مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي
ISSN 1112-9255
العدد التاسع – جوان 2018

.OEB Univ. Publish. Co

دور الرقابة الداخلية كأداة لمراقبة التسيير المصرفي في الحد من المخاطر في بنك سوسييتي جينيرال الجزائر.

The role of internal control as a bank management control tool in risk reduction at Société Générale Algéria.

ط.د . منى يحي الشريف، جامعة قسنطينة 2، الجزائر.
Yahiacherifmouna@yahoo.fr
أ.د محمود سحنون، جامعة قسنطينة 2، الجزائر.
mahmoud.sahnoun@univ-constantine2.dz

تاريخ التسليم:(2018/04/27)، تاريخ التقييم:(2018/05/19)، تاريخ القبول:(2018/06/10)

ملخص

إن الانفتاح الاقتصادي، التحرير المالي وموجة تغيير القوانين والتنظيمات التي طالت النظام المالي، خاصة المؤسسات المصرفية منها، دفعها إلى إنشاء المزيد من المنتجات المالية الجديدة (الابتكارات المالية) رغبة منها في جلب المزيد من الزبائن والظفر بحصة سوقية إضافية

وتحسين موقعها التنافسي، مما تسبب في زيادة المخاطر التي تتعرض إليها وخفّض من معدلات مردوديتها، ومن أجل معالجة تلك الاختلالات وتفادي المخاطر، اعتمدت المصارف نظام مراقبة التسيير.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الرقابة الداخلية كأداة من أدوات مراقبة التسيير المصرفي من خلال استعراض ماهيتها وتبيان أهمية استعمالها خاصة ما تعلق بدورها في تسيير المخاطر، ولتحقيق ذلك تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتحليلها مستهدفين بذلك المستويات العليا في الإدارة في مصرف سوسييتي جينيرال الجزائر.

الكلمات المفتاحية: مراقبة التسيير، إدارة المخاطر، رقابة داخلية، سوسييتي جينرال الجزائر.

Abstract :

The environment of financial and banking institutions has been completely disrupted in recent years as a result of the gradual deregulation of the industry and fierce competition among financial institutions, which has encouraged them to innovate new financial products to gain more market share, thus leading to the weakening of their profitability and an increase in risks. To face this new challenge, banks have strengthened their management systems by supporting a management control system.

The aim of this study is to define internal control as one of the management control tools and to show their importance in the management of the bank especially with regard to the - minimisation of risks. We have used for this purpose a questionnaire like information gathering tool needed for our analysis. This questionnaire targeted the general management of Societe Generale Bank of Algeria.

Keywords: management control, banking, risk management, internal control SGA

مقدمة:

يعتمد نظام مراقبة التسيير على عدد من الأدوات، كأي وظيفة تسييرية، وذلك حتى يمكن مراقب التسيير من القيام بالدور المطلوب منه، والتي تمكنه من جمع وتحليل وتقديم المعلومات للإدارة العليا والمسؤولين العمليين، من مختلف مصالح المؤسسة ولا يتم ذلك إلا من خلال إتقانه لمختلف هذه الأدوات وتحكمه فيها لنجد من بين تلك الأدوات:الرقابة الداخلية، إذ نصت لجنة بازل في المجال المصرفي على وجوب حرص السلطات النقدية وتأكدها من وضع البنوك أنظمة للرقابة الداخلية تتأقلم مع طبيعة واتساع العمليات التي تقوم بها بهدف ضمان سلامة النظام المصرفي.

تتمحور مشكلة الدراسة حول تزايد اهتمام القطاع المصرفي الجزائري خاصة بعد الأزمة العقارية 2008 برفع تحدي الوقوف في وجه المخاطر التي قد يتعرض لها إلا أن دور أدوات مراقبة التسيير المصرفي لم يتضح بعد خاصة فيما يخص نوع المخاطر التي قد تسيرها لذا، هل للرقابة الداخلية دور في الحد من المخاطر المصرفية في بنك **SGA** الجزائر؟

بناء على المشكلة الرئيسة للدراسة والمتمثلة في دور الرقابة الداخلية في الحد من المخاطر المصرفية في بنك **SGA**، تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق العديد من الأهداف من بينها:

- التعرف على الرقابة الداخلية في المصارف من الجانب النظري لتسهيل الجانب التطبيقي؛
- دراسة تطبيقية للرقابة الداخلية على مستوى المديرية العامة والتعرف على كيفية استعمالها للحد من المخاطر والتعرف على نوع المخاطر التي تراقبها؛
- رأي المراقبين الداخليين في الأداة ومدى تحكمهم فيها.

ما يرخص لنا إقامة البحث على فرضيتين أساسيتين هما:

- تساهم الرقابة الداخلية في الحد من كل المخاطر المصرفية في **SGA**؛
- يتحكم المراقبون الداخليون في الأداة بشكل جيد.

