جامعة غرداية

كلية العلــوم الاقتصادية والتجارية علــوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

من إعداد الطالبة: نريمان طاهرة

بعنوان

دور نظام الرقابة الداخلية في الرفع من الكفاءة التشغيلية للبنوك الجزائرية

دراسة ميدانية للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2013-2017

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:2019/06/18.

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د/أحلام بوعبدلي.....رئيسا

د/علي بن ساحة.....مشرفا ومقررا

أ/عيسى بدة.....مشرفا مساعدا

أ/ عبد العزيز برنة .....مناقشا

السنة الجامعية 2018-2019

جامعة غرداية

كلية العلــوم الاقتصادية والتجارية علــوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

من إعداد الطالبة: نريمان طاهرة

بعنوان

دور نظام الرقابة الداخلية في الرفع من الكفاءة التشغيلية للبنوك الجزائرية

دراسة ميدانية للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2013-2017

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:2019/06/18

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د/ أحلام بوعبدلي.....رئيسا

د/علي بن ساحة.....مشرفا ومقررا

أ/عيسى بدة.....مشرفا مساعدا

أ/عبد العزيز برنة .....مناقشا

السنة الجامعية:2018-2019

اهـــــــداء

باسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله رب العالمين وبه نستعين والذي بيده الأمر كله ثم الصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه اجمعين

أهدي ثمرة هذا الجهد:

إلى هدية الرحمان، رمز الحب والعطاء جدتي أطال الله في عمرها

إلى جدتي وجدايا رحمهم الله وأسكنهم فسيح جناته مع الأبرار ان شاء الله

إلى نبع الحب ونبع الحنان وإلى من تشتاق الأذن دائما سماع دعواتها

أمي الغالية

إلى من علمني أصول الأخلاق والآداب، إلى من ناضل لأجلي

وتعب لأرتاح وهيأ أسباب النجاح، إلى من كافح لأكون له ثمرة طيبة

مقابل جهوده وتطلعاته أبي الغالي

إلى من أشد أزري وأرفع مقامي بهم، قناديل المحبة وشعاع الصدق والإخلاص ورموز الوفاء

اخواني اخواتي

إلى رموز الصبر والعطاء جميع الأهل والأقارب

إلى من جمعتني بهم الأقدار وكانوا صحبتي الأخيار زملائي في التخصص

ماستر اقتصاد نقدي وبنكي دفعة 2017-2019

إلى زملائي في العمل بخزينة ولاية ورقلة

إلى كل من سقط من قلمي سهوا ... أهدي هذا العمل

نـريمـان

شكر

أول ما نبدأ به نحمد الله العلي العظيم الذي أيدنا بعونه ووفقنا في إنجاز هذه المذكرة

بمناسبة اخراج هذا الجهد المتواضع إلى النور لا يسعنا إلا ان نوجه جزيل شكرنا وعظيم امتناننا إلى كل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة نذكر منهم:

الأستاذ المشرف علي بن ساحة الذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته ومعلوماته القيمة التي أفادنا بها

الأستاذ عيسى بدة مشرفا مساعدا لما قدمه من توجيه ومتابعة ومساعدة

الأستاذ ناصر سليمان والأستاذ رشيد مناصريه اللذان لم يبخلا علينا بمعلوماتهم وتوجيهاتهم

إلى موظفي مديرية الاستغلال للبنك الوطني الجزائري بورقلة والوكالات التابعة لهم

إلى زملائي في العمل هشام شلغام، علي بوزيت، فتيحة طيبي، وزملائي في الدراسة

فطيمة عمير، الزهرة حود ميسة والراشدي عمار اللذين لم يبخلوا في مد العون

إلى الأخت طاهرة زهية التي ساهمت في إتمام الصورة النهائية لهذا العمل

إلى أساتذتي أعضاء اللجنة الموقرة لقبولهم قراءة ومناقشة هذا

العمل، وإبداء ملاحظاتهم القيمة

إلى كل من ساهم بقليل أو كثير في إتمام هذا العمل.

نـريمـان

الملـخص

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دور نظام الرقابة الداخلية في الرفع من الكفاءة التشغيلية للبنوك الجزائرية، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتشكيل خلفية علمية جيدة تفيد اثراء الموضوع، وذلك بتوضيح الجوانب النظرية والاحاطة بكافة المفاهيم المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية والكفاءة التشغيلية، والعلاقة بينهما مع الاطلاع على الدراسات السابقة، كما تم تحليل نسب الربحية التي حققها البنك محل الدراسة في الفترة ما بين 2013-2017، والاستبانة التي تم توزيعها كجانب من الدراسة التطبيقية على عينة تتكون من 35 مستجوب بين مدراء تنفيذيين ونوابهم، رؤساء مصالح ونوابهم وموظفين بمجال الرقابة والتدقيق الداخلي، واستخدم الطالب جملة من الأساليب الإحصائية والرياضية في تحليل البيانات بالإضافة إلى برنامج (SPSS v20) ومعالج البيانات Excel وقد توصلت الدراسة إلى أن: توفر البنك الوطني الجزائري على مستوى عالي من مجمل مكونات عناصر الرقابة الداخلية (بيئة الرقابة، تقدير المخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصال، المراقبة والمتابعة) ساهم في تحقيق فعالية هذا النظام وهذا بدروه ساهم في الرفع من الكفاءة التشغيلية للبنك.

الكلمات المفتاحية: نظام رقابة داخلية-إطار COSO -كفاءة تشغيلية-عائد على الأصول، عائد على حقوق الملكية.

Résumé

L'objectif de cette étude était d'étudier le rôle du système de contrôle interne dans l'amélioration de l'efficacité opérationnelle des banques algériennes en adoptant la méthode descriptive analytique afin de constituer une bonne base scientifique pour enrichir le sujet en clarifiant les aspects théoriques et en comprenant tous les concepts liés au système de contrôle interne et à l'efficacité opérationnelle et la relation entre eux , et on voir les études précédentes . Nous avons également analysé les ratios de rentabilité atteints par la banque étudiée entre 2013 et 2017, et le questionnaire qui a été distribué dans le cadre de l'étude appliquée sur un échantillon de 35 personnes interrogées entre les directeurs exécutifs et leurs adjoints, En plus du programme SPSS v20 et du traitement des données Excel, le chercheur a utilisé plusieurs méthodes statistiques et mathématiques d'analyse de données pour aboutir à la conclusion suivante: La Banque nationale algérienne fournit un niveau élevé du total des éléments de contrôle interne (environnement de contrôle, L'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication, le contrôle et le suivi) Contribué à l'efficacité de ce système, ce qui a contribué à l'efficacité opérationnelle de la Banque.

Mots-clés: Système de contrôle interne - Cadre COSO - Efficacité opérationnelle - ROE, ROA.

الفهــرس

الاهداء.....	-
الشكر	-
الملخص باللغة العربية.....	V
الفهرس.....	VII
قائمة الجداول.....	IX
قائمة الأشكال البيانية.....	XII
قائمة الملاحق.....	XII
قائمة الاختصارات والرموز.....	XIII
مقدمة عامة.....	ب
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الرقابة الداخلية والكفاءة التشغيلية.....	-
تمهيد.....	2
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية والكفاءة التشغيلية.....	3
المطلب الأول: نظام الرقابة الداخلية في البنوك.....	3
الفرع الأول: مفاهيم عامة حول الرقابة الداخلية في البنك.....	3
الفرع الثاني: أهداف، أهمية ومقومات نظام الرقابة الداخلية في البنك.....	6
الفرع الثالث: تقييم نظام الرقابة الداخلية في البنك.....	8
المطلب الثاني: الكفاءة التشغيلية في البنوك.....	12
الفرع الأول: مفاهيم عامة حول الكفاءة التشغيلية في البنك.....	12
الفرع الثاني: طرق ونماذج ومؤشرات قياس الكفاءة التشغيلية في البنك.....	15
الفرع الثالث: العلاقة بين نظام الرقابة الداخلية والكفاءة التشغيلية للبنك.....	22
أولا-وظائف وأهداف نظام الرقابة الداخلية وتأثيرها على الكفاءة التشغيلية.....	22
ثانيا-إجراءات ومقومات نظام الرقابة الداخلية وتأثيرها على الكفاءة التشغيلية.....	26
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية والدراسات السابقة.....	28
المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.....	28
الفرع الأول: عرض الدراسات السابقة الوطنية	28
الفرع الثاني: عرض الدراسات السابقة الأجنبية.....	30

المطلب الثاني: أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.....	**30**
خلاصة.....	**32**
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع نظام الرقابة الداخلية والكفاءة التشغيلية في البنك الوطني الجزائري	**-**
تمهيد.....	**34**
المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة.....	**35**
المطلب الأول: طريقة الدراسة.....	**35**
الفرع الأول: مجال ومتغيرات الدراسة.....	**35**
الفرع الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها.....	**39**
المطلب الثاني: أدوات الدراسة.....	**43**
الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....	**43**
الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة.....	**44**
الفرع الثالث: البرامج والأدوات الإحصائية المستخدمة.....	**45**
المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج والمناقشة.....	**47**
المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة.....	**47**
الفرع الأول: تحليل الاستبانة.....	**48**
الفرع الثاني: قياس الكفاءة التشغيلية.....	**66**
المطلب الثاني: مناقشة النتائج.....	**73**
الفرع الأول: تقييم نظام الرقابة الداخلية.....	**73**
الفرع الثاني: تقييم الكفاءة التشغيلية.....	**74**
الفرع الثالث: العلاقة الارتباطية بين نظام الرقابة الداخلية والكفاءة التشغيلية.....	**74**
الفرع الرابع: مناقشة تقييم علاقة نظام الرقابة الداخلية بالكفاءة التشغيلية.....	**76**
الفرع الخامس: مناقشة قياس الكفاءة التشغيلية للبنك.....	**76**
خلاصة.....	**81**
خاتمة عامة.....	**83**
المراجع.....	**88**
الملاحق.....	**94**

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01.01	تصنيف البنوك حسب طريقةCAMELSوالتدابير والإجراءات الرقابية المتخذة حسب درجة التصنيف	18
01.02	الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل الاحصائي	39
02.02	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	40
03.02	توزيع عينة الدراسة حسب السن	40
04.02	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	41
05.02	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	41
06.02	توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي	42
07.02	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	42
08.02	مقياس ليكارت الخماسي	43
09.02	فقرات محاور الاستبيان	44
10.02	معامل ألفا كرونباخ	45
11.02	طول الفئة (طول الخلية الصحيحة)	47
12.02	مساهمة بيئة الرقابة في تحقيق نظام رقابة داخلية فعال	48
13.02	مساهمة تقدير المخاطر في تحقيق نظام رقابة داخلية فعال	50
14.02	مساهمة الأنشطة الرقابية في تحقيق نظام رقابة داخلية فعال	51
15.02	مساهمة المعلومات والاتصال في تحقيق نظام رقابة داخلية فعال	53
16.02	مساهمة المراقبة والمتابعة في تحقيق نظام رقابة داخلية فعال	54
17.02	مساهمة عناصر نظام الرقابة الداخلية في فعالية النظام	55
18.02	تقييم الكفاءة التشغيلية	56
19.02	العلاقة الارتباطية بين عناصر نظام الرقابة الداخلية والكفاءة التشغيلية	58
20.02	الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	59
21.02	تحليل تباين خط الانحدار	59
22.02	قيم معاملات خط الانحدار	61
23.02	الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع	62
24.02	معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع	62

25.02	تحليل تباين خط الانحدار بطريقة stepwis	63
26.02	قيم معاملات خط الانحدار بطريقة stepwis	64
27.02	تقييم علاقة نظام الرقابة الداخلية بالكفاءة التشغيلية	65
28.02	تطور اجمالي الأصول 2013-2017	67
29.02	تطور صافي الدخل 2013-2017	67
30.02	تطور اجمالي الإيرادات 2013-2017	68
31.02	تطور حقوق الملكية 2013-2017	69
32.02	تطور العائد على حقوق الملكية 2013-2017	69
33.02	تطور مضاعف حقوق الملكية 2013-2017	70
34.02	تطور العائد على الأصول 2013-2017	71
35.02	تطور هامش الربح 2013-2017	71
36.02	تطور منفعة الأصول 2013-2017	72

قائمة الأشكال البيانية

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01.01	إجراءات نظام الرقابة الداخلية	09
02.01	العلاقة بين مؤشرات العائد والربحية من خلال نظام Dupont system	24
01.02	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري	36
02.02	توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس	40
03.02	توزيع عينة الدراسة حسب السن	40
04.02	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	41
05.02	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	41
06.02	توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي	42
07.02	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	42
08.02	مدى ملائمة خط الانحدار	60
09.02	تطور اجمالي الأصول 2013-2017	67
10.02	تطور صافي الدخل 2013-2017	68
11.02	تطور اجمالي الإيرادات 2013-2017	68
12.02	تطور حقوق الملكية 2013-2017	69
13.02	تطور العائد على حقوق الملكية 2013-2017	70
14.02	تطور مضاعف حقوق الملكية 2013 -2017	70
15.02	تطور العائد على الأصول 2013-2017	71
16.02	تطور هامش الربح 2013-2017	72
17.02	تطور منفعة الأصول 2013 -2017	72
18.02	اجمالي الناتج الداخلي الجاري ونسبة النمو الحقيقي لإجمالي الناتج الداخلي	78
19.02	تطور بنود الميزان التجاري 2013-2017	79
20.02	تطور أهم أرصدة ميزان المدفوعات 2013-2017	79

قائـمة المـلاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستبانة	94
02	معامل ألفاكرونباخ والمتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة	98
03	الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات الاستبانة	100
04	القوائم المالية للبنك الوطني الجزائري 2013-2017	115

قائمة الاختصارات والرموز

الاختصار	الدلالة	
BNA	Banque National d'Algerie	البنك الوطني الجزائري
SPSS	statistical package for social sciences	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
COSO	Committee of sponsoring organization	لجنة المنظمات الراعية في أمريكا
ROA	Return On Asset	معدل العائد على الأصول
ROE	Rutern On Equity	معدل العائد على حقوق الملكية
DEA	Data Envelopment Analysis	أسلوب تحليل البيانات المغلقة
EVA	Economic Value Added	القيمة الاقتصادية المضافة
SFA	Stochastic cost frontier analysis	حد التكلفة العشوائية
TFA	Thick Frontier Analysis	الحد السميك
DFA	Distribution free Analysis	التوزيع الحر
EM	Equity Multiplier	مضاعف حقوق الملكية
PM	Profit Margin	هامش الربح
AU	Asset Utilization	منفعة الأصول

مقدمة عامة

توطئـــة

لقد عرف العالم تطورا كبيرا في المجال الاقتصادي خاصة بعد التحولات السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي شهدها القرن الماضي، فكانت لهذه التحولات أثارا مباشرة على المحيط الاقتصادي حيث أنها مست المؤسسات التي أصبحت تتميز بكبر حجمها وتعقد وظائفها وتشابكها، ومن اهم هذه المؤسسات مؤسسات القطاع البنكي باعتباره أحد أهم القطاعات الاقتصادية فإنه يمثل العصب الرئيسي في الحفاظ على الاستقرار المالي وبالتالي إرساء أسس النمو الاقتصادي، وهذا كونه يقوم بتغطية مختلف الاحتياجات المالية للمؤسسات والأفراد، من خلال تعبئة المدخرات وتمويل مختلف مشاريع التنمية ، وكلما كانت البنوك سليمة وذات كفاءة عمل الاقتصاد بكفاءة، أما لو حدث خلل في عمل البنوك فسوف يؤثر على مجمل النشاط الاقتصادي.

ونتيجة للتحرر وعولمة الأسواق المالية، حيث أصبحت البنوك تزاول نشاطها من خلال سوق تتسم بالمنافسة الشديدة، والتطورات الإقليمية والدولية على صعيد العمليات والتقنيات والأدوات، المتزامن مع تزايد استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال خلال السنوات الماضية فرض على البنوك مواكبة هذه التطورات ومسايرتها خاصة في شقها الإداري والمالي.

وفي ظل هذه التغيرات والتطورات التي يشهدها القطاع البنكي، وجدت هذه البنوك نفسها في وضع يحتم عليها التركيز على كفاءة أدائها في مختلف المستويات، كشرط لنجاحها في المحافظة على نشاطها والقدرة على المنافسة، وهذا ما يتطلب وجود جهاز إداري كفء يسير مختلف تعاملات البنك ويعمل على الاستخدام الأمثل لموارده المتاحة لتحقيق أقصى الدرجات من العوائد بأقل التكاليف الممكنة.

ولتحقيق المستوى المطلوب من الكفاءة الذي يساعد البنك في تحقيق دوره في الاحتفاظ على الاستقرار المالي ومنه إرساء أسس النمو الاقتصادي، لابد من توفير جهاز رقابي فعال

-مشكلة الدراسة:

في ظل التحديات التي حملتها تغيرات البيئة البنكية الدولية، ونظرا للمكانة البارزة للقطاع البنكي في الاقتصاد الوطني، وباعتبار الجزائر من الدول النامية تعاني مجموعة من النواقص والعوائق والمشاكل في قطاعها البنكي، وبحكم أهمية إصلاح النظام البنكي والدور الذي يمكن أن يلعبه في مرحلة الانتقال من اقتصاد مركزي موجه إلى اقتصاد السوق، وفي ظل انفتاح أكثر واستقلالية أعلى، ومحيط تنافسي واسع، عرف النظام البنكي قفرة نوعية مغايرة منذ صدور قانون90-10المؤرخ في 14 أفريل 1990 والمتعلق بالنقد والقرض.

ولمواكبة التطور الاقتصادي وتطور حجم المشاريع الاقتصادية زاد الاهتمام الإداري بنظام الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية من خلال النظام 02-03 المؤرخ في 2002/11/14، والنظام 11-08 المؤرخ في

2011/11/28، وهذا ما تطلبه البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية من تأهيلها والنهوض بكياناتها لتجاوب مع مختلف متغيرات بيئتها، ووجبت الحاجة إلى رقابة دائمة على مواردها وكيفية تشغيلها دون التقليل من قيمتها ومحاولة الوصول إلى أهدافها والقيام بالمسؤوليات الواقعة على عاتقها لضمان استقرار النظام المصرفي بصفة خاصة والنظام الاقتصادي بصفة عامة.

الإشكالية: من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكال الأتية:

ما مدى تأثير نظام الرقابة الداخلية في الرفع من الكفاءة التشغيلية للبنك الوطني الجزائري؟

والذي من خلاله نطرح **التساؤلات الفرعية التالية:**

1. ما هو واقع فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنك الوطني الجزائري؟
2. ما هو واقع الكفاءة التشغيلية للبنك الوطني الجزائري؟
3. ماهي طبيعة العلاقة الارتباطية بين فعالية نظام الرقابة الداخلية (عناصر نظام الرقابة الداخلية) والكفاءة التشغيلية للبنك الوطني الجزائري؟

فرضيات البحث:

للإلمام بحيثيات الموضوع ومحاولة الاجابة على التساؤلات المطروحة، وضعنا الفرضيات التالية:

1- يتمتع البنك بنظام رقابة داخلية فعال انطلاقا من توفره على مجمل مكونات عناصر –إطارCOSO للرقابة الداخلية.

2- يتمتع البنك بمستوى عالي من الكفاءة التشغيلية.

3- توجد علاقة إيجابية طردية بين فعالية نظام الرقابة الداخلية والكفاءة التشغيلية في البنك.

مبررات اختيار الموضوع: يرجع سبب اختيار الموضوع إلى مجموعة من العوامل كان أهمها:

- ✓ يندرج الموضوع ضمن مجال التخصص والرغبة في اكتساب معارف جديدة في مجال الكفاءة التشغيلية والرقابة الداخلية في البنك.
- ✓ الرغبة في الالمام بجميع جوانب الموضوع نظرا لأهميته على مستوى الساحة المصرفية على المستوى الوطني والدولي، وفائدته للباحث، ومحاولة تقديم فائدة علمية ومرجعية تفيد ذوي الاختصاص.
- ✓ قلة الدراسات السابقة التي تناولت الكفاءة التشغيلية في البنوك الجزائرية وعلاقتها بنظام الرقابة الداخلية.

أهداف الدراسة وأهميتها: يهدف هذا الموضوع إلى:

- ✓ التعرف أكثر على معالم ومحددات نظام الرقابة الداخلية الفعال في البنوك.
- ✓ التعرف على الكفاءة التشغيلية للبنك وطرق قياسها.
- ✓ تحديد العلاقة بين نظام الرقابة الداخلية والكفاءة التشغيلية.
- ✓ تحديد مدى الاعتماد على أنظمة الرقابة الداخلية في البنوك الجزائرية وأثر فعاليتها على مستوى الكفاءة التشغيلية في البنك وفي رفعها.
- ✓ محاولة ربط البحث العلمي بالجانب العملي وذلك بإسقاط الدراسة على البنك للاستفادة منه لذوي الاختصاص.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من الأهمية التي يحظى بها موضوع الكفاءة التشغيلية بالنسبة للبنك بالدرجة الأولى وما يترتب عليه من دور أو أهمية في تحسين وتطوير أدائه بما يضمن استمراريته واستقراره وزيادة الحصة السوقية له ومنه الحفاظ على الاستقرار المالي وبالتالي إرساء أسس النمو الاقتصادي، وإلى أهمية ودور نظام الرقابة الداخلية في تحقيق ذلك المستوى من الكفاءة والفاعلية للبنك ومنه تحقيق أهدافه.

حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة في:

الحدود المكانية: تمت الدراسة في البنك الوطني الجزائري (BNA) والذي يعتبر أول البنوك التجارية الجزائرية.

الحدود الزمانية: تمت الدراسة لمدة خمس سنوات سابقة من 2013 إلى 2017 بالنسبة لقياس الكفاءة التشغيلية ولمدة 3 أشهر – من مارس إلى ماي–بخصوص استقصاء الأراء حول فعالية نظام الرقابة وعلاقتها بالكفاءة التشغيلية.

الحدود النظرية: تناول الدراسة مفاهيم وأساسيات حول نظام الرقابة الداخلية والكفاءة التشغيلية وعلاقة كل منهما بالآخر.

الحدود التطبيقية: فتشمل الدراسة على دور نظام الرقابة الداخلية في الرفع من الكفاءة التشغيلية للبنك الوطني الجزائري، من خلال القوائم المالية للبنك الوطني الجزائري، وبالتركيز على مديرية شبكة الاستغلال 184–ورقلة وبعض الوكالات التابعة لها في عينة الاستبانة.

-نموذج الدراسة

يتضمن موضوع الدراسة المتمثل في دور نظام الرقابة في الرفع من الكفاءة التشغيلية للبنوك الجزائرية متغيرين أساسيين هما:

- ✓ المتغير المستقل: نظام الرقابة الداخلية (بيئة الرقابة، تقدير المخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصال، المراقبة والمتابعة).
- ✓ المتغير التابع: والمتمثل في الكفاءة التشغيلية.
- ✓ العلاقة: دور نظام الرقابة الداخلية في الرفع الكفاءة التشغيلية.

– منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

نظرا لطبيعة الموضوع تم الاعتماد على منهجين: الأول المنهج الوصفي التحليلي، لتشكيل خلفية علمية جيدة تفيد إثراء الموضوع، وذلك بتوضيح الجوانب النظرية والاحاطة بكافة المفاهيم المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية والكفاءة التشغيلية، والعلاقة بينهما، والاطلاع على الدراسات السابقة.

أما المنهج الثاني: فيتمثل في منهج الدراسة الميدانية وذلك من اجل اسقاط مجمل ما تناولناه في الجانب النظري على البنك محل الدراسة ألا وهو البنك الوطني الجزائري من أجل تقييم نظام الرقابة الداخلية وتأثيره على الكفاءة التشغيلية، وذلك بالاستعانة بالقوائم المالية للبنك لمدة خمس(5) سنوات 2013-2017 والاستبانة، وتم تحليل البيانات ومقارنة متغيرات الدراسة من خلال تحويل المتغيرات غير الكمية إلى متغيرات كمية قابلة للقياس بهدف التعامل معها في اختبار الفرضيات وبيان نتائج الدراسة عن طريق برنامج SPSS V20 و برنامج EXCEL، والتعرف على رؤية المبحوثين والوصول إلى بيانات بالإمكان إخضاعها للتحليل الإحصائي.

– مرجعية الدراسة:

اعتمدنا في جمع البيانات اللازمة لتحقيق الهدف من الدراسة على نوعين رئيسيين من المراجع:

– بالنسبة للبيانات الثانوية: والتي تم الاعتماد عليها في الإطار النظري والتطبيقي للدراسة، حيث تم الحصول عليها من المراجع: الكتب، البحوث الجامعية والمجلات والمداخلات، الملتقيات والمجلات ...الخ حول نظام الرقابة الداخلية والكفاءة التشغيلية في البنوك

–بالنسبة للبيانات الأولية: تمت جمع البيانات الأولية لهذه الدراسة عن طريق استبانة موزعة على موظفين في البنك لتقييم نظام الرقابة الداخلية ودراسة العلاقة بينه وبين الكفاءة التشغيلية للبنك محل الدراسة، والقوائم المالية للبنك المتمثلة في الميزانية وجدول حسابات النتائج

-صعوبات البحث: ان أي بحث لا يخلو من الصعوبات والعراقيل وتتمثل الصعوبات التي واجهتنا أثناء البحث فيما يلي:

- ضيق الوقت المخصص لإنجاز المذكرة.
- جمع موضوع الدراسة بين متغير وصفي ومتغير كمي.
- عدم افصاح معظم البنوك الجزائرية عن التقارير السنوية.
- طول الفترة المستغرقة من طرف العديد من محكمين الاستبيان وعدم استجابة البعض لذلك.
- طول الفترة المستغرقة من طرف الموظفين في الإجابة عن الاستبيان وامتناع البعض عن ذلك.

-هيكل البحث: لتحقيق أهداف الدراسة ومعالجة الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم البحث في فصلين:

ففي الفصل الأول تناولنا الإطار النظري والتطبيقي لنظام الرقابة الداخلية والكفاءة التشغيلية، والعلاقة بينهما ويضم مبحثين حيث أن المبحث الأول تناولنا فيه نظام الرقابة الداخلية والكفاءة التشغيلية للبنك، أما الثاني فتناولنا به مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة في مجال البحث.

أما في الفصل الثاني تطرقنا فيه إلى الدراسة الميدانية للبنك الوطني الجزائري وذلك من خلال تقسيمه إلى مبحثين الأول تناولنا فيه الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة أما المبحث الثاني فعرضنا فيه مناقشة النتائج المتوصلة إليها في الدراسة

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الرقابة الداخلية والكفاءة التشغيلية

تمهيد

تعتبر البنوك من أهم الدعامات الأساسية المساهمة في بناء الهيكل الاقتصادي للدولة، بواسطتها تتمكن الدولة من تحقيق أهداف ومكونات سياستها النقدية وخلق الأساس الملائم للتنمية الاقتصادية وبناء مشاريع جديدة والعمل على تطويرها.

يحتل نظام الرقابة الداخلية في هذه البنوك أهمية كبيرة لما يوفره من وسائل وإجراءات رقابية يقوم بها مجلس الإدارة ومن يقع تحت مسؤولياتهم ضمن الصلاحيات المحددة قانونا، من أجل توفير الضمانات اللازمة التي تفيد تحقيق الأهداف المرغوب في تحقيقها.

ومن أهم الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها نظام الرقابة الداخلية العمل على تحسين أو الارتقاء أو رفع الكفاءة التشغيلية للبنك وذلك من أجل ضمان مكانته واستقراره وأدائه في ظل المنافسة الشديدة التي فرضت عليه، فتحقيق المستوى المطلوب من الكفاءة يفرض وجود نظام رقابة داخلية فعال في البنك.

فنظرا للأهمية التي يحظى بها كل من نظام الرقابة الداخلية والكفاءة التشغيلية للبنك، سواءا بالنسبة للبنك في حد ذاته بتحقيقه للنجاح في أداء اعماله أو بالنسبة لتطوير اقتصاد الوطن في مختلف الميادين، سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي لنظام الرقابة الداخلية وأهم الأسس التي يقوم عليها، والإطار المفاهيمي للكفاءة التشغيلية وطرق قياسها، وإلى العلاقة بين نظام الرقابة الداخلية والكفاءة التشغيلية، ثم نشير إلى أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع، وذلك من خلال المباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: الإطار النظري للرقابة الداخلية والكفاءة التشغيلية للبنوك
- ✓ المبحث الثاني: الإطار التطبيقي وعرض الدراسات السابقة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول نظام الرقابة الداخلية والكفاءة التشغيلية

تعد الرقابة السليمة شرطا أساسيا لاستمرار البنوك في السوق المصرفي والتأكيد على سلامة مراكزها المالية وتجنيبها المخاطر المحتملة مع تحقيق كفاءة تشغيلية وبالتالي الفعالية في مستوى الأداء، وهذا ما يؤدي إلى ضمان سلامة الجهاز المصرفي واستقراره.

المطلب الأول: نظام الرقابة الداخلية في البنوك

يعد نظام الرقابة الداخلية ذو أهمية لتحقيق السير السليم والمحكم للبنك، والأساس الذي يعتمد عليه في متابعة تنفيذ الخطط المرسومة التي تجسد سياسته من أجل الوصول إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها عن طريق إدراك وكشف الأخطاء، ومنه تحديد الانحرافات ثم إعطاء طرق لتصحيحها لضمان نظام رقابة فعال وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

الفرع الأول: مفاهيم عامة حول الرقابة الداخلية

سوف نتطرق إلى أهم التعاريف الأكاديمية التي تناولت الرقابة الداخلية بشكل عام ثم نعرض بعد ذلك تعريف للرقابة الداخلية للبنوك بشكل خاص ثم إلى أهم العوامل التي ساعدت على تطورها.

1. تعريف الرقابة الداخلية

لقد عرفت الرقابة الداخلية من قبل لجنة طرائق التدقيق المنبثقة عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين بأنها "الخطة التنظيمية 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 التزام العاملين بالسياسات الإدارية التي وضعتها الإدارة" [1]

كما عرّفتها لجنة المنظمات الراعية في امريكا COSO على أنها: عمليات وضعت من قبل مجلس إدارة المؤسسة وموظفين آخرين، لتأمين وتوفير الحماية الكافية والتأكد من إمكانية تحقيق المؤسسة لأهدافها والمتمثلة في: [2]

---

[1] برابح بلال، **تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية –دراسة عينة من المراجعين الداخليين**، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس،الجزائر 2015، ص4.

[2] مقدم خالد، عبد الله مايو، **نظام الرقابة الداخلية**، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثالثة محاسبة ومراجعة والسنة الأولى ماستر دراسات محاسبية وجباية معمقة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح–ورقلة–الجزائر، 2016/2015.ص 39.

- ✓ كفاءة العمليات التشغيلية؛
- ✓ الموثوقية في التقارير المالية؛
- ✓ الالتزام بتطبيق القوانين والتنظيمات.

تعد الرقابة الداخلية وظيفة تقييمية مستقلة بطبعها تؤسس داخل البنك لفحص وتقييم أنشطتها كخدمة للبنك ذاته، وهي نوع من أنواع الرقابة البنكية* وتشمل ثلاثة أعمدة: الرقابة المحاسبية، الرقابة الإدارية والضبط الداخلي، وتتولى هذه الرقابة أجهزة فنية تابعة للإدارة العليا للبنك، أما نتيجة أعمال هذه الأجهزة فيتم رفعها في تقارير مكتوبة إلى رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام وفق الترتيب المعمول به في البنك المعني، ومن ثمة متابعة هذه التقارير حيث تدعو الحاجة إلى ذلك.[1]

ويقصد بها تلك الخطة التنظيمية والإجراءات والتنظيمات والوسائل المستعملة لرقابة مؤسسة القرض، وهي وظيفة تقيميه تمارسها مجموعة من مراقبيها الداخلين سواء كانت محاسبية أو مالية أو غيرها، فهي لا تقتصر على مراجعة الحسابات فحسب، بل تشمل تقييم أداء العمليات البنكية عموما لمقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة.[2]

بناءا على تعريف الرقابة الداخلية عامة وتعريف الرقابة الداخلية في البنوك على وجه الخصوص يمكن تعريف نظام الرقابة الداخلية للبنوك على أنها: مجموعة من العمليات – إجراءات، تنظيمات، وسائل – تصمم وتنفد من قبل مجلس إدارة البنك ومدراءها وموظفوها –مراقبيها الداخليين–لتوفير تأكيد معقول لضمان تحقيق الأهداف المتعلقة بالرقابة على كفاءة وفاعلية العمليات، وموثوقية القوائم المالية، والتأكد من الامتثال للقوانين والأنظمة والسياسات ذات العلاقة بالبنك.

* هي نوع من أنواع الرقابة التي تمارسها السلطات النقدية في البلاد للتحقق من سلامة النظم المصرفية والنقدية والائتمانية المطبقة، والتأكد من صحة تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات المصرفية الصادرة من جهة، والإشراف والمراقبة سواء كان ذلك ممثلا في البنك المركزي أو مؤسسة النقد أو السلطة المخول لها القانون حق الإشراف والرقابة على البنوك من جهة أخرى.

[1] زيدان محمد، حبار عبد الرزاق، متطلبات تكييف الرقابة المصرفية في النظام المصرفي الجزائري مع المعايير العالمية، ورقة بحثية في **فعاليات المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول: إصلاح النظام المصرفي الجزائري**، جامعة قاصدي مرباح –ورقلة–الجزائر، أيام 11و12 مارس 2008. ص4.

[2] شويطر ايمان رتيبة، **النظام القانوني للرقابة المصرفية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه، تخصص قانون أعمال، كلية الحقوق جامعة الأخوي منتوري قسنطينة، الجزائر 2016-2017، ص 22

2-أنواع(اقسام) نظام الرقابة الداخلية في البنوك

يمكن تقسيم عمليات الرقابة الداخلية حسب الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إلى ثلاث أنواع او إلى ثلاث أقسام كما يلي:[1]

1.2. نظام الرقابة المحاسبية: يختص هذا الجانب بالتأكد من دقة البيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر والسجلات ومدى الاعتماد عليها، ويتضمن هذا الجانب كافة الأساليب والوسائل والإجراءات التي تحكم دقة البيانات المحاسبية والواردة في التقارير والقوائم المالية والتي تضمن كذلك حماية الأصول ومطابقة الموجود منها فعلا في المؤسسة مع تلك المدرجة في الدفاتر والسجلات.

2.2. نظام الرقابة الإدارية: يختص هذا الجانب من الرقابة الداخلية برفع الكفاءة الإنتاجية في البنك وزيادة الفاعلية عن طريق ضمان تنفيذ الخطط والسياسات بالطريقة والمستوى المحددين من قبلهم ويشمل هذا الجانب استخدام الموازنات التخطيطية، التكاليف المعيارية، الرسوم البيانية والجداول الإحصائية، تقارير الكفاية الدورية، دراسات الحركة والزمن، البرامج التدريبية للعمال والموظفين والرقابة على الجودة، وهي متعلقة بطريقة غير مباشرة بالسجلات المحاسبية منها والمالية.

3.2.نظام الرقابة الضبط الداخلي: ويشمل الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والإجراءات الهادفة إلى حماية أصول البنك من الاختلاس أو الضياع أو سوء الاستعمال، ويعتمد الضبط الداخلي في سبيل تحقيق أهدافه على تقسيم العمل مع المراقبة الذاتية، حيث يخضع عمل كل موظف لمراجعة موظف آخر يشاركه تنفيذ العملية، كما يعتمد على تحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات.

3-أهم العوامل التي ساعدت على تطور نظام الرقابة الداخلية في البنوك

من العوامل التي ساعدت على تطور الرقابة الداخلية واتساع نطاقها في البنوك:[2]

- كبر حجم البنوك وتعدد عملياتها؛
- اضطرار الإدارة إلى تفويض السلطات والمسؤوليات إلى بعض الادارات الفرعية بالبنك؛
- حاجة الإدارة إلى بيانات دورية دقيقة؛

---

[1] خلف عبد الله الواردات، **التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص 123-128.

[2] فهد محمد طنينه، **أثر الرقابة الداخلية على الأداء: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الضفة الغربية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل فلسطين،2017، ص 24

- حاجة الإدارة إلى حماية وصيانة أصول وأموال البنك؛
- حاجة الجهات الحكومية وغيرها إلى بيانات دقيقة؛
- وجود قسم للمراجعة الداخلية الذي يعتبر من العوامل التي تزيد من فعالية نظام الرقابة الداخلية، والذي يساهم في تحديد نطاق الفحص وتوقيت عملية المراجعة الخارجية؛
- ارتباط الرقابة بالوظائف الإدارية الأخرى مثل التخطيط، فالتخطيط يؤثر ويتأثر بالرقابة حيث إن أي خلل في التخطيط له آثاره العكسية على الرقابة، إذ هي التي تظهر عيوب التخطيط وتوجه الإدارة العليا للتصحيح والتطوير والعكس صحيح؛
- الحاجة إلى معلومات وبيانات صحيحة وموثوق بها بدرجة معقولة من أجل الوصول إلى قرارات فاعلة تحقق أهداف البنك.

