جمهورية السودان

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا والبحث والعلمي

أثر فاعلية الرقابة المالية علي تقويم الأداء المالي للبنوك التجارية السودانية

(دراسة حالة بنك الخرطوم)

Impact of the effectiveness of financial Control on the performance

of the assessment of the Sudanese commercial banks

رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة

إعداد الدارس

أبوبكر عثمان محمد عثمان

إشراف البروفيسور

عبد الماجد عبد الله حسن أحمد

جامعة أم درمان الإسلامية

1437هـ-2016م

بسم الله الرحمن الرحيم

الاستهلال

قال الله تعالى

﴿... وَكَانَ اللَّهُ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ رَقِيبًا (52) ﴾

صدق الله العظيم

سورة الأحزاب الآية (52)

الإهداء

إلي

صاحبة القلب الكبير **والدتي الحبيبة**

هذه يا أمي ثمرة السنين أهديها لك

كنتِ لي أفضل معين فلن أنسى فضلك إلى يوم الدين

من غرس في نفسي القيم النبيلة والمُثل العليا بمعانيها الشامخة

روح والدي الطاهرة

واهبة العزم والتصميم والمثابرة وناظرة الحُلم يتحقق ومرآة أحلامي

زوجتي

من جمعتني بهم ذكريات الطفولة الجميلة

أخواني وأخواتي

من شغلتني هوايات العلم والمعرفة من بينهم لأعيش علي أملهم

أبنائي

إلي كل طالب علم

الشكر والتقدير

الشكر لله تعالي من قبل ومن بعد والصلاة والسلام علي سيدنا محمد خاتم الأنبياء وعلي آله وصحبه وسلم، فان واجب الوفاء يلزمني أن أتقدم بجزيل شكري لأسرة جامعة شندي متمثلة في كلية الدراسات العليا وفائق احترامي وتقديري للأستاذ الدكتور/ **عبد الماجد عبد الله حسن** لتفضله بالإشراف علي الرسالة وتحمله عناء المتابعة المستمرة وما وجدته من كريم التعامل ولما أبداه من ملاحظات وتوجيهات سديدة كان لها الأثر الكبير في اغناء الرسالة فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أتقديم بجزيل الشكر لأسرة بنك الخرطوم الرئاسة وفروعه بشندي وعطبره وكسلا لما وجدته من كريم المعاملة وتوفير كافة البيانات التي أعانتني في إتمام هذه الرسالة. وأخص بالشكر الأخ/ الدكتور **عثمان الطيب الفكي** برعايته الكريمة والأخ/ الدكتور **صلاح الأمين الخضر** والأستاذ/ **حسن خالد الصاغ** ، وأخص بالشكر كذلك الأخ العزيز/ **طارق محمد الطاهر** لمساهمته الفاعلة في اتمام هذه الرسالة وأتقدم بالشكر لأسرة مكتبة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة وادي النيل، وجامعة الزعيم الأزهري، وأسرة مكتبة كلية الدراسات العليا بجامعة السودان وجامعة النيلين وجامعة أم درمان الإسلامية لما وجدته من عون وكريم المعاملة.

المستخلص

تناولت الدراسة أثر فاعلية الرقابة المالية علي تقويم الأداء المالي للبنوك التجارية السودانية، وتكمن مشكلة الدراسة في أن الأموال تتجمع وتتركز في المؤسسات المالية ومنها البنوك التجارية وإن الأداء المالي لهذه البنوك يرتبط بالرقابة علي الأموال ويتأثر بها، وتظهر الحاجة لمعرفة مدي تأثير فاعلية الرقابة المالية علي الأداء المالي و المحافظة علي أموال العملاء وتقليل الأخطاء والتجاوزات في البنوك التجارية وهل تفعيل دور الرقابة المالية يؤدي إلي تحقيق الجودة الشاملة في الأداء المالي للبنوك التجارية السودانية؟ هدفت الدراسة إلي معرفة كفاءة وفعالية النظام الرقابي المتبع ببنك الخرطوم ودوره في تقويم الأداء المالي ومعرفة مدي مساهمة نظام الرقابة المالية في المحافظة علي أموال العملاء بالبنك.ناقشت الدراسة الفرضيات التالية:هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة نظام الرقابة المالية وكفاءة أداء البنوك التجارية، تفعيل دور الرقابة المالية يؤدي إلي تحقيق الجودة الشاملة في أداء البنوك التجارية، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية نظام الرقابة المالية وحجم التعاملات المصرفية للبنك، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة نظام الرقابة المالية وحجم الأخطاء والتجاوزات بالبنك. خلصت الدراسة إلي نتائج عديدة أهمها إن نظام الرقابة يتسم بالكفاءة والفعالية ويساهم في الكشف عن مظاهر القصور في الأداء وكذلك نظام الحوافز المادية والمعنوية ساعدت في رفع كفاءة الأداء بالبنك. خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها أنه علي الإدارة العليا بالبنك الإبقاء علي الكوادر ذات الخبرات العالية وزيادة الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية لرفع كفاءة وفعالية الأداء والتركيز علي زيادة الدورات التدريبية الداخلية والخارجية لتطوير الأداء.

Abstract

The study deals with the impact of the effectiveness of financial control on the performance of the assessment of the Sudanese commercial banks. The problem of the study is indicates that capital is accumulated and concentrated in the financial institutions suchas commercial banks. The Financial performance of these banks is associated with control over money and effected by it. The need for knowing the extent of the impact of the effectiveness of the financial control on the financial performance and safeguarding customers، money as wellas reducing mistakes and violations in commercial banks. Is the effectiveness of the role of financial control leads to the achievement of total quality in the financial performance of the Sudanese commercial banks? The objective of the study are: knowing the efficiency and effectiveness of the control system adopted in the bank of Khartoum and its role in evaluating the financial performance and come across the extent of the contribution the financial control system in preserving money of the bank customers .The study discussed the following hypo theses: There is arelation with statistical significance between the efficiency of the financial control system and the efficiency of the performance of commercial banks. The effectiveness of the role of the financial control leads to the achievement of total quality in the performance of the commercial banks. There is arelation with statistical significance between the efficiency of the financial control system and the volume of banking transaction of the banks. There is

arelation with statistical significance between the quality of the financial control system and the volume of mistakes and violations in the banks. The study attained many results، the most significant of which were: The control system which is characterized by efficiency and effectiveness and contributed in revealing the characteristics of defects in performance. The system of moral and financial incentives in hanced to raise the efficiency of performance violations in the banks. The study re commended many recommendation, the most significant of which were: The top management of the bank to maintain the high quality cadres and increase of moral and financial incentives in increasing the efficiency and effectiveness of performance and to concentrate on the increase of the internal and external training sessions to improve performance.

فهرس الموضوعات

عنوان الموضوع	ص
الاستهلال	أ
الإهداء	ب
الشكر والتقدير	ج
المستخلص	د
Abstract	هـ– و
فهرس الموضوعات	ح
فهرس الجداول	ي
فهرس الأشكال	م
فهرس الملاحق	ع
المقدمة	
أولاً: الإطار المنهجي للدراسة	2
ثانياً: الدراسات السابقة	6
الفصل الأول: الإطار النظري للرقابة المالية	
المبحث الأول: مفهوم وأهمية وأهداف الرقابة	37
المبحث الثاني: أسس وأنواع الرقابة المالية	63
الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المالي	
المبحث الأول: مفهوم وأهمية وأهداف الأداء المالي	85
المبحث الثاني: أسس ووسائل ومعايير تقويم الأداء المالي	112
الفصل الثالث: الإطار النظري للبنوك	
المبحث الأول: مفهوم ونشأة وتطور البنوك	132
المبحث الثاني: أنواع ووظائف البنوك	154

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
المبحث الأول: نبذه عن بنك الخرطوم	179
المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية	187
المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات	190
الخاتمة	
أولاً: النتائج	254
ثانياً: التوصيات	256
المصادر والمراجع والملاحق	
أولاً: المصادر والمراجع	258
ثانياً: الملاحق	278

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	ص
1/2/4	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	188
2/2/4	التوزيع التكراري لإجابات إفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	189
3/2/4	التوزيع التكراري لإجابات إفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	190
4/2/4	التوزيع التكراري لإجابات إفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمي الوظيفي	191
5/2/4	التوزيع التكراري لإجابات إفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	193
6/2/4	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى	194
7/2/4	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية	195
8/2/4	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة	196
9/2/4	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة	197
10/2/4	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة	198
11/2/4	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة	199
12/2/4	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة	200
13/2/4	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة	201
14/2/4	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة	202
15/2/4	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العاشرة	203
16/2/4	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الحادية عشر	204
17/2/4	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية عشر	205
18/2/4	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة عشر	206
19/2/4	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة عشر	207

20/2/4	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة عشر	208
21/2/4	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة عشر	209
22/2/4	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة عشر	210
23/2/4	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة عشر	211
24/2/4	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة عشر	212
25/2/4	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العشرون	213
26/2/4	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الحادي والعشرون	214
27/2/4	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية والعشرون	215
28/2/4	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة والعشرون	216
29/2/4	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة والعشرون	217
30/2/4	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة والعشرون	218
31/2/4	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة والعشرون	219
32/2/4	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة والعشرون	220
33/2/4	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة والعشرون	221
34/2/4	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة والعشرون	222
35/2/4	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثلاثون	223
36/2/4	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الحادية والثلاثون	224
37/2/4	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الأولى	226

38/2/4	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الأولى	229
39/2/4	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولي	231
40/2/4	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثانية	233
41/2/4	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الثانية	235
42/2/4	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية	237
43/2/4	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثالثة	239
44/2/4	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الثالثة	241
45/2/4	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة	243
46/2/4	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الرابعة	245
47/2/4	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الرابعة	247
48/2/4	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة	249

فهرس الأشكال

رقم الجدول	عنوان الشكل	ص
1/2/1	الرقابة من حيث التوقيت	68
1/1/2	مراحل عملية تقويم الأداء	106
1/1/4	الهيكل التنظيمي لبنك الخرطوم	184
2/1/4	الهيكل التنظيمي لنائب المدير	185
3/1/4	الهيكل التنظيمي قطاع خدمات الأفراد	185
4/1/4	الهيكل التنظيمي قطاع خدمات الشركات	186
5/1/4	الهيكل التنظيمي إدارة الفروع	186
1/2/4	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	188
2/2/4	الشكل البياني لإجابات إفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	189
3/2/4	الشكل البياني لإجابات إفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	191
4/2/4	الشكل البياني لإجابات إفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمي الوظيفي	192
5/2/4	الشكل البياني لإجابات إفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	193
6/2/4	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولي	194
7/2/4	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	195
8/2/4	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	196
9/2/4	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	197
10/2/4	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة	198
11/2/4	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة	199
12/2/4	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة	200

13/2/4	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة	201
14/2/4	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة	202
15/2/4	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة	203
16/2/4	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر	204
17/2/4	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر	205
18/2/4	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر	206
19/2/4	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر	207
20/2/4	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر	208
21/2/4	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة عشر	209
22/2/4	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة عشر	210
23/2/4	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة عشر	211
24/2/4	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة عشر	212
25/2/4	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العشرون	213
26/2/4	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادي والعشرون	214
27/2/4	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية والعشرون	215
28/2/4	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة والعشرون	216
29/2/4	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة والعشرون	217
30/2/4	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة والعشرون	218
31/2/4	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة	219

	والعشرون	
32/2/4	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة والعشرون	220
33/2/4	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة والعشرون	221
34/2/4	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة العشرون	222
35/2/4	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثلاثون	223
36/2/4	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية والثلاثون	224
37/2/4	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولي	231
38/2/4	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية	237
39/2/4	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة	243
40/2/4	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة	249

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	ص
.1	الاستبانة	277
.2	محكمو الاستبانة	283

المقدمة

تشتمل علي:

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة.

ثانياً: الدراسات السابقة.

أولاً: الإطار المنهجي

تمهيد

أن الرقابة بشكل عام ومنها الرقابة المالية وجدت مع وجود المجتمعات المنظمة ،وتطور مفهوم الرقابة كما تطورت أهدافها بتطور دور الدولة وتطور المفاهيم الإدارية والمالية والاقتصادية.وتعددت مفاهيم الرقابة بتعدد وجهات النظر إلى وظيفة الرقابة وأهدافها و الجهات التي تمارسها ، كما تعددت مواضيعها و اختلاف زمن ممارستها أدي الدور الكبير الذي تلعبه البنوك التجارية في اقتصاديات البلاد إلي أهمية الرقابة المالية في أنشطتها كما أدي التوسع الكبير في الأنشطة الاقتصادية وازدياد حجم المنشآت وانتشارها جغرافيا ، إضافة إلي انفصال الملكية عن الإدارة إلي الاهتمام بالمراجعة المالية.

يعتبر تقويم الأداء المالي حيوياً بالنسبة للمنشآت إذ يمكنها من الحكم علي إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة ويعتبر أيضاً قياساً للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة مسبقاً، وهو أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وأداة لتدارك الثغرات والمشاكل التي قد تظهر.

إن الغرض النهائي الذي تبحث عنه الرقابة المالية هو الكشف عن الانحرافات ومعرفتها والعمل علي إصلاحها في الوقت المناسب وبهذا تكون الرقابة قد ساهمت في تقويم الأداء للمنشأة الذي يبحث عن الانحرافات وتقويمها.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في أن الأموال تتجمع وتتركز في المؤسسات المالية ومنها البنوك التجارية وإن الأداء المالي لهذه البنوك يرتبط بالرقابة علي الأموال ويتأثر بها، وتتلخص مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

1. هل الرقابة المالية تؤثر علي الأداء المالي للبنوك التجارية ؟

2. هل تفعيل دور الرقابة المالية يؤدي إلي تحقيق الجودة الشاملة في الأداء المالي للبنوك التجارية السودانية ؟

3. هل وجود نظام فعال للرقابة المالية يؤدي إلي المحافظة علي أموال العملاء وتعزيز ثقتهم في البنوك؟

4. هل الرقابة المالية الفعالة تقلل من تراكم الأخطاء والتجاوزات؟

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية : تنبع أهمية الدراسة العلمية من أهمية الأموال وضرورة الرقابة عليها، وان هذه الأموال ليست فقط وسيلة للتعامل إنما هي أيضا وسيلة لتقدير القيمة وهذا يعني أنها ذات جانب اقتصادي والرقابة عليها تحقق هذا الجانب من خلال المنظمات أو المؤسسات المالية. ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1. إثراء المكتبات بموضوع الدراسة .

2. الرقابة علي الأموال تعتمد علي تخطيط هذه الأموال حيث لا رقابة إلا علي خطة أو تخطيط وبهذا تتضح أهمية الدراسة فالرقابة علي الأموال تعمل علي كشف الانحرافات التي تحدث في استخدام وتوجيه الأموال .

3. مناقشة موضوع حيوي مرتبط بالمال.

الأهمية العملية : تنبع أهمية الدراسة العملية في الخروج بنتائج وتوصيات تستفيد منها إدارة البنوك التجارية السودانية ، حيث عالم اليوم يتصف بأنه عالم المال والأعمال فالمال هو الأساس لمختلف الأنشطة والرقابة عليه ذات أهمية كبيرة. ويمكن تلخيصها في النقاط التالية :

1. وجدت الأموال لتستثمر وتنمو وتتزايد فهي أداة للاستثمار والرقابة عليها تحقق أفضل استثمار .

2. الندرة النسبية في الأموال علي المستويين الإقليمي والعالمي تستوجب الرقابة علي هذه الأموال .

3. الأموال التي تتجمع وتتركز في المؤسسات المالية وتعتبر ناتج الادخار ولذلك فان الرقابة المالية تحقق المحافظة علي هذه المدخرات واستغلالها واستخدامها أفضل استخدام ممكن.

4. يرتبط كل من قرار التمويل وقرار الاستثمار ببعضهما البعض والمؤسسات المالية هي مؤسسات تمويلية استثمارية والرقابة المالية تمثل رقابة علي الاستثمار.

أهداف الدراسة

الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو معرفة أثر الرقابة المالية علي الأداء المالي للبنوك التجارية السودانية. وتهدف الدراسة إلي تحقيق الأهداف التالية:-

1. معرفة كفاءة وفعالية النظام الرقابي المتبع ببنك الخرطوم ودوره في تقويم الأداء المالي.
2. معرفة مدي مساهمة نظام الرقابة المالية في المحافظة علي أموال العملاء بالبنك.
3. توضيح السلبيات التي تنتج عن عدم وجود نظام فعال للرقابة علي بنك الخرطوم.
4. توضيح ارتباط الرقابة المالية بالتخطيط المالي حيث أنها تعمل علي كشف الانحرافات.

فرضيات الدراسة

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة نظام الرقابة المالية وكفاءة أداء البنوك التجارية.
2. تفعيل دور الرقابة المالية يؤدي إلي تحقيق الجودة في أداء البنوك التجارية.
3. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية نظام الرقابة المالية وحجم التعاملات المصرفية للبنك.
4. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة نظام الرقابة المالية وحجم الأخطاء والتجاوزات بالبنك.

مصادر جمع البيانات

اعتمد الباحث علي جمع البيانات من المصادر التالية:

1. **مصادر ثانوية** : تتمثل في الكتب والدوريات والمجلات العلمية والرسائل العلمية والمؤتمرات والندوات العلمية.

2. **مصادر أولية** : وهي تتمثل في أداة الدراسة الاستبيان.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة علي مناهج متعددة الجوانب منها :

1. المنهج التاريخي لاستعراض التطور الفكري للدراسات السابقة والمراجع والدوريات.
2. المنهج الاستقرائي لصياغة مشكلة الدراسة.
3. المنهج الاستنباطي لاختبار فروض الدراسة.
4. المنهج الوصفي التحليلي للدراسة الميدانية لاستخدام التكرارات والنسب والجداول والرسوم البيانية لإثبات مدي صحة الفرضيات.

حدود الدراسة

الحدود المكانية : بنك الخرطوم.

الحدود الزمانية : 2016م

هيكل الدراسة:-

تتكون هذه الدراسة من مقدمة وأربعة فصول وخاتمة، حيث تحتوي المقدمة علي الإطار المنهجي والدراسات السابقة. بينما تناول الفصل الأول الإطار النظري للرقابة المالية من خلال مبحثين تناول الأول مفهوم وأهمية وأهداف الرقابة المالية، وتناول الثاني أسس و أنواع الرقابة المالية. أما الفصل الثاني فيتناول الإطار النظري للأداء المالي من خلال مبحثين، الأول يتناول مفهوم وأهمية وأهداف الأداء المالي، تناول الثاني أسس ووسائل ومعايير تقويم الأداء المالي. أما الفصل الثالث فيتناول الإطار النظري للبنوك من خلال مبحثين، الأول يتناول مفهوم ونشأة وتطور البنوك ، و الثاني يتناول أنواع ووظائف البنوك. أما الفصل الرابع فيتناول الدراسة الميدانية من خلال ثلاثة مباحث الأول يشمل نبذة تعريفية عن بنك الخرطوم، الثاني يتناول إجراءات

الدراسة الميدانية أما الثالث فتناول تحليل البيانات واختبار الفرضيات. وختم بخاتمة اشتملت علي النتائج والتوصيات والمصادر والملاحق.

ثانياً: الدراسات السابقة

تناول الباحث الدراسات السابقة التي ناقشت موضوع الدراسة في متغيراته المستقلة والتابعة والتي تمكن الباحث من الحصول عليها وهي:

(1) دراسة عبد المنعم (2004)[1]

تتمحور مشكلة الدراسة في : مدي تأثير التخطيط الاستراتيجي علي كفاءة الأداء المالي بالمصرف السوداني الفرنسي؟

هدفت الدراسة إلي التعرف علي ماهية التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الأداء المالي بصورة عامة في المؤسسات المصرفية بصفة خاصة، وكذلك معرفة أثر الأداء المالي بالمصرف السوداني الفرنسي.

توصلت الدراسة إلي نتائج أهمها: أثبتت الدراسة أن وضع الخطط الإستراتيجية بالمصرف يؤثر إيجابا علي معدلات الربحية والأداء المالي عامة، أوضحت الدراسة أهمية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق أهداف المصرف ، أوضح التحليل الإحصائي أن هنالك علاقة موجبة بين التخطيط الاستراتيجي وازدياد حجم ودائع المصرف.

