

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: المالية والمحاسبة

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير

دور المراقب المالي في تحسين أداء المؤسسة

دراسة حالة بنك الفلاحة التنمية الريفية « BADR » سيدي لخضر

تحت إشراف الأستاذ:

موزاوي عبد القادر

من إعداد الطالب:

مرنيز موسى

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسيا		أستاذ:	جامعة عبد الحميد بن باديس
مقرا		أستاذ:	جامعة عبد الحميد بن باديس
مناقشا		أستاذ:	جامعة عبد الحميد بن باديس

السنة الجامعية : 2019/2018 م.

كلمة شكر

ان كان الشكر فالشكر الله رب العالمين الذي اعاننا على استكمال هذا العمل

المتواضع و من ثم الشكر الجزيل الاستاذ المحترم "موزاوي عبد القادر "

الذي لم يبخل بالمساعدة و النصيحة و الكلمة الطيبة جزاه الله خيرا

كما لا ننسى كل من ساعدنا في انجاز هذا العمل المتواضع

ونتقدم بالشكر الى كل الاساتذة الذين بذلوا جهودا في تكويننا

العلمي

الأهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى أعز إنسان في الوجود ، إلى الذي رعاني منذ نعومة أظفري والذي كان له الفضل في نجاحي "أبي" الذي أطال الله في عمره .

إلى من حملتني وهنا على وهن وفاضت بي شوقا وحنانا ، إلى منيرة دربي

"أمي" الحنون "حفظها الله ورعاها"

إلى إخوتي .

إلى كل الأصدقاء الذين سكنوا قلبي .

إلى كل من أعرفهم من قريب أو بعيد

إلى الأستاذ الموقر "موزاوي عبد القادر" الذي أشرف بكل ما لديه على

إنجاز هذا البحث .

كلمة شكر

إهداء

قائمة الأشكال والجداول.....

المقدمة العامة.....أ،ب،ج،د،هـ،و

الفصل الأول: الرقابة المالية

01..... مقدمة الفصل

02..... المبحث الأول: مفهوم الرقابة المالية وأهدافها وأهميتها.

02..... المطلب الأول: مفهوم الرقابة المالية.

03..... المطلب الثاني: أهداف الرقابة المالية وأهميتها.

06..... المطلب الثالث: الفرق بين المحاسبة والرقابة المالية.

09..... المبحث الثاني: أنواع الرقابة

09..... المطلب الأول: أنواع الرقابة.

14..... المطلب الثاني: الأخطاء والغش.

27..... المطلب الثالث: أدلة الإثبات في الرقابة.

37..... المبحث الثالث: الجوانب الشخصية والمادية للمراقب.

37..... المطلب الأول: مؤهلات المراقبة وصفاته الشخصية.

40..... المطلب الثاني: تعيين المراقب وخلو مكانه وعزله.

42..... المطلب الثالث: تحديد أتعاب المراقب وأشكالها واعتباراتها.

44..... المطلب الرابع: حقوق وواجبات ومسؤوليات المراقب.

48..... خاتمة الفصل الأول

الفصل الثاني : المراقب المالي ودوره في تحسين أداء المؤسسة

50..... مقدمة الفصل

51..... المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء.

51..... المطلب الأول: تعريف الأداء.

51..... المطلب الثاني : محددات الأداء

52..... المطلب الثالث : معدلات الأداء وخصائصه.

55.....	المبحث الثاني: مساهمة المراقب المالي في تحسين أداء المؤسسة.....
55.....	المطلب الأول:تعريف تحسين الأداء
59.....	المطلب الثاني: تحسين الأداء في المؤسسة ودوافعه.....
65.....	المطلب الثالث: دور المراقب المالي في تحسين أداء المؤسسة.....
78.....	المبحث الثالث: تأثير الرقابة المالية في المؤسسة.....
78.....	المطلب الأول : مراحل عملية الرقابة
79.....	المطلب الثاني : أثر الرقابة المالية في تحسين الأداء المالي
83.....	المطلب الثالث: سبل نجاح الرقابة المالية
84.....	خاتمة :.....
	الفصل الثالث : دراسة حالة البنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" وكالة سيدي لخضر "مستغانم"
86.....	مقدمة الفصل.....
87.....	المبحث الأول تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
87.....	المطلب الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.....
88.....	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للبنك BADR:.....
89.....	المطلب الثالث: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية وأهدافه :.....
91.....	المبحث الثاني: الرقابة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية
91.....	المطلب الأول: الرقابة الإدارية والمحاسبية.....
95.....	المطلب الثاني: الرقابة القانونية:.....
96.....	المطلب الثالث: الرقابة على التجارة الخارجية والقروض.....
99.....	المبحث الثالث : المعلومات المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
99.....	المطلب الأول : الوثائق المطلوبة الواجب مراقبتها عند منح القرض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية
101.....	المطلب الثاني: حوصلة رقمية عن تقديم القروض لدى "BADR".....
103.....	خلاصة الفصل.....
105.....	الخاتمة العامة.....
107.....	قائمة المراجع.....

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
36	إزالة اللبس والغموض	01
99	الأوراق المطلوبة في قرض الاستثمار وقرض الاستغلال	03
101	عدد الملفات المقبولة لدى BADR	04
102	القروض الممنوحة بالمبالغ	05

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
78	خطوات العملية الرقابية	(5- II)
88	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية سيدي لخضر	06

- تحتل الرقابة المالية أهمية كبيرة في عملية الإدارية وتعد من أهم ركائز هذه العملية، ولا بد من تنظيم عملية الرقابة بشكل يجعل منها أداة فاعلة في تطوير وتحسين من أداء المؤسسات بمختلف أنواعها .

- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير أجهزة الرقابة المالية على العمل على تحسين أداء المؤسسة من خلال الدور الذي يقوم به المراقب المالي والذي يعتبر عنصر جد هام في ذلك، وكذا التعريف برقابة المراقب المالي على المؤسسة، ومعرفة مدى ضرورة وجود هذا النظام المراقبي بالمؤسسة .

- وفي بحثنا هذا ارتقينا إلى دراسة وظيفة ودور الرقابة المالية (المراقب المالي) في المؤسسة كالأها من أهمية فهي نشاط إداري منظم يعتمد بالإشراف وقياس الأداء وبناء على الأهداف وسياسات وبرامج وخطط التي سبق تحديدها بقصد كشف مواطن الفوضى والأخطار والانحرافات لعلاجها وتفادي تكرارها مرة واحدة أخرى كما تعتبر وظيفة الرقابة المالية من الأنشطة التي تساهم في تحسين من الأداء المؤسسات .

ولهذا حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة الدور الذي يقوم به المراقب المالي في تحسين ورفع أداء المؤسسة .

أولاً: إشكالية الدراسة :

إن معظم المؤسسات اليوم أصبحت تستعين في عملية تحسين أدائها لتحقيق ما إن بلغت أهدافها الموجودة والتي كانت تحاول الوصول إليها بواسطة الرقابة المالية التي تأخذ أشكالاً مختلفة بذاتها، وكذا مساهمة المراقب المالي في ذلك .

ومن هنا نطرح الإشكالية التي نحن بصدد دراستها والمتمثلة في :

* ما هو دور المراقب المالي في تحسين أداء المؤسسة ؟

وتتفرع هذه الإشكالية إلى أسئلة فرعية :

- فيما تتمثل الرقابة المالية ؟

- ما دور المراقب المالي في المؤسسة ؟

- هل المراقبة المالية كفيلة في رفع وتحسين ما أداء المؤسسة .

- هل يؤثر المراقب المالي على أداء المؤسسة ؟

ومن أجل الإجابة على هذا الإشكال قمنا بتطرق إلى نقاط التالية :

ثانيا : الفرضيات رغبة منا في حصر الإجابة عن تساؤلات السابقة الذكر من منظور الإشكالية، فإنه يتوجب علينا

إعطاء رد عن بعض تساؤلات من خلال تبني فرضيات تعكس قناعتنا من منظور احتمالي مرتفع، ولهذا قمنا

بصياغة الفرضيات التالية :

- الفرضية الأولى: الرقابة المالية وسيلة لتحسين الأداء يمكن الاستعانة بها في المؤسسة

- الفرضية الثانية: يمكن دور المراقب المالي برقابة على القطاع المالي للمؤسسة فقط .

- الفرضية الثالثة: للرقابة دور فعال في تحسين أداء المؤسسة .

- الفرضية الرابعة: يمكن أن تتأثر أداء المؤسسة بمراتب المالي .

ثالثا: أهداف الدراسة، تهدف هذه الدراسة إلى بلوغ مج من أهداف من أهمها :

- تعرف على الرقابة المالية والمراقب المالي .

- الدور الذي يقوم به المراقب في المؤسسة من تحسين في الأداء .

- حساسية الموضوع ودوره في كشف وتلاعبات والأخطاء الشائعة في المؤسسة .

رابعا: أهمية الدراسة يعتبر موضوع البحث ذو أهمية بالغة إذ يمكننا من دور الذي يقوم نظام الرقابي بصفة عامة

والمراقب المالي بصفة خاصة في تأثير على أداء المؤسسة، وهو ما دفعنا إلى اختيار هذا الموضوع و حولنا إسقاط

دراستنا على مؤسسة اقتصادية « بنك الفلاحة والتنمية الريفية .

ثامنا: محتوى البحث :

عملنا على تقييم البحث إلى ثلاث فصول فصلين نظري فصل تطبيقي بالإضافة إلى مقدمة عامة وخاتمة عامة، تطرقنا من خلال المقدمة إلى نطاق الدراسة محل البحث كتمهيد لطرح الإشكالية الرئيسية للبحث، والتي جاءت تحتها مج من الأسئلة الفرعية، كما ضمنا المقدمة العامة مجموع فرضيات التي يقوم عليها للبحث إضافة إلى أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة ، المنهج المتبع .

أما يخص فصول البحث فقد جاء الفصل الأول تحت عنوان مفاهيم حول الرقابة المالية وقسم هذا الفصل ثلاث مباحث خصص الأول منه لدراسة مفهوم الرقابة المالية أما المبحث الثاني خصص لدراسة
والمبحث الثالث خصص للتعريف بالمراقب المالي أما الفصل الثاني جاء تحت عنوان المراقب المالي ودوره في تحسين أداء المؤسسة، قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث خصص الأول منه لمفهوم الأداء ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه، وكذا معدلات الأداء وخصائصه أما المبحث الثاني فقد خصص لدراسة مدى مساهمة المراقب المالي في تحسين أداء المؤسسة تناول هذا البحث تعريف تحسين الأداء ودوافعه وكذا دور المراقب المالي في تحسين أداء المؤسسة .

وقمنا تناول المبحث الثالث رقابة المراقب المالي في المؤسسة وتحسين أدائها من خلال فعالية نظام الرقابة المالية وكذا علاقة المراقب بتحسين أداء المؤسسة وكذلك أثاره على المؤسسة .

أما الفصل ثالث جاء تحت عنوان دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وقسم إلى هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أيضا، تناول المبحث الأول لتعريف شامل عن هذه المؤسسة أما المبحث (2) تناول رقابة الإدارية والمحاسبية للبنك أما المبحث (3) فكان حول معلومات مقدمة من طرف .BADR.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع :

لم يكن اختيارنا للموضوع هكذا، بل يعود للأسباب الموضوعية الذاتية الآتية

1. اعتبارات موضوعية: وهي تتعلق بالموضوع ذاته :

- الحاجة الماسة لاستخدام الرقابة المالية في المؤسسات
- الاهتمام المتزايد من طرف المؤسسات بالرقابة المالية لأهميتها في تحسين الأداء ورفع المستوى .
- أهمية الموضوع البالغة لدى المؤسسات .
- محاولة إثراء المكتبة بموضوع تطبيقي أكثر من نظري .
- الدور الفعال للمراقب المالي من أجل تحسين أداء المؤسسات .

2. اعتبارات الذاتية: تتمثل فيما يلي :

- جاء اختيارنا بحكم التخصص والرغبة في التخصص في هذا المجال .
- الميول الشخصي للمراقب المالي .
- إمكانية مواصلة البحث في هذا الموضوع .

سادسا: أدوات البحث

اعتمدنا في دراستنا على :

- الأطروحات والرسائل المالية
- التقارير .
- الكتب المالية .
- مجالات وجرائد .
- مواقع انترنت .

سابعا: المنهج المتبع :

بغية الإلمام والإطاحة بمختلف جوانب الموضوع وتحليل أبعاده والإجابة عن الإشكالية المطروحة، اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي الموافق للدراسة النظرية لبيان أهمية الرقابة المالية ودرها الفعال في تحسين من أداء المؤسسات عن طريق، دور المراقب المالي - مختارين بذلك مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR .

النتائج الدراسة :

من خلال استعراض مختلف عناصر الفصول ثلاث تم استخلاص بعض النتائج البسيطة :

- 1) الرقابة المالية لها دور جد هام في المؤسسة .
- 2) الرقابة المالية تؤثر على مسار المؤسسة وعلى أدائها .
- 3) المراقب المالي عنصر جد مهم في المنظمة .
- 4) كل مؤسسة لها حسن نية في تحسين أدائها للأفضل (حسب دراسة ميدانية)
- 5) للمراقب المالي دور هام في تحسين أداء المؤسسة وتفادي الوقوع في مالي إذا تم تفصيل دوره بشكل مستقل خال من ضغوطات الفساد .

توصيات واقتراحات :

- من خلال النتائج السابقة يمكن اقتراح بعض النقاط نذكر منها :
- وضع مكاتب الرقابة المالية داخل الإدارات والمؤسسات، وهذا من أجل توفير عدة مزايا منها ربح الوقت وتقريب المواطن من الإدارة .
 - إعادة النظر في القوانين والتنظيمات التي تحكم الرقابة المالية .
 - منح المراقب المالي صلاحيات أكبر وأوسع حتى تكون أكثر صرامة وردعية للقضاء على مختلف أشكال الفساد المالي .
 - عصنة آليات الرقابة وضرورة إقامة نظام معلوماتي متطور

أفاق الدراسة :

- رغبة منا في إثراء هذا البحث نقترح المواضيع التالية :
- دور النظام الرقابي بالمؤسسات .
- فعالية الرقابة المالية في المنظمة .
- علاقة المراقب المالي بالمؤسسة الاقتصادية .

مقدمة الفصل:

إن زيادة الحاجة للخدمات المقدمة من طرف الرقابة المالية، عامل رئيسي لتطورها وقيامها كنشاط أساسي لا يمكن الاستغناء عنه، فالهدف من الرقابة المالية يتمثل في التحقق من البيانات المحاسبية والمالية مع التأكد من مدى صحتها وتمثيلها للمركز المالي للمؤسسة ومدى تطبيق الإجراءات الموضوعية من طرف إدارتها لتفادي مختلف الأخطاء المحاسبية ومنع حالات الغش والتلاعب بأموالها

وفي هذا الفصل سنتعرض بالدراسة إلى مفهوم الرقابة المالية ثم بيان أهدافها وأهميتها مع التطرق إلى إيضاح أهم الفروقات بينها وبين المحاسبة ثم نذكر أنواع الرقابة المالية ومضامينها بالتطرق إلى الأخطاء والغش التي ترتكب في المؤسسة، وصولاً إلى الجوانب الشخصية والمادية للمراقب المالي

المبحث الأول: مفهوم الرقابة المالية وأهدافها

سنحاول في هذا المبحث تقييم أهم التعاريف التي قدمت للرقابة المالية ، واستنادا إلى هذه التعاريف المقدمة لها ، يظهر لنا حليا تطور أهداف هذه الأخيرة من حقبة زمنية إلى أخرى نتيجة للتطور الذي عرفته المؤسسة

المطلب الأول مفهوم الرقابة المالية

يقصد بالرقابة المالية فحص أنظمة الرقابة الداخلية والبيانات والمستندات والحسابات والدفاتر الخاصة بالمشروع تحت التدقيق فحصا إنتقاديا منظما، بقصد الخروج برأي في محايد عن مدى دلالة القوائم المالية عن الوضع المالي لذلك المشروع في نهاية فترة زمنية معلومة، ومدى تصويرها لنتائج أعماله من ربح أو خسارة عن تلك الفترة.

كما عرفت الرقابة المالية على أنها " اختبار تقني صارم وبناء بأسلوب من طرف مهني مؤهل ومستقل، بغية إعطاء رأي معلل على نوعية ومصداقية المعلومات المالية المقدمة من طرف المؤسسة، وعلى مدى احترام الواجبات في إعداد هذه المعلومات في كل الظروف وعلى مدى احترام القواعد والقوانين والمبادئ المحاسبية المعمول بها، في الصورة الصادقة على الموجودات وفي الوضعية المالية ونتائج المؤسسة²¹ .

وهناك من يعرفها على أنها فحص القوائم المالية ويتمثل على بحث وتقييم تحليلي للسجلات والإجراءات ونواحي الرقابة، مع تحليل انتقادي للدولة المستخدمة في تخليص العمليات المختلفة للخروج برأي في محايد عن مدى دلالة القوائم المالية للمركز المالي ونتائج العمليات خلال فترة زمنية معينة²² .

1- د عبد الرؤوف جابر، الرقابة المالية والمراقب المالي من الناحية النظرية، دار النهضة العربية، لبنان، 2004، ص18.

2- محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عطفون، 2007، ص9.

3- د خالد راغب الخطيب، د خليل محمود الرفاعي، الاصول العلمية والعملية لتدقيق الحسابات، دار المستقبل، الاردن 1998 ص10.

وتشمل عملية التدقيق¹:

- 1- **الهدف للتأكد** من صحة قياس العمليات التي تم تسجيلها وتبويبها أي فحص القياس المحاسبي
- 2- **التحقيق** وهو إمكانية الحكم على صلاحية القوائم المالية كتعبير سليم لنتائج الأعمال خلال فترة معينة.

3- **التقرير**: بلورة النتائج الفحص والتحقيق وإثباتها بتقرير مكتوب يقدم لمستخدمي القوائم المالية.

المطلب الثاني أهداف الرقابة المالية وأهميتها.

أولا أهداف الرقابة المالية:

لقد كان هدف المراقب قاصرا على التأكد من الدقة الحسابية للدفاتر والسجلات وما تحويه من بيانات، ومطابقة القوائم المالية مع تلك الدفاتر والسجلات دون إبراء رأي في محاييد حول أكثر من ذلك، ولكن والسجلات، وإصدار رأي في محاييد يحد منه في تقريره الذي يقدمه للمساهمين (أو من قام بتعيينه) عن له صحيفة جيتد².

ويمكن تحديد أهداف الرقابة المالية في مجموعتين رئيسيتين هما:

1- المجموعة الأولى الأهداف التقليدية.

أ- التأكد من دقة وصحة البيانات الحسابية بدفاتر وسجلات المشروع، وتقرير مدى الاعتماد عليها

ب- الحصول على رأي في محاييد مطابقة القوائم المالية لما هو مقيد بالدفاتر والسجلات.

ت- اكتشاف ما قد يوجد بالدفاتر من أخطاء أو غش

1 د. خالد راغب الخطيب، مرجع سابق، ص10

2 د. عبد الرؤوف جابر، مرجع سابق، ص19.

ث- تقليل فرص ارتكاب الأخطاء أو الغش عن طريق زيارات المراقب المفاجئة للمشروع وتدعيم أنظمة

الرقابة الداخلية بالمشروع

2- المجموعة الثانية الأهمية الأول لح¹.

أ- مراقبة الخطة ومتابعة تنفيذها ومدى تحقيق الأهداف وتحديد الانحرافات وأسبابها وطرق معالجتها

ب- تقييم نتائج الأعمال وفقا للأهداف المرسومة

ت- تحقيق أقصى كفاية إنتاجية ممكنة عن طريق منع الإسراف في جميع نواحي النشاط.

ث- تحقيق أقصى قدر ممكن من الرفاهية لأفراد المجتمع.

أيدأهميةالرقابة المالية :

ترجع أهمية الرقابة المالية إلى كونها وسيلة لا غاية، تهدف هذه الوسيلة إلى خدمة مجموعة متعددة

من الجهات التي تعتمد اعتمادا كبيرا في رسم خططها المستقبلية واتخاذ قراراتها على البيانات المحاسبية

للمشروع خاصة إذا تم اعتماد هذه الأخيرة من قبل جهة محايدة أو مستقلة عن إدارة المشروع، مما يضيف

عليها صفة الثقة والمصدقية من قبل الجهات المعنية².

وتتمثل فيما يلي³:

1- إدارة المشروع

تعتمد إدارة المشروع على البيانات المحاسبية التي تخدم في الرقابة والتخطيط للمستقبل لتحقيق أهداف

المشروع بكفاية عالية، والقرارات المتعلقة بالتخطيط إنما تعتمد اعتمادا أساسيا على البيانات المحاسبية

¹ د. خالد راغب الخطيب، مرجع سابق، ص 11.

² خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات، الناحية النظرية والعلمية، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص 15.

³ د. خالد راغب الخطيب، مرجع سابق، ص 1312.

الصحيحة لرسم الخطط والسياسات بشكل محكم ودقيق، وليس هناك من ضمان لصحة ودقة البيانات المحاسبية إلا عن طريق فحصا من قبل هيئة فنية محايدة.

2- أهمية الرقابة المالية للملاك والمستخدمين :

يلجأ الملاك والمستخدمين إلى القوائم المالية المعتمدة ويسترشدون بياناتها لمعرفة الوضع المالي للوحدات الاقتصادية، ومدى متانة مركزها المالي لاتخاذ قرارات توجيه مدخراتهم واستثماراتهم الوجهة التي تحقق لهم أكبر عائد ممكن، ولضمان حماية مدخرات المستثمرين فيتحتم أن تكون البيانات الموضحة بالقوائم المالية دقيقة وواضحة .

3- أهمية الرقابة المالية للدائنين والموردين

يعتمدون على تقرير المراقب بسلامة وصحة القوائم المالية ويقومون بتحليلها لمعرفة المركز المالي والقدرة على الوفاء بالالتزام قبل الشروع في منح الائتمان التجاري والتوسع فيه، وتفاوت نسب الخصومات التي تمنحها وفقا لقوة المركز المالي للمؤسسة.

4- أهمية الرقابة المالية للبنوك ومؤسسات الإقراض الأخرى :

تلعب هذه دورا هاما في تمويل قصير الأجل للمشروعات لمقابلة احتياجاتها و توسيعاتها لهذا فإنها تعتمد القوائم المالية تقرير المراقب لدراسة وتحليل القوائم المالية قبل المشروع في منح الائتمان المصرفي. القروض وتعتمد كأساس للتوسع فيه أو الأحجام عنه عن طريق تقييم درجة الخطر في منح الائتمان المصرفي.

5- أهمية المراقبة المالية إلى الهيئات الحكومية :

تعتمد بعض أجهزة الدولة على البيانات التي تصدرها المشروعات في العديد من الأغراض منها مراقبة النشاط الاقتصادي أو رسم السياسات الاقتصادية للدولة، أو فرض الضرائب، وهذه جميع

بيانات واقعية سليمة

6- أهمية الرقابة لرجال الاقتصاد

ازداد اهتمام رجال الاقتصاد بالقوائم المالية المعتمدة وما يحتويه من بيانات محاسبية في تحليلها وتقدير الدخل القومي ورسم برامج الخطط الاقتصادية وتعتمد دقة تقاريرهم وكفاءة برامجهم على دقة البيانات المحاسبية المعتمدين عليها

7- أهمية الرقابة المالية لنقابة العمال

تعتمد نقابة العمال على البيانات المحاسبية في القوائم المالية المعتمدة في مفاوضاتهم مع الإدارة لرسم السياسة العامة للأجور وتحقيق مزايا العمال.

8- أهمية الرقابة المالية في تخصيص الموارد

تساعد الرقابة المالية في تخصيصها الموارد المتاحة بأفضل كفاية ممكنة لإنتاج السلع والخدمات التي يزيد الطلب عليها، فالموارد النادرة تجتذبها الوحدات الاقتصادية القادرة على استخدامها بأفضل كفاية والتي تظهرها البيانات المحاسبية الظاهرة في القوائم المالية المعتمدة، إذ أن البيانات والتقارير المحاسبية غير دقيقة والتي لم تخضع للرقابة المالية تخفي في طياتها إسرافا وسوء كفاية وتحويل دون تخصيص مواردنا النادرة بطريقة رشيدة

المطلب الثالث الفرق بين المحاسبة والرقابة المالية

تعتبر الرقابة المالية والمحاسبة عمليتان متكاملتان فيما بينهما، إذ لا يمكن وجود رقابة مالية للحسابات دون وجود قوائم محاسبية

فالمحاسبة هي مجموعة من النظريات والمبادئ التي تحكم تسجيل العمليات المختلفة التي تقوم بها

لصفلا لولاة بافرا اة بالما.

المؤسسة وتبويبها ثم عرض نتائج العمليات في قوائم مالية تبين نتيجة المؤسسة خلال فترة معينة. أما الرقابة المالية فهي مجموعة من المبادئ والنظريات التي تنظم فحص البيانات المسجلة في الدفاتر والسجلات والوثائق للتأكد من صحتها ومدى دلالة القوائم على نتيجة أعمال المؤسسة وعلى مركزها المالي وحتى تضفي عليها ثقة ومصداقية أكبر.¹

فعمل المراقب المالي يبدأ حين ينتهي عمل المحاسب ويمكن تحديد الفرق بين الرقابة المالية والمحاسبة كما يلي²:

- أولاً: مجال العمل

المحاسبة تهم بتسجيل العمليات المالية التي قامت بها المؤسسة خلال فترة معينة وإعداد القوائم المالية، أما الرقابة المالية تقوم بفحص بيانات ومعلومات القوائم المالية والأداء حولها برأي فني محايد بمدى دلالتها على المركز المالي للمؤسسة

- أيدناث: طبيعة العمل

عمل المحاسبة هو عمل إنشائي يبدأ بتسجيل العمليات من واقع المستندات التي تثبت ذلك و تنتهي بإعداد القوائم المالية، أما عمل الرقابة المالية هو عمل تحليلي، انتقادي يبدأ بفحص القوائم المالية وما تحتويه من بيانات إلى الدفاتر والسجلات وذلك في سبيل التأكد من ربحيتها وينتهي بإعداد تقرير فني محايد.

- أثلثاث: المدخلات والمخرجات

المحاسبة مدخلاتها المستندات والبيانات كالفواتير ومذكرات الإدخال والإخراج ومخرجاتها هي القوائم المالية لجدول حسابات النتائج، الميزانية الختامية.

¹ - بوراشدي عبد الرزاق، بوعيشة النذير، المراجعة المالية والمحاسبية، مذكرة فحرج، 2001-2002، ص13.

² - د خالد راغب الخطيب، مرجع سابق، ص15.

أما الرقابة المالية فإن مدخلاتها هي القوائم المالية وموئته من بيانات ومعلومات والتي أعدتها المؤسسة ومخرجاتها هي تقرير يحتوي على رأي في محايد

- رابعا الاستقلال والحياد

الحاسبة هي إحدى النشاطات التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية وتابعة لإدارتها فتقوم بتنفيذ التعليمات والسياسات الصادرة من الإدارة العامة، ولكن مصلحة الرقابة المالية هي ليست تابعة لمديرية المالية والمحاسبية، لكنها تكون تابعة للإدارة مباشرة إذا كانت داخلية أما إذا كانت خارجية فهي محايدة ومستقلة ولا تخضع لسلطة الإدارة العامة وتمارس مهامها دون أدنى تدخل منها.

- لاسماتجة العمل .

الرقابة المالية هي تابعة في عملها إلى الحاسبة بدرجة كبيرة، وذلك لأن عمل الأولى مرتبط بانتهاء عمل الثانية ويتحلى ذلك أيضا من خلال الوظائف التي تتميز كليهما وهي القياس والاتصال، فوظيفة القياس المحاسبي تهدف إلى قياس نتيجة العمال خلال فترة معينة وتنتهي بإعداد القوائم المالية أما القياس بالرقابة المالية يهدف إلى التأكد والتحقق من نتيجة القياس المحاسبي بعد عملية الفحص والتحقق والتقرير بشأن صحتها

أما وظيفة الاتصال عن طريق الحاسبة فهو عرض القوائم المالية للمهتمين بها وإفادهم بمختلف النتائج التي تخص مختلف النشاطات، بينما الاتصال بالرقابة المالية يتم بإعداد التقارير بعد الفحص والتحقق لمختلف النتائج الواردة في القوائم المالية التي تم إعدادها من طرف مصلحة المحاسب

المبحث الثاني: أنواع الرقابة ومضامينها

بات من الضروري على المؤسسة الإقتصادية العمل بنوع معين من الرقابة المالية يناسب شكلها حجمها وطبيعة نشاطها من جهة ، ومن جهة أخرى يعطي مصداقية صراحة أكثر للمعلومات وضمن مستعملي القوائم المالية .

المطلب الأول أنواع الرقابة.

هناك أنواع متعددة من الرقابة تختلف باختلاف الزاوية التي ينظر إلى الرقابة المالية من خلالها، ولكن مستويات الأداء التي تحكم جميعا لأنواع واحدة، وبوجه الإجمال تصنف الرقابة المالية حسب وجهات النظر المختلفة إلى¹ :

أولا الرقابة الكاملة والجزئية

- الرقابة الكاملة

وهنا يقوم المراقب بفحص القيود والمستندات والسجلات بقصد التوصل إلى رأي في محايد حول صحة القوائم المالية ككل، وقد كان هذا النوع تفصيلا أي يقوم المراقب بفحص القيود وغيرها 100 % يوم كانت المشاريع التي ترابح حساباتها صغيرة الحجم وعملياتها قليلة العدد، وقد تحول هذا إلى رقابة كاملة اختيارية نتيجة للتطور الذي حدث في مجال الأعمال وما صاحب ذلك من نشوء الصناعات الكبيرة وشركات المساهمة بحيث لم يصبح من المعقول أن يقوم المراقب بتدقيق جميع العمليات وكافة السجلات والمستندات، وإن إتباع أسلوب العينة والاختبار في الرقابة المالية زاد من اهتمام المشاريع بأنظمة الرقابة الداخلية، لأن كمية الاختبارات وحجم العينات يعتمد على درجة متانة تلك الأنظمة المستعملة حيث يزيد

¹ - عبد الرؤوف جابر، مرجع سابق، ص 26.25.30.

لصفلا لولاة: بافرا لة بالما.

المراقب من نسبة اختباراته في حال ضعف الأنظمة ووجود ثغرات فيها، وهكذا يتضح أن الفارق بين هذين النوعين الرقابة المالية يكمن في اختلاف نطاق عملية التدقيق فقط، ولا يمكن الحد من سلطة المراقب في نوعين بأي شكل من الأشكال فله وحدة حق تقرير نطاق عملية الرقابة.

- الرقابة الجزئية:

وهنا يقتصر عمل المراقب على بعض العمليات أو البنود دون غيرها كأن يعهد إليه بتدقيق النقدية فقط، أو جرد المخازن. إلخ، وفي هذه الحالة لا يمكنه الخروج برأي حول القوائم المالية ككل، وإنما يقتصر تقرير المراقب على ما حدد له من مواضيع.

ومن المربوب فيه هنا أن يحصل المراقب على عقد يوضح نطاق عملية الرقابة الموكلة إليه حتى لا ينتسب إليه إهمال أو تقصير في القيام بتدقيق بند لم يعهد إليه أصلاً بتدقيقه، وبذلك يحمى نفسه بواسطة العقد من أية مسؤولية كهذه.

- الرقابة النهائية والمستمرة¹:

الرقابة النهائية مدققاً بداية الرقابة في نهاية الفترة المالية للمنشأة، بعد أن تكون الدفاتر قد أقيمت، وقيود التسوية قد أحرقت، والقوائم المالية قد أعدت، ويمتاز هذا النوع بضمان عدم حدوث أي تعديل في البيانات المثبتة في الدفاتر، أو تغيير في أرصدة الحسابات بعد تدقيقها، حيث تبدأ عملية الرقابة بعد ترصيد الحسابات وإقفال الدفاتر

ويعاب على هذا النوع ما يلي

. يفشل في اكتشاف ما قد يوجد بالدفاتر والسجلات من أخطاء أو غش أو تلاعب حال وقوعها

- قد تؤدي إلى تأخير تقديم القوائم المالية في المواعيد المحددة - لأنه يستغرق وقتاً طويلاً.
 - يؤدي إلى التضحية بالدقة اللازمة لتحقيق سرعة إنجاز العمل.
 - قد يؤدي إلى ارتباك العمل. يمكن الرقابة لتزامن إقفال الدفاتر في منشآت عدة يدققها.
 - قد يؤدي إلى توقف العمل. يمكن الرقابة حتى يتسنى له جمع أدلة وقرائن الإثبات اللازمة.
- الرقابة المستمرة يقصد بها عملية الرقابة والفحص بصفة مستمرة إذ يقوم المراقب أو مندوبه بزيادة المنشأة فترات متعددة خلال السنة المالية لتدقيق وفحص البيانات المثبتة بالدفاتر والسجلات بالإضافة لمراقبة نهاية القوائم المالية في نهاية السنة المالية بعد ترصيد الحسابات وإقفال الدفاتر.
- يتم هذا النوع ويسير وفق برنامج مرسوم يعده ويحضره المراقب على ضوء دراسته وتقييمه لأنظمة الرقابة الداخلية، ويلائم المنشآت الكبيرة مثل شركات المساهمة
- وتتماز الرقابة المستمرة بما يلي:
- توفر الوقت الكافي للمراقب للتحقق.
 - إتمام عملية التدقيق وتوسيع نطاق الفحص وتفصيله.
 - الدقة في الفحص المستندي للعمليات.
 - سرعة اكتشاف لأخطاء والغش والتلاعب حال حدوثها بسبب تردده المستمر لتدقيق العمليات.
 - استطاعت المراقب التعرف على أوجه نشاط المنشأة والإلمام بأنظمتها الإدارية والمحاسبية.
 - تحقيق انتظام التقييد بالدفاتر والسجلات دون تأخير أو إهمال لتوقع الموظفين حضوره.
 - تقليل فرص التلاعب بالدفاتر والسجلات لما تحدثه زيارته المفاجئة من أثر نفسي على الموظفين.
 - المساعدة على العرض المبكر للقوائم المالية.

. انتظام العمل بمكتب الرقابة مما يسهل على المراقب توزيع العمل وإستمراريته في المكتب

ويعاب على الرقابة المستمرة ما يلي:

أ- احتمال سهو المراقب عن إتمام عملية بدأ فيها و لم ينتهي بعد

ب- يؤدي إلى تعطيل عمل قسم المحاسبة لأنه يستغرق وقتا طويلا مما يسبب حرجا وضيقا لموظفي القسم

وخاصة في فترات ضغط العمل.

ت- احتمال تكوين صلات تعارف وصدافة بين المراقب وموظفي المنشأة ما يؤدي إلى تسبب حرجا له

عند كتابة تقريره والإدلاء برأيه أو اكتشاف غش أو تلاعب بالدفاتر

ث- قد تتحول الرقابة المستمرة إلى عمل روتيني بحث يؤدي بطريقة آلية

الرقابة الداخلية والخارجية¹:

المثلاث:

-الرقابة الداخلية:

وتقوم بهذه المراقبة هيئة داخلية أو مراقبين تابعين للمنشأة وذلك من أجل حماية أموال المنشأة، ولتحقيق

أهداف الإدارة كتحقيق أكبر كفاية إدارية وإنتاجية ممكنة للمشروع، وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية
الرقابة الخارجية

: وغرضه الرئيسي الخلاص إلى تقرير حول عدالة تصوير الميزانية العمومية لوضع الشركة

المالي، وعدالة تصوير الحسابات الختامية لنتائج أعمالها عن الفترة المالية المعنية، ولهذا يقوم بها شخص

خارجي محايد مستقل عن إدارة المشروع، ولذلك يطلق على هذا النوع أحيانا بالتدقيق المحايد أو المستقل

ويجب أن لا يتبادر إلى الأذهان أن وجود نظام سليم للرقابة الداخلية تعني عن تدقيق الحسابات بواسطة

مراقب خارجي مستقل لما سبق وظهر من أوجد الاختلاف بين النوعين وأهمها انعدام الحياد في الرقابة

1- عبد الرؤوف جابر، مرجع سابق، ص30.

الداخلية لأن المراقب الداخلي خاضع بالتبعية للإدارة يخدم أهدافها، بينما يتوفر مبدأ الاستقلال في الرقابة الخارجية حيث المراقب هنا وكيل بأحر عن جمهرة المساهمين أو أصحاب المشروع

رابعاً الرقابة الإلزامية والاختيارية¹:

- الرقابة الإلزامية: تتم وفق إلزام قانوني أي تفرضه التشريعات القانونية فهي إجبارية مقرونة بعقوبات وجزاءات قانونية للمخالف لمواده، وذلك ضماناً وحماية لحقوق الهيئات والجهات المهتمة بقوائم المنشأة المالية، كرقابة شركات التوصية، بالأسهم المحدودة المسؤولية والمساهمة العامة.

الرقابة الاختيارية: يقصد بها التي تتم بإدارة الملاك أو الإدارة من غير إلزام قانوني لذلك مثل المؤسسة الفردية، وشركة التضامن والتوصية البسيطة، وقد كانت الرقابة الاختيارية في بدايتها ثم ما لبثت الشركات أن درجت على تعيين مراقبين لحسابات إذ أصبحت عرفاً سائداً لفترة طويلة ومع ظهور المنشآت الكبيرة وخاصة شركات المساهمة برزت الحاجة إلى حماية حملة الأسهم وغيرهم فظهرت التشريعات بخصوص إلزامية الرقابة في بعض أنواع الشركات وتشجيعاً لذلك صدرت قوانين الضرائب بعدم قبول القوائم المالية إلى بعد رقابتها من مراقب.

اسماخ: الرقابة العادية والرقابة لغرض معين²:

الرقابة العادية

يقصد بها فحص البيانات المثبتة بالدفاتر والسجلات والمستندات ومفردات القوائم المالية للتأكد من مدى عدالة القوائم المالية ودالاتها للمركز المالي ومدى الاعتماد عليها وإصدار تقرير يحتوي رأي في محايد لعدالة

¹ - خالد راغب الخطيب، مرجع سابق، ص 25، 26، 27.

² - سفن المبرق البلد، 26، 27.

ع ج

القوائم المالية

- الرقابة لعرض معين: يقصد بها رقابة موضوع محدد لهدف محدد بمدف البحث عن حقائق معينة والوصول إلى نتائج محددة، ويتم تكليف خطي ومن أمثله فحص نظام الرقابة الداخلية، تحديد الشهرة، فحص مستندات عملية معينة ومسؤولية المراقب عن الإهمال.

المطلب الثاني الأخطاء والغش:

يعتبر حدوث الأخطاء أمرا محتملا للغاية في المستندات والسجلات والدفاتر الحاسبية نظرا لتعدد عمليات المؤسسة ولخطوات المعالجة الحاسبية، أما الغش فيكون عند توفر النية لدى القائم به أو الخطأ العمدي¹.

أولا أسباب ارتكاب الأخطاء:²

يعزى وقوع الأخطاء بالسجلات الحاسبية إلى سببين رئيسيين هما

1- الجهل بالمبادئ الحاسبية المتعارف عليها والواجبة الإتباع في تسجيل أو ترحيل أو تبويب أو تخلص أو

عرض البيانات الحاسبية المختلفة

2- السهو وعدم العناية أي الإهمال والتقصير من موظفي قسم الحاسبة في أداء أعمالهم والقيام بواجباتهم وإضافة إلى هذين السببين الرئيسيين، هناك عدة أسباب لارتكاب الأخطاء وخاصة المتعمدة منها، ومن هذه

الأسباب

أ- الرغبة في اختلاس بعض موجودات المشروع

ب- محاولة تعطية عجز الخزينة أو اختلاس ق با س د.

ت- محاولة الإدارة التأثير على القوائم المالية بحيث تخدم أغراضة ذيعم.

¹ د عبد الرؤوف حابر، مرجع سابق، ص

² محمد تهامي طواهر، ومرجع سابق، ص 34

ث . محاولة التهرب من الضرائب .

-ايدناث: أنواع الأخطاء سنعالج في هذه النقطة الأنواع التالية:

1- أخطاء الحذف أو السهو: تكون هذه الأخطاء عند عدم إثبات عملية بأكملها أو أحد طرفيها عند

التسجيل الأولي لها في اليومية المساعدة، أو عدم ترحيل طرفي العملية أو إحداهما إلى حساباتها الخاصة،

ويمكن أن يأخذ هذا النوع الشكلين التاليين:

أ - السهو أو الحذف الكلي لا يؤثر على توازن ميزان المراجعة لذا فإكتشافه صعب لكن ليس يحتسم وذلك باستعمال وسائل الحصول على أدلة الإثبات سواء بالمراجعة المستندية أو القياسية أو المطابقات، فعدم تسجيل تدفق مالي سهوا مثلا لا يؤثر هذا الحذف على التوازن الكلي لميزان المراجعة، لكن يعطينا معلومات لا تعبر عن الرصيد الحقيقي للخزينة.

ب- السهو والحذف الجزئي إن وقوع حذف جزئي لقيد معين يعطي لنا ميزان مراجعة غير متزن، مما

يسمح وبسهولة من اكتشاف هذا الخطأ عن طريق المراجعة الحسابية وتصحيحه بإثبات الجزء المحذوف.

2- أخطاء إرتكابية تحدث هذه الأخطاء في العمليات الحسابية (جمع، طرح، ضرب، ترحيل يمكن أن

يكون الخطأ عند إعداد المستندات أو عند المعالجة المحاسبية لها، لذا يمكن التطرق إلى هذا الخطأ من خلال

التالي

أ- أخطاء حسابية إن هذه الأخطاء قد لا تؤثر على توازن ميزان المراجعة، فعند حدوث أخطاء الجمع مثلا

في حساب مجموع المبلغ بكل الرسوم في فاتورة معينة لا يؤثر هذا الخطأ على توازن ميزان المراجعة، لكن

حدوث خطأ حسابي في استخراج رصيد معين يؤثر على توازن ميزان المراجعة، ويمكن اكتشاف هذه

الأخطاء عن طريق المراجعة الحسابية أو المصادقات

ب أخطاء رقمية : تحدث عادة عند التسجيل المحاسبي للعمليات وعند ترحيلها إلى دفتر الأستاذ، الأرقام مثلا

يقصد بها تلك الأخطاء التي تتحاشا مع بعضها البعض، فعند حدوث خطأ

ت أخطاء متكافئة أو معوضة

معين في تسجيل عملية معينة يحدث خطأ آخر ويعوض مقدار الفرق في التسجيل الأول بحج

توازن ميزان المراجعة، ويمكن اكتشافه باستعمال المراجعة المستندية والمصادقات

ث أخطاء فنية تعتبر هذه الأخطاء من بين الأحداث التي تؤثر على وضعية المؤسسة الحقيقية وعلى

ربحيتها ومركزها المالي، إلا أنها لا تمس بالتوازن على مستوى ميزان المراجعة إذ يرجع حدها إلى الخطأ في

تطبيق المبادئ المحاسبية أو عدم الالتزام بدياسات الإدارية المرسومة، كعدم تكوين المؤونات الضرورية

لتفادي النقص في الموجودات أو عدم إهلاك الاستثمارات بالنسب الكافية أو الخلط بين المصروفات

الإرادية والرأسمالية

_ الغش وأنواعه 1 :

الغش أو التزوير هو الخطأ العمدي يرتكب عن قصد أو تدبير سابق من قبل قسم المحاسبة أو الهيئة الإدارية

للتضليل أو الإخفاء أو الغش أو اختلاس أو التأثير على القوائم المالية

ودواعي ارتكاب الغش هي :

• الرغبة في اختلاس بعض أصول المشروع

2- محاولة تغطية اختلاس أو عجز في النقدية

3- محاولة التأثير على حساب الختامية لتحقيق أغراضا معينة

د خالد راغب الخطيب، مرجع سابق، ص

لوالالصفلا:ةباقرارةيالما.

4- محاولة التهرب الضريبي بتضليل دائرة الضرائب

رابعاً: أنواع الغش .

يمكن تقسيم حالات الغش التي قد نرتا فدل والسجلات من زاوية الغرض من ارتكاب هذا الخطأ
لأبدجوت العمء ومحدث نتيجة تلاعب في الدفاتر والسجلات

1- دصقبد الاختلاس أو تغطية عجز أو سوء استعمال أحد الأصول وأمتلتها .

أ_ اختلاس أو تغطية عجز في النقدية

- مدفوعات وهمية إضافة أسماء وهمية لكشف الرواتب والأجور .
- تزوير مستندات دفع وهمية

• عدم إثبات مقبوضات نقدية من عميل في حسابه أو لحساب النقدية

ب_ بقصد اختلاس أو تغطية عجز أو سوء استعمال أحد الأصول

• عدم إثبات بضائع واردة

• إثبات أدونات صرف بضائع وهمية من المخازن

ويتوقف حدوث ارتكاب هذه الأخطاء على ضعف الرقابة الداخلية و أدواتها ووجود ثغرات فيها

يستغلها ضعاف النفوس، ويقل حدوث ارتكابها كلما كانت الرقابة الداخلية وأدواتها متينة خالية من

الثغرات .

وعلى مراقب الحسابات أن يركز عند فحصه لأنظمة الرقابة الداخلية وأدواتها على تحديد نقاط الضعف

والثغرات فيها ومدى إمكان استغلال هذه الثغرات، وأن يوسع نطاق عيناته و اختباراته للعمليات والمراحل

التي يتضح له ضعف أو ثغرات.

2- بقصد التأثير على مدى دلالة القوائم المالية للمركز المالي يحدث بتوجيه الهيئة الإدارية وتكون نتائجه

لولا لصفلا: بافرا اة بالما.

خطيرة ودواعيه تحقيق أحد الأهداف التالية

أ. تضخم الأرباح: إظهار أرباح أكثر من الحقيقة ليحقق أعضاء مجلس الإدارة

• إعادة انتخابهم المساهمين بنجاح إدارتهم وسياستهم

• زيادة مكافئتهم أو ما اتخذت شكل نسبة مئوية من الأرباح

• التأثير على أسعار الأسهم في البورصة لبيعهم أو أقاربهم ما يملكون منها

• تشجيع المستثمرين للاكتتاب بأسهم جديدة لزيادة رأس المال

ويتخذ صورا عدة منها تضخيم قيمة بضاعة آخر المدة أو تأجير إثبات مشتريات للفترة المالية

التالية، إظهار المصروفات بأقل من حقيقتها، وتكوين مخصصات غير كافية.

ب. تقليل الأرباح إظهار الأرباح أقل من الحقيقة بتكوين احتياطات قيقحتلة يرسد:

• استخدامات لتحقيق مأرب شخصية خاصة لهم

• التهرب الضريبي

• التلاعب بأسعار الأسهم بالبورصة

• إظهار المركز المالي على غير حقيقته، عن طريق التلاعب في قيم بعض الأصول أو الالتزامات (الخصوم)

بهدف تحقيق:

ـ المضاربة في البورصة والتلاعب بأسعار الأسهم

ـ الرغبة في الحصول على قرض

ـ تضليل البنوك ومؤسسات الإقراض

تحقيق ثمن مجزي عند البيع

ومن الصعوبة بمكان اكتشاف مثل هذا التلاعب أو الغش أو التزوير مما يتطلب من مراقب الحسابات دقة

لصفاء لولاة: بافراا ةيالما.

وعناية في فحصه للدفاتر والسجلات ودراية تامة بالمفاهيم والمبادئ والقواعد الحاسبية المتعارف عليها
والمقبولة

اسماخ: مواطن ومجالات ارتكاب الأخطاء والغش:

إن دراية وإلمام مراقب الحسابات بأسباب وأنواع الأخطاء والغش غير كافية له ما لم يصاحب ذلك
دراية وإلمام بمواطن ومجالات الأخطاء والغش لكي تساعدته إلى حد كبير للقيام بعمله
تمر البيانات والمعلومات الحاسبية بثلاثة مراحل خلال الدورة الحاسبية حيث تتوفر فرص متعددة لاحتتمال
وقوع أخطاء أو غش بما

1- مرحلة القيد الأولي وموطن ومجال ارتكاب الأخطاء يقع بصورة أو أكثر ما يلي:

أ- تحليل غير سليم للعمليات تقتضي الأصول الحاسبية أولا تحليل العملية وتحديد طرفيها المدين والدائن،
وقد يخطئ المحاسب في توجيهه أحد طرفي العملية أو القيد إلى الحساب الصحيح عمدا أو غير عمد،
يتضمن الخلط بين المصروفات الإدارية والرأسمالية.

ب حذف لعمليات كان يجب قيدها: أهونها ما يقع عن سهو وإهمال وأخطرها ما يتم عن قصد وسبق
إصرار، قد تكون عمدا أو غير عمد.

• عدم قيد بضاعة مشتراة في نهاية العام في حساب المشتريات أو المورد رغم تسجيلها بدفاتر المخازن
وإدراجها بقوائم الجرد انتظارا لوصول فاتورتها.

• عدم إدراج بضاعة ضمن المخزون رغم وصول فاتورتها وتسجيل قيمها في المشتريات والمورد.

• معالجة بضاعة في الطريق بقدها في حساب المشتريات والمورد وعدم إدراجها في المخزون لعدم وصول

البضاعة بعد.

1- د خالد راغب الخطيب، مرجع سابق، ص 53.52.51.

لصفلا لولاة: بافراا ةيالما.

وهذا الحذف يؤثر على تكلفة البضاعة المباعة ومحمل الربح وصافي الأرباح ويؤثر على أرصدة الموردين

(ورصيد المخزون مما يؤدي إلى إظهار المركز المالي على غير حقيقته .

كإدراج عمليات في فترة مالية **تة نيعم** وهي تخص فترة غيرها ولا (الدائنين

ت. **تقيد العمليات كان يجب حذفها**

تخصها عن عمد لتحقيق غرض معين تكون عن جهل وإهمال.

. تسجيل مبيعات صورية في نهاية وإثبات ردها في بداية الفترة المالية .

. تسجيل مشتريات صورية في نهاية الفترة وإثبات ردها في بداية الفترة المالية .

. تسجيل متحصلات نقدية تمت في بداية الفترة المالية ضمن الفترة السابقة

تأجيل تسجيل مدفوعات نقدية تمت في الفترة السابقة ضمن الفترة الحالي .

ويقصد من ذلك تضخيم أو تخفيض الأرباح أو إظهار مركز نقدي قوي وذلك لأن عملياتها قد تؤثر على

نتائج الأعمال أو المركز المالي.

2- مرحلة التجميع والترحيل: قد يقع الخطأ أو الغش في تجميع اليوميات المساعدة أو الترحيل إلى

حسابات غير صحيحة أو ترصيد الحسابات بدفتر الأستاذ أو إنشاء إعداد ميزان المراجعة

3- مرحلة إعداد القوائم المالية: وهي المرحلة الأخيرة للبيانات والمعلومات المحاسبية وهي مرحلة إعداد

وتصوير القوائم المالية وما يسبقها من عمليات الجرد العملي وإجراء قيود التسويات والإفقال، تختمل أخطاء كثيرة منها:

أ- أخطاء في إجراء تسويات المصاريف اللازم التي تخص السنة المالية بعد احتساب المستحق والمدفوع

ل امدقم.

ب- حذف بعض البنود من القوائم المالية، كعدم إدراج كافة الالتزامات المستحقة أو إظهارها بقيمة أقل من قيمتها الحقيقية

لصفلا لولاة بافرا ةيالما.

ت_ إدراج بنود أو قيم غير حقيقية بالقوائم المالية، كإظهار أصول بقيم تفوق قيمتها الحقيقية أو تخفيض

قسط اهتلاكها وإدراج أرباح غير حقيقية بقائمة الدخل

ث_ تقويم المخزون بقيمة تفوق تكلفته الحالية أو سعر السوق بقصد إظهار أرباح غير حقيقية

ج- تقويم المخزون بقيمة تقل عن تكلفته أو سعر السوق بقصد التهرب الضريبي

ح- إعطاء مسميات لبعض بنود القوائم المالية لا تعتبر تعبيراً صادقا عن طبيعتها كإدراج المدينين تحت

أرصدة مدينة أخرى .

خ- دمج بعض عناصر الأصول في مجموعة أو مع عناصر أخرى بحيث يؤثر هذا الدمج على دلالة المركز

المالي كدمج أوراق القبض ضمن النقدية أو ضمن المدينين

د - غير سليم لعناصر المركز المالي كخلط بين العناصر الثابتة أو الطويلة الأجل والعناصر المتداولة

أوقصيرة الأجل أو عدم إظهارها مفردات الإيرادات والمصروفات غير المتكررة وغير العادية منفصلة عن

مفردات الإيرادات والمصروفات العادية المتعلقة بالعمليات بقائمة الدخل.

- سادسا إخفاء الأخطاء والغش¹.

وهو محاولة المحاسب أو ماسك الدفاتر بتغطية الخطأ والغش عن عمر وعن سوء نية أو بالتلاعب في

الحسابات لإخفاء الاختلاس، وإجراء التغطية عنصر أساسي في عملية الإخفاء

فقد يحاول المحاسب عدم إظهار عجزه أمام الإدارة بمحاولته موازنة ميزان المرجعة صوريا بتغيير قيم

بعض الحسابات عن عمد وبجس نية، وقد يحاول التلاعب بالحسابات وتزويرها لإخفاء اختلاس ويتم

ذلك بنوعين من التغطية :

1- تقوومة يطغت: وتتطلب منه إعادة التلاعب وتكراره كلما تطلب الأمر ذلك.

1_ د خالد راعب الخطيب، مرجع سابق، ص54.55.56.

لوالالصفلا:ة بافراا ةيالما.

2- تغطية ثابتة أو دائمة . ومقتضاها لا حاجة إلى إعادة أو تكرار التلاعب في أي وقت ما لم يتطلب

تغطية عملية جديدة

وقد لا يهتم الموظف المعني بتغطية عملية التلاعب أي بإخفاء الغش استفادا إلى

أ- العملية لن تنفع ضمن نطاق العينة الاختيارية لعملية الرقابة

ب- اقتناعه بعدم ضرورة تدبير التغطية.

ت- عجزه عن تدبير وسيلة يطم .

أما فيما إذا قام الموظف بتحصيل مبلغ من أحد عملاء سداد لحسابه ولم يودعه بالبنك وقام

بحاول تغطية العملية بإحدى الطرق الآتية:

1- تغطية مؤقتة في مذكرة تسوية البنك التي يقوم بإعدادها والمشرف عليها

أ- تخفيض مبلغ الشيكات التي لم تصرف من البنك بعد .

ب - تخفيض رصيد البنك بالدفاتر .

ت- زيادة رصيد البنك في الكشف

ث- زيادة مبلغ الإيداعات التي لم تظهر بكشف البنك بعد.

2- تغطية دائمة فيما يلي حسب الدفتر المفيدفه كسد .

أ- دفتر الأستاذ العام المشرف عليه تخفيض رصيد النقدية بتعمد الخطأ في الجمع أو الترسيد مع إجراء تغيير

مكافئ في رصيد حساب آخر بالأستاذ العام للحفاظ على التوازن.

