

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العقيد أحمد دراية ——— أدرار —

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية و علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

الموضوع:

دور نظام الرقابة الداخلية في حماية أصول المؤسسة

( دراسة ميدانية للبنك BADR،BNA وكالة أدرار )

تحت إشراف أ.الدكتور:

- أ.قاسم عمر

من إعداد الطلبة:

- سلخ محمد أمين

- ريموني محمد

❖ لجنة المناقشة:

✓ الدكتور: بشري عبد الغني.....رئيسا

✓ أستاذ: مصطفىوي سفيان.....مناقشا

✓ أ.الدكتور: أ.قاسم عمر..... مشرفا

السنة الجامعية

2017\ 2016

الموضوع:

دور نظام الرقابة الداخلية في حماية أصول المؤسسة



# تشكرات

لله الحمد و المنة على إنجاز هذا العمل فهو أحق أن يشكر.

ثم الشكر والتقدير إلى عائلتي وإخوتي خصوصا للوالدين العزيزين ثم الشكر موصول إلى الأستاذ المشرف أ. الدكتور أقاسم عمر على التوجيهات

و النصائح و الإرشادات القيمة التي أفادنا بها طوال مدة إنجاز هذا العمل

كما أتقدم بالشكر للجنة المناقشة التي كان لها الدور في تقويم هذا العمل .

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر لجميع مسؤولي و موظفي البنك الوطني الجزائري وبنك

الفاحة والتنمية الريفية، وخاصة مسؤولي قسم المالية و المحاسبة و الموارد البشرية لما

كان لهم من مساعدة في إنجاز هذا العمل.

شكر و تقدير لكل هؤلاء و لكل من مد يد العون لنا .

و الحمد لله تعالى الذي و فقنا في دراستنا و أعاننا على إتمام هذا العمل

و علمنا ما لم نكن نعلم وكان فضله علينا عظيما.

﴿وَمَلَّمَا مَا لَمْ تَكُن تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا﴾

سورة النساء (الآية: 113)

وفي الأخير نحتسب هذا العمل لله و لا نزكي على الله عملا

راجين منه أن يجعله من صالح الأعمال

وأن ينفع به كل من يلتمس طريق العلم.

محمد، محمد أمين

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الملخص
.I	الإهداء والتشكرات
.II	فهرس المحتويات
.III	قائمة الأشكال
.IV	قائمة الجداول
أ-ج	المقدمة
	<b>الفصل الأول : أساسيات التنظيم الإداري في المؤسسة</b>
05	تمهيد الفصل
06	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للإدارة
08-06	المطلب الأول : تعريف علم الإدارة
15-08	المطلب الثاني : وظائف الإدارة
17-16	المطلب الثالث : أهداف المنظمة
18	المبحث الثاني : تطور الإدارة عبر الأزمنة
21-18	المطلب الأول : المدارس الفكرية الإدارية
24-22	المطلب الثاني : أهمية التطور التنظيمي للإدارة وأبعاده
25-24	المطلب الثالث : أهمية وضع منهج لتطوير التنظيم الإداري
26	المبحث الثالث : علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى
26	المطلب الأول : علاقة الإدارة بعلم الاجتماع وعلم القانون
27	المطلب الثاني : علاقة الإدارة بعلم الإقتصاد والإحصاء والرياضيات
28	المطلب الثالث : علاقة الإدارة بعلم المحاسبة
29	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني : نظام الرقابة الداخلية</b>
31	تمهيد الفصل
32	المبحث الأول : الإطار النظري لنظام الرقابة الداخلية
33-32	المطلب الأول : التطور التاريخي لنظام الرقابة الداخلية
34-33	المطلب الثاني : الإطار التعريفي لنظام الرقابة الداخلية
40-34	المطلب الثالث: أهمية وأهداف نظام الرقابة الداخلية



41	المطلب الرابع : أنواع الرقابة الداخلية
----	--

42	المبحث الثاني : خصائص ووسائل الرقابة الداخلية ومعاييرها
46-42	المطلب الأول : خصائص نظام الرقابة الداخلية
47-46	المطلب الثاني : وسائل نظام الرقابة الداخلية
49-47	المطلب الثالث : معايير فعالية نظام الرقابة الداخلية
50-49	المطلب الرابع : حدود ومعوقات نظام الرقابة الداخلية
51	المبحث الثالث : مكونات ومقومات نظام الرقابة الداخلية وإجراءاتها
52-51	المطلب الأول : مكونات نظام الرقابة الداخلية
54-52	المطلب الثاني : مقومات نظام الرقابة الداخلية
57-55	المطلب الثالث : الإجراءات العملية لنظام الرقابة الداخلية
58	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثالث : دراسة ميدانية BNA ، BADR وكالة أدرار</b>
60	تمهيد الفصل
61	المبحث الأول : تقديم عام للبنك الوطني الجزائري BNA ، وكالة أدرار
62-61	المطلب الأول : نشأة المؤسسة وتطورها التاريخي
67-62	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للبنك
68-67	المطلب الثالث : واقع نظام الرقابة الداخلية في البنك الوطني الجزائري
68	المبحث الثاني : تقديم عام لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأدرار
69-68	المطلب الأول : تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية المحلية BADR ، وكالة أدرار
71-69	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لوكالة (BADR) بأدرار
71	المطلب الثالث : واقع نظام الرقابة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)
72	المبحث الثالث : مناقشة نتائج التحليل الإحصائي للإستبيان
73-72	المطلب الأول : تحديد منهج الدراسة والوسائل الإحصائية المستعملة
77-73	المطلب الثاني : تحليل البيانات العامة والشخصية لمجتمع الدراسة
83-77	المطلب الثالث : التحليل الإحصائي لأدوات مجتمع الدراسة
84	خلاصة الفصل
د-هـ	الخاتمة
و-ح	قائمة المراجع

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
07	مفهوم العملية الإدارية	01-01
10	الإطار العام لعملية التخطيط	02-01
12	خطوات إعداد الهيكل التنظيمي	03-01
15	تصنيفات الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية	04-01
20	الوظائف الخمسة لفايول للإدارة	05-01
22	عملية تطوير التنظيم الإداري	06-01
38	حماية أصول المشروع	01-02
40	أهداف الرقابة الداخلية	02-02
44	الخريطة التنظيمية لإحدى المؤسسات الاقتصادية	03-02
54	مقومات نظام الرقابة الداخلية	04-02
57	إجراءات الرقابة الداخلية	05-02
63	موقع BNA من النظام البنكي الجزائري	01-03
64	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري "وكالة أدرار"	02-03
69	الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأدرار	03-03
74	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	04-03
75	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	05-03
76	توزيع العينة حسب العمر	06-03
77	توزيع أفراد الدراسة الجنس	07-03

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01-01	ملخص لنمط القيادة في المؤسسة	13
01-03	مقياس تحديد الأهمية النسبية حسب سلم ليكارث الخماسي	73
02-03	معلومات حول الإستبيان	73
03-03	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل	74
04-03	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب التخصص	75
05-03	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	75
06-03	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر	76
07-03	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	77
08-03	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإتجاهات أفراد الدراسة حول مدى الإلتزام بمقـومات وإجراءات نظام الرقابة الداخلية	77-78
09-03	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإتجاهات أفراد الدراسة حول الإلتزام بمبادئ تطبيق وتقييم نظام الرقابة الداخلية.	78-79
10-03	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإتجاهات أفراد الدراسة حول كيفية حماية أصول المؤسسة .	80
11-03	تحليل الانحدار الخطي حول العلاقة بين دور الرقابة الداخلية في حماية أصول المؤسسة .	82
12-03	معاملات الانحدار للعلاقة الخطية بين الرقابة الداخلية وحماية الاصول	82
13-03	تحليل الانحدار الخطي حول العلاقة بين تطبيق المبادئ وتقييم الأداء في إرساء نظام رقابة فعال	83
14-03	معاملات الانحدار للعلاقة الخطية بين المبادئ وتقييم الاداء	83

تعتبر وظيفة المراجعة الداخلية من أهم الوظائف في المؤسسات الاقتصادية لما لها من أثر في تفعيل وتطوير نظام الرقابة الداخلية وكفاءة استخدام الموارد المتاحة، كذلك في تقييم المخاطر مما يعزز إستراتيجيات المؤسسات في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وكذا الوصول إلى تحقيق الجودة الشاملة وبالتالي الصمود في وجه المنافسة .

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، وهذا من خلال الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية : **مامدى أهمية نظام الرقابة الداخلية ودوره في حماية أصول المؤسسة ؟** وهذا باستخدام بعض أدوات المستعملة في البحث المتمثلة في المقابلة الشخصية والملاحظة وقائمة الإستقصاء، ولقد توصلنا إلى عدة نتائج نذكر أهمها : أن نظام الرقابة الداخلية هو تخطيط التنظيم الإداري للمشروع للمحافظة على الأصول، إختيار دقة البيانات المحاسبية ومدى الاعتماد عليها وتنمية الكفاية الإنتاجية وتشجيع السير لسياسات الإدارية في أيضا وجدنا أن الرقابة تعمل على إكتشاف نقاط القوة والضعف .

**الكلمات المفتاحية : المراجعة الداخلية، الأصول، نظام الرقابة الداخلية.**

## Summary

The internal audit functions of the most important jobs in economic institutions in terms of their impact on the activation and development of internal control and the efficient use of available resources. As well as in the risk assessment that promotes Opportunities for institutions in value-for-money and to support global quality and resilience to competition. This study aims to clarify the the activation of the internal control system in the company, This by addressing the following key issue: That the internal control system is the administrative organization of project planning To preserve assets, the choice of accurate accounting data and reliability and the development of productive efficiency and encourage the administrative policies of traffic also we found that control works to discover the strengths and weaknesses.

**Keywords: internal audit, asset, internal control system.**

## توطئة

تواجه المؤسسات منذ القدم بشكل عام مجموعة من التحديات في ظل المنافسة القوية أمام المؤسسات الكبيرة، وتشابك المصالح في إتخاذ القرارات وكذا صعوبة جمع المعلومات ومعالجتها للإستفادة منها في عملية تسيير الممنشأة .

من جهة أخرى أصبح نجاح النظام الإقتصادي لأي دولة مرتبطاً بمدى فاعلية ونجاعة الجهاز المصرفي للدولة، التي تتمثل في مجموعة المؤسسات الإقتصادية الفاعلة في المجال الإقتصادي و الدور الكبير التي تلعبه في تحديد السياسة المالية والإقتصادية للحكومة .

ولعل من أهم مراكز المعلومات وأكثرها أهمية هي أقسام المحاسبة والمالية ، حيث يشكلون بذلك الأداة الأساسية لتوفير معطيات حيوية التي يمكن الاعتماد عليها للتخطيط وإتخاذ القرارات المستقبلية .

من خلال هذه الأقسام المهمة داخل المؤسسة التي تعتمد على مجموعة من الكفاءات التي تقوم بعملية الرقابة الداخلية، والتي من مسؤولياتها خلق نظام رقابة داخلية يمكن للمؤسسة أن تبني عليه مختلف المعطيات والقرارات المصيرية، والتي بدورها لها أهمية كبيرة في تحديد مستقبل هاته الأخيرة.

وتجدر الإشارة إلى أن نظام الرقابة الشامل يتكون من مجموعة من النظم الفرعية حيث يغطي قسم الإداري الذي يرتبط بالجوانب المتعلقة بالكفاءة، والسياسات الإدارية ويطلق عليه الرقابة الإدارية التي تعتمد أساساً على تقييم الأداء للحكم على مصداقية وشرعية نشاطات المؤسسة، كما يغطي الجزء الآخر القسم المحاسبي والمالي الذي يطلق عليه الرقابة المحاسبية والتي تختص بتحقيق أهداف حماية الأصول والسجلات وضمان دقة البيانات المحاسبية والمالية، التي تلبى حاجيات الأطراف المستفيدة منها مع القدر المطلوب من الثقة بمحتوياتها، وتمكن من الحصول على إتخاذ قرارات مناسبة من حيث الوقت والتكلفة .

حيث أصبح من الضروري وضع أسس وقواعد ومفاهيم تشمل الرقابة الداخلية وتوضح الأهمية الكبيرة لنظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسات وذلك من خلال حماية أصولها .

### الإشكالية :

بالنظر للحالة السيئة التي تشهدها مختلف المؤسسات الاقتصادية، والتي لا تولي إهتمام كبير للرقابة الداخلية على مختلف النشاطات التي تقوم بها، أدى هذا إلى وجوب تطبيق نظام الرقابة

الداخلية، وذلك لمساعدتها في إعطاء صورة واضحة ومستقبلية وكذا تحديد نقاط القوة والعمل بها لتحسين نقاط الضعف .

ومن هنا إنبثقت الإشكالية التي يتوجب بحثها في هذه المذكرة والمتمثلة من خلال التساؤل الآتي :

- ما دور نظام الرقابة الداخلية في حماية أصول المؤسسة وما هو واقعها في كل من البنك الوطني الجزائري وبنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية أدرار؟

ومن أجل الإلمام بمختلف جوانب الموضوع قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية :

- فيما تتمثل عملية التنظيم الإداري داخل المؤسسات ؟
- فيما تتمثل مقومات وإجراءات ومبادئ التي يبني عليها نظام الرقابة الداخلية ؟
- كيف تتم عملية حماية الأصول المؤسسة الاقتصادية

#### ◀ الفرضيات :

للإجابة على الإشكالية التالية تم الإستناد على الفرضيات التالية :

- الرقابة الداخلية هي مجموعة الأعمال التي تتعلق بمتابعة تنفيذ الخطة .
- تتمثل مقومات نظام الرقابة الداخلية في الإهتمام بالجانب المحاسبي .
- حماية أصول المؤسسة تكون بتجنب مختلف الأعمال الغير مشروعة .

#### ◀ أهمية الدراسة :

يعتبر نظام الرقابة الداخلية نظاماً مستقلاً بحد ذاته، حيث يمثل الدور الرئيسي في مراقبة ودراسة مختلف الأنشطة والمصالح داخل المؤسسة بحيث يهدف إلى حماية الأصول المؤسسة من مختلف الأعمال الغير مشروعة المتمثلة الغش والسرقة والإحتيال، وكذا تنمية الكفاءة داخل المجتمع وضمان تحقيق الأهداف التي سطرته إدارة المؤسسة بين هاتين الوظيفتين .

#### ◀ أهداف الدراسة :

بالإضافة لإجابتنا على التساؤلات المطروحة والتأكد من الفرضيات المقدمة نسعى من خلال

البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف التالية :

- المعرفة التامة بنظام الرقابة الداخلية وتحديد الأهداف التي يسعى إليها .
- بيان العلاقة التي تربط الإدارة العليا بتطبيق نظام الرقابة الداخلية .

- التعرف على مبادئ ومقومات وإجراءات نظام الرقابة الداخلية .
- تحديد الدور الرئيسي لنظام الرقابة في حماية الأصول .

#### ◀ حدود الدراسة :

تم تقسيم الدراسة الدراسة إلى جانب نظري وجانب تطبيقي وقد تمثلت حدود الدراسة فيما يلي :

- الحدود المكانية : لقد تمت هذه الدراسة في البنك الوطني الجزائري BNA وبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بأدرار .

- الحدود الزمانية : لقد تمت هذه الدراسة للسنة الحالية 2017 بحيث أجريت الدراسة التطبيقية والنظرية في نفس السنة .

#### ◀ المنهج المتبع :

من أجل التحقق من الفرضيات ، إعتدنا في دراستنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لملائمتها لطبيعة الدراسة التي قمنا بها ، من أجل تحليل المفاهيم الأساسية ومختلف التعاريف إضافة إلى المخططات الإيضاحية، بالإضافة إلى منهج الدراسة الميدانية لكل من بنكي BNA BADR بأدرار .

#### ◀ هيكل الدراسة :

إعتدنا في دراستنا على خطة مكونة من ثلاث فصول وهي كالتالي :

• **الفصل الأول :** تم تخصيصه للتعريف بأساسيات التنظيم الإداري وتطور مفهوم الإدارة عبر الأزمنة ، وعلاقتها بالعلوم الأخرى .

• **الفصل الثاني :** نحاول من خلال هذا الفصل معرفة تطور نظام الرقابة الداخلية عبر الأزمنة والتطرق لأهم الوسائل والمقومات والإجراءات التي يقوم عليها هذا النظام وكذا الخصائص المختلفة.

• **الفصل الثالث :** من خلال هذا الفصل تم تجسيد الدراسة النظرية على أرض الواقع، من خلال جس النبض في المؤسسات محل الدراسة لمعرفة مدى تطبيق نظام الرقابة الداخلية ودوره في حماية الأصول.

# الفصل الأول

## أساسيات التنظيم الإداري في المؤسسة



## تمهيد الفصل :

عرف الإنسان الإدارة منذ القدم، حيث كانت النواة الأساسية لتكوين الجماعات في مجال واحد فهي مجموعة منظمة من المعارف والنظريات بالاضافة على أنها مركز تجمع للأفكار والإمكانيات المادية والبشرية، والتأكيد على هذه النقطة مرجعها الى وجود اعتقاد خاطئ من جانب بعض الممارسين بأنه ليس هناك ضرورة لدراسة الادارة وانما المدير يخلق ولديه الموهبة لممارستها وبطبيعة الحال فان دراسة الادارة وتطبيق مبادئها يضيف كثيرا الى النجاح الاداري وبصفة خاصة في ظل التغيرات البيئية الهائلة التي تحيط بعالمنا اليوم، ويمكن القول بأن الفن والعلم الاداري مطلوبان بنفس الدرجة فهناك المعرفة الادارية التي ينبغي الحصول عليها وإستيعابها وهناك ايضا الحاجة الى التطبيق الجيد لهذه المعرفة الادارية.

نهدف من خلال هذا الفصل والذي خصصناه لدراسة أساسيات التنظيم الإداري في المؤسسة وحاولنا أن نلقي الضوء من خلال مباحثه الثلاث على أهم ما يخص علم الإدارة في مايلي :

- المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للإدارة
- المبحث الثاني : تطور علم الإدارة عبر الأزمنة
- المبحث الثالث : علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى

## المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للإدارة

كان ومزال علم الإدارة علما لا يستغنى عنه منذ أن بدأ الناس يدركون بأهمية تكوين الجماعات لتحقيق أهداف لم يكن بمقدورهم تحقيقها فرادى، لضمان تنسيق جهودهم وتوجيهها نحو الأهداف المرغوبة.

ونظراً لتزايد اعتماد المجتمع حياته على الجهود الجماعية، وخاصة بعد أن أصبح حجم الجماعات في منظمات الأعمال يكبر، اكتسبت أعمال المديرين وأنشطتهم أهمية خاصة، من منطلق أن العملية الإدارية هي ذات طابع إجتماعي وإنساني من جهة، واقتصادي من جهة أخرى، حيث ذكر بيتر دريكر (Peter Drucker):<sup>1</sup> الإدارة عبارة عن عضو إقتصادي في مجتمع صناعي .

ومن هذا المنطلق وغيره أصبحت أهمية الإدارة كبيرة بالنسبة للفرد حيث يحتاجها لرعاية شؤون أسرته وتحتاجها المنشأة لتدبير احتياجاتها من الأموال، فالمديرين يؤثرون على جميع منظماتنا الحديثة

### المطلب الأول: تعريف علم الإدارة

يمكن القول ببساطة أنه لم يكن من السهل تحقيق الإجماع على تعريف واحد للإدارة، وقد يعود سبب ذلك الى تعدد الدراسات التي إستهدفت هذا المعنى، فعلى سبيل المثال يمكن أن يشير التعريف إلى العملية التي يتبعها المديرون لإنجاز الأهداف التنظيمية، كما يمكن أن يستعمل ليشير إلى هيكل من المعرفة، وفي هذا السياق فإنه عبارة عن هيكل أو قالب تجميعي للمعلومات يقدم تصورات تساعد في كيفية تطبيق الإدارة ومن خلال ذلك نجد في الأدب الإداري عددا من التعريفات للإدارة، نورد بعضا منها ومن هذه التعريفات مايلي:<sup>2</sup>

1. "الإدارة هي جمع الموارد وإستغلالها بالشكل المطلوب لإنجاز الهدف بأقل وقت وجهد وتكاليف".

---

<sup>1</sup> **Peter Drucker** Né à Vienne, en Autriche, en 1909, la majeure partie de sa vie et a vécu aux Etats-Unis, où il a vécu dans la période (19 Novembre 1909–1911 Novembre 2005), et son père était un avocat et sa mère, un médecin, a vécu et a grandi dans le milieu intellectuel.

En général, il est le père spirituel de l'administration, celui qui a identifié le concept d'analyse impressionnante de General Motors de l'entreprise. Il a étudié la gestion à l'École des hautes études Claremont dans l'état de Californie. Il est l'auteur de plus de 40 livres de la plus grande littérature dans **les domaines de la politique, l'économie et la gestion**. Tous ses livres ont été traduits dans plus de 20 langues.

La plupart de ses article et commentaires écrits dans le «Wall strecte journal» et le «Harvard business réviz» entre 1975 et 1995.

<sup>2</sup> علي عباس، أساسيات علم الإدارة ، الطبعة الثانية، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2007، ص 15 .

2. "هي عملية ذهنية وسلوكية تسعى الى الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية لبلوغ أهداف المنظمة والعاملين بها بأقل تكلفة وبأعلى جودة".

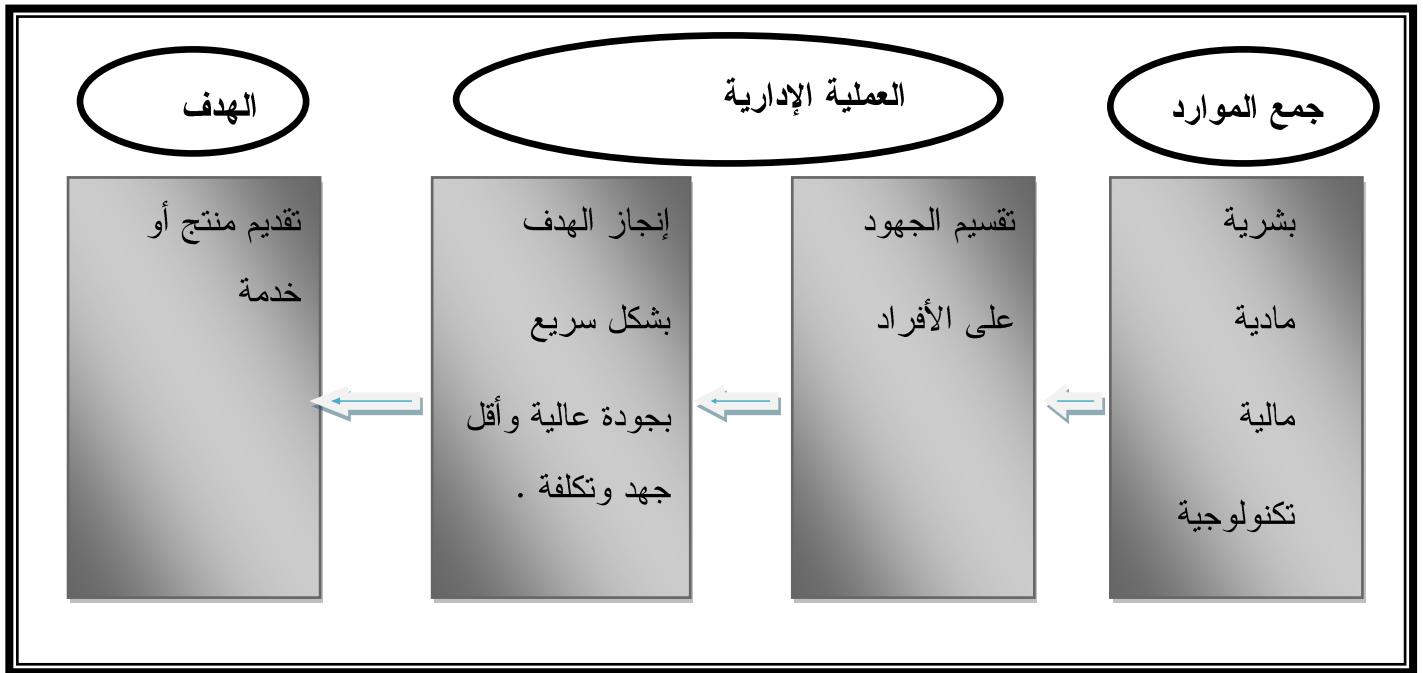
3. "تنظيم الجهود وتنسيقها وإستثمارها بأقصى طاقة ممكنة، للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد ووقت ممكن".

4. "النظام أو العملية التي تهتم بتجميع الجهود الفردية و الجماعية في مؤسسة ما".

5. يعرف هنري فايول<sup>3</sup> الإدارة بأنها: "عبارة عن مجموعة من الوظائف، تتمثل هذه الوظائف في التخطيط ، التنظيم، التوجيه، التنسيق و الرقابة".

كما يقول فايول : إن جوهره الإدارة هو قوة التنبؤ قبل حدوث الأشياء، فلا بد أن يكون لدى القائد بعد النظر و قدرة على توقع المستقبل بحيث يقدر كل الاحتمالات و يقدر أن أصعبها قد يقع و من ثم يستعد له ويقول أيضا في كتابه الشهير عن الإدارة : إن معنى أن تدير هو أن تتنبأ و تخطط و تنظم و تصدر الأوامر و تنسق و تراقب .

الشكل (01-01) : مفهوم العملية الإدارية



المصدر : علي عباس، أساسيات علم الإدارة ، مرجع سابق ، ص18.

<sup>3</sup>**Henry Fayol** : L'un des scientifiques et les fondateurs et pionniers de la gestion classique de la pensée la plus classique et la gestion, est celui qui a inventé le concept du processus administratif pour tenir compte de la nature de l'administration, il est le directeur exécutif de la société industrielle, et a acquis une expérience pratique qui a conduit au succès dans le domaine de la gestion industrielle et a travaillé sur le développement d'une théorie de la gestion systématique et documenté dans sa vie. La plupart du livre « célèbre l'administration industrielle et publique en 1916 ».

ومهما كان مجال تطبيق العملية الإدارية فإن جوهر ممارستها لا يختلف من منشأة إلى أخرى إلا بالهدف الذي تسعى إلى تحقيقه، وفي نوع المعيار الذي يمكن إستخدامه للحكم على مدى نجاح المدير في تطبيقها —

### المطلب الثاني : وظائف الإدارة

- من المنظور التنظيمي للإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى وبالتالي فإن العملية الإدارية تتكون من سلسلة الوظائف المتتالية وهي :التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، هذه الوظائف يسمارها المدير أيا كان مركزه الإداري، فهو يعتمد على أساليب ومبادئ وأسس يستعين بها عند ممارسته لوظائف العملية الإدارية، وفي مايلي أهم وظائف الإدارة :

### الفرع الأول : عملية التخطيط الإداري

**التخطيط** هي الوظيفة الأولى في العملية الإدارية حيث يكون فيها المدير في وضع يجبره على التفكير في المستقبل ووضع الأهداف والسياسات والبرامج للمنشأة وإتخاذ الإجراءات لتنفيذها على مستوى كل وحدة من الوحدات الإدارية . من خلال كل هذا يجب التفريق بين العملية التخطيطية التي يقوم بها أفراد متخصصون والتي تتضمن التنبؤ بالظروف والمتغيرات المستقبلية التي تحدث في الفترة المقبلة، وبين الخطة التي تنتهي إليها عملية التخطيط، حيث يمكن تعريف الخطة بأنها عبارة عن تحديد للأعمال والأنشطة التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف الموضوعية، وكما ذكرنا فإن هذه الأعمال يحدد لها برمج عمل تفصيلية وكل برنامج من هذه البرامج مرتبط بزمن معين لتنفيذه يلتزم به المدير<sup>4</sup> .

