# إسهامات نظام الرقابة الداخلية في دعم مراقبة التسيير البنكي في قيادة المخاطر التشغيلية لدى المؤسسة البنكية
## دراسة حالة : التشريع البنكي الجزائري

**ملخص**

تعتبر عملية قيادة المخاطر التي تتعرض لها البنوك من جراء تعاملها المالي اليومي، من أهم أولويات نظام مراقبة التسيير البنكي، لما لهذه الأخيرة من تداعيات مباشرة على أداء البنوك.

وعلى مراقبة التسيير كنظام يسعى إلى تحسين الأداء، أن يكفل الآليات والأدوات اللازمة لتدنية احتمال مصادفتها والتقليل من أضرارها المالية في حالة وقوعها على الأرباح ورأس المال.

يهدف هذا المقال إلى دراسة حالة الخطر التشغيلي، وإبراز إسهامات نظام الرقابة الداخلية كأحد أهم هذه الآليات المنتهجة في التحكم والسيطرة على هذه الفئة من المخاطر، إلى جانب عرض وتحليل لواقع البنوك في الجزائر، من خلال التطرق لأهم التنظيمات التشريعية الصادرة في هذا الصدد.

**الكلمات الدالة:** مراقبة التسيير البنكي - نظام الرقابة الداخلية - الخطر التشغيلي - قيادة المخاطر المصرفية.

**أ. الطيب سايح**

**أ.د. عز الدين بن تركي**

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة قسنطينة 2
الجزائر

**Abstract**

The management of banking risks is one of the major concerns of management control in the bank, because of the financial consequences of risks that impact directly on the performance of banks.

Management control as a system whose objective is performance improvement, should provide the necessary tools and mechanisms to reduce the likelihood of the risk occurring, and reduce the amount of loss in case he would come true.

## مقدمة

تعمل البنوك اليوم في محيط يتميز بحالات عدم التأكد الكثيرة والمتعددة، وتواجه منافسة متنامية ومتشعبة الأطراف، أدت إلى تزايد الضغوط الملحة على الربحية وتطوير الأداء، الأمر الذي جعل من تطبيق نظام مراقبة التسيير البنكي ضرورة حتمية لا مفر منها لاستمرارية البنك ونموه، بالنظر إلى الدور الكبير الذي يلعبه في قيادة مختلف المعالم التي من شأنها أن تؤثر على أداء

© جامعة قسنطينة 1، الجزائر 2015.

This article aims to study the case of operational risk, and to highlight the contribution of the internal control system as one of the major mechanisms used in the control and monitoring of this category of risk, as well as view and analyze reality of banks in Algeria in this regard, addressing issued related regulations.

**Keywords:** Bank management control - internal control system - operational risk - management of banking risks.

البنك من تكاليف، جودة، أنشطة، مخاطر.

هذه الأخيرة التي تعد أحد أهم المحاور الأساسية لمراقبة التسيير البنكي، وأحد الأسباب الرئيسية لانتقال هذا المنهج في التسيير إلى القطاع البنكي، نظرا لما لها من انعكاسات مالية سلبية على ربحية البنوك والقيمة السوقية لأسهمها.

إن نظام مراقبة التسيير البنكي في سعيه وراء تطوير الأداء، يتبنى نظام قيادة أين الأدوات والآليات يمكن أن تختلف من بنك إلى آخر، إلا أن كل البنوك نجدها تتوافق مع إحدى هذه الآليات، كونها تمثل خط الدفاع الأول في رصد وتحجيم المخاطر التي تتعرض لها، أثناء ممارسة أعمالها اليومية هي : نظام الرقابة الداخلية.

إن المخاطر التي يمكن أن تتعرض إليها البنوك كثيرة ومتعددة، فمنها ما هو مرتبط بتقلبات الأسواق (مخاطر السوق)، ومنها ما يتعلق بعدم رغبة أو قدرة المدينين على الوفاء بالتزاماتهم التعاقدية تجاه البنك في المواعيد المحددة (مخاطر القرض)، وأخرى تحدث نتيجة لاختلالات في العمليات الداخلية، أو جراء التعرض لأحداث خارجية (المخاطر التشغيلية). (1)

ويقتصر هذا المقال على معالجة إسهامات نظام الرقابة الداخلية في السيطرة على المخاطر التشغيلية، التي أصبحت في الآونة الأخيرة تولى اهتماما كبيرا من قبل البنكيين والأكاديميين معا، نظرا إلى جسامة التهديدات التي تمثلها على أرباح البنوك ورأس مالها، هذه الفئة من المخاطر التي تبين أنها وراء الكثير من الأزمات التي عصفت بالعديد من الدول (مثل أزمة المكسيك سنة 1994، والأزمات المالية في دول جنوب شرق آسيا سنة 1997، والبرازيل وروسيا وتركيا والأرجنتين)، والتي أدت إلى انهيار بنوك كبيرة وألحقت خسائر جسيمة باقتصاديات هذه الدول.

وعلى هذا الأساس تحاول الدراسة الإجابة على السؤال التالي :

**كيف يساهم نظام الرقابة الداخلية في قيادة المخاطر التشغيلية، وما هو واقع ذلك في البنوك الجزائرية؟**

وانطلاقا من هذا السؤال الجوهري، يمكن حصر أهداف البحث في النقاط التالية:

– بلورة الأبعاد الأساسية لنظام الرقابة الداخلية على المخاطر التشغيلية، من خلال توضيح مفهومه، أهدافه، ومعايير فعاليته؛

– إبراز الدور الحيوي الذي تلعبه هذه الآلية الرقابية في التحكم والسيطرة على المخاطر التشغيلية، من خلال عرض وتحليل الإجراءات التي تسمح بتدنية مستوى التعرض لهذه الفئة من المخاطر، سواء تعلق الأمر بتكرار الخطر أو بشدته.

– التعرف على نظام الرقابة الداخلية المعتمد من قبل المؤسسات البنكية في الجزائر، من خلال تلسيط الضوء على التشريع البنكي الجزائري ومستجداته في هذا الصدد.

وتحقيقا لأهداف البحث تم الاعتماد في انجاز الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على تجميع المعلومات وتحليلها حول العناصر الرئيسة للدراسة، وذلك بالاعتماد على ما جاء في الكتب والدوريات العربية والأجنبية، وكذا ما تم نشره من قبل الهيئات والمنظمات الدولية والوطنية ذات العلاقة بموضوع البحث.

**أولا : التعريفات الإجرائية لمفردات البحث**

**1. مراقبة التسيير البنكي :**

انتقل نظام مراقبة التسيير إلى القطاع البنكي في نهاية السبعينات وبداية الثمانينات من القرن الماضي، ويرجع هذا التأخر في النشأة والبروز إلى محدودية المنافسة فيما بين البنوك، نتيجة التأطير التشريعي الذي مورس على القطاع لسنوات طويلة من جهة، وإلى طبيعة الأنشطة البنكية المعقدة والمتشعبة الأبعاد من جهة أخرى. هذا التأخر في تطبيق نظام مراقبة التسيير في القطاع البنكي سرعان ما استدرك شيئا فشيئا نتيجة التطورات والتحولات السريعة والمتلاحقة التي شهدها القطاع، والنتيجة أن نظام مراقبة التسيير أصبح اليوم يلعب دورا جوهريا في تحقيق التفوق التنافسي بين البنوك الحديثة.

إن تقديم مفهوما محددا لمراقبة التسيير ليس بالأمر السهل، فالتعاريف اختلفت باختلاف الكتاب من جهة، وباختلاف الحقبة الزمنية من جهة أخرى، بحسب إيقاع تطور تقنيات وممارسات مراقبة التسيير منذ ظهورها للوهلة الأولى في المؤسسات الصناعية الكبرى بالولايات المتحدة الأمريكية في أواخر القرن الـ19م. إلا أننا يمكننا صياغة تعريفا لمراقبة التسيير البنكي على النحو التالي:

" التحقق الدائم والمستمر بأن المؤسسة البنكية تسير نحو تحقيق الأهداف المسطرة من قبل مسيريها، وأن موارد البنك (الأموال الخاصة، الودائع، الموارد البشرية، المعلومات، المعلوماتية...) تستخدم بفعالية وكفاءة " .(2)

من خلال هذا التعريف الوظيفي (définition de type fonctionnel) يتضح لنا أن الوظيفة الأساسية لمراقبة التسيير في المؤسسات ليست تحقيق الأهداف المسطرة فحسب، وإنما يتعدى الأمر إلى استخدام الموارد المتاحة بفعالية وكفاءة، وهما

مصطلحان أساسيان في التعريف لابد من التركيز عليهما (الفعالية والكفاءة)، كونهما يشكلان وجهان لعملة واحدة هي الأداء، هذا الأخير الذي يعد تطويره وتحسينه من أهم أولويات مراقبة التسيير في البنوك، أو أي مؤسسة اقتصادية أخرى.