ب- دفتر النقدية المشرف عليه : تخفيض حانة المقبوضات النقدية مع إجراء تغييره بكافئ في مجموع حانة

أخرى بالدفتر نفسه للحفاظ على توازنه.

زيادة حانة المدفوعات النقدية مع تغيير مكافئ في مجمع حانة أخرى للحفاظ على توازنه

لصفلا لولاة بافراة بالما.

ت- الترحيل من دفتر النقدية إلى دفتر الأستاذ العام الذي يقوم به بنقل مبالغ غير صحيحة إلى حساب النقدية بدفتر الأستاذ العام.

اعباس:

تصحيح الأخطاء

إذا ما اكتشف المراقب خطأ يرتأف للسلحلات ، عليه أولاً أن يقرر ما إذا كان ذلك الخطأ يستلزم تصحيحاً، لأنه ليس من الضروري تصحيح جميع الأخطاء التي يكشفها المراقب، فقد لا تستدعي طبيعة الخطأ أو أهميته النسبية ضرورة تصحيح، وهذا أمر عائد لتقرير المراقب وخبرته المهنية أما إذا كان الخطأ ذا أهمية نسبية أي أن له تأثير على المركز المالي للمشروع أو نتيجة أعماله، فلا بد عندها من إجراء التصحيح اللازم وفقاً للمبادئ المحاسبية السليمة¹.

وتقسم الأخطاء من هذه الوجهة إلى مجموعتين:²

1- أخطاء تؤثر على أرصدة حسابات الأستاذ العام

2- أخطاء ليس لها تأثير على أرصدة حسابات الأستاذ العام

وهناك اختلاف في طريقة تصحيح الأخطاء حسب نوعها، فتتطلب الأخطاء التي لها تأثير على أرصدة دفتر الأستاذ العام إجراء قيود باليومية مصحوبة بالشرح الوافي لطبيعة القيد وسبب إجراءه، والقيام بتحليل للعملية التي حدث فيها خطأ.

أما الأخطاء التي ليس لها تأثير على أرصدة حسابات الأستاذ العام فهي لا تحتاج إلى قيود لتصحيحها، ويتم تصحيح الأخطاء عملياً بطريقتين:

¹ - د عبد الرؤوف حابر، مرجع سابق، ص 45.

² - خالد امين عبد الله، مرجع سابق، ص 646.

لوالالصفلا:ة باقراللةلالما.

1- الطريقة المطولة وتتطلب إجراء قيدين بدفتر اليومية

أ- القيد الأول يتم من خلاله إلغاء الخطأ بقيد عكسي نحو أثره من الدفاتر.

ب- القيد الثاني إثبات العملية بقيد جديد بوضعها الصحيح والسليم

2- الطريقة المختصرة ويجرى قيد واحد وبمقتضاه يصدح الخطأ دون إلغاء القيد الأصلي وهي التي سى عدت

بطريقة المتمم للصفر

أقسام قيود التصحيح تنقسم إلى نوعين
:

1- قيود التسوية وهي تلك التي لظ تأثير على مبالغ الأرباح والخسائر للدورة المعنية لذلك يجب إجراء تصحيحها لتسوية ذلك الأثر، وكمثال على ذلك الخلط بين مصروف إيرادي وآخر رأسمالي حيث يستدعي ذلك بضرورة إجراء قيود تصحيحية لإعطاء صورة صحيحة على نتائج الأعمال والمركز المالي للمؤسسة للدورة المعنية والدورات المقبلة أيضا

2- قيود إعادة التويب وهي قيود خاصة يتم القيام بها لإعداد القوائم المالية وبشكل سليم للسنة المعنية فقط لا تخص الدورات المقبلة وكمثال على ذلك الخلط بين مصروفين إداريين، كتحميل مصاريف الانتقال على حساب مصاريف الإعلان مثلا، والملاحظ أن قيد التصحيح لا يؤثر على صافي نتيجة أعمال المؤسسة أو مركزها المالي .

الذمات: مسؤولية المراقب عن اكتشاف الخطأ والغش

إن الوسيلة الأساسية والطريق الطبيعي لمنع الأخطاء والغش وتجنبيها والعمل على تقليلها، إنما يتم عن طريق إتباع نظام سليم للرقابة الداخلية وأدواتها، وهو ما يعتمد على تصميم الإدارة ومسؤوليتها، ومهمة المراقب هنا تقديم ما يراه من مقترحات لتدعيم الرقابة الداخلية وتلقي نقاط الضعف والثغرات الموجودة بنظام الرقابة الداخلية وأدواتها

لصفلا لولاة بافرا اة بالما.

ومع تحول الرقابة المالية من تفصيلية إلى اختبارية تقوم على أساس الاختبارات والعينات العشوائية، وترتب على هذا التحول عدم اعتبار المراقب مسؤولاً عن جميع الأخطاء أو الغش أو التلاعب الموجودة رتافدا¹.

ويعتبر المراقب مسؤولاً عن إكشاف تلك الأخطاء والغش التي تظهرها الرقابة المالية العادية للدفاتر والسجلات شريطة أن يكون المراقب قد مارس حذره المهني واختار عيناته عشوائياً، أما تحويل الدفاتر من غش محطم الأطراف لم تكتشفه عملية الرقابة هذه فلا يعتبر المراقب مسؤولاً عنه، ولكن من واجب المراقب

أن يزيد من حجم العينة ونطاق الاختبارات حتى يزيل شكه باليقين والقناعة بعدم وجود خطأ أو غش ل م .

وهكذا إذا ما قام المراقب بأداء واجباته وفق الأصول المهنية ولم يهمل في أي ناحية من نواحي عمله، ومع ذلك ظهر هناك تلاعباً أو اختلاساً قد وقع في المشروع ولم يكتشفه المراقب فإنه لا يعد مسؤولاً عنه ويعود الحكم على مدى التزام المراقب أو التزامه لواجباته المهنية بالعودة إلى معايير الرقابة المالية المتعارف عليها من مراعاة لظروف الحال الخاصة بالمشروع المهني ولنصوص العقد المبرم بين المراقب والعميل وذلك عندما لا تكون المراجعة إلزامية.

ل م س ط و ح هة التزوير على صعيد الإدارة

يستحيل على المراقب اكتشاف عملية التزوير واحتيال التي تقوم بها الإدارة العليا، إلا بجهود مضنية

خالد راغب الخطيب، مرجع سابق، ص 1

لصفلا لولاة بافراة بالما.

وتكاليف مرتفعة ووقت طويل، وقد ساد الاتجاه حديثا أن اكتشاف المراقب لمثل هذا التلاعب أو التزوير من مبررات وجود المراقب¹.

وأساليب الرقابة في هذا المجال:²

1- اعتماد المصادر الخارجية في جمع معلومات عن الصفقات الضخمة بالإضافة إلى المعلومات التي تقدمها الإدارة.

2- العمليات الصغيرة العديدة المتعلقة بشركة واحدة وفي مجملها لها تأثير على القوائم المالية، رقابتها بعناية واهتمام.

3- دراسة نشرات القوائم المالية والمعاملات المتعلقة بخمس سنوات السابقة.

4- العمليات والصفقات المسجلة قرب نهاية السنة المالية، حفلات رأس السنة (مراقبتها بحذر وانتباه).

5- الصفقات السرية ضمن صفقات معلن عنها.

كذلك فإن الاثني عشر ملاحظة التالية يجب أن تثير شكوك المراقب بما يقدم إليه من بيانات، وهذه هي³:

• رأس المالي أو الرصيد المالي غير كافي الملاحظات

• الحاجة إلى الربح السريع لدعم قيمة الأسهم المطروحة في السوق

• الاعتماد على عدد ضئيل من المنتجات والزيائن والصفقات

• مؤسسة صناعية في هبوط مستمر

¹ - د خالد راغب الخطيب، مرجع سابق، ص 57

² - نفس المرجع السابق ص 57

³ عبد الرؤوف جابر، مرجع سابق 58

لولا لصفلا: بافرا لة بالما.

- ملاحقات قضائية كثيرة من قبل حاملي الأسهم .
- التوسع السريع في مجالات مختلفة .
- صعوبة التحصيل وخاصة من العملاء الأساسيين .
- عمليات متنوعة ضخمة ولكل منها جهاز محاسبي خاص .
- السيطرة الإدارية من قبل فرد أو بضعة أفراد .
- اعتماد جهاز تدقيق داخلي يفتقر إلى الكفاءة المهنية .
- الاعتماد على مراقبين أو أكثر للأقسام الأساسية المنفصلة .
- استبدال مفاجئ للمسؤولين ذوي الوظائف المالية الحساسة، أو المستشارين القانونيين .

المطلب الثالث: أدلة الإثبات في الرقابة .

أولاً: أنواع أدلة وقرائن الإثبات .

• هناك العديد من أنواع أدلة وقرائن الإثبات في الرقابة أهمها:

1

- الوجود الفعلي .
- المستندات المختلفة المؤدية للعمليات سواء نشأت داخل أو خارج المشروع .
- الإقرارات المكتوبة من أشخاص خارج المشروع .
- الإقرارات المكتوبة من إدارة المشروع .
- وجود نظام سليم للرقابة الداخلية .

عبد الرؤوف "جابر"، مرجع سابق، ص 52

لصفلا لولاة بافراة بالما.

. نتائج تتبع الأحداث اللاحقة لتاريخ إعداد القوائم المالية

. صحة الأرصدة من الناحية الحسابية

وفي مايلي شرح لهذه الأنواع:

1- الوجود الفعلي¹: يعتبر الوجود الفعلي للمواد ولعناصر الأصول الثابتة دليل إثبات قوي على وجود،

بيد أن الوجود لا يعكس بشكل آلي ملكية المؤسسة للموجودات المتوفرة ولا صحة وسلامة تقييمها، لذلك

يجب على المراقب إثبات ملكية المؤسسة للموجودات بكل أنواعها وصحة تقييمها وفقا للطرق المعمول بها

2- المستندات المختلفة المؤيدة للعمليات. والمستندات من أكثر أنواع الأدلة والقرائن التي يعتمد عليها

المراقب في عمله، وهي على ثلاثة أنواع²:

أ - مستندات معدة خارج المشروع ومستعملة داخله كفواتير الشراء مثلا

ب- مستندات معدة داخل المشروع ومستعملة خارجه كالشيكات وفواتير البيع

ت- مستندات معدة داخل المشروع ومستعملة داخل المشروع كالدفاتر المحاسبية

عند بداية عملية الفحص المستندي ينبغي على المراقب المالي مراعاة الاعتبارات الأساسية التالية:

. أن يكون المستند مستوفيا لكافة الشروط القانونية، فعلى سبيل المثال الفاتورة ينبغي أن تحتوي على

التاريخ، اسم المؤسسة وعنوانها وأسمائها ورقمها الجبائي والبنكي، اسم المؤسسة الموجهة لها الفاتورة، تعيين

المواد وكميتها وسعرها الوحدوي والمبلغ الإجمالي والرسم، الإمضاء و الختم

. أن يكون المستند خالصا بالمؤسسة ومعزز لعملية تدخل في نطاق نشاطها.

¹ محمد تهاامي طواهر، مرجع سابق، ص132.

² د عبد الرؤوف جابر، مرجع سابق، ص52

محمد تهاامي طواهر، مرجع سابق، ص

لصفلا لولاة بافرا ةبالما.

• أن يكون المستند مستوفيا لجميع التوقيعات طبقا لما تقتضيه إجراءات نظام الرقابة الداخلية .
• أن يكون المستند أصلا وليس نسخة أو صورة وفي حالات عدم توفر أصول المستندات، كما هو الحال بالنسبة لفواتير المبيعات، إذ أن أصولها ترسل إلى الزبائن، فيجب على المراقب التأكد من صحة البيانات الواردة في النسخ والصور باستخدام كافة الوسائل المتاحة

3- الإقرارات المكتوبة من أشخاص المشروع¹: تستقى هذه الإقرارات المكتوبة من أطراف خارجة عن المؤسسة، وتضم شهادات من الموردين والعملاء والبنوك على صحة أرصدة هذه الحسابات والمصادقة عليها أو عكس ذلك، إن هذه الإقرارات تعطي للمراقب دليل من خارج المؤسسة يؤكد المعلومات المقدمة أو ينفيها باعتبارها طرفا فيها.

4- الإقرارات المكتوبة من إدارة المشروع²: تستعمل الإقرارات المعدة داخل المؤسسة كدليل للمعلومات الواردة في القوائم المالية الختامية، كإعداد تقرير يشهد على أن الإدارة استعملت طريقة التكلفة الوسطية المرجحة في تقييم السلع المستهلكة وفي تقييم مخزون آخر المدة مثلا.

5- وجود نظام سليم للرقابة الداخلية³: إن قوة القرينة أو الدليل تتناسب تناسباً طردياً مع قوة النظام الداخلي للرقابة، حيث أن متانة الأخيرة دلالة واضحة على انتظام الدفاتر والسجلات وما تحتويه من بيانات، وليس المقصود بالوجود هنا مجرد كون النظام مكتوباً في لوائح وتعليمات بل يجب أن يكون منفذاً وموضوعاً في حيز التطبيق العملي

وأن اعتبار متانة نظام الرقابة الداخلية دليلاً من أدلة الإثبات يجيء بسبب أن ذلك يستعمل في تحديد نطاق

¹ محمد النهامي طولي بوسع جرم، ص 134.135.

² سيفند الميع جل السابق، ص 134.135.

د عبد الرؤوف جابر، مرجع سابق، ص

لصفلا لولاة بافراة بالما.

الاختبارات أو العينات التي يقوم المراقب بإجرائها حيث تقل نسبة الاختبارات إذا ما كان النظام نجبا يلو ق ومتماسكا، وكأنا بذلك نعترفة حصب لم نراقبه من المستندات

6- نتائج الأحداث اللاحقة: من المعروف أن عمل المراقب إنما يتم بعد انتهاء العام المالي للمشروع، فهو ملزم قانونا بأن يقدم تقريره خلال مدة معينة من تاريخ انتهاء السنة المالية للمشروع، وهو مسؤول عن الأحداث اللاحقة إذا كان لها مساس بناات الحاسبية والقوائم المالية، وقد تقع خلال الفترة اللاحقة هذه إحداث قد تكون قرينة أو دليلا على صحة بعض عناصر المركز المالي ونتائج الأعمال، فمثلا قد يتأكد من جدية ذلك السداد وسلامته، كما قد يلاحظ أن المبيعات في العام الماضي كانت غير صحيحة بسبب اكتشافه في الفترة اللاحقة أن هناك مردودات مبيعات بمبالغ كبيرة حصلت فيها وهناك من الأمثلة العدد الوفير

7- صحة الأرصد من الناحية الحاسبية: إن المعالجة الحاسبية للبيانات تمر عبر مراحل عدة وتستغرق وقت كبير خاصة في ظل المؤسسات ذات العمليات الكثيرة، مما يسمح بحدوث أخطاء تؤثر على مخرجات نظام المعلومات الحاسبية، لذلك ينبغي تألية المعالجة الحاسبية بشكل سليم يسمح بتفادي حدوث الأخطاء وتقليص الوقت المستغرق في المعالجة إن تألية المعالجة الحاسبية واستعمال الآلات الحاسبية يعتبر دليلا ماديا على صحة وانتظام الدفاتر والسجلات

ايدناث: صعوبة تعترض تجميع الأدلة والقرائن.

ويجب أن لا يغرب عن البال أن المراقب يواجه صعوبات جمة أثناء جمعه للأدلة والقرائن التي يركن إليها عند

1 د عبد الرؤوف جابر ق باسع جرم، ص 54.

2 محمد همامي طواهر، مرجع سابق، ص 136.135.

3 د عبد الرؤوف جابر، مرجع سابق، ص 60

لصفلا لولاة: بافرااة بالما.

إبءاء رأبه الفنب المابءء؁ ومف هءه الصعوباء:

- 1- ءءم صءه وكفاءة النظم المءاسبفة المسءءءة لءى بعء المءاربف مماف بقوءه إلى بءل الكءفر مف المءهء والوقت
- 2- الاضطراء إلى اسءءءال العفناب الإءصاءفة فف المنشآاء بسبب كبر عءء العملفاء.
- 3- المواءهه بعءم الءعاون مف قبل موظفف المءروع لأنهم قء ففءرون لعملفة المراقبه بأكملفا نظرة ءاطئة .
- 4- الاضطراء إلى الاسءءرار فف ءصعبء نسبة الاءءباراء بسبب ضعف نظام الرقابة الءاءلفة وكءرة الأءفاء بالسءءالاء.
- 5- عءف قءطرء بعض المءاربف الءف بقوم بءءقفقها مءل المءاربف الصناءفة والمءءسفة الكبرف .
- 6- وقء فءصل أن فءء نفسه فف موقف ءرف إذا ما اكءشف أن ءكلفة الءصول على قراءن المراقبه ءرف مءناسبه مع الأءباب الءف ففءاضاها؁ وهو موقف لفس مف السهل معه فءءاء الءل المءاسب

المءلاء: وسائل الءصول على آءلة وقراءن الإءباء:

1

إن الوسائل الفنفة الرئفسفة المسءءءة فف ءنففء عملفة الرقابة آف الءصول على آءلة وقراءن الإءباء ءءمءل فف بعض المءموءعاء الآفة:

- المءافنة والءرفء الفءلف

- الرقابة الءساففة.

- الرقابة المسءءءفة.

1- ء عبء الرؤوف ءابرف؁ مرفء سابق؁ ص60.59.

- نظام المصادقات "الإقرارات من خارج المنشأة" .

- نظام الاستفسارات والتتبع

- نظام المقارنات والربط بين المعلومات .

- الرقابة الإنتقادية .

- فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية في المنشأة.

وفي ما يلي شرح لهذه الوسائل:

1- المعاينة والجرد الفعلي¹:

يعتبر الجرد الفعلي أحد أهم الوسائل التي تمكن من الحصول على أدلة الإثبات، فإجراء الجرد وفق ما

ينص عليه المخطط المحاسبي الوطني في مادته 17 المتعلقة بالجرد الفعلي للاستثمارات وما نص عليه الأمر
الرئاسي رقم 19 المؤرخ في 27 فيفناج 1982 والمتعلق بالجرد الفعلي لموجودات المؤسسة، بمن من

إعطاء دليل مادي على الوجود الفعلي للاستثمارات والمخزونات، وذلك من خلال النتائج النهائية لعملية

الجرد في جدول مضمي عليه من الأطراف القائمة بالعملية.

2- الرقابة الحسابة²:

وهي عبارة عن مراقبة صحة الجاميع الرأسية والأفقية ومراقبة نقل المبالغ من صفحة للتالية، أو ترحيلها

من اليوميات إلى حسابات الأستاذ المختلفة، مع مراقبة العمليات الحسابية في المستندات والكشوف والقوائم

يدعى اكتشاف الأخطاء الإرتكابية أي الأخطاء في العمليات الحسابية الأربعة . ولكنها لا تتوقف عند وجود

¹ - محمد التهامي طواهر، مرجع سابق، ص 137.136 .

² - د عبد الرؤوف جابر، مرجع سابق، ص 63.62 .

لصفاء لولاة: بافرا ةيالما.

توازن حسابي بالدفاتر بل يجب التأكد من أن ذلك التوازن حقيقي وليس صوريا وأنه تم وفقا للأسس العملية، فالأخطاء المتكافئة مثلا يجب إظهارها وتعديلها

3- الرقابة المستندية¹ :

المستندات هي الأوراق التي تعتبر مرجعا سليما يستند إليه المراقب في التأكد من صحة حدوث واقعة معينة ومن صحة المبلغ المتعلق بها، وتعتبر المراقبة المستندية المحور الرئيسي لعملية الرقابة، والتي يقضي فيها المراقب معظم وقته أثناء جمعه للأدلة والقرائن.

ولكن يجب أن يركز المراقب دوماً أن وجود مستند قانوني صحيح لكل عملية مثبتة بالدفاتر لا يعني أن الدفاتر شاملة لكل العمليات، فقد تعتمد إدارة المشروع إلى إسقاط بعض المستندات أو إخفائها مما يترتب عليه عدم إثبات بعض العمليات بالدفاتر

أما نطاق الرقابة المستندية، فهناك من يحدده بالنواحي التالية:

أ- رقابة مستندية للعمليات النقدية من المقبوضات والمدفوعات

ب- رقابة مستندية للعمليات التجارية الآجلة من مبيعات ومشتريات .

ت- رقابة مستندية لتحقيق عناصر المركز المالي من أصول وخصوم .

4- نظام المصادقات² :

إن حصول المراقب على مصادقات مباشرة من طرف المتعاملين مع المؤسسة التي يراقبها بمختلف أنواعهم يعد من أقوى الأدلة في الرقابة، ولكي تكون كذلك فلطلبات المصادقة التي يرسلها المراقب لهُؤلاء شروط منها اختيار عينة ممثلة و إرسال طلبات لمُفردِها، والمصادقات على عدة أنواع هي

¹ - سفد المرقق لاس، ص 65.64 .

محمد هامي طههج مرجع سابق، ص 1

لصفلا لولاة بافرا ةيالما.

أ- مصادقات إيجابية

وهنا يطلب من العميل أو المورد إرسال إقرار كتابي حول صحة أو خطأ رصيد الحساب الموضح في المصادقة، لذلك يتوقع الرد في الحالتين الخطأ والصواب، ولهذا سميت بالمصادقة الإيجابية

ب- مصادقة سلبية :

وهنا يطلب من العميل أو المورد إرسال إقرار كتابي في حالة خطأ الرصيد المبين بالمصادقة فقط، ولذلك يعاب على هذا النوع اعتبار عدم الرد صحة ومطابقة الرصيد، إذ لا يستطيع المراقب الجزم بذلك حيث يكون عدم الرد نتيجة عدم اهتمام العميل أو المورد بالرد.

ت- مصادقات عمياء أو بيضاء

وهنا لا يظهر الرصيد المطلوب المصادقة عليه في خطاب المنشأة إلى المرسل إليه، وإنما يطلب من العميل أو المورد إقرار كتابي بهذا الرصيد في دفاتره، ولهذا يفضل هذا النوع من المصادقات على سابقه

5- نظام الاستفسارات والتتبع :

يكون الاستفسار شفويا أو تحريريا، وعلى المراقب في الحالتين أن يحرص عن تعزيز للإجابات التي تلقاها من قبل أن يقتنع بها، وهذا الأسلوب ذاتي بطبيعة إذ يعتمد كثيرا على تفسير المراقب وحكمه الشخصي، ويصلح للتطبيق في حالة تقييم أنظمة الرقابة الداخلية إذا ما يلاحظ انحرافا في تطبيق القواعد المرسومة أو تعديلا فيها، كما يلجأ المراقب إليه عند الاستفسار عن بعض القيود المثبتة بالدفاتر ليقنع بأن ذلك يتمشى والمبادئ سليمة، كما يستعمل في استقصاء الالتزامات المثبتة بالدفاتر في نهاية العام سواء منها الحالية أو المستقبلية أو العريضة، وكذلك في الاستفسار عن نتائج بعض العمليات المعلقة، وتتوقف قوة

لصفلا لولاة: بافرااة بالما.

القرائن والأدلة التي يحصل عليها المراقب من خلال هذه الوسيلة على كيفية توجيه الأسئلة وصياغتها.

6- نظام المقارنات والربط بين المعلومات¹:

وهنا تجري لمقارنات إما بين البنود المتشابهة عبر السنوات المالية المختلفة، أو بين بعض البنود والبعض الآخر في نفس المدة لكشف أية أوضاع غير عادية، ومن الأمثلة على ذلك استعمال معدل مجمل الربح المفروض فيه عدم التغير بنسبة مرتفعة إلا بناء على تغير ملحوظ في ظروف عمل المشروع، ومن النسب المستعملة أيضا الربط بين الاستثمارات وإيراداتها، ومقارنة المبالغ أو عدد العمليات أو حجم المتوسط لها من سنة لأخرى أو شهر لآخر، ومقارنة الحسابات إجمالية بمجموع الأرصدة الفرعية. إلخ وما ينطبق على أسلوب الاستفسارات من حيث كونه ذاتيا يعتمد على التقدير الشخصي للمراقب يصدق أيضا على نظام الربط والمقارنات

7- الرقابة الإنتقادية²:

ويقصد بما تلك النظرة الفاحصة السريعة للدفاتر والسجلات لملاحظة أية أمور غير عادية ملفتة للانتباه وهي تتطلب من المراقب مهارة وخبرة عالية، فقد يجد أن أحد العملاء لم ينتظم في سداد حسابه في فترة من الفترات مع أنه كان دوما منتظما في ذلك، وهنا قد يقوده بحثه إلى اكتشاف اختلاس وتلاعب في المقبوضات من العميل المذكور.

8- فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية³:

ويظهر أثر هذه الوسيلة ضمن كل الوسائل المستعملة في جمع الأدلة والقرائن عند إتباع طريقة العينة

¹—د عبد الرؤوف جابر، مرجع سابق، ص72.

²— نفس المرجع السابق، ص 73-74

³— نفس المرجع السابق، ص 73-74

لصفلا لولاة بافراة بالما.

الإحصائية في الوسيلة المعينة، هذا وقد يبدو أن التشابه بين أدلة وقرائن الإثبات وبين الوسائل الفنية للرقابة

مثير للارتباك ولكن الجدول التالي قد يعين على إزالة اللبس والغموض

الوسائل الفنية أو يدخل في نطاق كل منها مجموعة من الإجراءات التي يصممها المراقب لتنفيذ عملية الرقابة	الأدلة والقرائن التي يستخلصها المراقب من الإجراءات
1- فحص نظام الرقابة	لا توجد أدلة أو قرائن معينة، إنما ينتج عن هذه الوسيلة إمكان الاعتماد على انتظام الدفاتر وخلوها من الأخطاء والتلاعب، وعلى استيفاء المستندات وإمكان تبرير مدى الاختبار الذي قرره المراقب
2- الرقابة الحاسوبية	صحة جميع الأرصدة من الناحية الحاسوبية
3- الرقابة المستندية	المستندات حقيقية وتؤيد القيود الواردة بالدفاتر
4- المعاينة والجرد الفعلي	الوجود الفعلي أو المادي للأصل
5- الاستفسارات والتتبع	تأييد إضافي لصحة العمليات والأرصدة
6- طلب الشهادات والإقرارات من خارج المنشأة	استنتاجات لا تنتج أدلة أو قرائن، إنما يترتب على الوسيلة
7- طلب الشهادات والإقرارات من خارج المنشأة	أمور يترتب عا
8- التمعن بقصد اكتشاف الأمور الشاذة	الاطمئنان في المعلومات والمقارنات لا تنتج أدلة أو قرائن، إنما قد تكشف هاتان الوسيلتان عن

المبحث الثالث: الجوانب الشخصية والمادية للمراقب

يطلق على الشخص الذي قيوم بعملية الرقابة وتقديم تقرير ييدي فيه رأيه حول القوائم المالية

س

للمشروع، لفظ مراقب من التسميات المرادفة أيضا "مراجع" و"قوادم" وأسابات" وغيرها،
سحصحاف

وستناول في هذا الجزء بحث مختلف جوانب الرقابة المتعلقة بشخص المراقب من حيث التأهيل العلمي والعملية والتعيين والعزل، وتحديد الأتعاب، بالإضافة إلى الحقوق والواجبات والمسؤوليات، وما شابه من نواحي متعلقة لمراقب نفسه.

المطلب الأول مؤهلات المراقب وصفاته الشخصية

أولا : مؤهلات المراقب¹:

تحدد القوانين في معظم الشروط الواجب توفرها في مراقب الحسابات وذلك حفاظا على المصلحة العامة أو مصالح الجمهور المساهمين، ولا يرخص لمزاولة هذه المهنة إلا من توفرت فيه تلك الشروط، وهذه الشروط هي

1- أن يكون منتسبا لأحد المحاسبين القانونية أو إحدى الجمعيات أو المؤسسات المختصة بالمحاسبين

المعترف بما ويحمل شهادة قانونية منها.

2- أو أن يكون حاملا شهادة تخصص في التجارة أو الاقتصاد أو المالية من جامعة أو معهد دراسي عال

تعادل الدراسة فيه الدراسة الجامعية، وله خبرة عملية لدى دائرة حكومية مختصة أو مكتب محاسبين قانونيين

1- د عبد الرؤوف جابر، مرجع سابق، ص 124.125.

لولا الـصفحة: بافراا ةيالما.

مرخص لا تقل عن مدة يحددها القانون عمل فيها بصفة مدير المراقبة أو مراقب رئيسي على أن يثبت ذلك بشهادة تقتنع بما اللجنة المختصة.

3- أو أن يكون قد أتم الدراسة الثانوية أو ما يعادلها وقضى مدة يحددها القانون عمل فيها مراقب رئيسي في دائرة حكومية أو في مكتب محاسبين قانونيين مرخص على أن يثبت ذلك بشهادة تقتنع بما اللجنة المختصة.

وقد يتطلب تشريع الدولة حدا معيناً من المؤهلات العلمية والعملية لإمكان مواولة مهنة الرقابة، ولكنه قد يستغني عن المؤهل العملي والعالي بمؤهل أقل مع اشتراط اكتساب مزيد من الخبرة العملية في مجالات المحاسبة والرقابة التي يوردها القانون، فبدلاً من المؤهل الجامعي وسنوات خبرة أقل قد يتطلب الثانوية الكاملة وسنوات خبرة أطول.

وتنيط التشريف معادلة الشهادات بوزارة التربية والتعليم حيث يوجد ضمن أقسامها أقسام معادلة الشهادات " .

هذابة فاضلالمؤهلالات العملية والعلمية المذكورة آنفا، يشترط في مراقب الحسابات أن يكون

أ- يحمل جنسية الدولة ما لم تسمح القوانين بغير ذلك وفقاً لمبدأ التعامل بالمثل .

ب- أتم سناً معيناً لا يقل عن سن تخرجه الجامعية مضافاً إليها سنوات الخبرة المطلوبة بموجب القانون.

ت- ليس محكوماً بعناية أخلاقية أو مداناً من قبل سلطة تأديبية بجرم يمس الشرف والأخلاق

ث- مقيماً في الدول .

-اااناا: صفاء المراقب الشأصاة¹.

1- الأمانة

على المراقب أن يكون أمينا ونزها في عمله وأن يعطي هذا العمل حقه الوافي وأن يقوم بالعمل بوأى من ضميره وبيذل أقصى طاقاته العملية والفنية في تنفيذ ما يكلف به من عمل، وأن يعرض النتائج التي يتوصل إليها بدقة وأمانة دون تحريف أو تمويه وإلا يضمن تقريره سوى البيانات التي يثق في سلامتها، والحقائق التي تدعير في صحتها وإلا يحايي أو يحال أحدا فيما بيديه من آراء، وأن يكون دائما لعملائه ناصحا أمينا

2- الأحافظة على أسرار المهنة .

أنا أن مراقب الحسابات موضع ثقة لعملائه، ويطلع يحكم على دقائق أسرارهم، تقتضي التقاليد المهنية في جميع المهن، وليس في مهنته المحاسبة والمراقبة فقط، بأن يحافظ الرجل المهني على هذا الأسرار وألا يقوم بالشفابها أو استخدامها ضد عملائه، وأن يكون دائما كئوما وموضع ثقة .

3- الصبر واللباقة والقدرة على التصرف:

تعتبر المراقبة عملية شاقة تحتاج إلى صبر وتأن في دارسه وتحقيق وتحليل عمليات المشروع والبحث عن الحقيقة، وتستدعي اللباقة في التعامل مع العملاء وموظفي المشروع حتى يكسب ثقتهم ويحصل على تعاونهم، والأصل ألا يبدأ عمله مفترض الغش وسوء النية والخطأ فيمن يراجع عملهم، بل يجب أن يبدأ عمله بروح طيبة مفترض صحة العمل حتى يثبت له العكس، فالهدف من عملية المراقبة تصحيح الأخطاء وليس الهدف تصيد الأخطاء .

1 -د خالد راغب الخطيب، مرجع سابق، ص121.122 .

4- الثقافة والمعرفة

يعد المراقب أن يكون متمكنا من علم المحاسبة ومراقبة الحسابات، وأن يكون على معرفة بكثير من العلوم الاجتماعية والإنسانية الوثيقة الصلة بالمحاسبة والمراقبة مثل محاسبة التكاليف، والتحليل المالي وأدواته، وكذلك ما تصدره الدولة من قوانين الضريبة، أو القانون التجاري أو قانون الشركات وأن يكون لها بالأصول العلمية للتنظيم والإدارة، ومبادئ الاقتصاد وذلك ليتمكن من مراقب عمليات المشروع على اختلافها وتنوعها.

المطلب الثاني تعيين المراقب وخلق مكانه وعزله

- أولاً تعيين المراقب

لقد أولي موضوع تعيين مراقب الحسابات عناية خاصة وذلك لضمان مبدأ الحياد والاستقلال في عمل المراقب، وغني عن البيان أن تعيين المراقب في المشروعات التي لا تتخذ شكل شركات المساهمة أمر متروك لصاحب المشروع الفرد أو الشريك المدير أو مجلس الشركاء في شركات الأشخاص.

أما في شركات المساهمة فهناك أربع طرق لتعيين المراقب كما يقتضي بذلك قوانين الشركات وهي:

1- التعيين من قبل الهيئة التأسيسية، وذلك في بداية عمر المشروع، حيث تنتخب الهيئة التأسيسية مجلس

الإدارة ومراقب الحسابات

2- التعيين من قبل الهيئة العامة وذلك خلال حياة المشروع الطبيعية، حيث تنتخب الهيئة العامة من بين

المحاسبين مراقبا للحسابات أو أكثر لمدة سنة واحدة قابلة لتجديد

1- دعيد الرؤوف جابر، مرجع سابق، ص 94.95.

لصفلا لولاة بافرا ةبالما.

3- التعيين من قبل مراقب الشركات بوزارة التجارة والصناعة، أو الوزارة ذات الاختصاص وذلك بناء على التوصية ثلأثغاب من قبل مجلس الإدارة تقتم لمراقب الشركات حيث يختار من بينها مدققا أو أكثر ويحدث هذا عادة عندما تحمل الهيئة العامة للمساهمين انتخاب المراقب أو أن يعتذر هذا المراقب أو يمتنع عن العمل

4- التعيين من قبل وزير التجارة والصناعة أو الوزارات ذات الاختصاص في بعض النظم القانونية بتوصية من مراقب الشركات اعتمادا على طلب حملة الأسهم إذا بلغوا نسبة معقة .
ومن الملاحظ في حالات التعيين أنفة الذكر أنه يجوز تعدد المراقبين وفي هذه الحالة تكون مسؤولياتهم تضامنية، وعليهم اقتسام العمل فيما بينهم منعا لازدواجية العمل وضياع الجهد، ويكون تقديرهم بالإجماع وللمخالف أن يضع تقريراً منفصلاً.

أما مدة التعيين فهي سنة واحدة قابلة لتجديد ، ولا يجوز إطلاقا تفريضة مجلس الإدارة في تعيين مراقب الحسابات أو تحديد أتعابهم لأن ذلك يتعارض و مبدأ الحياد والاستقلال والذي هو عماد وقوام عمل المراقب الخارجي، هذا أكد أن من الملاحظ أن حرية الهيئة العامة للمساهمين في التشريعات تكون مشروطة فيما يختص بتعيين مراقبي الحسابات بشرط واحد تتضمنه قوانين الشركات حيث لا تجيز تلك التشريعات أن يعين مراقبا للحسابات من كان شريكا لأحد أعضاء مجلس الإدارة في أعمال الشركة.

-أيدناث: خلو مكان المراقب وعزلة:

يخلو مكان المراقب لعدة أسباب كالأستقالة أو الوفاة أو فقدان الأهلية الشرعية، مما يستدعي قيام مجلس الإدارة بدعوة الهيئة العامة لانعقاد وانتخاب بديل فورا، أما في حال تعدد المراقبين فمن المفروض أن يستمر الآخرون ببقية العمل

أما عزل المراقب فالأصل أن ذلك من حق الهيئة العامة للمساهمين سواء كانت هي التي قامت بتعيينه أم جهة أخرى، وذلك بديهي لأخذ المراقب وكيل بأجر من تلك الهيئة، فلها إذن حق تغييره في أي حال من الأحوال، غير أن بعض القوانين لم تعالج موضوع عزل المراقب
المطلب الثالث تحديد أتعاب المراقب وأشكالها واعتباراتها.

_ أولا : تحديد أتعاب المراقب¹:

يجب مراعاة الأمور الهامة التالية عند تحديد الأتعاب:

- 1- عدم ترك أمر تحديد الأتعاب لهيئة أو شخص يخضع عملها أو عمله للتدقيق وذلك لتجنب ترك تأثيره على المراقب أو مساومته بشأن الأتعاب وعملية الرقابة مما يفقد المراقب حياده واستقلاله.
- 2- تناسب الأتعاب مع ما يبذل المراقب من جهد في عمله وأن تكون مجزية
- 3- عدم ارتباط الأتعاب بالنتائج التي تحصل إليها أي غير مشروطة .
- 4- يجب أن لا تكون الأتعاب زهيدة إذ قد تدفع المراقب إلى التهاون في عمله وهناك اعتبارات وعوامل تلعب دورا هاما في تحديد الأتعاب أهمها:

_ أ الوقت اللازم المخصص لعملية الرقابة .

ب- طبيعة ونوع العملية المطلوبة.

ت- مستوى ودرجة التأهيل العملية والخبرة العملية والمهارة المطلوبة للعملية.

ث- مدى مسؤولية المراقب المختص للعملية

لصفلا لولاة: بافرااة بالما.

ح حجم المشروع وتعدد عملياته وفروعه وأقسامه .

ح قيمة العملية الذاتية للعميل .

خ مدى درجة وقدرة المراقب توثيق الخداف من العملية من وجهة نظر العميل

د ملائمة توقيت إنجاز العملية لحظة وبرنامج العمل بمكتب الرقابة -

ذ- قدرة العميل على الدفع وبخاصة العملاء الجدد -مشاريع ناشئة-

ر- توافر العملاء المحليين وطبيعة أعمالهم

ز- التكاليف غير المباشرة كالإيجار والقرطاسية وغيرهلا

-لأناث: أشكال الأتعاب والاعتبارات الواجب أخذها في الحسابات عند تحديدها¹:

إن الأتعاب أو الرسوم المستوفاة من العميل عن عملية التدقيق قد تتخذ كل أو بعض الأشكال التالية.

1- الأتعاب الثابتة: وتحدد سلفا ك مبلغ معين غير قابل للزيادة .

2- الأتعاب المتغيرة: وتكون حسب الوقت الذي يمضيه المراقب أو مندوبه في عملية الرقابة

3- الأتعاب الشرطية: ويتوقف مقدار هذه الأتعاب على نتائج مستقبلية، ومثل هذه الأتعاب مخالفة

لآداب المهنة إلا إذا كانت متوقفة على النتائج الضريبية حيث التحقيقات هنا من عمل مصلحة

الضرائب ولا دخل للمراقب فيها.

هذا كما يجب على المراقب أن يأخذ المراقب الاعتبارات التالية في الحسبان عند تقديره للأتعاب

1- الوقت الذي تستغرقه عملية الرقابة .

2- عدد الموظفين اللازم إشعاعهم للقيام بعملية الرقابة، والمستوى المهني لكل منهم

لصفلا لولاة: بافرا ةيالما.

3- نوع عملية الرقابة المطلوبة ومدى مسؤولية الرقابة تجاهها.

4- ببيصن العملية من التكاليف الثابتة غير المباشرة _ كالإيجار والقرطاسية وما شابه .

5- قدرة العميل على الدفع، وأهمية التقرير للعميل

6- التاريخ الذي تقدم فيه العميل للمراقب لإنجاز العملية وارتباط ذلك بخطة العمل في مكتب المراقب وبالإضافة للأتعاب المتفق عليها بين المراقب والعميل، على العميل أن يرد للمراقب أية مصاريف يدفعها الأخير أو يتحملها أثناء تأدية عمله والخاصة بأعمال الشركة، لأنها منفصلة عن مسألة الأتعاب

المطلب الرابع: حقوق وواجبات ومسؤوليات المراقب

- أولاً: حقوق المراقب:

للمراقب الحقوق التالية :

1- حق الاطلاع في أي وقت على دفاتر وسجلات ومستندات الشركة سواء منها الإلزامية أو الاختيارية التي تمسكها الشركة، وكذلك محاضر جالسات مجلس الإدارة والهيئة العامة لمراعاة التقيد بنظام الشركة وما يتطلبه قانون الشركات، وليتمكن أخيراً من إعطاء رأيه الفني المحايد حول عدالة تصوير القوائم المالية لنتائج أعمال الشركة ووضعها المالي

2- حق طلب البيانات والإيضاحات التي يرى المراقب ضرورتها للمساعدة على القيام بعمله، وعلى مجلس الإدارة تزويده بذلك كله

3- تحديد وقت جرد ممتلكات الشركة والتزاماتها من أجل التأكد من عدالة تصوير البيانات المالية لواقع الشركة

لولا الـصفلا: بافرلا ةبالما.

- 4- ثم هناك حق دعوة الهيئة العامة للاعتماد وذلك في حالات الضرورة القصوى، وتجزئ قوانين الشركات لمراقبين الحق منفردين ومجتمعين أن يطلبوا إليه 'مجلس الإدارة' دعوة الهيئة العامة في أي وقت إذا رأوا ذلك مفيدا، أما تقدير الضرورة فأمر عائد لحكم المراقب نفسه وتقديره الشخصي.
- 5- كذلك هناك حق الحصول على صورة أو نسخة من الاستفسارات والبيانات التي يوجهها مجلس الإدارة للمساهمين لحضور اجتماعات الهيئة العامة، بالإضافة إلى القوائم المالية المرفقة.
- 6- أما حق حضور اجتماع الهيئة العامة للمساهمين فهو واجب أيضا حيث تتضمنه القوانين ذات الشأن
- على يد
ة صاخر الاجتماع السنوي هو سماع تقرير مراقبي
أنه ضمن ما تناوله الهيئة العامة في اجتماعاتها
- حسابات الشركة عن أحوالها وحساباتها وميزانياتها ومناقشة ذلك، ومن هنا جاء هذا الحق في الحضور.
- 7- وهناك حق تغفله بعض القوانين ونرى أنه من الضرورة بمكان، وهو 'حق المراقب في مناقشة اقتراحه له لزع' لأن مثل هذا الحق يحول دون العزل التعسفي للمراقب
- 8- وكذلك ما تفعله بعض القوانين حق المراقب في حبس المستندات والأوراق حتى يتم حصوله على أتعابه، والمقصود في هذا الحق المحافظة على مصلحة المراقب في الحصول على كامله أتعابه من م.

-ايدناث: واجبات المراقب!

أما واجبات مراقب الحسابات فتتمثل فيما يلي

- 1- بذل العناية المهنية اللازمة أثناء مراقبة حسابات المشروع، وجمع أدلة الإثبات الكافية، واختيار العينات الممثلة عنه وضع خطة الرقابة.

دخالد راغب الخطيب، مرجع سابق، ص128

لصفلا لولاة: بافرا لة بالما.

- 2- رقابة وفحص النظام المحاسبي المتبع في المشروع وما يتضمنه من مستندات ودفاتر وسجلات وقوائم، في ضوء الاتفاق المبرم مع المراقب من حيث نطاق عملية الرقابة، ثم وضع تقرير نهائي بنتيجة عمليات الفحص والرقابة على أن يتضمن التقرير عنصرين أساسيين هما:
 - أ- الإفصاح عن مطابقة الميزانية وحساب الأرباح والخسائر والمعروضين على الهيئة العامة، للقوانين ودفاتر الشركة وحالتها المالية.
 - ب- موقف المديرين وأعضاء المجلس من حيث تقديمهم للمراقبين جميع البيانات التي طلبوها في سبيل القيام بمهمتهم وتسهيل إجراء التحقيق المادي عن كل الشؤون التي أرادوا دراستها
- 3- الطلب من رئيس مجلس الإدارة دعوة الهيئة العامة للاجتماع إذا أهمل رئيس مجلس الإدارة ذلك، أو إذ طلب ذلك ما لا يقل عن 15 % من حملة سهم الشركة
- 4- إطلاع رئيس مجلس الإدارة ومراقب الشركات على أية مخالفة للقانون أو لنظام الشركة تكون قد حدثت، وفي الأحوال الخطيرة على المراقب أن يرفع الأمر إلى الهيئة العامة.
- 5- على المراقب أيضا التأكد من اقتطاع المخصصة للاحتياطي الإجباري، والاحتياطات الأخرى والاستهلاك وفقا للنسب الواردة في نظام الشركة أو النسب المتعارف عليها فنيا
- 6- يجب على المراقب مراعاة نصوص قانون مزاولة المهنة ونصوص قانون الشركات وأية قوانين تتعلق بعمله كقانون ضريبة الدخل

-لائثا١ مسؤولة المراقب 1:

- 1- مسؤولة تأديبية إن المرجع المختص بمحاكمة المراقب تأديبيا عن سلوكه المهني هو اللجنة

د عبد الرؤوف جابر، مرجع سابق، ص. 10 ، 11 ، 12 ، 13 ، 14 ، 15

لولا الـ صغلا : باقرا ة بالما .

المختصة، ونصوص القوانين تلتزم المراقب قبل مباشرته العمل أن يحلف القسم أمام الجهة المعنية، فإذا خالف المراقب الواجبات المحددة له في هذه المادة أو في قانون أو نظام أو لم يحافظ على سر المهنة، يعرض نفسه للمسؤولية التأديبية

2- مسؤولية جزائية وتتضمن نصوص قوانين الشركات تحديد المسؤوليات الجزائية عن بعض الأفعال

وهي :

أ- جريمة نشر وقائع كاذبة لحمل الجمهور على الاكتتاب بالأسهم أو بإسناد القرض الصادر عن الشركة، بحيث تطبق العقوبات المنصوص عليها في قوانين العقوبات من أمثل هذا الفعل

ب- جريمة تنظيم ميزانية غير مطابقة للواقع أو إعطاء معلومات غير صحيحة فيها أو في تقرير مجلس الإدارة أو تقرير مراقبي الحسابات أو الإدلاء بمعلومات وإيضاحات غير صحيحة إلى الهيئة العامة أو إلى كتم معلومات وإيضاحات أو وجب القانون ذكرها، وذلك بـ إخفاء حالة الشركة الحقيقية على المساهمين أو أصحاب العلاقة .

ت- جريمة تقديم تقارير غير مطابقة لأحكام القانون بقصد الإضرار بالشركة، وجريمة قيام المراقب بتقديم تقارير أو بيانات لا تتفق وواقع حسابات الشركة.

3-مسؤولية مدنية: تتضمن نصوص قوانين الشركات على أن مراقبي الحسابات مسؤولون عن الأخطاء

التي يرتكبونها في عملهم وأركان المسؤولية المدنية ثلاث هي

أ- وقوع المراقب في خطأ أو إخلاله بالواجبات المحددة في القانون أو العقد

ب- ضرر يصيب المدعي

ت- رابطة سببية بين الخطأ والضرر، أما عبء إثبات ذلك فيقع على المدعي عملاً بالقاعدة القانونية " البينة على من ادعى واليمين على من أنكر .

"

إن ظهور الرقابة المالية وتطورها إلى ما هي عليه الآن كان أمرا حتميا بسبب توسع المؤسسة وتشعب وظائفها مع زيادة تعقدتها وتفرغها، ومن خلال هذا الفصل تم التعرض إلى المفاهيم الأساسية للرقابة المالية وأهدافها وأهميتها مع ذكر أنواع الرقابة المالية ومضامينها وتم التطرق إلى الأخطاء والغش التي يسعى المراقب إلى اكتشافها التي قد تؤدي بالمؤسسة إلى الإفلاس كما تعرضنا أيضا على الجوانب الشخصية والمادية للمراقب من مؤهلات وأتعب وحقوق وواجبات بالإضافة إلى مسؤوليات هذا المراقب وفي هذا الفصل ومن خلال ما تطرقنا إليه نكون قد حاولنا الإلمام ولو بشكل بسيط بالرقابة المالية وما يتعلق بها

تمهيد:

تسعى معظم المؤسسات إلى تحسين من أدائها ذلك من خلال تفعيل أنظمة منها نظام رقابة مالي فعال بأجهزته وهذا طمعا في تحسين لأدائها بين المؤسسات إذ يعتبر المراقب المالي نقطة جد هامة في هذا المسعى .

سنتطرق في هذا الفصل إلى العناصر التالية :

المبحث (1): إطار مفاهيمي للأداء .

المبحث (2): مساهمة المراقب المالي في تحسين أداء المؤسسة .

المبحث (3): رقابة المراقب المالي في المؤسسة وتحسين أدائها .

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء

المطلب الأول: تعريف الأداء:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد.¹

ويعتبر مفهوم الأداء على المستوي الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المتقدم من طرف ، والأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين ومهندسين.²

كما يعرف الأداء بأنه محاولة تحقيق تلك الأهداف المنتظرة من تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهومي " الفعالية " وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة ، " النجاعة " وهي تخفيض الموارد المستخدمة.

بينما يتميز تعريف " ظاهرة محمود كلالدة " بالشمولية حيث قال : الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة ، إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة.³

المطلب الثاني : محددات الأداء:

تتمثل محددات الأداء فيما يلي:

الدافعية الفردية : يجب أن تتوفر لدى الفرد دافعية العمل ، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا.

القدرة على أداء العمل المعين : يجب ان يتوفر في الفرد القدرة على أداء العمل الموكل إليه.

إدراك الدور والمكانة : يجب غلى الفرد أن يدرك ويفهم دوره في المنظمة ، لأنه يوجد أفراد يبذلون جهودا فائقة ويكون مقبولا.

¹ رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 ص 25 .

² وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر الجامعية قائمة ، 2004 ، ص 143 .

³ طاهر محمود كلالدة ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن ، ص 242 .

المطلب الثالث : معدلات الأداء وخصائصه :¹

1- خطوات تحديد معدلات الأداء:

يمكن حصر أهم الخطوات إتباعها لتحديد معدلات الأداء فيما يلي:

تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من التقييم وتمثل:

أهداف إستراتيجية : تتعلق بالمنظمة والعاملين والمجتمع على المدى البعيد.

أهداف إدارية : تتعلق بالمكافأة والجزاء والترقيات.

أهداف تنموية : تتعلق بتعريف الفرد بنقاط القوة والضعف وإمكانياته الشخصية التي تساعد في تنمية مهاراته وزيادة إنتاجيته.

-تحديد فئات الأفراد الذين سيتم تقييم أدائهم والمقالات المناسبة لكل فئة:

مثلا : جودة العمل ، السرعة في العمل ، الإتقان ، التعاون..... إلخ.

-تحديد عدة المعدلات وترشيدها إستخدامها : يجب أن لا تكون أقل أو أعلى من الحد المقبول لقياس الظاهرة المطلوبة وتحقيق الأهداف المنشودة.

-تحديد وزن كل معدل من المعدلات المستخدمة : وذلك بم ا رعاة الوظيفة ونوعية الأعمال وأهمية كل منها.

-بيان منهجية التطبيق : من اجل الحصول على أفضل النتائج تقوم بالاعتماد على مقياس رقمي أو وصفي أو نسبي أو الجدي.²

2- خصائص معدلات الأداء:

حتى يمكن تحديد معدلات المقاييس لابد من إعداد قائمة تفصيلية بالخصائص التي سيتم استعمالها للقياسي ، ومن أهم هذه الخصائص نذكر:

-التوافق الإستراتيجي : يشير هذا المبدأ إلى مدى إهتمام معيار التقييم بإظهار الارتباط

الموجودة بين أداء الوظيفة وإستراتيجية المنظمة وعمايتها وثقافتها.

-مثال : إذا كانت المنظمة تهتم وتؤكد على خدمة العملاء فإن معيار التقييم سيقترن على قياي أداء العاملين عند قيامهم بخدمة العملاء.

¹ عبد المحسن جودة و عبد الحميد عبد الفتاح ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة المنصورة ، مصر ، ص 423 .

² عبد المحسن جودة وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 424 .

-الصدق : يشير هذا المفهوم إلى ضرورة أن يقيس المعيار بالفعل ما وضع من أجل قياسه، وحتى يتسم المعيار بالصدق فلا يجب أن يعتريه النقص أو الغموض.

الثبات:

يشير هذا المبدأ إلى مدى إمكانية الإعتماد على المعيار وتكرار استخدامه أي مدى الثبات في وصف وتفسير المديرين والرؤساء المختلفين لنفس البيانات التي تم تجميعها.

القبول:

إن هذا المبدأ يعتبر من أهم الخصائص التي يجب أن تتصف بها معدلات الأداء حيث أنه يوجد الكثير منها يتسم بالصدق والثبات ولكنها تستغرق وقتا طويلا في استخدامها لذا فالعاملين والمديرين يميلون إلى رفض استخدامها ومن هنا يتضح أنه لا يكفي الصدق والثبات في معدلات الأداء ولكن القبول العام لها أيضا وتعتبر هذه الأخيرة كخاصية جوهرية لمعايير تؤدي إلى زيادة فعالية نظم تقييم الأداء.

الخصوصية:

تعني أن تعطى معدلات الأداء دلائل محدودة وخاصة للعاملين عن ما يتوقعونه عن أدائهم وكيف يمكنهم مواجهة تلك التوقعات والخصوصية مهمة جدا لكل من الأهداف والإستراتيجية والتنمية للإدارة والأداء.¹

العوامل المؤثرة على الأداء:

يتأثر الفرد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل إذ تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الإقتصادية أو الحياة الإجتماعية أو الحياة bajt " يقول عموما لا تثر في الأداء " وإلى جانب تعدد وإختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما:

-عوامل داخلية : تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

العنصر البشري:

يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى إستقطابها لعناصر بشرية مميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الإنسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها ، ومدى العناية التي تعطيتها لتنمية

¹ فيساح وسام وعموري ميلود ، " مذكرة لنيل شهادة ليسانس " الحوافز وأثرها على أداء العاملين ، المركز الجامعي ، المدينة 2006/2007.

وتطوير ملكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافعية X البيئة X الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل ومنه :
الاداء = القدرة.

الإدارة :

إن للإدارة مسؤولية كبيرة في التخطيط والتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

التنظيم :

يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات لدى العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليه وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة.

إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء ، لذا وجب أن تكون بأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

بيئة العمل :

تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته وظيفته ، إن عدم الانتظام في العمل والإنسحاب والغيابات والحوادث يعود سببها الرئيسي لسلبية بيئة العمل.

طبيعة العمل :

وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار الفرص النمو والترقية المتاحة حيث كل ما ا زدت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمؤسسته.

العوامل الفنية :

إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل الاتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

أهداف إستراتيجية : تتعقب بالمنظمة والعاملين والمجتمع على المدى البعيد.

أهداف إدارية : تتعلق بالمكافأة والجزاء والترقيات.

أهداف تنموية : تتعلق بتعريف الفرد بنقاط القوة والضعف وإمكانياته الشخصية التي تساعد في تنمية مهاراته وزيادة إنتاجيته.

-تحديد فئات الأفراد الذين سيتم تقييم أدائهم والمقالات المناسبة لكل فئة:

مثلا : جودة العمل ، السرعة في العمل ، الإتقان ، بالتعاون..... إلخ.

-تحديد عدة المعدلات وترشيدها إستخدامها : يجب أن لا تكون أقل أو أعلى من الحد المقبول لقياس الظاهرة المطلوبة وتحقيق الأهداف المنشودة.

-تحديد وزن كل معدل من المعدلات المستخدمة : وذلك بم ا رعاة الوظيفة ونوعية الأعمال وأهمية كل منها.

-بيان منهجية التطبيق : من اجل الحصول على أفضل النتائج تقوم بالاعتماد على مقياس رقمي أو وصفي أو نسبي أو أجنبي.

المبحث الثاني: مساهمة المراقب المالي في تحسين أداء المؤسسة

تتوفر لدى الإدارة المؤسسات مجموعة من الطرق التي يتم من خلالها تقييم أداء الأفراد فيها ، و على الجهة المقيمة أن تختار الطريقة التي تكون أكثر تناسبا مع طبيعة الأعمال التي ينفها الأفراد و مع حجم المنظمة ، وطبيعة نوعية نشاطها من المتغيرات.

المطلب الأول:تعريف تحسين الأداء

لضمان مستوى أداء معين من العمال تقوم المؤسسة بوضع نظام متابعة ، خاص بكل وظيفة و يمثل تقييم الأداء تحديد و تعريف الفرد بكيفية أداءه لعمله و أحيانا عمل خطة لتحسين و تطوير الأداء ، فعند تطبيق تقييم الأداء بصورة جديدة و صحيحة فإنه لا يوضح مستوى أدائه الحالي فقط لكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد و اتجاهات المستقبلية.

ويمكن تعريف تقييم أداء الأفراد عموما بأنه " معرفة سلبيات وإيجابيات مختلف الأنشطة الإنسانية وكفاءة عملها لأجل ترتيبها مقارنة مع التطور المتوقع الذي ينجز به العمل".

حاول الدارسون لهذا الموضوع الوصول إلى تعريف شامل ومتكامل لعملية تقييم أداء الأفراد و لهذا تعددت التعاريف و اختلفت في محتواها و هدفها و من بين هذه التعاريف نذكر:

تعريف:1 تقييم أداء الأفراد " عملية بموجبها يتم تقدير العاملين بشكل منصف و عادل لتجري مكافأهم بقدر ما يعملون و ينتجون و بالاستناد إلى عناصر و معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم " ¹

¹ كامل المغربي أساسيات الإدارة ، دار الفكر للطباعة والتوزيع ، الطبعة الأولى 1995 ص3 .

- تعريف 2:** عرف بأنه " النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لإهمالهم " ¹.
- تعريف 3:** و يعرف ذلك بأنه " عملية ترتيب العمل إما تصاعدياً أو تنازلياً حسب مقدرتهم وخبرتهم و عاداتهم الشخصية " ².
- تعريف 4:** تقييم الأداء هو " قياس موضوعية حجم و مستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما و نوعاً على شكل علاقة نسبية للوضعين القائم و المطلوب و اعتماداً على هذا المفهوم فإنه يتعين التفرقة بين نوعين من الأعمال:
- * الأعمال التي يمكن تقييمها من حيث الكم ، و هي تتميز بكونها شيئاً مادياً ملموساً يمكن حصر و حداته ، والتأكد من مطابقة هذه الوحدات للمواصفات المحددة.
- * الأعمال التي تعتمد على الجهد الذهني مثل : أعمال التخطيط ، و البحوث و التنظيم والإشراف و الرقابة ، و في هذه الأعمال يصغي في كثير من الأحيان و ضع معايير واضحة و دقيق لقياسها دون الاعتماد إلى حد كبير على التقدير الشخصي للقائم بتقييم.
- تعريف 5:** الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي ، و يترتب على هذا التقييم و صف الفرد بمستوى الكفاية أو الجدارة أو استحقاق معين (ممتاز ، جيد جداً، جيد ، مقبول ، ضعيف ، ضعيف جداً). ³
- تعريف 6:** هو عبارة عن طريقة التي يتم بواسطتها إعطاء قيمة أو درجة أو وزن للجهد البشري الكمي أو النوعي، العقلي أو الجسدي في ميدان العمل الوظيفي و خلال فترة زمنية معينة. ⁴
- تعريف 7:** هي الطريقة التي بواسطتها يتم قياس حجم ومستوى ما تم إنجازه بمقدرته مع .المطلوب إنجازه كما ونوعاً. ⁵

¹ كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية بيروت ، 2000 ، ص 284 .

² عادل حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ن الإسكندرية ، مصر ، 1998 ، ص 183 .

³ مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، الأردن ، 1996 ، ص 87.

⁴ مصطفى نجيب شاوش ، نفس المرجع ، ص 85 .

⁵ عمر وصفي عقيلي إدارة القوى العاملة ، دار زهران للنشر ، عمان ، 1996 ، ص 191 .

هي الطريقة التي يتم بوسطتها الحصول على معلومات محددة من شأنها أن تساهم في معرفة مستوى الأداء وفعالية و انجاز للعنصر البشري الخاضع للقياس¹.

من خلال هذه التعاريف يمكن ملاحظة و استنباط مجموعة من النقاط الهامة:

-التقييم هو مقياس كما و نوعا لانجا ازت الفردي بمعنى من حيث عدد الوحدات المنتجة في ظرف وحدة زمنية معينة و من حيث الجودة و مواصفات و الخصائص.

-إن عملية التقييم تقيس الجهد و أداء البدني و ذهني لأداء العمل و مستوى المهارة وإتقان و الدقة المطبقة.

-وجود معايير و معدلات لقياس أداء

-وجوب وجود مقيم تتوفر فيه التارهاة و الموضوعية.

أهداف و أهمية تقييم الأداء:

أهداف تقييم الأداء:

إن القيام بعملية التقييم يهدف إلى:

*اختيار أف ا رد العاملين المناسبين لأداء الأعمال و بما يتناسب و مؤهلتهم و توزيع العمل عليهم بما يتناسب و فدراتهم و مهارتهم تحقيق لمبدأ " وضع الفرد المناسب في المكان المناسب "

*مساعدة المشرفين المباشرين على ملاحظة المرؤوسين و م ا رقة أداءهم بشكل دقيق بما يسهل عليهم تقديم النصح و التوجيه لهم عند حاجاتهم لذلك.

*تحسين مستويات الأداء من قبل الأف ا رد و ترشيدهم بما فيه الخدمة لمصالحهم و مصالح المنظمة.

اكتشاف الأفراد العاملين المؤهلين أكثر من غيرهم لمنصب قيادية في المنظمة.

يعتبر متطلب لمعرفة الشخصية و اطلاع ، إذا أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيتهم

أثناء عملية القياس فتننتج عنه لمعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين إذ أن المقيم يجب عليه معرفة الكثير عن ظروف و شخصية من يقيمهم.

يزود قياس الأداء المسؤ و ولي إدارة الأفراد في المؤسسات المختلفة بمعلومات وقائية عن الأداء و أوضاع

العاملين فيها ، مما يعتبر مؤشر الإجراء دراسات ميدانية ، تتناول أوضاع العاملين و مشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها، كما يعتبر قياس الأداء مؤشرا لعملية لاختيار و التعين في المؤسسة.

¹ مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سابق ، ص 87 .

يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين و المديرين في تنمية و تطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجهاتهم.

يعتبر تقييم الأداء وصيلة أو أداءه لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أداءهم.

رفع الروح المعنوية و تحسين علاقات العمل و يتم ذلك من خلال خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم و نشوء علاقة قائمة على أساس تفهم بين الإدارة و العاملين مما يؤدي إلى تقوية و رفع الروح المعنوية لديهم داخل المنشأة وسيلة للتطوير الأداء الذاتي حيث هو أداة صالحة و فعالة يستطيع بوسطتها كل فرد في المنظمة معرفة حقيقة أداءه ومدى كفاءته في مجال عمله و معرفة نواحي الضعف و ثغرات الموجودة في أدائه.

تنمية الكفاءة لدى الرؤساء حيث تتم من خلال ملاحظة الرؤساء لسلوك مرؤوسيهم و قيام بتحليل هذا السلوك و طريقة أدائهم للعمل بشكل دقيق و هذا يؤدي إلى تنمية ملكات التقدير و حكم السليم على الأمور و التدريب على الرقابة الفعالة و المستمرة.

إشعار الموظف بمسؤولية أي عندما يدرك الموظف أن نشاطه و أدائه موضع تقييم من قبل رؤسائهم و أن نتائج هذا التقييم سوف يترتب عنه اتخاذ قرارات هامة تتعلق بمستقبله الوظيفي ، سوف يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه و اتجاه عمله الذي يؤديه و سوف تجده يتفان في بذل الجهود و طاقات التي يملكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضي الإدارة ورؤساء المبشرين.

وسيلة لضمان عدالة المعاملة حيث أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية المتنوعة ، ترقية ، زيادات في الأجر..... الخ. و ذلك على أساس كفايته و جهده في العمل، و تضمن أن كل العاملين يبلغون معاملة واحدة دون تحيز أو تمييز الفرد على الآخر ، كما أن قياس الأداء يقلل من احتمال إغفال كفاءة و نشاط أي أف ارد ذوي الكفاءة العالية و الذين يعملون في صمت¹.

أهمية تقييم الأداء:

إن أي مؤسسة اقتصادية تحتاج في إدارة شؤون أف ا ردها إلى عملية تقييم الأداء، و تسخر نتائج هذه العملية في وضع باقي السياسات المختلفة لها كالتعيين ، الأجور، الحوافز ، الترقية ، التدريب ، النقل..... الخ.

¹ عمر وصفي عقيلي " إدارة الموارد البشرية " جامعة حلب سوريا ، 1991 ، ص 170 .

-تقييم الأداء في المؤسسة:

*الحصول على المعلومات اللازمة لسياسات الإدارة كاختيار الأكفاء للترقية و منحهم مكافآت أو معرفة الأسوأ من أجل القيام بحملات تدريبية من أجل رفع مستوى الأداء.

*هذه العملية مهمة أيضا للأف ا رد لأنها تساعد على إتباع الحاجة لإثبات الذات واكتساب الاحترام الآخرين.

*أما بالنسبة للإدارة فهو مهم لأنه يساعد على تعرف بشكل دقيق على ذو الأداء المنخفض و كذا ذو الأداء الجيد حتى تتمكن من تحسين مستوى أداء الضعفاء و استفاد من أداء الجيدين، و أن تنمي المنافسة بين الأفراد ليحققوا نتائج أفضل باستمرار..

*كذلك التقييم الجيد و الدقيق لأداء يسهل مهمة الرؤساء في رسم سياسات التدريب والتنمية تخطيط القوي العاملة الحوافز.

*يعد وسيلة لضمان عدالة الأحكام على كفاءة و فعالية الأفراد.

*كذلك تكمن أهمية تقييم الأداء في رفع مستوى العلاقة بين الرئيس (المشرف) ومرؤوسيه أي ينتج عنه التفاهم و التعاون بينهما.

المطلب الثاني: تحسين الأداء في المؤسسة ودوافعه

يعتبر فلسفة تحسين الأداء سياسة عامة تنتهجها المؤسسات الحديثة، حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المؤسسة، حيث تعتمد على إيجاد أفضل طرق الانسجام بين التنظيم الداخلي ونمط الإدارة المتبنى وبين المحيط الخارجي.

تعريف تحسين الأداء

ويعرف تحسين الأداء على أنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.¹

ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء نذكر ما يلي:

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي / خارجي)؛
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين وخاصة ذوي الكفاءة والمهارة والإبداع؛
- التركيز على النظم والعمليات؛

- القياس المستمر ومتابعة الأداء؛

دوافع تحسين الأداء

من بين العديد من الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تحسين أدائها نذكر¹:

دوافع التحسين المستمر : يركز هذا العامل على معدلات التغير السريعة والمنافسة والحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودة.

✓ **معدلات التغير السريعة**: تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة؛ فمن حيث كونها نقطة البداية، فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية، فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها، لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار؛

✓ **الحفاظ على المكانة**: تعكس مكانة المؤسسة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، وهذا من خلال المزج الدقيق بين المهارات والكفاءات البشرية والأصول المادية، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية؛

✓ **الاهتمام بالجودة**: إن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات، خاصة الهادفة للربح، تحتم على المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها وكفاءاتها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة؛

✓ **المنافسة**: تعبر المنافسة عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاوله كل منها كسب الريادة في السوق، وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام التحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية؛

¹عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين: تحسين الاداء، الطبعة 3، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص 11.

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة: ii

تعددت تعريفات المسؤولية الاجتماعية لدى المفكرين والكتاب بسبب أن الموضوع يكتسب أهمية متزايدة يوم بعد يوم، ومن أهم التعاريف نذكر:

- تعريف البنك الدولي: هي التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في أن واحد.
- أما الغرفة التجارية العالمية للمسؤولية الاجتماعية، تعرفها على أنها جميع المحاولات التي تساهم في تنطوع المؤسسات لتحقيق تنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية، وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تعتمد على مبادرات رجال الأعمال دون وجود إجراءات ملزمة قانونياً، ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والتعليم.
- فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية، ومن بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة من خلال المسؤولية الاجتماعية والهادفة إلى تحسين أداء المؤسسة:
- تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع؛
- معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجية محافظة على البيئة؛
- تحفيز العمال، وهذا بتتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة؛
- التحكم في المخاطر، وأيضاً في التكاليف البيئية والاجتماعية، بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية؛
- الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا بتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة.

ⁱⁱ محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية شركتي "سوناطراك الجزائرية، أرامكو السعودية" نموذجاً، مجلة الباحث عدد 12، 2013، ص31.

أنماط تحسين الأداءⁱⁱⁱ

هناك نمطين أساسيين لتحسين الأداء، التحسين التدريجي المستمر والتحسين الجذري، فالتحسين المستمر يتعلق بتحديد طرق التطوير في الاعمال اليومية وتنفيذها بوضع فرق للتطوير تهتم بحل المشكلات باستعمال ادوات الجودة. اما التحسين الجذري فلا يكون تدريجيا بل بقفزة نوعية في مستوى الاداء، وتلجأ المؤسسة الى هذه الطريقة إذا كان هناك فرق كبير بين الاداء الحالي والاداء المرغوب فيه الذي يستلزم إشباع الزبون أو مواجهة المنافسة، فتجرى على العمليات تعديلات جذرية في طريقة تسيرها.

يوضح الجدول الموالي خصائص كل من التحسين المستمر والتحسين التدريجي وفق عدة معايير: طبيعة التغيير، نقطة البداية، تكرار التغيير، الوقت اللازم، المشاركة ومدى التغيير.

جدول رقم (01): متغيرات أنماط التحسين

التحسين الجذري	التحسين المستمر	
جذري	جزئي	طبيعة التغيير
البدء من جديد	عملية موجودة	نقطة البداية
منخفض	مرتفعة	تكرار التغيير
طويل	قصيرة	الوقت اللازم
من الأعلى إلى الأسفل	من الأسفل إلى الأعلى	المشاركة
واسع - بين الأقسام-	ضيق - داخل الأقسام -	مدى التغيير

المصدر: محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية شركتي " سوناطراك الجزائرية، أرامكو السعودية" نموذجاً، مرجع سبق ذكره ص31. إن مدخلي التحسين المستمر والتحسين الجذري يتشاركون في إشباع الزبون عن طريق تعديل عمليات المؤسسة، فالتحسين المستمر يقوم بأعمال تصحيحية على مستوى الاختلالات بصفة مستمرة عن طريق الفاعلين المباشرين في العمليات، أما التحسين الجذري فهو يركز أكثر على الاختلالات التي تحتاج إلى تصحيح كبير جدا وفق نظام قيادي، ويرتبط نوع التحسين بقيود هي:

- الصعوبة التقنية المتعلقة بالكفاءات والمؤهلات اللازمة من أجل الحصول على التحسين؛
- حجم الموارد سواء المالية أو البشرية المعبئة من أجل تنفيذ التحسين؛

ⁱⁱⁱ عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين: تحسين الاداء، الطبعة 3، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص 11.

- مستوى الالتزام المنتظر من طرف الإدارة العليا من أجل القيادة الفعالة لتحسين الاداء.

إن مداخل التحسين المستمر تعنى ب : التغييرات الصغيرة، المتكررة، التدريجية ويظهر التحسين في وقت قصير، في حين أن التحسين الجذري يعنى ب :التغييرات الكبيرة، والمحددة، والتي ليس لها علاقة بالسير الموجود في داخل المؤسسة وتأخذ فترة نوعا ما طويلة لتنفيذها.

ومن المهم توضيح أنه لا يوجد هناك تفضيل مدخل على آخر، فكل المدخلين متكاملين تقدم أداء مرتفع ودائم، لهذا فمن اللازم على كل مؤسسة أن تقوم بكلى التحسينيين بصفة مستمرة ودورية ومتتالية مع بعضها البعض .

معايير الأداء و استخداماته:

معايير قياس و تقييم الأداء:

يتم قياس و تقييم أو تقدير كفاءة العاملين باستخدام معايير محددة يقارن بها أداءهم الفعلي، و المعايير نوعان " : العناصر ، و معدلات الأداء " ¹:

***العناصر** :و تشمل الصفات و المميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد و أن يتحلل بها في عمله و سلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح و كفاءة.

العناصر نوعان هما:

العناصر الملموسة :و هي العناصر التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد ، مثل المواظبة على العمل و الدقة فيه إذ من خلال عدد مرات الغياب ومدى احترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي يمكن الحكم على مدى مواظبته على عمله..... الخ . فالعناصر الملموسة تمكن من اكتشاف الأخطاء التي وقع فيها العامل و بالتالي الحكم على مدى دقته وإتقانه لعمله بشكل صحيحة.

العناصر غير ملموسة :و هنا يجد المقوم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد و هذه تتطلب ملاحظات مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها ورؤيتها و حكم عليها و مثل هذه الصفات "الأمانة ، الذكاء ، و التعاون... الخ

¹ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ص175 .

المعدلات¹ :

يمكن تعريف معدل الأداء بأنه عبارة عن مقياس يمكن بواسطته للمقوم إن يزن إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة و الكمية خلال فترة زمنية محددة ، و يتم هذا مقارنة العمل المنجز لموظف مع المعدل المحدد للتواصل أخيرا إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية أو الجودة. و لمعدلات الأداء أنواع يمكن شرحها فيما يلي:

- أ - **المعدلات الكمية** : و بموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة مثلا ، و هي معدلات تقيس لنا الأشياء أو العناصر الكمية " ذات قيمة ملموسة. "
- ب - **المعدلات النوعية** : و بموجبها يتم تحديد الجودة و الدقة و الإتقان... الخ ، و التي يجب على الفرد أن يصل إليها في إنتاجه ، و غالبا ما تحدد بنسب معينة من الأخطاء أثناء الإنتاج و بعدد الإنتاج المعيب ، و هي معدلات تقيس لنا الأشياء أو العناصر غير الكمية " ذات قيمة غير ملموسة. "
- ج - **معدلات الكمية النوعية** : و هذا المعدل هو مزيج من السابقين ، إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة و بمستوى معين من الجودة و إتقان.

المهام المرتبطة بممارسة الرقابة المسبقة على النفقات الملتمزم بها

يتكفل المراقب المالي، فضلا عن الاختصاصات التي يسندها إليه القانون الأساسي الخاص، بالمهام التالية :

- يقوم بمسك تعداد المستخدمين ومتابعة حسب كل باب من أبواب الميزانية .
- بمسك سجلات تدوين التأشيريات والرفض .
- بمسك محاسبة الالتزامات حسب الشروط .
- يرسل المراقب المالي بمناسبة المهام التي يقوم بها إلى الوزير المكلف بالميزانية حالات دورية معدة لإعلام المصالح المختصة بتطور الالتزامات بالنفقات وبتعداد المستخدمين .
- يرسل المراقب المالي في نهاية كل سنة مالية إلى الوزير المكلف بالميزانية على سبيل العرض، وإلى الأمرين بالصرف على سبيل الإعلام، تقريرا يستعرض فيه شروط التنفيذ والصعوبات التي لقيها إن وجدت في مجال تطبيق التنظيم والمخالفات التي لاحظها في تسيير الأملاك العمومية، وكذا كل الاقتراحات التي من شأنها أن تحسن شروط صرف الميزانية .

¹ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ص 178 .

ملاحظة: تعد المصالح المختصة التابعة للوزير المكلف بالميزانية، تقريراً ملخصاً عاماً يوزع على مجموع الإدارات المعنية ومؤسسات الرقابة .

مسؤولية المراقب المالي والمراقب المالي المساعد

- المراقب المالي مسؤول عن سير مجموع المصالح الموضوعية تحت سلطته وعن التأشيرات التي يسلمها .
- المراقب المالي المساعد مسؤول في حدود الاختصاصات التي يفوضها إليه المراقب المالي، عن الأعمال التي يقوم بها وعن التأشيرات التي يسلمها بعنوان الرقابة المسبقة على النحو المحدد في القانون .
- تسقط المسؤولية المنصوص عليها أعلاه عندما تطبق أحكام التغاضي .
- يلزم المراقبون الماليون والمراقبون الماليون المساعدون بالسر المهني لدى دراسة الملفات والقرارات التي يطلعون عليها .
- توفر لهم الحماية أثناء ممارسة مهامهم من كل ضغط أو تدخل من شأنهما أن يضرا بأداء مهمتهم .

المطلب الثالث: دور المراقب المالي في تحسين أداء المؤسسة

ارتباطات تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالأداء الوظيفي " الترقية و التدريب:

مفهوم الترقية : تعتبر الترقية من أهم الأنشطة و العمليات التي تعود بالنفع على الفرد المنظم و ذلك لاستخدام موارد بشرية بأفضل صورة و لتكوين قوة عمل ارضية و منتجة فهي غاية كل عامل بأي موقع عمل و تعددت تعريفات الترقية من الكتاب و علماء الإدارة من أجل تحديد مفهوم الترقية.

-تعريف محمد انس قاسم " أنها اختيار أكفأ العاملين و أصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية و السلطة في التنظيم الإداري للوحدة أي شاغل الوظيفة الجديدة يتحمل واجبات و مسؤوليات أكبر على أن يقابل ذلك تمتعه بم ا زيا ماديا أفضل مما : كان يتمتع بها في وظيفته السابقة".¹

-تعريف فوائد منها في مؤلف سياسة الإصلاح الإداري و بطبقته في ضوء مبادئ عالم تنظيم الإداري "إن الترقية تعرف على النحو التاليو في ظل هذا التنظيم يمكن أن ينقل الموظف من وظيفة في مستوى معين إلى وظيفة إلى مستوى أعلى من درجة السلم الإداري مثل هذه النقل هو وحده الذي يعتبر الترقية بالمعنى الصحيح."²

¹ عمار عوايدي مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية ، دار هومة ، الجزائر ، بدون سنة ، ص313 .

² عمار عوايدي ، سبق ذكره ، ص314 .

أنواع الترقية: تأخذ الترقيات تبعاً لمصادرها نوعين متنازين فهي إما أن تكون رئسبه أو أفقية.

الأرسية:(الترقية العمودية : هي حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريقة الترقية ، على أن تكون الوظيفة التي يرقى أو ينقل إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبعها ، بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد و تهيئة للموظف كي يرقى بالوظيفة الجديدة ، و هي التي تتم في سلك العمل الواحدة حيث تسلسل وظائف المتدرج ، و قد تكون مصحوبة بزيادة المرتب كي ترقية الكتاب العادي إلى كاتب أول¹ أي ترقية الفرد من المستوى التنظيمي إلى مستوى أعلى في نفس الإدارة تهدف هذه السياسة إلى إعطاء الفرد فرصة من زيادة خبراته في نفس مجال عمله".²

الترقية الأفقية : هي الترقية التي تتضمن تغير نوع العمل كانتقال القائم بالأعمال الاختزال إلى عمل السكرتاريات ، و هي تنطوي على عادة إلى زيادة فرص تقدم و تتطلب إعداد و تدريباً خاصاً أي هي³ : ترقية الفرد من مركز في إحدى الإدارات إلى مركز أعلى في إدارة أخرى ، أو قد ينتقل في نفس المركز في إدارة أخرى ومنه فالترقية أفقية حسب المادة 107 من جريدة الرسمية :الجمهورية الجزائرية هي الترقية في الرتبة.⁴

تمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني ، و ذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة حسب الكيفيات الآتية:

*على أساس الشهادة من بين الموظفين الذي تحصلوا خلال مساره المهني على الشهادات و المؤهلات المطلوبة بعد تكوين متخصص. عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني.⁵

*على سبيل اختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل ، و بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية للأعضاء ، من بين الموظفين الذي يشبتون الاقدمية المطلوبة.

لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين .
تحدد القوانين الأساسية الخاصة كيفيان تطبيق أحكام هذه المادة.⁶

¹ صلاح الشنواني ، مرجع سابق ص64

² محمد صلاح الحناوي و محمد فريد الصحن وآخرون ، الأعمال في عصر التكنولوجيا ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2004 ص 273.

³ احمد زكي بدوي ، سبق ذكره ص.26

⁴ احمد زكي بدوي ، سبق ذكره ص326 .

⁵ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 46 ، الصادرة بتاريخ 16 : يوليو 2006 ، ص 10 .

⁶ محمد قاسم جعفر ، مرجع سابق و ص136 .

معايير الترقية:

أن عملية ترقية الفرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى في موقع وظيفي أعلى تمثل أحد الحوافز المهمة التي تعتمدها إدارة المنظمات الحديثة للدفع بأفرادها باتجاه تطوير أدائهم و تحسينه والحصول على فرض ترقية مناسبة فانه يجب ان تكون هناك أسس و معايير اختيار الأفراد المستحقين لها و منه نجد أن هناك معيارين يتنازعان قواعد الترقية و يتمثلان فيما يلي:

الترقية على أساس الأقدمية:

هي صلاحية الموظف للترقية بعد قضاء فترة زمنية تحددها القوانين و اللوائح المختلفة ومن ثم فان العامل في هذه الحلة يستمد حقه في الترقية من القوانين و اللوائح مباشرة و ليس على الإدارة أن تتزل على حكم هذه القوانين و اللوائح و هذا يعني أن يرقى إلى وظائف أو الدرجات العليا التي أقدم الموظفين في الدرجات و الوظائف الدنيا ثم من يليهم وفقا لترتيبهم في كشوف الاقدمية المعدة سلفا وفقا لقواعد معينة.¹

- كتعريف آخر للأقدمية تشير إلى طول فترة الخدمة و تقاس منذ الوقت الذي ظهر فيه اسم الفرد في قائمة الأجور أو بعدد الأيام و السنوات التي قضاها الفرد في الخدمة.²

ومن هذا التعريف نستنتج أن الفكرة الأساسية التي تقوم عليها الاقدمية هي أنها الوقت أو الزمن الكفيل بان يحدد الممتاز من الضعيف و أن هناك علاقة و وثيقة بين طول مدة الشخص و بين خبرة و مدى كفاءته الوظيفة أي أن الموظف كليا قدم في الخدمة كلما اكتسب خبرة و معرفة و د ارية ... و هكذا يتضح لنا أن فكرة الاقدمية بسيطة ، كما يعتبر ردا قاطعا لكل طلبات الموظفين بالوحدة الإدارية بان تكون لهم الأولوية في الترقية على من سواهم.

مزايا الاقدمية:

1-تحقيق العدالة و الموضوعية بين جميع الموظفين و ذلك لانعدام وجود أساس سليم يمتاز بالدقة في قياس درجة كفاية الموظف و يعتمد عليه كأساس للترقية و لذلك تعتبر الترقية بالاقدمية معيارا موضوعيا يخضع لجميع الموظفين.

2-إتباع مبدأ الاقدمية لترقية الموظفين يجعل الإدارة حريصة على الاهتمام بهم و توفير التدريب اللازم لشغل الوظيفة الجديدة.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، مرجع سابق ص 10 .

² صلاح الشنواني، مرجع سابق ، ص 64 .

- 3- تعتبر الترقية بناء على الاقدمية مكافأة من جانب المصلحة للعامل مقابل السنوات التي قضاها في خدمتها اذ لا يعقل أن يلتحق العامل بوظيفة معينة و يضل بها إلى أن يحال إلى المعاش.
- 4- تؤدي الاقدمية كمعيار للترقية إلى قيام الأفراد بواجبهم دون خوف و أو قلق على مستقبلهم و تقضي على كثير من شكواهم.
- 5- تتميز الترقية بالاقدمية ببساطتها و سهو ليبتها في التطبيق.¹
- 6- تشجع العاملين على البقاء في المنظمة و عدم تركها لاحتمال فقدهم لاقدميتهم عند ترك العمل ، و بالتالي فإنها تقلل من دوران العمل و من ناحية ثانية ستكون بمثابة مكافئة للعاملين على ولائهم للمنظمة.²
- 7- قد يتماشى ذلك مع تقاليد المجتمع و قيمه حيث يكون لعامل السن تقدير و أهمية لذلك . بفضله الشخص الأكبر للوظائف العليا.³

الانتقادات إلى ترد على معيار الاقدمية:

- إن أساس الذي عيله فكرة الاقدمية مشكوك في صحته فلا يمكننا إثبات أن هناك علاقة طردية داما بين طول الخدمة و مستوى الكفاءة و القدرة التي يمتلكها الأفراد ، فهناك فرق بين طول الممارسة و بين الكفاءة والقدرة
- إن الخبرات المكتسبة من العمل تبدأ بالتناقص بعد مرور فترة معينة من ممارسته وفقا لطبيعة العمل الذي يمارسه الشخص و بالتالي فان دور المدة في ممارسة عمل معين لا يضيف خبرات حقيقية و جديدة للعاملين.
- قدرات الأفراد و استعدادهم للتعلم و اكتساب تباين من شخص لأخر و عليه فقد يستطيع أحد الأشخاص استيعاب متطلبات العمل في فترة اقصر مما قد يستطيع ذلك أخر أمضى مدة طويلة فيه.
- إن اتخاذ هذا المعيار سيؤدي إلى بالنتيجة إلى دفع أشخاص غير أكفاء لتسلم مناصب مهمة في المنظمة مما قد يؤدي غالى جمودها إضافة لدور الإدارة و تسهل التركيز على المبادرة و الابتكار.
- إذا اعتمد معيار الاقدمية لوحده سيؤدي إلى إحباط طموح العاملين الكفوئين المجددين ، لأنهم سيعملون أن مدة الخدمة و ليس الكفاءة و التطور.
- أن الكفاءة التي تنشأ من الخبرة السابقة و التي يكتسبها الموظف بطول المدة ليس من الضروري أن تكون مؤهلة للصلاحيات للوظيفة الأعلى المرقى لها الموظف فطبيعة العمل في الوظيفة المرقى إليها.

¹ محمد أنس جعفر ، مرجع سابق ، ص 136، 139

² سنان الموسوي إدارة الموارد البشرية وتأثيراتها العولمة عليها ط 1 ، دار المجدلاوي ، الأردن، ص 206 ، ص 208 .

³ صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 407 .

- إذا كان مبدأ الاقدمية يؤدي إلى اطمئنان الموظفين و القضاء على شكواهم أكثر من مبدأ آخر فانه يمكن القول من جهة أخرى بان هذا الاطمئنان سوف يؤدي بمرور الزمن إلى إشاعة روح التراخي و الحمول في أداء العمل وخاصة بالنسبة للأشخاص ذوي الكفاءة العالية حيث أنهم أن مجردوا لطول مدة خدمتهم أي تقدير لكفاءتهم وإن الجميع متساوي في فرص الترقية و لهذا فان الاقدمية تؤدي مع مرور الزمن إلى خفض الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

- صعوبة اكتساب الاقدمية أهو من التاريخ التعين أم من تاريخ تسلم العمل.

- إن إتباع مبدأ الاقدمية يجعل الترقية آلية محضه و ليس على الموظف إلا أن ينتظر دوره في الترقية و هذا يؤدي إلى انتشار روح اليأس بين العاملين.

- يقضي معيار الاقدمية على المنافسة بين العاملين مما يؤدي إلى تنشيط الهمة و القضاء على أهم مميزات العمل.¹

الاختيار : (الترقية على أساس الكفاءة)

في ضوء هذه الانتقادات التي وجهت إلى اعتماد معيار الاقدمية في ترشيح و اختيار العاملين للترقية فقد قيل أن أفضل معيار لاختيار الأفراد و ترشيحه للترقية هو معيار الكفاءة و الجدارة.

ماهية الترقية بالكفاءة (الاختيار) : هي نظام للترقية على أساس الكفاية ورأي الإدارة دون النظر إلى الاقدمية و تتم الترقية طبقا لهذا النظام في الوظائف التي تستلزم توافر مقدرة و استعدادات خاصة في القائمين بها و هي صفات لا تتوفر في جميع المرشحين على أساس الاقدمية.²

ويقصد بها أيضا أن ترشح الأفراد الترقية ينبغي أن يتم في ضوء موصفات الوظيفية و متطلبات و أعبائها مقارنة بالمؤهلات و القدرات المطلوبة هو الذي ينال الترقية.³

تعتمد الترقية على أساس الكفاءة على ترقية العاملين وفقا لجدارتهم و مستوى كفاءتهم في وظائفهم الحالية وانتقاء من يصلح أن يكون مرشحا للترقية و يمكن التعرف على مستوى أداء الفرد و الانجازات التي حققها فيالماضي وعلى طاقاته و فدراته و مدى استعداده لمقابلة متطلبات الترقية إلى مراكز أعلى ذات مسؤوليات أكبر لانجاز

¹ سنان الموسوي ، مرجع سابق ، 2010 ، ص - ص 209 .

² أحمد زكي بدوي ، مرجع سابق ، ص 325 .

³ سنان الموسوي ، مرجع سابق ، ص 210 .

العمل بالمقارنة بغيره⁴ وهناك مجموعة من العناصر الأساسية الواجب توفرها في المرشح للترقية بالكفاءة محاولة إدا رجها على النحو التالي:

-الأداء الكامل و الجيد للعمل المسند للموظف.

-الاستعداد الذهني و حسن التصرف و اليقظة.

-المواظبة و السلوك.

-القدرة على اتخاذ القرارات.

-حسن اتخاذ القيادة.

-المبادأة و التجديد

-مواجهة المواقف الجديدة في العمل.

- القدرة على تقبل النقد و استجابة له¹.

مزايا نظام الترقية للكفاءة:

1-إن اعتماد معيار الكفاءة للمنظمة أفضل الأشخاص لشغل الأعمال و المراكز الوظيفية المطلوبة باعتباره في الواقع تطبيقاً لقاعدة الرجال المناسب في المكان المناسب.

2-يقوم هذا النظام على أساس موضوعي لأنه ينطلق من متطلبات العمل أو الوظيفية و اعتباره الأساس في اختيار الأفراد للترقية و المفاضلة بينهم.

3-يعتبر نظام الكفاءة أفضل استثمار للقوى العاملة في المنظمة كما انه سيؤدي إلى تحفيز العاملين إلى تطوير قدراتهم و مستوى أدائهم.

4-إذا كان معيار الاختيار و الكفاءة لا يحقق مبدأ المساواة في منح فرص الترقية لكفاءة العاملين إلا أنه يوفر مبدأ العدالة إذ ليس من عدالة أن يتساوى الكفاء مع الخامل أو الكسول في فرص الترقية و التقدم لمجرد مضي مدى معين في الخدمة.

5-أن معيار الجدارة أو الكفاءة يقوم على أساس نظري سليم و هو البحث أن أفضل من بين المرشحين².

⁴ عبد الغفار خلفي السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد المكتب الغربي الحديث الإسكندرية ، 1993 ، ص 31 .

¹ محمد أنس قاسم جعفر ، مرجع سابق ، ص 156 .

² نفس المرجع ص 157 .

6-يساعد هذا أساس على وجود حافز للعاملين لتحسين أدائهم في الأعمال الحالية فمن المنطق أن يرقى الشخص على أساس قدراته ومهاراته.³

ومنه فإذا علم الفرد إن ترقيته سوف تتوقف على مدى كفاءته في عمله سيضطر إلى بذل قصار الجهد في عمله حتى يستطيع أن يضفر بالترقية و ذلك نظرا لما يترتب عليها من مزايا مادية معنوية.

الاختيار (الانتقادات التي على معيار الكفاءة):

الانتقادات التي توجه لهذا النظام على الأسلوب أو الأساليب التي يمكن بها قياس كفاءة أو صلاحية الأشخاص العاملين أهمها:

1-انه يصعب قياس الأداء الحالي للشخص كذلك فانه من الصعب قياس أو معرفة قدرة الشخص لأشغال الوظيفة الجديدة كما لا يمكن التنبؤ بذلك في ضوء أدائه الحالي لاختلاف محتوى كل من الموظفين.¹

2- عدم وجود مقاييس موضوعية

3-إن الاعتماد في الترقية على أساس كفاءة الموظف في عمله الحالي لا يعني بالضرورة صلاحية لشغل الوظيفة الاعلى المرقى إليها.²

يمر معيار الكفاءة لفترة تجرية إلا أن هذه التجربة لا تصلح للكشف عن القدرات الحقيقية للموظف المرقى و ذلك من ناحيتين أولها : إن الموظف يعلم عنه تحت فترة اختبار لذلك فانه يبذل جهدا غير اعتيادي و قد لا يبذله بعد انتهاء فترة تجرية و تثبته في وظيفته الجديدة ، و ثانيها : إن فترة التجربة قد تمر من دون أن يتعرض فيها الشخص لكل أو بعض المواقف العملية التي تكشف على فعلا قدراته.

الترقية على أساس الكفاءة و الاقدمية معا:

قد تتبع المنظمة لأساسين معا فقد أرين لكل من نظام الاقدمية و نظام الجدارة م ا زيا و عيوبه في التطبيق السلبية في كل منها ، كذلك فانه أكثر ملائمة لطبيعة البناء التنظيمي لأي منظمة فمن المعلوم إن حجم الوظائف التنفيذية و المساعدة هو عاد أكثر بكثير من حجم الوظائف الأول يتسم بالمنطقة والتكرار أو البساطة أو عدم المسؤولية عن أعمال الآخرين و يختلف عن المحتوى و طبيعة الوظائف الثانية التي تستدعي الإشراف على الأعمال الآخرين ومراجعتها أو توجهها و بالتالي ما تستلزمه كل منها قدرات و استعدادات مختلفة لدى الأفراد

³ سنان الموسوي ، مرجع سابق ، ص-ص 210 - 211.

¹ نفس المرجع ص 211 .

² صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ص 406 .

لاستغلالها و لذلك فان نظام الاقدمية قد يكون أكثر ملائمة لنوع الثاني أو ما يجري تضيف الوظائف في المنظمة إلى فئات متعددة تتم الترقية في الفئات التي تاليها على أساس الكفاءة أو الاقدمية ، و يمكن أن تعطي نسبة مؤوية محددة لكل منهما ، أما في الفئات التي في القاعدة فيمكن الاعتماد نظام الترقية و الاقدمية.³

وبشكل عام فان الترقية تتم وفقا أسلوبين أحدهما هو : الترقية بالاختيار على أساس الجدارة و الأهلية والاستحقاق و ثاني على أساس الاقدمية و لكل من هذه الأسلوبين الايجابية و سلبياته و مهما يكن الأسلوب الذي يعتمد فان ترى بعض العوامل الداخلية و الخارجية من بينهما:

-تنوع المهارات المنحاة داخل المنظمة.

-طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة في المنظمة.

-مدى توفر المهارات المطلوبة للترقية داخل المنظمة من عدمها.

-درجة المرونة المتوفرة في تركيبة القوى العاملة.

-درجة شدة المنافسة في السوق العمل ، و غيرها من العوامل الأخرى.¹

التدريب: يعتبر القياس و التقييم الأداء بمثابة اختيار لمدى سلامة و نجاح الطرق وإجراءات المستخدمة في الاختيار وتدريب العاملين فإذا دللتنا نتائج قياس الأداء على معدلات مرتفعة يعتبر ذلك دليلا على سلامة و صحة الإجراءات المتبعة في اختيار الأفراد و تعيينهم في العمل الذي يناسب مع أمكانتهم كما يمكن عن طريق القياس تقويم مدى استفادة العاملين من برامج التدريب التي خضعوا لها.

طرق تقييم الأداء:

هناك مجموعة من الطرق التي يتم من خلالها تقييم الأداء الأفراد ، و منه على الجهة المكلف بالتقييم أن تختار الطريقة المناسبة من طبيعة الأعمال التي يقوم بها الأفراد مع حجم المنظمة و طبيعة و نوعية نشاطها و غيرها من العوامل الأخرى.

و سنتناول أبرز هذه الطرق و هي كما يلي:²

الطرق التقليدية : تنطوي تحت ظل هذه الطريقة مجموعة من الطرق التي هي كما يلي:

³ سنان الموسوي ، مرجع سابق ص-ص 212-213.

¹ صالح عودة سعيد ، مرجع سابق ، ص 326 .

² صالح عودة سعيد ، إدارة الموارد البشرية ، منشورات الجامعة المفتوحة ، طرابلس 1994 ، ص 286 .

طريقة الترتيب البسيط : هذه الطريقة من أقدم و أبسط الطرق حيث يقوم الرئيس السلمي المباشر بترتيب الأفراد حسب فدارتهم لمقارنة كل فرد منهم بأقرانه حيث يقوم بترتيبهم ترتيبا تنازليا أي حسب الكفاءة و يأخذ في ذلك مجموعة من العوامل مثل : الانضباط ، السلوك والتعاون..... الخ و تكون هذه الطريقة ناجحة إذا كان عدد الأفراد قليل ومن عيوبها ما يلي:

- عدد الأفراد كبير .

- غياب المعايير الدقيقة مما يؤدي إلى إمكانية التحيز.

طريقة المقارنة المزدوجة : في هذه الطريقة يتم مقارنة فرد بفرد أخرى من نفس المصلحة داخل المنظمة أي يكون ذلك و فق ثنائيات من المقرنات يتحدد في كل مرة الأحسن منهما ، و بتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على الترتيب . العاملین تنازليا حسب أدائهم العام.

مثال : إذا كان هناك 04 أف ا رد في مصلحة ما هم : إدريس ، ميلود ، محمد ، نسيم ، فان المقارنة تكون كالتالي:

- إدريس ميلود إدريس / محمد إدريس / نسيم

- ميلود/محمد ميلود / نسيم محمد / نسيم

وعند إجراء المقارنات يقوم المكلف بالتقييم بتحديد أفضل فرد في كل مقارنة ثنائية.

طريقة التوزيع الإجباري:

يتم تقييم الأفراد حسب المنحنى الطبيعي والذي يقسم بدوره إلى مجموعات (ممتازين ، جيدين ، مقبولين ، متوسطين ، ضعفاء.)

ومن مميزات هاته الطريقة أنها:

- تقيس عددا قليلا من الأفراد

- تضع مبادئ محددة لعملية التقييم بدلا من اعتمادها على التعميم ومن عيوبها:

- تفترض أن المجموعات موزعة حسب هذه النسب وهذا غير صحيح في كل الحالات.¹

¹ صلاح ودة سعيد ، مرجع سبق ذكره ، ص288 .

طريقة القوائم السلوكية:

يتم في هذه الطريقة وضع مجموعة من الاسئلة في مواضيع متنوعة ويقوم الرئيس المباشر لكل فرد بالاجابة بنعم أو لا أمام كل مسؤول دون ان يعلم القيمة الممنوحة لكل مقياس ، ثم يقوم المكلف بالتقييم بكتابة النتائج عن كل فرد وكذا مجموعة من النقاط التي تم جمعها عن كل سؤال ومن الامثلة التي يمكن ان تتضمنها قائمة الأسئلة مايلي:

هل يقدم الفرد أفكار جديدة

هل يواظب على الحضور

هل لديه معلومات كافية عن عمله

هل لديه إهتمام بعمله

من عيوب هذه الطريقة:

تلزم المكلف بالتقييم باعداد قوائم خاصة بكل فئة من الأفراد فتصبح مكلفة وتتطلب وقتا كبيرا لإعدادها، وتصبح الاحاطة بكل مكونات الأداء.¹

3-9-2 الطرق الحديثة:

إن الطرق التقليدية المذكورة سابقا كلها اعتمدت على الحكم الشخصي للقائم بالتقييم الى ان جاءت الطرق الحديثة التي اتجهت في البحث عن الطريقة الافضل في تقييم أداء الفرد وفيما يلي يتم عرض أهم الطرق الحديثة.

طريقة الإدارة بالأهداف والنتائج:

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة كوسيلة للتخلص من عيوب الطرق التقليدية في تقييم الاداء ويقوم هذا الاسلوب على العناصر التالية:

- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها .
- اشتراك كل من الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها .
- وضع خطة عمل .
- تحديد معايير قياس الاداء المناسبة .

¹ محمد سعيد سلطان إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعات للطباعة والنشر والتوزيع ، لبنان ، 1993 ، ص311 .

وتتمتع هذه الطريقة بمجموعة من المزايا نذكر منها:²

- توفر لكل مرؤوس مقياسا خاصا ومحددا للاداء مبنيا على خصائص وظيفته وطبيعتها وأهدافها.
- تعطي الفرصة لكل مرؤوس لكي يقيم نفسه عن طريق قياس النتائج التي يحققها .
- توضيح مسؤوليات وواجبات كل من الرئيس والمرؤوسين وتنظيم العمل وتنسيق بين الجهود من خلال التغذية المرتدة يتم تقوية وتنمية القدرة التعليمية للفرد تحويل تركيز الرئيس من نقد للمرؤوسين الى الاهتمام الى كيفية مساعدتهم لتحسين نتائجهم في المستقبل وعلى الرغم من المزايا العديدة لهذه الطريقة الا انه تشوبها العديد من العيوب نذكر منها:
- ان حرية المرؤوسين في تحديد الاهداف ليست مطلقة فيبقى دائما ذلك الخوف من الرئيس المباشر.
- ان هذه الطريقة تعتمد في التقييم على الاهداف الكمية وتهمل العناصر الوصفية التي يصعب قياسها
- ان التركيز في هذه الطريقة على العوامل الممكن اخضاعها للقياس الكمي قد تشجع على تغطية بعض انواع التصور في الاداء او تحديد الاهداف عند مستوى منخفض لا يمثل الحقيقة.

طريقة الاختيار الاجباري:

تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل وكل مجموعة تحتوي على اربع جمل ومنها اثنتان تمثلان الصفة المرغوبة ، والاثنتان الباقيتان تمثلان الصفة غير المرغوب فيها ، حيث يقوم المشرف في كل اربع جمل باختيار جملتين فقط ،واحدة تقيس الصفة المرغوبة ، والأخرى غير المرغوب فيها في أداء المرؤوسين.

والهدف من ذلك هو عدم معرفة المشرف للقيمة الممنوحة لهذه الجمل لكي لا ينحاز لأي فرد داخل المؤسسة أثناء عملية التقييم ومن ثم لا يستطيع ان يقيم المرؤوسين حسنا او سيئا حسب تفصيله الشخصي .

مثال : لدينا اربع جمل التالية:

-الصفات المرغوبة:

يقابل الفرد قرارات الادارة بالانصياع والتطبيق الحرفي لها ينجز الفرد الاعمال المطلوبة منه والاعمال الاضافية

-الصفات غير المرغوبة:

² زهير ثابت ، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين ، دار النهضة العربية ، مصر ، 2001 ، ص125 - 126.

لايستطيع تحديد موقفه من المشاكل التي تصادفها لايعد قادر على اتخاذ القرارات يقوم المشرف باختيار جملتين ، الاولى الصفة المرغوب فيها والثانية صفة غير مرغوب فيها في أداء الفرد ، وهو بذلك يختار العبارة التي تعبر عن الاداء الحقيقي للفرد.

ومن عيوب هذه الطريقة:

-انها مكلفة ولا تسمح بمناقشة التقييم بين الرئيس والمرؤوس

- كما لايعرف الرئيس أساس وقيم التقييم.¹

طريقة الأحداث الحرجة:

يقصد بالأحداث الحرجة ذلك السلوك الصادر عن الفرد في المنظمة والذي يعتبر مؤشرا على حسن وسوء

أدائه وهنا لايركز المشرف على الأداء وإنما على سلوك الفرد وكيفية تصرفه لمواجهة ذلك الحدث.

ومن عيوب هذه الطريقة:

-تؤدي إلى قيام الرؤساء بالإشراف المباشر الدقيق على المرؤوسين بمظهر يؤدي إلى إحراج العامل.

-يعاب عليها أيضا طول مدة المراقبة فقد تدوم طوال السنة.

-ضرورة المراقبة في كل وقت وحين مما يولد الملل للمستشرف وبالتالي الإبتعاد عن الهدف من التقييم.

-تسجيل المشرف لوقائع غير مهمة في تقييم أداء الفرد.

طريقة التقرير المكتوب:

يقوم الرئيس بإعداد تقرقر مكتوب عن تقييمه لمرؤوسيه بناءا على عناصر رئيسية

مثل : جوانب الضعف قدراته القيادية ، ثم يقوم الرئيس بالتعبير عن أريه في مرؤوسيه ويذكر فيه حكمه وإنطباعه على أداء الأفراد.

ومن عيوب هذه الطريقة:

-طول الوقت المطلوب لها عند كثرة الأفراد.

-تقوم على إعتبرات في التقييم وبالتالي الإبتعاد عن الشفافية.

- تنفيذ في مقابلات التقييم حيث تركز على الصفات العامة والتقييم العام للمرؤوسين.¹

-إمكانية الحكم الشخصي للمشرف على المرؤوسين أي الإنحياز لبغض الأفراد.

¹ محمد سعيد سلطان ، مرجع سبق ذكره ، ص 314 .

¹ حامد أحمد رمضان ، إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، مصر ، الطبعة 93-94 ، ص 388.

عيوب تقارير تقييم الأداء وأهم النصائح لتحسين أنظمتها:

عيوب تقارير الأداء:

ترجع عيوب تقاري الأداء عادة إلى الأشخاص القائمين بوضع هذه التقارير والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- البعد الإجتماعي بين المقيم والمشرف اي يجب أن تكون هناك معرفة متبادلة بينهما أي كل منهما يعرف الآخر ولكن لا يجب أن تكون هناك صلاة وثيقة بينهما والتي قد تؤثر على الحكم الشخصي عند وضع التقديرات عن أداء الفرد.

- يلجأ المشرف إلى تغطية عجزه في تقييم أداء الأفراد إلى إعطاء تقديرات متوسطة لمعظم الأشخاص تفادياً للأضرار التي قد تلحق بالشخص محل التقييم خاصة إذا لم يكن معروفاً من قبلهم.

- صعوبة التأكد من صحة نتائج قياس الأداء بالنسبة للوظائف الإدارية وذلك بسبب أغلب العناصر التي تدخل في قياسها غير ملموسة أي قياسها يكون غير دقيق وصحيح¹.

- مقاومة العاملين لقياس الأداء لإعتقادهم بأن مثل هذا النظام سيضعهم م ا رقبة مستمرة ودائمة على أدائهم وتصرفاتهم خلال العمل مما يؤدي إلى رد فعل عكسي عندهم.

- إستحالة تحقيق الموضوعية في التقييم وهذا يرجع للإختلاف شخصية الرؤساء أو المقيمين ومستوياتهم فيؤثر هذا على طريقة التقدير.

نصائح لتحسين أنظمة تقييم الأداء:

ومن النصائح المقدمة لتحسين أنظمة تقييم الأداء نذكر مايلي:

- يفضل ان يتدرب الرؤساء المباشرون على استخدام طريقة التقييم من اجل عدم الوقوع في الاخطاء الشائعة في التقييم) مثل : التشدد ، التوسط ، التحيز(...

- يفضل ان يشترك أكثر من مستوى رئاسي في التقييم ، مثال : ان يكون الرئيس المباشر ثم الرئيس الاعلى منه ، وذلك لإضافة الرقابة والموضوعية في العملية.

- يفضل ان تكون المعايير واضحة ومفهومة ومشروحة للقائمين على استخدامها

- يجب ان تعمل الادارة دون المنسق والمخطط والمراقب على إجراءات التقييم.

¹ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 173 .

- يجب ان يكون لتقييم الاداء استخدامات واضحة ومحددة ومفيدة والا فمن الافضل عدم استخدامه على الاطلاق².

-يفضل ان تأخذ عدة نماذج او ربما طرق للتقييم ، وذلك باختلاف الوظائف والمستويات التنظيمية.

-يجب ان تلعب الإدارة دور المنسق والمخطط والمراقب على اجراءات التقييم وان تبني علاقة تعاون مع المديرين المباشرين وان ترشدهم وتدرجهم على تقييم الاداء.

المبحث الثالث: تأثير الرقابة المالية في المؤسسة

المطلب الأول : مراحل عملية الرقابة¹

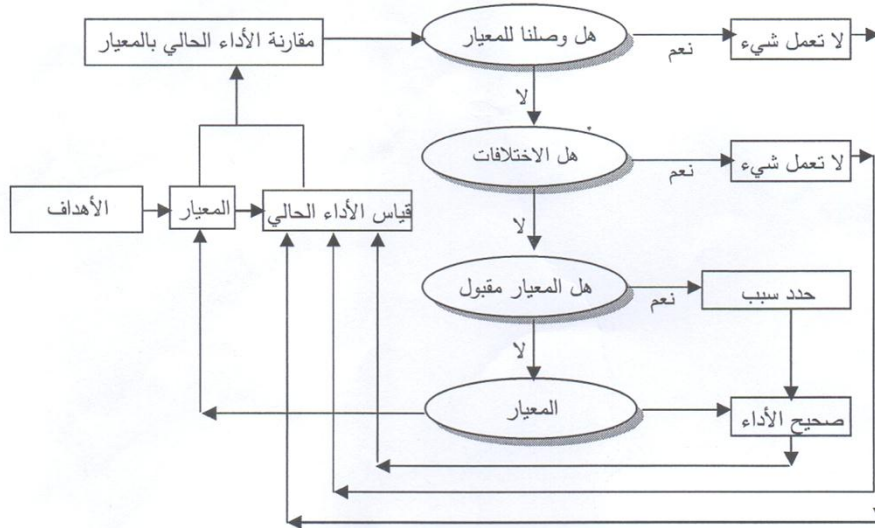
1- عملية الرقابة :

تختلف الأنظمة الرقابية نظرا « لاختلاف الأهداف والأغراض والمواقف ولذلك لا يوجد نظام رقابي أمثل يمكن استخدامه في جميع المجالات ولكن يمكن القول أم مثل هذه الأنظمة تتبع وبشكل عام مجموعة من الخطوات الأساسية .

1 - خطوات العملية الرقابية :

إن العملية الأساسية المستخدمة في الرقابة تظهر في الشكل التالي وتتكون هذه العملية من مجموعة خطوات .

عملية الرقابة



الشكل رقم (5.II) خطوات العملية الرقابية

² أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص310 .

¹ جلال عبده حسن، الرقابة الادارية والمالية، ج1 ، عمان ، دار زهران للطباعة والنشر، 2006 ، ص180.

4- نموذج حسبو :

من الدراسات العربية المهمة لصياغة نموذج للتنبؤ بالفشل هي الدراسة التي قدمها (هشام حسبو) والتي تمت عام 1987 على عينة من المنشآت المساهمة الكويتية، ومن خلال دراسته لعدد من النسب المالية تم اختيار نسب مالية اعتبرت من جهة نظره النسب الرئيسية في التنبؤ بالفشل وتعرض المنشأة للأزمات المالية، وهذه النسب هي:

- نسبة التداول ،

- نسبة الاستثمارات إلى رأس المال العامل .

- نسبة صافي الربح بعد الفائدة والضريبة إلى حق الملكية ،

- نسبة صافي الربح إلى حق الملكية إلى صافي الربح إلى مجموع الموجودات ،

- نسبة الموجودات الثابتة إلى القروض الطويلة الأجل ،

- نسبة الموجودات المتداولة إلى مجموع الموجودات .¹

المطلب الثاني : أثر الرقابة المالية في تحسين الأداء المالي

إن الهدف الرئيسي من الرقابة بشكل عام هو الكشف عن الانحرافات بغرض تصحيحها، تعتمد هذه المهمة اعتماداً كبيراً على كيفية قياس الأداء والتي بدورها تحدد نوع الرقابة، ومن أهم مجالات الرقابة، الرقابة المالية، ورقابة أداء البرامج والمشروعات، مما ينعكس بشكل كبير على تحسين أداء وإنتاجية المؤسسات، وسنتطرق إلى إستراتيجية الرقابة المالية للحد من الفساد المالي، وأثر فاعلية الرقابة المالية على الأداء المالي .

أولاً: إستراتيجية الرقابة المالية للحد من الفساد المالي

¹ مرجع سابق ، ص 308.

تسعى أجهزة الرقابة بمختلف أنواعها وأشكالها إلى تحقيق الأهداف والغايات التي تكونت من أجلها فهي تحتاج إلى وسائل وأدوات تستخدمها لأحكام الرقابة ومكافحة الفساد منها:¹

- التشريع المالي والأعمال التي ينظمها حيث أن التركيز في الرقابة على متابعة تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات،
 - رقابة داخلية فعالة تسهم في تحسين أداء الرقابة المالية ،
 - التطور الإداري لتهيئة كادر متطور ينسجم مع التطورات التكنولوجية .
 - توفير الأراضية القانونية من خلال تطوير القوانين والأنظمة والتعليمات لكل الممارسات المالية والإدارية وبما يقلل حجم الاجتهادات الشخصية ،
 - اعتمادا مبدأ الشفافية والوضوح ،
 - تفعيل وسائل المحاسبة والمساءلة عن الأخطار العمدية وغير العمدية والتلاعب ولكافة المستويات الوظيفية ،
 - تحديث وسائل وأساليب الرقابة بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية وثروة المعلومات باستخدام برمجيات حديثة ووسائل الرقابة التحليلية والأساليب الكمية الحديثة ،
 - ويؤكد البحث على ضرورة الاستمرار في تقييم فاعلية نظام الرقابة الداخلية من قبل ديوان الرقابة المالية فهو نقطة الانطلاق التي عندها يبدأ عمله وعلى ضوء ما يفسر عنه الفحص والتقييم سيتم تحديد مواطن الضعف والقصور والثغرات في أجهزة الرقابة الداخلية والتي ستؤدي إلى تفشي وانتشار الفساد المالي وبناءا عليه سيقوم المدقق بتحديد نطاق وإجراءات للتدقيق ويتم الاعتماد في التقييم على استخدام الوسائل والأساليب المعروفة والمعتمدة في التدقيق.
- ثانيا: أثر الرقابة المالية في تحسين الأداء المالي

فاعلية الرقابة المالية تؤثر إيجابيا على مدى قدرة المؤسسات في تقليل الانحرافات للنقطة الفعلية عن المقدرة وتحقيق ترشيد الإنفاق، كما وجدت الدراسة أن مستوى الرقابة المالية الخارجية يؤثر وبنفس الاتجاه على الأداء المالي مقاسا بمدى وجود وحدة مختصة للرقابة الداخلية وتوفر المظاهر المختلفة للرقابة الداخلية والتقييم والمراجعة الدورية، وأن الرقابة المالية الدورية الخارجية ونتائج عمل الرقابة المالية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المالي

¹ إنصاف محمود رشيد، رافعة إبراهيم الحمداني، عدنان سالم الاعرجي، فعالية نظام الرقابة المالية وأثره على الفساد المالي، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد4، العدد8، ص ص 331-332، على الموقع: www.iasj.net/iasj?func=fulltex&ald=60082 تاريخ الاطلاع: 26 أبريل 2015.

للمؤسسات مقاسا بالالتزام بالأنظمة والمخرجات المحاسبية الملائمة، بالإضافة إلى أن الأداء المالي في المؤسسات العامة المستقلة يتأثر بنفس الاتجاه بمستوى الرقابة المالية.¹

مما سبق نستنتج أن الرقابة المالية على الأداء المالي تهدف إلى تحقيق ما يلي:²

- حماية المال وترشيد الإنفاق واكتشاف حالات الغش والسرقة والاختلاس والتلاعب في المال أو سوء الاستعمال سواء كانت أصول نقدية أو غيرها، والتأكد من صحة وسلامة ودقة القيود والمستندات والبيانات المالية الدورية وغير الدورية وسجلاتها حتى يمكن الاعتماد عليها لاتخاذ القرارات .
- التأكد من صحة وسلامة سير الأمور المالية وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات والسياسات المالية، واختبار دقة العمليات والبيانات المالية المثبتة في الدفاتر والسجلات لتقرير مدى مطابقتها للقوانين والأنظمة والتعليمات، ووضع الإجراءات الوقائية الكفيلة بمنع وقوع الانحرافات والأخطاء .
- التأكد من أن القرارات الإدارية ذات الآثار المالية تنفذ بدقة وفقا للقوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها وتدقيق هذه القرارات ومتابعة الإجراءات الهادفة إلى حماية موجودات المؤسسة من سوء الاستعمال أو التلف أو الضياع، مع تقديم التقارير المناسبة للإدارة شاملا الأعمال المنجزة مع بيان الأعمال المنوي إنجازها في المستقبل .
- تقديم الأدلة للمسؤولين أصحاب القرار والعمل على كشف حالات الضعف في الجانب المالي والإداري في المؤسسات .
- تحديد الواجبات والمسؤوليات وتحديد نوع الانحرافات سواء سلبية أو إيجابية لوضع الإجراءات والتدابير المناسبة لكل نوع .
- التأكد أن كافة القوانين والأنظمة والتعليمات والقرارات السارية تطبق من قبل جميع العاملين في المؤسسة، وتقييم الإجراءات والنشاطات المالية وتقديم البدائل المناسبة وتطويرها لتصحيح الإجراءات غير المناسبة.
- فحص الحسابات الختامية والنظر في تقدير مدققي الحسابات الخارجيين والتأكد من صحتها ومراقبة تنفيذ الميزانية بالشكل الصحيح والذي لا يخرج عن قرار تنفيذ الميزانية .

¹ وليد ماجد أبو دلبوح، أثر فاعلية الرقابة المالية على الأداء المالي للمؤسسات العامة، على الموقع الإلكتروني :

Web2.aabu.edu.jo/thesis/economy/thesis10.doc، تاريخ الاطلاع : 26 .04.2015، ص 263.

² مبارك محمد الدوسري، تقييم أثر الرقابة المالية التي يمارسها ديوان المؤسسات العامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، تخصص محاسبة، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010. 2011، ص ص 36 - 37.

- تحسين الجودة في الإدارة العامة والإدارة المشروعات العامة.
- اقتراح الوسائل المؤدية لتقليل احتمالات اتخاذ قرارات غير مناسبة .
- الحكم على مدى ملائمة الرقابة الداخلية والنظم المطبقة في الجهات الخاضعة للرقابة ومدى كفاءتها في تحقيق أهداف بالجهة بكفاءة وفاعلية .
- تحديد أوجه القصور والنجاح في الجهة الخاضعة للرقابة .

بناء على النتائج السابقة فإن الدراسة توصي بتحسين التشريعات التي تحكم على الجهات الرقابية الخارجية وكذلك التشريعات الرقابية التي تحكم العمليات المالية وتنظم إجراءاتها في المؤسسات، وإعداد الميزانية بشكل يؤدي للوصول إلى أكبر تخفيض ممكن في انحرافات النفقات الفعلية عن المقدرة والعمل على ترشيد الإنفاق مع المحافظة على تحقيق أفضل نتيجة ممكنة لأهداف المؤسسات، وتوصي الدراسة كذلك جهات الرقابة المالية الخارجية بالعمل على توفير برامج المراجعة والتقييم الدوري والتركيز على مظاهر الرقابة الداخلية لتحقيق رقابة داخلية فاعلة، كذلك تحسين وتطوير نظام محاسبة ملائمة لتلبي متطلبات جميع مستخدمي تلك المعلومات المحاسبية، بالإضافة إلى الاهتمام المتزايد بالرقابة المالية وأثرها على المؤسسات وذلك لتحقيق الاستفادة المثلى من الإنفاق العام وهو ما يؤثر بشكل مباشر على مؤشرات إنجاز الاقتصاد الوطني بشكل عام.¹

- 01- ما هي مهام المراقب المالي ؟
- 02- السهر على صحة توظيف النفقات بالنظر إلى التشريع المعمول به
- 03- التحقق مسبقاً من وجود إعمادات كافية لتغطية الالتزامات.
- 04- إثبات صحة النفقات بوضع تأشيرة توضع على الوثائق الخاصة بالنفقات .
- 05- تقديم نصائح للآمر بالصرف في المجال المالي
- 06- إعلام الوزير المكلف بالمالية شهرياً بصحة توظيف النفقات وبالوضعية العامة للإعمادات المفتوحة والنفقات الموظفة
- 07- ما هي مهام مساعد .

¹ وليد ماجد أبو دبلوح ، مرجع سبق ذكره ، ص 264 .

المطلب الثالث: سبل نجاح الرقابة المالية

إن وظيفة الرقابة في شكلها المعقول والمقبول تتصل عموماً بعمل المؤسسة ككل، كما تركز على كل العناصر التي لها صلة بعناصر الإنتاج، فهذه الوظيفة هي تحديداً واضحة للمخطط والنتائج المتوقعة حصولها واكتشاف الأخطاء والانحرافات ومواطن الضعف في التنفيذ بالعمل على تصحيحها أو السيطرة عليها لخدمة الخطة الموضوعية، إلى جانب هذا ترتبط وظيفة الرقابة بالتخطيط وأن فاعليتها لا تكون إلا من خلال قرارات تخطيطية دقيقة ونظراً لكون التخطيط له علاقة بالمستقبل، فالوظيفة الرقابية هي الأخرى تابعة للمستقبل، مثلاً: كشف الأخطاء قبل وقوعها واتخاذ إجراءات تصحيحية، وفي هذا الصدد هناك خطوات بديهية لوظيفة الرقابة هي :

- إن نطاق الرقابة يشمل كافة الأعمال والتصرفات في المؤسسة وتشمل كافة المستويات التنظيمية، فهي لا تقتصر على مستوى دون آخر .

- يشمل نطاق الرقابة مراكز المسؤولية عند حدوث هذه الأخطاء والانحرافات ومحاولة اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة .

تنطوي وظيفة الرقابة على عملية مقارنة التصرفات الفعلية بالمخطط الموضوعية هذه المقارنة تتطلب إجراءات تصحيحية في حالة اكتشاف الانحرافات وتعديلها، لأنه من النادر جداً أن نجد توافق بين ما تم أو خطط له لتحقيقه .

خاتمة :

تؤثر أجهزة الرقابة المالية تأثيرا وإيجابيات على أداء المؤسسة. كما أنها تؤثر على كوادر الوظيفة إيجابيا.

كما هدفت هذه الدراسة في هذا الفصل معرفة مدى مساهمة المراقب المالي في تحسين من أداء المؤسسة،

وقياس مدى ضرورة وجود جهاز رقابي للقيام بمسؤولياته والقيام بهذه المهام بالطرق التي تكفل تحقيق الأهداف

الموجودة .

مقدمة الفصل :

تعد البنوك أهم قنوات تجميع الأموال وتوزيعها، والمكان الذي يحتفظ فيه المجتمع بأمواله السائلة، وعليه فإنه من الضروري توفير الحماية، والضمان والأمان لهذه الأموال .

بحيث تتعامل البنوك بأموال الغير، وهناك حركة كبيرة ومستمرة في حسابهم من عمليات إيداع وسحب .

ومن هذا الأمر يستدعى إلى تطلب وجود نظام محاسبي ورقابي دقيق، ومن أهداف هذه الرقابة البنكية تتمثل في

دعم وحماية الجهاز البنكي، وعليه سيتم في هذا الفصل التطرق إلى آليات الرقابة المالية على البنوك .

المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية

بنك الفلاحة والتنمية الريفية مؤسسة تنتمي إلى القطاع العمومي، مهمته تطوير الفلاحة وترقية العامل الريفي. في بداية المشوار تكون البنك من مئة وأربعين وكالة متنازل عنها من طرف البنك الوطني الجزائري، وقد تم تصنيف بنك الفلاحة والتنمية الريفية في المركز الأول في ترتيب البنوك التجارية .

المطلب الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

"إن إعادة الهيكلة بالنسبة للقطاع المصرفي أدت إلى ميلاد بنك جديد متخصص في الزراعة والتنمية الريفية، إذا يشغل مكانة هامة داخل النظام المصرفي الجزائري ويندرج ضمن دائرة البنوك التجارية .

تم إنشاؤه بموجب المرسوم 106/82 المؤرخ في 13/03/1982 برأس مال قدره 2.2 دينار أما الآن فهو شركة مساهمة ذات رأس مال 33 مليار دينار. مقرها الرئيسي بالجزائر العاصمة وقيمة كل حصة هي مليون دج بمساهمة صناديق المساهمة التابعة للدولة ورأسمال البنك قابل للتعديل سواء بزيارة مبلغ المساهمة بدخول مساهمين جدد أو بنقصانه في حالة تحويل شركة أخرى، وقد حدد هذا فعلا بتاريخ 25 سبتمبر 1995 في بداية المشوار تكون البنك من 140 وكالة متنازل عنها من طرف البنك BANKERS ALMONOCH (طبعة 2001) في المركز الأول في ترتيب البنوك التجارية الجزائرية، ويحتل كذلك المركز 668 في الترتيب العالمي من بين 4100 بنك مصنف".¹

ومن أهم الوظائف الأساسية التي يقوم بها البنك في التمويل هي:"

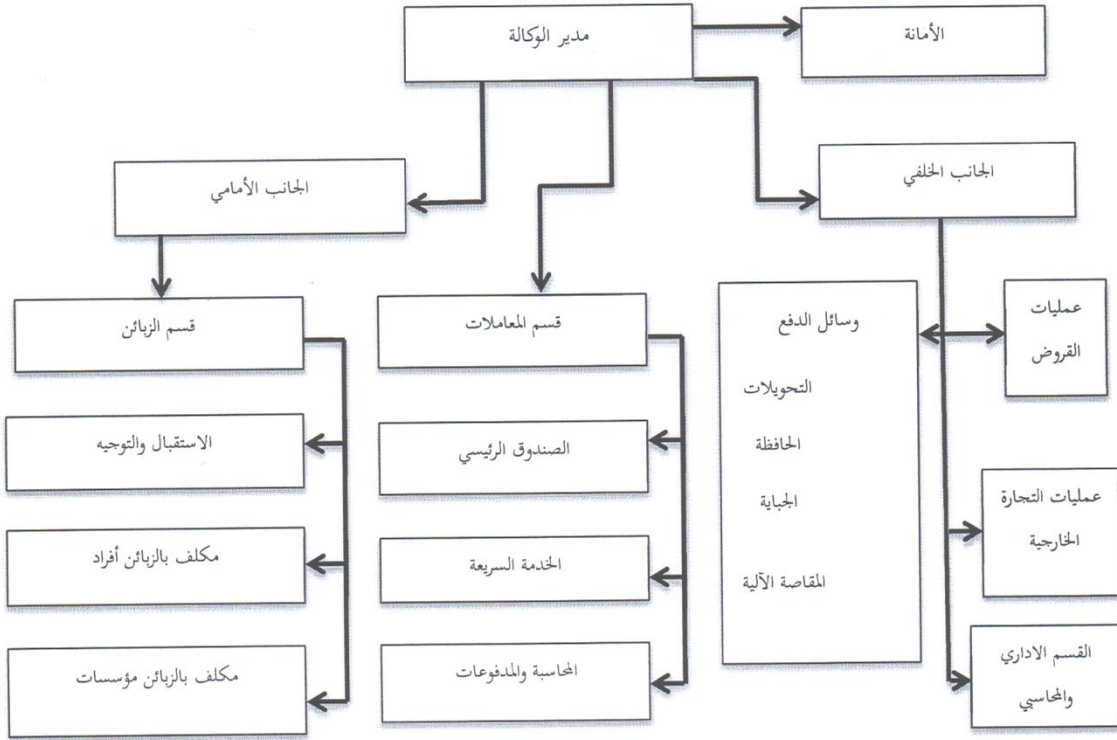
- الهياكل وأنشطة الإنتاج الفلاحي وكل الأنشطة المتعلقة بهذا القطاع .
- الهياكل وأنشطة الصناعات الفلاحية .
- الهياكل وأنشطة التقليدية والحرف الريفية.

¹ المرسوم 106/8 المؤرخ في 13/03/1982 المتضمن إنشاء BADR.

بالإضافة إلى ذلك يقوم البنك بجميع العمليات المصرفية التقليدية¹.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

الشكل رقم (6) : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية سيدي لخضر



المصدر : بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سيدي لخضر

¹ المرسوم 106/8 المؤرخ في 1982/03/13 المتضمن إنشاء BADR ، مرجع سبق ذكره .

المطلب الثالث: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية وأهدافه

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يسعى إلى تحقيق أهدافه المتمثلة في التمويل الفلاحي وذلك من خلال تحديد مختلف المهام التي تساعد على تدعيم هذا القطاع الحيوي، ولهذا فإنه يمكن تلخيص أهم مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية فيما يلي:"

- وضع الإمكانيات المالية الممنوحة من قبل الدولة الجزائرية لتدعيم تنمية القطاع الفلاحي، الري، الصيد، والنشاطات الحرفية .
- القيام بالمساعدات المالية الضرورية للنشاطات المتعلقة بالمؤسسات الخاصة، وتساهم في تنمية العالم الريفي كالأطباء، أطباء الأسنان، البيطريون، الحرفيون، والصناعة التقليدية والتجار الخواص .
- اعتباره كأداة من أدوات التخطيط المالي قصد المشاريع الفلاحية المسطرة في مختلف المستويات التنموية. القيام بالعمليات لتالية :
- منح القروض طويلة ومتوسطة الأجل .
- معالجة جميع العمليات البنكية (قروض ، صرف ، خزينة).
- التعامل مع مؤسسات القرض العمومية الأخرى.
- تمويل مختلف العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية .
- إنشاء خدمات مصرفية جديدة مع تطوير الخدمات القائمة .
- الاستفادة من التطورات العالمية فيما يخص التقنيات المرتبطة بالنشاط المصرفي¹.

¹ www.badr-bank.net Consulté le 25/04/2016.

أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

"يختم المناخ الاقتصادي الجديد الذي تشهده الساحة المصرفية المحلية والعالمية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن يلعب دورا أكثر ديناميكية وأكثر فعالية في تمويل الاقتصاد الوطني من جهة، وتدعيم مركزه التنافسي في ظل المتغيرات الراهنة من جهة أخرى. وبذلك أصبح لزاما على القائمين على البنك وضع إستراتيجية أكثر فعالية لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة المصرفية.

وأمام كل هذه الأوضاع وجب على المسؤولين إعادة النظر في أساليب التنظيم وتقنيات التسيير التي يتبعها البنك والعمل على ترقية منتجاته وخدماته المصرفية من أجل إرضاء الزبائن والاستجابة لانشغالاتهم .

وفي هذا الصدد لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية مثله مثل البنوك العمومية الأخرى إلى القيام بأعمال ونشاطات متنوعة، وعلى مستوى عال من الجودة للوصول إلى إستراتيجية تتمثل في جعله مؤسسة مصرفية كبيرة وشاملة يتدخل في تمويل كل العمليات الاقتصادية. حيث بلغت ميزانيته حوالي 5.8 مليار دولار، وينشط بواقع 30% من التجارة الخارجية بالجزائر، وبهذا أصبح يحظى بثقة المتعاملين الاقتصاديين والأفراد الزبائن على حد سواء، وهذا قصد تدعيم مكانته ضمن الوسط المصرفي .

ومن أهم الأهداف المسطرة من طرف إدارة البنك ما يلي :

- توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة .
- تحسين نوعية وجودة الخدمات .
- تحسين العلاقات مع الزبائن .
- الحصول على أكبر حصة من السوق .
- تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية".¹

¹ زهرة بن يخلف، "ثقافة الادخار في المجتمع الجزائري وأثرها على البنوك الجزائرية"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثاني حول المنظومة المصرفية في

ظل التحولات القانونية والاقتصادية، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم تجارية، المركز الجامعي بشار، يومي 24 و25 أفريل، سنة 2005، ص 8 .

المبحث الثاني: الرقابة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

"سيتم التطرق في هذا المبحث إلى دراسة الرقابة الدورية التي تقوم بها المديرية الجهوية للاستغلال، وهذا

للقيام بالرقابة اللاحقة مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط، وتنقسم هذه الرقابة الدورية إلى ثلاث رقابات هي:

- الرقابة الإدارية والمحاسبية .

- الرقابة القانونية .

- الرقابة على التجارة الخارجية والقروض .

المطلب الأول: الرقابة الإدارية والمحاسبية :

وقبل البدء في توضيح كيف تتم هذه الرقابة نذكر فقط أنه تتم الرقابة على الصندوق قبل بداية الوكالة في

عملها، أي قبل التاسعة صباحا، وهذا لعدم إزعاج الزبائن، وتتم الرقابة على عدة مصالح في الوكالة وهي:

1- فيما يخص الصندوق :

يقوم المراقب بالتأكد من استقبال وإرسال الأموال من طرف الوكالة للبنك المركزي، وهذا يحدث في كل

صباح ويجب أن لا تقبض كل الأموال (النقدية) بل يجب مقارنتها بدفتر الاحتياجات، ولا يجوز أن تتجاوز

الأموال المكدسة الاحتياجات، وإذا تجاوزت يجب أن تكون مبررة، يجب أن يتأكد المراقب من أن باب الخزينة له

أرقام مشفرة ومفتاح .

1.1 - الموجودات : بالدينار أو بالعملات الصعبة :

يقوم المراقب في هذه الحالة بمطابقة أو مقارنة بين الموجودات الحقيقية في خزينة البنك (الوكالة) مع دفتر

اليومية ونظام الإعلام الآلي".¹

¹ بن وسعد زينة، مباركي سمرة، "المعرفة في البنوك الجزائرية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات

والاقتصادية ، جامعة بسكرة، 13/12 - 11 - 2005، ص 13.

- "مطابقة أصناف النقود من طرف المراقب ومثال على ذلك وجود 100 ورقة نوع 500 دينار في دفتر أموال الصندوق يجب أن يكون أيضا 100 ورقة في الحقيقة ، وهنا المراقب هو الذي يتأكد من ذلك .
- يجب أن يتأكد المراقب من وجود تبرير للنقود المكدسة، أما لطلب من الزبائن أو لتسديدات متوقعة إلى غيرها من التبريرات، حيث الزائد يرسل إلى البنك المركزي، كما يتأكد المراقب من وجود مراقب دائم للصندوق في الوكالة.

- يجب أن يتأكد المراقب من عدم وجود تشطيب وحشو كبير للمعلومات في الدفتر الخاص بأموال الصندوق.

1.2 - فيما يخص النقود الفاسدة (مثلا الممزقة):

حيث في هذا الخصوص عون الرقابة يقوم بمراقبة الوكالة كما يلي:

- مراقبة حساب هذه النقود في دفتر اليومية ومطابقتها مع الموجودة حقيقية .
- تسجيل مبالغ هذه النقود الفاسدة "1.

2 - حسابات الخزينة "

ولدينا: 1.2 - حساب البنك المركزي .

1.2 - حساب الخزينة العمومية .

1.3 حسابات البنوك التجارية الأخرى .

وتكون المراقبة هنا بمقارنة الأرصدة (أي ما دخل وما خرج من هذه الحسابات) بين الوكالة والمتعاملين

- المذكورة أعلاه، والمقارنة تكون بين الأرصدة الموجودة في دفتر اليومية ونظام الإعلام الآلي .
- عدم تجاوز أرصدة الحسابات للسقف المحددة من طرف المديرية الجهوية للاستغلال .
- يجب الاحتفاظ بالأموال في هذه الحسابات (التكديسات) ، وتكون مبررة .

¹ بن سعد زينة ، مباركي سميرة، "المعرفة في البنوك الجزائرية" ، مرجع سبق ذكره ، ص 14.

- يجب أن يتأكد المراقب من أن الحسابات السابقة ذات أرصدة مدينة خاصة حساب بنك الجزائر، وهذا لكي لا يكون هناك نقدية عاطلة .

- حساب الصكوك البريدية :

وفيه يتأكد المراقب من مطابقة الأرصدة الموجودة في حساب دفتر اليومية مع البيان الأخير لحساب الصكوك البريدية ، مع نظام الإعلام الآلي.

4- الطوابع :

- طوابع بريدية للمراسلات: يجب الإطلاع على الموجودات من هذه الطوابع ومقارنتها مع الدفتر المدون فيه جميع المعلومات عليها، وأيضا مطابقة مبالغ آخر مؤونة خاصة بهذه الطوابع .

- طوابع جبائية: ويتم فيه مقارنة المؤونة المخصصة لها في دفتر اليومية مع الموجودات فعلا¹.

5 - الشباك والمعاملات:

- مراقبة كيفية استقبال الزبائن من طرف موظفين وهذا للمحافظة على بقاء الزبائن يتعاملون مع هذا البنك.

- وضع كل وثائق السحب والإيداع في متناول الزبائن لعدم حدوث فوضى مع زيادة الطلب عليها .

- مراقبة سير العمليات العامة المتمثلة في الإيداع والسحب وأيضا تحويل النقود من حساب إلى حساب، مثال: هل يقوم الموظفون بعملهم على أكمل وجه، من حيث السرعة.... إلخ .

- مراقبة إذا كان يتم توزيع بطاقات للزبائن حسب ترتيبهم في الاقتراب من الموظف لإنهاء أعمالهم .

6 - العمليات المدرة للإيراد :

1.6 عمليات الأوراق المالية :

- مراقبة وضع الشيكات والأوراق المالية للتحصيل .

¹ وثائق لدى المديرية الجهوية للاستغلال ، مستغانم ، سيدي لخضر .

- التأكيد من إرسال الشيكات والأوراق للتحصيل .
- كما يتم مراقبة احترام الآجال المحددة للتحصيل بكل أنواعه .
- مراقبة سجل التحصيل والذي يتم وضع فيه اسم المحصل، رقم الشيك، هل تم إرجاع الشيك... إلخ.
- تفقد الصكوك والأوراق المالية هل هي صالحة أم لا (حيث يجب أن لا تكون ممزقة مثلا) .

2.6 - خصم الصكوك والأوراق المالية :

- يجب التأكد من أن الشيك أو الورقة المالية له خط خصم (لأن إذا كان لا يوجد له خط خصم فإنه لا يستطيع خصم الورقة) .
- يجب أن لا يتم خصم أكبر من السقف الموضوع له (خط الخصم) .
- أيضا كما هو في التحصيل يجب تفقد الصكوك والأوراق المالية من ناحية الصلاحية " 1.

7- مراقبة الأعمال الإدارية "

- 1.7- يتأكد المراقب من مطابقة - حسابات الوكالة أنها تتماشى مع الحسابات المتحصل عليها من مديرية المحاسبة العامة لهذه الوكالة .
- 2.7 - مفاتيح المراقبة: يجب أن يتأكد المراقب من وجود مفاتيح المراقبة على شكل رقمي أو أبجدي لدى مدير الوكالة أو نائبه .
- التأكد من المحافظة على هذه المفاتيح (خاصة منها الخزائن الحديدية الخاصة بصندوق الوكالة، والخزائن الحديدية الخاصة بالزبائن) .
- 3.7 - سجل الاقتراحات : يجب على المراقب الاطلاع عليه وذلك لمعرفة التجاوزات في المعاملات من طرف موظفي الوكالة، والشكاوي، والاقتراحات المفيدة لتطوير الخدمات الوكالة وإرضاء الزبائن .
- 4.7 - مراقبة الأجهزة الأمنية في الوكالة: مثل الأبواب الحديدية الخارجية، وجود صفارة الإنذار... إلخ" 2

¹ جلسة مع المكلف بالرقابة على الوكالة، المديرية الجهوية للاستغلال، مستغانم، عين تادلس، 2016/ 04/03 .

² جلسة مع المكلف بالرقابة على الوكالة، المديرية الجهوية للاستغلال، عين تادلس ، 2016/04/10 .

المطلب الثاني: الرقابة القانونية :

وتخص هذه الرقابة الجانب القانوني وهي كما يلي:"

1- تقديم الاعتراضات :

عند تقديم اعتراض من العملاء فيما يخص مثلا فقدان صكوك تخصصه، وهنا تقوم الوكالة بإعطاء صكوك أخرى ولكن بعد تقديم طلب رسمي والرقابة تمكن هنا في أخذ العمولة من هذا العميل أم لا .

6 - حجز أشياء (أموال) المدين

وفي هذه الحالة يتم إغلاق حساب العميل، وذلك بطلب من المحضر القضائي الذي تلقى شكوى من إحدى المؤسسات أو الأفراد بأنه دائن لذلك الشخص، وتكون الرقابة للتأكد من توقيف الحساب، وأيضا اقتطاع عمولة بسبب هذا الأمر .

2 1 - في الرقابة القضائية :

يقوم المراقب بالتأكد من إقفال حساب العملاء لم يسددوا مستحقات مصلحة الضرائب، ولكن بعد التأكد من طلب المحضر القضائي بعد رفع دعوى من طرف مصلحة الضرائب، وأيضا مراقبة اقتطاع عمولة من هذا الزبون .

4- الوفيات :

والرقابة تخص حسابات العملاء المتوفين، حيث يجب على الوكالة إقفال الحساب، حتى يتقدم الورثة بملف فيه عدد الورثة، أي ورقة حصر الإرث إلى غير ذلك من الأوراق، إذن تمكن الرقابة هنا في مراقبة أوراق الملف، وأيضا التأكد من اقتطاع عمولة لقاء هذه الخدمات"¹

¹ جلسة مع مكلف بالرقابة على الوكالة، المديرية الجهوية للاستغلال، مستغانم ، سيدي لخضر، 2016/04/17 .

المطلب الثالث: الرقابة على التجارة الخارجية والقروض :

1- الرقابة على عمليات التجارة الخارجية :

1.1- حق الصرف من أجل السفر والعلاج أو المهملات بالخارج :

يجب احترام النصوص المنظمة فيما يخص هذا البند فمثلا يقوم زبون بتقديم جواز سفر فإنه يستطيع أن يقوم بإجراء له عملية صرف واحدة، وهنا تكمن الرقابة من طرف العون .

2.1 - الرقابة على وسائل تمويل التجارة الخارجية :

والمتمثلة في التطوين المصرفي الخاص بالاستيراد والتصدير، ويتم التطوين المصرفي في عدة خطوات وعدة وثائق لإجرائه والغرض منه هو مرور صرف العملة بالبنك المركزي، وهذا لا يستطيع البنك المركزي مراقبة والتحكم في سعر الصرف .

وإما الاعتماد المستندي والتحصيل المستندي متشابهان حيث يتم من أجل تسهيل عملية الاستيراد أو التصدير، حيث يتم فتح الاعتماد المستندي للمستورد ويقوم كل من المستورد والمورد باختيار كل واحد منهما، البنك يتعامل معه بعدها تبقى العلاقة فقط بين البنكين، حيث يقوم البنك المحلي بالتسديد فقط عند وصول الوثائق الخاصة بالسلعة، وتكون الرقابة هنا بالتأكد من أن الوكالة اقتطعت العمولة على هذه العمليات وأيضا التأكد من جود الوثائق الخاصة بالقروض التجارة الخاصة بالقروض التجارة الخاصة .

وأیضا الرقابة تكون على التحويل الحر والذي يعني تحويل الأموال من الداخل إلى الخارج وتكون الرقابة على اقتطاع عمولة لقاء قيامها بهذه العملية من طرف الوكالة¹ .

¹ بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، مستغانم ، وكالة سيدي لخضر.

2 - الرقابة على القروض (الالتزامات):

وتتم هذه الرقابة كما يلي:

1.2 - تحليل الموارد - الاستخدامات:

وتتم هذه الرقابة على أساس تقرير النشاط الخاص بالوكالة لمدة ثلاثة سنوات متتالية، وفيه يتأكد المراقب من أن الموارد بالنسبة للوكالة تغطي الاستخدامات، وأيضا المقارنة بين الأرقام الحقيقية للميزانية وبين المستهدفة.

2.2 - الالتزامات السائرة :

وسميت بهذا الاسم لأنها دائما مدينة، مثال ذلك رقم الحساب 200 - العمال، 300 - التجار وتكون الرقابة التأكد من أنها مدينة دائما .

3.2 - القروض الممنوحة (قصيرة الأجل، متوسطة الأجل، طويلة الأجل)

وتتم الرقابة هنا فيما يخص توظيف هذه القروض هل تم توظيفها في الأمر الذي اقترضت من أجله، مثلا الاقتراض من أجل شراء سيارة فهنا المراقب يطلع على ملفات المقترض لتأكد من وجود وثائق السيارة المستفاد منها .

- كما يجب أن يكون العميل قد قدم ضمانات جيدة على تلك القروض .

- يجب أن يتأكد المراقب أنه عندما يأتي العميل بالضمان أو الرهن يجب على الوكالة بإرسالها إلى المديرية الجهوية للاستغلال للمصادقة عليها .

- وفي الأخير يجب أن توضع تلك الملفات في خزائن للحفظ .

4.2 - التسديدات :

وتكون الرقابة هنا على الشكل التالي :

- يقوم المراقب بمتابعة استهلاك القروض "تسديد الأقساط في مواعيدها" وبصفة عادية، وإذا لم تسدد القروض هل قامت الوكالة بإخبار المحضر القضائي لمتابعة العملاء الذين لم يسددوا .
- وفي الأخير فيما يخص التسديدات الوقتية، هل تم تسديدها من قبل العملاء ويقصد بالتسديدات الوقتية، تسديد في أول الأمر دفعة من القرض ثم انتظار مدة طويلة، وبعدها يبدأ بالتسديد على أقساط .

3 - مستحقات غير مدفوعة :

- ويقوم المراقب بالاطلاع على النسبة التي استطاعت الوكالة تحصيلها من هذه المستحقات غير المدفوعة .
- وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن هذه الرقابة تدوم في الوكالة الواحدة من 8 أيام إلى 15 يوم، وبعد الانتهاء من هذه المراقبة، يقوم المراقب بكتابة تقرير يذكر فيه كل من سبق ويرسل إلى المفتشية العامة لبنك الفلاحة والتنمية، وتقوم هي الأخرى بالرد على التقرير حيث ترسل إلى المديرية الجهوية للاستغلال وما تفعله تجاه الوكالات المراقبة¹.

¹ بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مستغانم ، وكالة سيدي لخضر .

المبحث الثالث : المعلومات المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

تم التطرق في هذا المبحث إلى الوثائق المطلوبة بالنسبة لقرض الاستثمار وقرض الاستغلال وتطور أهم

المؤشرات لبنك الفلاحة والتنمية الريفية .

المطلب الأول : الوثائق المطلوبة الواجب مراقبتها عند منح القرض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية " :

الجدول رقم (3) : يتمثل في الأوراق المطلوبة في قرض الاستثمار وقرض الاستغلال

قرض الاستثمار	قرض الاستغلال
<ul style="list-style-type: none"> - طلب قرض. - القانون الأساسي للمؤسسة عند فتح الحساب. - نسخة طبق الأصل عن السجل التجاري. - دراسة تقنية واقتصادية. - حصائل ختامية وجدول حسابات النتائج للسنوات المالية الثلاث الأخيرة. - حصائل وحسابات الاستغلال التقديرية وجدول حسابات النتائج التقديري على مدى خمس سنوات. - محضر مداوالات الجمعية العامة تعين المسير وتسمح له الحصول على قروض. - شهادة التأهيل المهني. - تقييم أولي تقديري للأشغال الباقية في طور الانجاز. - أوضاع جبائية وشبه جبائية مصفاة. - عقد الملكية أو الترخيص أو الكراء. - رخصة إقامة المشروع من طرف السلطات المختصة . 	<ul style="list-style-type: none"> - طلب قرض. - نسخة طبق الأصل عن السجل التجاري. - القانون الأساسي. - عقد الملكية أو الترخيص أو الكراء للمحلات المهنية. - شهادة أوضاع جبائية وشبه جبائية مصفاة. - ميزانية ختامية لآخر ثلاث سنوات. - مخطط تمويلي تقديري. - ميزانية تقديرية. - جدول حسابات النتائج.

المصدر : من إعداد الطالب، اعتمادا على وثائق بنك الفلاحة والتنمية الريفية سيدي لخضر

وقد أدخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية القرض رقيق وهو قرض مدعم لمدة اثنا عشر شهر يقدم للفلاح لغرض تمويل شراء بذور وأسمدة... الخ، ويعتبر قرض استغلال، والسبب وراء كثرة الوثائق عند منح القرض يرجع إلى التخوف من عدم إرجاع القروض أو المماطلة في التسديد¹.

ونجد هناك عدة معايير يحرص البنك على معرفتها وذلك كي تساعد في اتخاذ القرار الصحيح المتعلق بالموافقة على تمويل المشروع ومن ضمن هذه المعايير نجد ما يلي :

- **الضمانات** : مقابل منح القروض للعملاء يطلب ضمانات من المقترضين كي يضمن البنك استعادة أمواله والضمانات نوعان :

أ - ضمانات شخصية تكون إما كفالات أو تأمينات القروض .

ب - ضمانات عينية وهي إما رهن رسمي أو حيازي .

- **الخطر البنكي**:

إن عملية التمويل البنكي كثيرا ما تصاحبه أخطار عديدة، لذا يسعى البنك جاهدا لتفادي مثل هذه الأخطار وذلك بإجراء دراسة شاملة ووافية تخص العميل نفسه وتخص المشروع في حد ذاته. ومن بين هذه الأخطار نجد خطر عدم التسديد أي عدم الوفاء بالدين والذي يكون عادة بسبب فشل المشروع أو الأسباب أخرى، مما نجد خطر عدم التسديد في الآجال المحددة أي التأخير في الدفع ينعكس سلبا على البنك. لأنه يسبب اختلافات في ميزانيته التقديرية وبالتحديد في الإيرادات، وهذا ما يؤدي إلى نقص سيولته فالخطر ذاته يؤثر على الزبون نتيجة تأخره فإن كلفة القرض سترتفع .

¹ بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، مستغنام .

المطلب الثاني: حوصلة رقمية عن تقديم القروض لدى "BADR":

"الجدول التالي يبين لنا إحصائيات بنك الفلاحة والتنمية الريفية حول عدد ملفات قرض رقيق المقبولة في كل من

المواسم الآتية (2010 - 2011 ، 2011 - 2012 ، 2012 - 2013)

الجدول رقم (4) : عدد الملفات المقبولة لدى "BADR"

المبلغ المستعمل	المبلغ الممنوح	عدد الملفات المقبولة	الموسم
278453089.05	365843567.00	195	2011-2010
245782256.21	283423621.00	106	2012-2011
187345927.96	264547032.67	123	2013-2012

المصدر : من إعداد الطالب، اعتمادا على وثائق بنك الفلاحة والتنمية الريفية سيدي لخضر

من خلال الإحصائيات المعتمدة من طرف البنك لا يمكن تحديد عدد الملفات المودعة ومعرفة تغييرها

النسبي مع الزمن وهذا يرجع إلى استعمال الطرق الكلاسيكية في تأدية المهام، ولا يمكن استخلاص الملفات المقبولة

مقارنة مع المرفوضة وذلك لعدم توفر هذه الأخيرة .

لا يمكن تحديد نظام الرقابة وفاعليته وفي عملية منح القروض لدى BADR نظرا لعدم توفرهم على معلومات

كافية والمتمثلة في عدد الملفات المرفوضة، وبذلك ليس بالإمكان تحديد درجة فاعلية الرقابة لدى البنك في عملية

الإقراض .

وبالتالي لا يمكن للمراقب أن يعطي رأيه حول نظام الرقابة الداخلية الموجود في البنك وتقييمه دون توفر قوائم

الاستقصاء¹.

¹ الوثائق المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الجدول (5) : القروض الممنوحة بالمبالغ

التطور النسبي	التطور النسبي	2013-2012	2012-2011	2011-2010	المواسم
م-3م-2	م-2م-1	"م1"	"م1"	"م1"	
%-6.66	%-22.53	264547032.67	283423621.00	365843567.00	القروض الممنوحة بالمبالغ

المصدر: بنك الفلاحة والتنمية الريفية

"من خلال الجدول يتبين لنا أن القروض الممنوحة في الموسم الفلاحي 2011 - 2012 سجلت انخفاضا ملحوظا بنسبة 22.53 % أي بقيمة 82419946 دج مقارنة بالموسم 2010 - 2011.

وفيم يخص القروض الممنوحة في الموسم 2012 - 2013 انخفضت بقيمة ما يعادل 18876588.33 وذلك بنسبة 6.66 % .

هذا ونلاحظ أن نسبة القروض في تناقض مستمر من موسم لآخر وهذا يرجع إلى عدم التسديد من طرف الزبائن الذين أخذوا قروضا من قبل أو تأخرهم عن الوقت المحدد، وهذا يؤدي إلى حتمية نقص السيولة لدى البنك¹.

¹ الوثائق المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية .

خلاصة الفصل :

في ظل التطورات الاقتصادية العالمية والتي أضحت مرتكزة على كل ما هو رقمي ومرتبطة بالتكنولوجيا، أصبح لزاما على المؤسسات عامة وعلى المؤسسات المصرفية خاصة تطوير خدماتها المقدمة لمواكبة الانتقال إلى اقتصاد المعرفة. والجزائر كغيرها من الدول الساعية للنمو كان عليها الالتحاق هذه التطورات ومن خلال هذا الفصل اتضح لنا أن الجزائر تحاول تطبيق بعض مظاهر اقتصاد المعرفة ألا وهي الانتقال إلى آليات الرقابة وهذا ما تبين لنا من اهتمامها بـ :

- تطوير الخدمات في القطاع المصرفي من تقليدية إلى آليات الرقابة.
- استحداث نظم دفع جديدة .

هذا على المستوى النظري أما على المستوى التطبيقي فمن خلال دراستنا الميدانية على مستوى مديرية

- ووكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية سيدي لخضر وجدنا .
- إن هناك كبيرا في الوعي بأهمية اقتصاد وإدارة المعرفة .

الرقابة تهدف إلى ترسيخ روح الصرامة لتحقيق العدالة، ومن خلال دراستنا لموضوع دور المراقب المالي في تحسين أداء المؤسسة حاولنا إبراز الدور الذي يقوم به هذا الشخص في تحسين أداء المؤسسات، فهو الذي يعمل على رقابة تنفيذ الخطط وتحقيق أهداف المؤسسة .

كما قمنا بالتعريف الشامل كما يعرف بالرقابة المالية ودورها الفعال في المؤسسة وكيف يمكنها التحسين في أداء أي منظمة، من خلال تطبيقها على الواقع .

- فيما يخص اختيار الفرضيات فقد أدت معالجة البحث إلى الآتي :

- الفرضية الأولى: تتمحور حول « الرقابة المالية وسهلة لتحسين الأداء يمكن الاستغناء بها في المؤسسة » ومن خلال العرض تم توصل إلى تأكيد ذلك من خلال الدور الذي تقوم به طريق أجهزتها المتاحة بالمؤسسة.

- الفرضية الثانية: « يمكن دور المراقب المالي برقابة على القطاع المالي للمؤسسة فقط » ومن خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى تأكيد هذه الفرضية من خلال دوره الفعال .

● تتمحور الفرضية الثالثة: حول « للرقابة المالية دور فعال تحسين أداء المؤسسة » وهذا ماتم تأكيد عليه في العرض من خلال الفصل الثاني .

● تركز الفرضية الرابعة على: « لا يمكن أن يتأثر أداء المؤسسة بالمراقب المالي » وهذه الفرضية خاطئة وهذا من خلال دراستنا الميدانية لمؤسسة بنك BADR، إذ لا يمكن أن نتصور مؤسسة دون مراقب مالي على عملياتها المختلفة والتي يعطي هذا الأخير تأثير على أداء المؤسسة .

المراجع باللغة العربية:

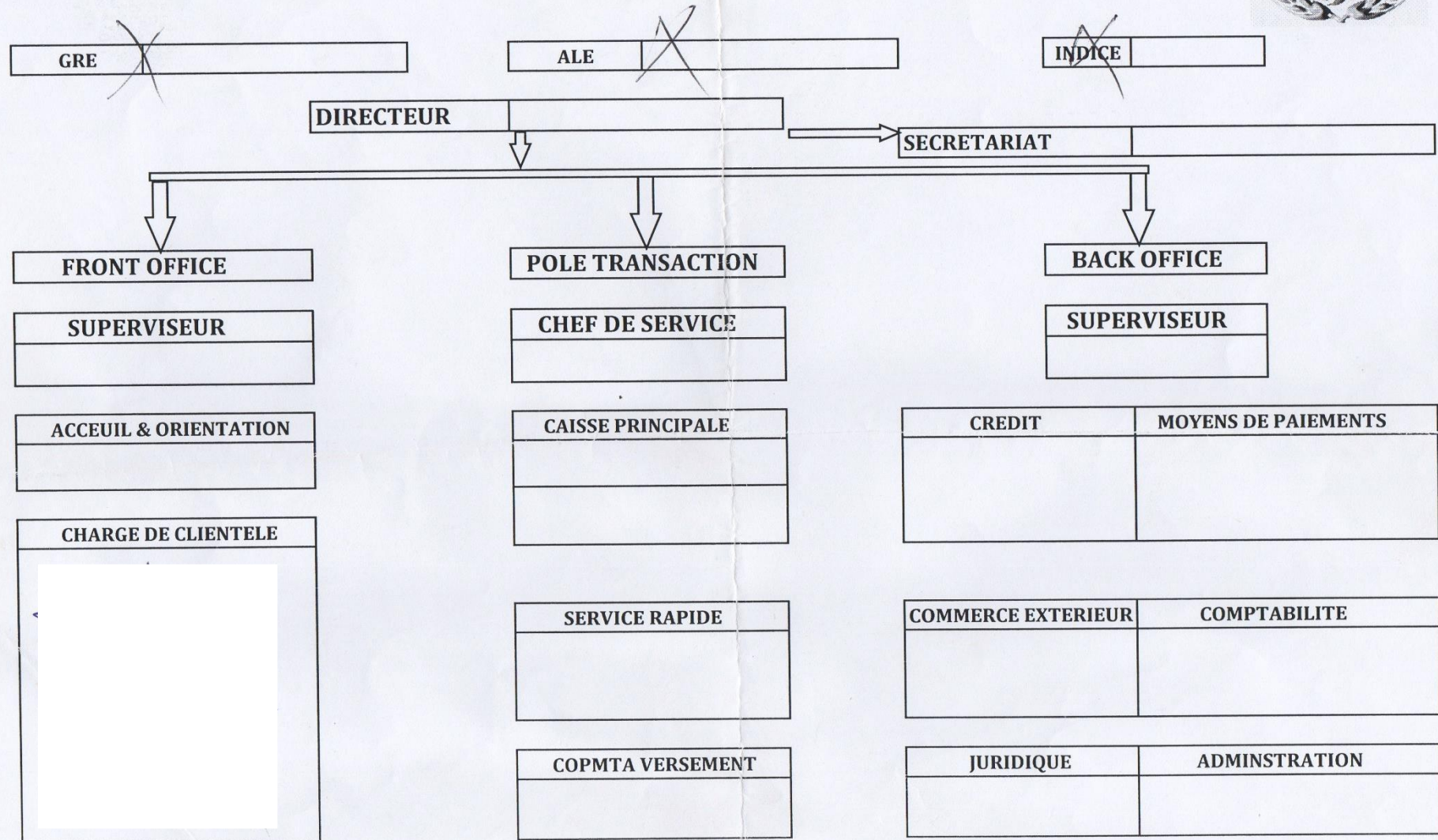
- 1- رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 .
- 2- إنصاف محمود رشيد، رافعة إبراهيم الحمداني، عدنان سالم الاعرجي، فعالية نظام الرقابة المالية وأثره على الفساد المالي، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد4، العدد8 على الموقع: 60082=
www.iasj.net/iasj?func=fulltex&ald تاريخ الاطلاع: 26 أبريل 2015.
- 3- بن وسعد زينة، مباركي سمرة، "المعرفة في البنوك الجزائرية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصادية ، جامعة بسكرة، 13/12 - 11 - 2005.
- 4- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 46 ، الصادرة بتاريخ 16 : يوليو 2006 .
- 5- جلال عبده حسن، الرقابة الادارية والمالية، ج1 ، عمان ، دار زهران للطباعة والنشر، 2006 .
- 6- جلسة مع المكلف بالرقابة على الوكالة، المديرية الجهوية للاستغلال، مستغانم، عين تادل، 04/03 2016/ .
- 7- جلسة مع المكلف بالرقابة على الوكالة، المديرية الجهوية للاستغلال، عين تادل، 10/04/2016 .
- 8- جلسة مع مكلف بالرقابة على الوكالة، المديرية الجهوية للاستغلال، مستغانم ، سيدي لخضر، 17/04/2016 .
- 9- حامد أحمد رمضان ، إدارة الموارد البشرية ، دار الن هضة العربية ، مصر ، الطبعة 93-94 .
- 10- زهرة بن يخلف، "ثقافة الادخار في المجتمع الجزائري وأثرها على البنوك الجزائرية"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثاني حول المنظومة المصرفية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم تجارية، المركز الجامعي بشار، يومي 24 و25 أبريل، سنة 2005 .
- 11- زهير ثابت ، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين ، دار الن هضة العربية ، مصر ، 2001 .
- 12- سنان الموسوي إدارة الموارد البشرية وتأثيراتها العولمة عليها ط 1 ، دار المجدلاوي ، الأردن..
- 13- صالح عودة سعيد ، إدارة الموارد البشرية ، منشورات الجامعة المفتوحة ، طرابلس 1994 .
- 14- طاهر محمود كلادة ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن .
- 15- عادل حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ن الإسكندرية ، مصر ، 1998 .
- 16- عبد الغفار خلفي السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد المكتب الغربي الحديث الإسكندرية ، 1993 ، .

- 17- عبد المحسن جودة و عبد الحميد عبد الفتاح ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة المنصورة ، مصر .
- 18- عمار عوايدي مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية ، دار هومة ، الجزائر ، بدون سنة
- 19- عمر وصفي عقيلي " إدارة الموارد البشرية " جامعة حلب سوريا ، 1991 .
- 20- عمر وصفي عقيلي إدارة القوى العاملة ، دار زهران للنشر ، عمان 1996 ..
- 21- فيساح وسام وعموري ميلود ، " مذكرة لنيل شهادة ليسانس " الحوافز وأثرها على أداء العاملين ، المركز الجامعي ، المدية 2006/2007.
- 22- كامل المغربي أساسيات الإدارة ، دار الفكر للطباعة والتوزيع ، الطبعة الأولى 1995 .
- 23- كامل برير ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية بيروت ، 2000 .
- 24- مبارك محمد الدوسري، تقييم أثر الرقابة المالية التي يمارسها ديوان المؤسسات العامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، تخصص محاسبة، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010-2011.
- 25- محمد سعيد سلطان إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعات للطباعة والنشر والتوزيع ، لبنان ، 1993 .
- 26- محمد صلاح الحناوي ومحمد فريد الصحن وآخرون ، الأعمال في عصر التكنولوجيا ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2004 .
- 27- محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية شركتي " سوناطراك الجزائرية، أرامكو السعودية" نموذجا، مجلة الباحث عدد 12، 2013.
- 28- المرسوم 106/8 المؤرخ في 13 /03 /1982 المتضمن إنشاء BADR.
- 29- مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، الأردن ، 1996 .
- 30- الوثائق المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية
- 31- وثائق لدى المديرية الجهوية للاستغلال ، مستغانم ، سيدي لخضر .
- 32- وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر الجامعية قائمة ، 2004 .
- 33- وليد ماجد أبو دلبوح، أثر فاعلية الرقابة المالية على الأداء المالي للمؤسسات العامة، على الموقع الالكتروني : Web2.aabu.edu.jo/thesis/economy/thesis10.doc، تاريخ الاطلاع : 26-04-2015.

المراجع باللغة الفرنسية:

1 www.badr-bank.net, Consulté le 25/04/2016.

DIRECTION GENERALE ADJOINTE / ADMINISTRATION ET MOYENS
 DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES



ملخص:

- هدفت هذه الدراسة إلى تسليط ضوء على الدور الذي تؤديه الرقابة المالية في تحسين أداء المؤسسة، وذلك من خلال التعرف على مفهوم نظام الرقابة المالية والمراقب المالي بالإضافة إلى المساهمة هذا الأخير في تحسين من أداء المؤسسة .

- وقد لخصت الدراسة إلى أن تطبيق نظام الرقابة المالية يساهم في تحقيق الأهداف التي نصول إليها المؤسسة وهذا من خلال الدور الذي يقوم به المراقب المالي من أجل تحسين أداء المؤسسة .

الكلمات المفتاحية : نظام الرقابة المالية - تحسين الأداء - المراقب المالي - المؤسسة .

Résumé

Le but de cette étude est de mettre en lumière le rôle joué par la supervision financière dans l'amélioration de la performance de l'institution en identifiant le concept de système de contrôle financier et de contrôleur financier, en plus de cette dernière contribution à l'amélioration de la performance de l'institution.

-L'étude résumait le fait que l'application du système de contrôle financier contribue à la réalisation des objectifs de l'institution, et ce grâce au rôle du contrôleur consistant à améliorer les performances de l'institution.

Mots-clés: Système de contrôle financier Améliorer Performance Controller Enterprise