والتناسق بين أهداف البنك وأهداف الجهاز المصرفي ككل وأهداف المجتمع.
  - مراعاة خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي تضعها الدولة وعدم الموافقة على منح القروض التي تتعارض مع هذه الخطط التنموية لهذا البلد.

1- منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، 2002، ص: 215.

- تقديم قروض جيدة للبنك سهلة التحصيل دون متاعب.

### المطلب الثاني: مكونات السياسة الإقراضية

لا توجد سياسة إقراضية نمطية تطبق بكل البنوك، ولكن تختلف من بنك لآخر وفقاً للأهداف ومجالات التخصص والهيكل التنظيمي والعديد من العوامل الأخرى، ولكن رغم هذا الاختلاف إلا أن السياسات الإقراضية في البنوك تتفق جميعها من حيث الإطار العام المكون لمحتوياتها، حيث تشمل السياسة الإقراضية عادة المكونات التالية:

#### أولاً- تحديد المناطق الجغرافية التي يخدمها البنك

- يجب أن يتقرر مقدماً المنطقة التي يخدمها البنك ويمتد نشاطه الإقراضي إليها، إذ تتوقف حدود المنطقة التي تغطيها إدارة الائتمان على عدة عوامل من أهمها:<sup>1</sup>

- حجم البنك كعامل مؤثر في تحديد النطاق الجغرافي لنشاطه، فإن البنوك الصغيرة تمارس أعمالها من خلال عدد محدود من الفروع إضافة إلى مركز البنك الرئيسي على عكس البنوك الكبيرة، والبنوك الدولية والتي يتجاوز نشاطها المصرفي والائتماني الحد الجغرافي الذي ينتمي إليه مركزها الرئيسي وتنتشر فروعها ووحداته المصرفية قد تصل لآلاف الفروع والوحدات المصرفية في مجموعة كبيرة من الدول.

- أهداف وطبيعة نشاط البنك تعتبر كعامل مؤثر في تحديد النطاق الجغرافي لنشاطه، فنجد مثلاً البنوك الزراعية يكون ضمن أهداف إنشائها التواجد في الأقاليم الزراعية بالقرب من المزارعين، كما أن البنوك الصناعية يكون من ضمن أهدافها التواجد في المدن والتجمعات الصناعية، ومن هنا فإن أهداف وطبيعة نشاط البنك تؤثر بدرجة كبيرة في تحديد النطاق الجغرافي لنشاط البنك.

- الظروف الاقتصادية السائدة كعامل مؤثر في تحديد النطاق الجغرافي لنشاط البنك فنجد في أوقات الانتعاش والرواج الاقتصادي أن التوسع في النشاط ظاهرة ملحوظة ومرغوبة في معظم الأنشطة الاقتصادية، وتكون البنوك مستعدة للاستجابة لهذا التوسع في صورة توسيع للنطاق الجغرافي لنشاطها بفتح فروع جديدة في أقاليم مختلفة، والعكس صحيح في حال الكساد والركود الاقتصادي.

- المنافسة التي تعترض البنك في مختلف المناطق تعتبر كعامل مؤثر في تحديد نطاق البنك الجغرافي.

- طبيعة المناطق المختلفة وحاجة كل منها للقروض.

- قدرة البنك على التحكم في إدارة القروض الممنوحة خاصة في المناطق المتباعدة جغرافياً.

1- خالد وهيب الراوي، إدارة العمليات المصرفية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2003، ص: 167.

### ثانيا- تحديد أنواع القروض التي يمنحها البنك

تنص السياسة الائتمانية على أنواع القروض التي يتعامل بها البنك وفقا لأصناف القروض، وترجع أهمية تحديد أنواع القروض إلى الارتباط المزدوج بين طبيعة نشاط المقرض وطبيعة نشاط البنك.<sup>1</sup> فبالنسبة لإدارات منح القروض تقوم باستبعاد طلبات القروض والتسهيلات التي لا تقرها السياسة الائتمانية للبنك بصورة تلقائية ودون إتخاذ أي إجراءات ائتمانية بشأنها، ولا شك أن هذا الإجراء يتضمن ترشيح للوقت والجهد وذلك بالمقارنة بقيام الإدارات الائتمانية بدراسة هذه الطلبات التي لا تقرها السياسة الائتمانية للبنك والانتهاج إلى التوصية برفضها بعد مرورها بالمراحل المختلفة للدراسة الائتمانية وعندما تحدد السياسة الإقراضية أنواع القروض التي يمنحها لعملائه فإن هذا التحديد يكون محددا على سبيل الحصر. ومن العوامل التي تؤثر في تحديد أنواع القروض والتسهيلات التي يمنحها البنك عند صياغة السياسة الائتمانية له: حجم البنك وطبيعة نشاطه، مصادر الأموال المتاحة للبنك، طبيعة الاقتصاد الذي يعمل فيه البنك.

ويكون تحديد السياسة الائتمانية لأنواع القروض التي يمنحها البنك من حيث الجوانب التالية:

- عملة القروض سواء بالعملة المحلية أو الأجنبية.

- الأغراض التي تخصص لها القروض.

- آجال منح القروض والحدود القصوى لآجال استحقاق القروض.

- طبيعة الضمانات المقبولة من جانب البنك.

وإن تحديد السياسة الائتمانية لأنواع القروض والتسهيلات التي يمنحها البنك يكون خاضع للمراجعة والتعديل من أن إلى آخر وفقا للتطورات في حجم البنك ومدى نمو نشاطه، وللتغيرات في المناخ الاقتصادي السائد وقدرته على تحمل مخاطر منح القروض.<sup>2</sup>

### ثالثا- تحديد أنواع الضمانات التي يقبلها البنك

السياسة الإقراضية للبنك تحدد الضمانات التي يمكن قبولها مع مراعاة أن تكون قيمة الضمان أكبر من قيمة القرض، كما يوجد عدة اعتبارات تراعى في الضمانات المقبولة مثل:<sup>3</sup>

- وجود سوق للسلعة محل الضمان.

- عدم قابلية الضمان للتلف بسهولة.

- سهولة تسويق الضمان من طرف البنك عند تخلف العميل عن السداد.

1- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، 2000، ص: 129.

2- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، 2005، ص: 396.

3- علاء نعيم عبد القادر وآخرون، مرجع سابق، 2009، ص: 144.

- إمكانية تخزين الضمان بتكلفة معقولة.

- سهولة الجرد وسهولة التنازل عن الضمان لصالح البنك.

- أن لا يكون قد سبق رهنه.

إن السياسة الإقراضية للبنك تتضمن تحديدا دقيقا لأنواع الضمانات، حتى لا يتم ترك هذا الأمر للتقدير الشخصي لمسؤولي الائتمان من جهة، ومن جهة أخرى إلى عدم السماح بقبول الضمانات المقدمة من العملاء للحصول على التسهيلات الائتمانية قبولا عشوائيا يؤدي في النهاية إلى زيادة المخاطر الائتمانية للبنك.<sup>1</sup>

### رابعاً- تحديد الحد الأقصى للإقراض الإجمالي للعميل الواحد

تضع بعض البنوك الحدود القصوى لحجم الإقراض الذي تقدمه إلى العميل الواحد بغض النظر أكان هذا العميل فردا أم مؤسسة خاصة أو شركة مساهمة عامة، والهدف من وضع هذه الحدود هو تقليل المخاطرة من تركيز الإقراض على عميل واحد وما يصاحب ذلك من مخاطر كبيرة. وقد يكون الحد الأقصى معبر عنه كنسبة محددة من رأس مال البنك، أو نسبة من رأس ماله وإحتياطياته، أو قد يكون بالإضافة إلى ذلك نسبة من حجم رأس مال العميل نفسه.<sup>2</sup>

كما يظهر بالسياسة الإقراضية للبنك الحجم الإجمالي للقروض التي يمكن للبنك أن يمنحها لعملائه ككل وتتقيد البنوك عادة في هذا الشأن بتعليمات وقواعد يضعها البنك المركزي وحجم الموارد المتوفرة لديه.<sup>3</sup> وإن تحديد الحجم الكلي للقروض التي يرغب البنك في منحها خلال الفترة المقبلة وربطه بالفترة السابقة يمكن البنك من تحديد نسبة القروض إلى الودائع وهذه السياسة تعطي مرونة للبنك، فكلما زاد حجم الودائع، كان بمقدور البنك أن يزيد حجم القروض.<sup>4</sup>

### خامساً- تحديد سعر الفائدة على القروض والمصاريف الإدارية

ينبغي أن تتضمن السياسة الائتمانية للبنوك تحديدا لأسعار الفائدة على القروض الممنوحة وأن تتضمن المصاريف الأخرى الإدارية التي تستوفيها من عملائها المقترضين حسب مختلف أنواع القروض، ويحظى تحديد سعر الفائدة على القروض بإحكام كبير لأنه يتوقف على مجموعة من العوامل أهمها:<sup>5</sup>

- سعر الإقراض والخصم المحدد من قبل البنك المركزي.

- تكلفة الأموال المتاحة للبنك هي المحك الأساسي في تسعير الفائدة.

- المنافسة بين البنوك كلما زادت إنخفض سعر الفائدة، ولكن الإنخفاض مقيد ومحدد بتدخل البنوك المركزية.

1- عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، الأسواق والمؤسسات المالية، كلية التجارة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص: 66.

2- محمد كمال خليل الحمزاوي، مرجع سابق، 1997، ص: 140.

3- عبد الغفار حنفي، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 142.

4- علاء نعيم عبد القادر وآخرون، مرجع سابق، 2009، ص: 146.

5- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، 2005، ص: 400.



- آجال الاستحقاق؛ حيث أن القروض قصيرة الأجل يتم منحها عادة بسعر أقل من المتوسطة والطويلة الأجل.
  - الربحية والسيولة؛ فوجود أموال قابلة للإقراض وزائدة عن اعتبارات السيولة تؤدي إلى انخفاض أسعار الفائدة على القروض في حدود الحد الأدنى لأسعار الفائدة، ولا يخل بالعلاقة بين الربحية والسيولة.
  - درجة المخاطر الائتمانية لأنواع معينة من القروض في تحديد أسعار الفائدة عليها، حيث أن القروض المضمونة بضمانات سائلة أو قابلة للتسييل الفوري تمنح الحد الأدنى لأسعار الفائدة، أما القروض المرتفعة المخاطر أو بدون ضمان تمنح بالحد الأقصى لأسعار الفائدة المعمول بها.
- وإن حرية البنك في تحديد أسعار الفائدة غير مطلقة، حيث يتدخل البنك المركزي بشكل مباشر باعتبارها أداة بالغة التأثير في السياسة النقدية والمالية والاقتصادية للبلاد وبجانب تحديد السياسة الإقراضية لأسعار الفائدة على القروض الممنوحة فإنها تحدد المصاريف الإدارية لهذه القروض، وذلك كمدخل أولي لتخطيط أرباح البنك في المدى القصير والطويل وتتم مراجعة سياسة التسعير هذه من آن إلى آخر وفقا للتطورات التي تلحق بالعوامل المؤثرة فيها.<sup>1</sup>

### سادسا- تحديد شروط ومعايير منح القروض

ينبغي أن تنص السياسة الإقراضية للبنك على شروط منح القروض، وذلك يرتبط بالجدارة الائتمانية\* للعميل، وتحديد البنك لها يعكس حدود المخاطرة الائتمانية التي يرغب ويقدر على تحملها. وإن تحديد الحد الأدنى للجدارة الائتمانية للعملاء يؤدي إلى استبعاد الطلبات التي لا تتوفر فيها الشروط، وعندما تحدد السياسة الإقراضية للبنك شروط ومعايير صارمة ومتشددة إنما يعكس ذلك عدم رغبة البنك في مواجهة مستويات عالية من المخاطر الائتمانية والعكس صحيح.

يخدم تحديد شروط ومعايير منح القروض في السياسة الإقراضية للبنك كل من الوظيفة التنفيذية والرقابة على منح القروض سواء كانت رقابة داخلية أو رقابة خارجية<sup>2</sup>. ومن شروط منح القروض والتي تعتبر ضرورية في بعض الأحيان هو تحديد السياسة الإقراضية للبنك والحد الأدنى لرصيد المقترض، إذ تطلب البنوك من العملاء الاحتفاظ برصيد معين من قيمة القرض كوديعة عندها وذلك لمضاعفة قدرتها على منح القروض، وتعتبر كأرصدة معوضة للبنوك عن جزء من المخاطر التي تتحملها.<sup>3</sup>

إن الأرصدة المعوضة يجب أن يكون تحديد شروطها واضحا في السياسة الإقراضية للبنك ويعود طلبها للأسباب التالية:<sup>4</sup>

1- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، 2000، ص: 130-132.  
\* الجدارة الائتمانية: هي قابلية الحصول على القرض، وكلما تحسنت الجدارة الائتمانية للمقترض كلما إستطاع زيادة ما يحصل عليه من قروض من البنك والعكس صحيح.  
2- نفس المرجع السابق، ص: 132.  
3- عبد الحميد عبد المطلب، مرجع سابق، 2008، ص: 121.  
4- خليل الشماع، مرجع سابق، 2006، ص: 249.



- زيادة سعر الفائدة الفعلي فوق ما تسمح به تعليمات البنك المركزي أو التقاليد المصرفية.
- تزويد البنوك بمصدر أموال يعادل نسبة معينة من القروض الممنوحة.
- تقليل المخاطرة التي يتحملها البنك من القروض، خاصة في حالة تصفية المنشأة المقترضة؛ فالبنك يحتفظ بالأرصدة المعوضة لنفسه ويطلب بباقي قرضه مع باقي الدائنين على أساس قسمة الغرماء.
- وتأخذ الأرصدة المعوضة أشكالاً منها:
  - الطلب من العميل الإحتفاظ برصيد معوض يساوي نسبة مئوية من الحد الأعلى للقرض المتفق عليه.
  - الطلب من العميل الإحتفاظ برصيد معوض يساوي نسبة مئوية من معدل القروض الممنوحة خلال السنة.
  - الطلب من العميل الإحتفاظ برصيد معوض بمبلغ نقدي مطلق، بغض النظر عن حجم القرض.
  - تفرق بعض البنوك بين العملاء من حيث فرض الأرصدة المعوضة، ولو أن النسبة التي تتراوح بين (10%) و(20%) تعتبر شائعة في البنوك التي تتبع هذه الطريقة.

### سابعاً- تحديد الحدود القصوى لآجال الاستحقاق

- إن السياسة الإقراضية للبنك بناء على تحديد أنواع القروض التي يمنحها، تحدد الحدود القصوى لآجال استحقاق القروض<sup>1</sup>، ويتوقف ذلك على عدة عوامل أهمها:<sup>2</sup>
- **الغرض من طلب القرض:** فمثلاً إذا كان الغرض من طلب العميل للقرض قصد تمويل أصول رأس المال فيتعين أن تكون القروض طويلة أو متوسطة الأجل، أما إذا كان القرض المطلوب لتغطية عمليات ذات طبيعة قصيرة الأجل كعمليات رأس المال العامل يكون القرض الممنوح من البنك قصير الأجل.
  - **طبيعة الضمان المقدم:** يرتبط بها أجل القرض المقدم لأن الضمانات ذات الطبيعة القصيرة الأجل كالبضائع والكمبيالات تكون ملائمة لمنح قرض قصير الأجل بضمانها والعكس صحيح، ولا يمكن تصور منح قروض متوسطة الأجل بضمان كمبيالات تستحق السداد خلال سنة لأن هذا يعني في جوهره منح قرض قصير الأجل.
  - **حجم وطبيعة مصادر الأموال المتاحة للبنك:** تؤثر هي أيضاً في تحديد آجال استحقاق القروض، فكلما كانت هذه الموارد المالية مستقرة وكبيرة كلما كان البنك أكثر قدرة على منح القروض لآجال أطول والعكس صحيح.
  - **سيولة القروض:** أي سرعة دوران القرض ترتبط هي كذلك بآجال استحقاقها، حيث يترتب على قصر الآجال وصغر الفترة من تاريخ عقد القرض وتاريخ استحقاقه سرعة دورانه فيساهم في سيولة البنك فمثلاً نجد أن القروض قصيرة الأجل ذات السيولة الذاتية يتم الوفاء بها بمجرد إنهاء فترة الإنتاج وبيع السلعة، أو القروض مقابل الأوراق التجارية مثل الكمبيالات التي تتمتع بالسيولة، لأن البنك يمكنه إعادة خصمها لدى البنك

1- منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، 1996، ص: 136.

2- خليل الشماخ، مرجع سابق، 2006، ص: 248.

المركزي بشرط مطابقتها للشروط التي يحددها هذا الأخير، ولا تتمتع القروض طويلة الأجل بنفس سيولة القروض قصيرة الأجل.

تؤثر العوامل الأربعة في تحديد الحدود القصوى لآجال القروض بنسب متفاوتة من بنك لآخر، ولا بد من أخذها في الاعتبار دائما ومجموعة عند تحديد آجال إستحقاق القروض. كذلك يرتبط الأجل بمستوى النشاط الاقتصادي وفي فترات الانتعاش تحاول البنوك تقليل آجال قروضها لوجود زيادة في الطلبات على الاقتراض، بينما تسمح بزيادة الآجال في فترات إنخفاض الطلب على القروض لتشجيع الاقتراض بتخفيف شروطه.

### ثامنا- تحديد المجالات والأنشطة

تحدد السياسة الإقراضية للبنك الأنشطة الاقتصادية المعنية بالإقراض وتستبعد أنشطة أخرى من دائرة اهتمام البنك تماشيا مع أهدافه وطبيعة نشاطه، فالسياسات الإقراضية في الدول المتقدمة تكون أكثر اتساعا من حيث تنوع الأنشطة الاقتصادية التي تقدمها، وذلك بالمقارنة بالسياسات الإقراضية للبنوك العاملة في الدول النامية، وذلك لاختلاف الهيكل الاقتصادي ودرجة التقدم الاقتصادي في كل منها بدرجات كبيرة وشاسعة جدا.<sup>1</sup> وقد تتضمن سياسة الائتمان المجالات غير المسموح بتمويلها، بغض النظر عن ماهية هذه المجالات والحكمة الأساسية من وراء هذا المنع هو التقليل من المخاطر التي تصاحب تمويل هذه المجالات، أو قد تكون مبررات هذا المنع راجعة إلى أسباب دينية وأخلاقية.<sup>2</sup>

### تاسعا- تحديد السوق الائتمانية

تحدد السلطات النقدية في الدولة مجموعة من القواعد والنسب التي يجب أن تلتزم بها البنوك في منح القروض وذلك حفاظا على الاقتصاد القومي من الموجات التضخمية، وقد يواجه البنك عدم وجود أية فرصة لمنح القروض، بينما يتقدم عميل قديم بطلبها، لذا يسعى البنك إلى البحث للعميل عن قروض في بنك آخر لم يصل إلى هذا الحد أو يخاطر برفض طلب العميل وخسارة كل معاملاته.<sup>3</sup>

### عاشرا- تحديد السلطات والمسؤوليات الإقراضية

ينبغي أن تحدد سياسات الإقراض المستويات الإدارية المختصة بمنح القروض وفقا للمستويات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل التنظيمي للبنك بما يضمن عدم ضياع وقت الإدارة العليا في بحث قروض روتينية، وبما يضمن سرعة إتخاذ القرارات، خاصة عندما تكون حاجة العميل إلى الأموال عاجلة وحتى يتحقق ذلك عادة ما تنص سياسة الإقراض على حد أقصى للقروض الذي يقدمه كل مستوى إداري.<sup>4</sup>

1- حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، 2002، ص: 203.

2- عبد الحميد محمد الشواربي، محمد عبد الحميد الشواربي، إدارة المخاطر الائتمانية (من وجهتي النظر المصرفية والقانونية)، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 554.

3- حنفي عبد الغفار، مرجع سابق، 2004، ص: 144.

4- هشام جبر، مرجع سابق، 2008، ص: 233.

### الحادي عشر- تحديد سجلات القروض والبيانات والتقارير

تضع سياسة الإقراض النماذج والسجلات المطلوب إستيفؤها أو الاحتفاظ بها مثل طلب القرض ومذكرة الاستعلام عن العميل وميزانية العملاء والحسابات الختامية وعدد السنوات، تقارير المراجع الخارجي، سجل تاريخي لنمط العميل في تسديد القروض في الماضي، نماذج متابعة القروض، وبالنسبة للبيانات الخاصة بالنشاط والأداء الائتماني تحدد السياسة الإقراضية نماذج مسبقة لكل من:<sup>1</sup>

- بيان بطلبات القروض والتسهيلات الجديدة.
- بيان المدة الزمنية التي إستغرقتها دراسة كل طلب.
- بيان التسهيلات التي تم الموافقة عليها.
- بيان بطلبات القروض التي تم رفضها وأسباب الرفض.
- مقارنة بين طلبات القروض بين الفترة الحالية وفترة أخرى.

### الثاني عشر- إصدار دليل التعامل مع البنك للحصول على القروض

يتم إعداد دليل التعامل هذا وفقا للسياسة الإقراضية للبنك والتي غالبا ما تقرر إصدار مثل هذا الدليل كركن من أركانه، ويعكس هذا الكتيب المطبوع الجوانب التي تهتم العملاء بالنسبة للسياسة الائتمانية وشروط منح القروض، بالإضافة إلى الحد الأدنى من المعلومات على خطوات منح القروض.

يكون هذا الدليل خاضعا للمراجعة حيث يتم تعديله وتحديثه دائما وفقا للتطورات والتعديلات التي تلحق بشروط وإجراءات منح القروض بالبنك، ومن أهم البيانات التي يتضمنها الدليل عادة:<sup>2</sup>

- التعريف بالبنك وأهدافه ونشاطه.
- المركز الرئيسي للبنك وفروعه.
- الأنشطة الاقتصادية التي يمولها البنك.
- أنواع القروض التي يمنحها البنك.
- إجراءات الحصول على القروض.

### الثالث عشر- تحديد إجراءات متابعة القروض

تنص سياسة الإقراض على ضرورة متابعة القروض الممنوحة وذلك لاكتشاف أي صعوبات محتملة لعملية سداد القرض وكذلك الفوائد المترتبة عليها، إذ أن مثل هذه المتابعة تسمح بإتخاذ الإجراءات الملائمة في

1- علاء نعيم عبد القادر، مرجع سابق، 2009، ص: 145.

2- عبد الحميد عبد المطلب، مرجع سابق، 2008، ص ص: 119-122.

الوقت المناسب. وفي حالة وجود صعوبات محتملة في التسديد يجب أن تنص السياسة الإقراضية على حد أقصى للتأخير، وبعدها يجب على البنك إتخاذ إجراءات تنص عليها السياسة لضمان تحصيل القروض، وذلك في ظل إطار نظام الرقابة على القروض الذي تتضمنه السياسة الإقراضية للبنك<sup>1</sup>. وفي هذا الإطار أيضا تحدد السياسة الإقراضية الحالات التي يجب فيها الملاحقة القضائية للعميل، وكيفية التعامل مع العميل الذي لا يرغب في السداد، والحجز على الضمانات إلى غير ذلك من الإجراءات التي تساعد البنك على إسترداد حقوقه<sup>2</sup>.

### 1- مفهوم متابعة القرض

المقصود بمتابعة القروض البنكية، هو السهر على كل الخطوات التي تلي عملية قرار منح القرض، من طريقة صرف القرض وكيفية إستخدامه وطريقة التسديد وتواريخها، بالإضافة إلى متابعة وضعية الضمانات، وإذا إستمرت الظروف كلها عادية فإنها قد توصل إلى سداد مبلغ القرض بفوائده، أما إذا ظهرت مشاكل فإن المتابعة قد تساعد في التغلب عليها ومواجهتها، وهذا كله يقلل من مخاطر عدم إسترجاع القرض وإذا تطورت هذه المشاكل بشكل يخرج عن إرادة البنك ويوصل إلى وضع ميؤوس منه تتحول هذه المتابعة إلى متابعة قانونية، وهذا يكون في حال إخلال أحد الطرفين بشروط العقد أو نتيجة عدم الوفاء بسداد القرض وإستنفاد كل سبل محاولة إسترجاع القرض وديا، وفي هذه الحالة يتم اللجوء للقضاء للحصول على قرار يخول للبنك التصرف في الضمانات بغية إسترجاع أصل القرض<sup>3</sup>.

فعملية المتابعة تنطوي على التحقق من أن كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة ووفقا للتعليمات والمبادئ المحددة، لهذا لا بد وأن تتصف المتابعة بالدقة والشمولية والاستمرارية حتى تعطي نتائجها المرجوة، وأيا كانت المتابعة فمحورها هو ضمان عدم ضياع حقوق البنك وأموال المودعين والحفاظ على سلامة وإستقرار نشاط البنك وتحقيق أهدافه، كما تظهر فائدة المتابعة جليا عند إكتشاف صعوبات يعاني منها العميل المقترض في السداد وفق الآجال المحددة والعوائق المؤثرة على نشاطه<sup>4</sup>.

مما سبق فالمتابعة لا بد وأن تنصب على كل عناصر القرار الائتماني وخطواته إلى جانب كل العمليات التنفيذية لاستخدام القرض ووضع سداده ومحاولة توفير الأجواء الملائمة والمساعدة على تحسين حالة وسيولة المقترض وبالتالي ضمان سداد القرض.

### 2- أهداف متابعة القرض

يمكن حصر أهم أهداف عملية متابعة القروض البنكية فيما يأتي<sup>5</sup>:

1- علاء نعيم عبد القادر، مرجع سابق، 2009، ص: 145.

2- هشام جبر، مرجع سابق، 2008، ص: 235.

3- عبد الحق أبو عتروس، مرجع سابق، 2000، ص: 79-80.

4- عبد الحميد الشواربي، محمد عبد الحميد الشواربي، مرجع سابق، 2002، ص: 755.

5- أرشيد عبد المعطي رضا، محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، 1999، ص: 278-279.

- التأكد من مدى تنفيذ السياسة التي يتبعها البنك للإقراض، من جانب حجم القروض وطرق توزيعها ومدى الالتزام بالضوابط الموضوعية لمنح القروض، لإجراء التعديلات الضرورية على هذه السياسة في ضوء هذه المتغيرات الجديدة.
- التتبع والسيطرة على مدى تنفيذ الشروط الموضوعية للإقراض وحصول البنك على ضمانات ودراسة مدى إمكانية تغطيتها للمبالغ المقرضة ومدى نجاعة النسب المالية وتعبيرها عن وضع المؤسسة المقرضة الفعلي.
- التعرف على العقبات التي قد تعترض المقرضين في الوقت المناسب، مما يسمح باتخاذ الإجراءات الكفيلة بحماية حقوق البنك من الضياع من جهة ومساعدة العملاء على تخطي هذه المشاكل من جهة أخرى تفادياً للخسائر التي قد تلحق بالبنك إذا لم يتمكن العملاء من الوفاء بالتزاماتهم.
- الوقوف على نسبة ما يستخدمه العميل من القروض الممنوحة، إذ قد يبالغ بعض العملاء في طلب حدود كبيرة دون أن تكون بهم حاجة فعلية إليها، وهذا يعني أن البنك يحجز جانباً من أمواله لاحتمالات توظيف لا تتحقق فعلاً وعلى البنك أن يوافق بين طلب العميل وحاجته.
- محاولة تبويب عملاء البنك حسب إنظامهم في سداد القروض، من العميل الجيد إلى العميل الميؤوس منه لاتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لمواجهة ذلك.

### 3- طريقة متابعة القرض

- تعتبر الطريقة المثلى لمتابعة القروض، إنشاء ملفات للقروض باستخدام الإعلام الآلي يسجل فيها قيمة القرض، تاريخ الاستحقاق لكل من القرض والفوائد، وملف آخر يتضمن قيمة وتاريخ المبالغ المحصلة من العميل ويتم المطابقة بين الملفين والكشف عن حالات التأخير في السداد في المواعيد بمبالغ أقل من المتوقع.<sup>1</sup>
- ويمكن تحديد إطار المتابعة بوجه عام ليغطي عدداً من الجوانب الهامة في العمليات الائتمانية والتمويلية تكفل توفير جانب الأمان وذلك من خلال متابعة المحاور الآتية:<sup>2</sup>
- متابعة مراكز العملاء المقترضين دورياً وما يطرأ عليها من تطورات تؤثر على إمكانياتهم في سداد القروض في آجال إستحقاقها من خلال تجديد الاستعلامات عن العميل على فترات دورية لا تتجاوز ستة أشهر.
  - متابعة الضمانات وفقاً لشروط التعاقد والتأكد من سلامة الضمانات وعدم تعرضها للتلف أو الضياع.
  - متابعة التزامات المدينين من قبل البنوك الأخرى.
  - المتابعة الميدانية للقرض، ويكون ذلك من خلال الزيارات الشخصية سواء كانت ودية أو تفتيشية.
  - متابعة كل المخاطر المتعلقة بالعملية الائتمانية سواء ما تعلق منها بالعميل أو البنك المقرض أو الظروف المحيطة ومحاولة السيطرة عليها.

1- منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، 2002، ص: 244.

2- عبد الحميد الشواربي، محمد عبد الحميد الشواربي، مرجع سابق، 2002، ص: 695-722.

- متابعة القروض التي إستحقت وإتخاذ الإجراءات المناسبة للتحصيل أو الضغط على المدين لسداد المطلوب منه في حال تأخره أو إمتناعه عن السداد.

إن للمتابعة دور كبير في التقليل من الخطر، ذلك لأنها عملية تحري ومساعدة أيضا للمقترض في حال مواجهته للأزمات، والعمل على مساعدته بصورة مباشرة من خلال تمديد الآجال مثلا أو غير مباشرة مثل جلب عملاء لمنتوج العميل وبالتالي مساعدته على الرفع من المبيعات، كذلك تزويد المقترض بالتقارير الدورية المتعلقة بنشاطه والدراسات المالية المعقدة والتي هي قادرة على توجيهه نحو الأفضل والحفاظ على البقاء والاستمرارية، مما يجعل البنك مطمئنا على مصير القرض وأيضا مصير إحتفاظه بعملائه.

#### 4- السداد النهائي للقرض

تلي مرحلة متابعة القروض المصرفية مرحلة لا تقل أهمية عنها، وهي مرحلة سدادها، وتعتبر آخر حلقة في دورة القرار الائتماني، فبالرغم من أن تمام السداد في التاريخ المحدد أمر في غاية الأهمية، ولكن هذا لا يعني إنقطاع تعامل العميل مع البنك، بل القيام بتجديد القروض وتوسيعها إذا توفرت الشروط الملائمة.<sup>1</sup>

ويتعين إعداد أسلوب للسداد يتماشى مع الدراسة الائتمانية المطبقة وما تعكسه التدفقات النقدية، بحيث يقع تاريخ إستحقاق الأقساط مع الفترات التي يتوافر فيها العميل على صافي تدفقات نقدية موجبة لسداد الالتزامات وتحقيق التوافق بين أسلوب السداد مع طول دورة النشاط.<sup>2</sup>

#### الرابع عشر- تحديد إمكانية المشاركة مع بنوك أخرى في منح القروض الكبيرة

قد تمنح البنوك قروضا مشتركة مع بنوك أخرى عندما تفوق النسبة القانونية إلى مجموع رأس المال والاحتياجات، وغالبا ما تكون هذه المشاركة مع البنوك المحلية وذلك بتكوين ما يسمى بالقروض المجمعة.<sup>3</sup>

ولذلك البنوك التي يمكنها المشاركة وجب عليها تحديد ذلك في سياستها الإقراضية لأنه قد يتبع البنك في سياسته الإقراضية ما يؤدي إلى الاعتذار عن تلبية القروض الكبيرة، ولكن أيضا قد يعلم البنك عميله بضرورة توزيع طلبات الإقراض على أكثر من بنك، أو يتقدم البنك نفسه بطلب إلى البنك المركزي يطلب السماح له بالخروج عن النسبة القانونية المحددة في حالات معينة خاصة عند التأكد من ربحية القرض.<sup>3</sup>

#### الخامس عشر- حدود التركيز الائتماني

تحدد السياسة الإقراضية للبنك الحدود القصوى المسموح بها للتركيز الائتماني، وبين التركيز والتنوع الائتماني تكمن المخاطر الائتمانية المصاحبة لمنح القروض بدرجاتها المختلفة، وتتناول السياسة الإقراضية لحدود التركيز الائتماني من زوايا مختلفة وتختلف حسب العميل الواحد وحجم الأصول ونوع النشاط ونوع

1- أحمد محمد غنيم، إدارة البنوك تقليدية الماضي والإلكترونية المستقبل، المكتبة العصرية، مصر، 2008، ص: 192.

2- عبد الحميد محمد الشواربي ومحمد عبد الحميد الشواربي، مرجع سابق، 2000، ص: 548.

\* القروض المجمعة: بمعنى دعوة مجموعة من البنوك للمشاركة في منح قرض، حيث تساهم كل مجموعة بتقديم نسبة من هذا القرض.

3- خليل الشماع، مرجع سابق، 2006، ص: 250.

الضمان، والبنوك لا يمكن أن تصل إلى درجة الصفر في مخاطرها الائتمانية لذلك تدنيتها تكون عن طريق التنوع الائتماني كلما أمكن، وذلك لا يكون إلا عن طريق وضع حدود صارمة وواقعية لحدود التركيز الائتماني في السياسة الإقراضية، فالتنوع يكون بتجنب التركيز على منطقة جغرافية معينة أو نشاط أو قطاع إقتصادي معين أو عميل بعينه لأن أية تقلبات غير متوقعة سوف يكون لها تأثير سلبي على المركز المالي للبنك، لذلك غالبا ما توضح السياسة الإقراضية للبنك الأنواع الرئيسية للقروض ونسبتها التقريبية إلى مجموع القروض.<sup>1</sup>

ومن جهة أخرى فإن بعض البنوك تكتسب خبرة في بعض القروض لقطاعات أو منشآت معينة دون الأخرى بسبب مهارات موظفي الاستعلامات أو إرتباطات إدارتها مع قطاعات أو منشآت معينة، أو مواقعها قرب تلك المنشآت أو لأسباب أخرى قد يعالج هذا التخصص بمحاولة البنك إقراض قطاعات أو مؤسسات تعاكس تلك التي يتخصص فيها محاولا تنوع إستثماراته، أو قد يسعى لزيادة عدد فروعها في مختلف أنحاء القطر لكسب منشآت أو قطاعات أخرى، ليوافق بها تخصصه القطاعي لأغلب قروضه.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على السياسة الإقراضية ولامحها

يقوم المختصون في البنوك بإجراء فحص حول طلبات القروض، وذلك من أجل اتخاذ قرار القبول أو الرفض، ويتم هذا الفحص على أساس ما هو مكتوب في السياسة الإقراضية للبنك التي تخضع لعوامل مؤثرة عديدة، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى عوامل داخلية تنشأ من داخل البنك، وأخرى خارجية نابعة من بيئته الخارجية التي يمارس فيها نشاطه، وبالرغم من تأثير هذه العوامل في صياغة السياسة الإقراضية لجميع البنوك. إلا أنها لا تمارس آثار متساوية لجميع البنوك العاملة في نفس البيئة، بل تختلف آثار هذه العوامل من سياسة إقراضية إلى أخرى ولكن تكون لها ملامح مشتركة.

### أولا- العوامل المؤثرة على السياسة الإقراضية

تتمثل في:

#### 1- العوامل الداخلية

هي العوامل التي تتبع من داخل البنك مثل أهداف البنك وإمكانياته، معدل التركيز الائتماني، إعتبارات الربحية والسيولة... إلخ ومن أهمها:

#### 1-1- رأس مال البنك

تتأثر السياسة الإقراضية للبنك برأسماله لعدة أسباب فالبنك يستخدم رأس ماله وإحتياطياته كحاجز واق يمنع تسرب خسائر القروض إلى الودائع، وكذلك فرأس مال البنك يطمئن المودعين والمقترضين لاعتقاد كل

1- عبد الحميد الشواربي، محمد عبد الحميد الشواربي، مرجع سابق، 2002، ص: 553.

2- خليل الشماع، مرجع سابق، 2006، ص: 250.



منهم بوجود أموال كافية لدى البنك مما يؤكد على قدرته على سداد إلتزاماته، ولتدعيم مركز البنك في علاقاته مع مراسليه بالخارج من البنوك الأجنبية.<sup>1</sup>

### 2-1- استقرار الودائع

تتكون الودائع من الأموال التي يتسلمها البنك ليحفظها في حسابه، وهي المصدر الرئيسي الذي يعتمد عليه البنك في التوظيف، لذلك فالودائع المستقرة تساعده في ذلك حيث لا تتعرض إلى عمليات سحب متكررة خلال فترة زمنية قصيرة، لأن الودائع المتذبذبة تدفع البنك إلى اعتماد سياسة إقراضية متساهلة كونها عرضة للسحب متى شاء أصحابها.<sup>2</sup>

وهذا لا يعني أن البنك لا يقوم بتبويب الودائع إلى أنواع ودراسة سلوكها لمعرفة مقدار ما تتيحه من فرص للإقراض، ولا يعتبر حجم الودائع كرقم مجرد بل كأساس يؤثر في منح القروض إنطلاقاً منه، إذ تؤثر تواريخ الاستحقاق للودائع في حجم ونوعية القروض الممنوحة، فتسعى إدارة البنك إلى مقابلة القروض طويلة الأجل بودائع طويلة الأجل والعكس.<sup>3</sup>

وعلى الرغم من أن الاحتياطات الأولية والثانوية تستخدم في مواجهة مسحوبات الودائع فإن البنك يواجه تقلبات إستثنائية في ودائعه بحاجة إلى سياسة إقراضية متحفظة قياساً مع ودائعه التي على وتيرة مستقرة باستمرار، أي أن تشكيلة سياسة الإقراض تتوقف على مدى التذبذب في حجم وأنواع الودائع.<sup>4</sup> فكلما كانت مصادر الأموال المتاحة للبنك متقلبة فإن السياسة الإقراضية له تتجه إلى إقرار المنتجات الإقراضية قصيرة الأجل، أما إستقرار الودائع وعدم تقلبها يشجع البنك على إقرار الاستثمار طويل الأجل.<sup>5</sup>

### 3-1- متطلبات السيولة والربحية

إن السيولة تعني توافر قدر كاف من الأموال السائلة لدى البنك أي النقدية والاستثمارات التي يمكن تحويلها إلى نقد لمقابلة طلبات السحب من قبل المودعين دون أي تأخير. وتسعى البنوك أساساً إلى تحقيق عنصرين أساسيين: متطلبات السيولة والربحية باعتبارهما من العوامل المؤثرة في السياسة الإقراضية؛ حيث لا تستطيع إدارة البنوك استثمار أموالها في منح القروض لتحقيق الربحية دون متطلبات السيولة، وبالمقابل لا يمكنها الاحتفاظ بكل أموالها دون إقراضها، لأنها ستحقق متطلبات السيولة دون تحقيق مبدأ الربحية، لذلك فإن إدارة البنوك تسعى دائماً إلى تحقيق التوازن بينهما.<sup>6</sup>

1- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، 2005، ص ص: 390.

2- فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، مرجع سابق، 2000، ص: 133.

3- عبد الغفار حنفي، رسمية زكي قريفاص، الأسواق والمؤسسات المالية: بنوك تجارية - أسواق الأوراق المالية. شركات التأمين. شركات الاستثمار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 121.

4- عبد الحميد عبد المطلب، مرجع سابق، 2008، ص: 127.

5- خليل الشماع، مرجع سابق، 2006، ص: 247.

6- فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، مرجع سابق، 2000، ص: 134.



وعندما ينتهج البنك سياسة إقراضية متساهلة قصد تحقيق الأرباح فهو يكون عرضة لمخاطر إضافية، لذلك وجب عليه تدعيم إحتياطاته الثانوية وتقليل آجال إستثماراته خاصة إذا عزم على زيادة آجال قروضه فوق المعدل المعتاد، لذلك تعد الربحية والسيولة من العوامل المهمة في رسم السياسة الإقراضية للبنوك.<sup>1</sup>

### 4-1- مهارات موظفي الإقراض

تتأثر السياسة الإقراضية للبنوك بما يتوفر لديها من قدرات وخبرات بشرية، حيث كلما إزدادت كفاءة موظفي البنك المسؤولين عن عمليات الإقراض في تقدير المراكز الائتمانية للعملاء ومراقبة القروض الممنوحة لتسهيل إسترجاعها عند حلول تاريخ إستحقاقها، كلما زاد البنك من منح القروض<sup>2</sup>. وتتمثل مهارات موظفي الإقراض في كفاءة الإدارة الائتمانية والاستعلامات الائتمانية، والإدارات القانونية من حيث التأهيل العلمي، التدريب المصرفي، مدى إستيعاب التكنولوجيا والعوامل السلوكية، وتختلف بالطبع مهارات الموظفين من فرد لآخر ومن بنك لآخر، حيث يمكن تأثير هذه المهارات على صياغة السياسة الإقراضية للبنك في عدم إقرارها لعمليات ائتمانية لا يتوفر للبنك الموارد البشرية اللازمة لإنجازها بكفاءة.<sup>3</sup>

### 2- العوامل الخارجية

تتمثل في العوامل التي تنشأ من خارج البنك ويكون مصدرها البيئة أو المناخ الذي يتواجد فيه البنك ويمارس فيه نشاطه، والتي لها أثر على السياسة الإقراضية للبنك وأهمها:

### 1-2- تعليمات البنك المركزي

تتأثر السياسة الإقراضية للبنك بالقيود القانونية والتشريعات السائدة والمنظمة للعمل البنكي، وأيضاً بالتعليمات والقرارات التي يصدرها البنك المركزي بشأن التوسع أو الإنكماش؛ وتؤثر السياسات التي يتبناها البنك المركزي في تحديد نوعية وحجم القروض الممنوحة من البنك بالإضافة إلى تعيين حدود قصوى للأنواع المختلفة من القروض التي يمنحها البنك وفقاً لمتطلبات السياسة الاقتصادية للدولة. حيث يتبع البنك المركزي مجموعة من أساليب الرقابة الكمية والنوعية التي تؤثر على حجم ونوعية القروض فزيادة ضغط البنك المركزي على البنوك التجارية يضطرها لتقليص قروضها في فترات السياسة النقدية المتشددة، أما في فترات السياسة النقدية المتساهلة تزيد البنوك التجارية من منحها للقروض عن طريق تخفيف شروط الإقراض.<sup>4</sup>

وكثيراً ما توضع قيود قانونية تحد من نشاط البنوك في منح القروض، قد تشمل هذه القيود على الحدود القصوى للقروض الممكن منحها للعميل الواحد، وقد يعطي البنك المركزي سلطة تحديد بعض أنواع القروض كالتالي تمنح لتمويل شراء السلع الاستهلاكية وبصفة عامة يصدر البنك المركزي تعليمات متنوعة لتنظيم منح

1- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، 2005، ص: 393.

2- نفس المرجع السابق، ص: 394.

3- فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، مرجع سابق، 2000، ص: 133.

4- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، 2005، ص: 394.

القروض حسب أنواعها والغرض من هذه التعليمات هي صيانة أموال المودعين من سوء إستخدام جزء مهم في مجالات معينة قد تكون ناشئة.<sup>1</sup>

### 2-2- منافسة البنوك الأخرى

إن عامل المنافسة بين البنوك من أجل الحصول على العملاء له أثر على السياسة الإقراضية، وذلك من خلال ضمان تحسين نوعية الخدمات المقدمة والتي بتوفرها تتحقق أرباح البنك ويكسب عملاء جدد، وكلما قلت المنافسة بين البنوك وبين البنوك والمؤسسات المالية الأخرى، قلت الاستراتيجيات التي تستخدمها هذه الأخيرة لجذب العملاء وإتجهت البنوك نحو السياسة الإقراضية المتشددة في منح القروض<sup>2</sup>. وتتأثر السياسة الإقراضية أيضا بقدرة البنك التنافسية بمنتجات ائتمانية قادرة على منافسة البنوك الأخرى خاصة من الناحية التسويقية، لذلك يجب أن تكون السياسة الائتمانية للبنك مرنة وقابلة للتعديل كلما تطلب الأمر ذلك، حتى يتمكن البنك من التهيئ السريع مع ظروف السوق والمنافسة المستجدة وسريعة التغيير دائما خاصة مع الانفتاح الاقتصادي وتكامل الأسواق الإقليمية والدولية والخدمات المصرفية الحديثة وإستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.<sup>3</sup>

### 2-3- الظروف الاقتصادية العامة

تؤثر طبيعة الاقتصاد والنظام الذي يعمل البنك داخله في السياسة الإقراضية للبنك، فطبيعة الاقتصاد أو الهيكل الاقتصادي تؤثر بصورة مباشرة في نوعية المنتجات الائتمانية التي يقدمها البنك لعملائه، فعلى سبيل المثال لا الحصر في الاقتصاد التصديري تزداد عمليات منح الائتمان المصرفي لتمويل الصادرات، وفي الاقتصاد الذي يعتمد على القطاع الزراعي بدرجة كبيرة تزداد عمليات منح الائتمان المصرفي لتمويل النشاط الزراعي، وفي الاقتصاد الذي يتنوع الهيكل الاقتصادي فيه فتكون إحتياجاته من المنتجات الائتمانية متنوعة لذلك تتأثر السياسة الائتمانية بطبيعة الهيكل الاقتصادي السائد وينعكس هذا التأثير على إقرار السياسة الائتمانية لمنتجات ائتمانية لتلبي طبيعة وإحتياجات الاقتصاد الذي يعمل فيه البنك.<sup>4</sup>

### 2-4- حاجات المنطقة التي يخدمها البنك

تختلف سياسة الإقراض للبنك بإختلاف المناطق التي ينشط بها، فالبنك الذي ينشط في منطقة زراعية مثلا يستطيع تقديم قروضا لتمويل النشاط الزراعي أو قروض بضمان المحاصيل الزراعية. لذلك تتأثر السياسة الإقراضية بنطاق وحدود المنطقة أو المناطق التي يخدمها البنك ويمارس فيها نشاطه المصرفي بصفة عامة والائتمان بصفة خاصة، فالبعد الجغرافي ومدى إنتشار وحدات وفروع البنك يؤثر في السياسة الائتمانية من حيث النطاق، ومن حيث أنواع المنتجات الائتمانية التي يقررها.<sup>5</sup>

1- خليل الشماع، مرجع سابق، 2006، ص ص: 247-253.

2- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، 2005، ص ص: 393-396.

3- عبد الحميد الشواربي، محمد عبد الحميد الشواربي، مرجع سابق، 2002، ص: 127.

4- أحمد عبد العزيز الألفي، الضوابط الائتمانية للبنوك، الإسكندرية للنشر والتوزيع، مصر، 1997، ص: 246.

5- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، 2005، ص ص: 390-396.

### ثانيا- ملامح السياسة الإقراضية في البنوك

يمكن ذكر أهم ملامح السياسة الإقراضية كالتالي:<sup>1</sup>

#### 1- السياسة الإقراضية تكون مكتوبة

إذ تترجم السياسة الإقراضية إلى قرارات تصدر في صورة قرارات مكتوبة، ويتم طباعتها في صورة دليل، وتكون متاحة للإدارات الائتمانية والرقابية والأجهزة الرقابية الخارجية، ويتم تحديثها كلما كان هناك جديد ويجب أن تتجاوب دائما مع المستجدات.

#### 2- السياسة الإقراضية ترسم من قبل الإدارة العليا للبنك

فمجلس إدارة البنك هو السلطة المختصة بإصدار ورسم السياسة الإقراضية؛ وتقع على عاتقه إصدارها في صورة قرارات مكتوبة وملزمة، مع إشراك جميع الإدارات ذات العلاقة في الموضوع وخصوصا الجانب التنفيذي والرقابي لتكون أكثر جدية وواقعية.

#### 3- السياسة الإقراضية تتضمن شروط ومعايير محددة

فالقرارات التي يصدرها مجلس إدارة البنك والتي تشكل السياسة الائتمانية تتضمن شروطا ومعايير محددة، فعلى سبيل المثال لا الحصر تحديد أنواع الائتمان المصرفي الذي يمنحه البنك وأجل إستحقاقه والأنشطة التي يمولها البنك وحدود التركيز الائتماني وحدود وشروط السحب على المكشوف للعميل الواحد.

#### 4- السياسة الإقراضية تخدم أطرافا متعددة

تتعدد الأطراف المعنية بالسياسة الائتمانية سواء كانت أطرافا داخلية تتمثل في إدارة الائتمان والتفتيش بالبنك أو أطرافا خارجية ممثلة بالبنك المركزي ومراقبي الحسابات، فإدارة الائتمان في البنك تقوم بالإعداد للدراسات الائتمانية واتخاذ قرارات منح الائتمان المصرفي وفقا للصلاحيات المخولة لها في إطار السياسة الائتمانية للبنك، ووفقا للشروط والمعايير التي تتضمنها كما تقوم إدارات التفتيش والرقابة بالبنك بأعمال الرقابة على منح الائتمان المصرفي.

#### 5- السياسة الإقراضية تخول صلاحيات منح الائتمان المصرفي

من أهم القرارات التي تصدر في نطاق إطار السياسة الائتمانية للبنك، فهي القرارات التي تحدد السلطات والصلاحيات لمنح الائتمان المصرفي لكافة المستويات الإدارية والتنظيمية داخل البنك، وتختلف حدود وصلاحيات وسلطات منح الائتمان المصرفي من سياسة ائتمانية إلى أخرى، ومن مستوى إداري إلى مستوى إداري آخر داخل الهيكل التنظيمي للبنك وتكون الصلاحيات لشخص أو للجنة.

1- خالد وهيب الراوي، مرجع سابق، 2003، ص: 167.

### 6- السياسة الإقراضية تعكس أغراض البنك وإمكانياته

تأخذ السياسة الائتمانية في اعتبارها تحقيق أغراض البنك ورسالته، في حدود الإمكانيات التمويلية والفنية والبشرية ومدى الانتشار الجغرافي للبنك، فتكون معبرة عن أغراض البنك وإمكانياته.

### المبحث الثالث: تحليل المعلومات الائتمانية في البنوك

يتفاوت الجهد والوقت اللذين تكرسهما البنوك لتحليل الائتمان، فبعض القروض تتطلب معلومات قليلة أو محدودة بينما يتطلب البعض الآخر تحليلاً دقيقاً ومطولاً، مع أن تحليل جدارة عميل قديم لا تحتاج إلى نفس الجهد الذي يحتاجه تحليل جدارة عميل جديد، ويتوقف حجم إدارة الائتمان على حجم البنك.

### المطلب الأول: المعلومات الائتمانية

يعتمد منح القروض على تجميع المعلومات وتحليلها حول المقترض والظروف المحيطة به وتعتمد البنوك في ذلك على أساليب دقيقة لتحديد قابلية العميل، ومقدرته على التسديد وفق الشروط المتفق عليها.

### أولاً- أسباب تطوير تحليل المعلومات الائتمانية

ومن أهم العوامل التي أدت لتطوير تحليل الجدارة الائتمانية في البنوك ما يلي:<sup>1</sup>

- إزدياد حجم القروض وعددها مما جعل من الصعب على موظفي إدارة المعلومات الائتمانية أداء واجباتهم من حيث مقابلة العميل وجمع وتحليل المعلومات، ثم البت في طلبات الإقراض بدون تحضير مسبق.
- تعدد عمليات المنشآت بسبب تعقيد عمليات الإنتاج والتسويق والتمويل، مما جعل من الصعب حفظ التفاصيل ومتابعة التغييرات في الجدارة الائتمانية بدون معلومات تفصيلية محفوظة.
- نمو حجم المنشآت مما أدى إلى تقليص العلاقات الشخصية المباشرة بين موظفي البنك وبين العملاء، ومما اضطر البنك إلى اعتماد بصورة متزايدة على جمع وتحليل المعلومات الائتمانية دورياً.
- تطور أنظمة المحاسبة في المنشآت لدرجة تحسن فيها تدريجياً إعداد التقارير المالية الدورية.
- هجرة وتنقلات السكان من منطقة إلى أخرى مما جعل من الضروري إستمرار الاحتفاظ بمعلومات حولهم.
- إضطراب البنوك لتهيئة ملفات منظمة عن عملائها لأغراض السلطات الرقابية من مراقبي الحسابات والبنوك.

### ثانياً- وظائف إدارة المعلومات الائتمانية

تتفاوت وظائف إدارة المعلومات الائتمانية تبعاً لحجم البنك وأهدافه ومن بينها ما يلي:<sup>2</sup>

- جمع المعلومات المتعلقة بالجدارة الائتمانية للعميل والظروف المحيطة به.

1- خليل الشماع، مرجع سابق، 2006، ص: 287.

2- نفس المرجع السابق، ص: 288-289.

- تنظيم وتحليل وعرض المعلومات.
- إعداد التوصيات في ضوء التحليل.
- تجميع وحفظ المعلومات للاستفادة منها في المستقبل.
- تدريب العاملين على التحليل وتنمية كفاءاتهم الإدارية والفنية.
- إجراء المقارنات بين المعلومات والنتائج خلال مدد دورية معينة.
- تقوم الإدارة بحفظ المعلومات لكل مودعي البنك أو حتى لغير عملائه توقعاً للاستفادة منها في المستقبل.
- رغم سرية المعلومات الائتمانية إلا أن إدارة البنك يمكن أن تقدمها إلى جهات معينة داخل وخارج البنك مع مراعاة تشريعات وتعليمات البنك المركزي في هذا الخصوص، ومن بين أهم الإدارات التي تستفيد من هذه المعلومات داخل البنك هي:<sup>1</sup>
- إدارة القروض التي تتخذ قرار منح الائتمان وتحمل مسؤولياته.
- إدارة الإستثمارات لغرض الإستفادة منها في تقدير قيم وعوائد الأوراق المالية التي يستثمر فيها البنك.
- إدارة الأمانة في تقديم الإستشارات إلى العملاء في الأوراق المالية أو الممتلكات مقابل رسوم معينة.
- أما الجهات الخارجية التي قد تتطلب هذه المعلومات هي:<sup>2</sup>
- البنوك المحلية التي تتبادل مع بعضها المعلومات الائتمانية حول العملاء عن طريق الإتصال بينهم.
- غرف التجارة والصناعة في حدود معينة.
- أجهزة الدولة ومؤسساتها.
- البنوك الأجنبية وخاصة المراسلة منها.
- الهيئات القنصلية الأجنبية والمؤسسات الحكومية في الخارج في حدود معينة.
- إدارة المعلومات يمكنها تزويد عملاء البنك بناء على طلبهم بالمعلومات وفي حدود معينة عن المنشآت الأجنبية التي يتعاملون معها.

### ثالثاً- مصادر المعلومات الائتمانية

هناك مصادر عديدة للمعلومات الائتمانية من بينها ما يلي:<sup>3</sup>

1- منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، 2002، ص ص: 220-222.  
2- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، 2005، ص: 390.  
3- محمد يسر برنييه، تطوير أنظمة الاستعلام الائتماني ومركزيات المخاطر في الدول العربية، مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، 2008، ص ص: 19-40.

### 1- مقابلة العميل

وهي من أهم المصادر فبواسطتها يستطيع البنك جمع وإكتشاف الكثير من المعلومات عن المقترض من خلال إستمارة يملأها المقترض فيها المعلومات المطلوبة كما تزود الشركات البنوك بنظامها الداخلي وأسماء المساهمين الكبار وأعضاء مجلس الإدارة.<sup>1</sup>

### 2- سجلات البنك

تحتفظ البنوك عن كل المقترضين بمعلومات مركزية تتضمن الجدارة الائتمانية وتطورات الأرصدة في مدد معينة وطرق ومواعيد التسديد للقروض في الماضي وغير ذلك، ويستفيد البنك من هذه المعلومات في تقييم قابلية المقترض على الوفاء إذا قدم طلبا في المستقبل وتوفير قاعدة معلومات ضرورية عن العميل.<sup>2</sup>

### 3- القوائم المالية الدورية

تطلب البنوك من المنشآت المقرضة تقديم تقارير مالية دورية مفصلة خاصة الميزانية العمومية وقائمة الدخل وقائمة التدفق النقدي الداخلة والخارجة، بالإضافة إلى قائمة رأس المال وتبدلاته وجداول تفصيلية بالإيرادات والتكاليف. وكل هذه التفاصيل تساعد في توضيح مدى كفاءة الإدارة في المنشآت المقرضة وتفصح عن سيولتها وسياستها الائتمانية، تسديدها لديونها والضمان الممكن إستعماله.<sup>3</sup>

### 4- البنك المركزي (مركزية المخاطر الائتمانية)

تقوم البنوك المركزية بإدارة نظام للمعلومات الائتمانية بإستخدام الحاسوب أو نظام لإدارة المخاطر المصرفية بحيث تتجمع المعلومات عن كل التسهيلات الممنوحة من جميع البنوك للشخص الطبيعي أو المعنوي، ويمكن إستخدامها من طرف جميع البنوك والإستفادة منها في تقدير الجدارة الائتمانية للعميل الجديد.

### 5- التجار والصناعيون

تعتبر المصادر التجارية والصناعية المباشرة من بين ما تعتمد عليه البنوك في تقدير المركز الائتماني للعميل المقترض في كل ما يتعلق بمبيعاتهم إليه، وفي نفس الوقت يحصل البنك من عملاء المقترض على معلومات حول نوعية البضاعة المشتراة ومواعيد التسليم وكيفية معاملته لهم وشروط الائتمان.<sup>4</sup>

### 6- غرف التجارة والصناعة والإتحادات المهنية

تقوم الغرف التجارية والصناعية بتصنيف التجار حسب إمكاناتهم المالية وطبيعة تعاملهم وتتابع التبدلات فيها وتزود البنوك بهذه المعلومات، بالإضافة إلى التقارير الدورية المساعدة التي يقوم إتحاد فرقة التجارة والصناعات بجمعها عن المنشآت الصناعية الأعضاء فيها.

1- حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، 2002، ص: 196.

2- حنفي عبد الغفار، عبد السلام أبو قحف، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 167.

3- أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، 2008، ص: 123.

4- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، 2004، ص: 167.

### 7- مكاتب المعلومات الائتمانية

توجد في الدول المتقدمة ومثل هذه المكاتب غرضها جمع المعلومات الائتمانية الدقيقة عن أعداد كبيرة من المنشآت في حقول وقطاعات كثيرة في كل المناطق الجغرافية داخل القطر أو خارجه. تقوم بطبع هذه المعلومات بنشرات دورية بحيث يستطيع البنك الإشتراك فيها والاستفادة منها، ومن أهم هذه الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية: **Dun and Bradstreet**، **Moody's**، **Roberts Morris and Associates**، و **Standart and Poor's**، و **Information Groups Trade Indemnity**.

### 8- الصحف والمجلات والنشرات وقرارات المحاكم وغيرها

تنظم المعلومات الائتمانية من الصحف والمجلات المهنية المختصة ونشرات المعاهد الاقتصادية، وما تصدره المحاكم من قرارات في صالح أو ضد العملاء في مختلف القضايا في ملف الائتمان لتخلق بها الإدارة صورة معينة متكاملة عن المقترض، ويتم تحديث هذه المعلومات باستمرار كي تكون معاصرة دائماً. فملف الائتمان يحتوي معلومات عن الكشوفات المالية بعد تحليلها بواسطة النسب المالية، وخالصة بحركة حسابات العميل وتسهيلاته معه، خالصة المعلومات عن العميل من البنوك الأخرى بالإضافة إلى النشرات الأخرى ذات العلاقة.

### المطلب الثاني: نماذج معايير الإقراض

يوجد عدد من النماذج التي تركز عليها إدارات الإقراض في البنوك للوصول إلى معايير الإقراض الجيد. ومن بين أفضل الممارسات السليمة في إدارة الإقراض البنكي والتي من خلالها يمكن إستقراء مستقبل القرار الائتماني نجد:

### أولاً- نموذج المعايير الائتمانية المستند إلى (5C's)

يعتبر هذا النموذج أبرز منظومة إئتمانية لدى محلي ومانحي الائتمان على مستوى العالم عند منح القروض، والتي طبقاً لها يقوم البنك كمانح إئتمان بدراسة تلك الجوانب لدى عميله المقترح كمقترض أو كعميل إئتمان، وتتعلق هذه المجموعة من العوامل بالجوانب التالية وتبدأ أسماؤها في اللغة الانجليزية بحرف " C "؛ شخصية العميل (Character)، القدرة على الاستدانة (Capacity)، رأس مال العميل (Capital)، الضمان (Collateral)، الظروف المحيطة (Conditions).

وإن هذه القواعد تتصف بعموميتها على المستوى العالمي فهي لا تقتصر على الإقراض البنكي فقط، بل تمتد إلى مختلف أشكال القروض، كما أنها محل إتفاق عام، ومن ثم يجب مراعاتها أياً كانت الأساليب المتبعة في دراسة وتحليل الائتمان، فهي نقطة إرتكاز مهمة لإدارة القروض ومن خلالها تستطيع أن تحدد فيما إذا كان العميل يقع ضمن منطقة القبول أو الرفض.

### 1- دراسة شخصية العميل طالب القرض

تشكل شخصية المقترض الركيزة الأساسية الأولى في أي قرار إئتماني، وهي الركيزة الأكثر تأثيراً في المخاطر التي تتعرض لها البنوك، فكلما كان العميل يتمتع بشخصية أمينة ونزيهة وسمعة طيبة في الأوساط المالية وملتزماً بكافة تعهداته وحريصاً على الوفاء بالتزاماته كان أقدر على إقناع البنك بمنحه القرض المطلوب والحصول على دعم البنك له.<sup>1</sup>

فهناك فرق بين عميل يحاول إعادة أوضاعه المالية ويجمع حقوقه أملاً في تسديد ما عليه من التزامات رغم إعلان إفلاسه، وبين عميل آخر يعلن إفلاسه للتخلص من التزاماته إتجاه البنك. وقياس عامل معنوي كعامل الأمانة والنزاهة بدرجة دقيقة أمر تكتنفه بعض الصعوبات من الناحية العملية، لأن شخصية العميل لا يمكن تقييمها مادياً إنما يتم من خلال الإستعلام الجيد وجمع البيانات والمعلومات عن العميل من المحيطين العملي والعائلي له، فالمعلومات التي يستقيها البنك من المصادر الداخلية والخارجية تهدف إلى تأكيد حسن سلوك العميل والتزامه بتعهداته.

كما أن حجم المعلومات المتوفرة عن شخصية المقترض تساعد البنك في تحديد نوعية وخصائص وكفاءة الإدارة التي سوف تستخدم القرض الممنوح لها ويتم ذلك عن طريق الإتصال بالمنتشأة والعاملين بها، وبمورديها والبنوك الأخرى التي سبق للعميل المقترح التعامل معها.<sup>2</sup>

هذا ويمكن قياس سمعة العميل من خلال:

- مدى إنتظام العميل في سداد التزاماته مع البنوك الأخرى التي يتعامل معها.
- مدى وفائه بتعهداته مع الشركاء والمؤسسات والهيئات التي يتعامل معها سواء كانت موردة لاحتياجاته أو مستخدمة لمنتجاته.
- الإطلاع على سجلات المحاكم للوقوف على وجود أو عدم وجود حجوزات موقعة عليه أو أحكام لإخلاله بالتزاماته أو وثائق التوقف عن الدفع.
- نشرة الغرفة التجارية التي تصدر متضمنة أسماء التجار الذين أجريت عليهم عقوبات التوقف عن الدفع.
- شهادات إثبات الشخصية وأي مستندات يقدمها العميل عن نفسه وعمله.
- المقابلات المباشرة مع العميل.
- الوقوف على السجلات التجارية والأحكام التجارية والخاصة بمعرفة هل سبق إشهار إفلاس العميل أم لا ؟
- التصرفات الشخصية للعميل سواء في حياته الاجتماعية أو في محيط العمل، ومدى تمتعه باحترام المجتمع.<sup>3</sup>

1- مهند حنا نقولا عيسى، إدارة مخاطر المحافظ الائتمانية، دار الراية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص: 97.

2- حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، 2002، ص: 143-146.

3- محسن الحضيري، البنوك الإسلامية، إيتراك للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 1999، ص: 103.



- قياس مدى كفاءة الإدارة ومدى دقة نظام العمل بها، وطريقة إمساك حساباتها ومدى تمسكها بالأمانة في عرض منتجاتها، والوفاء بالتزاماتها المالية.<sup>1</sup>

وعلى هذا فإن شخصية العميل لها ثلاثة أبعاد:<sup>2</sup>

- **البعد الأول:** شخصية قانونية تتناول مدى أهليته القانونية ومدى أهليته للتعاقد مع البنك وإبرام الإلتزامات، سواء كان العميل شخصا طبيعيا أو معنويا للاطلاع على شخصية مدرائها والإحاطة بأخلاقياتهم.

- **البعد الثاني:** شخصية سلوكية إجتماعية تتناول تصرفات وسلوكيات العميل الخاصة، وقياس مدى تأثيرها الحالي والمستقبلي في قدرته ورغبته في سداد القرض الممنوح له.

- **البعد الثالث:** شخصية مهنية وتنافسية، يتم التأكد فيها من حرص العميل على سداد إلتزاماته وإحترامه لتعهداته، والتي يتم الإستعلام عن ذلك من الجهات والمؤسسات المتعاملة معه من تجار وموزعين وموردين وبنوك...إلخ. وحرصه على جودة منتجاته وسمعتها وقيامه بالتحسين والتطوير المستمر لها.

إذن فأهم مسعى عند إجراء التحليل الإئتماني هو تحديد شخصية العميل بدقة، وجوهر هذا الجانب في التحليل ينصرف إلى الاطمئنان إلى سمعة العميل على المستوى الشخصي ومستوى نشاطه ومدى رغبته وإحترامه للوفاء بالتزاماته إتجاه الآخرين.

### 2- القدرة على الاستدانة

إن التحقق من قدرة العميل على إدارة أعماله بكفاءة تضمن للبنك سلامة الأموال الممنوحة في شكل إئتمان، ويمكن التحقق من ذلك من خلال الوقوف على معدل الربحية والمركز المالي للعميل وتدقيقاته النقدية الداخلة والخارجة ومواعيدها، ومدى كفايتها لسداد القرض وغيره من الإلتزامات ومدى توافقها مع مواعيد السداد وكذلك دراسة دورة نشاط العميل للتحقق من توافقها مع دورة الإئتمان أو التمويل، هذا بالنسبة للمشروعات القائمة. أما بالنسبة للمشروعات الجديدة فإن متخذ قرار الإئتمان يجد نفسه مضطرا إلى التحقق من ذلك من خلال المقابلات الشخصية مع طالب التمويل.<sup>3</sup>

إن معيار القدرة أحد أهم المعايير التي تؤثر في مقدار المخاطر التي يتعرض لها البنك فكلما كانت نتائج دراسة هذا الجانب إيجابية زاد إطمئنان متخذ القرار إلى قدرة المقترض محل الدراسة على سداد القرض المطلوب وفق الشروط المقترحة للقرض وفي مواعيد السداد التي سيتم الاتفاق عليها.<sup>4</sup>

هناك عدة إتجاهات حددت ماهية "القدرة" كمتغير في المخاطرة، ويمكن تجميعها كمايلي:<sup>5</sup>

- **الاتجاه الأول:** هو تفسير القدرة من خلال إقترابها من الشخصية فهي تعني أهلية الشخص على الاقتراض.

1- عبد الحميد عبد المطلب، مرجع سابق، 2008، ص: 128.

2- حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، 2002، ص: 143-146.

3- محمد كمال خليل الحمزاوي، مرجع سابق، 2000، ص: 158.

4- حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، 2002، ص: 148.

5- نفس المرجع السابق، ص: 142-143.

- **الاتجاه الثاني:** ينصرف إلى تحديد القدرة بالقابلية الإدارية للمقترض في أن يكون قادرا على مباشرة أعماله وإدارتها إدارة سليمة تضمن للبنك سلامة إدارة الأموال المقدمة في صورة قروض، ولهذا يشير البعض للقدرة إلى قدرة العميل على إدارة أعماله وهي تقاس من خلال عاملين أساسيين هما:

- **العامل الأول:** مدى خبرة العميل في ممارسة النشاط موضوع التمويل، ويتم قياسها بعدد سنوات ممارسة النشاط بنجاح ومقدار الأرباح المحققة في كل سنة ومدى تناسب معدل الربح مع عوائد الفرص البديلة.

- **العامل الثاني:** مدى تطبيقه الأسس وقواعد ومبادئ الإدارة العلمية في مجالات النشاط المختلفة التي يمارسها المشروع.

- **الاتجاه الثالث:** وينصرف عادة هذا الاتجاه إلى التركيز حول الأمور المالية البحتة في توضيحهم للقدرة، حيث ينصب تركيزهم حول قدرة طالب الائتمان على خلق عائد متوقع كاف لضمان مخاطرته، وتسديد ما عليه من التزامات مستحقة إتجاه البنك، وبشكل عام فإن قدرة المقترض على تسديد القرض إنما تعتمد على حجم التدفق النقدي للمقترض.

- **الاتجاه الرابع:** ينظر إلى القدرة بمقدار التدفق النقدي المتوقع للعميل، إذ ينظر أصحاب هذا الاتجاه إلى أن قدرة العميل على سداد الائتمان تعتمد على مقدار التدفقات النقدية المتوقعة تحقيقها في المستقبل.

ويمكن قياس مدى قدرة العميل على السداد أيضا من خلال العوامل التالية:

- درجة الرقابة الداخلية في المشروع الذي يعمل فيه العميل طالب الائتمان.

- التعرف على مركز العميل في السوق وعامل الحصة السوقية له.

- المراحل التي قطعها المشروع الاستثماري للعميل طالب الائتمان.

- التعرف على مدى استقرار الطلب على منتجات العميل في الفترة الحالية والتنبؤ بالطلب المستقبلي.

### 3- رأس المال

تعتبر كفاية رأس المال هي الموارد المالية المملوكة لطالب التمويل وهو ما يعرف باسم المقدرة التمويلية الذاتية للعميل، سواء كانت هذه الموارد مستغلة في المشروع أم خارجه، وترجع أهمية رأس المال في أنه يعد بمثابة صمام الأمان والضمان النهائي من صاحب المشروع في حالة التصفية، ولذا فإن الأصل أن يبدأ العميل نشاطه بموارده الذاتية (رأس المال)، وعندما يزداد حجم النشاط ولا تكفي تلك الموارد لمواجهة النمو والتوسع في النشاط تظهر الحاجة إلى تمويل إضافي من البنك، ويعرف الفرق بين الموارد الذاتية والحاجات التمويلية

بالفجوة التمويلية<sup>1</sup>. ويعتبر رأس المال هو خط الدفاع الأول لإمتصاص أية خسائر قد تلحق بالمقترض تحت أسوأ الظروف، وعدم كفايته يعرض المقترض للأزمات المالية.<sup>2</sup>

ويشتمل رأس مال العميل على رأس المال الإسمي مضافا إليه الإحتياطيات والأرباح غير الموزعة ويعتبر رأس مال العميل أحد أهم أسس القرار الإئتماني وعنصرا أساسيا من عناصر تقليل المخاطر الإئتمانية بإعتباره يمثل ملاءة العميل المقترض وقدرة حقوق ملكيته على تغطية القرض الممنوح له.<sup>3</sup>

وبشكل عام يتعين على الباحث الإئتماني في سبيل تحديده لقدرة العميل التعرف على النواحي التالية:<sup>4</sup>

- حجم الاستثمارات المطلوبة لممارسة العميل لنشاطه.

- مصادر تمويل هذه الاستثمارات ومدى تناسبها بين مصادر التمويل الداخلية ومصادر التمويل الخارجية.

- قيمة الأصول أو الموجودات الخاصة بالعميل أو الشركة ومدى ملاءتها الإئتمانية من حيث سرعة بيعها والتخلص منها بتحويلها إلى نقد سائل لسداد إلتزامات العميل إذا أخفق في سدادها.

وبصفة عامة يقوم الباحث الإئتماني بتحليل القوائم المالية الخاصة بالعميل للوقوف على مدى سلامة مركزه المالي ومدى توازن هيكل المنشأة التمويلي حيث لا بد أن يكون هناك تناسب بين مصادر التمويل الذاتية وبين الاعتماد على مصادر التمويل الخارجية، وتحليل كل من الميزانية والنتيجة لعدة سنوات.<sup>5</sup>

#### 4- الضمانات

يقصد بالضمان مجموعة الأصول التي يضعها العميل تحت تصرف البنك كضمان مقابل الحصول على القرض، ولا يجوز للعميل التصرف في الأصل المرهون فهذا الأصل سيصبح من حق البنك في حال عدم قدرة العميل على السداد، وقد يكون الضمان شخصا ذا كفاءة مالية وسمعة مؤهلة لكي تعتمد عليه إدارة الإئتمان في ضمان تسديد القرض، كما يمكن أن يكون الضمان مملوكا لشخص آخر وافق أن يكون ضامنا للعميل.<sup>6</sup>

تعتبر الضمانات خط الدفاع الثاني والملجأ الأخير في حالة عجز المقترض عن السداد ومن خلالها يستطيع البنك تحصيل حقوقه، وهي تشعر المقترض أن العبء الأكبر لعملية التمويل يتحملها، وتشعره بجدية مساهمته في تسديد ما عليه من حقوق وإلتزامات، فالضمانة ليست بديلا عن مصادر السداد، ولكنها تجعل من الدين الجيد دينا أفضل، ولا تجعل من الدين السيئ دينا أفضل، كلما زاد إحتمال الخطر الذي يحيط بالعملية الإئتمانية، كلما كانت الضمانات المطلوبة تشكل حماية لحقوق البنك، وتخفف من المخاطر الإئتمانية.<sup>7</sup>

1- عبد الحميد عبد المطلب، مرجع سابق، 2008، ص ص: 128-132.

2- حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، 2002، ص ص: 146-147.

3- عبد الحميد الشواربي، محمد عبد الحميد الشواربي، مرجع سابق، 2002، ص ص: 89-90.

4- حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، 2002، ص: 148.

5- سامر جلد، مرجع سابق، 2009، ص ص: 142-143.

6- حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، 2002، ص ص: 148-149.

7- نفس المرجع السابق، ص ص: 147-149.

إن الضمانات يمكن أن تأخذ أشكالاً مختلفة كالرهن العقاري والتجاري والأوراق التجارية والودائع، وفي جميع الأحوال يشترط أن يتم التقويم بشكل سليم وأن تكون قيمة الضمانات أكبر من قيمة القرض وأن تكون مملوكة ملكية تامة للعميل وأن يسهل تسجيلها بدون عوائق قانونية أو سوقية، هذا بالإضافة إلى الضمانات الشخصية في صورة الكفيل الضامن للمقترض.<sup>1</sup>

ويجب أن يراعى عند تحديد الضمان ما يلي:<sup>2</sup>

- أن يكون قابلاً للبيع أو التصفية ولا يمثل الاحتفاظ به تكلفة أو عبئاً مرتفعاً.
- عدم تقلب قيمة الضمان بشكل كبير خلال فترة القرض، فالضمان الذي يتعرض لتقلبات شديدة في قيمته لا يمكن الاعتماد عليه في إسترداد حقوق البنك.
- أن تكون ملكية العميل للضمان ملكية كاملة وليست محل نزاع.
- أن يتوفر لدى البنك كافة المستندات القانونية التي تؤكد حق البنك بإستخدام هذه الضمانات وتسييلها وذلك لسداد قيمة القرض عند عجز العميل عن السداد.
- كفاية الضمانات المقدمة لتغطية قيمة القرض والفوائد والعمولات الأخرى قدر المستطاع.

### 5- الظروف المحيطة

الظروف تمثل البيئة الخارجية المحيطة بالمقترض والمتمثلة في الظروف العامة والخاصة المحيطة بالعميل طالب القرض وعلى النشاط أو المشروع المطلوب تمويله. ويقصد هنا بالظروف العامة المناخ الاقتصادي العام في المجتمع، وكذلك الإطار التشريعي والقانوني الذي تعمل المنشأة في إطاره، خاصة ما يتصل بالتشريعات النقدية والجمركية والتشريعات الخاصة بتنظيم أنشطة التجارة الخارجية استيراداً أو تصديراً، حيث تؤثر هذه الظروف العامة في مختلف النشاط الاقتصادي أما الظروف الخاصة فهي ترتبط بالنشاط الخاص الذي يمارسه العميل، مثل الحصة السوقية لمنتجات المشروع أو خدماته التي يقدمها، شكل المنافسة، دورة حياة المنتج أو الخدمة التي يقدمها العميل، موقع المشروع من دورة حياته.<sup>3</sup>

وعليه يتعين على الباحث الإئتماني تحديد ودراسة الآتي:<sup>4</sup>

- نوع السلعة أو الخدمة التي يقدمها العميل ومواصفاتها ومدى جودتها وقابليتها للتلف ومتوسط تكلفة السلعة أو الخدمة وسعرها السائد في السوق حالياً والمتوقع مستقبلاً ومقدار هامش الربح.
- حجم الطلب على السلعة أو الخدمة التي يقدمها العميل، وكذلك حجم السوق، فيما يتصل بعدد المستهلكين وخصائصهم فيما يتعلق بالسن، الدخل، وسلوكهم الاستهلاكي.

1- محمد كمال خليل الحمزاوي، مرجع سابق، 2000، ص: 158-159.

2- منير إبراهيم هندي، إدارة المنشآت المالية وأسواق المال، منشأة المعارف، مصر، 2006، ص: 107.

3- عبد الحميد الشواربي، محمد عبد الحميد الشواربي، مرجع سابق، 2002، ص: 89.

4- فاروق يوسف مصطفى، الأسس الفنية لمنح الإئتمان في المصارف، اتحاد المصارف العربية، لبنان، بيروت، دون سنة نشر، ص: 17.

## الفصل الأول: المداخل الأساسية للقروض البنكية

- حجم المنافسة الحالية في السوق، وحجم المنافسة المتوقعة مستقبلاً.

- خصائص منافذ التوزيع من حيث الحجم، النوع، العدد والانتشار الجغرافي.

وبناءً على ذلك فإنه ينبغي على الباحث دراسة الظروف الاقتصادية وغير الاقتصادية المحيطة بالعميل، كمتغيرات البيئة السياسية والاجتماعية والقانونية التي يعمل في إطارها العميل، لأن هذه الظروف تؤثر كثيراً على منح القروض، وفي حالات عدم الاستقرار الاقتصادي والسياسي تقلل البنوك من حجم القروض الممنوحة ما لذلك من مخاطر كبيرة، وفي إطار هذه الدراسة المتكاملة الجوانب يتم إتخاذ القرار الائتماني وتحديد مقدار المخاطرة التي يكتنفها قرار منح العميل القرض المطلوب.<sup>1</sup>

ومن أشهر أشكال الدرجات التي يعتمد على ثلاثة من معايير (5C's) هي الشخصية والقدرة ورأس المال، إذ يمكن الحصول من خلالها على تسعة درجات لنوع الائتمان من ناحية المخاطرة عندما يتم دمجها مع بعضها البعض وهي:<sup>2</sup>

جدول رقم (01): أشكال درجات المخاطرة المعتمدة على ثلاثة معايير 5C's

المعيار	درجة المخاطرة
الشخصية + القدرة + رأس المال	مخاطر إئتمانية منخفضة جداً
الشخصية + القدرة - رأس المال	مخاطر إئتمانية منخفضة إلى متوسطة
الشخصية + رأس المال + قدرة غير كافية	مخاطر إئتمانية منخفضة إلى متوسطة
قدر + رأس المال - شخصية ضعيفة	مخاطر إئتمانية متوسطة
قدرة + رأس المال - الشخصية	مخاطر إئتمانية مرتفعة
الشخصية + رأس المال - القدرة	مخاطر إئتمانية مرتفعة
الشخصية - رأس المال - القدرة	مخاطر إئتمانية مرتفعة جداً
رأس المال - الشخصية - القدرة	مخاطر إئتمانية مرتفعة جداً
قدرة - الشخصية - رأس المال	مخاطر إئتمانية مرتفعة

المصدر: محمد داود عثمان، أثر مخففات الائتمان على قيمة البنوك، أطروحة دكتوراه، قسم المصارف، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للدراسات المالية والمصرفية، الأردن، 2008، ص: 46-47.

وإن هذه الضوابط لا تقتصر على الائتمان المصرفي لدولة ما بل تمتد إلى كل الدول، كما تنطبق على العميل سواء كان فرداً أو شركة، ولذا فإن الضوابط الخمسة والتي تسمى بـ (5C's) تلقى قبولاً عاماً لدى محلي الائتمان ومانحيه على مستوى العالم، إلا أنه يمكن أن يضاف إليها الملاءة والجدوى كالتالي:<sup>3</sup>

1- حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، 2002، ص: 149-151.  
 2- محمد داود عثمان، أثر مخففات الائتمان على قيمة البنوك، أطروحة دكتوراه، قسم المصارف، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للدراسات المالية والمصرفية، الأردن، 2008، ص: 46.  
 3- عصام عبد الهادي أبو النصر، دراسة تحليلية لمشاكل قرارات الائتمان في البنوك التجارية من المنظور المحاسبي، دراسة مقارنة بين البنوك المصرية والأوروبية قسم المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة، جامعة الأزهر، على الموقع: <http://www.docstoc.com/docs/145262753>

- **الملاءة:** الملاءة هنا بين حجم ونوع الإئتمان وبرنامج سداده وإحتياجات العميل التمويلية، ذلك أن منح العميل تمويل لا يحتاج إليه يؤدي إلى توسعات غير محسوبة وإستخدام القرض في غير ما خصص له، كما أن منحه تمويل أقل من اللازم يعني عدم إكمال دورة التشغيل، ويرتبط بالملاءة أيضا نوع العملة المقترضة إذ من غير المقبول منح العميل قرض بعملة أجنبية في حين أن دورة نشاطه لا تنطوي على مدفوعات بهذه العملة.

- **دراسة الجدوى الفنية للمشروع:** وذلك من خلال التأكد من توافر المقومات الإنتاجية من مواد خام وطاقات وعمالة بتكاليف إقتصادية، كما ينبغي التأكد من أن التكنولوجيا المقترحة إستخدامها في المشروع مألوفة ويمكن تطبيقها عمليا في الظروف المحلية. كما يلزم دراسة التشريعات الضريبية والجمركية والظروف التي تمر بها الصناعة من كساد أو رواج وأثر ذلك على نشاط المنشأة أو المشروع.

وفي الأخير، إن الدراسة المتعمقة لهذه المعايير مجتمعة يمكن أن تقدم صورة واضحة عن وضع العميل طالب القرض أو الإئتمان ومركزه الإئتماني، إلا أن هذه المعايير تتفاوت أهميتها النسبية فهناك بعض المراجع تميل إلى التركيز على المعايير الثلاثة الأولى، كما ينظر إلى الضمان على أنه أقل هذه المعايير أهمية. كما أنه من الطبيعي ألا تستوفي هذه المعايير الحد الأمثل لها فالضعف في أحد المعايير يمكن أن يعوض بقوة المعيار الآخر على أن تكون الدراسة التي أجريت لهذه المعايير بشكل كامل ومتوازن.<sup>1</sup>

### ثانيا- نموذج المعايير الإئتمانية المستند إلى (5 P's)

من الممكن أن يستخدم متخذ القرار الإئتماني نموذج آخر من المعايير المستخدمة في دراسة الجوانب المحيطة بطلب القرض وتحليل المعايير وفق هذا النموذج يعطي ذات الدلالات التي يعطيها نموذج 5C's وإن كان بأسلوب آخر، كما أن هذا النموذج الثاني يهتم بالقرض والغرض منه، ويتأثر قرار الإقراض حسب نموذج 5P's بخمس عناصر تبدأ أسماؤها جميعا باللغة الإنجليزية بحرف " P " .

إن دراسة وتحليل هذه المعايير تعطي لإدارة الإئتمان مؤشرات على سلامة المعاملة الإئتمانية، وتخفف من المخاطر المحيطة بها، وتتمثل في العناصر التالية: العميل (People)، الغرض من الإئتمان (Purpose)، القدرة على السداد (Payment)، الحماية (Protection)، النظرة المستقبلية (Prespective).

#### 1- العميل (المدين أو المقترض)

يؤثر العميل على قرار الإقراض من حيث أهليته القانونية، الأخلاقية وقدرته على إدارة نشاطه بنجاح، ويقيم البنك ذلك من خلال تكوين صورة كاملة وواضحة على مدى جدارة العميل المقترح للحصول على القرض من حيث التأكد من سمعته وشخصيته وسلوكه وذلك عن طريق مقابلة العميل لتحديد المعلومات والبيانات التي يجب الحصول عليها عنه وتحديد الأعمال السابقة التي قام بها وهل قام بالتغيير من عمل لآخر؟

1- الدغيم عبد العزيز وآخرون، التحليل الإئتماني دورة في ترشيد عمليات الإقراض بالتطبيق على المصرف الصناعي السوري، دمشق، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 03، سوريا، 2006، ص: 196.

لأن ذلك يعطي إنطباعاً بالنجاح أو الفشل وبالتالي تقييم وضع العميل المستقبلي، كذلك معرفة البنوك التي سبق أن تعامل معها والتي يتعامل معها حالياً، وهذه المعلومات التفصيلية يتم جمعها عن العميل أيضاً من خلال المصادر الداخلية والخارجية للبنك مانح القرض.<sup>1</sup>

### 2- الغرض من القرض

يجب معرفة الغرض من القرض بشكل تفصيلي، وأن يحدد المجال الذي سوف يستخدم فيه هذا التسهيل بشكل دقيق بحيث يمكن إتخاذ قرار بشأنه، والحكم على مدى مناسبة منح هذا الإئتمان من عدمه، وهل يتوافق مع سياسة البنك ومع الأهداف الاقتصادية العامة للدولة، ومع قدرات وخبرات العميل أم يتعارض معها، فضلاً عن مدى مناسبة حجم ومبلغ التسهيل ونوعه مع الغرض المطلوب منه.<sup>2</sup>

### 3- القدرة على السداد

يركز البنك على تحديد قدرة العميل على تسديد القرض مع الفوائد في موعد الاستحقاق وفق الجدول المخصص لذلك، ومن خلال القوائم المالية ومن بينها قائمة التدفقات التشغيلية فهي تعد الركيزة الأساسية في تحديد قدرة العميل على التسديد، وتعطي مؤشرات حول مدى توافق استحقاقات الإئتمان المطلوب مع مصادر السداد، وتحديد حالات العجز المالي المؤقتة أو الدائمة، وعلى ضوء ذلك يتم تحديد الاحتياجات الملائمة من القرض وتحديد فيما إذا كان العميل سيقوم بسداد الإئتمان من الموارد الناجمة عن النشاط الذي سيستخدم القرض في تمويله أم من خلال موارد أخرى، وهل هي موارد تتصف بالانتظام والاستمرار أم التقلب؟ وتؤثر أيضاً مقدرة العميل على سداد القرض وفوائده على قرار الإئتمان من حيث تقييم البنك المقرض مصروفات العميل ومدفوعاته إضافة إلى تدفقاته النقدية الداخلة والخارجة وتصرفات العميل من حيث الانتظام في الدفع.<sup>3</sup>

### 4- الحماية

يعتمد على تحديد مدى توفر الحماية للإئتمان المقدم تحت أسوأ الظروف وأن يكون ذلك بأقل مخاطرة ممكنة، من خلال تقييم الضمانات أو الكفالات التي سيقدمها العميل سواء من حيث قيمتها العادلة\* أم من حيث قابليتها للتسييل أي التحول إلى نقد بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة فيما لو عجز العميل عن الوفاء بالتزاماته.<sup>4</sup>

### 5- النظرة المستقبلية

تكمُن أهمية هذا المعيار في التخفيف من حالات عدم التأكد المستقبلية التي تحيط بالعملية الإئتمانية ومستقبل الإئتمان الممنوح أي التنبؤ في كل الظروف البيئية والمستقبلية المحيطة بالعميل سواء كانت داخلية أو

1- حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، 2002، ص: 153.

2- زياد سليم رمضان، محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، 2008، ص: 225-226.

3- حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، 2002، ص: 154.

\* القيمة العادلة للأصل: حسب المعيار الأمريكي رقم 107 هي قيمة تبادل الأصل في عملية تبادلية حقيقية بين أطراف راغبة في التعامل، دون أن تكون هذه العملية أي حالات التصفية أو البيع الجبري.

4- زياد سليم رمضان، محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، 2008، ص: 225-226.



خارجية، ولهذا فقد تتأثر السياسة الائتمانية للبنوك بمؤشرات الاقتصاد من معدلات النمو العام، ومعدلات التضخم، ومعدلات الفوائد، والتي تؤثر في مجملها كعوامل على قدرة المقرض في تسديد التزاماته.<sup>1</sup>

### ثالثاً- نموذج المعايير الائتمانية المستند إلى (PRISM)

يعتبر منهج المعايير الائتمانية (PRISM) أحدث ما توصلت إليه الصناعة المصرفية في التحليل الائتماني، ويعكس هذا المنهج جوانب القوة والضعف لدى العميل، ويتم من خلالها الموازنة بين المخاطر الائتمانية والقدرة على السداد.<sup>2</sup>

ويتكون إسم هذا النموذج بجمع الحرف الأول من إسم كل معيار باللغة الانجليزية ليشكل PRISM: التصور (Prespective)، القدرة على السداد (Repayment)، الغاية من الائتمان (Intention)، الضمانات (Safeguards)، الإدارة (Management).

#### 1- التصور

يمثل الرؤية الشاملة للقرض الذي سيتم منحه، من حيث المخاطر التي سيتم التعرض لها والعوائد المتوقع تحقيقها من منح هذا القرض. ومضمون هذا المعيار هو الفاعلية في تحديد المخاطر والعوائد التي تحيط بالعمل عند منحه للائتمان، وكذلك إستراتيجيات التمويل عند العميل والتي من شأنها تحسين الأداء وتعظيم الربحية.<sup>3</sup>

#### 2- القدرة على السداد

ومضمون هذا المعيار هو تحديد قدرة العميل على تسديد القرض مع فوائده خلال الفترة المتفق عليها، ومن الأمور التي يجب إعطائها أهمية خاصة هو تحديد نوع مصادر التسديد التي يلجأ إليها العميل عند السداد هل هي مصادر داخلية، أي من الموارد الناجمة عن النشاط الذي سيستخدم القرض في تمويله أم خارجية؟ وما يهم متخذ القرار الائتماني هو المصادر الداخلية لأنها تعكس قدرة العمليات التشغيلية على توليد التدفقات النقدية الداخلية والتي يستطيع العميل إستخدامها في تسديد ما بذمته من إلتزامات مستحقة.<sup>4</sup>

#### 3- الغاية من الائتمان

مضمون هذا المعيار يتمثل في تحديد هدف العميل من القرض والهدف الذي سيحققه منه يجب أن يشكل أساس الدراسة وإتخاذ قرار الإقراض، وأن آخر ما يجب أن تفكر به إدارة الائتمان هو تصفية موجودات العميل لاسترداد إلتزاماته إتجاه البنك.<sup>5</sup>

1- حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، 2002، ص ص: 154-155.

2- نفس المرجع السابق، ص: 155.

3- زياد سليم رمضان، محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، 2008، ص ص: 227-228.

4- حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، 2002، ص ص: 155-158.

5- نفس المرجع السابق، ص ص: 155-158.



يتعين هنا التأكيد على أن ما يقدمه البنك لعميله من القروض يتطلب أن يكون أهلاً للثقة، والضمانات التي يطلبها البنك منه لا تعدو أن تكون سواء وسيلة يؤمن بها البنك نفسه ضد مخاطر مستقبلية غير مواتية. وبسبب أهمية الضمان للبنك يتعين أن يراعى فيه قانونيته وكفايته وقابليته للتصرف بسهولة لذا يفضل أن تكون هذه الضمانات إما من أصول العميل المتداولة أو من الأصول المتداولة للغير والأصول الثابتة، على أن يؤخذ مقدار التقادم وإمكانية التحويل، كما يقبل البنك وجود ضامن أو كفيل لحالات إقراضية محددة.<sup>1</sup>

### 5- الإدارة

وهي من المعايير التي تتخذها إدارة الائتمان بعين الاعتبار عند إتخاذها لقرار الإقراض، ويقصد هنا كيفية إدارة العميل لنشاطه ومدى قدرته على النجاح، النمو والاستمرارية، ويتم ذلك من خلال التعرف على أسلوب العميل المقترح في إدارة أعماله، وتحديد فيما إذا كان العميل يتسم بتنوع منتجاته أم يقتصر في عمله على منتج واحد؟ وأيضا على نشاطه إن كان موسمي أم دائم؟ واستعراض الهيكل التنظيمي للعمل وتحديد قدرة العميل على النجاح والنمو.<sup>2</sup>

ومن خلال النماذج الثلاثة لمعايير منح الائتمان نستنتج عدم وجود تعارض بينها، فمضامينها تتداخل وتتشترك فيما بينها وتهدف إلى التأكد عند دراسة طلب الائتمان أو القرض من مدى ملاءمة العميل وقدرته على تسديد إلتزاماته إتجاه البنك، وكذلك تحديد المخاطر التي تكتنف عملية منح الائتمان.

### المطلب الثالث: استخدام القوائم المالية في تحديد الجدارة الائتمانية

إن القوائم المالية هي إحدى المصادر المهمة للمعلومات الائتمانية ويتم تحليل وضعية المنشأة المقترضة من خلال النسب المالية التي تعد كمؤشرات مساعدة على ذلك.

### أولاً- تقييم فقرات المركز المالي وقائمة الدخل

القوائم المالية هي إحدى المصادر المهمة للمعلومات الائتمانية، ويستهدف البنك من تحليلها معرفة سيولة المنشأة وربحياتها وغير ذلك من مؤشرات مهمة، وكلما طال أجل القرض كلما ازدادت أهمية الربحية في تحديد الجدارة للاقتراض، وهناك طريقتان لمتابعة التقارير المالية، أولهما تقييم كل من الفقرات على إنفراد وثانيهما حساب النسب المالية، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:<sup>3</sup>

1- محمد كمال خليل الحمزاوي، مرجع سابق، 1997، ص: 36.

2- حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، 2002، ص: 155-158.

3- خليل الشماع، إدارة التحصيل والقروض المتعثرة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية بالتعاون مع اتحاد المصارف الأمريكية، سوريا، الجزء الثاني، 2006، ص: 297-299.

### 1- تقييم فقرات المركز المالي (الميزانية العمومية)

من أهم فقرات الموجودات هو النقد في الصندوق ولدى البنوك ولأنه الوسيلة التي تسدد بها إلتزامات المنشأة يرى بعض المحللين الماليين في البنوك أن رصيد النقد يجب أن لا يقل عن معدل المدفوعات النقدية الشهرية للمنشأة المعنية، ويتأثر الرصيد النقدي بالمبيعات النقدية، تحصيل الذمم المدينة من جهة، ومصروفات المنشأة وتسديد إلتزاماتها للموردين من جهة أخرى. هذا بالإضافة إلى عمليات تسديد الديون التي تؤثر على النقد بين حين وآخر، ويلاحظ المحلل المالي في البنك درجة تركيز الذمم المدينة جغرافيا وحجمها وجداول لأعمارها أو استحقاقاتها، لأن لهذه العوامل علاقة بمخاطرة هذه الذمم، ومن الضروري كذلك معرفة ما إذا كان بعض الذمم المدينة قد إستخدم في ضمانه قروض المنشأة، وينصب إهتمام المحلل عند دراسة أوراق القبض على معرفة ما إذا كانت ترد المنشأة بصورة اعتيادية أما أنها إستبدال لحسابات مدينة يواجه أصحابها صعوبات مالية تتطلب من المنشأة قيد الدرس تثبيتها بأوراق تجارية، كما أن خصم الأوراق التجارية لدى البنوك يخلق إلتزامات المنشأة لأن البنك يعود عليها في حالة رفض المدين تسديد الأوراق المخصصة.

ينبغي كذلك دراسة تركيبة المخزون وطرق تسعيره، ودرجة بيعيته، وعمره ومدى تعرضه للتلف أو التقادم وما إذا كان مؤمنا عليه، لأن هذه العوامل تحدد قيمة المخزون كضمان لتسديد القروض إلى البنك. وهناك كذلك موجودات متداولة أخرى (كالتجهيزات والمصروفات المدفوعة مقدما) والاستثمارات المؤقتة التي تعزز القابلية المالية للمنشأة.

ولا تنظر البنوك إلى وجود الموجودات الثابتة كمصدر لتسديد قروض المنشأة إذا كانت قصيرة الأجل وتزداد أهمية هذه الموجودات كضمان للقروض طويلة الأجل، ومن أهم المؤثرات في قيمة العقارات والمعدات التي تمتلكها المنشأة المقترضة درجة تخصصها وتعرضها للتقادم التكنولوجي، ومقدار ما تتطلبه من صيانة وملئمتها لمتطلبات الإنتاج وبالتالي بيعها في السوق فيما لو إضطر البنك لذلك.

أما الموجودات غير الملموسة (سمعة المحل، براءات الاختراع، العلامات التجارية، حقوق الامتياز، حقوق النشر... إلخ) فتطرح عادة من مجموع الموجودات وكذلك من رأس المال عند تقدير البنك للمركز الإئتماني للمنشأة المقترضة، ولا تجد البنوك وجود حسابات مدينة للمدراء والموظفين في المنشأة، كما أن وجود استثمارات دائمة في شركات أخرى يعني وجود علاقات وارتباطات مع تلك الشركات تستوجب دراستها لتحديد مدى تأثير المنشأة المعنية بظروف الشركات التابعة.

وتدرس المصارف مطلوبات المنشأة المقترضة من حيث كونها مضمونة أم لا وأجالها وتركيبها، ومن المهم معرفة ما إذا كانت المنشأة تستفيد من الخصم النقدي الذي يمنحه لها الموردون فيما لو سددت ديونها بمواعيد معينة، وعلى البنك كذلك معرفة ما إذا كانت أوراق الدفع هي للبنوك أم للمجهزين، وطبيعة عقود المنشأة مع الموردين التي تلتزم بموجبها بشراء البضائع منهم في المستقبل، والمصروفات المستحقة غير المدفوعة التي كثيرا ما تغفل المنشآت الصغيرة ذكرها للبنوك، والنتائج المتوقعة لبعض المرافعات القضائية

التي يحتمل حسنها ضد المنشأة، والضرائب المستحقة، وكلما قصر أجل هذه المطلوبات كلما ازدادت مشكلة السيولة في المنشأة المقترضة، كما أن ضمانه بعض هذه المطلوبات يقلل من الضمانة التي للبنك مقابل قروضه للمنشأة. كما يهتم البنك بمتابعة وضعية رأس المال من حيث مكوناته وأسبقيته كل منها في الحصول على الأرباح، كما يسعى لتحليل احتياطات رأس المال (من حيث كونها أرباحا محتجزة أم فائض ورأس المال) ويتابع تخصيصها لأغراض معينة كالتوسع أو كاحتياطي لإنخفاض الأسعار أو كاحتياطي للطوارئ.

### 2- تقييم فقرات قائمة الدخل

تشير قائمة الدخل إلى إيرادات ومصروفات المنشأة وأرباحها الصافية، وهو كثيرا ما يشبه بالصورة المتحركة قياسا بالميزانية العمومية التي تشبه بالصورة الساكنة في تاريخ إعدادها وتعكس قائمة الدخل فاعلية الموجودات (التي تظهر بالميزانية العمومية) في تحقيق الدخل وكذلك نشاط إدارة المنشأة، وهذه المعلومات وثيقة الصلة بما يحصل عليه البنك من مؤشرات مستقاة من الميزانية العمومية، وكلما ازداد القرض المطلوب ازدادت أهمية دراسة قائمة الدخل. تتفاوت بيانات قائمة الدخل في درجة التفصيلات غير أنها تضم (بصورة عامة) ثلاثة أقسام رئيسية هي: الربح الإجمالي، قسم الأرباح العاملة، قسم صافي الأرباح الصافية، ويتضمن القسم الأول المبيعات الصافية مطروحا منها تكلفة المبيعات لغرض استخراج الربح، أما القسم الثاني فيشمل إجمالي الربح ناقصا المصروفات العاملة البيعية والعامة أو الإدارية وذلك للحصول على صافي الأرباح العاملة، وإذا طرحنا صافي الإيرادات التمويلية (الفوائد والخصم)، والإيرادات والمصروفات الاستثنائية ومخصص الضرائب فإننا نحصل على صافي الدخل أي القسم الأخير من القائمة.

ويحاول المحلل المالي في إدارة المعلومات في البنك معرفة الطرق المحاسبية المتبعة في إعداد فقرات قائمة الدخل لأن لها تأثيرا كبيرا في التوصل إلى الرقم النهائي للأرباح الصافية، ويرغب المحلل معرفة مدى إستقرار أرباح المنشأة، وكيفية إدارة تلك الأرباح لغرض زيادتها في المستقبل، وغالبا ما يقوم بتحويل كل فقرات قائمة الدخل إلى نسب مئوية إلى المبيعات لمعرفة الأهمية النسبية للفقرات المطروحة من المبيعات قبل الوصول إلى الأرباح الصافية، مثل ذلك أن (50%) من المبيعات تذهب لتكلفة المبيعات و(20%) لتغطية المصروفات الإدارية والبيعية، وهكذا... ويحاول المحلل معرفة الأهمية النسبية للمرتجعات لأنها تعكس نوعية ومدى تقبل العملاء لها ودرجة نجاح الإدارة في البيع، كما يجب التحري عن كيفية تقييم المخزون السلعي، لأن زيادة مبلغ المخزون في آخر المدة يؤدي إلى زيادة الأرباح الصافية والعكس بالعكس، ونظرا لأن الفارق بين إجمالي المبيعات وتكلفة المبيعات وضح كفاءة المنشأة في حقل أعداد البضاعة للبيع، فإنه من الضروري تحليل التكاليف الثابتة والمتغيرة لمعرفة إمكانية المنشأة في تغطية التكاليف الثابتة فيما لو إنخفضت المبيعات إلى حد معين، وتميل المنشآت الفردية إلى دفع رواتب عالية للمدراء (الذين يمتلكون غالبية الحصص أو الأسهم فيها) لغرض تقليل ضريبة الدخل مما يؤدي إلى إضعاف قابليتها على تسديد قرض البنك، وهي من ناحية تحتاج إلى الحذر، وقد تكون المصروفات الأخرى أو الاستثنائية (في القسم الثالث من القائمة) مهمة لدرجة تضعف ربحية

## الفصل الأول: المداخل الأساسية للقروض البنكية

المنشأة بصورة ملحوظة مما يعني ضرورة إستقصائها والتشاور مع المقترض حول كيفية معالجتها، كما أن المحلل يدرس بإمعان مخصص الديون المشكوك فيها لمعرفة درجة تغطية الديون التي يحتمل أنها لا تسدد إلى المنشأة المقترضة.

### ثانيا- تقييم فقرات القوائم المالية على أفراد

يوفر التحليل عن طريق النسب المالية للبنك عدة معلومات تدور حول قدرة وفاء العميل بالتزاماته ومدى تحقيقه لعائد جيد على الأصول وتوفيقه في إستخدام الأموال، وتحديد فترة تحصيل الديون.<sup>1</sup> وهناك عدد كبير من النسب المالية التي يمكن إستخدامها في تحليل القوائم المالية ولكن محلل الإئتمان يستخدم أقلها عددا أو أكثرها دلالة، ولقد إتفق العديد من الباحثين على تقسيمها إلى خمس مجموعات: نسب السيولة، نسب النشاط، نسب الربحية، نسب المديونية ورأس المال، ونسب السوق. والجدول رقم (02) يلخص المجموعات الخمس للنسب السابقة.

### الجدول رقم (02): جدول ملخص للنسب (السيولة، النشاط، الربحية، المديونية ورأس المال، السوق)

النسبة	مدلول النسبة
	<b>1- نسب السيولة:</b> تعد هذه المجموعة من النسب المالية المهمة جدا لأنها تقيس حجم السيولة النقدية للعميل وتستخدم لقياس قدرة العميل على الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل وهي أداة مهمة للرقابة على حركة التدفقات النقدية من داخل إدارة العميل وخارجها.
نسبة التداول = الأصول المتداولة الخصوم المتداولة	- عند إنخفاض هذه النسبة عن المعيار النمطي (1/2) يؤدي ذلك لقلق من عدم قدرة العميل على الوفاء بالتزامات قصيرة الأجل بسبب مشكلات في التدفقات النقدية على المدى القصير مما يؤدي إلى العسر المالي. - وفي حالة إرتفاع هذه النسبة عن المعيار النمطي (1/2) كثيرا، يعطي مؤشرا بأن النقدية لمشروع العميل مجمدة ولا تستخدم في النشاط اليومي من أجل تحقيق الأرباح، مما يعني ضعف الأداء المالي للعميل.
نسبة التداول السريع = (الأصول المتداولة - (المخزون + المصروفات المدفوعة مقدما - الإيرادات المستحقة)) / الخصوم المتداولة	تقيس درجة سيولة الأصول المتوفرة لدى العميل.
نسبة النقدية = (الموجودات النقدية + الموجودات شبه النقدية) / الخصومات المتداولة	وهي نسبة الجاهزية النقدية لتعبر عن مكونات الأصول الأكثر سيولة وهي إما النقدية في الصندوق أو في البنوك وشبه النقدية كالتشيكات قيد التحصيل والاستثمارات قصيرة الأجل مثل الأوراق المالية.
نسبة عدد أيام الدفع = (الخصوم المتداولة - الأصول السريعة) 360× / النقد المتولد من العمليات	لحساب عدد أيام الانتظار لتسديد حساباتهم من قبل إدارة العميل.

1- أرشيد عبد المعطي رضا، محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، 1999، ص: 252.

## الفصل الأول: المداخل الأساسية للقروض البنكية

تعتبر هامش أمان للدائنين وحتى يتم التأكد من عدم وجود مخزون سلعي راكد يستخدم مع هذه النسبة: نسبة التداول، نسبة السيولة السريعة، معدل دوران المدينين ومعدل دوران المخزون.	صافي رأس المال العامل = الموجودات المتداولة - المطلوبات المتداولة
تقيس قدرة المبيعات على توفير السيولة لمواجهة الالتزامات قصيرة الأجل.	معدل دوران صافي رأس المال العامل = صافي المبيعات رصيد صافي رأس المال العامل
تقيس مدى قدرة العميل على دوران النقدية وشبه النقدية خلال عملياته السنوية فارتفاع هذه النسبة يعد مؤشرا على الاستخدام الفعال للنقدية وتعد مقياسا للكفاءة في استخدام النقدية المتاحة.	معدل دوران النقدية = صافي المبيعات / (النقدية + شبه النقدية)
وهي من أهم النسب التي تخدم أغراض تقييم نوعية أرباح العميل.	نسبة التدفقات النقدية إلى الأرباح = النقد المتحقق من العمليات إجمالي الديون قصيرة الأجل وطويلة الأجل
تعكس مدى قدرة أصول العميل على توليد تدفق نقدي تشغيلي.	نسبة التدفقات النقدية إلى الأصول = صافي التدفق النقدي التشغيلي مجموع الأصول
التدفقات النقدية من العمليات التشغيلية تعكس قدرة سداد الالتزامات قصيرة الأجل.	نسبة التدفقات النقدية إلى المطلوبات المتداولة = التدفقات النقدية التشغيلية المطلوبات المتداولة
تعكس قدرة العميل على خدمة دينه، أي تقيس العلاقة بين التدفق النقدي من العمليات والدين القائم حيث التدفقات النقدية التشغيلية = صافي الربح + الاستهلاك والإطفاءات.	نسبة التدفقات النقدية إلى مجموع المطلوبات = التدفقات النقدية التشغيلية مجموع المطلوبات
تعد هذه النسبة من نسب التدفق النقدي التي تهدف إلى قياس قدرة العميل على تغطية التزاماته من التدفقات النقدية للعمليات التشغيلية للعميل وهي تعد من أكفأ النسب المالية القادرة على التنبؤ بالفشل وأقلها خطأ في الحكم على العميل.	نسبة التدفقات التشغيلية إلى رأس المال العامل = التدفقات النقدية التشغيلية رأس المال العامل
<b>2- نسب النشاط:</b> تستخدم لتقييم مدى نجاح العميل في إدارة موجوداته والتزاماته المتاحة.	
تمثل هذه النسبة مقياسا لكفاءة سياسة الائتمان وسياسة تحصيل الديون وذلك بإيضاح عدد المرات التي يسدد بها رصيد الذمم المدينة في السنة، ويدل إرتفاع قيمة هذه النسبة على الكفاءة في التحصيل والعكس بالعكس.	معدل دوران الذمم المدينة = صافي المبيعات الأجلة متوسط المدينين حيث متوسط المدينين = (رصيد أول المدة - رصيد آخر المدة) 2
يمكن مقارنة متوسط فترة التحصيل للعميل مع متوسط فترة التحصيل على مستوى الصناعة فإذا كانت هذه النسبة أقل من مستوى الصناعة فإن هذا يدل على الكفاءة في تحصيل الذمم.	نسبة متوسط فترة التحصيل = رصيد الذمم المدينة × عدد أيام السنة صافي المبيعات الأجلة أو عدد أيام السنة معدل دوران الذمم المدينة
تقيس مدى فاعلية إدارة المخزون وكفاءتها كلما زاد معدل دوران المخزون أو إنخفض متوسط فترة الاحتفاظ بالمخزون، كلما كان مؤشرا جيدا والعكس بالعكس، مع مراعاة أن إرتفاعه أكثر مما يجب يزيد من مخاطر إدارة المخزون.	معدل دوران المخزون = تكلفة البضاعة المباعة متوسط رصيد المخزون
تقيس هذه النسبة قدرة أصول العميل في الحصول على المبيعات، وتشير هذه النسبة إلى مدى كفاية الإدارة في استعمال جميع الموجودات لتحقيق هدفها في المبيعات	معدل دوران إجمالي الأصول = صافي المبيعات إجمالي الأصول

## الفصل الأول: المداخل الأساسية للقروض البنكية

	صافي المبيعات مجموع الأصول
من أهم مشكلات هذه النسبة هو الفرق بين صافي قيمة الموجودات الثابتة في دفاتر العمل وقيمتها الفعلية، لذلك هناك من يرى أن إحتساب النسبة مبنيًا على أساس كلفة هذه الموجودات دون طرح الاهتلاكات المتراكمة.	معدل دوران الموجودات الثابتة = صافي المبيعات صافي الأصول الثابتة
تبين هذه النسبة مدى كفاءة العمل في إدارة الأصول المتداولة وقدرتها على توليد المبيعات، كلما إزدادت هذه النسبة كان ذلك مؤشرا إيجابيا ويحسب معدل دوران الأصول المتداولة بتقسيم المبيعات على الأصول المتداولة.	معدل دوران الأصول المتداولة = صافي المبيعات مجموع الأصول المتداولة
<b>3- نسب الربحية: مؤشر لكفاءة إدارة العمل وفعاليتها من حيث تحقيق عائد من المبيعات ومن مجموع الموجودات وبالتالي تحقيق أهداف المشروع بنجاح.</b>	
تقيس هذه النسبة الأرباح الإجمالية التي يحققها العمل من المبيعات، وكذلك مدى قدرة العمل على مواجهة الظروف الصعبة التي قد تنشأ إما عن هبوط السعر السوقي للمنتج وإما عن إرتفاع نفقات تصنيع المنتج أو هبوط حجم المبيعات.	نسبة هامش الربح الإجمالي = مجموع الربح/صافي المبيعات أو (صافي المبيعات- تكلفة البضاعة المباعة) / صافي المبيعات
تعكس هذه النسبة العلاقة بين صافي الربح والمبيعات ومقدار الربح المحقق من كل وحدة نقد من المبيعات تبين النسبة المثوية التي يمكن أن ينخفض فيها سعر البيع للوحدة الواحدة قبل تعرض العمل لخسائر فعلية وتقيس كفاءة الإدارة في استغلال أصول العمل وقدرتها في تحقيق الأرباح من خلال هذه الأصول، فإن إنخفاض هذه النسبة يعني أن العمل ربما لا يستطيع مقاومة الصعوبات المالية التي يواجهها.	نسبة صافي الربح = صافي الربح بعد خصم الضرائب / صافي المبيعات.
تبين هذه النسبة مدى كفاءة العمل في استخدام الأصول أو مقدرة العمل في تشغيل موجوداته وتحقيق الأرباح. وتفيد النسبة في تقييم استخدام الأموال بغض النظر عن مصادرها.	معدل دوران الأموال = المبيعات الصافية مجموع الموجودات
تقيس هذه النسبة مدى كفاءة الإدارة في إستثمار الأموال التي يحصل عليها العمل من جميع مصادر التمويل الداخلية والخارجية لذا تعتبر مؤشرا لقياس ربحية العمل بوجه عام.	نسبة العائد من الإستثمار = صافي الربح بعد الضريبة مجموع الأصول
تعكس هذه النسبة معدل العائد الذي يحققه مشروع العمل للمساهمين العاديين وليس الممتازين، فإذا كانت النسبة مرتفعة فإنها تدل على كفاءة قرارات الإستثمار والتمويل للعمل والعكس صحيح.	معدل العائد على حقوق المساهمين العاديين = (صافي الأرباح بعد الضريبة - توزيع الأسهم الممتازة) / مجموع حقوق المساهمين العاديين.
تقيس النسبة كفاءة إستغلال الأموال التي قدمها المالكون والدائنون، ويشمل رأس المال المستخدم على رأس المال المدفوع، وحقوق الملكية الأخرى، والمطلوبات الطويلة الأجل.	نسبة العائد إلى رأس المال = صافي الربح بعد الضريبة رأس المال المستخدم
توسع هذه النسبة الإهتمام لعناصر التكاليف والمصروفات المتعلقة بقيام العمل بعملياته مثل المصروفات الإدارية ومصروفات البيع والتوزيع، وتبين هذه النسبة مدى الانخفاض الممكن في سعر بيع الوحدة قبل أن يبدأ العمل بتحمل الخسائر، والنسبة مقياس عام للكفاءة في التشغيل.	صافي الربح التشغيلي = صافي الربح التشغيلي قبل الفوائد والضرائب صافي المبيعات
تعكس هذه النسبة مدى كفاءة السياسات الائتمانية في تحصيل النقدية.	التدفقات النقدية إلى المبيعات = صافي التدفقات النقدية التشغيلية صافي المبيعات
<b>4- نسب المديونية ورأس المال</b>	



## الفصل الأول: المداخل الأساسية للقروض البنكية

تقيس هذه النسبة مدى إعتداد إدارة العميل على تمويل أصوله عن طريق الديون	نسبة الديون إلى إجمالي الأصول = $\frac{\text{إجمالي الديون}}{\text{إجمالي الأصول}}$
تقيس هذه النسبة مدى قدرة العميل على سداد الفوائد الناتجة عن استخدام القروض في هيكل التمويل، وكذلك تقيس المدى الذي يمكن أن ينخفض به الدخل الذي يحققه العميل عند سداد الفوائد.	معدل تغطية الفوائد = $\frac{\text{الربح التشغيلي}}{\text{الفوائد المدفوعة}}$
تقيس هذه النسبة معدل تغطية الموجودات لحقوق الملكية، وكلما زادت هذه النسبة دلت على ارتفاع حجم المديونية أو صغر حجم حقوق الملكية.	نسبة الموجودات إلى حقوق الملكية = $\frac{\text{إجمالي الموجودات}}{\text{حقوق الملكية}}$
هي نسبة مهمة لقياس الرفع المالي وتبين هذه النسبة مدى استخدام الديون من قبل العميل وبيان مدى التزامه إتجاه الغير والمساهمين إذا كانت النسبة مرتفعة هذا يعني أن الالتزامات المترتبة على العميل تفوق حقوق المساهمين هذا يعني زيادة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها البنوك والمقرضين عند تصفية العميل، كما أن إنخفاض هذه النسبة يعني أن العميل يعتمد بشكل أكبر على تمويل عملياته المختلفة على حقوق المساهمين، ومما يشكل هامش أمان كبير للبنوك والدائنين نظرا لوجود ضمانات لسداد ديونهم.	نسبة المطلوبات إلى حقوق الملكية = $\frac{\text{مجموع الموجودات أو المطلوبات}}{\text{حقوق المساهمين}}$
تبين هذه النسبة مدى استخدام العميل للديون قصيرة الأجل في تمويل عملياته	نسبة المطلوبات المتداولة إلى حقوق الملكية = $\frac{\text{إجمالي الخصوم المتداولة}}{\text{إجمالي حقوق المساهمين}}$
تقيس هذه النسبة مدى قدرة إدارة العميل على الوفاء بالالتزامات الثابتة، وتوفير الأموال اللازمة لخدمة الأعباء الثابتة وإن عدم قدرة العميل على الوفاء بهذه الإلتزامات يعرضها لخطر الإفلاس والتصفية خاصة إذا أخذ في الحسبان الدفعات الإحتياطية الخاصة بتسديد الدين.	معدل تغطية الأعباء الثابتة = $\frac{\text{(صافي الربح قبل الفوائد والضرائب + الإيجارات)}}{\text{(الفوائد على الديون + الإحتياطي المعدل لسداد القرض)}}$
تبين هذه النسبة أهمية الديون طويلة الأجل بالنسبة إلى مصادر التمويل طويلة الأجل والتي تم الحصول عليها من الغير، وتعتبر هذه النسبة مؤشرا للحكم على المخاطر المالية	نسبة الديون طويلة الأجل إلى رأس المال = $\frac{\text{مجموع الديون طويلة الأجل}}{\text{رأس المال}}$ مصادر التمويل طويلة الأجل = (الديون طويلة الأجل + الأسهم الممتازة + حقوق المساهمين)
تبين هذه النسبة مدى قدرة العميل على تقديم الضمانة والحماية للمقرضين في حالة الحصول على قروض جديدة والتي يمكن استخدامها في حالة تعرض العميل للتعثُر وبشرط أن يكون القرض أقل من قيمة الأصول الثابتة المقدمة ضمانا للمقرض.	معدل الأصول الثابتة إلى الخصوم غير المتداولة = $\frac{\text{إجمالي الأصول الثابتة}}{\text{إجمالي الخصوم المتداولة}}$
تقيس هذه النسبة قدرة العميل على سداد ديونه من الأصول الثابتة، وكلما ارتفعت هذه النسبة دلت على مؤشر جيد، وتقيس هذه النسبة بدرجة أساسية أغراض المقرضين في الأجل الطويل، وذلك على أساس أن الضمانات التي تم الحصول عليها من العميل المقترض لضمان قرضه غالبا ما تكون الأصول الثابتة.	نسبة تغطية الديون طويلة الأجل إلى الأصول الثابتة = $\frac{\text{صافي الأصول الثابتة الملموسة}}{\text{الديون طويلة الأجل}}$
تقيس هذه النسبة كمية الأصول التي مولت عن طريق القروض طويلة الأجل وإذا كانت النسبة مرتفعة فإن ذلك يشكل خطرا على الدائنين، أما إذا كانت النسبة منخفضة فقد يعني ذلك أن العميل لم يستغل مصادر التمويل عن طريق القروض بما فيه الكفاية، ولو كان ذلك بشكل زيادة الوقاية والأمان اللذين يتمتع بهما الدائنون من أية خسائر مالية في حالة إفلاس العميل.	نسبة الديون طويلة الأجل إلى إجمالي الأصول = $\frac{\text{الديون طويلة الأجل}}{\text{إجمالي الديون}}$
توازن هذه النسبة التمويل المقدم من الدائنين لعمليات العميل مع التمويل المقدم للغاية نفسها من أصحابها، كما تعبر عن مدى المخاطر المالية لكلا الطرفين، إذ كلما قلت هذه النسبة قلت قدرة العميل على خدمة ديونه وتقلل مخاطر المستثمرين، ويعبر ارتفاع هذه النسبة بشكل عام عن حماية أفضل للدائنين كما يعبر عن وجود قدرة كامنة على الإقراض لدى العميل.	نسبة حقوق المساهمين إلى إجمالي الديون = $\frac{\text{إجمالي حقوق المساهمين}}{\text{إجمالي الديون}}$

## الفصل الأول: المداخل الأساسية للقروض البنكية

توفر معلومات عن السياسة التي تتبعها إدارة العميل في مجال توزيع الأرباح ومدى إستمرار هذه السياسة وإستقرارها.	نسبة تغطية الأرباح المعدة للتوزيع = التوزيعات النقدية للمساهمين صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية
<b>5-نسب السوق أو نسب إعادة الاستثمار أو نسب التقييم:</b> تقدم تصورا تحليليا من خلال تقييم أداء العميل وتحديد إمكانية الاستثمار فيه.	
تقيس هذه النسبة كمية الأرباح التي تخص كل سهم من أسهم مشروع العميل في نهاية الفترة المالية فيوضح السياسة الخاصة بالأرباح.	معدل العائد على السهم العادي = (صافي الربح بعد الضريبة- توزيعات الأسهم الممتازة) / عدد الأسهم العادية
تمثل هذه النسبة مضاعف الربحية، فعندما تكون عالية فإن العميل يكون ناجحا والعكس صحيح. وإذا كانت أقل من نسبة الصناعة مثلا فإن هذا يعطي إنطبعا بخطر وضع العميل، أنه ينمو بشكل بطيء.	مضاعف السعر السوقي للسهم = السعر السوقي للسهم عائد السهم العادي
تعد هذه النسبة مؤشرا على نسبة الأرباح الموزعة لحملة الأسهم العادية من مجموع الأرباح المحققة والمتاحة للتوزيع لهم، وقد يعني إنخفاض هذه النسبة وجود فرص إستثمارية جيدة وترغب الإدارة في توسع أو يرغب العميل في الاحتفاظ بسيولة عالية لديه.	نسبة الأرباح الموزعة = توزيعات الأسهم العادية عائد السهم العادي
القيمة الدفترية للسهم ممثلة بمجموع حقوق المساهمين التي تتكون من رأس المال المدفوع والاحتياطات والأرباح المدورة، وتعتبر هذه النسبة مؤشرا لتقييم المستثمرين للعميل إذ يتوقع أن يدفع المستثمرون سعرا أعلى من القيمة الدفترية لأسهم العميل ذات المرود المرتفع.	القيمة الدفترية للسهم العادي = مجموع حقوق المساهمين العاديين عدد الأسهم العادية

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالإعتماد على كل من: محمود حسين الوادي وآخرون، **النقود والمصارف**، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص ص: 129-130. وعبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة المنشآت المتخصصة (البنوك، منشآت التأمين، البورصات)، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2009، ص ص: 92-101.

ويعد أسلوب تحليل النسب المالية هو الأسلوب الأكثر شيوعا وإستخداما من باقي الأساليب، وذلك لأنه يوفر مؤشرات مالية متعددة ومختلفة أكثر قدرة من القيم المطلقة في التعبير عن حقيقة أوضاع العميل، وتتغير بأغراض متعددة يمكن الإستفادة منها في عمليات التنبؤ بالتعثر المالي للعميل، ويأتي أسلوب النسب المالية لتوضيح العلاقات بين البيانات والمؤشرات، التي تحتويها القوائم المالية وذلك عن طريق المقارنة بين بند معين من بنود قائمة مالية معينة وبند آخر من القائمة نفسها، أو من قائمة أخرى معدة للعميل خلال فترة محاسبة سابقة، ويمكن تصنيف النسب المالية حسب المجال الذي تشتق منه إلى نوعين:<sup>1</sup>

- **نسب إتجاهية:** وتكون عندما تمثل النسب المالية حركة إتجاه تغير قيمة بند معين من بنود القوائم المالية على مدار فترة زمنية معينة وهذا الأسلوب يدخل ضمن التحليل المالي الأفقي.

- **نسب هيكلية:** وهي النسب المالية التي تمثل العلاقة بين قيمة بندين أو أكثر من بنود القوائم المالية في لحظة زمنية معينة على مدار نفس الفترة المحاسبية كنسبة التداول، نسبة المديونية، العائد على الأصول، ونسب هيكلية تشتق إما من قائمة الدخل مثل نسبة حافة مجمل الربح أو من بيانات قائمة المركز المالي فقط مثل نسبة السيولة أو من بيانات القائمتين مثل معدل دوران الأصول.

1- محمد مطر، مرجع سابق، 2003، ص: 78.



### خلاصة الفصل الأول

القروض هي من أهم أوجه الإستثمار في البنوك حيث تمثل الجانب الأكبر من إستخداماتها، بالإضافة إلى أهميتها البالغة في تمويل المشروعات وتنمية الإقتصاد، فهي الإستثمار الذي يضمن تحقيق الربحية العالية وهي أيضا تحمل البنك أكبر مقدار من المخاطر، وعادة ما تعرض البنوك أنواع مختلفة من القروض إذ تتغير هذه الأنواع وفقا للتغيرات لتتواءم مع الحاجات المطلوبة من قبل الإقتصاد وإدارة البنك عموما.

ولكن كفاءة وفاعلية إدارة القروض في البنك تتحدد بكفاءة وفاعلية قرار الإقراض فيها، لما يتسم به هذا القرار من تعقيدات وصعوبات، خاصة وأن نتائجه لا تظهر إلا بعد فترة زمنية غير قصيرة بسبب حالة اللاتأكد في المستقبل، ومن المعروف في الدراسات المصرفية أن قرارات الموافقة أو قرارات الرفض لا تتم من فراغ وإنما هي عملية جوهرية تقوم بها إدارة الإئتمان من خلال دراسة وتحليل مجموعة كبيرة من البيانات تبينها بدراسة وتحليل الملف الإئتماني وكل ما تقوم به من إستعلام حول العميل، لتحديد قابلية المقترض ورغبته وقدرته على التسديد وفق الشروط التي يتفق عليها مع البنك.

ويتفاوت الجهد والوقت اللذين تكرسهما البنوك لتحليل الإئتمان، فبعض القروض تتطلب معلومات قليلة أو محددة بينما يتطلب البعض الآخر تحليلا دقيقا ومطولا، يعتمد الأمر هنا على ما حددته السياسة الإقراضية للبنك من مبلغ القرض ومصادر تسديده وغرضه وقدم العميل في معاملاته مع البنك، والضمانة المقدمة، ومن أجل الوصول إلى تحديد موضوعي لعملية التحليل فقد أتيحت أمام إدارة القروض دراسة وتحليل عدد من المعايير الإئتمانية مثل: نموذج (5C's) ونموذج (5P's) وكذلك ما يعرف بنموذج (PRISM).

ورغم الإختلاف في مسميات هذه المعايير إلا أن مضمونها ينصب في منحى واحد حيث فيها الكثير من الجوانب المشتركة التي تعكس درجة المخاطر التي سوف يتعرض لها البنك، والأخذ بها وتحليلها يمنح إدارة القروض قدرة أكبر في تجنب الكثير من المخاطر، والتي لا يمكن بأي حال تجنبها كلها حيث يشترك في تحقيقها كل عناصر العملية الإقراضية وهي البنك والقرض الممنوح والعميل ذاته بالإضافة إلى ظروف البيئة الخارجية. وتبقى النماذج المقترحة لعملية التحليل الإئتماني قادرة على تحديد دقة القرار الإئتماني والوصول إلى قناعة بدقة القرار المتخذ أو رفض ذلك القرار، بالإضافة إلى ما يستند عليه القرار من تحليل للقوائم المالية للعميل لتقييمها على إنفراد أو حساب النسب المالية التي يستهدف البنك من تحليلها معرفة مؤشرات مهمة عن وضعية العميل طالب الإئتمان والتأكد من مدى إستقرار أرباحه وكيفية إدارة تلك الأرباح في المستقبل.

# الفصل الثاني: أساسيات المخاطر الائتمانية والقروض المتعثرة

تمهيد

المبحث الأول: المخاطر البنكية

المبحث الثاني: المخاطر الائتمانية

المبحث الثالث: القروض المتعثرة

خاتمة الفصل الثاني

## الفصل الثاني: أساسيات المخاطر الائتمانية والقروض المتعثرة

### تمهيد

إن طبيعة العمل المصرفي وما يحمله من درجة عالية من المخاطر بسبب إيمانه على أموال المودعين، وهي أموال تعتبر من الناحية القانونية أموال مقترضة من الغير مما يستوجب بذل العناية اللازمة للمحافظة عليها، من خلال توظيفها في مجالات تحقق العوائد البنكية من ناحية وتوفر السيولة والأمان لهذه الأموال من ناحية أخرى، لذلك كله يتعين على الإدارة البنكية بذل العناية اللازمة لتحديد وتقييم المخاطر التي تتعرض لها عملياتها المختلفة أو أصولها. والتي تحد من قدرتها على القيام بمهامها أو تؤثر على قدرتها على تحقيق أهدافها الحالية أو المستقبلية، والمحصلة النهائية لها تكون التأثير على عوائد البنك والقيمة السوقية للأصول والالتزامات. والمخاطر البنكية تتميز بوجود تداخل فيما بينها، لذلك يجب معرفة أسباب المخاطر والعوامل التي تزيد من احتمالات حدوثها، إذ كلما تم تحديد سبب المخاطر كلما أصبح من الممكن تجنبها مما يكون له تأثير بالغ الأهمية في نمو وإستقرار البنك؛ خاصة بالنسبة للمخاطر الائتمانية التي لا تقتصر على نوع معين من الائتمان بل على جميعه فكل الائتمانات محفوفة بدرجة معينة من المخاطرة.

ومن الطبيعي ظهور بعض حالات تعثر العملاء في تسديد القروض الممنوحة لهم، ويعود ذلك للعديد من الأسباب التي قد تعود حتى للبنك ذاته، لذلك تعد مشكلة الديون المتعثرة أحد أهم الجوانب الأساسية لمخاطر الائتمان، ولكن يبقى المشكل يكمن في إرتفاع نسبة القروض المتعثرة مقارنة بإجمالي القروض الممنوحة من جهة وطريقة التعامل مع هذه القروض المتعثرة من جهة أخرى، خاصة وأن ذلك يحتاج إلى خبرة واسعة ودراية بأصول هذه المعالجات.

ومن خلال ما سبق، سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الثلاثة الآتية:

❖ المخاطر البنكية؛

❖ المخاطر الائتمانية؛

❖ القروض المتعثرة.

### المبحث الأول: المخاطر البنكية

تعمل البنوك في ظل بيئة تتسم بعدم التأكد مما يستوجب التركيز على كفاءة وفعالية إدارة المخاطر بما يتلاءم مع قدرتها على تطبيق المعايير الدولية، حيث تتعدد أنواع المخاطر التي يتعرض لها النشاط المصرفي وتتداخل فيما بينها بتعدد أنواع القروض والعمليات المصرفية الأخرى، لذلك يحتاج تحليلها وإدارتها إلى حد كبير من المتابعة والخبرة للتفرقة بين الإجراءات التي يتعين على البنوك إتخاذها.

### المطلب الأول: المخاطرة وأسبابها

إن دراسة المخاطر هي موضوع عدد من العلوم كعلم الإحصاء وعلم الاقتصاد وعلم الإدارة المالية وغيرها ونظرة كل علم من هذه العلوم إلى المخاطر له خصوصياته، وأسباب وجودها أيضا مختلفة.

### أولا- مفهوم المخاطرة

هناك عدم إتفاق على تعريف محدد للمخاطرة يستخدم في جميع المجالات، خاصة مع وجود بعض المصطلحات التي لها علاقة وثيقة بالمخاطرة منها **عدم التأكد** حيث يستخدم الكثيرون مصطلحي المخاطرة وعدم التأكد كمترادفين، غير أن الأمر ليس كذلك ولعل الخط بينهما جاء نتيجة التداخل الموجود بينهما. ويعرف البعض عدم التأكد على أنه: " حالة ذهنية تتميز بالشك بناء على إنعدام المعرفة بما سيحدث أو لا يحدث في المستقبل وهو عكس التأكد الذي هو إقتناع أو يقين بشأن موقف معين".<sup>1</sup>

بالإضافة إلى **المجازفة** وهي أيضا تعرف على أنها: الحالة التي تخلق أو تزيد من فرصة نشوء خسارة من خطر ما،<sup>2</sup> وكذلك **التهديدات** والتي تمثل تلك الأحداث المحتملة والتي إذا حصلت فسوف تسبب خسارة. وبالتالي فإن هذه المصطلحات لها علاقة مع المخاطرة ولكنها تختلف عنها في المفهوم.<sup>3</sup>

### 1- المفهوم اللغوي والاصطلاحي للمخاطر

المخاطر في اللغة مشتقة من خ ط ر، وجاء على لسان العرب ارتفاع القدر والمكانة والشرف والمنزلة، يقال رجل خطير أي له قدر وأمر خطير أي رفيع.<sup>4</sup> فالخطر لغة كلمة مستوحاة من المصطلح اللاتيني " Rescare " أي " Risque " والذي يدل على الارتفاع في التوازن وحدث تغيير ما مقارنة مع ما كان منتظرا والانحراف عن المتوقع.<sup>5</sup> ويدعى المخطر أحيانا الخطر رغم التباين الواضح بينهما في الأدب الفرنسي (risque /danger) ومن الناحية اللغوية لفظ مخطر صحيح لكونه على وزن مفعول الذي جمعه مفاعل مخاطر.

1- طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، كلية التجارة عين شمس، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 17.  
2- Alan Webb, **The Project Manger's Guide to Handling Risk**, Gower Publishing house, United Kingdom, 2003, p: 23.  
3- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005، ص: 158.  
4- ابن منظور الأفرقي، أبو الفضل جمال الدين، محمد بن مكرم، (ت 711هـ = 1311م)، لسان العرب، الجزء الرابع، 16م، نسقه وعلق عليه ووضع فهارسه: مكتب تحقيق التراث، دار إحياء التراث العربي، ومؤسسة التاريخ العربي، بيروت، الطبعة الثالثة، 1993، ص: 137.  
5- محمد توفيق النقليتي، جمال عبد الباقي واصف، مبادئ إدارة خطر التامين، دار الكتاب الأكاديمية، المنصورة، مصر، 2004، ص: 12.

**وإصطلاحاً:** الخطر هو ذلك الالتزام الذي يحل في جوانبه الريبية وعدم التأكد المرفقين بإحتمال وقوع النفع أو الضرر حيث يكون هذا الأخير إما تدهوراً أو خسارة.

وفي **المعنى الاقتصادي** عرفت المخاطرة بمفهومها العام وفقاً لنظرية الاحتمالات على أنها: " الخسارة المادية المحتملة في الثروة، أو التدخل نتيجة لوقوع حادث معين ".<sup>1</sup>

وعرف الخطر أيضاً بأنه: " إمكانية خسارة الاستثمار وعدم كسب أرباح متوقعة من الاستثمار ".<sup>2</sup>

### 2- المخاطرة من المنظور الرقابي

تعرف بأنها تمثل الآثار غير المواتية الناشئة عن أحداث مستقبلية متوقعة أو غير متوقعة تؤثر على ربحية البنك (أو المؤسسة) ورأسماله، فالمخاطر البنكية تمثل الآثار غير المواتية على الربحية الناتجة عند العديد من عوامل عدم التأكد. وعرفت لجنة (COSO) الخطر بأنه: " الأحداث ذات التأثير السلبي التي تمنع المنشأة من تحقيق قيمة أو تؤدي إلى تآكل القيمة الموجودة ".<sup>3</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يلاحظ أن الخطر هو عبارة عن حدث غير مؤكد ولكن يمكن قياسه عن طريق وضع احتمالات لحدوثه، وعليه فالخطر مزيج بين احتمال وقوع حدث غير مؤكد ونتائجه السلبية، وكلما زادت درجة عدم التأكد كلما أدى ذلك إلى إزدياد درجة الخطر.

### ثانياً- أسباب المخاطر

تنتج المخاطر التي تواجه المؤسسات بمختلف أشكالها وأنشطتها لعدة أسباب نذكر منها ما يلي:<sup>4</sup>

- عدم تطبيق بعض الإجراءات الرقابية.
- سوء الإدارة وضعفها وعدم أهليتها، مما ينعكس سلباً على الأداء في جميع الأنشطة.
- عدم متانة ودقة نظام الضبط الداخلي والتدقيق الخارجي وعدم الإفصاح الدقيق والكافي عن مؤشرات الربحية أو عن قياس كفاية رأس المال.
- عدم مشاركة القطاع الخاص في معالجة الأزمات المالية والمصرفية.
- نقص الكفاءة والخبرة وعدم القدرة على التعامل والتعايش مع المتغيرات البيئية.
- عدم وضع خطط وأهداف إستراتيجية.

1- حربي محمد عريقات، سعيد جمعة عقل، التأمين وإدارة الخطر (النظرية والتطبيق)، دار وائل، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص: 11.

2- صادق راشد الشمري، إدارة المصارف الواقع والتطبيقات العملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 195.

\* - COSO: Committe of Sponsoring Organization of the treadway Commission.

3-Robert R. Moeller, Coso Enterprise Risk Management: Establishing Effective Governance, Risk, and Compliance (GRC) Processes, John Wily & Sons Ltd Publishing, USA, Second Edition, 2011, p: 37.

4- فريهان عبد الحفيظ يوسف، إدارة المخاطر المصرفية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 18، جامعة بغداد، العراق، 2008، ص: 23-07.

- عدم تحديد خطوط واضحة للمسؤولية والمسائلة.
- تطور وتعقد الخدمات المالية.
- زيادة الاعتماد على التكنولوجيا.
- إسناد بعض الأعمال الداخلية إلى جهات خارجية.
- إستحداث أدوات مالية جديدة والتوسع في إستخدام تلك الأدوات وتعاطم العولمة وإنتفاح الأسواق المصرفية والمالية بين البلدان قد أدى إلى تفاقم حجم وتنوع المخاطر.
- تغيير أسعار الفائدة وعدم تطابق إستحقاق الموجودات والمطلوبات لعملة ما.

### ثالثا- المخاطر لدى البنوك

- يتضمن كل قرار من قرارات البنوك مخاطر محتملة، والتي تتمثل في مدى إبتعاد النتائج المحققة عن الأهداف المسطرة، الأمر الذي من شأنه أن يعيق إدارة البنك من إتخاذ قرارات موضوعية، خاصة وأنها تتعرض في العصر الحالي إلى مخاطر عديدة ناتجة عن التطورات المتسارعة في مختلف الأنشطة.
- وتعددت المفاهيم المرتبطة بالمخاطر البنكية، وفي ما يلي أهم هذه المفاهيم:
- عرفت لجنة التنظيم المصرفي وإدارة المخاطر المنبثقة عن هيئة قطاع البنوك في الولايات المتحدة الأمريكية (FSR) المخاطر البنكية على أنها: " إحتمال حصول الخسارة إما بشكل مباشر من خلال خسائر نتائج الأعمال أو خسائر في رأس المال، أو بشكل غير مباشر من خلال وجود قيود تحد من قدرة البنك على تحقيق أهدافه وغاياته، حيث أن مثل هذه القيود تؤدي إلى إضعاف قدرة البنك على الاستمرار في تقديم أعماله وممارسة نشاطاته من جهة، وتحد من قدرته على إستغلال الفرص المتاحة من جهة أخرى".<sup>1</sup>
  - وتعرف المخاطرة البنكية أيضا على أنها: " حصر لمفهوم الخطر ضمن مجال معين وهو البنوك وتمثل مجموعة من التحديات التي تواجهها البنوك لتستمر في نشاطها وأيضاً لبقائها".<sup>2</sup>
  - وتعرف المخاطرة البنكية بأنها: " إحتمالية تعرض البنك إلى خسارة ناجمة عن عدم قدرة العميل المقترض على سداد قيمة المبلغ الأصلي المقترض وفوائده إلى البنك المقرض عند تاريخ الاستحقاق المحدد في شروط العقد الائتماني، وتشمل تلك المخاطر بنود داخل الميزانية مثل القروض والسندات وبنود خارج الميزانية مثل خطابات الضمان والاعتمادات المستندية".<sup>3</sup>

\* - F S R: Financial Services Roundtable.

1-The Financial Services Roundtable (FSR), **Guiding Principles in Risk Management For US Commercial Banks**, Report of the Subcommittee and Working Group on Risk Management Principles, FSR, USA, 1999, p: 05.

2- طارق طه، إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 325.

3- حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، 2002، ص: 174.

ومما سبق فالمخاطر البنكية تشير إلى احتمال تقلب عوائد البنك وعدم إستقرارها، ومن ثم هي جملة التحديات التي تواجهها البنوك لضمان بقاءها في ظل التطورات الراهنة، وقد تؤدي في حال عدم التمكن من السيطرة عليها وعلى أثارها إلى القضاء على البنك وإفلاسه؛ وعليه ما دام العمل البنكي لا يمكن محو المخاطر منه تماماً، يجب إعداد نظام سليم وتحديد واضح للمخاطر المحيطة بالأنشطة البنكية وكذا التسيير العقلاني لها، يساهم ذلك في التخفيض من حدة العمليات الخطيرة في البنوك.

### المطلب الثاني: أنواع المخاطر البنكية

هناك العديد من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها البنوك سواء بالنسبة لعملياتها أو أصولها والتي تحد من قدرتها على تحقيق أهدافها، ومن بين هذه المخاطر التي تتعرض لها البنوك مايلي:

#### أولاً- المخاطر الائتمانية

تعتبر مخاطر الائتمان من أهم المخاطر التي تتعرض لها البنوك وأكثرها ضرراً وهي تعني درجة التقلب في الأرباح التي يمكن أن تنشأ نتيجة لخسائر القروض والاستثمارات المتمثلة بالديون المعدومة أو احتمال عدم قدرة أو رغبة المقترض على الوفاء بالتزاماته في الأوقات المحددة للتسديد.<sup>1</sup>

يرتبط هذا النوع من المخاطر بجودة الأصول وإحتمالات العجز عن السداد، وهناك صعوبة كبيرة تواجه عملية تقييم نوعية الأصول بسبب أن المعلومات المتاحة والمنشورة نادرة ومحدودة، وكلما إستحوذ البنك على أحد الأصول المرعبة فإنه بذلك يتحمل مخاطرة عدم السداد أو التعثر البنكي والمتمثل بعجز المقترضين عن سداد أصل المبلغ إضافة إلى الفوائد في تواريخ الاستحقاق وحسب الشروط المتفق عليها.<sup>2</sup>

#### ثانياً- مخاطر السيولة

تعرف سيولة البنك بأنها الأموال القابلة للدفع والإلزام بالالتزامات عند طلبها مع القدرة على تحقيق النمو المطلوب لعناصر الأصول والخصوم، وتتواجد سيولة البنك بدرجات مختلفة في كافة أصول وخصوم البنك وتتعدد أشكالها ما بين مصادر وإستخدامات محافظ الائتمان والتمويل والاستثمارات، ومن النادر أن يحدث توازن بين مصادر السيولة وكلاهما يشير إلى علاقة عكسية بين السيولة والربحية.<sup>3</sup>

وتعتبر مخاطر السيولة مخاطر رئيسية ويتم في الغالب تعريفها بأنها القدرة على تدبير الاموال بتكلفة عادية.<sup>4</sup> ومخاطر السيولة تنشأ نتيجة لعدم المواءمة ما بين تواريخ إستحقاق الأصول والمطلوبات وعدم متابعة الانحرافات بين المتوقع والحالي من فائض النقد، وعدم متابعة كشف السويقت الذي يبين وضع الحسابات

1- إبراهيم إيهاب نظمي، التدقيق القائم على مخاطر الأعمال حداثة وتطور، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2009، ص: 113.  
2- شحاتة السيد شحاتة، نصر علي عبد الوهاب، مراجعة حسابات البنوك التجارية والشركات العاملة في الأوراق المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 166.  
3- عبد الحميد الشورابي، إدارة مخاطر التعثر المصرفي من وجهتي النظر المصرفية والقانونية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 268.  
4- طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، 2007، ص: 191.

الجارية للبنك لدى البنوك المرأسلة بما يتعلق بالعملة الأجنبية والآثار الناتجة عن سوء إدارة السيولة، وزيادة كلفة الأموال وفقدان الفرصة البديلة وتدني أرباح البنك نتيجة عدم توظيف هذه الأموال.<sup>1</sup>

مع العلم أن البنوك ينبغي عليها أن تؤمن سيولة كافية، القصد منها الوفاء بمسحوبات المودعين من جانب ومن جانب آخر تلبية إحتياجات المقترضين في الوقت المناسب أي عدم تفويت فرصة إستثمارية دون الاضطرار إلى بيع أوراق مالية بخسائر كبيرة أو الاقتراض بمعدلات فائدة مرتفعة، وإن من أهم محددات قدرة البنك على الوفاء بما عليه من الالتزامات هو مدى كفاية الأرصدة النقدية وشبه النقدية خاصة الاحتياطي الثانوي المتمثل في الأوراق المالية التي يسهل بيعها بحد أدنى من الخسائر.<sup>2</sup>

إن أزمة السيولة لا تؤثر على البنك فقط بل تتعداه إلى أطراف ذات العلاقة به وقد تكون عامة، لذلك يجب على البنك إيلاء موضوع السيولة درجة كبيرة من العناية خاصة وأن السيولة وحجم العائد عاملين متناقضين في النشاط المصرفي، فالمبالغة بالاستثمار لتحقيق أكبر عائد يؤثر سلباً على حجم السيولة النقدية ويعرض البنك غالباً إلى مخاطر قصور السيولة النقدية لتغطية التدفقات النقدية الخارجة من البنك، كما أن إحتفاظ البنك بنسب سيولة عالية (ضمن مبدأ التحفظ) وخوفاً من قصور السيولة، قد يحرم البنك من الكثير من الفرص الإستثمارية المتاحة والقادرة على تحقيق أكبر عائد ممكن للبنك.

وتظهر مخاطر السيولة نتيجة لعوامل داخلية وخارجية، وتشتمل العوامل الداخلية على ضعف التخطيط للسيولة، وسوء توزيع الأصول على استخدامات ذات درجات متفاوتة والتحول المفاجئ لبعض الالتزامات، أما العوامل الخارجية تشمل كل من الركود الاقتصادي والأزمات الحادة التي تنشأ في أسواق رأس المال.<sup>3</sup>

### ثالثاً- مخاطر السوق

تواجه البنوك خطر فقدان جزء من أصولها، سواء خارج أو داخل الميزانية نتيجة لتحركات الأسعار في السوق، وذلك على الرغم مما تتيحه القواعد المحاسبية من شفافية وتحديد بصورة نموذجية لهذه النوعية من المخاطر، لأنشطة البنوك التجارية سواء في شكل دين أدوات ملكية أو صرف أجنبي. ويعتبر نشاط الصرف الأجنبي من أكثر الأنشطة تأثراً بالسوق، فتبني البنوك لمراكز مفتوحة لعملائها في وقت تنسم فيه أسعار الصرف بعدم الاستقرار يساهم في زيادة مخاطر السوق التي يتعرض لها البنك.<sup>4</sup>

فمخاطر السوق تمثل المخاطر الحالية والمحتملة التي لها تأثير على كل من صافي الدخل والقيمة السوقية لملكية حملة الأسهم، وتنشأ نتيجة تغيرات أو تحركات في معدلات السوق والأسعار، وهي مخاطر

1- اللجنة العربية للرقابة المصرفية، الإدارة السليمة لمخاطر السيولة والرقابة عليها، صندوق النقد العربي، أبوظبي، 2011، ص: 06.

2- صادق راشد الشمري، مرجع سابق، 2009، ص: 198.

3- Leonard Matz, **Liquidity Risk Measurement and Management: Basel III and Beyond**, Xlibris Corporation, USA, 2011, p: 69.

4- طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 205.



منتظمة ينعكس تأثيرها على كل من الأصول والالتزامات وتتضمن المخاطر السوقية كل من مخاطر معدلات أسعار الفائدة، ومخاطر تسعير الأصول ومخاطر أسعار الصرف.<sup>1</sup>

### 1- مخاطر معدلات أسعار الفائدة

ينتج هذا الخطر عن الخسائر التي يتعرض لها البنك والناجمة عن التقلبات السريعة لأسعار الفائدة في السوق وما يترتب عليها من عدم قدرة البنك على إيجاد توازن بين كلفة التزاماته والعائد المتوقع من أصوله، ويتوقف حجم الخطر على مقدار اختلاف سعر الفائدة عن التوقعات التي بنى عليها البنك قراراته الاستثمارية، ويجب أن يتمكن البنك بإجراءاته الاحترازية وقدراته التنبؤية من تصحيح أوضاعه المالية بأسرع وقت.<sup>2</sup> وتشير مخاطر معدل الفائدة إلى التغيير الأساسي في صافي دخل فائدة البنك والقيمة السوقية لحقوق الملكية بالمقارنة بالتغيرات التي تحدث في معدلات الفائدة السوقية.<sup>3</sup>

### 2- مخاطر تسعير الأصول

تنشأ هذه المخاطر نتيجة التغيرات في أسعار الأصول وبشكل خاص محافظ الائتمان والاستثمار، وتعتمد على عوامل داخلية من بينها هيكل التمويل ومدى كفاءة التشغيل وخصائص الوحدة الاقتصادية، وعوامل خارجية من بينها الظروف الاقتصادية، فالأصول الحساسة للتغير في سعر الفائدة هي التي يعاد تسعيرها خلال ثلاثة أشهر، وإعادة التسعير هذه تعني التغير في التدفق النقدي المرتبط بها.<sup>4</sup>

### 3- مخاطر أسعار الصرف

يعرف سعر الصرف بأنه سعر الوحدة من النقد الأجنبي مقدرًا بوحدات العملة الوطنية.<sup>5</sup> وتنشأ مخاطر أسعار الصرف نتيجة التعامل بالعملة الأجنبية وحدث تذبذب في أسعار العملات والتي يكون لها تأثير على الأصول والالتزامات المسعرة بالعملات الأجنبية والأنشطة خارج الميزانية، وتزداد عندما يحصل تغير في معدلات أسعار صرف العملات الأجنبية عندما تكون مبالغ الأصول تختلف عن الالتزامات كنتيجة لاختلاف العملة، فإن أي تغيير في معدلات الصرف تكون النتيجة ربح أو خسارة، ويظهر تأثيرها على القيمة السوقية لملكية حملة الأسهم.<sup>6</sup> وبالتالي مخاطر الصرف هي المخاطر التي ينطوي عليها التعامل بالعملات الأجنبية خصوصاً من خلال إتخاذ مراكز إنفتاحية في التعامل بهذه العملات، حيث تزيد هذه المخاطر خلال الفترات التي تكون فيها أسعار الصرف غير مستقرة.<sup>7</sup>

1- اعتصام جابر الشكرجي، محمد علي إبراهيم العامري، إدارة مخاطر أسعار الصرف الأجنبي باستخدام أدوات التحوط المالي: دراسة تحليلية تطبيقية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 08، العدد 23، جامعة بغداد، العراق، 2013، ص: 24-25.  
2- سمير الخطيب، قياس وإدارة مخاطر البنوك منهج علمي عملي، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 237.  
3- طارق عبد العال حماد، التطورات العالمية وانعكاساتها على أعمال البنوك، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 229.  
4- أحمد صالح الحناوي، السيد عبد الفتاح عبد السلام، المؤسسات المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص: 318.  
5- عبد الحق بوعتروس، مرجع سابق، 2000، ص: 150.  
6- اعتصام جابر الشكرجي، محمد علي إبراهيم العامري، مرجع سابق، 2013، ص: 25.  
7- منير إبراهيم هندي، إدارة الأسواق والمنشآت المالية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1999، ص: 157.

### رابعاً- المخاطر التشغيلية

وينشأ هذا النوع من المخاطر نتيجة ضعف أنظمة الرقابة الداخلية أو ضعف في كفاءة الأشخاص أو حدوث ظروف خارجية، والتي قد تؤدي جميعها إلى خسائر غير متوقعة، ومنها الاحتيال المالي، الاختلاس، التزوير، وغيرها من الأسباب.<sup>1</sup>

وعرفت لجنة بازل المخاطر التشغيلية بأنها الخسائر الناتجة عن عدم كفاءة أو فشل العمليات الداخلية أو الأفراد أو ضعف أنظمة المعلومات أو بسبب أحداث خارجية وتنشأ عن عدد من العوامل والأسباب منها:<sup>2</sup>

- عدم الكفاءة في السيطرة المباشرة على التكاليف.

- الإجراءات الخاطئة من قبل العاملين أو العملاء نتيجة عمليات الاحتيال.

- الخسائر الناتجة عن الأحداث الخارجية.

- عدم قدرة الأنظمة على تغطية حجم العمل.

- عدم ملائمة الإجراءات المتعلقة بالضوابط والرقابة على العمليات وسياسات التشغيل.

وإن وجود إدارة فعالة لإدارة المخاطر إضافة لوجود جهاز رقابة داخلية وتدقيق داخلي يتمتع بالكفاءة والخبرة العملية مع تحديد إجراءات دقيقة لتنظيم العمل داخل البنوك هو السبيل الأمثل للحد من هذه المخاطر، حيث أن الكثير منها يأتي من داخل البنك، ومن هذه المخاطر نجد:<sup>3</sup>

#### 1- الاختلاس

وهو الأكثر شيوعاً بين العاملين في البنوك قد ينتج عن التعاملات بالسيكيات السياحية وأجهزة الصرف الآلي، وغالباً ما يصعب إستعادة مثل هذه الأموال المختلسة.

#### 2- التزوير

مفهوم التزوير واضح لدى الكثير من العاملين في مختلف الأنشطة وإذا أردنا أن نعطي له وصفاً علمياً دقيقاً يمكننا القول أن التزوير هو تشويه أو محاولة تحريف الأدلة المقدمة لتبدو موضوعية ومقبولة ومقنعة بحيث يصعب على الموظف المعني تمييزها، لضيق الوقت ومتطلبات السرعة في إنجازها كما يلاحظ إرتفاع نسبة عمليات التزوير مع زيادة استخدام التقنيات الحديثة في العمليات المصرفية.

1- الكراسنة إبراهيم، أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على المصرف وإدارة المخاطر، صندوق النقد العربي، معهد السياسات الاقتصادية، أبوظبي الإمارات العربية المتحدة، 2006، ص: 41.

2- Bank for International Settlements (BIS), **Review of the Principles for the Sound Management of Operational Risk**, Basel Committee on Banking Supervision, 06 October 2014, pp: 06-07.

3- صادق راشد الشمري، مرجع سابق، 2009، ص: 200.

### 3- تزييف العملة (المحلية والأجنبية)

لقد كان للتطور التكنولوجي ودقة وكفاءة أجهزة التزييف الأثر الكبير في زيادة مخاطر التزييف.

### 4- السرقة والسطو

يمكن تقليص المخاطر الناتجة عن السرقة والسطو إذا ما تم التركيز على توفير معايير سلامة عالية، كالكاميرات السرية للمراقبة والحزم الضوئية غير المرئية والبوابات الأمنية عالية الجودة وغيرها من الوسائل.

### 5- الجرائم الإلكترونية

لقد أخذت الجريمة الإلكترونية حظها من التقدم الحاصل في استخدام التقنيات الآلية الحديثة في جميع النشاطات المصرفية فبرزت الكثير من الجرائم من خلال الصراف الآلي، بطاقة الائتمان، والإختلاس الإلكتروني، والإختلاسات الداخلية بالتعاون مع الموظفين.

### خامسا- مخاطر رأس المال

تمثل مخاطر رأس المال احتمال عدم قدرة البنك على الوفاء بالالتزامات حينما يواجه حقوق ملكية سالبة أو يتحدد صافي حقوق الملكية بالفرق ما بين القيمة السوقية للأصول والقيمة السوقية للمطلوبات وهكذا فإن مخاطر رأس المال تشير إلى الانخفاض الكبير في صافي قيمة الأصول.<sup>1</sup>

ويرجع وجود هذه المخاطر إلى عدم كفاية رأس المال لامتناس الخسائر التي يمكن أن تحدث، وبالتالي تأثير هذه الخسائر على المودعين والدائنين، ولهذا تهتم البنوك المركزية دائما بكفاية رأس مال البنوك.<sup>2</sup>

### سادسا- المخاطر القانونية

تنشأ هذه المخاطر في حالة إنتهاك القوانين أو القواعد أو الضوابط المقررة الصادرة عن السلطات النقدية كالبنك المركزي، خاصة تلك المتعلقة بمكافحة غسل الأموال.<sup>3</sup> وقد يظهر هذا النوع من المخاطر نتيجة لوقوع إلتزامات غير متوقعة أو فقد جانب من قيمة أصل من الأصول نتيجة لعدم توافر الرأي القانوني السليم أو لعدم كفاية المستندات التي تؤكد ملكية البنك لذلك الأصل، ويأتي في مقدمة المخاطر القانونية توثيق هذه العقود وتنفيذها، وكذلك لعدم وجود صور نمطية موحدة لعقود الأدوات المالية المتعددة وعدم توفر نظم قضائية تقرر في القضايا المرتبطة بتنفيذ العقود من جانب الطرف الآخر، كما أن المخاطر القانونية ترتبط بعدم وضع العقود المالية موضع التنفيذ، أي أنها ترتبط بالنظام الأساسي والتشريعات والأوامر الرقابية التي تحكم الإلتزام بالعقود والصفقات، وكذلك تزايد الأعباء وطول الوقت في حسم المنازعات بين البنك والعملاء.<sup>4</sup>

1- زهراء ناجي عبيد المالكي، أحمد محمد فهمي سعيد، دور معايير كفاية رأس المال وفق مقررات بازل (1 و 2) في الحد من المخاطر الائتمانية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 08، العدد 24، جامعة بغداد، العراق، 2013، ص: 05.  
2- زياد سليم رمضان، محفوظ أحمد جودة، إدارة البنوك، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 1996، ص: 285.  
3- سمير الخطيب، مرجع سابق، 2005، ص: 247.  
4- طارق خان، حبيب أحمد، إدارة المخاطر، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، السعودية، 2003، ص: 36.

### سابعاً. مخاطر السمعة

تظهر مخاطر السمعة نتيجة لوجود إنطباع سلبي عن البنك والذي ينتج عنه خسائر في مصادر التمويل أو قد يؤدي إلى تحول العملاء إلى البنوك المنافسة، ويكون نتيجة لتصرفات يقوم بها مديرو أو موظفوا البنك أو كنتيجة لعدم خدمة العملاء بالسرعة والدقة والجودة المطلوبة، أو بسبب ضعف أنظمة الأمان لدى البنك والذي يكون محصلته النهائية زعزعة الثقة بالبنك، ومن الأمثلة على ذلك تعرضه لعمليات سطو متكررة.<sup>1</sup>

وتنشأ مخاطر السمعة من عدم قدرة البنك على بناء علاقات جيدة مع عملائه والحفاظ عليها، حيث ينتج عنه نقص الثقة في قدرة البنك على القيام بالأنشطة والعمليات الخاصة به، وتنشأ أيضاً هذه المخاطر في الحالات التي يواجه فيها العملاء مشاكل مع أي خدمة يقدمها البنك، من دون تقديم أي حل لها إضافة لتكرار حدوث الأخطاء أو بسبب أعطال شبكات الاتصال المتكررة أو اختراق النظام الخاص بالبنك بواسطة الأنترنت والتأثير على بياناته أو إعطاء بيانات غير دقيقة عنه وعن خدماته.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أساسيات إدارة المخاطر البنكية

ترتكز الصناعة المصرفية في مضمونها على فن إدارة المخاطر، فكلما قبل البنك أن يتعرض لقدرة أكبر من المخاطر نجح في تحقيق جانب أكبر من الأرباح، ومن هنا تأتي أهمية إكتشاف المصرفيين لمخاطر عملهم، ليس لتجنبها بل للعمل على إحتوائها من أجل تعظيم العائد على الاستثمارات الذي هو المقياس الحقيقي للنجاح.

### أولاً - مفهوم إدارة المخاطر

بدأ الاهتمام بإدارة المخاطر إعتباراً من أواخر النصف الثاني من القرن العشرين، فقد صدرت التعاريف المتعددة والمتنوعة لإدارة المخاطر من قبل عدة جهات نذكر أهمها:

- تعريف معهد المدققين الداخليين الأمريكي لإدارة المخاطر على أنها عملية تحديد، تقييم، إدارة، مراقبة الأحداث أو الظروف المحتملة، وذلك بهدف تزويد المنشأة بتأكيد معقول فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المرجوة.<sup>3</sup>

- وعرفت لجنة الخدمات المالية المنبثقة عن هيئة قطاع البنوك في الولايات المتحدة إدارة المخاطر بأنها تلك العملية التي يتم من خلالها تعريف المخاطر وتحديدها وقياسها ومراقبتها والرقابة عليها، لضمان الآتي:<sup>4</sup>

- فهم المخاطر وأنها ضمن الإطار الموافق عليه من قبل مجلس الإدارة.
- أن عملية القرارات المتعلقة بتحمل المخاطر تتفق مع الأهداف الاستراتيجية للبنك.

1- صالح. م. نصولي، أندريا شاينتر، تحديات المعاملات المصرفية الإلكترونية، مجلة التمويل والتنمية، صندوق النقد الدولي، المجلد 39، العدد 03، سبتمبر 2002، ص: 49.

2- إبراهيم إيهاب نظمي، مرجع سابق، 2009، ص: 120.

3- The Institute of Internal Auditors (IIA), **International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (IPPE standards)**, October 2012, p: 03.

4- Financial Services Roundtable (FSR), **Guiding Principles In Risk Management for U.S. Commercial Banks** Report of the Subcommittee and Working Group on Management Principles, June 1999, p:05.

- أن العائد المتوقع يتناسب مع درجة الخطر.
- أن تخصيص رأس المال والموارد يتناسب مع مستوى المخاطر.
- أن القرارات المتعلقة بتحمل المخاطر واضحة وسهلة الفهم.
- أن حوافز الأداء المطبقة في البنك منسجمة مع مستوى المخاطر.

- وعرفت إدارة المخاطر من خلال معيار إدارة المخاطر الذي تم وضعه من قبل فريق عمل مكون من معهد إدارة المخاطر (IRM) في المملكة المتحدة بالتعاون مع جمعية التأمين ومديري المخاطر والمنتدى الوطني لإدارة المخاطر في القطاع العام: " إدارة المخاطر هي جزء أساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة وهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة المخاطر المصاحبة لأنشطتها بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل الأنشطة"<sup>1</sup>.

- ومن تعاريف إدارة المخاطر نجد أيضا: "هي تحديد وتحليل والسيطرة الاقتصادية على هذه المخاطر التي تهدد الأصول المالية للمؤسسة أو المستثمر أو القدرة الإيرادية للمشروع، وبصفة أخرى فإن إدارة المخاطر هي تعيين مختلف حالات التعرض للمخاطر وقياسها ومتابعتها وإدارتها"<sup>2</sup>.

- وعرفت لجنة (COSO) إدارة المخاطر على أنها: " تحديد وتحليل والسيطرة الاقتصادية على هذه المخاطر التي تهدد الأصول أو القدرة الإيرادية للمشروع"<sup>3</sup>.

واستنادا إلى التعاريف السابقة لإدارة المخاطر نقول بأنها عملية تشكل جزء من ثقافة إستراتيجية البنك من خلال التطبيق العلمي والعملية للسياسات والإجراءات الخاصة بتحديد وتحليل وتقييم ومعالجة ومراقبة المخاطر قصد تهيئة البيئة المصرفية المناسبة التي تستجيب للحد من الآثار السلبية للمخاطر أو التقليل منها إلى الحد المقبول، إن لم يكن القضاء على مصادرها.

### ثانيا- أهداف إدارة المخاطر

- من بين الأهداف التي تسعى إدارة المخاطر الوصول إلى تحقيقها نجد التالي:<sup>4</sup>
- المحافظة على الأصول الموجودة لحماية مصالح المستثمرين، المودعين والدائنين.
  - إحكام الرقابة والسيطرة على المخاطر في الأنشطة أو الأعمال التي ترتبط بالأوراق المالية والتسهيلات الائتمانية وغيرها من أدوات الاستثمار.

1- The Institute of Risk Management (IRM), a Risk Management Standard, 2002, p: 02. In Link:

[www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-english-version.pdf](http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-english-version.pdf)

2- خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 10.

3- Larry Rittenberg and Frank Martens, **Enterprise Risk Management: Understanding and communicating Risk Appetite**, Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), USA, January 2012, pp:01-02.

4- خالد وهيب الراوي، مرجع سابق، 2009، ص: 12.

- تحديد العلاج النوعي لكل نوع من أنواع المخاطر وعلى جميع مستوياتها.
  - العمل على الحد من الخسائر وتقليلها إلى أدنى حد والتأمين عليها من خلال تحويلها إلى جهات خارجية.
  - إعداد الدراسات قبل الخسائر أو بعدها وذلك بغرض منع أو تقليل الخسائر المحتملة، مع تحديد أية مخاطر يتعين السيطرة عليها واستخدام الأدوات التي تعود إلى دفع حدوثها، أو تكرار مثل هذه المخاطر.
  - حماية الاستثمارات وذلك من خلال حماية قدرتها الدائمة على توليد الأرباح رغم أي خسائر عارضة.
  - إن إدارة المخاطر والتخطيط لاستمرارية العمل هما عمليتين مربوطتين مع بعضهما البعض ولا يجوز فصلهما، حيث أن عملية إدارة المخاطر توفر الكثير من المدخلات لعملية التخطيط لاستمرارية العمل.
  - حماية صورة البنك بتوفير الثقة المناسبة للمودعين والدائنين والمستثمرين، بحماية قدراتها على توليد الأرباح رغم أي خسائر عارضة والتي قد تؤدي إلى تقلص الأرباح أو عدم تحقيقها.
  - تقوم إدارة المخاطر بوضع تقارير دورية بشأن حجم المخاطر التي يتعرض لها الاستثمار.
- وتهدف إدارة المخاطر أيضا إلى:<sup>1</sup>
- ضمان كفاية الموارد عقب حدوث الخسارة.
  - إستيفاء كافة المتطلبات القانونية في كل الأوقات.
  - حصر إجمالي التعرض للمخاطر.
  - تحديد تركيز المخاطر وإتلافها.
  - إدارة الفجوات بهدف إدارة السيولة وتعظيم الربحية.
  - وضع سياسات خاصة بإدارة مخاطر أسعار الصرف وأسعار الفائدة، ودراسة فجوات وبحث ما يلزم من استخدام أدوات التحوط اللازمة لدرء مخاطر تقلبات السوق والمخاطر المالية ومخاطر الاستثمار ومخاطر الائتمان ومخاطر العمليات، وكافة أنواع المخاطر.
- ### ثالثا- أساليب إدارة المخاطر

حددت جمعية إدارة المشاريع (APM) بأن التعامل مع المخاطر يجب أن يكون بتقليلها أو تحجيمها إلى الحد الأدنى المقبول والتأمين ضد حدوثها، ونقلها للغير، أو التعامل وإدارتها بحرص، لذلك تتعدد تقنيات إدارة المخاطر ولكنها تختلف باختلاف المخاطر.<sup>2</sup> والأساليب التي يمكن إستخدامها تتمثل في التالي:

1- سمير الخطيب، مرجع سابق، 2005، ص: 20.

\* - APM :Agency of Project Management.

2- طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، 2003، ص: 32.

### 1- أسلوب تحاشي أو تفادي المخاطرة

ترفض الأفراد أو المؤسسات بما فيها البنوك أحيانا قبول خطر معين حتى ولو للحظة، لأن التعرض للمخاطرة غير مسموح له بأن يدخل حيز الوجود، ويتحقق ذلك بالابتعاد نتيجة عدم الرغبة في مواجهة خسارة معينة مثل إمتناع البنك عن منح القروض مرتفعة المخاطر وذلك لتجنب المخاطر الائتمانية، أو عدم الاستثمار في الأوراق المالية طويلة الأجل لتجنب مخاطر أسعار الفائدة.<sup>1</sup>

ويعد أسلوب تفادي المخاطرة أحد أساليب التعامل مع المخاطرة، ولكنه تقنية سلبية وليست إيجابية،<sup>2</sup> وتحاشي المخاطر مدخلا غير مرضي للتعامل مع مخاطر كثيرة لأنه قد يحرم المستثمرين من فرص كثيرة لتحقيق الربح ولربما عجزوا عن تحقيق أهدافهم.<sup>3</sup>

### 2- أسلوب تقليل المخاطرة

يمكن تقليل المخاطرة بطريقتين: الأولى من خلال منع المخاطرة والتحكم فيها وبالتالي إذا استطعنا القضاء تماما على إحتمال الخسارة فإن المخاطرة يتم القضاء عليها أيضا، ومنع حدوث الخسارة يعتبر مدخلا غير كاف للتعامل مع المخاطرة. فمهما حاولنا واجتهدنا لا نستطيع منع جميع الخسائر، ففي بعض الأحيان يكاف منع الخسائر أكثر من الخسائر نفسها، والثانية بتقليلها بشكل إجمالي من خلال استخدام قانون الأعداد الكبيرة فعن طريق دمج عدد كبير من وحدات التعرض يمكن التوصل لتقديرات دقيقة بشكل معقول للخسائر المستقبلية لمجموعة ما، وبناء على هذه التقديرات يمكن لمؤسسة ما أن تقترض إمكانية حدوث خسارة نتيجة لمثل هذا التعرض ولا تواجه نفس إحتمال الخسارة نفسها.<sup>4</sup>

### 3- الاحتفاظ بالمخاطرة

ربما يكون الاحتفاظ بالمخاطرة الأسلوب الأكثر شيوعا للتعامل مع المخاطرة، فالمنظمات تواجه عددا غير محدود تقريبا من المخاطر وفي معظم الأحوال لا يتم القيام بشيء حيالها وعندما لا يتم إتخاذ إجراء إيجابي لتفادي المخاطرة أو تقليلها أو تحويلها يتم بذلك الاحتفاظ بإحتمال الخسارة الذي تنطوي عليه تلك المخاطرة. والاحتفاظ بالمخاطرة قد يكون شعوريا أو لا شعوريا، ويتم الاحتفاظ الشعوري بالمخاطرة عندما لا يتم إدراك المخاطرة فيتم استيفاؤها لا شعوريا، وفي هذه الحالات يحتفظ الشخص المعرض للمخاطرة بالعواقب المالية للخسارة المحتملة دون إدراك أنه يفعل ذلك، كما قد يكون الاحتفاظ بالمخاطرة طوعيا أو غير طوعي، ويتميز الاحتفاظ الطوعي بالمخاطرة بإدراك وجود المخاطرة ووجود إتفاق أو موافقة ضمنية على تحمل الخسائر ذات الصلة ويتم إتخاذ قرار الاحتفاظ بمخاطرة ما طوعية لأنه لا توجد بدائل أخرى أكثر جاذبية أما

1- رضوان سمير عبد الحميد، المشتقات المالية ودورها في إدارة لمخاطر ودور الهندسة المالية في صناعة أدواتها، دار النشر للجامعات، مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص ص: 314-315.

2- طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، 2003، ص: 32.

3- سمير الخطيب، مرجع سابق، 2005، ص: 31.

4- نفس المرجع السابق، ص ص: 31-35.



الاحتفاظ غير الطوعي بالمخاطرة يحدث عندما يتم الاحتفاظ لا شعوريا بالمخاطرة، وأيضا عندما لا يكون بالإمكان تحاشي المخاطرة أو تحويلها أو الإقلال منها.

والاحتفاظ بالمخاطرة أسلوب مشروع للتعامل مع المخاطرة بل أنه يكون في بعض الحالات الطريقة الأفضل، ويجب على كل منظمة أن تقرر أي المخاطر يجب أن تحتفظ بها وأيها ينبغي عليها أن تتفادها أو تحويلها بناء على هامش الاحتمالات الخاص بها أو قدرتها على تحمل الخسارة، فالخسارة التي قد تكون كارثة مالية بالنسبة لمنظمة ما أو مستثمر ما، قد يسهل تحملها بالنسبة لأخرى أو مستثمر آخر، وكقاعدة عامة فإن المخاطرة التي ينبغي الاحتفاظ بها هي تلك التي تؤدي إلى خسائر معينة صغيرة نسبيا.<sup>1</sup>

### 4- تحويل المخاطرة

من الممكن نقل أو تحويل المخاطرة من شخص إلى آخر أكثر استعدادا لتحملها، ويمكن استخدام أسلوب التحويل في التعامل مع كل المخاطر، ومن الأمثلة الممتازة لاستخدام تقنية التحويل في التعامل مع كل المخاطر، التحوط فهو وسيلة من وسائل تحويل المخاطر المالية ويتم بالشراء والبيع من أجل التسليم المستقبلي للأصول المالية الجاري التعامل بها، ويقوم المتعاملون والمعالجون وفقا له (التحوط) بحماية أنفسهم من حدوث تراجع أو انخفاض في سعر السوق بين وقت شرائهم لمنتج مالي ووقت بيعهم له، وهو عبارة عن تزامن البيع والشراء بغرض التسليم الفوري مع الشراء أو البيع بغرض التسليم المستقبلي. وغالبا ما يتم تحويل المخاطرة من خلال عقود، ويعد بالإتفاق بين شخص يتحمل مسؤولية شخص آخر عن الخسارة، ويمكن تحويل المخاطرة عن طريق التأمين.<sup>2</sup>

### 5- أسلوب التشارك في المخاطرة

يعد إقتسام المخاطرة حالة خاصة لتحويل المخاطرة وهو أيضا صورة من صور الاحتفاظ بالمخاطر وعندما يتم إقتسام المخاطرة يتم تحويل احتمال الخسارة من الفرد إلى المجموعة، ومع ذلك فالإقتسام أحد صور الاحتفاظ الذي يتم في ظل الاحتفاظ بالمخاطرة المحولة إلى المجموعة، إلى جانب مخاطر أفراد المجموعة الآخرين. ويعد التأمين أداة أخرى تهدف للتعامل مع المخاطرة من خلال الإقتسام حيث أن إحدى خصائص وسيلة التأمين هي إقتسام المخاطرة بواسطة أفراد المجموعة.<sup>3</sup>

### رابعاً- مبادئ إدارة المخاطر البنكية

نظرا لأهمية إدارة المخاطر قامت لجنة الخدمات المالية المنبثقة عن هيئة قطاع البنوك في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي تضم في عضويتها 125 بنكا ومؤسسة مالية، بتشكيل لجنة فرعية تحت إسم " لجنة

1- نفس المرجع السابق، ص: 31-35.

2- نفس المرجع السابق، ص: 33-35.

3- جوزيف كريستال، إدارة المخاطر التشغيلية في الأزمات الاقتصادية وفقا لمعيار بازل، ترجمة: صبري عبد الجليل، دار المسيرة، عمان، 2009، ص: 80-89.



قواعد إدارة المخاطر " والتي كلفت بوضع دليل للقواعد العامة لإدارة المخاطر في البنوك التجارية وهذه القواعد يطلق عليها مبادئ إدارة المخاطر وهي:

### 1- تحديد دور مجلس الإدارة والإدارة العليا

يجب أن يقوم مجلس الإدارة في أي مؤسسة مالية بوضع سياسات إدارة المخاطر، كما يجب أن تتضمن سياسات إدارة المخاطر تعريف أو تحديد المخاطر وأساليب أو منهجيات قياسها وإدارتها وذلك بهدف التأكد من أن عملية قبول المخاطر والسياسات الموضوعية تتماشى مع توقعات المساهمين والمالكين، ومع الخطط الإستراتيجية، بالإضافة إلى الالتزام بالمتطلبات التنظيمية والقانونية، ووجود فهم واضح لثقافة المنشأة لعملية إدارة المخاطر لدى كافة المستويات الإدارية المختلفة.<sup>1</sup>

هذا وفي حالة إتخاذ الإدارة التنفيذية للبنك قرارات لأعمال تفوق مخاطرها، يجب أن تقدم لمجلس الإدارة للموافقة عليها، وذلك لضمان إلتزام الإدارة التنفيذية بسياسات إدارة المخاطر التي يحددها مجلس الإدارة، فضلا عن ضمان توافق هذه السياسات مع التغيرات الجوهرية الداخلية والخارجية للبنك كما ويجب على مجلس الإدارة مراجعة هذه السياسات بصورة دورية وإجراء التعديلات الملائمة عليها وإعادة تقييم السياسات المتعلقة بها بصورة دورية.<sup>2</sup>

### 2- إطار عملية إدارة المخاطر

ويعني وجود إستراتيجيات وسياسات وإجراءات واضحة وشاملة لإدارة المخاطر، وإن توفر إطار لإدارة المخاطر يتصف بالشمولية يغطي جميع المخاطر التي قد يتعرض لها البنك يعد أمرا حيويا بالنسبة للإدارة المصرفية، حيث يتم من خلاله تحديد أنظمة وإجراءات إدارة المخاطر، كما يجب أن يتصف بالمرونة حتى يتوافق مع التغيرات في بيئة الأعمال. فالسياسات هي الإرشادات المكتوبة الموجهة لإدارة البنك، أما الإجراءات فهي التعليمات المكتوبة التي تبين كيفية تنفيذ هذه السياسات.<sup>3</sup>

وهذه السياسات والإجراءات يجب أن تكون مكتوبة وواضحة ومتاحة للموظفين أصحاب العلاقة وسهلة الفهم مبسطة ويمكن دعمها بنماذج ويتم تدريب الموظفين عليها والتأكد من أنهم فهموها وقادرين على تطبيقها، كما يجب أن يلتزم الموظفون على كافة المستويات من ذوي العلاقة بتطبيقها وأن تتأكد الإدارة بأنها مطبقة ومنفذة في العمليات المختلفة، وأي تعديل في السياسات أو الإجراءات يجب تبليغه بسرعة للموظفين أصحاب العلاقة وأن يكون بالطبع مكتوبا واضحا ومفهوما ويتم تدريب العاملين عليه.<sup>4</sup>

إن الإطار الفاعل لإدارة المخاطر يتطلب موارد بشرية ومالية كافية تشتمل على الضوابط الآتية:

1- خالد وهيب الراوي، مرجع سابق، 2009، ص: 10.  
2- حشاد نبيل، دليلك إلى بازل II، المضمون، الأهمية، الأبعاد، مركز بحوث دراسات مالية ومصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2005، ص: 27.  
3- الكراسنة إبراهيم، مرجع سابق، 2006، ص: 42-43.  
4- فريهان عبد الحفيظ يوسف، مرجع سابق، 2008، ص: 46-47.

### 1-2- تحديد المخاطر

يتم فهم وتحديد المخاطر لكل منتج أو خدمة يقدمها البنك، وتتطلب عملية تحديد المخاطر معرفة جوهرية بمعاملات البنك، وظروفه الخارجية المحيطة به، كظروف السوق والبيئة القانونية والاجتماعية والسياسية والثقافية، وعليه فإن تحديد المخاطر يجب أن تكون عملية مستمرة من أجل فهم وإدراك المخاطر على مستوى كل عملية أو نشاط من أنشطة البنك. لأن الهدف الاستراتيجي من إدارة المخاطر هو السيطرة عليها، من خلال تحديد أنواع المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها البنك ككل وتلك التي يمكن أن يتعرض لها كل موجود من الموجودات والقدرة على التنبؤ بوقوع هذه المخاطر قبل حدوثها بوقت كاف.<sup>1</sup>

ويجب على الإدارة تحديد مستوى المخاطر المقبول على مستوى البنك ككل وعلى مستوى الأنشطة الفرعية، ويتم التعبير عن مستوى المخاطر القابلة للقياس الكمي على شكل سقف أو حدود عليا مثل مخاطر تقلبات أسعار صرف العملات الأجنبية، أما المستويات المقبولة للمخاطر النوعية غير القابلة للقياس الكمي، فإنه يتم التعبير عنها من خلال قواعد وأسس عامة مثل مخاطر عدم الالتزام بالمعايير السلوكية والأخلاقية.<sup>2</sup>

### 2-2- قياس المخاطر

يتم ذلك بالنظر إلى كل نوع من المخاطر بأبعاده الثلاثة وهي: حجم الخطر ومدته، وإحتمالية حدوثه، وإن قياس المخاطر بشكل صحيح وفي الوقت المناسب هو أمر هام لإدارة المخاطر حيث أن الهدف من قياس المخاطر هو تحديد قيمة الخسائر المتوقعة من كافة أنواع المخاطر التي يتعرض لها البنك.<sup>3</sup>

وإن قياس المخاطر بغرض مراجعتها والتحكم فيها يساعد إدارة البنك على تحقيق التالي:<sup>4</sup>

- تكوين رؤية مستقبلية واضحة يتم بناء عليها تحديد خطة العمل.
- تطوير فرص المنافسة للبنك عن طريق التحكم في التكاليف الحالية والمستقبلية التي تؤثر على الربحية.
- تقدير المخاطر والتحوط ضدها بما لا يؤثر على ربحية البنك.

### 3-2- مراقبة المخاطر

لمراقبة المخاطر في البنك لابد من توافر نظام معلومات قادر على تحديد وقياس المخاطر بدقة وتقدير التغيرات المهمة في وضع المخاطر لدى البنك، وتتطلب إدارة المخاطر الفعالة وجود نظام لتقديم التقارير والمراجعة والتعرف من خلالها على المخاطر، والتأكد من أن الإجراءات المتخذة للتحكم في المخاطر ملائمة.<sup>5</sup>

1- خالد وهيب الراوي، مرجع سابق، 2009، ص: 29.

2- فريهان عبد الحفيظ يوسف، مرجع سابق، 2008، ص: 44.

3- خوري يوسف، أنواع المخاطر التشغيلية وطرق تقييمها في المصارف، مجلة الاقتصاد، العدد: 121، سوريا، 2011، ص: 08.

4- سمير الخطيب، مرجع سابق، 2005، ص: 21-22.

5- خالد وهيب الراوي، مرجع سابق، 2009، ص: 24.

### 3- تكامل إدارة المخاطر

لتحقيق التكامل في عمل إدارة المخاطر يقتضي الأمر وجوب عدم مراجعة وتقييم المخاطر المصرفية بصورة منعزلة عن بعضها البعض، ولكن بصورة متكاملة، نظراً لأنه يوجد تداخل بين المخاطر، ويتأثر كل منها بالآخر، ويهدف هذا المبدأ إلى التأكد من أن عملية إدارة المخاطر تتم بشكل مستمر على مستوى البنك ككل، ومعرفة درجة التداخل والترابط بين المخاطر المختلفة وتحديد الآثار المترتبة عنها لتستطيع الإدارة إتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لمعالجة هذه المخاطر.

التداخل بين المخاطر يجعلها تؤثر على بعضها البعض مثل تأثير المخاطر التشغيلية على مخاطر الائتمان، والترابط بين مخاطر السوق ومخاطر الائتمان، لذلك تتطلب بعض الأنشطة وضع منهج متكامل منذ البداية عند إدارة المخاطر لتحديد الترابط والتداخل فيما بين المخاطر الناتجة عنها، وهناك بعض الأنشطة تتميز بخصوصية معينة بحيث تدار مخاطرها بشكل منفصل عن باقي المخاطر.<sup>1</sup>

### 4- محاسبة خطوط الأعمال

إن إدارة المخاطر ليست مسؤولية فردية تقع على عاتق الموظف المعني بإدارة المخاطر وإنما هي مسؤولية تكافئية لكافة المستويات الإدارية، لا بد من توزيع وتفويض المسؤوليات بشكل واضح حيث أن وجود هيكل مؤسسي داخل البنك يتضمن الوصف الوظيفي وخطوط السلطات وخطوط التقارير.

فمن المعروف أن أعمال البنك تقسم إلى خطوط أعمال؛ والمقصود بذلك الأنشطة المختلفة المشكّلة لعمل البنك، وتقع مسؤولية إدارة المخاطر في كل نشاط على عاتق من يتولى إدارته كما هو الحال بالنسبة لمسؤوليته عن أعمال نشاطه من أرباح أو خسائر، كما يتم محاسبته عن نتائج هذه الأعمال فإنه محاسب ومسؤول عن النتائج السلبية للمخاطر المحيطة بأعمال هذا النشاط.

ويهدف مبدأ تفويض المسؤوليات إلى الوصول إلى محاسبة خطوط الأعمال والتأكد من توفر الفهم والإدراك للمدراء والمسؤولين عن إتخاذ القرار في الأنشطة المختلفة بالمخاطر المترتبة عن إتخاذ القرارات الخاطئة وتأثيرها على أهداف البنك، ويجب أن تقوم الإدارة بمسائلهم عن الخسائر المرتبطة بتحقيق هذه المخاطر، وأن توفر تدقيق مستقل وكافي للرقابة على هذه المخاطر، ومن ناحية أخرى توفير نظام حوافز يساعد الإدارة على تحديد المخاطر في الوقت المناسب. ويجب الأخذ بعين الاعتبار دائماً ضرورة عدم تداخل الصلاحيات والسلطات بمعنى فصل الجهات الموجهة، عن الدارسة، عن المقررة، عن المنفذة وطبعاً عن المراقبة أو المدققة.<sup>2</sup>

1- كريمة علي جوهر وآخرون، دور المدقق الداخلي والخارجي في إدارة مخاطر التكنولوجيا: دراسة تحليلية مقارنة، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 34، العدد 89، الجامعة المستنصرية، العراق، 2011، ص: 29.  
2- حيدر نعمة الفرجي، الأساليب المعرفية لمدراء الائتمان وأثرها على المخاطر الائتمانية: دراسة تطبيقية في المصارف الأهلية العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 56، العراق، 2005، ص: 132-134.

### 5- تقييم المخاطر

يجب أن تقيم المخاطر جميعها بطريقة وصفية ودورية وكمية وبصورة منتظمة، ويجب أن يأخذ تقييم المخاطر في الحسبان تأثير الأحداث المتوقعة وغير المتوقعة، حيث تساعد عملية تقييم وقياس المخاطر الإدارية في فهمها وإدراكها لحجم وطبيعة المخاطر التي قد تتعرض لها، من خلال تحويلها إلى لغة الأعمال والأرقام، مما يسمح لها باتخاذ القرارات الصحيحة وتطبيق الإجراءات المناسب للتعامل مع المخاطر المختلفة، وفي بعض الظروف تكون عملية تحويل المخاطر إلى أرقام أمراً صعباً أو غير متاح، وفي هذه الحالة لا بد من وضع إجراءات نوعية تساعد في تقدير وتقييم مثل هذه المخاطر وفي كلا الحالتين يجب أن يتم التقييم على أساس منهجيات وأساليب واضحة وسليمة تساعد الإدارة في تحديد الآثار المترتبة عن المخاطر المختلفة وإحتمال وقوعها. كما يجب تزويد الإدارة ومجلس الإدارة بشكل منتظم وفي الوقت المناسب بالطرق المستخدمة في التقييم، والقيود المفروضة على هذه الطرق والمنهجيات، والافتراضات التي تقوم عليها أسس تقييم وتقدير المخاطر، والإجراءات المطلوب إتخاذها ل يتم التقييم بشكل سليم.<sup>1</sup>

### 6- المراجعة المستقلة

ما يميز إدارة المخاطر هو الفصل بين مهام الأشخاص الذين يتخذون قرارات الدخول في مخاطر، ومهام الأشخاص الذين يقومون بقياس ومتابعة وتقييم المخاطر في البنك، مما يتطلب تقييم المخاطر من قبل جهة مستقلة، يتوافر لها السلطة والخبرة الكافية لتقييم هذه المخاطر، وإختبار فاعلية أنشطتها وتقديم تقاريرها.<sup>2</sup>

### 7- التخطيط للطوارئ

يجب أن تكون هناك سياسات وعمليات لإدارة المخاطر في حالة الأزمات المحتملة الحدوث والظروف الطارئة، ويجب أن يتم إختبار كفاءة هذه السياسات والعمليات عند الضرورة. ويهدف هذا المبدأ إلى التأكد من إستعداد البنك لتحديد ومعالجة الحالات غير العادية في الوقت المناسب وبشكل فعال.

وعلى البنك في حال التخطيط للطوارئ، أن يجعل خطة الطوارئ تشتمل على كافة أنواع المخاطر التي من الممكن حدوثها مثل تحديد إستراتيجية التعامل مع القضايا المرفوعة ضد البنك، كيفية الخروج أو التعامل مع الصفقات في ضوء الأزمات المالية العالمية...إلخ.<sup>3</sup>

1- الشاهد سمير، المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة، بحوث في مقررات لجنة بازل الجديدة وأبعادها بالنسبة للصناعة المصرفية العربية، إتحاد المصارف العربية، مصر، 2003، ص: 186.

2- فارس محمود أبو معمر، يوسف محمود الجربوع، دور لجنة المراجعة في تحسين أداء وجودة التقارير المالية في المؤسسات الاقتصادية: دراسة استطلاعية للجنة المراجعة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، وكندا، وأستراليا، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 10، العراق، 2005، ص: 178.

3- بلال خلف السكارنة، خطط الطوارئ ودورها في إدارة الأزمات المالية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 20، العراق، 2009، ص: 249-250.

### 8- الوضع التنظيمي لإدارة المخاطر (وجود إدارة مستقلة لإدارة المخاطر)

لم يكن يوجد في السابق إدارة مستقلة في البنوك لإدارة المخاطر وكانت تقوم إدارة الائتمان أو التمويل أو الاستثمار بأعمال إدارة المخاطر، ولكن تطور العمل المصرفي والتجارب المستقاة من ممارسته أوجبت وجود إدارات مخاطر مستقلة عن الإدارات الأخرى، مما يسهل عملية التقدير والدراسة المستقلة عن الدوافع والاعتبارات الأخرى للمخاطر، ويزيد بوضوح من إمكانية الكشف المبكر للمشاكل حال حدوثها وتداركها أو التخفيف من آثارها.

وهذا ما جعل معظم البنوك المركزية تفرض وجود إدارة مستقلة للمخاطر في البنوك وتحديد مهامها بالتعرف على مصدر الخطر وقياس احتمالية وقوعه وتحديد مقدار تأثيره على إيرادات وأصول البنك وتقييم هذا الأثر المحتمل على أعمال البنك، وكذلك تخطيط ما يجب القيام به في مجال الضبط والسيطرة لتقليل الأثر أو إلغاء مصدر الخطر، كما تقسم هذه الإدارة لأقسام متخصصة لكل منها مهامها سواء تعلق ذلك بنوع المخاطر المحتملة أو قياسها أو إدارتها.

ولأن مسؤولية إدارة المخاطر مهمة فتقع مسؤوليتها في النهاية وبشكل أساسي على عاتق مجلس الإدارة الذي يعتبر المسؤول أمام المساهمين على أعمال البنك؛ لذا يتوجب عليه فهم المخاطر التي يواجهها البنك، وفي هذا السياق فمجلس الإدارة يوجه ويشجع القائمين على إدارة المخاطر وإدارة البنك على قبول وأخذ المخاطر بعقلانية وتجنب المخاطر التي يصعب عليهم فهمها، وبالتالي تكون الإدارة التنفيذية مسؤولة أمام مجلس الإدارة عن تطبيق إستراتيجيات وسياسات البنك المتعلقة بإدارة المخاطر.<sup>1</sup>

### 9- توفر المعلومات والملائمة والمنظمة للإدارة

فإتخاذ قرارات إدارة المخاطر في البنوك لا يمكن أن يتم ما لم تتوفر معلومات صادقة وكافية عن كل البدائل ثم متابعة التنفيذ للتأكد من حسنه وسلامة القرارات، وذلك من خلال الاعتماد على المعلومات الأساسية لإدارة المخاطر وإعداد التقارير الدورية عن المخاطر وأنواعها وكيفيات التحوط لها وقياسها وأسبابها وأدوات التخلص منها، لذلك لابد من توفر نظام رقابة داخلية فعال يعمل على تحديد وتقييم الأنواع المختلفة للمخاطر، ويجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا تطبيقها وأن يتم العمل بها على كافة المستويات ومن قبل جميع العاملين بالبنك.

وتشكل المعلومات وتوفرها عنصر هام من عناصر إدارة المخاطر، ويجب أن تشمل هذه المعلومات جميع أوجه العمل داخل البنك من عمليات وعملاء وموظفين بالإضافة إلى المعلومات عن العموميات خارج البنك والتي يمكن أن تؤثر على عمله، كالمعلومات عن تقلبات أسعار الأسهم والعملات وأحوال الاقتصاد ومعلومات عن السوق وكذلك توجهات السوق والتشريعات والقوانين الجديدة...إلخ.

1-Khaled Zidan, *Impact of Credit Risk Poplicies on Profitability of Commercial Banking Sectors in Palestine*, Doctorat in Finance, Czech University of Life Science, Prague, Czech Republic, 2014, p: 19.

كما أن التقارير الدورية النمطية وغير النمطية عنصر هام من عناصر توفر المعلومات وسلاسة توصيلها للإدارة العليا في الوقت المناسب، ويعتمد ذلك على تحديد التقارير المطلوبة ومضامينها وسهولة إنشائها وتدقيقها ومراجعتها. فوجود أنظمة إلكترونية متطورة يسهل توفر المعلومات ويسهل الحصول عليها.<sup>1</sup>

### 10- إصلاحات قانونية وإدارية لتسهيل عمل البنوك

فالواقع القانوني والقضائي والأنظمة الإدارية في معظم دول العالم الثالث تحتاج لإصلاحات جذرية حقيقية لتسهيل عمل البنوك، وما لم تحدث هذه الإصلاحات بشكل عاجل وفعال، لن تستطيع البنوك التوسع بأنشطتها بشكل فعال وسلس، وستضطر غالباً إلى تجنب بعض الحالات وبعض وسائل الاستثمار التي تضطرها للجوء إلى القضاء حال حدوث مشكلة ما، ولا يقتصر الأمر على ذلك بل إن الإصلاح والتطوير المطلوب إحداثه يجب أن يشمل القوانين والأنظمة التي تتعلق بشكل مباشر أو غير مباشر بأعمال البنوك بدءاً من قانون التجارة مروراً بقانون الإجازات وأصول الإثبات والمحاكمات، والاستيراد والضرائب... إلخ.<sup>2</sup>

### خامساً- مراحل عملية إدارة المخاطر البنكية

إن إدارة المخاطر تعد منهج علمي وعملي للحد من المخاطر المحيطة بالأنشطة المختلفة لذلك فهي تتكون من سلسلة خطوات منطقية تندمج مع بعضها البعض في الواقع العملي لتنفيذ عملية إدارة المخاطر بالشكل الصحيح والفعال، وعليه تتمثل خطوات عملية إدارة المخاطر في الخطوات التالية:

#### 1- تقرير الأهداف

تتمثل الخطوة الأولى لعملية إدارة المخاطر في تقرير ما تود البنوك أن يحققه برنامج إدارة المخاطر الخاص بها بدقة، للحصول على أقصى منفعة من النفقات المتعلقة بإدارة المخاطر، لذلك يلزم وضع خطة دقيقة لكي لا ينشأ اعتقاد بأن إدارة المخاطر عبارة عن سلسلة من المشاكل الفردية المنعزلة وليست مشكلة واحدة.

وهناك العديد من الأهداف المحتملة لوظيفة إدارة المخاطر، وتشمل أساساً الحفاظ على بقاء البنك وتقليل التكاليف المرتبطة بالمخاطر، وكثيراً ما يتم تجاهل هذه الخطوة، ولذلك تكون مجهودات إدارة المخاطر مفككة وغير متسقة، ومن ناحية مثلى يجب أن تصدر الأهداف وسياسة إدارة المخاطر عن مجلس الإدارة.<sup>3</sup>

#### 2- التعرف على المخاطر (تحديد المخاطر)

قبل القيام بأي فعل يجب التعرف على المخاطر التي تواجه البنك، حيث يجب أن يكون مدير إدارة المخاطر على دراية بها، ومن الصعب إيجاد تصميمات بشأن المخاطر التي يتعرض لها البنك، لأن اختلاف العمليات والأوضاع يؤدي إلى نشوء مخاطر مختلفة حيث يكون بعضها واضحاً في حين أن بعضها الآخر

1- فارس محمود أبو معمر، يوسف محمود الجربوع، مرجع سابق، 2005، ص: 197-199.  
2- الزوجالي حمود بن سنجور، أثر توصيات لجنة بازل ومؤسسات التقييم الدولية على الدول العربية، مجلة اتحاد المصارف العربية، العدد 286، 2002، ص: 43.  
3- طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 61-68.

يمكن أن يتم تجاهله. وتوجد العديد من الأدوات للتعرف على المخاطر، ومن أهمها السجلات الداخلية للبنك وقوائم مراجعة بواليص التأمين وإستقصاءات تحليل المخاطر، خرائط العمليات وتحليل القوائم المالية... إلخ.<sup>1</sup> إذن من أجل إدارة المخاطر لا بد من تحديدها، فكل خدمة يقدمها البنك ينطوي عليها عدة مخاطر فمنح القروض قد تتجم عليه مخاطر إئتمانية، مخاطر سعر الفائدة، مخاطر السيولة، ومخاطر تشغيلية... إلخ. وإن عملية تحديد المخاطر يجب أن تتصف بالاستمرارية وأن يتم فهم كافة مخاطرها على مستوى كل عملية وعلى مستوى كل نشاط. وكذلك الآثار المترتبة عليها، فالهدف من هذه الخطوة هو توليد قائمة شاملة للمخاطر التي قد تؤدي إلى إحداث خسائر أو التأثير على أحد أهداف البنك.<sup>2</sup>

### 3- تقييم المخاطر (قياس المخاطر)

بعد التعرف على المخاطر، يقوم مدير المخاطر بتقييمها، ويتضمن ذلك قياس حجم الخسارة المحتملة وإحتمال حدوث تلك الخسارة ثم وضع أولويات العمل، وعادة ما تصنف المخاطر ضمن ثلاث مجموعات:<sup>3</sup>

#### 3-1- المخاطر الحرجة

وهي كل ظروف التعرض للخسارة التي تكون فيها الخسائر المحتملة كارثية والتي ينتج عنها الإفلاس.

#### 3-2- المخاطر الهامة

وهي كل ظروف التعرض للمخاطرة التي لن ينتج عن خسائرها المحتملة الإفلاس ولكنها سوف تستلزم من البنك الاقتراض لمواصلة العمليات.