- الفعالية التي يمكن التعبير من خلال العبارة الانجليزية : " to do the right thing"، أي فعل الشيء المناسب، أو ما يمكننا وصفه بأفضل ما يمكن القيام به، وهي مرتبطة بنسبة التقدم في تحقيق الأهداف؛

- الكفاءة التي يمكن التعبير عنها من خلال العبارة الانجليزية :" to do the thing right"، هي تتعلق بالاستغلال الأمثل للموارد، ويمكن التعبير عنها من خلال تعظيم النسبة (نتيجة/ وسائل).

**2.الرقابة الداخلية :**

بعد الفضائح المالية الكثيرة التي عصفت بالمؤسسات الأمريكية في نهاية سنوات1990وبداية سنوات2000، قامت الولايات المتحدة الأمريكية في30جويلية 2002 بتبني قانون (Sarbanes-oxly)، الذي تنص المادة 404 منه : "على كلا من المدير العام والمدير المالي إعلان مسؤوليتهم على تطبيق نظام رقابة داخلية محاسبي ومالي داخل مؤسستهم، والمباشرة في تقييم كفاءته انطلاقا من أحد نماذج الرقابة الداخلية المعروفة، وعلى المدققين الخارجيين إبداء رأيهم حول فعاليته".

وتنفيذا لهذه المادة 404، طالبا بشدة كلا من ( **S**ecurities and **E**xchange **C**ommission) و(**P**ublic **C**ompany **A**ccounting **O**versight **B**oard) المؤسسات الأمريكية والأجنبية المؤشرة في بورصة نيويورك، باتخاذ الوثيقة الأمريكية المنشورة سنة1992، بعنوان : "internal control- integrated framework" والمسماة بنموذج **COSO**، كمرجعية يستند إليها في تطبيق نظام الرقابة الداخلية.(3)

وعلى هذا الأساس أصبح النموذج **COSO** الأكثر انتشارا وتطبيقا في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي العديد من المؤسسات الأجنبية المؤشرة في بورصة نيويورك.

وبالرغم من نشر العديد من التوصيات حول الرقابة الداخلية التي تتمشى وشروط كلا من (**PCAOB**) و(**SEC**) من قبل جهات أخرى غير أمريكية، على غرار المعهد الكندي للمحاسبيين المعتمديين (نموذج **COCO**)، ومعهد الخبراء المحاسبيين في بريطانيا وفي بلاد الغال (نموذج **Turnbull**)، إلا أن عدد كبير من المؤسسات الانجليزية والكندية، اختارت تبني نموذج **COSO** كمرجعية.(4)

**أ. تعريف الرقابة الداخلية وفقا لمفهوم COSO :**

حسب لجنة **"the tradeway commission"**، نظام الرقابة الداخلية هو : "مسار العمليات المطبقة من قبل مجلس الإدارة وإدارة المؤسسة ومن تحت مسؤوليتهم من عمال وموظفين، يتم تصميمها لتعطي تأكيدا معقولا حول تحقيق أهداف المؤسسة من النواحي التالية : (5)

- كفاءة العماليات وفعاليتها،
- دقة ومصداقية المعلومات المالية (التقارير المالية)،
- الالتزام بالقوانين واحترام الأنظمة.

**ب. تعريف الرقابة الداخلية وفقا لمفهوم COCO:**

نظام الرقابة الداخلية هو: الموارد، الأنظمة، العمليات، الثقافة، التنظيم، والمهام، التي تتفاعل فيما بينها لمساندة الموظفين لتحقيق: (6)

- فعالية وكفاءة سير العمل داخل المنظمة؛
- مصداقية المعلومة الداخلية والخارجية؛
- التطابق مع القوانين، الأنظمة، السياسات الداخلية.

***ج. تعريف الرقابة الداخلية وفقا لمفهوم Turnbull :***

نظام الرقابة الداخلية هو: السياسات، العمليات، المهام، السلوكيات، المنتظمة لتحقيق :

- كفاءة وفعالية العمليات؛
- مواجهة المخاطر التجارية، التشغيلية، المالية، وكل أنواع المخاطر الأخرى؛
- جودة التقارير الداخلية والخارجية التي تستلزم تسجيل للبيانات وإجراءات مناسبة تنشا تدفق معلومات صحيحة متأتية من داخل وخارج المنظمة؛
- التطابق مع القوانين والسياسات الداخلية.

يتضح من خلال هذه التعاريف أن الرقابة الداخلية :

- نظام يخدم أهداف الإدارة ويدعم كفاءة سياساتها، قبل أن يكون مجموعة إجراءات تتخذ لتجنب الاحتيال، ومساندة محافظي الحسابات أثناء أداءهم لمهام الفحص والمراجعة.
- تمارس من قبل كل أفراد المؤسسة وعلى كل المستويات التنظيمية؛
- تقدم تأكيدا معقولا وليس مطلقا بشأن تحقيق أهداف المؤسسة.

### 3.الخطر التشغيلي :

إن التعريف الأكثر استخداما للخطر التشغيلي هو التعريف الصادر عن لجنة بازل للرقابة المصرفية ضمن اتفاق بازل الثاني، حيث عرفت الخطر التشغيلي بأنه: " خطر الخسارة الناتجة عن عدم كفاية أو فشل العمليات بسبب العنصر البشري، أو الأنظمة، أو الأحداث الخارجية ". والجدول رقم (01) يلخص الفئات المختلفة للخطر التشغيلي حسب تصنيف لجنة بازل 2.

**الجدول رقم (01): المخاطر التشغيلية حسب لجنة بازل 2.**

| | |
|---|---|
| **الاحتيال الداخلي** | **الخسائر الناتجة عن سرقة الخيرات، والالتفاف حول التنظيم، التشريع والقانون الداخلي (بالاستثناء عدم احترام مبادئ اللاعدالة والمحاباة) التي تستلزم على الأقل تورط شخص واحد من داخل البنك.** |
| **الاحتيال الخارجي** | **الخسائر الناتجةعن سرقة الخيرات أو الالتفاف حول القانون التي تستلزم على الأقل تورط شخص واحد من خارج البنك.** |
| **الممارسات العمالية وسلامة أماكن العمل** | **الخسائر الناتجة عن ممارسات تتنافي وقانون العمل، النظافة، الصحة، امن وسلامة العمال، التعويضات عن حوادث العمل او أفعال التمييز و المحاباة (الخطر القضائي).** |
| **العملاء، المنتجات، الممارسات التجارية** | **الخسائر الناتجة عن عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات المهنية اتجاه بعض العملاء، أو الخسائر الناتجة عن طبيعة المنتج او تصميمه غير الملائم واللائق.** |
| **الأضرار في الأصول المادية** | **الخسائر الناتجة عن الأضرار المسجلة في الأصول المادية بسبب الكوارث الطبيعية أو أي حوادث أخرى.** |
| **انقطاع الأعمال والإعطاب في النظام** | **الخسائر الناتجة عن توقف العمل أو عن حدوث أي عطب أو خلل في النظام.** |
| **التنفيذ، التسليم والإجراءات** | **الخسائر الناتجة عن عجز أو أي خلل في تنفيذ المعاملات، في ادارة العمليات، في العلاقات مع المتعاملين والشركاء التجاريين.** |

**Source :**Jean Luc Sirugurt, Emmanuelle Fernandez, Lydia Koessler, le contrôle interne bancaire et le fraude, Dunod, Paris, 2007, p. 108.