وضعت الدراسة التوصيات التالية: ضرورة صياغة معايير وقيم أخلاقية تؤدي إلي تغذية وتقوية ثقافة المصرف تجاه الخطط الإستراتيجية ، ضرورة إشراك كل المستويات بالمصرف في وضع الخطط الإستراتيجية ، ربط متابعة ورقابة الخطط الإستراتيجية بمعايير الأداء ، وتوسيع دائرة التحليل المالي باعتماد أدوات إضافية في التحليل بجانب النسب المالية مثل التحليل الكمي لقائمة الدخل والتدفقات النقدية.

---

[1] عبد المنعم خليل فضل، **التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية وأثره علي كفاءة الأداء المالي** ، (الخرطوم : كلية الدراسات العليا –رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2004م).

تختلف هذه الدارسة عن دراسة الباحث في أنها ركزت علي التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية وأثره علي كفاءة الأداء المالي ، وتركز دراسة الباحث علي تناول أثر الرقابة المالية علي أداء البنوك التجارية.

(2) دراسة جهاد (2005)[2]

تدور مشكلة الدراسة حول السؤال التالي:

ما أثر الرقابة المالية علي تمويل المؤسسات الأهلية في قطاع غزة؟

حيث هدفت الدراسة إلي دراسة أثر ودور الرقابة المالية علي الجوانب المالية للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة والتعرف علي مدي استخدام الأدوات والمقومات الرقابية في تطوير أداء المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

تمثلت أهم النتائج في الآتي:

1. استمرارية عمل ونشاط الجمعيات الأهلية مرتبط إلي حد كبير بالدعم الخارجي وخاصة من الدول الأجنبية، وبالتالي فان بقاء الكثير من الجمعيات الأهلية مرهون بالتغيرات الخارجية والسياسات الدولية وكذلك الحال بالنسبة لنشاطها وبرامجها فالعديد من الجمعيات تركز في برامجها ومشاريعها مع ما يتوافق مع توجيهات وأولويات المانحين.

2. أظهرت الدراسة الميدانية وجود دور مؤثر وفعال لمؤسسات التدقيق والأجهزة الرقابية في تطوير الأنظمة المالية والإدارية للجمعيات الأهلية في قطاع غزة ، حيث إن هذا المجال كان أعلي المجالات توافراً في عينة الدارسة ، وقد تبين إن الدور الأكبر في هذا المجال يرجع لدور مدقق الحسابات الخارجي المستقل ، وذلك لوجود مراجعة دورية من مدققين مستقلين لمعظم الجمعيات الأهلية ، إضافة إلي أهمية تقرير المدقق بالنسبة لمستخدمي التقارير المالية للجمعيات، في حين أن تبين محدودية دور الأجهزة الرقابية المتمثلة في وزارة الداخلية وهيئة الرقابة العامة نظراً لكون تلك الأجهزة

---

[2] جهاد محمد محمد شريف ، **أثر الرقابة المالية علي استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية** دراسة ميدانية ، (الجامعة الإسلامية غزة : كلية الدراسات العليا –رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة ، 2005م).

لتمارس رقابة شاملة لكافة الجمعيات الأهلية بصورة دورية متواصلة حيث تقتصر علي عينات محدودة ، بالإضافة إلي عدم إصدارها تقارير منتظمة علي حسابات وأنشطة الجمعيات الأهلية

3. توفر مقومات الهياكل التنظيمية بدرجة متوسطة

أما أهم التوصيات فقد تمثلت في الآتي:

في ضوء ما انتهت إليه الدراسة من نتائج ثبت أهمية الرقابة المالية في نجاح الجمعيات الأهلية في أداء برامجها وأنشطتها واستمرار تدفق التمويل اللازم لأداء وانجاز تلك البرامج والمشاريع فان الباحث يقترح توصيات أهمها زيادة فاعلية الرقابة المالية من خلال تطوير الهياكل التنظيمية للجمعيات التي تعاني من ضعف في تلك الهياكل إضافة إلي تطوير الأنظمة المحاسبية وأنظمة الضبط الداخلي.

تختلف هذه الدارسة عن دراسة الباحث في أنها ركزت علي أثر الرقابة المالية علي استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية بغزة، وتركز دراسة الباحث بأنها تناولت أثر الرقابة المالية علي الأداء المالي للبنوك التجارية.

(3) دراسة محمد (2006) [1]:

تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة مدي تطبيق الرقابة المالية في وزارة المالية ولاية القضارف.

هدفت الدراسة إلي التعريف بالرقابة المالية وأهدافها وأهميتها وأساليبها المستخدمة أو المتبعة في الوحدات الحكومية الولائية خاصة ولاية القضارف (وزارة المالية).

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

1. تفتقر الوحدات الحكومية الولائية (ولاية القضارف) للتطبيق السليم لأساليب الضبط الداخلي والإحصائي والمقاييس التي تهدف إلي ضبط عمليات المشروع ومراقبتها تلقائياً باستمرار بغرض حماية الأصول من السرقة والاختلاس وسوء الاستعمال.

---

[1] محمد حسن حسين ، **أساليب الرقابة المالية في الوحدات الحكومية الولائية بالسودان**، (الخرطوم : رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة ، جامعة النيلين – كلية الدراسات العليا، 2006م).

2. علي الرغم من وجود لجنة من الرقابة المالية بالولاية إلا أنها تعاني من بعض المشاكل التي لا تجعلها تحقق أهدافها وأدي ذلك لضعف فعاليتها والمتمثلة في عدم القيام بإعداد النشرات الدورية للوحدات الإدارية والمحاسبية.

3. اختصاصات ومهام أمناء المخازن غير واضحة أو محددة في معظم الوحدات.

4. تختلف إجراءات الرقابة الداخلية من وحدة لآخري باختلاف طبيعة وحجم النشاط لكل وحدة.

أما أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة هي:

1. ضرورة تفعيل دور لجنة الرقابة المالية حتى تقوم بالدور المنوط بها.

2. ضرورة تأهيل الكوادر المالية والمحاسبية وتزويدها باللوائح والمنشورات المالية.

3. متابعة وتنفيذ توصيات ديوان المراجع العام.

4. الزيارات الميدانية والمتابعة اللصيقة من لجنة الرقابة المالية.

تختلف هذه الدارسة عن دراسة الباحث في أنها ركزت علي أساليب الرقابة المالية في الوحدات الحكومية الولائية بالسودان (وزارة المالية ولاية القضارف)، وتركز دراسة الباحث علي أثر الرقابة المالية علي الأداء المالي للبنوك التجارية.

(5) دراسة عثمان (2007)[1] :

تتمثل مشكلة الدراسة في ضرورة توافر معلومات إضافية باستخدام مقاييس أخري بجانب مقاييس تقويم أداء المنشآت التي تعتمد علي تحيلي القوائم المالية والتقليدية التي تشوبها كثير من العيوب والانتقادات ، والبيانات المستخدمة في تلك القوائم لا يمكن التسليم بأنها حقيقية نظراً لان الأرقام الواردة بها تمثل خليطاً من وقائع ماضية مسجلة بتواريخ مختلفة، ومن ناحية أخري تمثل انعكاساً لمبادئ وأعراف محاسبية وإن كانت مقبولة لكن تلازمها أخطاء التقدير والاجتهاد.

---

[1] عثمان عبده حسين ، **استخدام قائمة التدفقات النقدية في تقويم أداء المصارف السودانية** ، (الخرطوم : رسالة دكتوراه غير منشورة في المحاسبة ، جامعة النيلين– كلية الدراسات العليا ، 2007م).

هدفت الدراسة إلي استعراض المقاييس المتبعة في تقييم أداء قطاع المصارف مع بيان سلبياتها والمشاكل المترتبة عليها ، ودراسة وتحليل بيانات التدفقات النقدية والتعرف علي دورها في قرارات الاستثمار ، وبناء نموذج يساعد مستخدمي القوائم المالية في تقييم الأداء مع التطبيق علي المصارف السوداني.

توصلت الدراسة إلي النتائج التالي: أهمية مؤشرات قائمة التدفقات النقدية في تقويم الأداء ، وضرورة دعم المؤشرات التقليدية بأخرى مستمدة من قائمة التدفقات النقدية ، وقائمة التدفقات النقدية لا تعتبر بديلاً للقوائم المالية التقليدية ولكنها مكملة لها.

وضعت الدراسة التوصيات التالية: ضرورة الاعتماد علي المؤشرات المستمدة من قائمة التدفقات النقدية عند تقييم أداء المنشآت ، ضرورة تطوير مؤشرات التدفقات النقدية مع تطوير نسب نمطية أخري معيارية يتم المقارنة بها من أجل إبراز دلالات أفضل.

تختلف هذه الدارسة عن دراسة الباحث في أنها استخدمت قائمة التدفقات النقدية في تقويم أداء المصارف السودانية، بينما ركزت دراسة الباحث علي أثر الرقابة المالية علي أداء للبنوك التجارية.

(6) دراسة ولاء (2007)[1]:

تدور مشكلة الدراسة حول الأسئلة التالية: هل هنالك علاقة بين الرقابة المصرفية وكفاءة الجهاز المصرفي؟ وهل معايير الإنذار المبكر للرقابة المصرفية توضح حقيقة الموقف المالي للبنك والتحوط لعدم حدوث أزمات مالي؟ وهل ضعف الرقابة يؤدي إلي ارتفاع نسبة الديون المتعثرة وبالتالي ضعف العائد علي الأصول؟

هدفت الدراسة إلي الدور الذي تقوم به أجهزة الرقابة الإدارية للجهاز المصرفي السوداني حتى تتمكن من تهيئة المصارف لتقوية مواقفها المالية وتجنب الأزمات

[1] ولاء عثمان يعقوب ، **أثر الرقابة علي أداء الجهاز المصرفي السوداني** ، دراسة حالة بنك التضامن الإسلامي، التنمية التعاوني الإسلامي و السوداني الفرنسي ، (أم درمان : رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الزعيم الأزهري– كلية الدراسات العليا ، 2007م).

بالإضافة إلي التعرف علي الوسائل المستخدمة في الرقابة والأساليب التي تؤدي لضعف أداء المصارف.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

1. نظام الإنذار المبكر وفقا لإطار الرقابة الاحترازية يعتبر معيار مهم لقياس سلامة المصرف ، وسوف تستفيد البنوك كثيراً من استخدامه لتلمس أماكن الخلل ومعالجتها أول بأول.

2. تتفاوت أحجام المصارف ومصادر تحويلها واختلاف تمويلها واختلاف هيكل ميزانيتها والخدمات التي تقدمها والأسواق التي تعمل فيها فانه يصعب وضع مقاييس دقيقة للتركيز يمكن تطبيقها بشكل عام دون الإخلال بالقدرة التنافسية لبعض المصارف.

3. الكثير من المصارف لا تتوخي الدقة في منح التسهيلات الائتمانية ولا تعمل علي تكوين المخصصات الكافية لمخاطر التمويل وفي نفس الوقت تعمل علي معالجة الفوائد علي الديون غير القابلة للتحصيل كإيرادات مما ينتج عنه أرباح غير حقيقية، في حين إن التقييم السليم لهذه الديون يكشف عدم قدرة المدين علي سداد الأصل وفوائده ، مما يؤدي إلي تراكم الديون المتعثرة وبالتالي عدم سلامة الموقف المالي للمصرف.

4. تعتبر الربحية أحد أهم عناصر تقييم الوضع المالي للمصارف ويتأثر مستوي الربحية مباشرةً بمستوي كفاءة الإدارة ودرجة متانة ودقة نظام الضبط الداخلي.

أما أهم التوصيات هي:

1. العمل علي استقلالية البنك المركزي وتطوير مقدرته الرقابية والإشرافية واستيعاب المستجدات في أسس الرقابة وأساليب الأشراف وتطوير تطبيق المعايير العالمية الإسلامية في مجال الشفافية والإفصاح.

2. تأهيل الوحدات المصرفية السوداني لمواجهة التحديات الناجمة من التطورات العالمية.

3. إعادة هيكلة الجهاز المصرفي حتى يتسم بالمرونة التي تمكنه من مواكبة التطورات العالمية ليستوعب متطلبات مرحلة السلام وتطبيق النظام المزدوج.

تختلف هذه الدارسة عن دراسة الباحث في أنها ركزت علي الرقابة المصرفية في السودان والتطورات التي حدثت فيها وسياسات إعادة هيكلت الجهاز المصرفي التي اتبعها بنك السودان ، وركزت دراسة الباحث علي تناول أثر الرقابة المالية علي الأداء المالي للبنوك التجارية.

(7) دراسة مفتاح (2007)[1]:

تتمحور مشكلة الدراسة في :

هل الشركات الصناعية في ليبيا تستخدم نظم المعلومات المحاسبية؟ وهل تدرك الإدارات التي بها أهمية نظم المعلومات المحاسبية؟ وهل هنالك علاقة بين نظم المعلومات المحاسبية والأداء المالي؟

هدفت الدراسة للوقوف علي مفهوم نظم المعلومات المحاسبية في الشركات الصناعية ومعرفة أثر نظم المعلومات المحاسبية علي تقويم الأداء المالي في الشركات الصناعية في الجماهيرية الليبية.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

1. تستخدم الشركات التي تعمل في الجماهيرية الليبية نظم المعلومات المحاسبية في أعمالها.
2. توجد علاقة بين الأجهزة المستخدمة في الشركة والأداء المالي.
3. يتمتع العاملون في أنظمة المعلومات المحاسبية بالكفاءة العالية.
4. يوجد أثر لنظم المعلومات المحاسبية علي الأداء المالي في الشركات الصناعية في الجماهيرية الليبية.
5. توجد علاقة بين كفاءة العاملين في أنظمة المعلومات المحاسبية والأداء المالي.

---

[1] مفتاح عبد القادر مبروك ، **أثر تطبيق نظم المعلومات المحاسبية علي تقويم الأداء المالي للمنشآت الصناعية الليبية** ، (الخرطوم : رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة ، جامعة النيلين – كلية الدراسات العليا ، 2007م).

أما أهم التوصيات هي:

1. الاهتمام بمواكبة أحدث التطورات في نظم المعلومات المحاسبية.
2. تطوير الكفاءات البشرية من خلال الدورات التدريبية.
3. من الضروري علي الشركات الليبية أن تتعامل مع الأجهزة الالكترونية وذلك لتوفير المعلومة المحاسبية بالسرعة والدقة وبأقل تكلفة.

تختلف هذه الدارسة عن دراسة الباحث في أنها ركزت علي أثر تطبيق نظم المعلومات المحاسبية علي تقويم الأداء المالي للمنشآت الصناعية الليبية، وركزت دراسة الباحث علي أثر الرقابة المالية علي الأداء المالي للبنوك التجارية السودانية.

(8) دراسة أحمد (2007)[1]:

تتلخص مشكلة الدارسة في التساؤلات التالية:

1. هل تؤثر المعلومات المحاسبية في تقويم أداء المصارف القطرية؟
2. هل تمكن معلومات التدفقات النقدية في تحديد مقدرة المصارف القطرية علي تلبية حاجة العملاء؟
3. هل تستخدم المصارف القطرية المعلومات المحاسبية في تحليل الانحرافات ومعالجتها؟

هدفت الدراسة إلي:

1. تحديد المعايير والإجراءات التي تمكن من تقويم أداء المصارف القطرية.
2. دراسة أثر المعلومات المحاسبية في تقويم أداء المصارف القطرية.
3. تحليل بيانات القوائم المالية للبنوك أو المصارف القطرية بغرض تقويم أدائها بناءً علي المعومات المحاسبية.

أهم النتائج هي:

1. هنالك أثر ايجابي للمعلومات المحاسبية في أداء المصارف.

---

[1] أحمد ناصر إبراهيم ، **دور المعلومات المحاسبية في تقويم أداء المصارف القطرية** ، (الخرطوم : رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة ، جامعة النيلين– كلية الدراسات العليا ، 2007م).

2. تمكن بيانات المعلومات النقدية من قياس مقدرة المصرف علي تلبية احتياجات العملاء.

3. هنالك تطوراً كبيراً في الأداء المالي لبنك قطر الدولي الإسلامي.

4. هنالك اهتمام من قبل بنك قطر الدولي الإسلامي بأمر المخاطر الاستثمارية مما أدي إلي تكوين محفظة للمخاطر الاستثمارية.

5. يتمتع بنك قطر الدولي الإسلامي بمقدرة مسئولية عالية.

أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة هي:

1. ضرورة الاهتمام بأساليب التحليل المالي عند اتخاذ قرارات الاستثمار بالمصارف القطرية.

2. علي بنك قطر الدولي الإسلامي الاهتمام بتنمية الموارد البشرية لأنها أساس نجاح البنك.

3. الاهتمام بتطوير برامج الحاسب الآلي للبنك.

(9) دراسة رانيا (2007) [1]:

تدور مشكلة الدراسة حول السؤال الآتي:

هل يمكن أن يساهم استخدام التحليل المالي في تقويم أداء المصارف التجارية السوداني؟

هدفت الدراسة إلي تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

1. إبراز أهمية التحليل المالي وكيفية استخدامه في تقويم أداء المصارف التجارية.

2. . إبراز أهمية التحليل المالي في الاستفادة من بيانات القوائم المالية من خلال الوصول الي مؤشرات لإيضاح أوجه القوة والضعف في أداء عمليات المصرف والمخاطر التي تؤثر علي العمليات المالية به.

---

[1] رانيا محمد عمر، **دور التحليل المالي في تقويم أداء القطاع المصرفي التجاري السوداني** دراسة تطبيقية علي بنك البركة ، (الخرطوم : رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة ، جامعة النيلين– كلية الدراسات العليا ، 2007م).

3. إظهار مدي أهمية تحليل البيانات والأرقام الواردة بالقوائم المالية وتحديد ما بها من قصور ومدي الاستفادة منها.

أهم نتائج الدراسة هي:

1. يمكن استخدام التحليل المالي من تقويم كفاءة البنك في استغلال موارده.
2. يساعد التحليل المالي علي تقويم ربحية نشاط البنك.
3. يؤدي استخدام التحليل المالي إلي تقويم السيولة والمخاطر بالبنك.

أما أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة هي:

1. ضرورة تلافي المخاطر التي يتحملها المودعين والمقترضين بالمصرف نتيجة لتدني نسبة السيولة وتذبذب معدل العائد من الإيرادات وتدني معدل العائد من الأصول.
2. أن يقوم بالتحليل المالي أشخاص متخصصين في هذا المجال ولهم مؤشرات ذات صلة بأداء المصرف ونشاطه.
3. أهمية تطبيق التحليل المالي بوحدات القطاع المصرفي السوداني بصورة سليمة.

تختلف هذه الدارسة عن دراسة الباحث في أنها ركزت علي دور التحليل المالي في تقويم أداء القطاع المصرفي التجاري، وتركز دراسة الباحث علي الرقابة المالية وأثرها في أداء البنوك التجارية الإسلامية.

(10) دراسة عيسي (2008) [1]:

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم تفعيل بعض الجوانب المرتبطة بالرقابة والمراجعة الداخلية في القطاع المصرفي السوداني الذي يعاني في أداء دوره وفقاً للأساليب العلمية، فتقارير الرقابة والمراجعة الداخلية تركز علي الجانب المحاسبي.

---

[1] عيسي عبد الرحيم أوشي أبوبكر، **الرقابة والمراجعة الداخلية ودورها في رفع الكفاءة والفاعلية في القطاع المصرفي** ، (أم درمان : رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة ، جامعة أم درمان الإسلامية – كلية الدراسات العليا ، 2008م).

هدفت الدراسة إلي دراسة الرقابة والمراجعة الداخلية بالمصارف ، بالإضافة إلي تقويم عناصر السلوك الإنساني في الرقابة والمراجعة الداخلية علي القطاع المصرفي السوداني.

تمثلت أهم نتائج الدراسة في الآتي:

1. وجود نظام فعال وكفؤ للمراجعة الداخلية يسهل مراقبة الأعمال أول بأول.
2. المصارف السودانية تتمتع بنظام مراجعة ورقابة ذات كفاءة وفاعلية.
3. السلوك الإنساني يؤثر في مستوي كفاءة وفاعلية الرقابة والمراجعة الداخلية بالمصارف.
4. المراجعة الداخلية تساعد في تحديد درجة الاعتماد علي البيانات المستخدمة من الدفاتر والسجلات.

أهم التوصيات فقد تمثلت في الآتي:

1. ضرورة أن يتم عرض جميع القرارات التي تصدرها الإدارة العليا إلي مكتب المراجعة الداخلية لدراستها وإبداء الملاحظة.
2. تحسين أوضاع المراجعين الداخليين من حيث الحوافز والترقيات والمرتبات حتى لا تكون مهنة غير مرغوب فيها، والاهتمام بتدريبهم وتأهيلهم لزيادة خبراتهم.

