الفصل الثالث: الرقابة الداخلية في البنوك

المبحث الأول: مفاهيم حول نظام الرقابة الداخلية

المطلب الأول: تعريف نظام الرقابة الداخلية

1- تعريف منظمة الخبراء المحاسبين والمحاسبين المعتمدين الفرنسية:

نظام الرقابة الداخلية هو مجموعة الضمانات التي تساعد على التحكم في المؤسسة من أجل تحقيق الهدف المتعلق بضمان الحماية، والإبقاء على الأصول ونوعية المعلومات، وتطبيق تعليمات الإدارة وتحسين الأداء، ويبرز ذلك بالتنظيم وتطبيق طرق وإجراءات نشاطات المؤسسة من أجل الإبقاء على دوام العناصر السابقة[1].

2 – تعريف اللجنة الاستشارية للمحاسبين البريطانيين:

تتكون الرقابة الداخلية من مجموعة أنظمة الرقابة المالية وغيرها، الموضوعة من طرف الإدارة من أجل إدارة أعمال المؤسسة بكيفية منظمة وفعالة، ضمان احترام سياسات التسيير، حماية الأصول وضمان الصحة والوضعية الكاملة للمعلومات المسجلة بقدر الإمكان[2].

عرفت الرقابة الداخلية من قبل المحاسبين القانونيين -2001-: على انها '' مجموعة من المقاييس والطرق التي تتبناها الوحدة بقصد حماية اصولها النقدية وغيرها وكذلك بقصد ضبط الدقة الحسابية لما هو مقيد بالدفاتر''.[3]

إذن «الرقابة الداخلية تتضمن الخطة التنظيمية والطرق والمقاييس المنسقة التي تستخدمها الوحدة لحماية الموارد ومراجعة دقة البيانات المالية والإدارية وإمكانية الاعتماد عليها والتشجيع على الالتزام بالسياسات الموضوعة وتحقيق الخطط والأهداف المحددة مسبقا»

---

[1] علي عماد محمد ازهر، آلية نظام الرقابة الداخلية في البنوك المصرفية (دراسة حالة البنك الكويتي المركزي)، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار السابع عشر، ISSN: 2706-6495 2020، ص202.

[2] علي عماد محمد ازهر، مرجع سابق ذكره، ص202.

[3]. محمد علي نصر سالم الشانبي، تكيف نظم الرقابة الداخلية مع استخدام تكنولوجيا المعلومات وأثره على موثوقية القوائم المالية، رسالة ماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2010-2011، ص27.

- هناك خطة تنظيمية تعتبر نقطة البداية في وضع وتنفيذ أي نظام للرقابة الداخلية.
- الخطة التنظيمية تبين بوضوح خطوط السلطة والمسؤولية وقنوات الاتصال وعدد المستويات الإدارية وفصل الوظائف وأساليب التنسيق.

إذن نظام الرقابة الداخلية:

تضع المنشأة خطة تنظيمية وإجراءات للعمل ووسائل ولوائح وتفسيرات لينتظم العمل ويتم بالشكل المخطط له. يكون الهدف من وضعها :

1) حماية الأصول من السرقة والتلاعب والاختلاس وسوء الاستخدام.

2) التأكد من دقة وصحة البيانات المحاسبية ومدى إمكانية الاعتماد عليها وهذا من مسؤوليات الإدارة من حيث عدالة العرض وتوافق البيانات مع المعايير المحاسبية.

3) رفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الفعالية للموارد الاقتصادية.

4) العمل على تشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية والقوانين والأنظمة في المنشأة.

هناك العديد من الخصائص التي يجب توفرها في هذا النظام الرقابي حتى يتسنى تحقيق الاستفادة المرجوة: [1]

1-الفعالية:

يقصد بها استخدام نظام رقابة جيد ومتطور، يقوم على اكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها، ومعالجتها بطريقة تضمن عدم وجودها في المستقبل، بأقل تكلفة ممكنة وأسرع وقت من طرف القائمين بهذا العمل من اجل تحقيق الهدف المرغوب.

2-الموضوعية:

لا شك أن الإدارة المالية، تتضمن الكثير من العناصر البشرية، ولكن مسألة ما إذا كان المرؤوس يقوم بعمله بطريقة سليمة وجيدة وينبغي ألا يكون خاضعا لمحددات واعتبارات شخصية، لأن الأدوات

---

[1]. بوطورة فضيلة، **دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك**، مقدمة استكمال شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة،2006-2007،ص28-29.