إلا أن هذا التعريف تعرض إلى الكثير من الانتقادات، حيث اعتبروه المختصين تعريفا ضيقا بسبب إهماله المخاطر الإستراتيجية ومخاطر السمعة، وأن فئة المخاطر التشغيلية تشمل كل المخاطر التي لا يمكن تصنيفها ضمن إحدى الفئات التالية : خطر القرض، خطر السوق، خطر السيولة.

إن أهم ما يميز الخطر التشغيلي ما يلي: (7)

– قليل الحدوث مقارنة بالمخاطر الأخرى، بالرغم من أن تعقد المهن البنكية وتطور منتجاتها المالية زاد من احتمال مصادفة هذه الفئة من المخاطر؛

– يعتبر من أكبر المخاطر إضرار ماليا، حيث في بعض الحالات قد يشكل وقوعه كارثة بالنسبة للبنوك؛

– التعرض للخطر التشغيلي لا يمكن تحديد سقف له أو استبداله كما هو شأن المخاطر الأخرى؛

– أثره المالي لا يمكن تحجيمه أو تغطيته من خلال عقود تغطية بسبب ما يتميز به من خاصية المفاجئة غير المتوقعة؛

– الخطر التشغيلي يعني كل أنشطة البنك، وكل العمال والموظفين دون أي تمييز.

– كلما ارتفع الخطر التشغيلي، ترتفع الخسائر وينخفض العائد، على عكس خطر قرض أو خطر السوق، الذي نجده يتطور حسب مبدأ معروف في علم المالية، بداية من أعمال Markovitz التي ربطت بين مستوى الخطر والتوقع الرياضى للعائد، حيث كلما زادت المخاطر زاد معها العائد المنتظر. (8)

– إن الخطر التشغيلي ينشأ بمجرد استخدام المؤسسة للموظفين أو الأنظمة أو الخضوع للمؤثرات الخارجية، لهذا فهو يتواجد قبل ظهور خطر السوق أو الائتمان في المؤسسة البنكية، وبشكل أكثر دقة فان قدر كبير من حالات الخسارة التي تسجلها البنوك على أنها تابعة لمخاطر الائتمان أو السوق، هي في حقيقتها مرتبطة بالخطر التشغيلي . (9)

**ثانيا : الأولويات المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية**

إن معرفة المخاطر وتقيمها والسيطرة عليها أصبح يمثل حجر الزاوية في نجاح البنوك واستمرارها، وهذا ما تؤكده النصوص القانونية والمقتضيات التنظيمية الكثيرة والمتعددة التي تم إصدارها في هذا الصدد، والخاصة بكل أنواع المخاطر.

**1. الإطار العام لإدارة المخاطر البنكية :**

إن أول ظهور لإدارة المخاطر في المؤسسة كان بهدف تدنية مصاريف التأمينات، ثم بعد ذلك اتسعت وتطورت لتشكل منهجية في معالجة كل أنواع المخاطر، وأصبح هدفها الرئيس هو ضمان حماية رأس المال الاقتصادي للمؤسسة، وتدنية حساسية أرباحها اتجاه مصادفة الحوادث المحتملة.

وعلى هذا الأساس تسعى البنوك جاهدة إلى تدنية حساسية أرباحها من خلال مقاربة تضم أربعة مراحل: (10)

**أ. تحديد ومعرفة الخطر (مرحلة إدراك تواجد الخطر):** تتضمن هذه المرحلة عنصرين أساسين هما :

– **(la cartographie des risques)** تسجيل شامل لكل المخاطر التي توجد في الوحدة؛

– **(la conscience des risques)** تحسيس كل الأطراف الداخلية بتواجد الخطر، الأمر الذي يتطلب نشر وتداول المعلومة، إلى جانب شرح للسلوكيات ذات العلاقة بالخطر المتحمل.

وبحسب درجة الحساسية وجسامة الحادث تكون التبعات التالية :

– انخفاض النتيجة الصافية بفعل الخسارة أو استعمال المخصصات، وبالتالي انخفاض في مستويات الأداء،

– انخفاض في مستوى الأموال الخاصة وما ينتج عنه من تغييرات في توازن الميزانية،

– الإفلاس في حالة ما كانت الخسائر ثقيلة جدا.

**ب.تقدير الخطر:** يتعلق الأمر بتكميم النتائج المحتملة في حالة حدوث الخطر، ولتحقيق ذلك يتم:

– حساب احتمال وقوع الخطر(P) الذي يوافق التوقع الرياضي للقانون الاحتمالي؛

– حساب النتائج المالية المترتبة عن وقوع الخطر(C).

وعلى هذا الأساس يتم استخلاص الضرر المحتمل لكل خطر(S) :

$$S = P.C$$

حيث تمثل(C) كل التكاليف التي سيتحملها البنك في حالة وقوع الحادث:

– محصلات مالية مباشرة : الخسائر الناتجة بالإضافة إلى تكاليف مخططات العمل التي يجب تنفيذها للعودة إلى الوضعية الأصلية؛

– محصلات مالية غير مباشرة : تكاليف السمعة، المساءلة...

ج . **تدنية الخطر :** يتعلق الأمر بتبني تدابير إدارية داخلية، يسعى البنك من خلالها إلى تدنية احتمال وقوع الخطر والتقليل من أضراره المالية في حالة وقوعه.

هذه المرحلة تتضمن صنفين من الإجراءات المتكاملة :

– **الأعمال الوقائية** : الهادفة إلى تجنب الخطر وتدنية احتمال وقوعه، عادة يتم إعداد نظام إنذار أين الهدف منه هو الإعلان عن ارتفاع مستوى الخطر.

– **الأعمال العلاجية** : الهادفة إلى خروج البنك بأقل الأضرار وتدنية مبلغ الخسائر إلى أقصى حد ممكن، من خلال تدنية آثاره المباشرة، وتجنب انتشار العدوى إلى أنشطة أخرى.

د. **المعالجة الاقتصادية للخطر:** يقصد بها اتخاذ القرارات التي تجعل العبارة في أدنى مستوياتها، وذلك من خلال :

– **التغطية الذاتية للخطر** : في هذه الحالة يخصص البنك مؤونات واحتياطيات لتغطية النتائج السلبية لوقوع الحادث، هذا الحل الداخلي يفترض أن لا يكون التهديد المحدق بالبنك أكبر من إمكانياته لامتصاص الأضرار.

– **عقود التأمين** : يقوم البنك بعقد تأمين على الخطر وبدفع الأقساط المنصوص عليها في هذا العقد، وفي حالة تحقق الخطر يقوم المؤمن بتعويض المؤمن من خلال التكفل بكامل الخسارة أو بجزء منها حسب ما هو منصوص في العقد.