تختلف هذه الدارسة عن دراسة الباحث في أنها ركزت علي أساليب وأدوات الرقابة الداخلية التي تساعد علي كفاءة وفاعلية الرقابة والمراجعة الداخلية في المصارف وهي بذلك تركز علي العوامل التي تؤثر بالإيجاب علي الرقابة والمراجعة الداخلية، وركزت دراسة الباحث علي أثر الرقابة المالية عل أداء البنوك التجارية.

(11) دراسة محمد الأمين (2008) [1]:

---

[1] محمد الأمين يوسف ، **تقويم وتطوير الأداء المالي والمحاسبي بالشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة** ، (الخرطوم : رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة ، جامعة النيلين– كلية الدراسات العليا ، 2008م).

تتمحور مشكلة الدراسة في كيفية تكوين إدارة مالية ومحاسبية قوية تطبق فيها النظم المحاسبية العلمية السليمة وفق المعايير المحاسبية المتفق عليها لتساهم في تقويم وتطوير الأداء المالي والمحاسبي بالشركة.

هدفت الدراسة إلي دراسة وتقويم الأداء المالي والمحاسبي بالشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة وتطويره وذلك من ثلاث نواحي: الناحية المالية، الناحية المحاسبية والناحية التطويرية. ودراسة اللوائح والقوانين التي تحكم الأداء المالي مع تحقيق أساليب الرقابة والمراجعة علي المال العام بالشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة. وإيجاد نظام محاسبي سليم لتحقيق الأهداف وذلك عبر ربط الأداء المالي بالتحليل المالي السليم الذي يمكن الإدارة العليا للشركة من اتخاذ القرارات السليمة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

1. إن النظام المالي والمحاسبي بالشركة يحتاج تطوير وتقويم للأداء.
2. إن النظام المالي والمحاسبي بالشركة يحتاج لاستخدام الحاسب الآلي بكفاءة عالية.
3. ضعف النظام المالي والمحاسبي بالشركة له علاقة مباشرة بالسرقات والاختلاسات.
4. إن التغيير المستمر للمدراء الماليين واستقالة بعض الموظفين بالإدارة المالية أدي إلي ضعف الأداء المالي والمحاسبي.

أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة هي:

1. ضرورة تطوير وتقويم الأداء المالي بالشركة حتى يواكب التطورات الاقتصادية ومواجهة العولمة.
2. ضرورة تغيير الإدارة العليا لسياساتها تجاه تغيير المدراء الماليين وإتاحة الفرصة للمدير المالي حتى يتمكن من تنفيذ أفكاره، وتحسين أوضاع الكوادر القديمة.
3. ضرورة أن يرتبط الأداء المالي والمحاسبي باتخاذ القرارات الإدارية.

تختلف هذه الدارسة عن دراسة الباحث في أنها ركزت علي تقويم وتطوير الأداء المالي والمحاسبي بالشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة، وركزت دراسة الباحث علي الرقابة المالية وأثرها علي الأداء المالي البنوك التجارية السودانية.

(12) دراسة SSUUNA **(2008)**[1]

تتمثل مشكلة الدراسة في التحقيق من استخدام الموارد المتاحة وسوء الأداء المالي المستمر من وجهة نظر الرقابة الداخلية.

هدفت الدراسة إلي: دراسة وظائف نظام الرقابة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي في أوغندا، دراسة الأداء المالي، دراسة العلاقة بين نظام الرقابة الداخلية والأداء المالي في احدي مؤسسات التعليم العالي في أوغندا.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

1. إن المؤسسة لديها نظام فعال للتحكم الداخلي وذلك لفصل الأدوار والإشراف والتدريب المستمر والتزام الإدارة.
2. السيولة الموجودة بالجامعة غير كافية لتسيير أعمالها.
3. توجد علاقة إيجابية بين نظام الرقابة الداخلية والأداء المالي للجامعة.

أما أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة هي:

1. زيادة عدد موظفي قسم المراجعة الداخلية.
2. لابد من وضع إستراتيجية للاستثمار الداخلي لتدعيم عمليات الجامعة.
3. لابد من وجود نظام معلوماتي يمكن جميع الأطراف داخل الجامعة من الوصول بسهولة وحرية والاستفادة من المعلومات الرسمية.

تختلف هذه الدارسة عن دراسة الباحث في أنها ركزت علي الرقابة الداخلية علي الأداء المالي لمؤسسات التعليم العالي بأوغندا ، وركزت دراسة الباحث علي أثر الرقابة المالية علي أداء البنوك التجارية السودانية.

---

[1] Ssuuna Pius Mawanda ، effects of internal control systems on financial performance in an institution of higher learning in uganda-a case of Uganda marytrs university ،(Uganda martyrs university.2008)

(13) دراسة الهام (2008)[1]

تمثلت مشكلة الدراسة في إن هذه البرامج قد لا تتناسب مع طبيعة وخصوصية معالجة كل الوحدات الاقتصادية واتساقها مع التطبيقات المختلفة.

ولقد هدفت الدراسة إلي تقويم استخدام البرامج الجاهزة في التطبيقات المحاسبية المالية ومدي مقدرتها علي الوفاء بمتطلبات النظام المحاسبي الجيد.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

1. إن النظام المحاسبي اليدوي لا يفي بمتطلبات هذا العصر.
2. إن النظام المحاسبي الآلي لا يلغي دور المحاسب وإنما يسعي لتسهيل وتطوير عمله.
3. تتوقف ملائمة البرامج الجاهزة علي طبيعة وحجم نشاط الشركة المستخدمة.

أما أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة هي:

1. العمل علي تدريب طلاب قسم المحاسبة بالجامعات علي استخدام البرامج الجاهزة.
2. أن يتم تصميم برامج التطبيقات المحاسبية بواسطة محاسبين مؤهلين ودارسين للنظم الحاسوبية والمحاسبية.
3. أن يكون البرنامج المصمم أساساً لتطبيق الأنظمة والأساليب المحاسبية المرتبطة كالتكاليف المعيارية ومحاسبة المسئولية والاستفادة منها في مجال إعداد الموازنات التخطيطية وتحقيق الرقابة وتقييم الأداء وترشيد القرارات الإدارية.

تختلف هذه الدارسة عن دراسة الباحث في أنها ركزت علي استخدام البرامج الجاهزة في تقويم الأداء المالي والمحاسبي في منشآت الأعمال، وركزت دراسة الباحث علي أثر الرقابة المالية علي الأداء المالي للبنوك التجارية.

(14) دراسة عادل (2009) [1]

---

[1] الهام مدني الطيب ، **استخدام البرامج الجاهزة في تقويم الأداء المالي والمحاسبي في منشآت الأعمال**، (الخرطوم: رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة ، جامعة النيلين – كلية الدراسات العليا ، 2008م).

[1] عادل محجوب إبراهيم ، **دور الرقابة الداخلية في تحقيق الرقابة علي الأداء المالي والمحاسبي في القطاع العام** – تطبيقية وزارة الداخلية السودانية، (الخرطوم : رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة ، جامعة النيلين– كلية الدراسات العليا ، 2009م).

تمثلت مشكلة الدراسة في التطور المتزايد والتعدد في أساليب الغش إلي وجود آلية تواكب ذلك التطور وتعمل علي تحقيق الضبط الداخلي للحد من الظواهر السالبة التي تلازم العمل المالي.

هدفت هذه الدراسة إلي بيان ركائز وفعالية الرقابة الداخلية بحيث تصبح المراجعة أساساً ونظاماً (لمراجعة الإجراءات) مع إمكانية استخدام المراجعة التفصيلية عندما يكون ذلك مطلوباً لاكتشاف الأخطاء أو عند تقييم مدي فعالية نظام الرقابة الداخلية ، وبيان كيفية قيام المراجع بالاختبارات الأزمة لاكتشاف الغش والأخطاء الجوهرية إن وجدت.

أهم النتائج : إن قيام المراجع الداخلي بعملية المراجعة بعيداً عن أي تأثير خارجي يوفر قدراً من الاستغلالية ، وتفهم وإدراك الإدارة والعاملين بالمؤسسة المعنية بطبيعة عمل المراجعة الداخلية ودورها في تحقيق الرقابة الداخلية يوفر الحياد والموضوعية للمراجعة الداخلية.

أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة : علي الإدارة العليا بوزارة الداخلية إصدار مزيد من اللوائح والأوامر التي توفر قدراً من الاستقلال للمراجعين الداخليين، والالتزام التام بقواعد وآداب وسلوك المهنة والتقيد بتنفيذ الأسس العلمية والعملية للمراجعة الداخلية.

تختلف هذه الدارسة عن دراسة الباحث في أنها ركزت علي دور الرقابة الداخلية في تحقيق الرقابة علي الأداء المالي والمحاسبي في القطاع العام بالتطبيق علي وزارة الداخلية السودانية، وركزت دراسة الباحث علي تناول الرقابة المالية وأثرها علي أداء البنوك التجارية السودانية.

(15) دراسة Alam M.hamdan، Sahri M.mustaha (2009) [1]

---

[1] Sahri M.Mustaha, Alam M.hamdan, Tala H.shokor, Range of Reliability of Accounting Information Systems and Their Impact in Improving the Banking performance Indicators, Acomparing Study on the Banks of Gordan and Palestine Listed Amman and Nablus Stock Exchanges, (Amman: Journal of Business Administration VO5 , NO2,2009).

عمدت هذه الدراسة علي قياس موثوقية نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية في المصارف الأردنية والفلسطينية من خلال التعرف علي مدي توفيرها لمبادي موثوقية أنظمة المعلومات الموضوعة من قبل المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونين والمعهد الكندي للمحاسبين القانونين والتي تشمل علي خمسة مبادي من شأنها توفير الثقة بالنظم الالكترونية، ثم دراسة أثر ذلك في مؤشرات الأداء المصرفي الأردني والفلسطيني والتي تشمل مؤشرات الأداء المالي والداء التشغيلي، وأداء الأسهم.

هدفت الدراسة إلي فحص مدي تباين المصارف الأردنية والفلسطينية فيما يتعلق بمدي توفير نظم معلوماتها المحاسبية باستخدام الأساليب المناسبة في جمع وتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج كان أهمها إن أنظمة المعلومات للمصارف الأردنية والفلسطينية تفي وبدلالة إحصائية بمبادئ موثوقية أنظمة المعلومات ولكن بنسب متفاوتة، كما وجدت الدراسة إن هنالك أثر ذات دلالة إحصائية لتوفير نظم المعلومات المحاسبية لمبادئ الموثوقية في مؤشرات الأداء المالي والتشغيلي، وأداء الأسهم للمصارف، ولكنها لم تجد اختلافا ذات دلالة إحصائية بين المصارف الأردنية والفلسطينية فيما يتعلق بتوفير أنظمة المعلومات المحاسبية لمبادئ الموثوقية.

وبناء علي النتائج السابقة خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها، دعوة المدقق الخارجي لأداء خدمات تأكيد الثقة بالنظم الالكترونية وضرورة تبني الجهات المنظمة لعمل المصارف في الأردن وفلسطين نظام موثوقية واعتماده كأداة شروط مزاولة المهنة، مما سينعكس إيجابا علي عمل تلك المصارف وعلي تنظيم القطاع المصرفي في الأردن وفلسطين.

تختلف هذه الدارسة عن دراسة الباحث في أنها ركزت علي قياس موثوقية نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية ثم دراسة أثر ذلك في مؤشرات الأداء المصرفي الأردني والفلسطيني، وركزت دراسة الباحث علي أثر الرقابة المالية علي أداء البنوك التجارية السودانية.

(16) دراسة تغريد (2009) [1]

تتمحور مشكلة الدراسة في أن هنالك بعض وحدات الجهاز المصرفي قد تدهورت مواقفها المالية وأوضاعها المصرفية الأمر الذي لم يمكنها من مقابلة التسويات النقدية لعملائها وقد يؤدي هذا الوضع لانهيار أو لتدخل البنك المركزي لتصفية المصرف أو الدمج والذي يترك آثار سالبة علي الأوضاع المصرفية بصفة خاصة والأوضاع الاقتصادية بصفة عامة.

هدفت الدراسة إلي أساساً إلي توفير مصدر معلومات للرقابة المصرفية التي يمارسها البنك المركزي كما هدفت أيضا إلي دراسة أداء الجهاز المصرفي في مدي تطبيق المصارف للقواعد والضوابط التي يعرضها البنك المركزي كما هدفت إلي كيفية الوصول إلي نظام مصرفي سليم ومعافى.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: إن الدور الرقابي الذي يتبع في الجهاز المصرفي ذو فعالية ، ويؤدي إلي تحقيق السلامة المصرفية ، فاعلية رقابة البنك المركزي تحد وتقلل من الأزمات التي تواجه المصرف ، الالتزام بتوجيهات البنك المركزي وتنفيذها بكاملها تؤدي إلي تحقيق السلامة المصرفية.

أما أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة فهي: علي الجهاز المصرفي توفير قاعدة بيانية تمكن من خلالها الجهاز المصرفي التعرف علي الأوضاع البنكية الحالية ، زيادة مساحة الدور الرقابي علي البنوك وعلي الجهاز الرقابي عقد اللقاءات لمناقشة الأوضاع وبالتالي محاولة حل المشاكل والأزمات قبل تفاقمها ، العمل علي تطبيق مجموعة مقررات بازل التي تساعد علي تطوير الأنظمة المصرفية الرقابية واستقرار الجهاز المصرفي وتفيد السلامة المصرفية.

---

[1] تغريد عبد الرحيم أحمد ، **الدور الرقابي علي أداء المصارف في السودان** –حالة بنك التضامن الإسلامي و السوداني الفرنسي، (أم درمان : رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة ، جامعة الزعيم الأزهري – كلية الدراسات العليا ، 2009م).

تختلف هذه الدارسة عن دراسة الباحث في أنها ركزت علي الدور الرقابي علي أداء المصارف في السودان ، و ركزت دراسة الباحث علي أثر الرقابة المالية علي أداء البنوك التجارية السودانية.

(17) دراسة عيد (2010) [1]

تدور مشكلة الدراسة حول التساؤلات الآتية:

1. ما مدي فاعلية نظم الرقابة الإدارية في البنوك التجارية الكويتية؟
2. ما مدي فاعلية نظم الرقابة المحاسبية والمالية في البنوك التجارية الكويتية؟
3. ما مدي فاعلية نظم الضبط الداخلي في البنوك التجارية الكويتية؟
4. ما مدي التزام نظم الرقابة الإدارية في البنوك التجارية الكويتية بمعايير الرقابة الداخلية المقبولة والمتعارف عليها؟
5. ما المعوقات التي تحد من فاعلية الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الكويتية؟

هدفت الدراسة إلي تحقيق الأهداف التالية:

1. بيان دور الرقابة الداخلية في العمل المصرفي للبنوك التجارية الكويتية.
2. عرض وتحليل مدي توفر عناصر الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الكويتية.
3. تقييم فاعلية نظم الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الكويتية من حيث عناصرها الأساسية.
4. الوقوف علي مدي التزام البنوك التجارية الكويتية بمعايير الرقابة الداخلية المقبولة والمتعارف عليها.
5. تشخيص أهم المشكلات والمعوقات التي تحول دون تحقيق رقابة داخلية فاعلة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدارسة هي:

---

[1] عيد عباد مناور الرشيدي، **تقييم فاعلية نظم الرقابة الداخلية في البنوك التجارية في الكويت**، (عمان: رسالة ماجستير منشوره في المحاسبة ، جامعة الشرق الأوسط – كلية الدراسات العليا ، 2010م).

1. تتسم نظم الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الكويتية وبشكل عام بمستوي متوسط من الفاعلية. وذلك بمكوناتها الثلاثة: الرقابة الإدارية والرقابة المحاسبية والمالية ونظم الضبط الداخلي.

2. كما إن التزام البنوك التجارية الكويتية بتطبيق معايير الرقابة الداخلية المقبولة والمتعارف عليها بشكل عام متوسط.

3. يتسم التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الكويتية بالفاعلية.

4. إن مستوي المعوقات التي تواجهها نظم الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الكويتية مرتفع.

خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

1. قيام الإدارة التنفيذية للبنوك التجارية الكويتية بتحديد المخاطر التي يمكن السيطرة عليها والمخاطر التي لا يمكن السيطرة عليها.

2. الاستفادة من نتائج التغذية العكسية عن مخرجات أنظمة الرقابة الداخلية.

تختلف هذه الدارسة عن دراسة الباحث في أنها ركزت علي تقييم فاعلية نظم الرقابة الداخلية في البنوك التجارية في الكويت ، وركزت دراسة الباحث علي أثر الرقابة المالية علي أداء البنوك التجارية السودانية.

(18) دراسة إبراهيم (2010)[1]

نبعت مشكلة الدراسة من ضعف دور الرقابة المالية في المؤسسات المالية في السودان وزيادة حدة المنافسة في الإنتاج الخدمي في الآونة الأخيرة الأمر الذي يتطلب الوقوف والكشف علي الأساليب الإدارية علي الرقابة علي المال العام والخاص. ويمكن الوقوف بها علي أثر ذلك لتقييم أداء المؤسسات المالية ورفع الكفاءة الإدارية لدي العاملين.

هدفت الدراسة إلي:

---

[1] إبراهيم فطر بنداس ، **دور الرقابة المالية والإدارية في رفع كفاءة الأداء المالي والإداري من منظور الجودة الشاملة في المصارف السودانية** ، (الخرطوم : رسالة دكتوراه غير منشورة في المحاسبة ، جامعة النيلين– كلية الدراسات العليا ، 2010م).

1. إبراز دور استخدام أساليب الرقابة المالية والإدارية المعتمدة علي إدارة الجودة الشاملة وإنها تؤثر علي الأداء المالي في بنك فيصل الإسلامي السوداني.
2. التعرف إلي أي مدي تؤثر أساليب التقنية الحديثة المبنية علي إدارة الجودة الشاملة في كفاءة أداء العاملين ببنك فيصل الإسلامي السوداني.
3. معرفة إلي أي مدي يؤثر تطبيق أساليب الجودة الشاملة علي رضا العملاء.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

1. يوجد استخدام لأساليب الرقابة المعتمدة من إدارة الجودة الشاملة علي الأداء المالي لبنك فيصل الإسلامي.
2. يمكن تطبيق أساليب الرقابة المالية المعتمدة من إدارة الجودة الشاملة في بنك فيصل الإسلامي السوداني اعتماداً علي الثقافة التنظيمية.
3. تؤثر أساليب التقنية الحديثة المعتمدة من إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة العاملين في البنك.
4. يؤثر تطبيق أساليب الجودة الشاملة علي رضا العملاء.

أما أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة هي:

1. ضرورة استحداث إدارة أو قسم للجودة الشاملة بالبنك ضمن هياكله التنظيمية تقوم برفع تقارير دورية للإدارة العليا.
2. ضرورة تدريب العاملين علي أساليب الجودة الشاملة لرفع كفاءة الأداء بالبنك.
3. علي إدارة البنك الاهتمام بتحفيز العاملين لزيادة كفاءة الأداء.
4. يجب علي إدارة البنك الاهتمام بتطبيق أساليب الجودة الشاملة لكسب رضا العاملين.

تختلف هذه الدارسة عن دراسة الباحث في أنها ركزت علي دور الرقابة المالية والإدارية في رفع كفاءة الأداء المالي والإداري من منظور الجودة الشاملة في المصارف السودانية ونجد إن هذه الدراسة ركزت علي جانب الجودة الشاملة، وركزت دراسة الباحث علي الرقابة المالية وأثرها علي أداء البنوك التجارية السودانية.

(19) دراسة سري (2010)[1]

تدور مشكلة الدراسة حول السؤال الرئيسي التالي:

هل لتكاليف جودة التصنيع دور في تحسين الأداء المالي في شركات تصنيع الأدوية البشرية في المملكة الأردنية الهاشمية؟

تتمثل أهداف الدراسة بالتعرف علي بيان دور تكاليف الجودة (تكاليف الوقاية، تكاليف التقييم، تكاليف الفشل الداخلي، تكاليف الفشل الخارجي) في تحسين الأداء المالي في شركات تصنيع الأدوية البشرية في المملكة الأردنية الهاشمية.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

1. إن مستوي جودة تكاليف الوقاية وتكاليف الفشل الداخلي والخارجي في شركات الأدوية مرتفع . وهذا يؤكد إن هذه التكاليف مرتبطة بالحد من معدل العيوب في المنتجات وتلعب دوراً في تحقيق التفوق للشركات عينة الدراسة.
2. إن مستوي جودة تكاليف التقييم في شركات الأدوية الأردنية البشرية متوسط، وهو ما يبين أن مجتمع الدراسة تهتم بتكاليف التقييم إلا أن اهتمامها لا يكون بكل جزئياتها مثل التكاليف المتعلقة بمنع الوحدات المعيبة.