والأساليب الرقابية عندما تكون شخصية، لا موضوعية، يؤثر ذلك على الحكم على الأداء، مما يجعله غير سليم، لأن التقارير المقدمة من طرف مراجع الحسابات يجب أن تكون موضوعية، حيادية تتضمن بيانات لها معني ومدلول كاف عن الوضعية المالية للمنشأة.

3-الدقة:

يجب أن يكون النظام الرقابي قادر على الحصول على معلومات صحيحة ودقيقة وكاملة عن الأداء، والتأكد في نفس الوقت من مصدر المعلومات، من خلال البيانات المسجلة، بالوثائق والسجلات المحاسبية، وكذا المتابعة المستمرة، في اكتشاف الأخطاء والانحرافات من أجل التعبير عن حقيقة المركز المالي للمنشأة في نهاية الفترة المالية.

4-المرونة:

حتى يكون النظام الرقابي ناجحا، يجب أن تتوافر المرونة، أي التكيف مع المتغيرات المستجدة على التنظيم، فنادرا ما تتشابه المشاكل وأسباب الانحرافات، مما يتطلب أن يكون التصرف مناسبا للموقف المتخذ، فإذا استجدت ظروف أملت تغيرا في الأهداف والخطط الموضوعة، وعلى المدير أن تتوافر لديه اساليب رقابية من أجل ضبط التصرفات المختلفة لجميع المشاكل داخل المنشأة.

5-التوقيت المناسب:

لابد 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 جزئيا أو كليا، فمثلا إذا تعلق الأمر بإحدى المناقصات وحصلت المؤسسة على معلومات صحيحة تتعلق بشروط دخولها في هذه المناقصات أمر لا قيمة له إذا جاء بعد انقضاء الأجل والموعد المحدد للدخول.

6-التوفير في النفقات:

الهدف 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 باستعمال أنظمة بسيطة بأقل التكاليف لا يعتبر اقتصاديا ما دامت الفوائد المتحصل عليها لا توازي التكاليف.

7-الاستمرارية والملائمة:

ونعني به اتفاق 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 كبيريتطلب نظام أكثر تعقيدا وملائمة.

8-التكامل:

يشير تكامل النظم الرقابية إلى ضرورة استيعاب هذه النظم لجميع المعايير الخاصة بكل الخطط التنظيمية، بالإضافة إلى أنه يجب أن يكون هناك تكامل بين الخطط ذاتها وأيضا تكامل بين النظم الرقابية المستخدمة.

المطلب الثاني: مكونات نظام الرقابة الداخلية:

يتطلب تصميم وتنفيذ أي نظام للرقابة الداخلية، مراعاة خمس مكونات أساسية، لابد من الاهتمام بها لضمان تحقيق الأهداف الرقابية، وتتمثل هذه المكونات فيما يلي[1]:

1 – بيئة الرقابة:

تعتبر الأرضية التي تقوم عليها المكونات الأخرى و أساس تحقيق نظام رقابي فعال وهي تتكون من:

- **الهيكل التنظيمي**: فالهيكل التنظيمي السليم يوفر العناصر التالية:
  - تحديد للصلاحيات والمسؤوليات على مستوى كل الإدارات والأقسام والأشخاص
  - تفويض السلطات
  - المرونة في الخطط التنظيمية في المستقبل

[1] فتحي رزق السوافيري وأخرون، الإتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص19-21.

- الاستقلال الوظيفي للإدارات المختلفة فيما يتعلق بالتصريح والحيازة والمحاسبة

❖ **عوامل لها صلة مباشرة بالإدارة**

وتتمثل في مدى نزاهة العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة، والقيم الأخلاقية السائدة لدى العاملين والإدارة والمعايير السلوكية المطبقة وكيفية استخدامها في الواقع العملي لتشجيع الأداء الأخلاقي.

2 – تقييم المخاطر:

تتعرض أي منشأة للعديد من المخاطر عند مزاولتها لأعمالها (مخاطر تشغيلية، قانونية... الخ) إذ لابد لها من تحديد وتحليل هذه المخاطر ومحاولة تخفيف حدة تأثرها إلى مستويات مقبولة.

3. الانشطة الرقابية:

هي السياسات والإجراءات التي تساعد في التأكد من أن تعليمات الإدارة تم تنفيذها، وبصفة خاصة فإن الأنشطة الرقابية المتعلقة بعملية المراجعة هي السياسات والإجراءات التي تتعلق بما يلي:

- فحص الأداء.
- الرقابة على تشغيل المعلومات.
- استخدام مؤشرات الأداء.

4. المعلومات والاتصال:

ويقصد بها تحديد المعلومات والحصول عليها وتبادلها بالشكل الذي يمكن الإدارة من فرض الرقابة علي العمليات والأنشطة والموارد.