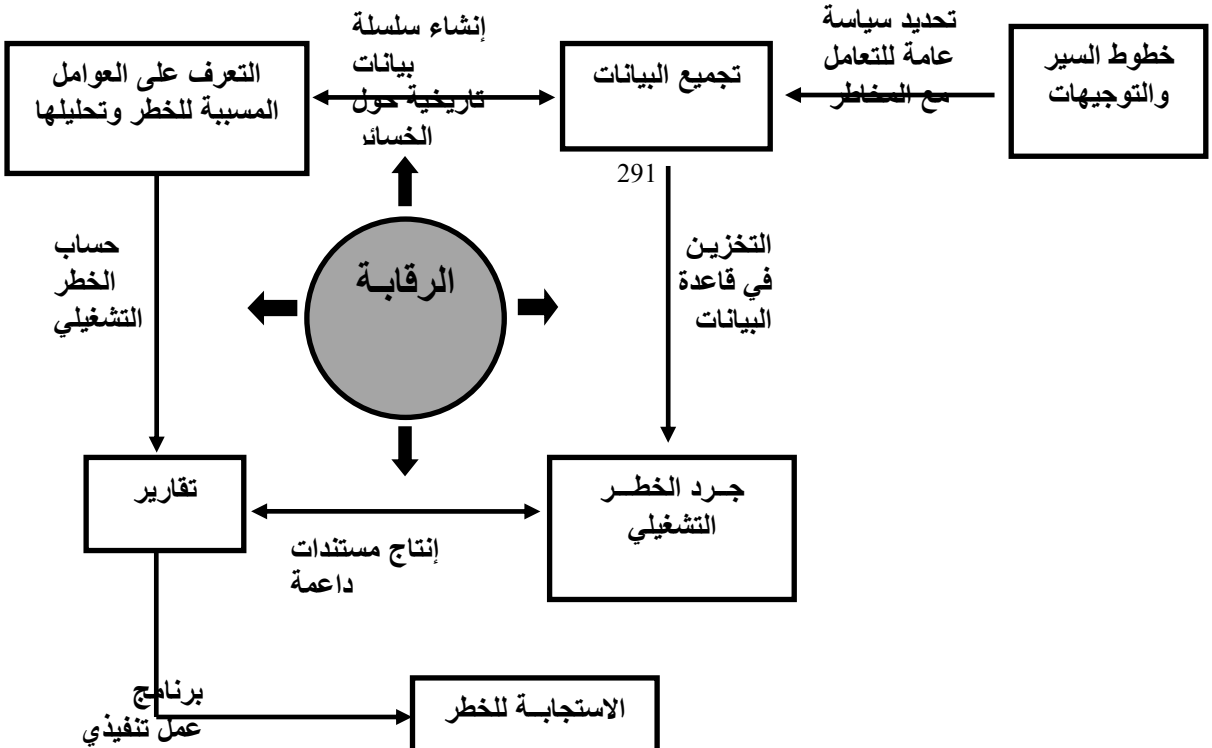
– **تحويل الخطر لطرف آخر** : هنا البنك يبحث عن "حماية"، حيث يقوم بدفع منحة او علاوة لبائع "الحماية"، وفي حالة حدوث الخطر يقوم البائع بتعويض البنك بحسب الشروط المحددة بالعقد.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الحلول تختلف من بنك إلى آخر ومن خطر إلى آخر، فعلى سبيل المثال هناك بعض المخاطر لا يمكن تأمينها لأسباب تقنية أو تشريعية.

**2. الإجراءات الأساسية في إدارة المخاطر التشغيلية:**

يوضح الشكل رقم(01) كيفية تمفصل الإجراءات الأساسية في إدارة المخاطر التشغيلية:

**الشكل رقم (01): المراحل الأساسية لإدارة المخاطر التشغيلية**



**Source :**Eric Lamarck et Frantz Maurer, "le risque opérationnel : Dispositif d'évaluation et système de pilotage", revue française de gestion, 2009/1-n° 191, p. 100.

- **خطوط السير والتوجيهات :** إن إدارة المخاطر التشغيلية تستوجب وجود وثائق ومستندات مفصلة وشاملة تسمح بمعرفة ما إذا كانت عمليات البنك تتم دون أخطاء وتنجز بطريقة فعالة، وبالتالي من المفروض أن تتضمن هذه المستندات إجراءات نمطية تستخدم كمرجعية في الرقابة.

- **تجميع المعطيات :** يتعلق الأمر بالتزود بالمعلومات عن كل الحوادث التي صادفها البنك، تتم عملية الجمع من خلال الموظفين في مختلف ميادين النشاط إلى جانب مصلحة المخاطر التشغيلية في البنك انطلاقا من مصادر متنوعة (أحداث مالية، أحداث غير مالية وخارجية، تقارير التدقيق، الخ...).

- **التعرف على العوامل المسببة للخطر وتحليلها :** انطلاقا من بيانات الخطر المجمعة يتم تحديد العوامل المسببة للخطر وتقييم مدى أثرها المحتمل، فانطلاقا من تكرار مصادفة الحادث وشدة الخسائر المترتبة عن وقوعه، يتم إعطاء تنقيط معين للخطر (أحمر، برتقالي، أخضر)، وبالطبع هذا التقييم يستعمل أيضا في تحديد رأس المال الاقتصادي للبنك.

- **الإجابة أو الاستجابة للخطر :** بالاستناد إلى التقييم السالف الذكر، يتم إعداد إجابة مناسبة لوضعية الخطر (التأمين، النقل، القبول)، ويتم تفعيل برنامج عمل تنفيذي طبقا لذلك.

- **التقارير:** كل ما يتعلق بالخطر التشغيلي يتم رفعه وإيصاله للجان المختلفة للتقييم.

- **جرد الخطر التشغيلي.**إجمالي البيانات السالفة الذكر والتي كانت موضوع العديد من التقارير يتم تخزينها في قاعدة بيانات الحوادث، ولا يتعلق الأمر بحفظ الآثار والعوامل المسببة للخطر التي تم رصدها فقط، وإنما يتعدى إلى التدابير التصحيحية الخاصة بها.

**ثالثا : دور نظام الرقابة الداخلية في قيادة المخاطر التشغيلية**

إن لجنة بازل في الوثيقة التي نشرتها تحت عنوان "الممارسات السليمة لإدارة ومراقبة الخطر التشغيلي"، أكدت على أن: (11)

– نظام الرقابة الداخلية يشكل عنصر رئيس في آليات التسيير الفعال للمخاطر التشغيلية، مشيرة إلى أن التعرض للخطر التشغيلي هي مرتبط ارتباط كبير بفعالية وكفاءة هذا النظام؛

– ما يعرف بخارطة المخاطر(تحديد وتقدير مصادفة المخاطر التشغيلية على صعيد كل الأنشطة حسب معايير تقييم متجانسة وقابلة للمقارنة)هي مرحلة جوهرية في إدارة المخاطر البنكية،لابد أن تدعم وتتمم بتحليل الإجراءات الرقابية التي تسمح بتدنية مستوى التعرض للمخاطر سواء تعلق بتكرار الخطر أو بشدته. وهي تابعة لمدى ملائمة نظام الرقابة الداخلية؛

– الخطر التشغيلي والرقابة الداخلية يشكلان كيان واحد غير قابل للتجزئة، فخارطة المخاطر تسمح بمعرفة وتقدير الخطر، أما الرقابة الداخلية فتسمح بالسيطرة عليه وقيادته.

**1. الأهداف الرئيسية لنظام الرقابة الداخلية في البنوك :**

قسمت لجنة بازل، الأهداف الرئيسة لنظام الرقابة الداخلية في البنوك إلى 03 فئات أساسية:(12)

– **أهداف تشغيلية أو عملية** (التأكد من كفاءة وفعالية العمليات) : تتعلق بفعالية وكفاءة البنك في استعمال أصوله وموارده، بالإضافة إلى تحوطه واحتماءه من

الخسائر، وبالتالي فعالية العمليات في البنوك لا تتعلق فقط بتحسين التسيير الداخلي إلى أبعد الحدود، وإنما أيضا التحكم في مختلف المخاطر المرتبطة بأنشطة البنك؛

– **أهداف معلوماتية** (ضمان مصداقية الوضعيات المالية وشمولية المعلومات المالية والإدارية) : المعلومات التي تصل إلى المديرية العامة، مجلس الإدارة، المساهمين، والسلطات الرقابية يجب أن تكون ذات جودة وشاملة بشكل كاف حتى يتمكن المستعمل من الاستناد إليها في قراراته، وصفة المصداقية المرفقة بالوضعيات المالية تعني أن إعداد هذه الوثائق والمستندات يتم بنزاهة وبموضوعية حسب المبادئ المحاسبية والقواعد المحددة؛

– **أهداف مطابقة** : التأكد من أن الأنشطة البنكية تتم وفقا للقوانين والمقتضيات الاحترازية، وتتماش مع سياسات والإجراءات الداخلية. هذه الأهداف يجب أن تجسد حماية للحقوق وحفاظا على السمعة.

**2. الرقابة الداخلية كأساس لرقابة فعالة على المخاطر التشغيلية :**

يلعب نظام الرقابة الداخلية دورا أساسيا في تحقيق رقابة فعالة على المخاطر التشغيلية من خلال: (13)

**خلق بيئة مواتية :**

يمكن للإدارة أن تخلق مناخ رقابة فعال من خلال:

– نشر وتوضيح الأهمية التي يوليها البنك لإدارة المخاطر في خطابتها وفي طريقة قيامها بأعمالها،

– نقل ونشر المعارف حول موقف البنك اتجاه المخاطر، والسلوك المناسب الذي على الموظفين إتباعه في التعامل مع المخاطر،

– محو المعتقدات الخاطئة لدى بعض الموظفين حول حقيقة الرقابة الداخلية من خلال تشجيع مشاركتهم في الرقابة الداخلية، والتشديد على منافع تجنب المخاطر، والتركيز على البحث عن الحلول بدلا من اللوم على المسؤول.