أما أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة هي:

1. لابد من اهتمام إدارة الشركة بالتحقيق من تكاليف تخطيط نظام الجودة بشكل مستمر، ودعم الإدارة العليا للشركة لتكاليف برامج ضمان الجودة وبشكل مستمر.
2. لابد من اهتمام إدارة الشركة بتفتيش واختبارات المواد المشتراه والتي ستدخل في عملية التصنيع وذلك لضمان مطابقتها للمواصفات لمحددة.

تختلف هذه الدارسة عن دراسة الباحث في أنها ركزت علي دور الرقابة علي تكاليف جودة التصنيع في تحسين الأداء المالي في الشركات الأردنية ونجد هذه الدراسة ركزت

---

[1] سري كريم ريشان الحديثي ، **دور الرقابة علي تكاليف جودة التصنيع في تخسين الأداء المالي** دراسة حالة الشركات الأردنية ، (عمان : رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة ، جامعة الشرق الأوسط – كلية الدراسات العليا ، 2010م).

علي تكاليف التصنيع، وركزت دراسة الباحث علي تناول أثر الرقابة المالية علي أداء البنوك التجارية السودانية.

(20) دراسة وسيم وعماد (2011)[1]

تدور مشكلة الدراسة حول السؤال الرئيسي التالي:

ما مدي أثر تطبيق مبدأ الرقابة الإسلامية في إنجاح أداء البنوك الإسلامية في غزة؟

كما هدفت الدراسة علي التعرف علي الرقابة الإسلامية وأهميتها في كشف الانحرافات وتصحيحها في البنك الإسلامي العربي والبنك الإسلامي الفلسطيني.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن الاتصال التنظيمي واللوائح والقوانين وتوقيت العملية الرقابية والبرامج المحوسبة والبيئة الداخلية وسلطة النقد الفلسطينية لها أثر علي نجاح تنفيذ الرقابة الإسلامية في البنوك.

أما أهم التوصيات التي خرج بها الباحثان هي:

1. علي جهاز الرقابة الإبلاغ الفوري عن الانحرافات.
2. استخدام الرقابة من اجل التحقق من أن الأمور تتم وفقاً للوائح والقوانين لا من أجل تصيد الأخطاء.
3. اتصاف اللوائح والقوانين بالوضوح والسهولة من أجل تفهمها وبالمرونة من أجل مواجهة المتغيرات البيئية.

تختلف هذه الدارسة عن دراسة الباحث في أنها ركزت علي أثر تطبيق مبدأ الرقابة الإسلامية في إنجاح أداء البنوك الإسلامية في قطاع غزة ، وركزت دراسة الباحث علي أثر الرقابة المالية علي أداء البنوك التجارية السودانية.

(21) دراسة عبد الرازق ومحمد (2011)[1]

---

[1] وسيم إسماعيل الهابيل و عماد المصري، **أثر تطبيق مبدأ الرقابة الإسلامية في إنجاح أداء البنوك الإسلامية في قطاع غزة** ، دراسة حالة البنك الإسلامي العربي والبنك الإسلامي الفلسطيني ، (غزة : مجلة جامعة الزهر بغزة، العدد 1(B) ، 2011م)، ص ص 1101-1146.

[1] عبد الرازق خليل ، أ.محمد زرقون ، **أثر التغير في نمط الملكية علي الأداء المالي للمؤسسات**، دراسة تحليلية للشركة المختلطة الجزائرية الهندية ، (الجزائر : مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد 3 ، ص ص 157-194 ، 2011م).

يمكن طرح مشكلة الدراسة علي النحو التالي:

ما أثر التغير في نمط الملكية علي مستوي الأداء المالي للمؤسسات؟

كما هدفت الدراسة إلي تحليل العلاقة بين نمط الملكية ومستوي الأداء المالي بأبعاده المختلفة، وذلك بالنسبة للمؤسسات العمومية التي تحولت إلي مؤسسات خاصة، وقياس مدي التغير الحاصل في مؤشرات الأداء المالي نتيجة لتغير نمط الملكية.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

1. إن المالك الخاص أكفا من الدولة في إدارته للمؤسسة، مما ساهم في توفير الموارد وتحسين الأداء المالي لهذه المؤسسة.
2. إن المالك الخاص مما يقدمه من حوافز أقدر من الدولة علي تعبئة الموارد والاستثمار في المشاريع المربحة.
3. أن التغير في نمط الملكية يزيل علي كاهل الدولة عبء الخسائر المالية.

أما أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة

1. لابد أن تتميز المؤسسة العمومية الجزائرية بنوع من المرونة لمواجهة ما يحدث داخلها وخارجها، أي ضرورة إيجاد إستراتيجية لتسيير عملية التكيف والتحول ذاتها.
2. لابد للدولة من تهيئة البيئة الاقتصادية لعمل آليات السوق من خلال تحرير الأسعار، السياسة النقدية والمالية، قطاع التجارة الخارجية.

تختلف هذه الدارسة عن دراسة الباحث في أنها ركزت علي أثر التغير في نمط الملكية علي الأداء المالي للمؤسسات بالتطبيق علي الشركة الهندية الجزائرية، وركزت دراسة الباحث علي أثر الرقابة المالية علي أداء البنوك التجارية السودانية.

(22) دراسة نهلة (2012)[1]

تمثلت مشكلة الدراسة في أن المراجعة كنظام لمتابعة ومراقبة الأداء فإن ضعفها يؤدي إلي خلل، فضلاً علي ضياع وفساد ممتلكات المنشأة التي تعني أساس المشروع

---

[1] نهلة حامد عبيد ، **أثر المراجعة الداخلية علي كفاءة وفعالية الأداء المالي للمنشآت الحكومية** ، دراسة حالة وزارة المالية والاقتصاد الوطني، (أم درمان : رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة ، جامعة الزعيم الأزهري– كلية الدراسات العليا ، 2012م).

والقضاء علي الاقتصاد الوطني، فهنالك العديد من التساؤلات منها: من الذي يقوم بعملية الرقابة الداخلية بالمؤسسات الحكومية، وما درجة الاستغلالية التي تتمتع بها الرقابة الداخلية بالمؤسسات الحكومية.

هدفت الدراسة إلي التعريف بالمراجعة الداخلية وبيان أهميتها وأهدافها ومقوماتها، التأكد من إن نظام المراجعة الداخلية بالوحدات الحكومية يتميز بكفاءة عالية وذلك دعماً للأداء المالي والإداري، ومعرفة الإجراءات التي تتبع في أنظمة الرقابة الداخلية لحماية الأموال العامة من الاختلاس والتلاعب، بيان أهمية دور وفعالية الضبط الداخلي كأداة من أدوات المراجعة.

إن إدارة المرجعة الداخلية لتحقق هدفها في تقويم كفاءة وفعالية الأداء المالي يجب أن يتوفر لها قدر كافي من الاستغلالية يتيح لها أداء عملها بحيادية حتى تتوصل لتحقيق هدفها، عدم وجود نظام كفء وفعال للرقابة الداخلي بالمؤسسات الحكومية يؤدي إلي وجود الثغرات التي تساعد علي حدوث الأخطاء والاختلاسات، توجد علاقة بين كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية وجودة الأداء المالي، الإلمام بالأساليب التكنولوجية وكيفية استخدامها في مجال المراجعة الداخلي يساعد في ترقية الأداء المالي بالوحدات الحكومية.

أما أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: ضرورة توفير قدر كافي من الاستقلالية لإدارة المراجعة الداخلية حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المرجوة، ضرورة الاهتمام بالتدريب العملي والتأهيل لكوادر المراجعة الداخلية حتى يؤدي إلي تحسين ورفع كفاءة الأداء المالي، عدم مكوث المراجع الداخلي لفترة طويلة في جهة واحدة حتى يضمن كفاءة وفعالية الأداء المالي.

تختلف هذه الدارسة عن دراسة الباحث في أنها ركزت علي أثر المراجعة الداخلية علي كفاءة وفعالية الأداء المالي للمنشآت الحكومية السودانية، وركزت دراسة الباحث علي أثر الرقابة المالية علي أداء البنوك التجارية السودانية.

(23) دراسة عباسي (2012)[1]

تتمحور مشكلة الدراسة حول السؤال الآتي:

إلي أي مدي تساهم جودة المعلومات في تقييم الأداء المالي لمؤسسة لينز غاز (وحدة ورقلة) واتخاذ القرارات المناسبة من خلال تبني النظام المحاسبي المالي خلال: 2001-2009م؟

هدفت الدراسة إلي : إبراز أهمية استخدام المعلومات الواردة في القوائم المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، ومحاولة الاطلاع علي كيفية توظيف المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات من خلال حالة دراسة مؤسسة جزائرية.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. إن المعلومات المالية هي التي تقيم بها المؤسسات أدائها ووضعها المالي، والوسيلة المستعملة لإيصال هذه المعلومات هي التقارير المالية بصفة عامة والقوائم المالية بصفة خاصة، والتي يجب أن تكون ملائمة وموثوقة حتى يمكن استعمالها في القرارات المتعلقة بالمؤسسة.

2. أساليب اتخاذ القرار التي تنتهجها مؤسسة لينز غاز فرع ورقلة محدودة جدا فهي لم تجري أي دراسة مقارنة لأدائها المالي لتبين مدي نجاعة أدائها وهذا راجع إلي عدم وجود مؤسسات منافسة في هذا المجال.

أما أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة هي:

1. اتخاذ أسلوب القياس المقارن كعملية مستمرة تقوم بها المؤسسات لكي تتمكن من تحسين أدائها.

2. لا بد من العمل على زيادة الثقافة المحاسبية من اجل فهم أكثر للقوائم المالية الصادرة عن مختلف المؤسسات من طرف المستثمرين و صناع القرارات.

---

[1] عباسي عصام ، **تأثير جودة المعلومة المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية واتخاذ القرارات** ، (الجزائر : رسالة ماجستير منشورة في المحاسبة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة – كلية الدراسات العليا ، 2012م).

تختلف هذه الدارسة عن دراسة الباحث في أنها ركزت علي تأثير جودة المعلومة المالية في تقييم الأداء المالي ، وركزت دراسة الباحث علي الرقابة المالية علي أداء البنوك التجارية السودانية.

(24) دراسة إنصاف ورافعة وعدنان (2012)[1]

تكمن مشكلة الدراسة في انتشار ظاهرة الفساد ومنها المالي في العراق بشكل كبير بالرغم من وجود أجهزة رقابية حكومية مختصة لمكافحة الفساد المالي والإداري والتي من أهمها ديوان الرقابة المالية.

هدفت الدراسة إلي التوصل لمفهوم الفساد المالي والوقوف علي مسبباته من خلال دراسة وتقييم واقع الفساد المالي في العراق. وتقييم وقياس وفاعلية أنظمة الرقابة المالية الداخلية المختلفة للوحدات والمؤسسات الرسمية في العراق من خلال التطبيق علي جامعة الموصل عينة الدراسة. وتحديد نواحي القصور والضعف في إجراءات الرقابة المالية.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

1. تدور أسباب الفساد حول فلكين رئيسيين الأول يتعلق بالفرد ذاته الذي تحركه ظروفه والبيئة الخاصة به، أما الثاني فيتمثل بأسباب خارجة عن إرادة الفرد التي تسهل له ممارسة الفساد المالي والتي أهمها ضعف الرقابة المالية.
2. تؤكد ما جاء في منشورات هيئة النزاهة بأن جميع الوزارات والدوائر الحكومية العراقية منها وزارة التعليم العالي لا تزال تعاني من الفساد المالي.
3. إن الرقابة المالية في الجامعة تفتقر للإجراءات الكاملة التي تحد من الفساد سواء كان ذلك في الجوانب العامة للرقابة الإدارية والمحاسبية أو الإجراءات الخاصة التي تتعلق بالعمليات المحاسبية (الصرف ، الرواتب ، الصندوق ، المقولات ، المخزون).

أما أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة هي:

---

[1] إنصاف محمود رشيد، واخررون، **فاعلية نظام الرقابة المالية وأثره علي الفساد المالي في العراق** ، دراسة تطبيقية علي جامعة الموصل،(العراق : مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4 ،العدد8 ، ص ص 317– 346، 2012م).

1. ضرورة قيام هيئات الرقابة المالية بتقييم كفاءة نظام الرقابة الداخلية للمؤسسات الحكومية والقطاع المختلط والشركات المساهمة باستخدام الاستمارة الاستبيانية الإحصائية لتكون موضوعية في إحكامها ولاستخدامها في إحكام السيطرة علي كافة الأنشطة ومنعها من حدوث الأخطاء والانحرافات.

2. يجب علي إدارة الجامعة إعادة النظر في الأساليب التي يتم إتباعها في الإجراءات الرقابية علي عمليات الصرف والصندوق والرواتب والمقاولات والمخزون للقضاء علي الثغرات التي يمكن أن تكون منفذاً لانتشار الفساد في الجامعة.

3. لكي تتمكن الجهات الرقابية من تحقيق أهدافها ونجاحها يجب أن يدعمها تشريع ينظم عملها وكادر مهني متدرب ذو خبرة والتكيف مع التطورات التكنولوجية والمعلوماتية.

تختلف هذه الدارسة عن دراسة الباحث في أنها ركزت علي فاعلية نظام الرقابة المالية وأثره علي الفساد المالي في جامعة الموصل بالعراق ، وركزت دراسة الباحث علي أثر الرقابة المالية علي أداء البنوك التجارية السودانية.

(25) دراسة الهيثم (2013)[1]

تدور مشكلة الدراسة حول الأسئلة التالية:

1. هل يؤدي استخدام الصيرفة الالكترونية لتقليل تكلفة الخدمات المقدمة بالمصارف؟
2. هل يؤدي استخدام الصيرفة الالكترونية في المصارف بالسودان إلي زيادة حجم الودائع المصرفية؟
3. هل يؤدي استخدام الصيرفة الالكترونية إلي رفع جودة الخدمات المصرفية في المصارف؟

هدفت الدراسة إلي الوقوف علي دور الصيرفة الالكترونية علي الأداء المالي للمصارف.

---

[1] الهيثم الكندي يوسف، **الصيرفة الالكترونية ودورها في تحسين الأداء المالي للمصارف** ، (الخرطوم : رسالة دكتوراه غير منشورة في المحاسبة ، جامعة النيلين–كلية الدراسات العليا، 2013م).

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

1. تؤدي الصيرفة الالكترونية إلي تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية.
2. تؤدي الصيرفة الالكترونية إلي زيادة حجم الودائع.
3. يساعد تقويم أداء المصارف علي تجويد الرقابة المالية والإدارية.

أما أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة هي:

1. علي المصارف السودانية الاستمرار في تبني إستراتيجية الصيرفة الالكترونية وبذل جهودها للتطوير في هذا المجال بغرض تقليل التكلفة وزيادة حجم الودائع بالمصارف بما يحسن من الأداء المالي.
2. استحداث وتطوير معايير محاسبية ومؤشرات لتقويم الأداء المالي تلائم التطور التكنولوجي الذي تتعامل به المصارف.

تختلف هذه الدارسة عن دراسة الباحث في أنها ركزت علي الصيرفة الالكترونية ودورها في تحسين الأداء المالي للمصارف ، وركزت دراسة الباحث علي أثر الرقابة المالية علي أداء البنوك التجارية السودانية.

(26) دراسة عطره (2014م)[1]

تدور مشكلة الدراسة حول التساؤلات التالية:

هل توجد متطلبات محدده للإفصاح البيئي للشركات الصناعية في شكل فواتير أو معايير ملزمة؟

هل توجد جهات رسمية وشعبية تراقب مدي التزام الشركات بالوفاء بالتزاماتها البيئية والإفصاح عنها؟

ما هو أثر الإفصاح البيئي في المحافظة علي البيئة بالسودان؟

---

[1] عطره نادر النور، **دور الإفصاح البيئي في رفع كفاءة الأداء المالي للمؤسسات الصناعية بالسودان،** (الخرطوم: جامعة السودان–كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراه غير منشوره في المحاسبة ، 2014م).

هدفت الدراسة إلي قياس حجم الإفصاح البيئي الفعلي للشركات الصناعية بالسودان وحددت أثر الإفصاح البيئي علي الأداء المالي للشركات الصناعية ودوره في المحافظة علي البيئة.

أهم النتائج التي توصلت إليه الدراسة هي:

1. يوجد عدد كبير من القوانين والدساتير التي تنص علي حماية البيئة إلا إن هذه القوانين غير ملزمة لشركات الأعمال الهادفة للربح.

2. لا توجد قوانين تلزم الشركات بالإفصاح البيئي أو تحمل الأضرار البيئية التي تحدثها.

3. لا توجد جهات رقابية فاعلة تعني بمراقبة مدي التزام المنشآت الصناعية بالإفصاح البيئي للمساعدة في المحافظة علي البيئة.

أما أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة هي:

1. ضرورة الاهتمام بتطبيق القوانين الضريبية وإلزام الشركات السودانية بها.

2. العمل علي تطوير النظام المحاسبي المالي لمواجهة التغيرات حتى يتم تقويم الأداء البيئي بصورة جيدة.

تختلف هذه الدارسة عن دراسة الباحث في أنها ركزت علي دور الإفصاح البيئي في رفع كفاءة الأداء المالي للمؤسسات الصناعية بالسودان، وركزت دراسة الباحث علي أثر الرقابة المالية علي الأداء المالي للبنوك التجارية.

(27) عفاف (2014م)[1]

([1]) عفاف عبد الله أحمد، **دور التحليل المالي في تقويم كفاءة الأداء المالي للمصارف**، (الخرطوم: رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة ،جامعة النيلين – كلية الدراسات العليا ، 2014م).

تمثلت مشكلة الدراسة في كيفية استخدام التحليل المالي في اختيار المؤشرات المالية المناسبة لتقويم كفاءة الأداء المالي لمصرف الادخار والتنمية الاجتماعية مع تحديد نقاط القوة والضعف وذلك من خلال الإجابة علي التساؤلات الآتية:

1. ما مدي إمكانية استخدام التحليل المالي في تقويم الأداء المالي لمصرف الادخار؟

2. ما مدي إمكانية استخدام التحليل المالي للتعرف علي موقف السيولة بمصرف الادخار؟

3. ما هي القوائم المالية الملائمة لإجراء عمليات التحليل المالي المختلفة؟

هدفت الدراسة إلي إظهار أهمية التحليل المالي في الاستفادة من بيانات القوائم المالية لمصرف الادخار وإعطاء مؤشرات علي أدائه، كما هدف لإجراء تحليل مالي راسي وافقي لقياس وتقويم الأداء المالي للمصرف.

توصلت الباحثة إلي نتائج عديدة أهمها: استخدام التحليل المالي الراسي يوضح مدي توازن الهيكل المالي للمصرف خلال العام، التحليل المالي الأفقي يبين درجة نمو المفردات وتمثيلها مقارنة بالأعوام السابقة، استطاع المصرف أن يحقق نمواً ايجابياً في كل مؤشراته خلال فترة الدراسة.

وختمت الدراسة بتوصيات أهمها: يجب استخدام التحليل المالي الراسي للمصارف وذلك لضبط هيكلها المالي، ضرورة استخدام التحليل المالي الأفقي للمصارف وذلك لمعرفة نمو المفردات ومدي تمثيلها مقارنة بالأعوام السابقة، مواظبة المصارف علي إجراء التحليل المالي وإعداد تقارير دورية.

تختلف هذه الدارسة عن دراسة الباحث في أنها ركزت علي دور التحليل المالي في تقويم كفاءة الأداء المالي للمصارف، وركزت دراسة الباحث علي أثر الرقابة المالية علي الأداء المالي للبنوك التجارية.

الفصل الأول

الإطار النظري للرقابة المالية

تناول الباحث هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم وأهمية وأهداف الرقابة المالية

المبحث الثاني: أنواع وأسس الرقابة المالية

المبحث الأول

مفهوم وأهمية وأهداف الرقابة المالية

تمهيد

الرقابة المالية لا تقل أهمية عن الرقابة في الجوانب الوظيفية الأخرى في المنظمة ولا يكتفي بالرقابة علي كمية وجودة الإنتاج والشراء والتخزين وعلي الأفراد والتسويق ما لم يكن هناك أيضا نشاط رقابي فاعل يحكم التصرفات المالية لضمان سير الأمور كما يجب ولغاية الوصول إلي أهداف المنظمة.