### خصائص التخطيط الجيد: (caractéristiques of good Planning)

للتخطيط الجيد في منظمات الأعمال خصائص معينة تميزه عن غيره من التخطيط الذي لا يعتمد المنهج العلمي ولا يقوم على أساس تقديرات منطقية، ومن هذه الخصائص مايلي<sup>5</sup>:

• **ترشيد الإنفاق** : ويقصد بذلك على أن المشرف على عملية التخطيط عليه الأخذ بعين الإعتبار موضوع الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة، فعليه أن يعمل وفق عنصر التكلفة المثالية بحيث لا تكون عالية .

• **المرونة** : يعمل التخطيط في ظروف عدم التأكد والغموض الذي يكتنف المستقبل، ويحاول المخطط أن يكشف عن ما سيأتي به المستقبل، من خلال عملية التنبؤ ودراسة إحتتمالات حدوث متغيرات، فإذا ماكانت الخطة مرنة فإن ذلك سيساعد على إجراء التعديلات عندما يستلزم الأمر ذلك وهذه هي طبيعة التخطيط في منظمات الأعمال .

<sup>4</sup> جاري ديسلر ، عبد القادر محمد عبد القادر، أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، ط1، دار المريخ للنشر، الرياض، 2002، ص

- **المشاركة :** ويقصد بذلك أن تقوم بعملية التخطيط لجنة من ذوي الخبرة وليس شخصا واحدا لأن هذا الشخص غير قادر بفرده أن يضع خطة جيدة، فطبيعة التخطيط تقتضي أن يشارك فيها جميع العاملين في المنظمة، وتقوم اللجنة بجمع وجهات النظر والآراء من الموظفين كل حسب موقعه التنظيمي.
- **التوقيت :** ويقصد بذلك أن يكون للخطة جدول زمني محدد له بداية ونهاية محددتان، يلتزم به الجميع ، بحيث يضع الأعمال ضمن سلم أولويات، وبحيث يعرف أي الأنشطة سيبدأ أولا وأي الأعمال ثانيا ... وهكذا حتى نهاية فترة الخطة .
- **الشمولية :** أن يكون إهتمام المخططين بكافة جوانب العمل في المنظمة، بمعنى أن لا يكون التخطيط نشاطا على حساب نشاط آخر أو لفرد على حساب آخر فإهتمام المخطط يجب أن يكون عادلا ومتوازنا.
- **الإستمرارية :** التخطيط عملية مستمرة لا تنتهي إلا بإنهاء حياة المنظمة .
- **المتابعة :** يجب على المسؤولين في المنظمة القيام بمهام المتابعة لأن المتابعة ضرورية حتى تكشف الإنحرافات السلبية ونقوم بتصحيحها قبل أن تتطور وتصبح معقدة ومكلفة .
- **الوضوح :** أن تتصف الخطة بوضوح أهدافها والبعد ما أمكن عن التعقيد وتجنب الظن والتشويش وسوء الفهم من قبل من يقوم بتنفيذها .
- **السرية :** بعض جوانب الخطة وأهدافها يعتبر مهما جدا للمنظمة، خاصة تلك الجوانب المتعلقة بالسوق فهذه أمور سرية يجب المحافظة عليها حتى لا تنتسرب إلى المنافسين .
- **الواقعية :** يجب أن يقوم التخطيط ومن خلال التنبؤ على توقعات معقولة ومحسوبة وغير مبالغ فيها .
- **مراعات العنصر الإنساني :** أي معاملة الموظفين والعمال معاملة ممتازة ومحاول دائما رفع معنوياتهم لضمان حسن تنفيذ الخطة وتحقيق أهدافها .

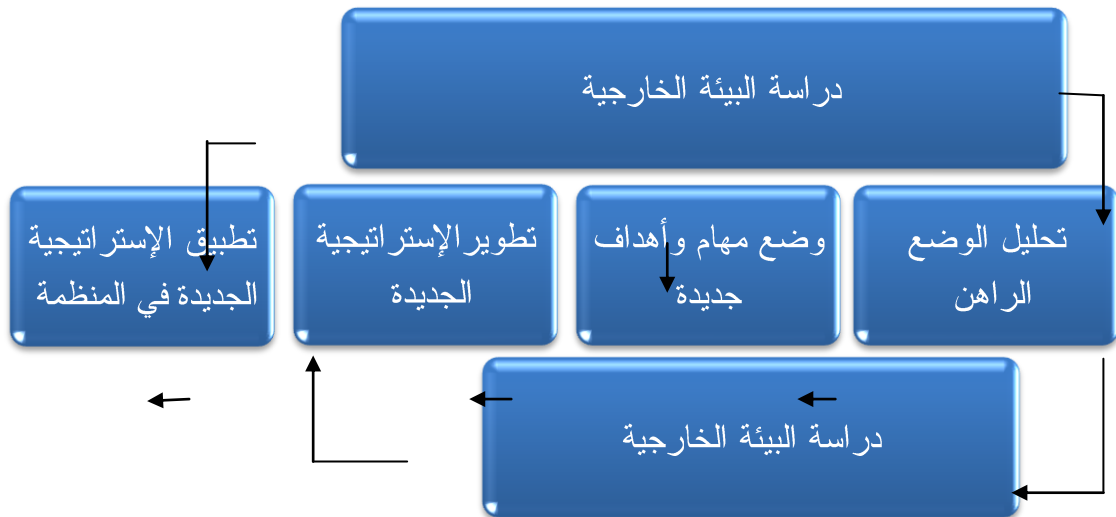
### معوقات التخطيط : (Planning Obstacles)

تؤثر على عملية التخطيط وإعداد الخطط خلال إعدادها وتنفيذها بعض المتغيرات (صعوبات و معوقات) السلبية التي تحد من فاعليتها، فإذا استطاع القائمون على عملية التخطيط التنبؤ فإنهم سيكونون قادرين ومستعدين مسبقا للتعامل مع هذه المتغيرات بالطريقة التي تجنب مؤسستها وخطتهم الأضرار و الخسائر، ومن هذه المعوقات مايلي<sup>6</sup>:

<sup>6</sup> علي عباس، نفس المرجع السابق ، ص96-97 .

1. صعوبة الوصول إلى تنبؤات دقيقة حول المتغيرات البيئية في نشاط المنظمة، فهناك بعض الأحداث لا يمكن التنبؤ بها كالكوارث الطبيعية، التغير في أذواق المستهلكين، دخول منافسين جدد إلى السوق... الخ .
  2. صعوبة الحصول على المعلومات الموثوقة والكافية التي تستند عليها عملية التخطيط وتحديد الأهداف .
  3. عملية التخطيط تنشد التغيير والتطوير والابتكار وهذه الأمور تجد في معظم الأحيان مقاومة من جانب بعض القيادات الإدارية والأفراد داخل المنظمة، لأن هؤلاء عندما يعتقدون على شيء يرفضون تغييره أي أنهم يقاومون التجديد والابتكار .
  4. بعض العاملين من القيادات الإدارية وغيرهم من أصحاب النفوذ لا يلتزمون بعملية التخطيط كمنهج علمي وعملي، مع أن الالتزام من جانب الجميع عنصر أساسي لا غنى عنه لنجاح التخطيط والخطط وتحقيق أهدافها فلا يجوز التبديل والتغيير في الأهداف والسياسات والإجراءات إلا بإذن المدير العام أو حتى من مجلس الإدارة ، فلا يجوز الإكثار منها .
  5. التخطيط عملية تحتاج إلى مخصصات مالية وتحتاج إلى جهد ووقت للإنجاز مما يجعل من تكلفته عالية وقد لا تكون هذه الاموال متوفرة في المنظمة .
- لكن هذه المعوقات ليست بذات شأن إذا ما قورنت بالفوائد التي يحققها التخطيط العلمي السليم . والمخطط بخبرته وكفاءته يستطيع أن يتغلب على هذه المعوقات ويقلل من تأثيرها الضار على المؤسسة .

#### الشكل (01-02): الإطار العام للتخطيط



المصدر: علي عباس، أساسيات علم الإدارة، مرجع سابق، ص 91 .

## الفرع الثاني : عملية التنظيم الإداري

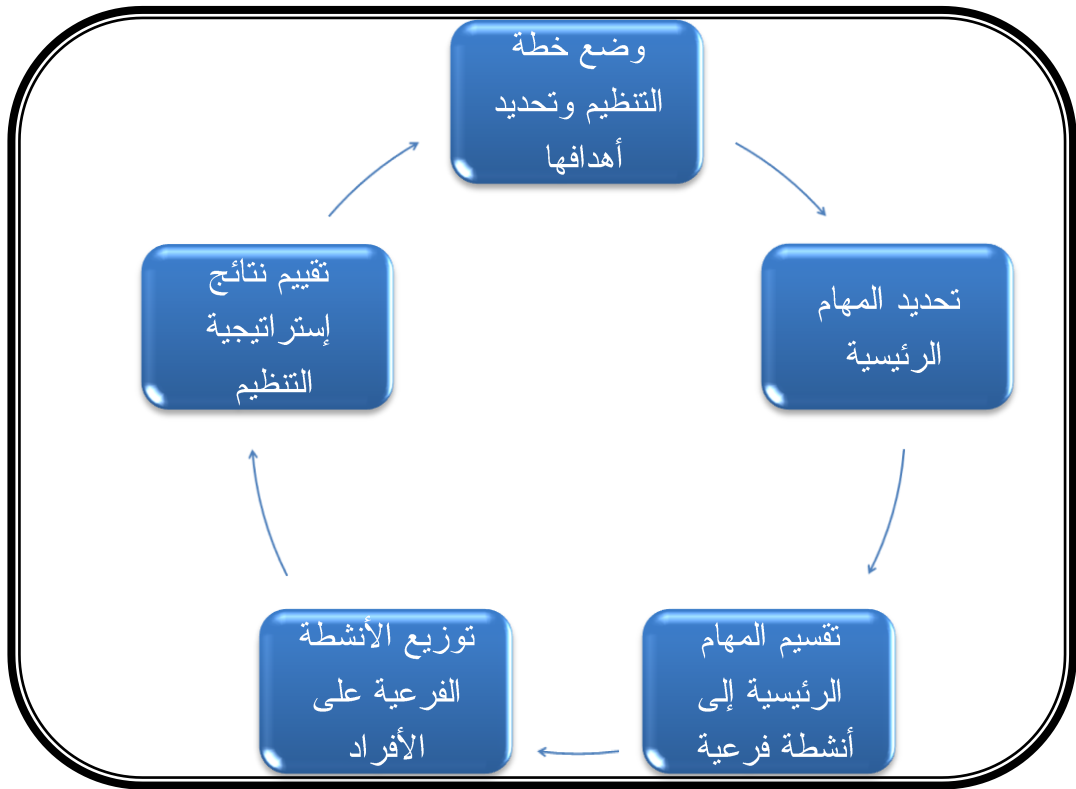
تتضمن عملية التنظيم تحديد العلاقات التنظيمية المطلوبة داخل العمل واللازمة لتسيير الخطط السابقة ووضعها وتحديد خطوط السلطة ودرجة المركزية واللامركزية المطلوبة في إتخاذ القرارات وتجميع الاعمال والأنشطة داخل وحدات تنظيمية وتحديد نطاق الإشراف الواجب تطبيقه . وبصفة عامة يحدد التنظيم طريقة تنفيذ الخطط من خلال الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المنظمة . وهناك العديد من المبادئ الإدارية التي تستند عليها العملية التنظيمية مثل مبدأ وحدة الرئاسة وحدة التوجيه، وتقسيم العمل، المركزية واللامركزية... الخ . ومن ثم فمن الممكن أن يختلف التنظيم المطلوب لإنجاز الأهداف في منظمة عن أخرى تبعا لاختلاف توجهات الادارة العليا للمنظمة وتاريخها في هذا الصدد . فعلى سبيل المثال قد تختلف درجة اللامركزية الممنوحة للمرؤوسين حسب مدى إقتناع القيادات بضرورة تفويض السلطة . فعندما يقسم العمل بين الإدارات ثم بين الأفراد فإن على المديرين المسؤولين أن يتحملوا المسؤولية في مقابل السلطة الممنوحة لهم لتسيير العمل ومحاسبة مرؤوسيه<sup>7</sup> .

### ✓ خطوات بناء التنظيم الهيكلي :<sup>8</sup>

1. وضع خطة التنظيم وتحديد أهدافها بوضوح .
  2. تحديد الأنشطة (المهام والواجبات ) الرئيسة .
  3. تقسيم الأنشطة الرئيسية إلى أنشطة فرعية ، ومن ثم تجميع الأنشطة المتشابهة والمتجانسة في مجموعات (كل مجموعة خاصة بوظيفة معينة ) .
  4. توزيع المهام والواجبات الفرعية على الأفراد شاغلي الوظائف .
  5. تقييم نتائج عملي التنظيم ويطلق عليها إستراتيجية التنظيم .
- الشكل(01-03): خطوات إعداد الهيكل التنظيمي

<sup>7</sup> عبد الغفار حنفي ، محمد فريد الصحن ، إدارة الأعمال ، ط01، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، 1991، ص18-19.

<sup>8</sup> علي عباس ، نفس المرجع السابق ، ص128-129.



المصدر: من إعداد الطالبين، أساسيات علم الإدارة .

### الفرع الثالث : عملية التوجيه الإداري

طالما أن كل المديرين يعملون مع الأفراد فيجب عليهم أن يوفرُوا الظروف التي تشجع المرؤوسيين على العمل بكفاءة . ووظيفة التوجيه عملية معقدة حيث يتم من خلالها توفير حوافز خارجية مثل الزيادة في الأجور والترقية، وأخرى معنوية تتمثل في تقدير الآخرين داخل العمل بالإضافة إلى ضرورة أن يمارس المدير دوره القيادي في التأثير على مرؤوسيه.<sup>9</sup>

حيث ناقش العالم السيكولوجي (فريد فيدلر) طويلاً نظرية القيادة الموقفية التي تقول أن القادة الموجهين للعمل يتفوقون حينما تكون المواقف التي يتعين عليهم ممارستها القيادة فيها إما أنها تعطيهم درجة عالية جداً من التحكم في الموقف، أو درجة ضئيلة جداً من التحكم . وفي المواقف التي تكون غير واضحة تماماً، وحيث يمكن للمدير أن يطبق فقط رقابة معتدلة أو متوسطة، فإن القائد الموجه للأفراد يكون هو الملائم .

<sup>9</sup> عبد الغفار حنفي ، محمد فريد الصحن ، إدارة الأعمال ، مرجع سابق ، ص19.



الجدول (01-01):<sup>10</sup> ملخص لنمط القيادة في المؤسسة

الرقابة الموقفية			نمط القائد
رقابة منخفضة	رقابة معتدلة	رقابة عالية	
الأداء : ضعيف	الأداء : جيد	الأداء : ضعيف	موجه للأفراد
الأداء : جيد نسبيا	الأداء : ضعيف	الأداء : جيد	موجه للعمل

المصدر : جاري ديسل، عبد القادر محمد عبد القادر، أساسيات الإدارة، مرجع سابق، ص543.

نلاحظ من خلال الجدول أنه في المواقف التي تكون فيها الرقابة عالية جدا، فإن العمال يكونون في إستعداد لكي يتم توجيههم، بحيث يتوقع المرؤوسون أنه سيتم إخبارهم بما يتعين عليهم أداءه في حين عندما تكون الرقابة منخفضة جدا، فإن الاداء يكون ضعيفا والعمال متفككين وهكذا، ففي كلا الموقفين ذات الرقابة المنخفضة والمرتفعة فإن نمط القيادة الموجهة للعمل تكون هي الأنسب . أما بالنسبة للمدى المتوسط فإنه يتعين على القائد أن يكون مدعما موجهها للأفراد .

#### الفرع الرابع : عملية الرقابة الإدارية

تمثل الرقابة الوظيفية الأخيرة من العملية الإداري، حيث تضمن هذه العملية دقة تنفيذ الخطط عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة وبالتالي اتخاذ إجراءات تصحيحية عند إكتشاف الأخطاء والانحرافات. وتتعدد الإجراءات التي يمكن إتخاذها وذلك حسب طبيعة الانحرافات وأسبابها

<sup>10</sup> النظرية الموقفية لفيدرل **Fiedler Contingence théorie of leadership** : صممها لتحديد فيما كان القائد من النوع الذي يهتم بالعاملين أو يهتم بالعمل والقاعدة الرئيسية لهذه النظرية هي أن فاعلية القيادة تتحدد بمدى ملائمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبات الموقف وتحديده، من خلال وضع تشخيص دقيق للموقف الإداري الذي يمارسه القائد ومرؤوسه من خلال عناصر الموقف وهي : العلاقة بين القائد وموظفيه ، وهذا يتطلب معرفة مدى تقبل الموظفين لقائدهم وارتياحهم لتعامله معهم ، البناء التنظيمي للعمل ، والذي يؤكد أنه كلما كانت مهمة العمل محددة تضمن بناء معين فأن على القائد إبلاغ موظفيه بما يجب أن يقوموا به ، سلطة القائد المستمدة من مركزه ، أي السلطة الرسمية .

حيث توجد إجراءات قصيرة الأجل تستخدم إذا كانت الانحرافات ناتجة عن أسباب يمكن معالجتها في المدى القصير .

من خلال كل هذا نجد أن وظيفة الرقابة تلتقي مع الوظائف الإدارية الأخرى حيث يلزم للقيام بعملية تصحيح للانحرافات إجراء تعديلات في الخطط والتنظيم أو عمليات القيادة... إلخ<sup>11</sup>.

من ناحية أخرى توفر الرقابة الأنشطة المرغوبة وتتعلق بوضع هدف، وقياس الأداء، وإتخاذ الإجراء التصحيحي . وتقوم كل نظم الرقابة بتجميع وتخزين وتمويل المعلومات عن الأرباح والمبيعات أو أي عامل آخر، كما تهدف كل نظم الرقابة إلى التأثير على سلوك العاملين<sup>12</sup>.

كما عرف الفرنسي هنري فايول Henry Fayol الرقابة بأنها " التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وإن غرضها هو الإشارة إلى نقاط القوة والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تنطبق على كل شيء"<sup>13</sup>.

وبنظرة سريعة للوظائف السابقة، يمكن القول بأن هذه الوظائف تؤدي بصورة مستمرة ومتكاملة في نفس الوقت ويتوقف استخدام المزيج الملائم من هذه الوظائف على مكان المدير في الهيكل التنظيمي من حيث الوقت المستغرق في أداء كل وظيفة والأهمية المعطاة لهذا الوقت .

وتنقسم الرقابة إلى عدة أنواع نذكر منها<sup>14</sup>:

- **الرقابة الوقائية** : تعمل على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه، يعني هذا من خلال الممارسة العملية أن على المدير أن لا ينتظر حتى تأتية المعلومات عن وقوع الخطأ أو الانحراف بل يتوجب عليه أن يسعى إليها بنفسه ويحاول إكشافه قبل حدوثه، أي عليه أن يوجه ويشرف ويتابع سير العمل بصورة مستمرة لكي يمنع حدوث الأخطاء .
- **الرقابة المتزامنة** : يقصد بهذا النوع مراقبة سير العمل أولاً بأول، أي منذ بدايته حتى النهاية ، فنقيس الأداء الحالي ونقيمه بمقارنته مع المعايير الموضوعية لإكتشاف الانحراف أو الخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه فوراً لمنع إستفحال أثره الضار ولوقف تفاقم الخسارة .

<sup>11</sup> عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، مرجع سابق ، ص 20.

<sup>12</sup> جاري ديسلر، عبد القادر محمد عبد القادر، مرجع سابق، ص 614.

<sup>13</sup> علي عباس ، نفس المرجع السابق ، ص 180.

<sup>14</sup> علي عباس، مرجع سابق ، ص 182.

- **الرقابة اللاحقة :** بحيث أن الرقابة لا يجب أن تتوقف بمجرد انجاز العمل ، حيث يجب مقارنة الإنجاز الفعلي العام مع المعايير الموضوعة سلفا في الخطة بغرض رصد الانحرافات والإبلاغ عنها لعلاجها ومنع تكرار حدوثها في المستقبل .

#### الشكل (01-04) : تصنيفات الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية



المصدر: من إعداد الطالبين ، أساسيات علم الإدارة .

#### المطلب الثالث : أهداف المنظمة

تتمثل أهداف المنظمة الأغراض التي تسعى الشركة لتحقيقها فهي المؤدية لنمو وإستمرارية الشركة. ويعتبر تحديد الأهداف الخطوة الأولى في التخطيط ويجب أن تكون محددة وواضحة وعلى ضوءها يمكن تحديد درجة النجاح أو الفشل .

#### الفرع الأول : الأهداف الإجتماعية للمنظمة

عند تحديد أهداف الشركة - يجب الأخذ في الحسبان أهداف المجتمع والتشريعات والقوانين السائدة وإلا يكون هناك تعارض بينهما وإذا حدث مثل هذا التعارض فلا بد من تعديل أهداف المنظمة لتستوعب وتتنشى مع أهداف المجتمع . فالإدارة توحد الجهود وتنسق بينها لإنتاج السلع والخدمات (هدف نهائي) لتوفير إحتياجات البيئة أو المجتمع من هذه السلع والخدمات . ولكن يشترط لأي منظمة

أن يكون لها هدف مشروع وهو الحصول على ما يمكن أو ما يسعى إليه وبأقل تكلفة، وتتفاوت درجة الحرية في تحديد الهدف فقد تكون هذه الحرية كبيرة أو قصيرة<sup>15</sup>.

### تعديل وتغيير الأهداف :

يتم تعديل وتغيير الأهداف في الأحوال التالية :

- تغيير النشاط، كالتحول من الصناعة إلى تجارة الجملة أو التجزئة .
- تغيير الظروف البيئية التي تعمل فيها المنظمة، كتغيير القوانين والتشريعات والتي تؤثر على درجة الحرية للمنظمة، التغيير التكنولوجي، تغيير المستوى الثقافي والاجتماعي ومعدلات الوفيات والنمو السكاني . فالتغيير السريع والمستمر في البيئة المحيطة بالمنظمة، تستدعي إعادة النظر في الأهداف وتعديلها، ويتولى أعضاء الإدارة العليا مسؤولية وضع وتعديل هذه الأهداف والتحقق من أنها لا تتعارض والأهداف الاجتماعية سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

### الفرع الثاني : هدف الربح للمنظمة

يعتبر الربح هدف وحافز للمنظمات التي تسعى إلى تسعى إلى تحقيقه ، ويتحقق هذا بإنتاج السلع والخدمات التي تلقى قبولا لدى العملاء وتشبع حاجات معينة في المجتمع وبالأسعار التنافسية ويعتبر معيارا ومؤشرا لكفاءة الإدارة .

فالمنظمة الربحية أو الناجحة تتمكن من دفع أجور ملائمة للعاملين بها بالإضافة إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي للأفراد، ويهمننا هنا تحقيق الربح في الأجل الطويل والذي يؤدي إلى تعظيم قيمة المنظمة .

### المبرر الاجتماعي للربح :

رغم تعدد الأهداف بالنسبة للمنظمة إلا أن الربح قد يعتبر الهدف الأساسي، ويتمثل الربح في الفائض بين الإيرادات والنفقات، وإذا كانت المنظمات تسعى إلى ذلك في الأجل الطويل، فهذا يعني أنها تساهم في القيمة الاقتصادية وإشباع رغبات أفراد المجتمع في ظل القيود والتشريعات القائمة .

فالشركات عبارة عن مؤسسات إقتصادية عليها التزامات نحو المجتمع أو البيئة والتي تتمثل بصفة أساسية في إنتاج السلع والخدمات لأفراد المجتمع بأقل تكلفة، وبهذا الشكل في تساهم في تحقيق أهداف اجتماعية والتي تعتبر المبرر لوجودها في الأجل الطويل وهذا الفرض قائم على أساس أن الاستقرار والنمو هما نتاج للفاعلية، ويستثنى من هذا حالة الإحتكار حيث قد تفضل في مؤسسات المرافق العامة .

<sup>15</sup> عبد الغفار حنفي ، محمد فريد الصحن ، مرجع سابق ، ص 122.

فتحقيق الربح في ظل المنافسة مؤشر لنجاح المنظمة في إشباع حاجات الأفراد بتكلفة مناسبة ويتماشى الربح في الأجل الطويل مع الهدف الإجتماعي .

### الفرع الثالث : الأهداف الطويلة الأجل وغرض المنشأة

يقوم المدير في ظل الظروف البيئية المتغيرة بتحديد أهدافه الطويلة الأجل في شكل تقديرات معينة للمبيعات، تسهيلات إنتاجية، تصور مركز المنظمة المالي وموقفه قبل البائعين، والعملاء والنقابات والعاملين .

بناء على ذلك لابد أن يساعد التخطيط طويل الأجل في تحقيق أهداف الشركة، لأنه من الخطأ ألا يكون هدف التخطيط طويل الأجل تحقيق الهدف الكلي للمنظمة أو حدوث تعارض بين الخطط والأهداف . فالتخطيط الجيد هو الذي يعكس الأهداف .

من ناحية أخرى نجد أنه توجد علاقة منطقية بين أهداف التخطيط طويل الأجل وهدف المنظمة فاستمرارية هدف المنظمة يعني توفير الإعتمادات المالية اللازمة ، فالشركة التي تهدف إلى مضاعفة المبيعات خلال خمس سنوات، لا يمكن تحقيق ذلك من خلال التوسع الداخلي ولكن أمامها عدة خيارات منها الحصول على عقود جديدة أو شراء شركة قائمة والإنتاج لحساب الغير فإذا كان المخطط متأكد من إمكانية تحقيق ذلك فإنه يمكنه تحديد المسار أي من أين يبدأ وينتهي<sup>16</sup> .

---

<sup>16</sup> عبد الغفار حنفي ، محمد فريد الصحن ، إدارة الأعمال ، مرجع سابق ، ص 123.

## المبحث الثاني : تطور الإدارة عبر الأزمنة

تعد الإدارة منذ القدم القاعدة التي يعتمد عليها نجاح أية منظمة سواء كانت تعمل في مجال واحد أو عدة مجالات، فالإدارة منتشرة في كل أنواع المنظمات وكلنا نعيش ونتحرك معتمدين عليها وهي المحرك الذي يجعل المنظمة تعمل بكفاءة نحو تحقيق الأهداف التي تصبو إليها، و كثيرا ما نجد منظمات قد توفر لها أنواع الدعم المادي كافة إلا أنها أخفقت في تحقيق هدفها نتيجة ضعف إدارتها و قصورها، في حين هناك منظمات أخرى بقليل من الإمكانيات مع وجود الإدارة الجيدة الواعية قد حققت نتائج أحسن من الأولى<sup>17</sup>.