1 – الدراسة النظرية للرقابة الداخلية:

قبل أن نتناول الدراسة التطبيقية للرقابة الداخلية في المصارف يجب أولا معرفة مفهومها والأهداف التي تقوم من أجلها ومدى أهميتها في نظام مراقبة التسيير المصرفي الذي يقوم عليه المصرف.

1-2 – مفهوم الرقابة الداخلية: لقد تعددت الجوانب التي تم التطرق إليها في تعريف الرقابة الداخلية، وهذا باختلاف الهيئات والأطراف الصادرة عنها، ورغم الاختلاف الشكلي بين هذه المفاهيم، إلا أنها تصب في نفس الهدف.

عرّفت **منظمة الخبراء المحاسبين والمحاسبين المعتمدين الفرنسية OECCA** نظام الرقابة الداخلية سنة 1977 على أنه: "مجموعة من الضمانات **l'ensemble des sécurités** التي تساعد على التحكم في المؤسسة من أجل تحقيق هدف ضمان الحماية والإبقاء على الأصول ونوعية المعلومات وتطبيق تعليمات المديرية وتحسين الأداء، ويبرز ذلك بالتنظيم وتطبيق طرق وإجراءات نشاطات المؤسسة بهدف الإبقاء على دوام العناصر سالفة الذكر".(Obert,1995,P43)

كما عرّف **المعهد الأمريكي للخبراء المحاسبين AICPA** نظام الرقابة الداخلية بأنه "يتكون من البرامج التنظيمية ومن كل الطرق والإجراءات المستعملة داخل المؤسسة لحماية أصولها، وذلك بهدف مراقبة دقة المعلومات ورفع الأداء وضمان تطبيق تعليمات المديرية" (Collins&Vallin,1986,P36)،

وفي سنة **1992** عُرّف نظام الرقابة الداخلية من طرف **منظمة *1 COSO** في مرجعها المعنون بـ **The internal control integrated framework** بأنه: "سيرورة موضوعة من طرف مجلس الإدارة والمسيرين والمستخدمين في المؤسسة موجهة للحصول على ضمان كاف حول تحقيق الأهداف التالية (Peltier,2004,P89):

التحقيق الأمثل للعمليات؛ – نزاهة المعلومات المالية؛ – مطابقة القوانين والتشريع المعمول به.

ثم أصدر مجمع المراجعين الداخليين سنة 1994م تعريف جديد للرقابة الداخلية جاء فيه على أنها "وظيفة تقييم مستقلة داخل المنشأة لفحص وتقييم أنشطتها كخدمة للمنشأة، وهي تهدف إلى مساعدة جميع أفراد المنشأة بما في ذلك الإدارة والعاملين في القيام بمسؤولياتهم بشكل فعال وذلك عن طريق تزويدهم بتحليلات وتوصيات استشارية ومعلومات تخص الأنشطة الخاضعة للفحص" .(Mikol, 2000, P740)

أما التعريف الجديد لمعهد المراجعين الداخليين الصادر سنة 1999م فينظر إلى الرقابة الداخلية على أنها "نشاط مستقل، تأكيد موضوعي واستشاري، مصمم لزيادة قيمة المنشأة وتحسين عملياتها، ومساعدتها على انجاز أهدافها بواسطة منهج منظم دقيق لتقييم وتحسين فاعلية عمليات إدارة المخاطر، الرقابة، حوكمة المؤسسات" (www.theiia.org).

كما عُرّف في أعمال **Groupe de place** في المرجع حول نظام الرقابة الداخلية بأنه **(DDCI, 2006)**: نظام محدد وموضوع من طرف المؤسسة تحت مسؤوليتها يهدف إلى التأكد من:

– مطابقة القوانين والتشريع المعمول به؛

– تطبيق القرارات والتوجيهات الصادرة عن المديرية العامة ومجلس الإدارة؛

* : COSO = Committee of Sponsoring Organizations.

– السير الجيد لنشاطات المؤسسة خاصة تلك المتعلقة بالحفاظ على أصولها؛
– نزاهة المعلومات المالية.

يُستنتج من هذه التعاريف أن المصرف يضع مجموعة من الوسائل المادية والمعنوية والبشرية ثم ينظمها بشكل فعال عبر تقسيم المهام والمسؤوليات بين موظفيه بطريقة واضحة وسليمة، مع تحديد الطرق والإجراءات التي يجب على المستخدمين تطبيقها للوصول إلى تحقيق أهدافه المرتبطة بضمان سلامة سير العمل داخله وحماية أصوله، بالإضافة إلى ضمان وجود معلومات دقيقة وصحيحة والتأكد من الاستخدام الأمثل لموارد المصرف، مع وجوب احترام الأحكام القانونية والتنظيمية والسياسة العامة والإجراءات الداخلية للمصرف وإدارة أعماله بصفة محكمة، ومن ثم التقليل من المخاطر المرتبطة بنشاطه.