5. مراقبة الأداء: (المتابعة المستمرة)

وهي عملية تقويمية تتم على أساس مستمر للتحقق من أن الأنشطة الرقابية تعمل وفق ما هو مخطط لها، وذلك للتحقق من فعالية 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، لذلك يجب أن تحدث الإدارة تطورات في هذه الإجراءات من فترة إلى أخرى.

المطلب الثالث: مقومات نظام الرقابة الداخلية

أولا – المقومات الإدارية والتنظيمية لنظام الرقابة الداخلية:

يتضمن الشق الإداري لمقومات نظام الرقابة الداخلية على مجموعة من الطرق والوسائل والتي تزيد من كفاءته ويمكن عرضها على النحو الموالي:

1 – هيكل تنظيمي كفء (يوضح خطوط السلطة والمسئولية)

2 – توافر الموظفين الأكفاء وذات خبرة: فعالية نظام الرقابة الداخلية تعتمد على درجة كفاءة الموظفين بالمؤسسة البنكية، يجب أن تتبع سياسات سليمة في تعيين موظفين جدد، أو ترقية موظفيها الحاليين من خلال إعداد برامج تدريبية لهم بصفة مستمرة لتطوير كفاءاتهم ومهاراتهم، إلى جانب ضرورة توفر المؤهلات الكافية لدى موظفي المؤسسة البنكية.

3 – معايير أداء سليمة: مقارنة الأداء المخطط مع الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات والإجراءت الواجب اتخاذها لتصحيح هذه الإنحرافات[1].

4 – مجموعة من السياسات والإجراءات لحماية الأصول: فالسياسة هي الهدف الذي تسعى إليه المنشأة البنكية، اما الإجراء فهو طريقة التنفيذ لهذا الهدف[2].

---

[1] محمد التهامي طوامر ومسعود صديقي، المراجعة و تدقيق الحسابات، ديوان المطبوعات ات الجامعية، الجزائر،2003، ص101.
[2] فتحي رزق السوافيري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص27.

5 – قسم المراجعة الداخلية : يهدف هذا القسم إلى الفحص المستمر للسياسات و الإجراءات الموضوعة من طرف الإدارة، والتأكد من تطبيق مهمات الرقابة الداخلية[1].

ثانيا – المقومات المحاسبية والمالية لنظام الرقابة الداخلية

- ✓ **نظام سجلات ومستندات متكامل:** النظام المحاسبي هو مصدر المعلومات اللازمة لمن يهمهم أمر المؤسسة. ولكي يحقق النظام المحاسبي دوره في مجال الرقابة الداخلية يجب توفر فيه الخصائص التالية: البساطة ، توفير الأفراد المختصين، توضيح نتائج الأعمال والأنشطة، وضع دليل محاسبي موحد،...الخ
- ✓ **الدورة المستندية:** لتحقيق نظام جيد للرقابة الداخلية يتطلب وجود دورة مستندية على درجة عالية من الكفاءة طالما أنها تمثل المصدر الأساسي للقيد 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، مع مراعاة خطوط السلطة والمسؤولية عند إنشاءها[2]، وضمان عدم إزدواجية المستندات تحقيقا للرقابة من ناحية ومنع المسؤولية المزدوجة عنها، كذلك ينبغي تمييز المستندات بالوضوح و البساطة في التصميم والإستخدام.
- ✓ **المجموعة الدفترية:** تعد وتجهز المجموعة الدفترية 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 والإطلاع والفهم وقدرتها على توفير البيانات المطلوبة[3].

---

[1] أحمد نور وآخرون، الرقابة ومراجعة الحسابات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1989، ص34.

[2] وليام توماس وأمرسون هنكي، **الدراجعة بين النظرية والتطبيق**، ترجمة أحمد حامد حجاج وكمال الدين سعيد، دار المريخ، المملكة العربية، السعودية، 1989، ص191.

[3] فتحي رزق السوافيري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص27.