– اختيار الموظفين والزبائن الشرفاء، وعدم التردد في طرد أي موظف بسب ثبوت قيامه بأعمال سرقة أو احتيال.

- **شفافية العمليات :** نقول عن العمليات أنها شفافة، عندما تكون المعلومات معروضة في تقارير واضحة ومفصلة، ويمكن الوصول إليها من قبل كل من هو في حاجة إليها، لاتخاذ قرار أو لتقييم أداء، فكلما كانت عمليات البنك تتميز بالشفافية، يصبح في مقدور الموظفين والإدارة الضبط السريع والسهل للمخاطر .

التدابير التالية يمكن أن تحدث تحسين في شفافية عمليات المؤسسات المالية:

– تدوير موظفي منح القروض على مستوى مختلف الوكالات؛

– استخلاف الموظفين أثناء عطلهم السنوية أو إجازتهم المرضية من شأنه أن يكشف أخطاء الموظف المستبدل، أو أية تصرفات أخرى غير مقبولة.

– نظام معلومات تسييرية يقدم معلومات دقيقة ذات العلاقة في الوقت المناسب، مثل تلقي مدراء الوكالات تقارير يومية لمتابعة القروض غير المسددة حسب كل عون مكلف بمنح القروض، مرتبة حسب عدد أيام التأخر في الدفع. وبالتالي يصبح في مقدور المدير متابعة الأعوان المكلفون بمنح القروض عن كتب، ومعرفة حافظة القروض التي تشهد وضعيات تأخر دفع متنامية.

– نظم محاسبية تمتاز بالوضوح والثبات، تتضمن إجراءات فنية للتحقق من صحة المعلومة المحاسبية، وتحوي مجموعة مستندية تتناسب مع حجم البنك وطبيعة عمله.(14)

- **بساطة وسهولة الإجراءات :** بإمكان البنك تدنية احتمال وقوع حالات الاحتيال والأخطاء في عملياته، إذا كانت الإجراءات بسيطة ومفهومة من قبل الموظفين والزبائن، وذلك من خلال :

– توفير قوائم لأسعار الفائدة حسب طبيعة القروض وحجمها تسمح بتحديد أقساط السداد، وتجنب مسؤولي القروض الميدانيون عبء حساب الفوائد؛

– الدليل الواضح لكيفية تنفيذ الأعمال، ويتعلق الأمر بالكتابة الواضحة والمفصلة للمراحل إتمام الأعمال والصفقات، هذه الكتابات يمكن لها أن تقلل من سوء التفاهم والنزاعات، وتسمح بنوع من التنميط في تطبيق السياسات والإجراءات، ولهذا يجب أن يكون دليل العمليات ذو صياغة واضحة، يتم تحديثه دوريا، ويمكن الوصول إليها من قبل كل الموظفين.

- **المسؤولية والمحاسبة :** يمكن للبنك تفعيل إدارة مخاطره من خلال تحميل للمسؤوليات، بحيث يشعر كل الموظفين أنهم عرضة للمساءلة في أي لحظة.

الإجراءات التالية يمكن ان ترفع من تحميل المسؤوليات في البنك :

– تقسيم البنك إلى مراكز مسؤولية (مراكز ربحية ومراكز تكلفة)؛

– تقديم لكل موظف بطاقة تصف بالدقة أين تبدأ صلاحياته وأين تنتهي، كما يمكن للمسؤولين الاستناد إليها لتقييم أداء الموظفين، الأمر الذي يدعم المساءلة الفردية. (15)

– الإجراءات التحفيزية الجماعية والفردية التي تزيد من التزام الموظف بأهداف البنك، مثل ربط الأجر بمستوى الأداء المحقق.

- **توفير الحماية والأمان :** تشكل حماية الأصول المادية من الأذى عنصرا مهما في فعالية إدارة المخاطر، وفيما يلي بعض الإجراءات الأمنية التي على البنك اتخاذها في هذا الصدد:

– حفظ النقدية في الوكالات داخل صندوق حديدي مقوى، هناك بعض البنوك من لها خزانة لا تفتح إلا باستعمال مفتاحين في آن واحد. وعلى العموم الإجراءات الأمنية يجب أن تكون بحجم المخاطر، مثل : نوعية مغالق الأبواب والنوافذ، أصوات الإنذار، عدد أشخاص الحراسة الليلية...؛

– امتلاك نظام يحمي البيانات والمعلومات المخزنة من التلف والضياع، سواء كان نظام المعلومات يدوي أو الكتروني (الاحتفاظ بالبيانات خارج الكمبيوتر، نسخ البيانات يوميا وحفظها في آماكن خارج المؤسسة...)؛

– عقود التأمين ضد الخسائر الناتجة عن السرقة، الحريق، الكوارث الطبيعية، أو التأمين الذاتي من خلال إجراء الإيداعات المنتظمة في حساب احتياطي يمكن استعماله في حالات الطوارئ.

### 3. المعايير الأساسية لفاعلية نظام الرقابة الداخلية في البنوك :

إن اعتماد نظام رقابة داخلية فعال، ينبغي توفر عنصرين أساسيين هما:

- **فعالية الأعوان الفاعلين في جهاز الرقابة الداخلية:**

إن فعالية نظام الرقابة الداخلية تفترض قبل كل شيء فعالية العناصر الداخلية والخارجية الفاعلة في هذا الجهاز على النحو التالي:

أ. **المشاركين في العمليات والمسؤول السلمي المباشر (الرقابة من الدرجة الأولى)** : كل متعاون في أداء مهامه له نشاط رقابي، يستند إلى دليل إجراءات يساعد على تنفيذ العمليات طبقا للمعايير المحددة من قبل البنك:(16)

– المراحل المتتابعة والمنطقية للعملية؛

– مسؤولية كل طرف متدخل في تسلسل عمليات المعالجة؛

– التسجيل المحاسبي للمعلومات؛

– الإجراءات الرقابية.

ب. **قسم التدقيق الداخلي (الرقابة من الدرجة الثانية) :** يقوم بمهمة الرقابة الدورية بطلب من قسم الرقابة الداخلية، بطريقة مفاجئة، أو في إطار مخطط تدقيق سنوي مصادق عليه من قبل مجلس الإدارة، دوره يكمن في مراقبة الرقابة التي تتم من قبل العاملين، وهو مستقل عن المديريات الأخرى وتابع سلميا مباشرة بالمديرية العامة. (17)

ج. **قسم الرقابة الداخلية والمطابقة :** هذا القسم يسهر على تحقيق ما نسميه بـ "الرقابة المستمرة أو الدائمة"،مهامه تكمن أساسا في :

– مساعدة كل هياكل البنك في تطبيق الرقابة على صعيد كل العمليات والأنشطة المكلفة بأدائها.

– تقييم فعالية الإجراءات الرقابية، بالإضافة إلى تقييم العاملين في تنفيذهم للعمليات.

– يدعم المديريات التنفيذية للقيام بأنشطتها بطريقة تتطابق مع الجانب التشريعي، وبصورة عامة مع أفضل الممارسات التي يريد مسيري البنك نشرها.

ولتقوية نظام الرقابة الداخلية وتدعيمه، تستند البنوك إلى تدخلات **محافظي الحسابات** (التدقيق الخارجي) و**لجنة التدقيق** التي تضمن متابعة للمخاطر لصالح مجلس الإدارة بالرغم من كون هذا الأخير تصله المعلومات مباشرة بصفة دورية.(18)

- **حوكمة نظام الرقابة الداخلية :**

أمام هذا التعدد للأعوان الفاعلين الداخليين والخارجيين هناك شعور مزدوج يكتسي المختصين، الأول هو من الصعوبة بما كان التفكير أن كل هؤلاء الأعوان الفاعلين يخطئون في نفس الوقت، أو أنهم تنقصهم اليقظة، أما الثاني فيكمن في أن فعالية هذا النظام تفترض مستوى كاف من التنسيق والتنظيم بغية عدم نسيان أو السهو أو إهمال أي بعد من النشاط البنكي، هذا المستوى من التنسيق يجب أن يتحقق من خلال حوكمة فعالة لنظام الرقابة.