2 – 2– أهداف الرقابة الداخلية: لقد صاحب التطور التاريخي للرقابة الداخلية تطورا في الأهداف التي يسعى إليها هذا الأخير، والرقابة الداخلية في المصارف تتلخص أهدافها في تقييم حقيقي للنظام ككل، بقصد الكشف عن مواطن الضعف التي تؤثر سلبا على عوائد المصارف.

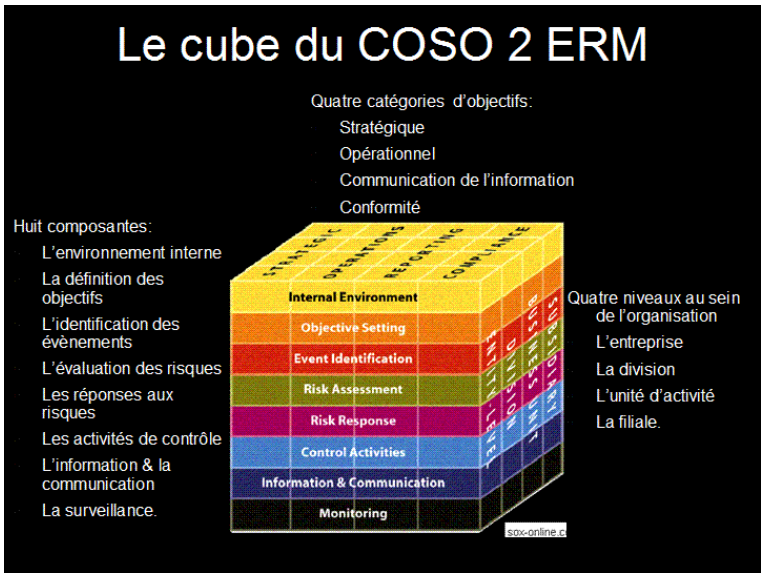
ولقد حددت معايير الأداء المهني للرقابة الداخلية الصادرة عن معهد المدقيقين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية، هدفها الرئيسي يتمثل في مساعدة جميع أعضاء المنظمة على تأدية مسؤولياتهم بفعالية، وذلك من خلال تزويدهم بالتحليلات والتوصيات والمعلومات التي تهم الأنشطة التي يتم مراجعتها، هذا بالإضافة إلى ما يلي (إيهاب ديب، 2012):

– زيادة قيمة المنظمة وتحسين عملياتها من خلال مشاركة الإدارة في تخطيط الاستراتيجيات وتوفير المعلومات التي تساعدها في تنفيذ الاستراتيجيات.
– تقويم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر.
– تقويم وتحسين فاعلية الرقابة.
– تقويم وتحسين فاعلية عمليات توجيه أنشطة المنظمة ومراقبتها.

ويمكن القول أن الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هو دعم الإدارة العامة لتتمكن من تحديد المخاطر تحديدا صحيحا، وبالتالي قياسها ومن ثم الحد منها ومراقبتها بشكل صحيح.

أما ما جاءت به منظمة COSO 1 و2 والتعديل الجديد في 2013، فقد حصرت أهداف الرقابة الداخلية في أربعة أصناف: أهداف استراتيجية، أهداف تشغيلية، أهداف تخص توصيل المعلومة وأهداف مطابقة النتائج المخطط لها بتلك المحققة كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم(1): مكعب COSO 2



Source : FLR' Fondation De recherche Leger' en cadre de gestion de risque COSO, info@leger.ca

3.2 دور الرقابة الداخلية في تقييم وإدارة المخاطر المصرفية: تلعب الرقابة الداخلية دور مهم في إدارة المخاطر المصرفية، فهي توفر بحكم تعريفها ضمانات مستقلة وموضوعية تهدف إلى إضافة قيمة وتحسين عمليات المصارف، فبناء على متطلبات لجنة بازل والتي تقضي بضرورة بناء قاعدة بيانات بكافة الأخطاء والخسائر التشغيلية التي تحدث في المصرف بهدف تحليلها والحد من تكرار حدوثها مستقبلا وذلك بتقييم ورفع كفاءة الإجراءات الرقابية المطبقة بالمصرف، الأمر الذي يتوجب على كافة الجهات داخل المصرف ضرورة إبلاغ إدارة المخاطر بالأخطاء والخسائر التي تحدث والمعالجات التي تم تبنيها.

وعلى هذا الأساس هناك عدة عوامل رئيسية ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد دور الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر منها (المدهرن، 2011، ص46):

- تجنب أي نشاط يهدد استقلالية وموضوعية المدقق الداخلي.
- القيام بالأنشطة التي تساهم في تحسين نظام إدارة المخاطر والرقابة الداخلية.

ولقد أشار معهد المدققين الداخليين إلى الأدوار التي ينبغي على المدقق الداخلي القيام بها، كما أشار إلى الأدوار التي يجب عليه تجنبها في مراحل عملية إدارة المخاطر.