### المطلب الأول : المدارس الفكرية الإدارية

عرفت الإدارة خلال تطورها مدارس فكرية عديدة كانت كل منها تحاول العمل من أجل تنمية هيكل معرفي للإدارة يمكن أن يساهم في حل المشاكل الإدارية وزيادة إنتاجية المنشآت الصناعية ومن أشهر هذه المدارس هي : (المدرسة الكلاسيكية، المدرسة الإنسانية والسلوكية، المدارس الحديثة). ومن ناحية أخرى رغم وجود بعض الكتابات السابقة لمدرسة الإدارة العلمية والتي ظهرت في القرن الثامن عشر نذكر منها<sup>18</sup>:

### **الفرع الأول : المدخل الكلاسيكي في الإدارة The classical Approach to Management**

حتى نهاية القرن الثامن عشر كان الشغل الشاغل للمديرين كمنظمين هو كيفية تضخيم شركاتهم إلى أقصى حد ممكن . وكان ذلك في الفترة التالية للثورة الصناعية، وظهور العديد من المخترعات في أمريكا من المحركات الكهربائية، والتلغراف ومد خطوط السكك الحديدية، وشق القنوات وشبكات الأعمال التي بدورها فتحت أسواقا جديدة أمام المنتجين . وفي هذه الفترة تسابق المديرون في تكديس الأفراد والألات والأموال بهدف جعل منشأتهم أضخم من المنافسين . لكن في نهاية القرن الثامن عشر بدأت عملية التحول من النمو (الكم) إلى الكفاية (غير مرنة)، وشعر المديرون بحاجتهم الى طرق جديدة لتحسين المنفعة التي تعود عليهم من تلك الموارد التي سبق وأن كدسوها. حيث بحث هؤلاء المديرون عن مفاهيم جديدة، واساليب جديدة لتساعدهم في خفض التكاليف وزيادة الكفاية . ومن هذه البيئة الصناعية نشأت المدرسة الكلاسيكية في الإدارة .

تشارلز بابدج ( 1792 - 1871 )<sup>19</sup>:

يعتبر البريطاني تشارلز بابدج أحد علماء الرياضيات حيث أمضى الكثير من الوقت في دراسة الأساليب التي تجعل العمليات الصناعية أكثر كفاءة والتي تعد مقدمه للأعمال التي عرفت فيما بعد باسم

<sup>17</sup> صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الأفراد ، ط1، للإشعاع الناشر ، مصر ، 2001، ص301.

<sup>18</sup> صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 303 .

<sup>19</sup> عبد الغاني حنفي ، محمد فريد الصحن ، نفس المرجع السابق ، ص 21.

الإدارة العلمية . ومن خلال دراساته توصل إلى قناعة بأن تطبيق المبادئ العلمية في العمل سوف يترتب عليه زيادة في الإنتاجية و تخفيض في التكاليف وذلك من خلال زاويتين رئيسيتين :

- أهمية تقسيم العمل على أساس المهارة وسيؤدي ذلك إلى إنخفاض الوقت اللازم للتعلم ومن ثم يؤدي في النهاية إلى توفير الوقت المطلوب للعمليات نظرا لإنقال العامل من عمل لآخر . حيث يلاحظ ذلك في خطوط التجميع حيث يتخصص العامل في مهمة واحدة فقط مما يؤدي إلى تأديتها بكفاءة .
- إمكانية إحلال الآلات محل العمليات اليدوية لضمان زيادة إنتاجية العمل، من خلال طرح بعض الأسئلة التي تتعلق بمنافع وتكاليف استخدام هذا النظام الجديد . وبتحليل هذه المنافع ومقارنتها بالعيوب المحتمل ظهورها يمكن التوصل إلى الإجابة المثلى عن هذا التساؤل .

### الفرع الثاني : فريديريك تايلور (1856-1915) <sup>20</sup>:

يعتبر المهندس الأمريكي فريديريك تايلور منشئ الإدارة العلمية الحديثة حيث بدأ حياته بشركة ميدفل لصناعة الصلب في عام 1978 حتى وصل إلى وظيفة كبير مهندسين وقد أتاحت الحياة العملية التي عاشها تايلور أن يتعرف على الثغرات العديدة في إدارة المصنع حيث إتضح له أن الإدارة لم يكن لديها فكرة واضحة عن مسؤوليات الإدارة وتوجيه العمل، كما لم يكن هناك أي معايير لأداء العمل وأن قرارات الإدارة كانت تعتمد على طريقة "التجربة والخطأ" <sup>21</sup>. ولم يكن هناك دراسة لطرق العمل وأدواته، وأن العمال يكفون إعتباطا بأدائه أعمالا قد لا يستطيعون أدائها أو ليس لديهم الدافع لذلك مما ترتب على ذلك نزاعا مستمرا بين الإدارة والعمال .

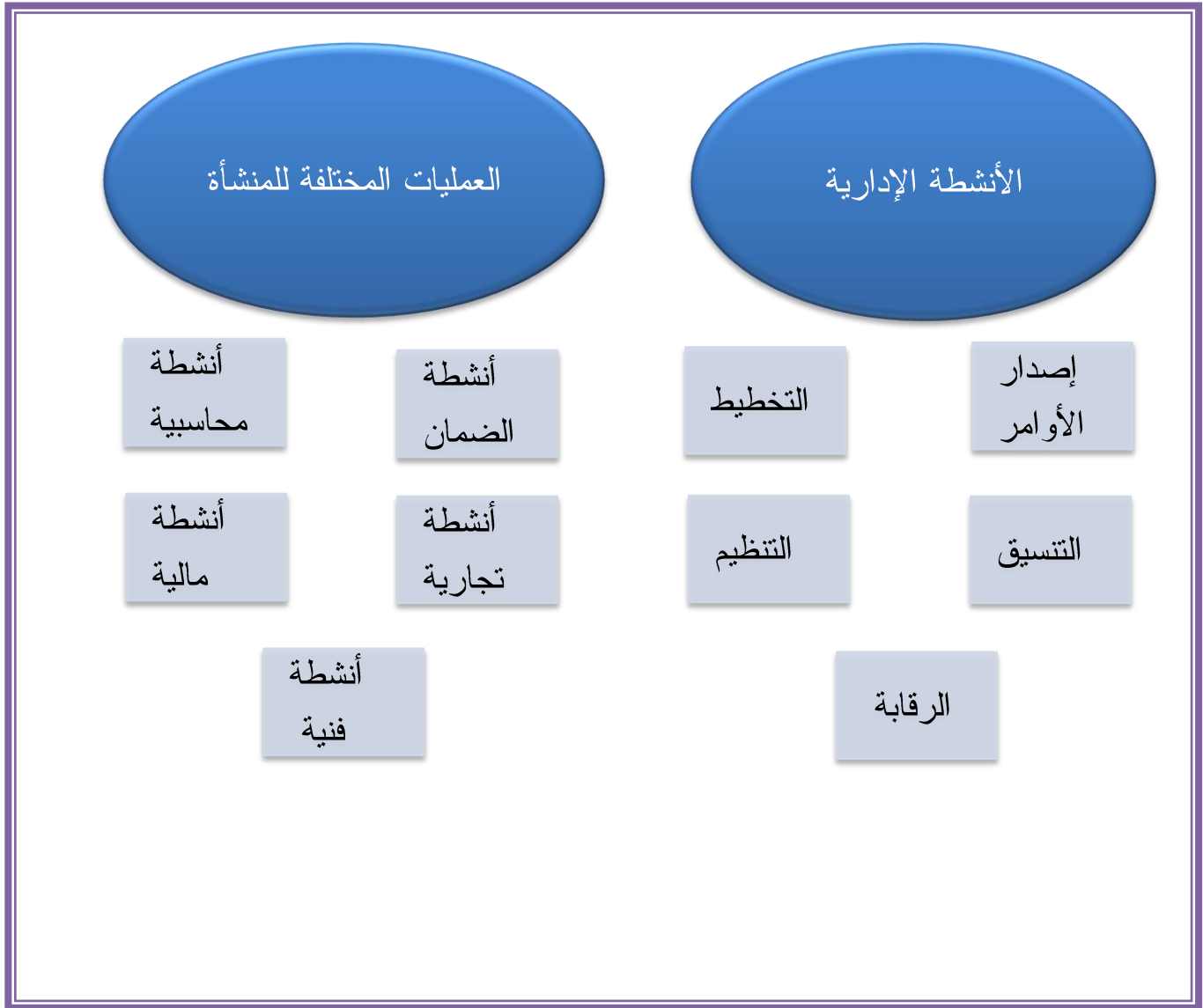
وفي سبيل ذلك قام تايلور بسلسلة من الدراسات والتي تهدف إلى :

- تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال .
- توفير الوسائل العلمية لإدارة العمل .
- وضع المبادئ التي ينبغي تطبيقها عند إدارة العمل .

<sup>20</sup> عبد الغاني حنفي ، محمد فريد الصحن ، نفس المرجع السابق ، ص32.

<sup>21</sup> طريقة التجربة والخطأ : لإدوارد لي ثورندايك عالم نفس أمريكي لقد أراد ثورندايك أن يقيس التعلم الناتج من جراء محاولات الحيوان للخروج من القفص فاتخذ لذلك سبيلين أو معيارين وهما: عدد المحاولات والزمن الذي تستغرقه كل محاولة تبدأ الطريقة بدراسة أولية لنطاق المشكلة ومداهما. بعد ذلك توضع قيمة تقريبية تقع ضمن النطاق (أو حتى خارجه). يفترض بالحل أن يكون أكثر تقاربا عندما يقع الاختيار على قيمة داخل النطاق عن تلك الواقعة خارج النطاق. أي أن المحاولة والخطأ لاتعني فقط المحاولة واكتشاف الخطأ بل وتصحيحه.

الشكل (05-01) : الوظائف الخمسة لفايول للإدارة



المصدر : عبد الغاني حنفي، محمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص39.

من خلال الشكل نرى بأن الوظائف الخمسة لفايول متشابهة مع الوظائف الأربعة المستخدمة في العملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) والتي تم الإشارة إليها سابقا حيث يرى العديد من المفكرين أن "إصدار الأوامر والتنسيق" تمثل بعض المهارات المطلوبة في أداء وظيفة التوجيه .



### الفرع الثالث : مدرسة العلاقات الانسانية

تعد أفكار مدرسة العلاقات الانسانية المحاولة الاولى لدراسة السلوك الانساني داخل المنظمات وأثره على زيادة الانتاجية . فمن هذه الناحية نجد أن المدرسة التقليدية ومدرسة العلاقات الانسانية هدفهم واحد ، فينحصر الاختلاف في أوجه التركيز . فمدخل العلاقات الانسانية يعتمد على فكرة مفادها أن الادارة تتطوي على تنفيذ الاعمال من خلال الأفراد ومن ثم فإن دراسة الأفراد ودوافعهم وأنماط سلوكهم و العلاقات الشخصية المتداخلة هو المدخل السليم لدراسة الادارة . ويعتمد رواد هذه المدرسة على النواحي النفسية والاجتماعية للأفراد ودراسة ما يحفزه ويدفعه للعمل ومن أبرز هؤلاء الرواد الذي يمثل إتجاه هذه المدرسة في النظر إلى الادارة<sup>22</sup>:

**روبرت أوين (1771-1858) :**

كان الاسكتلندي روبرت أوين مديرا ناجحا في عدة مصانع للنسيج أوائل القرن التاسع عشر . حيث كانت ظروف العمل صعبة ومعيشة العمال سيئة للغاية وساعات العمل في حدود ثلاثة عشر ساعة يوميا بالإضافة إلى إستغلال الصبية دون العاشرة للعمل داخل المصنع، حيث كان يرى أوين أن وظيفة المدير هي إعادة تشكيل هذه الظروف وذلك وتحسين هذه الظروف بحيث كان يهتم بالجانب الإنساني للأفراد العاملين، حيث كان إستثماره في العمال على أساس أن توفير ظروف مناسبة للأفراد والإهتمام بهم سوف يؤدي بالضرورة إلى زيادة الإنتاج والأرباح . حيث حقق نتيجة هذا أكثر من 50% عائدا على الأموال التي ينفقها.

### ألتون مايو وحركة العلاقات الإنسانية (1880-1939) :

إرتبطت حركة العلاقات الإنسانية بالأعمال التي قدمها التون مايو والتي يرى فيها معظم الباحثين نقطة البداية للإهتمام بالمدخل السلوكي في الإدارة . وبالرغم من ن الدراسات التي قام بها مايو كانت في البداية تهدف قياس علاقة الظروف المادية المكونة للعمل وأثرها على الإنتاجية إلا أنها خرجت من هذه الدراسات بنتائج أخرى تتصل بأهمية العنصر البشري في العملية الإدارية من خلال القيام بعدة إختبارات في أقسام المصنع حيث درس بشكل أساسي مشكلة ارتفاع معدل دوران العمل وتخفيض ساعات العمل وإعادة النظر في فترات الراحة . وهكذا أوضحت هذه الدراسة أن الإهتمام بالعلاقات الإنسانية عن طريق تقديم فترات للراحة ومشاركة العمال في بحث المشكلات وفي إتخاذ القرارات، يساعد على تحقيق مصالح العمال والإدارة.

<sup>22</sup> عبد الغاني حنفي ، محمد فريد الصحن ، نفس المرجع السابق ، ص50-51 .

## المطلب الثاني : أهمية التطور التنظيمي للإدارة وأبعاده

مع تطور الأداء في المنشأة إيجابا أو سلبا، ومع التقدم في العمل نحو الأمام أو الخلف أو أي إتجاه على حد سواء ومع تغيير الظروف في المنشأة، قوة أو ضعف ومع تغيير خصائص بيئة عمل المنشأة الداخلية أو الخارجية على حد سواء...في كل هذه الأحوال أو غيرها تظهر الحاجة الملحة وضرورية لتطوير التنظيم الإداري للمنشأة إستجابة للإستفاضة وتعظيم الإنتفاع من نقاط القوة والفرص المواتية و محاولة التعامل الفعال لتضييق فرص الضرر أو الأذى وكافة المتغيرات ذات التأثير السلبي بل وربما النجاح في تغيير إتجاهاتها وخصائصها لجلب منافع ومزايا منها .

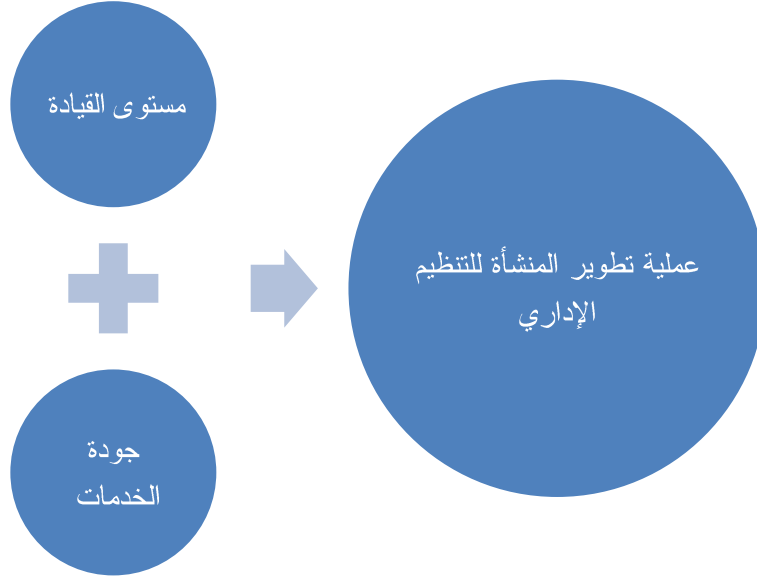
### الفرع الأول : حاجة المنشأة لعملية تطوير تنظيمها الإداري

تعتبر عملية محورية متصلة مستمرة بإستمرار المنظمة ونموها بل يمكنها من تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها ورسالتها . إلا أن الواقع العملي للمنشآت من جانب والممارسات الفعلية لتقديم الإستشارات في مجال إعداد وتطوير التنظيم الإداري من جانب آخر يؤكدان أن حاجة المنظمة لعملية تطوير التنظيم الإداري تتحد على ضوء إعتبارين أساسيين هما<sup>23</sup>:

1. مستوى وعي قيادة وإدارة المنشأة وقناعة أعضائها بأهمية ومنفعة المتابعة المستمرة والتطوير المتواصل لتتضمينها وأنضمتهما الإدارية، والتعامل مع هذا الأمر بإعتباره أحد أهم معايير تحقيق التميز للمنشأة .
2. مستوى جودة الخدمات الإستشارية التي تقدمها الخبراء المتخصصون في هذا المجال وما تحققه من منافع ملموسة حقيقية مستمرة للإدارة وأصحاب المنشأة والعاملين بها.

### الشكل (01-06) : عملية تطوير التنظيم الإداري

<sup>23</sup> مصطفى محمود أبو بكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، ط01، الدار الجامعية ، مصر، 2002-2003، ص329



المصدر : إعداد الطالبين ، إدارة أعمال .

### الفرع الثاني : أهداف إعداد التنظيم الإداري وتطويره

تشمل أهداف إعداد التنظيم الإداري وتطويره مايلي<sup>24</sup>:

- مساعدة إدارة المنشأة في توفير مقومات الكفاءة والفعالية التنظيمية والإدارية وتهيئة مناخ صحي دافع محفز للعاملين بالمنشأة .
- مساعدة إدارة المنشأة في تحديد رسالة المنشأة وأهدافها وخصائص البناء التنظيمي القانوني الملائم لأنشطة المنشأة وبيئتها .
- معرفة إحتياجات وأهداف المنظمة من إعداد وتطوير التنظيم الإداري من خلال دراسة التنظيم والنظم الحالية وتقييمها وتطويرها .
- تحديد المبادئ والأسس العلمية المهنية ووضع المعايير والضوابط التي يعتمد عليها تحديد ومراجعة البدائل التنظيمية والإدارية والمفاضلة فيما بينهما .
- إختيار أفضل بديل مناسب لإعداد وتطوير التنظيم الإداري والنظم في المنظمة مجتمعة ولكل كيان تنظيمي أو وحدة تنظيمية على حدة، من خلال تحديد التنظيمات والنظم البديلة، وتقييمها على ضوء المبادئ والمعايير العلمية والأسس العملية .
- إجراء التغييرات في الوضع الحالي للتنظيم الإداري ونظم العمل في المنظمة على أسس مدروسة.
- تسيير تحديد الأهداف والوحدات والوظائف المعتمدة ومن ثم تسيير و تقييم العاملين عليها .

<sup>24</sup> مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سابق ، ص 330-331 .

• دراسة نظم المعلومات الإدارية وتطويرها لأغراض إتخاذ القرارات والمحافظة على ممتلكات المنظمة ومواردها ومعلوماتها .

• تطوير التنظيم الإداري بما يتوافق مع متطلبات التغيير في أهداف المنظمة وبيئتها .

• تحقيق الإستجابة المهنية السليمة لكافة المستجدات التي تحدث في بيئة العمل الداخلية والخارجية، سواءا كانت ذات تأثير إيجابي أو سلبي، بما يوفر المصداقية والثقة لدى أعضاء المنظمة والأطراف ذوي العلاقة في التنظيم الإداري للمنشأة .

### الفرع الثالث : أبعاد عملية إعداد وتطوير التنظيم الإداري :

إن من أهم الوسائل التي يمكن من خلالها إعداد تنظيم إداري أو النظم الإدارية وتطويرها هي

تكوين رأي موضوعي عن مهارات مسؤولي المنظمة وقدراتهم أثناء مقابلاتهم، ومراجعة خبراتهم ومؤهلاتهم مع الإدارة العليا وكذا تقديم التوصيات بخصوص إحتياجات الموارد البشرية لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها وبالتالي من وجود أبعاد للتمكن من تطوير التنظيم نذكر منها مايلي:

- تطوير أساليب المنظمة في علاجها لمشكلاتها .
- زيادة الثقة وإحترام والتفاعل بين الأفراد.
- زيادة حماس ومقدرة أفراد المنظمة .
- تطوير مهارات وقدرات القيادات الإدارية .
- زيادة قدرة المنظمة للتعامل الفعال مع البيئة المتغيرة .
- تبسيط الإجراءات والمستندات التي تستخدم في أداء الأعمال .
- تحسين الأداء لعناصر الإنتاج وتقديم الخدمات في المنظمة .
- زيادة دافعية العاملين للعمل وتعميق الرغبة في تحسين الأداء .
- تخفيض مدة تنفيذ الأعمال والإستثمار السليم للوقت .
- تحسين جودة الخدمات بما يحقق رضا عملاء المنظمة .
- تحقيق الإقتصاد في الأداء ومن ثم تنمية القدرة التنافسية للمنظمة .
- زيادة إنتاجية العامل (الموظف) .
- رفع مستوى الإنتاجية المحققة على مستوى المنظمة .
- زيادة فاعلية ممارسة المهام والمسؤوليات الإدارية في المنظمة .
- وضوح سير الأعمال وأدوار الأطراف ذوي العلاقة .

## المطلب الثالث : أهمية وضع منهج لتطوير التنظيم الإداري

تحصل المنظمة من خلال وضع منهج للإعداد وتطوير التنظيم الإداري والنظم الإدارية منافع عديدة منها مايلي<sup>25</sup>:

### الفرع الأول : تحديد أهداف المنظمة بوضوح وتحليل منظم

يستطيع موظفو المنظمة، من خلال هذا المنهج تطوير معرفتهم بأدوات تحديد الأهداف ، بما يساعدهم على صياغة وتطوير الأهداف المنظمة والوحدات الفرعية وفقا لرسالتها، بالإضافة إلى أن مسؤولي المنظمة، وهم يقومون بتحديد الهدف، يتحقق لهم وضوح أفضل الطرق لتحقيق هذه الأهداف.

من ناحية أخرى يوفر منهج التحليل المنظم للتنظيم الإداري والنظم الإدارية الحالية وتحديد بدائلها مناخا إداريا إيجابيا لمسؤولي المنظمة، وموظفيها للتعرف على مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وخصائصها وتأثيرها على أهدافها وإستراتيجياتها وخططها، ونظرا لمشاركة مسؤولي المنظمة بصورة واضحة في إعدادها أهدافها وتوثيقها قبل إعداد التنظيم والنظم، فإنهم يكونوا أكثر استعدادا لتقييم البدائل المتاحة لإعداد التنظيم والنظم وتطويرها .

### الفرع الثاني : تقييم قدرات موظفي وتطوير الإتصالات الداخلية

يمكن من خلال وضع منهج لإعداد التنظيم الإداري والنظم الإدارية وتطويرها تكوين رأي موضوعي عن مهارات مسؤولي المنظمة وقدراتهم أثناء مقابلاتهم، ومن المقابلات مع الإدارة العليا ومراجعة خبراتهم ومؤهلاتهم، وتقديم التوصيات بخصوص إحتياجات الموارد البشرية لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها .

من ناحية أخرى يمكن وضع منهج لإعداد التنظيم الإداري والنظم الإدارية وتطويرها تحسين الإتصالات الداخلية في المنظمة وموظفيها في جميع مراحل عملية إعداد تطوير التنظيم والنظم، بدءا بتوثيق الوضع الحالي حتى عملية تطبيق الأدلة التفصيلية للتنظيم والنظم ومتابعتها وتطويرها ويترتب على ذلك تطوير الإتصالات الداخلية في المنظمة وتحسينها<sup>26</sup>.

<sup>25</sup> محسن هلال ، أيمن النحاس ، مبادئ الإدارة ، ط01 ، مكتبة الوفاء للنشر ، مصر ، 2009 ، ص109 .

<sup>26</sup> محمد الذنبيات ، محمد القريوني ، زهير الصباغ ، مبادئ الإدارة ، ط01 ، الشركة العربية المتحدة للتسويق للتوريدات ، مصر ، ص 75-

### الفرع الثالث : تحديد التأثير التنظيم والنظم المقترحة وتطويرها

حيث أن إعداد وتطوير التنظيم الإداري ونظم العمل في المنظمة سوف ينطوي على مجموعة من القرارات والنشاطات التي تستغرق عادة مدة زمنية معينة، فإن توصيات ومقترحات التطوير يجب أن يتم توزيعها على مراحل معينة للإنتقال من التنظيمات والنظم القائمة إلى التنظيمات والنظم المعتمدة ويحقق ذلك التأكد من أنه قد تم دراسة طبيعة وظروف المنظمة، ويمكن أيضا من خلال وضع منهج لإعداد وتطوير التنظيم الإداري و النظم الإدارية تحديد تأثير التنظيم والنظم المقترحة على الأوضاع القائمة في المنظمة ، بغرض التأكد من وضوح الرؤيا لدى مسؤولي المنظمة بشأن النتائج المرتبطة أو المحتمل حدوثها عند تطبيق هذا التنظيم وتلك النظم المعتمدة، فضلا عن أن هذا يوفر أحد الأدوات الرئيسية لقياس فعالية التنظيم والنظم وتقييمها قبل تطبيقها والتحضير لها بصورة ملائمة .

وأيضا لتحقيق أعلى درجات تحمس مسؤولي المنظمة وموظفيها وتفاعلهم مع تطوير التنظيم والنظم وإعتمادها، يتم مراجعة التنظيم والنظم الحالية وتقييمها وتطويرها بما يضيق فرص التحيز الداخلي المحتمل الذي يمكن أن يحدث عند تغيير التنظيم والنظم وتطويرها، ويساعد ذلك على إختيار تنظيمات ونظم تمزج مصالح الأفراد وطموحاتهم مع رسالة المنظمة وأهدافها<sup>27</sup>.

#### **المبحث الثالث : علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى**

ينظر للمنشأة على أنها كيان قانوني يتعايش مع البيئة المحيطة بها وهو المجتمع، وسواء كانت هذه المنشأة صناعية أو زراعية أو خدمية يتحتم عليها التفاعل مع البيئة المحيطة بها، مما يتوجب علينا دراسة هذه المتغيرات في علاقتها بالعلوم الأخرى<sup>28</sup>:

#### **المطلب الأول : علاقة الإدارة بعلم الاجتماع وعلم القانون**

وفي مايلي نجد :

• **أولا : علاقة الإدارة بعلم الاجتماع** : يركز علم الاجتماع إهتماماته في المشكلات المتعلقة بالمجتمعات الإنسانية و يعتبر أحد الروافد الرئيسية في العلوم السلوكية و المفاهيم المتعلقة بالسلوك الإداري . و يعتبر دراسة المجتمع و الجماعات و الأسس التي تقوم عليها و علاقاتها ببعضها البعض، و لذلك أهمية كبيرة لكون الجماعات ذات تأثير كبير على تفكير الإدارة و سياساتها وبرامجها و نشاطها.

فإن علم الاجتماع ذو صلة وثيقة بالإدارة والتنظيمات الاجتماعية فهو يهدف إلى دراسة و معرفة القواعد والتقاليد التي تحكم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة، مما سهل على المدراء معرفة

<sup>27</sup> سعادة الخطيب ، راغب عبد الرزاق سالم الرحالة ، مدخل علمي الحديث للإدارة العامة ، ط01 ، دار الكنوز المعرفية العلمية للنشر ، عمان ، ص83.

<sup>28</sup> علي عباس ، نفس المرجع السابق ، ص26 .

أمور كثيرة عما يدور أو يحكم عمل الجماعة أو الفرد وخاصة عن التنظيمات غير الرسمية وعلاقتها بالتنظيمات وأي مفاهيم أخرى لها صلة تؤثر على الجماعة بما يخدم أهداف التنظيم والعاملين، والمدير الناجح يحتاج لمعرفة مناسبة بعلم الاجتماع لفهم سلوك الجماعات الإنسانية ولمساعدته على التأثير في سلوك الأفراد وخلق التعاون بينهم لما فيه مصلحة المنشأة ومصحتهم.<sup>29</sup>

• **ثانياً : علاقة الإدارة بعلم القانون :** يحكم عمل الإدارة قوانين وأنظمة وتعليمات وقرارات إدارية وعمل الإدارة العامة محكوم بالقوانين الإدارية أما إدارة الأعمال فيحكمها القانون التجاري في أغلب الأحيان . وأما القطاع العام فيطبق فيه قواعد القانون الإداري والقانون التجاري كما في عمل المؤسسات الاقتصادية والقانون عبارة عن قواعد للسلوك كما تصفه السلطة التشريعية العليا في الدولة فتبين السلوك الصحيح وتحرم السلوك غير الصحيح، ورغم أن القانون يأتي وليد حاجه تسبقه بزمن فان الإدارة تضطر للتعامل مع الحاجات المستجدة للمجتمع بالرغم من عدم وجود قانون ينظم هذه الحاجات وحتى صدور تشريع على شكل قانون من قبل السلطة التشريعية<sup>30</sup>.

### المطلب الثاني : علاقة الإدارة بعلم الإقتصاد والإحصاء والرياضيات

ونميز هنا مايلي :

• **أولاً: علاقة الإدارة بعلم الإقتصاد :** يدرس علم الإقتصاد المشكلة الاقتصادية المتمثلة في مشكلة الندرة، وهي ندرة الموارد المتاحة في مقابل حاجات إنسانية واجتماعية متعددة، ويدرس هذا العلم الاجتماعي كيفية توزيع الموارد النادرة على الحاجات المتعددة بأقصى كفاية، والسمة الغالبة على هذا العلم هو تناول الموضوع من الناحية الكلية. وإذا ما نظرنا إلى الإدارة فنجد أن دورها مكمل لدور الإقتصاد وليس مستقلاً عنه أو مناقضاً له. فالإقتصاد عندما يعمل على حلّ المشكلة الاقتصادية فإنّ أدواته في ذلك هي الإدارة، كما أنّ المفاهيم الاقتصادية تشكل أحد الأسس في العمل الإداري . والإداري الناجح هو الذي يسعى إلى معرفة هذه النظريات والمبادئ حتى يستطيع توجيه العمل بطريقة تمكنه من إتخاذ القرارات الإدارية لبلوغ أهداف المنشأة<sup>31</sup>.

<sup>29</sup> نعيم الزاهر ، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، [على الخط ] متاح على [URL:/ hrdiscussion.com](http://hrdiscussion.com) تاريخ الإطلاع 2017/02/28.

<sup>30</sup> محمد علي شيبان العامري، الإدارة العامة وإدارة الأعمال، [على الخط ]، متاح على [www.apksa.org](http://www.apksa.org) URL:/ تاريخ الإطلاع 2017/03/01.

<sup>31</sup> علي عباس ، نفس المرجع السابق ، ص 27.

• ثانياً : علاقة الإدارة بعلم الإحصاء والرياضيات : يرتبط علم الإحصاء ارتباطاً قوياً بمجموعة العلوم الإدارية وذلك على أساس أن وظائف علوم الإدارة تستند في القيام بها بطريقة موضوعية على العديد من الطرق والنظريات الإحصائية . فإتخاذ القرار ضروري وهام في علم الإدارة ويجب أن يؤخذ على أساس علمي غير متحيز ولكي يكون كذلك بفضل استخدام الأسلوب القياسي وهنا نجد أن نظرية الاحتمالات والتوقع الرياضي تقدم لنا هذا الأساس القياسي في إتخاذ القرار .

كما أن اللجوء إلى أجهزة الحاسوب في عمل الشركات وإستخدام بحوث العمليات في عملية إتخاذ القرارات و كذا التخطيط لعمليات الشراء أو البيع ودراسة طرق التخزين المتعددة وإدارة الإنتاج الصناعي وسياسات التسويق المختلفة والدراسات السلوكية المتعلقة بالمنتج والمستهلك وشؤون إدارة الأفراد وإدارة المؤسسات المتخصصة ودراسة الوقت والحركة كل هذا إنما يحتاج من دارسي العلوم الإدارية ومتخصصيها والباحثين في كافة هذه المجالات الإلمام بأحدث الطرق والأساليب الإحصائية والرياضية وما تعطيه النظريات الإحصائية من تفسيرات وتحديدات للعلاقات بين متغيرات هذه العلوم وقدرة كبيرة على وضع الفروض واختبارها والتأكد من صحتها ومعرفة درجة صدق المقياس المستخدم وثباته والقدرة على استخدام وتطبيق خرائط المراقبة الإحصائية لجودة الإنتاج وكلها أمور يستطيع الإداري الملم والمطلع بالجوانب المختلفة لعلم الإحصاء أن يتقن تنفيذها واستخدامها حيث أنها ضرورية ومستخدمة ومطبقة حالياً وأساسية في كافة علوم الإدارة<sup>32</sup>.

### المطلب الثالث : علاقة الإدارة بعلم المحاسبة

• أولاً: علاقة الإدارة بعلم المحاسبة : المحاسبة نظام معلومات يهدف بالدرجة الأولى إلى تجميع ثم إعداد ثم تزويد متخذي القرارات بالمعلومات الأساسية اللازمة لتلك القرارات، ووفق جمعية المحاسبة الأمريكية "AAA"<sup>33</sup> فإن المحاسبة هي: عملية تحديد وقياس وإيصال المعلومات الاقتصادية لاستخدامها في تقرير محكم مبني على أسس علمية من قبل مستخدم المعلومات فالمحاسبة تعتبر في جانب من جوانبها إحدى الأدوات أو المناهج والطرق التي تستخدمها الإدارة في تزويدها بمعلومات، خاصة تلك المتعلقة بالمنشأة، وغالبا ما تكون هذه المعلومات كمية مالية تساعد على إدارة المنظمة واتخاذ القرارات المسيرة لها .

<sup>32</sup> محمد بن علي شيبان العامري ، مرجع سابق، ص08.

<sup>33</sup> The American Accounting Association : AAA ، هي أول جمعية المحاسبين في الأوساط الأكاديمية، تأسست في الولايات المتحدة الأمريكية ، عام 1916، لها تاريخ عريق وسمعة طيبة مبنية على البحوث الرائدة والمنشورات، تنوع عضويتها خلق بيئة خصبة للابتكار والتعاون، بشكل جماع ، تشكل مستقبل المحاسبة من خلال التدريس والبحث وشبكة قوية ، وضمان مكانة كشركة قائدة في الفكر في مجال المحاسبة .



وتتعدد المجالات التي يتم فيها استخدام المحاسبة ، لذلك يمكن تصنيفها إلى تصنيفات متعددة حسب المعيار المستخدم، ومن بين هذه التصنيفات ما يلي : محاسبة إدارية، ومحاسبة تكاليفحاسبة في المؤسسات العامة (محاسبة حكومية وقومية)، ومحاسبة في المؤسسات الخاصة ومحاسبة في المؤسسات غير الحكومية، محاسبة في المؤسسات التجارية، ومحاسبة في المؤسسات الصناعية، ومحاسبة في المؤسسات الخدمية. وهكذا تصنيفات مختلفة<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> محمد بن علي شيبان العامري ، نفس المرجع السابق ، ص 10 .

## خلاصة الفصل :

من خلال هذا العرض نستنتج أن أساس التنظيم الإداري الجيد للمؤسسات الإقتصادية والتي يقع على عاتقها مسؤولية تطبيق النظام الإداري والذي بدوره يعمل على تنظيم، وتقسيم وتوزيع سلطة الإدارة العليا النهائية واللازمة لإدارة و تسيير الوظيفة الإدارية .

وبذلك لاحظنا أن الإدارة هي عملية هادفة توجه أساسا لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف ومن ثم فهي وسيلة وليست غاية، فهي مجموعة من الترتيبات التي تصمم للوصول إلى الهدف الذي من أجله قامت المؤسسة، والملاحظ من تجارب معظم المؤسسات الفاشلة وأسباب تعثرها نجد أن أحد وأهم الأسباب التي أدت للفشل يكمن في القصور في تطبيق مبادئ الإدارة في تلك المؤسسات .

وعليه فإن الهدف من العملية الإدارية يتمثل في النقاط التالية :

- تركز الإدارة على جعل الآخرين ينفذون الأعمال المؤدية إلى تحقيق الأهداف .
- التفكير المنظم الذي يسبق عملية التنفيذ من خلال إستقراء الماضي ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل لإعداد القرارات المطلوبة لتحقيق الهدف .
- عملية حصر الواجبات والنشاطات المراد القيام بها وتقسيمها إلى اختصاصات الأفراد .
- تحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية وإنشاء العلاقات بين الأفراد ، بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل بانسجام وتناسق لتحقيق الهدف .

# الفصل الثاني

## نظام الرقابة الداخلية

## تمهيد:

مع التطور الحاصل على مستوى المؤسسات الإقتصادية من تعدد الوحدات وزيادة في المسؤوليات وكذا كثرة العمليات وتعقدتها كان من الضروري إيجاد وسيلة تكفل حماية ممتلكات المؤسسة من الضياع وتضمن تطبيق مختلف الإجراءات الموضوعية من طرف الإدارة لتحقيق الأهداف المسطرة وقد تمثلت هذه الوسيلة في إعتقاد نظام رقابة داخلي فعال يكفل لها تحقيق الأهداف السابقة ولما كان لهذا النظام هذه الأهمية فقد تم وضع مقومات تمكن من وصفه وإجراءات تمكن من تقييمه . من ناحية أخرى أدى كل هذا إلى زيادة الاهتمام بالنظام الرقابة الداخلية الذي يسعى بدوره إلى تحقيق الكفاءة في إستخدام موارد وأصول المؤسسة والحصول على البيانات والمعلومات بالدقة المطلوبة وضمن تنفيذ الأهداف الموضوعية من قبل المؤسسة ومن أجل تقديم صورة واضحة عن نظام الرقابة الداخلية .

نسعى من خلال هذا الفصل والذي خصصناه ل نظام الرقابة الداخلية أن نلقي الضوء من خلال مباحثه الثلاث على :

**المبحث الأول : ماهية نظام الرقابة الداخلية .**

**المبحث الثاني : خصائص ووسائل الرقابة الداخلية ومعاييرها .**

**المبحث الثالث : مكونات ومقومات الرقابة الداخلية وإجراءاتها.**

## المبحث الأول: الإطار النظري لنظام الرقابة الداخلية

نبعت الحاجة إلى رقابة عمل الغير منذ القديم حيث كان العمل والإحتفاظ بالأصول يناط به إلى افراد لحساب الدولة وتطلب الأمر الرقابة على عمل هؤلاء الأفراد حيث يقومون بالإحتفاظ بالأصول وتسجيل تحركات هذه الأصول كما أن الافراد ملاك الارض أو القائمون بالتسويق كانوا في حاجة إلى من يقوم بالرقابة على الأعمال التي يقوم بها العاملون لحسابهم في التسجيل والإحتفاظ بالأصول نيابة عنهم.

### المطلب الاول : التطور التاريخي لنظام الرقابة الداخلية

إن المتتبع لتطور الرقابة يظهر الأساس والتحليل والتفسير للتغيرات التي طرأت في سبيل تحقيق هدف الرقابة، ويظهر هذا التطور أن الوظيفة الرقابية وتحقيقها مرت في مراحل متعددة<sup>35</sup>:

**الفرع الأول: المرحلة الاولى قبل سنة 1500 ميلادية،** كانت الأحداث المالية تسجل في سجلين منفصلين بواسطة أشخاص مستقلين يتولى كل منهم التسجيل لنفس العمليات مستقلا عن الآخر وهذا لغرض وجود سجلين يمكن تطابقهما، وبالتالي يمنع التلاعب والاختلاس، فكان الوظيفة الرقابية الداخلية كانت تتحقق داخليا، وليس هناك من يراقب العمل من خارج المشروع، ويتطور النشاط التجاري وازدياد حجم الاتصالات الدولية نتيجة فتح آفاق جديدة عن طريق النقل البحري واستعمار أماكن جديدة تطلب الامر محاسبة العائدين من قباطنة السفن والعائدين بالثروات من الدنيا القديمة للقارة الاوروبية حيث تم إستخدام مراجعين لغرض محاسبة قباطنة السفن هذه ومنع إختلاس هذه الثروات فكان الرقابة وجدت في هذا الوقت للتحقق من أمانة الاشخاص الذين عهد إليهم المسؤوليات المالية وفي ذلك الوقت لم يشار الى أي نظام يتعلق برقابة داخلية أو نظام محاسبي، فالأسلوب الذي كان متبعاً في المراجعة في ذلك الوقت هو تحقق مفصل لكل عملية أو حدث مالي يتم .

**الفرع الثاني: المرحلة الثانية من سنة 1500 الى سنة 1850،** إتسع إستخدام الرقابة لتشمل النشاط الصناعي الذي ظهر بوجود الثروة الصناعية وظلت الرقابة تعني اكتشاف الاختلاسات والتلاعب وازدادت أهمية ذلك بسبب إنفصال الملكية لرأس المال عن الإدارة، وكانت الرقابة المالية تتركز في فحص مفصل للأحداث المالية . إلا أن هناك تغيرات جوهرية في إتجاهات الرقابة وأدواتها تحقق في خلال هذه المرحلة حيث كان هنالك إعتراف عام بضرورة وجود نظام محاسبي منتظم لغرض الدقة في التقرير ومنع التلاعب و الإختلاس .

<sup>35</sup> عبد الفتاح الصحن ، محمد السيد سرايا، الرقابة و المراجعة الداخلية علي المستوى الجزئي و الكلي، الدار الجامعية الإسكندرية ،

والتغير الآخر الهام كان القبول العام للحاجة الى إستعراض مستقل للنواحي المالية سواءً للمشروعات الكبيرة أو الصغيرة .

**الفرع الثالث: المرحلة الثالثة الفترة من 1850 إلى مبعده ذلك،** كانت هناك تغيرات إقتصادية هامة أدت إلى ظهور المشروع الكبير الحجم وبروز الشركات المساهمة وانتقلت الإدارات من أفراد إلى مهنيين وأصبح أصحاب رأس المال غائبون عن الإدارة وبالتالي إنصب إهتمامهم على سلامة المحافظة على رأس المال، وظهرت مهنة المراجعة كرقابة خارجية محايدة وأُعترف بالرقابة الداخلية كنظام إداري لأي تنظيم محاسبي<sup>36</sup> .

### المطلب الثاني : الإطار التعريفي لنظام الرقابة الداخلية

يدور مفهوم الرقابة الداخلية حول إيجاد أساليب مختلفة لعملية التقييم الداخلي لأنشطة وبرامج المشروع أو الوحدة أو الإدارة المعينة بحيث تتضمن هذه الأساليب مختلف نواحي هذه الأنشطة والبرامج وتمثل الرقابة الداخلية بصفة عامة أداة لخدمة الإدارة في مجال قياس وتقييم مدى فعالية أدائها من ناحية ومدى فاعلية أنواع وأدوات الرقابة الأخرى من ناحية أخرى .

مفهوم الرقابة يتمثل في مجموعة الأعمال التي تتعلق بمتابعة تنفيذ الخطة وتحليل الأرقام المسجلة للتعرف على مدلولاتها ثم إتخاذ مايلزم من إجراءات والعمل بها لتحقيق الأهداف ومعالجة أي قصور في تحقيق هذه الأهداف .

ومن ناحية أخرى عرف مكتب المحاسبة العام الأمريكي (GAO)\* الرقابة الداخلية تعريفاً شاملاً وذلك على أنها :

---

<sup>36</sup> عبد الفتاح الصحن ، محمد السيد سرايا، مرجع سابق ، ص 09 .

\*مكتب المحاسبة العام الأمريكي: (GAO) كمكتب للمحاسبة العامة بموجب قانون الميزانية والمحاسبة لعام 1921. وقد اقتضى القانون من رئيس مكتب المحاسبة الحكومية "التحقيق"، في مقر الحكومة أو في أي مكان آخر، في جميع المسائل المتعلقة بالاستلام والصراف، وتطبيق وتصدر إلى الرئيس وإلى الكونغرس تقارير و توصيات تتطلع إلى مزيد من الاقتصاد أو الكفاءة في النفقات العامة . ووفقاً لبيان مهمة المكتب الحالي، فإن الوكالة موجودة لدعم الكونغرس في الوفاء بمسؤولياته الدستورية والمساعدة في تحسين الأداء وضمان مساءلة الحكومة الاتحادية لصالح الشعب الأمريكي.

هي مجموعة الطرق الخاصة بالتنظيم وإستعمال الأصول التي تمتلكها الوحدة والمحافظة عليها ومراجعة مدى دقة وتوثيق البيانات المحاسبية (الرقابة المحاسبية) وتحسين الهيكل التنظيمي والعمل على تحقيق أهداف الخطة والإنتاجية، البرمجة، الكفاءة، والاقتصاد، الفعالية، وتشجيع التعاون بين العاملين وإتخاذ السياسات الإدارية المناسبة (الرقابة الإدارية) <sup>37</sup> .

ومن ناحية أخرى جاء تعريف الرقابة الداخلية في نشرة معايير المراجعة على أنها :

"خطة تنظيمية وكافة الطرق والأساليب التي تتبعها المؤسسة من أجل حماية اصولها وتحقيق دقة وإمكانية الإعتماد على بياناتها المحاسبية وتمتية الكفاءة التشغيلية وتشجيع اللإلتزام بالسياسات الإدارية"<sup>38</sup>

وبناءً على ماسبق فيمكننا أن نحدد اللإطار العام لمفهوم الرقابة الداخلية على أساس مايلي :

نستنتج من خلال التعاريف السابقة أن مفهوم نظام الرقابة الداخلية في أي مشروع على أنه مجموعة الإجراءات المحددة في شكل خطة هدفها حماية الممتلكات وموارد وأصول المشروع من أي شي غير مرغوب فيه، وكذا تحقيق دقة وسلامة البيانات والمعلومات المتمثلة في مخرجات النظام المحاسبي داخل المشروع وتحقيق كفاءة إستخدام موارد المشروع المادية والبشرية بالطريقة التي تسمح بإحترام القوانين واللوائح التي تنظم داخل المشروع .

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف نظام الرقابة الداخلية

#### الفرع الاول : أهمية الرقابة الداخلية

إن زيادة وإتساع نطاق الأنشطة و البرامج الإقتصادية التي تمارسها الوحدات الإقتصادية على اختلاف أنواعها و أشكالها أدى إلى زيادة و إبراز الرغبة في الحصول على تقييم داخلي مستقل لفعالية الإدارة داخل هذه الوحدات و هذا ما يدخل في نطاق عمل الرقابة الداخلية و التي تعتبر من أهم أدوات الرقابة حيث يتوقف على مدى نجاح و قوة نظام الرقابة الداخلية مايلي:<sup>39</sup>

- نجاح و كفاءة وفعالية رقابة و متابعة و تقييم أداء ما تقوم به الوحدة من أنشطة و برامج مختلفة
- زيادة كفاءة أداء العاملين في الوحدة في مجال تنفيذ و أداء الاعمال و الأنشطة الموكلة لكل منهم .

<sup>37</sup> محمد السيد سرايا، الأصول وقواعد المراجعة والتدقيق الكامل، الدار الجامعية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، 2007، ص74.

<sup>38</sup> محمد السيد سرايا، مرجع سابق، ص71.

<sup>39</sup> وجدي حامد حجازي، أصول المراجعة الداخلية، الدار الجامعية، كلية التجارة، الاسكندرية، 2010 ص 44 .

• مدى تحقيق النتائج المطلوبة و من ثم تحقيق الأهداف النهائية الموضوعة من قبل الانشطة و برامج الوحدة .

• مدى مايقوم به المراجع الخارجي من خطوات ومايبدله من جهود هو و مساعديه في سبيل وضع و تحديد الإطار الملائم لبرنامج مراجعته ونطاق هذا البرنامج و ما يشتمله من إجمال أو تفصيل خاص بإجراءات مراجعته لعمليات وأنشطة الوحدة أو المنشأة موضوع التدقيق .

• المساعدة على إكتشاف أي إنحرافات أو أخطاء عند تنفيذ أنشطة وبرامج المنشأة قبل وقوعها حتى يمكن تجنبها، ويمثل ذلك جوهر الرقابة الداخلية السليمة التي يجب أن تكون في نفس الوقت رقابة وقائية كلما أمكن ذلك .

ونظرا للأهمية الكبرى للرقابة الداخلية في مختلف الوحدات الإقتصادية الخاصة أو العامة أو الحكومية فقد حظيت بالعديد من الدراسات العلمية التي تهدف إلى تقييم دورها و العمل على زيادة فعالية هذا الدور في المجالات المختلفة داخل هذه الوحدات .

وقدمت مثل هذه الدراسات العديد من البرامج و الإجراءات الخاصة بتطوير و تحسين

مستويات التقرير الإداري للرقابة الداخلية وتحسين أسس محاسبة المسؤولية وقواعد وإجراءات المحاسبة و الرقابة الداخلية للإدارة داخل الوحدات و المنشآت المختلفة، وبينت هذه الدراسات أن هناك أهمية كبرى للثقة في نظم الرقابة الداخلية بالنسبة لمختلف الأعمال و الأنشطة داخل هذه المنشآت .

### الفرع الثاني : أهداف الرقابة الداخلية

تتمثل جملة الأهداف التي يسعى نظام الرقابة الداخلية إلى تحقيقها في المشروع، وتتعلق هذه الأهداف بعنصري الرقابة الداخلية الرئيسية المتمثلة في الرقابة المحاسبية و الرقابة الإدارية وذلك على النحو التالي :

#### 1. حماية أصول وممتلكات المشروع :

تتمثل حماية أصول المشروع وممتلكاته المختلفة هدفا رئيسيا من أهداف الرقابة الداخلية في المشروع، وتتخذ حماية أصول المشروع أشكالا وأساليب مختلفة ومتعددة تدور جميعها حول : توفير الحماية التامة لأصول المشروع من التبيد أو الضياع و الإسراف و السرقة ...إلخ . ويمكن تحقيق هذه الحماية عن طريق ما يلي :

أ. الوقاية من الأخطاء المتعمدة : التي قد ترتكب عند معالجة العمليات بقصد إخفاء إنحراف معين أو غش أو اختلاس، ولا شك أن ذلك يعتمد على تخطيط مسبق ومتعمد من قبل أفراد غير أمناء على ما يقومون به من عمل، وتتوفر فيهم النية المبيتة مسبقا لارتكاب مثل هذه الأخطاء<sup>40</sup> .

<sup>40</sup> وجدي حامد حجازي ، مرجع سابق ص48-49 .



ومن أمثلة هذه الأخطاء المتعمدة :

- تعمد عدم إجراء قيد محاسبي معين .
- التلاعب أو التحريف المقصود في السجلات بالشكل الذي يبدو معه عدم وجود تعارض مع التطبيق السليم للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها .
- إدراج أسماء وهمية في كشوف الأجور لتغطية اختلاس مافي النقدية، مع عدم وجود قيد يومية مطابق للإجمالي كشف الأجور .

ب. الوقاية من الأخطاء غير متعمدة : "وتنتج هذه الأخطاء عادة من التطبيق الخاطئ للمبادئ والقواعد المحاسبية ، أو الجهل بهذه القواعد عند العاملين في المجال المحاسبي في المشروع .  
ومن أمثلة هذه الأخطاء غير متعمدة مايلي"<sup>41</sup> :

- تسجيل مصروف معين أنه مصروف رأسمالي، مما يؤدي الى زيادة رقم الأرباح وتضخم قيمة الأصول .
- تسجيل مصروف رأسمالي معين على أنه مصروف إيرادي، مما يؤدي إلى تخفيض رقم الأرباح وعدم إضهار الأصول بقيمتها الحقيقية في قائمة المركز المالي .
- الأخطاء الحسابية الخاصة بعمليات الجمع أو الضرب أو نقل المجموع من صفحة الى أخرى أو من سجل الى آخر .
- أخطاء في إجراء قيود اليومية أو الترحيل الى حسابات دفتر الأستاذ .
- أخطاء السهو (غير متعمد) بصفة عامة سواءاً كان سهواً كلياً أو جزئياً .

ج. المحافظة على الأصول من الإختلاس والسرقة والغش :

ويعني ذلك حماية الأصول من التصرفات غير مشروعة وغير مقبولة بصفة عامة، والتي يتم ارتكابها مع العلم بعدم مشروعيتها . والإختلاس أو السرقة أو الغش كلها أمور مرفوضة وغير مقبولة، حيث يترتب على إرتكاب أي منها مساءلة الأفراد المسؤولين عنه، وفقاً لقواعد أو قوانين أو لوائح خاصة داخلية بالمشروع أو طبقاً للقانون العام في الدولة .

ومن "أمثلة التصرفات التي ترتكب وتدخل في نطاق الإختلاس أو السرقة او الغش مايلي"<sup>42</sup> :

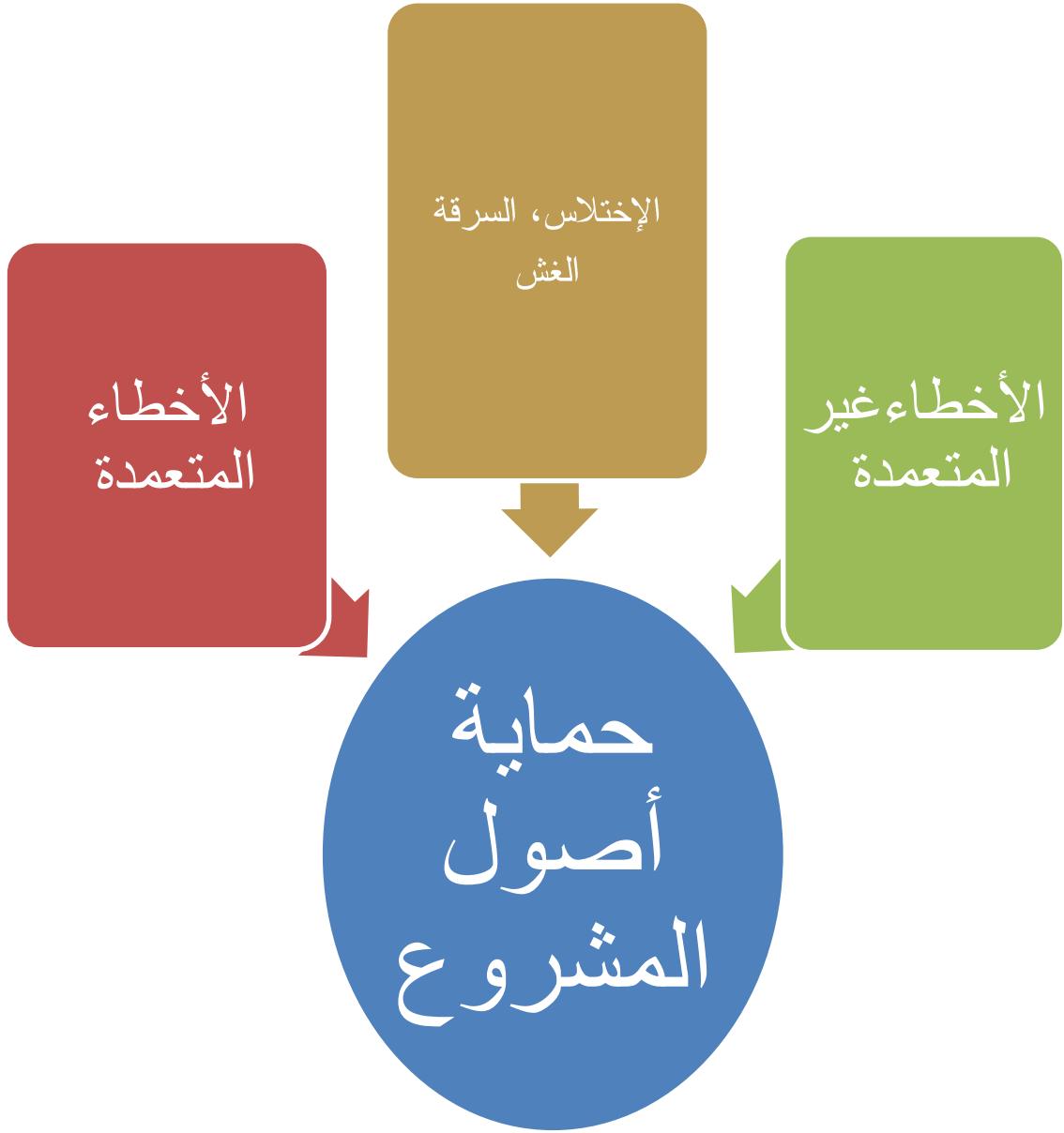
- الإستلاء على جانب من أموال الشركة دون وجه حق .
- إغتصاب أصل من أصول الشركة عن طريق إجراءات مضللة، دون علم ملاك الشركة .
- تكهين بعض اصول الشركة رغم حالتها الجيدة والإستلاء عليها، بعد اتخاذ إجراءات محاسبية معينة لإهلاكها دفترياً .