الفرع الثاني: أهداف، أهمية ومقومات نظام الرقابة الداخلية

من خلال التعاريف السابقة لنظام الرقابة الداخلية يتضح لنا الأهداف التي يسعى إليها، وأهميته بالنسبة للبنك:

1-أهداف نظام الرقابة الداخلية

إن نظام الرقابة الداخلية يتضمن كل المقاييس التي تضمن تحقيق عدة أهداف، بحيث أن كل هدف يسعى إلى خدمة البنك ومساعدته بالشكل الذي يمكنه من تحقيق الأهداف العامة والمسطرة، وتتمثل في:[1]

- حماية أصول المؤسسة عن طريق فرض حماية مادية ومحاسبية لجميع عناصر الأصول من الاستغلال غير المشروع وسوء الاستخدام أو الضياع أو الاختلاس سواء كان بسوء نية أو حسن نية؛
- ضمان صحة ودقة المعلومات وبالتالي زيادة درجة الثقة والاعتماد على المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات؛
- احترام التعليمات والالتزام بالسياسات الإدارية من طرف منفذي العمليات المختلفة في البنك وهذا من شأنه أن يكفل له تحقيق أهدافه المرسومة؛
- تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام موارد البنك وذلك باتخاذ قرارات داخلية سليمة بناءا على مصداقية ودقة المعلومات والبيانات المتوافرة، والعمل على تشجيع ورفع معدلات الكفاءة التشغيلية في العمليات التي يقوم بها البنك.

[1] بوطورة فضيلة، **دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك دراسة حالة: الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي**، رسالة ماجستير تخصص: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر،2007/2006، ص ص20-21.

2-أهمية الرقابة الداخلية

إن زيادة واتساع نطاق الأنشطة والبرامج الاقتصادية التي تمارسها الوحدات الاقتصادية على اختلاف أنواعها وأشكالها أدى إلى زيادة وإبراز الرغبة في الحصول على تقييم داخلي مستقل لفاعلية الإدارة داخل هذه الوحدات وهذا ما يدخل في نطاق عمل الرقابة الداخلية والتي تعتبر من أهم أدوات الرقابة حيث يتوقف على مدى نجاح وقوة نظام الرقابة الداخلية فيما يلي:

- ✓ نجاح وكفاءة وفاعلية رقابة ومتابعة وتقييم أداء ما يقوم به البنك من أنشطة وبرامج ومختلفة.
- ✓ مدى تحقيق النتائج المطلوبة ومن ثم تحقيق الأهداف النهائية الموضوعة من قبل الأنشطة وبرامج البنك.
- ✓ المساعدة على اكتشاف أي انحرافات أو أخطاء عند تنفيذ أنشطة وبرامج البنك قبل وقوعها حتى يمكن تجنبها، ويمثل ذلك جوهر الرقابة الداخلية التي يجب أن تكون في نفس الوقت رقابة وقائية كلما أمكن ذلك.[1]
- ✓ إلقاء الضوء على الإيجابيات داخل البنك عن طريق اكتشاف الكفاءات الإدارية والتشغيلية وذلك من خلال تقييم الأداء للعاملين داخل البنك، وبالتالي تقدير المجتهدين من خلال الحوافز المادية والمعنوية، مما يدفعهم إلى زيادة الانتماء والإتقان في العمل وذلك للوصول إلى الأهداف الموضوعة من قبل الإدارة.[2]
- ✓ اعداد تقارير موثوق فيها خاصة بأمور البنك ووضعه المالي والغير المالي تطرح الطمأنينة لدى المالكين والثقة بمن يوكلون إليهم إدارة أعمالهم.
- ✓ مواكبة ما يستجد على بيئة الأعمال من تغيرات وتطورات حديثة.[3]

---

[1] مريم عبد القوي، **المراجعة الخارجية كأداة لتقييم نظام الرقابة الداخلية – دراسة ميدانية لعينة من الأكاديميين والمهنيين لولاية الوادي**، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة خيضر بالوادي، الجزائر، ص39.

[2] فهد محمد طنينة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

[3] أسامة جاسم حضير الكروي، **دور نظام الرقابة الداخلية في تشخيص حالات الفساد المال (واقع ومعوقات)، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمّان**، رسالة ماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، نوفمبر2015، ص 15-16.

3-مقومات نظام الرقابة الداخلية

وتتمثل هذه المقومات في:[1]

- ❖ هيكل تنظيمي كفء وهو نقطة البداية لتحقيق الرقابة المحاسبية والإدارية الفعالة داخل البنك؛
- ❖ وجود سياسات وإجراءات لحماية الأصول؛
- ❖ وجود إجراءات للتحقق من صحة ودقة البيانات والتقارير المحاسبية لكل دورة مستندية وتحديد الجهة المسؤولة عن تنفيذ تلك الإجراءات؛
- ❖ وجود إجراءات لزيادة كفاءة وتشجيع الالتزام بالسياسات الموضوعة؛
- ❖ وجود نظام محاسبي كفء وفعال بهدف الاحتفاظ بسجلات محاسبية يتم بموجبها توجيه وتسجيل وتبويب عملياتها وإعداد التقارير عنها؛
- ❖ حسن اختيار العاملين المؤهلين بدرجة كافية وتدريبهم وتقويم أعمالهم؛
- ❖ وجود قسم أو إدارة للمراجعة الداخلية من أجل رقابة الأداء عن طريق وضع معايير لقياس أداء العاملين؛
- ❖ الاعتماد على البرامج المحاسبية الآلية المتكاملة في النواحي المالية والإدارية لضمان الدقة وتوفير الضوابط الرقابية لحماية المال العام من التلاعب أو الاختلاس.

الفرع الثالث: تقييم نظام الرقابة الداخلية في البنوك

تمر عملية تقييم الرقابة الداخلية بعدة خطوات، يستخدم أثناءها الرقيب (المراجع، المدقق) طرق عديدة لتقييم نظام الرقابة الداخلية، والتي تعتمد على عناصر أو مكونات نظام الرقابة الداخلية، وقبل التطرق إلى تقييم الرقابة الداخلية لابد من ذكر إجراءات الرقابة الداخلية وحدودها.

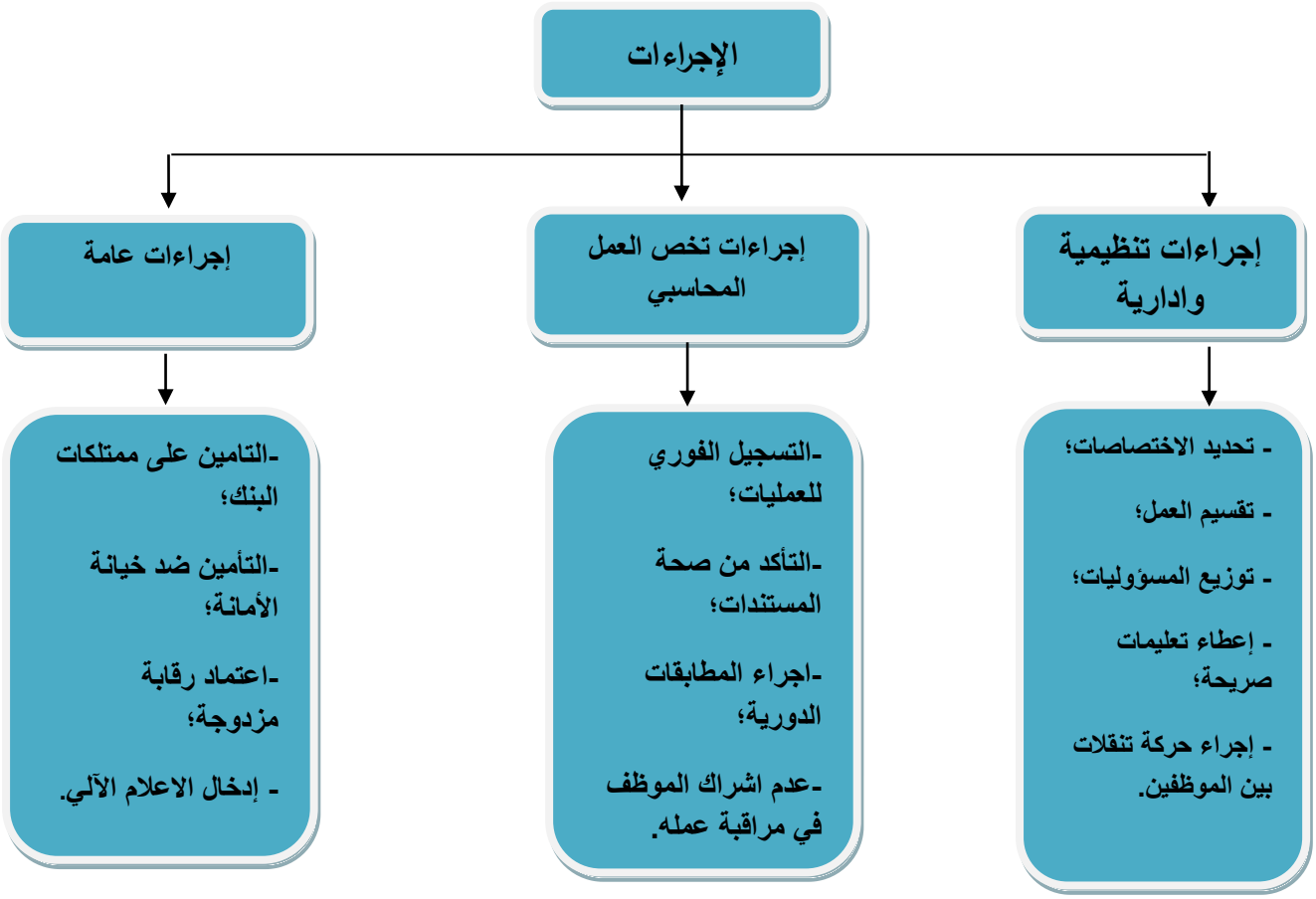
1-إجراءات الرقابة الداخلية

يتطلب العمل التسلسلي للوظائف المختلفة داخل البنك، وضع إجراءات تفصيلية من شأنها أن تدعم المقومات الرئيسية له، لتنفذ الواجبات على مستوى مختلف المديريات، وتتمثل أساسا في كل من الإجراءات التنظيمية والإدارية، الإجراءات المحاسبية والإجراءات العامة، يمكن تلخيصها في الشكل الموالي:

---

[1] ام كلثوم رزقة، **دور نظام الرقابة الداخلية في التقليل من المخاطر العملية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعيةSNVI ورقلة** 2014-2017، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير كلية العلوم اقتصادية والتسيير والعلوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر،2017، ص 10.

الشكل رقم(1.1): إجراءات الرقابة الداخلية



صديقي مسعود، محمد التهامي طواهر، المراجعة وتدقيق الحسابات، مطبعة مزوار، الوادي، 2010، ص118

2-مكونات عناصر نظام الرقابة الداخلية

يعد إطار لجنة coso لسنة 1992 نقلة نوعية في مجال الرقابة الداخلية انتهت الى ما يعرف بالإطار المتكامل لهيكل الرقابة الداخلية الذي يتكون من خمس (5) عناصر يمكن شرحها بإيجاز كما يلي: [1]

1.2-بيئة الرقابة: تعتبر بيئة الرقابة الأساس أو المضلة أو القاعدة لكل مكونات عناصر الرقابة الداخلية، ويضع مجلس الإدارة والإدارة المناخ العام بشأن مدى أهمية الرقابة الداخلية ومعايير السلوك المتوقعة، وتوفر بيئة الرقابة الفلسفة والعملية والهيكل.

[1] عبد الوهاب نصر علي، **معايير الرقابة والمراجعة الداخلية وفقا لأحداث الإصدارات الدولية-مدخل دولي مقارن لإدارة المخاطر**، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2015-2016، ص ص 35-38.

2.2–تقييم المخاطر: وهي عملية ديناميكية مستمرة لتحديد وتحليل المخاطر، على أن تأخذ الإدارة في اعتبارها التغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية وخلال نماذج الأعمال والتي قد تعوق تحقيق الشركة لأهدافها.

3.2–أنشطة الرقابة: تمثل التصرفات التي تحددها السياسات والإجراءات للمساعدة في ضمان توجيهات الإدارة بشأن مواجهة المخاطر ذات الصلة بتحقيق الأهداف قد تم تنفيذها، ويتم أداء أنشطة الرقابة في كل مستويات البنك من خلال المراحل المختلفة للأنشطة التجارية في ظل بيئة تكنولوجيا المعلومات.

4.2–المعلومات والاتصال: تتمثل في نظام معلومات المؤسسة، والإجراءات المرتبطة بتوصيل الأمور المتعلقة بتشغيل البيانات المحاسبية، فالمعلومة مهمة للمنشأة لتنفيذ مسؤوليات الرقابة الداخلية الداعمة لتحقيق أهدافها ويحدد الاتصال داخليا وخارجيا ويساعد الاتصال الأفراد في فهم مسؤولياتهم الرقابية ومدى أهميتها لتحقيق الأهداف.

5.2–أنشطة المتابعة(المراقبة): عن طريق استخدام تقييمات مستمرة أو منفصلة أو خليط منها للتأكيد على أن كل مكون من مكونات الرقابة الداخلية موجود ويعمل، ويتم تقييم النتائج وتوصيل أوجه القصور في الوقت المناسب والتقرير عن الأمور المهمة للإدارة ومجلس الإدارة لاتخاذ التدابير اللازمة.

ووفقا لتقرير COSO فإن تلك المكونات تعتبر مقاييس يمكن على أساسها تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية، كما أنها تتضمن إرشادات تطبيقية بخصوص العوامل التي يمكن أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم فعالية نظم الرقابة الداخلية للبنك.[1]

3–خطوات تقييم نظام الرقابة الداخلية

تمر عملية تقييم نظام الرقابة الداخلية بالخطوات التالية:

1.3–جمع الحقائق والمعلومات عن النظام: تهدف هذه الخطوة إلى تكوين نظرة عامة وشاملة عن طريق جمع معلومات كافية عن البنك وعن مكونات نظام الرقابة الداخلية من حيث التصميم والتنفيذ، وأنظمة الرقابة التي تم تصحيحها لنواحي الأنشطة المختلفة وما يجب أن يكون عليه عملية تشغيل هذه الأنظمة وتعني هذه الخطوة جمع

[1] عتبة بن عتبة عبد الله، **مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي –دراسة حالة مؤسسة ملبنة عريب**، مذكرة ماستر في العلوم المالية والتدقيق، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر، 2016-2017، ص9.

المعلومات عن الدورة المستندية والخرائط التنظيمية والتوصيف الوظيفي ودليل الإجراءات وخرائط التدفق داخل الوحدة.[1]

2.3–فحص النظام: تعني هذه الخطوة اختبار للتنفيذ الفعلي لنظام الرقابة الداخلية والتحقق من أن تشغيله يتم وفقا لما هو محدد مسبقا، وتهدف هذه الخطوة الى التعرف على التشغيل الفعلي للنظام ومدى مسايرته للحقائق التي تم توصل اليها في الخطوة الاولى التي تحدد ما يجب أن يكون عليه النظام.

3.3–تقييم النظام: تمثل هذه الخطوة آخر خطوات عملية دراسة وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية فبعد تجميع الحقائق والمعلومات عن تصميم نظام وفحص الطريقة التي يتم بها تشغيله يتم الحكم على مدى فاعلية وكفاءة النظام ومن ثم تحديد درجة الاعتماد عليه، وتشمل هذه الخطوة على إبراز نواحي الضعف الموجودة في أنظمة الرقابة الداخلية لأوجه النشاط المختلفة.[2]

وغالبا يتخذ التقرير الذي يتضمن بيان نقاط الضعف، حيث يقدم هذا التقرير الى المدير المالي او رئيس قسم المراجعة اولاي شخص في الإدارة، ويأخذ هذه التوصيات بعين الاعتبار وتكون لديه السلطة لاتخاذ القرارات الضرورية لتنفيذها.

4–طرق تقييم نظام الرقابة الداخلية

يلجأ الرقيب في فحصه ودراسته لأنظمة الرقابة الداخلية والحكم على مدى كفايتها لعدة طرق أهمها:

1.4–طريقة الاستبيان: تسمى أيضا طريقة قوائم الاستقصاء، وهي عبارة عن استفسارات لما يجب أن تكون عليه الرقابة الداخلية، تقدم هذه القائمة إلى الموظفين المختصين للإجابة عليها، وبعد ذلك يقوم المدقق بالتأكد من الإجابات عن طريق الاختبار والمعاينة وذلك للحكم على درجة متابعة النظام المستعمل. ويتوقف نجاح هذه الطريقة على كيفية صياغة الأسئلة بحيث تدل الإجابة (بنعم) على أنظمة دقيقة للرقابة والاجابة (بلا) على أنظمة ضعيفة.[3]

2.4–طريقة التقرير الوصفي: أو أسلوب المذكرة المكتوبة وتستخدم هذه الطريقة كبديل عن طريقة الاستبيان وتبعا لطريقة المذكرة المكتوبة، يقوم المراجع أو مساعديه أو المدقق بكتابة تقرير وصفي عن الإجراءات المتعلقة

---

[1] عفان نفيسة، **أثر نظام الرقابة الداخلية على أداء المؤسسات المصرفية –دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي**، مذكرة ماستر تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجاري وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح–ورقلة، الجزائر،2012–2013، ص 6.

[2] مريم عبد القوي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

[3] خلف عبد الله الواردات، مرجع سبق ذكره ص 148.

بالرقابة الداخلية في تنفيذ العمليات المختلفة، وعن مراجعة المعلومات والبيانات بين الأقسام أو الوظائف أو وحدات النشاط المختلفة، ويتم ذلك عن طريق المقابلات مع رؤساء المصالح والعاملين، الملاحظة، الاختبار والاستفسار، وكذلك عن طريق المستندات والسجلات المحاسبية وغيرها من الوثائق المستخدمة في المؤسسة.[1]

3.4–طريقة خرائط التدفق: عبارة عن هيكل يحتوي على مجموعة من الأشكال والرموز التي تعبر كل منها عن جزء من نظام الرقابة الداخلية المحاسبية، تتميز بأنها تعتمد على لغة نمطية شائعة يمكن توصيلها من خلال الرموز، في شكل عرض بياني تمكن الرقيب (المدقق او المراجع) من تقويم إجراءات الرقابة الداخلية بطريقة مختصرة وفي فترة وجيزة.[2]

المطلب الثاني: الكفاءة التشغيلية في البنوك

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مفاهيم عامة حول الكفاءة التشغيلية، ثم إلى طرق قياسها

الفرع الأول: مفاهيم عامة حول الكفاءة التشغيلية في البنوك

قبل أن نتطرق لمفهوم الكفاءة التشغيلية للبنوك نستعرض إلى مفهوم الكفاءة المصرفية.

أولا –الكفاءة المصرفية

1–تعريف الكفاءة المصرفية

لا يختلف مفهوم الكفاءة في البنك عنه في المؤسسة الاقتصادية خاصة من حيث مبدئه في تحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات انطلاقا من الموارد المتاحة أو من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، إلا انه يوجد اختلاف بين الكفاءة في المؤسسة والكفاءة في البنك، يبرز هذا الاختلاف عند تحديد مدخلات ومخرجات البنك مقارنة بمدخلات ومخرجات المؤسسة الاقتصادية التي تتسم عملياتها الإنتاجية بالوضوح والسهولة، في حين يعتبر البنك مؤسسة متعددة المنتجات وذلك لتجدد وتنوع وتداخل أنشطتها، كما أن أعمال البنك تتميز بالتغير والتجدد.[3]

حيث تعرف الكفاءة في البنوك كما يلي:

---

[1] العمري أيمن، **دور المراجعة الداخلية في تحسين نظام الرقابة الداخلية للمخزون– دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان**، القنطرة، بسكرة، مذكرة ماستر تخصص فحص محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة، الجزائر،2016/2015، ص62.

[2] برابح بلال، مرجع سبق ذكره، ص72.

[3]–فريد بن ختو، محمد الجموعي قريشي، قياس كفاءة البنوك الجزائرية باستخدام تحليل مغلف البيانات (DEA)، **مجلة الباحث**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد12، 2013، ص140.

تكون المؤسسة المصرفية ذات كفاءة إذا استطاعت توجيه الموارد الاقتصادية المتاحة لها نحو تحقيق أكبر قدر ممكن من العوائد بأقل قدر ممكن من الهدر، أي التحكم الناجح في طاقاتها المادية والبشرية، هذا من جهة وتحقيقها للحجم الأمثل وعرضها لتشكيلة واسعة من المنتجات المالية من جهة أخرى[1]

كما أن اهتمام الباحثون بكيفية تأثير التغيرات الاقتصادية على كفاءة البنوك، وقدرتها على تحويل الموارد إلى خدمات متعددة، ولد ما سمي بمفهوم اللاكفاءة والذي يشير إلى أن البنك ينتج أقل من المستوى الممكن للموارد المستخدمة –هناك تضييعا للموارد المستخدمة–، أو استخدم توليفة مكلفة نسبيا من الموارد لإنتاج مزيج معين من المنتجات أو الخدمات المالية.

2–أنواع الكفاءة المصرفية: للكفاءة المصرفية عدة أنواع تتمثل في الكفاءة الإنتاجية، كفاءة وفرات الحجم، كفاءة وفرات النطاق والكفاءة (X) وفيما يلي سنقوم بتوضيح وجيز لهذه الأنواع:

–الكفاءة الإنتاجية: تعرف أنه العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية، وبذلك ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج المستخدم من الموارد، وتقاس الكفاءة الإنتاجية عموما بنسبة إنتاج البنك، أو نسبة المخرجات، إلى المدخلات المستخدمة في تحقيق هذه المخرجات أو الناتج.

–كفاءة وفرات الحجم: تنتج وفرات الحجم عن التوسع في حجم النشاط بالنسبة للمؤسسة، وتعرف على أنها: تلك الأرباح الناتجة عن الانخفاض في التكاليف الإنتاجية نتيجة الزيادة في التوسع في المشروع كما تعرف وفرات الحجم بأنها نسبة التغير في الإنتاج الناشئة عن تغير مدخلات الإنتاج بنسب متساوية.

–كفاءة وفرات النطاق

تقوم وفورات النطاق على أساس مقارنة تكاليف الإنتاج لمجموعة منتجات معا، ومجموع تكاليف الإنتاج لكل منتج على حدا، فإذا كان باستطاعة البنك أن ينتج مزيجا من المنتجات بتكلفة إجمالية اقل من تكلفة إنتاج كل منتج على حدا نقول عنه بأنه يتوفر على وفورات نطاق، وانه كفء من حيث تنويع منتجاته، وإذا كان لا يستطيع ذلك فنقول عنه بأنه يتصف اللاكفاءة في تنويع منتجاته.[2]

---

[1]–نهاد ناهض فؤاد الهبيل، **قياس الكفاءة المصرفية باستخدام نموذج حد التكلفة العشوائية SFA "دراسة تطبيقية على المصارف المحلية في فلسطين**، رسالة ماجستير بقسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2013، ص 27.

[2]–يسمينه عراج، **تقييم كفاءة البنوك الجزائرية باستخدام أسلوب تحليل البيانات المغلفة DEA**، دراسة عينة من البنوك العاملة في الجزائر خلال سنة2014، مذكرة ماستر أكاديمي علوم اقتصادية تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر،2017–2018، ص ص 17–22.

-الكفاءة X: لاحظ Harvey Leibenstein* أن هناك العديد من البنوك لا تستخدم مواردها بشكل أفضل، وأن العديد منها لها نفس المدخلات (عناصر الإنتاج، تكنولوجيا) لكن مخرجاتها مختلفة من حيث الإنتاجية ورقم الأعمال، فقام Leibenstein بتفسير ذلك بوجود مدخلات(X) تختلف عن العناصر التقليدية (رأس المال، العمل) التي تعكس كفاءة البنك في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

تعرف الكفاءة (X) ** أنها النسبة بين أقل تكلفة يمكن انفاقها والتكلفة الفعلية التي يتم انفاقها لإنتاج مزيج من المخرجات أي تحقيق أفضل كفاءة، حيث توسع استخدامها في الأبحاث البنكية التي رجحت إمكانية سيطرة هذا النوع من الكفاءة على كفاءة الحجم والنطاق، يعبر هذا النوع من الكفاءة عن جوانب أخرى لا تشملها الكفاءة الاقتصادية أو الكلية. تقوم الكفاءة-x-بقياس مدى انحراف الكفاءة الكلية عن مستواها الأمثل، حيث أن هذا الانحراف يعود إلى عوامل أخرى تؤثر في عناصر الإنتاج كالمهارات الإدارية، التكنولوجيا المستخدمة، نظم الحوافز والأجور...الخ، وبالتالي فإن ارتفاع الكفاءة في مؤسسة ما يعني التحكم الجيد في مثل هذه العناصر.[1]

أي الكفاءة (x) هي مقدار إضافي لتخصيص الموارد في البنك، ويرى Harvey Leibenstein أن كفاءة إكس مثل كفاءة تخصيص الموارد تعود إلى الفرق بين الكفاءة القصوى لاستخدام الموارد والاستخدام الحقيقي(الفعلي) للموارد، وهو ما يمثل درجة كفاءة (X).

ثانيا-الكفاءة التشغيلية للبنوك

من خلال استعراضنا لأنواع الكفاءة المصرفية والتي من ضمنها الكفاءة التشغيلية يمكن

1-تعريف الكفاءة التشغيلية في البنوك أنها: الاستغلال الأمثل للمواد البشرية والمادية المتاحة مما يمكن البنك في تحقيق إدارة مثلى لمجمل التدفقات والمعاملات المالية، وهنا لزم توفر جهاز رقابي فعال بالإضافة لإدارة تتسم بالتنظيم المحكم وتقسيم المهام المحدد وفق جداول وعلى كل مستويات البنك، فالإدارة الرشيدة تعمل على الربط الأمثل بين مدخلات البنك ومخرجاته وعليه فالكفاءة التشغيلية تتمثل في اختيار تركيبة الموارد الأقل تكلفة لإنتاج وتوفير الحد الأقصى من الخدمات المالية والمصرفية في ضل بيئة تتميز باشتداد المنافسة، وهنا يظهر مصطلح الإدارة

---

* HARVEY LEIBENSTEIN 1922-1994 اقتصادي امريكي أحد اهم اسهاماته في علم الاقتصاد صياغة مصطلح الكفاءة X انطلاقا من أعمال Farrel لقياس الكفاءة.

** سميت بالكفاءة (x) لأن x هو آخر حرف في الحروف الابجدية بمعنى حد الكفاءة.

[1]-شريفة جعدي، **قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية "دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في الجزائر لفترة (2006-2012)**، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية، تخصص دراسات مالية واقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة-، الجزائر، 2013-2014، ص 42

بالكفاءات والأهداف بغية الوصول وتحقيق الاستراتيجيات المسطرة لمجلس الإدارة كما وتتأثر الكفاءة التشغيلية للبنك بنظم الحوافز المطبق ومدى تطور التكنولوجيا المستعملة والمهارات الإدارية المتوفرة وسياسة الأجور ...الخ ، وبالتالي فإن ارتفاع درجات الكفاءة في البنك يعني التحكم الجيد في مثل هذه العناصر ، ففعالية العوامل البشرية والإدارية تساهم بشكل كبير في رفع الإنتاجية و تخفيف اللاكفاءة في التسيير.[1]

2-مكونات الكفاءة التشغيلية: تشمل الكفاءة التشغيلية كلا من الكفاءة التقنية والكفاءة التخصيصية

1.2-الكفاءة الفنية (التقنية): تقوم الكفاءة الفنية بقياس الانحراف بين مستوى الإنتاج المحقق والقدرة الحقيقية للإنتاج، وعليه فهي تقيس قدرة المؤسسة المصرفية على إنتاج أعظم مستوى من المخرجات، انطلاقا من استخدام مستوى معين من المدخلات.

2.2-الكفاءة التخصيصية (السعرية): تقوم الكفاءة التخصيصية بقياس القدرة على تخصيص المدخلات في الأنشطة الأكثر مردودية، بمعنى قدرة المؤسسة المصرفية على استخدام أفضل مزيج للمدخلات مع الأخذ في الاعتبار أسعار المدخلات.

انطلاقا مما سبق يمكن القول أن الكفاءة التشغيلية في المؤسسة المصرفية، تتحقق عندما يستطيع البنك إنتاج حجم معين من المخرجات بأقل حجم ممكن من عناصر الإنتاج وبأقل تكلفة، أي عندما يحقق الكفاءة التقنية والكفاءة التخصصية معا في نفس الوقت.[2]

الفرع الثاني: طرق ونماذج ومؤشرات قياس الكفاءة التشغيلية في البنوك

لقياس الكفاءة التشغيلية عديد الطرق يمكن تقسيمها لطرق تقليدية وطرق حديثة سيتم شرحها كالآتي:

أولا-الطرق التقليدية (التحليل المالي)

يعتبر التحليل المالي مدخلا كلاسيكيا لتقييم كفاءة المؤسسات الاقتصادية والمصرفية على السواء، وهو علم يعمل على معالجة البيانات والمعلومات المالية الخاصة بالقوائم المالية، لخلق نسب ونماذج رياضية للحصول على

[1] أحلام بوعبدلي، أحمد عمان، قياس درجة الكفاءة التشغيلية ودورها في إدارة مخاطر السيولة في البنوك التجارية باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات" DEA "دراسة حالة لبنك الخليج الجزائر للفترة 2010-2015، **مجلة رؤى اقتصادية**، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 11، ديسمبر 2016، ص316.

[2] شريفة جعدي، مرجع سبق ذكره ص 43.

معلومات تستخدم في تقييم الكفاءة التشغيلية واتخاذ القرارات الرشيدة،[1] يحتاج المحلل المالي في انجاز تحليله إلى أدوات او أساليب فنية لمعالجة البيانات يمكن تقسيمها كالتالي:

1-التحليل العمودي(الرأسي): بموجب هذا الأسلوب تتم المقارنة بين أرقام القوائم المالية للفترة المحاسبية نفسها لتظهر محصلة هذه المقارنة بصورة نسبة مئوية[2]حيث ينسب كل بند في مجموعة معينة إلى اجمالي بنود تلك المجموعة وفق الصيغة التالية:[3] **الوزن النسبي للبند = قيمة البند/ مجموع البنود التي ينتمي إليها**.

يحرص المحللون لإجراء هذا الأسلوب لأكثر من فترة مالية أو لأكثر من منشأة أو أحيانا يتم اجراؤه مع التحليل الافقي من أجل تغطية نقطة ضعفه (التحليل الساكن) المتمثلة في عدم جدوى المؤشر المتحصل عليه نتيجة الفترة الزمنية الواحدة.

2-التحليل الافقي (تحليل الاتجاهات): يتم دراسة حركة بند معين أو عدة بنود على مدار عدة فترات مالية للتعرف على مقدار واتجاهات التغيرات الحادثة في حركة البند أو معدل التغير على مدار الفترة الزمنية مجال المقارنة[4] وهذا ما أكسب هذا التحليل صفة الديناميكية عكس التحليل العمودي، ويستند المحلل في هذا الأسلوب على سنة الأساس التي تستخدم في رصد السلوك واتجاهات البنود المختلفة. تحسب التغيرات الحادثة في البنود على الفترات الزمنية المختلفة وفق العلاقة التالية:[5] **قيمة البند / قيمة نفس البند في سنة الأساس**.

3-النسب المالية: ويقصد بالنسبة المالية إيجاد علاقة حسابية نقدية بين متغيرين أو بين رقمين أو بندين من أرقام القوائم المالية أحدهما في البسط والأخر في المقام تشكل العلاقة بينهما مدلولا معينا،[6]قد تتواجد البنود التي تدخل في اشتقاق النسب المالية في القائمة المالية نفسها كما قد تتواجد هذه البنود في قائمتين مختلفتين[7]وهي من أهم أدوات التحليل المالي إذ تعتبر مؤشرات النسب المالية من أهم الأدوات المستخدمة لقياس الكفاءة التشغيلية في البنوك، بحيث تقيس مدى كفاءتها في استخدام مواردها، ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المسطرة، وتتمثل وظيفة

---

[1] إسماعيل بوخطة، **تقييم الأداء المالي لعينة من الشركات البترولية متعددة الجنسيات العاملة في الجزائر-مدخل التحليل العاملي**-، رسالة ماجيستير في العلوم الاقتصادية تخصص النمذجة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012/2001، ص 4

[2] محمد مصطفى نعمات، **إدارة البنوك**، دار الابتكار للنشر والتوزيع، بدون مكان النشر، 2016، ص21.

[3] مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، **تحليل القوائم المالية –مدخل نظري وتطبيقي**-، طبعة 2، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 105.

[4] محمد مصطفى نعمات، مرجع سبق ذكره ص 21.

[5] مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، مرجع سبق ذكره ص 105.

[6] يسمينه عراج، مرجع سبق ذكره ص27.

[7] محمد الصيرفي، **التحليل المالي-وجهة نظر محاسبة إدارية**-، الطبعة1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014، ص 126.

هذه المعايير في قياس مدى نجاح البنك في إحكام العلاقة بين الموارد المستخدمة والمخرجات بطريقة كفؤة، حيث تهدف إلى بيان مدى نجاحه في تحقيق أفضل مخرجات ممكنة بأقل مدخلات ممكنة، [1]وتتمثل هذه النسب في:[*]نسب النشاط، نسب الربحية (المردودية)، نسب المديونية، نسب السيولة، النسب التي تقيس المخاطر.

ثانيا–طريقة نظام CAMELS

تتمثل في مجموعة من المؤشرات التي يتم من خلالها تحليل الوضعية المالية لأي مصرف ومعرفة درجة تصنيفه، وتعتبر هذه الطريقة أحد الوسائل الرقابية المباشرة التي تتم عن طريق التفتيش الميداني، حيث تعمل السلطات الرقابية على الأخذ بنتائج معيارCAMELSوالاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، ويتكون نظام CAMELS من المؤشرات أو العناصر التالية:[2]

- ✓ كفاية رأس المال. Capital Adequacy.
- ✓ جودة الأصول.Asset Qualité.
- ✓ جودة الإدارة.Management Quality
- ✓ إدارة الربحية والايرادات (الموجودات).Earning Management.
- ✓ درجة السيولة.Liquidity Position.
- ✓ الحساسية اتجاه مخاطر السوقSensitivity to Market Risk.

يرمز للحرف C لمدى كفاية رأس المال لحماية المودعين وتغطية المخاطر، والحرفA لجودة المنتجات ومايتوقع تحصيله من قيمتها الصافية داخل وخارج الميزانية ومدى وجود مخصصات لمقابلة الموجودات المشكوك في تحصيلها، بينما يرمز الحرف M للإدارة ومستوى كفاءتها وتعمقها والتزامها بالقوانين المنظمة للعمل البنكي ومدى كفاءة الضبط الداخلي والمؤسسي ووجود سياسات وتخطيط مستقبلي، أما الحرف E فيرمز لمستوى الربحية ومدى مساهمتها في نمو البنك وزيادة رأس المال ، أما الحرفL يرمز لقياس سلامة الموقف السيولي ومقدرة البنك على

[1]جعدي شريفة، سليمان ناصر، قياس الكفاءة التشغيلية لبعض البنوك العاملة في الجزائر–دراسة تطبيقية خلال الفترة2006–2010–**مجلة الباحث**، العدد 12، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر،2013 ص 160.

[*]لمزيد من التوضيح انظر: شوقي بورقبة، **الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية –دراسة تطبيقية مقارنة**–أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس –سطيف–الجزائر ، 2010–2011، ص 62–72.

[2]أحمد طلفاح، **مؤشرات الحيطة الكلية لتقييم سلام القطاع المالي**، المعهد العربي للتخطيط، أبريل 2005.

الإيفاء بالتزاماته الحالية والمستقبلية المتوقعة وغير المتوقعة، والحرف الاخير S الذي يرمز إلى درجة حساسية المخاطر للسوق .[1]

S كانت تعني سابقا درجة الحساسية اتجاه السوق ثم أصبحت تعني أنظمة الرقابة الداخلية systems of internal control[2]

جدول رقم (1.1):تصنيف البنوك حسب طريقةCAMELSوالتدابير والإجراءات الرقابية المتخذة حسب درجة التصنيف.

درجة التصنيف	موقف البنك	الاجراء الرقابي
01 * قوي	الموقف سليم من كل النواحي	لا يتخذ أي إجراء رقابي
02 *مرضي	سليم نسبيا مع وجود بعض القصور	معالجة السلبيات
03 *معقول	يظهر عناصر القوة والضعف	رقابة ومتابعة لصيقة
04 *هامشي	خطر قد يؤدي إلى الفشل	برنامج اصلاح ومتابعة ميدانية
05 * غير مرضي	خطير جدا	رقابة دائمة- إشراف

المصدر: شريفة جعدي، مرجع سبق ذكره، ص 121

ثالثا–مؤشرات قياس الكفاءة التشغيلية من منظور خلق القيمة

تكمن الفكرة الأساسية لخلق القيمة في أن المؤسسة تخلق قيمة للمساهمين إذا كانت مردودية الأموال المستثمرة أكبر من تكلفة مختلف مصادر التمويل المستخدمة (تكلفة رأس المال)،[3] تنقسم مؤشرات قياس الكفاءة من منظور خلق القيمة وفقا لطبيعتها إلى ثلاثة أقسام:

-1 مؤشرات ذات طبيعة محاسبية: كانت المؤسسات تستخدم النتيجة الصافية والعائد على السهم كمقياسين لخلق القيمة، ثم بدأت باستعمال المؤشرات المحاسبية كمعدل العائد على الأموال الخاصة ومعدل العائد على الاستثمار.[4]

[1] سحنون منصورة، **دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء البنوك التجارية –دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة**، مذكرة ماستر في العلوم التجارية تخصص بنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2012/2001، ص 82.

[2] جعدي شريفة، مرجع سبق ذكره، ص 121.

[3] شوقي بورقبة، مرجع سبق ذكره، ص 96.

[4] جعدي شريفة، مرجع سبق ذكره ص125.

2- مؤشرات ذات طبيعة اقتصادية: والتي تتمثل في القيمة الاقتصادية المضافة(EVA)والذي يعرف بأسلوب البدء من القمة إلى القاعدة في إدارة المخاطر نتيجة التطور الذي شهده النشاط المصرفي حيث أصبح نموذج العائد على حقوق الملكية(ROE) لا يفي بغرض تقييم الأداء لكثير من البنوك خاصة الأمريكية ، حيث ظهرت مفاهيم جديدة تتعلق بإدارة المخاطرة والربحية منها على سبيل المثال: تحليل المدة، ومحاسبة التكاليف المستندة للنشاط، وتخصيص رأس المال استنادا إلى أسلوب القيمة المعرضة للمخاطرة، وعائد رأس المال المعدل بالمخاطرة ... وغيرها من المفاهيم المالية و المحاسبية.[1]

يتم حسابها من خلال العلاقة التالية: [2]

- ✓ **القيمة الاقتصادية المضافة= صافي الأرباح الناتجة عن عمليات التشغيل بعد الضريبة – (تكلفة رأس المال*رأس المال المستثمر)**
- ✓ **القيمة الاقتصادية المضافة= (معدل العائد على راس المال –معدل تكلفة رأس المال) * رأس المال المستثمر**

3- مؤشرات ذات طبيعة بورصيه: تعتبر القيمة السوقية المضافة أو كما تسمى بخلق القيم البورصية والعائد الإجمالي للمساهمين، أهم مؤشرين لخلق القيمة.[3]

رابعا – الطرق الكمية: يمكن تمييز بين نوعين من الطرق الكمية لقياس الكفاءة التشغيلية في البنوك، طريقة تعتمد على البرمجة الخطية كنموذج غير معلمي، وتقوم أساسا على افتراض عدم وجود أخطاء عشوائية عند القياس، ومن أهم طرقها طريقة تحليل البيانات المغلفة، وطريقة تعتمد على التقدير الإحصائي كنموذج معلمي ومن بين طرقها طريقة حد التكلفة العشوائية وطريقة الحد السميك وطريقة التوزيع الحر.[4]

وفيما يأتي سيتم شرح هذه الطرق باختصار:

---

[1] محمد جموعي قريشي، تقييم أداء المؤسسات المصرفية –دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية خلال الفترة 1994-2000، **مجلة الباحث**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، الجزائر، العدد03، 2014، ص92.

[2] هواري سويسي، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، **مجلة الباحث**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 7، 2009-2010 ص 61.

[3] جعدي شريفة، مرجع سبق ذكره، ص128.

[4] نهاد ناهض فؤاد الهبيل، مرجع سبق ذكره، ص 48.

1-طريقة تحليل البيانات المغلفة: (DEA)

هي أداة تستند إلى البرمجة الخطية في قياس الكفاءة النسبية لمجموعة من وحدات اتخاذ القرار القابلة للمقارنة فيما بينها، أي الوحدات التي تشتغل بشكل متجانس، وتستخدم نفس المدخلات وتنتج نفس المخرجات ونفس التكنولوجيا، (مع الاختلاف في الكميات بطبيعة الحال). ويمكن أن تكون هذه الوحدات: بنوك مختلفة أو فروع بنكية، تحسب درجة الكفاءة لكل وحدة قرار، حسب أسلوب تحليل مغلف البيانات وفق النسبة التالية:[1] مجموع المخرجات المرجحة بالأوزان/مجموع المدخلات المرجحة بالأوزان.

وبالتالي تنحصر درجة الكفاءة بين الصفر والواحد (0 ،1)، والوحدة الأقل استهلاكا للمدخلات وأكثر انتاجا للمخرجات تكون الوحدة الأكثر كفاءة. ثم الوحدات التي تحقق درجة الكفاءة 1، تشكل فضاء رياضيا يعرف بِ: " الحدود الكفء"(Efficient Frontier) الذي يغلف نقاط الوحدات الأخرى التي لم تحقق الدرجة 1 من الكفاءة، ومن هنا جاءت تسمية تحليل مغلف البيانات، ولا تسمح هذه الطريقة بأية اخطاء في البيانات رغم ان كل البيانات في الواقع تخضع لخطأ القياس لذلك تعد هذه الطريقة غير واقعية.[2]

2-طريقة حد التكلفة العشوائية: (SFA)

تعتمد على مفهوم وظيفة الانتاج (العلاقة بين المدخلات والمخرجات في الإنتاج) أي أن البنك ينتج أقصى ما يستطيع انتاجه بالاعتماد على كمية وعلاقة المدخلات والمخرجات، والعلاقة المقدرة تحدد القدر الاقصى الممكن للإنتاج وكلما كان الفرق بين كميتي الإنتاج (المقدرة والفعلية) اكبر كانت عدم الكفاءة اكبر وبالتالي كفاءة فنيه اقل، ويعتمد هذا التحليل على ترتيب أداء المخرجات على المدخلات التي يستخدمها البنك كل بمفرده وعلى المؤثرات الخارجية المفاجئة التي تواجهها كل مؤسسة، كما يفترض تطبيق هذا النموذج عند تقدير الكفاءة وجود مخرج واحد فقط وهذا لا يمنع من تجميع المخرجات المتعددة في مخرج واحد مركب.

3-طريقة الحد السميك: (**TFA**):تستمد عناصرها من الطريقتين SFA و DEA فهي تتبنى فرضية مفادها أن انحرافات التكلفة الكلية الحالية عن المتوقعة مرتبطة بكفاءة اكس، وهو ما يتوافق مع طريقة التحليل العشوائي وطبقا لما تطبقه DEA تفترض طريقة TFA أن أفضل تطبيق يظهر من خلال عينات فرعية من البنوك، وعلى وجه التحديد تفترض هذه الطريقة أن البنوك تتمتع نسبيا بمتوسط تكلفة منخفض(إجمالي التكاليف

---

[1] محمد الجموعي قريشي، الحاج عرابة، قياس كفاءة الخدمات الصحية في المستشفيات الجزائرية باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات(DEA)، دراسة تطبيقية لعينة من المستشفيات -لسنة 2011، **مجلة الباحث**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 11، 2012، ص ص13-14.

[2] نهاد ناهض فؤاد الهبيل، مرجع سبق ذكره، ص 47.

/ إجماليا لأصول)، وتشكل معيارا للكفاءة التشغيلية والتي من خلالها يمكن قياسا لكفاءة للبنوك الأخرى، وتقوم هذه الطريقة بتقسيم البنوك في العينة إلى أربعة شرائح كل شريحة تمثل الربع ويتم تقسيمها على أساس التكلفة الإجمالية لكل وحدة من الأصول، وتحدد البنوك ذات التكلفة المتوسطة المنخفضة بأنها البنوك الأكثر كفاءة بينما البنوك ذات التكلفة المتوسطة المرتفعة فهي البنوك الأقل كفاءة بحسب هذه الطريقة.[1]

4-طريقة التوزيع الحر(DFA)

تقوم على تحديد نقاط الكفاءة بضبط دالة الحد رياضيا، وبافتراض وجود فروق في الكفاءة عبر الزمن بين البنوك أي تفترض توفر اللاكفاءة بوجود أخطاء عشوائية تؤثر فيها،[2] إذ أن متوسط الخطأ العشوائي لعدد من السنوات يعبر عن اللاكفاءة خلال نفس السنوات، وهذا بوجود مجموعة من المعطيات لعدة سنوات. وبذلك يتم تقدير اللاكفاءة للبنوك بناتج الفرق بين المتوسط المتبقي من تقدير دالة التكلفة وكفاءة حد التكلفة.[3]

خامسا-بطاقة الأداء المتوازن:(بطاقة الأهداف الموزونة)

تعتبر من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس أنشطة ومستوى أداء المؤسسة والذي يتوقف-إلى حد بعيد-على قدرتها في قياس أدائها في مجالات (علاقات الزبائن، الأعمال الداخلية.....الخ)، تكمن أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن في كيفية ترجمة استراتيجياتها إلى أفعال، وهي موجهة على وجه الخصوص إلى المديرية العامة كونها وسيلة قيادة للمؤسسة، وتقدم الفوائد التالية:[4]

- ❖ التركيز على التنظيم ككل
- ❖ تساعد على تكامل البرامج المختلفة للمؤسسة (الجودة، إعادة الهندسة ومبادرات خدمة العملاء)
- ❖ تحديد المقاييس الاستراتيجية نحو المستويات الأقل مثل وحدة العاملين، كما يمكن للموظفين تحديد المطالب الخاصة لتحقيق أداء اجمالي ممتاز.

---

[1] وسام حسين علي العنيزي، قياس كفاءة القطاع المصرفي العراقي الخاص باستخدام نموذج التحليل الحدودي العشوائي للمدة 2007-2011، **مجلة الغري**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، العراق،العدد 35، 2015، ص ص 114-115.

[2] أحلام بوعبدلي، أحمد عمان، مرجع سبق ذكره، ص 317.

[3] جعدي شريفة، مرجع سبق ذكره، ص118.

[4] الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، **مجلة الباحث**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 7، 2009-2010، ص ص223-224.

الفرع الثالث: العلاقة بين نظام الرقابة الداخلية والكفاءة التشغيلية للبنوك

بعد استعراضنا لأهم المفاهيم والأسس المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية والكفاءة التشغيلية للبنوك، نستعرض أهم النقاط التي تربط نظام الرقابة الداخلية مع الكفاءة التشغيلية في البنك، بحيث تظهر العلاقة بين نظام الرقابة الداخلية والكفاءة التشغيلية من خلال تعريف الكفاءة التشغيلية* حيث يبين أن الاستخدام الأمثل للموارد يلزم توفر جهاز نظام رقابة داخلية فعال.

أولا: وظائف وأهداف نظام الرقابة الداخلية وتأثيرها على الكفاءة التشغيلية

1-وظائف نظام الرقابة الداخلية: يمكن إجمالها في وظيفتين أساسيتين تعملان على رفع الكفاءة التشغيلية للبنك وهما:[1]

- ✓ **وظيفة وقائية:** وتقوم على كشف الانحرافات الناجمة عن أخطاء السهو أو الخطأ المتعمدة والعمل على تصحيحها، كما تعمل أجهزة الرقابة الداخلية على اكتشاف الثغرات التي تؤدي إلى حدوث خلل ما للبنك، وبالتالي تقوم بإعطاء إنذار بوجود هذا الخلل، سواء أدى هذا الأخير إلى حدوث مخاطر مالية تؤثر على منتجاته أو طرح احتمالا لحدوثها.
- ✓ **تعظيم الكفاءة التشغيلية:** حيث يؤدي اكتشاف الخلل إلى القيام بالدراسات والتحاليل الازمة للوصول إلى الاقتراحات المناسبة لمعالجته، وذلك من خلال وضع تعليمات جديدة أو العمل على تعديلها لتفادي وقوع الأخطاء كما يمكن أن تعمل هذه الوظيفة على معالجة الأخطاء عند حدوثها.

يتم ذلك من خلال مجموعة من الخطوات التي تتلاءم وتتداخل مع الوظائف الإدارية الأخرى كالتخطيط والتوجيه والتنظيم.... الخ، معتمدة على عناصر معينة تتمثل في:

- **وضع المعايير:** المعيار-النموذج-هو هدف أو أداء تخطيطي يعبر عن غاية مطلوب بلوغها، وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين، وتعتبر المعايير ضرورية للرقابة أو التقييم، وغالبا ما يتم على أساسها الحكم واتخاذ الاجراء التصحيحي.
- **القيام بالمقارنة:** الخطوة الثانية في الرقابة الداخلية هي مقارنة العمل المنجز بالمعيار السابق تحديده، فإذا ظهر من المقارنة ان العمل يتم تنفيذه حسب المعيار فإن الأداء يكون خاضعا للسيطرة، أما إذا ظهر من

* تعريف الكفاءة التشغيلية في المطلب الثاني ص14.

[1] سحنون منصورة، مرجع سبق ذكره، ص 34.

المقارنة أن هناك انحرافا عن المعيار فإن الأداء يكون خارجا عن السيطرة، إذا كان المعيار المستخدم كمي فإن عملية المقارنة تكون سهلة جدا، أما المعيار الوصفي فيجعل عملية المقارنة صعبة جدا.

- **تقييم النتائج**: الخطوة الثالثة هي تقييم النتائج، وهذا التقييم قد يكون دوريا أو عند فترة زمنية معينة، ولا بد للتقييم ان يعكس أوجه الاختلاف والاتفاق في الأداء عن النتائج المحققة، وتحتاج عملية التقييم إلى الكثير من المعلومات، ويقوم التقييم على أسباب الانحراف الموجب والسالب أيضا.
- **القيام بالأعمال التصحيحية**: إذا ظهر من التقييم أن هناك انحرافات سالبة فإن الخطوة التالية هي القيام بالأعمال التصحيحية فقد يكون سبب الانحراف هو العامل نفسه بسبب عدم كفاءته، أو يكون السبب هو الطريقة أو الكيفية التي يتم بها عملية النشاط (استخدام الموارد).[1]

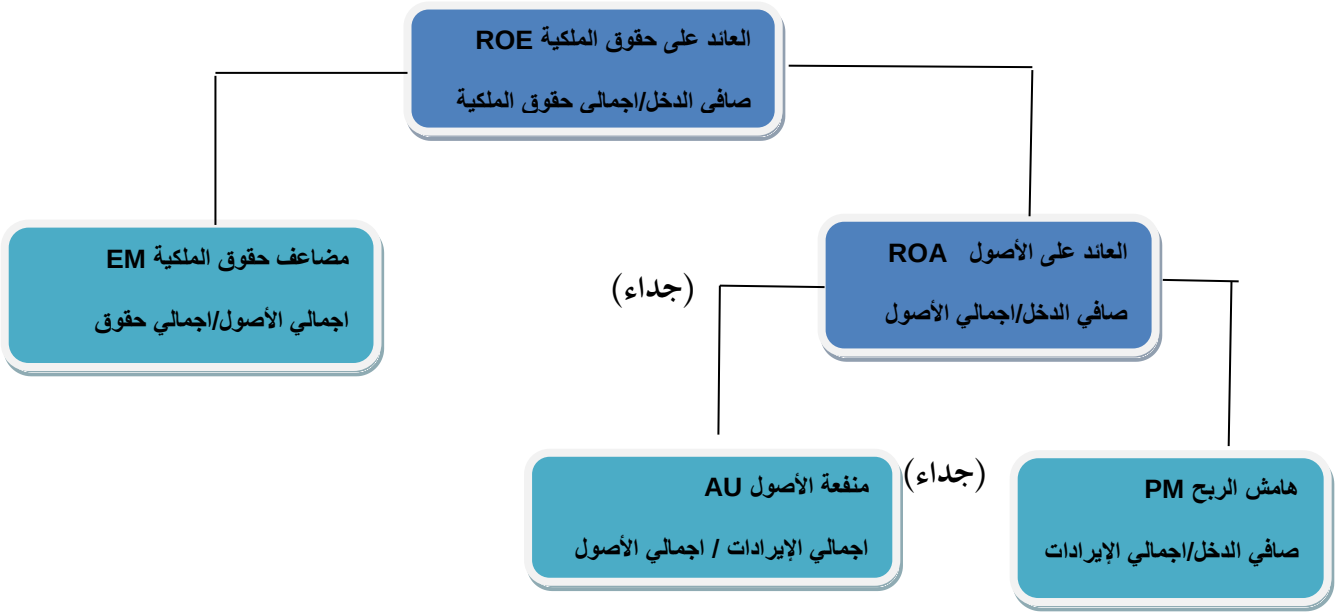
ومن المعايير او النماذج المستخدمة من طرف جهاز نظام الرقابة الداخلية في تقييم الكفاءة التشغيلية والرقابة الداخلية نذكر على سبيل المثال الطريقة المستخدمة في هذه الدراسة والمتمثلة في طريقة النسب المالية وتسمى هذه العملية **بـ "الرقابة الذاتية على مدى كفاءة استخدام البنك التجاري لأمواله** " متمثلة في نسب الربحية، ومن أبرز هذه النسب مؤشر العائد على حقوق الملكية، ومؤشر العائد على الأصول اللذان يقيسان اجمالي ربحية البنك. باعتبارهما مؤشران متكاملان وشاملان لتقييم كفاءة الربح وكفاءة التكاليف البنكية للبنك.

يمكن توضيح العلاقة بين مؤشرات العائد والربحية من خلال نظام ديبون Dupont system حيث يوضح هذا النموذج الأثر المزدوج للكفاءة والإنتاجية على ربحية الأصول أو مؤشر العائد على الأصول(ROA)، كما يبين قدرة الرافعة المالية (EM) على رفع العائد على حق الملكية (ROE) إلى مستوى أعلى من العائد على الأصول. [2]

[1] رأفت سلامة محمود، أحمد يوسف كلبونة، عمر محمد رزيقات، علم تدقيق الحسابات (النظري)، الطبعة 1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص ص 156-162.

[2] محمد الجموعي قريشي، تقييم أداء المؤسسات البنكية، مرجع سبق ذكره ص 91.

الشكل رقم(2.1): العلاقة بين مؤشرات العائد والربحية من خلال نظام Dupont system



من اعداد الطالبة

أ-العائد على الأصول(ROA): يقوم بقياس قدرة البنك على توظيف الأموال توظيفا أمثلا، أي يقيس كفاءة إدارة البنك في استخدام مجموع أصوله، فهو يقيس لنا صافي الدخل لكل وحدة نقدية منفق على الأصول التي يمتلكها البنك خلال الفترة[1]، يتحدد مؤشر العائد على الأصول بمؤشرين هما: [2]

ب-هامش الربح (PM) الذي يعكس مدى الكفاءة في إدارة ومراقبة التكاليف، يبين لنا ما حققته القيمة النقدية الواحدة من إيرادات البنك عل صافي الدخل أو في ربحية البنك

ج-منفعة الأصول (AU) ويسمى استعمال الأصول أو الاستثمارات، حيث يدل هذا المؤشر على الاستغلال أو الاستعمال الأفضل للأصول، أي إنتاجية الأصول. تبين لنا إمكانية الأصول في تحقيق الإيرادات

أي العائد على الأصول يركز الانتباه إلى مصدر الأداء الأفضل أو الأداء السيئ (فمثلا) إذا حققت مؤسسة ما عائد على الأصول مرتفع فيكون سببه أنها أكثر كفاءة في التحكم ومراقبة التكاليف وهو ما يعكسه مؤشر هامش

[1] دريد كامل آل شبيب، إدارة العمليات المصرفية الطبعة1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2015. ص 88
[2] محمد الجموعي قريشي، تقييم أداء المؤسسات البنكية، مرجع سبق ذكره، ص91

الربح المرتفع، أو باستخدام أفضل للأصول وهو ما يعكسه مؤشر منفعة الأصول أو إنتاجية الأصول أو عن طريق التحسين في كلا المجالين. بالمقابل فإن الأداء الضعيف قد يعود لجانب منهما أو لكليهما.

د–العائد على حقوق الملكية: يوضح هذا المؤشر ما تحققه كل وحدة حقوق الملكية في صافي الدخل (الأرباح أو العائد) التي حققها البنك ويهدف هذا المؤشر إلى تبيان كفاءة البنك في استخدام مصادر التمويل الداخلية المتمثلة في حقوق المساهمين في تحقيق الربحية، حيث أنها تقيس العائد المحقق من استثمار الملاك.[1]

يمتاز نموذج ديبون بالمرونة إذ أنه يمكن من تحليل كل مؤشر إلى مؤشرات جزئية تعكس مجالات القرار بشكل تفصيلي، إضافة ا إلى أنها تعمل على ربط العلاقة ما بين العائد والمخاطرة كما هو الحال بالنسبة لمؤشر الرافعة المالية (EM)، فإذا ما حققت مؤسسة ما عائدا على حقوق الملكية مرتفعا فيمكن أن يكون سبب هذا الارتفاع يرجع إلى العائد على الأصول أو إلى الرافعة المالية أو كليهما، فإن كان السبب الرافعة المالية فإن هذا يعطي مؤشرا للإدارة الى ذلك المستوى من المخاطر المرتبطة بتحقيق هذا المستوى من العائد، أما إذا كان السبب يعود إلى العائد على الأصول، فإن هذا يعطي مؤشرا للإدارة الى ذلك المستوى من الكفاءة التشغيلية.

وبطبيعة الحال فإن زيادة هذه النسب يعني قدرة البنك على توظيف أمواله ولكن يجب الأخذ في الحسبان عند التوظيف الاعتبارات الخاصة بالسيولة التي يضعها لذلك البنك المركزي[2]

2–أهداف نظام الرقابة الداخلية: تتضح لنا العلاقة من أهداف نظام الرقابة الداخلية حيث يهدف إلى:[3]

- ✓ حماية أصول المؤسسة من خلال فرض الحماية المادية والمحاسبية على جميع عناصر الأصول، بحيث يتمكن البنك من الاستمرار والمحافظة على أصوله من كل الأخطار الممكنة.
- ✓ كما يسعى نظام الرقابة الداخلية الى تحقيق اختبار دقة ودرجة الاعتماد على البيانات المحاسبية في ظل نظام معلومات يعمل على معالجة هذه البيانات بهدف الوصول إلى معلومات مالية موثوق فيها في الوقت المناسب تساعد على اتخاذ القرار الاختيار البديل الأفضل من بين عدة بدائل، وتصحيح الانحرافات لرفع كفاءته التشغيلية وبالتالي الوصول إلى الهدف الأساسي للبنك المتمثل في تحسين الأداء المالي له.

---

[1] دريد كامل آل شبيب، مرجع سبق ذكره ص 79

[2] محمد مصطفى نعمات، مرجع سبق ذكره، ص123.

[3] رزق أبو زيد الشحنة، **تدقيق الحسابات–مدخل معاصر وفقا لمعايير التدقيق الدولية**، طبعة1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص206.

- ✓ يسعى نظام الرقابة الداخلية إلى احكام اجراءاته وسياساته داخل البنك بحيث يضمن الاستعمال الأحسن والكفء لموارده والعمل على تخفيض التكاليف، مما يؤدي إلى تحقيق فعالية وكفاءة الأنشطة والعمليات أي الارتقاء بالكفاءة الإنتاجية والتشغيلية للبنك.

ثانيا: اجراءات ومقومات الرقابة الداخلية وتأثيرها على الكفاءة التشغيلية.

1-إجراء المطابقة الدورية: وهي من الإجراءات التي تخص العمل المحاسبي للبنك بموجبه يتم اجراء مقاربات دورية التي يكون موضوعها مختلف عناصر الميزانية وجدول حسابات النتائج كإجراء مقاربة بين تسجيله في اليومية المساعدة المتعلقة بالبنك من مقبوضات ومدفوعات وما تم على مستوى البنك، لاستخراج مختلف الانحرافات بينها وتسويتها قبل إعداد القوائم المالية الختامية، لإعطاء معلومات ذات مصداقية تساعد متخذي القرارات في إيجاد العلاقة بين مدخلات البنك ومخرجاته عن طريق الطرق التقليدية والكمية والنماذج المذكورة في المطلب الثاني وبالتالي إيجاد نقاط الضعف والعمل على تصحيحها من أجل العمل على رفع كفاءتها الإنتاجية.

2-التأمين على ممتلكات البنك: وهي من الإجراءات العامة حيث يسعى البنك من خلال ممارسة نشاطه إلى تحقيق أهدافه الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وذلك عن طريق الاستعمال الأمثل لموارده والحفاظ على ممتلكاته من خلال التأمين عليها ضد كل الأخطار المحتملة وهذا يرفع من كفاءته التشغيلية.

4-اختيار الموظفين الأكفاء: يلعب العامل الكفء دورا مهما في إنجاح وتحقيق مبتغيات المؤسسة فهو يعتبر من أحد المقومات الأساسية التي يرتكز عليها نظام الرقابة الداخلية في تحقيق أهدافه، والتي من بينها تعظيم الكفاءة، فالعامل الكفء يعتبر عنصر من عناصر الإنتاج الغير التقليدية المساهمة في رفع الكفاءة التشغيلية، كما يساهم النظام العادل للحوافز والترقيات في اثارة حماس العاملين، مما يزيد في كفاءتهم الإنتاجية بغية تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام.

5-التامين ضد خيانة الأمانة: وهي أيضا من الإجراءات العامة للبنك بحيث في ظل تدعيم مقومات نظام الرقابة الداخلية يكون من بين الإجراءات التأمين على الموظفين الذين يعملون بشكل مباشر في النقدية، فمن غير المعقول أن يحافظ نظام الرقابة الداخلية على تحقيق أهدافه المرسومة ومنها المحافظة على موارده واستغلالها استغلالا امثلا ومنه تحقيق الكفاءة التشغيلية دون اجراء التأمين ضد خيانة الأمانة للموظفين السالفين الذكر.

6-استخدام الوسائل الآلية: الذي يساهم في رفع الكفاءة التشغيلية للبنك وذلك بتوفير: دقة وسرعة المعالجة، سهولة الحصول على المعلومات، حماية الأصول بوجود برامج مساعدة، توفير الوقت، تدعيم العمل بكفاءة، نقص تكلفة المعالجة، التحكم في المعلومات.[1]

7-الرقابة على نظم المعلومات المحاسبية: (حيث تعتبر نظم المعلومات المحاسبية احدى مظاهر استخدام التكنولوجيا في العمليات البنكية) ويتم ذلك عن طريق الرقابة على التطبيقات والتي تهدف إلى التأكد من دقة التطبيقات من حيث المدخلات والبرامج والمخرجات كما يلي: [2]

الرقابة على المدخلات: تهدف إلى توفير درجة تأكد معقولة من شمولية وصحة اعتماد البيانات التي يستلمها قسم معالجة البيانات المحاسبية بواسطة موظف مختص، وتحويلها إلى الكمبيوتر من أجل التعرف عليها، قد تكون هذه المدخلات معتمدة على المستندات وقد تكون من دون مستندات.

الرقابة على المخرجات: هي أنظمة مصممة من أجل فحص نتائج معالجة وتشغيل البيانات والتحقق من صحة المخرجات والقيام بفحص تلك المخرجات حيث يتم مراجعة التقارير التي تصدر عن نظام المخرجات من قبل شخص رقابي في الأقسام المستخدمة لهذه التقارير.

الرقابة على المعالجة: والتي تهدف إلى توفير درجة تأكد معقولة من تنفيذ عمليات معالجة البيانات الالكترونية للتطبيقات المحددة، ووجود ضوابط رقابية في برامج المعالجة تمنع حدوث الأخطاء أثناء عملية المراجعة.

تعرف هذه الرقابة أهمية في الكفاءة التشغيلية للبنك كون مخرجات النظام المحاسبي البنكي والمتمثلة في القوائم المالية -نتائج الدورة المحاسبية -وبداية الطريق لعملية قياس الكفاءة التشغيلية والتحليل المالي للحصول على المؤشرات التي تمثل نقطة الانطلاق في تقويم الكفاءة التشغيلية وبالتالي تقويم أداء البنك.

---

[1] صديقي مسعود، محمد التهامي طواهر، **المراجعة وتدقيق الحسابات**، مطبعة مزوار، الوادي، الجزائر،2010، ص ص 90-118.

[2] سيد عطا الله السيد، نظم المعلومات المحاسبية، طبعة1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 227-228.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية والدراسات السابقة.

سنعرض من خلال هذا المبحث الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع محل الدراسة، وإلى اهم أوجه الشبه والاختلاف مع الدراسات الحالية من حيث الأهداف والعينة والتصميم ومن أهم هذه الدراسات:

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

سوف نعرض بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة

الفرع الأول: عرض الدراسات الوطنية.

دراسة أحلام بوعبدلي، أحمد عمان (2016) بعنوان: قياس درجة الكفاءة التشغيلية ودورها في إدارة مخاطر السيولة في البنوك الجزائرية باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات DEA –دراسة حالة لبنك الخليج الجزائر AGB للفترة 2010–2015، مقال في مجلة رؤى الاقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى إيجاد دور الكفاءة التشغيلية في إدارة مخاطر السيولة في بنك الخليج الجزائر، وذلك عن طريق قياس درجة الكفاءة التشغيلية للبنك ومدى إدارته لمخاطر السيولة خلال فترة الدراسة، وذلك باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى تمتع البنك محل الدراسة بدرجة كفاءة فنية وحجمية كبيرة في إدارته لموارده، ومدى تحوطه من مخاطر السيولة رغم بعض المشاكل التي عانى منها سنة 2013.

دراسة سحنون منصورة (2015) بعنوان: " دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء البنوك التجارية –دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة–، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

حيث هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على دور وأساليب الرقابة البنكية التي يمارسها البنك المركزي على البنوك التجارية، وتحسين فعاليتها وواقع تطبيقها في الجزائر، خاصة ما يتعلق بالرقابة الداخلية والتي تعد أحدث واهم أساليب الرقابة المصرفية، وذلك عن طريق دراسة حالة باستخدام استبانة موزعة على عينة البنك محل الدراسة، توصلت الدراسة إلى أن تطبيق نظام الرقابة الداخلية يساهم في تحسين أداء البنوك التجارية، كما أكدت ان رقابة البنوك لها تأثير على أداء البنك والمحافظة على سمعته وتعزيز ثقته لدى المستثمرين في ظل تحقيق التنمية الاقتصادية.

دراسة شريفة جعدي (2014) بعنوان" قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية–دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة(2006–2012)"، اطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى تبيان المقصود بالكفاءة التشغيلية، طرق قياسها، محدداتها ومكوناتها وإلى الإجابة على الإشكالية المطروحة وذلك عن طريق دراسة مالية باستخدام مجموعة من المؤشرات المالية ودراسة قياسية بإتباع طريقة حد التكلفة العشوائية، وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أن البنوك صغيرة الحجم أكثر كفاءة في إدارة تكاليفها من البنوك كبيرة الحجم، كما أن البنوك محل الدراسة تتمتع بالكفاءة من حيث الإحلال بين مدخلاتها، إلا انهالا تتمتع بالقدرة على التحكم بتكاليفها من خلال أسعار مدخلاتها لأنها لم تحقق مرونة طلب سعرية، كما ان بنوك العينة لم تحقق وفرات حجم عدى بنكين صغيري الحجم، إلا أنها حققت وفرات نطاق تمكنها من تنويع منتجاتها.

دراسة لطيفة بلقاسم (2013) بعنوان "الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الجزائرية–حالة البنك الوطني الجزائري وكالة أم البواقي–"، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى معرفة مختلف الإصلاحات الاقتصادية التي لها دور في ظهور الرقابة الداخلية وواقع تطبيق البنوك التجارية الجزائرية للرقابة الداخلية، وذلك عن طريق دراسة ميدانية للبنك محل الدراسة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: ان أنظمة الرقابة الداخلية في البنوك لا ترتقي إلى المستويات المطلوبة لا سيما على مستوى البنك الوطني الجزائري.

دراسة عفان نفيسة (2013) بعنوان:" أثر نظام الرقابة الداخلية على أداء البنوك الجزائرية–دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي وكالة ورقلة–"، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى توضيح معالم ومحددات نظام الرقابة الداخلية الفعال في البنوك وإمكانية توضيح دور نظام الرقابة الداخلية في تحقيق الأداء الجيد للمؤسسات المصرفية، وذلك باستخدام أداة الملاحظة والمقابلة في الدراسة الميدانية في البنك محل الدراسة. وتم التوصل إلى أن نظام الرقابة الداخلية بالبنك غير كفء وذلك لعدم تطبيقه لإجراءات هذا النظام بدقة مما أدى إلى تراجع البنك في أداءه.

دراسة سليمان ناصر وشريفة جعدي (2013) بعنوان "قياس الكفاءة التشغيلية لبعض البنوك العاملة بالجزائر–دراسة تطبيقية خلال الفترة (2006–2010)"، مقال في مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تمتع البنوك الجزائرية بالكفاءة التشغيلية والتي تعكس قدرتها في تحقيق الأرباح

وتدنية التكاليف، وذلك باستخدام طريقة النسب المالية في قياس الكفاءة التشغيلية، وتمثلت أهم النتائج المتوصل إليها في محدودية كفاءة البنوك محل الدراسة من حيث تحقيق الربحية وتدنية التكاليف.

دراسة شوقي بورقبة (2011)، الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية –دراسة تطبيقية مقارنة، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى تقييم كفاءة المصارف الإسلامية في التحكم في التكاليف مقارنة بمثيلاتها من المصارف التقليدية، باستخدام طريقة تحليل الحدود العشوائي (SFA)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن المصارف التقليدية أكثر كفاءة من المصارف الإسلامية سواء في استخدام الموارد المتاحة أو في المزج بين هذه الموارد بشكل أمثل ومن ثم في التحكم في التكاليف، وأن المصارف التقليدية والمصارف الإسلامية أكثر كفاءة في استغلال الموارد المتاحة للوصول إلى المخرجات من استعمال المزيج الأمثل للموارد.

الفرع الثاني: عرض الدراسات الأجنبية.

دراسة فهد محمد طنينة (2017) بعنوان: " أثر الرقابة الداخلية على الأداء–دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الضفة الغربية، رسالة ماجيستير، جامعة الخليل، فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الرقابة الداخلية في الأداء المالي للقطاع المصرفي في الضفة الغربية، وذلك عن طريق تصميم استبانة وتحليل سلسله زمنية من القوائم المالية للمصارف محل الدراسة حيث تم استخراج مؤشرات الاداء المالي للمصارف، من أهم النتائج المتوصلة إليها: وجود علاقة طردية بين عناصر الرقابة الداخلية في قطاع المصارف في الضفة الغربية والعائد على الأصول، وجود علاقة طردية بين عناصر الرقابة الداخلية في قطاع المصارف في الضفة الغربية والعائد على حقوق الملكية، وجود اثر ايجابي طردي دال إحصائيا عند المستوى($\alpha \leq 0.05$)لعناصر الرقابة الداخلية في قطاع المصارف في الضفة الغربية على العائد على السهم الواحد، وجود اثر ايجابي طردي دال إحصائيا عند المستوى($\alpha \leq 0.05$)لعناصر الرقابة الداخلية في قطاع المصارف في الضفة الغربية على القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية.

المطلب الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

يتضح من عرض الدراسات السابقة التي تم عرضها أن هناك أوجه تشابه واختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، سنعرض فيما يلي أهمها:

تباينت الدراسات السابقة في دراسة الكفاءة التشغيلية للبنوك، حيث هدفت معظمها إلى قياس الكفاءة التشغيلية للبنوك بطرق مختلفة سواءا بالطرق التقليدية والمتمثلة في النسب المالية أو بالطرق الحديثة المعلمية

والامعلمية، وكانت معظمها تهدف بعد عملية القياس إلى عملية المقارنة سواءا بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية أو البنوك العاملة في الجزائر، أو مقارنتها مع البنوك الإسلامية.

أما عن موضوع الرقابة الداخلية فقد هدفت معظم الدراسات إلى إيجاد أثر نظام الرقابة الداخلية على أداء البنوك التجارية، باستخدام طرق مختلفة تتمثل في الاستبانة والملاحظة والمقابلة.

أما فيما يخص هذه الدراسة فتتشابه مع الدراسات السابقة من حيث قياس الكفاءة التشغيلية للبنك، وتشابهت في طريقة القياس باستخدام النسب المالية مع دراسة سليمان ناصر وجعدي شريفة واختلفت مع الدراسات الأخرى التي اعتمدت على الطرق المعلمية والامعلمية، واختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث الهدف فكان الهدف من الدراسات السابقة عملية المقارنة كما ذكرنا سابقا، باستثناء دراسة أحلام بوعبدلي وأحمد عمان التي كانت تهدف إلى إيجاد علاقة الكفاءة التشغيلية للبنك مع إدارة المخاطر ، فالدراسة الحالية هدفت إلى إيجاد الدور الذي يلعبه نظام الرقابة الداخلية في الرفع من الكفاءة التشغيلية للبنوك الجزائرية

أما فيما يخص الدراسات التي تناولت موضوع الرقابة الداخلية فقد تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة فهد محمد طنينة في تقييمه للرقابة الداخلية عن طريق الاستبيان وحساب مؤشرات الأداء وإيجاد العلاقة بينهم، لكنها اختلفت معها من حيث طريقة تصميم الاستبيان حيث حاولنا في هذه الدراسة تصميم استبيان يحتوي على محور يضم فقرات على المتغير الوصفي المتمثلة في نظام الرقابة الداخلية وفقرات (أسئلة وصفية) على المتغير الكمي المتمثل في الكفاءة التشغيلية، ومحور لإيجاد العلاقة بينهما لتعزيز النتيجة المتحصل عليها من المحور السابق، ثم حساب مؤشرات الكفاءة ومطابقتها بنتائج الاستبيان لتعزيز النتائج.

كما اختلفت مع باقي الدراسات الأخرى من حيث الهدف فالدراسة الحالية تدرس دور أو أثر نظام الرقابة الداخلية في الرفع من الكفاءة التشغيلية، بدلا من الأداء في البنوك الذي يعتبر أشمل فهو يجمع بين الكفاءة والفاعلية معا.

كما اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة سواءا التي تناولت موضوع الرقابة الداخلية أو الكفاءة التشغيلية فيما يخص استخلاص النتائج فمعظم الدراسات السابقة اعتمدت في استخلاص النتائج على تحليل البيئة الداخلية للبنك اما الدراسة الحالية فقد اعتمدت على تحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية أي دراسة تأثير المتغيرات الاقتصادية على كفاءة البنوك.

خلاصـة

من خلال هذا الفصل لاحظنا أن التطور في الحياة الاقتصادية وأساليب الإدارة وكبر حجم المشروعات كان له دور كبير في تطوير مفهوم نظام الرقابة الداخلية، حيث يعتبر نظام الرقابة الداخلية أحد أهم الوظائف التي يقوم بها البنك من خلال مجموعة من الوسائل والتنظيمات والإجراءات التي تضمن التأكد من دقة البيانات المحاسبية ومدى الاعتماد عليها، الرفع من الكفاءة الإنتاجية والتشغيلية للبنك وزيادة فاعليته وحماية أصول البنك من الاختلاس والضياع وسوء الاستعمال.

ولتحقيق الأهداف السالفة الذكر يجب أن يتوفر البنك على مجموعة من المقومات الإدارية والمحاسبية والتي تدعم بمجموعة من الإجراءات لتنفذ الواجبات على مستوى مختلف المديريات، ولكي تكون هذه الرقابة فعالة يجب ان تتوفر على مجموعة من المكونات والعناصر المترابطة التي حددتها لجنة المنظمات الراعية في أميركا فيما يسمى بإطار لجنة COSO للرقابة الداخلية.

من اهم الأهداف التي يسعى جهاز الرقابة الداخلية في تحقيقها الارتقاء أو الرفع من الكفاءة التشغيلية للبنك عن طريق تعظيم الأرباح وتدنية التكاليف مما يساهم في تحسين أداء البنك مما يضمن استقراره وبالتالي تحقيق تنمية اقتصادية، وذلك يتحقق من خلال العلاقة المتبادلة بين نظام الرقابة الداخلية وتحقيق الكفاءة التشغيلية للبنك، حيث تحقيق هذه الأخيرة لا تتم الا بتوفر جهاز رقابي فعال، كما أن قياس الكفاءة التشغيلية بالطرق والنماذج المختلفة يساهم أو يساعد مجلس الإدارة في عملية الرقابة عن طريق المقارنة بين الأداء الفعلي والداء المخطط ومنه اتخاذ التصرف العلاجي في حال حدوث انحرافات ومنه إعادة تخصيص الاستخدام الأمثل للموارد.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لواقع نظام الرقابة الداخلية والكفاءة التشغيلية في البنك الوطني الجزائري

تمهيد

من أجل تحقيق هدف الدراسة وهو التعرف إلى نظام الرقابة الداخلية ودوره في الرفع من الكفاءة التشغيلية للبنوك، وبعد التطرق للأدبيات النظرية وعرض جملة من الدراسات السابقة سنقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وذلك من خلال دراسة ميدانية للبنك الوطني الجزائري، من أجل تحليل ومناقشة الجوانب التطبيقية للدراسة وعرضها

ولتحقيق هذا الهدف يتم مناقشة ذلك من خلال مبحثين، حيث يعتبر المبحث الأول مقدمة وجيزة للإطار العام للدراسة الميدانية ووصفا للطريقة والأدوات المستخدمة في القيام بهذه الدراسة من أجل الإجابة عن الأسئلة التي تمثل مشكلة الدراسة وهدفها، أما فيما يخص المبحث الثاني فقد تم التعرض إلى نتائج الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشتها وتفسير النتائج والبيانات المتحصل عليها وذلك باستخدام جملة من طرق التحليل.

من خلال ما سبق سنتناول في هذا الفصل ما يلي:

- ✓ المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة.
- ✓ المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج والمناقشة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

نستعرض في طيات هذا المبحث الطريقة والأدوات المستخدمة في انجاز الدراسة وذلك من خلال تقسيم المبحث إلى مطلبين، المطلب الأول نتناول فيه الطريقة المستخدمة في الدراسة والمطلب الثاني الأدوات المستخدمة.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

يتناول هذا المطلب المنهجية المتبعة في إعداد الدراسة والتعريف بمجتمع الدراسة وعينتها بالإضافة إلى أسلوب ومصادر جمع البيانات والمعلومات.

الفرع الأول: مجال ومتغيرات الدراسة

أولا–مجال الدراسة: يمكن التطرق اليه من خلال المجال المكاني والمجال الزماني. [1]

1 – المجال المكاني للدراسة: البنك الوطني الجزائري وهو أول بنك تجاري وطني، أنشئ بتاريخ 13 جوان 1966، حيث مارس كافة النشاطات المرخصة للبنوك التجارية ذات الشبكة، كما تخصص في تمويل القطاع الزراعي، وفي عام 1982 تم إعادة هيكلة البنك، وهذا بإنشاء بنك جديد متخصص " بنك الفلاحة والتنمية الريفية" مهمته الأولى والأساسية التكفل وتطوير المجال الفلاحي. وبظهور القانون رقم 01-88 الصادر بتاريخ 12جانفي 1988، المتضمن توجيه المؤسسات الاقتصادية نحو التسيير الذاتي، كان له تأثير على مهام البنك الوطني الجزائري منها:

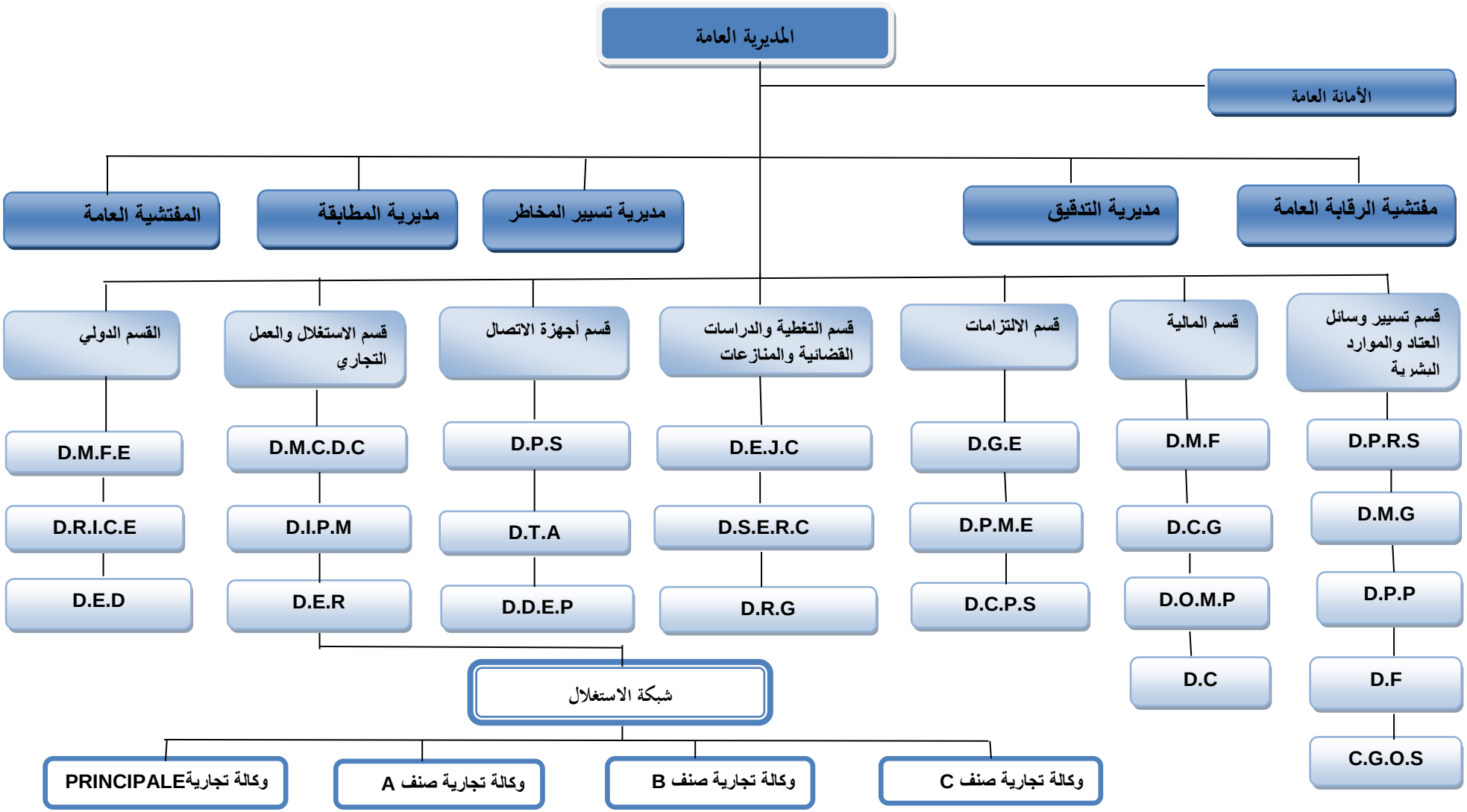
1. خروج الخزينة من التداولات المالية وعدم تمركز توزيع الموارد من قبلها.
2. حرية المؤسسات في التوطين لدى البنوك.
3. حرية البنك في أخذ قرارات تمويل المؤسسات.

وبصدور القانون رقم10-90 الصادر بتاريخ 14-04-1990 المتعلق بالنقد والقرض الذي وضع أحكاما أساسية من بينها، انتقال المؤسسات العمومية من التسيير الموجه إلى التسيير الذاتي. على غرار البنوك الأخرى يعتبر البنك الوطني الجزائري كشخص معنوي، يؤدي كمهنة اعتيادية، كافة العمليات المتعلقة باستلام أموال الناس، عمليات القروض وأيضا وسائل الدفع وتسييرها تحت تصرف الزبائن. وبتاريخ 05-09-1995 كان البنك أول من حاز على الاعتماد بعد مداولة مجلس النقد والقرض، وفي جوان 2009 تم رفع رأس مال البنك الوطني الجزائري من 14.600 مليار دينار جزائري إلى 41.600 مليار دينار جزائري.

---

[1] الموقع الرسمي للبنك الوطني الجزائري،www.bna.dz/ar/ ، بتاريخ 2019/01/13، 11:50.

الشكل رقم(1.2): الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري



الهياكل الملحقة بالمديرية العامة:

- الأمانة العامة؛
- مفتشية الرقابة العامة؛
- المفتشية العامة،
- مديرية التدقيق الداخلي؛
- مديرية تسيير الأخطار؛
- مديرية المطابقة.

الهياكل الملحقة للقسم الدولي:

- DMFE : مديرية التحركات المالية مع الخارج؛
- DRICE : مديرية العلاقات الدولية والتجارة الخارجية؛
- DOD : مديرية العمليات المستندية.

الهياكل الملحقة بقسم الاستغلال والعمل التجاري:

- DER : مديرية تأطير الشبكات؛
- DMC : مديرية التسويق، الاتصال والتطوير التجاري؛
- DIPM : مديرية وسائل الدفع.

الهياكل الملحقة بقسم أجهزة الإعلام:

- DDEP : مديرية تطوير الدراسات والمشاريع؛
- DTA : مديرية التكنولوجيات والهندسة؛
- DPS : مديرية الإنتاج والخدمات.

الهياكل الملحقة بقسم التغطية والمنازعات:

- DSERC : مديرية المتابعة والتغطية وتحصيل القرض؛
- DEJC : مديرية الدراسات القانونية والمنازعات؛
- DRG : مديرية تحصيل الضمانات.

الهياكل الملحقة بقسم الالتزامات:

- DGE : مديرية المؤسسات الكبرى؛
- DDME : مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- DCPS : مديرية القروض للأفراد والقروض الخاصة.

الهياكل الملحقة بقسم المالية

- DC : مديرية المحاسبة؛
- DOMP : مديرية تنظيم المناهج والإجراءات؛
- DCG : مديرية مراقبة التسيير؛
- DMF : مديرية السوق المالي.

الهياكل الملحقة بقسم تسيير وسائل العتاد والموارد البشرية:

- DPRS : مديرية الموظفين والعلاقات الاجتماعية؛
- DMG : مديرية الوسائل العامة؛
- DPP : مديرية المحافظة على التراث؛
- DF : مديرية التكوين؛
- CGOS : مركز تسيير الخدمات الاجتماعية.

تضم شبكة الاستغلال بالبنك الوطني الجزائري 17 مديرية جهوية للاستغلال، تشرف على 214 وكالة تجارية من مختلف الفئات، موزعة على كافة التراب الوطني.

2-المجال الزماني: بالنسبة للقوائم المالية فقد تم الاعتماد على القوائم المالية للفترة ما بين 2013-2017 للبنك الوطني الجزائري. ثم تم الشروع بالاتصال بالبنك الوطني الجزائري بمديرية شبكة الاستغلال 184-ورقلة وبعض الوكالات التابعة له في تاريخ 2019/03/07، من أجل التوصل إلى أراء العينة حول الموضوع وذلك بتوزيع الاستبيان على الموظفين 04/16 إلى 2019/05/20.

ثانيا-متغيرات الدراسة: يتضمن موضوع الدراسة المتمثل في دور نظام الرقابة في الرفع من الكفاءة التشغيلية للبنوك متغيرين أساسيين هما:

- ✓ المتغير المستقل: نظام الرقابة الداخلية (بيئة الرقابة، تقدير المخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصال، المراقبة والمتابعة).

- ✓ المتغير التابع: والمتمثل في الكفاءة التشغيلية.
- ✓ العلاقة: دور نظام الرقابة الداخلية في الرفع الكفاءة التشغيلية.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها

أولا–مجتمع الدراسة وعينتها

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع المدراء التنفيذيين ونوابهم، ورؤساء الأقسام والمصالح ونوابهم، والموظفين بمجال الرقابة والتدقيق الداخلي للبنك الوطني الجزائري. وتم اختيار عينة تمثل مجتمع الدراسة وهي مجموعة من المدراء التنفيذيين ورؤساء الأقسام والمصالح ونوابهم والموظفين بمجال الرقابة أو التدقيق الداخلي لمديرية شبكة الاستغلال 184–ورقلة وبعض الوكالات التابعة لها.

والجدول الموالي يوضح الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي والنسب المئوية من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة.

الجدول رقم (1.2): الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي على عينة الدراسة

الاستبانة / عينة الدراسة	الموزعة		المستردة		المستبعدة		الصافي المستخدم	
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
العينة	70	%100	39	%55.71	4	%5.71	35	%50

المصدر: من اعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الجدول 1.2 ان الاستبيانات التي تم استرجاعها 39 استبانة أي بنسبة 55.71 % من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهي نسبة متوسطة حيث لم يتم استرجاع بقية الاستبانات الأخرى بسبب عدم تعاون بعض المستجيبين رغم الاتصالات المتكررة، وتم استبعاد 4 استبانات بسبب عدم إتمام ملأ الاستبانة وعدم إجابة بعض المستجوبون بالطريقة الصحيحة.

ثانيا–المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

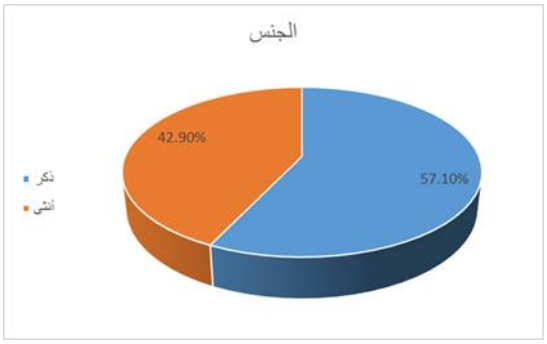
نتناول في هذا العنصر خصائص أفراد العينة من حيث (الجنس، السن، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، التخصص، الوظيفة،)، والجداول التالية تبين النتائج الوصفية لخصائص وسمات أفراد العينة:

1-الجنس: **توزيع عينة الدراسة حسب الجنس**

الجدول رقم(2.2)

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	20	% 57.1
أنثى	15	%42.9
المجموع	35	% 100

الشكل رقم(2.2)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS وExcel على (الملحق رقم2)

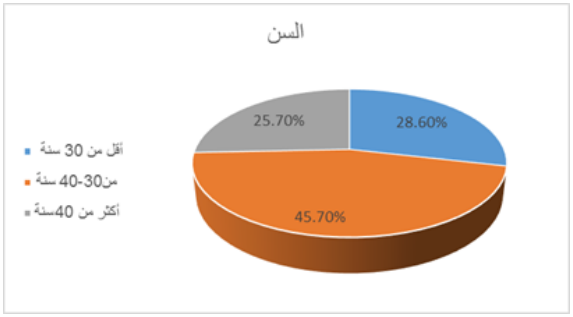
نلاحظ من خلال الجدول(2.2) والشكل رقم(2.2) أن توزيع أفراد العينة حسب الجنس بلغ 57.1 % بالنسبة للذكور وهي الأعلى في هذه العينة وهي الفئة الأكثر تكراراً، ثم تليها نسبة 42.9% بالنسبة للإناث بأقل تكرار.

2 – السن: **توزيع عينة الدراسة حسب السن**

الجدول رقم(3.2)

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	10	%28.6
من30-40 سنة	16	%45.7
أكثر من 40سنة	09	%25.7
المجموع	35	% 100

الشكل رقم(3.2)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS وExcel على (الملحق رقم2)

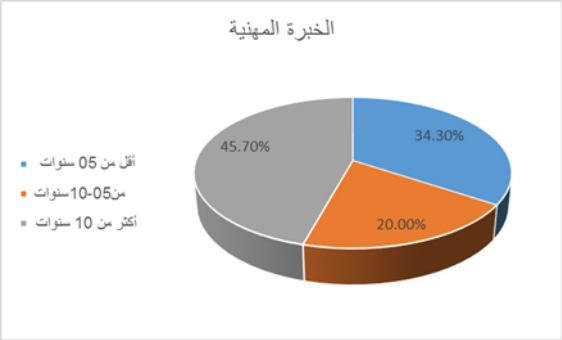
نلاحظ من خلال الجدول (3.2) والشكل رقم(3.2) أن توزيع أفراد العينة حسب السن بلغ 45.7% بالنسبة للسن من 30-40سنة وهي الأعلى في هذه العينة وهي الفئة الأكثر تكراراً، ثم تليها نسبة 28.6% بالنسبة للسن أقل من30سنة، وفي الأخير نسبة 25.7% بالنسبة للسن أكثر من 40 سنة. أي بنسبة 71.4 % للفئة أكثر من 30 سنة وهذه النتيجة منطقية لأن هاته الفئة تسعى أكثر من غيرها للبحث عن المعرفة، واثبات الكفاءة من خلال التجاوب الكبير في الاستجابة على الاستبيان.

3-الخبرة المهنية: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الجدول رقم (4.2)

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	12	%34.3
من05-10سنوات	7	%20.0
أكثر من 10 سنوات	16	%45.7
المجموع	35	% 100

الشكل رقم (4.2)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS وExcel على (الملحق رقم2)

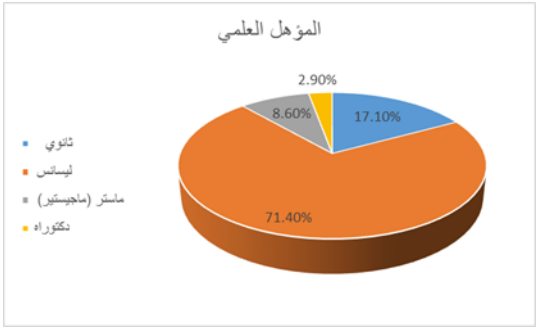
نلاحظ من خلال الجدول رقم(4.2) والشكل رقم(4.2) أن توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية بلغ 45.7% بالنسبة للخبرة أكثر من 10 سنوات وهي الأعلى في هذه العينة وهي الفئة الأكثر تكراراً، ثم تليها نسبة 34.3% بالنسبة للخبرة أقل من5 سنوات، وفي الأخير نسبة 20.00% بالنسبة للخبرة أقل من 5 سنوات، من خلال هذه النسب يمكن القول إن غالبية أفراد العينة من ذوي الخبرة العالية، وبالتالي هناك قدرة لأفراد العينة على الإجابة بموضوعية حول موضوع الدراسة مما ينعكس إيجاباً على إجابات العينة ويزيد من مصداقيتها.

4-المؤهل العلمي: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (5.2)

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	6	%17.1
ليسانس	25	%71.4
ماستر (ماجيستير)	3	%8.6
دكتوراه	1	%2.9
المجموع	35	% 100

الشكل رقم(5.2)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS وExcel على (الملحق رقم2)

نلاحظ من خلال الجدول رقم(5.2) والشكل رقم(5.2) أن توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي بلغ 71.4% بالنسبة لخريجي ليسانس وهي الأعلى في هذه العينة وهي الفئة الأكثر تكراراً، ثم تليها نسبة 17.7% و8.6% و2.9% بالنسبة للثانوي والماستر (ماجستير) والدكتوراه على التوالي، من خلال هذه النسب يمكن

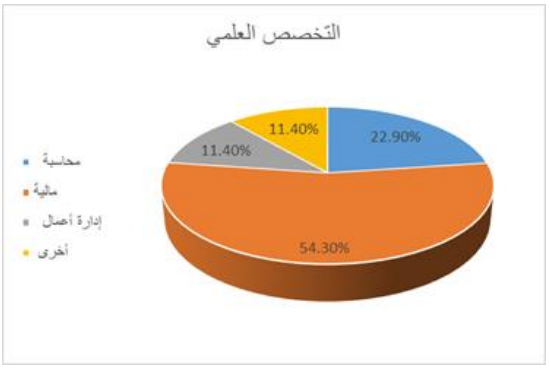
القول إن غالبية أفراد العينة من خرجي الجامعات –كفاءات–، وبالتالي هناك قدرة لأفراد العينة على الإجابة بموضوعية حول موضوع الدراسة مما ينعكس إيجاباً على إجابات العينة ويزيد من مصداقيتها.

5–التخصص العلمي: توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

الجدول رقم(6.2)

التخصص العلمي	التكرار	النسبة المئوية
محاسبة	8	%22.9
مالية	19	%54.3
إدارة أعمال	4	%11.4
أخرى	4	%11.4
المجموع	35	% 100

الشكل رقم (6.2)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS وExcel على (الملحق رقم2)

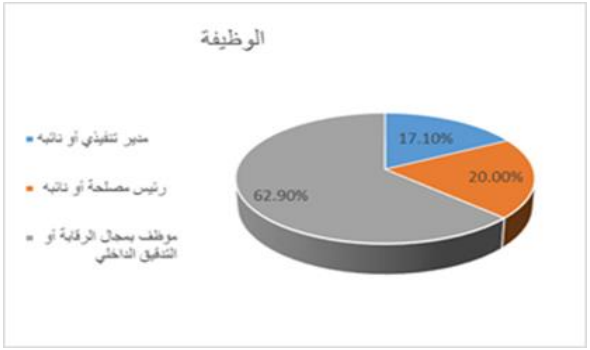
نلاحظ من خلال الجدول رقم(6.2) والشكل رقم(6.2) أن توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي بلغ 54.3% بالنسبة لتخصص المالية وهي الأعلى في هذه العينة وهي الفئة الأكثر تكراراً ، ثم تليها نسبة 22.9% بالنسبة للمحاسبة ، ثم تليها نسبة 11.4 % بالنسبة لإدارة الأعمال والأخرى(2 حقوق،1 علوم تسيير،1 علوم اقتصادية) ، من خلال هذه النسب يمكن القول إن غالبية أفراد العينة من تخصص المحاسبة والمالية ، وهذا يتناسب مع الموضوع وبالتالي هناك قدرة لأفراد العينة على الإجابة بموضوعية مما ينعكس إيجاباً على إجابات العينة ويزيد من مصداقيتها.

6–الوظيفة: توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الجدول رقم(7.2)

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مدير تنفيذي أو نائبه	6	%17.1
رئيس مصلحة أو نائبه	7	%20.00
موظف بمجال الرقابة أو التدقيق الداخلي	22	%62.9
المجموع	35	% 100

االشكل رقم(7.2)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS وExcel على (الملحق رقم2)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (7.2) والشكل رقم(7.2) أن توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة بلغ 62.9% بالنسبة للموظفين في مجال الرقابة أو التدقيق الداخلي وهي الأعلى في هذه العينة وهي الفئة الأكثر تكراراً، ثم تليها نسبة 20.00% بالنسبة لرؤساء المصالح ونوابهم، ثم تليها نسبة 17.1 % بالنسبة للمدراء التنفيذيين ونوابهم، هذه النسب المختلفة للوظائف من شأنها أن يضفي على نتائج الدراسة نوع من الشمولية والإلمام والإحاطة بجوانب الموضوع باعتبارهم يعبرون عن المستويات المختلفة للمكلفين بالرقابة الداخلية في البنك.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

نتطرق في هذا المطلب إلى جميع الأدوات المستخدمة في عملية جمع وتحليل واختبار الفرضيات والتي ساهمت في الوصول إلى نتائج الدراسة بدءاً بعرض أداة الدراسة ومعرفة مدى صدقها وثباتها ثم المرور إلى البرامج والأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة المعطيات.

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة

تم استخدام نوعين من الأدوات كمصدر أولي لجمع البيانات الازمة للدراسة الميدانية هما: القوائم المالية للبنك محل الدراسة (الميزانية، جدول حسابات النتائج) والاستبيان.

أولا–الاستبيان: تم الاعتماد عليه في جمع البيانات من عينة الدراسة، وذلك من أجل اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج، تم الاستعانة في ذلك بمكونات عناصر إطار لجنة coso للرقابة الداخلية والذي استخدم في العديد من الدراسات السابقة، وتم اعداد الاستبيان وفقا لمقياس ليكرت الخماسي (likart scale)5 درجات (الذي وضعه عالم النفس رينسيس ليكارت) ، لمعرفة اتجاه وأراء العينة حول محور الاستبيان حيث طلب من الموظفين إعطاء درجة موافقتهم على فقرات الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(8.2) مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	5	4	3	2	1
التصنيف	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على وليد عبد الرحمان الفرا، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي spss، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 1430، ص07)

وتم تقسيم الاستبيان إلى جزئيين:

– **الجزء الأول:** شمل المعلومات الشخصية للعينة من حيث: الجنس، العمر، التأهيل العلمي، الخبرة المهنية، التخصص العلمي، الوظيفة.

– **الجزء الثاني**: تم تقسيمه إلى محورين وذلك تماشيا مع طبيعة الموضوع حيث تضمن 41 فقرة وهي كالاتي:

المحور الأول: يضم29 فقرة، تتناول تقييم الرقابة الداخلية وفق مكونات عناصر إطار COSO للرقابة الداخلية وتقييم للكفاءة التشغيلية.

المحور الثاني: يضم 12 فقرة تمحورت حول علاقة نظام الرقابة الداخلية بالكفاءة التشغيلية.

الجدول رقم(9.2): فقرات محاور الاستبيان

الرقم	البيان	عدد الفقرات
01	بيئة الرقابة	6
02	تقدير المخاطر	4
03	الأنشطة الرقابية	5
04	المعلومات والاتصال	6
05	المراقبة والمتابعة	3
المجموع	**تقييم نظام الرقابة الداخلية**	**24**
06	**تقييم الكفاءة التشغيلية**	5
المجموع	**المحور الأول: تقييم نظام الرقابة الداخلية والكفاءة التشغيلية**	**29**
07	**المحور الثاني: علاقة نظام الرقابة الداخلية بالكفاءة التشغيلية**	12
	المجموع	**41**

المصدر: من اعداد الطالبة

ثانيا–القوائم المالية: تم الاعتماد على القوائم المالية (الميزانية، جدول حسابات النتائج) لخمس سنوات من2013 إلى 2017 من أجل تقييم أو حساب الكفاءة التشغيلية للبنك محل الدراسة.

الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

أولا–صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق فقرات الاستبانة ومدى وضوح أسئلتها وشموليتها لموضوع الدراسة وواقعيتها بالإضافة إلى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات وإمكانية استخدامها في الدراسة الميدانية للاطلاع على موقف فئات عينة الدراسة، تم عرض الاستبانة على لجنة متكونة من مجموعة من الأساتذة، وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده لهذا الغرض. بعدما كان النموذج يتشكل في جزئه الثاني من محورين حيث تضمن 66 فقرة وهي كالاتي:

المحور الأول: يضم40 فقرة، تنص على يتناول تقييم الرقابة الداخلية وفق إطار coso للرقابة الداخلية.

المحور الثاني: يضم 26 فقرة نصت السبع (7) فقرات الأولى على الكفاءة التشغيلية في البنك، وتمحورت التسع عشر(19) فقرة الأخرى حول علاقة نظام الرقابة الداخلية بالكفاءة التشغيلية.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

كخطوة أساسية وأولية قبل استخراج نتائج هذا الاستبيان تم قياس مدى ثبات أداة الدراسة وقياس درجة مصداقية إجابات عينة الدراسة تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، فكلما اقتربت من الواحد دلت على وجود عالي وكلما اقتربت من الصفر دلت على عدم وجود ثبات، وكانت نتائج ثبات الاستبانة من خلال المعامل وفق الجدول الاتي:

جدول رقم(10.2):معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
0.900	41

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج spss (الملحق رقم2)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي 0.900 مما يعني أنه في حالة توزيع الاستبانة من جديد على نفس العينة وفي نفس الظروف فإن أكثر من 90 % منهم يعيدون نفس الإجابة وهو ما يعبر عن نسبة ثبات جيدة لمثل هذه الدراسة، وهذا ما يعطي أكثر مصداقية لنتائج الدراسة التي يمكن استنتاجها من هذا الاستبانة، أي يمكن تعميم نتائج الاستبانة على مجتمع الدراسة ويمكن استنتاج وتقدير درجة صدق هذه النتائج أيضا من خلال الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ $\sqrt{(0.900)} = 0.948$

الفرع الثالث: البرامج والأدوات الإحصائية المستخدمة

بغية تسهيل عملية التحليل، وبعدما قمنا بتجميع البيانات المحصل عليها من الاستبانة والقوائم المالية، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام كل من النسب المالية (نسب الربحية) لقياس الكفاءة التشغيلية للبنك، و برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار (v20) لتحليل الاستبيان وذلك لتحويل البيانات المجمعة باعتبارها وصفية إلى بيانات إحصائية يمكن تحليلها ، وقد تم استخدام معالج البيانات Excel وجملة من الأساليب الإحصائية التي تتكون من:

- اختبار الفاكرونباخ لمعرفة مدى ثبات وصدق أداة الدراسة ومدى مصداقية أراء العينة.
- النسب المئوية والتكرارات.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة متوسط أراء العينة المشاركة في الدراسة ومدى انحراف الإجابات عن الفرضيات.
- مصفوفة الارتباط معامل سبيرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار صلاحيات نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
- استخدام النسب المالية: تم الاعتماد على مؤشرات النسب المالية والتي تعتبر من أهم الأدوات المستخدمة لقياس الكفاءة التشغيلية في البنوك، حيث اعتمدنا على نسب الربحية التي تعكس كفاءة وفاعلية أداء البنك في توليد الأرباح وتعظيم الربحية المحققة من النشاط التشغيلي للبنك ومن أبرز هذه النسب العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية، (استخدام نموذج تحليلي يعرف بنموذج العائد على حقوق الملكية)[1]

[1] انظر نموذج dupont system في الفصل الأول ص 24.

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج والمناقشة

سنقوم في هذا المبحث بعرض نتائج الدراسة ومناقشتها بغرض الإجابة على الإشكالية للتوصل إلى النتائج

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

نستعرض في هذا الجانب نتائج الدراسة التي ستحاول الإجابة على الاشكالية من أجل ذلك تم طرح 41 فقرة في الاستبانة، 24 فقرة الأولى منها تقيم نظام الرقابة الداخلية بمختلف أبعادها في البنك، والخمس فقرات الموالية تقيم لنا الكفاءة التشغيلية، والفقرات 12 التي تليها تبين لنا علاقة نظام الرقابة الداخلية بالرفع من الكفاءة التشغيلية، ولتلخيص مدى ملاءمة البدائل في كل فقرة أو في كل قسم أو محور يمكن الاعتماد على متوسط إجابات المستجوبين في هذه الفقرات وفي هذه الأقسام والمحاور، بحيث كل ما كان المتوسط أكبر كل ما يعني درجة موافقة أكثر على تلك الفقرة ومنه درجة ملاءمة أعلى.

وللحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت اليها الدراسة سوف يتم التعامل معها حسب السلم الذي يبين الاتجاه العام لإجابات العينة او تقديرات العينة في كل فقرة او في كل قسم أو في كل محور والذي اقترح من طرف ليكارت والموضح سابقا لتفسير البيانات على النحو التالي:

طول الفئة (طول الخلية الصحيحة) = المدى/ عدد المستويات = الحد الأعلى-الحد الأدنى /عدد المستويات

$$= 5-1/5=0.80$$

وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في الاستبانة (أو بداية الاستبانة وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئة كما هو واضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11.2):طول الفئة (طول الخلية الصحيحة)

الرقم	المستوى	الاتجاه العام	درجة الموافقة
01	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين 1-1.79	غير موافق تماما	منخفضة جدا
02	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين1.80-2.59	غير موافق	منخفضة
03	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين2.60-3.39	محايد	متوسطة
04	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين3.40-4.19	موافق	مرتفعة
05	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين4.20-5	موافق بشدة	مرتفعة جدا

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على وليد عبد الرحمان الفرا، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي spss، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 1430، ص26)

الفرع الأول: تحليل الاستبيان

أولا–تقييم نظام الرقابة الداخلية للبنك

في هذا الجانب سنحاول الإجابة على التساؤل (1) المتعلق بواقع فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنك، من خلال الفقرات 24 الأولى، تقيس كل واحدة منها جانب معين من مساهمة مكونات عناصر نظام الرقابة الداخلية في تحقيق فعالية هذا النظام وقد تم تقسيم العبارات في هذا المحور إلى خمس أقسام وفق إطار COSO للرقابة الداخلية كالاتي:

- ✓ من الفقرة 1 إلى الفقرة 6 تقيس مساهمة بيئة الرقابة في تحقيق نظام رقابة داخلية فعال؛
- ✓ من الفقرة 7 إلى الفقرة 10 تقيس مساهمة تقدير المخاطر في تحقيق نظام رقابة داخلية فعال؛
- ✓ من الفقرة 11 إلى الفقرة 15 تقيس مساهمة الأنشطة الرقابية في تحقيق نظام رقابة داخلية فعال،
- ✓ من الفقرة 16 إلى الفقرة 21 تقيس مساهمة المعلومات والاتصال في تحقيق نظام رقابة داخلية فعال،
- ✓ من الفقرة 22 إلى الفقرة 24 تقيس مساهمة المراقبة والمتابعة في تحقيق نظام رقابة داخلية فعال.

وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية (متوسط الأوزان المرجحة) والانحرافات المعيارية لمكونات كل عنصر من عناصر نظام الرقابة الداخلية كالاتي:

1–مساهمة بيئة الرقابة في تحقيق نظام رقابة داخلية فعال

يمكن توضيح مساهمة كل مكون من عنصر بيئة الرقابة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم(12.2): مساهمة بيئة الرقابة في تحقيق نظام رقابة داخلية فعال

فقرات بيئة الرقابة	المقياس	لا اوافق تمام	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
تعمل إدارة البنك على إزالة او تقليل الدوافع والاغراءات التي تدفع بالموظف إلى الدخول في إجراءات غير قانونية او غير أخلاقية	التكرار	0	1	4	16	14	4.23	0.777	موافق بشدة
	النسبة(%)	0	2.9	11.4	45.7	40			
تعمل إدارة البنك على استقطاب وتعيين الكفاءات والمحافظة عليها وتحفيزها وترقيتها	التكرار	1	3	7	13	11	3.86	1.061	موافق
	النسبة(%)	2.9	8.6	20	37.1	31.4			

تلتزم إدارة البنك بعقد دورات تدريبية للموظفين لمواكبة المستجدات والتكنولوجيات وإرساء قواعد الرقابة الداخلية	التكرار	1	1	4	16	13	4.11	0.932	موافق
	النسبة(%)	2.9	2.9	11.4	45.7	37.1			
يوفر الهيكل التنظيمي الإطار الذي يتم من خلاله تخطيط وتنفيذ ومراقبة ومراجعة أنشطة البنك لتحقيق أهدافه	التكرار	0	0	3	22	10	4.20	0.584	موافق
	النسبة(%)	0	0	8.6	62.9	28.6			
يهتم البنك بمدى استقلالية المكلفين بالرقابة–لجان التدقيق، اللجان الرقابية الأخرى والمراجع الداخلي–عن الإدارة في فحص الأنشطة الرقابية والتعليمات الموجهة لهم واشرافهم على تصميم الرقابة الداخلية	التكرار	0	1	3	20	11	4.17	0.707	موافق
	النسبة(%)	0	2.9	8.6	57.1	31.4			
يقوم البنك بتحديد واضح لواجبات ومسؤوليات الأقسام والموظفين العاملين فيه	التكرار	0	0	5	16	14	4.26	0.701	موافق بشدة
	النسبة(%)	0	0	14.3	45.7	40			
يساهم بيئة الرقابة في تحقيق نظام رقابة داخلية فعال							4.13	0.472	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss (الملحق رقم3)

يمكن من خلال هذا الجدول معرفة أهم مكونات بعد او عنصر بيئة الرقابة التي تساهم في تحقيق نظام رقابة داخلية فعال، حيث نلاحظ ما يلي:

–يعتبر التحديد الواضح لواجبات ومسؤوليات الأقسام والموظفين العاملين في البنك من أهم مكونات عنصر بيئة الرقابة المساهمة في تحقيق نظام رقابة داخلية فعال بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.70) حيث يأتي في أولوية المساهمة، ثم مكون إزالة او تقليل الدوافع والاغراءات التي تدفع بالموظف إلى الدخول في إجراءات غير قانونية او غير أخلاقية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي(4.23) وانحراف معياري (0.770) ، ثم يليه في المرتبة الثالثة مكون يوفر الهيكل التنظيمي الإطار الذي يتم من خلاله تخطيط وتنفيذ ومراقبة ومراجعة أنشطة البنك لتحقيق أهدافه بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.584) ، هذه النتائج تركز الإجابة ضمن الاتجاه العام موافق بشدة بدرجة موافقة مرتفعة جدا .

ثم يليه في ذلك في المرتبة الرابعة مكون يهتم البنك بمدى استقلالية المكلفين بالرقابة عن الإدارة في فحص الأنشطة الرقابية والتعليمات الموجهة لهم واشرافهم على تصميم الرقابة الداخلية بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.707) ، ثم يليه في المرتبة الخامسة التزام إدارة البنك بعقد دورات تدريبية للموظفين لمواكبة المستجدات

والتكنولوجيات وإرساء قواعد الرقابة الداخلية بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري(0.932) ، ثم يليه في المرتبة السادسة مكون عمل إدارة البنك على استقطاب وتعيين الكفاءات والمحافظة عليها وتحفيزها وترقيتها بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.061) ، هذه النتائج تركز الإجابة ضمن الاتجاه العام موافق بدرجة موافقة مرتفعة.

2 –مساهمة تقدير المخاطر في تحقيق نظام رقابة داخلية فعال.

يمكن توضيح مساهمة كل مكون من عنصر تقدير المخاطر من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (13.2): مساهمة تقدير المخاطر في تحقيق نظام رقابة داخلية فعال

فقرات تقدير مخاطر	المقياس	لا اوافق تمام	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
يتوفر البنك على مصلحة مختصة مهمتها إدارة المخاطر	التكرار	0	2	4	18	11	4.09	0.818	موافق
	النسبة(%)	0	5.7	11.4	51.4	31.4			
تقوم إدارة البنك بدراسة كافة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها الناتجة عن: موظفين جدد، استحداث نظم معلومات محاسبية جديدة، النمو والتوسع السريع للبنك أو التغير في الهيكل التنظيمي أو في الاشراف او في فصل المهام	التكرار	0	0	8	18	9	4.03	0.707	موافق
	النسبة(%)	0	0	22.9	51.4	25.7			
يقوم مجلس الإدارة بتحديد الإجراءات اللازمة والسريعة من اجل التعامل مع الأخطار السالفة الذكر بعد مناقشة فريق الرقابة الداخلية	التكرار	0	0	7	20	8	4.03	0.664	موافق
	النسبة(%)	0	0	20.0	57.1	22.9			
يواكب البنك أحدث التطورات والمعايير العالمية في إدارة المخاطر وأهمها معايير لجنة بازل.	التكرار	2	3	13	8	9	3.54	1.146	موافق
	النسبة(%)	5.7	8.6	37.1	22.9	25.7			
يساهم تقدير المخاطر في تحقيق نظام رقابة داخلية فعال							3.92	0.638	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss (الملحق رقم3)

يمكن من خلال هذا الجدول معرفة أهم مكونات بعد او عنصر تقدير المخاطر التي تساهم في تحقيق نظام رقابة داخلية فعال، حيث نلاحظ ما يلي:

-يعتبر توفر البنك على مصلحة مختصة مهمتها إدارة المخاطر من أهم مكونات عنصر تقدير المخاطر المساهمة في تحقيق نظام رقابة داخلية فعال بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.818) حيث يأتي في أولوية المساهمة، ثم يليه في المرتبة الثانية كل من مكون قيام إدارة البنك بدراسة كافة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها الناتجة ، ومكون قيام مجلس الإدارة بتحديد الإجراءات اللازمة والسريعة من اجل التعامل مع الأخطار السالفة الذكر بعد مناقشة فريق الرقابة الداخلية بمتوسط حسابي(4.03) وانحراف معياري (0.664) و(0.707) على التوالي ، تم يليهم في المرتبة الرابعة والأخيرة مكون مواكبة البنك أحدث التطورات والمعايير العالمية في إدارة المخاطر وأهمها معايير لجنة بازل بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.146) ، هذه النتائج تركز الإجابة ضمن الاتجاه العام موافق بدرجة موافقة مرتفعة.

3-مساهمة الأنشطة الرقابية في تحقيق نظام رقابة داخلية فعال

يمكن توضيح مساهمة كل مكون من عنصر الأنشطة الرقابية من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (14.2): مساهمة الأنشطة الرقابية في تحقيق نظام رقابة داخلية فعال

فقرات الانشطة الرقابية	المقياس	لا اوافق تماما	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
يوجد بالبنك دليل الإجراءات والسياسات المحاسبية توضح الطرق التي تتيح معالجة العمليات	التكرار	0	1	5	20	9	4.06	0.725	موافق
	النسبة(%)	0	2.9	14.3	57.1	25.7			
يعمل البنك على فصل المهام عن طريق تفويض أفراد مختلفين بمسؤوليات التصريح على العمليات وتسجيلها والاحتفاظ بالأصول في عهدتهم (الفصل بين حيازة الأصول والرقابة عليها)	التكرار	0	1	8	15	11	4.03	0.882	موافق
	النسبة(%)	0	2.9	22.9	42.9	31.4			
تفرض عمليات الرقابة الداخلية اجراء عمليات الجرد –الوجود الفعلي-والمقارنة الدورية مع المبالغ المبينة في سجلات الرقابة	التكرار	0	2	2	21	10	4.11	0.758	موافق
	النسبة(%)	0	5.7	5.7	60	28.6			

تضع الإدارة نظام لتقييم أداء العاملين يعتمد على مراقبة الأداء الفعلي والأداء المخطط	التكرار	1	5	8	13	8	3.63	1.087	موافق
	النسبة(%)	2.9	14.3	22.9	37.1	22.9			
يعمل البنك على مقارنة البيانات الداخلية مع مصادر خارجية مثل استخدام سجل الشكاوى والاقتراحات كأداة رقابية فعالية ومعالجتها	التكرار	1	5	4	17	8	3.74	1.067	موافق
	النسبة(%)	2.9	14.3	11.4	48.6	22.9			
تساهم الأنشطة الرقابية في تحقيق نظام رقابة داخلية فعال							3.91	0.610	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss (الملحق رقم3)

يمكن من خلال هذا الجدول معرفة أهم مكونات بعد او عنصر تقدير المخاطر التي تساهم في تحقيق نظام رقابة داخلية فعال، حيث نلاحظ ما يلي:

-يعتبر فرض عمليات الرقابة الداخلية اجراء عمليات الجرد والمقارنة الدورية مع المبالغ المبينة في سجلات الرقابة من أهم مكونات عنصر الأنشطة الرقابية المساهمة في تحقيق نظام رقابة داخلية فعال بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.758) حيث يأتي في أولوية المساهمة، ثم يليه في المرتبة الثانية مكون وجود دليل الإجراءات والسياسات المحاسبية في البنك يوضح الطرق التي تتيح معالجة العمليات بمتوسط حسابي(4.06) وانحراف معياري (0.725)، ثم يليه في المرتبة الثالثة مكون يعمل البنك على فصل المهام عن طريق تفويض أفراد مختلفين بمسؤوليات التصريح على العمليات وتسجيلها والاحتفاظ بالأصول في عهدتهم بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.882) ، ثم يليه في المرتبة الرابعة مكون قيام البنك بمقارنة البيانات الداخلية مع مصادر خارجية مثل استخدام سجل الشكاوى والاقتراحات كأداة رقابية فعالية ومعالجتها بمتوسط حسابي(3.74) وانحراف معياري (1.067)، ثم يليه في المرتبة الخامسة والأخيرة مكون وضع الإدارة نظام لتقييم أداء العاملين يعتمد على مراقبة الأداء الفعلي والأداء المخطط بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري(1.087) ، هذه النتائج تركز الإجابة ضمن الاتجاه العام موافق بدرجة موافقة مرتفعة.

4-مساهمة المعلومات والاتصال في تحقيق نظام رقابة داخلية فعال

يمكن توضيح مساهمة كل مكون من عنصر المعلومات والاتصال من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (15.2): مساهمة المعلومات والاتصال في تحقيق نظام رقابة داخلية فعال

فقرات المعلومات والاتصال	المقياس	لا اوافق تمام	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
يحصل كل موظف من أجل تأدية مهامه على معلومات كافية وواضحة، ويتم الحصول عليها بكل يسر	التكرار	0	4	7	16	8	3.80	0.93	موافق
	النسبة(%)	0	11.4	20	45.7	22.9			
تعمل إدارة البنك على تطوير نظم المعلومات لتفعيل نظام الرقابة الداخلية في البنك	التكرار	0	0	1	18	16	4.43	0.558	موافق بشدة
	النسبة(%)	0	0	2.9	51.4	45.7			
يوجد نظام يوفر معلومات دقيقة للإدارة العليا من خلال تقارير للعمليات الداخلية والبيئة الخارجية للبنك	التكرار	0	0	8	16	11	4.09	0.742	موافق
	النسبة(%)	0	0	22.9	45.7	31.4			
يمتلك البنك وسائل اتصال كافية تساهم في فهم الموظفين للسياسات والإجراءات المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية	التكرار	0	3	5	17	10	3.97	0.891	موافق
	النسبة(%)	0	8.6	14.3	48.6	28.6			
يتوفر البنك على أنظمة لحماية المعلومات الحساسة والسرية من الاختراقات مثل استخدام الرقم السري للدخول إلى برنامج الحاسوب	التكرار	0	1	1	11	22	4.54	0.701	موافق بشدة
	النسبة(%)	0	2.9	2.9	31.4	62.9			
يستخدم التوثيق الورقي إلى جانب الالكتروني في توصيل المعلومات المحاسبية	التكرار	0	0	3	14	18	4.43	0.655	موافق بشدة
	النسبة(%)	0	0	8.6	40	51.4			
تساهم المعلومات والاتصال في تحقيق نظام رقابة داخلية فعال							4.20	0.65	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss (الملحق رقم3)

يمكن من خلال هذا الجدول معرفة أهم مكونات بعد او عنصر المعلومات والاتصال التي تساهم في تحقيق نظام رقابة داخلية فعال، حيث نلاحظ ما يلي:

-يعتبر توفر البنك على أنظمة لحماية المعلومات الحساسة والسرية من الاختراقات مثل استخدام الرقم السري للدخول إلى برنامج الحاسوب من أهم مكونات عنصر المعلومات والاتصال المساهمة في تحقيق نظام رقابة داخلية فعال بمتوسط حسابي (4.54) وانحراف معياري (0.701) حيث يأتي في أولوية المساهمة، ثم المكونين تطوير

ادارة البنك لنظم المعلومات لتفعيل نظام الرقابة الداخلية في البنك و مكون استخدام التوثيق الورقي إلى جانب الالكتروني في توصيل المعلومات المحاسبية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي(4.43) وانحراف معياري (0.558) و(0.65) على التوالي ، هذه النتائج تركز الإجابة ضمن الاتجاه العام موافق بشدة بدرجة موافقة مرتفعة جدا .

ثم يليه في ذلك في المرتبة الثالثة مكون وجود نظام يوفر معلومات دقيقة للإدارة العليا من خلال تقارير للعمليات الداخلية والبيئة الخارجية للبنك بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.742) ، ثم يليه في المرتبة الرابعة التزام إدارة البنك بعقد دورات تدريبية للموظفين لمواكبة المستجدات والتكنولوجيات وإرساء قواعد الرقابة الداخلية بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري(0.891) ، ثم يليه في المرتبة الخامسة مكون حصول كل موظف من أجل تأدية مهامه على معلومات كافية وواضحة، ويتم الحصول عليها بكل يسر بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.93) ، هذه النتائج تركز الإجابة ضمن الاتجاه العام موافق بدرجة موافقة مرتفعة.

5-مساهمة المراقبة والمتابعة في تحقيق نظام رقابة داخلية فعال

يمكن توضيح مساهمة كل مكون من عنصر المراقبة والمتابعة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (16.2): مساهمة المراقبة والمتابعة في تحقيق نظام رقابة داخلية فعال

فقرات المراقبة والمتابعة	المقياس	لا اوافق تمام	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
تعمل إدارة البنك على متابعة ما إذا كانت عناصر الرقابة الداخلية تعمل كما هو مخطط لها	التكرار	0	0	1	20	14	4.37	0.547	موافق بشدة
	النسبة(%)	0	0	2.9	57.1	40			
يتم تعديل الرقابة الداخلية بشكل مناسب حسب التغيرات التي تطرأ على البنك	التكرار	0	0	5	24	6	4.03	0.568	موافق
	النسبة(%)	0	0	14.3	68.6	17.1			
يتم التعامل مع نشاطات الرقابة الداخلية من قبل الكل على أنها جزء من الواجبات اليومية	التكرار	0	3	3	18	11	4.06	0.873	موافق
	النسبة(%)	0	8.6	8.6	51.4	31.4			
تساهم المراقبة والمتابعة في تحقيق نظام رقابة داخلية فعال							4.16	0.44	وافق

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss (الملحق رقم3)

يمكن من خلال هذا الجدول معرفة أهم مكونات بعد او عنصر المراقبة والمتابعة التي تساهم في تحقيق نظام رقابة داخلية فعال، حيث نلاحظ ما يلي:

-يعتبر متابعة إدارة ما إذا كانت عناصر الرقابة الداخلية تعمل كما هو مخطط لها من أهم مكونات عنصر المراقبة والمتابعة المساهمة في تحقيق نظام رقابة داخلية فعال بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.547) حيث يأتي في أولوية المساهمة، هذه النتيجة تركز الإجابة ضمن الاتجاه العام موافق بشدة بدرجة موافقة مرتفعة جدا.

ثم يليه في المرتبة الثانية المكون التعامل مع نشاطات الرقابة الداخلية من قبل الكل على أنها جزء من الواجبات اليومية بمتوسط حسابي(4.06) وانحراف معياري (0.873) ، ثم يليه في المرتبة الثالثة والأخيرة مكون تعديل الرقابة الداخلية بشكل مناسب حسب التغيرات التي تطرأ على البنك بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.568) هذه النتائج تركز الإجابة ضمن الاتجاه العام موافق بدرجة موافقة مرتفعة.

6-مساهمة عناصر نظام الرقابة الداخلية في فعالية النظام.

يمكن توضيح ذلك عن طريق استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم ابعاد او عناصر الرقابة الداخلية المتبعة في البنك على الدرجة الكلية لكل بعد وكذلك على باقي الابعاد الاخرى، وذلك كما هو واضح في الجدول التالي

جدول رقم (17.2): مساهمة عناصر نظام الرقابة الداخلية في فعالية النظام.

العنصر	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام	درجة الموافقة
بيئة الرقابة	4.13	3	موافق	**مرتفعة**
تقدير المخاطر	3.92	4	موافق	**مرتفعة**
الأنشطة الرقابية	3.91	5	موافق	**مرتفعة**
المعلومات والاتصال	4.20	1	موافق	**مرتفعة**
المراقبة والمتابعة	4.16	2	موافق	**مرتفعة**
الدرجة الكلية لنظام الرقابة الداخلية	**4.10**		**موافق**	**مرتفعة**

المصدر: من اعداد الطالبة

يتضح من الجدول رقم (17.2)أن أهم ابعاد أو اهم عناصر نظام الرقابة الداخلية المتبعة في البنك تمثلت في المعلومات والاتصال بمتوسط حسابي قدره (4.20) وانحراف معياري قدره (0.47) ، وجاء في المرتبة الثانية عنصر المراقبة والمتابعة بمتوسط حسابي قدره (4.16) وانحراف معياري (0.44) ، وفي المرتبة الثالثة عنصر بيئة

الرقابة بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري قدره (0.47)، وفي المرتبة الرابعة عنصر تقدير المخاطر بمتوسط حسابي قدره (3.92) وانحراف معياري قدره (1.63)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة عنصر الأنشطة الرقابية بمتوسط حسابي قدره(3.91) وانحراف معياري (1.06)، وكل العناصر كانت معبرة عن درجة موافقة مرتفعة

أما على الدرجة الكلية لنظام لرقابة الداخلية في البنك فقد جاءت أيضا بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية (4.10).

ثانيا –تقييم الكفاءة التشغيلية.

سنحاول في هذا الجانب الإجابة على التساؤل الثاني المتعلق بواقع الكفاءة التشغيلية في البنك، حيث سيتم تقييم الكفاءة التشغيلية من خلال الفقرات الخمس (5) من 25-29 من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري كمرحلة أولى (سوف يتم تقييمها لاحقا بحساب مؤشرات الربحية: العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية).

الجدول رقم(18.2): تقييم الكفاءة التشغيلية

فقرات تقييم الكفاءة التشغيلية للبنك	المقياس	لا اوافق تماما	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
يعمل البنك على الاستخدام الأمثل-الكفء-والعقلاني للموارد المتاحة له	التكرار	1	1	5	17	11	4.03	0.923	اوافق
	النسبة(%)	2.9	2.9	14.3	48.6	31.4			
يعمل البنك على التحكم الجيد في تكاليفه وتعظيم النتائج	التكرار	0	1	2	19	13	4.26	0.701	اوافق بشدة
	النسبة(%)	0	2.9	5.7	54.3	37.1			
ينتج البنك أعظم مستوى من المخرجات انطلاقا من استخدام مستوى معين من المدخلات	التكرار	1	0	6	20	8	3.97	0.822	اوافق
	النسبة(%)	2.9	0	17.1	57.1	22.9			
يعمل البنك على تخصيص المدخلات في الأنشطة الأكثر مردودية	التكرار	0	1	5	19	10	4.09	0.742	اوافق
	النسبة(%)	0	2.9	14.3	54.3	28.6			
تساهم عملية قياس الكفاءة التشغيلية في إعادة تخصيص الموارد وبالتالي الرفع من كفاءة البنك التشغيلية	التكرار	1	0	8	21	5	3.83	0.785	اوافق
	النسبة(%)	2.9	0	22.9	60	14.3			

الدرجة الكلية للكفاءة التشغيلية	4.03	0.547	موافق

من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss (الملحق رقم3)

من خلال الجدول رقم يتضح لنا أن التحكم الجيد في تكاليف البنك من أهم العوامل أو الشروط التي تساهم في تحقيق الكفاءة التشغيلية للبنك بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.701) وكانت نتيجة الاتجاه العام عليها موافق بشدة أي بدرجة موافقة مرتفعة جدا، ثم يليه في المرتبة الثانية تخصيص البنك المدخلات في الأنشطة الأكثر مردودية بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (.0742)، ثم يليه في المرتبة الثالثة الاستخدام العقلاني للموارد المتاحة بمتوسط حسابي(40.3) وانحراف معياري(0.923) ، وفي المرتبة الرابعة انتاج أعظم مستوى من المخرجات انطلاقا من استخدام مستوى معين من المدخلات بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.822) وفي المرتبة الخامسة والأخيرة مساهمة عملية قياس الكفاءة التشغيلية في إعادة تخصيص الموارد وبالتالي الرفع من كفاءة البنك التشغيلية بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري(0.785)، وكانت نتيجة الاتجاه العام للمراتب الأربعة الأخيرة موافق أي بدرجة موافقة مرتفعة.

أما بالنسبة للدرجة الكلية للكفاءة التشغيلية في البنك فقد جاءت أيضا بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.03).

ثالثا–اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات.

سوف نحاول في هذا المجال الإجابة على التساؤل الثالث المتعلق بطبيعة العلاقة الارتباطية بين فعالية نظام الرقابة الداخلية والكفاءة التشغيلية للبنك أي طبيعة العلاقة بين أبعاد أو عناصر الرقابة الداخلية مع الكفاءة التشغيلية في البنك، وذلك من خلال:

1-العلاقات الارتباطية بين المتغيرات: يوضح الجدول التالي مصفوفة الارتباطات أو العلاقات الارتباطية بين جميع المتغيرات.

الجدول رقم (19.2): العلاقات الارتباطية بين عناصر نظام الرقابة الداخلية والكفاءة التشغيلية في البنك.

			المتغير التابع: الكفاءة التشغيلية للبنك
Rho de Spearman	بيئة الرقابة	Coefficient de correlation	.234
		Sig. (bilatérale)	.176
		N	35
	تقدير المخاطر	Coefficient de corrélation	.425*
		Sig. (bilatérale)	.011
		N	35
	الانشطة الرقابية	Coefficient de corrélation	.495**
		Sig. (bilatérale)	.002
		N	35
	المعلومات والاتصال	Coefficient de corrélation	.175
		Sig. (bilatérale)	.316
		N	35
	المراقبة والمتابعة	Coefficient de corrélation	.643**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	35
	المتغير المستقل: نظام الرقابة الداخلية في البنك	Coefficient de corrélation	.597**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	35

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضح من جدول الارتباطات السابق بأن جميع العلاقات الارتباطية دالّة إحصائيا وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة لنظام الرقابة الداخلية والكفاءة التشغيلية في البنك الوطني الجزائري كمتغير تابع ،سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على حده، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين نظام الرقابة الداخلية والكفاءة التشغيلية ككل (59.7%) وهي قيمة إيجابية تؤكد وجود دور أو تأثير لنظام الرقابة الداخلية في علاقتها برفع الكفاءة التشغيلية للبنك، حيث كانت أقوى العلاقات مع البعد التابع (الكفاءة التشغيلية للبنك) بنسبة(64.3%) مع عناصر نظام الرقابة الداخلية في البنك (المراقبة والمتابعة). وهذا دليل قاطع على أن نظام الرقابة الداخلية مهم جدا جدّا في رفع الكفاءة التشغيلية، وأدنى العلاقات مع البعد التابع (17.5%) للمعلومات والاتصال.

2-تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى:

يمكن ايجاد العلاقة وقوتها بين المتغيرات من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0,05 حيث المتغيرات المستقلة هي (بيئة الرقابة، تقدير المخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصال، المراقبة والمتابعة) والمتغير التابع (الكفاءة التشغيلية للبنوك)، والجدول التالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

الجدول رقم(20.2): الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.552[a]	.305	.284	.46339

a. Valeurs prédites : (constantes)، المتغير المستقل نظام الرقابة الداخلية في البنك

b. Variable dépendante : المتغير التابع الكفاءة التشغيلية للبنك

المصدر: مخرجات برنامج spss

من الجدول السابق معامل الارتباط الخطي بين عناصر نظام الرقابة الداخلية وبين الكفاءة التشغيلية هو (55.2%) أي هناك ارتباط متوسط بينها (لا بأس به)، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (30.5%)، بمعنى أن (30.5%) من الرفع من الكفاءة التشغيلية يعود لنظام الرقابة الداخلية في البنك، والنسبة المتبقية (69.5%) ترجع لعوامل أخرى (مثل التخطيط البنكي أو التنظيم الإداري في البنك) أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

3-تباين خط الانحدار:

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن "خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة"

الجدول رقم(21.2): تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA[b]

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig
Régressio	6.226	1	3.113	14.496	.001[a]
Résidu	7.086	33	.215		
Total	10.199	34			

a. Valeurs prédites : (constantes)، المتغير المستقل تقييم نظام الرقابة الداخلية في البنك

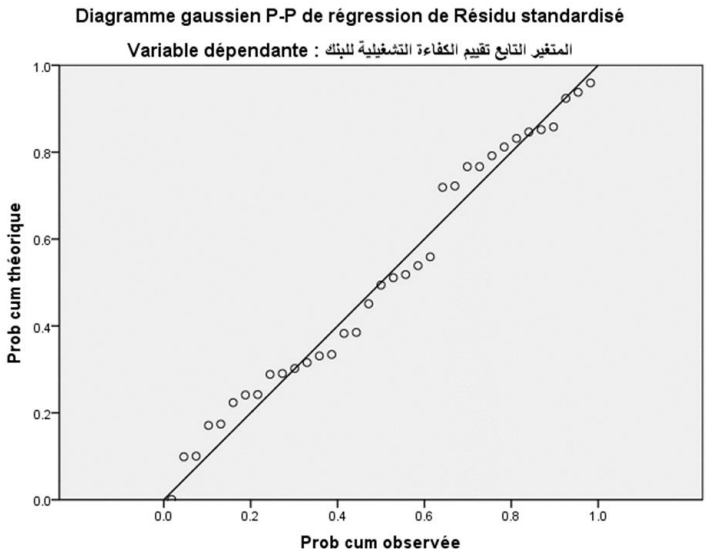
b. Variable dépendante : المتغير التابع تقييم الكفاءة التشغيلية للبنك

المصدر: مخرجات برنامج spss

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 6.226 ومجموع مربعات البواقي هو 7.086ومجموع المربعات الكلي يساوي 10.199؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 33؛
- معدل مربعات الانحدار هو 3.113 ومعدل مربعات البواقي هو 0.215؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 14.496؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (8.2): مدى ملائمة خط الانحدار



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

4-دراسة معاملات خط الانحدار:

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار:

جدول رقم (22.2): قيم معاملات خط الانحدار

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.649	.892		.728	.472
	المتغير المستقل نظام الرقابة الداخلية في البنك	.839	.220	.552	3.807	.001

a. Variable dépendante : المتغير التابع الكفاءة التشغيلية للبنك

المصدر : مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ:

مقطع خط الانحدار يساوي 0.649 الذي يمثل a من معادلة المستقيم Y=a+bx، أما bميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل، وقبل التطرق لفرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل ،ندرس قيم Sig ،حيث أن المتغير المستقل نظام الرقابة الداخلية قيمته(0,001) وهي أقل من 0,05 وتحقق الفرضية H_1 وبالتالي تصبح معادلة خط الانحدارy=0.649+0.839x

حيث x المتغير المستقل، y المتغير التابع ، فكلما تحسنت نظام الرقابة الداخلية بوحدة واحدة تحسنت الكفاءة التشغيلية ب(0,839) .

5-إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

ولصياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار علينا إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multipe Régression) للتنبؤ برفع الكفاءة التشغيلية للبنك من خلال نظام رقابة داخلية فعال.

الجدول الموالي يوضح الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع:

الجدول رقم (23.2): الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة والمتغير المتبقي

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المراقبة والمتابعة	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).
2	الانشطة الرقابية	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).

a. Variable dépendante : المتغير التابع الكفاءة التشغيلية للبنك

المصدر: مخرجات برنامج spss

من الجدول السابق نلاحظ أن المتغيرين المستقلين المتبقيين في نموذج الدراسة النهائي هما المراقبة والمتابعة والأنشطة الرقابية فقط.

الجدول الموالي يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة:

جدول (24.2): معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles[c]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.589[a]	.347	.327	.44929
2	.666[b]	.444	.409	.42114

a. Valeurs prédites : (constantes), المراقبة والمتابعة

b. Valeurs prédites : (constantes), الرقابية الانشطة , المراقبة والمتابعة

c. Variable dépendante المتغير التابع: الكفاءة التشغيلية للبنك

المصدر: مخرجات برنامج spss

من الجدول السابق نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج ثلاث متغيرات مستقلة والاحتفاظ بمتغيرين مستقلين هما المراقبة والمتابعة والأنشطة الرقابية وهذا ما يتوافق تماما مع نتائج عملية التحليل الإحصائي المتعدد السابقة.

حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين هذين المتغيرين المستقلين (المراقبة والمتابعة والأنشطة الرقابية) والمتغير التابع (الكفاءة التشغيلية للبنك) نسبة (66.6%) وهو دليل على وجود ارتباط متوسط بينهما. حيث أن (44.4%) من الكفاءة التشغيلية يعود إلى المراقبة والمتابعة والأنشطة الرقابية والنسبة المتبقية (55.6%) ترجع لعوامل أخرى (مثل التخطيط البنكي أو التنظيم الإداري في البنك) أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

علما أن الفضل الأكبر في هذا الارتباط الخطي يعود للمتغير المستقل المراقبة والمتابعة لأنه لوحده يضمن ارتباط بنسبة (58.9%) مع المتغير التابع، وهذا ما لاحظناه في المتوسط الحسابي لإجابات العمال على فقرات هذا المتغير في الاستبيان الذي قم بتحليله سابقا في مساهمته في فعالية نظام الرقابة الداخلية.

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise:

جدول رقم(25.2) :تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise

ANOVA[c]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	3.537	1	3.537	17.523	.000[a]
	Résidu	6.662	33	.202		
	Total	10.199	34			
2	Régression	4.523	2	2.262	12.752	.000[b]
	Résidu	5.675	32	.177		
	Total	10.199	34			

a. Valeurs prédites : (constantes), المراقبة والمتابعة

b. Valeurs prédites : (constantes), الرقابية الانشطة ,المراقبة والمتابعة

c. Variable dépendante المتغير التابع: الكفاءة التشغيلية للبنك

المصدر: مخرجات برنامج spss

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- ✓ مجموع مربعات الانحدار يساوي 4.523 ومجموع مربعات البواقي هو 5.675 ومجموع المربعات الكلي يساوي 10.199؛
- ✓ درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 32؛
- ✓ معدل مربعات الانحدار هو 2.262 ومعدل مربعات البواقي هو 0.177؛

- ✓ قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 12.752؛
- ✓ مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات

أما بالنسبة لدراسة معاملات خط الانحدار فالجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise:

جدول رقم(26.2): قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.027	.722		1.421	.165
	المراقبة والمتابعة	.724	.173	.589	4.186	.000
2	(Constante)	.479	.716		.669	.508
	المراقبة والمتابعة	.573	.174	.466	3.289	.002
	الانشطة الرقابية	.300	.127	.334	2.358	.025

a. Variable dépendante : المتغير التابع : الكفاءة التشغيلية للبنك

المصدر: مخرجات برنامج spss

من الجدول السابق يمكن تحديد مقطع خط الانحدار a ميل خط الانحدار بالنسبة للمراقبة والمتابعة وميل خط الانحدار بالنسبة للأنشطة الرقابية وفق المعادلة التالية:

$Y=a\ cx1 + bx2$ ومنه معادلة خط الانحدار هي : $y=0.479+0.573x1+0.300x2$

وعند دراسة قسم Sig نجد أن جميع القيم مقبولة لأنها أقل من 0.05 وتحقق الفرضية البديلة H1 ونستنتج أن أهم العناصر المؤثرة رفع الكفاءة التشغيلية هما المراقبة والمتابعة والأنشطة الرقابية.

رابعا–تقييم علاقة نظام الرقابة الداخلية بالكفاءة التشغيلية.

في هذا الجانب سنحاول تعزيز الإجابة على التساؤل الثالث المتعلق بالعلاقة الارتباطية بين فعالية نظام الرقابة الداخلية والكفاءة التشغيلية للبنك أي طبيعة العلاقة بين أبعاد أو عناصر الرقابة الداخلية مع الكفاءة التشغيلية في البنك من 29 –41 والتي تتضمن علاقة فعالية نظام الرقابة الداخلية بالكفاءة التشغيلية وكذلك مساهمة نظام الرقابة الداخلية في الرفع من الكفاءة التشغيلية عن طريق ضمانها التحكم الجيد في العوامل المؤثرة في عناصر الإنتاج كالمهارات الإدارية، التكنولوجيا المستخدمة، نظم الحوافز والأجور كالاتي:

الجدول رقم:(27.2): علاقة نظام الرقابة الداخلية بالكفاءة التشغيلية

فقرات علاقة نظام الرقابة الداخلية بالكفاءة التشغيلية	المقياس	لا اوافق تماما	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
تساهم الدورات التدريبية ونظام التحفيزات للموظفين في انجاز المهمات بأقل وقت ممكن وبأقل تكلفة	التكرار	0	2	4	18	11	4.09	0.818	أوافق
	النسبة(%)	0	5.7	11.4	51.4	31.4			
تحديد المسؤوليات والواجبات في البنك يسمح بتأدية العمل بالكفاءة المطلوبة عن طريق تقليل احتمال وقوع الأخطاء (السرقة ، التلاعب)	التكرار	2	1	2	19	11	4.03	1.014	أوافق
	النسبة(%)	5.7	2.9	5.7	54.3	31.40			
تنعكس اجراءات الرقابة الداخلية اتجاه المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها وحدات البنك بالإيجاب على كفاءته التشغيلية-مخرجاته-	التكرار	0	1	5	22	7	4.00	0.686	أوافق
	النسبة(%)	0	2.9	14.3	62.9	20			
يساهم تحديد إيجابيات وسلبيات العمليات التشغيلية في تحديد نواحي القصور واتخاذ الإجراءات التصحيحية الازمة	التكرار	1	0	7	21	6	3.89	0.796	أوافق
	النسبة(%)	2.9	0	20	60	17.1			
يساهم فصل المهام في التسجيل والاحتفاظ بالأصول في تقليل فرص التلاعب والاحتيال اثناء التنفيذ	التكرار	0	1	7	17	10	4.03	0.785	أوافق
	النسبة(%)	0	2.9	20	48.6	28.6			
توفر الرقابة الداخلية معلومات دقيقة للمعنيين في الوقت المناسب لتمكينهم من متابعة مسؤولياتهم بكفاءة	التكرار	0	0	4	20	35	4.20	0.632	أوافق
	النسبة(%)	0	0	11.4	57.1	31.4			
تساهم التقارير المعدة بالشكل الالكتروني أو المطبوع في مراجعة كفاءة استخدام الموارد	التكرار	0	0	7	18	10	4.09	0.702	أوافق
	النسبة(%)	0	0	20	51.4	28.60			
تؤثر نوعية المعلومات التي ينشئها نظام المعلومات في قدرة البنك على اتخاذ القرارات المناسبة في استخدام الموارد	التكرار	0	1	4	24	6	4.00	0.642	أوافق
	النسبة(%)	0	2.9	11.4	68.6	17.1			
تستجيب إدارة البنك لتقارير نظام	التكرار	0	0	3	21	11	4.23	0.598	اوافق بشدة

الرقابة الداخلية التي يعدها المدقق أو المراجع الداخلي والعمل بها لتصويب الانحرافات.	النسبة(%)	0	0	8.6	60	31.4			
تساهم وسائل الحماية للوصول إلى السجلات وملفات الحاسب الآلي في رفع الانتاجية	التكرار	0	0	8	20	7	3.97	0.664	أوافق
	النسبة(%)	0	0	22.9	57.1	20			
تعمل الرقابة على أداء العاملين والأنشطة على الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية	التكرار	0	0	6	25	4	3.94	0.539	أوافق
	النسبة(%)	0	0	17.1	71.4	11.4			
تساعد عملية مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري في اتخاذ التصرف العلاجي للانحراف ومنه إعادة الاستخدام الأمثل للموارد	التكرار	0	0	10	19	6	3.89	0.676	أوافق
	النسبة(%)	**0**	**0**	**28.6**	**54.3**	**17.1**			
علاقة نظام الرقابة الداخلية بالرفع من الكفاءة التشغيلية							**4.02**	**0.43**	أوافق

من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (27.2) نلاحظ أن استجابة إدارة البنك لتقارير نظام الرقابة الداخلية التي يعدها المدقق أو المراجع الداخلي والعمل بها لتصويب الانحرافات هي أهم العوامل لتحسين مستوى الكفاءة التشغيلية للبنك بمتوسط حسابي (4.23) هذه النتيجة تركز الإجابة ضمن الاتجاه العام موافق بشدة بدرجة موافقة مرتفعة جدا. وباقي الفقرات تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (3.89) و(4.20) وهي نتيجة تركز الإجابات ضمن الاتجاه العام موافق بدرجة موافقة مرتفعة، وهذا ما جعل المتوسط الحسابي لعلاقة فعالية نظام الرقابة الداخلية مع الرفع من مستوى الكفاءة التشغيلية للبنك يقدر بـ (4.02) وهذه النتيجة جعلت الاتجاه العام موافق بدرجة موافقة مرتفعة.

الفرع الثاني: قياس الكفاءة التشغيلية.

سنحاول في هذا المجال تقييم الكفاءة التشغيلية عن طريق قياس مؤشرات الربحية المتمثلة في العائد على حقوق الملكية والعائد على الأصول، لاعتبار الكفاءة التشغيلية متغير كمي وذلك لتعزيز النتائج المتحصل عليها من الاستبيان لتقييم الكفاءة التشغيلية.

الجدول رقم (28.2): تطور اجمالي الأصول 2013-2017

الوحدة مليار دينار جزائري

السنة / البيان	2013	2014	2015	2016	2017
اجمالي الأصول	2.185.130.565	2.620.619.286	2.719.081.219	2.843.371.178	2.828.633.272

من اعداد الطالبة اعتمادا على القوائم المالية للبنك (الملحق رقم 4)

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني ارتفاع اجمالي أصول البنك في الفترة الممتدة ما بين 2013-2016 بحوالي 658.240.613 مليار دج، ثم تراجع طفيف في سنة2017 يقدر بحوالي 14.737.906 مليار دج، في العموم يمكن القول إن اجمالي الأصول للبنك الوطني الجزائري عرف ارتفاع في الفترة الممتدة من 2013-2016، تراجع طفيف جدا في عام 2017 مقارنة بالارتفاع المسجل في الفترة الأولى. (أي ارتفاع بالمقارنة بين 2013 و2017 بحوالي 643.502.707 مليار دج أي ما يقارب نسبة 29.44%)

الشكل رقم(9.2)

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على القوائم المالية وبرنامج Excel (الملحق رقم)

الجدول رقم (29.2): تطور صافي الدخل 2013-2017

الوحدة مليار دينار جزائري

السنة / البيان	2013	2014	2015	2016	2017
صافي الدخل	30.238.400	29.784.457	29.537515	31.419.896	29.986.747

من اعداد الباحث بناءا على القوائم المالية للبنك (الملحق رقم 4)

من خلال الجدول والرسم البياني نلاحظ أن صافي الدخل شهد انخفاض في الفترة ما بين 2013-2015 بحوالي 700.885 مليار دج، ثم شهد ارتفاعا ملحوظا سنة 2016 بحوالي 1.882.381 مليار دج، ثم عاد الى الانخفاض سنة 2017 بحوالي 1.433.149 مليار دج. على العموم يمكن القول بأن صافي الدخل شهد ارتفاع في الفترة ما بين 2013-2016 ثم عرف تراجع سنة 2017. (أما بالمقارنة بين 2013 و2017 فنجد أن مستوى الدخل متقارب في فترة الدراسة من2013 إلى 2017 انخفاض طفيف جدا يقدر ب251.653 مليار دج أي ما يقارب نسبة 0.83 %)

الشكل رقم(10.2):

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على القوائم المالية وبرنامج Excel (الملحق رقم)

الجدول رقم (30.2): تطور اجمالي الإيرادات 2013-2017

الوحدة مليار دينار جزائري

السنة / البيان	2013	2014	2015	2016	2017
اجمالي الإيرادات	111.632.941	156.529.900	146.892.483	153.042.594	149.158.000

من اعداد الطالبة بناءا على القوائم المالية للبنك (الملحق رقم4)

من خلال الجدول والرسم البياني نلاحظ أن اجمالي الإيرادات للبنك شهد ارتفاعا في الفترة 2013-2014 بحوالي 44.896.959 مليار دج، ثم انخفض بحوالي 9.637.417 مليار دج عام 2015 وهو انخفاض طفيف مقارنة بالفترة السابقة، ثم شهد ارتفاعا أخرا سنة 2016 بحوالي 6.150.111 مليار دج، وانخفاضا أخرا عام 2017 بحوالي 3.884.594 مليار دج. على العموم يمكننا القول بأن اجمالي الإيرادات التي تحصلت عليها البنك الوطني الجزائري شهد ارتفاعا ملحوظا سنة 2014 ثم تذبذبا (ارتفاعا وانخفاضا) في الفترة الممتدة بين 2014-2017،

الشكل رقم(11.2)

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على القوائم المالية وبرنامج Excel (الملحق رقم)

لكن بالمقارنة بين سنة2013 و2017 نجد أن اجمالي الإيرادات شهد ارتفاعا وتطورا معتبرا بالمقارنة بين 2013 و 2017 بمقدار37.525.059 مليار دج أي ما يقارب نسبة 33.61%.

الجدول رقم(31.2): تطور حقوق الملكية (الأموال الخاصة)

الوحدة مليار دينار جزائري

السنة / البيان	2013	2014	2015	2016	2017
حقوق الملكية	140.585.365	153.548.491	178.332.947	202.870.462	226.290.358

من اعداد الطالبة بناءا على القوائم المالية للبنك (الملحق رقم4)

نلاحظ من الجدول ومن الرسم البياني أن حقوق الملكية للبنك عرفت تزايد او ارتفاع في الفترة ما بين 2013-2017، حيث بلغت قيمة الارتفاع بالمقارنة بين 2013 و2017 قيمة 85.704.993 مليار دج، أي بما يعادل نسبة 60.96 %.

الشكل رقم(12.2): تطور حقوق الملكية 2013-2017

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على القوائم المالية وبرنامج Excel (الملحق رقم)

الجدول رقم(32.2): تطور العائد على حقوق الملكية

الوحدة مليار دينار جزائري

السنة / البيان	2013	2014	2015	2016	2017
ROE	0.21508	0.19397	0.16563	0.15487	0.13251

من اعداد الطالبة بناءا على القوائم المالية للبنك (الملحق رقم4)

يبين لنا العائد على حقوق الملكية ما يحققه كل وحدة نقدية مستثمرة من أموال المالكين قبل التوزيع من الربح في البنك نلاحظ من الجدول والرسم البياني انخفاض قيمة العائد على حقوق الملكية في الفترة الممتدة ما بين 2013-2017، حيث بلغت قيمة الانخفاض بالمقارنة ما بين 2013 و2017 قيمة 0.08257 أي ما يعادل نسبة 38.39 %.

الشكل رقم(13.2)

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على القوائم المالية وبرنامج Excel (الملحق رقم)

الجدول رقم (33.2): تطور مضاعف حقوق الملكية

الوحدة مليار دينار جزائري

السنة / البيان	2013	2014	2015	2016	2017
EM	15.54308	17.06704	15.24721	14.01569	12.50001

من اعداد الطالبة بناءا على القوائم المالية للبنك (الملحق رقم4)

نلاحظ من الجدول والرسم البياني أن مضاعف حقوق الملكية شهد ارتفاعا عام 2014 بقيمة تقدر ب 1.52396، ثم شهد انخفاضا في الفترة ما بين 2014-2017، بالمقارنة ما بين عام2013 و2017 نلاحظ أن مضاعف حقوق الملكية شهد انخفاضا بقيمة 3.04307 أي ما يعادل نسبة 19.57 %

الشكل رقم(14.2)

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على القوائم المالية وبرنامج Excel (الملحق رقم)

الجدول رقم (34.2): تطور العائد على الأصول

الوحدة مليار دينار جزائري

البيان / السنة	2013	2014	2015	2016	2017
ROA	0.01388	0.01136	0.01086	0.01105	0.01060

من اعداد الطالبة بناءا على القوائم المالية للبنك (الملحق رقم4)

يقيس لنا العائد عل الأصول لنا صافي الدخل لكل وحدة نقدية منفق على الأصول التي يمتلكها البنك خلال الفترة الزمنية المحددة، نلاحظ من الجدول ومن الرسم البياني أن العائد على الأصول شهد انخفاضا في الفترة ما بين 2013-2015 بمقدار0.00302، ثم شهد ارتفاعا من بين 2015 -2016 بمقدار0.00019 و انخفاضا في الفترة 2016-2017 بمقدار 0.00045 ، أي معدل العائد على الأصول عرف تذبذبا (ارتفاعا، انخفاضا) في الفترة 2013-2017 ، لكن بالمقارنة بين سنة 2013 و2017 شهد انخفاضا بمقدار 0.00328 أي ما يقارب بنسبة 23.63 %.

الشكل رقم(15.2)

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على القوائم المالية وبرنامج Excel (الملحق رقم)

الجدول رقم(35.2): تطور هامش الربح

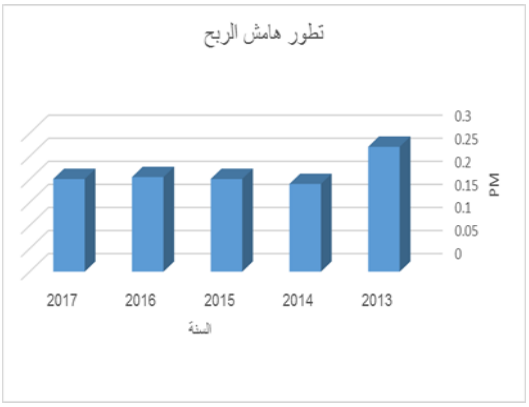
الوحدة مليار دينار جزائري

البيان / السنة	2013	2014	2015	2016	2017
PM	0.27087	0.19027	0.20108	0.20530	0.20104

من اعداد الطالبة بناءا على القوائم المالية للبنك (الملحق رقم4)

يبين لنا ما حققته القيمة النقدية الواحدة من إيرادات البنك عل صافي الدخل أو في ربحية البنك، من خلال الجدول والرسم البياني يتبين لنا أن هامش الربح شهد انخفاضا في الفترة 2013-2014 بمقدار 0.0806، تم ارتفع في الفترة 2014-2016 بمقدار 0.01530 ، ثم انخفض مرة ثانية عام 2017 بمقدار 0.00426 ، على العموم يمكن القول أن هامش الربح شهد تذبذبا (انخفاضا، ارتفاعا)خلال الفترة الممتدة بين 2013-2017 ، لكن بالمقارنة بن سنتي 2013 و2017 نلاحظ أن هامش الربح انخفض بمقدار 0.06983 أي ما يقارب نسبة 25.77%.

الشكل رقم(16.2)



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على القوائم المالية وبرنامج Excel (الملحق رقم)

الجدول رقم (36.2): تطور منفعة الأصول

الوحدة مليار دينار جزائري

السنة / البيان	2013	2014	2015	2016	2017
AU	0.05108	0.05973	0.054022	0.05328	0.05273

من اعداد الطالبة بناءا على القوائم المالية للبنك (الملحق رقم4)

تبين لنا منفعة الأصول إمكانية الأصول في تحقيق الإيرادات، يتبين لنا من الجدول والرسم البياني أن منفعة الأصول شهت ارتفاعا ملحوظا في الفترة 2013-2014 بمقدار 0.00865، ثم شهدت انخفاضا في الفترة ما بين 2014-2017 بمقدار 0.007، أي شهدت منفعة الأصول ارتفاعا عام2014 ثم انخفاضا في الفترة التالية إلى غاية 2017، وبالمقارنة بين سنة 2013 و2017 نلاحظ أن منفعة الأصول شهدت ارتفاعا بقيمة 0.00165 أي ما يقارب نسبة 3.23%.

الشكل رقم(17.2)

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على القوائم المالية وبرنامج Excel (الملحق رقم)

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

في هذا المطلب سيتم مناقشة وتفسير النتائج المتوصلة اليها في المطلب السابق والمتعلق بنتائج الدراسة بعد وصف وتحليل محاور الاستبيان في برنامج SPSS ومعالج البيانات Excel، إضافة إلى دراسة مؤشرات قياس الكفاءة التشغيلية المتمثلة في العائد على حقوق الملكية والعائد على الأصول.

الفرع الأول: تقييم نظام الرقابة الداخلية (فعالية نظام الرقابة الداخلية) في البنك

المتوسط العام لتقييم نظام الرقابة الداخلية للبنك كان بدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة (الاتجاه العام) على مدى توفر البنك على مجمل مكونات عناصر نظام الرقابة الداخلية في البنك التي تساهم في تحقيق فعالية هذا النظام، عن طريق تحقيق الأهداف المرجوة من نظام الرقابة الداخلية ومنه تحقيق أهداف البنك. وفيما يلي سنعرض نظرتهم على كل بعد أو على كل عنصر حسب الترتيب المتحصل عليه:

1-بالنسبة لعنصر المعلومات والاتصال: جاء في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة وهذا دليل على موافقة المستجوبين على: تطور نظم المعلومات في البنك، وتوفر وسائل اتصال كافية تسمح بتدفق المعلومات عبر المستويات المختلفة، مع استخدام التوثيق الورقي والالكتروني في ذلك وتوفير أنظمة لحماية المعلومات الحساسة والسرية، وكل هذه المكونات تساهم في توصيل المعلومات المتعلقة بتشغيل البيانات المحاسبية فالمعلومة مهمة للبنك لتنفيذ مسؤوليات الرقابة الداخلية الداعمة لأهداف الرقابة.

2-بالنسبة لعنصر المراقبة والمتابعة: جاء في المرتبة الثانية بدرجة موافقة مرتفعة وهذا دليل على موافقة المستجوبين على: متابعة البنك ما إذا كانت عناصر الرقابة الداخلية تعمل كما هو مخطط، ويتم التعديل فيها بشكل مناسب حسب التغيرات الطارئة ، هذه التقييمات المستمرة أو المنفصلة على كل مكون من مكونات عناصر الرقابة الداخلية تساعد مجلس الإدارة في مراقبة ومتابعة نظام الرقابة الداخلية الذي تفرضه وهذا ما يساهم في تحقيق الهدف المرجو من نظام رقابة داخلي في البنك وما يساهم في تحقيق ذلك تعامل كل الموظفين مع نشاطات الرقابة الداخلية أنها جزء من الواجبات اليومية.

3-بالنسبة لعنصر بيئة الرقابة: جاء في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة مرتفعة وهذا دليل على موافقة المستجوبين على: قيام البنك بتحديد واجبات ومسؤوليات الأقسام والموظفين، كما يعمل على إزالة الدوافع والاغراءات التي تدفع بهم إلى الدخول في إجراءات غير قانونية ،وكذا قيامه باستقطاب الكفاءات من الموظفين والعمل على تحفيزهم وعقد دورات تكوينية ، وتوفير الهيكل التنظيمي واستقلالية المكلفين بالرقابة عن الإدارة ، هذه المكونات من شأنها ان توفر مناخ عام أو قاعدة جيدة لبقية العناصر الأخرى المكونة لنظام الرقابة الداخلية، فهذا العنصر هو أهم عنصر يقوم عليه تحقيق أهداف الرقابة الداخلية.

4-بالنسبة لعنصر تقدير المخاطر: جاء في المرتبة الرابعة بدرجة موافقة مرتفعة وهذا دليل على موافقة المستجوبين على وجود مصلحة لتقدير المخاطر في البنك تقوم بدراسة المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها البنك ويقوم بعدها مجلس الإدارة بتحديد الإجراءات اللازمة والسريعة من أجل التعامل معها بعد مناقشة فريق الرقابة، وهذا من شأنه تقدير المخاطر والتنبؤ بها لأجل الوقاية منها وهذا ما يحقق أهداف الرقابة الداخلية.

5-**بالنسبة لعنصر الأنشطة الرقابية**: جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة بدرجة موافقة مرتفعة أيضا وهذا دليل على موافقة المستجوبين على توفر السياسات والإجراءات المساعدة في ضمان توجيه الإدارة بشأن مواجهة المخاطر ذات الصلة بتحقيق اهداف البنك، ومن أمثلة هذه السياسات والإجراءات: وجود دليل الإجراءات المحاسبية لمعالجة العمليات، تفويض أفراد مختلفين بمسؤوليات التصريح على العمليات وتسجيلها والاحتفاظ بالأصول في عهدتهم، تقييم أداء العاملين عن طريق مراقبة الأداء الفعلي الأداء المخطط.

الفرع الثاني: تقييم الكفاءة التشغيلية للبنك

سنقوم في هذا المجال بمناقشة نتائج الاستبيان حول تقييم الكفاءة التشغيلية ثم لاحقا سنناقش النتائج المتحصل عليها بحساب مؤشرات الربحية

المتوسط العام لتقييم الكفاءة التشغيلية للبنك كان بدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة (الاتجاه العام) على أن البنك يعمل على: التحكم الجيد في تكاليفه، انتاج أعظم مستوى من المخرجات انطلاقا من استخدام مستوى معين من المدخلات وتخصيص المدخلات في الأنشطة الأكثر مردودية وهذه العوامل أو الشروط من شأنها أن يحقق البنك الاستخدام الأمثل للموارد وبالتالي يتمتع بمستوى عالي من الكفاءة التشغيلية، كما تساهم عملية قياس الكفاءة التشغيلية في إعادة تخصيص استخدام الموارد ومنه الرفع في الكفاءة التشغيلية للبنك.

الفرع الثالث: العلاقة الارتباطية بين نظام الرقابة الداخلية والكفاءة التشغيلية

سوف نقوم هنا بمناقشة النتائج الإحصائية المتحصل عليها من العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وذلك من خلال:

1-معامل ارتباط الرتب لسبيرمان(Spearman): الذي يقيس مقدار **قوة الارتباط** بين المتغيرات على صورة بيانية وصفية حيث يتم وضعها في صورة ترتيبية كما هو موضح في الجدول رقم (2.19) حيث يتضح لنا أن معامل الارتباط سبيرمان (59.7%) وهي قيمة إيجابية تؤكد وجود دور أو تأثير لنظام الرقابة الداخلية على الكفاءة التشغيلية حيث رتبت قوة العلاقات بين عناصر نظام الرقابة الداخلية والكفاءة التشغيلية كما يلي: المراقبة

والمتابعة في المرتبة الأولى يليه الأنشطة الرقابية ثم تقدير المخاطر ثم بيئة الرقابة وأخيرا المعلومات والاتصال وهذا ما يوضحه معامل الارتباط ومستوى الدلالة في المصفوفة، فالعنصر الأكبر معامل ارتباط هو العنصر الأكثر تأثير في الرفع من الكفاءة التشغيلية، أما مستوى الدلالة (sig) فالعناصر التي يقل فيها مستوى الدلالة عن 0.05 هي التي تؤثر في الرفع من الكفاءة التشغيلية.

2-معامل ارتباط الانحدار الخطي: باستخدام طريقة المربعات الصغرى، فقد بينت معامل الارتباط الخطي (55.2%) أن هناك ارتباط متوسط بين عناصر نظام الرقابة الداخلية (بيئة الرقابة، الأنشطة الرقابية، تقدير المخاطر، المعلومات والاتصال، المراقبة والمتابعة) والكفاءة التشغيلية، كما بين الانحدار الخطي أن 30.5%من الرفع من الكشافة التشغيلية يعود لنظام الرقابة الداخلية والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى (مثل التخطيط البنكي أو التنظيم الإداري في البنك) أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

وضحت معادلة خط الانحدار الخطي (y=0.649+0.839x) أنه كلما تحسن نظام الرقابة الداخلية بوحدة واحدة تحسنت الكفاءة ب0.839.

3-معامل ارتباط الانحدار المتعدد: بين معامل ارتباط الانحدار المتعدد (66.6%) ان هناك ارتباط متوسط لا بأس به بين عناصر الرقابة الداخلية والكفاءة التشغيلية، حيث أن 44.4 % من الكفاءة التشغيلية يعود إلى عنصري المراقبة والمتابعة والأنشطة الرقابية والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى (مثل التخطيط البنكي أو التنظيم الإداري في البنك) أو عوامل عشوائية أو الخطأ. علما أن الفضل الأكبر لهذا الارتباط يعود للمتغير المستقل المراقبة والمتابعة لأن وحده يضمن ارتباط بنسبة(58.9)%.

وضحت معادلة خط الانحدار المتعدد(y=0.479+0.573x1+0.300x2) أنه كلما تحسن عنصر المراقبة والمتابعة بوحدة واحدة تحسنت الكفاءة التشغيلية ب0.573 وكلما تحسنت الأنشطة الرقابية بوحدة واحدة تحسنت الكفاءة التشغيلية ب0.300.

نتيجة مناقشة العلاقة الارتباطية بين نظام الرقابة الداخلية والكفاءة التشغيلية: من أجل اختبار فرضية البحث المتمثلة في: وجود علاقة إيجابية طردية بين فعالية نظام الرقابة الداخلية والكفاءة التشغيلية في البنك، استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار المتعدد بعد مرحلتين هما:

- إيجاد مصفوفة الارتباط التي رتبت لنا عناصر نظام الرقابة حسب ارتباطها بالكفاءة التشغيلية على أساس قوة الارتباط والدلالة المعنوية كما يلي: المراقبة والمتابعة في المرتبة الأولى يليه الأنشطة الرقابية ثم تقدير المخاطر ثم بيئة الرقابة وأخيرا المعلومات والاتصال.

-تحليل الانحدار الخطي الذي نتج عنه وجود ارتباط متوسط لابأس به بين عناصر نظام الرقابة الداخلية والكفاءة التشغيلية، بحيث 30.5 من الرفع من الكفاءة التشغيلية يعود لنظام الرقابة الداخلية.

ونظرا لأن مصفوفة الارتباط وتحليل الانحدار الخطي يساعدان في معرفة نوع العلاقة وقوتها، لكنهما لا يعتبران الأداة المناسبة للاستخدام إذا كان الغرض عملية التنبؤ، فهما يعتبران خطوات مبدئية للتحليل المتعدد. فالتحليل المتعدد يعمل إعادة التحليل الاحصائي باستخدام الانحدار المتعدد التدريجي Stepwis للتنبؤ برفع الكفاءة التشغيلية للبنك من خلال نظام رقابة داخلية فعال. والذي يضمن صحة النموذج عن طريق تحديد الأبعاد أو العناصر الأكثر تأثيرا على المتغير التابع، حيث يعمل على حذف العناصر التي تؤثر سلبا على النموذج وهي العناصر التي تتميز بمستوى معنوية أكبر من 0.05 أي التي ليس لها دلالة معنوية وتتمثل في: بيئة الرقابة، الأنشطة الرقابية والمعلومات والاتصال.

وقد كشف تحليل النتائج الإحصائية للانحدار المتعدد التدريجي أن 44.4% من الكفاءة التشغيلية يعود إلى عنصري المراقبة والمتابعة والأنشطة الرقابية والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى (مثل التخطيط البنكي أو التنظيم الإداري في البنك) أو عوامل عشوائية أو الخطأ. علما أن الفضل الأكبر لهذا الارتباط يعود للمتغير المستقل المراقبة والمتابعة

وضحت معادلة خط الانحدار المتعدد(y=0.479+0.573x1+0.300x2) أنه كلما تحسن عنصر المراقبة والمتابعة بوحدة واحدة تحسنت الكفاءة التشغيلية ب0.573 وكلما تحسنت الأنشطة الرقابية بوحدة واحدة تحسنت الكفاءة التشغيلية ب0.300. وذلك عند درجة ثقة 95% أي عند مستوى معنوية 0.05.

الفرع الرابع: مناقشة تقييم علاقة نظام الرقابة الداخلية بالكفاءة التشغيلية للبنك.

المتوسط العام لتقييم علاقة نظام الرقابة الداخلية بالكفاءة التشغيلية للبنك كان بدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة (الاتجاه العام) على مساهمة مكونات عناصر نظام الرقابة في تحقيق مستوى جيد للكفاءة التشغيلية، وكذلك مساهمة نظام الرقابة الداخلية في الرفع من الكفاءة التشغيلية عن طريق ضمانها التحكم الجيد في العوامل المؤثرة في عناصر الإنتاج كالمهارات الإدارية، التكنولوجيا المستخدمة، نظم الحوافز والأجور. وهذا يعزز النتيجة المتحصل عليها من تحليل الانحدار المتعدد.

الفرع الخامس: قياس الكفاءة التشغيلية للبنك

من خلال التحاليل السابقة لتطور نسب الربحية المحققة في البنك يمكن مناقشة النتائج كما يلي:

-انخفاض العائد على حقوق الملكية والعائد على الأصول: في الفترة ما بين 2013-2017 وهذا راجع إلى انخفاض صافي الدخل أي ربحية البنك في هذه الفترة باستثناء سنة2016، لأن حقوق الملكية واجمالي الأصول شهدا ارتفاعا في نفس الفترة (تحليل النسبة)، وهذا الانخفاض في صافي الدخل جاء نتيجة لعدة عوامل وهي العوامل الداخلية أو البيئة الداخلية والعوامل الخارجية أو الوضع الاقتصادي.

1-تحليل البيئة الداخلية للبنك: (العوامل الداخلية) وذلك بالاستعانة بنظام ديبون dupont system

أ-انخفاض العائد على الأصول: هذا يدل على ضعف استخدام البنك لمجموع أصوله، أي عدم التحكم ومراقبة تكاليفه وهذا نتيجة انخفاض في هامش الربح بنسبة (25.77 %) أكبر من الارتفاع المشهود في منفعة الأصول (3.23 %)، أي السبب يعود إلى عدم تحقيق البنك الأرباح من ايراداته، رغم أن أصول البنك حققت ارتفاعا طفيفا في تحقيق الإيرادات

ب-انخفاض العائد على حقوق الملكية: هذا راجع إلى:

- ضعف استخدامه لمصادر التمويل الداخلية المتمثلة في حقوق المساهمين في تحقيق الربحية.
- انخفاض العائد على الأصول بنسبة 23.63 %، وهذا يعطي إشارة للبنك لسوء أو ضعف استخدامه لمجموع أصوله نتيجة عدم تحكمه ومراقبة تكاليفه.
- انخفاض مؤشر مضاعف حقوق الملكية بنسبة 19.57 %، وهذا يعطي مؤشرا لإدارة البنك إلى ذلك المستوى من المخاطر المرتبطة بتحقيق هذا المستوي من العائد على حقوق الملكية.

وهذه المؤشرات ستكون رسالة للمحللين والمساهمين في اتخاذ قرارات تصحيحية بشأن إعادة النظر في كيفية استخدامه للموارد والمخاطر المرتبطة بتحقيق العائد.

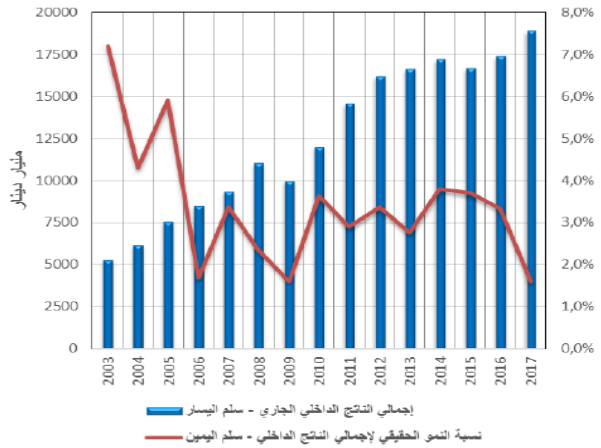
2- تحليل البيئة الخارجية للبنك:(العوامل الخارجية) كما ذكرنا سابقا ان السبب في انخفاض كل من العائد على حقوق الملكية والعائد على الأصول أي انخفاض ربحية البنك راجع إلى انخفاض صافي الدخل خلال الفترة الممتدة ما بين 2013 و2017، وهذا الانخفاض في صافي الدخل راجع إلى الوضعية الاقتصادية للبلد فابتداء من سنة 2015 وإلى يومنا هذا (2019) شهد الاقتصاد الجزائري عدم الاستقرار وذلك نتيجة لعدة عوامل نذكر منها: انخفاض أسعار النفط، تباطؤ الاقتصاد(نمو اجمالي الناتج الداخلي)، ارتفاع نسب البطالة، ارتفاع التضخم، انخفاض سعر صرف الدينار، ميزان المدفوعات، تراجع الفائض في الموارد المجمعة من طرف البنوك، هذه العوامل ساهمت في بداية الدخول في أزمة اقتصادية ومالية، ونتيجة لذلك طبقت الجزائر سياسة التقشف واتبعت سياسة نقدية انكماشية، هذه الحالة سببت حالة من اللاإستقرار الاقتصادي وأثرت على القدرة الشرائية.

فيما يلي سنقوم بعرض موجز لهذه العوامل: [1]

أ–التباطؤ الاقتصادي:

خلال سنة 2017 تباطأ النشاط الاقتصادي الوطني المقاس بنمو إجمالي الناتج الداخلي، بشكلٍ ملحوظ بسبب التراجع القوي لوتيرة توسع قطاع المحروقات. من حيث القيمة، يُقدَّر إجمالي الناتج الداخلي ب 18906.6مليار دينار في 2017 و17406.8 مليار دينار في 2016 و16591.9 في 2015، أي لم يكن نموه من حيث الحجم إلاّ ب 1,6 ٪، مقابل 3,3 ٪ في 2016، وتراجع طفيف مقارنة بسنة 2015 يقدر ب 3.7% ونفس وتيرة سنة 2014 ب 3.8%.

الشكل رقم(18.2):تطور الناتج الداخلي الجاري ونسبة النمو الحقيقي الإجمالي للناتج الداخلي.



المصدر: التقرير السنوي 2017 التطور الاقتصادي والنقدي الجزائري، ص17.

ب–ارتفاع نسبة البطالة: فيما يخص التشغيل، ارتفعت نسبة البطالة سنة2017 إلى 11,7 ٪ من القوى العاملة، أي ما يعادل 1,44 مليون عاطل عن العمل، مقابل 10,5 ٪ في 2016 أي ما يعادل 1,27 مليون عاطل عن العمل، مقابل 11,2 ٪ في سنة 2015، أي ما يعادل **1.34 مليون عاطل عن العمل.**

ج–**معدل التضخم:** بعد سنتين متتاليتين من التراجع المسجل في التضخم –2014/2013–تسارع متوسط الوتيرة السنوية للتضخم ليبلغ 4.4٪ فيما يخص المؤشر الوطني للأسعار عند الاستهلاك، و 4,8 ٪ بالنسبة لمؤشر الجزائر العاصمة في 2015، ثم ليبلغ 5,8 ٪ فيما يخص المؤشر الوطني للأسعار عند الاستهلاك و 6,4 ٪ بالنسبة لمؤشر الجزائر العاصمة في2016، ثم تباطأ في 2017 إلى 5.6 % لمؤشر الجزائر الوسطى و 5.9 للمؤشر الوطني.

د –**انخفاض سعر الصرف:** انخفض سعر صرف الدينار بنسبة 3.3 ٪ مقابل الأورو في 2017، مقابل انخفاض ب 8.0 ٪ بين 2015 و2016. مقابل الدولار الأمريكي، انتقل سعر صرف الدينار من 109.4654 دينار

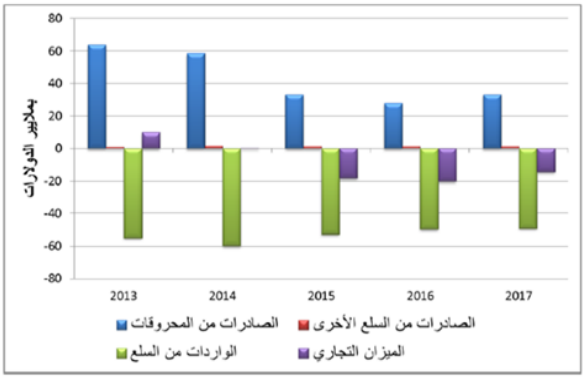
[1] التقارير السنوية 2015–2016–2017 للتطور الاقتصادي والنقدي، https.www.bank-of-algeria.dz.pdf.ra، بتاريخ 2019/05/23، 15:25.

للدولار الواحد في 2016 إلى 110.9610 دينار في 2017، أي بانخفاض طفيف قدره 1.4 ٪، مقابل انخفاض ب 8.2 ٪ في السنة السابقة.

هـ–ميزان المدفوعات وأسعار البترول: ساهم ارتفاع الواردات من السلع من37.4% عام2009 إلى 59.7% عام2014 (على الرغم من انخفاضها في 2015و2016 (-17.1%))، والانخفاض الحاد في أسعار البترول والصادرات من المحروقات (بدأ في نهاية 2014) في 2015 و2016(-55.1%)، إلى حصول أول عجز وهو عجز جد مرتفع منذ أوائل 2000 في الحساب الجاري وكذا الرصيد الإجمالي لميزان المدفوعات يفوق 16% من إجمالي الناتج الداخلي في 20015 و2016. حيث عرف متوسط السعر السنوي للبرميل الواحد من البترول، والذي تجاوز 100 دولار بين 2011 و2014، انخفاضاً حادا في 2015 و2016 ليصل إلى 53.07 دولار و45.01 دولار على التوالي.

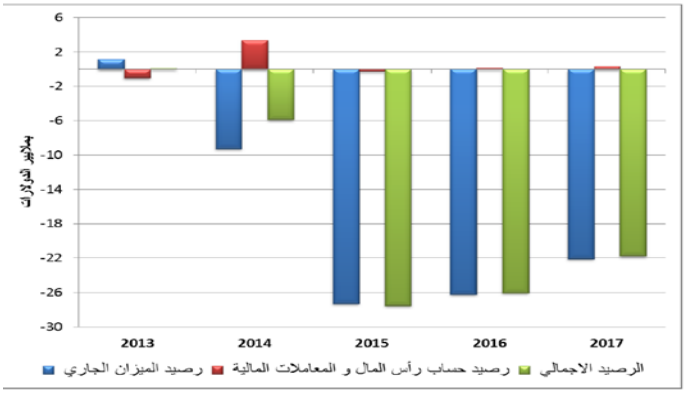
ورغم ارتفاع أسعار البترول في 2017 إلى 54 دولار للبرميل (20.2%) وكذا الصادرات خارج الصادرات من المحروقات اللذان ساهما في تقليص عجز الميزان الجاري إلى 12.6% من اجمالي الناتج الداخلي لكن يبقى لكن يبقى هذا المستوى من العجز مرتفعاً، ما يستوجب جهودا إضافية وموجهة للخفض من الاستيعاب المحلي، على المدى القصير، وذلك لضمان استمرارية ميزان المدفوعات.

الشكل رقم(19.2):تطور بنود الميزان التجاري 2013 – 2017



المصدر: التقرير السنوي 2017 التطور الاقتصادي والنقدي الجزائري، ص44.

الشكل رقم(20.2): تطور أهم أرصدة ميزان المدفوعات 2013–2017.



المصدر: التقرير السنوي 2017 التطور الاقتصادي والنقدي الجزائري، ص46.

أدت العجوزات المعتبرة في ميزان المدفوعات المسجلة 2015-2016 والعجز الأقل حدة المسجل في2017، إلى تراجع حاد للاحتياطات الرسمية للصرف (باستثناء الذهب)، حيث انتقلت الاحتياطات من 178.94 مليار

دولار في نهاية ديسمبر 2014 إلى 144.13 مليار دولار نهاية ديسمبر 2015 ثم إلى 114.14 مليار دولار في نهاية 2016 وانتهت عند 97.33 في نهاية 2017.

و- الاحتياطات المجمعة من طرف البنوك: سجلت انخفاضات في 2015(-2.2%) وفي 2016 (-2.3%) في الودائع تحت الطلب ولأجل المجمعة من طرف المصارف، ثم شهدت ارتفاعا محسوسا بواقع 13.1% (20.1% بالنسبة للودائع تحت الطلب و6.8% للودائع لأجل) منتقلا من8142 مليار دينار في 2016 إلى 9208 مليار دينار في نهاية 2017 بما فيها الودائع المخصصة كضمان للالتزامات بالتوقيع (الاعتماد المستندي والضمانات والكفالات) بـ 12.7% في2017 ،يعود ارتفاع الودائع تحت الطلب بنسبة تقارب 65% الى ودائع الشركة الوطنية للمحروقات والتي استفادت في أواخر 2017 من تسديد جزء من مستحقاته على الخزينة العمومية (452 مليار دينار) بعدما تراجعت ب 4.2 % في 2016 .

وكنتيجة لهذه المناقشة: يتبين لنا أنه لا يمكن الحكم على الكفاءة التشغيلية للبنك انطلاقا من تحليل البيئة الداخلية فقط، بل يجب الأخذ في الحسبان البيئة الخارجية للبنك باعتباره جزء من الاقتصاد الوطني، ومن خلال التحليلات السبقة يتضح لنا أن العوامل الاقتصادية التي شهدها الاقتصاد الجزائري ساهمت في سوء الأداء أي في انخفاض العوائد (العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية) في البنك محل الدراسة.

خلاصة

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية للبنك الوطني لجزائري حول دور نظام الرقابة الداخلية في الرفع من الكفاءة التشغيلية للبنك، حيث تم التطرق فيه التعرف على البنك وتم عرض نتائج الدراسة الميدانية ،حيث اقتصرت على 35 استبانة صالحة للتحليل الاحصائي ، ثم قمنا بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS و برنامج معالج البيانات Excel، وبعدها تعرضنا لتفسير ومناقشة نتائج الاستبيان، وذلك بغية الإجابة على فرضيات الدراسة، وقد أبرزت هذه الدراسة جملة من النتائج يمكن حصرها فيما يلي:

– يرى أفراد العينة أن البنك يوفر مستوى عالي من مكونات عناصر الرقابة الداخلية (بيئة الرقابة، تقدير المخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصال، المراقبة والمتابعة).

– يرى أفراد العينة أن المستوى العالي المتوفر من عناصر نظام الرقابة الداخلية تساهم في تحقيق نظام رقابة داخلية فعال.

– يرى أفراد العينة أن البنك يتوفر على مجموعة من العوامل والشروط التي تضمن تحقيق مستوى جيد من الكفاءة التشغيلية.

– يرى أفراد العينة أن مكونات عناصر نظام الرقابة الداخلية تساهم في تحقيق مستوى جيد من الكفاءة التشغيلية، كما يساهم في الرفع فيها أيضا.

– العلاقة الارتباطية بين نظام الرقابة الداخلية كمتغير مستقل والكفاءة التشغيلية كمتغير تابع علاقة طردية متوسطة لا بأس بها.

– المراقبة والمتابعة والأنشطة الرقابية هما أهم بعدين أو أهم عنصرين يؤثران أو يساهمان في الرفع من الكفاءة التشغيلية.

– المراقبة والمتابعة أكثر عنصر تأثيرا ومساهمة في الرفع من الكفاءة التشغيلية في البنك الوطني الجزائري.

– العوامل الخارجية الاقتصادية ساهمت في انخفاض العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية (مؤشرات الربحية).

خاتمة عامة

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على الدور الذي يلعبه نظام الرقابة الداخلية في الرفع من الكفاءة التشغيلية للبنوك الجزائرية، وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث والمتمثلة في ما مدى تأثير نظام الرقابة الداخلية في الرفع من الكفاءة التشغيلية للبنوك ؟، وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى قسمين رئيسين الأول الجانب النظري الذي تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية لنظام الرقابة الداخلية والكفاءة التشغيلية في البنوك، وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع، أما القسم الثاني فخصص للدراسة الميدانية بغية دعم مضمون هذه الدراسة والتعمق في إشكاليتها والإحاطة بها لإسقاط الجانب النظري على الواقع المطبق في البنوك الجزائرية من خلال دراسة ميدانية لأحد البنوك العمومية الجزائرية المتمثل في البنك الوطني الجزائري، والذي توصلنا من خلاله إلى جملة من النتائج والتي كانت ثمرة لاختبار مجموعة من الفرضيات كما يلي:

اختبار الفرضيات:

من خلال ما تم عرضه سابقا وقصد الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية تم اختبار صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: يتمتع البنك بنظام رقابة داخلية فعال انطلاقا من توفره على مجمل مكونات عناصر –إطار– COSO للرقابة الداخلية.

من خلال تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها توصلنا إلى أن أفراد العينة يرون أن توفر البنك على مجمل مكونات عناصر إطار–COSO للرقابة الداخلية يعزز من فعالية نظام الرقابة الداخلية المطبق في البنك، وهذا ما يعني قبول صحة الفرضية.

الفرضية الثانية: يتمتع البنك بمستوى عالي من الكفاءة التشغيلية.

من خلال تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها توصلنا إلى أن أفراد العينة يرون أن توفر البنك على العوامل والشروط الواجب توفرها ساهمت في تحقيق مستوى عال من الكفاءة التشغيلية للبنك، كما اسفرت مناقشة تأثير البيئة الداخلية والبيئة الخارجية على كفاءة البنك أن انخفاض مؤشرات الربحية (العائد على حقوق الملكية والعائد على الأصول) ناتج عن البيئة الخارجية أو العوامل الخارجية عن البنك والتي شهدها الاقتصاد الجزائري منذ 2015، وهذا ما يعني قبول صحة الفرضية.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة إيجابية طردية بين فعالية نظام الرقابة الداخلية والكفاءة التشغيلية في البنك.

من خلال تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها توصلنا إلى أن أفراد العينة يرون أن توفر البنك على مجمل مكونات عناصر نظام الرقابة يساهم في تحقيق مستوى جيد للكفاءة التشغيلية، كما يساهم في الرفع من مستوى هذه

الكفاءة عن طريق ضمانها التحكم الجيد في العوامل المؤثرة في عناصر الإنتاج كالمهارات الإدارية، التكنولوجيا المستخدمة، نظم الحوافز والأجور.

كما أسفرت مناقشة نتائج اختبار العلاقة الترابطية بين نظام الرقابة الداخلية والكفاءة التشغيلية، وبالتحديد النتائج الإحصائية للانحدار المتعدد التدريجي أن 44.4% من الكفاءة التشغيلية يعود إلى عنصري المراقبة والمتابعة والأنشطة الرقابية، علما أن الفضل الأكبر لهذا الارتباط يعود للمتغير المستقل المراقبة والمتابعة

وضحت معادلة خط الانحدار المتعدد($y=0.479+0.573x1+0.300x2$) أنه كلما تحسن عنصر المراقبة والمتابعة بوحدة واحدة تحسنت الكفاءة التشغيلية ب0.573 وكلما تحسنت الأنشطة الرقابية بوحدة واحدة تحسنت الكفاءة التشغيلية ب0.300. وذلك عند درجة ثقة 95% أي عند مستوى معنوية 0.05، وهذا ما يعني قبول صحة الفرضية.

النتائج:

من خلال اختبار الفرضيات يمكن التوصل إلى النتائج التالية:

- يرى أفراد العينة أن البنك الوطني الجزائري يوفر مستوى عالي من مجمل مكونات عناصر الرقابة الداخلية (بيئة الرقابة، تقدير المخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصال، المراقبة والمتابعة).
- يرى أفراد العينة أن المستوى العالي المتوفر من عناصر نظام الرقابة الداخلية تساهم في تحقيق نظام رقابة داخلية فعال في البنك الوطني الجزائري.
- يرى أفراد العينة أن البنك الوطني الجزائري يتوفر على مجموعة من العوامل والشروط التي تضمن تحقيق مستوى جيد من الكفاءة التشغيلية.
- يرى أفراد العينة أن مكونات عناصر نظام الرقابة الداخلية تساهم في تحقيق مستوى جيد من الكفاءة التشغيلية، كما يساهم في الرفع فيها أيضا.
- العلاقة الارتباطية بين نظام الرقابة الداخلية كمتغير مستقل والكفاءة التشغيلية كمتغير تابع علاقة طردية متوسطة.
- المراقبة والمتابعة والأنشطة الرقابية هما أهم بعدين أو أهم عنصرين يؤثران أو يساهمان في الرفع من الكفاءة التشغيلية.
- المراقبة والمتابعة أكثر عنصر تأثيرا ومساهمة في الرفع من الكفاءة التشغيلية في البنك الوطني الجزائري.
- العوامل الخارجية الاقتصادية ساهمت في انخفاض العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية (مؤشرات الربحية) أي ساهمت في لاكفاءة البنك الوطني الجزائري أو انخفاض مؤشرات الربحية في البنك

الوطني الجزائري ناتج عن البيئة الخارجية أو العوامل الخارجية عن البنك والتي شهدها الاقتصاد الجزائري منذ 2015.

التوصيات:

ضرورة تبني البنوك الجزائرية نظام الرقابة الداخلية وفق إطار COSO للرقابة الداخلية والاهتمام بتطبيق عناصره الخمسة من اجل تحقيق كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية، وتعزيز مصداقية البيانات المالية والحرص على التزام الموظفين بالقواعد والقوانين المعمول بها وذلك من خلال:

-ضرورة تفعيل عنصر بيئة الرقابة باعتباره القاعدة لكل العناصر الأخرى وذلك من خلال:

توفير هيكل تنظيمي يوفر الإطار الذي من خلاله يتم تخطيط وتنفيذ ومراجعة ومراقبة أنشطة البنك، والعمل على توفير العدالة في التوظيف، والتقييم الدوري والترقية بالنسبة للموظفين، ومنحهم التحفيزات المناسبة والحفاظ على الكفاءات، والعمل على تشجيع الالتزام بالقيم والأخلاق لدى الموظفين، وعقد دورات تكوينية للموظفين لمواكبة المستجدات والتكنولوجيات وإرساء قواعد الرقابة.

-ضرورة تفعيل عنصر تقدير المخاطر في البنوك الجزائرية من خلال:

الاهتمام بالمخاطر الداخلية والخارجية المحتملة وتحديدها، وتحديد طرق التعامل معها: مواجهة، اجتناب، مسايرة. وكذا تحسيس العمال بهذه المخاطر، وكذا مواكبة أحدث التطورات والمعايير العالمية في إدارة المخاطر مثل معايير بازل.

- ضرورة تفعيل عنصر الأنشطة الرقابية من طرف البنوك الجزائرية والتي تعتبر عمودا أساسيا لنظام الرقابة الداخلية من خلال:

توفير رقابة فعلية على أصول وموارد البنك، وتوفير حماية على الأصول والسجلات من خلال تعزيز التقارير الدورية المقدمة من قبل الرقابة إلى الإدارة لمساهمتها الفعالة في إنجاح إجراءات الرقابة الداخلية.

- ضرورة تفعيل عنصر المعلومات والاتصالات من طرف البنوك الجزائرية باعتبار المعلومة مهمة لتنفيذ مسؤوليات الرقابة الداخلية لتحقيق أهدافها من خلال: الاهتمام بالإجراءات المرتبطة بتوصيل الأمور المتعلقة بتشغيل البيانات المحاسبية، والعمل على توفير قنوات اتصال مناسبة تسمح بتوصيل المعلومات الداخلية والخارجية عن البنك بين المستويات المختلفة في البنك والعمل على الاهتمام بتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

– ضرورة الاهتمام بالمتابعة الجادة لفعالية هذه العناصر والعمل على تعديل نظام الرقابة الداخلية بشكل مناسب حسب التغيرات التي تطرأ على البنك.

– ضرورة تحكم البنك في تكاليفه وسعيه إلى انتاج أعظم مستويات انطلاقا من استخدام مستوى معين من المدخلات والعمل على تخصيص مدخلاته في الأنشطة الأكثر مردودية.

–القاء الضوء عل الإيجابيات داخل البنك عن طريق اكتشاف الكفاءات الإدارية والتشغيلية من خلال تقييم أداء العاملين داخل البنك وبالتالي تقدير المجتهدين من خلال الحوافز المادية والمعنوية مما يدفعهم إلى زيادة الانتماء والاتقان مما يساهم في تحقيق كفاءة تشغيلية ومنه تحقيق أهداف البنك.

–القيام بتقييم النتائج المتحصل عليها دوريا أو في فترات زمنية معينة، للتعرف على أوجه الاختلاف والاتفاق بين ما كان مخطط وما تم تحقيقه، والقيام بالأعمال التصحيحية في حال الحاجة إلى ذلك.

الأفاق:

– دراسة نفس الإشكالية مع:

- استخدام الطرق الحديثة (القيمة الاقتصادية المضافة، تحليل البيانات المغلفة، حد التكلفة العشوائية، الحد السميك، التوزيع الحر، بطاقة الأداء المتوازن) في قياس الكفاءة التشغيلية للبنك.
- دراسة مقارنة بين البنوك العمومية والبنوك العاملة في الجزائر (الأجنبية والمشتركة)
- دراسة مقارنة بين البنوك التجارية والبنوك الإسلامية.

– دراسة تأثير الأوضاع الاقتصادية على الكفاءة التشغيلية للبنوك التجارية.

وفي الأخير نحمد الله غز وجل أن وفقنا لإتمام هذه الدراسة فهو أهل الحمد، والصلاة والسلام على نبينا محمد.

المراجع

الكتب

1. خلف عبد الله الواردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
2. دريد كامل آل شبيب، إدارة العمليات المصرفية ‘الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2015.
3. رأفت سلامة محمود، أحمد يوسف كلبونة، عمر محمد رزيقات، علم تدقيق الحسابات (النظري)، الطبعة 1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
4. رزق أبو زيد الشحنة، تدقيق الحسابات–مدخل معاصر وفقا لمعايير التدقيق الدولية، طبعة1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015
5. سيد عطا الله السيد، نظم المعلومات المحاسبية، طبعة1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
6. صديقي مسعود، محمد التهامي طواهر، المراجعة وتدقيق الحسابات، مطبعة مزوار، الوادي، الجزائر، الطبعة، 2010.
7. عبد الوهاب نصر علي، معايير الرقابة والمراجعة الداخلية وفقا لأحداث الإصدارات الدولية–مدخل دولي مقارن لإدارة المخاطر، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2015-2016.
8. محمد الصيرفي، التحليل المالي–وجهة نظر محاسبة إدارية–طبعة1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014.
9. محمد مصطفى نعمات، إدارة البنوك، دار الابتكار للنشر والتوزيع، بدون مكان نشر، 2016.
10. مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية –مدخل نظري وتطبيقي–، طبعة2، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.

البحوث الجامعية

1. أسامة جاسم حضير الكروي، دور نظام الرقابة الداخلية في تشخيص حالات الفساد المال (واقع ومعوقات)، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمّان، رسالة ماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، نوفمبر2015.
2. إسماعيل بوخطة، تقييم الداء المالي لعينة من الشركات البترولية متعددة الجنسيات العاملة في الجزائر– مدخل التحليل العاملي–، رسالة ماجيستير في العلوم الاقتصادية تخصص النمذجة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012/2001،

3. ام كلثوم رزقة، دور نظام الرقابة الداخلية في التقليل من المخاطر العملية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVIورقلة 2014-2017، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير كلية العلوم اقتصادية والتسيير والعلوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر،2017

4. برابح بلال، تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية -دراسة عينة من المراجعين الداخليين، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر،2014-2015.

5. بوطورة فضيلة، دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك دراسة حالة: الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي، رسالة ماجستير تخصص: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر،2007/2006.

6. سحنون منصورة، دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء البنوك التجارية —دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة، مذكرة ماستر في العلوم التجارية تخصص بنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر،2012/2001.

7. شريفة جعدي، قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية "دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في الجزائر لفترة (2006-2012)، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية، تخصص دراسات مالية واقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح —ورقلة-الجزائر، 2013-2014.

8. شوقي بورقبة، الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية —دراسة تطبيقية مقارنة-أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس —سطيف-الجزائر، 2010-2011

9. شويطر ايمان رتيبة، النظام القانوني للرقابة المصرفية في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في القانون، تخصص قانون أعمال، كلية الحقوق جامعة الاخوى منتوري قسنطينة، الجزائر، 2017

10. عتبة بن عتبة عبد الله، مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي —دراسة حالة مؤسسة ملبنة عريب، مذكرة ماستر في العلوم المالية والتدقيق، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر، 2016-2017.

11. عثماني فؤاد، دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة العمومية —دراسة عينة من مصالح الاستعمالات بالقاع العمومي الاستشفائي في ولاية الجزائر-، مذكرة ماجيستير في غلوم التسيير،

تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر 2015-2016.

12. عفان نفيسة، أثر نظام الرقابة الداخلية على أداء المؤسسات المصرفية –دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، مذكرة ماستر تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجاري وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر،2012-2013.

13. العمري أيمن، دور المراجعة الداخلية في تحسين نظام الرقابة الداخلية للمخزون– دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان، القنطرة، بسكرة، مذكرة ماستر تخصص فحص محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيظر –بسكرة، الجزائر، 2016/2015

14. فهد محمد طنينة، أثر الرقابة الداخلية على الأداء: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل فلسطين،2017.

15. لطيفة بلقاسم، الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الجزائرية "حالة البنك الوطني الجزائري وكالة 316 أم البواقي، مذكرة ماستر أكاديمي علوم اقتصادية تخصص مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر،2012-2013.

16. مريم عبد القوي، المراجعة الخارجية كأداة لتقييم نظام الرقابة الداخلية – دراسة ميدانية لعينة من الأكاديميين والمهنيين لولاية الوادي، مذكرة مقدمة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة خيضر بالوادي، الجزائر

17. نهاد ناهض فؤاد الهبيل، قياس الكفاءة المصرفية باستخدام نموذج حد التكلفة العشوائية SFA "دراسة تطبيقية على المصارف المحلية في فلسطين، رسالة ماجستير بقسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فبسطين، 2013.

18. يسمينه عراج، تقييم كفاءة البنوك الجزائرية باستخدام أسلوب تحليل البيانات المغلفة DEA، دراسة عينة من البنوك العاملة في الجزائر خلال سنة2014، مذكرة ماستر أكاديمي علوم اقتصادية تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر،2017-2018.

المداخلات والملتقيات

1. زيدان محمد، حبار عبد الرزاق، متطلبات تكييف الرقابة المصرفية في النظام المصرفي الجزائري مع المعايير العالمية، ورقة بحثية في فعاليات المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول: إصلاح النظام المصرفي الجزائري، جامعة قاصدي مرباح –ورقلة–الجزائر، أيام 11و12 مارس 2008.

المجلات

1. أحلام بوعبدلي، أحمد عمان، قياس درجة الكفاءة التشغيلية ودورها في إدارة مخاطر السيولة في البنوك التجارية باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات" DEA "دراسة حالة لبنك الخليج الجزائر للفترة 2010-2015، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 11، ديسمبر 2016، ص ص 314-328.
2. جعدي شريفة، سليمان ناصر، قياس الكفاءة التشغيلية لبعض البنوك العاملة في الجزائر–دراسة تطبيقية خلال الفترة2006 -2010–مجلة الباحث، العدد 12، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر،2013 ص ص 159-164.
3. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2009-2010، ص ص 217-227.
4. فريد بن ختو، محمد الجموعي قريشي، قياس كفاءة البنوك الجزائرية باستخدام تحليل مغلف البيانات (DEA)، مجلة الباحث، العدد 12، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر،2013، ص ص139-147.
5. محمد الجموعي قريشي، الحاج عرابة، قياس كفاءة الخدمات الصحية في المستشفيات الجزائرية باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات(DEA) دراسة تطبيقية لعينة من المستشفيات –لسنة 2011، مجلة الباحث، العدد 11 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012 ص ص11-22.
6. محمد جموعي قريشي، تقييم أداء المؤسسات المصرفية –دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية خلال الفترة 1994-2000، مجلة الباحث، العدد3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2004.ص ص 89-95.
7. هواري سويسي، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، العدد 7 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2009-2010 ص ص 55-70.

8. وسام حسين علي العنيزي، قياس كفاءة القطاع المصرفي العراقي الخاص باستخدام نموذج التحليل الحدودي العشوائي للمدة 2007-2011، مجلة الغري، العدد 35، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، 2015، العراق، ص ص 110-139.

المطبوعات:

1. مقدم خالد، عبد الله مايو، نظام الرقابة الداخلية، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثالثة محاسبة ومراجعة والسنة الأولى ماستر دراسات محاسبية وجباية معمقة (ل.م.د) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-الجزائر، 2016/2015.

المواقع الالكترونية

1. أحمد طلفاح، مؤشرات الحيطة الكلية لتقييم سلام القطاع المالي، المعهد العربي للتخطيط، أبريل 2005. www.arab-api.org.training .بتاريخ 2019/01/25، 10:48.
2. الموقع الرسمي للبنك الوطني الجزائري.www.bna.dz/ar/.بتاريخ 2019/01/13 ،11:50.
3. التقرير السنوي 2015،2016،2017 التطور الاقتصادي والنقدي

https.www.bank-of-algeria.dz.pdf.ra. بتاريخ 2019/05/23 ، 15:25.

4. وليد عبد الرحمان الفرا، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائيSPSS ، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، www.boti.oil.gov.iq.book.aciv ، بتاريخ 2019/05/21، 11:30

الدليل المنهجي

1. إبراهيم بختي، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية (المذكرة، الأطروحة، التقرير، المقال) وفق طريقة IMRAD الطبعة 4، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مخبر الجامعة، المؤسسة والتنمية المحلية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر،1998-2015.

الملاحق

الملحق رقم (1): الاستبانة

جامعة غرداية

السنة الثانية ماستر
تخصص اقتصاد نقدي وبنكي

استبانة حول:

دور نظام الرقابة الداخلية في الرفع من الكفاءة التشغيلية للبنوك الجزائرية

اخي الكريم، أختي الكريمة، تحية احترام وتقدير.

في إطار تحضير مذكرة التخرج المكملة لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية بجامعة غرداية، ونظرا لما لانطباعاتكم وآرائكم من أهمية بالغة في إثراء هذه الدراسة، أتشرف أن أضع بين أيديكم الاستبانة المتعلقة بموضوع الدراسة، وأرجوا من سيادتكم قراءة كل فقراتها والتفضل بالإجابة على محاور الاستبيان بكل مصداقية، علما أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة، ولن يستخدم في غير أغراض البحث العلمي، آملين أن تعود نتائج هذه الدراسة بالنفع على البنك والباحثين في الموضوع معا، كما نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم ومساهمتكم القيمة لما بذلتموه من جهد في سبيل إتمام إنجاز هذه الدراسة.

تقبلوا فائق تقديرنا واحترامنا

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

1- الجنس:

-ذكر ☐ -أنثى ☐

2- السن:

-أقل من 30 سنة ☐ -من 30-40سنة ☐ -أكثر من40 سنة ☐

3- الخبرة المهنية:

-أقل من 5 سنوات ☐ -من 5-10 سنوات ☐ -أكثرمن10 سنوات ☐

4- المؤهل العلمي:

-ثانوي ☐ -ليسانس ☐ -ماستر(ماجيستير) -دكتوراه ☐

-أخرى (أذكرها) ☐

5- التخصص العلمي:

-محاسبة ☐ -علوم مالية ☐ -إدارة اعمال ☐ -أخرى (أذكرها) ☐

6- الوظيفة

-بالمديرية ☐ -بالوكالة ☐

-مدير تنفيذي ☐ -رئيس مصلحة او قسم (أو نائبه) ☐ -موظف بمجال الرقابة أوالتدقيق الداخلي ☐

القسم الثاني: محاور الدراسة

يرجى قراءة العبارات التالية وبيان رأيكم بوضع إشارة (X) في الاختيار الذي ترونه مناسب.

المحور الأول: تقييم نظام الرقابة الداخلية والكفاءة التشغيلية في البنك.

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
	تقييم نظام الرقابة الداخلية في البنك					
	بيئة الرقابة					
01	تعمل إدارة البنك على إزالة او تقليل الدوافع والاغراءات التي تدفع بالموظف إلى الدخول في إجراءات غير قانونية او غير أخلاقية					
02	تعمل إدارة البنك على استقطاب وتعيين الكفاءات والمحافظة عليها وتحفيزها وترقيتها					
03	تلتزم إدارة البنك بعقد دورات تدريبية للموظفين لمواكبة المستجدات والتكنولوجيات وإرساء قواعد الرقابة الداخلية					
04	يوفر الهيكل التنظيمي الإطار الذي يتم من خلاله تخطيط وتنفيذ ومراقبة ومراجعة أنشطة البنك لتحقيق أهدافه					
05	يهتم البنك بمدى استقلالية المكلفين بالرقابة (لجان التدقيق، اللجان الرقابية الأخرى والمراجع الداخلي) عن الإدارة في فحص الأنشطة الرقابية والتعليمات الموجهة لهم واشرافهم على تصميم الرقابة الداخلية					
06	يقوم البنك بتحديد واضح لواجبات ومسؤوليات الأقسام والموظفين العاملين فيه					
	تقدير المخاطر					
01	يتوفر البنك على مصلحة مختصة مهمتها إدارة المخاطر					
02	تقوم إدارة البنك بدراسة كافة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها (الناتجة عن: موظفين جدد، استحداث نظم معلومات محاسبية جديدة، النمو والتوسع السريع للبنك أو التغير في الهيكل التنظيمي أو في الاشراف او في فصل المهام)					
03	يقوم مجلس الإدارة بتحديد الإجراءات اللازمة والسريعة من اجل التعامل مع الأخطار السالفة الذكر بعد مناقشة فريق الرقابة الداخلية					
الرقم	**العبارة**	**أوافق بشدة**	**أوافق**	**محايد**	**لا أوافق**	**لا أوافق تماما**
04	يواكب البنك أحدث التطورات والمعايير العالمية في إدارة المخاطر وأهمها معايير لجنة بازل.					
	الانشطة الرقابية					
01	يوجد بالبنك دليل الإجراءات والسياسات المحاسبية توضح الطرق التي تتيح معالجة العمليات					
02	يعمل البنك على فصل المهام عن طريق تفويض أفراد مختلفين بمسؤوليات التصريح على العمليات وتسجيلها والاحتفاظ بالأصول في عهدتهم (الفصل بين حيازة الأصول والرقابة عليها)					
03	تفرض عمليات الرقابة الداخلية اجراء عمليات الجرد (الوجود الفعلي) والمقارنة					

	الدورية مع المبالغ المبينة في سجلات الرقابة					
04	تضع الإدارة نظام لتقييم أداء العاملين يعتمد على مراقبة الأداء الفعلي والأداء المخطط					
05	يعمل البنك على مقارنة البيانات الداخلية مع مصادر خارجية مثل استخدام سجل الشكاوى والاقتراحات كأداة رقابية فعالية ومعالجتها					
	المعلومات والاتصال					
01	يحصل كل موظف من أجل تأدية مهامه على معلومات كافية وواضحة، ويتم الحصول عليها بكل يسر					
02	تعمل إدارة البنك على تطوير نظم المعلومات لتفعيل نظام الرقابة الداخلية في البنك					
03	يوجد نظام يوفر معلومات دقيقة للإدارة العليا من خلال تقارير للعمليات الداخلية والبيئة الخارجية للبنك					
04	يمتلك البنك وسائل اتصال كافية تساهم في فهم الموظفين للسياسات والإجراءات المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية					
05	يتوفر البنك على أنظمة لحماية المعلومات الحساسة والسرية من الاختراقات مثل استخدام الرقم السري للدخول إلى برنامج الحاسوب					
06	يستخدم التوثيق الورقي إلى جانب الالكتروني في توصيل المعلومات المحاسبية					
	المراقبة والمتابعة					
01	تعمل إدارة البنك على متابعة ما إذا كانت عناصر الرقابة الداخلية تعمل كما هو مخطط لها					
02	يتم تعديل الرقابة الداخلية بشكل مناسب حسب التغيرات التي تطرأ على البنك					
الرقم	**العبارة**	**أوافق بشدة**	**أوافق**	**محايد**	**لا أوافق**	**لا أوافق تماما**
03	يتم التعامل مع نشاطات الرقابة الداخلية من قبل الكل على أنها جزء من الواجبات اليومية					
	تقييم الكفاءة التشغيلية للبنك					
01	يعمل البنك على الاستخدام الأمثل–الكفء–والعقلاني للموارد المتاحة له					
02	يعمل البنك على التحكم الجيد في تكاليفه					
03	يسعى البنك إلى انتاج أعظم مستوى من المخرجات انطلاقا من استخدام مستوى معين من المدخلات					
04	يعمل البنك على تخصيص المدخلات في الأنشطة الأكثر مردودية					
05	تساهم عملية قياس الكفاءة التشغيلية في إعادة تخصيص الموارد وبالتالي الرفع من كفاءة البنك التشغيلية					

المحور الثاني: علاقة نظام الرقابة الداخلية بالكفاءة التشغيلية.

الرقم	**العبارة**	**أوافق بشدة**	**أوافق**	**محايد**	**لا أوافق**	**لا أوافق تماما**
	العلاقة بين نظام الرقابة الداخلية والكفاءة التشغيلية					

01	تساهم الدورات التدريبية ونظام التحفيزات للموظفين في انجاز المهمات بأقل وقت ممكن وبأقل تكلفة					
02	تحديد المسؤوليات والواجبات في البنك يسمح بتأدية العمل بالكفاءة المطلوبة عن طريق تقليل احتمال وقوع الأخطاء (السرقة، التلاعب)					
03	تنعكس اجراءات الرقابة الداخلية اتجاه المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها وحدات البنك بالإيجاب على كفاءته التشغيلية–منتجاته–					
04	يساهم تحديد إيجابيات وسلبيات العمليات التشغيلية في تحديد نواحي القصور واتخاذ الإجراءات التصحيحية الازمة					
05	يساهم فصل المهام في التسجيل والاحتفاظ بالأصول في تقليل فرص التلاعب والاحتيال اثناء التنفيذ					
06	توفر الرقابة الداخلية معلومات دقيقة للمعنيين في الوقت المناسب لتمكينهم من متابعة مسؤولياتهم بكفاءة					
07	تساهم التقارير المعدة بالشكل الالكتروني أو المطبوع في مراجعة كفاءة استخدام الموارد					
الرقم	**العبارة**	**أوافق بشدة**	**أوافق**	**محايد**	**لا أوافق**	**لا أوافق تماما**
08	تؤثر نوعية المعلومات التي ينشئها نظام المعلومات في قدرة البنك على اتخاذ القرارات المناسبة في استخدام الموارد					
09	تستجيب إدارة البنك لتقارير نظام الرقابة الداخلية التي يعدها المدقق أو المراجع الداخلي والعمل بها لتصويب الانحرافات.					
10	تساهم وسائل الحماية للوصول إلى السجلات وملفات الحاسب الآلي في رفع الانتاجية					
11	تعمل الرقابة على أداء العاملين والأنشطة على الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية					
12	تساعد عملية مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري في اتخاذ التصرف العلاجي للانحراف ومنه إعادة الاستخدام الأمثل للموارد					

نشكركم على حسن تعاونكم.

الملحق رقم (2): معامل ألفاكرونباخ والمتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.900	41

الجنس

		التكرارات	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	20	57.1	57.1	57.1
	أنثى	15	42.9	42.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

السن

		التكرارات	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	10	28.6	28.6	28.6
	من 30-40 سنة	16	45.7	45.7	74.3
	أكثر من 40 سنة	9	25.7	25.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

الخبرة المهنية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	12	34.3	34.3	34.3
	من 05-10 سنوات	7	20.0	20.0	54.3
	أكثر من 10 سنوات	16	45.7	45.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	6	17.1	17.1	17.1
	ليسانس	25	71.4	71.4	88.6
	ماستر(ماجستير)	3	8.6	8.6	97.1

	دكتوراه	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

التخصص العلمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محاسبة	8	22.9	22.9	22.9
	علوم مالية	19	54.3	54.3	77.1
	ادارة أعمال	4	11.4	11.4	88.6
	أخرى	4	11.4	11.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

الوظيفة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير تنفيذي أو نائبه	6	17.1	17.1	17.1
	رئيس مصلحة أو نائبه	7	20.0	20.0	37.1
	موظف في مجال الرقابة أو التدقيق الداخلي	22	62.9	62.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

الملحق رقم(3): الانحرافات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات الاستبانة

Statistiques

		يهتم البنك بمدى استقلالية المكلفين بالرقابة(لجان التدقيق، اللجان الرقابية الأخرى والمراجع الداخلي)عن الإدارة في فحص الأنشطة الرقابية والتعليمات الموجهة لهم واشرافهم على تصميم الرقابة الداخلية	يقوم البنك بتحديد واضح لواجبات ومسؤوليات الأقسام والموظفين العاملين فيه	يتوفر البنك على مصلحة مختصة مهمتها إدارة المخاطر	تقوم إدارة البنك بدراسة كافة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها (الناتجة عن: موظفين جدد، استحداث نظم معلومات محاسبية جديدة، النمو والتوسع السريع للبنك أو التغير في الهيكل التنظيمي أو في الاشراف او في فصل المهام)
N	Valide	35	35	35	35
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		4.17	4.26	4.09	4.03
Ecart-type		.707	.701	.818	.707
Centiles	25	4.00	4.00	4.00	4.00
	50	4.00	4.00	4.00	4.00
	75	5.00	5.00	5.00	5.00

Statistiques

		يقوم مجلس الإدارة بتحديد الإجراءات اللازمة والسريعة من اجل التعامل مع الأخطار السالفة الذكر بعد مناقشة فريق الرقابة الداخلية	يواكب البنك أحدث التطورات والمعايير العالمية في إدارة المخاطر .وأهمها معايير لجنة بازل	يوجد بالبنك دليل الإجراءات والسياسات المحاسبية توضح الطرق التي تتيح معالجة العمليات	يعمل البنك على فصل المهام عن طريق تفويض أفراد مختلفين بمسؤوليات التصريح على العمليات وتسجيلها والاحتفاظ بالأصول في عهدتهم (الفصل بين حيازة الأصول والرقابة عليها)
N	Valide	35	35	35	35
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		4.03	3.54	4.06	4.03
Ecart-type		.664	1.146	.725	.822
Centiles	25	4.00	3.00	4.00	3.00
	50	4.00	3.00	4.00	4.00
	75	4.00	5.00	5.00	5.00

Statistiques

		تفرض عمليات الرقابة الداخلية اجراء عمليات الجرد (الوجود الفعلى)والمقارنة الدورية مع المبالغ المبينة في سجلات الرقابة	تضع الإدارة نظام لتقييم أداء العاملين يعتمد على مراقبة الأداء الفعلي والأداء المخطط	يعمل البنك على مقارنة البيانات الداخلية مع مصادر خارجية مثل استخدام سجل الشكاوى والاقتراحات كأداة رقابية فعالية ومعالجتها	يحصل كل موظف من أجل تأدية مهامه على معلومات كافية وواضحة، ويتم الحصول عليها بكل يسر
N	Valide	35	35	35	35
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		4.11	3.63	3.74	3.80
Ecart-type		.758	1.087	1.067	.933
Centiles	25	4.00	3.00	3.00	3.00
	50	4.00	4.00	4.00	4.00
	75	5.00	4.00	4.00	4.00

Statistiques

		تعمل إدارة البنك على تطوير نظم المعلومات لتفعيل نظام الرقابة الداخلية في البنك	يوجد نظام يوفر معلومات دقيقة للإدارة العليا من خلال تقارير للعمليات الداخلية والبيئة الخارجية للبنك	يمتلك البنك وسائل اتصال كافية تساهم في فهم الموظفين للسياسات والإجراءات المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية	يتوفر البنك على أنظمة لحماية المعلومات الحساسة والسرية من الاختراقات مثل استخدام الرقم السري للدخول إلى برنامج الحاسوب
N	Valide	35	35	35	35
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		4.43	4.09	3.97	4.54
Ecart-type		.558	.742	.891	.701
Centiles	25	4.00	4.00	4.00	4.00
	50	4.00	4.00	4.00	5.00
	75	5.00	5.00	5.00	5.00

Statistiques

		يستخدم التوثيق الورقي إلى جانب الالكتروني في توصيل المعلومات المحاسبية	تعمل إدارة البنك على متابعة ما إذا كانت عناصر الرقابة الداخلية تعمل كما هو مخطط لها	يتم تعديل الرقابة الداخلية بشكل مناسب حسب التغيرات التي تطرأ على البنك	يتم التعامل مع نشاطات الرقابة الداخلية من قبل الكل على أنها جزء من الواجبات اليومية
N	Valide	35	35	35	35
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		4.43	4.37	4.03	4.06
Ecart-type		.655	.547	.568	.873
Centiles	25	4.00	4.00	4.00	4.00
	50	5.00	4.00	4.00	4.00
	75	5.00	5.00	4.00	5.00

Statistiques

		يعمل البنك على الاستخدام الأمثل-الكفء-والعقلاني للموارد المتاحة له	يعمل البنك على التحكم الجيد في تكاليفه وتعظيم النتائج	يسعى البنك إلى انتاج أعظم مستوى من المخرجات انطلاقا من استخدام مستوى معين من المدخلات	يعمل البنك على تخصيص المدخلات في الأنشطة الأكثر مردودية
N	Valide	35	35	35	35
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		4.03	4.26	3.97	4.09
Ecart-type		.923	.701	.822	.742
Centiles	25	4.00	4.00	4.00	4.00
	50	4.00	4.00	4.00	4.00
	75	5.00	5.00	4.00	5.00

Statistiques

		تساهم عملية قياس الكفاءة التشغيلية في إعادة تخصيص الموارد وبالتالي الرفع من كفاءة البنك التشغيلية	تساهم الدورات التدريبية ونظام التحفيزات للموظفين في انجاز المهمات بأقل وقت ممكن وبأقل تكلفة	تحديد المسؤوليات والواجبات في البنك يسمح بتأدية العمل بالكفاءة المطلوبة عن طريق تقليل احتمال وقوع الأخطاء (السرقة ، التلاعب)	تنعكس اجراءات الرقابة الداخلية اتجاه المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها وحدات البنك بالإيجاب على كفاءته التشغيلية-منتجاته
N	Valide	35	35	35	35
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3.83	4.09	4.03	4.00
Ecart-type		.785	.818	1.014	.686
Centiles	25	3.00	4.00	4.00	4.00
	50	4.00	4.00	4.00	4.00
	75	4.00	5.00	5.00	4.00

Statistiques

		يساهم تحديد إيجابيات وسلبيات العمليات التشغيلية في تحديد نواحي القصور واتخاذ الإجراءات التصحيحية الازمة	يساهم فصل المهام فى التسجيل والاحتفاظ بالأصول في تقليل فرص التلاعب والاحتيال اثناء التنفيذ	توفر الرقابة الداخلية معلومات دقيقة للمعنيين في الوقت المناسب لتمكينهم من متابعة مسؤولياتهم بكفاءة	تساهم التقارير المعدة بالشكل الالكتروني أو المطبوع في مراجعة كفاءة استخدام الموارد
N	Valide	35	35	35	35
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3.89	4.03	4.20	4.09
Ecart-type		.796	.785	.632	.702
Centiles	25	4.00	4.00	4.00	4.00
	50	4.00	4.00	4.00	4.00
	75	4.00	5.00	5.00	5.00

Statistiques

		تؤثر نوعية المعلومات التي ينشئها نظام المعلومات في قدرة البنك على اتخاذ القرارات المناسبة فى استخدام الموارد	تستجيب إدارة البنك لتقارير نظام الرقابة الداخلية التي يعدها المدقق أو المراجع الداخلى والعمل بها لتصويب الانحرافات	تساهم وسائل الحماية للوصول إلى السجلات وملفات الحاسب الآلي في رفع الانتاجية	تعمل الرقابة على أداء العاملين والأنشطة على الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية
N	Valide	35	35	35	35
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		4.00	4.23	3.97	3.94
Ecart-type		.642	.598	.664	.539
Centiles	25	4.00	4.00	4.00	4.00
	50	4.00	4.00	4.00	4.00
	75	4.00	5.00	4.00	4.00

Statistiques

		تساعد عملية مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري في اتخاذ التصرف العلاجي للانحراف ومنه إعادة الاستخدام الأمثل للموارد
N	Valide	35
	Manquante	0
Moyenne		3.89
Ecart-type		.676
Centiles	25	3.00
	50	4.00
	75	4.00

Tableau de fréquences

تعمل إدارة البنك على إزالة او تقليل الدوافع والاغراءات التي تدفع بالموظف إلى الدخول في إجراءات غير قانونية او غير أخلاقية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	2.9	2.9	2.9
	محايد	4	11.4	11.4	14.3
	أوافق	16	45.7	45.7	60.0
	أوافق بشدة	14	40.0	40.0	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

تعمل إدارة البنك على استقطاب وتعيين الكفاءات والمحافظة عليها وتحفيزها وترقيتها

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق تماما	1	2.9	2.9	2.9

	لا أوافق	3	8.6	8.6	11.4
	محايد	7	20.0	20.0	31.4
	أوافق	13	37.1	37.1	68.6
	أوافق بشدة	11	31.4	31.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

تلتزم إدارة البنك بعقد دورات تدريبية للموظفين لمواكبة المستجدات والتكنولوجيات وإرساء قواعد الرقابة الداخلية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق تماما	1	2.9	2.9	2.9
	لا أوافق	1	2.9	2.9	5.7
	محايد	4	11.4	11.4	17.1
	أوافق	16	45.7	45.7	62.9
	أوافق بشدة	13	37.1	37.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

يوفر الهيكل التنظيمي الإطار الذي يتم من خلاله تخطيط وتنفيذ ومراقبة ومراجعة أنشطة البنك لتحقيق أهدافه

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	8.6	8.6	8.6
	أوافق	22	62.9	62.9	71.4
	أوافق بشدة	10	28.6	28.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

يهتم البنك بمدى استقلالية المكلفين بالرقابة(لجان التدقيق، اللجان الرقابية الأخرى والمراجع الداخلي)عن الإدارة في فحص الأنشطة الرقابية والتعليمات الموجهة لهم واشرافهم على تصميم الرقابة الداخلية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	2.9	2.9	2.9
	محايد	3	8.6	8.6	11.4
	أوافق	20	57.1	57.1	68.6
	أوافق بشدة	11	31.4	31.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

يقوم البنك بتحديد واضح لواجبات ومسؤوليات الأقسام والموظفين العاملين فيه

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	5	14.3	14.3	14.3
	أوافق	16	45.7	45.7	60.0
	أوافق بشدة	14	40.0	40.0	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

يتوفر البنك على مصلحة مختصة مهمتها إدارة المخاطر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	2	5.7	5.7	5.7
	محايد	4	11.4	11.4	17.1
	أوافق	18	51.4	51.4	68.6
	أوافق بشدة	11	31.4	31.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

تقوم إدارة البنك بدراسة كافة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها (الناتجة عن: موظفين جدد، استحداث نظم معلومات محاسبية جديدة، النمو والتوسع السريع للبنك أو التغير في الهيكل التنظيمي أو في الاشراف او في فصل المهام)

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	8	22.9	22.9	22.9
	أوافق	18	51.4	51.4	74.3
	أوافق بشدة	9	25.7	25.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

يقوم مجلس الإدارة بتحديد الإجراءات اللازمة والسريعة من اجل التعامل مع الأخطار السالفة الذكر بعد مناقشة فريق الرقابة الداخلية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	7	20.0	20.0	20.0
	أوافق	20	57.1	57.1	77.1
	أوافق بشدة	8	22.9	22.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

.يواكب البنك أحدث التطورات والمعايير العالمية في إدارة المخاطر وأهمها معايير لجنة بازل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق تماما	2	5.7	5.7	5.7
	لا أوافق	3	8.6	8.6	14.3
	محايد	13	37.1	37.1	51.4
	أوافق	8	22.9	22.9	74.3
	أوافق بشدة	9	25.7	25.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

يوجد بالبنك دليل الإجراءات والسياسات المحاسبية توضح الطرق التي تتيح معالجة العمليات

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	2.9	2.9	2.9
	محايد	5	14.3	14.3	17.1
	أوافق	20	57.1	57.1	74.3
	أوافق بشدة	9	25.7	25.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

يعمل البنك على فصل المهام عن طريق تفويض أفراد مختلفين بمسؤوليات التصريح على العمليات وتسجيلها والاحتفاظ بالأصول في عهدتهم (الفصل بين حيازة الأصول والرقابة عليها)

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	2.9	2.9	2.9
	محايد	8	22.9	22.9	25.7
	أوافق	15	42.9	42.9	68.6
	أوافق بشدة	11	31.4	31.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

تفرض عمليات الرقابة الداخلية اجراء عمليات الجرد (الوجود الفعلي)والمقارنة الدورية مع المبالغ المبينة في سجلات الرقابة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	2	5.7	5.7	5.7
	محايد	2	5.7	5.7	11.4
	أوافق	21	60.0	60.0	71.4
	أوافق بشدة	10	28.6	28.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

تضع الإدارة نظام لتقييم أداء العاملين يعتمد على مراقبة الأداء الفعلي والأداء المخطط

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق تماما	1	2.9	2.9	2.9
	لا أوافق	5	14.3	14.3	17.1
	محايد	8	22.9	22.9	40.0
	أوافق	13	37.1	37.1	77.1
	أوافق بشدة	8	22.9	22.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

يعمل البنك على مقارنة البيانات الداخلية مع مصادر خارجية مثل استخدام سجل الشكاوى والاقتراحات كأداة رقابية فعالية ومعالجتها

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق تماما	1	2.9	2.9	2.9
	لا أوافق	5	14.3	14.3	17.1
	محايد	4	11.4	11.4	28.6
	أوافق	17	48.6	48.6	77.1
	أوافق بشدة	8	22.9	22.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

يحصل كل موظف من أجل تأدية مهامه على معلومات كافية وواضحة، ويتم الحصول عليها بكل يسر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	4	11.4	11.4	11.4
	محايد	7	20.0	20.0	31.4
	أوافق	16	45.7	45.7	77.1
	أوافق بشدة	8	22.9	22.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

تعمل إدارة البنك على تطوير نظم المعلومات لتفعيل نظام الرقابة الداخلية في البنك

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	2.9	2.9	2.9

	أوافق	18	51.4	51.4	54.3
	أوافق بشدة	16	45.7	45.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

يوجد نظام يوفر معلومات دقيقة للإدارة العليا من خلال تقارير للعمليات الداخلية والبيئة الخارجية للبنك

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	8	22.9	22.9	22.9
	أوافق	16	45.7	45.7	68.6
	أوافق بشدة	11	31.4	31.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

يمتلك البنك وسائل اتصال كافية تساهم في فهم الموظفين للسياسات والإجراءات المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	3	8.6	8.6	8.6
	محايد	5	14.3	14.3	22.9
	أوافق	17	48.6	48.6	71.4
	أوافق بشدة	10	28.6	28.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

يتوفر البنك على أنظمة لحماية المعلومات الحساسة والسرية من الاختراقات مثل استخدام الرقم السري للدخول إلى برنامج الحاسوب

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	2.9	2.9	2.9
	محايد	1	2.9	2.9	5.7
	أوافق	11	31.4	31.4	37.1
	أوافق بشدة	22	62.9	62.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

يستخدم التوثيق الورقي إلى جانب الالكتروني في توصيل المعلومات المحاسبية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	8.6	8.6	8.6

	أوافق	14	40.0	40.0	48.6
	أوافق بشدة	18	51.4	51.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

تعمل إدارة البنك على متابعة ما إذا كانت عناصر الرقابة الداخلية تعمل كما هو مخطط لها

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	2.9	2.9	2.9
	أوافق	20	57.1	57.1	60.0
	أوافق بشدة	14	40.0	40.0	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

يتم تعديل الرقابة الداخلية بشكل مناسب حسب التغيرات التي تطرأ على البنك

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	5	14.3	14.3	14.3
	أوافق	24	68.6	68.6	82.9
	أوافق بشدة	6	17.1	17.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

يتم التعامل مع نشاطات الرقابة الداخلية من قبل الكل على أنها جزء من الواجبات اليومية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	3	8.6	8.6	8.6
	محايد	3	8.6	8.6	17.1
	أوافق	18	51.4	51.4	68.6
	أوافق بشدة	11	31.4	31.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

يعمل البنك على الاستخدام الأمثل-الكفء-والعقلاني للموارد المتاحة له

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق تماما	1	2.9	2.9	2.9
	لا أوافق	1	2.9	2.9	5.7
	محايد	5	14.3	14.3	20.0

	أوافق	17	48.6	48.6	68.6
	أوافق بشدة	11	31.4	31.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

يعمل البنك على التحكم الجيد في تكاليفه وتعظيم النتائج

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	لا أوافق	1	2.9	2.9	2.9
	محايد	2	5.7	5.7	8.6
Valide	أوافق	19	54.3	54.3	62.9
	أوافق بشدة	13	37.1	37.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

يسعى البنك إلى انتاج أعظم مستوى من المخرجات انطلاقا من استخدام مستوى معين من المدخلات

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	لا أوافق تماما	1	2.9	2.9	2.9
	محايد	6	17.1	17.1	20.0
Valide	أوافق	20	57.1	57.1	77.1
	أوافق بشدة	8	22.9	22.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

يعمل البنك على تخصيص المدخلات في الأنشطة الأكثر مردودية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	لا أوافق	1	2.9	2.9	2.9
	محايد	5	14.3	14.3	17.1
Valide	أوافق	19	54.3	54.3	71.4
	أوافق بشدة	10	28.6	28.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

تساهم عملية قياس الكفاءة التشغيلية في إعادة تخصيص الموارد وبالتالي الرفع من كفاءة البنك التشغيلية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق تماما	1	2.9	2.9	2.9

	محايد	8	22.9	22.9	25.7
	أوافق	21	60.0	60.0	85.7
	أوافق بشدة	5	14.3	14.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

تساهم الدورات التدريبية ونظام التحفيزات للموظفين في انجاز المهمات بأقل وقت ممكن وبأقل تكلفة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	2	5.7	5.7	5.7
	محايد	4	11.4	11.4	17.1
	أوافق	18	51.4	51.4	68.6
	أوافق بشدة	11	31.4	31.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

تحديد المسؤوليات والواجبات في البنك يسمح بتأدية العمل بالكفاءة المطلوبة عن طريق تقليل احتمال وقوع الأخطاء (السرقة ، التلاعب)

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق تماما	2	5.7	5.7	5.7
	لا أوافق	1	2.9	2.9	8.6
	محايد	2	5.7	5.7	14.3
	أوافق	19	54.3	54.3	68.6
	أوافق بشدة	11	31.4	31.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

تنعكس اجراءات الرقابة الداخلية اتجاه المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها وحدات البنك بالإيجاب على كفاءته التشغيلية-منتجاته

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	2.9	2.9	2.9
	محايد	5	14.3	14.3	17.1
	أوافق	22	62.9	62.9	80.0
	أوافق بشدة	7	20.0	20.0	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

يساهم تحديد إيجابيات وسلبيات العمليات التشغيلية في تحديد نواحي القصور واتخاذ الإجراءات التصحيحية الازمة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق تماما	1	2.9	2.9	2.9
	محايد	7	20.0	20.0	22.9
	أوافق	21	60.0	60.0	82.9
	أوافق بشدة	6	17.1	17.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

يساهم فصل المهام في التسجيل والاحتفاظ بالأصول في تقليل فرص التلاعب والاحتيال اثناء التنفيذ

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	2.9	2.9	2.9
	محايد	7	20.0	20.0	22.9
	أوافق	17	48.6	48.6	71.4
	أوافق بشدة	10	28.6	28.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

توفر الرقابة الداخلية معلومات دقيقة للمعنيين في الوقت المناسب لتمكينهم من متابعة مسؤولياتهم بكفاءة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	11.4	11.4	11.4
	أوافق	20	57.1	57.1	68.6
	أوافق بشدة	11	31.4	31.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

تساهم التقارير المعدة بالشكل الالكتروني أو المطبوع في مراجعة كفاءة استخدام الموارد

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	7	20.0	20.0	20.0
	أوافق	18	51.4	51.4	71.4
	أوافق بشدة	10	28.6	28.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

تؤثر نوعية المعلومات التي ينشئها نظام المعلومات في قدرة البنك على اتخاذ القرارات المناسبة في استخدام الموارد

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	2.9	2.9	2.9
	محايد	4	11.4	11.4	14.3
	أوافق	24	68.6	68.6	82.9
	أوافق بشدة	6	17.1	17.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

تستجيب إدارة البنك لتقارير نظام الرقابة الداخلية التي يعدها المدقق أو المراجع الداخلي والعمل بها لتصويب الانحرافات

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	8.6	8.6	8.6
	أوافق	21	60.0	60.0	68.6
	أوافق بشدة	11	31.4	31.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

تساهم وسائل الحماية للوصول إلى السجلات وملفات الحاسب الآلي في رفع الانتاجية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	8	22.9	22.9	22.9
	أوافق	20	57.1	57.1	80.0
	أوافق بشدة	7	20.0	20.0	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

تعمل الرقابة على أداء العاملين والأنشطة على الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	6	17.1	17.1	17.1
	أوافق	25	71.4	71.4	88.6
	أوافق بشدة	4	11.4	11.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

تساعد عملية مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري في اتخاذ التصرف العلاجي للانحراف ومنه إعادة الاستخدام الأمثل للموارد

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	10	28.6	28.6	28.6
	أوافق	19	54.3	54.3	82.9
	أوافق بشدة	6	17.1	17.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

الملحق رقم(4): القوائم المالية للبنك الوطني الجزائري 2013-2017

Résultats consolidés de la Banque Nationale d'Algérie

ANNEXE N°2 : COMPTE DE RESULTAT DE L'EXERCICE 2013

Compte de résultats en milliers de DA

		NOTES	EXERCICE 2013	EXERCICE 2012
1	+ Intérêts et produits assimilés	4.1	93 092 214	75 390 048
2	- Intérêts et charges assimilées	4.1	- 18 889 225	- 13 144 951
3	+ Commissions (produits)	4.2	1 916 187	1 744 808
4	- Commissions (charges)	4.2	- 56 747	- 11 561
5	+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction	4.3	12	- 63
6	+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	4.4	286 386	88 954
7	+ Produits des autres activités	4.5	105 074	83 205
8	- Charges des autres activités		- 2 489	-
9	PRODUIT NET BANCAIRE		76 451 412	64 150 440
10	- Charges générales d'exploitation	4.6	- 14 322 782	- 14 356 324
11	- Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et corporelles	4.7	- 1 227 432	- 1 184 170
12	RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION		60 901 198	48 609 946
13	- Dotations aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrécouvrables	4.8	- 34 880 930	- 20 899 748
14	+ Reprises de provisions, de pertes de valeur et récupération sur créances amorties	4.9	16 233 068	8 561 795
15	RESULTAT D'EXPLOITATION		42 253 336	36 271 993
16	+/- Gains ou pertes nets sur autres actifs	4.10		
17	+ Eléments extraordinaires (produits)	4.11		
18	- Eléments extraordinaires (charges)	4.11		
19	RESULTAT AVANT IMPOT			36 271 993
20	- Impôts sur les résultats et assimilés	4.12	- 12 044 226	- 9 156 526
	Impôts différés sur resultat	4.13	29 290	65 031
	RESULTAT NET DE L'EXERCICE	4.14	30 238 400	27 180 498

Résultats consolidés de la Banque Nationale d'Algérie

ANNEXE N°1 : BILAN AU 31 decembre 2013

En milliers de DA

	ACTIF	NOTE	Montant EXERCICE 2013	Montant EXERCICE 2012
1	Caisse, banque centrale, trésor public, centre de chèques postaux.	2-1	306 760 161	246 496 509
2	Actifs financiers détenus à des fins de transaction	2-2	174	220
3	Actifs financiers disponibles à la vente	2-3	218 564 489	226 777 743
4	Prêts et créances sur les institutions financières	2-4	168 432 097	279 869 347
5	Prêts et créances sur la clientèle	2-5	1 315 847 592	1 134 166 014
6	Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	2-6	14 032 319	14 032 319
7	Impôts courants - Actif	2-7	8 541 312	10 545 014
8	Impôts différés - Actif	2-7	685 352	542 826
9	Autres actifs	2-8	37 125 605	36 353 483
10	Comptes de régularisation	2-9	74 990 220	80 246 683
11	Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées	2-10	17 115 360	7 753 424
12	Immeubles de placement			-
13	Immobilisations corporelles	2-11	22 778 457	23 070 561
14	Immobilisations incorporelles	2-12	257 427	225 573
15	Ecart d'acquisition			-
	TOTAL DE L'ACTIF		2 185 130 565,00	2 060 079 716

En milliers de DA

	PASSIF	note		Montant
			EXERCICE 2013	EXERCICE 2012
1	Banque centrale			-
2	Dettes envers les institutions financières	2-13	33 893 136,00	110 841 942
3	Dettes envers la clientèle	2-14	1 498 338 492,00	1 325 198 500
4	Dettes représentées par un titre	2-15	17 347 239,00	16 266 146
5	Impôts courants - Passif	2-16	12 044 227,00	9 156 526
6	Impôts différés - Passif	2-17	277 993,00	164 757
7	Autres passifs	2-18	288 362 078,00	278 753 158
8	Comptes de régularisation	2-19	56 272 155,00	85 374 798
9	Provisions pour risques et charges	2-20	11 440 740,00	9 059 412
10	Subventions d'équipement-autres subventions d'investissements			-
11	Fonds pour risques bancaires généraux	2-21	56 400 849,00	40 612 095
12	Dettes subordonnées	2-22	14 000 000,00	14 000 000
13	Capital	09	41 600 000,00	41 600 000
14	Primes liées au capital			-
15	Réserves	2-23	98 985 363,00	86 804 864
16	Ecart d'évaluation		11 807 602,00	944 728
17	Ecart de réévaluation	2-24	14 122 289,00	14 122 289
18	Report à nouveau (+/-)	2-25	2,00	2
19	Résultat de l'exercice (+/-)	2-26	30 238 400,00	27 180 499
	TOTAL DU PASSIF		2 185 130 565,00	2 060 079 716

Bilan au 31 décembre 2014 En milliers de Dinars

ACTIF	Déc - 14
Caisse, banque centrale, trésor public, centre de chèques postaux,	318 233 779
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	212
Actifs financiers disponibles à la vente	230 569 742
Prêts et créances sur les institutions financières	55 145 087
Prêts et créances sur la clientèle	1 831 665 625
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	14 032 319
Impôts courants - Actif	12 678 581
Impôts différés - Actif	643 381
Autres actifs	39 924 437
Comptes de régularisation	77 806 314
Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées	17 467 981
Immeubles de placement	
Immobilisations nettes corporelles	22 190 068
Immobilisations incorporelles nettes	261 760
Ecart d'acquisition	-
TOTAL DE L'ACTIF	2 620 619 286

PASSIF	Déc - 14
Banque centrale	
Dettes envers les institutions financières	162 789 197
Dettes envers la clientèle	1 742 545 916
Dettes représentées par un titre	18 698 362
Impôts courants - Passif	9 958 741
Impôts différés - Passif	389 090
Autres passifs	288 693 599
Comptes de régularisation	91 192 610
Provisions pour risques et charges	23 990 196
Subventions d'équipement-autres subventions d'investissements	
Fonds pour risques bancaires généraux	68 044 201
Dettes subordonnées	14 000 000
Capital	41 600 000
Primes liées au capital	
Réserves	106 245 349
Ecart d'évaluation	2 862 137
Ecart de réévaluation	14 122 289
Report à nouveau (+/-)	5 703 142
Résultat de l'exercice (+/-)	29 784 457
TOTAL DU PASSIF	2 620 619 286

Compte de résultats de l'exercice 2014

En milliers de Dinars	Déc - 14
+ Intérêts et produits assimilés	111 560 106
- Intérêts et charges assimilées	-24 588 757
+ Commissions (produits)	1 785 268
- Commissions (charges)	-47 262
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction	19
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	265 133
+ Produits des autres activités	132 073
- Charges des autres activités	-
PRODUIT NET BANCAIRE	89 106 580
- Charges générales d'exploitation	-15 871 056
- Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et corporelles	-1 325 244
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	71 910 280
- Dotations aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrécouvrables	-74 801 315
+ Reprises de provisions, de pertes de valeur et récupération sur créances amorties	42 787 301
RESULTAT D'EXPLOITATION	39 896 266
+/- Gains ou pertes nets sur autres actifs	
+ Eléments extraordinaires (produits)	
- Eléments extraordinaires (charges)	-153 068
RESULTAT AVANT IMPOT	39 896 266
-Impots sur les resultats et assimilés	-9 958 741
EXEDENT DES PRODUITS SUR LES CHARGES OU INSUFISANCE DES PRODUITS SUR LES CHARGES	29 784 457

HORS BILAN AU 31 décembre 2014

En milliers de Dinars	Déc - 14
ENGAGEMENTS	
ENGAGEMENTS DONNES :	1 201 719 003
Engagements de financement en faveur des institutions financières	25 797 563
Engagements de financement en faveur de la clientèle	328 584 847
Engagements de garantie d'ordre des institutions financières	568 253 621
Engagements de garantie d'ordre de la clientèle	279 082 972
Autres engagements donnés	
ENGAGEMENTS REÇUS :	1 096 270 618
Engagements de financement reçus des institutions financières	
Engagements de garantie reçus des institutions financières	530 975 045
Autres engagements reçus	565 295 573

" Ces chiffres ont été certifiés et approuvés par l'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires"

Bilan au 31 décembre 2015 En milliers de Dinars

ACTIF	Déc - 15
Caisse, banque centrale, trésor public, centre de chèques postaux,	325 840 983
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	219
Actifs financiers disponibles à la vente	234 935 457
Prêts et créances sur les institutions financières	503 338 888
Prêts et créances sur la clientèle	1 515 052 812
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	14 043 819
Impôts courants - Actif	9 352 557
Impôts différés - Actif	765 351
Autres actifs	29 769 699
Comptes de régularisation	44 652 322
Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées	19 477 640
Immeubles de placement	
Immobilisations nettes corporelles	21 621 980
Immobilisations incorporelles nettes	229 492
Ecart d'acquisition	
TOTAL DE L'ACTIF	2 719 081 219

PASSIF	Déc - 15
Banque centrale	
Dettes envers les institutions financières	419 633 547
Dettes envers la clientèle	1 732 218 308
Dettes représentées par un titre	19 020 482
Impôts courants - Passif	12 143 540
Impôts différés - Passif	533 280
Autres passifs	107 120 613
Comptes de régularisation	64 619 063
Provisions pour risques et charges	33 960 614
Subventions d'équipement-autres subventions d'investissements	
Fonds pour risques bancaires généraux	91 380 217
Dettes subordonnées	14 000 000
Capital	41 600 000
Primes liées au capital	
Réserves	131 029 808
Ecart d'évaluation	2 458 804
Ecart de réévaluation	14 122 289
Report à nouveau (+/-)	5 703 139
Résultat de l'exercice (+/-)	29 537 515
TOTAL DU PASSIF	2 719 081 219

Compte de résultats de l'exercice 2015

En milliers de Dinars	Déc - 15
+ Intérêts et produits assimilés	140 202 778
- Intérêts et charges assimilées	-25 634 023
+ Commissions (produits)	2 060 095
- Commissions (charges)	-156 343
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction	22
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	35 661
+ Produits des autres activités	153 871
- Charges des autres activités	-20 814
PRODUIT NET BANCAIRE	116 641 247
- Charges générales d'exploitation	-18 353 445
- Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et corporelles	-1 377 532
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	41 703 274
- Dotations aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrécouvrables	-59 647 052
+ Reprises de provisions, de pertes de valeur et récupération sur créances amorties	4 440 056
RESULTAT D'EXPLOITATION	41 703 274
+/- Gains ou pertes nets sur autres actifs	
+ Eléments extraordinaires (produits)	
- Eléments extraordinaires (charges)	
RESULTAT AVANT IMPOT	41 703 274
-Impots sur les resultats et assimilés	-12 165 759
EXEDENT DES PRODUITS SUR LES CHARGES OU INSUFISANCE DES PRODUITS SUR LES CHARGES	29 537 515

HORS BILAN AU 31 décembre 2015

En milliers de Dinars	Déc - 15
ENGAGEMENTS	
ENGAGEMENTS DONNES :	1 129 826 423
Engagements de financement en faveur des institutions financières	6 080 789
Engagements de financement en faveur de la clientèle	332 213 411
Engagements de garantie d'ordre des institutions financières	508 441 444
Engagements de garantie d'ordre de la clientèle	283 090 779
Autres engagements donnés	
ENGAGEMENTS REÇUS :	1 108 724 815
Engagements de financement reçus des institutions financières	
Engagements de garantie reçus des institutions financières	543 429 242
Autres engagements reçus	565 295 573

" Ces chiffres ont été certifiés et approuvés par l'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires"

Bilan au 31 décembre 2016 En milliers de Dinars

ACTIF	Déc - 16
Caisse, banque centrale, trésor public, centre de chèques postaux,	305 734 845
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	238
Actifs financiers disponibles à la vente	788 082 331
Prêts et créances sur les institutions financières	166 797 057
Prêts et créances sur la clientèle	1 384 912 137
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	14 043 819
Impôts courants - Actif	10 929 186
Impôts différés - Actif	715 320
Autres actifs	78 034 835
Comptes de régularisation	49 986 094
Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées	22 813 283
Immeubles de placement	
Immobilisations nettes corporelles	21 150 516
Immobilisations incorporelles nettes	171 517
Ecart d'acquisition	
TOTAL DE L'ACTIF	2 843 371 178

PASSIF	Déc - 16
Banque centrale	340 355 168
Dettes envers les institutions financières	195 741 959
Dettes envers la clientèle	1 673 844 881
Dettes représentées par un titre	14 245 846
Impôts courants - Passif	12 418 096
Impôts différés - Passif	535 633
Autres passifs	140 671 583
Comptes de régularisation	79 065 313
Provisions pour risques et charges	38 172 236
Subventions d'équipement-autres subventions d'investissements	
Fonds pour risques bancaires généraux	92 063 068
Dettes subordonnées	14 000 000
Capital	41 600 000
Primes liées au capital	
Réserves	155 567 323
Ecart d'évaluation	-6 155 252
Ecart de réévaluation	14 122 289
Report à nouveau (+/-)	5 703 139
Résultat de l'exercice (+/-)	31 419 896
TOTAL DU PASSIF	2 843 371 178

Compte de résultats de l'exercice 2016

En milliers de Dinars	Déc - 16
+ Intérêts et produits assimilés	129 177 236
- Intérêts et charges assimilées	-27 955 586
+ Commissions (produits)	2 685 271
- Commissions (charges)	-81 443
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction	35
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	-468 723
+ Produits des autres activités	214 322
- Charges des autres activités	-12 287
PRODUIT NET BANCAIRE	103 558 825
- Charges générales d'exploitation	-22 787 304
- Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et corporelles	-1 415 820
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	79 355 701
- Dotations aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrécouvrables	-56 431 055
+ Reprises de provisions, de pertes de valeur et récupération sur créances amorties	20 965 730
RESULTAT D'EXPLOITATION	43 890 376
+/- Gains ou pertes nets sur autres actifs	
+ Eléments extraordinaires (produits)	
- Eléments extraordinaires (charges)	
RESULTAT AVANT IMPOT	43 890 376
-Impots sur les resultats et assimilés	-12 470 480
EXEDENT DES PRODUITS SUR LES CHARGES OU INSUFISANCE DES PRODUITS SUR LES CHARGES	31 419 896

HORS BILAN AU 31 décembre 2016

En milliers de Dinars	Déc - 16
ENGAGEMENTS	
ENGAGEMENTS DONNES :	873 975 119
Engagements de financement en faveur des institutions financières	10 451 808
Engagements de financement en faveur de la clientèle	274 487 762
Engagements de garantie d'ordre des institutions financières	317 972 415
Engagements de garantie d'ordre de la clientèle	271 063 134
Autres engagements donnés	
ENGAGEMENTS REÇUS :	995 757 495
Engagements de financement reçus des institutions financières	
Engagements de garantie reçus des institutions financières	430 461 923
Autres engagements reçus	565 295 572

" Ces chiffres ont été certifiés et approuvés par l'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires"

BNA البنك الوطني الجزائري
Banque Nationale d'Algérie

COMPTE DE RÉSULTATS Au 31 /12/ 2017

En milliers de DA

INTITULE	Déc-17	Déc-16
+ Intérêts et produits assimilés	115 094 180	129 177 236
- Intérêts et charges assimilées	-39 130 790	-27 955 586
+ Commissions (produits)	2 107 888	2 685 271
- Commissions (charges)	-42 708	-81 443
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction	14	35
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	16 994	-468 723
+ Produits des autres activités	236 245	214 322
- Charges des autres activités	0	-12 287
PRODUIT NET BANCAIRE	78 281 823	103 558 825
- Charges générales d'exploitation	-21 334 309	-22 787 304
- Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et porelles	-1 550 437	-1 415 820
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	55 397 077	79 355 701
- Dotations aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrécouvrables	-45 735 249	-56 431 055
+ Reprises de provisions, de pertes de valeur et récupération sur créances amorties	31 702 679	20 965 730
RESULTAT D'EXPLOITATION	41 364 507	43 890 376
+/- Gains ou pertes nets sur autres actifs		
+ Eléments extraordinaires (produits)		
- Eléments extraordinaires (charges)		
RESULTAT AVANT IMPOT	41 364 507	43 890 376
-Impôts sur les résultats et assimilés	-11 377 760	-12 470 480
RESULTAT NET	29 986 747	31 419 896

« Ces chiffres ont été certifiés et approuvés par l'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires »

BNA البنك الوطني الجزائري
Banque Nationale d'Algérie

BNA

La force de l'expérience,
L'esprit du changement.

08, Bd Ernesto Che Guevara - Alger
Tel : (021) 43 99 98 / 43 96 15
Fax : (021) 43 94 94
sec.dg@bna.dz
dmc@bna.dz

BNA
البنك الوطني الجزائري
Banque Nationale d'Algérie

ÉTATS FINANCIERS 2017

BNA البنك الوطني الجزائري Banque Nationale d'Algérie

BNA البنك الوطني الجزائري Banque Nationale d'Algérie

BILAN Au 31 /12/ 2017

En milliers de DA

ACTIF	Déc-17	Déc-16
Caisse, banque centrale, trésor public, centre de chèques postaux,	298 863 421	305 734 845
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	250	238
Actifs financiers disponibles à la vente	265 053 415	788 082 331
Prêts et créances sur les institutions financières	277 338 267	166 797 057
Prêts et créances sur la clientèle	1 622 181 004	1 384 912 137
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	194 043 819	14 043 819
Impôts courants - Actif	11 176286	10 929 186
Impôts différés - Actif	611 969	715 320
Autres actifs	38 681 034	78 034 835
Comptes de régularisation	75 010 175	49 986 094
Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées	23 741 477	22 813 283
Immeubles de placement		
Immobilisations nettes corporelles	21 791 299	21 150 516
Immobilisations incorporelles nettes	140 856	171 517
Ecart d'acquisition		
TOTAL DE L'ACTIF	2 828 633 272	2 843 371 17

En milliers de DA

PASSIF	Déc-17	Déc-16
Banque centrale	-	340 355 168
Dettes envers les institutions financières	158 992 098	195 741 959
Dettes envers la clientèle	1 834 455 739	1 673 844 881
Dettes représentées par un titre	16 428 533	14 245 846
Impôts courants - Passif	11 273 229	12 418 096
Impôts différés - Passif	536 812	535 633
Autres passifs	110 962 924	140 671 583
Comptes de régularisation	104 668 088	79 065 313
Provisions pour risques et charges	30 045 156	38 172 236
Subventions d'équipement-autres subventions d'investissements		
Fonds pour risques bancaires généraux	102 041 054	92 063 068
Dettes subordonnées	194 000 000	14 000 000
Capital	41 600 000	41 600 000
Primes liées au capital		
Réserves	178 987 219	155 567 323
Ecart d'évaluation	-5 169 755	-6 155 252
Ecart de réévaluation	14 122 289	14 122 289
Report à nouveau (+/-)	5 703 139	5 703 139
Résultat de l'exercice (+/-)	29 986 747	31 419 896
TOTAL DU PASSIF	2 828 633 27	2 843 371 17

« Ces chiffres ont été certifiés et approuvés par l'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires »

HORS BILAN Au 31 /12/ 2017

En milliers de DA

ENGAGEMENTS	Déc-17	Déc-16
ENGAGEMENTS DONNES :	09 150 776	873 975 119
Engagements de financement en faveur des institutions financières	8 383 244	10 451 808
Engagements de financement en faveur de la clientèle	453 177 269	274 487 762
Engagements de garantie d'ordre des institutions financières	181 193 033	317 972 415
Engagements de garantie d'ordre de la clientèle	266 397 230	271 063 134
Autres engagements donnés		
ENGAGEMENTS REÇUS :	909 258 521	995 757 495
Engagements de financement reçus des institutions financières		
Engagements de garantie reçus des institutions financières	343 962 949	430 461 923
Autres engagements reçus	565 295 572	565 295 572