**رابعا : واقع نظام الرقابة الداخلية في البنوك الجزائرية**

بعد الاستقلال مباشرة تبنت الجزائر النظام الاقتصادي الاشتراكي، أين الدولة تتخذ كل القرارات الاقتصادية، وتتولى تسيير المؤسسات الاقتصادية العمومية من خلال مخططات سنوية ومتعددة السنوات.

في هذا النظام، البنوك كانت تعتبر كصندوق موجه لتمويل المشاريع المخططة، وكانت مجهزة بمفتشية مكلفة بالتحقيق من تنفيذ المخططات، ومن عدم تواجد أي نوع من الغش أو الاحتيال.

انطلاقا من سنوات الثمانينات، وانهيار أسعار البترول والأزمة الاجتماعية التي لحقت بها، تم اتخاذ بعض الإصلاحات خاصة مع الإعلان الرسمي عن القانون88/01 الصادر في12 جانفي 1988، المتعلق بالاستقلالية الاقتصادية للمؤسسات العمومية، والذي أعطي لهذه الأخيرة صيغة "مؤسسات ذات أسهم".

هذا القانون ألزم المؤسسات الاقتصادية العمومية بتبني نظام للرقابة الداخلية من خلال المادة 40 التي نصت : "على المؤسسات العمومية الاقتصادية أن تنشأ وتنظم هياكل تدقيق ومراجعة، وتحسن بطريقة مستمرة إجراءات عملها وتسييرها".(19)

إلا أن هذا القانون شهد نوع من التأخر في التطبيق من قبل البنوك العمومية مقارنة بالمؤسسات الصناعية، وهذا بسبب عدم إدراك البنوك للاختلافات بين الدقيق والتفتيش. ويمكننا القول أن أول هياكل تدقيق تبنتها البنوك العمومية كانت في بداية2001، مع إجراءات تحرير النظام البنكي والفضائح المالية التي لحقت بعدها.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك تنظيمان فقط، قد تم الإعلان عنهما إلى غاية يومنا هذا، من قبل البنك المركزي يتعلقان بالرقابة الداخلية في البنوك والمؤسسات المالية هما :

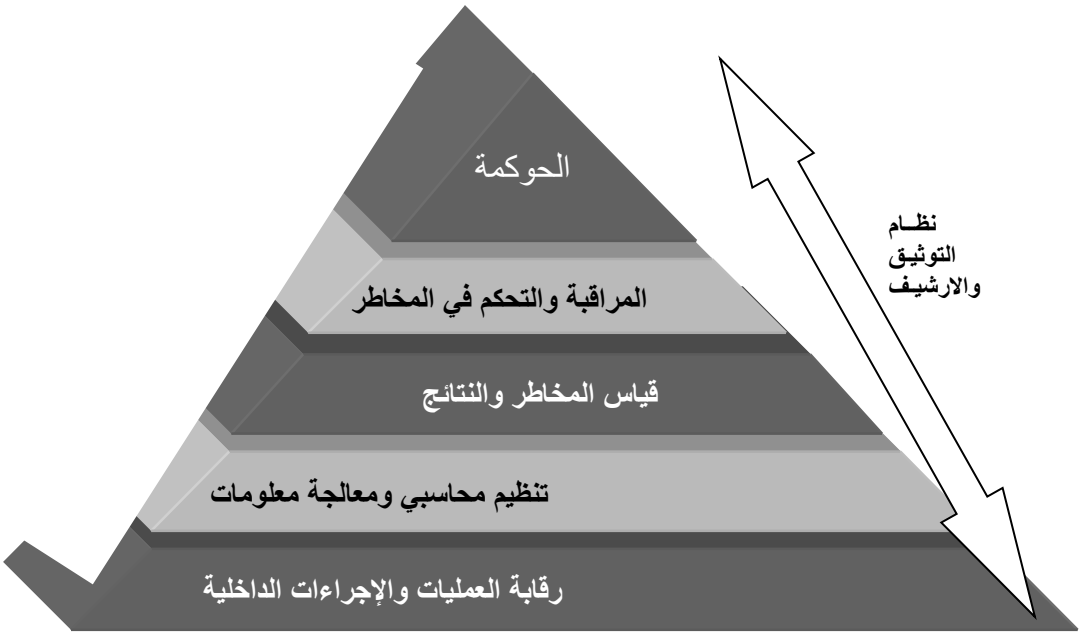
- التنظيم رقم(02/03) المؤرخ في09 رمضان 1423الموافق لـ 14 نوفمبر 2002؛
- التنظيم رقم(08/11)المؤرخ في03محرم1433الموافق لـ28 نوفمبر2011.

وسيتم الاستناد في دراسة وتحليل واقع نظام الرقابة الداخلية في البنوك العمومية الجزائرية إلى هذا الأخير، كونه الملتزم به من قبل البنوك، حيث ألغي أحكام التنظيم رقم(02/03) في مادته الـ74.(20)

### 1.مكونات نظام الرقابة الداخلية وفق التنظيم(11- 08):

يهدف هذا التنظيم إلى ضرورة تماشي نظام الرقابة الداخلية مع الحرف التي تقوم بها البنوك، حجمها، ومع مختلف المخاطر التي تنشأ من أنشطتها، وعلى هذا الأساس ضم ستة محاور، منظمة على النحو الموضح في الشكل رقم(02).

**الشكل رقم (02) : مكونات نظام الرقابة الداخلية حسب التنظيم (11- 08)**




**المصدر** : من إعداد الباحث بالاستناد إلى مضمون التنظيم رقم (08/11) المؤرخ في 03 محرم 1433 الموافق لـ 28 نوفمبر 2011، المتعلق بالرقابة الداخلية في البنوك والمؤسسات المالية.

**أ. نظام رقابة العمليات والإجراءات الداخلية:**

يهدف هذا المحور إلى تحقيق خمسة أهداف أساسية:

– التأكد من مطابقة العمليات والإجراءات الداخلية للأحكام التشريعية والتنظيمية، وللمعايير المهنية والأخلاقية، وكذا لتوجيهات هيئة المداولة وتعليمات الجهاز التنفيذي؛
– التأكد من الاحترام الصارم للقرارات، وإجراءات تسيير المخاطر والحد من منها، المحددة من قبل الجهاز التنفيذي؛
– التأكد من نوعية المعلومات المحاسبية والمالية مهما كانت وجهتها؛
– ضمان تواجد مسار التدقيق "la piste d'audit"؛
– التأكد من جودة نظم المعلومات والاتصالات.

**ب. التنظيم المحاسبي ومعالجة المعلومات :**

يهدف التنظيم المحاسبي إلى توفير"مسار التدقيق" من خلال الإجراءات التالية :
– ترتيب العمليات وفق تسلسل زمني؛

- إثبات كل المعلومات بوثائق ومستندات إثبات أصلية؛
- تفسير تطورات أرصدة الحسابات عند إقفالها، بحفظ المستندات الضرورية لإثبات البيانات المالية المتعلقة بآخر إقفال.

ج. **أنظمة قياس المخاطر والنتائج:**

يلزم التنظيم(11- 08) البنوك والمؤسسات المالية بتبني أنظمة لقياس وتحليل المخاطر، وتكييف هذه الأخيرة مع طبيعة وحجم عملياتها، بغرض تفادي مختلف أنواع المخاطر التي تتعرض لها من جراء هذه العمليات.

**د. أنظمة المراقبة والتحكم في المخاطر:**

تتمثل في وسائل السيطرة على المخاطر التشغيلية والقضائية، ومختلف أنواع المخاطر الأخرى (خطر القرض، السوق، سعر الفائدة الإجمالي، الدفع، والسيولة).