<sup>41</sup> محمد السيد سرايا، نفس المرجع السابق، ص 84 .

<sup>42</sup> عبد الفتاح محمد الصحن ، سمير كامل ، الرقابة والمراجعة الداخلية ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، 2001، ص 22 .

- القيام بعمل مناقصات وهمية بغرض الاستلاء على بعض أصول الشركة (كالسيارات) والتي مازالت بحالة جيدة .
- التحريف عند التسجيل في الدفاتر والسجلات بطريقة مدروسة ومخطط لها .
- تعتمد الإدارة التلاعب في تسجيل العمليات المالية بغرض، إظهار نتائج غير واقعية وغير حقيقية، وهو الأمر الذي يطلق عليه ( الغش الإداري ) .
- قيام أمين المخازن بالسطو على مخازن الشركة وهو ما يدخل في نطاق السرقة .
- منح بعض العملاء الغير موثوق فيهم إئتمان معين دون دراسة كاملة لمقدرته المالية، وسماعته ومركزه المالي في السوق .
- إتخاذ قرار بإنفاق إستثماري لشراء أجهزة أو آلات، ثبتت عدم صلاحيتها للإستخدام رغم وجود البديل الأفضل في السوق .
- من كل ما سبق نستطيع القول أن حماية أصول المشروع كهدف رئيسي لأي نظام رقابة داخلي تدور أساساً حول :

الشكل (02-01) : حماية أصول المشروع



المصدر : من إعداد الطالبين، الرقابة والمراجعة الداخلية على المستوى الجزئي والكلي .

2. ضمان نوعية ودقة البيانات :

تتضمن الرقابة الداخلية دقة ونوعية المعلومات المقدمة و المتصلة بالوثائق المحاسبية فالمعلومة التي تعطيها المؤسسة لمحيطها الخارجي تعكس وتبين وضعيتها وصورتها أمامه وهذه

المعلومة لابد أن تكون مبنية على أساس توقيت الحصول عليها ومدى تمثيلها للواقع ولابد أن تتحقق جملة من الخصائص في المعلومات منها<sup>43</sup> :

- أن تكون المعلومة صادقة وحقيقية حيث يجب على نظام الرقابة الداخلية أن يفحصها .
  - أن تكون المعلومة مفهومة وواضحة حتى يمكن إستيعابها .
  - أن تكون المعلومات متوفرة في الوقت المناسب، فأى تأخير يفقد المعلومة أهميتها .
3. تحسين الأداء وتحقيق كفاءة الإنتاجية :

من أجل تحسين أدائها يجب أن تلجأ المؤسسة إلى الإستخدام الأمثل للموارد الإقتصادية وبالتالي تحقيق الكفاءة الإنتاجية، أي تحقيق أهدافها المحددة بأقل التكاليف الممكنة .

من ناحية أخرى تلعب الرقابة دورا هاما في المجال تحقيق الكفاءة الإنتاجية ويتم تحقيق هذه الأهداف من خلال أداء الرقابة الداخلية و دورها بالنسبة لكل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية وفي مايلي " بعض العوامل التي تدل على تحقيق الكفاءة الإنتاجية"<sup>44</sup> :

- تخفيض الكمية المستخدمة لأقل حد ممكن من المدخلات مع الثبات أو الزيادة في المخرجات.
- تخفيض الوقت و الحكم في تكلفة الفرصة البديلة .
- تخفيض معدلات الأعطال بالنسبة للألات المنتجة إلى أقل حد ممكن .

#### 4. إحترام تعاليم وسياسة الإدارة :

لاشك أن من أهم تعاليم وأهداف السير الحسن لنظام الرقابة الداخلية هو إحترام القوانين والقواعد والتشريعات الإدارية دائمة كانت أو ظرفية، وذلك لضمان تحسين النتائج وتمكين الفعالية وكذا تحقيق الهدف الرئيسي المتمثل في حماية أصول المشروع .

وكذا تحقيق الهدف الرئيسي المتمثل في حماية أصول المشروع؛

<sup>43</sup> فتحي رزق السوافيوي، أحمد عبد المالك محمد ، دراسات في الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2003 -

<sup>44</sup> فتحي رزوقي السوافيوي ، مرجع سابق، ص33.

## الشكل (02-02) : أهداف الرقابة الداخلية



المصدر : من إعداد الطالبين، دراسات في الرقابة والمراجعة الداخلية .

## المطلب الرابع : أنواع الرقابة الداخلية

من خلال جملة التعاريف السابقة نجد أن لنظام الرقابة الداخلية ثلاث فروع رئيسية :

- أساليب الرقابة الإدارية .
- أساليب الرقابة المحاسبية .
- أساليب الضبط الداخلي .

### الفرع الأول: أساليب الرقابة الإدارية :

وتشمل على الخطة التنظيمية و الإجراءات المختصة بصفة أساسية لتحقيق السياسات الإدارية إذ تشتمل هذه الرقابة على كل ما هو إداري مثل برنامج تدريب العاملين، طرق التحليل الإحصائي، و دراسة حركة المؤسسة عبر مختلف الأزمنة، تقارير الأداء، الرقابة على الجودة.<sup>45</sup>

### الفرع الثاني: أساليب الرقابة المحاسبية :

تعرف الرقابة المحاسبية الإدارية المحاسبية بأنها الخطة التنظيمية و ما يرتبط بها من إجراءات وأساليب محاسبية تهدف إلى حماية الأصول ، و التأكد من دقة البيانات المحاسبية المستخدمة في السجلات و الدفاتر المحاسبية و من بين المقومات المحاسبية الأساسية لتحقيق هذه الرقابة هو النظام المحاسبي المطبق بالمؤسسة .

### الفرع الثالث: أساليب الضبط الداخلي :

إن جوهر نظام الضبط الداخلي هو تقسيم العمل، و تحديد السلطات و المسؤوليات، و الفصل بين الوظيفة الإدارية و الوظيفة المحاسبية، ولذلك يعرف نظام **الضبط الداخلي بأنه** : مجموعة من الأساليب التي تضعها الإدارة بغرض ضبط عملياتها و مراقبتها بطريقة تلقائية و مستمرة لضمان سير العمل، و عدم حدوث الأخطاء أو الغش أو التلاعب أو حتى الإختلاس في أصول المؤسسة و تزوير الحسابات .<sup>46</sup>

<sup>45</sup> احمد عبد المالك محمد ، الرقابة والمراجعة الداخلية ،الدار الجامعية ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، 2003-2004 ، ص 18-19.

<sup>46</sup> محمد السيد سرايا ، نفس المرجع السابق ، ص 82 .

## المبحث الثاني : خصائص ووسائل الرقابة الداخلية ومعاييرها

يتميز نظام الرقابة الداخلية الجيد والفعال بمجموعة من الخصائص الرئيسية والهامة والتي تمثل المقومات الأساسية المطلوب توافرها حتى يمكن اعتبار نظام الرقابة فعالا و جيدا في تحقيق الأهداف الرئيسية و التشغيلية له و لا شك أن توافر هذه المعلومات أو المقومات كلها أو بعضها بشكل معين هو أساس الحكم على مدى قوة أو ضعف نظام الرقابة الداخلية و أساليبها و أدواتها المطبقة في المنشأة .

### المطلب الأول : خصائص نظام الرقابة الداخلية

تتمثل جملة الخصائص في مايلي :

- تحديد المسؤوليات .
- كفاءة العناصر البشرية .
- الفصل بين المسؤوليات .

### الفرع الأول : تحديد خطوط السلطة والمسؤولية

من الأمور الهامة في أي منشأة يعمل فيها عددا كبيرا من الأفراد ضرورة التحديد الواضح لكل من خطوط السلطة المخولة لكل فرد وخطوط وحدود مسؤولية كل منهم، حيث يتم من خلال هذا التحديد تقييم كل شخص ومحاسبته عن أداء أعماله ومهامه، حيث يساعد هذا على زيادة فعالية الرقابة على الوظائف والمهام المختلفة فيها . "ولتحقيق هذه الخاصية يتطلب الأمر توافر العناصر والجوانب التالية"<sup>47</sup>:

- تحديد واضح لمسؤولية كل موظف عن مجموعة محددة من العمليات أو مجموعة من الأصول أو الإلتزامات أو الحسابات .
  - تحديد واضح للعلاقة بين كل خطوط السلطة والمسؤولية على مستوى كل فرد في التنظيم في مختلف المستويات الإدارية .
  - تحديد وتوصيف واضح لطبيعة كل وظيفة وتحديد مواصفات الفرد الذي يشغلها ذلك من خلال وضع دليل خاص بذلك .
  - يجب ملاحظة أن يكون تدفق خط السلطة من أعلى إلى أسفل وتدفق خطوط المسؤولية من أسفل إلى أعلى حتى يتعرف كل موظف على الفرد أو المستوى الإداري الأعلى أمامه .
- "ويتحقق كل هذا حسب مايلي":

<sup>47</sup> عبد الفتاح محمد الصحن ، سمير كامل ، مرجع سابق ص32-34.

## أ. الخريطة التنظيمية :

ينبغي وضع خريطة تنظيمية تشمل جميع المستويات الإدارية في المنشأة يتم فيها مايلي :

- برمجة الأهداف الخاصة بالمنشأة (وضعها في صورة برامج ) .
- تقسيم الأعمال .
- ربط الإختصاصات والمسؤوليات بالأهداف .
- الإجراءات الرقابية الملائمة والفعالة .

## ب. دليل اللوائح أو الإجراءات :

ينبغي إعداد دليل خاص يوضح جميع الإجراءات الإدارية والمالية والرقابية التي تغطي جميع

العمليات التي يقوم بها المشروع من خلال تحديد وتعريف إختصاصات كل وظيفة من الوظائف التي

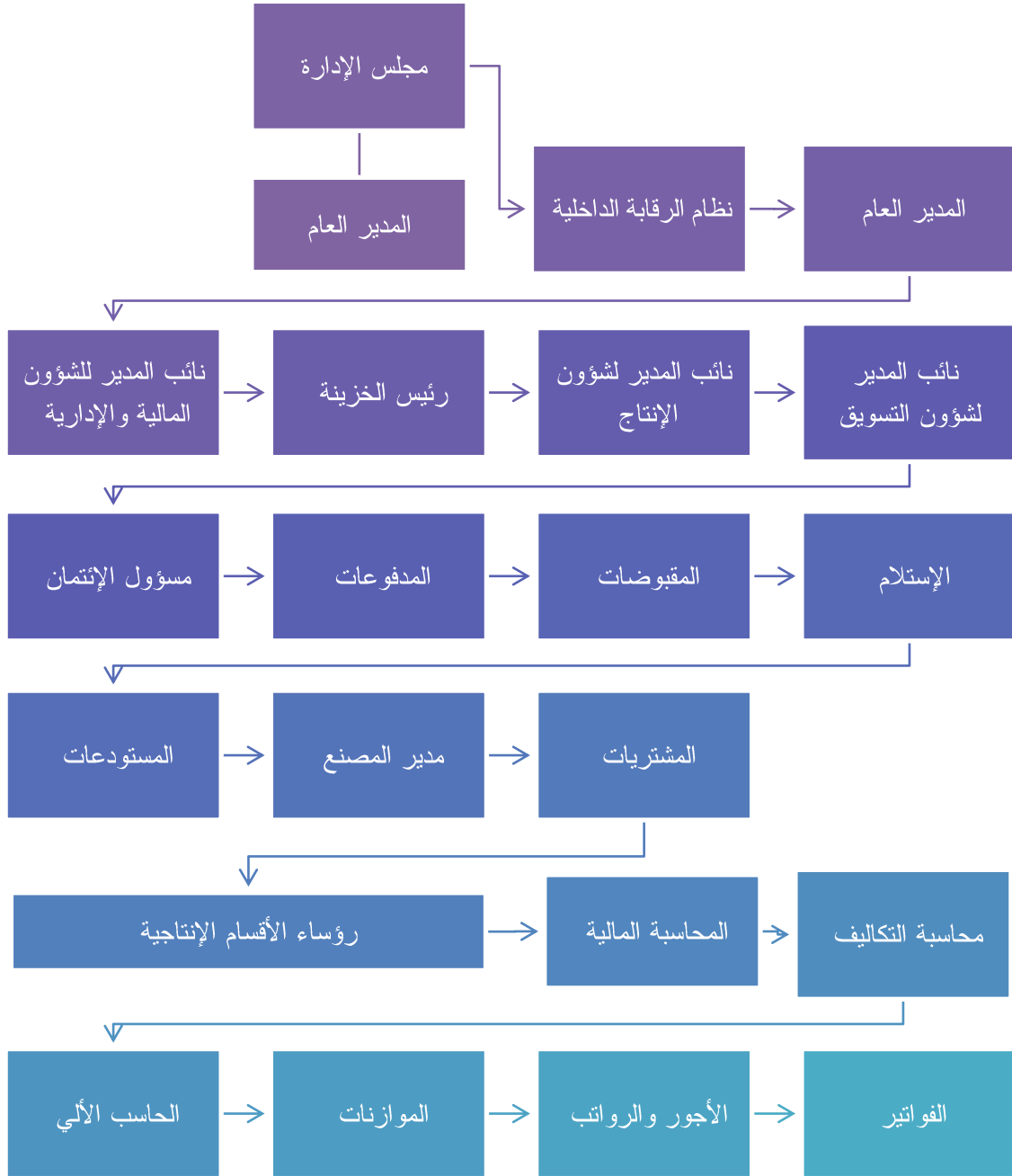
تشملها الخريطة التنظيمية للمشروع . ويجب أن يتميز هذا الدليل بالخصائص الهامة التالية :

- يجب أن يكون شاملا لكافة الوظائف المبينة في الخريطة التنظيمية .
- يجب أن يشتمل على وصف وظيفي لكل وظيفة من هذه الوظائف يتضمن الإختصاصات والمهام المسؤولة من الموظف شاغل الوظيفة .
- يجب أن يشتمل على كافة الإجراءات المختلفة المالية والإدارية لجميع العمليات التي تدخل في نطاق كل وظيفة .

الشكل الآتي يبين الخريطة التنظيمية للبنوك :

الشكل رقم (02-03) : الخريطة التنظيمية لإحدى المؤسسات الاقتصادية .





المصدر: من إعداد الطالبين، الرقابة والمراجعة الداخلية .

## الفرع الثاني: الفصل بين المسؤوليات

من أهم ما يجب أن يميز نظام الرقابة الداخلية من خصائص حتى يكون هذا النظام ناجحاً وجيداً وفعالاً في مجال تحقيق أهدافه ، مراعات أهمية الفصل بين المسؤوليات الأفراد والعاملين داخل المنشأة وفي مختلف المستويات الإدارية حتى تساعد على زيادة وفاعلية نظام الرقابة الداخلية وأهم هذه المبادئ الفصل بين الوظائف الرئيسية التالية :

- حيافة الأصل أو الإحتفاظ به .
- التسجيل في الدفاتر والسجلات .
- سلطة التصديق .

"ومن القواعد العامة التي يجب مراعاتها عند الفصل بين المسؤوليات مايلي"<sup>48</sup> :

1. يجب الفصل بين سلطة الترخيص بشراء الأصول أو التخلص منها وبين الذين يحتفظون بهذه الأصول أي أن هذه العملية تحتاج الى شخصين على الأقل مما يقلل من إحتمال إرتكاب الأخطاء .
2. يجب عدم الجمع بين سلطة التصريح بسداد الفواتير مثلاً والتوقيع على شيكات السداد الخاصة بها في يد موظف واحد منعا للإحتمالات وقوع أخطاء أو إنحرافات .
3. لا يجب أن يقوم الموظف المختص بتوظيف العاملين أو الإستغناء عنهم بمهمة تحرير وتوزيع شيكات الرواتب على هؤلاء العاملين الموظفين .
4. يجب تركيز العمليات الإستراتيجية والهامة بالنسبة للمنشأة لتكون في سلطة مجلس الإدارة .
5. السلطات الأقل مستوى لعمليات أخرى يجب أن يخول لها مجلس الإدارة إلى عدد من المسؤولين في المستويات الإدارية الأدنى .
6. بالنسبة للعمل المحاسبي داخل الإدارة المالية في المنشأة (إدارة الحسابات) .
7. يجب الأخذ في عين الإعتبار مبدأ (تعارض المصالح ) في الحسابان في محاولة لتخفيض إحتتمالات التواطئ بين موظفي المنشأة مع أي طرف من الأطراف الخارجية كالعملاء أو الموردين أو البنوك بهدف تحقيق مصالح ومنافع خاصة على حساب المنفعة والمصلحة العامة للمنشأة .
8. ينبغي وضع نظام خاص لتنفيذ العطلات والإجازات السنوية بالنسبة لموظفي المنشأة بحيث تتاح الفرصة لقيام موظف معين بأداء عمل موظف آخر أثناء قضائه العطلة، وخاصة بالنسبة للوظائف الرئيسية الثلاث السابقة (الإحتفاظ بالأصول، التسجيل الدفترى، التصريح بالعمليات).

<sup>48</sup> عبد الحي عبد الحي مرعى، عطية عبد الحي مرعى، المحاسبة الإدارية ، الدار الجامعية ، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1998، ص

### الفرع الثالث : كفاءة العناصر البشرية من العاملين

رغم التقدم التكنولوجي السائد في العالم عن طريق إستخدام الحاسبات الآلية المتقدمة بأشكالها وأنواعها وبرامجها المتعددة، إلا أن نجاح أي نظام مهما بلغت درجة التقدم هذه مازال وسيظل يتوقف بدرجة كبيرة على مدى كفاءة ومهارة العاملين في المشروع والمسؤولين عن تنفيذ هذا النظام .

ولا شك أن نظام الرقابة الداخلية لا يخرج عن هذه القاعدة حيث يتوقف نجاح والفعالية في تحقيق الأهداف بدرجة كبيرة على مدى كفاءة وخبرة العاملين والمسؤولين في المشروع . ولتحقيق كفاءة الأفراد من الموظفين والعاملين ينبغي على إدارة المنشأة مراعات مايلي<sup>49</sup> :

1. وضع سياسة ملائمة وسليمة لتعيين وترقية الموظفين بما يحقق كفاءة وفعالية أدائهم لمهامهم وأعمالهم .
2. يجب على المنشأة عند تعيين الموظفين التحقق من توافر عنصر الكفاءة بالمستوى المطلوب لأداء مهامهم وأعمالهم .
3. يجب عند إختيار الأفراد لشغل الوظائف والأعمال تعيين العدد الكافي للإنجاز هذه الأعمال .
4. يجب وضع برنامج دوري لتدريب الموظفين على أحدث الأساليب في أداء المهام والأعمال بصفة مستمرة لزيادة خبرتهم وكفاءتهم ومسايرتهم للتطورات الحديثة كل في مجال عمله .

### المطلب الثاني : وسائل نظام الرقابة الداخلية

يعتمد نظام الرقابة الداخلية في تحقيق أهدافه على مجموعة من الوسائل، والمتمثلة في الخطة التنظيمية، الطرق والإجراءات، المقاييس المختلفة والتي سنوردها كما يلي<sup>50</sup> :

### الفرع الأول: الخطة التنظيمية

إن وجود خطة تنظيمية يمتد في جميع الأحوال إلى القرارات التي تتخذ، ومحالة توجيها لخدمة مصالح وأهداف المؤسسة، وتبنى هذه الخطة على ضوء الأهداف المراد تحقيقها، وعلى الاستقلال التنظيمي لوظائف التشغيل، أي ما يحدد ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية الإدارية لمديري المؤسسة والتسريع في عمله هاته المدبرية وفي شكل يسمح بتدفق منتظم للمعلومات وتكون الخطة التنظيمية من عناصر أساسية وهي :

<sup>49</sup> عبد الحي عبد المرعي، عطية عبد الحي مرعي، المحاسبة الإدارية، مرجع سابق، ص 199 .

<sup>50</sup> محمد تهامي طواهر، مسعود الصديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسة التطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية،

2003 ص 86-87 .

- تحدي الأهداف الدائمة للمؤسسة .
- تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وإبراز العلاقة التسلسلية والمهنية بين مختلف الأنشطة .
- تحدي مسؤوليات كل نشاط في المؤسسة .
- تحييد حدود ومجال المسؤوليات بالنسبة لكل شخص .

### **الفرع الثاني : الطرق والإجراءات**

إن من أهم الوسائل التي تساهم في تحقيق مستوى معين من المستويات التي يرجو أن يصل إليها نظام الرقابة الداخلية هي الطرق والإجراءات، حيث بفهم هته الأخيرة يساعد على حماية الأصول والعمل بكفاءة، وكذا الالتزام بالسياسات المرسومة، فالطرق تشتمل على طريقة الاستغلال، الإنتاج التسويق تأدية الخدمات، وكل مايتعلق بإدارة المؤسسة، إضافة إلى الطرق المستعملة في باقي المديریات داخل المؤسسة، سواء من ناحية تنفيذ الأعمال أو طريقة استعمال الوثائق .

### **الفرع الثالث : المقاييس المختلفة**

تستعمل المقاييس لتمكيني النظام من تحقيق أهدافه، وذلك في ظل إدارة تعمل على إنجازه من خلال قىاس :

1. درجة مصداققي المعلومات .
2. مقدار النوعي الحاصل من العمليات الفعلية .
3. احترام الوقت المخصص، سواء لتحققي مراحل الرقابة أو لعودة المعلومات المطابقة .

### **المطلب الثالث : معايير فعالية نظام الرقابة الداخلية**

ينبغي أن يرتق دور نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات إلى توجيه العمليات نحو النجاح من خلال فحص وتقييم النشاطات المالية، الإدارية والتشغيلية وتوفير المعلومات للإدارة بكل مستوياتها لتنفيذ

استراتيجياتها بالشكل الصحي، وكذلك تفعيل دور الرقابة الداخلية على الاطلاع على هذه الاستراتيجية ومن إمكانية مراجعة تنفيذها أو مدى تحقيق الأهداف المرجوة منها، وكذلك تحديد المخاطر التي تواجه المؤسسة ومتابعة كيفية علاجها .

ولكي يكون هذا النظام فعالا في تحقيق الأهداف المرجوة منه لا بد من توفر بعض المعايير والتي تتمثل في:<sup>51</sup>

### **• معيار ضرورة فهم وإدراك الإدارة للهدف من نظام الرقابة الداخلية**

يجب أن تكون إدارة المؤسسة مدركة للهدف من وجود هيكل فعال لنظام الرقابة الداخلية والمتمثل في ضمان إعداد تقارير مالية صادقة يمكن الثقة فيها والاعتماد عليها، وذلك باعتبارها المسؤول الأول والأخير عن تصميم وتشغيل هذا النظام .

<sup>51</sup> ثناء علي القباني ، الرقابة المحاسبية في النظامين اليدوي والالكتروني ، كلية التجارة ، جامعة المنوفية، 2008 ، ص 97 - 102 .

من ناحية أخرى يجب أن تدرك الإدارة أن نظام الرقابة الداخلية على عملية إعداد التقارير المالية لا يتضمن فقط الرقابة على أرصدة الحسابات، بل يشتمل أيضا على الرقابة على دورة العمليات وذلك لأن دقة أرصدة الحسابات والتي من خلالها يتم إعداد التقارير المالية للمؤسسة تعتمد على دقة العمليات وتسجيلها.

### • معيار تكامل مكونات وأجزاء نظام الرقابة الداخلية

سبق وأن أوضحنا أن نظام الرقابة الداخلية يتكون من خمسة أجزاء أو مكونات رئيسية هي بيئة الرقابة ، تقييم المخاطر ، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصال والمتابعة، ويجب أن تتمكن الإدارة من تصميم وتشغيل نظام الرقابة الداخلية بأجزائه ومكوناته بصورة متكاملة .

### • معايير فعالية كل جزء من أجزاء نظام الرقابة الداخلية

لقد وضعت لجنة حماية المنظمات \*COSO نموذجاً لتحسين فعالية نظام الرقابة الداخلية، وذلك بتحسين فاعلية العناصر المكونة لهذا النظام .

أ. تعريف لجنة حماية المنظمات COSO :

"هي لجنة تتكون من أعضاء الهيئات المهنية المعنية بالأمور المحاسبية والمالية للمنظمات تأسست سنة 1985م بدعم من المعاهد والهيئات المهنية في الولايات المتحدة الأمريكية، بهدف تحديد البيانات المالية الخاطئة وتوفير التدابير الوقائية عن تلك الأخطاء، وقد بينت هذه اللجنة أهمية الرقابة الداخلية في المؤسسة وأعدت تقرير حولها تحت عنوان الإطار المتكامل للرقابة الداخلية"<sup>52</sup>،

والهيئات التي لها أعضاء في تلك اللجنة<sup>53</sup> هي :

✓ معهد المراجعين الداخليين IIA

✓ معهد المحاسبين القانونيين الأمريكي AICPA

✓ جمعية المحاسبة الأمريكية AAA

✓ معهد المحاسبين الإداريين IMA

✓ معهد المحللين الماليين FEA

### • معيار مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والإستفادة منها

لكي يتم تصميم وتشغيل نظام فعال للرقابة الداخلية لا بد من استخدام الأمثل والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، ومن أمثلة ذلك تسجيل العمليات ألياً، التحقق من دقة التشغيل ألياً

\* لجنة رعاية المؤسسات COSO : committee of sponsoring organizations .

<sup>52</sup> محمد حمزاوي، المراجعة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية، [على الخط]، متاح على <http://eyrolles.com> URL، القرية العالمية الطبعة، [فرنسا، 2006، ص 80 .

<sup>53</sup> الجمعية المهنية للإشارة من المراجعين والمدققين الداخليين IFACI، تعريفات الرقابة الداخلية، [على الخط]، متاح <http://ifaci.com> : URL، تاريخ الإطلاع 2017/02/29.

وتحقيق الرقابة على كافة العمليات من خلال الحاسب الآلي والاعتماد على مصادر المعلومات المختلفة الداخلية والخارجية من خلال شبكة المعلومات العلمية "الانترنت" .

#### • معيار كفاءة إدارة المراجعة الخارجية :

لا شك أن وجود إدارة مستقلة وذات كفاءة عالية للمراجعة الداخلية بالمؤسسة، وبما لها من خبرات

ومؤهلات مناسبة وباعتبارها أداة من أدوات الرقابة الداخلية يحقق الفعالية في تصميم، تشغيل ومتابعة نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة، خاصة إذا كانت تلك الإدارة مستقلة في الهيكل التنظيمي وتابعة مباشرة إلى مجلس الإدارة، وتلعب إدارة المراجعة الداخلية دورا كبيرا في مساعدة الإدارة على تقييم مدى فاعلية نظامها الرقابي .

#### المطلب الرابع : حدود ومعوقات نظام الرقابة الداخلية

إن الرقابة الداخلية كما ذكرنا من قبل تؤكد بمعقولية (وليس بتأكيد مطلق) للإدارة ومجلس الإدارة بأن أهداف المنشأة ستتحقق، لهذا يوجد معوقات ملازمة في تحقيق الرقابة الداخلية .

#### الفرع الأول : حدود نظام الرقابة الداخلية

تشير معايير التدقيق الدولي ( 315 ) الى وجود علاقة مباشرة بين أهداف المؤسسة وعناصر الرقابة التي تقوم بتنفيذها لتوفير تأكيد معقول بشأن تحقيقها، وتبعاً لذلك عناصر رقابتها التي تتعلق بإعداد التقارير المالية والعمليات وإمتثال على أنه ليست جميع هذه الأهداف وعناصر الرقابة متعلقة بتقييم المدقق للمخاطر ومع مراعات متطلبات معايير التدقيق الدولي ( 315 ) بشأن ما إذا كان عنصر الرقابة فردياً أو بلاشتراك مع عناصر أخرى مناسبة للإعتبارات عند تقييم مخاطر الأخطار الجوهرية وتصميم وأداء إجراءات إضافية، استجابة للمخاطر المقيمة، وعليه عند ممارسة هذا الحكم على المدقق إعتباراً الظروف والعناصر والعوامل المتمثلة في مايلي<sup>54</sup> :

✓ حكم المدقق بشأن الأهمية النسبية .

✓ حجم المؤسسة .

✓ طبيعة عمل المؤسسة بما في ذلك خصائص تنظيمها وملكيته .

✓ تشعب وتعقيد عمليات المؤسسة .

✓ طبيعة وتعقيد الأنظمة التي هي جزء من الرقابة الداخلية للمنشأة .

عموماً للمؤسسة عناصر رقابة تتعلق بأهداف ليست خاصة بعملية التدقيق وعلى ذلك فهي ليست بحاجة لأخذها في الإعتبار لذلك أشار المجلس بشأن حدود الرقابة الداخلية إلا أنه يمكن للرقابة الداخلية مهما كانت مصممة ومطبقة بشكل مناسب أن تزود المؤسسة فقط بتأكيد معقول بشأن تحقيق أهداف تقييم التقارير المالية للمؤسسة .

<sup>54</sup> كمال خليفة أبو زيد ، محمد عبد الرحمن طاحون ، الأنظمة المحاسبية المتخصصة ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، ص 203 .

## الفرع الثاني: معوقات نظام الرقابة الداخلية

كما أن هناك عوامل تساهم في نجاح مهنة التدقيق الداخلي، فإن هناك معوقات تؤدي إلى إضعاف كفاءتها وفعاليتها وتؤثر بشكل كبير على قيامها بأداء مسؤولياتها. ومن أهم تلك المعوقات مايلي<sup>55</sup>:

- عدم تحديد ووضوح مسؤوليات وصلاحيات ومجال عمل التدقيق الداخلي من خلال ميثاق عمل معتمد من مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق الداخلي، وهذا من شأنه أن يخلق غموضاً وعقبات عديدة وخطيرة في طريق عمل المدققين يؤدي في النهاية إلى عدم تحقيق أهداف الرقابة الداخلية .
- إهتمام الإدارة التنفيذية بتحقيق الأهداف المالية وعدم الاكتراث بإنشاء وتطبيق نظم رقابة داخلية وإدارة مخاطر قوية بما في ذلك مكافأة الموظفين الذين يحققون الأهداف المالية لكنهم يفشلون في اتباع أو تطبيق نظم الرقابة الداخلية وبالتالي إعطاء رسالة واضحة لجميع الموظفين أن تطبيق نظم الرقابة الداخلية هو شيء ثانوي وبالتالي سينعكس ذلك إلى عدم الاكتراث والاهتمام بنقارير وملاحظات التدقيق الداخلي مما يضعف من كفاءته وقدرته على حماية المؤسسة .
- إن واقعة إحتيال واحدة ناتجة عن ضعف في الرقابة الداخلية من شأنها الإضرار البالغ بسمعة المؤسسة وبالأخص المؤسسات المالية مثل البنوك ومن نتائجها المحتملة التأثير السلبي البالغ على ما تم تحقيقه من نتائج مالية بل من الممكن أن تتحول إلى خسائر .
- عدم الكفاءة المهنية لمدير التدقيق وفريق عمل المدققين ، كذلك الاستغلال السيئ والغير مهني من قبل البعض للدعم المقدم من مجلس الإدارة .
- عدم إطلاع إدارة التدقيق الداخلي على أهم التطورات والأحداث داخل المؤسسة مثل التغييرات في الهيكل التنظيمي والتعديل في الأهداف والاستراتيجية وبالتالي سينعكس ذلك بالسلب على خطة التدقيق السنوية ومن ثم عدم تحقيق نظام الرقابة الداخلية لأهدافه .

<sup>55</sup> محمد السيد سرايا، نفس المرجع السابق، ص 113.

### المبحث الثالث : مكونات ومقومات نظام الرقابة الداخلية وإجراءاتها

إن أي نظام قائم له مكونات يقوم عليها، ولهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى مكونات نظام الرقابة الداخلية ومقوماتها الأساسية التي يستند عليها المدقق (المراجع) في تقييم نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة .

#### المطلب الأول : مكونات نظام الرقابة الداخلية

تشتمل الرقابة الداخلية على عدة عناصر لا بد من الإهتمام بها وتصميمها بعناية من طرف إدارة المؤسسة لتوفير تأكيد مناسب على مدى تحقيق أهداف نظام الرقابة الداخلية وتمثل هذه العناصر في مايلي<sup>56</sup>:

#### الفرع الأول : البيئة الرقابية

تقوم بيئة الرقابة بالربط بين جميع مكونات نظام الرقابة الداخلي، وتعتبر الركيزة الأساسية التي يقوم عليها أي نظام رقابي، وتشمل بيئة الرقابة التصرفات والسياسات والإجراءات التي تعكس الإتجاه العام للإدارة العليا، ومن أجل فهم وتقييم بيئة الرقابة من طرف المدقق لا بد من أخذ بعض العناصر بعين الإعتبار أهمها :

- الإلتزام بالكفاءة .
- الإلتزام بالمهام بجدارة .
- فلسفة الإدارة ونمط التشغيل .
- الهيكل التنظيمي .
- تحديد الصلاحيات والمسؤوليات على مختلف الموظفين داخل المنشأة .

#### الفرع الثاني : تقييم المخاطر

يقصد بذلك دراسة وتحليل المخاطر المتعلقة بتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال تحديد إحتمال حدوثها والعمل على تخفيض حدة تأثيرها إلى مستويات مقبولة و على الرقابة الداخلية مساعدة هؤلاء المديرين في تقدير وادارة هذه المخاطر، وهذا من أجل ضمان تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المسطرة .

إن تقييم الإدارة للمخاطر يختلف عن تقييم المدقق للمخاطر رغم الإرتباط الوثيق بينهما فالإدارة تقوم بتقييم المخاطر كجزء من التصميم وتشغيل نظام الرقابة الداخلية بينما يقوم المدققين

<sup>56</sup> طارق عبد العال حماد، موسوعة معايير المراجعة، شرح معايير المراجعة الدولية والأمريكية والعربية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص58.



بتقييم المخاطر للإلتخاذ قرار بشأن دليل الإثبات الواجب إستخدامه في عملية التدقيق وكذلك بغرض إقتراح تصحيحات لتفعيل نظام الرقابة الداخلية.<sup>57</sup>

### الفرع الثالث : الأنشطة الرقابية

تتمثل أنشطة الرقابة في القواعد و الإجراءات والسياسات التي توفر تأكيد معقول فيما يخص أهداف الرقابة الداخلية، مثل وجود قاعدة الفصل الملائم بين المهام أو المسؤوليات .

### الفرع الرابع : المعلومات والاتصال

يقوم هذا العنصر بتقديم المعلومات الملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتوصيلها لمختلف المستويات الإدارية لها.

حيث يكون تقييم المراجع لهذا المكون يعتمد على قياس مدى ملاءمة نظام المعلومات والاتصال لاحتياجات المؤسسة، وتوجد عدة معايير لتقييم الإعلام والاتصال داخل المؤسسة وهي:<sup>58</sup>

- ✓ هل تصل المعلومات في الوقت المناسب للأفراد الذين هم بحاجة إليها .
- ✓ هل المعلومات المحصل عليها تمّ كن المسيرين من تقييم أداء المؤسسة .
- ✓ هل يتم توضي المهام والمسؤوليات بشكل جيد .
- ✓ هل توجد أدوات تنذر وتنبه بوجود أمور غير موافقة .
- ✓ هل تسمع الإدارة لاقتراحات الأفراد عندما تريد اتخاذ قرارات تحسين الإنتاج .
- ✓ هل وسائل الاتصال مع العملاء، الموردين، الزبائن والمتعاقدين الآخرين كافية للحصول على معلومات تخص العروض وتطور الاحتياجات .

### الفرع الخامس : المراقبة والمتابعة

مهمة هذا العنصر المتابعة المستمرة، والتقييم الدوري لمكونات الرقابة الداخلية، ومن أجل تحقيق هذا الهدف يجب أن يحصل المدقق على معرفة كافية بالسياسات والإجراءات الرئيسية التي تستخدمها المؤسسة لمراقبة الأنشطة المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية وكيفية إستخدامها للإلتخاذ إجراءات تصحيحية . وتأتي المراقبة كعملية تقويم جودة أداء الرقابة الداخلية بمرور الوقت، وقد تشمل مراقبة الأنشطة الرقابية إستخدام معلومات من مصادر خارجية مثل شكاوي العملاء ومن أجل تحقيق متابعة جيدة يجب توفر تقارير تكشف عن جوانب الخلل .

<sup>57</sup> عبد الحي عبد الحي مرعي، عطية عبد الحي مرعي، مرجع سابق، ص 201.

<sup>58</sup> عزوز ميلود، دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسات الاقتصادية، [على الخط] مذكرة ماجستير، جامعة 20أوت

1955 بسكرة، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، 2007، ص67.

## المطلب الثاني : مقومات نظام الرقابة الداخلية

يجمع الباحثون في التدقيق على أنه لا بد من توفر المقومات الرئيسية التالية في نظام الرقابة الداخلية السليم مايلي :<sup>59</sup>

### الفرع الأول: المقومات المحاسبية

تتضمن المقومات المحاسبية لنظام الرقابة الداخلي ما يلي :

1. **الدليل المحاسبي :** يتمثل الدليل المحاسبي في تلك العمليات الخاصة بعملية تبويب للحسابات يظهر في الحسابات الرئيسية والحسابات المساعدة والحسابات الفرعية التي تدرج تحته .
2. **الدورة المستندية :** تؤدي المستندات وظيفة نقل وترجمة البيانات أو المعلومات من خارج المؤسسة أو من داخلها باعتبارها المصدر الأساسي للقي وأدلة الإثبات .
3. **المجموعة الدفترية :** تعد المجموعة الدفترية حسب طبيعة المؤسسة وخصائص أنشطتها خاصة دفتر اليمية العامة ودفتر الجرد على الأقل كحد أدنى للدفاتر، إلى جانب عمليات مساعدة.
4. **الجرد الأصلي للأصول :** جل الأصول التي تمتلكها المؤسسة، تتم في بالوجود المادي، وبالتالي يجب القيام بالجرد الفعلي لهذه الأصول، ومقارنته بالجرد المحاسبي، فعملية الجرد والمقارنة تسمح بالرقابة الفعالة والناجعة لأصول المؤسسة .
5. **الموازنة التقديرية :** تعتبر الموازنة التقديرية أداة رقابة، تحاول مقارنة ما أنجز فعله بما تهدف إليه المنظمة وما هو متوقع، و يجب أن تقوم الإدارة بتحليل أي انحرافات هامة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع الانحرافات الضارة وتشجيع النواحي الإيجابية .
6. **استخدام الوسائل الآلية :** مثل الآلات الحاسبة وآلات تسجيل النقدية، واستخدام الحاسب الآلي في معالجة البيانات والذي يترتب عليه إحكام عملية الرقابة فضلا عن دقة وسرعة الإنجاز.

### الفرع الثاني : المقومات الإدارية

- يجتمع الباحثون في التدقيق على أنه لا بد من توافر المقومات الرئيسية التالية في نظام الرقابة الداخلية السليم حيث يحتوي نظام الرقابة الداخلي مجموعة من المقومات الإدارية المتمثلة في ما يلي :
1. **هيكل تنظيمي :** ويجب أن يتصف بالكفاءة بهدف تحدي الإدارات والأقسام وتسلسل اختصاصات كل منها وسلطاتها، وتحدي مسؤوليات الأشخاص والعلاقات بينهما .
  2. **إختيار موظفين ذو كفاءة عالية :** إن وجود عمال يتصفون بكفاءة وقدرات عال في وموثوق

<sup>59</sup> أقاسم عمر ، محاضرات التدقيق الداخلي ، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة أحمد دراية -إدرار- كلية علوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ، 2015 ، ص 62-64.

عنصر مهم في أي نظام للرقابة الداخلي، كما يتطلب النظام الجي للرقابة الداخلي برامج تدريبية وبصفة مستمرة للعاملين .

3. **معايير أداء سليمة** : ويقصد به توفيق معايير لقياس لأداء العمال، و يتم ذلك بمقارنة الأداء المخطط مع الأداء الفعلي، وتحد ي الانحرافات، ثم تحد ي الإجراءات الواجب اتخاذها لتصحيح هذه الانحرافات .

4. **مجموعة من الإجراءات والس يسات لحماية الأصول** إن توفر هذه الإجراءات والس يسات.

يعتبر من الدعائم الأساسية لنظام الرقابة الداخلي وذلك من الجانب الإداري، وذلك بقصد توفيق حماية كاملة للأصول، ومنع تسربها وإختلاسه .

5. **قسم المراجعة الداخلي** : من متطلبات نظام الرقابة الداخلي الج ي وجود قسم مراجعة داخلي، مهمته التأكد من تطبي كافة الس يسات والإجراءات واللوائح الموضوعه من طرف الإدارة، والتأكد من تطبي وإنجاز مهمات نظام الرقابة الداخلي. والشكل التالي يبي مقومات نظام الرقابة الداخلي :

الشكل رقم (02-04) : مقومات نظام الرقابة الداخلية

## الجانب المحاسبي

- الدليل المحاسبي
- الدورة المستندية
- المجموعة الدفترية
- الوسائل الإلكترونية المستخدمة
- الجرد الفعلي للأصول
- الموازنات التخطيطية
- أنظمة التكاليف المعيارية ونظم تكاليف الأنشطة

## الجانب الإداري

- هيكل تنظيمي كفي
- مجموعة من العاملين الأكفاء
- معايير أداء سليمة
- مجموعة من السياسات والإجراءات لحماية الأصول
- قسم المراجعة الداخلية

المصدر : فتحي رزق السوافوري، أحمد عبد المالك محمد، مرجع سبق ذكره، ص 25 .

### المطلب الثالث : الإجراءات العملية لنظام الرقابة الداخلية

يجب مراعات تقييم الواجبات بين الدوائر المختلفة بحيث لا يستأثر شخص واحد بعملية من أولها إلى آخرها و يمكن تقسيم الإجراءات العملية لنظام الرقابة الداخلي إلى ثلاث أنواع :<sup>60</sup>

الفرع الأول : إجراءات تنظيمية إدارية

وتضم العدي من الخطوات التي ترسمها الإدارة العامة بهدف تقسيم وتوزيع الاختصاصات والمسؤوليات، وتنظم النواحي التالية :

1. تحدي اختصاصات الإدارات والأقسام المختلفة بشكل يضمن عدم التداخل .
2. توزيع الواجبات بين الموظفين بحيث لا يفرد أحدهم بعملية ما منذ البداية إلى النهاية ويقع عمل كل موظف تحت رقابة موظف آخر .

<sup>60</sup> أقاسم عمر، مرجع سابق ، ص66-67.

3. توزيع المسؤوليات بشكل واضح يبياعد على تحدي نتيجة الخطأ أو الإهمال .

4. تفسيح العمل بين الإدارات والموظفين بحيث يتم الفصل بين الوظائف التالي :

✓ وظيفة التصريح بالعمليات والموافقة عليها .

✓ وظيفة تنفيذ العمليات .

✓ وظيفة الاحتفاظ بعهدة الأصول .

✓ وظيفة القوي والمحاسبة .

5. تنظيم الأقسام بحيث يجتمع الموظفون الذي يقومون بعمل واحد في حجرة واحدة .

6. إيجاد روتين معني يتضمن خطوط كل عملي بالتفصيل بحيث لا يتترك فرصة لأي موظف

للتصرف الشخصي إلا بموافقة شخص آخر مسؤول .

7. إعطاء تعليمات صريحة لكي يقوم كل موظف بالتوقيع على المستندات كإثبات على ما قام به

من عمل .

8. استخراج المستندات من الأصل ومن عدة صور(وأحظا من عدة ألوان) تخص كل إدارة معينة

بصورة ذات لون معني .

9. إجراء حركة تنقلات بين الموظفين من حني لآخر شريطة أن لا يتعارض ذلك مع حسن سري

العمل .

### الفرع الثاني : إجراءات محاسبية

وتشمل كل القواعد التي يتم وضعها من أجل تفيع النظام المحاسبي في مجال الرقابة المتعلقة

بالجانب المحاسبي في كل مراحل من عملي التسج في الدفتري إلى غايي إجراء عملي الجرد وتضم هذه

الإجراءات النواحي التالي :

1. إصدار تعليمات بوجود إثبات العمل يثبت بالدفاتر فور حدوثها لأن هذا يقلل فرضي الغش

والاحتيال ويبياعد إدارة المؤسسة على الحصول على ما ترييه من عملت بسرعة .

2. إصدار التعليمات بعدم إثبات أي مستند ما لم يكن معتمدا من الموظفني المسؤولين وإرفاقه

بالوثائق المؤيية الأخرى .

3. عدم إشراك أي موظف في مراجعة عمل قام به بل يقوم بذلك موظف آخر .

4. استعمال وسائل التوازن المحاسبي الدوري مثل موازي المراجعة العامة .

5. استعمال الآلات المحاسبي مما يسهل الضبط الحسابي .

6. إجراء مطابقات دوري بين الكشوف الواردة من الخارج و الأرصدة في الدفاتر و السجلات

كحالة

البنوك و الموردني ومصادفة العملاء .

7. القويم بجرد مفاجئ و دوري للنقد يقي و البضاعة و الاستثمارات و مطابقة ذلك مع الأرصدة  
الدفترية.

### الفرع الثالث : إجراءات عامة

وتتمثل في النواحي التالية :

1. التأمي على ممتلكات المؤسسة ضد جميع الأخطار .
  2. التأمي على الموظفي الذي بحوزتهم عهدة نقد يقي أو بضائع أو أوراق مال يقي أو تجاري يقي أو غيها ضد خيانة الأمانة .
  3. وضع نظام رقابي سلمي لمراقبة البري الوارد والصادر .
  4. إستخدام وسيلة الرقابة الجديدة بجعل سلطات الإعتماد متماشية مع المسؤولية فقد يختص رئيس القسم مثلا بإعتمادالصرف في حدود عشرة دنانير أما رئيس الدائرة بمائتي دينار وهكذا .
  5. إستخدام وسائل المراقبة المزدوجة ف يها يتعلق بالعمل يتي الهامة كتقويج الصكوك وعهدة الخزائن.
  6. استخدام نظام التفقيش لمجموعة قسم خاص بالمؤسسة في الحالات التي تستدع يها طبيعة الأصول بحيث تكون عرضة للتلاعب و الاختلاس .
- والشكل الآتي يوضح :

الشكل (02-05) : إجراءات الرقابة الداخلية

### إجراءات عامة

- التأمين على الممتلكات
- إدخال الإعلام الألي

### إجراءات محاسبية

- التسجيل الفوري للعمليات
- التأكد من صحة المستندات
- إجراء المطابقات الدورية
- عدم إشراك أي موظف في المراقبة

### إجراءات إدارية

- تحديد الإختصاصات
- تقسيم العمل
- إعطاء تعليمات صريحة
- إجراء حركة التنقل بين العمال بصفة دورية

المصدر : محمد التوهامي ومسعود صديقي، مرجع السابق ص 123 .

## خلاصة الفصل :

يعتبر نظام الرقابة الداخلية جزء لا يتجزأ من كل نظام تستخدمه المؤسسة لتنظيم وتوجيه عملياتها فبتالي هو ليس نظاما مستقلا بحد ذاته، حيث يمثل مجموعة من الأعمال والأنشطة التي تحدث بشكل مستمر داخلها، بحيث يضع أساسها وينفذها ويراقبها ويطورها الأفراد على كافة المستويات بالمؤسسة، كما يجب أن يراعى في تصميمها عنصري العائد والتكلفة ، حيث يعتبر الدور الرئيسي وهدف المراقبين الداخليين من دراسة هذا النظام هو تحسين وتعديل الأنظمة الموضوعة من طرف الإدارة ويهدف بالدرجة الأولى إلى السهر على حماية أصولها وممتلكاتها من الضياع والإهمال وذلك بالإشراف على تنفيذ الرقابة في تنفيذ المهام و المسؤوليات المنوط بهم، وذلك باستخدام مجموعة من الوسائل و الأدوات وتقديم النصائح والتعديلات حول العمليات التي تمت مراجعتها بتكليف الإدارة أو بقوة القانون . لذلك يجب على المراجع أن يقوم بجميع النشاطات التي تساهم في ضمان تقييم صحيح ودقيق لنظام الرقابة الداخلية بحيث يهدف نظام الرقابة إلى تحقيق وظيفتين رئيسيتين متمثلتان في :

- حماية أصول المؤسسة في أي شكل من أشكال سوء إستخدامها والمحافظة عليها .
- تنمية الكفاءة الإنتاجية داخل المنشأة وضمان تحقيق السياسات والأهداف التي وضعتها إدارة المؤسسة بحيث يوجد ترابط وثيق بين هاتين الوظيفتين لدرجة أنه قد يكون من الصعب إن لم نقل من المستحيل في بعض الأحيان تحقيق الكفاءة التشغيلية بدون حماية موارد المؤسسة من سوء الإستخدام .



# الفصل الثالث

دراسة ميدانية لبنك

BADR ، BNA

”وكالة أدرار“

## تمهيد

تعد نظم الرقابة الداخلية أداة لإحكام الضبط والرقابة على التصرفات المالية والغير المالية في الوحدات الاقتصادية المختلفة للنشاط الاقتصادي . إن وجود نظم الرقابة الداخلية وتطبيقها بشكل سليم وفعال في وحدات خدمية من شأنه أن يعود بنفع على كل من إدارة تلك الوحدات فضلا عن الجهات المسؤولة عن الرقابة عليها.

في مجال بحثنا هذا فإن نظم الرقابة الداخلية هي مجموعة الوسائل التي تكفل حماية أصول الوحدات الخدمية من الإختلاس والتلاعب والسرقة وتكفل ضمان الدقة الحسابية فضلا عن كونها تمثل الخطة التنظيمية وكل الطرق والإجراءات التي تتبناها إدارة تلك الوحدات في سبيل تحقيق الأهداف الآتية:

- حماية الأصول والممتلكات .
- فحص صحة البيانات المحاسبية وتحديد درجة دقتها .
- زيادة الكفاءة الإنتاجية للعمليات .
- تشجيع الالتزام بالسياسة الإدارية .

مما سبق يتضح بأن نظم الرقابة الداخلية هي إحدى الوسائل الهامة الواجب إعتماها في مكافحة الفساد المالي والإداري والحد منه في الوحدات الخدمية .

من خلال هذا الفصل الأخير إعتمدنا تقديم للبنك الوطني الجزائري و بنك الفلاحة والتنمية الريفية كدراسة عامة لووكالة أدرار ، يليه وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها ، والمعالجات الإحصائية التي تم الإعتما عليها في تحليل الدراسة ، وأخيرا النتائج والتوصيات وذلك من خلال المباحث الآتي ذكرها:

- **المبحث الأول:** دراسة عامة للبنك الوطني الجزائري ( BNA ) ، "وكالة أدرار" وواقع نظام الرقابة الداخلية .
- **المبحث الثاني:** دراسة عامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ( BADR ) ، "وكالة أدرار" وواقع نظام الرقابة الداخلية به .
- **المبحث الثالث:** مناقشة نتائج التحليل الإحصائي للإستبيان .

## المبحث الأول: تقديم عام لوكالة البنك الوطني الجزائري وكالة أدرار

في هذا المبحث سنقوم بتقديم دراسة عامة للبنك الوطني الجزائري من حيث إنشائه نشأته والتطورات التي شهدتها، استنادا إلى الإصلاحات التي شهدتها الإقتصاد الوطني خصوصا تلك المتعلقة بإنشائه لمنظومة بنكية مستقلة .

### المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتطورها التاريخي

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى المفاهيم العامة المتعلقة ب البنك الوطني الجزائري ، من حيث نشأته والتطور التاريخي الذي شهده .

### الفرع الأول: نشأة البنك الوطني الجزائري

تأسس البنك الوطني الجزائري في 13 جوان 1966<sup>61</sup> في شكل مؤسسة وطنية مسيرة عن طريق التشريع التجاري، يضم هذا البنك مجموعة من المصالح تسهر على خدمة المتعاملين معه، حيث أن وكالة أدرار تمثل البنك الوطني المركزي في ولاية الجزائر والذي فتح عدة وكالات يبلغ عددها 170 وكالة و17 مديرية جهوية، عدد عماله يزيد عن 5390 عاملاً<sup>62</sup> وسنتطرق في هذا المبحث إلى وكالة أدرار بشئ من التفصيل .

### الفرع الثاني: التطور التاريخي للبنك الوطني الجزائري

يعتبر البنك الوطني الجزائري أول بنك حكومي للجزائر بعد الاستقلال، برأس مال قدره 20 مليون دينار جزائري حيث جاء ليسد الفراغ الذي أحدثته البنوك الأجنبية، ويكون وسيلة للتخطيط المالي وركيزة للقطاع الاشتراكي والزراعي، مثل نقطة تحول هامة مهمة للإقتصاد الوطني من طرف السلطات في إطار إنشاء منظومة بنكية وطنية، قد عوض تأسيسه البنوك الأجنبية التالية:<sup>63</sup>

- 01 جويلية 1966، القرض العقاري للجزائر وتونس والذي إحتوى 133 وكالة .
- 01 جويلية 1967، القرض الصناعي والتجاري الذي إحتوى 03 وكالات .
- 01 جانفي 1968، البنك الوطني للصناعة والتجارة في إفريقيا ، إحتوى 06 وكالات .
- مايو 1968، بنك باريس وهولندا، والذي إحتوى وكالة واحدة .
- جوان 1968، مكتب معسكر الذي إحتوى وكالة واحدة .

<sup>61</sup> الأمر رقم 178/66 الصادر بتاريخ 13 جوان 1966 من التشريع الجزائري .

<sup>62</sup> Rapport d, activité de la BNA, 2000, p 03.

<sup>63</sup> الطاهر لطرش ، تقنيات البنوك ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2004، ص188.

وفي عام 1982 تمت إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري حيث تم إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية ودعم وتعزيز الحياة الريفية عن طريق تلبية الإحتياجات المالية للقطاع الزراعي المسير ذاتيا في ذلك الوقت .

وفي سنة 1982 وفي إطار الإصلاحات التي فرضها القانون رقم 01/88 والمتضمن قانون المؤسسات الإقتصادية العمومية المنظمة في إطار شركات أسهم، فإنه تم تحويل البنك الوطني الجزائري إلى مؤسسة مالية ذات أسهم برأسمال يقدر بـ3.4 مليار دينار جزائري.

بفضل قانون النقد والقرض رقم 90-10 منذ 14 افريل 1990 الذي شكل إصلاح جذري للنظام المصرفي ، حتى يتماشى مع السياسات الاقتصادية الجديدة للبلاد، أصبح البنك الوطني الجزائري بمثابة بنك شامل .

في جوان 2009، تم زيادة رأس مال البنك الوطني من 14600 مليار دينار إلى 41600 مليار دينار عن طريق إصدار 27000 سهم بمليون دينار لكل سهم.<sup>64</sup>

#### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل أدناه يوضح موقع وكالة أدرار من الهيكل العام للنظام المصرفي الجزائري ابتداءً من البنك المركزي ونهاية بوكالة أدرار الممثلة في البنك الوطني الجزائري المركزي .

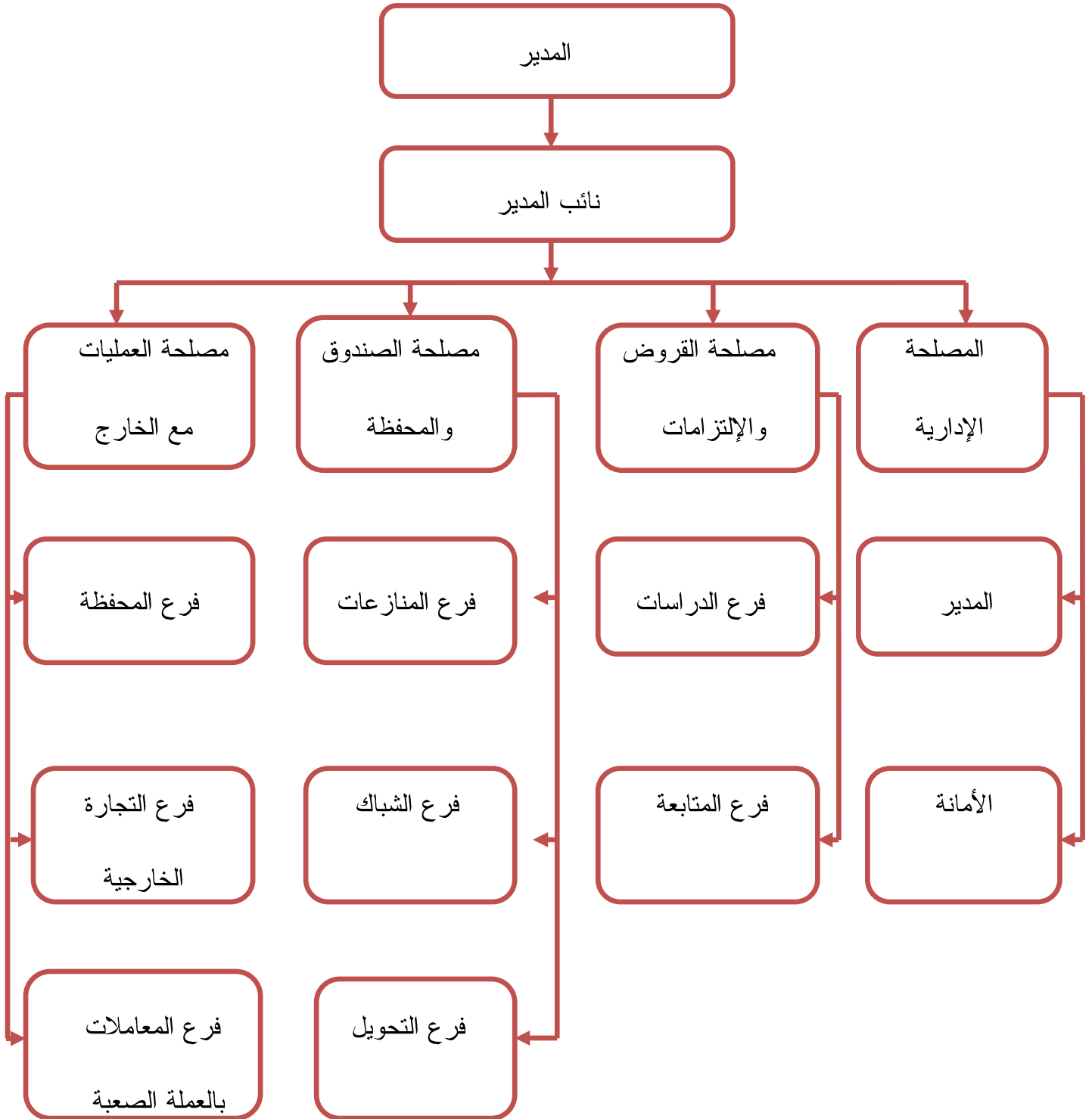
الشكل(03-01): موقع البنك الوطني الجزائري "وكالة أدرار" من النظام البنكي الجزائري

<sup>64</sup> مقابلة مع السيد مساعدي عبد القادر مدير البنك الوطني الجزائري ، بأدرار يوم 29/03/2017 على الساعة 10.30 صباحا.



المصدر: وثائق البنك الوطني الجزائري، وكالة أدرار، مصلحة الأمانة .

الشكل: (02-03) الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري "وكالة أدرار"



المصدر: وثائق البنك الوطني الجزائري، وكالة أدرار، مصلحة الأمانة .

## • شرح الهيكل التنظيمي :

يتكون البنك المركزي من 04 مصالح رئيسية تتفرع عنها فروع عدة تقوم بمزاولة المهام المنوطة بها ونأتي إلى شرح الوظائف التي تقوم بها كل مصلحة وفق الآتي:<sup>65</sup>

### 1. المصلحة الإدارية :

تتمثل في الطاقم الإداري الذي يعنى بمختلف أعمال الوكالة كما ينسق بين مختلف مصالحها وهياكلها، كما يسهر كذلك على السير الحسن للوكالة، يتكون هذا الطاقم من:  
أ- المدير :

هو الموظف الأعلى درجة في الوكالة ، يعين اعتمادا على خبرته وكفاءته ، إذ يشرف على كل المصالح الموجودة فيها وله مهام عديدة يقوم بها.<sup>66</sup>

### ب- نائب المدير :

يعتبر الذراع الأيمن للمدير، فهو يقوم فضلا عن خلافة المدير في حالة الغياب أو العطل في مختلف مهامه بمهام أخر تتمثل فيما يلي : تسيير المستخدمين داخل الوكالة، توفير الوسائل العامة من مطبوعات ووثائق، استقبال زبائن البنك والمتعاملين معه، التوقيع على الوثائق المحاسبية كاليومية فهو يقوم بجميع الأعمال الإدارية على مستوى الوكالة بالموازاة مع المدير، كما يلعب دورا إستشاريا في تقرير منح القروض.

### 2. مصلحة القروض والإلتزامات :

وتضم مجموعة من المكاتب المختصة بدراسة القروض والإشراف على سيرها وتحديد نوعها وبالتالي توجيهها إلى المكتب المكلف بذلك النوع وتتشكل من:  
أ- فرع الدراسات :

مهمة الكتب الأساسية هي دراسة ملفات القروض حيث يقوم بإستقبال طلبات القروض المختلفة ومراقبة ودراسة الوثائق المكونة للملف (وثائق مالية محاسبية، وثائق قانونية اجتماعية )، إضافة إلى اقتراح و وضع القروض مع تحديد: المدة المحددة لتسديد القرض ، مبلغ ونوع القرض، تحديد كيفية تسديد الدفعة الأولى، مناقشة الضمانات المقترحة من طرف طالب القرض.

<sup>65</sup> مستخرج من وثائق مدير البنك الوطني الجزائري ، "وكالة أدرار".

<sup>66</sup> للمدير مهام عديدة منها : يقوم بإستقبال الزبائن والمتعاملين مع البنك عند الحاجة للإستفسار عن أمر ما ، أو بتقديم الشكاوى ، كما يقوم بفحص حالة المستخدمين ، الإنضباط بصفة مستمرة ، ويقوم نهاية كل موسم بإرسال التقييم والملاحظات عن كل موظف إلى المديرية الجهوية

## ب- فرع التنسيق والمراقبة:

يشرف عليه شخص واحد، يقوم هذا المكتب بوظيفة مهمة جدا لأن المتابعة تكون طويلة مدة القرض وحتى إنتهائه مما يجعل العمل صعبا وكثيفا، ومن الأعمال التي يقوم بها:

- متابعة ملفات المقترضين إبتداءً من منح القروض والمتابعة وتكون حول عملية التسديد حسب الأجل المحددة .
  - متابعة تجديد عقد التأمينات إذا انتهت مدته .
  - منح شيكات للمقترضين بعد تكوين طلب القرض ودراسته والموافقة عليه .
3. مصلحة الصندوق والمحفظة :

تظم مجموعة من المكاتب المتجانسة في عملها والتي تضم بدورها الفروع التالية :

### أ- فرع المنازعات :

يهتم هذا الكتب بالشؤون القانونية للبنك وينظر في المنازعات التي تصدر عن الزبائن كما يهتم بالوثائق القانونية ومن مهامه أيضا:

- تجميد أرصدة الأشخاص في البنك بسبب ديونهم التي لم تسدد إلى مؤسسة أخرى كالمديرية العامة للضرائب، الصندوق الوطني للتأمين لغير الأجراء... إلخ .
- الإهتمام بكل المنازعات في حالة عدم دفع الإستحقاق ( وفي حالة عدم وجود قرض من البنك) حيث يقوم البنك باتخاذ الإجراءات اللازمة .
- يتكفل المكتب بإجراءات عدم تسديد القرض، إذ يجب على المقترض تسديد القرض في الموعد المحدد لدفع الاستحقاق الأول، وفي حالة عدم التسديد فإن المقترض يتعرض لإجراءات صارمة .

### ب- فرع الشباك:

مهمته إستلام الشيكات والدفع عن طريق الصكوك والأوراق المالية كالمستندات .

### ج- فرع التحويل :

يهتم بتحويل الأموال من الخزينة إلى حساب الزبائن، أو من حساب شخص إلى حساب شخص آخر، أو من حساب مؤسسة ما إلى شخص معين .



4. مصلحة العمليات مع الخارج : تهتم هذه المصلحة بالعمليات البنكية، مع الخارج وبالعملة الصعبة وتظم الفروع التالية :

أ- فرع المحفظة : يحتوي على :

✓ أدونات الصندوق : هي عبارة عن سندات قابلة للتحويل موضوعة تحت تصرف البنك تثبت وجود ذمم لدى الغير .

✓ دفتر التوفير والإحتياط : وهو حساب مفتوح لأشخاص طبيعيين لإدخار أموالهم .

✓ حساب الودائع لأجل : وهو حساب لأشخاص (طبيعيين أو معنويين) ، هو مهياً لوضع مبالغ مالية لمدة زمنية محدودة، المدة التي يجمد فيها الحساب تتراوح ما بين ثلاثة أشهر إلى عشر سنوات .

ب- فرع التجارة الخارجية :

يهتم هذا الفرع بإجراءات التوطين وهو إجراء إداري خاص بالبنك لتسجيل وإعطاء قاعدة تنظيمية لعملية الإستيراد والتصدير، كما يقوم بعمليات المقاصة وإطفاء الديون حيث يقوم بتبادل الشيكات والمستندات ما بين البنك الوطني الجزائري والبنوك الأخرى .

ج- فرع المعاملات بالعملة الصعبة :

يهتم أساسا بالعملة الصعبة، إذ يقوم بإستقبال التحويلات من الخارج كما يتكفل بالمنح السياحية يقوم باليومية المحاسبية بالعملة الصعبة، كما يقوم بتسليم وإيداع النقود بالعملة الصعبة .

**المطلب الثالث: واقع نظام الرقابة الداخلية في البنك الوطني الجزائري - وكالة أدرار-**

بعد إعطاء لمحة عن البنك محل الدراسة، وهيكلة التنظيمي وجب التطرق إلى واقع نظام الرقابة الداخلية وذلك من خلال النقاط التالية :

**الفرع الأول: الرقابة على الصندوق**

يواجه أمين الصندوق مجموعة كبيرة من العمليات التي من خلالها لا بد وأن يعتمد على رقابة ذاتية أولا لتفادي الأخطار، بحيث يستعمل مجموعة من الوثائق\* التي تبين مجرى العمل الذي يقوم به حيث تبين له كمية الأموال التي تم خروجها ودخولها وكذا الباقي في الصندوق عند انتهاء العمل، من خلال كل هذا يتم مراقبة عمل أمين الصندوق من طرف رئيس مصلحة الصندوق وذلك بمراقبة الوثيقة المملوءة من طرفه للتأكد من المعلومات لكي يمضي على صحة هذه المعلومات، وأخيرا يتم مراقبة الرصيد والتأكد منه من طرف المدير شخصيا .

\* الوثائق: تتمثل في وثيقة مراقبة الصندوق والتي تحتوي على جانبين الأول للمبالغ المستلمة والثاني في المبالغ المنفقة .

## الفرع الثاني : الرقابة على مصلحة المعاملات مع الخارج

تتم الرقابة في هذه المصلحة وبالخصوص في فرع المعاملات بالعملة الصعبة على كيفية عملية صرف العملات والمواد الخام، حيث يقوم أمين الفرع على ملئ **الجريدة\*** يومياً، توضح مختلف العمليات التي قام بها بشكل يومي مع الإمضاء، ثم يتم تقديمها إلى رئيس المصلحة لمراقبتها والتأكد من صحة العمليات ثم المصادقة عليها .

## الفرع الثالث: الرقابة على مستوى مصلحة الإدارة العامة

تتم الرقابة على على هذا المستوى من طرف المدير شخصياً، أو نائبه بصفة مباشرة ورسمية حيث يعتمد في عمله على السهر على متابعة المستخدمين من مختلف المصالح وكذا التنسيق بينها بحيث تتم مراقبة الأعمال الموكلة إليهم وتقييمها.

## المبحث الثاني: تقديم عام لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأدرار

سنطرق من خلال هذا المبحث إلى تعريف بالوكالة ومختلف هيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى واقع نظام الرقابة الداخلية داخل البنك .

## المطلب الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية المحلية BADR "وكالة أدرار"

يمثل بنك الفلاحة والتنمية المحلية الفرع الأساسي لولاية أدرار، تتمثل وظيفته في أنه مؤسسة إقتصادية مهمتها أخذ الودائع الأشخاص ويقوم على إستثمارها إلى جانب أنه يمارس عدة نشاطات مصرفية منها الإئتمان بكافة أنواعه .

تأسس بنك الفلاحة والتنمية الريفية في شهر مارس سنة 1982 ، ومنذ نشأته عمل على تمويل قطاعات الفلاحة والصناعة التقليدية بالمنطقة كون ولاية أدرار ذات طابع فلاحي .

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعمل على جمع الأموال من المودعين ويقوم بإقراضها للمستثمرين الفلاحيين، ومن ذلك يكون قد ساهم منذ نشأته على تنمية الفلاحة في المناطق الصحراوية ونهض بالقطاعات التي مولها في ظل التطورات الحالية.<sup>67</sup>

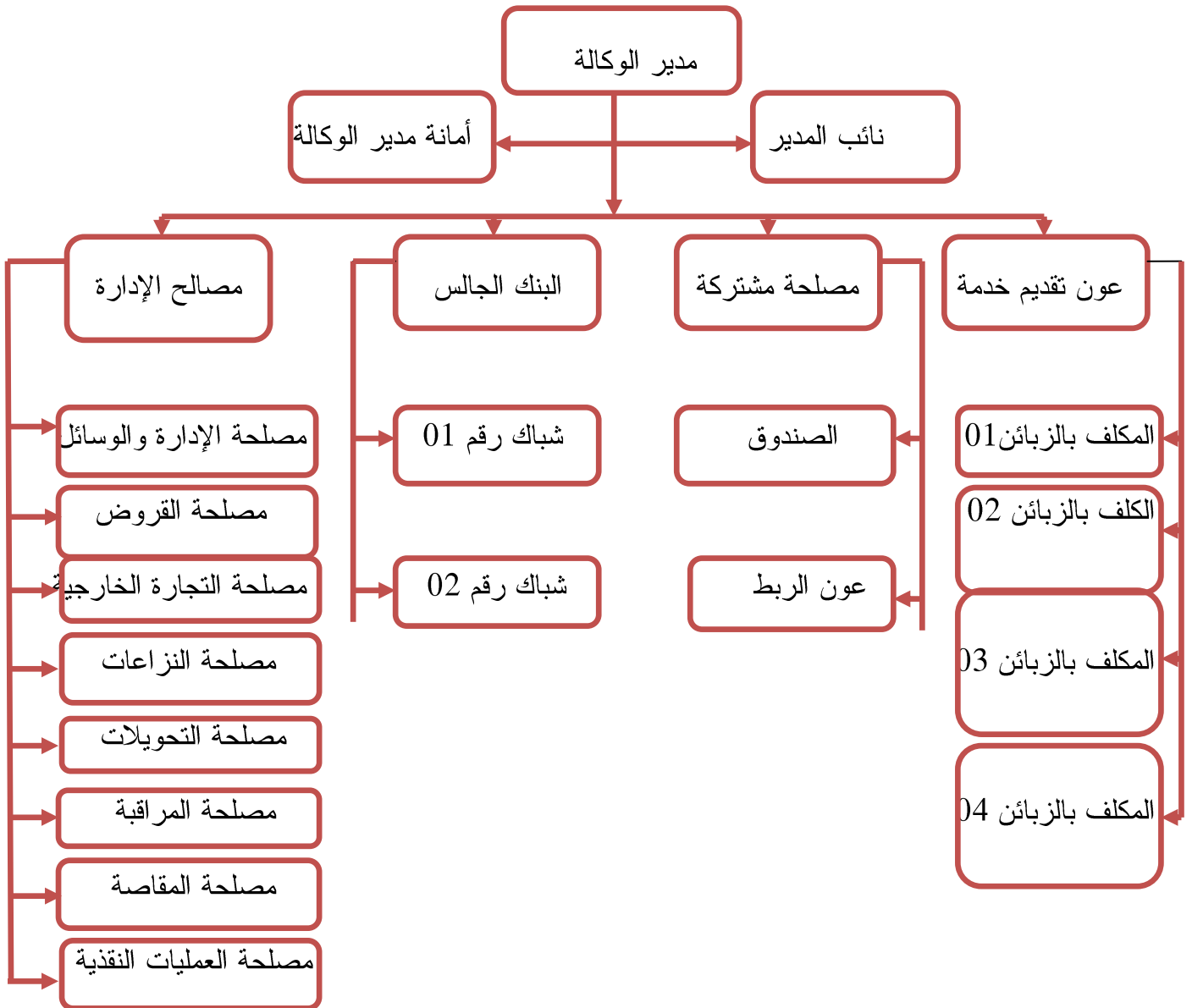
\* **الجريدة : journal monnaies et matières** هي وثيقة تتكون من جدول يبين حركة العملة الصعبة بحيث يتم حساب الرصيد اليومي المتبقي في الصندوق.

<sup>67</sup> مقابلة مع السيد ... مدير بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، بأدرار يوم 2017/04/06 على الساعة 10.30 صباحاً.

## المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لوكالة (BADR) بأدرار

تتكون الوكالة من مدير جهوي وهو المسؤول عن الوكالات الأربعة التابعة لوكالة أدرار، ومدير الوكالة و عدة مصالح وهي مهيكلة حسب الشكل التالي :

الشكل (03-03): الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأدرار



المصدر: وثائق بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة أدرار.

## • شرح الهيكل التنظيمي

في مايلي شرح لمختلف مصالح المكونة للهيكل التنظيمي:

1. مصلحة الصندوق: تمثل هذه المصلحة من أهم المصالح داخل البنك ، نظرا لتعدد الخدمات بها بشكل مباشر مع الزبون ، وهي بتلك الواجهة التي تعكس سير المصالح بالبنك وتقوم هذه المصلحة على تقديم الخدمات التالية :
  - عملية السحب أو الإيداع الخاصة بالزبائن سواء عن طريق الشيكات أو عن طريق دفاتر التوفير المفتوحة لدى البنك .
  - عملية الدفع وهي عمليات مصرفية تتم إما عن طريق دفع نقدي ( سيولة )، أو إيداعات ورقية تمثل قيم نقدية وقد تكون فوائد إيداع الصكوك أو الأوراق التجارية كالكمبيالة أو سندات الأسهم .
2. مصلحة التحويلات: من خلالها يتم نقل المبالغ من حساب إلى حساب آخر وتكون إما مباشرة في حالة وجود الحسابات الدائنة و المدينة في نفس البنك، وغير مباشرة في حالة اختلاف بنوك الحسابات، وذلك عن طريق عمليات المقاصة وكذا إيداع مبالغ الحوالات الواردة من الخزينة العمومية في حسابات الزبائن، التحويل عن طريق الربط بين وكالتين لحساب زبون تابع لنفس البنك و التحويل عن طريق الإتصال وهذا لوجود شبكة إتصال بين الوكالات لنفس البنك .
3. مصلحة المقاصة : تتمثل هذه المصلحة في تبادل الشبكات الدائنة والمدينة بين البنوك وتتم في البنك المركزي، حيث يكلف كل بنك موظفاً ليقوم بهذه العملية ، حيث يقوم هذا الموظف بوضع قائمة يومية لما للبنك وما عليه من دين إتجاه البنوك الأخرى ليكشف عنها في جلسة المقاصة حيث يتم تسويتها وإرجاع الشبكات التي لا تستوفي ما عليها .
4. مصلحة المنازعات: تختص هذه المصلحة في تتبع الملفات المتنازع عليها والتي تخص العملية داخل الوكالة مثل تحصيل القروض، متابعة عملية الحجز البنكي، متابعة المعارضات .
5. مصلحة القروض : تهتم هذه المصلحة بمعالجة عملية تمويل المشاريع الفلاحية بقروض متوسطة وقصيرة الأجل .
6. مصلحة العملة الصعبة : يتم على مستوى هذه المصلحة القيام بشراء العملة الصعبة من بنك الجزائر ويتم صرفها من خلاله للزبائن أما بالنسبة للأجانب فتتم المبادلة في البنك بإخطار البنك المركزي .

7. مصلحة التجارة الخارجية : حيث تعمل بتشجيع التجار الراغبين في التجارة الخارجية وتسهيل عملية التمويل لهذا النوع من التجار .

8. مصلحة العمليات النقدية : نظرا للسعي المستمر من طرف البنك حول تحسين الخدمات للزبائن الأوفياء إستحدث إستراتيجية جديدة تدعى البنك الجالس لتقديم احسن الخدمات للزبائن، وخاصة ذوي رؤوس الأموال والتجار الحرفيين والمستثمرين وذلك بتخصيص نخبة من الكفاءات لديه بهدف تسهيل المعاملات مع هؤلاء الزبائن .

### **المطلب الثالث : واقع نظام الرقابة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)**

يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية على نظام الرقابة الداخلية في عدة نقاط تم إيجازها في مايلي:<sup>68</sup>

#### **الفرع الأول : أرشيف المؤسسة**

يتضمن أرشيف البنك على مجموعة من السجلات التي تحتوي على معلومات متعلقة بنشاط البنك في السنوات السابقة، ويعتمد عليه كمصدر لجمع العلومات عند إحتياج أحد الأنشطة لمعلومات سابقة لإتخاذ قرارات سليمة .

#### **الفرع الثاني: لوحة الإعلانات**

تكون على مستوى كل مصلحة بحيث تعتبر مصدرا للمعلومات، فعلى سبيل المثال يوجد على مكتب المراجعة لوحة إعلانات تتضمن معلومات وبيانات عن نتائج العمليات البنكية ومعلومات عن القوانين والنصوص التتصيمية السائرة المفعول .

#### **الفرع الثالث : الشركات التي يتعامل معها البنك**

يمكن أن تكون هذه الشركات عبارة عن مقاولات، حيث تحتاج معلومات عن الوضعية المالية وعن السوابق القضائية ومعرفة أجال التسديد، وغيرها من المعاملات الخاصة بالبنك .

<sup>68</sup> مقابلة مع السيد ... ، المكلف بالزبائن ، أدرار يوم 2017/04/06 ، على الساعة 15.00 PM .

### المبحث الثالث : مناقشة نتائج التحليل الإحصائي للإستبيان

تناولنا في هذا المبحث التحليل الإحصائي لمختلف الإستبيانات الموزعة على مجتمع الدراسة والتي شملت مختلف عمال البنكين ( BADR - BNA ) ووكالة أدرار"، حيث اخترنا عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع، شملت 45 موظف والبالغ عددهم حوالي 51 موظف، وبعد توزيع الإستبيانات وجمعها كان عدد الإستبيانات 42 إستبيانة .

#### المطلب الأول : تحديد منهج الدراسة والوسائل الإحصائية المستعملة

##### • أولاً: تحديد منهج الدراسة

يمثل المنهج في الدراسة الميدانية، الأسلوب المتبع قصد الوصول الى الأهداف المسطرة وباعتبار البحث يدور حول دور الرقابة الداخلية في حماية أصول المؤسسة، بمعنى أوضح عملية تحديد لهذه الرقابة الداخلية وهذا من خلال مرحلة مراقبة الأصول المادية لذلك سوف نعتمد في دراستنا على المنهج التحليلي لتحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها ومن ثم تحديد النتائج المتوصل إليها .

##### • ثانياً: أدوات جمع البيانات

1. **الإستبيان** : يعد الإستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة، في جمع البيانات حيث تعتبر هذه الوسيلة الأحسن في الكشف عن آراء ومواقف العاملين حول نظام الرقابة الداخلية ودوره في حماية الأصول، وهو موجه للرؤساء والمرؤوسين وقد تم حصر أبعاد معينة بهدف التأكد من صحة فرضياتنا وهذا من خلال الأسئلة المطروحة في الإستبيان .
2. **المقابلة** : قمنا بإجراء مقابلة مع رؤساء بعض المصالح في المؤسسة بغرض الحصول على معلومات، كانت متمثلة في مجموعة من الأسئلة المقترحة، ودارت حول نشاط ومهام كل مصلحة ومدى تقييمها من طرف مسيرها وعن علاقتها بالمصالح الأخرى وعلاقات أفرادها فيما بينهم وعن الرقابة الداخلية، بغرض الاستفادة من هذه المعلومات عند القيام بتفسير نتائج البحث، كما قمنا بمقابلة ببعض المرؤوسين بغرض الحصول على معلومات حول درجة الإنضباط والإهتمام عند أداء المهام المسندة إليهم ومن جهة أخرى مدى إحساسهم بالمسؤولية اتجاه المؤسسة ونظرتهم لها، والضرر وف التي يمارسون فيها مهامهم .
3. **الملاحظة** : إعتدنا من خلال هذه الدراسة على الملاحظة المباشرة بغرض التأكد من فرضيات الدراسة وتشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة، وكذا الحصول على المعلومات التي لم يتم التمكن من الحصول عليها من الاستبيان مباشرة، أو لتوضيح عناصر لم يتم التطرق لها بالتفصيل في الاستبيان، وغيرها من العناصر التي يستطيع

الباحث الحصول عليها من خلال الملاحظة المباشرة أو أثناء إجراء المقابلات أو توزيع الإستمارات .

• ثالثاً : الوسيلة الإحصائية المستعملة :

1. إختيار السلم : لقد قمنا بإختيار مقياس سلم ليكارث الخماسي ( LIKERT SCALE )

لأنه يعد من الأكثر المقاييس إستخدام لقياس الأداء لسهولة فهمه وتوازن درجاته إذ يشير أفراد العينة الخاضعة للإختبار على مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات التي يتكون منها مقياس الإتجاه المقترح، وقد قسمت الإجابات على النحو التالي :

الجدول (01-03) : مقياس تحديد الأهمية النسبية حسب سلم ليكارث الخماسي

الدرجة	01	02	03	04	05
الأهمية النسبية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على الإستبيان .

2. الوسائل الإحصائية المستخدمة :

إستخدمنا في تحليل بيانات البحث الوسائل الإحصائية التالية :

✓ النسبة المئوية : لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين إختاروا كل بديل من بدائل أسئلة

الإستبيان وهذا بالإستعانة ببرنامجي SPSS و EXCEL .

المطلب الثاني: تحليل البيانات العامة والشخصية لمجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي بنك BNA، و BADR البالغ عددهم 51 موظف إختارنا

عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة، شملت 45 موظف، بعد توزيع وجمع الإستبيانات كانت

الإستبيانات المسترجعة 42 .

الجدول رقم (02-03) : معلومات حول الإستبيان .

البيان	العدد	النسبة المئوية
عدد الإستبيانات الموزعة	45	100.00 %
عدد الإستبيانات المستلمة	42	88.57 %
عدد الإستبيانات المفقودة	03	11.43 %
عدد الإستبيانات الملغاة	00	00
عدد الإستبيانات الصحيحة	42	88.57 %

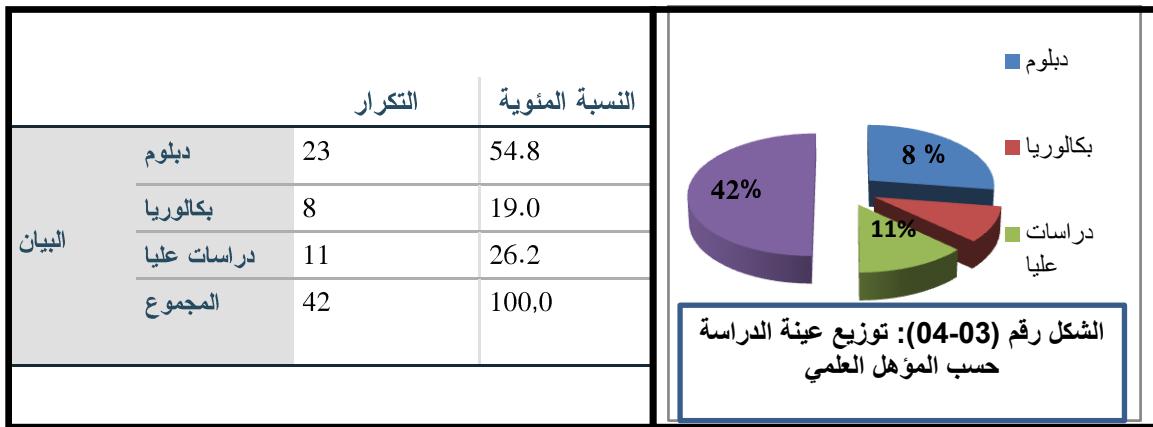
المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على معلومات الإستبيان .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03-02) أن إجمالي الاستبيانات الموزعة كان 45 إستبيان بينما عدد الإستبيانات المستلمة 42 إستبيان وهو مانسبته 88.57 % من إجمالي استبيانات الموزعة أما عدد الإستبيانات المفقودة فكانت 03 إستبيانات وبنسبة 11.43 % من إجمالي الإستبيانات الموزعة ولم يتم إلغاء الإستبيانة وهذا لأنها كانت مستوفية لجميع الشروط المتعلقة بالإجابة عليها، وعليه فإن الإستبيانات القابلة للدراسة هي 42 إستبيان بنسبة 88.57% من إجمالي الاستبيانات الموزعة، كما سبق ذكره.

وقد تم تقسيم الإستبيان على جزئين : الجزء الأول تم تخصيصه للبيانات الشخصية ولأفراد العينة وبعض البيانات العامة، أما الجزء الثاني فقد خصص لمعلومات حول متغيرات الدراسة وذلك للإجابة على تسؤلات وفرضيات الدراسة وقد قسمت على النحو التالي :

- أولاً : حماية اصول المؤسسة .
- ثانياً: مبادئ تطبيق نظام الرقابة الداخلية .
- ثالثاً: واقع نظام الرقابة الداخلية في حماية اصول المؤسسة.
- أولاً : المؤهل

الجدول رقم (03-03) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل.



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على معلومات الإستبيان وباإعتماد على SPSS 23 .

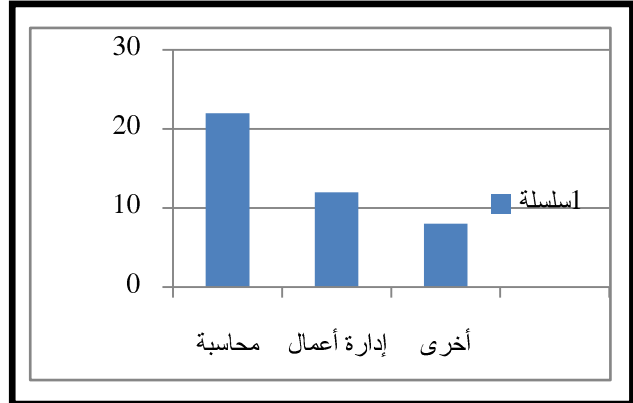
نلاحظ من خلال الجدول رقم (03-03) : أن أعلى نسبة والمقدرة ب 54.8% متحصلين على مؤهل دبلوم وبمعدل 23 موظف، تليها نسبة 26.2 % لمؤهل دراسات عليا وبمعدل 11 موظفين حيث يأتي بعدها مؤهل البكالوريا بنسبة 19.0% متمثلة في 08 موظفين، وعليه فإن الدراسة تتفاوت في درجات المؤهل، وبالتالي نلاحظ أن البنك BAN، BADR يعملان على إستراتيجية توظيف متعددة على حسب المؤهلات العلمية والعملية .



• ثانيا: التخصص

الجدول رقم (03-04) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب التخصص.

	التكرار	النسبة المئوية
محاسبة	22	52.4
إدارة أعمال	12	28.6
أخرى	8	19.0
المجموع	42	100,0



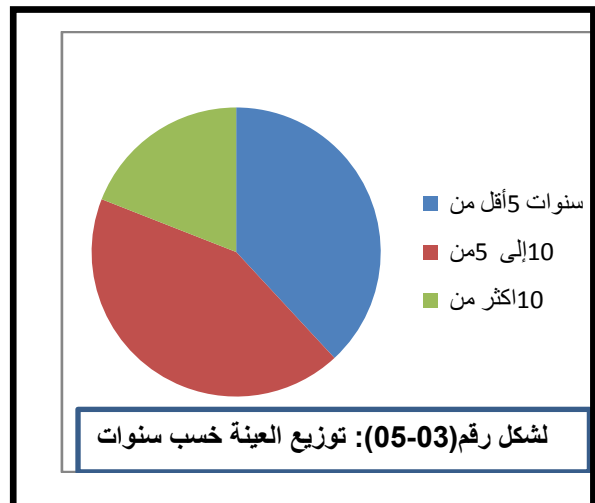
المصدر : من إعداد الطالبين بناء على الإستبيان وبالاعتماد على SPSS24 .

يتضح من الجدول رقم (03-04) : أن نسبة 52.4% من عينة الدراسة متخصصون في مجال المحاسبة مايجسد 22 موظف، أما بالنسبة لتخصص إدارة الأعمال بمعدل 12 موظفين متحصل على نسبة بلغت 28.6%، فيما باقي التخصصات الأخرى حسب مجمع الدراسة كانت بنسبة 19.0% ماقدره حوالي 08 موظفين.

• ثالثا: عدد سنوات الخبرة

الجدول رقم (03-05) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة .

	التكرار	النسبة المئوية
5 من أقل سنوات	16	38.1
10 إلى 5 من	18	42.9
10 من اكثر	8	19.0
Total	42	100,0



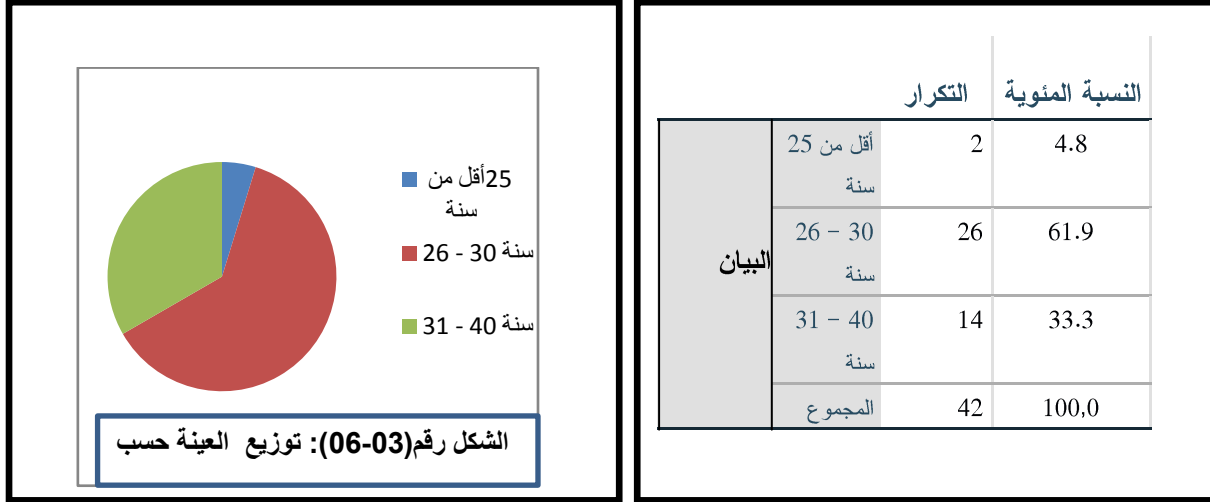
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معلومات الإستبيان وبالاعتماد SPSS24 .

يبين الجدول أعلاه ومن خلال النتائج المتحصل عليها بالإستناد إلى عامل (عدد سنوات الخبرة ) أن نسبة 38.1% أقل من 05 سنوات خبرة حيث يمثلون 16 موظفين، وبالتالي جاءت أعلى نسبة

حوالي 42.9% للموظفين الذين خبرتهم تتراوح من 05 إلى عشر سنوات بلغوا 18 عاملاً، فيما باقي الموظفين والذين هم حوالي 08 بنسبة 19.0% .

• رابعاً: العمر

الجدول رقم (03-06) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر .

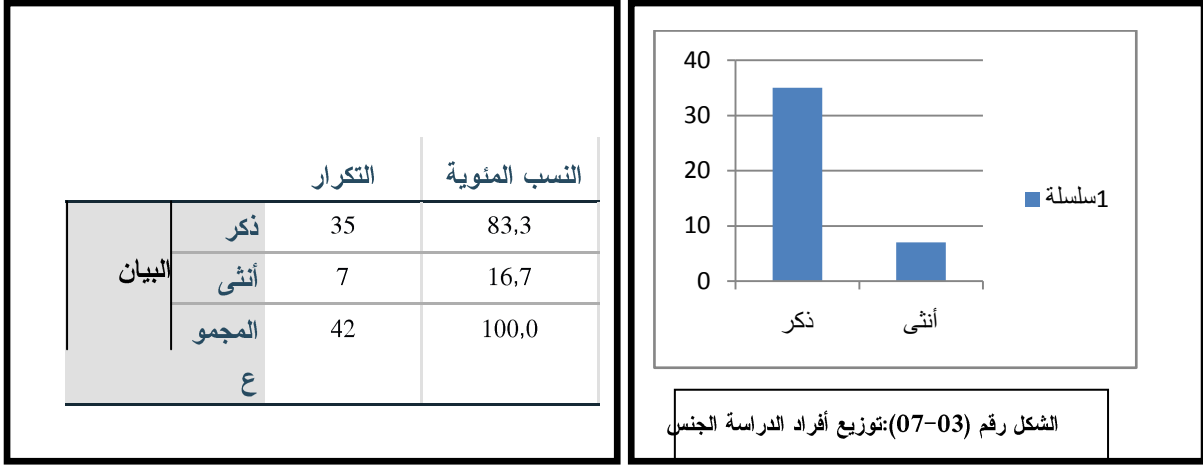


المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على معلومات الإستبيان ، وبالإعتماد SPSS24

نرى من خلال الجدول التالي رقم (03-06) والذي يمثل مختلف أعمار الموظفين حيث يتضح لنا أن أغلبيتهم هم الذين تتراوح أعمارهم ما بين 26 و 30 سنة و بنسبة 61.9% و بمعدل 26 موظف تليهم فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31 و 40 سنة بنسبة 33.3% وبمعدل 14 عمال أما بخصوص الموظفين الأقل من عمر 25 سنة كانت نسبتهم 4.8% فقط وبمعدل 02 عمال .

• خامساً: الجنس

الجدول رقم (03-07) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على معلومات الإستبيان ونتائج SPSS24

من خلال الجدول أعلاه والشكل البياني رقم ( 03-07) نلاحظ أن العمالة التي تمثل فئة الذكور بلغة نسبة 83.3% بمعدل 35 موظف من عينة الدراسة، في حين أن نسبة الإناث تقدر ب 16.7% بمعدل 07 عاملات .

المطلب الثالث : التحليل الإحصائي لأدوات مجتمع الدراسة

• أولاً : دور الرقابة الداخلية في المؤسسة

الجدول رقم ( 03-08) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإتجاهات أفراد الدراسة

حول مدى الإلتزام بمقـومـات وإجراءات نظام الرقابة الداخلية

العـبـارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاهات الاراء
يجب تحديد المسؤوليات والسلطات لكافة الإدارات والأشخاص بدقة وصورة واضحة	3.69	0.51	موافق
توفير نظام معلومات محاسبي يعمل وفق طرق واضحة منصوص عليها قانونا وتستجيب إلى وضعية وطبيعة البنك	4.16	0.79	موافق
إثبات العمليات بالدفاتر فور حدوثها للتقليل من فرص الغش والتلاعب	4.11	0.73	موافق
وضع نظام وقائي لمراقبة البريد الصادر و البريد الوارد	3.78	1.00	موافق
وجود نظام للتدريب المستمر من شأنه أن يثير من حماسة العاملين ويزيد من	3.95	0.79	موافق





• ثالثاً: حماية أصول المؤسسة

جدول رقم ( 03-10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإتجاهات أفراد الدراسة حول  
كيفية حماية أصول المؤسسة .

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاهات الاراء
طور نظام الرقابة الداخلية من أدواته لمراقبة التطبيقات المالية المستخدمة في المؤسسات الإقتصادية	3.69	0.51	موافق
يعتبر نظام الرقابة الداخلية العامل الأساسي في استخراج نقاط القوة وتحديد نقاط الضعف داخل المؤسسة	4.16	0.79	موافق
قد تستعمل الإدارة أساليب الغش والإحتيال بهدف التحايل على أساليب الفصل بين الوظائف	4.11	0.73	موافق
غالبا ما يؤدي التطبيق الجيد لنظام الرقابة الداخلية الفعال إلى إكتشاف المخالفات الناتجة عن تواطؤ عدد كبير من الموظفين للإحتيال	3.78	1.00	موافق
تساعد خزائن التدفق على فهم وتتبع علاقات الأنشطة والمستندات	3.95	0.74	موافق
عادة ما يستخدم المراجع عند فحصه لنظام الرقابة الداخلية الإستقصاءات المكتوبة كوسيلة للتقييم المبدئي لنظام الرقابة الداخلية	4.71	0.45	موافق بشدة
لتسجيل العمليات وترجمتها وتوزيعها على حسابات مختلفة يجب الإستناد على وثائق تثبت كل عملية أجريت	3.95	0.79	موافق
التسجيل السريع أو الفوري لكل العمليات من أجل تفادي تكديسها الذي قد يؤدي إلى ضياعها أو إهمالها أو نسيانها	4.52	0.59	موافق بشدة
تقييم العمل وتوزيع المسؤوليات والذي يستند على مخطط مفصل ومتفرع وتحديد بالغ الثقة لمهام كل درجة أو وظيفة	4.09	0.75	موافق
سياسات التحفيز تزيد من حماسة العمال وتدفعهم لزيادة الإنتاج	3.64	1.07	موافق
فرض عقوبات صارمة على العامل المهمل أو المقصر في عمله	4.85	0.35	موافق بشدة
عند تقييم نظام الرقابة الداخلية يمكن التعرف على أنواع الأخطاء والمخالفات التي قد تحدث ومن ثم تحديد إجراءات الرقابة	4.21	0.71	موافق
<b>المتوسط العام</b>	4.14	0.23	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الإستبيان و نتائج SPSS24

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03-10) أن معظم مفردات مجتمع الدراسة لديهم الوعي الكافي للعمل والحفاظ على أصول المؤسسة من خلال معظم الدرجات الموافقة، وذلك نلاحظه من خلال قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (4.14) والانحراف المعياري (0.23) وهنا يتبين لنا أن معظم الموظفين متفهمين على أن مبدأ حماية الأصول أساسي لإستمرارية المؤسسة .

#### ← معامل الثبات ألفا كرونباخ :

يعتبر صدق الأداة من الشروط الضرورية التي ينبغي توافرها في الأداء التي يعتمدها الباحث في الدراسة .

يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronpach Alpha) للحكم على دقة قياس مفاهيم الدراسة أي بمعنى، عند قيام باحث آخر بالدراسة نفسها سوف يتوصل إلى النتائج نفسها وقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض، لتبين صحة النتائج .  
وعند حساب معامل ألفا كرونباخ من أجل مجموعة من المتغيرات فيجب أن تكون قيمة أكبر من 0.6 للإثبات صحة ودقة النتائج المتوصل إليها .

✓ معامل ألفا كرونباخ للإستبيان ككل :

محاور الإستبيان	Alpha Cronpach
36	0.72

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الإستبيان ونتائج spss24

يمثل الجدول أن معامل ألفا كرونباخ لعينة ممثلة في 42 موظف حيث كانت النتيجة مرتفعة حيث بلغت %72. مايدل على ان هناك صحة ثبات للاستبيان الموزع على العينة محل الدراسة.

#### ← معامل الثبات الفا كرونباخ للمحاور الثلاث :

✓ المحور الأول : دور الرقابة الداخلية في المؤسسة

N	Alpha Cronpach
12	0.66

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الإستبيان ونتائج spss24

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ متوسطة، حيث بلغت % 66 .

✓ المحور الثاني :مبادئ تطبيق الرقابة الداخلية

N	Alpha Cronpach
12	0.75

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الإستبيان ونتائج spss24  
نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الثبات عال نسبياً، حيث بلغ % 75.

✓ المحور الثالث: حماية أصول المؤسسة

Alpha Cronpach	N
0.78	12

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الإستبيان ونتائج spss24

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الثبات مرتفعة ، حيث بلغت % 78 .

◀ إثبات صحة الفرضيات :

سوف نتطرق من خلال هذه النقطة إلى إثبات صحة الفرضيتين الثالثة والرابعة ، دون النظر إلى الفرضيتين الأولى والثانية بإعتبار أننا تطرقنا إليهما في أسئلة الإستبيانة وتمت الإجابة عليهما .

✓ أولاً : الفرضية الثالثة : دور نظام الرقابة الداخلية في حماية أصول المؤسسة

1. تحليل الإنحدار الخطي

الجدول رقم (03-11) تحليل الإنحدار الخطي حول العلاقة بين دور الرقابة الداخلية في حماية

أصول المؤسسة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة المعنوية P عند 0.05
الإنحدار	0.53	1	0.03	0.74	0.06

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على الاستبيان وبالاعتماد على SPSS24

الجدول الثاني رقم ( 03-12): معاملات الانحدار للعلاقة الخطية بين الرقابة الداخلية وحماية

الاصول.

النموذج	معامل الإنحدار	الخطأ المعياري	المعامل المعياري B	قيمة T	قيمة الإحتمال p معنوية المعاملات
نظام الرقابة الداخلية	3.59	0.59	-	5.99	00
حماية أصول المؤسسة	0.46	0.14	0.13	0.85	0.006

المصدر: : من اعداد الطالبين بناء على الاستبيان وبالاعتماد على SPSS24



تحليل التباين يبين العلاقة بين تأثير نظام الرقابة الداخلية في حماية أصول المؤسسة وذلك من خلال قيمة F المحسوبة وقيمة المعنوية P، ( F=0.74 و P= 0.06 ) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى P= 0.06 . ومن جدول معاملات الانحدار الخطي اعطى العلاقة بين نظام الرقابة الداخلية حماية الأصول في المؤسسات المالية ( BADR و BNA )  $y=3.59+0.462x$  ما يوضح أن الفرضية صحيحة نسبياً.

✓ ثانياً : الفرضية الرابعة : مساهمة تطبيق المبادئ وتقييم الأداء في إرساء نظام رقابة فعال.

## 2. تحليل الإنحدار الخطي

الجدول رقم (03-13) تحليل الإنحدار الخطي حول العلاقة بين تطبيق المبادئ وتقييم الأداء

في إرساء نظام رقابة فعال .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة المعنوية P عند 0.05
الإنحدار	0.01	1	0.01	0.39	0.03

الجدول الثاني رقم (03-14) : معاملات الانحدار للعلاقة الخطية بين المبادئ وتقييم الاداء .

النموذج	معامل الإنحدار	الخطأ المعياري	المعامل المعياري B	قيمة T	قيمة الإحتمال P معنوية المعاملات
تطبيق المبادئ وتقييم الأداء	3.73	0.58	-	0.38	0.00
إرساء نظام رقابة فعال	0.48	0.14	0.09	0.62	0.03

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على معلومات الإستبيان ونتائج spss24

تحليل التباين يبين العلاقة بين تطبيق المبادئ وتقييم الأداء لإرساء نظام رقابة داخلية فعال للمؤسسة وذلك من خلال قيمة F المحسوبة وقيمة المعنوية P، ( F=0.39 و P=0.03 ) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى p=0.03 ومن جدول معاملات الانحدار الخطي أعطى العلاقة بين تطبيق المبادئ وتقييم الأداء لإرساء نظام رقابي فعال في المؤسسات المالية ( BADR و BNA )  $y=3.73+0.48x$  ما يوضح أن الفرضية صحيحة نسبياً.

## خلاصة الفصل:

لقد قمنا من خلال هذا الفصل بدراسة ميدانية للبنك الوطني الجزائري، وبنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية أدرار، وذلك بالتعرض عام للبنكين من حيث النشأة والمهام والأهداف والهيكل التنظيمي.

كما تم التعرف من خلال هذه الدراسة إلى واقع نظام الرقابة الداخلية في البنك .

ونستنتج بشكل عام أن البنكين موضوع الدراسة لهما التزام واضح بمقومات نظام الرقابة الداخلية كما يتم استخدام مبادئ وإجراءات كأساليب للرقابة الداخلية واستعمال الضبط الحسابي مما يقلل احتمالات الخطأ ويقود إلى السرعة في الإنجاز، إضافة إلى الالتزام بمقومات وتقييم نظام الرقابة الداخلية بالاستناد على وثائق تثبت بواسطتها كل عملية أجريت والتسجيل السريع والفوري لكل العمليات من أجل تفادي تكديسها ونسيانها، وغيرها من المبادئ .

وطبعا هذا لا يمنع من ظهور العديد من المخاطر والتهديدات على نظام الرقابة الداخلية، حيث

يعتبر الموظف السبب الرئيسي إضافة إلى أسباب أخرى، والبنك قيد الدراسة يتبع العديد من الإجراءات للحد من هذه التصرفات .



# الختامة

حاولنا من خلال هذه الدراسة إلقاء الضوء على موضوع الرقابة الداخلية ، باعتبار أن نظام الرقابة الداخلية واجه عقبات وصعوبات كثيرة، إلا أن الأهمية التي يكتسبها من جراء تطبيقه قد جعلت عملية حماية الأصول مهمة سهلة وسريعة، ومتاحة في أي وقت، ولضمان ذلك يجب أن تكون هناك رقابة داخلية فعالة من البداية .

ويعد نظام الرقابة الداخلية أمراً حتمياً في أي وحدة من وحدات المؤسسة، هذا لأن استخدام نظام الرقابة الداخلية يساهم في اكتشاف الفساد الإداري، مما استلزم تصميم نظام رقابي داخلي فعال لمواجهة هذه المخاطر أو الحد منها والتغلب على مشاكل الغش والتلاعب والاختلاسات.

#### ❖ نتائج الدراسة :

وبعد تعرضنا لجوانب هذا الموضوع بالدراسة والتحليل، توصلنا إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

- ✓ ليقترن مفهوم الرقابة الداخلية على حماية أصول المشروع ومنع التلاعب والاختلاسات فقط وإنما هي عبارة عن خطة تنظيمية، ومجموعة من الوسائل التي توضع من طرف الإدارة من أجل العمل على ضمان التحكم في وظائف المؤسسة بغية الوصول إلى تسيير فعال للعمليات المالية والإدارية، إضافة إلى أنها أداة للوقاية والإنذار عن ما يمكن أن يمس استقرار المؤسسة وذلك عن طريق التحكم في مخاطر وتعديل إجراءات التسيير المناسب، وهذا ما يثبت نوعاً ما صحة الفرضية الأولى .
- ✓ هناك التزام واضح بمقومات الرقابة الداخلية، وهذا لتحديد المسؤوليات والسلطات وكذا تحديد الاختصاص وتقييم العمل إضافة إلى إعداد التقارير عن مدى تحقيق نظام الرقابة الداخلية للأهداف، وهذا ما ينفى صحة الفرضية الثانية .
- ✓ إن تطبيق نظام الرقابة الداخلية عادة ما يواجه مصاعب عديدة ، لذلك تسعى الإدارة العليا للمؤسسة زيادة فعالية نظام الرقابة الداخلية من خلال تقديم برامج جديدة تمكن من تطوير المهارات للموظفين، لمواجهة المخاطر التي تستهدف المؤسسة وحماية الأصول وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة .
- ✓ تبين نتائج الدراسة أن واقع نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية يعتبر واقعاً حتمياً لا يمكن الهروب منه، وذلك للعائد الكبير الذي يحققه من خلال حماية المؤسسة لأصولها.

## ❖ التوصيات:

- هناك مجموعة من التوصيات التي نأمل أن تأخذ بعين الاعتبار :
- ✓ الاهتمام بتصميم وبناء نظام رقابة داخلية فعال للاستجابة للتغيرات والتطورات التي تحصل في البيئة المحيطة.
  - ✓ توفير كفاءات فنية مؤهلة لتولي المهام وتنفيذ الأعمال في البنك قيد الدراسة .
  - ✓ إجراء دورات تكوينية وتدريبية على البرامج الجديدة للموظفين، وذلك للرفع من مهاراتهم وبالتالي الحد من المخاطر المرتبطة بهم.
  - ✓ التأكيد على الحوافز لأن لها دور كبير في التأثير على سلوك الموظف وكيفية قيامه بالعمل .
  - ✓ لا بد لإدارة العليا للبنك أن تدعم أمن الرقابة الداخلية لها، وإنشاء قسم خاص للرقابة .
  - ✓ وضع إجراءات تضمن استمرارية عمل وجاهزية نظام الرقابة الداخلية، واستخدام تجهيزات تمكن من اكتشاف المخاطر قبل حدوثها والحد من وقوعها .
  - ✓ توفير أنظمة حديثة داخل المؤسسات تسهل من عملية سير الرقابة الداخلية بشكل مرن ودون عراقيل.
  - ✓ متابعة أمن الملفات والمعلومات المالية والمحاسبية في البنك بشكل دوري ضمن سياسة واضحة للتأكد من سلامتها وتحسين أدائها.

## ❖ أفاق الدراسة :

وفي آخر المطاف نتمنى أن نكون قد وفقنا في معالجة موضوع بحثنا هذا " دور نظام الرقابة الداخلية في حماية أصول المؤسسة " من أغلب جوانبه وأن نكون قد وفقنا في طرحه، ومن خلال هذا الموضوع وفقنا على مجموعة من الإشكالات المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تمثل أفاق بحث مستقبلي وهي كالتالي :

- كيف يمكن لنظام الرقابة الداخلية أن يمارس وظيفته في ظل التطور التكنولوجي للمؤسسة.
- فاعلية وكفاءة الرقابة الداخلية على نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية.
- المورد البشري ودوره في تفعيل نظام الرقابة الداخلية .

وشكراً .