لقد أوصت لجنة بازل بأهمية الرقابة الداخلية في المصارف نظرا للدور الذي يلعبه في تفعيل إدارة المخاطر، وذلك بوضع إجراءات رقابة إضافية إلا أنه من الممكن استخدام طرق متاحة أخرى مثل التنويع أو مشاركة آثار هذه المخاطر مع جهات أخرى بواسطة العقود، الكفالات، الضمانات.....الخ.

كما أن منظمة COSO 2 في تعديلها للمضمون في 2013 حصرت مكونات الرقابة الداخلية في 8 ثمانية مكونات (Dalmasso,2014):

- المحيط الداخلي؛ – التعريف بالأهداف؛ – التتبع الجيد لأهداف؛ – تقييم المخاطر؛
- تحليل النتائج المتحصل عليها في تقييم المخاطر وتعليلها؛
- أنشطة الرقابة؛ – المراقبة؛ – نظام المعلومات والتواصل.

و التي تدور كلها حول المخاطر وإدارتها، إذ نجد أن الرقابة الداخلية في المصارف حسب منظمة COSO 2 تساهم في إدارة كل أنواع المخاطر خاصة منها: المخاطر الائتمانية والمخاطر التشغيلية بشكل خاص.

1. البيانات ومنهجية الدراسة:

اعتمدنا في بحثنا هذا على استعراضنا للجانب النظري من المقالات والكتب العلمية المتخصصة بموضوع الدراسة وفي هذا الجانب سعينا إلى توظيف المنهج الوصفي التحليلي .

ولاستكمال الدراسة بجانبها العملي اعتمدنا على استبانة أعدت لأغراض هذه الدراسة، ولوصف أراء العينة المبحوثة اعتمدنا على المنوال كمقياس من مقاييس النزعة المركزية لتحليل النتائج، بذلك نكون قد وظفنا منهج دراسة حالة للمصرف إضافة للمنهج السابق.

أما بيانات الدراسة فهي عبارة عن أسئلة عامة وخاصة سنجدها في جداول النتائج لتجنب التكرار.

2. عرض ومناقشة نتائج البحث:

لإلمام الموضوع بشكل دقيق اخترنا أن نقوم بدراسة حالة بالاستعانة باستبانة تحتوي على 16 سؤال يدور حول دور الرقابة الداخلية في تسيير الخطر الائتماني والتشغيلي الذي بينه الجانب النظري لتفسير الموضوع أكثر لنجد فيما يلي الأسئلة وإجابات المستجوبين (31) وكذا تحليل نتائج الدراسة. تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbachs Alpha) لفحص درجة الثبات التي تتمتع بها الأداة، حيث بلغت قيمة هذا المعامل (0.81) وهي قيمة عالية.وبغرض اختبار صدق الأداة تم عرضها على عينة تجريبية والقيام بالتعديلات التي لاحظناها.

1.4 تحليل النتائج المتعلقة بالمعلومات العامة: تم عرض الاستبانة على 31 موظف وإطار على مستوى المديرية العامة، 27 من مديرية مراقبة التسيير، 2 من مديرية تسيير المخاطر و2 من مصلحة تسيير المخاطر التشغيلية في السكريتارية العامة.

استرجعناها بنسبة 100%: 10 عن طريق الايمايل، 16 يد بيد و5 استبانات في شكل مقابلة دامت حوالي ساعتين.

النتائج التي تخص جنس المستجوبين أوضحت أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الاناث (61.3% مقابل 38.7%).

51.6% تتراوح أعمارهم بين 30-40 سنة، 29% أكبر من 40 سنة وفقط 19.35% لا تتعدى أعمارهم 30 سنة.

أما نتائج المستوى الدراسي والخبرة المهنية للمستجوبين لخصناها في الجدول التكراري المزدوج الموالي:

الجدول رقم 01:جدول يبين المستوى الدراسي والخبرة المهنية لـ 31 مستجوب.

	BAC+3	BAC+5	دراسات عليا	المجموع
سنتين	-	**2**	-	**2**
3-5 سنوات	-	**13**	**3**	**16**
أكثر من 5 سنوات	**3**	**5**	**5**	**13**
المجموع	**3**	**20**	**8**	**31**

المصدر: من إعداد الباحثين

يتضح من الجدول رقم **(01)** أن جميع أفراد العينة **(100 %)** هم من الحاصلين على شهادات جامعية، سواء من الجامعات الوطنية أو من المدارس المتخصصة؛ خصوصا المدرسة العليا للصيرفة والمدرسة العليا للتجارة والمعهد الوطني للتجارة.

لقد شملت عينة الدراسة إطارات المصرف الجامعيين، ففي السابق كان المصرف يشغّل ذوي المستوى الثانوي والحاصلين على الشهادات المهنية في المناصب التنفيذية (الشباك والمحفظة)، لكن في الآونة الخيرة أصبح يشترط المستوى الجامعي (بكالوريا+ سنتين على الأقل في الجامعة) للتشغيل في هذه المناصب.