تتضمن هذه الأنظمة الرقابية المعايير والحدود الشاملة حسب نوع الخطر المتبنى، التي تراجع على الأقل مرة واحدة في السنة من قبل الجهاز التنفيذي، وعند الاقتضاء من قبل هيئة المداولة مع مراعاة قيمة رأس المال الخاص لكل بنك، وعلى البنوك أن تتزود بمجموعة من صيغ الإجراءات التي تسمح بـ :

- التأكد الدائم من احترام الحدود والمعايير المطبقة؛
- القيام بتحليل أسباب عدم احترام هذه المعايير والحدود؛
- إعلام الأشخاص المعنيين بالتجاوزات الفعلية للحدود، والتدابير التصحيحية المتخذة في أقرب الآجال.

ه. **نظام حفظ الوثائق والأرشيف:**

يلزم التنظيم البنوك في هذا المجال بـ :

- إعداد دليل إجراءات النشاطات المختلفة؛
- إعداد مجموعة من الوثائق تحدد بدقة الوسائل الموجهة لضمان السير الحسن لجهاز الرقابة الداخلية، والتي يمكن حصرها في:
  - مستويات المسؤولية والتفويضات الممنوحة؛
  - المهام المخولة والوسائل المخصصة لسير أنظمة الرقابة؛
  - القواعد التي تضمن استقلالية هذه الأجهزة؛
  - إجراءات أمن أنظمة المعلومات والاتصالات؛
  - وصف طرق قياس المخاطر؛
  - وصف آلية المراقبة والتحكم في المخاطر؛
  - طرق وأساليب تكوين وحفظ الأرشيف المادي والإلكتروني.

- توضع هذه الوثائق تحت تصرف هيئة المداولة، محافظي الحسابات، اللجنة المصرفية، مفتشي بنك الجزائر، بناءا على طلبهم وعند الاقتضاء تحت تصرف لجنة التدقيق.

**ي. نظام الحوكمة:**

يعمل هذا النظام على التأكد من أن البنك يمتثل لالتزاماته بموجب التنظيم (11-08)، وذلك من خلال:

– السهر على إرساء مبادئ النزاهة والأخلاق الحسنة، وترسيخ ثقافة الرقابة داخل البنك، وإدراك كل مستخدم لفعالية الدور الذي يلعبه في جهاز الرقابة الداخلية؛

– تحديد طبيعة المعلومات التي يرغبون في الحصول عليها؛

– تقوم هيئة التداول بفحص أنشطة ونتائج الرقابة الداخلية على الأقل مرتين في السنة، بالاستناد إلى المعلومات المستلمة من الجهاز التنفيذي، كما يمكن الاكتفاء بفحص واحد في حالة وجود لجنة التدقيق؛

– تقديم تقرير من قبل مسؤول الرقابة الدورية يشرح فيه أعماله لهيئة المداولة مرة واحدة في السنة؛

– إعلام الجهاز التنفيذي وهيئة المداولة بانتظام، وعند الاقتضاء لجنة التدقيق بالعناصر الأساسية التي قد تطرأ، والظروف التي يتم فيها احترام حدود المخاطر المعينة؛

– تبلغ التقارير التي تعدها الجهات المسؤولة عن الرقابة الدورية والرقابة الدائمة إلى الجهاز التنفيذي وإلى هيئة المداولة عند طلبها، وعند الاقتضاء إلى لجنة التدقيق، التي تكلف بـ :

– التحقق من وضوح المعلومة المقدمة وتقدير مدى شرعية المناهج المحاسبية المتبعة؛

– تقدير نوعية جهاز الرقابة الداخلية، وخاصة تناسق أنظمة قياس المخاطر وأنظمة المراقبة والتحكم في المخاطر، وعند الاقتضاء اقتراح أعمال تكميلية بهذا الصدد.

**2. تحليل الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها :**

انطلاق مما سبق، يمكننا تحليل أهداف نظام الرقابة الداخلية حسب كل محور من مكوناته على النحو المبين في الجدول رقم (02).

| الأهـــــداف / المكـــونـــات | (1) مطابقة ملائمة (تشريعية، مالية) | (2) تنفيذ القرارات السياسات العامة | (3) توفير مسار تدقيق ذا | (4) جودة المعلومة والاتصال | (5) تحليل، تصنيف، وانتقاء المخاطر | (6) متابعة الوضعيات، التدفقات، النتائج |
|---|---|---|---|---|---|---|

| | | | مصداقية | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| نظام رقابة العمليات والإجراءات الداخلية | × | × | × | × | | |
| التنظيم المحاسبي ومعالجة المعلومات | | | × | × | × | |
| أنظمة لقياس المخاطر والنتائج | | | | | | |
| مخاطر القرض | | × | | | × | × |
| مخاطر السوق | × | × | | × | × | × |
| مخاطر سعر الفائدة | × | | | × | × | × |
| الشامل | | | | | | |
| مخاطر الدفع | | | | | × | × |
| أنظمة المراقبة والتحكم في المخاطر | | × | | × | | |
| نظام حفظ الوثائق والأرشيف | | | × | × | × | × |
| قواعد الحوكمة | × | × | × | × | × | × |

**المصدر** : من إعداد الباحث بالاستناد إلى مضمون التنظيم رقم (08/11) المؤرخ في 03محرم 1433 الموافق لـ 28 نوفمبر 2011، المتعلق بالرقابة الداخلية في البنوك والمؤسسات المالية.

### 3.الوسائل المنتهجة لتحقيق الأهداف وفق التنظيم (11- 08) :

في هذا السياق أكد التنظيم(11- 08)على تبني الوسائل اللازمة التي تسمح بتحقيق الأهداف السالفة الذكر، سواء أكانت هذه الوسائل مالية، بشرية، وتنظيمية...

**أ. نظام رقابة العمليات والإجراءات الداخلية:**

بهدف تحقيق الأهداف المرجوة من هذا النظام، تستند البنوك إلى :

– تطبيق "رقابة مستمرة" على مستوى الوحدات العملية لضمان شرعية العمليات المنجزة، ومراقبة المخاطر، وتعيين مسؤول على رأسها يسهر على ملاءمتها وفعاليتها؛

– تطبيق "رقابة دورية" لضمان فعالية الرقابة المستمرة على مستوى الوحدات العملية، شرعية العمليات، واحترام الإجراءات؛ وتعيين مسؤول على رأسها يسهر على ملاءمتها فاعليتها؛

– يقدم كلا من مسؤول الرقابة الدورية والرقابة الدائمة تقريرا عن أعمالهم إلى الجهاز التنفيذي، وإلى هيئة المداولة بناءا على طلب منها أو بطلب من الجهاز التنفيذي، وإلى لجنة التدقيق إن وجدت.

– تبلغ هويتهما إلى اللجنة المصرفية، ويقوم الجهاز التنفيذي بإبلاغ هيئة المداولة عن تعيين هذين المسؤولين، والتقارير الخاصة بأعمالهم.

– ضمان الاحترام الصارم لمبدأ الفصل بين الوظائف واستقلاليتها (استقلالية بين : الوحدات المكلفة بالالتزام، الوحدات المكلفة بالمصادقة، الوحدات المكلفة بالدفع، الوحدات المكلفة مراقبة المخاطر)؛

– ملائمة عدد الأشخاص المشاركين في نظام الرقابة الداخلية وكفاءتهم، إلى جانب الوسائل المسخرة لهم (أدوات المتابعة، أساليب تحليل المخاطر) مع حجم ونشاط البنك المعني.

**ب. التنظيم المحاسبي ومعالجة المعلومات :**

بهدف التأكد من شمولية، نوعية، وموثوقية المعلومات، وكذا الأساليب المنتهجة في التقييم والتسجيل المحاسبي، تستند البنوك إلى :

- رقابة دورية للتأكد من:

– ملائمة الأساليب المعتمدة في تقييم العمليات؛

– ملائمة المخططات المحاسبية لمبادئ الحيطة والحذر، ومطابقتها لكل قواعد التسجيل المحاسبي المعمول بها؛

– مدى توفر إجراءات النجدة الخاصة بالمعلوماتية، وظروف حفظ المعلومات والوثائق الخاص بالتحاليل، البرمجة، وتنفيذ المعالجات.

- بالنسبة لعمليات السوق، يتم إعداد على أقل كل شهر جدول تقارب بين النتائج التي تم حسابها في التسيير العملياتي والنتائج المدرجة في الحسابات، والفوارق يجب أن تكون قابلة للتحليل والتحديد.