وتتبع أهمية الرقابة المالية من كونها رقابة قانونية ومالية تحكم التصرفات المالية والمحاسبية والإدارية ذات الطابع المالي والميزانيات بأنواعها في المنظمة وقوائم الإيرادات والنفقات والسجلات المحاسبية، وذلك لغرض التأكد من مطابقتها للقواعد والقيود والمعايير والصلاحيات المالية. وتستند الرقابة المالية أيضا إلي الأسس التي تحدد طرق الإنفاق المقررة في الميزانية وكميات الإنفاق باعتمادها علي المستندات الثبوتيه للتصرف المالي والسجلات والأنظمة والتعليمات المحاسبية التي تحكم نظام العمل.

الرقابة المالية نظام شامل يتطلب التكامل بين المفاهيم القانونية كالأنظمة والتعليمات والمفاهيم والمبادئ الاقتصادية والمحاسبية والإدارية والتي تهدف في النهاية إلي المحافظة علي أموال المنظمة وضمان استغلالها بالطريقة التي تؤدي إلي رفع كفاءة المنظمة والنهوض بفاعلية نشاطاتها وتحقيق أهدافها.[1]

[1] فايز الزعبي ، **الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال،** (عمان : منشورات جامعة مؤته ، د ت) ، ص 345.

أولاً : نشأة وتطور الرقابة

لم تكن الرقابة وليدة اليوم وإنما مرت بأزمان وعصور متعاقبة حتى وصلت إلي يومنا الحاضر، حيث رافقت الرقابة نشوء الحضارات الإنسانية، وتطورت بتطورها وملامحها وأشكالها وتنظيماتها.

نبعت الحاجة إلي رقابة عمل الغير من قديم الزمان حيث كان العمل والاحتفاظ بالأصول يناط به إلي أفراد لحساب الدولة وتطلب الأمر رقابة عمل هؤلاء الأفراد حيث يقومون بالاحتفاظ بالأصول وتسجيل تحركات هذه الأصول.[1]

فإذا ما أمعنا النظر في الأحداث التاريخية للحضارات الإنسانية لوجدنا بأن الرقابة عرفت في بلاد الرافدين منذ آلاف السنين، إذ تبين الألواح الطينية التي وجدت في تلك البلاد علي وجود قوانين مكتوبة باللغة الأكادية تشير إلي ما يشبه المصادقات المستعملة في التدقيق المعاصر، وقد كان المراقب يستمع إلي تقارير الموظفين المتعلقة بالمخزون وكيفية إنفاقهم له ليحاسبهم علي ذلك.[2]

وترجع نشأة الرقابة إلي نشأة الدولة وملكيتها للمال العام وإدارته نيابة عن الشعب ، وقد عرفها الفراعنة القدماء حيث كان لديهم رقابة تهتم لضبط المحاصيل وكان ذلك منذ أكثر من 300 سنة قبل الميلاد.[3]

فكان الجلد مصير الموظف الذي يتلاعب في أموال الدولة ، ولقد اهتمت الدولة الفرعونية بالمدقق إلي درجة إن قبر المدقق وجد بجوار قبر الفرعون ، وذلك للمكانة والأهمية التي كان يتمتع بها المدقق في ذلك العصر.[4]

ولقد نصت بعض الشرائح والقوانين في تلك الفترة علي عقوبات صارمة بحق من يتعدي علي المال العام تصل إلي عقوبة الإعدام، حيث نصت المادة السادسة من شريعة حامورابي والتي وجدت في مدينتي أور وبابل علي" إذا سرق رجل حاجة تعود

---

[1] عبد الفتاح محمد الصحن ، **أصول المراجعة الداخلية** ، (الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة، 1987م)، ص7.

[2] المجمع العربي للمحاسبين القانونيين ، **المبادئ الأساسية للتدقيق** ، (عمان : مطابع الشمس للنشر ، 2001م)، ص1.

[3] علاء السيد ،**إطار مقترح لتطوير أداء الرقابة المالية**، (غزة: رسالة ماجستير منشورة ،الجامعة الإسلامية غزة، 2005م)، ص 12.

[4] المجمع العربي للمحاسبين القانونيين ، مرجع سابق ، ص 1.

للإله أو للقصر، فإن ذلك الرجل يعدم، ويعدم كذلك من تمسك بيده الحاجة المسروقة.[1]

ولقد اهتمت الدولة الإسلامية بالرقابة للحفاظ علي أموال بيت مال المسلمين، حيث قسمت الرقابة في ذلك العصر إلي نوعين من الرقابة وهما رقابة ذاتية، ورقابة الوالي للولاة، أما الرقابة الذاتية وهي الرقابة التي تعود إلي التزام العبد أمام ربه بالمحافظة علي الأمانات والتي من بينها أموال الدولة الإسلامية حيث قال الله تعالي (إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلي أهلها) (سورة النساء، آية 58). وقال تعالي (ومن يغلل يأت بما يغل يوم القيامة) (سورة آل عمران، آية 161) وقول رسولنا الكريم (ص) في حجة الوداع (إن دماءكم أموالكم حرام عليكم إلي أن تلقوا ربكم كحرمة يومكم هذا في شهركم هذا في بلدكم هذا. وقال " يأيها الناس إنما المؤمنون إخوة فلا يحل لأمري مال أخيه إلا عن طيب نفس منه فلا تظلمن أنفسكم اللهم هل بلغت فأشهد".[2]

وأما رقابة الوالي علي الولاة فتمثلت في الكثير من الأحداث والتي ذكرتها كتب السيرة والتي كان من أهمها محاسبة الرسول صلي الله عليه وسلم لأحد الولاة يقال له ابن اللتيبه حيث قال رسول الله صلي الله علية وسلم عندما قال له ابن اللتيبه "هذا لكم وهذا أهدي إلي" فقام رسول الله صلي الله عليه وسلم وصعد المنبر فحمد الله وأثني عليه وقال "ما بال عامل أبعثه فيقول هذا لكم وهذا اهدي لي أفلا قعد في بيت أو في بيت أمه حتى ينظر أيهدي له أم لا، والذي نفس محمد بيده لا ينال أحد منكم شيئاً إلا جاء به يوم القيامة يحمله علي عنقه سواء كان بعير له رغاء، أو بقرة لها خوار، أو شاة تبعر، ثم رفع يديه حتى رأينا عفرتي إبطيه ثم قال: اللهم هل بلغت، مرتين.[3]

---

[1] فوزي رشيد ، **الشرائح العراقية القديمة** ، (بغداد : دار الرشيد للنشر ، 1979م)، ص 119.

[2] محمد الغزالي ، **فقه السيرة** ، ط7 ،(دمشق : دار القلم للنشر ، 1998م)، ص 456.

[3] صحيح مسلم ، مرجع سابق ، ص 1463.

كما قال (ص) (من حلف علي مال امرئ مسلم بغير حق لقي الله وهو عليه غضبان)[1]

ولقد أوصي أمير المؤمنين عمر بن الخطاب بمحاسبة النفس قبل أن يحاسبها الله، حيث قال (حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا، وتزينوا للعرض الأكبر، وإنما يخف الحساب يوم القيامة علي من حاسب نفسه في الدنيا)[2]

منذ القدم كان الأفراد ملاك الأرض أو القائمون بالتسويق كانوا في حاجة إلي من يقوم بالرقابة علي الأعمال التي يقوم بها العاملون لحاسبهم في التسجيل والاحتفاظ بالأصول نيابةً عنهم، وفي المراحل الأولي للتقدم البشري كانت طرق التنفيذ مبدئية يتولاها أصحابها بسبب قلة العمليات التجارية وعدم اتساعها وبذلك كان الفرد نفسه يقيد ويراقب عمله في نفس الوقت. إلا أن التقدم البشري وانتشار التجارة العالمية واتساع نطاق التجارة الداخلية أدي إلي فصل الملكية عن الإدارة وبالتالي ازدادت الحاجة إلي الرقابة لصالح الإدارة حيث زاد العاملون وكذلك الرقابة لصالح أصحاب رأس المال، فازدياد رأس المال المستثمر في الأعمال وظهور الملكية الجماعية في صورة شركات ألزم إسناد إدارة المشروع إلي نخبة من الإداريين للقيام بوظائف المشروع المختلفة يساعدهم مجموعة من العاملين في المشروع. وأصبحت من وظيفة الإدارة رقابة أعمال العاملين ومحاسبتهم عن أخطائهم وتصحيح هذه الأخطاء. وأيضاً تطلب الأمر أن يتابع أصحاب رأس المال المديرين في نجاحهم أو فشلهم في إدارة المشروع. كما أصبحت الحاجة ماسة إلي من يراقب هؤلاء المديرين نيابةً عن أصحاب رأس المال علي أن يقدم لهم تقريراً عما لمسه أثناء رقابته وبذلك يمكن محاسبتهم عن الأخطاء التي يقومون بها.

---

[1] صحيح مسلم ، **كتاب الإيمان** ، باب وعيد من اقتطع حق مسلم بيمين فأجره النار، الحديث 138 ، ج1، 1980م، ص 123.

[2] سنن الترمذي، **كتاب صفة القيامة** ، ج4، ط1، (مصر: شركة مكتبة ومطبعة مصطفي البابي الحلبي وأولاده ، د ت)، ص 638 .

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:[1]

المرحلة الأولي قبل سنة 1500م كانت الأحداث المالية تسجل في سجلين منفصلين بواسطة أشخاص مستقلين يتولي كل منه التسجيل لنفس العمليات مستقلاً عن الآخر وهذا لغرض وجود سجلين يمكن تطابقهما وبالتالي يمنع التلاعب والاختلاس، وكأن الوظيفة الرقابية الداخلية كانت تتحقق داخلياً وليس هنالك من يراقب العمل من خارج المشروع، وبتطور النشاط التجاري وازدياد حجم الاتصالات الدولية نتيجة فتح آفاق جديدة عن طريق النقل البحري واستعمار أماكن جديدة تطلب الأمر محاسبة العائدين من قباطن السفن والعائدين بالثروات من الدنيا القديمة للقارة الأوربية فتطلب الأمر استخدام مراجعين لغرض محاسبة قباطنة السفن هذه ومنع اختلاس هذه الثروات فكان الرقابة وجدت في هذا الوقت للتحقق من أمانة الأشخاص الذين عهد إليهم المسئوليات المالية.

المرحلة الثانية من سنة 1500م إلي 1850م اتسع استخدام الرقابة لتشمل النشاط الصناعي الذي ظهر بوجود الثورة الصناعية وظلت الرقابة تعني اكتشاف الاختلاسات والتلاعب، وازدادت أهمية ذلك بسبب انفصال الملكية لرأس المالي عن الإدارة، وكانت الرقابة المالية تتركز في فحص مفصل للأحداث المالية. إلا أن هناك تغيرات جوهرية في اتجاهات الرقابة وأدواتها تحقق في خلال هذه المرحلة حيث كان هناك اعتراف عام بضرورة وجود نظام محاسبي منتظم لغرض الدقة في التقرير ومنع التلاعب والاختلاس. والتغير الآخر الهام كان القبول العام للحاجة إلي استعراض مستغل للنواحي المالية سواء للمشروعات الكبيرة أو الصغيرة.

المرحلة الثالثة للفترة من 1850م إلي ما بعد ذلك: كانت هناك تغيرات اقتصادية هامة أدت إلي ظهور المشروع الكبير الحجم وبروز الشركات المساهمة وانتقلت الإدارة

---

[1] عبد الفتاح الصحن وآخرون ، **الرقابة ومراجعة الحسابات**،(الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1989م)،ص ص 2-3.

من أفراد إلي مهنيين وأصبح أصحاب رأس المال غائبون عن الإدارة وبالتالي انصب اهتمامهم علي سلامة المحافظة علي رأس المال وبالتالي انصب اهتمامهم علي سلامة المحافظة علي رأس المال وتنميته وظهرت مهنة المراجعة كرقابة خارجية محايدة واعترف بالرقابة الداخلية كنظام ضروري لأي تنظيم محاسبي.

ويري أحد الكتاب إن الرقابة تطورت في العصور الوسطي أكثر فأكثر، فظهرت الحاجة إلي وجود السلطات الثلاث في نظام الدولة في أوربا، وهي السلطة التشريعية والقضائية إلي جانب السلطة التنفيذية، ففي عام 1256م تأسست غرفة محاسبة باريس التي أنشأها الملك سانت لويس، وكان من مهامها الرقابة علي الحسابات وإصدار الأحكام، وتوالت فيما بعد تطورات متلاحقة علي مفاهيم الرقابة والحاجة إلي استخدامها، ففي عام 1789م وإبان الثورة الفرنسية أصبحت الرقابة حقاً مكتسباً لممثلي الشعب في مناقشة النفقات العامة واسلوب تنظيمها وإدارتها.[1]

ثانياً: مفهـوم الرقابـة

الرقابة لغة: هي المحافظة والانتظار فالرقيب يعني المحافظ والمنتظر.[2]

الرقابة شرعاً : تعني المحافظة والانتظار كما في قوله تعالي (إن الله كان عليكم رقيباً) (سورة النساء ، آية 1). وقوله تعالي (إنا مرسلو الناقة فتنة لهم فارتقبهم واصطبر) (سورة القمر آية 27).

أما المفهوم الفني للرقابة فقد اختلفت آراء الكتاب والباحثين بشأنه تبعاً لنظرة كل واحد منهم للرقابة والمجال الذي تمارس فيه وكذلك الزمن الذي تمارس فيه ويمكن استعراض بعضاً منها:

"هي الرقابة التي تمارسها الحكومة بنفسها علي أنشطتها المختلفة، وهي الوسيلة التي عن طريقها تتأكد الحكومة من أن الأهداف تحققت بكفاءة وإتقان وسرعة".[3]

---

[1] علي عباس ، **الرقابة الإدارية علي المال والأعمال** ، ط1 ، (عمان : مكتبة الرائد العلمية للنشر ، 2001م)، ص 23.

[2] مختار الصحاح ، ص 252.

[3] عبد الكريم درويش وليلي تكلا، **أصول الإدارة العامة** ،(القاهرة: مكتبة أنجلو المصرية، 1977م)، ص 508.

ركز هذا التعريف علي أن الرقابة تمارسها الجهات الحكومية، وأهمل الرقابة التي تقوم بها القطاعات الخاصة.

كما عرفت بأنها "الوظيفة التي تعني بالتأكد من أن كل شي في المنظمة يسير وفق ما خطط له أو هي الوظيفة التي تعني بتنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقاً للخطة الموضوعة من أجل الوصول إلي تحقيق الأهداف المرغوبة".[1]

يتبين من هذا التعريف بان الرقابة وظيفة إدارية تحاول أن تتحقق وتتأكد بأن العمل المحدد بناء علي خطة معينة يسير وفق الأهداف المبرمجة فهي ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها، لكنه أهمل دور مهم للرقابة وهو قياس وتقييم الأداء الخاص بكل أعمال المؤسسة من جميع النواحي البشرية والمالية.

كما تم تعريفها بأنها " قياس وتصحيح أداء العاملين في المنظمة بالشكل الذي يؤدي إلي تحقيق أهداف المنظمة".[2]

يلاحظ الباحث بان هذا التعريف ركز علي رقابة أداء العاملين ولكنه أهمل تقييم الأداء الخاص بكل المجالات والنواحي من استغلال لكل الموارد المتاحة.

وعرفت بأنها " قياس الأداء وتصحيحه من أجل التأكد من أن الأهداف قد تحققت وإن الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالطريق الصحيح".[3]

وأيضاً يلاحظ أن هذا التعريف قد أهمل أسباب الانحرافات ومنع حدوثها مستقبلاً.

وتم تعريفها بأنها " تعبير شامل عن الإشراف والمتابعة وقياس الأداء وتحديد المعايير ومقارنتها بالانجازات".[4]

---

[1] Franklin G. Moore، **The Management of Organization** ، (New York : John Wiley and Sons، 1982)، p 464.

[2] Koontz Harold، Donnell O. Cyril and Weihrich Heinz، **Management International Student Edition**، (London: McGraw، Hill، 1984)، p 549.

[3] محمود عساف وعبد المنعم سلامة ، **أصول الإدارة والتنظيم** ، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1995م) ،ص 383.

[4] كامل بربر ، **الإدارة عملية ونظام** ، ط1،(القاهرة : المؤسسة الجامعية للدراسات ، 1996م)، ص 147.

هذا التعريف ركز أساساً علي دور الرقابة حيث ربطها بأربعة أساليب هي الأشراف والمتابعة وقياس الأداء وتحديد المعايير التي يجب أن تُتبع للقيام بعملية الرقابة ثم مقارنتها بالانجازات التي يتم الوصول إليها.

كما عرفت بأنها" النشاط الذي تقوم به الإدارة لمتابعة تنفيذ السياسات الموضوعة وتقييمها، والعمل علي إصلاح ما قد يعتريها من ضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة".[1]

يوضح هذا التعريف بأن الرقابة هي وظيفة مهمة من وظائف الإدارة داخل أي مؤسسة أو تنظيم تحاول وتهدف إلي متابعة الأداء بما يتفق مع الأهداف المحددة في الخطة المبرمجة، لكنه أهمل التعرف علي أسباب الانحرافات.

وعرفت بأنها " تقوم بالتأكيد من أن كل شي يتم حسب الخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة ، وهدف الرقابة هو تشخيص نقاط الضعف والأخطاء وتصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل ، وتمارس الرقابة علي الأشياء والناس والإجراءات".[2]

ركز هذا التعريف علي دور الرقابة في متابعتها للممتلكات والعاملين واللوائح و ربطها بعملية التحقق من أن العمل يسير وفق الخطة والتعليمات والقواعد المحددة بقصد اكتشاف كل مواطن الضعف والنقص والأخطاء وتفادي حدوثها في المستقبل.

وعرفت بأنها "الدأب المتواصل وراء تنفيذ المخططات وقياس مدي محاذاة الفعليات وانحرافها عنها بالمعايير المخططة والمقابلة لها".[3]

وكذلك تم تعرفيها بأنها " عملية مقارنة الفعليات بالخطط أو مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المقررة"[4]

---

[1] عبد العزيز صالح بن بحتور ، **أصول ومبادئ الإدارة العامة** ، (عمان : الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، 2000م)، ص 74.

[2] Fayol Henri، **Genera and Industrial Management**، (New York : Pitman Publishing Corporation، 1949)، p107.

[3] محمد توفيق بلبع ، **نظام التكاليف** ، (القاهرة: دار الشباب ، 1991م) ، ص 14.

[4] فتح الرحمن الحسن منصور و بابكر إبراهيم الصديق، **محاسبة التكاليف2** ، ط1، (الخرطوم: مطبعة جامعة السودان المفتوحة، 2007م)، ص 8.

وكذلك أهمل هذا التعريف الوصول لأسباب الانحرافات لتفاديها مستقبلاً مما سبق يلاحظ الباحث أن هذه المفاهيم ركزت علي:

أ. إن الرقابة وظيفة مناط بها قياس وتصحيح أداء العاملين.

ب. التأكد من تطبيق الخطط الموضوعة.

ج. معرفة نقاط الضعف والأخطاء وتصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل.

ويخلُص الباحث إلي تعريف الرقابة بأنها " نشاط يهدف إلي متابعة تنفيذ خطط المنشأة والتأكد من أن ما يجب عمله قدتم تنفيذه فعلا واكتشاف الانحرافات ومعالجتها".

ثالثاً: خطوات الرقابة

تتطلب الرقابة القيام بأربع خطوات أساسية يمكن استخدامها في أي مجال من مجالات الرقابة علي الأموال والإجراءات وجودة المنتجات والخدمات ... وهي:

1. **وضع المعايير:** يعتبر وضع الخطط والمعايير الخطوة الأولي في عملية الرقابة، ومع ذلك نظراً لأن الخطط تختلف في درجة تفاصيلها وتعقيدها، ونظراً لأن المديرين لا يستطيعون ملاحظة كل شي فإنه يجب وضع المعايير ومتابعتها، والمعيار نموذج أو مستوي الأداء المرغوب تحقيقه، والمعايير هي النقاط المختارة من برنامج الخطة الكلية والتي يتم فيها قياس الأداء لكي يعطي المديرين الإشارات التي توضح لهم كيف تسير الأمور بدون الحاجة إلي مراقبة كل خطوة في تنفيذ الخطط، وتحتاج الإدارة إلي وضع معايير الأداء لكل الأنشطة التي تمارس في المشروع، وقد يعبر عن المعايير بمصطلحات مثل: جودة المنتج، الخدمة، الأرباح المكتسبة، المصاريف المستحقة، عدد شكاوي العملاء، نسبة الغياب.[1]

2. **قياس الأداء:** تأتي هذه الخطوة بعد تحديد معايير الأداء، وهي قياس العمل الفعلي الذي تم انجازه، وتعتمد هذه الخطوة علي إمكانية التقييم الموضوعي علي الخطوة السابقة وعلي المعايير وسهولتها، وبشكل عام يجب أن يتوافر في هذه العملية

[1] محمد الصيرفي، **إدارة المصارف**، ط1، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006م)، ص 234.