كما ينظم المصرف ملتقيات التشغيل **Forum d'emploi** بالتنسيق مع الجامعات والمعاهد المتخصصة في المالية والبنوك والتسيير لتوظيف الطلبة المتفوقين والطموحين بعد إعطائهم لمحة عن مُجمّع سوسيتي جينيرال الجزائر، وعن الفرع سوسيتي جينيرال الجزائر وآفاق درب العمل والتطور في المصرف.

2.4 تحليل النتائج المتعلقة بإدارة القروض ومخاطرها: من هنا سيتم معرفة كيفية منح القروض في مصرف سوسيتي جينيرال الجزائر، وكذا الطرق المستخدمة في إدارة مخاطر الإقراض، ويبين الجدول المدرج في (ملحق رقم 1) النتائج المتحصل عليها.انطلاقا من الجدول المدرج في الملحق الأول يتبين أن أكثر من **70%** من المستجوبين يؤكدون أن السياسة الاقراضية للمصرف محددة بصفة واضحة، سواء تعلق الأمر بأقسام الزبائن المراد للمصرف استقطابهم أو المنتجات الموفرة لهؤلاء الزبائن، وكذا مردودية العمليات وحجم المخاطر المراد تحملها، ويقدر المنوال بـ **2**؛ أي أن الإجابة بأوافق تعد الأكثر تكرارًا مقارنة بالإجابات الأخرى. أما فيما يخص القروض الموجهة للمؤسسات سواء كانت قصيرة الأجل لتمويل دورة الاستغلال أو طويلة الأجل لتمويل دورة الاستثمار، فإنه قبل اتخاذ قرار قبول منح القرض أو رفضه، على المصرف تشكيل ملف الطلب الذي يجب أن يشمل عدة عناصر تسمح للمصرفي سواء كان مستشارًا مكلفا بالزبائن أو مسؤول الوكالة أو غيره من إبداء رأيه وتحليل الطلب وتقييم المخاطر، ويجيب في هذا الصدّد حوالي **100%** من أفراد عينة الدراسة بالموافقة حول توفر هذه العناصر المتعلقة بوصف دقيق للزبون وموضوع التمويل وطبيعته ومبلغه وكذا معلومات حول قطاع النشاط ونوعية الضمانات المقدمة وكذا دراسة مالية حسب منهجية نموذجية للمصرف.كما يوافق أكثر من **70%** من المستجوبين على أن سيرورة تحليل مخاطر القروض شاملة ودقيقة، وتنقسم هذه النسبة بين الإجابتين أوافق تماما وأوافق، أما المنوال فيقدر بـ **2**؛ أي أن الإجابة بأوافق تعد الأكثر تكرارًا، ويعتمد مصرف سوسيتي جينيرال الجزائر على عدة تقنيات في تحليل مخاطر القرض حسب كل قسم من الزبائن، حيث يستخدم طريقة التنقيط بالاعتماد على البرنامج المعلوماتي **Transact** لتقييم مخاطر القروض الموجهة للأفراد، ويستخدم طريقة التحليل المالي لتقييم مخاطر القروض الموجهة لأصحاب المهن، في حين هناك برنامج معلوماتي طور الإنجاز **Transact Pro** يعتمد على طريقة التنقيط، أما بالنسبة للقروض الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة فيعتمد على التحليل المالي وطريقة التصنيف الداخلي لتقييم مخاطر القرض.

فيما يخص وضع المصرف لحدود قصوى في إدارة مخاطر القروض، فإنه يعتمد على طريقة تقسيم المخاطر على الزبائن والقطاعات الاقتصادية، حيث أن أغلب أفراد عينة الدراسة موافقون على وجود حدود قصوى في طريقة إدارة مخاطر القروض حسب المخاطر القصوى لزبون ما؛ أي أنه لا يمكن لنفس الزبون أن يراكم العديد من القروض، كذلك فإن **29,03%** من المستجوبين موافقون على وجود حدود قصوى في إدارة المخاطر حسب مجموعة من الزبائن في سوق معينة، ونفس النسبة موافقة على أن هناك حدودًا قصوى حسب قطاع اقتصادي معين، ويتفادى المصرف تمويل القطاعات الاقتصادية المشبعة؛ أي التي يكون عرض منتجاتها أكبر من الطلب السوقي عليها.

إن عملية الحد هذه تسمح للمصرف بالتحكم في المخاطر الكلية في حالة عجز بعض الزبائن أو وقوع قطاع اقتصادي معين في أزمة ما.