- تخضع أرصدة حسابات الغير وغير المدرجة في البيانات المالية لقيد محاسبي أو تسيير مادي يثبت وجودها.

**ج. أنظمة قياس المخاطر والنتائج** :

بهدف تفادي مختلف المخاطر التي من الممكن أن تصادفها، تقوم البنوك بـ :

– تسجل الحوادث المعتبرة الناجمة عن تقصير في احترام صيغة الإجراءات الداخلية، وكذا الإختلالات في الأنظمة لاسيما المعلوماتية منها، وكذا الاحتيال أو

محاولات الاحتيال الداخلي والخارجي، وتحفظ في ملفات توضع تحت تصرف الرقابة الدائمة والدورية؛

– تطبيق إجراءات الإعلام عن عدم احترام حدود المخاطر على أقل مرة كل ثلاثة أشهر؛

– إرسال تقارير شاملة حول مراقبة المخاطر إلى الجهاز التنفيذي و هيئة التداول.

**الخاتمة**

من خلال هذا البحث تبينا لنا :

- إن معرفة طبيعة مراقبة التسيير في البنوك، تتطلب معرفة الخصائص العامة لطبيعة العمل في هذا القطاع، والخصوصيات التي تميزه عن غيره من القطاعات الأخرى، وآثار ذلك على نظام مراقبة التسيير؛

- إن مراقبة التسيير في المؤسسة البنكية يتميز بخصائص معينة ويستلزم أدوات خاصة، نظرا لطبيعة نشاطها الذي يتميز بكثرة التعرض للمخاطر المتنوعة؛

- إن أغلبية القرارات التي يتخذها البنكي سواء على مستوى الوكالة أو في السوق المالي، تتقاطع مع المخاطر، وعلى مراقبة التسيير كنظام أن يكفل الأدوات والمؤشرات اللازمة لقيادة ومتابعة هذه المخاطر؛

- إن القرارات المالية المحضة التي تتخذها البنوك للحد من التعرض للمخاطر، كتنويع حافظة القروض أو السندات، تحويل الخطر إلى المؤمن، تنويع حافظة النشاطات...، هي قرارات قد ينتج عنها أشكال أخرى من المخاطر؛

- إن استخدام الأموال الخاصة كآخر جدار واقي من الخسائر الاستثنائية غير المتوقعة، من وراء تحقق المخاطر، وقياس الاحتياجات من الأموال الخاصة اللازمة لتغطية هذه المخاطر بشتى الطرق والأساليب المنتهجة، من شأنه أن يلهي المسيرين وأصحاب القرار عن التحكم والسيطرة الفعلية على المخاطر التشغيلية،

- إن واقع البنوك يشير بأن أغلبية المشاكل التي صادفتها البنوك لم تكن بسبب قرارات خاطئة، بقدر ما كانت بسبب عمليات احتيال تمت نتيجة إختلالات في نظام الرقابة الداخلية المعتمد.

- إن نظام الرقابة الداخلية يدعم نظام مراقبة التسيير البنكي من خلال تقليل احتمال مصادفة المخاطر التشغيلية، إلى جانب تدنيه الخسائر المالية ذات الدلالة والأثر البالغ على نتائج البنك واستمراريته في حالة تحققها، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء البنكي، وتخفيف الاحتياجات من الأموال الخاصة المطالب بها من قبل لجنة بازل 2؛

- يعتبر نظام الرقابة الداخلية من أبرز الآليات المتكاملة التي يمكن الاعتماد عليها للسيطرة والتحكم في المخاطر التشغيلية، والحكم على مدى سلامة الأنظمة والعمليات، وكفاءة أداء العاملين والتزاماتهم بالسياسات والإجراءات الإدارية الموضوعة، وذلك من خلال:
  - خلق بيئة مواتية لإدارة المخاطر؛
  - شفافية العمليات؛
  - بساطة وسهولة الإجراءات؛
  - تحميل المسؤولية والمساءلة؛
  - توفير الحماية والأمان للأصول المادية.

- إن تعرض البنك للخطر التشغيلي هي مرتبط ارتباط كبير بفعالية نظام الرقابة الداخلية لديه؛

- إن كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك تتوقف على مدى كفاءة وفعالية الأعوان الداخيلين (العمال، مصلحة التدقيق، مصلحة الرقابة الداخلية) والخارجيين (محافظي الحسابات، لجان التدقيق...) الفاعلين في نظام الرقابة الداخلية، الى الجانب كفاءة وفعالية قواعد حوكمة هذا الأخير، الهادفة إلى تحقيق المستوى الكاف من التنسيق والتنظيم بين مختلف مكوناته، بغية عدم نسيان أو إهمال أي بعد من النشاطات البنكية؛

- تنتهج البنوك والمؤسسات المالية في الجزائر نظام للرقابة الداخلية يتمفصل حول ستة محاور أساسية، تتفاعل فيما بينها بهدف ضمان احترام الأنظمة والإجراءات الداخلية، المصداقية والموثوقية في المعلومات المحاسبية، التحكم في المخاطر، وهذا بالاستناد إلى جملة من الوسائل والتدابير أهمها : الرقابة المستمرة أو الدائمة، الرقابة الدورية، والفصل بين الوظائف واستقلاليتها.

**هوامش المادة العلمية**


1. Heem Grégory, convention et gestion du risque bancaire , in conventions & management, sous la direction de Marc Amblard, De Boeck éditeur, Bruxelles, 2003, p. 117
2. Marie-Noëlle, Désiré-Luciani, Daniel Hirsch, Nathalie Kacher, Marc Polossat, le grand livre du contrôle de gestion, édition EYROLLES, Paris, 2013, p. 07
3. Louis Vaurs, Florence Fradin, une comparaison de principaux référentiels de contrôle interne, in audit interne : enjeux et pratiques à

l'international, sous la direction Elisabeth Bertin, EYROLLES, édition d'Organisation, Paris, 2007, p. 53

4. Ibid, p. 53
5. Heem Grégory, op.cit, p. 220
6. Louis Vaurs, Florence Fradin, op.cit, p. 57
7. Mériem Haouat Asli, "risque opérationnel bancaire : le point sur la réglementation prudentielle", in management & avenir, 2011/8 , n° 48,pp. 227-228
8. Hazem Karfoul, Eric Lamarque, " Proposition d'une mesure de l'efficacité du système de contrôle interne d'un établissement bancaire ", in management & avenir, 2011/8 , n° 48, p. 363.
9. Josef Cristal et Kurt Bribil ، ترجمة: صبري عبد الجليل، "إدارة المخاطر التشغيلية في الأزمات الاقتصادية، وفقا لمعايير بازل"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية،2009، ص.23
10. Cécile Kharoubi, Philipe Thomas, *analyse du risque de crédit, banque et marchés*, revue banque édition, Paris, 2013, pp. 126-127
11. Etienne Renoux , Philippe Deniau, "*La cartographie du risque opérationnel : outil réglementaire ou outil de pilotage ?*"in Revue d'économie financière, Année 2006, Volume 84, Numéro 84, p.161
12. Comité de Bale sur le contrôle bancaire : "cadre d'évaluation des systèmes de contrôle bancaire", janvier 1998, p.8
13. Anita Campion, " améliorer le contrôle de interne : guide pratique à l'usage des institutions de micro finance ", traduction française réaliser par GRET, 2003, p13.
14. ليث سعد الله حسين، مصطفى محمد صديق، عدنان محمد شهاب، "خصائص شفافية المعلومات المصرفية وتأثيرها في الرقابة الداخلية"، تنمية الرافدين، العدد 101، مجلد 32، 2010، ص.217
15. نفس المرجع، ص.217
16. Sylvie De Coussergues, gestion de la banque, du diagnostique à la stratégie, 4ème édition, Dunod, Paris, 2005, p. 142
17. Hazem Karfoul, Eric Lamarque, op.cit., p. 365
18. Hazem Karfoul, Eric Lamarque, op.cit, p.366
19. La loi 88/01 du 12 janvier 1988, portant autonomie des entreprises algériennes.
20. Le règlement 11/08 du 28 novembre 2011, relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers.