

## المقدمة

لا شك أن عصر اليوم هو عصر التنافس المحموم فى جانب تقديم السلع والخدمات بأقصى درجة كفاءة ممكنه من خلال الجودة والقيمة والتوقيت .أيضاً هو عصر التقدم والنهضة فى كافة مجالات الحياة الإقتصادية ، الإجتماعية ، السياسية وغيرها إذ أصبحت المنظمات الكبيرة من منشآت ومؤسسات ووزارات وهيئات هى الطابع الذى يميز عصرنا الذى نعيش ، لما تقوم به من دور مهم وفاعل فى عملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية .

إن العملية الإدارية بوظائفها المختلفة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابه هى النشاط الرئيس فى حياة هذه المنشآت لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف ، كما أن الإدارة هى النشاط الإجتماعى الذى يكمن وراء تقدم الأمم ورقبها .

إن الحياة اليومية للناس فى المجتمعات المعاصرة لا تكاد تبدأ مع كل صباح أو تنتهى عند كل مساء إلا وهى معلقة ومحكومة بسلسلة من الأحداث التى توازيها وتحكمها سلسلة من الممارسات الرقابية ذات المصادر المتعدده بدءاً من رقابة الشخص على نفسه ورقابة الأسرة أو الرؤساء او الزملاء والمؤسسين أو رقابة المجتمع والأقران ورقابة الدولة ومنظماتها وأجهزتها .... الخ (1)

إن تأريخ وجود الرقابة مرتبط ارتباطاً وثيقاً بتأريخ وجود البشرية وبدء الخلق قال الله تعالى : ( ولقد خلقنا الإنسان ونعلم ما توسوس به نفسه ونحن أقرب إليه من حبل الوريد\* إذ يتلقى المتلقين عن اليمين وعن الشمال قعيد \* ما يلفظ من قول إلا لديه رقيب عتيد ) (2)

تبين الآية الكريمة أن المولى عز وجل قد نبأ بظهور عملية الرقابة مع خلق الإنسان ووضح أهميتها فى محاسبة الناس فى اليوم الآخر من خلال تسجيل أعمالهم وأقوالهم بواسطة الملكين الموكلين بذلك ( رقيب وعتيد ) .

(1) عبد المعطى محمد عساف ، مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة ، عمان : دار زهران للنشر والتوزيع ، 2000م ، ص 272 .

(2) سورة ق الآيات 16 ، 17 ، 18 .

كذلك من الآيات التي تشير إلى الرقابة قول الله سبحانه وتعالى: (إن الله كان عليكم رقيباً) (1) وهنا تنبيه رباني لكل الناس ، وحيثما وجدوا ، وأياً كانت الأعمال التي يؤديونها، بأن الله دائم الرقابة عليهم ولا تخفى عليه خافية من أمورهم ، وأنه سوف يجازيهم عليها .

وفي موضع آخر يقول الحق ( جل جلاله ) : ( وهو معكم أينما كنتم والله بما تعملون بصير ) (2) ويقول عز وجل : (وما تكون في شأن وما تتلوا منه من قرآن وما تعملون من عمل إلا كنا عليكم شهوداً إذ تفيضون فيه وما يعزب عن ربك من مثقال ذرة في الأرض ولا في السماء ولا أصغر من ذلك ولا أكبر إلا في كتاب مبين) (3)

الآيات الكريمة السابقة تشير إلى المراقبة الإلهية لكافة أعمال الناس ، إلا أن هناك من الآيات الكريمة الأخرى التي تدعو الى مراقبة أعمال الناس بمعرفتهم أو بمعرفة غيرهم من الأشخاص ، وفي ذلك يقول الله سبحانه وتعالى : ( وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون ) (4) ، وهنا يقول المولى عز وجل لرسوله ( صلى الله عليه وسلم ) ، وقل أيها الرسول للناس، اعملوا ولا تقصروا في أداء أعمالكم فإن الله يعلم كل أعمالكم وسيرها الرسول والمؤمنون ، فيزنوها بميزان الإيمان ويشهدون بمقتضاها ، ثم تردون بعد الموت إلى من يعلم سرهم وجهركم فيجازيكم بأعمالكم بعد أن ينبئكم بصغيرها وكبيرها (5)

أيضاً جاءت السنة النبوية الشريفة لتؤكد ما جاء في القرآن الكريم قولاً وعملاً فهناك الكثير من الأحاديث النبوية التي تدعو الى يقظة الضمير ومراقبة الله عز وجل ، فقد ورد عن عمر بن الخطاب رضى الله عنه قوله عن الإحسان ( أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك ) (6) . ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم ( حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا ) وهذه دعوة لضرورة الإهتمام بوظيفة الرقابة كوظيفة من وظائف الإدارة

(1) سورة النساء الآية (1) .

(2) سورة الحديد ، الآية (4) .

(3) سورة يونس الآية ( 61 ) .

(4) سورة التوبة الآية ( 105 ) .

(5) جميل جودت أبو العينين ، أصول الإدارة من القرآن والسنة ، بيروت : دار ومكتبة هلال ، الطبعة الأولى ، 2002 م ، ص 258 – 260 .

(6) صحيح مسلم، الحديث رقم 8 ، أخرجه داؤد والنسائي وسنن الترمذى

بل إن هذه الوظيفة \_ وفقاً لهذا المفهوم \_ لا تنسحب أهميتها على الحياة الدنيا فحسب ولكنها تمتد وتتسع لتشمل الوقاية من عذاب يوم القيامة ، يوم لا ينفع مال ولا بنون الا من أتى الله بقلب سليم .

هذا وقد قال سيدنا عمر بن الخطاب رضى الله عنه يوماً لمن حوله ( أرأيتم إذا استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل كنت قضيت ما على ؟ قالو : نعم \_ قال : لا ، حتى أنظر فى عمله أعمل بما أمرته أم لا؟ )<sup>(1)</sup>

كما أسلفنا القول فإن عملية الرقابة نشأت مع خلق الإنسان ومن ثم تطورت مع تطور الحضارات السابقة. وتشير الكتب السماوية إلى أن الأمم الغابرة قد مارست الادارة \_ بوظائفها المختلفة \_ بكفاءة وأن الكثير من الرسل لهم الصلاة والسلام قد مارسوها بإعجاز مثل سيدنا موسى عليه السلام الذى اتخذ قراراً حاسماً عندما قرر الفرار بقومه من وجه فرعون . وسيدنا يوسف عليه السلام ، الذى أدار الأزمة المالية التى كانت تعاني منها المملكة المصرية بحكمة واقتدار ، أيضاً سيدنا سليمان عليه السلام والعديد من الأنبياء .

كذلك فإن الحضارة الفرعونية ( المصريين القدماء ) وما خلفته من مخطوطات وآثار باقية (الأهرامات ) تقف شاهداً على القدرة الإدارية المتمثلة فى ممارسة عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة وفى الأثر نصيحة الملك لإبنه (إذا كنت قائداً تدير شئون الجماهير ، عليك أن تبحث وتنقب بنفسك عن كل عمل صالح حتى يتحرر الأمر من كل عيب ) وهذا إشارة إلى ضرورة استخدام الرقابة

أيضاً دلت الوثائق التاريخية على أن السومريين على ضفاف نهري دجلة والفرات قد مارسوا لولاً من الرقابة الإدارية ، بل كان لهم السبق فى التأكيد على أهمية الرقابة الإدارية من خلال اهتمامهم بحفظ السجلات واستعمال الكتابة لتقديم تقارير أو كشوفات أو حسابات لكهنتهم . أيضاً تميزت حضارة بابل بالبراعة فى البناء والمعمار ( حدائق بابل المعلقة وبرج بابل ) ، اضافة إلى الإزدهار الصناعى والذى يشير إلى ممارسة لون آخر من المفاهيم الإدارية متمثلاً فى الرقابة على الانتاج واستخدام نظم المكافآت التشجيعية . كذلك تدل آثار الصينيين وتراثهم ( السور العظيم ) على انهم عرفوا بعض المبادئ الادارية فى مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

## مشكلة الدراسة

(1) محمد سويلم ، أساسيات الادارة ، دار وهدان للطباعة ، 1991م ، ص 135

تتمثل مشكلة البحث فى معرفة الرقابة الإدارية المعمول بها فى المصارف السودانية ، أدواتها وأساليبها، نظراً لأهمية أداء هذه المصارف لكون فعالية الرقابة الإدارية بها تؤدى إلى كفاءة الأداء ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة والمتمثلة فى تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية بالرغم من أهمية الرقابة ودورها وأثرها المباشر فى الأداء ، إلا انها لم تحظ بالإهتمام الكافى من الإدارة فى المنظمات المختلفة بل وتقابل بالإهمال واللامبالاة بما ينعكس على كفاءة الأداء بها . إن الوقوف على نظم الرقابة الإدارية فى القطاع المصرفى يعطى صورة عن الجوانب المرتبطة بمشكلة الأداء الإدارى ، والتحديات التى تواجه الصناعة المصرفية وتقعدها عن القيام بدورها فى التنمية الإقتصادية والاجتماعية ، ذلك أن فعالية الأداء فى هذا القطاع الحيوى تتسنى بوضع الحلول الناجعة والجذرية لمشكلاته من خلال البحث والدراسة ، لذا فإن البحث فى الرقابة الإدارية فى بنك ام درمان الوطنى يمثل أحد المداخل لعلاج هذه المشكلة .

## أسئلة الدراسة

1. ما مدى تأثير الرقابة الفعالة على كفاءة الأداء بينك أم درمان الوطنى ؟
2. إلى أى مدى يمكن أن يؤثر الإهتمام بالمعايير الإنسانية فى الرقابة فى أداء العاملين بالمصرف ؟
3. ما الدور الذى يمكن أن يلعبه تحسين مهارات المديرين والرؤساء فى العملية الرقابية فى الوضع التنافسى للمصرف ؟

## أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من عدة جوانب أهمها :

1. خصوصية النشاط الرقابى على المصارف لتمييزها من حيث طبيعتها والأنشطة التى تقوم بها ومصادر أموالها وأوجه استخداماتها وخضوعها للإشراف والرقابة من جهات متعددة وبأساليب وأدوات مختلفة .
2. تأثير النشاط المصرفى على الأنشطة الإقتصادية الأخرى وما يستتبعه من التوسع المضطرد ومواكبة التطور فى الصناعة المصرفية الذى قد ينتج عنه الدخول فى مجالات ذات مخاطر عالية ، الأمر الذى يحتم وجود رقابة إدارية فاعلة للوصول إلى السلامة المصرفية .
3. هذه الدراسة محاولة فى إمكانية البحث عن الأساليب التى من شأنها مساعدة المصرف فى تجويد الأداء وتحقيق أهداف خدمة المجتمع من خلال الرقابة المصرفية .

## أهداف الدراسة

1. معرفة مدى تأثير الرقابة الفعالة على كفاءة الأداء بينك أم درمان الوطنى .
2. بيان مدى تأثير الإهتمام بالمعايير الإنسانية فى الرقابة على أداء العاملين بالمصرف .
3. إبراز الدور الذى يلعبه التأهيل وتطوير مهارات المديرين والرؤساء فى العملية الرقابية فى تحقيق ميزة تنافسية للمصرف .
4. محاولة الإسهام فى سد جزء من الفراغ بالمكتبة حول الموضوع .

## فروض الدراسة

تهدف الدراسة الى إختبار الفروض التالية :-

1. توجد علاقة إرتباطية بين الرقابة الفعالة وكفاءة الأداء بينك أم درمان الوطنى .
2. هنالك علاقة إرتباطية بين إتباع المعايير الإنسانية فى الرقابة وكفاءة الأداء بالبنك .
3. هنالك علاقة إرتباطية بين تحسين مهارات المديرين والرؤساء فى العملية الرقابة والوضع التنافسى للبنك

## منهج الدراسة

يتضمن منهج الدراسة الدراسات النظرية والميدانية ( التطبيقية ) المتعلقة بالرقابة على المصارف ، ويعتمد الباحث على استخدام المناهج التالية :

### 1. الجانب النظرى

ويعتمد فيه الباحث على الأدبيات و المصادر والمراجع المختلفة التى تتناول موضوع الدراسة والصادرة باللغتين العربية والإنجليزية بالإضافة إلى المجلات ، مواقع الشبكة العنكبوتية ، الدوريات المنشورة والدراسات والبحوث المنشورة وغير المنشورة

### 2. الجانب التطبيقى

ويعتمد على المنهج الوصفى التحليلى بغرض دراسة واقع الرقابة فى المصارف السودانية بصفة عامة ، ومصرف أم درمان الوطنى ( دراسة الحالة ) بصفة خاصة، متضمناً بشكل عام أساليب وأدوات الرقابة المستخدمة وأثرها على الأداء بالمصرف ، وذلك من خلال جمع البيانات عن طريق إعداد قائمة

الإستقصاء واختيار عينة الدراسة من الجهات المستهدفة والتي تقوم بالإجابة على الأسئلة المتعلقة بفروض البحث ومن ثم اختبار صحة الفروض ، مع الإستعانة فى ذلك بالأساليب الإحصائية المختلفة .

## حدود الدراسة

الحدود البشرية : تشمل العاملين ببنك أم درمان الوطنى - الخرطوم

الحدود المكانية : تقتصر الدراسة على بنك أم درمان الوطنى فى السودان .

الحدود الزمانية : 2008م - 2014م .

## الدراسات السابقة

أولاً : دراسة عبد الغفار على شيخ نورالدين بعنوان ( أثر الرقابة الإدارية على أداء التجارة الخارجية فى السودان \_ دراسة حالة إدارة مكافحة التهريب ، جامعة النيلين ، 2006م

تناول الباحث أثر الرقابة الإدارية على أداء التجارة الخارجية فى السودان فى الفترة من 2001م\_2004م ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفى والتحليلى وكذلك المنهج الإحصائى والتاريخى وكانت مصادره الكتب والمراجع وسجلات الجمارك إضافة إلى جمع البيانات والمعلومات عن طريق الإستبيان . وقد قدم لبحثه عدداً من الفروض تمثّلت فى الآتى :-

أ. للرقابة الإدارية والجمركية المحكمة دور إيجابى فى زيادة إيرادات الجمارك

ب. توجد علاقة طردية بين كفاءة العاملين وزيادة فعالية الرقابة

وتوصل البحث الى إثبات هذه الفروض ، إضافة إلى تأثير توفر الموارد البشرية والمادية فى تفعيل دور الرقابة الإدارية .

ثانياً : دراسة نجاته أحمد محمد البشير بعنوان ( رقابة البنك المركزى على المصارف السودانية ) ، جامعة الخرطوم ، كلية القانون ، 2000م

تناول البحث دور البنك المركزى فى التوجيه والإشراف والرقابة على النظام المصرفى فى السودان على أساس سلامة الإجراءات والممارسات المصرفية والتقيد بالقوانين التى تحكم العمل المصرفى وذلك فى الفترة

من 1990م \_ 2000م . توصلَ البحث إلى أن دور البنك المركزي يتمثل في ممارسة الرقابة وضبط الأداء من خلال طريقتين هما ، الطريقة التوجيهية عبر المنشورات التي يصدرها بين الحين والآخر ، والطريقة الجزرية عبر ( العقوبات والجزاءات والغرامات ) التي تفرض على كل من يخالف القوانين والأسس واللوائح المصرفية . أيضاً خُصَّ البحث إلى أن هدف الرقابة هو حماية المتعاملين مع المصارف من مودعين ودائنين من أجل الحفاظ على الجهاز المصرفي وجعله قوياً وفاعلاً في تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية .

كذلك توصلَ البحث إلى أن إصلاح الجهاز المصرفي يقوم على دعامتين ، الأولى إصلاح البنك المركزي من خلال إعطائه استقلالية أكبر في قراره وإدارة سياساته النقدية والإئتمانية .... الخ وتعديل التشريعات والقوانين لمنظمة لدوره في الرقابة ، والدعامة الثانية هي إصلاح البنوك التجارية ، أيضاً تطرق البحث إلى أهمية دور الهيئة العليا للرقابة الشرعية على المصارف والمؤسسات المالية في النصح والمراقبة للعمليات المصرفية ، ذلك ان هذه الهيئة أصبحت ملاذاً آمناً للبنوك والعملاء ، تدمم بالفتوى الشرعية لمعاملاتهم . وقد توصلَ البحث إلى أن الرقابة الشرعية إذا ما استخدمت بطريقة سليمة فإنها تعد من أهم ضروب الرقابة على الجهاز المصرفي ليس فقط من خلال إصدار القوانين وانما أيضاً الرقابة على الكيفية التي يتم بها تفسير هذا التشريع إلى واقع عملي من خلال ممارسة النشاط اليومي .

هذه الدراسة تناولت موضوع الرقابة من وجهة النظر القانونية بالتركيز على مدى تقيّد المصارف السودانية بالقوانين واللوائح التي يصدرها البنك المركزي وتوضيح دور البنك المركزي في ضبط الأداء بالمصارف من خلال تنفيذ سياسة الجزاءات والعقوبات والغرامات .

**ثالثاً : دراسة عبد الهادي السمانى عثمان بعنوان : ( أثر الرقابة الإدارية فى ضبط الأداء الادارى \_ دراسة حالة شرطة مرور ولاية الخرطوم فى الفترة من 2003م \_ 2006م ، جامعة الخرطوم ، 2006م**

تناول البحث الدور المتعاطم الذي تلعبه الرقابة الإدارية فى ضبط الأداء بشرطة مرور ولاية الخرطوم وذلك من خلال عدد من الفرضيات أهمها ، أن تطبيق الأسس والأصول العلمية للرقابة الادارية يقود إلى تحسّن كبير فى الخدمة المرورية ، والرقابة يمكن أن تؤدّى دوراً فاعلاً إذا توفّرت الموارد البشرية والمادية .

هدف الباحث من خلال بحثه إلى التعرف على اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بشرطة المرور، التعرف على النمط الرقابى الحالى (فترة البحث) فى شرطة المرور كذلك التعرف على العوامل التى تؤثر على تطبيق الرقابة .

استخدم الباحث نوعين من المصادر :-

المصادر الأولية المتمثلة فى الإستبانه والمقابلات والمصادر الثانوية المتمثلة فى الكتب والمراجع والبحوث وأوراق العمل التى تتناول موضوع الدراسة ، ومن خلال تحليل عينة الدراسة توصل الباحث الى عدد من النتائج تثبت فى مجملها فرضيات البحث التى تم الإشارة إليها.

قدّم الباحث عدداً من التوصيات تمدّت فى :-

- تعميق مفهوم الرقابة الإدارية حتى تؤدى دورها المنوط بها بكفاءة وفعالية

تفعيل التدريب بالإبتعاث للدورات التدريبية داخلياً وخارجياً

- تكثيف عملية الرقابة الإدارية واستخدام وسائل رقابية فاعلة

-إعادة النظر فى تشييد الطرق مطابقاً لمواصفات طرق المرور السريع

-دعم الرقابة الإدارية بالموارد البشرية والمادية حتى تؤدى دورها المنوط بها كاملاً

-استخدام الأساليب العلمية فى معالجة الأخطاء إدارياً كانت أم فنياً

- تحلى القيادة العليا بالمرونة عند وضع الخطط والسياسات العامة

- التوسع فى نشر التقارير السنوية لأجهزة الرقابة

- التأكيد على أهمية دور الرقابة لأنها تستهدف المصلحة العامة

رابعاً : الرقابة القانونية على المصارف الإسلامية ( رقابة البنك المركزى والرقابة الشرعية ) . إعداد د.

وليد هويلم عوجان ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، بحث مقدم إلى مؤتمر المصارف الإسلامية

بين الواقع والمأمول ، دبی : 31 مايو -3 يونيو 2009م

ذكر الباحث أنّ المصارف الإسلامية تجمع عدة صفات فى تعاملها المصرفى تأخذ الصفة الإستثمارية مكان الأولوية فى هذا التعامل . أيضاً يسلك التعامل المصرفى فيها مسالك لم تكن تألفها البنوك التقليدية لارتباطها بهدى الشريعة الإسلامية ، كذلك فإنّ الرقابة على المصارف الإسلامية تتأثر فى مجمل نظمها بما يحكم العمل المصرفى من قواعد عند ممارسة العمليات المصرفية على اختلافها . كما ذكر الباحث أنّ الرقابة التى

تمارسها البنوك المركزية على المصارف التقليدية والإسلامية تحظى بأهمية قصوى مما جعل معظم دول العلم تمنح البنوك المركزية سلطات واسعة على الرقابة على أعمال المصارف التجارية باعتبارها المسئولة الأولى عن تنفيذ أهداف السياسة النقدية .

تكمن أهمية بحثه من خلال تأثير المصارف الإسلامية على الإقتصاد الوطنى فى الدول سلباً أو إيجاباً وقيامها بالأعمال الإستثمارية بأموال المودعين والمساهمين مما أدى إلى وجوب الرقابة عليها لتقديم نشاطها وعدم تعرضها لمخاطر الفشل وحماية الإقتصاد الوطنى وأموال المودعين والمساهمين .

حدّد الباحث مشكلة الدراسة فى أنّ المصارف الاسلامية تخضع إلى رقابة عدة جهات وفى مقدمتها البنوك المركزية ، ولعدم وضوح الحدود الفاصلة بين الرقابة التى تمارسها كل " من هذه الجهات، فقد اقتضى بيان ما ينبغى على كل جهة ممارسته من رقابة ، دون أن تتجاوز على ما تتولاه الجهات الأخرى بهذا الشأن .

استخدم الباحث المنهج الوصفى والمنهج التحليلى للأدوات الرقابية وآثارها ، وقد توصل إلى أنّ استقلالية الرقابة الشرعية واكتساب قراراتها صفة الإلزام هما من المبادئ الإسلامية لإعطاء جهة الرقابة الشرعية حقها فى القيام بدورها فى التوجيه والتصحيح والمراجعة والإفتاء ، ذلك أنه لا توجد أى قيمة للرقابة الشرعية إذا لم تكن قراراتها ملزمة للمصرف بكل مؤسساته .

قّم الباحث عدداً من المقترحات لتعزيز الرقابة الشرعية منها :-

1. على المستوى المحلى تخصيص جهاز فى الدولة من خلال وزارة المالية أو البنك المركزى أو أى جهة مالية أخرى فى الدولة موكل إليها أمر الرقابة الشرعية بحيث تقوم هذه الجهة بتعيين وإعفاء ومكافأة أعضاء الهيئة وفق معايير وشروط موضوعية ومحايده ، كما تقوم تلك الجهة بإصدار التشريعات اللازمة لهذا الغرض

2. على المستوى العام ( الدولى ) ، يجب أن يكون المجلس الشرعى مستقلاً عن الدول والمؤسسات المالية الإسلامية وتتوافر له موارد خاصة للصرف على نفقاته الإدارية ونفقات أعضائه ، وتكون المعايير التى يصدرها المجلس الشرعى ملزمة للبنوك المركزية التى تنضوى تحتها بنوك ومؤسسات مالية إسلامية ( مثال لذلك مجلس الخدمات المالية الإسلامية فى ماليزيا )

خامساً : تقييم الرقابة الشرعية فى ظل النظام المصرفى الإسلامى الشامل ( التجربة السودانية ) ، بحث مقدم إلى مؤتمر المصارف الإسلامية بين الواقع والمأمول ، دبی : 31 مايو\_3 يونيو 2009، إعداد د. عبد المنعم محمد الطيب

انبت منهجية البحث على استخدام المنهج الوصفى ، إضافة إلى منهج دراسة الحالة ، وقسم الباحث بحثه إلى خمسة محاور الأول يشير إلى واقع المصارف الإسلامية على المستوى الإقليمى والعالمى ، ويتناول المحور الثانى سمات وخصائص هيئة الرقابة الشرعية محلياً وإقليمياً ، ويستعرض المحور الثالث مسيرة الرقابة الشرعية فى المصارف الإسلامية ، ويركز المحور الرابع على التحديات التى تواجه تلك الهيئات فى السودان والتى تتمثل أهم نتائجها فى ضعف وندرة الموارد البشرية واختلاف معايير تطبيق المنتجات الإسلامية بين مصرف وآخر بالإضافة إلى ضعف إمام المراجعين الشرعيين بالمنتجات المصرفية التقليدية وعدم التفرغ التام لعضوية الهيئة والندرة المهنية .

قدم الباحث عدداً من المقترحات أهمها :-

1. تأهيل أعضاء هيئات الرقابة الشرعية فى الجوانب المصرفية
2. استقطاب الخريجين الشرعيين وإحاقهم بحزمة البرامج التدريبية
3. الإهتمام بتأهيل المصرفيين فى الجوانب الشرعية
4. تكوين جمعية مهنية لأعضاء هيئات الرقابة الشرعية تجتمع بصورة منتظمة

وقد أوصى الباحث بضرورة الإهتمام بالمراجعة الشرعية على مستوى المصرف المركزى والمصارف التجارية مع التنسيق المستمر بين المراجعين الشرعيين وإدارتى التفتيش والمراجعة فى المصارف التجارية وضرورة طباعة البحوث العلمية الشرعية والمصرفية المتميزه التى تم إعدادها فى المصارف التجارية والهيئة العليا للرقابة الشرعية والمؤسسات الأكاديمية ذات الصلة والباحثين المهتمين فى مجال العمل المصرفى الإسلامى والإستفادة منها محلياً وعالمياً .

سادساً : تقويم أساليب وأدوات الرقابة ، دراسة تطبيقية على النظام المصرفى السودانى ، رسالة دكتوراة ، إعداد عبد المنعم جميل مصطفى ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2007م

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأصول العلمية للمحاسبة المالية بهدف معرفة أثر الإلتزام بمعايير المحاسبة الدولية والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية على عملية الرقابة المصرفية والتعرف على أساليب وأدوات أنظمة الرقابة الداخلية ، ودراسة الأصول العلمية بهدف معرفة أثر الإلتزام بمعايير المراجعة ومتطلبات الرقابة المصرفية الحديثة على انضباط السوق وبيان مساهمة أساليب وأدوات الرقابة بواسطة البنك المركزى فى تحقيق السلامة المصرفية إضافة إلى تأثير التطورات المصرفية المعاصرة ( لجنة بازل ) ، فضلاً عن بيان معوقات الرقابة ومن ثم تصميم أساليب رقابية فاعلة ومواكبة .

توصّلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن ضعف نظام الرقابة الداخلية فى المصارف السودانية ناتج عن إعتماها على أساليب الرقابة التقليدية اللاحقة ، وأن أساليب ( الحوكمة ) تفرض على المصارف السودانية وضع سياسات وهياكل إدارية وتصميم نظم معلومات محاسبية وإدارية باستخدام التقنيات الحديثة للرقابة والإفصاح عن المخاطر ، كذلك وجود علاقة مباشرة بين المنتجات المصرفية الإسلامية واستخدام أساليب وأدوات رقابية غير تقليدية ، كما كشفت الدراسة عن ضعف نظام الرقابة الشرعية إضافة إلى وجود علاقة مباشرة بين انضباط السوق والتزام المراجع الخارجى بمعايير المراجعة ومتطلبات الرقابة المصرفية الحديثة أيضاً النظام المصرفى السودانى لا يتمتع بقدر كافٍ من العمق والتنظيم والشفافية .

أوصت الدراسة بضرورة تطوير سياسات وأنظمة المصارف السودانية الخاصة بالرقابة بما يمكنها من تعظيم العائد وتخفيض المخاطر . أيضاً تعديل الأنظمة المتعلقة بمهنة المراجعة لتأهيل المراجع لاستخدام أساليب قادرة على كشف تركيز التمويل وتمويل الأطراف ذات العلاقة ومراجعة دور مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية فى الإفصاح عن المخاطر . كذلك ضرورة أن تكون لدى بنك السودان سياسات مرنة تستجيب للتغيرات التى تحدث فى السوق ، وأوصت أيضاً بخلق مؤسسات مصرفية كبيرة وفاعلة من خلال الدمج والتملك وزيادة رساميل المصارف للإستفادة من إقتصاديات الحجم الكبير لمواجهة التعقيد والتنوع فى المنتجات المصرفية والمنافسة الشرسة الناتجة من التحرر والعولمة المالية ولعب دور قيادى فى تطوير سوق المال السودانى لتحقيق التنمية المستدامة .

هذه الدراسة تتعلق بتقويم أساليب الرقابة وأدواتها بالتطبيق على النظام المصرفى السودانى وقد ركز الباحث على تناول الموضوع من وجهة النظر المحاسبية والتمويل متناولاً أثر الإلتزام بمعايير المحاسبة الدولية والمراجعة على الرقابة المصرفية .

سابعاً : دراسة بعنوان أثر رقابة البنك المركزى على كفاءة الأداء ، دراسة حالة بنك تنمية الصادرات السودان ، فى الفترة من 2001م \_ 2005م ، رسالة ماجستير ، إعداد ميرغنى تاج السر ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2007م .

تمثلت مشكلة البحث فى التطورات المتسارعة للتقنية المصرفية والتي تمثل تحدى أمام الرقابة والإشراف ، وقد هدفت الدراسة إلى الآتى :-

1. الوقوف على أثر رقابة البنك المركزى على المصارف ( دراسة حالة بنك تنمية الصادرات )

2. استعراض مشاكل الجهاز المصرفى السودانى وتسليط الضوء على البرامج العلاجية

وقد استخدم الباحث منهج دراسة الحالة ومن ثم سرد الإطار التاريخى بالإضافة إلى إستخدام التحليل الوصفى لإختبار صحة فروض الدراسة وصولاً إلى النتائج وتحقيق الأهداف ، حيث إعتد البحث على تحليل البيانات الأولية مع المختصين فى مجال الرقابة المصرفية بالبنك المركزى وبنك تنمية الصادرات ، بينما تم أخذ البيانات الثانوية من :-

- تقارير بنك السودان السنوية

- تقارير بنك تنمية الصادرات السنوية

سعى الباحث لإختبار عدد من الفروض تمثلت فى :-

1. عدم وجود أثر لرقابة البنك المركزى على الجهاز المصرفى السودانى

2. لا يقوم برنامج الإصلاح على فعالية رقابة وإشراف البنك المركزى على الجهاز المصرفى

3. وجود مشاكل بالجهاز المصرفى السودانى أثرت على مسيرة وأهداف الجهاز المصرفى

4 . إن المنتجات المصرفية المتجددة والمتطورة فى ظل التقنية المتسارعة لا تمثل تحدى أمام الرقابة الإشرافية لبنك السودان على الجهاز المصرفى

5. خلل وتشوهات الجهاز المصرفى السودانى المتمثلة فى ضعف رؤوس أموال المصارف من المؤثرات السالبة على المنافسة فى ظل التراكم المصرفى وعلى الالتزام بتوجيهها بنك السودان المركزى

6. الكادر المؤهل فى مجال الرقابة والإشراف على الجهاز المصرفى له الأثر الكبير فى معالجة خلل وتشوهات الجهاز المصرفى

هذا وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج أبرزها :-

1. وجود أثر لرقابة البنك المركزى على الجهاز المصرفى السودانى
2. إتباع سياسات ومنشورات وتوجيهات البنك المركزى الرقابية أظهرت تحسناً مستمراً فى نمو الأداء العام لبنك تنمية الصادرات للأعوام ( 2001م – 2005 م )
3. تفعيل الآليات الرقابية لبنك تنمية الصادرات المتمثلة فى لجنة المراجعة والضوابط والمراجعة المستمرة للفروع والإدارات دلالة على أثر دور الكادر المؤهل فى معالجة تشوهات المصارف
4. وجود تحديات ذات علاقة بالرقابة والإشراف على المصارف فى ظل التطورات العالمية المتسارعة فى التقنية المصرفية
5. ظهور فجوة فى القوانين المنظمة للخدمات المصرفية الإلكترونية المتسارعة .

وقد قدّم الباحث عدداً من التوصيات تمثّلت فى الآتى :

1. تطوير ورفع كفاءة العمل الرقابى المعتمد على الأسس والقواعد والقوانين والمعايير والمرشد الموحد الذى تحكم العمل المصرفى العام
2. حاجة العمل المصرفى إلى نظرية عامة فى القوانين الإلكترونية
3. بناء نظام للرقابة والإشراف كجزء من النظام المصرفى الإلكترونى والاهتمام بفعالية الكفاءة الرقابية بمساعدة الحاسب الآلى .
4. التطوير والتحديث المستمر لوسائل وأنظمة الرقابة والإشراف بما يواكب متطلبات العصر وتوفير الموارد المناسبة من أجل تلبية الاحتياجات التقنية المتطورة والعمل على مراجعة وتقييم نظم الرقابة والإشراف والضبط الداخلى بالمصارف لمواكبة الطفرة المتسارعة لى تقوم بالدور المطلوب

هذه الدراسة تناولت أثر رقابة البنك المركزى على كفاءة الأداء بينك تنمية الصادرات خلال الفترة من 2001م- 2005 م، وقد حصر الباحث موضوع بحثه فى مجال محدد من الرقابة وهو الرقابة الخارجية وهى إحدى آليات الرقابة بمفهومها الشامل التى سيقوم البحث بتناولها .

**ثامناً : دراسة بعنوان الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء ، دراسة حالة إدارة الصيدلة الإتحادية بولاية الخرطوم للفترة من 2004م – 2006 م ، رسالة ماجستير ، إعداد منال عبد الوهاب مرحوم ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2007 م**

تلقى الدراسة الضوء على أهمية الرقابة فى المنظمات بالتطبيق على إدارة الصيدلة الإتحادية لأهمية الرقابة الإدارية لهذه الإدارة التى تعنى بثئون الدواء وصحة المواطن ، ذلك أن للرقابة أهمية بالغة فى مجال الإدارة العامة ، كما أن للخدمات العامة التى تقدمها هذه الإدارة تأثير حيوى فى حياة كل المواطنين وللرقابة صلة بإصدار الأوامر وبتعليمات التنسيق والإتصال كما تقوم بإعداد أنظمة المعلومات وأساليب الرقابة المستخدمة

استخدم الباحث المنهج الوصفى التحليلى والمنهج الإحصائى التحليلى واحتوى البحث على مقدمه وأربعة فصول ، تناول الفصل الأول مفهوم الرقابة ، أهميتها ، أنواعها ، خطوات ومراحل الرقابة وأساليبها ، وجاء الفصل الثانى بعنوان الرقابة الإدارية من حيث النظرية والتطبيق وتضمن مفهوم تقييم الأداء وأهميته وكذلك أساليب وخطوات تقييم الأداء واستخدامات تقييم الأداء ، كذلك الجوده الشاملة وأثرها فى تحسين الأداء . وتناول الفصل الثالث دراسة الحالة واشتمل على خلفية تاريخية لإدارة الصيدلة فى السودان وتاريخ الدواء فى السودان والجوانب التنظيمية فى إدارة الصيدلة( هيكل الإدارة ) . كما تضمن الفصل الرابع تحليل البيانات لإختبار صحة الفروض .

توصلَ البحث إلى عدد من النتائج أهمها :-

1. إن الرقابة الداخلية والمتابعة أدت إلى رفع كفاءة الصيادلة العاملين
2. عملت الرقابة الداخلية والخارجية على تطبيق اللوائح والقوانين على كل الوحدات العاملة فى صناعة الدواء أو إستيراده
3. قلة الكوادر ذات الخبرة الكبيرة فى العمل الصيدلانى
4. عدم وجود دورات تدريبية متخصصة فى إدارة الصيدلة

أوصت الدراسة بالآتى :-

1. تطوير نظم الرقابة بالإدارة المعنية

2. زيادة الكادر المؤهل إدارياً بتوفير الوظائف وزيادة التدريب

3. ربط الرقابة بالمستويات التنظيمية المختلفة بالمنظمة والتي تمثل كل الجهات المسئولة عن التخطيط وتحقيق الأداء ومن ثم تقييمه مع زيادة فعالية الإتصال بما يؤدي إلى نقل المعلومات وتدفعها بين أقسام الإدارة بسهولة ويسر .

4. إعطاء المراقبين مزيداً من المرونة والصلاحيات

5. نشر الوعى الرقابى فى المجتمع بحيث تصبح مهنة الرقابة الصيدلانية مهنة من أجل سلامة المواطن

تاسعاً : دراسة بعنوان الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات ، بحث منشور بمجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية \_ سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية ، المجلد (27) العدد (4) 2005 م ، إعداد أ.د عبد اللطيف عبد اللطيف والأستاذة حنان تركمان .

أشار البحث إلى أنّ نجاح أو فشل المنظمة يتوقف على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغايتها وأهدافها وهذا يتطلب وضع استراتيجية معينة والسعى لتنفيذها فى ظل التغيرات المختلفة المحيطة بالمنظمة ، وأنّ الوسيلة الوحيدة أمام المنظمة لمتابعة تنفيذ استراتيجيتها أو تعديلها هى قيامها بعملية الرقابة الإستراتيجية .

تكمن مشكلة البحث فى أنّ مفهوم الرقابة الإستراتيجية لم يحظ بالإهتمام حتى الآن وهو غير مطبق فى معظم القطاعات العامة فى سوريا سواء الإنتاجية أم الخدمية ، كما أنّ الأدوات المستخدمة فى قياس وتقييم الأداء أيضاً تقتصر على الأدوات التقليدية التى تقيّم الجانب المالى وتهمل الجوانب الأخرى التى تعتبر هامة أيضاً فى أداء المنظمة كتقييم رضا الزبائن وقياس جودة العملية .

تأتى أهمية البحث من أهمية الرقابة الإستراتيجية حيث إنها تدلنا على سلامة تنفيذ الإستراتيجية الموضوعية وتدلنا على سلامة هذه الإستراتيجية ذاتها وعلى ضرورة تعديلها أو تغييرها ، كما أنها تؤكد على ضرورة الأخذ بالإعتبار المقاييس المالية وغير المالية عند تصميم نظام الرقابة .

هدف البحث إلى الآتى :-

1. عرض مقدمة نظرية موجزة لمفهوم الرقابة الاستراتيجية وأدوات قياس الأداء التقليدية والحديثة
  2. التعرف على مدى تطبيق أسلوب الرقابة الاستراتيجية ومدى الإستفاده من مزاياها فى كل من مشفى الأسد الجامعى والمشفى الوطنى فى اللاذقية وأسباب عدم تطبيقه
  3. الإستفاده من نتائج الدراسة الميدانية فى تقديم بعض المقترحات والتوصيات التى تساعد المنشآت محل البحث فى زيادة أدائها وتحقيق أهدافها
- قدّم البحث عدداً من الفرضيات تمثلت فى :-

1. هناك علاقة بين كفاءة وفعالية المنظمات وأسلوب الرقابة المستخدم
  2. تزداد كفاءة وفعالية المنظمات باستخدام أسلوب الرقابة الإستراتيجية
  3. هناك علاقة بين مستوى الأداء ونوع التقنية المستخدمة فى قياس الأداء
  4. هناك علاقة بين نظام المعلومات المستخدم وفعالية الرقابة الإستراتيجية
- انتهج البحث فى الجانب النظرى الأسلوب الوصفى من خلال دراسة وعرض الأدبيات التى عالجت موضوع البحث وتحليلها ، أما فى الجانب العملى فقد استخدم الأساليب الإحصائية الآتية :-
- الأسلوب الإحصائى الوصفى وذلك بحساب التكرارات والنسب المئوية التى تمّ الحصول عليها من مفردات العينة
- الأسلوب الإحصائى الإستدلالى ، إجراء مقارنة بين آراء الموظفين ( فى المستويين الإداريين الأعلى والمتوسط ) فى كل من المشفيين موضوع الدراسة ، بعد تثقيل التكرارات حسب أهميتها من (1-5) بحيث يأخذ الرقم ( 1 ) الأقل أهمية والرقم (5) الأكثر أهمية ، وتمّ أخذ عينة متساوية فى المشفيين (60) .
- مفهوم الرقابة الإستراتيجية وأهميتها :-

تعددت التعاريف التى تناولت مفهوم الرقابة الإستراتيجية فعلى سبيل المثال يعرفها البعض بأنها ( نظام للتعرف على مدى تنفيذ إستراتيجيات المنظمة أى مدى نجاحها فى الوصول إلى أهدافها وغاياتها ، وذلك من خلال مقارنة ما تمّ تنفيذه فعلاً مع ما هو مخطط وتعديل الإستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ ، وبذلك تتحسن

قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها وغاياتها ، كما يعرفها آخرون بأنها اختيار للإستراتيجية التنظيمية وبناء وخلق لأنظمة الرقابة من أجل التوجيه والتقييم ) .

لاحظ الباحث أن الرقابة الإستراتيجية هي نظام للتأكد من تحقيق المنظمة لأهدافها ، وذلك من خلال وضع مستويات للأداء المستهدف ثم قياس الأداء الفعلى ومقارنته مع المعايير الموضوعية للتعرف على مدى تحقيق أهداف الأداء الإستراتيجية . ومن هذا التعريف لاحظ الباحث أن نظام الرقابة الإستراتيجية يتطلب :-

- وجود نظام للمعلومات إذ تتوقّف فعالية الرقابة الإستراتيجية على وصول المعلومات الصحيحة فى الوقت المناسب

- وجود نظام جيّد للإتصالات

ويرى الباحث ضرورة تعريف بعض المفاهيم وهي :-

الإستراتيجية : هي خطط المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال المواءمة بين إمكانياتها والفرص المتاحة مع الأخذ بالإعتبار البيئة المحيطة والمنافسين والزبائن

رسالة المنظمة " هي مجموعة الخصائص الفريدة التي تميّز منظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى"

ورسالة المنظمة حسب حالة دراسة البحث هي :-

- بالنسبة لمشفى الأسد هو مشفى تعليمى وسبب وجوده هو تأهيل أفضل كادر طبي للمستقبل

- أما المشفى الوطنى فسبب وجوده هو تقديم أفضل أنواع الرعاية الطبية بشكل مجانى

الهدف : هي الغايات التي تحاول المنظمة بلوغها من خلال وجودها وأعمالها

وبالنسبة للبحث فإن الهدف فى المشافى المدروسة عامةً هو تقديم أفضل أنواع الرعاية للوصول إلى الرسالة التي وجد المشفى لأجلها

الغرض : ويتعلق بالدور الأساسى للمنظمة الذى يتم تعريفه بواسطة جميع الأطراف صاحبة المصلحة التي تتحمل المخاطرة بالتعامل معها ( السيد ، 1990م ، ص4 )، يستنتج مما سبق أن الأهداف هي خطوات محدده فى طريق تحقيق الرسالة الخاصة بالمنظمة ، وغرض المنظمة يمثل الأساس الذى تقوم عليه إستراتيجيتها

ولمعرفة إلى أى مدى يستخدم نظام الرقابة الاستراتيجية فى المشافى المدروسة ، قام الباحثان بتوجيه السؤال التالى :-

هل يتبنى المشفى أسلوب الرقابة الاستراتيجية ؟

وقد كانت النتيجة كما يلى : أجاب 50% بنعم و 50% بلا فى مشفى الأسد الجامعى ، وأجاب 40% بنعم و 60% بلا فى المشفى الوطنى وهذا يدل على أن النظام غير مستخدم بفعالية حتى الآن . وعن السؤال عن مدى النجاح فى تطبيق نظام الرقابة الاستراتيجية والإستفاده من مزاياه فى حالة تطبيقه فقد أجاب 100% فى مشفى الأسد الجامعى و 83.33% فى المشفى الوطنى بأن الإستفاده من مزاياه هى متوسطة وكان سبب عدم تطبيق هذا النظام والإستفاده من ميزاتهِ هو عدم قناعة الإدارة بهذا الأسلوب وعدم توفر إمكانيات تطبيقه

كما ذكر لفاً فإن تطبيق نظام الرقابة الإستراتيجية يتطلب وجود نظام فعال للإتصالات من أعلى إلى أسفل وبالعكس ، وقد لاحظ الباحثان أن نظام الإتصالات غير فعال كما أشار أفراد العينة عند توجيه السؤال الآتى : هل تتصف الإتصالات بين العاملين فى المشفى بأنها كثيرة ومتعددة ؟ ، فكانت الإجابة كما يلى :

أجاب 60% فى مشفى الأسد الجامعى و 53.34% فى المشفى الوطنى ( نعم ) وأجاب 40% فى مشفى الأسد و 46.66% فى المشفى الوطنى ( لا ) ، وكما يلاحظ فهى نسب قليلة ويجب أن تكون أفضل ، وقد أشار البعض إلى أن الإدارة تستخدم التجسس للحصول على المعلومات 80% فى مشفى الأسد ، 46.66% فى المشفى الوطنى . كما تلاحظ أيضاً أن وسيلة الإتصالات من الأسفل إلى الأعلى تقتصر على نظام الشكاوى كما أشار 50% فى مشفى الأسد و 33.33% فى المشفى الوطنى من أفراد العينة

أثبتت الدراسة صحة الفرضيات المدروسة وكانت النتائج هى تأكيد الفرضيات المذكورة سابقاً ، إضافة إلى الآتى :-

1. لا يستخدم أسلوب الرقابة الإستراتيجية بشكل فعال فى المشفىين المدروسين
2. جميع الأدوات المستخدمة لقياس الأداء هى أدوات تقليدية وقد تلاحظ فى المشفى الوطنى قياس رضا المرضى عن طريق استبيان من وقت لآخر للإستفاده منه فى تحسين الأداء
3. كما تلاحظ عدم وجود وحده متخصصة فى إعداد المعلومات وتوزيعها فى كلا المشفىين
4. يقتصر نظام الإتصالات على الشكاوى من أسفل إلى أعلى

قدّم البحث عدداً من المقترحات والتوصيات منها :-

1. السعى لتطبيق نظام الرقابة الإستراتيجية للإستفاده من مزاياه فى زيادة كفاءة الأداء
  2. محاولة استخدام التقنيات الحديثة لقياس الأداء لا سيما بطاقة التصويب المتوازنة لأنها تهتم بالجوانب المالية وغير المالية
  3. ضرورة ربط الوحدات المختلفة فى المشافى والمنظمات بشكل عام بشبكة تستخدم الكمبيوتر لتوزيع المعلومات الضرورية لأغراض الرقابة
  4. زيادة كفاءة نظام الإتصالات لما له من تأثير على زيادة فعالية الرقابة الإستراتيجية
  5. الإهتمام بالروح المعنوية وزيادة رضا العاملين لما لهم من أثر كبير على أداء المنظمة بشكل عام .
- عاشراً : دور أنظمة الرقابة الداخلية فى مراجعة جودة الأداء فى منظمات الأعمال الحكومية بسوريه ، إعداد محمد خالد بنود ، 2008 م .

ركز البحث في مقدمته على أن العصر \_ عصر العولمة \_ يمتاز بمتغيرات وتحديات متواصلة علي الصعيد العالمى والدولى والمحلى منها سيطرة النظام العالمى الجديد من خلال تشكيل شركات عملاقة وتكتلات إقتصادية كبيرة ، وانهيار الإقتصاد الموجه مركزياً ، وخصخصة العديد من منظمات الأعمال الحكومية في العديد من الدول وتنامي ظاهرة الفساد المالي علي المستوى العالمى ومشاكل تعثر وانهيار العديد من منظمات الأعمال الإقتصادية وسيطرة عدد ضئيل من منظمات الأعمال العملاقة على الأسواق العالمية واحتكار العديد من السلع والخدمات المقدمة بمواصفات وجودات عالية من هذه المنظمات ، وثورة المعلومات والتطورات التكنولوجية وانتشار التجارة الإلكترونية .

أمام هذه المتغيرات والتحديات أصبحت منظمات الأعمال تواجه صعوبات وتحديات تهدد وجودها واستمرارها نتيجة للآثار السلبية التى لحقت بها من هذه المتغيرات والتحديات لذلك أصبح وجود واستمرار ونجاح هذه المنظمات الذى يعد هدفاً إستراتيجياً لأى منظمة من منظمات الأعمال ( بغض النظر عن مجال نشاطها أو مدى توجهها سواء كانت تهدف إلى تحقيق الأرباح أو لا تهدف إلى ذلك ) مرهوناً بقدرتها وإمكانيتها على مواجهة ومسايرة هذه المتغيرات وكيفية التعامل معها حالياً ومستقبلاً . هذا الوضع فرض على منظمات الأعمال إعادة النظر فى إحداث تغييرات أساسية فى هيكلها وسياستها وأهدافها الإستراتيجية

الحالية والمستقبلية وأنظمة الرقابة لديها . لذلك يجب عليها أن تحدد سياستها وتضع إستراتيجيتها بأسلوب علمي دقيق ومدروس يمكنها من تحقيق هدف البقاء والإستمرار من خلال تبني العديد من المبادرات المتمثلة فى الإصلاح والتحسين والتطوير والدخول فى مجال إدارة الجودة الشاملة ( لمواجهة تحديات المنافسة والدخول فى الأسواق العالمية ) وإجراء تغييرات فى سلسلة القيمة وإعادة ترتيبها بالتأثير على تكلفة وسرعة أداء العمل فى الإلتزام والإقتصاد والفعالية والكفاءة وإنّ تحقيق هذه الأمور مرتبط بوجود أنظمة رقابية داخلية متينة وفعالة تمكن إدارات هذه المنظمات من الوفاء بالتزاماتها ومسئولياتها فى تحقيق أهدافها . ومن هنا بدأ التركيز على دور أنظمة الرقابة الداخلية بمفهومها الحالى الشاملة لجميع أوجه نشاط أعمال المنظمة كأداة تعتمد عليها المنظمات فى إنجاحها وتطويرها المستمر وخصوصاً بعد تطوّر الرقابة الداخلية التى كانت مقتصرة فى بداياتها على المبادرات الفردية لأصحاب المنظمات الخاصة إلى الرقابة التى تعتمد على منهج التخطيط أساساً لها فى وضع وتحديد الأهداف الإستراتيجية ورسم السياسات ووضع الخطط وإجراء التدابير اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة ، كما امتد اهتمام الرقابة الداخلية لتشمل أيضاً شئون العاملين وتشجيعهم على الإلتزام بالسياسات والتعليمات الموضوعية ، كما تحدد الصلاحيات والمسئوليات وتعمل على رفع الكفاءة الإنتاجية وكفاءة الأداء ما أمكن، إضافة إلى الاهتمام بالأموال المالية والمحاسبية من سجلات وحسابات وبيانات ومعلومات إلى جانب الإهتمام بالأموال الإدارية والتشغيلية والفنية فى المنظمة أى ما يعرف بالرقابة الإقتصادية على تحقيق الجودة وإدارة الجودة الشاملة ومشاركة الإدارة فى إدارة المخاطر الكامنة عندما توفر لها المعلومات الملائمة ذات جودة عالية بالوقت المناسب وبالتالي فإنّ الرقابة الداخلية اكتسبت أهمية كبيرة فى جميع المنظمات الإقتصادية والإدارية فى العالم ، وأصبحت عملية الرقابة الداخلية ذاتها وظيفة من وظائف الوحدة الأساسية هدفها خدمة الإدارة ومساعدتها فى إنجاز الأعمال والخطط الموضوعية والأهداف المحددة للإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة .

حدّد الباحث مراحل مهام أنظمة الرقابة الداخلية بالخطوات التالية :-

1. وضع المعايير وتحديد الأهداف

2. التحقق ( الفحص )

3. التحليل

4. التنظيم

5. التقرير

6. إجراءات التصحيح

7. المتابعة المستمرة

وبذلك أصبحت هذه الرقابة تشكّل نظاماً متكامل الأجزاء وشاملاً لجميع أوجه نشاط الوحدة فى مختلف المستويات ، وتتضمن مجموعة من الإجراءات والعمليات والأساليب التى تستخدم فى التحقق من الأداء الفعلى لكل من الإلتزام والإقتصاد والفعالية والكفاءة وبما ينسجم مع الخطط الموضوعية والمعايير المحددة مع العمل بصورة مستمرة على تفعيل هذا الأداء بتحسينه وتطويره بالإعتماد على المراجع الداخلية التى تُعد جزءاً من هذه الرقابة إلا إنها تشكّل صمام الأمان لها

يرى الباحث أنه وبرغم تعدد الدراسات والبحوث العلمية التى اهتمت بأنظمة الرقابة الداخلية بصفة عامة إلا إنها لم تعالج بشكل كافٍ وواضح كيفية تطبيق مراجعة جودة الأداء ( الإلتزام \_ الفعالية \_ الكفاءة \_ الإقتصاد) ودور تلك الأنظمة فى المساعدة فى تطبيق المعايير الدولية لجودة الأداء ومن ثم تطبيق مبدأ الجودة الشاملة ، مما دفع الباحث للإهتمام بهذا الجانب من خلال الدراسة والتحليل ومحاولة إيجاد خطوات وإجراءات عملية لكافة مستويات وطرق وإجراءات مراجعة جودة الأداء فى منظمات الأعمال الحكومية .

بناءً على ما توصل إليه الباحث ، فقد أورد عدداً من التوصيات منها :-

1. ضرورة الإهتمام ببناء وتصميم نظام رقابة داخلى فعّال فى المنظمات الحكومية للإستجابة للتغيرات والتحديات التى يحدثها عصر العولمة ، حيث لا بد أن يتوفر فى نظام الرقابة الداخلية جميع مكوناته الأساسية بدءاً من بيئة رقابية ثم تقييم المخاطر والإهتمام بأنظمة الإتصالات والمعلومات وأنشطة الرقابة وانتهاءً بالرقابة المستمرة على عمله من جهة كما لا بد من شمولية نظام الرقابة الداخلية على جميع عمليات وأنشطة المنظمة من جهة ثانية .

2. ضرورة البحث عن القيادات الإدارية ذات الكفاءة العالية التى يقع علي عاتقها النهوض بمفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقها فى منظمات الأعمال الحكومية

3. التدريب المستمر للكوادر البشرية العاملة فى المنظمات الحكومية على آخر إصدارات المعاهد والجمعيات المهنية المختصة بإصدار معايير المحاسبة والمراجعة
  4. ضرورة الإهتمام بموضوع إدارة الجودة الشاملة ودور المراجع الداخلى فى تحقيق ذلك سواء على المستوى الأكاديمى أو على المستوى المهنى من خلال المناهج الدراسية والدورات التدريبية وعقد الندوات لتطوير كفاءة المراجعين بما يحقق التطبيق السليم لها
  5. زيادة الإهتمام بأجهزة المراجعة الداخلية من خلال التشريعات التى تنظم عملها إذ لا زالت هذه الأجهزة تعاني من ضعف الكوادر وعدم وجود تشريعات تسعى إلى تنظيم وتطوير أعمالها بالشكل الذى يواكب التغيرات الإدارية الحديثة فى المنظمات .
  6. من الضرورى تبنى المعايير الصادرة عن معهد المراجعين الداخليين فى الولايات المتحدة الأمريكية لتطوير عمل أجهزة المراجعة الداخلية خاصة مع عدم وجود معايير محلية تهتم بهذا الموضوع .
  7. من أجل وضع حد للفساد المالى والإدارى فى المنظمات الحكومية لا بد من تطبيق مبدأ الثواب والعقاب أى تحفيز المتفوقين فى الأداء ومعالجة المقصرين والفاستدين بدءاً من أعلى الهرم فى الرقابة الحكومية وصولاً إلى الرقابة على مستوى القسم فى المنظمة .
  8. بما أن سورية على أعتاب وصول اتفاقية الشراكة مع الإتحاد الأوروبى وقد تقدمت أيضاً للدخول إلى منظمة التجارة العالمية ، فإنه يتعين عليها تبنى مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتوفير جميع الأدوات والأساليب اللازمة لتطبيقها بما فيها نظام فعال للرقابة الداخلية، إضافة إلى توصيات أخرى فى مجالات مختلفة .
- الحادى عشر : دور أجهزة الرقابة فى تحقيق الجودة وأمتيار الأعمل ( دراسة حالة الشركة السودانية للإتصالات المحدودة ، الهيئة القومية للكهرباء ، جهاز تنظيم شئون السودانيين العاملين بالخارج ) ، رسالة دكتوراة ، إعداد حسن حسين يوسف إبراهيم ، جامعة افريقيا العالمية ، 2008م .**
- هدفت الدراسة إلى بيان أثر الرقابة والتفتيش ونتائجها على الأداء العام للمؤسسات كذلك الاسهام فى الإرتقاء بقدرات المنظمات وتحسين أداءها من خلال تفعيل أنظمة الرقابة والضبط الإدارى .

تمثلت مشكلة الدراسة الأساسية في السؤال التالي : هل لمؤسسات الرقابة الإدارية دور قوى وفاعل في تجويد الأداء وإمّتياز الأعمال أم لا ؟

قدم الباحث عدداً من الفروض أهمها وجود علاقة طردية بين الوقوف على متطلبات الرقابة وتوكيد تنفيذ سياسة الجودة .

وقد توصل الباحث إلى نتائج أهمها أن خصائص أنظمة الجودة التقليدية هي السائدة في كل من سوداتيل ، الهيئة القومية للكهرباء وجهاز العاملين بالخارج وقلة عدد الموظفين المستخدمين لأدوات إدارة الجودة مع قلة عدد أدوات الجودة المستخدمة إضافة إلى ضعف تطبيق جميع العوامل المتعلقة بالثقافة التنظيمية للجودة وخرج البحث بعدد من التوصيات أبرزها وضع خطة استراتيجية لإدارة الجودة تشمل تحديد الرسالة والمهمة والقيمة والهدف الرئيسى .

باستعراض الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع الرقابة من وجهات نظر مختلفة يرى الباحث الأتى:

1. اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة فى التأكيد على أهمية الرقابة الإدارية الفعالة ودورها فى رفع كفاءة الأداء فى المنشآت المختلفة لتحقيق أهدافها .

2. اختلفت الدراسة عن الدراسات السابقة فى الأهداف إضافة إلى الزاوية التى تم النظر بها لموضوع الرقابة ، إذ تناولت بعض الدراسات موضوع الرقابة من وجهة نظر محاسبية وأخرى من وجهة نظر قانونية ... الخ ، بينما تركز هذه الدراسة على تناول الرقابة من وجهة النظر الإدارية ، هذا فضلاً عن الإختلاف فى المجال الميدانى .

3. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو تناول عامل مهم فى العملية الرقابية وهو المعايير الإنسانية لما لها من إرتباط وثيق بالأفراد بإعتبارهم العنصر الحيوى فى الإرتقاء بالإداء لأجل تحقيق الأهداف .

# الفصل الأول

## الإطار النظري للرقابة

### المبحث الأول

( الرقابة : المفهوم \_ الأهمية \_ التطور \_ أنواع الرقابة )

1. مفهوم الرقابة وأهميتها

2. تطور العمل الرقابي

3. أنواع الرقابة

## مفهوم الرقابة

تعتبر الرقابة أحد مكونات العملية الإدارية بوظائفها الرئيسية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة .

الرقابة هي الوظيفة الإدارية الرابعة للمدير التي تأتي بعد كل من وظيفة التخطيط ووظيفة التنظيم ووظيفة التوجيه ، فالتخطيط هو العملية الفكرية التي تسبق تنفيذ الأعمال ، والتنظيم هو العملية التي تهتم بتحديد المسؤوليات والسلطات عن الأعمال المراد تنفيذها ، والتوجيه هو العملية الخاصة بإرشاد المرؤسين عند تنفيذهم للأعمال ، بعد كل ذلك تأتي عملية التأكد من أن ما تم تنفيذه من أعمال أو ما يتم تنفيذه مطابقاً تماماً لما هو مطلوب تنفيذه ، وهذه العملية هي ما يسمى بالرقابة<sup>(1)</sup>

يرى الباحث أن الرقابة وإن كانت تذكر كآخر الوظائف الإدارية وفقاً للترتيب المعتاد في المؤلفات المختلفة ، إلا إنها ليست أقلها أهمية أو آخرها وإنما تمثل الضمان الرئيسي لتحقيق الأهداف المنشودة من خلال التصحيح والتقويم .

## تعريف الرقابة

أولاً : تعريف الرقابة لغةً :

جاء عن ابن فارس قوله ( الرء والقاف والباء واحد مطرد يدل على انتصاب لمراعاة شئ )<sup>(2)</sup> ( رقب ) فى أسماء الله تعالى الرقيب : وهو الحافظ الذى لا يغيب عنه شئ . فعيل بمعنى فاعل ، وفى الحديث ( رقبوا محمداً فى أهل بيته ) أى احفظوه فيهم وفى الحديث أيضاً ( ما من نبى إلا أعطى سبعة نجباء و رقباء ) أى حفظه يكونون معه ، والرقيب الحفيظ ورقبه يرقبه يرقبه رقبة ورقباً وترقبه وارتقبه انتظره ورسده والترقب الانتظار وارتقب أشرف وعلا والمرقب والمرقبة ، الموضع المشرف يرتفع عليه الرقيب .

<sup>(1)</sup> جميل جودت أبو العينين ، أصول الإدارة من القرآن والسنة ، بيروت : دار ومكتبة هلال للطباعة والنشر ، الطبعة الأولى ، 2002م ، ص 253

<sup>(2)</sup> ابن فارس ، معجم مقاييس اللغة ، مادة رقب ، ص 396 .

ورقب الشيء رقبه وراقبه مراقبةً ورقاباً حرسه ورقيب القوم حارسهم وهو الذى يشرف على مرقبه ليحرسهم<sup>(1)</sup>

مما سبق يتضح أن الرقابة أو لفظ رقيب فى اللغة العربية يدل على أكثر من معنى أبرزها : الانتظار\_ الحفظ والحراسة \_ الإشراف والعلو .

والرقابة بمعناها اللغوى وردت فى كثير من آيات القرآن الكريم ، ذلك فى قوله تعالى : ( إن الله كان عليكم رقيباً )<sup>(2)</sup> وهنا تعنى الحفظ أى حفيظاً على أعمالكم. وقوله تعالى : ( فارتقب إنهم مرتقبون )<sup>(3)</sup> وقوله تعالى : ( فخرج منها خائفاً يترقب )<sup>(4)</sup> وتأتى هنا بمعنى الإنتظار وقوله عز وجل : ( لا يرقبون فى مؤمن إلا ولا ذمة وأولئك هم المعتدون )<sup>(5)</sup> وهنا بمعنى المراعاة .

### ثانياً : تعريف الرقابة اصطلاحاً

تعددت واختلفت التعريفات التى وضعها المفكرون وكتاب الإدارة لمفهوم الرقابة ، إلا إنها تتكامل جميعها فى تبيان ماهية الرقابة ، وفى ما يلى يورد الباحث عدداً من هذه التعريفات :

\*الرقابة هى الوظيفة الإدارية الرابعة التى ينبغى على المدير فى أى مستوى إدارى أن يؤديها حتى يمكن أن يحقق المشروع أهدافه التى أنشئ من أجلها<sup>(6)</sup>

---

(1) ابن منظور ، لسان العرب ، القاهرة : دار الحديث ، 2003 م ، ص 208 ، 209 ، (مادة رقب ) .

(2) سورة النساء، الآية 1 .

(3) سورة النخان الآية 59 .

(4) سورة القصص الآية 21 .

(5) سورة التوبة الآية ، 10 .

(6) صديق محمد عفيفى ، إدارة الأعمال فى المنظمات المعاصرة ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، 2006 م ، ص 313 .

\*إن الرقابة هي التحقق من أن ما يتحقق \_ أو ما تحقق فعلاً \_ مطابق لما تقرر في الخطة الموضوعة . .  
سواء بالنسبة للأهداف . . بالنسبة للسياسات والإجراءات ( اللوائح ) . . بالنسبة للموازنات التخطيطية . .  
بالنسبة لبرامج العمل والجدول الزمنية<sup>(1)</sup>

الرقابة تعنى متابعة الجهود الخاصة بالعمل وفقاً للخطة المحددة سلفاً من أجل التأكد من تحقيق الأهداف  
المعنية والعمل على تصحيح الأخطاء<sup>(2)</sup>

\*أما الدكتور السيد ناجي<sup>(3)</sup> ، فيعرف الرقابة على أنها نشاط إنساني يختص بمسايرة عمليات التنفيذ  
للخطط والسياسات مركزاً على حدوث الأخطاء ومحاولة تجنبها مقدماً عن طريق قياس النتائج  
الحقيقية أولاً بأول ومقارنتها بالمعايير الموضوعة مقدماً لتحديد الاختلافات والتمييز بينها ومعرفة أسبابها  
بطريقة مرنة تتفق مع طبيعة وحجم النشاط الذي يتم مراقبته والعمل على تصحيح مسار التنفيذ عن  
طريق معالجة الانحرافات وتنمية الإيجابيات بأسلوب يدفع العاملين إلى تحسين الأداء وتطويره وتحقيق  
التعاون بينهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة

\*يقصد بالرقابة تلك الجهود والأنشطة المستمرة والمنظمة للحصول على معلومات صحيحة ودقيقة عن  
تقدم العمل والتنفيذ في مختلف مجالات النشاط التي تتولى الإدارة العامة مسؤولياتها ، ومقارنة معدلات  
التنفيذ ومستوياته بالمعدلات والمستويات المستهدفة في الخطة الموضوعة والكشف عن الانحرافات  
وتصحيحها والعمل على منعها إن أمكن<sup>(4)</sup> .

\* كلمة رقابة مشتقة من التعبير الفرنسي *contre - role* ، أى الدور المضاد ، وهو الذى يتأكد من صحة  
وصدق الدور الأسمى ، ومطابقته للواقع الذى آل إليه ، ويميل معظم الباحثين إلى استعمال تعبير الرقابة  
لينيذ المراجعة والمراقبة<sup>(5)</sup>

<sup>(1)</sup> سيد الهوارى ، الإدارة : الأصول والأسس العلمية ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، الطبعة الحادية عشرة ، 1996 م ، ص 381 .

<sup>(2)</sup> مدنى عبد القادر علاقى ، الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، مكتبة دار جده ، الطبعة التاسعة ، 2000 م ، ص 441 .

<sup>(3)</sup> السيد ناجي ، الإدارة العامة ، مدخل إدارى ، القاهرة : دون ذكر دار النشر ، الطبعة السادسة ، 2001 م ، ص 279 .

<sup>(4)</sup> على السلمى ، الإدارة العامة ، القاهرة : دار غريب للطباعة ، الطبعة الثالثة ، 1988 م ، ص 341 .

<sup>(5)</sup> عبد الرحمن الصباح ، مبادئ الرقابة الإدارية ( المعايير \_ التقييم \_ والتصحيح ) ، عمان : دار زهران للنشر والتوزيع ، 1997 م ، ص 13 .

يرى هنرى فايول وهو أحد مؤسسي مدرسة الإدارة العلمية أنّ الرقابة هي : ( التأكد من أن كل شئ فى المنظمة يسير وفق الخطط الموضوعية ، التعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة ، وذلك بهدف اكتشاف مواضع الضعف والأخطاء وتصحيحها ومنع تكرارها<sup>(1)</sup>)

\*تشمل وظيفة الرقابة تحديد معايير الأداء استناداً إلى الأهداف المحددة ومقارنة الأداء الفعلى مع المعايير واتخاذ الإجراءات والتصرفات المناسبة فى حالة حدوث إنحراف<sup>(2)</sup>

\*يرى الدكتور كمال حمدى أبو الخير<sup>(3)</sup> أنّ الرقابة هي إحدى وظائف المدير المتداخلة فى نطاق العملية الإدارية وهي إحدى وظائف المدير التي يستطيع عن طريق ممارستها أن يتعرف على ما إذا كان العمل الذي تمّ قد تحقق فعلاً طبقاً للخطة الموضوعية وعلى هذا الأساس فإنّ الوظيفة الإدارية للرقابة هي التعرف على مدى كفاءة المرءوسين فى أدائهم لأعمالهم ، عن طريق قياس هذه الأعمال ، وهذا القياس يمكننا من التعرف على أى انحراف عن الخطة الموضوعية الأمر الذي يدفع المدير إلى ممارسة وظيفة التوجيه حتى يمكن أن تتعرف القوى العاملة على الأساليب الصحيحة لأداء الأعمال وبذلك يمكنها أن تحقق أهداف الخطة الموضوعية .

\*يعرف كونتز وأودونيل<sup>(4)</sup> الرقابة بأنها وظيفة إدارية تقوم على قياس وتصحيح أساليب الأداء للمرؤوسين من أجل التأكد من أن أهداف المشروع وخطته التي وضعت لتحقيق هذه الأهداف قد أنجزت . . وأنّ هذه الوظيفة هي مسئولية الجميع ابتداءً من المدير إلى رئيس العمال إذ عليهم أن يتأكدوا من أن ما تمّ إنجازه هو فعلاً مطابق لما سبق تقريره . ويرون أنّ أفضل أنواع الرقابة الإدارية هي تلك التي تصحّح الأخطاء والإنحرافات عن الخطط قبل وقوعها .

---

<sup>(1)</sup>H .Fayol , General and industrial administration ( London : Sir Isaac Pitman and sons ltd , 1954 , p 107

<sup>(2)</sup>محمد محمد عريشة ، أساسيات الإدارة ، دون ذكر دار النشر ، 2006 م ، ص 22 .

<sup>(3)</sup>كمال حمدى أبو الخير ، أصول الإدارة العلمية ، دار الجيل للطباعة ، 14 قصر اللؤلؤ الفجالة ، 1974 م ، ص 188 .

<sup>(4)</sup> H . koontz & O' Donell , principles of management , Mc Graw Hill Book Company , inc , 1965 , p 63 .

\*إن المفهوم العام للرقابة كوظيفة إدارية يتضمن القيام بكل الأنشطة والإجراءات اللازمة على أى مستوى للتأكد من أن الأهداف يتم تحقيقها وفقاً للمستويات المرغوب فيها ثم تحدد بعد ذلك الإنحرافات وتبدأ عملية معالجتها وتصحيحها بالشكل المطلوب<sup>(1)</sup>

\*الرقابة هى ذلك النشاط الذى يعكس حالة تكيف المنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية وهى بمثابة اختبار لدرجة المواءمة للخطط والإجراءات والسياسات مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية<sup>(2)</sup>

\*يعرف الدكتور أبوسن<sup>(3)</sup> \_ وهو أحد كتاب الفكر الإسلامى \_ الرقابة بأنها ( إحدى مكونات العملية الإدارية وهى وظيفة من وظائف الإدارة ترتبط بأوجه النشاط المختلفة من تخطيط وتنظيم وقيادة واتخاذ للقرارات وتنفيذ لتلك القرارات ، وهى عملية متابعة دائمة تهدف أساساً إلى التأكد من أن الأعمال الإدارية تسير فى اتجاه الأهداف المخططة بصورة مرضية ، كما تهدف إلى الكشف عن الأخطاء والإنحرافات ثم تصحيح تلك الأخطاء والإنحرافات بعد تحديد المسئول عنها ومحاسبته المحاسبة القانونية العادلة

\*تعنى الرقابة متابعة النشاط الإدارى للكشف عن الإنحرافات وتصحيحها فضلاً عن تقويم السياسات والإجراءات وذلك بغرض تحقيق الأهداف المنشودة<sup>(4)</sup>

\*الرقابة هى ذلك الجزء من وظيفة المدير التى تختص بمراجعة المهام المختلفة والتحقق مما تم تنفيذه ومقارنته بما يجب تنفيذه واتخاذ الإجراء اللازم فى حالة وجود اختلاف<sup>(5)</sup>

---

(1) سيد محمد جاد الرب ، تنظيم وإدارة منظمات الأعمال منهج متكامل فى إطار الفكر الإدارى التقليدى ، القاهرة : مطبعة العشرى ، 2005 م ، ص 385

(2) فلاح حسن عدائ الحسينى ، إدارة المنشآت المالية ، مدخل تحليلى واستراتيجى معاصر ، دون ذكر دار النشر ، 2000 م ، ص 221 .

(3) أحمد إبراهيم أبوسن ، الإدارة فى الإسلام ، الخرطوم : دار الثقافة للطباعة والنشر ، الطبعة السادسة ، 1999 م ، ص 137 .

(4) أنور أحمد رسلان ، أصول الإدارة العامة ، القاهرة : دار النهضة العربية ، 1995 م ، ص 355

(5) Franklin G . Moore , management : organization and practice , Harper & Row , NY , 1964 , P 122

برأى الدكتور حمزة عبد الكريم<sup>(1)</sup> فإن الرقابة قد استخدمت ببعض معانيها اللغوية ويتمثل هذا جلياً فى الآتى :-

أ. الرقابة هى التى تحفظ وتحرس أى منشأة وتكشف عن الأخطاء ومواقع الخلل فيها وتحفظها من خلال وضع ما يلزم من الإجراءات والقواعد الكفيلة بكشف الخطأ ابتداءً ثم منع حدوثه مرة أخرى

ب. كذلك بالنسبة لموقعها فى الهيكل التنظيمى لأى منشأة تكون فى المستويات المرتفعة فهى تعلق وتشرّف على أعمال بقية الإدارات والأقسام دونها

ج. أيضاً من أهم صفات الرقيب أن يكون أميناً على المنشأة التى يعمل فيها

### ثالثاً : تعريف الرقابة من وجهة نظر الشرع

تعددت التعريفات المعاصرة للرقابة الشرعية ومنها<sup>(2)</sup>

عرّفها الأستاذ الدكتور حسين شحاته بأنها متابعة وفحص وتحليل كافة الأعمال والتصرفات والسلوكيات التى يقوم بها الأفراد والمؤسسات والوحدات وغيرها ، للتأكد من أنها تتم وفقاً لأحكام وقواعد الشريعة الإسلامية ، وذلك باستخدام الوسائل والأساليب الملائمة المشروعة وبيئ المخالفات والأخطاء وتصويبها فوراً ، وتقديم التقارير إلى الجهات المعنية متضمنة الملاحظات والنصائح والإرشادات وطرق التطوير إلى الأفضل .

وعرّفها الدكتور عبد المجيد محمود الصالحين على أنها مراجعة النشاطات المصرفية التى تقوم بها المؤسسات المالية الإسلامية ، للتأكد من مدى مطابقتها لأحكام الشريعة الإسلامية ، ومتابعة العمليات المصرفية ، وبيان المخالفات إن وجدت ، واقتراح الحلول المناسبة لتصويبها ، ومراجعة العقود التى تبرمها تلك المؤسسات مع عملائها ، وصياغة العقود المناسبة التى تتفق وأحكام الشريعة الإسلامية .

---

<sup>(1)</sup> حمزة عبد الكريم حماد ، بحث مقدم إلى مؤتمر المصارف الإسلامية بين الواقع والمأمول ، دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيرى ، دى ، 31 مايو \_ 3 يونيو 2009م .

<sup>(2)</sup> زيدان محمد ، تفعيل دور الرقابة الشرعية والتدقيق الشرعى فى المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية ، بحث مقدم إلى مؤتمر المصارف الإسلامية بين الواقع والمأمول ، دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيرى ، دى ، 31 مايو \_ 3 يونيو 2009م .

أما الدكتور رياض منصور الخليفى فيركز من خلال تعريفه للرقابة الشرعية على هيئة الفتوى الشرعية على أنها جماعة من الفقهاء التى يُعهد إليها النظر فى أعمال المؤسسة المالية بغرض حفظها عن المخالفات الشرعية ويرى أن أهمية الهيئات الشرعية فى المؤسسات المالية الإسلامية تتمثل فى كونها تقوم بوظيفة تبليغ الشريعة وصيانة تطبيقاتها المالية فى الواقع ، ومن ثمّ وقاية المجتمع الإقتصادي من الأضرار الجسيمة المترتبة على شيوع المعاملات المالية المحرمة شرعاً .

مما سبق يتضح أن هناك شبه اتفاق فى تعريف الرقابة من وجهة نظر الشرع إذ يتأسس على ضرورة مراعاة أحكام وقواعد الشريعة الإسلامية فى إدارة المال والمحافظة عليه من خلال التركيز على متابعة العمليات وبيان المخالفات والأخطاء والعمل على تصويبها وصولاً إلى الطرق الأفضل فى إدارة المال بما يحقق مصلحة المجتمع

### رابعاً : الرقابة من الناحية القانونية

تعرف الرقابة من وجهة النظر القانونية بأنها حق يخول صاحبه سلطة إصدار القرارات اللازمة لإنجاح المشروعات ، كما قد تحمل معنى الوصايا من جانب سلطة أعلى لفرض حدود وقيود معينة تؤدي إلى أهداف التنظيم الإدارى الذى يتطلبه المشروع<sup>(1)</sup>

### الرقابة فى الفكر الكلاسيكى:

ينظر أنصار الفكر الكلاسيكى إلى الرقابة الإدارية على أنها عملية تفتيش وتخويف لأفراد التنظيم ، لذا فقد استخدم لُصار هذا الاتجاه ألفاظاً معينة مثل القوة والسلطة ، فالمدبر التقليدى يستخدم قوته وسلطته الرسمية لإرغام الأفراد على تنفيذ الأوامر ومحاسبتهم عندما يخطئون ، فالرقابة فى اعتقادهم عبارة عن عملية تركز على التهديد بالعقوبة والوعد بالمكافأة لتحقيق الأهداف ومنع الإنحرافات<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> عوف الكفراوى ، النقود والمصارف فى النظام الإسلامى ، القاهرة : دار الجامعات المصرية ، 1977 م ، ص 277 .

<sup>(2)</sup> سمير علام ، دروس فى الرقابة الإدارية ، دون ذكر التاريخ ودار النشر ، ص 12

## الرقابة عند السلوكيين:

إن أنصار الفكر السلوكي ينظرون إلى الرقابة الإدارية من الجانب الإنساني ، حيث يركزون في تعريفهم للرقابة على ناحية اقتدارها في التأثير على سلوك الآخرين بإيجابية ، إذ يقول أحد ممثلي ذلك الإتجاه في تعريفه للرقابة بأنها قدرة فرد أو ( مجموعة من الأفراد) في التأثير على سلوك فرد آخر ( أو مجموعة من الأفراد ) أو تنظيم معين بحيث يحقق ذلك التأثير النتائج المرجوة<sup>(1)</sup>

يتضح مما سبق أن نظرة السلوكيين للرقابة تختلف عن نظرة أنصار الفكر الكلاسيكي إذ أبرز السلوكيون أهمية العلاقات الإنسانية والتأثير السلوكي في القيام بالعملية الرقابية بما يحقق النتائج الإيجابية .

### (3) الإتجاه العلمي ( أو التطبيقي )

يركز أصحاب هذا الإتجاه على الناحية التطبيقية للرقابة ، فقد عرفها أحد أنصار هذا الإتجاه بأنها تتمثل في القيام بالخطوات الرئيسية للرقابة والتي تشمل وضع المعايير ، قياس الأداء ومقارنته بالمعايير ومن ثم تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعية<sup>(2)</sup>

يخلص الباحث إلى أنه وبالرغم من إختلاف الإتجاهات الفكرية وتعدد التعريفات لمفهوم الرقابة ، إلا إنها لا تتعرض مع بعضها وإنما يمكن أن يكمل بعضها الآخر فتمثل بذلك نموذجاً متكامللاً للرقابة ورغماً عن هذا التنوع في مفاهيم الرقابة الإدارية ، فإن هناك عناصر أساسية لا بد من توفرها والتي يمكن ذكر بعضها في الآتي :-

- الرقابة تسعى إلى قياس الأداء بناءً على معايير معدة سلفاً لضمان الوصول إلى الأهداف المرجوة

- الرقابة تمكن من متابعة تنفيذ الخطط الموضوعية لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المحددة

- الرقابة تساعد على اكتشاف الأخطاء والإنحرافات وتسعى إلى تصحيحها وتفاديها مستقبلاً .

<sup>(1)</sup> عبد الرحمن الصباح ، مبادئ الرقابة الإدارية ، مرجع سابق ، ص 18

<sup>(2)</sup> سمير علام ، مرجع سابق ، ص 4

## أهمية الرقابة :

إنَّ وظيفة الرقابة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعملية الإدارية بعناصرها المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ، إذ تؤثر هذه الأنشطة في الرقابة وتتأثر بها في تفاعل مشترك يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنشأة ، وتظهر أهمية الرقابة والحاجة إليها نتيجة للعديد من الإعتبارات والأسباب من أهمها :

1. إن عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية لأنشطة المنشأة فعن طريقها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط وأساليب تنفيذها وما إذا كانت هناك بدائل أفضل لتحقيقها ، فعن طريق الرقابة تتمكن الإدارة من معرفة مدى الرقي في أداء أفرادها وتحقيقهم للأهداف الموضوعة سلفاً وبغياب الرقابة يحدث الكثير من مظاهر الإسراف والتخبط (1) .

2. تساعد الرقابة على التأكد من حسن استخدام الموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية من خلال تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية والعلاجية إذا دعا الحال حتى يتمشى الأداء مع ما هو مخطط له

3. يرى الدكتور زكى مكى<sup>(2)</sup> أنَّ الرقابة تعتبر مهمة للسلطة التشريعية لأنها تتأكد من أنَّ السلطة التنفيذية تسير وفقاً للسياسات والإجراءات والقواعد والقوانين التي تحددها لها فهي ضرورية لاكتشاف التجاوزات والحد منها أو تجنبها

4. تساهم الرقابة في الكشف عن ميزات وتفوق وإبداع أفراد المنشأة بما يمكن الإدارة من مكافأة وحفز العاملين بجد وإخلاص

5. توفر الرقابة بدائل جديدة لحل المشكلات الناجمة عن التنفيذ بما يكفل الحد من هذه المشكلات مستقبلاً

6. عن جدوى الرقابة يمكن القول باختصار أنَّ وجود فاصل زمنى بين عملية التخطيط بما ينطوى عليه من تحديد للأهداف ووضع لمستويات الأداء ..... الخ وعمليات التنفيذ يجعل من الرقابة ضرورة ملحة . فخلال هذا الفاصل الزمنى قد تحدث الكثير من التغيرات في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية أو الأثنين معاً ، الأمر الذى قد ينتج عنه اختلاف بين الأداء المستهدف والأداء الفعلى مما يتطلب بالتالى ضرورة تحديد أسباب هذه الإختلافات وكيفية علاجها و تصحيحها<sup>(3)</sup>

(1) محمد فريد الصحن وآخرون ، مبادئ الإدارة ، القاهرة : الدار الجامعية ، 2000م ، ص 335\_ 336

(2) زكى مكى اسماعيل ، نظم الرقابة الإدارية ، الخرطوم : شركة مطابع السودان للعملة ، الطبعة الثانية 2009 م ، ص9

(3) عبد الغفارحنفى وآخر، تنظيم وإدارة الأعمال، الإسكندرية : مطبعة الإنتصار، 1993 م ، ص 556 .

7. تعمل الرقابة على رفع مستوى فعالية وكفاءة الأنشطة في جميع مستويات المنشأة من خلال التأكد من أن نظام العمل والأداء فيها يؤدي إلى أكبر منفعة بأقل تكلفة ممكنة

8. قد تختلف أهداف التنظيم عن أهداف الأفراد العاملين بالمنشأة وقد تتعارض أهداف وتوقعات الأفراد مع ما تسعى المنشأة إلى تحقيقه ، ويأتي دور الرقابة هنا في الموازنة بين أهداف المنشأة وأهداف العاملين بها بقدر الإمكان حتى يتحقق الأداء الفعال وحتى يقل الصراع والنزاع

9. يرى الدكتور جازيه زعتر<sup>(1)</sup> أن هناك مجموعة من العوامل تؤكد الحاجة إلى وظيفة الرقابة ، من بينها تحقيق الإنسجام والتكامل بين جميع المستويات الإدارية المشاركة في تنفيذ الخطة والتأكد من دقة تنفيذها للمهام المحددة لها ومساهمتها الفعالة في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة إضافة إلى التنبؤ من دقة تنفيذ التعليمات والأوامر الصادرة إلى العاملين بهذه المستويات الإدارية وأن القواعد الإدارية تحترم وتنفذ بدقة

يخلص الباحث مما ذكر أعلاه إلى أن وظيفة الرقابة هي من أهم الوظائف الإدارية ، وأن دورها لا يقتصر على تغطية جوانب محددة ومجالات معينة دون غيرها ، ذلك أن الهدف من الرقابة لم يعد هو التأكد من أن النتائج المحققة تتفق مع الخطط الموضوعة فحسب ، وإنما أصبحت الغاية من الرقابة أعم وأشمل من ذلك بكثير بحيث يغطي مفهومها العديد من النواحي والمجالات ، ويمكن القول باختصار أن الرقابة تقوم على ضبط إيقاع المنشأة ، ويعبر عن ذلك الدكتور كامل محمد المغربي بقوله : (كثيراً ما تقارن الرقابة الإدارية بأداة التيرموستات التي تستخدم لتنظيم الحرارة في المباني ، ويعمل التيرموستات على قياس درجة حرارة البيت ومقارنتها بدرجة الحرارة المطلوبة ، فإذا كان هنالك فرق بين درجتى الحرارة يقوم التيرموستات بفصل التيار أو وصله حتى تصل درجة حرارة البيت إلى المستوى المطلوب ، ويمكن القول بأن هناك العديد من النشاطات التي تحتاج إلى رقابة مماثلة وذلك من جراء قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالخطط المرسومة ثم اتخاذ الإجراءات الضرورية لتصحيح الأخطاء حتى تقترب النتائج الفعلية أكثر ما يمكن من الهدف المطلوب<sup>(2)</sup>)

## تطور العمل الرقابي

<sup>(1)</sup> جازيه زعتر ، أصول التنظيم والإدارة ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1997 م ، ص 235

<sup>(2)</sup> [http // www.islami memo. Cc / fan- eledara/ orientation/2009/12/18/92080 .html](http://www.islami memo. Cc / fan- eledara/ orientation/2009/12/18/92080 .html)

كما سبق القول فإن الرقابة تعود إلى عمق التاريخ وقد ظهرت منذ بدء الخليقة ، وأن ما نراه اليوم من أشكال وتنظيمات الرقابة ما هو إلا نتاج ما توصلت إليه أفكار وجهود أصحاب الحضارات السابقة ، ومع تطوّر المجتمعات الإنسانية تطوّر مفهوم الرقابة وبدأ دورها يتعاظم وأصبحت ضرورة تقتضيها ظروف الحياة المختلفة السياسية ، الإقتصادية والإجتماعية .

ومن الحضارات التي أكدت على الرقابة ، حضارة ما بين النهرين ( دجلة والفرات ) والتي تميّزت بثلاثة عصور مميّزه هي عصر السومريين ، عصر البابليين وعصر الآشوريين فقد نبغ السومريون فى استخدام الأساليب الرقابية حيث تثبت مخطوطاتهم القديمة وجود أنظمة رقابية دقيقة ووسائل للرقابة الإدارية حيث كان كهنة المعابد يجمعون كميات هائلة من القرابين بما فيها قطعان المواشى وأسراب الطيور والمحاصيل الزراعية ، بما تستلزمه من تقديم تقارير دورية مكتوبة لأساليب التدبير والتصريف تقدّم إلى رئيس الكهنة وكان تسجيل البيانات والمعاملات المختلفة يتم على ألواح من الطين لكل منها رقم خاص وتحفظ فى دور السجلات والمحفوظات بالمعبد سبّقاً فى الوعى الإدارى وأساساً لما يعرف اليوم بنظم الأرشيفه ، وقد سبق السومريون العالم كله فى استخدام التوقيعات التي كانت تتضمن الإقرار بصحة البيانات ، والعصر الثانى هو عصر البابليين ففيه كان يتم تدوين المعاملات فى جداول كوسيلة للرقابة ، وتظهر فلسفة هذا العصر فى قانون حمورابى الذى كان بمثابة دستور لإدارة الدولة وقد تضمن الكثير من الأمور التي تتم عن وعى إدارى متقدّم ومن مواد القانون ما يتعلّق بوضع حد أدنى للأجور ، سياسة الحوافز ، الإهمال فى تأدية العمل ، تحديد المسئولية والتفويض والرقابة ، وفى مادة الرقابة نصّ القانون على أنه ( إذا أعطى إمرؤ لآخر فضة أو ذهب على سبيل الوديعة ، فإنّ كل ما يودعه الفرد يجب أن يظهره إلى شاهد وأن يكتب عقداً بذلك ثم يودع الوديعة) . بعد ما يزيد عن الألف عام حكم نبوخذنصر والذى استخدم الألوان كأسلوب ووسيلة للرقابة على الغزل الذى يدخل المصانع كل أسبوع ، حيث أعطى اللون الأحمر لغزل هذا الأسبوع ثم الأزرق للغزل الذى يصل فى الأسبوع الذى يليه وهكذا وأصبح بذلك لدى الإدارة وسيلة فعّالة توضح مدى تقادم المواد الخام فى المخزن وفترات استخدامها أما عن الحضارة العبرية فقد كان سيدنا موسى عليه السلام مديراً وقائداً ناجحاً برزت قدرته على الحكم القوى وعلى صياغة القوانين وفهم وإدراك طبيعة العلاقات الإنسانية وليس أدلّ على ذلك من إعداده وتنظيمه لعملية الهجرة الجماعية للعبريين من مصر<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup>المصدر موقع مركز الخبرات المهنية للإدارة ، مقال بتاريخ 2009/3/27م

أما فى عهد الدولة الإسلامية فىرى الدكتور أحمد إبراهيم أبوسن<sup>(1)</sup> أنّ الأساس الفلسفى للرقابة الإدارية ينبع من مفهوم المسئولية الفردية والأمانة والعدل ، فالإسلام يأمر الفرد العامل بأداء الأمانة والوظيفة أمانة قال تعالى : ( إنَّ الله يأمركم أن تؤدّوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل... )<sup>(2)</sup> وأن أداء الأمانة يفرض على المسلم العامل أن يتقى الله فى عمله وأن يحاسب نفسه قبل أن يحاسبه غيره وأن يراقب الله فى أعماله ، ويقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم : ( الإحسان أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك ) ، ويقول ( حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا )

ويقول الله سبحانه وتعالى : ( وكلُّ إنسانٍ ألزمناه طائره فى عنقه ونخرج له يوم القيامة كتاباً يلقاه منشوراً \* إقرأ كتابك كفى بنفسك اليوم عليك حسيباً )<sup>(3)</sup>

فالرقابة الذاتية للمسلم تبعده عن الانحراف وتجعله ملتزماً أحكام الله وشرعه فى أعماله الإدارية غير أن الإنسان معرض للخطأ ولا يخلو مجتمع ما من أن يكون فيه من يميل إلى الانحراف عن الحق ، والنفس أمانة بالسوء ، كذلك فقد وضع الإسلام النظام السياسى والاجتماعى \_ وهو الدولة الإسلامية \_ لتتحمل متابعة مراقبة الإلتزام بشرائع الله وقوانينه ، فجعل الرقابة مسئولية الجماعة ، سواء أكانت الجماعة هى الإدارة التنفيذية أو المجتمع بأكمله أو الأجهزة الرقابية الأخرى

ويرى الدكتور أبوسن أنّ الإسلام لم يضع قواعد تفصيلية للرقابة الإدارية ، ولم يحدد الأشكال الواجب اتباعها لتحقيق هذه الرقابة وإنما ترك الأمر للتجربة والظروف الاجتماعية والإدارية للمجتمع المسلم ومن الممارسة الفعلية للرقابة فى عصر الرسول صلى الله عليه وسلم وخلفائه الراشدين والعصر الأموى والعباسى تبلورت أجهزة الرقابة فى الأنواع التالية :

1. الرقابة الإدارية وهى ما يقوم بها الجهاز التنفيذى للدولة

2. رقابة المجتمع وهى ما يطلق عليه الرقابة الشعبية

3. رقابة القضاء الإدارى

<sup>(1)</sup> أبوسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 137 \_ 138

<sup>(2)</sup> سورة النساء الآية ، 58

<sup>(3)</sup> سورة الإسراء الآيات 13 ، 14

## أساليب الرقابة الإدارية الإسلامية وتطبيقاتها<sup>(1)</sup>

### 1. الرقابة من قبل الحاكم نفسه

---

<sup>(1)</sup>حزام مطيرى وآخر ، الرقابة الإدارية بين المفهوم الوضعى والمفهوم الإسلامى ، بحث منشور بمجلة جامعة الملك سعود : الإقتصاد والإدارة ، م 10 ، 1997 م ، ص 63\_89

وقد بدأها الرسول صلى الله عليه وسلم حيث حاسب ابن اللثبية عامله على الصدقات حين قال ( ما بال الرجل نستعلمه على العمل مما ولاه الله فيقول هذا لكم وهذا أُهدى لى ، أفلا قعد فى بيت أبيه وأمه فينظر أيهدى له أم لا ؟ ) وقال أيضاً والذي نفسى بيده لا نتعمل رجلاً على العمل مما ولانا الله فيغل منه شيئاً إلا جاء يوم القيامة يحمله على رقبتة إن كان بغيراً له رُغاء وإن كانت بقرة لها خوار وإن كانت شاة تيعر ، ثم رفع يديه إلى السماء وقال : اللهم هل بلغت ، قالها مرتين أو ثلاثاً

كما أنّ الرسول ( ص ) قد عزل العلاء الحضرمى من ولاية البحرين وعين إبان بن سعيد بدلاً منه عندما اشتكاه وفد عبد القيس وأوصاه بهم خيراً

وقد حاسب سيدنا أبو بكر الصديق ( رضى الله عنه ) معاذ بن جبل عندما قدم من اليمن بعد وفاة الرسول (ص) وقال له : ارفع حسابك فقال معاذ أحسابان ؟ حساب من الله وحساب منك ، أما عمر بن الخطاب (رضى الله عنه) فقد أُثر عنه أنه قال : أرأيتم إن استعملت عليكم خير من أعلم وأمرته بالعدل ، أفضيت ما على ؟ قالو : نعم ، قال : لا حتى أنظر فى عمله ، أعمل بما أمرته أم لا ؟ ، بل نجده قد سنّ إحصاء ثروة عماله قبل توليهم الولايات ثم محاسبتهم بعد ذلك عن طريق المقاسمة أو المشاطرة كما حصل مع أبى هريرة وسعد بن أبى وقاص وعمر بن العاص وخالد بن الوليد .

## 2. إرسال الوفود لتقصي الحقائق والتحقيق العنى

وقد حصل مثل هذا فى عهد عمر بن الخطاب رضى الله عنه مع سعد بن أبى وقاص واليه إلى الكوفة حيث بنى داراً سُميت قصر سعد لها باب يحجب عنه الأصوات ، فأرسل سيدنا عمر محمد بن مسلمة ليحرق الباب . كما أرسله مرة أخرى عندما اتهم سعد من قبل بعض رعيته بأنه لا يقسم بالسوية ولا يعدل فى الرعية ولا يغزو فى السرية ، وقد أثبت التحقيق براءته

وعندما شكوا أهل حمص عاملهم سعيد بن عامر ، بأنه لا يخرج للناس حتى يرتفع النهار ولا يجيب أحداً بليل وله فى الشهر يوم لا يخرج فيه ، فلما أثبت التحقيق إخلاصه ونزاهته كافأه عمر على ذلك وأقره على عمله

## 3. الزيارات الميدانية للتفتيش على العمال

حيث قام عمر رضى الله عنه بعدة زيارات تفقدية للشام خصوصاً بعد طاعون (عمواس) فلما وجد نتائجها طيبة خطط لزيارة كافة أرجاء الدولة الإسلامية لكي يعم نفعها في قضاء حوائج الرعية والتأكد من حسن سيرة العمال والولاية فيها

#### 4. المؤتمرات العامة للولاية والرعية

لقد كان من فعل عمر رضى الله عنه أن يأمر عماله على الأقاليم بموافاة موسم الحج من كل عام ليحاسبهم أمام الرعية وهكذا فعل سيدنا عثمان رضى الله عنه من بعده

#### 5. الرقابة عن طريق المحتسب

تقوم ولاية الحسبة على الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر حيث وضع للمحتسب أسس ومعايير يعتمد عليها في مجال الرقابة بهدف منع الانحرافات قبل وقوعها إن أمكن وتقديم النصح والإرشاد عن الأخطاء إذا وقعت وإيقاع الجزاء إن تطلب الأمر

وقد تولاهما الرسول (ص) بنفسه واتبعه الخلفاء الراشدون وكان الأئمة في الصدر الأول يباشرونها بأنفسهم لعموم نفعها وجزيل ثوابها ، فصارت وظيفة يعين لها أشخاص مع بداية العصر العباسي لانتساع الدولة ونشاط التجارة والصناعة ودخول الإسلام أقوام جدد ليس لهم الوازع الديني ورقابة الضمير كما كان لدى الصحابة والتابعين

#### 6. الرقابة عن طريق ديوان الخاتم والبريد والأزمة

حيث يرجع إنشاء ديوان الخاتم إلى معاوية بن أبي سفيان ، وكان الهدف من إنشائه هو وضع نظام للضبط الداخلى يكفل إحكام الرقابة على أعمال الدولة ، كذلك بالنسبة لديوان البريد في عهد معاوية ، إذ كان صاحب البريد يقوم برفع التقارير التي ترد للخليفة من سائر أنحاء الدولة ، وأما ديوان الأزمة فقد ظهر في عهد المهدي في عصر الدولة العباسية حيث ولى عليه عمر بن بزيع وكان يقوم برقابة مالية فعالة متخصصة على جميع دواوين الدولة

#### 7. الرقابة عن طريق والى المظالم

والهدف من إنشاء هذه الوظيفة هو الحد ووقف التعدى الذى يحصل من كبار الموظفين فى الدولة على من هم أقل منهم فى العمل أو على الأملاك والأشخاص من عامة الناس ، وقد مرّت هذه الولاية بمراحل : الأولى ، وكان يباشر الرسول (ص) بنفسه النظر فيها كما كان يباشرها من بعده الخلفاء الراشدون دون أن يخصص لها يوم معين ، والثانية تتميز عن سابقتها بتحديد أيام للنظر فى المظالم كما حصل فى عهد عبد الملك بن مروان ثم عمر بن عبد العزيز حيث جلس لها بنفسه ، ثم فى العصر العباسى أصبح لها هيئة مستقلة واختصاصات وشروط لمن يتولاها .

## أنواع الرقابة

توجد العديد من المحاور التي يمكن على أساسها تحديد أنواع الرقابة ، ويمكن تقسيم أشكالها تقسيمات مختلفة ومتعددة بحسب الزاوية التي ننظر منها ، إلا انها كلها فى النهاية تكمل بعضها البعض ، ومن الممكن استعراض الأنواع التالية<sup>(1)</sup>

أ . **الرقابة السابقة :** ويهتم هذا النوع بالتأكد من توافر متطلبات العمل ( أى المدخلات بالكم والجودة ، والإجراءات ، والقواعد .... الخ ) قبل البدء فى التنفيذ . وهذا النوع من الرقابة يقلل بدرجة كبيرة من الانحرافات بين النتائج المتوقعة والنتائج الفعلية . كما أن الرقابة السابقة تساعد بدرجة ملموسة فى مواجهة المشكلات المستقبلية التى قد تواجه العمل . وتجدر الإشارة هنا إلى أنه إذا كان التركيز على التنبؤ بالمشكلات المتوقعة فى المستقبل ومن ثم تحديد طبيعة الإجراءات والإستعدادات الممكن إعدادها لمواجهة وتجنب هذه المشكلات ، فإن هذا يعتبر نوعاً من الرقابة التنبؤية

ب . **الرقابة أثناء الإنجاز:** إذا كان من الواضح أن النوع السابق يعتبر بمثابة رقابة وقائية ، فإن هذا النوع يعتبر رقابة إصلاحية ، حيث يتم تصحيح الأخطاء إذا \_ حدثت \_ أثناء تنفيذ العمل او التأكد من أن ما يتم إنجازه هو بالضبط المطلوب إنجازه

ج . **الرقابة اللاحقة أو التاريخية:** ويتم هذا النوع من الرقابة بالأنشطة بعد انتهاء تنفيذها ، أى أن التركيز يكون عن الأداء الماضى حيث يتم إبلاغ الإدارة بما تم إنجازه من أنشطة ونتائج خلال فترة زمنية معينة .

يرى الباحث أن من أمثلة المؤشرات الرقابية المستخدمة فى الرقابة اللاحقة ، الميزانيات المالية ، فعندما يتم مثلاً إعداد قائمة المركز المالى أو ميزانية المنظمة ، يعطى هذا صورة للإدارة عن الأداء خلال فترة زمنية سابقة ، الشهر الماضى ، ربع السنة الماضى أو السنة المالية المنصرمة . وعلى الرغم من أن الرقابة التاريخية لا تعالج الأخطاء أو الانحرافات ، إلا انها تقدم للإدارة ما من شأنه المساهمة فى تجنب هذه الأخطاء فى المستقبل .

---

(1) عبد الغفار حنفى وآخر ، تنظيم وإدارة الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 560

2/ **التصنيف على أساس المستوى التنظيمي:** ويمكن تصنيف أنواع الرقابة على أساس المستوى التنظيمي إلى الأنواع الآتية

أ. **الرقابة على مستوى الفرد** ، حيث يكون التركيز على أداء الفرد للعمل وكذلك السلوكيات المرتبطة بإنجاز هذه الأعمال ، ويمكن في هذا الخصوص استخدام العديد من المؤشرات مثل الكفاءة الإنتاجية للفرد ، معدل الغياب ، معدل التأخير ..... الخ بالإضافة إلى تقارير الأداء السلوكية التي يعدها رؤسائه في العمل .

ب. **الرقابة على العمليات والأنشطة الوظيفية كالإنتاج والتسويق والتمويل وإدارة القوى العاملة** . وفي هذا الشأن نجد أن مؤشرات عديدة من الممكن استخدامها في كل مجال / نشاط من الأنشطة المذكورة ، فمعدل دوران العمالة ، ومعدلات الغياب والتأخير والإنتاجية كلها مؤشرات من الممكن استخدامها في مجال إدارة القوى البشرية . أما نسب السيولة ونسب النشاط وغيرها فتستخدم في مجال الرقابة على النشاط المالي ، وبالنسبة للتسويق فيمكن قياس إنتاجية رجال البيع أو معدل نمو المبيعات الشهرى ، ونسبة التكاليف التسويقية إلى إجمالي المبيعات .... الخ ، كما أن نسب استغلال الطاقة ، ونسبة إجمالي الإنتاج الغير مطابق للمواصفات ونسبة التالف في المواد الخام أثناء الإستخدام إلى إجمالي المواد المستخدمة وغيرها تعتبر أمثلة للمؤشرات التي يمكن استخدامها للرقابة على النشاط الإنتاجي بالمنظمة

ج. **الرقابة على الأداء الكلى للمنظمة** ، يهدف هذا النوع من الرقابة إلى تقييم الأداء الكلى للمنظمة خلال فترة زمنية معينة ، ومن أمثلة المعايير والمؤشرات التي تستخدم في هذا الخصوص معدل العائد على الإستثمار ، حصة المنظمة في السوق ، معامل الإنتاجية الكلى ، الربحية ، معدل نمو العمالة وغيرها من المؤشرات .

يركز د. محمد محمد عريشة<sup>(1)</sup> في تصنيفه لأنواع الرقابة على الربط بين الرقابة والتخطيط ، فيرى أنه كما تختلف مسؤوليات التخطيط تبعاً للمستوى الإدارى ، فإن مسؤوليات الرقابة تقابل مسؤوليات التخطيط . حيث توجد رقابة استراتيجية ورقابة تكتيكية ورقابة عمليات .

أ. **رقابة استراتيجية** ، وتتضمن هذه الرقابة متابعة العوامل البيئية الأساسية باستمرار للتحقق من أن الأهداف والخطط تتماشى مع تلك العوامل ، وإدخال التعديلات المناسبة عند تغير بعض تلك العوامل . وتقع الرقابة الاستراتيجية في نطاق عمل الإدارة العليا التي يغطي عملها المنظمة ككل . وتتضمن عملية الرقابة

<sup>(1)</sup> محمد محمد عريشة ، أساسيات الإدارة ، مرجع سبق ذكره ، ص 328-332

الاستراتيجية أن تتأكد الإدارة العليا بصورة متواصلة من أن المنظمة تتوافر لديها القدرات الأساسية للإستمرار فى العمل من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية . وتعتمد الإدارة العليا لهذا الغرض على تقارير تغطى فترات طويلة نسبياً ، قد تكون ربع سنوية أو نصف سنوية وفى الحالات التى تكون البيئة فيها غير مستقرة ، أو تزداد فيها حدة المنافسة ، فإن الإدارة العليا قد تعتمد على تقارير تغطى فترة أقصر من المدد المذكورة

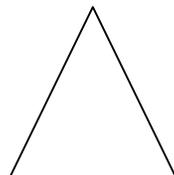
ب. **رقابة تكتيكية** وتركز على تقييم تنفيذ الخطط التكتيكية على مستوى الإدارات ومتابعة النتائج الزمنية المرتبطة بها واتخاذ الإجراءات التصحيحية حسب الحاجة . وتدخّل الرقابة التكتيكية ضمن اختصاص الإدارة الوسطى التى تركز على الأهداف على مستوى الإدارات وكذلك البرامج والموازنات التخطيطية وتركز على الأجل المتوسط وتعتمد على تقارير أسبوعية أو شهرية . من جانب آخر قد تشارك الإدارة الوسطى فى الرقابة الاستراتيجية عن طريق تزويد الإدارة العليا بمعلومات عن قضايا استراتيجية علاوة على ذلك فإن مديرى الإدارات الوسطى قد يهتمون أيضاً برقابة العمليات على الأقل بالنسبة للمسائل الحرجة فى تنفيذ خطط العمليات

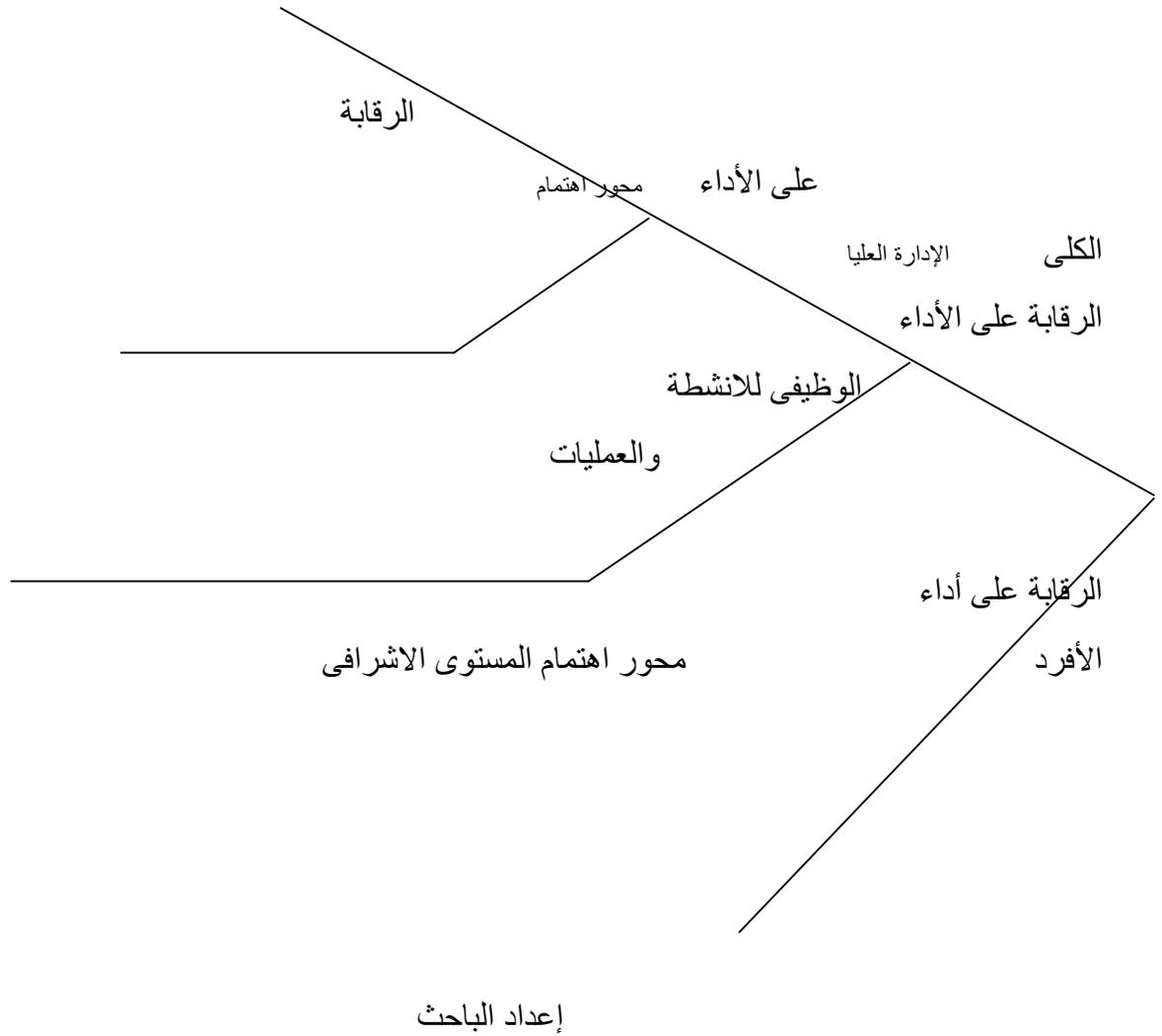
ج. **رقابة عمليات** وتهتم بالمتابعة المستمرة لتنفيذ خطط العمليات ويتم هذا بشكل يومية ، مع اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة . وتكون رقابة العمليات من مسؤوليات الإدارة المباشرة التى تكون مسؤولة عن تنفيذ القواعد ، جداول العمل والنتائج الذى يتحقق على مستوى أفراد محدودين

وتجدر الإشارة إلى أنه لى تكون الرقابة فاعلة وتؤدى أهدافها المرجوة ، فإن من الواجب تحقيق ترابط بين المستويات الثلاث للرقابة كما هو الشأن بالنسبة لمستويات التخطيط .

الشكل أدناه يوضح العلاقة بين المستويات الإدارية ومجالات الرقابة

شكل رقم ( 1 )





3/ تصنيف الرقابة من حيث مصدرها

تصنف الرقابة وفق معيار مصدرها إلى نوعين رقابة داخلية ورقابة خارجية<sup>(1)</sup>

أ. **الرقابة الداخلية** : وهذا النوع من الرقابة يتمثل في قيام المنظمة برقابة عملياتها ونشاطاتها بواسطة أجهزتها الداخلية والمتمثلة بمراقبة المدير أو المشرف على رؤسياه الذين يعملون داخل إدارته أو قسمه ، ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى الكشف عن الإنحرافات أو الأخطاء ، وسوء التصرف والإهمال والإسراف ، وما إلى ذلك من أمور للعمل على تلافيتها أو إزالتها ، كذلك يهدف إلى التعرف على المعوقات أو الصعوبات التي تواجه تنفيذ الخطط .

تجدر الإشارة إلى أنه توجد في معظم المؤسسات وحدة إدارية متخصصة وأجهزة فنية تتولى مهام الرقابة الداخلية

ب. **الرقابة الخارجية** : وهذا النوع من الرقابة يتمثل في قيام جهات من خارج المنظمة برقابة عمليات وأنشطة المنظمة ذاتها ، أى رقابة الغير على عمليات المنظمة للتأكد والتحقق من قيام المنظمة بواجباتها نحو المجتمع بالشكل الصحيح ، وهى عادة تكون مكملة للرقابة الداخلية وتهدف أيضاً إلى الإطمئنان على أن سلوكيات العاملين داخل المنظمة تتفق مع القوانين والقواعد واللوائح المقررة ، وأن أداء المنظمة يسير بشكل صحيح نحو تحقيق الأهداف الإجتماعية والإقتصادية.

يمكن القول بأن الرقابة الخارجية تقوم بها أجهزة رقابية متخصصة مثل ديوان المراجعة العامة والمصرف المركزي ، إضافة إلى رقابة العملاء المتعاملين مع المنشأة

يرى الباحث أن تقسيم الرقابة وفقاً لمصدرها من أهم التقسيمات لأنه يضم في ثناياه كافة انواع الرقابة وتقسيماتها المختلفة ، وما إذا كانت الرقابة داخلية أو خارجية يمكن أن يتفرع منها أى تقسيم آخر، فمثلاً يمكن أن تكون رقابة داخلية سابقة أو متزامنة أو لاحقة

#### 4 / الرقابة من حيث تنظيمها

<sup>(1)</sup>جميل جودت أبو العينين ، أصول الإدارة من الكتاب والسنة ، مصدر سبق ذكره ، ص 263

يمكن أن تصنف الرقابة وفقاً لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع هي :

أ. **رقابة مفاجئة** : ويتم هذا النوع من الرقابة بصوره فجائية دون إخطار أو ترتيبات مسبقة من أجل مراقبة وضبط الأداء بالمنظمة

ب. **رقابة دورية** : وهذه تنفذ خلال فترات زمنية محددة ( ربع سنوية ، نصف سنوية ... الخ )

ج. **رقابة مستمرة** : وتتم من خلال المتابعة والتقييم المستمر للأداء خلال العام

## 5/ الرقابة من حيث نوعية الإنحراف

تصنف الرقابة من حيث الإنحراف إلى نوعين :

أ . **الرقابة الإيجابية** : وتتم لتحديد الإنحرافات الإيجابية ومعرفة أسبابها والعمل على تدعيمها والإستفادة مستقبلاً من المبادرات والإبداعات المتعلقة بها .

ب . **الرقابة السلبية** : وتتم للكشف عن الأخطاء والإنحرافات السالبة وتحديد أسبابها والعمل على تصحيحها وتلافيها لاحقاً واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمنع حدوثها في المستقبل .

## المبحث الثانى

1. مجالات الرقابة
2. مراحل العملية الرقابية
3. خصائص الرقابة الجيدة

مجالات الرقابة

توجد عدة مجالات للرقابة منها :

**\* الرقابة على الأهداف :** ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى التأكد من أن جميع الجهود التي تبذل في المنظمة إنما ترمى لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً والتي قامت من أجلها المنظمة والتأكد من وضوح هذه الأهداف لكافة العاملين وتحديد مدى الحاجة إلى شرحها وتفسيرها

**\* الرقابة على السياسات** إن السياسات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق الأهداف مما يحتم دائماً مراجعة هذه السياسات لاكتشاف ما قد يكون فيها من أخطاء . وتهدف الرقابة على السياسات إلى التأكد من أن الأعمال تسير وفقاً للسياسات المقررة ودراسة الانحرافات عنها \_ إن وجدت \_ وتصحيحها وتعديل السياسات ذاتها إذا اقتضى الأمر ذلك .

ويمكن تحقيق الرقابة على السياسات بوسائل متعددة منها<sup>(1)</sup>

أ . التأكد من أن المديرين الذين سيطبقونها قد قاموا بدور هام في تكوينها والسبب في التأكيد على أهمية ذلك أن المشاركة أو الإسهام في وضع السياسات بواسطة المديرين يولد عندهم المسؤولية في تحقيق نجاحها وبالتالي متابعة مراحل التنفيذ بدقة للتأكد من حسن سير الأداء

ب . يجب أن تكون السياسة معلنة لأن إعلانها يمكن من التعرف على مختلف جوانبها وبذلك يمكن مراقبة حسن التنفيذ ، هذا بالإضافة إلى أن السياسات المعلنة والمكتوبة تعطي دليلاً على أنها بنيت على قرارات صائبة وتلزم المديرين بضرورة اتباعها وعدم انتهاكها

ج . ومن بين الوسائل المهمة لاختبار دقة السياسات ، قياس النتائج المترتبة على تنفيذها فعلى سبيل المثال إذا كانت سياسة المنظمة قائمة على أساس الاحتفاظ بالإنسجام في علاقات العمل بين الإدارة والعاملين ، وتقاضى الوقوع في الخلافات ، فإنه من أجل تحقيق هذا الهدف ، ينبغي أولاً دراسة ملفات الشكاوى والتظلمات مما يساعد على كشف كثير من النقاط التي تساهم في وضع سياسة تمكن من تحقيق الهدف المطلوب .

---

<sup>(1)</sup>Top\_ management organization and control , P .E,Holden, L.S.Fish ,and H.L.Smith CN.Y .MC Graw\_ Hill book company, inc, 1951page 147

د. ينبغي تجنب الوقوع فى خطأ جمود السياسات ، وذلك لأن النشاط الإقتصادى بصفة عامة يتعرض لمتغيرات كثيرة يتحتم معها مراجعة السياسات بصفة دورية ، إضافة إلى استخدام ملكة الخلق و الإبداع و الابتكار لمقابلة المنافسة الحادة من قبل المنشآت المماثلة ، وهذا يستدعى بالضرورة تغيير و تطوير فى السياسات.

**\*الرقابة على الإجراءات :** إن الإجراءات من شأنها أن تحدد متى وكيف يتم الأداء ومن المسئول عنه ، وتهدف الرقابة على الإجراءات إلى التأكد من مدى الإلتزام بإجراءات العمل المقررة ودراسة مدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات أو تبسيطها بما يكفل أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال

يرى الدكتور كمال حمدى أبو الخير<sup>(1)</sup> أن الإجراءات قد تتسبب فى كثير من المشكلات ومعظمها يرجع إلى ما يصاحب الإجراءات من تعقيد أو إهمال أو ازدواج أو عدم مرونة

فالتعقيد غير المناسب قد يكون مرجعه إلى أخطاء فى الهيكل التنظيمى ، كعدم وضوح المسئوليات والسلطات أو المغالاة فى الأخذ بقاعدة المركزية أو الإسراف فى منح المكافآت للمرؤسين الذين تتعاطف معهم الإدارة بغض النظر عن أنها تتكافأ مع ما يقومون به من أعمال .. إلى غير ذلك من التصرفات التى تتنافى مع مبادئ التنظيم السليم .

أما فيما يتعلق بالإهمال ، فقد يحدث فى بعض الأحوال أن تطرأ عمليات جديدة ، تتطلب ضرورة وضع إجراءات جديدة مناسبة لها ، غير أن العمل قد يسير دون وضع هذه الإجراءات ، وفى نفس الوقت يظل هناك فهم لدى القوى العاملة بسريان أساليب الإجراءات القديمة على العمليات الجديدة ، ثم يتضح عدم تناسبها ، فيحدث نوع من الإرتباك فى العمل بسبب الإهمال فى صياغة إجراءات جديدة ، أو عدم إلغاء الإجراءات القديمة إذا اتضح عدم صلاحيتها

وقد تحدث أخطاء فى الإجراءات نتيجة لوقوع نوع من الإزدواج أو التكرار كما هو الحال إذا ما أصر بعض المديرين على ضرورة الحصول على الأساليب الإجرائية والرقابية التى تتبع فى إدارات أخرى ، أو إذا أرسلوا يطلبون بالبريد بيانات معينة .. أو أنهم لعدم الثقة لا يلتزمون بالنظم الموضوعه فقط إنما يزيدون عليها بأن ينشئوا سجلات تتعلق بإداراتهم وأقسامهم اعتقاداً منهم بأنها ستكون سندا لهم عند الضرورة فى إثبات نقاط معينة قد تكون موضع خلاف فى المستقبل .... الخ

(1) كمال حمدى أبو الخير, مصدر سبق ذكره ، ص 597

وقد تتسبب عدم المرونة فى إحداه ككثير من الأخطاء ، وذلك لأن هناك بعض الظروف التى قد تتطراً وتتطلب مواجهتها فوعاً من المرونة فى الإجراءات ، كما هو الحال فى أوقات الأزمات ، فإن المديرين يفضلون فى مثل هذه الأحوال تجاهل الإجراءاتوتعتبر تصرفهم هذا عملاً سليماً فى أغلب الأوقات . ويضيف الدكتور كمال حمدى أن القيام بمقتضيات الرقابة على الإجراءات يتطلب توافر شرطين أساسيين هما:

الشرط الأول : ينبغى على المديرين والرؤساء فى أى مشروع من المشروعات أن يكون لديهم العزم والتصميم على أن تسير أعمال المنظمة وفقاً للأساليب الإجرائية المقررة ، ويتطلب هذا أن يستخدموا سلطاتهم فى إلزام مرؤسيهم باتباعها إلى أقصى حد ممكن

الشرط الثانى : ينبغى توافر مواصفات معينة فى أولئك الذين يوكل إليهم مهمة وضع وصياغة الإجراءات ، ويمكن القول أنه نظراً لندرة من تتوافر فيهم هذه الصفات ، فإن الشركات تعمل على استئجار هذه الخبرة من الخارج إما الشركات القادرة فغالبا ما تنشئ لنفسها جهازاً إستشارياً للإجراءات

ومما لا شك فيه أن إعداد كتيبات للإجراءات ، تتضمن شرحاً وافياً للإجراءات الرسمية المتبعة فى المنشأة يعتبر من أفضل الأساليب التى تصلح لممارسة الرقابة الفعالة ، حيث يمكن دائماً الرجوع إليها فى حالة اختلاف وجهات النظر ، أو حدوث أى نوع من أنواع المنازعات التى تتعلق بالأساليب الإجرائية . وهذا لا يمنع إطلاقاً من مراجعة الإجراءات بصفة دورية للتأكد من ملاءمتها ومسائرتها للأوضاع وتطويرها إذا اقتضت الضرورة ذلك

**\*الرقابة على التنظيم :** وتتم من خلال مراقبة الإلتزام بالتخطيط التنظيمى ومواصفات الوظائف وخرائط العمل وإجراءاته . وكما هو معلوم فإنم التنظيم فى أى منشأة يستهدف تحقيق الأهداف بما ينطوى عليه من أهمية تحليل الوظائف والأعمال ثم تقسيمها بالأسلوب الأمثل الذى يتفق ونشاط المنشأة ومن ثم وضع وتصميم الهيكل التنظيمى المناسب . لكن نلاحظ أنه وفى كثير من الأحيان يبرز نوع من المشكلات تقتضى إعادة التنظيم حتى يتم التوصل إلى الشكل المثالى الذى يحقق الأهداف المرجوة

إن من أهم مبادئ التنظيم الجيد الذى يؤدى إلى إتمام العملية الرقابية بفعالية ما يلى (1)

(1) زكى مكى اسماعيل ، نظم الرقابة الإدارية ، مصدر سبق ذكره ، ص 35-36

أ. مبدأ ضرورة التنظيم أى وجود الأفراد وتقسيم العمل والمسئوليات والسلطات

ب. مبدأ الهدف الذى يراد تحقيقه ، ولا بد أن يكون واضحاً

ج. مبدأ التخصص فكلما كان هناك تخصص كلما زادت الكفاءة فى الإدارة والعمل

د. مبدأ وحدة الرئاسة أى أن يكون الموظف مسئولاً أمام شخص واحد ( وحدة العمل )

هـ. مبدأ تساوى السلطة مع المسئولية إذ لا بد أن توازن بين ما تعطى من سلطات وما تتحمل من مسئوليات،

أى لا بد أن تمنحه الصلاحية التى تمكنه من إنجاز العمل قبل أن تحاسبه عليه

و. مبدأ نطاق الإشراف لا بد أن يتناسب نطاق الإشراف أى عدد من المرؤسين تحت قيادة المشرف أو المدير

ز. مبدأ قصر خط السلطة وكلما كان ذلك قصيراً كلما كان ذلك أفضل .

ح. مبدأ تفويض السلطة أى تفويض المدير لأى من مرؤسيه للقيام ببعض المهام أو الواجبات بمنحه بعض سلطاته مما يمكنه من الإنجاز .

ط. مبدأ المرونة أى أن يكون هناك قدر من المرونة فى التنظيم لمواجهة التغيرات الحادثة

ى. مبدأ العلاقات الإنسانية كإتاحة المشاركة للموظفين فى إبداء الرأى وتنمية القدرات والمعاملة الإنسانية حفظاً لكرامة الإنسان

**\*الرقابة على الأفراد ( القوى العاملة ) :** ويتم ذلك بصورة عامة من خلال مراقبة مدى الإلتزام

بسياسات الإختيار والتعيين والتدريب ومتابعة الكفاءة والأجور وتقييم الوظائف ، إضافة إلى مراقبة كفاية وفعالية هذه السياسات والبرامج ، فضلاً عن التحقق من أن كل فرد يعمل بالمنظمة يتمتع بصلاحية مستمرة لتأدية العمل المنوط به

إن المعايير الرقابية المعمول بها فى مراجعة أداء الأفراد تختلف طبقاً لموقعهم فى المنظمة فمثلاً تختلف المعايير الرقابية المستخدمة على العاملين فى مجال الإنتاج عن تلك المستخدمة على العاملين فى مجال

التسويق وهكذا

تركز الرقابة فى مجال الأفراد على محورين أساسيين هما<sup>(1)</sup> :

1. الرقابة على أداء ونشاط إدارة الأفراد نفسها أى على السياسات والخطط المتعلقة بالأفراد والتي ترسمها وتخططها إدارة الأفراد بالمنشأة

2 . الرقابة على إداء وسلوك الأفراد العاملين

الرقابة على أداء ونشاط إدارة الأفراد وتتمثل فى الآتى :

أ . الفحص الإدارى على خطة القوى العاملة حيث يتفحص الإدارى فى هذا المجال ما يلى :

- تقدير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والأساليب التى استند عليها ، كالحكم الشخصى والأساليب الإحصائية .... الخ مع تحديد تكاليف تلك القوى وكفايتها الإنتاجية

- التغييرات المتوقعة فى طرق العمل والإجراءات والتي لها تأثير على الكفاية الإنتاجية

- العلاقات بين مستويات النشاط وعدد العاملين ونسبة المشرفين إلى العاملين

- السجلات الحالية للأفراد ، للإطلاع على تصنيفاتهم من حيث الوظيفة ، الأعمال ، المؤهلات، المهارات ، الجنس ، السن ، مدة الخبرة ، عدد المتدربين ، عدد تاركى الخدمة ، معدل الإستقرار الوظيفى والدوران الوظيفى وحالات الترقية

ب . الفحص الإدارى لنشاط التزود والإمداد بالأفراد وكيفية اختيارهم ، ويراجع مثل هذا الفحص المجالات التالية :

\_ برنامج الإمداد والتزويد بالعاملين وموضعه من خطة القوى العاملة

\_ مدى دقة طلبات التوظيف للحصول على أفراد عاملين من قبل إدارة الأفراد .

~~\_ التعرف على أعراض الوظائف ومسئولية كل وظيفة وصلاحياتها وموقعها فى الهيكل التنظيمى بما فى ذلك من مؤهلات ، خبرات و قدرات شاغلى تلك الوظائف والمستويات المالية لكل وظيفة~~

<sup>(1)</sup>عمر وصفى عقيلى وآخرون ، وظائف منظمات الأعمال، عمان : دار زهران للطباعة والنشر والتوزيع ، 1993 م ، ص 395-426

- الإطلاع على أساليب جذب طالبي الوظائف من حيث سمعة المنشأة ، ظروف العمل ، الأجور ، الضمانات المقدمة للأفراد ، فرص التعليم والتدريب وفرص الترقّيات

- طرق إدارة الأفراد فى الرد على المتقدمين لشغل الوظائف ، كسرعة الرد ، وإجراء مقابلات التعيين من قبل الجهة التى لها صلاحية الإختيار سواء كان مديراً او لجنة ، وأسلوب إختيار أفضل المتقدمين ، ومعايير المفاضلة بين المتقدمين كعمل إختبارات على سبيل المثال ، ومدى تغلغل طرق أخرى كالوساطة وما إلى ذلك، ودقة تحديد شروط ومميزات الوظيفة لشاغلها الجديد

ج . الفحص الإدارى لنشاط التدريب ، ويشمل هذا الفحص المجالات التالية :

-السياسات والإجراءات التى تحدد أهداف وحجم المصروفات والمسئولية الخاصة بالتدريب

- تحديد مشروعات التدريب ، بما فى ذلك عدد العاملين اللازم تدريبهم وأنواع التدريب المختلفة

- خطط التدريب المتبعة ومستوى وفائها بإحتياجات المنظمة وأولوياتها ، كتنمية المهارة الإدارية فى معالجة المشكلات الإدارية وتنمية قدرات المناقشة وتحليل الحالات

- متابعة أثر التدريب على زيادة المعلومات وتطوير المهارات

- إمكانيات التدريب المتاحة مثل غرف المحاضرات، ورش التدريب العملى والتسهيلات التدريبية التى تتفق مع إحتياجات المنظمة ووجود مدرّبين مؤهلين

- السجلات المنتظمة التى من شأنها توضيح أنواع التدريبات التى تمت والمشروعات التدريبية المختلفة وتكاليفها ومدى التقدم الذى أحرزته المجموعات التى تم تدريبها

- تقييم برامج التدريب على ضوء الأهداف المحددة من حيث رد فعل المتدربين تجاه التدريب وكمية المعلومات التى تحصلوا عليها وأثر التدريب على سلوكهم عند القيام بوظائفهم وأثر التدريب على كفاية الأداء ومن تمّ أثر التدريب على المنظمة وما يحققه من نتائج

- الميزانية اللازمة للتدريب

د . الفحص الإدارى لنظام الأجور والمرتبات ، ويعنى هذا الفحص بالمجالات الآتية :

- التعرف على أهداف نظم دفع الأجور والمكافآت كتوفير حوافز ومعايير ودوافع للعاملين وخلق ظروف عمل تمكن من زيادة الكفاية الإنتاجية ، وتناسب تكلفة الأداء مع عائد النتائج المتوقعة ، والعمل على إرضاء العاملين لتقليل إستيائهم وتناسب الأجور مع ظروف وطبيعة الوظيفة ودراسة تأثير نظم الحوافز على زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء ودرجة إستماع وتقبل الإدارة لإقتراحات العاملين الرامية لتطوير الأداء .

- ردود فعل العاملين على نظام الأجور خاصة العلاقة بين ما يبذلونه من جهد وما يحصلون عليه من أجر أو مكافأة .

- فحص سياسات المرتبات ، من حيث تأثيرها بظروف السوق

- دراسة هيكل المرتبات الذى تحدد على ضوءه الدرجات والفئات الوظيفية واختلاف مستويات المرتبات ، بناءً على اختلاف الخبرة والتميز والتداخل بين الفئات والدرجات وتمشى المرتبات مع الميزانية وإجراءات ترتيب وإعادة ترتيب الوظائف ودراسة الفوائد المقدمة للأفراد بما يتناسب مع ما تقدمه منشآت أخرى مماثلة ، واحتمال تطبيق نظام جيد .

## تقييم أداء العاملين

مهما كانت هنالك أوجه للشبه بين المؤهلات والخبرات بين العاملين إلا أن هناك عوامل أخرى تتعلق بالواحي الذهنية والجسمية يترتب عليها فروقاً فى مستوى الأداء لدى هؤلاء العاملين ، وعملية تقييم أو قياس الأداء للعاملين ترمى إلى تحديد مدى اسهام كل منهم فى إنجاز الأهداف المرسومة له واتباع أسلوب قويم خلال العمل مع رؤسائه وزملائه ومدى نجاحه فى تطوير وسائل الأداء ومستواه .

إن عملية التقييم هذه من شأنها أن تفيد المنشأة فى التعرف على العديد من جوانب النجاح أو الفشل فى سياسات الأفراد إذ يمكن من خلال نتائج قياس الأداء التعرف على مدى دقة اختيار العاملين فى وظائفهم وبالتالي مدى دقة نتائج الإختبارات التى تعقد لهم قبل التعيين وذلك يفيد فى مراجعة أساليب الإختيار لتحديد نواحي الخلل فيها ، أيضاً يمكن لنتائج قياس الأداء أن توجه المنشأة إلى تحديد الأعداد الواجب تدريبها مع تحديد نوع البرامج التدريبية اللازمة لهم بشكل فعال. كما أنه من الناحية النفسية تفيد قياسات الأداء فى التعرف على مدى تأقلم الفرد مع وظيفته واحتياجاتها المختلفة ، وتساعد القياسات فى وضع قواعد سليمة لمنح الحوافز بما يحقق دفع الجهود إلى مزيد من الإنجاز . هذا فضلاً عن أنها تسهم فى بناء أسس سليمة عند

اختيار بعض العاملين لترقيتهم إذ إن من دواعى العدالة أن يصعد الأفراد الذين يحققون مستويات أداء أفضل إلى الوظائف الأعلى مكافأة لهم وضماناً لحسن توجيههم للعمل<sup>(1)</sup>

## عوامل نجاح قياس أداء العاملين

إن هنالك العديد من العوامل يلزم توفرها لضمان نجاح خطة قياس أداء العاملين فى المنشأة منها :

أ. تعريف العاملين مسبقاً بمعايير القياس ووقت إجراء قياس الأداء وذلك حتى يؤدي كل منهم جهده وألا يفاجأ بالقياس دون سابق معرفة

ب. إبلاغ رؤساء ومديرى الإدارات والمشرفين بقواعد قياس الأداء إذ إن تعاون الرؤساء مع نظام قياس الأداء يمثل دعامة لنجاح هذا القياس فهم الذين سيشر فون على إجراءات قياس الأداء للعاملين فى إدارتهم

ج. ضرورة وجود نظام سجلات ومستندات منظم فى المنشأة وموحد بين الإدارات المتشابهة حتى يمكن المقارنة قدر المستطاع بين أداء العاملين فى مختلف إدارات المنشأة

## مسئولية قياس الأداء

تختلف كل منشأة عن الأخرى فى إسناد مسؤولية قياس الأداء إلى جهة محددة بيد أن عملية قياس الأداء غالباً ما تسند إلى المشرف المباشر على الفرد فهو الذى يلاحظ أداءه يومياً بما يطرأ عليه من تقدم أو ما يبدو عليه من مظاهر الفشل فى الأداء غير أن أطرافاً أخرى يمكن أن تشارك فى قياس أداء العاملين مثل :

أ. إدارة الأفراد بالمنشأة وهى الجهة المسئولة عن تصميم خطوات وإجراءات قياس الأداء حتى يكون هناك نوع من النمطية فى قياس أداء العاملين فى إدارات المنشأة المختلفة

ب. الرؤساء فى أقسام أو إدارات أخرى مرتبطة أو التى تعد أعمالها ذات صلة وثيقة بعمل الإدارة أو القسم المراد قياس أداء العاملين به

ج. المرؤسين أنفسهم إذ قد يتطلب فى بعض المنشآت من المرؤسين إبداء رأيهم فى أداء وسلوكيات رؤسائهم المباشرين باعتبار أنهم على دراية بذلك بقدر دراية الرؤساء بأداء مرؤسيهم ، وبالطبع فإنه لا يمكن الإعتماد

<sup>(1)</sup> أحمد عبد الله ، الرقابة والمتابعة الإدارية ، دون ذكر دار النشر ، الطبعة الثانية ، 1997 م ، ص 21-22

على رأى المرؤسين فى رؤسائهم إلا إن كان هناك شبه إجماع على ضعف أداء الرئيس أو أن سلوكياته الوظيفية غير مناسبة خاصة إذا عزز هذا الرأى الإجمالى تقارير رؤساء هؤلاء الرؤساء وخلاصة القول هنا أن تنظيم قواعد وإجراءات قياس الأداء هى فى الغالب مسئولية إدارة الأفراد بينما يتولى الرؤساء المباشرين فى الغالب تنفيذ تلك القواعد والإجراءات

## العوامل الأساسية فى قياس الأداء

إن نتائج قياس الأداء يجب أن تعكس الناحيتين الفنية والسلوكية للعامل خلال فترة معينة (عام مثلاً) ، وأهم الجوانب التى تظهر فى عملية قياس الأداء ما يلى :

أ. جوانب تتعلق بالقدرات والإمكانات الفنية للفرد وتشمل

1. درجة الإعتماد على الفرد وتعنى درجة حاجة الفرد إلى الإشراف أو درجة تحمله المسئولية وحده .
2. كمية الإنتاج وهو مقياس كمى يعنى عدد وحدات الإنتاج التى أنجزها الفرد خلال فترة معينة مع وضع التسهيلات المتاحة له .
3. جودة الإنتاج وهو يقيس الناحية الكيفية فى الإنتاج لضمان الإتقان .
4. القدرة العلمية وهى ضرورة لبعض الوظائف مثل وظيفة التعليم والتدريب .
5. القدرة الإشرافية والتنظيمية وهى قدرة تحتاجها الوظائف الإشرافية فى المنشأة وتشمل تنسيق جهود المرؤسين وتوزيع المسئوليات عليهم بما يتناسب مع قدراتهم وخبراتهم .
6. الطموح ويمكن التعرف على هذه الصفة من خلال مبادرة المرءوس إلى ممارسة الواجبات بشكل متقن وأكثر من المطلوب منه وسعيه إلى تنمية قدراته الوظيفية باستمرار وتحقيقه لمعدل سريع من التقدم فى الوظيفة .
7. التدريب وهذا الجانب يقيس تحصيل الفرد لمعلومات أو مهارات جديدة من خلال البرامج التدريبية التى التحق بها وأثر ذلك على أدائه

ب . جوانب تتعلق بسلوكيات الفرد وتشمل النواحي التالية

1. المواظبة ويقصد بها إحترام الفرد لمواعيد الحضور والإنصراف والتزامه بالحدود المبينة فى اللوائح لمواعيد ومدد الإجازات المختلفة وعدم التحايل للحصول على مدد أطول للإجازات من المسموح به أو التمارض

2. الإستعداد الشخصى ويقصد به إستعداد الفرد لإنجاز مهام معينة دون توجيه أو تنبيه

3. التكافل ويعبر هذا الجانب عن درجة إقدام الفرد على مساعدة زملائه ومعارفه دون التزام رسمى بذلك

4. الإلتزان وهى خاصية ترتبط بالوظائف ذات الصلة بالجماهير وكذلك الوظائف الرئاسية التى يقتضى الأمر اتخاذ قرارات فى خلال ظروف متغيرة .

تجدر الإشارة إلى أن كل هذه الجوانب يعبر عنها عند القياس بألفاظ مثل ممتاز ، جيد ، كفاء ، ضعيف وغالباً ما تحدد درجة من مائة لتعبر عن أقصى ما يتوفر من كل جوانب القياس ثم تعطى باقى درجات الجانب محل القياس فى الأداء درجات متناسبة حسب نسبة إنخفاض توفر الصفة فى الفرد .

فمثلاً قد تمنح الدرجات التالية لكل صفة من الصفات السابقة

الحدود	الدرجة
أكثر من 90 درجة	ممتاز
من 75 درجة إلى أقل من 90 درجة	جيد
من 50 درجة إلى أقل من 75 درجة	كفاء
أقل من 50 درجة	ضعيف

يرى الباحث أنه وعلى الرغم من ضرورة وأهمية قياس الأداء للفرد والمنشأة على حدٍ سواء إلا أن هذه العملية يشوبها كثير من القصور يتمثل فى عدم الموضوعية فى قياس الأداء الناتج عن آفة التحيز الشخصى ، فقد تكون علاقة المرءوس برئيسه سلبية نتيجة لخلافات شخصية مما يؤثر على الرئيس عند أدائه لوظيفة تقييم أداء المرءوس ، وقد يحابى أحد المرءوسين الآخرين لوجود علاقات شخصية ايجابية بينهما

**الرقابة على الإنتاج :**

كما هو معلوم فإن المنشآت إما إنتاجية أو خدمية ، ففي المنشآت الإنتاجية تمثل عملية مراقبة الإنتاج أحد الأنشطة الرئيسية وذلك للتأكد من أن التنفيذ يتم وفقاً لما خطط له حسب نوع النشاط الإنتاجي ، وينطوي هذا النشاط على مراقبة حركة المواد الخام ، عنصر الوقت ، كمية الإنتاج ومعدل الإنتاج وجودته ، أدوات ووسائل الإنتاج ، المخزون ، تصميم المصنع أو وحدة الإنتاج ، أعمال الصيانة ، إضافة إلى عنصر التكلفة ويضاف لذلك الرقابة على تشكيلة المنتجات بغرض التأكد من أن المنتجات تقابل احتياجات السوق ومطالبه المتغيرة وأنها تدعم مركز المنشأة التنافسي من حيث الجودة والسعر والخدمة وغيرها ، إضافة إلى بحث مدى الحاجة إلى تغيير بعض المنتجات أو تصميم منتجات جديدة .

تأخذ الرقابة على خطة الإنتاج اشكالاً متعددة ، وذلك حسب النشاط وحجمه وأهميته ، إذ تختلف الأساليب المستخدمة في مراقبة إنتاج المشروعات الكبيرة عن تلك المستخدمة في الصغيرة . كما أن مراقبة الإنتاج الخاص أو الإنتاج حسب الطلبات ، تختلف عن مراقبة الإنتاج المستمر أو الإنتاج حسب متطلبات السوق<sup>(1)</sup>

### **الرقابة على المشتريات :** هنا يتم مراقبة عدد من الإعتبارات أهمها

- مدى انتظام أوامر التوريد

- مقارنة كمية المخزون / قيمة المخزون

- طريقة التخزين

- دراسة شروط وإتفاقيات الشراء

**الرقابة على المبيعات :** وتتم في ضوء مقارنة المبيعات المحققة مع الميزانية التقديرية للمبيعات والتعرف على الموقف السوقي للمنتج ومدى سلامة سياسات البيع والترويج وبحث مدى الحاجة إلى التغيير في السياسات أو العمليات التسويقية وتراعى الرقابة على المبيعات مراقبة الإعتبارات التالية :

**- حجم وتكلفة المبيعات**

<sup>(1)</sup> عبد الرحمن الصباح ، مبادئ الرقابة الإدارية ، المعايير \_ التقييم \_ التصحيح ، مرجع سبق ذكره ، ص220

-نسبة مردودات المبيعات

- نسبة شكاوى العملاء

**الرقابة على المصرفيات الرأسمالية :** ويتم ذلك من خلال مراجعة ميزانية المصرفيات الرأسمالية والتي تمثل قيمة احتياجات المنشأة وأقسامها المختلفة من ( المباني، الآلات، المعدات ، الأجهزة، السيارات ..الخ) عن سنة مالية قادمة ، وتقدر هذه الاحتياجات بناءً على الظروف الإقتصادية والمالية للمنشأة إضافة إلى سياسات الإستثمار .

**الرقابة المالية :** وتشمل الرقابة على تكاليف العمليات وعلى الإستثمارات وعلى المركز النقدي للتحقق من قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها فى مواعيدها ، وأهم ما تشتمل عليه الرقابة المالية ما يلى :

- الرقابة على الإيرادات

- الكفاءة فى إدارة النفقات

- معدل دوران الأصول

- معدلات السيولة النقدية

- معدل دوران رأس المال العامل

**الرقابة على العلاقات الخارجية :** سواء كانت هذه العلاقات مع الجمهور أو العملاء ، مصادر الشراء (الموردين) ، الإتحادات والنقابات ، الهيئات الحكومية .....الخ

فيما يتعلق بالعلاقة مع العملاء تضع المنشآت سياسات خاصة تتصل بعلاقاتها مع العملاء تتعلق ببحث كيفية إرضائهم وإقبالهم على منتجاتها أو خدماتها وتقوم هذه المنشآت بتدريب موظفيها على الأسلوب الذى من شأنه أن يترك انطباعاً طيباً لدى العملاء وعلى القدرة على إدارة الشكاوى وعلى السرعة والكفاءة فى أداء الخدمة . وفيما يتعلق بالعلاقة مع مصادر الشراء فإن السياسات الموضوعية من أجل الشراء ينبغى أن تقترن بأساليب إجرائية تحكم بدقة العلاقات الخارجية بين القوى الوظيفية المتخصصة المسؤولة فى المشروع ، وبين الأشخاص الخارجيين الذين يمثلون مصادر الإنتاج التى يتعامل معها المشروع .. إن هذا التعامل له ارتباط كبير بسمعة الشركة كأن يكون هنالك تعامل عادل مع الموردين أو أن تكون هنالك رغبة صادقة فى مقابلة

مندوبى البيع... الخ . من أجل ذلك فإنه من الضرورى أن يتأكد الرؤساء من أن سياسات الشراء والأساليب الإجرائية التى تقترن بها من أجل وضعها موضع التنفيذ ، ينبغى أن تكون فى غاية من الدقة والإحكام وينبغى أيضاً أن تكون واضحة ومفهومة وبالتالي منفذة على أفضل وجه ممكن<sup>(1)</sup>

وفيما يرتبط بالعلاقة مع الهيئات الحكومية يمكن القول بأن لكل منشأة العديد من العلاقات مع كثير من الهيئات والأجهزة الحكومية ولعل ما يحتم هذه العلاقة هو وجود القوانين التى تنظم علاقات هذه المنشآت مع مختلف أجهزة الدولة ، وكمثال لذلك العلاقة مع مصلحة الضرائب ، ديوان الزكاة ، مصلحة التأمينات وبعض الوزارات ( الصناعة / الصحة / الداخلية .... الخ ) .

**الرقابة على البحوث والتنمية :** وتهدف إلى مراقبة تنفيذ برامج البحوث والتنمية فى كافة المجالات والأنشطة فى المنشأة ( إنتاجية ، تسويقية ، خدمية ، قوى عاملة ... الخ ) بغرض التطوير والتحديث بما يواكب متطلبات العصر . ويتم ذلك فى ضوء الخطط والميزانيات المعتمدة لهذا الغرض . إن برامج البحوث والتنمية قد شهدت اتساعاً ملحوظاً فى السنوات الأخيرة كنتاج طبيعى لعامل المنافسة الشرسة التى تشهدها المنشآت المختلفة لأجل إيجاد حظ من السوق .

إن أهمية الرقابة على برامج البحوث والتنمية تنبع من أنها تتميز بخصائص غير عادية إذ تتطلب عناية خاصة لكونها تختلف عن الرقابة على أوجه النشاط الأخرى باعتبار أن الرقابة على البحوث والتنمية تحتاج إلى نوع معين من الأشخاص تلقوا نوعاً خاصاً من التدريب والأساليب الفنية لبلوغ الأهداف . هذا بالإضافة إلى إعتبار الناحية الإقتصادية فى تنفيذ هذه البرامج .

## مراحل العملية الرقابية

<sup>(1)</sup> كمال حمدى أبو الخير ، مصدر سبق ذكره ، ص 607

حتى تتم وظيفة الرقابة بشكل صحيح وكامل وفاعل يؤدي إلى الغرض الذي من أجله أنشئ نظام الرقابة ، يجب أن يمر النشاط بعدد من المراحل والتي يكمل بعضها بعضاً .

لا يوجد اتفاق بين كُتّاب الإدارة على عدد هذه المراحل ، فمنهم من قسمها إلى ثلاث ومنهم إلى أربع وآخرون ذكروا أنها ست مراحل ، غير أن هذا التقسيم لا يؤثر في مضمون عملية الرقابة ، ويمكن تفصيل هذه المراحل كما يلي :

## أولاً : تحديد الخطط والأهداف

وهذه من المراحل والخطوات الإجرائية التي تسبق العملية الرقابية ، وتتشكل المدخلات الأساسية للعملية الرقابية من الخطط والأهداف التي تسعى المنظمة أو الوحدة المعنية إلى تحقيقها ، إضافة إلى مجموعة المتغيرات البيئية التي تتشكل منها بيئة المنظمة داخلية كانت أو خارجية وتهدف هذه المرحلة إلى (1) :

أ. التأكد من أن تكون الأهداف مشروعة بحيث تسمح منظومة القوانين المعمول بها في الدولة أو في المنظمة المعنية بممارسة ذلك وتسمى هذه الرقابة بالرقابة القانونية وتشمل جزءاً لا يتجزأ من العملية الرقابية الشاملة

ب. التأكد من أن تكون الأهداف واقعية بحيث يمكن التعامل معها وتحقيقها ، وذلك لأن المبالغة عند تحديد الأهداف قد تؤدي إلى إرباكات كثيرة وإحباطات خطيرة عند التنفيذ وربما تؤدي إلى هدر في الجهود والطاقات دون جدوى .

ج. التأكد من تحديد الأهداف بصورة دقيقة وواضحة وتسمح بمتابعة عمليات تنفيذها ، والوقوف على كل ما يطرأ حولها من إنحرافات أو تجاوزات . ومن المهم أن يتم التأكد في هذا المجال من أن الأهداف قد حددت كمياً ونوعاً وزماناً ومكاناً وتكلفةً

د. التأكد من أن عملية تحديد الأهداف قد أخذت كافة المتغيرات البيئية المحيطة بعين الاعتبار وذلك تأكيداً لدور المنظمة المعنية ولوظيفتها الاجتماعية والحضارية ، وضماناً لواقعية الأهداف ولتفاعل البيئة العامة من أجل مساندة عمليات تحقيقها وبدون ذلك فإن قوى البيئة المحيطة قد تأخذ موقفاً سلبياً وربما رفضاً لأهداف المنظمة وأدوارها وربما للمنظمة نفسها ، وبذلك تفقد المنظمة أهم مقومات نجاحها أو استمرارها

(1) عبد المعطى محمد عساف ، مبادئ الإدارة ، مرجع سابق ، ص 281-282

## ثانياً : تحديد المعايير

فى مرحلة تحديد الأهداف والخطط يتم توقع الأداء اللازم بذله لتحقيق النتائج المرجوه ويوضع ذلك فى هيئة مستويات أو معايير. والمعايير هى المقياس الذى يمكن بواسطته قياس النتائج أو الأداء الفعلى لما ينبغى أن يتم إنجازه وبعبارة أخرى فإن المعايير هى الوسيلة التى تمكن من المقارنة بين الأهداف والأداء أو بين المدخلات والمخرجات والمعايير يمكن أن تأخذ الأشكال التالية .

- معايير كمية أو نوعية

- معايير شكلية أو مظهرية أو أدائية

- معايير زمنية

-معايير تكلفة ( نقدية )

يرى الدكتور جميل أحمد توفيق<sup>(1)</sup> أنه ليس من الضرورى مراقبة كل نشاط إدارى بعامل ( معيار) واحد من هذه العوامل بل قد يتم استخدام أكثر من عامل فى آن واحد ، فرقابة الإنتاج مثلاً تركز على عاملى الكيفية والزمن ، ورقابة المبيعات تركز على عاملى الكم والتكلفة وهكذا .

يلاحظ بصفة عامة أنه بينما يمكن قياس المعايير الكمية والنقدية والزمنية يصعب قياس المعايير النوعية ، فالمعايير الوصفية تعتبر صعبة ومعقدة بطبيعتها حالها وهى معايير تكون فى الغالب لتقييم كفاءة وكفاية الخدمات التى تقدمها المنشآت الخدمية حكومية كانت أم قطاع خاص مثل الخدمات الصحية والإجتماعية وغيرها ويكون المعيار فى هذه الحالة هو مستوى رضا مستهلك الخدمة أو المنتفع بها وهو ما يصعب التعبير عنه كميأ ، ولمعرفة ذلك يتم استخدام وسائل مثل قوائم الإستقصاء لقياس الرأى ومعرفة انطباعات الأفراد عن الخدمة المقدمة لهم . أما المعايير الأخرى فيسهل وضعها ومن ثم مراقبتها مثل حجم المبيعات، تكلفة الإنتاج ، الزمن اللازم ...الخ وهذه المعايير نجدها مستخدمة بصورة أكبر فى النشاط الإنتاجى .

تختلف المعايير باختلاف المستويات الإدارية ، ولذلك فالمعايير يجب ان تكون شاملة بحيث تخدم جميع الأنشطة وعلى مختلف المستويات ، فهناك المعايير على مستوى المنظمة والتى تحدد الأهداف الأساسية لها

<sup>(1)</sup>جميل أحمد توفيق ، إدارة الأعمال ، مدخل وظيفى ، بيروت : دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، 1986 م ، ص 120

والمعايير التي على مستوى الإدارات التنفيذية مثل إدارة الإنتاج والتسويق والمخازن والمشتريات ومعايير أخرى على مستوى الأفراد وهي التي تقيس كفاءة العمالة وجودتها<sup>(1)</sup>

برأى الدكتور عبد الرحمن الصباح<sup>(2)</sup> فإن هنالك عدة إعتبارات يجب مراعاتها عند تصميم المعايير الرقابية وهي :

- الموضوعية ، الحيادية وعدم التحيز

- الواقعية أى تنطلق من أرض الواقع وتناسب واقع الحال

- وحدة المعيار للأعمال المتجانسة أو ذات النمط الواحد

-وضوح المعيار وشفافيته لكي تكون المعايير مفهومه من قبل الجميع

ويضيف الباحث لما ذكر أعلاه أن تكون المعايير الرقابية سهلة القياس وقابلة للتطبيق

إن عملية وضع المعايير تمر بمراحل مختلفة ومتكاملة تشمل تحديد خصائص الأداء المطلوب وتحديد معايير لكل خاصية ومن ثم ربط المعيار بالمسئولية عن الأداء ومراجعة النقاط الإستراتيجية للنشاط ومراجعة طرق العمل ويمكن تناول هذه المراحل بشئ من التفصيل كما يلي<sup>(3)</sup> :

أ. تحديد خصائص الأداء المطلوب : ويتم من خلال تحديد ما هي النتائج المطلوب تحقيقها ، ما هي تكلفتها ، وبالتالي تحديد الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، ويشمل تحديد خصائص الأداء الجيد التعرض للنواحي الآتية :

- الناتج وبالتالي تحديد الوظيفة الواجب أداءها من حيث الكمية والجودة والوقت

- التكلفة بحيث تشمل المصاريف المباشرة وغير المباشرة

- الموارد وتشمل ما يحتاجه المشروع من رأسمال أو قوى بشرية أو آلات

---

<sup>(1)</sup> سيد محمد جاد الرب، تنظيم وادارة منظمات الأعمال ، مرجع سابق ، ص 400

<sup>(2)</sup> عبد الرحمن الصباح ، مبادئ الرقابة الإدارية ، مرجع سابق ، ص 103

<sup>(3)</sup> السيدعبد ناجي، الرقابة على الأداء ، مطبعة كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 1990 ، ص 143

وكلما كانت الأشياء ملموسة كلما أمكن وضع المعيار بخلاف الأشياء غير الملموسة التي يصعب قياسها كميًا فتحدد كمية الإنتاج لمطلوب في الساعة مثلاً يمكن تحديده بخلاف تحديد اتجاهات المستهلكين أو العملاء

ب. ربط النتائج بمسئولية كل فرد : عند تحديد المعايير المخططة للأداء ينبغي تحديد الجهات ، الأقسام والأفراد المطلوب منهم تحقيق تلك النتائج وبالتالي عند القياس يتم قياس النتائج الفعلية وربطها بمسئولية كل قسم ، كل مدير أو كل فرد فيها حتى يمكن أن تتم عملية المحاسبة في حالات القصور ، وإن كانت عملية ربط المسئولية بالأفراد تصعب عند قياس العمل الجماعي وإنما يتم الإستعانة بمؤشرات مثل مدى التعاون بين أفراد تلك المجموعة التي قامت بالعمل

ج. مراجعة النقاط أو الجوانب الإستراتيجية : على المدير أن يركز على النواحي الإستراتيجية المهمة عند القيام بعملية القياس وليس على التفاصيل الدقيقة للأداء ، إذ إن هذه النواحي الإستراتيجية المهمة هي التي سوف تؤثر في النتائج عند حدوث الإنحرافات فيها حيث ترتبط بها أهداف النشاط ، ومن ثم ينبغي على المدير أن يحدد مع معاونيه من مديري الأقسام النواحي الإستراتيجية الواجب تركيز الرقابة عليها لارتباطها بأهداف النشاط الذى يشرفون عليه ، هذا فضلاً عن تبنى أفضل طرق القياس والإهتمام بالحصول على البيانات والمعلومات التي تساعد في تحديد المسئول عن الإنحراف ، مستعيناً بأفضل المعايير التي يمكن استخدامها وبأقل تكلفة إقتصادية ممكنة .

د. مراجعة طرق العمل : أحياناً وفي بعض الحالات يصبح مراقبة الطرق التي يتم بها العمل ومراجعتها أهم وأسرع من مراقبة النتائج إذ إن رقابة طرق العمل تؤدي إلى تخفيض التكلفة فضلاً عن تحقيق نتائج إيجابية مؤكدة .

### ثالثاً: قياس الأداء

إن مرحلة قياس الأداء يتم فيها التعرف على مستويات الأداء الفعلية في ضوء المعايير التي سبق تحديدها وفي الواقع العملي نجد أن هناك في كثير من الأحيان إنحرافات بعضها مسموح بها وأخرى غير مسموح بها لذا فإن من شأن هذه الخطوة دراسة هذه الإنحرافات والتعرف على أسبابها ومن ثم محاولة إيجاد الحلول والعلاج لها حتى نصل إلى الأداء المطلوب . إن عملية قياس أو تقييم الأداء هي خطوة في سلسلة النظام الرقابى فى المنظمة ، وتصعب هذه العملية وتسهل حسب الدقة التي بذلت في وضع معايير محددة تحديداً لا يحتمل الإجهاد أو التقدير ، فكلما كانت المعايير واضحة ومحددة كلما كان القياس سهلاً وسريعاً وواضحاً

أيضاً فإن وجود نظام للمعلومات والإتصال داخل المنظمة يؤدي إلى تبسيط عملية تقييم الأداء وسرعتها حيث يتم تجميع المعلومات عن الأنشطة التي تم تنفيذها وبالتالي مقارنتها بالمعايير المحددة ونظام المعلومات والإتصالات هو الذى يوفر المعلومات المطلوبة للقياس وتقييم الأداء<sup>(1)</sup>

يرى الباحث أن عنصر الوقت عامل حيوى ومهم يجب أخذه فى الحسبان فى هذه المرحلة من عملية الرقابة إذ لا بد من التسجيل الفورى للنتائج بعد حدوثها وأن تتم عملية القياس والتقييم فى أسرع وقت ممكن لاكتشاف الإنحرافات قبل تفاقم أخطارها لأجل معالجتها فى الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة ، ذلك أن التأخير فى هذه المرحلة يؤدي إلى أخطار عديدة ربما تؤثر على كفاءة الأداء ككل وتزيد التكلفة وتخفض من العائد المتوقع .

تجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من آيات الذكر الحكيم تدل على قياس الأداء منها قوله تعالى : ( ونضع الموازين القسط ليوم القيامة فلا تظلم نفس شيئاً وإن كان مثقال حبة من خردل أتينا بها وكفى بنا حاسبين)<sup>(2)</sup> ، وقوله عز وجل : ( وكل إنسان ألزمناه طوره فى عنقه ونخرج له يوم القيامة كتاباً منشوراً \* إقرأ كتابك كفى بنفسك اليوم عليك حسيباً)<sup>(3)</sup>

## رابعاً : تصحيح الإنحرافات

وهى الخطوة التى تعنى بتصحيح أية إنحرافات بين النتائج الفعلية التى تم التوصل إليها فى مرحلة قياس الأداء وبين المعايير الموضوعية فى المرحلة التى تسبقها ، إذ إن العملية الرقابية لا تكتمل إلا إذا تم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الإنحرافات .

يلاحظ عند الحديث عن الإنحرافات دائماً ما ينصب التفكير فى الإنحرافات السلبية أى عدم القدرة على الوصول إلى المعايير الموضوعية ، لكن يمكن القول بأن الإنحرافات قد تكون إيجابية بمعنى ان الأداء الفعلى قد يفوق الأداء المخطط وهذه الحالة أيضاً تستدعى الوقوف عندها ودراستها ومعرفة أسبابها ( عدم الدقة فى

<sup>(1)</sup> سيد محمد جاد الرب ، مرجع سابق ، ص 401

<sup>(2)</sup> سورة الأنبياء ، الآية 47

<sup>(3)</sup> سورة الإسراء ، الآيتين 13 ، 14

وضع المعايير ، الأداء العالى للأفراد .... الخ ) و يمكن التفرقة بين نوعين من الإنحرافات<sup>(1)</sup> الإنحرافات الطبيعية وتتميز بأنها تتصف بوحدة أو أكثر من الصفات التالية :

- فرق فى إنحراف بسيط بين الخطة والتنفيذ .

- إنحرافات خارجة عن سيطرة القائمين بالتنفيذ

- إنحرافات راجعه لظروف طارئة

- إنحرافات غير متكررة

أما الإنحرافات غير الطبيعية فتتصف بوحدة أو أكثر من الآتى :

- إنحرافات جسيمة

- إنحرافات راجعة لقصور من المنفذين أو لتعمدهم

- إنحرافات راجعة لظروف معروفة كان يمكن السيطرة عليها

وتحتاج الإنحرافات غير الطبيعية إلى علاج حاسم وسريع ومخطط بشكل يعتمد على نوع الخطأ وجسامته ، أما الإنحرافات الطبيعية فقد لا تحتاج إلى علاج أو فى بعض الأحيان قد تحتاج إلى علاج بسيط وسطحى .

يلى تحديد الإنحرافات ورصدها قيام المديرين باتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاج هذه الإنحرافات

إن مرحلة تصحيح الإنحرافات تتدرج إلى أربع خطوات هي<sup>(2)</sup> :

أ. تحديد الإنحرافات الحادثة التى تستحق المعالجة وفى هذه الخطوة يتم تحديد الإنحرافات التى يجب معالجتها. إن حدوث هذه الإنحرافات شئ وارد وطبيعى وهو أمر غير خطير فقد يكون بسبب خطأ فى التخطيط أو خطأ فى المعيار الذى تم القياس وفقاً له وبالتالي لا بد من الدراسة لتحديد الأسباب .

ب. تحديد أسباب الإنحرافات ، إن الامر المهم بعد عملية تحديد الإنحراف هو تحديد أسباب هذه الإنحرافات لأن تحديدها يعتبر نصف المعالجة وقد تكون الأسباب :

(1) أحمد ماهر ، الإدارة ، مدخل بناء المهارات ، القاهرة : المكتب العربى الحديث ، 1985 م ، ص243

(2) زكى مكى اسماعيل ، نظم الرقابة الإدارية ، مصدر سبق ذكره ، ص62-65

- أخطاء فى إعداد الخطة

- أخطاء فى معاير القياس

- مبالغة فى تحديد الأهداف

- أخطاء فى تصميم العمليات

- خلل فى التنظيم من حيث توفر الكفاءات المطلوبة للعمل

ويرى جورج . ر . تيرى<sup>(1)</sup> أنه مهما كان السبب فى الإنحراف ، فإن الأمر يتطلب تصحيحاً جذرياً يقضى على المشكلة من أساسها ولعل مما يعطى الأمر أهمية بالغة هو تعيين أو تحديد الحلول الفورية العاجلة والحلول الجذرية الطويلة الأجل لضمان عدم تكرار الإنحراف

ج . معالجة الإنحرافات . بعد وضوح أسباب الإنحرافات يصبح من الممكن إجراء عملية المعالجة ولا شك أن أمام الإدارة أكثر من بديل لمعالجة الإنحراف وبالتالي ينبغي دراسة كل بديل لإختيار أنسب البدائل .

د . متابعة تنفيذ المعالجة . إن عملية تحديد المشكلة ( الإنحراف ) ودراستها وتحديد أسبابها واختيار الحل الأمثل واتخاذ القوار بإجرائه لا يكفى وحده ما لم تتم متابعة لتنفيذ هذا الحل أو هذه المعالجة فكثيراً ما يتم تحديد الأخطاء والتوجيه بتصحيحها إلا إنه لا تتم المتابعة من جانب الإدارة لعمليات التصحيح ، فتصبح قرارات المعالجة حبراً على ورق دون القيام بعمليات علاج حقيقية وتصحيح للأخطاء للوصول للأهداف المنشودة .

إضافة لما ورد أعلاه من خطوات أو مراحل للرقابة يضيف الدكتور جميل جودت أبو العينين<sup>(2)</sup> مرحلة أخرى هى التعرف على المجد لإثابته وعلى المقصر لمساءلته ، إذ يقول إن الهدف الأساسى للرقابة هو التعرف على الإنحرافات وتصحيحها ولكن يجب ألا يكون هذا هو الهدف الوحيد للرقابة ، إنما يجب أن يكون هناك هدف آخر لا يقل أهمية عن الأول ، ألا وهو ضرورة مكافأة أولئك الأشخاص المجتهدين الأكفاء الذين يؤدون واجباتهم على أكمل وجه دون إحداث إنحرافات فى العمل ، حتى نعمل على تقوية حالتهم المعنوية ويزدادوا كفاءةً ويكونوا قدوة لغيرهم . وعلى العكس يجب التعرف على أولئك المتكاسلين المقصرين

(1) George R. Terry, Principles of management ( Homewood , Richard Irwin , inc, 1966 , p 543

(2) جميل جودت أبو العينين ، أصول الإدارة من القرآن والسنة ، مرجع سابق ، ص 286\_ 287

لمساءلتهم ومعاقبتهم إذا ما تكررت أخطاؤهم أو لإخضاعهم لدورات تدريبية لرفع مستواهم ، وهذا الهدف يعتبر مكملاً لتصحيح الإنحرافات ، وقد دعانا الإسلام إلى مكافأة الناس على قدر عملهم بعد تقييم أعمالهم حتى لا يتساوى المجد منهم مع المقصر ، وقد ورد في القرآن الكريم العديد من الآيات التي تبين هذه التفرقة حيث يقول المولى عز وجل: (وأن ليس للإنسان إلا ما سعى\* وأن سعيه سوف يرى\* ثم يجزاه الجزاء الأوفى)<sup>(1)</sup>

وهنا إشارة إلى أنه ليس للإنسان إلا جزاء عمله الجزاء الأوفر ، وفي موضع آخر يقول جل من قائل : ( إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً )<sup>(2)</sup> ، وقوله تعالى : ( والوزن يومئذ الحق فمن ثقلت موازينه فأولئك هم المفلحون \* ومن خفت موازينه فأولئك الذين خسروا أنفسهم بما كانوا بآياتنا يظلمون )<sup>(3)</sup> . ومن الأحاديث ما جاء عن رسول الله (صلى الله عليه وسلم ) فيما روى عن ربه (عز وجل ) : ( عن أبي ذر عن النبي صلى الله عليه وسلم فيما روى عن الله تبارك وتعالى أنه قال يا عبادي إنما هي أعمالكم أحصيها لكم ثم أوفيكم إياها فمن وجد خيراً فليحمد الله ومن وجد غير ذلك فلا يلومن إلا نفسه )<sup>(4)</sup> . ويقول شيخ الإسلام ابن تيمية : ( الثواب والعقاب يكونان من جنس العمل في قدر الله وفي شرعه ، فإن هذا من العدل الذي تقوم به السماء والأرض )<sup>(5)</sup>

## الشكل أدناه يوضح مراحل العملية الرقابية

(1) سورة النجم ، الآيات 39\_ 41

(2) سورة الكهف ، الآية 30

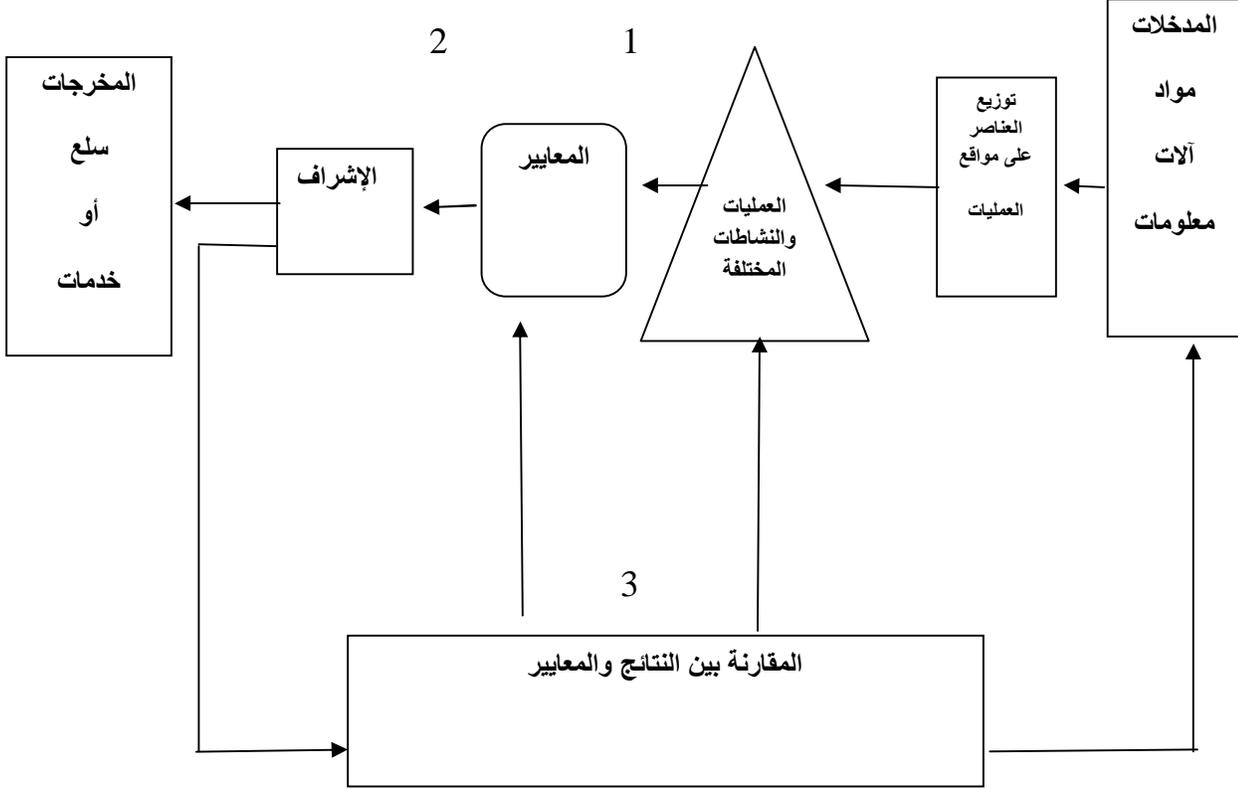
(3) سورة الأعراف ، الآيات 8، 9

(4) رياض الصالحين ( حديث رقم 111 ، باب المجاهدة ) ، ص 60

(5) شيخ الإسلام تقي الدين أحمد بن تيمية ، الحسبة في الإسلام أو وظيفة الحكومة في الإسلام ، دار الكتاب العربي ، دون ذكر تاريخ النشر ، ص 55

شكل رقم ( 2 )

مراحل الرقابة



المصدر: ممدنى عبد القادر علاقى ، الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، مكتبة دار جدة ، 2000 م ، ص 447

**خصائص الرقابة الجيدة**

لا يوجد اتفاق محدد بين علماء وكتّاب الإدارة على نظام معين ( مثالي ) للرقابة ، فالمسألة نسبية تختلف باختلاف المنشآت وحجمها وطبيعة النشاطات التي تمارسها إضافة إلى الظروف المحيطة بها ( سياسية ، إقتصادية ، إجتماعية .. الخ ) ، وعلى الرغم من ذلك فإن هنالك عدة متطلبات يجب توافرها لأي نظام رقابي حتى يؤدي دوره فى العملية الإدارية على أكمل وجه ومن هذه الخصائص ما يلى :

**الملاءمة:** يعم هذا المبدأ عن أهمية أن يكون النظام الرقابى إنعكاساً لطبيعة نشاط المنشأة ومتلائماً مع طبيعة النشاط وأهدافه ، وهذا يعنى ان النشاط الرقابى يختلف باختلاف نوعية المنشأة وحتى بالنسبة للمنشأة الواحدة يتباين طبقاً لمراحل تطورها والمناخ الذى تعمل فيه فمثلاً النشاط الرقابى فى منشأة صناعية قد يختلف عن النظام فى منشأة تجارية أو خدمية . إن النظام الرقابى الشامل للمنشأة يضم أنظمة فرعية يحقق كل منها هدف معين ، وإنجاز هذه الأهداف بكفاءة يؤدي إلى تحقيق الهدف الرئيسى للنظام الشامل . أيضاً يرتبط بهذا المبدأ ضرورة ملاءمة النظام الرقابى مع كل مستوى من المستويات الإدارية ( إدارة عليا، وسطى، مباشرة ) هذا فضلاً عن إرتباطه بالأهداف الرئيسية التى تسعى المنشأة إلى تحقيقها إذ يجب ان يقوم النظام بدراسة الأهداف لتحديد أكثرها تأثيراً على التنظيم ككل وعلى ضوء هذا التحديد يتم تصميم النظام الرقابى<sup>(1)</sup>

**التوقيت :** إن نظام الرقابة الفاعل يزود المدير بالمعلومات فى الوقت المناسب بدون تأخير ، والتوقيت المناسب قد يقاس بالثوانى كما هو الأمر فى حركة الطائرات والقطارات ، وقد يكون التوقيت المناسب أسابيع أو شهر مثل حالة أداء العاملين وتلعب نظم المعلومات دوراً أساسياً فى تزويد المديرين بالبيانات والمعلومات فى الوقت المناسب ، خصوصاً إذا كانت تلك النظم تستند إلى شبكة من الحاسبات الآلية

**الإقتصادية:** إن التكاليف الخاصة بعملية الرقابة تعتبر إحدى المؤثرات الرئيسية فى فعالية النظام الرقابى ، ويمكن بصفة عامة القول أن هذا المبدأ يعبر عن ضرورة أن يكون النظام الرقابى إقتصادياً بحيث يحقق نتائج تتناسب مع التكاليف التى تتحملها المنشأة لإقامة النظام الرقابى من موارد بشرية ، مادية ... الخ إذ لا يستقيم أن تقي إحدى المنشآت مثلاً عشرة ملايين من الجنيهات لإكتشاف خطأ تكلفته مليوناً واحداً . فالرقابة الناجحة هى التى تحقق الهدف منها بأقل تكلفة ممكنة .

(1) حمدى مصطفى المعاز ، أنظمة الرقابة الحديثة فى منشآت الأعمال ، القاهرة : دار النهضة العربية ، 1987م ، ص 61\_62

**الدقة والواقعية :** طالما أن الرقابة توفر أساساً لأحداث مستقبلية ، فإن الدقة تعتبر مسألة حيوية . إن وجود بيانات رقابية غير دقيقة يعتبر أسوأ من عدم وجود رقابة على الإطلاق ، حيث إن هذه البيانات -غير الدقيقة- يترتب عليها أن يتخذ المديرين قرارات خاطئة .

كذلك يجب أن تتضمن أنظمة الرقابة توقعات واقعية عما يمكن تحقيقه ، وإلا فإنه من المحتمل أن ينظر العاملون إلى أنظمة الرقابة باعتبارها غير واقعية وقد يتجاهلونها وربما يقاومونها<sup>(1)</sup>

**المرونة:** اتساقاً مع صفة المرونة التي يجب أن تتسم بها المنشآت على اختلافها من حيث الإستجابة للمتغيرات ، فإن أنظمة الرقابة بها يجب هي الأخرى أن تتصف بمرونة تفي بما يتطلبه التغيير . إن نظام لرقابة يجب أن يكون قابلاً للتعديل من حيث التنظيم أو الإجراءات أو الأساليب وذلك بما يتفق والغرض منه مع وضع آراء العاملين الذين يطبق عليهم النظام موضع الاعتبار فنظام الرقابة أياً كان ليس مقدساً ولا يعد هدفاً في ذاته بل هو وسيلة لتحقيق هدف محدد ومن ثم يجب تعديله بما يحقق الغرض منه<sup>(2)</sup>

يضلف لمبدأ المرونة أيضاً أن يتوافر لنظام الرقابة البساطة والوضوح حتى يمكن فهمه والإستجابة لمتطلباته من جانب الجميع .

**التوجه نحو المستقبل :** يراعى هذا المبدأ ارتباط نظام الرقابة بالمستقبل أكثر من الماضي بحيث يقوم على أسس التصحيح بدلاً من العقاب فقط والذي تركز عليه معظم أنظمة الرقابة التقليدية . ومعنى هذا أن الرقابة يجب ألا تنظر إلى الماضي والحاضر فقط بل يجب أن تبرز الإتجاهات في المستقبل . فقيام النظام على هذا المفهوم يؤدي إلى تحقيق النظام لأهدافه المرتبطة بتصحيح المسارات ويقلل من تكلفة العلاج للأخطاء إلى أقل حد ممكن ويوفر له الدعم والتأييد من المنفذين أو يقلل على الأقل من مقاومتهم العنيفة التي تعوق إستقراره وتقدمه<sup>(3)</sup>

**الإستثناء :** يعبر هذا المبدأ عن ضرورة الرقابة بالإستثناء طالما أنه من الصعب مراقبة كل شئ في

التنظيم وذلك يتم التركيز في الرقابة على المجالات والأنشطة التي تكون أكثر تأثيراً على المنشأة ككل ،

(1) محمد محمد عريشة ، أساسيات الرقابة ، مصدر سابق ، ص 336

(2) أنور أحمد رسلان ، أصول الإدارة العامة ، مصدر سابق ، ص 358

(3) حمدي مصطفى المعاز ، مصدر سابق ، ص 69

كذلك يكون التركيز على الإنحرافات الشائعة عند عملية التصحيح وبالتالي لا ضرورة للتعامل مع الإنحرافات العادية التي ترتبط بطبيعة الأداء وليس لها آثار سلبية على درجة تحقيق الأهداف المحددة (1)

يرى الدكتور حمدى المعاز (2) أن تطبيق مبدأ الإستثناء يحقق فوائد عديدة تنعكس على فعالية الرقابة وإقتصادياتها وبساطة ووضوح النظام ، وفى ذات الوقت تتوفّر المرونة فى الأداء وتقل جوانب السلوك السلبية تجاه النظام ، بالإضافة إلى إتاحة الوقت للمدير للتركيز على الجوانب الحيويّة بدلاً من إغراقه فى تفاصيل لا جدوى من أن يتناولها بنفسه

يضيف الباحث لما ذكر أعلاه من مبادئ للرقابة الفعّالة ، ضرورة مراعاة الجوانب الإنسانية للأفراد باعتبارهم عصب التنظيم ويقع عليهم عبء التنفيذ ، إذ من الضرورة إشراكهم فى وضع معايير الرقابة مما يجعلهم يحسون بعدالتها والإلتزام بها . أيضاً ضرورة أن يعمل النظام الرقابى على تنمية وتعزيز مبدأ الرقابة الذاتية لدى الأفراد العاملين بالمنشأة ، ذلك ان الرقابة التى تتبع من داخل الأفراد تكون أكثر إقناعاً بها من الرقابة التى تفرض عليهم من الآخرين .

---

(1) R . M. Wilson , Management control in marketing, London Heinemann , 1973. pp 47-48

(2) حمدى المعاز ، المصدر السابق ، ص 65

## المبحث الثالث

1. أدوات الرقابة
2. نظم المعلومات والرقابة الإدارية

أدوات الرقابة

إن عملية الرقابة الإدارية تتطلب استخدام وسائل وأساليب وأدوات رقابية معينة حتى ينجح النظام الرقابي فى بلوغ الأهداف التى يرمى إليها وأهمها قياس الأداء الفعلى ونتائجه وتقييمه بصورة موضوعية بعيداً عن المؤثرات الشخصية . وهذه الوسائل والأساليب تختلف من منشأة لأخرى وذلك حسب الأشياء المراد مراقبتها، طبيعة المنشآت ، نظام العلاقات ( التنظيمية ، الوظيفية والإنسانية ) السائدة ... الخ ، ومن هذه الأدوات ما هو مرتبط بالنواحى المالية ( المحاسبية ) ومنها ما هو غير مرتبط بها أى ما يمكن تسميته بالأدوات غير المالية ، فمن الأدوات والوسائل غير المالية يمكن ذكر الآتى :-

## أولاً : الملاحظة الشخصية

إن الملاحظة الشخصية هى النشاط الذى يقوم به الرؤساء أو المشرفون وهم يتابعون أعمال مرءوسيهم فى لمستويات الإدارية والفنية المختلفة وتمثل الجزء الأساسى من الدور الذى يقومون به وتستوعب جزءاً كبيراً من وقتهم . وتعتبر الملاحظة الشخصية من أقدم أدوات الرقابة ومن أحسن الوسائل لجمع البيانات عن الأعمال قيد البحث وهى ما يعرف ( بالتفتيش ) ويقصد بها فحص سلامة الأعمال شكلاً وموضوعاً ورفع نتائجه بتقارير إلى الجهات المسؤولة ، وتعنى الملاحظة الشخصية إتصال مباشر بين الملاحظين والقائمين بالعمل أى رؤية ما يفعله المنفذون عن كثب والإستماع إلى وجهة نظرهم ، وتستهدف الوقوف على مدى إنجاز الأعمال وسلامتها وقانونيتها وكشف مواطن الخطأ فيها وتحديد مسئولية مرتكبيه من أجل التصحيح والتوجيه نحو التنفيذ الأمثل . ومن مزايا الملاحظة الشخصية كأداة للرقابة أنها تعطى صورة حقيقية عن مواقف العمل وظروفه عند التنفيذ كما تعرّف الإدارى على مرءوسيه وتقريبهم منه إضافة إلى مساعدة المديرين وجعلهم أكثر قدرة على فهم وتقدير التقارير التى تصل إليهم عن سير الأداء فضلاً عن أن الإتصال الشخصى بالمرءوسين القائمين بالعمل يرفع من معنوياتهم ويوجد لديهم الباعث على الإجتهد والأداء الجيد<sup>(1)</sup>

على الرغم من أهمية ومزايا الملاحظة الشخصية كأداة للرقابة الإدارية ، يرى الباحث أن هذه الأداة تواجه بكثير من المعوقات منها إمكانية عدم قبول المرءوسين لها إما نتيجة رفضهم لأسلوب الملاحظة باعتبارها تمثل نوعاً من عدم الثقة فيهم وفى قدراتهم ، أو لعدم ثقتهم فى قدرة الرؤساء على تحقيق الموضوعية فى التقييم أو نتيجة إعتبارات شخصية ناجمة عن طبيعة التعامل بين الرئيس والمرءوسين . وأن عدم القبول هذا

<sup>(1)</sup>سمير علام ، دروس فى الرقابة الإدارية ، مرجع سابق ، ص 77

قد يترتب عليه إجماع المرءوسين عن تقديم المعلومات الكافية للرؤساء أو عدم التعاون معهم ، إضافي إلى احتمال افتعال الجد والمثابرة أثناء تجوال الرؤساء في مواقع العمل .

كذلك من المعوقات ، عدم إمتلاك بعض الرؤساء والمشرفين للمهارات التقييمية الكافية لإجراء عملية الملاحظة بكفاءة مما يعوق تحقيق النتائج المرجوة ، وذات الأمر قد ينطبق على المرءوسين في عدم فهمهم لعملية الملاحظة باعتبارها ترمى إلى المحاسبة والثواب والعقاب وليس التصحيح والتطوير

## ثانياً : الإشراف الإداري

لا ينفصل الحديث في الإشراف المباشر كوسيلة رقابية عنه في أسلوب الملاحظه الشخصية ، وتظل الملاحظة واحدة من أبرز الوسائل التي يستخدمها المشرفون في تأديتهم لوظيفتهم ، ولكن أهمية ووظيفة الإشراف في العملية الرقابية تبدو أكثر اتساعاً ، وذلك لأن المشرف في موقعه هو المسئول الأول وبالتالي فإنه يعتبر أكثر الجهات قدرة على التعامل مع عناصر العمل المختلفة في وحدته ، وأكثر قدرة على ممارسة لعملية الرقابية كاملةً ، حيث لا يقتصر دوره على مجرد الملاحظة والمتابعة وجمع المعلومات ، بل يمتد إلى عمليات التحليل والتقييم والتصحيح أو التطوير عن طريق إعطاء الأوامر والتوجيهات المناسبة حسب مقتضيات سير العمل

تعتمد فعالية الرقابة بالإشراف المباشر على طبيعة المشرفين ونمط إدارتهم وطبيعة شخصياتهم ، فإن كان فهمهم للعملية الإدارية وللقيادة الإدارية فهماً تقليدياً نتوقع هيمنة الفهم التقليدي للرقابة ، أما إذا كانوا أكثر انفتاحاً على الفهم الحديث للإدارة وعلى أساليب القيادة الحديثة ، فإنه يتوقع أن يعملوا على الأخذ بأسلوب الرقابة الحديثة

إن من أهم العوامل التي تساعد المشرفين في أدائهم لوظائفهم ، قدرتهم على إجراء الإتصالات الفعالة ، قدرتهم على كسب ثقة المرءوسين وضمان قبولهم لنمط وأسلوب قيادتهم قبولاً يقوم على الرضا وليس على الإذعان ، استيعابهم وفهمهم لطبيعة عملهم وعمل مرءوسيههم ولحدود اختصاصات كل ، فضلاً عن تمتعهم بالأخلاقيات الوظيفية اللازمة وأبرزها العدالة والموضوعية عند الحكم على الآخرين والصدق والأمانة عند التعامل معهم<sup>(1)</sup>

(1) عبد المعطى عساف ، مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة ، مرجع سبق ذكره ، ص 301-303

## ثالثاً : المتابعة follow up

والمتابعة كأداة من أدوات الرقابة تعنى التعرف الدائم والمستمر على كيفية سير العمل بالمنشأة على ضوء الخطط الموضوعية ومدى التقدم فى تحقيق الأهداف المرسومة وهو الأمر الذى يحتم على جهة المتابعه لحصول على البيانات والمعلومات اللازمة بصفة دورية ومنتظمة حتى تتمكن من اكتشاف الأخطاء أولاً بأول والعمل على تلافيها وعدم تكرار حدوثها

المخطط المبسّط أدناه يوضح عملية تقييم الأداء الفعلى والمخطط



المصدر : عبد الرحمن الصباح ، 1997م ، ص 110

يجدر بالذكر أن هذه المتابعة قد يقوم بها المدير بنفسه بصورة يومية من خلال تجواله على مواقع العمل بالمنشأة مما يشكل متابعة جيدة للأداء تؤسس لرقابة فاعلة .

## رابعاً : التقارير الإدارية

إن نظام التقارير معروف منذ زمن قديم كأداة للرقابة على أعمال الإدارة ويعتبر من أهم الأدوات الرقابية على سير العمل .

يفهم التقرير، أى تقرير، على أنه نظام محدد للمعلومات وليس مجرد حشد أو تجميع لها ، سواء كانت هذه المعلومات ذات طبيعة إدارية أو مالية أو فنية أو غيرها .. ومؤشرات وجود النظام أن تكون هذه المعلومات محددة الهدف ، ومتفاعلة و مترابطة بحيث تصب فى اتجاه هذا الهدف ، وأن يكون لتفاعلها بالنتيجة وظيفية

(ذات أداء وظيفي) تسمح بالوصول إلى ذلك الهدف وذلك بغض النظر عما إذا كانت هذه المعلومات كثيرة أو قليلة ، شفوية أو مكتوبة<sup>(1)</sup>

إن التقارير قد تنساب من أسفل الهيكل التنظيمي إلى أعلاه متضمنة بيانات أو معلومات عن سير الأداء أو تنفيذ الأعمال أو سلوك الأفراد في المنشأة أو تحليلاً لبعض الظواهر ، وقد يأخذ التقرير في كثير من الأحيان مسلكاً عكسياً أى من الإداريين في أعلى الهرم التنظيمي إلى المرءوسين بغرض نقل بيانات متعلقة بالسياسات والرؤى والبرامج التي يضعونها والتوجيهات الواجب الإلتزام بها .

والتقارير قد يكون موضوعها عرض بيانات دون تحليل أو تقديم توصيات أو تحليل الحقائق والبيانات الموجودة لاستخلاص النتائج منها وتقديم التوصيات ، ويمكن تقسيم التقارير تبعاً للشكل الذي تتخذه للأنواع الآتية<sup>(2)</sup> :

1. **المذكرات** : ويقصد بها الرسائل المتبادلة بين أقسام المنظمة الواحدة أو بين الإدارات وهي وسيلة واسعة الإنتشار في المنظمات الحكومية والمؤسسات الكبيرة والمنشآت الخاصة نظراً لضغط العمل الشديد فيها ونظراً لعدم الدقة التي يتسم بها الإتصال الشفوي بين المستويات الإدارية المختلفة . و يفضل استخدام المذكرات في الظروف الآتية :

أ. نقل البيانات التي تتطلب تسجيلاً دائماً لحاجة المنظمة إليها لفترة طويلة ( يمكن حفظها في ملفات والعودة إليها وقت الحاجة )

ب. نقل البيانات التي يكون من السهل الخطأ فيها عند نقلها شفوية كالأحصائيات والتفصيلات الكثيرة

ج. نقل البيانات لعدد كبير من الأفراد

د. تسجيل السياسات والقرارات التي يتخذها الإداريون في إجتماعاتهم بعد المناقشة

2. **التقارير الدورية** : وهي التي تقدم بانتظام عن نشاط المنظمة وإنجازاتها وسير العمل بها خلال فترة زمنية معينة والمشاكل التي تعانيها والحلول المقترحة لها وذلك بصورة دورية ( يومية ، أسبوعية ، شهرية ، سنوية .... الخ )

<sup>(1)</sup>المصدر السابق ، ص 30

<sup>(2)</sup>سمير علام ، مصدر سابق ، ص 71-74

3. **تقارير سير الأعمال الإدارية** : وهى التى تعطى الإدارة بيانات عن سير الأداء وهى التى تمكن الإدارة من معرفة المشكلات التى تواجه إنجاز العمل بدقة وكفاية أثناء سير العمل وبذلك يكون حلها أكثر سهولة ما لو تركت هذه المشكلات لحين إتمام العمل .

4. **تقارير التوصية** : والغرض الرئيسى من هذا النوع من التقارير هو تحسين خطة معينة أو نظام من نظم العمل أو تهيئة ظروف خاصة تساعد على رفع الكفاية أو حل مشكلة من المشكلات ، لذلك يميل إلى إبراز نواحى الضعف واقتراح التوصيات والحلول لتغيير الموقف أو تصحيح الوضع

5. **تقارير الكفاية** : وهى التى يقوم بها الرؤساء المباشرون بهدف قياس كفاية أداء مرءوسيههم وذلك بهدف أ. تحسين أداء الموظف وإنماء قدراته

ب. تحسين عملية الإشراف

ج. مساعدة الإدارة على التثبت من صدق بعض العمليات مثل الإختيار والتعيين والتدريب ....الخ

د. مساعدة الإدارة فى اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين مثل توزيع المكافآت ، الترقيات و النقل

ه. مساعدة الإدارة على اكتشاف المشكلات التى تعترض الأداء الجيد

6. **تقارير الفحص** :والهدف منها هو تحليل الظروف فى الماضى والحاضر لتكون أساساً للحلول والقرارات التى تتخذها الإدارة . وتوضع هذه التقارير بعد تنفيذ برنامج مرسوم من الدراسة وهى تتطلب تجميع وتسجيل بيانات هامة لم تكن معلومة قبل الدراسة والفحص ، كما يقوم معد التقرير بتحليل هذه البيانات للوصول إلى نتائج محددة وهذه التقارير تتناول أى موضوع يحتاج إلى دراسة وبحث مثل إنخفاض انتاجية العاملين أو إحباطهم وغيرها من المشكلات .

يرى الباحث أن التقارير الإدارية كأداة للرقابة تعتبر فى غاية الأهمية للوصول إلى القرارات التصحيحية أو التطويرية اللازمة لضمان سير العمل على أكمل وجه وتحقيق النتائج المنشودة ، لذا يجب إعدادها بصورة جيدة تحقق ذلك ، ويشير الدكتور عبد المعطى محمد عساف<sup>(1)</sup> إلى أن التقارير يجب أن تعد فى صورة نظام متقن للمعلومات ولتحقيق ذلك لا بد من مراعاة الآتى :

(1) عبد المعطى عساف ، مصدر سابق ، ص 304-305

أأن يكون موضوع التقرير وهدفه محدداً وواضحاً ولا يثير أى لبس أو غموض، وإلا كان ذلك مدعاة لعدم إنسجام محتويات التقرير وخروجها عن الهدف المرجو لها .

ب. أن تعنى التقارير الرقابية بإبراز ما هو إستثنائى فى سير العمل وسلوك العاملين أو فى عناصر العمل الأخرى أو فى الهيئة العامة للمنظمة داخلية كانت أو خارجية ، سواء كان ما هو إستثنائى ذو دلالة سلبية فيتم العمل على إحتوائه وتصحيحه قبل استفحال آثاره أو ذو دلالة إيجابية ( إبداع معين ) فيتم إستثماره وتعميم تجربته قبل أن يخف وميضه وتنتهى أهميته . وبذلك فإن على التقارير الرقابية ألا تهتم بالقول ( إن كل شئ يسير على ما يرام ) ، وأن لا شئ يستحق الذكر ، أو غير ذلك من العبارات التى لا ترى أن هناك أية فجوات بين ما هو مخطط أو مستهدف وبين ما يجرى تنفيذه والعمل به .

ج. أن تكتب التقارير بصورة مباشرة دون لف أو دوران ودون أية إطوانات مملة أو إختصارات مخلة

د. أن تكون لغة التقرير مفهومة لجميع الأطراف المعنية به وأن تنسجم محتوياته مع مستويات فهم هذه الأطراف ومع قدراتهم وإمكانياتهم على الإستيعاب وعلى الإستجابة لذلك .

هـ. أن تتسم التقارير بما يسمى وحدة النسق والتسلسلية فى طرح المعلومات ، بحيث تتم معالجة أى موضوع معالجة مستقرائية أو استنباطية ولا يتم الانتقال من أية نقطة يتم تناولها إلا بعد الإنتهاء من معالجتها وصفاً أو تحليلاً أو مقارنة

و. أن تحرص التقارير على سلامة التوقيت فلا تصل بعد الأوان أو قبل حدوث الضرورة ، وإلا فإنها تفقد أهميتها وقد تربك العمل وعملية اتخاذ القرارات دون جدوى

ز. أن تستعين التقارير بالرسوم البيانية والجاول الإيضاحية اللازمة بقدر الإمكان وذلك لتوضيح موازين الأداء المختلفة

ح. أن يتم إخراج التقارير بصورة تحفظ الشكل وتنسجم مع ضرورات الذوق والإتقان العامة

## خامساً : الشكاوى والتظلمات

هى وسيلة أو أداة رقابية لكونها تحمل طابع المراجعات ، والمتابعة وإحقاق الحق ، إذ بمقدور تلك الشكاوى أن تضع الرؤساء تماماً فى الصورة فيما يخص بعض أوجه الإنحراف أو الأخطاء مهما كان نوعها . وتكون المراجعات التى تهدف إلى رفع الضرر الذى لحق بأحد الأفراد ، إما استرحامية ( شكاوى تقدم إلى المرجع

نفسه الذى صدر عنه العمل الضار ) أو تسلسلية ( شكاوى يقدمها المتضرر إلى رئيس الموظف الذى تسبب بالضرر )<sup>(1)</sup>

## سادساً : المراجعة الإدارية العامة

إن المفهوم التقليدى للمراجعة \_ باعتبارها النشاط الإدارى الخاص بالتأكد من سلامة الإجراءات المالية \_ لم يعد سائداً لدى الإدارة العصرية التى تعمل فى ظل أنظمة معقدة ومتشعبة تضطرها للبحث عن الطرق الكفيلة بمراجعة الضوابط فى جميع مجالات الإدارة الأخرى وصولاً للإدارة المثلى للعمليات وتطوير السياسات والإجراءات .

يمكن تعريف المراجعة الإدارية العامة بأنها الفحص الشامل لتنظيم المنشأة ولأهداف والسياسات وأساليب الرقابة والعمل واستعمال المنظمة للموارد البشرية والشاملة والهدف الأساسى من المراجعة هو إظهار وتحليل الخلل فى النظام والتخلص منه بتصحيح وتعديل الأوضاع السائدة فى النظام وفى العادة يتضمّن برنامج المراجعة الإدارية الفحص للتنظيم ككل دون حصره فى جزء من النظام أو إدارة من الإدارات . فدراسة وتحليل الأساليب الإدارية والعملية تتضمّن فحص وإعادة النظر فى الأهداف الموضوعية ، السياسات، الإجراءات ، تفويض السلطات والمعايير والإنجازات التى تحققت .

إن نجاح برنامج المراجعة الإدارية يتوقف على كفاءة فريق المراجعة ودرجة التجانس والتكامل فى التخصصات المختلفة لهم ، ويفضّل أن يتكون الفريق من أشخاص تتوفر فيهم بعض الشروط مثل المعرفة الجيدة بأسس وأصول التنظيم ، الإلمام بمبادئ الرقابة الفعالة وأساليبها ، القدرة على إجراء التحاليل العملية لمكونات النظم ، الخبرة فى تحليل الإجراءات وأساليب العمل ، القدرة على تحليل الإنحرافات وإيجاد الأسباب وتحديد أمثل السبل لتصحيحها وتفايها مستقبلاً إضافة إلى التحلى ببعض الصفات الشخصية مثل حسن التصرف ، الميل نحو التليل وقدر وافر من الخيال والمقدرة الجيدة على التعبير كتابةً وحديثاً وبطريقة منطقية<sup>(1)</sup>

## سابعاً : الرقابة من خلال الإدارة بالإستثناء

<sup>(1)</sup> عبد الرحمن الصباح ، مبادئ الرقابة الإدارية ، مرجع سبق ذكره ، ص 131

<sup>(1)</sup> صديق محمد عفيفى ، إدارة الأعمال فى المنظمات المعاصرة ، مصدر سابق ، ص 381-387

سبق الحديث عن الرقابة بالإستثناء كأحد مبادئ الرقابة الفعّالة ، ويمكن القول هنا بأن الإستثناء كأسلوب إدارى يعد من أحد الآليات والأدوات التى تمكن المديرين والرؤساء من مراقبة الأداء والتأكد من حسن سير العمل

إن أسلوب الإدارة بالإستثناء يقوم من خلاله الرؤساء بتفويض سلطاتهم لمرءوسيه في الحالات الإعتيادية مع الإحتفاظ لأنفسهم بالتصرف فى الحالات الإستثنائية ، وهو أسلوب يقوم على أساس التفاهم بين الرئيس والمرءوس بشأن تنفيذ العمل إنطلاقاً من المعايير الرقابية التى اشتملت عليها الأهداف . وقد كان عالم الإدارة تايلور أول من نادى بضرورة استخدام هذا الأسلوب واقتصر استخدامه على مجال الرقابة الإدارية ، ويتم أسلوب الإدارة \_ الرقابى \_ بالإستثناء من خلال مراحل عدة هى :

أ. التنبؤ والتخطيط وبمقتضاهما يضع القائمون على الرقابة الأهداف والخطط وما ينطويان عليه من معايير رقابية .

ب. الملاحظة والمتابعة ، حيث يقوم الرؤساء بواجب الملاحظة ومن ثم تقييم الأداء لمعرفة النتائج

ج. القياس والمقارنة لتحديد الإنحرافات الإيجابية والسلبية وتحليل تلك الأخطاء ، والتعرّف على أسبابها لتلافيها فى حينه إن أمكن

د. اتخاذ القرار المناسب على ضوء المعطيات السابقة ، لمواجهة حالة الإستثناء ، وعليه فمثل هذا الأسلوب الرقابى يوفر رقابة شبه مستمرة

هـ. يتم تفويض السلطة فى ظل الإدارة وتتطلب هذه المرحلة توفر الخبرة والدراية لدى الرؤساء ليتمكنوا من اختيار من يروونه مناسباً وجديراً بالتفويض

إن الرقابة من خلال الإدارة بالإستثناء تتطلب توفر نظام معلومات جيد ، بل وأيضاً معلومات مرتدة ، وهذه من أهم أعباء الأجهزة الرقابية الإدارية حتى تتمكن الإدارة العليا عندئذٍ من إعداد الخطط السليمة وترشيد القرارات وتحديد الإستثناءات<sup>(1)</sup>

يوفر نظام الرقابة بالإستثناء العديد من المزايا أهمها<sup>(2)</sup> :

<sup>(1)</sup> عبد الرحمن الصباح ، مرجع سابق ، ص 171\_173

<sup>(2)</sup> سيد الهوارى ، الإدارة الأصول والأسس العلمية ، مصدر سبق ذكره ، ص 437

أ. توفر وقت المديرين إذ يوجهون اهتمامهم إلى عدد قليل من المشاكل الكبيرة التي لها أهمية فقط بينما يقوم الرؤسوسن بتولى التفاصيل والموضوعات قليلة الأهمية

ب. تركز الجهد الإدارى فبذل أن يوزع الموجود الإدارى على عدد كبير من مختلف أنواع المشاكل ، فإن المدير يركز جهده الفكرى والعصبى على مشاكل هامة معينة

ج. تقلل من تشدّت الذهن حيث يدق ناقوس الخطر بالنسبة للأمرور الخطرة ويغفل الأمرور التي تسير سيراً طبيعياً

د. تقلل من كثرة اتخاذ القرارات ، إذ يسمح للمشاكل الهامة فقط بالوصول إلى المدير وبالطبع فإن القرارات بالنسبة لهذه المشاكل قرارات صعبة

هـ. تستخدم الطاقات البشرية استخداماً أمثل حيث يقوم الأشخاص الأكثر ذكاءً وقدرة بالأعمال الصعبة فى حين أن الأعمال الأقل صعوبة يتولاها أشخاص أقل ذكاءً وقدرة

و. تظهر الرقابة بالإستثناء مصادر الخطر والمشاكل الإستراتيجية وبذلك فإنها تجنب من اتخاذ قرارات بعد وقوع الحوادث مباشرة حيث تكون الأعصاب متوترة والظروف مهترة

ز. توضح معايير ومقاييس كمية ونوعية وبذلك فإنها تلغى كل آثار التحيز فى الأداء وفى القياس

ح. إن وجود معايير ومقاييس تسهل من عمل المديرين الجدد حيث يمكنهم الإعتماد على نظام الرقابة بالإستثناءات ليوضح لهم المشاكل ومصادر الخطر بدلاً من الإعتماد على خبرتهم لمعرفة هذه الإنحرافات

ط. تشجع الرقابة بالإستثناء الإتصالات بين جميع الوحدات فى التنظيم ، فالتركيز على النتائج يجعل الإدارة بالإستثناء موجّهة للأسباب بصرف النظر عن مكانها فى التنظيم

يرى البعض أن الرقابة بالإستثناء قد تفهم على أنها نظام مضايقات وبحث عن مشاكل طالما أن التركيز يكون على العقبات والمشاكل والإنحرافات ، كما يمكن توجيه العيوب الآتية للرقابة بالإستثناء :

أ. التمثل والجمود فى تصرفات المرءوسين وانعدام المبادأة والتفكير الإبتكارى خوفاً من إحداث إنحرافات سيبلّغ عنها للإدارة العليا

ب. كثرة الأوراق المكتبية نتيجة كثرة التقارير والإحصائيات التي قد يكون بعضها غير سليم ، إما نتيجة خطأ فى الملاحظة أو التسجيل أو التبويب

د. عدم إمكان قياس التصرفات الإنسانية

هـ. غياب الإنحرافات قد يعطى المديرين شعوراً ظاهرياً بالإطمئنان لا يستند على حقائق

## ثامناً : الرقابة من خلال الإدارة بالأهداف

لا شك أن من بين أبرز المسؤوليات التي تضطلع بها الإدارة العليا فى أى منشأة وضع الأهداف التي يبنى عليها وضع المعايير الرقابية والتي تستخدم فى تقييم الأداء الفعلى، وأن عدم وضوح هذه الأهداف يصعب من عملية تحديد المعايير وبالتالي إنعدام فعالية العملية الرقابية

إن الإدارة بالأهداف تعتبر من أدوات الرقابة الإدارية ، حيث يقوم المدير أو الرئيس بعد وضع الخطة وتحديد المعايير \_ بالتعاون مع مرءوسيه \_ بقياس النتائج وفحص نقاط القوة والضعف فى الأداء وكيفية تقادى الإنحرافات عن ما هو مخطط فى المستقبل

إن أسلوب الإدارة بالأهداف أسلوب إدارى شامل يقوم على مجموعة أهداف يمكن قياسها ، وأول من دعا إلى اتخاذ هذا الأسلوب الإدارى هو العالم بيتر دروكر فى العام 1954 م فى كتابه ( ممارسة الإدارة ) الذى ذكر فيه أن أسلوب الإدارة الفعال هو الذى يمزج جهود الأفراد فى جهد متكامل وموجه لتحقيق الأهداف الكلية التي اشتركوا فى تخطيطها ووافقوا عليها والتزموا بها ، وأن يسير الأداء بأعلى درجة من الكفاية وبدون تضارب أو إزدواج . إن العديد من المنظمات الكبيرة منها والصغيرة ، العامة والخاصة ، قد تبنت هذا الأسلوب وليس أدل على ذلك مما أشار إليه جورج أوديون من أن هناك أكثر من سبعمائة كتاب ، موضوع وورقة علمية عن الإدارة بالأهداف . وفى خلال السنوات القليلة الماضية ظهرت الإدارة بالأهداف كنظام تم تصميمه ليعمل على تكامل نشاطات وإجراءات إدارية أساسية بصورة منطقية ومتناسقة وتشمل هذه تطوير الأهداف التنظيمية والخطط الإستراتيجية الشاملة ، حل المشكلات واتخاذ القرارات ، تقييم الأداء ، تخطيط القوى العاملة وتدريب وتطوير الإدارة<sup>(1)</sup>

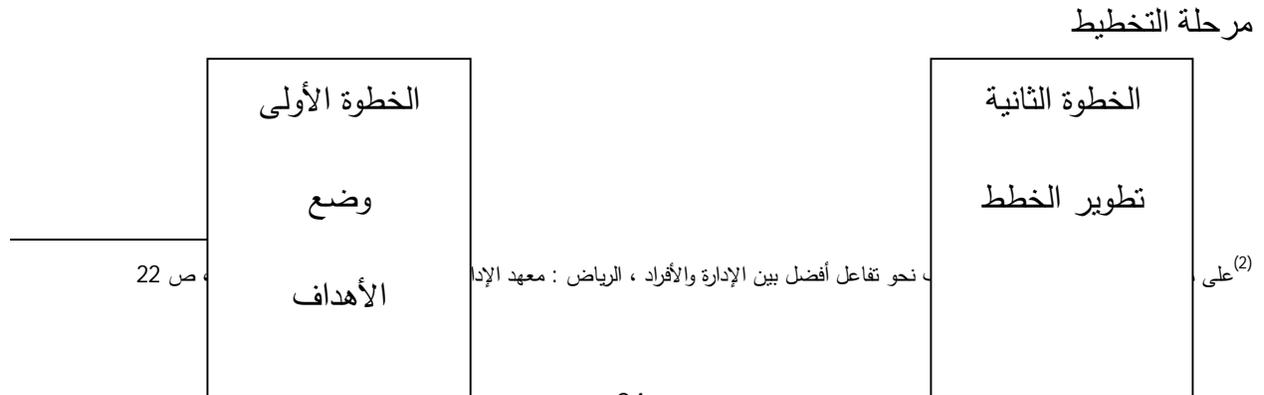
<sup>(1)</sup>Robert kreitner , Management : a problem solving process , Boston , Houghton Mifflin Company,1980 , pp 124\_125

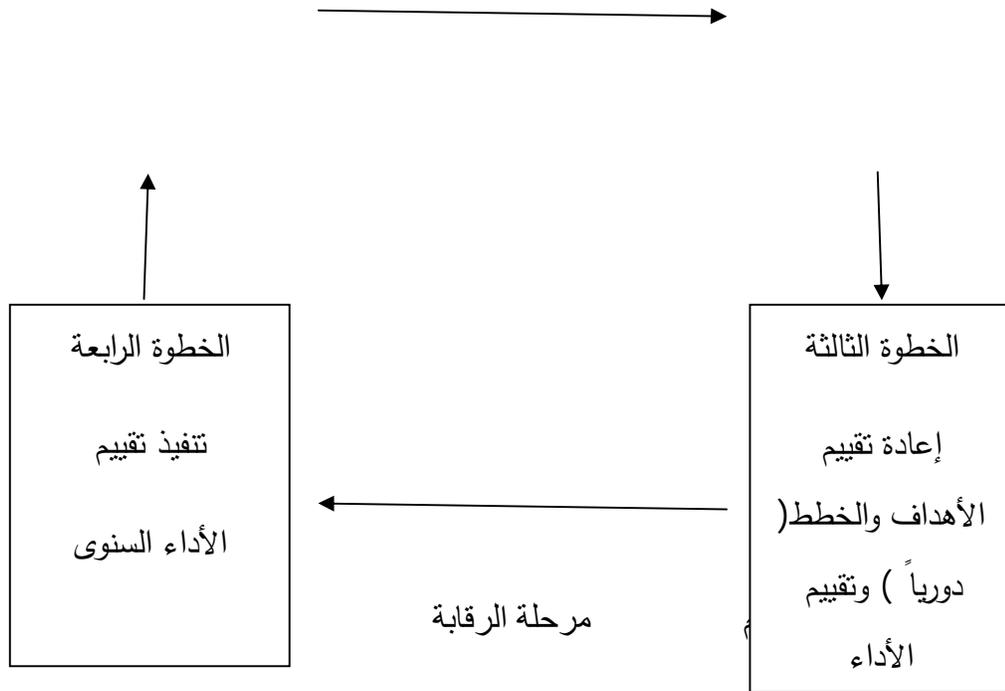
إن أسلوب الإدارة بالأهداف يكاد يتطابق مع الحديث عن مراحل العملية الرقابية ، فهو يتسم بتنوع وتعدد العناصر الرقابية من خلال الأسس التي يركز عليها مثل وضع الأهداف ، المعايير ، تقييم الأداء ثم التصحيح إن أغراض أسلوب الإدارة بالأهداف والتي هي أيضاً جزء من أغراض الرقابة الإدارية ما يلي<sup>(2)</sup> :

- أ. الربط بين أهداف المنظمة وأهداف وأداء الأفراد
  - ب. ربط مستوى الكفاءة من خلال المشاركة والتعاون
  - ج. المساهمة في تحديد أنظمة صالحة للأجور والحوافز
  - د. المساهمة في تحقيق التنسيق والرقابة الفعالة وبخاصة الرقابة الذاتية
  - هـ. قياس الأداء وتقييمه عن طريق المراجعة الدورية
- تمر عملية الإدارة بالأهداف بأربع مراحل كما هو مبين بالشكل التالي :

### شكل رقم ( 3 )

#### دورة الإدارة بالأهداف





\*source : William E . Reif and Gerald Bassford , what MBO really is ( Buisness Horizon 16 June 1973 ) , pp 23\_30

تمثل الخطوتان الأولى والثانية مرحلة التخطيط ، بينما تمثل الخطوتان الثالثة والرابعة مرحلة الرقابة ، وتعمل الإدارة بالأهداف \_ بفعالية \_ على تكامل وظيفتى التخطيط والرقابة . تمثل الخطوة الأولى وضع الأهداف وهى مرحلة مهمة للغاية ويعتمد عليها نجاح الخطوات التالية ويجب أن يبدأ وضع الأهداف من أعلى قمة الهرم التنظيمى ويسير إلى أسفل وتؤكد الإدارة بالأهداف على ضرورة مشاركة المرءوسين فى عملية وضع الأهداف إذ إن هذه المشاركة من شأنها حفزهم على الأداء بالطريقة التى تساهم فى تحقيق الأهداف التنظيمية . والخطوة الثانية ( تطوير الخطط ) تكمل مرحلة التخطيط إذ يعمل المديرون فى أى مستوى إدارى على تطوير الخطط التى بنيت على الأهداف فى المرحلة الأولى ، وأن الإدارة العليا تعمل على التأكيد على أن خطط مرءوسيهم تدعم خططهم ولا تتضارب معها . وتبدأ مرحلة الرقابة فى الخطوة الثالثة إذ يكون التقييم الدورى للأداء ، وهنا يوصى خبراء الإدارة بالأهداف بإجتماعات مع المرءوسين كل ثلاثة ، ستة أو تسعة أشهر وهذه المراجعات الدورية تسمح للمسئولين عن وضع هدف معين بتحديد ما إذا كان هذا الهدف ما زال موجوداً وإلا فيجب التعديل اللازم ، أيضاً تمثل هذه المراجعات الدورية فرصة جيدة للإداريين لتزويد

المرءوسين بالتغذية العكسية اللازمة . وتمثل الخطوة الرابعة التقييم السنوي للأداء على ضوء الأهداف المتفق عليها ويتم التركيز على النتائج المحققة وليس تصيّد الأخطاء<sup>(1)</sup>

ويرى الدكتور سيد الهوارى<sup>(2)</sup> أن هناك عدة شروط أساسية يجب توفرها لضمان نجاح خطوات أسلوب الإدارة ( الرقابى ) بالأهداف وهى :

أ. الإهتمام بالعنصر البشرى لضمان ولاء لعاملين للمنشأة

ب. تعريف وتدريب جميع العاملين على هذا الأسلوب الإدارى \_ الرقابى \_ إلى جانب الإستجابة لمقترحات هؤلاء العاملين ومبادراتهم

ج. حرص الإدارة العليا على تقديم الدعم المستمر للعاملين ، وعلى مبدأ العدالة ونظام الحوافز

د. تحديد المعايير لتقييم الأداء

هـ. تفويض السلطة بقدر الهدف

و. تهيئة الأجواء المناسبة قبل إحداث أى تغيير

ز. تركيز أسلوب الإدارة بالأهداف على التغيير ، على إعتبار أنه أداة للتطوير التنظيمى ، هذا إلى جانب كونه نظاماً للإدارة والتخطيط والرقابة والتقييم ولتطوير المديرين و بث روح الشباب فى المنظمة وبناء روح الفريق ، وخلق العمل بمبدأ الديمقراطية والمشاركة

ح. التركيز على موقف المدير الإدارى الذى يكون من خمسة عناصر هى :الرئيس ، المرءوسين ، الزملاء، مناخ المنظمة وتكنولوجيا العمل

---

ط. التركيز على المجموعة ، وذلك لكى تكون أفكار المدير والمرءوسين هى أفكار المجموعة بأسرها

ى. مراعاة نقاط الإدخال السليمة لهذه الإدارة وهى الإدارة العليا ، الإدارة الوسطى ، الأقسام وخط الإشراف الأول ، وأهم أداة لإدخال نظام الإدارة بالأهداف هى البرامج التدريبية والمحاضرات

---

<sup>(1)</sup>Robert Kreitner , ibid , pp 125\_126

<sup>(2)</sup>سيد الهوارى ، الإدارة بالأهداف والنتائج ، أسلوب فعال للإدارة بالمشاركة ومنهج منطقى لتطوير المنظمات ، دون ذكر دار النشر ، 1988 م ، ص 169

إن من أدوات الرقابة المرتبطة بالنواحي المالية يمكن ذكر الآتى :

## أولاً : الموازنات التقديرية

تعتبر الميزانية التقديرية من الأدوات التى تستخدم على نطاق واسع لغرض الرقابة الإدارية ، بل فى الحقيقة إن البعض يفترض أن نظام الميزانية التقديرية هو الأداة الأساسية لتحقيق الرقابة ، ولكن بالرغم من ذلك هنالك الكثير من الأدوات الأخرى التى تعتبر أيضاً أساسية وضرورية والدليل على ذلك أن الكثير من الشركات تحافظ على درجة مرتفعة من الرقابة دون استخدام الميزانيات التقديرية الرسمية . هذا وإن كانت تجد عادة أن مبادئ نظام الميزانيات التقديرية تعتبر ضرورة ولازمة

وتعنى عملية الميزانية التقديرية تكوين الخطط الخاصة بفترة زمنية مقبلة مع التعبير عنها بالأرقام ، وبهذا فإن الميزانيات هى قوائم للتائج المتوقعة معبراً عنها بقيم مالية مثل الميزانيات التقديرية للإيرادات والمصروفات والإنفاق الرأسمالى ، أو بكميات كما هو الحال فى الميزانيات التقديرية لساعات العمل المباشر أو المواد أو الوحدات المنتجة أو المباعية ، ويمكن تقسيم الميزانيات التقديرية إلى أجزاء تتفق مع هيكل تنظيم المنشأة وبذلك فإن الميزانيات التقديرية تربط عملية التخطيط وتسمح بتفويض السلطة دون فقد الرقابة ، ذلك أن تحويل الخطط إلى أرقام محددة ينشأ عنه حتماً نوعاً من النظام المحكم الذى يسمح للمدير بأن يرى بوضوح مقدار الأموال ومن الذى يقوم بالصرف وأين ، وأيضاً ما هى المصروفات أو الإيرادات أو عدد وحدات المدخلات أو المخرجات التى تتطوى عليها خطته ويتأكد المدير من هذه المعلومات فإنه يستطيع بحرية أكثر أن يفوض السلطة لتنفيذ الخطة وذلك فى الحدود التى ترسمها الميزانية التقديرية<sup>(1)</sup>

إذاً فالميزانية التقديرية هى وسيلة رقابية ، كذلك تعتبر وسيلة فاعلة للتخطيط الإدارى ثم التنسيق بين أعمال المشروع المختلفة باعتبار أنها أداة للتعبير عن الأهداف ، السياسات ، الخطط والنتائج . وقد قسّم كَتّاب الإدارة الموازنات التقديرية إلى عدد من الأنواع بحسب الزاوية التى ينظر بها كلٌّ منهم لهذه الموازنات ، وبرأى الدكتور الصباح<sup>(1)</sup> تقسّم الميزانية التقديرية من حيث المجال الذى تغطيه إلى قسمين

\_ موازنات مستقبلية ، وهذه تمثل الأموال المقدره التى تغطى الأعمال العادية للمشروع

<sup>(1)</sup> محمد فريد الصحن وآخرون ، مبادئ الإدارة ، مرجع سبق ذكره ، ص 384 \_ 385

<sup>(1)</sup> عبد الرحمن الصباح ، مرجع سابق ، ص 132 \_ 134

\_ موازنات رأسمالية إستثمارية ، وهى تختص بالتخطيط الإستثمارى للمشروع أو بالإنفاق الإستثمارى المزمع القيام به

ومن ناحية الفترة الزمنية التى تغطيها إلى قصيرة الأجل ومتوسطة الأجل وطويلة الأجل

ومن ناحية التفاصيل التى تشملها إلى قسمين هما

- موازنات البرامج ، وفيها تحدد الخطط الرئيسية التى تنوى المنشأة القيام بها

-موازنات المسئوليات ، وهى التى تحدد فيها الخطط بناءً على المسئولين عن تنفيذ تلك الخطط

ومن ناحية المرونة والتقديرات الموضوعية فى الميزانية تقسم الموازنة التقديرية إلى قسمين :

-الموازنة التقديرية الثابتة نسبياً ، وهى موازنة تخصصية ويجرى العمل بها عادة فى ظل الظروف المستقرة أو الروتينية

- الموازنة التقديرية المتغيرة أو المرنة ، وفيها يتم تحديد عدة مستويات لكل تقدير، لتحقيق المرونة اللازمة ، ويلجأ إليها عادة عند وجود صعوبة فى التقدير بدقة ، أو عند توقع تغيرات فى الظروف

وهناك أنواع أخرى للموازنات التقديرية شائعة فى الحياة العملية وهى :

أ. الموازنة التقديرية للمبيعات وفيها يتم توضيح التقديرات المالية على أساس شهرى وحسب مناطق البيع وأنواع المنتجات

ب. الموازنة التقديرية للإنتاج ولإعداد هذه الموازنة يحتاج الأمر إلى بيانات عن طاقة الآلات ، والكمية الإقتصادية للإنتاج والمواد الخام المتوفرة

ج. الموازنة التقديرية لتكاليف الإنتاج وفيها تتم مقارنة تكلفة إنتاج الوحدة بسعر بيع الوحدة وذلك لتحديد مدى تناسب الربح ويمكن ضم هذا النوع من الموازنة إلى النوع السابق كجزء منه .

د. الموازنة التقديرية للمشتريات وهدفها تقليل الإستثمارات فى المخزون مع توفير احتياجات الإنتاج اللازمة من المواد وغيرها .

هـ. الموازنة التقديرية النقدية وهى موازنة هامة ورئيسية فى أى مشروع إذ تعكس صورة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة من وإلى المشروع الأمر الذى يوضح حجم السيولة واحتمال تعرّض المنشأة لحالات العجز النقدى

و. الموازنة التقديرية العامة وهى الموازنة الرئيسية التى تصب فيها تقديرات جميع الموازنات التقديرية الفرعية وتسمى أحياناً بموازنة الموازنات وهى تحتوى على التقديرات الإجمالية التفصيلية التى تشملها الموازنات الفرعية الأخرى .

إن استخدام الموازنات التقديرية فى الرقابة يحقق فوائد جمّة للمنشأة ، يمكن ذكر بعضها فى الآتى<sup>(1)</sup> :

أ. الموازنات التقديرية تحدد للمنظمة فى كل وجه من أوجه نشاطها معايير للأداء يتم عليها قياس الإنجاز الفعلى وتقييمه

ب. تؤكد الموازنات التقديرية على أهمية الأهداف التى ترمى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق ترجمة العمل للوصول إلى هذه الأهداف فى شكل أرقام فى الموازنة بشكل يضمن القياس الموضوعى لتقييم الأداء الفعلى للخدمات التى تقدمها المنظمة

ج. يساعد نظام الموازنات التقديرية على إثارة دافعية العاملين بالمنظمة باعتبار أن لديهم فكرة مقدمه عما هو متوقّع منهم إنجازهم ويتعزّز هذا الشعور أكثر إذا كانوا من الذين شاركوا فى وضع أرقام الموازنة التقديرية الأمر الذى يساعد على نتائج مقارنة أو مطابقة للتقديرات الموضوعية

د. الرقابة عن طريق الموازنات التقديرية تبرز أهمية استخدام مبدأ الرقابة على المسائل الشائكة أى التركيز على العناصر التى تنحرف عن المعدلات المقررة وبالتالي تركز الجهود الإدارية العليا على تصحيح الإنحرافات والمشكلات الهامة فقط وترك الأمور المتكررة والروتينية للمستويات الإدارية الأخرى

ه. رقابة الموازنات التقديرية تساعد الإدارة العليا فى المنظمة على ممارسة التنسيق الشامل على مختلف أوجه النشاط فيها وذلك لأن هذه الموازنات تترجم خطط المنظمة فى شكل أرقام مفصّلة حسب الإدارات والأقسام المختلفة

و. الرقابة عن طريق الموازنات التقديرية تساعد فى تحديد المسئولية باعتبارها تعكس الخطة الموضوعية لكل وجه من أوجه النشاط الذى يشرف عليه مسئول معين

على الرغم مما ذكر أعلاه من فوائد عدة لاستخدام الموازنات التقديرية فى الرقابة ، إلا أن هذه الأداة لا تخلو من أخطار وعيوب يمكن ذكر بعضها فى الآتى<sup>(1)</sup> :

أ. حيث إنها ميزانية تقديرية نجدها معرضة للحكم الشخصى واحتمالات سوء التقدير عند إعدادها

ب. تعتبر أداة مساعدة للإدارة فى مراقبة الأعمال لكنها لا تغنى عن دور المدير فى المتابعة والإشراف

<sup>(1)</sup> سمير علام ، دروس فى الرقابة الإدارية ، مصدر سابق ، ص 116 \_ 118

<sup>(1)</sup> زكى مكى اسماعيل ، نظم الرقابة الإدارية ، مصدر سبق ذكره ، ص 108\_109

ج. عمليّة التوقع تتعلّق بالمستقبل والمستقبل قد لا يكون استمرار وامتداد للماضى وبالتالي فهو يحتوى على مخاطر عدم التأكد

د. تطبيق الموازنات التقديرية وفعاليتها يعتمد على مستوى الإتصال المحقق وكلما كان الإتصال جيداً ، كلما زادت كفاءة أداء الموازنات التقديرية

هـ. تكون أكثر دقة فى التخطيط والرقابة فى النواحي المادية بينما يقل أثرها وكفاءتها فى الأشياء غير الملموسة ( غير المادية )

و. كلما توفّرت للإدارة الخبرة والكفاءة كلما كانت قادرة على استخدام هذه الموازنات ولكن كلما قلت عرضت المنظمة إلى عدم القدرة على تحقيق أهدافها

وعليه إذا أريد لهذا النظام الرقابى النجاح فلا بد من توافر عدد من الاعتبارات والشروط منها<sup>(2)</sup> :

أ. ينبغى على المديرين أن يتذكروا أن النظام مصمم فقط كأدوات للرقابة وليس كبديل للإدارة يحل محلها

ب. ينبغى أن يحصل إعداد النظام وإدارته على تعضيد الإدارة العليا ومساندتها

---

ج. التأكد من أن جميع المديرين الملتزمين بالموازنات التقديرية قد اشتركوا فى إعدادها . وبالرغم من أن تقديرات هؤلاء المديرين كثيراً ما تتعرض للتغيير إلا إنه من الضرورى إحاطتهم بالأسباب مع محاولة الحصول على قبولهم للميزانية المعتمدة ، وكيف أنها أكثر قدرة على خدمة أهداف المنشأة

د. عدم المغالاة فى الموازنات التقديرية للحد الذى يقلل كثيراً من سلطة المديرين وبالرغم من أن الموازنات التقديرية تقدم وسيلة لتفويض السلطة ، إلا أن هناك خطر كونها مفصّلة للغاية وغير مرنة للدرجة التى تجعل السلطة المفوّضة بسيطة جداً

هـ. لا بد من أن توفر للمدير بيانات حاضرة عن الأداء الفعلى والأداء المقتر طبقاً للميزانيات التقديرية لإدارته، ويجب تصميم هذه البيانات بشكل يسمح له بمعرفة كيف تسير الأمور مع ضرورة وصولها إليه فى وقت مبكر حتى يمكن التصحيح بسرعة .

## ثانياً : الرقابة من خلال النسب المالية<sup>(1)</sup>

---

<sup>(2)</sup> محمد فريد الصحن وآخرون ، مصدر سابق ، ص 392\_ 394

لا تقتصر فوائد القوائم المالية ( قائمة الدخل ، قائمة المركز المالى ، قائمة التدفق النقدى ) على إدارة المنظمات ولكنها تتجاوزها إلى الأطراف الخارجية ، فعن طريق النسب المالية المستخرجة منها يمكن لهذه الاطراف ( مثل المستثمرين ، المتوقعين أو المقرضين ) الإستثمار فى المنظمة أو حجب القروض عنها، كذلك فإن تحليل النسب المالية يقدم خدمة للإدارة فى كونها تستطيع المقارنة بين هذه النسب سنة بعد أخرى ومن ثم التعرف على الإتجاهات الحاضرة واتخاذ الإحتياطات اللازمة إذا حدث ما يشير إلى سوء الموقف المالى للمنظمة .

كذلك تقدم النسب المالية خدمة للإدارة من خلال المقارنة بين أوضاعها وأوضاع المنظمات المنافسة فى المجال الذى تعمل فيه إضافة إلى أنها تمثل مرشداً للمستثمرين والمقرضين إذ يمكنهم المقارنة بين المنظمات المختلفة من خلال هذه النسب ومن ثم يتعاملون مع المنظمة التى تبدو فى صحة مالية جيدة .

ومن أمثلة النسب التى يمكن استخراجها واستخدامها فى القوائم المالية كأداة رقابية ما يلى :

1. نسب الربحية ، وهى تهدف إلى قياس قدرة المنظمة على تحقيق أرباح من عملياتها الإنتاجية أو الإستثمارية وأمثلة هذه النسب ما يلى :

$$\text{أ. معدل العائد الصافى على الأصول} = \frac{\text{صافى الدخل ( الأرباح )}}{\text{إجمالى الأصول}}$$

$$\text{ب. معدل العائد على حقوق المساهمين} = \frac{\text{صافى الدخل ( الربح )}}{\text{حقوق المساهمين}}$$

$$\text{ج. معدل العائد على المبيعات} = \frac{\text{صافى الدخل ( الربح )}}{\text{صافى المبيعات}}$$

2. نسب السيولة ، وتعنى نسب السيولة بالنسبة للإدارة أو الأطراف الخارجية مقدره المنظمة على مواجهة التزاماتها الحالية وأمثلة هذه النسب ما يلى :

$$\text{أ. نسبة السيولة} = \frac{\text{الأصول المتداولة - المخزون}}{\text{( إذا كانت 1 أو أكثر )}}$$

(1)مدنى عبد القادر علاقى ، الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، مرجع سبق ذكره ، ص 470 \_ 473

الخصوم المتداولة  
 تعتبر جيدة )  
 ب. نسبة التداول = الأصول المتداولة ( تعتبر مرضية إذا كانت  
 الخصوم المتداولة  
 بنسبة 2 أو أكثر)

3. نسبة نشاط الأسهم ، وهذه تقيس مدى قوة أسهم المنظمة فى سوق الأسهم من خلال معدلات العائد على السهم أو معدل الربحية إلى السعر ، وأمثلتها ما يلى :

$$\text{أ. نسبة العائد على الأسهم} = \frac{\text{صافى الدخل}}{\text{إجمالى قيمة الأسهم الإسمية}}$$

$$\text{ب. معدل السعر إلى الربحية} = \frac{\text{متوسط سعر السهم فى السوق}}{\text{ربحية السهم}}$$

4. نسب المخزون ( معدل دوران المخزون ) ، وهذه النسب تقيس مدى حركة المبيعات بالقياس بالمخزون ، فكلما كانت نسبة المبيعات إلى المخزون كبيرة ، كلما كانت النتائج مرضية وجيدة كأن تكون 10 مرات أو أكثر .ويتوقف معدل دوران المخزون على نوع السلعة التى تتعامل فيها المنظمة ، ويمكن قياس نسبة المخزون من خلال المعادلة التالية :

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{المخزون}}$$

5. نسب المديونية، وهى تقيس قدرة المنظمة والمدى الذى تستطيع الذهاب فيه فى تمويل عملياتها أو نشاطها من ديون الغير ، وأمثلة هذه النسب ما يلى :

$$\text{أ. معدل الديون لمجموع الأصول ( نسبة المديونية )} = \frac{\text{مجموع الديون}}{\text{مجموع الأصول}}$$

وتعتبر النسبة المعقولة 30% أو أقل وكل زيادة عن هذه النسبة تعنى صعوبة المنظمة فى الحصول على قروض خارجية

$$\text{ب. معدل تغطية النفقات الثابتة} = \frac{\text{الدخل المتاح لتغطية النفقات الثابتة}}{\text{إجمالى النفقات الثابتة}}$$

ويلاحظ أنه كلما قل هذا المعدل عن 4 مرات كلما عنى ذلك أن موقف المنظمة المالى ضعيف وبالتالي ستجد صعوبة فى الإقتراض الخارجى

يرى الباحث أن لى استخدام تحليل النسب المالية كأداة رقابية من الخطورة والحساسية بىمكان ، إذ يتطلب معرفة ودراية تامة بكيفية القياس بها وتكوين رأى صائب عن الوضع الحقيقى للمنشأة ، هذا بالإضافة إلى مشكلة الإفصاح غير الكافى التى تحد من كفاءة استخدام النسب المالية كأداة للرقابة .

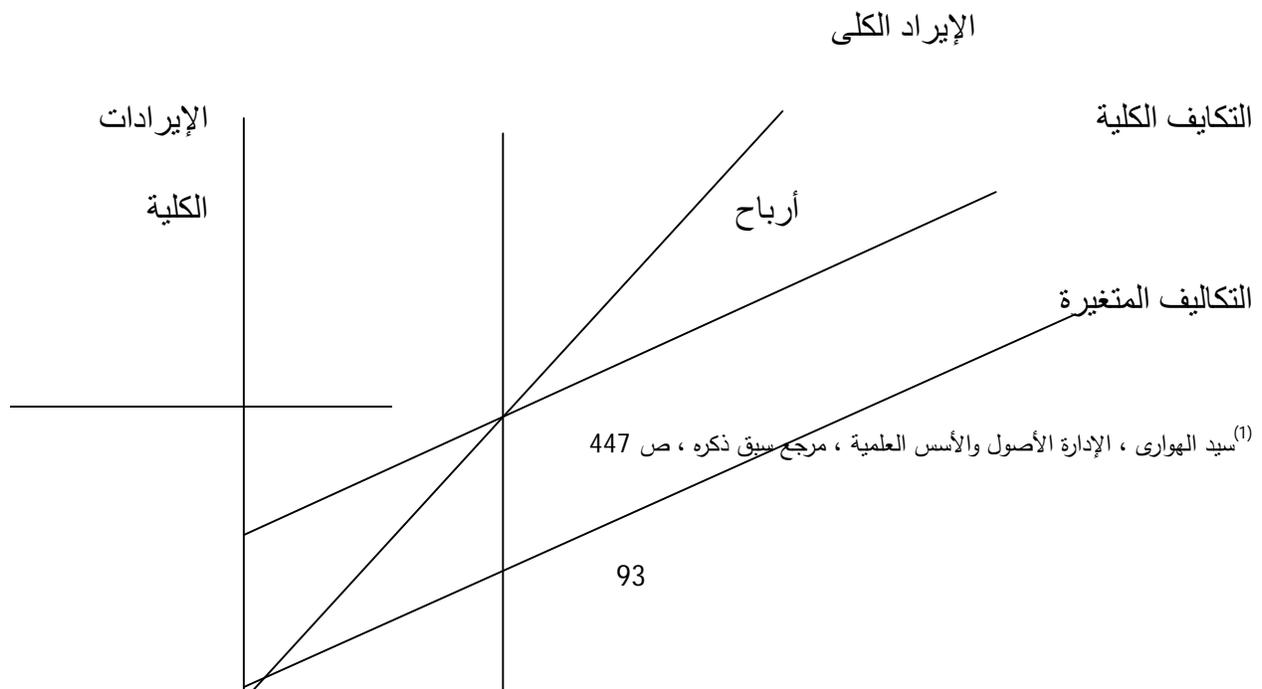
### ثالثاً : تحليل التعادل

تعتبر خرائط نقطة التعادل break –even-point من أهم الأدوات الرقابية التى تستخدمها مشاريع الأعمال لمعرفة علاقة الأرباح والخسائر بحجم الأعمال . ونقطة التعادل هى مفهوم إحصائى يرمز إلى النقطة التى تتعادل فيها التكاليف الكلية مع الإيرادات الكلية للمشروع باختلاف حجم الإنتاج ومن ثم لا تحقق المنشأة عند هذه النقطة أى أرباح أو تتحمل أى خسائر ، ويعتبر حجم ما قبل التعادل خسارة ويبدأ تحقيق الأرباح بعد التعادل أى بعد ما تزيد الإيرادات الكلية عن التكاليف الكلية . وفكرة نقطة التعادل مبنية على أساس أن هناك نوعين من التكاليف: التكاليف الثابتة أى التى لا تتغير بتغير حجم الإنتاج والتكاليف المتغيرة أى التى تتغير بتغير حجم الإنتاج<sup>(1)</sup>

الشكل التالى يوضح تحليلاً لحجم التعادل والعلاقة بين الإيرادات الكلية والتكاليف الكلية

شكل رقم ( 4 )

تحليل التعادل



## ت خسائر



## ح ت حجم التعادل

\* المصدر : محمد فريد الصحن وآخرون ، مبادئ الإدارة ، القاهرة : الدار الجامعية 2000م، ص 391

فى الشكل أعلاه توضح النقطة ت نقطة التعادل ( التكاليف الكلية مع الإيرادات الكلية )

إن تحليل نقطة التعادل يفيد فى تقدير حجم الإنتاج وعلاقته بالتكاليف والأرباح ، إضافة إلى وضع البرامج البديلة والإستراتيجيات المختلفة للمنشأة بناءً على الظروف التى تعمل بها وبالتالي يمكن القول بأن تحليل التعادل يساعد على التخطيط والرقابة التنبؤية ومن ثمّ يمكن استخدامه فى التحقق من مدى الإلتزام بتحقيق ما تم تخطيطه .

بالرغم من أن تحليل التعادل يعتبر من الأساليب المفيدة ، إلا إنه يتضمّن بعض العيوب حيث يقوم على بعض الإفتراضات التى لا تتحقق فى الواقع العملى من ضمنها<sup>(1)</sup> :

أ. إفتراض تساوى حجم الإنتاج والمبيعات وهذا الإفتراض قد لا يتحقق فى الواقع العملى إذ ليس هناك ضمان وتأكيد بأن جميع الوحدات المنتجة سوف يتم بيعها

ب. إفتراض أن العلاقة خطية بين حجم الإنتاج والتكلفة المتغيرة وهذا عادة ما لا يكون صحيحاً فى الواقع العملى فزيادة الإنتاج والمبيعات قد يصاحبها تشغيل العمال وقتاً إضافياً بمعدلات أجر أعلى من المعدلات العادية ، كما أن زيادة الإنتاج قد تؤدى إلى الحصول على خصومات معينه على مشترياتها الإضافية

ج. إفتراض ثبات التكاليف الثابتة بالرغم من زيادة الإنتاج قد لا يحدث فى الواقع العملى فالتكاليف الثابتة يمكن ألا تتغير ولكن فى حدود ومدى معين من حجم الإنتاج ، ولكن إذا زاد عن ذلك المدى يحتاج الأمر إلى

<sup>(1)</sup> محمد فريد الصحن وآخرون ، مصدر سابق ، ص 383 \_ 384

إجراء توسعات فى المصانع أو شراء آلات إضافية مما يترتب عليه زيادة فى التكاليف الثابتة ولهذا يقوم كثير من لكتّاب والمحاسبين بإجراء تحليل للتعاقد يعتمد على إفتراض عدم خطيّة العلاقة بين المبيعات والتكاليف ومن ثمّ يصبح التحليل أكثر واقعية ويحقق الفائدة المرجوة منه

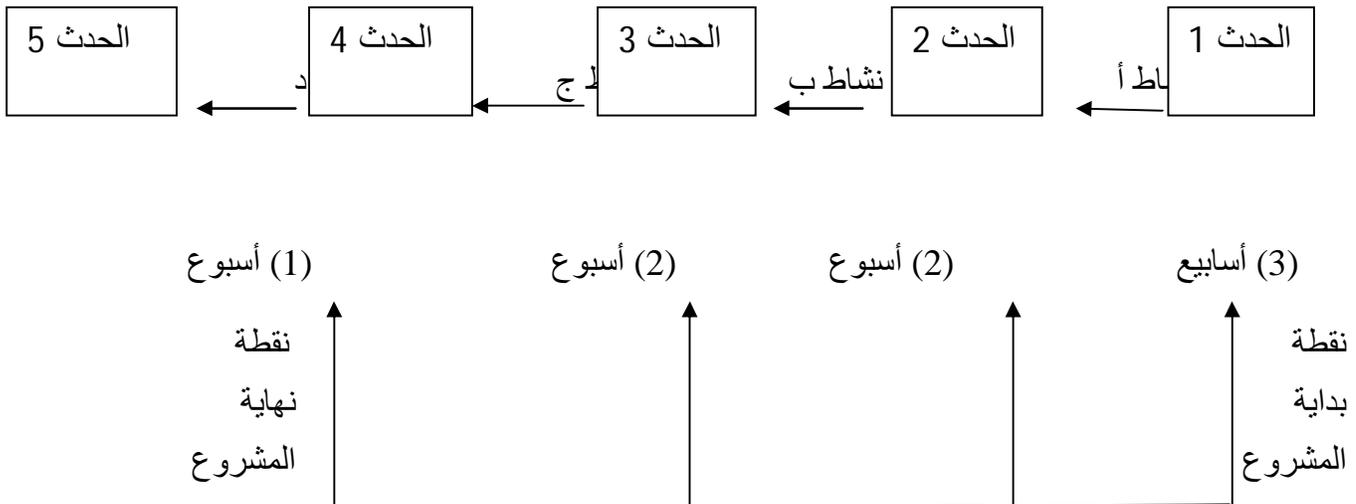
## رابعاً : الخرائط والأساليب الشبكية

وهذه تعمل كأساليب للتخطيط والمتابعة فى ذات الوقت ومن أبرزها :

أ. خريطة بيرت وأسلوب المسار الحرج : يعتبر أسلوب بيرت أو ما يعرف بأسلوب تقييم ومراجعة البرامج Program Evaluation Review Technique ( PERT) وأسلوب المسار الحرج Critical Path Method (CPM) \_ وهما من أساليب بحوث العمليات \_ من الأساليب الشائعة فى مجال إدارة البرامج والمشروعات فى القطاعين العام والخاص ، ويهدف أسلوب بيرت إلى تخطيط وتقييم ومراقبة البرامج بغرض معرفة أفضل الطرق المؤدية إلى تحقيق أعلى كفاية ممكنة ويقوم إعداد شبكة بيرت على أساس تقسيم العمل المطلوب إنجازه ( البرنامج ) إلى عدد من الأنشطة المستقلة التى تتم على نحو تتابعى معين إنطلاقاً من البداية إلى النهاية أو العكس ، ويتمثل هذا التقسيم فى خريطة أو شبكة Network تبرز الأنشطة فى تتابعها وتبين علاقات التأثير فيما بينها تبعاً لأحداثها وأوقاتها<sup>(1)</sup> . والرسم المبسط أدناه يوضح شبكة بيرت

شكل رقم ( 5 )

شبكة بيرت



<sup>(1)</sup>سمير علام ، دروس فى الرقابة الإدارية ، مصدر سابق ، ص 125

## الزمن الذى يستغرقه إنجاز المشروع

\* المصدر : عبد الرحمن الصباح ، مرجع سابق ، 1997م ، ص 181

إن أسلوب المسار الحرج يفيد فى دراسة العلاقة بين الوقت والتكاليف لدى تنفيذ المشروعات والبرامج وإمكانية الإحلال والإبدال بغرض التنفيذ بأقل وقت ممكن وبالتالي بأقصى فعالية ممكنة . ويهدف أسلوب تقييم ومراجعة البرامج والمسار الحرج إلى :

1. مساعدة الإدارة فى إتباع التخطيط العلمى للبرامج طويلة المدى
  2. مساعدة الإدارة فى اتخاذ القرارات فيما يتصل باحتمالات التنفيذ وبدائل الإستفادة من الموارد المادية والبشرية والإمكانيات المالية المتاحة بغرض استخدامها بكفاءة وفاعلية
  3. إظهار الأعمال الجزئية أو الفرعية التى تؤثر فى العمليات ككل مما يمكن الإدارة من أن توليها عناية خاصة وهذا يساعد الإدارة فى الكشف عن المشاكل والانحرافات والأخطاء فى حينها لينم نصحيحها فى الوقت المناسب وقبل استفحالها
  4. تزويد الإدارة بتقارير دقيقة وواضحة ومستمرة عن سير الأداء
  5. مساعدة الإدارة فى تحسين الرقابة الإدارية أثناء عملية التنفيذ
  6. مساعدة الإدارة فى تحديد احتمالات إنهاء المشروع ( البرنامج ) ككل فى الوقت المحدد
- ويختلف هذا الأسلوب عن الأساليب التقليدية للرقابة فى أن أسلوب بيرت يركز على رقابة الوقت ( أزمنة أداء الأنشطة المختلفة ) ومن ثم يطبق فى المواقف التى تتضمن نوعاً من عدم التأكد فى متطلبات الوقت ، كما أنه يتميز عن لرقابة التقليدية بأنه يسمح للإدارة بمراقبة تكاليف المشروع أو البرنامج جنباً إلى جنب مع رقابة الوقت وذلك عن طريق وضع تكاليف الأنشطة على شبكة بيرت<sup>(1)</sup>

ب. خرائط جانت :

<sup>(1)</sup>المصدر السابق ، ص 127

تعتبر خرائط جانث كذلك من الإسهامات الرائدة فى الرقابة على المشاريع ، وتسمى بجدول الموازنة اليومية وقد سميت بإسم أحد رواد الإدارة وهو هنرى . ل . جانث Henry L . gantt . ويستعمل هذا الأسلوب أيضاً فى الرقابة وبخاصة الرقابة على الإنتاج والوقت والتكاليف ، فهو إلى حد كبير شبيه بأسلوب بيرت ويتكوّن من محورين أحدهما خطوط عمودية تمثّل أداء العمل والآخر خطوط أفقية تمثّل الوقت اللازم لإنجاز ذلك العمل أى أن الخريطة ( الجدول ) يبين الأداء ( الإنتاج ) فى خانة مع وحدات الوقت فى الخانة الأخرى ، ويهدف إلى قياس النشاط على مدى الوقت المطلوب لأداء العمل ، أى أن الجدول يستخدم لمقارنة الأداء الفعلى بالأداء المخطط له ويركز أيضاً على رقابة الوقت الذى يدل على الإنضباط فى إنجاز العمل أو على حدوث تأخير ما أو إنحراف عن المخطط مما يساعد الإدارة على اتخاذ ما يلزم من خطوات تصحيحية<sup>(2)</sup>

يمكن القول أن خرائط جانث تقيس الأداء على أساس يومى أو أسبوعى ، بينما يصلح أسلوب بيرت لقياس الأداء الاسبوعى أو الشهرى أو السنوى .

## نظم المعلومات والرقابة الإدارية

يقصد بالمعلومات الأرقام والحقائق التى تساعد الإدارة على تصور ما يحيط بها من مواقف ، وتفسير ما يحدث من مظاهر وأحداث وصولاً إلى التنبؤ الدقيق لما يمكن أن يقع فى المستقبل . ولا شك أن أى فرد أو منظمة أو مجتمع يسعى إل تحقيق القوة وهى تعتبر بحق الباعث والدافع وراء كل نشاط إنسانى وتعتمد هذه القوة على ثلاثة عناصر أساسية هى : العنف والثروة والذكاء أو بمعنى آخر على العضلات والمال والمعرفة ( من خلال المعلومة ) ، وأهم هذه العناصر فى المرحلة القادمة من حضارة البشرية هى المعرفة ، إذ أصبحت المعرفة هى المصدر الوحيد للقوة ذات النوعية المتميزة ، إذ تتميّز على العنصرين الآخرين فى أنها لا نهائية ليس لها حدود تحدها ، فالعنف عندما يبيبلغ حدّه الأقصى لا يمكن أن يتجاوزه فى الدفاع أو التدمير وكذلك الثروة لا يمكنها شراء كل شئ بل تقف عاجزة عند حد معين لا تتجاوزه ، أما المعرفة فهى غير محدودة الأثر وفى إمكاننا الحصول على المزيد منها وتوظيفها فى أغراض لا نهاية لها<sup>(1)</sup>

ولعل أكبر وخير معين لهذه المعرفة هو كتاب الله عز وجل ( القرآن الكريم ) الذى لا تنقضى عجائبه ولم يخلق على كثرة الرد .

<sup>(2)</sup> عبد الرحمن الصباح ، مصدر سابق ، ص 189 \_ 190

<sup>(1)</sup> محمد سويلم ، أساسيات الإدارة ، مصدر سبق ذكره ، ص 55

لا شك أن العملية الإدارية بصفة عامة والرقابة بصفة خاصة تعتمد في نجاحها بشكل أساسي على وجود نظام جيد للمعلومات ، إذ يتيح وجود هذا النظام للمديرين المعلومات المناسبة التي تمكنهم من التخطيط السليم ورقابة الأداء بالمنشأة واتخاذ القرارات السليمة . وبصفة عامة يمكن القول بأن كفاءة وفعالية المدير عند ممارسته لمهامه تعتمد في المقام الأول على كمية ونوعية المعلومات المتوفرة لديه ، ذلك أن المعلومات المتاحة ليس كلها بالضرورة جيدة وتصلح لاتخاذ القرار ، وهنا تأتي كفاءة المدير ودوره في الحصول على أفضل المعلومات التي يبني عليها قراراته ، فكلما كانت هذه المعلومات أكثر دقة وجاءت في الوقت المناسب كلما كان القرار جيداً وفعالاً والعكس صحيح .

( يمكن تعريف أى نظام معلومات على أنه مجموعة منظمة من الأفراد والمعدات والبرامج وشبكات الاتصالات وموارد البيانات والتي تقوم بتجميع وتشغيل وتوزيع المعلومات لمساندة اتخاذ القرار والتعاون والرقابة داخل المنظمة ، وتتضمن نظم المعلومات معلومات عن الأفراد والأشياء والأماكن والأحداث الخاصة بالمنظمة أو عناصر البيئة المؤثرة فيها وهنا تجدر التفارقة بين البيانات والمعلومات ، إذ تشير البيانات إلى ملاحظات موضوعية وحقائق خام بخصوص ظواهر مادية ملموسة أو معاملات وأحداث تنظيمية ويعنى ذلك أن البيانات تعبر عن مقاييس موضوعية لخصائص وحدات ، قد تكون أفراد ( عملاء مثلاً ) أو مواد خام أو عمليات تبادل )<sup>(1)</sup>

وبمعالجة البيانات يتم الحصول على المعلومات التي تبني عليها القرارات  
قدم العالم سن Senn<sup>(2)</sup> تعريفاً لنظم المعلومات الإدارية على أنه نظام متكامل لتوفير المعلومات اللازمة لوظائف التخطيط والرقابة والعمليات في المنظمة ، إذ يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات من خلال توفير معلومات تصف الماضي والحاضر وتنبأ بالمستقبل بشأن العمليات الداخلية والمخابرات الخارجية للمنظمة وهو بالتالي يوفر معلومات موحدة للمنظمة في الأزمنة المناسبة .

إن هناك العديد من أشكال نظم المعلومات مثل :

- نظم المعلومات اليدوية ، وهي التي تعتمد على استخدام الورق والأقلام للكتابة ولا زالت تمثل الشكل السائد في كثير من المنظمات المعاصرة

- نظالمعلومات غير الرسمية ، وهي نظم غير موثقة مثل الشائعات والتوقعات وتلعب دوراً كبيراً في إمداد المديرين بالمعلومات

<sup>(1)</sup> منال محمد الكردى وعلاء الدين عباس، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية ، النظرية والتطبيقات ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2010 م ، ص 9

<sup>(2)</sup> Senn . J , information systems in management . 2<sup>nd</sup> edition . CA Wadsworth publishing co , 1982 . p 16

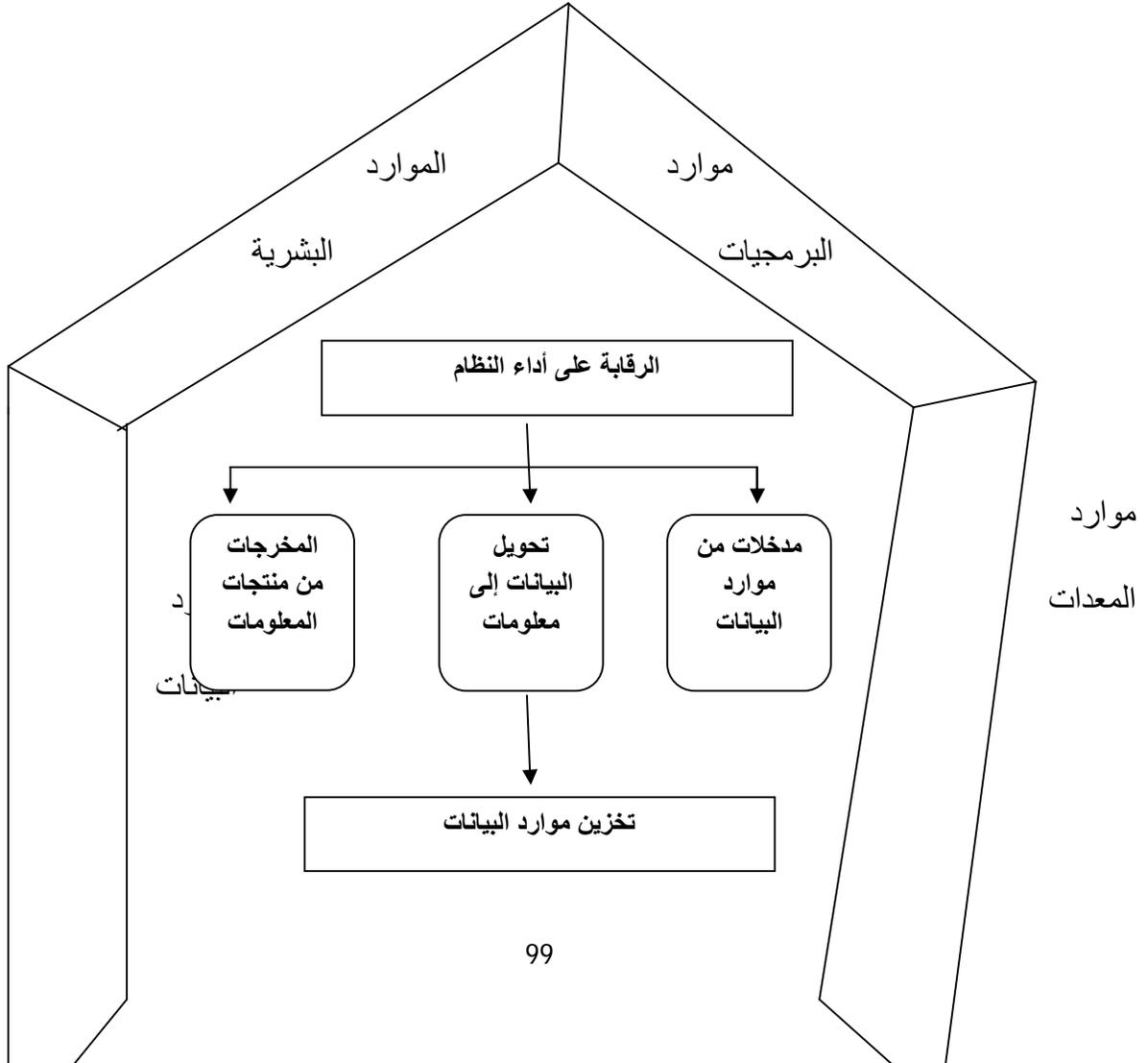
- نظم المعلومات الرسمية ، وتستند على تعريفات ثابتة للمعلومات والإجراءات المستخدمة لتجميع وتخزين وتشغيل وتوزيع البيانات

- نظم المعلومات الآلية ، وهي تستخدم الحاسبات والبرامج والشبكات وغيرها من تكنولوجيا المعلومات لتحويل البيانات إلى معلومات متنوعة

إن نظام المعلومات الإدارية يتكون من مجموعة عناصر تتكامل فيما بينها وهي المدخلات (موارد البيانات) ، العملية التحويلية لهذه المدخلات ، المخرجات (المنتجات المعلوماتية) ، إضافة إلى التغذية العكسية أو المرئدة التي تعمل على تصحيح الإنحراف . والشكل التالي يوضح نموذج مكونات نظام المعلومات يوضح أهم الموارد والأنشطة .

شكل رقم ( 6 )

نموذج مكونات نظم المعلومات



---

## موارد الشبكات

---

المصدر : ( O Brien , 2001, P 74 )

ويلاحظ من الشكل أن نظام المعلومات يعتمد على خمسة أنواع من الموارد هي :

أ. موارد بشرية ( المستخدمين النهائيين وأخصائيي النظم )

ب. المعدات ( الآلات والوسائط )

ج. البرمجيات ( البرامج والإجراءات )

د. البيانات ( قواعد البيانات وقواعد المعرفة )

هـ. الشبكات ( وسائط الإتصالات ونظم تدعيم الشبكات )

ويقوم النظام باستخدام هذه الموارد للقيام بأنشطة الإدخال والتشغيل والمخرجات والتخزين والرقابة لكي يتم تحويل البيانات إلى منتجات معلوماتية .

إن نظام المعلومات في أي منشأة يحقق فوائد عدة للإدارة خاصة في مجالى التخطيط والرقابة منها<sup>(1)</sup> :

أ. يعاون نظام المعلومات فى توفير البيانات عن المتغيرات الخارجية المتعلقة بالظروف الإقتصادية والإجتماعية بصفة عامة والبيانات الخاصة بظروف العرض والطلب والصناعة وحالة المنافسة بما يساعد على تقدير الطلب مستقبلاً ، إضافة إلى المعلومات التفصيلية عن الإمكانيات الداخلية للمنشأة ككل بشكل يودى إلى وضع خطط سليمة

---

<sup>(1)</sup> حمدى مصطفى المعاز ، مصدر سبق ذكره ، ص 104 \_ 106

ب. يسهل من مهمة التنسيق بين الخطط المختلفة للمنشأة والترجمة الفورية لها فى شكل برامج عمل وميزانيات للوقت والتكلفة

ج. برمجة القواعد والأسس والمعايير التى يسترشد بها المديرون عند اتخاذ القرارات بما يودى إلى سرعة وجودة القرارات الصادرة

د. توفير المعلومات المتعلقة بالأجل الطويل بما يعاون المنشأة فى وضع الإستراتيجيات فى مجالات العمل المختلفة على أسس سليمة

هـ. يودى توفير البيانات الدقيقة للإدارة عن نتائج الأداء الماضى والحاضر واتجاهات المستقبل إلى إمكانية استخدامها للأساليب المتطورة فى التنبوء بما يقلل مخاطر عدم التأكد المرتبطة بالمستقبل إلى أقل حد ممكن وإمكانية استخدام النماذج الرياضية المتقدمة التى تعظم الربحية وتقلل التكلفة خاصة إذا ما دُعِم نظام المعلومات بالحاسب الآلى

---

و. يسهل من تحديد الإنحرافات وتحليلها وتقديم نتائج التحليل إلى مراكز المسئولية فى التنظيم فى الوقت المناسب مما يساعد فى تصحيح مسارات التخطيط أو التنفيذ بأسرع ما يمكن وبأقل تكلفة ممكنة

ز. يدعم فكرة المتابعة الفورية عن طريق تقديم التقارير اليومية عن حالة السوق والمنافسة وموقف الأداء الفعلى فى الأنشطة المختلفة ومشاكل التعامل مع العملاء ومقترحات التغلّب عليها ، ومعدلات أداء العاملين والمعوقات التى تحد من زيادة إنتاجيتهم خاصة فى المنشآت التى تتأثر بحركة السوق اليومية والتى تعمل فى ظروف متغيرة بصفة مستمرة

ح. يعاون فى توفير المعلومات عن الآثار النفسية التى تحدثها بعض القرارات التى تتخذها الإدارة مما يجعلها تتخذ الأساليب المناسبة للحد من آثارها السلبية أو تجاوزها إن أمكن ذلك بما يحقق اتجاهات مؤيدة من العاملين .

## أنواع نظم المعلومات<sup>(1)</sup>

---

<sup>(1)</sup>منتدى المحاسبين العرب ، نظم المعلومات الإدارية وأنواعها وتأثيراتها على المنظمة

## أولاً : نظم المعلومات التى تخدم الهرم الإدارى للمنظمة

نستطيع أن نصنف نظم المعلومات التى تخدم المنظمات وتنظيماتها المتسلسلة الهرمية فى اتجاهين أساسيين هما :  
النظم التى تخدم كل مستوى من المستويات التنظيمية المتسلسلة إدارياً ثم النظم الشمولية التى تتعامل مع هذه المستويات وعددها ستة نظم ويمكن توضيح ذلك فيما يلى :

أ. النظم التى تخدم المستويات التنظيمية ، بسبب وجود اهتمامات متباينة ومختلفة وكذلك تخصصات ومستويات هى الأخرى متباينة ومختلفة فى المنظمة ، فإن هنالك أنواعاً من النظم هى الأخرى فيها نوع من التباين والإختلاف ومن الجدير بالذكر أنه لا يوجد نظام معلومات منفرد واحد يمكن أن يورد كل المعلومات التى تحتاجها المنظمة بمستوياتها المتعددة . ويمكن تقسيم النظم على أساس المستويات التنظيمية الأساسية التى تقدم الدعم لها من المستوى الأدنى صعوداً إلى المستوى الأعلى كالاتى :

1. مستوى العمليات والذى يمثل القاعدة الأساسية لحركة المنظمة ويشتمل على إدارة عملياتها

2. المستوى المعرفى والذى يشتمل على العاملين فى مجالات البيانات والمعلومات والمعرفة

3. المستوى الإدارى والذى يشتمل على إدارات المنظمة الوسطى

4. المستوى الإستراتيجى والذى يشتمل على الإدارات العليا أو إدارات العمل الإستراتيجى فى المنظمة

ب. النظم الستة التى تتعامل مع المستويات التنظيمية . المستويات الأربعة المذكورة أعلاه تحصل على الخدمات المعلوماتية عادة من خلال ستة أنواع من نظم المعلومات فى المنظمات المعاصرة والتى تصمم لأغراض مختلفة ولجمهور من المستخدمين المختلفين وهى :

1. نظم معالجة المعاملات التجارية والتى تتابع إنسياب العمل الروتينى اليومى

2. نظم المكتب ، وتتعلق بوظائف المعالجة المحوسبة للكلمات والنشر المكتبى وتصوير الوثائق وتأمين التقويمات السنوية calendars المطلوبة

3. نظم العمل المعرفى ، وتتعلق وظائفها بالمحطات الهندسية ومعالجة البيانات ومحطات الرسومات والمحطات الإدارية والمفكرات اليومية الإلكترونية والتى تخدم مستوى العمل المعرفى وكذلك مستوى نظم المكتب

4. نظم دعم القرار ، والتي تتعلق أعمالها بتحليل مبيعات الإقليم الذى تقدم خدماتها ومنتجاتها له كذلك جدول الإنتاج وتحليل التكاليف والأسعار والأرباح إضافة إلى تكاليف العقود .

5. نظم المعلومات الإدارية مثل التحليل الإقليمي للمبيعات وتحليل التكاليف والموازنة السنوية وإعادة توزيع التحليل والتي تخدم نظم دعم القرار

6. نظم الدم التنفيذى ومن الأمثلة على نظم دعم الإدارات العليا التى تخدم المستوى الاستراتيجى تنبؤات اتجاهات المبيعات ، تطوير خطة العمليات وتنبؤات الموازنة

**ثانياً : نظم معالجة التعاملات / المعاملات التجارية ، وهى خمسة :**

أ. نظم المبيعات والتسويق

ب. نظم التصنيع والإنتاج

ج. نظم التمويل والمحاسبة

د. نظم الموارد البشرية

هـ. نظم أخرى (تعتمد على طبيعة عمل المنظمة وتخصصاتها ، فإذا كانت المنظمة جامعة مثلاً فإن وظائفها تكون القبول ، سجلات المساقات ، شئون الخريجين .... الخ )

**ثالثاً : نظم معالجة التعاملات الرئيسية ، وتعمل على الحصول على ومعالجة البيانات التى تقدم توصيفات لتعاملات الأعمال ، كذلك تعمل على تحديث قواعد بيانات المنظمة وتنتج شتى أنواع المعلومات والمخرجات وعموماً فإن نشاطات نظم معالجة التعاملات الرئيسية يمكن تحديدها بإدخال البيانات ، معالجة التعاملات ، إدامة قواعد البيانات ، إنتاج وتوليد التقارير والوثائق ومعالجة الإستعلام**

## **فعالية نظم المعلومات**

إن فعالية نظام المعلومات لأغراض التخطيط والرقابة تتطلب توافر العديد من المقومات الأساسية منها :

أ. مدى وفاء نظام المعلومات بإحتياجات الإدارة من المعلومات الضرورية لأغراض التخطيط والرقابة وبالتالي يجب أن يصمم النظام فى ضوء هذه الإحتياجات ، ولكن فى واقع الأمر أن هذه المهمة تمثل مشكلة

فى الواقع الفعلى نظراً لعدم دراية كثير من المديرين لنوعية البيانات المتاحة ، كذلك فى بعض الأحيان يتعتر تحديد \_ بدقة \_ إحتياجاتهم من المعلومات المطلوبة وهذا ما يزيد العبء على مصمم النظام حتى يستطيع أن يقهّم ويحدد بدقة إحتياجات الإدارة من المعلومات وغالباً ما يجرى مقابلات متعددة مع المديرين لأجل ذلك ، بالإضافة إلى قيامه بدراسة الخطط والقرارات السابقة وأساليب الرقابة والتقييم السائدة حتى يستطيع التوصل منها إلى البيانات الأساسية والضرورية التى يجب أن يغطيها النظام . وأن يقوم بعملية المراجعة المستمرة حتى يطور فيها بما يحقق فاعلية الإستفادة منها بأكبر قدر ممكن<sup>(1)</sup>

ب. توفر نظام متطور للإتصالات يحقق انسياب وتدفق البيانات إلى نظام المعلومات بالمنشأة وبالتالي تقديم المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرار فى التنظيم

ج. استيعاب مستخدمى النظام وفهمهم لطبيعة رسالة نظام المعلومات سواء كان الذين يقومون بتغذية النظام أو الذين يستخدمونه فى الحصول على المعلومات منه<sup>(1)</sup>

ويضيف الباحث أن هذا الإستيعاب ضرورى باعتبار أن إدخال نظام للمعلومات جديد قد يواجه بنوع من المقاومة من قبل العاملين مما يحتم ضرورة وضع برنامج تعريفى بالنظام وأهدافه ومراحل تطبيقه والنتائج المترتبة عليه بما يوفر الفهم الكامل والتعاون لضمان نجاح تطبيقه

د. دعم الإدارة العليا لنظام المعلومات المستخدماً ومعنوياً

هـ. التكامل بين الإحتياجات للمعلومات والهيكل التنظيمى ، وهذا ما يدعو إلى ضرورة تحقيق التناسق الذى يعاون فى سهولة حصول المديرين على المعلومات وسهولة تفهمها حتى يمكن الإستفادة منها بأسرع ما يمكن، وهذا ما يفرض على مصمم النظام تقديم المعلومات للمديرين بما يتلاءم مع إهتماماتهم والمستوى الإدارى الذى يشغلونه<sup>(2)</sup>

و. ضرورة تفهّم مستخدم النظام للأسس والمبادئ العامة التى يقوم عليها نظام المعلومات وهى<sup>(3)</sup> :

---

<sup>(1)</sup> محمد على شهيبي ، نظم المعلومات لأغراض الإدارة فى المنشأة الصناعية والخدمية ، القاهرة : دار الفكر العربى ، الطبعة الأولى ، 1981 م ، ص 184

<sup>(1)</sup> زكى مكى اسماعيل ، نظم المعلومات الإدارية ، مصدر سبق ذكره ، ص 225

<sup>(2)</sup> حمدى مصطفى المعاز ، مصدر سابق ، ص 107

<sup>(3)</sup> نفس المصدر ، ص 109 \_ 110

1. **الملاءمة**، إذ يراعى أن يكون النظام ملائماً لإمكانات المنشأة وإحتياجات الإدارة للمعلومات لخدمة أغراضها خاصة فى التخطيط والرقابة ، لذلك يجب أن يغطى النظام هذه الإحتياجات ( الحالية والمرتبقة ) دون مبالغة

2. **الشمولية** ، أى أن يغطى النظام كافة الأنشطة والمجالات المختلفة فى المنشأة ، كذلك يوفر البيانات والمعلومات الكمية والمالية وغير المالية ويغطى كافة المتغيرات البيئية والمتغيرات الداخلية التى تؤثر على كفاءة الأداء .

3. **الوقت المناسب** ، إذ إن قيمة المعلومات تأتى من توفرها فى الوقت المناسب لإستخدامها ، لذا يراعى أن يوفر النظام المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بالكم والنوع فى الوقت المناسب

4. **الدقة** ، إذ يجب أن يكفل النظام دقة المعلومات المقدمة لمراكز المسئولية فى التنظيم ، وهذا يتطلب استخدام الأساليب والإجراءات النظامية التى تحقق هذه الدقة ، ويمكن القول أن تدعيم النظام بالوسائل الآلية يسهم بدرجة كبيرة فى تحقيق ذلك

5. **جودة البيانات والثقة فيها** ، إذ يجب أن يكفل النظام ما يعاون فى التحقق من مصادر البيانات واستبعاد غير المناسب منها أو المشكوك فيها بما يؤدى إلى توفير البيانات التى يُعتمد عليها

6. **مرونة النظام** ، يراعى فى تصميم النظام أن يغطى إحتياجات الإدارة الحالية والمرتبقة فى ضوء مناخ العمل المتوقع ودون الحاجة إلى إجراء تعديل جوهري فى النظام يفقده سماته الرئيسية

7. **السرية**، إذ يجب أن يُدعم النظام بالإمكانات التى توفر السرية المناسبة التى تحافظ على مصالح المنشأة من الضرر

8. **الإقتصادية** ، بحيث يجب أن يصمم النظام فى ضوء تحليل التكلفة والعائد وبشكل يؤدى إلى تجاوز العائد المترتب على تطبيق النظام تكلفة تصميمه .

## الفصل الثاني

أساليب وأدوات أنظمة الرقابة المصرفية

### المبحث الأول

أساليب وأدوات الرقابة الداخلية

1. الرقابة الداخلية والمبادئ الأساسية للرقابة المصرفية

## 2. خصائص الرقابة الداخلية الفعالة

## 3. الرقابة على الائتمان

### أساليب وأدوات الرقابة الداخلية

تم وضع العديد من التعريفات بواسطة كتاب الإدارة لمفهوم الرقابة الداخلية في المصارف تصب كلها في عكس أهميتها في المحافظة على متانة الجهاز المصرفي خدمة للإقتصاد الوطنى .

الرقابة الداخلية هي الخطة التنظيمية وكل ما يرتبط بها من وسائل وإجراءات يتبناها المشرع للمحافظة على الأصول واختبار دقة الحسابات ودرجة الإعتماد عليها وتنمية كفاءة العمل وتشجيع اتباع السياسات الإدارية الموضوعة<sup>(1)</sup> .

الرقابة الداخلية هي إجراء يقوم به مجلس الإدارة وأفراد آخرين تم تصميمه ليقدم تأكيداً منطقياً يختص بتحقيق الأهداف المتمثلة في فعالية وكفاءة العمليات ، إعتدائية التقارير المالية والتطابق مع القوانين واللوائح والسياسات الداخلية<sup>(2)</sup> .

عرف تقرير لجنة إجراءات المراجعة المنبثقة عن معهد المحاسبين القانونيين الأمريكى AICPA نظام الرقابة الداخلية على أنه : الخطة التنظيمية والوسائل والإجراءات الموضوعة من قبل المنشأة للمساعدة في تحقيق أهداف الإدارة نحو التأكد من سلامة وكفاءة تنفيذ أعمال المنشأة وتطبيق سياسات الإدارة والمحافظة

<sup>(1)</sup> إدريس عبد السلام الشتيوى ، المراجعة ، معايير وإجراءات ، بنغازى : الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان ، 1990 ، ص 50

<sup>(2)</sup> Manageing core risks in banking bangladesh bank by Mr Jahangir Alam and others

[http //WWW.bangalesh. bank . org](http://WWW.bangalesh.bank.org)

على الأموال والممتلكات ومنع وإكتشاف الغش والخطأ وكذلك للتأكد من صحة وإكتمال السجلات المحاسبية وإعداد البيانات المالية السليمة فى الوقت المحدد لها .

مما ذكر أعلاه يرى الباحث أن نظام الرقابة الداخلية يرمى إلى العديد من الأهداف أهمها :

- حماية أصول المنشأة من الضياع ، الإختلاس ، السرقة ، التزوير وسوء الإستخدام .
- تشجيع الإلتزام بالسياسات الإدارية و الأهداف وفق ما مرسوم لها .
- اختبار دقة ودرجة الإعتماد على البيانات المحاسبية .
- تشجيع العمل بكفاءة .

إضافة لذلك فإن نطاق الرقابة الداخلية قد اتسع ولم يعد يعنى فقط بالإشراف على النواحي المالية والمحاسبية وإنما تعدى ذلك إلى النواحي الإدارية فى التنظيم ككل ويمكن القول بأن الرقابة الداخلية تشمل جميع المعايير التى تضعها الإدارة للتأكد من أن التنظيم يعمل كما ينبغى .

وتأسيساً على ما سبق فإنه يمكن القول بأن الرقابة الداخلية تنقسم إلى :

- أ. الرقابة المحاسبية وتهدف إلى حماية أصول المنشأة وموجوداتها والتحقق من صحة البيانات المحاسبية المثبتة بالدفاتر والسجلات ومدى إمكان الإعتماد عليها ويتم ذلك عن طريق المراجعة الداخلية .
  - ب. الرقابة الإدارية وتهدف إلى العمل على تحقيق الكفاية الإنتاجية القصوى وضمان تنفيذ السياسات الإدارية وفقاً للخطط الموضوعة ويتم ذلك أيضاً بواسطة إدارة المراجعة الداخلية .
  - ج. الضبط الداخلى ويقصد به تنظيم خطوات العمل وتحديد المسؤوليات بين العاملين فى المنشأة بحيث يكلف شخصان أو أكثر للقيام بأية عملية بحيث يراجع ويراقب كل شخص عمل الآخر بغية المحافظة على أصول المنشأة وموجوداتها واكتشاف الغش والأخطاء .
- ويمكن تحقيق الضبط الداخلى من خلال مجموعة القواعد التالية<sup>(1)</sup> :

1. لا ينبغى أن يكون شخص معين مسؤولاً عن عملية معينة بالكامل من بدايتها إلى نهايتها على أساس أنه من السهل إكتشاف الأخطاء والتقارير عنها إذا تم توزيع العملية المعنية بين شخصين أو أكثر .
2. إجراء الجرد المادى للأصول بواسطة أشخاص محايدين .

---

(1)د. عبد العاطى عبد المنصف برنامج المعايير الدولية للرقابة الداخلية .

3. ينبغي تناوب الأفراد على الوظيفة المعينة أو العمل المعين كلما كان ذلك ممكناً فبالإضافة إلى أن ذلك يؤدي إلى إكتشاف أى أخطاء أو عدم إنتظام أو قصور، فإن هذا الإجراء يجعل العاملين نشطين باستمرار ويؤدي إلى ظهور وجهات نظر جديدة بالنسبة للكيفية التى تؤدي بها الأعمال .
  4. ألا يعهد لأى شخص بأعمال تزيد عن مسؤولياته بأكثر مما هو مسموح به فى الخريطة التنظيمية الأمر الذى يؤدي إلى أن تكون المسؤولية محددةً تحديداً قاطعاً .
  5. فصل الأصل عن السجل الذى سجل حركات الأصل حيث إن من المبادئ الأساسية لنظام الضبط الداخلى أن الموظفين الذين ينام بهم الإحتفاظ أو التعامل فى أصول ذات قيمة يسهل إختلاسها مثل النقدية والبضاعة والأوراق المالية وأوراق القبض .... الخ يجب ألا يشتركوا فى إعداد السجلات المحاسبية الخاصة بهذه الأصول إذ يجب أن يعهد بإعداد هذه السجلات إلى أشخاص آخرين .
  6. أن يحصل كل فرد فى المشروع على إجازة سنوية على أن يقوم شخص آخر بعمله خلال إجازته .
  7. إعتمادية تدفق العمل بمعنى أن الإنتهاء من مهمة احد الأشخاص تكون بمثابة إشارة البدء لمهمة شخص آخر بحيث يقوم هذا الشخص بالفحص والتحقق من عمل الشخص أو الأشخاص الآخرين السابقين له .
  8. عدم السماح لأى موظف بالإحتفاظ باكثر من عهدة أو بأكثر من نوع من الأصول القابلة للإحلال . كذلك فإن نظام الرقابة الداخلية يعتمد على الوسائل الآتية بغية تحقيق أهدافه .
- أ. الخطة التنظيمية : أجمعت كل المفاهيم المتعلقة بالرقابة الداخلية على ضرورة وجود خطة تنظيمية تستجيب إلى القرارات التى تتخذ ومحاولة توجيهها بما يخدم مصلحة المنشأة وتبنى هذه الخطة على ضوء الأهداف المرجوة وعلى الإستغلال التنظيمى لوظائف التشغيل أى ما يحدد بوضوح خطوط السلطة والمسئولية الإدارية للوحدات التى تتكون منها المنشأة .
- ب. الطرق والإجراءات : إن إحكام الطرق والإجراءات يساعد على حماية الأصول ، الإلتزام بالسياسات وكفاءة الأداء فقد تعمد المنشأة إلى سن إجراءات من شأنها توضيح النقاط الغامضة أو تغيير إجراء معين لأجل تحسين أداء المنشأة وتمكين نظام الرقابة الداخلية من تحقيق أهدافه المرسومة .

## الرقابة الداخلية والمبادئ الأساسية للرقابة المصرفية:

أن الهدف الرئيس لنظام الرقابة الداخلية هو التوفيق بين تصرفات العاملين وسلوكهم وأهداف المنشأة الكلية التي تسعى إلى تحقيقها مع ضرورة توضيح العلاقة بين السلطات والمسئوليات وتحديد الإختصاصات والمهام لكل موظف من موظفي المؤسسة حسب ما يتطلبه التنظيم الإداري واللوائح والإجراءات .

إن الحاجة إلى نظام الرقابة الداخلية في المصارف تعد أكثر إلحاحاً نظراً للعوامل التالية<sup>(1)</sup> :

1. زيادة حجم ونطاق عمل المصارف وتنوع خدماتها وتعدد مصادر أموالها وتوظيفاتها وإنتشار فروعها في المناطق الجغرافية المختلفة وبالتالي زيادة مخاطرها مما أدى إلى تعقيد هيكلها التنظيمي وتعدد الأجهزة والجهات الرقابية عليها .
2. إن المسؤولية الرئيسية عن إدارة الأموال وحماية الأصول ومنع واكتشاف الأخطاء والغش تقع على إدارة المصرف وخاصة في النشاطات التالية :
  - الموازنة بين متطلبات السيولة ومتطلبات الربحية وما ينشأ عن هذه الموازنة من مخاطر متعددة
  - تخطيط إحتياجات التمويل والإئتمان والسيولة ومصادر الأموال في الأجل القصير .
  - تخطيط وإدارة مصادر الأموال وتنوعها وفقاً لآجالها ومصادرهما وتكلفتها ومخاطرها .
  - تخطيط وإدارة ورقابة التمويل في الموجودات الثابته والتسهيلات المصرفية طويلة الأجل .

(1) د. عبد المنعم جميل مصطفى ، تقويم أساليب وأدوات الرقابة ، دراسة تطبيقية على النظام المصرفي السوداني ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2007م

- كفاءة استخدام الأموال والرقابة عليها وإدارة مخاطرها .
  - 3. وجود نظام محكم وفعال للرقابة الداخلية يحمى الأفراد وخصوصاً ضعاف النفوس من إغراءات الإختلاس والمخالفات والإهمال .
  - 4. إعتقاد المراجع الخارجى إعتقاداً كبيراً على نظام الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية وكذلك رقابة المصرف المركزى وبالتالي ثقة المودعين والمساهمين والأطراف ذات المصلحة فى المصرف وفى بياناته المالية .
  - 5. الإهتمام العالمى بالرقابة على المصارف من قبل لجنة بازل للرقابة المصرفية والبنك الدولى وصندوق النقد الدولى ووضع الرقابة على المصارف كأولوية بعد إدارك هذه الجهات أن نقاط الضعف فى الأنظمة المصرفية كانت إحدى المسببات الرئيسية للأزمات المالية فى عدة بلدان وبالتالي أهمية الرقابة الداخلية للمصارف واستقرار النظام المصرفى والمالى العالمى .
- ويرى الباحث أن من المبادئ الأساسية لأنظمة الرقابة الداخلية الآتى :

1. أن يتلائم النظام مع حجم البنك وطبيعة نشاطه .
  2. ان يتلائم النظام مع الإطار المؤسسي للبنك بهدف ضمان التوافق مع أحكام القانون واللوائح التي تحكم عمليات البنك المختلفة .
  3. أن يغطي كافة نشاطات البنك وعملياته .
  4. أن يكون مدعماً بأنظمة ومعلومات واتصالات تكفل تحليل المعلومات بدقة .
  5. أن يشتمل علي معايير مناسبة لمنع وقوع الأخطاء .
  6. أن يشتمل علي آليات مناسبة تمكن من ضبط وتحليل وإدارة المخاطر الناجمة عن أنشطة البنك .
  7. وأن يحدد بوضوح الإجراءات التصحيحية عند الحاجة .
- إضافة لما سبق يمكن الإسترشاد ببعض المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الصادرة من لجنة بازل<sup>(1)</sup>

ففي العام 1974 ما اتفق محافظو البنوك المركزية لمجموعة الدول العشر ( الولايات المتحدة الأمريكية ، كندا ، المملكة المتحدة ، فرنسا ، إيطاليا ، هولندا ، السويد ، سويسرا ، اليابان ، لكسمورج ) علي إنشاء لجنة تعمل علي صياغة معايير دولية تسترشد بها البنوك المركزية فى مراقبة أعمال المصارف لتتجنب التعثر وأطلق

(1) عبدالقادر بشاشي ، معايير بازل للرقابة المصرفية ، المعهد الإسلامى للبحوث والتدريب ، البنك الإسلامى للتنمية

علي تلك اللجنة لجنة الأنظمة المصرفية والممارسات الرقابية أو لجنة بازل نسبة إلي مكان إنعقادها بمدينة بازل بسويسرا .

أصدرت لجنة بازل نهاية عام 1974م نداءً إلي البنوك المركزية الدولية تدعوها فيه للعمل علي التقارب الدولي في تقييم رأسمال البنوك بمعايير موحدة . وأصدرت خلال العام 1988م أول معايير لها للرقابة المصرفية وأهمها معيار نسبة ملاءة أو كفاية رأس المال ( نسبة رأس المال إلي الموجودات الموزونة بحسب المخاطرة ) التي حددتها بحد أدني قدره 8% وطلبت من البنوك الإلتزام به ابتداءً من العام 1992م وأطلق علي هذه المعايير بازل1 .

في العام 1996م أصدرت بازل معايير دولية جديدة ودعت البنوك المركزية الدولية إلي تطبيقها لتحسين الوضع مؤكدة على أهمية تقييم وإدارة المخاطر التي تتعرض لها المصارف وفي العام 1997م أصدرت اللجنة الأسس المحورية للرقابة المصرفية الفعالة بازل2 ، كما أصدرت في العام 1998م منهجيات أو طرق تطبيق الأسس المحورية للرقابة المصرفية الفعالة .

وضعت بازل الثانية (25) مبدأ ترتكز على ثلاث ركائز أساسية :

**أولها : تحديد كفاية رأس المال** Minnum capital requirement ومدى قدرته على تحمل الخسائر التي يتعرض لها المصرف .

**ثانيها : تكوين أجهزة رقابة وتدقيق داخلي من أجل رقابة إحترازية ( supervisory review process )** كفاءة تتناسب مع حجم الأعمال المصرفية تكون وظيفتها مراجعة تنفيذ التعليمات والسياسات والقوانين المفروضة على المصارف بما يجعل المصارف بعيدة عن الإخفاقات والشبهات في أعمالها وسمعتها .

**وثالثها : وضع سياسات إنضباط السوق (Market discipline)** كونها البيئة التي تعمل بها المصارف وغالباً ما تتعرض إلي مخاطر تغير أسعار الفائدة واسعار الصرف وغيرها .

**المبدأ السادس :**

على السلطة الرقابية وضع حد أدنى لمتطلبات رأس المال بما يعكس الأخطار التي يتعرض لها المصرف وأن تحدد مكونات رأس مال المصرف آخذة بالإعتبار قدرة المصرف على إحتواء الخسائر . أما بالنسبة

للمصارف العاملة على المستوى الدولي فيجب ألا تقل هذه المتطلبات عن تلك التي وردت في إتفاق بازل بشأن رأس المال .

#### المبدأ الحادي عشر :

إقتناع السلطة الرقابية بأن لدى المصارف سياسات وإجراءات مناسبة لتحديد ومتابعة المخاطر المحلية ومخاطر تحويل الأموال في عمليات الإقراض الخارجية الدولية ونشاطات الإستثمار والسيطرة عليها والإحتفاظ باحتياطي كاف ضد هذه الأخطار .

#### المبدأ الثاني عشر :

تأكد السلطات الرقابية من أن لدى المصارف أنظمة فعالة تقيس وترصد مخاطر السوق بدقة وتضبطها بشكل مناسب . كما ينبغي أن يتوفر للسلطة الرقابية الصلاحيات لفرض حدود معينة و/أو فرض أعباء على رأس المال خاصة بالتسهيلات الإئتمانية المعرضة لأخطار السوق .

#### المبدأ الثالث عشر :

التأكد من أن لدى المصارف إجراءات عمل شاملة وفعالة لإدارة المخاطر ( بما في ذلك إشراف مجلس الإدارة والإدارة العليا على هذه المخاطر ) وتحديد وقياس ومتابعة ومراقبة جميع المخاطر الكبيرة الأخرى وذلك حيثما تدعو الحاجة والإحتفاظ برأس مال كافي لتغطية هذه المخاطر .

إن من أهم أنواع المخاطر التي تتعرض لها المصارف<sup>(1)</sup> .

- المخاطر الإستراتيجية Strategic Risk
- مخاطر الإقراض Credit Risk
- مخاطر السيولة Liquidity Risk

<sup>(1)</sup> إبراهيم الكراسنة أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر ، صندوق النقد الدولي ، معهد السياسات الإقتصادية ، أبو ظبي 2006م ، ص 36 – 42 .

Interest Rate Risk	• مخاطر سعر الفائدة
Foreing Exchange Risk	• مخاطر سعر الصرف
Price Risk	• مخاطر السعر
Operational Risk	• مخاطر التشغيل
Regulation Risk	• مخاطر التنظيم

وفيما يلي شرحاً موجزاً لهذه المخاطر :

### أ. المخاطر الإستراتيجية ( Strategic Risk )

هى تلك المخاطر الحالية والمستقبلية التى يمكن أن يكون لها تأثير على إيرادات البنك وعلى رأسماله نتيجة لإتخاذ قرارات خاطئة أو التنفيذ الخاطئ للقرارات وعدم التجاوب المناسب مع التغيرات فى القطاع المصرفى يتحمل مجلس إدارة البنك المسؤولية الكاملة عن المخاطر الإستراتيجية وكذلك إدارة البنك العليا التى تتمثل مسؤوليتها فى ضمان وجود إدارة مخاطر إستراتيجية مناسبة فى البنك .

إن السياسات المتعلقة بإستراتيجيات العمل هى حاسمة لمعرفة القطاعات التى سيقوم البنك بالتركيز عليها على المدى القصير والطويل وبالتالي لابد من وجود إرشادات تبين توقيت وإجراءات مراجعة إستراتيجية البنك . ومن أجل وجود إدارة مخاطر إستراتيجية قوية لدى البنوك لابد من توفر أنظمة معلومات كى تمكن إدارة البنك من مراقبة والتنبؤ بالظروف الإقتصادية المستقبلية مثل النمو الإقتصادى ، التضخم ، إتجاه أسعار العملة ... الخ كذلك تحتاج البنوك إلى أنظمة رقابة داخلية لضمان أن البنك غير معرض لمخاطر إستراتيجية .

### ب. مخاطر الإقراض ( Credit Risk )

هى المخاطر الحالية أو المستقبلية التى يمكن أن تتأثر بها إيرادات البنك ورأسماله والناجمة عن عدم قيام العميل بالوفاء بالتزاماته بالوقت المناسب . تعتبر القروض هى أهم مصادر مخاطر الإقراض ، ويذكر أن مخاطر الإقراض موجودة فى نشاطات البنك سواء كانت داخل الميزانية أو خارجها .

إن وجود إدارة مخاطر إقراض قوية هى حاسمة بالنسبة إلى إستقرار البنك . هذا ويتحمل مجلس الإدارة المسؤولية فى الموافقة على إستراتيجيات مخاطر الإقراض وعلى مراجعتها وكذلك على سياسات الإقراض فى البنك . وبالمقابل تتحمل إدارة البنك العليا المسؤولية فى تنفيذ السياسات الموافق عليها من مجلس الإدارة وعلى ضرورة تطوير السياسات والإجراءات سبيلاً لتحقيق إدارة فاعلة لمخاطر الإقراض .

كذلك تقع على إدارة البنك العليا المسؤولية في إيجاد فريق إدارى مناسب من أجل ضمان أن منح القرض تم بطريقة جيدة كذلك وجود إجراءات لقياس المخاطر الكلية وهناك أنظمة ضبط ورقابة داخلية قوية .

من الأمور الأخرى أيضاً الواجب توفرها هي أنظمة معلومات متطورة لمراقبة محفظة القروض في البنك وذلك لضمان أن القروض يتم تسديدها وفي حال عدم التسديد يتم تصنيفها بشكل جيد .

من العناصر المهمة في إدارة مخاطر الإقراض هو فحص الإجهاد Stress Test ويتضمن هذا الفحص قياس مدى مقدرة البنك على تحمل الأحداث ذات التأثير السلبي على محفظة قروض البنك . وهذا يتطلب من البنوك ضرورة وجود أنظمة رقابية داخلية قوية ، لتمكين مجلس الإدارة من معرفة إن كان هناك رقابة مخاطر فعالة قائمة في البنك .

### ج. مخاطر السيولة ( Liquidity Risk )

هي المخاطر الحالية والمستقبلية التي لها تأثير على إيرادات البنك ورأسماله الناشئة عن عدم مقدرة البنك لمقابلة التزاماته عند إستحقاقها بدون تكبد خسائر غير مقبولة . وتظهر مخاطر السيولة عندما لا يكون حجم السيولة لدى البنك كافي لمقابلة الإلتزامات . إن المتطلبات المسبقة لإدارة مخاطر السيولة تتضمن وجود مجلس إدارة يعرف ما يدور حول هذا الموضوع ، إدارة قادرة ، وموظفين لديهم الخبرة المناسبة وإجراءات وأنظمة فاعلة .

تقع مسؤولية ضمان سيولة كافية في البنك على مجلس إدارته والإدارة العليا وبالتالي على البنك إعداد سياسات شاملة للسيولة تأخذ بعين الإعتبار النشاطات داخل الميزانية وكذلك النشاطات خارج الميزانية .

على البنك توفير الإجراءات والسياسات المناسبة المتعلقة بالسيولة كذلك العمل على وضع الحدود المناسبة التي تتناسب وحجم البنك ودرجة تعقيدات نشاطاته . كذلك من الأهمية بمكان توفر نظام لقياس ومراقبة مخاطر السيولة . كذلك على البنوك إيجاد أنظمة تمكنهم من معرفة مخاطر السيولة مقدماً حتى يتم إتخاذ الإجراءات المناسبة لتصويب الوضع .

ويتوجب أيضاً أن يكون لدى البنوك أنظمة معلومات قادرة على إنتقاط المعلومات اللازمة لقياس أو مراقبة وضبط مخاطر السيولة الحالية والمستقبلية وتزويد إدارة البنك بالتقارير اللازمة بهذا الخصوص .

### د. مخاطر سعر الفائدة ( Interest Rate Risk )

هى المخاطر الحالية أو المستقبلية التى لها تأثير سلبى على إيرادات البنك ورأسماله الناتجة عن التغييرات المعاكسة فى سعر الفائدة إن مخاطر سعر الفائدة الكبيرة يمكن أن تشكل تهديداً كبيراً لقاعدة الأرباح المحققة ورأس المال بالنسبة إلى البنك . إن الهدف الرئيسى من إدارة مخاطر سعر الفائدة هو الإبقاء على مستويات مقبولة بالنسبة إلى البنك .

أن المسؤولية تقع على مجلس الإدارة لفهم طبيعة ومستوى مخاطر سعر الفائدة والتأكد من أن إدارة البنك تقوم بالخطوات اللازمة من أجل تعريف ، قياس ومراقبة وضبط هذه المخاطر . كذلك يجب أن يتوفر لدى البنوك السياسات الواضحة والإجراءات اللازمة للحد من مخاطر سعر الفائدة .

كذلك يجب أن يكون هناك فحص الإجهاد لمعرفة الظروف التى يمكن أن يتأثر بها البنك نتيجة للتغيرات فى سعر الفائدة بالإضافة إلى وجود أنظمة معلومات قادرة على تزويد الإدارة بالتقارير اللازمة فى الوقت المناسب . بالإضافة إلى ما تقدم على البنوك أن يكون لديها أنظمة رقابة لضمان مصداقية إدارة مخاطر سعر الفائدة لديها . وأن تكون هذه الأنظمة جزء لا يتجزأ من أنظمة الرقابة الكلية لدى البنك .

#### هـ. مخاطر السعر ( Price Risk )

هى المخاطر التى تتمثل فى إمكانية تكبد البنك لخسائر نتيجة للتغيرات المعاكسة فى الأسعار السوقية وتنشأ من التذبذبات فى المراكز المأخوذة فى أسواق السندات ، الأسهم ، العملات والبضائع . على البنوك أن تحتفظ بسياسات مكتوبة تحكم الإتجار بالأسهم . وبشكل عام يجب أن تعكس السياسات قدرة تحمل مجلس الإدارة والإدارة العليا للمخاطر المتنوعة الناشئة من نشاطات الإتجار والإستثمار . إن قياس مخاطر السعر هى مهمة من أجل فهم الخسائر المحتملة وبالتالي تظمين الإدارة بأن الخسائر المحتملة الناتجة عن التغييرات المتعاكسة سوف لا تؤدى إلى نفاذ رأس مال البنك وهذا يتطلب توفر أنظمة معلومات من أجل إدارة مخاطر السعر ولضمان الإلتزام مع الحدود الموصوفة .

كذلك على المدقق الداخلى أن يتأكد من أن الإدارة تلتزم بالسياسات والإجراءات الموضوعية للتعامل مع مخاطر السعر وكذلك أن الإجراءات المحاسبية على مستوى عال من الدقة والسرعة والكمال .

#### و. مخاطر سعر الصرف ( Foreign Exchange Rate Risk )

هى المخاطر الحالية والمستقبلية التى قد تتأثر بها إيرادات البنك ورأسماله نتيجة للتغيرات المغايرة فى حركة سعر الصرف . وتتمثل إحتتمالية الخسارة من إعادة تقييم مركز مأخوذ بالعملة المحلية مقابل عملات أجنبية .

إن مجلس الإدارة وإدارة البنك هي المسؤولة عن إكتشاف البنك لمثل هذه المخاطر وبالتالي يجب توفر سياسات واضحة فى البنك تحكم مثل هذه النشاطات . كذلك يجب أن تتضمن السياسات الحدود التى يتقبلها مجلس إدارة البنك بخصوص هذا النوع من المخاطر.

إن قياس مخاطر سعر الصرف على درجة كبيرة من الأهمية من أجل فهم الخسائر المحتملة التى قد يتعرض لها البنك وبالتالي على الإدارة أن تتعهد بأن خسائر سعر الصرف فى حالة حدوثها لن يكون لها ذلك الأثر المدمر لأرباح البنك.

بطبيعة الحال لا بد من توفر أنظمة معلومات لإدارة مخاطر سعر الصرف ولضمان الإلتزام بالحدود المقبولة لهذا النوع من المخاطر . كذلك يجب أن يتم مراجعة هذه المخاطر من قبل أنظمة الرقابة الداخلية فى البنك .

### ز. المخاطر التشغيلية ( Operational Risk )

هى المخاطر الناجمة عن ضعف فى الرقابة الداخلية أو ضعف فى الأشخاص والأنظمة أو حدوث ظروف خارجية . إن مخاطر الخسارة الناتجة عن إحتماالية عدم كفاية أنظمة المعلومات ، فشل تقنى ، مخالفة أنظمة الرقابة ، الإختلاس ، كوارث طبيعية تؤدى جميعها إلى خسائر غير متوقعة .

يجب على مجلس إدارة البنك وإدارته العليا ضمان وجود إطار فعال لإدارة هذا النوع من المخاطر ويتضمن ذلك هيكل تنظيمى واضح يبين الصلاحيات والأدوار والمسؤوليات لكافة مكونات إدارة المخاطر التشغيلية وكذلك توفر أدوات دعم من أجل تعريف وتقييم وضبط المخاطر الرئيسية . كذلك يجب أن يكون لدى البنك سياسات وإجراءات من أجل ضبط أو التقليل من المخاطر التشغيلية .

كذلك على البنك أن يحدد ويقيم المخاطر التشغيلية بالكامل والتى يمكن أن تتواجد فى مختلف نشاطات البنك . كما يجب أن تكون هناك مراقبة ومتابعة مستمرة من أجل ضبط هذه المخاطر .

### ح. مخاطر السمعة ( Reputation Risk )

إحتماالية إنخفاض إيرادات البنك أو قاعدة عملائه نتيجة لترويج إشاعات سلبية عن البنك ونشاطاته ، هذه المخاطر هى نتيجة لفشل البنك فى إدارة أحد أو كل أنواع المخاطر التى تم ذكرها .

على مجلس الإدارة أن يتعامل مع مخاطر السمعة ، ويظهر أن هذا النوع هو تحت السيطرة من أجل الحفاظ على سلامة ومثانة البنك . كذلك على إدارة البنك أن يكون لديها فهم كامل بكل مكونات مخاطر السمعة وأن

يكون لديها الإلتزام بالتقيد بكافة القوانين والأنظمة . كذلك على إدارة البنك أن تكون على معرفة تامة بمكامن مخاطر السمعة وكذلك مصادر هذه المخاطر وأن يكون لديها أنظمة وإجراءات وسياسات قادرة على إكتشاف والتعامل مع مخاطر السمعة .

### ط. المخاطر التنظيمية ( Regulatory Risk )

تنشأ هذه المخاطر عن عدم الإلتزام بالإرشادات التنظيمية . إن هذه المخاطر هي المخاطر الحالية والمستقبلية التي تؤدى ارباح البنك ورأسماله نتيجة لعدم تقيد البنك بالأنظمة والقوانين والمعايير الصادرة عن السلطات الرقابية من وقت لآخر . إن هذا النوع من المخاطر يعرض البنك لغرامات مالية وربما مخاطر السمعة وبالتالي التأثير على نشاطات البنك بشكل عام .

مما سبق يتضح أنه يجب أن يتوفر لدى البنك برامج معينة للتعامل مع كل هذه المخاطر ولكن بغض النظر عن الطريقة التي يتم إدارة بها كل نوع من أنواع هذه المخاطر ، لابد من توافر هذه الأمور كأهم ركائز لإدارة المخاطر .

### المبدأ الرابع عشر :

التأكد من أن المصارف تضع ضوابط رقابية داخلية فاعلة تتناسب وطبيعة وحجم نشاطاتها المالية ، على أن تشمل هذه الضوابط ترتيبات واضحة لتفويض الصلاحيات والمسئوليات والفصل بين الوظائف التي ينتج عنها التزامات على المصرف وصرف الأموال وأساليب تسجيل الموجودات والغرامات (المطلوبات)، والتسويات بين هذه العمليات ، وحماية موجودات المصرف ووظائف التدقيق الداخلى والخارجى وإنشاء وحدة تتولى مراقبة تطبيق التعليمات لاختبار مدى التقيد بهذه الضوابط وبالقوانين والأنظمة .

يخلص الباحث إلى أن متطلبات تصميم نظام الرقابة الداخلية وفقاً للمبادئ الأساسية للرقابة المصرفية تعالج بصفة خاصة الضوابط التالية :

أ. تحديد الإختصاصات : إن تحقيق أهداف المنشأة أيا كانت يكون عبر تضافر الجهود داخل أقسامها كل حسب إختصاصه لذا فإن من الأهمية بمكان وضع تحديد دقيق للإختصاصات داخل المنشأة فى إطار سياساتها ، فعند وضع الهيكل التنظيمى لها يجب تحديد هذه الإختصاصات لكل قسم بما يضمن عدم التضارب .

- ب. تقسيم العمل : من شأنه - إضافة إلى دعم تحديد الإختصاصات - أن يقلل بدرجة كبيرة من إحتتمالات وقوع الأخطاء ، التلاعب ، السرقة وسوء الأداء .
- ج. إنشاء إدارة كفوءة للرقابة الداخلية تكون مسئولة عن التأكد من أن الأداء يسير وفق الخطط والسياسات والإجراءات .
- د. فصل الوظائف الهامة مثل المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر بالمنشأة وإستقلاليتها عن العمليات .

## 2-1-2 خصائص الرقابة الداخلية الفعالة :

يستند نظام الرقابة الداخلية الفعال على عدد من الخصائص تشمل فى مجملها التشريعات المصرفية ، السلطة الرقابية والبيئة القانونية والمحاسبية .

### أولاً : وجود خطة تنظيمية سليمة :

يجب أن تكون للمنشأة خطة تنظيمية سليمة تتناسب مع حجم وطبيعة نشاطها ، تكفل هذه الخطة تحديد الإختصاصات والمسؤوليات بدقة ووضوح وأن تتصف بالمرونة لمواجهة أية تعديلات أو تطورات مستقبلية . ويرى الباحث ان هذا من شأنه تقليل إحتتمالات وفرص إرتكاب الغش والإختلاس أو حدوث أخطاء .

### ثانياً : حسن إختيار العاملين :

إن العنصر البشرى - كما هو معلوم - هو رأس الرمح فى أى عملية إنتاجية ، لذا فإن من ركائز نظام الرقابة الداخلية الفعال حسن إختيار العاملين ووضعهم فى المكان المناسب وذلك باتباع سياسة سليمة فى التعيين والترقى من خلال تحليل شامل للوظائف المختلفة وتحديد الوصف الوظيفى لكل ثم تنسيب العاملين للوظائف التى تلائم استعدادهم النفسى وتأهيلهم العلمى وخبراتهم ولضمان تنفيذ هذا يجدر بالمنشأة أن تعتمد إلى عقد دورات تدريبية للعاملين بما يمكن من أداء المهام بدقة وكفاءة .

### ثالثاً : نظام محاسبى سليم :

إن فعالية نظام الرقابة الداخلية تتطلب أن يتسم النظام المحاسبى بعدد من الصفات أهمها :

1. أن يقوم النظام المحاسبي على مفاهيم ومبادئ وأسس تتصف بالوضوح والثبات وعدم الجمود
2. أن يتضمن طرق وأساليب وإجراءات فنية للتحقق من جدية العمليات المحاسبية والتأكد من دقتها وسلامة التبويب لها .
3. أن يتم قيد العمليات المحاسبية أولاً بأول بمجموعة دفترية تناسب حجم المنشأة .
4. أن يعتمد النظام المحاسبي على مجموعة مناسبة من التقارير والقوائم المالية ( تاريخيه ، جارية ومستقبلية ) .

5. أن يقوم النظام المحاسبي على نظام جيد للمعلومات المحاسبية يحقق ما يلي :

- أ. الرقابة على سجلات التشغيل وتنفيذ العمليات .
- ب. تبويب البيانات ووضع دليل مبوب للحسابات .
- ج. تصميم السجلات المحاسبية بطريقة مناسبة للرقابة .
- د. وجود نظام فعال لقياس الأداء الفعلي .

#### رابعاً : وجود نظام للمراجعة الداخلية وتقييم الأداء :

يمكن تعريف المراجعة الداخلية على أنها : وظيفة تقييم مستقلة يقوم بها المشروع لفحص وتقييم أنشطته التي تقوم داخل المشروع والمراجع الداخلى موظف بالمشروع يتركز نشاطه فى إتمام هذا الفحص والتقييم لذا يجب أن يتمتع المراجع الداخلى بقدر من الإستقلال لذلك يوجه تقريره مباشرة إلى مدير الشؤون المالية أو (أحياناً) إلى مجلس الإدارة<sup>(1)</sup> .

يرى الباحث أن المراجعة الداخلية تعتبر من أهم مقومات الرقابة الداخلية ذلك أن الموظف الذى يعلم أن هنالك من يراجع عمله داخل المنشأة يعمل على أداء مهامه بدقة وإتقان .

أما تقييم الأداء فيحتل مكانه متميزة فى الوقت الحاضر لما له من أهمية كبيرة فى تحديد كفاءة المنشأة ومدى تحقيقها لأهدافها ويمثل نشاط تقييم الأداء خطوة مهمة فى العملية الرقابية إذ يقوم على مقارنة الأداء الفعلى بالموشرات المحددة مسبقاً .

#### خامساً : إتخاذ الإجراءات الوقائية الكافية :

<sup>(1)</sup>ثناء على القباني ، المراجعة ، الإسكندرية : الدار الجامعة ، 2007م ، ص 17 .

تستوجب الرقابة الداخلية السليمة اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية الضرورية للمحافظة على الأصول والموجودات من السرقة أو الضياع أو التلف وذلك باستخدام الأقفال وإحكام غلق الأبواب وتشديد الحراسة عليها وترتيب المخازن والتفتيش الدورى عليها ، وكذلك التأمين عليها ضد أخطار السرقة والحريق والتأمين على الصيارفة ضد خيانة الأمانة ..... الخ<sup>(2)</sup>

## أساليب الرقابة على السيولة :

تعتبر السيولة فى البنك أحد أهم المؤشرات التى يعتمد عليها العملاء فى المقارنة بين البنوك المختلفة إذ تمثل السيولة أهم وسائل البنك للوقاية من مخاطر الإفلاس من خلال قدرته على الوفاء بالتزاماته .

والسيولة تعنى قدرة البنك على مواجهة التزاماته والتى تتمثل بصفة أساسية فى عنصرين هما : تلبية طلبات المودعين للسحب من الودائع وإيضاً تلبية طلبات الإئتمان ، أى القروض والسلفيات لتلبية احتياجات المجتمع<sup>(1)</sup>

لتحقيق هذه الغاية تعمل البنوك على الإحتفاظ بحد أدنى من النقدية بخزينة البنك وودائع لدى البنك المركزى ولدى البنوك الأخرى المحلية وبنوك المراسلين ، ويتدخل القانون والسلطات النقدية فى تحديد حدود دنيا لمثل هذه الإحتياطات التى لا بد من توافرها لدى البنوك ولدى البنك المركزى حيث يعتبر الأخير المقرض للبنك فى حالة صعوبة تدبيره لموارد نقدية لمقابلة التزاماته وذلك بتحويل أصل من الأصول إلى البنك المركزى<sup>(2)</sup> .

يمكن تقسيم أساليب الرقابة على السيولة وفقاً لما يلى :

### 1. الرقابة المسبقة على السيولة :

<sup>(2)</sup> عبد العاطى عبد المنصف ، مرجع سابق ، ص 12 .

<sup>(1)</sup> Crose H.D & Hempel G.H. Management policies for commercial banks . 2<sup>nd</sup> edition . prentice Hall inc . Englewood cliffs N.J New Jersey 1973 . p 121 .

<sup>(2)</sup> عبد الغفار حنفى ، إدارة المصارف السياسات المصرفية ، تحليل القوائم المالية ، الجوانب التنظيمية فى البنوك التجارية والإسلامية ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2008م ، ص 211 – 212 .

يقصد بالرقابة المسبقة على السيولة إدارة التدفقات النقدية cash flow Management أو إدارة السيولة liquidity Management من خلال التنبؤ بحجم وتوقيت التدفقات النقدية المستقبلية والكشف مبكراً عن احتمال حدوث عجز أو فائض في الرصيد النقدي بما يسمح باتخاذ إجراءات مسبقة لمواجهة<sup>(3)</sup>.

ولنجاح إدارة التدفقات النقدية يتطلب الأمر تحديد التدفقات النقدية ( الداخلة والخارجة ) والتنبؤ بحجم وتوقيت تلك التدفقات ثم تقييم الإجراءات البديلة التي يمكن استخدامها لمواجهة العجز أو الفائض المتوقع أو غير المتوقع في صافي التدفق النقدي<sup>(4)</sup>.

#### أولاً : تحديد مصادر التدفقات النقدية :

وتتمثل أهم مصادر التدفق النقدي ( الداخلي أو الخارجي ) في العناصر الأساسية الآتية :

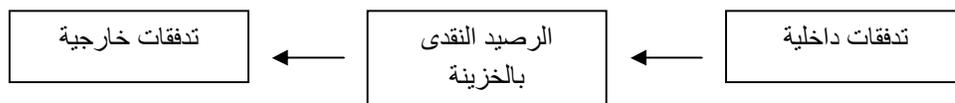
- النقدية .
  - الودائع .
  - القروض والأوراق المالية .
  - الأعباء الثابتة والخصوم عند الودائع .
- فعلى البنك العمل على التحكم في هذه التدفقات النقدية من خلال العديد من الآليات كطلب النقدية من بنوك مجاورة ، تنويع الودائع ... الخ .

#### ثانياً : التنبؤ بالتدفقات النقدية :

بعد تحديد العناصر الرئيسية للتدفقات النقدية ومدى إمكانية التحكم فيها تأتي مرحلة وضع إطار نموذج للتنبؤ وتخطيط التدفقات النقدية المستقبلية خلال فترة مقبلة .

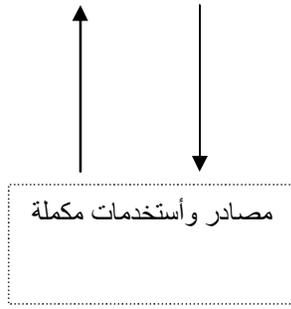
### شكل رقم ( 7 )

#### نظام تخطيط التدفقات النقدية



<sup>(3)</sup> منير إبراهيم هندی ، إدارة البنوك التجارية ، مدخل اتخاذ القرارات ، الإسكندرية ، المكتب العربي الحديث ، الطبعة الثالثة 2000م ، ص 351 .

<sup>(4)</sup> Jessup : Modern Bank Management , West pub , 1985 , P 141 .



تضاف التدفقات النقدية الداخلة المتمثلة في الودائع ومنتجات القروض ..... الخ إلى الرصيد النقدي الذي يعتبر المصدر المباشر لتمويل التدفقات النقدية الخارجة المتوقعة ولضمان ذلك يقتضى الأمر ضرورة وجود مصادر أخرى للأموال يمكن الإعتماد عليها لتمويل العجز ، كما يقتضى أيضاً وجود مجالات أخرى لاستخدام النقدية الفائضة إذا ما كانت النقدية الداخلة أكبر من التدفقات النقدية الخارجة .

ويطلق على المصادر الأخرى والإستخدامات الأخرى بالمصادر والإستخدامات المكتملة التي عادة ما تتمثل في الأوراق المالية قصيرة الأجل المكونة للإحتياطي الثانوي والأصول والخصوم غير النقدية التي تتمثل في القروض التي يحصل عليها البنك المختص أو يقدمها للبنوك التجارية الأخرى ففي حالة العجز يستطيع البنك بيع جزء من الأوراق المالية أو الإقتراض من بنوك تجارية أخرى ويحدث العكس في حالة وجود فائض<sup>(1)</sup> . وتقتضى القواعد العمة أن يتم تخطيط التدفقات النقدية في فترة قصيرة نسبياً لأنه كلما طالت الفترة كلما أنخفضت دقة التنبؤ بتلك التوقعات ويتحدد حجم الرصيد النقدي اللازم على ضوء حجم ثلاثة مجموعات من التدفقات النقدية هي :

أ. التدفقات النقدية المجدولة : وهي التدفقات النقدية الداخلة والخارجة التي تتوفر للبنك بشأنها معلومات تكاد تكون مؤكدة عن حجمها وتوقيت حدوثها ومن أمثلة التدفقات الخارجية المبالغ التي تسحبها المنشآت من أرصدة ودائعها بغرض سداد مرتبات العاملين ودفع تكاليف الضرائب والجمارك ..... الخ والمبالغ التي يدفعها البنك كقروض أضافة إلى شهادات الإستثمار التي تصدرها . أما أمثلة التدفقات المجدولة الداخلة فوائد وأقساط القروض وفوائد السندات وقيمتها في أوان الإستحقاق .

(1)د. منير هندی ، مرجع سابق ، ص 359 .

ب. التدفقات النقدية غير المجدولة : التى يمكن التنبؤ بها ويعنى بها تلك التى ليس للبنك بشأنها معلومات مؤكدة عن حجمها وتوقيت حدوثها لكنه يستطيع التنبؤ بها مثل التنبؤ بسحب وإيداع الودائع من حيث حجمها وتوقيتها ( أفراد ، مؤسسات ، وحدات حكومية ) .

بينما تتسم ودائع الأفراد بالإستقرار النسبى وإمكانية التنبؤ بحركتها نجد أن ودائع المؤسسات تتصف بالتقلب الشديد نتيجة لمتغيرات وعوامل كثيرة تصعب من عملية التنبؤ ويمكن للبنك أن يتحكم فى درجة التقلب فى رصيد الودائع إذا ما استطاع تنويعها بحيث يكون معامل الارتباط بين الودائع المفردة المكونة لمحفظة الودائع Deposit Portfolio أقل من الواحد الصحيح<sup>(1)</sup> .

ج. التدفقات النقدية غير المتوقعه : وهى التى لا يمكن التنبؤ بها من حيث حجمها أو توقيتها وللتغلب على عدم التأكد يمكن للمصرف أن يلجأ إلى بعض الإجراءات الوقائية كأن يطلب من كبار المودعين بلاغه مقدماً فى حالة عزمهم على إجراء سحبوات غير عادية

## 2. الرقابة المستمرة على السيولة :

وتتضمن نشاط الإعداد اليومى لموقف السيولة بالبنك أى الرصيد النقدى ( بخزينة البنك لدى البنك المركزى . البنوك الأخرى وشبكة المراسلين ) إضافة إلى الودائع والشيكات المصرفية الصادرة والتى لم تقدم ..... الخ .

## 3. الرقابة اللاحقة على السيولة .

وذلك عن طريق استخدام نسب السيولة التى توضح قدرة البنك على الإبقاء بإلتزاماته ومن النسب المستخدمة

- نسبة الإحتياطى القانونى .
- نسبة النقدية .
- نسبة الإئتمان للودائع .

<sup>(1)</sup> نفس المصدر ، ص 362 .

## الرقابة على الإئتمان

يعبر الإئتمان عن الثقة التي يوليها البنك إلى شخص ما طبيعياً كان أم معنوياً ( فرد / مؤسسة ) حيث يضع تحت تصرفه مبلغاً من المال أو يكفله لدى آخر لفترة محددة يتفق عليها بين الطرفين ليقوم فى نهايتها العميل بالوفاء بالتزاماته<sup>(1)</sup> فقد يكون الإئتمان فى شكل قرض قصير أو طويل الأجل كما قد يكون فى صورة تسهيلات كما فى حالة خطابات الضمان التي يسدد العميل جزء من قيمتها ويمثل الباقي إئتمناً .

يرى الباحث أن وظيفة الرقابة على الإئتمان الذى تمنحه البنوك لعملائها يعتبر فى غاية الأهمية لما لها من مخاطر على البنك والمودعين وبالتالي على الإقتصاد بشكل عام .

ويرى chandler<sup>(2)</sup> أن السياسات الرئيسية للإئتمان تتمثل فى الأهداف أو القيود المتمثلة فى الربحية والسيولة والأمان فهذه السيولة وفقاً للسياسة التقليدية تقتضى تقديم إئتمان قصير الأجل.

ويضيف الباحث أن من أهم العوامل المؤثرة فى قرار البنك بمنح الإعتماد إضافة إلى السيولة والربحية قرارات البنك المركزى مثل تلك التي تتعلق بالحدود التي ينبغي ألا يتجاوزها التوسع الإئتماني إضافة على نسبتى السيولة والإحتياطي النقدي الواجب الإحتفاظ بهما هذا فضلاً عن السياسة الإئتمانية للبنك والتي تضعها الإدارة والتي تتمثل فى المبادئ المنظمة لأسلوب منح التسهيلات الإئتمانية وأنواع الأنشطة الإقتصادية التي يمكن تمويلها وكيفيه تقدير مبالغ التسهيلات وأنواعها وتوقيتاتها .

عند تقديم طلب الحصول على التسهيل الإئتمان يخضع الطلب لدراسة وذلك لإستيفاء عدد من النواحي<sup>(3)</sup> .

(1) عاطف جابر طه ، تنظيم وإدارة البنوك ، نهج وصفى تحليلي ، الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2008م ، ص 281 .

(2) Gold field chandler , the economics of money and Banking . New York . Harper . 1986 . P 155 .

(3) عاطف جابر طه ، المصدر السابق ، ص 284 – 285 .

1. نية العميل ورغبته في السداد ( سمعة العميل ) وهذه من القواعد الأساسية في تحليل وبحث طلب الائتمان وإذا ما توافرت يمكن دراسة باقى القواعد وعادة ما يلجأ البنك إلى البحث في هذا الشرط بالرجوع لسجلاته للبحث في تعامل العميل السابق .
2. كفاءة العميل الفنية والإدارية والمالية وتظهر أهمية هذا العنصر بسبب تعقد النظم الإقتصادية والتغيرات السريعة في محيط الأعمال .
3. رأس مال العميل : ويمثل هذا العنصر من وجهة نظر مسئولى الائتمان في البنك هامش الأمان لدائنى العميل كما أن توافر رأس مال كاف للعميل شرط أساسى لتشغيل عملياته بكفاءة .
4. الظروف الإقتصادية التى يمر بها العميل والإقتصاد القومى على حد سواء بمعنى أن يكون الإقتصاد القومى فى إنتعاش وأن يكون نوع نشاط العميل يمر بمرحلة رواج وإزدهار او ثبات على الأقل .
5. الضمانات وتعلب دوراً هاماً فى إشعار العميل بمشاركته فى العبء الأكبر فى التمويل وبجدية مساهمته فيه ، وأحياناً يمنح الائتمان بدون ضمان بمعنى إكتفاء بمركز العميل المالى وما قد يقدمه من ضمانات شخصية مناسبة أما الضمانات العينية فإن تقييم البنك لمدى قوتها يتوقف على مدى سهولة تحويلها إلى مال سائل .

#### والرقابة على الائتمان تكون فى أربعة أنواع هى :

- الرقابة الكمية .
- الرقابة النوعية أو الكيفية .
- الرقابة المباشرة .
- الرقابة الأدبية ( الإقناع الأدبى ) .

#### أولاً الرقابة الكمية على الائتمان :

وهى التى تهدف إلى التأثير على الحجم الكلى للائتمان الذى تمنحه المصارف التجارية ويتوقف الحجم الكلى عادة على العوامل التالية<sup>(1)</sup>

1. حجم الاحتياطى النقدى المتوفر لدى الجهاز المصرفى والذى باستطاعته استعماله فى التوسع فى الإقراض سواء كانت هذه الإحتياطيات نقوداً عادية أو أرصدة دائنة لدى المصرف المركزى .

(1)د. زياد سليم رمضان وآخر ، الإتجاهات المعاصرة فى إدارة البنوك ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية 2003م ص 51

2. نسبة الإحتياطي النقدي للودائع التي يقرها المصرف المركزي أو الذى تحافظ عليه المصارف طواعية وبالرقابة على هذين العاملين يستطيع المصرف التحكم فى الحجم الكلى للنشاط الإئتمانى للبنوك .

### ثانياً : الرقابة النوعية على الإئتمان :

وتقتصر على التأثير على اتجاهات المصارف فى الإستثمار بحيث توجه إلى النواحى التى يرغب فيها المصرف المركزى دون النواحى الأخرى وقد دعت الحاجة إلى اللجوء إلى الرقابة النوعية نظراً لأن الرقابة الكمية قد لا تؤدى إلى الأثر المرغوب فيه ومن وسائل الرقابة النوعية<sup>(1)</sup>

- أ. التحكم فى الحد الأدنى لقيمة السلف الممنوحة بمختلف الضمانات بحيث تكون نسبة السلف للضمانات عالية فى النواحى المرغوبة ومنخفضة فى النواحى غير المرغوبة .
- ب. تحديد حدود للفائدة التى تتقاضاها البنوك على مختلف أنواع الإستثمارات بحيث تكون متمشية مع رغبة المصرف المركزى فى تشجيع بعض الأنواع وعدم تشجيع البعض الآخر .
- ج. إشتراط الحصول على تصديق المصرف المركزى على القروض التى تتجاوز حداً معيناً بحيث يتمكن من منح مصادقته على القروض التى يرغب فى تنفيذها وحجب التصديق عن القروض غير المستحبة
- د. منع المصارف من إستثمار أموالها فى بعض النواحى غير المرغوب فيها وإصدار تشريعات صريحة تنص على عدم السماح للبنوك بمزاولة بعض النشاطات أو تعيين حد أقصى لمقتنياتها من بعض الأصول .

### ثالثاً الرقابة المباشرة :

وتكون بإصدار المصرف المركزى تعليمات مباشرة إلى المصارف عموماً أو كل مصرف على إنفراد يحدد بموجبها حجم الإئتمان المسموح به فى فترات مقبلة أو يحدد نسبة معينة بين أموال المصرف الخاصة وبين إجمالى أصوله .

### رابعاً : الإقناع الأدبى :

<sup>(1)</sup> نفس المصدر ، ص 53

وهذا يقوم به محافظو المصارف المركزية وذلك بالإدعاء ببعض التصريحات أو تقديم النصح والإرشادات للمصارف من خلال الصحف والمجلات والحوار المباشر بهدف التأثير على السلوك الإئتماني لهذه البنوك ليتناسب مع أهداف البنك المركزي ( أهداف السياسة النقدية وأهداف التنمية بصفة عامة ) .

## المراجعة الداخلية :

تطورت المراجعة الداخلية من مجرد وظيفة كتابية بسيطة إلى وظيفة مهنية راقية وكانت فى السابق تتكون من مراجعة مدى الإتفاق مع الإجراءات المالية الداخلية والأن أصبحت متسعة حتى شملت تقييم كفاءة وفعالية العناصر غير المالية وتزداد أهمية المراجعة الداخلية مع زيادة تطور المشروعات وزيادة التوزيع الجغرافى لها وخليلاً لا يكون غريباً أن يقوم المراجع الداخلى بالتقرير المباشر إلى لجنة المراجعة التابعة لمجلس الإدارة ويستخدم أحدث الأساليب الإحصائية لإتمام عمله وقد قام معهد المراجعين الداخليين IIA بتعديل معاييره ليركز على ان المراجعة الداخلية تخدم المشروع ككل ولا تخدم إدارة المشروع فقط ، يتضح هذا التطبيق من خلال المسؤولية المشتركة بين مجلس الإدارة وبين الإدارة نفسها<sup>(1)</sup>

تم نشر معايير وقواعد عمل المراجعين الداخليين والتي أعدها المعهد الامريكى للمراجعين الداخليين عام 1983م<sup>(2)</sup>

1. الإستقلال : على المراجعين القانونيين أن يكونوا مستقلين عن النشاطات التى يقومون بمراجعتها

أ. الهيكل التنظيمى .

ب. الموضوعية .

2. الكفاءة المهنية يجب أن يتمتع المراجع الداخلى بكفاءة وحذر مهنى .

أ. المعرفة والمهارات .

ب. الإشراف .

ت. الإلتزام بقواعد السلوك المهنى .

ث. الإتصالات والعلاقات الإنسانية .

<sup>(1)</sup>ثناء القبانى ، مرجع سابق ، ص 41 .

<sup>(2)</sup>خالد أمين ، علم تدقيق الحسابات ، الناحية النظرية ، عمان : الجامعة الأردنية ، 1983م ، ص 173 .

ج. الحذر المهني المعقول .

ح. التعليم المستمر .

3. نطاق العمل : يجب ان يشمل نطاق عملية المراجعة الداخلية فحص ملاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية .

أ. الثقة في المعلومات .

---

ب. الإلتزام بالسياسات والخطط والقوانين واللوائح .

ت. الإستخدام الكفاء للموارد .

ث. تحقيق أهداف العمليات .

4. أداء العمل : يجب أن يتضمن عمل المراجعة الداخلية :

أ. تخطيط عملية المراجعة .

ب. اتصال النتائج ( تقارير المراجعة الداخلية ) .

ت. المتابعة .

## المبحث الثانى

### أساليب وأدوات البنك المركزى للرقابة

1. البنوك المركزية : النشأة والوظائف
2. وسائل البنك المركزى للرقابة المصرفية

## أساليب وأدوات البنك المركزي للرقابة

### نشأة ووظائف البنوك المركزية

عرفت المصارف المركزية منذ ثلاثة قرون إلا أنها لم تتوسع ولم تتبلور وظائفها على الشكل الذى عليه الآن إلا فى القرن العشرين وتحديداً بعد الحرب العالمية الأولى أصبحت جزءاً لا يتجزأ من مظاهر إستقلال البلاد السياسى وعلامة هامة من علامات إستقلالها الإقتصادى<sup>(1)</sup>

يعتبر بنك ركس بالسويد Riks Bank Of Sweden أقدم البنوك المركزية إذ إنشئ عام 1656م واعترفت الحكومة به كبنك للدولة فى عام 1668م إلا أن بنك إنجلترا Bank Of England الذى أنشئ عام 1694م عن طريق إكتتاب عام بغرض تقديم قرض للحكومة الإنجليزية مقابل الحصول على امتياز إصدار النقد يعتبر أول بنك مارس أساسيات تلك الوظائف بشكل متكامل<sup>(2)</sup>

تختلف مسميات البنوك المركزية فى دول العالم فمثلاً يطلق عليها فى المملكة العربية السعودية مؤسسة النقد السعودى وفى إنجلترا بنك إنجلترا وفى فرنسا بنك فرنسا وفى الهند البنك الفدرالى وفى الولايات المتحدة نظام الإحتياطى الفدرالى وفى السودان بنك السودان المركزى .

ويعتبر البنك المركزى من أهم المؤسسات المالية ويأتى على رأس النظام المصرفى ويمثل الدعامة الأساسية للهيكلى النقدى والرأسمالى فى الدول .

وتعتبر نشاطات المصرف المركزى فى غاية الأهمية لأن وجوده ضرورى لتنفيذ السياسة المالية للحكومة ويعلب دوراً هاماً فى تنفيذ السياسة الإقتصادية فى الدولة كما يتمتع بالسيادة والإستقلال فهو يقوم حالياً بأداء الكثير من الأعمال ذات الطبعية المختلفة مما جعل من الصعب تقديم وصف دقيق وموجز للبنك المركزى

<sup>(1)</sup> زياد سليم رمضان ، مرجع سبق ذكره ، ص

<sup>(2)</sup> M . H . DE Kock . Cental Banking CA New delhi : universal book stall ( 1985 ) P 4 .

فالبنك المركزي هو مؤسسة نقدية عامة وهو الهيئة التي تتولى إصدار ( البنكنوت ) وتضمن بوسائل شتى سلامة أسس النظام المصرفي ويوكل إليها الإشراف على السياسة الائتمانية في الدولة بما يترتب على هذه السياسة من تأثيرات هامة في النظامين الإقتصادي والاجتماعي ويستند البنك المركزي في عمله على نظم إقتصادية وأحوال صرفية وظروف سياسية وإجتماعية معينة لا بد أن تترك أثرها. ويتمتع بالقدرة على وضع خطة الإصدار وحجم لنقد المتداول ويشرف على تنفيذ الخطة وهو أيضاً المسئول عن غطاء العملة الورقية من الذهب أو العملات الأجنبية ولا يهدف البنك المركزي للربح كباقي البنوك وإنما تعتبر أرباحه من قبل الأعمال العارضة وليس الأساسية التي وجد المصرف لأجلها فهدفه يجب أن يكون المصلحة العامة لذا فهو مملوك للدولة<sup>(1)</sup>

## وظائف البنك المركزي :

تطورت وظائف البنوك المركزية عبر الزمن منذ إنشائها وحتى الآن تطوراً كبيراً ولم تعد كما كانت في السابق مجرد وكيل مصرفي ينوب عن الدولة في أعمالها المالية بل تزايد دورها من خلال التطورات الإقتصادية لتلبية إحتياجات النشاط الإقتصادي والمساهمة فيه بفعالية والعمل على تحقيق إستقرار الجهاز المصرفي .

تشير الكتابات المعاصرة في الفكر المالي والمصرفي إلى أن البنوك المركزية تقوم حالياً بعدد متنوع من الوظائف يمكن تلخيصها في الآتي :

### 1. وظيفة إصدار النقود :

تعتبر وظيفة إصدار النقود الوظيفة الأولى للبنوك المركزية وتتضمن المسئولية عن توفير العملة الوطنية وإدارتها والمحافظة على قيمتها إذ تتولى القيام بالآتي<sup>(2)</sup>

أ. الإشراف على سك العملة الوطنية وتداولها وإستردادها سواء بمفردها أو مع غيرها من الجهات الحكومية .

ب. تحديد أسعار صرف العملة الوطنية في مقابل العملات الأجنبية الأخرى .

<sup>(1)</sup> أساسيات حول البنوك منتدى التمويل الإسلامي ، الشبكة العنكبوتية <http://Islamfin.go.forum.net/t1829-Topic>

<sup>(2)</sup> الغريب ناصر ، الرقابة المصرفية بين النظرية التقليدية والمصرفية الإسلامية ، القاهرة : مطابع المنار العربي ، الطبعة الثانية 1998م ، ص 13 .

ج. إدارة إحتياطيات الدولة من الأصول الأجنبية المحفوظ بها لتدعيم قيمة العملة الوطنية من الخارج .

## 2. وظيفة بنك الحكومة :

وتتضمن هذه الوظيفة قيام البنك المركزى بعدد من الأعمال منها :

- أ. أداء دور الوكيل المالى فى الحكومة باعتباره مستشارها المالى .
- ب. الإحتفاظ بإيداعات الحكومة وإمساك حساباتها الجارية .
- ج. توفير التسهيلات الإئتمانية والقروض التى تطلبها الحكومة .
- د. ضمان تعهدات الحكومة للغير خاصة للمؤسسات النقدية الدولية .
- هـ. تحصيل الإيرادات الحكومية .
- و. شراء وبيع العملات الأجنبية لصالح الحكومة .
- ز. تقديم المشورة والنصح للحكومة فى الشؤون المالية والنقدية .

## 3. وظيفة بنك البنوك :

وتعنى هذه الوظيفة تقديم البنك المركزى العديد من الخدمات للبنوك والإشراف عليها تحقيقاً للسلامة المصرفية وضماناً لاستقرارها . وتتمثل وظيفة بنك البنوك فى الآتى :

- أ. الإحتفاظ بالإحتياطيات النقدية للبنوك التجارية إذ تحتفظ البنوك لدى البنك المركزى بأرصدها النقدية الفائضة عن حاجتها وهذا ما يشكل مركز قوة للنظام المصرفى ويمكن للبنك المركزى إستغلال هذه الإحتياطيات النقدية فى حالة الأزمات المالية والظروف الطارئة .
- ب. وظيفة البنك المركزى كملجأ أخير للبنوك التجارية . وهذه تعتبر من أهم وظائف البنك المركزى لأنها تعمل على استقرار الجهاز المصرفى فى أوقات الأزمات من خلال تقديمه للتسهيلات المالية للبنوك التجارية .
- ج. وظيفة الإشراف على إجراء تسويات المقاصة بين البنوك المحلية وذلك لما للبنك المركزى من أهلية للقيام بهذا الدور نسبة لاحتفاظه بالحسابات والنقدية الجارية وحسابات الإحتياطى النقدى للبنوك .

د. وظيفة الرقيب على البنوك : وتهدف هذه الوظيفة إلى التأكد من أن البنوك والمؤسسات المالية الأخرى تمارس أعمالها على أسس مصرفية سليمة بما يحافظ على سلامة المراكز المالية لها ويحمى المودعين لديها ويضمن على التزامها بالتشريعات والقوانين المعمول بها . وتتضمن هذه الوظيفة القيام بالآتى<sup>(1)</sup> :

- (1) تنظيم إنشاء البنوك فى إطار القواعد القانونية المقررة والإجراءات اللازمة لذلك ومتابعة الوجود القانونى الإعتبارى للبنك وما يواجهه من متغيرات .
- (2) متابعة أعمال البنوك وكيفية تسيير أنشطتها المختلفة سواء تم ذلك بواسطة نظام البيانات الإحصائية أو المتابعة الميدانية والتفتيش .
- (3) تنفيذ ومتابعة الإلتزام بنسبة الإحتياطى النقدى ونسبة السيولة وغيرها من الضوابط التى تستلزمها التشريعات المنظمة للعمل المصرفى .
- (4) إدارة نظام لتخفيض مخاطر الإئتمان المصرفى مشترك ومتفق عليه فيما بين البنوك

4. **وظيفة إدارة وتنظيم الإئتمان** : حيث يقوم البنك المركزى بدور أساسى فى تنفيذ السياسات النقدية والإئتمانية التى تتبناها الحكومات خلال فترة معينة باستخدام كافة الوسائل والأدوات المتاحة . وتعتبر وظيفة الرقيب على الإئتمان وظيفة مهمة ويتحدد وفقاً لها مستوى الإئتمان الممنوح على مستوى الإقتصاد وتملك البنوك التجارية قدرة كبيرة على خلق نقود الودائع وخلق الإئتمان الممنوح للأفراد والشروعات مؤثرة بذلك على عرض النقود ممارسة تأثيراً على أداء النشاط الإقتصادى عموماً ، لذا فإنه من الضرورى فرض رقابة على النشاط الإئتمانى للبنوك التجارية بحيث يكون حجمه وتوقيته بما يتناسب مع الأوضاع الإقتصادية السائدة من حالات كساد أو تضخم<sup>(2)</sup> .

وللكتاب آراء متعددة حول الأهداف التى تسعى السياسات النقدية والإئتمانية للبنوك المركزية لتحقيقها فىرى د. عبد النبى يوسف<sup>(3)</sup> أن السياسة النقدية تهدف عموماً إلى المواءمة بين الأسعار والنفقات وتجنب مساوئ التضخم كما تهدف أيضاً إلى تكوين رصيد معدنى لدى الدول والمحافظة عليه لاستعماله كأحتياطى لتقلبات سعر الصرف .

(1) المصدر السابق ، ص 14 .

(2) شاكر القزوينى ، محاضرات فى إقتصاد البنوك ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 1992م ، ص 24 .

(3) عبد النبى حسن يوسف ، إقتصاديات النقود والبنوك ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1997م ، ص 228 .

وبرأى دوجلاس أوستن<sup>(1)</sup> *Duglas.v. Austin* فإن السياسات النقدية يجب أن تكفل التدفق المناسب من النقود والائتمان وذلك لكي يتمكن الإقتصاد من أن يحقق نمواً مقبولاً ويحقق التوظيف الكامل في ظل إستقرار نسبي للأسعار وتوازن في ميزان المدفوعات .

كما يرى وايتنج<sup>(2)</sup> *D.p. whiting* أن هدف السياسة النقدية هو الرقابة على عرض النقود وتنظيم الطلب عليها وذلك بغرض التأثير على معدل التضخم والنمو الإقتصادي والتوظيف .

ويضيف الباحث لهذه الوظائف للبنك المركزي وظيفة دعم جهود التنمية الإقتصادية بالدولة من خلال المساهمة في التخطيط الإقتصادي ومتابعة خطط التنمية فضلاً عن تنفيذ السياسات النقدية والإئتمانية التي تخدم التنمية بشكل عام .

---

<sup>(1)</sup>Duglas V. Austin & Others , Modern Banking . Boston : banker publising co .

<sup>(2)</sup> D . p whiting , Mastreing Banking ( London ) Memillan Education ltd . 1985 . P 92 .

## وسائل البنك المركزي للرقابة المصرفية :

تقوم البنوك لمركزية وفقاً لقوانين إنشائها بالإشراف والرقابة على البنوك المسجلة لديها بما يكفل سلامة مراكزها المالية إذ يضع مجلس إدارة كل بنك مركزى القواعد العامة و الإشراف على البنوك التابعة والتي تتلخص بشكل عام فيما يلي<sup>(1)</sup>

### أولاً تسجيل البنوك :

تبدأ علاقة البنك المركزي أو السلطة النقدية بالبنوك قبل تأسيسها إذ يتوجب على مجموعة المساهمين الذين يعتزمون تأسيس البنك تقديم طلبهم للبنك المركزي مدعماً بالنظام الأساسى ، عقد التأسيس ودراسة الجدوى الإقتصادية لتأسيس البنك للحصول على الترخيص اللازم وفى حالة موافقة السلطة النقدية والجهات الرسمية الأخرى على تأسيس البنك يتم تسجيله لدى البنك المركزي .

ويعتبر التسجيل بحد ذاته أسلوب أولى لرقابة مستمرة على تنفيذ أحكام القانون الذى ينظم الحد الأدنى لرأسمال البنك واحتياطاته وأعضاء مجلس إدارته وأسماء المخولين بالإدارة ومراقبى الحسابات ... الخ وأن أى تغيير يطرأ على هذه البيانات يستوجب إبلاغ البنك المركزي بها لإجراء التعديلات اللازمة على سجل البنك لديه وبذلك يكون القصد من هذه الضوابط هو توافر مقومات الوجود القانونى الإعتبارى للمؤسسة طالبة التأسيس كبنك وجدارتها للقيام بوظائفها المختلفة لخدمة المجتمع<sup>(2)</sup>

ويرى د. الغريب ناصر<sup>(3)</sup> أن ضوابط التأسيس هذه تدور بشكل عام حول تنظيم ثلاثة عناصر أساسية هى :

أ. إشتراط خصائص معينة فى المؤسسة المصرفية :

يشترط البنك المركزي توافر بعض الخصائص فى المؤسسة طالبة الترخيص مثل نوع البنك ونوع الخدمات التى يؤديها والشكل القانونى والملكية ورأس المال أو صافى الأصول وعدد المؤسسين والخبرات التى يجب

<sup>(1)</sup> محمد أحمد عبد النبى ، الرقابة المصرفية ، مرجع سبق ذكره ، ص 45 .

<sup>(2)</sup> International Monetary Fund . Banking Supervision Apaper Presented to the Serninar of Banking Supervision 1974 . p 3-2 .

<sup>(3)</sup> الغريب ناصر ، مصدر سبق ذكره ، ص 20

أن تتوافر فيهم ومواصفات الإدارة العليا بالبنك والسمعة المهنية للمؤسسة وغير ذلك من شروط تطمئن البنك المركزي إلى جدية الطلب .

ب. إشتراط إجراءات معينة للتأسيس :

مثل كيفية التقدم بطلب والمستندات المطلوبة لذلك ولمن يتم تقديمها وكيفيه تجميع المساهمات وإيداعها قبل التأسيس وتسيير العمل في مرحلة التأسيس وغير ذلك .

ج. إشتراط عدم التعارض مع مصلحة المجتمع :

يشترط للموافقة على الترخيص ألا يتعارض إنشاء البنك مع مصالح المجتمع بل يجب أن يكون إنشائه محققاً لها وظيفياً إلى الخدمات التي تقدم فعلاً سواء تم ذلك بخدمة جديدة أو بمستوى أعلى لخدمة قائمة أو بانتشار جغرافي لمنطقة جديدة .

## ضوابط الإدارة والنشاط

وهذا النوع من الضوابط يتعلق بكيفية إدارة البنك لأعماله وتسييره لأنشطته المختلفة<sup>(1)</sup> وهو ما يعكس رغبة البنك المركزي في التأثير على إدارة البنك لكي يمارس وظائفه بطريقة معينة للمحافظة على مركزه المالي وثبات أموال المودعين والإطمئنان على حسن الأداء بشكل عام .

وهذا يوجد الحاجة إلى نظم سليمة للفحص والتفتيش المكتبي والميداني إلا أن المتابعة والمعلومات والتفتيش مجرد وسائل لقياس الأداء أو التعرف عليه لذا فإن هذا البعد من الرقابة المصرفية يتطلب بعض القواعد والمؤشرات التي يجب أن تراعيها البنوك ومنها على سبيل المثال<sup>(2)</sup> :

1. وضع نظام معين للنسب الخاصة بالسيولة والأوزان النسبية بين مكونات الموارد .
2. وضع ضوابط منظمة لعمل مديري البنوك في أداء وظائف أو مسئوليات معينة في بنوك أخرى أو منشآت لها علاقة بالبنوك .
3. وضع ضوابط العمليات التي تتم بين البنك وإدارته والعاملين فيه ومراقبي الحسابات .

(1) International Monetary Fund OP.cit , p 6 .

(2) الغريب ناصر ، المصدر السابق ، ص 21 .

4. وضع ضوابط على مجالات الإستثمار والمتاجرة فى العقارات أو المنقولات أو حيازة أوراق مالية معينة كجزء من الأصول (مثل أسهم البنك) .
5. وضع ضوابط على القدر الإجمالى للأسهم التى يملكها البنك كأن يوضع حد أقصى للمسموح بامتلاكه بالنسبة لرأس المال .
6. تشترط بعض التشريعات المصرفية أن تقوم البنوك أو أنواع معينة منها بالتأمين على الودائع لدى مؤسسات متخصصة فى ذلك أو لدى شركات التأمين .
7. التدخل أحياناً لحماية المتعاملين إذا ما أشتطت البنوك فى رفع أسعار تلك الخدمات بتحديد أسعار الخدمات المصرفية .
8. إلزام البنوك باتباع سياسات موحده لتقييم أصولها .
9. تحديد البيانات الواجب على البنوك نشرها .

## ثانياً : البيانات الدورية :

وهى البيانات الدورية التى يجب أن تقدمها البنوك بصورة منتظمة للسلطة النقدية حسبما تحدده القوانين والتشريعات والأنظمة ، ذلك أن هذه البيانات تمكن البنك المركزى من الوقوف على تطور أنشطة كل مصرف وعلى تطور النظام المصرفى ككل , إضافة إلى أن تحليل هذه البيانات يساعد البنك المركزى فى اتخاذ ما يراه ضرورياً من إجراءات لضبط السياسة الإقتصادية للدولة هذا فضلاً عن أن تحليل البيانات يتيح التوصل إلى النسبة والمؤشرات الهامة فى البنك وفى النظام المصرفى مثل .

- نسبة السيولة .
- نسبة الإحتياطى النقدى .
- نسبة الإلتمان إلى الودائع .
- نسبة الإستثمار المحلى إلى الودائع .
- نسبة الودائع الإدخارية .
- النسب التى تقيس ملاءة رأس المال .
- الأهمية النسبية لكل مصرف فى الجهاز المصرفى ... الخ .

### ثالثاً : تفتيش البنوك :

لم تعد الرقابة على البنوك تقتصر على الرقابة المكتتبية بل تتعداها إلى الرقابة الميدانية field inspection وذلك بالتفتيش على البنوك مباشرة ووفقاً لمنهاج محدد ويمكن القول بأنه لا رقابة حقيقية دون تفتيش والتفتيش المعنى هو تقييم يهدف إلى التحقق من صحة المعلومات التى يقدمها البنك للسلطة النقدية وذلك عن طريق الكشف المباشر على مصادر هذه المعلومات فى سجلات البنك إضافة إلى قيام فريق التفتيش بالإطلاع على مدى تنفيذ البنك للأنظمة والتعليمات الصادرة إليه سواء كانت من البنك المركزى ، الأجهزة الحكومية أو من مجلس إدارة البنك نفسه ، كذلك مدى مطابقة الحسابات ومدى فاعليه وسائل الرقابة والضبط الداخلى فى البنك ، وبالطبع فإن فريق التفتيش يقدم تقريراً مفصلاً للبنك المركزى يشمل المخالفات والملاحظات واقتراحات بالإجراءات التصحيحية اللازمة .

### رابعاً : الرقابة على أسعار الخدمات المصرفية :

حيث يقوم البنك المركزى مباشرة بتحديد أسعار الخدمات المصرفية التى تقدمها البنوك لعملائها مثل العملات التى تتقاضاها البنوك على إصدار الكفالات أو فتح خطابات الأعتماذ ، الضمان وأسعار صرف العملات الأجنبيةة مقابل العملة الوطنية ... الخ .

### خامساً : دراسة تقارير مراقبة الحسابات :

تؤكد قوانين البنوك المركزية على ضرورة قيام كل بنك مرخص بتعيين مراقب خارجى لحساباته يعتمده البنك المركزى ويعد المراقب تقريراً نهاية كل سنة مالية عن المركز المالى للبنك ومدى التزامه بالقوانين واللوائح الصادرة إليه ومدى مطابقة سجلاته للواقع مشفوعاً بالتوصيات التى يراها المراقب مناسبة لزيادة متانة المركز المالى للبنك .

ويتلزم المراقب بتزويد البنك المركزى بصورة من هذا التقرير الذى يشكل معلومات مهمة يتم تناولها بالبحث والتحليل ويعتبر مراقب الحسابات مسئولاً مسئولية مباشرة عن صحة تقريره .

## رقابة البنك المركزى وفقاً لمعايير الحكم المؤسسى السليم

واجهت المصارف على نطاق العالم فى الآونة الأخيرة عديد من التحديات تمثلت فى قدرة المصارف والسلطات الرقابية على صياغة قواعد للرقابة المصرفية تتناسب مع الواقع الجديد الذى يتسم بالتطور المذهل والمتسارع فى الأدوات المستحدثة فى الصناعة المصرفية مما حتم إعادة النظر فى بنياتها وأطرها التشريعية إن تحقيق السلامة المصرفية يعتمد إلى جانب توفير البيئة الإقتصادية الكلية المواتية على ثلاثة مرتكزات أساسية تتمثل فى الرقابة الداخلية المسئولة عن الحكم المؤسسى الرشيد والرقابة الخارجية الرسمية الفاعلة والرقابة الخارجية المتمثلة فى ضوابط السوق وتعتمد فعالية هذه العناصر الرقابية الثلاثة على جودة البيانات الصادرة من المصارف عن أدائها والتى تعكس بقوة حقيقة أوضاعها المالية والإدارية وجودة أصولها لذا يتطلب من السلطات الرقابية وإدارات المصارف تصميم معايير ونظم للإفصاح وأساليب وأطر تقديم البيانات الشاملة عن الأوضاع المالية للمصارف التى يمكن الإعتماد عليها فى الأوقات التى تحددها الضوابط الإحترازية وقواعد الحكم المؤسسى السليمة . وتتضمن أهم المعلومات التى تحتاج إليها سلطات الرقابة على المصارف العناصر الآتية<sup>(1)</sup> .

1. الكفاءة الإدارية وأطر إتخاذ القرارات والحكم المؤسسى .
  2. القدرة على تقييم المخاطر التى من المحتمل أن يتحملها المصرف .
  3. تقييم موقف الأرباح الجارية والمتوقعة .
  4. موقف كفاية رأس المال .
  5. موقف كفاية السيولة فى المصرف .
  6. تفاصيل دقيقة عن البنود خارج قوائم الحسابات Off balance sheet items
  7. هيكل الإمتلاك المتقاطع بين المؤسسات ذات الصلة .
- إن أى ضعف فى مصداقية الإفصاح أو شح فى البيانات عن الأداء والأوضاع المالية الصحيحة والحقيقية للمصارف قد يعوق أداء الرقابة بصورة خطيرة .

<sup>(1)</sup> عبد الوهاب عثمان شيخ موسى . السلامة المصرفية والإستقرار الأقتصادى دراسة تحليلية للعلاقات المتشابكة بين السياسات الإقتصادية وأداء القطاع المصرفى ، الخرطوم : دار مصحف أفريقيا ، 2003م ، ص 136 – 137 .

## معايير قياس السلامة المصرفية :

إن هنالك عدداً من المعايير المتعارف عليها دولياً كأدوات لقياس السلامة المصرفية تمكن هذه المعايير إدارات المؤسسات والسلطات الرقابية وشركاء السوق من تقييم أوضاع المؤسسات المالية إلى جانب الإستعانة بها فى صياغة برامج الإصلاح المؤسسى والمالى للمصارف وتشمل أهم هذه المعايير ما يلى :

### أولاً : المعايير التى تصدرها لجنة بازل

أصدرت لجنة بازل العديد من المبادئ الأساسية التى تؤكد جميعها على أهمية الحكم المؤسسى الجيد والرشيد للمصارف والمؤسسات المالية ، وتهدف لتحقيق ما يلى<sup>(1)</sup>

1. توفير متطلبات رقابة مصرفية فعالة .
2. تأسيس مبادئ التصديق بإنشاء مصارف جديدة وأسس للسماح بالدخول فى الصناعة المصرفية مع تحديد الهياكل الإدارية والمالية المطلوبة إلى جانب هياكل الملكية .
3. وضع الضوابط الإحترازية للمصارف الجديدة .
4. تحديد طرق الرقابة للمؤسسات القائمة .
5. صياغة متطلبات الإفصاح والبيانات المطلوبة .
6. تحديد سلطات المراقبة الرسمية .
7. وضع أسس الرقابة على المصارف الأجنبية .

وتمثل مبادئ لجنة بازل الأساسية هذه Core principles المرجعية الأساسية للرقابة المصرفية فى دول العالم الآن وتستهدف تقوية الأداء فى الأجهزة الرقابية فى الدول المختلفة

---

<sup>(1)</sup>المصدر السابق ، ص 139 .

## شكل رقم (8)

### المبادئ والأرشادات الصادرة عن لجنة بازل

1	المبادئ الرئيسية للرقابة المصرفية الفعالة	سبتمبر 1997م
2	إدارة مخاطر سعر الفائدة	سبتمبر 1997م
3	إطار للضوابط الداخلية	سبتمبر 1998م
4	تعزيز الحكم المؤسسي	أغسطس 1999م
5	طريقة المبادئ الرئيسية	أكتوبر 1999م
6	مبادئ إدارة مخاطر الائتمان	سبتمبر 2000م
7	المراجعة الداخلية في المصارف وعلاقة المراقبين بالمراجعين	أغسطس 2001م
8	الممارسات السليمة لإدارة ورقابة مخاطر التشغيل	فبراير 2003م

## ثانياً : إطار CAMELS

وتتكون كلمة CAMELS من الأحرف الأولى للمؤشرات التي يستخدمها هذا الإطار كمعيار لقياس السلامة المصرفية كما يلي :

1. مؤشر كفاية رأس المال (C) Capital Adequacy Indicator
2. مؤشر جودة الأصول (A) Asset quality Indicator
3. مؤشر كفاءة لإدارة (M) Management soundness Indicator
4. مؤشر كفاءة الربحية والموارد (E) Earning and profit Indicator
5. مؤشر كفاية السيولة (L) Liquidity Adequacy Indicator
6. مؤشر الحساسية لمخاطر السوق (S) Sensitivity indicator to market risks

إلى جانب إستخدام هذه المؤشرات كمعيار لقياس الأداء فى مؤسسة مالية بعينها يمكن إستخدامها أيضاً لقياس الأداء فى النظام المالى أو القطاع المالى فى قطر معين وذلك عن طريق تجميع نتائج مؤشرات الأداء فى وحدات القطاع المالى والوصول إلى متوسط نتائج كل المؤشرات .

تمكن نتائج مؤشرات إطار CAMELS كل السلطات الرقابية وإدارة المؤسسات المالية والعناصر المؤثرة على حركة السوق وعلى فعالية ضوابطها من التعرف على الأداء المالى والإدارى للمؤسسات المالية وسلامة أوضاعها المالية وقدرتها على القيام بالوساطة المالية وتحريك المدخرات الداخلية والخارجية إلى جانب قدرتها على القيام بالدفعيات المنتظمة والسليمة وبالكفاءة المطلوبة .

يرى الباحث أنه - وبالرغم من التسليم بأهمية هذه المؤشرات جميعها فى تقييم الأداء فى المؤسسات المالية والمصارف - إلا أن مؤشر كفاءة الإدارة يعتبر الأكثر أهمية إذ تعتمد جودة أداء المؤسسة المالية فى كل نشاطاتها عليه ، ذلك أن ضعف كفاءة الإدارة يمكن أن يؤدي إلى خلق صعوبات تواجه كفاية رأس المال ، تدهور و ضعف جودة الأصول ، عدم القدرة على توظيف الأصول وبالتالي تراجع الإيرادات والربحية وتدنى مستوى السيولة بما يسبب تراجع ثقة السوق فى المؤسسة ... الخ لذلك نجد أن السلطات الرقابية تولى اهتماماً خاصاً فى سياساتها الرقابية بفعالية الحكم المؤسسى وكفاءة الإدارات الداخلية للمصارف باعتبارها صمام الأمان للسلامة المصرفية إضافة إلى أن متطلبات الإدارة السليمة للمصارف كفاءة مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية المؤهلة ( مواصفات وظيفية، شخصية وقدرات إدارية ) فضلاً عن تمتع أعضاء مجلس الإدارات وإدارة المصرف بالنزاهة والإستقامة .

ويرى الأستاذ شوقى بورقبة<sup>(1)</sup> أن عنصر جودة الإدارة يتضمن تحليل خمسة مؤشرات نوعية تتمثل أساساً فى :

- الحوكمة : حيث يتم تقييم عمل مجلس الإدارة على أساس تنوع الخبرة التقنية وقدرته على اتخاذ القرارات بشكل مستقل عن الإدارة وذلك بفعالية ومرونة .

<sup>(1)</sup>شوقى بورقبة ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس ، سطيف الجزائر ، ورقة بعنوان طريقة CAMELS فى تقييم أداء البنوك الإسلامية .

- الموارد البشرية : وهذا المعيار يقيم ما إذا كانت مصلحة الموارد البشرية تقدم نصائح وتوجيهات وتوثر بشكل واضح على المستخدمين وذلك من خلال معيار التوظيف والتكوين وكذلك نظام تحفيز العاملين ونظام تقييم الأداء .

- عملية المراقبة والتدقيق : حيث يتم تقييم درجة تشكيل العمليات الأساسية ومدى فعاليتها فى تسيير المخاطر على مستوى المنظمة وذلك من خلال تقييم نظام الرقابة الداخلية ونوعية المراجعة الداخلية والخارجية .

- نظام المعلومات : والذي يقيم كفاءة وفعالية نظام المعلومات فى توفير تقارير سنوية دقيقة وفى الوقت المناسب .

- التخطيط الاستراتيجى والذي يحدد ما إذا كانت المؤسسة قد طورت منهجاً متكاملًا للتوقعات المالية قصيرة وطويلة الأجل وما اذا كان مخطط التنمية قد تم تحديثه .

مما لا شك فيه أن التوسع والتنوع والتقدم التكنولوجى فى أداء الأنشطة وتقديم الخدمات المصرفية يتطلب درجة عالية من المواكبة والتلاؤم فى البناء التنظيمى والإدارى للمؤسسات المالية والبنوك إضافة إلى أساليب إدارة العمليات المصرفية وإنجاز الوظائف الإدارية بصفة عامة وفى هذا الخصوص يمكن عرض الإتجاهات الحديثة فى مجالات التنظيم والإدارة فى البنوك على النحو التالى :

### إختصاصات الإدارة العليا<sup>(1)</sup>

وتضم الإدارة العليا مجلس الإدارة ، رئيس مجلس الإدارة ، مديرى العموم ، الخبراء ولقد أصبح التركيز الآن على المهام والإختصاصات الآتية :

أ. تحديد مستويات الربح المرتقبة أو المطلوب تحقيقها .

ب. تحديد نسب توزيعات الأرباح

ج. زيادة رأس المال

د. زيادة النفقات .

هـ. وضع سياسات توزيع الخدمات المصرفية

<sup>(1)</sup> عبد الغفار حنفى ، وآخر ، الإدارة الحديثة فى البنوك التجارية ، السياسات المصرفية ، تحليل القوائم المالية الجوانب التنظيمية والتطبيقية ، الدار الجامعية طبعة 2003م – 2004م ، ص 359 – 360 .

- و. وضع الخطط والسياسات الخاصة بالعمالة فى المستويات العليا والدنيا .
- ز. إدارة السيولة وتحديد طرق مواجهة الأخطار .
- ح. وضع السياسات الخاصة بالعلاقات العامة .
- ط. وضع السياسات وخطط الإستثمار وغزو الأسواق الأجنبيةة .

2. بالنسبة لمهام رئيس مجلس الإدارة يمكن تلخيصها فى الأتى :

- أ. المحافظة على وجود علاقة طيبة بين البنك وأصحاب رأس المال .
- ب. إختيار أعضاء مجلس الإدارى .

- ج. التأكد من توافر المعلومات الكافية واللازمة لقيام أعضاء مجلس الإدارة والمديرين بمهامهم .
- د. الرقابة على المديرين بتنفيذ الخطط والسياسات الموضوعة .

- هـ. الرقابة الدقيقة فى الأنشطة والمهام الخاصة بميدان العمل المصرفى فى البنك
- و. الرقابة على البيئة الداخلية والخارجية التى يعمل فيها البنك .

3. مهام مديرى العموم ( المديرين التنفيذيين ) فقد أصبح التركيز على الأتى :

- أ. القيام بوضع السياسات الخاصة بالعمل داخل الإدارة .
- ب. التوجيه والإشراف وحل مشكلات العمل داخل الإدارة .

ج. التنسيق .

د. الإشراف على تنفيذ الخطط والبرامج الخاصة بالإدارة والمشاركة فى وضع الخطط والأهداف العامة للبنك

4. الإستشاريون / الخبراء فى البنوك :

تقوم البنوك أما بتعيين أو الإستعانة بالخبراء فى جميع التخصصات ويتلخص دور الخبراء والإستشاريين فى البنوك فى تقديم النصائح والتوصيات الخاصة بالجوانب الآتية :

أ. التمويل والاستثمارات الجديدة وزيادة رأس المال .

- ب. حالات الإندماج .
- ج. المشكلات الخاصة بالقوى العاملة .
- د. كل ما يتعلق ببورصة الأوراق المالية وأسواق المال .
- هـ. تقييم الظروف الإجتماعية والإقتصادية والسياسية التي يعمل فيها البنك داخلياً وخارجياً .

## المبحث الثالث

### أساليب وأدوات الرقابة الخارجية

1. معايير وإجراءات الرقابة الخارجية

2. المسؤولية القانونية للمراجع

3. المسؤولية الأخلاقية للمراجع

## أساليب وأدوات الرقابة الخارجية

تتعدد المسميات للرقابة الخارجية فى البنوك فمن الكتاب من يسميها رقابة ومنهم من يطلق عليها تدقيق خارجى وآخرون يطلقون لفظ مراجعة. أياً كان الأمر فإن نشاط الرقابة الخارجية أمر متعارف عليه فى كل المؤسسات المالية وغير المالية ، لما تمتاز به من الحيادية والشفافية فى تبيان وضع المؤسسات المالية والإدارى ويمكن للبنوك أن تلجأ إلى الخبرة الخارجية ( جهة مستقلة ) فى أى وقت لتقييم نشاطها بشكل عام وتقييم الإجراءات التى تنتهجها فى تسيير أعمالها .

إذا أخذنا الرقابة الخارجية بمعنى المراجعة ، فقد تعددت التعريفات الخاصة بالمراجعة فالمراجعة هى عملية تجميع الأدلة من المعلومات بما يودى إلى تحديد درجة العلاقة بين المعلومات والمقاييس المحددة لها من قبل ويجب إتمام عملية المراجعة بواسطة شخص مستقل . هذا التعريف يعتبر أوسع وأشمل من تعريف المراجعة على أنها مراجعة القوائم المالية الفعلية والتأكيد على مدى صحتها . كما يمكن تعريف المراجعة على أنها عملية منهجية للحصول على الدليل الموضوعى المتعلق بالأعمال الإقتصادية والأحداث بما يؤكد على جود علاقة فيما بين هذه الأعمال والمقياس المحدد لها من قبل وتوصيل النتائج إلى المستخدمين والمهتمين<sup>(1)</sup>

أن كلمة مراجعة Audit جاءت من كلمة Audire اللاتينية التى تعنى الاستماع ( e'couter ) . ولقد تعددت تعريفات المراجعة ولكنها جميعاً تتركز على بيان الهدف منها فمن بين ما عرفت به المراجعة ما يأتى :

- الجمعية المحاسبية الأمريكية عرفت المراجعة على أنها " عملية منتظمة للحصول على القرائن المرتبطة بالعناصر الدالة على الأحداث الإقتصادية وتقييمها بطريقة موضوعية بغرض التأكد من درجة مسابرة هذه العناصر للمعايير الموضوعية ثم توصل نتائج ذلك إلى الأطراف المعنية<sup>(2)</sup> .

- أما منظمة العمل الفرنسى عرفناه على أنها " مسعى أو طريقة منهجية مقدمة بشكل منسق من صرف مهنى يستعمل مجموعة من تقنيات المعلومات والتقييم بغية إصدار حكم معلل ومستقل إستناداً على معايير التقييم وتقدير مصداقية وفعالية النظام والإجراءات المتعلقة بالتنظيم<sup>(3)</sup>

(1) ثناء القباني ، مرجع سابق ، ص 13 .

(2) محمد السيد الناغى ، المراجعة إطار النظرية والممارسة ، المنصورة : مكتبة الجلاء الجديدة ، الطبعة الثانية 1996م ، ص 12 .

(3) محمد التهامى طواهر ومسعود صديقى ، المراجعة وتدقيق الحسابات ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2005م ، ص 9 .

وبرأي الدكتور خالد أمين عبد الله فإن المراجعة هي ( فحص أنظمة الرقابة الداخلية ، البيانات والمستندات والحسابات والدفاتر الخاصة بالمشروع تحت التدقيق فحصاً إنتقادياً منظماً بقصد الخروج برأى فنى محايد على مدى دلالة القوائم المالية عن الوضع المالى لذلك المشروع فى نهاية فترة زمنية معلومة ومدى تصويرها لنتائج أعماله من ربح أو خسارة عن تلك الفترة<sup>(1)</sup> .

- أما الدكتور على عثمان حامد<sup>(2)</sup> فيرى أن المراجعة الخارجية هي فحص البيانات المالية الختامية من قبل مراجعى الحسابات من المحاسبين المعتمدين تختارهم عادة الجمعية العمومية للمؤسسات المالية ويلعب المراجع الخارجى دوراً مهماً فى الرقابة والتدقيق على أعمال المؤسسة وتصرفاتها بقوانين ونظم إنشائها وذلك لطمأنة المساهمين والمتعاملين مع هذه المؤسسات وبث الثقة فى نفوسهم .

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن المراجعة أداة من أدوات الرقابة تقوم على فحص البيانات والسجلات المحاسبية والتأكد من صحة وسلامة العمليات المبوبة والتعبير عن الوضعية المالية للمؤسسة والحكم عليها من خلال التحقيق ثم التقرير عنها لذلك فإنه من مجمل هذه التعاريف يمكن استخلاص ثلاثه عناصر أساسية تركز عليها المراجعة<sup>(3)</sup> هي :

- الفحص : ويقصد به فحص السجلات المحاسبية للتأكد من جهة وسلامة قياس العمليات التى تم تسجيلها وتحليلها وتسويقها وهذا بالرجوع إلى أدلة وقرائن الإثبات المختلفة للتأكد من سلامة القياس الكمى والنقدى للأحداث المالية .

- التحقيق : يقصد به إمكانية الحكم على صلاحية القوائم المالية الختامية كتعبير سليم لنتيجة أعمال المنشأة وعلى مدى تمثيل المركز المالى لوضعيه المنشأة الحقيقة فى فترة زمنية محددة وبصورة صحيحة وصادقة .

- التقارير : ( إبداء الرأى ) : يقوم المراجع بإبداء رأيه من خلال التقرير الذى يعده وهو يعد بمثابة المنتج النهائى لعملية المراجعة والذى تستخدمه مختلف الجهات المستفيدة من المعلومات محل المراجعة سواء الأطراف داخل المنشأة أو الأطراف الخارجية كشهادة على مصداقية هذه المعلومات .

(1) خالد أمين عبد الله ، علم تدقيق الحسابات بين النظرية والتطبيق ، عمان : دار وائل للنشر ، 2000 ، ص 13 .

(2) على عثمان حامد ، الرقابة المصرفية والشرعية على المصارف الإسلامية ، مرجع سابق ، ص 218 .

(3) أحمد حلمى جمعة ، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات ، عمان دار الصفاء للنشر ، 2000م ، ص 87 .

إن المشرع السوداني يلزم البنوك وفي إطار القانون بالإعتماد على مراجعي الحسابات وينص صراحة بأنه على كل بنك أو مؤسسة مالية أن تعين مراجعين للحسابات . فقد نص قانون تنظيم العمل المصرفي السوداني لسنة 1991م المادة 2/25 على أنه تتم مراجعة الميزانية وحساب الأرباح والخسائر للمصارف بواسطة مراجع قانوني يعينه المصرف المعنى بموافقة المصرف المركزي .

كما نصت المادة 5/25 على أنه يجوز للمصرف المركزي أن يعين مراجعاً قانونياً لأي مصرف وأن يحدد الكافأة التي يدفعها المصرف المعنى إذا لم يعين المصرف مراجعاً قانونياً وفق أحكام البند الثاني خلال فترة معقولة .

## معايير وإجراءات المراجعة الخارجية<sup>(1)</sup>

### Extrenal Auditing Standards Procedures

قام المعهد الأمريكى للمحاسبين القانونيين AICPA بإعداد عشرة معايير مراجعة مقسمة إلى ثلاث مجموعات هى كالتى :

- المعايير الثلاثة الأولى يطلق عليها معايير عامة ، حيث تزود بمؤشرات عامة يتبعها المراجع .
- المعايير الثلاثة الثانية يطلق عليها معايير العمل field وهى تتعلق بإتمام عملية المراجعة .
- أما المعايير الثلاثة الأخيرة فهى معايير التقرير وهى تشرح طبيعة ومحتوى تقرير المراجع .

### أولاً : المعايير العامة للمراجعة الداخلية

#### General Standards

- أن يقوم بالفحص شخص أو أشخاص مؤهلون تأهيلاً مهنيًا كافيًا ومدرّبين تدريباً كافيًا بمهنة المراجعة
2. يجب أن يشمل استغلال المراجع على الموقف الحيادى ذهنياً وشخصياً .
  3. يجب أداء العناية المهنية المعقولة لإتمام الفحص الحيادى ذهنياً وشخصياً .

### ثانياً : معايير إتمام العمل :

1. أن يتم إعداد التخطيط الملائم لإتمام العمل ، وأن يوزع توزيعاً على المساعدين المؤهلين إن وجدوا .
2. يجب إتمام دراسة مناسبة للرقابة الداخلية الحالية وتقييمها كأساس لمدى الاعتماد عليها وتحديد مدى التوسع فى أختبارآت المراجعة وإجراءاتها لإتمام الفحص .
3. أن يتم الحصول على الدليل الموضوعى الكافى من خلال الفحص والملاحظة والسؤال والمطابقة للوصول إلى أساس معقولى للرأى المتعلق بالقوائم المالية تحت الفحص .

(1) ثناء قباني ، المرجع السابق ، ص 21 .

## ثالثاً : معايير التقرير

1. ما إذا كانت القوائم المالية قد تم إعدادها حسب المبادئ المحاسبية المقبولة عموماً .  
2. أن يوضح التقرير ما إذا كانت المبادئ المحاسبية المطبقة هذا العام هي نفسها التي تم تطبيقها في الأعوام السابقة ( الإتساق ) .

3. أن يذكر التقرير أن الإفصاح مناسب في القوائم المالية وبدرجة مناسبة ومعقولة .  
4. أن يحوى التقرير أما التعبير عن الرأى المراجع عن القوائم المالية شكل عام أو بالتصريح بأنه لا يمكن التعبير عن رأى فى القوائم المالية وفى هذه الحالة يجب أن يوضح المراجع أسباب ذلك . وفى جميع الحالات يجب أن يحوى التقرير طبيعة الفحص الذى قام به المراجع ودرجة مسؤليته عن ذلك

إن تقرير المراجع الخارجى من الأهمية بمكان إذ إنه يساعد فى فهم القارئ لما ينطوى عليه وضع المنشأة إضافة إلى أنه يساعد على التعرف على الظروف غير العادية التى تطرأ . وقد أوجب قانون تنظيم العمل المصرفى السودانى فى المادة الأولى التزام المراجع الخارجى بما تصدره هيئة المراجعة والمحاسبة للمؤسسات المالية الإسلامية من معايير ، كما نصت المادة الثالثة من نفس القانون على الأتى<sup>(1)</sup>

( يجب على المراجع القانونى الذى يتم تعيينه لمراجعة ميزانية وحساب أرباح وخسائر أى مصرف أن يعد تقريراً عن الحسابات التى راجعها ، وأن يتم إرسال هذا التقرير بواسطة المصرف المعنى خلال فترة أقصاها أربعة أيام من نهاية المدة المتعلقة بتلك الحسابات على أن يشتمل هذا التقرير بالإضافة إلى المواضيع المطلوبة فى قانون الشركات لسنة 1925م على الأتى – ما إذا كانت المعلومات والبيانات التى طلبها كافية ، وما إذا كانت الميزانية تعطى صورة عن المصرف وما إذا كانت العمليات التى قام بمراجعتها تخالف أى حكم من أحكام هذا القانون أو قانون مصرف السودان المركزى أو قانون تنظيم التعامل بالنقد الأجنبى أو اللوائح أو الأوامر الصادرة بموجبها ، ومدى كفاية نظام الضبط الداخلى والنظام المحاسبى المعمول به وتقييد المصرف بهما ، وتحديد أوجه القصور فى عمل المصرف وتوصيات وملاحظات المراجعين القانونيين للسنوات السابقة، وطريقة حفظ المستندات والسجلات والدفاتر وانتظامها وشمولها لعمليات المصرف بما يمكن من إنجاز مهمة المراجعين والتفتيش الداخلى والخارجى ، وأى موضوعات أخرى يرى المراجع الخارجى أنه من الضرورى تضمينها بالتقرير .

(1) على عثمان ، المصدر السابق ، ص 222 .

## المسئولية القانونية للمراجع

إن مهمة المراجعة ليست كبقية المهن لما تتطوى عليه من مخاطر جمه ، إذ تحتاج إلى شخصية تتميز بالقدرة على قيادة فريق المراجعة والتخطيط السليم لعملية المراجعة فضلاً عن القدرة على تكوين الحكم المهني الجيد ويلاحظ أن معظم المشاكل القضائية المتعلقة بمهنة المراجعة ناتجة عن الحكم الضعيف والغير مهني للمراجع فى بعض الأمور الهامة أو ناتجة عن نقص استقلال المراجع وعلاقته غير المباشرة ببعض الشخصيات فى المشروع الذى يقوم بمراجعتة .

وبصفة عامة وحتى يبتعد المراجع عن المسئوليات القانونية التى قد يتعرض لها عليه أن يراعى العوامل الآتية<sup>(1)</sup> :

1. أن يبذل عناية كبيرة فى اختياره لعملائه ، فالمشروعات التى تتميز بتاريخ ملئ بالمشاكل المالية هى نفسها المشروعات التى تتميز بمشاكل فى نظامها الداخلى . وحالياً تقوم الجهات المحاسبية فى الدول المتقدمة بعرض الخلفية العامة للشركات التى تتطلب المراجعة ولكبار العاملين فيها وذلك حتى تعطى للمراجع العضو فكرة عن هذه الشركات قبل التعاقد على مراجعتها .
2. أن يتأكد أنه يتبع معايير المراجعة المقبولة عموماً . وعلى المراجع أن يعرف دائماً أنه يمكن فى أى وقت أن يقوم الآخرون بفحص عمله وتدقيقه فى حاله المنازعات .
3. يجب أن يكون مدى هيكل وأهداف المراجعة واضحاً تماماً لكل من المراجع والعميل ، كما يجب على المراجع أن يوضح نوع الخدمات التى سوف يقدمها ومسئوليته .

---

(1) ثناء قباني ، ص 53

## المسئولية الأخلاقية للمراجع

من المعلوم أن لكل مهنة دليل لأخلاقياتها . وقد أعد المعهد الأمريكي للمحاسبين والمراجعين AICPA

هيكل دليل أخلاقيات مهنة المراجعة الذى يحتوى على مجموعة القواعد تحوى العناصر الآتية<sup>(1)</sup>

### أولاً : الاستقلال والتكامل والموضوعية

أذ لا يكون رأى المراجع ذا قيمة إذا لم يكن مستقلاً عن المشروع الذى يقوم بمراجعته طوال فترة المراجعة وإصدار الرأى . أما القاعدة المتعلقة بالتكافل والموضوعية فتشمل عدم قيام المراجع بتقديم خدماته الإدارية والضريبية لإدارة المؤسسة .

### ثانياً : المعايير العامة والتطبيقية

يجب أن تتوفر فى المراجع المعايير التالية :

1. الكفاءة المهنية بحيث يستطيع إتمام المهام المطلوبة منه بالكفاءة المهنية المعقولة .
2. أن يبذل العناية المهنية المعقولة عند قيامه بإتمام المهمة الموكلة إليه .
3. التخطيط والإشراف بحيث يقوم المراجع بتخطيط العمل بدقة ويشرف بنفسه على إتمامه .
4. توفر البيانات الملائمة والكافية ويحصل المراجع على البيانات للتوصل إلى الأساس المعقول للخلاصة أو التوصيات .
5. التنبؤات : لا يوقع المراجع بجوار أى تنبؤ بعمليات المستقبل بالأسلوب الذى يجعل البعض يتصور أن مهنة المراجعة هى التنبؤ وليس الفحص .

### ثالثاً : مسئولية المراجع تجاه العميل

وتتركز فى حصول المراجع على المعلومات الموثوق فيها عن العميل ومسئولية المراجع فى حالة اكتشافه قيام العميل بانتهاك بعض القوانين . ويجب على المراجع اتباع أخلاقيات المهنة فى تخطيط العمل وإتمامه وتفسير النتائج وفى طلبه لأتعايه .

### رابعاً : المسئولية تجاه الزملاء

<sup>(1)</sup> نفس المصدر ، ص 55

على المراجع مسؤولية أدبية تجاه زملاء المهنة ومن الأمثلة على السلوك الغير سليم تجاه زملاء المهنة قيام المراجع بعرض أتعاب أقل من زميله كمحاولة لاجتذاب العمل السابق عرضه على الزميل .

#### **خامساً : المسؤولية تجاه المهن الأخرى**

تتركز هذه المسؤوليات فى عدم قيام المراجع بالإعلان عن خدماته فى الصحف العامة ليحصل على أكبر عدد ممكن من العملاء حيث إن هذا الأسلوب قد يكون مضللاً وغير صحيح ويؤدى إلى وجود جيل من المراجعين غير جدير بالاحترام كما أن العمل الجيد هو خير دعاية للمراجع الكفاء .

وفى مجال الأتعاب يجب ألا يترك المراجع عميله فترة طويلة يخمن مبلغ الأتعاب التى يطلبها منه المراجع بل يجب عليه ذكر التكاليف النقدية لهذه المهمة .

## الفصل الثالث

### الإطار التطبيقي للبحث

#### المبحث الاول

#### النظام المصرفى السودانى ومراحل تطوره

1. القطاع المصرفى فى السودان النشأة والتطور
2. أداء المصارف السودانية وفقاً للمؤشرات المصرفية
3. الهياكل الادارية والتنظيمية للبنوك السودانية

#### التطور التاريخى للقطاع المصرفى فى السودان

مر الجهاز المصرفى فى السودان كغيره من الأجهزة المصرفية فى الدول النامية بعدد من المراحل وذلك تمثيلاً مع المتغيرات الإقتصادية والسياسة التى مر بها السودان منذ العام 1903م وحتى الآن وتأتى أهمية إلقاء الضوء على أهم مراحل التطور التاريخى للمصارف السودانية لما لها من أثر كبير فى رسم معالم الإقتصاد الوطنى .

## أولاً : تطور القطاع المصرفى خلال الفترة من 1903 – 1959م<sup>(1)</sup>

شهد السودان قيام المصارف التجارية قبل انشاء البنك المركزى مثل باقى دول العالم وقد بدأ تاريخ المصارف فى السودان مع بداية الحكم الإنجليزى المصرى ، فعند توقيع الإتفاقية الثنائية بين بريطانيا مصر ، أدخلت على السودان بعض النظم الحديثة فى مجالات الأمن والإدارة والقضاء والصحة والتعليم والمواصلات والزراعة وكان ذلك من العوامل التى خلقت المناخ لبعض التطور الإقتصادى حيث ظهرت سوق جديدة وبدأت زراعة محاصيل نقدية وتجارية فى نطاق محدود . هذا الوضع الإقتصادى دفع بالحكام الجدد إلى ضرورة وجود بنوك لمقابلة التطور التجارى الذى شهدته البلاد فى ذلك الحين وذلك لخدمة مصالحهم كذلك لحفظ ودائع الإداريين والفنيين من البريطانيين والمصريين والأجانب ، فكان البنك الأهلى المصرى أول بنك يفتح فرع له بالسودان.

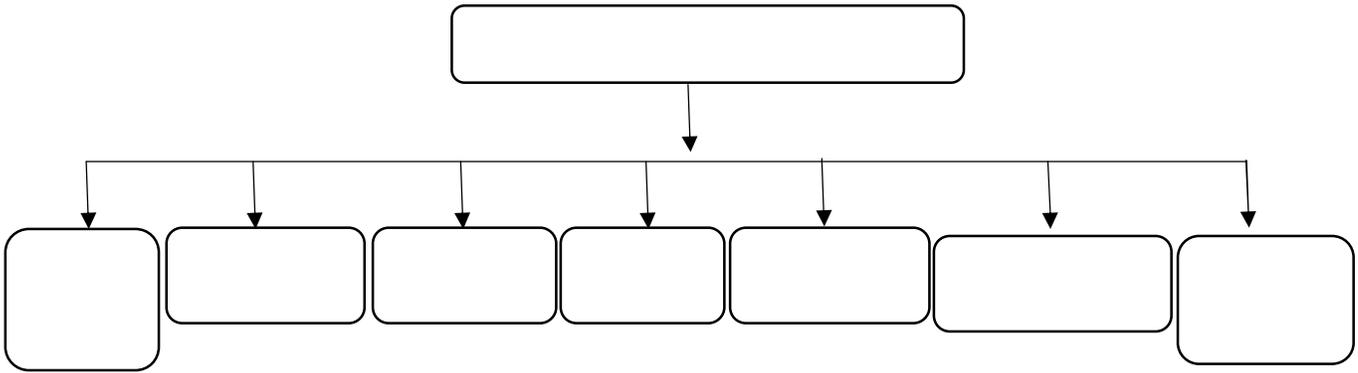
بدأ العمل المصرفى فى السودان بصورة فعليه بافتتاح أول مصرف تجارى فى العام 1903م وهو البنك الأهلى المصرى والذى تأسس وبدأ نشاطه بمصر عام 1898م وفى الفترة التى سبقت الاستقلال كان هناك غياب تام للبنك المركزى والبنوك التجارية الوطنية حيث سيطر على الساحة المصرفية مجموعة من فروع البنوك الأجنبية بلغ ستة بنوك لديها حوالى 37 فرعاً منتشرة بأقاليم السودان المختلفة . حيث كان هناك بنك باركليز (DCO) لندن والذى أنشئ سنة 1913م وفرع البنك العثمانى التركى الذى أفتتح فى العام 1949م وتم دمج لاحقاً فى بنك ناشونال اند قراند ليز هذا بالإضافة لبنك مصر الذى أفتتح فى العام 1953م ( والذى تغير اسمه لاحقاً إلى بنك النيلين بعد مشاركة الحكومة فيه ) وفرع كريدى ليونيه الأردنى والبنك الاثيوبى الذين افتتحا فى العام 1956م بعد نيل السودان لاستقلاله .

(1) عبد الحميد جميل وأحرون ، القطاع المصرفى السودانى النشأة والتطور خلال الفترة 1903 – 2003م ، إصدارات الأمانة العامة لإتحاد المصارف السودانية ، 2008 ، ص 22 – 24 .

هدفت الحكومة الوطنية بعد الإستقلال إلى إيجاد الهوية السودانية خاصة فى المجال المصرفى فتم إنشاء لجنة العملة السودانية والتي قامت بإصدار أول عمله وطنية فى العام 1958م ، وتركت مهام البنك المركزى لكل من وزارة المالية والإقتصاد والبنك الأهلى المصرى والشكل أدناه يبين هيكل القطاع المصرفى بنهاية العام 1959م .

### شكل رقم (9)

#### هيكل القطاع المصرفى بنهاية العام 1959م



يجدر بالذكر أن البنك الأهلى المصرى كان يقوم بصلاحيات ومهام عادية لبنوك التجارية فى كل من مصر والسودان بموجب ميثاقه خلال الفترة من 1903 – 1959م وبالرغم من أن هذا البنك قد قام بأعباء البنك المركزى مع مرور الزمن إلا أنه لم يصبح بنكاً مركزياً بمعنى الكلمة إلا بصدر القانون سنة 1951م . أما فى مجال البنوك التجارية ووضعيتها بعد الإستقلال فقد تم إنشاء أول بنك وطنى متخصص فى العام 1957م وهو البنك الزراعى السودانى .

اختتمت هذه الفترة من تاريخ الجهاز المصرفى بصدر قانون خاص أنشئ بموجبه بنك السودان فى العام 1959م كبنك مركزى له علاقة مباشرة بالبنوك التجارية سواء كان ذلك فى مجال منح التراخيص للبنوك التجارية المتخصصة أو عبر آليات الرقابة المصرفية وسن السياسة النقدية والتمويلية إضافة إلى الرقابة على النقد . إن النظام المصرفى فى السودان قد أنشئ على نهج النموذج الإنجليزى كما أن نظام التفريع المصرفى اليريطانى قد كان سائداً فى السودان<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup>الطبيب إبراهيم محمد ، النقود والبنوك فى السودان ، مجلة الدراسات المصرفية ، معهد الدراسات المصرفية ، العدد الثانى ، يناير 1977م ، ص 9

ويمكن تلخيص أهم ملامح الجهاز المصرفى فى الفترة ما قبل الإستقلال فى النقاط الثلاث التالية (1)

- فى ظل غياب البنك المركزى قسمت وظائف الإشراف على الجهاز المصرفى على ثلاث جهات هى وزارة المالية والإقتصاد ، لجنة العملة السودانية والبنك الاهلى المصرى فكانت لجنة العملة السودانية تقوم بإصدار وإدارة العملة والإحتفاظ بجزء من أرصدة البلاد بالعملة الأجنبية ، وكانت وزارة المالية تحتفظ بما تبقى من الأرصدة الأجنبية الرسمية وتديرها عن طريق حسابين بالإسترلينى والدولار يديرها على التوالى البنك الاهلى المصرى وبنك باركليز ، أما البنك الأهلى المصرى فكان يقوم بإدارة الأعمال المصرفية للحكومة وكان يقوم بمهمة ( بنك البنوك ) والمقرض الأخير لها ، إلا أن وضعه كان لا يسمح بأن يمثل جهة رقابية على البنوك الأخرى أو أن يلعب دور المستشار للحكومة للشئون المصرفية وكانت وزارة المالية تمارس بعض النشاط الرقابى على قروض البنوك التجارية من البنك الاهلى المصرى وفرض بعض القيود النوعية على نشاط البنوك الإئتمانى .
- وفى مرحل ما قبل الإستقلال هيمنت البنوك الأجنبية على مجمل النشاط المصرفى السودانى ووجه الإئتمان لخدمة قطاع التجارة الخارجية ولمصلحة المستعمر عن طريق تحويل المواد الخام لصناعة القطن فى بريطانيا .
- فى فترة ما قبل الإستقلال لم تكن هناك عملة وطنية إذ كانت العملات المتداولة هى الجنية الإسترلينى البريطانى والجنية المصرى .

## ثانياً : مرحلة ما بعد الإستقلال للفترة من 1960 – 1965م

يمكن النظر إلى هيكل القطاع المصرفى السودانى خلال الفترة المشار إليها أعلاه من خلال ثلاثة مستويات كما يلى (2) :-

### 1. إنشاء بنك السودان المركزى

شهد العام 1960م الإفتتاح الرسمى لبنك السودان كبنك مركزى للبلاد حيث آلت له أصول البنك الأهلى المصرى ومهامه إضافة إلى مهام ووظائف لجنة العملة السودانية . وقد حدد قانون بنك السودان عام 1959م

(1) ايمن محمد الأمين ، تطور الجهاز المصرفى السودانى 1903 – 2010م ، مجلة الأموال ، إدارة التخطيط والبحوث بنك ام درمان الوطنى العدد 23 ، ص 44.

(2) عبد الحميد جميل وآخرون ، مصدر سابق ، ص 25 .

المهام الأساسية المنوطة به والمتمثلة فى إصدار أوراق النقد والإئتمان فى السودان مع العمل على الإستقرار النقدى والائتمانى وذلك لتحقيق برامج الاقتصاد الكلى ( التنمية المتوازنة ) ، كما أنيط بالبنك تدعيم الإستقرار الخارجى للعملة فضلا عن العمل كمستشار للحكومة فى الشؤون المالية .

ويجدر بالذكر أن بنك السودان فى ذلك العام كان يمتلك ثلاثة فروع فى بورتسودان وود مدنى والأبيض .

## 2. المصارف التجارية الوطنية

شهدت الفترة 1960 – 1965م قيام بنوك وطنية تجارية تتمثل فى الأتى :

### أ. البنك التجارى السودانى

أنشئ فى العام 1960م بوصفه المؤسسة المصرفية الوطنية الأولى . وتم تمويله كليةً من مصادر داخلية وبلغ رأسماله المدفوع فى ذات العام 547 الف جنيه ( حوالى 50% من رأس المال المكتتب ) فى العام 1962م أفتتح البنك مكاتب تابعة له فى بورتسودان بالإضافة إلى افتتاح فرعى حلفا الجديدة والأبيض . واستمر يزوال نشاطه إلى أن تم تأميمه فى العام 1970م .

### ب. البنك الصناعى السودانى

تم افتتاحه فى 17 نوفمبر من العام 1961م وهدفت الدولة من خلاله إلى المساهمة فى تمويل الإستثمار بقطاع الصناعة وبلغت رأس مال البنك المرخص به 3 مليون جنيه ويتكون مجلس إدارة البنك من مدير إدارة ونائبه وممثل واحد لكل من وزارة المالية والإقتصاد ووزارة التجارة والصناعة والتمويل وبنك السودان ومن أعضاء آخرين يرشحهم وزير المالية ولا يزيد عددهم عن ثلاثة .

### ج. بنك النيلين

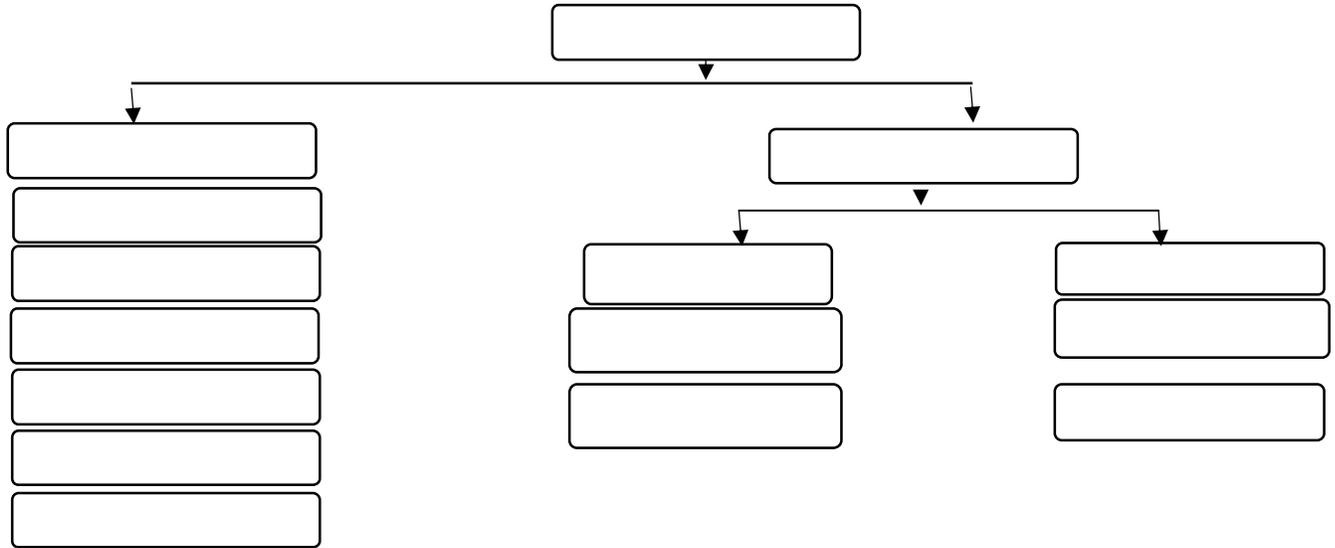
فى يناير 1963م تم تحويل بنك الكريدى ليونىة الفرنسى ( والذى انشئ فى العام 1953م ) إلى شركة سودانية فرنسية تعرف باسم بنك النيلين وبموجب ذلك تمت تصفية جميع فروع الكريدى ليونىة بالسودان وقد أكتملت الإجراءات اللازمة فى عام 1964م وبدأ البنك الجديد مزاوله أعماله فى يناير 1965م وأسهم بنك السودان فى رأسمال بنك النيلين بمبلغ 1.8 مليون جنيه بينما أسهم بنك الكريدى ليونىة بباريس بمبلغ 1.2 مليون جنيه .

### 3. المصارف الأجنبية

بلغت المصارف الأجنبية العاملة في بداية العام 1960م ستة مصارف بعدد فروع يقارب الثلاثين فرعاً . وفي العام 1961م تم إفتتاح فروع جديدة ليرتفع العدد إلى أربعة وثلاثين فرعاً . وفي الأعوام 1962 – 1964م واصلت البنوك الأجنبية التوسع في مجال الفروع والتوكيلات الفرعية . الشكل أدناه يوضح التغيرات الكبيرة التي طرأت على هيكل القطاع المصرفي السوداني خلال الفترة من 1960 – 1965م

شكل رقم (10)

الإطار الكلي لهيكل القطاع المصرفي السوداني بنهاية العام 1965م



### ثالثاً : مرحلة تأمين واندماجات البنوك التجارية 1970 – 1975م

خلال هذه الفترة توسعت فروع البنك المركزي لتصل إلى أحد عشر فرعاً تشمل كل أقاليم السودان الثمانية (الأوسط ، النيل الازرق ، الشمالية ، كردفان ، دار فور ، أعالي النيل ، الإستوائية وبحر الغزال ) . وتعتبر أهم احداث هذه الفترة صدور قرار تأمين المصارف التجارية في العام 1970م الذي ألقى على عاتق بنك السودان مسئوليات كبيرة ومنحه سلطات تنفق وهذه المسئوليات كما تم استقلال بنك السودان عن وزير الخزانة ومجلس الوزراء<sup>(1)</sup>

(1) بنك السودان التقرير السنوي الحادي عشر ، 1970م ص 94 .

بموجب قانون التأمين تعدلت أسماء البنوك التجارية باستثناء بنك النيلين والبنك التجارى على النحو التالى<sup>(1)</sup>

1. بنك باركليز إلى بنك الدولة للتجارة الخارجية .
  2. بنك ناشونال أند قرند ليز إلى بنك أمدرمان الوطنى .
  3. بنك مصر إلى بنك الشعب التعاونى .
  4. البنك العربى إلى بنك البحر الأحمر التجارى .
  5. البنك التجارى الأثيوبى إلى بنك جوبا التجارى .
- وبرأى د. أيمن محمد الأمين<sup>(2)</sup> فان قرار تأمين البنوك كانت له إيجابياته وسلبياته . تمثلت الإيجابيات فى :

1. إحلال العملة السودانية محل العملة الأجنبية .
  2. تعبئة الموارد المصرفية لدعم النشاط الاقتصادى الوطنى .
  3. ربط تخطيط التمويل المصرفى بموجهات الدولة الإنتمانية .
  4. التوسع فى الخدمات المصرفية ونشرها فى جميع أرجاء السودان ( حضر وريف ) حيث أهمل تمويل الريف قبل التأمين لإرتفاع مخاطره .
  5. الأهتمام بتأهيل وتدريب العمالة المصرفية الوطنية لتواكب التطور المصرفى وتقوده .
- أما السلبيات فقد تمثلت فى الأتى :

1. إضعاف الثقة بدرجة عالية جداً فى الجهاز المصرفى السودانى لدى المساهمين والمودعين .
2. إضعاف الثقة فى قطاع الاستثمار الاجنبى مما أثر سلبيًا على أرصدة النقد الأجنبى الضرورية فى عمليات التنمية المختلفة .
3. الأثر السالب على الصادرات السودانية بعد عزوف الكثير من الشركات والمؤسسات الأجنبية عن التعامل مع الصادرات السودانية بعد قرار التأمين ، وكذلك رفع وتضاعف أسعار النولون بالخارج مما أضعف القوة التنافسية للصادرات السودانية .

---

(1) نفس المصدر ، ص 99 .

(2) أيمن محمد الأمين ، تطور الجهاز المصرفى ، مصدر سابق ، ص 45 .

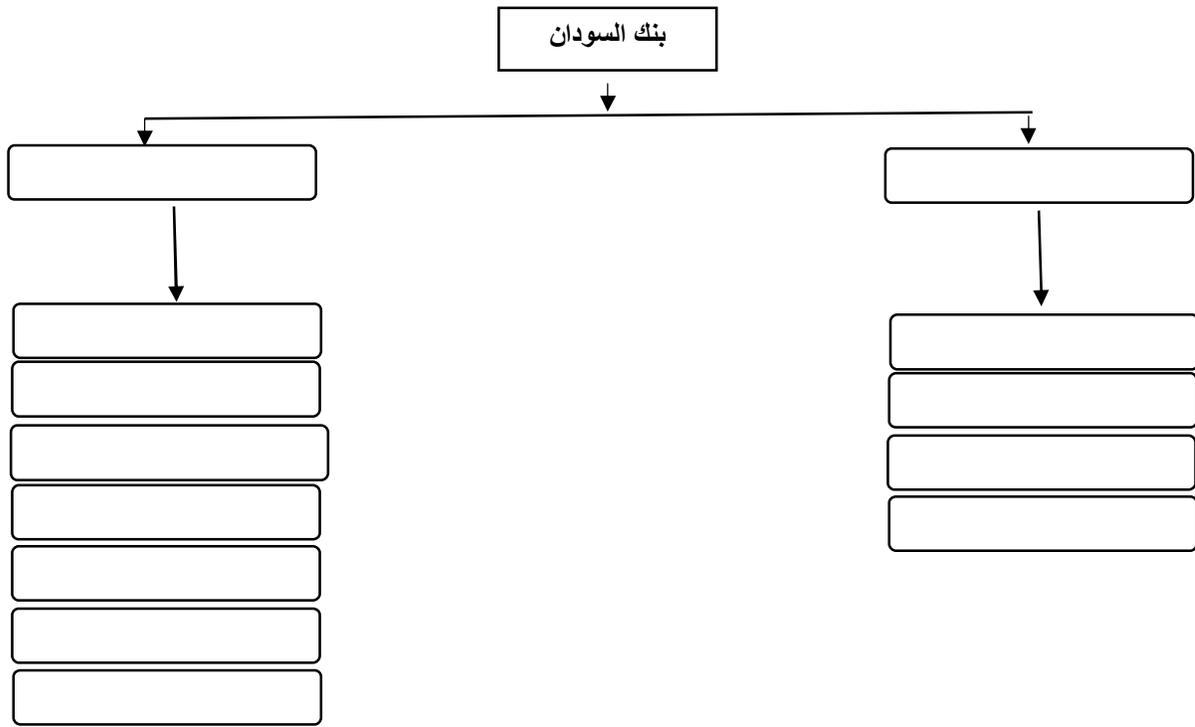
فى العام 1973م صدر قانون تنظيم البنوك والإدخار الذى أنشئ بموجبه بنك الإدخار السودانى من أجل نشر ثقافة الإدخار بين المواطنين كما تم دمج بنك جوبا التجارى فى بنك أمدرمان الوطنى وتغير الإسم إلى بنك جوبا أمدرمان وتغير فى العام 1975م إلى بنك الوحدة .

أيضاً فى العام 1973م تم دمج البحر الأحمر التجارى فى بنك النيلين ولم يتغير الأسم . وفى العام 1975م تم تغيير أسم بنك الدولة للتجارة الخارجية ليصبح بنك الخرطوم .

يوضح الشكل أدناه هيكل المصارف السودانية بعد مرحلة التأميم والإندماج

شكل رقم (11)

هيكل المصارف التجارية الوطنية بنهاية العام 1970م



**رابعاً : مرحلة النظام المصرفى المزدوج 1976 – 1982م**

تفادياً للأثار السالبة لتأميم المصارف على الإقتصاد السودانى انتهجت الدولة سياسة الإنفتاح على العالم الخارجى ، وصدر قانون تشجيع الإستثمار فى العام 1976م وقد كان الشعار المرفوع حينها "السودان تلة غذاء العالم" إذ تم فتح الباب للمستثمرين الأجانب بفتح فروع لبنوك أجنبية أو إنشاء بنوك جديدة إذ تم أفتتاح

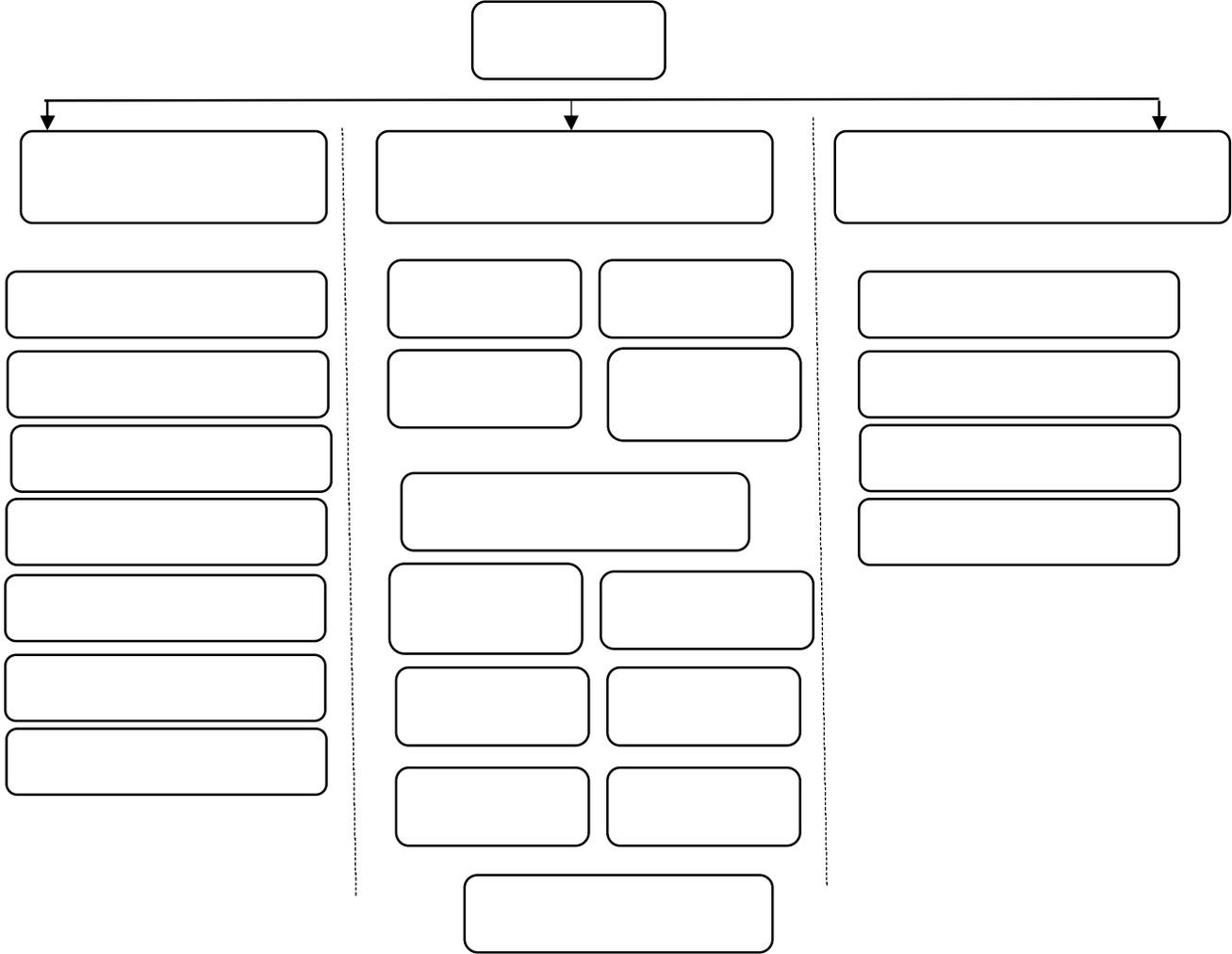
فرع بنك أبو ظبي الوطنى فى العام 1976م وفرع بنك الإعتقاد والتجارة الدولى 1977م وفرع سببى بنك 1978م وبعبر العام 1977م عاماً مفصلياً فى تاريخ تطور العمل المصرفى فى السودان إذ صدق لبنك فيصل الإسلامى السودانى لمزاولة أعماله بالسودان على هدى أحكام الشريعة الإسلامية التى تحرم الربا ويعبر هذا التاريخ بداية النظام المصرفى المزدوج ( التقليدى والإسلامى ) . اتسمت هذه المرحلة بالإستقرار السياسى الذى إنعكس على حجم الإستثمارات والقروض الممنوحة . وتتابع إفتتاح البنوك فتم التصديق للبنك السودانى للإستثمار 1978م والذى بدأ فى العام 1979م وتغير أسمه فى العام 1981م إلى البنك العالمى السودانى وفى العام 1983م تغير أسمه مرة أخرى إلى البنك السودانى الفرنسى .

وشهد العام 1980م الترخيص لسته بنوك هى : بنك حبيب ( الباكستانى ) والبنك الأمريكى وبنك عمان الذى تغير أسمه لاحقاً إلى بنك المشرق ، وبنك الجزيرة الإسلامى ، وبنك الوادى والبنك الأهلى السودانى .

وفى العام 1982م تم منح الترخيص لأربعة بنوك هى : البنك السعودى السودانى وبنك الشرق الأوسط والذى تمت تصفيته فى العام 1992م والبنك الوطنى للتنمية الشعبية ( أنشئ لدعم جهود التكامل السودانى المصرى ) إضافة إلى البنك القومى للإستيراد والتصدير .

شكل رقم (12)

الشكل أدناه يوضح هيكل الجهاز المصرفي 1967 – 1982م



**خامساً : مرحلة أسلمة الجهاز المصرفي 1983 – 1989م**

في سبتمبر من العام 1983م أعلنت الدولة إتباع النهج الإسلامي ( قوانين سبتمبر ) ومن ضمنها تحريم التعامل بسعر الفائدة . وفي العام 1984م صدر قرار بنك السودان القاضي بأسلمة الجهاز المصرفي .

في العام 1983م انشئت أربعة بنوك تعتبر نواه للبنوك التي نشأت تحت ظل القوانين الإسلامية وما زال غطاؤها مستمراً حتى الآن وهي : بنك التضامن الإسلامي ، البنك الإسلامي السوداني ، بنك التنمية التعاوني الإسلامي وبنك النيل الأزرق الذي اندمج لاحقاً في بنك المشرق .

فى العام 1984م تم تأسيس كل من بنك البركة الإسلامى السودانى والبنك الإسلامى لغرب السودان وتغير أسمه فى عام 1985م لبنك الغرب الإسلامى . وتم فى العام 1986م افتتاح البنك السعودى السودانى وفى العام 1988م باشر بنك العمال الوطنى أعماله وفى العام 1989م تأسس بنك الشمال الإسلامى إلا أنه باشر أعماله فى العام 1990م .

لم ينجح قرار أسلمة الجهاز المصرفى بالصورة المتوقعة إذ واجهت التجربة العديد من الإشكاليات تمثلت أهمها فى الآتى :

1. ظل بنك السودان يقوم بأداء وظائفه خلال الفترة 1977 – 1983م وفقاً لنظام مصرفى مزدوج ( أسعار الفائدة فى البنوك التجارية وأحكام الشريعة فى البنوك الإسلامية ) وتمثل الإشكال فى كيفية إدارة نظامين مختلفين مع وجود هيكل إدارى فى البنك المركزى لم تكن تتوفر لديه عوامل الخبرة والدراية فى تطبيق النظام المصرفى الإسلامى الشامل .

2. عدم وجود أسس واضحة تؤكد مدى إستعداد بنك السودان لمواجهة تحديات تغيير المفاهيم الموروثة والتفاعل مع الواقع الجديد ، فلم يصدر البنك أية منشورات أو قرارات تعزز من أسلمة القطاع المصرفى سوى القرار الصادر فى 1984م وهو غير كاف ولا يتضمن أية تفصيلات تبين كيفية التحول .

3. اعتماد البنوك التجارية التقليدية فى التحول إلى النظام المصرفى الإسلامى على اجتهادات القائمين على إدارة هذه البنوك وعلى نقل خبرات وتجارب البنوك الإسلامية القائمة وحتى هذه الأخيرة لم يكن لديها الخبرة العملية والدراية الكافية سوى بنك فيصل الإسلامى .

4. اتسمت التجارب العالمية فى إسلام القطاع المصرفى بالتدرج كما هو الحال فى تجربة جمهورية باكستان 1973 – 1984م ، وتجربة جمهورية إيران 1983 – 1985م بالإضافة إلى بنك دى الإسلامى 1975م أما تجربة السودان فلم يراع فيها التدرج<sup>(1)</sup>

ولكن بالرغم من ذلك فقد خطت تجربة السودان خطوات متقدمة الأمر الذى جعل أصحاب التجارب السابقة يسعون إلى التعرف والوقوف على هذه التجربة بعد تطبيقها لا سيما فى مراحلها المتقدمة .

<sup>(1)</sup> عواطف يوسف وآخرون ، دور بنك السودان فى إدارة الجهاز المصرفى ، 1960 – 1977م ، المعهد العالى للدراسات المصرفية والمالية ، بحث محكم غير منشور 1977م ، ص 72 – 77 .

## سادساً : مرحلة تنظيم العمل المصرفى 1990 – 1999م<sup>(1)</sup>

فى هذه المرحلة تم التركيز على إجراء التصحيحات الضرورية على الجهاز المصرفى السودانى ويمكن تسمية هذه المرحلة بـ ( مرحلة القوانين واللوائح المنظمة للجهاز المصرفى السودانى ) . فى العام 1990م صدر البرنامج الثلاثى للإنقاذ الإقتصادى وفى العام 1991م صدر قانون تنظيم العمل المصرفى والذى يوضح العلاقة الرقابية بين البنك المركزى والمؤسسات المالية والذى بموجبه تم إدخال المؤسسات المالية غير المصرفية تحت رقابة بنك السودان وفى ذات العام صدر قانون بيع الأموال المرهونة لدى المصارف . وفى خطوة لتعميق أسلمة الجهاز المصرفى السودانى تكونت فى العام 1992م الهيئة العليا للرقابة الشرعية من أجل ضبط كافة المعاملات المصرفية والمالية وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية .

وفى العام 1992م أيضاً صدرت لائحة الجزاءات الإدارية والمالية للمخالفات المصرفية . وفى العام 1984م جاء بنك السودان بمشروع توفيق أوضاع الجهاز المصرفى من أجل تحقيق السلامة المالية ومقررات لجنة بازل ( أبرزها كفايه رأس المال ) .

من الأحداث المهمة فى هذه الفترة افتتاح مطابع السودان للعملة فى العام 1994م ، كذلك مزاوله سوق الخرطوم للأوراق لمالية نشاطه فى 1995م وفى ذات العام وبعد تشبع السوق المصرفى السودانى بالمصارف التجارية أصدر بنك السودان قراراً بإيقاف التصديق للبنوك التجارية والسماح بإنشاء بنوك الإستثمار .

يمكن القول أن معظم التغيير الذى تم فى هذه المرحلة عبارة عن اندماجات وتغييرات فى أسماء بعض البنوك تمثيلاً مع مقتضيات مرحلة التحرير الإقتصادى وذلك كالأتى :

1. تم إنشاء بنك المزارع للإستثمار والتنمية الريفية 1992م .
2. تم إنشاء كل من بنك الصفا وبنك الثروة الحيوانية وبنك أمدرمان الوطنى فى العام 1993م .
3. تم دمج كل من بنك الوحدة والبنك القومى للإستيراد والتصدير فى بنك الخرطوم وأطلق عليه مجموعة بنك الخرطوم وذلك فى العام 1993م .

<sup>(1)</sup>المصدر السابق ، ص 46 .

4. وفى ذات العام 1993م تم دمج البنك الصناعى السودانى فى بنك النيلين وأصبح اسمه مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية .

5. تمت تصفيه كلاً من بنك الشرق الأوسط وبنك الإعتقاد والتجارة .

6. تم افتتاح بنك ايفورى فى العام 1995م والذى تم إنتقاله لجنوب السودان بعد توقيع اتفاقية السلام الشامل

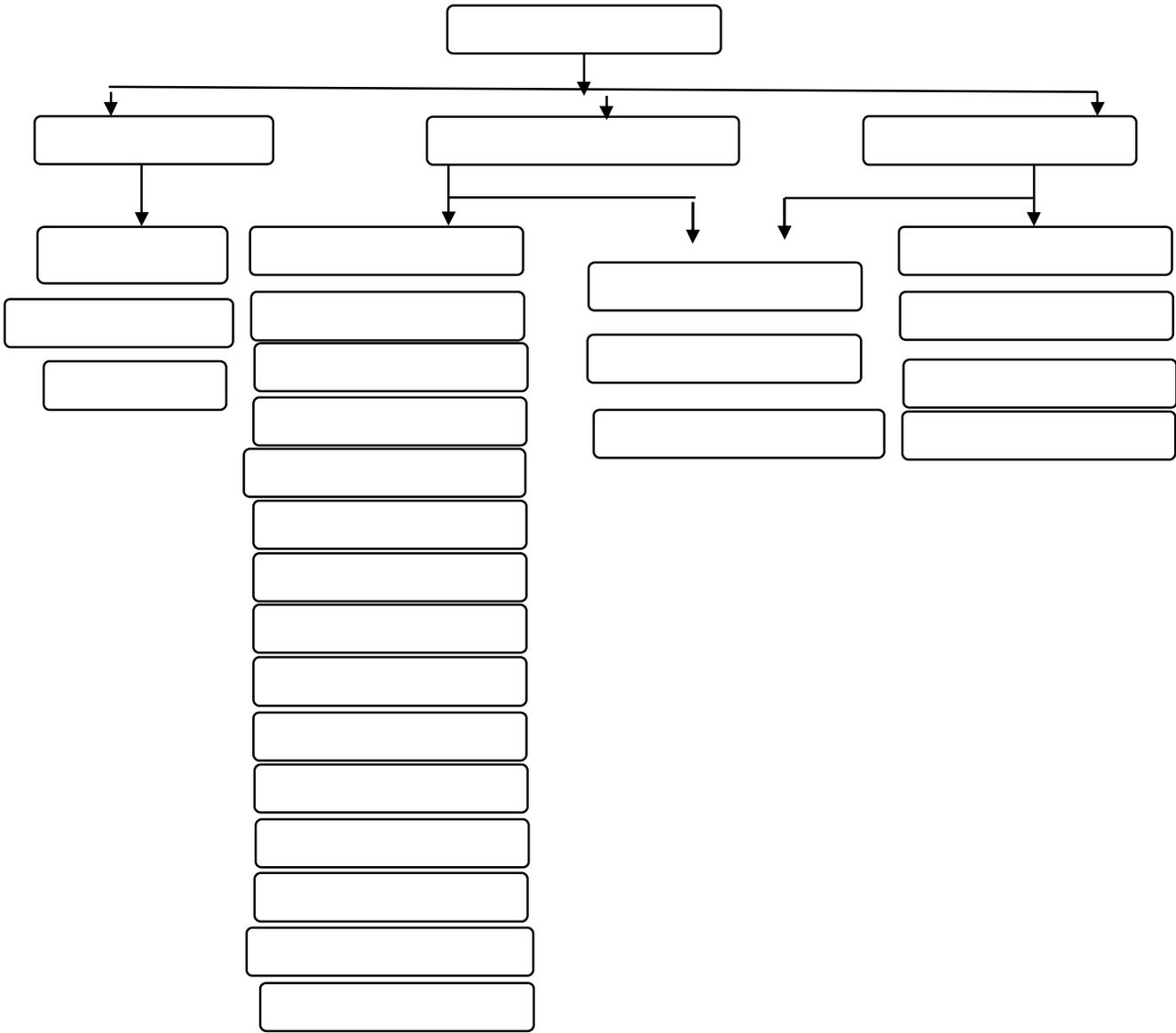
7. تم التصديق بقيام بنك الاستثمار المالى فى العام 1998م كبنك متخصص فى التعامل مع الأفراد والجهات الإعتبارية من خلال آلية سوق الأوراق المالية ( لم يزاول أعماله إلا فى العام 2000م ) .

8. تم دمج بنك المزارع والبنك التجارى السودانى ليصبح مصرف المزارع التجارى وذلك فى العام 1999م

الشكل أدناه يبين هيكل القطاع المصرفي بنهاية العام 1999م

شكل رقم (13)

هيكل القطاع المصرفي السوداني بنهاية العام 1999م



## سابعاً : مرحلة هيكلية وإصلاح الجهاز المصرفى ( 2000 – 2010 م )

كان طابع هذه المرحلة هو احتدام التنافس فى السوق المصرفى السودانى لأجل ذلك أصدر البنك المركزى برنامج هيكلية وإصلاح الجهاز المصرفى فى العام 2000م الذى هدف إلى إيجاد كيانات مصرفية قوية وذات ملاءة مالية تؤهلها لمجابهة تداعيات المنافسة العالمية فى مجال العمل المصرفى وكان الخيار إما الإندماج أو رفع رأس المال المدفوع إلى 300 مليون جنيه كحد أدنى فى أو قبل نهاية برنامج الهيكلية 2002م وتبنت كل المصارف الخيار الأخير . خلال هذه الفترة تمت عدة تغييرات فى الهيكل المصرفى كالأتى :

1. تم افتتاح فرع مصرف الساحل والصحراء ( س ص ) 2001م .
  2. تم تأسيس فرع بنك بيبيلوس ( أفريقيا ) 2003م .
  3. تم تخصيص البنك العقارى السودانى 2003م وانضم لمجموعة البنوك الأجنبية تحت اسم البنك العقارى التجارى .
  4. تم تغيير اسم بنك الغرب الإسلامى ليصبح بنك تنمية الصادرات 2003م .
  5. شهد العام 2005م افتتاح ثلاثة مصارف هى مصرف السلام ، البنك السودانى المصرى وبنك الإمارات والسودان الذى اندمج فى العام 2008م مع بنك الخرطوم تحت أسم بنك الخرطوم .
  6. فى العام 2006م تم افتتاح كلاً من بنك المال المتحد ومصرف التنمية الصناعية .
  7. كما شهد العام 2008م افتتاح كلاً من بنك الجزيرة الأردنى ، بنك الأسرة وبنك قطر الوطنى .
  8. وفى العام 2009م تم افتتاح فرع للبنك العربى السودانى .
- الشكل التالى يبين هيكل القطاع المصرفى فى الفترة ( 2000 – 2010 م ) .



## أداء المصارف السودانية وفقاً للمؤشرات المصرفية

يمكن تلخيص أداء المصارف السودانية للفترة من 2008 - 2014م بالمؤشرات المصرفية التالية :

### أ. تطور رأس المال

إن رأس المال فى المصارف المختلفة يتكون من رأس المال المدفوع إضافة إلى الأحتياطيات ومثل رأس المال أهمية كبرى لهذه المصارف وذلك لأختصاصه لأى خسائر قد تنجم من خلال الممارسة المصرفية ، لذا فقد أهتمت لجنة بازل للرقابة على المصارف بتحديد الحد الأدنى للعلاقة بين رأس المال والموجودات بنسبة لا تقل عن 8% كأسلوب عالمى لقياس كفاية رأس المال .

الجدول التالى يوضح تطور رأس مال المصارف السودانية

### جدول رقم (1)

تطور رأس مال واحتياطيات المصارف السودانية (2008 - 2014م )

المبلغ بملايين الجنيهات

العام	رأس المال والاحتياطيات	نسبة النمو السنوية	نسبة رأس المال من إجمالى هيكل الموارد
2008م	5.248	—	22.12%
2009م	6.678	27.2%	23.21%
2010م	7.469	11.8%	21.09%
2011م	8.240	10.3%	21.7%
2012م	6.690	17.5%	21.8%
2013م	13.149	35.7%	20.6%

2014م	14.739	% 12.1	% 21.1
-------	--------	--------	--------

بتحليل الجدول أعلاه نلاحظ أن رأس مال واحتياطيات المصارف السودانية كان في العام 2008م ، 5.248 مليون جنيه وبلغ في العام 2014م ، 14.739 مليون جنيه أى بزيادة قدرها 9.491 مليون جنيه بنسبة زيادة قدرها 181% وبمعدلات نمو سنوية إيجابية للفترة من 2008م إلى 2012م ( 27.2% ، 11.8% ، 103% ، 17.5% ، 12.1% ) على التوالي .

ويعزى الباحث هذه الزيادة والتطور المضطرد في رأس مال واحتياطيات المصارف إلى مجهودات بنك السودان المقدره والتي كان أهمها تبنى أسلوب كفاية رأس المال برنامج توفيق أوضاع المصارف ، منشوات البنك الخاصة بتطور النظم المحاسبية والإدارية وسياسة البنك في إعادة هيكلة وإصلاح الجهاز المصرفي .  
إيضاً يلاحظ من الجدول أن رأس مال المصارف خلال الفترة المشار إليها يمثل نسبة مقدره من إجمالى هيكل الموارد بالمصارف .

#### ب. تطور الودائع المصرفية

تمثل وظيفة جذب الودائع وتنميتها وتوظيفها إحدى أهم وظائف المصارف كوسيط مالى ، وكما هو معلوم فإن البنك المركزى هو الجهة المنوط بها وضع السياسات النقدية والتمويلية والمصرفية مع وضع الآليات والأدوات المناسبة لتنفيذ هذه السياسات لأجل تحقيق الأهداف الكلية للإقتصاد ( معدلات النمو السنوية ، التضخم ، الاحتياطى القانونى ..... الخ ) .

الجدول التالي يوضح تطور الودائع ( عمله محلية )

جدول رقم (2)

تطور الودائع بالمصارف السودانية ( 2008 – 2014 م )

المبالغ بملايين الجنيهات

العام	الودائع المصرفية	معدلات النمو	نسبة الودائع إلى إجمالي الموارد
2008م	16.760	—	%75.3
2009م	21.340	%27.3	%74
2010م	26.419	%23.8	%76.4
2011م	27.984	%5.9	%75.5
2012م	39.231	%40.1	%74.6
2013م	44.533	%13.5	%76.5
2014م	53.911	%21	%76.1

\* المصدر ( اتحاد المصارف السوداني ، نشرة المعلومات المصرفية 2008 – 2014 م )

بتحليل الجدول أعلاه يتضح أن حجم الودائع بالمصارف السودانية ارتفع من 16.760 مليون جنيه في العام 2008م إلى 53.911 مليون جنيه في العام 2014م بزيادة قدرها 37.151 مليون جنيه بنسبة زيادة بلغت %221 وبمعدلات نمو سنوية على التوالي ( %27.3 ، %23.8 ، %5.9 ، %40.1 ، %13.5 ، %21 )

( . وهذا يؤكد على إضلاع المصارف السودانية بدورها الهام فى استقطاب وجذب الودائع لدعم الإقتصاد الوطنى .

والجدول التالى يوضح تطور الودائع ( عمله حره )

### جدول رقم (3)

تطور الودائع بالمصارف السودانية بالعملة الحرة ( 2008 – 2014 م )

المبالغ بملايين اليورو ( 2008 – 2014 م )

العام	الودائع المصرفية ( جارية وإستثمارية )	معدل النمو
2008م	701.9 %	-
2009م	809.8 %	15.3 %
2010م	1.295 %	60 %
2011م	1.189 %	8.2 %
2012م	1.081 %	9.1 %
2013م	1.244 %	15 %
2014م	1.237 %	5. %

\* المصدر : اتحاد المصارف السودانى ، نشرة المعلومات المصرفية 2008 – 2014 م )

ج. تطور التمويل المصرفى

من خلال السياسة التمويلية التي يضعها ، يقوم بنك السودان المركزى بدوره الرقابى فى تنظيم التمويل المصرفى حفاظاً على سلامة واستقرار النظام المصرفى .

قبل العام 1983م لم تكن هناك سياسة تمويلية واضحة صادرة من بنك السودان وإنما كانت المصارف التجارية تقوم بتمويل المشروعات المختلفة بتقدير ذاتى خاص بكل بنك وبكل مشروع . وتمثلت أهم مؤشرات السياسة التمويلية لبنك السودان خلال الفترة من ( 2008 – 2014م ) .

فى تمويل القطاعات ذات الأولوية ( الزراعة ، الصناعة ، الصادر ، الأسر المنتجة ) تبسيط إجراءات تمويل هذه القطاعات الهامة وحظر تمويل النشاطات غير الإنتاجية فضلاً عن الاهتمام بالتوزيع الجغرافى للتمويل ( التنمية الريفية ) .

والجدول التالى يوضح تطور التمويل المصرفى

#### جدول رقم (4)

تطور التمويل المصرفى خلال الفترة من 2008 – 2014م

المبالغ بملايين الجنيهات

العام	حجم التمويل	معدل النمو السنوى	التمويل القطاع كنسبة من إجمالى الودائع
2008م	14.961	-	89.3%
2009م	18.163	21.4%	85.1%
2010م	21.200	16.7%	80.3%
2011م	22.867	7.9%	81.7%
2012م	30.430	33%	76.2%
2013م	37.621	23.6%	84.4%
2014م	44.320	17.8%	82.2%

\* المصدر القوائم المالية المجمعة للمصارف والتقارير السنوية لبنك السودان .

من خلال الجدول يلاحظ أن حجم التمويل قد ارتفع من 14.961 مليون جنيه في العام 2008م إلى 44.320 مليون جنيه في العام 2014م بزيادة قدرها 29.359 مليون جنيه بنسبة زيادة وقدرها 196 % وكما يلاحظ أن نسبة التمويل القطاعي من إجمالي حجم الودائع خلال الفترة المعنية تعتبر نسبة مقدره .

#### د. تطور الأرباح

محصل المصارف على أرباحها من خلال توظيف مواردها المالية في المشروعات الاستثمارية المختلفة وتمثل الأرباح مساهمة فاعلة في تنمية رأس مال هذه المصارف .

والجدول التالي يوضح متوسط هوامش أرباح المرابحات ونسب المشاركات في المصارف السودانية .

#### جدول رقم (5)

متوسط هوامش أرباح المرابحات ونسب المشاركات في المصارف السودانية ( 2008 – 2014 م )

العام	متوسط نسب المشاركات %	متوسط هوامش أرباح المرابحات %
2008م	32.3	11.5
2009م	27.7	10.2
2010م	33.7	9.7
2011م	28.6	10.7
2012م	28.2	11.3
2013م	33.3	12.0
2014م	33.4	16.7

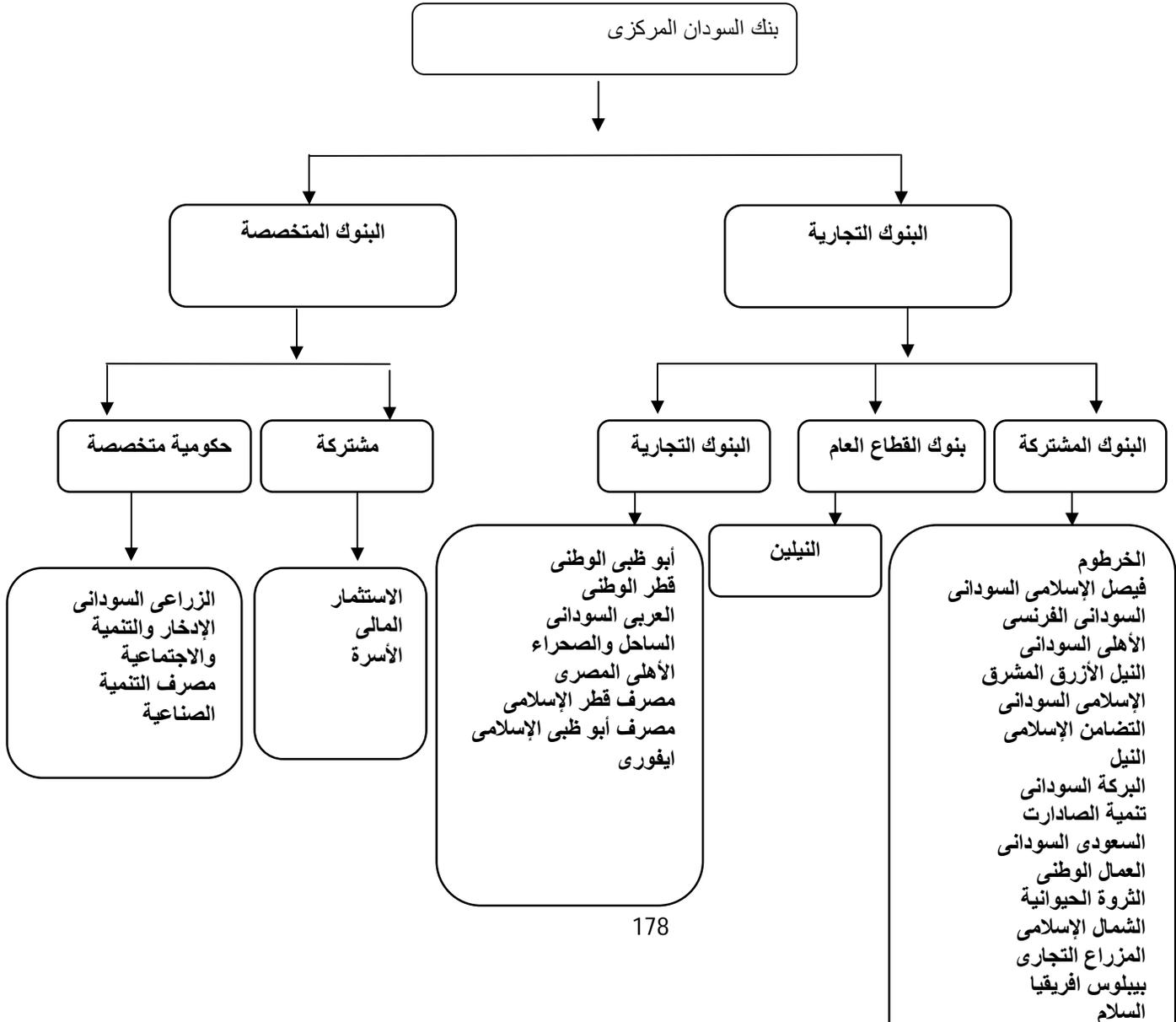
\* المصدر : بنك السودان - العرض الاقتصادي والمالى 2014م

وبالنظر إلى الجدول أعلاه يتضح أن متوسط نسب المشاركات فى المصارف السودانية قد ارتفع من 32.3% فى العام 2008م إلى 33.4% فى العام 2014م بينما ارتفع متوسط هوامش ارباح المربحات من 11.5% فى 2008م إلى 16.7% فى العام 2014م .

إن المتتبع لمسيرة العمل المصرفى فى السودان يلاحظ وبالإضافة إلى تطور الأداء وفقاً للمؤشرات سالفة الذكر ، أن هنالك أيضاً تطور فى جانب هيكل الجهاز المصرفى والشكل التالى يوضح هيكل الجهاز المصرفى بنهاية العام 2014م

شكل رقم (15)

الجهاز المصرفى السودانى فى 31 / 12 / 2014م



\* المصدر : اتحاد المصارف السوداني - نشرة المعلومات المصرفية 2014م .

\* ملحوظة : عدد المصارف العاملة 38 مصرفاً بنهاية 2014م

## الهيكل الإداري والتنظيمية للبنوك السودانية

يتفاوت الهيكل التنظيمي من بنك إلى آخر بتفاوت العوامل المؤثرة على بناء الهيكل المعنى فالهيكل التنظيمي في أي منشأة يتأثر بصفة عامة بالكثير من العوامل والمتغيرات التي يمكن تضمينها بإختصار على النحو التالي<sup>(1)</sup>

### 1. خصائص البنك وأهدافه

إذ لا شك أن اختلاف البنوك فيما يتعلق بطبيعة ومدى تنوع النشاط والأهداف وكذلك الحجم بالإضافة إلى مدى توافر الموارد المادية والبشرية قد يؤثر بدرجة كبيرة على بناء وتصميم الهيكل التنظيمي في كل بنك .

### 2. العوامل التنظيمية المؤثرة في الهيكل التنظيمي بالبنك

وفي هذا الخصوص يمكن القول بأنه من بين العوامل الإدارية التي تؤثر على بناء وتصميم الهيكل التنظيمي في البنوك ما يلي :

أ. درجة التخصص وتقسيم العمل المطبقة في البنك .

ب. فلسفة الإدارة وأتجاهاتها نحو نطاق الرقابة والإشراف الممكن والمسموح به كل مركز إداري وإشرافي في البنك .

ج. درجة المركزية المطبقة في اتخاذ القرارات وتنفيذ العمليات والأنشطة الإدارية المختلفة ( التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والرقابة ) في البنك .

### 3. العوامل البيئية

---

(1) عبد الغفار حنفي ، إدارة المصارف ، مرجع سبق ذكره ، ص 54 .

يمكن توضيح المتغيرات البيئية - بصورة مجملية - التي قد تمارس تأثيراً مباشراً أو غير مباشر على إنجاز الوظائف الإدارية والأنشطة الوظيفية والأهداف الخاصة بالبنك على النحو التالي .

1. أن تنوع أنشطة البنك وتعددتها يتوقف على درجة تنوع وتعدد الفرص التي تقدمها البيئة .

2. إن تنوع وتعدد أنشطة البنك قد يؤدي إلى تعدد الوحدات التنظيمية والوظيفية فيه .

3. إن لإنتشار الجغرافي للبنك داخلياً وخارجياً يتوقف إلى حد كبير على الفرص المتاحة والمريحة للبنك ، هذا مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة ، ومن ثم فإن الإنتشار الجغرافي لأنشطة البنك وعملياته يترتب عليه الكثير من الآثار التنظيمية التي يتمثل بعضها في تعدد وحداته وفروعه الأمر الذي يستلزم بناء وتصميم الهيكل التنظيمي بحيث يحقق الأهداف المختلفة للبنك من جراء الإنتشار الاقليمي المحلي أو الدولي .

4. تتنافس البنوك مع غيرها من منظمات الأعمال على خدمات مقومات وعناصر الإنتاج المختلفة ، بالإضافة إلى تنافس البنوك فيما بينها بخصوص استغلال الفرص وتجنب التهديدات البيئية فضلاً عن تنافسها في الحصول على دعم الحكومة وزيادة حصصها في سوق الخدمات المصرفية وأسواق الاستثمار وميادين الأعمال المختلفة .

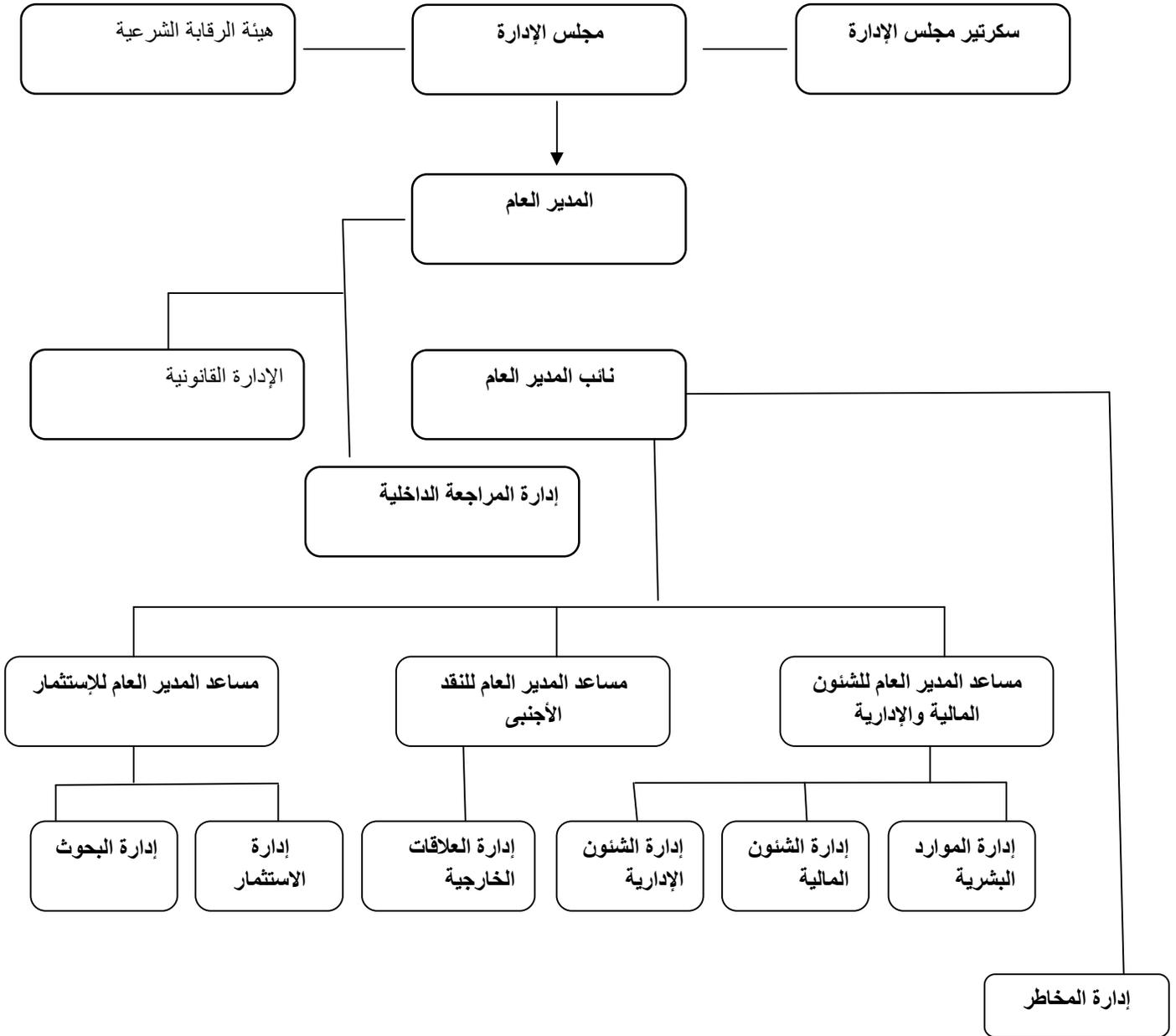
5. إن طبيعة النشاط المصرفي يتأثر إلى حد كبير بالنظام السياسي والاقتصادي والثقافي والاجتماعي داخل الدولة .

6. إن اختلاف طبيعة السوق وهيكل المنافسة فيه قد يؤثر مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة على أنشطة البنوك وبالتالي فإن أي تباين أو اختلاف في أنشطة البنوك قد يترتب عليه تباين الهياكل التنظيمية بين البنوك .

إن الهياكل الإدارية والتنظيمية لمعظم المصارف السودانية نجدها على النحو التالي :

شكل رقم (16)

الهيكل الإداري والتنظيمية للمصارف السودانية



يجدر بالذكر أن الهياكل الإدارية والتنظيمية بالمصارف السودانية تعاني من ضعف واضح فى تحديد السلطات والمسئوليات لكل إدارة أو قسم بما ينعكس على صعوبة عملية المحاسبة حال وجود أى إخفاقات فى الأداء . وتعتمد المصارف فى عملها الرقابى بصفة أساسية على التفتيش الداخلى والمراجعة والرقابة اللاحقة والتي تتم بأسلوب تقليدى مرة فى العام .

## المبحث الثانى

1. بنك ام درمان الوطنى – النشأة والتطور

2. الرقابة الإدارية فى بنك أم درمان الوطنى وأثرها على الأداء

## بنك أمدرمان الوطنى (1)

تأسس بنك أم درمان الوطنى كشركة مساهمة عامة فى يناير 1993م وزاول نشاطه فى أغسطس 1993م وذلك بتقديم كافة الخدمات المصرفية والاستثمارية وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية ، ويعتبر بنك أم درمان الوطنى ركيزة هامة ودعامة من دعائم الإقتصاد الوطنى فى مجال الصيرفة والاستثمار والتجارة الخارجية عبر شبكة من المراسلين منتشرة فى معظم أنحاء العالم .

### استراتيجية المصرف

تأتى استراتيجية البنك تحقيقاً لرسائلته بأن يسهم بقوة فى بناء وطنه إنطلاقاً من موروث شعبه الحضارى وقيمة لتحقيق أهدافه التى تصب فى مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة . وكذلك إنزالاً لرؤيته فى تقديم خدمه مصرفية متميزة لعملائه ما يحقق تطلعات المودعين والمستثمرين والمساهمين على حد سواء باستخدام أفضل التقنيات والأدوات المصرفية الحديثة وبكادر مؤهل استشرافاً لمستقبل مشرق للسودان .

### أهم ملامح استراتيجية البنك

1. الالتزام بضبط نشاط البنك المختلفة بأحكام الشريعة الإسلامية .
2. استخدام أحدث نظم التقنية المصرفية المتاحة فى سبيل تطوير مستوى الخدمات المصرفية التى يقدمها البنك إرضاء للعملاء .
3. تطوير المهارات والخبرات لرأس المال البشرى عبر التدريب والتأهيل المستمر .
4. التوظيف الأمثل للموارد لزيادة الإيرادات وتعظيم الأرباح والمحافظة على معدل تكلفة منخفض .
5. تهمين وتوسيع علاقات البنك الخارجية .

(1) المصدر : التقرير السنوى لبنك أمدرمان الوطنى ، 2014م .

## أهم أهداف البنك

1. تجميع وقبول مدخرات السودانيين بالداخل والخارج .
2. تمويل عمليات التجارة الداخلية والخارجية وتنشيط العلاقات مع البنوك والمؤسسات المالية العالمية .
3. تمويل احتياجات القطاع الخاص .
4. المساهمة في تمويل مختلف القطاعات الإقتصادية والمحافظ الإستثمارية .
5. المساهمة الفاعلة في المسؤولية الاجتماعية ودعم جهود الدولة في توسعة قاعدة التمويل الأصغر والتمويل ذو البعد الاجتماعى والحرفيين وصغار المنتجين .
6. تعميق وتطوير صيغ التمويل الإسلامية .
7. تمويل مشروعات التنمية الإقتصادية في مجالات التعدين والزراعة والصناعة والنقل ومشروعات البنية التحتية المختلفة .

## عضوية البنك فى المؤسسات والإتحادات

يتميز البنك بعضوية العديد من الإتحادات والمؤسسات المحلية والإقليمية والدولية أهمها :

1. عضو اتحاد المصارف السودانى ( SBU ) .
2. عضو اتحاد المصارف العربية ( UABS ) .
3. عضو هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية ( AAOIFI ) .
4. عضو مجلس الخدمات المالية والمصرفية الإسلامية ( IFSB ) .
5. عضو صندوق ضمان الودائع المصرفية السودانى ( BDSF ) .
6. عضو شبكة التراسل الدولى ( SWIFT ) .

7. عضوية العديد من المؤسسات الإقليمية والدولية الأخرى .

يبلغ عدد الفروع العاملة لبنك أم درمان الوطنى خمسة عشر فرعاً منها ثمانية فروع فى ولاية الخرطوم وهى ( الخرطوم ، أم درمان ، القيادة ، السجانة ، السوق المحلى - الخرطوم ، سوق لييبا - أم درمان ، المقرن والصناعات الخرطوم بحرى ) إضافة إلى سبعة فروع أخرى فى الولايات فى مدن ( القضارف ، الأبيض سنار ، الدمازين ، نيالا ، عطبرة وبورتسودان ) بالإضافة إلى توكيلين ( برج المعاشيين فرع القيادة والسوق الجنوبى فرع نيالا )

**أهم المشاريع التى مولها البنك وأهم مساهماته :**

مول بنك أم درمان الوطنى معظم مشاريع التنمية والبنى التحتية التى تمت فى العقدين السابقين وفيما يلى أمثلة للمشاريع التى تم تمويلها فى القطاعات المختلفة :

## **1. الطرق**

- \* طريق كسلا كركون
- \* طريق كسلا ود شريفى
- \* طريق كركون همشكوريب
- \* طريق الفاشر - المطار
- \* طريق السليم - حلفا
- \* طريق الدبة - دنقلا
- \* طريق حلف السليم
- \* طريق هبيلا - كارتيللا
- \* طريق كريمة ناوا
- \* طرق داخلية ولاية البحر الأحمر
- \* تشييد طرق داخلية / ولاية نهر النيل
- \* طرق مدن القطاع الغربى
- \* طرق داخلية ولاية النيل الأبيض
- \* طرق داخلية ولاية الخرطوم
- \* شارع النيل أم درمان
- \* شارع الوادى أم درمان
- \* طرق داخلية محلية أم درمان
- \* طريق شارع النيل أم درمان
- \* طرق داخلية محلية أم درمان
- \* طرق مداخل ومخارج كبرى الحلفايا

## **2. الكبارى**

- \* كبرى الدباسين

- \* جسر الحلفايا
- \* كبرى داخلية بولاية الخرطوم
- \* كبرى الدامر أم الطيور
- \* كبرى شندى - المتممة
- \* كبرى أزوم
- \* كبرى دنقلا - السليم
- \* كبرى الخرطوم - توتى

### 3. مشاريع تنمية مختلفة

- \* إنشاءات كهربائية وحدة تنفيذ السدود
- \* تشييد مباني / وحدة تنفيذ السدود
- \* مقولة توريد وتركيب أجهزة / وحدة تنفيذ السدود
- \* مشروع كهرباء سكر النيل الأبيض
- \* تأهيل خط سكة حديد
- \* مطار الشهيد صبيحة بالجينية بولاية غرب دارفور
- \* محطة مياه توتى
- \* وزارة المالية والقوى العاملة ولاية الخرطوم محطات مياه ومدارس

### 4. الاستيراد

- \* معدات هيئة التصنيع الحربى
- \* كهرباء / شركة لازوتين
- \* مضخة تصريف شركة رام للطاقة
- \* شركة زادنا العالمية للاستثمار المحدودة

### 5. خدمات

- \* أليات نقل نفايات مدينة سنار
- \* شبكة مياه مدينة سنار
- \* تمويل مشروعات خدمية ومدارس بولاية البحر الأحمر
- \* تمويل مشروعات خدمية ومدارس بولاية الخرطوم

### 6. زراعى

- \* تكملة مشروع المكايلاب بولاية نهر النيل
- \* مزرعة صادر الموز دوبا بولاية سنار
- \* مشروع كساب الزراعى بولاية سنار
- \* مشروع دواجن / المؤسسة التعاونية
- \* تقاوى وسماد لمشاريع عديدة بولايات السودان المختلفة

- \* تمويل محصول الذرة لصالح المخزون الاستراتيجي
- \* محافظ تمويل حصاد الموسم 2008 / 2009م البنك الزراعي ( محفظة )
- \* محافظ التمويل للموسم الشتوي 2009/2010م البنك الزراعي ( محفظة )
- \* محفظة تمويل سلع إضافية المخزون الاستراتيجي
- \* تمويل كهربية وتأهيل مشاريع ولاية نهر النيل الزراعية
- \* تمويل مشروع كحيلة

## 7. صناعي

- \* صناعة النفط استكشاف نفطي - مجموعة التقنية المتطورة
- \* شركة سكر النيل الأبيض المحدودة
- \* صناعة النفط شركة رام للطاقة المحدودة استكشاف نفطي

## رأس مال البنك :

ظل رأسمال بنك أم درمان الوطني المدفوع يتطور منذ تأسيسه وحتى نهاية العام المالي 2014م ليصبح أكبر رأسمال مدفوع لبنك سوداني ، الجدول التالي يوضح ذلك

### جدول رقم (6)

تطور رأس مال بنك أم درمان الوطني ( آلف جنيه )

رأس المال المدفوع	العام
18.931	2001
24.931	2002
32.931	2003
41.872	2005
60.963	2005
71.463	2006
71.463	2007
523.320	2008
523.320	2009
523.320	2010
523.320	2011
800.000	2012
800.000	2013
800.000	2014

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن رأس مال البنك المدفوع ارتفع من 18.9 مليون جنيه في العام 2009م إلى 800 مليون جنيه في العام 2014م بنسبة زيادة 4132% ، هذه الطفرة في رأس المال وضعت البنك في صدارة البنوك السودانية من حيث رأس المال .

#### **مؤشرات الأداء المالي للبنك 2008 - 2014م : رقم (7)**

الجدول التالي يوضح أهم المؤشرات المالية

## تصنيف البنك خلال العام 2014م

تم تصنيف البنك خلال العام 2014م وفقاً لمؤسسات اقليمية وعالمية فى موقع الريادة والصدارة على المصارف السودانية حيث اشتمل التصنيف على :

1. منح بنك أم درمان الوطنى جائزة البنك الأول فى السودان من مجلة The Bankers Awards التى تصدر من مؤسسة فاينانشال تايمز البريطانية ، وذلك لتمتع البنك بأكبر حجم موجودات ، إضافة إلى معدل العائد على حقوق الملكية وصافى الأرباح وقدرة البنك على امتصاص الأزمات وتجاوز الصعاب التى قد تعترض مسيرته .

2. حافظ بنك أم درمان الوطنى على موقعه ضمن بنوك الصدارة فى الجهاز المصرفى السودانى حيث صنف البنك فى المرتبة رقم (81) ضمن قائمة أكبر مؤسسة مالية إسلامية والمرتبة رقم (73) فى تصنيف المصارف الإسلامية فى العالم والمرتبة الأولى فى تصنيف المؤسسات المالية السودانية وفقاً لتصنيف مؤسسة الفاينانشال تايمز البريطانية ( The Banker ) الصادرة فى 2013م .

3. حافظ بنك أم درمان الوطنى على المرتبة (81) أفريقياً ضمن قائمة أكبر (100) مصرف افريقى حسب تصنيف مجلة ( The Banker ) عدد يناير 2014م .

4. كما جاء البنك فى المرتبة رقم (117) فى قائمة أول ( 150 ) مصرف عربى حسب حقوق المساهمين وذلك فى تصنيف مجلس الاقتصاد والأعمال ببيروت فى عددها رقم 418 الصادر فى أكتوبر 2014م .

### تطلعات المصرف المستقبلية

1. يتطلع المصرف إلى مواصلة الإهتمام والتركيز على تطوير التقانة المصرفية وذلك بإكمال مراحل ادخال النظام المصرفى الإلكتروني الجديد لمواكبة الصناعة المصرفية المتطورة .

2. يسعى البنك إلى التحسين المستمر لترقية جودة الخدمات المصرفية ودرجات رضا العملاء .

3. يعمل البنك للمحافظة على موقعه الريادى من حيث استحواذه على النصيب الأكبر من الموجودات ،  
الودائع والتمويل فى الجهاز المصرفى السودانى .

### التقنية المصرفية الإلكترونية

أهتم بنك أم درمان الوطنى بالخدمات المصرفية الإلكترونية الحديثة ، حيث أدخل حزمة من الخدمات منها :

1. شبكة الصراف الآلى ( ATM ) والتي تعمل على مدار الساعة وتمكن العميل من سحب المبالغ النقدية  
من أقرب ماكينة صرف وتقدم خدمة معرفة الرصيد وغيرها من الخدمات المصرفية .

2. الهاتف المصرفى فى أى جهاز تلفون داخل السودان أو خارجه .

3. الإنترنت المصرفى .

4. شبكة التحويل بين فروع البنك وبين البنك والبنوك الأخرى المحلية والأقليمية والدولية .

5. نقاط البيع .





## 1. الرقابة الإدارية فى بنك أم درمان الوطنى

تتنافس البنوك فى ما بينها لتقديم الخدمة المميزة لعملائها ، إضافة إلى الإسهام فى خدمة المجتمع ككل ولتحقيق ذلك تعتمد البنوك على أنواع متعددة من الأدوات والأساليب وصيغ التمويل لاستقطاب موارد الجمهور ، ومع أن هذا التنوع يعطيها مرونة أكثر وحركة أوسع ، إلا أنه قد يعرضها لمخاطر أكثر . لذا تسعى البنوك لاتخاذ التدابير الكفيلة بالتحوط لهذه المخاطر المحتملة وكيفية تلافيها وعلاج آثارها .

هنالك أربع أدوات للرقابة الإدارية فى بنك أم درمان الوطنى وهى كما يلى :-

### أولاً : إدارة المخاطر<sup>(1)</sup>

أصدر بنك السودان فى العام 2005م قراره الخاص بإنشاء إدارات المخاطر بالمصارف وترك الحرية للمصارف فى أن تكون إما وحدة أو إدارة حسب حجم كل مصرف . وفى بنك أم درمان الوطنى بدأ العمل بوحدة معلومات ومتابعة ثم بعد ذلك تم ترفيعها إلى إدارة المخاطر ، وقد وجه البنك المركزى بأن يتم تقسيم إدارة المخاطر إلى أقسام داخلية مثل : إدارة مخاطر السيولة والسوق ، إدارة مخاطر الائتمان ، إدارة مخاطر التشغيل .

عادةً تنشأ مخاطر السيولة من عدم قدره البنك على تمويل أى زيادة فى الأصول ، أو مقابلة الإلتزامات عند استحقاقها بدون تكبد خسائر غير مقبولة ، أو وجود قيود على قيام البنك بالتصرف فى بعض الأصول المملوكة له ، أو إمكانية القيام بذلك ولكن بأسعار تقل بشكل كبير عن قيمة اقتنائها (أى تكبد خسائر رأسمالية )

فى إطار الرقابة الإدارية وإدارة المخاطر ، وعلى ضوء حاجة البنك إلى تحسين مخاطر السيولة لديه والتحكم فى حجم المخاطر بكفاءة فقد تم إصدار موجهات لتكون دليلاً ارشادياً للجهات المعنية بإدارة مخاطر السيولة بالبنك ، تضمنت الموجهات ثلاثة محاور ، تناول المحور الأول بعض الجوانب العامة الخاصة بمخاطر السيولة ، أسبابها وأنواعها ، وتناول المحور الثانى المتطلبات النوعية لمخاطر السيولة ، أما المحور الثالث فقد تناول الأساليب والأدوات الكمية لمخاطر السيولة .

(1) مقابلة مع السيد / محمد أحمد محبوب بابكر - إدارة المخاطر ، بنك أم درمان الوطنى فى 6/11/2014م .

ومن المتطلبات النوعية والمبادئ الخاصة بإدارة والتحكم فى مخاطر السيولة ما يلى :

1. وضع إطار عام لإدارة مخاطر السيولة بالبنك بما يضمن توافر سيولة كافية فى شكل أصول سائلة عالية الجودة غير مرهونه ( كغطاء لمخاطر السيولة ) يمكن استخدامها لمواجهة أى ظروف غير مؤاتية أو طارئة
  2. يتعين على البنك وضع حد مسموح به لمخاطر السيولة لديه وبما يتفق مع استراتيجية العمل وحجم المخاطر الكلية المقبولة بالنسبة له .
  3. على الإدارة العليا للبنك تبنى استراتيجيات وسياسات وإجراءات خاصة بإدارة مخاطر السيولة تتماشى مع حجم المخاطر المقبول لدى البنك والتأكد من أن البنك يحتفظ بسيولة كافية طرفه مع متابعة تطورات أوضاع السيولة باستمرار وتقديم تقرير عنها لمجلس الإدارة بشكل دورى .
  4. يجب على البنك وضع استراتيجية للتمويل يضمن من خلالها تنوع مصادر وأجال التمويل بشكل فعال ويجب أن تساعد هذه الاستراتيجية على التواجد الدائم فى أسواق التمويل المختارة من قبل البنك مع الحفاظ على علاقات قوية مع الأطراف التى يحصل من خلالها على احتياجاته التمويلية .
  5. يتعين على البنك أن يقوم بإدارة مراكز السيولة اليومية والمخاطر المرتبطة بها بكفاءة لمقابلة التزامات الدفع والتسوية فى الوقت المناسب تحت كل الظروف العادية وغير المواتية ومن ثم تحقيق قدر من المرونة والإنسيابية فى نظم الدفع والتسوية .
- بالنسبة لمخاطر الائتمان فهى تنشأ من احتمال عدم قدرة أو عدم رغبة المقترض من الوفاء بالتزاماته وفى الوقت المحدد مما ينتج عنه خسائر اقتصادية مباشرة للمصرف .
- إن مخاطر الائتمان من السهولة قياسها والتنبؤ بها وإدارتها عكس المخاطر الأخرى ، ومن خلال نظام التصنيف بالدرجات الائتمانية Credit Scoring system ، يستطيع البنك أن يبين نقاط القوة أو الضعف المتعلقة بقدرة العميل على الوفاء بالتزاماته المالية وبذلك يكون البنك قادر على اتخاذ القرار الائتمانى الصحيح .

أما مخاطر التشغيل فهي تتمثل في الخسائر التي تنجم عن عدم كافية أو إخفاق العمليات الداخلية أو الأشخاص أو الأنظمة أو التي تنجم عن أحداث خارجية وذلك نتيجة لتطور وتعقد الخدمات المالية وزيادة الاعتماد على التكنولوجيا فضلاً عن توسع المصارف في أنشطتها على المستوى العالمي .

يجدر بالذكر أن إدارة المخاطر بالبنك ترفع تقريرها للإدارة التنفيذية والتي بدورها ترفع تقريرها لمجلس الإدارة .

### ثانياً : إدارة الالتزام<sup>(1)</sup>

ويعنى الالتزام متابعة الجهات الرقابية لما يصدر من قوانين ونظم ومعايير تفاقداً للإخفاقات التي تسبب الكوارث الاقتصادية وتتم آلية الالتزام من خلال توجيهات يصدرها البنك المركزي يسمى بموجبها شخص في المؤسسة المصرفية ويسمى ( مدير الالتزام ) يكون مسئول لدى الجهات الرقابية عن تطبيق ما يصدر عنها من تعليمات .

ومن واجبات ومهام إدارة الالتزام في البنك أنها تعتبر آلية – لدرء المخاطر مثل خطر السمعة ، مخاطر التشغيل ، المخاطر القانونية إضافة إلى نشر ثقافة الالتزام باعتباره أحد المطلوبات الدولية في مجال الصيرفة وقد جعلت التشريعات تبعية مدير الالتزام لمجلس الإدارة وهو ما يصب في خانة الإستقلالية . ويقوم مدير الالتزام بالبنك برفع تقريره لمجلس الإدارة وتقارير للجهات الرقابية بصورة ربعية .

### ثالثاً : إدارة المراجعة

تقوم إدارة المراجعة بالبنك بإجراء المراجعة لكل العمليات التي تتم بالبنك للتأكد من أنها تطابق الأسس واللوائح الداخلية المنظمة لعمل البنك إضافة إلى متطلبات السلامة المصرفية .

تصدر الإدارة خطتها السنوية للمراجعة والتفتيش وقد تضمنت أهداف الخطة للعام 2014م ما يلي :

1 . التأكد من أن العمليات المحاسبية المالية صحيحة وسليمة ومؤيدة بالمستندات الصحيحة وجميع الأدلة الممكنة .

2.التحقق من أن جميع العمليات المالية قيدت تقييداً صحيحاً طبقاً للقواعد المحاسبية السليمة والصحيحة.

(1) مقابلة مع السيد قيس محمد حمزة . مسئول الالتزام ببنك أم درمان الوطنى 2015/11/6 .

3. إكتشاف الأخطاء والغش والإختلاس .
  4. تقليل حدوث الأخطاء والغش والإختلاس عن طريق الأثر النفسى والأدبى الذى تحدته عملية التفتيش والمراجعة على موظف البنك .
  5. تقييم أن الفرع ينفذ الخطة بمستوى جيد .
  6. أن جميع الموظفين ملتزمون بتطبيق الرقابة الداخلية للفرع .
  7. أن أنظمة الحاسوب تتضمن نقاط الضبط والرقابة اللازمة التى تضمن عدم العبث بالمعلومات وعدم اختراق خطوط الاتصال وأنه تم وضع الضوابط اللازمة للتعامل مع الأنظمة والأجهزة .
  8. أن أنظمة الرقابة الداخلية بالبنك ( الفرع ) كافية وفاعلة .
  9. أن إجراءات العمل المصرفى لدى الفرع تتم وفق خطة البنك ( الفرع ) والسياسات والتعليمات والقرارات والأنظمة والقوانين ومنشورات بنك السودان والإدارة ووفق متطلبات الشريعة الإسلامية.
  10. ان خدمة المتعاملين مع البنك والعملاء تجد الأولوية وتؤدى بدقة وسرعة .
  11. أن التقارير الصادرة من أنظمة المعلومات سليمة ويمكن الإعتماد عليها بدرجة كافية .
  12. أن أصول البنك قد تم اتخاذ جميع التدابير التى تضمن حمايتها .
  13. أن المخاطر المختلفة للفرع ( المخاطر الخاصة بالعمليات الاستثمارية - المخاطر الخاصة بالتشغيل والمخاطر الأخرى الخاصة بالعمليات المصرفية ) مقبولة .
  14. تقييم الحالة العامة للفرع .
  15. استقصاء شكاوى الموظفين .
  16. أهداف أخرى
- وتتخذ الإدارة الوسائل التالية لتنفيذ الخطة :
1. الجرد الفعلى والمعانية .

2. المراجعة المستندية .

3. تحليل الحسابات .

4. مراجعة دقة البيانات والأرقام .

5. الشهادات والإقرارات .

6. المقارنات .

7. الملاحظة والتتبع .

8. الاستقصاءات والاستفسارات الشفوية .

9. فحص السجلات الفرعية .

10. فحص العينات .

11. تحليل المخاطر ، تغطية المخاطر ، تقليل المخاطر .

كذلك من أدوات المراجعة بالبنك لجنة المراجعة والتي تتبع لمجلس الإدارة والتي تتخلص مهامها فى الأتى :

1. مراجعة الملاحظات الواردة فى تقارير المراجعة الداخلية .

2. مراجعة الملاحظات الواردة فى تقرير المراجع الخارجى .

3. اعتماد خطة المراجعة الداخلية .

4. التوصية لمجلس الإدارة بتعيين المراجع الخارجى .

5. التوصية بالصلاحيات بناءً على تقرير المراجعة الداخلية والخارجية .

هذا فى شأن الرقابة الداخلية ، أما الرقابة الخارجية فنتم بواسطة ديوان المراجعة العامة سنوياً كما يخضع البنك لرقابة البنك المركزى فى أى لحظة إضافة إلى هيئة الرقابة الشرعية للبنك والتي يعتبر المراجع الشرعى جزء منها وهذه تجتمع مرتين فى الشهر للتأكد من سلامة الإجراءات من الناحية الشرعية .

## رابعاً : صندوق الشكاوى

يستخدم البنك صندوق الشكاوى والمقترحات كأداة رقابية على جودة الخدمة ومراقبة الأداء وهو موزع على جميع أفرع البنك ، وتهتم الإدارة فى أعلى مستوياتها ( الإدارة العليا ) بمخرجات صندوق الشكاوى ، إذ تتم مناقشتها على مستوى اللجنة الإدارية والتي تضم كل مدراء الإدارات ومدراء الفروع وذلك لقياس التغذية العكسية feed back .

كذلك من آليات الرقابة بالبنك القيام بعمل دراسات واستبيانات يتم توزيعها على عينة من عملاء الفروع للإستقصاء عن جودة خدمات الكاونتر ، تبسيط الإجراءات ، تجهيز المكان . كيفية تعامل العاملين مع العملاء ، تقليل فترات الإنتظار ... الخ . أيضاً تعكف الإدارة على القيام بعمليات مقارنة مع البنوك الأخرى لخدمات الكاونتر ودراسة زمن صرف الشيك ... الخ . ومن الآليات أيضاً نافذة الموقع الالكترونى للبنك إذ تعتبر إحدى قنوات التواصل مع العملاء من خلال تلقى استفساراتهم ، شكاويهم ومقترحاتهم . يضاف لذلك أن البنك بصدد وضع خطة لإنشاء مركز خدمات العملاء .

## 2. أثر الرقابة فى بنك أم درمان الوطنى على الأداء ( دراسة تحليلية )

كى يتمكن البنك من الإضطلاع بدوره المنوط به فى التنمية بشقيها الإقتصادى والإجتماعى من خلال تقديم خدمات مصرفية متميزة ، تطلب الأمر تعزيز إجراءات الرقابة الإدارية باعتبارها الركيزة الأساسية فى التأثير على كفاءة الأداء بغية الوصول لقدرة تنافسية عالية وحصة سوقية كبيرة .

ومن خلال الدراسة التى قام بها الباحث ، فإن إقامة نظام سليم وفاعل للرقابة الإدارية فى البنك يعمل على تحقيق أهداف البنك ويحمى حقوق أصحاب المصلحة خاصة المساهمين وكافة الأطراف ذات الصلة .

ووفقاً للدراسة التى تمثل قياس كفاءة الأداء بسبب الرقابة الإدارية فى البنك ، ومن خلال محاور الإستبانة التى توضح ضرورة تفعيل دور الرقابة الإدارية ، ولتوضيح الإرتباط بين الرقابة الإدارية وكفاءة الأداء انعكس ذلك بمراعاة البنك للآتى :

1. اهتمام إدارة البنك وحرصها على اتباع نظام رقابى داخلى فعال يودى إلى منع واكتشاف الأخطاء والمخالفات

2. اهتمام إدارة البنك بتفعيل نظام الرقابة الآلى الذى يعمل وفقاً للسياسات والضوابط الإدارية ، مما حسن من كفاءة الأداء

3. اهتمام إدارة البنك بتنقيف العاملين بأهداف الرقابة الإدارية بالبنك وبالمعايير الرقابية المختلفة ما سهل الإلتزام بالأهداف والمعايير

4. اتباع الإدارة للرقابة الإيجابية والحرص على معرفة سلوك وقدرات وأداء العاملين ، الشئ الذى أدى إلى تحسين والمحافظة على علاقة البنك بعملائه

5. اهتمام الإدارة بتقدير العاملين وإشراكهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم وتحمل رسالة البنك طور من مستوى الأداء

6. حرص البنك على الوفاء بالتزاماته تجاه الغير ومصداقيته وصدق المعلومات عن الخدمة المقدمة ما أثر إيجاباً على سمعة البنك

7. اهتمام الإدارة بوضع هياكل الرقابة بالبنك وضعاً مناسباً فى الهيكل التنظيمى مع إعطائها الإستقلالية والصلاحيات التى تضمن أداءها لدورها الرقابى بصورة فاعلة ، الشئ الذى أدى إلى تحسين الأداء بالبنك

8. إيلاء ادارة البنك اهتمام خاص بالتدريب المستمر للعنصر البشرى العامل فى مجال الرقابة لمواكبة آخر مستجدات معايير الرقابة المصرفية

9. اتباع إدارة البنك لأسلوب الإدارة بالأهداف من خلال وضع الأهداف التنظيمية والخطط الإستراتيجية على أعلى مستوى فى البنك ومناقشتها بوجود مديرى الفروع ومديرى الإدارات الرئيسية واضطلاع الإدارة بوضع النظم والإجراءات الكفيلة بتوزيع المسئوليات والسلطات بين مديرى الإدارات ، وتحديد معايير للأداء ثم تقييم الأداء وفحص نقاط القوة والضعف عن طريق المراجعة الدورية ، ما كان له الأثر الإيجابى فى تطوير الأداء

10. اهتمام البنك بمراعاة كلال الموجهات العالمية للسلامة المصرفية Banking

Soundness مثل مقرر اتلجنةباز للرقابة المصرفية ومجلس الخدمات المالية الإسلامية، القوانين الحكومية، إضافة إلى المنشور اتبنكالسودانالمركزى، الأمر الذيرفعمعرفةالأداء . وتمثل أثر الإلتزام بهذه الموجهات فى التقليل من حجم المخاطر التى قد يتعرض لها البنك ( مخاطر السيولة ، مخاطر الإئتمان ، مخاطر أسعار الصرف ، مخاطر التشغيل ومخاطر السوق )

فالبنسبة لمخاطر السيولة استطاع مجلس إدارة البنك والإدارة العليا الإضطلاع بدورهما فى إعداد سياسة شاملة للسيولة والعمل على الإحتفاظ بحد

ود السيولة المناسبة ، ما أسهم فى استطاعة البنك مقابلة التزاماته تجاه الغير عند استحقاقها دون تكبد خسائر وفى مجال تجنب مخاطر الإئتمان ، والتى تنشأ من جراء تأثر إيرادات البنك ورأسماله نتيجة عدم وفاء العملاء والمتعاملين مع البنك بالتزاماتهم فى الوقت المناسب ، يقوم مجلس إدارة البنك بتحمل مسئولياته تجاه الإستراتيجية الخاصة بالإقراض ومراجعتها من حين لآخر ، فيما تضطلع الإدارة بتنفيذ السياسات الصادرة من مجلس الإدارة وتطوير الإجراءات الخاصة بمنح القروض والضمانات الكفيلة بالسيطرة عليها ( التأكد من الجدارة المالية للعميل ، الجدارة الإئتمانية ، السمعة ، ... الخ ) إضافة إلى حرص الإدارة على وجود نظام معلومات متطور لمراقبة محفظة القروض ، كل ذلك ساهم فى الوصول إلى إدارة فاعلة لمخاطر الإئتمان وفى مجال تجنب مخاطر أسعار صرف العملة الوطنية مقابل العملات الأجنبية ، فإن الإدارة تقوم بدورها فى وضع السياسات الواضحة التى تحكم نشاط حركة أسعار الصرف والتأكيد على أن الخسائر الناجمة يمكن احتوائها بحيث لا تؤثر على أرباح البنك . وفى هذا الخصوص تعمل الإدارة على الإحتفاظ بمخصص لمقابلة مخاطر أسعار الصرف ، الإحتفاظ باحتياطي من النقد الأجنبى ، فضلا عن الإحتفاظ بعملات أجنبية مستقرة ومتنوعة

وفى مجال التخفيف من حدة مخاطر التشغيل ، التى قد تنشأ من عدم كفاية أو فشل الأنظمة أو العمليات الداخلية مثل احتيال بعض الموظفين أو الخلل فى الإنتاج أو الأداء ، أو التى قد تنشأ من أحداث خارجية مثل الكوارث الطبيعية أو الخلل فى خدمات الكهرباء أو الإتصالات التى تؤدى جميعها إلى خسائر غير متوقعة ، فإن الإدارة تقوم ببعض الأدوار التى من شأنها أن تخفف من هذه الخسائر مثل قيامها بالتأمين ضد الأضرار الناجمة عن كوارث طبيعية ، أما الخسائر التى تنشأ من إضطرابات العمل الناجمة عن انقطاع التيار الكهربائى أو الخلل فى أنظمة الإتصالات ، توفر الإدارة تسهيلات دعم إضافية . أما الخسائر المتعلقة بأسباب داخلية مثل الإحتيال والخلل فى الأداء ، فتعمل الإدارة على تخفيفها من خلال توفير إجراءات الضبط الداخلى القوى وتعزيز مبدأ الرقابة الذاتية وترسيخ الوازع الدينى لدى العاملين

يرى الباحث أن إدارة مخاطر التشغيل تعتبر الإدارة اليومية التى تعمل على دعم الاستقرار والإستمرارية ، لذلك يعتمد نجاحها على تضافر جهود كل العاملين فى البنك بمتلف مستوياتهم التنظيمية ، إذ ينبغى أن يمثل كل موظف مدير مخاطر أو ضبط لنشاطه اليومى

أما من ناحية تفادى مخاطر السوق ، والتى تتجم عن إمكانية تكبد البنك لخسائر نتيجة للتغيرات فى الأسعار السوقية للأسهم والسندات والعملات والبضائع ، فتقوم الإدارة بوضع السياسات التى تعكس قدرة البنك على تحمل المخاطر المتنوعة الناجمة عن نشاطات الإلتجار والإستثمار ، إضافة إلى توفير أنظمة المعلومات والإجراءات المحاسبية عالية الدقة والسرعة بما يكفل تفادى الخسائر التى تقود إلى انهيار البنك

إن الأساليب التقليدية فى الرقابة لأجل تطوير الأداء تعتبر غير كافية فى ظل ثورة التكنولوجيا والتطورات المتسارعة للمنتجات المصرفية التى تمثل تحدياً كبيراً أمام إدارة البنك للقيام بعملية الرقابة مما يحتم الاهتمام بالرقابة وتطوير أساليبها ومواكبة التطور التكنولوجى فى مجال الصناعة المصرفية لضمان جودة الأداء

إن ما تقوم به أدوات الرقابة المختلفة بالبنك من خطط وسياسات وإجراءات وما يصدر منها من موجهات كان له الأثر فى تطوير ورفع كفاءة الأداء ومن أمثلة ذلك :

1. تقليص نسبة التعثر لأدنى مستوى .
2. إستقرار البنك .
3. كسب ثقة الجهات الرقابية .
4. خلق نوع من الإطمئنان لدى الأطراف ذات المصلحة ( المساهمين ، الضرائب ..... الخ ) .
- 5.إلحصول على مركز مرموق فى تصنيف المصارف محلياً وأقليمياً ودولياً .

هذا بالإضافة إلى الإنجازات التي تمت الإشارة إليها في المبحث السابق ( المساهمة الاقتصادية ، المساهمة الاجتماعية ) فضلاً عن تطور الأداء وتحقيق معدلات نمو إيجابية عاماً بعد عام .

## المبحث الرابع

### الدراسة الميدانية وتحليل الإستبيان

## 4. الدراسة الميدانية وتحليل الإستبيان

صدق وثبات الدراسة :-

الصدق والثبات الظاهري :- مرت هذه العملية بثلاث مراحل

المرحلة الأولى : تحكيم الإستبانة

للتأكد من الصدق الظاهري للإستبانة وصلاحيه فقراتها من حيث الصياغة والوضوح وشمولها لأبعاد الدراسة ، قام الباحث بعرض الإستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في مجالات المحاسبة ، الإقتصاد ، الإدارة ، الإحصاء والمصارف الذين أفادوا مشكورين بوجهات نظرهم وتأكيدهم بأن أسئلة الدراسة تقيس بشكل وافٍ فروض الدراسة ويمكن الإعتماد عليها للوصول للنتائج المرجوة .

جدول رقم ( 8 )

أسماء السادة المحكمين الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة

م	الإسم	مكان العمل
1	أ . د بكرى الطيب موسى	عميد كلية العلوم الإدارية - جامعة العلوم والتقانة
2	د . أسامة زين العابدين سيد أحمد	كلية العلوم الإدارية - جامعة أفريقيا العالمية
3	د . مجدي الأمين	نائب مدير إدارة التخطيط الإستراتيجي والإتصال - بنك السودان
4	د . عبد المنعم جميل مصطفى	نائب مدير البنك السعودي السوداني
5	أ . د . موسى أحمد آدم	كلية العلوم الإدارية - جامعة أمدرمان الإسلامية
6	د . طارق عثمان عبد الله	كلية العلوم الإدارية - جامعة أمدرمان الإسلامية
7	د . عاطف عوض على	كلية العلوم الإدارية - جامعة العلوم والتقانة
8	د . عبد المحسن محمد أحمد	كلية الاقتصاد - جامعة أفريقيا العالمية ( تحليل إحصائي)

## المرحلة الثانية:

تمثلت في استعادة إستمارة الإستبيان من السادة المحكمين وإستفادة الباحث من ملاحظاتهم المختلفة ومن ثمن إجراء التعديلات المقترحة حتى الوصول للشكل النهائي للإستمارة .

## المرحلة الثالثة:

وفيها تم توزيع إستمارة الإستبيان على عينة الدراسة والتي تمثلت في العاملين بأفرع بنك أم درمان الوطني بولاية الخرطوم ، حيث بلغ عدد الإستمارات التي تم توزيعها ( 140 ) إستمارة . وتم استلامها مع استبعاد عدد ( 5 ) إستمارات واعتماد ( 135 ) إستمارة شكلت عينة الدراسة .

ومن خلال هذه الإجراءات التي تمت في المراحل الثلاث يستطيع الباحث إلى صدق أداة الدراسة .

## الصدق والثبات الإحصائي :

تم الإطمئنان إلى صدق وثبات أداة الدراسة من الناحية الإحصائية من خلال الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها كما سيرد أدناه .

## أداة الدراسة:

هنالك عدة وسائل تستخدم في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة ، وقد اعتمد الباحث في هذا البحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة واشتملت الاستبانة على اسئلة عن البيانات الشخصية لعينة الدراسة كالنوع ، العمر ، الخبرة ، الحالة الزوجية ، المؤهل العلمي ، التخصص العلمي ، والمركز الوظيفي . كما اشتملت على ثلاثة محاور رئيسية تمثل فرضيات الدراسة ، وفي هذه المحاور (32)سؤالاً ، وقد طلب من أفراد العينة أن يحددوا استجاباتهم عن مانتصفه كل عبارة وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي المتدرج والذي يتكون من خمسة مستويات ( موافق بشدة، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق على الإطلاق ).

## الأساليب الإحصائية المستخدمة :-

لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها ، استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية :-

### 1/ الأشكال البيانية

### 2/ الجداول التكرارية والنسب المئوية

3/ الوسط الحسابى

4/ اختبار مربع كاي

5/ اختبار ألفا كرونباخ

هذا وقد استخدم الباحث البرنامج الاحصائى spss (Statistical Package For Social Sciences) (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) .