#### 3-3- المخاطر الأقل أهمية

وهي ظروف التعرض للمخاطرة التي يمكن تعويض الخسارة المحتملة الناتجة عنها بالاعتماد على الأصول الحالية للبنك أو دخله دون أن يتسبب ذلك في ضائقة مالية. وإن توزيع ظروف التعرض للمخاطرة على واحدة من هذه المجموعات يتطلب تقرير مبلغ الخسارة المالية التي تنشأ من تعرض معين، وتقييم قدرة البنك على إستيعاب مثل هذه الخسائر، ويتضمن ذلك قياس مستوى الخسارة غير المؤمن ضدها والممكن تحملها دون اللجوء للاقتراض، والوقوف على القدرة الائتمانية القصوى للبنك.

بعد تحديد المخاطر المتعلقة بكل نشاط، تكون الخطوة الموالية هي قياس هذه المخاطر حيث أن كل نوع من المخاطر يجب أن ينظر إليه بأبعاده الثلاثة وهي حجمه، مدته، وإحتمالية حدوثه، وإن القياس الصحيح هو ذلك الذي يتم في الوقت المناسب وعلى درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة إلى إدارة المخاطر.<sup>4</sup>

1- نفس المرجع السابق، ص ص: 63-68.

2- إبراهيم الكراسنة، مرجع سابق، 2006، ص ص: 42-44.

3- طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، 2008، ص ص: 61-68.

4- إبراهيم الكراسنة، مرجع سابق، 2006، ص ص: 42-44.



### 4- دراسة البدائل واختيار أسلوب التعامل مع المخاطر (ضبط المخاطر)

تتمثل هذه الخطوة في دراسة التقنيات التي ينبغي استخدامها للتعامل مع كل مخاطرة وتمثل هذه المرحلة مشكلة في إتخاذ القرار، بعبارة أكثر تحديدا تقرير أي التقنيات المتاحة ينبغي استخدامها في التعامل مع كل مخاطرة، وتتفاوت درجة وجوب إتخاذ مدير المخاطر هذه القرارات من بنك لآخر.

وعند محاولة تقرير التقنية الواجب استخدامها للتعامل مع مخاطرة معينة، يجب على مدير المخاطر الأخذ بالاعتبار مدى أولوية المخاطرة، ثم يتم إجراء تقييم العوائد والتكاليف المرتبطة بكل منهج، ثم يتم إتخاذ القرار بناء على أفضل المعلومات المتاحة والاسترشاد بسياسة إدارة المخاطر في البنك.<sup>1</sup>

### 5- تنفيذ القرار

في هذه المرحلة يتم وضع البديل المقرر موضع التنفيذ ويجب وجود تكامل بين جميع إدارات البنك وذلك لضمان إتخاذ الإجراءات التي تساهم في تنفيذ القرار.<sup>2</sup>

### 6- التقييم والمراجعة

إن هذه العملية مهمة جدا لضمان نجاح برنامج إدارة المخاطر ويجب إدراجها في البرنامج لسببين:<sup>3</sup>

- السبب الأول أن عملية إدارة المخاطر لا تتم من فراغ، فالتغيير مستمر حيث تظهر مخاطر جديدة وتختفي مخاطر قديمة، لذلك فالتقنيات التي كانت مناسبة في العام الماضي قد لا تكون مناسبة هذا العام.
- وأما السبب الثاني فهو أن الأخطاء ترتكب أحيانا، ويسمح إجراء تقييم ومراجعة لبرنامج إدارة المخاطر لمديري المخاطر بمراجعة القرارات واستكشاف الأخطاء وتصحيحها قبل أن تصبح باهضة التكاليف.

وتتم عملية المراجعة إما من قبل المراجعة الداخلية في البنك أو في بعض الأحيان بإستخدام إستشاريين من الخارج للقيام بعملية المراجعة، فالبنوك عليها أن تعمل على إيجاد نظام معلومات قادر على تحديد وقياس المخاطر بدقة وبنفس الوقت والأهمية أن يكون قادرا على مراقبة التغيرات المهمة في وضع المخاطر.<sup>4</sup>

### 7- الاتصال والتشاور والتوثيق

يتم الاتصال والتشاور مع أصحاب المصالح الداخلية والخارجية في جميع مراحل إدارة المخاطر، وذلك لوضع خطة تتضمن الإبلاغ عن العمليات والإجراءات المتعلقة بها من أجل إعلام أصحاب المصلحة بالأسس التي تم إعتماها في هذا المجال بالإضافة إلى قيام المدقق الخارجي والمدقق الداخلي بإعداد تقرير شامل.<sup>5</sup>

1- نفس المرجع السابق، ص ص: 42-44.

2- طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، 2008، ص ص: 61-68.

3- نفس المرجع السابق، ص ص: 61-68.

4- إبراهيم الكراسنة، مرجع سابق، 2006، ص ص: 42-44.

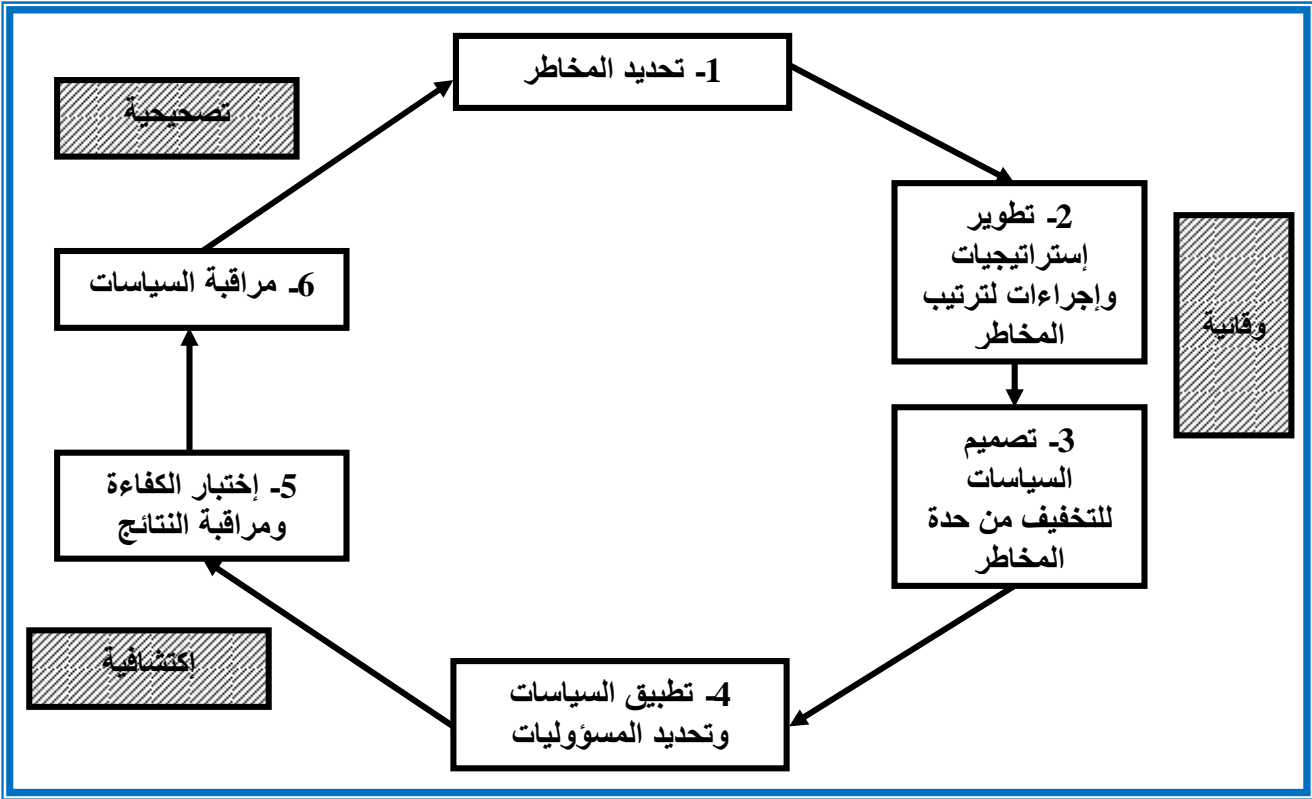
5- شاكر البلداوي وآخرون، إدارة المخاطر في ظل أركان التحكم المؤسسي: دراسة ميدانية في البنك العربي الأردني، مجلة المنصور، كلية المنصور الأهلية، العدد 18، العراق، 2012، ص: 07.



سادسا- ضوابط إدارة المخاطر البنكية

تعد إدارة المخاطر وسيلة نظامية لتحديد المخاطر وترتيب أولوياتها وتطبيق الاستراتيجيات للتقليل منها، وتتضمن هذه الوسيلة كل من الوقاية من المخاطر المحتملة والاكتشاف المبكر للمشاكل الفعلية والعمل على تصحيحها، وهي عملية مستمرة ويتم إشراك جميع الموظفين فيها وعلى جميع مستويات الأنشطة المختلفة<sup>1</sup> والشكل رقم (01) يوضح الضوابط الوقائية والاكتشافية والتصحيحية لعملية إدارة المخاطر.

الشكل رقم (01): دورة ضوابط إدارة المخاطر



المصدر: المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء (CGAP)، دورة تدريبية بعنوان إدارة المخاطر التشغيلية، ترجمة شبكة التمويل الأصغر في البلدان العربية، سنابل، 2003، ص: 39.

سابعاً- الجهات المسؤولة عن عملية إدارة المخاطر في البنوك

إن مسؤولية الحفاظ على النظام المصرفي مسؤولية مشتركة بين العديد من الأطراف المتدخلة:<sup>2</sup>

1- المراقبون أو السلطات الإشرافية

لا يستطيع المراقبون أن يمنعوا إنهيار أو إفلاس بنك، ولكن دورهم الرئيسي هو تسهيل عمليات إدارة المخاطر وتشجيع وجود بيئة جيدة في البنك، ومن أهم عناصرها وجود إطار عام لإدارة المخاطر.

1- Khaled Zidan, Op-cit, 2014, pp: 41-44.

2- نبيل حشاد، مرجع سابق، 2005، ص: 24-26.

### 2- المساهمون

يقع على المساهمين عبء إختيار أعضاء مجلس الإدارة وهم المسؤولون عن عمليات الحوكمة، وبالتالي فإن إختيارهم يجب أن يكون إختيارا سليما يؤدي لضمان وجود إدارة مثلى في البنك.

### 3- مجلس الإدارة

تقع مسؤولية إدارة البنك على مجلس الإدارة، فهو من يقوم بوضع الإستراتيجيات المختلفة وتعيين الموظفين وخصوصا الإدارة العليا ووضع سياسات التشغيل كما تقع عليه مسؤولية أن يكون البنك قويا ويعمل بصورة جيدة.

### 4- الإدارة التنفيذية

وهي الإدارة المسؤولة عن تطبيق السياسات التي يضعها مجلس الإدارة، ويجب أن يكون لدى المديرين التنفيذيين الخبرة والقدرة على المنافسة ولديهم دراية كافية بإدارة المخاطر المصرفية.

### 5- لجنة التدقيق

تعد لجنة التدقيق والتدقيق الداخلي بمثابة إمتداد لوظيفة أو مهمة سياسة مجلس الإدارة لإدارة المخاطر، ويجب أن تكون لجنة التدقيق والتدقيق الداخلي يلعبان دورا هاما في مساعدة الإدارة على إدارة المخاطر بصورة سليمة، إلا أن المسؤولية الرئيسية تقع على عاتق جميع المستويات الإدارية في البنك.

### 6- المدققون الخارجيون

وهم في الغالب يلعبون دورا تقييميا في عمليات المعلومات الخاصة بإدارة المخاطر، ويجب أن يهتم المدققون الخارجيون ليس فقط بالفحص التقليدي لعناصر الميزانية وقائمة الدخل فحسب وإنما يجب أن يكون تدقيقهم مركزا على المخاطر.

### 7- الجمهور المتعامل مع البنك

يقع على المتعاملين مع البنك وخصوصا المودعين عبء أيضا في مجال إدارة المخاطر وذلك من خلال مطالبة إدارة البنك بالإفصاح عن المعلومات المالية للبنك حتى يتمكنوا من تقييم أداء البنك والمخاطر المحيطة بأنشطته وأعماله.

## المبحث الثاني: المخاطر الائتمانية

تنشأ المخاطر الائتمانية بسبب لجوء البنك إلى تقديم القروض مع عدم قدرته على إسترجاعها، وبالتالي فإن هذه الخسارة المحتملة يتضرر من جرائها البنك المقرض نتيجة لعدة أسباب تؤدي إلى هذه النتيجة غير المرغوبة، وهذا ما يفسر الإهتمام المتنامي من قبل لجنة بازل والسلطات الرقابية بمسألة قياس المخاطر وإدارتها بوضع إطار ملائم لذلك.

### المطلب الأول: ماهية المخاطر الائتمانية

يرتبط هذا النوع من المخاطر بجودة الأصول وإحتمالات العجز عن السداد، ولكنها تختلف طبقاً لحجم البنك وخبرته ودرجة تعقيد أنشطته وتسمى أيضاً بخطر القرض أو خطر عدم القدرة على السداد أو خطر عدم الوفاء بالالتزامات ويدعى أيضاً خطر العميل أو خطر التوقيع.

#### أولاً- مفهوم المخاطر الائتمانية

تعد خسائر الائتمان نتيجة حتمية لعملية الإقراض، كما أن كل بنك يتحمل درجة من الخطر في منحه الائتمان حيث يتحمل كل بنك بعض خسائر القروض عندما يفشل في إسترداد قرضه، وأن خطر الائتمان يعني تخلف العملاء عن الدفع أو عجزهم عن السداد أو خسارة كلية أو جزئية لأي مبلغ مقرض إلى الطرف المقابل.<sup>1</sup>

إن الحالة التي تتخذ فيها القرارات الائتمانية هي حالة الخطر، فمتخذ القرار الائتماني لا يستطيع أن يتنبأ بنتائج قراره الائتماني بدقة كاملة، ولكنه يستطيع وفق خبرته وقدرته وتجربته وما يحصل عليه من إستشارات وما يطبقه من وسائل تنبؤ أن يصل إلى تقدير احتمالات موضوعية محددة للقرار الذي سوف يتخذه. فالمخاطر الائتمانية هي مخاطرة تراجع المركز الائتماني للطرف المقابل، فمثل هذا التراجع لا يعني التخلف عن السداد وإنما يعني أن إحتمال التخلف عن السداد يزداد، وتقوم أسواق رأس المال بتقييم الموقف أو المركز الائتماني للمنشآت من خلال أسعار الفائدة الأعلى على إصدارات الدين لهذه المنشآت أو تراجع قيمة أسهمها أو في ضوء تراجع تقدير وكالات التقييم والذي هو عبارة عن تقييم لجودة إصدارات الدين الخاص بها.<sup>2</sup>

وتعرف مخاطر الائتمان أيضاً على أنها: " مخاطرة عدم القدرة على تغطية الخسائر المتولدة من كافة أنواع المخاطر من خلال الرأسمال المتاح، ولذلك فهي مخاطرة عجز البنك عن السداد، لأنه أصبح مديناً إتجاه المودعين وعاجز عن تحقيق الإيرادات والتدفقات المسبقة للقرض التي تم التنبؤ بها ".<sup>3</sup>

وكما هو معروف في الدراسات المالية فإن القرار المالي يستند في إتخاذها على تحديد متغيرين غاية في الأهمية هما العائد المتوقع ودرجة المخاطرة وهو المعروف بالمبادلة بين العائد والمخاطرة، فالقرار الأمثل والسليم هو القرار الذي تشعر فيه الإدارة بأن العائد الذي سوف يتولد عن القروض يوازن أو يزيد على درجة المخاطر التي تحيط به. وعلى وفق هذا المنهج يتحدد نشاط إدارة الائتمان في قراراتها الائتمانية، ويقصد بحالة التوازن هو أن يكون العائد المتوقع من القرار الائتماني كاف لتعويض البنك عن المخاطر التي تحيط بذلك العائد الذي تطلبه إدارة الائتمان على الأموال التي تقدمها إلى طالبي الائتمان.<sup>4</sup>

1- بن علي بن عزوز وآخرون، إدارة المخاطر، دار الوراق، الأردن، 2013، ص: 124.

2- طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، 2008، ص: 197.

3- حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، 2002، ص: 163.

4- نفس المرجع السابق، ص: 163.

مما سبق يمكن القول أن المخاطر الائتمانية تنشأ عن عدم قدرة أو عدم رغبة الطرف المتعامل في الوفاء بالتزاماته؛ مما يجعلها من أهم المخاطر بالنسبة للبنك وأكثرها ضرراً وهي تتضمن درجة التقلب في أرباحه التي تنشأ من خسائر القروض وتشمل المخاطر الائتمانية البنود داخل الميزانية مثل القروض والسندات والبنود خارج الميزانية مثل خطابات الضمان والإعتمادات المستندية.

### ثانياً- أسباب المخاطر الائتمانية

إن مخاطر القروض فطرة الائتمان وتوأمه وهي تنشأ نتيجة عدة عوامل تساهم في تحققها منها:<sup>1</sup>

- ضعف إدارة الائتمان أو الاستثمار بالبنك سواء لعدم الخبرة أو لعدم التدريب الكاف.
- عدم توافر سياسة إئتمانية رشيدة.

- ضعف إجراءات متابعة المخاطر والرقابة عليها.

- تغيرات في الأوضاع الاقتصادية كإتجاه الاقتصاد نحو الركود أو الكساد أو حدوث إنهيار في أسواق المال.

- تغيرات في حركة السوق تترتب عليها آثار سلبية على الطلب المقابل.

- قيود التحويل التي تفرضها الدول الأجنبية على البنك عند منح قروض إلى دول أجنبية أو إلى شركات.

وأيضا من مصادر الخطر الائتماني وأسبابه نجد:<sup>2</sup>

- البنك الذي يقرض في مناطق محددة أو التركزات الائتمانية، فالتوزيع غير المنتظم للقروض قد يؤدي إلى

زيادة المخاطر والسبب في ذلك يعود إلى العوامل الاقتصادية التي تؤثر سلباً على تركيز القروض في مناطق جغرافية معينة أو نشاطات إقتصادية محددة.

- نقص عمليات تنويع المحفظة الائتمانية.

- البنوك التي تواجه نمو في محافظها الائتمانية تواجه مخاطر إئتمانية عالية.

- التحليل الائتماني ومراجعة الإجراءات أقل صرامة.

وهناك أسباب أخرى منها:<sup>3</sup>

- عدم التطابق المعلوماتي بين البنك والعميل.

- عدم إلتزام المقترض بأخلاقيات عقد الاتفاق المبرم مع البنك.

- إلتسام أداء الجهاز المصرفي بالتسرع والمنافسة غير الرشيدة.

1- سمير الخطيب، مرجع سابق، 2005، ص: 127.

2- Koch, T.W and Scott, M.S, **Bank Management, Analyzing Bank Performance**, Mc Graw-Hill, New York, USA, 5<sup>th</sup> edition, 2005, p: 122.

3- عاطف جابر طه، تنظيم وإدارة البنوك: منهج وصفي تحليلي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 214.

## الفصل الثاني: أساسيات المخاطر الائتمانية والقروض المتعثرة

- النقص في الإطارات الإدارية المؤهلة مما يفسح المجال أمام ارتكاب الأخطاء عند إتخاذ القرارات الائتمانية.
  - عدم توافر المؤسسات المالية الأخرى في بعض الدول مما أدى إلى عجز المؤسسات المصرفية القائمة على استيعاب التمويلات المطلوبة ولجوءها إلى توظيف الأموال في مسارات غير إقتصادية.
  - تعرض إقتصاد الدولة إلى هزات إقتصادية قد تؤثر في النهاية على نشاط العميل أو البنك في حد ذاته.
- ومن بين الأسباب أيضا نجد:<sup>1</sup>

- النقص في الاحتياطات من العملة الصعبة لبلد ما يمنع سلطاته النقدية من تحويل رأسمال القرض وفوائده إلى الدائن الأجنبي، بالرغم من أن الوضعية المالية للمؤسسة المدينة جيدة تسمح لها بالتسديد وبالتالي يجد المقرض نفسه عرضة لمخاطر القروض.
- عدم الاستقرار السياسي للدولة مما يؤدي إلى ظهور وضعيات متعددة الخطورة بالنسبة للدائنين كإعادة النظر في مفاوضات العقود.

### ثالثا- أنواع المخاطر الائتمانية

يمكن تقسيم المخاطر الائتمانية بناء على حصر طبيعة مصادرها والأطراف المتصلة بقرار الائتمان، إضافة إلى ما تطرحه الظروف العامة التي تحيط بالعميل والبنك من مخاطر تؤثر في قرار منح الائتمان، مهما كان المستفيد من القرض سواء كان منظمة أو شخص أو حتى حكومة. إذ أن القروض الممنوحة لمنشآت الدولة تتضمن هي الأخرى مخاطر إئتمانية، على الرغم من إشارة البعض إلى أن مخاطر القروض الموجهة للحكومة معدومة، كون أن الحكومة لا يمكن أن تمتنع عن سداد القرض ولكن تبقى المخاطر الائتمانية دائما محتملة. ويمكن عرض ذلك كما يلي:

#### 1- المخاطر المرتبطة بالعميل (مخاطر عدم السداد/مخاطر العجز عن السداد)

وهي إحصائية حدوث عجز عن السداد، وحدثه يجب أن يعرف، ثم يتم إستعراض البدائل الممكن إستخدامها لتقدير إحصائياته.

##### 1-1- تعريف العجز عن السداد

يعرف بأنه تفويت إلتزام بالدفع، ويتم الإعلان عنه عندما لا يتم سداد المبالغ المجدولة في مواعيدها وذلك بعد حلول موعد الاستحقاق، وخرق إتفاق ما.<sup>2</sup>

وتعريف العجز عن السداد مهم في تقدير فرض العجز عن السداد من واقع السجلات التاريخية مثلا وتعتبر وكالات التقدير أن عجزا عن السداد حدث عندما لا يتم السداد التعاقدى لمدة 3 شهور على الأقل،

1- عبد الغفار حنفي، إدارة المصارف، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008، ص: 371.  
2- مهندس حنا نقولا عيسى، إدارة مخاطر المحافظ الائتمانية، دار الراية، عمان، الأردن، 2010، ص ص: 91-92.

والأحداث المختلفة للعجز عن السداد لا تؤدي بالضرورة إلى خسائر فورية، ولكنها تزيد من احتمال العجز النهائي عن السداد، الذي هو الإفلاس.<sup>1</sup>

### 2-1- احتمالية العجز عن السداد

تقاس مخاطرة العجز عن السداد بواسطة احتمالية أن يحدث عدم السداد أثناء فترة زمنية معينة، وتتوقف مخاطرة العجز عن السداد على المركز الائتماني للمقترض، ويتوقف هذا المركز الائتماني على عوامل عديدة مثل النظرة المستقبلية السوقية، حجم الشركة، عواملها التنافسية ونوعية الإدارة وحملة الأسهم، ولا يمكن قياس احتمالية العجز عن السداد بشكل مباشر، ويمكن استخدام الإحصائيات التاريخية لحالات العجز عن السداد.<sup>2</sup>

ترتبط هذه المخاطر بشخصية العميل ومدى ملاءته المالية ومقدرته على إدارة نشاطه أي بالعناصر الرئيسية التي تمثل جدارته الائتمانية.<sup>3</sup> وينشأ هذا النوع من المخاطر للأسباب التالية:<sup>4</sup>

- **فقدان العميل لأهليته:** حيث لا تصبح له صلاحية الاقتراض والاستمرار في التعامل مع البنك حيث يجب أن تظمن إدارة البنك أن المتعاقد معها على القرض يمكنه تمثيل المؤسسة المقترضة، كما أنه له سلطة الاقتراض والتعاقد على القرض المطلوب بكافة شروطه وضمائنه.

- **إهدار السمعة الشخصية والائتمانية للمقترض:** ويمكن إكتشافها من المعلومات التي يتم تجميعها عنه، والتي تعكس تصرفاته وحرص العميل على الوفاء بالتزاماته المستحقة للآخرين في مواعيدها.

- **تدهور المركز المالي للعميل:** والذي يمكن الوصول إليه من خلال دراسة القوائم المالية وإستخراج المؤشرات المالية المختلفة.

- **تراجع الكفاءة:** في إدارة نشاطه سواء لأسباب ذاتية أو لخروج بعض الكفاءات المتميزة من المنشأة.

- **تناقص القدرة الإنتاجية للمقترض:** ويتم التحقق من ذلك بالبحث في العديد من المجالات كمدى كفاءة إستخدام المقترض لعناصر الإنتاج، الأسلوب المتبع في الإنتاج، التنظيم الداخلي للمؤسسة وغيرها.

وإذا كان لهذه المخاطر تأثير في قدرة ورغبة العميل في سداد ما عليه من إلتزامات، فإنه يمكن للبنك الوقوف على بعض المؤشرات الهامة في هذا الصدد لقياس قدرة العميل على السداد ومدى كفاية رأس المال لسداد مستحقات البنك في حالة إفلاس منشأة العميل وتعذر بيع الأصول بقيمتها الدفترية.

### 2- المخاطر التي تتصل بطبيعة العملية المطلوب تمويلها وطبيعة النشاط الذي تنتمي إليه

إذ ترتبط هذه المخاطر بطبيعة النشاط الذي يعمل فيه العميل، إذ من المعروف أن لكل قطاع إقتصادي درجة من المخاطر تختلف باختلاف الظروف التشغيلية والإنتاجية والتنافسية لوحدة هذا القطاع.

1- طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، 2008، ص: 245.

2- مهند حنا نقولا عيسى، مرجع سابق، 2010، ص: 92.

3- أحمد محمد غنيم، الإئتمان في إطار الإستراتيجية الشاملة للبنك، دار المستقبل، بورسعيد، مصر، الطبعة الثانية، 1999، ص: 73.

4- فريد راغب النجار، إدارة الائتمان والقروض المصرفية المتعثره، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000، ص: 27.

وتتعدد وتتوسع هذه المخاطر بحسب طبيعة العملية الائتمانية والظروف المحيطة بها والضمانات المقدمة والتطورات المستقبلية المتوقعة والمرتبطة بأبعاد العمليات المطلوب تمويلها في المستقبل، فمثلا مخاطر الائتمان بضمان أوراق مالية تختلف عن مخاطر الائتمان لتمويل عمليات المقاولات وإصدار خطابات الضمان الخاصة بها. وأيضا مثلا من المخاطر الهامة التي ترتبط بعمليات التمويل بضمان البضائع، عدم استقرار أسعار البيع للبضائع المقدمة كضمان مع عدم التزام العميل بتغطية قيمة التراجع في الضمانات من موارده الذاتية، كذلك مخاطر تعرض البضائع للتلف والهالك والتفاد الفني.<sup>1</sup>

حيث تتمثل أهم مخاطر هذا النوع من التسهيلات بعدم استقرار أسعار بيع الأوراق المالية داخل البورصة، وعدم استقرار المركز المالي للشركة مصدرة الورقة المالية مما يؤثر في القيمة السوقية للأسهم والسندات التي تصدرها، وعدم سلامة المستندات التي تثبت ملكية العميل للأوراق المالية المقدمة كضمان. وغيرها من المخاطر التي تختلف باختلاف الظروف المحيطة بالائتمان المطلوب والضمانات المقدمة.<sup>2</sup>

### 3- المخاطر المرتبطة بالظروف العامة (مخاطر البلد)

تتعرض البنوك إلى نوع من المخاطر التي لا يمكن تجنبها لأنها وليدة عوامل يصعب التحكم بها أو التنبؤ باحتمالات حدوثها، وبالتالي فمخاطر البلد تعد إنعكاس لأوضاع مفاجئة تؤثر على العلاقة التي تربط المتعامل الاقتصادي مع البنك، وقد يكون هذا الخطر ناتجا عن أزمات سياسية أو اجتماعية كالأضطرابات وعدم وجود استقرار سياسي أي وجود حروب أو أزمات داخلية، مما يؤثر على قدرات المنشأة المقترضة في التوسع والنمو، أما من الناحية الاجتماعية فإن تغير التوازن في توزيع الدخل بين طبقات المجتمع يؤثر على العميل وعلى مقدرته على السداد، أو لأسباب طبيعية كالزلازل والفيضانات التي تؤثر على قدرة العميل على الاستمرار، وبالتالي فإن هذه الأحداث الغامضة من الصعب عادة التنبؤ بها وحصرها ومن ثم من الصعب التحكم فيها.<sup>3</sup>

فمخاطر الظروف العامة تتصل بمجموعة عوامل إقتصادية وسياسية وإجتماعية تحدث آثارا سلبية على مجريات الحياة الاقتصادية بشكل عام والجهاز المصرفي دون أن يكون للإدارة ومتخذي القرارات أي قدرة على تحديدها أو حصرها، كمخاطر التضخم أو مخاطر تغير أسعار الفائدة، مخاطر انخفاض القوة الشرائية، ومخاطر الكساد التي تصيب الاقتصاد القومي ككل، ومخاطر التغيرات التكنولوجية ومخاطر الصناعة وغيرها من المخاطر المماثلة. وتسعى البنوك جاهدة إلى الحصول على المعلومات عن الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المتوقعة وتحليل آثارها المتوقعة على أنشطة المنشآت، وبالتالي على قدرتها على الوفاء.<sup>4</sup>

1- مهند حنا نقولا عيسى، مرجع سابق، 2010، ص: 94.

2- منير إبراهيم هندي، الفكر الحديث في إدارة المخاطر، الهندسة المالية باستخدام التوريق والمشتقات، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 78.

3- عبد الحق بوعتروس، مرجع سابق، 2000، ص: 59.

4- أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، 1999، ص: 73.



### 4- مخاطر مرتبطة بالبنك مانح الائتمان

ترتبط هذه المخاطر بمدى كفاءة إدارة الائتمان في البنك في متابعة الائتمان المقدم للعميل والتحقق من قيام العميل بالشروط المتفق عليها في اتفاقية منح الائتمان، ومن هذه الأخطاء هي عدم قيام البنك بحجز ودائع العميل التي وضعها كضمان للتسهيلات الائتمانية وسحب العميل لهذه الودائع.

وقد تنشأ هذه المخاطر من عدم متابعة البنك لأحكام اتفاقية القرض بدقة أو تطورات لقيمة الضمان، أو عدم حجز البنك للضمانات كالبضائع أو الأوراق المالية أو الودائع، وقيام العميل بسحبها أو عدم المطالبة بالسداد أو عدم تجديد قيمة خطابات الضمان التي تغطي قيمتها بعض القروض قبل إنتهاء صلاحياتها.

وبالتالي فالمصادر الرئيسية للمخاطر التي تنشأ من داخل البنك ترتبط بعدم توافر الخبرات المتخصصة والتي تتمتع بالكفاءة التي تمكنها من القيام بعملها على خير وجه، كما تنشأ من الأخطاء كعدم إستيفاء مستندات ملكية الضمانات وعدم التحقق من أنه لا توجد منازعات بشأنها وعدم المتابعة الدورية عليها، كذلك إمكانية وجود ثغرات في عقود منح التسهيلات تقلل من سيطرة البنك على التسهيلات الممنوحة.

ومن المخاطر التي ترتبط بالبنك هي مخاطر السيولة وتنشأ من إحتمال عدم قدرة العميل على تسديد إلتزاماته في الوقت المحدد حسب الجدول الزمني المتفق عليه، فبينشأ حينئذ ما يعرف بمخاطر الفشل في المطابقة عندما لا تتطابق عملة القرض مع عملة الودائع.<sup>1</sup>

### 5- المخاطر المتصلة بالغير

وترتبط بمدى تأثير العميل طالب الائتمان، وكذلك البنك بأية أحداث أو أمور خارجة عن إرادتهم مثل:<sup>2</sup>

- إفلاس أحد عملاء البنك ذوو المديونية العالية.

- فشل في الصناعة التي يمارسها العميل.

- نشر معلومات غير حقيقية عن العميل توحى بسوء مركزه المالي مما يكون من نتيجتها قيام البنوك المتعاملة معه بالحد من التسهيلات الائتمانية الممنوحة الأمر الذي قد يؤثر على نشاطه.

### 6- مخاطر التركيز الائتماني

تمثل إحدى صور المخاطر الائتمانية، ويظهر التركيز في محفظة القروض بسبب تركيز تعامل البنك مع زبون واحد أو مجموعة محددة من الزبائن أو نتيجة الاهتمام بصناعات أو قطاعات إقتصادية معينة أو مناطق جغرافية أو مجموعة من الأنشطة التي تتأثر بعوامل إقتصادية واحدة<sup>3</sup>. وبهذا يتضمن التركيز الائتماني:

1- مطر محمد، مرجع سابق، 2003، ص: 378.

2- Département des études et développement de L'APTBEF, **Risque bancaires et environnement international**, sur lien du site d'internet: [www.apbt.org.tn/fr/htm/dossiers/dossiers\\_du\\_mais.asp](http://www.apbt.org.tn/fr/htm/dossiers/dossiers_du_mais.asp).

3-Dullman Klaus, Masschelein, Nancy, **Sector Concentration in Loan Portfolios and Economic Capital**, Working Paper Research Series, National Bank of, 2006, Belgium, pp:01- 03.



### 6-1- تركيز الزبون الواحد

ينتج عند قيام البنك بتوجيه الائتمان إلى زبون واحد لضخامة مركزه والامتناع عن تقديمه للآخرين.<sup>1</sup>

### 6-2- التركيز القطاعي

ويحدث نتيجة التعرض الكبير إلى قطاع الأفراد أو إلى قطاعات إقتصادية مترابطة، إذ يختلف المقترضون في درجة تحسسهم للمخاطر العامة، فضلا عن أن بعض الشركات لا تبالي للظروف الاقتصادية التي تعمل فيها فيتعثر المقترضون في السداد، لهذا يعد التقييم الواقعي للتعثر أساسيا لقياس مخاطر الائتمان.<sup>2</sup> إن التركيز الائتماني هو الحالة العكسية للتنوع الائتماني، ولهذا غالبا ما تقوم البنوك عند رسم سياساتها الإقراضية بتحديد حدود التركيز الائتماني من نواحي وجوانب متعددة تختلف بحسب الزبون الواحد وحجم الموجودات ونوع النشاط والضمانات المقدمة.<sup>3</sup>

إن مخاطر التركيز الائتماني يمكن تقسيمها أيضا إلى مجموعتين رئيسيتين:<sup>4</sup>

### 6-3- تركيز الائتمان الشائع (المتعارف عليه)

وهو الذي يتضمن تركيز الائتمان للأفراد أو الشركات أو المجموعات، أو أن يكون تركيز الائتمان لقطاع إقتصادي معين مثل قطاع الصناعة أو العقارات...إلخ. وإن تركيز الائتمان يعتبر من أهم المخاطر التي تؤدي إلى مشاكل كبرى وتكون الخسائر المحتملة عنها كبيرة جدا نسبة إلى رأس المال أو مجموع أصول البنك أو أي مؤشر آخر مناسب.<sup>5</sup>

### 6-4- تركيز الائتمان المبني على عوامل خطر شائعة أو ذات علاقة مباشرة

هذا النوع يختلف عن سابقه حيث أنه لا يكون هناك تركيز إئتماني مباشر يؤدي إلى خطر الائتمان ولكن تكون هناك عوامل أخرى تؤدي إلى ظهور مخاطر تركيز الائتمان، وذلك كالعلاقة بين مخاطر السوق ومخاطر الائتمان وكذلك بين مخاطر السيولة ومخاطر الائتمان، ومن الجدير بالذكر أن درجة مخاطر تركيز الائتمان تختلف باختلاف المعطيات والمؤشرات الاقتصادية والمالية ذات العلاقة، فإذا كان هناك تركيز إئتماني لدى عميل لا يتمتع بملاءة جيدة ونشاطه الاقتصادي يكون عرضة للتقلبات الاقتصادية بدرجة كبيرة فإن درجة مخاطر تركيز الائتمان في هذه الحالة تكون أكبر مقارنة بحالة عميل آخر يتمتع بملاءة مالية جيدة ونشاط إقتصادي مستقر، وتشير دراسات لجنة بازل في هذا الخصوص إلى أن على مراقبي البنوك أن يكون لديهم

1- مفتاح صالح، معارف فريدة، المخاطر الائتمانية تحليلها، قياسها، إدارتها والحد منها، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، إدارة المخاطر وإقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، أيام 16 إلى 18 أبريل 2007، ص: 12.

2- Bonti Gabriel, and All, **Credit Risk Concentrations Under Stress**, Deutch Bank, 17 October 2005, p: 05. Available at: <https://www.bis.org/bcbs/events/crcp05bonti.pdf>

3- عيسى أمجد عزت عبد المعزوز، السياسة الائتمانية في البنوك العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2004، ص: 64.

4- عبد الحميد محمد الشواربي، محمد عبد الحميد الشواربي، مرجع سابق، 2002، ص: 71.

5- نفس المرجع السابق، ص: 70-71.

تعليمات واضحة للبنوك تضع حدودا لهذا التركيز بوضع حد أقصى سواء لعميل واحد أو مجموعة عملاء ذات علاقة مع مراعاة البنوك الجيدة أن تضع لنفسها حدودا أقل من تلك الحدود التي يقررها مراقبوا البنوك.

### المطلب الثاني: مبادئ إدارة المخاطر الائتمانية وفق لجنة بازل

أصدرت لجنة بازل وثيقة تتعلق بمبادئ إدارة المخاطر في شهر سبتمبر عام 2000، حتى تشجع المراقبين المصرفيين على المستوى الدولي على تعزيز الممارسات السليمة لإدارة مخاطر الائتمان. تتناول هذه الوثيقة المجالات الخمسة لإدارة هذه المخاطر والتي تكون ضمن أي برنامج إدارة مخاطر إئتمان شامل مهما كانت طبيعة ودرجة تعقيد نشاط الائتمان في البنك وتمثل هذه المحاور في التالي:<sup>1</sup>

### أولا- إيجاد بيئة مناسبة لإدارة مخاطر الائتمان

ويقوم هذا المحور على المبادئ التالية:

#### 1- مسؤوليات مجلس الإدارة

تقع بشكل عام على مجلس الإدارة مسؤولية اعتماد إستراتيجية وسياسة لإدارة مخاطر الائتمان والعمل على تقييمها بشكل سنوي على أقل تقدير، وينبغي أن تعكس هذه الاستراتيجية كافة أنواع المخاطر الائتمانية التي يمكن أن يتقبلها البنك ودرجة كل منها ومستوى العائد المتوقع مقابلها، وعليه في سبيل ذلك مراعاة ما يلي من ضمن أي أمور أخرى هامة:

- ينبغي أن تشمل السياسة صلاحيات وضوابط ومهام منح وتجديد الائتمان ومتابعته وتقييم وإدارة مخاطره بحيث تختلف حسب نوع الائتمان ونوع العميل والقطاعات الاقتصادية والمناطق الجغرافية والأسواق المحلية أو الخارجية والتركزات الائتمانية وبحيث تتناسب مع طبيعة ودرجة المخاطر لكل نوع. وينبغي أن يراعى في ذلك تضيق نطاق الصلاحيات الفردية إلى أدنى حد، وعلى مجلس الإدارة الإشراف على إجراءات منح الائتمان وفقا للسياسة المعتمدة للتحقق من الالتزام بها والعمل على تقييم هذه السياسة بصفة دورية في ضوء نتائج الممارسة والتحقق من شمول هذه السياسة وملاءمتها وتغطيتها لكافة أنواع المخاطر الائتمانية الهامة.

- ينبغي أن تحدد الإستراتيجية بشكل واضح مستوى الجودة المستهدف للائتمان والعائد والنمو، وأن تحدد مستويات المخاطر المقبولة وتأثيرها على مستوى العائد المستهدف وعلى العبء الواقع على رأس المال، ويجب على مجلس الإدارة أن يعيد تقييم هذه الإستراتيجية سنويا في ضوء مقارنة نتائج أعمال البنك الفعلية بالنتائج المستهدفة وإدخال ما يلزم من تعديلات وفقا لذلك.

1- Bank for International Settlements (BIS), **Principles For the Management of Credit Risk - Final Document**, Basel Committee on Banking Supervision, September 2000, pp: 05-20. In Link: <http://www.bis.org/publ/bcb75.htm>

- ينبغي أن تأخذ الإستراتيجية على المدى الطويل في الاعتبار الدورات الاقتصادية المختلفة وأن يستمر المجلس في تقييم هذه الإستراتيجية وإدخال ما يلزم من تعديلات عليها وفقاً للتطورات الاقتصادية وتقلبات الأسواق وما يترتب على ذلك من آثار على مكونات محفظة الائتمان ومستوى جودتها.
- ينبغي تعريف المسؤولين والموظفين المعنيين بالبنك بالإستراتيجية وسياسة المجلس في إدارة مخاطر الائتمان والتحقق من إدراكهم وتفهمهم لها بشكل دقيق ومحاسبتهم وفقاً لمدى التزامهم بها.
- على المجلس أن يتحقق من قدرة الإدارة التنفيذية على إدارة أنشطة الائتمان ومخاطرها وفقاً للإستراتيجية والسياسة المعتمدة منه وتقييم مدى الالتزام بهما، وعلى المجلس أن يعمل على إعادة تقييم سياسة منح الائتمان بما في ذلك الأهداف والضوابط والشروط العامة والصلاحيات والمهام بشكل سنوي على الأقل وأن يعتمد في ذلك على تقييم مستقل عن الإدارة التنفيذية.
- يجب على المجلس أن يتحقق من عدم تعارض سياسة تحديد الحوافز والمكافآت مع إستراتيجية مخاطر الائتمان، بحيث يتم تجنب دفع حوافز ومكافآت على تحقيق أرباح قصيرة الأجل بينما هناك مخاطر ناتجة عن الانحراف عن سياسة وإستراتيجية المجلس وتجاوزات عن السقوف والضوابط المعتمدة منه.

### 2- مسؤوليات الإدارة التنفيذية

تقع بشكل عام على الإدارة التنفيذية مسؤولية تنفيذ إستراتيجية وسياسات المجلس بشأن مخاطر الائتمان ووضع السياسات والإجراءات التنفيذية اللازمة لذلك بما فيها إجراءات تحديد وقياس ومراقبة مخاطر الائتمان والتحكم فيها، وينبغي أن تغطي هذه السياسات والإجراءات التنفيذية كافة الأنشطة الائتمانية للبنك على مستوى كل نشاط وعلى مستوى محفظة الائتمان ككل، وعلى الإدارة التنفيذية في سبيل تحقيق ذلك مراعاة ما يلي من ضمن أي أمور أخرى هامة:

- وضع إجراءات تنفيذية مكتوبة تنظم مهام منح وتجديد وتقييم الائتمان بما يتوافق مع إستراتيجية وسياسة المجلس ليتماشى مع الممارسات السليمة، كما عليها أن تتحقق من وجود تقييم داخلي مستقل لأداء تلك المهام.
- وضع السياسات والإجراءات التنفيذية المتعلقة بالتعرف على مخاطر الائتمان وقياسها ومراقبتها والتحكم فيها، وينبغي على تلك الإجراءات أن تغطي كافة جوانب الأنشطة والمخاطر بما في ذلك القطاعات والأسواق المستهدفة والتنوع في محفظة الائتمان والتسعير والتركيزات والمنتجات المركبة والحديثة والكشف المبكر عن حالات التعثر ومعالجتها، وذلك بما يتوافق مع إستراتيجية وسياسة المجلس ومع المتطلبات الإشرافية وبما يتماشى مع أفضل الممارسات.

- أن تهدف السياسات والإجراءات التنفيذية إلى تنويع وتوزيع مخاطر محفظة الائتمان بشكل جيد من خلال وضع سقوف للعملاء وللمجموعات الائتمانية المرتبطة والقطاعات المختلفة والمناطق الجغرافية والصناعات

## الفصل الثاني: أساسيات المخاطر الائتمانية والقروض المتعثرة

والمنتجات المختلفة، وأن يكون ذلك داخل الأطر والسقوف العامة المحددة من قبل السلطة الإشرافية وبما يحقق إستراتيجية وسياسة المجلس.

بالنسبة للبنوك التي تقوم بأنشطة الائتمان والتمويل على المستوى الدولي وفقا لإستراتيجية مجلس الإدارة، ينبغي عليها مراعاة ما يلي:

- التعرف الدقيق على البيئة القانونية والتشريعية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية في كل بلد من البلدان التي تدخل في نطاق تعاملات البنك، ومن ثم تحديد المخاطر الائتمانية المترتبة على ذلك وخاصة في ما يتعلق بالسياسات والإجراءات القانونية للاستثمار والتملك الأجنبي وتحويل الأموال وعوامل التحكم في الأسعار والعرض والطلب بالسوق.

- وضع السياسات والإجراءات التنفيذية الملائمة لإدارة مخاطر الائتمان في كل بلد فيما يتعلق بتحديد نوع المخاطر وقياسها ومراقبتها والتحكم فيها بما في ذلك مخاطر التملك والاستثمار وتحويل الأموال وكذلك المخاطر الناشئة عن إجراءات التقاضي والتنفيذ على الضمانات فضلا عن مخاطر التطورات والتقلبات الاقتصادية على مستوى كل نشاط اقتصادي وعلى المستوى الاقتصادي الكلي وينبغي أن يتضمن ذلك وضع سقوف وحدود لمخاطر الائتمان في كل بلد بما يتوافق مع إستراتيجية المجلس ومتطلبات السلطة الإشرافية.

### 3- التعرف على المخاطر الائتمانية وإدارتها

ينبغي على البنك التعرف على طبيعة المخاطر الائتمانية التي يتضمنها كل نوع من المنتجات والأنشطة التمويلية التي يقدمها وكيفية إدارتها، كما ينبغي على البنك عدم الدخول في أي منتجات أو أنشطة جديدة قبل موافقة مجلس الإدارة عليها والتعرف على طبيعة مخاطرها ووضع الأنظمة والإجراءات الملائمة لإدارتها وعليه في ذلك مراعاة ما يلي:

- وضع الأنظمة والبرامج والإجراءات الملائمة للتعرف على المخاطر التي يتضمنها كل نوع من المنتجات والأنشطة التمويلية التي يقدمها وتحليلها وإدارتها بشكل جيد.

- أن يتفهم البنك بشكل دقيق طبيعة المخاطر التي تتضمنها المنتجات التمويلية المركبة والمعقدة مثل التمويل المقدم لبعض الصناعات، وعمليات التوريد والمنتجات المرتبطة بحقوق الخيار وغيرها من المشتقات الائتمانية، وينبغي على البنك التحقق من قدرته على تفهم مخاطر هذه المنتجات وتحليلها وإدارتها ووضع الأنظمة والإجراءات الملائمة لها قبل أن يقرر الدخول فيها.

- أن يولي البنك اهتماما خاصا بالتعرف على مخاطر تمويل المشروعات الجديدة وأن يتحقق من تفهمه لهذه المخاطر وقدرته على تحليلها وإدارتها ووضع الأنظمة والإجراءات الملائمة قبل أن يقرر الدخول فيها.

- التحقق من القدرات والمهارات العالية للموظفين المسؤولين عن تقديم الأنشطة والمنتجات التمويلية ورفع الدراسات والتوصيات بشأنها وخاصة المنتجات المركبة والمعقدة منها وكذلك الموظفين القائمين على تحليل مخاطرها ومراقبتها وتقييمها.

### ثانيا- العمل وفق إجراءات وضوابط سليمة لمنح الائتمان

ويقوم هذا المحور على المبادئ التالية:<sup>1</sup>

#### 1- الضوابط السليمة لمنح الائتمان

على البنوك العمل وفق قواعد وضوابط محددة لمنح الائتمان تشمل بشكل عام تعريف وتحديد الأسواق والقطاعات المستهدفة والتعرف الدقيق على العملاء ومجموعاتهم الائتمانية والمخاطر المحيطة بهم والغرض من منح الائتمان وهيكل الائتمان والضمانات ومصادر السداد، وعليها في سبيل ذلك مراعاة ما يلي من ضمن أي أمور هامة أخرى:

- وضع ضوابط وشروط واضحة ومحددة للموافقة على منح الائتمان بأنواعه وقطاعاته المختلفة بشكل آمن وسليم، يحدد من خلالها الغرض من منح الائتمان وحجم الائتمان المناسب ونوع وهيكل الائتمان والشروط والضمانات ومصادر السداد الواجب استيفائها.

- ينبغي أن يتوفر لدى البنك معلومات كافية من مصادر موثوقة ومحيدة عن العملاء ومشروعاتهم والأطراف المرتبطة بهم بشكل يمكن معه تقييم طبيعة مخاطر العميل ككل ومن أهم هذه المعلومات:

- الغرض من منح الائتمان و مصادر السداد ومدى انتظامها والمنتفعين الآخرين بها.

- الوضع المالي للعميل وهيكل مخاطره من حيث طبيعتها وحجمها والضمانات ومدى حساسيتها لتطورات السوق وللأوضاع الاقتصادية.

- الخبرة السابقة مع البنك ومع البنوك الأخرى، كلما أمكن ذلك، بشأن تعاملات العميل من حيث إنظامه في سداد التزاماته السابقة، وقدرته الحالية على سداد الائتمان المطلوب في ضوء مقارنة المؤشرات المالية السابقة والحالية والتدفقات النقدية المتوقعة لمشروعاته وفق احتمالات وسيناريوهات مفترضة.

- كفاية الضمانات والكفالات ومدى حساسيتهما للتطورات الاقتصادية وتذبذبات الأسعار وإمكانية التنفيذ عليها وفق القوانين والتشريعات.

- وجود معلومات عن خبرة العميل في الأعمال والمشروعات الممولة ومكانته ومركزه في السوق ووضعه التنافسي بالإضافة إلى معلومات كافية عن الأعمال والمشروعات الممولة وشروطها وتعهداتها وملائمة ذلك لشروط وسقوف الائتمان.

1- صندوق النقد العربي، مبادئ إدارة مخاطر الائتمان، اللجنة العربية للرقابة المصرفية، أبوظبي، 2012، ص ص: 04-08.

- عند منح الائتمان لعملاء جدد ليس لهم معاملات سابقة مع البنك، يضاف إلى ما سبق ضرورة أن يتفهم البنك جيدا طبيعة العمل ومخاطره من خلال توفر معلومات كافية ودقيقة من مصادر موثوقة عن سمعة العميل ووضعه المالي وحجم وطبيعة الالتزامات القائمة عليه تجاه الآخرين وقدرته على الانتظام في الوفاء بهذه الالتزامات، كما يجب بالنسبة للعملاء من الأفراد إجراء التحريات اللازمة للتحقق من أنهم لم يتورطوا في أي جرائم إحتيال أو نصب أو إختلاس وأنهم من ذوي السمعة الطيبة البعيدة عن مستوى الشبهات، وكذلك الحال بالنسبة للأفراد القائمين على إدارة الشركات والمؤسسات التي يرغب البنك بالتعامل معهم، بحيث لا يقتصر تقييم البنك على سمعة هذه الشركات ووضعها المالي بل يمتد ليشمل السيرة الذاتية للمسؤولين والمديرين العاملين بها وخبرتهم وكفاءتهم.

- وضع نظم وإجراءات محددة لتقسيم العملاء إلى مجموعات إئتمانية وفقا لمعايير سليمة تعتمد على مدى وحدة أو إرتباط المخاطر ببعضها البعض سواء فيما يتعلق بالمشاركة في الملكية أو الإدارة أو المشروعات والأعمال أو الوضع القانوني أو المالي أو السوقي أو غيرها من عوامل الارتباط ذات التأثير الهام وبحيث يتم تقييم المخاطر وتحديد سقفوف وضوابط وشروط منح الائتمان على أساس المجموعة الائتمانية للعميل على أن يراعى في ذلك عدم الخروج عن الإطار العام المحدد من قبل السلطة الإشرافية كحد أدنى لارتباط المخاطر.

- عند دخول البنك في تمويل مشترك أو مجمع مع بنوك أخرى عليه ألا يعتمد على الدراسة المعدة من قبل البنك الذي يتولى إدارة القرض من حيث تحليل وتقييم مخاطر الائتمان والعمل، بل عليه أن يعتمد في قراره بالاشتراك في التمويل من عدمه على دراسته وتقييمه الخاص وفقا لنفس المعلومات والأسس والإجراءات التي يعتمد عليها عند منح الائتمان من البنك وحده.

- ينبغي أن تشمل ضوابط منح الائتمان تقييم مخاطر الائتمان بالمقارنة مع العائد المتحقق منه ومع مستوى الربحية الكلي في علاقة البنك مع العميل ومجموعته الائتمانية وأن يتم تسعير الائتمان وفقا لعدة احتمالات وسيناريوهات مفترضة.

- ينبغي أن تشمل ضوابط وشروط منح الائتمان إمكانية إجراء المقارنة بين الحسابات المدينة والدائنة وتوفير المستندات والآلية القانونية لتنفيذ ذلك.

### 2- تحديد سقفوف لمنح الائتمان

يجب على البنوك تحديد سقفوف ائتمانية على مستوى العملاء بشكل إنفرادي والمجموعات الائتمانية المرتبطة بهم من ناحية، وأيضا على مستوى أنواع الائتمان والأنشطة الاقتصادية والقطاعات الاقتصادية والمناطق الجغرافية من ناحية أخرى، وأن يشمل ذلك الائتمان داخل وخارج الميزانية، وينبغي في سبيل ذلك مراعاة ما يلي من ضمن أي أمور هامة أخرى:

- وضع أسس محددة لتحديد سقفوف للعميل وللمجموعة الائتمانية المرتبطة به، وتعتمد هذه الأسس على أسلوب تقييم مخاطر داخلي معتمد للعملاء ومجموعاتهم الائتمانية وتأخذ في الاعتبار الوضع المجمل للعميل ومجموعته لدى البنك والجهاز المصرفي واحتمالات التعثر أو التغيرات المحتملة في النشاط والدخل على أن يعاد تقدير ذلك بشكل دوري قبل تجديد الائتمان أو تعديله على فترات لا تزيد عن سنة.

- ينبغي وضع سقفوف لتمويل مختلف أنواع الأنشطة الاقتصادية والقطاعات والمناطق الجغرافية اعتماداً على دراسات دقيقة عن المخاطر والتطورات والظروف الحالية والمتوقعة وبحيث يراعى في ذلك تنوع محفظة التمويل وتوزيع المخاطر وفقاً للإستراتيجية والسياسة المعتمدة من مجلس الإدارة.

- ينبغي على البنك عند وضع السقفوف المذكورة أعلاه أن يأخذ في الاعتبار نتائج إختبارات الضغط سواء بالنسبة للدورات الاقتصادية ومعدل العائد وتقلبات السوق وأوضاع السيولة وأي أمور هامة أخرى.

### 3- إجراءات الموافقة على منح وتجديد الائتمان

ينبغي على البنك وضع إجراءات محددة لعرض طلبات منح الائتمان والموافقة عليها بحيث يشمل ذلك منح الائتمان وتجديده وزيادته أو تخفيضه أو تعديل شروطه، وأن تكون هناك إجراءات محددة مكتوبة تحدد المستويات الإدارية واللجان المخولة بإتخاذ القرار وشروط ومتطلبات مكتوبة ومحددة. يستلزم توفيرها في الطلبات المقدمة لمستويات ولجان إتخاذ القرار، وينبغي في ذلك مراعاة ما يلي من ضمن أمور هامة أخرى:

- أن يكون هناك نموذج عرض سواء عند طلب منح الائتمان لأول مرة أو تجديده أو زيادته أو تخفيضه وأن يستوفي هذا النموذج شروط ومتطلبات ومعلومات ودراسات ومؤشرات محددة مسبقاً وفقاً لقوائم مراجعة، وبحيث تغطي كافة الجوانب والأمور الهامة التي تساعد على إتخاذ القرار السليم، ويختلف هذا النموذج والمتطلبات باختلاف الحالات حسب نوع العميل ونوع النشاط ونوع القطاع الاقتصادي ونوع الائتمان ونوع الضمانات ومصادر السداد، بما يلائم خصائص ومخاطر كل نوع من هذه الأنواع.

- ينبغي تحديد المستويات الإدارية واللجان المختصة بإتخاذ القرار في منح الائتمان أو تجديده أو تعديله بالزيادة أو النقص وكذلك في السماح بتجاوز السقف المحدد، وينبغي أن يكون هناك تدرج في المستويات الإدارية ومستوى اللجان المختصة بإتخاذ القرار بما يتناسب مع حجم ونوع الائتمان المطلوب وهيكل مخاطره وينبغي أن يراعى في ذلك ما يلي:

- تقليص الاعتماد على الصلاحيات الفردية سواء من الإدارة التنفيذية أو مجلس الإدارة.

- تشكيل لجان تتكون من عدة مستويات إدارية وبحيث تختص اللجان المنبثقة من مجلس الإدارة بطلبات الائتمان الهامة سواء من حيث الحجم أو المخاطر أو كبار العملاء والمجموعات الائتمانية الكبيرة أو من حيث الأنشطة والمنتجات المركبة والمعقدة.



- يراعى التحقق من أن الأعضاء المعنيين باللجان المختلفة سواء من مجلس الإدارة أو الإدارات التنفيذية المعنية على مستوى عال من الكفاءة والخبرة والمهارة الفنية بما يلائم مستوى طلبات الائتمان التي تختص اللجنة بالبت فيها، وبما يضمن تفهمهم الكامل للمخاطر وتحليلها وتقييمها والنتائج المترتبة عليها وبصفة خاصة بالنسبة للمجموعات الائتمانية الكبيرة والأنشطة والمنتجات المركبة والمعقدة، وكذلك تفهمهم لاستراتيجية وسياسة مجلس الإدارة وسياسة وضوابط منح الائتمان.

- ينبغي أن لا يسمح بتجاوز سقفوف الائتمان المعتمدة أو تعديل الشروط المتفق عليها أو إعادة جدولة الائتمان (لغير أسباب التعثر) إلا من خلال نفس المستوى الإداري الذي سبق له الموافقة على هذه السقفوف والشروط أو مستوى إداري أعلى منه.

- ينبغي في جميع الأحوال عدم تنفيذ منح الائتمان إلا بعد إستيفاء وتوثيق جميع الضمانات والمستندات والشروط المحددة في الموافقة الائتمانية.

#### 4- إجراءات منح الائتمان للأطراف ذوي العلاقة

يجب على البنك وضع سياسة وإجراءات محددة لمنح الائتمان للعملاء من الأطراف ذوي العلاقة مثل أعضاء مجلس الإدارة أو المدراء التنفيذيين أو كبار المساهمين أو الشركات التابعة والزميلة وغيرها أو للعملاء الذين تربطهم علاقات هامة بالأطراف ذوي العلاقة، وبشكل عام ينبغي أن تضمن السياسة والإجراءات المحددة لمنح الائتمان لهذا النوع من العملاء، وأن تكون المعاملة على حد سواء بحيث تخضع هذه الفئة من العملاء لنفس الضوابط والشروط ومحددات العائد والتكلفة والضمانات وغير ذلك من الضوابط والمحددات التي يخضع لها العميل العادي، وينبغي كذلك أن تضمن هذه السياسة والإجراءات الحياد والاستقلالية فيما يتعلق أيضا بالجهة المخولة بالموافقة على منح الائتمان والقائمين بتقييم وتصنيف الائتمان وينبغي على البنك أن يراعى في ذلك الالتزام بمتطلبات السلطة الإشرافية بشأن معاملات الأطراف ذوي العلاقة.

#### ثالثا- إيجاد إدارة جيدة للائتمان وإجراءات القياس والمتابعة

ويقوم هذا المحور على المبادئ التالية:<sup>1</sup>

#### 1- وجود نظام لضمان الإدارة والمتابعة المستمرة المنتظمة والجيدة لمخاطر الائتمان

يجب على البنك تأسيس نظام إداري جيد لإدارة ومتابعة القرارات الائتمانية وتنفيذها وفقا للشروط والضوابط والسقفوف المعتمدة خلال مراحل منح وتجديد وتقييم ومتابعة الائتمان، وقد يختلف عدد وطبيعة وهيكل الإدارات والأقسام التي يتكون منها النظام الإداري من بنك لآخر حسب طبيعة وحجم وتنوع عمليات الائتمان في كل بنك ولكن ينبغي في جميع الأحوال مراعاة الأمور الرئيسية الآتية:

1- صندوق النقد العربي، مبادئ إدارة مخاطر الائتمان، مرجع سابق، 2012، ص ص: 11-08.



- كفاءة النظام الإداري الذي ينبغي أن يضمن ما يلي:

- كفاية وفعالية أنظمة تنفيذ العمليات في إدارات الائتمان وخاصة فيما يتعلق بمتابعة إستيفاء المستندات والعقود والضمانات وجميع شروط الموافقة الائتمانية بما يضمن عدم وجود تجاوزات وإنحرافات في التنفيذ وتعريض البنك لمخاطر إضافية غير محسوبة.
  - الدقة والتوقيت المناسب للبيانات التي يتم تغذية نظم المعلومات الآلية بها.
  - الفصل بين المهام والوظائف المتعلقة بالتنفيذ والمتابعة والفحص والمراقبة والتقييم والتسجيل.
  - الالتزام بالسياسات والإجراءات المعتمدة من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- كفاءة وخبرة المدراء التنفيذيين ورؤساء الإدارات والأقسام التي يتكون منها النظام الإداري للائتمان وإدراكهم وتفهمهم الكامل والصحيح للواجبات والمسؤوليات وإستراتيجية وسياسة مجلس الإدارة.
- وجود نظام جيد دقيق وآمن لحفظ المستندات ويشمل ما يلي:

- ينبغي أن تتضمن ملفات الائتمان جميع الموافقات الائتمانية والمعلومات والمستندات المؤيدة لها، التي اعتمد عليها في إصدار الموافقات الائتمانية وتجديد أو تعديل الائتمان، وكذلك المعلومات والمستندات اللازمة لمتابعة مراحل تنفيذ الائتمان وتقييم المخاطر وتحليلها وأن تحفظ هذه المعلومات والمستندات بشكل آمن ومنظم يسهل الرجوع إليها وفحصها من قبل المراقبين الداخليين والخارجيين ومفتشي السلطة الإشرافية.
- حفظ الأوراق الثبوتية والعقود والضمانات وجميع المستندات التي تثبت حق البنك في مكان آمن وبشكل منظم مع وضع إجراءات إدارية جيدة لتنظيم الوصول إليها واستخدامها وتحديد المسؤولية عن ذلك مع مراعاة أن يكون هناك فحص ورقابة دورية لها للتحقق من سلامتها وإكتمالها.

### 2- وجود نظام لتقييم ومراقبة حسابات الائتمان وتصنيفها وتكوين المخصصات اللازمة

يجب أن يكون لدى كل بنك نظام جيد وشامل لمراقبة وتقييم حسابات الائتمان على مستوى كل عميل وكل مجموعة ائتمانية وكذلك على المستوى القطاعي، وينبغي أن يكون هذا النظام قادرا على إكتشاف المشاكل وحالات الضعف والتخلف والتعثر في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات المناسبة حيالها بما في ذلك تقدير ما يلزم من مخصصات لتغطية أي خسائر محتملة وينبغي أن يراعى في ذلك ما يلي:

- ينبغي لنظام التقييم الفعال أن يتضمن على الأقل ما يلي:

- متابعة وتقييم الوضع المالي للعميل والتطورات الهامة التي تحدث أولا بأول.
- متابعة وتقييم مدى الالتزام بالشروط المتفق عليها عند منح الائتمان وتجديده في مراحل مختلفة.
- متابعة وتقييم كفاية الضمانات والكفالات ومصادر السداد وأي تغيرات هامة في قيمة الضمانات والكفالات أو تدفقات مصادر السداد.

• إكتشاف أي حالات تعثر أو تخلف عن سداد الأقساط المتفق عليها من أصل أو فائدة في وقتها.

- ينبغي ضمان الاستقلالية والحياد للموظفين القائمين على مراقبة وتقييم حسابات الائتمان من حيث عدم وجود علاقات تبعية إدارية أو شخصية بينهم وبين الموظفين المشاركين في منح الائتمان وتنفيذه، يمكن من خلالها أن تؤثر على استقلاليتهم وحيادهم وموضوعيتهم في المراقبة والتقييم.

### 3- حث البنوك على تطوير واستخدام نظام داخلي لتقييم مخاطر الائتمان

يجب أن يسعى كل بنك على تقييم مخاطر الائتمان المرتبطة بطلبات التمويل المعروضة عليه من خلال استعمال نظام محدد يمكن تطويره داخليا، ويمكنه إبراز كل تفاصيل مخاطر الائتمان الخاصة بمحفظة القروض وكذا توضيح المخصصات الواجب أخذها في الاعتبار وينبغي أن يراعى في ذلك ما يلي:

- يجب أن يتناسب النظام الداخلي مع حجم البنك وتعقد عملياته وبحيث يحقق ما يلي:

- الحكم على جودة الائتمان بشكل فردي وعلى مستوى المحفظة ككل وتقدير المخصصات الكافية.
- تصنيف الائتمان إلى فئات تأخذ في الاعتبار التدرج في المخاطر.
- استخدام النظام كأداة مهمة للتحكم في مخاطر الائتمان ومحاولة السيطرة عليها.

- يجب أن تتم مراجعة تصنيف المقترض على فترات دورية بحيث يتم تعديل ذلك التصنيف حسب تغير حالة المقترض إلى الأفضل أو الأسوأ.

### 4- وجود نظم معلوماتية مناسبة وأساليب تحليل لقياس وتقييم مخاطر الائتمان

يجب أن يكون لدى البنوك نظم معلوماتية وتحليلية جيدة وملائمة لطبيعة وحجم وتنوع أنشطة ومنتجات الائتمان ومدى تعقدها سواء داخل أو خارج الميزانية وينبغي في سبيل ذلك مراعاة الأمور الرئيسية الآتية:

- توفر منهجيات تمكن البنك من حصر وتحليل المخاطر التي يتعرض لها بالنسبة لكل عميل ومجموعة ائتمانية ولكل نشاط ومنتج على المستوى الفردي والقطاعي وعلى مستوى محفظة الائتمان ككل، وذلك من خلال توفير قاعدة بيانات شاملة وملائمة عن العملاء ومجموعاتهم الائتمانية والقطاعات الاقتصادية وعن شروط وتفاصيل الائتمان والأنشطة والمنتجات المقدمة.

- ينبغي أن تضمن المنهجيات توفير كافة أنواع التقارير والمعلومات التي تهتم متخذي القرار والمشرفين على مستوى الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة والتي تهتم أيضا المراقبين الداخليين والخارجيين.

### 5- وجود نظام لمراقبة ومتابعة وتقييم هيكل محفظة الائتمان وجودتها

بالإضافة إلى وجود نظم معلوماتية لتقييم مخاطر الائتمان على مستوى العملاء ومجموعاتهم الائتمانية والمنتجات والأنشطة المقدمة، فيجب أيضا توفر نظم معلوماتية ملائمة لمراقبة وتحليل وتقييم مخاطر الائتمان

على مستوى المحفظة ككل للوقوف على الوضع العام للمخاطر الائتمانية ومدى توافقه مع الاستراتيجيات والسياسات المعتمدة من مجلس الإدارة وينبغي في سبيل ذلك مراعاة الأمور الرئيسية التالية:

- توفر معلومات كاملة وتقارير عن التركيزات الائتمانية بكافة مستوياتها (العميل، المجموعة الائتمانية، نوع المنتج أو النشاط، القطاع الاقتصادي، المنطقة الجغرافية، الدول، الأسواق، الضمانات، مصادر السداد).

- توفر معلومات وتقارير عن المجموعات الائتمانية للقطاعات المتماثلة أو المتشابهة في بعض أنواع المخاطر الهامة (مثل التقييم الائتماني، الوضع الاستراتيجي والسياسي، أنواع الأسواق والصناعات... إلخ) سواء على مستوى المؤسسة أو البلد أو مجموعة الدول.

- توفر معلومات وتقارير عن مؤشرات وإتجاهات محفظة الائتمان ككل من حيث التنوع والتركيزات والجودة والتعثر والآجال والعائد والتوقعات الاقتصادية... إلخ، على المستوى القطاعي والنوعي والكلي.

### 6- الأخذ في الاعتبار التغيرات الاقتصادية المتوقعة عند تقييم الائتمان

ينبغي على البنوك عند تقييم مخاطر الائتمان أن تأخذ في الاعتبار التغيرات المستقبلية المحتملة سواء على مستوى العميل الواحد أو المجموعة الائتمانية أو القطاع أو النشاط الاقتصادي أو البلد أو مجموعة البلدان أو المحفظة ككل، وذلك عند تقييم مستوى المخصصات الخاصة أو العامة أو الاحتياطات اللازمة لتغطية مخاطر الائتمان، ومن المهم جدا عند تقييم أنواع المخاطر المحتملة على كل مستوى الأخذ في الاعتبار اختبارات الضغط\* وفقا لسيناريوهات مفترضة.

### رابعاً. التحقق من كفاية الرقابة على مخاطر الائتمان

ويقوم هذا المحور على المبادئ التالية:<sup>1</sup>

#### 1- وجود نظام مستقل لتقييم مخاطر الائتمان ورفع التقارير

ينبغي كما سبقت الإشارة إليه ضمان إستقلالية التقييم الداخلي لمخاطر الائتمان سواء من ناحية التبعية الإدارية أو أي علاقات أو إرتباطات أخرى بالفائمين بمهام الموافقة على منح الائتمان ومتابعة وتنفيذ العمليات، وينبغي كذلك وجود نظام فعال ومستقل لرفع تقارير التقييم مباشرة إلى المستويات الإدارية والإشرافية المختلفة بدءاً من الإدارة التنفيذية واللجان الإشرافية والرقابية لمجلس الإدارة، وينبغي أن يكون ذلك وفقاً لمنهجيات وبرامج زمنية محددة معتمدة من مجلس الإدارة.

\* - إختبارات الضغط تم تعريفها من قبل لجنة بازل عام 2000 على أنها مصطلح شامل يصف التقنيات المختلفة المستخدمة من قبل المؤسسات المالية لقياس احتمالية التعرض للأحداث الإستثنائية، وبالتالي إختبارات الضغط مصممة لدراسة أداء المحفظة الائتمانية للبنك تحت أسوأ الظروف بهدف توليد مقاييس إحتماالية الخطر وإخراج المخاطر المحتملة من خلال سيناريوهات وفرضيات قاسية.

1 - نفس المرجع السابق، ص ص: 11-12.

### 2- وجود نظام للتحقق من سلامة إجراءات ومهام منح الائتمان

وينبغي أن يكون هناك نظام مستقل للتحقق من سلامة إجراءات منح الائتمان ومن توافقها مع السقوف المعتمدة والشروط المتفق عليها في الموافقة الائتمانية والتحقق من إستيفاء الضمانات والأوراق الثبوتية والمستندات اللازمة والمستوى الإداري المخول بالموافقة الائتمانية وغير ذلك من الأمور المهمة، وينبغي أن يتم كل ذلك قبل البدء في تنفيذ المعاملات ودفع أي مبالغ للعميل.

### 3- وجود نظام لاتخاذ الإجراءات العلاجية والتصحيحية المناسبة في وقت مبكر

يجب أن يكون لدى البنك نظام جيد يضمن فعالية التعامل مع تقارير تقييم مخاطر الائتمان وتقارير المراقبين الداخليين والخارجيين والتقارير الرقابية للسلطة الإشرافية، ويعمل البنك على إتخاذ الإجراءات الفورية المناسبة لمعالجة المشاكل وحالات التعثر والضعف التي تم إكتشافها في وقت مبكر وفقا لجميع الاختيارات المتاحة وبحيث لا تترك الأمور حتى يصعب إيجاد الحلول المناسبة لها أو تقل الخيارات المتاحة.

### خامسا- وجود دور فعال للسلطة الإشرافية

يجب على السلطة الإشرافية التحقق من وجود نظام فعال لدى البنوك للتعرف على وقياس والتحكم في مخاطر الائتمان كجزء من إدارة المخاطر لديها، كما يجب عليها إجراء مراجعة مستقلة لاستراتيجيات وسياسات وإجراءات وممارسات البنك المتعلقة بمنح التمويل والإدارة المستمرة لمحفظة الائتمان.

ويجب على السلطة الإشرافية أن تتولى المهام التالية:<sup>1</sup>

- وضع حدود ونسب إشرافية لكافة البنوك فيما يتعلق بمخاطر الائتمان.
- تقييم نظام إدارة المخاطر الائتمانية المتوفر لدى البنك.
- فحص عينة لملفات الائتمان للحكم على جودة نظام التقييم وقدرته على التصنيف السليم وكفاية المخصصات.
- الحكم على مدى قدرة إدارة البنك على اكتشاف المشاكل وحالات الضعف في الوقت المناسب وإتخاذ اللازم.
- التحقق من كفاية وفاعلية إدارة مخاطر الائتمان ليس فقط على مستوى مختلف وحدات النشاط داخل المؤسسة وإنما أيضا على مستوى مجمع (الفروع الخارجية والشركات التابعة).
- التأكد من قيام البنك بوضع خطة تصحيحية لتحسين إدارة مخاطر الائتمان لديه في حالة أظهر التقييم عدم كفاءة وفاعلية النظام المتوفر لدى البنك.

وفي هذا الإطار، إستعرضت هذه الورقة المبادئ السبعة عشر الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية حول إدارة مخاطر الائتمان، والتي تمحورت حول مسؤوليات الإدارة في البنوك من أجل إيجاد البيئة المناسبة

1- صندوق النقد العربي، الترجمة العربية للمبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية، اللجنة العربية للرقابة المصرفية، أبوظبي، 2014، ص ص: 110-112.

ووضع الإجراءات والضوابط السليمة لإدارة مخاطر الائتمان، بالإضافة إلى التحقق من كفاية الرقابة على مخاطر الائتمان من قبل الأجهزة المعنية في البنوك، وأخيرا مسؤوليات السلطات الإشرافية في التحقق من وجود نظام فعال لدى البنوك والمؤسسات المالية للقياس والتحكم في مخاطر الائتمان.

ولا شك أن معظم الدول قد قطعت أشواطاً مهمة في إدارة مخاطر الائتمان والرقابة عليها وذلك من خلال الاهتمام المتزايد من قبل البنوك المركزية في إرساء توجيهات وتعليمات للمؤسسات المالية التابعة لها لوضع خطط وإستراتيجيات لإدارة مخاطر الائتمان. إلا أنه ومع ذلك، هناك حاجة كبيرة لمواصلة هذه الجهود وتعزيز الدور الإشرافي والرقابي للبنوك المركزية للتأكد من الالتزام بهذه الإرشادات.

### المطلب الثالث: أساليب قياس المخاطر الائتمانية وفق إتفاقيات بازل

إن ما يحدث في القطاعات المصرفية من أزمات متعددة في دول العالم شكل حافزاً نحو قيام لجنة بازل المصرفية في إعادة النظر في إتفاق بازل I وتطويره إلى ما يعرف ببازل II، وإقتراح إطار جديد لكفاية رأس المال بهدف تعزيز سلامة النظام المصرفي، وقد إهتم الإتفاق بتطوير طرق جديدة لقياس المخاطر المصرفية.

### أولاً- الجوانب الأساسية لاتفاقية بازل الأولى

يمكن القول أن لجنة بازل للرقابة المصرفية (BCBS)\* هي اللجنة التي تأسست وتكونت من مجموعة الدول الصناعية العشرة\*\*، وذلك مع نهاية عام 1974 تحت إشراف بنك التسويات الدولية (BIS)\*\*\* بمدينة بازل بسويسرا، وقد تشكلت لجنة بازل تحت مسمى " لجنة التنظيمات والإشراف والرقابة المصرفية"<sup>1</sup>. وتجدر الإشارة إلى أن لجنة بازل هي لجنة استشارية فنية لا تستند إلى أية إتفاقية دولية، وإنما أنشئت بمقتضى قرار من محافظي البنوك المركزية للدول الصناعية العشرة وبرئاسة كوك (Cooke) من بنك إنجلترا، لذا عرفت أيضاً باسم لجنة كوك نسبة إليه، وتجتمع هذه اللجنة أربع مرات سنوياً ويساعدها عدد من فرق العمل من الفنيين لدراسة مختلف جوانب الرقابة على البنوك، ولذلك فإن قرارات أو توصيات هذه اللجنة لا تتمتع بأي صفة قانونية أو إلزامية رغم أنها أصبحت مع مرور الوقت ذات قيمة فعلية كبيرة.<sup>2</sup>

### 1-مبادئ إتفاقية بازل I

إنطوت إتفاقية بازل I على العديد من الجوانب، أهمها:

\* - BCBS: Basel Committee on Banking Supervision.

\*\* - مجموعة الدول العشرة " Groupe of ten ": وتتضمن: بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانيا الاتحادية، إيطاليا، اليابان، هولندا، السويد، المملكة المتحدة، الولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة إلى لكسمبورغ، وسويسرا التي تنضم في بعض الأحيان إلى المجموعة كطرف خارجي.

\*\*\* - بنك التسويات الدولية (BIS) " Bank of International Settlement ": هو منظمة دولية تنظم وترعى التعاون النقدي والمالي وتقدم خدماتها للبنوك المركزية لدول العالم. بدأ نشاطه في مدينة بازل بسويسرا في 17 ماي 1930، ويعتبر بذلك أقدم منظمة مالية دولية في العالم.

1 - Bank for International Settlements (BIS), A Brief History of the Basel Committee, Basel Committee on Banking Supervision, October 2014, pp: 01-02.

2- عبد الحميد عبد المطلب، مرجع سابق، 2008، ص: 80.

### 1-1- التركيز على المخاطر الائتمانية

حيث تهدف الاتفاقية إلى حساب الحدود الدنيا لرأس المال أخذاً في الاعتبار المخاطر الائتمانية أساساً، بالإضافة إلى مراعاة مخاطر الدول إلى حد ما، ولم يشمل المعيار المخاطر الأخرى.

### 1-2- تعميق الاهتمام بنوعية الأصول وكفاية المخصصات الواجب تكوينها

حيث تم التركيز على نوعية الأصول ومستوى المخصصات، وذلك لأنه لا يمكن تصور أن يفوق معيار رأس المال لدى البنك الحد الأدنى المقرر بينما لا تتوافر لديه المخصصات الكافية في نفس الوقت.<sup>1</sup>

### 1-3- تقسيم دول العالم إلى مجموعتين من حيث أوزان المخاطر الائتمانية

- الدول متدنية المخاطر: وتضم مجموعتين هما:<sup>2</sup>

- الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، يضاف إلى ذلك دولتان هما: "سويسرا والمملكة العربية السعودية".

- الدول التي قامت بعقد بعض الترتيبات الاقراضية خاصة مع صندوق النقد الدولي وهي: "أستراليا، النرويج، النمسا، البرتغال، نيوزيلندا، فنلندا، ايسلندا، الدانمارك، اليونان، وتركيا".

وقد قامت اللجنة بتعديل ذلك المفهوم خلال جويلية 1994، وذلك باستبعاد أي دولة من هذه المجموعة لمدة 5 سنوات إذا ما قامت بإعادة جدولة دينها العام الخارجي.

- الدول مرتفعة المخاطر: وتشمل كل دول العالم ماعدا التي أثير إليها في المجموعة الأولى.

### 1-4- وضع أوزان ترجيحية مختلفة لدرجة مخاطر الأصول

فالوزن الترجيحي يختلف باختلاف الأصل والملتزم بالأصل، فالأصول تدرج عند حساب معيار كفاية رأس المال من خلال خمسة أوزان هي: (0%)، (10%)، (20%)، (50%)، (100%). ولإتاحة قدر من المرونة في مجال التطبيق للدول، فقد تركت اللجنة الحرية للسلطات النقدية المحلية أن تختار تحديد بعض أوزان المخاطر. والأهم أن إعطاء وزن مخاطر لأصل ما لا يعني أنه أصل مشكوك في تحصيله بذات الدرجة، وإنما هو أسلوب ترجيحي للتفرقة بين أصل وآخر حسب درجة المخاطر بعد تكوين المخصصات اللازمة.

وتحسب أوزان المخاطرة بالنسبة للالتزامات العرضية (التعهدات خارج الميزانية) بضرب معامل ترجيح الخطر للتعهد خارج الميزانية في معامل الترجيح للالتزام الأصلي المقابل له في أصول الميزانية، ومعاملات الترجيح للتعهدات خارج الميزانية هي: (20%)، (50%)، (100%).<sup>3</sup>

1- جميل سالم الزيدانين، أساسيات في الجهاز المالي: المنظور العلمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1999، ص: 142.

2- طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، 2003، ص: 129.

\* - OECD : Organization for Economic Cooperation and Development.

3- عبد الحميد عبد المطلب، مرجع سابق، 2008، ص: 85.

### 5-1- وضع مكونات رأس المال المصرفي

يتم تحديد كفاية رأس المال حسب متطلبات لجنة بازل وفقا لمايلي<sup>1</sup>:

- ربط احتياطات رأس المال لدى البنك بالأخطار الناتجة عن أنشطته المختلفة، بغض النظر عما إذا كانت متضمنة في ميزانية البنك أو خارج ميزانيته.

- تقسيم رأس المال إلى مجموعتين أو شريحتين:

- **رأس المال الأساسي:** ويتكون من حقوق المساهمين + الاحتياطات المعلنة والاحتياطات العامة والقانونية + الأرباح غير الموزعة أو المحتجزة.

- **رأس المال المساند (التكميلي):** يشمل احتياطات غير معلنة\* + احتياطات إعادة التقييم\*\* + احتياطات مواجهة ديون متعثرة + الإقراض متوسط الأجل من المساهمين + الأوراق المالية (الأسهم والسندات التي تتحول إلى أسهم بعد فترة).

كما تجدر الإشارة أنه تفرض قيود على رأس المال المساند:

- ألا يتعدى رأس المال المساند (100%) من عناصر رأس المال الأساسي.

- إخضاع احتياطات إعادة التقييم إلى خصم نسبة (55%) من قيمتها.

- أن يكون الحد الأقصى للمخصصات المكونة لمواجهة أي مخاطر غير محددة\*\*\* (1.25%) من الأصول والالتزامات العرضية الخطرة المرجحة بأوزان.

- أن يكون الحد الأقصى للقروض المساندة\*\*\*\* (50%) من رأس المال الأساسي بهدف عدم التركيز والاعتماد على هذه القروض.

وبهذا أصبح معدل كفاية رأس المال حسب مقررات لجنة بازل كما يلي:

$$\text{معدل كفاية رأس المال} = \frac{\text{رأس المال (الشريحة الأولى + الشريحة الثانية)}}{\text{مجموع التعهدات والالتزامات بطريقة مرجحة الخطر}} \geq 0,08$$

1- Bank for International Settlements (BIS), **International Convergence of Capital measurement and Capital Standards**, Basel Committee on Banking Supervision , July 1988.

\* - **الاحتياطات غير المعلنة:** هي الاحتياطات التي لا تظهر عند نشر بيانات الحسابات الختامية للمصرف، وبالتحديد من خلال حساب الأرباح والخسائر بشرط أن تكون مقبولة من السلطة الرقابية.

\*\* - **احتياطات إعادة تقييم الأصول:** يتم التعرف عليها عندما يتم تقييم المباني والاستثمارات والأوراق المالية بقيمتها الحالية بدلا من قيمتها الدفترية، على أن تتم عملية إعادة التقييم وفقا لأسس معقولة.

\*\*\* - **مخصصات مكونة لمواجهة أي مخاطر عامة غير محددة:** تعتبر هذه المخصصات في حكم الاحتياطات، لأنها لا تواجه هبوط محدود في قيمة أصول بذاتها، مثل مخصص المخاطر العامة للتسهيلات الائتمانية المنتظمة.

\*\*\*\* - **القروض المساندة:** أتاحت اتفاقية بازل هذا النوع من القروض الذي يطرح في صورة سندات محددة الأجل، بحيث لا تزيد أجالها عن 5 سنوات وبخصم (20%) من قيمتها السنوية.



### 2- التعديلات التي أجريت على معيار كفاية رأس المال لسنة 1988

بدأت لجنة بازل منذ عام 1993 وإلى غاية 2006 في تقديم مقترحاتها لتعديل أسلوب حساب كفاية رأس المال لسنة 1988 قبل تطبيقها عام 2007، وذلك على مرحلتين رئيسيتين<sup>1</sup>:

#### 2-1- المرحلة الأولى: تعديلات الفترة (1993-1996)

قبل الوصول إلى تعديلات سنة 1996، مرت العملية بعدة اقتراحات منذ سنة 1993 كمايلي:

- اقترحت اللجنة في عام 1993 إدخال بعض التعديلات على أسلوب حساب معيار كفاية رأس المال ليغطي مخاطر السوق، إضافة إلى مخاطر الائتمان ومخاطر الدول، بإضافة شريحة ثالثة إلى رأس المال تتمثل في القروض المساندة لأجل سنتين على أن تستخدم لتغطية مخاطر السوق فقط.

- في أبريل 1995 وافقت لجنة بازل على السماح للبنوك باستخدام أساليبها الداخلية الخاصة لقياس مخاطر السوق بغرض تحقيق درجة أعلى من المرونة في تطبيق معيار كفاية رأس المال.

- وأخيرا أصدرت اللجنة سنة 1996 الاتفاقية الخاصة باحتساب كفاية رأس المال لمواجهة المخاطر السوقية، بحيث يكون بسط الكسر هو مجموع رأس المال من الشريحة الأولى والثانية والذي تم تحديده عام 1988، بالإضافة إلى الشريحة الثالثة والتي يمكن استخدامها لمواجهة المخاطر السوقية<sup>2</sup>.

#### 2-2- المرحلة الثانية: تعديلات الفترة (1999-2004)

امتدت الاقتراحات والتعديلات منذ سنة 1999 إلى سنة 2004 كمايلي<sup>3</sup>:

- في سنة 1999 نشرت لجنة بازل اقتراحات أولية جديدة لقياس كفاية رأس المال يحل محل اتفاقية 1988، وأدخلت فيه معايير جديدة تأخذ في الاعتبار وبشكل أكثر دقة وشمولية المخاطر التي تتعرض لها البنوك لتشمل مخاطر الائتمان، ومخاطر السوق، ومخاطر التشغيل.

- وفي سنة 2001 تقدمت لجنة بازل بمقترحات أكثر تحديدا وتفصيلا حول الإطار الجديد لمعدل كفاية رأس المال، وطلبت إرسال تعليقات عليها من المعنيين والمختصين والهيئات قبل شهر ماي 2001، وكان من المتوقع أن تصدر اللجنة النسخة النهائية من هذا الاتفاق قبل نهاية سنة 2001 لكن نظرا لكثرة الردود والملاحظات تأخر إصداره إلى سنة 2004.

1- Bank for International Settlements (BIS), **Amendment to the Capital Accord to incorporate Market Risks**, Basel Committee on Banking Supervision, Updated November 2005, pp: 01-06.

2- عبد الحميد عبد المطلب، مرجع سابق، 2008، ص: 104-97.

3- رقية بوخضير، مولود لعرابة، البنوك الإسلامية بين ضغط المخاطر ومتطلبات لجنة بازل 2، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد الإسلامي، جدة، العدد 02، المجلد 23، 2010، ص: 22.



- وفي سنة 2003 وضعت اللجنة اقتراحات معدلة ومتممة لاقتراحات 2001 وعرضت على البنوك بغرض الاطلاع النهائي عليها، وتم إصدارها في صورتها النهائية عام 2004، وعرفت باتفاقية بازل الثانية، وقد حددت اللجنة بداية 2007 كآخر أجل لتطبيق الاتفاقية الجديدة.

### ثانيا- الجوانب الأساسية لاتفاقية بازل الثانية

قامت لجنة بازل II بدراسة الانتقادات التي وجهت لاتفاقية بازل الأولى والسلبيات التي نجمت عن التطبيق العملي لها، أخذت في الاعتبار التطورات التي شهدتها الصناعة المصرفية، مما تطلب إعادة النظر فيها وإصدار اتفاقية جديدة عرفت باتفاقية بازل II .

وحسب الوثيقة الصادرة عن لجنة بازل II والمتعلقة بمبادئ وأسس إدارة المخاطر في سبتمبر 2000، لتعزيز الممارسات السليمة لإدارة مخاطر الائتمان بحيث لا تقتصر على عملية الإقراض وحدها بل يجب أن تشمل جميع الأنشطة التي يطبق عليها مخاطر الائتمان؛ وأهم مجالات تلك الممارسات:<sup>1</sup>

- المحافظة على صحة القيام بعملية منح الائتمان نفسه.

- المحافظة على عملية القياس والرقابة لعملية منح الائتمان.

- العمل على توفير بيئة مناسبة للقيام بإدارة مخاطر الائتمان.

- ضرورة التحقق من كفاية عملية الرقابة.

### 1- أهداف اتفاقية بازل الثانية

حسب لجنة بازل، فإن أهم أهداف الإطار المعدل لاتفاقية بازل الثانية تتمثل في الآتي:<sup>2</sup>

- طرق قياس متطورة لإدارة المخاطر المصرفية.

- تحسين المنافسة في الصناعة المصرفية.

- التقريب بأكبر درجة ممكنة بين حجم رأس المال المطلوب وحجم المخاطر التي يتعرض لها البنك.

- إيجاد مدخل للتفاهم بين مسؤولي البنك والسلطات الرقابية فيما يتعلق بقياس وإدارة المخاطر، والعلاقة بين حجم رأس المال والمخاطر.

- رفع درجة الشفافية بالنسبة للمخاطر التي يتعرض لها البنك، بأن تتاح المعلومات الكافية وفي الوقت المناسب للعملاء، حيث أنهم يشاركون البنك في المخاطر التي يتعرض لها.

- تعزيز الأمان والسلامة للنظام المالي بوجود نظام مصرفي قائم على بنوك ذات رؤوس أموال متينة وقادرة على إدارة المخاطر المصرفية وفق مبادئ سليمة.

1- نبيل حشاد، مرجع سابق، 2005، ص: 33.

2- محمد عبد الحليم، حوكمة المصارف، المؤتمر الخامس لحوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، الجزء الثالث، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 332.

### 2- الدعام الثلاثية لاتفاقية بازل الثانية

يرتكز محتوى إتفاقية بازل الثانية على ثلاثة محاور رئيسية، كما يلي:

#### 1-2- الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال

تتمثل هذه المتطلبات في الحد الأدنى من رأس المال الواجب الاحتفاظ به لمواجهة مخاطر الائتمان، ومخاطر السوق، ومخاطر التشغيل، وقد درست اللجنة ثلاثة بدائل أو مناهج لتحديد الدقيق لهذه المتطلبات:<sup>1</sup>

- السماح لوكالات التقييم الخارجية بتقييم المخاطر الائتمانية.

- استخدام نظم التقييم الداخلية في البنوك.

- استخدام نماذج تقييم محافظ المخاطر الائتمانية.

ويركز التغيير على منهجية ترجيح الأصول لتغطية مخاطر الائتمان والتشغيل، بينما أبقت الاتفاقية على منهجية معالجة مخاطر السوق. وأصبحت تحسب نسبة كفاية رأس المال حسب اتفاقية بازل II:<sup>2</sup>

$$\text{معدل كفاية رأس المال} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{مخاطر الائتمان} + \text{مخاطر التشغيل} + \text{مخاطر السوق}} \geq 0,08$$

#### 2-2- عمليات المراجعة الرقابية

يختص الركن الثاني للاتفاقية بوضع مبادئ لعملية المراجعة الرقابية لرأس المال وسياسات إدارة المخاطر في البنوك، وفي هذا السياق طرحت الاتفاقية أربعة مبادئ رقابية تنص على مايلي:<sup>3</sup>

- توافر سلطة مناسبة للجهات الرقابية لمطالبة البنوك بالالتزام بحجم من رأس المال يفوق الحد الأدنى.

- توافر أنظمة فعالة بالبنوك لتقييم حجم رأس المال اللازم الاحتفاظ به والذي يتناسب بدقة مع المخاطر الكلية التي تتعرض لها، مع تبني إستراتيجية مناسبة للاحتفاظ بهذا المستوى من رأس المال.

- قيام السلطات الرقابية بمراجعة وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية لكفاية رأس المال بالبنوك، مع التأكد من توافق هذه النظم والاستراتيجيات مع معدلات كفاية رأس المال التي حددتها اللجنة.

- ضرورة تدخل الجهات الرقابية في مراحل مبكرة للحيلولة دون انخفاض رأس المال عن الحد المطلوب.

#### 2-3- انضباط السوق

يقصد بانضباط السوق توافر المعلومات (مالية وغير مالية) الدقيقة وفي أوانها، والتي تمكن مختلف المشاركين في الصناعة المصرفية من إجراء تقييمات صحيحة لأنشطة البنوك والمخاطر المتضمنة فيها، وهذا

1- عبد العزيز محمود، الإطار الجديد لحساب معيار كفاية رأس المال المقترح من قبل لجنة بازل للرقابة المصرفية، اتحاد المصارف العربية، بيروت، 2003، ص: 103.

2- Bank for International Settlements (BIS), **International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards**, Basel Committee on Banking Supervision, June 2006, pp: 12- 20.

3- بنك الإسكندرية، المقررات الجديدة للجنة بازل - نظرة تحليلية،، النشرة الاقتصادية، المجلد 33، 2001، ص: 44.

يعني زيادة درجة إفصاح البنوك عن هيكل وكفاية رأس المال، وتعرضات المخاطر، وسياساتها المحاسبية لتقييم أصولها والتزاماتها وتكوين المخصصات، وأيضاً استراتيجياتها للتعامل مع المخاطر، وأنظمتها الداخلية لتقدير حجم رأس المال المطلوب، والتفاصيل الكمية والنوعية عن المراكز المالية للبنوك وأدائها العام، مما يعني تحفيز البنوك على سلامة نظم وتطبيقات إدارة المخاطر، وبناء قواعد رأسمالية قوية لتعزيز إمكاناتها على مواجهة أي خسائر محتملة مستقبلاً من جراء تعرضها للمخاطر. وبذلك تشكل الانضباطية السوقية الفعالة عنصراً أساسياً لتقوية أمن وسلامة القطاع المصرفي.<sup>1</sup>

### ثالثاً- قياس المخاطر الائتمانية وفق بازل

بالنسبة لأساليب قياس مخاطر الائتمان في إتفاقية بازل I، فإن أوزان المخاطر المحددة من قبل لجنة بازل تستخدم مقياساً واحداً يناسب الجميع، بينما طرحت إتفاقية بازل II ثلاثة أساليب لحساب مخاطر الائتمان هي: الأسلوب النمطي أو المعياري، وأسلوب التصنيف الداخلي الأساسي، وأسلوب التصنيف الداخلي المتقدم.<sup>2</sup>

#### 1- الأسلوب القياسي (المعياري)

يعتبر هذا الأسلوب لقياس المخاطر الائتمانية الأبسط لاحتساب متطلبات رأس المال لمخاطر الائتمان، وتستخدمه البنوك التي تمارس أنشطة غير معقدة، ويعتمد هذا الأسلوب على ترجيح الأصول بأوزان للمخاطر. وبموجب هذا المعيار يتم تصنيف المخاطر بالاعتماد على مؤسسات التصنيف العالمية الثلاثة الأشهر (Standard & Poor's, Moody's, Fitch) وحسب معايير محددة فصلتها لجنة بازل.

وتطبيق هذا الأسلوب يتطلب إجراء الخطوات التالية:<sup>3</sup>

#### 1-1- تبويب الأصول

حيث يجب تبويب الأصول وفقاً لنوع المدين على النحو التالي:

- الحكومات والبنوك المركزية.
- الحكومات غير المركزية ووحدات الحكم المحلي.
- البنوك.
- بنوك التنمية الدولية.
- الشركات.
- قروض برهن عقاري لأغراض تجارية.

1- Bank for International Settlements (BIS), **International Convergence of Capital Measurements and Capital Standards**, Part 4, Basel Committee on Banking Supervision, 10 June 2004, p: 226.

2- Bank for International Settlements (BIS), **Principles for the Management of Credit Risk**, Op-cit, 2000, pp:5-6.

3- حربي عريفات، قضايا اقتصادية وإدارية معاصرة مطلع القرن الحادي والعشرين: التحديات، الفرص، الآفاق، الجزء الأول، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص ص: 499-500.

- قروض برهن عقاري لأغراض سكنية.

- مؤسسات تتعامل بالأوراق المالية.

### 2-1- ترجيح القروض

بأوزان مخاطر بسيطة تبعا للتقييم الائتماني للعميل وحسب تبويب التسهيل، وتتراوح الأوزان من (0%) وحتى (150%) وترتفع كلما زادت المخاطر وتدني مستوى التقييم الائتماني للعميل.

والجدول رقم (03) يبين أوزان ترجيح الأصول بالمخاطر وفقا للأسلوب المعياري ودرجات التصنيف الائتماني للالتزامات طويلة الأجل وفق مؤسسة التصنيف (Standard and Poor's) العالمية تعني:<sup>1</sup>  
**AAA:** تمثل أعلى درجة تقييم للملاءة الائتمانية تتمتع المنشأة في هذا المستوى من التقييم بقدرة فائقة على سداد الالتزامات والأقساط والفوائد في مواعيدها مقارنة بمنشآت أخرى.

**AA:** تشير إلى قدرة قوية جدا للمنشأة على الوفاء بالتزاماتها في مواعيد إستحقاقها، ولا تختلف المخاطر الائتمانية المرتبطة بهذه الالتزامات إلا إختلافا طفيفا عن الالتزامات المصنفة في درجة التقييم AAA.

**A:** هذا التصنيف يعكس قدرة كبيرة للمنشأة على الوفاء بالتزاماتها في مواعيد إستحقاقها.

**BBB:** تشير إلى قدرة المنشأة على سداد التزاماتها في مواعيد إستحقاقها مقبولة.

**BB:** يشير إلى شكوك في قدرة المنشأة على سداد التزاماتها في مواعيد إستحقاقها.

**B:** يشير إلى زيادة الشكوك في قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها في مواعيد إستحقاقها.

وتحسب الأصول المرجحة بأوزان المخاطر كما يلي:<sup>2</sup>

**الأصول مرجحة بأوزان المخاطر = قيمة التعرض (الموجودات) × الوزن الترجيحي**

وفي حالة الأخذ بالضمانات كأحد أساليب التخفيف، فإنه طبقا للأسلوب النمطي يوجد طريقتين للتعامل مع الضمانات:

- **الأسلوب البسيط:** حيث يتم تسعير الضمانات كل 6 شهور طبقا لأسعار السوق.

- **الأسلوب الشامل:** يركز على القيمة النقدية للضمانات أخذا في الاعتبار تقلبات السعر.

ويمكن إحتساب كفاية رأس المال وفقا للأسلوب النمطي كالتالي:

متطلبات رأس المال = الموجودات المرجحة بالمخاطر × (8%)

1- نفس المرجع سابق، ص: 502-503.

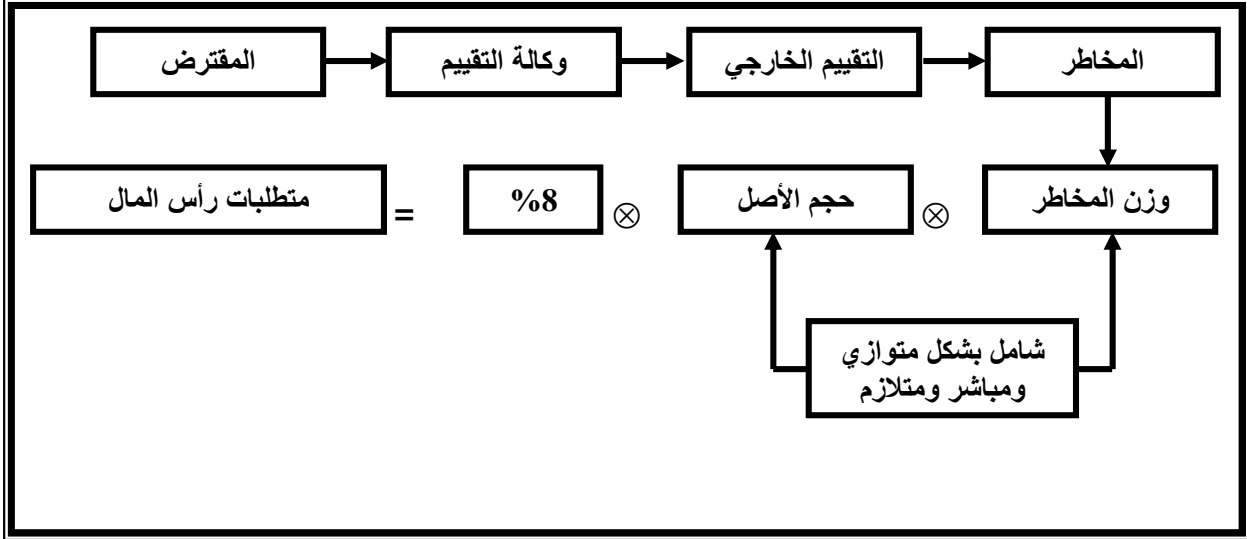
2- سمير الخطيب، مرجع سابق، 2005، ص: 42.

## الفصل الثاني: أساسيات المخاطر الائتمانية والقروض المتعثرة

متطلبات رأس المال = (الأصل × وزن المخاطر) × (8%)

وذلك ما يوضحه الشكل رقم (02) الآتي:

الشكل رقم (02): احتساب كفاية رأس المال وفقاً لأسلوب التصنيف النمطي



المصدر: صادق راشد الشمري، مرجع سابق، 2009، ص: 190.

### 3-1- الشروط (المعايير) التي يجب توافرها في مؤسسات التصنيف الائتماني

حدد اتفاق بازل II بعض الشروط أو المعايير التي يجب توافرها في مؤسسات التصنيف الائتماني الخارجي، حتى يمكن اعتمادها لقبول تصنيفاتها الائتمانية، ومن هذه المعايير:<sup>1</sup>

- **الموضوعية:** يجب أن يكون أسلوب تحديد التقديرات الائتمانية متشددًا ونظاميًا، وخاضعًا لنوع من التحقق والتأكد استنادًا إلى التجربة التاريخية، أضف إلى ذلك أن التقديرات يجب أن تخضع إلى المراجعة المستمرة، وتستجيب إلى التغييرات في المركز المالي.

- **الاستقلالية:** يجب أن تكون مؤسسة التقدير الائتماني الخارجي مستقلة كما يجب أن لا تكون خاضعة للضغوط السياسية والاقتصادية التي قد تؤثر في التصنيف الذي تتوصل إليه، كما يجب أن تكون عملية التقدير متحررة من أي قيود قد تنشأ من مجلس الإدارة.

- **الدخول الدولي (الشفافية):** يجب أن تتاح هذه التقديرات لكل من المؤسسات المحلية والأجنبية، وأن الأسلوب العام المستخدم من قبل مؤسسة التقدير الائتماني الخارجي يجب أن ينشر علنًا على الجمهور.

- **الإفصاح:** يجب أن تفصح مؤسسة التقدير الائتماني الخارجي عن المعلومات الآتية: أساليبها في التقدير، والنسب الفعلية للخسارة التي تحققت لكل شريحة تقدير، والتعديلات في التصنيف مثلًا تحويل تصنيف بمرتبة (AA إلى تصنيف A) عبر الوقت.

1- معلاء ناجي، الإشراف المصرفي وفق بازل 2، مجلة دراسات مالية ومصرفية، المجلد 12، العدد 01، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، مارس 2004، ص: 10.

## الفصل الثاني: أساسيات المخاطر الائتمانية والقروض المتعثره

- **المصدقية:** تستمد المصدقية إلى حد ما من المعايير المشار إليها سابقا بالإضافة إلى اعتماد الأطراف المستقلة (المستثمرون والمصدرون والشركاء التجاريون) على التقديرات التي قدمتها مؤسسات التقدير الائتماني الخارجي، الموارد الكافية التي تمكنها من إجراء التقديرات الائتمانية عالية الجودة، والتصنيف الائتماني تقييم مستقل تقوم به شركات متخصصة معترف بها من جانب هيئة سوق المال، الجدارة الائتمانية للجهة التي تقوم بإصدار السندات للوفاء بالتزاماتها في المواعيد المقررة، وتقوم شركات تقييم الملاءة الائتمانية بتقييم مدى قدرة البنوك والمؤسسات المقترضة على الوفاء بجميع التزاماتها المالية في وقتها.

- **درجات التصنيف الائتماني:** فبموجب الطريقة المعيارية لقياس المخاطر الائتمانية يمكن للبنوك التي تمارس الأشكال الأقل تعقيدا من الإقراض والاكتتاب الائتماني، والتي لها هياكل رقابية داخلية بسيطة أن تستخدم التصنيفات الائتمانية التي تجريها مؤسسات التصنيف المتخصصة. وقد حددت اللجنة ولأول مرة وزنا ترجيحيا يتجاوز (100%) من قيمة الأصل الائتماني، بحيث وصل إلى (150%)، أي أن البنوك مطالبة بالاحتفاظ برأس مال يصل إلى حد (12%) (8% × 150%) لمواجهة بعض الأصول الائتمانية.<sup>1</sup>

الجدول الموالي يوضح الأوزان الترجيحية للأصول بالمخاطر وفقا للأسلوب المعياري:

### الجدول رقم (03): أوزان ترجيح الأصول بالمخاطر وفقا للأسلوب النمطي

التصنيف	AAA TO A-	A TO A-	BBB TO BBB-	BB TO B-	أقل من B-	غير مصنف
الحكومات	%00	%20	%50	%100	%150	%100
المؤسسات العامة	إذا لم يكن الإقراض بضمان الحكومة المركزية تعالج وفق الآلية المعدة للمصارف، وفق استخدام الخيار الثاني لمعالجة مخاطر إقراض المصارف يستخدم الشق الأول فقط والذي يطبق دون استخدام المعاملة التفصيلية للمطالبات قصيرة الأجل.					
بنوك التنمية الدولية	تعالج وفقا للشق الأول من الخيار الثاني لمعالجة مخاطر إقراض المصارف.					
شركات الأوراق المالية	تعامل بنفس طريقة معاملة المصارف، إذا كانت خاضعة لرقابة تعادل رقابة المصارف، وتفرض عليها متطلبات كفاية رأس المال وإلا يستخدم لها الأوزان المخصصة للشركات.					
التصنيف	AAA TO A-	A TO A-	BBB TO BBB-	BB TO B-	أقل من B-	غير مصنف
المصارف (الخيار الأول) تصنيف الدولة	%20	%50	%100	100%	%150	%100
المصارف (الخيار الثاني) الإقراض لأكثر من 3 أشهر	%20	%50	%50	%100	%150	%50
المصارف (الخيار الثالث)	%20	%20	%20	%50	150%	%20

1- أحمد حسن، تطبيق بازل II في الجهاز المصرفي الفلسطيني، معهد فلسطين للدراسات المالية والمصرفية، فلسطين، 2006، ص: 96.

## الفصل الثاني: أساسيات المخاطر الائتمانية والقروض المتعثرة

الإقراض لأقل من 3 أشهر						
التصنيف (المطالبات)	AAA TO A-	A TO A-	BBB TO BBB-	BB TO B-	أقل من B-	غير مصنف
شركات المساهمة العامة	20%	50%	100%	100%	150%	100%
محفظة التجزئة القانونية	حددت اللجنة وزن المخاطر للمطالبات التي تدخل ضمن هذه المحفظة نسبة (75%).					
مطالبات مضمونة بعقارات سكنية	يكون وزن المخاطر ما نسبته (35%) للقروض المضمونة بالكامل برهن عقاري سكني، وكان المقترض هو الذي يشغله أم كان مؤجراً وقد يطلب المراقبون من المصارف أن يزيدوا من تلك الأوزان التفضيلية للمخاطر وفقاً لما تقتضيه الأحوال.					
القروض المضمونة بعقارات تجارية	(100%) باستثناء الدول المتقدمة، وبعد موافقة المصرف المركزي يسمح بترجيح الأصول بوزن 50% للتمويل العقاري المضمون برهن مرتفع القيمة.					
القروض المتأخرة	(150%) وزن مخاطر إذا كانت المخصصات المحددة أقل من 20% من رصيد الدين القائم. (100%) عندما تكون المخصصات المحددة لا تقل عن 20% من رصيد الدين القائم. (100%) عندما تكون المخصصات لا تقل عن 50% من رصيد الدين العام، يمكن خفضها إلى 50% بعد موافقة المراقب.					
الأصول الائتمانية الأخرى	(100%) الوزن النمطي للمخاطر.					

Source: Basel Committee: Revised Framework, The First Pillar-Minimum Capital Requirements, June 2004, p:19.

### 2- أسلوب التصنيف الداخلي الأساسي

وهو أسلوب يقوم من خلاله البنك بتقدير الملاءة المالية للعميل المقترض ضمن معايير منهجية معينة، حيث تترجم أهلية المقترض إلى تقديرات لأغراض تقدير الخسائر المستقبلية المحتملة التي يركز عليها الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال.<sup>1</sup>

ويمكن للبنوك التي تستوفي الحد الأدنى من بعض الشروط ومتطلبات الإفصاح، أن تنال موافقة السلطات الرقابية لاستخدام أسلوب التصنيف الداخلي من أجل قياس مخاطر الائتمان والاعتماد على تقديراتها الداخلية لمكونات المخاطر في تحديد متطلبات رأس المال لتعرض معين، وهذا يجعل متطلبات رأس المال أكثر توافقاً مع درجة المخاطر الائتمانية التي قد يتعرض لها البنك؛ وبالتالي فالبنوك التي تمتلك محفظة ائتمانية ذات جودة عالية تتعرض لمخاطر أقل، وتحتاج لرأس مال أقل، والعكس حال احتفاظها بمحفظة ائتمانية منخفضة الجودة مما يعطي البنوك حافزاً لتطوير أنظمتها الداخلية لإدارة المخاطر.<sup>2</sup>

1- علي بدران، الإدارة الحديثة للمخاطر المصرفية في ظل بازل II، مجلة اتحاد المصارف العربية، بيروت، نوفمبر 2005، ص: 66.  
2- أحمد حسن، مرجع سابق، 2006، ص: 96.

وبالتالي فأسلوب التصنيف الداخلي الأساسي يقدر البنك مخاطره بنفسه بناء على كفاءاته البشرية والفنية بعد موافقة البنك المركزي، فلا يمكن التراجع عنه والرجوع للأسلوب المعياري إلا في ظروف استثنائية كفاك الارتباط من جزء كبير من أعمال البنك ذات العلاقة بالائتمان، ويعتمد المنهج على أربع مدخلات وهي:<sup>1</sup>

### 1-2- احتمال تعثر العميل

ويتم من خلاله قياس مدى احتمالية عدم قدرة المقترض على السداد خلال فترة زمنية معينة، وترى لجنة بازل أهمية أخذ التحليل المالي والائتماني وتقييم مخاطر العميل بعين الاعتبار.

### 2-2- حجم الخسائر للتسهيلات الممنوحة عن التعثر

يتم من خلالها قياس الخسائر التي سيتعرض لها البنك عن تعثر المدين في السداد وفق أحد المنهجين:

- **المنهج الأساسي:** وهو أن تفرض السلطة الرقابية نسبة محددة للخسائر التي يمكن أن تنشأ عن فشل العملاء ويراعى في تحديد هذه النسبة قيمة الضمانات التي يمكن للبنك تسهيلها في حالة الفشل وتحدد لها نسبة ثابتة (45%) للقروض بدون ضمان و(75%) بالنسبة للقروض المشتركة.

- **المنهج المتقدم:** يحدد البنك الخسائر الناشئة عن فشل العملاء بالنسبة لكل قرض على حدى أخذاً في الاعتبار أنه في حالة قيام أي بنك بحساب حجم الخسائر التي قد تنجم عن عدم السداد باستخدام تقديراته الخاصة أن يكون على استعداد للوفاء بمتطلبات رأس المال وفقاً لما تراه السلطة الرقابية.

### 2-3- قيمة القرض عند التعثر

ويتحدد بالقيمة التقديرية للتوظيفات المعرضة للمخاطر، فبالنسبة للبنود داخل الميزانية يراعى إستبعاد الضمانات على شكل ودائع للائتمان الممنوح، وبالنسبة للبنود خارج الميزانية تحسب المخاطر لهذه الأخيرة بالنسبة للبنود المرتبطة بها وذلك بضربها في معامل التحويل الائتماني.

### 2-4- الاستحقاق

والذي يستخدم في بعض الحالات لدى توافر نظام واضح لتعديل فترات استحقاق التوظيفات بحيث لا يتم الاعتماد على الأجل التعاقدى لدى تقدير الحجم المطلوب لرأس المال.

### 3- أسلوب التصنيف الداخلي المتقدم

وهو أسلوب تعتمد البنوك في إحتساب تقديراتها لاحتمال العجز عن السداد أو الخسارة عند عدم السداد، والتعرض عند التعثر وعند السداد، ويتم ذلك من خلال تطبيق ثلاثة عناصر فعالة هي:<sup>2</sup>

1- عبد العزيز محمود، مرجع سابق، 2003، ص: 103.

2- Bank for International Settlements (BIS), **Implementation of Basel II Practical Consideration**, Basel Committee on Banking Supervision, July 2004, p: 05.



### 1-3- تحديد مكونات المخاطر

وهي تقديرات تحدد مخاطر الائتمان وتقوم البنوك بإعدادها.

### 2-3- تحديد أوزان المخاطر

وهي أداة يتم من خلالها العمل على تحويل مكونات المخاطر إلى أصول مرجحة بالمخاطر، وبالتالي تحديد رأس المال واحتياجاته.

### 3-3- تحديد فئات الأصول المتعلقة بالمخاطر

وهي المعايير التي يجب إستيفائها حتى يستطيع البنك أن يستخدم أسلوب التصنيف الداخلي لأي فئة من الأصول.

وفي ضوء العناصر السابقة يتم الوقوف على حجم المخاطر وفقا لأسلوب التصنيف الداخلي المتقدم وبالتالي تحديد حجم رأس المال اللازم في مواجهة تلك المخاطر؛ فالبنوك التي تطبق أسلوب التقييم الداخلي المتقدم تقدر المخاطر بناء على قاعدة بيانات كبيرة وباستخدام برامج متطورة.

وحددت اتفاقية بازل II حوافز للبنوك التي تستخدم إدارة جيدة لمخاطر الائتمان باعتماد أسلوب التقييم الداخلي، شرط إمتلاكها لأنظمة رقابية فعالة وكفاءة كبيرة في جميع البيانات والمعلومات. والجدول رقم (04) يبين الجهة المسؤولة عن تحديد كل مدخل وفقا لمنهج التصنيف الداخلي الأساسي والمتقدم.

### الجدول رقم (04) الجهة المسؤولة عن تحديد كل مدخل وفقا لمنهج التصنيف الداخلي الأساسي والمتقدم

الجهة التي تقوم بتحديد كل مدخل		
المدخلات	أسلوب التصنيف الداخلي الأساسي	أسلوب التصنيف الداخلي المتقدم
إحتمال عدم السداد	يعدها البنك بناء على تقديراته	يعدها البنك بناء على تقديراته.
الخسائر الناجمة عن عدم السداد	القيم معدة من قبل لجنة بازل	يعدها البنك بناء على تقديراته.
التوظيفات المعرضة للمخاطر	يعدها البنك بناء على تقديراته	يعدها البنك بناء على تقديراته.
الاستحقاق	يعدها البنك بناء على تقديرات السلطة	يعدها البنك بناء على تقديراته، الرقابة أو يمكن لبعض الدول أن تجيز ذلك للبنك أن يقدرها.

المصدر: حربي عريقات، مرجع سابق، 2009، ص: 508.

إن طريقة التصنيفات الداخلية الأساسية تعتمد على إفتراض تواجد أنظمة رقابية داخلية فعالة على أنشطة البنك، في محاولة لحث البنوك على التطوير المستمر لممارسات إدارة المخاطر، أما طريقة التصنيفات الداخلية

المتقدمة فتشبهها إلا أنها لا تعتمد فقط على الرقابة الداخلية بل تمتد لتشمل تقييم المخاطر الائتمانية المرتبطة بالعملاء كذلك، إضافة إلى احتساب احتمالية عدم الوفاء والتعرضات عند التعثر والإستحقاق.<sup>1</sup>

### رابعاً- الجوانب الأساسية لاتفاقية بازل الثالثة

تولدت إتفاقية إصلاحية تحت عنوان مقررات بازل III في الثاني عشر من شهر سبتمبر 2010 تضم مجموعة من الإجراءات والمعايير الجديدة التي تم استنباطها من الدروس المستخلصة من الأزمة المالية العالمية الأخيرة وسيتم تطبيقها بالتدرج على أفق زمني يمتد حتى بداية سنة 2019.

#### 1- نشأة اتفاقية بازل الثالثة

تعتبر الأزمة المالية العالمية لسنة 2008 ومسبباتها من أهم الدوافع التي أدت بلجنة بازل إلى اقتراح إطار جديد أكثر صرامة من الاتفاقيين السابقين، ومن أهم الدوافع مايلي:<sup>2</sup>

- تبين بعد الأزمة العالمية الأخيرة أن نوعية رؤوس الأموال لدى البنوك ليست قادرة على امتصاص الخسائر، كما أن البنوك لا تحتفظ بسيولة تمكنها من مواجهة الالتزامات الفورية.

- ضعف أساليب الرقابة على المخاطر لدى البنوك، وعدم قيام الجهات الرقابية بتقييم مدى قدرة المؤسسات المالية على تحمل الظروف الضاغطة.

- إجراء إصلاحات فيما يتعلق بمعيار رأس المال والسيولة، حيث تركز على ضرورة أن يكون رأس المال أكثر شفافية وقدرة على استيعاب الخسائر فور حدوثها.

- ضرورة إعادة النظر في أساليب الرقابة، وتحديد أسلوب إدارة المخاطر من أجل معرفة مدى الهشاشة.

بالنظر إلى الدوافع سابقة الذكر أوكلت مجموعة العشرين (G20)\* إلى المؤسسات المالية الدولية وتحديدًا إلى صندوق النقد الدولي بصفته الحاضن لمنتدى الاستقرار المالي (FSF)\*\* وإلى بنك التسويات الدولية بصفته الحاضن للجنة بازل للرقابة المصرفية، مهام بلورة الأطر المطلوبة تحقيقاً للأهداف المرسومة فيما يتعلق بالبنوك والمؤسسات المالية، لتحصينها ضد الأزمات المالية وزيادة كفاءتها في التغلب بمفردها على الاضطرابات المالية التي من الممكن أن تتعرض لها.

وقد أعلنت الجهة الرقابية للجنة بازل، وهي مجموعة مكونة من محافظي البنوك المركزية ومديري الإشراف فيها للأعضاء الـ 27 للجنة بازل (بعد توسيعها) عن إصلاحات للقطاع البنكي بتاريخ 12 سبتمبر

1- محمد داوود عثمان، مرجع سابق، 2008، ص: 74.

2- توفيق محب خلة، الحراك النقدي والمصرفي المعاصر، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2011، ص: 123.

\* - مجموعة العشرين: منتدى تأسس سنة 1999 بسبب الأزمات المالية في التسعينات وتضم: الصين، الهند، أندونيسيا، اليابان، كوريا الجنوبية، المملكة العربية السعودية، جنوب إفريقيا، الأرجنتين، البرازيل، بريطانيا، فرنسا، إيطاليا، ألمانيا، روسيا، تركيا، أمريكا، كندا، المكسيك، أستراليا، والعضو العشرين هو الاتحاد الأوروبي.

\*\* - منتدى الاستقرار المالي (FSF) Financial Stability Forum: مجموعة تتكون من السلطات المالية الوطنية الرئيسية مثل وزارات المالية، البنوك المركزية، والهيئات المالية الدولية، تأسس سنة 1999 لتعزيز الاستقرار المالي الدولي. ليصبح منذ سنة 2009 يعرف بمجلس الاستقرار المالي (FSB).

2010، وذلك بعد اجتماعها في مقر اللجنة في بنك التسويات الدولية في مدينة بازل السويسرية، وتم المصادقة عليها من زعماء مجموعة العشرين في اجتماعهم في سيول العاصمة الكورية الجنوبية في 12 نوفمبر 2010، وعرفت هذه المعايير التنظيمية الجديدة باتفاقية بازل الثالثة، وتم إصدارها ونشرها بصفة نهائية رسمية على أن تطبق أحكامها تدريجياً بدءاً من نهاية 2012.<sup>1</sup>

### 2- محاور اتفاقية بازل الثالثة

تضمنت اتفاقية بازل الثالثة وضع أسس وسن قواعد أكثر تشديداً فيما يتعلق برأس المال ومتطلبات السيولة، فضلاً عن إدارة المخاطر، وذلك في محاولة لتحسين قدرة القطاع المالي على مواجهة الصدمات.

وتتكون اتفاقية بازل الثالثة من خمسة محاور هامة، وهي:<sup>2</sup>

- **المحور الأول:** ينص على تحسين نوعية وبنية وشفافية قاعدة رأس المال للبنوك، ويجعل مفهوم رأس المال الأساسي مقتصرًا على رأس المال المكتتب والأرباح المحتجزة من جهة، مضافاً إليها أدوات رأس المال غير المشروط وغير المقيدة بتاريخ استحقاق، أي الأدوات القادرة على استيعاب الخسائر فور حدوثها. أما رأس المال المساند فقد يقتصر بدوره على أدوات رأس المال المقيدة لخمس سنوات على الأقل والقابلة لتحمل الخسائر على الودائع أو قبل أية مطلوبات للغير على البنك، وأسقطت بازل III باقي المكونات التي كانت معمول بها في الاتفاقيات السابقة.

- **المحور الثاني:** التشديد على تغطية مخاطر الجهات المقترضة الناشئة عن العمليات في المشتقات وتمويل سندات الدين من خلال فرض متطلبات رأس المال الإضافية للمخاطر المذكورة، وكذلك لتغطية الخسائر الناتجة عن إعادة تقييم الأصول المالية على ضوء تقلبات أسعارها في السوق.

- **المحور الثالث:** أدخلت لجنة بازل نسبة جديدة وهي نسبة الرفع المالي التي تهدف لوضع حد أقصى لتزايد نسبة الديون في النظام المصرفي، كما أن المخاطر التي لا تستند إلى نسبة الرفع المالي تستعمل متطلبات رأس المال على أساس المخاطر، وهي تقدم ضمانات إضافية في وجه نماذج المخاطر ومعايير الخطأ، وتعمل كمعيار إضافي موثوق لمتطلبات المخاطر الأساسية.

- **المحور الرابع:** يدعو إلى عدم إتباع البنوك سياسات إقراض أكثر مما يجب، فتزويد التمويل المفرط للأنشطة الاقتصادية في مرحلة الانتعاش، وتمتدح في مرحلة الركود فتعمق الركود الاقتصادي وتطيل مداه الزمني.

- **المحور الخامس:** يتضمن مسألة السيولة التي تبين أثناء الأزمة العالمية الأخيرة مدى أهميتها، حيث تقترح لجنة بازل اعتماد نسبة التغطية المالية (LCR)، ونسبة صافي التمويل المستقر (NSFR).<sup>3</sup>

1- سليمان عبد الناصر، اتفاقية بازل 3، منتدى الجلفة، مقال منشور على الرابط التشعبي:

<http://www.djelfa.info/vb/showthread.php?p=527884>

2- معهد الدراسات المصرفية، اتفاقية بازل الثالثة، إضاءات نشرة توعية، السلسلة الخامسة، العدد 05، الكويت، ديسمبر 2012، ص: 03.

\* - LCR : Coverage Ratio Liquidity.

\*\* - NSFR : Net Stable Funding Ratio.

### 3- معايير بازل الثالثة لكفاية رأس المال والسيولة

تشمل الاتفاقية الجديدة للجنة بازل اعتماد مقاييس صارمة لرأس المال والسيولة، وذلك كمايلي:

#### 1-3- كفاية رأس المال

من أهم ما جاء في هذا المجال مايلي:

- تم إلزام البنوك بالاحتفاظ بقدر من رأس المال الأساسي يعادل (4.5%) على الأقل من أصولها المرجحة بالمخاطر بزيادة عن النسبة الحالية والمقدرة بـ (2%) وفق بازل II.
- تكوين احتياطي جديد منفصل يتألف من الأسهم العادية ويعادل (2.5%)، فالبنوك عليها زيادة رأس المال الممتاز المحتفظ به لمواجهة المخاطر إلى ثلاث أضعاف ليبلغ (7%)، وفي حالة انخفاض نسبة الأصول الاحتياطية عن (7%) يمكن للسلطات المالية أن تفرض قيودا على توزيع البنوك للأرباح على المساهمين أو منح كفاءات مالية لموظفيهم.
- تحتفظ البنوك بنوع من الاحتياطي لمواجهة الآثار السلبية للدورة الاقتصادية بنسبة تتراوح بين (0%) و(2.5%) من رأس المال الأساسي.
- رفع معدل المستوى الأول من رأس المال الإجمالي من (4%) إلى (6%) وعدم احتساب الشريحة الثالثة في معدل كفاية رأس المال، ومن المفترض أن تبدأ الإجراءات في جانفي 2013 وصولا إلى بداية العمل بها في عام 2015 وتنفيذها بشكل نهائي في عام 2019.<sup>1</sup>
- متطلبات أعلى من رأس المال وجودة رأس المال، حيث أن النقطة المحورية للإصلاحات هي زيادة نسبة كفاية رأس المال من (68) إلى (610.5)، وتركز أيضا على جودة رأس المال، إذ أنها تتطلب قدرا أكبر من رأس المال المكون من حقوق المساهمين في إجمالي رأس المال.<sup>2</sup>

#### 2-3- نسب السيولة

اهتمت بازل الثالثة بزيادة معدلات السيولة بالبنك، وقد جاءت بنسبتين للسيولة، هما:<sup>3</sup>

- نسبة تغطية السيولة (LCR): وتحسب بنسبة الأصول ذات السيولة المرتفعة التي يحتفظ بها البنك إلى حجم 30 يوما من التدفقات النقدية لديه، ويجب أن لا تقل عن (6100) لمواجهة احتياجاته من السيولة ذاتيا. وتهدف النسبة إلى تعزيز مرونة السيولة قصيرة الأجل من خلال ضمان أن البنك لديه ما يكفي من أصول عالية الجودة لتحويلها إلى سيولة بسهولة وعلى الفور والوفاء بما عليه من التزامات في مدة أقصاها 30 يوم.

1- نفس المرجع السابق، ص: 03.

2- الراجحي المالية، اتفاقية بازل نهج علمي، أبحاث اقتصادية، السعودية، أكتوبر 2010، ص: 01.

3- Bank for International Settlements (BIS), **Basel III: International framework for Liquidity Risk Measurement, standards and monitoring**, Basel Committee on Banking Supervision, 2011, pp:09- 31. In Link: <http://www.bis.org/pvbl/bcbs188.htm>.

## الفصل الثاني: أساسيات المخاطر الائتمانية والقروض المتعثرة

- نسبة صافي التمويل المستقر (NSFR): يتطلب قدر أدنى من مصادر مستقرة للتمويل بالنسبة للأصول فضلا عن الاحتياطات الناشئة عن الالتزامات خارج بنود الميزانية وذلك على مدى سنة واحدة. وتقيس هذه النسبة السيولة البنوية في المدى المتوسط والطويل، والهدف منها توفير موارد سيولة مستقرة للبنك، وتحسب بنسبة مصادر التمويل لدى البنك (المطلوبات وحقوق الملكية) إلى استخدامات هذه المصادر (الأصول)، ويجب أن لا تقل عن (6100).

### 3-3-الرافعة المالية

بالإضافة إلى معيار كفاية رأس المال ونسب السيولة فقد أضافت بازل الثالثة معيار جديد وهو الرافعة المالية (LR)، وتمثل الأصول داخل وخارج الميزانية دون أخذ المخاطر بعين الاعتبار إلى رأس المال من الشريحة الأولى، وهذه النسبة يجب أن لا تقل عن (63).<sup>1</sup>

### 4-مراحل تنفيذ مقررات بازل الثالثة

لكي تستطيع البنوك مواكبة هذه الزيادة الكبيرة، فعليها إما رفع رؤوس أموالها، أو التقليل من حجم قروضها، وفي الحالتين يحتاج الأمر لبعض الوقت، لذا فقد منحت بازل III للبنوك فرصة حتى عام 2019 لتطبيق هذه القواعد كلياً وتدرجياً بدءاً من عام 2013.<sup>2</sup> كما يوضحها الجدول الموالي:

### الجدول رقم (05): التوزيع الزمني للعمل بمعيار بازل III

النسب	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
رأس المال الإحتياطي	-	-	-	0.625%	1.25%	1.875%	2.5%
الحد الأدنى لرأس المال الأساسي	4.5%	5.5%	6%	6%	6%	6%	6%
كفاية رأس المال	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%
كفاية رأس المال + رأس المال الإحتياطي	8%	8%	8%	8.625%	9.25%	9.875%	10.5%
مواجهة التقلبات الدورية	تتراوح بين 0% و 2.5% (أسهم عادية أو غيرها من رأس المال)						
السيولة	-	-	LCR	-	-	NSFR	-
الرافعة المالية	-	-	-	-	-	LR	-

Source: Bank for International Settlements (BIS), **Basel III: A Global Regulatory Framework for more Resilient Banks and Banking System**, Basel Committee on Banking Supervision, December 2010, revised June 2011, p: 77.

\* - LR : Leverage Ratio.

1- فلاح كوكش، أثر اتفاقية بازل III على البنوك الأردنية، معهد الدراسات المصرفية، عمان، الأردن، جانفي 2012، ص: 02.  
2- صالح مفتاح، فاطمة رحال، تأثير مقررات لجنة بازل III على النظام المصرفي الإسلامي، المؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي، إسطنبول، تركيا، يومي 09 و 10 سبتمبر 2013، ص: 12.

### 5- التقييم المبني لاتفاقية بازل الثالثة

يدعو تأثير بازل III على البنوك لاتخاذ إجراءات مركزية ومنطقية بغض النظر عن مجرد تحقيق المثالية في القطاع المصرفي، وهو ما يخلق تحديات للبنوك حول إمكانية التجاوب مع الاتفاقية وتطبيقها.

#### 5-1- مدى إمكانية تجاوب البنوك

خلقت اتفاقية بازل III حوافز للبنوك لتحسين أداءها وتلبية كافة التزاماتها، وقد بدأت البنوك في دراسة المجالات الآتية:<sup>1</sup>

- الإجراءات التشغيلية: تحسين العمليات التشغيلية من عدة جوانب منها:

- أمثلية الأصول المعدلة بالمخاطر وتعزيز جودة البيانات.
  - الحد من مخاطر الائتمان والخسائر المحتملة.
  - تحسين عمليات إدارة مخاطر السيولة ووضع خطط للتمويل للحالات الطارئة.
  - تعزيز تكامل أوثق بين المخاطرة والوظائف المالية.
- الإجراءات التكتيكية: إن للبنوك إجراءات تكتيكية خاصة فيما يتعلق بجانب الربحية، تتمثل في الآتي:

- ضبط معدلات الإقراض اعتمادا على المنافسة في قطاعات معينة والأهمية الاستراتيجية لها.
  - التحول إلى عملاء أعلى قيمة فيما يتعلق بالربحية.
  - التحول إلى قطاعات أقل مخاطرة.
  - زيادة مستوى الأصول السائلة عالية الجودة.
- الإجراءات الإستراتيجية: هناك فرصة للبنوك في إحداث تغييرات كبرى على ضوء مجموعة واسعة من الاحتمالات بعيدة المدى بما في ذلك:

- إصدار رأس مال جديد في ضوء معايير جديدة.
- تغيير نموذج الأعمال التجارية التي قد يترتب عنها بيع الوحدات ذات المخاطر العالية.
- إدارة العملاء كضبط المزيد من الموارد أو الحد منها للعملاء في مستويات محددة.

#### 5-2- التحديات التي يمكن أن تواجه البنوك

تعتبر معايير اتفاقية بازل الثالثة درسا مستفادا من الأزمة العالمية المالية، لكن تظل هناك بعض التحديات والمخاوف نذكر منها:<sup>2</sup>

1- Bank for International Settlements (BIS), **Results of the Basel III monitoring exercise as of 30 June 2012**, Basel Committee on Banking Supervision, p: 09 In Link: <http://www.bis.org/publ/bcbs175.htm>.

2- Ibid, p: 12.

- **دمج البيانات:** تتطلب الحاجة إلى نتائج سريعة ودقيقة أن تقوم البنوك بدمج جميع البيانات التنظيمية لرأس المال الخاصة بها بمستودع بيانات مركزي.
  - **جودة البيانات:** لا بد من المحافظة على جودة البيانات أثناء عمليات الدمج والإحصاء وإعداد التقارير، وتبيان الأخطاء والحذف ومعالجتها بسرعة لضمان تسليم نتائج دقيقة إلى الجهات المعنية.
  - **إعداد التقارير حول النتائج:** يؤدي إعداد تقارير النتائج والسيولة لمؤسسات موجودة في دول ذات نظم رقابية مختلفة إلى تجهيز تقارير رقابية معقدة، كما أن إعداد تقارير السيولة لمؤسسة مالية ضخمة قد يتسم بالتعقيد.
  - **إدارة عمليات السيولة:** حيث لا بد من الموازنات بين حاجات المنظمين وحاجات الأعمال، ذلك لأن البنوك بحاجة إلى فهم لتأثير قرارات الأعمال على رأس المال التنظيمي.
  - **الموارد المالية:** يخشى مدراء المؤسسات المالية الكبرى أن ترغمهم التوصيات الجديدة على توفير موارد مالية ضخمة جدا للاستجابة للمقاييس الجديدة.
  - **صعوبة التطبيق:** رغم أن نصوص الاتفاقية غير نهائية وقابلة للتغيير حتى نهاية عام 2018، إلا أنها تحمل الكثير من التعقيد في كيفية تطبيقها أو في طبيعة التعديلات في حد ذاتها، ولهذا فالبنوك ستجد صعوبة في استيعابها والتعود عليها، وستكون هناك مسؤولية إضافية عليها في عقد دورات تدريبية.
  - **توظيف أموال البنك:** الالتزام بمعايير السيولة الجديدة سيجعل البنوك تحتفظ بمخزون إضافي من الأصول عالية السيولة، ما يعني انخفاض توظيفاتها، كما أن الخوف من حدوث أزمات سيولة مستقبلا يجعلها تركز على الاستثمارات قصيرة الأجل والمضمونة العائد كالأوراق المالية الحكومية.<sup>1</sup>
  - **الأثر على النشاط الإقراضي:** الالتزام بالرافعة المالية سيؤدي إلى تراجع نسبة الإقراض في البنوك، ما يؤثر سلبا على ربحيتها ويحرم النشاط الاقتصادي من التمويل، كما أنها ستعوض تراجع نشاط الإقراض برفع معدل الفائدة، وبالتالي يبحث العملاء عن مصادر تمويل أخرى كالأسواق المالية.<sup>2</sup>
- 6- أهم المستجدات التي جاءت بها إتفاقية بازل III فيما يخص المخاطر الائتمانية**
- ستتطلب الإصلاحات المصرفية الدولية، بموجب ما أصبح معروفا عموما بإسم إتفاقية بازل III أن تحتفظ البنوك بأصول رأسمالية وسائلة أكبر وأكثر جودة. وأهم المستجدات التي جاءت بها إتفاقية بازل III فيما يخص المخاطر الائتمانية تمثلت في توسيع مفهوم المخاطر حيث:<sup>3</sup>
- تحاول الاتفاقية الأخذ بعين الاعتبار لكل المخاطر المادية التي يمكن أن تلحق بالبنك أثناء أداء نشاطه بما فيها مخاطر الأطراف المقابلة في عقود المشتقات، وقد بينت كيفية حسابها، وخصت جزء من رأس المال لتغطيتها، وربطت ذلك بتعديل التقييم الائتماني عند حدوث انخفاض في الملاءة الائتمانية للطرف المقابل.

1- Daniel Novy, **Le Risque souverain est-il correctement traité par la réglementation financière ?**, Banque de France, Revue de stabilité financière, N°16, Avril 2012, pp: 109-110.

2- Dominique Perrut, **La régulation financière après la crise des « Subprimes »: quelles leçons et quelles réformes**, Question d'Europe, N°246, 02 juillet 2012, pp: 03- 04.

3- نجار حياة، إتفاقية بازل III وآثارها المحتملة على النظام المصرفي الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، العدد 13، 2013، ص ص: 282-283.



## الفصل الثاني: أساسيات المخاطر الائتمانية والقروض المتعثرة

- خصصت بازل III جزءا من رأس المال لتغطية مخاطر عمليات التوريق المعقدة بعدما أهملتها بازل II؛ وذلك يتطلب من البنوك إهتماما أكبر بإجراء تحليلات أكثر صرامة على الائتمان، والجدول الآتي يبين النسب التي تم تخصيصها من رأس المال لتغطية مخاطر السندات بما فيها التوريق الذي أضافته بازل III.

### الجدول رقم (06): نسبة المتطلبات الرأسمالية للسندات

الوحدة %

تنقيط السندات	فترة الاستحقاق المتبقية	الجهات السيادية	جهات أخرى	انكشاف التوريق
AAA إلى AA-، A-1	$\geq 1$ سنة	0.5	1	2
	$< 1$ سنة $> 5$ سنوات	2	4	8
	$\geq 5$ سنوات	4	8	16
BBB- إلى A-2، A-3، P-3	$\geq 1$ سنة	1	2	4
	$< 1$ سنة $> 5$ سنوات	3	6	12
	$\geq 5$ سنوات	6	12	24

Source: Basel Committee on Banking Supervision, **Basel III: A Global Regulatory Framework for more Resilient Banks and Banking System**, Op-cit, p: 45.

إن نسبة رأس المال المخصصة لتغطية مخاطر السندات تتناسب بشكل عكسي مع تنقيط الأصل، فكلما تراجع التصنيف المعطى للسند إرتفعت نسبة متطلباته من رأس المال، أما متطلبات تغطية إستثمارات التوريق فهي مرتفعة جدا مقارنة مع الجهات السيادية ومتطلبات الجهات الأخرى، وهذا يدل على أن التعامل في التوريق محفوف بمخاطر مرتفعة جدا.

- **إختبارات الضغط:** ألزمت بازل III البنوك بوضع برنامج شامل لإختبار ضغط خطر الطرف المقابل، باستخدام تقنيات مختلفة لتقييم قدرته على مواجهة الانكشاف في ظل أوضاع وظروف عمل صعبة، وقياس أثر مثل هذا الانكشاف على مجموعة المؤشرات المالية للبنك وخاصة مدى كفاية رأس المال والربحية. ويتوجب على البنك الأخذ بعين الاعتبار مختلف التعاملات والتعرض لجميع أشكال مخاطر الطرف المقابل في الأسواق المالية ويجري على مجال زمني يسمح بكشف مدى تحمل البنوك لأية صدمات محتملة.

ويتطلب عند إعداد إختبارات الضغط الائتمانية من قبل البنوك أن يتم أخذ الاعتبارات الآتية<sup>1</sup>:

- أن تتوفر لدى البنوك معلومات وبيانات تاريخية عن محافظها الائتمانية وبشكل خاص محافظ الإقراض غير العاملة أو التي تواجه التعثرات الائتمانية.

1- محمد داوود عثمان، مرجع سابق، 2008، ص: 79.



- أن تتوافر لدى البنوك قاعدة من البيانات تمكنها من دعم إختبارات الضغط مع الأخذ بعين الإعتبار مخاطر السوق والعمليات.

- أن تتوافر لدى البنوك قاعدة من البيانات يتم الإعتماد عليها في إعداد إختبارات الضغط وأن تكون هذه البيانات من نوعية خاصة كأن تكون لها علاقات بإختبارات الضغط، وواقعية البيانات المستخدمة، ومصداقية هذه البيانات من حيث القدرة على الإعتماد عليها.

- أن يتم عمل مسح ميداني للبيئة الداخلية والخارجية التي ترتبط بها محافظ الإئتمان، وبشكل يساعد البنك على تحديد عوامل الخطر، ومعرفة أماكن الخطر ومفاتيح إدارة هذه المخاطر.

- **إدخال نسبة الرافعة المالية:** كان للتوسع في منح الائتمان قبيل الأزمة المالية الأثر الكبير في إفلاس البنوك بسبب عدم كفاية الأموال الخاصة لامتناس الخسائر، حيث عمدت البنوك التي تتبع أسلوب التقييم الداخلي للمخاطر إلى منح أوزان ترجيحية صغيرة لتوظيفاتها من أجل زيادة أثر الرفع المالي، ولهذا عملت بازل III على إدخال ما يسمى بالرافعة المالية، لكبح جماح التوسع في القروض المصرفية، حيث تم فرض نسبة اختيارية قدرها (3%) من الشريحة الأولى لرأس المال، على أن يتم حسابها من أصول الميزانية وخارج الميزانية دون أوزان ترجيحية.

### المبحث الثالث: القروض المتعثرة

تمثل القروض المصرفية المتعثرة مشكلة خطيرة، ذات نتائج باهظة التكاليف وأثارا معقدة، فحتى البنك الناجح لا يمكنه تفادي نشوء القروض المتعثرة أو خسائر القروض (الديون المعدومة) بصورة كلية، غير أنه من الضروري على البنك السعي لتقليلها قدر الإمكان، إذا ما أراد نجاح سياسته الإقراضية، خاصة وأسباب تعثر القروض متعددة وأثارها مختلفة، وعبر مراحل متعاقبة.

### المطلب الأول: طبيعة القروض المتعثرة

على الرغم من الدراسات التي تقوم بها البنوك قبل منح القروض لمنحها وفق أسس وقواعد سليمة، إلا أن إحتمال تعثر العملاء وعدم قدرتهم على السداد يبقى قائما ولو من الناحية النظرية.

### أولا- مفهوم القروض المتعثرة

تختلف تسمية القروض المتعثرة من بنك لآخر فهي تسمى الديون المجمدة، الديون الراكدة، الديون العالقة الصعبة، الديون غير العاملة، الديون المشكوك في تحصيلها، وبالتالي فالديون المتعثرة تمثل جزء من القروض المصرفية التي تصنف في البنوك إلى ثلاثة أنواع:<sup>1</sup>

- **ديون عادية:** لا يواجه البنك أية مشاكل في إستردادها وهذه الديون يطلق عليها عادة ديون جيدة أو منتظمة.

1- نادية طالب سلمان، أثر مخصص الديون المشكوك في تحصيلها على كفاية رأس المال مع دراسة تحليلية لعينة من المصارف العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 41، العراق، 2014، ص: 303.

- ديون معدومة: وهي الديون التي إستنفذ البنك بشأنها كافة وسائل المطالبة فضلا عن كافة الإجراءات القانونية الممكنة وتعذر عليه إستردادها، ولكنه يظل يتابع المدينين فيها لسدادها في حالة ظهور أي أموال.

- ديون متعثرة: وهي تقف وسطا بين ديون البنك العادية والمعدومة. وإن مصطلح التعثر في اللغة (كبا) هو التعرض لشيء يخل بالتوازن، وهو مجرد حادث عرضي مفاجئ نتيجة لظهور عائق غريب في مجرى طريق المسيرة، وهو بهذا يختلف عن السقوط والتحطم والانهيار.<sup>1</sup>

فالقروض المتعثرة تعني موقفا تواجه فيه إتفاقية القرض وخاصة شروط التسديد خطر الانتهاك، مما يعرض البنك لخسائر محتملة، فالتعثر يعني عدم التسديد أو تأخير تسديد الأقساط والفوائد المستحقة.<sup>2</sup>

وتعرف أيضا بأنها قروض عجز فيها المقترضون عن سدادها في تواريخ الاستحقاق إما بسبب عدم الرغبة في ذلك أو لعدم تمكن المقترضون الوفاء بالتزاماتهم بسبب حدث غير محسوب لظروف أحاطت بهم.<sup>3</sup>

كما تعرف القروض المتعثرة على أنها التسهيلات الائتمانية بكافة أنواعها التي حصل عليها العميل من البنك ولم يقم بسدادها في مواعيد إستحقاقها، ولذا يتحول الدين من تسهيلات إئتمانية جارية إلى أرصدة مدينة راكدة وبمرور الوقت عليها تصبح ديونا متعثرا<sup>4</sup>. وك مفهوم عام للتعثر نجد:<sup>5</sup>

- المفهوم المصرفي للتعثر: هو مواجهة المشروع لملازمات ذاتية وخارجية تؤدي إلى عدم قدرته على توليد مردود مالي أو فائض نقدي من عائد النشاط يكفي لسداد التزاماته وبصفة خاصة الالتزام قصير الأجل، وعدم قدرتها على تغطية هذه الالتزامات سواء من مصادر ذاتية أو من مصادر خارجية أيضا.

- المفهوم الإقتصادي للتعثر: هو عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات المستحقة بالرغم من زيادة الأصول عن الخصوم.

وعليه فالقروض المصرفية المتعثرة هي تلك القروض التي لا يستطيع مقترضها تسديدها في تواريخ الاستحقاق (أصل القرض والفوائد المترتبة عليها) إما جزئيا أو كليا ويتم إقرار القرض متعثرا بعد إجراء دراسة وافية من قبل البنك لتحليل مقدرة المقترض على السداد، الضمانات المتوفرة لدى البنك وإمكانية بيعها أو تملكها من قبل البنك والآثار المترتبة على عملية التنفيذ.

### ثانيا- مراحل التعثر المالي

يمر العميل قبل أن يصل إلى مرحلة التعثر بعدة مراحل يجب أن تكون محل نظر وإهتمام العاملين في مجال الإقراض داخل البنك، على الرغم من أن مراجعة القروض القائمة وتحصيلها لا تنحصر بقسم أو إدارة

1- الخضري محسن، مرجع سابق، 1996، ص: 31.

2- خليل الشماع، مرجع سابق، 2006، ص: 04.

3- أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، 2002، ص: 13.

4- عبد الحميد عبد المطلب، الديون المصرفية المتعثرة والأزمة المالية المصرفية العالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص: 22.

5- عبد الكريم محمد عبد الحميد، التعثر المصرفي، مجلة المصارف العربية، بيروت، لبنان، 1998، ص: 17.

معينة في البنك إنما تمتد لتشمل جميع إدارات البنك، حتى يمكن التعامل مع القروض الممنوحة قبل أن تصبح قروضا متعثرة وتتمثل هذه المراحل في ما يلي:<sup>1</sup>

### 1- مرحلة ضعف السيولة المالية

يدخل المشروع في هذه المرحلة نتيجة إستثمار النقدية المتاحة في أصول بطيئة الحركة أو في طاقة إنتاجية غير مستغلة أو الدخول في إلتزامات غير مخططة لتمويل إستثمارات لا تعطي عائدا سريعا أو متدنية العائد، وبالتالي تخلق عبئا إضافيا على عاتق المشروع.

### 2- مرحلة العجز في رأس المال العامل

ترتبط هذه المرحلة بعدم قدرة المشروع على مقابلة إلتزاماته الجارية، ويكون في حاجة ماسة للنقدية على الرغم من إمتلكه لأصول مادية، وتصفية بعض أصوله المتداولة للحد من إرتفاع قيمة الخسائر المحققة أو لمحاولة زيادة قدرته على تحقيق الأرباح.

### 3- مرحلة العسر المالي المؤقت

أي عدم قدرة المشروع على استخدام سياسته العادية في الحصول على النقدية المطلوبة لإستخدامها في مواجهة إلتزاماته المستحقة وصعوبة تحويل جزء من أصوله إلى نقدية، أي وقوع المشروع في دائرة الإرتباك المالي مع وجود تراكم رأسمالي في عمليات البيع الآجل ومخزون بحجم مغالى فيه.

### 4- مرحلة العسر المالي الدائم

في هذه المرحلة تكون القيمة السوقية لأصول المشروع أقل من مجموع إلتزاماته ويصبح المشروع عاجزا عن سداد الإلتزامات التعاقدية القصيرة والطويلة الأجل المستحقة عليه من قبل الغير بكامل قيمتها، وهو الأمر الذي يؤدي في أغلب الحالات إلى الإفلاس.

### ثالثا- أسباب تعثر القروض

يعرف التعثر بأنه " عملية " أو " حالة " فمن حيث كونه " عملية " فهو ليس نتاج اللحظة، ولكنه ناتج عن العديد من الأسباب والعوامل التي تفاعلت وتتفاعل عبر مراحل زمنية تطول أو تقصر وتصل إلى " الحالة " التي يصل إليها المشروع من عدم قدرته على السداد<sup>2</sup>، ولأن القروض المصرفية تتضمن درجة من المخاطرة، فالقروض المتعثرة تساهم في حدوثها مجموعة من المسببات التي تشترك جميعها أو بعضها فتؤدي بها إلى التعثر، ويمكن تقسيم أسباب القروض المتعثرة إلى المجموعات التالية:

1- عبد الحميد عبد المطلب، مرجع سابق، 2009، ص: 51-54.

2- الخضير محسن، مرجع سابق، 1996، ص: 31.

### 1- أسباب متعلقة بالعميل

هناك أسباب تؤدي إلى تعثر القروض الناتجة عن وجود خلل لدى العميل المقترض ومنها ما يلي:

- الخلل في إعداد دراسة الجدوى للمشروع الممول بحيث يكون العائد الفعلي للمشروع أقل من المتوقع، أو عدم تناسب التدفقات النقدية للمشروع مع مواعيد سداد أقساط القرض، فإذا كانت الدراسة قائمة على افتراضات غير واقعية، وكان هناك زيادة في تقدير الإيرادات أو التقليل من النفقات الرأسمالية أو الجارية، فإن المشروع سيظهر انحرافا عما هو متوقع في دراسة الجدوى الاقتصادية وسيعاني المشروع من الفشل مما يوصل القرض إلى مرحلة التعثر.<sup>1</sup>

- استخدام العميل لأساليب وسياسات إنتاجية قديمة ذات طابع متخلف يؤدي إلى عدم قدرة مشروعه على المنافسة وبالتالي غياب الهدف التصديري للمشروع الإنتاجي المقترض، نتيجة لعدم مواكبته للتطورات الحاصلة بالتكنولوجيا والطاقة.

- عدم توفر العناصر الإدارية اللازمة للتوسع الإستثماري لعمليات العميل مما يجعله توسعا غير مدروس لعدم توفر الكفاءات الإدارية والفنية لدى العميل.<sup>2</sup>

- وجود ملامح سوء الإدارة من تخطيط وعدم إنتظام في العمليات الإنتاجية وتدهور المبيعات بشكل ملموس، مما يؤدي إلى هبوط إيرادات العميل المقترض وموارده.

- عدم وجود جهاز تسويق قوي داخل المشروع المقترض وعدم قدرة نشاطه على تحمل أعباء الفوائد البنكية وعمولاتها.<sup>3</sup>

- استخدام العميل لأساليب القروض قصيرة الأجل لتمويل مشاريع وإستثمارات ذات عائد طويل الأجل بالإضافة إلى استخدام القروض في غير الغرض الممنوحة من أجلها.<sup>4</sup>

- التزوير والتلاعب حيث أن التواطؤ بين المقترض، ومكاتب المحاسبة، والاستشارات على اعتماد البيانات والقوائم المالية المزورة، والتي تتضمن معلومات مضللة والتواطؤ بين مسؤولي الإئتمان وطالب الإئتمان على منحه القرض دون أن يكون أهلا للقرض، وهذا يدخل في باب خيانة الأمانة.

- سمعة العميل ومدى الوفاء بالتزاماته في مواعيدها، فمن العملاء المدينين من هم قادرون على سداد ديونهم ومع ذلك لا يفعلون ويتهربون من سدادها، بل لا يمانعون في الدخول مع البنك في منازعات قضائية عابثين بسمعتهم التجارية والاجتماعية.<sup>5</sup>

- إشتهار إفلاس العميل وهروبه في داخل أو خارج البلاد.

1- فريد راغب النجار، مرجع سابق، 2000، ص ص: 26-27.

2- محمد كمال خليل الحمزاوي، مرجع سابق، 2000، ص: 369.

3 - الخضيري محسن، مرجع سابق، 1996، ص: 82.

4- فريد راغب النجار، مرجع سابق، 2000، ص: 28.

5- علي العوضي، الديون المتعثرة وتسويتها وتجنبها، المكتبة المصرفية، مصر، 2004، ص: 29.

- دخول العميل في أنشطة لا معرفة له بها وإستخدامه القرض في تمويلها، وخاصة إذا كانت هذه الأنشطة تشمل على قدر كبير من المخاطر أو غير مشروعة.

- عدم فصل العميل بين أمواله الخاصة وأموال المشروع الذي يديره.<sup>1</sup>

### 2- أسباب مرتبطة بالبنك

من أهم أسباب نشوء الديون المتعثرة التي ترجع إلى البنك نجد ما يلي:

- ضعف القدرة على التحليل الائتماني لأن التحليل الائتماني السليم يساعد على التخفيض من درجة المخاطر الائتمانية، وفي حال وجود ضعف في القدرات التحليلية لدى موظفي البنك، فإن القرار الائتماني سيكون غير سليم مما يعرض القرض لاحتمالات التعثر.

- أخطاء في تقدير الضمانات المقدمة للبنك بأكثر من قيمتها الحقيقية، إما بسبب ضعف قدرات الجهات التي تخمن قيمة الضمانات أو بسبب تواطؤ هذه الجهات مع المقترضين، فالمغالاة في تقدير الضمانات يعني منح العميل قرضا أكثر مما تسمح به إمكانياته وضماناته.

- السماح للمقترض باستخدام حصيلة القرض دفعة واحدة، إذ أنه ليس من المألوف أن يتم إستخدام حصيلة القرض بأكمله دفعة واحدة، بل يربطه بمواعيد دفع أجزاء القرض مع تقدم سير العمل المنجز للمشروع.

- السماح للعميل باستعمال القروض الممنوحة له قبل إستكمال المستندات المطلوبة منه أو قبل تنفيذ الشروط المعلن عنها بسريان الموافقة بمنح القروض.<sup>2</sup>

- تركيز معظم القروض الممنوحة على عدد محدود من كبار العملاء، وقد يكون هؤلاء العملاء مرتبطين بشكل أو بآخر بالمؤسسة المصرفية مانحة القرض أو بأحد أعضاء مجلس إدارته أو بكل الأعضاء، مما يؤدي إلى تردد مسؤولي الائتمان في توجيه بعض الأسئلة الهامة إليهم في ما يخص إستكمال الوثائق اللازمة.

- نقص خبرة موظفي البنك في عمليات الاستفسار عن العميل وسمعته المالية وفي إجراء التحليلات اللازمة.

- عدم قدرة البنك على متابعة مشروع العميل، فالمتابعة تمكنه من إكتشاف مظاهر التعثر في وقت مبكر.<sup>3</sup>

- ضعف السياسة الائتمانية للبنك أو غيابها سيسمح للعاملين في مجال الائتمان باتخاذ قرارات لا تتسجم فيما بينها وقد يتعارض مع مصلحة البنك، ومن ثم تزداد حالات التعثر.

- الوضع الذي يركز فيه البنك إهتمامه على الأرباح بشكل أكبر من الاهتمام بأحكام قرارات الإقراض، على أمل عدم حدوث مخاطرة، مما يجعل محفظة القروض لدى البنك مثقلة بالمشاكل مما يزيد من حالات التعثر.<sup>4</sup>

1- محمد كمال خليل الحمزاوي، مرجع سابق، 2000، ص: 370.

2- الخضير محسن، مرجع سابق، 1996، ص: 101.

3- أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، 1999، ص ص: 192-196.

4- فريد راغب النجار، مرجع سابق، 2000، ص: 27.

- تمويل البنك للمشروع المقترض تمويلًا كاملاً أو شبه كامل يعد خطأً حيث ينبغي أن يكون لدى العميل ما يمول به جزءاً من مشروعه ويتحمل قدرًا من المخاطر فيه.<sup>1</sup>
- مواجهة بعض البنوك ظاهرة غسل الأموال من خلال إيداع الأموال القذرة والحصول بالمقابل على قروض بضمان الودائع، فقد لا يبذل البنك الجهد الواجب للتحقق من غرض القرض لوجود الضمانات الكافية، ويكمن الخطر هنا في ملاحقة السلطات النقدية لهذه الأموال غير المشروعة.<sup>2</sup>
- جدولة أقساط القرض دون مراعاة البنك للظروف الداخلية والخارجية التي يمر بها مشروع العميل، مما يؤدي أحياناً إلى تعثر سداد القرض خاصة عند مراعاة البنك لتوقيت التدفقات النقدية لمشروع العميل.
- إمتناع البنك دون مبرر عن تقديم تمويل إضافي للعميل وقت الحاجة، فيتعثر العميل ويتوقف عن السداد.
- لجوء البنك إلى إتخاذ اجراء يؤدي بالعميل إلى تجميد حسابه لدى البنك، والاتجاه للتعامل مع بنك آخر.<sup>3</sup>

### 3- أسباب مرتبطة بالبيئة الخارجية (المحيطة)

- شخصت التغييرات في البيئة الخارجية للمقترض على أنها أحد الأسباب وراء تعثر القروض، فالتغيرات في البيئة السياسية، القانونية والرقابية، الاقتصادية، التكنولوجية، والاجتماعية قد تؤثر في المقترض تأثيراً معاكساً، إضافة إلى التغييرات في السوق والمنطقة أو القطاع الذي يعمل فيه المقترض وذلك للأسباب الآتية:
- دخول الاقتصاد المحلي الإجمالي في مرحلة الكساد أو الإنكماش مما يؤدي إلى زيادة المخزون من السلع تامة الصنع حسب الصناعة التي يزاولها المقترض وحسب القطاع.
  - عدم الاستقرار الأمني والسياسي في البلد أو في المنطقة المحيطة سيؤثر في القدرات الإنتاجية والتسويقية للمشروع الممول وعلى قدرته على سداد إلتزاماته.<sup>4</sup>
  - الأسباب التكنولوجية قد تساهم في تعثر بعض العملاء المقترضين عندما لا يستطيعون مواكبتها خاصة إذا تم تبنيها من قبل المنافسين.<sup>5</sup>
  - الأسباب الاجتماعية وتشمل المتغيرات الاجتماعية العادات والتقاليد والأعراف الاجتماعية ونسبة الأمية ومعدلات النمو السكاني والحركة السكانية وهيكل توزيع السكان على المناطق الجغرافية ودور المرأة في المجتمع، ولكن تأثيرها قد يكون ضئيلاً في المدى القصير ولكن لا يجوز نفي تأثيرها لأنه قد يكون مفاجئاً.<sup>6</sup>
  - نقص العملات وتذبذب أسعارها في حال عدم وجود إحتياطات كافية من العملات الأجنبية مما يؤثر سلباً على سعر عملة البلد مقابل العملات الأجنبية الأخرى، فإذا كان المشروع يستورد المواد الأولية من الخارج، فإن

1- أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، 2002، ص ص: 51-52.

2- الخضير محسن، مرجع سابق، 1996، ص: 84.

3- أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، 2002، ص ص: 192-196.

4- محمد كمال خليل الحمزاوي، مرجع سابق، 2000، ص: 368.

5- حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، 2002، ص: 55.

6- خليل الشماع، مرجع سابق، 2006، ص ص: 05-06.

ذلك يؤثر سلبيا في أرباحه، خاصة إذا كانت قدرة المشروع محدودة في مجال تعديل أسعار منتجاته والتزاماته تبعا لتغير أسعار الصرف، كما أن تذبذب سعر صرف العملة سيؤثر سلبيا في المشروع.<sup>1</sup>

- ضعف كفاءة أفراد الأجهزة الرقابية في البنوك المركزية وقلة تأهيلهم تأهيلا جيدا فإن قدرتها على مراقبة أوضاع البنوك ستكون محدودة أو معدومة، وكلما كانت هذه الرقابة ضئيلة كلما إزدادت احتمالات قيام البنوك بممارسات خاطئة مما يؤدي إلى زيادة احتمال تعثر القروض لديها.

- تغير التشريعات المصرفية المتعلقة بالإئتمان خاصة إن كانت عاجزة على مسايرة المتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية، فإن ذلك سيؤدي إلى حدوث خلل في قطاع الإئتمان مما يؤدي إلى احتمالات تعثر القروض، كما أن تغير هذه التشريعات قد يؤدي إلى رفع القروض المتعثرة أو زيادة حجمها.

- التشريعات برهن الأموال والتنفيذ عليها، فالقوانين المتصلة بالعدالة للجميع دون تحيز لطرف على حساب طرف آخر، فإذا كانت التشريعات متساهلة مع البنوك في مجال التنفيذ على الأموال المرهونة لديها، فإن البنوك ستشدد في استخدام هذه القوانين وتستخدمها كأداة ضغط على المقترضين بحق أو بغير حق، وفي المقابل فإذا كانت هذه التشريعات تعيق البنوك في ممارسة حقها في التنفيذ على الأموال المرهونة سواء أكان ذلك من حيث شروط التنفيذ أم من حيث إطالة فترة التقاضي وإصدار الأحكام، فإن ذلك سيضر بمصالح البنوك ويزيد من حالات تعثر القروض لأن المقترض سيراهن على أن البنك لن يلجأ للتصفية في ظل التعقيدات التشريعية.<sup>2</sup>

- تدخل الدولة تدخلا مفاجئا يؤثر في أعمال العميل ونشاطه ويحد من إيراداته المتوقعة كرفع الدعم عن السلعة التي يباشر فيها العميل نشاطه التجاري، أو زيادة الضرائب والرسوم الجمركية.

- القوة القاهرة التي لا يمكن توقعها أو تفاديها كحشوب حريق أو زلزال يؤدي بمشروع العميل إلى الهلاك.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: أنواع ومراحل القروض المتعثرة

كثيرا ما يكون التعثر بسيطا وسهلا عندما يكتشف مبكرا، لكن إذا تم تجاهله ستزيد خطورته، لذلك تتباين وجهات نظر المهتمين بظاهرة تعثر القروض في تحديد أنواعها، فتقسم تبعا لتصنيفات عديدة.

#### أولا- أنواع القروض المتعثرة

وتتمثل في الأنواع الآتية:

#### 1- تصنيف القروض المتعثرة وفقا لدرجة التخطيط

وفقا لهذا التصنيف يوجد نوعين هما:<sup>4</sup>

1- الخضيرى محسن، مرجع سابق، 1996، ص ص: 81-84.  
2- خليل الشماع، مرجع سابق، 2006، ص: 06.  
3- أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، 2002، ص ص: 51-52.  
4- الخضيرى محسن، مرجع سابق، 1996، ص: 62.



### 1-1- ديون متعثرة مخططة مرحلية

هي ديون ذات طابع خاص، معروفة مقدما ومنتبأ بها نتيجة حدوث فجوة متوقعة ما بين التدفقات النقدية الخارجة من المشروع وما بين التدفقات النقدية الداخلة إليه، وينتج عنه عدم نجاح القائمين على المشروع في الوصول إلى التمويل المطلوب لتغطية أو سداد إلتزاماته المبرمجة.

### 1-2- ديون متعثرة عشوائية الحدوث

وهي تلك الديون التي تحدث بشكل عارض حيث يتقاضي المشروع بحوادث يصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها، والتي تؤدي إلى حدوث خسارة ضخمة وغير محتملة تصيب المشروع وتؤدي إلى اختلال موارده وإلى عدم قدرته على سداد إلتزاماته.

## 2- تصنيف القروض المتعثرة وفقا لمسبباتها

يتم تقسيمها إلى نوعين:<sup>1</sup>

### 1-2-1- الديون المتعثرة التي أوجدتها عوامل ذاتية

وهي تلك العوامل الخاصة بالمشروع ذاته، أي التي أوجدها المشروع وكانت سببا مباشرا فيها وسواء كان ذلك عمدا أو لعدم معرفة، أو عن عدم إهتمام والتي من بينها الآتي:

- الخلل في إعداد دراسات الجدوى التي أعدها المشروع عن ذاته وبصفة خاصة في تقدير التكاليف الاستثمارية الخاصة بالمشروع وفي تقدير معدل العائد الخاص به.

- عدم الإلتزام بالتوقيت المحدد لمواعيد البرامج التنفيذية الخاصة بتنفيذ المشروع الاستثماري وإستغراقه وقتا أطول وعدم إستكمال خطوط إنتاجه ووحداته المتكاملة التي تعتمد كل منها على الأخرى.

- عدم تقديم بيانات ومعلومات صحيحة مناسبة وكافية عن المشروع المقترض وإخفاء بيانات معينة عن البنك عند طلب التمويل وإظهار الأوضاع على غير حقيقتها.

- إستخدام جانب كبير من رأس المال العامل الخاص بالمشروع في التوسع في تمويل استثمارات طويلة الأجل لتوسيع طاقة المشروع الإنتاجية.

- المشاكل الإدارية والتخلف الإداري والفساد الإداري داخل المشروع، والذي ينجم عنه عدم التقيد بتعليمات البنك المانح التمويل، وفقدان القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

- إستخدام جانب كبير من رأس المال العامل الخاص بالمشروع في التوسع في تمويل استثمارات طويلة الأجل لتوسيع طاقة المشروع الإنتاجية ودون وجود مبرر لذلك.

1- عبد الحميد عبد المطلب، مرجع سابق، 2009، ص: 68.



### 2-2- الديون المتعثرة التي أوجدتها عوامل خارجية

يعود هذا النوع إلى البيئة الخارجية المحيطة بالمشروع والمتصلة به، من بنوك وموردين وموزعين وجهات حكومية، وبالتالي يحدث التعثر نتيجة لهذه العوامل الخارجة عن إرادة المشروع ذاته.

### 3- تصنيف القروض المتعثرة وفقا لدرجة صدقها ومصداقيتها

يتم تقسيم القروض المتعثرة وفقا لهذا التصنيف إلى نوعين هما:<sup>1</sup>

#### 3-1- ديون متعثرة وهمية خداعية

وهي كثيرا ما يقوم بها بعض المستثمرين الأجانب، حيث تقوم بعض الشركات متعددة الجنسيات بإقامة مشاريع للاستفادة من المزايا والإعفاءات والدعم المالي التي تقدمها عادة الدول النامية لإقامة مشاريع فيها ويقوم هؤلاء المستثمرين باستنزاف رأس المال والعائد المحقق وتحويله في شكل أرباح إلى الخارج، وبعد إنتهاء فترتي الدعم والإعفاء يقوم المستثمرين بإعلان تعثر المشروع وإفلاسه، وقد يزداد الوضع تفاقمًا عندما تقوم العصابات الدولية باستخدام المشروعات المقامة كغطاء وواجهة لتغطية نشاط إجرامي تقوم به.

#### 3-2- ديون متعثرة حقيقية فعلية

وهي تلك الديون التي تحدث فعلا نتيجة سبب حقيقي، وليس عن عمد وتخطيط وتدليس وتواطؤ، بل ترجع إلى أسباب حقيقية وفعلية وكعارض للنشاط الاقتصادي الذي يمارسه العميل، وبالتالي يتم معالجتها بمعالجة هذه الأسباب.

### 4- تصنيف الديون المتعثرة حسب معيار ثباتها وإستمراريتها

وفقا لهذا الأساس يتم التفرقة بين نوعين من الديون المتعثرة هما:

#### 4-1- الديون المتعثرة العارضة

هي تلك الديون التي تحدث بشكل عارض ونتيجة لممارسة نشاط المشروع ويسهل التغلب عليها نظرا لأن أسبابها عارضة وبسيطة.

#### 4-2- الديون المتعثرة الدائمة

هي تلك الديون التي تتصل بأسباب هيكلية وبالتالي تأخذ وقتا طويلا في معالجتها لأنها تتطلب إصلاحا جذريا وهيكليا يحتاج إلى جهد كبير سواء في القيام به، أو في إقناع القائمين على المشروع بإستخدامه أو قبوله كعلاج لحالة التعثر التي أصابت المشروع.

كما يمكن وفقا لهذا الأساس تصنيف الديون المتعثرة إلى نوعين أساسيين أيضا هما:

1- الخضير محسن، مرجع سابق، 1996، ص ص: 62-71.

### 3-4- ديون متعثرة متزايدة ذات طبيعة تراكمية

وهي تلك الديون التي تتزايد قيمتها عاما بعد آخر وتتراكم فوائدها ومصاريفها على أصل الدين لعجز المقرض عن سدادها وعدم قدرة المقرض تحصيل جانب منها، وصعوبة وصوله إلى إتفاق لمعالجة حالة التعثر سواء مع العميل المقرض أو مع باقي الدائنين له، وإلى حين يتم الوصول إلى إتفاق لتعويم العميل وسداد القرض أو تصفية موجوداته فتنحول إلى النوع الثاني.

### 4-4- ديون متعثرة متناقصة القيمة

وهي نوع من الديون التي تم الاتفاق مع العميل المقرض، وباقي الدائنين على جدولة سدادها، وأصبح العميل المقرض ملتزما ببرنامج السداد، ومن ثم أخذ إجمالي الدين في التناقص فترة بعد أخرى، حتى يتم الانتهاء من سدادها، أو تتم تصفية العميل وبيع موجوداته ومن ثم سداد جانب من الدين مع كل عملية بيع وإعدام الجزء المتبقي إذا لم تكفي موجودات العميل في سداد القرض.

### 5- تصنيف الديون المتعثرة وفقا لدرجة تعقدتها وتشابكها

يتم التقسيم وفق هذا التصنيف للديون المتعثرة إلى نوعين هما:

#### 1-5- ديون بسيطة سهلة التعامل معها

وهذا النوع عادة ما تكون قيمته ومبلغه بسيطا ومدته قصيرة، ويستخدم في تمويل قصير أو متوسط الأجل، أي القيام بعمليات الصيانة الدورية والتجديد، ولكن نتيجة لظروف عرضية طارئة ومؤقتة حدث له التعثر، ونظرا لبساطة أسبابها وآثارها يسهل علاجها والقضاء عليها، وتجنب المشروع مخاطرها وبالتالي إستعادة حيويته ونشاطه بعد القضاء على هذه الظروف العارضة.

#### 2-5- ديون متعثرة معقدة

هذا النوع يكون الغالب فيها أنها متعددة الأطراف خاصة من جانب المقرضين، أي أن الغالب عليها أنها قروض مشتركة ولسبب أو لآخر تعثر العميل المقرض، ولكل منهم آرائه وإتجاهاته وبينهم مصالح متعارضة، ومبلغه ضخم وتفاصيله وشروطه متعددة ومختلفة وغير واضحة ومتداخلة، ونظرا لتداخل وتشابك أسبابها بنتائجها ومظاهرها بعواملها يتحول السبب فيها إلى نتيجة والعكس صحيح أيضا، وبالتالي يصعب التعامل معها ويحتاج إلى خبرة ودراية كاملتين لدراستها دراسة علمية مستفيضة وإقتراح العلاج لها.

### 6- تصنيف الديون المتعثرة وفقا للمرحلة التي تم إكتشافها فيها

تصنف القروض المتعثرة وفقا لهذا المعيار إلى الأنواع التالية:

### 1-6- دين متعثراً أولي في مرحلة التكوين

أي لا تزال أسبابه كامنة تحت السطح، وتأخذ بوادر غير محسوسة ولا تثير إنتباه المقرضين، حيث أن مخاطرها لا زالت أولية.

### 2-6- دين متعثراً ثانوي في مرحلة النمو

حيث تجاوز مرحلة التكوين وأصبح له مظاهر واضحة وملموسة وأعراض تتفاقم يوماً بعد يوم، ويمارس ضغوطاً واضحة تزداد تدريجياً على متخذ القرار في المشروع وعلى الجهات المقرضة التي بدأت تشعر بالقلق حول إمكانية سداد حقوقها التي على المشروع.

### 3-6- دين متعثراً في مرحلة النضج

حيث بلغ شدة أزمته وأقصى حد له وأصبحت أوضاعه بالغة السوء وتندرج بعواقب وخيمة تهدد مستقبل المشروع واستمراره، وفي الوقت ذاته تفرض أوضاع المشروع مزيداً من الاهتمام من جانب المحيطين به والمتعاملين معه.

### 4-6- دين متعثراً في مرحلة المعالجة والقضاء عليه

حيث يكون قد تم وضع خطة تعويم المشروع المدين، أو تصفيته وفقاً للخطة أو السيناريو والتصور الذي إتفق عليه الدائنون.

## ثانياً- مراحل القروض المصرفية المتعثرة

إن القرض المتعثراً عبارة عن المرحلة الأخيرة لعدة مراحل تبدأ بنقص السيولة وتتطور إلى أن تصل إلى الفشل المالي الكامل ومن ثم يسمى قرض متعثراً ونذكر المراحل كما يلي:<sup>1</sup>

### 1- مرحلة حدوث الحدث العارض

وهو البداية الحقيقية للتعثر المالي حيث يحدث حادث عارض ما، يمثل لحظة إختيار وتحدي للمدير المالي للمشروع، فإذا تنبه له وأدرك خطورته لن يحدث التعثر، ولكن إذا غفل عنه وإستهتر به واستهان بخطورته بدأ التعثر، وترتبط هذه الظاهرة بالعديد من المظاهر السلبية أهمها:

- الدخول في إلتزامات غير مخططة لا تعطي عائداً سريعاً.
- ظهور إلتزام عارض فجائي غير مخطط يستنزف جانب من السيولة أو يمتص السيولة كاملة.
- تحقق خطر دائم لم يستطع المشروع توقعه من قبل ولم يحتاط له القائمين على إدارته مثل إكتشاف إختلاسات بمبالغ ضخمة، أو إفلاس بعض العملاء.

1- نفس المرجع سابق، ص: 38-43.

### 2- مرحلة التغاضي عن الوضع القائم

وهي المرحلة التي يدق فيها بعض خبراء البنك أو المشروع المتعثر جرس الإنذار، لتنبه القائمين على البنك والمشروع إلى خطورة الأسباب المؤثرة على عملية التعثر والدافعة إليها، إلا أن تجاهل القائمين على إدارة البنك ومقابلة هذا الإنذار بالاستهزاء والتهوين، مما يدفع المنذرون إلى عدم الاستمرار في إنذارهم، بل التغاضي عن الوضع الحالي وقد تحدث آثاراً مدمرة على المشروع المقترض.

### 3- مرحلة إستمرار التعثر والتهوين من خطورته

وفي هذه المرحلة يزداد الوضع تفاقمًا، ويزداد تجاهل القائمين على المشروع لخطورة الوضع، ومنه تتحول المشاكل الوليدة إلى مشاكل بالغة النمو، مكتملة الأركان والجوانب، ورغم وضوح خطورة الوضع إلا أن القائمين على إدارة البنك لا يعطونها الأهمية الواجبة، ولا يقوموا بتغيير سياسة المشروع المالية، وإتخاذ احتياطات وإجراءات علاجية مناسبة، بل الاستمرار في ذات السياسة.

### 4- مرحلة التعايش مع التعثر

هي أخطر المراحل وأكثرها تدميراً لمقومات التواجد داخل المشروع، حيث يصبح التعثر الطابع اليومي للحياة داخل المشروع، أو في الوقت نفسه يكون المشروع يلفظ أنفاسه الأخيرة، وفي هذه المرحلة تتوقف الاستثمارات الجديدة، وتتعدم أي عمليات لزيادة الطاقة الإنتاجية، وتتحول العملية الإنتاجية إلى مجرد المحافظة على بعض خطوط الإنتاج القائمة مع غلق الخطوط الأخرى التي لا يمكن إصلاح الأعمال فيها.

### 5- مرحلة حدوث الأزمة المدمرة

وتبدأ أهمية المرحلة بتسرب أنباء التعثر إلى الجمهور الخارجي، وكسر حلقة التعتيم الإعلامي الذي وضعت إدارة المشروع المتعثر، وتحدث الأزمة عندما يواجه المشروع حادث ضخم لا يمكن مواجهته بطرق الإمتصاص والتعتيم، وبالتالي يقوم جمهور المتعاملين مع المشروع للمطالبة بأموالهم وللاستفسار والتحقق من صحة المعلومات التي وردت إليهم.

### 6- مرحلة معالجة الأزمة أو تصفية المشروع

وفي هذه المرحلة يبدأ أصحاب المشروع بالاجتماع مع كل إدارة المشروع الحالية، وأصحاب الحقوق على المشروع واستدعاء عدد من الخبراء والمتخصصين لدراسة أسباب التعثر وعلاجها وعادة ما تبدأ عملية المعالجة بإعفاء مجلس الإدارة الحالي الذي كان سبب في إحداث الأزمة والوصول بها إلى هذه المرحلة مع تقديم بعضهم للمحاكمة عن المخالفات التي إرتكبوها سواء بالقيام بعمل معين بشأنه إحداث التعثر والامتناع عن عمل معين كان يمكن أن يعالج التعثر.

وقد أثبتت التجارب في العمل الائتماني أن الدين في طريقه من دين جيد إلى دين معدوم يمر بعدة مراحل

أهمها في مايلي:

- **الديون الجيدة:** وهي الديون التي تعتبر نسبة المخاطرة فيها مقبولة جداً، وليس من مخاطر خاصة تكتنفها غير تلك المخاطر المترافقة مع عمليات الإقراض بصورة عامة.<sup>1</sup>
- **ديون شبه جيدة:** وهي التي يعاني أصحابها من ضعف في الوضع المالي، وفي حجم الأعمال وعدم واقعية برامج التسديد، وكذلك التراجع البسيط في قيمة الضمانات.<sup>2</sup>
- **الديون المشكوك في تحصيلها:** وهي صعبة التحصيل، ولكن لن يكون التحصيل أمراً مستحيلاً، إذا ما إتخذت إجراءات فعالة لأغراض التحصيل، كتأجيل العميل عن السداد لفترة محددة.<sup>3</sup>
- **الديون التي يكون لدى البنك شك أكبر في تحصيلها:** وهو الوضع الذي تكون فيه الضمانات ضعيفة ويتأخر العميل عن السداد لمدة تفوق المدة المحددة قانونياً، هذا فضلاً عن وجود مؤشرات سلبية عن أوضاع العميل.
- **الديون المعدومة:** وهي تلك التي يثبت هلاكها بإستنفاد جميع الإجراءات الإدارية والقانونية لإسترجاعها.<sup>4</sup>

### المطلب الثالث: الآثار السلبية للقروض المتعثرة

يؤدي تعثر القروض الممنوحة إلى ظهور آثار سلبية تتعدى البنك المانح لها إلى الإقتصاد ككل، فتكون هذه الآثار ضارة على البنوك لأنها قد تؤدي إلى عرقلة أعمالها وتحسن أدائها وقدرتها على المنافسة، خاصة وأن القروض المتعثرة تتطلب الوقت والجهد المتواصل في متابعة تحصيلها. ويمكن تقسيم هذه الآثار إلى آثار تعثر جزئية وأخرى كلية.

### أولاً- آثار التعثر الجزئية

تتمثل الآثار الجزئية للتعثر في ما تحدثه هذه القروض من آثار على طرفي العلاقة الائتمانية وتتمثل في:

#### 1- آثار القروض المتعثرة على المقترضين

تتمثل أهم هذه الآثار في:<sup>5</sup>

- تزايد الخسائر المتحققة لتعاظم حجم ديون المشروعات المتعثرة من أقساط الدين وفوائده لصالح البنك الدائن.
- إنخفاض حجم الموارد الذاتية للمشروع المدين بسبب الخسائر ومن ثم وقوعه في برائن أزمة السيولة.
- مواجهة المشروع صعوبة في حصوله على مستلزمات التشغيل اللازمة لإستمراره في العمل.
- تزايد الطاقات العاطلة في المشروع المتعثر من الناحيتين المطلقة والنسبية وفي النهاية يتوقف المشروع المتعثر من الناحيتين عن العمل، أولاً في صورة جزئية ثم بشكل كامل وهو ما يعني تزايد حجم الخسائر.

1- سمير سليم حمود، التحليل الائتماني، دار الوحدة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1993، ص: 103.

2- فريد راغب النجار، مرجع سابق، 2000، ص: 23.

3- محمد نظير رياض، الإدارة المالية والعولمة، المكتبة العصرية، مصر، 2001، ص: 43.

4- حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، 2002، ص: 189.

5- محمد كمال خليل الحمزاوي، مرجع سابق، 2000، ص: 360-361.

- وفي حالة وجود ضامن في القرض المتعثر فإنه يتعرض لبعض الآثار السابقة ولكن على مستوى أقل نسبياً من حيث درجة حدتها.

### 2- آثار القروض المتعثرة على البنك

تتمثل أهم الآثار السلبية الكبيرة للقروض المتعثرة على البنك فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 1-2- سوء توزيع الموارد للبنك

إن زيادة نسبة الديون المتعثرة إلى إجمالي التسهيلات الائتمانية الممنوحة يؤدي إلى إتباع سياسة حذرة إن لم تكن متحفظة في منح التسهيلات الجديدة، مما قد يؤدي إلى حرمان مشاريع جديدة من فرص التمويل، ومما يخفف من توظيف المؤسسة البنكية لمواردها.

#### 2-2- الآثار المترتبة على الأرباح

يترتب على الديون المتعثرة آثار سلبية واسعة على الأرباح منها على سبيل المثال لا الحصر:

- الأموال المجمدة في الديون المتعثرة ليست في متناول المؤسسة البنكية لاستثمارها.
- زيادة التكاليف الإدارية لتحصيل هذه الديون.
- الوقت والجهد المطلوب من قبل المسؤولين لمتابعة هذه الديون، مما ينعكس سلباً على إنتاجيتهم.
- إحتتمالات نمو وزيادة ربحية البنوك التي تعاني بشكل كبير من الديون المتعثرة محدودة نسبياً.
- خسائر بيع الموجودات المستملكة.
- ظهور الديون المتعثرة بنسب أعلى من النسب الإعتيادية، والتي تصل في المعايير إلى (4%) من مجموع القروض، مما يدفع إدارات البنوك إلى زيادة المخصصات المقطوعة مقابل هذه الديون ما يشكل عبئاً إضافياً.

#### 3-2- ضعف نمو البنوك

إن ضعف أرباح البنوك الناشئ عن القروض المتعثرة سيؤدي حتماً إلى ضعف نمو البنك وتآكل حصته السوقية حيث تمثل الأرباح في المؤسسات المالية قاعدة النمو.

#### 4-2- السياسات الإدارية إتجاه العاملين في البنك

إذ أنه من المنطقي عند تدني أرباح البنوك أن يؤثر ذلك بشكل سلبي في الموظفين من كافة النواحي.

### ثانياً- آثار التعثر الكلية

تؤثر الديون المتعثرة على معظم المتغيرات الإقتصادية الكلية، ومن أبرزها ما يلي:

1- نضال العريبي، للقروض المتعثرة للمصرف الصناعي السوري: دراسة تحليلية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 23، العدد 02، سوريا، 2007، ص: 285.

### 1- الآثار السلبية على المناخ الاستثماري والإدخار

يعتبر حجم القروض المتعثرة مؤشرا لإنخفاض عائد الاستثمار في كثير من المشروعات والتأثير السلبي على تنفيذ خطط الدولة التي تستهدف تنمية الاستثمار وتوفير المزيد من فرص العمل، وأيضا على القدرات الإدخارية شأنها شأن القدرات الاستثمارية.<sup>1</sup>

### 2- الآثار السلبية على التضخم

لاشك أن التوقف الجزئي أو الكلي للمشروعات المدينة المتعثرة وخروجها على نحو تدريجي من دائرة الإنتاج، ومن ثم إهدار أصولها الإنتاجية والتي تمثل الجزء المهم من ثروة المجتمع وبالتالي ينخفض العرض الكلي من السلع والخدمات نتيجة لذلك<sup>2</sup>، ومن ثم فالظاهرة تعمل على الإخلال بالإستقرار النقدي في المجتمع، حيث أنها تدعم القوى التضخمية مما يعني تدهور القيمة الحقيقية لوحدة النقد الوطنية.<sup>3</sup>

### 3- الآثار السلبية على الميزان التجاري

تؤثر المشروعات المتعثرة سلبا على الإنتاج القومي مما يؤدي إلى اللجوء إلى القروض لسد الفجوة بين العرض والطلب وبالتالي يزداد عجز الميزان التجاري<sup>4</sup>، بالإضافة إلى زيادة المديونية الخارجية للدولة بسبب زيادة الواردات بهدف الوفاء بجانب من النقص في الإنتاج المحلي التي كانت تنتجها المشروعات المتعثرة.<sup>5</sup>

### 4- الآثار السلبية على الموازنة العامة

لا شك أن إختفاء المشروعات المتعثرة من حلبة الإنتاج يفقد الدولة بعض مصادر الإيرادات العامة مثل مستحقاتها من الضرائب الحالية، والحصيلة المتوقعة مستقبلا من إستمرار تلك المشروعات سواء من الضرائب المباشرة أو غير المباشرة، ناهيك عن التأمينات الخاصة بهذه المشاريع.<sup>6</sup>

### 5- الآثار السلبية على العمالة

يؤدي التعثر إلى الإستغناء عن العاملين بالمشروعات المتعثرة بصورة تدريجية، مما يهدد السلام الإجتماعي سواء على مستوى المجتمع المحلي أو القومي، إذا ما تعدت مشكلة البطالة حدودا معينة.<sup>7</sup>

1- الخزرجي سميرة حسين، الديون المشكوك في تحصيلها والقروض غير المستردة لدى المصارف، بحث مقدم لدى البنك المركزي العراقي، 2004، على الرابط التشعبي: <http://www.26SEPT.com/newsweekprint.pnp>  
2- أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، 2002، ص: 47.  
3- سامي خليل، نظرية الإقتصاد الكلي، وكالة الأهرام للتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 1994، ص: 241.  
4- أبو عبيد جمال، إدارة القروض المصرفية غير العاملة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2003 على الرابط التشعبي: <http://www.bwmonline.com-abwm-dmdocuments-Dr.JamaAbouboubeid.ppt.url>  
5- عبد الحميد عبد المطلب، تحديث آليات الجهاز المصرفي للتكيف مع إتفاقيات تحرير تجارة الخدمات، المجلة المصرفية للتنمية والتخطيط القومي، المجلد 21، العدد 02، مصر، 2003، ص: 21.  
6- سامي السيد، باهر العتلم، المالية العامة، المطابع الجامعية، القاهرة، 2004، ص: 63.  
7- سهر محمد معنوق، أمينة عز الدين عبد الله، المالية العامة، جامعة حلوان، مصر، 2000، ص: 65.

### خلاصة الفصل الثاني

إن التطورات الحديثة وتحرر الخدمات المالية جعل أنشطة البنوك أكثر تعقيدا وتعرضا لكم كبير من المخاطر مما يميزها عن باقي القطاعات الأخرى، وعلى إعتبار أن المخاطر البنكية هي إحتمال تعرض البنك إلى خسائر غير متوقعة وغير مخططة، ولها القدرة في التأثير على تحقيق أهداف البنك، فقد قسمت المخاطر التي تتعرض لها البنوك حسب متطلبات بازل II إلى ثلاثة أنواع وهي: المخاطر الائتمانية، مخاطر السوق والمخاطر التشغيلية. فالمخاطر الائتمانية تنشأ عادة عن عدم قدرة أو عدم رغبة المقترض في الوفاء بالتزاماته ويرتبط بهذه المخاطر ما يسمى بمخاطر الدول، وتشمل المخاطر الائتمانية البنود داخل الميزانية والبنود خارج الميزانية. وتتحقق هذه المخاطر نتيجة عوامل داخلية وخارجية متعددة، وقد إقترحت لجنة بازل II نظام لتقييم المخاطر الائتمانية يتم من خلال التحكم في إدارتها بأسلوب التصنيف الداخلي سواء الأساسي أو المتقدم.

وإن الهدف الأساسي لإدارة المخاطر هو " قياس حجم المخاطر " المتوقع حدوثها من أجل التخفيف منها أو التحكم فيها وليس إلغاءها نهائيا وتجنب آثارها. وتبدأ عملية إدارة المخاطر بفهم طبيعة المخاطر ذاتها، ويتطلب ذلك تحديد نوع وكم المخاطر الموجودة في كل أنشطة البنك، ثم يليها قياس المخاطر المرتبطة بالعمل وهو ما يتم إنجازه بواسطة فريق عمل متخصص ومدرب بالأدوات التكنولوجية اللازمة، ومن ثم القدرة على مراقبة الخسائر المحتملة وتقليلها.

ويبقى موضوع إدارة المخاطر في البنوك أمرا ضروريا من أجل تحديد مدى حساسية عملياتها الائتمانية تجاه هذه المخاطر، والوصول إلى تشخيص إئتماني له القدرة على كشف العميل المتعثر. وفي الواقع لا يمكن أن يصبح العميل متعثرا فجأة ودون إشارات إنذار بذلك، ففي أغلب الحالات هناك إشارات تشير إلى أن عميلا معيناً يمكن أن يواجه مشكلات مالية أو يتعثر برد القرض الممنوح له، بمعنى أن ثمة بوادر ضعف أو عدم إلتزام قد تطرأ على المقترض تجعله غير قادر أو غير ملتزم بشروط الإتفاقية المبرمة مع البنك بشأن القرض وكيفية سداه. وعادة ما يمر العميل المتعثر بعدة مراحل حتى يصل إلى حالة العجز التام عن السداد، ومع ذلك فالقروض المتعثرة تتعدد أنواعها تبعا لعدة تصنيفات وأسباب تجعلها تختلف عن بعضها ولكن في المجمل تسبب جميعها آثار سلبية على البنك المقرض وعلى المقترض في حد ذاته، وعلى الإقتصاد والجهاز المصرفي ككل.



## الفصل الثالث: أساسيات نظام الرقابة الداخلية

تمهيد

المبحث الأول: مدخل إلى نظام الرقابة الداخلية

المبحث الثاني: الركائز الأساسية لنظام الرقابة الداخلية الفعال

المبحث الثالث: تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية

خاتمة الفصل الثالث

### الفصل الثالث: أساسيات نظام الرقابة الداخلية

#### تمهيد

إن ظهور الرقابة وتطورها ووصولها إلى ما هي عليه الآن كان أمرا حتميا، بسبب توسع وتشعب وظائف المؤسسة وزيادة تعقدها، حيث تعتبر الرقابة الداخلية من أهم وظائف التسيير داخل المؤسسة، ويعتمد عليها المراجع لإنجاز عمله، ولقد مرت العملية الرقابية بعدة مراحل، لتصبح كما هي اليوم حيث يمكننا أن نميز بين مرحلتين الأولى ما قبل الثورة الصناعية أين كانت الوظيفة الرقابية في هذه المرحلة تتحقق داخليا وليس هناك من يراقب العمل من خارج المشروع، وكانت المنشأة تتسم بصغر حجمها وعدم انفصال الملكية عن الإدارة، وزادت أهمية الرقابة الداخلية بعد سنة 1500 بعد انفصال الملكية لرأس المال عن الإدارة حيث كان هناك إقرار عام بضرورة وجود نظام محاسبي منظم لغرض الدقة في التقارير ومنع التلاعب والاختلاس، نتيجة وجود تغيرات إقتصادية هامة أدت إلى ظهور المشروع الكبير الحجم والشركات العملاقة وهي مرحلة ما بعد الثورة الصناعية، أين أصبح أصحاب رأس المال غائبون عن الإدارة، وبالتالي إنصب إهتمامهم على سلامة المحافظة على رأس المال وتنميته، وظهرت مهنة المراجعة كرقابة خارجية محايدة.

وإن الإقرار بالرقابة الداخلية كنظام ضروري لأي تنظيم محاسبي، ولذلك فإن نظام الرقابة الداخلية يشمل مفهوم الخطط التنظيمية والأساليب التي تتبعها المؤسسات لحماية أصولها والتأكد من دقة الإعتماد على البيانات والمعلومات المحاسبية في تزويد الإدارة بما يجعلها على بينة وإطلاع على السياسات التشغيلية وكفاءة الأداء. وقد ركزت معايير الرقابة الدولية على أهمية الرقابة الداخلية حتى يتمكن المراجع من تكوين رأي مناسب عن مدى عدالة البيانات المالية للمنظمة ومركزها المالي. ولذلك يقع على عاتق إدارة كل مؤسسة إقامة نظام سليم للرقابة الداخلية، ومن مسؤولياتها المحافظة على هذا النظام والتأكد من سلامة تطبيقه، كما ينبغي عند تصميم وتشغيل وتقييم أي نظام للرقابة الداخلية مراعاة الظروف والمحددات الملازمة لبعض العناصر والبنود والعمليات والتي تمثل بطبيعتها مجالا للتلاعبات، وذلك لتحقيق أهداف النظام السليم الذي يتوفر على مكونات وخصائص وتحكمه إجراءات محددة، ولا يمكن تقويم السياسات والإجراءات الموضوعية من فراغ ولكن بإستخدام أساليب متعددة وبمراحل متتالية تمكن المراجع من التقويم التشغيلي لنظام الرقابة الداخلية السائد وما إذا كانت أساليبه تستخدم بكفاءة.

ومن خلال ما سبق، سيتم تقسيم الفصل إلى المباحث الثلاثة الآتية:

❖ مدخل إلى نظام الرقابة الداخلية؛

❖ الركائز الأساسية لنظام الرقابة الداخلية الفعال؛

❖ تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية.

### المبحث الأول: مدخل إلى نظام الرقابة الداخلية

تقوم الإدارة بممارسة وظائف التخطيط، التوجيه والتنظيم والمراقبة لموارد المؤسسة، لتحقيق أهدافها ورغم ارتباط الوظائف الأربعة ببعضها البعض إلا أن لوظيفة الرقابة أهمية خاصة لضمان الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة. حيث أصبحت الرقابة في الإدارة الحديثة تهتم بشؤون رفع الكفاءة الإنتاجية وتشجيع العاملين على الالتزام بالسياسات الموضوعية من قبل السلطات العليا، وأما قوة أو ضعف نظام الرقابة فيتوقف عليه توسيع نطاق المراجعة الداخلية والخارجية أو عدم توسيعه.

### المطلب الأول: ماهية نظام الرقابة الداخلية

يقع على عاتق إدارة كل مؤسسة إقامة نظام سليم للرقابة الداخلية، ومن مسؤولياتها المحافظة على هذا النظام والتأكد من سلامة إجراءات تطبيقه، لذلك يلعب نظام الرقابة الداخلية دوراً بالغ الأهمية في أي مؤسسة لما يتضمنه من أهداف رئيسية، وجب توفر مجموعة من المكونات الأساسية لتحقيقها.

### أولاً- مفهوم نظام الرقابة الداخلية

إن النظام هو مجموعة من العناصر، والأصل في التعريف أن يكون جامعاً مانعاً، إلا أنه ليس من اليسير وضع تعريف محدد للرقابة الداخلية فقد تفاوتت تعريفاتها من فترة إلى أخرى ومن شخص إلى آخر، ويمكن بيان ذلك من خلال التعاريف التالية:

عرف المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (\*AICPA) الرقابة الداخلية عن مقال المعهد سنة 1936م بأنها: " الإجراءات والطرق المستخدمة في المنشأة للمحافظة على النقدية والأصول الأخرى للمنشأة واكتشاف الأخطاء والمحافظة على دقة السجلات " <sup>1</sup>.

وعرفها نفس المعهد سنة 1949 على أنها: " الخطة التنظيمية وكل ما يرتبط بها من وسائل أو مقاييس مستخدمة داخل المنشأة بقصد:

- حماية الأصول.

- إختبار الدقة المحاسبية للبيانات المسجلة وتحديد درجة الاعتماد عليها.

- تحقيق الكفاءة الإنتاجية وتشجيع السير بحسب السياسات الإدارية المرسومة " <sup>2</sup>.

والمعهد ذاته عرفها في نشرة له سنة 2009 على أن: " الرقابة الداخلية تتكون من الخريطة التنظيمية وكل الطرق المعاونة والمقاييس المستخدمة داخل الوحدة لحماية الأصول وإختبار مدى دقة البيانات المحاسبية

\* - AICPA: American Institut of Certified Public Accountants.

1- سمير الصبان جمعة، فتحي رزق السوافيري، الرقابة والمراجعة، مدخل نظري، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص: 21.

2- حامد طلبه محمد أبو هيبه، أصول المراجعة، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011، ص: 26.

## الفصل الثالث: الإطار النظري لنظام الرقابة الداخلية

ودرجة الوثوق بها وتحقيق الكفاية التشغيلية، وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية الموضوعية وذلك لتحقيق الأهداف الرقابية الآتية: دقة التقارير المالية، الالتزام، حماية الموجودات والكفاءة الإنتاجية<sup>1</sup>. ومن الملاحظ أن المعهد قد تماشى مع توسيع مفهوم الرقابة الداخلية ليشمل كل أنشطة المؤسسة وليس بعضها.

وعرفت المنظمة الوطنية لمحافظي الحسابات بفرنسا (CNCC\*)، نظام الرقابة الداخلية: " بأنه مشكل من مجمل الإجراءات والرقابات المحاسبية وما يليه، والتي تقوم الإدارة بتعريفها وتطبيقها وحراستها تحت مسؤوليتها من أجل التحقق من:<sup>2</sup>

- حماية الأصول.

- مصداقية وصحة التسجيلات المحاسبية والحسابات السنوية الناتجة عنها.

- التسيير المنتظم وبنجاعة لعمليات المؤسسة.

- تطابق القرارات مع سياسة الإدارة "

وإن مفهوم الرقابة الداخلية يعني أيضاً: " نظام داخلي يتكون من الخريطة التنظيمية للوحدة مع تحديد للواجبات والمسؤوليات، ووجود نظام للحسابات وإعداد التقارير هذا بالإضافة إلى جميع الطرق والوسائل الأخرى المستخدمة داخل الوحدة لتحقيق أهدافها ومن ثم يمكن القول بأن هذا النظام يشبه إلى حد كبير الجهاز العصبي للإنسان حيث أنه يغطي كل جوانب التنظيم ويخدم كنظام إتصال في إتجاهين وأخيراً فإنه يصمم لمقابلة إحتياجات المنشأة"<sup>3</sup>.

ولقد عرف نظام الرقابة الداخلية بأنه: " نظام الفحص الداخلي والتدقيق الداخلي المطبق من قبل المنشأة من أجل تمكين إدارة المنشأة من السيطرة على النشاطات التشغيلية والمالية والتي تكون من مسؤوليتها"<sup>4</sup>.

وقد عرف المعيار الدولي رقم (400) نظام الرقابة الداخلية بأنه: " كافة السياسات والإجراءات (الضوابط الداخلية)، التي تتبناها إدارة المنشأة لمساعدتها قدر الإمكان في الوصول إلى هدفها في ضمان إدارة المنظمة وكفاءة العمل، والمتضمنة الالتزام بسياسات الإدارة وحماية الأصول ومنع واكتشاف الغش والخطأ ودقة واكتمال السجلات المحاسبية وتهيئة معلومات مالية موثوقة في الوقت المناسب "<sup>5</sup>.

1- علي حسين الدوجي، إيمان مؤيد الخيرو، تحسين فاعلية نظام الرقابة الداخلية وفق نموذج COSO، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 19، العدد 70، العراق، 2013، ص: 405.

\* - CNCC: Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes.

2- Collin Lionel, **Audit et Contrôle Interne, Aspects Financiers, Opérationnels et Stratégiques**, 4<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, 1992, p: 35.

3- محمد سمير الصبان، نظرية المراجعة وآليات التطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 197.

4- أمين السيد أحمد لطفي، التطورات الحديثة في المراجعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 282.

5- طارق عبد العال، موسوعة معايير المراجعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 55.

## الفصل الثالث: الإطار النظري لنظام الرقابة الداخلية

وتعني الرقابة الداخلية، العملية المصممة والمنفذة من قبل أولئك المكلفين بالرقابة والإدارة والموظفين الآخرين لتوفير تأكيد معقول بشأن تحقيق أهداف فيما يتعلق بما يلي:<sup>1</sup>

- موثوقية تقديم التقارير المالية.

- فاعلية وكفاءة العمليات.

- الامتثال للقوانين والأنظمة المطبقة.

ويتبع ذلك أن الرقابة الداخلية يتم تصنيفها وتنفيذها لتتناول مخاطر العمل المحددة التي تهدد تحقيق أي من الأهداف السابقة. وطبقا للجنة المنظمات الراعية المعروفة بلجنة ترادواي 1992 (COSO) وهي لجنة طوعية مؤسسة في الولايات المتحدة بهدف تقديم الدعم لإدارة المنظمات في ما يتعلق بإدارة المخاطر والرقابة الداخلية حيث تم في 14 ماي 2013 تحديث النسخة الأصلية السابقة للامتثال لمعيار 404 (SOX 404)\*، وقد تم تعريف الرقابة الداخلية على أنها: " عملية تتأثر وتنتج عن طريق مجلس إدارة المنشأة وإدارتها وأفراد آخرين مصممة لتوفير تأكيد معقول بهدف تحقيق العديد من الأهداف في المجالات التالية:<sup>2</sup>

- فعالية وكفاءة الأعمال.

- إمكانية الاعتماد على التقرير المالي والالتزام بالقوانين والتعليمات واجبة التطبيق.

- حماية الأصول ضد حيازتها واستخدامها أو التصرف فيها بشكل غير مصرح "

ويعكس هذا التعريف عدة مفاهيم أساسية:

- الرقابة الداخلية هي عملية: فالرقابة الداخلية ليست أحد الأحداث أو الظروف وإنما مجموعة التصرفات التي تدير بموجبها الإدارة أعمال الشركة.

- الرقابة الداخلية تتأثر بالأفراد: فمجلس الإدارة والإدارة والعاملين الآخرين في أي منشأة يؤثر في الرقابة الداخلية، فأفراد أي منشأة يحققونها عن طريق ما يفعلونه ويقولونه فالأفراد يضعون أهداف المنشأة كما يضعون أيضا آليات الرقابة محل التنفيذ.

- الرقابة الداخلية يمكن أن يتوقع أن توفر فقط تأكيد معقول: فالرقابة الداخلية لا توفر تأكيدا مطلقا حيث يتأثر تفعيلها بالقيود الكامنة في كافة نظم الرقابة الداخلية، تلك القيود تتضمن حقيقة أن الحكم البشري يمكن أن يكون على خطأ وقد يحدث إنتهاك للرقابة الداخلية بسبب الفشل البشري على سبيل المثال الخطأ البسيط.

1- أحمد حلمي جمعة، تطور معايير التدقيق والتأكيد الدولية وقواعد وأخلاقيات المهنة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 98.

\* SOX (Sarbanes-Oxley): هو القانون الاتحادي لجميع الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية المملوكة للقطاع العام، ويضع عقوبات مدنية وجنائية واسعة لعدم الامتثال. أما المعيار 404 يتطلب هذا القسم الضمانات المنصوص عليها في المعيار 302 (لضمان أن التقارير المالية لا تستند على بيانات خاطئة) لتكون قابلة للتحقق خارجيا من قبل مدققي الحسابات المستقلين، بما يسمح للمراجعين المستقلين الإفصاح للمساهمين والجمهور عن الخروقات التي تؤثر في مالية الشركة، خاصة ما يضمن أمن البيانات التي لا يمكن أن تكون مخفية عن مدققي الحسابات، ويجب الإبلاغ عن الانتهاكات.

2- J. Stephan, McNally, **The 2013 COSO Framework & SOX Compliance: One Approach to an Effective Transition**, COSO Publication, June 2013, p: 02.

## الفصل الثالث: الإطار النظري لنظام الرقابة الداخلية

وتعرف لجنة طرق المراقبة التابعة لمجمع المحاسبين القانونيين الأمريكيين (AICPA)، بأن الرقابة الداخلية هي: " خطة تنظيمية وكل الطرق والإجراءات والأساليب التي تضعها إدارة الشركة والتي تهدف إلى المحافظة على أصول الشركة وضمان دقة وصحة المعلومات المحاسبية وزيادة درجة الاعتماد عليها وتحقيق الكفاءة التشغيلية والتحقق من إلتزام العاملين بالسياسات الإدارية التي وضعتها الإدارة".<sup>1</sup>

وحسب تعريف المعهد الكندي للمحاسبين المعتمدين سنة 1984م، نظام الرقابة الداخلية هو: " تلك الخطة التنظيمية والطرق والمقاييس المعتمدة داخل المؤسسة من أجل حماية الأصول وضمان الدقة وصدق البيانات المحاسبية، وتشجيع فعالية الاستغلال والمحافظة على السير، وفقا للسياسات المرسومة".<sup>2</sup>

وأیضا نظام الرقابة الداخلية هو: " عملية تتضمن وضع دقيق للمعلومات مما يتيح التأكد بشكل دائم، أن العمليات تتم حسب الخطة الموضوعية، ويقوم هذا النظام على وجود بيانات مرتدة دائمة عن الأداء الفعلي ويتم مقارنتها بالخطة الموضوعية".<sup>3</sup>

ويعرف أيضا بأنه: " تلك الإجراءات التي تقوم بها الجهة ذات الاختصاص والمخولة قانونا بهدف التأكد من مدى تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقا وكذلك التأكد من سلامة وشرعية الأعمال التي تم إنجازها لتحقيق هذه الأهداف ومن ثم إتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الانحرافات".<sup>4</sup>

وبناء على ما سبق فإن الرقابة الداخلية هي عبارة عن خطة تنظيمية تتمثل بمجموعة من الوسائل تتبناها الإدارة لتساعدها على الاستغلال الأمثل لمواردها والمحافظة على أصولها، واختبار دقة الحسابات ودرجة الاعتماد عليها، وضمان تحقيق الثقة في التقارير المالية وفاعلية وكفاءة العمليات، بحيث يتحقق أكبر قدر من الكفاءة الإنتاجية، وضمان إلتزام جميع العاملين بتنفيذ السياسات التي وضعتها إدارة المنشأة.

### ثانيا. أهداف نظام الرقابة الداخلية

يسعى نظام الرقابة الداخلية إلى تحقيق أهداف متعددة من أبرزها ما يلي:<sup>5</sup>

#### 1- حماية أصول المؤسسة من السرقة والاختلاس والتلاعب

حيث أن أصحاب المشروع قاموا بالتنازل عن جزء من صلاحياتهم لصالح الإدارة وأصبح لزاما على الرقابة الداخلية أن تحقق هذا الهدف نيابة عنهم، من خلال فرض حماية مادية ومحاسبية لجميع عناصر الأصول من الاستغلال غير المشروع وسوء الاستخدام أو الضياع أو الاختلاس سواء كان بسوء نية أو حسن نية، مع المحافظة على حقوق الآخرين في المشروع.

1- خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات: الناحية النظرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص: 228-229.

2 - Robert. Brien, Jean Sénécal, **Control interne et vérification**, Edition Préfontaine INC, Canada, 1984, p:36.

3- محمد توفيق ماضي، إدارة وجدولة المشاريع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 287.

4- كفاوي عوف، الرقابة المالية بين النظرية والتطبيق، مطبعة الانتصار، الإسكندرية، مصر، 2010، ص: 25.

5- سامي محمد الوقاد، لؤي محمد، تدقيق الحسابات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص: 171.

فنظام الرقابة الداخلية الفعال، لا بد أن يهدف إلى المحافظة على ممتلكات المؤسسة، وهذا الهدف لا يخص فقط الأصول المادية بكل أنواعها، كالأستثمارات والمخزونات إلى غير ذلك، لكن لا بد أن يضمن سلامة وجود أربعة عناصر أخرى وهي كالتالي:<sup>1</sup>

- **العنصر البشري:** من عمال وموظفين ومسيرين، يمثل هذا العنصر أهم عنصر في المؤسسة ويدخل هنا مفهوم التأمين الاجتماعي والسهر على أمن العمال.

- **صورة المؤسسة إتجاه المحيط الخارجي:** والتي قد تزول جراء تهديد مفاجئ يعود إلى التحكم السيئ والرديء، في العمليات التي تقوم بها المؤسسة.

- **العامل التكنولوجي:** الذي يجب أن يبقى مسايرا للتطور المعاصر للتكنولوجيا.

- **المحافظة على المعلومات السرية:** خاصة تلك المتعلقة بأنشطة المؤسسة.

وتأخذ حماية الأصول أشكالاً مختلفة لمنع تبديد تلك الأصول أو سوء إستخدامها أو ضياعها أو سرقتها وتتحقق هذه الحماية من خلال الآتي:<sup>2</sup>

### 1-1- الوقاية من الأخطاء المتعمدة

كتعمد عدم إجراء قيود معينة أو قيد المقبوضات، والتلاعب بالسجلات، وإدراج أسماء ذمم أو موظفين، وهميين لاختلاس النقدية (إخفاء لعدم كفاءة أو العجز أو الغش أو التضليل)، فيجب إحترام المبادئ المحاسبية المنفق عليها والقواعد الداخلية من أجل تقديم المعلومات المحاسبية وتوزيع المعلومات على الأطراف الطالبة لها.<sup>3</sup>

### 1-2- الوقاية من الأخطاء غير المتعمدة

وعادة ما تنتج تلك الأخطاء عن التطبيق الخاطئ للمبادئ والقواعد المحاسبية، كتسجيل مصروف رأسمالي على أنه إيراد مما يؤدي لخفض قيمة الربح وعدم إظهار الأصول بقيمتها الحقيقية أو العكس، وكذلك الأخطاء الحسابية وأخطاء القيد والترحيل والسهو.

### 1-3- حماية الأصول من الاختلاس والغش

ويشمل ذلك حمايتها من الاستيلاء على الأموال دون وجه حق، حيازة أصل من الأصول دون علم إدارة المنشأة، إخفاء الحقيقة وعدم قيدها في السجلات كليا أو جزئيا كخفض الربح للتخلص من الضريبة كلها أو بعضها، تلاعب الإدارة في تسجيل العمليات بقصد إخفاء فشلها وإظهار أرباح غير حقيقية كالمغالاة في تقييم بضاعة آخر المدة، التلاعب في بطاقات الصنف، منح تسهيلات لأشخاص غير موثوقين.

1- Jacques Renard, *Théorie et Pratique de l'audit interne*, édition d'Organisation, Paris, 3<sup>ème</sup> édition, 2000, p: 104.

2- عبد الفتاح محمد الصحن، كامل سمير، الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 165-167.

3- محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات، الإطار النظري والممارسات التطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2005، ص: 91.

### 2-ضمان سلامة البيانات المحاسبية ونوعية المعلومات

حتى يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات والقرارات الإدارية، وبالتالي يعمل هذا الهدف على زيادة درجة المصدقية والثقة في المعلومات لأن ضمان نوعية المعلومات المحاسبية الواردة في القوائم المالية يؤدي لزيادة درجة الثقة فيها، حيث تعكس القوائم المالية نشاط المؤسسة خلال الفترة وما حققته من أرباح وخسائر. إن نظام الرقابة الداخلية يجب عليه التأكد من أن سلسلة المعلومات المتعلقة بنشاط المؤسسة ككل تتمتع بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

- أن تكون المعلومات صادقة وحقيقية: لا يمكن أن تكون المعلومات جيدة بل يجب على نظام الرقابة الداخلية أن يتفحصها ويتأكد من دقتها، ذلك أن أي نظام رقابة يتضمن نظام إثبات والذي بدوره تزول الضمانات والأدلة، للمعلومات المتحصل عليها بالنسبة للمحاسب على سبيل المثال يكون نظام الإثبات لديه هو الاحتفاظ بكل الوثائق والفواتير إلى غير ذلك.

- أن تكون المعلومات واضحة ومفهومة: إن الحصول على معلومات دقيقة دون أن تكون واضحة ومفهومة وغير كاملة يؤدي إلى وجود نقص في التعامل معها، ومعالجتها، ذلك أن المعلومة غير الكاملة رغم دقتها لا تفيد، لذلك لا بد من التحقق أن أي عنصر قد أخذ بعين الاعتبار من أجل الحصول على كل المعلومات.

- أن تكون المعلومات قابلة لإختبار دقة ودرجة الاعتماد على البيانات المحاسبية: وذلك بغية ضمان نوعية جيدة للمعلومات في ظل نظام معلوماتي يعالج البيانات من أجل الوصول إلى نتائج وتتمثل في المعلومات، بيد أن تجهيز هذه البيانات المحاسبية تتم عبر نظام المعلومات المحاسبي الذي يجب أن يتصف بالخصائص التالية:

- تسجيل العمليات من المصدر في أقرب وقت ممكن.

- إدخال العمليات التي سجلت إلى البرنامج الآلي والتأكد من البيانات المتعلقة بها.

- تبويب البيانات على حسب صنفها وخصائصها في كل مرحلة من مراحل المعالجة.

- أن تكون المعلومات متلائمة مع نشاط المؤسسة: إن المعلومات المستخرجة والمستخلصة يجب أن تكون مكيفة ومتلائمة مع نتائج المؤسسة وإلا فإنها عديمة النفع.

- أن تكون المعلومات تتلاءم مع توقيت إستخدامها: توجد معلومات تصل متأخرة إلى مستخدميها، كما توجد معلومات لا تصل بسهولة، لذلك توجب على نظام الرقابة الداخلية أن يتجنب مثل هذه الحالات.

### 3- حث المستخدمين على إحترام السياسات الإدارية والالتزام بها

إن تشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية وتطبيق أوامر الجهة المديرة، يسمح للإدارة بمتابعة تنفيذ الخطة الموضوعية، وتقييم الأداء في الوحدات للتأكد من أن التنفيذ يسير وفقا للبيانات الموضوعية، كذلك التعرف على

1- Jacques Renard, Op-cit, 2000, pp: 106-107.



## الفصل الثالث: الإطار النظري لنظام الرقابة الداخلية

مدى تحقيق الأهداف المرسومة والكشف عما يقع من إنحرافات وتلاعبات، وما قد يكون في الأداء من قصور وذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.<sup>1</sup>

حيث أن كافة الأعمال تقوم على أساس المستخدمين الذين ينسب إليهم النجاح أو الفشل وبالتالي من الضروري قيام الرقابة الداخلية بالعمل قدر المستطاع على حث المستخدمين بالالتزام بالسياسات الإدارية المطبقة وإفهامهم إياها وتدريبهم عليها كلما دعت الحاجة لذلك.<sup>2</sup>

إن الهدف من إحترام تعليمات الإدارة هو تفادي الاتصال السيئ والخلط في المهام، ومن أجل التطبيق الأمثل للتعليمات والأوامر ينبغي توفير الشروط التالية:<sup>3</sup>

- يجب أن يصل الموظف إلى التعليمات الموجهة إليه.
- يجب أن تتسم المعلومات بالوضوح.
- يجب توفير وسائل التنفيذ لهذه التعليمات.
- يجب أن تكون الجهات الأمرة بالتنفيذ واضحة.

### 4- رفع مستوى الكفاية الإنتاجية

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

فنظام الرقابة الداخلية الفعال يهدف إلى تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتحسينها وزيادة الكفاية الإنتاجية، من خلال متابعة أرقام الإنتاج الفعلية، ومقارنتها بالأرقام المخططة كالتأكد من إنتاج الكميات المطلوبة في المواعيد المحددة وبالمواصفات المطلوبة، ويمتد مجال الرقابة هنا إلى عناصر الإنتاج الأساسية.

### ثالثاً- أهمية نظام الرقابة الداخلية

تمتد أهمية نظام الرقابة الداخلية إلى جميع الأطراف المستخدمة للبيانات المالية المتمثلة في:<sup>5</sup>

#### 1- الملاك

حيث يحرص الملاك دون ريب على الاطمئنان على أموالهم التي ما استثمرت إلا لتعود عليهم بنفع أو مردود، فالرقابة الداخلية بما تتبناه من ضوابط وإجراءات ووسائل تمثل بالنسبة لهم ضماناً مناسباً لذلك.

1- مصطفى عيسى خضير، المراجعة، المفاهيم والمعايير والإجراءات، مطابع جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2000، ص: 195.

2- خالد أمين عبد الله، مرجع سابق، 2000، ص: 52.

3- Jacques Renard, Op-cit, 2000, pp: 106-107.

4- محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، مرجع سابق، 2005، ص: 92.

5- فكري عبد الواحد، المراجعة الداخلية والإصلاحات المالية والإدارية، مجلة المالية، مجلة فصلية تهتم بشؤون المال والاقتصاد، وزارة المالية اليمنية، صنعاء، العدد 138، جوان 2010، ص: 26-27.

### 2- الدائنون والموردون

حيث ينصب إهتمامهم على السيولة المتاحة للمنشأة، فكلما كانت نسبة السيولة لدى المنشأة جيدة كلما كان الأمر مطمئنا في ما يخص القدرة على تحصيل الديون والرقابة الداخلية هي الوسيلة لتحقيق هذه الطمأنينة.

### 3- الجهات الحكومية ذات العلاقة

وبشكل خاص الضرائب حيث تهتم إدارة الضرائب بصافي نتائج أعمال المشروع، إذ أول ما تبحث عنه هو الربحية التي حققتها المنشأة لاستيفاء حقها منها، لكون الضرائب تعتبر المصدر الرئيسي لرفد خزانة الدولة بالأموال، أما بالنسبة لضريبة القيمة المضافة فإن وجود أسس و قواعد يتم بموجبها تسجيل وتبويب وتلخيص العمليات التي تحدث في المنشأة أولا بأول، ووجود المراجعة الداخلية وبقية الوسائل والإجراءات التي من شأنها أن تضي مصادقية على البيانات الصادرة عن المنشأة يجعل مصلحة الضرائب مطمئن إلى صحة الصفقات المصرح عنها في حالتها الشراء والبيع.

### 4- المستثمرون

التوجه الطبيعي للاستثمار يكون في الشركات التي تحقق أرباحا معقولة وتحرص على حفظ حقوقهم واستثماراتهم من التلف أو الضياع، ولا يتأتى ذلك دون وجود نظام رقابة داخلية سليم، إذ أن هذا النظام يزيد من درجة الدقة في التقارير المالية عن طريق كشف الأخطاء المقصودة أو غير المقصودة التي قد تحدث في العمليات المالية أو الإدارية أو التشغيلية، ومن ثم متابعة الانحرافات إن وجدت وتصويبها، وهذا الأمر يعتبر حيويا للمستثمرين لاسيما بعد فصل الإدارة عن الملاك، فالتقارير المالية المنشورة هي مصدر المعلومات الرئيسية التي تقدم لهم، وعليه كلما كانت الثقة مرتفعة في تلك البيانات كلما كانت التقارير مجدية ومقبولة لاتخاذ القرارات الاقتصادية.

### 5- المدقق الخارجي

لا شك أن المدقق الخارجي يستفيد فائدة كبيرة من وجود الرقابة الداخلية إذ تدقق الحسابات عادة باستخدام أسلوب العينات الإحصائية، وتلك العينة يتوقف حجمها على متانة نظام الرقابة الداخلية، أي أن الرقابة الداخلية تعتبر عاملا هاما لتحديد نطاق العمل الذي يتوجب على المدقق القانوني القيام به.

فالرقابة الداخلية هي العامل الأهم عند تحديد طبيعة مهمة التدقيق التي ينفذها المدقق الداخلي أو المدقق المستقل، وعليه فهي هدف رئيسي يرتبط بشكل وثيق بتخطيط إجراءات المراجعة، وتمكنه أيضا من الوقوف على نقاط الضعف في الرقابة الداخلية لدى المنشأة والتي قد تشكل مصدرا من مصادر الخسارة لها إذ أن من واجب المراجع تقديم اقتراحات بناءة لإدارة المنشأة لتتمكن من تلافي نقاط الضعف في أنظمتها، ويعتبر الهدف الأساسي من عملية تقييم الرقابة الداخلية هو تحديد مدى اعتماد المدقق الخارجي عليها ثم تحديد نطاق إختبارات المراجعة تبعا لدرجة ثقته بالرقابة الداخلية موضوع الفحص والتقييم، يضاف إلى ذلك كونها مطلب

من متطلبات معايير العمل الميداني الذي يتوجب على المدقق الأخذ به بعناية تامة، ولتكون القرارات التي تتخذها هذه الجهات سليمة، لا بد وأن تكون مستندة إلى بيانات مالية سليمة، فمن وظيفة أنظمة الرقابة الداخلية التحقق من صحة ودقة القوائم المالية، فمن يمتلك المعلومات يمتلك القرار، ومن يسبق غيره في الحصول على المعلومة الصحيحة سبق غيره إلى القرار الصحيح.

### المطلب الثاني: عناصر نظام الرقابة الداخلية

من خلال المفاهيم السابقة لنظام الرقابة الداخلية، يمكن تقسيمها إلى رقابة محاسبية ورقابة إدارية وضبط داخلي والعناصر الثلاثة تكون مكملة لبعضها البعض.

#### أولاً- الرقابة الداخلية الإدارية

يقصد بها مجموعة الإجراءات والترتيبات والخطوات التي تضعها إدارة المشروع لغرض تقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات والمسؤوليات وأهمها تحديد الاختصاصات ووضع الإجراءات.<sup>1</sup>

ولقد عرف مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكيين في بيان معايير المراجعة رقم (1) الرقابة الداخلية الإدارية على أنها: " تشمل ولكن لا تقتصر على الخطة التنظيمية والإجراءات والسجلات التي تختص بعمليات إصدار القرار والتي تؤدي إلى اعتماد العمليات والترخيص بها من جانب الإدارة والتصريح بالعمليات هو وظيفة من وظائف الإدارة ولها إتصال مباشر بمسؤوليتها عن تحقيق أهداف المنشأة. وهي نقطة البداية لتقرير أنظمة الرقابة المحاسبية من العمليات " <sup>2</sup> وترتبط أساليب الرقابة الإدارية بأقسام التشغيل الأصلية وليس بقسم الحسابات أو الإدارة المالية، لذلك تخضع لاهتمام المراجع الخارجي أحيانا تبعا لتأثيرها الهام على سلامة السجلات التشغيلية والالتزام بالقوانين والسياسات الإدارية.<sup>3</sup>

#### 1- عناصر الرقابة الداخلية الإدارية

- تعتبر الرقابة الإدارية الركيزة الأولى لبدء الرقابة المحاسبية على الأنشطة المختلفة وتتمثل عناصرها:<sup>4</sup>
- تحديد الأهداف العامة الرئيسية للمشروع وكذلك الأهداف الفرعية على مستوى الإدارات والأقسام والتي تساعد في تحقيق الأهداف العامة مع وضع توصيف دقيق لمثل هذه الأهداف حتى يسهل تحقيقها.
  - وضع نظام لرقابة الخطة التنظيمية في المشروع لضمان تحقيق ما جاء بها من إجراءات وخطوات.
  - وضع نظام لتقدير عناصر النشاط في المشروع على إختلاف أنواعها بشكل دوري في بداية كل سنة مالية لتكون هذه التقديرات الأساس في عقد المقارنات وتحديد الانحرافات السلبية بصفة خاصة.

1- عبد الفتاح محمد الصحن، كامل سمير، مرجع سابق، 2001، ص: 205.

2- مصطفى عيسى خيضر، مرجع سابق، 2000، ص: 198.

3- خالد أمين عبد الله، مرجع سابق، 2000، ص: 168.

4- كمال مصطفى الدهراوي، محمد السيد سرايا، دراسة متقدمة في المحاسبة والمراجعة، المكتبة الجامعية الحديثة، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 233-234.

- وضع نظام خاص للسياسات والإجراءات المختلفة للعناصر الهامة في المشروع للاسترشاد بها.
- وضع نظام خاص لعملية إتخاذ القرارات يضمن سلامة إتخاذها بما لا يتعارض مع مصالح المشروع، وما يهدف إلى تحقيقه من أهداف وما يصل إليه من نتائج.

### 2- أدوات الرقابة الداخلية الإدارية

تتحقق الرقابة الإدارية بواسطة عدة وسائل، فالرقابة الإدارية تتضمن البناء التنظيمي والإجراءات والوثائق المتعلقة بعملية إتخاذ القرارات التي تؤدي إلى الترخيص بالعمليات، مثل هذا الترخيص يعتبر وظيفة إدارية ترتبط بصورة مباشرة بمسؤولية تحقيق الأهداف، وتمثل نقطة البداية لوضع ضوابط الرقابة المحاسبية. وهناك عدة أساليب وأدوات يعتمد عليها نظام الرقابة الداخلية الإدارية تتمثل في الآتي:<sup>1</sup>

#### 1-2- الموازنات التخطيطية

نظرا لأن الموازنة التخطيطية تحتوي على تقديرات كمية ومالية لكافة العمليات المتوقع حدوثها خلال فترة زمنية قادمة فهي بذلك تحتوي على الأهداف المنتظر تحقيقها، وبالتالي فهي تصلح كوسيلة للرقابة الإدارية حيث تقارن الأرقام الفعلية مع الأرقام المستهدفة ويتم الوقوف على الفروق بينهما وتقصي أسبابها وتحديد المسؤولين عنها، وبالتالي معرفة نقاط الضعف والقصور وعلاجها (إنحراف غير ملائم)، أو مواطن القوة وتنميتها (إنحراف ملائم).

#### 2-2- الرسوم والبيانات والجداول الإحصائية

وهي إحدى وسائل عرض المعلومات على الإدارة، فقد يتم عرض تطور إنجازات المنشأة عن عدة فترات سابقة في شكل بياني عن الأعمدة مثلا، أو منحني يمثل تطور الكميات المنتجة والمباع منها للسوق المحلي والمصدر منها مثلا أو في جداول إحصائية يظهر بيانات مجمعة ومقارنة... إلخ.

#### 3-2- تقارير الكفاءة الدورية

والتي يتم رفعها إلى الإدارة على فترات دورية متضمنة مجموعة من البيانات التاريخية مقارنة مع بيانات تاريخية لفترات زمنية مختلفة أو مع أرقام مستهدفة، وعلى ضوء هذه البيانات يمكن الحكم على كفاءة الأداء وإتخاذ القرارات المناسبة.

#### 4-2- دراسات الحركة والزمن

وهي أحد وسائل الرقابة الإدارية التي تهدف إلى تنمية الكفاءة الإنتاجية للعاملين عن طريق الدراسة العلمية (التجريبية) لكافة الخطوات والحركات اللازمة للإنتاج بهدف تحديد الخطوات والحركات المثلى للأداء والعمل على إستبعاد غير الضروري منها، واستنفاد القدر الأدنى من الموارد البشرية وتحقيق أقل زمن ممكن.

1- خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولي، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص: 127.

### 2-5- البرامج التدريبية للعمال والموظفين

تهدف هذه البرامج إلى رفع الكفاءة في أداء العاملين وذلك عن طريق إمدادهم بكل ما هو جديد ومستحدث من المعاملات الملائمة من حين لآخر.

### 2-6- الرقابة على الجودة

وذلك عن طريق عمليات الرقابة الإحصائية على الجودة باستخدام خرائط الرقابة على الجودة.

### ثانياً. الرقابة الداخلية المحاسبية

يرتبط الجانب المحاسبي للرقابة الداخلية بتحقيق هدي الحماية والدقة لنظام الرقابة الداخلية، وتمثل الرقابة المحاسبية الوجه المحاسبي من أوجه الرقابة الداخلية وعنصراً رئيسياً من عناصرها في المشروع وتتضمن هذه الرقابة وتهتم بإجراءات حماية موارد المشروع من أي تصرفات غير مشروعة وتحقيق دقة البيانات والمعلومات المالية التي يمكن الاعتماد عليها.<sup>1</sup>

وعرف مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكيين في بيان المراجعة رقم (1) الرقابة الداخلية المحاسبية على أنها: " تشمل الخطة التنظيمية والإجراءات والسجلات التي تتعلق بحماية الأصول ودقة السجلات المحاسبية ودرجة الاعتماد عليها ".<sup>2</sup>

فهي إذن مجموعة القواعد والإجراءات التي يتم وضعها لزيادة فاعلية النظام المحاسبي في مجال الرقابة على أنشطة المشروع وحماية الأصول.<sup>3</sup>

### 1- عناصر الرقابة الداخلية المحاسبية

يحظى هذا النوع من الرقابة باهتمام المدقق الخارجي عملاً بمعايير المراجعة المتعارف عليها وعناصر الرقابة الداخلية المحاسبية تتمثل في الآتي:<sup>4</sup>

- وضع نظام محاسبي متكامل وسليم يتفق وطبيعة نشاط المشروع.
- وضع وتصميم نظام مستندي متكامل وملائم لعمليات المشروع.
- وضع نظام سليم لجرد أصول وممتلكات المشروع وفقاً للقواعد المحاسبية المتعارف عليها.
- وضع نظام لمراقبة وحماية موارد المشروع وأصوله وممتلكاته ومتابعتها للتأكد من وجودها واستخدامها فيما خصصت له، وبالتالي إمكانية استخدام حسابات المراقبة الملائمة لذلك.

1- جليل إبراهيم صالح، أثر استخدام الحاسوب على نظام الرقابة الداخلية في المصارف العراقية: دراسة ميدانية في عدد من المصارف التجارية العراقية بمحافظة البصرة، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 03، العدد 02، العراق، 2013، ص: 88.  
2- عبد الفتاح محمد الصحن، المراجعة التشغيلية والرقابة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 16.  
3- عبد الفتاح محمد الصحن، كامل سمير، مرجع سابق، 2001، ص: 206.  
4- كمال مصطفى الدهراوي، محمد السيد سرايا، مرجع سابق، 2006، ص: 231.

## الفصل الثالث: الإطار النظري لنظام الرقابة الداخلية

- وضع نظام ملائم لمقارنة بيانات سجلات المحاسبة المسؤولة عن أصول المشروع مع نتائج الجرد الفعلي للأصول الموجودة في حيازة المشروع على أساس دوري، ويتبع ذلك ضرورة فحص ودراسة أسباب أي إختلافات قد تكشفها هذه المقارنة.

- وضع نظام لإعداد موازين مراجعة بشكل دوري للتحقق من دقة ما تم تسجيله من بيانات ومعلومات مالية خلال الفترة المعد عنها ميزان المراجعة.

- وضع نظام لاعتماد نتيجة الجرد والتسويات الجردية في نهاية الفترة من مسؤول واحد أو أكثر في المشروع.

### 2- أدوات الرقابة الداخلية المحاسبية

يهدف هذا النوع من الرقابة إلى حماية الأصول وضمان دقة البيانات والمعلومات المحاسبية المسجلة بالدفاتر، وتستخدم جميع الوسائل التي من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف ومن بينها:<sup>1</sup>

- توصيف وظيفي ملائم يحقق الفصل بين الوظائف، حيث يجب تقسيم العمل وفقاً للمستويات الإدارية المختلفة وتحديد المسؤوليات بين جميع العاملين في المشروع.

- إتباع طريقة القيد المزدوج وإتباع نظام محاسبي سليم ومتكامل.

- استخدام حسابات المراقبة أي الرقابة المالية على جميع العمليات والبيانات المالية.

- إعداد موازين المراجعة بصفة دورية.

- إعداد مذكرات التسوية المختلفة دورياً.

- وجود دورة مستندية شاملة.

- إتباع نظام الجرد المستمر والمفاجئ.

- إعداد التقارير الدورية.

- إجراء التأييدات اللازمة لحسابات الذمم المدينة والذمم الدائنة.

- ضرورة توفر نظام متكامل للضبط الداخلي.

ونظام الرقابة الداخلية ليس واحداً في جميع المنشآت لأن كل منشأة تصمم النظام الذي يلائمها، ومثل هذا النظام يكون أكثر دقة في المنشآت الكبيرة، لأنها قادرة على تحمل أعباء تكاليفه من أجهزة وأدوات وموظفين. إلا أنه يمكن القول أن توفير نظام معقول للرقابة الداخلية المحاسبية بصفة عامة يستدعي مراعاة مايلي:<sup>2</sup>

- المراقبة الفنية المستمرة والدقيقة للأعمال المحاسبية التي ينجزها الموظفون في المستويات المختلفة.

1- أشتيوي إدريس عبد السلام، المراجعة معايير وإجراءات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، الطبعة الرابعة، 1996، ص: 52.

2- عبد الفتاح محمد الصحن، محمد السيد سرايا، الرقابة والمراجعة الداخلية على المستوى الجزئي والكلّي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 156.

## الفصل الثالث: الإطار النظري لنظام الرقابة الداخلية

- الاستفادة من الوسائل الآلية والالكترونية لإتمام العمليات الحسابية والمحاسبية في حدود طاقة المنشأة.
- استخدام الحسابات الإجمالية مثل: إجمالي المدينين، إجمالي الدائنين أو دفاتر الأستاذ المتوازنة وهي تلك التي يمكن أن يكون لكل منها ميزان مراجعة مستقل لمراقبة الحسابات الشخصية.
- إن فاعلية النظام مرتبطة بتطبيق الشركة لكل جزئياته.
- أن يرتهن الوصول إلى الموجودات بتفويض من الإدارة فقط.

### ثالثاً. الضبط الداخلي

في السنوات الأخيرة توسع مفهوم وأهداف الرقابة الداخلية بحيث أصبح الضبط الداخلي والرقابة إحدى حلقاتها، حيث كان سابقاً يجري استخدام اصطلاح الضبط الداخلي والرقابة الداخلية للدلالة على نفس المفهوم، إلا أنهما في واقع الأمر مختلفان في المفهوم و الدلالة وال الضبط الداخلي يعد قسماً مستقلاً عن الرقابة المحاسبية والإدارية.<sup>1</sup>

إن جوهر نظام الضبط الداخلي هو تقسيم العمل، وتحديد السلطات والمسؤوليات والفصل بينهما عن طريق عدم قيام موظف ما بعملية كاملة، ولذلك يعرف نظام الضبط الداخلي بأنه: " مجموعة من الوسائل والمقاييس والأساليب التي تصنعها الإدارة بغرض ضبط عملياتها ومراقبتها بطريقة تلقائية ومستمرة لضمان حسن سير العمل، وعدم حدوث الأخطاء أو الغش أو التلاعب أو حتى الاختلاس في أصول المؤسسة وسجلاتها وحساباتها " <sup>2</sup> وبالتالي فالضبط الداخلي يهدف إلى حماية أصول المنشأة ومواردها، ويقوم على فكرة ضبط ورقابة تنفيذ المهام بطريقة ذاتية، عن طريق توزيع العمل بين الإدارات وداخل الإدارات بحيث يقوم كل موظف بجزء من العملية ويقوم الموظف الآخر بمراجعة عمل الموظف السابق وتنفيذ الجزء الذي يخصه.<sup>3</sup>

#### 1- علاقة الضبط الداخلي بالطرق المحاسبية والمراجعة والأفراد

ويرتبط الضبط الداخلي بالطرق المحاسبية والمراجعة الداخلية والأفراد من خلال العلاقات الآتية:<sup>4</sup>

##### 1-1- علاقة الضبط الداخلي بالطرق المحاسبية

أهم نواحي إرتباط الضبط الداخلي بالطرق المحاسبية كما يلي:

- فصل عمليات المحاسبة عن العمليات الأخرى بالمشروع.
- إعداد تقارير الأداء باستمرار وتوزيعها على المستويات الإشرافية المناسبة.
- استخدام حسابات الرقابة الإجمالية.

1- جمعة سمير الصبان وآخرون، الرقابة والمراجعة الداخلية مدخل نظري وتطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص: 21.  
2- أحمد حلمي جمعة، التدقيق الحديث للحسابات، دار الصفاء، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1999، ص: 94.  
3- غسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصر الناحية النظرية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2006، ص: 207.  
4- محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، مرجع سابق، 2005، ص: 168.

- استخدام أدلة الدقة التلقائية باستمرار.

- كتابة التعليمات والتوجيهات بوضوح.

- توفير دليل الإجراءات تحت تصرف المستخدمين.

### 2-1- علاقة الضبط الداخلي بالمراجعة الداخلية

يرتبط الضبط الداخلي بالمراجعة الداخلية في النواحي التالية:

- مراجعة وفحص دقة وملائمة نظام الضبط الداخلي.

- مراجعة دورية للضبط الداخلي قبل التشغيل الفعلي.

- توفير الإعلام الكافي عن وجود أساليب الضبط الداخلي.

### 3-1- علاقة الضبط الداخلي بالعاملين

يرتبط الضبط الداخلي بالأفراد المستخدمين في علاقات أهمها:<sup>1</sup>

- لا يعهد إلى الموظف الواحد عملية بكاملها.

- تحديد المسؤولية تحديدا قاطعا بتفويض السلطة.

- ضرورة اختبار الأفراد وتدريبهم بعناية فائقة.

- تناوب الأفراد على الوظيفة المعنية كلما أمكن ذلك عمليا.

- حصول المسؤولين على إجازاتهم السنوية بانتظام.

- وجود حوافز ومكافآت للعاملين لتشجيعهم على أداء أعمالهم بدقة وإتقان.

### 2- أدوات الضبط الداخلي

يمكن الاستعانة بالوسائل التالية لتحقيق وتعميق إنشاء قواعد نظام الضبط الداخلي:<sup>2</sup>

- الإثبات في الدفاتر من واقع المستندات.

- استخدام حسابات المراقبة الإجمالية.

- إتباع أسلوب المصادقات والجرد الفعلي.

- تنمية الشعور بالمسؤولية لدى الأفراد داخل المؤسسة.

- وضع نظام سليم لمراقبة البريد الوارد والصادر وإنشاء الملفات لها.

1- محمد يوسف جربوع، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 123.

2- غسان فلاح المطارنة، مرجع سابق، 2006، ص: 206.



- استخدام الرقابة المزدوجة ونظام التفثيش.

إن نظام الرقابة الداخلية بأقسامه الثلاثة، الرقابة الداخلية الإدارية والرقابة الداخلية المحاسبية والضبط الداخلي، لا يعني تجزئة نظام الرقابة الداخلية في المنشأة، وإنما هو نظام واحد مؤتلف لا يمكن تجزئته، وأقسامه ليست أجزاء منفصلة بعضها عن بعض، لأن هذه الرقابة تمتد بكل أجزائها وأقسامها في جسم المنشأة كامتداد شرايين الدم في الإنسان، وأي خلل يمكن أن يظهر في جزء من المنشأة سوف ينعكس بالضرورة على النظام كله، فحدوث أخطاء أو عمليات غش أو تلاعب أو ضياع لبعض الأصول أو الموجودات أو إختلال السير وفق السياسات المرسومة، سيكون نتيجته خطورة على أموال المنشأة وتأثير في مركزها المالي ككل.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: المراجعة الداخلية

إن ظهور المراجعة بصفة عامة وتطورها جاء تبعا للتطور الإقتصادي والاجتماعي عبر العصور، وتعتبر المراجعة الداخلية عنصر مهم يعمل على تطوير وتحسين أنظمة الرقابة الداخلية، ولذلك تم الإهتمام بها والاعتراف بالمراجعة الداخلية كمهنة تكون لها مقوماتها وتدعم المراجعة الخارجية بهدف تقييم نظام الرقابة الداخلية وتحديد نطاق الفحص، داخل أي مؤسسة.

### أولا- ماهية المراجعة الداخلية

إن وظيفة المراجعة الداخلية إن وجدت هي جزء من بنية الرقابة الداخلية للعميل وتصف نشرة معايير المراجعة رقم (65) كيف ينبغي على المراجع أن يقيم وظيفة المراجعة الداخلية كي يخطط لمهمة المراجعة (تصميم الطبيعة والتوقيت وحجم إجراءات المراجعة اللاحقة)، ومع التطور التاريخي للمراجعة تزايدت الحاجة إليها كأداة رقابية تساعد المسؤولين على أداء مختلف وظائفهم.

### 1- تعريف المراجعة الداخلية

يشير التعريف القديم لمعهد المدققين الداخليين إلى أن المراجعة الداخلية وظيفة تقويم مستقلة تنشأ داخل المؤسسة، بهدف مساعدة أفرادها على تنفيذ مسؤولياتهم بفاعلية من خلال تزويدهم بالتحليلات والتقويمات والتوصيات والمعلومات المختصة بفحص الأنشطة، ويركز هذا التعريف على أهم أهداف المراجعة وهو توفير رقابة فعالة بكلفة معقولة، وبالتالي وظيفة المراجعة وفقا للمفهوم القديم كانت تشمل الفحص والتقويم.<sup>2</sup>

أما بموجب المفهوم الحديث فإن المراجعة الداخلية تشتمل على وظيفتين هما:

### 1-1- خدمة التأكيد الموضوعي

وهي فحص موضوعي للأدلة بغرض توفير تقويم مستقل لفاعلية وكفاية إدارة المخاطر والأنظمة الرقابية مثال ذلك: العمليات المالية، الأداء، الالتزام بالسياسات واللوائح التنظيمية، وأمن نظام المعلومات.

1- أحمد حلمي جمعة، مرجع سابق، 2008، ص: 98.

2- أمين السيد أحمد لطفي، مراجعة مختلطة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 98.

### 2-1- الخدمات الاستشارية

وهي عمليات المشورة التي تقدم لوحدة تنظيمية داخل المؤسسة أو خارجها وتحدد طبيعة نطاق هذه العمليات بالاتفاق مع تلك المؤسسات، والهدف منها إضافة قيمة للوحدة وتحسين عملياتها ومثال ذلك: المشورة، النصح، تصميم العمليات والتدريب.

والمراجعة الداخلية عرفها مجمع المراجعين الداخليين الأمريكي (I.I.A)\*: بأنها " نشاط تقييمي يوجد في منظمة الأعمال لمراقبة العمليات المحاسبية والمالية والعمليات الأخرى من أجل تقديم خدمات وقائية للإدارة، وهي نوع من الرقابة هدفه فحص وتقييم فعالية وسائل الرقابة الأخرى، وهذا النوع من المراجعة يتعامل أساسا مع الأمور المحاسبية والمالية، ولكنه قد يتعامل بشكل ما مع بعض الأمور التشغيلية".<sup>1</sup>

أما المعهد الفرنسي (IFACI)\*\* للمراجعة والمستثمرين الداخليين عرف المراجعة الداخلية بأنها: "فحص دوري للوسائل الموضوعية تحت تصرف الإدارة بهدف مواكبة وتسيير المؤسسة، ويقوم بهذا النشاط قسم مستقل عن الأقسام الأخرى، وإن الأهداف الأساسية للمراجعين الداخليين في إطار هذا الفحص الدوري هي التدقيق فيما إذا كانت الإجراءات المعمول بها تتمتع بالضمانات الكافية وبصدق وشرعية المعلومات وفعالية وملائمة الهياكل".<sup>2</sup>

ومن خلال المفاهيم السابقة يمكن التوصل إلى الخصائص التالية للمراجعة الداخلية:

- المراجعة الداخلية وظيفة مستقلة أي أن التدقيق مستقل عن بقية النشاطات والعمليات التي تخضع لفحص المراجع الداخلي، وهذا الاستقلال يعد حجر الزاوية في موضوعية نتائج وتوصيات المراجع الداخلي ومدى ملائمتها ومدى قبولها والاعتماد عليها وبدون هذه الاستقلالية تكون نتائج وتوصيات المراجع الداخلي بعيدة عن الموضوعية وتعتبر فيها شيء من التحيز للنشاطات التي تشارك فيها.
- تختص وظيفة المراجعة الداخلية بمهمة فحص جميع الأنشطة في المنشأة وبأنها تسيير وفقا للنظم الموضوعية، ويمتد نشاطها إلى جميع الرقابات الإدارية والمحاسبية والضبط الداخلي.
- المراجعة الداخلية كمهنة يعترف بها أصبح لها ما يؤهلها لتلعب دورا كبيرا في عملية إتخاذ القرار وذلك بواسطة مخرجاتها التي أصبحت أكثر دقة وشمولا.
- يستطيع المراجع الداخلي أن يقوم بذات المهمات التي يقوم بها المدقق الخارجي خلال فترة وجوده ويستطيع أيضا تدقيق كافة القيود والعمليات داخل المنشأة على مدار السنة، ووجود دائرة للمراجعة الداخلية بشكل صحيح يؤدي إلى تقليل عمل المراجع الخارجي، ويختصر الوقت ويوفر التكاليف على المنشأة.

\* - I.I.A: Institut of Internal Auditors.

1- فتحي رزق السوافيري وآخرون، الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص: 65.

\*\* - IFACI: Institut Français de l'Audit et du Control Interne.

2- محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص: 15.

### 2- أهداف المراجعة الداخلية

يحاول المراجع الداخلي تقديم المساعدة إلى جميع أعضاء التنظيم لكي يتمكنوا من تحمل مسؤولياتهم بكفاية وفعالية، وذلك من خلال تزويدهم بالتقييمات والتوصيات وأية ملاحظات لها صلة بالأنشطة التي تم مراجعتها ومع أن الهدف الأساسي لدائرة المراجعة الداخلية في أي تنظيم هو الإسهام في تحقيق الأهداف الكلية لهذا التنظيم، والمتمثلة في التالي:<sup>1</sup>

- زيادة قيمة الشركة وتحسين عملياتها من خلال مشاركة الإدارة في تخطيط إستراتيجية الشركة وتوفير المعلومات التي تساعد في تنفيذ تلك الإستراتيجية.
- مراجعة وتقييم نظم الرقابة الداخلية.
- تقييم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر.
- تقييم وتحسين فاعلية الرقابة.
- التأكد من إتباع السياسات والإجراءات الموضوعية ومدى الالتزام بها.
- المحافظة على أموال وموارد المنشأة وحمايتها من الاختلاس وسوء الاستعمال.
- منع الغش والتلاعب والحد من ارتكاب الأخطاء.
- تحديد مدى الاعتماد على نظام المحاسبة والتقارير المالية والتأكد أن المعلومات الواردة فيها مطابقة للواقع.
- تقييم أداء الأفراد بشكل عام.
- القيام بمراجعات منتظمة ودورية للأنشطة المختلفة، ورفع تقارير بالنتائج والتوصيات إلى الإدارة العليا.
- التعاون مع المراجع الخارجي لتحديد المجالات اللازمة للمراجعة الخارجية.
- المشاركة في برامج تخفيض التكاليف ووضع الإجراءات اللازمة لها.
- تقييم الهيكل التنظيمي لاسيما عند حدوث تغيرات في الواجبات والأهداف والمسؤوليات وتفويض السلطات.<sup>2</sup>

### 3- أهمية المراجعة الداخلية

لقد تغير الدور التقليدي للمراجع الداخلي وتجاوز عملية تحديد مخاطر نظام الرقابة الداخلية ليصل إلى القيام بدور إستشاري كبير لتطوير وتعديل مؤشرات تشغيل الأداء الرئيسية، وقد بلغت أهمية المراجعة الداخلية ذروتها في وقتنا الحالي، ويعود ذلك إلى الأسباب التالية:<sup>3</sup>

1- عبد الفتاح محمد الصحن، كامل سمير، مرجع سابق، 2001، ص: 220.  
2- أحمد حلمي جمعة، التدقيق والتأكد الحديث: المشاكل والمسؤوليات.. الأدوات والخدمات، دار الصفاء للنشر، عمان، 2009، ص: 26.  
3- نفس المرجع السابق، ص: 40.

### 3-1- التغلب على الصعوبات التي تترتب على الظروف الاقتصادية

وذلك عن طريق تسليط الأضواء على الطريقة التي يتم بها إنجاز الأنشطة والعمليات داخل المنشأة، فالمراجعة الداخلية تصبح أداة رقابية هامة تساعد الإدارة العليا على مواجهة الظروف الاقتصادية المعقدة.

### 3-2- كبر حجم المنشآت وتعدد منتجاتها

فكلما كبر حجم المؤسسة وزاد عدد مستخدمي البيانات المحاسبية كلما أضحت مهمة مدقق الحسابات أصعب، وزادت حاجة عملاء المؤسسة إلى بيانات آمنة وموثوق فيها، حيث أن مصالحهم لا تسمح لهم بالانتظار حتى يتم تدقيق القيود من قبل المراجع الخارجي، لذا تحتاج تلك المنشآت إلى أعمال المراجعة الداخلية للتأكد من صحة بياناتها المالية والمحاسبية أولاً بأول، لاستخدام هذه البيانات في إتخاذ القرارات وترشيدها وبالتالي يمكن وصف هذه الأهمية بالرقابة والثقة.

### 3-3- تحول المراجعة الخارجية إلى أسلوب المراجعة الاختيارية

يعتمد حجم العينة التي يتم إختيارها في الغالب على مدى كفاية نظام الرقابة الداخلية للمنشأة وتعتبر المراجعة الداخلية من المكونات الرئيسية للتنظيم الرقابي الداخلي ووجودها يكون مطمئن للمراجع الخارجي أكثر من المنشأة التي لا يوجد بها مراجع داخلي، خاصة وأن المراجع الداخلي يقيم وسائل الرقابة للتأكد من سلامتها وكفاءتها ومدى صلاحيتها في الماضي والحاضر والمستقبل.

### 3-4- توفير بيانات ومعلومات يمكن الاعتماد عليها

في الغالب الإدارة العليا للمؤسسة تحصل على المعلومات من مصدرين هما: المعلومات من الإدارات التنفيذية والمعلومات الواردة من تقارير مراجعي الحسابات الداخليين والخارجيين، لذلك فالمراجعة الداخلية تخفض مقدار عدم التأكد لدى مستخدمي المعلومات عن طريق تزويدهم بالمعلومات الكافية، وبالتالي تجنبهم مخاطر إتخاذ القرارات والتي ترتبط بتحقيق أهداف معينة وتكون هذه المعلومات باعثة ودافعا لإتخاذ موقف مناسب يؤدي إلى تجنب النتائج غير المرغوب فيها.

### 3-5- إتباع أسلوب اللامركزية الإدارية

يترتب على إنتهاج أسلوب اللامركزية الإدارية في المنشأة الكبيرة ضرورة قيام الإدارة العليا لتلك المنشآت بالتأكد من مدى إتزام الإدارات القطاعية التابعة لها لما وضعت من خطط وسياسات عامة، وأن تلك الإدارات تحقق العائد المتوقع منها على رأس المال المستثمر، وتستخدم مواردها بكفاءة وتحقق نتائج فعّالة ما لم تلجأ بين الحين والآخر إلى تقسيم أداء تلك الإدارات وفقاً لمعايير الأداء الموجودة والتي عهدت بها إلى دائرة المراجعة الداخلية.

### 3-6- زيادة حالات فشل المؤسسات وإفلاسها

الاتجاهات المتزايدة خلال السنوات الأخيرة والتي تنادي بضرورة تحسين الأداء الرقابي للمؤسسات تناول أسباب إنهيار بعض المؤسسات يكمن في ضعف الأداء الرقابي داخل المؤسسة نتيجة وجود قصور في إستقلالية مجلس الإدارة، أو انخفاض جودة أداء لجان المراجعة، أو غياب وظيفة المراجعة الداخلية.<sup>1</sup>

#### 4- وسائل المراجعة الداخلية

يقوم المراجع الداخلي بإنجاز مهمة بالاعتماد على عدة وسائل وتقنيات منها:<sup>2</sup>

#### 4-1- المعاينة والجرد الفعلي

لكي يتأكد المراجع من صحة وحقيقة الرصيد الدفترى للأصل فيقوم بمعاينة الأصل ميدانياً والوثائق المثبتة لوجوده، والقيام بعمليات العد والقياس والجرد، فهي أهم وسيلة للتحقق من الوجود الفعلي للأصل.

#### 4-2- المراجعة الحسابية

تهدف إلى التأكد من سلامة الأرقام والبيانات المحاسبية المسجلة بالمستندات والكشوف والقوائم من الناحية الحسابية فقط، كمراجعة جميع صفحات دفتر اليومية وترحيل جميع المجاميع من صفحة إلى أخرى.

#### 4-3- المراجعة المستندية

لابد للمراجع أن يتحقق من الشروط الواجب توافرها في المستندات لأنها دليل لإثبات قرينة من قرائن المراجعة، ولأن المستندات هي الأوراق التي تعتبر مرجعاً سليماً يعتمد عليها المراجع في التأكد من الحدث الفعلي ومن الصحة المتعلقة بها، وتعتبر من أهم الوسائل المستخدمة للحصول على أدلة الإثبات في المراجعة.<sup>3</sup>

#### 4-4- نظام المصادقات

إن المصادقات هي عبارة عن بيان إقرار مكتوب من الغير ويرسل إلى المراجع بغرض التأكد من صحة رصيد أو بيانات معينة، وهذه الوسيلة من أقوى أدلة الإثبات كونها من طرف ثالث خارج المؤسسة مثل الأرصدة النقدية لدى البنوك، أرصدة العملاء، الأوراق المالية المودعة لدى البنوك.

#### 4-5- نظام الاستفسارات والتتبع

يوجه المراجع بعض الأسئلة والاستفسارات إلى المختصين داخل المؤسسة وعنده الاستفسارات تأخذ أحد الشكلين إما شفوية أو كتابية.<sup>4</sup>

1- فتحي رزق السوافيري وآخرون، مرجع سابق، 2002، ص: 145.

2- محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 52.

3- أحمد حلمي جمعة، مرجع سابق، 2009، ص: 29.

4- نفس المرجع السابق، ص: 24.

### 4-6- نظام المقارنات والربط بين المعلومات

تتمثل في إجراء مقارنات بين معلومات الفترة الحالية والفترة السابقة، ودراسة العلاقات بين المعلومات المالية وغير المالية قصد ملاحظة التغيرات وتحليل أسبابها.

### 4-7- المراجعة الإنتقادية

يقوم المراجع الداخلي بدراسة اعتيادية فاحصة بتمعن لبعض العمليات أو بعض الدفاتر أو أحد الحسابات أو القوائم المالية بهدف اكتشاف أو ملاحظة أي أمر لم يظهر أثناء المراجعة المستندية. ويتوقف نجاحها على خبرة المراجع وكفاءته مما يوفر له وقت وجهد لمواجهة الأمور غير العادية التي قد تستدعي إنتباهه.

### 5- أنواع المراجعة الداخلية

إن المراجعة الداخلية تؤدي نوعين من الخدمات منها الوقائية وذلك لأنها تحمي أموال المؤسسة وتحمي إستراتيجياتها والنوع الثاني خدمات إنشائية تضمن إتباع الموظفين وعدم إنحرافهم عن المسار المحدد من قبل الإدارة. ومع ذلك تنقسم المراجعة الداخلية من حيث الأعمال التي يزاولها المراجع الداخلي إلى الأنواع التالية:<sup>1</sup>

#### 5-1- المراجعة الداخلية المالية

تعتبر المراجعة المالية المجال التقليدي للتدقيق الداخلي والذي يتضمن القيود المحاسبية للأحداث الاقتصادية التي تحدث داخل المؤسسة وتدقيقها حسابيا ومستنديا، ثم التحقق من سلامتها وموافقتها للأنظمة والتعليمات المتبعة والقوانين والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها وذلك لإظهار البيانات بصورة واقعية.

وتتناول المراجعة المالية الداخلية أيضا التحقق من وجود الأصول وتوافر الحماية المناسبة لها من الضياع أو سوء الاستعمال أو الاختلاس، وكذلك فحص وتقويم درجة متانة الرقابة الداخلية المحاسبية وكفايتها ومدى الاعتماد على البيانات المحاسبية المولدة داخل المنشأة والتي يعتمد عليها في إتخاذ القرارات.

#### 5-2- المراجعة الداخلية المحاسبية

وتشتمل على خطة التنظيم والوسائل والإجراءات التي تهتم بصفة أساسية بالمحافظة على أصول المؤسسة ومدى الاعتماد على البيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر والسجلات المحاسبية ويتحقق ذلك عن طريق تصميم نظام فعال لأنظمة الضبط الداخلي وتوفير جهاز كفاء للقيام بعمليات المراجعة الداخلية.

#### 5-3- المراجعة الداخلية الإدارية

وهي المراجعة التي تشمل فحص الإجراءات الرقابية الخاصة بنواحي النشاطات الأخرى غير الناحية المالية أو المحاسبية، ولذا فهي تتطلب معرفة السياسات والإجراءات المطبقة في المؤسسة.<sup>2</sup>

1- أحمد صالح العمرات، المراجعة الداخلية: الإطار النظري والمحتوى السلوكي، دار البشير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص: 56.  
2- عبد السلام الشتوي، المراجعة معايير وإجراءات، دار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، مصراتة، ليبيا، 1990، ص: 11.

### 4-5- المراجعة الداخلية التشغيلية

وهي مراجعة شاملة للوظائف المختلفة داخل المنشأة للتأكد من كفاءة وفاعلية وملائمة هذه الوظائف من خلال تحليل الهيكل التنظيمي وتقييم مدى كفاءة الأساليب الأخرى المتبعة للحكم على مدى تحقيق أهداف المنشأة من خلال هذه الوظائف والمراجعة الداخلية التشغيلية تعرف أيضا بمراجعة العمليات.

### ثانيا- المعايير الدولية للمراجعة الداخلية

لا تزال الجهود تبذل لتطوير مهنة المراجعة الداخلية من قبل القائمين على هذه المهنة من جهات رسمية وغير رسمية، والمعايير الدولية للمراجعة الداخلية تم وضعها من قبل معهد المراجعين الداخليين الأمريكي (I.I.A). تضمنت هذه المعايير سنة 1978 قائمة بمسؤوليات المراجع الداخلي بالإضافة إلى التعريف بمهنة المراجعة الداخلية والتعريف بأهمية تلك المعايير وتم تطوير هذه المعايير من خلال إدخال تعديلات عليها وفي سنة 2000 تم وضع دليل لأخلاقيات مهنة المراجعة الداخلية، وتعتبر هذه المعايير الأكثر شيوعا وتطبيقا في العالم، حيث تشكل أدلة إرشادية متكاملة تساعد في ضمان تنفيذ أنشطة المراجعة الداخلية بشكل فعال.

وهذه المعايير تعرف بأنها الأنماط التي يجب أن يحتذي بها المراجع أثناء أدائه لمهنته والتي تستنتج منطقيا من المفاهيم التي تدعّمها.<sup>1</sup> وقد تم وضع معايير للمراجعة الداخلية بمراعاة للاعتبارات الآتية:<sup>2</sup>

- إختلاف المعلومات المالية التي يتم مراجعتها سواء في شكلها أو في مضمونها من دولة إلى أخرى وفقا لتباين أنظمتها ولوائحها المتحكمة في إعدادها، بإختلاف الممارسات المهنية المتبعة.

- عدم هيمنة المعايير على الأنظمة المحلية المتحكمة في مراجعة القوائم المالية في دولة معينة وذلك لإضفاء صفة المرونة عليها من جهة، وإمكانية الحصول على قبول إختياري على نطاق واسع من جهة أخرى.

- العمل بدستور إتحاد المحاسبين الدوليين وإلزام الأعضاء في الإتحاد بتطبيق معايير المراجعة الدولية.

- تطبيق المعايير على المراجعة المستقلة التي تهدف إلى الفحص الفني المحايد للقوائم المالية للمؤسسة.

وتم تقسيم معايير المراجعة إلى خمسة أقسام تعطي الجوانب المختلفة للمراجعة الداخلية تتمثل في:<sup>3</sup>

- **الاستقلالية:** حتى يكون المراجع الداخلي مستقلا عن الأنشطة التي يقوم بمراجعتها يتطلب الأمر أن يكون الوضع التنظيمي لقسم المراجعة الداخلية يتمتع بإستقلالية كافية لأداء المسؤوليات المنوطة بها.

- **العناية المهنية:** يجب أن يتمتع كل من في قسم المراجعة الداخلية بالتأهيل العلمي والعملية للقيام بعملية المراجعة في صورتها الصحيحة، مع بذل العناية الكافية للإلتزام بمعايير سلوك المهنة ومهارات التعامل مع الأفراد والقدرة على الاتصال بفاعلية.

1- وليام توماس، أمرسون هنكي، المراجعة بين النظرية والتطبيق، ترجمة: أحمد حجاج، كمال الدين سعيد، دار المريخ، السعودية، 1989، ص: 52.

2- أحمد أمين السيد لطفي، معايير المراجعة والتأكد الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 10.

3- عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، المراجعة التشغيلية والرقابة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 213.

## الفصل الثالث: الإطار النظري لنظام الرقابة الداخلية

- نطاق العمل: يجب أن يتضمن نطاق عمل المراجعة الداخلية فحص وتقييم مدى كفاية وفاعلية نظام الرقابة الداخلية داخل التنظيم والتأكد من جودة الأداء لكل المسؤوليات.

- أدوات عمل المراجعة: يجب أن تتضمن أعمال المراجع كل من التخطيط لعملية المراجعة، فحص وتقييم المعلومات والتقارير عن النتائج ومتابعة التوصيات، وهنا من أجل مساعدة المستويات الإدارية المختلفة على إتخاذ القرارات والتدابير الصائبة ثم المساعدة على متابعة القرارات والإجراءات المتخذة.

- إدارة قسم المراجعة: تقتضي معايير المراجعة الداخلية ضرورة أن يكون لدى المشرف على قسم المراجعة الداخلية تعيين من الإدارة العليا، وتكون لديه لائحة بأهداف وسلطات ومسؤوليات القسم ويضع برنامجاً لاختيار وتطوير الموارد البشرية في قسم المراجعة الداخلية.

تتضمن معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية الصادرة عام 1978 المجموعات الخمسة الموضحة في الجدول رقم (07) التالي:

الجدول رقم (07): معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية لسنة 1978

رقم المعيار	المجموعة	رقم المعيار	المجموعة
(100)	معايير الاستقلال المهني	(400)	أدوات عمل المراجعة
(110)	الوضع التنظيمي.	(410)	تخطيط عملية المراجعة
(120)	الموضوعية.	(420)	فحص وتقييم المعلومات
		(430)	التقرير عن نتائج أعمال المراجعة
		(440)	متابعة اتخاذ الإجراءات المناسبة على ضوء النتائج
(200)	معايير الكفاءة المهنية	(500)	إدارة قسم المراجعة الداخلية
(210)	العاملون.	(510)	لائحة أهداف وسلطات ومسؤوليات القسم.
(220)	المعرفة، المهارات والتدريب.	(520)	خطط تنفيذ مسؤوليات القسم.
(230)	الإشراف.	(530)	وضع السياسات والإجراءات المرشدة للعاملين معه في القسم.
(240)	الالتزام بمعايير السلوك.	(540)	اختبار وتطوير الموارد البشرية معه في القسم.
(250)	المهارات اللازمة للمراجع الداخلي.	(550)	التنسيق بين جهود قسم المراجعة الداخلية والخارجية.
(260)	العلاقات والاتصالات الإنسانية	(560)	التأكد من جودة أعمال المراجعة الداخلية.
(270)	التعليم المستمر.		
(280)	العناية المهنية اللازمة.		
(300)	نطاق العمل		
(310)	إمكانية الاعتماد على المعلومات المالية، التشغيلية		
(320)	مراجعة النظم الموضوعية		
(330)	مراجعة وسائل المحافظة على الأصول		
(340)	تقييم مدى كفاءة استخدام الأصول		
(350)	مراجعة العمليات التشغيلية والبرامج		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

عبد الفتاح محمد الصحن، فتحى رزق السوافيري، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص:



## الفصل الثالث: الإطار النظري لنظام الرقابة الداخلية

ولقد أدى التطور في مفهوم المراجعة الداخلية إلى إعادة هيكلة المعايير المرتبطة بها، والتي وضعت سنة 2003، لتصبح نافذة اعتباراً من سنة 2004، من طرف معهد المراجعين الداخليين الأمريكي وصنفت إلى المعايير العامة التي تحدد خصائص ومواصفات الجهة أو الشخص القائم بعملية المراجعة الداخلية، ومعايير الأداء التي تتعلق بتخطيط عملية المراجعة وتوصيل النتائج بطريقة سليمة وفحص البيانات والتأكد من صحتها وإعداد التقارير بصورة جيدة، حيث يتوافق هذا المفهوم الحديث للمراجعة الداخلية مع إدارة المخاطر وعملية الحوكمة والدور الاستشاري للمراجع، ويمكن توضيح المعايير الحديثة للمراجعة الداخلية في الجدول رقم (08) التالي:

جدول رقم (08): المعايير العامة ومعايير الأداء للمراجعة الداخلية

رقم المعيار	المعايير العامة	رقم المعيار	معايير الأداء
1000	الغرض من المراجعة والسلطات والمسؤوليات	2000	إدارة أنشطة المراجعة الداخلية
1100	الإستقلالية والموضوعية	1100	طبيعة عمل المراجعة الداخلية
1110	الإستقلال التنظيمي		
1120	الموضوعية وشخصية المراجع الداخلي		
1130	معالجة الضعف في الإستقلالية والموضوعية		
1200	الإحتراف والإحترافية وبذل العناية المهنية الواجبة	2200	تخطيط عملية المراجعة الداخلية
1300	برنامج تأمين الجودة وتطوير عملية المراجعة الداخلية	2300	تنفيذ عملية المراجعة الداخلية
		2400	توصيل نتائج المراجعة الداخلية
		2500	متابعة النتائج
		2600	قبول الإدارة للمخاطر

المصدر: أحمد حلمي جمعة، المدخل إلى التدقيق الحديث، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص: 96.

### ثالثاً- أوراق عمل المراجعة الداخلية

إن أوراق العمل هي كل المستندات التي ترتبط بتنظيم أعمال إدارة المراجعة الداخلية، وتقسّم إلى التالي<sup>1</sup>:

#### 1- الملف الدائم

يحتوي هذا الملف على البيانات الهامة التي يحتاجها المراجع وتشمل بيانات ملف المراجعة الدائم مايلي:

- ميثاق عمل المراجعة.
- الهيكل التنظيمي.

1- حسن إبراهيم، دليل المراجع الداخلي لمؤسسات التمويل، موسوعة الإقتصاد والتمويل الإسلامي، مارس 2015، ص: 11-12، على الرابط  
التشعبي: <http://iefpedia.com>

- اللوائح والتعليمات.
- الدليل التشغيلي.
- خرائط وصف نظام الرقابة الداخلية.
- دليل السياسات والإجراءات.
- سجل المخاطر ومصفوفة الصلاحيات.

### 2- الملف الجاري

يحتوي هذا الملف على المستندات المتعلقة بتطبيق إجراءات المراجعة، وتشمل عادة الوثائق الآتية:

- برنامج أعمال المراجعة وخطط العمل للعام الحالي.
- الأوراق والمستندات التي إستخدمها المراجع في أعماله.
- تقارير المراجعة (الملاحظات والتوصيات والنتائج).
- ردود الإدارات الأخرى على تقارير المراجعة.
- أي أوراق أخرى تتعلق بسريان عمليات المراجعة.

### 3- تقرير المراجعة

وبعد الإنتهاء من عملية المراجعة وتنفيذ جميع الإجراءات المخططة وتجميع الأدلة تبدأ مرحلة إعداد تقرير المراجعة، كمنتج نهائي لهذه العملية ويحتوي التقرير على ملاحظات ونتائج وتوصيات، فالملاحظات ثلاثة أنواع فإما أن تكون منخفضة الأثر فتكون إما عن أعمال وهمية، إغفال وسهو أو عن الإنحرافات والتجاوزات والأخطاء، ولكن هذه الملاحظات لا تشكل خطرا يذكر على نشاط المؤسسة وعلى الإدارة فقط تصحيحها. أما الملاحظات ذات الأثر المتوسط فليس لها تأثير كبير على سير العمل ولكن إن تم تجاهل تصحيحها سيتضاعف تأثير خطرها ويكون أكبر على المدى الطويل. وأما الملاحظات عالية الأثر فتتضمن الكثير من نقاط الضعف في جهاز الرقابة الداخلية أي أن مستوى المخاطر غير مقبول ويجب أن يعاد تقديرها ويتم العمل على تخفيضها بأسرع وقت ممكن.

وتهدف تقارير المراجع إلى الإخبار والإقناع والتحفيز والإيجاز ولكنها تكون بناءة وفي الوقت المناسب، وشكل تقرير المراجع الداخلي الأكثر شيوعا يحتوي على الأجزاء الآتية:

- عنوان التقرير والجهة المقدم إليها.
- المقدمة.
- الملخص التنفيذي.
- خلفية عن مهمة المراجعة.
- الهدف والنطاق.

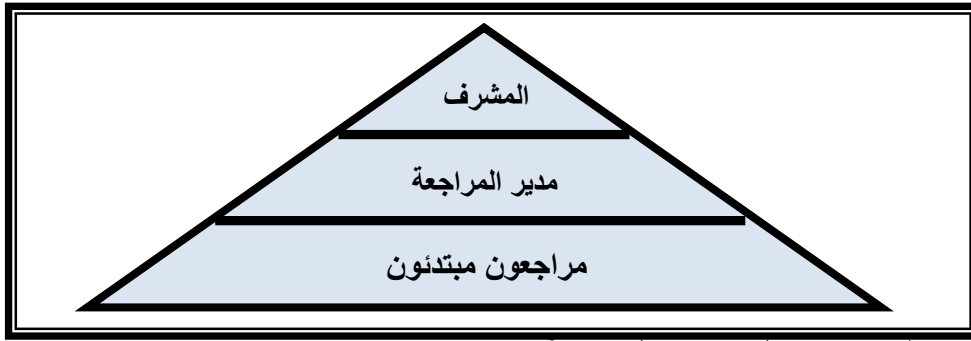
- الملاحظات والتوصيات وردود الإدارة.

ويتم إرسال نسخة من تقرير المراجعة إلى الجهة المراجع عليها لتبليغها بالنتائج والتوصيات، ويطلب منها الرد خلال مدة معقولة من تاريخ التسليم، فعمل إدارة المراجعة الداخلية يمتد إلى أبعد من إصدار التقرير ومن أجل خدمات إضافة قيمة للجهة المراجع عليها، فإنه لا بد من عملية المتابعة من خلال التأكد من إستلام الرد على تقرير المراجعة خلال المدة المحددة، وإلا فيجب رفع الأمر إلى المستوى الإداري الأعلى للمؤسسة.

### رابعاً- التموقع التنظيمي للمراجعة الداخلية

يتكون قسم المراجعة على عدد قليل نسبياً من المراجعين بالمقارنة مع الأقسام الأخرى، وقد يقتصر الأمر على مراجع داخلي واحد أحياناً حسب حجم المؤسسة ويتكون قسم المراجعة الداخلية عادة من ثلاثة مستويات من المراجعين ممارسي المهنة كما يوضحه الشكل رقم (03).

الشكل رقم (03): الوظائف الأساسية في قسم المراجعة الداخلية



المصدر: عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، مرجع سابق، 2008، ص: 233.

فالمستويات الثلاثة للمراجعين تكون كما يلي:

#### 1- المشرف

يقوم المشرف بإعطاء التوجيهات العامة وإدارة العاملين معه بالقسم والتنسيق مع المراجعين الخارجيين، ووضع برامج التحقق من جودة المراجعة.

#### 2- مدير المراجعة

يقوم مدير المراجعة بإدارة أعمال المراجعة المختلفة والجوانب الإشرافية لأعمال المراجعة.

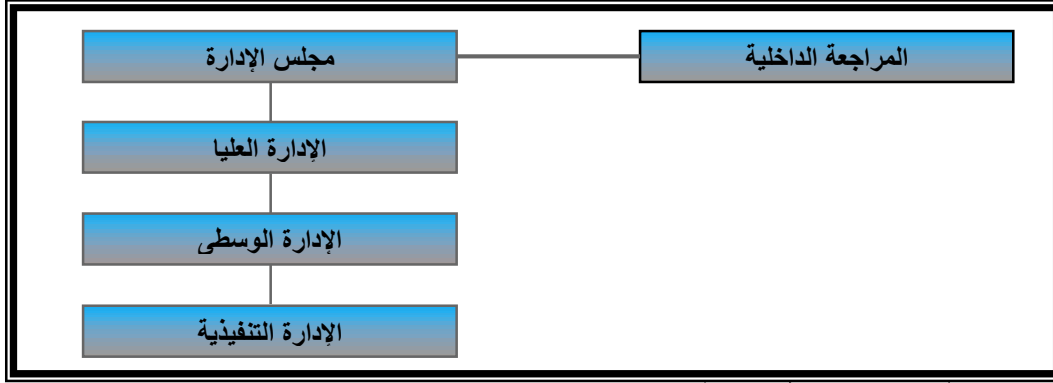
#### 3- المراجعون (الأولون أو المبتدئون)

يقوم المراجعون بأداء الأعمال التفصيلية والأعمال الروتينية غير المعقدة.

ويظهر كذلك الشكل رقم (04) إرتباط خلية المراجعة الداخلية مباشرة بمجلس الإدارة كالاتي:

## الفصل الثالث: الإطار النظري لنظام الرقابة الداخلية

الشكل رقم (04): تموضع المراجعة الداخلية داخل الهيكل التنظيمي



المصدر: محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، مرجع سابق، 2005، ص: 54.

ويختلف شكل وحجم خلية المراجعة الداخلية من مؤسسة إلى أخرى وفق معيارين أساسيين هما:<sup>1</sup>

### 1- حجم المؤسسة

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليست بحاجة إلى قسم للمراجعة الداخلية مماثل لتلك الأقسام الموجودة في المؤسسات ذات الحجم الكبير تفاديا للتكاليف الإضافية.

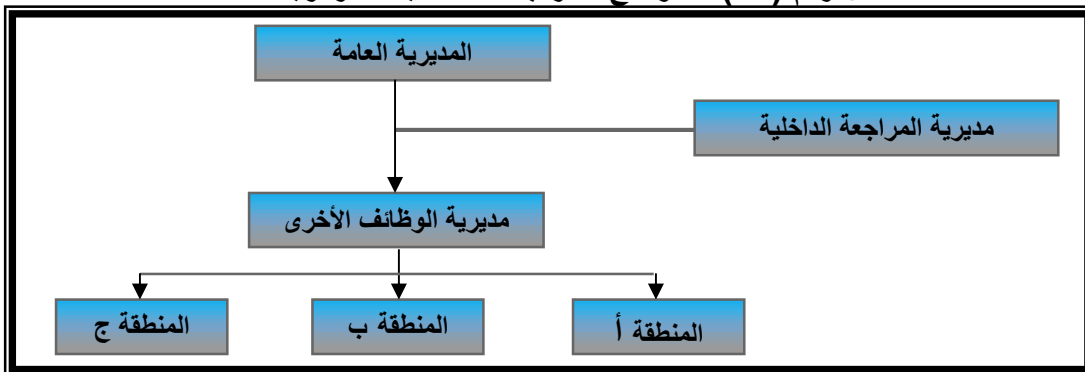
### 2- مركزية ولا مركزية المراجعة

عادة ما تتطلب المؤسسات الكبيرة ذات الاتساع الجغرافي الواسع وجود هياكل قارة نسبيا لتسيير الأنشطة المختلفة في مناطق إنتشارها حيث تلجأ المؤسسات إلى تطبيق أحد الأنواع التالية للمراجعة الداخلية:

#### 1-2- مراجعة داخلية مركزية

تعتمد المراجعة الداخلية المركزية على مديرية واحدة تقوم ببرمجة الزيارات الميدانية المختلفة لكافة الفروع، ويعتبر هذا النوع أكثر الأنواع إستقلالية نظرا للإنفصال التام لخلية المراجعة الداخلية عن بقية الوظائف. ويظهر الشكل رقم (05) إرتباط المراجعة الداخلية المركزية كالاتي:

الشكل رقم (05): تموضع المراجعة الداخلية المركزية



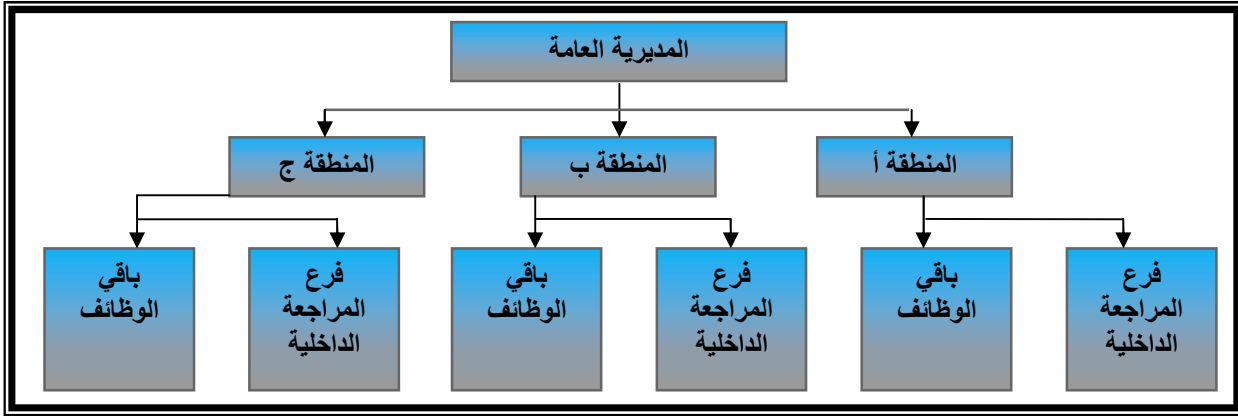
المصدر: محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، مرجع سابق، 2005، ص: 54.

1- محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، مرجع سابق، 2005، ص: 54.

2-2- مراجعة داخلية لامركزية

ينص على تكوين خلية أو قسم للمراجعة الداخلية على مستوى كل فرع أو تكتل جغرافي معين للمؤسسة. وإن هذا التموقع ينقص إستقلالية المراجعة الداخلية نتيجة وجودها في كل منطقة مما ينشأ نوعاً من المصالح التي من شأنها أن تضعف درجة الاستقلالية.

الشكل رقم (06): تموضع المراجعة الداخلية اللامركزية



المصدر: محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، مرجع سابق، 2005، ص: 55.

2-3- مراجعة داخلية مختلطة

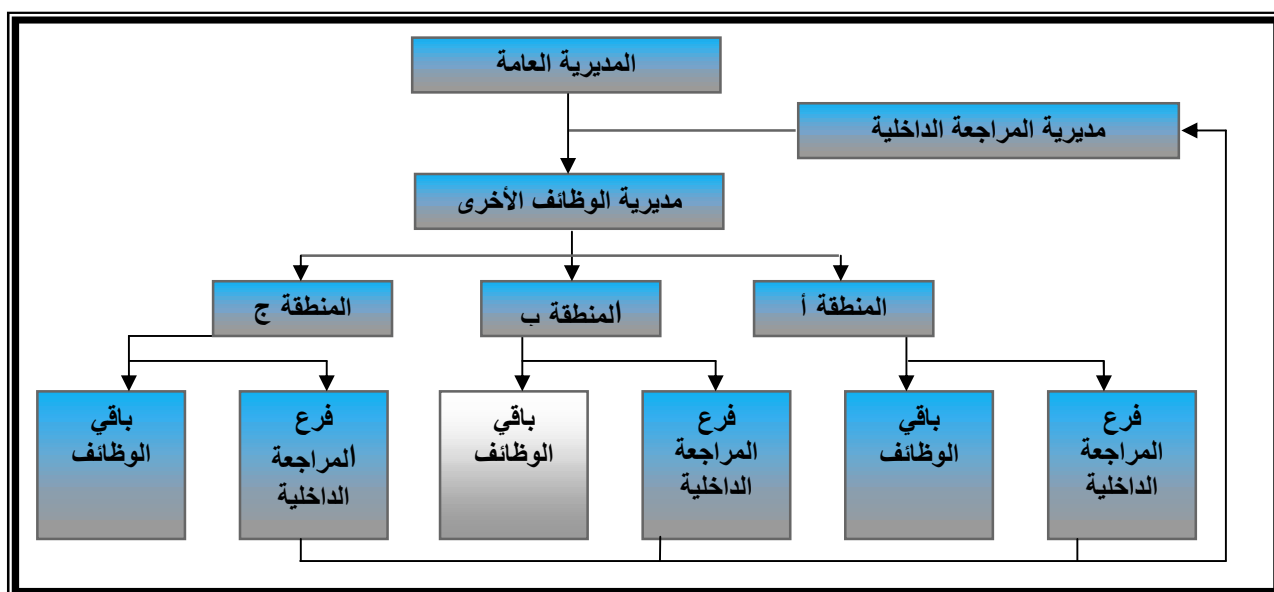
تجمع المراجعة الداخلية المختلطة بين المراجعة المركزية واللامركزية، وتنص على تكوين مديرية للمراجعة الداخلية على مستوى المديرية العامة للمؤسسة وجعل فروع لها على مستوى كل منطقة. وتعتبر من أفضل أنواع المراجعة لأنها تجنب عدم كفاية عدد الزيارات وعدم المتابعة الآنية لمختلف فروع المؤسسة، كما هو الحال في المراجعة المركزية. وتجنب غياب التنسيق بين فروع قسم المراجعة كما يحدث في نظام المراجعة الداخلية اللامركزية. ويقوم المراجع الداخلي عمل الغير ولكنه لا يوجه عملهم، فهو لا يتمتع برئاسة مباشرة لمجموع الموظفين الذين يراجع عملهم. وإن أداء المراجع الداخلي لمهامه لا يكتمل إلا في ظل تمتعه باستقلالية تامة من خلال مايلي:<sup>1</sup>

- مكانته في التنظيم الوظيفي وإرتباط عمله بالمستويات العليا، حيث أن تعقيد الإدارة يحقق له الاستقلالية.
- يقوم بوظيفته من حيث الفحص والتقييم ومراقبة التنفيذ، ولهذا لا يجب أن يعهد إليه بأي مهام تسجيلية أو تنفيذية.

وفي هذا النموذج نجد إستقلالية أكبر من الاستقلالية في المراجعة الداخلية اللامركزية لأن فروع المراجعة الداخلية المتواجدة في كل منطقة تعمل تحت وصاية مديرية المراجعة الداخلية التابعة للمديرية العامة.

1- عبد الفتاح محمد الصحن، محمد السيد سرايا، مرجع سابق، 2007، ص: 194.

شكل رقم (07): مراجعة داخلية مختلطة

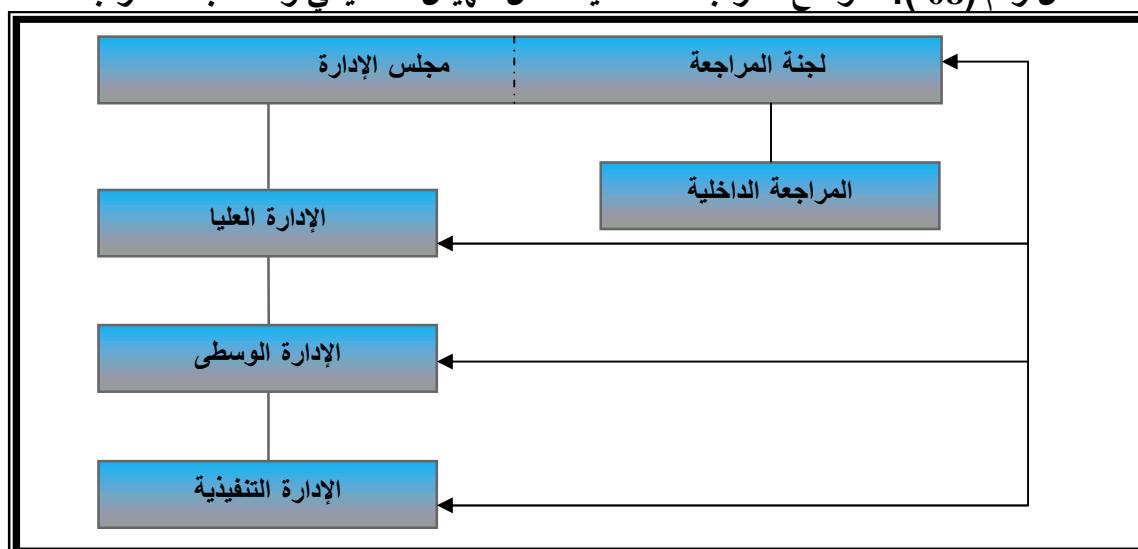


المصدر: محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، مرجع سابق، 2005، ص: 55.

#### 4-2- نموذج لجنة المراجعة

هناك اتجاهات متزايدة في الكثير من المؤسسات نحو إنشاء لجنة مراجعة، حيث يصبح موقع خلية المراجعة الداخلية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة فيرتبط قسم المراجعة مباشرة بلجنة المراجعة التي تتكون من أعضاء من مجلس الإدارة وتكون مسؤولة عن توظيف، ترقية ومكافئة موظفي قسم المراجعة الداخلية ومراقبة السياسات والمعايير والإجراءات المتخذة على مستوى القسم.

الشكل رقم (08): تموضع المراجعة الداخلية داخل الهيكل التنظيمي وفقا للجنة المراجعة



المصدر: فتحي رزق السوافيري وآخرون، مرجع سابق، 2002، ص: 83.

### خامسا- مقومات نجاح المراجعة الداخلية والتحديات التي تواجهها

مع إزدياد أهمية المراجعة الداخلية في وقتنا الحالي برزت العديد من مقومات النجاح التي تهدف لتطويرها ورفع كفاءتها، ومع ذلك تواجه أعمال المراجعة جملة تحديات يجب التصدي لها، وكلاهما يتمثل في الآتي:<sup>1</sup>

- الوعي والتأييد التام من الإدارة العليا.
- الوعي بأهمية المراجعة الداخلية عند المستويات الإدارية المختلفة.
- التدريب المناسب لفريق العمل وبشكل دوري.
- معرفة طبيعة أعمال المؤسسة بشكل جيد.
- الإتصال بالإدارة العليا لتبليغ النتائج وتقديم الرأي حول إدارة المخاطر والرقابة بشكل دوري.
- المشاركة في تعيين موظفي الإدارات الأخرى وتحويل بعض المراجعين الداخليين إلى الإدارات الأخرى.
- وأما التحديات التي تواجه أعمال المراجعة الداخلية فأهمها الآتي:
- عدم التأييد التام من الإدارة العليا.
- عدم الوعي بأهمية المراجعة الداخلية عند المستويات الإدارية المختلفة.
- الإعتقاد بأنها جاسوس للإدارة العليا.
- النظر إلى ملاحظات المراجعة كإنتقادات شخصية.
- عدم التعاون وإعطاء بعض المعلومات.
- عدم إتباع الأسس المهنية في الممارسات.

### المبحث الثاني: الركائز الأساسية لنظام الرقابة الداخلية الفعال

إن وجود نظام محكم للرقابة الداخلية يبعد إحتمال حدوث أخطاء ولكن لا يبعد إمكانية حدوثها، لأن الأخطاء تكون دائما ممكنة الحدوث بالرغم من التحكم في أنظمة الرقابة الداخلية، لذلك فالمؤسسة ملزمة قانونيا بإمسك حسابات منتظمة، لتحقيق أهداف النظام الرقابي السليم الذي يتوفر على مكونات ومعايير تحكمه.

### المطلب الأول: مكونات ومعايير نظام الرقابة الداخلية

تتكون الرقابة الداخلية من خمسة مكونات مترابطة ومتداخلة وتتمتع بمعايير واضحة، كما نصت عليه لجنة (COSO)، فلغرض نجاح نظام الرقابة الداخلية في أداء عمله فإنه يعتمد على هذه المكونات التي تضعها الإدارة عند تصميم نظام رقابي سليم، تنعكس فاعليته على جميع الأنشطة في المؤسسة.

1- حسن إبراهيم، مرجع سابق، مارس 2015، ص: 08.

### أولاً- مكونات نظام الرقابة الداخلية

ووفقاً لتقرير لجنة (COSO) يتكون نظام الرقابة الداخلية من المكونات التالية والتي تمثل الهيكل المتكامل للرقابة الداخلية:<sup>1</sup>

#### 1- بيئة الرقابة

أعطى تقرير لجنة (COSO) أهمية كبيرة لبيئة الرقابة باعتبارها الأساس الذي تبنى عليه باقي مكونات هيكل الرقابة الداخلية، وتتكون بيئة الرقابة الداخلية من العديد من العوامل بعضها ذات صلة مباشرة بالإدارة وبعضها ذات صلة بتنظيم المؤسسة ذاتها<sup>2</sup>، وتعد بيئة الرقابة مؤشراً قوياً على وجود نظام رقابة فعال، فوجود أقسام التدقيق الداخلي وأنظمة المحاسبة الجيدة، وما يرافقها من اهتمام كاف من قبل الإدارة بتقرير هذه الأقسام عن التجاوزات والاختلاسات يمكنها من إتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة الخلل والتجاوزات.<sup>3</sup>

وهناك عدد كبير من العناصر الخاصة التي تساهم بنجاح في بيئة الرقابة الناجحة والتي يمكن أن تستخدم كمؤشرات لجودة بيئة الرقابة وتتمثل تلك العناصر فيمايلي:

#### 1-1- النزاهة والقيم الأخلاقية

تمثل الأمانة والنزاهة والإخلاص في العمل والحرص على الانجاز من العناصر الأساسية لبيئة الرقابة التي تؤثر في سلوك الأفراد العاملين بالمؤسسة حيث أن توصيل القيم الأخلاقية إليهم والالتزام بها في الممارسة العملية يؤثر على الطريقة التي بموجبها ينظر العاملين إلى عملهم، وأن تحديد المثال الجيد ليس كافياً ويتعين على الإدارة العليا أن توصل شفويًا قيم المنشأة والمعايير السلوكية إلى العاملين بها، ويمكن للإدارة أن تتصرف نحو تعظيم نزاهة الرقابة وتخفيض التحريف، وقد تستبعد الإدارة الحوافز والإغراءات التي تدفع الأفراد العاملين إلى الارتباط بسلوك إحتيالي أو غير أخلاقي.

وأن الحوافز الخاصة بالسلوك الأخلاقي تتضمن الضغوط للوفاء بأهداف الأداء غير الواقعية ومكافآت الإدارة المرتبطة بالأداء المرتفع ونقاط القطع الأعلى والأدنى على خطط الحوافز، بينما تتضمن مظاهر إغراء الموظفين بالارتباط بتصرفات غير صحيحة مثل ضوابط الرقابة غير الموجودة وغير الفعالة، والإدارة العليا غير المدركة بالتصرفات المأخوذة عند المستويات التنظيمية الدنيا ومجلس الإدارة غير الفعال، بالإضافة إلى العقوبات غير الهامة للسلوك غير الملائم.<sup>4</sup>

1- علي حسين الدوغجي، إيمان مؤيد الخيرو، مرجع سابق، 2013، ص ص: 408-409.

2- عبد الفتاح محمد الصحن، مرجع سابق، 2007، ص: 24.

3- رشا بشير الجرد، أثر تقييم مكونات الرقابة الداخلية على تقدير خطرهما في الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، جامعة دمشق، مجلة الجامعية، المجلد الثالث، العدد 15، سوريا، 2013، ص: 217.

4- أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سابق، 2008، ص: 261.



ويتم التعرف على نزاهة الإدارة والقيم الأخلاقية لها من خلال وجود لائحة للسلوك تركز على النزاهة والقيم الأخلاقية، مع التحقق من إتباع هذه اللائحة سواء مكتوبة أو في صورة خطاب ترسله الإدارة للعاملين بالمؤسسة بصفة دورية.<sup>1</sup>

### 1-2- الالتزام بالكفاءة

يتحقق الالتزام بالكفاءة من خلال وجود مستويات للأداء داخل المؤسسة مع ضمان الالتزام بتلك المستويات بصفة مستمرة.<sup>2</sup> وأن بيئة الرقابة للمؤسسة سوف تكون أكثر فعالية إذا ما كانت ثقافتها هي تلك التي يتم على ضوءها تقييم جودتها وكفايتها، حيث أن الكفاية هي المعرفة والمهارة الضرورية لتحقيق المهام التي تحدد وظيفة الفرد، وتحتاج الإدارة إلى تحديد مستويات لكفاية الوظائف الخاصة والتيقن من أن هؤلاء الذين يقومون بالتشغيل لديهم التدريب والخبرة والذكاء الضروري لأداء الوظيفة.<sup>3</sup>

وتقع على عاتق الإدارة مسؤولية تحديد مستوى المهارة والمعرفة المطلوبة لكل وظيفة إذ أن ضعف المهارات وقلة المعرفة بالنسبة لمن يشكل جزء من مجموعة مسؤولة عن إعداد وتنفيذ الرقابة الداخلية يؤثر سلباً على فاعلية التنفيذ والأداء.<sup>4</sup>

### 1-3- مشاركة مجلس الإدارة ولجنة المراجعة (مشاركة المسؤولين عن الحوكمة)

تلعب لجنة المراجعة دوراً هاماً في تدعيم إستقلال مراجع الحسابات الخارجي، حيث تتكون هذه اللجنة من المديرين أو أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وتكون أداة الاتصال بين مجلس الإدارة ومراجع الحسابات الخارجي،<sup>5</sup> وتمثل مشاركة المسؤولين عن الحوكمة لاسيما مجلس الإدارة في الشركة ولجنة مراجعتها يؤثران جوهرياً على بيئة الرقابة وعلى إتجاه القيم، وأن مسؤوليات الإرشاد والإشراف لمجلس الإدارة النشط المرتبط والذي يمتلك درجة ملائمة من الخبرة الإدارية والفنية تعتبر هامة كرقابة داخلية فعالة،<sup>6</sup> ولجنة المراجعة من واجباتها مراقبة نظام الرقابة الداخلية وإستقلاليتها تمكنها من لعب دور الوسيط بين الإدارة والمراجع.<sup>7</sup>

### 1-4- فلسفة الإدارة ونمط التشغيل

تعتبر فلسفة الإدارة ونمط التشغيل جزء من بيئة الرقابة ويقصد بفلسفة الإدارة مدى التزامها بتطبيق اللوائح والقوانين أو ما إذا كانت لديها الرغبة في القيام بعمليات تشغيلية تتسم بالمخاطرة أم لا.<sup>8</sup>

1- عبد الفتاح محمد الصحن، مرجع سابق، 2007، ص: 25.

2- العلاق بشير، الإدارة نظريات ومفاهيم، اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص: 247.

3- أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سابق، 2008، ص: 261.

4- عبد الفتاح محمد الصحن، مرجع سابق، 2007، ص: 25.

5- نفس المرجع السابق، 2007، ص: 25.

6- أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سابق، 2008، ص: 262.

7- رشا بشير الجرد، مرجع سابق، 2013، ص: 220.

8- عبد الفتاح محمد الصحن، مرجع سابق، 2007، ص: 25.

وأن فلسفة الإدارة ونمط تشغيلها تمثل اتجاهها ومدخلها بشأن التقرير المالي والقضايا المحاسبية وإدارة مخاطر الأعمال، وإن المثال الشخصي المحدد عن طريق الإدارة العليا ومجلس الإدارة يوفر إنذار واضح للعاملين بشأن ثقافة الشركة وبشأن أهمية الرقابة الداخلية على وجه التحديد، ويلعب المسؤول الرئيسي بالشركة دوراً رئيسياً في تحديد ما إذا كان التابعين من المرؤوسين يقررون الطاعة أو الاعوجاج أو تجاهل قواعد الشركة لأنواع مخاطر الأعمال المقبولة، وفلسفة الإدارة قد تخلق مخاطر جوهرية وأن العنصر الأساسي للمخاطر يمثل سيطرة الإدارة عن طريق الأفراد القليلين، وقد يدرس المراجعون توجيه العديد من الأسئلة مثل هل الإدارة تأخذ في الحسبان تقييم المخاطر؟ وهل المخاطر معاكسة؟ وما هو اتجاه الإدارة إتجاه مخاطر الأعمال؟<sup>1</sup> ولكي تكون هناك رقابة داخلية فعالة، لابد لإدارة المنشأة أن تدعم نظام الرقابة الداخلية وذلك بدعمها للسلوك الأخلاقي في العمل، وأن تستخدم نظام التخطيط وإعداد الموازنات وتقارير الأداء.<sup>2</sup>

### 5-1- الهيكل التنظيمي

يمثل الهيكل التنظيمي قاعدة هامة للمسائلة عن نتائج الأعمال وبالتالي يزيد فعالية الرقابة، فهو يوفر إطار العمل الذي داخله يتم تخطيط وتنفيذ الرقابة على أنشطة المنشأة ومتابعتها وأن الاعتبارات الهامة تتمثل في وضوح خطوط السلطة والمسؤولية والمستوى الذي في ضوءه يتم وضع السياسات والإجراءات ومدى التمسك بتلك السياسات والإجراءات وكفاية الإشراف ومتابعة الأعمال المركزية وملائمة الهيكل التنظيمي لحجم وتعقيد الشركة، وعن طريق فهم الهيكل التنظيمي للمنشأة يمكن للمراجع أن يكشف العناصر الإدارية والوظيفية للمنشأة وكيف يمكن الرقابة على السياسات المنفذة،<sup>3</sup> ومن خلال دراسة الهيكل التنظيمي يمكن معرفة مزاياه وعيوبه، إذ يعد الهيكل التنظيمي القائم بشكل سليم نقطة البدء لتحقيق الرقابة الإدارية والمحاسبية الفعالة.<sup>4</sup>

### 6-1- تحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية

تتأثر بيئة الرقابة في أي مؤسسة بسلطات ومسؤوليات الأفراد التي يتم تحديدها وفقاً للهيكل التنظيمي المطلق في المؤسسة،<sup>5</sup> وأن مسؤولية وتفويض السلطة يجب أن يتم تخصيصها بوضوح، وأن كيفية توزيع المسؤولية يتم شرحه عادة في أدلة سياسة الشركة الرسمية، حيث تساعد طرق الاتصال في إيجاد نظام رقابة فعال، ككتيبات الدلائل (دليل السياسات) والخرائط التنظيمية، والاجتماعات والمؤتمرات.<sup>6</sup>

1- أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سابق، 2008، ص: 262.

2- عبد الفتاح محمد الصحن، الصبان محمد الفيومي، المراجعة مدخل فلسفي تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 207.

3- أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سابق، 2008، ص: 262.

4- رشا بشير الجرد، مرجع سابق، 2013، ص: 220.

5- عبد الفتاح محمد الصحن، مرجع سابق، 2007، ص: 26.

6- أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سابق، 2008، ص: 263.

### 7-1- سياسات وممارسات الموارد البشرية

تتضمن طريقة توظيف العاملين وتدريبهم والتقييم المستمر لهم، وكذلك تحديد كيفية تحديد مرتباتهم، وكيفية ترفيتهم وتوقيع الجزاءات عليهم،<sup>1</sup> وإن وجود قسم مركزي فعال لإدارة شؤون الأفراد بالمنشأة يزيد من فعالية الرقابة عن طريق وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وعن طريق التدريب، ورسم السياسات والتعريف بها. لأن الأفراد هم أكثر عناصر بيئة الرقابة أهمية، فوجود أفراد عاملين يتسمون بالصلاحية والكفاية يمكن تعويض مناطق الضعف الموجودة في ضوابط الرقابة الأخرى بالإضافة إلى إمكانية استمرار الحفاظ على القوائم المالية الموثوق فيها، حيث أن الأفراد الأكفاء قادرين على أداء مستوى مرتفع من الأداء وعلى الإدارة أن تأخذ حرصها عند التعيين والتدريب والنصح والترقية والتعويض، بالإضافة إلى التصرفات العلاجية كل ذلك يؤدي إلى زيادة أداء الموظفين.

### 8-1- المؤثرات الخارجية

قد توجد بعض المؤثرات الخارجية على فعالية بيئة الرقابة الداخلية، مثل متابعة وفحص مؤسسة النقد للأنظمة المصرفية، وتتمثل العوامل الخارجية في ممارسات تتم من قبل أطراف خارج الوحدة ويكون لها تأثير على العمليات التشغيلية ذات الصلة وتضم عاملين على الأقل وهما:<sup>2</sup>

- القوانين والتشريعات والمعايير الأخلاقية.

- متطلبات التنظيم الحكومي وما ينعكس عنها بشكل مباشر أو غير مباشر على الرقابة الداخلية كتتنوع الحكم وتقدم البلد وغيرها من العوامل.

### 2- تقييم المخاطر

يتعين أن لا يتم التعامل مع عملية تقييم المخاطر على أنها مكون منفصل تماما، حيث يتم تقسيم المخاطر في كافة المكونات الأخرى من: مخاطر بيئة الرقابة، مخاطر نظام المعلومات، مخاطر نقص إجراءات الرقابة والمخاطر الناتجة عن غياب المتابعة الكافية. ويحتوي تقييم المخاطر على تحديد الأهداف بشكل واضح بما فيه الكفاية لتحديد وتقييم المخاطر لتحديد كيفية إدارتها، واعتبار إمكانية وجود غش أو إحتيال وتقييم التغيرات التي يمكن أن تؤثر على نظام الرقابة الداخلية بشكل كبير.

وأن كافة مكونات الرقابة الداخلية بداية من بيئة الرقابة حتى المتابعة يجب أن تخضع إلى تقييم المخاطر التي تتضمنها، وأن تقييم الإدارة للمخاطر يختلف عن تقييم المراجع للمخاطر، رغم الارتباط الوثيق بينهما، وأن

1- عبد الفتاح محمد الصحن، الصبان محمد الفيومي، مرجع سابق، 2004، ص: 207.

2- سيتنبارت جون بول، مارشال رومني، نظم المعلومات المحاسبية، ترجمة قاسم إبراهيم الحسني، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2009، ص: 218.

## الفصل الثالث: الإطار النظري لنظام الرقابة الداخلية

الإدارة تقوم بتقييم المخاطر كجزء من تصميم وتشغيل نظام الرقابة الداخلية لتدنية الأخطاء والمخالفات.<sup>1</sup> وتتم عملية تقييم المخاطر والاستجابة لها على ثلاث مراحل وهي:<sup>2</sup>

### 1-2- تحديد المخاطر

تقوم الوحدة بوضع أهداف عامة لها، إذ يتم وضع الأساس للأهداف والتقارير المالية والكفاءة الإنتاجية وحماية الموجودات، ومن ثم تضع الأهداف الفرعية لكل مرحلة من مراحل العمل وتكون هذه الأهداف أكثر وضوحاً بتحقيقها وصولاً إلى الأهداف العامة.

### 2-2- تحليل وتقييم المخاطر

بعد مرحلة تحديد المخاطر من قبل الإدارة فإنها تقوم بدراسة المخاطر وتحليلها ومعرفة المخاطر المهمة منها ومدى احتمالية تكرارها وتحديد الإجراءات الواجب اتخاذها.

### 3-2- الاستجابة للمخاطر

نتيجة الإجراءات التي قامت بها الإدارة في تحديد وتحليل وتقييم المخاطر، فإنها تكون قادرة على تكوين فكرة عن المخاطر التي تواجهها، وبالتالي يمكن دراسة مختلف الوسائل لمواجهة المخاطر، وتوقع الاستجابة للمخاطر أو الرد عليها ضمن الفئات التالية:

- المشاركة (تحويل المخاطر): تقليل احتمالية المخاطر أو تأثيراتها بالتحويل أو المشاركة بمقدار من الخطر.
- التقليل (التخفيض): لمعالجة الخطر يتم بموجب هذه الفئة توجيه أكبر عدد من المخاطر بهذه الطريقة.
- التجنب (تفادي): إنهاء النشاط إذ يتم بموجب هذه الفئة توجيه أكبر عدد من المخاطر بهذه الطريقة.
- القبول (التحمل): حيث يتم اتخاذ أي إجراء لتقليل وإحتمالية وتأثير المخاطر.

حيث يقوم المراجعون بتقييم المخاطر لإتخاذ قرار بشأن دليل الإثبات المطلوب في عملية المراجعة، وإن مدخلي تقييم المخاطر مرتبطان ببعضهما البعض حيث إذا ما قامت الإدارة بتقييم المخاطر والاستجابة لها بفعالية، فإن المراجع يحتاج نمطياً إلى تجميع دليل إثبات مراجعة أقل مقارنة بالموقف الخاص بفشل الإدارة، حيث أن مخاطر الرقابة تكون عندئذ منخفضة.

إن مخاطر المنشأة قد تنشأ من عوامل داخلية أو خارجية، فخارجياً يمكن أن تؤثر التطورات التكنولوجية وتوقيت البحوث والتطوير وخدمات ما بعد البيع والتأمين والتشريعات واللوائح الجديدة والتغيرات الاقتصادية، على قرارات الاستثمار، والعوامل الداخلية تتضمن تعطيل نظم تشغيل المعلومات وجودة العاملين والتدريب

1- أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سابق، 2008، ص: 262.

2- المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابية المالية والمحاسبية (INTOSAI)، إرشادات الإنتوساي حول معايير الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي، لجنة معايير الرقابة الداخلية، ستوكهولم، السويد، 2010، ص: 15-18.

## الفصل الثالث: الإطار النظري لنظام الرقابة الداخلية

والتغيرات في مسؤوليات الإدارة وفرص إرتكاب الاختلاس بسبب طبيعة أنشطة المنشأة وقابلية وصول العاملين للأصول بالإضافة إلى وجود لجنة مراجعة غير فعالة<sup>1</sup>، ويتضمن تقييم المخاطر ما يلي:<sup>2</sup>

- **تحديد الأهداف:** يعتبر تحديد أهداف المؤسسة أول خطوة لتقييم المخاطر، وتعتبر أهداف أي مؤسسة بمثابة معايير تستخدم لتقييم أداء الإدارة.

- **تحديد الخطر وإحتمال حدوثه:** تتعرض أي مؤسسة للخطر الذي قد يؤثر على تحقيقها لأهدافها، وقد يحدث هذا الخطر بسبب عوامل داخلية أو خارجية، وينبغي تحديد نوع الخطر ومصدره وإحتمالية حدوثه.

- **مواجهة الخطر الذي تواجهه المؤسسة:** بعد تحديد المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة، ينبغي إتخاذ الإجراءات الملائمة لمواجهة تلك المخاطر والسيطرة عليها.

### 3- أنشطة الرقابة (إجراءات الرقابة)

تتمثل أنشطة الرقابة في السياسات والإجراءات و القواعد التي تعمل على تحقيق الرقابة الداخلية بطريقة ملائمة، وإدارة المخاطر بفعالية<sup>3</sup> وتتكون مبادئ أنشطة الرقابة الأساسية في اختبار وتطوير الضوابط التي تساعد في التخفيف من حدة المخاطر على مستوى مقبول، وإختيار وتطوير أنشطة الرقابة العامة على التكنولوجيا، ونشر أنشطة الرقابة كما هو محدد في السياسات والإجراءات ذات العلاقة<sup>4</sup> وتتعلق أنشطة الرقابة بالرقابة على التشغيل والرقابة على الالتزام ومن ناحية أخرى فقد إهتم تقرير لجنة (COSO) بالرقابة على أنظمة المعلومات في ظل التشغيل الإلكتروني للبيانات سواء كانت رقابة عامة على التشغيل الإلكتروني أو رقابة على برامج الحاسب الآلي وكذلك الرقابة المتعلقة بالحماية من الاستخدام المصرح به<sup>5</sup>.

وبصفة عامة تقع إجراءات الرقابة داخل أربع مجموعات عريضة هي فحص الأداء، وتشغيل المعلومات، وضوابط الرقابة المادية والفصل بين الواجبات. وقد يتم تقسيم إجراءات الرقابة إلى عنصرين هما: السياسة التي تحدد ما الذي يجب أن يتم عمله، بالإضافة إلى الإجراءات التي تهدف إلى تفعيل تلك السياسة، فإجراءات الرقابة تطبق سياسات الرقابة عن طريق مهام روتينية محددة يتم أدائها في أوقات محددة عن طريق أفراد محددين ويتم المحاسبة عنها بموجب إشراف وأراء لأدلة الإثبات.

### 3-1- أنواع أنشطة الرقابة

وقد أوضح المعيار الدولي رقم (315) أنواع أنشطة الرقابة على النحو التالي:<sup>6</sup>

- **عمليات فحص الأداء:** وتشمل تحليلاً للأداء الفعلي، قياساً إلى ما تضمنه الموازنات في الفترات السابقة.

1- أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سابق، 2008، ص: 263.

2- عبد الفتاح محمد الصحن، الصبان محمد الفيومي، مرجع سابق، 2004، ص: 204.

3- نفس المرجع السابق، ص: 208.

4- رشا بشير الجرد، مرجع سابق، 2013، ص: 226.

5- عبد الفتاح محمد الصحن، مرجع سابق، 2007، ص: 28.

6- أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سابق، 2008، ص: 278.

- تشغيل البيانات: وتتضمن فحص دقة وإكمال وتفويض المعاملات، ورقابة المجاميع وإعداد السجلات.
- ضوابط الرقابة المادية: ويقصد بها عناصر الرقابة الفعلية، يعني منع سرقة الموجودات وخاصة عندما تكون الموجودات حساسة إلى حد كبير، وتشمل هذه الأنشطة الأمن الفعلي للأصول المادية والسجلات والنماذج والمستندات والبرامج والتطبيقات المحاسبية.
- الفصل بين الواجبات: بالفصل بين المهام وإسنادها لأفراد مختلفين بمسؤوليات التصريح والتسجيل.
- الترخيص: ويعني تفويض ومنح بعض الصلاحيات للمستويات الدنيا بشكل يساعد في تحديد على من تقع مسؤولية الأخطاء، أو الإهمال ويمنع التهرب من المسؤولية وهذا الإجراء يقلل من احتمال اتخاذ القرارات الخاطئة.

### 2-3- فئات أنشطة الرقابة الفعالة

إن أنشطة الرقابة الفعالة تأخذ ثلاث فئات أساسية تتمثل في مايلي:<sup>1</sup>

#### 1-2-3- الأنشطة الوقائية

- وهي مجموعة من الإجراءات يتم وضعها بهدف منع وقوع أي أخطاء أو إنحرافات وتندرج ضمنها:
- التصريح الملائم للعمليات المالية والأنشطة.
- تصميم وإستخدام مستندات كافية.
- حماية الموجودات، السجلات والمعلومات.
- الفصل الملائم بين المهام الوظيفية اليدوية والالكترونية.
- الإشراف، توزيع المهام، الموافقة، الإرشاد والتدريب.

#### 2-2-3- الأنشطة الكاشفة

- وهي الإجراءات التي يتم وضعها بهدف إكتشاف المشاكل فور وقوعها وتندرج ضمن هذه الأنشطة الآتي:
- التحقق (الجرد الفعلي) وذلك من خلال المطابقة، المراجعة المستندية، والمراجعات التحليلية.
- تقارير الأداء الملائمة.
- مقارنة البيانات الداخلية مع مصادر خارجية.
- فحص المستندات والعمليات المالية والتشغيلية.
- دوران الموظفين.

1- جليل إبراهيم صالح، مرجع سابق، 2013، ص ص: 92-94.

### 3-2-3- الأنشطة التصحيحية

وهي الإجراءات التي تعمل على حل المشاكل المكتشفة وتقع هذه الفئة من الأنشطة، الرقابية ضمن المكون الخامس من مكونات الرقابة وهو المتابعة.

#### 4- نظم المعلومات المحاسبية والإتصالات

إن كل منشأة يجب أن يكون لديها معلومات دائمة مرتبطة بكل من الأحداث والأنشطة الداخلية والخارجية في كل من النماذج المالية وغير المالية، فالمعلومات يجب أن يتم تحديدها عن طريق الإدارة بشكل ملائم، وتوصيلها إلى الأفراد الذين يحتاجونها في شكل وإطار زمني معين تتلاءم وأداء وظائفهم.

إن المعلومات الملائمة للتقرير المالي يتم تسجيلها في النظام المحاسبي وهي تخضع لإجراءات الإدخال والتسجيل والتشغيل والتقرير عن عمليات المنشأة، وأن جودة المعلومات التي يتم تحقيقها عن طريق النظام تؤثر على قدرة الإدارة على إتخاذ قرارات ملائمة في المراقبة على أنشطة المنشأة وإعداد تقارير مالية مؤثرة.<sup>1</sup> يتعلق هذا الجزء الخاص بالمعلومات والإتصالات بضرورة توصيل المعلومات الملائمة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة لضمان تحقيق أهدافها، والمبادئ الأساسية لهذا الجزء هو إستخدام معلومات ملائمة ذات جودة عالية لدعم الرقابة الداخلية وتبادل المعلومات مع الأطراف الداخلية والخارجية، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.<sup>2</sup>

إن نظام المحاسبة الفعال يشمل ما يلي:<sup>3</sup>

- مستندات داخلية مرقمة ومتسلسلة إذ تغطي كافة أوجه النشاط في المؤسسة.
- دليل حسابات يتضمن كافة العمليات التي تتعامل بها المؤسسة.
- دليل يوضح الإجراءات والسياسات المحاسبية المتبعة في المؤسسة.
- إستخدام موازنات تخطيطية تفصيلية للعمليات ومتابعة تنفيذها.

#### 5- المتابعة

ويقصد بها المتابعة المستمرة والتقييم الدوري لمختلف أجزاء ومكونات هيكل الرقابة الداخلية للتحقق من فاعلية وكفاءة هذا النظام، لأن الإجراءات التي تطبقها المؤسسة في كل أنواع أنشطتها قد تصبح غير كافية أو لا تصلح للتطبيق من فترة زمنية إلى أخرى، مما يستوجب تحديثها من قبل الإدارة بصفة مستمرة.

حيث تتطلب نظم الرقابة الداخلية أن يتم متابعتها ورقابتها، لأن المتابعة تمثل العملية التي تتعامل مع التقييم المستمر لجودة أداء الرقابة الداخلية وتتضمن تلك العمليات تصميم ضوابط الرقابة الداخلية وتشغيلها

1- أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سابق، 2008، ص: 278.

2- عبد الفتاح محمد الصحن، مرجع سابق، 2007، ص: 50.

3- محمد سمير الصبان، عوض لبيب فتح الله، الأصول العلمية والمهنية للمراجعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص: 227.

على أساس زمني مع الأخذ بعين الاعتبار التصرفات التصحيحية الضرورية ، وعن طريق المتابعة يمكن للإدارة أن تحدد أن ضوابط الرقابة الداخلية تعمل كما هو مستهدف منها، وأنه قد تم تعديلها لمواجهة التغييرات المحيطة على نحو ملائم.<sup>1</sup>

وكل ذلك يمكن أن يتحقق عن طريق ما يلي:<sup>2</sup>

- تقييم النظام بواسطة الإدارة وبمساعدة المدقق الداخلي والمدقق الخارجي، إذ يتم توفير معلومات منتظمة وإبراز نواحي القوة والضعف وتوصيات لتحسين الرقابة.
- تقييم النظام عن طريق الملاحظات المستمرة أثناء الأنشطة والعمليات العادية من الأفراد أو الزبائن والعملاء، إذ تمارس الإدارة وبنظام الأنشطة الإشرافية.
- مراجعة الإدارة للمطابقات المصرفية لكي يتم إعدادها في الوقت المناسب.
- تقييم المدققين الداخليين لموظفي المبيعات للتأكد من إمتثالهم لسياسات الشركة.
- الاتصال من أطراف خارجية التي قد تدل على مشاكل أو تلقي الضوء على النواحي التي هي بحاجة للتحسين، فيؤيد العملاء ضمناً بيانات الفواتير والتأكد من دفع فواتيرهم.

### ثانياً- معايير نظام الرقابة الداخلية الفعال

وضعت لجنة (COSO) خمسة معايير لفعالية نظام الرقابة الداخلية، مما يمكن المؤسسات من إعداد قوائم مالية عادلة يمكن الاعتماد عليها والثقة في ما يرد عنها خاصة وأن الإدارة في كل المؤسسات هي المسؤولة عن تصميم هيكل الرقابة الداخلية وتشغيله، وتتضمن هذه المعايير الآتي:<sup>3</sup>

#### 1- معيار ضرورة فهم وإدراك الإدارة للهدف من الرقابة الداخلية

حيث أن نظام الرقابة الداخلية يمثل صمام الأمان لضمان عمل الوحدة الاقتصادية وفق القوانين والسياسات والإجراءات المعتمدة، لتقديم منتجات وخدمات بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية وحماية الموجودات من سوء الاستغلال أو الاستخدام وذلك بالاعتماد على نظم معلومات محاسبية وإدارية يمكن من خلالها تقديم معلومات مالية وغير مالية صحيحة ومعتمدة وموثوق بها. فيجب أن تدرك الإدارة أن وجود هيكل فعال للرقابة الداخلية يتطلب إدراك جيد لأهدافها في الجوانب المالية والإدارية والتشغيلية وكل أوجه النشاط داخل المؤسسة.

1- فتحي رزق السوافيري وآخرون، مرجع سابق، 2002، ص: 19

2- محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 371.

3-Karla, M Johnstone, and All, **Auditing: A Risk Based-Approach to Conducting a Quality Audit**, Cengage Learning, Boston, USA, 10<sup>th</sup> editions, January 2015, pp: 88-89.



## الفصل الثالث: الإطار النظري لنظام الرقابة الداخلية

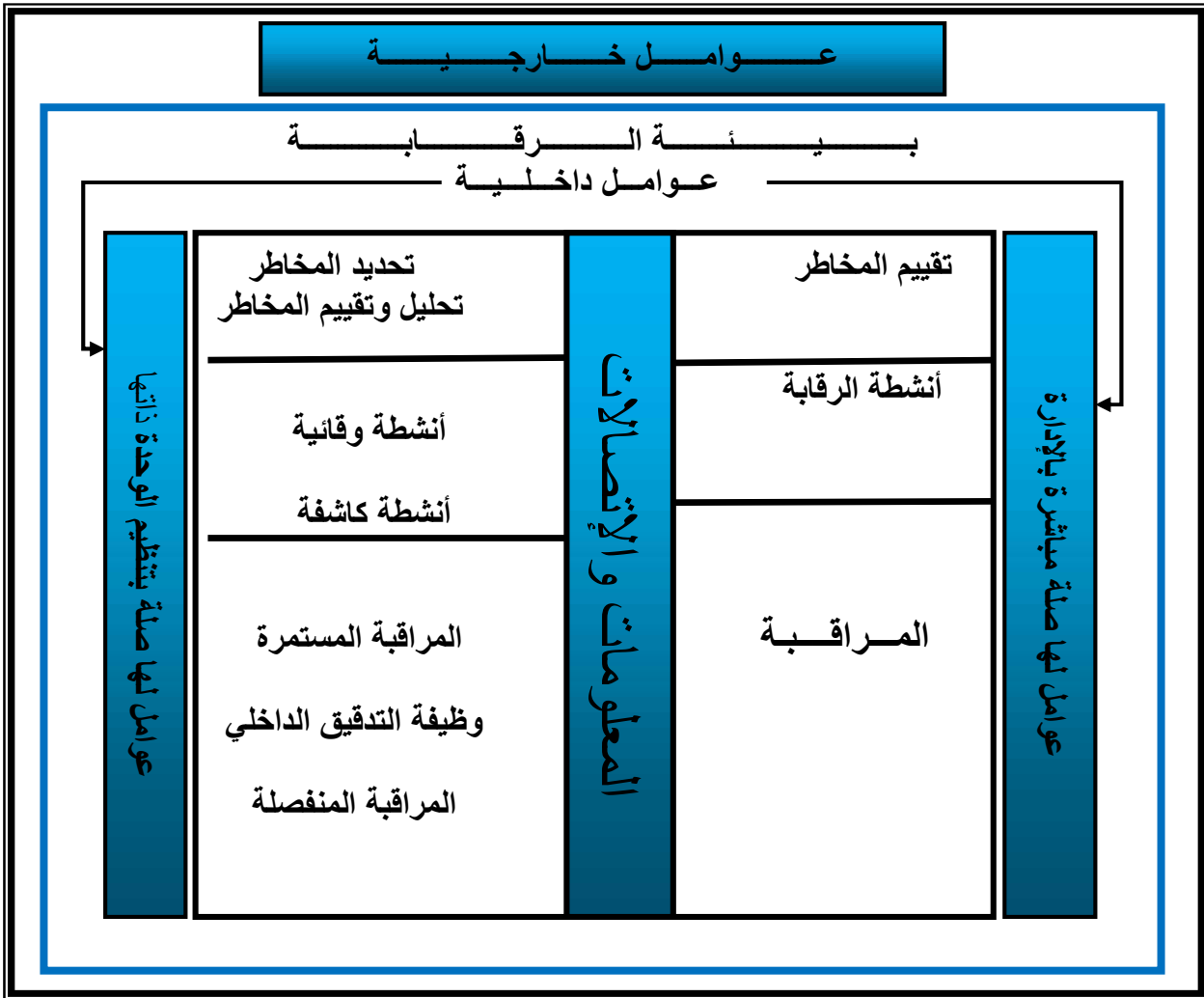
### 2- معيار تكامل مكونات نظام الرقابة الداخلية

وفقا لنموذج (COSO) يتكون هيكل الرقابة الداخلية (كما ذكرنا سابقا) من خمسة مكونات أساسية هي: بيئة الرقابة، تقدير المخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصال، المتابعة. وتكون إدارة المؤسسة مسؤولة عن تصميم وتشغيل هيكل الرقابة الداخلية بأجزائه ومكوناته الخمسة بصورة متكاملة، مع إعطاء أهمية كبيرة لبيئة الرقابة باعتبارها الأساس الذي تبنى عليه باقي مكونات هيكل الرقابة.

### 3- معيار فعالية كل جزء من أجزاء نظام الرقابة الداخلية

إنطلاقا من هذا المعيار يتم عرض فعالية كل مكون لنظام الرقابة الداخلية من خلال التطرق إلى كيفية تحسين كل مكون لكي يكون نظام الرقابة الداخلية ذا فاعلية في تحقيق الأهداف. والشكل رقم (09) يبين الإطار المتكامل للرقابة الداخلية وفق نموذج (COSO):

#### الشكل(09): الإطار المتكامل للرقابة الداخلية وفق نموذج (COSO)



المصدر: دائرة المحاسبة العامة الأمريكية 2010 وبتصرف<sup>1</sup>

1- علي حسين الدوغجي، إيمان مؤيد الخيرو، مرجع سابق، 2013، ص: 410.

### 1-3- فاعلية بيئة الرقابة الداخلية

إن عدم فاعلية بيئة الرقابة الداخلية يؤدي إلى نظام رقابة داخلية غير فعال حتى في حالة جودة المكونات الأربعة الأخرى<sup>1</sup>. وهناك عدة عوامل تساعد على إنجاح بيئة الرقابة والتي يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على جودة بيئة الرقابة تتكون هذه العوامل من:<sup>2</sup>

#### 1-1-3- عوامل داخلية

وتتمثل في جزئين هما:

#### 1-1-1-3- عوامل لها صلة مباشرة بالإدارة نفسها

تتمثل في عاملين هما:<sup>3</sup>

- الاستقامة والقيم الأخلاقية للإدارة والموظفين: يتم التعرف عليها من خلال وجود لائحة للسلوك يتم إبلاغها لكافة العاملين وفي جميع المستويات الإدارية مع التحقق من إتباع هذه اللوائح بصفة دورية، وتشمل الاستقامة والقيم الأخلاقية، التعامل ليس فقط على مستوى الوحدة، ولكن مع الجهات الخارجية مثل العملاء، الجهات الحكومية وغيرهم.

- فلسفة الإدارة وأسلوب التشغيل: فيقصد بها إتجاهها وموقفها من أهمية الرقابة الداخلية فإذا كانت تعتقد بأهمية الرقابة سوف يشعر بقية الموظفين بأهميتها ويتجاوبون بوعي وإدراك مع الضوابط الرقابية الموضوعية. وأما أسلوب التشغيل فيتعلق بجانبين هما:

- نمط تشغيل العمليات إما أن تميل الإدارة إلى المركزية أو اللامركزية في تشغيل الوحدة وإتخاذ القرارات.
- ومدى تبني الإدارة سياسة قبول المخاطر حيث تختلف نظرة الإدارة للرقابة الداخلية حسب سياستها إذا كانت متحفظة أو قابلة للمخاطر الهامة.

#### 2-1-1-3- عوامل لها صلة بتنظيم الوحدة الاقتصادية ذاتها

تتمثل في العوامل الآتية:<sup>4</sup>

- الهيكل التنظيمي: يعد الهيكل التنظيمي القائم بشكل سليم نقطة البدء لتحقيق الرقابة الإدارية والمحاسبية.
- التحديد لخطوط السلطة والمسؤولية: ويعد ذلك أساس تقويم بيئة الرقابة الداخلية ولتحقيقه يتطلب الآتي:

- تحديد وتوصيف واضح لطبيعة كل وظيفة وتحديد مؤهلات وخبرات الفرد الذي يشغلها.
- تحديد واضح لمسؤولية كل موظف عن مجموعة محددة من العمليات أو الموجودات.

1- Alvin Arens, and All, **Auditing and Assurance Services: An integrated Approach**, Prentice Education Inc, 14<sup>th</sup> edition, 2011, p: 273.

2- شحاتة السيد شحاتة، المراجعة التشغيلية والرقابة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص ص: 24-25.

3- أرنيير ألين، لوباك جيمس، المراجعة مدخل متكامل، ترجمة: محمد عبد القادر الديسبي، دار المريح للنشر، السعودية، 2002، ص: 384.

4- عثمان عبد الرزاق محمد، أصول التدقيق والرقابة الداخلية، دار الكتب للطباعة والنشر، العراق، الطبعة الثانية، 1999، ص: 70.

## الفصل الثالث: الإطار النظري لنظام الرقابة الداخلية

- أن يتم تخويل الصلاحية بالقدر المقبول والتي تتعلق بعملية إتخاذ القرارات وبالمقابل يتم مساءلة الأفراد عن هذه الصلاحيات وكيفية إستخدامها لصالح الوحدة.
- يجب على العاملين معرفة الإجراءات الرقابية ذات العلاقة بهذا التخويل.
- يتم تعيين السلطة والمسؤولية في الوحدة وإبلاغ ذلك لجميع العاملين بموجب أوامر رسمية.
- **السياسات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية:** إذا كان الأفراد العاملين أكفاء وموثوق بهم يمكن أن توجد عناصر الرقابة الأخرى، إذ يستطيع الأفراد الأكفاء العمل بمستوى عال من الجودة على الرغم من وجود عناصر قليلة في النهاية تدعمهم<sup>1</sup>. فالسياسات المتعلقة بالموارد البشرية هي كل ما يتعلق بإجراءات وطرق التعيين والتدريب، توجيه العاملين ضمن الأمور الرئيسية التالية:<sup>2</sup>
- **توفير موظفين أكفاء:** عن طريق وضع سياسة سليمة وملائمة لتعيين وترقية الموظفين.
- **الاحتفاظ بنظام ومعلومات خاص بالموارد البشرية:** وتغذيته بكافة المعلومات والتغيرات المتعلقة بالعاملين أولاً بأول.
- **التأمين ضد خيانة الأمانة:** بقصد التقليل من خسائر السرقات والاختلاس تقوم الوحدة بالتأمين ضد خيانة الأمانة على الموظفين الذين بعهدتهم موجودات (نقد، أوراق مالية) وبذلك تنقل الوحدة جزء من مخاطر تلك الخسائر إلى شركات التأمين.
- **فصل الوظائف ذات العلاقة:** أي أن لا يجمع موظف بين وظيفة حيازة الموجودات وتداولها وغيرها من الوظائف اللازمة لتوفير حماية لكافة الموجودات وبنفس الوقت إكساب العاملين المهارة التخصصية.
- **وضع سياسات عادلة للترقية:** بإشراك العاملين في دورات تدريبية تؤهلهم إلى الانتقال إلى وظائف أعلى وتكون الترقية إستناداً إلى تقييم الأداء.
- **تقييم الأداء:** يجب على الموظفين أن يحصلوا على تقديرات أداء دورية لمساعدتهم في معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم ويتم ذلك بمقارنة الأداء الفعلي مع المخطط على كافة المستويات.
- **تدوير الموظفين:** إن بقاء الموظف بنفس العمل فترة طويلة خاصة في دوائر التدقيق والحسابات قد يؤدي إلى إرتكابه العث والمخالفات والتلاعب وإخفائها.
- **دليل إجراءات المهام:** تتضمن إجراءات تنفيذ المهام، إذ يعد دليل عمل الموظفين وإرشاد وتوجيه الموظف، كما أنه دليل رقابة على كيفية تنفيذ العمل وبالتالي تطوير العمل.
- **الالتزام بمقومات الكفاءة العلمية والعملية:** يقصد بالكفاءة المعرفة والمهارات العلمية الضرورية لتحقيق المهام التي تصف وتحدد كل وظيفة داخل الوحدة. إذ أن ضعف المهارات وقلة المعرفة بالنسبة لمن يشكل جزء من مجموعة مسؤولة عن إعداد وتنفيذ الرقابة الداخلية يؤثر سلباً على فاعلية التنفيذ والأداء، كما يتعين على

1- لطفى أمين السيد أحمد، دراسات تطبيقية في المراجعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص: 189

2- كمال مصطفى الدهراوي، محمد السرايا السيد، مرجع سابق، 2006، ص: 267.

## الفصل الثالث: الإطار النظري لنظام الرقابة الداخلية

المديرين والموظفين الاحتفاظ بمستوى من الكفاءة يسمح لهم بفهم أهمية تطبيق وتطوير الرقابة الداخلية والمحافظة عليها سعياً إلى تحقيق الأهداف العامة للرقابة الداخلية وأهداف الوحدة.<sup>1</sup>

- **حوكمة الشركات وأهميتها في تفعيل نظام الرقابة الداخلية:** الحوكمة حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) هي الوسائل الداخلية التي تدار بها الشركات وتراقب، والتي تشتمل على مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس الإدارة وبقية أصحاب المصالح<sup>2</sup>. وهكذا تصبح الأطراف المسؤولة عن نظام الرقابة الداخلية من حيث التصميم والتشغيل والحفاظ على فاعلية النظام وفقاً لمفهوم الحوكمة كالتالي:<sup>3</sup>

- **مجلس الإدارة:** له دور مهم في الرقابة الداخلية حيث يراقب الإدارة ويدقق خططها وأدائها وانشطتها ومراجعة النتائج المالية والتدقيق السنوي لسياسات الشركة.
- **الإدارة العليا:** تقوم بالتصميم والحفاظ على نظام الرقابة الداخلية السليم، والتأكد من فاعلية رفع التقارير كذلك إلى مجلس الإدارة.
- **لجنة التدقيق:** وهي لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة ومؤلفة من عدد من الأعضاء غير التنفيذيين وتكون مسؤولة عن الإشراف على بيئة الرقابة الداخلية للوحدة وإجراءات تقريرها المالي وامتثالها للقوانين واللوائح، وتعمل كحلقة وصل بين مجلس الإدارة وكل من المدقق الداخلي والمدقق الخارجي.
- **لجنة التعيينات:** حيث يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة من بين أفضل المرشحين والذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع ما هو محدد في الوحدة.
- **التدقيق الداخلي:** تعد هذه الوظيفة إحدى الدعائم الأساسية التي تساعد في تحقيق حوكمة أفضل وتقوم بالتقييم والمساهمة في تحسين إدارة المخاطر والرقابة الداخلية.

### 3-1-2- عوامل خارجية

وتتمثل في التأثيرات الخارجية التي تتعلق أساساً بالممارسات من قبل أطراف خارج الوحدة ويكون لها تأثير على العمليات التشغيلية، سواء القوانين والتشريعات والمعايير الأخلاقية أو متطلبات التنظيم الحكومي وما ينعكس منها بشكل مباشر أو غير مباشر على الرقابة الداخلية كتنوع الحكم وتقدم البلد وغيرها من العوامل:<sup>4</sup>

### 3-2- تقييم المخاطر والاستجابة لها

إن جوهر عمل الرقابة هو تحديد المخاطر التي تواجه تحقيق أهداف الوحدة ثم تحديد الأولويات لإدارة تلك المخاطر، لذلك فإن وضع الأهداف والغايات يمثل جوهر عمل الرقابة الداخلية.

1- حسين أحمد دحدوح، القاضي حسين يوسف، مراجعة الحسابات المتقدمة الإطار النظري والإجراءات العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 283.

2- التميمي هادي، مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعملية، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص: 74.

3- علي حسن الدوغجي، فاعلية التدقيق الداخلي والخارجي في دعم حوكمة الشركات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 15، العدد 54، العراق، 2009، ص: 342.

4- Walter Brown, and All, Accounting Information Systems, Principle-Hill, Inc 9<sup>th</sup> edition, 1989, p: 152.

### 3-3- أنشطة الرقابة

وهي السياسات والإجراءات التي تساعد على التأكد من أن توجيهات الإدارة يتم العمل بها وأن أنشطة الرقابة سواء اليدوية أو الإلكترونية لها أهداف متعددة وتطبق على المستويات التنظيمية الوظيفية المختلفة.

### 3-4- المعلومات والاتصالات

إن المعلومات والتبليغ هما من الأمور الأساسية لتحقيق كافة أهداف الرقابة الداخلية، إذ أن المعلومات ضرورية ومطلوبة على كافة المستويات داخل الوحدة حتى يتوافر لها رقابة داخلية فعالة وتتمكن من تحقيق أهدافها.

ولكي يكون نظام الرقابة الداخلية فعالاً يجب أن يكون لدى الوحدة معلومات ملائمة وموثوقة سواء المالية أو غير المالية فيما يتعلق بالأحداث الداخلية وكذلك الخارجية.<sup>1</sup> والاتصالات توفر فهم الأدوار والمسؤوليات الفرعية ذات الصلة بالرقابة الداخلية على الإبلاغ المالي،<sup>2</sup> والاتصالات أمر متأصل في نظم المعلومات إذ يجب توصيل المعلومات إلى المستويات الإدارية والذين هم بحاجة إليها في شكل وإطار زمني معين، بحيث يمكنهم من القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم، فضلاً عن توفير المعلومات الملائمة لنشر الثقافة المشتركة والتعامل مع التوقعات وتغطية مسؤوليات الأفراد.<sup>3</sup>

كما أن هناك حاجة لوجود وسائل اتصال ملائمة خارج الوحدة مع العملاء، الجهات الحكومية، الجهات المستفيدة، لأن المصادقية التي يتم الاتصال بها معهم يمكن أن يكون لها تأثير كبير على ثقافة الوحدة وعلى تحقيق سمعة جيدة للوحدة.<sup>4</sup>

### 3-5- المتابعة

تتضمن المراقبة تقويم عملية تصميم وتشغيل نظام الرقابة وتنفيذ لدراسة ما إذا كانت مكونات الرقابة الداخلية تعمل طبقاً للتصميم الموضوع لها فضلاً عن تعديلها بشكل يلائم حدوث تغيرات في الظروف المحيطة.<sup>5</sup> ويرتبط هذا المكون بالاستمرارية ويقوم بمراقبة مكونات الرقابة الداخلية ومتابعتها والتأكد من أنها تعمل بشكل ملائم، وتتم عملية المراقبة من خلال عملية المراقبة المستمرة أو عمليات تقييمات مستقلة (منفصلة) أو المزج بينهما.<sup>6</sup>

1- United States General Accounting office (US GAO), **Internal Control Management and Evaluation Tool**, New York, USA, 2001, p: 51.

2- Wilkinson J, Michael and All, **Accounting Information Systems**, John Wiley and Sons, INC, 4<sup>th</sup> edition, 2000, p: 240.

3- المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية (INTOSAI)، مرجع سابق، 2010، ص: 22.

4- علي عبد الوهاب نصر، موسوعة المراجعة الخارجية الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص: 376-377.

5- لطفي أمين السيد أحمد، مرجع سابق، 2009، ص: 402.

6- علي عبد الوهاب نصر، مرجع سابق، 2009، ص: 580.

### 4- معيار كفاءة إدارة التدقيق الداخلي

إن وجود إدارة مستقلة وذات كفاءة عالية للتدقيق الداخلي بالمنشأة وبما لها من خبرات ومؤهلات مناسبة يحقق الفعالية بالمنشأة، خاصة إذا كانت تلك الإدارة مستقلة في الهيكل التنظيمي وتتبع مجلس الإدارة مباشرة، وتلعب إدارة التدقيق الداخلية التي تعمل بفاعلية دورا كبيرا في مساعدة الإدارة على تقييم مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية في المنشأة.

وقد بينت معايير الأداء المهني للتدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية (I.I.A) أن على وظيفة المدقق الداخلي مراجعة العمليات والبرامج للتأكد من مدى ملائمة النتائج مع الأهداف الموضوعية، لتحديد ما إذا نفذت حسب ما هو مخطط لها، كما بينت هذه المعايير بأن النظام الأساسي لنشاط التدقيق الداخلي يجب أن يكون على شكل وثيقة رسمية مكتوبة تحدد هدف التدقيق الداخلي وصلاحياته ومسؤولياته.<sup>1</sup>

### 5- مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات

لكي يتم تصميم وتشغيل هيكل فعال للرقابة الداخلية لا بد من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاستفادة منها، ومن أمثلة وسائل الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات عند تصميم وتشغيل نظام الرقابة الداخلية؛ تشغيل وتسجيل العمليات آليا، التحقق من دقة التشغيل آليا، تحقيق الرقابة على كافة العمليات من خلال الحاسب الآلي، والاعتماد على مصادر المعلومات المختلفة الداخلية أو الخارجية من خلال شبكة المعلومات العالمية.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: مقومات وحدود نظام الرقابة الداخلية

يبنى نظام الرقابة الداخلية على مجموعة من المقومات والتي من خلالها يستطيع تحقيق أهدافه، ولأن الحاجة لوظيفة الرقابة الداخلية إنما تنشأ نتيجة وجود احتمال لحدوث أخطاء في تنفيذ الأهداف الموضوعية مسبقا، وبوجود المقومات الإدارية والمحاسبية لنظام الرقابة الداخلية تتوفر شروط نجاحه وفعالته، ومع ذلك فلنظام الرقابة الداخلية حدود أيضا توضح معظم مسؤولياته.

### أولا- مقومات نظام الرقابة الداخلية

إن المقومات الإدارية والمحاسبية لنظام الرقابة الداخلية تتمثل في مايلي:

#### 1- المقومات الإدارية لنظام الرقابة الداخلية

يتضمن الشق الإداري لمقومات نظام الرقابة الداخلية على مجموعة من الطرق والوسائل والتي تزيد من كفاءته ويمكن عرضها على النحو التالي:

1- Karla, M. Johnstone, and All, **Op-cit**, 2015, p: 91.

2- محمد سمير دهيرب، تقييم أنظمة الرقابة الداخلية وفق مفهوم لجنة (COSO): اعتماد نموذج التقييم الذاتي للمخاطر الرقابية ومدى إمكانية تطبيقه في المؤسسات الخدمية والإنتاجية العاملة في القطاع العام، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العدد 06، العراق، 2012، ص: 259.

### 1-1- هيكل تنظيمي كفاء

ويقصد به المخطط التنظيمي الذي يوضح المستويات الإدارية والمهام التي يشغلها كل فرد في المؤسسة. ويعتبر وجود هيكل تنظيمي كفاء في أي منظمة هو أساس عملية الرقابة، والهيكل التنظيمي الكفاء هو الهيكل الذي يتم فيه تحديد المسؤوليات والسلطات المختلفة لكافة الإدارات والأشخاص بدقة وبصورة واضحة، وتتوقف طبيعة الهيكل التنظيمي على طبيعة المنشأة وحجمها ومدى الانتشار الجغرافي لها وعدد القطاعات أو الفروع، ويجب أن يكون لكل شخص في الهيكل التنظيمي رئيساً يتابعه ويقوم بأدائه باستمرار، وكذلك ضرورة إعداد خرائط تفصيلية لكل قسم مع وجود إمكانية لتغيير الهيكل التنظيمي مع تغير الظروف المحيطة، أي أن يتصف هذا الهيكل بالمرونة، ومن ناحية أخرى يجب أن يعمل الهيكل التنظيمي الكفاء على إعطاء كل فرد واجبات ومسؤوليات محددة تتناسب وقدراته مع تطبيق مبدأ الفصل بين المهام المختلفة.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق يتضح أن الهيكل التنظيمي الكفاء يجب أن يتصف بالعناصر الآتية:

- أن يتم تفويض السلطات من أعلى إلى أسفل، وأن السلطة واضحة ومفهومة.
- تطبيق مبدأ الفصل بين المهام خاصة السجلات عن الشخص القائم بالوظيفة.
- مرونة الخطة التنظيمية لإمكانية إستيعاب أية تغييرات مستقبلية.
- الاستقلال الوظيفي بين الإدارات والأقسام بما لا يمنع التعاون والتنسيق بينهما.
- ربط الاختصاصات بالأهداف والسياسات الهامة للمؤسسة.
- تحديد المسؤولين عن أي أخطاء أو مخالفات قد تحدث.
- تحديد أنشطة المؤسسة وتوصيلها إلى المستويات التنفيذية في صورة تعليمات أو قواعد واجبة التنفيذ.
- وضع إجراءات واضحة ودقيقة لنشاط الرقابة وعملها في شكل خطة محددة.

### 1-2- توافر الموظفين الأكفاء

مما لا شك فيه أن العامل الكفاء يلعب دوراً هاماً في إنجاح المؤسسة، لذلك يعتبر هذا العامل أحد المقومات الأساسية التي تركز عليها الرقابة الداخلية في تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

تعتمد فعالية نظام الرقابة الداخلية على درجة كفاءة الموظفين بالمؤسسة، والذين تقع عليهم مسؤوليات تنفيذهم لعملهم، إذ يجب على المؤسسة أن تتبع سياسات سليمة في تعيين موظفين جدد، أو ترقية موظفيها الحاليين من خلال إعداد برامج تدريبية لهم بصفة مستمرة لتطوير كفاءتهم ومهاراتهم، إلى جانب ضرورة توفر

1- شحاتة السيد شحاتة، علي عبد الوهاب نصر علي، مرجع سابق، 2008، ص: 81.

2- محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، مرجع سابق، 2005، ص: 101.

المؤهلات الكافية لدى موظفي المؤسسة، يجب التأمين على المسؤولين عن الاحتفاظ بالأصول وحيازتها ضد خيانة الأمانة.

لذلك يمكن القول أن تواجد مجموعة من الموظفين، على درجة عالية من الكفاءة والقدرات والثقة عاملاً مهماً لنظام الرقابة الداخلية، وبصفه خاصة في حالة ضعف الضوابط الرقابية، وأيضاً حتى في ظل وجود ضوابط رقابية عالية، فإن ضعف قدرات الموظفين والثقة فيهم سوف يترتب عليه محاولات من هؤلاء للتغلب على هذه الضوابط.

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

### 3-1- معايير أداء سليمة

إن وجود هيكل كفاء وعماله مدربة وذات قدرات وكفاءات عالية لا يعني التخلي عن توافر معايير لقياس أداء هؤلاء العاملين، وذلك في محاولة لمقارنة الأداء المخطط مع الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات والإجراءات الواجب إتخاذها لتصحيح هذه الانحرافات.<sup>1</sup>

وإن وضع مستويات الأداء في حد ذاته غير كاف لتحقيق الرقابة المرجوة، ما لم يصاحب ذلك مراجعة الأداء، بغية التأكد من الالتزام بهذه المستويات وإتباع الإجراءات الموضوعية، ولتحديد الانحرافات التعرف على أسبابها واتخاذ الإجراءات الكفيلة بتصحيح الأوضاع الخاطئة، وتتم هذه المراجعة على جميع مستويات التنظيم الإداري إما بطريقة مباشرة بأن يقوم كل مسؤول بمراجعة أداء من هم تحت مسؤوليته أو إشرافه، وإما بطريقة غير مباشرة باستعمال الأدوات المختلفة للرقابة مثل الميزانيات التقديرية، التكاليف المعيارية، وخاصة المراجعة الداخلية.<sup>2</sup>

### 4-1- سياسات وإجراءات لحماية الأصول

من الدعامات الرئيسية لنظام الرقابة الداخلية، وجود مجموعة من السياسات والإجراءات بقصد الحماية الكاملة للأصول ومنع تسربها أو اختلاسها، وتزداد أهمية هذه السياسات والإجراءات كلما كان التنظيم الذي تعتمده المنظمة لامركزي حيث هناك بعد في المسافات بين الوحدات فالسياسات الموضوعية التي هي ترجمة للأهداف المخططة، بينما الإجراءات تمثل الطريقة التي تنفذ بها تلك السياسات الموضوعية وبصورة أخرى فإن السياسة هي الهدف الذي تسعى إليه المنشأة، أما الإجراء فهو طريقة التنفيذ لهذا الهدف.<sup>3</sup>

1- نفس المرجع السابق، ص: 99.

2- محمد السيد سرايا، مرجع سابق، 2007، ص: 07.

3- فتحي رزق السوافيري وآخرون، مرجع سابق، 2002، ص: 27.



كل من السياسة والإجراء أداة جيدة لنظام الرقابة الداخلية، إذ تتطلب حماية الأصول ومنع تبديدها توافر إجراءات للضبط الداخلي بين الأقسام والتقارير المتداولة بينها، فقد تكون هذه الإجراءات في صورة رسومات معينة واضحة تحدد مساراتها كيفية تنفيذها.<sup>1</sup>

### 1-5- قسم المراجعة الداخلية (التدقيق الداخلي)

من متطلبات نظام الرقابة الداخلية الجيد وجود قسم تنظيمي إداري داخل الوحدة يطلق عليه قسم المراجعة الداخلية، يهدف هذا القسم إلى الفحص المستمر للسياسات والإجراءات الموضوعية من طرف الإدارة، وكذلك التأكد وبشكل مستمر من مدى دقة وسلامة البيانات المحاسبية التي يوفرها النظام، أيضا التحقق من عدم وجود أوجه تلاعب أو مخالفات، وبصورة مختصرة فإن المهمة الرئيسية لقسم المراجعة الداخلية هي التأكد من تطبيق مهمات الرقابة الداخلية.<sup>2</sup>

فوظيفة التقييم المستقل تعني أن يكون المدقق الداخلي مستقلا عن الأنشطة التي يقوم بتدقيقها وأن يتبع إداريا لأعلى مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة مثل مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق، وذلك للمحافظة على الموضوعية وإصدار الأحكام غير المنحازة.<sup>3</sup>

### 2- المقومات المحاسبية لنظام الرقابة الداخلية

إن نظام الرقابة الداخلية القوي من شأنه تحقيق أهداف المؤسسة المرسومة في الخطة العامة من جهة ويسمح لنظام المعلومات المحاسبية من توليد معلومات ذات مصداقية ومعبرة عن وضعية المؤسسة الحقيقية من جهة أخرى. وهذه المقومات المحاسبية التي يجب أن تدعم نظام الرقابة الداخلية وتتوفر فيه، نوجزها في الآتي:

#### 1-2- الدليل المحاسبي

إن من أصول المحاسبة تسجيل العمليات وترجمتها في قيود، ثم توضيها في حساباتها وهذا بفضل نظام المحاسبة يتكيف مع خصائص المؤسسة، لكن لا يمكن أن نقوم بعملية التسجيل المحاسبي دون الاستناد إلى وثائق ثبوتية، يستوجب أن تكون مكتوبة بصفة مفهومة ومفصلة بشكل كاف لأنها تشكل ركيزة أساسية للرقابة الفعالة، وبالتالي فالدليل المحاسبي ينطوي على العمليات الخاصة بتبويب الحسابات بما يتلاءم مع طبيعة المؤسسة ونوع النظام المحاسبي المستخدم من ناحية، والأهداف التي يسعى لتحقيقها من ناحية أخرى.<sup>4</sup>

ويعني ذلك ضرورة وجود أساس سليم لتقديم بيانات إجمالية لها أهمية في مجال التحليل والمقارنات اللازمة لأغراض الرقابة، حيث يتم تقسيم هذه البيانات إلى حسابات رئيسية وأخرى فرعية كما يتم شرح كيفية تشغيل هذا الحساب وبيان طبيعة العمليات التي تسجل فيه، ويعتمد تبويب الحسابات المستخدمة على درجة

1- عبد الفتاح محمد الصحن، فتحي رزق السوافيري، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 198-199.  
2- أحمد نور، عبد الفتاح محمد الصحن، الرقابة ومراجعة الحسابات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1988، ص: 34.  
3- فتحي رزق السوافيري وآخرون، مرجع سابق، 2002، ص: 26.  
4- نفس المرجع السابق، ص: 26.

## الفصل الثالث: الإطار النظري لنظام الرقابة الداخلية

معينة من التفصيل، تكون ضرورية لجمع البيانات لتشغيلها فيما بعد يدويا أو إلكترونيا، وأيضا لتحويلها إلى معلومات تكون مفيدة لعملية إتخاذ القرارات بواسطة إدارة المنشأة.<sup>1</sup>

أثناء إعداد الدليل المحاسبي يجب مراعاة العنصرين التاليين:<sup>2</sup>

- أن يعكس الدليل المحاسبي بما يشمله من حسابات نتائج أعمال الوحدة الاقتصادية ومركزها المالي.
- ضرورة توفر حسابات مراقبة إجمالية، هدفها ضبط الحسابات الفرعية بدفاتر الأستاذ مثل حساب إجمالي الموردين، حساب إجمالي العملاء، لأنها تساعد في اكتشاف الأخطاء غير العمدية وخيانة الأمانة ويعتبر هذا الأسلوب وسيلة وقائية ضد الغش أو التلاعب، كما يمكن من خلاله أن تستعيد المؤسسة قيمة الخسائر الناتجة عن أي غش أو التلاعب من جانب موظفي المؤسسة فغالبا ما تؤمن المؤسسة مثلا: أمناء الصندوق الصرافين ضد خيانة الأمانة.<sup>3</sup>

### 2-2- الدورة المستندية

يتطلب تحقيق نظام جيد للرقابة الداخلية وجود دورة مستندية على درجة عالية من الكفاءة طالما أنها تمثل المصدر الأساسي للقيود وأدلة الإثبات، ولذلك يجب عند تصميم المستندات مراعاة النواحي القانونية والشكلية، بالإضافة إلى أن يحقق المستند المعين الهدف من تصميمه وتداوله وأيضا ترقيم هذه المستندات لتسهيل عملية الرقابة، وضمان عدم ازدواجية المستندات تحقيقا للرقابة من ناحية ومنع المسؤولية المزدوجة عنها، كذلك ينبغي للمستندات أن تتميز بالوضوح والبساطة في التصميم والاستخدام. فإثناء الدورة المستندية يمثل أساس يجب المحافظة عليه، فلا تتم عملية الرقابة إلا بوجودها خاصة في نطاق التحصيل والصرف والشراء والبيع والتخزين، مع مراعاة خطوط السلطة والمسؤولية عند إنشائها.<sup>4</sup>

لذلك النظام المستندي يجب أن يتميز بمايلي:<sup>5</sup>

- التنسيق والترابط بين التنظيم المستندي والمحاسبي والإداري، حتى يسمح بحصر المسؤوليات ومتابعة تنفيذ الإجراءات، من الناحيتين الشكلية والموضوعية في الوقت المناسب.
- تحديد عدد الصور المناسبة والمطلوب إعدادها، لكل عملية مستندية للتمكن من المتابعة والرقابة.
- منع ازدواج المستندات أو جميع البيانات، حتى يتسنى إتخاذ القرارات السليمة ومتابعة نتائجها.
- العمل على تقليل عدد المستندات المطلوبة لكل عملية إلى أدنى حد ممكن من أجل تبسيط العمل الإداري والمكتبي، وتيسير الإجراءات في المؤسسة.

1- عبد الفتاح محمد الصحن، محمد السيد سرايا، مرجع سابق، 2007، ص: 378.

2- فتحي رزق السوافيري، عبد الفتاح محمد الصحن، مرجع سابق، 2004، ص: 190.

3- وليام توماس، أمرسون هنكي، مرجع سابق، 1989، ص: 379.

4- عبد الفتاح محمد الصحن، فتحي رزق السوافيري، مرجع سابق، 2004، ص: 190.

### 3-2- المجموعة الدفترية

إن المجموعة الدفترية ذات أهمية كبيرة، باعتبارها المصدر الأساسي للقيود وأدلة الإثبات خاصة دفتر اليومية العامة وما يرتبط به من يوميات مساعدة، لذلك وفق طبيعة المنظمة وأنشطتها تعد وتجهز مجموعة دفترية متكاملة تراعي النواحي القانونية كذلك يجب مراعاة بعض المتطلبات الرئيسية عند تجهيز المجموعة الدفترية، مثل ترقيم الصفحات قبل استعمالها لأغراض الرقابة والتركيز على إثبات العمليات وقت حدوثها كلما أمكن ذلك، كذلك ينبغي أن تتميز المجموعة الدفترية بالبساطة في التصميم قصد سهولة الاستخدام والاطلاع والفهم وقدرتها على توفير البيانات المطلوبة.<sup>1</sup>

### 4-2- الوسائل الآلية والإلكترونية المستخدمة

تعتبر الوسائل الآلية المستخدمة ضمن عناصر النظام المحاسبي داخل المؤسسة من العناصر الهامة في إنجاز الأعمال، كالحاسوب الإلكتروني الذي أصبح شائع الاستخدام في العمليات المحاسبية وكذلك مختلف البرامج المعلوماتية أين يتم تسجيل مختلف البيانات المحاسبية ومعالجتها،<sup>2</sup> خاصة وأن السرعة في معالجة المعطيات والمعلومات وفي إعداد القوائم المالية والمحاسبية تعتمد اعتمادا كبيرا على استعمال الكمبيوتر.

أصبحت الوسائل الآلية المستخدمة ضمن عناصر النظام المحاسبي داخل المنشأة من العناصر الهامة في ضبط وإنجاز الأعمال كما هو الحال في آلات عد النقدية المحصلة وتسجيلها، كذلك تزايدت أهمية استخدام الحاسوب الإلكتروني في إنجاز بعض خطوات الدورة المحاسبية وتحليل البيانات والمعلومات سواء بغرض إعدادها أو الإفصاح عنها، وإن التوسع في استخدام هذه الأدوات من شأنه تدعيم الدور الرقابي للنظام المحاسبي المستخدم.<sup>3</sup> حيث يسمح استخدام كافة الوسائل الآلية في تحقيق دقة وسرعة المعالجة، سهولة الحصول على المعلومات، حماية الأصول بوجود برامج مساعدة، توفير الوقت، تدعيم العمل بكفاءة، نقص تكلفة المعالجة.<sup>4</sup>

### 5-2- الجرد الفعلي للأصول

معظم الأصول التي تمتلكها المؤسسة تتميز بالوجود المادي وبالتالي يمكن القيام بعملية الجرد الفعلي لهذه الأصول مثل المخزونات والنقدية والأوراق المالية... إلخ.<sup>5</sup>

تتميز بعض عناصر الأصول المملوكة للوحدة الاقتصادية، بإمكانية جردها الفعلي كالنقدية بالخزينة والمخزون والأوراق المالية والتجارية ومعظم عناصر الأصول الثابتة كالأراضي، المباني، السيارات، الآلات والأثاث كما وأن نتائج الجرد الفعلي ومقارنتها بالأرصدة الحسابية التي تشملها السجلات المحاسبية إنما يوضح نتائج عمليات الرقابة على تلك الأصول.

1- فتحي رزق السوافيري وآخرون، مرجع سابق،، 2002 ص: 27.

2- أحمد حلمي جمعة، مرجع سابق، 2009، ص: 83.

3- عبد الفتاح محمد الصحن فتحي، رزق السوافيري، مرجع سابق، 2004، ص: 193.

4- محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، مرجع سابق، 2005، ص: 102-103.

5- عبد الفتاح محمد الصحن، فتحي رزق السوافيري، مرجع سابق، 2004، ص: 193.

### 2-6- الموازنات التقديرية

تعتبر الموازنة التقديرية وثيقة تلخص كل العمليات والأنشطة، التي تنوي المنظمة القيام بها لمدة زمنية محددة وتصبح هذه الوثيقة برنامج عمل المنظمة خلال هذه الفترة، وهي ترجمة واضحة عن التخطيط والسياسات المستقبلية الموضوعة للمنظمة، بناء على خبرة الماضي والطاقة الاستيعابية للمنطقة والموارد المتوفرة لها وعلى التنبؤات المستقبلية، فيما يتعلق بكل الظروف الداخلية للمنظمة والخارجية المحيطة بها.<sup>1</sup>

فالموازنة تمثل خطة كمية ومالية للمشروع ككل ولوحداته الفرعية وذلك خلال فترة زمنية معينة، ويمكن القول أن الموازنة ما هي إلا تعبير مالي عن خطة معينة، فالموازنة بالإضافة إلى دورها التخطيطي فإن لها دور رقابي من خلال إجراء مقارنة بين الأداء الفعلي وما تشمله الموازنة من بيانات تقريرية موضوعة مسبقاً، ثم تحديد الانحرافات وتحليلها وتحديد المسؤول عنها.<sup>2</sup>

والموازنة الشاملة تمثل نظاماً متكاملًا لرقابة وتقييم الأداء لذلك تتطلب عملية الرقابة باستخدام الموازنات تحديداً دقيقاً للتنظيم وأهدافه ووظائفه، كذلك تحديد خطوط السلطة والمسؤولية، وجود نظام محاسبي سليم ووضع معايير علمية دقيقة، ولكنه ينبغي التنويه إلى أن الموازنات التخطيطية لا تعتبر نظاماً كاملاً للرقابة بل هي جزء من هذا النظام لذلك أعدت ضمن المقومات المحاسبية لنظام الرقابة الداخلية.

### 2-7- أنظمة التكاليف المعيارية

التكاليف المعيارية تمثل معايير محددة مسبقاً فهي أهداف تسعى الإدارة إلى تحقيقها، لأن غياب المعايير المحددة مسبقاً يدفع بالمسؤولين إلى مقارنة الأداء الفعلي للفترة الحالية بأداء الفترات السابقة والنتيجة هي عدم الكشف عن عناصر عدم الكفاءة التي كانت موجودة في التكاليف الفعلية.

خلال العقد الأخير إزداد دور الأنظمة المتطورة لتخصيص التكاليف غير المباشرة، وذلك بهدف زيادة كفاءة وفعالية النظام المحاسبي في توفير المعلومات لمتخذي القرارات، سواء في مجال التسعير أو تقييم الأداء أو في مجال المفاضلة بين الخيارات الاستثمارية، والسبب في تفضيل هذا النظام المتطور هو اعتماده على وجود علاقة قوية بين ما يتم تخصيصه من تكاليف غير مباشرة على وحدات الإنتاج وبين درجة إستفادتها من الأنشطة التي تشارك في تصنيعها عكس ما تفترضه أنظمة التكاليف المعيارية من وجود علاقة بين أحد مستويات التخصيص التقليدي وبين درجة إستفادة وحدات الإنتاج من عناصر التكلفة من جهة أخرى.<sup>3</sup>

### ثانياً- حدود نظام الرقابة الداخلية والجهات المسؤولة

قد يتعرض نظام الرقابة الداخلية إلى مجموعة من العوامل التي قد تحد من قدرته على تحقيق أهدافه بشكل كامل أو تقديم تأكيد مطلق على عدم وجود الأخطاء، ويبقى تأكيد معقولا فقط أمام الجهات المسؤولة.

1- نفس المرجع السابق، ص: 193-194.

2- نفس المرجع السابق، ص: 193.

3- نفس المرجع السابق، ص: 194-195.

### 1- حدود نظام الرقابة الداخلية

ومن بين هذه الحدود نجد الآتي:<sup>1</sup>

#### 1-1- التوافق بين العاملين لتطبيق الرقابة

وذلك بدخول شخصين أو أكثر في عمل يستهدف تنفيذ إختلاس أصول المنشأة وإخفاء ذلك.

#### 2-1- تجاوزات الإدارة

ذلك أن الإدارة قد لا تخضع لأنواع معينة من إجراءات الرقابة فهي تكون فعالة أو غير فعالة وفقا لما تريده إدارة المنشأة، وبسبب سوء إستعمال أي مسؤول لسلطته فقد يتمكن أحد أعضاء الإدارة من تخطي متطلبات نظام الرقابة الداخلية.

#### 3-1- قيود تمس فعالية النظام

ليس من المتوقع أن يؤدي الأفراد وظائف الرقابة بطريقة فعالة في جميع الأوقات، فقد يحدث سوء فهم للتعليمات أو الأخطاء في تقدير الانحرافات أو عدم التركيز في العمل أو التعب والإجهاد أو نتيجة لوجود نزاعات، كل ذلك يسبب تعطل مؤقت لنظام الرقابة الداخلية وعدم إكمال ودقة السجلات بسبب درجة كفاءة وأمانة موظفي الرقابة الداخلية التي قد تتغير مما يقلل من فعالية الإجراءات المعمول بها.

#### 4-1- عدم وضوح الهيكل التنظيمي

تتأثر الرقابة بنمط القيادة السائد في المنشأة ومدى نجاحه في إثارة دافعية الأفراد نحو العمل، وعدم وضوح خطوط السلطة وسلسلة الأوامر تصبح عملية الرقابة أكثر صعوبة وأقل فعالية وكفاءة، بإحتمال إمكانية أن شخصا مسؤولا أو الإدارة العليا تقوم بإساءة استعمالها سلطتها وتخطي إجراءات الرقابة الداخلية هو احتمال وارد وكذلك إمكانية أن تصبح الإجراءات الرقابية غير كافية للعرض نظرا للتغيرات في البيئة.<sup>2</sup>

#### 5-1- تأكيدات القوائم المالية

تتضمن تأكيدات البيانات لإدارة المنشأة من خلال العرض والإفصاح، الوجود أو الحدوث، الحقوق والالتزامات، الاكتمال، ثم التقييم والخلل في أي منها قد يؤدي إلى إنخفاض فعالية نظام الرقابة الداخلية.

#### 6-1- إستخدام المستندات

حتى يمكن تفادي التقليل من فعالية إجراءات الرقابة الداخلية، فإن إستخدام المستندات الأصلية الملائمة أمر ضروري حيث يجب تصميمها بطريقة يمكن من خلالها تقليل مخاطر التسجيل ويشترط ما يلي:<sup>3</sup>

- الترقيم المسبق لتأمين الحماية لتلك المستندات.

1- طه طارق عبد العال، موسوعة معايير المراجعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 78.

2- طه طارق عبد العال، إدارة الأعمال منهج حديث معاصر، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 684.

3- عمر سعيد، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص: 137.

## الفصل الثالث: الإطار النظري لنظام الرقابة الداخلية

- طبع التعليمات على المستندات لإيضاح الخطوات المتبعة لتعبئة المستند من خلال نظام الرقابة الداخلية.
  - تحديد الحيز المصرح به للتوقعات والأختام وغير ذلك على مساحة معينة من المستند.
  - التبسيط في تصميم المستند لتسهيل استخدامه ولتقليل عدد النسخ المتداولة منه، وتشمل المستندات الأصلية الفواتير، المذكرات، الأوامر، البطاقات، الإشعارات والإخطارات.
  - الاكتمال بحيث يجب الفحص المتتالي للمستندات التي سبق ترقيمها، للتأكد من إكتمال معالجتها، ويعرف هذا الإجراء بالمحاسبة بترتيب المستندات المرقمة.
  - صحة التسجيل، يجب مراقبة التسجيل المحاسبي وجميع القيود التي يتم إجراؤها وتعتبر المستندات ودفاتر اليوميات ودفاتر الأستاذ عناصر رئيسية في نظام الرقابة ومسار المراجعة بالمنشآت.
  - المطابقة حيث تتم مقارنة القيود والسجلات المحاسبية مع الأصول والمستندات وحسابات المراقبة.
- وتعتمد فعالية المطابقة كإجراء من إجراءات الرقابة على فصل الواجبات، حتى يمكن تحديد المسؤولين ومواقع اتخاذ القرار في حالة ظهور الانحرافات، فتصبح عملية الرقابة أكثر سهولة وأعلى فاعلية وكفاءة.

### 2- الجهات المسؤولة عن نظام الرقابة الداخلية

إن التأكد من وجود خصائص فعالة لنظام الرقابة الداخلية يعتبر مسؤولية تتحملها عدة جهات وفقا لمعايير الرقابة الصادرة عن المنظمات المهنية، وهذه الأطراف تتمثل في إدارة المنشأة، المراجع الداخلي والمراجع الخارجي.

#### 2-1- مسؤولية إدارة المنشأة تجاه نظام الرقابة الداخلية

تتحمل الإدارة مسؤولية وضع نظام الرقابة الداخلية والمحافظة عليه، حيث تبين هيئة البورصة الأمريكية (Stock Exchange Commission) بأن تعميم وتنفيذ وتقويم نظام الرقابة الداخلية هو التزام هام يقع على عاتق الإدارة والغاية من ذلك هو تزويد المساهمين بتأكيد معقول ومنطقي بشأن المنشأة، وتقوم بمراقبة نظام الرقابة الداخلية للتأكد من أنه يحقق الأهداف المرجوة، وكذلك تعديل بعض الإجراءات الرقابية المستخدمة وفقا لاختلاف الظروف حتى تستطيع مراقبة نشاط المنشأة، والرقابة الداخلية تعتبر جزء من العمل الإداري في المنشأة ويعمل بشكل مستقل عن المراجعة الداخلية فلا يمكن أن تحل الرقابة الداخلية محل المراجعة الداخلية.

#### 2-2- مسؤولية المراجع الداخلي تجاه أنظمة الرقابة الداخلية

يقوم المراجع الداخلي بدراسة وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية بقصد العمل على تحسينها وإحكامها، ولقد نصت معايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية الصادرة عن معهد المراجعين الداخليين في الولايات المتحدة على أن يتضمن مجال عمل المراجع الداخلي فحص وتقويم كفاية وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية في المنشأة

والحكم على درجة متانتها<sup>1</sup>، ويتم وصف المراجعة الداخلية بأنها وظيفة الرقابة الإدارية والتي تهتم بشكل مباشر ورئيسي بقياس وتقييم فعالية نظم الرقابة الأخرى.<sup>2</sup>

### 2-3- مسؤولية المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية

هناك مصلحة مشتركة ومتكاملة بين المراجعة الداخلية والخارجية، يساهم هذا التكامل في تحسين مستويات أداء المراجع الداخلي أو الخارجي على السواء ويبرز هذا التكامل في النقاط الآتية:<sup>3</sup>

- تسمح المراجعة الداخلية بشكل كبير في تقليل كلفة المراجعة الخارجية بتوفير الوقت اللازم للمراجع الخارجي من أجل توجيه عملية المراجعة في المناطق والأجزاء التي لم يشملها برنامج المراجعة الداخلية.

- ثقة واطمئنان المراجع الخارجي على نظام الرقابة الداخلية المعتمد في المؤسسة ناتج عن ثقته في المراجعة الداخلية التي تسعى للمراقبة وتقييم نظام الرقابة الداخلية.

- تخفيض تكاليف المراجعة بالنسبة للإدارة بالتكامل بين النوعين من المراجعة وإستبعاد إزدواجية العمل.

- إطمئنان الأطراف الخارجية كأصحاب المؤسسة على أموالهم، الجهات الجبائية، البنوك... إلخ، بسبب التكامل بين المراجعة الداخلية والخارجية والاستفادة منهما.

- المراجعة الداخلية ما هي إلا أداة من أدوات الرقابة الداخلية يكون الغرض منها التأكد من دقة وفعالية الأنظمة والإجراءات المتبعة، ورفع التقارير إلى الإدارة عن نقاط الضعف والانحرافات، وتهدف إلى قياس مدى كفاية أنظمة الرقابة الداخلية. وبالتالي المراجع الداخلي يقوم بمراقبة تطبيق نظام الرقابة الداخلية ويسعى إلى تطويره وتغيير نقاط الضعف فيه إلى قوة، في حين يقوم المراجع الخارجي بتحديد أنواع التحريفات الممكنة وتصميم إختبارات التحقق بمساعدة المراجع الداخلي، مما يساعد في تأسيس نظام رقابة داخلية كفاء وفعال.

- إن وجود المراجع الداخلي كأحد العاملين بالمؤسسة طول السنة المالية يعطيه الفرصة للقيام بإجراء الفحوص التحليلية والتفصيلية، بينما المراجع الخارجي عادة ما يقوم بالمراجعة الإختيارية وليست الشاملة إعتقادا على نتائج الفحص الذي يقوم به المراجع الداخلي.<sup>4</sup>

### 2-4- مسؤولية المراجع الخارجي تجاه أنظمة الرقابة الداخلية

يوجد خلاف يتعلق بمدى مسؤولية المراجع الخارجي، في ما يخص شمول مراجعته على سائر نواحي الرقابة الداخلية (الرقابة المحاسبية، الرقابة الإدارية، الضبط الداخلي)، أم أنها تتعلق ببعض النواحي دون غيرها، فيرى فريق من المحاسبين أن المراجع الخارجي مسؤول عن فحص وتدقيق أعمال الضبط الداخلي

1- خلف عبد الله الوردات، مرجع سابق، 2006، ص:193.  
2- أمين السيد أحمد، الاتجاهات الحديثة في المراجعة والمراقبة على الحسابات، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1997، ص: 159.  
3- فتحي رزق السوافيري وآخرون، مرجع سابق، 2002، ص: 48.  
4- فتحي رزق السوافيري، أحمد عبد المالك محمد، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 98.



والرقابة المحاسبية فقط لأنها تتعلق بطرق المحافظة على موجودات المشروع، أما الرقابة الإدارية فلا تدخل ضمن أعمال المراجعة الخارجية على اعتبار أنها لا تتعلق بالنواحي المالية.

ويرى فريق آخر من المحاسبين أن المراجع الخارجي مسؤول عن فحص وتقييم سائر نظام الرقابة الداخلية بما في ذلك الرقابة الإدارية لأن جميع وسائل الرقابة الداخلية تمثل وحدة متماسكة تضعها الإدارة لتضمن حسن سير العمل في المشروع.

ولاشك أن توسيع مسؤولية المراجع الخارجي إلى جميع ما يتعلق بوسائل الرقابة في المشروع يجعل من عمله مهمة شاقة لاسيما وهناك أمور قد لا يكون متخصصا بها. لذلك فإن المراجع الخارجي مسؤول عن أعمال الضبط الداخلي والرقابة المحاسبية، أما مسائل الرقابة الإدارية فيمكن إعتباره مسؤولاً عن الوسائل التي لها أثر واضح على النواحي المالية بالمشروع مثل مراقبة تنفيذ الميزانية التقديرية. إذ يطلع المراجع الخارجي في عمله أساساً على معظم المستندات المبررة، كما يعتمد في عمله على فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة موضوع الدراسة، التي هي عبارة عن مجموعة من الضمانات التي تساهم في التحكم بالمؤسسة.<sup>1</sup>

ولقد نص معيار التدقيق المهني رقم (400) أنه على المراجع الحصول على فهم كاف لنظام الرقابة الداخلية لغرض التخطيط لعملية المراجعة وتطوير طريقة فعالة لتنفيذها وعلى المراجع استخدام إجهاده المهني لتقدير مخاطر المراجعة، وتصميم إجراءات المراجعة للتأكد بأنها قد إنخفضت إلى أدنى مستوى (المستوى الأدنى المقبول).

### 2-5- نطاق فحص المراجع الخارجي لنظام الرقابة الداخلية

إن مراجع الحسابات يجب أن يتحقق من أمرين خلال فحصه لنظام الرقابة الداخلية هما:

- أن يكون نظام الضبط الداخلي المرسوم (المخطط) ملائم للمنشأة وطبيعة نشاطها.

- التحقق من مدى الالتزام بتطبيق هذا النظام كما هو مخطط له.

وبالتالي فمسؤولية المراجع الخارجي حول أقسام نظام الرقابة الداخلية تظهر من خلال مايلي:<sup>2</sup>

### 2-5-1- المراجع الخارجي والرقابة المحاسبية

يعتبر المراجع الخارجي مسؤولاً عن نظام الرقابة المحاسبية كونها ذات صلة بعملية المراجعة ومدى دقة البيانات المحاسبية بالدفاتر ومدى إمكانية الاعتماد عليها ومدى دلالة القوائم المالية للوضع المالي الفعلي للمنشأة عن الفترة المالية محل الفحص، كذلك حماية أصول المنشأة النقدية من الاختلاس والتلاعب، وإكتشاف الأخطاء.

1- حمدي السقا، أصول المراجعة، الجزء الأول، مطبعة ابن حيان، دمشق، 1979، ص: 115.

2- غسان المطارنة فلاح، مرجع سابق، 2006، ص ص: 212-213.



لذلك أوصت معايير المراجعة الخارجية على فهم النظام المحاسبي ونظام الرقابة الداخلية لغرض التخطيط لعملية المراجعة والتعرف على تصميم النظام المحاسبي وفهم كل من:

- العمليات الرئيسية لمعاملات المنشأة، وكيفية بدئها.
- السجلات المحاسبية المهمة والمستندات المساندة والحسابات التي تتضمنها البيانات المالية.
- طريقة معالجة التقارير المحاسبية والمالية منذ نشوء المعاملات الهامة والحالات الأخرى لغاية تضمينها في البيانات المالية.

### 2-5-2- المراجع الخارجي والرقابة الإدارية

لا يعتبر مراجع الحسابات مسؤولاً عن دراسة وتقييم نظام الرقابة الإدارية في المنشأة محل الفحص ويكون مسؤولاً فقط عن المسائل التي لها أثر واضح على النواحي المالية للمشروع مثل تنفيذ الميزانية التقديرية، وأن يلتزم المراجع بفحص الرقابة الإدارية سيوسع من مسؤولياته ويلقي عليه عبئاً كبيراً.

### 2-5-3- المراجع الخارجي والضبط الداخلي

يعتبر مراجع الحسابات مسؤولاً عن فحص وتقييم أنظمة الضبط الداخلي والذي هو أساساً ضبط ورقابة العمليات اليومية للمنشأة، والذي يؤدي إلى التأكد أن عمل أي موظف يتم إكتماله والتحقق من صحته من قبل موظف آخر، وذلك يؤدي إلى إكتشاف الأخطاء والغش والإختلاس، وبما أن المراجع الخارجي مسؤولاً عن إكتشافها، فإنه بذلك يعتبر مسؤولاً عن فحص نظام الضبط الداخلي.

### المطلب الثالث: إجراءات وخصائص نظام الرقابة الداخلية الفعال

إن تحقيق أهداف نظام الرقابة الداخلية وتدعيم المقومات الرئيسية له، يتطلب اتخاذ عدة إجراءات تنفيذية والتي تضم إجراءات تنظيمية وإدارية وأخرى محاسبية إضافة إلى الإجراءات عامة، وهناك العديد من المتطلبات التي يجب أن تتوفر في أي نظام رقابي سليم حتى يتسنى تحقيق الاستفادة المرجوة منه.

### أولاً- إجراءات نظام الرقابة الداخلية الفعال

تتمثل إجراءات نظام الرقابة الداخلية في مايلي:

#### 1- الإجراءات التنظيمية والإدارية

- تعكس هذه الإجراءات الوعي الرقابي للإدارة والأسلوب الذي تستخدمه في مجال الرقابة وتشتمل الآتي:<sup>1</sup>
- تحديد إختصاصات الإدارة والأقسام المختلفة، بما ليس فيه تعارضاً وتداخل أو إعاقة أو تكرار وبشكل يتيح رقابة متعاقبة، وذلك بتقسيم العملية الكاملة إلى مجموعة من المراحل.

1- خالد أمين عبد الله، مرجع سابق، 2000، ص ص: 171-172.

- توزيع الواجبات بين الموظفين، بحيث لا ينفرد أحدهم بعمل ما من البداية حتى النهاية وبحيث يقع عمل كل موظف تحت رقابة موظف آخر.

- بيان الخطوات اللازمة لتنفيذ كل عملية أو مرحلة ومحاسبة المسؤولين عن الالتزام بذلك.

- تقسيم العمل بين الإدارة والموظفين، بحيث يتم الفصل بين الوظائف التالية:

- وظيفة التصريح بالعمليات والموافقة عليها.
- وظيفة تنفيذ العمليات.
- وظيفة الاحتفاظ بعهدة الأصول.
- وظيفة القيد والمحاسبة.

- تنظيم الأقسام بحيث يجتمع الموظفون الذين يقومون بعمل واحد في حجرة واحدة، بحيث يمكن إيجاد نسق معين يتضمن خطوات كل عملية بالتفصيل، بحيث لا يترك لأي موظف للتصرف الشخصي إلا بموافقة شخص آخر مسؤول.

- إعطاء تعليمات صريحة، بأن يقوم كل موظف بالتوقيع على المستندات كإثبات لما قام به من عمل.

- إستخراج المستندات من أصل وعدة صور، وأحيانا عدة ألوان تختص كل إدارة بصورة ذات لون معين.

- إجراءات حركة تنقلات بين الموظفين من حين لآخر، بحيث لا يتعارض ذلك مع حسن سير العمل.

- ضرورة قيام كل موظف بإجازته السنوية دفعة واحدة وتناوب العاملين ما أمكن على العمل، لاكتشاف الغش أو الخطأ في العمل.

### 2- الإجراءات المحاسبية

وهي كل الإجراءات التي توضع لتعزيز الثقة بالسجلات والبيانات المالية ومنها:<sup>1</sup>

- إصدار تعليمات بوجود إثبات العمليات بالدفاتر فور حدوثها، لأن هذا يقلل من فرص الغش والاحتيال، ويساعد إدارة المشروع على الحصول على ما تريده من عمليات بسرعة، وأن يوكل العمل لمحاسبين أكفاء.

- إصدار التعليمات بعدم إثبات أي مستند ما لم يكن معتمدا من الموظفين المسؤولين ومرفقة به الوثائق المؤيدة الأخرى، أي ضرورة أن تحمل القيود والمستندات الاعتمادات الكافية.

- عدم إشراك أي موظف في مراجعة عمل قام به، بل يجب أن يراجعه موظف آخر.

- توحيد الحسابات واستخدام نظام حسابات موحد، يلحق به دليل حسابات يتيح تنفيذ العمليات وتصنيفها وقيدتها بوضوح، إضافة للمجموعة الدفترية والدورة المستندية اللازمة.

1- فائز عبد الحسن جاسم، دور نظام الرقابة الداخلية في الحد من الفساد المالي والإداري، مجلة الكوكت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العدد 16، العراق، 2014، ص: 286.

## الفصل الثالث: الإطار النظري لنظام الرقابة الداخلية

- ضرورة إستعمال القيود بالتعزيزات الملائمة والكافية.
- إستعمال الأنظمة المحاسبية مما يسهل الضبط الحسابي ويقلل من احتمالات الخطأ ويسرع انجاز العمل.
- إستخدام وسائل التوازن المحاسبي الدوري مثل موازين المراجعة العامة وحسابات المراقبة الإجمالية ومطابقتها مع سجلاتها التحليلية بغية التحقق من الدقة الحسابية.
- إجراء مطابقة دورية بين الكشوف الواردة من الخارج والأرصدة في الدفاتر والسجلات، كما في حالة البنوك والموردين ومصادقات العملاء... الخ، بمعنى اعتماد أسلوب المطابقات الفعلي بين الموجودات والسجلات.
- إجراء التأييدات اللازمة لحسابات المدينين والدائنين.
- إعداد مذكرات التسوية اللازمة.
- إعداد التقارير الدورية اللازمة.
- القيام بجرد مفاجئ دوريا للنقدية والبضاعة والإستثمارات ومطابقة ذلك مع الأرصدة الدفترية.

### 3- الإجراءات العامة

تضم الإجراءات العامة النواحي التالية:<sup>1</sup>

- التأمين على الأصول كالتجهيزات والآلات والمعدات والنقدية، ويتسع التأمين ليشمل التأمين على الموظفين الذين بحوزتهم عهدة نقدية، أو بضائع أو أوراق مالية أو غيرها ضد خيانة الأمانة، والتأمين على الموظفين.
- وضع نظام سليم لمراقبة البريد الصادر والوارد.
- استخدام وسائل الرقابة المزدوجة، فيما يتعلق بالعمليات العامة كتوقيع الشيكات وعهد الخزائن النقدية... الخ.
- استخدام وسيلة الرقابة الحدية يجعل سلطات الاعتماد متماشية مع المسؤولية فقد يختص رئيس القسم باعتماد الصرف في حدود عشرة دنانير، بينما يختص رئيس الدائرة باعتماد الصرف في حدود مائة دينار وهكذا.
- استخدام نظام التفتيش بمعرفة قسم خاص بالمشروع في الحالات التي تستدعيها طبيعة الأصول بحيث تكون عرضة للتلاعب والاختلاس وغالبا ما تناط هذه السلطة بقسم المراجعة الداخلية.
- إختبار التحقق هو إجراء يصمم لاختبار الخطأ في المقدار النقدي والذي يؤثر مباشرة على العرض العادل للأرصدة الظاهرة في القوائم المالية، أو تعتبر هذه الخطاء مؤشرا واضحا على تحريف الحسابات.<sup>2</sup>

### ثانيا- خصائص نظام الرقابة الداخلية الفعال

من ضمن هذه الخصائص مايلي:

1- خلف الله الوردات، مرجع سابق، 2006، ص: 141.  
2- خالد أمين عبد الله، مرجع سابق، 2000، ص: 173.

### 1- الفعالية

يقصد بها استخدام نظام رقابة جيد ومتطور، يقوم على إكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها، حيث يعتبر نظام الرقابة الداخلية فعالاً، عندما يتم التبليغ عن الانحرافات في الوقت المناسب حتى يمكن إجراء العمل التصحيحي المناسب فالمعالجة بهذه الطريقة تضمن عدم وجود الانحرافات في المستقبل، وتكون بأقل تكلفة ممكنة وأسرع وقت من طرف القائمين بهذا العمل، من أجل تحقيق الهدف المرغوب فيه.<sup>1</sup>

### 2- الموضوعية

تتضمن الإدارة المالية الكثير من العناصر البشرية، وينبغي أن لا يكون المرؤوس خاضعاً لمحددات واعتبارات شخصية حتى يقوم بعمله بطريقة سليمة وجيدة، لأن الأدوات والأساليب الرقابية عندما تكون شخصية لا موضوعية تؤثر على الأداء مما يجعله غير سليم، ولأن التقارير المقدمة من طرف مراجع الحسابات يجب أن تكون موضوعية، وحيادية تتضمن بيانات لها معنى ومدلول كاف عن الوضعية المالية.<sup>2</sup>

### 3- الدقة

يجب أن يكون النظام الرقابي قادر على الوصول إلى معلومات صحيحة ودقيقة عن الأداء، والتأكد في نفس الوقت من مصدر المعلومات، من خلال البيانات المسجلة بالوثائق والسجلات المحاسبية، وكذا المتابعة المستمرة في إكتشاف الأخطاء والانحرافات من أجل التعبير عن حقيقة المركز المالي في نهاية الفترة المالية.<sup>3</sup>

### 4- المرونة

حتى يكون النظام الرقابي ناجحاً، يجب أن تتوفر فيه المرونة أي التكيف مع المتغيرات المستجدة على التنظيم، فنادراً ما تتشابه المشاكل وأسباب الانحرافات، مما يتطلب أن يكون التصرف مناسباً للموقف المتخذ، فإذا إستجدت ظروف أملت تغيراً في الأهداف والخطط الموضوعية، فعلى المدير أن تتوفر لديه أساليب رقابية من أجل ضبط التصرفات المختلفة لجميع المشاكل داخل المنشأة،<sup>4</sup> فالمرونة والتكيف مع المتغيرات والظروف البيئية أساس نجاح نظام الرقابة الداخلية في المنشأة.<sup>5</sup>

### 5- التوقيت المناسب

لا بد من توافر نظام سليم لتلقي كافة المعلومات في الوقت المناسب، وعليه يجب على القائمين بمختلف الأنشطة الرقابية مراعاة الوقت خاصة القائمين بإعداد التقارير، عليهم إيصالها في الوقت المحدد حيث تفقد المعلومات المتأخرة معناها وفائدتها جزئياً أو كلياً.<sup>6</sup>

1- عمر سعيد، مرجع سابق، 2003، ص: 137.

2- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 414.

3- محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، 2004، ص: 371.

4- محمد قاسم القيروني، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2009، ص: 214.

5- عمر سعيد، مرجع سابق، 2003، ص: 138.

6- محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 359.

### 6- التكلفة المناسبة

إن الموازنة بين التكلفة والمردود أمر ضروري حيث يتعين دائما استخدام أنظمة الرقابة التي تتناسب مع الإمكانيات والأهداف المادية للمستخدم المرجوة بتطبيقها، سعيا إلى تحقيق مبدأ المنفعة المحققة من تطبيق الرقابة أكبر من التكاليف المصروفة،<sup>1</sup> فالهدف من وجود نظام الرقابة هو الحد من الانحرافات عن الخطة، وبالتالي الحد من النفقات الضائعة أو الخسائر المرتبطة به، لذا يجب أن يكون مردود النظام أكبر من تكاليفه، فمثلا شراء نظام إلكتروني شديد التطور من أجل عمليات رقابية يمكن ضبطها بإستعمال أنظمة بسيطة بأقل التكاليف لا يعتبر إقتصاديا مادامت الفوائد المتحصل عليها لا توازي التكاليف.<sup>2</sup>

### 7- الاستمرارية والملائمة

وتعني إتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه، فعندما تكون المؤسسة صغيرة، يفضل لها أسلوب رقابة بسيط، على عكس ذلك عندما يكون حجم المؤسسة كبير يتطلب نظام أكثر تعقيدا وملائمة.<sup>3</sup>

### 8- التكامل

يشير تكامل النظم الرقابية إلى ضرورة إستيعاب النظم لجميع المعايير الخاصة بكل الخطط التنظيمية، بالإضافة إلى أنه يجب أن يكون هناك تكامل بين الخطط ذاتها وأيضا تكامل بين النظم الرقابية المستخدمة.<sup>4</sup>

### 9- السهولة والبساطة والوضوح

تستوجب خاصية السهولة والبساطة والوضوح عدم المبالغة في استخدام وسائل الرقابة منعا للتداخل والتعقيد والازدواجية، كما أن الفهم الواضح لأنظمة الرقابة يساعد المرؤوسين في تنفيذ متطلباتها بسهولة ووضوح.<sup>5</sup>

### 10- التوافق مع الهيكل التنظيمي

يجب أن تمارس الرقابة من الأشخاص الذين تسمح سلطاتهم بذلك، فالتنظيم باعتباره الأداة الرئيسية للتنسيق ويعد الأساس الذي تقوم عليه الرقابة، والمدير في التنظيم الرسمي هو المركز الذي تتركز فيه وظيفة الرقابة على من يخضع له من المرؤوسين.<sup>6</sup>

1- النعيمي صلاح، الإدارة، دار البيروني للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008، ص: 165.

2- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص: 216.

3- محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، 2004، ص: 371.

4- يحي حسين عبيد، إبراهيم طه عبد الوهاب، أصول المراجعة الأبعاد العلمية ومعايير التطبيق، مكتبة الجلاء الجديدة، المنصورة، مصر، الطبعة الأولى، 2001، ص: 199.

5- حجاج خليل، إدارة الأعمال، مكتبة القدس للطبع والنشر والتوزيع، فلسطين، 2001، ص: 259-260.

6- العلاق بشير، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص: 24-28.

### المبحث الثالث: تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية

من أجل إجراء مراجعة فعالة وذات كفاءة يجب على المراجع المستقل أن يتفهم بنية نظام الرقابة الداخلية ودرجة الاعتماد التي يمكن أن يضعها المراجع سواء الداخلي أو الخارجي على النظام تعتمد على عدد من المؤشرات التي تتضمن فهم مكوناته الخمسة.

### المطلب الأول: تقييم فهم مكونات نظام الرقابة الداخلية

يهتم المراجع بنظام الرقابة الداخلية بهدف تقييمه ومن ثم هناك أسباب رئيسية تدعوه لفهم النظام، فتقييم النظام يكون من أجل تحديد درجة الاعتماد عليه في إعطاء رأي حول صحة وصدق القوائم المالية والمحاسبية.

### أولاً- أسباب فهم مكونات نظام الرقابة الداخلية

من الأسباب الرئيسية لفهم نظام الرقابة الداخلية نجد مايلي:

#### 1- القابلية للتدقيق

حيث يمكن الحصول على المعلومات اللازمة من السجلات والدفاتر المحاسبية وتنظيم هذه المعلومات تبعاً لخطوط السلطة والمسؤولية.<sup>1</sup>

#### 2- التعرف على التحريفات الكبيرة المحتملة

على المراجع أن يحقق المعرفة الكافية للنظام المحاسبي للمؤسسة، وأساليب الرقابة المحاسبية الداخلية المرتبطة به، ويجب أن يسمح الفهم للمدقق بأن يتعرف على الأنواع المحتملة للأخطاء والمخالفات التي قد تؤثر على القوائم المالية وبالتالي إمكانية تقدير خطر وقوعها الذي يكون له قيمة كبيرة في القوائم المالية.<sup>2</sup>

#### 3- التعرف على خطر عدم الاكتشاف

يتم استخدام المعلومات الخاصة بالرقابة الداخلية لتقدير خطر الرقابة لكل هدف من أهداف عملية المراجعة، وهذا التقدير يؤثر في خطر الاكتشاف وأدلة الإثبات باتجاه عكسي.<sup>3</sup>

#### 4- تصميم الاختبارات

تسمح المعلومات التي يتحصل عليها المراجع حول مكونات نظام الرقابة الداخلية بإجراء تقييم نهائي، لما توصل إليه إنطلاقاً من تصميم فعال لاختبار الأرصدة في القوائم المالية، وذلك لأن جزء كبير من المراحل الباقية تعتمد على كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية.<sup>4</sup>

1- وليام توماس، أمرسون هنكي، مرجع سابق، 1989، ص: 380.

2- أرنيير ألفين، لوباك جيمس، مرجع سابق، 2002، ص: 392.

3- نفس المرجع السابق، ص: 392.

4- حسين أحمد دحجوح، القاضي حسين يوسف، أساسيات التدقيق، مؤسسة الوراق، الأردن، 1999، ص: 202.

### 5- تقدير خطر الرقابة الداخلية

من أجل التعرف على احتمال وجود أخطاء وتحريفات في القوائم المالية يجب التوصل إلى فهم كامل لنظام الرقابة الداخلية من حيث تصميم وتشغيل إجراءاته وتقييمه ثم تقدير خطر الرقابة الداخلية وإجراء اختبارات الرقابة للتأكد من صحة التقدير الأولي لخطر الرقابة.<sup>1</sup>

### ثانياً- فهم مكونات نظام الرقابة الداخلية

يجب أن تتم دراسة وفهم كل مكون من المكونات الخمس للرقابة الداخلية إنطلاقاً من وصف الإجراءات داخل كل مكون والتأكد من تنفيذها، وعليه ففهم هذه المكونات يكون كالتالي:<sup>2</sup>

#### 1- فهم بيئة الرقابة

يجب على المراجع الحصول على فهم بيئة الرقابة وتدفق العمليات داخل وخارج المؤسسة من خلال التعاملات مع الموظفين والموردين والعملاء والمستثمرين والدائنين والمنافسين ويمكن أن يتضمن تفهم البيئة الرقابية معرفة العناصر التالية:<sup>3</sup>

- الهيكل التنظيمي.

- الطرق المستخدمة في إرساء علاقات السلطة والمسؤولية.

- الطرق المستخدمة في الإشراف على نظام الرقابة المحاسبية الداخلية.

أما تدفق العمليات يتضمن فهم ومعرفة التالي:

- أنواع العمليات التي تنجز في المنشأة.

- طرق تنفيذ وتسجيل وتشغيل العمليات.

والفهم الأساسي لبيئة الرقابة يمكن تحقيقه من خلال الخبرة السابقة حول هذا النظام والاستفسارات والملاحظات، أو إجراء مسح شامل لعملية إعداد المستندات في المؤسسة أو المستندات الخاصة بالمراجع السابق، حينها يستخدم المراجع الحالي هذه المعلومات كأساس لتقدير اتجاه الإدارة نحو أهمية الرقابة الداخلية الذي يعكس تماماً اتجاه الموظفين نحو هذه الأهمية أيضاً. وبالتالي يجب أن يركز المراجع جهده على جوهر تصميم وتنفيذ الإجراءات الرقابية وليس على شكلها فقط، وأن يأخذ في الاعتبار الأثر الكلي لعوامل القوة والضعف لبيئة مختلفة على البيئة الرقابية.

1- أرنيير ألفين، لوباك جيمس، مرجع سابق، 2002، ص: 397.

2- حسين أحمد دحدوح، القاضي حسين يوسف، مرجع سابق، 1999، ص: 202-203.

3- عبد الفتاح محمد الصحن، كمال خليفة أبو زيد، المراجعة علماً وعملاً، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1991، ص: 182-183.

### 2- فهم تقييم المخاطر

يجب على المراجع أن يفهم كيفية تحديد الإدارة لهذه المخاطر ليفهم كيف تأخذ المنشأة في الاعتبار المخاطر المتعلقة بأهداف التقارير المالية وقراراتها لمواجهة تلك المخاطر. ويحصل المدقق على المعرفة بوسائل تقدير المؤسسة للمخاطر من خلال التعرف على الخطة الإستراتيجية لعمل المؤسسة، وكذا أهدافها التشغيلية وكيف تقوم بتحديد هذه المخاطر وتحليلها وإدارتها، لأنه يختلف تقييم المخاطر بين الإدارة والمدقق، فالإدارة تقوم بتقييم المخاطر كجزء من تصميم وتشغيل نظام الرقابة الداخلية لتدنية احتمال وقوع الأخطاء والمخالفات، بينما يقوم المراجع بتقييم المخاطر من أجل إتخاذ قرار بشأن دليل الإثبات المطلوب في المراجعة.

### 3- فهم أنشطة الرقابة

حيث يجب على المراجع فهم الأنشطة الرقابية المرتبطة بتخطيط عملية المراجعة، والمعرفة بوجودها أو غيابها لتحديد ما إذا كان من الضروري القيام بإجراءات إضافية للحصول على فهم لهذه الأنشطة الرقابية، التي تتضمن مختلف أنواع الأدوات والأساليب الرقابية التي تتبعها إدارة المراجعة الداخلية، ومن أهمها:

- وجود سياسات وإجراءات مكتوبة.

- ممارسة الرقابة من المستويات الإدارية العليا.

- وجود مؤشرات الأداء.

- الفصل بين الوظائف المتعارضة.

### 4- فهم المعلومات والاتصال

يجب على المراجع الحصول على معرفة كافية بنظام المعلومات الخاص بالتقارير المالية لفهم أنواع عمليات المنشأة الهامة ذات العلاقة بالقوائم المالية، كيف تبدأ عمليات المنشأة، والسجلات المحاسبية والوثائق والمستندات والبيانات المؤيدة والمعالجة والاتصال بالمعلومات.

وبما أن نظام المعلومات المحاسبي يعتبر مصدر المعلومة المحاسبية التي سيفحصها المراجع، لذلك يجب أن يحدد هذا الأخير المجموعات الرئيسية للعمليات المالية، وكيف يتم تشغيل العمليات المالية من البداية وحتى اكتمالها بما في ذلك مدى وطبيعة استخدام الحاسب الإلكتروني.<sup>1</sup>

### 5- فهم عنصر المتابعة

يقصد بهذا العنصر تقدير الإدارة المستمر لفعالية تشغيل نظام الرقابة الداخلية وتحديد إذا كانت الرقابة يتم تنفيذها طبقاً للتصميم أو يتم تحديد ما إذا كانت هناك ضرورة لتعديل الرقابة الداخلية<sup>2</sup>. حيث يجب على المراجع أن يحصل على معرفة كافية بالسياسات والإجراءات الرئيسية التي تستخدمها المنشأة لمراقبة الأنشطة

1- أرنيير ألفين، لوباك جيمس، مرجع سابق، 2002، ص: 394.

2- نفس المرجع السابق، ص: 394.



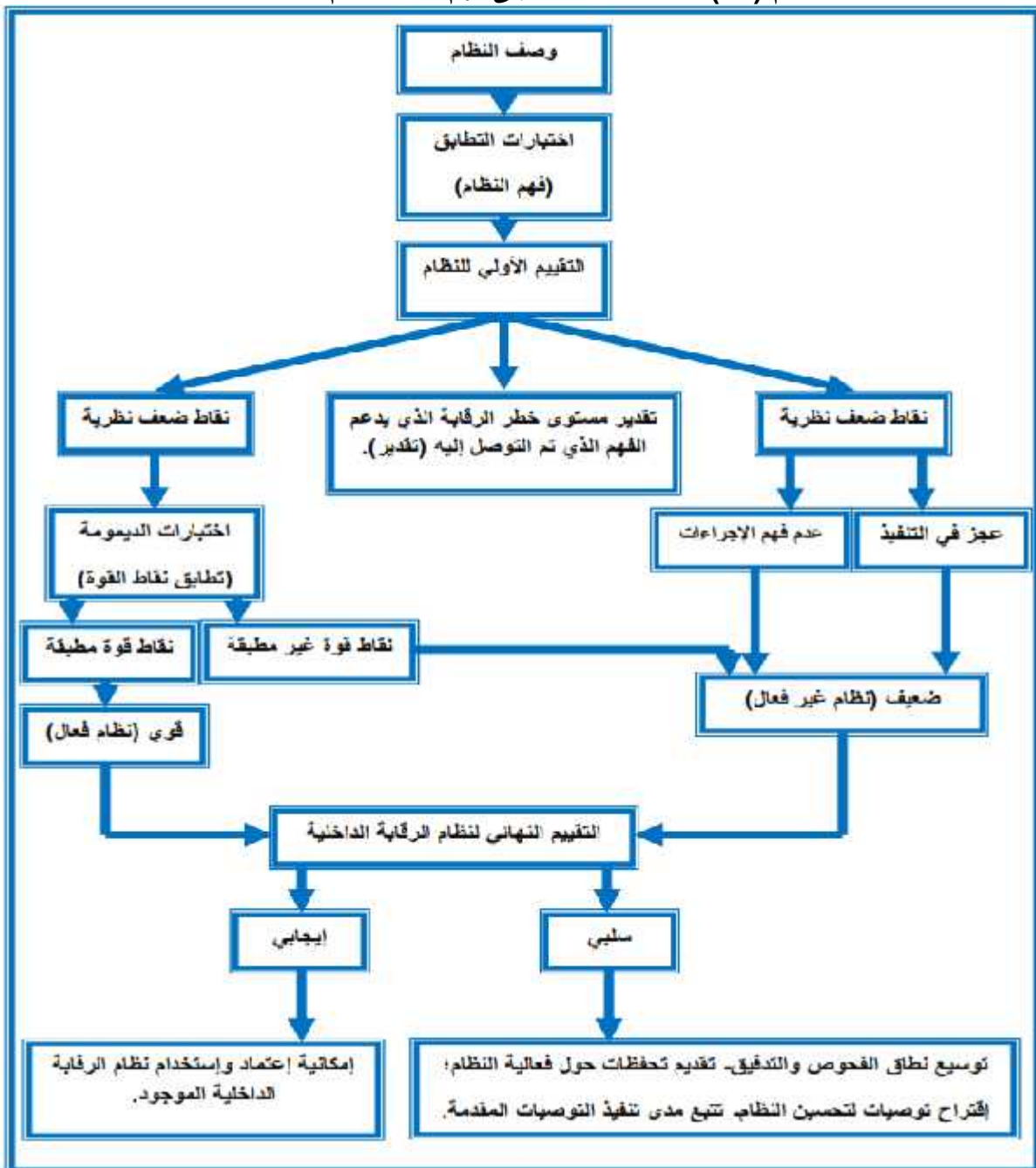
## الفصل الثالث: الإطار النظري لنظام الرقابة الداخلية

المتعلقة بالتقارير المالية، بما في ذلك كيفية استخدام هذه الإجراءات والسياسات لاتخاذ إجراءات تصحيحية. ومن أكثر الوسائل المستخدمة لفهم هذا العنصر إجراء المناقشات مع الإدارة، والاستفسارات والملاحظات أو الحصول على شهادات وشكاوى من داخل أو خارج المؤسسة.

فعند تقييم فعالية تنفيذ نظام الرقابة الداخلية ينظر المراجع إلى أسلوب تطبيق سياسات وإجراءات الرقابة الداخلية، الثبات في تطبيق تلك السياسات والإجراءات، من الذي يقوم بتطبيق تلك السياسات والإجراءات.

والشكل رقم (10) يبين مراحل التوصل إلى فهم كامل لنظام الرقابة الداخلية في المنشأة.

الشكل رقم (10): مراحل التوصل إلى فهم كامل لنظام الرقابة الداخلية



Source: Antoine Mercier, Philippe Merle, Audit et Commissariats aux comptes, Guide de l'Auditeur et l'Audité, Edition Francis Lefebvre, France, 2008, p: 499.

### المطلب الثاني: أساليب وطرق تقييم نظام الرقابة الداخلية

يقوم المراجع بتقييم نظام الرقابة الداخلية بإستعمال مجموعة من الوسائل والأدوات وفق منهجية متعارف عليها، حيث يقوم بالبحث عن الوسيلة الملائمة لتحديد جوانب الضعف والانحراف التي تتطلب فحصاً وتمحيصاً دقيقين لتحديد نطاق المراجعة مع محاولة التخلص من المشاكل التي يمكن التعرض لها أثناء عملية التقييم أو بعد الانتهاء.

#### أولاً- أساليب تقييم نظام الرقابة الداخلية

من بين الأساليب المستخدمة من قبل المراجع لتقييم نظام الرقابة الداخلية نجد الأساليب التالية:

##### 1- الأسلوب الوصفي

تقوم هذه الطريقة على وصف إجراءات نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة عن طريق شرح تدفق البيانات وتحديد مراكز السلطة والمسؤولية لكل دورة عمليات والتعريف بالموظف الذي يقوم بالعمل وطريقة تنفيذ العمل. وبالتالي يعد مراقب الحسابات (أو أحد مساعديه) تقارير تشتمل على وصف كامل لنظام الرقابة الداخلية وما يحتوي عليه من تدفق للمعلومات وتقسيم للواجبات وطبيعة السجلات التي يتم الاحتفاظ بها، ويحدد ما إذا كان النظام يتضمن ثغرات أو تنقصه بعض الضوابط الرقابية.<sup>1</sup>

ويتميز هذا الأسلوب بالسهولة والبساطة حيث يمكن وضع أسئلة للموظفين ليقوموا بكتابة الشرح المطلوب عن أداء كل عملية، إنطلاقاً من تحضير قائمة تحتوي على عناوين الأنظمة الفرعية للرقابة الداخلية. ولكن يعاب على هذا الأسلوب صعوبة تتبع الشرح المطول في وصف الإجراءات، فالأجوبة التي يتحصل عليها المراجع قد تتميز بالغموض وبالتالي يصعب عليه التعرف على مواطن الضعف في النظام، كما يمكن أن يحدث سهو عن ذكر بعض العناصر الرقابية الهامة. إن هذا الأسلوب قد يكون صالح في المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم، حيث نظام الرقابة بسيط ومحدود ويكتفي المراجع الحصول على وصف للخصائص الرئيسية للرقابة الداخلية للوظائف الكبيرة كتقديم الخدمات، المشتريات، التحصيل النقدي... إلخ.<sup>2</sup>

##### 2- أسلوب خرائط التدفق

وهي عرض بياني لنشاط معين، ولدورة عمليات محددة وهذه الخرائط تمكن المدقق من تقويم إجراءات الرقابة الداخلية بطريقة مختصرة وفي فترة وجيزة نسبياً،<sup>3</sup> عن طريق فحص كل دورات الاستغلال والتي تبدأ بتبدأ بقراءة كتيب الإجراءات الداخلية في حالة وجوده بالمؤسسة وكذلك بواسطة المحادثات مع كل موظفيها والذين لهم دور في سير هذه الدورات، والهدف من هذا هو معرفة الحقيقة حول القنوات التي تمر بها المعلومات والمعطيات إنطلاقاً من حدوث صفقات مع طرف ما إلى حد تسجيلها محاسيباً وتقييمها.

1- محمد سمير الصبان، عوض لبيب فتح الله، مرجع سابق، 1997، ص: 227.

2- يوسف محمد الجربوع، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص ص: 113-114.

3- حسين أحمد دحدوح، القاضي حسين يوسف، مرجع سابق، 2009، ص: 276.

## الفصل الثالث: الإطار النظري لنظام الرقابة الداخلية

وفي ما يلي مجموعة من الرموز والأشكال التي تستعمل في خرائط التدفق.

الشكل رقم (11): أشكال ورموز خريطة التدفق

رموز أساسية		خاصة بالعلاقات	
مستند أو وثيقة		نقطة بداية المخطط	
المعالجة أو العمليات الإدارية		رابط خارج الصفحة	
المراقبة		إختيار أو قرار	
تصنيف نهائي		سير الوثائق	
تصنيف مؤقت		سير المعلومات	
سجل أو ملف		خروج من المخطط	
		الإرسال إلى آخر الصفحة	
<b>*رموز خاصة بالمعلوماتية</b>			
معالجة معلوماتية		لائحة معلوماتية	
مراقبة		قرص ممغنط	

المصدر: مصطفى عيسى خضير، مرجع سابق، 2000، ص: 48.

### 3- أسلوب قوائم الاستقصاء

وتسمى كذلك قوائم الاستبيان، فهذا الأسلوب يقوم على إعداد قوائم أسئلة، تغطي إجراءات الرقابة الداخلية لكل دورة عمليات والبيانات الواردة ويجب أن تصاغ هذه الأسئلة بطريقة تتناول جميع نواحي النشاط داخل المؤسسة بواقعية.

يقوم المراجع بتوزيع هذه القائمة من الأسئلة على الموظفين لتلقي الإجابات عليها ومن ثم تحليلها للوقوف على مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية المطبق بالمؤسسة، ومن أهم مزايا هذا الأسلوب ما يلي:<sup>1</sup>

- إمكانية تغطية جميع المجالات التي تهم مراجع الحسابات عن طريق تصميم مجموعة من الأسئلة لكل مجال.
- إمكانية استخدام مبدأ النمطية في إعداد القوائم مما يجعل من الممكن إستخدامها قبل البدء في عملية المراجعة.
- يمكن إستخدامها بواسطة أشخاص أقل تأهيلا وخبرة بعكس الحال عند إستخدام الوسائل الأخرى للتقييم.
- تمدنا بمعيار يستخدم كمقياس لمدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية الموجود، وهذا ما تفتقر إليه باقي الوسائل.
- يمكن إعداد قائمة الاستبيان النموذجية لتتناسب مع كل نوع من أنواع المؤسسات فتوفر بذلك وقت المراجعة الذي كان سيضيع في إعداد قائمة لكل مؤسسة على حدى.
- يلقى إستخدام قائمة الاستبيان قبولا عاما لدى العملاء، بدلا من أسلوب الاستفسارات وإلقاء الأسئلة، والذي يعني أنهم محل إستجاب أو مساءلة أو أن المراجع يسعى للإيقاع بهم.
- وجود قائمة معدة تحوي على جميع الأسئلة الضرورية يؤدي إلى تجنب السهو عن بعض العناصر أو إهمال الحصول على معلومات قد تكون هامة لتقويم النظام.

ويراعى عند تصميم القوائم تحديد العلاقة بين الأسئلة المختلفة بطريقة تمكن المراجع مما يلي:<sup>2</sup>

- إظهار مصادر المعلومات المستخدمة في الإجابة عن كل سؤال والتحقيقات التي تتم للتأكد منها.
- التفرقة بين نواحي الضعف البسيطة ونواحي الضعف الجسيمة في إجراءات الرقابة الداخلية.
- إحتوائها على وصف تفصيلي لنواحي الضعف في إجراءات الرقابة الداخلية.

كما تقسم هذه الأسئلة إلى عدة أبواب منها مدى صحة النظام المحاسبي، تأمين المعلومات الناتجة عن النظام المحاسبي، المشتريات والمبيعات، المخزونات، المدفوعات النقدية، المقبوضات النقدية، والرواتب والأجور وما يتبعها.

ويعاب على أسلوب قوائم الاستقصاء الآتي:<sup>3</sup>

1- نفس المرجع السابق، 2009، ص: 275.

2- نفس المرجع السابق، ص: 275.

3- يوسف محمد الجربوع، مرجع سابق، 2000، ص: 119.

## الفصل الثالث: الإطار النظري لنظام الرقابة الداخلية

- تعتبر الإجابة بـ "نعم" أو "لا" غير كافية لإعطاء صورة كاملة عن مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية.
  - قد لا تصلح القوائم النمطية التي يعدها المراجع لجميع الحالات، مما يتطلب إعداد عدة نماذج من الأسئلة وفقاً للحالة التي يتعامل معها، مما يستنفذ الكثير من وقت وجهد المراجع.
  - أسلوب قوائم الاستقصاء يركز على الأعمال التي يتم تنفيذها أكثر من التركيز على الأفراد أو المجموعات التي تؤدي هذه الأعمال.
  - الإجابة عن الأسئلة يمكن لها أن تكون روتينية دون الإشارة إلى ما يتم فعلاً، مع وجود خطر احتمال أن تنقل إجابات السنة الماضية على قائمة أسئلة السنة الحالية، خاصة إذا لم يطرأ عليها أي تعديل.
  - قد تكون الأسئلة عرضة لعدم إستيعاب (فهم) المجيب لمحتوى السؤال.
  - قد تكون الأسئلة لا تناسب المسؤول عنها.
- والجدول رقم (09) يبين نموذج لقائمة استبيان لبعض أوجه النشاط المالي الخاصة بجمع معلومات عن نظام الرقابة الداخلية على المبيعات.

الجدول رقم (09): الرقابة الداخلية على المبيعات

رقم مسلسل	الأسئلة	نعم	لا	غير ملائم	ملاحظات
1	<u>المبيعات:</u> هل تخضع طلبات الزبائن للفحص والموافقة من قبل: أ- قسم المبيعات وأوامر البيع ؟ ب- قسم الائتمان ؟				
2	هل تستخدم اشعارات تفيد شحن البضاعة التي تحمل أرقاماً مسلسلة مسبقاً ؟				
3	هل يتم فحص الفواتير بقصد التحقق من دقة: أ- الكميات الواردة بها ؟ ب- الأسعار المستخدمة ؟ ج- العمليات الحسابية ؟ د- شروط البيع ؟				
4	هل يتم مقارنة الفواتير بأوامر الشراء الواردة من الزبائن؟				
5	هل تعالج العناصر المردودة بصورة واضحة عن طريق قسم الاستلام؟				
6	هل يتم تلخيص الفواتير وتبويبها بواسطة قسم آخر غير قسم المحاسبة وذلك كوسيلة للرقابة على المبيعات المسجلة ؟				
7	هل يتم معالجة المبيعات التالية بشكل واضح وبدورة مماثلة للمبيعات العادية للزبائن أ- المبيعات للموظفين ؟ ب- السلع التالفة ؟ ج- المبيعات النقدية				

المصدر: يوسف محمد الجربوع، مرجع سابق، 2000، ص: 119.

إن استخدام كل من قائمة الاستقصاء وخريطة التدفق أمرا مرغوبا به بشدة لفهم نظام المنشأة، حيث توفر خرائط التدفق رؤية عامة عن النظام وتعد قائمة الاستقصاء قائمة إختبارية مفيدة لتذكير المراجع بالعديد من أنواع الرقابة المختلفة التي يجب أن تكون موجودة وعندما يتم استخدام الأسلوبين معا بشكل موحد، سيتوافر للمراجع وصفا ممتازا للنظام.

### 4- الملخص التذكيري

يتضمن هذا الملخص على بيان تفصيلي بالإجراءات والوسائل التي يتميز بها النظام السليم للرقابة الداخلية، وهذا دون تحديد أسئلة أو استفسارات معينة كما في الاستبيان وبذلك يعد الملخص التذكيري دليلا ومرشدا لتقييم الرقابة الداخلية يمكن الرجوع إليه في أي وقت.<sup>1</sup>

### 5- فحص النظام المحاسبي

يحصل المراجع على قائمة بالسجلات المحاسبية وأسماء المسؤولين عن إنشائها وعهدتها ومراجعتها، وقائمة ثانية بطبيعة المستندات والدورة المستندية...، ومن خلال هذه القوائم يستطيع الحكم على درجة سلامة نظام الرقابة الداخلية ومدى الاعتماد عليه في عملية المراجعة والتدقيق من خلال عمليات الاختبار والمعاينة من طرف المراجع الخارجي والجهات الرقابية الأخرى سواء كانت من داخل المؤسسة أو من خارجها.<sup>2</sup>

### 6- الأسلوب الشامل لدراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية

يتضمن هذا الأسلوب عنصرين هما:<sup>3</sup>

- الفهم العميق للخصائص الأساسية لنظام الرقابة الداخلية الجيد وكيفية تطبيق هذه الخصائص.

- الفهم العميق لنظم وإجراءات العمل لدى المؤسسة.

حيث أن الفهم العميق لخصائص نظام الرقابة الداخلية الجيد من طرف المراجع، يمكنه من تقييم النظام على أسس سليمة، ويمكنه أيضا من وضع معايير تطبيق تشغيل نظام رقابة جيد من خلال معرفته العميقة للنظم والإجراءات التي تتبعها المؤسسة ويتطلب الأسلوب المنطقي في تقييم نظام الرقابة الداخلية وأجزائه المختلفة أن يأخذ المراجع في إعتباره أن النظام الموجود يهدف إلى: " منع حدوث الأخطاء الجوهرية والمخالفات والتلاعبات " وبناءا عليه يمكن للمراجع إتباع الخطوات المنطقية التالية:

- تحديد أنواع المخالفات والأخطاء التي يمكن حدوثها.
- تحديد ما إذا كانت هذه الأخطاء والمخالفات يمكن أن تؤدي إلى تحريف جوهري في القوائم المالية وإذا حدث ذلك يجب أن يحدد حسابات القوائم التي ستتأثر بهذه الأخطاء.

1- محمد بوتين، مرجع سابق، 2008، ص: 85-86.

2- يوسف محمد الجربوع، مرجع سابق، 2000، ص: 113-114.

3- محمد سمير الصبان، عوض لبيب فتح الله، مرجع سابق، 1997، ص: 300.

- تحديد إجراءات الرقابة المحاسبية اللازمة لمنع حدوث أو اكتشاف هذه الأخطاء أو المخالفات.
- تحديد ما إذا كانت أساليب الرقابة المحاسبية لدى العميل تتضمن تلك الإجراءات الرقابية.
- تحديد طبيعة وتوقيت ونطاق إختبارات فحص العمليات وأرصدة القوائم المالية على ضوء إختبار وفحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية.

### 7- أسلوب الاستجابات

- يمكن للمراجع استخدام طريقة إستجواب موظفي المؤسسة لتقييم نظام الرقابة الداخلية، لأنه لا يمكن تنفيذ مهمة المراجعة دون إستجواب ولكن هناك مجموعة من القواعد التي يجب إحترامها عند إستعمالها وهي:<sup>1</sup>
- إحترام السلم التنظيمي؛ فلا يجب إستجواب موظف دون أن يكون مسؤوله على علم بهذا الاستجواب.
  - التذكير بالمهمة وأهدافها، حتى نتجنب إرتباك الموظف الذي سيستجوب وبالتالي إعطائه لأجوبة خاطئة.
  - حصر أجوبة الموظف في العمل الذي يقوم به دون التدخل في عمل موظف آخر.
  - سماع المراجع للأجوبة أكثر مما يتكلم هو، فعلى المراجع توجيه الاستجواب نحو ما يريد سماعه.

### 8- شبكة تحليل المهام

- عبارة عن جدول ذو مدخلين تمثل الأسطر فيه الوظائف، والأعمدة الأشخاص المكلفين بهذه الوظائف، ليتم الربط بين الوظيفة والشخص المكلف بها وهذا بهدف توضيح المسؤوليات.<sup>2</sup>

### 9- المقابلات

- يقوم المراجع بإجراء مقابلات مع الموظفين، وذلك بعد أن يتم إعلام المسؤولين ويكون موضوع المقابلة أسئلة يقوم المراجع بطرحها ليتلقى أجوبة شفوية تساعد المراجع على فهم نظام الرقابة الداخلية.

### ثانيا- طرق تقييم نظام الرقابة الداخلية

- هناك عدة طرق لتقييم نظام الرقابة الداخلية وعلى المراجع أن يختار الطريقة المناسبة، وتتم عملية الاختيار بين هذه الطرق بناء على طبيعة نشاط المؤسسة وخبرة المراجع، ولأن نظم الرقابة الداخلية تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن بين الطرق المستخدمة نذكر التالي:<sup>3</sup>

#### 1- طريقة الدورات

- بتقسيم أنشطة المؤسسة إلى مجموعات يطلق على كل منها دورة، والتي بدورها تغطي مجموعة من العمليات والحسابات ذات العلاقة الوثيقة ومن أمثلة الدورات: دورة الإيرادات، دورة المصروفات... الخ.

1- نفس المرجع السابق، ص: 306.

2- محمد سمير الصبان، عوض لبيب فتح الله، مرجع سابق، 1997، ص: 206.

3- حازم هاشم الألوسي، الطريق إلى علم المراجعة والتدقيق، دار الكتب الوطنية، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص: 239.

وبعد تقسيم هذه العمليات والحسابات بين الدورات المختلفة، يقوم المراجع بتقييم نظم الرقابة الداخلية لكل دورة من هذه الدورات على حدى، وعلى المراجع الاستعانة بمساعديه في هذا الشأن بحيث يقسم العمل بينهم، وعند الانتهاء من التقييم على هذا الأساس، يستطيع المراجع تكوين فكرة عامة عن نظم الرقابة الداخلية وإجراءاتها في المؤسسات ككل.

### 2- طريقة وحدات النشاط

عبارة عن تجميع العمليات والحسابات الخاصة بمركز نشاط أو وظيفة إدارية أو قسم من أقسام المنشأة مع بعضها البعض حيث تتخذ لتقييم نظام الرقابة الداخلية، مع مراعاة العلاقة بين هذه النشاطات والوظائف أو الأقسام، حيث أن هناك بعض المعلومات والبيانات التي تتدفق من نشاط لآخر أو من وظيفة إلى أخرى.

ومن أهم النشاطات والإدارات الشائعة؛ إدارة الشؤون الإدارية، إدارة المشتريات، إدارة الشؤون المالية، إدارة المبيعات. وبعد إجراء هذا التقسيم للنشاطات، يقوم المراجع بعملية تقييم إجراءات الرقابة الداخلية لكل قسم تابع لكل إدارة على حدى، ومن ثم إكتشاف مواطن القوة والضعف فيها وإبداء الرأي حيالها.

### 3- طريقة بنود القوائم المالية

يمكن في بعض الأحيان وخاصة في المؤسسات صغيرة الحجم، أن يقوم المراجع بتقييم إجراءات الرقابة الداخلية الخاصة بكل بند من بنود الميزانية وقائمة الدخل على حدى، ومثال على ذلك تقييم إجراءات الرقابة الداخلية لبنود الأصول الثابتة ثم الأصول المتداولة ثم الخصوم المتداولة وحقوق المالكين، بعد تقييم إجراءات الرقابة الداخلية لبنود المصروفات ومن ثم الإيرادات.

### المطلب الثالث: مراحل تقييم نظام الرقابة الداخلية

يقوم المراجع الداخلي أو الخارجي بتقييم نظام الرقابة الداخلية وفق مراحل متعاقبة وذلك من خلال الفحص المعمق لمختلف الإجراءات والسياسات الرقابية للمؤسسة التي يترجمها نظام رقابتها الداخلية والتقييم هو بغرض تصحيح نقائصه أو الحفاظ على نقاط قوته، وعلى الرغم من إختلاف أساليب الفحص والتقييم لنظام الرقابة الداخلية من مراجع إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى، إلا أن عملية التقييم عادة تمر بالمرحل التالية:

### أولاً- مرحلة وصف النظام وإجراءاته

الهدف العام للفحص هو الحصول على معرفة كافية لنظام الرقابة الداخلية، ويكون المراجع أمام بدليين:<sup>1</sup>  
- البديل الأول: توفر إجراءات الرقابة الداخلية التي تزود أساس الثقة في تحديد طبيعة وإتساع وتوقيت إختبارات التحقق، فإذا كانت إجراءات الرقابة مطبقة فعلا بالنظام، يقوم المراجع بفحص عناصره منفردة في النظام حتى يحدد ما إذا كانت هذه العناصر الرقابية ستؤثر على إختبارات التحقق وإلى أي مدى سيكون ذلك.

1- ثناء علي القباني، الرقابة المحاسبية الداخلية في النظامين اليدوي والإلكتروني، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص ص: 20-21.



- **البديل الثاني:** عدم وجود إجراءات كافية للرقابة الداخلية والتي يمكن الاعتماد عليها لتحديد طريقة واتساع وتوقيت إختبارات التحقق، في هذه الحالة سوف يتولى المراجع تصميم شكل أكبر توسعا لاختبارات التحقق ويكون هذا التوسع ضروريا بسبب النقص في الثقة في عناصر الرقابة بالنظام.

يتعرف المراجع على نظام الرقابة الداخلية من خلال جمعه للإجراءات المكتوبة وتدوينه لملاحظات لها، ويستعين في هذه الخطوة إما بالوثائق الموجودة كدليل للإجراءات مثلا أو يتعرف على تلك الإجراءات من خلال التعامل مباشرة مع منفذي العمليات، ويستخدم لهذا الغرض إحدى وسائل التقييم كالتقرير الوصفي، خرائط التدفق أو قوائم الأسئلة ثم يقوم بتمثيل تلك الإجراءات التي فهمها حتى يتمكن من إستعمالها.<sup>1</sup>

إن الفحص المبدئي للنظام يزود المراجع بالفهم الجيد لبيئة الرقابة وتدفق العمليات وكذلك معرفة الهيكل التنظيمي شاملا وظيفة المراجعة الداخلية، وبعد إتمام الفحص المبدئي الذي يستخدم فيه المراجع خبرته السابقة يستطيع حينها أن يقرر ما يلي:<sup>2</sup>

- مدى الاعتماد على عناصر الرقابة بالنظام في تخطيط إختبارات التحقيق.

- مدى الاعتماد على عناصر الرقابة وعندئذ يقوم بإتمام دراسة إضافية وتقييم إضافي لعناصر الرقابة بالمؤسسة لتحديد أثرها على إختبارات التحقق، فعناصر الرقابة بالنظام إما أن تكون فعالة أو غير فعالة.

أما إذا قرر المراجع نتيجة الفحص المبدئي أن النظام كافي ويمكن الاعتماد عليه، هنا يحدد المراجع العناصر المنفردة للرقابة ويربطها مع أرصدة حسابات معينة، ويحدد أشكالاً معينة للأخطاء أو العمليات الغير مصرح بها، والتي قد تحدث إذا لم تطبق هذه العناصر الرقابية أو إذا كانت تطبق بشكل غير سليم.

وإنطلاقاً من الملاحظات والاستجابات يعبر المراجع عن نظريته لإجراءات الرقابة الموضوعية على شكل وصف كتابي، ولكن يستحسن أن يرفق هذا الوصف بخرائط التدفق التي عادة ما تسمح للمراجع بإيجاد الإجراءات الرقابية الملائمة، وبعد الانتهاء من تحضير الوصف الكتابي والخرائط يتحقق المراجع من أن الإجراءات التي دونها هي فعلا الإجراءات التي تنفذ في المؤسسة وإن الهدف من هذه المرحلة هو تجنب إنطلاق المراجع في عملية تقييمية للرقابة الداخلية على أسس خاطئة.

### ثانيا- مرحلة إختبارات التطابق للإجراءات الفعلية مع الإجراءات السابق تحديدها

الغرض من هذه المرحلة هو التحقق من وجود ذلك الإجراء في الواقع العملي حتى يتمكن المراجع من تصحيح أخطاء فهم تلك الإجراءات<sup>3</sup>، بمعنى إذا كانت عناصر الرقابة التي قرر المراجع الاعتماد عليها هي المطبقة فعلا بالمؤسسة وبالشكل المحدد لها من قبل، وما إذا كانت تتطابق مع ما سبق شرحه في خرائط التدفق والملخصات.

1- محمد بوتين، مرجع سابق، 2008، ص: 73.

2- ثناء علي القباني، مرجع سابق، 2003، ص: 20-24.

3- محمد بوتين، مرجع سابق، 2008، ص: 74.

### 1- إختيار الإجراءات التي يتم إختبارها

العمل الأول الذي يقوم به المراجع في هذه المرحلة هو التعرف على الدورات العملية الرئيسية لاختبارها، فميدانيا هناك مجموعة من المشاكل التي يمكن للمدقق أن يلتقي بها، بداية أنه ممكن أن تتم نفس الدورة العملية في أماكن مختلفة، وفي هذه الحالة يجب على المراجع أن يفرض بأن كل دورة إستغلال تتم على حدى عند القيام بعملية الاختبار مثلا عملية التخزين، فإذا كان للمؤسسة عدة مصانع وكل مصنع يقوم بهذه العملية، فعلى المراجع أن يختبر كل واحدة منها على حدى.

كما يستطيع المدقق أن يلتقي بدورات عملية تنفذ من طرف مصالح مختلفة، ففي هذه الحالة يقرر المراجع إختيار الدورات حسب درجة تطبيقها، وكفاءة الموظفين القائمين بهذه العملية، ويمكن أن يحدث لدورتين مختلفتين أن يشتركا في جزء معين، وفي هذه الحالة يختبر المدقق كل دورة على حدى إلا بالنسبة للجزء المشترك.

### 2- القيام بعملية الاختبار

في هذه المرحلة يتحقق المراجع من حقيقة سير كل الدورات العملية خطوة بخطوة، ويجب التأكيد هنا على ضرورة تتبع الإجراءات من البداية إلى النهاية، واختبار المراجع لمسار الدورة العملية في مجملها دون أن يقتصر على جزء منها فقط.

وفيما يخص التطبيق الميداني للاختبارات توجد طريقتين وهما:

#### 1-2 الطريقة المباشرة

وتتمثل هذه الطريقة في الاتصال المباشر مع مختلف المنفذين الذين يتدخلون في الإجراءات التي تتم رقابتها، وذلك من أجل التأكد من حسن سيرها من جهة، ومن جهة أخرى التحقق من وجود العناصر التي لها علاقة بتطبيق هذه الإجراءات، ويمكن تحقيق هذا الأخير من خلال مقابلة المنفذين المعنيين.

#### 2-2 الطريقة غير المباشرة

تتمثل هذه الطريقة في تتبع مسار الوثائق، فالمراجع يعيد المسار الذي تمر به هذه الأخيرة كلية أي من البداية إلى النهاية وإنطلاقا من الوثيقة الأصلية.

### 3- الأهمية الكمية للاختبارات

الأهمية الكمية التي يجب على المراجع إعطائها لهذا الاختبار تنتج مباشرة من هدف هذه الاختبارات، فالعمل هنا يتمثل في التحقق من وجود هذه الإجراءات وليس مدى كفايتها، فمستوى إختبارات التوافق يتحدد حسب درجة التكرار المحقق للرقابة.

وفيما يلي الإجراءات الخاصة بالتحقق من تصميم وتنفيذ الرقابة الداخلية ومدى المطابقة بينهما:

### 3-1- تحديث وتقييم خبرة المدقق السابقة مع الوحدة الاقتصادية

من خلال معلومات الرقابة الداخلية التي توصل إليها المراجع في سنوات التعامل السابقة، ونظرا لأن أنظمة وعناصر الرقابة لا يتم تغييرها بشكل متكرر فيمكن تحديث هذه المعلومات وإستخدامها في التدقيق الخاص بالسنة الحالية.

### 3-2- الاستفسار من أفراد المؤسسة

ويتم ذلك عن طريق التعامل مع أفراد المؤسسة، ويتم تقديم الاستفسارات إلى كل من الإدارة والمشرفين والعاملين خلال مرحلة فهم الرقابة الداخلية.

### 3-3- قراءة كتيبات النظم والسياسات الموضوعة لدى المؤسسة

حتى يتم تصميم وتنفيذ والحفاظ على الرقابة الداخلية، يجب أن تقوم الوحدة الاقتصادية بعمليات مكثفة من التوثيق، ويشمل ذلك مستندات وكتيبات وخرائط تنظيمية تحدد السياسة الموضوعة من قبل الوحدة الاقتصادية.

### 3-4- فحص المستندات والدفاتر

ويتم ذلك من خلال كافة المكونات الخمس للرقابة الداخلية للتأكد الجيد من المطابقة بين تصميم عناصر الرقابة الداخلية وفعالية التنفيذ في كل أجزاء نظام الرقابة الداخلية. وبعد إتمام إختبارات التطابق يقوم المراجع بتحديد عناصر الرقابة التي تؤدي إلى تغيير التقييم المبدئي الذي سبق أن أعده عن عناصر الرقابة في النظام، ويتم ذلك بهدف تعديل برنامج المراجعة الذي يحوي إختبارات التطابق وإذا لزم الأمر من الممكن تعديل طبيعة وتوقيت ومدى إتساع إختبارات التحقق.<sup>1</sup>

### ثالثا- مرحلة التقييم الأولي (النظري) لنظام الرقابة الداخلية

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل في تقييم نظام الرقابة الداخلية، فعلى المراجع أن يسלט الضوء على نقاط القوة والضعف الخاصة بالرقابة الداخلية، وذلك بفحص معمق للإجراءات الموصوفة من أجل إيجاد النقائص لتصحيحها والحفاظ على نقاط قوتها.

ومن بين الوسائل، التي يعتمد عليها المدقق في تقييم الرقابة الداخلية، مجموعة كبيرة من الأسئلة المتنوعة التي تدعى " باستجواب الرقابة الداخلية " حيث فيه تصمم الأسئلة بشكل مغلق، بمعنى أن الإجابة عليها تكون إما بـ"نعم" أو "لا". وقوائم إستقصاء مفتوحة لا تقتصر الإجابة بـ"نعم" أو "لا" فقط.

ولقد تم إعداد قائمة أو لائحة نموذجية للاستجواب، إستنادا على خبرة مدققي الحسابات، فمعظم مكاتب التدقيق الخارجي شعرت بالحاجة إلى وضع نموذج لاستجواب الرقابة الداخلية وذلك للأسباب التالية:

1- ثناء علي القباني، مرجع سابق، 2003، ص: 24.

- يمثل ثمرة لخبرة مهنية.

- يضمن توحيد النمط في إختبار وتقييم نظام الرقابة الداخلية.

- إعداد النموذج بإجتناوب نسيان طرح الأسئلة الأساسية في مجال أو وضعية ما.

فالمدقق إستنادا على نموذج الأسئلة يقوم بإعداد أسئلة خاصة بنشاط معين داخل المؤسسة تناسب الأهداف المسطرة. أما هدف استجواب الرقابة الداخلية فهو السماح للمدققين بتقسيم إجراءات المؤسسة والتأكد من تحقيق الهدف الرئيسي للرقابة وهو ضمان صدق وصحة المعلومات المحاسبية للمؤسسة.

ويمكن حصر الأسئلة الأساسية المستعملة في استجوابات الرقابة الداخلية فيما يلي:

- ماذا؟ سؤال حول العمل.

- من؟ سؤال حول المنفذ.

- أين؟ سؤال حول مكان التنفيذ.

- متى؟ سؤال حول الفترة المناسبة للتنفيذ.

- كيف؟ سؤال حول طريقة العمل.

- هل؟ سؤال حول مدى التنفيذ أو عدم التنفيذ.

فإستخدام هذه الأسئلة يؤدي إلى تصنيف نقاط الرقابة الداخلية إلى جزئين أو قسمين:

- **نقاط القوة:** التي تمثل الإجابة بـ "نعم" وذلك يعني أن المؤسسة تحتوي نظريا على إجراءات مناسبة تضمن تحقيق أهداف الرقابة ولا بد أن تخضع للتحقق عن طريق المعاينة الإحصائية أو إختبار السير الحسن للنظام.

- **نقاط الضعف:** وهي نتيجة الإجابة بـ "لا" والتي تعني أن هناك خلا أو نقصا في إجراءات الرقابة الداخلية.

إن الاعتماد على أسلوب قائمة الاستقصاء في تقييم نظام الرقابة الداخلية تنتج عنه نقاط إيجابية وأخرى

سلبية، فمن مزايا هذا الأسلوب نذكر:<sup>1</sup>

- إمكانية تغطية جميع المجالات التي تهتم المراجع عن طريق تصميم مجموعة من الأسئلة لكل مجال.

- إمكانية إستخدام مبدأ التنميط في إعداد القوائم، مما يمكن استخدامها قبل البدء في عملية المراجعة بفترة كافية.

- إمكانية إستخدام هذا الأسلوب من طرف أشخاص أقل تأهيلا وخبرة بعكس الأساليب التي تطرقنا إليها سابقا.

كما يتميز هذا الأسلوب بمجموعة من العيوب منها:

1- يوسف محمد الجربوع، مرجع سابق، 2000، ص: 116.

- إجابة فرد أو مجموعة محدودة من الأفراد عن الأسئلة المقدمة والتي ترتبط بنشاط جميع العاملين بالوحدة سواء كانوا تحت إشرافهم أم لا، مما يجعل الإجابات التي نحصل عليها تمثل وجهة نظر من أجاب على الأسئلة فقط وليس وجهة نظر القائمين بالعمل فعلا.

- تعتبر الإجابة بـ "نعم" أو "لا" غير كافية لإعطاء صورة كاملة عن مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية.

- قد لا تصلح القوائم النمطية التي يعدها المراجع لجميع الحالات، مما يتطلب إعداد عدة نماذج من الأسئلة وفقا للحالة التي يتعامل معها، مما يستنفذ الكثير من وقت وجهد المراجع.

- أسلوب قوائم الاستقصاء يركز على الأعمال التي يتم تنفيذها أكثر من التركيز على الأفراد أو المجموعات التي تؤدي هذه الأعمال.

- الإجابة عن هذه الأسئلة يمكن لها أن تكون روتينية دون الإشارة إلى ما يتم فعلا، مع وجود خطر احتمال أن تنتقل إجابات السنة الماضية على قائمة أسئلة السنة الحالية خاصة إذا لم يطرأ أي تعديل.

### رابعاً- مرحلة التأكد من تطبيق إجراءات النظام (إختبارات الرقابة)

يتم التأكد من نتائج التقييم الأولي لنظام الرقابة الداخلية بإستعمال عدة أساليب، وذلك بغرض تدعيم مدى صحة وتحقق نقاط القوة في النظام وأنها تعكس الصورة الحقيقية لتنفيذ أساليب الرقابة الداخلية. لتحقيق هذه المرحلة يستخدم المدقق أسلوب إختبارات الرقابة أو ما يسمى بإختبارات الديمومة والتي يتم إستخدامها لإختبار مدى فعالية عناصر الرقابة الداخلية في تدعيم تخفيض خطر الرقابة المقدر. يطلق عليها كذلك إختبارات الاستمرارية، حيث يتأكد المدقق من خلال هذا النوع من الإختبارات من أن نقاط القوة المتوصل إليها في التقييم الأولي للنظام مطبقة فعلا في الواقع وبصفة مستمرة ودائمة.<sup>1</sup>

إن إختبارات الاستمرارية ذات أهمية قصوى مقارنة بإختبارات الفهم والتطابق لأنها تسمح للمدقق أن يكون على يقين بأن الإجراءات التي راقبها، إجراءات مطبقة بإستمرار ولا تحمل خلل، كما تعتبر دليل على حسن السير خلال الدورة وفي كل مكان. فإستعمال إختبارات الديمومة تمكن المراجع من إيجاد كل الإنحرافات التي تسجلها الإجراءات والتي يمكن أن تحدث.

إن هدف إختبارات الديمومة يتمثل في الإدلال عن مدى اشتغال الإجراءات، وبالطبع لا يمكن أن تقتصر الإختبارات على عملية واحدة أو إثنين فقط، كما يجب أن تكون الإختبارات موزعة على مدة زمنية كافية حتى يتم التأكد من ديمومة تطبيق الإجراءات، فنظريا إختبارات المراجع تكون طوال السنة المالية.

1- محمد بوتين، مرجع سابق، 2008، ص: 46.

### خامسا- مرحلة التقييم النهائي لنظام الرقابة الداخلية

تسمح إختبارات الديمومة أو إختبارات الرقابة للمراجع بإجراء التقييم النهائي لنظام الرقابة الداخلية فإختبارات الديمومة تحدد نقائص التشغيل أو التطبيق التي تأتي كنتيجة للتطبيق الخاطئ لنقاط القوة الخاصة بالنظام. بالإضافة إلى النقائص في التصميم التي حددت عند إجراء التقييم الأولي لنظام الرقابة الداخلية وإنطلاقا مما سبق، يحدد مدى تأثير هذه النقائص أو نقاط ضعف هذا النظام على صحة ومصداقية الحسابات، كما أن هذا التقييم النهائي يسمح للمراجع باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة على نظام الرقابة الداخلية.

إن نقاط القوة ونقاط الضعف التي تم التعرف عليها عند التقييم الأولي لنظام الرقابة الداخلية، هي مؤقتة إلى غاية إجراء اختبارات الديمومة وإعادة الملأ النهائي للاستبانة بنقاط القوة ونقاط الضعف الحقيقيين، أي تصحيح نقاط القوة ونقاط الضعف، حيث يمكن لبعض نقاط القوة أن تتحول إلى نقاط ضعف وبعض نقاط الضعف أن تتحول إلى نقاط قوة.

إن عمل المدقق عند تقييم الرقابة الداخلية لا يهدف إلى وصف شامل للإجراءات المراد دراستها إنما التوصل إلى حالة من الفهم الجيد والملائم عن كيفية تصميم وتنفيذ النظام بل وإبراز العناصر الأساسية التي تسمح للمدقق بإجراء تقييم جيد لنظام الرقابة الداخلية.<sup>1</sup>

حيث أن كل إجراء لوظيفة معينة داخل المؤسسة تحتوي على عدد معين من عناصر أساسية يتم إستعمالها عند الرقابة الداخلية. ومن بين العناصر الرئيسية في إجراءات وظيفة معينة داخل المؤسسة نجد عامل الفصل بين الواجبات، فمثلا لا يمكن الجمع بين مهمة تسليم البضاعة للعميل ومهمة الفوترة ومهمة التحصيلات المالية أو الصندوق في مهمة واحدة. ونجد العناصر الأساسية للرقابة الداخلية في معظم أجزاء أو وظائف المؤسسة، خاصة في المؤسسات التي تحتوي على نسبة عالية من المخاطر الملازمة.

ويتم استخدام الإجراءات التالية لتنفيذ إختبارات الرقابة الداخلية:<sup>2</sup>

- الاستفسار من الأفراد المناسبين لدى المؤسسة.

- فحص المستندات والسجلات والتقارير.

- ملاحظة الأنشطة المتعلقة بالرقابة الداخلية.

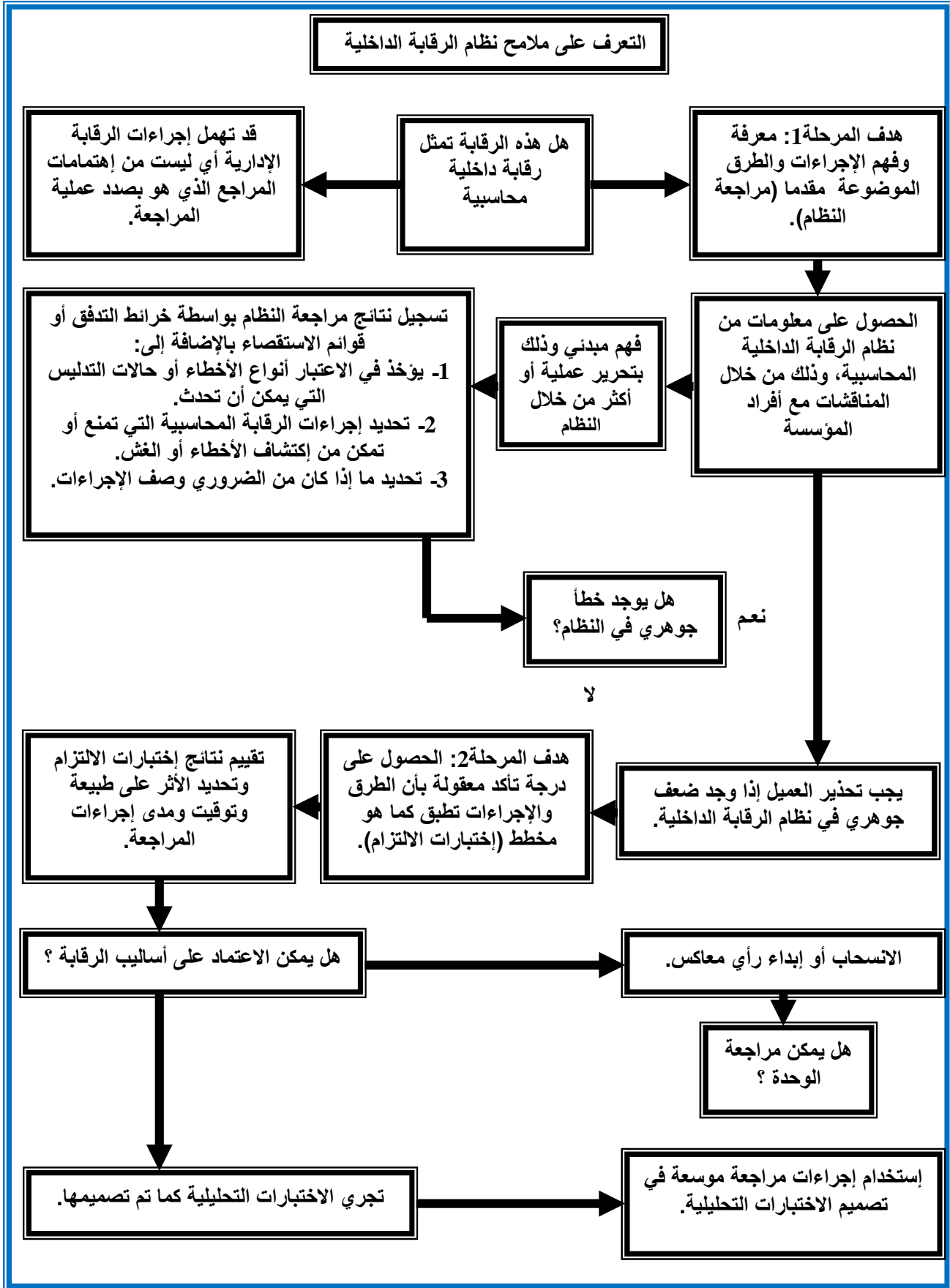
وبالتالي وبعد أن يقوم المراجع بالتقييم الأولي لنظام الرقابة الداخلية والتعرف على نقاط الضعف ونقاط القوة يتم إجراء اختبارات الرقابة للتحقق من التطبيق الفعلي لنقاط القوة والتأكد من نقاط الضعف من أجل التوصل إلى نقاط قوة ونقاط ضعف حقيقيتين، حيث على أساسهما يتم إعداد مصفوفة خطر الرقابة الداخلية وتقدير مخاطر الرقابة، ومنه يتم إقتراح تصحيحات لتحسين نظام الرقابة الداخلية. والشكل رقم (12) يبين ذلك.

1- Antoine Mercier, Philippe Merle, Audit et Commissariats aux Comptes, « Guide de l'Auditeur et l'Audité », édition Francis Lefebvre, France, 2008, p: 499.

2- أرنيير ألفين، لوباك جيمس، مرجع سابق، 2002، ص: 406.

## الفصل الثالث: الإطار النظري لنظام الرقابة الداخلية

شكل رقم (12): ملخص دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية



المصدر: عبد الفتاح محمد الصحن، كمال خليفة أبو زيد، المراجعة علما وعملا، مرجع سابق، 1991، ص ص: 198-199.

### خلاصة الفصل الثالث

تعد الرقابة الداخلية مفهوما قديما مرتبطا أو حتى مختلطا غالبا بكل من الحماية والوقاية والردع، لذلك فهي الوسيلة للوصول إلى أهداف المنظمة خاصة وأن الرقابة الداخلية تظهر في كل نقطة تمارس فيها مهام بالمنظمة، وليس لها وجود مستقل أو ذاتي، بل هي جزءا مهما في إدارة المنظمة كصمام الأمان في الدفاع عن الأصول وحمايتها وفي منع وإكتشاف الأخطاء والتزوير، وهي مقسمة إلى رقابة إدارية ورقابة محاسبية وضبط داخلي. وهذه العناصر الثلاثة مكملة لبعضها البعض، حيث ترتبط أساليب الرقابة الإدارية بأقسام التشغيل الأصلية، فهي تشمل ولكن لا تقتصر على الخطة التنظيمية والإجراءات والسجلات التي تختص بعمليات إصدار القرار، ولذلك تعد نقطة البداية لتقرير أنظمة الرقابة المحاسبية من العمليات، أما الرقابة الداخلية المحاسبية فترتبط بتحقيق هدفي الحماية والدقة. وتستخدم جميع الوسائل التي من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف، وفي السنوات الأخيرة توسع مفهوم الرقابة الداخلية ليصبح الضبط الداخلي إحدى حلقاتها، وهو يعني تقسيم العمل وتحديد السلطات والمسؤوليات والفصل بينهما عن طريق عدم قيام موظف ما بعملية كاملة لوحده.

وتتمثل مقومات نظام الرقابة الداخلية في المقومات الإدارية والمقومات المحاسبية، حيث تتمثل المقومات الإدارية في الهيكل التنظيمي الكفء، وما يرافقه من كفاءة الأفراد والسياسات الموضوعية لحماية الأصول، تعكسها معايير أداء سليمة لمقارنة الأداء المخطط مع الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات الواجبة التصحيح، بالإضافة إلى وجود قسم تنظيمي إداري داخل المنظمة يقوم بالفحص المستمر للسياسات والإجراءات الموضوعية من قبل الإدارة وهو قسم المراجعة الداخلية. أما المقومات المحاسبية لنظام الرقابة الداخلية الفعالة فتتمثل في وجود كل من الدليل المحاسبي والمجموعة الدفترية، الدورة المستندية وكذلك الوسائل الآلية والإلكترونية المستخدمة ضمن عناصر النظام المحاسبي داخل المؤسسة لإنجاز الأعمال، وكذلك الجرد الفعلي للأصول والموازنات التخطيطية التي تلخص كل العمليات والأنشطة. ولتدعيم هذه المقومات الإدارية والمحاسبية يتطلب إتخاذ إجراءات تنظيمية وإدارية تعكس الوعي الرقابي للإدارة، وكذا إجراءات محاسبية لتعزيز الثقة بالسجلات والبيانات المالية إضافة إلى جملة من الإجراءات العامة المرافقة للجانبين الإداري والمحاسبي كالتأمينات على الأصول واستخدام وسائل الرقابة المزدوجة، واستخدام أنظمة التفتيش...إلخ.

ومع ذلك فإن نظام الرقابة الداخلية المتكامل والسليم ليس فقط مجموعة من المقومات المدعومة بإجراءات وأساليب إنما هو بنية متكاملة ذات خصائص واضحة تتمثل في الفعالية والدقة، المرونة، التوقيت المناسب، التركيز على التكلفة المناسبة، الإستمرارية والملائمة، التكامل، السهولة، الوضوح، والتوافق مع الهيكل التنظيمي.



## الفصل الرابع: دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك

### تمهيد

المبحث الأول: الركائز الأساسية للعلاقة بين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في البنوك

المبحث الثاني: خصوصية إدارة المخاطر في البنوك

المبحث الثالث: الإطار العام لدور الرقابة الداخلية على القروض الممنوحة ومخاطرها

خاتمة الفصل الرابع

## الفصل الرابع: دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك

### تمهيد

إن كبر حجم البنوك وتعدد نشاطاتها إستلزم اللجوء إلى تطوير أدوات وأساليب الرقابة الداخلية، والتي تعمل على تقييم أداء البنك ورفع كفاءته وربحيته، حيث أن الاتصال المباشر والملاحظة الشخصية لم يصبحا كافيين لإدارة البنك ومراقبة العاملين به، لأن أي عجز أو خلل في الرقابة الداخلية يعد كمصدر لمشاكل خطيرة وخسائر معتبرة بالنسبة للبنوك، خاصة وأن الرقابة الداخلية تعد مفهوما قديما مرتبط بكل من الحماية والوقاية وحتى الردع والقمع. وقد أضحت البنوك تتعد وتطور تدريجيا لدرجة أنها أصبحت تتطلب مقدره خاصة وتفهم كامل من قبل المحاسبين والمراجعين لمواكبة تلك التطورات والتعقيدات، وتأمين رقابة متينة وحديثة أصبح حتمية لاخيار للمحافظة على البنك، والحفاظ بدرجة أكبر على النظام المصرفي وبالتالي الاقتصاد ككل.

إن الرقابة الداخلية الضعيفة بإمكانها أيضا أن تشجع على استمرار وجود الأخطاء العملية، فلقد أدت الخسائر التي تعرضت لها البنوك خلال العقود السابقين إلى الرفع من أهمية الإدارة الفعالة للمخاطر والرقابة الداخلية ضمن القطاع المالي الرسمي في جميع أنحاء العالم، وقد قامت لجنة بازل بتحليل المشاكل المرتبطة بتلك الخسائر وإستنتجت بأنه كان على الأرجح ومن الممكن تجنبها لو كان لدى البنوك أنظمة ضبط داخلي فعالة، وخاصة أن أنظمة الرقابة الداخلية تعمل على تحسين عملية إتخاذ القرارات في البنوك، وذلك من خلال التأكيد على دقة، إكتمال وإرسال المعلومات في وقتها، مما يمكن الإدارة ومجلس الإدارة من المعالجة الفورية لشؤون الضبط عند ورودها.

ومن خلال ما سبق، سيتم تقسيم الفصل إلى المباحث الثلاثة الآتية:

❖ الركائز الأساسية للعلاقة بين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في البنوك؛

❖ خصوصية إدارة المخاطر في البنوك؛

❖ الإطار العام لدور الرقابة الداخلية على القروض الممنوحة ومخاطرها.

### المبحث الأول: الركائز الأساسية للعلاقة بين نظام الرقابة الداخلية والمراجعة في البنوك

إن نظام الرقابة الداخلية في البنوك يساعدها على تخفيف أية مفاجآت مالية، بالإضافة إلى حمايتها من الوقوع في أية خسائر مالية كبيرة وبالتالي فنظام الرقابة الداخلية هو عنصر أساسي من إدارة المخاطر. غير أن الرقابة الداخلية لوحدها لا تستطيع أن توفر الضمانة الكافية التي تمكن البنوك من تخفيض إحتمال مواجهتها للمخاطر وخاصة الإنتمائية منها.

## المطلب الأول: خصوصية نظام الرقابة الداخلية في البنوك

تستخدم البنوك آليات الرقابة الداخلية للتأكد من إحترام موظفيها لسياساتها وإجراءاتها التنظيمية، وبالمقابل يجب على البنوك تعيين مسؤوليات واضحة لعملية تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية بما يتلائم وأهدافها.

### أولاً- تعريف الرقابة الداخلية ومكوناتها في البنوك

إن الرقابة الداخلية في البنوك تشمل عملية الضبط الداخلي الهادف إلى حماية أصول البنك من السرقة والتلاعب والاختلاس، كما تشمل الرقابة الإدارية التي تهدف إلى رفع كفاءة العاملين وتشجيعهم على التمسك بما يصدر إليهم من تعليمات بالإضافة إلى الرقابة المحاسبية الهادفة إلى التأكد من الصحة المحاسبية لما هو مثبت في دفاتر البنك وسجلاته.<sup>1</sup>

وإن الرقابة الداخلية في البنوك تعرف على أنها العملية التي تهدف إلى التحقق من أن التنفيذ والأداء الفعلي للبنك يسيران طبقاً للخطة الموضوعية.<sup>2</sup> والتحقق من ما إذا كان كل شيء في البنك يحدث وفقاً للمبادئ التي تم إعدادها وللتعليمات الصادرة.<sup>3</sup>

فالرقابة الداخلية في البنوك يتم تحديدها وتنظيم قواعدها من قبل إدارة البنك، أي لا تتم بموجب تشريع ملزم وإنما تتم تنفيذاً للأعراف التجارية والمالية المقبولة والمتعارف عليها، وذلك من أجل حماية البنك، ويتولى القيام بها أجهزة متخصصة تابعة للإدارة العليا للبنك وتشمل الهيكل التنظيمي والمفاتيح المتبعة للتأكد من صحة العمليات الحسابية والمحاسبية، وضمان حماية أصول البنك من التلف والسرقة، وتحفيز العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية والتنظيمية المرسومة، وتمارس هذه الأجهزة رقابتها من خلال الجرد الفعلي المفاجئ والزيارات الدورية والتفتيش والتدقيق المحاسبي والإداري.<sup>4</sup>

كما عرف معيار التدقيق الدولي (ISA) رقم (315) لسنة 2013 الرقابة الداخلية بأنها العملية المصممة والمنفذة من قبل أولئك المكلفين بالرقابة والإدارة والموظفين الآخرين لتوفير تأكيد معقول بشأن تحقيق أهداف البنك في ما يتعلق بموثوقية تقديم التقارير المالية وفاعلية وكفاءة العمليات والإمتثال للقوانين والأنظمة.<sup>5</sup>

وعليه فالرقابة الداخلية في البنوك لا تختلف عنها في أي مؤسسة أخرى، حيث أنها تعد عبارة عن خطة تنظيمية تتمثل بمجموعة من الوسائل تتبناها إدارة البنك لتساعدها على الاستغلال الأمثل لمواردها، والمحافظة على أصولها، واختبار دقة الحسابات ودرجة الاعتماد عليها، وضمان تحقيق الثقة في التقارير المالية وفاعلية وكفاءة نشاطاتها، وضمان التزام جميع العاملين بتنفيذ السياسات.

1- خالد أمين عبد الله، التدقيق والرقابة في البنوك

2- عبد الحميد الشواربي ومحمد عبد الحميد الشواربي، مرجع سابق 2002 : 184.

3- عبد الكريم طيار، الرقابة المصرفية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998 : 06.

4- فائق شقير وآخرون، محاسبة البنوك، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2002 : 332.

5- International Standard on Auditing 315 (ISA315 Revise), **Identifying and Assessing the Risks of Material Misstatement Through Understanding the entity and its environment**: Effective for Audits of Financial Statements for Periods ending on or after 15 December 2013, p: 879.

## : دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك

ولذلك يمكن إسقاط المكونات الخمسة لنظام الرقابة الداخلية وفق نموذج COSO على عمل البنوك بنفس المكونات السابق ذكرها في الفصل الثالث على اعتبار أن البنوك كمؤسسة مالية لا تختلف عن بقية المؤسسات:

### 1- البيئة الرقابية

يقصد بها الإجراءات والسياسات التي تعكس توجيهات مجلس الإدارة والإدارة العليا وتنظيم هيكل وعمل البنوك بطريقة تؤثر في وعي موظفيها وسلوكياتهم وأدائهم<sup>1</sup>، وتتكون بيئة الرقابة من العناصر الآتية:<sup>2</sup>

- الالتزام بالكفاءة والنزاهة والقيم الأخلاقية.

- لجنة المراجعة.

- فلسفة الإدارة ونمط التشغيل.

- الهيكل التنظيمي.

- تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وممارسات الأفراد.

وتعتبر بيئة الرقابة بمثابة مظلة للعناصر الأخرى المكونة لنظام الرقابة الداخلية، إذ تتوقف فاعليتها جميعا على بيئتها الرقابية وإذا كانت فعالة فإنها تؤدي إلى رقابة داخلية فعالة.

### 2- تقدير المخاطر

تقوم الإدارة في البنوك بتقدير المخاطر كجزء من تصميم نظام الرقابة الداخلية وتشغيله لتقليل الأخطاء والمخالفات وتقييم احتمال حدوث الخطر ونوعه وتأثيره<sup>3</sup>، وهذه المخاطر يمكن أن تؤثر عكسيا على قدرة البنك على تسجيل وتشغيل وتلخيص والتقرير عن البيانات المالية بشكل يتسق مع تأكيدات قوائمها المالية، لذلك يجب أن تقوم الإدارة بدراسة جوهرية للمخاطر المحتملة وطرق إدارتها.<sup>4</sup>

### 3- الأنشطة الرقابية

تمثل السياسات والإجراءات التي وضعتها الإدارة لتحقيق أهداف البنك بما فيها تلك الضوابط الرقابية لمنع الأخطاء عند بناء أي نظام سواء آلي أو يدوي، والأنشطة الرقابية تساعد على التأكد من القيام بالأنشطة الضرورية للتعرف على الأخطار عند تحقيق أهداف البنك، وتصمم هذه الأنشطة لمنع واكتشاف الأخطاء في البيانات والمعلومات المحاسبية والمساهمة في توثيق وتقوية نظام المعلومات المحاسبية.<sup>5</sup>

1- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Internal Control (COSO), **Integrated Framework**, 2011, p: 43.

2- Mark S. Beasley and All, **Internal Control Issues: The Case of Changes to Information Processes**, Information System Control Journal, Volume 04, 2003, p:118.

3-Arens Alvin and All **Auditing and Assurance Services: an Integrated Approach**, Pearson Education Inc, 13th edition, 2002, p: 277.

4- عبد الفتاح محمد الصحن، محمد السيد سرايا، مرجع سابق 2007 : 285

5- زاهر الرمحي، تقديم أنظمة الرقابة الداخلية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2007 : 07.

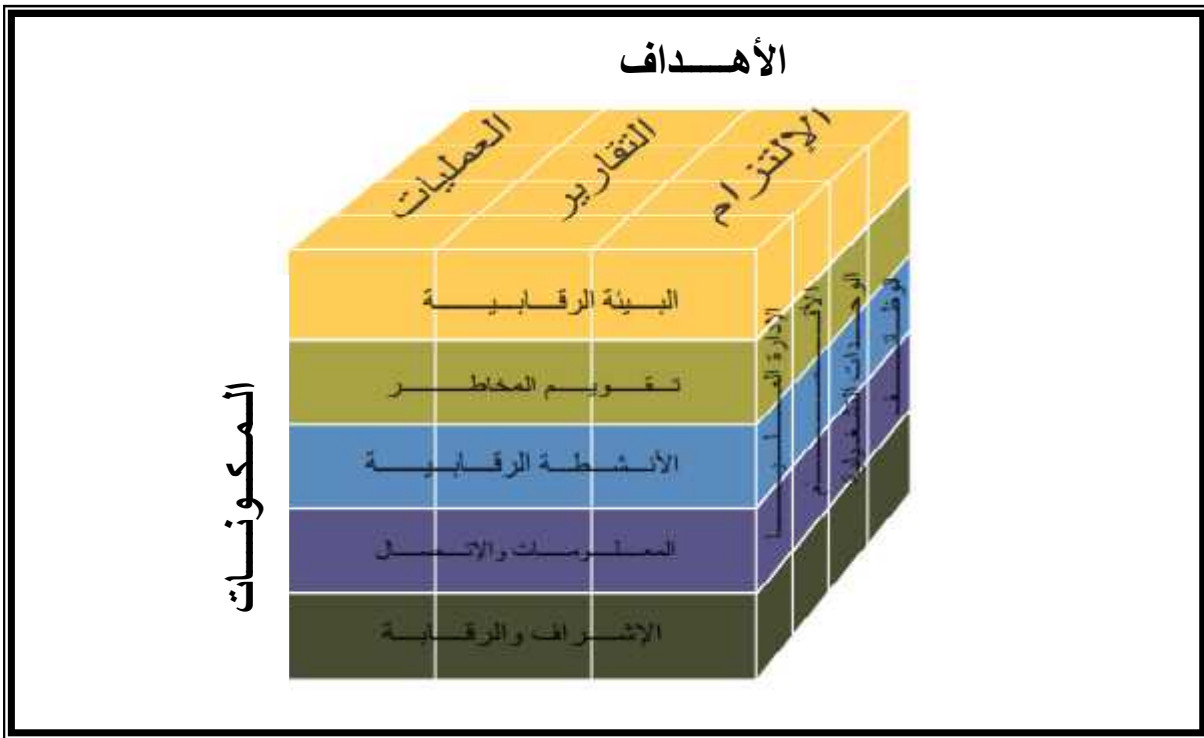
#### 4- المعلومات والاتصالات

يجب أن تكون المعلومات ملائمة ومحددة ومقدمة في الوقت المناسب وتتسم بالدقة ومعدة بشكل يجعلها قابلة للاستخدام والمقارنة، حيث يوفر نظام المعلومات الفعال المدخل الملائم لتحديد الطرق التي تسجل كافة العمليات المالية على أساس زمني مناسب وبتفصيل كاف للسماح بالتبويب الصحيح للتقرير المالي بجانب قياس وعرض العمليات المالية بشكل صحيح والإفصاح عنها في القوائم المالية<sup>1</sup>. أما في ما يتعلق بالاتصالات فهي أمر أساسي في نظم المعلومات فضلا عن توفيرها المعلومات الملائمة لتمكين الموظفين من أداء واجباتهم<sup>2</sup>.

#### 5- المتابعة

وتعني التقييم الدوري لمختلف مكونات الرقابة الداخلية لتحديد ما إذا كانت تعمل كما هو مطلوب، بالرقابة المستمرة للأنشطة والتقييمات الدورية المنفصلة، وتحديد مدى الحاجة لإجراء التطوير والتحديث المطلوب لمسايرة الظروف الجديدة إذ أن إجراءات الرقابة عرضة للتقدم فقد تصبح مع مرور الزمن غير مناسبة ويضعف الالتزام بها داخل البنك<sup>3</sup>.

الشكل رقم (13): مكونات هيكل الرقابة الداخلية وفق نموذج COSO



Source : J.Stephen McNally, CPA, **The 2013 Coso Framework & Sox Compliance**, Strategic Finance, 2013, p :04.

1- لطفى أمين السيد أحمد، المراجعة بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.

2- International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI), **Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector**, Vienna, Austria, 2007, p :14.

3- مرجع سابق 2008 : 128.

-3

## : دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك

إن هذه المكونات الخمسة لنظام الرقابة الداخلية يمكن أن يكون لها تأثير جوهري مباشر في كيفية تخطيط المراجع وأدائه لعمله، وذلك لأنها توفر مصدرا هاما للمعلومات بشأن أنواع ومخاطر التحريفات التي يمكن أن تحدث وكذلك تعد مصدرا للمعلومات الخاصة بالعمليات والطرق والسجلات والتقارير التي تستخدمها إدارة البنك لتقييم إدارتها للمخاطر المصرفية، وإعداد قوائم مالية صريحة وشفافة تعكس صورة البنك الجيدة أمام محيطه، مما يدعم قدرته على الإستمرار والمنافسة. الموضحة في الشكل السابق رقم (13).

### ثانيا- العوامل المساعدة على تطور الرقابة الداخلية في البنوك

تتصف الرقابة الداخلية في البنوك والمؤسسات المالية بأهمية كبرى، ويعود ذلك إلى العوامل التالية:

#### 1- كبر حجم البنوك وتعدد عملياتها

إن النمو الضخم في حجم البنوك وتنوع أعمالها من خلال الاندماج والتفرع والنمو الطبيعي، جعل من الصعوبة الاعتماد على الاتصال الشخصي في الإدارة، فأدى إلى الاعتماد على وسائل هي في صميم أنظمة الرقابة الداخلية مثل الكشوف التحليلية والموازنات وتقسيم العمل وغيرها.<sup>1</sup>

#### 2- إضطرار الإدارة إلى تفويض السلطات والمسؤوليات إلى بعض الإدارات الفرعية بالبنك

إن انفصال أصحاب رؤوس الأموال عن الإدارة الفعلية لها، بسبب كثرة عددهم وتباعدهم ولذلك نراهم (ممثلين في الهيئة العامة للمساهمين) يسندون الإدارة إلى عدد منتخب منهم (مجلس الإدارة)، ومجلس الإدارة هذا لا يمكنه إدارة جميع أعمال البنك بمفرده، لذلك يفوض السلطات والمسؤوليات إلى إدارات البنك المختلفة، بما فيها الرقابة الداخلية التي تؤدي إلى اطمئنان مجلس الإدارة على سلامة العمل بالبنك، ومن هنا جاء الاهتمام بأنظمة الرقابة الداخلية ووضع الوسائل والإجراءات التي تكفل لمجلس الإدارة أهدافه الرقابية.<sup>2</sup>

#### 3- حاجة الإدارة إلى حماية وصيانة أصول وأموال البنك

على الإدارة توفير نظام رقابي سليم حتى تخلي نفسها من المسؤولية المترتبة عليها في منع الأخطاء والغش أو تقليل احتمال ارتكابهما.<sup>3</sup>

#### 4- حاجة الإدارة إلى بيانات دورية دقيقة

لابد لإدارة البنك من الحصول على عدة تقارير دورية عن الأوجه المختلفة لنشاطه من أجل إتخاذ المناسب واللازم من القرارات لتصحيح الانحرافات ورسم سياسة البنك في المستقبل، ومن هنا لابد من وجود نظم رقابية سليمة ومتينة تطمئن الإدارة إلى صحة تلك التقارير التي تقدم لها وتعتمد عليها في إتخاذ قراراتها.<sup>4</sup>

1- فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، مرجع سابق 2000 : 38.

2- ماهر صبري درويش، إبراهيم راشد الشمري، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء التنظيمي (دراسة لأراء عينة من المدراء)، 82، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010 : 65-66.

3- فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، مرجع سابق 2000 : 38.

4- التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2003 : 154.

### 5- حاجة الجهات الحكومية وغيرها إلى بيانات دقيقة

تحتاج الجهات الحكومية إلى بيانات دقيقة حول المنشآت المختلفة العاملة وحول سجل إستعمالها في التخطيط الاقتصادي، والرقابة الحكومية والتسعير وحصر الكفاءات العلمية فإذا ما طلبت هذه المعلومات من منشأة ما عليها تحضيرها بسرعة ودقة، وهذا هو الأمر الذي قد لا يتسنى لها ما لم يكن نظام الرقابة الداخلية المستعمل قويا ومتماسكا.<sup>1</sup>

إن الرقابة الداخلية ضرورية للنجاح المؤسسي على المدى الطويل، فالممولون يرغبون بدعم المشاريع المقترضة الناجحة وأعضاء مجلس الإدارة يريدون حماية سمعتهم وتحقيق التزاماتهم، والمستثمرون يهتمون بالحفاظ على رأس المال، العملاء يريدون الاستمرار في الحصول على قروض، المدخرون يريدون ضمانه، توفيرهم وبالإضافة إلى الحفاظ على قدرة البنك على التنافس والتوسع في منتجاته والتوسع الجغرافي بفروعه، كلما زادت فرص نجاحه في السوق المصرفية وكل ذلك يتم إنطلاقا من وجود بيانات صادقة وشفافة عن وضعية البنك لكل هؤلاء الأطراف.

### 6- المراجعة الداخلية

تعرف المراجعة الداخلية بأنها وظيفة مستقلة تنشأ داخل البنك لفحص وتقييم كافة نشاطاته والتأكد من الاستعمال الأمثل للموارد والقدرات بما يتفق والسياسات العامة للبنك.<sup>2</sup> وإن وجود قسم للمراجعة الداخلية يعتبر من العوامل التي تزيد من فعالية نظام الرقابة الداخلية والذي يساهم في تحديد نطاق الفحص وتوقيت عملية المراجعة الخارجية.<sup>3</sup>

### 7- التخطيط

ترتبط الرقابة بكل الوظائف الإدارية الأخرى ولكن أهميتها تتجلى بصورة خاصة في علاقتها بعملية التخطيط، حيث أن إرتباطها به أكثر، فهذا الأخير يتأثر بالرقابة لأنه لا يمكن معرفة ما إذا كان ما نفذ فعلا مطابقا لما خطط من دون الرقابة، حيث يتعذر الوقوف على إنحرافات التنفيذ وبالتالي أيضا دون وجود تخطيط لا يتصور وجود رقابة، وإن معظم أساليب الرقابة الإدارية هي في الأصل أساليب تخطيطية مثل الموازنات. وبالتالي فأى خلل في التخطيط له آثاره العكسية على الرقابة، إذ هي التي تظهر عيوب التخطيط وتوجه الإدارة العليا للتصحيح والتطوير والعكس صحيح.<sup>4</sup>

1- المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة ماجستير تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007 : 50.

2- خالد أمين عبد الله، مرجع سابق 1998 : 255.

3- Pierre Schick et Autres, **Audite Interne et referentiels de risques**, Dunod, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 2014, pp: 23-24.

4- اسماعيل يحيى التكريتي المحاسبة الإدارية: قضايا معاصرة، دار حامد للنشر والتوزيع : 2007 : 320-319.

إن عملية إتخاذ القرار هي إختيار البديل الأفضل من بين عدة بدائل لذلك فإنها تحتاج إلى معلومات وبيانات صحيحة وموثوق بها بدرجة معقولة وبالتالي الوصول إلى قرارات فاعلة تحقق أهداف البنك، وحيث أن الرقابة الداخلية هي الضابط الرئيسي لتوفير بيانات ومعلومات صحيحة وموثوق بها، لذلك فإن العملية الرقابية لا تكتمل إلا بإتخاذ القرارات الرشيدة في المجالات المطلوبة.<sup>1</sup>

### ثالثاً- أهمية الرقابة الداخلية في البنوك

إن نظام الرقابة الداخلية له أهمية بالغة في كل المنشآت الاقتصادية بما في ذلك البنوك، نتيجة ظهور الإدارة العلمية الحديثة بمفاهيمها وأساليبها المتطورة فنمت بذلك الرقابة الداخلية نموواضحا وإتسع مجال عملها وإزدادت أهميتها، ويمكن تلخيص ذلك في الأسباب الآتية:<sup>2</sup>

- إن البنوك تفترض الأموال بشكل ودائع مختلفة لتقوم بدورها بإقراضها، وهناك حركة مستمرة على حسابات المودعين والمقترضين مما يستدعي معرفة أرصدهم بعد كل عملية إيداع أو سحب وذلك للوقوف على مراكزهم المالية.

- إن حجم العمليات التي تنفذها المصارف كبيرة جدا سواء بقياس العدد أو القيمة كما أن عملياتها متنوعة، لذلك يجب إحكام الرقابة عليها.

- تتم عمليات البنوك بشكل مستمر وعلى نطاق واسع مما يستوجب الحرص على صحة القيود من أجل تقديم المعلومات الدقيقة للعملاء مما يستلزم وجود نظم محاسبية ورقابية محكمة تؤكد سلامة ودقة هذه العمليات.

- تلعب البنوك دورا هاما في الحياة الاقتصادية لأي بلد إذ أنها تعتبر حلقة الوصل بين المودعين والمقترضين، وتقوم بإستخدام الأموال في القطاعات الاقتصادية المختلفة، وتعكس حالة البنوك مدى إستقرار الوضع الاقتصادي وإنتظام السياسة المصرفية.

- إن قيمة حقوق المودعين في البنوك تتجاوز بأضعاف عديدة قيمة حقوق المساهمين بمعنى أن ملكية موجودات البنك هي في غالبيتها للمودعين.

بالإضافة إلى هذه النقاط نجد أن الأهمية تظهر أيضا في الآتي:<sup>3</sup>

- تمثل البنوك المكان الذي يحتفظ المجتمع بأمواله السائلة لديه لذلك من الضروري توفير الحماية والضمان والأمان لهذه الأموال من خلال وسائل الرقابة، وهذا ما توضحه رقابة السلطات النقدية عند تدخلها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في توجيه إستثمارات هذه البنوك وضمان وجود رقابة داخلية فعالة على أنشطتها.

1- طاهر محسن الغالي، وأئل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل 2007 : 152.

2- نعيم خوري، الرقابة الداخلية في المصارف والمؤسسات المالية 29، الأردن، تشرين الأول 1996 : 06.

3- صلاح الدين السيسي، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية، دار الوسام للنشر، بيروت، لبنان، 1998 : 171-172.



## : دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك

- البنوك لها إتصال بالجمهور بشكل مباشر وعلى نطاق واسع مما يقتضي إيجاد نظم دقيقة ومحكمة للمحاسبة والمراقبة، لأن الوقوع في أي أخطاء يؤثر على سمعة البنك لدى العملاء، والبنك يقوم على السمعة الطيبة.
- تقتضي عمليات البنوك الدقة والأمان والسرعة، مما يستلزم وجود نظم للمراقبة المالية خاصة وأن السلعة المتداولة في هذه البنوك هي النقود وهناك إغراء كبير يتعرض له من يتعامل في هذه السلعة، كما أن النقود هي أكثر الموجودات عرضة للاختلاس.
- هناك جانب كبير من عمليات البنوك يتطلب إثبات قيمة موجودة لديها وليست ملكا لها مثل الضمانات المختلفة للإلتئمان البنكي، إيداع الأوراق التجارية للتحصيل، وغيرها مما يجعل من الرقابة إحدى المميزات البارزة للعمل في البنوك.
- دقة وسرعة العمليات البنكية المتأتية من وجود نظام رقابة داخلية فعال يساعد على جذب العملاء وكثرتهم.

### رابعاً- مميزات الرقابة الداخلية في البنوك

تتميز أنظمة الرقابة الداخلية في البنوك بمجموعة من الخصوصيات نوجز أهمها في التالي:<sup>1</sup>

#### 1- دمج الرقابة الداخلية

- حيث تظهر الرقابة الداخلية في كل أنشطة البنك، وحتى في مصدر مهامه وفي كل نقطة تمارس فيها هذه المهام، وبذلك فليس للرقابة الداخلية وجود مستقل أو ذاتي، حيث تظهر وتتطور في وسط المؤسسة المصرفية بالإضافة إلى شمول الرقابة الداخلية لكافة أنواع المخاطر بالبنك والإقرار عنها.

#### 2- فائدة الرقابة الداخلية

- إستنادا للجنة بازل فإن الرقابة الداخلية تمكن البنك من فعالية وكفاءة العمليات، وبالتالي تسمح بما يلي:
  - تجنب التوقفات المفاجئة بين مختلف مراكز القرار والنشاط.
  - إكتشاف الأخطاء كالتناقضات الداخلية بين الوظائف، حالة اللأمن، حالة عدم رضى الزبائن...إلخ.
  - وضع البنك في وضعية أكثر صلابة وصمودا أمام الحوادث الداخلية، والحوادث العشوائية الخارجية، وأمام الاعتداءات أو أعمال الغش الخارجية، أو أي ضرر يلحق بالسير المنتظم للبنك.
  - تحديد الصلاحيات والمسؤوليات بدقة، مما يقتضي إدخال مفهوم السلطة الوظيفية والسلطة التسلسلية للبنك.

#### 3- ضرورة الرقابة الداخلية

إن الرقابة الداخلية تعد أكثر من إختيار، فهي ضرورة أمام كل من:<sup>2</sup>

1- Pierre Schick et Autres, **Op-cit**, 2014, pp: 64-68.

2- Jacques Renard, **L'Audit interne: ce qui fait débat**, collection de l'audite interne, Editions Organisation, Paris, 4<sup>ème</sup> édition, Mars 2002, pp:17-18.

- نمو أهمية مؤسسات القرض.

- أهمية القيود النظامية المطبقة على البنوك.

- تنوع وتعقد عمليات المعالجة.

- المخاطر المتعددة التي تواجهها البنوك نتيجة تأثير ضغوط خارجية عديدة، حيث ينتج هذا التأثير أساساً عن التوترات التي تحدث على مستوى الأسواق والمنافسة المحلية والدولية والتطورات العلمية والتكنولوجية... إلخ.  
- وجوب تحقيق أهداف الإدارة العامة.

#### **4- الجانب الجوهرى الوقائى (الاحتياطي) والردعي للرقابة الداخلية**

إن الرقابة الداخلية ذات طبيعة حمائية أكثر منها فحصية، فهي رقابة وقائية وإحتياطية أكثر منها ردعية حيث لا يتمثل دورها في التنفيذ بل في خلق الظروف الملائمة التي تعمل على محاربة ومواجهة كل من الغش والأخطاء والإهمال والتدبير.

وعليه يمكن القول أن الخصوصيات السابقة لنظام الرقابة الداخلية في البنوك تساعدها على الوصول إلى أهداف الرقابة الداخلية حسب ما أشارت إليه لجنة بازل والتمثلة أساساً في:

- التأكد من فعالية المؤسسة البنكية وكفاءة العمليات.

- ضمان إمكانية الاعتماد على المعلومات المالية والإدارية للبنك وتوفير معلومات صادقة.

- الالتزام بالقوانين والأنظمة المعتمدة بما في ذلك حماية الأصول والحفاظ عليها.

#### **خامساً- نظام الرقابة الداخلية والمراجعة وفق مبادئ بازل الأساسية**

تمثل المبادئ الأساسية الصادرة عن لجنة بازل الدولية للرقابة المصرفية الحدود الدنيا الفعلية لتنظيم عمل البنوك والأنظمة المصرفية والرقابة عليها بشكل إحترازي وسليم، ولقد أجريت تحسينات هامة عليها، وخاصة في تلك المجالات التي تستوجب تقوية الممارسات الرقابية وإدارة المخاطر بغرض تنقيح هذه المبادئ وتحديثها، ففي ما يخص المبدأ السادس والعشرون تناول التدقيق والرقابة الداخلية في البنوك كما يلي:<sup>1</sup>

##### **1- المبدأ السادس والعشرون: التدقيق والرقابة الداخلية**

تتأكد السلطة الرقابية أن يكون لدى البنوك أطر عمل مناسبة للرقابة الداخلية وذلك لإرساء والحفاظ على منظومة تشغيلية قابلة للضبط لقيام هذه البنوك بأعمالها، أخذاً في الاعتبار طبيعة مخاطرها وتشمل هذه الأطر ترتيبات واضحة لتفويض السلطات والصلاحيات مع فصل الوظائف التي تفرض التزامات على البنك، وقيام البنك بعمليات الدفع بالإضافة إلى المحافظة على سلامة القيود المحاسبية حول موجوداته ومطلوباته، كما تشمل

1- اللجنة العربية للرقابة المصرفية، المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة، أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية، 2014 : 110-113.

## : دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك

هذه الأطر التأكد من توافق هذه الإجراءات مع بعضها البعض، وحماية أصول البنك، ووجود إدارات مستقلة ومناسبة للتدقيق الداخلي ومراقبة الامتثال للتحقق من الالتزام بهذه الضوابط والقوانين.<sup>1</sup>

### 2- المعايير الأساسية للمبدأ السادس والعشرون للتدقيق والرقابة الداخلية

تتمثل المعايير الأساسية لمبدأ التدقيق والرقابة الداخلية في البنوك في مايلي:<sup>2</sup>

#### 1-2- أطر عمل مراقبة داخلية كافية

تتطلب القوانين أو الأنظمة أو السلطة الرقابية أن يكون لدى البنوك أطر عمل مراقبة داخلية كافية لتأسيس بيئة عمل مراقبة لتصريف أعمالها، مع الأخذ في الاعتبار حجم مخاطرها وتكون هذه الضوابط الهيكل التنظيمي، وسياسات وعمليات المحاسبة، والفحص والتدقيق، وحماية الأصول والاستثمارات (تشمل إجراءات لمنع والاكتشاف المبكر للتجاوزات مثل الاحتيال، والاختلاس، والتجارة غير المصرح بها، والاختراق الحاسوبي ورفع تقارير عنها)، وبشكل أكثر تحديدا تعالج هذه الضوابط الآتي:

- **الهيكل التنظيمي:** تحديد المهمات والمسؤوليات، بما فيها التفويض الواضح للسلطة (مثل حدود واضحة للموافقة على القروض)، وسياسات وعمليات صنع القرار، وفصل العمليات ذات الحساسية (مثل استحداث المشروعات، والمدفوعات والمطابقة، وإدارة المخاطر والمحاسبة، والتدقيق والالتزام).

- **سياسات وعمليات المحاسبة:** مطابقة الحسابات، وقوائم الضبط، ومعلومات للإدارة.

- **الفحص والتدقيق أو " مبدأ العيون الأربع ":** وهي فصل المهام، المراجعة المقابلة، المراقبة الثنائية للأصول، التوقيع المزدوج.

- **حماية الأصول والاستثمارات:** تشمل المراقبة المادية والوصول إلى الحاسب الآلي.

#### 2-2- التوازن والملائمة في مهارات وموارد مكتب المساندة وأقسام المراقبة

تقرر السلطة الرقابية أن هناك توازنا ملائما في مهارات وموارد مكتب المساندة وأقسام المراقبة والإدارة التشغيلية المتعلقة بوحدات استحداث الأعمال، وتقرر السلطة الرقابية أيضا أن لدى موظفي مكتب المساندة وأقسام المراقبة خبرة كافية وسلطة في البنك (ووصول كاف إلى مجلس إدارة البنك في حالة مهام المراقبة، عندما يكون ذلك مناسبا)، لتحقيق الفحص والتدقيق الفعال لوحدات استحداث الأعمال.

#### 2-3- إدارة مجهزة من الموظفين ودائمة ومستقلة

تقرر السلطة الرقابية أن لدى البنك إدارة امتثال مجهزة بما يكفي من الموظفين ودائمة ومستقلة، تساعد الإدارة العليا في إدارة مخاطر الامتثال التي يواجهها المصرف بفعالية، وتقرر السلطة الرقابية أن موظفي إدارة

1- نفس المرجع السابق : " إدارة التدقيق الداخلي في المصارف، يونيو 2012، وتعزيزات إطار عمل بازل 2 جويلية 2009 وإدارة الالتزام في المصارف، أبريل 2005، وإطار عمل لأنظمة الرقابة الداخلية في المنشآت المصرفية، سبتمبر 1998 ".  
2- اللجنة العربية للرقابة المصرفية، المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة، مرجع سابق 2014 : 110-113.

## : دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك

الامتثال مدربون بشكل مناسب، ولديهم خبرة ذات صلة، ولديهم سلطة كافية ضمن البنك لأداء دورهم بفاعلية وتقرر السلطة الرقابية أن مجلس إدارة البنك يشرف على إدارة وحدة الامتثال.\*

### 2-4- تقرير السلطة الرقابية أن لدى البنوك قسم تدقيق داخلي دائم ومستقل\*\*

ويكون مكلف بتقييم ما إذا كانت السياسات والعمليات والضوابط الداخلية الحالية (تشمل إدارة المخاطر، والالتزام، وعمليات الحوكمة)، فعالة وملائمة وتظل كافية لأعمال البنك، وتضمن الالتزام بالسياسات والعمليات

### 2-5- تقرير السلطة الرقابية حول قسم التدقيق الداخلي

ويجب أن يتميز بالآتي:

- لديه الموارد الكافية، والموظفون مدربون بشكل مناسب ذوي الخبرة لفهم وتقييم الأعمال التي يدققونها.
- لديه الاستقلالية الملائمة لخطوط الارتباط الإداري مع مجلس إدارة البنك، أو مع لجنة تدقيق مجلس إدارة البنك، ولديه مكانة ضمن البنك لضمان استجابة وتحرك الإدارة العليا وفقا لتوصياته .
- يبلغ في الوقت المناسب بأي تغييرات هامة لإستراتيجية وسياسات وعمليات إدارة مخاطر البنك.
- إمكانية وصول واتصال كامل مع أي من الموظفين، ووصول كامل أيضا لسجلات وملفات وبيانات البنك ومؤسساته التابعة، إذا كان لذلك صلة بأداء مهماته.
- يطبق منهاجا يحدد المخاطر الكبيرة التي يديرها البنك.
- يعد خطة تدقيق تراجع بانتظام، ومبنية على تقييمه لمخاطره، ويوزع مواردها وفقا لها.

### المطلب الثاني: أساسيات المراجعة الداخلية للقروض الممنوحة في البنوك

تساهم المراجعة الداخلية للقروض في مدى نجاح قرار المنح وفي تخفيض درجة المخاطر المصاحبة له، ومن ثم رفع درجة احتمالات تحصيل المبالغ التي تم إقراضها للعملاء إلى أكبر درجة ممكنة، في ظل وجود تكامل بين نظام الرقابة الداخلية والمراجعة في البنك.

### أولا- متطلبات المراجعة الداخلية في البنوك

بين دليل الحوكمة للعديد من الدول متطلبات وأدوار المراجعة الداخلية في البنوك نوجزها في مايلي:<sup>1</sup>

- يجب أن يوفر البنك لإدارة المراجعة الداخلية العدد الكافي من الكوادر البشرية المؤهلة وبحيث يتم تدريبها ومكافأتها بشكل مناسب، ويكون لإدارة المراجعة الداخلية حق الحصول على أي معلومة والاتصال بأي

\* - لا يدل مصطلح " إدارة الالتزام "، على وحدة تنظيمية بالضرورة يمكن أن يتواجد موظفوا الالتزام في وحدات الأعمال القائمة أو مؤسسات تابعة محلية ويرتبطون بإدارة خط الأعمال القائمة أو الإدارة المحلية، شريطة أن يكون لديهم خط إبلاغ إلى مدير الالتزام المستقل عن خطوط الأعمال.

\*\* - لا يدل مصطلح " قسم تدقيق داخلي "، على وحدة نظامية بالضرورة، وتسمح بعض الدول للبنوك الصغيرة بتنفيذ نظام تدقيق مستقل، كالذي يجريه الخبراء، من الضوابط الداخلية الرئيسية كبديل.

1- قاسم محمد زريقات، أثر دليل الحوكمة المؤسسية الصادر من البنك المركزي الأردني في تحسين جودة التدقيق الداخلي في البنوك الأردنية الأردنية في إد 07 02 2011 : 215-221.

## : دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك

داخل البنك، كما تعطى كافة الصلاحيات التي تمكنها من أداء مهامها الموكلة إليها وعلى النحو المطلوب، وعلى البنك توثيق مهام وصلاحيات ومسؤوليات إدارة المراجعة الداخلية.

- يجب أن يعطي البنك للجنة المراجعة الداخلية سلطة رفع التقارير إلى رئيس لجنة المراجعة.

- يجب أن يكلف موظفوا المراجعة بأي مسؤوليات تنفيذية وتكون إدارة المراجعة الداخلية مسؤولة على إقتراح هيكل ونطاق المراجعة الداخلية كما تكون مسؤولة على إعلام لجنة المراجعة عن احتمالات تعارض المصالح.

- يجب أن يوفر البنك إمكانية أن تمارس إدارة المراجعة الداخلية مهامها وتعد تقاريرها كاملة دون أي تدخل خارجي ويمكنها مناقشة تقاريرها مع الدوائر التي تم تدقيقها.

- يجب أن يوفر البنك لإدارة المراجعة البيئة التي تتمكن فيها من ضمان مسؤوليتها القائمة على المخاطر وابدأ أدنى التأكد من عمليات الإفصاح للبنك، التأكد من الإمتثال إلى سياسات البنك الداخلية والمعايير والإجراءات الدولية والقوانين والتعليمات ذات العلاقة.

### ثانيا- أنواع المراجعة الداخلية للقروض في البنوك

تتأثر عملية المراجعة الداخلية للقروض بحجم البنك بشكل عام، ففي البنوك الصغيرة يكون من السهل إجراء عمليات المراجعة لعدد كبير من ملفات القروض والتسهيلات وعلى العكس من ذلك تكون المهمة أصعب كلما كبر حجم البنك وتشعبت أعماله وزاد عدد فروعها. حيث إذا كان حجم البنك كبيرا فإن الأمر يتطلب وجود إدارة متخصصة تتولى القيام بمهمة مراجعة القروض بشكل منهجي ومنظم، مع ضرورة تحديد المهام والواجبات التي تقوم بها إدارة مراجعة القروض، وتحديد إجراءات عمل هذه الدائرة وصلاحياتها، وكذلك تبعيتها الإدارية والفنية، وما هي التقارير التي تعدها ودورية هذه التقارير.<sup>1</sup>

#### 1- مستويات المراجعة الداخلية للقروض

يمكن أن يتم تحقيق المراجعة الداخلية للقروض من خلال ثلاث مستويات للمراجعة كما يلي:<sup>2</sup>

##### 1-1- مراجعة القروض قبل منحها

الهدف من هذه المراجعة هنا هو لمساعدة المسؤول عن منح القروض على صياغة هيكل إتفاقية القرض قبل منحه، وليس معنى ذلك أن هذه المراجعة تحل محل ما تقوم به إدارة المعلومات الإئتمانية من تحليل الجدارة الإئتمانية للمقترض، وإنما هي إستشارة تقدم لإدارة القرض حسب الحاجة إليها، فهي بموجب الممارسات المعاصرة ليست إلزامية لكل قرض تمنحه إدارة القروض. وقد ينصب الطلب المقدم لإدارة مراجعة

1- Office of The Federal Register, **Banks and Banking**, Title 12 Parts 1-197, US. Government Printing Office, USA, January 2014, p: 927.

2- Karla M. Johnstone, and Audrey A. Gramling, **Auditing: A Business Risk Approach**, South Western Editors, USA, 8 th edition, 2012, pp: 668-670.

## : دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك

القروض على القروض الجديدة (الممنوحة لأول مرة لمقترض معين) دون سواها أو على القروض التي تعاد هيكلتها فتصبح كأنها قروضا جديدة.

وقد تنحصر المراجعة في هذه المرحلة على القروض التي يفوق مبلغها حجما معيناً، أو تلك التي تحتاج إلى مصادقة لجنة القروض عليها، فيتم تزويدها بالملاحظات قبل مناقشتها في اللجنة، وهي إذن مراجعة إنتقائية وليست شاملة في أغلب الأحيان، وبالتالي فهي تعطي مجموعة من المساعدات الفنية تتضمن ما يلي:

- التحقق من مدى إتفاق منح القرض مع سياسة البنك الإئتمانية.
- مراجعة نتائج التحليل المالي التي أجريت في إدارة المعلومات الإئتمانية.
- تقييم التدفق النقدي للقروض أي تقييم مدى ملائمة الأرباح الناتجة عن القروض، وجدولة تسديداتها، ومصادر وطرق التسديد.
- المقارنة بين منح القروض وبين متطلبات السياسة الإقراضية التي ينتهجها البنك.
- المساعدة في هيكلة تفاصيل القرض، وتوثيقه بالمستندات اللازمة.
- طرح بعض التساؤلات أمام المسؤول عن القروض لغرض التفكير فيها بما يضمن مصلحة البنك، ويسهل على المقترض الوفاء بالتزاماته.

### 1-2- مراجعة القروض بعد منحها (أثناء مدة القرض)

من المتعارف عليه من الأقوال عن المسؤولين عن منح القروض البنكية أن القرض لم يكن رديئاً أو مشكوكاً فيه عندما وافقوا على منحه، ولكن بعض القروض ساءت أوضاعها بعد قرار المنح. فهناك مسؤولية مشتركة في مجال الرقابة الداخلية على القروض وهذه المسؤولية قائمة بين إدارة المعلومات الإئتمانية وإدارة القروض وإدارة مراجعة القروض.

فالمسؤول عن القرض يتعرض لضغوط كثيرة عندما يمارس إمكانية منح القروض الجديدة ورقابة القائم منها، وتقوم مهمة مراجعة القروض هنا على إبراز المشكلات الأساسية المحتملة وتسهيل الأضواء عليها، وجلب الاهتمام بها. وفي هذه المرحلة تستهدف المراجعة الداخلية للقروض ما يلي:

- تشخيص أوجه الابتعاد بين الفعلي والمخطط في تنفيذ القروض، وأي خرق لتعليمات أو لسياسة البنك الإقراضية وذلك لخلق التوجه نحو اتخاذ الإجراءات التصحيحية، وبالتالي الكشف المبكر عن مخاطر المنح.
- تصنيف القروض الممنوحة، إذ من خلال التركيز على تصنيف القروض توضع بعض القروض في القائمة تحت المراقبة وخاصة إذا توفرت إشارات عن تعثر بعضها مثل:

- ما يصنفه البنك المركزي على أنه في القائمة " تحت المراقبة ".

- القروض التي قرر البنك إيقاف تراكم الفائدة عليها بسبب ترددي وضع المدين.

- القروض التي تأخر تسديد أقساطها المستحقة وفوائدها المتراكمة لمدة معينة.
- القروض التي تتطلب الاهتمام الخاص بسبب نقاط الضعف المتعددة والمحمّل تزايد خطورتها مستقبلاً.
- يمكن إعتبار هذا النوع من المراجعة مراجعة مستمرة خلال فترة القرض، ويمكن خلالها إعطاء أهمية خاصة للقروض التي تزيد قيمتها عن حدود معينة بأن تخضع لمراجعة دائمة والتي تقل عن ذلك فتخضع لمراجعة دورية، في حين يخضع ما عدا ذلك لمراجعة عشوائية.

### 3-1- المراجعة الاستثنائية للقروض

وهي مراجعة لقرض معين، بسبب ما تشعر به إدارة القروض أو إدارة التحصيل من احتمال نشوء صعوبات بوجه تسديد القروض المستحقة. وقد تنشأ إما بسبب الظروف الاقتصادية العامة للمقترض، أو بسبب صعوبات قطاعية أو نشاطية أو جغرافية، أو خاصة بمقترض لوحده، أو أي من العوامل المذكورة مجتمعة.

### 2- التطبيق العملي للمراجعة على القروض

- إن ضرورة الإلتزام بشدة بالإجراءات والسياسات والمناهج التي وضعتها إدارة البنك لمسؤولي الإقراض، يجعل المراجع الداخلي على القروض ينصب عمله على النقاط الأساسية الآتية:<sup>1</sup>
- التأكد من الغرابة الكافية للعملاء المحتملين (تقييم العملاء، تحليل طلبات القروض، القدرة على السداد).
- يجب التأكد من تحقيق التنظيم الملائم لهيكله الإقراض (شروط القرض، فترة القرض، الضمانة، الكفاءة، توثيق العملية الإقراضية).
- يجب التأكد من تحقيق المراقبة الدقيقة (عمليات الصرف، الإشراف، التحصيل).
- يجب التأكد من معالجة مشكلة المتأخرات في الوقت المناسب لتجنب إنتشارها وتكبد البنك خسارة كبيرة محتملة عن طريق (المتابعة، إعادة الجدولة، تحديد مخصص فقدان القرض، إعدام القروض المتعثرة).
- التأكد من وجود تقارير دقيقة حول بيانات المحفظة بحيث تظهر الوضع القائم والأقساط الشهرية للمتأخرات، إضافة لجدول تقادم محفظة القروض التي في خطر، وتقارير خاصة بكل من منتجات القروض لدى البنك.
- التأكد من إعتداد عملية روتينية في مقارنة مستويات تركيز المخاطر الإقراضية مقابل كفاية إحتياطي فقدان القروض وتحديد أية نواحي خاصة.
- التأكد من حساب محفظة القروض وحساب مخصص فقدان القروض.
- التأكد من أن النظام المعلوماتي يتوفر فيه (هوية العميل، التاريخ الإئتماني، المبلغ الموزع، شروط القرض: الفائدة، الرسوم، الإستحقاق... إلخ، جدول السداد: التواريخ ومبالغ الأقساط، قيمة وتوقيت الأقساط المسددة، قيمة



وتتقدم السداد المتأخر، رصيد المبلغ الأساسي القائم)، ويجب أن يحتوي النظام على تلك المعلومات لكل من القروض القائمة والقروض المستحقة.

### ثالثاً- مستويات علاقة المراجعة الداخلية بإدارة المخاطر في البنوك

المراجعة الداخلية لها دور مهم في ضمان القضاء على نقاط الضعف التي تعترى أنظمة إدارة المخاطر فتهدف إلى توفير تحليل واضح وشامل لمدى فعالية نظام الرقابة الداخلية، فتعرض للكفاءة الفنية بهدف إقتراح مجالات وتحسينات لزيادة فعالية الرقابة الداخلية في البنك كما تساهم في تحقيق أهدافه الإستراتيجية.

وتعد إدارة المخاطر إحدى التخصصات التي تتصل بشكل كبير مع المراجعة الداخلية، وتشكلان أدوات مهمة ومتراصة في إدارة البنوك، فقديمًا كانت وظيفة إدارة المخاطر جزء من عملية المراجعة، ولكن اليوم تم فصل الوظيفتين عن بعضهما البعض من حيث المهام والتكامل التنظيمي، فإدارة المخاطر هي وحدة منفصلة عن المراجعة الداخلية، على الرغم من أن الوظيفتين مترابطتان ترابطاً وثيقاً<sup>1</sup>.

وتظهر مستويات العلاقة بينهما في:<sup>2</sup>

#### 1- مرحلة تخطيط عملية المراجعة

يراعى عند إجراء عملية التخطيط للمراجعة تحديد الإجراءات التي تتضمن معلومات عن العمليات التي تتعرض للمخاطر العالية حيث يتم تحديدها بناء على دليل المخاطر الذي يشكل هيكل لكل المخاطر المتعارف عليها، حيث يتم خلال مرحلة التخطيط السنوي لعمليات التدقيق الداخلي تقييم مواضع التدقيق من منظور المخاطرة، ومشاركة إدارة المخاطر في إجراء تقييم المخاطر.

#### 2- مرحلة التنفيذ

خلال مرحلة تنفيذ عملية المراجعة، يكون محور التركيز الأساسي هو اختبار ما إذا كانت إدارة البنك والرقابة الداخلية تعمل على تجنب المخاطر أو الحد منها؛ لذا يوصي المدقق الداخلي بزيادة فعالية الضوابط الداخلية التي يتم تحديدها من خلال التعاون المباشر بين المدقق ومدير المخاطر.

#### 3- مرحلة أوراق العمل

تضاف المعلومات المتعلقة بالمخاطر إلى أوراق العمل الخاصة بالمراجع أثناء تنفيذه لعملية المراجعة بحيث يتم الربط بين كل ملاحظة أو نتيجة يتوصل إليها مع المخاطر التي يتعرض لها البنك. وتتم بعد ذلك

1-Kagermann Henning and all, **Internal Audit Handbook: Management with the SAP®-Audit Roadmap**, Springer, Berlin, Germany, 1<sup>st</sup> edition, 2008, p:446.

2- Moeller R. Robert, **Brinks Modern Internal Auditing: A Common Body of Knowledge**, Johan Wiley: John Wiley & Sons Inc Publisher, new jersey, USA, Seventh Edition, 2008, pp: 113-141.



## : دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك

صياغة التوصيات بالتعاون بين إدارة المخاطر والمراجع الداخلي بالإضافة إلى ذلك يمكن تقديم توصيات مناسبة تتعلق بشكل خاص بمعالجة خطر معين أو الحقائق الأخرى المذكورة في الاستنتاجات<sup>1</sup>.

### 4- مرحلة إعداد تقرير المراجعة

يتم وضع النتائج التي تم التوصل إليها خلال عملية المراجعة في تقرير المراجع الداخلي، بحيث يتضمن التقرير تحديد المخاطر والتوصيات اللازمة، ويتم رفع التقرير للإدارة العليا التي بدورها تصدر تعليماتها إلى إدارة المخاطر بالأخذ بتوصيات المراجع ومتابعة تنفيذها، بحيث تقوم إدارة المخاطر بتقييم وتوضيح المخاطر وتحليلها مع التركيز على احتمال التعرض للخسارة وكيفية تجنبها<sup>2</sup>.

### 5- مرحلة المتابعة

بعد القيام بإعداد التقرير تأتي مرحلة المتابعة لتنفيذ التوصيات التي نص عليها التقرير، حيث تتم متابعة وتقييم نظام الرقابة الداخلية على أساس المخاطر، بالتنسيق بين وحدة المراجع الداخلي ووحدة إدارة المخاطر وتهدف إلى السيطرة على كافة المخاطر وإدارتها بالشكل الذي يقلل من تعرض البنك للخسارة<sup>3</sup>. وإن وظيفة المراجعة الداخلية والرقابة الداخلية يتكاملان بشكل جيد وذلك حسب ما يشير له الجدول رقم (10).

**الجدول رقم(10): بعض المقارنات الأساسية بين وظيفة الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية في البنوك**

المراجعة الداخلية	وظيفة الرقابة الداخلية	
تقدير وجود وملائمة وفعالية إجراءات الرقابة الداخلية (إجراءات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة).	تصميم وتنفيذ إجراءات الرقابة الداخلية	الهدف
التدخل ميدانياً وتطوير منهجية المراجعة بالتفصيل.	التدخل عن بعد وعن طريق شبكة من الموظفين.	طريقة التدخل في العمل
الرقابة الداخلية والمراجعة عندما يتم التنسيق بينهما، فإنهما يتكاملان فالأولى تضمن تصميم وتنفيذ إجراءات الرقابة الداخلية، وأما المراجعة الداخلية تضمن وجودها حسن تطبيق الإجراءات وفعاليتها.		التكامل
المراجعة تتمتع بمسافة بعد كافية عن الأنشطة التشغيلية، تمكنها من تقديم الرأي الموضوعي في مدى فعالية إجراءات الرقابة الداخلية.	الرقابة الداخلية جد منغمسة في تقييم نوعية الإجراءات الخاصة بالأنشطة التشغيلية.	الإختلاف

Source : Pierre Schick and all, Op-cit, 2014, p: 39.

1- Kagermann Henning and all, op-cit, 2008, p: 446.

2- ibid, p: 447.

3- ibidem, p: 447.

## : دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك

### المطلب الثالث: الموقع التنظيمي للرقابة الداخلية والمراجعة في البنوك

أضحت البنوك الآن تدرك إدراكا تاما مدى أهمية تركيز المخاطر في أعمالها المختلفة وأصبحت تحاول باستمرار تطوير وتحديث أساليبها وممارساتها الرقابية الرامية لزيادة فعالية إدارة المخاطر من جهة، وتعزيز أنظمة الرقابة وذلك من أجل تفعيل نظام المراجعة للوصول للنظام الأمثل لإدارة المخاطر من جهة أخرى.

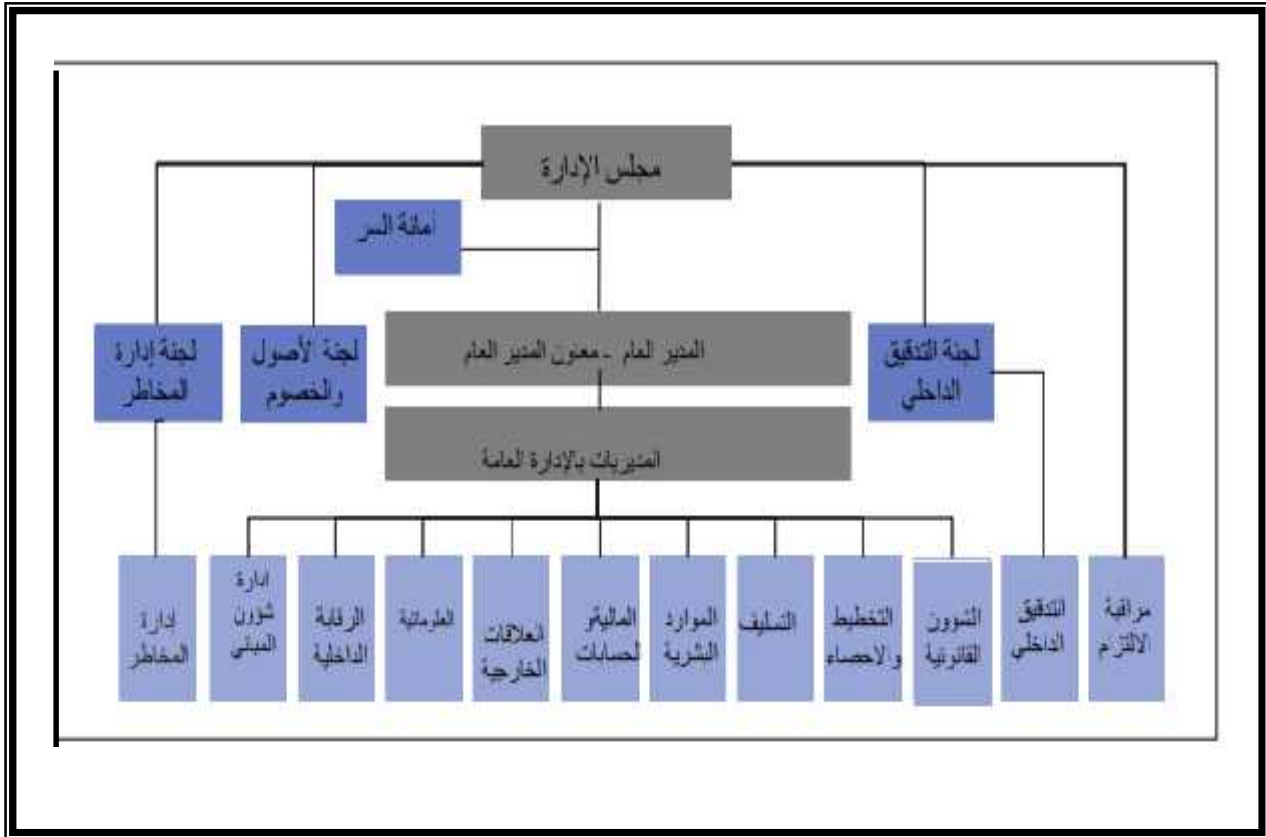
### أولا- الموقع التنظيمي للرقابة الداخلية في البنوك

من متطلبات النظام الرقابي السليم في البنوك أن يتوفر لديها الهيكل التنظيمي والإداري كمقوم أساسي للرقابة الداخلية، بشرط أن يكون واضح ومكتوب يراعي ويحدد الأمور التالية:<sup>1</sup>

- الإدارات الرئيسية والفرعية في البنك بما فيها دائرة المراجعة وإدارة المخاطر.
- التسلسل الإداري والسلطات والمسؤوليات، وطرق الإتصال.

وبغية تعزيز ثقافة إدارة المخاطر المصرفية في البنوك تقوم هذه الأخيرة بتشكيل لجنة إدارة المخاطر ولجنة إدارة الأصول والخصوم ومديرية إدارة المخاطر كما يوضحه الشكل رقم (14).

### الشكل رقم (14): الوظائف الضرورية في الهيكل التنظيمي للبنوك



المصدر: دليل إدارة المخاطر الإلكترونية، ص: 03، على الرابط التشعبي الإلكتروني: [www.reb.sy/reb/Portals/0/RisksAdmin.pdf](http://www.reb.sy/reb/Portals/0/RisksAdmin.pdf)

1- دليل إدارة المخاطر المصرفية، ص: 03، على الرابط التشعبي الإلكتروني: [www.reb.sy/reb/Portals/0/RisksAdmin.pdf](http://www.reb.sy/reb/Portals/0/RisksAdmin.pdf)

## ثانيا- إختلاف الموقع التنظيمي لإدارة مراجعة القروض في البنوك

يمكن إبراز إختلافات الموقع التنظيمي لإدارة مراجعة القروض في البنوك من خلال مايلي:

### 1- أساسيات الموقع التنظيمي لإدارة مراجعة القروض

للتعرف على موقع المراجعة الداخلية للقروض في البنوك يجب الأخذ بالنقاط التالية:<sup>1</sup>

- من المهم تحقيق استقلال إدارة مراجعة القروض، لغرض التمييز بين المهام التنفيذية والاستشارية.
- إن الغرض الأساسي لإدارة مراجعة القروض تقديم الاستشارة لإدارة البنك فيما يخص مختلف المشاكل.
- في ضوء الاستشارات الممنوحة تستطيع إدارة البنك إتخاذ الإجراءات التصحيحية بإعتبارها إدارة تنفيذية.
- فيما يخص مراجعة القروض المهمة (ذات الحجم الكبير أو الجديدة) فالاستقلال النسبي بين إدارة القروض وإدارة مراجعة القروض هنا ضروري لتحقيق الموضوعية المطلوبة في أداء مهام المراجعة.
- الاستقلال النسبي والموضوعية مهمان لتحديد كيفية تأدية مراجعة القروض مهامها حسب الهيكل التنظيمي.

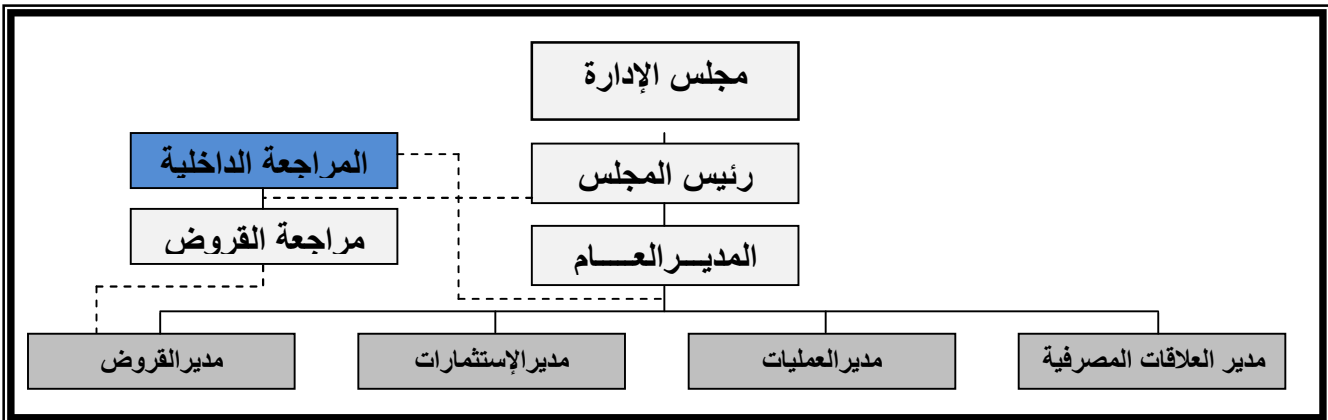
### 2- أنماط إرتباط المراجعة الداخلية للقروض ضمن الهيكل التنظيمي للبنك

تتم المراجعة الداخلية للقروض في البنك حسب المراحل إما قبل منحها أو مراجعتها بعد منحها أثناء مدة القرض أو عن طريق المراجعة الاستثنائية، ولذلك فموقع إدارة مراجعة القروض في الهيكل التنظيمي قد يختلف، وهناك أربعة بدائل لارتباط مراجعة القروض في البنك ولكل منها إيجابياته وسلبياته وتتمثل في:<sup>2</sup>

#### 1-2- إرتباط مراجعة القروض برئيس مجلس الإدارة من خلال الارتباط بإدارة المراجعة الداخلية

يبين الشكل (15) إرتباط مراجعة القروض برئيس مجلس الإدارة من خلال الارتباط بإدارة المراجعة الداخلية.

الشكل رقم (15): الارتباط برئيس مجلس الإدارة من خلال الارتباط بإدارة المراجعة الداخلية



المصدر: خليل الشماع، مرجع سابق، الجزء الأول، 2006، ص: 18.

1- صفاء أحمد محمد الغاني، دور لجان التدقيق في تعزيز أداء واستقلالية المدقق الداخلي، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد

54 : 2005 : 75.

2006 : 64-67.

2- خليل الشماع، مرجع سابق

## : دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك

وحسب ما يظهره الشكل رقم (15) فإن لهذا النمط إيجابياته وسلبياته كما يلي:

### 1-1-2- الإيجابيات

- الاستفادة من الاستقلال الذي تتمتع به إدارة المراجعة الداخلية.
- العمل من خلال قنوات اتصال معتمدة أصلاً بين إدارة التدقيق الداخلي ومجلس الإدارة.
- إستعمال صلاحيات إدارة المراجعة الداخلية في الاطلاع على السجلات والوثائق والمستندات ودراساتها.
- توافر مجمع من المراجعين لتقديم الاستشارة أثناء مراجعة القروض.
- الاعتماد على نظام رسمي من إعداد التقارير والإجابة عليها والمتابعة.

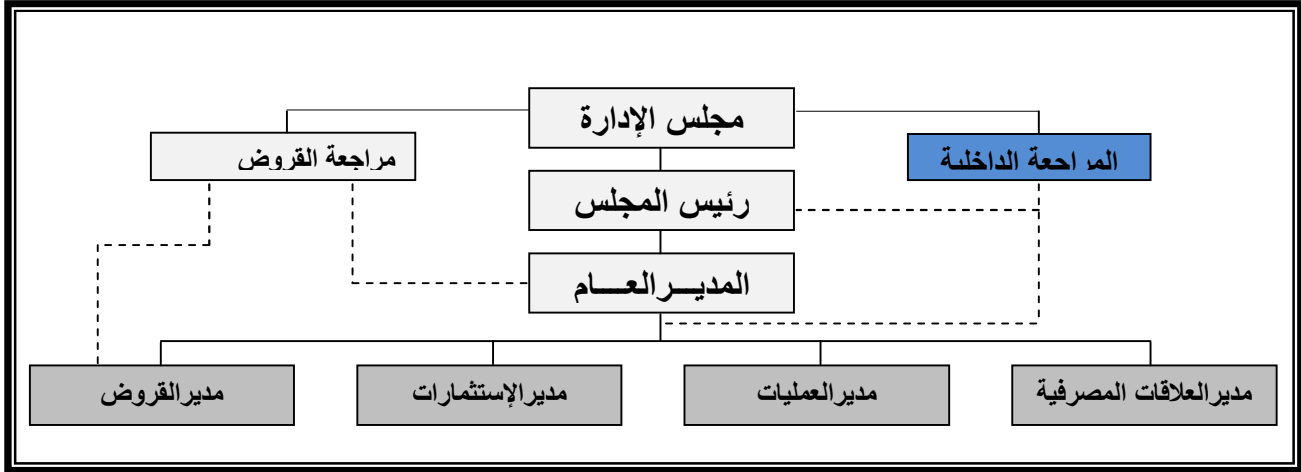
### 2-1-2- السلبيات

- ضعف تخصص إدارة المراجعة الداخلية بعمليات مراجعة القروض، وبالتالي التفهم المحدود لأهدافه.
- الهيكل غير المرن المتمثل بفقدان الاتصالات غير الرسمية بإدارة القروض.
- إحتمال إخفاء المعلومات من قبل مسؤولي القروض، بسبب عمل مراجعة القروض عبر المراجعة الداخلية.

### 2-2- إرتباط مراجعة القروض بمجلس الإدارة مباشرة

يبين الشكل (16) إرتباط مراجعة القروض بمجلس الإدارة مباشرة.

### الشكل رقم (16): الارتباط المباشر بمجلس الإدارة



المصدر: خليل الشماخ، مرجع سابق، الجزء الأول، 2006، ص: 18.

وتوجد مجموعة من الإيجابيات والسلبيات التي قد تنشأ عن ذلك كالتالي:<sup>1</sup>

### 1-2-2- الإيجابيات

- الاستقلال عن إدارة القروض، وبالتالي العمل بموضوعية أعلى.

## : دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك

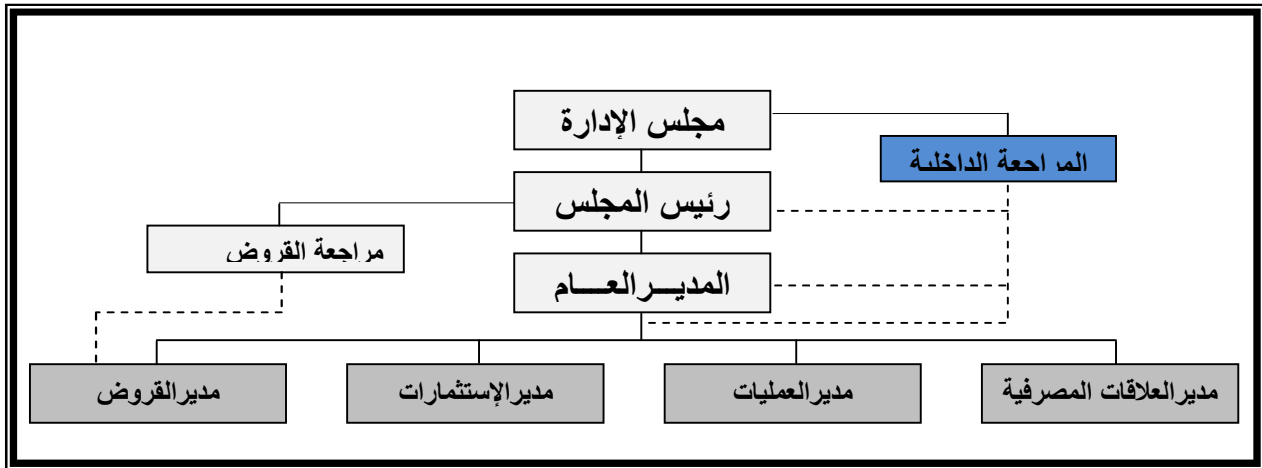
- العمل بهيكل أكثر مرونة قياسا بالبديل الأول أعلاه.
- سهولة التعاون مع إدارة القروض في أداء المهام.
- تقليل هيمنة إدارة المراجعة الداخلية على مراجعة القروض.

### 2-2-2- السلبيات

- ضعف الاتصالات مع إدارة القروض وغيرها.
  - زيادة عدد الإدارات المرتبطة بمجلس الإدارة.
  - تضيق مجالات المراجعة إلى ما يهيم مجلس الإدارة فقط.
- 2-3- ارتباط إدارة مراجعة القروض بالمدير العام أو نائبه

يبين الشكل (17) إرتباط مراجعة القروض بالمدير العام أو نائبه

الشكل رقم (17): إرتباط إدارة مراجعة القروض بالمدير العام أو نائبه



المصدر: خليل الشماع، مرجع سابق، الجزء الأول، 2006، ص: 19.

ويمكن لهذا الإرتباط أن يتحقق على إعتبار أن إدارة مراجعة القروض إدارة أساسية شأنها شأن الإدارات الأساسية الأخرى في البنك ولهذا النمط إيجابيات وسلبيات أيضا كما يلي:

### 2-3-1- الإيجابيات

- الاتصالات الفاعلة باتجاه مجلس الإدارة، من جهة وبإتجاه إدارة القروض من جهة أخرى.
- زيادة إحتمال ممارسة المراجعة بموضوعية.
- دعم مراجعة القروض من قبل كل من مجلس الإدارة وإدارة القروض.
- إظهار أهمية مراجعة القروض في الهيكل التنظيمي.
- التوجه نحو تكوين التصور الشامل لوضع القروض، إلى جانب مراجعة القروض التي تعاني من المشكلات.

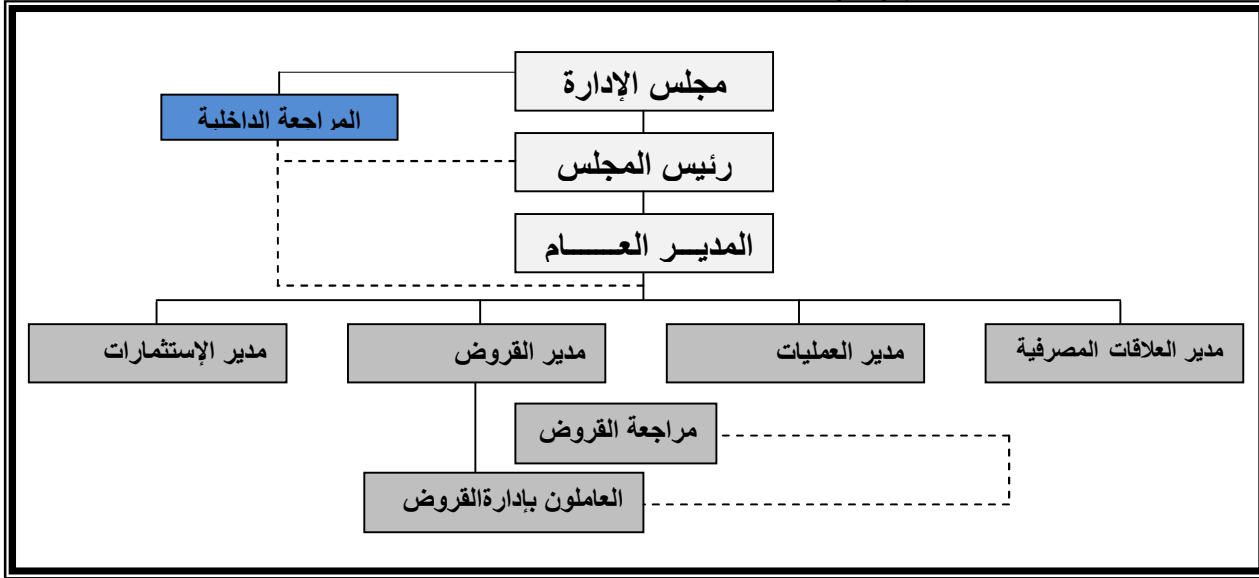
## 2-3-2- السلبيات

- زيادة عدد الإدارات المرتبطة بالمدير العام.
- إحتمال زيادة عدد العاملين في مراجعة القروض.

## 2-4-2- إرتباط مراجعة القروض بمدير إدارة القروض

يبين الشكل (18) إرتباط مراجعة القروض بمدير إدارة القروض

الشكل رقم (18): إرتباط إدارة مراجعة القروض بمدير إدارة القروض



المصدر: خليل الشماع، مرجع سابق، الجزء الأول، 2006، ص: 19.

وتوجد مجموعة من الإيجابيات والسلبيات التي قد تنشأ عن ذلك كالتالي:<sup>1</sup>

## 1-4-2- الإيجابيات

- إتاحة المعلومات المتكاملة لمراجعة القروض، بسبب العلاقة الوثيقة بإدارة القروض.
- تركيز المسؤولية عن القروض ككل في إدارة واحدة.

## 2-4-2- السلبيات

- إحتمال تقليل أو فقدان الموضوعية في ممارسة المراجعة.
- إحتمال زيادة إعتقاد إدارة القروض على مراجعة القروض في حل المشكلات بدلا من قيامها بذلك

## ثالثا- المهام الأساسية للمراجع الداخلي في إدارة المخاطر

يمكن إيجاز أهم النقاط التي تظهر مهام المراجع الداخلي في ما يتعلق بإدارة المخاطر في البنوك فيما يلي:

## : دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك

- توفر المراجعة الداخلية ضمانات مستقلة وموضوعية تقدم إضافة قيمة لعمليات البنك، وأشارت التعريفات المعاصرة إلى أهمية دور المراجعة في توفير نهج مضبوط للتقييم والمساهمة في فعالية إدارة المخاطر.
- وإن دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر بمثابة تقديم ضمانات موضوعية إلى مجلس الإدارة بشأن فعالية أنشطة إدارة المخاطر في البنك للمساعدة في التأكيد على أن مخاطر الأعمال الرئيسية تدار بشكل مناسب، وأن نظام الرقابة الداخلية يعمل بشكل فعال، وهناك عدة عوامل رئيسية ينبغي أن تؤخذ في عين الاعتبار عند تحديد دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر وهي:<sup>1</sup>
- تجنب أي نشاط يهدد استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي.
- القيام بالأنشطة التي تساهم في تحسين نظام إدارة المخاطر والرقابة الداخلية، وعمليات الحوكمة المصرفية.
- ومن أهم الأدوار التي ينبغي على المراجع الداخلي القيام بها بشأن إدارة المخاطر وفق معهد المدققين الداخليين مايلي:<sup>2</sup>

### 1- الدور الجوهري والعام لنشاط المراجعة الداخلية فيما يتعلق بإدارة المخاطر

وذلك لتحقيق الأغراض الآتية:

- تقديم التأكيد للبنك حول فاعلية وكفاءة عملية إدارة المخاطر.
- تقديم تأكيد بأن تقييم المخاطر يتم بشكل صحيح.
- تقييم عملية إدارة المخاطر والتقارير التي تحدد المخاطر الرئيسية.
- مراجعة عملية إدارة المخاطر الرئيسية.

### 2- الدور الوظيفي والتخصصي لنشاط المراجعة الداخلية فيما يتعلق بإدارة المخاطر

- هناك العديد من المهام التي يجب على المراجع الداخلي القيام بها لضمان فعالية إدارة المخاطر، وهي:<sup>3</sup>
- تقديم المساعدة للإدارة في تحديد وتقييم المخاطر.
  - تقديم النصح والمساعدة للإدارة في الإستجابة للمخاطر.
  - ترتيب أنشطة وخطوات عملية إدارة المخاطر.
  - تجميع التقارير المختلفة عن المخاطر وتوحيدها.
  - المحافظة على إطار عملية إدارة المخاطر وتطويره مع تأييد ودعم القائمين على إدارة المخاطر.

1- Griffiths David, **Risk Based Internal Auditing: Three Views on Implementation**, New York, 15 Mars 2006, p: 02.

In link: [http://www.academia.edu/4848806/Risk\\_Based\\_Internal\\_Auditing\\_Three\\_views\\_on\\_implementation](http://www.academia.edu/4848806/Risk_Based_Internal_Auditing_Three_views_on_implementation)

2-The Institute of Internal Auditor (IIA), **The Role of Internal Auditing in Enterprise: Wide Risk Management**, January, 2009, p: 03. In Webcite: [www.theiia.org](http://www.theiia.org)

3-The Institute of Internal Auditors (IIA), **International Standards for the Professional Practice of Internal Audit (Standards)**, October 2010, pp: 1-2.

## : دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك

- تطوير إستراتيجية إدارة المخاطر وعرضها على مجلس الإدارة.

### 3- الدور المرفوض للمراجعة الداخلية في إدارة المخاطر

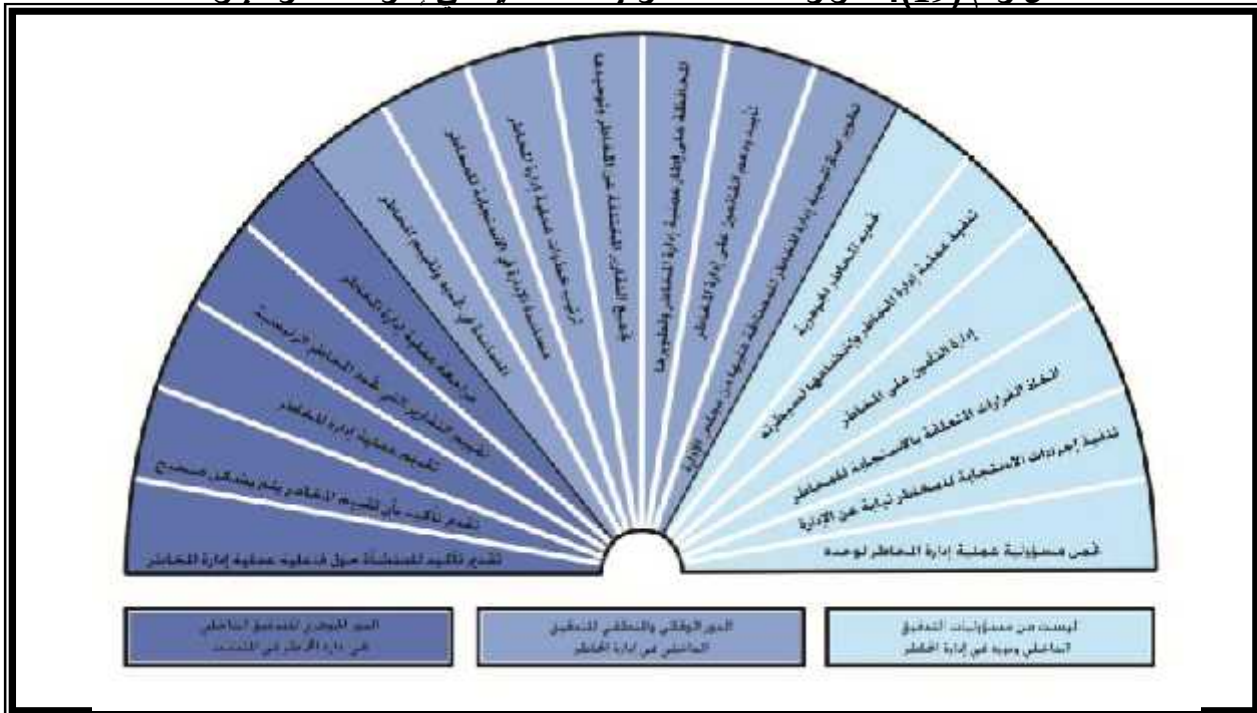
أما الأدوار التي يجب أن يتجنبها المراجع الداخلي في عملية إدارة المخاطر فهي<sup>1</sup>:

- على الرغم من الدور المميز للمراجع الداخلي في تقديم النصيحة والدعم للقرارات الإدارية الصحيحة ومحاولة معالجة القرارات الإدارية التي تبدو غير مناسبة، فإن عملية الرقابة وإدارة المخاطر تقع ضمن مسؤولية الإدارة والمجلس، ويكون دور المراجع الداخلي هو إستشاريا لمساعدة البنك في تحديد المخاطر وتقييمها، وتنفيذ منهجيات وطرق الرقابة عليها وإدارتها.

- كما أن هناك العديد من العمليات التي لا تدخل ضمن نطاق مهام وعمل المراجعين في مجال إدارة المخاطر ومن بينها تحديد المخاطر الجوهرية، تنفيذ عملية إدارة المخاطر وإخضاعها لسيطرته، إدارة التأمين على المخاطر، إتخاذ القرارات المتعلقة بالإستجابة للمخاطر، وتنفيذ إجراءات الإستجابة للمخاطر نيابة عن الإدارة في تحمل مسؤولية عملية إدارة المخاطر.

فمعهد المراجعين الداخليين أكد على أن إدارة البنك هي المسؤولة عن إتخاذ القرارات المتعلقة بالإستجابة للمخاطر كتحميلها أو تجنبها، وينحصر دور المراجعة الداخلية في تقديم النصح للإدارة وبيبين تأييده أو إعتراضه لقرارات الإدارة المتعلقة بعملية إدارة المخاطر، وليس ممارسة عملها وإتخاذ القرارات بالنيابة عنها.

### الشكل رقم (19): الأدوار المختلفة للمراجعة الداخلية في إدارة مخاطر البنوك



Source: The Institute Of Internal Auditors (IIA), The Role Of Internal Auditing In Enterprise-wide Risk Management, January 2009, p: 04. In Link: [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

1- K.H. Spencer Pickett, **Auditing the Risk Management Process**, Johan Wiley: John Wiley & Sons Inc Publisher, new jersey, USA, August 2013, p: 93.



## المبحث الثاني: خصوصية إدارة المخاطر في البنوك

في العمل المصرفي لا بد من تحديد مستوى المخاطرة بحيث لا يعرض البنك نفسه لمخاطر عالية، بهدف تحقيق أرباح إستثنائية بل يجب أن يحافظ على مستوى أكثر تحفظاً وثباتاً، من خلال الصلاحيات والمهام والحدود والسقوف التي يوافق عليها مجلس الإدارة بناء على توصية إدارة المخاطر والحدود التي يرسمها البنك المركزي، فيظهر دور إدارة المخاطر في البنوك من خلال إعداد تقارير دورية عن مستويات التعرض الحالية للمخاطر وأساليب ضبطها، ومدى إنحرافها عن المرجعية الموجودة وأسباب الإختلاف في حال وجوده.

### المطلب الأول: التقييم الذاتي للمخاطر وخطوات إدارتها

إن وجود إدارة فاعلة للمخاطر إضافة لوجود جهاز رقابة داخلية ومراجعة يتمتع بالكفاءة والخبرة مع تحديد إجراءات دقيقة لتنظيم العمل داخل البنوك هو السبيل الأمثل للتأكد من تقييم المخاطر والحد منها.

### أولاً- التقييم الذاتي للمخاطر

ويعرف على أنه عملية تقييم جماعي من قبل موظفي البنك حسب مجال مسؤوليتهم للتعرف على مخاطر العمل ولتقييم إجراءات الرقابة، ولوضع خطط لتطوير الرقابة بإشراف وحدة إدارة المخاطر.<sup>1</sup>

ويعرف التقييم الذاتي للمخاطر أيضاً بأنه عمل مجموعات من الموظفين ذوي الخبرة في إجراءات عمل الوحدات التي يعملون بها، يجتمعون مع أحد المنسقين لتحليل المخاطر وإجراءات الرقابة التي تؤثر على مقدرة الوحدة على تحقيق أهدافها، ويتم رفع تقارير دورية عن وضعية أنظمة الرقابة الداخلية لمجلس إدارة البنك.<sup>2</sup>

#### 1- أهداف التقييم الذاتي

تتمثل أهداف التقييم الذاتي للمخاطر في الآتي:<sup>3</sup>

- نقل مسؤولية وملكية تطوير، تقييم، صيانة ومراقبة إجراءات الرقابة للإدارة.
- تشجيع العاملين على تطبيق الإجراءات الرقابية وتحديد المسؤولين عنها.
- تزويد مجلس الإدارة بأراء على فعالية أنظمة الرقابة الداخلية.
- زيادة مستوى الثقة لدى مجلس الإدارة والجهات الأخرى حول فعالية أنظمة الرقابة.
- نشر الوعي العام والمعرفة عن أهمية وقيمة أنظمة الرقابة.
- رفع مستوى الكفاءة في العمل من خلال التخلص من الإجراءات الرقابية عديمة الفائدة.

1- زاهر مرجع سابق 2007 : 25.

2- إدارة المخاطر، الأكاديمية الحديثة، مصر، 2009 : 10

3- زاهر الرمحي، مرجع سابق 2007 : 27.

## : دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك

- مساعدة الإدارة والمراجعين في التعرف على النواحي ذات المخاطر المرتفعة ونقاط الضعف في أنظمة الرقابة الداخلية وبما يؤدي إلى منع الأخطاء وعمليات الاحتيال.

### 2- أساليب التقييم الذاتي للمخاطر الرقابية

هناك أسلوبين للتقييم الذاتي هما:<sup>1</sup>

- أسلوب ورش العمل: ويتم من خلال تشكيل فريق عمل يقوم بإجراءات التقييم الذاتي، بحيث تتم عملية التنسيق لهذا الفريق من خلال الرقابة الداخلية.

- أسلوب الإستقصاءات والمسوح (الإستبانة): يقوم هذا الأسلوب على إجراء عملية التقييم الذاتي للمخاطر من خلال تصميم إستبانة تتضمن عددا من الأسئلة التي تكون الإجابة عليها بوضع علامة (0) على الحقل الذي يرى المستفتي ويعتقد بصحته وتطبيقه بحيث يتم تحليل نتائجها وصولا إلى التقييم المطلوب للرقابة الداخلية. ويستخدم الأسلوب الثاني في الحالات الآتية:

- عندما تكون ثقافة البنك غير مبنية على الحوار الصريح (غياب الشفافية)، وبالتالي فإن المناقشة ضمن ورش العمل لا تنتم بالمصادقية بين أعضاء فريق العمل نظرا للخوف لدى الأعضاء من إجراءات إدارية ضدهم لذلك يفضل استخدام أسلوب المسوحات.

- عندما يكون نطاق عملية التقييم الذاتي للمخاطر واسعا وبحاجة إلى معلومات سريعة بحيث يصعب في هذه الحالة عقد ورش العمل.

- عندما لا تتوافر لدى المدققين الخبرة والمهارة اللازمة للعمل كمنسقين لورش العمل.

- عندما يكون البنك ذو حساسية كبيرة للوقت بحيث لا يسمح بوقت طويل لعقد ورش عمل.

### 3- الإطار العام للتقييم الذاتي للمخاطر في البنوك

يتلخص الإطار العام في النقاط الآتية:<sup>2</sup>

- يجب أن يتكون أي نظام رقابي فعال من مقومات كل من الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية.

- ضرورة وجود إتصال رسمي وبصورة منظمة بين المراقبين وإدارة البنك وذلك في إطار تفهمهم للعمليات.

- دقة بيانات البنك وكفاءة نظم المعلومات الإدارية لديه.

- جودة محفظة القروض وكفاية مخصصاتها والإحتياطات مما يعكس كفاءة الإدارة.

- كفاءة نظام إدارة المخاطر وإجراءات الرقابة الداخلية.

1- سامر الشمايلة، التدقيق المستند للمخاطر، مجموعة الجهود المشتركة للإستشارات والتطوير، عمان، الأردن، 2009 : 45.  
2- سمير محمد الشاهد، الضوابط العامة للرقابة المصرفية وأهميتها وأثرها: الإطار الرقابي الفعال لصيرفة القرن الحادي والعشرون العربية، بيروت، لبنان 2001 : 259.

### 4- أنواع نظم التصنيف الداخلي للقروض تبعا للرقابة عليها

يعتبر نظام تصنيف القروض وسيلة لتبويبها في شرائح أو فئات لغرض رقابتها، فبعض القروض التي تبوب في شرائح معينة تتطلب رقابة مستمرة ومتابعة متواصلة، في حين أن القروض المبوبة في شرائح أخرى لا تحتاج سوى إلى رقابة محددة. وباستمرار عملية المراجعة بشكل متكرر لاحقا، يعاد تصنيف بعض القروض في ضوء تطور ظروف المقترض لأن نظام التصنيف يتصف بالحركية وليس بالسكون. ويمكن تقسيم نظم تصنيف القروض إلى نوعين أساسيين هما: الموضوعي والذاتي كما يلي:<sup>1</sup>

#### 4-1- نظام التصنيف الموضوعي

يعتمد هذا النظام على حساب مؤشرات التحليل المالي المستمدة من القوائم المالية مثل النقدية، الربحية، رأس المال، النمو...إلخ، هذا بالإضافة إلى مراجعة الضمانة والتوثيق بالمستندات، وإنتظام ورود القوائم المالية والتقارير المطلوبة، ونوعيتها. القوائم المالية المصادقة من قبل المحاسب القانوني قد تحمل ملاحظات مهمة تؤثر بعض مواطن الضعف في عمليات المدين وجدارته الائتمانية، مما يتطلب أخذها بعين الاعتبار، وإن كل نسبة مالية تحدد لها فئة (من- إلى) بحيث أن المدين الذي تقع نسبته فيها يصنف في شريحة معينة، وعلى أساس رقم قياسي مشترك.

#### 4-2- نظام التصنيف الذاتي

يعتمد هذا التصنيف على الحكم الشخصي للمسؤول عن مراجعة القروض، حيث يبوب القروض في شرائح محددة مواصفاتها، دون وضع مؤشرات كمية مستمدة من القوائم المالية، مثل إعطاء درجات لكل من: الموقف المالي، وسيلة التسديد، الإدارة، السلوك، ظروف القطاع، النشاط، الاستعلام، الضمانة.

### ثانيا- خطوات إدارة المخاطر وعلاقتها بنظام الرقابة الداخلية في البنوك

إن إدارة المخاطر هي عملية ضبط احتمال وقوع حدث ذو تأثير عكسي كبير، على الرغم من أن تحمل المخاطر هو جانب طبيعي من الإقراض والتمويل بالنسبة للبنوك.

#### 1- خطوات إدارة المخاطر في البنوك

تشمل خطوات إدارة المخاطر ستة خطوات لكل منها موظفين مختلفين، غير أن جميعها تشترك جميع الموظفين ضمن العملية وتتمثل هذه الخطوات في مايلي:<sup>2</sup>

1- خليل الشماع، مرجع سابق 2006 : 20.

2- أنيتا كامبيون، تحسين الرقابة الداخلية، دليل عملي لمؤسسات التمويل الأصغر، شبكة التمويل الأصغر GTZ، دليل تقني 1 2000 : 07-05 : <https://arabic.microfinancegateway.org/>

### 1-1- تحديد المخاطر، تقييمها وترتيبها حسب الأولوية

تبدأ عملية إدارة المخاطر بتحديد الإدارة للمخاطر الأساسية وترتيبها حسب الأولوية، وبعد ذلك يقوم مجلس الإدارة بمراجعتها والموافقة عليها. إن هذه الخطوة تتطلب من مجلس الإدارة وإدارة البنك تحديد درجة المخاطرة التي يمكن للبنك تحملها وإجراء تقييم لكل مخاطرة وللتأثير السلبي المحتمل إذا لم يتم ضبطه.<sup>1</sup>

### 1-2- تطوير إستراتيجيات لقياس المخاطر

يقوم مجلس الإدارة بالمصادقة على سياسات لقياس ومتابعة المخاطر، كما يراقب إلتزام البنك بتلك السياسات، أما الإدارة فتقوم بتحديد المؤشرات الرئيسية والنسب التي يمكنها متابعتها وتحليلها دورياً لتقييم درجة تعرض البنك للمخاطر المختلفة، وتقوم الإدارة بتحديد النطاق المقبول لكل مؤشر.

وإن احتمال إنخفاض قيمة بعض أصول البنك وخصوصاً القروض أو إعدامها، أي أنها تصبح غير قابلة للتحويل وعديمة القيمة، هو أساس مخاطر الإئتمان، وكون البنوك عموماً تعمل في ظل رافعة مالية عالية جداً، إذ أن نسبة الأموال الخاصة بها لا تشكل إلا جزء بسيط من الأموال التي تتعامل بها أو من قيمة إجمالي الأصول التي تتعامل بها، ويكفي أن تسوء حالة جزء بسيط من الأصول كالقروض مثلاً حتى تدفع بالبنك إلى الإفلاس، لذلك فأهم المقاييس الأكثر استخداماً في تحديد درجة مخاطر الإئتمان بالبنوك نجد النسب الآتية:<sup>2</sup>

- نسبة القروض الرديئة إلى إجمالي القروض.
- نسبة القروض المعدومة إلى إجمالي القروض.
- نسبة مخصص الديون المعدومة إلى إجمالي القروض.
- نسبة القروض الرديئة إلى حقوق الملكية.
- نسبة القروض إلى إجمالي الودائع.

والقروض الرديئة هي تلك القروض التي من المفترض أن تكون مولدة للدخل لكنها توقفت منذ 90 يوماً، والقروض المعدومة هي تلك التي تم تخفيض قيمتها من قيمة القروض كونها غير قابلة للإسترجاع، وأما بالنسبة لنسبة إجمالي الودائع فكلما إرتفعت توجب إعطاء المزيد من الإهتمام لطبيعة القروض كونها أكثر الأصول خطورة لدى البنك ولا بد من التأمين على الودائع بشكل يضمن حقوق المودعين.

### 1-2-1- قياس قيمة الخطر

بعد تحديد نوع وطبيعة المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها البنك، يشرع البنك في القياس الكمي لحجم الخسائر المحتملة حيث تمثل قيمة الخطر مقدار الخسارة الكلية المحتملة التي يتعرض لها البنك، وذلك من خلال الظروف الطبيعية للسوق؛ أي أنه عند إمتلاك البنك لمحفظة من الإستخدامات تتحدد قيمة الخطر من

1- براهم، مرجع سابق 2006 : 43.

2- رغيد قسوة، محمد سامر القصار، إدارة المخاطر مطبوعة موجهة لطلبة سنة رابعة إختصاص تأمينات ومصارف، سوريا، أبريل 2014 : 61-62.

## : دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك

خلال مجموعة من المتغيرات: كمدة حياة الإستخدام، عوامل الخطر المؤثرة في المحفظة، مجال الثقة أو إحتمال الخطر الذي ترغب إدارة البنك في تغطيته.<sup>1</sup> وتعطى قيمة خطر القرض وفق الصيغة التالية:

$$\text{قيمة الخطر} = \text{قيمة القرض} \times \text{الإنحراف المعياري لخسائر البنك} \times K$$

حيث أن K معلم رياضي يعبر عن مستوى الخطر الذي يرغب البنك في تغطيته، ويمثل الجدول التالي مختلف القيم المعطاة للثابت K:

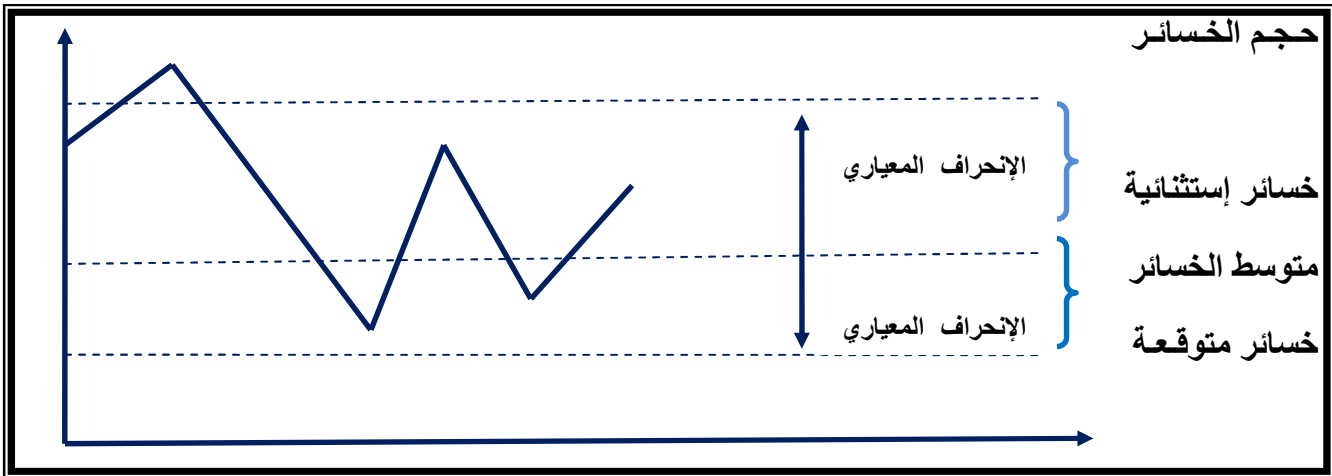
جدول رقم (11): مختلف القيم المعطاة للثابت K

مجال الثقة	الخسائر الإستثنائية المعبر عنها بالمضاعف K
19.90	1.00
10.00	1.28
09.00	1.65
02.50	1.96
01.00	2.33
<b>0.50</b>	<b>2.65</b>
0.05	3.00
0.01	3.80

المصدر: مسعي سمير، مرجع سابق، 2008، ص: 60.

أي أنه عند رغبة البنك في تغطية الخطر بمقدار (95%)، أي بمجال ثقة 0.50 (100% - 95%) يستخدم المضاعف (K = 2.65). أما الإنحراف المعياري لخسائر البنك يتم حسابه بالرجوع إلى المعلومات التاريخية لنتائج البنك، والأخذ بالقيم القصوى للخسائر التي تعرض إليها البنك، ومقارنتها مع متوسط الخسائر السابقة، مثلما يوضحه الشكل رقم (20) التالي:

الشكل رقم (20): الإنحراف المعياري لخسائر البنك



المصدر: مسعي سمير، مرجع سابق، 2008، ص: 60.

### 1-2-2- قياس تكلفة خطر القرض

يعبر خطر القرض عن المقدار المالي المعرض للخسارة في حال عجز العميل عن السداد، وعليه فإن تكلفة خطر القرض تعبر عن المبلغ المالي المخصص لتغطية هذه الخسارة المتوقعة. ويمكن تقدير الخطر بأسلوب كمي من حيث احتمال التحقق والنتائج المحتملة ويختلف الأمر من بنك إلى آخر، فكما هي الخطوة الأولى كانت في عمل قائمة بالمخاطر لقياسها بعد ذلك من حيث الأثر والإحتمال. فالأثر يعرف بأنه العواقب المالية أو غير المالية التي قد يتكبدها البنك عند التعرض للمخاطر أما الإحتمال فهو احتمالات وقوع وتكرار حدوث المخاطر وتقييم أثر المخاطر أكثر تعقيدا من تحديد احتمال حدوثها ولكن كلاهما عناصر مهمة لإجراء تقييم المخاطر<sup>1</sup>.

إن الخطوة الأولى في تحديد خطر القرض، هي التقدير الكمي لإحتمال العجز بشكل يسمح بوضع مخصصات كافية تسمح بمواجهة المخاطر الثابتة في المستقبل بالنسبة للبنك، إذا فالمبدأ الأساسي لقياس تكلفة خطر القرض، هو قياس حجم متوسط الخسائر التي يتسبب فيها عجز العميل عن السداد، بعد خصم الضمانات والمبالغ الأخرى التي يمكن إسترجاعها. وتحسب قيمة خطر القرض وفق العلاقة الآتية:<sup>2</sup>

$$\text{خطر القرض} = \text{إحتمال العجز} \times \text{قيمة القرض (1- معدل التغطية)}$$

### 1-3- تصميم سياسات وإجراءات لتجنب المخاطر

بعد قياس قيمة الخطر وتكلفته تقوم الإدارة بتطوير إجراءات وإرشادات عملياتية ثابتة لتجنب كل المخاطر التي تم تحديدها وأخذ الاحتياطات المطلوبة، وإن السياسات والإجراءات الثابتة ترشد الموظفين بوضوح حول كيفية تطبيق الاحتياطات وإتخاذ الإجراءات اللازمة للرقابة الداخلية الفعالة خاصة في ما يتعلق بهذه المخاطر.

### 1-4- إدخال الرقابة الداخلية ضمن العمليات وتعيين المسؤوليات

تقوم الإدارة في هذه المرحلة باختيار إجراءات الرقابة ذات التكلفة الفعالة، وتسعى وراء موظفي العمليات حول مدى ملائمة هذه الإجراءات، فمثلا إذا تبين وجود تأثير لإجراء الرقابة على العملاء، يجب على الإدارة مناقشة الأمر مع مسؤولي القروض أو الموظفين الميدانيين الآخرين لفهم الانعكاسات المحتملة لذلك التأثير. فإذا كانت احتمالية هذا التأثير كبيرة بإمكان البنك أيضا إستقطاب ردة الفعل مباشرة من العملاء وذلك من خلال إجراء الدراسات أو مجموعات النقاش المركزة أو المسوحات، ويجب على البنك تعيين مدراء للإشراف على تطبيق إجراءات الضبط ولمراقبتها على فترة من الزمن.

1- حسن إبراهيم، مرجع سابق 2015 : 35.

2- نفس المرجع السابق : 87.

### 5-1- اختبار درجة الفعالية وتقييم النتائج

يقوم مجلس الإدارة وإدارة البنك بمراجعة النتائج العملية لتقييم ما إذا كانت الإجراءات القائمة أعطت المخرجات المرجوة، وأن البنك يدير مخاطره بشكل كاف، وهناك بعض المؤشرات كنوعية المحفظة تحتاج إلى مراقبة أسبوعية أو شهرية في حين أن البعض الآخر مثل الكفاءة التشغيلية تحتاج لمراقبة أقل دورية.

### 6-1- مراجعة وتعديل السياسات والإجراءات حسب الحاجة

في العديد من الحالات، سوف تقترح النتائج الحاجة إلى إجراء تعديلات على بعض السياسات والإجراءات، وإحتمال تحديد مخاطر لم يتم تحديدها سابقاً، في تلك الحالات تقوم الإدارة بتصميم إجراءات جديدة لضبط المخاطر وتشرف على عملية تطبيقها، وقد تقرر الإدارة ضرورة إجراء تدريب إضافي للموظفين، أو تعديل السياسات والإجراءات القائمة أو تطوير سياسات وإجراءات جديدة، فبعد تطبيق أنظمة الرقابة الجديدة تقوم الإدارة باختبار فعاليتها وتقييم النتائج من جديد. والجدول رقم (12) يوضح المسؤوليات التي يمكن أن تتحملها مختلف الأطراف في البنك لإدارة المخاطر.

#### جدول رقم (12): أدوار ومسؤوليات إدارة المخاطر

الدور المؤسسي	المسؤوليات
أعضاء مجلس الإدارة	الموافقة على السياسات ومراقبة التوافق معها.
الإدارة العليا	تحديد المخاطر وتطوير السياسات، الإجراءات، الأنظمة والإرشادات لتخفيض المخاطر.
مدراء الفروع	تطبيق الإجراءات ومراقبة توافق عملية التطبيق مع السياسات والإجراءات.
موظفوا العمليات	تقديم الاقتراحات والتغذية المرتدة حول التغييرات العملية المقترحة.
موظفوا الرقابة الداخلية	التأكد من إتباع السياسات والإجراءات وتحديد المدى الذي تكون فيه المخاطر غير مضبوطة.

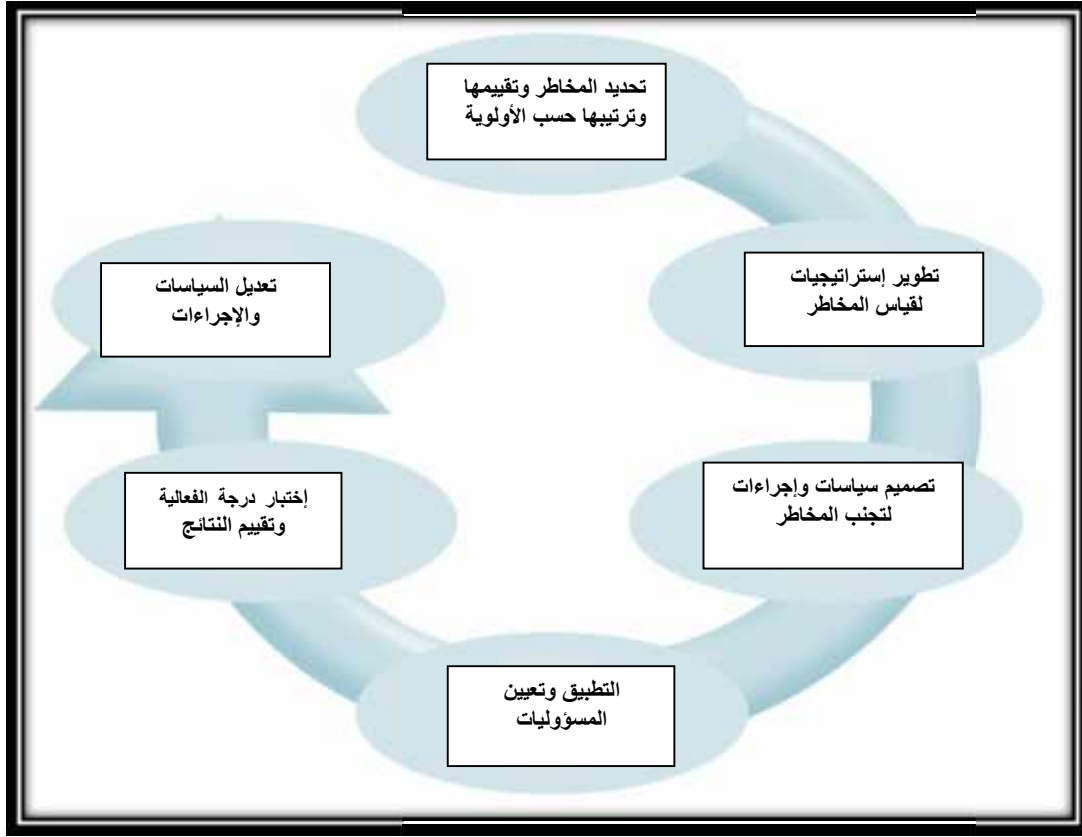
المصدر: أنيتا كامبيون، مرجع سابق، 2000، ص: 06.

إن إدارة المخاطر هي عملية ديناميكية، حيث تقوم البنوك بالتقييم الدوري لفعالية سياساتها وإجراءاتها في ضبط المخاطر وتجري التعديلات اللازمة، وحتى إن تبين من خلال التقييم بأن البنك يقوم بضبط المخاطر بشكل ملائم فإن عملية إدارة المخاطر لا تنتهي، فهي تستمر بتقييم دوري متواصل، وكل عملية تقييم متتالية لا تختبر فعالية عمليات الضبط فحسب، بل تشمل أيضاً مراجعة لعمليات الضبط التي تم اختبارها سابقاً.

وإن تطوير بنى تحتية ونظام لإدخال عملية إدارة المخاطر ضمن ثقافة البنك يضمن قيام جميع الموظفين بالتركيز على تحديد وتوقع المخاطر المحتملة، وتتضمن هذه العملية "حلقة تغذية مرتدة" متواصلة من وإلى مجلس الإدارة والإدارة العليا في البنك، للتأكد من حصولهم على المعلومات التي يحتاجونها، وللتأكد من أن المعلومات دقيقة وأنها متلائمة مع معايير المخاطر المحددة من قبل البنك، وذلك حسب ما يبينه الشكل الآتي:

## : دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك

الشكل رقم (21): حلقة التغذية المرتدة (العكسية) في عملية إدارة المخاطر



المصدر: جيرامين جميل، دليل الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر لمؤسسات التمويل الأصغر في العالم العربي، على الرابط <http://grameen-jameel.com> التشعبي:

### 2- علاقة نظام الرقابة الداخلية بخطوات إدارة المخاطر في البنوك

بالإعتماد على الشكل رقم (21) السابق تبرز معالم هذه العلاقة من خلال النقاط التالية:

- إن الرقابة الداخلية عنصر متداخل ضمن عملية إدارة المخاطر، وأن الإدارة الفعالة للمخاطر تتضمن رقابة داخلية من الخطوة الثالثة إلى الخطوة الخامسة في حلقة التغذية العكسية، كما هو محدد بالأسهم البارزة.
- إن نظام الرقابة الداخلية الفعال يربط إدارة المخاطر بعملية تصميم، تطبيق وإختبار السياسات والإجراءات.
- إن نظام الرقابة الداخلية على مستوى الفروع لا يتناول عادة المخاطر الإستراتيجية مثل مخاطر الحوكمة والمخاطر الخارجية مثل مخاطر الكوارث الطبيعية ومخاطر الحروب.
- تركز الرقابة الداخلية على مخاطر الإقراض لأنها المخاطر الأساسية التي يجب على البنوك إدارتها، لأنها ترتبط بالأرباح وبرأس المال وبالودائع، ولأنها ناتجة عن فشل العميل في تحقيق شروط إتفاقية القرض.
- عندما تحدد المؤسسة المصرفية مخاطرها الرئيسية، بإمكانها البدء بتطوير إستراتيجيات لتجنب تلك المخاطر.



## المطلب الثاني: أساليب إدارة المخاطر وعناصرها في البنوك

تراعي إدارة المخاطر ظروف البيئة الداخلية والخارجية للبنك، وذلك قصد ضبط نطاق إدارة المخاطر وتعتمد على تطبيق الأساليب الأساسية لإدارتها وبوجود عناصر تضمن الكفاءة والفعالية اللازمة لتحقيق أهداف البنك.

### أولاً- أساليب إدارة المخاطر في البنوك

تتمثل الأساليب الأساسية لإدارة المخاطر في الأساليب في البنوك بالآتي:<sup>1</sup>

#### 1- تحديد المخاطر

- التحديد المعتمد على الأهداف باعتبار أن أي حدث يؤثر بشكل سلبي على تحقيق أهداف البنك يعتبر خطر.
- التحديد المعتمد على تصنيف جميع المصادر المحتملة للمخاطر حسب أنشطة البنك وظروف بيئته.
- تحديد المخاطر بناء على التقييم الذاتي للمخاطر.
- التحديد باستخدام العصف الذهني وهو مجموع الآراء والأفكار التي تستنبط من خبرات ومهارات فريق عمل المخاطر، والهدف منه تبادل الأفكار لتغطية جميع المخاطر المحتملة دون إستثناء.
- التحديد بالإعتماد على قوائم المخاطر السابقة وتكون مفيدة خاصة في تحديد مخاطر الأنشطة الروتينية.
- وبالنسبة للخدمات التي تقدمها المراجعة الداخلية كأداة من أدوات الرقابة الداخلية لإدارة المخاطر نجد:
  - تقديم المساعدة والنصح للمدراء والكاادر المخول بتحديد المخاطر.
  - تطوير الأساليب والأدوات المستخدمة في عملية تحديد المخاطر.
  - أن يكون مصدر للمعلومات والخبرة المطلوبة في عملية إدارة المخاطر.
  - إعداد وتوصيل التقارير اللازمة إلى الإدارة ولجنة التدقيق وفي الوقت المناسب.

#### 2- تقييم المخاطر

ويتم خلال هذه المرحلة تقدير وقياس حجم الخسائر المحتملة عند حدوث المخاطر المختلفة والتي تم تحديدها في المرحلة السابقة، وذلك تبعاً لتقدير حجم ودرجة تأثير الخطر على أعمال البنك، وتقدير درجة احتمال حدوثه. 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،

1- باسل قاسم الشبخلي، حافظ ابراهيم ناجي، تطوير نظام لإدارة المخاطر في المشاريع الانشائية باستخدام أسلوب المحاكاة، المجلة العراقية، العدد 10 : 2008 .05-04 :

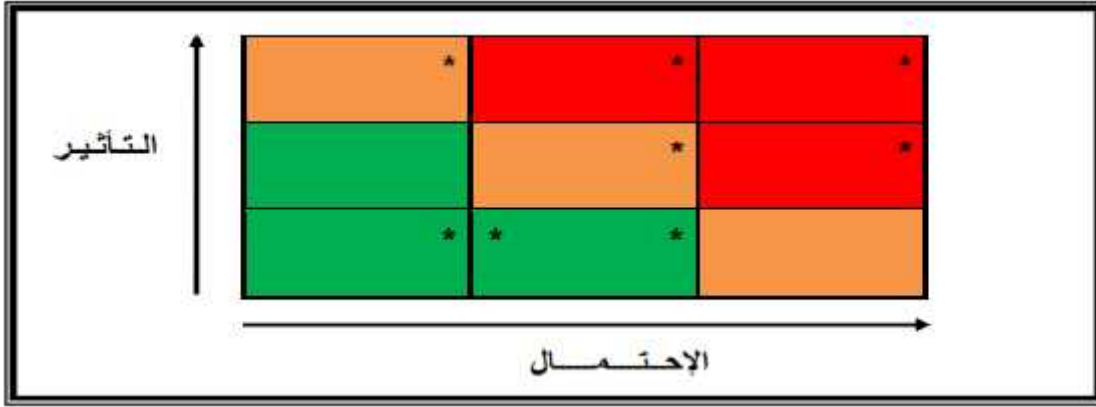
## : دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك

متوسطة، منخفضة. ودرجة احتمال حدوث الخطر نفس الدرجات، ويسمى ذلك بالمصفوفة الثلاثية للخطر (3\*3).

ويمكن أن تزيد درجة تعقيد هذه المصفوفة لتصبح خماسية (5\*5) وتصبح التصنيفات كمايلي:

- درجة الأثر: ضئيل- غير هام- متوسط- هام- مفرح.
- درجة احتمال الحدوث: نادرا- احتمال ضعيف- محتمل- مرجح- مؤكد تقريبا.

الشكل رقم (22): مصفوفة المخاطر الثلاثية



Source: Treasury, H.K, Management of Risk - Principals and Concepts, The Orange Book, UK, October 2004, p: 19

ويمكن عمل عدد غير محدد من المصفوفات، حيث لا يوجد مقياس ثابت ومحدد لتقدير وقياس درجة تأثير الخطر وإحتمال حدوثه. والشكل رقم (22) يوضح مصفوفة ثلاثية بسيطة، الشبيهة بإشارة المرور حيث أن الأحداث التي تقع ضمن منطقة الضوء الأحمر تعبر عن مخاطر تأثيرها السلبي وإحتمال حدوثها كبير، بينما أحداث منطقة الضوء البرتقالي تعبر عن درجة متوسطة، وأحداث منطقة اللون الأخضر للمخاطر الخفيفة.<sup>1</sup>

الخطوة التالية في عملية تقييم المخاطر هي توثيق وتسجيل نتائج تقييم المخاطر بشكل يبين تفاصيل طريقة التقييم، وذلك لتتمكن إدارة البنك من ترتيب وتصنيف المخاطر حسب درجة أهميتها وخطورتها على أعمال البنك، بحيث تستطيع الإدارة معالجة المخاطر حسب الأولوية والأهمية وفي الوقت المناسب، أو عدم معالجتها في حالة المخاطر غير الهامة.

تقع على إدارة البنك مسؤولية تقييم المخاطر، ويجب أن يتم ذلك بشكل مستمر لتستطيع الإدارة 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 والمراجعة الداخلية مسؤولية الإشراف على عملية تقييم المخاطر للتأكد من عمل إدارة المخاطر بشكل عام.<sup>2</sup>

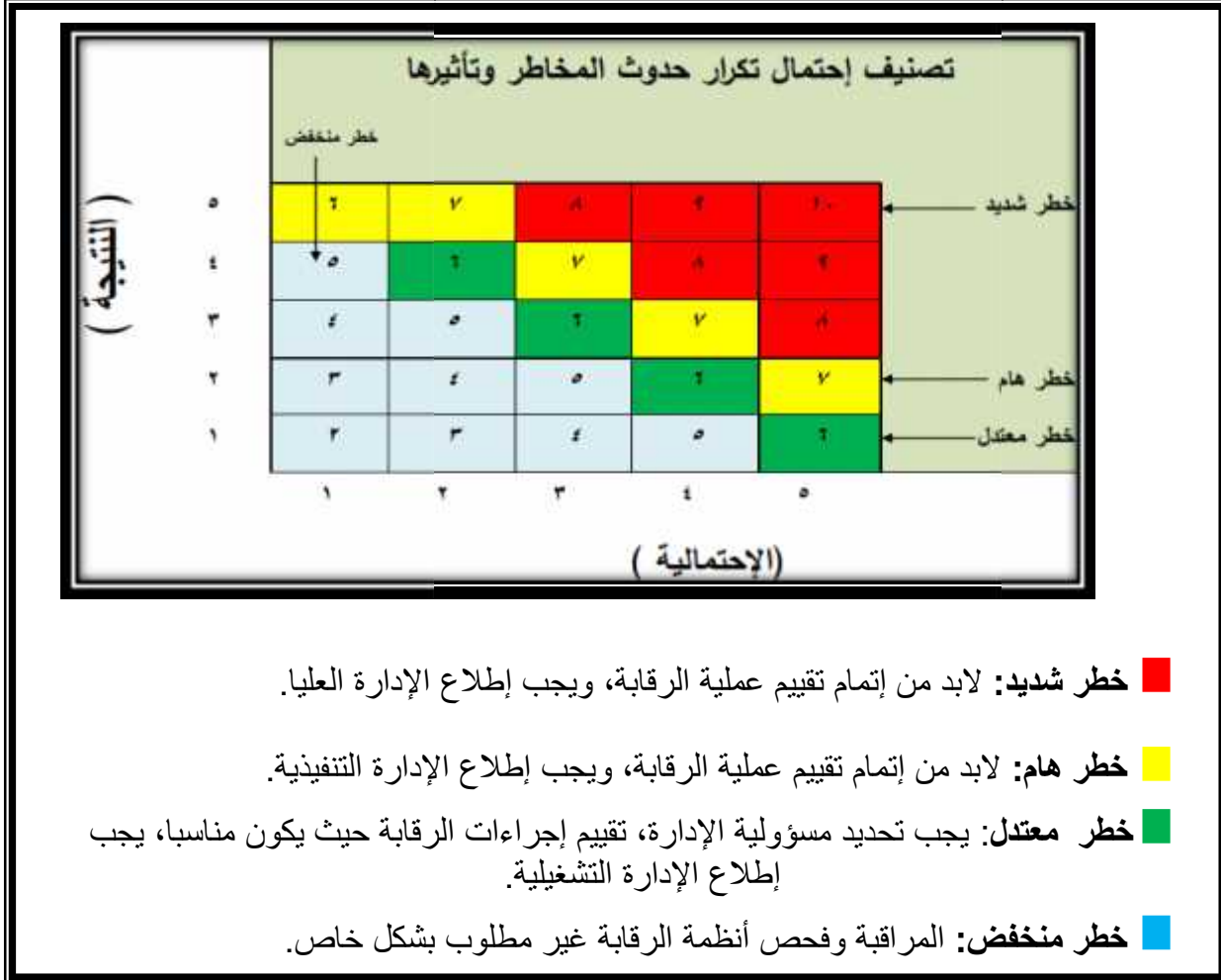
1- رعيد قصوعة، محمد سامر القصار، مرجع سابق، أبريل 2014 : 12.

2- عصام نعمة قريط، دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، دراسة ميدانية في المصارف السورية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير محاسبة، كلية سوريا، 2011 : 89-90.

## : دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك

ويحتاج المراجع الداخلي أن يمعن النظر في احتمال وقوع الحدث، خلال مراجعته لعملية تقييم المخاطر والشكل رقم (23) مثال عملي آخر من أشكال مصفوفة المخاطر (أثر- إحتمال):

الشكل رقم (23): مصفوفة المخاطر (أثر- إحتمال)



■ **خطر شديد:** لا بد من إتمام تقييم عملية الرقابة، ويجب إطلاع الإدارة العليا.

■ **خطر هام:** لا بد من إتمام تقييم عملية الرقابة، ويجب إطلاع الإدارة التنفيذية.

■ **خطر معتدل:** يجب تحديد مسؤولية الإدارة، تقييم إجراءات الرقابة حيث يكون مناسباً، يجب إطلاع الإدارة التشغيلية.

■ **خطر منخفض:** المراقبة وفحص أنظمة الرقابة غير مطلوب بشكل خاص.

المصدر: حسن إبراهيم، مرجع سابق، مارس 2015، ص: 43.

### 3- الإستجابة للمخاطر

تتمثل عملية الإستجابة للمخاطر في التعامل مع المخاطر بعد أن تم تحديدها وتقييمها، ويتطلب ذلك تحديد الخيار اللازم إعتماده من قبل الإدارة لمعالجة هذه المخاطر من خلال تخفيف درجة تأثيره ودرجة إحتمال حدوثه إلى أدنى درجة ممكنة، ويتم بعد ذلك تحديد تكلفة تطبيق خيارات الإستجابة المتاحة لمعالجة المخاطر بشكل دقيق وبعد تصنيفها، ويمكن تحديد خيارات الإستجابة ضمن المجموعات الرئيسية التالية:<sup>1</sup>

#### 3-1- قبول المخاطر

أو تحمل المخاطر أو الإحتفاظ بها، وتختار الإدارة هذا الخيار في حالة المخاطر المحدودة والقليلة التأثير أو عندما تكون تكلفة المعالجة أكبر من حجم الخسائر المتوقع حدوثها في حالة وقوع الخطر، ويجب عند

1- دارة المخاطر وإستراتيجية التأمين في ظل تكنولوجيا المعلومات الزيتونة، أيام 16 18 أبريل 2007.

## : دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك

إعتماد هذا الخيار إجراء المراجعة المستمرة للمخاطر في حال حدوث ظروف طارئة أدت إلى زيادة درجة تأثيرها مما قد يتطلب معالجتها بطريقة أخرى.

### 3-2-2- تقليل المخاطر (تخفيفها)

يتم التعامل مع عدد كبير من المخاطر المختلفة بهذه الطريقة، حيث تقوم إدارة البنك بتطبيق نظام رقابة فعال تحاول من خلاله التخفيف من درجة حدوث الخطر ودرجة تأثيره إلى الحد المقبول من قبل البنك أو من خلال التحوط لهذه المخاطر أو التغطية باستخدام المشتقات المالية\*، ويتم ذلك بأساليب مختلفة:

### 3-2-1- النقل أو التحويل

وسيلة تقوم من خلالها الإدارة بتحويل آثار المخاطر إلى طرف آخر مثل التأمين لدى شركات التأمين.

### 3-2-2- المشاركة

ويتم هذا الخيار من خلال مشاركة الخطر مع طرف آخر أو أكثر للبنك بمخاطر معينة، ويعتبر هذا الطرف عموماً شريك مغامر أو مضارب يتحمل جزء من الخسائر المحتمل حدوثها مقابل المضاربة على عدم حدوثها وتحقيق أرباح، كمشاركة البنك لأطراف مختلفة في مشروع جديد يحتوي على درجة من الخطورة.

### 3-3- تجنب المخاطر

وهو الخيار الأخير لدى البنك من خلال تجنب الظروف أو الأحداث التي يمكن أن تسبب هذه المخاطر، فبعض المخاطر لا يمكن للبنك أن يتحملها، ومثال ذلك شراء البنك لحقوق ملكية أو براءة اختراع غير متأكد من عوائدها، وهذا الخيار ممكن أن يحرم البنك من عوائد المشاريع التي تم تجنبها.

ويمكن توضيح عملية الإستجابة للمخاطر من خلال الشكل رقم (24) كالتالي:<sup>1</sup>

### الشكل رقم (24): مصفوفة لتقييم وتصنيف المخاطر

تأثير الخطر (حجم الخسائر المتوقع)	2 تأثير الخطر كبير إحتمال حدوث الخطر محدود	1 تأثير الخطر كبير إحتمال حدوث الخطر كبير
	4 تأثير الخطر محدود إحتمال حدوث الخطر محدود	3 تأثير الخطر محدود إحتمال حدوث الخطر محدود
	إحتمال حدوث الخطر	

المصدر: رعيد قصوعة، القصار محمد سامر، مرجع سابق، أبريل 2014، ص:15.

\* - المعيار المحاسبي الدولي (ISA32) أن الأدوات المالية تشمل على الأدوات المالية الأولية (التقليدية) مثل المدينون الملكية، كما تشمل أيضاً الأدوات المالية المشتقة عنها عقود الخيار المالية والعقود الآجلة، وعقود المبادلة، حيث تندرج هذه الأدوات المشتقة حقوقاً وتعهدات يكون أثارها تحويل لواحد أو أكثر من المخاطر المالية المتأصلة في الأداة المالية الأولية بين الأطراف المعنية.  
1- عصام نعمة قريط، مرجع سابق 2011 : 92-93.

## : دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك

- بالنسبة للوضع الأول الذي يدل على تأثير كبير للخطر وإحتمال حدوث كبير، فإنه يفضل تجنب هذا الخطر كليا، ومثال ذلك كأن يتم إفتتاح فرع لبنك ما في منطقة معزولة وغير آمنة مما يجعل النتائج كارثية.
- وبالنسبة للوضع الثاني الذي يدل على تأثير كبير للخطر ولكن إحتمال حدوثه قليل، إنه يفضل نقل هذا الخطر من خلال التأمين، لأنه لا مبرر من تحمل خطر بحجم خسارة كبيرة وخاصة إن توفر التأمين بتكلفة منخفضة.
- بالنسبة للوضع الثالث الذي يدل على تأثير محدود وإحتمال حدوث كبير للخطر، فيفضل التخفيف من مثل هذه المخاطر، وذلك من خلال إتخاذ كافة الإجراءات الممكنة التي تؤدي إلى معالجة الأسباب التي تجعل من إحتمال حدوث الخسارة كبيرا، ولا يمكن معالجته عن طريق التأمين لأن إحتمال وقوعه كبيرا وبالتالي تكلفة التأمين كبيرة، مثل أن يخطئ موظف البنك في عد مبالغ النقدية في الصندوق، وهنا يقوم البنك بتزويد الموظف بمكنات العد الآلية وبالتالي يكون قد إتخذ الإجراءات الكفيلة بتخفيف إحتمال حدوث هذا الخطر إلى أدنى مستوى.
- بالنسبة للوضع الرابع الذي يدل على تأثير محدود وإحتمال حدوث محدود للخطر، يكون هنا أفضل خيار هو قبول هذا الخطر والإحتفاظ به، ومثال ذلك أن يقوم موظف البنك بإيداع دفعة عميل في حساب عميل آخر، حيث يتم معالجة الأمر إلكترونيا من خلال سحب المبلغ وإرجاعه إلى الحساب الصحيح.

**4- النموذج الإرشادي لوصف وتقدير المخاطر:** بعد تصنيف وتقييم المخاطر من الأهمية أن يقوم المراجع الداخلي بإعداد نموذج إرشادي يستخدمه عند القيام بمهام وظيفته، ويمكن أن يكون النموذج كما يلي:

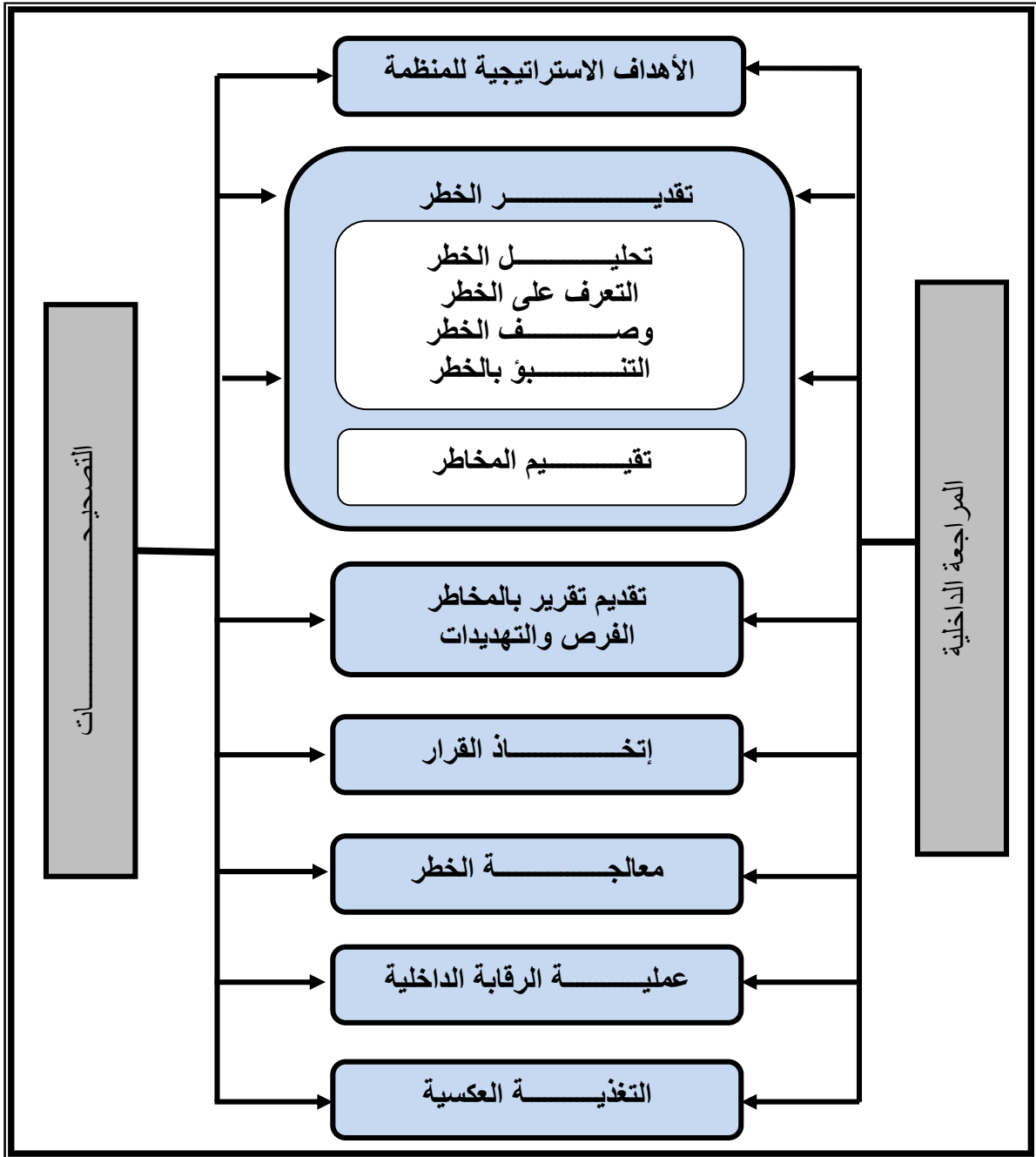
### الجدول رقم (13): نموذج توضيحي لسجل الخطر لدى المراجع الداخلي

المخاطر	مجال المخاطر	طبيعة المخاطر	توقعات الإدارة العليا	التقدير الكمي للمخاطر	التحمل	أساليب المعالجة والتحكم في المخاطر	الإجراء المتوقع	تطوير السياسة
إسم الخطر	وصف الحدث وحجمه	نوع الخطر	توقعات الادارة العليا	الأهمية والإحتمال	توقعات الخسائر والتأثير المالي للخطر	الوسائل الحالية ومدى ملائمتها لإدارة المخاطر حاليا	توصيات لتخفيض المخاطر	تحديد الإدارة المسؤولة عن تطوير الإستراتيجية

المصدر: حسن إبراهيم، مرجع سابق، مارس 2015، ص: 48.

وفي النموذج المقترح من قبل معهد إدارة المخاطر في المملكة المتحدة (IRM) نجد أن ضوابط إدارة المخاطر حددت بوضوح من خلال المراحل كما في الشكل رقم (25).

الشكل رقم (25): مراحل عملية إدارة المخاطر



Source: The Institute of Risk Management, a Risk Management Standard, 2002, p: 02, In link: [www.theirm.org/publications/pu\\_standard.html](http://www.theirm.org/publications/pu_standard.html).

### ثانياً- عناصر الإدارة الفعالة للمخاطر في البنوك

إن البنوك ذات الإدارة القوية تحافظ على نوعية محفظة قروض جيدة، وإن معظم إستراتيجيات إدارة المخاطر هي تلك المبنية مباشرة ضمن المنهجية أو العمليات، وبالتالي تعمل بانتظام وتفاعل على تخفيض المخاطر، فمن خلال التحكم الجيد والتوقع في خصائص ودوافع العملاء، تقوم البنوك بالتقليل من جذب العملاء ذوي النسبة العالية من الخطورة، أي العملاء الذين يرجح لهم أنهم سيتأخرون عن سداد قروضهم.

وتتمثل عناصر الإدارة الفعالة للمخاطر في البنوك في مايلي:<sup>1</sup>

### 1- البيئة المساعدة

إن بيئة الرقابة تمثل جوهر الرقابة الفعالة في أداء البنك، إذا كانت الإدارة العليا ترى أن الرقابة شيء مهم سيدرك باقي الأفراد ذلك، والعكس إن كانت الإدارة العليا لا تدعم الرقابة فمن المؤكد أن الأهداف الرقابية للإدارة لن يتم تحقيقها<sup>2</sup>، وبحسب إطار نموذج (COSO) فإن بيئة الرقابة تمثل جميع المكونات الأخرى للرقابة الداخلية إذ تشمل كل من الكفاءة والنزاهة والقيم الأخلاقية، وكفاءة الأفراد، وفلسفة الإدارة ونمط التشغيل، الهيكل التنظيمي، تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وممارسات الأفراد.<sup>3</sup>

وتقوم الإدارة بقصد أو بدون قصد بتحديد مستوى قدرة إحتتمال الموظفين والعملاء ومواقفهم إتجاه المخاطر، وبإمكان الإدارة خلق بيئة رقابة فعالة من خلال إيصال إتزام البنك بإدارة المخاطر، وذلك عبر الكلام والأفعال ويقوم الموظفون القدامى بإيصال موقف البنك حول المخاطر والسلوك الملائم للموظفين الجدد.

وقد تكون لدى العديد من الموظفين نظرة سلبية إتجاه الرقابة الداخلية بناء على تجارب سابقة مع مراقبين داخليين الذين كان تركيزهم على تحديد المشاكل وتحميل الملامة، وبإمكان الإدارة العمل على تخطي المفاهيم السلبية هذه من خلال تشجيع مشاركة الموظفين ضمن نظام الرقابة الداخلية، ومن خلال التشديد على فوائد تجنب المخاطر والتركيز على الحلول للمشاكل بدلا من وضع اللوم. لذلك فإن خلق جو أو ثقافة داعمة ذات إحتتمال قليل للمخاطرة هو أمر في غاية الأهمية بالنسبة للبنوك.

### 2- الإبقاء على الآلية المناسبة لقياس المخاطر ورصدها ودرء آثارها

ينبغي أن يكون لدى البنوك نظم المعلومات المعتادة لقياس التعرض للمخاطر المتعددة ومراقبتها وتسجيلها والسيطرة عليها، والخطوات التي يجب إتخاذها لهذا الغرض تتمثل في إيجاد معايير تصنيف ومراجعة المخاطر، وتقدير وتقييم درجات التعرض لها، ومن المهم كذلك وجود تقارير نمطية حول المراجعة والمخاطر التي يتعرض لها البنك، كما يجب على البنوك تقييم تعرضاتها للمخاطر الإئتمانية تحت وطأة مجموعة من الظروف المشددة بهدف تقييم قدرة البنك على الصمود أمام التغيرات غير المواتية (إختبارات الشد)، ولا بد أن يكون لدى البنوك خطط طوارئ يمكن تنفيذها في ظروف مختلفة.

### 3- وسائل الرقابة الداخلية المناسبة والكافية

يجب أن يتوفر للبنوك أنظمة رقابة داخلية ذات كفاءة، حتى يمكنها أن تشمل عملية تحديد وتقييم الأنواع المتعددة للمخاطر وتتوفر نظم المعلومات الكافية.

1- رغيد قصوة، محمد سامر القصار، مرجع سابق أبريل 2014 : 32.

2- Arens Alvin and All, **Op-cit**, pp: 277-278.

3- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Internal Control (COSO), **Op-cit**, 2011, p: 43.

- إن الشفافية في العمل تسهل وجود إدارة فعالة للمخاطر، فالعمليات تكون شفافة عندما يتم عمل تقارير واضحة ودقيقة عن المعلومات، وعندما تكون جاهزة بمتناول جميع من يحتاج إليها من أجل إصدار القرارات ومن بين العناصر التي يمكن أن تعمل على زيادة الشفافية لدى البنوك مايلي:
- تدوير أماكن عمل الموظفين، بإستخدام الموظفين المساعدين بصورة مؤقتة للحلول مكان الموظفين أثناء عطلتهم السنوية أو الإجازات المرضية.
  - إرسال مسؤولي القروض إلى فروع أخرى، يساعد في الكشف عن أخطاء الموظف المستبدل وأية حالات غش إرتكبت من قبله، ولكن أغلبية البنوك تحبذ الطريقة السابقة أي فكرة دوريات الموظفين نظرا لأنها تعطي أهمية كبيرة للعلاقة الخاصة المبنية ما بين مسؤولي القروض وعملائهم.
  - إن نظام إدارة المعلومات الفعال هو ذلك الذي يركز على بعض المؤشرات الرئيسية لكل مستوى من المسؤولية الوظيفية ويصدر بيانات دقيقة في حينها وذات علاقة.
  - بإمكان نظام المعلومات أن يتضمن إشارات إنذار مبكرة للإدارة، كأن يحصل مدير الفرع يوميا على تقارير المتأخرات لكل مسؤول قروض، وتأتي البيانات كقائمة بالقروض المتأخرة حسب عدد أيام التأخير، فهذه التقارير تساعد على مراقبة عمل مسؤولي القروض الذين تعاني محفظة قروضهم من إرتفاع نسبة المتأخرات.

#### 5- البساطة والسهولة

- يمكن للبنك التخفيف من الأخطاء وحالات الاحتيايل إذا كانت الإجراءات مبسطة وواضحة وتم إيصالها بصيغة جيدة للموظفين والعملاء، كذلك فكل البنوك لديها دليل عمليات ذو صياغة واضحة ويتم تحديثه دوريا ومتوافر لجميع الموظفين لكي لا تكون هنالك فوضى وخلافات على مستوى الفروع للتأكد من التطبيق العام للسياسات والإجراءات.

#### 6- وصف وظيفي واضح

- عند توظيف الموظفين، يجب على البنوك تزويد جميع الموظفين بوصف وظيفي واضح، يجب أن يحدد أين تبدأ صلاحية الموظف وأين تنتهي، ويمكن للمدراء الرجوع إلى الوصف الوظيفي لتقييم ونقاش أداء الموظفين الأمر الذي يدعم المحاسبة الفردية.

#### 7- أنظمة الحوافز

- هناك عنصر مهم في تقليل المخاطر، وهو وجود نظام حوافز ومحاسبة يشجع الموظفين على الإقلال من الدخول في المخاطر، ونظام الحوافز الكفاء هو الذي يقيد صلاحيات إتخاذ القرار في حدود مقبولة ويشجع متخذي القرار على إدارة المخاطر بطريقة تتماشى مع أهداف البنك وتطلعاته.



## : دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك

وإن تشجيع التزام الموظف بأهداف البنك يكون من خلال ربط ما يدفعه البنك للموظف بالأداء، ففي حين بعض الأنظمة تحبذ استخدام حوافز على أساس فريق العمل لتشجيع روح العمل الجماعي، إلا أن الحوافز الفردية تقوم بالتوصيل بشكل قوي الحاجة للمحاسبة الفردية.

### 8- الأمان

إن العنصر الآخر الهام في إدارة المخاطر هو حماية الموجودات، الأصول المادية من الأذى سواء بالنسبة للسيولة النقدية في الفروع أو أنظمة لحماية بيانات الفروع حيث تنسخ قاعدة المعلومات المبرمجة بشكل يومي ويتم الاحتفاظ بها خارج جهاز الكمبيوتر وذلك لأخذ الاحتياطات من أية خسارة متوقعة قد يكون سببها الحريق أو السرقة أو الكوارث الطبيعية كالفيضانات.

عند تحديد المؤسسة المصرفية عناصر المخاطرة الرئيسية لديها ورسم الاستراتيجيات العامة لإدارة المخاطر، يصبح بإمكانها البدء بتطوير الرقابة الداخلية التي ستعمل على تجنبها تلك المخاطر.

وهناك مرحلتين للرقابة الداخلية هما:

- الرقابة الداخلية ضمن المنهجية والعمليات اليومية للبنك.

- آليات متابعة تختبر فعالية سياسات وإجراءات العمليات في تجنب المخاطر وذلك من خلال مراجعة العمليات.

مما سبق يمكن القول أن المخاطر تشكل جزء لا يتجزأ من العمل المصرفي كما أنها تشكل مصدراً للربح في حال أحسن إدارتها، فكما هو معلوم فإن مستوى العائد والخطر مرتبطان بعلاقة طردية، أو سبب للخسارة في حال أخفقنا في ذلك، فعلى البنوك تبني سياسة مبنية على أسس منها:

- فهم المخاطر وإدارتها بشكل فعال.

- عدم تجنبها بل تجنب تركها.

- وتجنبها في حال عدم القدرة على تحملها أو زيادة تكلفة إدارتها عن عوائدها.

### المطلب الثالث: مهام مديرية ولجنة إدارة المخاطر والمخاطر الائتمانية في البنوك

إن التعامل مع المخاطر المختلفة وفهمها بحاجة إلى تعريف دقيق لهذه المخاطر بهدف وضع الأسس السليمة والقواعد الصحيحة لمعالجتها، لذلك فتنظيم عملية إدارة المخاطر يكون من خلال أدواتها وكذلك التعليمات والأنظمة المفروضة والمسؤوليات الموجهة لمواجهة كل أنواع المخاطر وتجنب البنوك خاصة والقطاع المالي عامة الكثير من الأزمات، وبالرجوع إلى الهيكل التنظيمي للبنوك حسب الشكل (14)، نجد أن المهام الأساسية لكل من لجنة إدارة المخاطر ومديرية إدارة المخاطر وإدارة المخاطر الائتمانية تتمثل في:<sup>1</sup>

1- Bank for International Settlements (BIS), **The Internal Audit Function in Banks**, Consultative Document, Basel Committee on Banking Supervision, December 2011, pp: 04-10.

## **أولاً- مسؤوليات لجنة إدارة المخاطر**

وتكون عبارة عن لجنة فرعية منبثقة عن مجلس إدارة البنك للإشراف على وظائف إدارة المخاطر في البنك، وتقرر عادة هذه اللجنة سياسة الإدارة المتكاملة للمخاطر وإستراتيجيتها التي تشمل تعرض البنك لمختلف المخاطر، ومن أهم مسؤوليات اللجنة مايلي:

- مراجعة وإقرار السياسات والمبادئ الإرشادية المتعلقة بتحديد كل فئات المخاطر الرئيسية وقياسها ومراقبتها وضبطها، والتي تكون مقترحة من قبل مديريةية المخاطر بالبنك، والتأكد من الإلتزام بحدود المخاطرة لمختلف الأنشطة.

- ضمان أن تكون الموارد المخصصة لإدارة المخاطر كافية، آخذين بالحسبان حجم العمل وطبيعته.

- مراجعة حدود المخاطر وقبولها.

- ضمان قوة النماذج المالية وفعالية كل الأنظمة المستخدمة.

## **ثانياً- مسؤوليات مديريةية إدارة المخاطري البنك**

يجب أن تكون مديريةية إدارة المخاطر مستقلة وتتبع إلى مجلس إدارة البنك، وتقوم المديرية بتزويد مجلس الإدارة عن طريق لجنة إدارة المخاطر بتقارير دورية تمكنه من الإطلاع على حجم المخاطر الحقيقية التي يتعرض لها البنك وكيفية إدارتها ومن أهم هذه التقارير على سبيل المثال:

- تقرير يبين نسبة كفاية رأس المال لدى البنك (نصف سنوي).

- تقرير يبين دراسة عن محفظة القروض حسب القطاعات ويبين التركزات في المحفظة (نصف سنوي).

- تقرير يبين حجم الديون غير المنتجة ونسبتها من الديون المنتجة ومقارنتها مع الفترة السابقة (نصف سنوي).

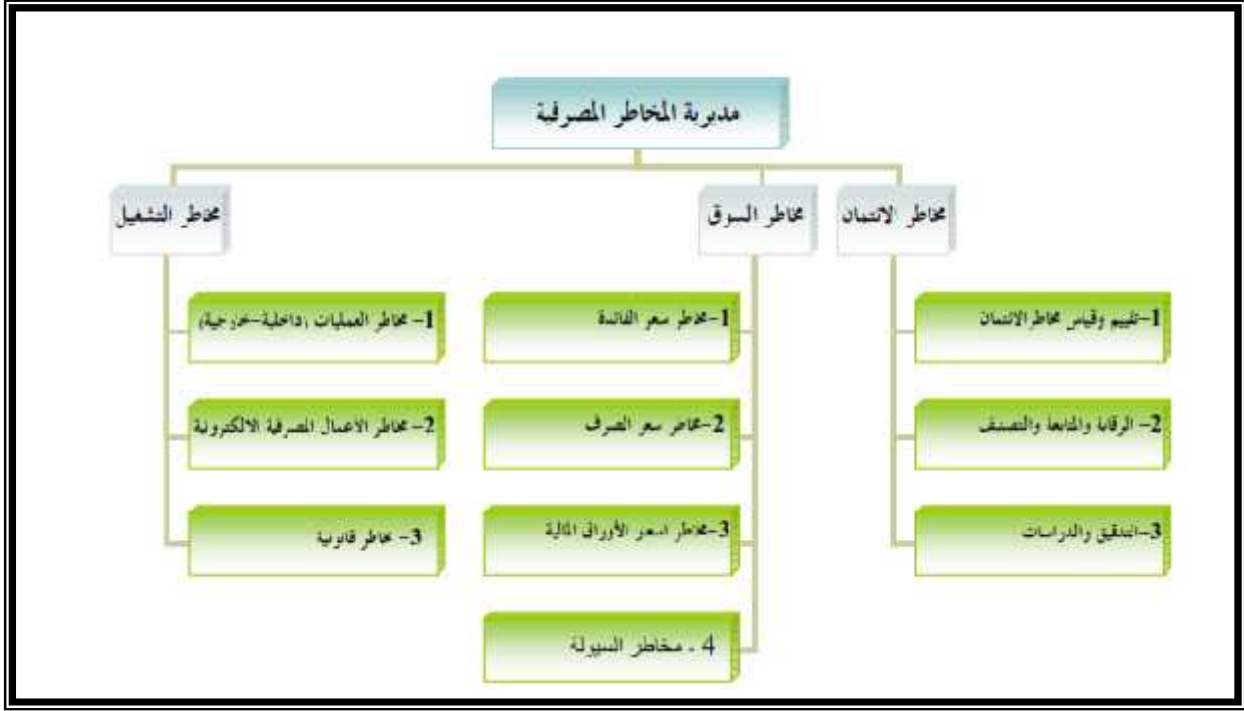
- تقرير يبين نسبة السيولة اليومية بكافة العملات الوطنية والعملات الأجنبية خلال أيام الشهر (شهري).

- تقرير يبين تركيزات المخاطر المصرفية والتجاوزات على الحد الأقصى المسموح به للتسهيلات والتمويلات في حال وجودها (شهري).

- تقارير طارئة مرتبطة بحدث معين.

وتتضمن مديريةية إدارة المخاطر أقساما مسؤولة عن مخاطر الإئتمان والسوق والتشغيل والسيولة، ويقع على عاتق هذه المديرية مسؤولية المتابعة اليومية لمجمل الأعمال والأنشطة، والتأكد من مدى التقيد بالسقوف والمستويات المحددة في السياسة العامة لإدارة المخاطر وضبط التجاوزات ومتابعتها بشكل فوري مع الإدارة العليا. والشكل رقم (26) يبين الهيكل التنظيمي لإدارة المخاطر المصرفية في البنوك.

الشكل رقم (26): الهيكل التنظيمي لإدارة المخاطر المصرفية



المصدر: دليل إدارة المخاطر الإلكترونية ، ص:06، على الرابط التشعبي الإلكتروني: [www.reb.sy/reb/Portals/0/RisksAdmin.pdf](http://www.reb.sy/reb/Portals/0/RisksAdmin.pdf)

### ثالثا- المهام العملية لإدارة المخاطر الائتمانية في البنوك

تتمثل معظم السياسات والإجراءات لإدارة المخاطر الائتمانية في البنوك في مايلي:<sup>1</sup>

- تطبيق وتنفيذ القرارات الخاصة بإدارة المخاطر.
- استعمال تكنولوجيا متطورة لإدارة مخاطر الائتمان وتطبيق أنظمة لتقييم وقياس هذه المخاطر.
- العمل على إيجاد الاطارات المؤهلة والمدربة للقيام بالمهام الموكلة إلى مديرية إدارة المخاطر والعمل بشكل دائم على المشاركة بالدورات والبرامج ذات العلاقة بالموضوع.
- تفحص تصنيف مخاطر الديون وتقييمها وتقرير المؤنات اللازمة لها.
- الالتزام بالسياسة الائتمانية الموضوعية والتي تأخذ بعين الاعتبار تجنب العمليات التي تحمل مخاطرة كبيرة من خلال دراستها وتحليلها والتأكد من عدم تجاوزها للقرارات والنسب المعمول بها.
- المتابعة والرقابة الائتمانية لإجراءات مراحل منح الائتمان حسب التعليمات التطبيقية لنظام عمليات البنك.
- متابعة صلاحيات ومسؤوليات مسؤولي الائتمان في الإدارة العليا وفي الفروع ومراقبة الالتزام بها.
- دراسة محفظة الائتمان بشكل مستمر لضبط ومتابعة المنتجات الائتمانية من حيث الصرف والأجل وحجم الاقراض ونوعه.

1- Bank for International Settlements (BIS), **Principles for the Management of Credit Risk**, Basel Committee on Banking Supervision, September 2000, pp: 04-18.

## : دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك

- الإسهام في وضع معايير إقراض مناسبة تتوافق مع القوانين والأنظمة وإجراء الاختبارات الدورية لمحفظة الائتمان من خلال توثيق سليم للضمانات والتأكيد على إجراء تقييم دوري للضمانات العينية.
- الإسهام بعملية تسعير القروض على أسس متضمنة تكلفة هذه القروض (تكلفة الودائع+النفقات العامة) بالإضافة إلى هامش ربح مطلوب تحقيقه حسب خطط وإستراتيجيات البنك.
- تعيين موظف في كل فرع من الفروع يتبع للمخاطر من مهامه ضمان وجود ملف تسليف خاص وموثق جيدا لكل عميل، بحيث يضم الملف الوثائق الضرورية والمطلوبة رسميا وموافاة مديرية إدارة المخاطر بالتقارير والمعلومات المطلوبة.
- إعداد التقارير التي تحدد المخاطر الموجودة من خلال تحليل تركيز المخاطر وطرائق الحد منها، وذلك حسب القطاعات والعملاء الرئيسيين وموظفي الإقراض وتقديم المقترحات اللازمة للتخفيف من هذه المخاطر.
- مراجعة ملفات التسليف لطلبات القروض التي تزيد مبالغها عن الحدود القصوى، وذلك لإعطاء التوصيات في درجة المخاطرة واقتراح بعض الشروط الإضافية التي من شأنها التخفيف من درجة المخاطرة.
- التأكد من الحصول على الضمانات الكافية.
- مراجعة التقارير الدورية المتعلقة بإدارة المخاطر المرسله من الفروع إلى الإدارة العامة، من أهمها تقرير شهري يبين حجم التسهيلات الممنوحة إلى المجموعات المترابطة، تقرير ربع سنوي يبين تصنيفات الديون المنتجة والديون غير المنتجة لدى الفرع، تقرير شهري يبين حجم القروض الممنوحة ونوعها خلال الشهر، بالإضافة إلى التقارير الطارئة المرتبطة بحدث معين.
- إقتراح توزيع مبلغ خطة الإقراض السنوية على الفروع بشكل ربع سنوي، وذلك تبعا لوضع كل فرع من حيث الموقع الجغرافي والبيئة الائتمانية وحجم الودائع، وذلك بالتنسيق مع المديريات المختصة.
- تنوع المخاطر والتعرض لها من خلال نشاطات متنوعة (التنوع في الأجل، التنوع في القطاعات...).
- مراقبة المخاطر القطرية ومخاطر التمويل بين الدول.
- مراقبة الإقراض للمجموعات المترابطة ذات العلاقة.
- تدار مخاطر الائتمان للمحفظة عن طريق فهم التقارير الناتجة من تصنيف الديون وتركز الائتمان.
- المشاركة بدراسة المنتجات الجديدة المقترحة ودراستها من حيث (الأجل، حجم التسليف، نوع التسليف، مستوى المسؤولية، التكلفة، الأرباح الممكن تحقيقها، الوضع التنافسي في السوق) وذلك من أجل التحوط للمخاطر التي يمكن أن ترافقها.
- تقديم نظام إنذار مبكر لهبوط جودة الائتمان وإدارة الديون المتعثرة، بحيث يتضمن هذا النظام طرق مراجعة الائتمان وتقييمه لتحديد القروض غير المنتجة أو الديون المتعثرة.

## : دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك

- الإطلاع على طلبات التأجيل والجدولة والتسويات على القروض، وإبداء الرأي في جدولتها، واقتراح بعض الشروط التي من شأنها التخفيف من درجة المخاطرة.
- إجراء اختبارات الضغط على محفظة الإئتمان (زيادة القروض المتعثرة، إفسار متعاملين رئيسيين، تدهور قيمة الضمانات).
- مراقبة عمليات التحصيل والإجراءات القضائية لاسترداد أموال البنك.
- مراقبة حالات العملاء المعسرين والديون الخطرة التي تتجاوز الحدود القصوى للقروض.
- تزويد مديرية التخطيط والإحصاء بكل الإفصاحات المتعلقة بمخاطر الإئتمان لإدراجها ضمن التقرير السنوي.
- المتابعة مع قسم الأخطار المصرفية لدى البنك المركزي، وتزويدهم شهريا ببيانات التسهيلات الإئتمانية الخاصة بالعملاء.

### المبحث الثالث: الإطار العام لدور الرقابة الداخلية على القروض الممنوحة ومخاطرها

تشتمل العناصر الأساسية لإدارة المخاطر الإئتمانية الفعالة العديد من الأساليب من بينها الرقابة الداخلية الشاملة، من خلال مراقبة أوضاع العملاء المقترضين بصفة مستمرة بهدف الوصول إلى تقييم دقيق لأوضاعهم، وبالتالي تجنب البنك المخاطر قبل حدوثها أو على الأقل تقليل هذه المخاطر إلى أقل حد ممكن، حيث توجد مجموعة كبيرة من إشارات الإنذار المبكر التي يمكن استخدامها كأدوات في تسهيل عملية التشخيص المبكر لحالات تعثر القروض. ويعتبر خطر تعثر القروض من الأخطار الشائعة التي تهدد البنوك ولذلك تستخدم البنوك التسيير الوقائي لخطر القرض عن طريق الحساب المسبق لإحتمال عجز المؤسسات المقترضة باستخدام عدة نماذج تحليلية معروفة وإستخدامها يمكن مسؤولي الإقراض من القيام بالتحليل الدقيق للوضع المالي للمقترض.

### المطلب الأول: أدوات التشخيص المبكر لتعثر القروض البنكية

قبل حدوث مشكلة في تسديد أي قرض هناك إشارات يستطيع البنك من خلالها التنبؤ بحدوثها، بمعنى أن ثمة بوادر ضعف أو عدم إلتزام قد تطرأ على المقترض تجعله غير قادر أو غير ملتزم بشروط الاتفاقية المبرمة مع البنك بشأن القرض وكيفية سداده، والكشف المبكر عن الدين أو القرض المتعثر يعد من أهم عمليات الرقابة الداخلية للبنك، وكذلك يعد الكشف المبكر عن الدين المتعثر حماية للعملاء ولفت أنظارهم إلى المخاطر التي تتعرض لها مشروعاتهم. وهناك مؤشرات عديدة للكشف المبكر عن القروض المتعثرة ويمكن إستخدامها بوصفها أدوات في تسهيل عملية التشخيص المبكر لحالات تعثر القروض.

## أولاً- النماذج الكمية لقياس احتمال العجز عن السداد في البنوك

إن البنك عند ممارسته لنشاطه في تقديم القروض يتوقع دائما الحصول على مداخيل مستقبلية كبيرة، مع وضع احتمال عدم تحصيل تلك المداخيل نتيجة لوجود خطر عدم قدرة المقترضين عن الدفع، لذلك يقوم بتقدير وتقييم هذا الخطر مسبقا، وذلك بإستعماله لطرق ووسائل متعددة، منها التقليدية الكمية كنسب التحليل المالي التي سبق إدراجها ضمن عنصر هذه الدراسة الخاص بتقييم الجدارة الائتمانية للعميل المقترض، بإعتبار التحليل المالي من أهم أدوات الدراسات الائتمانية للكشف والتحقق من مدى سلامة المركز المالي لهذا العميل.

والإستخدام الأحدث للنسب المالية يعتمد على القوة التنبؤية لها، وعلى جدواها في تقديم معلومات نسبية ومن ثم إدارة الائتمان يمكنها التأكد من نقطتين هما:<sup>1</sup>

- قدرة العميل على تسديد مستحقات البنك في تاريخ الإستحقاق.
- تحديد مدى حاجة العميل للإئتمان المطلوب.

وإستخدام النسب المالية يتوقف على الفترة الزمنية للقرض المطلوب، فمثلا عادة ما يستعمل المحلل نسب التوازن المالي ونسب الدوران ونسب السيولة العامة في حالة طلبات قروض الإستغلال قصيرة الاجل، وعندما يكون التمويل لقروض الإستثمارات طويلة ومتوسطة الأجل فيقوم المحلل بحساب نسب أخرى تتماشى مع هذا النوع من القروض مثل نسب التمويل الذاتي ونسب المديونية (معظم النسب تم تحديدها بالفصل الاول من هذه الدراسة).

### 1- نموذج القرض التنقيطي

لقد ظهرت الأبحاث الأولى في هذه التقنية في الولايات المتحدة الأمريكية عندما لاحظ بائع سيارات قديمة أن الزبائن الذين إشتروا من عنده سيارات بواسطة قرض بنكي، ووجدوا صعوبات في التسديد لهم خصائص عديدة مشتركة، لذلك فقد إستخدمت هذه الطريقة في بداية الأمر لتقييم خطر المقترضين الخواص ليتم تعميمها بعد ذلك إلى باقي المؤسسات.<sup>2</sup> إذن قد ظهرت هذه التقنية لتصنيف الزبائن في الولايات المتحدة الأمريكية في سنوات الخمسينات من القرن الماضي، وتطورت تدريجيا لتصبح اليوم معروفة لدى سائر مستخدمي مالية المنظمات.

وطريقة القرض التنقيطي هي طريقة تستخدم تقنيات كمية تعكس أداء وخصائص المقترض والقرض وذلك من خلال القيام بتحليلات إحصائية تسمح بتعيين لكل عميل نقطة تعبر عن مقدار الخطر الذي يحيط به. فمؤذج التنقيط طريقة آلية تعتمد على إعطاء نقطة أو وزن لكل طالب قرض، لتحدد الخطر بالنسبة للبنك، بالإعتماد على المعلومات التاريخية لمختلف الخصائص التي تميز الزبائن المعسرة عن الزبائن الجيدة وتلخيص هذه الخصائص في مجموعة من المعايير والذي يستعملها لكي يتمكن من تقدير الملاءة المالية لزبائنه قبل

1- سمير الخطيب، قياس وإدارة المخاطر بالبنوك، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2005 : 286.

2- مسعي سمير، مرجع سابق 2008 : 87.

## : دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك

منحهم القرض أو للتنبؤ المسبق لحالات العجز التي يمكن أن تصيب المنظمات التي يتعامل معها، فكل معيار تمنح عنه نقطة مرجحة ويتم جمعها ومن الطبيعي أن الزبائن الجيدين يحصلون على نقاط أكبر، وحينها يمكن للبنك وضع رزنامة خاصة به تصنف العملاء مقابل احتمال عجزهم بفضل خبرة البنك وقدرات موظفيه.<sup>1</sup>

ويستخدم نموذج التنقيط لدراسة وتقييم طلبات الإئتمان من خلال إعطاء نقطة للعميل لإيجاد معادلة خطية (Z) لعدة متغيرات يستند في ذلك على مجموعة من المدخلات المقدمة من طرف المقترضين كالعمر، الجنس، المهنة، الحالة الإجتماعية، الأرصد...إلخ. حيث يمكن مقارنة النقطة المعطاة لكل عميل (Z) مع معايير قياسية موجودة لدى إدارة الإئتمان، وعلى هذا الأساس يكون رفض أو قبول طلب التمويل.<sup>2</sup>

يعتمد القرض التنقيطي بصفة عامة على التحليل التمييزي والذي يعتبر كمنهج إحصائي يسمح إنطلاقا من مجموعة معلومات خاصة بالمقترض أن نميز بين مجموعة من الفئات المتجانسة وفق معيار تم وضعه سابقا، ووضع كل عنصر جديد في الفئة التي ينتمي إليها، وبالتالي تحديد الفئات والمعلومات الخاصة بكل فئة، وإستعمال نتائج التحليل على كل فرد طالب قرض جديد. وأما في حالة القروض الموجهة للمنظمات يتم تقسيم هذه المنظمات إلى مجموعتين مجموعة ذات ملاءة جيدة وأخرى ذات ملاءة غير جيدة وفقا لمعايير مختلفة كتاريخ التأسيس، مردودية المنظمة خلال سنوات متتالية، رأسمالها العامل، طبيعة نشاطها...إلخ.<sup>3</sup>

وعليه فإن دالة التنقيط (Z) تكون على شكل معادلة خطية من خلالها نحصل على أفضل توفيق خطية تفصل بين العملاء الجيدين وغير الجيدين بإستعمال التحليل التمييزي الذي يسمح بإختيار المتغيرات التفسيرية (النسب المالية  $R_i$ ) حيث أن معيار قبول المتغير التفسيري هو قوة الارتباط مع المتغير التابع الذي يمثل الظاهرة محل الدراسة كالاتي:

$$Z = \sum_{i=1}^n \alpha_i \cdot R_i + B$$

حيث أن: Z: نقطة العميل،  $i = 1, 2, \dots, n$ : المعاملات المرتبطة بالنسب  $R_i$  (معاملات الترجيح)،  $R_i$ : النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية، B: عدد ثابت.

### 1-1- أهداف طريقة القرض التنقيطي

الهدف الأساسي للطريقة هو تحديد النقطة والتي من خلالها تسهل عملية التقدير لتحديد وتمييز المؤسسات الجيدة عن تلك التي تواجه صعوبات قد توصلها إلى العجز، وعليه فأساس الطريقة هو النقطة المساعدة على تحديد العميل الجيد من عدمه. وتهدف الطريقة إذا إلى التسبيق بمعرفة وضعية عجز مستقبلية

1- Soheil Chennouf, L'Application du crédit scoring dans les pays développés et en développement, Revue des sciences commerciales et de gestion, N° 02, Ecole supérieure de commerce, Alger, Juillet 2003, p: 25.

2- Axelle la Badie, Olivier Rousseau, Credit Management Gere le Risque de credit, Edition économiya, Paris, 1996, p: 173.

3- حسين بلعجوز، إدارة المخاطر البنكية والتحكم فيها، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة (تقنيات)، جامعة جيجل، الجزائر، يومي 6 و 7 2005: 09.



## : دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك

وذلك من خلال ملاحظة المؤسسات مسبقا فهي طريقة تهدف إلى تحديد بصورة واضحة المؤسسات الجيدة والمؤسسات العاجزة من خلال إستخدام قيمة شاملة وفقا لسلم تنقيط.<sup>1</sup>

### 1-2- شروط الإستعمال الجيد للتنقيط

إن طريقة التنقيط تساعد على الفصل بين العملاء الجيدين والعملاء السيئين من خلال معيار كمي يتمثل في النقطة التي يتم إعدادها بناءا على المتغيرات التي بإمكانها أن تعطي توقعا كافيا للظاهرة، ومع ذلك توجد شروط للإستعمال الجيد للتنقيط من بينها:<sup>2</sup>

- **إستعمال التنقيط المتحرك:** من الضروري أن يتعامل البنك مع التنقيط كما يتعامل مع التحليل المالي، أي يجب متابعة نتيجة كل مرحلة، حتى يتمكن من تحسين نتائج التنقيط وتقريبها من الواقع.
- **إستعمال عدة تنقيطات:** إن مناهج تدفق المعلومات تجعل حساب عدة تنقيطات ممكن، ويتم أليا، فالتطابق أو الاختلاف بين النتائج يسمح بتحديد حالة المؤسسة المقترضة.
- **إستعمال تنقيط ملائم:** التنقيط عادة ما يوجه لنشاط معين، حيث من الممكن إستعماله مع قطاعات أخرى بصفة جيدة وإستعمال تنقيط غير ملائم سوف يؤدي إلى نتائج خاطئة.
- **مقارنة تنقيط المؤسسة مع تنقيط متوسط القطاع:** إن إنخفاض قيمة التنقيط تعبر عن إرتفاع خطر المؤسسة وهذا الخطر يكون متعلقا بالمؤسسة أو الحالة العامة للاقتصاد، أو بنوع القطاع، فمن المهم مقارنة تنقيط المؤسسة مع تنقيط متوسط القطاع وذلك بتكوين عينة ممثلة.

### 2- الأنظمة الخبيرة

تستخدم البنوك طريقة الأنظمة الخبيرة لإتخاذ قرار منح الإئتمان وتقييم العملاء بإستعمال المعلومات المحاسبية والمالية، وهي طريقة كمية تقوم على الإستنتاج المنطقي. وحتى يتمكن نظام الخبرة من العمل لا بد له من قاعدة معارف تجمع قواعد وأعمال ناتجة عن النماذج المعيارية ومحرك الإستدلال الذي يعد الجزء المركزي لنظام الخبرة. وإن أول من إستعمل الأنظمة الخبيرة هو بيفر (Beaver) سنة 1966 في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك بتشجيع من المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) وهيئة البورصة (SEC)، فبنى نموذجا يقوم على ما يعرف بالنسب المالية المركبة، يستخدم في الإنذار المبكر عن حوادث إفلاس المؤسسات وتبعه في ذلك عدد من الباحثين في كل من بريطانيا، والولايات المتحدة وكندا، وتعتمد الأنظمة الخبيرة على معادلة التمييز بخلق علاقة خطية ما بين نسب كمية مختلفة بهدف التمييز ما بين المؤسسات الجيدة والرديئة، إضافة إلى التعرف على إحتمال عجز المؤسسة في المستقبل، ومن أبرزها نذكر:

1- Henri De la Bruslerie, *Analyse financière et risque de crédit*, Dunod, Paris, 2001, p: 348.

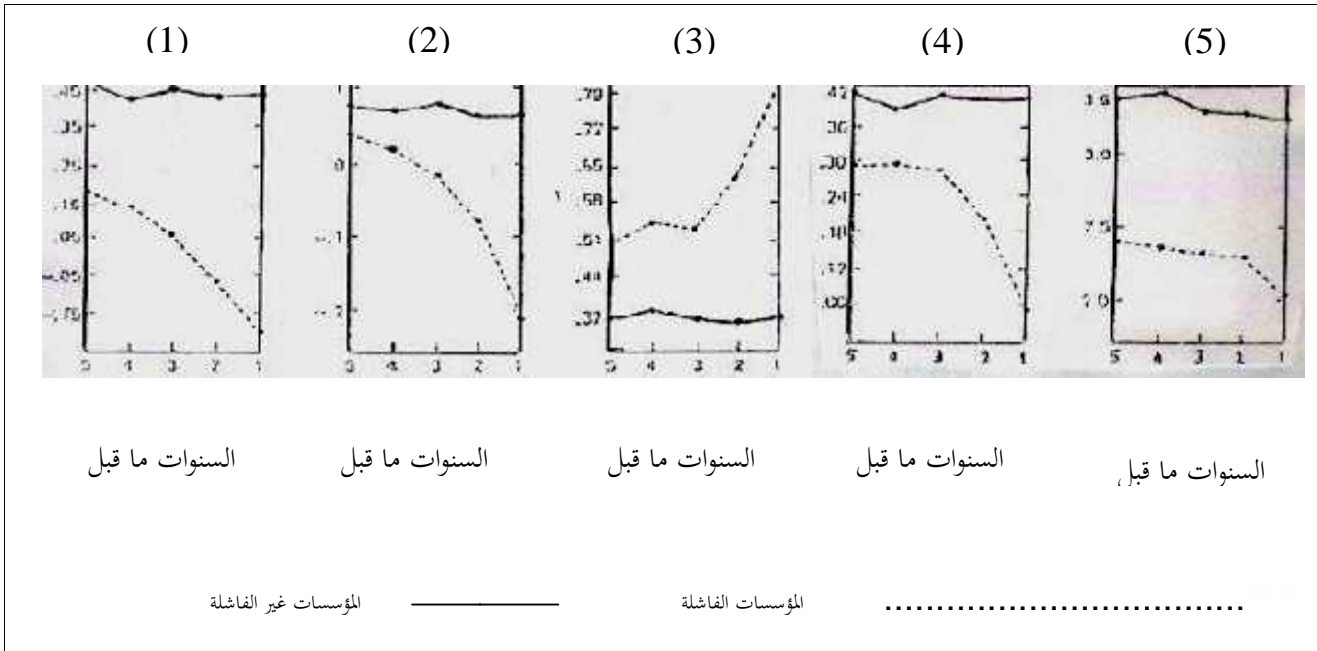
2- Nicolas Van Praag, *Crédit management et crédit scoring*, Economica, Paris, 1995, p: 41.



1-2- نموذج بيفر (Beaver, 1966)

يعتبر بيفر صاحب فكرة وضع نموذج لقياس فشل الشركات وسمي النموذج بإسمه حيث اعتمد في وضع النموذج على النسب المالية، وتضمنت مقارنة للنسب المالية المتوسطة لـ 79 مؤسسة فاشلة وقابلها 79 مؤسسة أخرى غير فاشلة في الفترة (1954-1964) وفقا لمعايير محددة مثلا تعرض المؤسسة لأحداث الإفلاس، التخلف عن دفع السندات أو سحبيات بنكية زائدة أو عدم دفع ربح الأسهم الممتازة، وهذه المؤسسات من نفس القطاع و لها نفس حجم الأصول. وقد قام بيفر بإختبار 30 نسبة مالية لتحليلها وإستخدام أسلوب المتغير الوحيد بتحليل كل نسبة لخمس سنوات متتالية، وقام بيفر بفحص هذه النسب التي تعطي بشكل أدق وأصدق مؤشر على نجاح المؤسسة أو فشلها. وإعتمد بيفر في اختياره للنسب من خلال الطرق الإحصائية باختيار الفرضيات فوجد أنه كلما تم احتساب النسبة في سنة أقرب إلى سنة الفشل كلما كان التنبؤ أصدق وأكثر دقة، فعندما يظهر أن هناك فرق في المتوسط بين المجموعتين تكون هذه النسبة قادرة على التمييز بين المؤسسة الفاشلة والمؤسسة الناجحة وبالتالي يمكن الاعتماد عليها، وقد استخدم بيفر في كل مرة نسبة مالية واحدة فقط.<sup>1</sup>

الشكل رقم (27): مسار النسب المالية في المؤسسات الفاشلة والمؤسسات غير الفاشلة حسب نموذج بيفر



Source: Edward I. Altman, **On Corporate Financial Distress and Bankruptcy: A Complete Guide to Predicting & Avoiding Distress and Profiting from Bankruptcy**, Johan Wiley: John Wiley & Sons Inc Publisher, new jersey, USA, Second Edition, 1993, p: 542.

وقد توصل النموذج إلى أن النسب التالية والموضحة في الشكل رقم (26)، يمكن إستخدامها أكثر من غيرها في التنبؤ بفشل المؤسسات:

– التدفق النقدي / مجموع الديون.....(1)

– صافي الدخل / مجموع الأصول.....(2)

1-Edward I.Altman, **Op-cit**, 1993, p: 542.

## : دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك

- مجموع الأموال المقترضة / مجموع الأصول.....(3)
- صافي رأس المال العامل / مجموع الأصول.....(4)
- الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة.....(5)

### 2-2- نموذج ألتمان (Altman, 1968)

طور ألتمان نموذجه مستخدماً النسب المالية ومعتمداً على التحليل التمييزي الخطي المتعدد المتغيرات وإستطاع من خلال هذا النموذج أن يميز بين المؤسسات الناجحة والمؤسسات الفاشلة في قطاع الصناعة. وقد أثبت هذا الأسلوب الذي استخدمه ألتمان فاعليته ليس فقط في التنبؤ بقدرة العملاء على سداد ما عليهم من التزامات مصرفية<sup>1</sup> والتنبؤ بمستوى ربحية السهم العادي<sup>2</sup>، بل ثبتت فاعليته كذلك في تصنيف المؤسسات الاقتصادية وفقاً لأنماط الاستثمار<sup>3</sup>، وكذا في تقييم السندات المتداولة في سوق الأوراق المالية<sup>4</sup>. ويتكون هذا النموذج من خمس نسب مالية مجتمعة واستطاع التوصل إليها من خلال تطويره لـ 30 نسبة مالية، والنموذج كان على الشكل التالي:

$$Z = 0,012 X_1 + 0,014 X_2 + 0,033 X_3 + 0,006 X_4 + 0,010 X_5$$

حيث أن:

- X1 : رأس المال العامل / مجموع الأصول.
- X2 : الأرباح المحتجزة / مجموع الأصول.
- X3 : الأرباح قبل توزيع الفوائد وقبل دفع الضرائب / مجموع الأصول.
- X4 : القيمة السوقية لحقوق الملكية / القيمة الدفترية لإجمالي الديون.
- X5 : رقم الأعمال / مجموع الأصول.

حيث Z مؤشر التعثر المالي فإنه:

- عندما تكون  $Z > 2.99$  فإن النموذج يتوقع أن المؤسسة لن تفلس.
- عندما تكون  $Z < 1.81$  فإن النموذج يتوقع أن المؤسسة سوف تفلس.

1-James O. Horrigan, **The determination of Long-Term Credit Standing with Financial Ratios**, Journal of Accounting Research, Empirical Research in Accounting: Selected Studies, Volume 04, 04 September 1966, pp: 44-62.

2-James E. Walter, **A Discriminant Function For Earnings-Price Ratios Of Large Industrial Corporations**, Review of Economic and Statistic, Volume 41, N°01, The Mit Press, 14 February 1959, pp: 44-52.

3-Michael Simkowitz and Robert J. Monroe, **Discriminant Function for Conglomerate Targets**, South Journal of Business, 06 November 1971, pp: 01-16.

4-George E. Pinches and Kent A. Mingo, **A Multivariate Analysis of Industrial Bond Ratings**, the Journal of Finance, Volume 28, March 1973, pp: 01-18.

## : دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك

- إذا كانت Z تقع ما بين (1.81-2.99) وهي ما تعرف بالمنطقة الرمادية فإن النموذج لا يستطيع الحكم بدقة على إحصائية إفلاس المؤسسة أو عدم إفلاسها.
- إذا كانت Z أقل من 2.76 فإن ذلك يعطي مؤشرا بأن المؤسسة أمام إحصائية (90%) بأنها سوف تصبح مفلسة خلال عام.

نجح هذا النموذج إلى حد ما في التنبؤ بالإفلاس قبل وقوعه بسنتين فقط، و فشل بالتنبؤ بالإفلاس إلى أكثر من ذلك، إذ بلغت نسبة الخطأ في هذا النموذج (5%)، (28%)، (52%)، (69%)، و(64%) في السنوات السابقة للإفلاس على التوالي. فهذه النتائج تعتبر جيدة في السنة الأولى والثانية، ولكنها قد لا تكون مرضية في السنوات الثالثة، الرابعة والخامسة التي يكون فيها التنبؤ بمستقبل المؤسسة أكثر أهمية.

ولقد وجهت كثير من الانتقادات لهذا النموذج منها:

- أنه يطبق فقط على المؤسسات المساهمة العامة الصناعية.
- أنه يعطي أهمية كبيرة لنسبة المبيعات إلى إجمالي الأصول وهذه النسبة تختلف أهميتها باختلاف الصناعات.

ولهذا قام ألتمان بتطوير نموذج يستخدم للمؤسسات غير الصناعية حيث كان النموذج المعدل كالتالي:

$$Z = 6.5 X1 + 3.26 X2 + 1.05 X3 + 6.72 X4$$

حيث أن:

X1: صافي رأس المال العامل/إجمالي الأصول

X2: الأرباح المحتجزة المتراكمة/إجمالي الأصول

X3: الأرباح قبل الفوائد والضرائب/إجمالي الأصول

X4: القيمة الدفترية للدين/إجمالي الخصوم

حيث أن:

- عندما تكون  $Z > 2.9$  فإن النموذج يتوقع أن المؤسسة لن تفلس.

- عندما تكون  $Z < 1.23$  فإن النموذج يتوقع أن المؤسسة سوف تفلس.

إذا كانت Z تقع ما بين (1.23 - 2.9) وهي ما تعرف بالمنطقة الرمادية فإن النموذج لا يستطيع الحكم بدقة على إحصائية إفلاس المؤسسة أو عدم إفلاسها<sup>1</sup>.

### 2-3- نموذج شيرود (SHERRORD, 1987)

يعتبر هذا النموذج إمتداداً لجهود مجموعة الباحثين الذين سبقوه في هذا الميدان لكن ميزة هذا النموذج تتمثل في أنه أوجد نوعاً من العلاقة بين درجة المخاطرة للقروض ونوع القرض، وذلك كأساس لتسعير القروض، ويستخدم هذا النموذج كأداة لتقييم المخاطر الائتمانية عند منح القروض إضافة إلى دوره في التنبؤ بإمكانية إستمرارية المنشأة والفشل المالي، وإن هذا النموذج مبني على ست نسب كالاتي:

الجدول رقم (14): متغيرات نموذج Sherrod(Z)

النسبة	نوعها	وزنها النسبي بالنقاط
رأس المال العامل/ مجموع الأصول	مؤشر سيولة	18.00
الأصول المتداولة/ مجموع الأصول	مؤشر سيولة	9.00
صافي حقوق المساهمين/ مجموع الخصوم	مؤشر ملاءة	3.50
صافي ربح قبل الضريبة/ مجموع الأصول	مؤشر الربحية	20.00
مجموع الأصول/ مجموع الخصوم	مؤشر ملاءة	1.20
صافي حقوق المساهمين/ مجموع الأصول الثابتة	مؤشر ملاءة	0.10

تحدد الفئة التي سيصنف فيها القرض عن طريق ضرب كل نسبة من النسب الستة في معاملها، لتمثل الحصيلة الإجمالية للنقاط الممثلة لأوزان هذه النسبة مؤشراً للجودة سيتخذ كأساس تصنيف القروض، فإذا رمزنا لهذا المؤشر بالرمز (Z) فإنه يمكن تصنيف قروض المحفظة تنازلياً حسب جودتها في الفئات الرئيسية:

الجدول رقم (15): تصنيف القروض وفق درجة المخاطرة في خمس فئات رئيسية

مؤشر الجودة (Z)	فئة القرض
$(Z) \geq 25$	الفئة الأولى (قروض ممتازة عديمة المخاطرة)
$25 > (Z) \geq 20$	الفئة الثانية (قروض قليلة المخاطرة)
$20 > (Z) \geq 5$	الفئة الثالثة (قروض متوسطة المخاطرة)
$5 > (Z) \geq -5$	الفئة الرابعة (قروض مرتفعة المخاطرة)
$(Z) < -5$	الفئة الخامسة (قروض خطيرة جداً)

يمكن لإدارة الائتمان الإسترشاد بالترتبة التي يصنف تحتها القرض لتحديد كل من معدل الفائدة الخاصة، تقييم متابعة القرض، تقييم أداء مسؤولي الائتمان، والإستفادة من هذا النظام في إدارة محفظة القرض.<sup>1</sup>

### 2-4- نموذج دومبولينا وخوري ( khoury & Dambolena, 1990 )

هذه الدراسة تقدم نموذجاً آخر لعجز المؤسسات والصفة الجوهرية لهذه الدراسة أنها تستخدم الثبات والاستقرار في جميع النسب، فبالإضافة إلى مستوى هذه النسب في تفسير التغيرات في أصل عوامل التحليل

## : دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك

التمييزي تقاس درجة الثبات في النسبة بواسطة الانحراف المعياري للنسبة المالية لعدة سنوات ماضية، معامل الاختلاف، الخطأ المعياري للتقدير.

ويلاحظ أن تضمين الثبات في النسب للتحليل يفيد إلى حد بعيد في قدرة عوامل التحليل التمييزي على تقدير العجز. ولقد تمت الدراسة على 68 مؤسسة نصفها تعرض للفشل المالي والنصف الآخر يتمتع بوضعية جيدة، وتم حساب 19 نسبة لكل مؤسسة وتيوب الدراسة المؤسسات إلى مجموعات عاجزة وغير عاجزة بدقة (78%) لخمس سنوات قبل حدوث ذلك.<sup>1</sup>

### 2-5- نموذج العمري (2000)

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد نموذج مكون من مجموعة من النسب المالية للتنبؤ بفشل الصناعة الفندقية في الأردن والذي يمكن من إتخاذ الإجراءات التصحيحية وبالوقت المناسب لتجنب الفشل المالي في هذا القطاع وباستخدام التحليل التمييزي تم تحليل خمس وعشرين نسبة مالية لعينة مكونة من ست فنادق فاشلة وستة غير فاشلة، حيث تم التوصل إلى النموذج التالي:

$$Z = (3.055)A_2 - (34.497)A_3 + (0.113)A_7 + (36.899)A_{10} + (11.249)A_{12} - (3.663)$$

Z: تمثل العلامة الناتجة عن تطبيق المعادلة التمييزية.

A2: تمثل النسبة النقدية.

A3: تمثل نسبة العائد على مجموع الأصول.

A7: تمثل نسبة النقدية على مجموع الأصول.

A10: تمثل نسبة العائد على حقوق الملكية.

A12: تمثل نسبة صافي الربح على الإيرادات.

وباستخدام النموذج تم إعادة تصنيف الفنادق الفاشلة وغير الفاشلة في الأردن بدقة تامة بنسبة 100% في سنة التحليل، وإستطاع أيضا التمييز بين الفنادق الفاشلة وغير الفاشلة لسنة واحدة قبل الفشل بدقة بلغت 83% ولم يستطع التنبؤ بالفشل في السنتين الثانية والثالثة قبل التعثر.<sup>2</sup>

### 2-7- نموذج القيمة المضافة للمخاطر الائتمانية (Credit Risk+)

يعتبر هذا النموذج من الأمثلة النادرة على النماذج التحليلية التجارية ومطور من قبل (CSEP) (Credit Suisse Financial Products) لتحديد مخصصات خسائر القروض التابعة لها. يتبع النموذج أحداث التعثر، ويتجاهل العوامل الأخرى مثل التغير في الأسعار والتحول من تصنيف إلى آخر، ويعتمد

1- نفس المرجع السابق : 187-188.

2- جهاد حمدي إسماعيل مطر، نموذج مقترح للتنبؤ بتعثر المنشآت المصرفية العاملة في فلسطين: دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010 : 84-85.

## : دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك

النموذج على تحديد نسبة المقترضين الذين سيتعثرون في القطاع ككل والذين سيتعثرون على مستوى المحفظة وهنا يتم تجميع التسهيلات في مجموعات متجانسة ويكون معدل الخسارة عند التعثر متماثل.

والمدخلات المطلوبة في هذا النموذج هي:

- لمحة مختصرة عن الإنكشاف الائتماني للمقترض الفردي.
- معدلات التعثر السنوية للصناعة أو تصنيفات الموجودات.
- تذبذب معدلات التعثر.
- تقدير معدلات التغطية (تم إفتراض أنها ثابتة في النموذج).

يستخدم هذا النموذج في المحافظ الائتمانية كبيرة الحجم ولكن هذه الميزة على حساب العديد من المساوئ منها أنه يعتمد فقط على التعثر، وذلك يعني أن خسائر المحفظة الناتجة عن التحول في التصنيف الائتماني للأصول قد تم تجاهلها وهذا بدوره يؤدي إلى عدم تقدير المخاطر الائتمانية الكلية بشكل صحيح.<sup>1</sup>

### 8-2- نموذج مطر (2010)

هدفت هذه الدراسة إلى التوصل إلى نموذج يضم مجموعة من النسب المالية القادرة على التمييز بين المنشآت المصرفية المتعثرة وغير المتعثرة قبل وقوع التعثر بسنتين، وتم احتساب النسب المالية لعينة تتكون من ثمانية بنوك متعثرة والنصف الآخر غير متعثر، وذلك عن الفترة ما بين السنوات (1997-2000)، وتم التوصل إلى النموذج المقترح التالي:

$$Z = (326.940)A_8 + (37.810)A_{11} - (14.905)A_1 - (7.261)A_{22} - (2.347)$$

وفي ضوء نتائج النموذج تم إعادة تصنيف عينة المنشآت المصرفية المتعثرة وغير المتعثرة بدقة تامة بلغت 100%، وتم إجراء إختبار آخر للنموذج بإستخدام النسب المالية المستخرجة من بيانات عينة التحليل تمكن النموذج من التنبؤ بالتعثر والتمييز بين المنشآت المصرفية المتعثرة والمنشآت المصرفية غير المتعثرة بدقة تعادل (75%، 75%، 62.5%) في السنة الأولى والثالثة والرابعة قبل التعثر على التوالي.<sup>2</sup>

وتختلف النماذج المقترحة المشار إليها من حيث الشكل والمضمون إلا أن هذه النماذج لا يمكن تطبيقها بالصيغة الأصلية لدراسة احتمال التعثر المالي وفي كل الظروف، وذلك لأن الظروف البيئية التي تمت فيها الدراسات السابقة قد تختلف عن ما تعيشه المؤسسات اليوم وغدا.

وخاصة بعدما ظهر النموذج المعياري أو النمطي ونموذج التقييم الداخلي الأساسي والمتقدم كطرق تقييم وتحليل للمخاطر الائتمانية حسب معايير محددة فصلتها لجنة بازل للإشراف والرقابة الدولية، مع الإشارة إلى

1- مهند نقولا عيسى، دور التكنولوجيا والأتمتة في تحسين جودة محافظ الإئتمان: دراسة الواقع الأردني، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2007 : 83-84.  
2- جهاد حمدي إسماعيل مطر، مرجع سابق، 2010 : 07-06.

أن بعض هذه النماذج تحتاج إلى قاعدة بيانات وتكنولوجية مصرفية متطورة لتطبيقها، لذلك تختار البنوك مايلئم طبيعة عملها وقدراتها لتطبيقها في الواقع.

ومن أهم الإنتقادات الموجهة لهذه النماذج عدم إمكانية تعميم هذه المعادلات ونتائجها لذلك أصبحت البنوك تلجأ لتشخيص الحالة المالية لدائنيها وقياس احتمال عجزهم من خلال وكالات التنقيط أو الترميز المختصة، والتدليل الرمزي للمؤسسات المقترضة تصنفهم هذه الوكالات حسب ملاءتهم وتخصص لكل صنف احتمال عجز محدد ومن أهم الوكالات (BCA Notation, Standart & Poors, Moody's). والترميز يكون نتيجة التقييم المستمر الكمي أو الكيفي للجهات المقترضة، وذلك عن طريق إعطاء علامة شاملة تلخص بشكل رمزي الجودة الائتمانية للمقترض، وأصبحت أنظمة الترميز هذه تقيس احتمال العجز بشكل كمي، وتقابل لكل فئة احتمال عجز محدد.

### ثانيا- إشارات الإنذار المبكر المتعلقة بمعاملات المقترض مع البنك

تنقسم هذه الإشارات إلى:

#### 1- إشارات متعلقة بحساب العميل المقترض لدى البنك

نذكر من أهمها:

- إصدار شيكات على حساب القرض أو الحسابات الأخرى للعميل بأكثر من ما تسمح به الأرصدة المتوفرة.
- وجود حركات سحب من الحساب لا تتناسب وطبيعة عمل المقترض من جهة واحتياجات المشروع الممول من جهة أخرى.<sup>1</sup>
- التخلف عن سداد دفعة مستحقة لأكثر من فترة وتكرار عدم السداد للأقساط والفوائد في مواعيدها.
- حدوث تغيرات مفاجئة في توقيت عمليات السحب والإيداع مما يؤدي إلى تغيرات سريعة في أرصدة العميل.
- عدم تناسب المبالغ المودعة بحساب العميل مع التغيرات المتوقعة لإيراداته وفق الميزانية التقديرية للمشروع.
- عدم القدرة في الحصول على قوائم مالية منتظمة عن العميل.<sup>2</sup>
- وجود شيكات مسحوبة على مبالغ ما تزال قيد التحصيل في البنك، أو وجود شيكات مرتجعة بسبب عدم كفاية الرصيد وطلب العميل إيقاف صرف بعض الشيكات.
- عدم إستجابة العميل لطلبات البنك المتكررة بشأن الموافقة بالبيانات والمستندات اللازمة لمراقبة الحساب.
- توقف العميل عن الحصول على الخصم النقدي المتاح من الموردين.<sup>3</sup>

1- جمال أبو عبيد، إدارة القروض المصرفية غير العاملة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2003 : 03.

2- محمد كمال خليل الحمزاوي، مرجع سابق 1997 : 359.

3- فريد راغب النجار، مرجع سابق 2000 : 46.

2- إشارات متعلقة بطلبات المقرض

ومن أهمها:

- تقدم المقرض بطلبات متكررة لزيادة سقف التسهيلات الممنوحة له دون مبرر وبشكل غير مخطط له.
- قيام العميل بطلب رفع إشارة الحجز عن الضمانات المقدمة للبنك أو تكرار التقدم بطلبات لزيادة سقف الإئتمان الممنوحة على الضمان نفسه.
- طلب المقرض زيادة فترة تخزين بضاعته في المخازن العائدة للبنك، الأمر الذي يشير إلى عدم قدرة المقرض على تصريف بضاعته أو إستخدامها في مشاريعه إستخداما سليما<sup>1</sup>.
- طلب العميل إستبدال الضمانات العينية بالضمانات الشخصية، الأمر الذي يشير إلى أن المقرض يريد التصرف بالضمانات العينية كالبيع مثلا، أو تقديمها ضمانا لدائنين آخرين.
- تكرار طلبات العميل بجدولة أقساط القرض، ما يشير إلى أن المقرض غير قادر على إدارة أموره المالية بشكل جيد، ولم يستفد من المهلة التي منحت له في إطار عمليات الجدولة السابقة لتعزيز قدرته على التسديد.
- الاعتماد الكبير على القروض قصيرة الأجل، مما يعني تغييرات ملحوظة في أنماط الاقتراض أو التسديد.
- طلب قروض لا تتوافر لها مصادر تسديد يمكن تحديدها بشكل واقعي أو بسهولة.
- طلبات متكررة من الموردين الحاليين يستفسرون فيها عن العميل، أو لإعادة النظر في حجم الإئتمان التجاري (البيع الآجل) الممنوح له، وإشعارات متكررة من الدائنين للتسديد أو الالتزام بجدولته<sup>2</sup>.
- سوء التخطيط المالي لمتطلبات الموجودات الثابتة أو لمتطلبات رأس المال العامل.
- المغالاة في تجديد أوراق الدفع للبنك، أو التجديد غير المتوقع لها.
- تحويل العميل لحساباته إلى بنك آخر.
- طلب إقتراض مفاجئ أو بمبالغ كبيرة.
- طلبات الموردين الجدد لمعلومات تساعدهم في إتخاذ قرارات تتضمن المزيد من البيع الآجل من قبل المنشأة.
- ظهور دائنين آخرين يطالبون بالتسديد، وبخاصة ممن لديهم أسبقية في الضمانات<sup>3</sup>.
- استمرار العميل في طلب الاقتراض حتى بعد إنتهاء التوسع الموسمي .
- وجود رهونات ثقيلة ومتعاقبة على الموجودات الثابتة، وتسييل خطابات الضمان<sup>4</sup>.

1- محمد كمال خليل الحمزاوي، مرجع سابق 1997 : 359.  
2- عبد الحميد عبد المطلب، مرجع سابق 2009 : 59-67.  
3- حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق 2002 : 189.  
4- جمال أبو عبيد، مرجع سابق 2003 : 04.



### 3- إشارات متعلقة بالضمانات

نذكر من أهمها ما يلي:

- تقديم كمبيالات للبنك مسحوبة على عدد محدد من المدينين، فعندما مثلا تمنح البنوك بعض عملائها تسهيلات بضمانات كمبيالات (خصم كمبيالات تجارية)، فإذا كانت هذه الكمبيالات عادة لعدد محدد من الأشخاص فإن ذلك قد يكون إشارة على أن هذه الكمبيالات وهمية وليست ناجمة عن ممارسة الأعمال الاعتيادية للمقترض.
- تراجع القيمة السوقية للضمانات، لأن قيم الضمانات ليست ثابتة على مدى عمر القرض، فسواء أكانت هذه الضمانات تمثل رهائن عقارية أم رهن أسهم وسندات أم أي أوراق مالية أخرى، فإن قيمة هذه الأصول الموضوعه رهنا للدين تتعرض للتقلب في أسعارها السوقية نظرا للتغيرات الاقتصادية العامة أو لحدوث هزات في أسواق هذه الأصول، فيضطر البنك في حالة الانخفاض الكبير في قيمتها أن يطلب ضمانات تعزيزية .
- تراجع قيمة الضمان كنسبة من قيمة القرض الممنوح، حيث تشترط معظم البنوك أن لا تقل قيمة الضمانات عن (75%) من قيمة القرض، فإذا حصل أن إنخفضت النسبة عن هذا الحد فالقرض يصبح في حالة حرجة.<sup>1</sup>
- التباطؤ في تقديم الضمانات الإضافية عند طلبها من طرف البنك.
- وجود رهونات ثقيلة ومتعاقبة على الموجودات الثابتة.
- تعديل الشكل القانوني للشركة المقترضة مما يؤثر على ضمانات البنك، كتغييرها من شركة التضامن إلى شركة ذات مسؤولية محدودة.<sup>2</sup>
- تأخر ورود المستحقات والمستخلصات، حيث عادة ما توضع شروط في عقود الإئتمان الخاصة بتمويل المشاريع تنص على أن تحول المستخلصات مباشرة من مالك المشروع إلى البنك، ليقوم البنك بتحصيل أقساط القرض من هذه المستخلصات أو المستحقات، فتلك إشارة على أن المقترض يعاني من مشكلات في تنفيذ المشروع، أو أن هناك خلافات بين المقترض والمالك، ومثل هذه الخلافات قد تؤدي إلى عدم قدرة البنك على تحصيل أقساط القرض في مواعيدها.
- إضطرار البنك لدفع قيمة الكفالات، حيث يتطلب عمل بعض المقترضين وخاصة المقاولين والمتعهدين تقديم كفالات مصرفية للجهات التي يتعاملون معها، ويكون من حق هذه الجهات الطلب إلى البنك دفع قيمة هذه الكفالات في حال إخلال عميل البنك بشروط تعاقدته مع هذه الجهات، وفي العادة إذا حصلت مشكلات في العلاقات التعاقدية، فإن الجهات المستفيدة من الكفالة تطلب من البنك الكافل دفع قيمة الكفالة، فإذا تكررت مثل هذه الحالة فإن في ذلك إشارة إلى أن المقترض في وضع حرج.<sup>3</sup>

1- خليل الشماع، مرجع سابق 2006 : 114-115.  
2- محمد كمال خليل الحمزاوي، مرجع سابق 1997 : 358-359.  
3- خليل الشماع، مرجع سابق 2006 : 114-115.

### ثالثاً- إشارات الإنذار المبكر التي تظهر من خلال البيانات المالية للمقترض

إن الميزانية وجدول حسابات النتائج هما البيانان الرئيسيان لأي عميل لأنهما يظهران الوضع المالي للعميل، وعلى إفتراض أن مسؤول متابعة القروض يتحصل على القوائم المالية من المقترض بانتظام، فسيفسر هذا المسؤول ما تتضمنه القوائم من أرقام وبيانات ومنها يستطيع أن يستشف المؤشرات المبكرة في كل من الميزانية وجدول حسابات النتائج التي يمكن الاستدلال من خلالها على مظاهر تعثر المقترض.

#### 1- إشارات يستدل عليها من خلال الميزانية العامة وملحقاتها

توجد عدة مؤشرات على تعثر المقترض وإحتمالات عدم قدرته على السداد من خلال ميزانيته أهمها:<sup>1</sup>

##### 1-1- النقدية

ضعف مركز المقترض وذلك من خلال انخفاض رصيد النقدية أو نسب السيولة وتدهور رصيد النقدية قياساً بالموجودات المتداولة.

##### 2-1- الذمم المالية

ونذكر مؤشراتنا من خلال النقاط التالية:

- زيادة مدة تحصيل الذمم المدينة.
- تدهور الجدارة الائتمانية للعملاء.
- الزيادة الكبيرة في رصيد الذمم المدينة أو في نسبتها من مجموع الموجودات المتداولة.
- انخفاض دوران الذمم المدينة.
- تغييرات في سياسة البيع الآجل.
- زيادة المدد الممنوحة للتسديد المقسط.
- إستبدال الحسابات المدينة بأوراق القبض.
- تركيز المبيعات لدى عملاء معينين.
- تسويات في تسديد الذمم المدينة.
- تركيز الذمم المدينة على تلك التي مضى عليها وقت طويل بدون تسديد.
- ذمم مدينة مترتبة على الشركات القابضة أو التابعة أو الشقيقة.
- زيادة ملحوظة في مخصص الديون المشكوك فيها.

1- إدارة القروض المصرفية غير العاملة : 15. [www.zakatinst.net/pdf/Edarat%20Algorod.pdf](http://www.zakatinst.net/pdf/Edarat%20Algorod.pdf)

### 3-1- المخزون

تتمثل مؤشراتته في:

- زيادة كبيرة في المخزون أو في نسبته من مجموع الموجودات.
- انخفاض دوران المخزون.
- وجود مخزون تالف أو متقادم وبكميات كبيرة.
- فروقات أساسية بين نتائج الجرد الفعلي والدفترى للمخزون (حسب التقارير المحاسبية الدورية).

### 4-1- الموجودات المتداولة

ويمكن توضيحها في الآتي:

- انخفاض الموجودات المتداولة كنسبة مئوية من مجموع الموجودات.
- تدهور أوضاع السيولة.
- زيادة كبيرة في المطلوبات المتداولة، أو انخفاض في نسبة التداول.
- تغير وضع رأس المال العامل (الفرق بين الموجودات المتداولة والمطلوبات المتداولة).
- انخفاض رأس المال العامل مما يعكس سوء استخدام الموجودات، أو هيكل التمويل غير المناسب.
- تغييرات أساسية في تركيبة الموجودات المتداولة باتجاه الأقل سيولة منها.

### 5-1- الموجودات الثابتة وغير الملموسة

ويمكن توضيحها في الآتي:

- تغييرات أساسية في تركيبة الموجودات الثابتة.
- التركيز على الموجودات غير المتداولة (الثابتة، الاستثمارات طويلة الأجل، غير الملموسة).
- التركيز على الموجودات غير الملموسة (المعنوية).

### 6-1- العلاقة مع المدراء والشركات التابعة

ويمكن توضيحها في الآتي:

- زيادة في القروض الممنوحة للمدراء أو الشركات القابضة أو التابعة أو الشقيقة.
- وجود ديون مترتبة للمساهمين على الشركة أو عليهم لصالحها.

### 7-1- هيكل التمويل

ويمكن توضيحها في الآتي:

- تغييرات كبيرة في المخصصات (ضمن المطلوبات).
- زيادة كبيرة في المديونية قصيرة الأجل، أو في المديونية طويلة الأجل، نتيجة التأجيل المتكرر في تسديد المطلوبات المتداولة.
- زيادة كبيرة في نسبة المديونية إلى حقوق الملكية.
- سرعة زيادة المديونية، مما يعكس عجوزات نقدية متراكمة وحادة، تصاحبها زيادات في مصروفات الفائدة.

### **8-1- تغييرات أخرى**

ويمكن توضيحها في الآتي:<sup>1</sup>

- تغيير في أسس المعالجة المحاسبية (للمخزون، للموجودات الثابتة،...).
- تغييرات هيكلية في الميزانية العمومية.
- عدم تقديم القوائم المالية بالتوقيت المناسب.
- رأي متحفظ للمدقق الخارجي (إن وجد) إتجاه الميزانية العمومية.
- رفض تقديم ميزانيات عمومية وقوائم دخل مدققة.
- تبديلات في المحاسبين العاملين في إدارة العميل، و تغييرات مستمرة في المدقق الخارجي.
- سجلات (دفاتر) محاسبية غير منظمة، ونظم غير فعالة للرقابة المالية.

### **2- إشارات يستدل عليها من قائمة الدخل**

- تصور قائمة الدخل البنود الخاصة بمصاريف العميل وإيراداته، طالب القرض ومن خلال تحليلها لفترات مختلفة يمكن التعرف على مدى سلامة كل عنصر من عناصر الإيرادات ومدى إرتباطها بالنشاط الرئيسي للعميل ومدى إستمرارها، وكذلك عناصر المصاريف التي أنفقت، ومن المؤشرات التي يمكن الاستدلال عليها من خلال جدول حسابات النتائج ما يلي:
- انخفاض أو تدهور حجم المبيعات.
  - الزيادة السريعة في المبيعات، خاصة إذا بقيت الأرباح محافظة على وضعها.
  - تركيز المبيعات.
  - فجوة كبيرة بين المبيعات الإجمالية والصافية، بما في ذلك إرتفاع المرتجعات (المردودات) الداخلية.
  - انخفاض هامش الربح الإجمالي ما يؤثر مباشرة في أكبر مصدر لتوليد النقدية داخل المنشأة.

<sup>1</sup> - الديوان الفيدرالي الدولي، تطوير نظم الإنذار المبكر: قائمة تدقيق، البيان الختامي للمؤتمر الدولي الثالث للإنذار المبكر: من المفاهيم إلى الفعاليات ألمانيا، 27-29 2006 06-02.

- إزدياد المبيعات والمصرفيات العامة والإدارية ولكن مع إنخفاض هامش الربح.
- إزدياد المبيعات وإنخفاض الربح الإجمالي.
- إرتفاع مستويات خسائر الديون المعدومة.
- زيادات ملحوظة في المصرفيات غير المباشرة قياسا بالمبيعات.
- إرتفاع مستوى مجموع الموجودات قياسا بالمبيعات أو الأرباح.
- الخسائر العاملة (التشغيلية) وتتمثل في خسائر العمليات التنفيذية.
- زيادة الفجوة بين الربح الإجمالي والربح الصافي.
- الإنخفاض أو الارتفاع غير المبرر في أحد بنود الإيرادات أو النفقات.
- تركيز المبيعات في عدد محدد من الزبائن.
- وبالتالي فمسؤول الإقراض في دراسة وتحليل جدول حسابات النتائج يجب أن يركز على الجوانب الآتية:<sup>1</sup>

## **1-2- في جانب الإيرادات**

- أن لا يبني حكمه على الأداء التشغيلي للمؤسسة من خلال رقم المبيعات فقط وإنما يجب أن يتم ذلك مع دراسة دقيقة لكل من:
- شروط البيع والإئتمان.
  - حصة العميل من السوق الداخلي ومن الأسواق الخارجية.
  - مردودات المبيعات.
  - الخصومات الممنوحة للعملاء.

## **2-2- في بند تكلفة المبيعات**

- أن تكون مقرونة بدراسة العلاقة مع بند المبيعات وذلك لتفسير أثر ذلك على مجمل الربح، كما يتوجب عليه دراسة أثر الطريقة المتبعة في تقييم المخزون على تكلفة المبيعات ومن ثم على مجمل الربح.

## **3- إشارات الإنذار المبكر التي يستدل عليها من قائمة مصادر الأموال واستخداماتها**

- وهي قائمة تحتوي على بيان بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة خلال فترة زمنية معينة، وتساعد قوائم التدفق النقدي على التنبؤ بموقف العميل ومعرفة احتمال تعرضه للتعثر عندما تتباطأ حركة التدفق الداخل وحجمه وتترايد التدفقات الخارجة كما وكيفا.<sup>2</sup>

1- محمد كمال خليل الحمزاوي، مرجع سابق 1997 : 359.

2- فريد راغب النجار، مرجع سابق 2000 : 48.

#### 4- مؤشرات الموازنة التقديرية النقدية

توضح الموازنة النقدية التقديرية الشكل الذي ستكون عليه التدفقات النقدية المستقبلية، فمن خلالها يمكن الحصول على معلومات عن حجم الفائض أو العجز النقدي المتوقع وتوقيت حدوثه، فإذا أظهرت الميزانية عدم كفاية النقدية للوفاء بالالتزامات عندما يحين موعد إستحقاقها، فإنه يستلزم البحث مبكراً في هذا العجز قبل أن يعجز العميل المقترض عن السداد في المستقبل والتنبيه إلى هذه المشكلة مبكراً، ويتابع البنك تطور قروضه في إطار الموازنات التقديرية ويحاول تحصيلها من العميل إذا ما ساءت ظروفه لدرجة خطيرة، ويمكن مقارنة الأداء الفعلي بالموازنة لمعرفة مدى الفوارق بينها وأسبابها، وكلما إزداد أجل القرض، برزت أهمية الموازنات للقرض المصرفي.<sup>1</sup>

#### رابعاً- إشارات الإنذار المبكر حول عمليات المقترض

نذكر أهمها في الآتي:<sup>2</sup>

- التغيير في طبيعة عمل المنشأة.
- بيع الموجودات خارج المعتاد في العمليات اليومية.
- سوء ترتيب المكائن والمعدات.
- سوء إستخدام الموارد البشرية (الأفراد).
- الانخفاض المتواصل في حصة المنشأة في السوق، مما يعكس فقدان الميزة التنافسية، وبالتالي إنخفاض أو إنكماش المبيعات قياساً بالسوق.
- فقدان العملاء الأساسيين، وكذلك خطوط المنتجات، وحقوق الامتياز وحقوق التوزيع، أو مصادر التوزيع.
- فقدان واحد أو أكثر من العملاء الجيدين مالياً.

إن إشارات الإنذار المبكر عن العمليات تظهر مدى الحيوية والفاعلية التي يتمتع بها مشروع المقترض والتي يمكن معرفتها عن طريق الزيارة الميدانية التي يقوم بها المسؤولون في البنك للمقترض، بمعنى أن الكفاءة في تنفيذ العمليات في المشروع وكيفية الرقابة على المخزون وغيره من الأصول العاملة وإستعمال الآلات والأجهزة تعد محددات للتكاليف على العمليات، والتي لها تأثير كبير في مقدرة المقترض على تأمين التدفق النقدي الكافي لسداد إلتزاماته في الأوقات المحددة.

- قفزات مفاجئة في حجم طلبية واحدة أو عدد من العقود، مما يفرض الضغوط على الطاقة الإنتاجية.
- مشتريات المخزون على سبيل المضاربة وبما يخرج عن الأنماط الاعتيادية للعميل.

1- الخضير محسن ، مرجع سابق 1996 : 56.

2- خليل الشماع، مرجع سابق 2006 : 112-114.

- إشارات عن المخزون المتقادم أو تركيبة غير ملائمة من المخزون.
- مخزون تالف، أو متكدس، أو فوق إحتياجات العمليات اليومية.
- فقدان فرص الحصول على الخصم النقدي المتاح من الموردين.
- ضعف الصيانة الدورية والرئيسية للمكاتب والمعدات.
- الوقت الطويل الذي تستغرقه الصيانة.
- تأجيل إستبدال الآلات والمعدات غير الكفأة أو المتقادمة.
- إنخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.
- صعوبة جدولة زيارة مندوبي البنك إلى العميل.
- التعامل مع موردين ذوي جودة متدنية أو موردين غير معروفين.

#### **خامسا- إشارات الإنذار المبكر حول إدارة المنشأة المقترضة**

بالإضافة إلى إشارات التعثر التي يستدل عليها من خلال البيانات المالية للمقترض بالمقابل هناك إشارات أخرى غير مالية يستدل من خلالها على إحتمال التعثر مما يؤدي إلى إختلال العلاقة بين العميل والبنك وأهم هذه المؤشرات ما يلي:<sup>1</sup>

- تغيير سلوك الأشخاص القياديين، أو عاداتهم الشخصية، أو أنماط حياتهم.
- عدم القدرة على التخطيط أو استشراف المستقبل.
- عدم القدرة على التنبؤ ووضع قوائم تقديرية.
- عدم القدرة على صياغة توجه إستراتيجي أو إستراتيجية تنافسية.
- المغالاة في التفاؤل حول التوقعات المستقبلية، أو وضع خطط غير قابلة للتطبيق في المستقبل.
- مشكلات عائلية لدى المدراء غير اعتيادية.
- عدم الوفاء بالالتزامات الشخصية.
- الافتقار إلى الخبرة العملية في النشاط أو الحقل الذي تعمل فيه المنشأة المقترضة.
- التغييرات في الإدارة، أو في الأفراد القياديين، أو في ملكية المنشأة المقترضة.
- المرض العضال أو وفاة أحد المدراء الأساسيين.
- عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات المتنوعة بمواعيدها.

## : دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك

- تكرار المشكلات التي يفترض أنها قد حلت أو ذلت.
  - التفاوت بين التوقعات وبين ما هو متحقق فعلا.
  - ضعف نظم إعداد القوائم المالية الدورية.
  - العمل في أنشطة متفرقة أو غير مترابطة أو مجزأة.
  - المجازفة في حيازات أو أنشطة جديدة، أو مناطق جغرافية جديدة، أو مجموعات سلعية جديدة.
  - الإصرار على تحمل مخاطر إستثنائية أو المجازفة عند ممارسة عمليات المنشأة.
  - التسعير غير المعقول للسلع والخدمات.
  - إهمال أو إيقاف النشاط في خطوط إنتاجية نمطية (معروفة) ومربحة.
  - التأخر في رد الفعل السريع لتبدل الظروف المحيطة أو عدم الاكتراث بها.
  - عدم ترتيب من يخلف الإدارة الحالية.
  - عمليات مرتكزة على شخص واحد، فالنمو السريع فيها يفرض عليه ضغوطا كبيرة لا يستطيع تحملها.
  - تعديلات متكررة في إدارة المنشأة، تعكس القلق الذي يساورها حول المستقبل وإتجاه مسيرتها، من المهم أن يعرف المقرض أن التعديلات الكبيرة في الإدارة العليا للمنشأة تجعل المعلومات المالية التاريخية ليست ذات علاقة لأن الإدارة الجديدة ستأخذ المنشأة في إتجاهات جديدة، أو أنها تنتهج إستراتيجية جديدة تؤثر في الأداء.
  - تغييرات سريعة في طبيعة النشاط، أو القطاع الذي تعمل فيه المنشأة، أو في الاقتصاد الوطني.
  - مشكلات في العلاقات مع العاملين.
  - أسبقيات لم يحدد تعاقبها بشكل سليم.
  - إعلام سلبي عن المنشأة.
- وهناك مؤشرات أخرى أيضا كالتالي:<sup>1</sup>
- سحب علامات أو توكيلات تجارية من المقترض.
  - تراجع التقييم الائتماني للمؤسسة المقترضة.
  - التأخير في سداد الضرائب وغيرها من الالتزامات إتجاه الدولة.
  - قيام شركة التأمين بإلغاء تغطية تأمينية بسبب عدم سداد قسط التأمين، أو وجود نزاع بين العميل وعدد من شركات التأمين.

1- جمال أبو عبيد، مرجع سابق 2003 : 05.



## : دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك

- الإشعارات القانونية والقضائية المقدمة ضد المقترض مثل إشعارات الأحكام أو إشعارات حجز ما للمدين لدى الغير وما إلى ذلك.

إن إشارات الإنذار المبكر السابقة قد تتبين أثناء عملية الرقابة الاعتيادية، إما إشارة إنذار مبكر أو عدد منها للتنبؤ بتعثر العميل المقترض، ولذلك يجب على إدارة البنك الاهتمام بإشارات الإنذار المبكر عند متابعة أداء العميل ومراقبته لأن عملية الرقابة هذه التي من خلالها يتم التشخيص المبكر.

وبناءً عليه يستطيع البنك معرفة أسباب التعثر ومعالجته ليقفل من المخاطر الإئتمانية والخروج بأقل الخسائر الممكنة في علاقته مع العميل المتعثر، وهنا تجدر الإشارة لأهم خطوات إدارة القرض المتعثر:

- تحديد الدور الذي تؤديه الرقابة الفاعلة في تفادي تعثر القرض، أو الوقاية منه.
- تحديد الخطوات الأولى المطلوب إتخاذها لمعالجة القرض المتعثر.
- توضيح مكونات الإجتماع الأول مع المقترض، والذي يعقده البنك مع المقترض أثناء تعثره.
- الخيارات المتاحة أمام البنك لحل مشكلة القرض المتعثر.
- تعداد القواعد الأساسية التي تحكم الإختيار بين البدائل في حل مشكلة القرض المتعثر.
- استخدام دراسة التدفق النقدي لتشخيص أسباب القرض المتعثر وتحديد الخطوات المطلوب إتخاذها قبل الإجتماع الأول مع المقترض وخلالها.
- تحديد الشروط الأساسية لإشهار الإفلاس.

ومن بين الخطوات الأولى في معالجة القرض المتعثر هي مراقبته، فكلما كانت الرقابة مبكرة كان المقترض أكثر تعاوناً، ويجب أن تركز الرقابة على المتغيرات الأساسية التي تعد بمثابة إشارات إنذار لأن ذلك يؤثر في التدفق النقدي، وإستمرار العجز النقدي يؤدي إلى حالة من تعثر القرض، وتبدأ الرقابة من تحليل المعلومات المالية الدورية التي يقدمها المقترض، وتجري المقارنة بين الأداء الفعلي للمقترض والأداء المستهدف الذي تتضمنه التنبؤات والتوقعات، ويمكن تدعيم الرقابة بتوجيهها نحو التدفق النقدي.

### سادساً- أخطاء البنوك المتعلقة بالقروض الممنوحة

إن الغاية الأساسية لتحديد مؤشرات تعثر القروض هي محاولة تخفيض الخسائر الناتجة عن عدم التسديد إلى أدنى مستوى ممكن، وذلك عن طريق الوصول إلى منظومة مؤشرات مبكرة عن حالة القروض، لكل حالة بشكل منفرد قبل الوصول إلى حالة يصعب إستردادها. وهناك عدة عوامل يجب أن تطفو على السطح لتوحي لمن له صلة بأن ثمة شيئاً غير طبيعي سيحدث، ومن هذه الظواهر خاصة ما يتعلق بعدم إلتزام المتعامل بما جاء في إتفاقية القرض الممنوح، فكلما تم تشخيص القرض المتعثر بشكل مبكر خلال عملية الرقابة، كلما كان

## : دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك

المقترض أكثر تعاوناً واستجابة لمقترحات البنك<sup>1</sup>، ومع ذلك فالبنك قد يسجل أخطاء تؤدي إلى تعثر القروض وتتمثل في معظمها في التالي:<sup>2</sup>

### 1- أخطاء البنك التي قد تؤدي إلى القروض المتعثرة قبل منح القرض

ومن بين أهم هذه الأخطاء نجد:

- بيع فكرة الاقتراض بشكل منمق.
- منح قروض معقدة، كأن يجب أن تمنح من قبل مسؤولين أكثر خبرة في البنك.
- الخضوع في منح القرض إلى الضغوط المفروضة من قبل أطراف أخرى، مثل بنك قائد في عملية قرض مشترك، أو بسبب المنافسة.
- الخضوع في منح القرض إلى الوساطات الشخصية.
- الخضوع في منح القرض إلى ضغوط الإدارة العليا والتنفيذية.
- محاولة تكمص شخصية رب العمل، أو رجل الأعمال والتفكير بعقليته في مجال استخدام أموال البنك.
- ضعف تحليل العميل وتحليل القوائم المالية بشكل غير سليم.
- التحليل غير الدقيق لأغراض القرض، ومصادر التسديد، والتدفق النقدي الإضافي.
- الهيكل غير السليم للقرض: المبلغ، مصدر التسديد، توقيت التسديد (الشروط).
- ضعف الضمانة.
- فشل البنك في التحديد الدقيق لطبيعة المنشأة التي يتعامل معها.
- عدم الحصول على الوثائق اللازمة للقرض.

### 2- أخطاء البنك التي قد تؤدي إلى القروض المتعثرة بعد منح القرض

ومن بين أهم هذه الأخطاء نجد مايلي:

- عدم المتابعة الفاعلة للقرض بعد منحه، أو ضعف الإشراف على استخدام أموال البنك وذلك بعدم القيام بـ:
- طلب ومراجعة المعلومات المالية الدورية.
- الزيارات الدورية لموقع المقترض.
- الاتصال بالموردين والعملاء وغيرهم ممن لهم صلة بالعميل.

1- Sanjib Kumar Basu, **Fundamentals of Auditing**, Pearson, London, 2009, pp: 07-08.

2- خليل الشماع، تحليل وتقييم أداء المصرف

الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية

2002 : 19.

- متابعة أثر تغيير الظروف الاقتصادية على المقترض.
- عدم السيطرة على توسعات المقترض.
- السماح للعميل بالاقتراض بمبالغ صغيرة ومتعاقبة، بحيث يصبح القرض كبير الحجم، ويضع البنك في موقف المجبر على إستمرار منح القروض له.
- سلبيات في إدارة نشاط الإقراض بالبنك.

### 3- أخطاء البنك بعد بروز مشكلة القرض المتعثر

ومن بين أهم هذه الأخطاء نجد مايلي:

- التخوف من إعادة النظر في القرض، أو من طرح أسئلة صعبة على المقترض.
- التخوف من الاعتراف بحصول الأخطاء.
- التخوف من الاعتراف بوجود التعثر أصلاً.
- قطع الاتصالات بالعميل، واللجوء إلى الضغوط والتهديدات الموجهة للعميل.

### المطلب الثاني: أدوات التخفيف من المخاطر الائتمانية في البنوك

يعتمد نجاح الائتمان المصرفي على تخفيض درجة المخاطر المصاحبة له، ومن ثم رفع درجة احتمالات تحصيل المبالغ التي تم إقراضها للعملاء إلى أكبر درجة ممكنة من خلال تظافر مجموعة من العوامل والأدوات لترشيد قرارات الائتمان، والتركيز على المبادئ السليمة في مجال منحه، بالإستناد على بناء سياسات وإستراتيجيات إئتمانية واضحة تمكن إدارة البنك من تخفيف مخاطر الائتمان ومن ثم إنعكاس تأثيرها على إستمرارية وتحسين وتطوير أداء العمل المصرفي، ومخففات الائتمان تم التركيز عليها من خلال إتفاقية بازل والهدف منها تحقيق تحسن مستمر في مجال إجراءات إدارة مخاطر القروض وتضم عدة أدوات من بينها:<sup>1</sup>

### أولاً- تجزئة السوق

تسعى إدارة البنك إلى تخفيف المخاطر المرتبطة بمحافظها الائتمانية، من خلال التوجه نحو تجزئة السوق، بوضع العملاء ضمن فئات ومجموعات لتحديد احتياجاتهم وتحديد المخاطر المرتبطة بكل مجموعة على ضوء أوزان ودرجات المخاطر، ومن ثم تحديد التوسع الملائم في المحفظة الائتمانية للتخفيف الخسائر . إن تجزئة سوق المنتجات الائتمانية يمكن البنك من تحقيق الفوائد الآتية:

- تساعد البنك على تحديد التوسع الملائم في المحفظة الائتمانية.
- تساعد البنك على معرفة الوقت المناسب لاتخاذ الإجراء لتخفيف المخاطر الائتمانية بناء على الأوزان.

## : دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك

- تساعد البنك على الوصول إلى الأسواق المستهدفة إئتمانيا، والتي تكون مخاطرها في حدودها الدنيا.
- تساعد البنك على تقويم قطاعات السوق المختلفة للوصول إلى أفضلها من خلال إجراء تقويم لثلاثة عوامل، فالعامل الأول يتعلق بحجم القطاع ونموه، ويتضمن قيام البنك بجمع بيانات عن مخاطره ومبيعاته الحالية، ومعدلات النمو، والربحية المتوقعة، والعامل الثاني يتعلق بجاذبية هيكلية القطاع ويتضمن إهتمام البنك بالقطاعات التي تكون مخاطرها مقبولة، والقطاعات التي لها حجم وخواص النمو الصحيحة، والعامل الثالث يتعلق بأهداف البنك وموارده، إذ يمكن استبعاد بعض القطاعات الجذابة بسرعة لعدم اتفاقها مع أهداف البنك طويلة الأمد، أو يمكن أن لا يكون لدى البنك المهارات والموارد للنجاح في هذا القطاع.

ويمكن تجزئة المحافظ الائتمانية للبنك بعدة أساليب من بينها:<sup>1</sup>

- تجزئة السوق حسب المنافع المرجوة.
- تجزئة السوق حسب المناطق الجغرافية.
- تجزئة السوق حسب العوامل الديمغرافية.
- التجزئة حسب العوامل الجغرافية والديمغرافية معا، حيث أن العملاء الذين يعيشون في مناطق مجاورة غالبا ما يكون لديهم نفس الاحتياجات والخصائص الديمغرافية.
- التجزئة حسب معدل الاستخدام للعملاء الحاليين والمستهدفين.
- التجزئة حسب العوامل النفسية والسلوكية.

### ثانيا- تنويع المحفظة الائتمانية

إن تنويع المحفظة يتضمن الاستثمار في مجموعة من الأصول والتي تكون عوائدها لا تتحرك معا، ومخاطرها الكلية تكون في حدودها الدنيا بالمقارنة مع الأصول الفردية، ويسمح للمؤسسات المالية بتقليل تكلفة العمليات بالمقارنة مع عمليات تجميع المحفظة الائتمانية.<sup>2</sup> ويحقق التنويع فائدة كبيرة للبنوك من خلال توزيع القروض على معايير مختلفة، حيث تقوم فكرة تنويع المخاطر على:

- تحليل محفظة القروض بحسب آجال القروض الممنوحة (قصيرة، متوسطة، طويلة).
- تحليل محفظة القروض بحسب الأنشطة الاقتصادية (صناعة، تجارة، عقارات، زراعة ... الخ).
- تحليل محفظة القروض بحسب حجم الزبائن (صغيرة، كبيرة).
- تحليل محفظة القروض بحسب نوع العملة الممنوح بها القروض (العملة المحلية والأجنبية).
- تحليل محفظة القروض بحسب الدول، لأن الإقراض إلى الحكومات الأجنبية وشركات القطاع الخاص الأجنبية يضيف بعدا جديدا لخطر الائتمان وهو خطر الدول.

-1 مرجع سابق 2008 : 54-51.

-2 مهند نقولا عيسى، مرجع سابق 2007 : 72.

## : دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك

ويعد التنوع من أهم أساليب السيطرة على مخاطر التركيز الائتماني، إذ أن التركيز على منح القروض لقطاعات اقتصادية معينة قد يؤدي إلى تعثر تلك القروض في ظل ظروف اقتصادية كالتضخم والكساد المالي، لذلك على البنوك اللجوء إلى إتباع سياسة التنوع الجغرافي والتنوع القطاعي عند منح القروض بهدف توزيع المخاطر على قطاعات عديدة، وكذلك على مناطق جغرافية مختلفة لأن الخطر قد يظهر في قطاع معين أو في منطقة معينة وهو أسلوب تقليدي للحماية من الخطر.<sup>1</sup>

### ثالثاً- التقييد

نظراً للتغيرات غير المتوقعة في الظروف المالية للشركات والصناعات والمناطق الجغرافية لا بد من وضع نظام لتحديد السقوف الائتمانية لكل أنواع القروض، ويمكن للبنوك أن تحدد السقف الائتماني بطرق مختلفة وبمستويات مختلفة، فضلاً عن وضع شروط على القروض الكبيرة ونسبتها من إجمالي القروض ويعود السبب الجوهرى لهذا التقييد إلى تحديد تعرض البنك للخسائر الناجمة عن القروض والمتأتية من زبون واحد أو مجموعة زبائن تكون ظروفهم المالية مترابطة.

فيتعين على البنوك أن تحدد حدود قصوى للنشاط، وتشمل حدود التركيز الآتي:<sup>2</sup>

- تحديد السقف الائتماني للبنك والذي يعبر عنه بنسبة من الودائع أو رأس المال أو إجمالي الموجودات مع مراعاة طلبات الائتمان ودرجة تقلب الودائع.
- تحديد السقف الائتماني بحسب نوع النشاط لتوزيع المخاطر على عدد كبير من الزبائن الذين يعملون في أنشطة اقتصادية متنوعة.
- تحديد السقف الائتماني بحسب المناطق الجغرافية الذي يرتبط بحجم وتطور النشاط الاقتصادي للمنطقة التي يتواجد فيها فرع البنك.
- تحديد السقف الائتماني لكل زبون بما يتلاءم مع قدرته الائتمانية الفعلية وعدم تجاوزها، وإلا كانت النتيجة تعثره وعدم قدرته على سداد التزاماته.
- تحديد السقف الائتماني بحسب نوع الضمان من خلال اعتماد أنواع متعددة من الضمانات المقبولة وتحديد نسبة منخفضة من القروض للضمانات غير المرغوب فيها.

### رابعاً- التغطية

تستخدم التغطية بوصفها أسلوباً للسيطرة على مخاطر تقلبات أسعار الفائدة وأسعار الصرف ونقص السيولة في البنوك، ويأخذ أسلوب التغطية صوراً متعددة منها:<sup>3</sup>

1- محمد فتحي، محمد يونس الطائي، أثر مخاطر التركيز الائتماني القطاعي في ربحية ورأس المال المصارف التجارية دراسة تطبيقية على بنك الإسكان الأردني، مجلة تنمية الريفين، العدد 114 : 2013 : 96-97.

2- نفس المرجع السابق : 96.

3- نفس المرجع السابق : 98.

## : دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك

- الموازنة بين القروض ومصادر الأموال من حيث الحجم وأجال الاستحقاق.
- تحصيل القروض بالعملة نفسها التي تم منحها بها.
- استخدام سعر الفائدة المعلوم ولاسيما في القروض ذات الأجل الطويلة.
- تحويل خطر تغيرات أسعار الفائدة بالتحوط في العقود المستقبلية والخيارات والمبادلات.
- تحويل خطر الائتمان من خلال بيع القروض (التوريق).

### خامسا- الحد من الإقراض للأطراف ذوي العلاقة

يعد الإقراض لذوي العلاقة مع البنك من أحد الأشكال الخطيرة لتعرض البنك للمخاطر ويشمل الأطراف ذوي العلاقة شركاء البنك، والمساهمين الرئيسيين والمدراء والرؤساء التنفيذيين وغيرهم.<sup>1</sup>

### سادسا- التأمين

ويتمثل بطلب البنك من الزبون أن يقوم بالتأمين لصالح البنك ضد مخاطر عدم السداد لدى شركة التأمين، فإذا لم يسدد الزبون في تاريخ الاستحقاق يحق للبنك الحصول على التعويض المناسب من شركة التأمين.<sup>2</sup> وإن التأمين الائتماني يلعب دورا مهما كأداة مالية للتحوط من خلال دوره في تخفيف مخاطر الائتمان، والتي من الممكن أن تتعرض لها المحافظ الائتمانية للبنوك، إذ أنه يقوم بتوفير الحماية الملائمة مقابل التعثرات الائتمانية والافلاسات، والتعويض الذي يوفره لرأس المال العامل في حالة الديون المعدومة والدفعات البطيئة، والتأخر في السداد التي يكون مصدرها التدفق النقدي، ومع هذا الدور المهم إلا أن التأمين الائتماني ليس بديلا عن الممارسات القوية في إدارة الائتمان ومبادئ الإقراض الجيد، فهو يعزز ويكمل دورها في تخفيف مخاطر القروض. حيث أن فلسفة التأمين الائتماني تنطلق من أن كل من الطرفين المتعاقدين، المؤمن والمؤمن له يجب أن يشتركوا في تحمل الخطر.

إن التغطية التأمينية تتخذ أحد الشكلين:

- تغطية تأمينية كلية لجميع مكونات المحفظة الائتمانية والحسابات المدينة.
- تغطية ائتمانية انتقائية لعدد معين من المقترضين أو المدينين، كأن يتم تغطية أول أكبر عشرة أو عشرين عميل أو لحسابات معينة.

وهناك أنواع متعددة من التأمين على الائتمان من بينها:

- التأمين الائتماني التجاري المحلي ويوفر حماية للمؤمن له مقابل مخاطر عدم القدرة على تحصيل القروض التي يكون سببها عدم الملاءة المالية والائتمانية للمقترضين.

1- نفس المرجع السابق : 98.

2- على عبد الله أحمد شاهين، مدخل عملي لقياس مخاطر الائتمان المصرفي في البنوك التجارية في فلسطين، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، أبريل 2010 : 15.

## : دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك

- تغطية دولية وهي تشبه النوع السابق من ناحية أنها تضمن حالات عدم الدفع، إذا عجز المدين (المستورد) عن السداد للبايع (المصدر) نتيجة نقص التدفقات النقدية للمدين، وتغطي هذه الوثيقة المخاطر السياسية أيضاً، مخاطر العملة والأسباب الأخرى الخارجة عن السيطرة.
- التأمين الائتماني على الحياة، وفي حالة وفاة المقترض فإن قيمة البوليصة تدفع لسداد الدين إلى الجهة الدائنة والذي يكون إسمه مضاف إلى بوليصة التأمين على أنه مستفيد، وإذا كانت قيمة التأمين أعلى من قيمة القرض فإن الفائض يدفع إلى ورثة المقترض.
- تأمين عدم المقدرة الائتمانية ويغطي حالات العجز عن السداد، ويتم بموجبه دفع كل أو جزء من قيمة الدفعات الشهرية للقرض في حالة العجز الكلي للمقترض.
- تأمين البطالة الإلزامي وبموجبه يتم دفع كل أو جزء من قيمة الدفعات الشهرية عندما يخسر المقترض دخله.
- التأمين الائتماني في الممتلكات ويتم بموجبه توفير التغطية التأمينية للممتلكات التي يتم تمويلها من خلال عمليات الإقراض، ويفرضها البنك لحماية مصالحه في هذه الممتلكات الموضوع عليها إشارة الرهن لصالح البنك خوفاً من التغييرات التي تحدث في قيمة العقار بشكل لا يغطي قيمة القرض الممنوح أو نتيجة تعثر أحد المقترضين عن سداد التزاماته أو الخسارة الكلية للممتلكات المؤمن عليها، ومن الأمثلة على ذلك قروض تمويل السيارات، وقروض الإسكان.
- التأمين الذاتي حيث تعتمد عليه بعض المؤسسات المالية ومن بينها البنوك من خلال إقتطاع مبالغ معينة توضع كإحتياطيات لمواجهة الخسائر ومن بينها الديون المعدومة بدلا من شراء التغطية التأمينية. هذه الأموال تكون متوفرة للتعويض عن حالات عدم الدفع أو التعثر الائتماني، وخطة التأمين الذاتي يجب أن تتضمن ترتيب مالي مناسب بسبب أن جميع التعرضات والتمويل لتكاليف الخسارة تحدث في مؤسسة واحدة، وهذا يتطلب أن يتوافق التأمين الذاتي مع كافة معايير التأمين، وتلجأ البنوك لأسلوب التأمين الذاتي لعدة أسباب منها:<sup>1</sup>
  - الشعور بأن مركزها المالي قوي لدرجة تؤهلها للتعامل مع هذه الخسائر.
  - التأمين الذاتي يمكن أن يكون أجدى إقتصاديا من دفع مبالغ مرتفعة في صورة أقساط لشركات التأمين.
  - عدم إستطاعة البنوك الحصول على تأمين تجاري لبعض أنواع الأخطار، أو الخسائر التي تواجهها.

### سابعاً- الضمانات المادية الملموسة

- الضمان عبارة عن أداة لمواجهة خطر عدم تسديد القرض وتمكين البنك من استرجاع كل أو جزء من أصل القرض، وعندما تكون قيمة الضمان مساوية للقرض، يسمح للبنك بانتظار موعد التسديد في طمأنينة.<sup>2</sup>

1- مرجع السابق 2008 : 59-63.  
2- مرجع السابق 2000 : 31.

## : دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك

كما أن هناك اعتبارات أخرى تدخل في تحديد قيمة الضمان وهي ترتبط بالشخص أو المؤسسة التي تطلب التمويل فالمؤسسة التي تتمتع بسمعة جيدة في السوق قد تكون الضمانات المطلوبة منها لا تخضع إلا لاعتبارات شكلية كما أن أي شخص لا يمكنه أن يعطي ضمانات إلا في حدود ما يملك، وقد يدفع عدم كفاية ما يملك إلى اللجوء إلى أطراف لضمانه أمام البنك.<sup>1</sup>

وتعتبر البنوك أن الضمانات توفر الراحة من القلق الذي ينجم بسبب تعثر المقترض عن السداد ويقبل عادة الضمان بعد أن يتم التأكد من توفر بعض أو كل الخصائص الآتية:

- إمكانية تقدير قيمة الضمان.
  - قابلية الضمان للتسويق والبيع بسهولة.
  - قيمته مستقرة وثابتة طول فترة القرض.
  - إمكانية نقل ملكية الضمان بسهولة دون إجراءات معقدة.
  - قابليته للتخزين وأن لا تتأثر قيمته جراء ذلك.
  - مراعاة التأمين على بعض الضمانات التي يمكن أن تتعرض لبعض الخسائر كالבضائع المخزنة.
- يشكل الضمان وسيلة جيدة لاسترجاع حقوق البنك، فمع ذلك قد يواجه المصرفي مشاكل في تعامله معه:<sup>2</sup>
- حصول أخطاء في تقييم الضمان (التقييم الزائد) مما يؤدي إلى لعدم تغطية الضمان قيمة القرض.
  - صعوبة التصرف في الضمان لعدم التحكم في الإجراءات القانونية.
  - تناقص قيمة الضمان عبر الزمن كالتقدم التكنولوجي للعتاد المرهون.

وإن التجربة الطويلة للبنوك تسمح لها بتصور لكل نوع من القروض ضمان خاص به، ومع ذلك لا يوجد ضمان مثالي يمكن أن يغطي الأخطار كلها، لوجود عدة أسباب تؤدي إلى عدم فعالية الضمانات منها:<sup>3</sup>

- تصرفات الزبائن مثل إخفاء الأصل.
- الضمانات الكاذبة.
- تدهور أو سوء تقدير الضمان.
- عدم معرفة ملاءة العملاء.
- ضمانات مشبوهة كالرهون المقيدة خارج المهلات القانونية مثلاً.

وتبقى الضمانة الكافية بحد ذاتها يجب أن لا تكون السبب للموافقة على الإقراض، ويجب أن ينظر إليها من قبل البنك كتأمين على القروض ولكن ليس كالمصدر الأكثر احتمالاً للسداد.

1 -Henri De la Bruslerie, **Op-cit**, 2001, p: 300.

مرجع سابق 2008 : 227.

2- زياد سليم رمضان

3 -Mathieu Michel , **l'exploitation bancaire et le risque de crédit**, édition la revue banque, Paris , 1995 , p: 161.



يوجد طرفان أساسيان في عملية الائتمان المقدم من قبل البنوك، الطرف الأول هو البنك والطرف الثاني هو المستفيد من الائتمان وتكون الضمانات الشخصية عندما يكون هناك شخص ثالث طبيعياً كان أو اعتبارياً. ملتزم تجاه البنك (الدائن) بالإضافة إلى المدين في تسديد قيمة الدين إذا عجز المدين الأصلي عن السداد، بحيث يعود البنك على الكفيل بما لديه من حقوق وأصول ويتعامل معه بصورة موازية للمدين الأصلي من حيث المطالبة والملاحقة وحتى السداد التام.<sup>1</sup>

ونظراً لأهمية الكفالة كضمان شخصي ينبغي أن يكون إتفاق الكفالة مكتوباً ومتضمناً طبيعة الالتزام بدقة ووضوح وأهمية وحدود الكفالة.

ويتوجب على البنك أن يقوم بدراسة أوضاع الكفيل دراسة كاملة للوقوف على حقيقة أوضاعه المالية لتحديد ما إذا كان يمكن قبوله كفيلاً، ويخضع ذلك لجميع المعايير التي يخضع لها المدين مثل: الأهلية القانونية، القدرة على توقيع العقود بصفته كفيلاً وكذلك الاستعلام عن سمعته الأدبية والاجتماعية وعن ملاءته المالية ومصادر الدخل وقدرته على السداد بل واستعداده للوفاء عند الطلب منه، كذلك في حال تخلف المدين.

وتكون الحماية الائتمانية من خلال الكفالات مقبولة إذا تم تقديمها من الجهات التالية:<sup>2</sup>

- الوحدات السيادية للقطاع العام.
- البنوك والمؤسسات المالية.
- الشركة الأم والشركات التابعة والشقيقة التي لها أوزان مخاطر أقل من وزن مخاطر العميل المقترض.

### تاسعا- استخدام أداة التوريق

التوريق هو أداة مالية مستحدثة تفيد قيام مؤسسة مالية بحشد مجموعة من الديون المتجانسة والمضمونة كأصول ووضعها في صورة دين واحد معزز ائتمانياً ثم عرضه على الجمهور من خلال مؤسسة متخصصة للاكتتاب في شكل أوراق مالية تقليلاً للمخاطر، وضماناً للتدفق المستمر للسيولة النقدية للبنك، ويعني ذلك أنه يتم تحويل ديون الشركات أو الهيئات المقترضة من المقرض الأساسي وهو البنك إلى مقرضين آخرين (مشترى الأوراق المالية)، وهو ما يطلق عليه التمرير المالي.<sup>3</sup>

يستخدم التوريق كإستراتيجية أساسية للتحوط ضد المخاطر، خاصة مخاطر السيولة ومخاطر الإفلاس ويمكن إبراز أهم ما يدل على ذلك من خلال النقاط الآتية:<sup>4</sup>

- تسهيل تدفق التمويل لعمليات الائتمان بضمان الرهون العقارية وبشروط أفضل وفترات سداد أطول.

1- مرجع سابق 2008 : 85-86.

2- خالد وهيب الراوي، العمليات المصرفية الخارجية، دار المناهج، عمان، الأردن، 2010 : 98.

3- طارق طه، مرجع سابق 2000 : 132.

4- إستراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية

## : دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك

- رفع القدرة التمويلية للبنوك من خلال توفير المزيد من السيولة المتأتمية من عمليات التوريق.
- تقليل مخاطر الائتمان للأصول، من خلال توزيع المخاطر المالية على قاعدة عريضة من القطاعات.
- السيطرة على المخاطر الائتمانية لأي أداة دين.
- التحوط ضد خطر الخسارة حيث يلتزم الطرف الآخر بالدفع للطرف المنشئ عند حصول الحدث الائتماني بغض النظر عن خسارة الطرف المنشئ أم لا.

### عاشرا- تسعير القروض

يحتوي كل قرض يقدمه البنك على مستوى معين من المخاطر يجب عليه احتوائها ضمن سياسات تسعيره، وذلك من خلال توزيع هذه المخاطر على كافة المقترضين، لأن نشاط البنك يحتم عليه المشاركة في الخطر، وليس الإقراض مقابل ضمانات فقط.

وإن تسعير القرض يقصد به تحديد مبلغ القرض مضافا إليه سعر الفائدة السائد في السوق بالإضافة إلى علاوة المخاطر والمصاريف الإدارية الأخرى. ومن خلال معرفة تكلفة القروض يكون البنك بذلك قد خطا خطوة أساسية نحو تخطيط سعر دقيق يسمح له بتحقيق التوازن المالي في ميزانيته من جهة أو يتخذه كمرجع لوضع أسعاره النهائية من جهة أخرى، ويشكل السعر المعياري الأساسي للمنافسة بين البنوك وتشير الأدبيات الاقتصادية إلى نوعين رئيسيين من الأسعار: أسعار حقيقية تتحدد بشكل رئيسي على التكلفة، وأسعار نفسية لا تهتم كثيرا بالتكلفة بقدر إهتمامها بقدرة الزبون على تقبل السعر، وفي هذا النوع تكون المنافسة على أساس الجودة بالدرجة الأولى.<sup>1</sup>

ويعتبر تحديد تكلفة دقيقة للقروض التي تمنحها البنوك التجارية خطوة أساسية تجاه وضع سياسة سعرية متميزة تسمح للبنك بتحديد وضعه التنافسي في السوق، وينبغي على تكلفة القروض أن تغطي تكاليف الموارد فالبنوك تعتمد بشكل أساسي على الموارد الخارجية، وتهتم كثيرا بموضوع تكلفة الأموال المحصل عليها، كذلك تكلفة التشغيل التي تضم كافة المصاريف العامة اللازمة لإنتاج القروض، وينبغي أيضا أن تغطي تكلفة خطر القرض بإدماج مخصصات تعبر عن مستوى الخطر التجاري الذي تحتويه العملية الائتمانية.

وهناك ثلاث إستراتيجيات يمكن أن تستخدم في تسعير القروض وهي:<sup>2</sup>

- السياسة الدفاعية وفيها يتم تسعير القرض بأكثر من سعر السوق.
- السياسة الهجومية وفيها يتم تسعير القرض بأقل من سعر السوق.
- السياسة المتوازنة وفيها يتم تسعير القرض على أساس سعر السوق.

1- مرجع سابق 2009 : 65.  
2- عصام عبد الهادي أبو النصر، دراسة تحليلية لمشاكل قرارات الائتمان في البنوك التجارية من المنظور المحاسبي: دراسة مقارنة بين البنوك المصرية والأوروبية، كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر، ص: 24.

## : دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك

وبصفة عامة تتفاوت أسعار الفائدة على القروض بتفاوت حجم المخاطر التي يتعرض إليها البنك التجاري من جراء قرار منح القرض (التوازن بين العائد والمخاطرة)، لذلك فعدم دقة البنك في قياس المخاطرة الائتمانية يترتب عليه الخطأ في تسعير القرض.

### الحادي عشر- اختبارات التحمل\*

لتقييم سلامة البنوك يتم إخضاعها لاختبارات القدرة على تحمل الضغوط من خلال عمليات افتراضية لقياس أدائها في ظل سيناريوهات إقتصادية ومالية بالغة الشدة كحدوث ركود اقتصادي حاد أو جفاف التمويل.

#### 1- مفهوم اختبارات التحمل

تعتبر اختبارات القدرة على تحمل الضغوط تقييم لقدرة البنوك بمحاكاة أدائها في سيناريوهات إقتصادية بالغة الشدة، بوصفها أداة من أدوات إدارة المخاطر، كما أسند إليها دور جديد باعتبارها أداة لإدارة الأزمة لتوجيه إعادة رسمة البنوك والمساعدة على إستعادة السيولة والثقة.<sup>1</sup>

وتعرف أيضا بأنها آلية تطبيق اختبارات في بيئة أوسع نطاقا يتم في إطارها تطوير وتقييم واستخدام اختبارات في عملية صنع القرار، وتوصف عادة إختبارات التحمل كتقييم للوضع المالي لبنك ما في ظل سيناريو قاسي للمساعدة في صنع القرار داخل البنك في حالة وقوعه.<sup>2</sup>

وما يميز اختبارات التحمل، إنها ذات بعد مستقبلي في تقييم المخاطر وذلك على عكس النماذج المعتمدة على البيانات التاريخية، التي لا تؤخذ بالاعتبار الأحداث المستقبلية غير المتوقعة، وبالتالي فإنها تعمل على تجاوز المحددات الخاصة بالنماذج والبيانات التاريخية، وتدعم الاتصال الداخلي والخارجي وتقدم المعلومات اللازمة لتخطيط رأس المال والسيولة، وتسهل عملية إعداد خطة الطوارئ وتجنب المخاطر، بهدف تعزيز وتفعيل إدارة المخاطر لدى البنوك وقياس مدى قدرتها على مواجهة الصدمات المالية، حيث يطلب من البنوك وضع سيناريوهات معينة تتعلق بالمخاطر التي تواجهها مثل مخاطر الائتمان، السوق، السيولة، التشغيل، ومخاطر التركيز، ومن ثم قياس أثر حدوث هذه السيناريوهات على مدى قدرة البنوك على مواجهة هذه المخاطر، كما تركز إختبارات التحمل على الدور الرئيسي الذي تلعبه مجالس الإدارة والإدارات التنفيذية للبنوك والمتمثل في وضع أهداف الاختبارات وتحديد السيناريوهات وتقييم النتائج وتحديد الإجراءات الواجب إتخاذها بناء على هذه النتائج، هذا بالإضافة إلى ضرورة وجود سياسات تحكم برنامج إختبارات الجهد.<sup>3</sup>

\* تطرق الكثير من الكتاب والباحثين والمصرفيين والخبراء الماليين إلى ما يطلق عليه باللغة الانجليزية (STRESS TESTING) مشيرين إليه بمذلول ( ) ( ) ( ) ( ) ، ولكن له مفهوم واضح وحيد ومتفق عليه بينهم جميعا.

1- هيروكو أورا، ليليانا شوماخر، بنوك تحت الضغط مجلة التمويل والتنمية  
2- صلاح الدين محمد مين وصادق راشد الشيمري، متطلبات نموذج اختبارات التحمل وإمكانية التطبيق في المصارف العراقية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي البنك المركزي العراقي مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية  
3- Bank for International Settlements (BIS) , Principles for Sound Stress Testing Practices and Supervision, Basel Committee on Banking Supervision, May 2009, pp: 01-07.

## 2- المبادئ الأساسية لاختبارات التحمل

لا تستند الممارسات الراهنة في مجال إختبارات القدرة على تحمل الضغوط إلى مجموعة منتظمة وشاملة من المبادئ ولكنها نشأت عن طريق التجريب والخطأ وغالبا ما تكشف عن أوجه قصور في القدرات البشرية والفنية وقدرات البيانات، وقد اختلف عدد المبادئ من هيئة إلى أخرى، فنجد مجلس الخدمات المالية الإسلامية قد أصدر في مارس 2012 ورقة عمل تتضمن 29 مبدأ، في حين نشرت لجنة المشرفين على البنوك الأوروبية في أوت 2010 توجيهات على إختبارات التحمل وقد تضمنت 29 مبدأ في حين سبقتها لجنة بازل بإصدار وثيقة في ماي 2009، تضمنت 21 مبدأ حول إختبارات التحمل السليمة والإشراف عليها، منها 15 مبدأ خاصا بالبنوك، و6 مبادئ متعلقة بالبنك المركزي.<sup>1</sup> إلا أن صندوق النقد الدولي أول من بدأ في سنة 1999 باستخدام إختبارات القدرة على تحمل الضغوط باعتبارها أداة من أدوات الرقابة، ولتحسين هذه الإختبارات اقترح الصندوق مؤخرا سبعة مبادئ لأفضل الممارسات نوجزها فيما يلي:<sup>2</sup>

- **تحديد المحيط المؤسسي للاختبارات بصورة مناسبة:** بإدراج جميع البنوك المؤثرة التي يمكن أن يؤدي إخفاقها إلى إلحاق أضرار كبيرة بالنظام المصرفي.
- **تحديد جميع قنوات إنتشار المخاطر ذات الصلة:** وذلك بتكرار الآثار الانتشارية المحتملة وآليات التغذية المرتدة التي يمكن أن تزيد من حدة الصدمة الأولية.
- **إدراج جميع المخاطر وهوامش الأمان المهمة:** ويتحقق ذلك بإستخدام نماذج إقتصادية تحاكي التفاعل بين مختلف عوامل المخاطر (مثل مخاطر الائتمان، مخاطر أسعار الصرف، مخاطر السيولة).
- **الاستفادة من وجهة نظر المستثمر في تصميم الإختبارات:** ويعني ضمنا من الناحية التشغيلية أنه ينبغي استخدام رؤى السوق لتكميل إختبارات التحمل على أساس معايير تنظيمية ومحاسبية.
- **إبلاغ نتائج الإختبارات بطريقة أذكى وليس بصوت أعلى:** وذلك بنشر الإختبارات التي تكون تقييماتها صريحة للمخاطر وواضحة فيما يتعلق بالتغطية وأوجه القصور، وأن تتضمن نتائج معلنة، إلى جانب تدابير تعالج بصورة مقنعة مواطن الضعف التي تكشف عنها الإختبارات.
- **التركيز على مخاطر طرق المنحنى:** إذ يوصي منفذ الإختبار باستخدام أساليب إحصائية واقتصادية قياسية تكون مصممة خصيصا لتحديد سيناريوهات بالغة الشدة، التي غالبا ما تتم بحدوث عدد كبير من المخاطر.
- **الاحتراس من " البجعة السوداء ":** تظل هناك دائما مخاطر حدوث اللامعقول، فينبغي للقائم بالاختبارات أن يضع في اعتباره دائما مخاطر البجعة السوداء أي النتيجة التي يرجح بدرجة كبيرة أن لا تحدث.

1- مجلس الخدمات المالية الإسلامية، المبادئ الإرشادية لاختبارات التحمل للمؤسسات التي تقدم خدمات مالية إسلامية، ماليزيا، 12 : 2011

.01

2- هيروكو أورا ولبليانا شوماخر، مرجع سابق 2013 : 40-41.

تشمل مراحل علمية إختبار التحمل خمس خطوات أساسية وهي:<sup>1</sup>

- 3-1- **تحديد نقاط الضعف:** بتحديد الانكشافات الأساسية في النظام المالي أو المصرفي وتضييق التركيز على الممارسات لأنه من غير المعقول تحديد كل عوامل الخطر المحتملة سواء من المؤشرات الكلية والهيكلية.
- 3-2- **بناء السيناريوهات:** بالإعتماد على مجموعة من الفروض التي تستند إلى متغيرات مصرفية، مالية، اقتصادية، ومحاسبية، وعلى أساس أقصى السيناريوهات التي تتوقعها في ظل تغييرات محتملة قد تطرأ على السوق واحتساب حجم الخسائر التي يمكن أن تتكبدها البنوك، لاتخاذ الإجراءات الإستباقية.
- 3-3- **تطبيق الميزانية العمومية:** يتم تحويل النتائج أو المخرجات المختلفة إلى قوائم الميزانية العمومية والدخل للمؤسسات المصرفية وذلك بتطبيق إحدى المداخل المستخدمة في هذا المجال.
- 3-4- **التفسير:** فبعد إجراء الاختبارات تقوم البنوك بتفسير نتائج تلك الاختبارات ويجب أن تمتلك البنوك المهارات والقدرات والدراسة بكيفية تفسير النتائج سواء على المستوى الجزئي أو الكلي.
- 3-5- **نشر النتائج:** فيجب أن يتم النشر العام لنتائج الاختبارات، مما يعزز مبادئ الإفصاح والشفافية حول جميع المخاطر المحتملة على القطاع المصرفي.

### المطلب الثالث: نظام الرقابة الداخلية على القروض الممنوحة ومخاطرها

حسب ما صدر عن صندوق النقد الدولي تعريفا للرقابة الداخلية بأنها آلية متاحة بشكل دائم للرقابة على أنشطة البنك على كافة المستويات، في ظل توافر نظام فعال للمعلومات المحاسبية، كما أثبتت الممارسة العملية ضرورة أن يتوافر لدى البنوك نظام كفاء للرقابة الداخلية، وإدارة للمخاطر يتمتع المسؤول عنها بالإستقلالية والصلاحيات المناسبة لمباشرة مهام عمله، مع أهمية تعامل كافة إدارات البنك مع المخاطر المحيطة بها بكفاءة وفعالية. وعليه فالمهام الأساسية للرقابة الداخلية تعتبر جزءا مكملا للأنشطة اليومية للبنك.<sup>2</sup>

### أولا- أنظمة الرقابة الداخلية ذات التكلفة العالية لإدارة المخاطر في البنوك

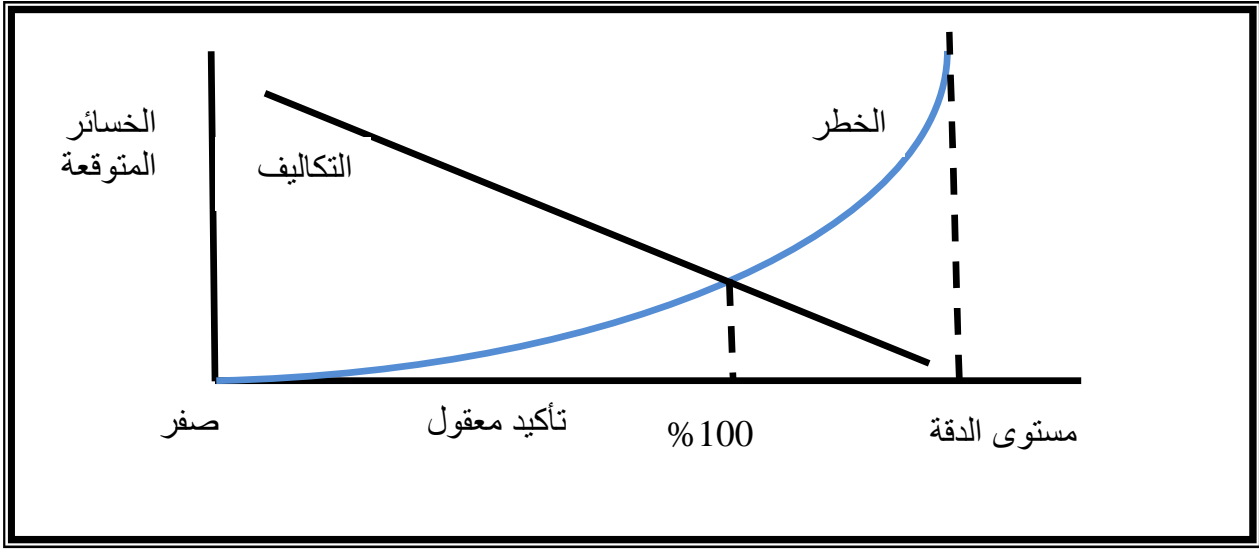
لابد للإدارة المالية الرشيدة أن تنظر إلى كل نشاطاتها بأنها مجموعات متنوعة من المخاطر، فإدارة المخاطر في البنوك قائمة على دراسة كافة المخاطر المصرفية المحيطة بالنشاط، وتحديد الأهمية النسبية لكل خطر لكي يمكن التعامل معها حسب أهداف البنك وإستراتيجياته. كما لا يمكن لإدارة البنك أن تهمل عامل مهم في إدارة المخاطر وهو كلفة إدارة المخاطر مع العوائد المتحققة منه، كما يوضحها الشكل رقم (28):<sup>3</sup>

1- صلاح الدين محمد أمين مرجع سابق 2013 : 42-44.

2-Marie-Thérèse and All, **Audit Committees in Central Banks**, IMF Working Paper N° 07/73, Monetary and Capital Market Department, 1<sup>st</sup> April 2007, pp: 04-06.

3- محمد حسين علي الصواف، أثر الرقابة والتدقيق الداخلي في تحجيم المخاطر التشغيلية في المصارف التجارية، مجلة التقني، هيئة التعليم التقني، العدد 09 : 2011 : 09-08.

الشكل رقم (28): العلاقة بين الخطر وكلفة الأساليب الرقابية



المصدر: محمد حسين علي الصواف، مرجع سابق، 2011، ص: 08.

ومن خلال الشكل البياني رقم (28) يتمثل الهدف الأساسي في تخفيض الخطر الممكن حدوثه إلى المستوى المقبول، ويعتمد تحديد المستوى المقبول للخطر على إحتياجات البنك من ناحية، والتكلفة التي تستعد الإدارة لتحملها من ناحية أخرى، أي أن المعنى يكمن في العلاقة بين تكاليف الرقابة الداخلية والخطر الذي يهددها. إن الأساليب الرقابية ذات تكلفة، وكلما زادت درجة التأكد المطلوبة ارتفعت كلفة هذه الأساليب، فإن كلفتها لا بد أن تبررها منافع تفوق أو تتعادل مع تلك التكاليف، وتقاس تلك المنافع بمقدار النقص في الخسائر الناشئة عن أخطاء أو عن الأعمال غير النظامية المتعمدة.

وتحاول الإدارة الرشيدة الوصول إلى درجة من التأكيد المعقول والتي تتوازن عندها تكاليف الأساليب الرقابية مع الخسائر المتوقعة، وإن الهدف من الرقابة الداخلية هو تقليل الأخطاء وتقليص حجم المخاطر التي قد يتعرض لها البنك وتؤدي به إلى الخسائر ومحاولة منع حدوثها وتحجيمها، حيث أن أهداف هيكل الرقابة الداخلية الأساسية هي تقييم المخاطر التي يتم من خلالها إجراء تحليل ملائم للمخاطر المحيطة وأثرها على الأنشطة والعمليات وهذا يساعد في تصميم الضوابط الرقابية المناسبة لمواجهة المخاطر.

وإن الافتراض الأساسي حول نظام الرقابة الداخلية الجيد هو التكلفة الفعالة، عند تطوير نظام ذو تكلفة فعالة، يقوم البنك بموازنة الفوائد المتوقعة من جراء تخفيض المخاطر بكلفة ضبطها حسب الخطوات التالية:<sup>1</sup>

- تحديد المخاطر الرئيسية على البنك.
- لكل عنصر مخاطرة، تقييم الخسارة المحتملة على البنك من خلال توقع تصور احتمالية ودورية حصولها.
- تحديد أنظمة الرقابة المحتملة للتخفيض أو القضاء على المخاطرة.
- تقييم الكلفة المباشرة وغير المباشرة لتطبيق الأنواع المختلفة من أنظمة الرقابة.

- مقارنة تكاليف تطبيق الرقابة بالفوائد المتوقعة.

- إختيار وتطبيق أنظمة الرقابة تلك التي تضيف أكثر قيمة بالنسبة للتكاليف المركبة.

- عند إعتبار كلفة الرقابة بالإضافة إلى النفقات المباشرة يجب على البنوك أيضا أن تحتسب كلفة الفرص المتوقعة، أي الأرباح المفقودة نتيجة لتجنب مخاطرة معينة، مثلا قد ترفض بعض البنوك إقراض العملاء الذين تأخروا عن سداد دفعة واحدة من قرضهم نتيجة سياسة إئتمانية صارمة جدا، ولكنها قد تسبب للبنك خسارة عملاء يدرون أرباحا له. وبالتالي يجب التساهل قليلا لتكون فعالية في التكلفة أكثر بإمكان عملية تجنب المخاطر أن تكون كلفتها أكبر على البنك من تعرضه لها.

### ثانيا- إجراءات الرقابة الإدارية والمحاسبية على القروض الممنوحة

تتم الرقابة الداخلية على القروض الممنوحة والمتعثرة من خلال إجراءات إدارية وأخرى محاسبية:<sup>1</sup>

#### 1- الإجراءات الإدارية للرقابة الداخلية على القروض الممنوحة

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

- التأكد من ملفات الطلب على القروض ومقارنتها مع الشروط العامة لطلب القرض ثم التوقيع عليها.
- التأكد من سمعة العميل والإطلاع على نشاطه والضمانات المقدمة وتعاملاته مع جهات أخرى.
- معرفة ما إذا كانت قرارات منح أو رفض إعطاء القروض جاءت وفقا للتعليمات المنصوص عليها أو لتعاملات شخصية وكشف الاختلالات إن وجدت لإعادة تصحيحها.

والرقابة هنا تتم بعد الانتهاء من كل مرحلة أي من مرحلة طلب القرض إلى غاية منح القرض حيث يتم مقارنة التنفيذ الفعلي للمرحلة الواحدة مع الشروط العامة لمنح قرض ولا يبدأ في المرحلة التي تليها إلا بعد التأكد من أن المرحلة السابقة قد تمت كما هو مخطط لها، ويعتبر هذا الأسلوب في الرقابة صعب القيام به لتقسيمه إلى مراحل إضافة إلى أنه مكلف.

#### 2- الإجراءات المحاسبية للرقابة الداخلية على القروض الممنوحة

عادة ما تتم بالإطلاع على القوائم المالية المتمثلة في الميزانية المحاسبية وجدول حسابات النتائج عن السنة محل التقييم ويتم مراقبة القوائم المالية المقارنة، وقائمة الموارد والاستخدامات والنسب المالية. كمايلي:<sup>2</sup>

**1-2- رقابة القوائم المالية المقارنة:** والهدف من رقابة القوائم المالية المقارنة للعميل هو الكشف عن التطورات التي حدثت في البنود الخاصة بها خلال كل فترة زمنية التي عادة ما تكون سنة، ويوجد نوعين من القوائم المالية المقارنة: الميزانية المحاسبية المقارنة، جدول حسابات النتائج.

1- البنك المركزي المصري، ورقة مناقشة بشأن الرقابة الداخلية في البنوك، وحدة تطبيق مقررات بازل2 2012 : 13.

[www.imfmetac.org/Upload/Link\\_654\\_48.pdf](http://www.imfmetac.org/Upload/Link_654_48.pdf) :

2004 : 441-440.

2- صلاح الدين السيبي، قضايا مصرفية معاصرة



**2-1-1-1- الميزانية المحاسبية المقارنة وكيفية الرقابة عليها:** يجب مقارنة بنود ميزانيتين محاسبيتين أو أكثر للكشف عن مدى واتجاه التغير في بنود الأصول والخصوم وعلى الأخص الاستثمارات والودائع.

**2-1-2 جدول حسابات النتائج:** يهدف إلى رقابة الإيرادات والمصروفات للعميل ومدى التغير فيها، ووضع التقرير عنها.

**2-2 رقابة قائمة الموارد والاستخدامات للعميل المقترض:** تتم مراجعة كيفية الحصول على الموارد المالية وكيفية استخدامها لأنها تعطي صورة عما يتم خلال سنوات متتالية للعميل المقترض، أما بالنسبة لقائمة الدخل فلا يعتمد عليها المراقب الداخلي اعتمادا كلي لأنها لا تعكس ما حدث في لحظة معينة لذا فالمراقب يحتاج إلى قائمة دخل واحدة في عمله تمثل الفترة التي تعبر عنها قائمة الموارد والاستخدامات.

### ثالثا- إجراءات الرقابة الداخلية المتعلقة بمخاطر القروض

تشمل إجراءات الرقابة الداخلية المتعلقة بمخاطر القروض كل من فصل المهام، تحديد سقف للنقد أو النفقات المسموح بها، تحديد صلاحيات التوقيع، تحقيق دوري في النشاطات اليومية لتجنب المخاطر قبل وقوعها وهي كما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- فصل المهام

يتضمن الفصل في المسؤولية إتجاه نشاط معين أو أكثر التي قد ينتج عنها مخاطر داخل البنك.

#### 2- وضع الضوابط

لما كان نظام الضبط الداخلي كأحد مقومات نظام الرقابة الداخلية فإنه يقوم على تقسيم العمل وتحديد الإختصاصات داخل إدارة الائتمان، بحيث لا يقوم فرد واحد بتنفيذ عملية الائتمان بمفرده.

#### 3- صلاحيات التوقيع

إن استخدام شروط صلاحية التوقيع يعطي للبنك حماية من أية عمليات غير مصادقة، كإشتراط على مدراء الفروع التوقيع على جميع الموافقات على صرف القروض لتجنب أي تكرار صرف قروض وهمية صادرة عن أي مسؤول قروض.

#### 4- الضبط الفيزيائي والعملي

وهي إجراءات يتم إتخاذها للتحقق من وجود الأصول المصرح عنها في دفاتر البنك، وإتباع نظام المصادقات وقيود التسوية من قبل موظف مخول مع إمداد الإدارة بالبيانات المالية والمحاسبية بصفة دورية.

1- بغدود راضية، صبايحي نوال، دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية، مداخلة علمية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الأول حول إدارة المخاطر المالية وانعكاساتها على اقتصاديات دول العالم، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة، يومي 12 13 ديسمبر 2012 : 09-07.



**5- عمليات التحقق**

تلتزم البنوك بعمليات التحقق كضمانة للالتزام بالسياسات والإجراءات، كأن يزور مدير الفرع العملاء للتأكد من أن مسؤولي القروض قد اتبعوا الإجراءات الإقراضية الصحيحة وأنهم قد قاموا بتقييم مخاطر العميل، بالإضافة إلى المراقبة الذاتية إذ يخضع عمل كل موظف لمراجعة موظف آخر يشاركه تنفيذ العملية.

**6- الضبط المزدوج**

هو نوع من الضبط للقرارات المتخذة، وتتم من خلال تعيين موظف إضافي على الأقل للتحقق من أو للموافقة على عملية ما، مثل أن تقوم البنوك بتعيين صلاحية الموافقة على القروض للجنة قروض مما يوزع بالتالي المسؤولية على عدد من الأفراد، فتحدد الإختصاصات يوزع السلطات والمسؤوليات.

**7- عمليات الرقابة على نظام إدارة المعلومات**

إن عمليات البنك تكون مبرمجة على الكمبيوتر في أغلبها، مما تتطلب عمليات ضبط إضافية، ضد المخاطر المرتبطة بدرجة النزاهة، حيث يتمكن بعض الموظفين غير المخولين من الوصول إلى المعلومات الحساسة من دون الحصول على تصريح لذلك أو المخاطر المرتبطة بأنظمة إدارة المعلومات، لذلك فالبنوك في ظل المخاطرة المحتملة للخسائر بإمكانها التعاقد مع خبراء خارجيين في مجال الكمبيوتر للتحقق من أمان أنظمة الكمبيوتر لديها وعند تحديد نقاط الضعف في الأنظمة، يمكن إجراء عمليات تحديث لها، أو بإمكان المراجعين الداخليين إجراء عمليات مراجعة دورية لأنظمة الكمبيوتر.

**8- ضوابط مخاطر النزاهة**

إن تشكيل مستويات من حقوق الوصول وكلمات الوصول إلى ملفات بيانات نظام الكمبيوتر تعمل عادة على ضبط المخاطر المرتبطة بالنزاهة، فمثلا بالإمكان تصميم نظام برنامج الكمبيوتر بشكل يسمح لكل موظف بالوصول إلى ملفات البيانات المرتبطة بعمله بصورة مباشرة، أيضا يكون لكل موظف كلمة سر تسمح له بالدخول إلى النظام، وبالتالي يعمل الكمبيوتر على تحديد الموظف الذي قام بدخول النظام، وهذه هي ضوابط مخاطر النزاهة.

**9- ضبط مخاطر نظام إدارة المعلومات**

تتجنب معظم البنوك خسارة البيانات الرئيسية من قاعدة البيانات وذلك من خلال تشكيل نسخ عنها.

**9-1- مكونات قاعدة البيانات عن المقترض**

تمثل البيانات التالية الحد الأدنى من البيانات التي لا بد من توافرها لمساعدة الإدارة في إتخاذ القرارات السليمة وبالوقت المطلوب بشأن القروض وهي:<sup>1</sup>

- إسم المقترض.
- رقم حساب المقترض.
- أسماء المنشآت ذات العلاقة مع المقترض، التي ترتبط به ماليا عند تحليل جدارته الائتمانية.
- الموقع الجغرافي.
- تصنيف النشاط الاقتصادي.
- الموظف المسؤول في البنك عن العلاقة الائتمانية مع المقترض.
- معلومات عن الترتيبات الإقراضية القائمة حالياً.
- الأرصدة المعوضة مقابل الترتيبات الائتمانية إن وجدت.
- تواريخ منح الائتمان، وتعديلاته.
- تواريخ التصنيفات الدورية للائتمان.
- أسس تحديد أسعار الفائدة.
- رسوم الإلتزام بالائتمان.
- الترتيبات الأخرى.
- أرصدة الودائع الجارية (تحت الطلب) وحركتها.
- أرصدة الودائع الادخارية وحركتها.
- الأرباح والخسائر من الودائع الجارية.
- الأرباح والخسائر من الودائع الادخارية.
- الأرصدة المودعة في البنوك الأخرى لتمكين البنك من تقديم خدماته إلى المقترض.

## 9-2- دور نظام المعلومات الإدارية المتكامل في متابعة القروض

يمكن إبراز هذا الدور من خلال النقاط التالية:<sup>1</sup>

- على الرغم من أن قاعدة البيانات تحمل إدارة البنك تكاليف إضافية، إلا أنها بالمقابل تقدم خدمات كبيرة لها تتمثل بسرعة الاسترجاع والقدرة على إختبار المؤشرات والخصائص المطلوبة عن القروض وتقديمها للإدارة لأغراض الرقابة، التخطيط، وضع السياسة الإقراضية وإعادة النظر فيها دورياً.

1- بغداد راضية، صباحي نوال، مرجع سابق يومي 12 13 ديسمبر 2012 : 10-12.

## : دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك

- ويعتبر توافر المعلومات عن خصائص القروض من أهم الأدوات المتاحة لإدارتها إذ يغطي نظام المعلومات المحاسبية والمالية جزءا مهما من المعلومات الإئتمانية مثل: أسعار الفائدة، حجم القروض، الاستحقاقات...إلخ. أيضا القروض تصنف بحسب الضمانة، القطاع، النشاط، المسؤولية الإدارية عنها.
- نظام المعلومات الإدارية المعاصر يقدم تقارير شهرية أو لمدد أقل من ذلك من أجل تشخيص القروض المستحقة غير المسددة والقروض المتعثرة لمعالجتها.
- نظام المعلومات الإدارية المتكامل للقروض يوفر معلومات عن أصناف القروض بحسب مخاطرتها، مواقعها الجغرافية، القطاع، النشاط الاقتصادي، الحجم، طبيعة الملكية، الشكل القانوني للمنشأة، الضمانة.
- قاعدة البيانات تربط بين الودائع والقروض والحسابات الأخرى ذات العلاقة لغرض حساب ربحية العميل (المودع، المقترض) وصياغة إستراتيجية التسويق والتوفيق بين إستحقاقات القروض وإستحقاقات الودائع. ويتمثل دور نظام المعلومات الإدارية المتكامل في متابعة القروض في عدة محاور أهمها مايلي:
- ربط الأنظمة الفرعية للمعلومات في نظام واحد متكامل.
- صياغة قاعدة البيانات وتحديثها.
- تبويب القروض الممنوحة في شرائح.

### 9-3- العلاقة بين نظام المعلومات المتكامل والرقابة الداخلية على القروض ومتابعتها

- تتمثل معظم نقاط العلاقة التي تربط نظام المعلومات الإدارية المتكامل بالرقابة على القروض في:<sup>1</sup>
- يقدم نظام المعلومات المحاسبية قوائم مالية دورية عن القروض المستحقة بنسخ كافية للمدراء المسؤولين.
- تتاح ملخصات بهذه المعلومات للمدراء المسؤولين عن القروض، مع التركيز فيها على الجهود الإدارية نحو تأمين تحصيلها بأقرب وقت ممكن.
- إجراء الاتصالات باستمرار بين الإدارات لغرض الحوار وتبادل الرأي حول مشكلات القروض، مما يخدم تحفيز المدير المسؤول عن مضاعفة جهوده في مجال التحصيل وتطوير خبراته وتراكمها.
- يبدأ بناء قاعدة نظام المعلومات الإدارية، فيما يتعلق بالقروض والمتعثر منها، عند بدء تعامل المقترض مع البنك أو حتى قبل ذلك سواء كان مودعا أو مقترضا، وتتراكم هذه المعلومات بمرور الوقت من خلال التعامل بين البنك والمقترض ويتم تحديث تلك المعلومات في كل مرة مع التنسيق المتواصل بين الإدارات لصالح إدارة القروض، خاصة إذا كانت البنوك تستخدم قاعدة المعلومات المستندة إلى الحاسوب.<sup>2</sup>

1- سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005 : 229-231.  
2- خليل الشماخ، مرجع سابق 2006 : 09.

## رابعاً- دور نظام الرقابة الداخلية في تقييم القروض المتعثرة

تعتبر الرقابة الداخلية في البنوك من أهم العمليات الواجب القيام بها والتي تشتمل على تقييم وضع القروض وحركتها وأرصدها، وتحديث المعلومات الائتمانية عن المقترض، وبهدف تحديد القروض المتعثرة من القروض السليمة واتباع مراحل معينة وذلك كما يلي:<sup>1</sup>

### 1- تأكد الرقابة الداخلية من إستعمال القرض في الغرض الممنوح من أجله

وجب أن تلتزم البنوك بصرف قيمة القرض للمقترض على دفعات تتناسب والاحتياجات الفعلية للمشروع الممول، وبحيث تتناسب عملية صرف قيمة القرض مع سير العمل في تنفيذ المشروع في حال كون التمويل للمشروع جديد أو لتوسعة مشروع قائم. لذا يراقب البنك ويتابع إستعمال العميل للقرض بهدف التأكد من أن القرض يستعمل في الغرض الممنوح من أجله، ووفقاً للجدول الزمني المحدد سلفاً. وهذا الغرض يرد عادة في الطلب المقدم من العميل للبنك ثم يحدد في قرار البنك بمنح القرض، فقد يستعمل العميل كل أو بعض القرض في غير غرضه كسداد دين شخصي عليه للغير، وهنا على البنك أن يتحقق من إستعمال العميل للقرض في الغرض الممنوح من أجله عن طريق زيارة مسؤولي المتابعة بالبنك للمشروع.

فإذا تبين للبنك أن العميل قد إستعمل فعلاً كل أو بعض القرض في غير غرضه، أمكن إعتبار تصرفه إخلالاً بشرط منح القرض، وجاز للبنك فسخ العقد المبرم بينه وبين العميل ومطالبته بالسداد. ويمكن للعميل إذا طرأت له من الظروف ما يستدعي إستعمال كل أو بعض القرض في غير الغرض الممنوح من أجله أن يتقدم بطلب للبنك لتغيير الغرض منه، ويقوم البنك بدراسة الطلب فإن تيقن أن تغيير الغرض لا يرفع من نسبة المخاطرة، وأنه مفيد للعميل، أمكن حينها الموافقة على طلب العميل.

### 2- تأكد الرقابة الداخلية من عدم التجاوز في حساب العميل

على البنك ألا يتجاوز في حساب العميل إلا لغرض طارئ مؤقت ولمدة محددة، فمن المعروف أنه حينما يمنح البنك العميل تسهيلات في الجاري مدين أو السحب على المكشوف يعين له حدا معين لا يتجاوزه عند السحب من الحساب، ويأخذ البنك في إعتباره عند تحديد هذا الحد إحتياجات المشروع الممول ومقدار ما يستفيد على الحساب من فوائد شهرية، ويجب على البنك أن يحرص دائماً على أن يكون إستعمال العميل للتسهيل الممنوح له داخل نطاق الحد المقرر. والتجاوز في حساب العميل بإستمرار هو في حقيقته تمويل إضافي يمثل عبئاً على إيرادات المشروع لم يكن في الحساب عند منح القرض وعند ترتيب مواعيد سداده، والوقائع تدلنا على أن الكثير من الديون المشكوك في تحصيلها تضمنت تجاوزات عديدة. ولذا فإنه يجب النظر إلى التجاوز على أنه إجراء مؤقت وطارئ القصد منه توفير سيولة نقدية في مرحلة معينة لحين ورود الإيرادات النقدية المتوقعة للعميل، كأن يكون في حاجة لسداد أجور عماله لحين ورود مستحقاته من جهة الاستناد التي ينفذ

1- فريد راغب النجار، مرجع سابق 2000 : 38-40

## : دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك

المشروع لحسابها. وعلى البنك عند دراسة طلب التسهيل أن يأخذ في الاعتبار مدى كفاية الضمانات المتوفرة لديه لسداد الحد والتجاوز الممنوح للعميل.

### 3- الرقابة الداخلية على تقديم تمويل إضافي للعميل عند قيام مبرراته

لا يعني الحرص على عدم التجاوز في حساب العميل أن يتمتع البنك عن تقديم تمويل إضافي له وقت الحاجة إلى هذا التمويل وقيام مبرراته، إذ يجب على البنك متى إقتنع بمبررات التمويل الإضافي أن يمنحه للعميل حتى يتمكن من إكمال مشروعه والوفاء بالتزاماته للبنك، ويتوقف التمويل على عدة عوامل من أهمها:<sup>1</sup>

- الحاجة الفعلية للتمويل ومدى أثر التمويل الإضافي على إمكانيات إسترداد القرض الأصلي والقرض الإضافي ومقدار الضمانات المتوفرة لدى البنك وضمانات القرض الإضافي ومعدلات السير في المشروع ومقدار الفائدة على القرض الإضافي وغيرها من العوامل.

- القاعدة في التمويل الإضافي أنه كلما زادت فرص إسترداد القرض الإضافي وجزء من القرض الأصلي زادت مبررات منح القرض الإضافي، والغرض أنه دون التمويل الإضافي يتعذر إسترداد القرض الأصلي.

### 4- المراقبة الدائمة لحساب العميل

وبعد أن يقوم البنك بإعداد كشف حركة الحساب المشكوك في تحصيله تتوفر لديه وسيلة هامة وفعالة في مراقبة حركة الحساب أيا كان نوع التسهيلات المدرجة به، وبالنسبة للسندات يستطيع البنك أن يراقب المستحق منها والقائم والمسدد، كما يستطيع أن يراقب في نهاية كل شهر أرصدة خطابات الضمانات والاعتمادات المستندية من واقع الكشف المشار إليه. أما بالنسبة للحساب الجاري مدين خاصة، وهو الحساب الأكثر شيوعا في العمل المصرفي والأكثر حاجة للمراقبة بسبب طبيعته فيمكن للبنك مراقبته من خلال الوسائل التالية:

- حركة الحساب ومقدار السحوبات منه والإيداعات فيه وعدد كل منها ومدى جهود تلك الحركة.  
- مقارنة حركة السحب والإيداع مع ما جاء في دراسة الجدوى الاقتصادية وجدول التدفقات النقدية، وسيظهر حتما إختلاف بينهما، إلا أنه متى لاحظ البنك أن السحوبات تزيد كثيرا عما هو وارد في دراسة الجدوى، أو أن الإيداعات تقل كثيرا عما هو محدد في جدول التدفقات تعين عليه إستدعاء العميل والاستفسار منه عن الأسباب.  
- معرفة المستفيدين من الشيكات التي يسحبها العميل على الحساب من واقع مراجعة السحوبات اليومية، ومن خلال مراجعة البنك للشيكات المرتجعة المودعة لحساب العميل والمسحوبة على بنوك أخرى، يستطيع البنك وضع تقييم سليم عن نوعية العملاء الذين يتعامل معهم ومدى إحترامهم للحد الممنوح له وعدم تجاوزهم.

### 5- المراقبة المستمرة للوضع المالي للعميل

1. نفس المرجع السابق : 45-44.

ومن أهمية مراقبة الوضع المالي للعميل لمعرفة البنك للتغيرات التي تؤثر على المشروع الممول كارتفاع أسعار المواد الأولية أو إغراق السوق بسلعة منافسة للسلعة التي ينتجها العميل ينبغي أن تكون محل توقع ودراسة من جانب البنك. كما أن حسابات العميل المتعددة لدى البنك الواحد ينبغي النظر إليها كوحدة واحدة، فإن كان للعميل أكثر من تسهيل وتعثر أحد حساباته وتوقف عن التحرك، وتجاوز حده أمكن للبنك أن يجري مناقلة من حساب العميل الجيد إلى حسابيه المتعثر لتسديد التجاوز.

### 6- مراقبة الأحوال الاقتصادية العامة والعوامل المؤثرة فيها

وتمتد متابعة البنك للتسهيل الممنوح إلى مراقبة الأحوال الاقتصادية العامة في الدولة والعوامل والظواهر المؤثرة فيها. كمراقبة وتحليل الاتجاهات والقرارات الاقتصادية في الدولة المتعلقة بالقطاع الاقتصادي، كالقرارات المؤثرة على قطاعات الاستيراد والتصدير والإنتاج وأسعار السلع والضرائب والرسوم الجمركية، ومثال ذلك القرار الذي يصدر بمنح أو الحد من إستيراد مواد خام يعتمد عليها إنتاج العميل. وكافة تلك الأحوال والظواهر الاقتصادية متاح للبنك مراقبتها وتحليلها ثم إتخاذ القرار الملائم الذي تتطلبه مصلحته في الحفاظ على أمواله، وبصفة عامة يمكن القول بأن المتابعة الجدية من جانب البنك لأحوال العميل ولحساباته وللمشروع الممول لا تقل أهمية عن قرار منح الائتمان ذاته بل تفوقه في الأهمية.<sup>1</sup>

### خامسا- المهام الأساسية للمراقب الداخلي في ما يخص القروض في البنوك

- إن المهمة الأساسية للمراقب الداخلي هي التأكد من سلامة العمليات ومطابقتها بتعليمات إدارة البنك وتوجيه العاملين، لتنفيذ عمليات منح القروض على الوجه السليم، ولذلك فإن عليه إتباع ما يلي:<sup>2</sup>
- الإلمام التام بتعليمات البنك الخاصة بكل وحدة من وحدات الإقراض وما قد يصدر بشأنها من تعليمات لاحقة.
  - الالتزام في تقريره بما ورد بتعليمات إدارة البنك.
  - عدم التدخل في معاملات العملاء أو إقحام نفسه في مناقشات معهم، إذ أن هذا من إختصاص إدارة الفرع.
  - الحصول على كشف بأسماء الموظفين في كل وحدة والعمل الذي يقوم به كل منهم والوثائق والدفاتر والسجلات التي في عهدهم موقعا عليه من رئيس الوحدة أو مدير الفرع على أن يرفق مع تقرير المراقبة.
  - يوقع المراقب الداخلي على جميع الأرصدة التي راجعها وعلى جميع المستندات والأوراق التي إطلع عليها.
  - بعد إنتهاء المراقب الداخلي من عمله يقوم بمراجعة التقارير إستيفاء لجميع الملاحظات التي أمكن استيفاءها أثناء وجوده بالفرع.

### سادسا- الدور التكاملي بين الرقابة الداخلية والمراجعة لإدارة مخاطر القروض

1- نفس المرجع السابق : 44-45.

2- صلاح الدين السيبي، مرجع سابق 2004 : 179-180.

يمكن تمييز العلاقات بين الجهات الثلاثة كما يلي:

### 1- العلاقة بين المراجع الداخلي ونظام الرقابة الداخلية في مجال مخاطر القروض

إن تطبيق نظام رقابة قوي وفعال على أنظمة البنك يساهم في تزويد مجلس الإدارة بأداة للرقابة على فعالية أنظمة الرقابة، والذي يتطلب نشر الوعي العام والمعرفة عن أهمية وقيمة أنظمة الرقابة، ورفع مستوى الكفاءة في العمل من خلال التخلص من الإجراءات الرقابية عديمة الفائدة، كما أن نظام الرقابة الداخلية يساعد الإدارة والمراجع في التعرف على النواحي ذات المخاطر المرتفعة ونقاط الضعف في أنظمة الرقابة الداخلية تؤدي إلى عدم منع وقوع الأخطاء وعمليات الاحتيال<sup>1</sup> وبالتالي فإن العلاقة بين المراجعة الداخلية ونظام الرقابة الداخلية علاقة مباشرة، حيث يسعى كلا منهما لتحقيق ما هو مطلوب لتحقيق الأهداف، وبالإضافة إلى ذلك فإن الرقابة الداخلية تتعلق بالبنك ككل، أما المراجع الداخلي يهتم بفحص كفاءة وقوة نظام الرقابة الداخلية<sup>2</sup> وبالنسبة لوظيفة المراجع الداخلي هناك العديد من المسؤوليات التي تقع على عاتقه من تجميع الأدلة الملائمة، ووضع التقارير، وكل هذا له الأثر الكبير في تقوية نظام الرقابة الداخلية ويمكن تفصيل هذه المسؤوليات في الآتي<sup>3</sup>:

- تطوير الأهداف العامة وخاصة فيما يتصل بأي مهمة مراجعة يتطلع إليها.
- اختيار وتجميع (بواسطة منظومة متكاملة من إجراءات المراجعة) وتقييم أدلة المراجعة بما في ذلك إستعمال الأساليب الإحصائية وغير الإحصائية في الاستدلال.
- رفع التقارير عن نتائج المراجعة في عدة صور ولعدة فئات مختلفة، ولتحمل تلك المسؤوليات ينبغي على المراجع إكتساب مهارات التفكير الانتقادي والتحليلي، القدرة على فهم أي عملية مراجعة سواء كانت متصلة بالبنك أو الأفراد العاملين فيه أو النظام المتبع، المعرفة المعمقة بالمبادئ والمفاهيم والأساليب الجديدة للرقابة الداخلية، الالتزام بالأخلاقيات المهنية وقواعد السلوك المهني.

### 2- علاقة المراجعة الداخلية بإدارة مخاطر القروض

يمكن توضيح العلاقة فيما يلي:

- إن المراجعة الداخلية في البنوك لها دور مهم في ضمان القضاء على نقاط الضعف التي تعتري أنظمة إدارة المخاطر، فتهدف إلى توفير تحليل واضح وشامل لمدى فعالية نظام الرقابة الداخلية، فهي تتعرض للكفاءة الفنية لإقتراح مجالات وتحسينات لزيادة فعالية الرقابة الداخلية، كما تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنك.

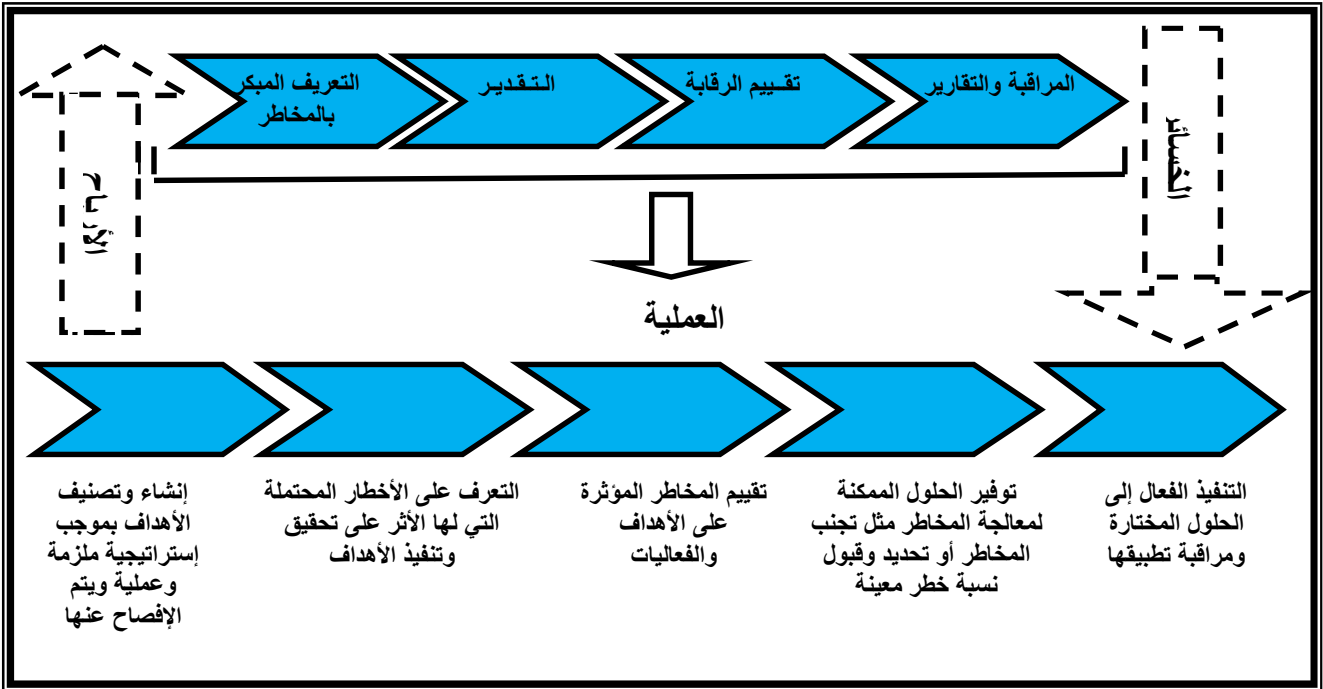
## : دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك

- تقوم المراجعة الداخلية بإختبار فعالية عملية الإستجابة للمخاطر من خلال إختبار فعالية نظام الرقابة ودوره في تخفيف أو التخلص من المخاطر المحتملة من خلال الرقابة المستمرة يوم بيوم لعملية إدارة المخاطر ومدى تنفيذها بما يتفق مع خطط وإستراتيجيات وأهداف البنك، وتقوم أيضا بتحليل وتقييم المخاطر التي تحققت فعلا<sup>1</sup>.

- إن المراجعة المستندة إلى المخاطر تساعد البنك على تحديد المخاطر وبالأخص مخاطر القروض بإعتبارها المخاطر الأعلى التي تؤثر على إستمراريته، لكونه يعتمد أولا على المراجعة الوقائية والتحليلية، وبذلك تستطيع المراجعة الداخلية أن تساعد في تحديد الأسباب التي تؤدي إلى حدوث هذه المخاطر في الحاضر والمستقبل، وثانيا تساعد المراجعة المستندة إلى المخاطر البنك في تحسين نظم الرقابة الداخلية وبالتالي تساعده في حصر التهديدات التي يمكن أن تقف حاجز أمام تحقيق أهدافه بنجاح<sup>2</sup>.

والشكل رقم (29) يوضح منهج المراجعة المستند إلى المخاطر.

### الشكل رقم (29): منهج المراجعة المستند إلى المخاطر



المصدر: سلوان حافظ حميد، مدى مساهمة التدقيق الداخلي في الجهاز المصرفي لدعم ونجاح إدارة المخاطر  
22 : 2014 : 34.

وبالرجوع إلى الشكل رقم (14) الخاص بالهيكل التنظيمي في البنوك فإن من أهم المديرية ذات العلاقة بمديرية المخاطر مديرية المراجعة الداخلية حيث تقوم هذه المديرية بتدقيق كافة الأعمال المصرفية ومدى الإلتزام بالتعليمات والقرارات والصلاحيات الصادرة عن مجلس الإدارة وكذلك القوانين والأنظمة النافذة،

1- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Internal Control (COSO), **Internal Control Over External Financial Reporting: A Compendium of Approaches and Exemples**, September 2012, pp: 131-133.

2- سلوان حافظ حميد، مدى مساهمة التدقيق الداخلي في الجهاز المصرفي لدعم ونجاح إدارة المخاطر

: 2014 22



## : دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك

ويمكن أن تقدم تقاريرها إلى لجنة إدارة المخاطر فيما يخص مدى إلتزام الفروع بتنفيذ التعليمات الصادرة عن مديريةية المخاطر ومجلس الإدارة فيما يخص كل المخاطر وذلك للحفاظ على نسبة المخاطرة بمستوياتها الدنيا.

### 3- الإطار العام للرقابة الداخلية على مخاطر القروض

تتم أعمال الرقابة الداخلية في البنوك إما من خلال فريق المشرفين المكون من جهاز الرقابة البنكية أو بتفويض مراجعين خارجيين في القيام بفحص ومراقبة أنشطة هذه البنوك، ولا يعني ذلك إخلال الدور الرقابي محل الدور الإداري خاصة في التعامل مع المخاطر، بل تعاون وتنسيق كامل بين جهاز الرقابة البنكية والرقابة الخارجية وإدارة البنك، مما يضمن الدعم المتواصل للعملية الإدارية وقراراتها، وبما يجنبها التعرض للمخاطر.

### 3-1- نظام الضبط الداخلي وإدارة مخاطر القروض

ولما كان نظام الضبط الداخلي كأحد مقومات نظام الرقابة الداخلية يقوم على تقسيم العمل وتحديد الإختصاصات داخل إدارة الإئتمان فإن ضعف نظام الرقابة الداخلية وعدم وجود نظام للضبط الداخلي في إدارات الإئتمان يمثل أحد أهم المشاكل التي تواجه البنوك في مجال صناعة قرارات الإئتمان، بعيدا عن المخاطر. وإن إدارة المخاطر هي عملية ديناميكية، حيث تقوم البنوك بالتقييم الدوري لفعالية سياساتها وإجراءاتها في ضبط المخاطر وتجري التعديلات اللازمة. وحتى وإن تبين من خلال التقييم بأن البنك يقوم بضبط المخاطر بشكل ملائم فإن عملية إدارة المخاطر لا تنتهي، فهي تستمر بتقييم دوري متواصل، وكل عملية تقييم متتالية لا تختبر فعالية عمليات الضبط فحسب، بل تشمل أيضا مراجعة لعمليات الضبط التي تم إختيارها سابقا، ونظرا لكون البنوك تعمل ضمن بيئة مخاطرة دائمة التغيير، فإن عملية إدارة المخاطر لا تنتهي.

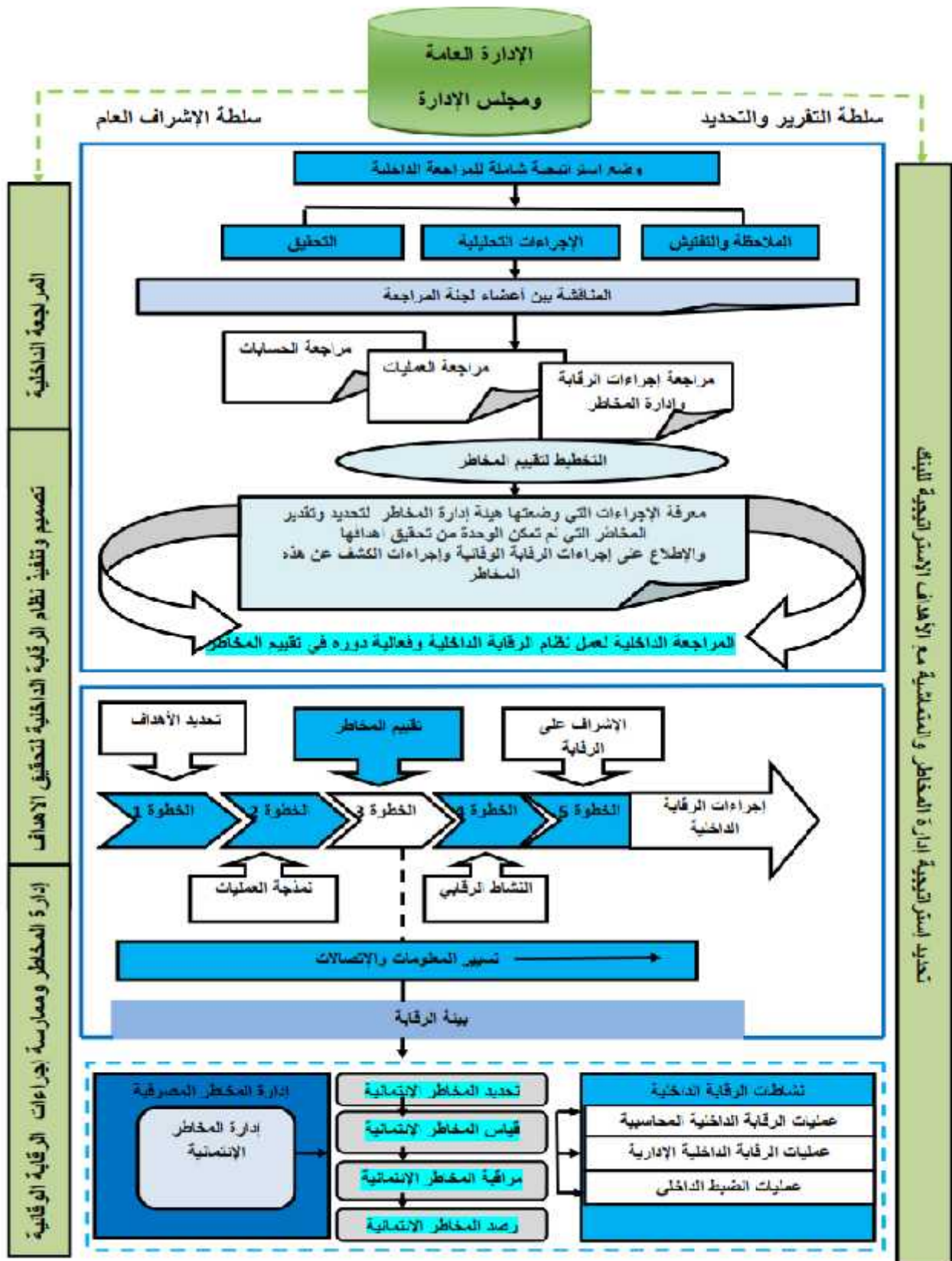
### 3-2- التنسيق بين نظام الرقابة الداخلية، المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر

إن وجود إدارة فاعلة للمخاطر إضافة لوجود جهاز رقابة داخلية ومراجعة داخلي يتمتع بالكفاءة والخبرة العملية مع تحديد إجراءات دقيقة لتنظيم العمل داخل البنوك هو السبيل الأمثل للتأكد من تقييم المخاطر والحد منها، خاصة وأن الكثير منها يأتي من داخل البنك. وفي ضوء حجم الإستقلالية اللازمة لوظيفة إدارة المخاطر يتعين عليها أيضا الوصول لكافة الأنشطة ذات الإمكانية لتحقيق المخاطر للبنك خاصة مخاطر الإئتمان. ومن خلال ما سبق نلاحظ وجود توافق بين الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية وإدارة المخاطر بشكل يضمن التكامل المتبادل مع الحفاظ على الصورة الذاتية والإستقلالية لكل طرف، مما يضمن تدفق البيانات والمعلومات بين كل الأطراف لضمان إكتمال المعلومات الإئتمانية الكمية والنوعية اللازمة لتحديد المستوى الإجمالي للمخاطر المقبولة بالبنك.

ويمكن توضيح هذا التنسيق ثلاثي الأطراف لرصد وكشف مخاطر القروض من خلال النقاط الآتية التي يترجمها الشكل رقم (30).

## دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك :

الشكل رقم (30): العلاقة التكاملية بين الرقابة الداخلية والمراجعة وإدارة المخاطر في البنوك



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات الجانب النظري للدراسة

## : دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك

- إن نظام الرقابة الداخلية الفعال يربط عملية تحديد المخاطر من مستوى الفروع رجوعاً إلى مجلس الإدارة والإدارة حيث يرمي أسلوب إدارة المخاطر إلى التحول في مسؤولية الرقابة الداخلية من المكتب الخلفي ووظائف الدعم التقليدية إلى مجلس الإدارة والمدير التنفيذي.
- لكي تتمكن الرقابة الداخلية من لعب الدور اللازم في تجنب المخاطر يجب على البنوك إدراج عملية إدارة المخاطر ضمن ثقافة البنك على جميع مستويات عملياتها، وبإمكان نظام الرقابة الداخلية أن يلعب دوراً هاماً في تخفيف المخاطر من خلال إدخال حلقة التغذية المرتدة التي تربط الأشخاص من جميع المستويات ضمن عملية إدارة المخاطر، وإن استخدام حلقة التغذية المرتدة لإدارة المخاطر للتأكد من أن الرقابة الداخلية هي جزء متداخل ضمن إستراتيجيات إدارة المخاطر لدى البنوك.
- بإدخال زيارات العملاء ضمن عمليات الرقابة الداخلية، بإمكان البنك التحقق من صحة القروض وتحديد أية ممارسات إحتيالي من قبل مسؤولي القروض قبل تكرارها وإنتشارها على مستوى أكبر، لأن فن إدارة المخاطر هو تحديد عند أي مستوى يجب أن يتم ضبط هذه المخاطر، فالهدف ليس القضاء أو حتى ضبط جميع المخاطر بقدر ما هو الهدف كشفها ورصدها قصد تخفيف أثارها إن وقعت.
- وإن النظام الفعال للرقابة الداخلية يساعد البنك على إفتراض وجود مخاطر إضافية بطريقة محتسبة ويعمل على تخفيف أية مفاجآت مالية، وبالتالي فالرقابة الداخلية هي عنصر أساسي من إدارة المخاطر.
- وبالرجوع إلى العلاقة التكاملية بين المراجعة الداخلية كأداة رقابة للرقابة الداخلية، فإن الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية يلعبان دوراً هاماً في حلقة التغذية المرتدة لإدارة المخاطر، بحيث يتم إيصال المعلومات الصادرة عن عملية الرقابة الداخلية إلى مجلس الإدارة والإدارة من خلال التقارير المختلفة.
- إن المتابعة والرقابة تكونان بشكل مستمر، ويكون الإهتمام بأدق التفاصيل لأن الزيارات المتكررة تبين التغيرات المفاجئة وإبتجاهات مختلفة وأسباب عدة، مما يؤدي إلى الإنتباه إلى أي استخدام غير سليم للقرض وعوائده، ويجب على مسؤول الإقراض حينها أن يوثق كافة المعلومات التي يجمعها خلال الزيارات الميدانية والمتابعة المستمرة مما يمكنه من إدارة محفظته الإقراضية بنجاح.
- وبما أن الخطر ليس مفهوم جامد فهو يتغير مع تغيرات الأحداث المسببة له والوقت ولهذا فإن التحديث الدائم للمعلومات الإئتمانية الهامة التي تحدث خلال مراحل الإقراض، يجب مراقبتها بما يتسق مع مجريات الأحداث لتوفير مستوى كاف من الإطمئنان فيما يتعلق بالمخاطر التي تم تحديدها للموازنة مع متطلبات إدارتها.
- ومن هنا فآليات الرقابة الداخلية تعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات وذلك من خلال التأكيد على دقة، إكتمال وإرسال تلك المعلومات في حينها، لكي يتمكن مجلس الإدارة والإدارة من المعالجة الفورية لشؤون الضبط عند ورودها، وإذا قامت الإدارة بربط آليات ضبطها الداخلي بإدارة المخاطر، يصبح بإمكان الرقابة الداخلية تحديد المخاطر المتبقية وإعلام الإدارة بها.

## : دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك

- وكمحصلة وبشكل عام تتركز أنظمة الرقابة الداخلية على تحديد ومن ثم معالجة المشاكل بينما يركز أسلوب إدارة المخاطر إتجاه تطوير الرقابة الداخلية على تحديد ومنع حصول المشكلة قبل وقوع الخسارة، والمراجعة ليست إلا أحد عناصر عملية الرقابة الداخلية، ويوضح الشكل رقم (31) العلاقة ما بينهم:

الشكل رقم (31): العلاقة ما بين إدارة المخاطر والرقابة الداخلية



المصدر: أنيتا كامبيون، مرجع سابق، 2000، ص: 02.

وحسب الشكل رقم (31) التالي فإن الرقابة الداخلية والمراجعة وإدارة المخاطر تتكامل عندما يكون دور كل منها محدد بدقة بما يضمن عدم التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات، ويجب أن تتضمن عمليات البنك من خلال هذه الوظائف نظام تقارير شامل يتم تصميمه بطريقة يستطيع أن يزود فيها أقصى قدر من المعلومات بأقل قدر من الجهد لقراءة هذه التقارير، ويتم تصميم تقارير إدارة المخاطر الائتمانية في البنك بالتنسيق مع الأقسام الداخلية الأخرى مثل قسم إدارة مخاطر القروض وقسم مراجعة القروض...إلخ، أي مع كل الأقسام التي يمكنها المشاركة في كشف المخاطر المحتملة في عمل البنك، كذلك يتم مشاركة هذه التقارير مع الإدارة العليا والمراجع الداخلي والخارجي. فإدارة المخاطر في البنك تكون لها نظرة كلية لكل المخاطر المصرفية المحيطة به من خلال موظفيها الذين يعتبرون بمثابة خبراء داخليين للمخاطر فهم يحددونها، يرتبونها، يصنفونها، يقيمونها ويعدون في الأخير المعالجات المحتملة مما ينتج عنه خريطة للمخاطر المحتملة للبنك تساعد إدارة المراجعة الداخلية التي تكون لها نظرة جزئية في إعداد برنامجها السنوي للمراجعة.

وإن تقييم مخاطر القروض من طرف البنك لا يعني عدم وجود قروض متعثرة مستقبلا لأن تقييم مخاطر القروض من طرف البنك هدفها التحكم في درجات المخاطر التي تتعرض لها والحد منها وتخفيفها إلى أدنى حد ممكن. وترتكز البنوك على نظام الرقابة الداخلية الفعال كأساس لظهور الإنذار المبكر عن القروض المتعثرة داخل البنك، مما يساعدها على الحد من ظاهرة القروض المتعثرة وتفاديها ومعالجتها، ومن ثم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للسياسة الائتمانية للبنك.

## : دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالبنوك

ففي حالة وجود ممارسات وإجراءات رقابية للحد من المخاطر ولكنها غير مطبقة وغير فعالة، فهذا يعني أن إجراءات الرقابة غير كافية والعكس صحيح، ويبين الجدول رقم (16) تصنيف ممارسات وإجراءات الرقابة للحد من المخاطر.

### الجدول رقم (16): تصنيف ممارسات وإجراءات الرقابة الخاصة بالحد من المخاطر

تصنيف ممارسات وإجراءات الرقابة الخاصة بالحد من المخاطر		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- توجد أنظمة وعمليات لإدارة المخاطر وقد تم تحديد المسؤوليات الإدارية، الأنظمة موثقة و عملية مراقبتها ومراجعتها بشكل منتظم من قبل الإدارة أظهرت أن النظام ككل فعال في الحد من المخاطر.</li> <li>- تقوم الأنظمة والعمليات بالحد من المخاطر بصورة كافية، مع الأخذ بالإعتبار الإجراءات الرقابية غير الضرورية أو الزائدة.</li> </ul>	ممتاز	كافي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- توجد أنظمة وعمليات لإدارة المخاطر وتم التعرف أو تحديد الفرص لتحسينها ولكن لم يتم إتخاذ إجراءات بخصوصها بعد.</li> <li>- الأنظمة الرقابية كافية على أن يتم مراقبة أنظمة الرقابة بشكل مستمر لتأكيد ذلك (كحد أدنى كل ربع سنة).</li> </ul>	جيد	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يوجد بعض الأنظمة والعمليات لإدارة المخاطر.</li> <li>- الأنظمة الرقابية غير قوية كما أن نتيجة الخطر غير مرتفعة، يجب وضع خيارات لتحسين أنظمة الرقابة أو مراقبة نتائج الخطر لضمان عدم إزديادها عبر الوقت.</li> </ul>	مقبول	غير كافي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- خضعت أنظمة وعمليات إدارة المخاطر لتغيير كبير أو أنها في طور التطبيق ولا يمكن تأكيد فعاليتها.</li> <li>- المخاطر الحالية تتطلب إعداد خيارات العلاج والمراجعة النشطة والإدارة على أساس مستمر.</li> </ul>	ضعيف	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- لا توجد أنظمة وعمليات لإدارة المخاطر.</li> </ul>	غير مقبول	

المصدر: حسن إبراهيم، مرجع سابق، مارس 2015، ص: 50.

### خلاصة الفصل الرابع

إن نظام الرقابة الداخلية في البنوك يساعدها على إفتراض وجود مخاطر إضافية بطريقة محتسبة ويعمل على تخفيف أية مفاجآت مالية، بالإضافة إلى حماية البنوك من الوقوع في أية خسائر مالية كبيرة فهذا النظام عنصر أساسي من إدارة المخاطر، غير أن الرقابة الداخلية لوحدها لا تستطيع أن توفر الضمانة الكافية من تمكن البنوك من تخفيض إحتمال مواجهتها للمخاطر وخاصة الإئتمانية منها.

والمراجعة الداخلية تعد أحد عناصر عملية الرقابة الداخلية، وهي تركز على عملية تقييم إدارة المخاطر وتقييم منتظم لكل عمليات البنك وتقاريره المالية. غير أن رصد القروض المتعثرة وتقييم وضع المحفظة الائتمانية يتطلب قيام البنك بمراجعة قروضه الممنوحة بشكل دوري من جهة، وبشكل إستثنائي من جهة أخرى من قبل الجهات المختصة داخل البنك، حيث توجد مجموعة كبيرة من إشارات الإنذار المبكر التي يمكن استخدامها كأدوات في تسهيل عملية التشخيص المبكر لحالات تعثر القروض. وتستخدم البنوك التسيير الوقائي لخطر القرض عن طريق الحساب المسبق لإحتمال عجز المؤسسات المقترضة بإستخدام عدة نماذج تحليلية معروفة وإستخدامها يمكن مسؤولي الإقراض في البنوك من القيام بالتحليل الدقيق للوضع المالي للمقترض. وأيضا التركيز على المبادئ السليمة في مجال منح القروض، بالإستناد على بناء سياسات وإستراتيجيات إئتمانية واضحة تمكن البنوك من تخفيف مخاطر الإئتمان ومن ثم إنعكاس تأثيرها على إستمرارية وتحسين وتطوير أداء العمل المصرفي، ومخففات الإئتمان تم التركيز عليها من خلال إتفاقية بازل والهدف منها تحقيق تحسن مستمر في مجال إجراءات إدارة مخاطر القروض.

وفي هذا الوضع تصبح البنوك مجبرة على تقدير تلك المخاطر، والتنبؤ بها للتقليل منها إلى أدنى حد وفي وقت قياسي، وتعتبر الرقابة المركزة على المخاطر أحد الأدوات والأساليب الرقابية الجديدة التي تعمل على الحد من تزايد المخاطر الإئتمانية والمصرفية، خاصة وأن المخاطر البنكية تتميز بوجود تداخل فيما بينها، لذلك يجب معرفة أسباب المخاطر والعوامل التي تزيد من إحتتمالات حدوثها، إذ كلما تم تحديد سبب المخاطر كلما أصبح من الممكن تجنبها مما يكون له تأثير بالغ الأهمية في نمو وإستقرار البنك؛ خاصة وأن المخاطر الإئتمانية لا تقتصر على نوع معين من الإئتمان بل على جميعه فكل الإئتمانات محفوفة بدرجة معينة من المخاطرة، ومن العناصر الأساسية في إدارة مخاطر الإئتمان هو فحص مقدرة البنك على تحمل الأحداث ذات التأثير السلبي على محفظة القروض وهو ما يتطلب من البنوك ضرورة وجود تناسق وتكامل بين أنظمة الرقابة الداخلية القوية والمراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، مما يساعد مجلس الإدارة في إتخاذ قراراته فيما يتعلق بسياسات الإقراض الرشيدة، للحفاظ على نسبة المخاطر بمستوياتها الدنيا.

## الفصل الخامس:

# الإطار التشريعي والتنظيمي الجزائري لنظام الرقابة الداخلية في البنوك

### تمهيد

المبحث الأول: الإطار التشريعي والتنظيمي العام المحدد للرقابة  
على وفي البنوك

المبحث الثاني: الإطار التشريعي والتنظيمي المحدد لنظام الرقابة  
الداخلية في البنوك

المبحث الثالث: مواكبة البنوك الجزائرية لمقررات لجنة بازل  
للإشراف والرقابة المصرفية

خاتمة الفصل الخامس



## **الفصل الخامس: الإطار التشريعي والتنظيمي الجزائري لنظام الرقابة الداخلية في البنوك**

### **تمهيد**

إن ما عرفه النظام المصرفي الجزائري من أزمات وفصائح إثر إنهيار بنوك وطنية خاصة، وما نتج عن ذلك من ضياع لحقوق المودعين والمتعاملين ومن إهتزاز الثقة في القطاع المصرفي الجزائري وإساءة للسمعة المالية للجزائر على المستويين الداخلي والخارجي، أثبت وأكد على ضرورة الاهتمام والتوجه نحو تطبيق قواعد صارمة داخل الجهاز المصرفي الجزائري. لذا فقد شرع بنك الجزائر بإجراء تعديلات هيكلية وتنظيمية على القطاع المصرفي وإصدار تشريعات مصرفية جديدة بهدف تقوية الأساليب الإشرافية والرقابية وتحقيق سلامة القطاع المصرفي. حيث بينت الممارسة اليومية للعمل المصرفي أن هناك العديد من المخالفات أو الأخطاء الناتجة عن قصور نظام الرقابة الداخلية، وخلفت هذه الأخطاء أثارا على العمل المصرفي مما أوجب على السلطة النقدية إصدار قوانين من شأنها تعزيز الثقة في البيئة الداخلية للبنك.

ومن خلال ما سبق، سيتم تقسيم الفصل إلى المباحث الثلاثة الآتية:

❖ الإطار التشريعي والتنظيمي العام المحدد للرقابة على وفي البنوك؛

❖ الإطار التشريعي والتنظيمي المحدد لنظام الرقابة الداخلية في البنوك؛

❖ مواكبة البنوك الجزائرية لمقررات لجنة بازل للإشراف والرقابة المصرفية.

### **المبحث الأول: الإطار التشريعي والتنظيمي العام المحدد للرقابة في البنوك**

تعتبر البيئة المصرفية السليمة أهم تحديات الإصلاح المصرفي الناجح نظرا للتعصب الحاصل في النشاطات المصرفية، خاصة إزاء تنوع الخدمات وإتساع رقعة إنتشار حجم العمليات المصرفية، مما يستوجب إجراءات اعتماد المؤسسات المالية والمصرفية وفق المعايير الدولية لأنظمة واضحة للمحاسبة والمعلوماتية وأخرى لتقييم المخاطر ومتابعتها وتقوية الأنظمة الاحترازية وفرض معايير للعمل صارمة، وقواعد محاسبية دقيقة حفاظا ليس فقط على سلامة البنوك بل حتى على مدخرات الأفراد وأموالهم، وفي هذا المجال تم وضع إطار تشريعي وتنظيمي تبنى هيئات وأجهزة مصرفية تحاول توفير المناخ الملائم للسلامة المصرفية في المجال الإداري، المحاسبي، والمالي. وبإعتباره الإطار القاعدي للرقابة الداخلية الفعال في البنوك.

### **المطلب الأول: تهيئة البيئة الرقابية في المجال الإداري**

إعتمد بنك الجزائر على مجموعة من الإعتبارات القانونية والإدارية والتنظيمية في اعتماد المؤسسات المالية والمصرفية ومنح التراخيص باعتبارها النواة الأولى لعمل ونمو القطاع المصرفي، إلى جانب توفير الرقابة القانونية من طرف محافظي الحسابات ودورهم الفعال في الإفصاح والشفافية وإرساء قواعد الحوكمة المصرفية، وتعزيز الدور الكبير للبنك المركزي في الرقابة والإشراف المصرفيين.



## **أولا- الحصول على الاعتماد**

يمنح الاعتماد بقرار من محافظ بنك الجزائر إذ استوفى الطلب كل شروط التأسيس والإقامة، ويجب على البنك أو المؤسسة المالية وكذلك الفروع التابعة للبنك أو المؤسسة المالية الأجنبية التي تحصلت على الترخيص أن تطلب في أجل أقصاه إثني عشر شهرا الإيعتماد من المحافظ، ويمنع عليهم القيام بأي نشاط قبل ذلك.<sup>1</sup>

### **1- ملف طلب الاعتماد**

يجب أن يتضمن ملف طلب الترخيص على وجه الخصوص المعطيات الآتية:<sup>2</sup>

- برنامج النشاط الذي يمتد على خمس سنوات.
- إستراتيجية تنمية الشبكة والوسائل المسخرة لهذا الغرض.
- مصدر الوسائل المالية، والوسائل الفنية التي ينتظر استعمالها.
- نوعية وشرفية المساهمين وكافليهم المحتملين.
- القدرة المالية لكل واحد من المساهمين وكافليهم.
- المساهمين الرئيسيين المشكلين للنواة الصلبة ضمن مجموعة المساهمين، لاسيما فيما يتعلق بقدرتهم المالية وتجربتهم وكفاءتهم في الميدان المصرفي والمالي.
- القوانين الأساسية والتنظيم الداخلي للبنك والمؤسسة المالية مع الإشارة إلى عدد الموظفين المرتقب وكذا الصلاحيات المخولة لكل مصلحة.

وبناء على المعطيات السابقة المشكلة للملف التأسيسي يتم إيداع ملف الحصول على الاعتماد من سبع نسخ والمتكون مما يلي:<sup>3</sup>

- رسالة إلتزام مصادق عليها المجلس العام للمساهمين، وموقع عليها رئيس المجلس.
- أصل القوانين الأساسية المبرمة بعقد موثق أو نسخة مصادق عليها.
- نسخة مصادق عليها للسجل التجاري.
- نسخة مصادق عليها للخضوع الجبائي لدى قبضة الضرائب في مكان وجود المقر الرئيسي.
- شهادة التحرير لدى الموثق لحصصة رأس المال المكتتب.
- محضر المجلس العام التأسيسي حول إنتخاب رئيسه أو محضر مجلس المراقبة المتعلق بتعيين أعضاء الإدارة ورئيسه أو محضر مجلس الإدارة.
- مصادقة محافظ بنك الجزائر على تعيين أعضاء مجلس الإدارة أو على المدراء العاميين أو الأشخاص المكلفين بالنشاط والتسيير.

1 - Article 08 de Règlement N°06-02 du 24 Septembre 2006, Fixant les conditions de constitution de banque et d'établissement financier et d'installation de succursale de banque et d'établissement financier étranger.

2 - Article 02 de Règlement N°06-02 du 24 Septembre 2006.

3 - Article 12 de L'Instruction N°11-07 du 23 Décembre 2007, Fixant les conditions de constitution de banque et d'établissement financier et d'Installation de Succursale de banque et d'établissement financier étranger.

- أصل التقرير حول قيم الحصص حسب طبيعتها المنجز من قبل محافظ الحصص.
- نسخة مصادق عليها لسند ملكية أو عقد إيجار محل المقر ويحمل العنوان ورقم الهاتف.

### 2- شروط المؤسسين وكبار المسؤولين

البنوك هي الشركات المساهمة التي تتمثل مهمتها في الأعمال المصرفية، أما المؤسسون هم الأشخاص الطبيعيين وممثلو الأشخاص المعنويين الذين يشاركون مشاركة مباشرة أو غير مباشرة في أي عمل غرضه التأسيس، أما المسير فهو كل شخص طبيعي له دور تسييري في البنك كالمدير العام أو المدير أو إطار مسؤول يتمتع بسلطة إتخاذ التزامات بإسم البنك، في حين أن الممثل هو كل شخص يمثل البنك ولو مؤقتا سواء كان له حق التوقيع أو لا<sup>1</sup>.

ولا يمكن أن يكون مؤسس بنك أو مؤسسة مالية أو عضو في مجلس إدارتها، وأن يتولى مباشرة أو بواسطة شخص آخر إدارتها أو تسييرها أو تمثيلها، أو أن يخول حق التوقيع عنها إذا ما تمت إدانته بسبب<sup>2</sup>:

- جنائية، إختلاس أو غدر أو سرقة أو نصب أو إصدار شيك دون رصيد أو خيانة الأمانة.
- حجز عمدي بدون وجه حق إرتكب من مؤتمنين عموميين أو إبتزاز أموال أو قيم.
- مخالفة التشريع والتنظيم الخاصين بالصرف.
- التزوير في المحررات الخاصة التجارية أو المصرفية.
- مخالفة قوانين الشركات.
- إخفاء أموال إستلمها إثر إحدى هذه المخالفات.
- كل مخالفة مرتبطة بالمتاجرة بالمخدرات وتبييض الأموال والإرهاب.
- إذا أعلن إفلاسه أو ألحق بإفلاس أو حكم بمسؤولية مدنية كعضو في شخص معنوي مفلس سواء في الجزائر أو في الخارج ما لم يرد له الإعتبار.

ويجب إرسال قائمة أعضاء مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة، الذين تم تعيينهم من طرف الجمعية العامة التأسيسية للبنوك أو المؤسسات المالية المرفقة بسيرتهم المهنية وبملفهم الإداري إلى محافظ بنك الجزائر قصد إعتمادهم<sup>3</sup> وفي الأخير يجب الإشارة إلى أن شروط الترخيص بإقامة تعاونيات الإيدار والقرض وإعتمادها يخضع لنفس الشروط والمعايير السابقة، كما يجب توافر نفس الشروط والمؤهلات في المؤسسين وكبار الإداريين والمسؤولين<sup>4</sup>.

1 - Règlement N° 92-05 du 22 Mars 1992, Concernant les conditions que doivent remplir les Fondateurs, Dirigeants et Représentants des banque et d'établissement financiers.

2 - 80 (11-03) 26 2003 الجريدة الرسمية 52 27 2003.

3 - Article 06 de Règlement N°06-02 du 24 Septembre 2006.

4 - Règlement N°08-03 du 21 Juillet 2008, Fixant les conditions d'autorisation d'établissement et d'agrément des coopératives d'épargne de crédit.

### ثانيا- متابعة محافظي الحسابات

يعتبر وجود محافظ الحسابات كجهة رقابية خارجية أحد مقومات الحوكمة المصرفية وركيزة أساسية لدعم الرقابة المصرفية لكشف مواقع الضعف في أداء البنوك لتحقيق الاستقرار المصرفي والمالي، من خلال العلاقة التبادلية والتعاونية بين محافظ الحسابات والأطراف الفاعلة الأخرى بما فيهم بنك الجزائر.

#### 1- الالتزامات العامة لمحافظ الحسابات

يعد محافظ الحسابات كل شخص يمارس بصفة عادية بإسمه الخاص وتحت مسؤوليته، مهمة المصادقة والشهادة بصحة وإنتظامية حسابات الشركات والهيئات ومطابقتها للأحكام والتشريعات.<sup>1</sup>

ويضطلع محافظ الحسابات بالمهام الآتية:<sup>2</sup>

- يشهد بصحة وإنتظام الحسابات السنوية ومطابقتها تماما لنتائج عمليات السنة المنصرمة وكذلك بالنسبة للوضعية المالية وممتلكات الشركات والهيئات.
- يفحص صحة الحسابات السنوية ومطابقتها للمعلومات المبينة في تقرير التسيير الذي يقدمه المديرون للمساهمين أو الشركاء.
- يبدي رأيه في شكل تقرير خاص حول إجراءات الرقابة الداخلية المصادق عليها من مجلس الإدارة ومجلس المديرين أو المسير.
- يعلم المسيرين والجمعية العامة أو هيئة التداول المؤهلة بكل نقص قد إكتشفه قادر أن يعرقل نشاط المؤسسة.
- يصادق على صحة وإنتظام الحسابات المدعمة والمدمجة وصورتها الصحيحة، وذلك على أساس الوثائق المحاسبية وتقرير محافظي الحسابات لدى الفروع أو الكيانات التابعة لنفس مركز القرار.

ويترتب عن مهمة محافظ الحسابات إعداد التقارير الآتية:<sup>3</sup>

- تقرير المصادقة بتحفظ أو بدون تحفظ على إنتظام وصحة الوثائق السنوية وصورتها الصحيحة، أو عند الاقتضاء رفض المصادقة المبرر.
- تقرير المصادقة على الحسابات المدعمة أو الحسابات المدمجة عند الاقتضاء.
- تقرير خاص حول الاتفاقيات المنظمة.
- تقرير خاص حول تفاصيل أعلى خمس تعويضات.
- تقرير خاص حول الامتيازات الخاصة الممنوحة للمستخدمين.
- تقرير خاص حول تطور نتيجة السنوات الخمس الأخيرة.

1- 27 (08-91) أبريل 1991، المتعلق بمهنة الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد، الجريدة الرسمية 20  
2- 24 23 (01-10) 29 2010، المتعلق بمهنة الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمدة، الجريدة الرسمية 42  
3- 25 (01-10) 11 جويلية 2010 : 07. المتعلق بمهنة الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد.

## الإطار التشريعي والتنظيمي الجزائري لنظام الرقابة الداخلية في البنوك

- تقرير خاص حول إجراءات الرقابة الداخلية.

فالمتمتعن في القانون الجديد لمهنة محافظ الحسابات (10-01) المؤرخ في 29 جوان 2010 يلمس بوضوح تكريس لمبادئ الحوكمة المؤسسية، فنجد مبدأ العدالة من خلال حماية حقوق أصحاب المصالح من مودعين، مقترضين، مستثمرين، وكذا مبدأ الشفافية والإفصاح من خلال مختلف التقارير المنتظمة حول كل كبيرة وصغيرة داخل البنك.

### 2- إلتزامات محافظ الحسابات تجاه البنوك

يجب على كل بنك أو مؤسسة مالية وعلى كل فرع من فروع البنك الأجنبي أن يعين محافظين إثنين للحسابات على الأقل، ويتعين على محافظي حسابات البنوك والمؤسسات المالية، زيادة على إلتزاماتهم القانونية، القيام بما يلي:<sup>1</sup>

- إعلام محافظ بنك الجزائر بشكل سريع وفوري عن كل مخالفة ترتكبها المؤسسة الخاضعة لرقابتهم.
- تقديم تقرير الرقابة القانونية لمحافظ بنك الجزائر في أجل 4 أشهر ابتداء من تاريخ إقفال كل سنة مالية.
- تقديم نسخة من تقاريره الموجهة للجمعية العامة إلى محافظ بنك الجزائر حول منح المؤسسة لأية تسهيلات لمسيريتها والمساهمين فيها أو للمؤسسات التابعة لمجموعة البنك أو المؤسسة المالية.
- يخضع محافظوا حسابات البنوك والمؤسسات المالية لرقابة اللجنة المصرفية التي يمكنها أن تسلط عليهم العقوبات الآتية دون الإخلال بالملاحقات التأديبية أو الجزائية:<sup>2</sup>
- التوبيخ.

- المنع من مواصلة عملية رقابة بنك ما أو مؤسسة مالية ما.
- المنع من ممارسة مهام محافظي الحسابات لبنك ما أو مؤسسة مالية ما لمدة 03 سنوات مالية.

### ثالثا- الإشراف والرقابة المصرفية لبنك الجزائر

من أجل ضمان وسلامة النظام المصرفي، يتم القيام وبشكل صارم بإجراء رقابة دائمة على البنوك والمؤسسات المالية من قبل بنك الجزائر ومختلف هيئاته المختصة، خصوصا الرقابة على إجراءاتها المتعلقة بتقييم المخاطر، ومتابعتها، وتسييرها والتحكم فيها، إضافة إلى الرقابة على أساس المستندات التي يتم القيام بها على أساس تصريحات البنوك والمؤسسات المالية، ليتم أيضا القيام بمهام رقابية بعين المكان.<sup>3</sup>

ويمكن تلخيص واقع الإشراف والرقابة المصرفية لبنك الجزائر من خلال تتبع عمليات الرقابة المستندية والميدانية للفترة (2004-2014) على النحو الآتي:

-1 101 100 (11-03)

-2 102 (11-03)

-3 " تطورات الوضعية المالية والنقدية في الجزائر"، تدخل محافظ بنك الجزائر أمام المجلس الشعبي الوطني، أكتوبر 2008 : 11-

.12

### 1- الرقابة المستندية لبنك الجزائر

تمثل الرقابة المستندية المستوى الأول لنظام الإنذار المبكر على النظام المصرفي الجزائري وتهدف إلى تأكيد الالتزام الدائم للبنوك والمؤسسات المالية بالقواعد الاحترازية في إدارة المخاطر على المستوى الجزئي أو الكلي، فالرقابة الاحترازية الجزئية تهدف إلى:

- ضمان إحترام تواريخ إرسال التقارير المالية والمحاسبية.
- التحقق من تناسق المعلومات من خلال عمليات الرقابة على التقارير لغرض تقييمها مما قد يتطلب تصحيحات في حالة ما تبين ذلك. و فحص التحفظات الواردة في تقرير محافظ الحسابات.
- فحص المعطيات المحاسبية والاحترازية، وتفسير التطورات المسجلة وإعلام سلطة الإشراف على النتائج.
- الكشف عن المخالفات المصرفية، وتوقيف المؤسسات المخالفة لغرض الامتثال للإجراءات القانونية والتنظيمية وعرضها على اللجنة المصرفية.

أما الرقابة الاحترازية الكلية التي تمارس من خلال هيكل إشراف عام للنظام المصرفي الذي يركز على تنفيذ أعمال تجميع المعلومات المحاسبية عن التقارير المالية والمحاسبية المرسله، وإنشاء قاعدة بيانات مركزية تستخدم لتحليل الوضعية للنظام المصرفي، خاصة تلك المتعلقة بالمؤشرات الإجمالية للمتانة المالية، وإجراء محاكاة لسيناريوهات أزمات مصرفية لاختبار الإجهاد المصرفي خلال كل سنة.

فمنذ سنة 2010، تبين نتائج الرقابة المستندية تحسنا ملحوظا في جودة التقارير وإحترام كبير في تواريخ إرسال التقارير التنظيمية، حيث أكدت التقارير السنوية المرسله على فعالية نظم الرقابة الداخلية وإحترام القواعد القانونية مما جعلها تستجيب لمتطلبات التنظيم المصرفي، المحاسبي وإدارة المخاطر، حيث إنخفضت المخالفات في سنة 2011 إلى 50 حالة، ولتستمر في الإنخفاض في سنة 2012 إلى 48 حالة أي بحوالي (4%)، بعد أن كانت وضعية المخالفات في مستويات جد مرتفعة حيث بلغت 616 حالة\* سنة 2009، 878 حالة سنة 2007، 523 حالة سنة 2006 دون أن يسجل أية مخالفة على البنوك الخاصة خلال سنة 2012. وهو ما يؤكد إجمالا الجهود الجبارة التي يبذلها بنك الجزائر في عمليات الرقابة المصرفية لتعزيز الاستقرار المصرفي. إلا أن سنة 2014 سجلت إرتفاعا ملحوظا للمخالفات التي بلغت 66 حالة متعلقة بعدم إحترام المعايير التنظيمية الجديدة المفروضة (توزيع المخاطر، ومعامل السيولة) موزعة على 12 مؤسسة مالية ومصرفية، ارتبطت المخالفات بنسبة (53%) حول الوصول الصافية، (21%) متعلقة بتجاوز معايير (25%) للاموال الخاصة الاحترازية، (15%) لعدم احترام معامل السيولة، (8%) مخالفات الصرف الأجنبي، وأما (3%) الأخيرة فتعلقت بمخالفة معيار معامل الأموال الخاصة والموارد الدائمة.

\* - فجدد على سبيل المثال أن إجمالي عمليات الرقابة المستندية لسنة 2009 616 302 حالة تأخر في إرسال المعطيات، 60

616

احترام المعايير الرقابية والتنظيمية، 186 حالة تناقض في التقارير، و68

شهدت عمليات الرقابة الميدانية تطورا ملحوظا خلال العقد الأخير، وذلك ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (17): تطور عمليات التفتيش الميداني للفترة (2004-2014)

2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	السنوات المجال
06	05	05	10	03	06	05	05	04	06	04	الرقابة الشاملة
04	04	12	07	02	17	16	03	10	06	11	التجارة الخارجية
/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	تبيض الأموال
/	/	/	02	23	/	01	08	/	/	/	مكافحة تمويل الإرهاب
/	/	/	/	/	/	05	05	/	/	/	نظام الدفع
03	05	01	04	05	01	01	02	03	04	5	مهام موضوعية أخرى
19	10	15	15	19	06	03	02	06	02	/	تحقيقات خاصة
32	24	33	38	52	30	31	25	23	18	20	المجموع

المصدر: التقارير السنوية لبنك الجزائر (2004-2014)

يتضح من الجدول السابق أن عمليات الرقابة الميدانية تجاوزت في كل الأحوال عتبة 20 عملية منذ سنة 2006، إلا أنها منذ سنة 2010 عرفت قفزة نوعية من خلال تعزيز الإطار المؤسسي للإشراف المصرفي تبعا للتدابير الجديدة التي جاء بها الأمر (04-10) المتعلق بالنقد والقرض، والذي يضع هدف الاستقرار المالي كمهمة صريحة لبنك الجزائر تماشيا مع مبادئ لجنة بازل. حيث بلغت عمليات التفتيش خلال تلك السنة 52 حالة، منها 50 عملية تدرج ضمن الإشراف المصرفي وحالتان متعلقتان بالرقابة على عمليات التجارة الخارجية، أما عمليات التحقيقات الخاصة والتي بلغت 19 حالة ومثلت حصة الأسد في عمليات الرقابة منذ سنة 2010 فاستهدفت العمليات المصرفية للعملاء وإرتبطت بعنصرين أساسيين تبييض الأموال والتجارة الخارجية، حيث تم التأكد من العديد من الحسابات لمؤسسات خاصة تم إرسالها إلى خلية معالجة المعلومات المالية (CTRF)\* تخص عمليات مشبوهة تم إكتشافها من قبل المفتشين، إلا أن وتيرة الزيارات الميدانية إنخفضت لتصل إلى 38، 33، و24 عملية خلال سنوات 2011، 2012، و2013 على الترتيب، ويرجع ذلك إلى تجنيد العديد من موظفي الهيكل في إطار المهمة التجريبية لنظام التفتيش المصرفي على مستوى بنكين وما يتطلبه ذلك من تكوين وتدريب وإعداد للمفتشين المختصين وفق النظام الجديد، وفي إنتظار ذلك تبقى المنظومة المصرفية تفتقد لنظام موحد لتقييم أداء البنوك، إلا أن سنة 2014 شهدت ارتفاع لعمليات التفتيش لتبلغ 32 عملية.

\* - CTRF: La Cellule de Traitement du Renseignement Financier.

## المطلب الثاني: تهيئة البيئة الرقابية في المجال المحاسبي

يعتبر الإطار التشريعي والتنظيمي للمجال المحاسبي في تهيئة البيئة الرقابية المصرفية شاسع ومتشعب، وذلك لما يكتسبه هذا الجانب من أهمية بالغة في رصد التدفقات وتسجيلها، والتحقق بصفة دورية من مدى قانونية ومطابقة التسجيلات المحاسبية مع الواقع في ظل بيئة مصرفية تتعدد فيها الخدمات المصرفية، وتزايد حجم المبادلات بين المؤسسات المصرفية والمالية بفضل تطور أنظمة الدفع والمقاصة.

### أولاً- التنظيم المحاسبي

إن تسجيل العمليات المحاسبية وإعداد الكشوف المالية الخاصة بالنشاط المصرفي يتم وفق متطلبات النظام (04-09) المؤرخ في 23 جويلية 2009، المتضمن مخطط الحسابات البنكية والقواعد المحاسبية المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية، والملغي لأحكام النظام (08-92) المؤرخ في 17 نوفمبر 1992، ليتماشى مع متطلبات معايير المحاسبة الدولية وشروط الإنفتاح والتحرر المصرفي.<sup>1</sup>

#### 1- مبادئ محاسبة البنوك

يجب على البنوك والمؤسسات المالية أن تسجل عملياتها وفقا لمبادئ المحاسبة المحددة في القانون (07-11) المؤرخ في 25 نوفمبر 2007 والمتضمن النظام المحاسبي المالي،<sup>2</sup> والتي تسمح بإعداد كشوف مالية على أساس المبادئ المحاسبية المعترف بها عامة لاسيما محاسبة التعهد، إستمرارية الاستغلال، قابلية الفهم، الدلالة، المصدقية، قابلية المقارنة، التكلفة التاريخية، أسبقية الواقع الاقتصادي على المظهر القانوني.<sup>3</sup>

ويجب أيضا أن تستوفي المحاسبة إلتزامات الانتظام، المصدقية، والشفافية المرتبطة بعملية مسك المعلومات التي تعالجها وتضمن رقابتها وعرضها وتبليغها.<sup>4</sup>

#### 2- مخطط الحسابات المصرفية

يتعين على البنوك والمؤسسات المالية تسجيل عملياتها المحاسبية وفقا لمخطط الحسابات البنكية مع إلزامية المطابقة في الترميز والتسمية ومحتويات حسابات العمليات، بالإضافة إلى احترام شكل الدفاتر والوثائق المحاسبية الدورية وفق النماذج والتواريخ المحددة.<sup>5</sup> ويشمل مخطط الحسابات البنكية الأصناف الآتية:<sup>6</sup>

- الصنف 1: حسابات عمليات الخزينة وعمليات ما بين البنوك.

1- 103 (11-03)  
2 - Article 03 de Règlement N°09-04 du 23 Juillet 2009, **Portant plan de compte bancaire et règles comptables applicable aux banques et aux établissements financiers.**

3- 06 (11-07) 2007 25 74 - 25 -  
الجريدة الرسمية

4- 10 (11-07)  
5 - Instruction N°03-2011 du 20 Septembre 2011, **Portant états comptables périodiques des banques et d'établissements financiers.**

6 - Annexe Du Règlement N°04-09 du 23 Juillet 2009.

- الصنف 2: حسابات العمليات مع الزبائن.
- الصنف 3: حسابات الحافظة سندات وحسابات التسوية.
- الصنف 4: حسابات القيم الثابتة.
- الصنف 5: رؤوس الأموال الخاصة والعناصر المماثلة.
- الصنف 6: حسابات الأعباء.
- الصنف 7: حسابات الإيرادات.
- الصنف 8: حسابات النتائج.
- الصنف 9: حسابات خارج الميزانية.

### ثانيا- نشر الحسابات السنوية (الدورية)

يتعين على البنوك والمؤسسات المالية أن تنظم حساباتها بشكل مجمع، وأن تنشر حساباتها السنوية خلال الستة أشهر الموالية لنهاية السنة المحاسبية والمالية في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية الإلزامية<sup>1</sup>. وعند قفل كل سنة مالية يضع مجلس الإدارة أو القائمون بالإدارة جردا لمختلف عناصر الأصول والديون الموجودة في ذلك التاريخ، ويضعون أيضا حساب الاستغلال العام وحسابات النتائج والميزانية، ويضعون تقريرا مكتوبا عن حالة الشركة ونشاطها أثناء السنة المالية المنقضية، وتوضع المستندات المشار إليها تحت تصرف مندوبي الحسابات خلال الأربعة أشهر على الأكثر والتالية لقفل السنة المالية<sup>2</sup>، وتتكون الكشوف المالية القابلة للنشر للمؤسسات المالية والبنوك من الميزانية وخارج الميزانية، حسابات النتائج، جدول التدفقات الخزينة، وجدول تغير الأموال الخاصة والملحق<sup>3</sup>.

كما تقوم البنوك والمؤسسات المالية بإرسال شهريا إلى بنك الجزائر وفقا لنموذج التصريحات عن وضعية الديون المعاد جدولتها في إطار الدعم المالي الممنوح من قبل الدولة لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي واجهت صعوبات في تسديد ديونها المصرفية صافية من الفوائد غير المحصلة<sup>4</sup>.

### ثالثا- تطوير أنظمة الدفع والمقاصة

لم يكتمل تطوير وعصرنة نظام الدفع إلا بتطوير وعصرنة نظام المقاصة ما بين البنوك، لذا تعين على بنك الجزائر أن يؤسس نظام المقاصة الذي يتكفل بتسوية عمليات المبادلة الإلكترونية على وجه السرعة، وبأكثر دقة وأمان ونجاعة في استعمال وسائل الدفع<sup>5</sup>، وهو ما كان في سنة 2006، فقد تم إنشاء نظامين

-1	103	(11-03)
-2	716	(59-75)

3 - Article 02 de Règlement N°05-09 du 18 Octobre 2009, **Relatif d'établissement et a la publication des Etats financiers des Banques et des établissements financiers.**

4 - Article 04 et 05 de Règlement N° 05-11 du 28 Juin 2011, **Portant Traitement comptable des Intérêts non Recouvrés.**

-5	56	(11-03)
----	----	---------



جديدين للدفع ما بين البنوك، أولهما نظام للتسوية الإجمالية للمبالغ الكبيرة الذي دخل حيز التنفيذ في فيفري 2006، أما الثاني فهو نظام للمقاصة الإلكترونية الذي بدأ العمل في ماي 2006.

### 1- نظام الجزائر للتسوية الفورية

يعتبر نظام التسوية الإجمالية الفورية للمبالغ الكبيرة والدفع المستعجل الذي وضعه بنك الجزائر، المسمى بنظام الجزائر للتسوية الفورية " أرتس " \* ARTS " باعتباره نظاما للتسوية بين البنوك لأوامر الدفع عن طريق التحويلات المصرفية أو البريدية للمبالغ الكبيرة أو الدفع المستعجل التي يقوم بها المشاركون في هذا النظام.<sup>1</sup> وتتم عمليات الدفع بين البنوك في نظام ARTS على أساس إجمالي وفي الوقت الحقيقي على حسابات التسوية المفتوحة في هذا النظام لصالح المشاركين لتوفير الخدمات الآتية:<sup>2</sup>

- تبادل أوامر الدفع.
  - تسيير حسابات التسوية.
  - تسيير قائمة الانتظار.
  - تسيير نظام التزويد بالسيولة.
  - تبليغ مختلف المعلومات المتعلقة بالدفع أو إشتغال النظام.
- يعد الإنخراط في نظام ARTS حرا ومفتوحا للبنوك والمؤسسات المالية، للخرينة العمومية، وليريد الجزائر، ويضم أيضا المتعاملون المكلفون بأنظمة الدفع الأخرى، ويهدف النظام إلى تحقيق الآتي:<sup>3</sup>
- تسوية عمليات البطاقات المصرفية في وقت حقيقي، وجميع وسائل الدفع الأخرى.
  - تلبية مختلف إحتياجات المستعملين باستخدام نظام الدفع الإلكتروني.
  - تخفيض التكلفة الإجمالية للمدفوعات.
  - تخفيض آجال التسوية، وتشجيع إستعمال النقود الكتابية.
  - جعل نظام الدفع الجزائري يتمتع بالمقاييس الدولية في تسيير السيولة.
  - تقوية العلاقات ما بين البنوك وتشجيع إقامة البنوك الأجنبية.
- ويمكن توضيح حجم نشاط النظام (ARTS) من حيث العمليات والمبالغ من خلال الجدول الآتي:

\* - ARTS: Algeria Real Time Settlement.

1 - Article 02 de Règlement N°05-04 du 13 Octobre 2005, **Portant sur Le Système de règlements brute en temps Réel de gros montants et paiements urgents.**

2 - Article 03 et 04 de Règlement N°05-04 du 13 Octobre 2005.

3 - Article 09 de Règlement N°05-04 du 13 Octobre 2005.

الجدول رقم (18): تطور نشاط نظام (ARTS) للفترة (2007-2014)

الوحدة : مليار دينار

السنوات النشاط	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
عدد العمليات	314357	290418	269557	237311	211561	205736	195175	176900
قيمة العمليات	372394	358026	535234	680123	587475	649740	607138	313373
المتوسط الشهري لعدد العمليات	26196	24202	22463	19776	17630	17145	16265	14966
المتوسط الشهري لمبلغ العمليات	31033	29835	49603	56676	48956	54145	50595	26114

المصدر: التقارير السنوية لبنك الجزائر (2007-2014).

سجل نظام ARTS تطورا كبيرا منذ دخوله حيز العمل، حيث إنتقل حجم العمليات لسنة 2007 من 176900 عملية بمبلغ إجمالي 313373 مليار دينار إلى 269557 عملية بمبلغ إجمالي 535234 مليار دينار في سنة 2012 وهو ما يمثل زيادة بنسبة (52.37%) من حيث الحجم، و(70.79%) من حيث القيمة، إلا أن سنة 2010 سجلت أول إنخفاض في قيمة العمليات من 649740 مليار دينار في سنة 2009 إلى 587175 مليار دينار ما يمثل تراجعاً بنسبة (-9.58%)، ويرجع ذلك أساساً إلى عمليات السياسة النقدية وعمليات ما بين البنوك، وعموماً يبقى النظام ARTS يسجل تحسن مستمر مسجلاً معدل جاهزية (99%) خلال الفترة الممتدة (2007-2014) وهو ما يعكس الفعالية التشغيلية العالية للنظام وإحترامه للمعايير الدولية، كما أنه منذ سنة 2011 يقوم بأكثر من 1000 عملية في المتوسط يومياً بمبلغ يومي يتجاوز 2500 مليار دينار.<sup>1</sup> لكن سنة 2013 سجلت الانخفاض الأكبر في تاريخ النظام من حيث قيمة العمليات التي بلغت 358026 مليار دينار أي تدهور بنسبة (-33.10%) مقارنة بسنة 2012 وذلك لتراجع تدخل بنك الجزائر في ظل السياسة النقدية المنتهجة حيث مثلت تدخلاته في سنة 2013 ما نسبته (88.2%) من إجمالي قيمة عملياته، رغم التحسن الملحوظ في سنة 2014 بنسبة (8.24%) و(4.01%) من حيث الحجم والقيمة مقارنة بسنة 2013.<sup>2</sup>

## 2- نظام الجزائر للمقاصة المسافية ما بين البنوك

أنجز بنك الجزائر نظام المقاصة الالكترونية الذي يسمى بنظام الجزائر للمقاصة المسافية ما بين البنوك (ATCI) \* والذي فوض مهمة تسييره لمركز المقاصة المسبقة المصرفية (CPI) \*\*، ويتعلق الأمر بنظام ما

\* - ATCI: Algérie -Télé - Compensation Interbancaire.