بالنسبة لوضع حدود قصوى حول إدارة مخاطر القروض حسب المناطق الجغرافية، فلا يطبق المصرف هذا النوع من الحد بل يعتمد كثيرًا على مردودية المشروع ولا يهتم بالمنطقة محل الاستثمار.أما فيما يخص الجانب التنظيمي لعملية الإقراض، فإن المصرف لا يفصل بين الأفراد المكلفين بالبحث عن الزبائن والمكلفين بدارسة ملفات القروض، حيث أن أغلب المستجوبين ينفون وجود عملية الفصل، ففي سوسيتي جينيرال الجزائر المستشار المكلف بالزبائن بمختلف أقسامهم هو الذي يقوم بعملية البحث عن الزبائن، خاصة إذا تعلق الأمر بالمهنيين والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، وهو نفسه الذي يقوم بدراسة ملف القرض على المستوى الأول، ثم يقدمه لمسؤول الوكالة للمصادقة عليه وتقديم الرأي، هذا الأخير يرسل الملف إلى المديرية الجهوية للقيام بدراسته مرة أخرى.

إن غياب الفصل يمكن أن يؤدي بالضرورة إلى خلق علاقات شخصية بين الزبون والمستشار المكلف به، إلا أنه لا يؤثر على عملية اتخاذ قرار منح القرض، لأن رأي المستشار في الملف يبقى أوليا فقط، حيث يرسل الملف لدراسات أخرى سواء في المديرية الجهوية أو مديرية المخاطر.

فيما يخص الفصل بين المصلحة التي تُرخص قرار منح القرض والمصلحة التي تدفع المبلغ، فإن **96,7%** من أفراد عينة الدراسة موافقون على وجود هذا الفصل في المصرف، ويقدر المنوال بـ **1**؛ أي أن الإجابة بأوافق تماما تعد الأكثر تكرارًا، وبالفعل هناك فصل بين المصلحتين في الهيكل التنظيمي للمصرف، حيث أن المديرية التجارية (ممثلة في الوكالة والمديرية الجهوية) بالتنسيق مع مديرية المخاطر تقومان بترخيص عملية الإقراض بعد الدراسة المعمقة للطلب، أما مديرية العمليات المصرفية(**Direction des opérations bancaires (Back Office)** فتقوم بدفع مبلغ القرض بعد إعادة فحص دقيق للملف والتأكد من وجود الوثائق اللازمة والضمانات المطلوبة (رقابة مستندية)، حيث أن أغلب أفراد عينة الدراسة يؤكدون ذلك أين يقدر المنوال بـ **1**؛ أي أن الإجابة بأوافق تماما تعد الأكثر تكرارًا.كما يجب أن تُظهر رخصة القرض **Décision du crédit** العناصر التالية:

- الأشخاص الذين رخصوا منح القرض (أسماءهم وإمضاءاتهم)؛
- طبيعة القرض ومبلغ القرض وتواريخ استحقاقه؛
- شروط المصرف (معدلات الفائدة، عمولات التسيير، مصاريف دراسة الملف، مبلغ التأمين...)؛
- الضمانات المقدمة في شكل عقود موثقة مبرمة بين الطرفين؛ المصرف والزبون.

3.4 تحليل النتائج المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية: يهتم مصرف سوسيتي جينيرال الجزائر بالمخاطر التشغيلية، حيث وضع مصلحة خاصة بإدارة هذا النوع من المخاطر والعديد من الأوامر لذلك وتقنيات تسمح بقياس حجم هذه المخاطر، وسيتم عبر هذا المطلب تحليل النتائج المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية في المصرف.

الجدول رقم (2): النتائج المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية

الترتيب	البيان	الإجابة					المنوال
		أوافق تماما	أوافق	لا أوافق	لا أوافق تماما	دون رأي	
1	تعتبر سيرورة إدارة المخاطر التشغيلية شاملة ودقيقة.	4	20	4	-	3	2
2	توجد عقود واتفاقيات نموذجية مصادق عليها قانونا من طرف المصلحة المكلفة بذلك بهدف التحكم في المخاطر القانونية.	6	13	6	-	6	2
3	تقوم المصلحة القانونية بالدراسة القانونية للعقود والاتفاقيات غير النموذجية.	7	12	6	-	6	2
4	هناك مستوى أمان مقبول للنظام المعلوماتي الموجود بالمصرف.	9	20	1	-	1	2
5	يتم وضع إجراءات رقابية جديدة مناسبة كلما استخدمت أنظمة معلوماتية متطورة.	3	14	1	-	13	2
6	يتم وضع نظام يسمح بالكشف عن مخاطر الاحتيال.	1	9	4	-	17	5

من خلال هذا الجدول يتبين أن **77.41%** من أفراد الدراسة يعتبرون أن سيرورة إدارة المخاطر التشغيلية شاملة ودقيقة، وتتوزع هذه النسبة بين الإجابتين أوافق تماما وأوافق بنسب **12.9%** و**64.51%** على التوالي، حيث يقدر المنوال بـ **2**؛ أي أن الإجابة بأوافق تعد الأكثر تكرارًا، حيث وضع المصرف إجراءات تسمح بتجميع الخسائر الداخلية المعاينة فعليا بهدف تغذية مركزية المخاطر التشغيلية للمصرف بالمعطيات التي تسمح له بحساب رأس المال الاقتصادي الواجب لتغطية هذه المخاطر وتحديد ما يجب القيام به لتخفيضها وتغطيتها والوقاية منها مرة أخرى.