- ✓ **الوسائل الآلية والإلكترونية المستخدمة:** الوسائل الآلية المستخدمة ضمن عناصر النظام المحاسبي داخل المنشأة البنكية أصبحت من العناصر الهامة في ضبط وإنجاز الأعمال، حيث يسمح إستخدم كافة الوسائل الآلية توفير ما يأتي [1]: الدقة وسرعة المعالجة، سهولة الحصول على المعلومات، حماية الأصول بوجود برامج المساعدة، توفير العمل بكفاءة، نقص تكلفة المعالجة.
- ✓ **الجرد الفعلي للأصول:** تتميز بعض عناصر الأصول المملوكة للوحدة الاقتصادية، بإمكانية جردها الفعلي كالنقدية بالخزينة والمخزون بأنواعه الثلاثة والأوراق المالية والتجارية ومعظم عناصر الأصول الثابتة كالأراضي المباني، السيارت، الآلات والأثاث، كما وأن نتائج الجرد الفعلي ومقارنتها بالأرصدة الحسابية التي تشملها السجلات المحاسبية، إنما يوضح نتائج عمليات الرقابة على تلك الأصول[2].
- ✓ **الموازنات التخطيطية:** الموزنة 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 مسبقا، ثم تحديد الإنحرافات وتحليلها وتحديد المسؤول عنها[3].

المطلب الرابع: أدوات الرقابة الداخلية

1- **الضبط الداخلي:** ويشمل الخطة التنظيمية وجميع وسائل التنسيق، والإجراءات الهادفة إلى حماية أصول المؤسسة من الاختلاس والضياع وسوء الاستعمال، ويعتمد الضبط الداخلي في سبيل تحقيق أهدافه على تقسيم العمل مع المراقبة الذاتية، حيث يخضع عمل كل موظف لمراقبة موظف آخر يشاركه تنفيذ العملية، كما يعتمد على تحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات.

يشمل هذا النظام على مجموعة من القواعد و الأسس تتمثل بما يأتي :

---

[1] محمد التهامي طوامر ومسعود صديقي، مرجع سبق ذكره، ص102-103.
[2] عبد الفتاح محمد الصحن وفتحي رزق السوافيري، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004،ص 193.
[3] عبد الفتاح محمد الصحن وفتحي رزق السوافيري، مرجع سبق ذكره، ص193-194.

أ- قواعد عامة: وتضم النواحي الآتية:

- التأمين على ممتلكات المؤسسة ضد جميع الأخطار وكذلك الإجراءات والتدابير الأخرى التي تتخذها المؤسسة لحماية الأصول والمحافظة عليها داخل المؤسسة.
- وضع نظام سليم لمراقبة البريد الوارد والصادر.
- اعتماد نظام الرقابة الحدية والذي يتمثل بتحديد سلطات الصرف حسب المستويات الإدارية بحيث تزداد المبالغ المسموح بصرفها بارتفاع المستوى الإداري للشخص المسئول.
- اعتماد أسلوب الرقابة المزدوجة الذي يعتمد على اشتراك أكثر من شخص لانجاز عملية معينة (مثال وجوب وجود توقيعين في الشيكات)
- تدريب الموظفين على تطبيق الطرق الحديثة لإتمام العمليات مع استخدام وسائل توفير الوقت والمجهود.

ب-قواعد إدارية: تتعلق القواعد الإدارية للضبط الداخلي بإجراءات تحديد الاختصاصات للإدارات المختلفة وتحديد الإجراءات التفصيلية لتنفيذ الواجبات بمراعاة ألا يحدث أي تداخل أو ازدواج وألا ينفرد شخص واحد بالقيام بعملية ما من أولها لأخرها، لان الجمع بين هذه المراحل في يد شخص و احد يشكل خطر على المؤسسة بوجود تلاعب أو اختلاس، لذلك يجب على الإدارة توزيع العمل بشكل يضمن لها وجود رقابة ذاتية أو تلقائية أثناء تنفيذ العملية ويمكن هذا الإجراء من اكتشاف المسئولين عن الاختلاس أو التلاعب .

هذا وفضلا عن ضرورة القيام من حين لأخر بتبديل المهام والوظائف بين العاملين بالإدارة المالية والحسابات. كما يجب أن تكون التوجيهات الموضوعة دقيقة وواضحة ومفهومة لاستيعابها من قبل الموظفين.

ج- قواعد محاسبية: تتعلق الاجراءات المحاسبية للضبط الداخلي بالتعليمات التي يجب أن يصدرها المسؤول عن القسم المحاسبة والتي تتمثل بالنقاط التالية :

- وجوب إثبات العمليات المحاسبية بالدفاتر فور حدوثها لان هذا يقلل من فرص الغش والاحتيال.

- عدم إثبات أي مستند ما لم يكن معتمد من الموظفين المسؤولين.
- عمل مطابقات الأصول في الأرصدة والدفاتر والسجلات الموجودة في المؤسسة، والتدقيق الحسابي لمبالغ أرصدة الحسابات.

- القيام بالجرد المفاجئ دوريا للنقدية والاستثمارات ومطابقة ذلك مع الأرصدة الدفترية.

[1] Jacob, A. S. (2001). Management des risques bancaires. Paris: AFGES édition, p 36-41.