قياس الأداء الموضوعية، ورغم سهولة الاسترشاد بالمعايير الكمية إلا أنها يجب ألا تؤخذ كمسميات أو كبديل كلي للمقاييس النوعية.[1]

3. **مقارنة النتائج:** تعد هذه الخطوة أهم الخطوات التي تلي عملية قياس الأداء، حيث يتم فيها مقارنة العمل المنجز مع ما هو منفذ فعلياً، فإذا ظهر من المقارنة أن العمل تم تنفيذه حسب المعيار فإن الأداء يكون خاضعاً للسيطرة، أما إذا ظهر من المقارنة أن هنالك انحرافاً عن المعيار فإن الأداء يكون خارجاً عن السيطرة، وإذا كان المعيار المستخدم كمياً فإن عملية المقارنة تكون سهلة نسبياً، أما المعيار الوصفي فيجعل عملية المقارنة صعبة إلي حد كبير.[2]

4. **تصحيح الانحرافات عن المعايير:** يعد الغرض النهائي الذي تبحث عنه عملية الرقابة هو الكشف عن الانحرافات ومعرفتها والعمل علي إصلاحها في الوقت المناسب وبالسرعة الممكنة، ويمكن أن يكون الإجراء التصحيحي عبارة عن تعديل الخطط أو تعديل طبيعة العمل، أو استبعاد معوقات العمل، أو زيادة عدد الموظفين، أو تدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم، أو إيجاد نظام حوافز فعال، ولكن برغم تصحيح الانحرافات فمن الممكن أن تظهر مرة أخري، وذلك لأن المعلومات التي تصل إلي إدارة المنشأة قد تكون غير صحيحة أو ناقصة، وبالتالي يجب معرفة أسباب الانحراف الحقيقية والعمل علي تعديلها حتى لا تظهر المشكلات مرة أخري.[3]

يمكن القول إن تصحيح الانحراف أو تعديله عادة ما يأخذ ثلاث أشكال هي:[4]

1. البقاء علي الوضع الحالي.
2. اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
3. تغيير المعايير.

---

[1] محمد القريوتي، **مبادئ الإدارة** النظريات والعمليات والوظائف، ط2، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004م)، ص 362.

[2] زاهد ديري، **الرقابة الإدارية**، ط1، (عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011م)، ص 18.

[3] خليل حجاج، **محاضرات في إدارة الأعمال**، (غزة: مكتبة القدس للطباعة والنشر والتوزيع، 2001م)، ص 256.

[4] صلاح الشنواني، **التنظيم الإداري في قطاع الأعمال**، (القاهرة: دار المعارف، 1996م)، ص 195.

يلاحظ الباحث تكامل هذه الخطوات للوصول إلي رقابة ذات قيمة وتدفع عجلة المؤسسة نحو التطور والشفافية، ويري الباحث أن مجالات الرقابة يجب أن تشمل كل الأنشطة الموجودة بالمنشأة حتى تتمكن من اكتشاف الانحرافات وتصحيحها للوصول للمعدلات المنشودة.

إن عملية الرقابة لا تعطي ثمارها من جراء المقاييس أو مقارنة الإنتاج الفعلي بالمقاييس الموضوعة بل من جراء اتخاذ القرارات الضرورية لتصويب الأعمال الفعلية وإغلاق الفجوة بينهما وبين المعايير المرغوبة وبالتالي فإن الإجراء التصحيحي قد يتم من جراء استخدام الوسائل التالية:

1. **تعديل ظروف العمل:** كلما ازداد تغير الظروف كلما انحرفت النتائج الفعلية عن مسارها الطبيعي وتباعدت الأهداف التي تم تحقيقها عن الأهداف المطلوبة في الأصل، ولهذا يجب العمل ما أمكن علي تعديل ظروف العمل بما يتطابق والافتراضات التي بنيت عليها الخطة.
2. **تحسين طرق اختيار العمال وطرق تدريبهم وتوجيههم:** يمكن القول عامة إن العامل يقوم بواجبه تبعاً لقدرته الجسمية والعقلية وتناسباً مع درجة التدريب والتوجيه التي تلقاها.
3. **تعديل الخطط عند الحاجة:** وهنا يمكن القول إن الخطط ليست قانون يحذر تعديلها فهي نتيجة الاجتهادات الشخصية وتفسير العوامل البيئية وافتراض استمراريتها في المستقبل فهي عرضة للأخطاء وعلي المسئول مراقبتها من الحين للآخر.
4. **البحث عن الأسباب وليس الظواهر:** يجب علي المسئول أن يفرق بين الأسباب والظواهر قبل اتخاذ أي إجراء تصحيحي من خلال معالجة أسباب المرض الجذرية وليس العرضية.

رابعاً: مفهوم الرقابة المالية

عرفت الرقابة المالية بأنها "تلك الرقابة التي تستهدف التأكد من حسن استعمال المال

العام، بما يتفق مع أهداف التنظيم الإداري".[1]

ركز هذا التعريف علي الجانب الوظيفي للرقابة الذي يركز علي الأهداف، وأهمل الأجهزة التي تقوم بالرقابة مع إعطائها الصلاحيات.

كما تم تعريفها بأنها " الأنشطة التي تركز علي تحديد المتحقق ومقارنته بالمخطط وتحديد الانحرافات والوقوف علي أسبابها واقتراح معالجتها".[2]

يلاحظ الباحث بان التعريف السابق ركز علي خطوات إجراء الرقابة، وأهمل الجانب الوظيفي الذي يركز علي الأهداف والأجهزة التي تقوم بالرقابة مع إعطائها الصلاحيات.

كما عرفت بأنها " مجموعة الأعمال التي تتعلق بمتابعة تنفيذ الخطة وتحليل الأرقام المسجلة والتعرف علي مدلولاتها ثم اتخاذ ما يلزم من إجراءات لتنمية تحقيق الأهداف ومعالجة أي قصور في تحقيقها".[3]

يلاحظ علي هذا التعريف بأنه ركز علي اتجاهين وهما الجانب الوظيفي وهو الهدف الذي تسعي المنشآت لتحقيقه، والثاني خطوات إجراء الرقابة من تنفيذ للخطط ومتابعتها، ولكنه أهمل جانب مهم وهو الجهات التي تقوم بالرقابة المالية.

ولقد عرفت بأنها "التثبيت من صحة الحسابات ومصادر الإيراد وأوجه الإنفاق، وأنها صدرت جميعها بناء علي الاعتمادات والتراخيص السليمة تبعاً لقوانين الدولة ولوائحها، وانه لم يحدث هنالك عجز أو اختلاس في الأموال العامة".[4]

يلاحظ أن المفهوم ركز علي رقابة المال العام وأهمل الرقابة علي أموال القطاع الخاص

وعرفت الرقابة المالية بأنها " المقارنة المستمرة بين الخطط والأداء الفعلي (المحقق) وتشخيص الابتعادات من خلال التغذية العكسية للبيانات ثم اتخاذ الإجراءات

---

[1] حمدي سليمان القبيلات ، **الرقابة المالية والإدارية** ، (عمان : مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع ،1998م)، ص 14.

[2] ماهر موسي العبيدي ، **مبادئ الرقابة المالية** ، (بغداد: مطبعة البغدادي ،1964م) ، ص23.

[3] عبد الفتاح الصحن وكمال خليفة ابوزيد،**المراجعة علماً وعملاً**، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، د ت)، ص 158.

[4] جلال بكير ، **الإدارة المالية** ، (القاهرة : مكتبة عين شمس ،1978م) ، ص 99.

التصحيحية التي تنصب علي تعديل المخطط، والأداء الفعلي أو الاثنين معاً في إطار الظروف والمتغيرات الداخلية".[1]

يلاحظ علي هذا التعريف بأنه ركز علي الجانب الوظيفي للرقابة المالية وخطوات إجرائها.

كما عرفت بأنها "الرقابة التي تتم من قبل جهة مستغلة وتستهدف ضمان سلامة التصرفات المالية والمحاسبية والإدارية، والتأكد من مشروعية النفقة واتفاقها مع الأحكام والقوانين النافذة ومقارنة نتائج التنفيذ بالخطط الموضوعة وقياس مستوي نتائج الأعمال بما كان مستهدف تحقيقه بالاستناد إلي معدلات الأداء ودراسة أسباب الانحرافات ومعالجتها".[2]

يلاحظ أن هذا التعريف تطرق إلي ثلاثة اتجاهات للرقابة وهي الهدف التي تسعي إلي تحقيقه وخطوات إجراء الرقابة وتحديد الأجهزة التي تقوم بها، ولكنه أهمل صلاحيات الجهات التي تقوم بالرقابة.

كما عرفت بأنها "مجموعة من العمليات التي تتضمن جمع البيانات وتحليلها للوصول إلي نتائج تقوم بها أجهزة معينة للتأكد من تحقيق المشروع لأهدافه بكفاءة مع إعطاء هذه الأخيرة سلطة التوصية باتخاذ القرارات المناسبة".[3]

يلاحظ الباحث إن أهم ما ركز عليه هذا التعريف بان الرقابة المالية تقوم بها جهات متخصصة مع إعطائها صلاحيات.

وعرفت بأنها "مجموعة من الإجراءات والوسائل المتبعة للتأكد من أن تنفيذ العمليات المالية يتم وفقاً للخطط والأهداف الموضوعة لذلك بدون أخطاء أو مخالفات" [4]

---

[1] إنصاف محمود رشيد ورافعة إبراهيم الحمداني و عدنان سالم الاعرجي، **فاعلية نظام الرقابة المالية وأثره علي الفساد المالي في العراق** ،(العراق : مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4 ،العدد8 ، 2012م)، ص 326.

[2] المرجع السابق ، ص 326.

[3] عبد السلام بدوي ، **الرقابة علي المؤسسات العامة**، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية،د ت)، ص 91.

[4] المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني ، **محاسبة حكومية**، (الرياض: دن، دت)، ص 84.

كما عرفت بأنها " حقل واسع من حقول المعرفة العلمية الذي تتكامل فيه مختلف العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية مع التركز علي المجال المحاسبي منها، لتوفير متطلبات المقارنة بين المستهدف والمتحقق بقصد الاستخدام للموارد بعيداً عن الإسراف والضياع وكل أشكال سوء الاستخدام للموارد المتاحة".[1]

ومما سبق يلاحظ الباحث أن المفاهيم السابقة للرقابة المالية ركزت علي :

1. التصرف السليم في المال.
2. مقارنة المتحقق مع المخطط ومعرفة أسباب الانحراف ومعالجته.
3. متابعة تنفيذ الخطط والأرقام المسجلة بالدفاتر.
4. أن الإيرادات والمصروفات الخاصة بالدولة حصلت وصرفت بما يتطابق مع اللوائح ولم يكن هنالك أي اختلاسات.
5. تقوم بها جهة مستقلة لمطابقة النتائج مع المعايير.
6. تكامل من العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.

ومما سبق يمكن للباحث أن يحصل علي مفهوم الرقابة المالية بأنها "مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلي التأكد من سلامة التصرفات المالية والمحافظة علي المال والتأكد من أن الأداء العام يتفق مع القوانين واللوائح وتحديد الانحرافات إن وجدت وتقديم التوصيات اللازمة لعلاجها وتقوم بها جهة مستقلة مع إعطائها كافة الصلاحيات".

خامساً: شروط نظام الرقابة المالية

هنالك شروط يجب أتتوفر في نظام الرقابة المالية حتى تكون ذات فعالية وهي:[2]

1. تحديد المعايير: المعايير هي المعدلات التي تقارن بها الأعمال المستقبلية والحالية وتقاس بطرق متنوعة (نقدية وكمية) و من الضروري اشتقاق المعايير من الأهداف

---

[1] عبد الستار عبد الجبار الكبيسي، **التحليل اللازم لاستيعاب مفهوم الرقابة المالية**، (بغداد: مجلة الإدارة الاقتصادية الجامعة المستنصرية ، العدد31، 200م)، ص 168.

[2] سيد أحمد البواب ، **موازنة أداء لخدمة الكفاءة في الحكومة**، (القاهرة: منظمة العربية للعلوم الإدارية، 2004م)، ص ص 41-43.

وأن تمتلك العديد من صفاتها فهي كالأهداف، لهذا يجب أن تكون واضحة ومرتبطة بالأهداف.

2. توفير تنظيم جيد وشبكة اتصال تمكن من الحصول علي المعلومات بشكل سريع ومنسق وبشكل يخدم الغرض من هذه المعلومات.

3. توفير المعلومات التي تبين الأداء الفعلي والتي تسمح بتقييم هذا الأداء وبقدر ما تكون هذه المعلومات وافية وصحيحة بقد ما تساعد علي إعطاء نتائج سليمة فيما يتعلق بتقييم الأداء.

4. الإجراء التصحيحي حيث إنه لا جدوى من نظام المراقبة إن لم يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية لمعالجة الانحرافات ومنع حدوثها وتكرارها.

5. التحقق من تنفيذ إجراءات التصحيح لأن مجرد وضع هذه الإجراءات موضع التنفيذ لا يعني أنها تنفذ بالشكل المطلوب، لذا يجب متابعة تنفيذ التصحيحات.

سادساً: الوظائف الأساسية للرقابة المالية

1. وضع خطة موحدة لمراقبة عمليات المنشأة من خلال المديرين المختصين وتتضمن معايير التكلفة، وموازنة المصروفات، والتنبؤ بالمبيعات وتخطيط الربح، وبرامج الاستثمار والتمويل.

2. قياس الأداء ومقارنته مع المعايير المحددة مسبقاً وإعداد التقارير عن نتائج العمليات وتفسيرها لجميع مستويات الإدارة.

3. إعداد تقارير عن مدي صلاحية أهداف المنشأة وفاعلية السياسات والهيكل التنظيمي والإجراءات بعد القيام بالدراسة والتحليل اللازمين.

4. إعداد التقارير اللازمة للأجهزة الحكومية والإشراف علي جميع الأمور المتعلقة بالضرائب.

5. تحليل وتقييم أثر العوامل الخارجية علي تحقيق أهداف المنشأة وإعداد التقارير عن ذلك.[1]

---

[1] Bate Man& Zeinthamanl , **Management Function And Strategy**, 2nd , (U.S.A: Hame Wood. L,1993), P 539

سابعاً: أهمية الرقابة المالية

تنبع أهمية الرقابة المالية من كونها الأداة التي تساعد علي تحقيق أهداف المؤسسة، بحيث تقوم بالربط الوثيق بين الوسائل والغايات من خلال توحيد الجهود وتنسيقها نحو تحقيق الأهداف التنظيمية البعيدة والقريبة وتهدف الإجراءات الرقابية إلي التأكيد من صحة الإجراءات الإدارية والمالية ومسايرتها من مختلف الخطط والسياسات العليا ، كما تساعد الرقابة في تقييم الأداء الفردي والتنظيمي من النواحي السلوكية والفنية وتعمل علي تعزيز قدرات المدراء علي اتخاذ القرارات من خلال تحديد الانحرافات عن الخطط والمعايير. [1]

هذا بالإضافة إلي دورها التقليدي في منع حالات الغش والسرقة وكشف تحديد المسئولية عنها في حالة حدوثها، وبذلك فان العملية الرقابية ذات ارتباط مباشر ووثيق بكافة نواحي العمليات الإدارية الأخرى، وتزداد أهمية الرقابة والحاجة إليها مع كبر حجم المؤسسات وتعدد أنشطتها وبرامجها وتتبع أهمية الرقابة من العوامل التالية:[2]

1. وجود فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف والخطط والوقت الذي.يتم فيه التنفيذ ، ونتيجة الفجوة الزمنية قد تحدث ظروف غير متوقعة تسبب انحراف عن الأداء المرغوب فيه، وتعمل الرقابة علي كشف هذا الانحراف وتحديد أسبابه واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجته ومنع تكرارا حدوثه.

2. عادة ما تختلف أهداف التنظيم عن أهداف الأفراد العاملين داخل التنظيم فتوقعات الأفراد وأهدافهم الشخصية قد تتعارض مع أهداف المؤسسة ، ومن ثم فإن الرقابة الفعالة تسعي إلي ضمان أن عمل الأفراد موجهاً أساساً وفي المقام الأول نحو تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة والنظام الرقابي الفعال هو الذي يحقق المؤاءمة بين هذين النوعين من الأهداف حتى يقلل من الصراعات والنزاعات بين الأفراد والمؤسسة.

---

[1] نايل عبد الحافظ العوالمه، **إدارة المؤسسات العامة**– الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن، (عمان: زهراء للنشر والتوزيع، 1993م)، ص 63.

[2] محمد فريد الصحن وآخرون، **مبادئ الإدارة**، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2001–2002م)، ص 339.

وينظر أحد الكتاب لأهمية الرقابة من الناحية المالية من خلال منع الإسراف والتبذير وسوء استخدام الأموال العامة وذلك بالالتزام بالاعتمادات عن طريق مراقبة المختصين بعقد النفقات وتحصيل الإيرادات ومن خلال وضع آليات محددة للمراقبة والتدقيق تحول دون الإسراف والتبديد.[1]

وهنالك من ينظر لأهميتها من الناحية الاقتصادية والتي تتضح من خلال كونها متابعة لنشاط السلطات القائمة علي تنفيذ الموازنة العامة للإلمام بتكاليف التنفيذ ومدي إنتاجية الإنفاق العام وما قد صاحب هذا التنفيذ من إسراف وتبذير فضلاً علي التأكد من كفاية وحسن أداء السلطات المنفذة ومدي انجاز العمليات المالية في المواعيد المقررة.[2]

ثامناً: أهداف الرقابة المالية

تهدف الرقابة المالية بصفة عامة إلي المحافظة علي الأموال العامة وحمايتها من العبث وتتلخص هذه الأهداف في النقاط الرئيسية التالية:[3]

1. التحقق من أن الموارد قد حصلت وفقاً للقوانين واللوائح والقواعد المعمول بها والكشف عن أي مخالفة أو تقصير.

2. التحقق من إن الإنفاق تم وفقاً لما هو مقرر له، وللتأكد من حسن استخدام الأموال العامة في الأغراض المخصصة لها دون إسراف أو انحراف والكشف عما يقع بهذا الصدد من مخالفات.

3. متابعة تنفيذ الخطة الموضوعة وتقييم الأداء للوحدات للتأكد من إن التنفيذ يسير وفقا للسياسات الموضوعة ولمعرفة نتائج الأعمال والتعرف علي مدي تحقيق الأهداف المرسومة والكشف عما يقع من انحرافات وما قد يكون في الأداء من قصور وأسباب

---

[1] حبيب أبوصقر، **عمليات تنفيذ الموازنة ورقابتها**، (عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1981م)، ص 17.

[2] يوسف شباط، **المالية العامة وموازنة الدولة**، (دمشق: منشورات جامعة دمشق، 2003م)، ص 236.

[3] عوف محمود الكفراوي، **الرقابة المالية النظرية والتطبيق**، ط2، (الإسكندرية: مطبعة الانتصار لطباعة الأوفست، 1998م)، ص 22.

ذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة والتعرف علي فرص تحسين معدلات الأداء مستقبلاً.[1]

4. التأكد من سلامة القوانين واللوائح والتعليمات المالية، والتحقق من مدي كفايتها وملاءمتها واكتشاف نقاط الضعف فيها لاقتراح وسائل العلاج التي تكفل أحكام الرقابة علي المال العام دون تشدد في الإجراءات قد يعوق سرعة التنفيذ أو تسيب يؤدي إلي ضياع الأموال وكثرة وقوع حوادث الاختلاس.

5. إجراء التغيير والتعديل اللازم علي أنشطة التنفيذ في سبيل تحقيق المخطط.[2]

كما ذكر كاتب آخر إن الرقابة تخدم غرضين رئيسيين متكاملين هما التقييم وتحديد المسؤولية الإدارية والقانونية والمالية ، حيث يركز التقييم على المهمات والأداء المالي بينما يركز غرض تحديد المسئولية على الجوانب السلوكية بغية تحديد المسئولين عن الانحراف واتخاذ الإجراءات القانونية بحقهم ، وتحت هذين الغرضين يندرج العديد من الإغراض العامة للرقابة المالية والتي حددت في التالي:[3]

1. أهداف سياسية : وتتمثل في احترام رغبة الهيئة التشريعية وعدم تجاوز الأولويات والمخصصات التي تم رصدها لتنفيذ المشاريع والخدمات العامة.