\*\* - يقصد بمركز المقاصة المسبقة المصرفية (Centre de Pée - compensation Interbancaire CPI) بمشغل نظام المقاصة ويضمن تسيير المبادلات، المقاصة الآلية، الحركات الصافية للتسوية وكذا أرشفة المعطيات، وحساب الأرصدة المتعددة للأطراف المشاركة ليتم دفعها في RTGS.

1 - Règlement N°05-06 du 15 Décembre 2005, **Portant sur la compensation des chèques et autres Instruments de paiement de masse.**

2 - Banque d'Algérie, **Rapport 2014: Evaluation économique et monétaire en Algérie**, Juillet 2015, pp: 88-89.

## الإطار التشريعي والتنظيمي الجزائري لنظام الرقابة الداخلية في البنوك

بين البنوك للمقاصة الالكترونية للصفوك والسندات والتحويلات والاقطاعات الأوتوماتيكية للسحب والدفع بإستعمال البطاقة المصرفية، ولا يقبل هذا النظام إلا التحويلات التي تقل قيمتها الإسمية عن مليون دينار، أما القيم التي أكبر من ذلك يتم تسويتها في نظام (ARTS).

ويؤسس المشاركون في النظام (البنوك، الخزينة العمومية، بريد الجزائر، صندوق ضمان الودائع)، ويستعمل للتغطية الأخيرة لرصيد المقاصة المدينة لمشارك واحد أو لعدة مشاركين في حالة ما لم تسمح أرصدة حساباتهم للتسوية بتسوية أرصدة المقاصة وفقا لمبدأ الكل أو لاشيء، وبطلب من المشاركون يتم تسجيل هذا الصندوق في دفاتر بنك الجزائر. ويسهر بنك الجزائر على توفير الأمن المادي والمنطقي للبنية الأساسية الخاصة بأنظمة الدفع، كما يتأكد من توفير أمن وسائل الدفع من غير العملة النقدية وبإحترام المعايير المطبقة في هذا المجال، ودون الإخلال بإختصاصات سلطة رقابة الأسواق المالية واللجنة المصرفية، يسهر بنك الجزائر على أمن أنظمة المقاصة والتسوية وتسليم الوسائل المالية من خلال توفر الأنظمة، صحة المعطيات المتبادلة، رسم مخطط المعطيات المتبادلة، السرية، وقابلية المراجعة<sup>1</sup>.

يتعين على المشاركون في أنظمة الدفع وضع أنظمة نجدة (Back-up) وتوفير موارد بشرية ملائمة بغرض ضمان إستمرارية الاستغلال لمواجهة الكوارث الكبيرة التي قد تعرقل التشغيل العادي للمنشآت الأساسية، كما تضمن أن المعطيات المقدمة في شكلها غير المادي مطابقة للمعلومات في شكلها الورقي.

### الجدول رقم (19): تطور نشاط نظام (ATCI) للفترة (2014-2007)

الوحدة : مليار دينار

السنوات النشاط	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
عددالعمليات (مليون)	6.926	9.320	11.139	13.818	13.039	17.387	19.470	20.750
قيمة العمليات	5452.188	7188.255	8534.729	8878.137	10581.6	11766.1	12661.6	13979
المتوسط الشهري لعدد العمليات (مليون)	0.577	0.777	0.928	1.152	1.422	1.449	1.622	1.792
المتوسط الشهري لمبلغ العمليات	454.349	599.02	711.227	739.844	881.801	981.34	1055.13	1164.91
عدد العمليات الملغاة	112000	153678	154424	157194	134302	147790	141231	-
نسبة العمليات الملغاة (%)	1.62	1.65	1.39	1.14	1.03	0.85	0.72	-

المصدر: التقارير السنوية لبنك الجزائر (2014-2007).

1 - Article 04, 06, et 12 de Règlement N°05-07 du 28 Décembre 2005, portant sur la sécurité des systèmes de paiement.

عرفت عمليات التبادل عبر النظام (ATCI) إرتفاعا كبيرا من حيث حجم العمليات وقيمتها المتداولة من خلاله، مسجلة مستويات قياسية منذ سنة 2010، أين سجل النظام 13.818 مليون عملية بمبلغ إجمالي 8878.137 مليار دينار محققا معدل نمو سنوي (24%) و(4%) مقارنة بسنة 2009 من حيث الحجم والقيمة على الترتيب. أما سنة 2012 فقد سجلت أعلى معدل نمو خلال الألفية الجديدة، حيث إنتقل حجم العمليات إلى 17.387 مليون عملية بقيمة إجمالية 11766.1 مليار دينار أي بمعدل زيادة (33.3%) من حيث الحجم و(11.2%) من حيث القيمة مقارنة بسنة 2011، وفي الأخير سجلت سنة 2014 تحسنا ملحوظا حيث سجل النظام 20.750 مليون عملية بمبلغ إجمالي 13979 مليار دينار محققا معدل نمو سنوي (6.6%) و(10.4%) مقارنة بسنة 2013 من حيث الحجم والقيمة على التوالي. أما نسبة العمليات الملغاة فهي تسجل إنخفاض مستمر منذ نشأة النظام، فقد انخفضت من (3.12%) من سنة 2006 إلى (1.62%) في سنة 2007، لتستمر بعد ذلك في نفس المنحنى لتصل (0.85%) في سنة 2012 ثم (0.72%) في سنة 2013، مما يعكس التحسن الملحوظ في تحكم المتعاملين في النظام تحت إشراف فعال لبنك الجزائر، إلا أن حجم المبادلات يبقى أقل عن تلك المستويات المسجلة في أنظمة الدول المماثلة للجزائر. فالبنوك العمومية تملك شبكة داخلية كبيرة لتبادل الأدوات فيما بين فروعها التي تمثل عملياتها 5 أضعاف تلك المسجلة فيما بين البنوك عبر نظام (ATCI).

### المطلب الثالث: تهيئة البيئة الرقابية في المجال المالي

تتم تهيئة البيئة الرقابية في المجال المالي للمنظومة المصرفية من خلال العديد من الأنظمة والتعليمات المصرفية التي تحاول تعزيز الاستقرار المصرفي، وبعث المصداقية في أداء البنوك والمؤسسات المالية بالاعتماد على النظم الاحترافية والتصريح بالعمليات المصرفية، إضافة إلى توفير نظام للتأمين على الودائع.

### أولا- النظم الاحترافية

لقد أدخل بنك الجزائر التنظيم الاحترافي ابتداء من أول جانفي 1992 حسب النظام رقم (09-91) المتعلق بتحديد قواعد الحذر في تسيير البنوك والمؤسسات المالية، والقواعد الاحترافية عبارة عن قواعد للتسيير في الميدان المصرفي، والتي على البنوك إحترامها من أجل ضمان سيولتها وبالتالي ملاءتها اتجاه المودعين حتى تكتسب العمليات المصرفية نوعا من الثقة والفعالية.

وتتمثل أهداف التنظيم الاحترافي في الجزائر فيما يلي:<sup>1</sup>

- تقوية الهيكل المالي للبنوك.
- تحسين درجة أمان الودائع.
- تحديد وقياس وتسيير المخاطر المصرفية.

1 - Règlement N°91-09 du 14 Aout 1991, Fixant les Règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers.

## الإطار التشريعي والتنظيمي الجزائري لنظام الرقابة الداخلية في البنوك

- المقارنة بين أداء البنوك وحجم المخاطرة المتعرض لها وفق معايير مشتركة ذات التطبيق العام والإجباري. وتتضمن النظم الاحترافية المطبقة في الجزائر مجموعة من القواعد والنسب، والتي تم استنباطها من المعايير الاحترافية التي جاءت بها لجنة بازل، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

### 1- الأموال الخاصة الاحترافية

تعتبر الأموال الخاصة خط الدفاع الأساسي للبنك، وتتكون الأموال الخاصة من قسمين:<sup>1</sup>

#### 1-1- الأموال الخاصة القاعدية

وتشمل الأموال الخاصة القاعدية على العناصر الآتية:

- رأس المال الأصلي.
- الاحتياطات غير إحتياطيات إعادة التقييم.
- الرصيد المنقول من جديد عندما يكون في الجانب الدائن.
- الاحتياطات المخصصة لتغطية الأخطار المصرفية العامة.
- الربح المحدد عند تواريخ وسيطية.
- ويطرح من تلك المكونات العناصر الآتية:
- الحصة غير المحررة من رأس المال الأصلي.
- الأسهم الخاصة المكتسبة كسبا مباشرا أو غير مباشرا.
- الرصيد المنقول من جديد عندما يكون في الجانب المدين.
- الأصول غير المادية ومنها نفقات التأسيس.
- النتائج السلبية المحددة بتاريخ وسيطية.
- نقصان الاحتياطات المخصصة لتغطية مخاطر القروض.

#### 1-2- الأموال الخاصة التكميلية

وتشمل الأموال الخاصة التكميلية على العناصر الآتية:

- إحتياطيات وفروق إعادة التقييم.
- الديون المرتبطة بمدة غير محددة.

1 - Règlement N°95-04 du 20 Avril 1995, Modifiant et complètent le Règlement N°91-09 du 14 Aout 1991, **Fixant les Règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers.**

- الأموال الناتجة عن إصدار سندات أو قروض مشروطة.

لكن أدخل بنك الجزائر تعديلات جوهرية على مكونات وشروط الأموال الخاصة القاعدية والتكميلية تماشيا مع التطورات المصرفية في مجال الحيطة والحذر والواجبة التطبيق في نهاية سنة 2014. مُلغيا بذلك النظام (09-91) المحدد لقواعد الحذر في تسيير البنوك والمؤسسات المالية، المعدل والمتمم<sup>1</sup> وتمثلت العناصر الجديدة لمكونات الأموال الخاصة الاحترازية فيما يلي<sup>2</sup>:

### **1-1- الأموال الخاصة القاعدية**

وأصبحت تشمل الأموال الخاصة القاعدية على العناصر الآتية:

- رأس المال الاجتماعي أو من التخصيص.

- العلاوات ذات الصلة برأس المال.

- الاحتياطات (خارج فوارق إعادة التقييم).

- الأرصدة الدائنة المرحلة من جديد.

- المؤونات القانونية.

- نتائج السنة الأخيرة المقفلة، صافية من الضرائب ومن الأرباح المرتقب توزيعها.

ويطرح من تلك المكونات العناصر الآتية:

- الأسهم الذاتية الخاصة المعاد شراؤها.

- الأرصدة المدينة المرحلة من جديد.

- النواتج العاجزة (السلبية) قيد التخصيص.

- النواتج العاجزة (السلبية) المحددة سداسيا.

- الأصول الثابتة غير المادية صافية من الاهتلاكات ومن المؤونات التي تشكل قيما معدومة.

- نسبة (50%) من مبلغ المساهمات ومن كل مستحق آخر مماثل للأموال الخاصة المحوزة في بنوك أخرى.

- المبالغ التي تتجاوز الحدود الخاصة بالمساهمات.

- المؤونات التكميلية المفروضة من طرف اللجنة المصرفية.

- أرباح بتواريخ وسطية مشروطة.

1- Article 37 de Règlement N°14-01 du 16 Février 2014, **Portant Coefficients de solvabilité applicable aux banques et établissements financiers.**

2 - Articles 08, 09, et 10 de Règlement N°14-01 du 16 Février 2014.

## 2-1- الأموال الخاصة التكميلية

وأصبحت تشمل الأموال الخاصة التكميلية على العناصر الآتية:

- نسبة (50%) من فوارق إعادة التقييم.
- نسبة (50%) من مبلغ فوائض القيمة الكامنة والناجمة عن التقييم بالقيمة الحقيقية للأصول المتاحة للبيع (خارج سندات المساهمة المحوزة على البنوك والمؤسسات المالية).
- مؤونات لتغطية المخاطر المصرفية العامة، مكونة على المستحقات الجارية للميزانية، في حدود نسبة (1.25%) من الأصول المرجحة لخطر القرض
- سندات المساهمة وسندات أخرى ذات مدة غير محددة.
- الأموال المتأتية من إصدار سندات أو إقتراض مشروط.
- الأموال المتأتية من إصدار سندات أو قروض مشروطة.
- ويطرح من تلك الأموال الخاصة التكميلية نسبة (50%) من مبلغ المساهمات ومن كل مستحق آخر مماثل للأموال الخاصة المحوزة لدى البنوك والمؤسسات المالية الأخرى.

## 2- معدل الملاءة

عرف بنك الجزائر معدل الملاءة بأنه نسبة القدرة على التسديد (نسبة تغطية المخاطر)، ويمثل النسبة الدنيا بين مبلغ صافي الأموال الخاصة ومبلغ مجموع المخاطر التي تتعرض لها البنوك والمؤسسات المالية بسبب عملياتها. ويستخدم لضمان قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها مما يعزز من إستقرار النظام المصرفي ويعبر عنه بالعلاقة الآتية:<sup>1</sup>

$$\text{معدل الملاءة} = \frac{\text{الأموال الخاصة الصافية}}{\text{مجموع المخاطر المرجحة}}$$

وقد حددت نسبة (8%) كحد أدنى يجب على البنوك والمؤسسات المالية إحترامه، ولإستخراج هذه النسبة يجب تحديد كل من الأموال الخاصة الصافية والمخاطر المترتبة ثم ترجيحها وفق المعدلات التي وضعها بنك الجزائر. إلا أنه خلال سنة 2014 رفع بنك الجزائر النسبة إلى (9.5%) إضافة الى وسائل أمان مكونة من رأس مال قاعدي لتغطية نسبة (2.5%) من مخاطره المرجحة، ما يجعل معدل الملاءة الاجمالي عند نسبة (12%) لتكون بذلك سارية المفعول ابتداء من شهر أكتوبر 2014.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - Règlement N°91-09 du 14 Aout 1991, **Fixant les règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers.**

<sup>2</sup> - Article 39 de Règlement N°14-01 du 16 Février 2014.

### 3- مخاطر التركيز الائتماني

تسمح هذه النسب بمعرفة مستوى التعهدات مع مستفيد واحد أو مجموعة من المستفيدين والتي تتجاوز حد أقصى، بحيث تحاول إيقاف آثار وعجز العميل الذي يمكن أن يؤدي إلى إضعاف وضعية البنك، وذلك بمنع تمركز المخاطر على عدد محدد من العملاء وفي هذا المجال نجد نسبتين هما:<sup>1</sup>

#### 3-1- المخاطر الفردي

يمثل النسبة القصوى بين مجموع المخاطر التي يتعرض لها البنك أو المؤسسة المالية بسبب عملياتها مع نفس المستفيد ومبلغ صافي أمواله الخاصة ولقد حددت نسبة المخاطر الصافية المرجحة لكل مستفيد أقل أو تساوي (25%) من الأموال الخاصة الصافية، ويعبر عنه بالعلاقة الآتية:

**الأخطار الناجمة عن مستفيد واحد  $\geq 25\%$  من الأموال الخاصة الصافية**

#### 3-2- المخاطر الجماعي

يمثل النسبة القصوى بين مجموع المخاطر التي يتعرض لها البنك أو المؤسسة المالية بسبب عملياتها مع المستفيدين الذين تحصل كل واحد منهم على قروض تتجاوز نسبة معينة من صافي الأموال الخاصة من جهة، ومبلغ صافي هذه الأموال الخاصة من جهة أخرى، ولقد أكد بنك الجزائر أنه عندما يتجاوز مبلغ المخاطر المترتبة عن نفس المجموعة من الزبائن ( لكل مستفيد  $\geq 25\%$  ) نسبة (15%) من الأموال الخاصة للبنك فإنه يشترط أن لا يتجاوز هذا المبلغ بأكثر من عشر (10) مرات مبلغ الأموال الخاصة للبنك، ويعبر عنه بالعلاقة:

**مجموع الالتزامات الفردية التي تفوق 15% من الأموال الخاصة الصافية  $\geq 10$  مرات الأموال الخاصة الصافية**

ولقد ألزم بنك الجزائر البنوك والمؤسسات المالية بتحديد نسبة المخاطر الجماعي شهريا، وإعداد قائمة بالنسبة للعملاء الذين تتجاوز نسب توزيع المخاطر (15%)، وهذا لمعرفة المستوى الكلي للالتزامات هذا الصنف من العملاء وبالتالي مقارنته مع الأموال الخاصة الصافية.

#### 4- تصنيف الحقوق

يجب التمييز بين الديون المستحقة على الزبائن حسب درجة المخاطرة التي تسود العملية المصرفية فتفرق بين الحقوق العادية والحقوق المصنفة<sup>2</sup>، وذلك لتكوين مؤونات مخاطر القروض بشكل مناسب ودقيق:<sup>3</sup>

1 - Article 03 de Instruction N°74-94 du 29 Novembre 1994, Relative a la Fixant des Règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers.

2 - Article 07 de Règlement N°91-09 du 14 Aout 1991.

3 - Article 17 de Instruction N°74 - 94 du 29 Novembre 1994.



#### **1-4- الحقوق التجارية**

تتمثل في الديون التي يكون فيها التحصيل الكامل في الآجال مضمونا، وتكون عليها مؤونة عامة في حدود (1%) إلى (3%) سنويا، وتعتبر مؤونة ذات طابع إحتياطي تدرج في الأموال الخاصة.

#### **2-4- الحقوق المصنفة**

وتنقسم إلى ثلاث مجموعات كالآتي:

**1-2-4- الديون ذات مشاكل محتملة:** وتكون لها مؤونة بنسبة (30%) وتتمثل في القروض التي يبقى تحصيلها الكامل مضمونا في حدود معقولة وعلى الرغم من وجود تأخير في السداد ما بين 3 أشهر وأقل من 6 أشهر.

**2-2-4- ديون جد خطيرة:** وتكون لها مؤونة بنسبة (50%) وتشمل القروض التي تكون تغطيتها غير أكيدة، والتي تكون موقوفة على المؤسسات التي تتميز وضعيتها بخسائر محتملة، وتأخرت عن السداد لفترة تتراوح ما بين 6 أشهر وسنة واحدة.

**3-2-4- الديون المتعثرة:** وتكون لها مؤونة بنسبة (100%) وتشمل القروض التي تحولت إلى خسائر، بعد إستنفاد كل الطرق لتحصيلها.

لحقت أيضا بعض التعديلات على عملية تصنيف الحقوق من خلال النظام رقم (03-14) المؤرخ في 16 فيفري 2014، المتعلق بتصنيف المستحقات والالتزامات بالتوقيع للبنوك والمؤسسات المالية وتكوين المؤونات عليها، الذي أعاد تسمية المجموعات الثلاثة واضعا نسب تكوين مقارنة للنظام السابق وذلك على النحو الآتي:<sup>1</sup>

- **مستحقات ذات مخاطر ممكنة:** يصنف ضمن هذه الفئة القروض القابلة للإهلاك والاعتمادات الإيجارية التي لم تسدد على الأقل أحد إستحقاقاتها منذ 90 يوما، الأرصدة المدينة للحسابات الجارية التي لم تسجل خلال فترة من 90 إلى 180 يوما حركات دائنة تغطي مجمل الأعباء المصرفية وجزءا معتبرا منها، القروض العقارية للأفراد المضمونة برهن رسمي التي لم تسدد إستحقاقاتها الشهرية منذ 06 أشهر على الأقل، المستحقات بكل أنواعها التي يكون تحصيلها الكلي أو الجزئي غير مؤكد جراء تدهور الوضعية المالية للطرف المقابل. ويتم تكوين مؤونة للمستحقات ذات مخاطر محتملة بنسبة دنيا تقدر بـ (20%) بدلا عن (30%).

- **مستحقات ذات مخاطر عالية:** يصنف ضمن هذه الفئة القروض القابلة للإهلاك والاعتمادات الإيجارية التي لم تسدد على الأقل أحد إستحقاقاتها منذ 180 يوما، الأرصدة المدينة للحسابات الجارية التي لم تسجل خلال فترة من 180 إلى 360 يوما حركات دائنة تغطي مجمل الأعباء المصرفية وجزءا معتبرا منها، القروض العقارية للأفراد المضمونة برهن رسمي التي لم تسدد إستحقاقاتها الشهرية منذ 12 شهرا على الأقل، مستحقات

1 - Article 05 et 10 de Règlement N°14-03 du 16 Février 2014, Relatif aux classement et provisionnement des créances et des engagements par signature des banques et établissements financiers.

## : الإطار التشريعي والتنظيمي الجزائري لنظام الرقابة الداخلية في البنوك

محوزة على طرف مقابل مصرح به محل تسوية قضائية، مستحقات مادية أو محتوى محل إعتراض قضائي، والمستحقات بكل أنواعها التي يكون تحصيلها الكلي أو الجزئي أكثر من غير مؤكد جراء تدهور الوضعية المالية بشدة للطرف المقابل أو التي كانت محل إجراء إنذار. ويتم تكوين مؤونة للمستحقات ذات مخاطر محتملة بنسبة دنيا تقدر بـ (50%) محافظة على نفس التكوين السابق.

- **مستحقات متعثرة:** يصنف ضمن هذه الفئة المستحقات التي يكون تحصيلها الكلي أو الجزئي متعثرا والتي لا يتوقع إعادة تصنيفها كمستحقات جارية وتشمل القروض القابلة للإهلاك والاعتمادات الإيجارية التي لم تسدد على الأقل أحد إستحقاقاتها منذ أكثر من 360 يوما، الأرصدة المدينة للحسابات الجارية التي لم تسجل حركات دائنة تغطي مجمل الأعباء المصرفية وجزءا معتبرا منها منذ أكثر من 360 يوما، القروض العقارية للأفراد المضمونة برهن رسمي التي لم تسدد إستحقاقاتها الشهرية منذ أكثر من 18 شهرا، مستحقات محوزة على طرف مقابل في حالة إفلاس أو تصفية أو توقف على النشاط، ويتم تكوين مؤونة للمستحقات ذات مخاطر محتملة بنسبة دنيا تقدر بـ (100%) محافظة على نفس التكوين السابق.

### 5- نسبة السيولة

يجب على البنوك والمؤسسات المالية أن تحوز فعليا، وفي كل وقت على السيولة الكافية لمواجهة إلتزاماتها، في حدود إستحقاق أدائها بواسطة مخزون من الأصول السائلة، كما تسهر على تأمين تنويع كاف لمصادرها من التمويل حسب المبالغ وأجال الاستحقاق والطرف المقابل، كما تختبر بشكل دوري إمكانيات الاقتراض المتاحة سواء في الظروف العادية أو في حالة الأزمة.<sup>1</sup>

تقاس نسبة السيولة بالعلاقة بين عناصر الأصول السائلة في الأجل القصير وعناصر الخصوم قصيرة الأجل، وتهدف هذه النسبة من جهة إلى ضمان قدرة البنوك والمؤسسات المالية على الدفع لأصحاب الودائع في أية لحظة ومن دون مشاكل، ومن جهة أخرى إلى:<sup>2</sup>

- قياس ومتابعة مخاطر السيولة بحيث تكون مستعدة لتسديد ديونها في آجال إستحقاقها وتفاذي أزمات السيولة.

- ضمان قدرة البنوك على تقديم القروض، وتجنب اللجوء إلى بنك الجزائر لتصحيح وضعية خزينتها.

كما تلتزم البنوك في نهاية كل ثلاثي بتبليغ بنك الجزائر وفق النماذج المحددة عن نسب السيولة الآتي:<sup>3</sup>

- معامل السيولة، المسمى معامل المراقبة لفترة ثلاثة أشهر الموالية لتاريخ الإقفال.

- المعامل الأدنى للسيولة للشهر الموالي، ومعاملي الشهرين الأخيرين للثلاثي المنقضي.

- جدول توقعات الخزينة الذي يضمن متابعة أسبوعية لوضعية السيولة.

1- المادة 97 من الأمر (11-03) المتعلق بالنقد والقرض.

2 - Article 03 de Règlement N°11-04 du 24 Mai 2011, **Portant identification, Mesure, Gestion et contrôle du risque de liquidité.**

3 - Instruction N°07-2011 du 21 Décembre 2011, **Portant coefficients de liquidité des banques et des établissements financiers.**

ويجب أن تسمح الإجراءات الداخلية من تحديد وقياس وتسيير ورقابة بواسطة مؤشرات وحدود حسب فرضيات حذرة بصفة كافية التدفقات الواردة والصادرة، الناتجة عن كافة عناصر الأصول والخصوم وخارج الميزانية، كما تختبر البنوك والمؤسسات المالية سيناريوهات بصفة دورية لتجنب مشاكل وأزمات السيولة.<sup>1</sup>

### ثانيا- التصريح بالعمليات المصرفية

يتعين على البنوك والمؤسسات المالية الإنخراط في هيئات متابعة تخضع لبنك الجزائر، وإرسال تصريحات بصفة منتظمة ودورية إلى كل من مركزية المخاطر، مركزية المستحقات غير المدفوعة، ومركزية الموازنات لتحقيق أهداف داخلية وخارجية سواء على المستوى الوحدوي أو الكلي.

#### 1- مركزية المخاطر

ينظم بنك الجزائر ويسير مصلحة مركزية المخاطر التي تكلف بالقيام لدى كل بنك أو مؤسسة مالية بجمع هوية المستفيدين من القروض وطبيعة وسقف القروض الممنوحة ومبلغ القروض غير المسددة وكذا الضمانات المستلمة فيما يخص كل نوع من القروض.<sup>2</sup>

وتعتبر مركزية المخاطر نظام معلومات لبنك الجزائر متواجد على مستوى كل هيئة قرض لتزويده بصفة دورية ومنتظمة كل شهر بجميع القروض الممنوحة لزيائنها من المؤسسات والأفراد مهما بلغت قيمتها<sup>3</sup>، وذلك بعد أن كانت وتيرة التصريح كل شهرين إبتداء من سقف قرض مليوني دينار.<sup>4</sup>

#### 1-1 أقسام مركزية المخاطر

تنقسم مركزية المخاطر إلى قسمين:<sup>5</sup>

**1-1-1 مركزية مخاطر المؤسسات:** تسجل فيها المعطيات المتعلقة بالقروض الممنوحة للأشخاص الطبيعيين والمعنويين الذين يمارسون نشاطا مهنيا بدون أجر، وبغية تحديد هويتهم يتم إستعمال رقم تعريف موحد.

**1-1-2 مركزية مخاطر الأسر:** وتعتبر القسم المستحدث في مركزية المخاطر خلال سنة 2012، وتسجل فيه المعطيات المتعلقة بالقروض الممنوحة للأفراد من هوية، تاريخ الميلاد، العنوان، رقم الضمان الاجتماعي وقيمة القرض، وذلك خلال 15 يوم الموالية لإقفال الشهر المرجعي.<sup>6</sup>

فالمؤسسات المصرحة مسؤولة تجاه بنك الجزائر عن دقة ووضوح وتناسق المعلومات التي ترسلها إلى مركزية المخاطر، وهي المسؤولة أيضا عن الحماية والحفظ والإرسال الداخلي للمعطيات التي تلقتها منها.

1 - Article 15 et 21 de Règlement N°11-04 du 24 Mai 2011.

2- المادة 98 من الأمر (11-03) المتعلق بالنقد والقرض.

3 - Règlement N°12-01 du 20 Février 2012, **Portant organisation et fonctionnement de la centrale des risques entreprises et ménages.**

4 - Règlement N°92-01 du 22 Mars 1992, **Portant organisation et fonctionnement de la centrale des risques.**

5 - Article 01 de Règlement N°12-01 du 20 Février 2012.

6 - Instruction N°01-08 du 19 Mars 2008, **Relative a la collecte des renseignements concernant les crédits consentis aux particuliers par les banques, les établissements financiers, et les coopératives d'épargne et de crédit.**

## 2-1- أهداف مركزية المخاطر

بالإضافة إلى الوظيفة الإعلامية لمركزية المخاطر فإن وجودها يسمح بتحقيق أهداف متعددة ومنها:<sup>1</sup>

- مراقبة ومتابعة نشاط البنوك ومعرفة مدى احترام قواعد العمل في ظل الخضوع لمعايير الحيطة والحذر.
- منح البنوك فرصة المفاضلة بين القروض على أساس معطيات سليمة، وتعزيز التشاور لاتخاذ القرار السليم.
- تركيز المعلومات المتعلقة بالقروض في خلية واحدة مما يسمح بتسيير أفضل لسياسة الإقراض من جهة، وسهولة الحصول على المعلومات من جهة أخرى.
- تعزيز رقابة بنك الجزائر على المؤسسات المصرفية في ظل بيئة مصرفية يسودها الإفصاح والشفافية.

تتميز معطيات الاتصال ما بين بنك الجزائر وهيئة القرض بالسرية المطلقة - السر المهني - وتتم وفق معطيات مضبوطة ودقيقة خلال فترة ثلاثين يوما كأقصى حد من تاريخ غلق المركزية<sup>2</sup>، كما أصبحت البنوك والمؤسسات المالية ملزمة بالتصريح لدى مركزية المخاطر عن القروض غير المدفوعة، لتقدير نوعية محفظة الزبون، كما يتعين عليها أيضا أن تعلم زبائننا بالتصريح والتسجيل على مستوى مركزية المخاطر للقروض التي منحت لهم.<sup>3</sup> ويتعين على المؤسسات المصرحة أن تستشير مركزية المخاطر قبل منح قرض لزبون جديد. والجدول الآتي يوضح حجم نشاط مركزية المخاطر وفق معياري المسجلين وقيمة القروض المصرحة:

### الجدول رقم (20): تطور نشاط مركزية المخاطر للفترة (2005-2014)

الوحدة: مليار دينار

السنوات النشاط	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
المسجلين	144358	113149	94708	87107	72766	69657	63943	54639	43584	32557
القروض المصرحة	6797.69	5551.36	4510.59	3537.95	2808.27	2485.8	2367.9	1919	1678.2	1427.8

المصدر: التقارير السنوية لبنك الجزائر (2005-2014).

في نهاية سنة 2012، تحوز مركزية المخاطر على ملف دائم يحوي 94708 مؤسسة وشخص طبيعي يمارس نشاط مهني لغير الأجراء، مصرح بهم من قبل البنوك والمؤسسات المالية التي يتعاملون معها بإجمالي قروض مصرحة تبلغ 4510.59 مليار دينار، مقابل 3537.95 مليار دينار في نهاية 2011، وهو ما يمثل معدل زيادة (27.5%)، إضافة إلى توسيع قائمة المسجلين بإدماج الأفراد المسجلين بمركزية مخاطر الأسر مما

1 - Instruction N°70-92 du 24 Novembre, Relative a la centralisation des risques bancaires et des opérations de Crédit-bail.

2 - Instruction N°56-94 du 7 Septembre 1994, modifiant l'Instruction N°70-92 du 24 Novembre 1992, Relative a la Centralisation des risques bancaires et des opérations de crédit-bail.

3 - Instruction N°07-05 du 11 Aout 2005, Modifiant et complétant l'Instruction N°70-92, Relative a la centralisation des risques bancaires et opérations de Crédit-bail.

## الإطار التشريعي والتنظيمي الجزائري لنظام الرقابة الداخلية في البنوك :

- أثر بشكل ملحوظ على عدد المسجلين منذ سنة 2012، كما إرتكز نشاط المركزية منذ نهاية سنة 2011 على:<sup>1</sup>
- الاستعلام حول رقم التعريف الجبائي لجميع العملاء من قبل المؤسسات المصرحة لإعداد رقم تعريف موحد.
  - إعادة ترتيب المؤسسات وفق الرقم الجديد للقطاع وفرع النشاط، تماشياً مع معايير المحاسبة الوطنية.
  - المعالجة التلقائية للتصريحات الوصفية على وسائل مغناطيسية.

### 2- مركزية المستحقات غير المدفوعة

في 22 مارس 1992، أنشأ بنك الجزائر مركزية المستحقات غير المدفوعة، وفرض الانضمام إليها وتقديم مختلف المعلومات الضرورية على كل هيئات القرض المختلفة، وتقوم بتنظيم المعلومات المرتبطة بكل الحوادث والمشاكل التي تبرز عند استرجاع القروض أو تلك التي لها علاقة باستخدام وسائل الدفع وتتلخص مهمتها في:<sup>2</sup>

- تنظيم ملف مركزي لعوارض الدفع وما قد ينجم عنها وتسييرها، ويتضمن هذا الملف كل الحوادث المسجلة بشأن مشاكل الدفع كإصدار شيكات بدون رصيد أو تسديد القروض.

- نشر قائمة بصفة دورية لعوارض الدفع وما ينتج عنها من تبعات، وتبليغها إلى الوسطاء الماليين أو أية جهة أخرى معنية.

ويمكن توضيح تطور نشاط مركزية المستحقات غير المدفوعة خلال الفترة (2005-2014) من خلال الجدول الآتي:

### الجدول رقم (21): تطور نشاط مركزية المستحقات غير المدفوعة للفترة (2005-2014)

الوحدة: مليار دينار

السنوات النشاط	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
عدد التصريحات	56572	48862	44207	43266	37866	32643	38538	37861	31059	43351
المبلغ	65.6	57	50.5	38.2	35.7	27.9	26.5	20.3	21.3	28
عدد الممنوعين من التعامل بالصكوك	9625	9076	9579	9733	8581	6511	4710	5083	4458	7360

المصدر: التقارير السنوية لبنك الجزائر (2005-2014).

سجلت حوادث الدفع المصرح بها منذ سنة 2005 منحنى تصاعدي سواء من حيث العدد أو القيمة، فإنتقلت من 43351 عملية تصريح بقيمة 28 مليار دينار في سنة 2005 إلى 44207 عملية تصريح بقيمة 505 مليار دينار في سنة 2012 مسجلة بذلك معدل زيادة بنسبة (89%) على أساس عدد التصريحات

1 - Banque d'Algérie, **Rapport 2012: Évaluation économique et monétaire en Algérie**, Juillet 2013, p: 98.

2 - Règlement N°92-02 du 22 Mars 1992, **Portant organisation et fonctionnement de la Centrale des Impayés**.

## الإطار التشريعي والتنظيمي الجزائري لنظام الرقابة الداخلية في البنوك

(168.6%) على أساس القيمة، في حين تمثل حوادث الصكوك المصرح بها من قبل البنوك لغياب أو عدم كفاية الرصيد في المتوسط نسبة (61%) من حيث العدد، و(48%) من حيث القيمة من إجمالي الصكوك المرفوضة من نظام المقاصة خلال الفترة (2005-2014) تمثل منها الصكوك غير المدفوعة التي تتراوح قيمتها ما بين عشرة آلاف دينار ومليون دينار (80%) في المتوسط.

أما فيما يخص ملف الممنوعين من استخدام الصكوك فقد إزداد عددهم بوتيرة متزايدة من سنة 2005 من 7360 معاقب إلى 9733 معاقب في سنة 2011، ليشهد في سنتي 2012 و2013 تراجعاً محسوساً ليبلغ 9579 معاقب و9076 معاقب على الترتيب وهو ما يمثل إنخفاضاً بنسبة (- 1.58%) و(5.25%) على الترتيب نتيجة للإجراءات الردعية الجديدة التي أقرتها التعلية (01-2011) المؤرخة في 09 مارس 2011، المتعلقة بإجراءات مكافحة إصدار شيك بدون رصيد، إلى جانب النظام (11-07) المؤرخ في 19 أكتوبر 2011، والذان شددتا من العقوبات المالية على جريمة إصدار شيك بدون رصيد، وزيادة فترة العقوبة من سنتين إلى 5 سنوات، إضافة إلى تحميل المسؤولية الكاملة للمؤسسة المصرفية في حالة عدم إحترام الأنظمة والقوانين المنظمة لإصدار الصكوك.<sup>1</sup> لكن سنة 2014 سجلت ارتفاعاً محسوساً ليصل عدد المعاقبين 9625 معاقب ما يمثل زيادة بنسبة (6%).

### 3- مركزية الموازنات

بتاريخ 03 جويلية 1996 تم تصميم مركزية الموازنات على شكل نظام معلومات موجه لتسهيل اتخاذ القرارات المالية والإستراتيجية، من خلال الملف الفردي والقطاعي للمؤسسة في ظل الوسط التنافسي، ويؤدي التشخيص المالي في حالة الضرورة إلى تقرير عام حول أهم المؤشرات الاقتصادية والمالية كالمردودية المالية، الهيكل المالي، وسياسة الإقراض ... الخ.

ويكمن دور مركزية الموازنات في جمع ومعالجة البيانات، وتبليغ المعلومات ضمن الشروط المحددة للمعلومات المحاسبية والمالية والمتعلقة بالمؤسسات التي إجتازت اختبار مالي لدى هيئات القرض، والخاضعة للتصريح لدى مركزية المخاطر، وعليه إستوجب إحترامها لقواعد التشغيل وإرسال المعلومات المالية والمحاسبية للسنوات الثلاثة الأخيرة المتعلقة بزبائنها وفق نموذج محدد، وتهدف هذه المركزية إلى:<sup>2</sup>

- مراقبة توزيع القروض وتعميم استخدام الطرق المعيارية للتحليل المالي في مؤسسات النظام المصرفي.
- تحسين شفافية ومصداقية المعلومات المحاسبية في مجال التحليل وتحديد المركز المالي الحقيقي للعملاء.
- التخلي على التصميم الساكن للمحاسبة، وإعتماد البعد الديناميكي لتطور الوضعية المالية للمؤسسة.

1 - Instruction N°01-11 du 09 Mars 2011, Fixant les modalités d'application du règlement N°08-01 du 20 Janvier 2008, **Relative aux dispositif de prévention et du lutte contre l'émissions des chèques sans provision.**

2 - Règlement N°96-07 du 03 Juillet 1996, **Portant organisation et fonctionnement de la Centrale des Bilans.**

### **ثالثا- نظام ضمان الودائع المصرفية**

يهدف نظام ضمان الودائع المصرفية إلى تعويض المودعين في حالة عدم توفر ودائعهم والمبالغ الأخرى الشبيهة بالودائع القابلة للاسترداد، فلا يمكن استعمال هذا الضمان إلا في حالة توقف البنك عن الدفع فيجب على البنوك أن تشارك في تمويل صندوق نظام لضمان الودائع المصرفية بالعملة الوطنية، الذي يسهر على حسن إدارته بنك الجزائر.<sup>1</sup>

ويمثل نظام التأمين على الودائع جهاز وقائي لتجنب حالة إفسار البنوك وتوقفها عن السداد، ويحدد الحد الأقصى للتعويض الممنوح لكل مودع بستمائة ألف دينار، ويلزم كل بنك أن يدفع إلى شركة ضمان الودائع المصرفية علاوة سنوية حسب المبلغ الإجمالي للودائع بالعملة الوطنية المسجلة بتاريخ 31 ديسمبر من كل سنة على أن لا تتجاوز (1%)<sup>2</sup>، وقد حدد معدل العلاوة بنسبة (0.30%) من إجمالي الودائع المسجلة خلال السنة الأولى لتنفيذ النظام سنة 2005،<sup>3</sup> ليستقر بعد ذلك معدل العلاوة عند (0.25%) حتى نهاية سنة 2013.<sup>4</sup>

ويعتبر نظام ضمان الودائع المصرفية خط الدفاع الأخير لنظام الرقابة الداخلية في البنوك التي تعرضت إلى مشاكل مالية فتدهورت سيولتها وعجزت عن السداد، دون تحميل النظام المصرفي والدولة تكلفة إنهيار البنك أو عدوى الأزمة لباقي البنوك، وقد تبنته الجزائر من خلال الإصلاحات المصرفية في سنة 2004 الرامية لتعزيز أنظمة الرقابة والضمانات الكفيلة لتأمين أداء سليم للبنوك التجارية.

### **المبحث الثاني: الإطار التشريعي والتنظيمي المحدد لنظام الرقابة الداخلية في البنوك**

حاول بنك الجزائر تغطية النقائص التي برزت إثر بعض التجاوزات التي بينت نقص فعاليات هيئات الرقابة من جهة، وتقدم النصوص القانونية والتنظيمية المنظمة لوظيفة الرقابة التي تجاوزها الزمن من جهة أخرى بإصدار أنظمة جديدة مع مطلع الألفية الثالثة تتعلق بالرقابة الداخلية في البنوك والمؤسسات المالية تعتمد على أرقى معايير الرقابة والإشراف.

فكان من الضروري إرساء قواعد متينة تعزز من صلاية نظام الرقابة الداخلية وتوفر السلامة المصرفية فيما يتعلق بعملياتها، بعد أن ساد الساحة المصرفية فضائح مالية بالجملة، مما استدعى في الوهلة الأولى إصدار نظام خاص ينظم وظيفة الرقابة الداخلية ويدعم الرقابة المصرفية وذلك من خلال النظام رقم (03-02) المؤرخ في 14 نوفمبر 2002، والمتضمن الرقابة الداخلية في البنوك والمؤسسات المالية. ثم في مرحلة أخرى النظام رقم (08-11) المؤرخ في 28 نوفمبر 2011 المتضمن للرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.

1- المادة 118 من الأمر (11-03) المتعلق بالنقد والقرض.

2 - Règlement N°04-03 du 04 Mars 2004, **Relatif au système de garantie des dépôt bancaires.**

3 - Instruction N°05-05 du 16 Juin 2005, **Portant détermination du taux de la prime due au titre de la participation au Fonds de garantie des dépôts bancaire.**

4 - Instruction N°02-2014 du 29 Septembre 2014, **Portant détermination du taux de la prime due au titre de la participation au fonds de garantie des dépôts bancaires.**



## المطلب الأول: النظام (03-02) المتضمن للرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية

وعلى الرغم من تركيبة نظام الرقابة الداخلية المعقدة، ومنهجية تصميمه المركبة، إلا أنه كان يتمتع بمكونات أساسية جد متطورة، والمتمثلة في الأنظمة الفرعية المشكلة والتي تعكس أهميته في ثلاثة مستويات<sup>1</sup>:

- البنوك والمؤسسات المالية في حد ذاتها؛ لمعرفة أدنى قواعد التسيير الجيد التي يجب إحترامها وتطبيقها.
- الشركاء الأجانب؛ حتى يتأكدوا من أن البنوك والمؤسسات المالية قادرة على التحكم الجيد في المخاطر.
- بالنسبة لسلطات الإشراف والتوجيه البنكي؛ المكلفة بمراقبة مدى إحترام البنوك والمؤسسات المالية للقواعد التشريعية والتنظيمية من خلال فحص شروط الاستغلال وحماية نوعية الوضعية المالية.

وحدد النظام رقم (03-02) بوضوح محتوى الرقابة الداخلية التي يجب أن تتوفر في البنوك والمؤسسات المالية، وقيامها بإنشاء الأنظمة الفرعية الخمسة الأساسية كما يلي:

### أولاً- نظام الرقابة على العمليات والإجراءات الداخلية

يجب على البنوك والمؤسسات المالية طبقاً للمادة السادسة "06" من النظام رقم (03-02)، المتضمن الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية أن تنظم أنظمتها الخاصة من خلال وضع جهازين؛ أولهما جهاز للرقابة الدائمة والمسمى بالرقابة من المستوى الأول، المتضمن مراقبة منتظمة بواسطة مجموعة من الوسائل مستعملة بصفة مستمرة في الوحدات العملياتية لضمان الانتظام والأمن وتصديق العمليات المحققة وكذا إحترام التعليمات الأخرى أو التوجيهات المتعلقة بمراقبة المخاطر، أما ثانيها فجهاز للرقابة الدورية متمثلاً في المراجعة الداخلية والمسمى بالرقابة من المستوى الثاني المتضمن مراقبة إنتظام ومطابقة العمليات، وفقاً لفترات دورية مناسبة، وكذا التقيد بالإجراءات وفعالية التنظيمات.

ويهدف هذا النظام في أحسن ظروف المصادقية والشمولية إلى مايلي<sup>2</sup>:

- مراقبة مطابقة العمليات للأحكام التشريعية والتنظيمية، للمقاييس والأعراف والعادات المهنية والأدبية ولتوجيهات هيئة التداول (مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة).
- مراقبة التقيد الصارم بالإجراءات المتبعة في إتخاذ القرار المتعلق بالتعرض للمخاطر، وبمعايير التسيير المحددة من قبل الجهاز التنفيذي\*.

1- النظام رقم (03-02) المؤرخ في 14 نوفمبر 2002، المتضمن الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، الجريدة الرسمية، العدد 84، الصادرة في 18 ديسمبر 2002.

2- المادة 05 من النظام رقم (03-02)، المتضمن الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.

\* - **الجهاز التنفيذي:** يقصد به الأشخاص المذكورين في المادة 135 من القانون (90-10) المتعلق بالنقد والقرض، المعدل والمتمم؛ المكلفين بتحديد الاتجاهات الفعلية لنشاط البنوك والمؤسسات المالية.

- **المادة 135:** " يجب أن يقوم شخصان على الأقل بتحديد الاتجاهات الفعلية لنشاط البنوك والمؤسسات المالية ويتحملان أعباء إدارتها. وتعين البنوك والمؤسسات المالية الموجودة مراكزها الرئيسية في الخارج شخصين على الأقل توليها تحديد الاتجاهات الفعلية لنشاطات فروعها في الجزائر، وإدارة هذه الفروع وتمثيلها " .



## الإطار التشريعي والتنظيمي الجزائري لنظام الرقابة الداخلية في البنوك

- مراقبة نوعية المعلومات المحاسبية والمالية سواء كانت موجهة للجهاز التنفيذي أو لهيئة التداول، المقدمة لبنك الجزائر واللجنة المصرفية أو المخصصة للنشر.
- مراقبة شروط تقييم وتسجيل، حفظ ووفرة المعلومات المحاسبية، لاسيما ضمان مسار التدقيق في حالة المعلومات المعالجة عن طريق المعلوماتية.
- مراقبة نوعية أنظمة الإعلام والاتصال.

### ثانيا- التنظيم المحاسبي ومعالجة المعلومات

يجب التقيد بالأحكام والنظم المحاسبية وذلك من خلال:<sup>1</sup>

#### 1- المعلومات المحاسبية المتضمنة في الحسابات - الدفاتر المحاسبية -

- بالنسبة للمعلومات المتضمنة في حسابات الميزانية وحسابات خارج الميزانية وحسابات النتائج المنشورة، وبالنسبة للمعلومات الواردة في الملحق الناتجة عن المحاسبة والتنظيم، فعلى النظام المعتمد أن يضمن مجموع الإجراءات المسماة "مسار التدقيق" التي تسمح بما يأتي:
- إعادة تشكيل مجموع العمليات حسب التسلسل الزمني.
- إثبات كل معلومة بفضل وثيقة أصلية يمكن من خلالها الرجوع بشكل غير منقطع إلى المستند التلخيصي.
- تفسير تطور الأرصدة من كشف حساب إلى آخر وذلك بالإحتفاظ بالحركات التي أثرت على بنود الحسابات.
- يجب أن تسمح أرصدة الحسابات المتضمنة في مخطط الحسابات إمكانية وصلها، بشكل مباشر أو عن طرق التجميع، بينود وفروع بنود حسابات الميزانية وحسابات خارج الميزانية وحساب النتائج وإلى المعلومات الناتجة عن المحاسبة المتضمنة في الملحق، ويمكن توصيل رصيد حساب عن طريق التفتيت بشرط التمكن من إثبات إحترام قواعد الأمن والرقابة الملائمة، وأن يصف البنك أو المؤسسة المالية المعنية الأسلوب المتبع.

#### 2- المعلومات المحاسبية المتضمنة في الوثائق

- ويقصد بها المعلومات المتضمنة في الوثائق المخصصة لبنك الجزائر أو اللجنة المصرفية، أو تلك المعلومات الضرورية لحساب معايير التسيير والتي يشترط فيها الآتي:
- أن تتقيد بالتسلسل الزمني للعمليات وإمكانية إثباتها بوثائق أصلية.
- يجب أن يكون كل مبلغ مدرج في الوضع المالي، الجداول الملحقة، في التصريحات المتعلقة بمعايير التسيير، وفي الوثائق الأخرى المقدمة لبنك الجزائر أو اللجنة المصرفية قابلا للمراقبة لاسيما عن طريق تفصيل العناصر المشككة.

1- المادة 16 من النظام (03-02)، المتضمن الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.

### **3- معالجة البيانات**

ويتم إتباع مجموعة من الخطوات في معالجة البيانات المحاسبية مشكلة في الأخير برنامج للرقابة الداخلية، وذلك على النحو الآتي:<sup>1</sup>

#### **3-1- مصداقية المعلومات**

يجب التأكد من شمولية ونوعية المعلومات، وكذلك مناهج التقييم والمحاسبة.

#### **3-2- الحد الأدنى من الأمن في ميدان المعلوماتية**

تحدد البنوك والمؤسسات المالية مستوى الأمن الذي تراه ضروريا في ميدان المعلوماتية بالنسبة لمتطلبات نشاطاتها، إذ يجب أن تتأكد بأن أنظمة المعلومات الخاصة بها تستجيب باستمرار إلى الحد الأدنى من الأمن المعتمد.

#### **3-3- مراقبة أنظمة التسيير**

يجب أن تسمح مراقبة أنظمة الإعلام بالتأكد من التقييم الدوري لمستوى أمن أنظمة الإعلام ومن إجراء التصحيحات الخاصة بهذه الأنظمة عند الاقتضاء، والتأكد من أن الإجراءات البديلة الخاصة بالمعلوماتية متوفرة قصد ضمان إستمرار الاستغلال في حالة ظهور صعوبات في سير الأنظمة المعلوماتية، كما تمتد مراقبة الأنظمة المعلوماتية إلى حفظ المعلومات والتوثيق الخاص بالتحاليل والبرمجة.

#### **3-4- فهرس البطاقات**

يجب على البنوك والمؤسسات المالية أن تحتفظ بمجموع فهرس البطاقات الضرورية لإثبات وثائق الكشف الأخير الذي تم تسليمه لبنك الجزائر إلى غاية تاريخ الكشف التالي على الأقل.

#### **3-5- خضوع الأرصدة للقيد المحاسبي والمتابعة**

يجب أن تخضع الأرصدة، التي يحوزها البنك أو المؤسسة المالية لحساب الغير وغير المدرجة في الحسابات الفردية والسنوية، لقيد محاسبي أو لمتابعة تسرد من خلالها الموجودات، المخرجات والمدخلات، وتُجرى عملية توزيع في حالة أهميتها بين العناصر التي تحوزها، بصفتها وديعة والعناصر التي تضمن إما قرضا ممنوحا، أو إلزاما تم إتخاذه لأغراض خاصة أو بموجب إتفاقية عامة ودائمة لصالح المودع.

### **ثالثا- أنظمة تقدير المخاطر والنتائج**

يجب أن تضع البنوك والمؤسسات المالية أنظمة خاصة لتقدير وتحليل المخاطر وتكييف هذه الأخيرة مع طبيعة وحجم عملياتها بغرض توخي المخاطر من مختلف الأنواع التي تتعرض لها من جراء هذه العمليات، لاسيما المخاطر المرتبطة بالقروض، بالسوق، بمعدلات الفائدة، بالسيولة وبالتسوية.

1- المواد من 17 إلى 21 من النظام (03-02)، المتضمن الرقابة الداخلية في البنوك والمؤسسات المالية.

## 1- إختبار وتقدير مخاطر القروض

- يجب أن تتزود بإجراء متمثل في إختبار مخاطر القروض ونظام تقييمها إذ يجب أن تسمح بما يلي:<sup>1</sup>
- تحديد كيفية مركزية مخاطر ميزانيتها وخارج ميزانيتها إزاء الطرف المقابل، كما هو معرف في المادة \*02 من النظام رقم (09-91) المؤرخ في 14 أوت 1991، المحدد لقواعد الحذر في تسيير البنوك.
  - ترقب مختلف مستويات المخاطر إنطلاقا من معلومات نوعية وكمية طبقا للمادة \*07 من النظام (09-91).
  - الشروع في توزيع شامل لالتزاماتها لصالح مجموع الأطراف المقابلة حسب درجة المخاطر المترتبة حسب القطاع القانوني والإقتصادي، وحسب المنطقة الجغرافية.

### 1-1 نظام إختبار مخاطر القروض

- يقوم نظام إختبار مخاطر القروض على مجموعة من الإجراءات الجوهرية، نوجزها فيما يلي:
- يجب أن يأخذ تقييم مخاطر القروض بعين الإعتبار على وجه الخصوص العناصر الخاصة بالوضعية المالية للمستفيد، قدرته على السداد وعند الاقتضاء الضمانات المحصل عليها، كما يجب أن يتضمن التقييم، بصفة خاصة وبالنسبة للمؤسسات تحليل محيط هذه الأخيرة ومميزات الشركاء أو المساهمين والمسيرين، كما يجب أن يأخذ بعين الإعتبار الوثائق المحاسبية الأخيرة.
  - يجب على البنوك والمؤسسات المالية أن تكون ملفات القروض بغرض الحصول على مجموع المعلومات سواء النوعية أو الكمية الخاصة بطرف مقابل والمعلومات الخاصة بالأطراف المقابلة - المجموعة - كما يجب إكمال هذه الملفات في ظرف ثلاثة أشهر على الأقل، بالنسبة للأطراف المقابلة التي تعتبر إستحقاقاتها غير مسددة أو مشكوكا في تحصيلها وتلك التي تتميز بأهمية حجم إستحقاقاتها.
  - يجب أن يدمج كذلك إختبار عمليات القروض معيار مردودية هذه الأخيرة.
  - يجب أن يتميز التحليل التقديري للأعباء والنواتج المباشرة وغير المباشرة، بأكبر قدر من الشمولية بالنسبة لكل قرض وأن يتمحور على الخصوص، حول التكلفة العملية والتمويل وتكلفة مكافأة الأموال الخاصة، كما يجب أن يدرج تحليل الأعباء الموافقة لتقدير عدم التسديد من قبل العميل خلال عملية القرض.

1- المواد من 22 إلى 28 من النظام رقم (03-02)، المتضمن الرقابة الداخلية في البنوك والمؤسسات المالية.

\* المادة 02: " يجب أن يحترم كل بنك ومؤسسة مالية ما يلي:

- النسبة القصوى بين مجموع المخاطر التي يتعرض لها بسبب عملياته مع المستفيد ذاته ومبلغ صافي أمواله الخاصة،
  - النسبة القصوى بين مجموع المخاطر التي يتعرض لها بسبب عملياته مع المستفيدين الذين تحصل كل واحد منهم على قروض تتجاوز نسبة معينة من صافي الأموال الخاصة من جهة، ومبلغ صافي هذه الأموال الخاصة من جهة أخرى،
  - النسبة الدنيا بين مبلغ صافي هذه الأموال الخاصة ومبلغ مجموع المخاطر التي يتعرض لها بسبب عملياته. "
- \*\* المادة 07: " يجب على كل بنك أو مؤسسة مالية في إطار الشروط التي تحددها التعليم المنصوص عليها في المادة 02، أن يقوم واحد منهما بما يلي:
- تكوين الإحتياطيات الخاصة بخطر القرض،
  - السهر على المعالجة الملزمة لفوائد الديون غير المضمون تحصيلها."

- تُجري الهيئة التنفيذية في كل سداسي على الأقل، تحليلاً إستدلالياً لمردودية عمليات القرض.
- يجب أن تكون الإجراءات الخاصة بمقررات منح القروض أو الإلتزامات بالتوقيع، لاسيما عندما تنظم من خلال تحديد التفويضات، محررة بوضوح وأن تتكيف مع مميزات البنك أو المؤسسة المالية، وذلك على أساس حجمه، تنظيمه، وطبيعة نشاطه.
- عندما تستلزم طبيعة وأهمية عمليات القروض ذلك، تقوم البنوك والمؤسسات المالية بالتأكد من أن مقررات القروض والإلتزامات بالتوقيع قد إتخذت من طرف شخصين على الأقل، وأن ملفات القروض خاضعة إلى تحليل تقوم به وحدة مختصة ومستقلة عن الوحدات العملياتية.

### 2-1- نظام تقدير مخاطر القروض

- يجب على البنوك والمؤسسات المالية أن تضع نظاماً لتقدير مخاطر القرض يسمح بتحديد المخاطر وتقديرها وجمعها، والتي تبرز من خلال مجموع العمليات التي يتعرض بسببها البنك أو المؤسسة المالية للمخاطر المترتبة عن عجز طرف مقابل.
- كما يجب عليها أن تقوم وذلك من خلال كل ثلاثة أشهر على الأقل، بتحليل تطور نوعية التزاماتها (الميزانية وخارج الميزانية)، ويجب أن يسمح هذا التحليل بإعادة ترتيب عمليات القرض والقيود المحاسبية للإستحقاقات المحفوظة والتقدير الخاص بتكوين المؤونات الخاصة بها، مع الأخذ بعين الإعتبار الضمانات المتخذة والتأكد بأن تقييمها تم مؤخراً بشكل مستقل وحذر.

### 2- نظام تقدير المخاطر الأخرى

- إن المخاطر المرتبطة بالإئتمان عديدة ومتنوعة، وقد ركز النظام (02-03) المتضمن الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية على أبرزها، فتناول خطر الإعتماد، خطر معدل الفائدة الإجمالي، خطر التسوية، خطر السوق، الخطر العملياتي والخطر القانوني، إلا أن نظام تقدير المخاطر في هذا المجال ركز على ما يلي:

### 2-1- نظام تقدير مخاطر السوق

- ويتعلق الأمر بخطر المعدل، خطر تقلب أسعار سندات الملكية، وخطر التسوية بمقابل وخطر الصرف، فيجب على البنوك والمؤسسات المالية القيام بتقدير وتغطية مخاطر السوق، وإقامة متابعة العمليات المحققة في الأسواق لحسابها الخاص، إلى جانب القيام بما يلي:
- التسجيل اليومي لعمليات الصرف طبقاً لأحكام النظام رقم (95-08) المؤرخ في 23 ديسمبر 1995 والمتعلق بسوق الصرف، وكذلك العمليات المتعلقة بمحفظة تحويل أوراقها المالية والقيام بحساب نتائجها.
- تقييم تعرضها لمخاطر الصرف بالنسبة لعملة صعبة واحدة أو لمجموع العملات الصعبة.

### 2-2- نظام تقدير مخاطر معدل الفائدة

ويمثل خطر معدل الفائدة؛ ذلك الخطر الناشئ في حالة حدوث تغير في معدلات الفائدة الناتجة عن مجموع عمليات الميزانية وخارج الميزانية باستثناء عند إقتضاء العمليات الخاضعة لمخاطر السوق، فيجب على البنوك والمؤسسات المالية أن تشرع في إقامة نظام معلومات داخلي يسمح بتوقع مخاطر معدلات الفائدة وضمان متابعتها وتقدير التصحيحات في حالة التعرض.

### 2-3- نظام تقدير مخاطر التسديد

يجب على البنوك والمؤسسات المالية أن تضع نظاما خاصا بتقدير تعرضها لمخاطر التسديد لاسيما ومخاطر التسديد المتعلقة بعمليات الصرف، كما تسهر على ضبط مراحل عملية التسديد.

## رابعاً- أنظمة المراقبة والتحكم في المخاطر

تعتبر أنظمة المراقبة والتحكم في المخاطر القلب النابض لنظام الرقابة الداخلية في البنوك والمؤسسات المالية، وأهم جزء في الرقابة المالية، ويأتي دوره مباشرة بعد مرحلة فحص وتقدير المخاطر من خلال نظام تقدير المخاطر والنتائج، وتستند أنظمة المراقبة والتحكم في المخاطر على مجموعة من الأنظمة الفرعية الأساسية التي تشكل في مجموعها مسار برنامج الرقابة الداخلية في جانبها المالي.

### 1- نظام المراقبة والتحكم في مخاطر القروض

يجب على البنوك والمؤسسات المالية أن تضع نظاما للمراقبة والتحكم في مخاطر القروض وخاصة المتعلقة بمعدلات الفائدة، معدلات الصرف، السيولة والتسوية، والتي تبين الحدود الداخلية والشروط التي يتم في إطارها إحترام هذه الحدود، كما يجب أن تخصص لنفسها وسائل متوافقة مع التحكم في المخاطر العملية الناتجة عن نقائص في تصميم وتنظيم وتنفيذ إجراءات القيد في النظام المحاسبي، وبشكل عام في أنظمة المعلومات الخاصة بمجموعة الأحداث المتعلقة بعملياتها، إلى جانب أيضا التحكم في المخاطر القانونية الناتجة عن خطر وقوع أي نزاع مع طرف مقابل ناتج عن أي غموض أو نقص أو عجز أيا كانت طبيعته.

### 2- نظام الحدود الكلية الداخلية

يجب على أنظمة المراقبة والتحكم في مخاطر القروض وفي معدلات الصرف والسيولة أن تحتوي على نظام للحدود الكلية الداخلية، تقوم الهيئة التنفيذية وعند الإقتضاء هيئة التداول بإعادة النظر في هذه الحدود كلما إستلزم الأمر ذلك، وهذا مرة واحدة على الأقل في السنة، بالأخذ بعين الإعتبار الأموال الخاصة للبنك أو المؤسسة المالية المعنية، كما يجب أن تكون الحدود العملية التي يمكن تحديدها على مستوى مختلف الوحدات العضوية الداخلية (المديريات، الوكالات، الفروع...) متماسكة مع الحدود بالمقارنة مع أنظمة تقدير المخاطر القائمة.

### **3- نظام الرقابة على عمليات التجارة الخارجية**

يجب على البنوك والمؤسسات المالية الوسيطة والمعتمدة، التي يتم تفويضها بطلب منها، من طرف بنك الجزائر لممارسة الرقابة على الصرف من خلال تفويض سلطة، أن تتزود بنظام رقابة داخلية يسمح بالتأكد بانتظام من متابعة عمليات التجارة الخارجية، ويجب أن يسمح التنظيم الذي تم وضعه وفقا للنظام (07-95) المؤرخ في 23 ديسمبر 1995، والمتعلق بمراقبة الصرف بما يأتي:

- التأكد من متابعة ملفات التوطين المفتوحة ومراجعتها المنتظمة وفي الوقت المحدد.

- السهر على توضيح العمليات قبل تقديم التقارير.

- التأكد من المطابقة بين التدفقات المالية وتدفقات السلع والخدمات بين الجزائر وبقية الدول.

### **4- نظام الفحص والتتبع**

يجب على البنوك والمؤسسات المالية أن تتزود وفقا للإجراءات السابقة بأجهزة تسمح بـ:

- التأكد باستمرار من التقيد بالإجراءات وبالحدود المعينة.

- القيام بتحليل أسباب عدم التقيد بالإجراءات والحدود المعينة.

- إبلاغ الهيئات والأشخاص الذين تم تعيينهم بحجم التجاوزات والتصحيحات المقترحة أو المنفذة.

- في حالة توزيع الحدود القصوى حسب الهيئات العضوية الداخلية، وفي حالة ما قد يتم المس بهذه الحدود يجب أن تسمح الإجراءات المحررة للهيئات المعنية بعرض القضية على المسؤول المناسب.

### **5- نظام الكشوف الشاملة**

يجب على البنوك والمؤسسات المالية أن تقوم بإعداد كشوف مائة بسبب المقترضات التي تملئها رقابة عملياتها وإبلاغ الهيئة التنفيذية وهيئة التداول، وعند الإقتضاء لجنة التدقيق.

ومن خلال ماسبق نرى بأن النظام (02-03) المتضمن للرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، والذي يجبرهم على تأسيس أنظمة مراقبة داخلية تساعد على مواجهة مختلف المخاطر، الائتمانية، السوقية والتشغيلية. وتنفيذا لما ورد في هذا النظام فقد طبق بنك الجزائر برنامج « AMSFA\* » في إطار برنامج « MEDA » الذي تنفذه بالشراكة مع الإتحاد الأوروبي، وقد تمكنت في إطار هذا البرنامج من تأسيس نظم للمراقبة الداخلية لعدد من البنوك خاصة العمومية منها، إلا أن هذا النظام (02-03) قلة فقط من البنوك الجزائرية من عملت على تطبيقه، وقد عانت من نقائص وصعوبات كبيرة خاصة ما تعلق بجانب تقييم ومتابعة المخاطر.

## خامسا- نظام التوثيق والإعلام

لضمان رقابة داخلية أفضل، يجب على البنوك والمؤسسات المالية إعداد مدونة الإجراءات الخاصة بمختلف نشاطاتها، إلى جانب تحضير سنويا تقرير حول الشروط التي تتم فيها الرقابة الداخلية، وتقريراً حول قياس ومراقبة المخاطر التي قد تتعرض لها.

### 1- نظام التوثيق

ويمكن حصر أهم إجراءات نظام التوثيق فيما يلي:<sup>1</sup>

- تقوم البنوك والمؤسسات المالية بإعداد وثائق الإجراءات المتعلقة بأنشطتها المختلفة، ويجب أن تتضمن هذه الوثائق على الأقل كفاءات التسجيل والمعالجة واسترداد المعلومات والمخططات المحاسبية، وإجراءات التنفيذ.
- كما تقوم بإعداد مستندات تحدد بدقة الوسائل المخصصة لضمان السير الحسن للرقابة الداخلية خاصة: مختلف مستويات المسؤولية، الاختصاصات المخولة والوسائل المخصصة لسير أنظمة الرقابة الداخلية، القواعد التي تضمن إستقلالية هذه الأنظمة، الإجراءات المتعلقة بأمن أنظمة الإعلام والاتصال، وصف أنظمة تقدير المخاطر، ووصف أنظمة المخاطرة والتحكم فيها.

### 2- نظام الإعلام

ويمكن حصر أهم إجراءات نظام الإعلام فيما يلي:<sup>2</sup>

- تبلغ الهيئة التنفيذية بانتظام هيئة التداول وعند الاقتضاء لجنة التدقيق بالعناصر الأساسية والاستنتاجات الهامة التي قد تبرز من خلال تقدير المخاطر التي يتعرض لها البنك أو المؤسسات المالية وتتعلق هذه المعلومة بالأخص، بتوزيع الالتزامات حسب مجموعات الأطراف المقابلة وبمردودية عمليات القرض.
- في حالة عدم إشراك هيئة في تحديد الحدود القصوى، يجب على الهيئة التنفيذية إبلاغ هذه الأخيرة وعند الاقتضاء إبلاغ لجنة التدقيق بالقرارات المتخذة في هذا الميدان، ويجب على الهيئة التنفيذية أن تبلغ هيئة التداول وهذا مرة واحدة في السنة على الأقل بالشروط التي يتم في إطارها التدقيق بالحدود القصوى المحددة.
- يجب أن تبلغ التقارير التي تم إعدادها تبعا للمراقبة التي أجريت بموجب التدقيق في إنتظام وتطابق العمليات، والتقيد بالإجراءات وفعالية الأنظمة التي تضمن إنتظام وأمن والتصديق على العمليات المحققة للهيئة التنفيذية وهيئة التداول، بطلب من هذه الأخيرة ولجنة التدقيق عند الإقتضاء.
- تقوم البنوك والمؤسسات المالية مرة واحدة على الأقل في السنة بإعداد تقرير حول الشروط التي تتم في إطارها الرقابة الداخلية ويحتوى هذا التقرير بالخصوص، على ما يأتي:

1- المادة 43 من النظام (03-02) المتضمن الرقابة الداخلية في البنوك والمؤسسات المالية.  
2 - المواد من 41 إلى 47 من النظام (03-02)، المتضمن الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.

## الإطار التشريعي والتنظيمي الجزائري لنظام الرقابة الداخلية في البنوك

- جرد التحقيقات المنجزة والنتائج المستخلصة، لاسيما أهم النقائص المسجلة والإجراءات التصحيحية.
- وصف التعديلات الهامة التي تمت في مجال الرقابة الداخلية خلال فترة المراجعة.
- وصف شروط تطبيق الإجراءات التي وضعت بالنسبة للنشاطات الجديدة.
- تقديم أهم الأعمال المرتقبة في ميدان الرقابة الداخلية.

- تقوم البنوك والمؤسسات المالية بإعداد مرة واحدة على الأقل في السنة، تقرير خاص بتقدير ومراقبة المخاطر التي تتعرض لها. ويحتوى هذا التقرير على العناصر الأساسية وأهم الاستنتاجات التي يمكن أن تنجم عن المخاطر التي تتعرض لها، بالإضافة إلى إنتقاء مخاطر القرض وتحليل مردوبيته.

- إرسال التقريرين السابقين لهيئة التداول وتبليغها للجنة المصرفية ووضعها تحت تصرف مندوبي الحسابات.

### المطلب الثاني: النظام (08-11) المتضمن للرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية

تم إصدار نظام الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية رقم (08-11) المؤرخ في 28 نوفمبر 2011، والذي لغى أحكام النظام رقم (03-02) المؤرخ في 04 نوفمبر 2002، وأهم ما جاء به:<sup>1</sup>

نصت "المادة 03" من النظام رقم (08-11) على أن الرقابة الداخلية تتشكل من مجموع العمليات والمناهج والإجراءات التي تهدف على الخصوص إلى التحكم في النشاطات والسير الجيد للعمليات الداخلية، والأخذ بجميع المخاطر بما فيها المخاطر التشغيلية، إحترام الإجراءات الداخلية والمطابقة مع الأنظمة والقوانين، الشفافية ومتابعة العمليات المصرفية وموثوقيتها، وتطبيق قواعد الحوكمة المصرفية.

كما حاول النظام رقم (08-11) توسيع قاعدة المخاطر مقارنة بالنظام رقم (03-02) فأدمج مخاطر إضافية جديدة على غرار مخاطر السيولة، مخاطر ما بين البنوك، مخاطر الأطراف المقابلة في عمليات منح القروض، مخاطر التسوية، مخاطر التركيز الائتماني، ومخاطر عدم المطابقة...إلخ. ويشير النظام إلى مخاطر سعر الفائدة كجزء من مخاطر السوق، وأن الأحداث الخارجية جزء من مخاطر التشغيل.<sup>2</sup>

جاء النظام (08-11) بأوامر صارمة وملزمة للبنوك والمؤسسات المالية بهدف تكوين أنظمة للرقابة الداخلية تمكنها من تقدير وتقييم مخاطرها بشكل موضوعي، وهو ما يعبر عن إهتمام بنك الجزائر بقضية الرقابة الداخلية وإدراكه بأنها تعتبر خط الدفاع الأول للتصدي للأزمات ومعالجة الانحرافات في أوانها. والنظام (08-11) من شأنه تعزيز صلاية نظام الرقابة الداخلية وتوفير أكبر للسلامة المصرفية فيما يتعلق بعملياتها. ويتكون نظام الرقابة الداخلية في البنوك من خمسة أنظمة فرعية متكاملة حددها النظام (08-11) المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، وهي كما يلي:<sup>3</sup>

1- النظام رقم (08-11) المؤرخ في 28 نوفمبر 2011، المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، الجريدة الرسمية، العدد 47، الصادرة في 29 أوت 2012.

2- المادة 02 من النظام (08-11) المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.

3- المادة 04 من النظام (08-11) المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.



## أولا- نظام رقابة العمليات والإجراءات الداخلية

يجب على البنوك والمؤسسات المالية في هذا المجال وضع نظامين؛ أولهما نظام للرقابة الدائمة المتضمن مراقبة منتظمة بواسطة مجموعة من الوسائل، مستعملة بصفة مستمرة في الوحدات العملياتية لضمان الانتظام والأمن وتصديق العمليات ومراقبة المخاطر، أما ثانيهما فجهاز للرقابة الدورية المتضمن مراقبة إنتظام وأمن العمليات وفعالية الرقابة الداخلية وفقا لفترات دورية.

### 1- مكونات نظام رقابة العمليات والإجراءات الداخلية

يتكون نظام رقابة العمليات والإجراءات الداخلية من قسمين:<sup>1</sup>

#### 1-1- رقابة دائمة للمطابقة والأمن والمصادقة على العمليات المحققة

وذلك بإحترام كل التوجيهات والتعليمات والإجراءات الداخلية والتدابير المتخذة من البنك والمؤسسة المالية، خصوصا تلك المتعلقة بمراقبة المخاطر المرتبطة بالعمليات.

#### 1-2- رقابة دورية لانتظام وأمن العمليات

وذلك بإحترام الإجراءات الداخلية وفعالية الرقابة الدائمة ومستوى الخطر الممكن التعرض له فعلا وأخيرا فعالية وملاءمة أجهزة التحكم في المخاطر مهما كانت طبيعتها. ويهدف نظام رقابة العمليات والإجراءات الداخلية إلى ما يلي:<sup>2</sup>

- التأكد من مطابقة العمليات المنجزة والإجراءات الداخلية للأحكام والمعايير المهنية والأخلاقية.
- التأكد من الاحترام الصارم للإجراءات الداخلية المتخذة.
- التأكد من نوعية المعلومات المحاسبية والمالية المرسلة والموجهة للنشر.
- التأكد من تنفيذ الإجراءات التصحيحية المقررة في آجال معقولة.

فيجب على البنوك والمؤسسات المالية أن تعين مسؤولا مكلفا بالتنسيق وبفاعلية أجهزة الرقابة الدائمة، ومسؤولا مكلفا بالسهر على توافق وفعالية جهاز الرقابة الدورية، وتبلغ هويتها للجنة المصرفية، حيث لا يقومان بأي عملية تجارية أو مالية أو محاسبية إلا إذا تعلق الأمر بأعضاء الجهاز التنفيذي\*. ويقدموا تقريرا عن ممارسة مهامهم الى هيئة المداولة بناء على طلب من هذه الأخيرة أو بطلب من الجهاز التنفيذي.<sup>3</sup>

1- المادة 07 من النظام (08-11) المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.

2- المادة 06 من النظام (08-11) المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.

\* **الجهاز التنفيذي**: يقصد به الأشخاص الذين يتولون تحديد اتجاهات الفعالية لنشاط البنك والمؤسسة المالية، ومسؤولية تسييرها طبقا للمادة 90 من الأمر (11-03) المؤرخ في 26 أوت 2003، المتعلق بالنقد والقرض، المعدل والمتمم:  
- **المادة 90** من الأمر (11-03): " يجب أن يقوم شخصان على الأقل بتحديد الاتجاهات الفعالية لنشاط البنوك والمؤسسات المالية ويتحملان أعباء إدارتها. وتعين البنوك والمؤسسات المالية الموجودة مراكزها الرئيسية في الخارج شخصين على الأقل توليها تحديد الاتجاهات الفعالية لنشاطات فروعها في الجزائر، وإدارة هذه الفروع وتمثيلها، وينبغي أن يتولى هذا الشخصان المعينان أعلى وظيفتين في التسلسل السلمي وأن يكونا في وظيفية مقيم ".  
3- المادتان 09 و11 من النظام (08-11) المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.

## **2- دور نظام رقابة العمليات والإجراءات الداخلية**

قدم هذا النظام دورا جديدا مقارنة بالنظام رقم (02-03)، وتجسد ذلك أساسا فيما يلي:

### **2-1- إنشاء نظام لرقابة خطر عدم المطابقة**

تلزم البنوك والمؤسسات المالية بوضع نظام لرقابة خطر عدم المطابقة المرتبط بخطر العقوبة القضائية أو الادارية أو التأديبية، وخطر الخسائر المالية المعتبرة أو المساس بالسمعة، الذي نشأ عن عدم احترام القواعد الخاصة بنشاط البنوك والمؤسسات المالية سواء كانت تشريعية أو تنظيمية أو تعلق الأمر بالمعايير المهنية والأخلاقية أو بتعليمات الجهاز التنفيذي المتخذة تنفيذا لتوجيهات هيئة المداولة.

ويتم مراقبة خطر عدم المطابقة من خلال العناصر الآتية:<sup>1</sup>

- تعيين البنوك والمؤسسات المالية مسؤولا مكلفا بالسهر على تناسق وفعالية رقابة خطر عدم المطابقة، وتقوم بتبليغ إسمه إلى اللجنة المصرفية، أما عندما لا يبرر حجم البنك أو المؤسسة المالية إنابة مسؤولية رقابة المطابقة لشخص محدد، يمكن أن تمارس هذه المسؤولية سواء من مسؤول من الرقابة الدائمة أو من عضو من الجهاز التنفيذي.

- تضع البنوك والمؤسسات المالية نظاما يسمح بضمان المتابعة المنتظمة والمتكررة قدر الإمكان، للتغييرات الطارئة على النصوص المطبقة على عملياتها ويتم إبلاغ المستخدمين المعنيين فورا.

- يجب على البنك أو المؤسسة المالية التي تقرر إنجاز العمليات الخاصة بالمنتجات الجديدة لصالحها أو الموجهة للسوق، أو التي تحدث تغييرات هامة على المنتجات الموجودة، أن تقوم بتحليل خاص للمخاطر التي تولدها هذه المنتجات، لاسيما خطر عدم المطابقة.

- تحدد البنوك والمؤسسات المالية الاجراءات التي تسمح بالوقاية من تضارب المصالح والتي تضمن أخلاقيات المهنة للمستخدمين وأعضاء الجهاز التنفيذي وهيئة المداولة.

- تضع البنوك والمؤسسات المالية إجراءات مركزة وتقييم المعلومات المتعلقة بالاختلالات المهنية المحتملة عند التنفيذ الفعلي لإلتزامات المطابقة، وتتأكد بصفة منتظمة من متابعة الاجراءات التصحيحية المتخذة.

### **2-2- إنشاء نظام الوقاية من تبييض الأموال وتمويل الإرهاب ومكافحتها**

تضع البنوك والمؤسسات المالية تنظيما وإجراءات ووسائل تسمح لها بإحترام الأحكام القانونية والتنظيمية المطبقة في إطار الوقاية من تبييض الأموال وتمويل الارهاب ومكافحتها. ولهذا الغرض، يجب على البنوك والمؤسسات المالية، وعلى وجه الخصوص مايلي:<sup>2</sup>

1- المواد من 20 و 27 من النظام (08-11) المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.

2- المادة 29 من النظام (08-11) المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.

## الإطار التشريعي والتنظيمي الجزائري لنظام الرقابة الداخلية في البنوك

- ضمان معرفة زبائنها والعمليات التي يقومون بها، بشكل صارم وذلك بالإعتماد على معايير داخلية متناسقة على الدوام مع الأنشطة الممارسة، تحدد خاصة:

- سياسة قبول الزبائن الجدد.
- إجراءات تحديد هوية الزبائن والتأكد من الوثائق المقدمة.
- تصنيف زبائنها بالنظر إلى مخاطر تبييض الأموال وتمويل الإرهاب.
- طبيعة التدابير التي يجب إتخاذها على أساس المخاطر المرتبطة بمختلف أصناف الزبائن، وحركة الأرصدة والعمليات.

- جمع المعلومات حول مراسليهم البنكيين وضمان خضوع هؤلاء المراسلين لرقابة السلطات المختصة، وتعاونهم في إطار نظام وطني لمكافحة تبييض الأموال وتمويل الإرهاب.

- السهر على التحديد الدقيق لهوية الأمر بالعملية والمستفيد من التحويلات الالكترونية، بالإضافة إلى عنوانيهما، مهما كانت الوسيلة المستعملة.

- الرقابة بإستعمال الأجهزة المناسبة لحركة الأوامر لكشف أنواع العمليات والمعاملات غير النموذجية أو غير العادية أو دون مبرر إقتصادي، ويجب أن تتكيف هذه الرقابة مع المخاطر التي يمكن التعرض لها خاصة فيما يتعلق بطبيعة الزبائن أو العمليات المنجزة.

- حيازة أنظمة إنذار تسمح لجميع الحسابات بإكتشاف العمليات التي تثير حسب طبيعتها شبهة تبييض أموال أو تمويل الإرهاب مما يستوجب الاستعلام حول مصدر الأموال ووجهتها ومحل العملية وهوية القائمين بالعملية.

- الإمتثال بالالتزام القانوني للإخطار بالشبهة في إطار الأشكال والظروف القانونية والتنظيمية المعمول بها.

- وضع برنامج تكويني دائم يسمح بتحضير مستخدمين مؤهلين لمكافحة تبييض الأموال وتمويل الإرهاب.

- إطلاع جميع مستخدميهم بالإجراءات المتخذة للسماح لكل عون بالإبلاغ عن كل عملية مشتبه فيها إلى المسؤول عن المطابقة في مجال مكافحة تبييض الأموال وتمويل الإرهاب.

- تحديد معايير أخلاقيات المهنة والاحترافية في مجال الإخطار بالشبهة في وثيقة، وإطلاع جميع المستخدمين على هذه الوثيقة.

### ثانيا- التنظيم المحاسبي ومعالجة المعلومات

يجب أن تحترم البنوك والمؤسسات المالية الأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالنظام المحاسبي المالي، ولاسيما أنظمة مجلس النقد والقرض وتعليمات بنك الجزائر.

## **1- التنظيم المحاسبي**

يجب التقيد بالأحكام والنظم المحاسبية في الجانبين الآتيين:<sup>1</sup>

### **1-1- المعلومات المحاسبية الواردة في الدفاتر المحاسبية**

يتعين على النظام المعتمد أن يضمن مجموع الإجراءات التي تحقق مسار التدقيق الذي يسمح بما يلي:

- إعادة تشكيل العمليات حسب التسلسل الزمني.
- إثبات كل معلومة بواسطة وثيقة أصلية يجب أن يكون ممكنا من خلال الرجوع بواسطة مسار متواصل إلى وثيقة تليخيصية والعكس صحيح.
- إثبات أرصدة الحسابات عند تواريخ إقفالها عن طريق البيانات المناسبة.
- تفسير تطور الأرصدة من إقفال محاسبي إلى آخر.

### **1-2- المعلومات المحاسبية الواردة في الوثائق والتقارير الدورية**

ويقصد بها المعلومات المتضمنة في الوثائق والتقارير المقدمة لبنك الجزائر أو اللجنة المصرفية، أو تلك المعلومات الضرورية لحساب معايير التسيير المستخلصة من المحاسبة وقادرة على الإثبات بوثائق أصلية.

## **2- معالجة المعلومات**

تتأكد البنوك والمؤسسات المالية من شمولية ونوعية وموثوقية المعلومات، وكذا مناهج التقييم والتسجيل المحاسبي لاسيما من خلال:<sup>2</sup>

- رقابة دورية لملائمة المخططات المحاسبية بالنظر إلى الأهداف العامة للأمن والحذر.
- رقابة دورية لتوافق المناهج والمقاييس المتخذة لتقييم العمليات في أنظمة التسيير.
- المقاربة الشهرية على الأقل بين نتائج التسيير العملياتي وتلك المدرجة في الحسابات مع إحترام قواعد التقييم.
- وتحدد البنوك والمؤسسات المالية مستوى الأمن الذي تراه مناسبا في ميدان المعلوماتية بالنسبة لمتطلبات أنشطتها، وتتأكد من أن أنظمة المعلومات الخاصة بها تحتوي بإستمرار على هذا الحد الأدنى من الأمن المتخذ، كما تقيم مستوى أمن أنظمة المعلومات بشكل دوري، وعند الإقتضاء تجرى التصحيحات الخاصة بها. كما يجب أن تتوافر على إجراءات النجدة في إطار مخطط إستمرارية النشاط قصد ضمان متابعة الاستغلال، والحفاظ على سرية ونزاهة المعلومات.<sup>3</sup>

1- المادتان 31 و32 من النظام (08-11) المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.

2- المادة 33 من النظام (08-11) المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.

3- المادتان 35 و36 من النظام (08-11) المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.

### ثالثا- أنظمة قياس المخاطر والنتائج

يجب أن تضع البنوك والمؤسسات المالية أنظمة قياس وتحليل المخاطر، وتكييف هذه الأخيرة مع طبيعة وحجم عملياتها بغرض تفادي مختلف أنواع المخاطر التي تسود النشاط المصرفي، فتضع بذلك أنظمة وإجراءات تسمح بصفة عامة بتقدير المخاطر التي تتعرض لها، ويجب أن تسمح هذه الأنظمة والإجراءات بحيازة خريطة المخاطر التي تحدد وتقيم مجموع المخاطر التي يمكن التعرض لها.<sup>1</sup> ويشمل هذا النظام بدوره على أنظمة فرعية متناسقة ترصد الجوانب الآتية:

#### 1- نظام إنتقاء وقياس مخاطر القرض

يجب أن تحوز البنوك والمؤسسات المالية إجراء يتمثل في إنتقاء مخاطر القرض ونظام قياسها، تسمح بتحديد كيفية مركزية مخاطر ميزانيتها وخارج ميزانيتها تجاه طرف مقابل أو أطراف مقابلة تعتبر كمستفيد وحيد، إضافة إلى ضمان ملاءمة المخاطر التي يمكن التعرض لها مع سياسة القروض المتخذة من هيئة التداول والجهاز التنفيذي. وينقسم نظام إنتقاء وقياس مخاطر القرض إلى نظامين فرعيين:

##### 1-1 نظام إنتقاء مخاطر القرض

يجب أن يأخذ تقييم مخاطر القرض بعين الاعتبار العناصر التي تتعلق بالوضعية المالية للمستفيد وقدرته على السداد والضمانات المطلوبة، كما يجب أن يتضمن التقييم تحليل محيط المؤسسات، مميزات الشركاء أو المساهمين والمسيرين، آخر الوثائق المحاسبية والمالية، والعائدات المستقبلية للمشروع وإمكانية تأثير الرهن العقاري على الحق العيني، ويشترط لنجاح هذا النظام مايلي:<sup>2</sup>

- يجب أن تكون البنوك والمؤسسات المالية ملفات القروض بغرض الحصول على جميع المعلومات ذات الطابع النوعي أو الكمي الخاصة بالطرف المقابل، وتستكمل الملفات كل ثلاثي على الأقل، بالنسبة للأطراف المقابلة ذات المستحقات غير المدفوعة أو المشكوك في تحصيلها وتلك التي تتميز بأهمية مبالغها.
- يجب أن يأخذ إنتقاء عمليات القروض مردوديتها، ولهذا الغرض يجب أن يتميز التحليل التقديري للأعباء والنواتج بأكبر قدر من الشمولية بالنسبة لكل قرض.
- يجب أن يأخذ تقييم وإنتقاء مخاطر القروض، العائدات المستقبلية الناتجة عن المشروع، وعند الاقتضاء الضمانات بما في ذلك الرهن القانوني على الممتلكات العقارية والرهن الحيازي على المعدات والتجهيزات.
- يجب أن تصاغ إجراءات منح القروض أو الالتزامات بالتوقيع، بوضوح خاصة عندما تنظم من خلال تحديد التفويضات، وأن تتكيف مع مميزات البنك أو المؤسسة المالية خاصة من حيث حجمها وتنظيمها ونشاطاتها.
- يجب أن يجري الجهاز التنفيذي تحليلا لاحقا لمردودية عمليات القرض كل ستة أشهر على الأقل.

1- المادتان 37 و38 من النظام (11-08) المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.

2- المواد من 40 إلى 46 من النظام (11-08) المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.

## الإطار التشريعي والتنظيمي الجزائري لنظام الرقابة الداخلية في البنوك

- تكون ملفات القروض محل تحليل من قبل وحدة مختصة مستقلة عن الكيانات العملياتية، وتتخذ قرارات القروض أو الالتزامات بالتوقيع من شخصين على الأقل، عندما تتطلب طبيعة أو أهمية عمليات القرض ذلك.

### 2-1- نظام قياس مخاطر القرض

يجب أن تضع البنوك والمؤسسات المالية نظاما لقياس مخاطر القرض يسمح بتحديد المخاطر وقياسها وجمعها، تبرز من خلال مجموع عمليات الميزانية وخارج الميزانية. والتي يجب أن تقوم بتحليل تطور نوعية التزاماتها على الأقل كل ثلاثي، كما يجب أن يسمح هذا التحليل بإعادة ترتيب عمليات القرض والقيود المحاسبي للديون المصنفة وتقدير بتكوين المؤونات المتعلقة بها مع أخذ الضمانات المناسبة وأن تقيّمها قد تم حديثا.<sup>1</sup>

### 2-2- نظام قياس المخاطر ما بين البنوك

يجب أن تضع البنوك والمؤسسات المالية نظاما لتحديد وقياس وتوزيع قائم قروضها والاقتراضات ما بين البنوك، كما يشمل الحدود المناسبة ونظام تسجيل ومعالجة المعلومات تسمح بتجميع القروض الممنوحة والاقتراضات المتحصل عليها، وأخيرا إجراءات متابعة ورقابة الحدود الموسوعة.<sup>2</sup>

### 3- نظام قياس السيولة

يجب توفر نظاما لتحديد وقياس وتسيير خطر السيولة، يستند هذا النظام على تحديد سياسة عامة لتسيير السيولة ودرجة تحمل خطر السيولة، وعلى وضع تقديرات وعلى إحصاء مصادر التمويل وعلى مجموعة من الحدود المرفقة بأنظمة قياس ومراقبة وإنذار وأخيرا على وضع سيناريوهات أزمة يتم تحيينها بانتظام.<sup>3</sup>

### 4- نظام قياس خطر معدل الفائدة الإجمالي

يمثل خطر معدل الفائدة الإجمالي ذلك المخاطر الذي يمكن التعرض له في حالة حدوث تغييرات في معدلات الفائدة والنتائج إلى مجموع عمليات الميزانية وخارج الميزانية، بإستثناء العمليات الخاضعة لمخاطر السوق. يجب أن تضع البنوك والمؤسسات المالية نظام معلومات داخلي يسمح بتقدير خطر معدل الفائدة الإجمالي وضمان متابعته وتوقع التصحيحات المحتملة عند الضرورة.<sup>4</sup>

### 5- نظام قياس مخاطر الدفع

يعتبر خطر الدفع ذلك المخاطر الذي يمكن التعرض له في حالة عمليات الصرف خلال الفترة التي تفصل بين لحظة التعليم بالدفع لعملية أو أداة تم بيعها، والتي لا يمكن إلغاؤها من طرف واحد، والاستلام النهائي للعملة الصعبة أو الأداة المشتراة. فيجب وضع نظام لذلك خاصة فيما يتعلق بعمليات الصرف وعملية الدفع.<sup>5</sup>

1- المادتان 47 و48 من النظام (08-11) المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.

2- المادة 49 من النظام (08-11) المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.

3- المادة 50 من النظام (08-11) المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.

4- المادة 51 من النظام (08-11) المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.

5- المادة 52 من النظام (08-11) المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.

## **6- نظام قياس مخاطر السوق**

يجب أن تسجل البنوك والمؤسسات المالية يوميا عمليات الصرف طبقا للأحكام التنظيمية المتعلقة بسوق الصرف، كما يجب أن تسجل يوميا عملياتها المتعلقة بمحفظة التفاوض، إضافة الى أنه يجب أن تضع البنوك والمؤسسات المالية، إذا كانت عملياتها معتبرة في الأسواق المالية وسوق الصرف المنجزة لحسابها الخاص، أنظمة خاصة لضمان قياسها ومتابعتها ورقابتها.<sup>1</sup>

### **رابعاً. أنظمة المراقبة والتحكم في المخاطر**

يجب أن تضع البنوك والمؤسسات المالية أنظمة مراقبة وتحكم في مخاطر القرض، مخاطر التركيز، مخاطر العمليات ما بين البنوك، مخاطر معدلات الفائدة، مخاطر معدلات الصرف، ومخاطر السيولة والدفع، مع إظهار الحدود الداخلية والظروف التي من خلالها يتم إحترام هذه الحدود. ويجب أن تحتوي أنظمة المراقبة والتحكم في المخاطر على نظام حدود شاملة داخلية وعند الإقتضاء على الحدود العملياتية على مستوى مختلف الكيانات (المديريات، الوكالات، الفروع،...). ويجب أن تكون مختلف الحدود متناسقة فيما بينها وكذا مع أنظمة قياس المخاطر الموجودة.<sup>2</sup>

تتزود البنوك والمؤسسات المالية بالوسائل الملائمة للتحكم في المخاطر التشغيلية والقانونية، كما تسهر على التحكم في هذه المخاطر وخصوصا تلك التي قد تؤدي إلى توقف الأنشطة الأساسية، أو المساس بسمعتها، ولهذا الغرض تقوم أيضا بوضع مخططات إستمرار النشاط وتختبرها بصفة دورية.<sup>3</sup>

كما تسجل البنوك والمؤسسات المالية الحوادث المعتبرة الناتجة عن تقصير في إحترام أو صياغة الإجراءات الداخلية، وعن الإختلالات في الأنظمة لاسيما المعلوماتية منها، وكذا الغش أو محاولات الغش الداخلية أو الخارجية، ولهذا الغرض تقوم البنوك والمؤسسات المالية بتحديد العتبات ومعايير التسجيل الملائمة لطبيعة نشاطاتها ومخاطرها. ويجب أن تغطي الحوادث المعتبرة وفقا لمعايير مناسبة، مخاطر الخسارة، ويتم وضع ملف الحوادث تحت تصرف المسؤولين عن الرقابة الدائمة والدورية.<sup>4</sup>

### **خامساً. نظام حفظ الوثائق والأرشيف**

تقوم البنوك والمؤسسات المالية بإعداد دلائل الإجراءات المتعلقة بنشاطاتها المختلفة من كفيات التسجيل، المعالجة وإسترداد المعلومات والخطط المحاسبية وإجراءات مباشرة العمليات، كما تقوم أيضا بإعداد مجموع وثائق تحدد بدقة الوسائل الموجهة لضمان السير الحسن لنظام الرقابة الداخلية. كما يجب أن توضع تلك الوثائق

1- المادة 52 من النظام (08-11) المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.

2- المادتان 54 و55 من النظام (08-11) المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.

3- المادة 59 من النظام (08-11) المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.

4- المادة 60 من النظام (08-11) المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.

## الإطار التشريعي والتنظيمي الجزائري لنظام الرقابة الداخلية في البنوك

تحت تصرف هيئة المداولة، محافظي الحسابات، اللجنة المصرفية، ومفتشي بنك الجزائر بناء على طلبهم، وعند الاقتضاء تحت تصرف لجنة التدقيق، وتتجسد أهم الإجراءات فيما يلي:<sup>1</sup>

- مختلف مستويات المسؤولية والتفويضات الممنوحة.

- المهام المخولة والوسائل المخصصة لسير أنظمة الرقابة.

- القواعد التي تضمن إستقلالية هذه الأجهزة.

- الاجراءات المتعلقة بأمن أنظمة المعلومات والاتصال.

- وصف أنظمة قياس، مراقبة، والتحكم في المخاطر.

- وصف الأجهزة المتعلقة بإحترام المطابقة.

- كفاءات تكوين وحفظ الأرشيف المادي والإلكتروني.

وفي الأخير يمكن القول أن بنك الجزائر حرص على تحديث التشريعات المنظمة للأعمال المصرفية بهدف مواكبتها لما هو معمول به في الدول المتقدمة، فمنذ الوهلة الأولى لظهور التجاوزات التشريعية والتنظيمية لبعض البنوك تيقنت السلطتين التنفيذية والنقدية، عجز وتقدم النصوص التشريعية والتنظيمية السارية، ومن أهم المستجدات التشريعية في المجال المصرفي نجد صدور النظام رقم (08-11) بتاريخ 28 نوفمبر 2011 والذي يؤكد ضرورة توفر نظام رقابي داخلي فعال في البنوك قادر على مواجهة كل المخاطر سواء الائتمانية، السوقية، والتشغيلية من خلال أنظمتها الفرعية المتكاملة والمتناسقة.

### المبحث الثالث: مواكبة البنوك الجزائرية لمقررات لجنة بازل للإشراف والرقابة المصرفية

تبقى جهود بنك الجزائر في تبني وتطبيق المعايير الدولية للإشراف والرقابة المصرفية جد محدودة، لإرتباط النشاط المصرفي بالآليات التقليدية والمحدودة للصناعة المصرفية، وتبقي معايير لجنة بازل للإشراف والرقابة من خلال التبنّي العملي والميداني لقواعدها الأساسية، حتمية لتجاوز هشاشة النظام المصرفي.

والممتنع لعملية الإصلاح المصرفي لا يجدها تتركز على أية منهجية واضحة أو خطة مرحلية معينة، بل الإصلاح في كل مرة يكون إستجابة لظروف خاصة وإستثنائية داخلية كانت أو خارجية، تحركها الإرادة السياسية وليس الحرية الاقتصادية، فعملية تتبع مدى تطبيق البنوك الجزائرية لإتفاقيات بازل المختلفة ما هو إلا عملية بحث عن ملامح الإتفاقية في مختلف التشريعات والأنظمة والتعليمات المصرفية العديدة، بعد أن فضل بنك الجزائر التلميح الضمني عن الأسس والمبادئ بدل الإفصاح الصريح عنها.

1- المادتان 61 و62 من النظام (08-11) المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.



## المطلب الأول: واقع البنوك التجارية واتفاقية بازل وبازل

لم تشهد الساحة المصرفية الجزائرية تطبيق لقواعد الحيطة والحذر إلا بعد صدور قانون (90-10) المتعلق بالنقد والقرض في 14 أبريل 1990، حيث إعتبر بنك الجزائر هو من يفرض كل النسب على البنوك والمؤسسات المالية، في حين يخول لمجلس النقد والقرض تحديد كل الأسس والنسب التي تطبق على البنوك والمؤسسات المالية ولا سيما فيما يخص تغطية وتوزيع المخاطر والسيولة والملاءة.<sup>1</sup> وكانت أول مساهمة لإتفاقية بازل في المنظومة المصرفية الجزائرية صدور التنظيم رقم (90-01) بتاريخ 04 جويلية 1990 والمتعلق بالحد الأدنى لرأس مال البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر<sup>2</sup>، وفي هذا الإطار أصدر بنك الجزائر النظام رقم (91-09) المؤرخ في 14 أوت 1991، الذي حدد قواعد الحذر معلنا عن ميلاد أول بوادر تبني إتجاه المعايير الدولية المتجسدة في بازل<sup>3</sup>.

ويمكن رصد علاقة البنوك الجزائرية بإتفاقيتي بازل وبازل من خلال ملامح الدعائم الثلاث للإتفاقية.

### أولا- المتطلبات الدنيا لرأس المال

لقد حددت التعلية رقم (74-94)، المؤرخة في 29 نوفمبر 1994، معظم المعدلات المتعلقة بقواعد الحيطة والحذر المرتبطة بكفاية رأس المال وفق إتفاقية بازل، فقد فرضت على البنوك الإلتزام بنسبة ملاءة لرأس المال أكبر أو تساوي (8%) تطبق بشكل تدريجي وفق المراحل الآتية:<sup>4</sup>

#### الجدول رقم (22): رزنامة التحديد التدريجي للحد الأدنى لكفاية رأس مال البنوك في الجزائر سنة 1994

النسبة بـ (%)	التاريخ والأجل
(4%)	مع نهاية شهر جوان 1995
(5%)	مع نهاية شهر ديسمبر 1996
(6%)	مع نهاية شهر ديسمبر 1997
(7%)	مع نهاية شهر ديسمبر 1998
(8%)	مع نهاية شهر ديسمبر 1999

المصدر: التعلية رقم (74-94) الصادرة في: 29/11/1994.

إن توزيع وتغطية المخاطر ترجع إلى طبيعة المخاطر التي تواجهها البنوك والمؤسسات المالية متمثلة في المخاطر الإئتمانية، مخاطر سعر الفائدة، مخاطر السوق، مخاطر التشغيل، والمخاطر القانونية، وفي هذا الصدد يجب أن لا تتجاوز نسبة مجموع المخاطر لعمليات البنوك والمؤسسات المالية على زبون واحد أو

1- 44 92 (10-90) 14 أبريل 1990 لجريدة الرسمية، العدد 16 18 أبريل 1990.

2- 04 (01-90) 04 جويلية 1990 والمتعلق بالحد الأدنى لرأس مال البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر. 3 - Règlement N°91-09 du 14 Aout 1991, **Fixant les règles prudentielles de gestion des Banques et établissements financiers.**

4 - Instruction N°74-94 du 29 Novembre 1994, **Relative à la fixation des règles prudentielles de gestion de Banque et établissements Financiers.**

## : الإطار التشريعي والتنظيمي الجزائري لنظام الرقابة الداخلية في البنوك

مجموعة من الزبائن إلى مبلغ الأموال الخاصة الصافية النسب الآتية (40%) إبتداء من 01 جانفي 1992، (30%) إبتداء من 01 جانفي 1993، (25%) إبتداء من 1 جانفي 1995.<sup>1</sup>

وقد تضمن التنظيم المصرفي في إطار القواعد المستوحاة من توصيات بازل نظام خاص بتقييم المخاطر المحتملة وهذا من خلال ترجيح الأخطار من (00%) إلى (100%)، وتأتي قواعد الحذر في إطار تسيير مخاطر القروض والتحكم في الإلتزامات خارج الميزانية من خلال ترتيب ذممها حسب درجة المخاطرة وتكوين المؤونة اللازمة لكل منها، وقد شهد تعديلات طفيفة ليتماشى مع الأوزان الترجيحية لإتفاقية بازل.<sup>2</sup>

ومن خلال التعلية (74-94) يلاحظ تأخر تطبيقها من طرف البنوك الجزائرية إلى نهاية سنة 1999، بينما حددت اللجنة آخر أجل لتطبيقها بنهاية سنة 1992 وبالتالي تأخر بنك الجزائر بحوالي إثنا عشر سنة لفرض معايير بازل،<sup>3</sup> لتدخل حيز التنفيذ عند مطلع سنة 2000، أين كان الإتجاه الدولي يسير نحو ضرورة إستبدالها نتيجة للنقائص والثغرات المتتالية التي أفرزتها، وهذا التأخر في التطبيق يعود إلى الفترة الإنتقالية التي مر بها الإقتصاد الجزائري في تلك الفترة نحو إقتصاد السوق الحر.

بالمقابل رفع بنك الجزائر الحد الأدنى لرأس المال تماشيا مع تداعيات الأزمة المالية من 2.5 مليار دينار إلى 10 مليارات دينار بالنسبة للبنوك، ومن نصف مليار دينار إلى 3.5 مليار دينار بالنسبة للمؤسسات المالية،<sup>4</sup> أما بالنسبة لتعاونيات التوفير والقرض فإنه لا يقل عن نصف مليار دينار.<sup>5</sup>

إن تعديلات بازل لم يسايرها التنظيم الإحترازي في الجزائر في الموعد المحدد وهو سنة 1998 أو بعدها بقليل، لا من حيث إضافة شريحة ثالثة لرأس المال في بسط النسبة الخاصة بحساب كفاية رأس المال، ولا من حيث إدراج مخاطر السوق في مقام تلك النسبة مع مخاطر الإئتمان.<sup>6</sup>

### ثانيا. نظام الرقابة الإشرافية

أما بالنسبة لإتفاقية بازل فقد أصدر بنك الجزائر النظام رقم (02-03) المؤرخ في 14 نوفمبر 2002، والمتضمن المراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية - السابق الذكر - ، والذي يشترط على البنوك والمؤسسات المالية إنشاء أنظمة رقابة داخلية فعالة تتماشى ومتطلبات الدعامة الثانية من إتفاقية بازل .

ووفقا للمادة الثالثة من النظام (02-03) فإن أنظمة المراقبة الداخلية يجب أن تحتوي على نظام مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية، تنظيم محاسبي ومعالجة المعلومات، أنظمة تقييم المخاطر والنتائج، أنظمة المراقبة والتحكم في المخاطر، وأخيرا نظام التوثيق والإعلام.

1 - Article 02 de l'Instruction N°74-94 du 29 Novembre 1994.

2 - Article 17 de l'Instruction N°74-94 du 29 Novembre 1994.

3 - Instruction N°09-07 du 25 Octobre 2007, Modifiant et Complétant l'Instruction N°74-94.

4 - Règlement N°08-04 du 23 Décembre 2008, **Relative au capital minimum des banques et établissements financiers exerçant en Algérie.**

5 - Règlement N° 08-02 du 21 Juillet 2008, **Relative au capital minimum des coopératives d'épargne et de crédit.**

6- سليمان ناصر، المعايير الإحترازية في العمل المصرفي ومدى تطبيقها في المنظومة المصرفية الجزائرية، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 14 2014 : 52.

## الإطار التشريعي والتنظيمي الجزائري لنظام الرقابة الداخلية في البنوك

إن هذا النظام يجبر البنوك والمؤسسات المالية على تأسيس أنظمة للمراقبة الداخلية تساعد على مواجهة مختلف المخاطر الائتمانية، السوقية والتشغيلية وهذه الأخيرة يسميها بالعملياتية، وبالنسبة لمخاطر السوق فهو يعرفها في مادته الثانية بـ "خطر معدل (دون توضيح لطبيعة هذا المعدل)، خطر تقلب أسعار سندات الملكية، خطر تسوية- بمقابل وخطر الصرف ولا يشير بوضوح إلى خطر تقلبات أسعار السلع، بينما يشير خطر معدل الفائدة كنوع مستقل من المخاطر ويصفه بالإجمالي. وبالتالي فإن التنظيم الإحترازي في الجزائر ومن خلال هذا التنظيم يعترف بمخاطر السوق، ومخاطر التشغيل منذ أن كانت إتفاقية بازل قيد الإثراء والمناقشة، وقبل أن تصدر في صيغتها النهائية في جوان 2004.<sup>1</sup>

غير أن هذا النظام قلّة من البنوك التي حاولت تطبيقه، في حين فشلت باقي البنوك والمؤسسات المالية في تطبيقه، خاصة ما تعلق بجانب تقييم ومتابعة المخاطر المصرفية، فتبقى الجزائر بذلك من الدول التي حاولت تطبيق بازل خاصة وأن إنشاء أنظمة رقابة داخلية يعتبر إحدى مكونات الأركان الثلاثة لإتفاقية بازل، لكن جهود بنك الجزائر لم تكن كافية، فلم يستطع تطبيق تعليماتها فيما يخص ترجيح المخاطر وتطوير نماذج لقياسها، لأنها تحتاج إلى تقنيات عالية لا تتوفر لدى أغلب البنوك الجزائرية، لذا يحاول بنك الجزائر الأخذ ببعض المستجدات التي جاءت بها إتفاقية بازل.<sup>2</sup>

أصدر بنك الجزائر النظام رقم (03-11) بتاريخ 2011/05/24 والمتعلق بمراقبة مخاطر ما بين البنوك، والذي يحث البنوك على إنشاء نظام رقابة داخلية لمنح القروض والإقتراض من البنوك خاصة تلك التي تمت في السوق النقدية، بحيث يتم تحديد حد أقصى للقروض المقدمة والقروض المتحصل عليها، وشروط كل عملية، بالشكل الذي يمكن من توظيف التمويلات المتحصل عليها، مع مراعاة إجراءات إدارة المخاطر وتسيير السيولة. ويمكن اعتبار هذا التنظيم تكملة لما ورد في النظام (03-02) المشار إليه سابقا والملغى بصدور النظام (08-11) للرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية الصادر بتاريخ 28 نوفمبر 2011.<sup>3</sup>

### ثالثا- إنضباط السوق

لقد أصدر بنك الجزائر العديد من الأنظمة والتعليمات التي تلزم البنوك والمؤسسات المالية، بالقيام بالإفصاح عن مختلف البيانات ذات العلاقة بنشاطها بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، لذلك ألزمتها اللجنة المصرفية بالإعلان كل ثلاثة أشهر عن معدل الملاءة الخاص بها.<sup>4</sup>

كما تقوم هيئة التداول للبنك أو المؤسسة المالية مرتين في السنة على الأقل بدراسة نشاط نتائج الرقابة على أساس المعلومات التي تُبعث بها الهيئة التنفيذية والمراقب الداخلي، كما يضمن نظام الإعلام والتوثيق تجميع وثائق الإجراءات المتعلقة بالأنشطة المختلفة ويعد تقرير حول الشروط التي تتعرض لها، ويتم إرسال

1- 2014 : 53.

2- نجار حياة، 2013 : 289-288.

3- سليمان ناصر، 2014 : 53.

4 - M - khamoudj, Le contrôle interne des Banques et établissements financières, **Media BANK**, le Journal interne de la Banque d'Algérie, N°64, Mars-Avril 2003, p: 13.

## الإطار التشريعي والتنظيمي الجزائري لنظام الرقابة الداخلية في البنوك

هذين التقريرين لهيئة التداول وعند الاقتضاء لهيئة التدقيق كما يتم تبليغها للجنة المصرفية ووضعها تحت تصرف مندوبي الحسابات.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: البنوك التجارية واتفاقية بازل 2.5 الطريق الفعال إلى بازل 3

إن التأخر في تطبيق بازل ومن بعدها بازل ، جعل البنوك العمومية الجزائرية تعاني كثيرا للتأقلم مع المتطلبات الحديثة لكفاية رأس المال وأنظمة إدارة المخاطر في ظل ظروف الإفصاح والشفافية بما يتماشى والحوكمة المصرفية، في حين البنوك الخاصة التي تمثل إمتدادا طبيعيا للبنوك الأجنبية العريقة قد طبقت إتفاقية بازل في آجالها ولن تجد صعوبة للتأقلم مع إتفاقية بازل .\*

وقد تجسدت أول معالم التوجه إلى الإتفاقية الإنتقالية بازل (2.5) لتحقيق المتطلبات الدنيا لبازل من خلال تعديل الأمر(03-11) المتعلق بالنقد والقرض من خلال الأمر(10-04) المؤرخ في 26 أوت 2010 والذي أكد على ضرورة إلزام البنوك والمؤسسات المالية بوضع نظام رقابة داخلية فعال يهدف أساسا إلى:<sup>2</sup>

- التحكم في نشاطاتها والإستعمال الفعال لمواردها.
- السير الحسن للمسارات الداخلية، ولا سيما تلك التي تساعد على المحافظة على مبالغها وتضمن شفافية العمليات المصرفية ومصادرهما وتتبعها.
- صحة المعلومات المالية.
- الأخذ بعين الإعتبار مختلف المخاطر.
- مطابقة القوانين والتنظيمات وإحترام الإجراءات.

وقد قام بنك الجزائر بعدة خطوات لتهيئة الأرضية المناسبة لتطبيق بازل :

### أولا- متطلبات أعلى من رأس المال وجودة أفضل

حافظ بنك الجزائر على نفس شروط ملاءة رأس المال وفق شروط إتفاقية بازل ولم يقدم الجديد طوال سنة 2013، لكن في فيفري 2014 تبنى بنك الجزائر متطلبات جديدة حول كفاية رأس مال البنوك والمؤسسات المالية تتماشى إلى حد بعيد مع شروط إتفاقية بازل واجبة التطبيق في الأول من أكتوبر 2014.<sup>3</sup>

تلتزم البنوك والمؤسسات المالية بإحترام بصفة مستمرة على أساس فردي أو مجمع معامل أدنى للملاءة قدره (9.5%) بين مجموع أموالها الخاصة القانونية من جهة، ومجموع مخاطر القرض والمخاطر التشغيلية

1- المواد 23، 40، 45، و47 من النظام رقم (02-03) المؤرخ في 14 نوفمبر 2002، المتعلق بالمراقبة الداخلية في البنوك والمؤسسات المالية.  
\* - لم يقم بنك الجزائر خلال سنة 2010 بأي إجراء أو قرار أو إصدار نظام أو تعليمة مصرفية باستثناء تعديل الأمر(03-11)، حيث ظل خلال مدة 15 شهرا كاملة يفكر في جدوى الإصلاحات المصرفية، وكيفية البدء في الخطوة الأولى في مسار بازل من خلال انطلاقة صحيحة تتماشى ومبادئ الحوكمة المصرفية السليمة.

2- 07 (04-10) (11-03) 26 2010، المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية، العدد 50  
01 2010

3- Article 39 de Règlement N°14-01 du 16 Février 2014, **Portant Coefficients de solvabilité applicable aux banques et établissements financiers.**

## الإطار التشريعي والتنظيمي الجزائري لنظام الرقابة الداخلية في البنوك

ومخاطر السوق المرجحة من جهة أخرى. على أن تغطي الأموال الخاصة القاعدية كل من مخاطر القرض والمخاطر التشغيلية ومخاطر السوق بواقع (7%) على الأقل، زيادة على ذلك تشكل البنوك والمؤسسات المالية وسادة أمان تتكون من أموال خاصة قاعدية تغطي (2.5%) من مخاطرها المرجحة.<sup>1</sup>

يمكن للجنة المصرفية أن تقرض على البنوك والمؤسسات المالية ذات أهمية نظامية معايير ملاءة تفوق تلك المنصوص عليها سابقا، كما يجب أن تحوز أموالا خاصة متلائمة مع كل المخاطر التي تتعرض لها.<sup>2</sup> وقد إستدرك بنك الجزائر النقص الواضح في كيفية حساب معدل الملاءة السابق بإدماج المخاطر السوقية والتشغيلية وفق قواعد بازل الجديدة بأن يتكون بسط معامل الملاءة من الأموال الخاصة القانونية، ويشمل المقام مجموع التعرضات المرجحة لمخاطر القرض والمخاطر التشغيلية ومخاطر السوق.<sup>3</sup>

ويتضح أن هناك جهود مستمرة لمسايرة أنظمة بنك الجزائر لاتفاقية بازل في المضمون والآجال، وذلك برفع النسبة الإجمالية لكفاية رأس المال من (8%) إلى (12%) أي (9.5% + 2.5%) متجاوزة الحد الأدنى الذي وضعته الاتفاقية بمعدل (10.5%). إضافة إلى إعادة تفصيل لمكونات الأموال الخاصة سواء الأموال الخاصة القاعدية أو التكميلية بما يتماشى مع متطلبات إتفاقية بازل إلى حد بعيد، وكذلك تحديد القواعد التي يجب أن تنقيد بها البنوك والمؤسسات المالية في مجال تقسيم المخاطر وأخذ المساهمات.

### ثانيا- تسيير ومراقبة المخاطر

تتجسد بوادر الدعامة الثانية لبازل وفق الخطوات والعناصر الآتية التي قدمها بنك الجزائر:

#### 1- نظام رقابة داخلية أكثر فعالية وحساسية للمخاطر

إعادة بعث مفهوم جديد لنظام الرقابة الداخلية على أساس إدارة المخاطر الشاملة، جودة المعلومات، والموثوقية من خلال صدور النظام رقم (08-11) المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.

تتشكل الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية من مجموع العمليات والمناهج والإجراءات التي تهدف على الخصوص إلى ضمان التحكم في الأنشطة المصرفية والمالية، التسيير الجيد للعمليات والإجراءات الداخلية، الأخذ بعين الإعتبار جميع المخاطر بما فيها المخاطر التشغيلية، المطابقة مع الأنظمة والقوانين، الشفافية ومتابعة العمليات المصرفية، موثوقية المعلومات المالية، الحفاظ على الأصول، والاستعمال الفعال للموارد، ولتحقيق كل ذلك يجب أن يتكون نظام الرقابة الداخلية من الأنظمة الفرعية الآتية:<sup>4</sup>

- نظام مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية.

- هيئة المحاسبة ومعالجة المعلومات.

1 - Articles 02, 03, et 04 de Règlement N°14-01 du 16 Février 2014.

2 - Article 07 et 32 de Règlement N°14-01 du 16 Février 2014.

3 - Article 05 de Règlement N°14-01 du 16 Février 2014.

4. المادتان 03 و04 من النظام رقم (08-11) المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.

- أنظمة قياس المخاطر والنتائج.

- أنظمة المراقبة والتحكم في المخاطر.

- نظام حفظ الوثائق والأرشيف.

## **2- إدارة المخاطر الشاملة**

يتعين أن يتوافر لدى كل بنك أو مؤسسة مالية نظام مناسب للرقابة الداخلية وتحليل المخاطر وقياسها، أخذاً في الاعتبار طبيعة وحجم عملياته بهدف تقييم مختلف أنواع المخاطر، وفي هذا المجال وسعت قاعدة المخاطر إلى أنواع أخرى تمثلت في مخاطر التركيز، مخاطر عدم المطابقة، ومخاطر التسوية.<sup>1</sup>

كما يجب على البنوك وضع نظام رقابة داخلية قادر على مراقبة مخاطر ما بين البنوك، من خلال تحديد البنوك والمؤسسات المالية لكل طرف مقابل المبلغ الأقصى للقروض المقدمة والافتراضات المتحصل عليها لدى الأطراف المقابلة المصرفية، لاسيما التي تمت في السوق النقدية أخذاً بعين الاعتبار إحترام الحدود، نظام التسجيل، ومعالجة المعلومات.<sup>2</sup>

يجب على البنوك والمؤسسات المالية أن تضع نظام تقييم داخلي لملاءة أموالها الخاصة وذلك لتغطية المخاطر المتعرض لها أو الممكن التعرض لها، على أن يكون مزوداً بوثائق ويُراجع بانتظام، كما تلتزم البنوك بالقيام بمحاكاة أزمة لتقييم هشاشة محفظة قروضها عند تقلب الأوضاع أو تدهور نوعية الأطراف المقابلة.<sup>3</sup>

كما أكد بنك الجزائر على ضرورة إدارة الخطر الكبير الذي يمثل مجموع المخاطر التي يتعرض لها البنك أو المؤسسة المالية بخصوص نفس المستفيد جراء عملياته التي يتعدى مبلغها (10%) من الأموال الخاصة للبنك أو المؤسسة المالية المعنية. كما يجب أن لا يتجاوز مجموع المخاطر الكبرى التي يتعرض لها البنك أو المؤسسة المالية ثمانية أضعاف مبلغ أمواله الخاصة الصافية.<sup>4</sup>

## **3- نظام قياس وتسيير مخاطر السيولة**

يجب على البنوك والمؤسسات المالية أن تضع نظاماً لتحديد قياس وتسيير مخاطر السيولة، وإتخاذ كل التدابير الضرورية من خلال وضع سيناريوهات أزمة سيولة يتم تحيينها بانتظام عن طريق تحديد سياسة عامة لتسيير السيولة ودرجة تحمل مخاطر السيولة، وضع تقديرات، وعلى إحصاء مصادر التمويل، إضافة إلى مجموعة من الحدود المرفقة بأنظمة قياس وإنذار.<sup>5</sup>

تلتزم البنوك والمؤسسات المالية بإحترام الحد الأدنى لمعامل السيولة الذي لا يقل عن (100%)، ويمثل نسبة بين مجموع الأصول المتوفرة والممكن تحقيقها على المدى القصير والالتزامات المستلمة من جهة، وبين

1- المادة 02 من النظام رقم (08-11) المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.

2- المادتان 02 و03 من النظام رقم (03-11) المؤرخ في 24 ماي 2011، المتعلق بمراقبة مخاطر ما بين البنوك، الجريدة الرسمية، العدد 54، الصادرة في 02 أكتوبر 2011.

3 - Article 33 et 34 de Règlement N°14-01 du 16 Février 2014.

4 - Article 01 et 05 de Règlement N°14-02 du 16 Février 2014, **Relatif aux grands risques et aux participations.**

5- المادة 50 من النظام رقم (08-11) المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.

## : الإطار التشريعي والتنظيمي الجزائري لنظام الرقابة الداخلية في البنوك

مجموع الاستحقاقات تحت الطلب على المدى القصير والالتزامات المقدمة من جهة أخرى، و يغطي فترة شهرا كاملا مع إبلاغ بنك الجزائر في نهاية كل ثلاثي. كما تقوم البنوك والمؤسسات المالية بإعداد جدول يسمى "جدول توقعات الخزينة"، يسمح لها أن تضمن متابعة أسبوعية على الأقل لوضعية سيولتها.<sup>1</sup>

كما فصل بنك الجزائر كيفية حساب معامل السيولة وبين نماذج حساب مكوناتها، إضافة إلى معاملات ترجيحها التي تعكس درجة سيولة الأصول وإمكانية سحب الخصوم.<sup>2</sup> وهو ما يؤكد اعتماد بنك الجزائر على معيار السيولة في المدى القصير لبازل ، دون المعيار الآخر المرتبط بالمدى الطويل، الذي دون شك سيكون موضوع دراسة وبحث قصد إعماده في المستقبل القريب.

### ثالثا- إنضباط السوق

إلى جانب السهر على تطوير القواعد الأخلاقية والنزاهة، وترسيخ ثقافة الرقابة، وتوزيع المهام والأدوار في ظل أسس الشفافية والإفصاح، إضافة إلى التأكيد على الأحكام الخاصة بجهاز الوقاية من مظاهر الفساد المالي والإداري خاصة ظاهرة تبييض الأموال من خلال تبني أسس ومبادئ لجنة بازل في هذا المجال<sup>3</sup>. إلا أن مستويات الإفصاح والشفافية على مستوى البنوك والمؤسسات المالية تبقى جد ضعيفة.

ومحاولة لتجاوز القصور الواضح في مجال إنضباط السوق قدم بنك الجزائر الآليات الآتية:

- يجب على البنوك والمؤسسات المالية أن تضع إجراء كتابيا في مجال الإبلاغ المالي مصادقا عليه من قبل هيئة التداول التي تحدد كيفية نشر المعلومات والرقابة الواجب ممارستها على العملية بأكملها.
- يجب على البنوك والمؤسسات المالية أن تقوم بنشر المعلومات الكمية والنوعية المتعلقة بهيكل أموالها الخاصة وممارساتها في مجال تسيير المخاطر ومستوى تعرضها للمخاطر ومدى ملائمة أموالها الخاصة للمخاطر المتعرض لها ونتائجها ووضعيتها المالية، وكذلك نشر المعلومات الأساسية المتعلقة بأنشطتها.
- تصرح البنوك والمؤسسات المالية كل ثلاثة أشهر للجنة المصرفية وبنك الجزائر بالنسب المنصوص عليها.

1- المواد 03، 04، و07 من النظام رقم (11-04) المؤرخ في 24 ماي 2011، المتضمن تعريف وقياس وتسيير ورقابة خطر السيولة، الجريدة الرسمية، العدد 54، الصادرة في 2 أكتوبر 2011.

2 - Articles 04, 05 et 06 de l'Instruction N°07-2011 du 21 Décembre 2011, **Portant coefficients de liquidité des Banques et des établissements financiers.**

3- المواد 29، 63، و64 من النظام رقم (11-08) المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.



### خلاصة الفصل الخامس

الرقابة الداخلية في البنوك يتم تحديدها وتنظيم قواعدها من قبل إدارة البنك، وتشمل المقاييس المتبعة للتأكد من صحة العمليات الحسابية والمحاسبية، وضمان حماية أصول البنك من التلف والسرقة، وتحفيز العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية والتنظيمية المرسومة، ولذلك فالرقابة المصرفية الداخلية تعد أكثر من إختيار، فهي ضرورة أمام كل من تنوع وتعقد العمليات، المعالجة، والمخاطر المتعددة التي تواجهها البنوك.

ولقد بينت الممارسة اليومية للعمل المصرفي أن هناك العديد من المخالفات أو الأخطاء الناتجة عن قصور نظام الرقابة الداخلية، وخلفت هذه الأخطاء أثارا على العمل المصرفي مما أوجب على السلطة النقدية إصدار أنظمة وتعليمات من شأنها تعزيز الثقة في البيئة الداخلية للبنوك التي تنعكس بدورها على فعالية الأداء المصرفي. وبإلغاء النظام رقم (02-03) المؤرخ في 14 نوفمبر 2002 المتضمن الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية الذي أوضح مبادئ الرقابة الداخلية التي يجب على البنوك إقامتها لا سيما الأنظمة المتعلقة بتقدير وتحليل المخاطر والأنظمة الخاصة بمراقبتها والتحكم فيها، تم إصدار النظام رقم (11-08) الصادر في 27 نوفمبر 2011 والذي من شأنه تعزيز صلاية نظام الرقابة الداخلية وتوفير أكبر للأمن والسلامة المصرفية فيما يتعلق بعملياتها ونشاطاتها في المجال الإداري والمحاسبي والمالي، وتماشيا مع متطلبات مقررات لجنة بازل الدولية.

تمثل المبادئ الأساسية الصادرة عن لجنة بازل الدولية للرقابة المصرفية الحدود الدنيا الفعلية لتنظيم عمل البنوك والأنظمة المصرفية والرقابة عليها بشكل إحترازي وسليم، وخاصة في تلك المجالات التي تستوجب تقوية الممارسات الرقابية وإدارة المخاطر. وتبقى جهود بنك الجزائر في تبني وتطبيق المعايير الدولية للإشراف والرقابة المصرفية جد ضيقة ومحدودة، ولا يتعدى الأسس النظرية لارتباط النشاط المصرفي بالآليات التقليدية والمحدودة للصناعة المصرفية، وتبقى معايير لجنة بازل للإشراف والرقابة حلما بعيد المنال لتحقيقه من خلال التبني العملي والميداني لقواعده الأساسية، إلا أنها في نفس الوقت حتمية لتجاوز هشاشة النظام المصرفي الجزائري. ونستطيع أن نلمس بعض ملامح الاتفاقية من خلال بعض تعليمات بنك الجزائر التي تبناها في مشواره الإشرافي والرقابي. وقد تجسدت أول معالم التوجه إلى الاتفاقية الإنتقالية بازل 2.5 لتحقيق المتطلبات الدنيا لبازل من خلال تعديل الأمر (03-11) المتعلق بالنقد والقرض من خلال الأمر (10-04) المؤرخ في 26 أوت 2010، وقد قام بنك الجزائر بعدة خطوات في سبيل تهيئة الأرضية المناسبة لتطبيق بازل بفرض متطلبات أعلى من رأس المال وبجودة أفضل، واعتماد نظام رقابة داخلية أكثر فعالية وحساسية للمخاطر، وتبني منهج إدارة المخاطر الشاملة ونظام قياس وتسيير مخاطر السيولة.



# الفصل السادس: تقييم وإختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تمهيد

المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة وفرضيات البحث

المبحث الثالث: إختبار فرضيات نموذج الدراسة

خاتمة الفصل السادس

## الفصل السادس: تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة

### والتنمية الريفية

#### تمهيد

عرف الاقتصاد الجزائري مجموعة من الإصلاحات الرامية إلى إحداث تغييرات جذرية في منهج الدولة وأدائها الاقتصادي حيث مست الإصلاحات جميع القطاعات الاقتصادية، من بينها القطاع المصرفي الذي شهد أولى الإصلاحات بإعتماد قانون النقد والقرض (10-90)، وكان الهدف الأسمى لهذا القانون هو تنظيم القطاع المصرفي، وذلك من خلال تعزيز الرقابة على أعمال البنوك بإنشاء هيئات تنظيمية مسؤولة على هذه الرقابة.

ويعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من بين البنوك الجزائرية العمومية التي شهدت تغييرات بعد صدور قانون النقد والقرض (10-90)، حيث عرف البنك تطورات كبيرة خاصة مع نهاية عام 2001، وبداية عام 2002. حيث تم إستحداث تنظيم جديد يتماشى ومتطلبات الفترة القادمة التي تميزها المنافسة بين مختلف البنوك الوطنية والأجنبية، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا في ظل وجود رقابة صارمة على جميع نشاطاته، خاصة عمليات منح القروض وما يشوبها من مخاطر مصرفية مختلفة، لذلك إدارتها تتطلب الكثير من الإجراءات الرقابية الداخلية للسيطرة عليها أو تجنبها.

ويؤدي بنك الفلاحة والتنمية الريفية دورا متزايدا و متميزا في دعم التنمية الاقتصادية، من خلال الأدوات التي يستخدمها لتنفيذ وظائفه ومهامه، حيث يقوم بكافة الأعمال المصرفية التقليدية، كقبول الودائع بمختلف العملات في شكل أوعية إيداعية متنوعة، تمويل المشروعات في قطاعات نشاط مختلفة، بعد أن كان نشاطه حصرا فقط على القطاع الفلاحي، تمويل التجارة الخارجية، التأسيس والإسهام في رؤوس أموال المشروعات، وإدارة وتسويق الإصدارات الجديدة للأوراق المالية، كما يقوم أيضا ببعض الخدمات المميزة لكبار العملاء، كقيامه بتعاملات سريعة في مجال التحويلات النقدية نتيجة إشتراكه في شبكة سويفت الدولية\*، ووكالات البنك موزعين توزيعا ملائما عبر كامل التراب الوطني، كما أن لبنك الفلاحة والتنمية الريفية تواجد كبير في الساحة المصرفية العالمية وذلك من خلال علاقاته الممتازة مع شبكة واسعة من البنوك المراسلة.

وعليه سيتناول الفصل المباحث الثلاثة الآتية:

- ❖ تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية؛
- ❖ تحليل محاور الدراسة وفرضيات البحث؛
- ❖ إختبار فرضيات نموذج الدراسة.

\* - سويفت "Swift": جمعية الإتصالات المالية ما بين البنوك عبر العالم، وهي شبكة إتصالات ما بين البنوك، تسهل عملية إنتقال الأموال ما بين الدول (بلجيكا)، وتضمن نقل عشرات الآلاف من الرسائل يوميا وذلك من 3600 86 . 1973

## المبحث الأول: بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يؤدي بنك الفلاحة والتنمية الريفية **BADR** دورا متزايدا ومتميزا في دعم التنمية الاقتصادية، من خلال الآليات 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 إستراتيجيات إدارته مع التطورات الحديثة في البيئة المصرفية.

## المطلب الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية أحد البنوك الفاعلة في السوق الجزائرية، وذلك من خلال حضوره الدائم ونشاطه الملحوظ، وكذا مواكبته لكافة التطورات التي تشهدها الصناعة المصرفية محليا وعالميا، وذلك بتنوع مجالات نشاطه، وتوزيع قاعدة الخدمات التي يقدمها، والإهتمام بالتكنولوجيا الحديثة ومحاولة إقتنائها.

## أولا- نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أنشئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية كنتيجة لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري وذلك بموجب المرسوم الرئاسي (82-106) المؤرخ في 13 مارس 1982، فتكون البنك في بداية مشواره من 140 وكالة تنازل عنها البنك الوطني الجزائري<sup>1</sup>، وكان الهدف من إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية المساهمة في تنمية وترقية القطاع الفلاحي ودعم نشاطات الصناعات التقليدية والحرفية، وعلى أساس ذلك كانت مهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية تتمثل في تمويل مزارع الدولة، المجموعات التعاونية، المستفيدون من الثورة الزراعية، وكذلك تمويل قطاع الصيد البحري. وبموجب قانون النقد والقرض (90-10) المؤرخ في 14 أبريل 1990، ألغي نظام التخصص الذي كان ساريا على البنوك، وصارت مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية لا تقتصر على تمويل القطاع الفلاحي فحسب، بل صار يقدم جميع الخدمات التي تقدمها مختلف البنوك التجارية<sup>2</sup>.

## ثانيا- التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية **BADR**

بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو شركة ذات أسهم يقدر رأسمالها الحالي بـ: 33.000.000.000 دينار جزائري تعود ملكية جميع أسهمها للدولة، يتكون بنك الفلاحة والتنمية الريفية من 300 وكالة و39 مديرية جهوية **GRE\*\*** موزعة على مستوى القطر الوطني، يتولى المجمع الجهوي للاستغلال مهمة تنظيم، تنشيط، مساعدة، مراقبة ومتابعة الوكالات التي هي تحت مسؤوليته، وغالبا ما تكون هذه المجموعات الجهوية للاستغلال

\* - **BADR**: Banque de l'Agriculture et du Developpement Rural

1- الفلاحة والتنمية الريفية على الرابط: [www.badr-bank.dz](http://www.badr-bank.dz)

2- الطاهر لطرش، تقنيات البنوك دراسة في طرق استخدام النقود من طرف البنوك مع الإشارة إلى تجربة الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2003 : 190-191.

\*\* - **GRE**: Groupe Régional d'Exploitation.

## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

ولائية. أما الإدارة العليا للبنك فتتكون من مديرية عامة مركزية، تساعد على أداء مهامها مجموعة من المديرين المساعدة **DGA**، وتتمثل الموارد البشرية له في أكثر من 7000 إطار ومستخدم، ويقع بنك الفلاحة والتنمية الريفية في نهج العقيد عميروش بالجزائر العاصمة.<sup>1</sup>

### ثالثا- مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال تطوره بعدة مراحل رئيسية وهي:

**1- المرحلة الأولى [1982-1990]:** كان الهدف الأساسي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية في إثبات حضوره في المجال الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الصبغة الفلاحية، وبمرور الوقت إكتسب البنك سمعة جيدة في ميدان تمويل القطاع الفلاحي، قطاع الصناعة الغذائية والصناعة الميكانيكية الفلاحية، وهذا الاختصاص يتماشى في هذه المرحلة مع ما هو منصوص عليه في الاقتصاد الوطني المخطط لنفس الفترة.

**2- المرحلة الثانية [1991-1999]:** بموجب القانون (90-10) تم إنهاء تخصص البنوك، لذا وسع بنك الفلاحة والتنمية الريفية مجال تمويله نحو القطاعات الأخرى، أي مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي خاصة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دون الاستغناء عن القطاع الفلاحي، وعلى الصعيد التقني فقد تميزت عند بنك الفلاحة والتنمية الريفية هذه المرحلة بإدخال التكنولوجيات الحديثة وأهم ما تم إنجازه خلال هذه المرحلة:

- خلال سنة 1991: تم إنشاء نظام "swift" والذي يعنى بتنفيذ التحويلات الدولية.

- خلال سنة 1992: تم وضع نظام **(sybu)\*\*** الذي يساعد على أداء العمليات البنكية بشكل أسرع من خلال ما يسمى بالمعالجة عن بعد إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية.

- خلال سنة 1993: تم تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل العمليات المصرفية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

- خلال سنة 1994: تم إنشاء خدمة بطاقة الدفع والسحب لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

- خلال سنة 1996: تقديم خدمة معالجة وتحقيق العمليات البنكية عن بعد وفي الزمن الحقيقي.

- خلال سنة 1998: إنشاء خدمة بطاقة السحب بين البنوك.

**3- المرحلة الثالثة [2000-2004]:** قام البنك بوضع برنامج يمتد على خمس سنوات، للتكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها البلاد خلال هذه الفترة من جهة وإستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء من جهة أخرى. ويتمحور هذا البرنامج أساسا حول عصرنه البنك وتحسين أدائه، العمل على تطوير الخدمات التي يقدمها البنك وإستخدام التكنولوجيات الحديثة في مجال الخدمات البنكية وقد قام هذا البرنامج بتحقيق ما يلي:<sup>2</sup>

\* - **DGA: Direction Générale Adjointe**

1- الموقع الإلكتروني لبنك الفلاحة والتنمية الريفية على الرابط التشعبي: [www.badr-bank.dz](http://www.badr-bank.dz)

\*\* - **SYBU: Système Bancaire Universel**

2- بنشوري عيسى، دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية **BADR** المديرية الجهوية ورقلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص تسويق، فرع علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009، ص: 103.

## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

- خلال سنة 2000: القيام بتشخيص دقيق لنقاط القوة والضعف في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وإنشاء مخطط لرفع مستوى خدمات البنك لتتماشى والمعايير الدولية.

- خلال سنة 2001: تم تكثيف عمليات التدقيق المالي والمحاسبي، وتطبيق نموذج البنك الجالس في بعض وكالات البنك.

- خلال سنة 2002: تم تعميم نموذج البنك الجالس على مستوى جميع وكالات البنك.

- خلال سنة 2003: تم تحسين نموذج البنك الجالس بخدمات مشخصة على مستوى جميع الوكالات الأساسية.

- خلال سنة 2004: تم تعميم استخدام الشبائيك الآلية للأوراق النقدية المرتبطة ببطاقات الدفع.

### 4- المرحلة الرابعة [2005-2014]: تتمثل أهم التطورات التي عرفها البنك خلال هذه المرحلة في الآتي:<sup>1</sup>

- القيام بتقديم خدمات بنكية إلكترونية أو ما يعرف بـ (E-banking) كمعرفة العميل لرصيده البنكي وحركية حسابه البنكي بالإضافة إلى تحميل كشوف الحسابات عن طريق فتحه لموقع رسمي لذلك.

- فتح مركز إتصال يهدف إلى الإجابة على جميع تساؤلات العملاء الحاليين والمحتملين وإنشغالاتهم.

- وبالإضافة إلى هذه التطورات فقد وضعت وزارة الفلاحة والتنمية الريفية قروضا جديدة من أجل النهوض بالقطاع الفلاحي فضلا عن تلك الموجودة سابقا، حيث فتحت هذه القروض على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالتنسيق مع مديرية الفلاحة ومصالحها في كل ولاية من ولايات الجزائر بحيث تمثلت هذه القروض الجديدة في القرض الرفيق وقرض التحدي.

### 1-4- قرض الرفيق

بغرض تدعيم تجديد الاقتصاد الفلاحي والريفي وبناء على التدابير التي أقرها قانون المالية التكميلي لسنة 2008، قررت الحكومة دعم إطلاق منتج بنكي جديد يعرف بـ "القرض الرفيق" في أوت 2008 للتكفل بإنشغال العديد من الفلاحين الذين يشكون من غياب الدعم بسبب عدم مسايرة البنوك للإستثمارات الفلاحية في الوقت الذي تمّ فيه توكيل منح القرض إلى كل من بنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الوطني الجزائري.<sup>2</sup> وهو قرض يمنح للفلاحين والمربين بدون فوائد من طرف البنوك التي وقعت إتفاقية مع وزارة الفلاحة والتنمية الريفية الجزائرية، وتتكفل الدولة بنسبة الفوائد مثلما نص عليه قانون المالية التكميلي لسنة 2008.

وتتمثل المجالات التي يغطيها قرض الرفيق في مايلي:<sup>3</sup>

- إقتناء التجهيزات الضرورية لنشاط الإستغلال الفلاحي مثل (البذور، المشاتل، الأسمدة، مواد صحية نباتية).

- إقتناء الأغذية والأعلاف للحيوانات المخصصة للتربية (كل الأنواع) ووسائل السقي ومنتجات الأدوية البيطرية.

1- الموقع الإلكتروني لبنك الفلاحة والتنمية الريفية على الرابط [www.badr-bank.dz](http://www.badr-bank.dz)

2- الأمر (02-08) المؤرخ في 24 جويلية 2008 المتعلق بقانون المالية التكميلي الجريدة الرسمية، العدد 42، الصادرة في 27 جويلية 2008.

3- Banque de L'Agriculture et du Developpement Rural (BADR), Direction de la Formation , le Financement de L'agriculture, 2010, pp: 17-18.

## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

- إقتناء المواد الفلاحية لتخزينها ضمن نظام مراقبة المنتجات الفلاحية الواسعة الاستهلاك.

- تقوية قدرات الإستغلال الفلاحي من خلال:

- تحسين نظام الري (تعبئة وكفاءة إستخدام المياه).
- إقتناء العتاد الفلاحي في إطار قرض البيع بالإيجار.
- بناء أو إعادة تأهيل البنية التحتية لتربية الحيوانات والتخزين على مستوى المستثمرات الفلاحية.
- وبناء وإقامة البيوت البلاستيكية المختلفة.
- تهيئة الإسطبلات والحظائر الحيوانية.

### 4-2- قرض التحدي

يعتبر من قروض الإستثمار التي جاء في إطار قروض الإمتياز وهو عبارة عن قرض موجه للاستثمار في جميع الأنشطة الفلاحية وتطوير المستثمرات، يمنح من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية للفلاح أو المستثمرة الفلاحية لتمويل المشاريع الإستثمارية. وفي ما يخص مدة القرض فإن آجال التسديد قد تكون متوسطة المدى إذ تصل إلى 7 سنوات، وقد تكون طويلة المدى وتصل إلى غاية 15 سنة، حيث سيكون بإمكان مصالح البنك حرمان المستفيد من القرض من الامتيازات التي تطبعه في حالة تجاوزه لآجال التسديد أي ما فوق الـ 15 سنة. وإن مجالات منح قرض التحدي متنوعة نذكر منها مايلي:<sup>1</sup>

- إقتناء معدات الري وإنجاز الآبار، البحث عن مصادر المياه وتحويلها وكيفية تخزينها، تجهيز مضخات المياه الموجهة للإستعمال الفلاحي.

- أشغال التسوية وتهيئة الأراضي والحصول على البذور، النباتات، الأسمدة والمعدات التقنية.

- إقتناء العتاد الفلاحي وتجهيزات تربية الحيوانات.

- إنجاز منشآت للتخزين، التحويل، التعبئة والتغليف.

- إنجاز وإعادة تهيئة قنوات الصرف الصحي.

كما توجد تطورات أخرى تمثلت في:

- المشاركة كعضو في النقابة التي أنشأتها بورصة الجزائر للقيام بدور وسيط يتمثل في جمع طلبات شراء أسهم مجمع الرويبة لإنتاج المشروبات والعصائر وإرسالها إلى مكتب البورصة في الجزائر العاصمة. وقد فتح مجمع الرويبة لإنتاج المشروبات والعصائر (25%) من رأسماله للاكتتاب خلال الفترة [07 فيفري 2013- 25 فيفري 2013]. وتتكون هذه النقابة من: بنك الفلاحة والتنمية الريفية، البنك الوطني الجزائري، البنك الخارجي الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، بنك التنمية المحلية، سوسيتي جنرال الجزائر وبنك باريبا الجزائر.

1-Banque de L'Agriculture et du Developpement Rural (BADR), Direction de la Formation , Op-cit, 2010, pp: 17-18.

## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

- كشف الرئيس المدير العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية السيد " بوعلام جبار " عن منح 13 ألف قرض فلاحي في سنة 2014، مضيفاً أن وتيرة طلب القروض في تزايد بين 2000 و3000 ملف جديد، حيث أشار إلى العمل على تسهيل وتخفيف إجراءات منح القروض للفلاحين.

- كما أوضح أيضاً الرئيس المدير العام لبنك في تصريح للإذاعة الجزائرية، أنه سيتم فتح 50 وكالة من مجموع 125 وكالة تمت برمجتها مع حلول سنة 2015 تضاف إلى 300 موزعة عبر الوطن، وهذا لخدمة وكلاء البنك وزبائنه وتلبية طلباتهم خاصة بالنسبة للقروض الفلاحية.<sup>1</sup>

### رابعاً- مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تتعدد مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية وتتنوع الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

#### 1- أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

من أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية، يذكر الآتي:<sup>2</sup>

- توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.
- تحسين العلاقات مع الزبائن.
- الحصول على أكبر حصة من السوق.
- تحقيق قدر من الربحية عن طريق تطوير العمل البنكي.
- المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي إلى جانب القطاعات الأخرى.
- العمل على خلق خدمات مصرفية جديدة وتطوير الخدمات القائمة بتحسين نوعية وجودة الخدمات.
- تنمية موارد واستخدامات البنك.
- الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل البنكي.

#### 2- مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

وفي إطار السياسة الإقراضية للبنك تكمن مهامه في:<sup>3</sup>

- تطوير قدرات تحليل المخاطر المصرفية.
- إعادة تنظيم القروض.
- تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض وتطبيق معدلات فائدة تنماشى وتكلفة الموارد.

1- ياسي، بنك "بدر" سيدعم بـ 50 وكالة جديدة سنة 2015، يومية الفجر، الصادرة في: 01-11-2014، على الرابط التشعبي:

<http://www.al-fadjr.com/ar/index.php?news=264628%3Fprint>

2- الموقع الإلكتروني لبنك الفلاحة والتنمية الريفية على الرابط التشعبي: [www.badr-bank.dz](http://www.badr-bank.dz)

3- لعدور صورية، أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة مسيلة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير علوم التسيير، فرع التسويق جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2008 : 105.

## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

- تركيز الجهود على تطبيق صيغ مناسبة للتمويل وتوجيهها نحو الأنشطة التالية:
  - قطاع الفلاحة.
  - قطاع الصيد البحري والموارد المائية.
  - تمويل برامج التنمية الريفية.
  - يوجه بنك الفلاحة والتنمية الريفية نشاطه كذلك في مجال تمويل التنمية نحو إنجاز المشاريع التي تدعمها السلطات العمومية ومن بينها:
  - القروض الموجهة نحو تشغيل الشباب في القطاعات الاستراتيجية للبنك.
  - القروض للخواص الهادفة إلى خلق نشاطات في المناطق الريفية.
  - القروض لبناء المساكن الريفية في إطار طلب قابل للتسييد ومدعم من طرف الهيئة الوطنية للسكن والصندوق الوطني للسكن.
  - القروض للمهن الحرة (مثل الشباب الحاصل على شهادات في الطب) في المناطق الريفية.
- ولقد حددت محاور النشاطات التي يركز عليها البنك تمويله مستقبلا في قائمة جديدة ومنها ما يلي<sup>1</sup>:
- الفلاحة والنشاطات التابعة لها.
  - الصيد والتربية المائية والنشاطات التابعة لها.
  - صناعة العتاد الفلاحي.
  - الصناعات الغذائية الفلاحية.
  - تسويق وتوزيع المنتوجات المرتبطة بالنشاطات الاستراتيجية.
  - تنمية العالم الريفي خاصة: نشاطات الحرفيين الصغار، السكن الريفي، مشاريع الري الصغيرة، صناعة السروج والأدوات الجلدية، صناعة الخشب والمنتوجات الخشبية والفلين والمواد الخيزرانية، وبصفة عامة كل النشاطات التي تساهم في تنمية الريف.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

إن تحقيق بنك الفلاحة والتنمية الريفية لأهدافه المسطرة يرتبط بقدرته على إتاحة وتجديد الوسائل المادية والبشرية لذلك، وضمان التنظيم والتنسيق بينها ولا يتحقق ذلك إلا بوجود هيكل تنظيمي ملائم، والهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية يعتمد على تنظيمين هما: **التنظيم المركزي** ويضم مجلس إداري يترأسه الرئيس المدير العام والمديريات العامة بالنيابة كمديريات مساعدة يترأس كل منها مدير مساعد وتتفرع منها مديريات فرعية أخرى. و**التنظيم اللامركزي** الذي يضم التنظيم اللامركزي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية المجمع الجهوي للاستغلال؛ والوكالة المحلية للاستغلال وهي تحت رقابة أحد المجمعيات الجهوية للاستغلال.

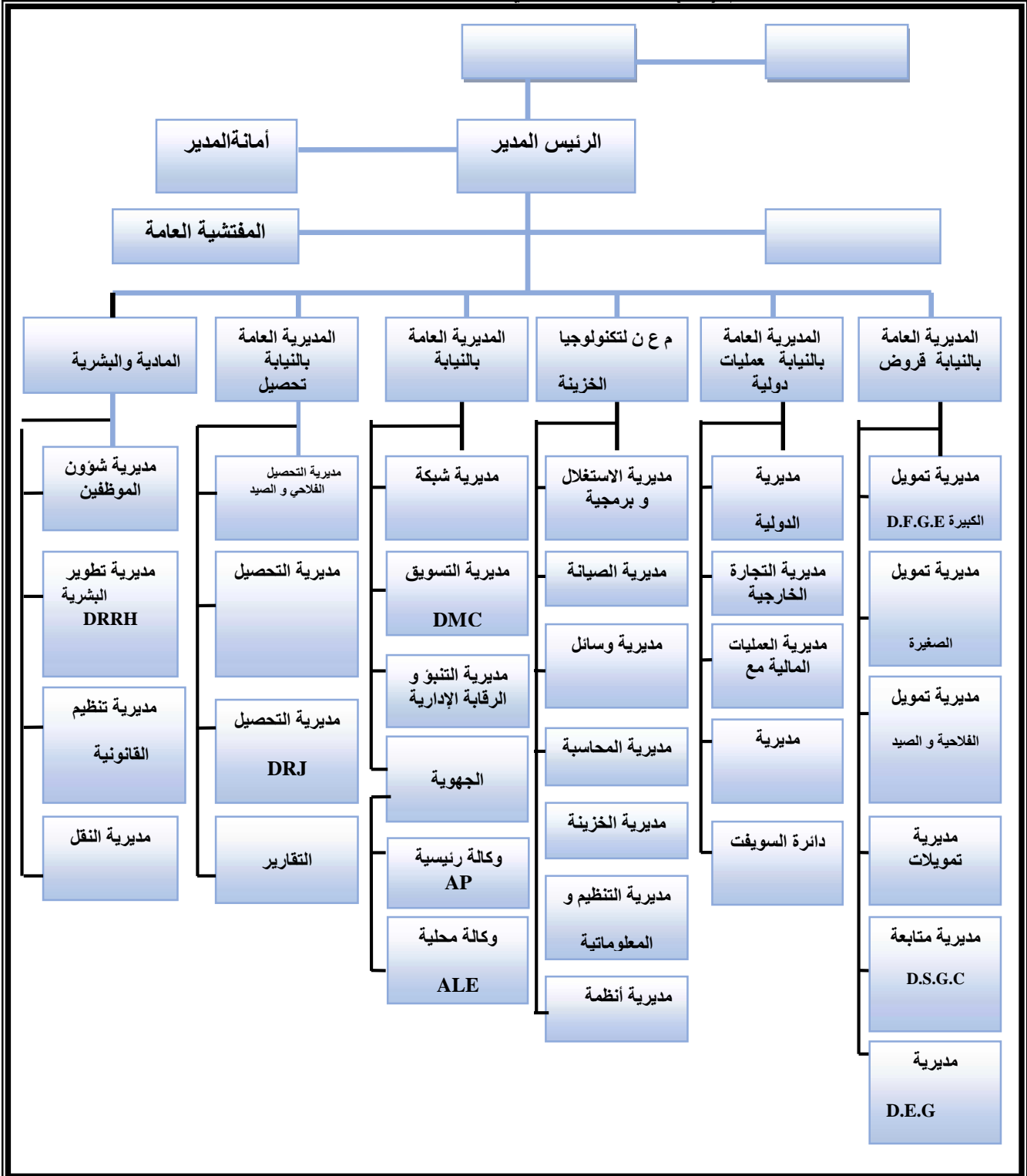
1- وثائق داخلية مقدمة من طرف وكالة تبسة 488 لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.



## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

ويبين الشكل رقم (32) الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

الشكل رقم (32): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الملحق رقم (01).

ومن خلال الهيكل التنظيمي الموضح في الشكل رقم (32) يقسم بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى ما يلي<sup>1</sup>:

1- وثائق داخلية مقدمة من طرف وكالة تبسة 488 لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

## **أولاً- مجلس الإدارة**

وهي الخلية المسيرة للبنك بالكامل، بحيث تضم:

**1- الرئيس العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:** وهو أعلى جهاز في البنك حيث يشرف على جميع المصالح الموجودة في الهيكل التنظيمي، ومن أهم مهامه: السهر على تطبيق القوانين وممارسة الرقابة على الموظفين، يقوم بوضع السياسات الخاصة بالعمل داخل البنك، والإشراف على إستراتيجيات البنك وكل مايتعلق بمهامه بهدف تحقيق التسيير الفعال لأهداف البنك.

**2- لجنة المراجعة:** تشرف على جودة عملية المراجعة في البنك ككل وهي متصلة مباشرة بمجلس الإدارة والرئيس العام، وتتكون من عدد من أعضاء مجلس إدارة البنك غير التنفيذيين ولديهم خبرة جيدة في مجال المراجعة والمحاسبة والمالية، وتعد اللجنة قناة إتصال بين مجلس الإدارة وجميع الجهات ذوي العلاقة. وتستخدم لجنة المراجعة إدارة المراجعة كمصدر للمعلومات بالنسبة للأخطاء والمخالفات الهامة ومدى مساهمة أعمال البنك للقوانين واللوائح السارية بنشاط المراجعة الداخلية كالمراجع الخارجي مثلا، وتكمن مهامها الأساسية في الآتي:

- الإشراف على إعداد التقارير المالية.

- دعم وظيفة المراجعة الخارجية.

- دراسة نظم الرقابة الداخلية وتقييمها.

- دعم وظيفة المراجعة الداخلية.

- دعم حوكمة البنك.

وإن الإشراف والتبعية التنظيمية بين لجنة المراجعة وإدارة المراجعة بالبنك يرفع من كفاءة أداء وظيفة المراجعة الداخلية ويعزز من إستقلالها وموضوعيتها.

**3- الأمانة العامة:** تتكفل هذه المصلحة بالاتصال داخل وخارج الوكالة، كما تعمل على إيصال المعلومات من المدير إلى المصالح، تحديد مواعيد لقاءات المدير وجمع الوثائق التي تحتاج إلى إمضاءات، والتنسيق بين مختلف المديرات العامة بالنيابة للبنك.

**4- إدارة المراجعة:** وهي مديرية تسهر على تسيير عملية المراجعة في البنك، ومن بين أبرز مهامها مايلي:

- التأكد من أن وكالات البنك وإداراته التنفيذية تعطي إهتماما متزايدا لجودة وسلامة نظام الرقابة الداخلية.

- تأمين الإتصال الدائم والمستمر مع لجنة المراجعة حتى تتمكن من مناقشة الأمور الهامة في الوقت المناسب أو لعرض بعض الصعوبات والمشاكل الجوهرية التي قد يواجهها أعضاء إدارة المراجعة أثناء عملهم بهدف دفع كفاءة وفاعلية هذه الإدارة، وما يستتبعه من تحسين جودة أداء عملية المراجعة.

- التأكد من أن العمل بهذه الإدارة يتم طبقا لخطط موضوعة بشكل ملائم مع وجود دليل للمراجعة وبرامج وأوراق عمل، حتى تضمن كفاءة وفاعلية العمل.

## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

- التأكد من أن هناك توثيقاً موضحاً به سلطات ومسؤوليات إدارة المراجعة الداخلية، مما ييسر على المراجعين الداخليين الإطلاع على كافة المستندات والسجلات اللازمة لإتمام عملهم، والحق في فحص ممتلكات البنك والحصول على المعلومات اللازمة لإتمام عملية المراجعة.

**5-المفتشية العامة:** وهي المديرية المكلفة بإعداد وإرسال التقارير إلى اللجنة المصرفية والتحقيق والتفتيش في بنك الجزائر في كل ما يتعلق بنشاط البنك والحوادث التي تطرأ في إدارته المختلفة مع الحفاظ على إلتزام الإدارة بالنزاهة والشفافية في العمل، وإتخاذ جميع الإجراءات المناسبة في أي تجاوزات من طرف جميع إدارات البنك ووكالاته.

### ثانيا- المديرية العامة بالنيابة

وهي ستة مديريات موزعة بالتنظيم في البنك ككل، وهي التي تنظم وتسير جميع وظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكافة وكالاته عبر التراب الوطني الجزائري، والتي تلتزم بمختلف التعليمات من الرئيس العام للبنك والعمل بها على جميع الوكالات وتتمثل هذه المديرية العامة فيما يلي:

#### 1- المديرية العامة بالنيابة لإدارة الوسائل المادية والبشرية

تتمثل وظيفة هذه المديرية في المحافظة على مختلف الوسائل المادية والبشرية وتطويرها وتكييفها مع الوضع الخارجي العام وتشرف على مختلف المديرية التالية:

- مديرية النقل والإمدادات.

- مديرية تنظيم الدراسات القانونية والمنازعات.

- مديرية تطوير الموارد البشرية.

- مديرية شؤون الموظفين.

#### 2- المديرية العامة بالنيابة لتكنولوجيا المعلومات والمحاسبة والخزينة

وتعتبر من أهم المديرية في البنك، فهي تتكفل بمتابعة كل العمليات الخاصة بالتسبيقات، الضمانات، الكفالات، تسيير الصندوق، حسابات الودائع ... إلخ، وتهتم أيضاً بمختلف التطويرات والتحديثات الخاصة بالتكنولوجيا المستخدمة في البنك وفي تقديم الخدمات وتطوير أسلوبها بما يتماشى مع البيئة المنافسة ومحاولة ابتكار خدمات جديدة لإبراز قدرات البنك التنافسية، ولهذا يعتبر قسم حساس من حيث تعبيره عن التطور التكنولوجي في الأداء المصرفي وهذا من خلال إشرافه على سبعة مديريات فرعية والتي تتمثل فيما يلي:

- مديرية الاستغلال وبرمجية المعلومات.

- مديرية الصيانة.

## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

- مديرية وسائل الدفع النقدي والاتصال.

- مديرية المحاسبة العامة.

- مديرية الخزينة.

- مديرية التنظيم والأنظمة المعلوماتية.

- مديرية أنظمة الدفع والمقاصة الإلكترونية.

### 3- المديرية العامة بالنيابة للقروض

تشرف هذه المديرية على أهم أنشطة البنك وهو الإقراض بحيث تقوم بالإشراف على الوكالات وتسيير منحها للقروض، وتشتمل على ستة مديريات فرعية كالاتي:

- مديرية تمويل المؤسسات الكبرى.

- مديرية تمويل المؤسسات المتوسطة والصغيرة.

- مديرية تمويل النشاط الفلاحي والصيد البحري.

- مديرية تمويل الأشخاص.

- مديرية متابعة القروض.

- مديرية الدراسات العامة.

### 4- المديرية العامة بالنيابة للتحصيل

تمثل هذه المديرية جميع النواحي المتعلقة بالمنازعات القضائية للبنك أو على البنك، ومتابعة القروض والمستحقات والضمانات وتحصيلها عن طريق الإشراف على أربعة مديريات فرعية كالاتي:

- مديرية التحصيل للقطاع الفلاحي والصيد البحري.

- مديرية التحصيل للقطاع الصناعي.

- مديرية التحصيل القضائي.

- دائرة الإدارة والتقارير.

### 5- المديرية العامة بالنيابة للاستغلال

تهتم هذه المديرية بتنشيط أعمال البنك وزيادة وتيرة الحصول على الزبائن وتحقيق معدلات جيدة وأيضاً يهتم بتأطير الشبكة على مستوى كل الوكالات الموزعة على التراب الوطني وذلك عن طريق الإشراف على المديريات الفرعية الآتية:

## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

- مديرية شبكة الاستغلال.
- مديرية التسويق والاتصال.
- مديرية التنبؤ والرقابة الإدارية.
- المجموعة الجهوية للاستغلال.
- الوكالات الرئيسية.
- وكالات الاستغلال المحلية.

### 6- المديرية العامة بالنيابة للعمليات الدولية

تشرف المديرية على العمليات المصرفية الخارجية كالاعتماد المستندي في الاستيراد والتصدير من وإلى الوطن وتسوية مختلف العلاقات المصرفية خارج الوطن حيث تشرف على المديريات الفرعية الآتية:

- مديرية العلاقات الدولية.
- مديرية التجارة الخارجية.
- مديرية العمليات المالية مع الخارج.
- مديرية المتابعة والمراقبة.
- دائرة نظام سويفت والمعلومات.

### ثالثا- المجمع الجهوي للاستغلال GRE

ويتولى المجمع الجهوي للاستغلال مهمة تنظيم، تنشيط، مساعدة ومراقبة ومتابعة الوكالات البنكية التابعة له ويتكون هيكله التنظيمي من الوظائف الآتية:<sup>1</sup>

- 1- المدير: ويمثل السلطة العليا للمجمع والمسؤول عن تسييرها وتسيير جميع الوكالات التابعة لها.
- 2- خلية المراقبة: وتتولى مهمة المراقبة الداخلية، والتأكد من مدى تطبيق القوانين الداخلية للبنك، وتقوم بالتنسيق بين مختلف المصالح وتساعد المدير في إتخاذ القرارات من خلال التقارير المختلفة التي تقدمها له.
- 3- الأمانة العامة: تقوم الأمانة العامة بوظيفة السكرتارية من: تسيير البريد الصادر والوارد، إستقبال المكالمات الهاتفية، تنظيم الاجتماعات، وإدارة المواعيد الرسمية لمدير المجمع.
- 4- نائب المدير: تتمثل وظيفته في النيابة عن المدير في مختلف المجالس والاجتماعات، ويعمل على مراقبة، متابعة نشاطات الوكالات التابعة والتنسيق بينها.
- 5- دائرة الإدارة والمحاسبة: وتسيير هذه الدائرة من طرف رئيس الدائرة وتتكون من أربع مصالح هي:
  - 1-5 مصلحة تسيير المستخدمين: تهتم هذه المصلحة بتسيير شؤون المستخدمين: وضع الأجور، تنظيم الإجازات، إعداد الحوافز وغيرها.

1- وثائق داخلية مقدمة من طرف وكالة 488 تبسة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

5-2- **مصلحة تسيير الوسائل العامة:** يتم على مستوى هذه المصلحة تأمين، متابعة ومراقبة جميع المصاريف، القيام بعمليات الجرد الدائم في جميع الوكالات التابعة وكذلك معالجة الأرشيف.

5-3- **مصلحة المحاسبة:** تتولى هذه المصلحة تسجيل العمليات اليومية التي تقوم بها الوكالة في جميع أقسامها إعداد الميزانية الختامية، تحليلها والقيام بالمراجعة الدقيقة لحسابات الوكالة، والإشراف على نفقاتها العامة.

5-4- **مصلحة الإعلام الآلي:** تتولى هذه المصلحة عمليات صيانة الأجهزة والبرامج المتواجدة على مستوى الوكالة والوكالات الفرعية التابعة لها.

6- **خلية التحصيل:** من مهام خلية التحصيل متابعة وثائق ملفات العملاء ومتابعة القروض المقدمة لهم.

7- **مصلحة الشؤون القانونية:** تتولى هذه المصلحة دراسة الشكاوي المقدمة للمجمع ومتابعة النزاعات المختلفة.

8- **الدائرة التجارية:** تحتوي الدائرة التجارية على مصلحتين هما:

8-1- **مصلحة القروض:** تعمل على تنفيذ الإجراءات والتعليمات المتعلقة بالقروض، في إطار السياسة الإقراضية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

8-2- **مصلحة التنشيط التجاري:** تتمثل مهمة هذه المصلحة في تطوير الخدمات المقدمة من طرف الوكالات التابعة للمجمع ومحاولة تنميتها.

### رابعاً- الوكالة المحلية للاستغلال

وهي الجهة التنفيذية التي تتعامل مع الزبائن، وتشمل ما يلي:<sup>1</sup>

1- **مدير الوكالة:** يترأسها مدير يعمل على القيام بالتسيير، المراقبة، إصدار الأوامر وإتخاذ القرارات.

2- **الأمانة:** تتمثل مهمتها في مساعدة المدير على القيام بوظائفه الإدارية (بريد، إستقبال مكالمات... إلخ).

3- **عون الاستقبال:** يعد الوسيط بين مختلف مصالح الوكالة.

4- **نائب المدير:** وهو المسؤول الثاني بعد المدير حيث ينوبه في غيابه ويساعده على أداء مهامه وعن تسيير القسمين التاليين:

4-1- **الواجهة الأمامية:** تمثل الواجهة الأمامية شبابيك إستقبال العملاء وتتضمن مايلي:

4-1-1- **البنك الواقف:** ويمثل الصندوق والذي توكل إليه المهام الآتية:

- تنفيذ عمليات السحب والإيداع الخاصة بزبائن الوكالة.

- تحديد قيمة الأموال المتواجدة في الصندوق بشكل يومي.

1- وثائق داخلية مقدمة من طرف وكالة 488 تبسة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

- تنفيذ عمليات التحويل لحساب عملاء الوكالة.

**4-1-2- البنك الجالس:** وتهدف مصالح البنك الجالس إلى تسهيل وتقديم الخدمات للعملاء بتخصيص موظفين للعملاء لتسهيل العمليات اليومية.

**4-1-3- مصالح حرة:** تشمل المصالح الحرة:

- مراجع الحسابات الخارجي.

- الموزع الآلي للأوراق المالية.

**4-2-2- الواجهة الخلفية:** وتتمثل في مختلف مصالح الوكالة وتشمل:

**4-2-1- مصلحة القروض:** توكل إليها مهمة قبول طلبات القروض ودراستها قبل تحويلها إلى الدائرة التجارية.

**4-2-2- فرع التحويلات:** يستقبل هذا الفرع أوامر الدفع بالشيكات التي تحصل في الوكالة.

**4-2-3- فرع الحافظة:** يتم على مستوى هذا الفرع إيداع الأوراق المالية والشيكات للقيام بعمليات تحصيلها.

**4-2-4- فرع المقاصة الإلكترونية:** يتولى القيام بعمليات المقاصة الإلكترونية.

**4-2-4- مصلحة التجارة الخارجية:** تتولى هذه المصلحة مهمة تسيير العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية.

### المطلب الثالث: المفتشية العامة والمديرية العامة للمحاسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

تمثل المفتشية العامة من أهم الهياكل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لما تلعبه من دور في توفير رقابة على جميع المستويات الإدارية في البنك والتنسيق بينها، كما تمثل المديرية العامة للمحاسبة القلب النابض للبنك لما لها من أثر بالغ على كافة الهياكل المركزية الأخرى.

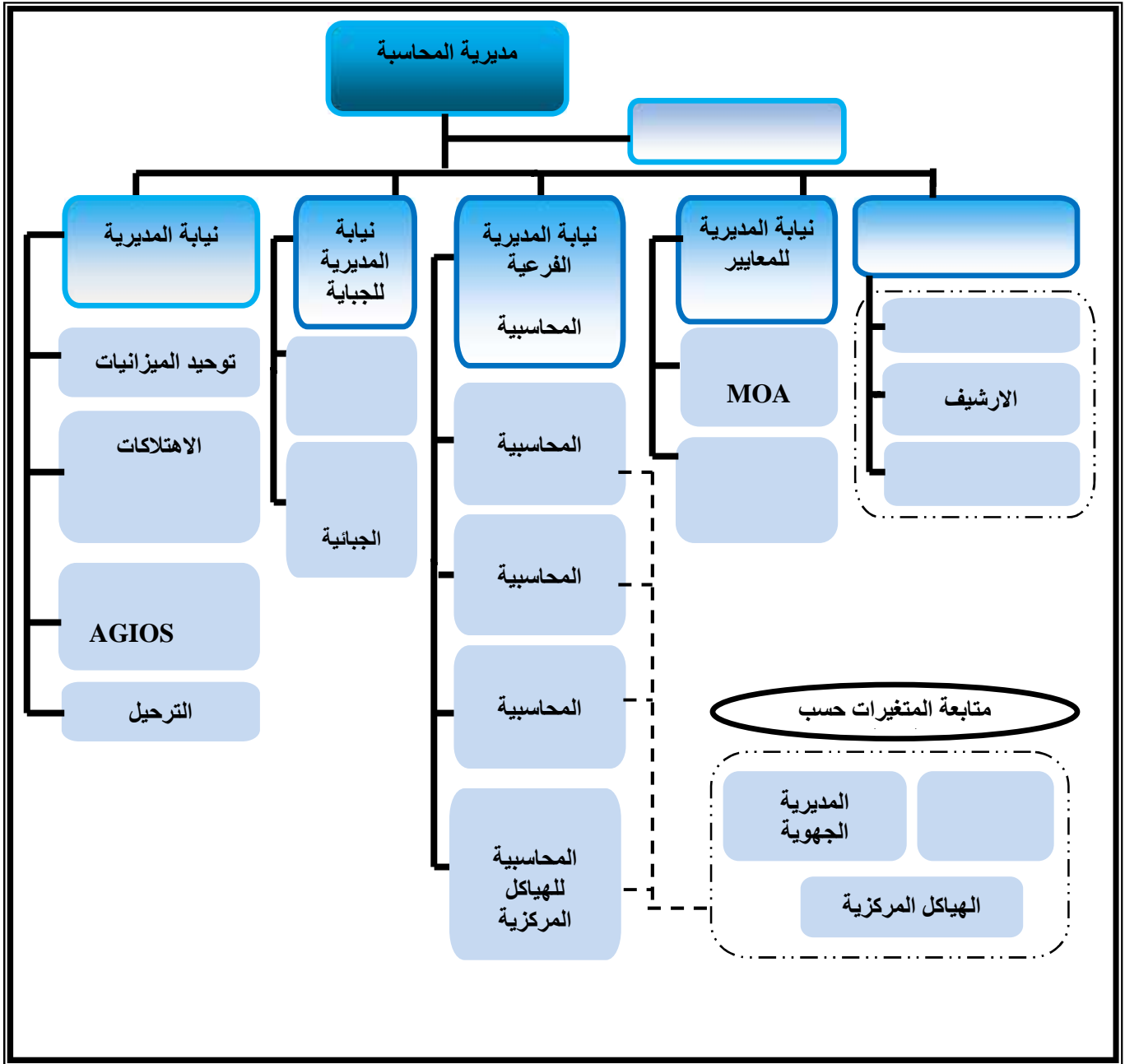
#### أولاً- المديرية العامة للمحاسبة

تتولى هذه المديرية تجميع كافة المعلومات المحاسبية الصادرة من مختلف المجمعات الجهوية للإستغلال في شكل قوائم مالية وتقوم بالرقابة عليها وتحليلها وتفسيرها، فضلا عن إعطاء شرح لمختلف التغيرات التي حصلت عليها. وقد تم التركيز على إظهارها في هذه الدراسة على إعتبار أنه يمكن من خلالها التعرف على الوضعية المالية والمحاسبية للبنك من خلال تقاريرها ووظائفها.

ويمثل الشكل رقم (33) الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للمحاسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

الشكل رقم (33): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للمحاسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الملحق رقم (02).

إن مديرية المحاسبة هي مديرية من ضمن مديريات بنك الفلاحة والتنمية الريفية المنظمة لنشاطه، وتشرف هذه المديرية على المعالجة المحاسبية لجميع المعلومات الخاصة بالبنك وتعتبر من أهم المديريات حيث منها تنطلق جميع المعلومات المالية للبنك لذلك تعتبر كقاعدة معلومات مالية يعتمد عليها معظم مديريات البنك للقيام بمختلف عملياتها كعملية التقييم والتدقيق المحاسبي والتقديرات ومتابعة القروض... إلخ، وهي مكلفة بما يلي:<sup>1</sup>

- تبليغ قيم الأموال الخاصة الصافية للبنك إلى الهيكل المعنية.

1- وثائق داخلية مقدمة من المديرية العامة للمحاسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.



## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

- تحديد الأخطار المحتملة بالأرقام.
- حساب نسب تغطية المخاطر.
- القيام بتحديد الأخطار عن كل زبون مستفيد من قروض وذلك بتخصيص رقم انتساب موحد على مجموع الشبكة.
- يجب تبليغ كل هذه المعطيات إلى مديريات القرض، مديرية استغلال الشبكة، مديرية متابعة وتحصيل الديون، مديرية التنبؤ والرقابة الإدارية وكذلك إلى المفتشية العامة.

### ثانيا- المفتشية العامة والتدقيق

تمثل المفتشية العامة والتدقيق لبنك الفلاحة والتنمية الريفية هيئة رقابة عليا لكافة الهياكل المركزية، لما تقدمه من وظائف هامة تضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة للبنك فضلا عن تعزيز دور الرقابة الداخلية وتقييمها وتفرع من المفتشية العامة 12 مفتشية جهوية تتولى الرقابة على المجموعات الجهوية والوكالات المحلية للاستغلال وتتكون المفتشية العامة والتدقيق من 269 مفتش، منها 49 مفتش على مستوى المفتشية العامة و220 على مستوى المديريات الجهوية التي يبلغ عددها 12 مديرية جهوية موزعة عبر التراب الوطني.

**1- أنواع المفتشين:** يقسم المتفشين على حسب المهمات الموجهة لهم إلى نوعين كالآتي:

**1-1- مفتشي الميدان:** يقومون بتنفيذ مهام التدقيق المختلفة ميدانيا وفقا لخطة التدقيق السنوية.

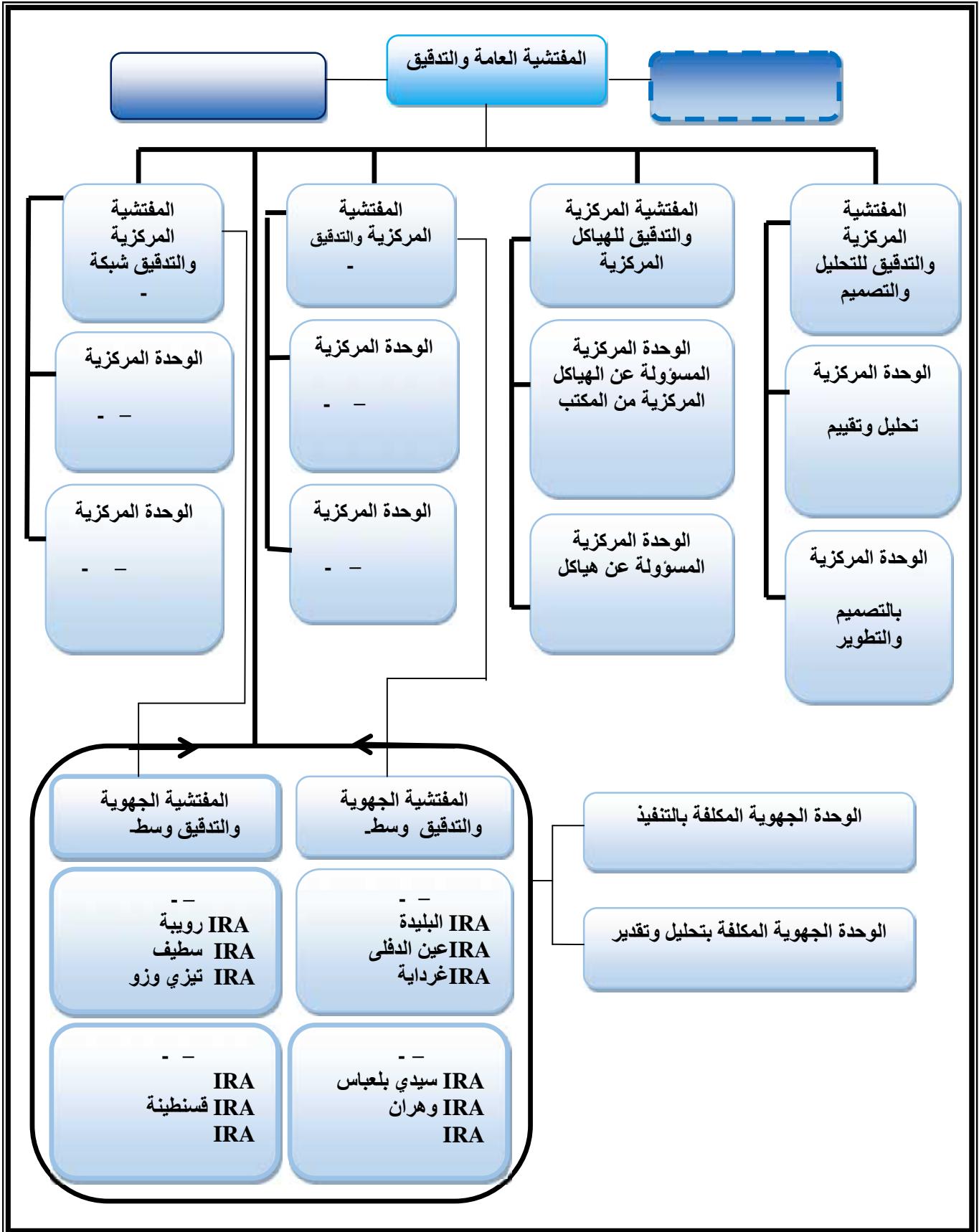
**1-2- المفتشين المستقرين:** بعد عدة سنوات من الخبرة كمفتشين ميدانيا، يصبح مفتش الميدان مسؤولا عن عملية تحليل المخاطر وتقارير المراجعة. وحسب عدد سنوات الخبرة يقسم المفتشون إلى: مفتش مساعد، مفتش، مفتش رئيسي، مفتش رئيسي مستوى أول، وبصفة عامة تتمثل المهام الأساسية للمفتش في بنك الفلاحة والتنمية الريفية في مايلي:<sup>1</sup>

- فحص نظام الرقابة الداخلية المعمول به في البنك بمختلف هياكله.
- فحص تقارير دائرة الرقابة والتفتيش ومراقبة الامتثال بما في ذلك الموضوعات المالية وغير المالية والإجراءات التصحيحية وسبل السيطرة على المخاطر التي يوجهها البنك.
- فحص دقة القوائم المالية المقدمة لمجلس الإدارة.
- فحص مدى التزام البنك بالقوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة عن بنك الجزائر والقواعد الصادرة عن الإدارة العامة.
- فحص القوائم المالية السنوية ونصف السنوية للبنك والمعلومات المقدمة للإدارة.
- ضمان دقة ونزاهة الحسابات والالتزام بالقوانين واللوائح السارية على أنشطة البنك.

1- وثائق داخلية مقدمة من طرف المفتشية العامة والتدقيق لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

الشكل رقم (34): الهيكل التنظيمي للمفتشية العامة والتدقيق لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الملحق رقم (03).

### **ثالثاً. الإجراءات الرقابية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية**

يعمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية على إرساء قواعد متينة تعزز من صلابة نظام الرقابة الداخلية وتوفر الأمن والسلامة المصرفية فيما يتعلق بعملياتها ونشاطاتها وذلك من أجل تحقيق عنصر الجودة للمعلومة المحاسبية، عبر إخضاعها للرقابة في مختلف مستوياتها.

#### **1- الرقابة الذاتية لنشاط الوكالة**

تمارس هذه الرقابة خلال كل ساعات العمل وتطبق على كافة العمليات التي تقوم بها المصالح المتواجدة على مستوى الوكالة، وتبدأ منذ أن تفتح الوكالة شبابيكها لبدأ العمل اليومي. حيث يقوم كل مكلف بالعمل والتنفيذ على الحاسوب بداية بتسجيل العمليات والتأكد من تطابق الرمز المستعمل لأي عملية مع وسيلة الدفع المستعملة وأن العملية مستوفاة لكافة الشروط ولا يوجد بها أي التباس أو غموض، إضافة إلى سلامة الأجهزة والمعدات المستخدمة. وسميت هذه الرقابة بالرقابة الذاتية لأنه يتم تطبيقها من طرف كل موظف مسؤول عن صحة المعلومات التي يقدمها، وبالتالي فإن أي خلل في المعلومات المحاسبية تلزم من قام بإعدادها بتقديم تبرير حول سبب هذا الخطأ وتصحيحه، وإن تعذر عليه الأمر يحول إلى رئيس المصلحة أو إلى المدير لمعالجة الخطأ وتنفيذ العملية التصحيحية.

ومع الانتهاء من تنفيذ كل العمليات البنكية اليومية وفي نهاية اليوم تتم الرقابة على المعلومة المحاسبية المقدمة، حسب كل عملية فبالنسبة للرقابة الذاتية على عمليات الإقراض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية تتم من خلال الإجراءات الآتية:

- رقابة الوجود المادي والأمن الحقيقي لوثائق وملفات القروض.
- رقابة عملية دخول الوثائق والمستندات.
- مراقبة حدود السحب على المكشوف والقروض دون ضمانات.
- فحص الحقوق المشكوك فيها، وتحديد المؤنونات الموافقة.
- رصد دائم لخطر عدم التغطية الخاص بكل زبون.
- فحص دائم ودقيق لوثائق ومستندات القروض.
- فحص الاستمرارية والتطابق لملفات المعلوماتية.
- إجراء عملية المطابقة بين اليوميات المساعدة بدفاتر الأستاذ لكل عملية من نشاط الإقراض.

وفي نهاية كل يوم يرسل كل قسم ملخص العمليات الخاص به، مرفق بالوثائق والقرائن، إلى القسم المكلف باليومية المحاسبية للوكالة، ويقوم هذا الأخير بتصنيف الوثائق بحيث يتم الفصل بين الوثائق المحاسبية المتعلقة بالحسابات المدينة وكذلك بالحسابات الدائنة. كما يتم الفصل بين الأصناف المختلفة من الحسابات، إنطلاقاً من اليومية المحاسبية المنسوخة من النظام الآلي، ويتم مقارنة مجموع اليومية بالملخصات، التي أعدتها كل أقسام الوكالة، بحيث لا بد من تطابق الجانب المدين بالجانب الدائن لكل من الآلة والملخص اليدوي.

## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

ويجب أن تكون اليومية المحاسبية للبنك متوازنة، وفي حالة عدم تحقق ذلك فلا بد من البحث عن الخطأ الذي يفسر الفارق سواء كان بالزيادة أو بالنقصان. ويتطلب البحث إعادة الحساب وتأكيد كل عامل في الوكالة من صحة عملياته المنفذة، مع العلم أن لكل واحد منهم تعريفه آلية خاصة الشيء الذي يسمح بحصر مصدر الخطأ بسهولة. ونظرا لتطور النظام الإلكتروني على مستوى الوكالة فإنه يتم الاستعانة بنظام فرعي من نظام (SYBU) وهو نظام (Batch) لاستخراج المعلومات المحاسبية والإدارية حيث يعمل النظام الفرعي بتطبيقين هما: تطبيق النظام (avant Batch) الذي يسمح بتصحيح جميع الأخطاء ثم تطبيق النظام (après Batch) من خلال التثبيت على تصحيحها. هذا وبعد الكشف عن الخطأ وتصحيحه، أو في حالة عدم وجوده أصلاً، يقوم المراقب الداخلي بإعادة المراقبة والمصادقة على اليومية المحاسبية المعدة، ويتم إرسالها للمصادقة عليها من طرف مدير الوكالة، ويتم إعداد عدة تقارير خاصة بنهاية اليومية المحاسبية وترسل هذه التقارير اليومية للمديرية الجهوية للاستغلال بحيث ترفق بالوثائق التالية:

- تقرير حول النشاط اليومي لكل موظف في الوكالة.

- كل الوثائق المحاسبية المتعلقة بالعمليات المنفذة خلال اليوم.

- شريط مغناطيسي يتم تخزين فيه كل العمليات المسجلة آلياً.

ومن هنا تعتبر العمليات البنكية اليومية التي تحدث على مستوى شبابيك بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمختلف وكالاته والتي تغطي معظم التراب الوطني مصدراً أولياً للبيانات المحاسبية وتبدأ الرقابة على هذه المعلومات منذ تسجيلها من طرف الموظفين وفق الصلاحيات المخولة لهم وفي نهاية كل يوم يتم تجميع كل المعلومات المحاسبية ويتم إخضاعها لرقابة المراقب الداخلي ومن ثم مدير الوكالة للمصادقة على صحتها وإرسالها للمجمع الجهوي للاستغلال.

### 2- رقابة المجمعات الجهوية للاستغلال

وبعد الرقابة المباشرة التي تمارسها الوكالة على مختلف العمليات البنكية تأتي رقابة المجموعة الجهوية للاستغلال كمستوى ثاني للرقابة على جودة وصحة العمليات اليومية. وتقوم المجمعات الجهوية للاستغلال بالرقابة على عمل الوكالات التي تقع تحت مسؤوليتها من خلال التقارير اليومية المرسلتها منها والواردة إليها من طرف كل وكالة إضافة إلى القوائم المالية والوضعيات التي ترسلها كل شهر، والتي تقوم المجمعات من خلالها بتقييم وضعية الوكالة من خلال ما توضحه الميزانية وجدول حسابات النتائج، ومن خلال ما تفصح عنه من قروض مقدمة وأخرى متعثرة مبينة أسباب تعثرها، وأيضاً ما حققته من مكاسب أو خسائر عن الخدمات البنكية المقدمة كل على حدى، وترفق كل هذه المعلومات بتعليق يشرح نسبة كل تغير حاصل في الوكالة ويتم التعليق عن هذا التغير ومقارنته بما حققته الوكالة خلال الأشهر السابقة وتقديم تبرير حول ذلك، كما تسهر

## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

المجمعات الجهوية للاستغلال على ضمان السير الحسن لأنشطة الوكالة المختلفة وتتبع تطورها وتطور نشاطاتها والتأكد من تطبيق التعليمات والقوانين المصدرة.

### 3- رقابة المفتشية الجهوية على عمل المجمعات الجهوية للاستغلال

تقوم المفتشية الجهوية شهريا بالرقابة على ما يرد إليها من قوائم مالية من مختلف المجمعات التابعة لها وتتأكد من صحة ما تحمله هذه القوائم، وتقوم بالتحري حول المبالغ التي يشوبها لبس معين ويكون ذلك عبر زيارات ميدانية أو عن طريق التقارير الدورية للوقوف على سلامة سير العمليات البنكية وحسن تطبيق القوانين والأوامر والتعديلات المقترحة وغيرها من الأمور التي تحرص المفتشية الجهوية على تطبيقها. بعد التأكد من صحة القوائم المالية الصادرة من المجمعات تقوم المفتشية الجهوية بتجميعها في قائمة مالية موحدة وترسلها إلى مديرية المحاسبة.

وتمثل المفتشية الجهوية بذلك همزة وصل بين المفتشية العامة والمجمعات الجهوية للاستغلال وبصفة غير مباشرة بين المفتشية الجهوية وبين الوكالات، حيث تنظم المفتشية الجهوية برنامجا خاصا لزيارات تفتيشية للمجمعات الجهوية للاستغلال عادة ما تكون فجائية لا تتعدى المرتين خلال السنة ونميز بين ثلاثة أنواع للتفتيش:

**3-1- تفتيش عام:** ويكون شاملا لكل العمليات والحسابات وكل المصالح على مستوى البنك.

**3-2- تفتيش موضوعي:** ويعنى بتفتيش مصلحة معينة أو مجموعة محددة من العمليات ويكون لموضوع معين.

**3-3- تفتيش فجائي:** ويحدث في حالة الطوارئ عند وقوع اختلاسات أو أخطاء يصعب معالجتها.

ويلعب المفتش دور الجندي في الوكالة فطلباته عبارة عن أوامر يتعرض من لا ينفذها إلى عقوبات تتفاوت درجتها ونوع التقرير الذي يحرر في حقه، ويسعى المفتش إلى تحري الثغرات والتحقق من سلامة السجلات والدفاتر المحاسبية، وكذا مدى الالتزام بتطبيق القوانين والتعليمات التي نصت عليها المفتشية العامة حول إعداد القوائم المالية والإفصاح عنها بما في ذلك سلامة الأجهزة المستعملة وسلامة تخزين الوثائق المحاسبية، كما يتمتع المفتش بكامل الصلاحية التي تخوله إلى الدخول لأي حساب وطلب أي ملف والمسائلة حول الوثائق الناقصة أو غير الموجودة، يحرر المفتش تقريره حول وضعية الوكالة مبرزاً فيه الثغرات التي استطاع الوصول إليها ويرسل نسخة منه إلى المفتشية العامة ونسخة أخرى إلى المفتشية المركزية، ويلزم مدير الوكالة بتقديم تبرير حول الأوضاع السلبية التي سجلها المفتش إن وجدت، وملزماً أيضاً بتطبيق ما نصت عليه المفتشية العامة بناءً على تقرير المفتش في إطار التحسين الدائم للخدمة المصرفية وضمان جودة المعلومة المحاسبية.

## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تتماثل مصطلحات التفتيش والتدقيق كمفاهيم توضح فحص عمل ما يقوم به الغير للوقوف على مدى صحته وتقدير مدى كفاءة وفعالية القائم على هذا العمل، لكنها تختلف في أساليبها وفي أهدافها وهذا ما ركز عليه بنك الفلاحة والتنمية الريفية، لاسيما أن الهدف من التفتيش هو التأكد من مدى الالتزام الداخلي وتطبيق القوانين واللوائح وصحة المعالجة والتسجيل المحاسبيين، إضافة إلى استيفاء الملفات على كافة الوثائق والشروط المطلوبة والتأكد من وجود وصحة الوثائق المحاسبية التي تثبت حدوث العمليات البنكية المختلفة، كما يتحرى مواطن الضعف ومحاولة إكتشاف الأخطاء وطلب تفسيرات حول كل وضعية.

على عكس المراقب الذي يلعب دور المعالج في البنك فبدلاً من معرفة الأخطاء والتبليغ عنها، يعتمد المراقب إلى معرفة الأسباب من أجل القضاء على احتمال حدوثها مستقبلاً مثل: محاولة معرفة إذا ما كان هناك ضغط على الموظف الذي يؤدي به ذلك للخطأ. ويستطيع المراقب من خلالها إكتشاف المستوى العلمي والعملية للموظف والتعرف على شخصيته، وكذلك من خلال وثائق الاستبيان التي توزع على الموظفين وعلى مدير الوكالة ومن ثم يتم مطابقتها لمعرفة موقع الخلل، فعمل المدقق هو تشخيص حالة الموظفين ومن ثم حالة الوكالة وتقدير المخاطر.

### 4- الرقابة الممارسة من طرف المفتشية العامة والتدقيق

بموجب الصلاحيات المخولة لها تتدخل المفتشية العامة مباشرة للرقابة على الوكالات سواء كان ذلك عن طريق زيارات ميدانية أو عن بعد، عن طريق مهام التدقيق والتفتيش لجميع هياكل البنك. ويتمثل دور اللجنة في مساعدة مجلس إدارة بنك الفلاحة والتنمية الريفية في متابعة أدوات الرقابة المطبقة مع التركيز بشكل خاص على نزاهة أدوات الرقابة الداخلية وسلامة التقارير المالية، وتطبق الرقابة من طرف المفتشية العامة والتدقيق عن طريق الزيارات الميدانية أو عن بعد.

#### 4-1- الرقابة الميدانية: تطبق هذا النوع من الرقابة عن طريق بعثات التفتيش أو التدقيق وذلك كما يلي:

- المديرية العامة للتفتيش والتدقيق مسؤولة عن تدقيق الهياكل المركزية.
- المديرية الجهوية للتفتيش والتدقيق تختص بالتفتيش لوكالات التشغيل المحلية (ALE) والمجموعات الجهوية للاستغلال (GRE).
- وهذا لا يمنع قيام المفتشية العامة بالرقابة المباشرة على وكالات التشغيل المحلية والمجموعات الجهوية للاستغلال، لكنها تكون في حالات خاصة مثل:
- ظهور نتائج سلبية في رقابة تقارير المهمات الفجائية.
- ظهور نتائج سلبية في التقارير التي أعدت من طرف جهات خارجية (بنك الجزائر أو مراجع الحسابات).
- حدوث إختلالات بمبالغ كبيرة وأخطاء صعب معالجتها من طرف المديرية الجهوية.

## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

**4-2- الرقابة عن بعد:** تكون عن طريق التقارير والملفات المرسلة وعبر نظام المعلومات الإلكتروني وتتوفر لدى المفتشية العامة الصلاحية للتدخل عن بعد للفحص وتصحيح الأخطاء إن وجدت.

**4-3- مراحل عملية التفتيش:** يوجه التحقيق إلى المديرية أو الوكالة المراد تفتيشها مرفقا بأمر التفتيش الممضي من المفتش المركزي إذا كان التفتيش يخص الهياكل المركزية وفروعها، أو يكون ممضيا من طرف المفتش الجهوي في حالة ما إذا كان التفتيش يخص مجمع جهوي للاستغلال أو وكالة محلية للاستغلال يتضمن الأمر بالتفتيش عادة: أسماء المفتشين أو المدققين، نوعية المهام (تفتيش أو تدقيق)، الغرض من المهمة، الهياكل التي ينبغي زيارتها، تاريخ ابتداء مهمة التفتيش. ويتضمن هذا الأمر أيضا تحديد لوسائل نقل المفتشين.

### 5- الرقابة على مستوى مديرية المحاسبة

تقوم مديرية المحاسبة بدورها بتجميع القوائم الصادرة من المجمعات الجهوية للاستغلال والرقابة على ما تحمله من معلومات محاسبية والتحري عن صدقها، وبعد التأكد من سلامتها تقوم مديرية المحاسبة بتجميع كل القوائم المالية في قوائم مالية نهائية. كما تقوم المفتشية العامة بالرقابة المباشرة على مديرية المحاسبة للتأكد من سلامة تطبيق المعايير والقوانين المحاسبية عبر الزيارات الميدانية أو عن طريق التقارير المرسلة.

### 6- الرقابة الممارسة من طرف مراجع الحسابات

يمثل مراجع الحسابات طرفا خارجيا للرقابة على القوائم المالية والذي عادة ما يكون متعاقدا مع بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا المبحث وصفا لأدوات الدراسة وتطبيقها وأخيرا المعالجات الإحصائية التي إعتد عليها في تحليل الدراسة.

### المطلب الأول: تحليل أسلوب الدراسة ومصادر البيانات

يناقش هذا المطلب العناصر الأساسية المعتمدة في الدراسة الميدانية بما في ذلك نموذج الدراسة الذي يبنى على أساسه إختبار كل فرضيات البحث.

### أولا- نموذج الدراسة

في ضوء عناصر وأبعاد المشكلة إعتمدت الباحثة في بناء نموذج الدراسة على أساس إبراز العلاقة بين المتغيرات المستقلة من جهة وهي :

- دور نظام الرقابة الداخلية في المتابعة المستمرة للقروض.

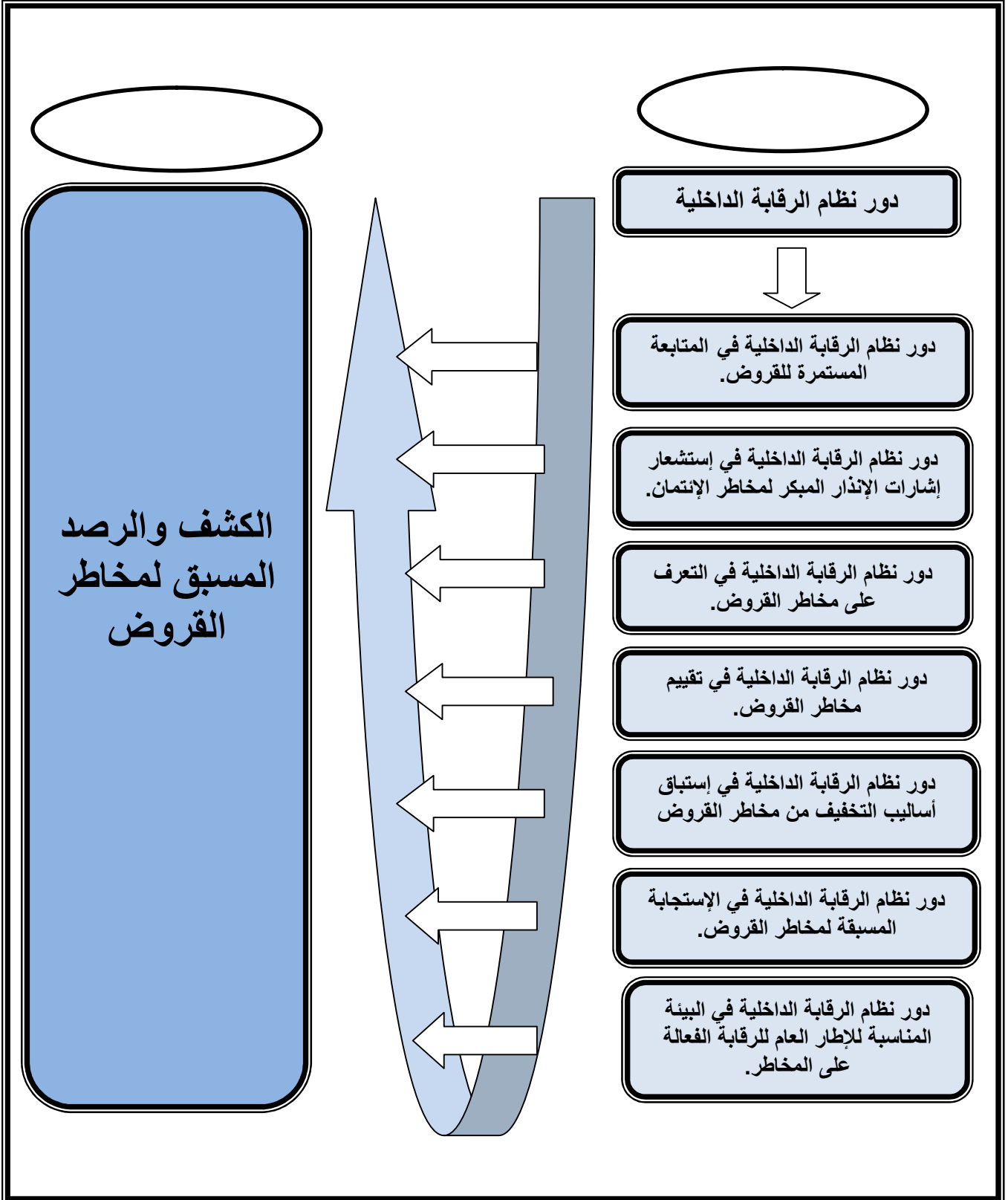
- دور نظام الرقابة الداخلية في إستشعار إشارات الإنذار المبكر لتعثر القروض.

## : تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

- دور نظام الرقابة الداخلية في التعرف على مخاطر القروض.
  - دور نظام الرقابة الداخلية في تقييم مخاطر القروض.
  - دور نظام الرقابة الداخلية في إستباق أساليب التخفيف من المخاطر الائتمانية.
  - دور نظام الرقابة الداخلية في الإستجابة المسبقة لمخاطر القروض.
  - دور نظام الرقابة الداخلية في البيئة المناسبة للإطار العام للرقابة الفعالة على المخاطر.
- والمتغير التابع من جهة أخرى والذي هو:
- الكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض.
- والشكل رقم (35) يوضح نموذج الدراسة كما يلي:



(35):



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على فرضيات الدراسة

## **ثانيا- فرضيات الدراسة**

بناء على أهداف البحث ستنم الإجابة على الأسئلة التي تم طرحها في مشكلة الدراسة عن طريق صياغة الفرضيات التالية:

### **1- الفرضية الأولى**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظام الرقابة الداخلية في المتابعة المستمرة للقروض والكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

### **2- الفرضية الثانية**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظام الرقابة الداخلية في استشعار إشارات الإنذار المبكر لمخاطر الائتمان والكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

### **3- الفرضية الثالثة**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظام الرقابة الداخلية في التعرف على مخاطر القروض والكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

### **4- الفرضية الرابعة**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظام الرقابة الداخلية في تقييم مخاطر القروض والكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

### **5- الفرضية الخامسة**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظام الرقابة الداخلية في إستباق أساليب التخفيف من المخاطر الائتمانية والكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

### **6- الفرضية السادسة**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظام الرقابة الداخلية في الإستجابة المسبقة لمخاطر القروض والكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

### **7- الفرضية السابعة**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظام الرقابة الداخلية في البيئة المناسبة للإطار العام للرقابة الفعالة على المخاطر والكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

## 8- الفرضية الثامنة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظام الرقابة الداخلية ونظام الكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

### ثالثاً- أسلوب الدراسة ومصادر البيانات

إعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على أساليب مختلفة تشمل:

#### 1- الأسلوب الوصفي

من خلال الإعتماد على المصادر الثانوية والرجوع إلى الكتب والمقالات والدراسات والرسائل الجامعية لوضع التآطير النظري للموضوع.