يحدّد ويصرح المسؤولين يوميا بالخسائر التشغيلية التي تحدث في الهياكل الموجودة الواقعة تحت مسؤوليتهم، وذلك بالاستعانة ببطاقة الخسائر، مع العلم أن مصرف سوسيتي جينيرال الأم يطبق في إطار إستراتيجية إدارة المخاطر التشغيلية توصيات لجنة بازل **II** مطبقا منهج القياس الداخلي المتقدم.

وقد قسّم المصرف المخاطر التشغيلية إلى ثمانية أقسام:

– نزاعات مع السلطات.	**– نزاعات تجارية.**	**– أخطاء في التنفيذ.**
– أخطاء في تقييم الخطر.	**– اختلال في الأنظمة.**	**– فقدان وسائل الاستغلال.**
– العمليات الاحتيالية.	**– أنشطة غير مسموح بها في أسواق الأموال.**	

كما وضع المصرف لجنة للمخاطر التشغيلية والمراقبة الدائمة تتكون من المدير العام للمصرف ومسؤول المخاطر التشغيلية ومسؤول المراقبة الدائمة ومدير التدقيق الداخلي ومدير الإدارة والمالية والمدير التجاري، حيث تقوم بمراقبة المخاطر التشغيلية المرتفعة وتحديد المجالات ذات الأولوية ومتابعة مدى تنفيذ الإجراءات المتعلقة بتسيير هذه المخاطر والمراقبة الدائمة واتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة وقوع اختلالات في التنفيذ، وفي الأخير متابعة تنفيذ التوصيات والملاحظات المقدمة من طرف مديرية التدقيق الداخلي ومحافظي الحسابات.

يستخدم المصرف عقودًا واتفاقيات نموذجية مصادق عليها من طرف المصلحة القانونية، مما يسمح له بالتحكم في المخاطر القانونية خاصة وجود الفراغات القانونية التي يمكن أن تحقق خسائر للمصرف، أما فيما يخص العقود والاتفاقيات غير النموذجية فإنه لا يمكن لأي فرد في المصرف أن يحررها دون أن يتصل بالمصلحة القانونية لدراستها قانونيا وإعطاء حكم حول مصداقيتها.

أما بالنسبة للإجراءات التي وضعها المصرف بهدف التحكم في الخطر المعلوماتي(البرامج المعلوماتية والأجهزة كالحواسيب والشبكة المعلوماتية)، فإنه يعتمد على نظام معلوماتي ذو مستوى أمان مقبول جدًا، حيث أن **93,54%** من المستجوبين يؤكدون ذلك، حيث وضع المصرف ثلاثة موزعين مركزيين في الجزائر العاصمة **Serveur centralisés** لتجميع وتخزين كل المعلومات، فحتى لو تحترق كل التجهيزات المعلوماتية الموجودة في وكالة ما أو يصيبها خلل ما، يمكن لأحد الموزعين استرجاع كل معلومات الوكالة المعنية بالضرر.

خاتمة:

لقد حاولت هذه الدراسة إبراز دور الرقابة الداخلية كأداة لمراقبة التسيير في التحكم في مخاطر البنوك التجارية عبر تناول هذا الموضوع في إطاره النظري والتطبيقي.

كما أن التعليمة الموجودة في المصرف المتعلقة بتطبيق عمليات المراقبة الدائمة التي تعد الحجر الأساسي لنظام الرقابة الداخلية، قد سمحت له بضمان دائم لمستوى أمان ملائم وانتظامية ومصداقية في العمليات الاقراضية المنفذة في كل المستويات التشغيلية، كذلك مساءلة كل فرد له علاقة بالعملية الاقراضية المنفذة وخلق ثقافة رقابية في المصرف سمحتا بزيادة فعالية أداة الرقابة الداخلية وهذا ما

يسمح لنا بتأكيد الإجابة على التساؤل الرئيسي أي أن للرقابة الداخلية دور كبير في الحد من المخاطر المصرفية خاصة منها الائتمانية والتشغيلية.

أما فيما يخص الفرضيات؛ ننفي الفرضية الأولى التي صيغت في شكل: تساهم الرقابة الداخلية في الحد من كل المخاطر المصرفية في**SGA**؛ لأنه تبين من الجانب النظري أنها تهتم بنوعين من المخاطر بشكل خاص متمثلين في الخطر التشغيلي والائتماني وأكدته نتائج الدراسة الميدانية.

وبالرغم من تأكيد صحة الفرضية الثانية " يتحكم المراقبون الداخليون في الأداة بشكل جيد" إلا أن الاختلاط بهم بين أنه يوجد بعض النقص والتردد في بعض الأحيان وهذا إن دل فإنه يدل على أنه على المصرف الاهتمام أكثر في تكوين وتدريب موظفيه كل حسب المنصب الذي يشغله بالرغم من نقص الخبرة.