2. أهداف اقتصادية : وتتمثل في كفاءة استخدام الأموال العامة والتأكد من إنفاقها في أفضل الأوجه التي تحقق أهداف المؤسسة ، ومنع صرفها على غير الأوجه المحددة ، وكذلك المحافظة على الأموال العامة من السرقة والتلاعب.

3. أهداف قانونية : وتتمثل في التأكد من أن مختلف التصرفات المالية تمت وفقا للأنظمة والقوانين والتعليمات والسياسات والأصول المالية المتبعة ، وتركز الرقابة القانونية على مبدأ المسئولية والمحاسبة حرصا على سلامة التصرفات المالية وتحديد المسئولين عن الانحرافات والتوصية بالإجراءات الوقائية ولتصحيحيه.

---

[1] إبراهيم عثمان شاهين، **المراجعة دراسات وحالات علمية**، ج1،(القاهرة: جامعة حلوان،1980م)، ص 25.

[2] ماهر موسي العبيدي، **مبادئ الرقابة المالية**، (بغداد: مطبعة المعارف، 1986م)، ص 14.

[3] نايل عبد الحافظ العوالمة، **الإدارة المالية العامة** بين النظرية والتطبيق، ط2،(عمان: مؤسسة زهران للطباعة والنشر والتوزيع، 1990م)، ص ص 291- 297.

4. أهداف اجتماعية : تتمثل في منع ومحاربة الفساد الإداري والاجتماعي بمختلف صوره وأنواعه مثل الرشوة والسرقة والإهمال والتقصير.

5. أهداف إدارية وتنظيمية: وتحتوى على مجموعة من الأمور التي من شانها المحافظة على الأموال العامة واستعمالاتها المشروعة بكفاءة وفعالية وتشمل الأهداف الإدارية والتنظيمي الجوانب التالية:

أ. تساعد على تحسين عملية التخطيط وزيادة فعاليتها في مواجهة المستقبل.

ب. الرقابة تساعد على توحيد وتوجيه الجهود لإنجاز الأغراض والأهداف المحددة للمؤسسة بكفاءة وفعالية.

ج. تساعد الرقابة على اتخاذ القرارات المناسبة من خلال المعلومات الراجعة التي يكشف عنها التنفيذ والواقع العملي ، وبالتالي تطوير قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة.

د. تساعد على تقييم الوضع المالي والاقتصادي للمؤسسة، وكذلك تقييم أداء العاملين لإغراض الحوافز والتدريب.

ومهما اختلفت أهداف الرقابة المالية وتنوعت فإنها تنحصر في هدفين رئيسيين وهما:[1]

الأول: التحقق من أن الإنفاق تم وفقاً لما هو مقرر له طبقاً للخطط الموضوعة.

الثاني: أن الموارد حصلت كما هو مقرر، وأنها استخدمت أفضل استخدام.

ويري الباحث إن الهدف من الرقابة المالية هو تحقيق الوفر المادي في تكلفة التنفيذ، والحد من الإسراف غير المبرر وتحقيق المطلوب بأفضل صورة.

إنه لكي يحقق النظام الرقابي فعاليته في توجيه نشاط الجهاز الإداري الوجهة التصحيحية، ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة، فإن من المفترض مراعاة الآتي:[2]

---

[1] عوف محمود الكفراوي ، مرجع سابق، ص 23.

[2] عيد عباد مناور، **تقييم فاعلية نظم الرقابة الداخلية في البنوك التجارية** في الكويت،(عمان: رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2010م)، ص ص 10-12.

1. ملائمة النظام الرقابي لطبيعة وحجم النشاط: بمعني أن يباشر الجهاز الإداري العديد من أوجه النشاط التي تختلف فيما بينها من حيث النوع، والطبيعة، ومدي الأهمية، والاحتياجات المالية والفنية.. مما يعني أن لكل نشاط سمات وخصائص تميزه عن بقية الأنشطة، وذلك علي النظام الرقابي أن يكون متنوعاً، وبالتالي متلائماً مع سمات وخصائص كل منها وإلا فقد جوهره ويصبح غير قادر علي تحقيق الأهداف.

2. أن يكون النظام الرقابي مرناً: بمعني إن النظام الرقابي وجد التأكيد من أن النتائج الفعلية للأداء تطابق تلك المخططة من قبل، وهو ينظر دائماً إلي المستقبل ويتنبأ بما سيكون عليه هذا المستقبل، وبالتالي يضع معاييره علي هذا الأساس، ولذلك لابد أن يتسم النظام الرقابي بالمرونة والقابلية للتعديل، وإلا أصبح عاجزاً عن مواجهة ما يطرأ علي ظروف التنفيذ من تطورات وتغيرات، أو علي ما يستجد من أمور عند التخطيط أو عند وضع المعايير الرقابية، ومرونة النظام الرقابي تعني إن المعايير الموضوعة والأساليب المزمع إتباعها قابلة للتلاؤم والتكييف مع ظروف العمل أو التنفيذ.

3. أن يكون النظام الرقابي اقتصادياً: ذلك إن من أهداف النظام الرقابي تحقيق الوفر الاقتصادي في التنفيذ، أي اكتشاف الأخطاء أو الانحرافات التي يترتب عليها أي زيادة في التكاليف عما هو مخطط أو متوقع له، والنظام الرقابي الذي يكلف الإدارة مبالغ طائلة يكون نظاماً فاشلاً بل وتنتفي الحكمة من أعماله وتطبيقه، وبالتالي فإن تكلفة النظام الرقابي الفعال يجب أن تقل عن الوفورات التي يحققها ذلك النظام.

4. أن يتسم النظام الرقابي بالسرعة في الكشف عن الانحرافات التي تقيس كفاءة النظام الرقابي بمدي قدرته علي مسايرة التنفيذ الفعلي للأداء، والكشف عن الانحرافات قبل تفاقمها.

5. أن يتسم النظام الرقابي بالموضوعية: أي كلما كان النظام كذلك كان دقيقاً وقادراً علي أن يؤتي ثماره المرجوة أو يحقق أهدافه المنشودة بكفاءة وفعالية، ولكي يكون النظام الرقابي موضوعياً يجب أن يؤسس علي أحكام واقعية لا علي أحكام شخصية

وتقريبية، والأحكام الواقعية والموضوعية تعني أن تكون المقاييس أو المعايير الرقابية المستخدمة لقياس ومتابعة النتائج الفعلية للتنفيذ تتوفر فيها الدقة العلمية والملائمة العملية.

6. أن يكون النظام الرقابي تصحيحياً وليس عقابياً فقط: فالرقابة ليست سيفاً مسلطاً علي رقاب العاملين تهدف فقط لتصيد الأخطاء وإنزال العقاب علي الأفراد. إن الرقابة الفعالة يجب أن تتم بطريقة يشعر معها أفراد المنظمة إنها أداة لمساعدتهم علي تحسين مستوي أدائهم وتنشيط الحوافز.

7. أن تتولي الرقابة عناصر أمينة واعية: لنجاح النظام لا بد أن تتولاه عناصر تتسم بالثقة والأمانة وتكون مدركه للمهمة التي تباشرها وأن تكون متسمة بقدر من اللياقة والمرونة والكياسة والفطنة مع الخاضعين للرقابة لا أن تكون متسمة بالتسلط وحب الظهور.

تاسعاً: وسائل الرقابة المالية

الرقابة المالية لها طبيعتها المرتبطة بمفهوم المحاسبة والتكاليف والمحاسبة الإدارية، حيث تستخدم المعاملات المالية والكمية للتعبير عن نواحي نشاطات المشروع وتتناول نواحي متعددة نذكر أهمها في ما يلي:[1]

1. الحسابات المالية وما تحويه من حسابات للرقابة لمختلف أنواع الأصول والالتزامات والدخل والمصروف حيث توجه كل عملية للحسابات المناسب وتوجه مجموع العمليات لحساب رقابي يكون بمثابة تأكد للتفاصيل والأمثلة علي ذلك الحسابات الإجمالية لدفاتر أستاذ المبيعات ودفاتر أستاذ المشتريات حيث أن مجموع المفردات المكونة للأرصدة الفردية يجب أن توافق رصيد إجمالي حساب المراقبة المناسب، كما أن هناك حسابات لمراقبة المخزون ومراقبة الأصول الثابتة ولمراقبة الأجور.

[1] عبد الفتاح الصحن و كمال خليفة أبوزيد ، **مرجع سابق**، ص ص 170- 172.

2. يجب أن يتوفر نظام سليم لحفظ المستندات وهي أساس العمليات والأحداث المالية ويجب أن تتضمن إمكان الوصول للمستند في وقت قصير وبدون تكلفة فمتابعة المستند الأولي كالفاتورة والإشعار والإيصال لن يكون سهلاً إلا إذا كان هنالك ترقيم مسبق للمستند وحفظ مناسب للمستندات ورقابة علي هذه المستندات من الضياع أو التلف.

3. التكاليف المعيارية للإنتاج وهي خطة مترجمة في صورة رقمية، وتظهر متابعة تنفيذ الخطة انحرافات الأداء، وعلي هذا فهي وسيلة فعالة للرقابة علي الإنتاج، حيث توضع معايير كمية وقيميه لنوع ومستوي وكمية المواد المستخدمة لكل عملية تشغيلية، ويجب توفير معلومات أخري مكملة مثل أنواع وسرعة وعدد الآلات المستخدمة في الإنتاج وعدد العمال وساعات العمل والعمليات التشغيلية، وتوضع الجداول التنفيذية والساعات المقدرة لكل عمل، فالتكلفة المعيارية تعبر عن احتساب دقيق ومقدم لتكلفة تنفيذ عمل محدد بدقة تحت ظروف مؤكدة الحدوث مسبقاً وعند التنفيذ فان التكلفة الفعلية لصنع السلعة يمكن قسيمها لنفس العناصر التي استخدمت في تحديد معيار تكلفتها وبذلك تتم المقارنة وتحديد الانحراف سالباً كان أو موجباً، فالهدف من التكلفة المعيارية هو التحديد الدقيق للانحرافات عن التكلفة المحددة مسبقاً لمساعدة الإدارة في تحسين الكفاية الإنتاجية للمشروع.

4. الموازنات التخطيطية وهي تعبر عن صورة رقمية محتسبة بدقة لكل نشاطات المشروع خلال فترة زمنية معينة (طويلة وقصيرة) وعادة تقسم إلي سبع موازنات وهي: (موازنة المبيعات، موازنة الإنتاج، موازنة المصاريف الصناعية، موازنة مصاريف البيع والمصاريف الإدارية، موازنة رأسمالية، موازنة نقدية، حسابات نتيجة ومركز مالي تقديرية).

وتعد الموازنات التخطيطية والنتيجة المحتسبة والمركز المالي التعبير عن سياسة الإدارة للفترة التالية، وتتمثل الرقابة في متابعة التنفيذ الفعلي مع ما هو مخطط لكل أنشطة المشروع وإظهار الاختلاف والانحراف عن التخطيط.

5. تسوية حسابات التكاليف مع الحسابات المالية حيث إن وجود نظامين للتسجيل يستخدمان نفس المعلومات الأولية ويقوم بالتسجيل فيهما مجوعتين منفصلتان من الموظفين وذلك يتيح رقابة لها مغزى ومفيدة، حيث تتم مطابقة إجمالي ما سجل في الدفاتر المالية مع ما سجل في حسابات التكاليف ولكن بعد إجراء التسوية اللازمة للمفردات التي لا يشترك فيها السجلين في تسجيلهما مثل (الإيجار).

عاشراً: مقومات نظام الرقابة علي المال العام

يجب أن يتوافر في نظام الرقابة علي المال العام مقومات أساسية من أهمها ما يلي:[1]

1. سهولة فهم نظام الرقابة: يجب أن يكون نظام الرقابة سهل وميسور الفهم بالنسبة للقائمين علي تنفيذه، فإن صعوبة وفهم أو استخدام وسائل الرقابة التي تعتمد علي المعادلات الرياضية والتحليل الإحصائي أو عد توافر الوقت اللازم لفهمها واستيعابها، يقلل من فعالية النظام فبساطة النظام الرقابي ووضوحه من الشروط اللازمة لنجاحه.

2. ملائمة نظام الرقابة ومرونته: يجب أن يتلائم نظام الرقابة مع طبيعة نشاط الوحدة محل الفحص فيختلف برامج المراجعة والفحص في وحادات الجهاز الإداري للدولة عنه في شركات قطاع الأعمال العام. كما تختلف إجراءات الفحص بين شركة وأخري وقد تختلف في الشركة ذاتها بين عام وآخر، وفي القطاع الحكومي تختلف بين وزارة وأخري وفي وزراه معينة بين عام وآخر، وعموماً فإن إجراءات المراجعة للقطاع الحكومي تختلف عنها في القطاع العام. كما يجب أن يكون نظام الرقابة مرناً لضمان فعاليته باستخدام الخطط البديلة لمواجهة الظروف غير المتوقعة.

3. التزام نظام الرقابة بالإصلاح والإرشاد والتوجيه والبناء: أن نظام الرقابة الذي يقف دوره علي اكتشاف الأخطاء وإبلاغها للجهات المختصة تكون رقابته غير فعالة وغير موجهة ولا تعدو أن تكون رقابة تاريخية، ولكن يجب أن يكون هدف النظام من اكتشاف الأخطاء والانحرافات أن يوضح كيفية تصويبها ووضع الأمور في نصابها

[1] المرجع السابق ، ص ص 59 – 61.

الصحيح وذلك ببيان الأخطاء والانحرافات والأسباب التي أدت إلي حدوثها ومن المسئول عن وقوعها والوسائل المقترحة للعلاج لتفادي ذلك مستقبلاً.

4. مراعاة القصد في تكاليف الرقابة: يجب أن يكون نظام الرقابة اقتصادياً في تكاليف أي يجب أن تكون الوفورات من استخدام نظام الرقبة معين أكبر من تكاليف هذا النظام، ويقابلنا هنا صعوبة قياس الوفورات غير الملموسة لنظام الرقابة، ولكن يمكن القول عموماً بضرورة تناسب أعضاء أجهزة الرقابة مع الأعمال الموكلة إليهم فلا وجود للبطالة المقنعة بتضخم الأجهزة الرقابية للحجم الذي لا تعدو إليه الحاجة الفعلية لأعمالها واختصاصاتها.

ويري الباحث أن الرقابة لابد أن تتضمن حماية الموظفين من الإجراءات التعسفية وأن تساعدهم في تحسين أدائهم، وأن يتحلي ممارس الرقابة بالنزاهة والكفاءة والخبرة الإدارية والرقابية للأعمال التي يقوم بالرقابة عليها.

حادي عشر: معوقات نجاح النظم الرقابية

تعاني النظم الرقابية من مقاومة العاملين لها، ويرجع ذلك إلى عوامل كثيرة من أهمها

1. الرقابة الزائدة : يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة، إذا زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها.

2. التركيز في غير محله: تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جدًا مما قد يثير العاملين ضد هذه الرقابة.

3. عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات:يشعر العاملون أحيانًا بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات وفي نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل، مما يرتبط سلبيًا بقبول العاملين والتجاوب مع النظم الرقابية.

4. عدم التوازن بين العائد والتكاليف:. قد يكون عدم كفاية العائد أو المكافآت التي يحصل عليها العاملون من أسباب مقاومة هؤلاء للنظم الرقابية.

5. عدم الحيادية:. قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين لهذه النظم.[1]

ثاني عشر: أساليب الرقابة المالية

هنالك عدت أساليب رقابية تستخدم لمتابعة ومراقبة حركة الأموال بالمشروعات الاستثمارية أهمها:

1. الملاحظة والمشاهدة: وتتم أثناء تنفيذ النشاطات، وعادة تتم بواسطة الرؤساء والمشرفين علي الإدارات والأقسام المختلفة وذلك للوقوف علي اسلوب وطريقة الأداء ومراجعة النتائج المحققة بهدف تصحيح ما يقع من انحرافات فور حدوثها.

2. المراجعة والفحص والتفتيش: توجه هذه العمليات للحسابات والدفاتر والسجلات والمستندات بحيث يستطيع القائم بهذه العمليات الاقتناع بسلامة المركز المالي وصحة حسابات النتيجة للمنشاة المعنية وهو اسلوب يساعد علي الوصول لدرجة معينة من الثقة وله إجراءات وقواعد معلومة، وعادةً يقوم بهذه العمليات مدقق فرد أو جهات لم تشارك في العمليات التنفيذية داخل المنشأة.

3. اسلوب الحوافز والجزاءات: يعني تقدير الحوافز وتوقيع الجزاءات علي العاملين كل بحسب أداؤه، وهذا بلا شك يؤدي إلي زيادة الإنتاج والمحافظة علي الأموال وسلامتها.

4. إعداد النظم واللوائح: هي تلك النظم واللوائح والتعليمات التي تضبط الأداء المالي حيث يتعين الالتزام بها، ويعتبر الخروج عليها مخالفة تستوجب المخالفة لان عدم الالتزام بها يعرض الأموال للضياع وسوء الاستخدام، مما ينتج عن ذلك عدم تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعة. ومن أهم الجوانب التي تتطرق إليها هذه النظم واللوائح فيما يتعلق بالأداء المالي (والتي تعارف علي تسميتها باللائحة المالية) وتعتبر مكملة لمنظومة اللوائح والقوانين المعمول بها داخل المنشأة، إذ تبين اللائحة المالية التعليمات والإجراءات الواجب إتباعها والالتزام بها فيما يختص بحركة الأموال.

---

[1] htt://www.kau.edu.sa/Files/0012539/subjects/6.pptx.

ثالث عشر: مجالات الرقابة المالية

لا بد من اهتمام الرقابة المالية وتركيز نشاطها في المجالات التالية:[1]

1. **الرقابة علي الإيرادات (المقبوضات):** وهي أن تركز الإدارة المالية رقابتها علي الإيرادات الناجمة من المبيعات إذ تعتبر المبيعات هي النشاط والمورد الرئيسي للتدفقات النقدية الداخلة، وعلي النشاطات الأخرى التي يتحصل عن طريقها إيرادات إضافية للمنشأة.

2. **الرقابة علي المصروفات (المدفوعات):** يعني بها الرقابة علي المدفوعات بشتى أشكالها (الصناعية، التسويقية، التمويلية الجارية والثابتة،...).

3. **الرقابة علي النقدية:** يقصد بها الرقابة علي المرتبات وأجور كافة العاملين بالمنشأة، سواء الذين يعملون بصفة مستديمة أو بصفة مؤقتة.

4. **الرقابة علي تكاليف الإنتاج:** يقصد بها الرقابة علي المواد الأولية والأجور والطاقة والمصروفات المباشرة والمستلزمات الأخرى المتعلقة بالعملية الإنتاجية.

5. **الرقابة علي الاستثمار:** ويقصد بها الرقابة علي كافة أشكال الاستثمارات سواء كانت في الأصول المتداولة أو الأصول الثابتة، وفي التمويل والائتمان أو علي حساب المدينين.

ومن خلال ما تقدم يلاحظ الباحث تعدد مفاهيم وأهداف وأساليب الرقابة المالية وكذلك مجالاتها ويؤكد الباحث إلى أهمية العنصر البشري في المنظمات، وخاصة عند قيامة بأعباء الرقابة ذلك أن الفهم والوضوح للنشاط الرقابي يسهم في تفعيل هذا النشاط، وبالتالي تكون مسؤولية الفرد محددة، إذا علم جيدًا بما هو مطلوب منه إنجازه، ومن ثم تحقيق مستوى عالٍ من الأداء، كما أن اختيار الأفراد الذين يعهد إليهم بممارسة النشاط الرقابي وتقويم الأداء يجب أن يتميزوا عن الآخرين بمهارات محددة لتفعيل أدائهم في مجال الإلمام التام بمجالات النشاط موضوع الرقابة، وطرق وأساليب العمل المنفذة لها ولدية المؤهل العلمي والخبرة العملية وتحفيزهم.

---

[1] كنجو عبود كنجو وإبراهيم وهبي، **الإدارة المالية**، (عمان: دار الميسرة، 1997م)، ص 69.