#### 2- الأسلوب الميداني

تم توزيع إستبانة على مستوى الإدارة العامة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وبالتحديد لدى مديرية المفتشية العامة والتدقيق، وكذلك مديرية المحاسبة، لتحديد مدى الإدراك لدور نظام الرقابة الداخلية في كشف ورصد مخاطر القروض، وتم عرض الإستبانة على محكمين في هذا المجال.

#### 3- الأسلوب التحليلي

تم إختبار الفرضيات والإجابة على التساؤلات المختلفة من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS\*. أما وحدة التحليل المستخدمة فتم إشتقاقها من أسلوب التحليل الذي إستخدم فيه الإستبانة في قياس متغيرات الدراسة، وعليه فإن وحدة التحليل هي الأفراد العاملين في المفتشية العامة والتدقيق، وكذلك مديرية المحاسبة على مستوى الإدارة العامة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، حيث يعتبر الفرد بمثابة مصدر مستقل للبيانات، وهذه الوحدة يتم الإعتماد عليها في تحليل الإستبانة.

### رابعاً- مجتمع وعينة الدراسة

تناقش الدراسة دور نظام الرقابة الداخلية في الكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض في البنوك التجارية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، فإن مجتمع الدراسة الميداني إقتصر على الموظفين في مديرية المفتشية العامة والتدقيق، وكذلك مديرية المحاسبة على مستوى الإدارة العامة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وقد تم توزيع (45) إستبانة و تم استرداد (37) إستبانة وتم إستبعاد (04) إستبانة لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبانة، وبذلك يكون عدد الإستبانة الخاضعة للدراسة (33) إستبانة، بمعدل إسترداد (82.22%).

\*- SPSS: Statistical Package for Social Science.

## **خامسا- طرق جمع البيانات**

إعتمدت الباحثة في جمع البيانات على نوعين من البيانات كما يلي:

### **1- البيانات الأولية**

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع إستبانات لدراسة بعض مفردات البحث وتجميع المعلومات، ومن ثم تفرغها وتحليلها بإستخدام برنامج SPSS الإحصائي، وإستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

### **2- البيانات الثانوية**

كما أشرنا سابقا فقد تمت مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة والدراسات السابقة والمراجع العربية والأجنبية والمجلات العلمية والمقالات والوثائق على الشبكة العنكبوتية (الانترنت)، والمتعلقة بموضوع الدراسة حول: دور نظام الرقابة الداخلية في الكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض في البنوك التجارية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، بالإضافة إلى إستخدام المراجع التي يمكن أن تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، خاصة في وجود مستجدات دولية حول الرقابة المصرفية (الداخلية والخارجية) متجددة من حيث المعايير والإجراءات التي تهدف للوصول إلى تحقيق الاستقرار المصرفي والسلامة المصرفية في كل الأجهزة المصرفية.

## **سادسا- أداة الدراسة**

تم إعداد إستبانة الدراسة على النحو التالي:

- إعداد إستبانة أولية وعرضها على الأستاذ المشرف من أجل إختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
  - بعد تعديل الإستبانة على ضوء رأي المشرف، تم عرضها على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم بعض الملاحظات للتعديل والحذف كما يتلاءم مع موضوع البحث.
  - توزيع الإستبانة على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.
- ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى جزئين:

**الجزء الأول:** يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من 7 فقرات.

**الجزء الثاني:** يناقش موضوع الدراسة وهو دور نظام الرقابة الداخلية في الكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

وتم تقسيمه إلى ثمانية محاور كما يلي:

**المحور الأول:** دور نظام الرقابة الداخلية في المتابعة المستمرة للقروض. ويتكون من 8 فقرات.

## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

**المحور الثاني:** دور نظام الرقابة الداخلية في إستشعار إشارات الإنذار المبكر لمخاطر الإئتمان. ويتكون من 6 فقرات.

**المحور الثالث:** دور نظام الرقابة الداخلية في التعرف على مخاطر القروض. ويتكون من 9 فقرات.

**المحور الرابع:** دور نظام الرقابة الداخلية في تقييم مخاطر القروض. ويتكون من 5 فقرات.

**المحور الخامس:** دور نظام الرقابة الداخلية في إستباق أساليب التخفيف من المخاطر الإئتمانية لدى البنك. ويتكون من 10 فقرات.

**المحور السادس:** دور نظام الرقابة الداخلية في الإستجابة المسبقة لمخاطر القروض. ويتكون من 9 فقرات.

**المحور السابع:** دور نظام الرقابة الداخلية في البيئة المناسبة للإطار العام للرقابة الفعالة على المخاطر. ويتكون من 10 فقرات.

**المحور الثامن:** الكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض. ويتكون من 5 فقرات.

### سابعاً- الأسلوب الإحصائي

لمعالجة البيانات وتحليل نتائج الدراسة الميدانية كما ذكرنا سابقاً تم استخدام البرنامج الإحصائي في العلوم الإنسانية المعروف بإسم "SPSS" وذلك للأغراض الآتية:

**1-** إحتساب المتوسطات والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والانحراف المعياري (مقاييس النزعة المركزية والتشتت) باستخدام سلم ليكرت Lekerate Scale. وقد كانت الإجابات على كل فقرة مكونة من (05) إجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي كما يبينه الجدول رقم (23)، حيث يتم حساب المتوسط المرجح "weighed mean" ثم يحدد الاتجاه "attitude"، حسب قيم المتوسط المرجح. ويلاحظ حسب الجدول رقم (23) أن طول الفترة المستخدمة هنا هي (5/4) أي حوالي (0.80)، وقد حسب طول الفترة على أساس أن الأرقام الخمسة 1 و2 و3 و4 و5 قد حصرت فيما بينها 4 مسافات، علماً أن قيمة متوسط المقياس المستخدم لإجابات كل المحاور التي تمثل فرضيات البحث تساوي (3.5).

#### الجدول رقم (23): مقياس ليكرت الخماسي والمتوسط المرجح

المتوسط المرجح	الرأي (المستوى)	الوزن
من 1.00 إلى 1.79	لست موافقا تماما	1
من 1.80 إلى 2.59	لست موافق	2
من 2.60 إلى 3.39	محايد	3
من 3.40 إلى 4.19	موافق	4
من 4.20 إلى 5.00	موافق جدا	5

541 :

SPSS

المصدر:

<http://www.arabgeographers.net/vb/showthread.php> :

## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

2- استخدام معامل الارتباط بيرسون للإرتباط الخطي لقياس العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في الإستبانة .

3- التعرف على مستوى صدق الإستبانة أي اختبار الثبات والصدق الداخلي لأداة البحث من خلال معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية وقد إعتبرت أي نتيجة تتجاوز (60%) هي نتيجة مقبولة لأغراض البحث.

4- استخدام تحليل (Kolmogrov-Smirnov) K-S test " إختبار كولومجروف-سمرنوف " لفحص التوزيع الطبيعي، وحجم العينة أكبر من 30.

5- استخدام فحص توزيع (T.test) للفرضيات المطروحة لإختبار العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، ويمكن فحص الفرضيات من خلال (Sig-t) أكبر أو أقل من (0.05) لقبول أو رفض الفرضيات.

### المطلب الثاني: تحليل محاور الإستبانة وخصائص عينة الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحديد مدى علاقة دور نظام الرقابة الداخلية بالكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض في البنوك التجارية وتطبيق الدراسة الميدانية على أحد أهم البنوك العمومية في الجهاز المصرفي الجزائري وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

### أولاً- تحليل محاور الإستبانة

تشمل الدراسة المحاور الثمانية التالية:

- دور نظام الرقابة الداخلية في المتابعة المستمرة للقروض.
- دور نظام الرقابة الداخلية في إستشعار إشارات الإنذار المبكر لمخاطر الإئتمان.
- دور نظام الرقابة الداخلية في التعرف على مخاطر القروض.
- دور نظام الرقابة الداخلية في تقييم مخاطر القروض.
- دور نظام الرقابة الداخلية في إستباق أساليب التخفيف من المخاطر الإئتمانية لدى البنك.
- دور نظام الرقابة الداخلية في الإستجابة المسبقة لمخاطر القروض.
- دور نظام الرقابة الداخلية في البيئة المناسبة للإطار العام للرقابة الفعالة على المخاطر.
- دور نظام الرقابة الداخلية في الكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض.

وتم ذلك من خلال الاستناد إلى الجانب النظري لموضوع الدراسة، والبيانات الإحصائية تم جمعها بواسطة الإستبانة التي صممت لهذا الغرض وتناولت مختلف الجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة. وتم إختبار الفرضيات إنطلاقاً من مجموعة من الإختبارات الإحصائية المذكورة سابقاً.

**1- تحليل المحور الأول: دور نظام الرقابة الداخلية في المتابعة المستمرة للقروض**

تعد المتابعة عنصراً رئيسياً من عناصر الإدارة الائتمانية السليمة، ففي حال وجود نظام سليم للمتابعة فإن البنك يستطيع إكتشاف مظاهر تعثر المقرض في وقت مبكر، ويكون بإمكانه معالجة التعثر بأقل الخسائر الممكنة، أما إذا لم يكن لدى البنك نظام للمتابعة فإنه سيفاجئ في حال التعثر في وقت متأخر ومن ثم ستكون خسارته كبيرة، وهنا يبرز دور الرقابة الداخلية في متابعة عمليات إدارة الائتمان داخل البنك في كل مراحل منح القرض وبشكل خاص في مرحلة متابعة تحصيله. وسيتم قياس هذا المتغير من خلال الأسئلة من 1 إلى 8.

**2- تحليل المحور الثاني: دور نظام الرقابة الداخلية في إستشعار إشارات الإنذار المبكر لمخاطر الائتمان**

لا يتوقف نجاح البنك في سياسات الإقتراض على كفاءة إدارة الائتمان، للحد من التعثر فحسب أو على وجود نظم فعالة لمتابعة الائتمان، بل يعتمد النجاح أيضاً على الإستمرار في تقصي الحالة المالية للعميل وإستقصائها بعد حصوله على القرض لأنه قبل حدوث مشكلة، في تحصيل أي قرض هناك إشارات يستطيع البنك من خلالها التنبؤ بحدوثها بمعنى أن ثمة بوادر ضعف أو عدم إلتزام قد تطرأ على المقرض تجعله غير قادر أو غير ملتزم بشروط الاتفاقية المبرمة مع البنك بشأن القرض وكيفية وموعد سداه وذلك فالكشف المبكر عن الدين المتعثر يعد من أهم آليات الحفاظ على حقوق البنك لدى المقرضين.

وس يتم قياس هذا المتغير من خلال الأسئلة من 1 إلى 6.

**3- المحور الثالث: دور نظام الرقابة الداخلية في التعرف على مخاطر القروض**

تتعرض العمليات الائتمانية التي تقوم بها البنوك إلى مخاطر عديدة يرتبط البعض منها بطبيعة العمل المصرفي بالإضافة إلى مخاطر أخرى لا يمكن السيطرة عليها ولكن يستوجب الأمر التنبؤ بها. وأسباب وجود خسائر إئتمانية قد تكون داخلية أو خارجية، لذلك فإن الرقابة الداخلية تهدف إلى متابعة التحقق من مدى تنفيذ السياسة التي يضعها البنك لكل من إدارة الائتمان وإدارة المخاطر، وتنفيذ الشروط المطلوبة حتى يبتعد البنك عن أي قصور في تطبيق بعض أساليب السيطرة على هذه المخاطر.

وس يتم قياس هذا المتغير من خلال الأسئلة من 1 إلى 9.

**4- المحور الرابع: دور نظام الرقابة الداخلية في تقييم مخاطر القروض**

تعتبر إدارة البنك هي المسؤول الأول عن عملية تقييم مخاطر القروض، فالإدارة تحدد الأهداف والإستراتيجيات والخطط اللازمة لتحقيق الهدف الأساسي أي الربح، وتعتبر المخاطر من العوائق الأساسية التي تحول أمام تحقيق ذلك. وهنا يأتي دور الرقابة الداخلية في تقديم المساعدة للإدارة في تحديد الأحداث السلبية والتي يمكن أن يكون لها أثر سلبي على تحقيق أهداف البنك وتنفيذ إستراتيجيته وبالتالي فالرقابة الداخلية تعطي تأكيد معقول للإدارة بأن تقييم المخاطر تم بالشكل الصحيح.

وس يتم قياس هذا المتغير من خلال الأسئلة من 1 إلى 5.

## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

### 5- المحور الخامس: دور نظام الرقابة الداخلية في إستباق أساليب التخفيف من المخاطر الائتمانية لدى البنك

على إعتبار أن المخاطر الائتمانية من أشد المخاطر التي يتعرض لها البنك في حال فشل أحد العملاء أو عجزه عن تسديد الإلتزامات المترتبة عليه في تواريخ الإستحقاق، وإضافة إلى مبلغ الخسارة الناشئ عن المعاملة الائتمانية الممنوحة هناك تأثير آخر في المحصلة النهائية هو على سمعة البنك. لذلك فإدارات البنوك أدركت أهمية إستخدام مخففات مخاطر الإئتمان المختلفة (مبادئ الإقراض الجيد، تجزئة السوق وتنوع المحفظة الائتمانية، التأمين الائتماني، الرقابة على الإئتمان)، وهذه العناصر تؤكد على جاهزية البنوك المسبقة للتعامل مع مخاطر محافظها الائتمانية.

وسيتم قياس هذا المتغير من خلال الأسئلة من 1 إلى 10.

### 6- المحور السادس: دور نظام الرقابة الداخلية في الإستجابة المسبقة لمخاطر القروض

إن كيفية إستجابة الإدارة للمخاطر والتعامل معها تأتي في المرحلة الأخيرة بعد تحليل هذه المخاطر وتقييمها، حيث من الممكن أن تتخذ الإدارة قرارات مختلفة للتعامل مع المخاطر، كقبول الخطر أو تجنب الخطر أو التخفيف من هذا الخطر إستنادا إلى درجة إحتمال حدوثه ودرجة تأثيره.

وسيتم قياس هذا المتغير من خلال الأسئلة من 1 إلى 9.

### 7- المحور السابع: دور نظام الرقابة الداخلية في البيئة المناسبة للإطار العام للرقابة الفعالة على المخاطر

يقوم التدقيق الداخلي في البنك بإختبار فعالية عملية الإستجابة للمخاطر من خلال إختبار فعالية نظام الرقابة الداخلية ودوره في تخفيف أو التخلص من المخاطر المحتملة من خلال المراقبة المستمرة يوم بيوم لعلمية إدارة المخاطر ومدى تنفيذها بما يتفق مع خطط وإستراتيجيات وأهداف البنك، لذلك فنشر ثقافة الرقابة الفعالة في البنك تجعل كل الموظفين مدركين لطبيعة دور ومسؤولية كل منهم بشكل مستمر.

وسيتم قياس هذا المتغير من خلال الأسئلة من 1 إلى 10.

### 8- المحور الثامن: الكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض

من الطبيعي داخل البنك أن يكون التشخيص الائتماني مستند إلى نظام التصنيف الائتماني بالتعرف إلى الصفات أو النسب المالية، وفي الواقع لا يمكن أن يصبح العميل متعثرا تعثرا مفاجئا ودون إشارات إنذار بذلك، ففي أغلب الحالات هناك إشارات تشير إلى أن عميلا معيناً يمكن أن يواجه مشكلات مالية أو يتعثر برد القرض الممنوح إليه، لذلك فالرقابة على إشارات الإنذار المبكر تساعد البنك على تشخيص مظاهر التعثر بشكل مبكر، بالإضافة إلى المهام الرئيسية لنشاط المراجعة الداخلية في التأكد من فعالية وكفاءة نظام التقرير المتبع في توصيل المعلومات الملائمة والكافية حول عملية إدارة المخاطر، وفي الوقت المناسب إلى مجلس الإدارة. وكل هذه الأمور تحتم ضرورة دراسة ومعرفة العوامل والمتغيرات التي تؤثر في إمكانية السيطرة



## تقييم وإختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

المبكرة على مخاطر القروض من خلال دور نظام الرقابة الداخلية بالتكامل مع التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر. وسيتم قياس هذا المتغير من خلال الأسئلة من 1 إلى 5.

### ثانيا- خصائص عينة الدراسة

قبل الإنتقال إلى إختبار فرضيات الدراسة سيتم عرض خصائص العينة التي جاءت على النحو التالي:

#### 1-البيانات الشخصية

وتتمثل في مايلي:

##### 1-1- العمر

يلاحظ من الجدول رقم (24) التكرارات والنسب المئوية حسب الفئة العمرية لعينة الدراسة، وقد جاءت على النحو التالي:

الجدول رقم (24): خصائص العمر لأفراد العينة

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	5	15.2%
من 30-40 سنة	20	60.6%
أكثر من 40 سنة	8	24.2%
المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الإستبانات الموزعة.

يبين الجدول رقم (24) أن الجانب الأكبر وبنسبة (60.6%) من عينة الدراسة بلغت أعمارهم من (30-40) سنة وتلاهم بنسبة (24.2%) منهم بلغت أعمارهم أكثر من 40 سنة، وتلاهم بنسبة (15.20%) من عينة الدراسة بلغت أعمارهم أقل من 30 سنة.

##### 2-1- المؤهل العلمي

يلاحظ من الجدول رقم (25) التكرارات والنسب المئوية حسب فئة المؤهل العلمي لعينة الدراسة، وقد جاءت على النحو التالي:

الجدول رقم (25): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ليسانس	29	87.9%
ماجستير	4	12.1%
دكتوراه	0	0%
المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الإستبانات الموزعة.

## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

يبين الجدول رقم (25) أن الجانب الأكبر من أفراد عينة الدراسة وبنسبة (87.9%) المستوى التعليمي لهم ليسانس، وتلاههم بنسبة (12.1%) من أفراد العينة المستوى التعليمي دراسات عليا ماجستير.

### 3-1- التخصص العلمي

يلاحظ من الجدول رقم (26) التكرارات والنسب المئوية حسب فئة التخصص العلمي لعينة الدراسة، وقد جاءت على النحو التالي:

الجدول رقم (26): توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	التكرار	النسبة المئوية
محاسبة و اقتصاد	22	66.7%
علوم مالية و بنوك	9	27.3%
إدارة أعمال	2	6%
أخرى	00	0%
المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الإجابات الموزعة.

يبين الجدول رقم (26) أن الجانب الأكبر من أفراد العينة وبنسبة (66.7%) تخصصهم العلمي اقتصاد ومحاسبة، وتلاههم بنسبة (27.3%) من عينة الدراسة تخصصهم العلمي " علوم مالية وبنوك"، وتلاههم وبنسبة (6%) من عينة الدراسة تخصصهم العلمي " إدارة أعمال".

### 4-1- سنوات الخبرة العملية

يلاحظ من الجدول رقم (27) التكرارات والنسب المئوية حسب فئة الخبرة العملية لعينة الدراسة، وقد جاءت على النحو التالي:

الجدول رقم (27): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة العملية

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
من 5-10 سنوات	1	3%
من 10-15 سنة	21	63.6%
أكثر من 15 سنة	11	33.3%
المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الإجابات الموزعة.

يبين الجدول رقم (27) أن الجانب الأكبر من أفراد العينة وبنسبة (63.6%) بلغت سنوات خبرتهم من (10-15) سنة، وتلاههم بنسبة (33.3%) من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم أكثر من 15 سنة، تلاههم وبنسبة (3%) من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم من (5-10) سنوات.

## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

### 5-1- الجنس

يلاحظ من الجدول رقم (28) التكرارات والنسب المئوية حسب فئة الجنس لعينة الدراسة، وقد جاءت على النحو التالي:

الجدول رقم (28): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
63.6%	21	ذكور
36.4%	12	إناث
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الإجابات الموزعة.

نلاحظ من الجدول رقم (28) أن الجانب الأكبر من أفراد عينة الدراسة وبنسبة (63.6%) هم ذكور وبنسبة (36.4%) هن من الإناث.

### 6-1- عدد الدورات التي إلتحقت بها في مجال عملك

يلاحظ من الجدول رقم (29) التكرارات والنسب المئوية حسب فئة عدد الدورات التي إلتحقت بها أفراد عينة الدراسة في مجال عملهم، وقد جاءت على النحو التالي:

الجدول رقم (29): توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التي التحقوا بها في مجال عملهم

النسبة المئوية	التكرار	عدد الدورات التي التحقت بها في مجال عملك
36.4%	12	5-1 دورات
3.3%	10	10-6 دورات
33.3%	11	11 دورة فأكثر
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الإجابات الموزعة.

يبين الجدول رقم (29) أن الجانب الأكبر من أفراد العينة وبنسبة (36.4%) بلغ عدد الدورات التي إلتحقوا بها في مجال العمل من (5-1) دورات، وتلاههم وبنسبة (30.3%) من عينة الدراسة بلغ عدد الدورات التي إلتحقوا بها في مجال عملهم من (10-6) دورات، وتلاههم وبنسبة (36.7%) من عينة الدراسة بلغ عدد الدورات التي إلتحقوا بها في مجال العمل من 11 دورة فأكثر.

### 7-1- مجال الدورات التي إلتحقت بها

يلاحظ من الجدول رقم (30) التكرارات والنسب المئوية حسب فئة مجال الدورات التي إلتحقت بها أفراد عينة الدراسة في مجال عملهم، وقد جاءت على النحو التالي:

## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

الجدول رقم (30): توزيع عينة الدراسة حسب مجال الدورات التي إلتحقوا بها

النسبة المئوية	التكرار	مجال الدورات التي التحقت بها
36.4%	12	محاسبة
27.3%	9	تدقيق
21.2%	7	قروض
9.09%	3	بنوك
6.01%	2	حاسوب
0	0	أخرى
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الإستبانات الموزعة.

يبين الجدول رقم (30) أن الجانب الأكبر من أفراد العينة وبنسبة (36.4%) مجال الدورات التي إلتحقوا به هو "المحاسبة"، وتلاههم وبنسبة (27.3%) من عينة الدراسة مجال الدورات التي إلتحقوا بها هو "التدقيق"، وتلاههم وبنسبة (21.2%) من عينة الدراسة مجال الدورات التي إلتحقوا بها "قروض"، وتلاههم وبنسبة (9.09%) من عينة الدراسة مجال الدورات التي إلتحقوا بها هو "بنوك"، وتلاههم وبنسبة (6.01%) من عينة الدراسة مجال الدورات التي إلتحقوا بها "حاسوب".

### المطلب الثالث: تحليل البيانات الإحصائية لصدق وثبات إستبانه الدراسة

صدق الإستبانه يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الإستبانه كما يلي:

#### أولاً- صدق المحكمين (الصدق الظاهري للإستبانه)

تم عرض الاستبانه في صورتها الأولى على الأستاذ الدكتور المشرف، ثم بعد تعديلها تم عرضها على مجموعة من المحكمين الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة، ويوضح الملحق رقم (05) أسماء الأساتذة المحكمين من داخل الوطن وخارجه. وقد تم التركيز على كل فقرات الإستبانه ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور الدراسة، وقد تم تعديل أداة الدراسة إستنادا إلى توجيهات المحكمين.

#### ثانياً- صدق الإتساق الداخلي لفقرات الاستبانه

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الإستبانه على عينة الدراسة البالغ حجمها (33) مفردة وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي:

## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

### 1- الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: دور نظام الرقابة الداخلية في المتابعة المستمرة للقروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

الجدول رقم (31) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05) وقيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.345) عند درجة حرية (30)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

#### الجدول رقم (31): الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول

##### دور نظام الرقابة الداخلية في المتابعة المستمرة للقروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

الترتيب	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	وجود نظام رقابة إنتمانية لمتابعة المشاريع الممولة من قبل البنك من طرف إدارة الإنتمان.	0.806	0.000
02	متابعة ظروف العمل الممول، والتأكد المستمر من قدرته على السداد بإجراء تحليلات شاملة لأرصدة حساباته في البنك.	0.836	0.000
03	متابعة مدى إستقراء إدارة الإنتمان للمشاكل التي يتعرض لها العميل دوريا تبعا لأوضاعه، من خلال قاعدة البيانات التوثيقية للبنك.	0.808	0.000
04	متابعة تحديث الملفات الإنتمانية بشكل يضمن إحتواءها كل المعلومات الحديثة والضرورية.	0.899	0.000
05	إمكانية الحصول على معلومات مفيدة من الإستخبارات المعلوماتية عن العملاء للتخفيف من المخاطر الإنتمانية.	0.769	0.000
06	وجود سياسة إنتمانية واضحة ومكتوبة تشمل آليات متابعة القروض الممنوحة.	0.869	0.000
07	وجود تقارير دورية عن وضعية القروض الممنوحة وتواريخ إستحقاق أقساطها.	0.813	0.000
08	يتولى نظام الرقابة الداخلية في البنك التأكد من وجود مقياس كمي لمتابعة القروض المتعثرة من قبل إدارة الإنتمان.	0.650	0.000

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية "30" تساوي (0.345)

### 2- الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: دور نظام الرقابة الداخلية في إستشعار إشارات الإنذار المبكر لمخاطر الإنتمان في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

الجدول رقم (32) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (30) والتي تساوي (0.345)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

### الجدول رقم (32): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني

دور نظام الرقابة الداخلية في إستشعار إشارات الإنذار المبكر لمخاطر الإئتمان في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

الترتيب	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	توجد رقابة على التوسع والإنتشار غير المدروس للعميل، مع كثرة التحفظات في تقرير الحسابات.	0.806	0.000
02	توجد رقابة على تدني ربحية العميل لعدة فترات والتأخر في دفع الإلتزامات للموردين.	0.844	0.000
03	توجد رقابة على بيانات العميل المالية لدى البنك خاصة بعد منح القرض والتركيز على تدفقاته النقدية وقيمة الضمانة القابلة للتحويل.	0.863	0.000
04	توجد رقابة على الطلبات المتكررة للعميل بإعادة الجدولة.	0.901	0.000
05	توجد رقابة على التأخر في تحصيل الديون وإرتفاع الديون المعدومة.	0.793	0.000
06	توجد رقابة على إستقلال سقوف القروض للعميل وضعف المدى الذي يتحرك فيه.	0.886	0.000

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية "30" تساوي (0.345)

3- الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: دور نظام الرقابة الداخلية في التعرف على مخاطر القروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

الجدول رقم (33) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (30) والتي تساوي (0.345)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

### الجدول رقم (33): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث

دور نظام الرقابة الداخلية في التعرف على مخاطر القروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

الترتيب	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	يقوم البنك بتحديد أنواع المخاطر الإئتمانية المحتملة بواسطة دراسات مستمرة عنها.	0.801	0.000
02	توجد بيانات تاريخية شاملة يمكن إعتداد البنك عليها في قياس مخاطر الإئتمان.	0.756	0.000
03	توجد أنظمة تصنيف لأسباب المخاطر الإئتمانية التي تعرض لها البنك في السابق مع العملاء.	0.848	0.000
04	يتم تحديد مخاطر الإئتمان على مستوى المحفظة عن طريق فهم التقارير الناتجة من تصنيف الديون وتركز الإئتمان.	0.748	0.000
05	يوجد إشراف سليم على أن الوثائق في البنك تمكن نظام إدارة المخاطر من تسجيل المعلومات الملائمة لدعم نتائج تقاريرها عن المخاطر الإئتمانية السابقة.	0.924	0.000

## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

0.000	0.666	توجد معاملات متبادلة ومشاركة في توصيل المعلومة حول مخاطر الإئتمان في الوقت المناسب بين مختلف الإدارات في البنك.	06
0.000	0.863	إن تطوير بنى تحتية ونظام لإدخال عملية إدارة المخاطر ضمن ثقافة البنك يضمن قيام جميع الموظفين بالتركيز على تحديد وتوقع المخاطر المحتملة.	07
0.000	0.720	يقوم البنك بدراسة حول تحديد وتحليل المخاطر المحتملة الحدوث للخدمات المصرفية الجديدة قبل تفعيلها.	08
0.000	0.801	توفر تقارير إدارة المخاطر الدورية المعلومة الكافية عن مراجعة التقنيات المستخدمة لقياس مخاطر الإئتمان، وتساعد هذه القاعدة الرقابة الداخلية في أداء مهامها.	09

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية "30" تساوي (0.345)

### 4- الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: دور نظام الرقابة الداخلية في تقييم مخاطر القروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

الجدول رقم (34) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (30) والتي تساوي (0.345)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

#### الجدول رقم (34): الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع

#### دور نظام الرقابة الداخلية في تقييم مخاطر القروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

الترتيب	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	يراقب نظام الرقابة الداخلية مدى التزام قسم إدارة المخاطر بالسياسات التي حددها مجلس إدارة البنك في تقدير احتمال حدوث المخاطر الائتمانية.	0.798	0.000
02	يحرص نظام الرقابة الداخلية في البنك على المراجعة الدورية لتصنيف الإئتمان ولتقديرات إدارة المخاطر لحجم تأثير المخاطر الائتمانية المحتملة.	0.879	0.000
03	يساعد نظام الرقابة الداخلية البنك بمراقبة مدى إهتمام إدارة الإئتمان بمتابعة المقترض لإدراك الدلائل المبكرة لتدهور الإئتمان الممنوح، بإقتراح بعض الشروط التي من شأنها التخفيف من درجة المخاطرة.	0.877	0.000
04	يقوم نظام الرقابة الداخلية بإجراء فحص للتقييم الدوري للضمانات المقدمة من طرف العملاء للتأكد من أن هذه الضمانات لازالت مستمرة.	0.883	0.000
05	يعمل نظام الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي في البنك إستنادا على خطط لتقييم المخاطر الائتمانية المحتملة بشكل دوري.	0.779	0.000

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية "30" تساوي (0.345)

## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

5- الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: دور نظام الرقابة الداخلية في إستباق أساليب التخفيف من المخاطر الائتمانية لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

الجدول رقم (35) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (30) والتي تساوي (0.345)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

### جدول رقم (35): الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس

دور نظام الرقابة الداخلية في إستباق أساليب التخفيف من المخاطر الائتمانية لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

الترتيب	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	تساعد الرقابة الداخلية البنك على التحقق من سلامة القرار الائتماني وفقا لما هو مقرر من حيث: الضمانات، التعهدات وسلامة التوثيق الائتماني.	0.840	0.000
02	تستخدم الرقابة الداخلية في تحديد مجالات الضعف في سياسات وإجراءات إدارة مخاطر الائتمان ومنهجيات قياس مخاطر	0.683	0.000
03	بمجرد إهمال البنك لعمليات المراجعة والرقابة على الائتمان تزداد نسبة القروض غير العاملة في المحفظة الائتمانية.	0.821	0.000
04	توجه البنك نحو الإعتماد على معايير ومبادئ الإقراض الجيد يضمن له جودة ونوعية المحفظة ويقلل من مخاطر الائتمان.	0.855	0.000
05	يقوم البنك بإجراء إختبارات الضغط على محفظة الائتمان (زيادة القروض المتعثرة، إعسار متعاملين رئيسيين، تدهور قيمة	0.814	0.000
06	مبكر لهبوط جودة الائتمان وإدارة القروض المتعثرة، بحيث يتضمن هذا النظام طرق مراجعة الائتمان وتقييمه لتحديد الديون غير العاملة.	0.903	0.000
07	يستخدم البنك مخففات مخاطر الائتمان من بينها: الكفالات، المشتقات الائتمانية.	0.768	0.000
08	يضع البنك قواعد تنظيمية للحد من التركيز في المحافظ الائتمانية.	0.848	0.000
09	يلتزم البنك بدراسة المنتجات الجديدة المقترحة من حيث ( حجم القرض، نوعه، مستوى المسؤولية، التكلفة، الأرباح الممكن تحقيقها، الوضع التنافسي في السوق) التحوط للمخاطر التي يمكن أن ترافقها.	0.840	0.000
10	يعتمد البنك على التأمين الائتماني كأداة حماية وتحوط ضد من قبل نظام الرقابة الداخلية في البنك.	0.855	0.000

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية "30" تساوي (0.345)



## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

### 6- الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس: دور نظام الرقابة الداخلية في الإستجابة المسبقة لمخاطر القروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

الجدول رقم (36) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (30) والتي تساوي (0.345)، وبذلك تعتبر فقرات المحور السادس صادقة لما وضعت لقياسه.

#### الجدول رقم (36): الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس

دور نظام الرقابة الداخلية في الإستجابة المسبقة لمخاطر القروض لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية

#### BADR

الترتيب	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الإحتمالية
01	يعتمد البنك على تطوير خطة الطوارئ القائمة على تنويع المخاطر والتعرض لها من خلال نشاطات متنوعة (التنويع في الآجال، التنويع في القطاعات، التنويع في الغايات) - - الجهات المختصة للتأكد من فاعلية هذه الخطة عند مواجهة المخاطر الغير محسوبة من قبل.	0.782	0.000
02	الرقابة الداخلية تتولى تقديم الرأي حول الخيار الأنسب لتجنب المخاطر بالمقارنة مع تكلفة هذا الخيار.	0.786	0.000
03	النظام الفعال في الرقابة الداخلية يساعد إدارة البنك على إفتراض وجود مخاطر إضافية بطريقة محتسبة ويعمل على تخفيف أية مفاجئات مالية، بالإضافة إلى حماية نفسها من الوقوع في أية خسائر مالية محتملة.	0.840	0.000
04	تساعد الرقابة الداخلية على تقليص المخاطر أو تخفيفها إلى الحد المقبول من قبل إدارة البنك عن طريق التحوط أو التغطية بالمشتقات	0.741	0.000
05	تساعد الرقابة الداخلية في إجراءات تجنب للمخاطر الإنتمائية المحتملة من خلال تجنب الظروف أو الأحداث التي من الممكن أن تسبب هذه المخاطر.	0.924	0.000
06	الرقابة على إجراءات التأمينات على القروض يقلل من الإحتياطات مقابل الديون المشكوك فيها والديون .	0.702	0.000
07	إن الرقابة لإجراءات مراحل منح الإئتمان قبل وبعد منحه بشكل مستمر، يمكن إدارة المخاطر من ضبط ومتابعة القروض الممنوحة من حيث الحجم والأجل والنوع.	0.839	0.000
08	تلتزم الرقابة الداخلية بمتابعة مدى مراقبة إدارة الإئتمان لعمليات تحصيل أقساط القروض المتعثرة والإجراءات القضائية اللازمة لإسترداد أموال البنك.	0.778	0.000
09	تساعد الرقابة الداخلية إدارة البنك على قبول المخاطر المحدودة والقليلة التأثير.	0.782	0.000

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية "30" تساوي (0.345)

## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

7- الصدق الداخلي لفقرات المحور السابع: دور نظام الرقابة الداخلية في البيئة المناسبة للإطار العام للرقابة

الفعالة على المخاطر لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

الجدول رقم (37) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السابع والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (30) والتي تساوي (0.345)، وبذلك تعتبر فقرات المحور السابع صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (37): الصدق الداخلي لفقرات المحور السابع

دور نظام الرقابة الداخلية في البيئة المناسبة للإطار العام للرقابة الفعالة على المخاطر لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

الترتيب	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الإحتمالية
01	يوفر البنك التكنولوجيا المتطورة لتلبية إحتياجات أنظمة إدارة المخاطر في جمع المعلومات مما يخدم الرقابة والتدقيق الداخلي.	0.702	0.000
02	نظام الرقابة الداخلية يربط إدارة المخاطر بعملية تصميم، تطبيق، واختبار السياسات والإجراءات العملياتية لتجنب المخاطر.	0.812	0.000
03	يتم تحديد مسؤوليات وواجبات التدقيق الداخلي في البنك تجاه إدارة المخاطر بشكل واضح ودقيق ويتم فحص تقارير الرقابة من قبل	0.873	0.000
04	يتولى قسم التدقيق في البنك وضع خطة تدقيق مدعومة بتقارير إلكترونية على ملفات العملاء المقترضين لكل فترة على مختلف فروع البنك ويتولى توصيل النتائج إلى مجلس الإدارة.	0.810	0.000
05	المعلومات والتقارير التي يتم تطويرها خلال عملية التدقيق الداخلي بإمكانها تسهيل عملية التدقيق الخارجي وبالتالي تقليل تكلفتها من جهة الوقت والمال لدى البنك.	0.905	0.000
06	التناسق بين نظام الرقابة الداخلية وإدارة مخاطر والتدقيق الداخلي مع إدارة الائتمان لتجنب المخاطر الائتمانية يعني عمل مزيج متكامل من الإجراءات والضوابط التي تكون المحصلة النهائية لها نموذج يربط بين ربحية البنك ودرجة إستجابته للمخاطر الائتمانية.	0.764	0.000
07	يتعاون قسم التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في مجال تبادل المعلومات لتحديد وتقييم والإستجابة للمخاطر الائتمانية.	0.854	0.000
08	يوجد بالبنك الكادر المؤهل والمدرب للقيام بالمهام الموكلة إلى إدارة المخاطر، الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي بصورة صحيحة ومرضية.	0.805	0.000
09	يوجد إدراك لدى المدقق الداخلي وإدارة المخاطر في البنك بأهمية المخاطر الائتمانية ومدى الحاجة لتحسين أنظمة الرقابة الخاصة بها.	0.812	0.000
10	التدريب المستمر والمشاركة بشكل دائم بالدورات والبرامج ذات العلاقة بموضوع إدارة المخاطر لموظفي الرقابة الداخلية، التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر كافية لتمكنهم من القيام بالمهام الموكلة إليهم.	0.873	0.000

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية "30" تساوي (0.345)

## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

### 8- الصدق الداخلي لفقرات لمحور الثامن: نظام الكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

الجدول رقم (38) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثامن والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (30) والتي تساوي (0.345)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثامن صادقة لما وضعت لقياسه.

#### الجدول رقم (38): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثامن

##### نظام الكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض

الترتيب	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	الرقابة الداخلية تشتمل على تقييم وضع القروض الممنوحة وحركتها وأرصدها وتحديث المعلومات الإئتمانية عن المقترض به ف تحديد	0.826	0.000
02	تلتزم إدارة البنك بربط الرقابة الداخلية بإدارة المخاطر كونها أداة لتوقع المشاكل المحتملة والعمل بفعالية على تجنبها.	0.864	0.000
03	التدقيق الداخلي كعملية منتظمة تحدد أماكن التعرض للمخاطر ومنع حصولها من خلال إدارة المخاطر التي هي عملية مستمرة بتقييم	0.885	0.000
04	يرسم البنك الإستراتيجيات العامة لإدارة المخاطر ثم يعمل على تطوير أنظمة الرقابة الداخلية التي ستعمل على تجنبه تلك المخاطر بطريقة ذات تكلفة فعالة بموازنة الفوائد المتوقعة من جراء تخفيض المخاطر بتكلفة ضبطها.	0.884	0.000
05	نجاح الرقابة الداخلية في الكشف والرصد يؤكد على الانتقال من المنظور التقليدي في مجال إدارة مخاطر الإئتمان إلى أدوات أكثر تقدماً تمكن البنوك من إدارة أصولها بشكل أفضل والمحافظة على نوعية وتركيبة محافظ الإئتمان لديها.	0.764	0.000

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية "30" تساوي (0.345)

### ثالثاً- صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

إن صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة يبين مدى إرتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

حيث يبين الجدول رقم (39) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الإستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، فالقيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05) وقيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.345)، وبالتالي فالجدول رقم (39) يوضح أن محتوى كل محور من محاور الإستبانة له علاقة قوية بهدف الدراسة.

## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

الجدول رقم (39): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الإستبانة

المحور	العنوان	معامل الارتباط	القيمة الإحتمالية
الأول	الرقابة الداخلية في المتابعة المستمرة للقروض.	0.959	0.000
الثاني	دور نظام الرقابة الداخلية في	0.980	0.000
الثالث	دور نظام الرقابة الداخلية في التعرف على مخاطر القروض.	0.947	0.000
الرابع	الداخلية في تقييم مخاطر القروض.	0.978	0.000
الخامس	دور نظام الرقابة الداخلية في أساليب التخفيف من المخاطر الإئتمانية لدى البنك.	0.977	0.000
السادس	دور نظام الرقابة الداخلية في	0.978	0.000
السابع	دور نظام الرقابة الداخلية في البيئة المناسبة للإطار العام للرقابة الفعالة	0.992	0.000
الثامن	.	0.965	0.000

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية "30" تساوي (0.345)

### رابعاً ثبات فقرات الإستبانة

يعني ثبات الإستبانة التأكد من الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على نفس الأشخاص في أوقات مختلفة، وأجرت الباحثة خطوات الثبات على نفس العينة بطريقتي التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ

### 1- طريقة التجزئة النصفية (split-half coefficient)

لإيجاد معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية، تم إيجاد معامل الارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل محور وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح "Spearman-Brown coefficient"، حسب المعادلة الآتية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{2}{r + 1} \quad \text{حيث } r: \text{معامل الارتباط.}$$

يبين الجدول رقم (40) أن هناك معامل ثبات كبير نسبيا لفقرات الإستبانة وهو معامل ثبات مقبول ودال إحصائيا.

### الجدول رقم (40): معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المحور	عنوان المحور	التجزئة النصفية		
		عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
الأول	دور نظام الرقابة الداخلية في المتابعة المستمرة	08	0.700	0.823
الثاني	دور نظام الرقابة الداخلية في استشعار إشارات	06	0.816	0.898
الثالث	دور نظام الرقابة الداخلية في التعرف على	09	0.605	0.753

## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

0.000	0.862	0.759	05	دور نظام الرقابة الداخلية في تقييم مخاطر .	الرابع
0.000	0.839	0.723	10	دور نظام الرقابة الداخلية في إستباق أساليب التخفيف من المخاطر الإنتمانية لدى البنك.	الخامس
0.000	0.790	0.654	09	دور نظام الرقابة الداخلية في الإستجابة المسبقة .	السادس
0.000	0.911	0.837	10	دور نظام الرقابة الداخلية في البيئة المناسبة .	السابع
0.000	0.857	0.750	05	.	الثامن
0.000	0.994	0.989	62	جميع المحاور	

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية "30" تساوي (0.345)

### 2- طريقة ألفا كرونباخ (cronbach's Alpha)

إن معامل "ألفا كرونباخ"، كعامل للثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح.

وإن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة والثبات يعني إستقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج بإحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، أما الصدق فيقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه. يبين الجدول رقم (41) أن معاملات الثبات مرتفعة لمجالات الإستبانة.

### جدول رقم (41): معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	دور نظام الرقابة الداخلية في المتابعة المستمرة للقروض.	08	0.914
الثاني	دور نظام الرقابة الداخلية في استشعار إشارات الإنذار المبكر لمخاطر الإنتمان.	06	0.921
الثالث	دور نظام الرقابة الداخلية في التعرف على مخاطر القروض.	09	0.920
الرابع	دور نظام الرقابة الداخلية في تقييم مخاطر القروض.	05	0.896
الخامس	دور نظام الرقابة الداخلية في إستباق أساليب التخفيف من المخاطر الإنتمانية لدى البنك.	10	0.940
السادس	دور نظام الرقابة الداخلية في الإستجابة المسبقة لمخاطر القروض.	09	0.922
السابع	دور نظام الرقابة الداخلية في البيئة المناسبة للإطار العام للرقابة الفعالة على المخاطر.	10	0.940
الثامن	الكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض.	05	0.896
جميع المحاور		62	0.992

### 3- إختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كولمجروف - سمرنوف "L-sample K- S")

يطبق إختبار كولمجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات المجموعة تتبع توزيعها طبيعياً أم غير ذلك، وهو إختبار ضروري في حالة إختبار الفرضيات لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وذلك من خلال إختبار التوسع في قبول واحدة من الفرضيتين:

$H_0$ : البيانات موزعة توزيع طبيعي.

$H_1$ : البيانات غير موزعة توزيع طبيعي.

وبقاعدة إتخاذ القرار:

- إذا كانت  $0.05 \leq \text{sig k-s}$  تقبل الفرضية  $H_0$ .

- إذا كانت  $0.05 \geq \text{sig k-s}$  تقبل الفرضية  $H_1$ .

يبين الجدول رقم (42) القيم التي تمثل ( $\text{sig k-s}$ ) والمستخرجة بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وسجلت النتيجة وفق قاعدة إتخاذ القرارات في العمود الأخير من الجدول وحيث يوضح الجدول رقم (42) نتائج الإختبار بأن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال ( $\text{sig k-s} > 0.05$ )، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب إستخدام الإختبارات المعلمية.

#### الجدول رقم (42): إختبار التوزيع الطبيعي (I-Sample Kolmogorov – Smirnov Test)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية	التوزيع	نسبة معامل الالتواء
الأول	دور نظام الرقابة الداخلية في المتابعة المستمرة للقروض.	08	1.019	0.250	طبيعي	-0.810
الثاني	دور نظام الرقابة الداخلية في استشعار إشارات الإنذار المبكر لمخاطر الإنتمان.	06	1.237	0.094	طبيعي	-0.686
الثالث	دور نظام الرقابة الداخلية في التعرف على مخاطر القروض.	09	1.235	0.095	طبيعي	-0.807
الرابع	دور نظام الرقابة الداخلية في تقييم مخاطر القروض.	05	1.108	0.172	طبيعي	-0.698
الخامس	دور نظام الرقابة الداخلية في إستباق أساليب التخفيف من المخاطر الإنتمانية لدى البنك.	10	1.254	0.082	طبيعي	-0.703
السادس	دور نظام الرقابة الداخلية في الإستجابة المسبقة لمخاطر القروض.	09	1.200	0.112	طبيعي	-0.718
السابع	دور نظام الرقابة الداخلية في البيئة المناسبة للإطار العام للرقابة الفعالة على المخاطر.	10	1.188	0.119	طبيعي	-0.655
الثامن	الكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض.	05	1.111	0.169	طبيعي	-0.757

## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

مما يؤكد قبول الفرضية العدمية بأن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي، حيث يظهر من الجدول رقم (42) مدى التطابق بين نتائج التوزيع الاحتمالي لمتغيرات الدراسة والتوزيع الطبيعي، ويفسر لنا ذلك أن كل المتغيرات تخضع للتوزيع الطبيعي.

### 4- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام نسبة معامل الالتواء إلى الخطأ المعياري

يبين الجدول رقم (42)، أن نسبة معامل الالتواء إلى الخطأ المعياري، لجميع محاور الدراسة ضمن المدى  $[-2, 2]$ ، مما يؤكد كذلك بأن البيانات تقع ضمن التوزيع الطبيعي وبالتالي سيتم الإعتماد عليها في اختبار الفرضيات.

### المبحث الثالث: تحليل واختبار فرضيات الدراسة الميدانية

لإختبار الفرضيات تم تحليل الإستبانات المستردة من عينة مجتمع الدراسة وحسب المحاور المدروسة، وتم إستخدام إختبار T لعينة الواحدة (One Sample T- test) لتحليل فقرات الإستبانة.

والجداول التالية تحتوي على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للمتوسط وقيمة t ومستوى الدلالة لكل فقرة.

وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، إذا كانت القيمة المطلقة لـ t المحسوبة أكبر من القيمة لمطلقة لـ t الجدولية والتي تساوي (2.04) عند درجة الحرية "32" ومستوى معنوية (0.05) (أو مستوى الدلالة أقل من (0.05) والوزن النسبي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%)).

وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها، إذا كانت القيمة المطلقة لـ t المحسوبة أصغر من القيمة المطلقة لـ t الجدولية عند درجة حرية "32" ومستوى معنوية (0.05) (أو مستوى المعنوية أقل من (0.05) والوزن النسبي أقل من (60%)).

وتكون آراء أفراد العينة في الفقرة محايدة (الرؤية غير واضحة لديهم)، إذا كانت قيمة مستوى المعنوية لديهم أكبر من (0.05).

### المطلب الأول: النتائج الإحصائية لإختبار الفرضية الأولى

تتمثل النتائج الإحصائية لإختبار الفرضية الأولى في الآتي:

أولاً- عرض النتائج الإحصائية للفرضية الأولى (المحور الأول: دور نظام الرقابة الداخلية في المتابعة المستمرة للقروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية)

الجدول رقم (43) يبين فقرات المحور الأول حسب الوزن النسبي لكل فقرة ومتوسطات بنود الإستبانة المتعلقة بالفرضية الأولى: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظام الرقابة الداخلية في المتابعة المستمرة للقروض والكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR".



## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يبين الجدول رقم (43)، تحليل فقرات المحور الأول، حيث يتبين أن آراء أفراد المجتمع في جميع الفقرات إيجابية حيث أن الوزن النسبي لكل فقرة أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) ومستوى الدلالة أقل من (0.05)؛ بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على أنه يوجد للرقابة الداخلية دور في المتابعة المستمرة للقروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

الجدول رقم (43): متوسطات درجات بنود الإستبانة المتعلقة بالفرضية الأولى (المحور الأول)

التسلسل	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	Sig	t	الفروق
01	وجود نظام رقابة إنتمائية لمتابعة المشاريع الممولة من قبل البنك من طرف إدارة الإنتمان.	4.27	0.719	%85.4	0.000	6.173	معنوية
02	متابعة ظروف العمل الممول، والتأكد المستمر من قدرته على السداد بإجراء تحليلات شاملة لأرصدة حساباته في البنك.	4.33	0.854	%86.6	0.000	5.606	معنوية
03	متابعة مدى إستقراء إدارة الإنتمان للمشاكل التي يتعرض لها العميل دوريا تبعا لأوضاعه، من خلال قاعدة البيانات التوثيقية للبنك.	4.18	0.917	%83.6	0.000	4.271	معنوية
04	متابعة تحديث الملفات الإنتمائية بشكل يضمن إحتواءها كل المعلومات الحديثة والضرورية.	4.09	1.011	%81.8	0.002	3.357	معنوية
05	إمكانية الحصول على معلومات مفيدة من الإستخبارات المعلوماتية عن العملاء للتخفيف من المخاطر الإنتمائية.	4.33	0.833	%86.6	0.000	6.586	معنوية
06	وجود سياسة إنتمائية واضحة ومكتوبة تشمل آليات متابعة القروض الممنوحة.	4.36	0.890	%87.2	0.000	5.380	معنوية
07	وجود تقارير دورية عن وضعية القروض الممنوحة وتواريخ إستحقاق أقساطها.	3.36	0.822	%67.2	0.000	6.034	معنوية
08	يتولى نظام الرقابة الداخلية في البنك التأكد من وجود مقياس كمي لمتابعة القروض المتعثرة من قبل إدارة الإنتمان.	3.39	1.248	%67.8	0.629	-0.488	غير معنوية
	جميع الفقرات	4.1780	0.72956	%83.56	0.000	5.339	معنوية

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "32" تساوي (2.04)



**ثانيا- تحليل النتائج الإحصائية للفرضية الأولى (المحور الأول: دور نظام الرقابة الداخلية في المتابعة المستمرة للقروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية)**

يبين الجدول رقم (43) تحليل فقرات المحور الأول، ونلاحظ إنخفاض متوسط الفقرة (08) عن متوسط المقياس المستخدم (3.5) وبفرق غير معنوي، ولذلك يجب على بنك الفلاحة والتنمية الريفية تفعيل هذا البند من خلال التأكيد على ضرورة وجود مقياس كمي لمتابعة القروض المتعثرة من قبل إدارة الائتمان. وكذلك إرتفاع متوسط البنود (01)، (02)، (03)، (04)، (05)، (06) عن متوسط المقياس المستخدم (3.5) وكانت الفروق معنوية. في حين إنخفاض متوسط الفقرة (07) عن متوسط المقياس المستخدم (3.5) ولكنه بفرق معنوي. وفي مايلي تحليل فقرات المحور الأول:

**1- الفقرة رقم (06)**

وهي "وجود سياسة إئتمانية واضحة ومكتوبة تشمل آليات متابعة القروض الممنوحة" إحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (87.2%) والقيمة الإحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05).

ويعزى ذلك إلى إلتزام الإدارة العليا لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بوضوح سياستها الإئتمانية فهي مكتوبة وواضحة وتشمل كل من مراحل منح القروض بما فيها مرحلة المتابعة، ويعتبر ذلك من أولويات البنك حتى يلزم الوكالات التابعة له على إتباعها في إجراءات منحها للقروض، خاصة وأن السياسة الإئتمانية توضح المسؤوليات والأطراف والحدود الدنيا والقصى لمنح الإئتمان من قبل الوكالات أو من قبل الإدارة العليا.

**2- الفقرة (05) والفقرة (02)**

إحتلتا المرتبة الثانية حيث الوزن النسبي (86.6%) والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) ويمكن توضيحها كالتالي:

**1-2- الفقرة (02)**

وهي: "متابعة ظروف العميل الممول، والتأكد المستمر من قدرته على السداد بإجراء تحليلات شاملة لأرصدة حساباته في البنك".

**2-2- الفقرة (05)**

وهي " إمكانية الحصول على معلومات مفيدة من الإستخبارات المعلوماتية عن العملاء للتخفيف من المخاطر الإئتمانية".

مما يدل على أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يشترط في سياسته الإئتمانية على ضرورة توفر المعلومات الضرورية عند وكالاتها عن المقترضين والبيانات المالية الدورية التي تساعد في تخفيف مخاطر الإئتمان والمتمثلة بعجز المقترض عن السداد لهذه الإلتزامات، وتمكن المعلومات المفيدة البنك من مراقبة ومتابعة الفرد

## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أو الشركات، مع ضرورة فحص بعض هذه البيانات والتحقق من صحتها مثل القوائم المالية الدورية المدققة، الميزانية العمومية، قائمة الدخل، قائمة التدفقات النقدية. وكل ذلك يساهم بشكل مباشر في متابعة أرصدة العميل وقدرته على السداد.

### 3- الفقرة (01)

وهي: " وجود نظام رقابة إئتمانية لمتابعة المشاريع الممولة من قبل البنك من طرف إدارة الإئتمان".  
إحتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي (85.4%) والقيمة الإحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05).

مما يدل على أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية لا يهتم فقط بوضع سياسة انئتمانية مكتوبة لينجح، بل يركز حتى على وجود سياسات ونظم لمتابعة الإئتمان من خلال الإستمرار في تقصي الحالة المالية للعميل بعد حصوله على القرض بقصد التحقق من قدرته على الإستمرار في وضع يمكنه من تسديد الأقساط المستحقة والفوائد في حدود الجدول الزمني المحدد ووفق شروط القرض.

### 4- الفقرة رقم (03)

وهي: " متابعة مدى استقرار إدارة الإئتمان للمشاكل التي يتعرض لها العميل دوريا تبعا لأوضاعه، من خلال قاعدة البيانات التوثيقية للبنك".  
إحتلت المرتبة الرابعة بوزن نسبي (83.6%) والقيمة الإحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05).

مما يؤكد قناعة عينة البحث بضرورة إستقرار إدارة الإئتمان لمشاكل المقترضين لأن ذلك سيمكن البنك من تحديد درجة الخطورة لدى المقترض إستنادا إلى معايير معينة حتى يتسنى للبنك إتباع ما يلزم لتحصيل القرض خلال فترة معقولة في صورة مراحل متتالية، وبالتالي يكون البنك قد وفر شكلا من الحماية للإئتمان المقدم تحت أسوأ الظروف.

### 5- الفقرة رقم (04)

وهي: " متابعة تحديث الملفات الإئتمانية بشكل يضمن احتوائها لكل المعلومات الحديثة والضرورية".  
إحتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي (81.8%) والقيمة الإحتمالية (0.002) وهي أقل من (0.05).

وهذا يعني أن التخفيف من المخاطر الإئتمانية يبدأ من الملفات الإئتمانية في حد ذاتها حيث أن الوثائق الحديثة تقدم مؤشرات عن التدهور في النسب المالية الرئيسية أو القوائم المالية إن وجدت، وبالتالي فتحدد قدرة المقترض على سداد إلتزاماته ليس فقط قبل منح القرض، بل تبقى قوائم التدفقات النقدية التشغيلية خلال فترة القرض تعطي مؤشرات حول مدى توافق إستحقاقات الإئتمان المطلوب مع مصادر السداد، بالإضافة إلى المعلومات الخاصة بالضمانات وقابليتها للتسييل بأقل كلفة ممكنة فيما لو عجز العميل عن الوفاء بإلتزاماته إتجاه البنك.

**6- الفقرة رقم (07)**

وهي: " وجود تقارير دورية عن وضعية القروض الممنوحة وتواريخ إستحقاق أقساطها ". إحتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي (67.2 %) والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05).  
مما يدل على أن التركيز على وجود تقارير دورية عن متابعة القروض الممنوحة من قبل بنك الفلاحة والتنمية الريفية يهتم به بشكل جيد.

**7- الفقرة رقم (08)**

وهي: " يتولى نظام الرقابة الداخلية في البنك التأكد من وجود مقياس كمي لمتابعة القروض المتعثرة من قبل إدارة الائتمان ". إحتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي (67.8 %) والقيمة الإحتمالية (0.629) وهي أكبر من (0.05).

مما يدل على أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يرى ضرورة تحقيق الرقابة على القروض المتعثرة من حيث إعداد البيانات ورفع التقارير من طرف إدارة الائتمان، لتحديد خطورة القرض المتعثر ومعرفة أسباب تعثره مما يستدعي ضرورة معالجته، بشكل متوسط.

**تحليل مجموع فقرات المحور الأول ( الفرضية الأولى)**

بصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول (4.17) والوزن النسبي يساوي (83.56%)، وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) ومستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) وقيمة t المحسوبة (5.34)، وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (2.04)، كما بلغ الإنحراف المعياري (0.729) وذلك مؤشر على تقارب إجابات المبحوثين.

الأمر الذي يعني قبول الفرضية بأنه: " توجد علاقة إحصائية بين دور نظام الرقابة الداخلية في المتابعة المستمرة للقروض وكشف ورصد المخاطر الائتمانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية " بدرجة كبيرة عند مستوى الدلالة (0.05).

وبما أن المخاطر الائتمانية تتحقق نتيجة عوامل خارجية وأخرى داخلية، فمتابعة المخاطر والرقابة عليها يتضمن متابعة القروض الممنوحة في كل مراحلها للحد من الآثار السلبية الناتجة عن مخاطر عدم السداد، والرقابة الداخلية تقوم بإجراءات رقابة إضافية على عمل إدارة الائتمان حتى تتمكن إدارة البنك من تخفيف مستوى المخاطر التي يمكن أن يتحملها أو يتقبلها البنك في ظروف معينة.

**المطلب الثاني: النتائج الإحصائية لإختبار الفرضية الثانية**

تتمثل النتائج الإحصائية لإختبار الفرضية الثانية في الآتي:

## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أولاً- عرض النتائج الإحصائية للفرضية الثانية (المحور الثاني: دور نظام الرقابة الداخلية في إستشعار إشارات الإنذار المبكر لمخاطر الإنتمان في بنك الفلاحة والتنمية الريفية)

الجدول رقم (44) يبين فقرات المحور الثاني حسب الوزن النسبي لكل فقرة ومتوسطات بنود الإستبانة المتعلقة بالفرضية الثانية: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظام الرقابة الداخلية في استشعار إشارات الإنذار المبكر لمخاطر الإنتمان والكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR ".

بين الجدول رقم (44) إرتفاع متوسط الفقرات عن متوسط المقياس المستخدم (3.5) وبفروق معنوية، ويتبين أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات إيجابي، حيث أن الوزن النسبي لكل فقرات المحور الثاني أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) ومستوى الدلالة أقل من (0.05)؛ بمعنى أن أفراد العينة يوافقون تماماً على أن نظام الرقابة الداخلية في البنك له دور في إستشعار إشارات الإنذار المبكر لمخاطر الإنتمان.

الجدول رقم (44): متوسطات درجات بنود الإستبانة المتعلقة بالفرضية الثانية (المحور الثاني)

التسلسل	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	Sig	t	الفروق
01	توجد رقابة على التوسع والإنتشار غير المدروس للعميل، مع كثرة التحفظات في تقرير الحسابات.	4.33	0.692	%86.6	0.000	6.916	معنوية
02	توجد رقابة على تدني ربحية العميل لعدة فترات والتأخر في دفع الإلتزامات للموردين.	4.39	0.827	%87.8	0.000	6.211	معنوية
03	توجد رقابة على بيانات العميل المالية لدى البنك خاصة بعد منح القرض والتركيز على تدفقاته النقدية وقيمة الضمانة القابلة للتحويل.	4.30	0.918	%86.0	0.000	5.025	معنوية
04	توجد رقابة على الطلبات المتكررة للعميل بإعادة الجدولة.	4.15	1.034	%83.0	0.001	3.618	معنوية
05	توجد رقابة على التأخر في تحصيل الديون وإرتفاع الديون المعدومة.	4.55	0.794	%91.0	0.000	7.562	معنوية
06	توجد رقابة على إستقلال سقوف القروض للعميل وضعف المدى الذي يتحرك فيه.	4.39	0.899	%87.8	0.000	5.710	معنوية
	جميع الفقرات	4.3535	0.73451	%87.07	0.000	6.675	معنوية

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "32" تساوي (2.04)

ثانياً- تحليل النتائج الإحصائية للفرضية الثانية (المحور الثاني: دور نظام الرقابة الداخلية في إستشعار إشارات الإنذار المبكر لمخاطر الإنتمان في بنك الفلاحة والتنمية الريفية)

يبين الجدول رقم (44) تحليل فقرات المحور الثاني، ونلاحظ تحليل فقراته كما يلي:

**1- الفقرة رقم (05)**

وهي: " توجد رقابة على التأخر في تحصيل الديون وإرتفاع الديون المعدومة"، إحتلت المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي (91.0%) والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يهتم بمتابعة تحصيل الديون من خلال تقييمها الدائم خاصة عند عجز العميل عن الوفاء بالتزاماته تجاه البنك. وبالتالي فالبنك يولي عملية الرقابة على التأخر في تحصيل الديون وإرتفاع الديون المعدومة الأهمية اللازمة للتخفيف بشكل كبير من مشكلة القروض المتعثرة مبكرا، ويعتبر البنك هذه العملية ركن أساسي من أركان عملية إدارة الائتمان، وتستوجب رقابة فاعلة من طرف الرقابة الداخلية في البنك.

**2- الفقرتين (02)، (06)**

إحتلتا المرتبة الثانية حيث الوزن النسبي (87.8%) والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) ويمكن توضيحها كالتالي:

**1-2- الفقرة (02)**

وتتعلق الفقرة الثانية بأنه " توجد رقابة على تدني ربحية العميل لعدة فترات والتأخر في دفع الإلتزامات للموردين".

والتي عادة يمكن معرفتها من خلال الزيارات الميدانية التي يقوم بها المسؤولون عن الزيارات في البنك للمقترض، لمعرفة مقدرة المقترض على تأمين التدفق النقدي الكافي لسداد التزاماته في الأوقات المحددة فالرقابة الداخلية من خلال رقابتها على إجراءات إدارة الائتمان في مراقبة القروض الممنوحة يمكنها إستشعار هذه المؤشرات من خلال تقارير إدارة الائتمان عن الزيارات الميدانية للعميل المقترض، ومن خلال نماذج المتابعة الميدانية المتواجدة في ملفات العميل المقترض لدى البنك.

**2-2- الفقرة (06)**

وهي: " توجد رقابة على إستقلال سقف القروض للعميل وضعف المدى الذي يتحرك فيه". ويعزى إشتراكهما في هذه المرتبة المتقدمة أنه أولا الإشارات المتعلقة بحساب العميل لدى البنك هي جزء من الإشارات التي تتعلق بعمليات المقترض وثانيا لأن إهتمام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمعاملات المقترض من خلال مراقبة حسابه لدى البنك، كإصداره لشيكات على حساب القرض بأكثر مما تسمح به الأرصدة المتوفرة أو المتاحة في هذا الحساب، ووجود حركات سحب من الحساب لا تتناسب وطبيعة عمل المقترض وإحتياجات المشروع الممول، وحدثت تغيرات مفاجئة في توقيت عمليات السحب والإيداع، وعدم تناسب المبالغ المودعة بحساب العميل المقترض مع التغيرات المتوقعة لإيراداته وفق الميزانية التقديرية للمشروع الممول، إرجاع الشيكات المسحوبة على حسابات العميل لدى البنك أو رفضها، وطلب العميل من البنك إيقاف صرف بعض الشيكات. كل ذلك يؤدي إلى طلبه لقروض إضافية تفوق قدراته على الإلتزام بها.

### **3- الفقرة (01)**

وهي: " توجد رقابة على التوسع والإنتشار غير المدروس للعميل، مع كثرة التحفظات في تقرير الحسابات ". إحتلت المرتبة الثالثة حيث بلغ الوزن النسبي (86.6%) والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05).

ويعزى ذلك إلى أهمية الإشارات الخاصة بطلبات المقرض للبنك، كالطلبات المتكررة لزيادة سقف التسهيلات الإئتمانية الممنوحة له دون مبرر واضح للتوسع والإنتشار، أو طلب رفع الحجز عن الضمانات المقدمة للبنك للحصول على قروض أخرى من بنك آخر أو أكثر أو طلب تمديد فترة تخزين بضائعه في مخازن البنك لفترة أطول نتيجة لدخول سلع أخرى غير مخطط لها مخازن العميل، أو طلب إستبدال الضمانات العينية المقدمة، بضمانات شخصية من دون تقديم تقارير مراجع الحسابات العامل مع المشروع الممول، فكل هذه الإشارات التي تخص طلبات العميل المقرض للبنك قصد التوسع في نشاطه بشكل غير مدروس عادة ما تستخدم في البنك للتنبؤ بتعثره، وبمراقبتها من قبل نظام الرقابة الداخلية يستطيع البنك معرفة أسباب التعثر ومعالجتها ليقال من مخاطر الإئتمان المصرفي.

### **4- الفقرة (03)**

وهي: " توجد رقابة على بيانات العميل المالية لدى البنك خاصة بعد منح القرض والتركيز على تدفقاته النقدية وقيمة الضمانة القابلة للتحويل ". إحتلت المرتبة الرابعة حيث بلغ وزنها النسبي (86%) والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05).

وهذا ما يؤكد التزام بنك الفلاحة والتنمية الريفية على إستشعار إشارات التعثر الخاصة ببيانات العميل المالية من خلال التحليل الإئتماني الكمي للقوائم المالية، والغاية منه تحديد مدى توافر القدرة لدى العميل على تسديد الإلتزامات لدى البنك في مواعيدها. فكما هو معروف فإن الميزانية وبيان الإيرادات والنفقات هما البيانان الرئيسيان لأي عميل، فالمشكلات التي قد يتعرض لها المقرض يمكن التعرف عليها من خلال تحليل البيانات المالية له هذا من جهة، ومن جهة أخرى يهتم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمتابعة ضمانات القروض من خلال تقييمها الدائم من حيث قيمتها العادلة وقابليتها للتسييل، أي التحول إلى نقد بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة في حالة عجز العميل عن السداد بشكل نهائي. وبالتالي فهذا ما يفسر الرأي الإيجابي لأفراد العينة على هذه الفقرة من المحور الثاني.

### **5- الفقرة (04)**

وهي: " توجد رقابة على الطلبات المتكررة للعميل بإعادة الجدولة "، إحتلت المرتبة الخامسة حيث بلغ وزنها النسبي (83%) والقيمة الاحتمالية (0.001) وهي أقل من (0.05).

## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

إن هذه الفقرة ترتبت في نهاية البنود السابقة، ولكن تمت الموافقة على أهميتها من قبل أفراد عينة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ويعود الأمر إلى أن هذه المؤشرات نابعة من التقييم الدوري لتجربة البنك الإقراضية وبخاصة معالجته لتعثر القروض، حتى لا يؤدي التعثر إلى إختلال العلاقة بين العميل المقترض والبنك، خاصة وأن المقترض المتعثر قد يستمر في تشغيل مشروعه إذا ما توافر لديه ذمم مدينة قابلة للتحويل أو مخزون قابل للبيع، كذلك المعدات في حالة تشغيلية جيدة مع توافر موجودات قابلة للبيع أو التصفية. والإحاطة بهذه المؤشرات بالذات رغم التعقيد بسبب مشكلات التدفق النقدي للعميل، إلا أن البنك يمكنه الإستمرار في علاقته مع العميل بإعادة جدولة أقساط الدين للوصول إلى تسديد لهذه الإلتزامات ولكن بأوقات متأخرة.

وبالتالي يهتم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بهذه المؤشرات، ولكن قدرته على إدارة البنك ونظام الرقابة الداخلية على استشعارها أصعب من بقية المؤشرات السابقة، خاصة وأن مطالبة المقترض بتمديد مدة القرض أو زيادة عدد أقساطه قد يكون بسبب صعوبات مؤقتة يستطيع المقترض تجاوزها، فيتوقف الأمر داخل البنك على مهارات الإتصال والمهارات التفاوضية.

### تحليل مجموع فقرات المحور الثاني (الفرضية الثانية)

بصفة عامة كل هذه الإشارات تتم الرقابة عليها من قبل نظام الرقابة الداخلية في البنك لاستخدامها بوصفها أدوات في تسهيل عملية التشخيص المبكر لحالات تعثر القروض. وتبين أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (4.35) والوزن النسبي يساوي (87.07%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) ومستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) وقيمة t المحسوبة (6.67) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (2.04)، كما بلغ الانحراف المعياري (0.734) وذلك مؤشر على تقارب إجابات الباحثين الأمر الذي يعني قبول الفرضية الثانية بأنه: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظام الرقابة الداخلية في استشعار إشارات الإنذار المبكر لمخاطر الإلتزام والكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية " بدرجة كبيرة عند مستوى الدلالة (0.05).

### المطلب الثالث: النتائج الإحصائية لإختبار الفرضية الثالثة

تتمثل النتائج الإحصائية لإختبار الفرضية الثالثة في الآتي:

أولاً- عرض النتائج الإحصائية للفرضية الثالثة (المحور الثالث: دور نظام الرقابة الداخلية في التعرف على مخاطر القروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية)

الجدول رقم (45) يبين فقرات المحور الثالث حسب الوزن النسبي لكل فقرة ومتوسطات بنود الإستبانة المتعلقة بالفرضية الثالثة: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظام الرقابة الداخلية في التعرف على مخاطر القروض والكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR ".



## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

يبين الجدول رقم (45) إرتفاع كل متوسطات الفقرات عن متوسط المقياس المستخدم (3.5) ما عدا الفقرتين (01) و(09)، ومع ذلك يتبين أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات كانت إيجابية حيث أن الوزن النسبي لكل فقرات المحور الثالث أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) ومستوى الدلالة أقل من (0.05)؛ بمعنى أن أفراد العينة يوافقون تماما على أن نظام الرقابة الداخلية له دور في التعرف على مخاطر القروض.

### الجدول رقم (45): متوسطات ودرجات بنود الإستبانة المتعلقة بالفرضية الثالثة (المحور الثالث)

التسلسل	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	Sig	t	الفروق
01	يقوم البنك بتحديد أنواع المخاطر الإئتمانية المحتملة بواسطة دراسات مستمرة عنها.	3.39	1.298	%67.8	0.642	-0.470	غير معنوية
02	توجد بيانات تاريخية شاملة يمكن إعتقاد البنك عليها في قياس مخاطر الإئتمان.	4.27	0.674	%85.4	0.000	6.584	معنوية
03	توجد أنظمة تصنيف لأسباب المخاطر الإئتمانية التي تعرض لها البنك في السابق مع العملاء.	4.36	0.859	%87.2	0.000	5.773	معنوية
04	يتم تحديد مخاطر الإئتمان على مستوى المحفظة عن طريق فهم التقارير الناتجة من تصنيف الديون وتركز الإئتمان.	4.27	0.911	%85.4	0.000	4.874	معنوية
05	يوجد إشراف سليم على أن الوثائق في البنك تمكن نظام إدارة المخاطر من تسجيل المعلومات الملائمة لدعم نتائج تقاريرها عن المخاطر الإئتمانية السابقة.	4.09	1.100	%81.8	0.004	3.086	معنوية
06	توجد معاملات متبادلة ومشاركة في توصيل المعلومة حول مخاطر الإئتمان في الوقت المناسب بين مختلف الإدارات في البنك.	4.55	0.794	%91	0.000	7.562	معنوية
07	إن تطوير بنى تحتية ونظام لإدخال عملية إدارة المخاطر ضمن ثقافة البنك يضمن قيام جميع الموظفين بالتركيز على تحديد وتوقع المخاطر المحتملة.	4.33	0.924	%86.6	0.000	5.180	معنوية
08	يقوم البنك بدراسة حول تحديد وتحليل المخاطر المحتملة الحدوث للخدمات المصرفية الجديدة قبل تفعيلها.	4.42	0.830	%88.4	0.000	6.395	معنوية
09	توفر تقارير إدارة المخاطر الدورية المعلومة الكافية عن مراجعة التقنيات المستخدمة لقياس مخاطر الإئتمان، وتساعد هذه القاعدة الرقابة الداخلية في أداء مهامها.	3.39	1.298	%67.8	0.642	-0.470	غير معنوية
	جميع الفقرات	4.1212	0.77098	%82.424	0.000	4.629	معنوية

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "32" تساوي (2.04)



## ثانيا- تحليل النتائج الإحصائية للفرضية الثالثة (المحور الثالث: دور نظام الرقابة الداخلية في التعرف على مخاطر القروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية)

يبين الجدول رقم (45) تحليل فقرات المحور الثالث، ونلاحظ تحليل فقراته كما يلي:

### 1- الفقرة (06)

وهي: " توجد معاملات متبادلة ومشاركة في توصيل المعلومة حول مخاطر الائتمان في الوقت المناسب بين مختلف الإدارات في البنك ". إحتلت المرتبة الأولى حيث بلغ وزنها النسبي (91%) والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05).

وبين هذا التأييد لأفراد العينة ضرورة ربط الأنظمة الفرعية للمعلومات في نظام واحد متكامل، للعمل من خلال قنوات اتصال معتمدة في الهيكل التنظيمي للبنك، تساعد على التعرف على المخاطر الائتمانية المحتملة بشكل مفصل بين مختلف الإدارات ولكن بطرق منتظمة تضمن إستقلالية هذه الإدارات. وتضمن بذلك هذه المعلومات الدقة المحاسبية، الإدارية والفنية التي تساهم في تحقيق أهداف البنك في التعرف على أنواع المخاطر الائتمانية.

والنمط الإيجابي لميول إتجاهات عينة الدراسة تؤكد على دور الرقابة الداخلية في تحديد المجالات والأنشطة التي يمكن أن تتعرض للمخاطر والعوامل التي تؤدي إلى هذه المخاطر وبالتالي توصيل المعلومات إلى كل الجهات المعنية بإدارتها وبإتخاذ القرارات المناسبة في البنك.

### 2- الفقرة (08)

وهي: " يقوم البنك بدراسة حول تحديد وتحليل المخاطر المحتملة الحدوث للخدمات المصرفية الجديدة قبل تفعيلها ". إحتلت المرتبة الثانية حيث بلغ وزنها النسبي (88.4%) والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05).

ويتبين بهذا الرأي الإيجابي لأفراد العينة في ما يخص قيام البنك بدراسة حول تحديد وتحليل المخاطر المحتملة الحدوث للخدمات المصرفية الجديدة قبل تفعيلها، وأن يكون الهدف من الرقابة الداخلية هو تقليل الأخطاء وتقليل حجم الأخطار التي قد يتعرض لها البنك في ظل ظروفه الداخلية والظروف الخارجية، من خلال ضوابط الرقابة المصممة بصورة تكاملية لتؤكد أن الأنشطة أو العمليات الجديدة التي سيتم تنفيذها مبنية على أساس تحليل المخاطر المرتبطة بها وبالاعتماد على البيانات التاريخية للعملاء.

### 3- الفقرة (03)

وهي: " توجد أنظمة تصنيف لأسباب المخاطر الائتمانية التي تعرض لها البنك في السابق مع العملاء"، إحتلت المرتبة الثالثة حيث بلغ وزنها النسبي (87.2%) والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05).

## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

والتأييد الإيجابي لأفراد العينة لهذه الفقرة أساسه تخصص بنك الفلاحة والتنمية الريفية في السنوات السابقة في التعامل مع قطاع الفلاحة والتوجه بمعظم قروضها إلى الفلاحين، وقد تعرض البنك إلى العديد من المخاطر الائتمانية في هذا القطاع بسبب دعم الدولة لهذا النوع من القروض والإجراءات الغير صارمة في منح مثل هذا النوع من القروض، وهذا ما يؤكد على أن البنك أصبحت لديه تصنيفات للمخاطر الائتمانية لهذا القطاع بالذات من خلال تعاملاته السابقة.

### 4- الفقرة (07)

وهي: " إن تطوير بنى تحتية ونظام لإدخال عملية إدارة المخاطر ضمن ثقافة البنك يضمن قيام جميع الموظفين بالتركيز على تحديد وتوقع المخاطر المحتملة"، إحتلت المرتبة الرابعة حيث بلغ وزنها النسبي (86.6%) والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05).

يؤكد أفراد العينة على ضرورة تعزيز ثقافة إدارة المخاطر الائتمانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وضرورة تحمل كل الموظفين مسؤولية حماية البنك من هذه المخاطر، كل حسب السلطات المخولة له في القرارات المتعلقة بإدارة المخاطر، وحسب ما تمليه عليه مسؤولياته في هذا المجال. وخاصة عن طريق الممارسات السليمة في إدارة الائتمان المصرفي والرقابة على الائتمان وإدارة المخاطر والتي تكون المحصلة النهائية له تخفيف مخاطر الائتمان.

### 5- الفقرتين (02) و(04)

إحتلتا المرتبة الخامسة بوزن نسبي (85.4%) والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05).

#### 1-5 الفقرة (02)

وهي: " توجد بيانات تاريخية شاملة يمكن إعتداد البنك عليها في قياس مخاطر الائتمان".

#### 2-5 الفقرة (04)

وهي: " يتم تحديد مخاطر الائتمان على مستوى المحفظة عن طريق فهم التقارير الناتجة من تصنيف الديون وتركز الائتمان".

وهذا التأييد يدل على أهمية الحصول على معلومات دورية وغير دورية لتقييم الموقف الائتماني للبنك بصفة منتظمة، ووجود كل الوثائق اللازمة يجنب البنك مشاكل عدم وجود التحليل الائتماني الدقيق والفعال.

### 6- الفقرة (05)

وهي: " يوجد إشراف سليم على أن الوثائق في البنك تمكن نظام إدارة المخاطر من تسجيل المعلومات الملائمة لدعم نتائج تقاريرها عن المخاطر الائتمانية السابقة". إحتلت المرتبة السادسة، بلغ الوزن النسبي (81.8%) والقيمة الاحتمالية (0.004) وهي أقل من (0.05).

## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

وتأييد أفراد العينة الإيجابي يدل على أهمية وجود رقابة داخلية على هذه الوثائق والإجراءات قصد التأكد من الإبلاغ عن الاستثناءات أولاً بأول وفي الوقت المناسب، يؤكد على ضرورة وجود نظام لحفظ ملفات الإئتمان الخاصة بالعملاء وكذلك مستندات المديونية يخضع للرقابة الثنائية، الرقابة الذاتية والرقابة الداخلية، وأن يكون ذلك الحفظ مركزياً إذا أمكن ذلك وتحت الإشراف المباشر لإدارة متابعة القروض.

### 7- الفقرتين (01) و(09)

احتلتا المرتبة السابعة بوزن نسبي (67.8%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%)، والقيمة الاحتمالية (0.642) وهي أكبر من (0.05).

### 1-7- الفقرة (01)

وهي: "يقوم البنك بتحديد أنواع المخاطر الائتمانية المحتملة بواسطة دراسات مستمرة عنها".

### 2-7- الفقرة (09)

وهي: "توفر تقارير إدارة المخاطر الدورية المعلومة الكافية عن مراجعة التقنيات المستخدمة لقياس مخاطر الإئتمان، وتساعد هذه القاعدة الرقابة الداخلية في أداء مهامها".

حسب النتائج الإحصائية لإجابات أفراد العينة على أسئلة الفقرتين (1 و9)، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يقوم بالدراسات حول المخاطر الائتمانية المحتملة بصورة متوسطة. وكذلك الأمر فيما يخص التقارير الدورية المتعلقة بتقنيات قياس المخاطر الائتمانية، رغم توفر نظام الرقابة الداخلية إلا أن البنك يقوم بذلك بصورة متوسطة، وذلك لما يحتاجه قياس المخاطر من تقنيات تكنولوجية متطورة يفتقدها البنك شأنه شأن باقي البنوك العمومية في الجزائر.

وهذا بدوره يؤكد أن البنوك يجب أن تنشأ نظام تقييم داخلي لإدارة مخاطر الإئتمان وإنشاء إدارة المخاطر بشكل جيد يستطيع أن يساهم مع باقي الإدارات في الحد من المخاطر إلى أقصى حد ممكن، فالبنك عادة لا يهتم فقط بدراسة الإئتمان بل أيضاً بدراسة مخاطر الإئتمان، وكذلك وجب السعي إلى اعتماد الآليات الحديثة لقياس المخاطر الائتمانية مما يمكنها من إدارتها بالكفاءة اللازمة.

### تحليل مجموع فقرات المحور الثالث ( الفرضية الثالثة)

بصفة عامة يتبين أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثالث يساوي (4.12) والوزن النسبي يساوي (82.42%) وهو أكبر (60%) وقيمة  $t$  المحسوبة تساوي (4.63) وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي (2.04)، ومستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، كما بلغ الانحراف المعياري (0.770) وذلك مؤشر على تقارب إجابات الباحثين. مما يعني قبول الفرضية الثالثة على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظام الرقابة الداخلية في التعرف على مخاطر القروض والكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية" بدرجة كبيرة عند مستوى دلالة (0.05).

## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

### المطلب الرابع: النتائج الإحصائية لإختبار الفرضية الرابعة

تتمثل النتائج الإحصائية لإختبار الفرضية الرابعة في الآتي:

أولاً- عرض النتائج الإحصائية للفرضية الرابعة (المحور الرابع: دور نظام الرقابة الداخلية في تقييم مخاطر القروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية)

الجدول رقم (46) يبين فقرات المحور الرابع حسب الوزن النسبي لكل فقرة ومتوسطات بنود الاستبانة المتعلقة بالفرضية الرابعة: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظام الرقابة الداخلية في تقييم مخاطر القروض والرصد والكشف المسبق لمخاطر القروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR ".

يوضح الجدول رقم (46) إرتفاع متوسط كل الفقرات عن متوسط المقياس المستخدم (3.5) وبفروق معنوية، حيث يتبين أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات إيجابية، حيث أن الوزن النسبي لكل فقرات المحور الرابع أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) ومستوى الدلالة أقل من (0.05)؛ بمعنى أن أفراد العينة يوافقون تماماً على أن نظام الرقابة الداخلية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية له دور في تقييم مخاطر القروض.

الجدول رقم (46): متوسطات درجات بنود الإستبانة المتعلقة بالفرضية الرابعة (المحور الرابع)

التسلسل	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	Sig	t	الفروق
01	يراقب نظام الرقابة الداخلية مدى إلتزام قسم إدارة المخاطر بالسياسات التي حددها مجلس إدارة البنك في تقدير احتمال حدوث مخاطر إنتمانية	4.30	0.684	%86	0.000	6.745	معنوية
02	يحرص نظام الرقابة الداخلية في البنك على المراجعة الدورية لتصنيف الإلتزام ولتقديرات إدارة المخاطر لحجم تأثير المخاطر الإنتمانية المحتمل	4.39	0.827	%87.8	0.000	6.211	معنوية
03	يساعد نظام الرقابة الداخلية البنك بمراقبة مدى إهتمام إدارة الإلتزام بمتابعة المقترض لإدراك الدلائل المبكرة لتدهور الإلتزام الممنوح، بإقتراح بعض الشروط التي من شأنها التخفيف من درجة المخاطرة.	4.30	0.918	%86	0.000	5.025	معنوية
04	يقوم نظام الرقابة الداخلية بإجراء فحص للتقييم الدوري للضمانات المقدمة من طرف العملاء للتأكد من أن هذه الضمانات لازالت مستمرة.	4.15	1.034	%83	0.001	3.618	معنوية
05	يعمل نظام الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي في البنك إستنادا على خطط لتقييم المخاطر الإنتمانية المحتملة بشكل دوري.	4.55	0.794	%91	0.000	7.562	معنوية
	مجموع الفقرات	4.3394	0.72195	%86.78	0.000	6.679	معنوية

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "32" تساوي (2.04)

ثانيا- تحليل النتائج الإحصائية للفرضية الرابعة (المحور الرابع: دور نظام الرقابة الداخلية في تقييم مخاطر القروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية)

وفي مايلي تحليل فقرات المحور الرابع كما يلي:

**1- الفقرة (05)**

وهي: " يعمل نظام الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي في البنك استنادا على خطط لتقييم المخاطر الائتمانية المحتملة بشكل دوري"، إحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (91%) والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05).

وهذا يؤكد تأييد أفراد العينة على أنه في بنك الفلاحة والتنمية الريفية يوجد إشراف سليم للإدارة للتأكد من أوراق العمل التي تصل من خلالها النتائج إلى الجهات المعنية بشأن تقييم المخاطر الائتمانية بمختلف التقارير الخاصة بالرقابة الداخلية والتدقيق من مستندات، جداول، رموز...إلخ.

**2- الفقرة (02)**

وهي: " يحرص نظام الرقابة الداخلية في البنك على المراجعة الدورية لتصنيف الائتمان ولتقديرات إدارة المخاطر لحجم تأثير المخاطر الائتمانية المحتملة"، إحتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (87.8%) والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05).

إن التأييد الإيجابي لأفراد العينة يعني أن إدارة البنك تقوم بوضع هيكل لأهداف المحفظة الائتمانية ولكن الإلتزام بالأهداف يقع على عاتق إدارة المخاطر الائتمانية من جهة، وعلى ضوء المراجعة الداخلية بإنتظام للائتمان من جهة أخرى، خاصة في حالات التطور السريع لحجم القروض الممنوحة.

**3- الفقرتين (01) و(03)**

إحتلنا المرتبة الثالثة بوزن نسبي (86%) والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05).

**1-3- الفقرة (01)**

وهي: " يراقب نظام الرقابة الداخلية مدى إلتزام قسم إدارة المخاطر بالسياسات التي حددها مجلس إدارة البنك في تقدير إحتمال حدوث المخاطر الائتمانية".

**2-3- الفقرة (03)**

وهي: " يساعد نظام الرقابة الداخلية البنك بمراقبة مدى إهتمام إدارة الإئتمان بمتابعة المقترض لإدراك الدلائل المبكرة لتدهور الإئتمان الممنوح، بإقتراح بعض الشروط التي من شأنها التخفيف من درجة المخاطرة. وهذا التأييد الإيجابي يؤكد على أن أفراد العينة يوافقون على دور نظام الرقابة الداخلية في التأكد من عمل إدارة المخاطر بكل كفاءة وفاعلية مطلوبة في صورة مراحل متتالية، حتى يتم التشخيص المبكر للتعثر وبالتالي معالجته والتقليل من مخاطر عدم السداد. فالرقابة الداخلية في البنك يجب أن تؤكد لإدارة البنك مدى سيطرة إدارة الإئتمان على كل مراحل الإقراض خاصة في ما يخص الضمانات، مثل الأولوية والامتياز ومدى

## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

سيولتها وقت الحاجة ومدى توفر المستندات التي تمكن البنك من التنفيذ على تلك الضمانات. مما يوفر القدرة لدى البنك على تنفيذ الإجراءات التصحيحية الحازمة عندما يتم تشخيص حالات القروض المتعثرة.

### 4- الفقرة (04)

وهي: " يقوم نظام الرقابة الداخلية بإجراء فحص للتقييم الدوري للضمانات المقدمة من طرف العملاء للتأكد من أن هذه الضمانات لا زالت مستمرة"، إحتلت المرتبة الرابعة بوزن نسبي (83%) والقيمة الاحتمالية (0.001) وهي أقل من (0.05).

حيث أن هذا التأييد الإيجابي إنما يؤكد على أهمية متابعة القيمة السوقية للضمانات لأنها ليست ثابتة على مدى عمر القرض وكذلك متابعة مدى إنخفاض نسبة الضمان عن قيمة القرض الممنوح من جهة أو تقديم كمبيالات مسحوبة على عدد معين من المدينين من جهة أخرى، بالإضافة إلى متابعة كل التصرفات التي لها علاقة بالضمانات المقدمة من قبل العميل المقترض.

### تحليل مجموع فقرات المحور الرابع (الفرضية الرابعة)

بصفة عامة يتبين أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الرابع يساوي (4.33) والوزن النسبي يساوي (86.78%) وهو أكبر من (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي (6.67) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (2.04) ومستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) كما بلغ الانحراف المعياري (0.721). وذلك مؤشر على تقارب إجابات المبحوثين، مما يعني قبول الفرضية الرابعة على أنه: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الرقابة الداخلية في تقييم مخاطر القروض والرصد والكشف المسبق لمخاطر القروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية " بدرجة كبيرة عند مستوى دلالة (0.05).

### المطلب الخامس: النتائج الإحصائية لإختبار الفرضية الخامسة

تتمثل النتائج الإحصائية لإختبار الفرضية الخامسة في الآتي:

### أولاً- عرض النتائج الإحصائية للفرضية الخامسة (المحور الخامس: دور نظام الرقابة الداخلية في إستباق أساليب التخفيف من المخاطر الإنتمانية لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية)

الجدول رقم (47) يبين فقرات المحور الخامس حسب الوزن النسبي لكل فقرة ومتوسطات بنود الإستبانة المتعلقة بالفرضية الخامسة: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظام الرقابة الداخلية في إستباق أساليب التخفيف من المخاطر الإنتمانية والكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR".

ويلاحظ من الجدول رقم (47) إنخفاض متوسط الفقرة الخامسة عن متوسط المقياس المستخدم (3.5) وبفرق غير معنوي، ولذلك يجب على البنك أن يأخذ بعين الإعتبار إجراء إختبارات الضغط على محفظة الإنتمان (زيادة القروض المتعثرة، إفسار متعاملين رئيسيين، تدهور قيمة الضمانات...إلخ). بقصد الإحتياط

## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

للتغيرات المستقبلية المحتملة للأوضاع الاقتصادية في ما يتعلق بتقييم المحفظة الائتمانية للبنك، وكذلك نلاحظ ارتفاع متوسط بقية الفقرات عن متوسط المقياس المستخدم وبفروق معنوية.

ويبين الجدول رقم (47) تحليل فقرات المحور الخامس ويؤكد أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات إيجابية، حيث أن الوزن النسبي لكل فقرة أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) ومستوى الدلالة أقل من (0.05) بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على أنه يوجد للرقابة الداخلية دور في إستباق أساليب التخفيف من المخاطر الائتمانية لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

الجدول رقم (47): متوسطات ودرجات بنود الإستبانة المتعلقة بالفرضية الخامسة (المحور الخامس)

التسلسل	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	Sig	t	الفروق
01	تساعد الرقابة الداخلية البنك على التحقق من سلامة القرار الائتماني وفقا لما هو مقرر من حيث: الشروط الموضوعية، الضمانات، التعهدات وسلامة التوثيق الائتماني.	4.39	0.827	%87.8	0.000	6.211	معنوية
02	تستخدم الرقابة الداخلية في تحديد مجالات الضعف في سياسات وإجراءات إدارة مخاطر الائتمان ومنهجيات قياس مخاطر الائتمان.	4.30	0.918	%86	0.004	5.025	معنوية
03	بمجرد إهمال البنك لعمليات المراجعة والرقابة على الائتمان تزداد نسبة القروض غير العاملة في المحفظة.	4.33	0.692	%86.6	0.000	6.916	معنوية
04	توجه البنك نحو الإعتماد على معايير ومبادئ الإقراض الجيد يضمن له جودة ونوعية المحفظة ويقلل من مخاطر الائتمان.	4.39	0.827	%87.8	0.000	6.211	معنوية
05	يقوم البنك بإجراء اختبارات الضغط على محفظة الائتمان (زيادة القروض المتعثرة، إعسار متعاملين رئيسيين، تدهور قيمة الضمانات).	3.45	1.277	%69	0.839	-0.204	غير معنوية
06	تقدم إدارة المخاطر نظام إنذار مبكر لهبوط جودة الائتمان وإدارة القروض المتعثرة، بحيث يتضمن هذا النظام طرق مراجعة الائتمان وتقييمه لتحديد الديون غير العاملة.	4.15	1.034	%83	0.001	3.618	معنوية
07	يستخدم البنك مخفضات مخاطر الائتمان من بينها: الضمانات، الكفالات، المشتقات الائتمانية.	4.55	0.794	%91	0.000	7.562	معنوية
08	يضع البنك قواعد تنظيمية للحد من التركيز في المحافظ الائتمانية.	4.39	0.899	%87.8	0.000	5.710	معنوية
09	يلتزم البنك بدراسة المنتجات الجديدة المقترحة من حيث (الأجل، حجم القرض، نوعه، مستوى المسؤولية، التكلفة، الأرباح الممكن تحقيقها، الوضع التنافسي في السوق) وذلك من أجل التحوط للمخاطر المرافقة.	4.39	0.827	%87.8	0.000	6.211	معنوية



## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

معنوية	6.211	0.642	%87.8	0.827	4.39	يعتمد البنك على التأمين الإئتماني كأداة حماية وتحوط ضد التعثرات وخسائر القروض وتتم الرقابة على الإجراءات المقررة من قبل نظام الرقابة الداخلية في البنك.	10
معنوية	6.107	0.000	%85.516	0.72974	4.2758	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "32" تساوي (2.04)

ثانيا- تحليل النتائج الإحصائية للفرضية الخامسة (المحور الخامس): دور نظام الرقابة الداخلية في إستباق أساليب التخفيف من المخاطر الإئتمانية لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية)

وفي مايلي تحليل فقرات المحور الخامس كما يلي:

### 1- الفقرة (07)

وهي: " يستخدم البنك مخففات مخاطر الائتمان من بينها الضمانات والكفالات والمشتقات الإئتمانية"، إحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (91%) والقيمة الاحتمالية (0.000) أقل من (0.05).

وهذا يؤكد تأييد أفراد العينة على أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يستخدم مخففات مخاطر الإئتمان خاصة منها الضمانات والكفالات تجنباً لآثار التعثر الناتجة عن عدم السداد، وبما يتفق مع ما يضعه البنك في سياسته الإئتمانية من حدود تحوطية للحد من مخاطر الإئتمان.

### 2- الفقرة (01)، (04)، (08)، (09)، (10)

إحتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي يساوي (87.8%) والقيمة الاحتمالية (0.000) أقل من (0.05).

### 1-2- الفقرة (01)

هي: " تساعد الرقابة الداخلية البنك على التحقق من سلامة القرار الإئتماني وفقاً لما هو مقرر من حيث الشروط الموضوعية، الضمانات، التعهدات وسلامة التوثيق الإئتماني".

مما يؤكد تأييد أفراد العينة على أهمية أعمال الرقابة والمراجعة الدورية للمحفظة الإئتمانية قبل وبعد منح الإئتمان للتخفيف من مخاطر الإئتمان أو تجنبها.

### 2-2- الفقرة (04)

هي: " توجه البنك نحو الإعتماد على معايير ومبادئ الإقراض الجيد يضمن له جودة ونوعية المحفظة ويقلل من مخاطر الإئتمان".

يؤكد تأييد أفراد العينة على تبني البنك لسياسة ائتمانية تعتمد على مبادئ الإقراض الجيد عند منح الإئتمان، وفي نفس الوقت تعد مراعاتها من أهم الإجراءات المعتمدة للحد من المخاطر الإئتمانية، فالإعتماد على مبادئ إقراض جيدة يعد بمثابة إجراءات وقائية لتخفيف المخاطر الإئتمانية في ما بعد.



**2-3- الفقرة (08)**

هي: " يضع البنك قواعد تنظيمية للحد من التركيز في المحافظ الائتمانية ".

إن تأييد أفراد العينة على هذه الفقرة يعني أن البنك يسعى إلى تجزئة المحافظ الائتمانية إلى قطاعات ومجموعات يستطيع من خلالها تحديد المخاطر المرتبطة في كل مجموعة وكل قطاع خاصة وأن البنك في الماضي تخصص في القطاع الفلاحي وتعرض إلى العديد من الخسائر نتيجة التركيز في قطاع واحد.

**2-4- الفقرة (09)**

هي: " يلتزم البنك بدراسة المنتجات الجديدة المقترحة من حيث (الأجل، حجم القرض، نوعه، مستوى المسؤولية، التكلفة، الأرباح الممكن تحقيقها، الوضع التنافسي في السوق) وذلك من أجل التحوط للمخاطر التي يمكن أن ترافقها ".

إن تأييد أفراد العينة على هذه الفقرة يعني أن البنك لا يقدم خدمات إقراضية جديدة من دون دراسات مسبقة لظروف البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بهذه الخدمة الجديدة، وبالتالي تعد من أهم الإجراءات المتبعة في الحد من المخاطر الائتمانية المحتملة لهذه الخدمات الجديدة ووضع الإجراءات الوقائية لمنع حدوثها.

**2-5- الفقرة (10)**

هي: " يعتمد البنك على التأمين الائتماني كأداة حماية وتحوط ضد التعثرات وخسائر القروض وتتم الرقابة على الإجراءات المقررة من قبل نظام الرقابة الداخلية في البنك ".

مما يدل على إتفاق أفراد العينة على إجراء التأمين على القروض الممنوحة كأداة حماية ضد المخاطر الائتمانية تحت مبدأ إقتسام الخطر مع شركات التأمين وإعادة التأمين حسب ما تنص عليه العقود بين كل الأطراف المتعاقدة. فمن خلال الدمج بين أعمال التأمين والعمل المصرفي، فقد قام البنك على هامش تطور السوق المالي والمصرفي المحلي، بإفتتاح أنشطة أخرى بقصد تنويع المنتجات المقدمة للعملاء. وتحقيقا لهذه الغاية إلتزم البنك بشراكة مع الشركة الوطنية للتأمين (SAA) لتسويق منتجات التأمين لصالح عملاء البنك والجمهور العام من خلال شبكة فروع، وقد تم التوقيع على إتفاق بشأن شروط توزيع هذه المنتجات بين الطرفين. وهذا ماسيساعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية على الإستفادة من التأمين الائتماني بصورة جيدة.

**3- الفقرة (03)**

هي: " بمجرد إهمال البنك لعمليات المراجعة والرقابة على الإلتئمان تزداد نسبة القروض غير العاملة في المحفظة الائتمانية ". إحتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي يساوي (86.6%) والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05).

## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

مما يؤكد التأييد الإيجابي لأفراد العينة على أن نسبة القروض المتعثرة في البنك ترتفع كلما تم إهمال مستوى الحماية لتغطية مشاكل القروض والذي يكون عن طريق دور المراجعة والرقابة على المحفظة الائتمانية دوريا و بانتظام.

### 4- الفقرة (02)

هي: " تستخدم الرقابة الداخلية في تحديد مجالات الضعف في سياسات وإجراءات إدارة مخاطر الائتمان ومنهجيات قياس مخاطر الائتمان ". إحتلت المرتبة الرابعة بوزن نسبي يساوي (86%) والقيمة الاحتمالية (0.004) وهي أقل من (0.05).

التأييد الإيجابي لأفراد العينة يؤكد على أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يستخدم الرقابة الداخلية في تحديد دقة قياس مخاطر الائتمان من طرف إدارة مخاطر الائتمان حتى يضمن أن لا يتجاوز التعرض للمخاطر الائتمانية المستويات المقبولة لدى البنك.

### 5-الفقرة (06)

هي: " تقدم إدارة المخاطر نظام إنذار مبكر لهبوط جودة الائتمان وإدارة القروض المتعثرة، بحيث يتضمن هذا النظام طرق مراجعة الائتمان وتقييمه لتحديد الديون غير العاملة ". إحتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي يساوي (83%) والقيمة الاحتمالية (0.001) وهي أقل من (0.05).

إن إتفاق أفراد العينة يؤكد على أن من أهم الأدوات الفاعلة والكفوة التي تساعد إدارة المخاطر في البنك، هو وجود نظام تصنيف مخاطر الائتمان للتنبؤ ما إذا كانت محفظة القروض الممنوحة قادرة على السداد في الوقت المحدد أم لا، ومتابعة إدارة المخاطر لهذا التصنيف بشكل مستمر، ويبقى الأهم لدى البنك هو وضع خطة المتابعة المستمرة للتعامل لتقييم قدرته على الإنتظام في تسديد القرض وفوائده.

### 6- الفقرة (05)

هي: " يقوم البنك بإجراء إختبارات الضغط على محفظة الائتمان (زيادة القروض المتعثرة، إفسار متعاملين رئيسيين، تدهور قيمة الضمانات) ". إحتلت المرتبة السادسة والأخيرة بوزن نسبي يساوي (69%) والقيمة الاحتمالية (0.839) وهي أكبر من (0.05) أي بفرق غير معنوي.

وبالتالي يجب على بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن يولي أهمية لإختبارات التحمل أو ما يعرف بإختبارات الضغط على محفظة الائتمان باعتبارها أداة مهمة لإدارة المخاطر تستخدم لتقييم الأثر المحتمل لأحداث محددة نتيجة تحركات إفتراضية غير مواتية والتعرف على تأثيرها، حتى يتمكن البنك من التدخل في الوقت المناسب بإستخدام الأدوات المناسبة لحمايته من المخاطر التي يتعرض لها في أسوأ الظروف. وذلك حسب ما نصت عليه مقررات بازل الدولية للرقابة والإشراف.

**تحليل مجموع فقرات المحور الخامس ( الفرضية الخامسة)**

بصفة عامة يتبين أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الرابع يساوي (4.27) والوزن النسبي يساوي (85.52%) وهو أكبر من (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي (6.107) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (2.04) ومستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) كما بلغ الانحراف المعياري (0.729). وذلك مؤشر على تقارب إجابات المبحوثين، مما يعني قبول الفرضية الخامسة على أنه: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الرقابة الداخلية في إستباق أساليب التخفيف من المخاطر الإنتمائية والرصد والكشف المسبق لمخاطر القروض لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية " بدرجة كبيرة عند مستوى دلالة (0.05).

**المطلب السادس: النتائج الإحصائية لإختبار الفرضية السادسة**

تتمثل النتائج الإحصائية لإختبار الفرضية السادسة في الآتي:

**أولا- عرض النتائج الإحصائية للفرضية السادسة (المحور السادس: دور نظام الرقابة الداخلية في الإستجابة لمخاطر القروض لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية)**

الجدول رقم (48) يبين فقرات المحور السادس حسب الوزن النسبي لكل فقرة ومتوسطات بنود الاستبانة المتعلقة بالفرضية السادسة: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظام الرقابة الداخلية في الإستجابة المسبقة لمخاطر القروض والكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية ". **BADR**.

ويبين الجدول رقم (48) إنخفاض متوسط الفقرة (01) والفقرة (09) عن متوسط المقياس المستخدم (3.5) وبفروق غير معنوية.

مما يؤكد ضرورة أن يهتم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بما جاء في الفقرة الأولى وهو بأن يعتمد على تطوير خطة طوارئ بالتعاون مع الجهات المختصة للتأكد من فاعلية خطة مواجهة المخاطر الغير محسوبة من قبل. وأيضا ضرورة أن يهتم بما جاء في الفقرة (09) وتوضيح درجة مسؤولية نظام الرقابة الداخلية بالنسبة لإدارة البنك في ترشيد قراراتها في ما يخص قبول المخاطر المحدودة والقليلة التأثير، بشكل واضح من خلال الوصف الوظيفي لمختلف الإدارات في البنك.

ويبين الجدول رقم (48) تحليل فقرات المحور السادس ويبين أن آراء أفراد عينة الدراسة في جميع الفقرات إيجابية، حيث أن الوزن النسبي لمعظم الفقرات (ما عدا الفقرتين (01) و(09))، كان أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) ومستوى الدلالة أقل من (0.05) بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على أنه يوجد للرقابة الداخلية دور في الإستجابة المسبقة لمخاطر القروض لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية **BADR**.

## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

الجدول رقم (48): متوسطات ودرجات بنود الاستبانة المتعلقة بالفرضية السادسة (المحور السادس)

التسلسل	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	Sig	t	الفروق
01	يعتمد البنك على تطوير خطة الطوارئ القائمة على تنويع المخاطر والتعرض لها من خلال نشاطات متنوعة ( التنويع في الأجال، التنويع في القطاعات، التنويع في الغايات)، بالتعاون مع الجهات المختصة للتأكد من فاعلية هذه الخطة عند مواجهة المخاطر الغير محسوبة من قبل.	3.42	1.251	%68.4	0.730	-0.348	غير معنوية
02	الرقابة الداخلية تتولى تقديم الرأي حول الخيار الأنسب لتجنب المخاطر بالمقارنة مع تكلفة هذا الخيار.	4.30	0.684	%86	0.000	6.745	معنوية
03	النظام الفعال في الرقابة الداخلية يساعد إدارة البنك على افتراض وجود مخاطر إضافية بطريقة محتسبة ويعمل على تخفيف أية مفاجئات مالية، بالإضافة إلى حماية نفسها من الوقوع في أية خسائر مالية محتملة.	4.39	0.827	%87.8	0.000	6.211	معنوية
04	تساعد الرقابة الداخلية على تقليص المخاطر أو تخفيفها إلى الحد المقبول من قبل إدارة البنك عن طريق التحوط أو التغطية بالمشتقات	4.30	0.918	%86	0.000	5.025	معنوية
05	تساعد الرقابة الداخلية في إجراءات تجنب للمخاطر الإنتمائية المحتملة من خلال تجنب الظروف أو الأحداث التي من الممكن أن تسبب هذه المخاطر.	4.15	1.034	%83	0.001	3.618	معنوية
06	الرقابة على إجراءات التأمينات على القروض يقلل من الإحتياطيات مقابل الديون المشكوك فيها والديون المعدومة لدى البنك.	4.55	0.794	%91	0.000	7.562	معنوية
07	إن الرقابة لإجراءات مراحل منح الإئتمان قبل وبعد منحه بشكل مستمر، يمكن إدارة المخاطر من ضبط ومتابعة القروض الممنوحة من حيث الحجم والأجل والنوع.	4.39	0.899	%87.8	0.000	5.710	معنوية
08	تلتزم الرقابة الداخلية بمتابعة مدى مراقبة إدارة الإئتمان لعمليات تحصيل أقساط القروض المتعثرة والإجراءات القضائية اللازمة لإسترداد أموال البنك.	4.39	0.827	%87.8	0.000	6.211	معنوية
09	تساعد الرقابة الداخلية إدارة البنك على قبول المخاطر المحدودة والقليلة التأثير.	3.42	1.251	%68.4	0.730	-0.348	غير معنوية
	جميع الفقرات	4.1481	0.75342	%82.962	0.000	4.942	معنوية

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "32" تساوي (2.04)

ثانيا- تحليل النتائج الإحصائية للفرضية السادسة (المحور السادس): دور نظام الرقابة الداخلية في الإستجابة لمخاطر القروض لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية)

وفي مايلي تحليل فقرات المحور السادس كما يلي:

## 1- الفقرة (06)

وهي: " الرقابة على إجراءات التأمينات على القروض يقلل من الاحتمالات مقابل الديون المشكوك فيها والديون المعدومة لدى البنك"، إحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي يساوي (91%) والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05).

وهذا التأييد الإيجابي يؤكد على اعتماد بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR على تأمين الإئتمان كأداة رئيسية وتقليدية في تخفيف المخاطر وتجنبها، كما أكدت ذلك الفقرة (10) من المحور الخامس، حيث أصبح البنك يقدم خدماته التأمينية تجنباً لبعض المخاطر الإئتمانية.

## 2- الفقرة (03)، الفقرة (07) والفقرة (08)

إحتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (87.8%) والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05).

## 1-2- الفقرة (03)

وهي: " النظام الفعال في الرقابة الداخلية يساعد إدارة البنك على إفتراض وجود مخاطر إضافية بطريقة محتسبة ويعمل على تخفيف أية مفاجئات مالية، بالإضافة إلى حماية نفسها من الوقوع في أية خسائر مالية محتملة".

وهذا التأييد الإيجابي يؤكد على اعتماد بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR على أن إستشعار إشارات الإنذار المبكر للقروض التي قد تتعثر وإيجاد الحلول الملائمة لها في الوقت المناسب، يكون بمساعدة من الرقابة الداخلية بناء على تقارير المتابعة والمراجعة الداخلية.

## 2-2- الفقرة (07)

وهي: " إن الرقابة لإجراءات مراحل منح الإئتمان قبل وبعد منحه بشكل مستمر، يمكن إدارة المخاطر من ضبط ومتابعة القروض الممنوحة من حيث الحجم والأجل والنوع".

يؤيد أفراد العينة على أهمية الرقابة على كل مراحل منح القروض وخاصة مرحلة المتابعة، لتجنب المخاطر والتنبؤ بالتعثر مبكراً حتى يتم علاجه لدى البنك بأقل الأضرار.

## 3-2- الفقرة (08)

وهي: " تلتزم الرقابة الداخلية بمتابعة مدى مراقبة إدارة الإئتمان لعمليات تحصيل أقساط القروض المتعثرة والإجراءات القضائية اللازمة لإسترداد أموال البنك".

وهذا التأييد الإيجابي يؤكد على اعتماد بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR على تنظيم إداري متين يربط بين مختلف الإدارات مما يوفر بيئة ملائمة للرقابة على متابعة إدارة التحصيل للقروض المعدومة والمتعثرة لإسترداد أكبر جزء ممكن فيها.

**3- الفقرتين (02) و(04)**

إحتلتا المرتبة الثالثة بوزن نسبي (86%) والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05).

**3-1- الفقرة (02)**

وهي: " الرقابة الداخلية تتولى تقديم الرأي حول الخيار الأنسب لتجنب المخاطر بالمقارنة مع تكلفته ".  
يساند أفراد العينة هذا الرأي كون الرقابة على المخاطر سواء كانت رقابة مستمرة أو دورية تضمن للبنك متابعة العمليات ومستوى المخاطر التي تتعرض لها بإجراءات فعالة، ويؤكد التأييد لهذا البند بأن الهدف الأساسي في تخفيض الخطر الممكن حدوثه إلى المستوى المقبول يعتمد على التكلفة التي تستعد الإدارة لتحملها.

**3-2- الفقرة (04)**

وهي: " تساعد الرقابة الداخلية على تقليص المخاطر أو تخفيضها إلى الحد المقبول من قبل إدارة البنك عن طريق التحوط أو التغطية بالمشتقات ".  
مما يدل على تأييد أفراد العينة لهذا البند من خلال تقييم الرقابة الداخلية لضوابط رقابية مناسبة لمواجهة المخاطر بكل الوسائل، مع الحفاظ على إستقلالية المسؤوليات بين مختلف الإدارات بما فيها إدارة المخاطر.

**4- الفقرة (05)**

وهي: " تساعد الرقابة الداخلية في إجراءات التجنب للمخاطر الإئتمانية المحتملة من خلال تجنب الظروف أو الأحداث التي من الممكن أن تسبب هذه المخاطر ". إحتلت المرتبة الرابعة بوزن نسبي (83%) والقيمة الاحتمالية (0.001) وهي أقل من (0.05).

وهي تؤكد على التأييد الايجابي لأفراد عينة البنك على هذا الدور الذي تلعبه الرقابة الداخلية في تجنب المخاطر المحيطة، من خلال الرقابة المستمرة على العمليات الإئتمانية والحرص على رقابة مؤشرات الإنذار المبكر التي تساعد البنك في عملية تحديد وإدارة العوامل المتعلقة بالمخاطر الرئيسية، والرقابة على مدى إنترام إدارة القروض بالإجراءات المحددة في السياسة الإئتمانية للبنك، لتجنب أكبر قدر ممكن من المخاطر المحتملة.

**5- الفقرتين (01) و(09)**

إحتلتا المرتبة الخامسة بوزن نسبي (68.4%) والقيمة الاحتمالية (0.730) وهي أكبر من (0.05) وهي غير معنوية.

**5-1- الفقرة (01)**

وهي: " يعتمد البنك على تطوير خطة الطوارئ القائمة على تنويع المخاطر والتعرض لها من خلال نشاطات متنوعة (التنويع في الآجال، التنويع في القطاعات، التنويع في الغايات)، بالتعاون مع الجهات المختصة للتأكد من فاعلية هذه الخطة عند مواجهة المخاطر الغير محسوبة من قبل ".  
المختصة للتأكد من فاعلية هذه الخطة عند مواجهة المخاطر الغير محسوبة من قبل ".

## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR على خطة الطوارئ القائمة على تنويع المخاطر والتعرض لها من خلال نشاطات متنوعة (التنويع في الأجل، التنويع في القطاعات، التنويع في الغايات) بصورة متوسطة. فالبنك مثلا لا يعد سيناريوهات لإيقاف التعامل مع العملاء متى أصبح التعامل معهم غير مربح بالنسبة للبنك، فطالما أن الخدمات الإقراضية الفلاحية الجديدة في البنك في مجملها مدعومة من قبل وزارة الفلاحة والتنمية الريفية بإعتبار البنك أساسا بنك بطابع ملكية عمومية، فعادة ما يتم التدخل من قبل الدولة في تنميط خدمات البنك المقدمة بما يتماشى مع واقع البلاد. ولعل السبب أيضا يعود إلى أن إدارة البنك تقلل من تكاليف أنظمة الرقابة على الإئتمان لتتماشى مع العوائد من أنشطة الإئتمان في حد ذاتها، وبالتالي فخطط الطوارئ قد تكلفها مصاريف إضافية.

### 2-5- الفقرة (09)

وهي: " تساعد الرقابة الداخلية إدارة البنك على قبول المخاطر المحدودة والقليلة التأثير".

إن التأييد من قبل أفراد العينة في هذا البند كان بصورة متوسطة، لأنه مادامت وظيفة إدارة المخاطر تضطلع بتحديد وقياس ومتابعة ورقابة وتخفيف تعرضات البنك للمخاطر والإقرار عنها، مما يستلزم تحديد المستوى الإجمالي للمخاطر المقبولة بالبنك بمعرفة مجلس الإدارة وليس الرقابة الداخلية بإعتباره السلطة المخولة بإعتماد حدود تلك المخاطر. تبقى الرقابة الداخلية جزءا مكملًا للأنشطة اليومية للبنك تراعى تأسيسا على المخاطر المتعلقة بالعمليات وتطبيق مقاييس لمواجهتها، ومن ثم السهر على تنفيذ إستراتيجيات البنك من خلال إحترام الموظفين للسياسات والإجراءات الصادرة عن الإدارة العليا في ما يخص كل العمليات اليومية للبنك.

### تحليل مجموع فقرات المحور السادس ( الفرضية السادسة)

بصفة عامة يتبين أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الرابع يساوي (4.14) والوزن النسبي يساوي (82.96%) وهو أكبر من (60%) وقيمة  $t$  المحسوبة تساوي (4.94) وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي (2.04) ومستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) كما بلغ الانحراف المعياري (0.753). وذلك مؤشر على تقارب إجابات المبحوثين، مما يعني قبول الفرضية السادسة على أنه: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الرقابة الداخلية في الإستجابة المسبقة لمخاطر القروض والرصد والكشف المسبق لمخاطر القروض لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية" بدرجة كبيرة عند مستوى دلالة (0.05).

### المطلب السابع: النتائج الإحصائية لإختبار الفرضية السابعة

تتمثل النتائج الإحصائية لإختبار الفرضية السابعة في الآتي:



## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أولاً- عرض النتائج الإحصائية للفرضية السابعة (المحور السابع: دور نظام الرقابة الداخلية في البيئة المناسبة للإطار العام للرقابة الفعالة على المخاطر لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية)

الجدول رقم (49) يبين فقرات المحور السابع حسب الوزن النسبي لكل فقرة ومتوسطات بنود الإستبانة المتعلقة بالفرضية السابعة: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظام الرقابة الداخلية في البيئة المناسبة للإطار العام للرقابة الفعالة على المخاطر والكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR ".

يبين الجدول رقم (49) إرتفاع كل متوسطات الفقرات عن متوسط المقاييس المستخدم (3.5) بفروق معنوية ما عدا الفقرة (01) التي كانت غير معنوية، وهذا يؤكد ضرورة أن يهتم البنك بتوفير التكنولوجيا المتطورة لتلبية احتياجات أنظمة إدارة المخاطر في جمع المعلومات مما يخدم الرقابة والتدقيق الداخلي.

ويتبين من الجدول رقم (49) أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات كانت ايجابية، حيث أن الوزن النسبي لكل فقرات المحور السابع أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) ومستوى الدلالة أقل من (0.05)، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون تماما على أن نظام الرقابة الداخلية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعمل في بيئة مناسبة لممارسة الرقابة الفعالة على المخاطر.

الجدول رقم (49): متوسطات ودرجات بنود الإستبانة المتعلقة بالفرضية السابعة (المحور السابع)

التسلسل	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	Sig	t	الفروق
01	يوفر البنك التكنولوجيا المتطورة لتلبية احتياجات أنظمة إدارة المخاطر في جمع المعلومات مما يخدم الرقابة والتدقيق الداخلي.	3.48	1.228	%69.6	0.944	-0.071	غير معنوية
02	نظام الرقابة الداخلية يربط إدارة المخاطر بعملية تصميم، تطبيق، واختبار السياسات والإجراءات العملياتية لتجنب المخاطر.	4.30	0.684	%86	0.000	6.745	معنوية
03	يتم تحديد مسؤوليات وواجبات التدقيق الداخلي في البنك تجاه إدارة المخاطر بشكل واضح ودقيق ويتم فحص تقارير الرقابة من قبل المدقق.	4.42	0.830	%88.4	0.000	6.395	معنوية
04	يتولى قسم التدقيق وضع خطة تدقيق مدعومة بتقارير إلكترونية على ملفات العملاء المقترضين لكل فترة على مختلف فروع البنك ويتولى توصيل النتائج إلى مجلس الإدارة.	4.30	0.918	%86	0.000	5.025	معنوية
05	المعلومات والتقارير التي يتم تطويرها خلال عملية التدقيق الداخلي بإمكانها تسهيل عملية التدقيق الخارجي وبالتالي تقليل تكلفتها من جهة الوقت والمال لدى البنك.	4.18	1.044	%83.6	0.001	3.750	معنوية



## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

06	التناسق بين نظام الرقابة الداخلية مخاطر والتدقيق الداخلي مع إدارة الائتمان لتجنب المخاطر الائتمانية يعني عمل مزيج متكامل من الإجراءات والضوابط التي تكون المحصلة النهائية لها نموذج يربط بين ربحية البنك ودرجة إستجابته للمخاطر الائتمانية.	4.55	0.794	%91	0.000	7.562	معنوية
07	يتعاون قسم التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في مجال تبادل المعلومات لتحديد وتقييم والإستجابة للمخاطر الائتمانية.	4.39	0.899	%87.8	0.000	5.710	معنوية
08	يوجد بالبنك الكادر المؤهل والمدرب للقيام بالمهام الموكلة إلى إدارة المخاطر، الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي بصورة صحيحة ومرضية.	4.42	0.830	%88.4	0.000	6.395	معنوية
09	يوجد إدراك لدى المدقق الداخلي وإدارة المخاطر في البنك بأهمية المخاطر الائتمانية ومدى الحاجة لتحسين أنظمة الرقابة الخاصة بها.	4.30	0.684	%86	0.000	6.745	معنوية
10	التدريب المستمر والمشاركة بشكل دائم بالدورات والبرامج ذات العلاقة بموضوع إدارة المخاطر لموظفي الرقابة الداخلية، التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر كافية لتمكنهم من القيام بالمهام الموكلة إليهم.	4.42	0.830	%88.4	0.000	6.395	معنوية
جميع الفقرات		4.2788	0.71535	%85.576	0.000	6.254	معنوية

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "32" تساوي (2.04)

ثانيا- تحليل النتائج الإحصائية للفرضية السابعة (المحور السابع: دور نظام الرقابة الداخلية في البيئة المناسبة للإطار العام للرقابة الفعالة على المخاطر لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية)

وفي مايلي تحليل فقرات المحور السابع كما يلي:

### 1- الفقرة (06)

وهي: " التناسق بين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والتدقيق الداخلي مع إدارة الائتمان لتجنب المخاطر الائتمانية يعني عمل مزيج متكامل من الإجراءات والضوابط التي تكون المحصلة النهائية لها نموذج يربط بين ربحية البنك ودرجة إستجابته للمخاطر الائتمانية ". إحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (91%) والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05).

مما يؤكد التأييد الإيجابي لأفراد العينة على أن الرقابة الداخلية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية تضمن التحسين الدائم لتركيبية ونوعية المحفظة الائتمانية، وأيضا يساهم المدقق الداخلي بدور إستشاري في التقليل من المخاطر الائتمانية والتأكد من فعالية أداء الموظفين في التعامل مع هذه المخاطر، خاصة والمراجعة الداخلية

## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تشكل جزءا من النظام الرقابي ككل وبما يسمح بإثراء النظام الرقابي من خلال المراجعة الدورية، وكل ذلك يجتمع لتأكيد حسن أداء البنك وتحقيقه لأهدافه، وهذا ما يدعمه وجود لجنة المراجعة ومديرية المراجعة في الهيكل التنظيمي للبنك المعني بالدراسة.

### 2- الفقرة (03) والفقرة (08) والفقرة (10)

احتلت الفقرات الثلاثة المرتبة الثانية بوزن نسبي يساوي (88.4%) والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05).

### 1-2- الفقرة (03)

وهي: " يتم تحديد مسؤوليات وواجبات التدقيق الداخلي في البنك تجاه إدارة المخاطر بشكل واضح ودقيق ويتم فحص تقارير الرقابة من قبل المدقق الداخلي ".

### 2-2- الفقرة (08)

وهي: " يوجد بالبنك الكادر المؤهل والمدرّب للقيام بالمهام الموكلة إلى إدارة المخاطر، الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي بصورة صحيحة ومرضية ".

### 2-3- الفقرة (10)

وهي: "التدريب المستمر والمشاركة بشكل دائم بالدورات والبرامج ذات العلاقة بموضوع إدارة المخاطر لموظفي الرقابة الداخلية، التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر كافية لتمكينهم من القيام بالمهام الموكلة إليهم". حيث نجد التأييد الإيجابي لأفراد العينة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية في الفقرات الثلاثة يعني توافر التأهيل الفني والخلفية العلمية المناسبة لدى مراجعي بنك الفلاحة والتنمية الريفية لتفعيل إدارة المخاطر ومبادئها، والرقابة الداخلية وإجراءاتها.

ويعكس موافقة العينة على محتوى الفقرة (03) لأن التحديد الجيد للمهام والمسؤوليات تشكل عاملا هاما في خطوات إدارة المخاطر من جهة والحفاظ على سلامة الأداء وضمان سلامة القرارات للوقاية والتحوط من المخاطر من جهة أخرى.

وكذلك يدل هذا التأييد الإيجابي على إهتمام البنك على تطوير وتدريب الموظفين في التدقيق والرقابة والإدارة لمساعدتهم على إدارة المخاطر الانتمانية وإختيار طرق التعامل معها. فعلى سبيل المثال أقام بنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال الفترة من (20-23) ماي 2013 ملتقى لكل الإطارات العليا لمديريات البنك وهو ملتقى دولي مع مختصين أجانب حول متطلبات بازل بالمعهد الوطني للتعليم العالي في العلوم المالية، وكذلك أقام خلال الفترة من (29-31) مارس 2014 ملتقى لكل الإطارات العليا للبنك حول الرقابة الداخلية وفق

## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

نموذج (COSO) الدولي... إلخ، وهذه عينة من مجموع من الدورات التدريبية والفعاليات التي ينظمها البنك في إطار المخاطر المصرفية بمختلف أنواعها، بالمدرسة العليا للبنوك ببوزريعة لموظفي البنك وإطاراته.

### 3- الفقرة (07)

وهي: " يتعاون قسم التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في مجال تبادل المعلومات لتحديد وتقييم والإستجابة للمخاطر الائتمانية ". إحتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي يساوي (87.8%) والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05).

إن هذا التأييد الإيجابي يعكس موافقة العينة على مدى قيام المدقق الداخلي والرقابة الداخلية بدورهم في متابعة المخاطر وإجراءات الاستجابة لها وبالتالي تفعيل أداء إدارة المخاطر في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، إنطلاقاً من مبدأ أساسي وهو المسؤول عن إدارة المخاطر يجب أن يتمتع بالإستقلالية والصلاحيات اللازمة لمباشرة أعماله، ولكن مع مراعاة أهمية تعامل كافة إدارات البنك مع المعلومات المتبادلة بينهم بكفاءة وفعالية.

### 4- الفقرة (02) والفقرة (04) والفقرة (09)

إحتلت المرتبة الرابعة بوزن نسبي (86%) والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05).

### 1-4- الفقرة (02)

وهي: " نظام الرقابة الداخلية يربط إدارة المخاطر بعملية تصميم، تطبيق، وإختبار السياسات والإجراءات العملياتية لتجنب المخاطر ".

### 2-4- الفقرة (04)

وهي: " يتولى قسم التدقيق في البنك وضع خطة تدقيق مدعومة بتقارير إلكترونية على ملفات العملاء المقترضين لكل فترة على مختلف فروع البنك ويتولى توصيل النتائج إلى مجلس الإدارة ".

### 3-4- الفقرة (09)

وهي: " يوجد إدراك لدى المدقق الداخلي وإدارة المخاطر في البنك بأهمية المخاطر الائتمانية ومدى الحاجة لتحسين أنظمة الرقابة الخاصة بها ".

وهو ما يؤكد التأييد الإيجابي لأفراد العينة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR على ما جاء في الفقرات السابقة (02 04 09). حيث يوجد إدراك لدى المدقق الداخلي وإدارة المخاطر في البنك بأهمية المخاطر الائتمانية ومدى الحاجة لتحسين أنظمة الرقابة الخاصة بها بشكل دوري.

## 5- الفقرة (05)

وهي: " المعلومات والتقارير التي يتم تطويرها خلال عملية التدقيق الداخلي بإمكانها تسهيل عملية التدقيق الخارجي وبالتالي تقليل تكلفتها من جهة الوقت والمال لدى البنك ". إحتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي (83.6%) والقيمة الاحتمالية (0.001) وهي أقل من (0.05).

مما يؤكد التأييد الإيجابي لأفراد العينة على أن المدقق الداخلي يلعب دور إستشاري في تقييم المخاطر ويراجع تحليلات إدارة المخاطر وكذلك تقييم فعالية كفاءة نظام الرقابة الداخلية والتقارير عنهما للإدارة بشكل دوري، مما يوفر للبنك جزء من تكاليف المراجعة الخارجية التي عادة ما يتم إسنادها لطرف خارجي متخصص، متعاقد مع البنك لأداء مهامه الرقابية، عن طريق التوفير في الجهد والوقت لكل الجهات المعنية.

## 6- الفقرة (01)

وهي: " يوفر البنك التكنولوجيا المتطورة لتلبية إحتياجات أنظمة إدارة المخاطر في جمع المعلومات مما يخدم الرقابة والتدقيق الداخلي ". إحتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي (69.6%) والقيمة الاحتمالية (0.944) وهي أكبر من (0.05) وغير معنوية.

وبالتالي فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR يوفر التكنولوجيا المتطورة لتلبية إحتياجات أنظمة إدارة المخاطر في جمع المعلومات مما يخدم الرقابة والتدقيق الداخلي بصورة متوسطة وعليه يجب على البنك الاهتمام بتفعيل هذا البند، لأن البرامج المتطورة خاصة لقياس المخاطر المحتملة وتعميم إستخدامها على كل الإدارات المعنية تمكن البنك من تطوير قدراته في ما يخص إدارة المخاطر بفعالية وكفاءة.

### تحليل مجموع فقرات المحور السابع ( الفرضية السابعة)

وبصفة عامة يتبين أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المجال السابع يساوي (4.28) والوزن النسبي يساوي (85.57%) وهو أكبر من (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي (6.25) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (2.04) ومستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، كما بلغ الانحراف المعياري (0.715) وذلك مؤشر على تقارب إجابات المبحوثين، مما يعني قبول الفرضية السابعة على أنه: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظام الرقابة الداخلية في البيئة المناسبة للإطار العام للرقابة الفعالة على المخاطر والكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR " بدرجة كبيرة وعند مستوى دلالة (0.05).

### المطلب الثامن: النتائج الإحصائية لإختبار الفرضية الثامنة

تتمثل النتائج الإحصائية لإختبار الفرضية الثامنة في الآتي:

## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أولاً- عرض النتائج الإحصائية للفرضية الثامنة (المحور الثامن: دور نظام الرقابة الداخلية في الكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية)

الجدول رقم (50) يبين فقرات المحور الثامن حسب الوزن النسبي لكل فقرة ومتوسطات بنود الإستبانة المتعلقة بالفرضية الثامنة: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظام الرقابة الداخلية والكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR ".

ويبين الجدول رقم (50) إرتفاع كل متوسطات الفقرات عن متوسط المقياس المستخدم (3.5) بفروق معنوية، وهذا يدل على أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات كانت إيجابية، حيث أن الوزن النسبي لكل فقرات المحور الثامن أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) ومستوى الدلالة أقل من (0.05)؛ بمعنى أن أفراد العينة يوافقون تماما على أن البنك يسعى أن يكون لديه نظام للكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض.

الجدول رقم (50): متوسطات ودرجات بنود الإستبانة المتعلقة بالفرضية الثامنة (المحور الثامن)

التسلسل	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	Sig	t	الفروق
01	الرقابة الداخلية تشتمل على تقييم وضع القروض الممنوحة وحركتها وأرصدها وتحديث المعلومات الإئتمانية عن المقترض بهدف تحديد	4.33	0.692	%86.6	0.000	6.916	معنوية
02	تلتزم إدارة البنك بربط الرقابة الداخلية بإدارة المخاطر كونها أداة لتوقع المشاكل المحتملة والعمل بفعالية على تجنبها.	4.42	0.830	%88.4	0.000	6.395	معنوية
03	التدقيق الداخلي كعملية منتظمة تحدد أماكن التعرض للمخاطر ومنع حصولها بإدارة المخاطر التي هي عملية مستمرة بتقييم دوري متواصل.	4.27	0.911	%85.4	0.000	4.874	معنوية
04	يرسم البنك الإستراتيجيات العامة لإدارة المخاطر ثم يعمل على تطوير أنظمة الرقابة الداخلية التي ستعمل على تجنبه تلك المخاطر بطريقة ذات تكلفة فعالة بموازنة الفوائد المتوقعة من جراء تخفيض المخاطر بتكلفة ضبطها.	4.15	1.034	%83	0.001	3.618	معنوية
05	نجاح الرقابة الداخلية في الكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض يؤكد على الانتقال من المنظور التقليدي في مجال إدارة مخاطر الإئتمان إلى أدوات أكثر تقدما تمكن البنوك من إدارة أصولها بشكل أفضل والمحافظة على نوعية وتركيبية محافظ الإئتمان لديها.	4.48	0.834	%89.6	0.000	6.786	معنوية
	جميع الفقرات	4.3333	0.72915	%86.66	0.000	6.565	معنوية

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "32" تساوي (2.04)

**ثانيا- تحليل النتائج الإحصائية للفرضية الثامنة (المحور الثامن: دور نظام الرقابة الداخلية في الكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية)**

وفي مايلي تحليل فقرات المحور الثامن كما يلي:

**1- الفقرة (05)**

وهي: " نجاح الرقابة الداخلية في الكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض يؤكد على الانتقال من المنظور التقليدي في مجال إدارة مخاطر الائتمان إلى أدوات أكثر تقدما تمكن البنوك من إدارة أصولها بشكل أفضل والمحافظة على نوعية وتركيبية محافظ الائتمان لديها ". إحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (89.6%) والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05).

إن هذا التأييد الإيجابي لأفراد العينة يوضح أهمية دور الرقابة الداخلية في وضع إطار محكم لإدارة المخاطر المصرفية بصفة عامة والمخاطر الائتمانية خاصة، حيث بعد ما يحدد البنك عناصر المخاطرة الرئيسية لديه ويقوم برسم الإستراتيجيات العامة لإدارة المخاطر، يصبح بإمكانه البدء بتطوير أنظمة الرقابة الداخلية التي ستعمل على تجنبه تلك المخاطر، فكما تعتمد الإستراتيجيات والسياسات في البنك على وضع إجراءات لتحديد وقياس المخاطر الائتمانية المحتملة فهي أيضا تعتمد تحديث إجراءات الرقابة والمتابعة لمختلف هذه المخاطر، مع التأكيد على الفصل بين الوظائف المتعارضة في كافة الأنشطة.

**2- الفقرة (02)**

وهي: " تلتزم إدارة البنك بربط الرقابة الداخلية بإدارة المخاطر كونها أداة لتوقع المشاكل المحتملة والعمل بفعالية على تجنبها ". إحتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (88.4%) والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05).

وهذا التأييد الإيجابي لأفراد العينة يؤكد على أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR يقر بأن خسارة الدخل العائد من القروض قد يكون بسبب أخطاء إما في معالجة القروض أو بيانات غير كافية، عدم الإلتزام بسياسات الإقراض، ضمانة مزورة، وبالتالي فالخسائر تكون عندما يكون نظام الرقابة الداخلية يعمل منفصلا عن إدارة المخاطر، لذلك فالتسوية بين النظامين مع بعضهما البعض لا يترك البنك عرضة لمخاطر القروض. ويكون دور مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك وضع معايير لنشر ثقافة الرقابة الفعالة في البنك مصاحبة لثقافة إدارة المخاطر لتكون المسؤوليات متكاملة بشكل جيد.

**3- الفقرة (01)**

وهي: " الرقابة الداخلية تشتمل على تقييم وضع القروض الممنوحة وحركتها وأرصدها وتحديث المعلومات الائتمانية عن المقترض بهدف تحديد درجة سلامة القروض الممنوحة ". إحتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي (86.6%) والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05).

## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

مما يدل على تأييد أفراد العينة لمدى أهمية المراجعة الداخلية للقروض الممنوحة وتقييم وضعها بشكل عام، لغرض فرز القروض ذات مؤشرات التعثر بشكل مبكر، فالمراجعة على إعتبارها جزء مكون لعملية الرقابة الفاعلة على القروض الممنوحة تساهم في تشخيص وضعية القروض ووضعها المحفظة الائتمانية ككل.

### 4- الفقرة (03)

وهي: " التدقيق الداخلي كعملية منتظمة تحدد أماكن التعرض للمخاطر ومنع حصولها من خلال إدارة المخاطر التي هي عملية مستمرة بتقييم دوري متواصل ". إحتلت المرتبة الرابعة بوزن نسبي (85.4%) والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05).

يتعاون قسم التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في مجال تبادل المعلومات لتحديد وتقييم والإستجابة للمخاطر، من خلال التقارير المختلفة مما يدل على أن الحصول على المعلومات الكافية بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر يساعد على تطبيق الإستراتيجيات الموضوعة لإدارة المخاطر، مما يعني عمل مزيج متكامل من الإجراءات والضوابط التي تكون محصلتها النهائية تقييم قدرة الإجراءات القائمة على تجنب المخاطر بتلاؤم وكفاءة.

### 5- الفقرة (04)

وهي: " يرسم البنك الإستراتيجيات العامة لإدارة المخاطر ثم يعمل على تطوير أنظمة الرقابة الداخلية التي ستعمل على تجنبه تلك المخاطر بطريقة ذات تكلفة فعالة بموازنة الفوائد المتوقعة من جراء تخفيض المخاطر بتكلفة ضبطها ". إحتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي (83%) والقيمة الاحتمالية (0.001) وهي أقل من (0.05).

وهذا التأييد الإيجابي لأفراد العينة يؤكد على أن البنك يقوم بمقارنة تكاليف تطبيق الرقابة على المخاطر بالفوائد المتوقعة، لأنه في بعض النشاطات بإمكان عملية تجنب المخاطر أن تكون كلفتها أكبر على البنك من تكلفة التعرض للمخاطر، خاصة وأن الإفتراض الأساسي حول نظام الرقابة الداخلية الجيد هو التكلفة الفعالة.

### تحليل مجموع فقرات المحور الثامن ( الفرضية الثامنة)

بصفة عامة يتبين أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثامن يساوي (4.33) والوزن النسبي يساوي (86.66%) وهو أكبر من (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي (6.56) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (2.04) ومستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، كما بلغ الانحراف المعياري (0.729) وذلك مؤشر على تقارب إجابات المبحوثين، مما يعني قبول الفرضية الثامنة على أنه: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظام الرقابة الداخلية في الكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR " بدرجة كبيرة وعند مستوى دلالة (0.05).



## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

### ثالثا- النتائج الإحصائية لتحليل محاور الدراسة مجتمعة

يبين الجدول رقم (51) تحليل كل محاور الدراسة مجتمعة، حيث تم استخدام إختبار  $t$  للعينة الواحدة والنتائج تبين آراء أفراد عينة الدراسة في محاور البحث مرتبة ترتيبا تنازليا حسب الوزن النسبي لكل محور.

الجدول رقم (51): تحليل محاور الدراسة مجتمعة

التسلسل	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	Sig	t	الفروق
الأول	نظام الرقابة الداخلية في البيئة المناسبة	4.353	0.734	87.07%	0.000	6.675	معنوية
الثاني	دور نظام الرقابة الداخلية في	4.339	0.721	86.78%	0.000	6.679	معنوية
الثالث	نظام الرقابة الداخلية في التعرف على	4.333	0.729	86.66%	0.000	6.565	معنوية
الرابع	دور نظام الرقابة الداخلية في الإستجابة	4.278	0.715	85.57%	0.000	6.254	معنوية
الخامس	دور نظام الرقابة الداخلية في إستباق أساليب لتخفيف من المخاطر الإنتمانية لدى البنك.	4.275	0.729	85.51%	0.000	6.107	معنوية
السادس	دور نظام الرقابة الداخلية في المتابعة	4.148	0.753	82.96%	0.000	4.942	معنوية
السابع	دور نظام الرقابة الداخلية في تقييم مخاطر	4.178	0.729	83.56%	0.000	5.339	معنوية
الثامن	.	4.121	0.770	82.42%	0.000	4.629	معنوية
	جميع الفقرات	4.242	0.716	84.84%	0.000	5.950	معنوية

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية "30" تساوي (0.345)

يتبين من خلال الجدول رقم (51) أن المتوسط الحسابي لجميع المحاور يساوي (4.242) والوزن النسبي يساوي (84.84%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة  $t$  المحسوبة المطلقة تساوي (5.950) وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي (2.04) ومستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، كما بلغ الانحراف المعياري (0.716) وذلك مؤشر على تقارب إجابات الباحثين، مما يعني أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظام الرقابة الداخلية في الكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR" بدرجة كبيرة وعند مستوى دلالة (0.05).

وتحليلا لنتائج الدراسة نستطيع القول أن الممارسة العملية اليومية للرقابة الداخلية يكون لها أثر كبير في رصد وكشف مخاطر القروض قبل تعثر العميل وإنعدام قدرته على سداد إلتزاماته، ومن خلال ترتيب المحاور في الجدول رقم (51) وحسب إجابات الباحثين من بنك الفلاحة والتنمية الريفية نجد أن:

1- إحتل المرتبة الأولى محور: " دور نظام الرقابة الداخلية في البيئة المناسبة للإطار العام للرقابة الفعالة على المخاطر في بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، لأن البيئة الرقابية تتوقف على النزاهة والقيم الأخلاقية بين أفراد الإدارات في كل المستويات والتي تحدد المستوى السلوكي عندهم، وكذلك يتوفر لدى البنك مجلس إدارة يتمتع بالفهم الكامل والقدرة اللازمة في الإشراف على التقارير المالية والرقابة المرتبطة بها، ويقدم الدعم



## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

اللازم لعملية الرقابة الفعالة في جميع المستويات بما يضمن إشراف كفاء على السياسات والممارسات المرتبطة بتصميم وتطبيق إدارة مخاطر فعالة.

2- وإحتل المرتبة الثانية محور: " دور نظام الرقابة الداخلية في إستشعار إشارات الإنذار المبكر لمخاطر الإئتمان في بنك الفلاحة والتنمية الريفية "، لأن إشارات الإنذار الخاصة بالقروض المتعثرة تحتوي على البنود اللازمة لتقييم المقترض بشكل سليم ومتابعة فعالة، مما يستوجب الرقابة المستمرة والدائمة عليها.

3- وإحتل المرتبة الثالثة محور: " دور نظام الرقابة الداخلية في التعرف على مخاطر القروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، ولأن تصنيف المخاطر يبدأ من متابعة العمليات اليومية والبيئة التي يعملون فيها مسؤولوا الإقراض في البنك الذي يعتبر الإقراض في حد ذاته عبارة عن عملية إدارة للمخاطر فجميع القروض ترافقها مخاطر متنوعة تعتمد على نوع القرض، شخصية العميل، نوع النشاط والعمل، وعوامل السوق.

4- وإحتل المرتبة الرابعة محور: " دور نظام الرقابة الداخلية في الإستجابة المسبقة لمخاطر القروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، لأن إكتشاف العوائق بشكل مبكر هي أهم مرحلة لإدارة المخاطر فوجود تدرج عالي للمخاطر في أكثر من محفظة في وكالات البنك هو مؤشر منذر بسوء حال عمليات الإقراض ويتطلب الأمر إهتماما خاصا على جميع مستويات البنك.

5- وإحتل المرتبة الخامسة محور: " دور نظام الرقابة الداخلية في إستباق أساليب التخفيف من المخاطر الإئتمانية لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، لأن المخاطرة لا يمكن أن تستثنى من المعادلة الإئتمانية عند إتخاذ القرار الإئتماني يتجه البنك إلى إستخدام مخففات مخاطر الإئتمان (مبادئ الإقراض الجيد، تنوع المحفظة الإئتمانية وتجزئة السوق، التأمين على القروض، الرقابة على القروض، الضمانات...) مما يترك إنطباع قوي في ذهن المقترض بالجدية في الإلتزام تجاه القرض الممنوح.

6- وإحتل المرتبة السادسة محور: " دور نظام الرقابة الداخلية في المتابعة المستمرة للقروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، لأن البنك يحتاج إلى تقليل المخاطر في كل مرحلة من مراحل عملية الإقراض، بداية من مهمة مسؤول الإقراض في إيصال الفكرة الخاصة بعملية الإقراض وتوضيح بنود العقد ومدى جدية الإلتزام بسداد القرض، إلى غاية الحصول على القرض ومتابعة تحصيله، ويكون بذلك دور الرقابة الداخلية في متابعة ما تم توثيقه من معلومات في ملف المقترض خاصة تلك المجموعة خلال الزيارات الميدانية لمسؤول الإقراض مما يوفر لدى البنك صورة واضحة عن الوضع المالي وحالة القروض في محافظ مسؤولي الإقراض ومدى وجود صعوبات تدعي الإهتمام بها.

7- وإحتل المرتبة السابعة محور: " دور نظام الرقابة الداخلية في تقييم مخاطر القروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، فبناء على تقييم مسؤول القروض للمخاطر لكل قرض في المحفظة يتم تعديل هذا التقييم شهريا على الأقل وبإشراف إداري أعلى سواء من طرف المجمع الجهوي للإستغلال أو المديرية الجهوية أو

## تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

المركزية أو الإدارة العليا، أخذاً بعين الإعتبار عدة عوامل مثل السجل التاريخي للسداد خاصة في مايتعلق بالقروض الفلاحية التي عان بنك الفلاحة والتنمية الريفية من تعثرها في العديد من الفترات، البيئة المحيطة،... إلخ، وهذا التقييم الدوري يدرّب مسؤولي الإقراض على اليقظة الدائمة وملاحظة أي تغيرات في ظروف المقترض وسلوكه مما يعطي مؤشرات تنبئ بحصول مشاكل في القرض وإمكانية تعثره. وبناءً على ذلك فالتصرف السريع عند فهم وتحليل هذه المؤشرات والملاحظات حتماً سيؤدي إلى تجنب المشاكل والتعثر.

**8- وإحتل المرتبة الثامنة محور: " نظام الكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية،** فلقد قام البنك بعدة خطوات في سبيل تهيئة الأرضية المناسبة لتطبيق النظام (11-08) الصادر في 27 نوفمبر 2011 المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، وإعتماده كنظام أكثر فعالية وحساسية للمخاطر، وتبني منهج إدارة المخاطر لتجاوز نقائص آليات قياسها، والرقابة الفعالة على عمليات الإقراض تمكن البنك من تقسيم مخاطر القروض إلى مايلي:

- مخاطر متدنية للقروض الممتازة والتي تسير حسب ما خطط له البنك في سياسته الإقراضية، مع إلتزام مطلق بالسداد في المواعيد المحددة ولاوجود للمشاكل.

- مخاطر كامنة ويتنبأ بحصولها تخص القروض الحذرة التي تتحرف بشكل نسبي عن الخطط والإلتزام بالسداد وتتوه إلى إمكانية حدوث المشاكل.

- مخاطر عالية للقروض الرديئة ذات فترات زمنية مختلفة، إستحققت دفعاتها، وهناك إحتماية كبيرة لتعثرها نهائياً وعدم إستردادها بالكامل، وكلما طالت فترة المستحقات قلت فرصة إستردادها بالكامل. فدور الرقابة في الإشراف على عمليات معالجة المتأخرات في الوقت المناسب لتجنب إنتشارها وتكبد خسائر كبيرة محتملة.

ولكن ما يلاحظ على الترتيب أن المحاور الثمانية الفروق بينها ليست كبيرة بل متقاربة مما يدل على أهميتها جميعاً، ومع ذلك يبقى تقييم وقياس المخاطر في بنك الفلاحة والتنمية الريفية يتوقف أداءه على ضرورة وجود تكنولوجيا متطورة تساعد إدارة المخاطر على قياسها كما نصت عليه إتفاقية بازل الدولية، بشكل يسمح للرقابة الداخلية والمراجعة التخفيف من حدة هذه المخاطر وراقبتها. لأن الرقابة والمراجعة ستقدم حينها أدلة وشواهد وتحليلات لإدارة المخاطر تكون مفيدة لها، وتستند إستناداً كبيراً إلى إكتشاف المخاطر وتقييمها ورصدها ورفع التقارير بشأنها، أمام وجود نسبية قياس تكاليف الرقابة والإشراف مقابل قياس المخاطر من جهة ووجود مراجعة داخلية تساعد في تحديد نقاط الضعف وكآلية سريعة للدلالة على الإجراءات التصحيحية المناسبة ومتابعة تنفيذها من جهة أخرى، فالبنك إذن سيحاول عدم التساهل في عملياته الرقابية على محفظة القروض لمساعدة إدارة المخاطر التي هي في طبيعتها عملية مستمرة من التطوير والإبتكار وتتطلب خبرة عملية لتوقع المخاطر المحتملة والمستجدة وإبتكار الوسائل المناسبة لعملية الكشف المبكر عن المخاطر وأدوات القياس والمتابعة الواعية المستمرة من خلال التقارير النمطية وأن تكون قادرة على إبتكار الحلول المناسبة للمشاكل التي قد تعترض البنك مما يزيد من فعاليته في تحقيق أهدافه الإقتصادية والإجتماعية.

يتبنى بنك الفلاحة والتنمية الريفية إطارا تنظيميا للرقابة الداخلية مطابق لحد ما للاطار القانوني وفقا لما جاء به النظام رقم (08-11) المتضمن الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، حيث إشتراط بنك الجزائر من خلال النظام (08-11) على البنوك تنظيما بإدماج جهاز شامل ووقائي للرقابة والتحكم في المخاطر، ويدفع إلى التحكم الجيد في الأنشطة. وإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية ووفقا لخضوعها للنظام (08-11) كان ملزما بإجراء تقييم لرقابته الداخلية على ضوء النصوص القانونية المعمول بها حيث يقوم هذا التقييم على: التنظيم العام، ووسائل وأهداف الرقابة الداخلية، وكذلك الأهداف المتعلقة بإحترام معايير تسيير المخاطر المختلفة.

ويولي بنك الفلاحة والتنمية الريفية أهمية خاصة للقروض الفلاحية على الرغم من مرور فترة زمنية على إقرار بنك الجزائر من خلال قانون النقد والقروض (90-10) إجراءات إستقلالية البنوك والتخصص البنكي، مع أن نشاط البنك ممتد الى قطاعات أخرى كالقطاع التجاري والخدمي وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والقروض الايجاري الذي يوفر للبنك الضمانات الكافية من خلال ملكيته للألات والعتاد الذي يستخدمه المقترض (الفلاح). خاصة وأن الدولة إنتهجت سياسة تمييز الأنشطة الفلاحية والإستراتيجية في تقديم الائتمان من قبل البنوك العمومية وبالتحديد بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وذلك بتطبيق أسعار فائدة تفضيلية على الأنشطة المدعمة من أجل تشجيع الاستثمار فيها وتدعيمها.

لذلك إهتم بنك الفلاحة والتنمية الريفية حديثا بتكوين محفظة قروض تتسم بالجودة العالية وتحقق عوائد مرتفعة عند أقل مستويات ممكنة من المخاطر خاصة الائتمانية منها، ولكن نقص التغطية، هشاشة الدراسات الائتمانية، وتمويل بعض القطاعات المشبعة، بالإضافة إلى التوجيه الإداري لعمليات الإقراض، جميع هذه الأسباب تجعل مخاطر القروض أحد المخاطر الحقيقية التي تثير حفيظة إدارة البنك أمام قصور وضعف أنظمة قياس المخاطر. ومع ذلك يمثل النظام المحاسبي البنكي (SYBU) لبنك الفلاحة والتنمية الريفية مكسبا حقيقيا لدوره الكبير في تسهيل عملية الرقابة الداخلية والمعالجة السريعة للبيانات وحفظها والتأمين عليها وإيصال المعلومات الموثوقة لكافة المستويات الإدارية كل حسب حاجتها وحسب المهام المخولة لها، إذن ففي وجود جميع المعلومات المالية الهامة في ملفات المقترضين ومع ضمان المتابعة المستمرة والمتكررة لهذه القروض تتأكد وتترسخ لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية العلاقة الطردية بين الوجود المسبق لنظام الرصد الدقيق لإحتمالات التعرض للمخاطر ونظام الرقابة الداخلية بطريقة تتماشى مع سياسته الائتمانية وأهدافه وتطلعاته.

## الخاتمة العامة

أولاً- نتائج الدراسة النظرية

ثانياً- نتائج الدراسة الميدانية

ثالثاً- مقترحات الدراسة

رابعاً- الآفاق البحثية المستقبلية

### الخاتمة العامة

لقد هدفت هذه الدراسة إلى بيان وتحليل كيفية التحكم في مخاطر القروض البنكية من خلال دور نظام الرقابة الداخلية، باعتبار أن وجود أنظمة الرقابة الداخلية ضرورة ملحة في البنوك، وهي أداة فعالة لإدارة المخاطر حيث تركزت أنظمة الرقابة في البنوك على تحديد ثم معالجة المشاكل، بينما يركز أسلوب إدارة المخاطر تجاه تطوير الرقابة الداخلية على تحديد ومنع حصول المشكلة قبل وقوع الخسارة، وتطرقت الدراسة إلى تحليل دور الرقابة الداخلية اللازم في تجنب البنوك للمخاطر وإكتشافها قبل وقوعها.

ومما لاشك فيه أن البنوك بطبيعتها نشاطها تستلزم مراقبة دائمة وتحكم جيد في المخاطر، غير أن الاهتمام المعطى لوظيفة الرقابة الداخلية لازال حديثا في الجزائر، وبناء على ذلك فالهدف المنتظر من تحليل وتطبيق الرقابة في البنوك الجزائرية هو التحكم في كل المخاطر المحيطة بالنشاط المصرفي بشكل يسمح بالتنبؤ والكشف عن الأخطاء والانحرافات المحتملة خاصة في عمليات الإقراض مما يضمن توجيه سليم للقرارات، وهذا ما جاءت به الدراسة من تدليل بمعطيات من الواقع الجزائري من خلال تناول حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) كأحد أهم البنوك العمومية في الجهاز المصرفي الجزائري، خاصة وقد فرض سيطرته على القطاع الفلاحي لمدة طويلة مما سمح له إكتساب تجربة وخبرات ميدانية مع تدعيم شبه كلي من قبل الدولة، حاله حال البنوك العمومية الخمسة الأخرى في الجزائر.

وإن التغيرات الاقتصادية العالمية المتسارعة وتعاضم الضغوط التنافسية والوضع الاقتصادي والمالي الذي تعيشه الجزائر، أملى عليها ضرورة التحكم في القواعد المالية وأدوات العمل البنكية، بما يمنح لها حرية في تقديم الخدمات وتحسين نوعيتها، والقدرة على إدارة المخاطر والتحكم فيها وتعزيز مراكزها الائتمانية، خاصة وأن البنوك اليوم أصبحت تواجه مخاطر مصرفية متنوعة تتفاوت في درجة خطورتها من بنك إلى آخر، لذلك فإن حسن تقييم وتحليل ودراسة ومن ثم إدارة مجمل المخاطر المحتملة من العوامل المساعدة على نجاح البنك وضمان إستمراره في السوق المصرفية بعوائد مرضية ومخاطر متدنية، ونجاح البنوك في الاحتفاظ بموجودات جيدة يعتمد أساسا على مدى نجاحها في تحجيم المخاطر المرتبطة بمحفزاتها الائتمانية، كما أن التطبيق الفعلي للرقابة والمراجعة يعيد للاقتصاد ككل ثقته في المنشآت البنكية من خلال تحكمها أكثر في المخاطر خاصة في ظل قيود السوق والمنافسة.

### أولا- نتائج الدراسة النظرية

من خلال الجانب النظري لهذه الدراسة توصلنا إلى النتائج الآتية:

**1 - إن أي إستراتيجية إقراضية** تحتوي على مجموعة من العناصر والمكونات ومع ذلك لا توجد إستراتيجية إقراضية نمطية بسبب إختلاف البنوك من حيث التخصصات ومن حيث الأهداف وحجم رأس المال، مما عقد كثيرا من مهمة متخذي قرار الائتمان في البنوك.

## الخاتمة العامة

2 - الاعتماد على مبادئ الإقراض الجيد عند منح القروض، والمراجعة الدورية قبل وبعد المنح، يجعل البنوك تتفادى معظم المشاكل التي يمكن أن تترك أثرا سلبيا على أدائها وعلى نوعية محفظتها الائتمانية، خاصة وأن التغيير في قيمة أي محفظة ينتج عن ثلاثة أسباب رئيسية الأول: التغيير في جودة الائتمان، والثاني: التغيير في الهوامش الائتمانية أما السبب الثالث: فهو التغيير في أوزان الائتمان داخل المحفظة.

3 - للوصول إلى حكم موضوعي حول الموافقة على منح القرض أو عدمه قد تعتمد البنوك على الأنظمة المعتمدة على الخبرة والتحليل الموضوعي بإستخدام المعلومات عن خصائص المقترضين المختلفين مثل شخصية العميل ورأس المال والمقدرة (تذبذب الأرباح)، والضمانة، ولكن في إطار السياسة الإقراضية للبنك الذي يسعى من خلالها دائما إلى الوصول إلى المحفظة الائتمانية ذات الجودة العالية من حيث تحديد وتحليل عناصر إتخاذ القرار، التنوع، التركزات الائتمانية، وكفاءة التسعير.

4 - يطلب البنك من العميل فردا كان أم شركة أن يرفق طلبه للقرض بسلسلة متصلة من القوائم المالية وعلى مدار عدة فترات محاسبية، وإخضاع تلك القوائم للدراسة والتحليل من قبل محلل الائتمان، وذلك للتعرف على عوامل الجدارة الائتمانية والكفاءة والربحية والسيولة للمقترض الذي تقدم بطلب الحصول على الائتمان.

5 - هناك العديد من النماذج التحليلية التي من خلالها تستطيع إدارة الائتمان أن تستقرء حالة العميل، ورصد إحتتمالات الفشل لديه أملا في إتخاذ قرارات تصحيحية مناسبة لغرض تجنب أو الحد من المخاطر التي سوف تتعرض لها.

6 - هناك شبه إجماع بين الخبراء المصرفيين بأن مخاطر الائتمان تأتي على قمة المخاطر المصرفية ومن هنا كان إهتمام لجنة بازل للرقابة والإشراف المصرفي بإصدار أسس إدارة مخاطر الائتمان، تكون البنوك من خلالها قادرة على التحكم والتعامل مع المخاطر وفق منهجية علمية سليمة ومبادئ تحكمها، خاصة وأن إدارة المخاطر تعتبر من المستجدات التي طرأت على هيكلية النظام المصرفي العالمي.

7- تعتبر إدارة المخاطر قاعدة أو نظام يجب أن تلتزم بشموليته جميع المؤسسات المالية والمصرفية ويغطي جميع الأنشطة البنكية، ويهدف إلى تحقيق أفضل العوائد عند الدخول بمخاطر الأعمال وتمارس إدارة المخاطر على جميع المستويات التنظيمية حيث تكون كل الإدارات والأقسام طرفا في عملية إدارة المخاطر في البنوك، لأنه لا يتم مراجعة وتقييم المخاطر المصرفية بصورة منعزلة عن بعضها البعض ولكن بصورة متكاملة، نظرا لوجود تداخل بين المخاطر ويتأثر كل منها بالآخر.

8 - إن فن إدارة المخاطر هو تحديد عند أي مستوى يجب أن يتم ضبط هذه المخاطر وبوسائل ذات تكلفة فعالة لتخفيفها، من خلال ربطها بالرقابة الداخلية بإمكان البنوك حينها أن تفترض وجود مخاطر أكثر لكون ذلك يقدم إمكانيات للزيادة في أرباحها، مع ضبط تكاليف الرقابة الداخلية، أي يمكنها القيام بالتخفيف الأقصى للمخاطر مقابل أقل درجة من الكلفة، وبالتالي فالرقابة الداخلية هي عنصر أساسي من إدارة المخاطر.

## الخاتمة العامة

**9 - وجود إدارة مخاطر إنتمان جيدة وفعالة يعد من العوامل الحاسمة في إستقرار البنك، هذا ويتحمل مجلس الإدارة المسؤولية في الموافقة على إستراتيجيات مخاطر الائتمان وعلى مراجعتها، وكذلك على سياسات الإقراض في البنك، بالمقابل تتحمل إدارة البنك العليا المسؤولية في تنفيذ السياسات الموافق عليها من مجلس الإدارة، وعلى ضرورة تطوير السياسات والإجراءات سبيلا لتحقيق إدارة فاعلة لهذه المخاطر. وتشكل إستراتيجية إدارة المخاطر الائتمانية، جزء من إستراتيجية البنك وتتكون عادة من السياسات الائتمانية وتحديد مخاطر القروض وأساليب قياس ورقابة هذه المخاطر والسيطرة عليها.**

**10 - من الأساليب الإدارية التي قد تكون فعالة في تقليل المخاطر هو تنوع محفظة القروض سواء كان هذا التنوع على مستوى العملاء أو المناطق أو الأنشطة، بالإضافة إلى القواعد المنظمة لشروط منح القروض، وتوجد أساليب محاسبية لترشيد قرار الائتمان تتضافر مع الوسائل الإدارية والقانونية حتى يمكن أن تؤتي ثمارها، فالتركيز على منح القروض إلى مقترض واحد أو قطاعات إقتصادية معينة أو مناطق جغرافية معينة قد يؤدي إلى زيادة خطر عدم التسديد في ظل ظروف إقتصادية كالتضخم والكساد المالي، الأمر الذي يترك آثاره السلبية على حجم الأرباح المتحققة من محفظة القروض وعلى رأس المال المصرفي.**

**11 - حتى تكون هناك ضوابط رقابية فعالة على القروض يجب أن يتم متابعة القروض الممنوحة لإمكان تدارك مخاطر القروض في مراحل مبكرة، وإيجاد الحلول المناسبة لتخفيض هذه المخاطر وتحقيق أهداف البنك والعملاء.**

**12 - يمكن إستخدام نماذج التحليل المالي المجمعمة للتنبؤ بتعثر العميل المصرفي وإستخدام نسب التحليل المالي لتدعيم الرقابة الفاعلة على هذا النوع من التنبؤ، لأن إستخدام التشخيص المبكر يساعد على التنبؤ بالتعثر المالي للعميل المقترض، ومن ثم إستكشاف المخاطر قبل عدة سنوات من وصول العميل إلى مرحلة التعثر مما سيخفض من حدة وأثار مشكلة القروض المتعثرة في البنوك، التي تعد القاسم المشترك والنتيجة المباشرة لضعف البنوك وإفلاسها بعد تعثرها.**

**13- تسعى كل البنوك إلى تحقيق أكبر عائد ممكن من الأرباح، وتعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية المرغوبة للوصول إلى ذلك، ومن أهم الدعائم نظام الرقابة الداخلية وذلك لما له من أهمية لنشاط البنوك فهو يعمل على التأكد من أن العمليات تتم وفقا لما هو مخطط له، وذلك بشكل دائم ومستمر ويكشف الإنحرافات ويعمل على تصحيحها، وحتى يكون نظام الرقابة الداخلية مجديا لا بد من توفره على نظام سليم يستند إلى معلومات دقيقة ويتميز بعدة خصائص، مما يساعد البنك من الوقوف على الوضعية الحقيقية له، ومن ثم إتخاذ مختلف الإجراءات التصحيحية المناسبة.**

**14- الرقابة الداخلية هي مجموعة من الإجراءات التي تضعها إدارة البنك وتعمل تحت مسؤوليتها بهدف ضمان التطابق مع القوانين والقواعد وتطبيق التعليمات التي وضعتها، ويتمثل الهدف الأساسي للرقابة الداخلية**



## الخاتمة العامة

في ضمان صحة البيانات المحاسبية وتأخذ كأساس للحكم على صحة الأداء من جهة وعلى النتائج التي ستظهرها القوائم المالية إلى جانب حماية الممتلكات من جهة أخرى. ويشمل نشاط الرقابة الداخلية رقابة محاسبية وإدارية للتأكد من مدى الالتزام بالسياسات واللوائح والقوانين الموضوعة، ورقابة العمليات والأنشطة وكافة الإجراءات والعمليات للتحقق من كفايتها ومدى إنتظامها، إضافة إلى الرقابة على نظم المعلومات ودرجة الأمان المصاحبة لها، وقيام المراقب الداخلي بكل هذه الأنشطة يكفل تحقيق الأهداف المسطرة من إدارة البنك.

**15- أهمية نظام الرقابة الداخلية في البنوك** لا تقتصر على رفع الكفاءة التشغيلية والإلتزام بتطبيق القوانين والسياسات الموضوعة، بل تعدتها إلى مصداقية الإبلاغ المالي وتحسين نوعية التقارير المالية وتقليل الجهد والوقت والتكلفة على عمليات المراجعة الخارجية. وتلعب أساليب الرقابة الداخلية التي تضم: أساليب الرقابة العامة وأساليب الرقابة الداخلية على التطبيقات دور هام في تحقيق كل من ضمان صحة ومصداقية المعلومات المعدة من قبل البنوك، وكشف الأخطاء والغش والتلاعب، مما يشير إلى فاعلية الرقابة الداخلية ومدى تأثيرها خلال الإمداد بمعلومات قد تكون مفيدة لصناع القرار في البنوك، فكفاءة وفعالية مخرجات النظام المحاسبي الإلكتروني تعتمد على كفاءة وفعالية الرقابة الداخلية على المدخلات.

**16 -** إن الاتصال المباشر والملاحظة الشخصية لم يصبحا كافيين لإدارة البنوك ومراقبة العاملين بها، وإن أي عجز أو خلل في الرقابة الداخلية لديها يعد كمصدر لمشاكل خطيرة وخسائر معتبرة بالنسبة لبعض البنوك عبر العالم. ومع ذلك لا يجوز فهم الرقابة الداخلية على أنها وظيفة رقابة إدارية أو محاسبية، ولكنها تعد بمثابة وظيفة أشمل وأوسع تطمح إلى تحقيق أكبر مردودية للبنك، وذلك بالقياس والتحكم في كل التكاليف والمخاطر، حيث أن نظام الرقابة الداخلية القوي يتطلب تحليل جميع المخاطر المرتبطة بأنشطة البنك ويتأثر هذا النظام بمنهجيات القياس والضبط لكل نوع من أنواع المخاطر.

**17- وتنفذ المراجعة الداخلية** لعمليات إدارة مخاطر القروض بشكل دوري لتحديد مجالات الضعف في سياسات وإجراءات هذه الإدارة بالإضافة إلى أي إستثناءات في السياسات والإجراءات والحدود. ويربط المراجعة الداخلية بإدارة المخاطر، بإمكان البنوك تحديد الخلل وأي مكامن للتعرض للمخاطر، لأن الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية يلعبان دورا هاما في حلقة التغذية المرتدة لإدارة المخاطر، بحيث يتم إيصال المعلومات الصادرة عن عملية الرقابة الداخلية إلى مجلس الإدارة والإدارة، كما أن المراجعة الداخلية تقوم بتنسيق عملية المراجعة الخارجية.

**18- الهدف المنتظر من تطبيق تقنية المراجعة في البنوك** هو ضمان التحكم في كل المخاطر البنكية، بشكل يسمح بالتنبؤ والكشف للأخطاء والانحرافات المحتملة، وقد يفرض هذا التحكم إلى إعادة النظر في التنظيم الداخلي وكذا نظام المعلومات المستخدم في البنوك، بغرض التقييم الحقيقي للنظام الذي بشأنه أن يرفع من مصداقية المعلومات ويضمن توجيه سليم للقرارات.



## الخاتمة العامة

19 - توجد أهمية كبيرة في التعرف على أنواع المخاطر الائتمانية التي تتعرض لها البنوك مما يخفف من الصدمات الائتمانية لمحفظة القروض، فالمراجعة الداخلية لها الأثر الكبير في تخفيض معدل المخاطر إلى أدنى حدودها من خلال تحليل التقارير الصادرة منه والتي تعطي القدرة على التنبؤ وقياس وتحليل المخاطر.

20- هناك توافق بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر على توحيد نماذج عملياتها بشكل يضمن لكلا الطرفين التكامل المتبادل، مع الحفاظ على الإستقلالية لكل منهما ولكن بشرط وجود سياسة واضحة لضمان تدفق البيانات والمعلومات لكلا الطرفين. لأنه توجد أهمية كبيرة في التعرف على أنواع المخاطر الائتمانية التي تتعرض لها البنوك مما يخفف من الصدمات الائتمانية لمحفظة القروض، خاصة مع وجود إدارة مخاطر فعالة تتناسق في وظائفها مع نظام الرقابة الداخلية المحكم بإشراف تدقيق داخلي فعال وكل ذلك في ضوء حجم البنك وطبيعة نشاطه.

21- رغم أن العناصر الأساسية لإدارة المخاطر تضم تعيين مختلف حالات التعرض للمخاطر وقياسها ومتابعتها وإدارتها، إلا أن جميع هذه الخطوات لا يمكن أن تنفذ بفاعلية ما لم تكن جزء من نظام أشمل، ولا بد لعملية إدارة المخاطر أن تكون شاملة تغطي كل الإدارات والأقسام التابعة للبنك حتى توجد الوعي والإدراك بمسألة إدارة المخاطر، مع العلم أن إدارة المخاطر في البنوك تعتمد على طبيعة أنشطتها وحجم ودرجة تطور هذه البنوك.

22 - إن نظام الرقابة الداخلية الفعال يربط عملية تحديد المخاطر من مستوى الفروع رجوعاً إلى مجلس الإدارة والإدارة، وبالتالي لكي تتمكن الرقابة الداخلية من لعب الدور اللازم في تجنب المخاطر يجب على البنوك إدراج عملية إدارة المخاطر ضمن ثقافة البنك على جميع مستويات عملياتها. وإن أسلوب إدارة المخاطر يدعوا مسؤولية الرقابة الداخلية إلى التحول من المكتب الخلفي ووظائف الدعم التقليدية إلى مجلس الإدارة. وإن إرساء البنوك وتدعيمهم للرقابة الداخلية يساعد على عدم تخطي تعرضات مخاطر الائتمان للحدود المقبولة لدى البنك.

23 - يشمل نظام الرقابة الداخلية الكفاء عملية تقييم الأنواع المتعددة للمخاطر ونظم معلومات كافية، وسياسات وإجراءات يتم التقيد بها بانتظام وتشمل هذه السياسات والإجراءات على إجراء المراجعة الداخلية لكافة مراحل النشاط البنكي، وإصدار تقارير دورية منتظمة بغرض تحديد مواطن الضعف العنصر المهم في موضوع الرقابة الداخلية الكفاء هو التأكد من أن مهام قياس المخاطر ورصدها وضبطها مفصولة الواحدة عن الأخرى.

24 - إن تقييم مخاطر القروض لا يعني عدم وجود قروض متعثرة مستقبلاً، لأن تقييم مخاطر القروض من طرف البنك هدفها التحكم في درجات المخاطر التي تتعرض لها والحد منها وتخفيفها إلى أدنى حد ممكن، فعند التخطيط للرقابة على المخاطر يجب أن يتم تقييم مستوى كل خطر ويحدد الرقابات المناسبة لتخفيف المخاطر.

## الخاتمة العامة

**25 -** وللد من ظاهرة القروض المتعثرة ونفادها ومعالجتها تركز البنوك في ذلك على الرقابة الداخلية، ويهدف هذا النظام الرقابي أساسا إلى التقيد الصارم بالإجراءات المتبعة وبمعايير التسيير المحددة مع مراقبة نوعية المعلومات المحاسبية والمالية ومراقبة نوعية أنظمة الإعلام والاتصال.

**26 -** إن نظام الرقابة الداخلية الفعال في البنك أساس ظهور الإنذار المبكر عن القروض المتعثرة داخل البنك، لأنه عند وقوع أي تأخير في السداد فنظام الرقابة سيشير إلى ضرورة الإنطلاق للجهات المعنية في البنك فوراً بالإجراءات التي تتضمن المعالجة قبل التعثر بما يتلاءم مع أهداف البنك.

**27- التأمينات** على القروض المصرفية من أهم الإجراءات الوقائية المتخذة من قبل البنوك وتلعب دور مهم في التقليل من خطر عدم السداد، وبالتالي فالتأمين وسيلة يمكن بمقتضاها ضمان إستمرارية للنشاطات التمويلية الممارسة من طرف البنوك من خلال مساعدتها على التحوط المسبق وإحتواء المخاطر فور وقوعها.

**28 -** وإن النظام الفعال للرقابة الداخلية يساعد البنك على إفتراض وجود مخاطر إضافية بطريقة محتسبة ويعمل على تخفيف أية مفاجآت مالية، ومع ذلك فالرقابة الداخلية لوحدها لا تستطيع تأمين الضمانة الكافية في تمكن البنك من تخفيض إحتمال مواجهتها للمخاطر فقط، إلا إذا قامت البنوك بإدخال إستراتيجياتها لإدارة المخاطر بفعالية ضمن سياساتها وإجراءاتها حينها يمكن للرقابة الداخلية دعم عملية التخفيف من المخاطر للحد الأدنى لأن البنوك تستخدم آليات الضبط والرقابة الداخلية أساسا للتأكد من إحترام موظفيها لسياساتها وإجراءاتها التنظيمية.

**29-** كلما كان هناك تعاون وتنسيق بمستوى عال بين الإدارة العليا و وحدات التدقيق وإدارة الإئتمان واعتماد نموذج التقييم الذاتي للمخاطر الرقابية بخصوص تشخيص المخاطر وقياسها كلما زاد ذلك من فعالية إدارة الإئتمان في التخفيض من المخاطر الإئتمانية التي يمكن أن تتعرض لها البنوك. ويجب أن يكون هناك توافق بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر على توحيد نماذج عملياتها بشكل يضمن لكلا الطرفين التكامل المتبادل، مع الحفاظ على الإستقلالية لكل منهما ولكن بشرط وجود سياسة واضحة لضمان تدفق البيانات والمعلومات لكلا الطرفين.

**30-** إن وجود نظام الرصد الدقيق والمسبق لاحتتمالات التعرض للمخاطر، من قبل نظام الرقابة الداخلية في البنوك، يشجع الموظفين على الإقلال من الدخول في المخاطر، مع توفر نظام حوافز كفاء يقيد صلاحيات إتخاذ القرار في حدود مقبولة ويشجع متخذي القرار على إدارة المخاطر بطريقة تتماشى مع أهداف البنك وتطلعاته، وإن النظام الشامل لإدارة المخاطر قصد قياسها ورصدها ودرء آثارها يجب أن تتوفر فيه وسائل للرقابة الداخلية مناسبة وكافية لتضمن الإلتزام بكافة السياسات داخل البنك.

### ثانيا- نتائج الدراسة الميدانية

وبعد إجراء التحليل الإحصائي المطلوب، وإختبار الفرضيات، إضافة إلى ما تم عرضه في الجانب النظري من الدراسة، تم التوصل إلى النتائج الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية الآتية (وقد تم إدراج العديد من الملاحق المفسرة للنتائج بقدر ما يمكن أن يستوعبه البحث من وثائق):

**1-1** لقد بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظام الرقابة الداخلية في المتابعة المستمرة للقروض والكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنسبة (83.56 %) ولكن التطبيق الأفضل لهذا الدور كان بالتدرج الآتي:

**1-1-1** وجود سياسة إئتمانية واضحة ومكتوبة تشمل آليات متابعة القروض الممنوحة، حيث يتولى تنفيذ السياسة الإئتمانية المعتمدة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لجنة القرض والتي تنشأ حسب القرار التنظيمي الداخلي (2003/10) المؤرخ في 04 جوان 2003 على مستوى كل من: الوكالات المحلية للاستغلال، الوكالات الرئيسية، المجمع الجهوي للاستغلال، المديرية المركزية للقروض، المديرية العامة المكلفة بموارد القروض والتحصيل، المديرية العامة. وتشتمل هذه السياسة الإئتمانية على العديد من المتطلبات الأساسية للإقراض: من تحديد للسقوف الإئتمانية المسموح بها، أنواع القروض المستهدفة، المنطقة التي يخدمها البنك، الحد الأدنى لرصيد المقترض لدى البنك، إجراءات تصفية القروض المتعثرة... إلخ، وتكون السياسة الإئتمانية مطبقة في جميع المستويات الإدارية للبنك.

**1-2-1** لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية إمكانية الحصول على معلومات مفيدة من الإستخبارات المعلوماتية عن العملاء للتخفيف من المخاطر الإئتمانية، وأيضا بنفس الدرجة من التدرج في التطبيق نجد فقرة: متابعة ظروف العميل الممول، والتأكد المستمر من قدرته على السداد بإجراء تحليلات شاملة لأرصدة حساباته في البنك. حيث أن السياسة الإئتمانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية توضح ضرورة الاتصال المستمر بالمقترضين وذلك لتوثيق العلاقة معهم مما يسمح بمعرفة المشاكل التي يواجهها العميل في الوقت الملائم، كما أن جمع المعلومات والبيانات من الأطراف الخارجية المتعددة عن العميل المقترض، مثلا من خلال مركزية عوارض الدفع التابعة لبنك الجزائر، يشكل تكامل مع أدوات التحليل المالي لتقييم وضعية هذا العميل.

**1-3-1** وجود نظام رقابة إئتمانية لمتابعة المشاريع الممولة من طرف الإئتمان، فلقد جاءت الإستجابة لهذه الفقرة أقل بالنسبة للمبحوثين ولكنها تتماشى مع الفترة الأخيرة من نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث يعتبر قرض التحدي من القروض الطويلة الأجل التي توجه للإستغلال الفلاحي وتربية الحيوانات وإستصلاح الأراضي ... إلخ، وهذا القرض الإستثماري يقدمه البنك مدعوما بشكل كبير باليوتي الضمانات ودعم وزارة الفلاحة والتنمية الريفية بالتعاون مع الصندوق الوطني لتنمية الإستثمارات الفلاحية للبنك في تحمل جزء من أسعار الفائدة حسب شروط منح القرض.

## الخاتمة العامة

وبالتالي فبنك الفلاحة والتنمية الريفية سيتخذ رهن الأراضي الفلاحية كضمان لهذا النوع من القروض من جهة، ولديه ضمان كامل من قبل الهيئات السابقة الذكر في تسديد أسعار الفائدة المحددة مسبقاً من جهة أخرى. لذلك فالرقابة الائتمانية على هذا النوع من القروض طويلة الأجل تبدأ من بداية طلب لجنة القرض الخاصة بكل وكالة للعقار الفلاحي، كضمان حيث تستوجب الشروط على المقترض الحيازة على عقد ملكية الأراضي للإستفادة من قرض التحدي.

**1-4- متابعة مدى إستقرار إدارة الائتمان للمشاكل التي يتعرض لها العميل دورياً تبعاً لأوضاعه، من خلال قاعدة البيانات التوثيقية للبنك.** وما يؤكد هذه الاستجابة ذات الدرجة الرابعة مقارنة بالفقرات السابقة هو أن العديد من القروض الفلاحية المقدمة من قبل البنك تخضع إلى متابعة أكثر من جهة فمثلاً قرض الرفيق، يخضع لمتابعة كل من الوكالة المانحة، ومصالح مديرية الفلاحة والتنمية الريفية في ولاية الوكالة بإعتبارها هيئة داعمة لأسعار فائدة القرض.

وعلى الرغم من أنه قرض قصير الأجل إلا أن البنك يشترط الحصول على بيانات الوضع المالي لطالب الائتمان والميزانية النقدية المتوقعة للمشروع محل القرض، وكذلك شهادة عدم مديونية للصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CNMA (Crédit National de Mutualité Agricole) أو عدم المديونية لأي بنك آخر. ومن ثم فبنك الفلاحة والتنمية الريفية يتبع بجدية وصرامة التعامل مع بيانات المقترض وقدرته على سداد القرض الممنوح.

**1-5- متابعة تحديث الملفات الائتمانية بشكل يضمن إحتواءها كل المعلومات الحديثة والضرورية، فبنك الفلاحة والتنمية الريفية حدد ذلك ضمن سياسته الائتمانية، خاصة مع إستخدامه لبرنامج حاسوبي يضمن ضبط عمليات الدراسة للملفات ومصادقية وسرعة تحليل البيانات وهو البرنامج (SYBU) ويمتلك هذا البرنامج شبكة إتصال حاسوبية تربط بين جميع الوكالات بالبنك الأم وبوكالاتهم التابعة أيضاً، والمعلومات التي يضمنها هذا البرنامج في مجال القروض هي:**

- ملفات طلبات القروض.
- إحصائيات طلبات القروض.
- إحصائيات عن القروض المتعثرة.
- إحصائيات عن عدد العملاء المتأخرين في دفع أقساط قروضهم.
- المعلومات المتعلقة بمتابعة أصحاب القروض المتعثرة قضائياً.
- إحصائيات عقود ملكية الضمانات.
- إحصائيات بواليص تأمين الضمانات.

## الخاتمة العامة

وتحتوي واجهة النظام (SYBU) على كل العمليات التي يقوم بها البنك من خلال نشاطه اليومي متسلسلة ومرتببة، ويسمح هذا البرنامج الحاسوبي المستخدم لمعالجة المعلومات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمعالجة كم هائل من المعلومات المختلفة، وذلك عن طريق برامج الفرعية التي يختص كل منها بمصلحة أو نشاط معين، إذ يحتوي على:

- برنامج فرعي يختص بمعالجة المعلومات المالية والمحاسبية.
- برنامج فرعي يختص بمعالجة المعلومات الائتمانية.
- برنامج فرعي متعلق بمتابعة القروض والمخاطر.
- برنامج فرعي متعلق بالشكاوي والمنازعات القانونية.
- برنامج فرعي متعلق بالموارد البشرية.

ويلجأ أيضا بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى المعلومات المحصلة من خلية الاستعلام المالي المتواجدة على مستوى بنك الجزائر، للتأكد من أوضاع بعض العملاء المقترضين ومعاملاتهم مع البنوك الأخرى.

وفي إطار هذا المتغير الأول أظهرت الدراسة أن التطبيق الأقل لدور نظام الرقابة الداخلية في المتابعة المستمرة للقروض قد كان في مايلي:

**1-6- وجود تقارير دورية عن وضعية القروض الممنوحة وتواريخ إستحقاق أقساطها.**

**1-7- يتولى نظام الرقابة الداخلية في البنك التأكد من وجود مقياس كمي لمتابعة القروض المتعثرة من قبل إدارة الائتمان.**

فمن الدعائم الأساسية للتحكم الفعال في المخاطر ضرورة وجود جهاز مراجعة كفؤ أو لجنة مراجعة يعملان على إيجاد نظام رقابي محكم، على مستوى كل الوكالات المانحة للقروض، ولكن بالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية أكدت إجابات المبحوثين عن ضعف تطبيق هذه الفقرة بالذات لأن التقارير التي تنتقل من الوكالة المحلية للإستغلال إلى الوكالة الجهوية ومنها إلى المديرية الجهوية ثم الإدارة العامة تكون عادة تخص البيانات الآتية: نتائج دراسة ملفات طلبات القروض، نتائج زيارة مقر العميل طالب القرض، قرار الإقراض، أسباب رفض منح قرض لعميل ما، والتطورات في المتابعة القضائية للقروض المتعثرة، أما القروض الممنوحة وتواريخ إستحقاقها فهي متواجدة على مستوى نظام (SYBU) الحاسوبي والذي أساسا مرتبط بشبكة مع المستويات الأخرى، وبالتالي لا يتم إعداد تقارير خاصة بذلك.

وإن إستيعاب التقنيات الحديثة في إدارة المخاطر الائتمانية وخاصة تلك التي جاءت بها مقررات لجنة بازل II تحتاج إلى تأهيل كادر لديه خبرة ودراية شاملة على إستخدام المقاييس الكمية (نماذج التنبؤ)، وأدوات التحليل الإحصائي والمالي لتقاضي القصور الناتج عن إستخدام التحليل المالي بمفرده لتقييم المخاطر الائتمانية، لذلك فعلى الرغم من محاولة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الإلتزام بما جاء بالنظام (11-08) في ما يتعلق بقياس

## الخاتمة العامة

المخاطر إلا أن انخفاض مستوى الاهتمام برفع التقارير عن قياس مخاطر القروض الممنوحة وتواريخ الاستحقاق أولاً بأول إلى الإدارة العليا، وغياب مؤسسات التصنيف الائتماني المحلية، الأمر الذي يؤكد عدم كفاية التدريب والتعليم في البنك لتطوير القدرات البشرية على الأساليب الكمية لقياس المخاطر الائتمانية حسب المعايير الدولية.

وعلى الرغم من كل ما سبق فإن تتبع المفتشين والمراجعين (موظفو الرقابة الميدانية) في بنك الفلاحة والتنمية الريفية عملياً ممارسات الوكالات وإجراءاتها المتعلقة بمنح ومتابعة القروض، بالإضافة إلى التقارير الربع سنوية التي تقدمها الوكالات الجهوية للإستغلال بشأن محفظة القروض إلى المديرية الجهوية ومنها إلى مديرية المتابعة في الإدارة العامة للبنك، تؤكد على أن إختلاف أدوات الرقابة سواء على مستوى الوكالات أو بتدخل المفتشية العامة وإدارة المراجعة عن طريق الزيارات الميدانية أو عن بعد، والتي تكون عادة عن طريق التقارير والملفات المرسلة عبر نظام (SYBU)، كل ذلك يشكل الهيكل الرقابي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية حيث تبدأ مهام التفتيش والمراجعة دائماً بفحص فعالية نظام الرقابة الداخلية على مستوى الوكالة محل التفتيش.

وبالتالي فبنك الفلاحة والتنمية الريفية يوفر بيئة رقابية سليمة لتعزيز الرقابة الداخلية على مختلف هياكل البنك، وخاصة فيما يخص العملية الإقراضية بما يضمن التطبيق السليم لإستراتيجية الإدارة العامة للبنك، ولدى البنك توضيح بالوثائق لإجراءات الرقابة الداخلية المفروضة على الائتمان مما يدعم صحة الفرضية الأولى المتعلقة بهذه النتيجة الأولى.

**2-** وبينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظام الرقابة الداخلية في إستشعار إشارات الإنذار المبكر لمخاطر الائتمان والكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنسبة (87.07 %) وكان أفضل تطبيق لهذا الدور بالتدرج الآتي:

**1-2- توجد رقابة على التأخر في تحصيل الديون وإرتفاع الديون المعدومة،** لأن بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال السياسة الائتمانية يوضح ضرورة وجود رقابة على تحصيل القروض من أجل تخفيض المخاطر مع ضرورة إشعار الإدارة العامة بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب، خاصة وأنه يخصص حسب هيكله التنظيمي مديرية مستقلة للتحصيل والمتابعة مفصولة تماماً عن المديرية العامة للقروض، مما يوفر رقابة دائمة وأيضاً الرقابة الداخلية في الوكالات التي تضمن المطابقة والأمن والمصادقة على وثائق القروض المحققة.

**2-2- توجد رقابة على إستقلال سقفوف القروض للعميل وضعف المدى الذي يتحرك فيه وأيضاً الفقرة: توجد رقابة على تدني ربحية العميل لعدة فترات والتأخر في دفع الإلتزامات للموردين.** حيث أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية لم يكتفي من خلال سياسته الائتمانية بتحديد السقفوف الائتمانية التي يمكن أن تمنحها الوكالات ولكن حدد أيضاً سقفوف القروض للعميل الواحد تفادياً لمخاطر التركيز، وكذلك يطلب البنك من المقترض ضرورة إيداع الميزانيات والوثائق المالية التي تبين وضعيته المالية لعدة فترات تحدها السياسة الائتمانية

## الخاتمة العامة

حسب نوع القرض الممنوح مما يمكن الوكالة المانحة للقرض من إجراء تنبؤات دورية للحكم على مستقبل العميل المقترض وتقييم كفاءات إدارته باستخدام الموارد المتاحة، ومن ثم تجنب المخاطر المحتملة خاصة مخاطر عدم السداد.

**2-3- توجد رقابة على التوسع والانتشار الغير المدروس للعميل، مع كثرة التحفظات في تقرير الحسابات.**  
لأن وجود قسم للإدارة والتقارير يتبع المديرية العامة للتحصيل، ومديرية متابعة القروض ذلك يضمن لبنك الفلاحة والتنمية الريفية تطبيق الإجراءات اللازمة فيما يخص الزيارات الميدانية للعميل في مقر عمله كإنتباه مسؤول القروض في زيارته للمقترض إلى الإستخدام غير السليم للقرض وعوائده، مما يضمن رقابة دورية لمستوى الخطر الممكن التعرض له في حالة التوسع غير المدروس حيث يكون كل مبلغ ظاهر في بياناته المقدمة للبنك قابلاً للرقابة والتفسير لاسيما في حالة وجود تحفظات تقارير مراجعه المالي.

**2-4- توجد رقابة على بيانات العميل المالية لدى البنك خاصة بعد منح القرض والتركيز على تدفقاته النقدية وقيمة الضمانة القابلة للتحويل.** حيث يراجع المقترض الوكالة المقرضة دورياً من خلال متابعة بياناته المالية خاصة بعد حصوله على القرض، حتى وإن كان القرض الممنوح بالضمان اللازم لتغطية قيمة القرض، وفرض بنك الفلاحة والتنمية الريفية ذلك لأنه وبشكل خاص عان من مشاكل التعثرات الائتمانية وعدم وجود الضمان الكافي في فترات سابقة من نشاطه، مما جعله يتكبد خسائر تكفلت بمعظمها الخزينة العمومية خاصة في ما يتعلق بالقروض الفلاحية، والتي ساهمت فيها بشكل أو بآخر القرارات السياسية، ولذلك يسعى البنك حالياً إلى تحسين أداءه من خلال تطبيق المبادئ الجيدة للإقراض التي من بينها الضمانات الملائمة، ليرفع صافي إيراداته المحققة.

**2-5- توجد رقابة على الطلبات المتكررة للعميل بإعادة الجدولة.** ولأن مشكلة القروض المتعثرة قضية حرجية كما ذكرنا بالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، كما لكل البنوك وتحتاج إلى مجهود فكري وعلمي كبير من قبل إدارات البنك ومسيريه للحد من التعثر ومواجهته، لذلك فالرقابة على طلبات العميل المتكررة وخاصة إعادة الجدولة، وموافقة البنك عليها بعد دراسة ملف المقترض من جديد تعد من الطرق الوقائية لتفادي مشكلة التعثر والتخفيف من آثارها قدر الإمكان بمعنى خروج البنك والعميل معاً بأقل خسائر ممكنة.

ومن تحليل نتائج فقرات المتغير الثاني (بالنسبة لدور نظام الرقابة الداخلية في إستشعار إشارات الإنذار المبكر لمخاطر الائتمان في بنك الفلاحة والتنمية الريفية) يوضح وجود معظم الإجراءات التي تفرضها السياسة الائتمانية للبنك على كل المستويات الإدارية فيما يخص منح القروض، حيث لم تركز هذه السياسة على الميزانيات كمصدر وحيد للبيانات اللازمة للحكم على المركز المالي للعميل بصفة عامة بل أن الرقابة على تدفقاته النقدية والزيارات الميدانية تؤكد للبنك مدى قدرته على الوفاء بالالتزامات المترتبة عليه لأن ذلك يتوقف على تحقيق الفائض من تشغيل الإمكانيات المتاحة للمقترض بما يفي بتغطية أصل القرض وأعبائه.



## الخاتمة العامة

وبوجود عدة مؤشرات يستطيع البنك من خلالها التنبؤ بحدوث مشاكل في تحصيل القروض والكشف المبكر عن القرض المتعثر يعد من أهم عمليات الرقابة الداخلية للبنك على عمليات مسؤول القروض، لذلك يستخدم البنك من خلال مستوياته الإدارية المختلفة هذه المؤشرات كأدوات في تسهيل عملية التشخيص المبكر لحالات تعثر القروض مما يفسر إبقاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية خطوط الاتصال مفتوحة مع المقترض.

**3-** وأيضاً بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظام الرقابة الداخلية في التعرف على مخاطر القروض والكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنسبة (82.42%) ولكن أفضل تطبيق لهذا الدور كان بالتدرج الآتي:

**3-1- توجد معاملات متبادلة ومشاركة في توصيل المعلومة حول مخاطر الانتماء في الوقت المناسب بين مختلف الإدارات في البنك.** حيث يتضمن البرنامج المحاسبي (SYBU) أنظمة فرعية تضمن متابعة القروض والمخاطر والمنازعات، وترتبط الوكالات المانحة للقروض بشبكة معلوماتية تسهل إنتقال المعلومات والتقارير في الوقت المناسب إلى الجهات المعنية. حيث يتحدد إتجاه السياسة الإقراضية لكل الوكالات من طرف لجنة القرض التابعة للإدارة العامة وتوضح هذه السياسة دور نظام المعلومات الإقراضية على مستوى الإدارة العليا للبنك في نقل المعلومات عن توجهات السياسة الإقراضية إلى الإدارة الوسطى والمتمثلة في المجمعات الجهوية للاستغلال والتي تنقلها بدورها إلى الإدارة التنفيذية والمتمثلة في الوكالات المحلية للإستغلال، وفي نفس الوقت تضمن السياسة الإقراضية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية التغذية المرتدة عن النشاط الإقراضي للوكالات المحلية إنطلاقاً من التقارير الدورية ونظام المعلومات المحاسبي (SYBU). فالإدارة العليا يمكنها متابعة مخاطر القروض الممنوحة من خلال ملفات طلبات القروض، تقارير دراسة طلبات القروض، تقارير متابعة القروض، تقارير تصنيف القروض المتعثرة، وذلك في ظل ما أرسلته للوكالات التابعة لها من قوانين ونصوص تنظيمية وحدود وتوجهات لسياستها الإقراضية.

**3-2- يقوم البنك بدراسة حول تحديد وتحليل المخاطر المحتملة الحدوث للخدمات المصرفية الجديدة قبل تفعيلها.** تتكيف السياسة الائتمانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية مع القوانين التي يفرضها بنك الجزائر خاصة في يتعلق بالسقوف الائتمانية، ومع ذلك تهتم مديرية الإقراض بإجراء دراسات تسويقية ودراسة المنافسة ومخاطر السوق لتتفهم مستويات المخاطر في الخدمات الجديدة خاصة في ما يخص المشاريع والعملاء الذين تعتمزم تمويلهم.

**3-3- توجد أنظمة تصنيف لأسباب المخاطر الائتمانية التي تعرض لها البنك في السابق مع العملاء،** حيث يولي بنك الفلاحة والتنمية الريفية أهمية لتصنيف العملاء وخاصة العملاء المتعثرين لديها سابقاً، حيث خلال سياستها الائتمانية أوضحت إيلاء هذا الجانب أهمية كبيرة عند دراسة ملفات طلب القرض وحددت خاصة من



## الخاتمة العامة

تعثروا لديها قبل 07 سنوات سابقة وطلبوا من جديد الحصول على قرض، مما يعني أن البنك يحتفظ لديه ببيانات تاريخية شاملة يمكن الاعتماد عليها للإبتعاد عن نفس ظروف التعثر السابقة.

**3-4- إن تطوير بنى تحتية ونظام لإدخال عملية إدارة المخاطر ضمن ثقافة البنك يضمن قيام جميع الموظفين بالتركيز على تحديد وتوقع المخاطر المحتملة.** حيث أن تطبيق بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسياسة إقراضية واضحة، مع الفصل الجيد للوظائف من خلال هيكلها التنظيمي والمتابعة الدائمة لمخاطر القروض بوجود إجراءات صارمة لمتابعة ملفات القروض وفعالية تسيير المتعثر منها، ينتج عنه بطاقة تحليل القروض التي تضمن للوكالة وصف شامل ودقيق للقرض الممنوح ومن ثم إمكانية تحديد أهم المخاطر المحيطة به، ومن ثم إدارة المخاطر تعد مسؤولية مشتركة بين كل المستويات وكل الموظفين للحصول على إدارة جيدة للمخاطر.

**3-5- يتم تحديد مخاطر الائتمان على مستوى المحفظة عن طريق فهم التقارير الناتجة من تصنيف الديون وتركز الائتمان.** وأيضا الفقرة: توجد بيانات تاريخية شاملة يمكن اعتماد البنك عليها في قياس مخاطر الائتمان، لهذه الفقرة نفس الترتيب مع الفقرة السابقة ويعد التدرج في هذا التطبيق في المرتبة الخامسة لظروف بنك الفلاحة والتنمية الريفية كبنك عام تعود ملكيته للدولة، حيث قامت الخزينة العمومية في العديد من المرات آخرها سنة 2010 بمسح الديون غير العاملة لدى البنك بتعويضه من الخزينة العمومية، مما يعطي نوع من الكفالة لبعض أنواع القروض المدعومة من قبل الدولة، ومع ذلك فبالنسبة للبنك يكون بطريقة أو بأخرى قد إسترجع قروضه غير العاملة، ويحرص بنك الفلاحة والتنمية الريفية على تفادي تركيز محفظة الائتمان لديه، سواء في ما يتعلق بالتركيز على عميل واحد أو قطاع واحد، حيث يمارس البنك نشاطاته الإقراضية حسب تقسيمات مديرية الإقراض في العديد من القطاعات مما يجعله يخصص مديرية للقطاع الفلاحي والصيد البحري، مديرية تمويل الأشخاص، مديرية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مديرية تمويل المؤسسات الكبرى، مديرية متابعة القروض، مديرية الدراسات العامة، بالإضافة إلى وجود قسم الإدارة والتقارير في المديرية العامة للتحويل، وكل هذه الوظائف المتعددة وجدت قصد تصنيف المحفظة الائتمانية بشكل جيد وإمكان تدارك مخاطر القروض في مراحل مبكرة.

**3-6- يوجد إشراف سليم على أن الوثائق في البنك تمكن نظام إدارة المخاطر من تسجيل المعلومات الملانمة لدعم نتائج تقاريرها عن المخاطر الائتمانية السابقة.** إن نظام المعلومات الإدارية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية يساعده على القيام بمختلف المهام وفي مجال المعلومات المتعلقة بالتقارير فيضمن نظام المعلومات لديها تقارير ترفع من الوكالة المحلية إلى المجمع الجهوي للاستغلال ومنه إلى المستويات العليا وتتمثل المعلومات المتعلقة بالعملية الإقراضية ومخاطرها في كل من : نتائج دراسة ملفات طلبات القروض، نتائج زيارة مقر العميل طالب القرض، قرار الإقراض، أسباب رفض منح القرض لعميل ما، التطورات في المتابعة القضائية للقروض المتعثرة.

## الخاتمة العامة

حيث يبدأ العمل الرقابي داخل الوكالات على صحة العمليات والوثائق من خلال الرقابة الذاتية حيث كل موظف مسؤول أمام رئيس مصلحته عن صحة المعلومات والوثائق التي يقدمها، بالإضافة إلى وجود رقابة داخلية على كل العمليات اليومية بما فيها عمليات الإقراض وتضمن الرقابة عليها حماية ورقابة الوجود المادي والأمن الحقيقي لوثائق وملفات القروض، ورصد دائم لخطر عدم التغطية الخاص بكل زبون وفحص الوثائق بشكل دوري لضمان تطابق الملفات مع المستندات لحماية ورقابة حركة الوثائق والمستندات، بالإضافة إلى فحص الوثائق غير المسجلة محاسبيا والتحري عن الشكاوي المستلمة، ومصادقة التوقيعات، وبهذا الشكل تكون الرقابة الداخلية همزة وصل بين الوكالة المحلية والوكالة الجهوية للاستغلال التي بدورها تشكل همزة الوصل بينها وبين المفتشية الجهوية والمفتشية العامة.