**تطبيق أداة الدراسة :-**

يستخدم معامل الثبات ( ألفا كرونباخ ) للحكم على دقة قياس مفاهيم الدراسة، أي بمعنى أنه عند قيام باحث آخر بالدراسة نفسها سوف يتوصل إلى ذات النتائج ، وكذلك من أجل قياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض بالنسبة للمتغيرات المدروسة و موثوقية النتائج .

وعند حساب معامل ألفا كرونباخ من أجل مجموعة من المتغيرات فيجب أن تكون قيمته أكبر من 0.6 حتى نستطيع القول بأنه يمكن الوثوق بالنتائج ، فإذا لم يكن هنالك ثبات فى البيانات تأخذ قيمة المعامل الصفر ، ويزيد ثبات البيانات كلما اتجهت قيمة المعامل نحو الواحد الصحيح ، وفيما يلى اختبار ثبات البيانات .

جدول رقم ( 9 )

يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستبيان

معامل ألفا كرونباخ	عدد العناصر
0.94	32

من خلال الجدول رقم (8) نجد أن معامل ألفا كرونباخ 0.94 وهو مرتفع جدا مما يدل على ثبات الاستبيان وصلاحيته للقياس.

جدول رقم (10)

يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ لاختبار الثبات لمحاور الاستبيان الثلاثة

معامل ألفا كرونباخ	عدد العناصر	عنوان المحور
0.86	14	الرقابة الفعالة
0.92	8	المعايير الإنسانية في الرقابة
0.87	10	تحسين مهارات المديرين والرؤساء في العملية الرقابية

من خلال الجدول رقم (9) نجد أن معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبيان كان كاف لإجراء التحليل مما يدل على ثبات الاستبيان في كل محاوره ومن ثم صلاحيته للقياس.

**مقياس ليكارت الخماسي :-**

استخدم الباحث مقياس ليكارت الخماسي للخمسة خيارات ( موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق على الإطلاق) حسب الأوزان التالية :

الوزن	الرأي
1	غير موافق على الإطلاق
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق بشدة

قام الباحث بعد ذلك بحساب المتوسط المرجح على النحو التالي :

الرأي	المتوسط المرجح
غير موافق على الإطلاق	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

ومن خلال الجدول أدناه يلاحظ أن طول الفترة المستخدمة  $\frac{4}{5}$ ، أي حوالي 0.80 ، وقد حسبت الفترة على أساس أن الأرقام 5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1 بينها 4 مسافات.

استخدام مربع كاي لجودة التطابق :-

لاختبار هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين استخدم الباحث اختبار مربع كاي والذي يمكن إيجاده بالمعادلة الموضحة أدناه :

$$\chi^2 = \sum_{j=1}^c \sum_{i=1}^r \frac{(E_{ij} - O_{ij})^2}{E_{ij}}$$

حيث أن :

$E_{ij}$  التكرار المتوقع

$O_{ij}$  التكرار المشاهد

كما يتم الحصول على درجة الحرية وهي ( عدد الإجابات في السؤال -1 ) ، ولمعرفة هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات المتوقعة والمشاهدة لكل عبارة على حدة تتم مقارنة قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة بالجدولية فإذا كانت قيمة الاختبار المحسوبة أكبر من الجدولية دل ذلك على وجود فروق بين المتوقع والمشاهد ، كما أن القيمة الاحتمالية ( P value ) بصورة مباشرة تحدد ما إذا كانت الفروق ذات

دلالة إحصائية وذلك بمقارنة القيمة الاحتمالية بمستوى معنوية 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية تمثل قيمة الخطأ المسموح به في نتائج الاختبار بمعنى أننا نثق في صحة إجابتنا بنسبة 95% ، فإذا كانت القيمة الاحتمالية اقل من 0.05 فهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المشاهدة والمتوقعة ، وفي هذه الحالة نستخدم المتوسط المرجح ليحدد اتجاه العبارة.

العرض الجدولى لعبارات الاستبيان :-

أولاً: البيانات الأساسية :-

1/ السؤال عن النوع :-

جدول رقم (11)

يوضح النوع

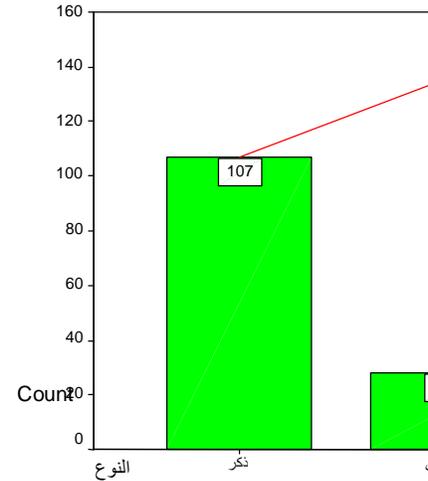
النوع	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	107	79.3
أنثى	28	20.7
حجم العينة الكلى	135	100

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان – 2015م)

من الجدول أعلاه يلاحظ بأن معظم المبحوثين كانوا من فئة الذكور حيث بلغ عددهم 107 فرد بنسبة مئوية 79.3 %، فيما بلغ عدد الإناث 28 فرد بنسبة مئوية 20.7 % . ويعزى ذلك إلى أن أغلب العاملين بفروع بنك أم درمان الوطني من الذكور عدا نافذة خديجة بنت خويلد .

شكل بياني رقم ( 18 )

يوضح النوع



المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان – 2015م)

2/ السؤال عن العمر :-

جدول رقم (12)

يوضح العمر

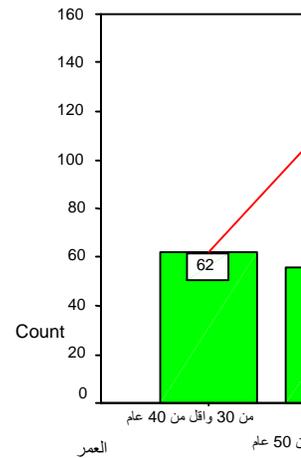
النسبة المئوية %	التكرار	العمر
6.7	9	اقل من 30 عام
45.9	62	من 30 و اقل من 40 عام
41.5	56	من 40 و اقل من 50 عام
5.9	8	من 50 و اقل من 60 عام
0	0	من 60 عام فأكثر
100	135	حجم العينة الكلى

المصدر : إعداد الباحث ( من بيانات الاستبيان – 2015م )

من الجدول أعلاه يلاحظ بأن غالبية المبحوثين من أفراد العينة ممن ينتمون للفئة العمرية من 30 و اقل من 40 عام حيث بلغ عددهم 62 فرد بنسبة مئوية 45.9%.

شكل بياني رقم ( 19 )

يوضح العمر



المصدر : إعداد الباحث ( من بيانات الاستبيان – 2015م )

### 3/ السؤال عن الخبرة :-

جدول رقم (13)

يوضح الخبرة

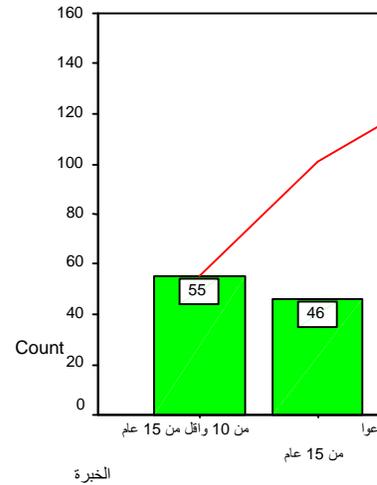
النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة
5.2	7	اقل من 5 أعوام
20	27	من 5 و اقل من 10 أعوام
40.7	55	من 10 و اقل من 15 عام
34.1	46	من 15 عام فأكثر
100	135	حجم العينة الكلى

المصدر: إعداد الباحث ( من بيانات الاستبيان – 2015م )

من الجدول أعلاه يلاحظ بأن غالبية المبحوثين من أفراد العينة من أصحاب الخبرات ما بين 10 إلى 15 عام حيث بلغ عددهم 55 فرد بنسبة مئوية 40.7% . ولعل هذا يقودنا إلى دلالة تمتع المبحوثين بخبرة عملية كبيرة ومن ثم مقدرتهم على تقديم إجابات تفيد الدراسة .

شكل بياني رقم ( 20 )

يوضح الخبرة



المصدر : إعداد الباحث ( من بيانات الاستبيان – 2015م )

4/ السؤال عن الحالة الزوجية:-

جدول رقم (14)

يوضح الحالة الزوجية

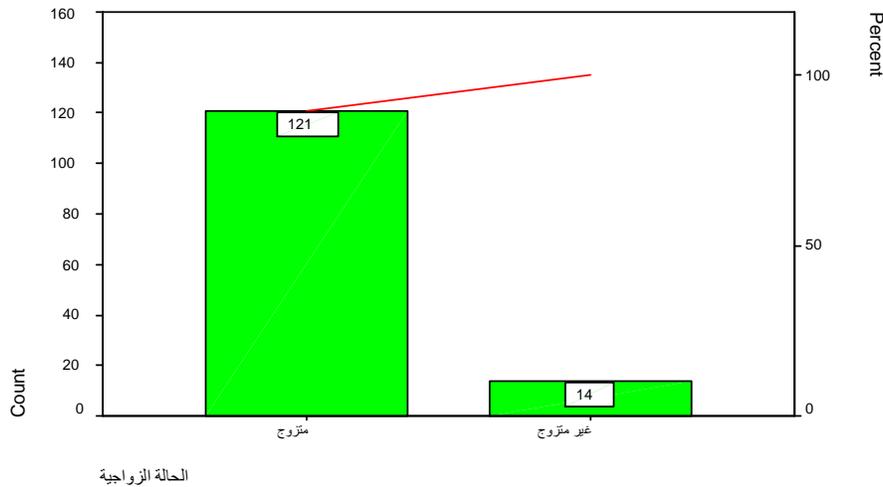
النسبة المئوية %	التكرار	الحالة الزوجية
89.6	121	متزوج
10.4	14	غير متزوج
0	0	أرمل
0	0	مطلق
100	135	حجم العينة الكلى

المصدر : إعداد الباحث ( من بيانات الاستبيان – 2015م )

من الجدول أعلاه يلاحظ بأن معظم المبحوثين من أفراد العينة كانوا من فئة المتزوجين حيث بلغ عددهم 121 فرد بنسبة مئوية 89.6%.

شكل بياني رقم ( 21 )

يوضح الحالة الزوجية



المصدر : إعداد الباحث ( من بيانات الاستبيان – 2015م )

5/ السؤال عن المؤهل العلمي :-

جدول رقم (15)

يوضح المؤهل العلمي

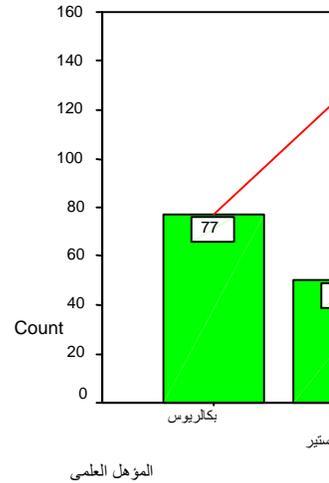
النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
3.7	5	دبلوم وسيط فما دون
57	77	بكالوريوس
37	50	ماجستير
2.3	3	دكتوراه
100	135	حجم العينة الكلى

المصدر : إعداد الباحث ( من بيانات الاستبيان – 2015م )

من الجدول أعلاه يلاحظ بأن غالبية المبحوثين من أفراد العينة من حملة البكالوريوس حيث بلغ عددهم 77 فرد بنسبة مئوية 57% ، بينما كان عدد الحاصلين على مؤهل الماجستير 50 فرد بنسبة 37% والدكتوراه 3 أفراد بنسبة 3% ، ولعل ذلك يدل على التأهيل العالي للمبحوثين من أفراد العينة ومن ثم قدرتهم على تقديم إجابات تفيد الدراسة .

شكل بياني رقم ( 22 )

يوضح المؤهل العلمي



المصدر : إعداد الباحث ( من بيانات الاستبيان – 2015م )

6/ السؤال عن التخصص العلمي :-

جدول رقم (16)

يوضح التخصص العلمي

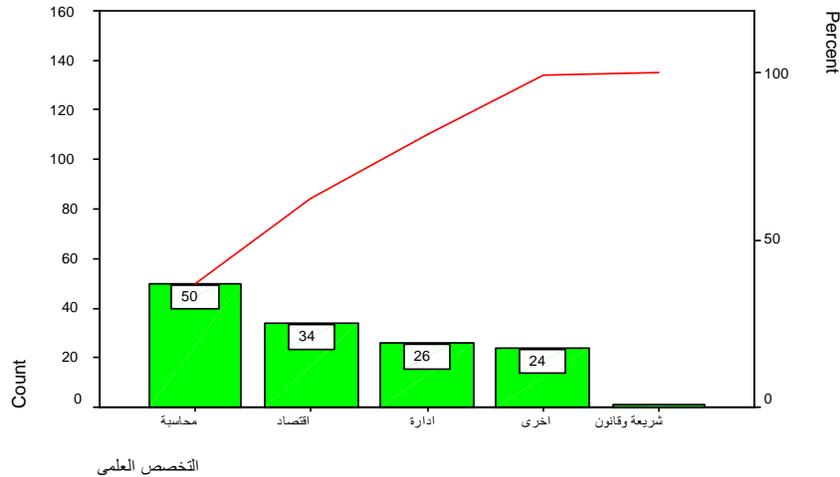
النسبة المئوية %	التكرار	التخصص العلمي
19.3	26	إدارة
37	50	محاسبة
25.2	34	اقتصاد
0.7	1	شريعة وقانون
17.8	24	أخرى
100	135	حجم العينة الكلى

المصدر : إعداد الباحث ( من بيانات الاستبيان – 2015م )

من الجدول أعلاه يلاحظ بأن معظم المبحوثين من أفراد العينة كان تخصصهم العلمي هو المحاسبة حيث بلغ عددهم 50 فرد بنسبة مئوية 37%.

شكل بياني رقم ( 23 )

يوضح التخصص العلمي



المصدر : إعداد الباحث ( من بيانات الاستبيان – 2015م )

7/ السؤال عن المركز الوظيفي :-

جدول رقم (17)

يوضح المركز الوظيفي

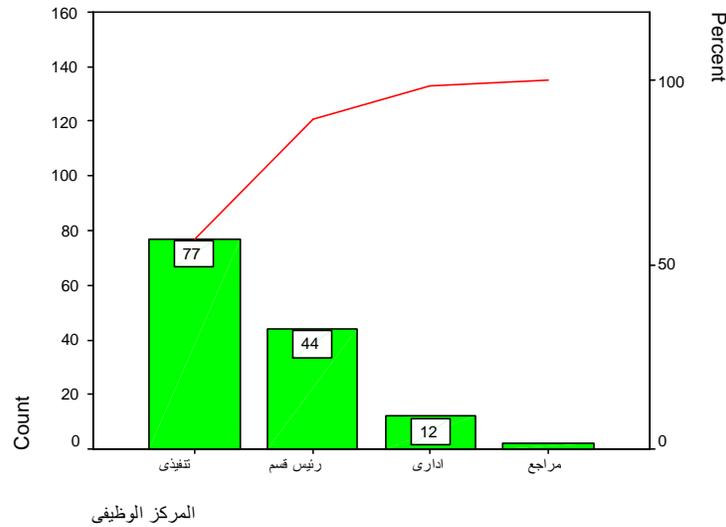
النسبة المئوية %	التكرار	المركز الوظيفي
8.9	12	إداري
32.6	44	رئيس قسم
57	77	تنفيذي
1.5	2	مراجع
100	135	حجم العينة الكلي

المصدر : إعداد الباحث ( من بيانات الاستبيان – 2015م )

من الجدول أعلاه يلاحظ بأن معظم المبحوثين من أفراد العينة كانوا من التنفيذيين حيث بلغ عددهم 77 فرد بنسبة مئوية 57% ، بينما يمثل الإداريون ورؤساء الأقسام من المبحوثين نسبة 42% بما يشكل إفادة في مجال الرقابة والإشراف .

شكل بياني رقم ( 24 )

يوضح المركز الوظيفي



المصدر : إعداد الباحث ( من بيانات الاستبيان – 2015م )

ثانيا: بيانات الدراسة و( اختبارات الفروض ) :-

جدول رقم (18)

التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الأول ( الرقابة الفعالة )

الرأي										العبرة
النسبة المئوية %					التكرار					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	
43.7	41.5	8.9	5.2	0.7	59	56	12	7	1	ضعف الرقابة على التشغيل في المصارف ناتج عن إتباع النظام التقليدي (الرقابة اللاحقة)
44.4	37.8	11.9	5.9	0	60	51	16	8	0	الرقابة السابقة تقلل من الانحرافات
52.6	37.8	3.7	5.2	0.7	71	51	5	7	1	ضعف الهياكل التنظيمية في المصارف السودانية يؤثر سلبا على تصميم نظام رقابة داخلية فعال
40.7	40	11.9	6.7	0.7	55	54	16	9	1	يحرص البنك على إتباع نظام رقابة داخلية فعال يؤدي إلى منع واكتشاف الأخطاء والمخالفات

الرأي	العبرة
-------	--------

النسبة المئوية %					التكرار					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	
29.6	39.3	21.5	9.6	0	40	53	29	13	0	لدى البنك نظام رقابة داخلية مقدر يعمل على الفصل بين العمليات الجارية والعمليات الرأسمالية
50.4	40	6.7	2.2	0.7	68	54	9	3	1	وجود نظام رقابة داخلية شرعية يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء بالبنك
36.3	44.4	11.9	7.4	0	49	60	16	10	0	توجد بالبنك كوادر رقابية ذات كفاءة مهنية وخبرة تسعى لتطوير الأداء به
34.1	49.6	10.4	5.9	0	46	67	14	8	0	يوجد وعى لدى العاملين بأهداف الرقابة الإدارية بالبنك
21.5	34.8	19.3	21.5	3	29	47	26	29	4	يتوافق في البنك نظام رقابة داخلية آلي يعمل وفقا للسياسات والضوابط الإدارية

الرأي										العبارة
النسبة المئوية %					التكرار					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	
39.3	50.4	7.4	1.5	1.5	53	68	10	2	2	نظام الرقابة الخارجية يعكس مدى التزام البنك بسياسات وضوابط البنك المركزي
37.8	48.1	8.9	3.7	1.5	51	65	12	5	2	تصميم المراجع الخارجي لأساليب وأدوات مراجعة للمخاطر (الائتمانية، السوق، التشغيلية) يؤدي إلى السلامة المصرفية
31.1	49.6	17	2.2	0	42	67	23	3	0	التزام البنك بمقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية وموجهات مجلس الخدمات المالية الإسلامية أسهم في خلق نظام مصرفي سليم
37.8	40.7	14.1	7.4	0	51	55	19	10	0	وجود نظام رقابة آلي مستمر ببنك السودان يحسن من كفاءة الأداء بالبنك
50.4	41.5	7.4	0	0.7	68	56	10	0	1	التنسيق بين أجهزة الرقابة المختلفة يحقق أهداف العملية الرقابية

المصدر : إعداد الباحث ( من بيانات الاستبيان – 2015 م )

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة الآتي :-

- أجاب كل أفراد العينة على أسئلة هذا المحور حيث يبلغ حجم العينة (135) وذلك بنسبة مئوية 100% .
- انحازت معظم استجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور للموافقة بشدة حيث نلاحظ العبارة (ضعف الهياكل التنظيمية في المصارف السودانية يؤثر سلبا على تصميم نظام رقابة داخلية فعال) قد حصلت على أعلى تكرار في الرأي (موافق بشدة) حيث بلغ تكرار هذا الرأي 71 ، وذلك بنسبة مئوية 52.6% من العينة الكلية ، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات الجدول.
- حصلت كثير من عبارات المحور على أعلى تكرار في الاستجابة للرأي (موافق) حيث يلاحظ في العبارة (التزام البنك بمقررات لجنة بازل للرقابة المعرفية وموجهات مجلس الخدمات المالية الإسلامية أسهم في خلق نظام مصرفي سليم) انحاز لهذا الرأي 67 فرد بنسبة مئوية 49.6% من العينة الكلية ، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات المحور.
- حصلت معظم عبارات المحور على اقل تكرار في الاستجابة للرأي (غير موافق على الإطلاق) حيث يلاحظ في العبارة (وجود نظام رقابة آلي مستمر ببنك السودان يحسن من كفاءة الأداء بالبنك) لم ينحاز لهذا الرأي أي فرد من أفراد العينة، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات الجدول.
- لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور أن معظم استجابات المبحوثين من أفراد العينة تركزت حول الموافقة والموافقة بشدة وفي ذلك مؤشر عن قبول المبحوثين لما جاء في هذا المحور من عبارات وبالتالي يمكن القول بأنه توجد علاقة ارتباطيه بين الرقابة الفعالة وكفاءة الأداء ببنك أم درمان الوطني.

عرض ومناقشة نتائج المحور الأول ( الرقابة الفعالة ) :-

جدول رقم (19)

يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي

والاتجاه لفقرات المحور الأول

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
موافق بشدة	0.000	4	117.259	0.87	4.22	ضعف الرقابة على التشغيل في المصارف ناتج عن إتباع النظام التقليدي (الرقابة اللاحقة)
موافق بشدة	0.000	3	58.215	0.87	4.21	الرقابة السابقة تقلل من الانحرافات
موافق بشدة	0.000	4	150.815	0.84	4.36	ضعف الهياكل التنظيمية في المصارف السودانية يؤثر سلبا على تصميم نظام رقابة داخلية فعال
موافق	0.000	4	97.556	0.92	4.13	يحرص البنك على إتباع نظام رقابة داخلية فعال يؤدي إلى منع واكتشاف الأخطاء والمخالفات
موافق	0.000	3	25.563	0.94	3.89	لدى البنك نظام رقابة داخلية مقتدر يعمل على الفصل بين العمليات الجارية والعمليات الرأسمالية
موافق بشدة	0.000	4	147.630	0.77	4.37	وجود نظام رقابة داخلية شرعية يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء بالبنك

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
موافق	0.000	3	53.356	0.88	4.10	توجد بالبنك كوادرات رقابية ذات كفاءة مهنية وخبرة تسعى لتطوير الأداء به
موافق	0.000	3	68.407	0.82	4.12	يوجد وعى لدى العاملين بأهداف الرقابة الإدارية بالبنك
موافق	0.000	4	34.741	1.14	3.50	يتوافر في البنك نظام رقابة داخلية آلي يعمل وفقا للسياسات والضوابط الإدارية
موافق بشدة	0.000	4	144.296	0.78	4.24	نظام الرقابة الخارجية يعكس مدى التزام البنك بسياسات وضوابط البنك المركزي
موافق	0.000	4	124.222	0.85	4.17	تصميم المراجع الخارجي لأساليب وأدوات مراجعة للمخاطر (الائتمانية، السوق، التشغيلية) يؤدي إلى السلامة المصرفية
موافق	0.000	3	66.215	0.75	4.10	التزام البنك بمقررات لجنة بازل للرقابة المعرفية وموجهات مجلس الخدمات المالية السلامة أسهم في خلق نظام مصرفي سليم
موافق	0.000	3	45.356	0.90	4.09	وجود نظام رقابة آلي مستمر ببنك السودان يحسن من كفاءة الأداء بالبنك

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
موافق بشدة	0.000	3	97.919	0.69	4.41	التنسيق بين أجهزة الرقابة المختلفة يحقق أهداف العملية الرقابية

المصدر : إعداد الباحث ( من بيانات الاستبيان – 2015 )

من الجدول أعلاه نلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة ( موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق على الإطلاق ) ، أي أن إجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها ، وبالرجوع للأوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين في الجدول أعلاه ويمكننا ملاحظة الآتي :-

العبارات ( ضعف الرقابة على التشغيل في المصارف ناتج عن إتباع النظام التقليدي (الرقابة اللاحقة) ، الرقابة السابقة تقلل من الانحرافات ، ضعف الهياكل التنظيمية في المصارف السودانية يؤثر سلبا على تصميم نظام رقابة داخلية فعال ، وجود نظام رقابة داخلية شرعية يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء بالبنك، نظام الرقابة الخارجية يعكس مدى التزام البنك بسياسات وضوابط البنك المركزي، التنسيق بين أجهزة الرقابة المختلفة يحقق أهداف العملية الرقابية) كانت أوساطها الحسابية تقع في المدى ما بين (4.20 إلى 5) وهو المحدد سلفا بالموافقة بشدة أي أن الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة بشدة.

العبارات ( يحرص البنك على إتباع نظام رقابة داخلية فعال يؤدي إلى منع واكتشاف الأخطاء والمخالفات ، لدى البنك نظام رقابة داخلية مقدر يعمل على الفصل بين العمليات الجارية والعمليات الرأسمالية ، توجد بالبنك كوادر رقابية ذات كفاءة مهنية وخبرة تسع لتطوير الأداء به ، يوجد وعي لدى العاملين بأهداف الرقابة الإدارية بالبنك ، يتوافر في البنك نظام رقابة داخلية آلي يعمل وفقا للسياسات والضوابط الإدارية ، تصميم المراجع الخارجي لأساليب وأدوات مراجعة للمخاطر (الائتمانية، السوق، التشغيلية) يؤدي إلى السلامة المصرفية ، التزام البنك بمقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية وموجهات مجلس الخدمات المالية الإسلامية أسهم في خلق نظام مصرفي سليم ، وجود نظام رقابة آلي مستمر ببنك السودان يحسن من كفاءة الأداء بالبنك ) كانت أوساطها الحسابية تقع في المدى ما بين ( 3.40 إلى 4.19 ) وهو المحدد سلفا بالموافقة أي أن الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة.

يمكن ملاحظة أن الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين ( 0.75 إلى 1.14 ) مما يدل على تجانس إجابات المبحوثين.

مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكن القول إن آراء أفراد العينة فيه تراوحت ما بين الموافقة بشدة والموافقة.

ولإيجاد الاتجاه العام لمتوسط المحور الأول ككل ، فيمكننا ملاحظة ذلك من الجدول أدناه.

جدول رقم (20)

### يوضح الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الأول

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
موافق	0.000	28	66.711	0.52	4.14

المصدر : إعداد الباحث ( من بيانات الاستبيان – 2015م )

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ ( 4.14 ) وهو المحدد سلفاً بالموافقة ، وعليه يمكن تأكيد الفرض القائل بأنه توجد علاقة ارتباطيه بين الرقابة الفعالة وكفاءة الأداء بينك أم درمان الوطني.

جدول رقم (21)

التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني

( المعايير الإنسانية في الرقابة )

الرأي										العبرة
النسبة المئوية %					التكرار					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	
57	37.8	3.7	1.5	0	77	51	5	2	0	يلتزم العاملون بالبنك بالموجهات الرقابية والتعليمات الإدارية الصادرة من الإدارة
38.5	37	14.8	6.7	3	52	50	20	9	4	تنظر الإدارة للعاملين على أنهم الدعامية الأساسية والثروة الحقيقية للبنك
27.4	43.7	16.3	9.6	3	37	59	22	13	4	تحرص إدارة البنك على ترسيخ ثقافة المشاركة
30.4	41.5	19.3	6.7	2.2	41	56	26	9	3	تعمل إدارة البنك على تعزيز مبدأ الرقابة الذاتية لدى العاملين
24.4	37.8	23.7	11.1	3	33	51	32	15	4	يتبع البنك نظام رقابي يتسم بالعدالة

الرأي										العبرة
النسبة المئوية %					التكرار					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	
26.7	42.2	16.3	11.1	3.7	36	57	22	15	5	تقوم إدارة البنك بتوفير الاحتياجات التدريبية التي تتوافق مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل
27.4	50.4	10.4	9.6	2.2	37	68	14	13	3	تسعى إدارة البنك لترسيخ ثقافة التعاون والعمل الجماعي بين العاملين
25.2	42.2	18.5	5.9	8.1	34	57	25	8	11	يحرص البنك على تلبية حاجات العاملين وإتباع نظام الحوافز التشجيعية

المصدر : إعداد الباحث ( من بيانات الاستبيان - 2015 م )

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة الآتي :-

- أجاب كل أفراد العينة على أسئلة هذا المحور حيث يبلغ حجم العينة (135) وذلك بنسبة مئوية 100 % .
- انحازت معظم استجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور للموافقة حيث نلاحظ العبارة ( تسعى إدارة البنك لترسيخ ثقافة التعاون والعمل الجماعي بين العاملين ) قد حصلت على أعلى تكرار في الرأي ( موافق ) حيث بلغ تكرار هذا الرأي 68 ، وذلك بنسبة مئوية 50.4% من العينة الكلية ، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات الجدول.
- حصلت بعض من عبارات المحور على أعلى تكرار في الاستجابة للرأي ( موافق بشدة ) حيث يلاحظ في العبارة ( تنظر الإدارة للعاملين على أنهم الدعامة الأساسية والثروة الحقيقية للبنك ) انحاز لهذا الرأي 52 فرد بنسبة مئوية 38.5% من العينة الكلية ، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات المحور.
- حصلت معظم عبارات المحور على اقل تكرار في الاستجابة للرأي ( غير موافق على الإطلاق ) حيث يلاحظ في العبارة ( يلتزم العاملون بالبنك بالموجهات الرقابية والتعليمات الإدارية الصادرة من الإدارة ) لم ينحاز لهذا الرأي أي فرد من أفراد العينة ، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات الجدول.
- لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور أن معظم استجابات المبحوثين من أفراد العينة تركزت حول الموافقة والموافقة بشدة وفي ذلك مؤشر عن قبول المبحوثين لما جاء في هذا المحور من عبارات وبالتالي يمكن القول بأن **هنالك علاقة ارتباطيه بين إتباع المعايير الإنسانية في الرقابة وكفاءة الأداء بالبنك.**

عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني ( المعايير الإنسانية في الرقابة ) :-

جدول رقم (22)

يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات المحور الثاني

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
موافق بشدة	0.000	3	118.600	0.65	4.50	يلتزم العاملون بالبنك بالموجهات الرقابية والتعليمات الإدارية الصادرة من الإدارة
موافق	0.000	4	76.148	1.04	4.01	تنظر الإدارة للعاملين على أنهم الدعامه الأساسية والثروة الحقيقية للبنك
موافق	0.000	4	69.407	1.03	3.83	تحرص إدارة البنك على ترسيخ ثقافة المشاركة
موافق	0.000	4	71.778	0.98	3.91	تعمل إدارة البنك على تعزيز مبدأ الرقابة الذاتية لدى العاملين
موافق	0.000	4	48.519	1.05	3.70	يتبع البنك نظام رقابي يتسم بالعدالة
موافق	0.000	4	60.519	1.08	3.77	تقوم إدارة البنك بتوفير الاحتياجات التدريبية التي تتوافق مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل
موافق	0.000	4	100.815	0.98	3.91	تسعى إدارة البنك لترسيخ ثقافة التعاون والعمل الجماعي بين العاملين
موافق	0.000	4	58.148	1.15	3.70	يحرص البنك على تلبية حاجات العاملين وإتباع نظام الحوافز التشجيعية

المصدر : إعداد الباحث ( من بيانات الاستبيان – 2015م )

من الجدول أعلاه نلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة ( موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق على الإطلاق ) ، أي أن إجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها ، وبالرجوع للأوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين في الجدول أعلاه ويمكننا ملاحظة الآتي:-

العبرة (يلتزم العاملون بالبنك بالموجهات الرقابية والتعليمات الإدارية الصادرة من الإدارة ) كان وسطها الحسابي يقع في المدى ما بين (4.20 إلى 5) وهو المحدد سلفا بالموافقة بشدة أي أن الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارة كان الموافقة بشدة.

العبارات ( تنظر الإدارة للعاملين على أنهم الدعامة الأساسية والثروة الحقيقية للبنك ، تحرص إدارة البنك على ترسيخ ثقافة المشاركة ، تعمل إدارة البنك على تعزيز مبدأ الرقابة الذاتية لدى العاملين ، يتبع البنك نظام رقابي يتسم بالعدالة ، تقوم إدارة البنك بتوفير الاحتياجات التدريبية التي تتوافق مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل ، تسعى إدارة البنك لترسيخ ثقافة التعاون والعمل الجماعي بين العاملين ، يحرص البنك على تلبية حاجات العاملين وإتباع نظام الحوافز التشجيعية) كانت أوساطها الحسابية تقع في المدى ما بين (3.40 إلى 4.19) وهو المحدد سلفا بالموافقة أي أن الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة.

يمكن ملاحظة أن الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (0.65 إلى 1.15) مما يدل على تجانس إجابات المبحوثين.

مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكن القول إن آراء أفراد العينة فيه تراوحت ما بين الموافقة بشدة والموافقة.

ولإيجاد الاتجاه العام لمتوسط المحور الثاني ككل ، فيمكننا ملاحظة ذلك من الجدول التالي .

جدول رقم (23)

يوضح الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الثاني

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
موافق	0.000	26	98.800	0.81	3.92

المصدر : إعداد الباحث ( من بيانات الاستبيان – 2015م )

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (4.14) وهو المحدد سلفاً بالموافقة ، وعليه يمكن تأكيد الفرض القائل بأنه توجد علاقة ارتباطيه بين إتباع المعايير الإنسانية في الرقابة وكفاءة الأداء ببنك أم درمان الوطني .

جدول رقم (24)

التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث

( تحسين مهارات المديرين والرؤساء في العملية الرقابية )

الرأي										العبارة
النسبة المئوية %					التكرار					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	
48.9	40.7	8.9	0.7	0.7	66	55	12	1	1	التأهيل العلمي الكافي في المجالات ذات الصلة بالرقابة من أبرز مقومات جودة الأداء بالمصرف
35.6	48.1	13.3	3	0	48	65	18	4	0	يملك البنك كادر مؤهل في مجال الرقابة يحقق ميزة تنافسية له
42.2	43	12.6	2.2	0	57	58	17	3	0	يؤدي التدريب المستمر بالبنك الى رفع كفاءة المديرين والرؤساء في العملية الرقابية
40.7	48.1	8.1	2.2	0.7	55	65	11	3	1	تمثل التطورات المتسارعة للمنتجات المصرفية الحديثة تحد امام ادارة البنك للقيام بعملية الرقابة

الرأي										العبرة
النسبة المئوية %					التكرار					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	
31.9	41.5	18.5	5.9	2.2	43	56	25	8	3	تحرص إدارة البنك على استقلالية هيكل الرقابة (مسئول الالتزام، مسئول الرقابة الداخلية، مسئول المخاطر)
48.1	43.7	8.1	0	0	65	59	11	0	0	التوظيف الأمثل لهياكل الرقابة بالبنك يؤدي الى جودة الاداء
38.5	45.9	14.1	0.7	0.7	52	62	19	1	1	مواكبة الإدارة للأدوات والأساليب الرقابية وتطبيقها على الأنشطة المختلفة يحسن من الوضع التنافسي بالبنك
46.7	40	11.9	1.5	0	63	54	16	2	0	سعى البنك لتقييم سياساته وضوابطه الرقابية بشكل دورى يساعد على تطوير الاداء

الرأي										العبرة
النسبة المئوية %					التكرار					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	
40.7	45.2	11.9	1.5	0.7	55	61	16	2	1	كفاءة الإدارة وقدرتها على التخطيط والمرونة في التكيف مع المتغيرات تحسن من تصنيف البنك
30.4	41.5	19.3	8.1	0.7	41	56	26	11	1	تتوفر للأجهزة الرقابية بالبنك مؤشرات للتنبؤ بأي خلل في النظام

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان – 2015)

من الجدول اعلاه يمكن ملاحظة الآتي :-

- أجاب كل أفراد العينة على اسئلة هذا المحور حيث يبلغ حجم العينة (135) وذلك بنسبة مئوية 100 % .
- انحازت معظم استجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور للموافقة بشدة حيث نلاحظ العبارة (التأهيل العلمي الكافي في المجالات ذات الصلة بالرقابة من ابرز مقومات جودة الاداء بالمصرف)

قد حصلت على اعلى تكرار فى الرأى (موافق بشدة) حيث بلغ تكرار هذا الرأى 66 ، وذلك بنسبة مئوية 48.9% من العينة الكلية ، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات الجدول.

- حصلت كثير من عبارات المحور على اعلى تكرار فى الاستجابة للرأى (موافق) حيث يلاحظ فى العبارة ( يمتلك البنك كادر مؤهل فى مجال الرقابة يحقق ميزة تنافسية له) انحاز لهذا الرأى 65 فرد بنسبة مئوية 48.1% من العينة الكلية ، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات المحور.
- حصلت معظم عبارات المحور على أقل تكرار فى الاستجابة للرأى (غير موافق على الإطلاق) حيث يلاحظ فى العبارة (سعى البنك لتقييم سياساته وضوابطه الرقابية بشكل دورى يساعد على تطوير الأداء) لم ينحاز لهذا الرأى أي فرد من أفراد العينة ، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات الجدول.
- لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور ان معظم استجابات المبحوثين من أفراد العينة تركزت حول الموافقة والموافقة بشدة وفى ذلك مؤشر عن قبول المبحوثين لما جاء فى هذا المحور من عبارات وبالتالي يمكن القول بأن هنالك علاقة ارتباطية بين تحسين مهارات المديرين والرؤساء فى العملية الرقابية والوضع التنافسى للبنك.

عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث

( تحسين مهارات المديرين والرؤساء في العملية الرقابية ) :-

جدول رقم (25)

يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي

والالاتجاه لفقرات المحور الثالث

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
موافق بشدة	0.000	4	143.778	0.74	4.36	التأهيل العلمي الكافي في المجالات ذات الصلة بالرقابة من أبرز مقومات جودة الأداء بالمصرف
موافق	0.000	3	68.526	0.76	4.16	يملك البنك كادر مؤهل في مجال الرقابة يحقق ميزة تنافسية له
موافق بشدة	0.000	3	69.770	0.76	4.25	يؤدي التدريب المستمر بالبنك إلى رفع كفاءة المديرين والرؤساء في العملية الرقابية
موافق بشدة	0.000	4	138.370	0.76	4.26	تمثل التطورات المتسارعة للمنتجات المصرفية الحديثة تحدٍ أمام إدارة البنك للقيام بعملية الرقابة
موافق	0.000	4	75.481	0.97	3.95	تحرص إدارة البنك على استقلالية هيكل الرقابة (مسئول الالتزام، مسئول الرقابة الداخلية، مسئول المخاطر)

التوظيف الأمثل لهياكل الرقابة بالبنك يؤدي إلى جودة الأداء	4.40	0.64	38.933	2	0.000	موافق بشدة
--	------	------	--------	---	-------	---------------

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
مواكبة الإدارة للأدوات والأساليب الرقابية وتطبيقها على الأنشطة المختلفة يحسن من الوضع التنافسي بالبنك	4.21	0.76	120.963	4	0.000	موافق بشدة
سعى البنك لتقييم سياساته وضوابطه الرقابية بشكل دوري يساعد على تطوير الأداء	4.32	0.74	76.704	3	0.000	موافق بشدة
كفاءة الإدارة وقدرتها على التخطيط والمرونة في التكيف مع المتغيرات تحسن من تصنيف البنك	4.24	0.77	124.519	4	0.000	موافق بشدة
تتوفر للأجهزة الرقابية بالبنك مؤشرات للتنبؤ بأي خلل في النظام	3.93	0.94	72.963	4	0.000	موافق

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان – 2015)

من الجدول أعلاه نلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة ( موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق على الاطلاق ) ، أي أن إجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها ، وبالرجوع للأوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين في الجدول أعلاه ويمكننا ملاحظة الآتي :-

- العبارات ( التأهيل العلمي الكافي في المجالات ذات الصلة بالرقابة من أبرز مقومات جودة الاداء بالمصرف، يؤدي التدريب المستمر بالبنك إلى رفع كفاءة المديرين والرؤساء فى العملية الرقابية ، تمثل التطورات المتسارعة للمنتجات المصرفية الحديثة تحد امام ادارة البنك للقيام بعملية الرقابة ، التوظيف الأمثل لهياكل الرقابة بالبنك يؤدي إلى جودة الأداء مواكبة الإدارة للأدوات والأساليب الرقابية وتطبيقها ، على الأنشطة المختلفة يحسن من الوضع التنافسى بالبنك ، سعى البنك لتقييم سياساته وضوابطه الرقابية بشكل دورى يساعد على تطوير الأداء ، كفاءة الادارة وقدرتها على التخطيط والمرونة فى التكيف مع المتغيرات تحسن من تصنيف البنك ) كانت أوساطها الحسابية تقع فى المدى ما بين (4.20 إلى 5) وهو المحدد سلفا بالموافقة بشدة أي أن الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة بشدة .
  - العبارات ( يمتلك البنك كادر مؤهل فى مجال الرقابة يحقق ميزة تنافسية له، تحرص ادارة البنك على استقلالية هيكل الرقابة (مسئول الالتزام، مسئول الرقابة الداخلية، مسئول المخاطر) ، تتوفر الأجهزة الرقابية بالبنك مؤشرات للتنبؤ بأي خلل فى النظام) كانت اوساطها الحسابية تقع فى المدى ما بين (3.40 الى 4.19) وهو المحدد سلفا بالموافقة أي أن الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة .
  - يمكن ملاحظة أن الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (0.64 الى 0.97) مما يدل على تجانس إجابات المبحوثين.
- مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكن القول إن آراء أفراد العينة فيه تراوحت ما بين الموافقة بشدة والموافقة.

ولإيجاد الاتجاه العام لمتوسط المحور الثالث ككل ، فيمكننا ملاحظة ذلك من الجدول أدناه.

جدول رقم (26)

يوضح الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الثالث

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
موافق بشدة	0.000	21	67.889	0.54	4.21

المصدر : إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان – 2015)

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (4.21) وهو المحدد سلفا بالموافقة بشدة ، وعليه يمكن تأكيد الفرض القائل بأن هنالك علاقة ارتباطية بين تحسين مهارات المديرين والرؤساء في العملية الرقابية والوضع التنافسي للبنك.

## اختبارات الفروض :-

- من خلال التحليل السابق للإستبيان والذي تمثل في ثلاثة محاور ، يمكن اختبار الفروض على النحو التالي :
- من الجدول رقم ( 17 ) والجدول رقم ( 18 ) والجدول رقم ( 19 ) وحسب النتائج التي تم التوصل إليها من التحليل ، فإنه يمكن تأكيد الفرض القائل بأنه توجد علاقة ارتباطيه بين الرقابة الفعالة وكفاءة الأداء ببنك أم درمان الوطنى .
  - من الجدول رقم ( 20 ) والجدول رقم ( 21 ) والجدول رقم ( 22 ) وحسب النتائج التي تم التوصل إليها من التحليل ، فإنه يمكن تأكيد الفرض القائل بأنه هنالك علاقة ارتباطيه بين اتباع المعايير الإنسانية فى الرقابة وكفاءة الأداء ببنك أم درمان الوطنى .
  - ومن الجدول رقم ( 23 ) والجدول رقم ( 24 ) والجدول رقم ( 25 ) وحسب النتائج التي تم التوصل إليها من التحليل ، فإنه يمكن تأكيد الفرض القائل بأنه هنالك علاقة ارتباطيه بين تحسين مهارات المديرين والرؤساء فى العملية الرقابية والوضع التنافسى لبنك أم درمان الوطنى .

## الخاتمة : النتائج والتوصيات

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث تتمثل في الآتى :

1. أظهرت الدراسة أن اتباع المصارف للنظام التقليدى للرقابة وهو ما يعرف بالرقابة اللاحقة ينتج عنه ضعف الرقابة على التشغيل وبالتالي ضعف كفاءة الأداء الإدارى بالمصارف .
2. توصلت الدراسة إلى أن ضعف الهياكل التنظيمية فى المصارف السودانية ذو أثر سالب على تصميم نظام رقابى داخلى فعال وقادر على كشف الإنحرافات والعمل على تصحيحها تحقيقاً للأهداف المرجوه .
3. أكدت الدراسة أن التزام بنك أم درمان الوطنى بمقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية وموجهات مجلس الخدمات المالية الإسلامية ، إضافة إلى سياسات وضوابط البنك المركزى أسهم فى خلق نظام مصرفى سليم يحقق أهداف البنك .
4. أثبتت الدراسة أن التنسيق بين شركاء الرقابة ( أجهزة الرقابة المختلفة - داخلية ، خارجية والبنك المركزى ) يحقق أهداف العملية الرقابية المتمثلة فى تطوير الأداء .
5. أظهرت الدراسة اهتمام إدارة بنك أم درمان الوطنى بالمعايير الإنسانية فى الرقابة من خلال النظرة للعاملين باعتبارهم الثروة الحقيقية للبنك ، تعزيز مبدأ الرقابة الذاتية لدى العاملين ، ترسيخ ثقافة المشاركة والعمل الجماعى ، الإهتمام بالتدريب فضلاً عن اتباع نظام الحوافز التشجيعية بما يؤدى إلى رفع الروح المعنوية وبالتالي رفع كفاءة الأداء بالبنك .
6. أظهرت الدراسة وجود وعى لدى العاملين ببنك أم درمان الوطنى بأهداف الرقابة الإدارية بالبنك والتزامهم بالموجهات الرقابية والتعليمات الإدارية الصادرة من الإدارة مما أثر إيجاباً فى تطوير الأداء بالبنك
7. توصلت الدراسة إلى أن التطورات المتسارعة للمنتجات المصرفية الحديثة تمثل تحدٍ كبير أمام إدارة البنك للقيام بعملية الرقابة بصورة كفوءة تحقق الأهداف المنشودة .

8. أكدت الدراسة حرص إدارة بنك أم درمان الوطنى على استقلالية هيكل الرقابة (مسئول الإلتزام مسئول الرقابة الداخلية ، مسئول المخاطر )مما انعكس إيجاباً على شفافية التقارير الصادرة من هذه الهياكل عن أداء البنك .

9. أثبتت الدراسة أن سعى البنك لتقييم سياساته وضوابطه الرقابية بشكل دورى ومواكبة الإدارة للأدوات والأساليب الرقابية وتطبيقتها على الأنشطة المختلفة يطور الأداء ويحقق الأهداف .

10. كما توصلت الدراسة إلى أن تحسين مهارات المديرين والرؤساء فى العملية الرقابية من خلال التأهيل العلمى الكافى فى المجالات ذات الصلة بالرقابة والتدريب المستمر يحقق ميزة تنافسية للبنك .

## التوصيات :

تأسيساً على ما سبق ومن خلال النتائج التي توصلت لها الدراسة يوصى الباحث بالآتى :

1. تصميم الهياكل التنظيمية للمصارف بصورة تراعى وضع هيكل الرقابة الإدارية موضعاً مناسباً يتمتع بصلاحية واستقلالية تامة ويحقق الإشراف الفاعل من خلال الإتصال والتنسيق بما يمكن من استخدام وتطبيق أساليب وأدوات الرقابة المختلفة .
2. ضرورة تكوين لجان مراجعة من مجلس الإدارة وخبراء مستقلين كأحد أهم الأدوات الفاعلة فى الرقابة على أداء المصرف والتأكد من جودة التقارير الصادرة من نظم المعلومات المحاسبية والإدارية والتأكد من إدارة المخاطر والرقابة الداخلية وزيادة الثقة فى النظام المصرفى من خلال تطوير الممارسات الإدارية والمالية .
3. ضرورة إعادة النظر فى دورية عمل الرقابة الإدارية ( الرقابة اللاحقة مرة كل عام ) بإنفاذ الرقابة الشاملة من حيث توقيتها لتشمل الرقابة السابقة ( الوقائية ) ، الرقابة أثناء الإنجاز (الإصلاحية) والرقابة اللاحقة .
4. تعميق مفهوم ومبدأ الرقابة الذاتية بالتركيز على الوازع الدينى الأخلاقى للعاملين بينك أم درمان الوطنى .
5. ضرورة اهتمام البنك بنظم المعلومات الإدارية والمحاسبية والتقيد بالمعايير الدولية ومواكبة أحدث الأنظمة المعلوماتية التى تتسم بالدقة والموثوقية مع توفير الإجراءات التى تضمن وصول المعلومات لمتخذ القرار بالإفصاح الكافى وفى الوقت المناسب .
6. ضرورة إعادة إدارة البنك النظر فى الطريقة المتبعة فى تأهيل وتدريب الكوادر العاملة فى مجال الإشراف والرقابة المصرفية ومدى مواكبتها للتطورات ومدى شمولية المعارف المكتسبة والآليات والأساليب الرقابية المستحدثة مع الاهتمام بوضع خطة طموحة للإرتقاء بالتدريب وتنمية المهارات .

7. ضرورة تدعيم أقسام الرقابة المصرفية بالبنك بكوادر بشرية تتمتع بخبرات ومؤهلات متخصصة فى تقنية المعلومات لمساعدة أجهزة الرقابة فى تقييم أنظمة الرقابة فى ظل استخدام التقنيات الحديثة .
8. اهتمام إدارة البنك بالجوانب الإنسانية والاجتماعية للعاملين من خلال تحقيق الرضاء الوظيفى والعمل على تلبية احتياجاتهم واتباع نظام الحوافز التشجيعية ما من شأنه رفع الروح المعنوية وتطوير الأداء.
9. ضرورة استحداث البنك لنظام الإنذار المبكر بحيث يتوفر لأنظمة الرقابة مؤشرات للتنبوء بوقوع خلل أو أزمات بالنظام المصرفى من خلال دراسة مؤشرات الإقتصاد الكلى والمخاطر التى قد يتعرض لها النظام المصرفى داخلياً وخارجياً .
10. الاستفادة من نتاج هذه الدراسة وجعلها مقدمة لدراسات أخرى تبحث فى ذات الموضوع مع التركيز على المتغيرات التى لم تغطيها الدراسة والتى تساهم فى رفع كفاءة الأداء بالقطاع المصرفى للاضطلاع بدورة الريادى فى خدمة المجتمع .
- الحمد لله الذى بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين .

## الرؤية المستقبلية :

1. إجراء دراسات وبحوث لبيان أثر مواكبة والاهتمام باستخدام نظم المعلومات والتقنيات الحديثة في إدارة المخاطر المصرفية .
2. إجراء الدراسات والبحوث الميدانية لبيان أثر تفعيل الحاكمية المؤسسية ومفهوم الشفافية والإفصاح في ضبط الأداء المصرفي .
3. تكثيف الدراسات والبحوث عن الإستشراف وتعميق مفهوم الإنذار المبكر من خلال دراسة مؤشرات الإقتصاد الكلى والمخاطر المصرفية المحتملة محلياً ودولياً كفرصة لتحقيق السلامة المصرفية .



## قائمة المصادر والمراجع

- القرآن الكريم
- السنة النبوية

### أولاً : المراجع باللغة العربية

1. إبراهيم الكراسنة ، أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر ، صندوق النقد الدولي ، معهد السياسات الإقتصادية ، أبو ظبي ، 2006م .
2. ابن فارس معجم مقاييس اللغة ، دون ذكر تاريخ ودار النشر .
3. ابن منظور ، لسان العرب ، القاهرة : دار الحديث ، 2003م .
4. إدريس عبد السلام الشتوي ، المراجعة - معايير وإجراءات ، بنغازي : الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1990م .
5. أحمد إبراهيم أبو سن ، الإدارة في الإسلام ، الخرطوم : دار الثقافة للطباعة والنشر ، الطبعة السادسة، 1999م .
6. أحمد عبد الله ، الرقابة والمتابعة الإدارية ، دون ذكر دار النشر ، الطبعة الثانية 1997م .
7. أحمد ماهر ، الإدارة - مدخل بناء المهارات ، القاهرة : المكتب العربي الحديث ، 1985م
8. أنور أحمد رسلان ، أصول الإدارة العلمية ، القاهرة : دار النهضة العربية ، 1995م .
9. السيد عبده ناجي ، الرقابة على الأداء ، مطبعة كلية التجارة - جامعة القاهرة ، 1990م .
10. السيد ناجي ، الإدارة العامة - مدخل إداري ، القاهرة : دون ذكر دار النشر ، الطبعة السادسة ، 2001م
11. الغريب ناصر ، الرقابة المصرفية بين النظرية التقليدية والمصرفية الإسلامية ، القاهرة : مطابع المنار العربي ، الطبعة الثانية ، 1998م .
12. ثناء على القباني ، المراجعة ، الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2007م .
13. جازية زعتر ، أصول التنظيم والإدارة ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1997م .

14. جميل أحمد توفيق ، إدارة الأعمال - مدخل وظيفي ، بيروت : دار النهضة العربية للطباعة والنشر 1986م .
15. جميل جودت أبو العينين ، أصول الإدارة من القرآن والسنة - بيروت : دار ومكتبة هلال ، الطبعة الأولى 2002م .
16. حمدى مصطفى المعاز ، أنظمة الرقابة الحديثة فى منشآت الأعمال ، القاهرة : دار النهضة العربية 1987م .
17. خالد أمين عبد الله ، علم تدقيق الحسابات ، بين النظرية والتطبيق ، عمان : دار وائل للنشر ، 2000م
18. زكى مكى اسماعيل ، نظم الرقابة الإدارية ، الخرطوم : شركة مطابع السودان للعملة ، الطبعة الثانية ، 2009 م .
19. زياد سليم رمضان وآخر، الاتجاهات المعاصرة فى إدارة البنوك عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، 2003م .
20. سمير علام ، دروس فى الرقابة الإدارية ، دون ذكر التاريخ ودار النشر .
21. سيد الهوارى ، الإدارة بالأهداف والنتائج ، أسلوب فعال للإدارة بالمشاركة ومنهج منطقي لتطوير المنظمات ، دون دار النشر ، 1988م .
22. سيد الهوارى ، الإدارة - الأصول والأسس العلمية ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، الطبعة عشرة ، 1996م .
23. سيد محمد جاد الرب ، تنظيم وإدارة منظمات الأعمال منهج متكامل فى إطار الفكر الإداري التقليدي مطبعة العشرى ، 2005م .
24. شاكِر القزوينى ، محاضرات فى إقتصاد البنوك ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 1992م .
25. صديق محمد عفيفى ، إدارة الأعمال فى المنظمات المعاصرة ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، 2006م .
26. عاطف جابر طه ، تنظيم وإدارة البنوك - منهج وصفى تحليلي ، الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2008م
27. عبد الرحمن الصباح ، مبادئ الرقابة الإدارية ( المعايير - التقييم - التصحيح ) ، عمان : دار زهران للطباعة والنشر ، 1997م .
28. عبد الحميد جميل وآخرون ، القطاع المصرفي السوداني النشأة و التطور خلال الفترة 1903 - 2003م إصدارات الأمانة العامة لإتحاد المصارف السودانية ، 2008م .

29. عبد الغفار حنفى ، إدارة المصارف - السياسات المصرفية - تحليل القوائم المالية - الجوانب التنظيمية فى البنوك التجارية والإسلامية ) ، الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2008م .
30. عبد الغفار حنفى وآخر ، الإدارة الحديثة فى البنوك التجارية ، الاسكندرية : الدار الجامعية ، طبعة 2003م - 2004م .
31. عبد الغفار حنفى وآخر ، تنظيم وإدارة الأعمال ، القاهرة : الاسكندرية ، مطبعة الإنتصار ، 1993م .
32. عبد المعطى عبد المنصف ، برنامج المعايير الدولية للرقابة الداخلية .
33. عبد المعطى محمد عساف ، مبادئ الإدارة : المفاهيم والاتجاهات الحديثة ، عمان : دار زهران للنشر والتوزيع ، 2000م .
34. عبد النبى حسن يوسف ، ( اقتصاديات النقود والبنوك ) ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1997م .
35. على السلمى ، الإدارة العامة ، القاهرة : دار غريب للطباعة ، الطبعة الثالثة ، 1988م .
36. على محمد عبد الوهاب ، الإدارة بالأهداف - نحو تفاعل أفضل بين الإدارة والأفراد ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، 1400هـ - 1980م .
37. عمر وصفى عقيلى وآخرون ، وظائف منظمات الأعمال ، عمان : دار زهران للطباعة و النشر والتوزيع ، 1993م .
38. عوف الكفراوى ، النقود والمصارف فى النظام الإسلامى ، القاهرة : دار الجامعات المصرية ، 1997م
39. فلاح حسن عدائى الحسينى ، إدارة المنشآت المالية - مدخل تحليلى واستراتيجى معاصر ، دون ذكر دار النشر ، 2000م .
40. كمال حمدى أبو الخير ، أصول الإدارة العلمية ، دار الجيل للطباعة ، 14 قصر الفجالة ، 1994م .
41. مدنى عبد القادر علاقى ، الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، مكتبة دار جدة ، الطبعة التاسعة ، 2000م .
42. محمد التهامى طواهر ومسعود صديقى ، المراجعة وتدقيق الحسابات ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2005م .
43. محمد السيد الناغى ، المراجعة ، إطار النظرية والممارسة ، المنصورة : مكتبة الجلاء الجديدة ، الطبعة الثانية 1996م .
44. محمد على شهاب نظم المعلومات لأغراض الإدارة فى المنشأة الصناعية والخدمية ، القاهرة : دار الفكرى العربى ، الطبعة الأولى ، 1981م .

45. محمد سوليم ، أساسيات الإدارة ، دار وهدان للطباعة ، 1991م .
46. محمد فريد الصحن وآخرون ، مبادئ الإدارة ، القاهرة : الدار الجامعية ، 2000م .
47. محمد محمد عريشة ، أساسيات الإدارة ، دون ذكر دار النشر ، 2006م .
48. منال محمد الكردي وعلاء الدين عباس ، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية - النظرية والتطبيق ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2010م .
49. منير ابراهيم هندی ، إدارة البنوك التجارية ، مدخل اتخاذ القرارات ، الإسكندرية : المكتب العربي الحديث الطبعة الثالثة ، 2000م .

#### ثانياً : المراجع باللغة الإنجليزية .

1. Crose .H.D & Hempel .G.H, Management Policies for Central Banks , 2nd edition , Prentice Hall Inc. Englewood cliffs . N.J, New Jersey, 1973.
2. D.P Whiting , Modern Banking , London , Memillan Education Ltd, 1985.
3. Douglas V Austin & others , Modern Banking , Boston banker publishing Co. 1989.
4. Franklin & Moore, Management : Organization and practice , Harper & Raw, NY, 1984.
5. George .R. Terry, Principles of Management , Homewood , Richard Irwin, Inc. 1986.
6. Goldfeld Chandler , The economics of money and banking , New York , Harper , 1985.
7. H. Fayol , General and Industrial Administration, London : Sir Isaac Pitman and sons Ltd, 1974.
8. H . Koonz & O'Donell , Principle of Management , MC Graw Hill Book company Inc, 1985.
9. Jessup , Modern Bank Management, West Publishing Co, 1987.

- M . H . DE. Kock, Central Banking, CA New Delhi universal book stall, 10. 1985.
- Robert Kreither , Management : a problem Solving Process , Boston Mifflin 11. Company , 1980.
- R . M . Wilson , Management control in Marketing , London , Heinemann , 12. 1973.
- Senn , J, Information Systems in Management, 2<sup>nd</sup> edition , CA Wadsworth 13. publishing co, 1987 .

### ثالثاً : البحوث والدراسات

1. زيدان محمد ، تفعيل دور الرقابة الشرعية والتدقيق الشرعى فى المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية بحث مقدم الى مؤتمر المصارف الإسلامية بين الواقع والمأمول، دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري ، دبی : 31 مايو - 3 يونيو 2003م .
2. حزام ماطر المطيرى وآخر ، الرقابة الإدارية بين المفهوم الوضعى والمفهوم الإسلامى، بحث منشور بمجلة جامعة الملك سعود - الإقتصاد والإدارة ، م 10 ، 1977م
3. عبد القادر بشاشى ، معايير بازل للرقابة المصرفية ، المعهد الإسلامى للبحوث والتدريب البنك الإسلامى للتنمية .
4. عواطف يوسف وآخرون ، دور بنك السودان فى إدارة الجهاز المصرفى 1960م - 1977م ، المعهد العالى للدراسات المصرفية والمالية ، بحث محكم غير منشور ، 1977م .

### رابعاً : التقارير الدورية والأوراق

- شوقى بورقيه ، ورقة بعنوان طريقة CAMELS فى تقييم أداء البنوك الإسلامية ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف الجزائر .
- أيمن محمد الأمين ، مقال بعنوان : تطور الجهاز المصرفى السودانى 1903 - 2010م ، مجلة الأموال إدارة التخطيط والبحوث ، بنك أم درمان الوطنى العدد (23) ، مايو 2011م
- الطيب إبراهيم محمد ، مقال بعنوان النقود والبنوك فى السودان ، مجلة الدراسات المصرفية، معهد الدراسات المصرفية ، العدد الثانى ، يناير 1977م .
- تقارير بنك السودان .

### خامساً : الشبكة العنكبوتية

منتدى المحاسبين العرب ، نظم المعلومات الإدارية وأنواعها وتأثيراتها على المنظمة

[http:// www.Acc4 arab.com /acc/ showthread](http://www.Acc4 arab.com /acc/ showthread).

http:// [www.bangladesh](http://www.bangladesh.bank.org) .bank. org.  
http:// [www.Islam](http://www.Islam) memo cc/fan eledara organization / 2009/121181 / 92080.  
html

بسم الله الرحمن الرحيم

**جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا**  
**كلية الدراسات العليا**

الأخ الأخت / .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الباحث أحمد محمد الحسن أحمد العربى يجرى دراسة بعنوان الرقابة الإدارية وأثرها على أداء المصارف السودانية دراسة حالة بنك أم درمان الوطنى ، وذلك للحصول على درجة الدكتوراة فى الإدارة العامة .  
نأمل فى كريم تعاونكم بالتكرم بملء استمارة الإستبيان المرفقة ، مع التأكيد بان كل البيانات والمعلومات التى ستزودننا بها ستعامل بسرية تامة ولن يتم استغلالها إلا لأغراض البحث العلمى فقط ولهذه الدراسة تحديداً .

نشكر لكم حسن تعاونكم

الباحث /  
أحمد محمد الحسن أحمد العربى

القسم الأول : معلومات عامة

- الرجاء وضع علامة ( ) في مربع الإجابة التي تراها مناسبة :

1/ النوع :

ذكر  أنثى

2/ العمر :

أقل من 30 عام  30 وأقل من 40 عام   
40 وأقل من 50 عام  50 وأقل من 60 عام   
60 عام فأكثر

3/ الخبرة :

أقل من 5 أعوام  5 أعوام وأقل من 10 أعوام   
10 وأقل من 15 عام  15 عام فأكثر

4/ الحالة الزوجية :

متزوج  غير متزوج   
أرمل  مطلق

5/ المؤهل العلمى :

بكالوريوس

دبلوم وسيط فما فوق

دكتوراه

ماجستير

6/ التخصص العلمى :

محاسبة

إدارة

شريعته وقانون

اقتصاد

أخرى

7/ المركز الوظيفى :

رئيس قسم

إدارى

مراجع

تنفيذى

القسم الثاني: أسئلة الدراسة :

أرجو وضع علامة (Q) في مربع الإجابة التي تراها مناسبة أمام كل فقرة مع العلم أن مقياس الدراسة خماسي واقوي الدرجات (5) تقابل (موافق بشدة ) وتتفاوت الموافقة بين الأرقام والتي يعتبر أضعفها (1) ويقابل (غير موافق علي الإطلاق )

المحور الأول: الرقابة الفعالة :

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق علي الإطلاق (1)
1	ضعف الرقابة علي التشغيل في المصارف ناتج عن اتباع النظام التقليدي ( الرقابة اللاحقة )					
2	الرقابة السابقة تقلل من الانحرافات.					
3	ضعف الهياكل التنظيمية في المصارف السودانية يؤثر سلباً على تصميم نظام رقابة داخلية فعال					
4	يحرص البنك علي اتباع نظام رقابة داخلية					

					فعال يؤدي إلي منع واكتشاف الأخطاء والمخالفات
					5 لدي البنك نظام رقابة داخلية مقنن يعمل علي الفصل بين العمليات الجارية والعمليات الرأسمالية
					6 وجود نظام رقابة داخلية شرعية يؤدي إلي رفع كفاءة الأداء بالبنك
					7 توجد بالبنك كوادر رقابية ذات كفاءة مهنية وخبرة تسعى لتطوير الأداء به
					8 يوجد وعي لدي العاملين بأهداف الرقابة الإدارية بالبنك
					9 يتوافر في البنك نظام رقابة داخلية آلي يعمل وفقاً للسياسات والضوابط الإدارية
					10 نظام الرقابة الخارجية يعكس مدي التزام البنك بسياسات وضوابط البنك المركزي
					11 تصميم المراجع الخارجي لأساليب وأدوات مراجعة للمخاطر (الائتمانية ، السوق ، التشغيلية ) يؤدي إلي السلامة المصرفية
					12 التزام البنك بمقررات لجنة بازل للرقابة المعرفية وموجهات مجلس الخدمات المالية الإسلامية أسهم في خلق نظام مصرفي سليم
					13 وجود نظام رقابة آلي مستمر ببنك السودان يحسن من كفاءة الأداء بالبنك
					14 التنسيق بين أجهزة الرقابة المختلفة يحقق أهداف العملية الرقابية

المحور الثاني : المعايير الإنسانية في الرقابة :

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق علي الإطلاق (1)
1	يلتزم العاملون بالبنك بالموجهات الرقابية والتعليمات الإدارية الصادرة من الإدارة					
2	تنظر الإدارة للعاملين علي أنهم الدعامة الأساسية والثروة الحقيقية للبنك					
3	تحرص إدارة البنك علي ترسيخ ثقافة المشاركة					
4	تعمل إدارة البنك علي تعزيز مبدأ الرقابة الذاتية لدي العاملين					
5	يتبع البنك نظام رقابي يتسم بالعدالة					
6	تقوم إدارة البنك بتوفير الاحتياجات التدريبية التي تتوافق مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل					
7	تسعي إدارة البنك لترسيخ ثقافة التعاون والعمل الجماعي بين العاملين					
8	يحرص البنك علي تلبية حاجات العاملين واتباع نظام الحوافز التشجيعية					

### المحور الثالث: تحسين مهارات المديرين والرؤساء في العملية الرقابية :

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق علي الإطلاق (1)
1	التأهيل العلمي الكافي في المجالات ذات الصلة بالرقابة من أبرز مقومات جودة الأداء					

					بالمصرف
					2 يمتلك البنك كادر مؤهل في مجال الرقابة يحقق ميزة تنافسية له
					3 يؤدي التدريب المستمر بالبنك إلي رفع كفاءة المديرين والرؤساء في العملية الرقابية
					4 تمثل التطورات المتسارعة للمنتجات المصرفية الحديثة تحد أمام إدارة البنك للقيام بعملية الرقابة
					5 تحرص إدارة البنك علي استقلالية هيكل الرقابة (مسئول الالتزام ، مسئول الرقابة الداخلية ، مسئول المخاطر )
					6 التوظيف الأمثل لهياكل الرقابة بالبنك يؤدي إلي جودة الأداء
					7 مواكبة الإدارة للأدوات والأساليب الرقابية وتطبيقها علي الأنشطة المختلفة يحسن من الوضع التنافسي للبنك
					8 سعي البنك لتقييم سياسات وضوابطه الرقابية بشكل دوري يساعد علي تطوير الأداء
					9 كفاءة الإدارة وقدرتها علي التخطيط والمرونة في التكيف مع المتغيرات تحسن من تصنيف البنك
					10 تتوفر الأجهزة الرقابية بالبنك مؤشرات للتنبؤ بأي خلل في النظام