قائمة المراجع:

أولا – المراجع باللغة بالعربية:

– إبراهيم رباح إبراهيم المدهرن.(2011). دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة – دراسة تطبيقية – مذكرة ماجستير في المحاسبة التمويل، فلسطين.

– إيهاب ديب مصطفى رضوان.(2012).أثرالتدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية – دراسة حالة البنوك الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في المحاسبة التمويل، فلسطين.

ثانيا – المراجع باللغة الأجنبية:

- Alain Mikol, (2000). "formes d'Audit dans l'encyclopédie de comptabilité: contrôle de gestion et audit", édition Dunod, Paris;

- Collins, L. et Vallin, G, (1986). "Audit et contrôle interne : principes, objectifs et pratiques". Paris : Ed. Dalloz.

- Comité de Bale, (Septembre 2003)."Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace";

- Coralie Dalmasso, (mai 2014) .« L'évolution Du Référentiel COSO : Du Contrôle Interne Au Management Des Risques » , BPMS ' veille méthodes et outils en architecture d'entreprise.

- DDCI, (2006).Le dispositif de contrôle Interne: cadre de référence, présentation des travaux du groupe de place;

- FLR' Fondation De recherche Leger' en cadre de gestion de risque COSO, info@leger.ca;

- Obert,(1995) "R. Révision et certification des comptes", Paris : Ed, Dunod, 4ème Ed;

Peltier, F, (2004) « La corporate governance : Au secours des conseils d'administration », Paris : Ed. Dunod.

- The Institute of Internal Auditors, Definition of internal Auditing, (on line), Available at: www.theiia.org;

الملاحق

الملحق رقم(1): النتائج المتعلقة بإدارة القروض ومخاطرها

الترتيب	البيان	الإجابة					المتوال
		أوافق تماما	أوافق	لا أوافق	لا أوافق تماما	دون رأي	
1	السياسة الاقراضية للبنك محددة بصفة واضحة.	7	15	7	1	1	2
2	تشتمل ملفات القروض على وصف دقيق للزبون ولموضوع التمويل.	31	–	–	–	–	1
–	تشتمل ملفات القروض على طبيعة ومبلغ وشروط التمويل.	31	–	–	–	–	1
–	تشتمل ملفات القروض على معلومات حول قطاع النشاط (بالنسبة للمهنيين والمؤسسات).	31	–	–	–	–	1
–	تشتمل ملفات القروض على نوعية المسيرين (بالنسبة للمؤسسات).	30	1	–	–	–	1
–	تشتمل ملفات القروض على إثبات الضمانات.	31	–	–	–	–	1
–	تشتمل ملفات القروض على دراسة مالية حسب منهجية نموذجية (بالنسبة للمهنيين والمؤسسات).	30	1	–	–	–	1
3	تعتبر سيرورة تحليل مخاطر القروض شاملة ودقيقة.	6	18	4	–	3	2
4	هناك فصل في المصرف بين الأفراد المكلفين بالبحث عن الزبائن والمكلفين بدراسة ملفات القروض.	3	3	13	11	1	3
5	توجد حدود قصوى في طريقتكم لإدارة مخاطر القروض حسب المخاطر القصوى لزبون ما.	9	14	3	1	4	2
–	توجد حدود قصوى في طريقتكم لإدارة مخاطر القروض حسب مجموعة من الزبائن في سوق معين.	5	9	5	5	7	2
–	توجد حدود قصوى في طريقتكم لإدارة مخاطر القروض حسب قطاع اقتصادي معين.	4	11	4	6	6	2
–	توجد حدود قصوى في طريقتكم لإدارة مخاطر القروض	1	3	10	7	10	3 و5
6	تظهر في رخصة القرض الأشخاص الذين رخصوا بمنح القرض (أسماءهم وإمضاءاتهم).	30	1	–	–	–	1
–	تظهر في رخصة القرض طبيعة القرض.	29	1	–	–	–	1

–	تظهر في رخصة القرض مبلغ القرض.	31	–	–	–	–	1
–	تظهر في رخصة القرض الضمانات المقدمة.	31	–	–	–	–	1
–	تظهر في رخصة القرض تواريخ استحقاق القرض (جدول إهتلاكه).	31	–	–	–	–	1
–	تظهر في رخصة القرض شروط المصرف (معدل الفائدة، عمولات التسيير، مصاريف دراسة الملف، مبلغ التأمين...).	29	2	–	–	–	1
7	يتم دفع مبلغ القرض من طرف مصلحة غير تلك التي رخصت منحه.	20	10	1	–	–	1
8	تتم مراقبة وجود ملف قرض كامل مع الضمانات المطلوبة قبل دفع المبلغ.	22	6	–	1	2	1

المصدر: من إعداد الباحثين