ومع وجود هذه العلاقات الرقابية إنطلاقا من التقييم الذاتي يكون بنك الفلاحة والتنمية الريفية قادرا من خلال مختلف مستوياته على التعرف على المخاطر التي تواجه المقترضين وقياسها من المداخل المختلفة الممكن إستخدامها للتعامل مع كل مخاطرة مع الخضوع إلى مراجعة داخلية جيدة لكل تعامل مع المخاطر لتفاديها أو التقليل منها، والإبلاغ عنها بما يتفق مع أهداف البنك في تقارير مكتوبة ومفصلة.

وفي إطار هذا المتغير الثاني (التعرف على مخاطر القروض) أظهرت الدراسة أن التطبيق الأقل لدور نظام الرقابة الداخلية في التعرف على مخاطر القروض قد كان في الفترتين التاليتين:

**3-7- يقوم البنك بتحديد أنواع المخاطر الائتمانية المحتملة بواسطة دراسات مستمرة عنها.**

**3-8- توفر تقارير إدارة المخاطر الدورية المعلومة الكافية عن مراجعة التقنيات المستخدمة لقياس مخاطر الائتمان، وتساعد هذه القاعدة الرقابة الداخلية في أداء مهامها.**

ويعود هذا التطبيق الأقل إلى أن الإدارة العليا للبنك تقوم بإدارة القروض وفقا لإستراتيجية وأهداف البنك من جهة وللقيود التي يضعها بنك الجزائر من جهة أخرى، بالإضافة إلى القروض المدعومة من قبل الدولة كجهة مالكة للبنك التي عادة ما تحتوي على أكثر من ثغرة في خطوات منحها ومتابعتها بأسس علمية واضحة مما يجعلها في كثير من الأحيان عرضة للتعثر، وبالتالي تعدد المصالح بين البنك كجهة مقرضة والدولة كمالكة له ومخططة لمشاريع دعم لعدة فئات من المجتمع، بوجود الكثير من الهيئات الداعمة لهذه الفئات، وتنتقل الثغرة إلى ضعف إمكانية تحديد أنواع المخاطر الائتمانية المحتملة التي يصعب توقعها بدراسات ذات أسس واضحة، فيكتفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية أمام هذا الوضع بتصنيف القروض إلى فئات: إما دين مستحق واجب التحصيل، إذا لم يتم تسديد المقترض لمبلغ القسط المستحق عليه في الفترة المحددة مما يجعل البنك يرسل له إشعار لتسديده، وفي حالة عدم تحصيل القسط المستحق بعد إستلام الإشعار (3 أشهر) يقوم البنك بتصنيف القرض ضمن القروض المتعثرة وبعدها بـ 3 أشهر إن لم يستجيب المقترض، يصنف الدين ضمن القروض الخطيرة ثم يبدأ البنك في إتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة، ثم يصنف في الديون المدعومة بعدما تتأكد الوكالة

## الخاتمة العامة

من عدم قدرة العميل على سداد القرض بالإضافة إلى وجود فئة الديون الجيدة والتي لم تتعرض لمشاكل عدم السداد.

وبالتالي فغياب شركات التصنيف الائتماني المحلية وعدم وجود أنظمة تصنيف داخلي للانتمان حسب ما تقره المعايير الدولية لبازل II، وقلة التكنولوجيا المتطورة لإدارة المخاطر، كل ذلك يحد من قدرة البنك في الاستفادة من وجود منهج ملائم لإحتساب مخاطر الائتمان وتوفير توافق بين الرقابة الداخلية والمراجعة وإدارة المخاطر عن طريق توحيد نماذج العمل المتكامل بما يضمن وضوح إستراتيجية إدارة المخاطر لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليس فقط وضوح إستراتيجية الإقراض لديه لأن كلا الإستراتيجيتين تعكس أنشطة الأخرى.

**4-** ولقد بينت الدراسة كذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظام الرقابة الداخلية في تقييم مخاطر القروض والرصد والكشف المسبق لمخاطر القروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنسبة (86.78%) ولكن التطبيق الأفضل لهذا الدور كان بالتدرج الآتي:

**4-1- يعمل نظام الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي في البنك إستنادا على خطط لتقييم المخاطر الائتمانية المحتملة بشكل دوري.** تعمل مديرية المراجعة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية على تسيير عمليات المراجعة في البنك من خلال إرسال المدققين إلى مختلف وكالات البنك، وكذلك المفتشية العامة للبنك تتولى تحرير التقارير المتعلقة بنشاط البنك ككل وعلى مستوى خلية المراقبة في الوكالات تتم مهمة الرقابة الداخلية بالتنسيق مع مختلف الوظائف الأخرى، وتتولى مديرية المحاسبة التي تعتبر قاعدة المعلومات المالية لكل المديرات مهمة حساب نسب تغطية المخاطر، وتحديد الأخطار المحتملة بالأرقام، وتبليغ هذه التقارير المجمععة إلى بقية المديرات المستفيدة، كمديرية الإقراض، مديرية المتابعة والتحصيل، المفتشية العامة والمديرات الجهوية.

**4-2- يحرص نظام الرقابة الداخلية في البنك على المراجعة الدورية لتصنيف الائتمان ولتقديرات إدارة المخاطر لحجم تأثير المخاطر الائتمانية المحتملة،** حيث يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن الرقابة الداخلية لانتقال القروض الممنوحة من صنف إلى آخر حتى تصل إلى أن تصبح ديون معدومة ضرورة حتمية، خاصة وأن القروض تكون مصنفة على أساس قروض جيدة في بداية منحها، فتبدأ عملية المتابعة للقرض بمجرد عدم تسديد قسط من الأقساط في تاريخ الاستحقاق، وعلى الرغم أن الرقابة الداخلية لوحدها لا تستطيع تأمين الضمانة الكافية للبنك من تخفيض إحتمال مواجهته للمخاطر، إلا أنها قد تخفف منها بإكتشافها المبكر.

**4-3- تشترك في هذه الرتبة الثالثة من التدرج الفقرتين التاليتين:** يراقب نظام الرقابة الداخلية مدى إلتزام قسم إدارة المخاطر بالسياسات التي حددها مجلس إدارة البنك في تقدير إحتمال حدوث المخاطر الائتمانية. والفقرة: يساعد نظام الرقابة الداخلية البنك بمراقبة مدى إهتمام إدارة الائتمان بمتابعة المقترض لإدراك الدلائل المبكرة لتدهور الائتمان الممنوح بإقتراح بعض الشروط التي من شأنها التخفيف من درجة المخاطرة.

## الخاتمة العامة

وتؤكد المهام الموكلة إلى الرقابة الداخلية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية على مستوى وكالاتها المانحة للقروض، على أنها أداة لدرء المخاطر وخاصة المخاطر المرتبطة بالتسيب داخل البنك وتجاوز اللوائح والقوانين، ومع ذلك فوجود مديرية المراجعة يضمن للبنك تقديم تقارير مفصلة عن مدى إلتزام الفروع بتنفيذ تعليمات الإدارة العليا في ما يخص كافة أنواع المخاطر وخاصة المخاطر الائتمانية وذلك للحفاظ على نسبة المخاطرة بمستوياتها الدنيا المقبولة.

**4-4- يقوم نظام الرقابة الداخلية بإجراء فحص للتقييم الدوري للضمانات المقدمة من طرف العملاء للتأكد من أن هذه الضمانات لازالت مستمرة.** وعند إصدار قرار منح القرض تكون الوكالة قد تأكدت من قيمة الضمانات المقدمة وصحة الوثائق الخاصة بها، فميدانيا هناك العديد من أشكال الضمانات التي تتماشى والغرض من القرض الممنوح، وكإجراءات يقوم بالتأكد منها المراقب الداخلي للوكالة هي إرسال الوثائق الأصلية للضمانات إلى المديرية الجهوية للاستغلال أين سيتم فحصها والتأكد من مدى ملائمتها، ومن ثم إرسالها إلى المديرية القانونية والمنازعات. فالرقابة الداخلية تضمن عدم إرتكاب أخطاء عند تحقيق تلك الضمانات من قبل الأعوان الخارجيين والمستقلين عن البنك مثل: الموثقين، وكالات حفظ الرهون ووكالات التسجيل العقاري، ... وغيرها، وأيضا التأكد من عدم وجود دائنين ممتازين كمصلحة الضرائب أو الخزينة العمومية لاكتسابهم الأولوية في الحصول على السداد قبل الغير وبالتالي التحقق من عدم إندثار القوة القانونية للضمانات المقدمة إلى البنك، وتبقى الوثائق الأصلية على مستوى المديرية الجهوية للشؤون القانونية والمنازعات حفاظا على سلامتها.

أما فيما يخص قيمة الضمان التي يجب أن يغطي سعره السوقي قيمة القرض كاملة بل ويزيد عنه لمراعاة أي مخاطر متعلقة بالهبوط في أسعاره، فالرقابة الداخلية تضمن الوجود الفعلي للضمان كالعقارات مثلا، ويعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية على مكاتب مجازة من هيئات متخصصة تزاوّل بإسمها وعلى مسؤولياتها مهنة تقييم العقارات وتحديد قيمتها في بداية قبولها للعقار ولكن أثناء فترة القرض يعتمد البنك على خبرة موارده البشرية في متابعة قيمة الضمان إلى غاية تاريخ الاستحقاق بشرط أن لا تقل مدة الاحتفاظ بالضمان عن مدة القرض وأن يتم إعادة تقييم الضمانات بصفة دورية، وبما لا يقل عن مرة كل ستة أشهر لأن هذه الضمانات قد تتعرض لتغيرات عديدة مما قد يقلص دورها في إسترجاع ديون البنك من أصل القرض والفوائد المستحقة عليه.

**5-** وأيضا بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظام الرقابة الداخلية في إستباق أساليب التخفيف من المخاطر الائتمانية لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنسبة (85.52%) ، ولكن التطبيق الأفضل لهذا الدور كان بالتدرج الآتي:

## الخاتمة العامة

5-1- يستخدم البنك مخففات مخاطر الائتمان من بينها: الضمانات، الكفالات، والمشتقات الائتمانية. حيث يقدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية العديد من أنواع القروض أهمها قروض الفلاحين، قروض تدعيم الشباب، قروض التمويل التأجيرى، قروض التجارة الخارجية وفي مجملها قروض يطلب فيها البنك حسب سياسته الائتمانية الضمانات اللازمة لتغطية قيمة القرض والوقاية من مخاطر عدم التسديد، وتختلف أنواعها سواء ضمان إحتياطي أو خطابات الضمان أو رهونات رسمية والرهونات الحيازية بالإضافة إلى التأمينات على القروض كأسلوب وقائي لإقتسام خطر عدم السداد أو تحويله.

5-2- والرتبة الثانية في هذا التدرج إشتراك فيها إجابات المبحوثين حول الفقرات التالية:

- تساعد الرقابة الداخلية البنك على التحقق من سلامة القرار الائتماني وفقا لما هو مقرر من حيث: الشروط الموضوعة، الضمانات، التعهدات، وسلامة التوثيق الائتماني.

- توجه البنك نحو الاعتماد على معايير ومبادئ الإقراض الجيد يضمن له جودة ونوعية المحفظة ويقلل من مخاطر الائتمان.

- يضع البنك قواعد تنظيمية للحد من التركيز في المحافظ الائتمانية.

- يلتزم البنك بدراسة المنتجات الجديدة المقترحة من حيث الأجل حجم القرض، نوعه، مستوى المسؤولية، التكلفة، الأرباح الممكن تحقيقها، الوضع التنافسي في السوق، وذلك من أجل التحوط للمخاطر التي يمكن أن ترافقها.

- يعتمد البنك على التأمين الائتماني كأداة حماية وتحوط ضد التعثرات وخسائر القروض وتتم الرقابة على الإجراءات المقررة من قبل نظام الرقابة الداخلية في البنك.

إن إشتراك إجابات المبحوثين في هذه الفقرات يبين إقرار بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأن الرقابة الداخلية في وكالات البنك تضمن الرقابة المستمرة لإجراءات منح القروض حسب ما نصت عليه السياسة الائتمانية للإدارة العليا وأن توثيق العمليات يتم بشكل كامل وصحيح، ومن ثم مساعدة إدارة البنك على تحديد مدى دقة القرارات الائتمانية، للتأكد من سلامة الأسس التي بنيت عليها والرقابة حتى في ما يخص تطبيق ضوابط الحد من تركيزات الائتمان وضوابط الحد من مخاطر الإقراض لذوي العلاقة. وإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يحتمي من مخاطر عدم السداد بعدة أساليب كإلزام المقترض بتزويد البنك ببيانات ومعلومات مالية دورية تمكن من متابعة وضعيته المالية، وأيضا المحافظة على الضمان وتتبع قيمته بالإضافة للتأمين الائتماني كأداة مالية لنقل المخاطر والتحوط من الخسائر غير المتوقعة. وإن الرقابة المستمرة والدورية على عمليات الإقراض تضمن للبنك عدم تخطي المبادئ الجيدة للإقراض وتكون المحصلة النهائية تخفيف مخاطر عدم السداد وضمان جودة محافظها الائتمانية من حيث النوعية والتركيبية.

## الخاتمة العامة

3-5- بمجرد إهمال البنك لعمليات المراجعة والرقابة على الائتمان تزداد نسبة القروض غير العاملة في المحفظة الائتمانية. وإن إهمال الرقابة على الملفات الائتمانية لضمان إكمال المعلومات الائتمانية الكمية والنوعية يضعف من قدرة المراجعة الداخلية في تحديد جودة المحفظة الائتمانية والتنسيق مع الإدارات الأخرى لإتخاذ ما يلزم في الوقت المناسب للرجوع بالعمل من الوضعية التي يكون غير قادر فيها على السداد إلى إمكانية تجديد نشاطه بما يتماشى مع إمكانيات العمل وإرسال التقارير بشأنهم إلى الجهات المعنية والتي تتضمن ما تم تحصيله من الديون المتعثرة.

4-5- تستخدم الرقابة الداخلية في تحديد مجالات الضعف في سياسات وإجراءات إدارة مخاطر الائتمان ومنهجيات قياس مخاطر الائتمان. وما دامت الرقابة الداخلية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية يتم بمقتضاها تغطية ومراقبة كافة أنشطة وعمليات البنك بما فيها الإقراض، فإنها لا بد أن تكون عملية مساعدة في الكشف عن أي إختلال في جودة القروض الممنوحة للعملاء من خلال مراقبة مدى الالتزام بالسداد، قيمة الضمانات، تحصيل المستحقات، وكل ذلك يخفف من المخاطر الائتمانية .

5-5- تقدم إدارة المخاطر نظام إنذار مبكر لهبوط جودة الائتمان وإدارة القروض المتعثرة بحيث يتضمن هذا النظام طرق مراجعة الائتمان وتقييمه لتحديد الديون غير العاملة. ويطبق بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال مستوياته الإدارية النظام رقم (08-11) المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية مما يجعلها تلتزم بما جاء فيه من إنتقاء وقياس لمخاطر القروض حسب المادة رقم (39) من هذا النظام، حيث يضمن البنك من خلال مختلف المديریات ملائمة المخاطر التي يمكن التعرض لها مع السياسة الإقراضية للبنك، وكذلك الحدود العملياتیة التي تم تحديدها على مستوى مختلف المديریات، الفروع والوكالات متماسكة مع الحدود الكلية للإقراض بكيفية متجانسة مع تحديد المخاطر القائمة والمحتملة. لذلك يوجه بنك الفلاحة والتنمية الريفية تقارير خاصة بتقدير المخاطر ومراقبتها كتلك التي يتعرض لها مرة واحدة في السنة على الأقل وتحليل مردودية عمليات القروض إلى بنك الجزائر، حسب ما تنص عليه المواد من (58-45) من النظام (08-11) المتضمن الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.

وفي إطار هذا المتغير الخامس (إستباق أساليب التخفيف من المخاطر الائتمانية) أظهرت الدراسة أن التطبيق الأقل لدور نظام الرقابة الداخلية في المتابعة المستمرة للقروض قد كان في الفقرة التالية:

6-5- يقوم البنك بإجراء إختبارات الضغط على محفظة الائتمان (زيادة القروض المتعثرة، إعسار متعاملين رئيسيين، تدهور قيمة الضمانات)، فإن ضعف إستخدام هذه الأداة لتحديد الخطر المحتمل يعود إلى نقص التكنولوجيا اللازمة والتدريب الكافي لمن سيقوم بهذه السيناريوهات سواء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية أو بقية البنوك العمومية. حيث أن إختبارات التحمل الائتمانية تتمثل في قيام البنك بدراسة وتحليل أداء المحفظة

## الخاتمة العامة

الائتمانية للبنك من خلال إخضاعها إلى أسوأ الظروف أو أسوأ الاحتمالات لقياس احتمالية التعرض للأحداث الاستثنائية.

وبالتالي فلتحسين إدارة المخاطر في البنك يجب استخدام إختبارات الضغط كأحد الأدوات التي تساعد البنك على تحديد عوامل الخطر ومفاتيح إدارته من خلال ما لديه من معلومات وبيانات تاريخية عن محافظه الائتمانية وخاصة المحافظ التي تواجه التعثرات الائتمانية.

6- ولقد بينت الدراسة أيضا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظام الرقابة الداخلية في الاستجابة المسبقة لمخاطر القروض والكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنسبة (82.96%)، ولكن التطبيق الأفضل لهذا الدور كان بالترتيب الآتي:

6-1- الرقابة على إجراءات التأمينات على القروض يقلل من الإحتياطات مقابل الديون المشكوك فيها والديون المعدومة لدى البنك. ويقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بإقتطاع مبالغ معينة من المقترض توضع كإحتياطات لمواجهة الخسائر التي من بينها الديون المعدومة ولكن ذلك ليس بدلا عن التغطية التأمينية لدى مؤسسات التأمين، التي تكون بمثابة الإحتياطي في حالات التعثر، حيث يكون البنك بإستطاعته عن طريق مؤسسة التأمين الحصول على طرف بديل لتحمل الخطر، وفي نفس الوقت يبقى التأمين الائتماني كأداة مالية تحوطية وليس بديلا عن الممارسات القوية في إدارة الائتمان ومبادئ الإقراض الجيد.

6-2- إن التدرج الثاني في التطبيق إشتراك فيه ثلاث فقرات حسب إجابات المبحوثين، وهذه الفقرات هي:

- النظام الفعال في الرقابة الداخلية يساعد إدارة البنك على إفتراض وجود مخاطر إضافية بطريقة محتسبة، ويعمل على تخفيف أية مفاجآت مالية، بالإضافة إلى حماية نفسها من الوقوع في أية خسائر مالية محتملة.

- إن الرقابة لإجراءات مراحل منح الائتمان قبل وبعد منحه بشكل مستمر، يمكن إدارة المخاطر من ضبط ومتابعة القروض الممنوحة من حيث الحجم والأجل والنوع.

- تلتزم الرقابة الداخلية بمتابعة مدى مراقبة إدارة الائتمان لعمليات تحصيل أقساط القروض المتعثرة والإجراءات القضائية اللازمة لاسترداد أموال البنك.

تؤكد هذه الفقرات على أن الرقابة الداخلية على الإقراض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية تبين مدى جاهزية البنك لتحقيق التوازن المثالي ما بين سلطات منح القرض، متابعة القروض الممنوحة، إدارة مخاطر القروض، المراجعة الداخلية قبل حدوث مشاكل القروض المتعثرة، فالرقابة الجيدة تمكن إدارة البنك من إنتقاط إشارات الإنذار المبكر بشأن الحسابات الضعيفة الناشئة عن عدم الدفع أو السداد المتأخر، لأن العديد من خسائر ومشاكل القروض تحدث عندما يتخطى البنك أي من عمليات المراجعة والرقابة على القروض.

6-3- تشترك الفقرتين التاليتين في التدرج الثالث وتتمثلان في:



## الخاتمة العامة

- الرقابة الداخلية تتولى تقديم الرأي حول الخيار الأنسب لتجنب المخاطر بالمقارنة مع تكلفة هذا الخيار.
- تساعد الرقابة الداخلية على تقليص المخاطر أو تخفيفها إلى الحد المقبول من قبل إدارة البنك عن طريق التحوط أو التغطية بالمشتقات.

حيث تمارس الرقابة الداخلية دورها في ما يخص الائتمان عن طريق الرقابة على مدى توافق القروض الممنوحة مع السياسات والإجراءات المقررة لضمان تحقيق التحسين الدائم لنوعية المحفظة الائتمانية، ولكن مهامها لا تتعدى عمل توصيات ملائمة تتضمن الإجراءات التصحيحية التي تهدف إلى تحسين نوعية الائتمان وإدارته، فمهمتها الأساسية صيانة إدارة الائتمان (لجنة الإقراض) بشكل ملائم، مما يجنبها المخاطر الائتمانية بما فيها مخاطر التركيز الائتماني التي قد يتم استخدام المشتقات الائتمانية كأحد الطرق المستخدمة للحد والتخفيف من مخاطره، ويبقى نظام الرقابة الداخلية المستخدم يجب أن يتلاءم مع حجم البنك وإمكاناته للوصول إلى أفضل استخدام بأقل تكلفة.

**4-6- تساعد الرقابة الداخلية في إجراءات التجنب للمخاطر الائتمانية المحتملة من خلال تجنب الظروف أو الأحداث التي من الممكن أن تسبب هذه المخاطر.** ويطبق ذلك في بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال عمليات المراجعة والرقابة على القروض خاصة الجوانب الآتية:

- تقييم إجراءات منح القروض ومدى الالتزام بالسياسات والإجراءات الائتمانية.
- تحديد مدى دقة التصنيفات الداخلية للقروض.
- تقييم مدى متابعة لجنة الإقراض للقروض الممنوحة بشكل ملائم.
- تقييم متابعة الضمانات ونوعية القروض المضمونة.
- الرقابة على الوثائق والتعهدات القانونية للمقترضين.
- الرقابة على الفصل الملائم في الواجبات والمهام.
- تقييم دقة وتوقيت إنتقال المعلومات بين المصالح المختلفة.
- تحديد مشاكل الائتمان في الوقت الملائم وقبل حدوثها.

وفي إطار هذا المتغير السادس (الاستجابة المسبقة لمخاطر القروض) أظهرت الدراسة أن التطبيق الأقل لدور نظام الرقابة الداخلية في الاستجابة المسبقة لمخاطر القروض قد كان في الفترتين التاليتين:

**5-6- يعتمد البنك على تطوير خطة الطوارئ القائمة على تنوع المخاطر والتعرض لها من خلال نشاطات متنوعة (التنوع في الآجال، التنوع في القطاعات، التنوع في الغايات)، بالتعاون مع الجهات المختصة للتأكد من فاعلية هذه الخطة، عند مواجهة المخاطر الغير محسوبة من قبل.**

**6-6- تساعد الرقابة الداخلية إدارة البنك على قبول المخاطر المحدودة والقليلة التأثير.**



## الخاتمة العامة

كما ذكرنا سابقاً، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية رغم المجهودات الواضحة في التسيير الفعال لنشاطه الإقراضي ومحاولة الالتزام بكل ما جاء في النظام (11-08) المتعلق بالرقابة الداخلية في البنوك والمؤسسات المالية، يبقى مرتبط بقرارات الدولة بإعتبارها المالك لرأس مال البنك، وهذا الارتباط غالباً ما يجعل البنك مكبلاً بقرارات إقراضية قد تمنعه من إعداد خطط طوارئ قائمة على تنويع المخاطر، لأنه ليست لديه الصلاحيات المطلقة في إعتداد سياسة إئتمانية مستقلة عن الدولة يعتمد فيها البنك بشكل واضح على المعايير الموضوعية والعلمية للإقراض الجيد. فكلما إهتمت الجزائر بتنمية القطاع الفلاحي بإتباع سياسات الدعم، كلما عادت مشاكل القطاع الفلاحي المقترض لوكالات البنك، والتي عانت من العديد من القروض غير العاملة، سواء بسبب مشكل ملكية الأراضي أو بسبب تعثر المقترض، فيجد بنك الفلاحة والتنمية الريفية سلطاته محدودة في جمع ملفات الإقراض والدراسة المالية والفنية لها ولكنه أمام واقع الدعم الذي يجعل البنك يهمل جانب أهلية العميل وقدرته على سداد القرض، مما يجعل إدارة البنك تسيء التقدير لبعض المخاطر الائتمانية المحيطة بهذا النوع من القروض، وكذلك الأمر بالنسبة لكل القروض التي يتم التمويل فيها بشكل ثلاثي بنك - هيئة داعمة - مقترض، وهنا يغيب نوعاً ما دور الرقابة على القروض الممنوحة بغرض تحديد المخاطر التي يمكن قبولها، لأن القرارات المهمة في هذا الشأن قد تتجاوز مجلس إدارة البنك إلى جهات أخرى، وإن لم تتجاوزها فالقرار مشترك بين أكثر من طرف، فتختلف حينها قواعد ومبادئ قياس المخاطر التي يمكن قبولها.

7- وبينت الدراسة كذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظام الرقابة الداخلية في البيئة المناسبة للإطار العام للرقابة الفعالة على المخاطر لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنسبة (85.57%) ولكن التطبيق الأفضل لهذا الدور كان بالتدرج الآتي:

7-1- التناسق بين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والتدقيق الداخلي مع إدارة الائتمان لتجنب المخاطر الائتمانية يعني عمل مزيج متكامل من الإجراءات والضوابط التي تكون المحصلة النهائية لها، نموذج يربط بين ربحية البنك ودرجة إستجابته للمخاطر الائتمانية. أقر المبحوثين بضرورة هذا التناسق خاصة وأن وظيفة إدارة المخاطر لا تضطلع بها إدارة بذاتها بل يتم تحديد وقياس ومتابعة ورقابة وتخفيف تعرضات البنك للمخاطر من خلال الإقرار عنها عبر المستويات التنظيمية بالتدرج، سواء على مستوى المحفظة الائتمانية ككل أو على مستوى كل نشاط إقراضي على حدى، ومن ثم تساعد وظيفتي المراجعة والرقابة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تحديد المستوى الإجمالي للمخاطر ولكن الحدود المقبولة لها تبقى من مسؤولية مجلس إدارة البنك.

7-2- التدرج الثاني تشاركت فيه الفقرات الثلاثة التالية:

- يتم تحديد المسؤوليات وواجبات التدقيق الداخلي في البنك تجاه إدارة المخاطر بشكل واضح ودقيق ويتم فحص تقارير الرقابة من قبل المدقق الداخلي.

## الخاتمة العامة

- يوجد بالبنك الكادر المؤهل والمدرّب للقيام بالمهام الموكّلة إلى إدارة المخاطر، الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي بصورة صحيحة ومرضية.

- التدريب المستمر والمشاركة بشكل دائم بالدورات والبرامج ذات العلاقة بموضوع إدارة المخاطر لموظفي الرقابة الداخلية، التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر كافية لتمكنهم من القيام بالمهام الموكّلة إليهم.

مما يعني أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يسعى إلى نشر الوعي العام والمعرفة عن أهمية إدارة المخاطر في كل المستويات الإدارية، وضمان توافر نظام رقابة داخلية يتمتع بالكفاية للإطلاع بمسؤولياته تجاه أهداف البنك وإستراتيجياته الإقرضية، كل ذلك بالتنسيق مع لجنة وإدارة المراجعة على مستوى الإدارة العليا، فتثبت بذلك المراجعة أهميتها كعنصر أساسي في عملية إدارة المخاطر بالبنك. وفي مجال المراجعة والرقابة، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يوفر دورة تكوينية للمفتشين المعيّنين في مناصب جديدة لمدة سنة كاملة، ثم يقومون بإجراء تدريب ميداني لمدة 6 أشهر كاملة، وهذا على مستوى الإدارة العليا أما على مستوى الوكالات المحلية فالمراقب يشترط فيه أن يكون ذو خبرة في كل العمليات البنكية (صندوق، محفظة الأوراق، قروض، تجارة خارجية، محاسبة، الشؤون الإدارية والقانونية)، وأما على مستوى المجمع الجهوي للاستغلال فيجب كذلك أن تكون للمراجع أو المراقب لديه الخبرة الكافية في كل المصالح المكونة له (الاستغلال، متابعة المخاطر، محاسبة، الشؤون الإدارية والقانونية). كذلك فإن البنك ينظم عدة دورات مهنية لهؤلاء خاصة من يشغلون وظائف حساسة ويوفر لهم فرص المشاركة في المؤتمرات العلمية حيث خلال سنتي 2013 و2014 تم إعداد ملتقيات حول الرقابة الداخلية وفق نموذج (COSO) وتطبيق المعايير الدولية لبازل II على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية ساهمت فيه إطارات البنك بعض الخبراء الأجانب في هذا المجال. وحسب تصريحات بعض إطارات الإدارة العليا لبنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال فترة التربص فإن البنك عازم على تفعيل مديرية إدارة المخاطر مستقلة عن باقي المديريات، وسيتم تقسيمها إلى مديريات فرعية لإدارة مخاطر القروض وأخرى لإدارة المخاطر التشغيلية ومديرية فرعية لإدارة مخاطر السوق. وتتخصص المفتشية العامة ولجنة المراجعة بتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في ما يتعلق بالكشف المسبق لمخاطر القروض.

**3-7- يتعاون قسم التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في مجال تبادل المعلومات لتحديد وتقييم والاستجابة للمخاطر الائتمانية.** يعتزم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمجرد تفعيل مديرية إدارة المخاطر وتكون مستقلة عن باقي المديريات بتصميم مجموعة من المؤشرات للإنذار المبكر تساعد البنك على تحديد وإدارة العوامل المتعلقة بالمخاطر الرئيسية، ولكن عمليا في هذه الفترة مكلف بمهامها مجموعة من الإطارات موزعين في كل المديريات التي لها علاقة بالإقراض كمديرية القروض والمتابعة والشؤون القانونية، وتبقى لجنة المراجعة حلقة الوصل مع مجلس الإدارة والتي من خلالها يتم الكشف عن مواطن الضعف التي تؤثر سلبا على عوائد البنك، وتبقى درجة تقدير المخاطر بالنسبة للبنك والإجراءات المتخذة للتخفيف منها تعود أساسا إلى فعالية أنظمة الرقابة الداخلية، التي توضع خصيصا لمواجهة التغيرات والإختلالات التي قد تحصل، وكل ذلك

## الخاتمة العامة

التنسيق في المهام بين المراجعة والرقابة وإدارة المخاطر لا يمكن أن يحو المخاطر الائتمانية تماما من واقع البنك، إلا أنه يضمن حماية نسبية منها.

**4-7- أما فيما يخص التدرج الرابع للتطبيق الأفضل فإشتركت فيه الفقرات الثلاثة الآتية:**

- نظام الرقابة الداخلية يربط إدارة المخاطر بعملية تصميم، تطبيق، واختبار السياسات والإجراءات العملية لتجنب المخاطر.

- يتولى قسم التدقيق في البنك وضع خطة تدقيق مدعومة بتقارير إلكترونية على ملفات العملاء المقترضين لكل فترة على مختلف فروع البنك ويتولى توصيل النتائج إلى مجلس الإدارة.

- يوجد إدراك لدى المدقق الداخلي وإدارة المخاطر في البنك بأهمية المخاطر الائتمانية ومدى الحاجة لتحسين أنظمة الرقابة الخاصة بها.

إن الإجماع على نفس درجات التطبيق في هذه الفقرات يعود إلى تحمل موظفي البنك في كل المستويات مسؤولية إدارة المخاطر حتى قبل تفعيل إدارة مستقلة خلال سنة 2015، ولكن من خلال التحكم في نظام المعلومات، بحيث تضمن الرقابة الداخلية التنفيذ الصحيح للعمليات فيعطي ذلك إمكانية تقدير المخاطر من طرف كل الجهات المسؤولة، وبالتالي فإن نظام العمل السليم والتحديد الواضح للمخاطر المحيطة بالبنك وسياسة إئتمانية واضحة ومكتوبة، مع نظام صارم للتقارير يمكن البنك من تجنب العديد من المخاطر الائتمانية. وبالتالي فالتحكم بمخاطر القروض في البنك بوجود لجنة المراجعة والمفتشية العامة، ومديريات مختلفة تراعي تنفيذ السياسة الائتمانية وإحترام إجراءاتها، ووجود تنفيذ صحيح لإجراءات الرقابة الداخلية، يؤمن للبنك المصدقية والصحة لنشاط الإقراض ومن ثم التحكم الأحسن في هذا الخطر بفضل التقدير والتحديد المسبق.

**5-7- المعلومات والتقارير التي يتم تطويرها خلال عملية التدقيق الداخلي بإمكانها تسهيل عملية التدقيق الخارجي وبالتالي تقليل تكلفتها من جهة الوقت والمال لدى البنك.** ويطبق بنك الفلاحة والتنمية الريفية مستوى أول من الرقابة وهو الرقابة الداخلية ومستوى ثاني يتمثل في التدقيق الداخلي الذي يتحقق من سلامة التنفيذ، وأما المراجعة الخارجية فتكون في فترات معينة ولمرات محدودة، لأن في حالة تحقيق الفعالية اللازمة للمراجعة الداخلية تصبح نفقات المراجعة الخارجية إضافية، فرغم أهمية المراجع الخارجي في عمل البنوك إلا أن عدم فعالية المراقبة والمراجعة الداخلية فيها، قد يؤدي إلى تحملها تكاليف وجهد ووقت مع المراجع الخارجي لمعالجة شكل النظام الرقابي فيها.

وفي إطار هذا المتغير السابع (البيئة المناسبة للإطار العام للرقابة الفعالة على المخاطر) أظهرت الدراسة أن التطبيق الأقل لدور نظام الرقابة الداخلية في البيئة المناسبة للإطار العام للرقابة الفعالة على المخاطر قد كان في الفقرة التالية:

## الخاتمة العامة

**7-6-** يوفر البنك التكنولوجيا المتطورة لتلبية احتياجات أنظمة إدارة المخاطر في جمع المعلومات مما يخدم الرقابة والتدقيق الداخلي. ويعود التطبيق الأقل لهذه الفقرة إلى أنه رغم استخدام بنك الفلاحة والتنمية الريفية للنظام الحاسوبي (SYBU) الذي يمكنه من الحصول على مخرجات ذات درجة عالية من المعلومات، ومع وجود إشراف سليم للتأكد من تسجيل المعلومات من قبل الرقابة الداخلية يتم دعم نتائج نشاطات الوكالات من خلال التقارير وأوراق العمل، حيث يتعاون قسم المراجعة وبقية الأقسام في البنك في مجال تبادل المعلومات، للإسهام في تقويم وتحسين نشر ثقافة إدارة المخاطر في البنك، ولكن ذلك لا يمكن أن يساهم في إدارة المخاطر بشكل جيد مالم يتم تفعيل الرسمي لإدارة المخاطر في الهيكل التنظيمي لإدارة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، على الرغم من وجود خلايا لإدارة المخاطر تعمل على مستوى المجمعات الجهوية للبنك، تتولى المسؤولية بالتنسيق مع بقية المصالح الموجودة في المجمعات ومع مديريات البنك الجهوية ثم المركزية في الإدارة العليا، وتفعيل هذه الإدارة يجب أن يصاحبه تطوير للتكنولوجيا اللازمة لقياس المخاطر حتى يتمكن البنك من أن يحقق أهدافه في مجال تجنب المخاطر وخسائرها المحتملة.

**8-** وقد بينت الدراسة كذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظام الرقابة الداخلية في الكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنسبة (86.66%)، ومع ذلك **فالتطبيق الأفضل** لهذا الدور كان بالتدرج الآتي:

**8-1-** نجاح الرقابة الداخلية في الكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض يؤكد على الانتقال من المنظور التقليدي في مجال إدارة مخاطر الائتمان إلى أدوات أكثر تقدماً تمكن البنوك من إدارة أصولها بشكل أفضل والمحافظة على نوعية وتركيبية محافظ الائتمان لديها. فعلى ضوء الفقرات السابقة جميعاً فإن نظام الرقابة الداخلية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعتبر كخطوة أساسية قبل عملية المراجعة، فتضمن بذلك عمليات الإقراض بشكل سليم بجميع مراحلها بما يطابق ما جاء في السياسة الائتمانية للبنك وبتفادي الأخطاء والقصور يمكن للبنك أن يستفيد من تجاربه السابقة وخاصة مع التعثرات الائتمانية السابقة التي كانت نتيجة لسوء عمليات تتبع القروض الممنوحة، فبنك الفلاحة والتنمية الريفية رغم حداثة مصطلح إدارة المخاطر في البنوك العمومية إلا أن الممارسة الفعلية لها منتشرة في كل المستويات وفي كل الوظائف.

**8-2-** تلتزم إدارة البنك بربط الرقابة الداخلية بإدارة المخاطر كونها أداة لتوقع المشاكل المحتملة والعمل بفعالية على تجنبها. ويعمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية على خلق إدارة المخاطر خلال الفترة القادمة وبوقت وجيز خاصة وأنه أوجد كل الهياكل التي ستقوم عليها هذه الإدارة، ولكنه خلال السنوات القليلة الماضية مارس إدارة المخاطر كعملية مستمرة إنطلاقاً من خبرة مختلف الإدارات الموجودة بالبنك، وبمساعدة كل من الرقابة والمراجعة في المتابعة الواعية للقروض الممنوحة، لتوقع المخاطر المحتملة من خلال تقارير نمطية وعلاقات واضحة في ما بين مختلف الجهات.

## الخاتمة العامة

**8-3- الرقابة الداخلية** تشتمل على تقييم وضع القروض الممنوحة وحركاتها وأرصدها وتحديث المعلومات الائتمانية عن المقرض بهدف تحديد درجة سلامة القروض الممنوحة. وإن مديرية الإقراض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية توفر لها باقي المستويات الأدنى كل المعلومات اللازمة بشكل دائم ومنظم، خاصة مع وجود النظام الحاسوبي الإلكتروني (SYBU) المتطور مما يسهل على الرقابة الداخلية عمليات مراقبتها وتدقيقها والاستفادة منها، ويتوفر لدى البنك خرائط لكل الإجراءات والعلاقات والتقارير، تمكن نظام الرقابة الداخلية من ممارسة مهامه المسطرة من قبل المفتشية العامة في كل ما يخص النشاطات اليومية للوكالة وخاصة الإقراض، وبالتالي فالرقابة الداخلية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية تعد كعملية وكنظام.

**8-4- التدقيق الداخلي** عملية منتظمة تحدد أماكن التعرض للمخاطر ومنع حصولها من خلال إدارة المخاطر التي هي عملية مستمرة بتقييم دوري متواصل. ويتلخص دور لجنة التدقيق في إدارة المخاطر الذي يعتزم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتأييد من المبحوثين الالتزام به في ثلاثة مبادئ أساسية: تقدير المخاطر، إجراءات الرقابة، وبرنامج التدقيق، مع تأكيد مجلس إدارة البنك على ضرورة وجود حجم الاستقلالية يضمن التنسيق بينها لأن من أهم المديرية ذات العلاقة بمديرية المخاطر المعتزم إنشائها في هذا البنك هي لجنة المراجعة ومع ذلك تبقى مسؤولية توفير كافة البيانات حول المخاطر وتحديد المسؤوليات وإستمرار تدفق البيانات والمعلومات حول المخاطر وكيفية السيطرة عليها من مهام إدارة المخاطر، فكما يتولى مجلس الإدارة وضع معايير قابلة للقياس لإدارة محفظة القروض، على أن يتولى النظام الرقابي في البنك متابعتها دورياً للتأكد من جودتها وتناسقها مع السياسة الإقراضية المعتمدة، ومستوى المخاطر المقبولة، والحدود والأنشطة المستهدفة، فتشكل هذه الوظائف في ما بينها نظام إنذار مبكر بهدف الحد من الخسائر المحتملة ويتضمن هذا النظام أهم الخطوات الواجب إتخاذها تجاه العميل المتعثر.

**8-5- يرسم البنك الاستراتيجيات العامة** لإدارة المخاطر ثم يعمل على تطوير أنظمة الرقابة الداخلية التي ستعمل على تجنبه تلك المخاطر بطريقة ذات تكلفة فعالة بموازنة الفوائد المتوقعة من جراء تخفيض المخاطر بتكلفة ضبطها. فبالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية يؤكد ترتيب هذا التطبيق أن البنك يتعامل مع المخاطر الائتمانية على أساس كلي أي على مستوى البنك ككل وليس على مستوى وكالاته، لأنه من المكلف جداً بالنسبة له أن يتعامل مع هذه المخاطر لكل وكالة من وكالاته على حدى حيث ستكون التكلفة مضاعفة، والأساس في تعامله مع مخاطر القروض هو تحديد السقف الأعلى للخسائر المحتملة وما إذا كان الخطر مقبول للاحتفاظ به أو أنه يجب التخفيف منه أو حتى تجنبه. ولكن ما يمكن ملاحظته بالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية كبنك ذو ملكية عامة، فقد يبتعد من خلال تدخل جهات من خارجه، عن بعض القواعد العامة لإدارة مخاطر قروضه مثل المبادئ الآتية:

- عدم المخاطرة بأكثر مما تستطيع تحمل خسارته وهذا قد لا يظهر في القروض المدعومة من طرف وزارة الفلاحة أو خزينة الدولة.

## الخاتمة العامة

- حساب إحتمال وقوع الربح والخسارة وهذا ما لا يظهر في أهداف البنوك العمومية بشكل عام في جهازنا المصرفي، فكأنما تسعى للبقاء والاستمرارية في السوق المصرفية أكثر من سعيها لتحقيق الأرباح وفي كثير من الأحيان تصبح قروضها المدعومة أشبه بالمقامرة الغير محسوبة، لأنه بالطبع كانت ستكون في وضع أفضل فيما لو عرفت تلك الاحتمالات، حتى يمكنها أن تعرف حجم الخسارة التي يمكن أن تتحقق في حال وقوعها. ولأن أفضل طريقة للتعامل مع المخاطر الائتمانية التي فيها إحتمال الخسارة عال هو تجنب الخطر كلياً، وبخاصة إن كانت قيمة الخسارة كبيرة، فلو كان لدى هذه البنوك العمومية تقدير إحتتمالات الربح والخسارة بشكل علمي وموضوعي، ذلك أكيد سيرشدهم إلى السياسة الأفضل للتعامل مع هذه المخاطر.

- مبدأ لا تخاطر بالقليل في سبيل الكثير، حيث عادة ما يتناسب العائد المتوقع طرداً مع المخاطرة التي يتحملها البنك، كما أن تكلفة التخلص من المخاطر هي أيضاً تتناسب طرداً مع إحتمال وقوع الخطر بالدرجة الأولى ومع حجم الخسارة المتوقع بالدرجة الثانية.

### ثالثاً- مقترحات الدراسة

تأسيساً على ماسبق، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة تقدم الباحثة جملة من المقترحات، جزء منها موجه لإدارة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، والجزء الآخر موجه إلى المسؤولين وأصحاب القرار من أجل تبني آليات قادرة على تحقيق نجاح للبنوك العاملة في الجهاز المصرفي وتجنب الوقوع في مخاطر قد تؤدي بالبنوك إلى الإفلاس ومن ثم ستؤثر على إستقرار النظام المصرفي ككل، وأبرزها:

**1-** إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك عمومي عادة ما تقوم الدولة عن طريق الخزينة العمومية بمسح قروضه غير العاملة، هذا ما يجعله عاجزاً على الإبداع الإقراضي، وأمام هذا التسيير المتداخل بين إدارة البنك والسلطات الحكومية، مما يعتم الرؤية فيما يخص الأرباح المحققة ومخصصات خسائر القروض الموضوعية. ولا يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالإفصاح للجمهور عن إطار وإستراتيجية إدارة المخاطر مما يؤثر سلباً على الأطراف ذات العلاقة في تحديد كفاءته وتقييم ومراقبة تخفيف حدة المخاطر والسيطرة عليها، الأمر الذي يتنافى مع أسس الانضباط السوقي ويؤدي إلى عدم مقدرة المستثمرين وجمهور المتعاملين على إتخاذ القرار السليم في التعامل مع بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بالإضافة إلى تمويله لبعض القطاعات المشبعة، لذلك وجب على المسؤولين في البنك محاولة تجاوز هذه العلامة السلبية تعزيزاً لمكانة البنك في السوق المصرفية، وحتى يتمكن من التماشي مع قواعد العمل المصرفي العالمية.

**2-** من الضروري زيادة إهتمام الإدارة العليا لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بتأهيل الكادر الوظيفي ككل في مجال إدارة المخاطر لنشرها كثقافة داخل البنك، وليس فقط التركيز على إدخال المدققين الداخليين لدورات تدريبية تطور من إمكانياتهم العلمية والعملية في برامج تقييم المخاطر، وهذا حتى لا تبقى الإدارات الجهوية والعليا هي فقط القادرة على توفير صورة عن تقييم المخاطر المحتملة. والعمل على زيادة الوعي لدى الجهات



## الخاتمة العامة

التنفيذية المسؤولة عن منح القروض إلى مدى الحاجة الملحة لتوفير بيئة رقابة داخلية ملائمة تساهم بشكل فعال في إستفادة البنك منها في نشاطه الإقراضي، وتوفير أجهزة حديثة تدعم ذلك خاصة في مجال إعداد التقارير بعيدا عن مخرجات النظام المحاسبي الإلكتروني (SYBU).

3- وبالنظر إلى وضعية البنك في ما يخص تطبيق إجراءات الرقابة الداخلية، نجد أن الإهتمام موجود بغرض ضمان المعالجة السليمة للبيانات ومنع الغش والتلاعب بالبيانات المحاسبية، ومع ذلك وجب عليه معالجة نقاط ضعفها وتعزيز إيجابياتها عن طريق التعامل مع شركات إستشارية توفر له المعلومات الحديثة حول تكنولوجيا المعلومات في مجال الرقابة الداخلية، مما يكسبه الوقت اللازم لتقليل الفجوة مع البنوك العالمية في هذا المجال، وهذا ما سيعزز تنافسيته محليا ودوليا. وذلك سيشتمش مع أهمية العمل المصرفي وكثرة المخاطر المحيطة به، مما يمكن بنك الفلاحة والتنمية الريفية من تقييم إجراءاته الرقابية دوريا، لمعالجة نقاط ضعفها في أقصر الآجال ومع ضرورة تطوير البنية التحتية لبرامجها وأجهزتها لإستيعاب التطورات الحاصلة ومواكبتها في ما يتعلق بإدارة المخاطر حسب المتطلبات الدولية بازل .

4- إن مستوى القروض المتعثرة على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية قد يشارك في إرتفاع أحجامها غياب رقابة البنك المركزي من خلال متابعة نشاط البنك من جهة وقصور متابعة جهاز مركزية المخاطر من جهة أخرى، مما يشكل عجز لدى البنك في تحديد التكلفة الحقيقية للمخاطر الائتمانية التي يواجهها، خاصة مع غياب المنافسة وإهمال عنصر الربحية بسبب إمتلاك الدولة لمعظم البنوك الناشطة في الجهاز المصرفي حاليا، بالإضافة إلى التداخل المزيف في الأنشطة وإستمرار عهد التخصص وتقسيم السوق ما بين البنوك العمومية بتركيز كل واحد منها على قطاع معين، قد يعيق آلية تنويع المحفظة وتجزئة السوق لدى هذه البنوك لذلك يجب عليها تصحيح التركيز الإئتماني لأنه يعتبر من أخطر أسباب المخاطر الإئتمانية لدى البنوك.

5- على بنك الفلاحة والتنمية الريفية القيام بحملات توعية للفلاحين عبر جميع وكالاتها، في ما يخص إستخدام القروض الفلاحية وإستثمار أموالها على أحسن وجه، حتى تعود الفائدة على الطرفين، فيخفف البنك بذلك من مخاطر إستخدام هذه القروض في غير الأغراض التي منحت من أجلها، ومن ثم المتابعة قد تخفف من مخاطر عدم السداد عندما تكون بشكل مدروس وفي الوقت المناسب، ويجب أن تركز الرقابة على مسؤول الإئتمان على مدى إلتزامه بعدم إجراء أعمال شخصية أو إقامة علاقات عمل مع العملاء وبالأخص عندما يكون العميل تحت إشرافه، ويجب على المقترض من البنك أن يستوعب من خلال مسؤول الإقراض بأن القرض خدمة يوافق عليها الشخص بموجب الإلتزام بمتطلبات بعينها، ويجب عدم إعتبارها معروفا يقدمه البنك للعملاء لكونه بنك عمومي، ومن ثم يجب عدم السماح للعميل بالوقوع في مصيدة سداد قرض بطلب قرض آخر؛ بمعنى أن يقتنع مسؤول الإقراض بأنه سفير للبنك في البيئة التي يعمل بها خاصة من خلال الزيارات الميدانية وجولات المتابعة.

## الخاتمة العامة

**6-** إن مخاطر عدم السداد بالنسبة للقروض الفلاحية لا تعود إلى عدم إحترام المقترض لآجال السداد فقط، بل لأن التدفقات النقدية لهذا القطاع متذبذبة بسبب تحكم الظروف المناخية وظروف السوق في هذا النوع من النشاط مما قد يجعل الفلاح عاجزا عن تسديد ديونه، وكذلك القضية العقارية التي تشكل عائقا أمام المقترضين بسبب صعوبات تحديد مساحات المستثمرات بدقة وبالتالي صعوبة تقديم العقود اللازمة للبنك عند الإقتراض، حيث في كثير من المواقف يستطيع المقترض بيع الأراضي دون إعطاء أدنى إعتبار لالتزاماتهم إتجاه البنك، وأمام غياب العقد الحقيقي لملكية الأراضي تزداد مخاطر عدم السداد لدى هذا البنك المقرض، وبالتالي فعلى السلطات المختصة أن تسارع في إيجاد حلول جذرية للقضية العقارية حتى تتمكن البنوك بصفة عامة وبنك الفلاحة والتنمية الريفية بصفة خاصة من إستخدامها كضمان وآلية لتخفيف مخاطر الإئتمان.

**7-** يتميز بنك الفلاحة والتنمية الريفية بموقف معقول نسبيا فيما يخص دور نظام الرقابة الداخلية في الكشف المبكر عن مخاطر القروض ولكن يبقى تواجهه بعض نقاط الضعف وعليه معالجتها قبل إستفحالها، في ما يتعلق بالقصور في تطبيق إجراءات المراجعة الداخلية على مستوى الوكالات على الرغم من إستقلالها عن باقي الوظائف في الإدارة العليا، ورغم أنه يتمتع بهيكل تنظيمي متناسق ومنسجم ويتوفر على إمكانيات مادية هائلة إلا أن تواجد المراجعة في الوكالات سيديم عمليات الرقابة وإدارة المخاطر.

**8-** الإحتيال، الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر، مواضيع مهمة وغير جديدة على قطاع البنوك، خاصة بالنسبة للجهاز المصرفي الجزائري وفضيحة بنك الخليفة والبنك التجاري الصناعي، لذلك لا بد أن تكون البنوك عامة كانت أو خاصة محصنة بتشريعات واضحة وملزمة ضد مخاطر الرقابة الداخلية الضعيفة، لأن الرقابة الداخلية الضعيفة بإمكانها أن تشجع على إستمرار وجود الأخطاء العملية حتى وإن كانت بمبالغ صغيرة، لكن بمجملها ستشكل خسارة هامة للبنك مع الوقت، مما يستوجب أن تطور البنوك دليل تقني لتحسين عمليات الرقابة الداخلية لديها في إطار النظام (08-11) المتعلق بنظام الرقابة الداخلية.

**9-** يتبنى بنك الفلاحة والتنمية الريفية إطار تنظيمي للرقابة الداخلية مطابق لحد ما للإطار القانوني وفقا لما جاء به النظام رقم (11-08) المتضمن الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، حيث إشتراط بنك الجزائر من خلال هذا النظام، على البنوك تنظيما بإدماج جهاز شامل ووقائي للرقابة والتحكم في المخاطر، كما دفع إلى التحكم الجيد في الأنشطة، إلا أن البنك أطال في فترة تجهيز إدارة المخاطر كمديرية مستقلة في هيكله التنظيمي لذلك عليه أن يسارع في تفعيلها قريبا لأن إدارة المخاطر في حاجة إلى هذا الإجراء حتى تتحقق أهداف البنك بفعالية، وهو ما يجب أن يكون في باقي البنوك العمومية الناشطة في الجهاز المصرفي أيضا.

**10-** إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية ووفقا لخضوعه للنظام (11-08) كان ملزما بإجراء تقييم لرقابته الداخلية على ضوء النصوص القانونية المعمول بها حيث يقوم هذا التقييم على التنظيم العام ووسائل وأهداف الرقابة الداخلية، وإحترام معايير تسيير المخاطر المختلفة، ولكن في ما يخص تسيير المخاطر يعجز البنك على توفير وسائل تكنولوجيا متطورة تمكنه من إستخدام نماذج التنبؤ وقياس المخاطر بشكل كمي وتطبيق خطط الطوارئ



## الخاتمة العامة

وإختبارات الضغط الائتمانية، ولهذا يعد هذا الشق السلبي قاسم مشترك للأسف بين كل البنوك العمومية في الجزائر، لذلك يمكن لبنك الجزائر كبنك للبنوك أن يقوم بإنشاء وكالة للتصنيف الائتماني تستجيب للمتطلبات الدولية وترتبط نشاط البنوك بتكريس منح القروض وفق أسس ومعايير موضوعية تفرضها قواعد الجدارة الائتمانية خاصة وأن محدودية البيانات عن التعثر الائتماني وتغير التصنيف الائتماني على مر الوقت يؤدي إلى تعقيد تقييم عملية التنبؤ بالنسبة للبنوك كل على حسب بياناته التاريخية. وكذلك بسبب إرتباط معظم نتائج التنبؤ بالتعثر عادة بالظروف الائتمانية وظروف الاقتصاد الكلي، مما يصعب مهمة البنوك في تصميم نماذج داخلية تساعدها في إدارة مخاطرها ومنح القروض بطريقة متناسقة مع مبدأ تقليل المخاطر الائتمانية في البنك ككل، ويبرهن حينها بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبقية البنوك على إدارته الفعالة للمخاطر الائتمانية من خلال تجنبه لتلك المخاطر التي تشكل أكبر تهديدا لوضعه المالي وإستقراره على المدى الطويل.

**11-** البيئة التشريعية الحديثة للقطاع المصرفي تساهم في تنويعه وتعميقه، مما يستوجب على البنوك سواء كانت عامة أو خاصة إحداث مديريات للتدقيق وإدارات للمخاطر مرافقة لأنظمة الرقابة الداخلية الفعالة، مع تأمين الكادر المناسب لهذه المديريات وتدريبه وتأهيله بما يتماشى مع حجم نشاط كل بنك، خاصة في مجالات التحليل المالي وإدارة المخاطر المصرفية وبالتحديد في نواحي: أنظمة التصنيف الداخلي للإئتمان، أساليب قياس وتخفيف مخاطر الإئتمان الواردة في إتفاق بازل ، وتحديد كفاية رأس المال.

**12-** أمام الواقع العملي للبنوك العمومية الجزائرية وأمام تحديات القروض العقارية طويلة الأجل، ورغبة الحكومة في العودة للقروض الإستهلاكية قصد إنعاش الصناعات المحلية وأمام السياسات التشجيعية للدولة الموجهة لتمويل المشاريع الإستثمارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من الضروري على الدولة إبراز الإهتمام بمجال التأمين على القروض المصرفية من خلال تدعيمه بشركات تأمين متخصصة في هذا المجال قصد تسهيل الإجراءات التعويضية في حالة التعثر بين كل الأطراف : البنك، شركة التأمين والعميل المقترض، مما يدعم إدارة المخاطر المصرفية في البنوك العمومية الجزائرية وتحسين ملاءتها المالية، مما يتطلب إبرام إتفاقيات إستراتيجية في تفعيل عمليات التأمين على كل أنواع القروض المصرفية. وهذه تعتبر وسيلة فاعلة ومؤكدة في التحوط تأمينيا للمخاطر الاحتمالية يتم أخذها بعين الاعتبار من طرف البنك قبل منح القروض المصرفية إلى العملاء، فيصبح عندئذ بالمستطاع توفير تغطية تأمينية مناسبة للمخاطر الاحتمالية خلال فترة التأمين على القروض الممنوحة.

**13-** ينبغي على البنوك إستثمار طبيعة العلاقة الإيجابية بين إدارة المخاطر ونظام الرقابة الداخلية، بضرورة وجود علاقات داخلية تعاونية جيدة في هذه البنوك وذلك عن طريق التعزيز في تصميم وتنفيذ نظام الرقابة الداخلية لضمان صحة ومصداقية المعلومات والحماية اللازمة لبيانات البنك، حتى يكون المردود إيجابيا في التنبؤ بالمخاطر المحتملة، لأن تطوير تقنيات المعلومات في البنوك يساهم في تحديد مستوى مخاطر الإئتمان

## الخاتمة العامة

في البنك، ووجود مخزون للمعلومات عن عملاء محفظة القروض يساعد في إحتساب معدلات التعثر المحتملة، مما يوفر إمكانية التقييم الداخلي لعملاء الإئتمان وتطبيق الأساليب الأكثر تقدماً في قياس مخاطر الإئتمان.

**14-** إن الإصرار على مزاولة بعض السلوك والحقائق غير العادية في البنوك العمومية بالإبتعاد على بعض مبادئ الإقراض الجيد خاصة في حالات القروض المدعمة، يوحي بعدم القدرة على التحكم في المخاطر المحيطة بالنشاط البنكي، لذلك وجب على الدولة أن تقطع الحبل السري الذي يربطها بالبنوك العمومية وتفصل بين ملكيتها لرؤوس أموالهم وبين النشاط البنكي المبني على أسس موضوعية ورقابية واضحة متفق عليها على المستوى الدولي، حتى تتمكن هذه البنوك من التخلص تدريجياً من أعباء المحافظ الائتمانية الرديئة وحالات الإقراض غير العادية، والقروض غير العاملة.

**15-** الرقابة الداخلية تزود مجلس الإدارة والإدارة العليا بتأكيد معقول عن إدارة المخاطر، ولكن لا تزودهم بتأكيد تام حول تحقيق الأهداف لذلك يجب التركيز على نطاق عمل التدقيق الداخلي خاصة وقد تغير من الجوانب المالية ليشمل الجوانب الإدارية والتشغيلية وتقديم الخدمات التأكيدية والاستشارية، لذلك فتعميم فكرة لجان التدقيق على كل البنوك في الجهاز المصرفي ضرورة حتمية لما تطبقه من وظائف ومدى إسهامها في تقويم وتحسين إدارة المخاطر، وبالتالي الحصول على التقارير اللازمة التي تعتمد عليها إدارة الإئتمان لدى إتخاذ التوصية المناسبة بشأن قرار منح الإئتمان بعيداً عن إستخدام سلطة القرارات الإدارية في البنوك العمومية.

**16-** لا بد من الاستجابة والتقبل الكلي من قبل البنوك العمومية لواقع وظيفة المراجعة في إدارة المخاطر حتى تكون مهمة المراجع دقيقة وفعالة وغير مشوشة، لأن أساس المراجعة في العمليات البنكية يتمثل في تحديد وتقدير صحيحين للمخاطر المحيطة بالبنوك، ويمكن إدخال دور نظام الرقابة الداخلية كدور هام في تخفيف المخاطر من خلال ربط الأشخاص من جميع المستويات التنظيمية ضمن عملية إدارة المخاطر.

**17-** من الممكن إدخال زيارات العملاء ضمن عمليات الرقابة الداخلية، مما يعطي إدارة البنك فرصة التحقق من صحة القروض وتحديد أية ممارسات إحتيالي من قبل مسؤولي القروض قبل تكرارها وإنتشارها على مستوى أكبر. وإن إهتمام مجلس إدارة البنك بالرقابة الداخلية يشجع الموظفين على الإلتزام والمشاركة في عملية الرقابة الداخلية ومن خلال التشديد على فوائدها يمكن التغلب على نظرة الموظفين السلبية تجاه المراجعة الداخلية والضبط الداخلي، فأولاً وأخيراً الرقابة الداخلية ضرورية للنجاح المؤسسي على المدى الطويل.

**18-** إن وجود إدارة مخاطر إئتمان جيدة وفعالة يعد من العوامل الحاسمة في إستقرار البنك، كما يجب توفر أنظمة معلومات متطورة لدى البنك لمراقبة محفظة القروض لديه، لضمان أن القروض يتم تسديدها وفي حال عدم التسديد يتم تصنيفها بشكل جيد ولكن كل ذلك يتطلب من البنك ضرورة وجود أنظمة رقابية داخلية قوية تساعد مجلس الإدارة في إتخاذ قراراته فيما يتعلق بسياسات الإقراض.

## الخاتمة العامة

19- على البنوك العمومية العمل وفق مبدأ أن البيئة المناسبة للعمل المصرفي الناجح تتطلب التهيئة والتحضير من خلال الأدوات المناسبة الآتية ولذلك يجب توفرهم لديها؛ فالقناعة فقط لا تكفي للنجاح:

- توفر معايير واضحة لمخاطر العمليات المختلفة بالبنك.
- وجود نظام مسبق دقيق لرصد احتمالات التعرض للمخاطر.
- وجود أنظمة متعددة لقياس المخاطر المختلفة والتحكم بها.
- وجود معايير واضحة لتصنيف ومراجعة مستمرة لهذه المخاطر.
- وجود نظام للتقارير المتعددة الدورية النمطية، والتقارير الخاصة في حالات معينة وتشمل هذه التقارير المخاطر المختلفة المحتملة.
- وجود نظام رقابة داخلية بوسائل مناسبة وكافية.
- نشر ثقافة إدارة المخاطر لدى كافة العاملين.
- وجود نظام حوافز ومحاسبة مدروس وجيد.

20- على البنوك العمومية العمل على توفير الرقابة الفعالة كأداة أساسية لإدارة المخاطر وتتخذ عادة ثلاثة وسائل أو ثلاثة أشكال رئيسية هي:

- 1-20- **الرقابة الداخلية:** بمعنى الوسائل المعتمدة داخل البنك لملاحظة المخاطر قبل وبعد العمليات المختلفة.
- 2-20- **المراجعة الداخلية:** تتمثل في الفحص الداخلي لمدى تطبيق الإجراءات والتعليمات والسياسات الموضوعية وإبلاغ الإدارة العليا بمدى فعالية نظام الرقابة الداخلية.
- 3-20- **المراجعة الخارجية:** وهي التي تقوم جهة خارجية بها لتقييم أداء البنك ومدى مطابقته مع القوائم والضوابط المعتمدة.

21- ضرورة أن تعتمد البنوك العمومية على أساس الإدارة الفعالة للمخاطر والتي وجدت لتقوم بثلاثة وظائف متماسكة مع بعضها:

- 1-21- **وظيفة وقائية:** للوقاية من المخاطر المتوقعة أو التي يمكن توقعها قبل حدوثها.
- 2-21- **وظيفة إستكشافية:** لكشف المشاكل حال حدوثها والتعرف على النتائج غير المرغوب بها ودراسة مدى شدة تأثيرها.

- 3-21- **وظيفة تصحيحية:** لتدارك آثار المخاطر المكتشفة وتلافيها والعمل على عدم تكرارها.
- 22- وبصفة عامة توصي الباحثة بأن جميع البنوك العاملة في الجهاز المصرفي الجزائري، يجب أن تقوم بتصميم مجموعة من مؤشرات الإنذار المبكر تساعد في عملية تحديد وإدارة العوامل المتعلقة بالمخاطر

## الخاتمة العامة

الرئيسية ويأتي على رأس القائمة المخاطر الائتمانية، حيث تمثل مؤشرات الإنذار المبكر لتعثر العميل الضوء الأحمر عن زيادة حجم تلك المخاطر. وأيضاً على كل البنوك ضرورة توفير وسائل المراقبة التي تضمن الإلتزام بكافة السياسات، ويشمل نظام الرقابة الداخلية الكفاء عملية تحديد وتقييم الأنواع المتعددة للمخاطر ونظم معلومات كافية، مع ضرورة الإلتزام بإصدار تقارير دورية منتظمة للتأكد من أن مهام قياس المخاطر ورصدها وضبطها مفصولة الواحدة عن الأخرى، مما يضمن وجود نظام رصد دقيق لإحتمالات التعرض للمخاطر يشجع متخذي القرار على إدارة المخاطر الائتمانية بطريقة تتماشى مع أهداف البنك وتطلعاته.

**23-** وفي الأخير فإنه بكل الأحوال يجب أن تتوفر أنظمة إدارة رقابة داخلية مناسبة في كل بنك وكذلك يجب توفر جهة رقابة خارجية قادرة وفعالة، فأنظمة الرقابة بأنواعها تعطي إدارة المخاطر أداة فعالة ضرورية للتخفيف من آثار المخاطر حال وقوعها وإكتشافها المبكر لأنواع المخاطر المختلفة وخاصة مخاطر عدم السداد للتمكن من السيطرة عليها في الوقت المناسب، لأنه في السابق لم يكن يوجد إدارة مستقلة في البنوك لإدارة المخاطر، وكانت تقوم إدارة الائتمان أو التمويل بأعمال إدارة المخاطر ولكن تطور العمل المصرفي والتجارب المستقاة من ممارسته أوجبت وجود إدارات مخاطر مستقلة عن الإدارات الأخرى مما يسهل عملية التقدير والدراسة المستقلة عن الدوافع والإعتبارات الأخرى للمخاطر خاصة الائتمانية، كما يزيد ذلك بوضوح من إمكانية الكشف المبكر للمشاكل حال حدوثها وتداركها أو التخفيف من آثارها.

### رابعاً. الآفاق البحثية المستقبلية

لاشك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم القدرة على تناول كل شيء بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون جسراً يربط بين بحوث سبقت وإضافة إلى بعض المستجدات لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكن أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:

- أثر كفاءة نظام الرقابة الداخلية في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية.
- دور نظام الرقابة الداخلية في تعزيز الممارسات السليمة لإدارة السيولة في البنوك التجارية.
- دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة مخاطر الأنشطة البنكية الإلكترونية.
- دور الرقابة الداخلية في تعزيز الإستقرار المالي والمصرفي في البنوك التجارية.
- علاقة المراجعة الخارجية بإدارة المخاطر المصرفية في البنوك التجارية.
- دور أنظمة المعلومات الإدارية المتكاملة في إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية.
- علاقة نظام الرقابة الداخلية بالحوكمة المصرفية.

# ثبت المراجع

## أولا – المراجع باللغة العربية

- 1 - الكتب
- 2 - المقالات والدوريات
- 3 - الملتقيات والمؤتمرات
- 4 - الأطروحات والمذكرات
- 5 - الأوامر والتعليمات والقوانين
- 6 - إصدارات البنوك والمؤسسة المالية والمصرفية الدولية المتخصصة
- 7 - المنشورات الإلكترونية

## ثانيا – المراجع باللغات الأجنبية

**1 - LES OUVRAGES**

**2 - ARTICLES ET PERIODIQUES et THESES**

**3 - PUBLICATION DE LA BANQUE D'ALGERIE**

**4 – PUBLICATION DES BANQUES CENTRALES ET  
ETABLISSEMENTS FINANCIERS ET MONETAIRES  
INTERNATIONALES**

**5 - LES PUBLICATIONS ELECTRONIQUES**

## ثبت المراجع

### أولاً: باللغة العربية

-1

- 01- إبراهيم هندي (منير)، إدارة الأسواق والمنشآت المالية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 02- إبراهيم هندي (منير)، إدارة الأسواق والمنشأة المالية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 03- إبراهيم هندي (منير)، إدارة المنشآت المالية وأسواق المال، منشأة المعارف، مصر، الإسكندرية، 2006.
- 04- إبراهيم هندي (منير)، الفكر الحديث في إدارة المخاطر، الهندسة المالية باستخدام التوريق والمشتقات، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 05- أبو عبيد (جمال)، إدارة القروض المصرفية غير العاملة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2003.
- 06- أحمد توفيق (جميل)، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 07- أحمد دحدوح (حسين)، القاضي حسين (يوسف)، أساسيات التدقيق، مؤسسة الوراق، الأردن، 1999.
- 08- أحمد دحدوح (حسين)، القاضي حسين (يوسف)، مراجعة الحسابات المتقدمة الإطار النظري والإجراءات العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 09- أرنيير (ألفين) ولوباك (جيمس)، المراجعة مدخل متكامل، ترجمة عبد القادر الديسبي (محمد)، دار المريخ للنشر، السعودية، 2002.
- 10- أسعد عبد الحميد (طلعت)، إدارة البنوك التجارية الإستراتيجية والتطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999.
- 11- إسماعيل بلال (محمد)، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
- 12- أشتيوي عبد السلام (إدريس)، المراجعة معايير وإجراءات، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الرابعة، 1996.
- 13- الإفريقي (إبن منظور)، جمال الدين (أبو الفضل)، محمد بن مكرم، (ت 711هـ = 1311م)، لسان العرب، الجزء الرابع، 16م، نسقه وعلق عليه ووضع فهارسه: مكتب تحقيق التراث، دار إحياء التراث العربي، ومؤسسة التاريخ العربي، بيروت، الطبعة الثالثة، 1993.
- 14- أمين السيد أحمد (لطف)، الاتجاهات الحديثة في المراجعة والمراقبة على الحسابات، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1997.
- 15- أمين السيد أحمد (لطف)، التطورات الحديثة في المراجعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 16- أمين السيد أحمد (لطف)، دراسات تطبيقية في المراجعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 17- أمين السيد أحمد (لطف)، مراجعة مختلطة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 18- أمين السيد أحمد (لطف)، المراجعة بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 19- أمين السيد أحمد (لطف)، معايير المراجعة والتأكد الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 20- أمين عبد الله (خالد)، التدقيق والرقابة في البنوك، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 1998.

- 21- أمين عبد الله (خالد)، علم تدقيق الحسابات: الناحية النظرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- 22- إيهاب نظمي (إبراهيم)، التدقيق القائم على مخاطر الأعمال حداثة وتطور، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2009.
- 23- بن عزوز (بن علي)، قندوز (عبد الكريم)، حبار (عبد الرزاق)، إدارة المخاطر، دار الوراق، الأردن، 2013.
- 24- بوتين (محمد)، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
- 25- بوعتروس (عبد الحق)، الوجيز في البنوك التجارية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2000.
- 26- التميمي (هادي)، مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعملية، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- 27- التهامي طواهر (محمد)، صديقي (مسعود)، المراجعة وتدقيق الحسابات، الإطار النظري والممارسات التطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2005.
- 28- توفيق ماضي (محمد)، إدارة وجدولة المشاريع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 29- توفيق النقليتي (محمد)، عبد الباقي واصف (جمال)، مبادئ إدارة خطر التأمين، دار الكتاب الأكاديمية، المنصورة، مصر، 2004.
- 30- جابر طه (عاطف)، تنظيم وإدارة البنوك: منهج وصفي تحليلي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 31- جبر (هشام)، إدارة المصارف، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008.
- 32- جلدة (سامر)، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 33- حربي عريقات (موسى)، قضايا اقتصادية وإدارية معاصرة مطلع القرن الحادي والعشرين: التحديات، الفرص، الآفاق، الجزء الأول، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- 34- حسن (أحمد)، تطبيق بازل II في الجهاز المصرفي الفلسطيني، معهد فلسطين للدراسات المالية والمصرفية، 2006.
- 35- حسن الحسيني (فلاح)، عبد الرحمان الدوري (مؤيد)، إدارة البنوك (مدخل كمي وإستراتيجي معاصر)، دار وائل للنشر، الأردن، 2000.
- 36- حسين عبيد (يحيى)، طه عبد الوهاب (إبراهيم)، أصول المراجعة الأبعاد العلمية ومعايير التطبيق، مكتبة الجلاء الجديدة، المنصورة، الطبعة الأولى، 2001.
- 37- حسين الوادي ( )، إبراهيم نزال ( ) (حسين) المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- 38- حشاد (نبيل)، دليلك إلى بازل II، المضمون، الأهمية، الأبعاد، مركز بحوث دراسات مالية ومصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، 2004.
- 39- حلمي جمعة (أحمد)، التدقيق والتأكيد الحديث: المشاكل والمسؤوليات.. الأدوات والخدمات، دار الصفاء للنشر، عمان، 2009.
- 40- حلمي جمعة (أحمد)، التدقيق الحديث للحسابات، دار الصفاء، عمان، الطبعة الأولى، 1999.
- 41- حلمي جمعة (أحمد)، تطور معايير التدقيق والتأكيد الدولية وقواعد وأخلاقيات المهنة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.



- 42- حلمي جمعة (أحمد)، المدخل إلى التدقيق الحديث، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 43- حنا نقولا عيسى (مهند)، إدارة مخاطر المحافظ الائتمانية، دار الراية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 44- حنفي (عبد الغفار)، أبو قحف (عبد السلام)، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 45- حنفي (عبد الغفار)، أبو قحف (عبد السلام)، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 46- حنفي (عبد الغفار)، أبو قحف (عبد السلام)، تنظيم إدارة البنوك، السياسات المصرفية، تحليل القوائم المالية وقياس فعالية الجوانب التنظيمية والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2000.
- 47- حنفي (عبد الغفار)، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 48- حنفي (عبد الغفار)، إدارة المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 49- حنفي (عبد الغفار)، زكي قرياقص (رسمية)، الأسواق والمؤسسات المالية: بنوك تجارية - أسواق الأوراق المالية- شركات التأمين- شركات الاستثمار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 50- حنفي (عبد الغفار)، قرياقص (رسمية)، الأسواق والمؤسسات المالية، كلية التجارة، الإسكندرية، 1999.
- 51- حنفي (عبد الغفار)، قرياقص (رسمية)، أسواق المال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 52- الخضيرى (محسن)، البنوك الإسلامية، إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، مصر، 1999.
- 53- الخضيرى (محسن)، الديون المتعثرة (الظاهرة، الأسباب، العلاج)، إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 1996.
- 54- الخطيب (سمير)، قياس وإدارة مخاطر البنوك منهج علمي عملي، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2005.
- 55- خليل (حجاج)، إدارة الأعمال، مكتبة القدس للطبع والنشر والتوزيع، فلسطين، 2001.
- 56- خليل (سامي)، نظرية الاقتصاد الكلي، وكالة الأهرام للتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 1994.
- 57- راشد الشمري (صادق)، إدارة المصارف الواقع والتطبيقات العلمية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 58- راغب النجار (فريد)، إدارة الائتمان والقروض المصرفية المتعثرة، مؤسسة شباب الجامعة، 2000.
- 59- رزق السوافيري (فتحي)، سمير كامل محمد (سمير)، ومراد مصطفى (محمود)، الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
- 60- رزق السوافيري (فتحي) وعبد المالك محمد (أحمد)، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 61- رفيق الطيب (محمد)، مدخل للتسيير، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 62- الرمحي (زاهر)، تقديم أنظمة الرقابة الداخلية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2007.
- 63- سالم الزيدانين (جميل)، أساسيات في الجهاز المالي - المنظور العلمي -، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1999.
- 64- سعيد سلطان (محمد)، إدارة البنوك، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 65- سعيد سلطان (محمد)، إدارة البنوك، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005.



- 66- سعيد (عمر)، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
- 67- السقا (حمدي)، أصول المراجعة، الجزء الأول، مطبعة ابن حيان، دمشق، 1979.
- 68- سليمان اللوزي (أحمد)، حسن زويلق (مهدي)، وإبراهيم الطراونة (مدحت)، إدارة البنوك، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- 69- سليم رمضان (زياد)، محفوظ أحمد جودة (أحمد)، إدارة البنوك، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 1996.
- 70- سليم رمضان (زياد)، محفوظ أحمد جودة (محسن)، إدارة مخاطر الإئتمان، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008.
- 71- سمير الشاهد (محمد)، المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة، بحوث في مقررات لجنة بازل الجديدة وأبعادها بالنسبة للصناعة المصرفية العربية، إتحاد المصارف العربية، بيروت، 2003.
- 72- سمير الصبان (محمد)، رزق السوافيري (فتحي)، حلمي جمعة (أحمد)، الرقابة والمراجعة الداخلية مدخل نظري وتطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.
- 73- سمير الصبان (محمد)، ولييب فتح الله (عوض)، الأصول العلمية والمهنية للمراجعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 74- سمير الصبان (محمد)، نظرية المراجعة وآليات التطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 75- سمير عبد الحميد (رضوان)، المشتقات المالية ودورها في إدارة لمخاطر ودور الهندسة المالية في صناعة أدواتها، دار النشر للجامعات، مصر، الطبعة الأولى، 2005.
- 76- سيتنبارت (جون بول)، مارشال (رومني)، نظم المعلومات المحاسبية، ترجمة إبراهيم الحسني (قاسم)، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2009.
- 77- السيد (سامي)، العنلم (باهر)، المالية العامة، المطابع الجامعية، القاهرة، مصر، 2004.
- 78- السيد سرايا (محمد)، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 79- السيبي (صلاح الدين)، قضايا مصرفية معاصرة، دار الفكر العربي، مصر، الطبعة الأولى، 2004.
- 80- السيبي (صلاح الدين)، القطاع المصرفي والاقتصاد الوطني، عالم الكتاب، القاهرة، مصر، 2003.
- 81- السيبي (صلاح الدين)، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية، دار الوسام للنشر، بيروت، 1998.
- 82- الشتوي (عبد السلام)، المراجعة معايير وإجراءات، دار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، مصراتة، ليبيا، 1990.
- 83- شحاتة السيد (شحاتة)، المراجعة التشغيلية والرقابة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 84- شحاتة السيد (شحاتة)، نصر علي (عبد الوهاب)، مراجعة حسابات البنوك التجارية والشركات العاملة في الأوراق المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 85- شقير (فائق)، سالم (عبد الرحمان)، والأخرس (عاطف)، محاسبة البنوك، دار المسيرة للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2002.
- 86- الشماع (خليل)، إدارة التحصيل والقروض المتعثرة، الجزء الأول، الأكاديمية العربية للعلوم المصرفية، الأردن، 2006.

- 87- الشماع (خليل)، إدارة التحصل والقروض المتعثرة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية بالتعاون مع اتحاد المصارف الأمريكية، سوريا، الجزء الثاني، 2006.
- 88- الشمالية (سامر)، التدقيق المستند للمخاطر، مجموعة الجهود المشتركة للإستشارات والتطوير، عمان، الأردن، 2009.
- 89- الشواربي (عبد الحميد)، إدارة مخاطر التعثر المصرفي من وجهتي النظر المصرفية والقانونية، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، مصر، 2007.
- 90- الشواربي (عبد الحميد)، محمد الشواربي (عبد الحميد)، إدارة المخاطر الائتمانية (من وجهتي النظر المصرفية والقانونية)، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 91- صالح الحناوي (أحمد)، عبد الفتاح عبد السلام (السيد)، المؤسسات المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 92- صالح العمرات (أحمد)، المراجعة الداخلية: الإطار النظري والمحتوى السلوكي، دار البشير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- 93- الصبان جمعة (سمير)، رزق السوافيري (فتحي)، الرقابة والمراجعة، مدخل نظري، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.
- 94- طارق عبد العال (طه)، إدارة الأعمال منهج حديث معاصر، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 95- طارق عبد العال (طه)، موسوعة معايير المراجعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 96- طلبة محمد أبو هيبية (حامد)، أصول المراجعة، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011.
- 97- طه (طارق)، إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 98- طيار (عبد الكريم)، الرقابة المصرفية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998.
- 99- عبد العال حماد (طارق)، إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، كلية التجارة عين شمس، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 100- عبد العال حماد (طارق)، إدارة المخاطر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 101- عبد العال حماد (طارق)، إدارة المخاطر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 102- عبد العال حماد (طارق)، التطورات العالمية وانعكاساتها على أعمال البنوك، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 103- عبد العال حماد (طارق)، موسوعة معايير المراجعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 104- عبد الرزاق محمد (عثمان)، أصول التدقيق والرقابة الداخلية، دار الكتب للطباعة والنشر، العراق، الطبعة الثانية، 1999.
- 105- عبد السلام العزاوي (مرسي)، إدارة المخاطر، الأكاديمية الحديثة، مصر، 2009.
- 106- عبد العزيز الألفي (أحمد)، الضوابط الائتمانية للبنوك، الإسكندرية للنشر والتوزيع، مصر، 1997.
- 107- (عبد الحميد) (البنوك، منشآت التأمين، البورصات) المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2009.
- 108- عبد الله الوردات (خلف)، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولي، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2006.
- 109- عبد المطلب (عبد الحميد)، البنوك الشاملة (عملياتها وإدارتها)، الدار الجامعية، مصر، طبعة 2008.

- 110- عبد المطلب (عبد الحميد)، الديون المصرفية المتعثرة والأزمة المالية المصرفية العالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 111- عبد المعطي أرشيد (رضا)، محفوظ أحمد جود(منير)ة، إدارة الإئتمان، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 1999.
- 112- عبد الوهاب نصر (علي)، موسوعة المراجعة الخارجية الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
- 113- العصار (رشاد)، عليان (الشريف)، والأخرس (عاطف)، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة للنشر، مصر، 2001.
- 114- العلاق (بشير)، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- 115- علي القباني (ثناء)، الرقابة المحاسبية الداخلية في النظامين اليدوي والإلكتروني، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 116- العوضي (علي)، الديون المتعثرة وتسويتها وتجنبها، المكتبة المصرفية، مصر، 2004.
- 117- عيسى خضير (مصطفى)، المراجعة، المفاهيم والمعايير والإجراءات، مطابع جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2000.
- 118- غالب ياسين (سعد)، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 119- محمد غنيم (أحمد)، إدارة البنوك تقليدية الماضي وإلكترونية المستقبل، المكتبة العصرية، 2008.
- 120- محمد غنيم (أحمد)، الإئتمان في إطار الإستراتيجية الشاملة للبنك، دار المستقبل بورسعيد، مصر، الطبعة الثانية، 1999.
- 121- محمد غنيم (أحمد)، صناعة قرارات الإئتمان والتمويل في إطار الإستراتيجية الشاملة للبنك، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2002.
- 122- مفلح (عقل)، الإئتمان المصرفي وخطره: مدخل نظري وعملي، إدارة البحوث، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، المجلد الثاني، الأجزاء 1، 2، و3، 2012.
- 123- فريد الصحن (محمد)، شريف (علي)، وسلطان (محمد)، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 124- فلاح المطارنة (غسان)، تدقيق الحسابات المعاصر الناحية النظرية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2006.
- 125- قاسم القيروني (محمد)، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2009.
- 126- القزيوني (شاكر)، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- 127- قصوة (رغيد)، محمد سامر القصار (خالد)، إدارة المخاطر، مطبوعة موجهة لطلبة سنة رابعة إختصاص ومصارف، جامعة دمشق، أفريل 2014.
- 128- كامبيون (أنيتا)، تحسين الرقابة الداخلية، دليل عملي لمؤسسات التمويل الأصغر، شبكة التمويل الأصغر GTZ، دليل تقني 1، 2000.
- 129- الكراسنة (إبراهيم)، أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على المصرف وإدارة المخاطر، صندوق النقد العربي، معهد السياسات الإقتصادية، أبوظبي الإمارات العربية المتحدة، 2006.
- 130- كريستال (جوزيف)، إدارة المخاطر التشغيلية في الأزمات الاقتصادية وفقا لمعيار بازل، ترجمة عبد الجليل (صبري)، دار المسيرة، عمان، 2009.

- 131- كفراوي (عوف)، الرقابة المالية بين النظرية والتطبيق، مطبعة الانتصار، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 132- كمال خليل الحمزاوي (محمد)، إقتصاديات الائتمان المصرفي، دراسة تطبيقية للنشاط الائتماني وأهم محدداته، منشأة المعارف، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 1997.
- 133- كمال خليل الحمزاوي (محمد)، إقتصاديات الائتمان المصرفي، منشأة المعارف، الإسكندرية، الطبعة الثانية، مصر، 2000.
- 134- كمال طه (مصطفى)، أنور بندق (وائل)، الأوراق التجارية ووسائل الدفع الحديثة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 135- كوكش (فلاح)، أثر اتفاقية بازل III على البنوك الأردنية، معهد الدراسات المصرفية، عمان، الأردن، جانفي 2012.
- 136- لطرش (الطاهر)، تقنيات البنوك دراسة في طرق استخدام النقود من طرف البنوك مع الإشارة إلى تجربة الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2003.
- 137- لطرش (الطاهر)، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الرابعة، 2005.
- 138- اللوزي (موسى)، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2003.
- 139- محب خلة (توفيق)، الحراك النقدي والمصرفي المعاصر، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2011.
- 140- محسن الغالبي (طاهر)، ومحمد صبحي إدريس (وائل)، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
- 141- محمد الجربوع (يوسف)، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 142- محمد الشاهد (سمير)، الضوابط العامة للرقابة المصرفية وأهميتها وأثرها: الإطار الرقابي الفعال لصيرفة القرن الحادي والعشرون، إتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2001.
- 143- محمد الصحن (عبد الفتاح)، أحمد عبيد (حسين)، علي حسن (شريف)، المراجعة التشغيلية والرقابة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 144- محمد الصحن (عبد الفتاح)، خليفة أبو زيد (كمال)، المراجعة علما وعملا، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1991.
- 145- محمد الصحن (عبد الفتاح)، رزق السوافيري (فتحي)، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 146- محمد الصحن (عبد الفتاح)، سمير (كمال)، الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 147- محمد الصحن (عبد الفتاح)، السيد سرايا (محمد)، الرقابة والمراجعة الداخلية على المستوى الجزئي والكلّي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 148- محمد الصحن (عبد الفتاح)، الصبان الفيومي (محمد)، المراجعة مدخل فلسفي تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 149- محمد الصحن (عبد الفتاح)، المراجعة التشغيلية والرقابة الداخلية، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 150- محمد عبد العزيز (سمير)، إقتصاديات الاستثمار والتمويل والتحليل المالي، مكتبة الإشعاع الفنية، 1997.

- 151- محمد عريقات (حربي)، جمعة عقل (سعيد)، التأمين وإدارة الخطر (النظرية والتطبيق)، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 152- محمد الوقاد (سامي)، محمد (لؤي)، تدقيق الحسابات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 153- محمود الزبيدي (حمزة)، إدارة المصارف (إستراتيجية تعبئة الودائع وتقديم الائتمان)، مؤسسات الوراق، الأردن، 2002.
- 154- محمود (عبد العزيز)، الإطار الجديد لحساب معيار كفاية رأس المال المقترح من قبل لجنة بازل للرقابة المصرفية، اتحاد المصارف العربية، بيروت، دون سنة نشر.
- 155- محمود عبد ربه (محمد)، مخاطر على البيانات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 156- محمود معتوق (سهير)، عز الدين عبد الله (أمينة)، المالية العامة، جامعة حلوان، مصر، 2000.
- 157- مصطفى الدهراوي (كمال)، السيد سرايا (محمد)، دراسة متقدمة في المحاسبة والمراجعة، المكتبة الجامعية الحديثة، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 158- مطر (محمد)، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
- 159- مطلق الدوري (زكريا)، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005.
- 160- الموفق أحمد عبد السلام (محمد)، الأقسام المختلفة للبنوك التجارية، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 161- نبيل الشمري (أحمد)، مبادئ في العلوم المصرفية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1989.
- 162- نجيب (نعمة الله)، يونس (محمد)، مبارك (عبد النعيم)، مقدمة في إقتصاديات النقود والصيرفة والسياسات النقدية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 163- نظير رياض (محمد)، الإدارة المالية والعولمة، المكتبة العصرية، مصر، 2001.
- 164- نعيم عبد القادر (علاء)، زياء عرمان (محمد)، و الخطيب (عامر)، مفاهيم حديثة في إدارة البنوك، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 165- النعيمي (صلاح)، الإدارة، دار البيروني للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008.
- 166- نور (أحمد)، محمد الصحن (عبد الفتاح)، الرقابة ومراجعة الحسابات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1988.
- 167- هاشم الألوسي (حازم)، الطريق إلى علم المراجعة والتدقيق، دار الكتب الوطنية، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
- 168- وليام (توماس)، أمرسون (هنكي)، المراجعة بين النظرية والتطبيق، ترجمة: حجاج (أحمد)، سعيد (كمال الدين)، دار المريخ، السعودية، 1989.
- 169- وهيب الراوي (خالد)، إدارة العمليات المصرفية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2003.
- 170- وهيب الراوي (خالد)، إدارة المخاطر المالية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009.
- 171- وهيب الراوي (خالد)، العمليات المصرفية الخارجية، دار المناهج، عمان، الأردن، 2010.
- 172- يحيى التكريتي (إسماعيل)، حبش الطعمة (عبد الوهاب)، ومحمد عبد القادر (وليد)، المحاسبة الإدارية: قضايا معاصرة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- 173- يسر برنيه (محمد)، تطوير أنظمة الاستعلام الائتماني ومركزيات المخاطر في الدول العربية، مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، 2008.

174- يوسف أحمد (عبد الوهاب)، التمويل وإدارة المؤسسات المالية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

175- يوسف جربوع (محمد)، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

176- يوسف مصطفى (فاروق)، الأسس الفنية لمنح الإئتمان في المصارف، إتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، دون سنة نشر.

## 2- المقالات والدوريات

01- إبراهيم صالح ، أثر استخدام الحاسوب على نظام الرقابة الداخلية في المصارف العراقية: دراسة ميدانية في عدد من المصارف التجارية العراقية بمحافظة البصرة، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 03، العدد 02، العراق، 2013.

02- أحمد محمد الغاني (صفاء)، دور لجان التدقيق في تعزيز أداء واستقلالية المدقق الداخلي، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 54، 2005.

03- أورا (هيروكو) وشوماخر (ليليانا)، بنوك تحت الضغط ، مجلة التمويل والتنمية، صندوق النقد الدولي، المجلد 50، العدد 02، جوان 2013.

04- بدران (علي)، الإدارة الحديثة للمخاطر المصرفية في ظل بازلII، مجلة إتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، نوفمبر 2005.

05- بشير الجرد (رشا)، أثر تقييم مكونات الرقابة الداخلية على تقدير خطرها في الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، جامعة دمشق، مجلة الجامعة، المجلد 03، العدد 15، سوريا، 2013.

06- البلداوي (شاكر)، الرفاعي (خليل)، جلال (محمود)، إدارة المخاطر في ظل أركان التحكم المؤسسي: دراسة ميدانية في البنك العربي الأردني، مجلة المنصور، كلية المنصور الأهلية، العدد 18، العراق، 2012.

07- بلعوز بن علي (خالد)، إستراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010.

08- بوخضير (رقية)، لعراية (مولود)، البنوك الإسلامية بين ضغط المخاطر ومتطلبات لجنة بازل2، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد الإسلامي، المجلد 23، العدد 02، جدة، السعودية، 2010.

09- جابر الشكرجي (اعتصام)، علي إبراهيم العامري (محمد)، إدارة مخاطر أسعار الصرف الأجنبي باستخدام أدوات التحوط المالي: دراسة تحليلية تطبيقية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 08، العدد 23، جامعة بغداد، العراق، 2013.

10- حافظ حميد (سلوان)، مدى مساهمة التدقيق الداخلي في الجهاز المصرفي لدعم ونجاح إدارة المخاطر، مجلة المنصور، العدد 22، العراق، 2014.

11- حسين الدوغجي (علي)، فاعلية التدقيق الداخلي والخارجي في دعم حوكمة الشركات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 15، العدد 54، العراق، 2009.

12- حسين الدوغجي (علي)، مؤيد الخيرو (إيمان)، تحسين فاعلية نظام الرقابة الداخلية وفق نموذج COSO، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 19، العدد 70، العراق، 2013.

13- حسين علي الصواف (محمد)، أثر الرقابة والتدقيق الداخلي في تحجيم المخاطر التشغيلية في المصارف التجارية، مجلة التقني ، هيئة التعليم التقني، العدد 09، الموصل، العراق، 2011.

14- خان (طارق)، أحمد (حبيب)، إدارة المخاطر، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، السعودية، 2003.



- 15- خلف السكارنة (بلال)، **خطط الطوارئ ودورها في ادارة الأزمات المالية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 20، العراق، 2009.
- 16- خوري (يوسف)، **أنواع المخاطر التشغيلية وطرق تقييمها في المصارف**، مجلة الاقتصاد، العدد 121، سوريا، 2011.
- 17- خوري (نعيم)، **الرقابة الداخلية في المصارف والمؤسسات المالية**، مجلة المدقق، العدد 29، الأردن، تشرين الأول 1996.
- 18- الدغيم (عبد العزيز)، الأمين (ماهر)، وأنجرو (إيمان)، **التحليل الإنتماني دورة في ترشيد عمليات الإقراض بالتطبيق على المصرف الصناعي السوري**، دمشق، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 03، سوريا، 2006.
- 19- الراجحي (المالية)، **اتفاقية بازل نهج علمي**، أبحاث اقتصادية، السعودية، أكتوبر 2010.
- 20- الزوجالي بن سنجور (حمود)، **أثر توصيات لجنة بازل ومؤسسات التقييم الدولية على الدول العربية**، مجلة إتحاد المصارف العربية، العدد 286، لبنان، 2002.
- 21- سليمان (ناصر)، **المعايير الإحترازية في العمل المصرفي ومدى تطبيقها في المنظومة المصرفية الجزائرية**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 14، الجزائر، 2014.
- 22- سمير دهيرب (محمد)، **تقييم أنظمة الرقابة الداخلية وفق مفهوم لجنة (COSO): اعتماد نموذج التقييم الذاتي للمخاطر الرقابية ومدى إمكانية تطبيقه في المؤسسات الخدمية والإنتاجية العاملة في القطاع العام**، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العدد 06، العراق، 2012.
- 23- (خليل) **تحليل وتقييم أداء المصرف الأكاديمية العربية المالية والمصرفية** 2002.
- 24- صبري درويش (ماهر)، راشد الشمري (إبراهيم)، **تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء التنظيمي (دراسة لأراء عينة من المدراء)**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 82، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010.
- 25- طالب سلمان (نادية)، **أثر مخصص الديون المشكوك في تحصيلها على كفاية رأس المال مع دراسة تحليلية لعينة من المصارف العراقية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 41، العراق، 2014.
- 26- عبد الجبار عبد القادر (سلوى)، **المخاطر الائتمانية وأثرها في القرار الائتماني الصائب**، مجلة جامعة كربلاء الجامعية، المجلد 06، العدد 01، العراق، 2008.
- 27- عبد الحسن جاسم (فائز)، **دور نظام الرقابة الداخلية في الحد من الفساد المالي والإداري**، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العدد 16، العراق، 2014.
- 28- عبد الحفيظ يوسف (فريهان)، **إدارة المخاطر المصرفية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 18، جامعة بغداد، العراق، 2008.
- 29- عبد الله أحمد شاهين (على)، **مدخل عملي لقياس مخاطر الائتمان المصرفي في البنوك التجارية في فلسطين**، الجامعة الإسلامية غزة، أبريل 2010.
- 30- عبد المطلب (عبد الحميد)، **تحديث آليات الجهاز المصرفي للتكيف مع إتفاقيات تحرير تجارة الخدمات**، المجلة المصرفية للتنمية والتخطيط القومي، المجلد 21، العدد 02، مصر، 2003.
- 31- عبد الهادي أبو النصر (عصام)، **دراسة تحليلية لمشاكل قرارات الائتمان في البنوك التجارية من المنظور المحاسبي: دراسة مقارنة بين البنوك المصرية والأوروبية**، كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر. دون سنة نشر.

- 32- عبد الواحد (فكري)، المراجعة الداخلية والإصلاحات المالية والإدارية، مجلة المالية، مجلة فصلية تهتم بشؤون المال والاقتصاد، وزارة المالية اليمنية، صنعاء، العدد 138، جوان 2010.
- 33- العريبي (نضال)، للقروض المتعثرة للمصرف الصناعي السوري: دراسة تحليلية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 23، العدد 02، سوريا، 2007.
- 34- علي جوهر (كريمة)، عبد الكريم البلداوي (شاكر)، وجلال البياتي (محمد)، دور المدقق الداخلي والخارجي في إدارة مخاطر التكنولوجيا: دراسة تحليلية مقارنة، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 34، العدد 89، الجامعة المستنصرية، العراق، 2011.
- 35- علي هاشم (هاشم) ويونس عبد الزهرة (عصام)، أنموذج إعادة تصميم. وظيفة التدقيق الداخلي باعتماد إدارة المخاطر، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد 08، العدد 15، 2015.
- 36- فتحي (محمد)، يونس الطائي (محمد)، أثر مخاطر التركيز الائتماني القطاعي في ربحية ورأس المال المصارف التجارية، دراسة تطبيقية على بنك الإسكان الأردني، مجلة تنمية الراقدين، العدد 114، العراق، 2013.
- 37- قاسم الشيلخي (باسل)، إبراهيم ناجي (حافظ)، تطوير نظام لإدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية باستخدام أسلوب المحاكاة، المجلة العراقية، العدد 10، جامعة الأنبار، العراق، مارس 2008.
- 38- محمد أمين (صلاح الدين) وراشد الشيمري (صادق)، متطلبات نموذج اختبارات التحمل وإمكانية التطبيق في المصارف العراقية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي البنك المركزي العراقي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 19، العدد 71، العراق، 2013.
- 39- محمد زريقات (قاسم)، أثر دليل الحاكمية المؤسسية الصادر من البنك المركزي الأردني في تحسين جودة التدقيق الداخلي في البنوك الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 07، العدد 02، عمان، الأردن، 2011.
- 40- محمد عبد الحميد (عبد الكريم)، التعثر المصرفي، مجلة المصارف العربية، بيروت، لبنان، 1998.
- 41- محمد الطيب (عبد المنعم)، آليات تطبيق الضبط المؤسسي في المصارف السودانية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، ديسمبر 2014.
- 42- محمود أبو معمر (فارس)، محمود الجربوع (يوسف)، دور لجنة المراجعة في تحسين أداء وجودة التقارير المالية في المؤسسات الاقتصادية: دراسة استطلاعية للجنة المراجعة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، وكندا، وأستراليا، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 10، العراق، 2005.
- 43- م نصولي (صالح)، شاختر (أندريا)، تحديات المعاملات المصرفية الإلكترونية، مجلة التمويل والتنمية، صندوق النقد الدولي، المجلد 39، العدد 03، سبتمبر 2002.
- 44- ناجي عبيد المالكي (زهراء)، محمد فهمي سعيد (أحمد)، دور معايير كفاية رأس المال وفق مقررات بازل (1 و 2) في الحد من المخاطر الائتمانية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 08، العدد 24، جامعة بغداد، العراق، 2013.
- 45- ناجي (ملاء)، الإشراف المصرفي وفق بازل 2، مجلة دراسات مالية ومصرفية، المجلد 12، العدد 01، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، مارس 2004.
- 46- نجار (حياة)، اتفاقية بازل III وأثارها المحتملة على النظام المصرفي الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 13، الجزائر، 2013.
- 47- نعمة الفريجي (حيدر)، الأساليب المعرفية لمدراء الائتمان وأثرها على المخاطر الائتمانية: دراسة تطبيقية في المصارف الأهلية العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، المجلد 28، العدد 56، العراق، 2005.



### 3- الملتقيات والمؤتمرات

- 01-** بحدود (راضية)، صبايحي (نوال)، دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية، مداخلة علمية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الأول حول إدارة المخاطر المالية وانعكاساتها على اقتصاديات دول العالم، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، يومي 12 و13 ديسمبر 2012.
- 02-** بلعجوز (حسين)، إدارة المخاطر البنكية والتحكم فيها، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة (منافسة- مخاطر- تقنيات) ، جامعة جيجل، الجزائر، يومي 6 و7 جوان 2005.
- 03-** صالح (مفتاح)، معارفي (فريدة)، المخاطر الائتمانية تحليلها، قياسها، إدارتها والحد منها، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، إدارة المخاطر وإقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، أيام 16 إلى 18 أبريل 2007.
- 04-** عبد الحليم (محمد)، حوكمة المصارف، المؤتمر الخامس لحوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، أيام 08 إلى 10 سبتمبر 2005.
- 05-** مفتاح (صالح)، رحال (فاطمة)، تأثير مقررات لجنة بازل III على النظام المصرفي الإسلامي، المؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي، إسطنبول، تركيا، يومي 09 و10 سبتمبر 2013.
- 06-** منصور (سلام)، نصر (كاسر)، إدارة المخاطر وإستراتيجية التأمين في ظل تكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، أيام 16 و18 أبريل 2007.

### 4- الأطروحات والمذكرات

- 01-** أمجد عزت عبد المعزوز (عيسى)، السياسة الائتمانية في البنوك العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2004.
- 02-** بنشوري (عيسى)، دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR المديرية الجهوية ورقلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص تسويق، فرع علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009.
- 03-** حمدي إسماعيل مطر (جهاد)، نموذج مقترح للتنبؤ بتعثر المنشآت المصرفية العاملة في فلسطين: دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
- 04-** ( ) أثر مخففات الإنتمان على قيمة البنوك، أطروحة دكتوراه، قسم المصارف، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للدراسات المالية والمصرفية، 2008.
- 05-** سمير (مسعي)، تسعير القروض المصرفية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، بنوك وتأمينات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008.
- 06-** لعزور (صورية)، أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة مسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير علوم التسيير، فرع التسويق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2008.
- 07-** محمد مخلوف (أحمد)، المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة ماجستير تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
- 08-** نعمة قريط (عصام)، دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، دراسة ميدانية في المصارف السورية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير محاسبة، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2011.
- 09-** نقولا عيسى (مهند)، دور التكنولوجيا والأتمتة في تحسين جودة محافظ الإنتمان: دراسة الواقع الأردني، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2007.

## **5- الأوامر والتعليمات والقوانين**

- 01-** الأمر (11-03) المؤرخ في 26 أوت 2003، المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية، العدد 52، الصادرة في 27 أوت 2003.
- 02-** الأمر (02-08) المؤرخ في 24 جويلية 2008 المتعلق بقانون المالية التكميلي الجريدة الرسمية، العدد 42، الصادرة في 27 جويلية 2008.
- 03-** الأمر (04-10) المعدل للأمر (11-03) المتعلق بالنقد والقرض، المؤرخ في 26 أوت 2010، الجريدة الرسمية، العدد 50، الصادرة في 01 سبتمبر 2010.
- 04-** الأمر (59-75) المؤرخ في 26 سبتمبر 1975، المتعلق بالقانون التجاري المعدل والمتمم.
- 05-** القانون (11-07) المؤرخ في 25 نوفمبر 2007، المتضمن النظام المحاسبي المالي، الجريدة الرسمية، العدد 74، الصادرة في 25 نوفمبر 2007.
- 06-** القانون (01-10) المؤرخ في 29 جوان 2010، المتعلق بمهن الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمدة، الجريدة الرسمية، العدد 42، الصادرة في 11 جويلية 2010.
- 07-** القانون (10-90) المؤرخ في 14 أبريل 1990 المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية، العدد 16، الصادرة في 18 أبريل 1990.
- 08-** القانون (08-91) المؤرخ في 27 أبريل 1991، المتعلق بمهنة الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد، الجريدة الرسمية، العدد 20، الصادرة في 01 ماي 1991.
- 09-** النظام رقم (03-02) المؤرخ في 14 نوفمبر 2002، المتضمن الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، الجريدة الرسمية، العدد 84، الصادرة في 18 ديسمبر 2002.
- 10-** النظام رقم (03-11) المؤرخ في 24 ماي 2011، المتعلق بمراقبة مخاطر ما بين البنوك، الجريدة الرسمية، العدد 54، الصادرة في 02 أكتوبر 2011.
- 11-** النظام رقم (04-11) المؤرخ في 24 ماي 2011، المتضمن تعريف وقياس وتسيير ورقابة خطر السيولة، الجريدة الرسمية، العدد 54، الصادرة في 2 أكتوبر 2011.
- 12-** النظام رقم (08-11) المؤرخ في 28 نوفمبر 2011، المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، الجريدة الرسمية، العدد 47، الصادرة في 29 أوت 2012.
- 13-** النظام رقم (01-90) المؤرخ في 04 جويلية 1990، المتعلق بالحد الأدنى لرأس مال البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر.

## **6- إصدارات البنوك والمؤسسة المالية والمصرفية الدولية المتخصصة**

- 01-** بنك الإسكندرية، المقررات الجديدة للجنة بازل: نظرة تحليلية، النشرة الاقتصادية، المجلد 33، 2001.
- 02-** بنك الجزائر، " تطورات الوضع المالية والنقدية في الجزائر"، تدخل محافظ بنك الجزائر أمام المجلس الشعبي الوطني، أكتوبر 2008.
- 03-** الديوان الفيدرالي الدولي، تطوير نظم الإنذار المبكر: قائمة تدقيق، البيان الختامي للمؤتمر الدولي الثالث الإنذار المبكر: من المفاهيم إلى الفعاليات، بون، ألمانيا، 27-29 مارس 2006.
- 04-** صندوق النقد العربي، الترجمة العربية للمبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية، اللجنة العربية للرقابة المصرفية، أبوظبي، 2014.
- 05-** صندوق النقد العربي، مبادئ إدارة مخاطر الائتمان، اللجنة العربية للرقابة المصرفية، أبوظبي، 2012.

06- اللجنة العربية للرقابة المصرفية، الإدارة السليمة لمخاطر السيولة والرقابة عليها، صندوق النقد العربي، أبوظبي، 2011.

07- اللجنة العربية للرقابة المصرفية، المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة، أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية، صندوق النقد العربي، أبوظبي، 2014.

08- مجلس الخدمات المالية الإسلامية، المبادئ الإرشادية لاختبارات التحمل للمؤسسات التي تقدم خدمات مالية إسلامية، ماليزيا، 12 أكتوبر 2011.

09- المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء (CGAP)، دورة تدريبية بعنوان إدارة المخاطر التشغيلية، ترجمة شبكة التمويل الأصغر في البلدان العربية، سنابل، 2003.

10- معهد الدراسات المصرفية، اتفاقية بازل الثالثة، إضاءات نشرية توعية، السلسلة الخامسة، العدد 05، الكويت، ديسمبر 2012.

11- المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية (INTOSAI)، إرشادات الإنتوساي حول معايير الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي، لجنة معايير الرقابة الداخلية، ستوكهولم، السويد، 2010.

## 7- المنشورات الإلكترونية

01- إبراهيم ( ) دليل المراجع الداخلي لمؤسسات التمويل، موسوعة الإقتصاد والتمويل الإسلامي التشعبي: <http://iefpedia.com> 2015

02- أبو عبيد (جمال)، إدارة القروض المصرفية غير العاملة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2003 على الرابط التشعبي:

<http://www.bwmonline.com-abwm-dmdocuments-Dr.JamaAbouboubeid.ppt.url>

03- البنك المركزي المصري، ورقة مناقشة بشأن الرقابة الداخلية في البنوك، وحدة تطبيق مقررات بازل 2، أكتوبر 2012، على الرابط التشعبي: [www.imfmetac.org/Upload/Link\\_654\\_48.pdf](http://www.imfmetac.org/Upload/Link_654_48.pdf)

04- جيرامين جميل، دليل الحوكمة المؤسساتية وإدارة المخاطر لمؤسسات التمويل الأصغر في العالم العربي، على الرابط التشعبي: <http://grameen-jameel.com>

05- الخزرجي حسين (سميرة)، الديون المشكوك في تحصيلها والقروض غير المستردة لدى المصارف، بحث مقدم لدى البنك المركزي العراقي، 2004، على الرابط التشعبي الإلكتروني:

<http://www.26SEPT.com/newsweekprint.pnp>

06- دليل إدارة المخاطر المصرفية، على الرابط التشعبي:

[www.reb.sy/reb/Portals/0/RisksAdmin.pdf](http://www.reb.sy/reb/Portals/0/RisksAdmin.pdf)

07- عبد الفتاح (عز)، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، الجزء الثالث، على الرابط الإلكتروني: <http://www.arabgeographers.net/vb/showthread.php>

08- عبد الناصر (سليمان)، اتفاقية بازل 3، منتدى الجلفة، مقال منشور على الرابط التشعبي:

<http://www.djelfa.info/vb/showthread.php?p=527884>

09- عبد الهادي أبو النصر ( ) دراسة تحليلية لمشاكل قرارات الإنتمان في البنوك التجارية من المنظور الأزهري، دراسة مقارنة بين البنوك المصرية والأوربية

الأزهري، : <http://www.docstoc.com/docs/145262753>

10- الفاتح المغربي (محمد)، إدارة القروض المصرفية غير العاملة، على الرابط التشعبي:

[www.zakatinst.net/pdf/Edarat%20Algorod.pdf](http://www.zakatinst.net/pdf/Edarat%20Algorod.pdf)

11- الموقع الإلكتروني لبنك الفلاحة والتنمية الريفية : [www.badr-bank.dz](http://www.badr-bank.dz)

12- ياسي ( ) بنك "بدر" سيدعم بـ 50 وكالة جديدة سنة 2015، يومية الفجر، الصادرة في: 11-01-2014، على الرابط التشعبي:

<http://www.al-fadjr.com/ar/index.php?news=264628%3Fprint>

ثانيا- المراجع باللغات الأجنبية

## **1- LES OUVRAGES**

01-Altman (Edward.I), **On Corporate Financial Distress and Bankruptcy: A Complete Guide to Predicting & Avoiding Distress and Profiting from Bankruptcy**, Johan Wiley: John Wiley & Sons Inc Publisher, New Jersey, USA, Second Edition, 1993.

02- Alvin (Arens), Elder (Randal J), and Beasley (Marks), **Auditing and Assurance Services: an Integrated Approach**, Pearson Education, Inc, 13th edition, 2002.

03- Arens .A (Alvin), Elder .J (Randal), and Beasley .S (Mark), **Auditing and Assurance Services: An integrated Approach**, Prentice Education Inc, 14<sup>th</sup> edition, 2011.

04-Brien (Robert), Sénécal (Jean), **Control interne et vérification**, Edition Préfontaine INC, Canada, 1984.

05- Brown (Walter), Meigs (Mary) and Bettner (Mark), **Accounting Information Systems**, Principle-Hill, Inc 9<sup>th</sup> ed, 1989.

06-Camilleri (Marie-Thérèse), Lybek (Tonny), and R.Sullivan (Kenneth), **Audit Committees in Central Banks**, IMF Working Paper N°07/73, Monetary and Capital Market Department, 1<sup>st</sup> April 2007.

07-Collins (Lionel), **Audit et Contrôle Interne, Aspects Financiers, Opérationnels et Stratégiques**, 4<sup>eme</sup> Edition, Dalloz, Paris, 1992.

08- De la Bruslerie (Henri), **Analyse financière et risque de crédit**, Dunod, Paris, 2001.

09-Dullman (Klaus), Masschelein (Nancy), **Sector Concentration in Loan Portfolios and Economic Capital**, Working Paper Research Series, National Bank of Belgium, 2006.

10-Hamini (Allali), **Le Contrôle Interne**, 2002, OPU ,Alger,1993.

11- Henning Kagermann, William Kinney, Karlheinz Küting, and Claus-Peter Weber, **Internal Audit Handbook: Management with the SAP®-Audit Roadmap**. Springer, Berlin, Germany, 1<sup>st</sup> edition, 2008.

12- Johnstone (Karla M), and Gramling (Audrey A), **Auditing: A Business Risk Approach**, South Western Editors, USA, 8 th edition, 2012.

- 
- 13- Johnstone . M (Karla), Gramling .A (Audrey), Rittenberg .E (Larry), **Auditing: A Risk Based-Approach to Conducting a Quality Audit**, Cengage Learning, Boston, USA, 10<sup>th</sup> editions, January 2015.
- 14- Koch .W (Timothy) and Scott .S ( Macdonald), **Bank Management, Analyzing Bank Performance**, Mc Graw-Hill, New York, USA, 5<sup>th</sup> edition, 2005.
- 15- Kumar Basu (Sanjib), **Fundamentals of Auditing**, Pearson, London, 2009.
- 16- La Badie (Axelle), Rousseau (Olivier), **Credit Management Gere le Risque de credit**, Edition économi, Paris, 1996
- 17-Matz (Leonard), **Liquidity Risk Measurement and Management: Bazel III and Beyond**, Xlibris Corporation, USA, 2011.
- 18- Mcnally .J (Stephan), **The 2013 COSO Framework & SOX Compliance: One Approach to an Effective Transition**, COSO Publication, June 2013.
- 19- Mercier (Antoine), Merle (Philippe), **Audit et Commissariats aux Comptes, « Guide de l'Auditeur et l'Audité »**, Edition Francis Lefebvre, France, 2008.
- 20- Michel (Mathieu), **l'exploitation bancaire et le risque de crédit**, édition la revue banque, Paris, 1995.
- 21- Pickett (K.H. Spencer), **Auditing The Risk Management Process**, Johan Wiley: John Wiley & Sons Inc Publisher, new jersey, USA, August 2013.
- 22- Renard (Jacques), **L'Audit interne: ce qui fait débat**, collection de l'audite interne, Editions Organisation, Paris, 4<sup>ème</sup> édition, Mars 2002.
- 23-Renard (Jacques), **Théorie et Pratique de l'audit interne**, Édition d'Organisation, Paris, 3<sup>ème</sup> Édition, 2000.
- 24-Rittenberg (Larry) and Martens (Frank), **Enterprise Risk Management: Understanding and communicating Risk Appetite**, Comm-ittee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), USA, January 2012.
- 25-Robert (Moeller R), **Brinks Modern Internal Auditing: A Common Body of Knowledge**, Johan Wiley: John Wiley & Sons Inc Publisher, new jersey, USA, Seventh Edition, 2008.
- 26-Robert. R (Moeller), **Coso Enterprise Risk Management: Estab-lishing Effective Governance, Risk, and Compliance (GRC) Proce-sses**, John Wily & Sons Ltd Publishing, USA, Second Edition, 2011.
- 27- Schick (Pierre), Vera (Jacques), Bourrouilh-Parége (Olivier), **Audit Interne et Référeniels de risques, Gouvernance, Management des risques, Contrôle interne**, Dunod, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 2014.
- 28-Van Praag (Nicolas), **Crédit management et crédit scoring**, Econ-omica, Paris.
- 29 -Webb (Alan), **The Projcet Manger's Guide to Handling Risk**, Gower Publishing house, United Kingdom, 2003.



---

30- Wilkinson .W (Joseph), Gerullo .J (Michael), Raval (Vasant) and Wong on Wing (Bernard), **Accounting Information Systems**, John Wiley and Sons, INC, 4<sup>th</sup> edition, 2000.

## **2- ARTICLES ET PERIODIQUES ET THESES**

01- Chennouf (Soheil), **L'Application du crédit scoring dans les pays développés et en développement**, Revue des sciences commerciales et de gestion, N° 02, Ecole supérieure de commerce, Alger, Juillet 2003.

02- Horrigan (James.O), **The determination of Long-Term Credit Standing with Financial Ratios**, Journal of Accounting Research, Empirical Research in Accounting: Selected Studies, Volume 04, 04 September 1966.

03- Beasley (Mark), Bradford (Marianne), and Dehning (Bruce), **Internal Control Issues: The Case of Changes to Information Processes**, Information System Control Journal, Volume 04, 2003.

04-Novy (Daniel), **Le Risque souverain est-il correctement traité par la réglementation financière ?**, Banque de France, Revue de stabilité financière, N°16, Avril 2012.

05-Perrut (Dominique), **La régulation financière après la crise des « Subprimes »: quelles leçons et quelles réformes**, Question d'Europe, N°246, 02 juillet 2012.

06- Pinches (George E) and Mingo (Kent A), **A Multivariate Analysis of Industrial Bond Ratings**, the Journal of Finance, Volume 28, March 1973.

07-Simkowitz (Michael) and Monroe (Robert J), **Discriminant Function for Conglomerate Targets**, South Journal of Business, 06 November 1971.

08-Walter (James .E), **A Discriminant Function For Earnings-Price Ratios Of Large Industrial Corporations**, Review of Economic and Statistic, Volume 41, N° 01, The Mit Press, 14 February 1959.

09-Zidan (Khaled), **Impact of Credit Risk Policies on Profitability of Commercial Banking Sectors in Palestine**, Doctorat in Finance, Czech University of Life Science, Prague, Czech republic, 2014.

## **3- PUBLICATION DE LA BANQUE D'ALGERIE**

### **3-1-INSTRUCTIONS ET REGLEMENTS DE LA BANQUE D'ALGERIE**

#### **3-1-1- Les Instructions de la Banque d'Algerie**

01- Instruction N°01-08 du 19 Mars 2008, **Relative a la collecte des renseignements concernant les crédits consentis aux particuliers par les banques, les établissements financiers, et les coopératives d'épargne et de crédit.**

02-Instruction N°01-11 du 09 Mars 2011, **Fixant les modalités d'application du règlement N°08-01 du 20 Janvier 2008, Relative aux dispositif de prévention et du lutte contre l'émissions des chèques sans provision.**

---

**03-Instruction N°02-2014 du 29 Septembre 2014, Portant détermination du taux de la prime due au titre de la participation au fonds de garantie des dépôts bancaires.**

**04-Instruction N°03-2011 du 20 Septembre 2011, Portant états comptables périodiques des banques et d'établissements financiers.**

**05- Instruction N°05-05 du 16 Juin 2005, Portant détermination du taux de la prime due au titre de la participation au Fonds de garantie des dépôts bancaire.**

**06- Instruction N°07-05 du 11 Aout 2005, Modifiant et complétant l'Instruction N°70-92, Relative a la centralisation des risques bancaires et opérations de Crédit-bail.**

**07- Instruction N° 07-2011 du 21 Décembre 2011, Portant coefficients de liquidité des banques et des établissements financiers.**

**08- Instruction N°09-07 du 25 Octobre 2007, Modifiant et Complétant l'Instruction N°74-94.**

**09- Instruction N°11-07 du 23 Décembre 2007, Fixant les conditions de constitution de banque et d'établissement financier et d'Installation de Succursale de banque et d'établissement financier étranger.**

**10- Instruction N°56-94 du 7 Septembre 1994, modifiant l'Instruction N°70-92 du 24 Novembre 1992, Relative a la Centralisation des risques bancaires et des opérations de crédit-bail.**

**11- Instruction N°70-92 du 24 Novembre, Relative a la centralisation des risques bancaires et des opérations de Crédit-bail.**

**12- Instruction N°74-94 du 29 Novembre 1994, Relative a la Fixant des Règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers.**

### **3-1-2 - Les Reglements de La Banque d'Algérie**

**01-Règlement N°04-03 du 04 Mars 2004, Relatif au système de garantie des dépôt bancaires.**

**02- Règlement N°05-04 du 13 Octobre 2005, Portant sur Le Système de règlements brute en temps Réel de gros montants et paiements urgents.**

**03-Règlement N°05-06 du 15 Décembre 2005, Portant sur la compensation des chèques et autres Instruments de paiement de masse.**

**04- Règlement N°05-07 du 28 Décembre 2005, portant sur la sécurité des systèmes de paiement.**

**05-Règlement N°05-09 du 18 Octobre 2009, Relatif d'établissement et a la publication des Etats financiers des Banques et des établissements financiers.**

**06-Règlement N°05-11 du 28 Juin 2011, Portant Traitement comptable des Intérêts non Recouvrés.**

---

**07-Règlement N°06-02 du 24 Septembre 2006, Fixant les conditions de constitution de banque et d'établissement financier et d'installation de succursale de banque et d'établissement financier étrange.**

**08-Règlement N°08-02 du 21 Juillet 2008, Relative au capital minimum des coopératives d'épargne et de crédit.**

**09-Règlement N°08-03 du 21 Juillet 2008, Fixant les conditions d'auto-risation d'établissement et d'agrément des coopératives d'epargne de crédit.**

**10-Règlement N°08-04 du 23 Décembre 2008, Relative au capital minimum des banques et établissements financi-ers exerçant en Algérie.**

**11-Règlement N°09-04 du 23 Juillet 2009, Portant plan de compte bancaire et règles comptables applicable aux banques et aux établissements financiers.**

**12-Règlement N°11-04 du 24 Mai 2011, Portant identification, Mesure, Gestion et contrôle du risque de liquidité.**

**13-Règlement N°12-01 du 20 Février 2012, Portant organisation et fonctionnement de la centrale des risques entr- eprises et ménages.**

**14- Règlement N°14-01 du 16 Février 2014, Portant Coefficients de solvabilité applicable aux banques et établissements financiers'**

**15- Règlement N°14-02 du 16 Février 2014, Relatif aux grands risques et aux participations.**

**16- Règlement N°14-03 du 16 Février 2014, Relatif aux classement et provisionnement des créances et des engagements par signature des banques et établissements financiers.**

**17-Règlement N°91-09 du 14 Aout 1991, Fixant les Règles prude-ntielles de gestion des banques et établissements financiers.**

**18-Règlement N°92-01 du 22 Mars 1992, Portant organisation et fonctionnement de la centrale des risques.**

**19-Règlement N°92-02 du 22 Mars 1992, Portant organisation et fonctionnement de la Centrale des Impayés.**

**20-Règlement N°92-05 du 22 Mars 1992, Concernant les conditions que doivent remplir les Fondateurs, Dirigeants et Représentants des banque et d'établissement financiers.**

**21- Règlement N°95-04 du 20 Avril 1995, Modifiant et complètent le Règlement N°91-09 du 14 Aout 1991, Fixant les Règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers.**

**22- Règlement N°96-07 du 03 Juillet 1996, Portant organisation et fonctionnement de la Centrale des Bilans.**

**3-2-Autres (Les Rapports Annuel et Les Revues)**



---

01-Banque d'Algérie, **Rapport 2012: Évaluation économique et monétaire en Algérie**, Juillet 2013.

02-Banque d'Algérie, **Rapport 2013: Evaluation économique et monétaire en Algérie**, Novembre 2014 .

03-khamoudj (M), Le contrôle interne des Banques et établissements financiers, **Media BANK**, le Journal interne de la Banque d'Algérie, N°64, Mars-Avril 2003.

#### **4- PUBLICATION DES BANQUES CENTRALES ET ETABLISSEMENTS FINANCIERS ET MONETAIRES INTERNATIONALES**

01-Bank for International Settlements (BIS), **A Brief History of the Basel Committee**, Basel Committee on Banking Supervision, October 2014.

02- Bank for International Settlements (BIS), **Amendement to the Capital Accord to incorporate Market Risks**, Basel Committee on Banking Supervision, Updated November 2005.

03- Bank for International Settlements (BIS), **Basel III: A Global Regulatory Framework for more Resilient Banks and Banking System**, Basel Committee on Banking Supervision, December 2010, revised June 2011.

04- Bank for International Settlements (BIS), **Implementation of Basel II Practical Consideration**, Basel Committee on Banking Supervision, July 2004.

05-Bank for International Settlements (BIS), **International Convergence of Capital measurement and Capital Standards**, Basel Committee on Banking Supervision , July 1988.

06-Bank for International Settlements (BIS), **International Convergence of Capital Measurements and Capital Standards**, Part 4, Basel Committee on Banking Supervision, 10 June 2004.

07- Bank for International Settlements (BIS), **International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards**, Basel Committee on Banking Supervision, June 2006.

08- Bank for International Settlements (BIS), **Review of the Principles for the Sound for the Sound Management of Operational Risk**, Basel Committee on Banking Supervision, 06 October 2014.

09- Bank for International Settlements (BIS) , **Principles for Sound Stress Testing Practices and Supervision**, Basel Committee on Banking Supervision, May 2009.

10- Bank for International Settlements (BIS), **Principles for the Management of Credit Risk**, Basel Committee on Banking Supervision, September 2000.

11- Bank for International Settlements (BIS), **The Internal Audit Function in Banks**, Consultative Document, Basel Committee on Banking Supervision, December 2011.

---

12- Banque de L'Agriculture et du Developpement Rural (BADR), direction de la formation, **le financement de L'agriculture** ,2010.

13- Financial Services Roundtable (FSR), **Guiding Principles In Risk Management for U.S**, Commercial Banks Report of the Subcommittee and Working Group on Management Principles, June 1999.

14- International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI), **Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector**, Vienna, Austria, 2007.

15- International Standard on Auditing 315 (ISA315 Revise), **Identifying and Assessing the Risks of Material Misstatement Through Understanding the entity and its environment**: Effective for Audits of Financial Statements for Period ending on or after 15 December 2013.

16- United States General Accounting office (US GAO), **Internal Control Management and Evaluation Tool**, New York, USA, 2001.

17-Office of The Federal Register **Banks and Banking**, Title 12 Parts 1-197, US. Government Printing Office, USA, January 2014.

18-The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Internal Control (COSO), **Integrated Framework**, 2011.

19-The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Internal Control (COSO), **Internal Control Over External Financial Reporting: A Compendium of Approaches and Exemples**, September 2012.

20-The Financial Services Roundtable (FSR), **Guiding Principles in Risk Management For US Commercial Banks**, Report of the Subcommittee and Working Group on Risk Management Principles, FSR, USA,1999.

21- The Institute of Internal Auditors (IIA), **International Standards for the Professional Practice of Internal Audit (Standards)**, October 2010.

22-The Institute of Internal Auditors (IIA), **International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (IPPE standards)**, October 2012.

## **5 - LES PUBLICATIONS ELECTRONIQUES**

01- Bank for International Settlements (BIS), **Basel III: International framework for Liquidity Risk Measurement, standards and monitoring**, Basel Committee on Banking Supervision, 2011 In Link: <http://www.bis.org/pvbl/bcbs188htm>.

02- Bank for International Settlements (BIS), **Principles For the Management of Credit Risk - Final Document**, Basel Committee on Banking Supervision, September 2000, In Link: <http://www.bis.org/publ/bcbs75.htm>

03- Bank for International Settlements (BIS), **Results of the Basel III monitoring exercise as of 30 June 2012**, Basel Committee on Banking Supervision, In Link: <http://www.bis.org/publ/bcbs175.htm>.

---

**04-** Bonti (Gabriel), Kalkbrener (Michael), Lotz (Christopher), Stahl (Gerhard), **Credit Risk Concentrations Under Stress**, Deutch Bank, 17 October 2005, Available at: <https://www.bis.org/bcbs/events/crcp05bonti.pdf>

**05-** Département des études et développement de L'APTBEF, **Risque bancaires et environnement international**, sur lien du site d'internet: [www.apbt.org.tm/fr/htm/dossiers/dossiers\\_du\\_mais.asp](http://www.apbt.org.tm/fr/htm/dossiers/dossiers_du_mais.asp).

**06-**Griffiths David, **Risk Based Internal Auditing: Three Views on Implementation**, New York, 15 Mars 2006, p: 02. In link: [http://www.academia.edu/4848806/Risk\\_Based\\_Internal\\_Auditing\\_Three\\_views\\_on\\_implementation](http://www.academia.edu/4848806/Risk_Based_Internal_Auditing_Three_views_on_implementation)

**07-** The Institute of Internal Auditor (IIA), **The Role of Internal Auditing in Enterprise: Wide Risk Management**, January, 2009, In Webcite: [www.theiia.org](http://www.theiia.org)

**08-** The Institute of Risk Management (IRM), **A Risk Management Standard**, 2002, In Link:

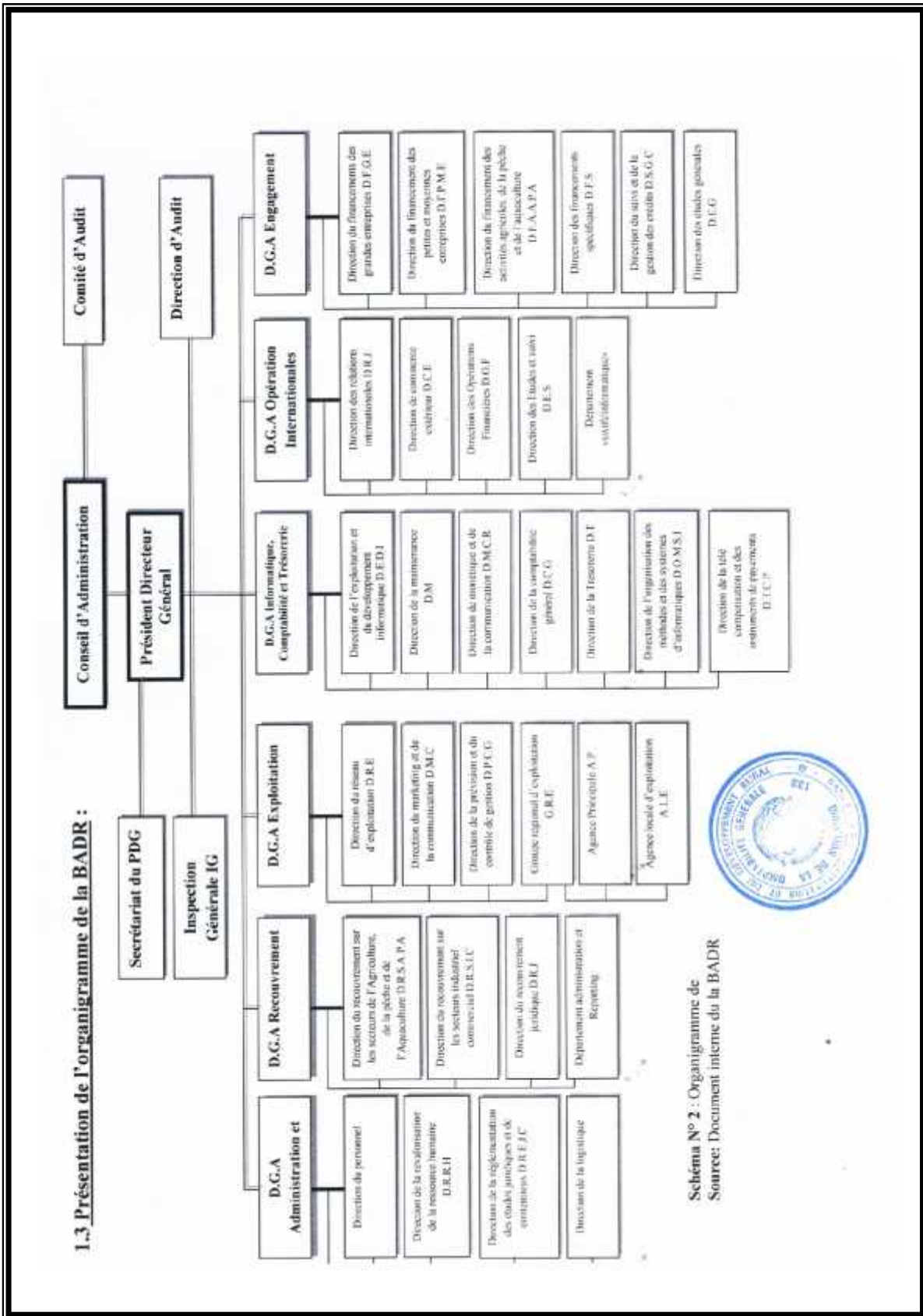
[www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-english-version.pdf](http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-english-version.pdf)

**09-** The Institute of Risk Management, **a Risk Management Standard**, 2002, In link: [www.theirm.org/publications/pu\\_standard.html](http://www.theirm.org/publications/pu_standard.html)

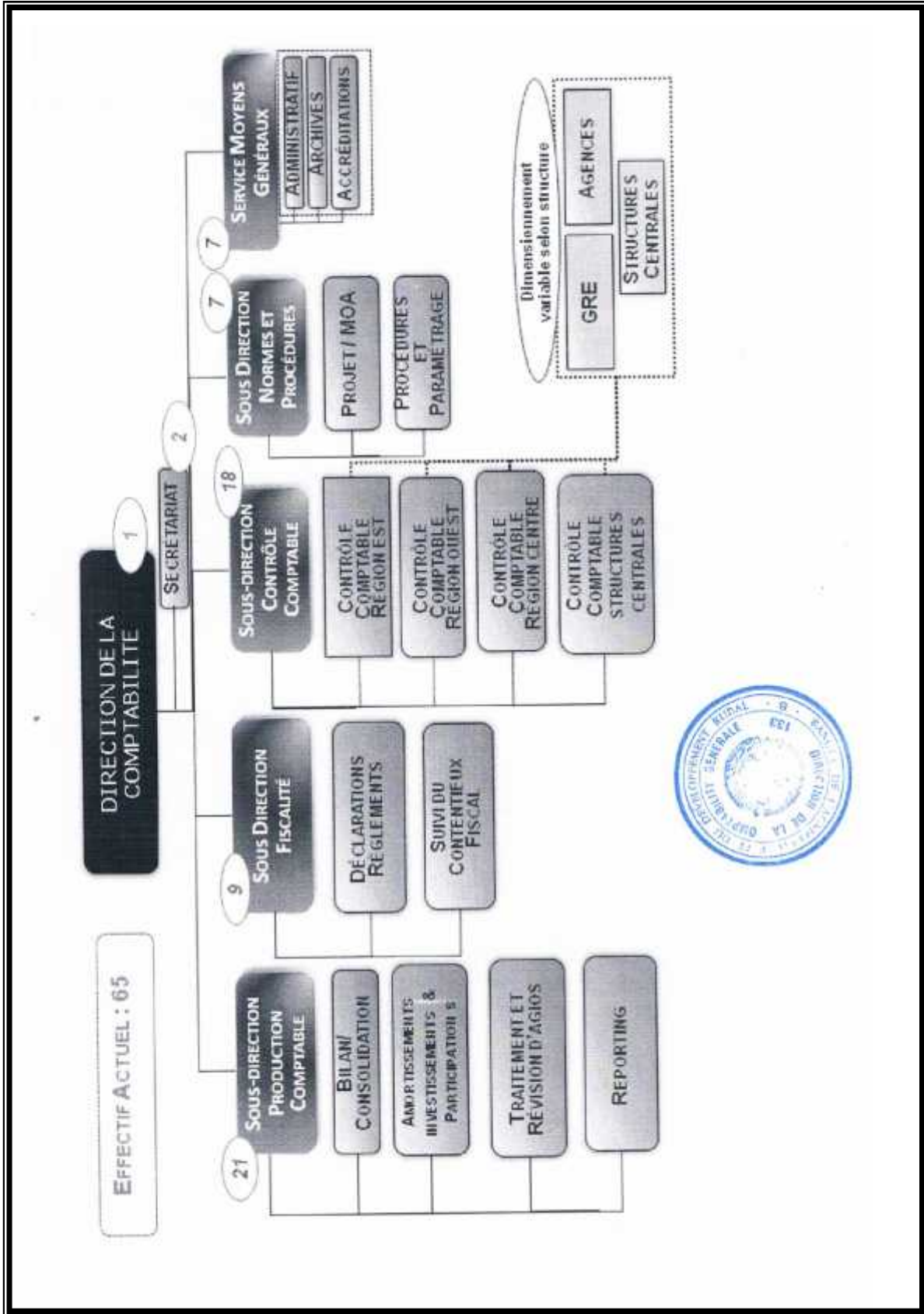
## الملاحق

- الملحق رقم «01»: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
- الملحق رقم «02»: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للمحاسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
- الملحق رقم «03»: الهيكل التنظيمي للمفتشية العامة والتدقيق لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
- الملحق رقم «04»: إستبانة الدراسة
- الملحق رقم «05»: قائمة محكمين إستبانة الدراسة
- الملحق رقم «06»: الهيكل التنظيمي لإدارة المراجعة الداخلية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
- الملحق رقم «07»: الهيكل التنظيمي للمفتشية المركزية والتدقيق للهيكل المركزي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
- الملحق رقم «08»: ميثاق الرقابة الداخلية لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية
- الملحق رقم «09»: الخريطة التنظيمية لإجراءات إستشعار المخاطر من خلال الزيارة الميدانية للعميل لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية
- الملحق رقم «10»: الخريطة التنظيمية لإجراءات إستشعار المخاطر من خلال متابعة القروض المتعثرة لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية
- الملحق رقم «11»: إجراءات تسيير القروض في الوكالة لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية
- الملحق رقم «12»: إجراءات الرقابة والمراجعة على القروض لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية

الملحق رقم «01»: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

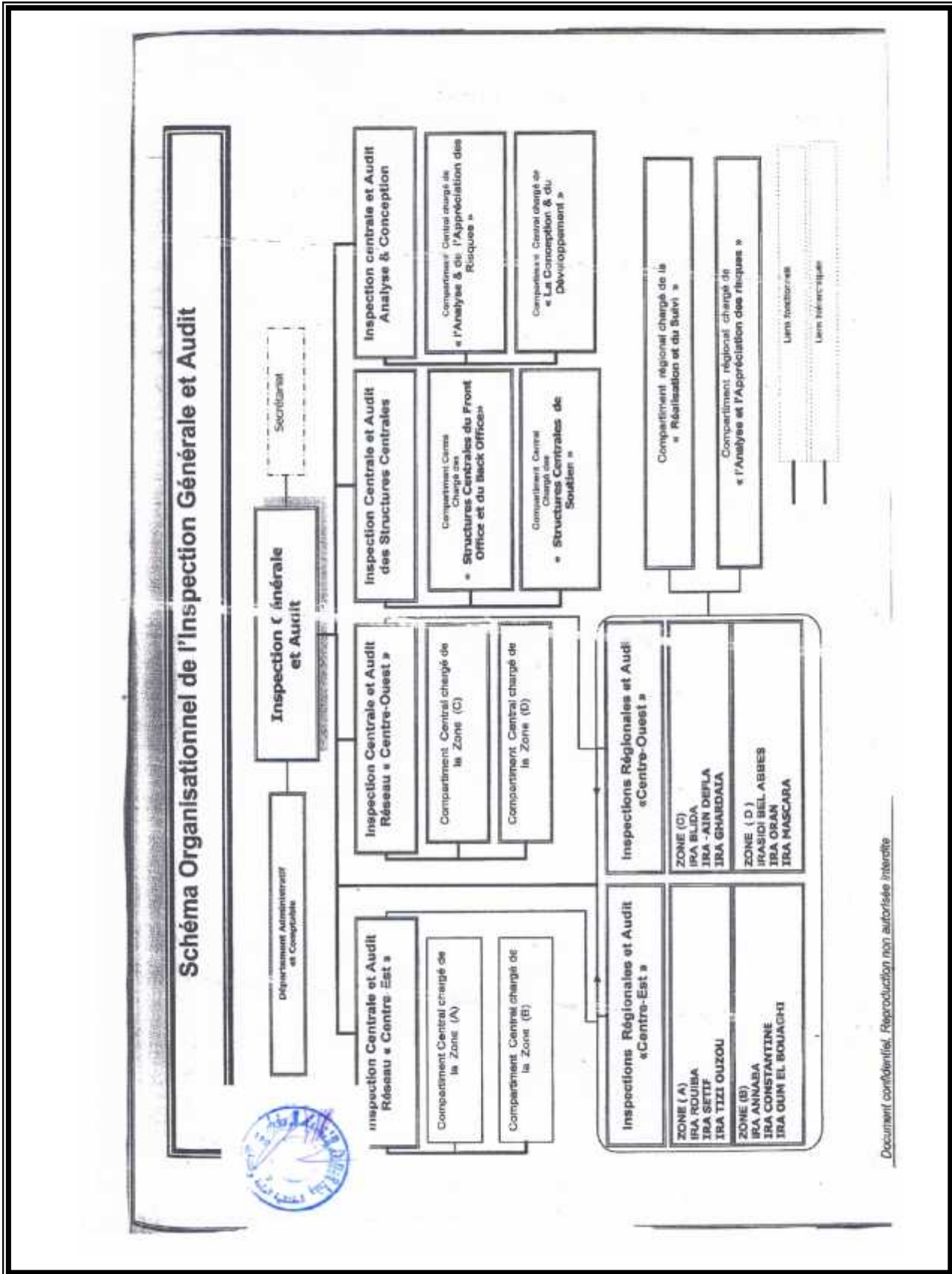


الملحق رقم «02»: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للمحاسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية





الملحق رقم «03»: الهيكل التنظيمي للمفتشية العامة والتدقيق لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الكريم...الأخت الكريمة...السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

### /إستبانة الإستبيان

نضع بين أيديكم الكريمة إستبانة إستبيان البحث الأكاديمي التكميلي لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية والموسوم بـ: " دور نظام الرقابة الداخلية في الكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، قصد التعرف على نظام الرقابة الداخلية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وما مدى علاقته بمخاطر القروض الممنوحة من قبل البنك وهل يمكن إكتشاف مؤشرات مبكرة للإنذار عن تعثر العميل بمساعدة نظام الرقابة الداخلية المعمول به في البنك، كما أن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، لذا نرجو وضع إشارة (x) في أحد الإختيارات التي تتفق ووجهة نظركم، والباحث مستعد للإجابة على أية إستفسارات أو إشكاليات تتعلق بالجانب المفاهيمي للإستبانة شاكرين تعاونكم معنا خدمة للصالح العام الذي هو رائد الجميع.

...مع التقدير

: فضيلة بوطورة



-

<input type="checkbox"/>	30	-1
<input type="checkbox"/>	40-30	
<input type="checkbox"/>	40	

<input type="checkbox"/>	ليسانس	-2 المؤهل العلمي
<input type="checkbox"/>	ماجستير	
<input type="checkbox"/>		

<input type="checkbox"/>		-3
<input type="checkbox"/>	علوم مالية وبنوك	
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		

<input type="checkbox"/>	10-5	-4 سنوات الخبرة العملية
<input type="checkbox"/>	15-10	
<input type="checkbox"/>	15	

<input type="checkbox"/>		-5
<input type="checkbox"/>		

-6 عدد الدورات التي إلتحقت بها في مجال عملك

<input type="checkbox"/>	5-1
<input type="checkbox"/>	10-06
<input type="checkbox"/>	11

-7 مجال الدورات التي إلتحقت بها

<input type="checkbox"/>	تدقيق
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	

## ثانياً. الأسئلة الخاصة بالفرضيات

الترتيب	الأسئلة	المقياس				
		موافق جداً (5)	موافق (4)	محايد (3)	لست موافق تماماً (1)	لست موافق (2)
	<b>دور نظام الرقابة الداخلية في المتابعة المستمرة للقروض</b>					
01	وجود نظام رقابة إنتمانية لمتابعة المشاريع الممولة من قبل البنك من طرف إدارة الإنتمان.					
02	متابعة ظروف العمل الممول، والتأكد المستمر على قدرته على السداد بإجراء تحليلات شاملة لأرصدة حساباته في البنك.					
03	متابعة مدى إستقرار إدارة الإنتمان للمشاكل التي يتعرض لها العميل دورياً تبعاً لأوضاعه، من خلال قاعدة البيانات التوثيقية للبنك.					
04	متابعة تحديث الملفات الإنتمانية بشكل يضمن إحتواءها كل المعلومات الحديثة والضرورية.					
05	إمكانية الحصول على معلومات مفيدة من الإستخبارات المعلوماتية عن العملاء للتخفيف من المخاطر الإنتمانية.					
06	وجود سياسة إنتمانية واضحة ومكتوبة تشمل آليات متابعة القروض الممنوحة.					
07	وجود تقارير دورية عن وضعية القروض الممنوحة وتواريخ إستحقاق أقساطها.					
08	يتولى نظام الرقابة الداخلية في البنك التأكد من وجود مقياس كمي لمتابعة القروض المتعثرة من قبل إدارة الإنتمان.					
	<b>دور نظام الرقابة الداخلية في إستشعار إشارات الإنذار</b>					
01	توجد رقابة على التوسع والإنتشار غير المدروس للعميل، مع كثرة التحفظات في تقرير الحسابات.					
02	توجد رقابة على تدني ربحية العميل لعدة فترات والتأخر في دفع الإلتزامات للموردين.					
03	توجد رقابة على بيانات العمل المالية لدى البنك خاصة بعد منح القرض والتركيز على تدفقاته النقدية وقيمة الضمانة القابلة للتحويل.					
04	توجد رقابة على الطلبات المتكررة للعميل بإعادة الجدولة.					
05	توجد رقابة على التأخر في تحصيل الديون وإرتفاع الديون المدومة.					
06	توجد رقابة على إستقلال سقف القروض للعميل وضعف المدى الذي يتحرك فيه.					

## الملاحق

دور نظام الرقابة الداخلية في التعرف على مخاطر				
01				يقوم البنك بتحديد أنواع المخاطر الائتمانية المحتملة بواسطة دراسات مستمرة عنها.
02				توجد بيانات تاريخية شاملة يمكن إعتدال البنك عليها في قياس مخاطر الائتمان.
03				توجد أنظمة تصنيف لأسباب المخاطر الائتمانية التي تعرض لها البنك في السابق مع العملاء.
04				يتم تحديد مخاطر الائتمان على مستوى المحفظة عن طريق فهم التقارير الناتجة من تصنيف الديون وتركز الائتمان.
05				يوجد إشراف سليم على أن الوثائق في البنك تمكن نظام إدارة المخاطر من تسجيل المعلومات الملائمة لدعم نتائج تقاريرها عن المخاطر الائتمانية السابقة.
06				توجد معاملات متبادلة ومشاركة في توصيل المعلومة حول مخاطر الائتمان في الوقت المناسب بين مختلف الإدارات في البنك.
07				إن تطوير بني تحتية ونظام لإدخال عملية إدارة المخاطر ضمن ثقافة البنك يضمن قيام جميع الموظفين بالتركيز على تحديد وتوقع المخاطر المحتملة.
08				يقوم البنك بدراسة حول تحديد وتحليل المخاطر المحتملة الحدوث للخدمات المصرفية الجديدة قبل تفعيلها.
09				توفر تقارير إدارة المخاطر الدورية المعلومة الكافية عن مراجعة التقنيات المستخدمة لقياس مخاطر الائتمان، وتساعد هذه القاعدة الرقابة الداخلية في أداء مهامها.
دور نظام الرقابة الداخلية في تقييم مخاطر القروض				
01				يراقب نظام الرقابة الداخلية مدى إلتزام قسم إدارة المخاطر بالسياسات التي حددها مجلس إدارة البنك في تقدير إحتمال حدوث المخاطر الائتمانية.
02				يحرص نظام الرقابة الداخلية في البنك على المراجعة الدورية لتصنيف الائتمان ولتقديرات إدارة المخاطر لحجم تأثير المخاطر الائتمانية المحتملة.
03				يساعد نظام الرقابة الداخلية البنك بمراقبة مدى إهتمام إدارة الائتمان بمتابعة المقترض لإدراك الدلائل المبكرة لندهور الائتمان الممنوح، بإقتراح بعض الشروط التي من شأنها التخفيف من درجة المخاطرة.
04				يقوم نظام الرقابة الداخلية بإجراء فحص للتقييم الدوري للضمانات المقدمة من طرف العملاء للتأكد من أن هذه الضمانات لازالت مستمرة.
05				يعمل نظام الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي في البنك إستنادا على خطط لتقييم المخاطر الائتمانية المحتملة بشكل دوري.
دور نظام الرقابة الداخلية في إستباق أساليب التخفيف من المخاطر الائتمانية لدى البنك.				
01				تساعد الرقابة الداخلية البنك على التحقق من سلامة القرار الائتماني وفقا لما هو مقرر من حيث: الضمانات، التعهدات وسلامة التوثيق الائتماني.
02				تستخدم الرقابة الداخلية في تحديد مجالات الضعف في سياسات وإجراءات إدارة مخاطر الائتمان ومنهجيات قياس مخاطر الائتمان.
03				بمجرد إهمال البنك لعمليات المراجعة والرقابة على الائتمان تزداد نسبة القروض غير العاملة في المحفظة الائتمانية.
04				توجه البنك نحو الإعتدال على معايير ومبادئ الإقراض الجيد يضمن له جودة ونوعية المحفظة ويقلل من مخاطر الائتمان.

## الملاحق

				يقوم البنك بإجراء إختبارات الضغط على محفظة الإئتمان (زيادة القروض المتعثرة، إعمار متعاملين رئيسيين، تدهور قيمة	05
				تقدم إدارة المخاطر نظام إنذار مبكر لهبوط جودة القروض المتعثرة، بحيث يتضمن هذا النظام طرق مراجعة الإئتمان وتقييمه لتحديد الديون غير العاملة.	06
				يستخدم البنك مخففات مخاطر الإئتمان من بينها: الكفالات، المشتقات الإئتمانية.	07
				يضع البنك قواعد تنظيمية للحد من التركيز في المحافظ الإئتمانية.	08
				يلتزم البنك بدراسة المنتجات الجديدة المقترحة من حيث حجم القرض، نوعه، مستوى المسؤولية، التكلفة، الأرباح الممكن تحقيقها، الوضع التنافسي في السوق) للمخاطر التي يمكن أن ترافقها.	09
				يعتمد البنك على التأمين الإئتماني كأداة حماية وتحوط ضد التعثرات الرقابة الداخلية في البنك.	10
				<b>دور نظام الرقابة الداخلية في الإستجابة المسبقة لمخاطر القروض</b>	
				يعتمد البنك على تطوير خطة الطوارئ القائمة على تنويع المخاطر والتعرض لها من خلال نشاطات متنوعة ( التنويع في الأجال، التنويع في القطاعات، التنويع في الغايات) بالتعاون مع الجهات المختصة للتأكد من فاعلية هذه الخطة عند مواجهة المخاطر الغير محسوبة من قبل.	01
				الرقابة الداخلية تتولى تقديم الرأي حول الخيار الأنسب لتجنب المخاطر بالمقارنة مع تكلفة هذا الخيار.	02
				النظام الفعال في الرقابة الداخلية يساعد إدارة البنك على وجود مخاطر إضافية بطريقة محتسبة ويعمل على تخفيف أية مفاجآت مالية، بالإضافة إلى حماية نفسها من الوقوع في أية خسائر مالية محتملة.	03
				تساعد الرقابة الداخلية على تقليص المخاطر أو تخفيفها إلى الحد المقبول من قبل إدارة البنك عن طريق التحوط أو التغطية	04
				تساعد الرقابة الداخلية في إجراءات تجنب المخاطر الإئتمانية المحتملة من خلال تجنب الظروف أو الأحداث التي من الممكن أن تسبب هذه المخاطر.	05
				الرقابة على إجراءات التأمينات على القروض يقلل من الإحتياجات مقابل الديون المشكوك فيها والديون المعدومة	06
				إن الرقابة لإجراءات مراحل منح الإئتمان قبل وبعد منحه بشكل مستمر، يمكن إدارة المخاطر من ضبط ومتابعة القروض الممنوحة من حيث الحجم والأجل والنوع.	07
				تلتزم الرقابة الداخلية بمتابعة مدى مراقبة إدارة الإئتمان لعمليات تحصيل أقساط القروض المتعثرة والإجراءات القضائية اللازمة لإسترداد أموال البنك.	08
				تساعد الرقابة الداخلية إدارة البنك على قبول المخاطر المحدودة والقليلة التأثير.	09
				<b>الرقابة الداخلية في البيئة المناسبة للإطار العام للرقابة الفعالة على المخاطر</b>	
				يوفر البنك التكنولوجيا المتطورة لتلبية إحتياجات أنظمة إدارة المخاطر في جمع المعلومات مما يخدم الرقابة والتدقيق	01

## الملاحق

					نظام الرقابة الداخلية يربط إدارة المخاطر بعملية تصميم، تطبيق، واختبار السياسات والإجراءات العملياتية لتجنب	02
					يتم تحديد مسؤوليات وواجبات التدقيق الداخلي في البنك تجاه إدارة المخاطر بشكل واضح ودقيق ويتم فحص تقارير الرقابة	03
					يتولى قسم التدقيق في البنك وضع خطة تدقيق مدعومة بتقارير إلكترونية على ملفات العملاء المقترضين لكل فترة على مختلف فروع البنك ويتولى توصيل النتائج إلى مجلس	04
					المعلومات والتقارير التي يتم تطويرها خلال عملية التدقيق الداخلي بإمكانها تسهيل عملية التدقيق الخارجي وبالتالي تقليل تكلفتها من جهة الوقت والمال لدى البنك.	05
					التناسق بين نظام الرقابة الداخلية وإدارة مخاطر والتدقيق الداخلي مع إدارة الائتمان لتجنب المخاطر الائتمانية يعني عمل مزيج متكامل من الإجراءات والضوابط التي تكون المحصلة النهائية لها نموذج يربط بين ربحية البنك ودرجة استجابته للمخاطر الائتمانية.	06
					يتعاون قسم التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في مجال تبادل المعلومات لتحديد وتقييم والإستجابة للمخاطر الائتمانية.	07
					يوجد بالبنك الكادر المؤهل والمدرب للقيام بالمهام الموكلة إلى إدارة المخاطر، الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي بصورة صحيحة ومرضية.	08
					يوجد إدراك لدى المدقق الداخلي وإدارة المخاطر في البنك بأهمية المخاطر الائتمانية ومدى الحاجة لتحسين أنظمة الرقابة الخاصة بها.	09
					التدريب المستمر والمشاركة بشكل دائم بالدورات والبرامج ذات العلاقة بموضوع إدارة المخاطر لموظفي الرقابة الداخلية، التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر كافية لتمكنهم من القيام بالمهام الموكلة إليهم.	10
						المتغير
					الداخلية تشتمل على تقييم وضع القروض الممنوحة وحركتها وأرصدها وتحديث المعلومات الائتمانية عن المقترض بهدف تحديد درجة سلامة القروض الممنوحة.	01
					تلتزم إدارة البنك بربط الرقابة الداخلية بإدارة المخاطر كونها أداة لتوقع المشاكل المحتملة والعمل بفعالية على تجنبها.	02
					التدقيق الداخلي كعملية منتظمة تحدد أماكن التعرض للمخاطر ومنع حصولها من خلال إدارة المخاطر التي هي عملية مستمرة بتقييم	03
					يرسم البنك الإستراتيجيات العامة لإدارة المخاطر ثم يعمل على تطوير أنظمة الرقابة الداخلية التي ستعمل على تجنب تلك المخاطر بطريقة ذات تكلفة فعالة بموازنة الفوائد المتوقعة من جراء تخفيض المخاطر بتكلفة ضبطها.	04
					نجاح الرقابة الداخلية في الكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض يؤكد على الانتقال من المنظور التقليدي في مجال إدارة مخاطر الائتمان إلى أدوات أكثر تقدماً تمكن البنوك من إدارة أصولها بشكل أفضل والمحافظة على نوعية وتركيبية محافظ الائتمان لديها.	05

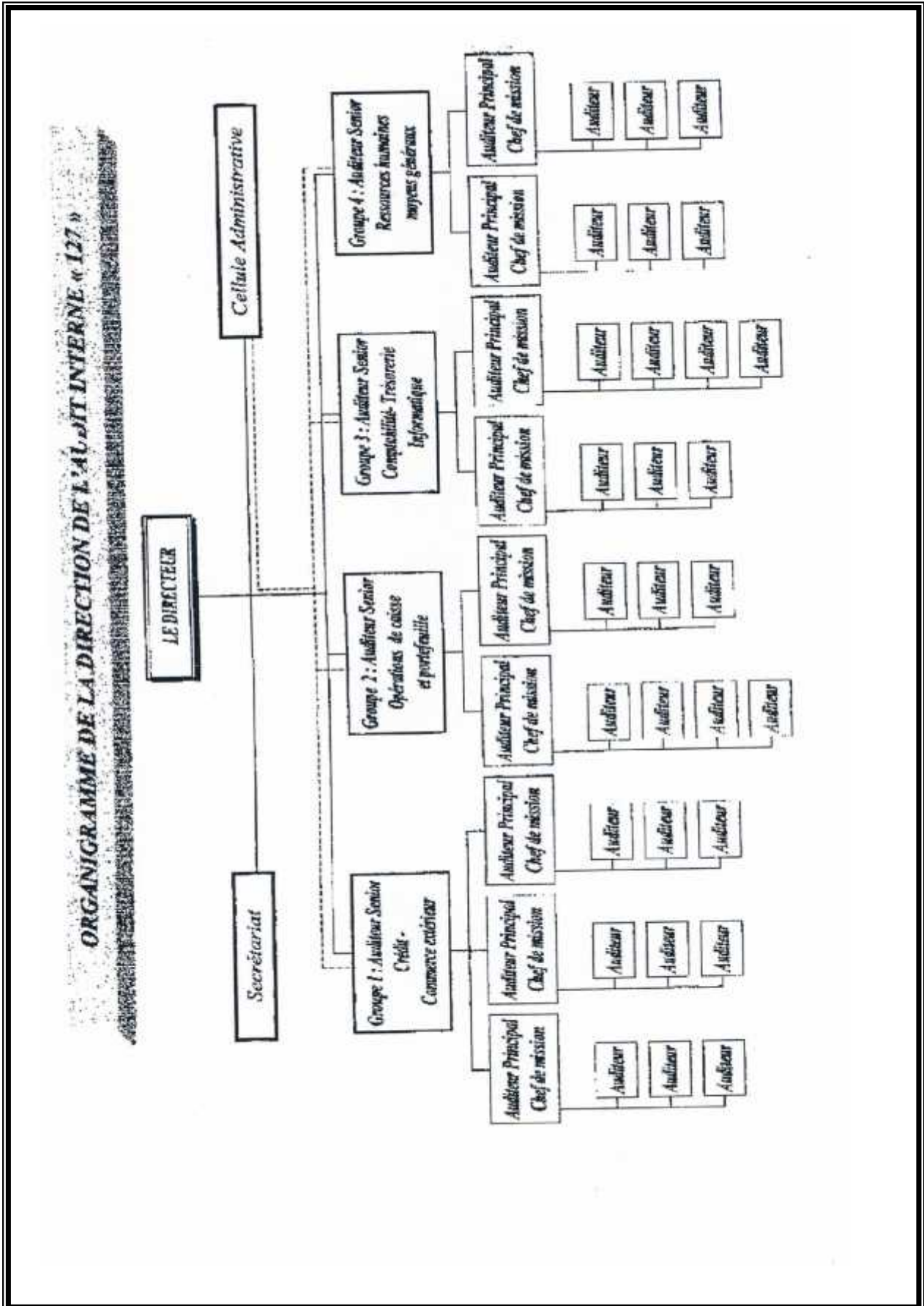
شاكرين لكم حسن تع

: فضيلة بوطورة

الملحق رقم «05»: قائمة المحكمين لإستبانة الدراسة

البلد	جهة العمل	الإسم واللقب
جامعة سطيف - الجزائر	كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير	الأستاذ الدكتور بقة الشريف
جامعة الشرق الأوسط - الأردن	كلية الأعمال	الأستاذ الدكتور خالد جعارات
جامعة المستنصرية - العراق	كلية العلوم الإدارية والإقتصادية قسم العلوم المالية والإدارية	الأستاذ الدكتور حيدر جودي
جامعة تبسة - الجزائر	كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير (مدير وكالة بنكية سابق)	الأستاذ المحاضر عمر جنينة

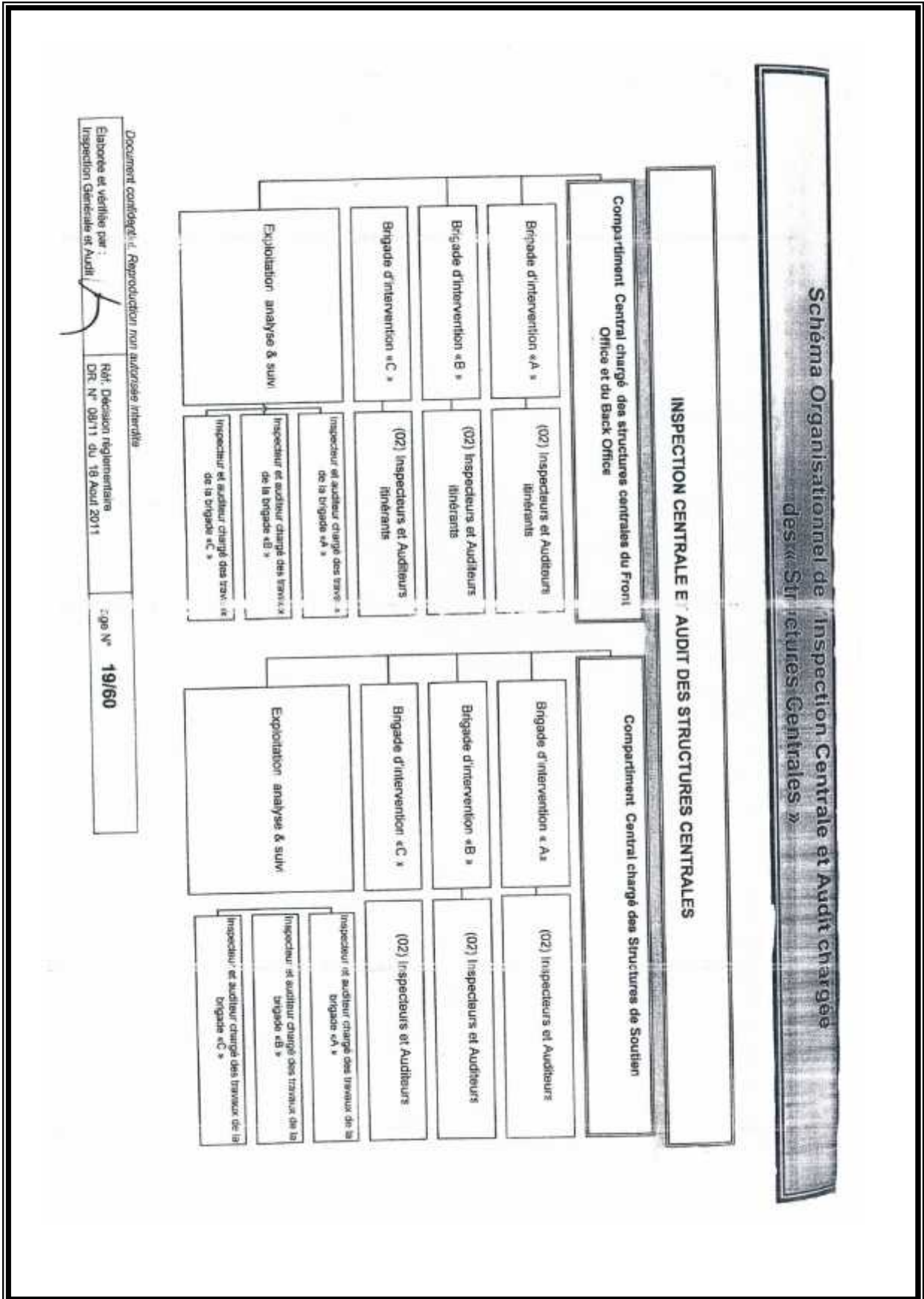
الملحق رقم « 06 »: الهيكل التنظيمي لإدارة المراجعة الداخلية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية





# الملاحق

الملحق رقم «07»: الهيكل التنظيمي للمفتشية المركزية والتدقيق للهيكل المركزية لبنك  
الفاحة والتنمية الريفية





الملحق رقم «08»: ميثاق الرقابة الداخلية لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية

## بنك الفلاحة والتنمية الريفية

شركة مساهمة ذات رأسمال قدير : 32.000.000 000 د. ج. س. ت. رقم 00 ب. الجزائر العاصمة  
مقرها الرئيسي بالجزائر : 17 شارع العقيد عميروش



STRUCTURE EMETTRICE	DIRECTION GENERALE	A REPERTORIER  «CONTROLE INTERNE»
NATURE DU TEXTE	DECISION REGLEMENTAIRE	
DATE D'EMISSION	18 AOUT 2011	
NUMERO D'ORDRE	07	
OBJET	CHARTRE DU CONTROLE INTERNE	

LE PRESIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL,

- Vu les statuts de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural, du 28 Février 1969, mis à jour et harmonisés en date du 31 Mai 2001 ;
- Vu la résolution de l'Assemblée Générale en date du 21 Mai 2006 portant nomination de Monsieur Boualem DJEBBAR en qualité d'Administrateur de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural ;
- Vu la résolution du Conseil d'Administration en date du 21 Mai 2006 portant élection de Monsieur Boualem DJEBBAR en qualité de Président Directeur Général et délégation de pouvoirs ;
- Vu la résolution N° 2 du Conseil d'Administration du 17 Février 2007 donnant mandat au Président pour la mise en place du schéma organisationnel de la Banque, conformément aux recommandations de l'Audit institutionnel ;
- Vu l'ordonnance N° 03/11 du 26/08/2003 relative à la monnaie et le crédit ;
- Vu le Règlement de la Banque d'Algérie N°02/03 du 14/11/2003 portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers.
- Vu la troisième résolution du Conseil d'Administration en date du 05 Juin 2011, portant validation de la Charte de Contrôle Interne.

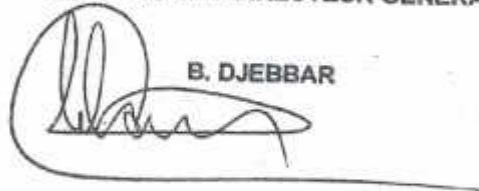
Et en vertu des pouvoirs qui lui sont conférés,

DECIDE

**Article 1 :** La présente Décision Réglementaire a pour objet de vulgariser la charte du contrôle interne à toutes les structures de la Banque, conformément au Règlement de la Banque d'Algérie N°02/03 du 14/11/2003 portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers.

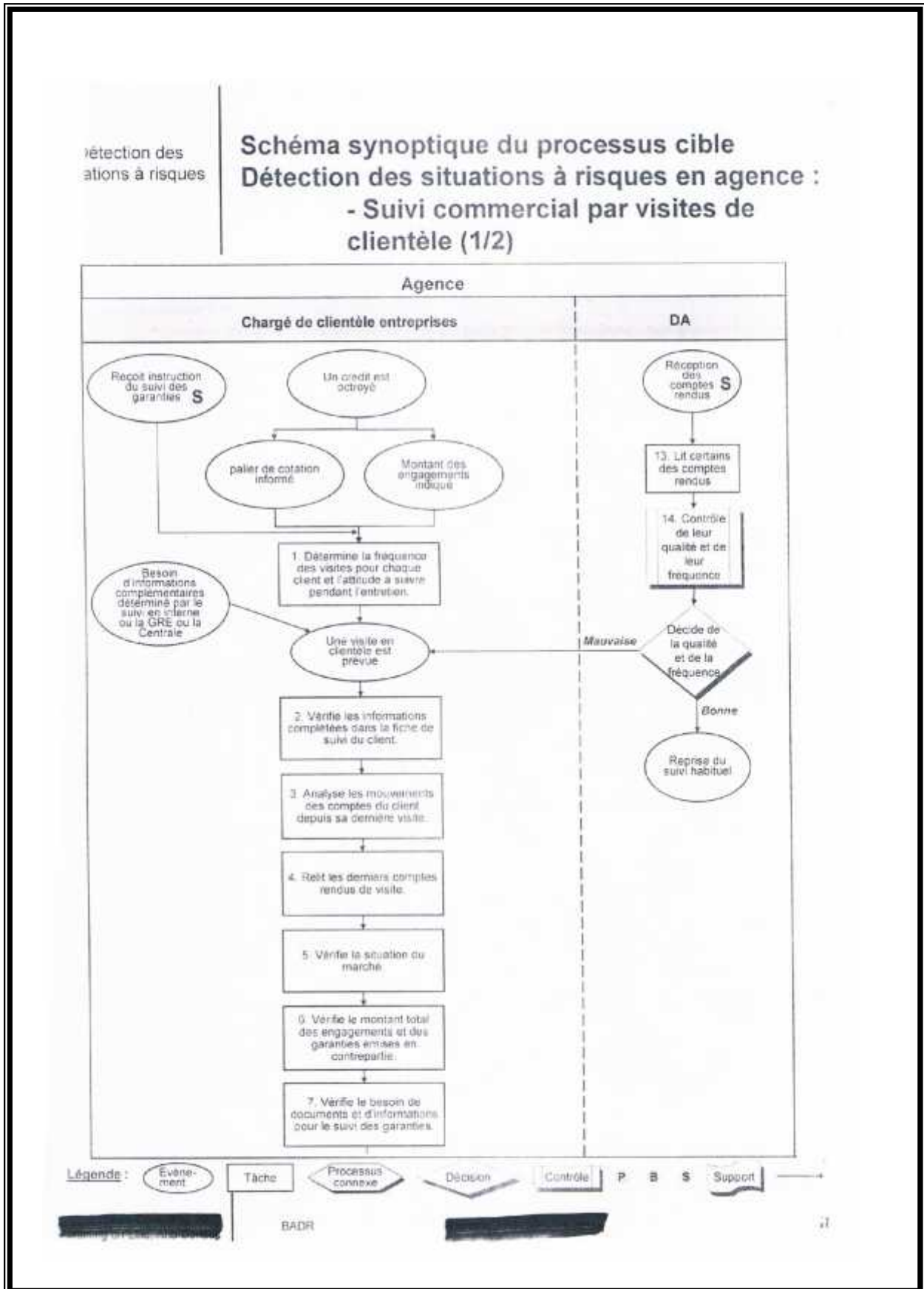
- Article 2 :** Le document portant charte du contrôle interne est joint en annexe à la présente.
- Article 3 :** Les responsables des structures centrales, régionales et locales sont tenus de mettre à la disposition de chacun de leurs collaborateurs, un exemplaire du présent document et d'en vulgariser le contenu lors de réunions de causeries professionnelles.
- Article 4 :** Le personnel de la Banque en général doit comprendre son rôle dans le processus du contrôle interne et s'y impliquer.
- Article 5 :** Tout employé de la Banque à quelque niveau qu'il soit, doit avoir la connaissance et l'information nécessaire pour appliquer et faire appliquer le dispositif de contrôle interne, au regard des objectifs qui lui sont assignés.
- Article 6 :** Les structures centrales sont tenues de veiller à l'élaboration et à la disponibilité d'une documentation actualisée, composée de manuels de procédures internes et de textes réglementaires externes permettant de sécuriser l'activité et de maîtriser les risques.
- Article 7 :** Les responsables à tous les niveaux, en prise directe avec le dispositif de contrôle interne, doivent jouer un rôle important de pilotage et de contrôle.
- Article 8 :** La présente Décision Règlementaire prend effet à compter de la date de sa signature.

LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

  
B. DJEBBAR

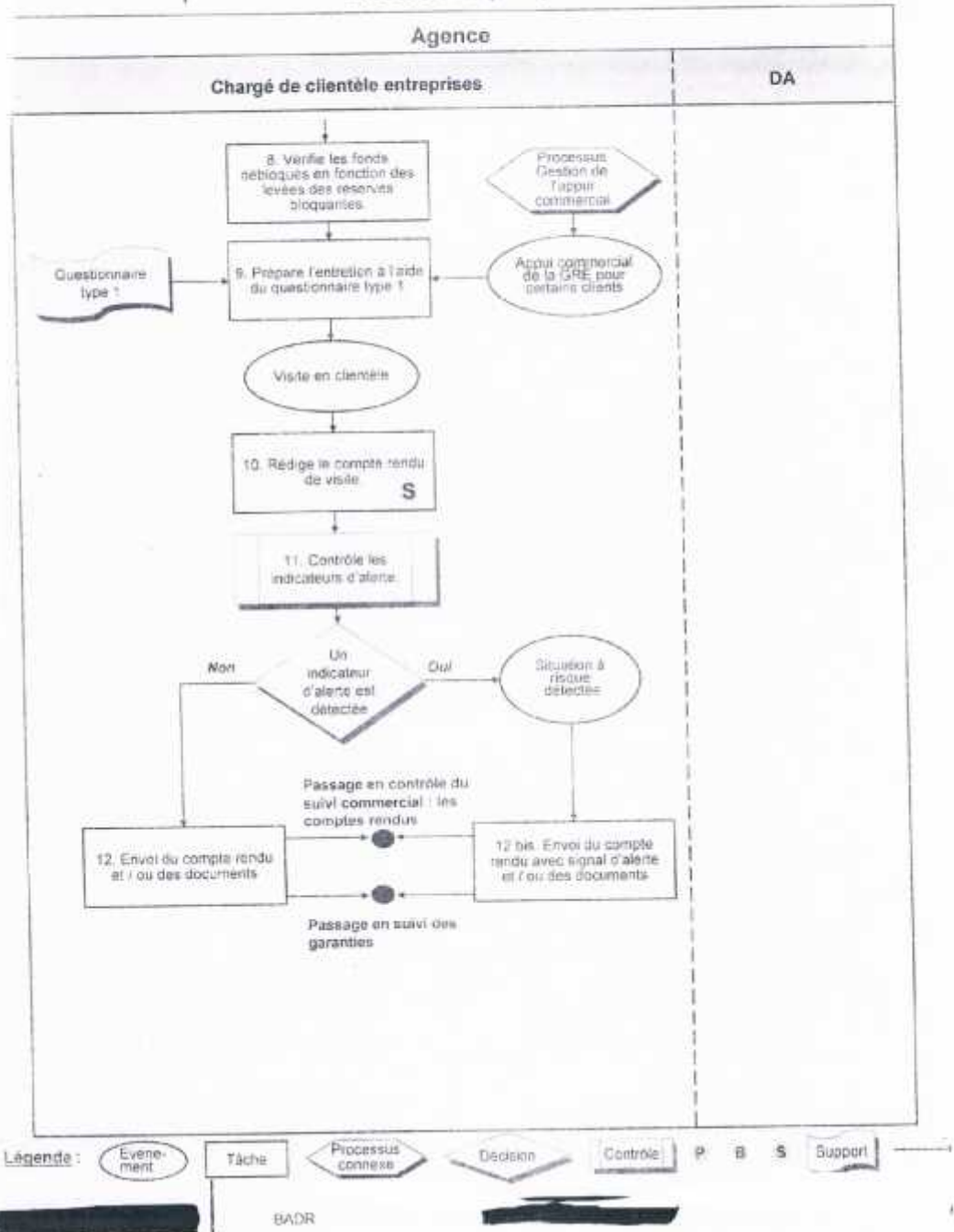


الملحق رقم «09»: الخريطة التنظيمية لإجراءات إستشعار المخاطر من خلال الزيارة الميدانية للعميل لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية



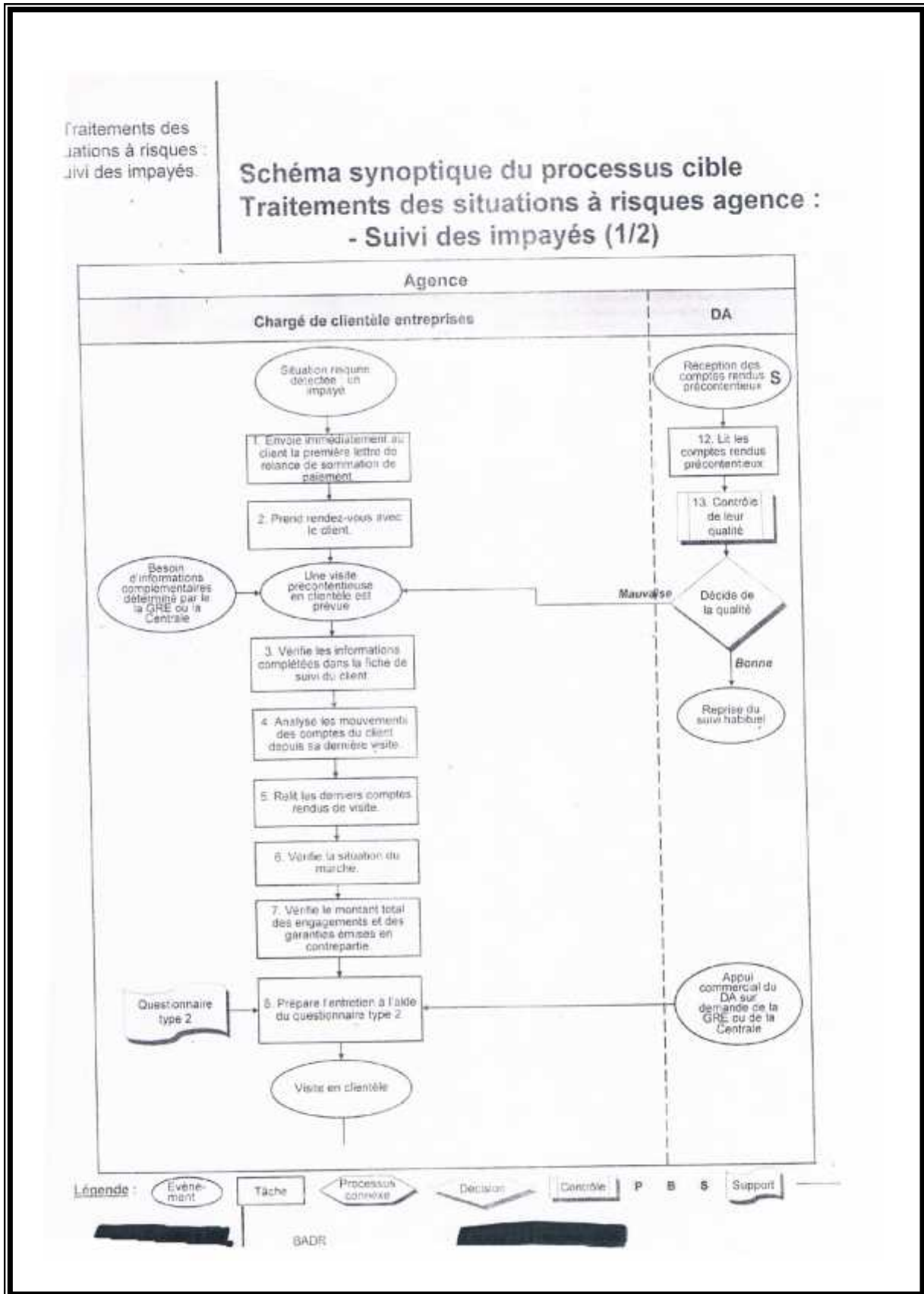
détection des situations à risques

**Schéma synoptique du processus cible**  
**Détection des situations à risques en agence :**  
 - Suivi commercial par visites de clientèle (2/2)



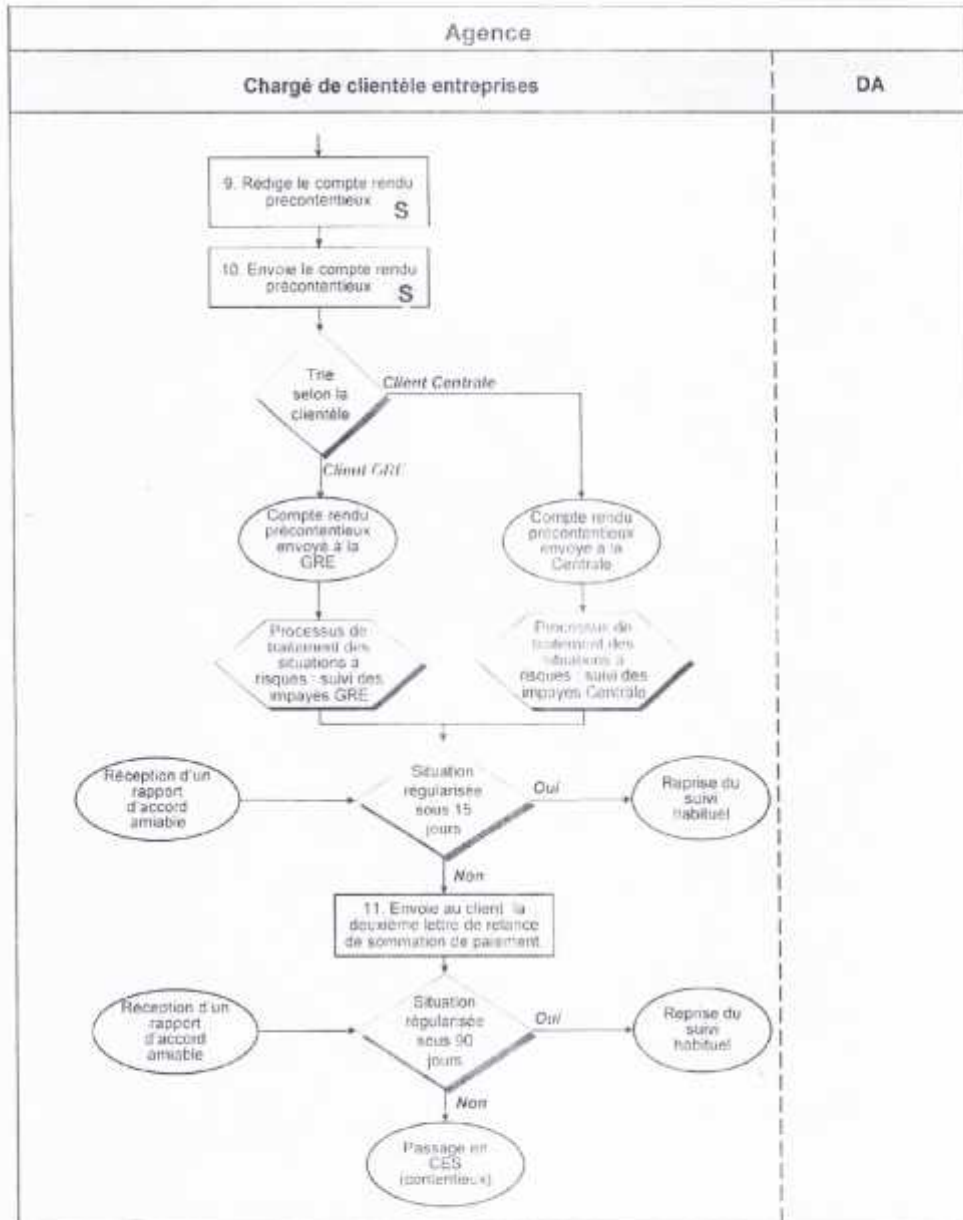


## الملحق رقم «10»: الخريطة التنظيمية لإجراءات إستشعار المخاطر من خلال متابعة القروض المتعثرة لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية



Traitements des situations à risques : suivi des impayés.

**Schéma synoptique du processus cible**  
**Traitements des situations à risques agence :**  
**- Suivi des impayés (2/2)**



Légende : Événement | Tâche | Processus connexe | Décision | Contrôle | P | B | S | Support

BAOR

Traitements des situations à risques : suivi des impayés.

### Description du processus cible

#### Traitements des situations à risques agence : - Suivi des impayés

OPERATION	ACTEUR	DESCRIPTION	SUPPORT
1. Envoie immédiatement au client la première lettre de relance de sommation de paiement	Chargé de clientèle entreprise	Dès l'arrivée d'un impayé, SYBU imprime automatiquement une première lettre de relance. Il envoie ce courrier et y joint s'il le souhaite une lettre d'accompagnement.	Première lettre de relance
2. Prend rendez-vous avec le client	Chargé de clientèle entreprise	Dès l'arrivée d'un impayé, une visite de clientèle précontentieux doit avoir lieu. Un rendez-vous doit être pris	
3. Vérifie les informations complétées dans la fiche de suivi du client	Chargé de clientèle entreprise	Avant d'effectuer une visite de clientèle, une préparation doit être réalisée. Cette dernière débute par la prise de connaissance de la fiche du client.	
4. Analyse les mouvements des comptes du client depuis sa dernière visite	Chargé de clientèle entreprise	Recherche (car déjà effectué lors du suivi en interne) une anomalie sur les mouvements des comptes qui demande une explication par le client (exemple un fort débit non justifié).	
5. Relit les derniers comptes rendus de visite	Chargé de clientèle entreprise	Se remémore les derniers comptes rendus de visite afin de déterminer de quel type de client il s'agit (parle facilement, réfractaire à répondre, ...). Prend note des questions qui peuvent être pertinentes (questions auxquelles le client ne répond pas, questions informant de la suite d'informations recueillies, ...).	
6. Vérifie la situation du marché	Chargé de clientèle entreprise	Prend connaissance de la cotation du marché indiquée par la Direction Marketing. Vérifie si elle correspond à ses connaissances propres (par lecture des journaux, situations des autres clients dans le même secteur, ...).	
7. Vérifie le montant total des engagements et des garanties émises en contrepartie	Chargé de clientèle entreprise	Vérifie si les garanties émises (revalorisées, validées dans le suivi des garanties) repondent aux engagements octroyés.	

Processus connexe décrit ailleurs dans le manuel

Traitements des situations à risques : suivi des impayés.

**Description du processus cible**  
**Traitements des situations à risques agence :**  
**- Suivi des impayés**

OPERATION	ACTEUR	DESCRIPTION	SUPPORT
8. Prépare l'entretien à l'aide du questionnaire type 2	Chargé de clientèle entreprise	La situation du client étant déterminée par les points précédents, la préparation finale de la visite est de déterminer les questions à poser pour un recueil d'informations utile par la suite, Le questionnaire type 2 (cf. annexes) lui indique les bonnes questions à poser.	Questionnaire type 2
9. Rédige le compte rendu précontentieux	Chargé de clientèle entreprise	Dès son retour de visite de clientèle, un compte rendu est rédigé directement sur le SYBU, Le compte rendu doit suivre le canevas de suivi précontentieux (cf. annexes).	Compte rendu selon canevas 2
10. Envoie le compte rendu précontentieux	Chargé de clientèle entreprise	Le compte rendu de visite est envoyé par le SI aux acteurs concernés accompagné d'un signal d'alerte (pop up clignotant sur l'écran d'ordinateur des intéressés).	
Processus de traitements des situations à risques : suivi des impayés GRE		Pour les clients de pouvoir du GRE.	
Processus de traitements des situations à risques : suivi des impayés Centrale		Pour les clients de pouvoirs de la Centrale.	
11. Envoie au client la deuxième relance de sommation de paiement	Chargé de clientèle entreprise	Après 15 jours de l'arrivée de l'impayé et si la situation n'est pas régularisée, SYBU imprime automatiquement une deuxième lettre de relance, Il envoie ce courrier et y joint s'il le souhaite une lettre d'accompagnement.	Deuxième lettre de relance
12. Lit les comptes rendus précontentieux	DA	Il lit tous les comptes rendus précontentieux de ses chargés clientèle entreprises.	
13. Contrôle leur qualité	DA	Il vérifie si la qualité des informations recueillies sont assez pertinentes pour un traitement efficient.	

Processus connexe décrit ailleurs dans le manuel

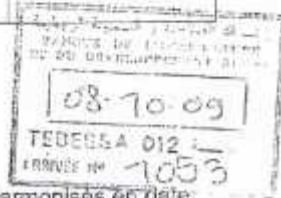


## الملحق رقم «11»: إجراءات تسيير القروض في الوكالة لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية

بنك الفلاحة والتنمية الريفية



STRUCTURE EMETTRICE	DIRECTION GENERALE	A REPERTORIER
NATURE DU TEXTE	DECISION REGLEMENTAIRE	MANUEL DES PROCEDURES
DATE D'EMISSION	09 JUIN 2009	
NUMERO	90/2009	
OBJET	PROCEDURE DE GESTION DES CREDITS AU NIVEAU AGENCE	



Le Président Directeur Général,

- Vu les statuts de la BADR, du 26 Février 1989, mis à jour et harmonisés en date du 31 Mai 2001 ;
- Vu la résolution de l'Assemblée Générale en date du 21 Mai 2006 portant nomination de M. Boualem DJEBBAR en qualité d'Administrateur de la BADR ;
- Vu les résolutions du Conseil d'Administration en date du 21 Mai 2006 portant élection de M. Boualem DJEBBAR en qualité de Président Directeur Général et délégation de pouvoirs ;
- Vu la résolution N° 2 du conseil d'administration du 17 Février 2007 donnant mandat au président pour la mise en place du schéma organisationnel de la Banque, conformément aux recommandations de l'Audit institutionnel ;
- Vu l'ordonnance N° 03/11 du 26/05/2003 relative à la monnaie et le crédit ;
- Vu la Décision Réglementaire N°05/2001, du 14 Mars 2001 portant organigramme général de la Banque ;
- Vu la Décision Réglementaire N° 02/2005 du 26 Mai 2005 portant réaménagement partiel de l'organigramme général de la Banque ;
- Vu la Décision Réglementaire N° 01/2008 du 17 Janvier 2008 portant Guide méthodologique de rédaction des procédures de la banque.

Et en vertu des pouvoirs qui lui sont conférés

DECIDE



## 2.2.5. Attention aux emprunteurs ayant déjà eu de mauvaises créances

Si des emprunteurs ou des garants ont déjà obtenu à la Banque des prêts qui ont été radiés ou qui ont fait l'objet de compromis ou si la Banque sait que ces personnes ont obtenu des prêts qui ont été radiés ou ont fait l'objet de compromis ou qu'elles ont fait faillite dans les sept dernières années, il ne faut pas accorder de crédit.

## 2.2.6. Sûretés avec priorité de rang

Les sûretés visant les biens d'un emprunteur doivent avoir priorité de rang.

## 2.2.7. Obtenir tous les documents nécessaires avant d'avancer des fonds

Avant l'octroi du crédit :

- Toutes les conditions préalables doivent être remplies ; et
- Toutes les garanties subsidiaires et la documentation doivent être signées et enregistrées, et les recherches appropriées doivent être effectuées.

## 2.2.8. Documentation des crédits – Droit de vente ou de cession

Les documents des crédits engagés dont le terme dépasse un an ne doivent pas être rédigés de façon à restreindre déraisonnablement la capacité de la Banque de vendre ou de céder le crédit à un autre prêteur ; la seule restriction étant le consentement de l'emprunteur qu'il ne peut refuser sans motif raisonnable. ( inclure, dans la convention de prêt, une clause dans ce sens)

## 2.2.9. Documents requis

Il faut utiliser des formules de la Banque ou d'autres documents établis ou révisés par la Direction Générale et la DREJC.

Toute modification doit être révisée par la Direction Générale et la DREJC. Les conditions standards de la Banque (prêts, hypothèques, titres, ou conventions de compte) intégrées par renvoi sous forme de brochure ou autrement ne peuvent être modifiées sur une base individuelle.

Des preuves suffisantes doivent être obtenues pour donner l'assurance à la Banque que l'emprunteur/le garant/la contrepartie a la capacité juridique de conclure des ententes (y compris des prêts, des produits dérivés ou d'autres contrats financiers). (recours aux actes établis par-devant notaire)



## 2.2.10. Accords de recommandation de clients

Les ententes de financement formelles ou contractuelles avec un tiers (y compris mais sans s'y limiter, un courtier, un promoteur, un détaillant ou un vendeur), qui entraînent l'utilisation du nom de la Banque doivent être approuvées au préalable par le comité de crédit et de trésorerie de ALE/AP/GRE/DCC/DGARE/DG selon le cas.

## 2.3. Directives de crédit

### Détails

- Avis écrit de non-conformité
- Exigences relatives aux états financiers
- Informations exigées des emprunteurs/garants multiples
- Documentation des crédits
- Débiteurs intersociétés
- Mode de remboursement
- Avis indépendant
- Pertinence de la structure des garanties subsidiaires
- Documentation des crédits – Droit de vente ou de cession



### 2.3.1. Avis écrit de non-conformité

Les clients ayant des crédits irréguliers pour cause de non-conformité (ex : non respect d'une des conditions du prêt) doivent recevoir de la Banque ou de son agent un avis écrit de tolérance ou de non-tolérance (envoi avec accusé de réception) , selon le cas, dans les plus brefs délais (1 semaine - 10 jours, maximum 1 mois).

### 2.3.2. Exigences relatives aux états financiers

Les états financiers annuels de l'emprunteur (1) ou du garant (2) non personnel doivent être reçus chaque année. Les commissaires aux comptes doivent avoir un titre professionnel et un agrément par exemple (Expert comptable agréé, Commissaire aux comptes agréé). Les vérifications ne doivent être accomplies que par les commissaires aux comptes ayant un titre professionnel et qui sont agréés, à moins que d'autres professionnels ne soient autorisés à le faire.

### 2.3.3. Informations exigées des emprunteurs/garants multiples

Les clients non personnels regroupés sous le nom du même emprunteur unique doivent fournir

- Des états financiers pour tous les emprunteurs, établis en fonction d'une date commune correspondant à la fin de l'exercice financier de l'emprunteur le plus important (si une date commune n'est pas possible, les états financiers doivent comporter des redressements appropriés pour présenter une évaluation exacte, compte tenu de la fin de l'exercice financier de l'emprunteur le plus important).

## الملحق رقم «12»: إجراءات الرقابة والمراجعة على القروض لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية

### GROUPE 1 :

28. Chargé de l'audit des fonctions " CREDIT " ET « COMMERCE EXTERIEUR »

### - LA FONCTION « CREDIT »

29. L'audit des crédits a pour objet la vérification du fonctionnement du contrôle interne et l'évaluation des risques et des provisions y afférents ,il porte notamment sur :

#### 1) Les risques spécifiques :

- une mauvaise division et couverture des risques ;
- une appréciation insuffisante des risques ;
- des crédits non autorisés ou en dépassement ;
- des garanties non recueillies ;
- un mauvais suivi des dossiers ;
- un mauvais suivi du contentieux ;
- une application de conditions non conformes ;
- une protection insuffisante des contrats, des garanties et des effets ;
- une mauvaise gestion des recouvrements ;
- un système informatique défaillant.

#### 2) Dispositif de contrôle interne:

L'évaluation du Contrôle Interne porte notamment sur la maîtrise des risques et la maîtrise de la gestion administrative soit :

- une bonne division des risques ;
- un ratio de solvabilité adéquat ;
- une politique de crédit clairement définie ;
- une délégation de pouvoirs explicite ;
- une bonne séparation des tâches ;
- des analyses de dossiers conséquentes ;
- des dossiers de qualité ;
- un suivi des risques permanent ;
- un système d'information de gestion suffisant ;
- une efficacité du recouvrement et du contentieux ;
- une application informatique performante ;
- des procédures de gestion de crédits rigoureuses ;
- une gestion rigoureuse du portefeuille effets ;
- une classification et une justification correctes des crédits.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي جَعَلَ مِنَ  
النَّارِ سِرًّا وَالَّذِي  
جَعَلَ الْحَدِيدَ حَلِيقًا  
وَالَّذِي جَعَلَ مِنَ  
النَّارِ سِرًّا وَالَّذِي  
جَعَلَ الْحَدِيدَ حَلِيقًا  
وَالَّذِي جَعَلَ مِنَ  
النَّارِ سِرًّا وَالَّذِي  
جَعَلَ الْحَدِيدَ حَلِيقًا



هدفت هذه الرسالة إلى دراسة دور نظام الرقابة الداخلية في الكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض، من خلال التطرق إلى إشكالية جد مهمة بالنسبة للعمل المصرفي خاصة في السنوات الأخيرة، والتي تتمحور حول الرقابة الداخلية المركزة على المخاطر كأحد الأدوات والأساليب الرقابية الجديدة التي تعمل على الحد من تزايد المخاطر الائتمانية والمصرفية، لذلك أصبحت معظم البنوك تسعى إلى إدراج عملية إدارة المخاطر ضمن ثقافة البنك على جميع مستوياته.

وتم تطبيق أبعاد الدراسة للتعرف على مساهمة نظام الرقابة الداخلية وفعاليتها في عملية إدارة مخاطر الائتمان في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، ولقد تم إعداد إستبانه من أجل غرض الدراسة، الذي تم الوصول إليه من خلال إجابة العينة عليها، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أنه يتبنى إطار تنظيمي مطابق لحد ما للإطار القانوني وفقا لما جاء به النظام (08-11) المتضمن الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، لكن البنك يعجز عن توفير وسائل تكنولوجيا متطورة تمكنه من استخدام نماذج كمية للتنبؤ وقياس المخاطر، ومع ذلك يسعى البنك إلى تفعيل مديرية لإدارة مخاطر مستقلة عن باقي المديرية لعله يبرهن تدريجيا على قدرته في تجنب المخاطر الائتمانية.

وتمخض عن الدراسة جملة من الإقتراحات أهمها سعي البنوك إلى تصميم مجموعة من مؤشرات الإنذار المبكر تساعد في تحديد وإدارة العوامل المتعلقة بالمخاطر الائتمانية، مع تأمين الكادر البشري المناسب وتدريبه وتأهيله بما يتماشى مع المتطلبات العالمية للرقابة وإدارة المخاطر مما سيسهل على البنوك مهمة تصميم نماذج داخلية تساعد في إدارة مخاطر بطريقة متناسقة فتضمن بذلك إستقرارها على المدى الطويل.

**الكلمات المفتاحية:** نظام الرقابة الداخلية، السياسة الائتمانية، المخاطر الائتمانية، إدارة المخاطر، تخفيف المخاطر.

## Abstract

This Thesis is aimed to study the role of the internal control system in the detection and monitoring pre-risk loans, by addressing a very important problematic, especially in the banking work recently, which focused on internal control that depend on risk as one of the tools of new regulatory and methods that are working to reduce the credit and banking risk, so it became the most banks seek to include risk management process among bank's culture at all levels.

It was applicate the study to identify the contribution of the internal control system and its effectiveness in credit risk management process in Agriculture and Rural Development Bank, and has been preparing a questionnaire for the purpose of the study, which is accessible through the answer to sample them, and the most important results that have been reached is to identify effective contribute to the internal control system of credit risk management process in the all phases and steps, in Agriculture and Development Bank rural. Where adopts identical regulatory framework extent of the legal framework, according to its regime (11-08), containing the internal control of the banks and financial institutions, but the bank is unable to provide the means of sophisticated technology can use in prediction and measured quantitative models of risk. However, the bank seeks to create independent of risk management Directorate than the rest of the Directorates, is even gradually demonstrate its ability to avoid credit risk.

As a result of the study number of suggestions notably necessity of banks to design a set of early warning indicators to help them in the identification and management factors related to credit risk, secured with appropriate human and staff training and rehabilitation in accordance with the international requirements of control and risk management, which will facilitate the task of the banks to design internal models can help them to manage their risks in a consistent manner that guarantees the long-term stability.

**Keywords :** Internal control system, credit policy, credit risk, risk management, Mitigate risks.