المبحث الثاني

أنواع وأسس الرقابة المالية

أولاً: أنواع الرقابة المالية

يمكن تقسيم الرقابة إلي أنواع متعددة، وذلك وفقاً للزاوية التي ينظر منها، وليس معني هذا أن لكل نوع من أنواع الرقابة أصولاً علمية تختلف في المبادئ العلمية التي تحكم النوع الآخر، ولكن الأصول والمبادئ العلمية التي تحكم عملية الرقابة في مجموعها تكاد تكون واحدة في كل نوع من هذه الأنواع من الرقابة. لذلك تأتي أنواع الرقابة من خلال معايير مختلفة للرقابة مثل معيار التوقيت، وقد تختلف أنواعها حسب معيار الشخص الذي يؤديها، ومعيار الاستمرارية.[1]

وقد أمكن تقسيمها إلي:

1. الرقابة من حيث التوقيت وتشمل:

أ. الرقابة قبل الانجاز (التنفيذ): وتسمي أحياناً الرقابة القبلية ،إشارة إلي أنها تجري قبل البدء بالتنفيذ وتحاول أساساً أن تتجنب الانحرافات والأخطاء قبل وقوعها، فهي رقابة وقائية أو رقابة مبدئية ، ومن أمثلة هذا النوع من الرقابة ما تقوم به المصارف من تدقيق لملائمة وقدرات الزبائن الذين يطلبون القروض قبل الموافقة علي منحها، وقد تستعين بعض الشركات بمكاتب التدقيق للتأكد من عدالة وقوة المركز المالي لبعض الشركات قبل اتخاذ قرار مالي معهم.[2]

كما تم تعريفها بأنها " الرقابة التي تسبق الصرف والتحصيل وتسمي أحياناً الرقابة المانعة حيث إجراءاتها تكون سابقة علي إنهاء الحدث مما يمكن من تلافي الأخطاء في هذا الحدث إن وجدت ويقوم بهذا النوع من الرقابة الوحدات الإدارية وذلك لوجود جهاز للتدقيق والمراجعة يقوم بالتأكيد من العمليات والأحداث قبل إنهائها لمنع

---

[1] محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 265.

[2] صالح العامري وطاهر الغالبي، **الإدارة والأعمال** ، ط2، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع،2007م) ، ص 230.

التلاعب والفوضى في الأمور المالية وغالباً ما تكون إجراءات النظام المحاسبي عاملاً مساعداً في تحقيق مثل هذا النوع من الرقابة"[1]

وعرفت كذلك بأنها "هي فحص وتدقيق كافة التصرفات المالية للوحدة قبل تنفيذها وتقوم بها في المعتاد الرقابة الداخلية في تلك الوحدة" [2]

وعرفت بأنها "الرقابة التي تبدأ قبل البدء في تنفيذ العمل، ويطلق عليها الرقابة السابقة، أو الرقابة الوقائية، وهي الرقابة التي تقوم بتدقيق الخطط في مراحلها الأولي للتأكد من كونها صحيحة وواقعية، وهي تهدف أساساً إلي منع وقوع الأخطاء منذ البداية وهذه الرقابة تتم أساساً علي النفقات وليست علي الإيرادات لأنه لا يمكن التصور أن تتم الرقابة علي تحصيل الإيرادات ولكن يمكن مراجعة الخطط التي عن طريقها تحصل الإيرادات، ولذلك يطلق عليها اسم الرقابة المانعة لأنها تحول دون تبديد الموارد العامة وتحقق وفراً في الإنفاق العام".[3]

وتمتاز هذه الرقابة بالعديد من المزايا:

1. تساعد الإدارة في تنفيذ القوانين والإجراءات والتعليمات المالية بكل دقة.
2. نتيجتها سريعة في تقليل فرص ارتكاب الأخطاء والمخالفات.
3. تقليل المسؤوليات الملغاة علي من يقوم بالتنفيذ لقيامهم بالتنفيذ بكل مشروعية وبعد عن الأخطاء.

وبالرغم من هذه المميزات إلا أنها تشوبها بعض العيوب ومنها:

1. تأخير البدء في الأعمال لحاجة الإدارة لبعض الوقت للقيام بتلك المراجعة.
2. تحكم من يقوم بالرقابة في الجهة التي يقوم بمراقبة أعمالها.

مما سبق يلاحظ الباحث ضرورة القيام بهذا النوع من الرقابة لما لها من مميزات خاصة لأنها تساعد في التقليل من فرص إهدار الأموال العامة، وتقليل فرص ارتكاب

---

[1] الإدارة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مرجع سابق ، ص 87.

[2] محمد أحمد عبد النبي، **الرقابة المصرفية** ، (عمان: زمزم للنشر، 2010م)، ص 38.

[3] عوف محمود الكفراوي، **الرقابة المالية النظرية والتطبيق**، ط1،(الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، 1989م)، ص 37.

الأخطاء والانحرافات.

ب. الرقابة المتزامنة مع التنفيذ: "يركز هذا النوع علي ما يجري أثناء التنفيذ ، لذلك تسمي متزامنة مع التنفيذ أو الانجاز، بموجب هذا النوع يتم التأكد من أن الأعمال تنجز وفق ما يرد في المخطط بهدف حل المشكلات حال وقوعها عند التنفيذ، وتعتبر القيم وثقافة المنظمة صورتين من صور الرقابة المتزامنة مع أداء الأفراد بحيث يكون تصرفهم وفق الحدود المرسومة ضمن ثقافة المنظمة، وهذا النوع هو الأكثر استخداماً من الأنواع الأخرى".[1]

وتعني " مراقبة سير الأعمال أولاً بأول، أي متابعة العمل منذ بدايته وحتى انجازه، وهي تعتمد علي قياس الأداء الحالي وتقييمه ومقارنته مع المعايير الموضوعة لاكتشاف الخطأ أو الانحراف حين وقوعه والعمل علي تصحيحه منعاً لاستفحاله وللتقليل من حجم الضرر "[2]

وعرفت بأنها " الرقابة التي يقوم فيها المراقب بمراجعة الحسابات والمستندات بصورة مستمرة، حيث يقوم بزيارات ميدانية متعددة للمنشأة طوال الفترة التي يقوم بمراجعة حساباتها، وبذلك تقوم الإدارة بتصحيح الانحرافات التي تحدث في نفس الوقت، أو بعد فترة بسيطة وغالباً ما تقوم به أجهزة داخل الوحدات الإدارية للتأكد من سلامة ما يجري عليه العمل ومن أن التنفيذ يسير وفقاً للخطط والسياسات الموضوعة".[3]

ويمتاز هذا النوع بالخصائص التالية:

1. وجود وقت كاف لدي المراجع مما يمكنه من التعرف علي المنشأة بصورة أفضل.
2. سرعة اكتشاف الغش والخطأ في وقت قصير بدلاً من ترك ذلك حتى نهاية العام.
3. تقليل فرص التلاعب بالدفاتر لما للزيارات المتكررة من قبل المراجع من أثر نفسي علي الموظفين.

---

[1] صالح العامري وطاهر الغالبي ، مرجع سابق ، ص 230.

[2] مؤيد الدوري وطاهر الجنابى ، **إدارة الموازنات العامة**، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع ، 1999م)، ص 125.

[3] خالد أمين عبد الله، **علم تدقيق الحسابات من الناحية النظرية**، ط4، (عمان: دار النشر ، 1986م)، ص 17.

4. إنجاز الأعمال في أوقاتها دون إهمال أو تأخير من قبل موظفي المشروع وذلك بسبب تردد المراجع علي المنشأة باستمرار.

وبالرغم من هذه المزايا توجد بعض القيود علي هذا النوع ومنها:

1. قيام موظفي المنشأة بتغيير أو حذف أرقام أو قيود في المستندات والسجلات المدققة.

2. تحول عملية الرقابة المستمرة أثناء التنفيذ إلي عمل روتيني بالإضافة إلي نشوء صلات تعارف وصداقة بين المراجع والموظفين تسبب للمراجع الحرج عند اكتشاف الأخطاء.

ج. الرقابة بعد التنفيذ: يركز هذا النوع علي رقابة المخرجات أو العمل بعد تنفيذه وانتهائه ، ومحور هذا النمط هو التركيز علي النتائج والغايات وليس المدخلات وسير التنفيذ، والهدف الرئيسي هنا هو حل المشكلات ولكن بعد حدوثها ومحاولة تلافي تكرارها مستقبلاً مرة أخري".[1]

كما عرفت بأنها" الرقابة التي تأتي بعد اكتمال الأحداث المالية لفترة زمنية معينة يتم إعداد التقارير المالية عنها ومن ثم مراجعتها".[2]

وعرفت بأنها " الرقابة البعديه أو الرقابة المستنديه وفي هذا النوع من الرقابة لا يتم تقويم التصرفات المالية إلا بعد حدوثها فعلاً أي بعد 12/31 من كل سنة مما يجعلها ذات طابع تقويمي أو تصحيحي ويركز علي إبداء الرأي في صحة التصرفات المالية"[3]

كما تم تعريفها بأنها " الرقابة اللاحقة أو ما يسمي بالرقابة العلاجية، ويتركز دورها بعد الانتهاء من انجاز مراحل العمل المطلوب، ويتم عن طريق فحص ومراجعة العمليات

---

[1] صالح العامري وطاهر الغالبي ، مرجع سابق ، ص 231.

[2] المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني ، مرجع سابق ، ص 87.

[3] محمد أحمد عبد النبي، مرجع سابق ، ص 39.

المالية التي تم الانتهاء منها للكشف عن ما وقع من مخالفات وانحرافات عن طريق مقارنة ما تم انجازه بالمعايير الموضوعة سلفاً، وهذا ما يضمن عدم حدوث أي تعديل في البيانات بعد مراجعتها".[1]

ويمتاز هذا النوع من الرقابة بالآتي:

1. وضوح جميع الوقائع المالية مما يساعد علي صحة الملاحظات فهي رقابة كاشفة للأخطاء.
2. لا تسبب تلك الرقابة في تأخر الأعمال التي تقوم الإدارة بتنفيذها.
3. يضعها موظفي السلطة التنفيذية في اعتبارهم فيراعون الدقة طالما إن هنالك مراجعة لاحقة علي هذه العمال والتصرفات.
4. سهولة تأديتها بدون حدوث أي اختلافات في الأرقام أو القيود بعد مراجعتها.

ويعاب علي الرقابة اللاحقة الآتي:

1. إنها لا تحول دون وقوع الأخطاء أو الغش حال وقوعها.
2. ظهور نتائجها بعد فترة قد تطول نسبياً مما يقلل من فعاليتها وخاصةً إذا ما تغيرت الظروف الموضوعة محل الملاحظات التي تقوم باكتشافها.

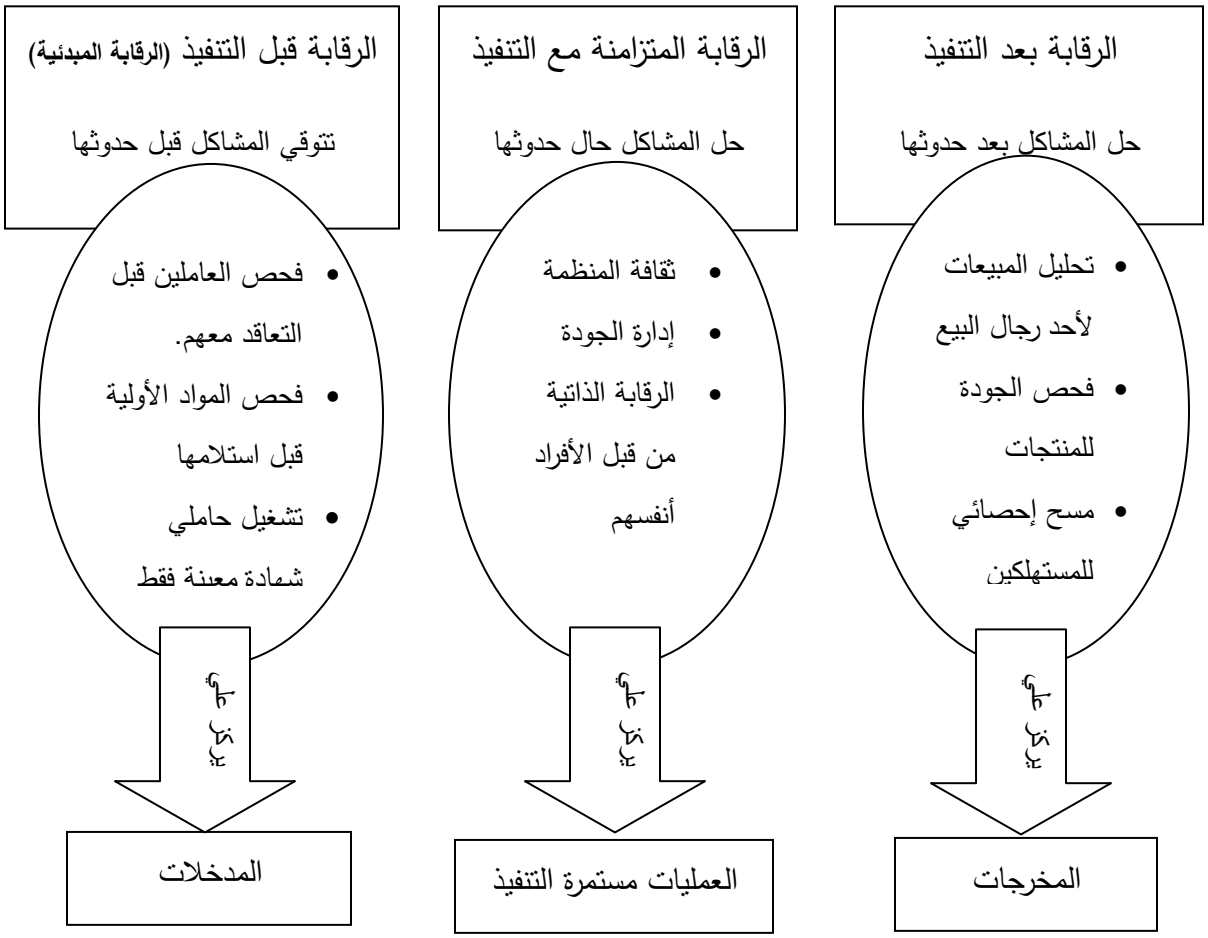
ويري الباحث إن منظمات الأعمال تكون أكثر كفاءة وفاعلية عندما يكون لديها نظام رقابي متكامل يستطيع أن يوفر هذه الأنواع الثلاثة.

---

[1] نواف كنعان، **الرقابة المالية علي الأجهزة الحكومية**، (الشارقة: مجلة جامعة الشارقة للعلوم الشرعية والإنسانية ، العدد2، المجلد الثاني، 2005م)، ص 109.

شكل (1/2/1)

الرقابة من حيث التوقيت



المصدر: صالح العامري وطاهر الغالبي، **الإدارة والأعمال** ، ط2،(عمان: دار وائل للنشر والتوزيع،2007م)، ص 231.

يوضح الشكل تفصيلات الرقابة وفقاً لمراحلها الزمنية ويتضح أن الرقابة قبل التنفيذ تركز علي رقابة المدخلات، والرقابة المتزامنة مع التنفيذ تركز علي الرقابة المستمرة للعمليات، أما الرقابة بعد التنفيذ فإنها تركز علي رقابة المخرجات.

2. الرقابة من حيث الجهة التي تمارس الرقابة:

أ. **الرقابة الخارجية:** الرقابة المالية الخارجية هي التي تمارس من قبل جهات رقابية خارجية مستقلة لا تخضع لإدارة المنظمة، وتمارس من قبل الأفراد أو الجماعات أو

المنظمات الشعبية أو الحكومية"[1]

وقد عرفت بأنها " نوع من الرقابة يتم ويمارس خارج المنظمة وتقوم به أطراف خارجية، وهي في الغالب أجهزة رقابية متخصصة وتكون نسبتها في الغالب الدولة أو جهات أخري كالجمعيات المهنية أو النقابات".

ومن أمثلة الأجهزة الرقابية التابعة للدولة ديوان شئون الخدمة الذي يراقب عملية التوظيف وتحديد الدرجات الوظيفية والترقيات، والبنك المركزي (بنك السودان) الذي يراقب ويشرف علي أعمال البنوك التجارية، وديوان المراجعة القومي الذي يراقب أعمال المؤسسات الحكومية والمصارف التابعة للدولة.[2]

كما عرفت الرقابة المالية الخارجية بأنها " نشاط تقييمي مستقل عن السلطة التنفيذية يهدف إلي التأكد من صحة العمليات المالية والبيانات المحاسبية ومشروعيتها والتحقق من كفاءة وفاعلية أداء الأجهزة الحكومية في انجاز أهدافها وبرامجها ومشاريعها". وقد تحولت عملية الرقابة المالية في الوقت الحاضر من كونها عملية تركز علي التأكيد من الالتزام المالي والقانوني إلي تدقيق أكثر شمولاً، وهو ما يطلق عليه بالتدقيق التشغيلي الذي يركز علي إعطاء الرأي المهني الموضوعي بالنسبة للقوائم والتقارير المالية والإجراءات المعنية لحماية الأصول والممتلكات للوحدة موضع التدقيق".[3]

وقد عرفت لجنة الأدلة والمصطلحات التابعة للمجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية الرقابة المالية الخارجية بأنها " التي تقوم بها أجهزة أو هيئات رقابية مستقلة عن الجهات الخاضعة للرقابة، ولها أهدافها التي تسعي لتحقيقها ، ويتصف عمل هذه الهيئات أو الأجهزة بأنه يرتبط بالمال العام ويحدده القانون".[4]

---

[1] نعيم نصير ، **المنظور الإسلامي والوضعي للرقابة علي الإدارة العامة**، (الرياض: مجلة الملك سعود، المجلد 3، العلوم الإدارية1، 1991م)، ص 145.

[2] عمر أحمد عثمان المقلي، **مبادئ الإدارة** ، (الخرطوم: مطابع السودان للعملة، 2002م)، ص 552.

[3] معهد الإدارة العامة ، **أجهزة الرقابة المالية والإدارية** ، (الرياض: د ن ، 1405هـ) ، ص 169.

[4] المجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية، **الحسابات وإدارة الأموال** ، (تونس: مجلة الرقابة المالية،العدد 28، 1986م)، ص 23.

أهداف الرقابة المالية الخارجية:

تهدف الرقابة المالية الخارجية إلي الآتي:[1]

1. فحص العمليات المالية ومدي الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات ومراقبتها من أجل بيان ما يلي:

أ. التحقق مما إذا كانت القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي للإدارة الحكومية، وفيما إذا كانت نتائج العمليات فيها قد تمت وفقاً للمبادئ المحاسبية المتبعة والمتعارف عليها في الدول.

ب. معرفة مدي كفاءة واقتصاديات العمليات المالية ومراجعتها من أجل بيان مدي قدرة الإدارة الحكومية علي استخدام الموارد البشرية والمادية وإدارتها بكفاءة واقتصادية وأسباب التصرفات غير الاقتصادية، ومدي تطبيق الإدارة للتشريعات المتعلقة بالكفاءة الاقتصادية للعمليات.

2. فحص ومراجعة نتائج البرامج من أجل بيان مدي تحقيق النتائج أو المنافع التي سبق تحديدها من السلطة التشريعية، وما إذا كانت الدوائر قد قامت بأخذ البدائل التي تحقق النتائج المرجوة بأقل تكلفة.

ب. الرقابة الداخلية:

تعرف الرقابة الداخلية بأنها" مراجعة الإدارة لنفسها فيما أصدرته من قرارات متى ما استبان لها الفساد".[2]

"اسلوب وطريق هام للتأثير علي سلوك الأفراد وذلك إما باستخدامها كأداة لإثارة حوافزهم الذاتية وإقناعهم بالهدف والمعايير المطلوب منهم تحقيقها وكذلك لاستعمالهم نحو التعاون مع الإدارة، كأداة لتصيد الأخطاء وتوقيع الجزاءات أو مضاعفة الأعباء دون مقابل".[3]

---

[1] نعيم حسن دهمش ، **الرقابة المالية العليا** –الحكومية ، (عمان: معهد الإدارة العليا ، 1993م) ، ص 221.

[2] حسين عبد العال محمد ، **الرقابة الإدارية** بين علم الإدارة والقانون الإداري (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي،2004م) ، ص 73.

[3] شوقي حسين عبد الله ، **أصول الإدارة** ، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1981م)، ص 157.

وعرفت بأنها " التي يقوم بها موظف بالمنشأة بخلاف تلك التي يقوم بها المراقب الخارجي"[1]

وتم تعريفها بأنها "مجموعة من الإجراءات التي تنشأ داخل الشركة لغرض التحقق من تطبيق السياسات الإدارية والمالية"[2]

كما عرفت بأنها "عملية للتأكيد من أن الأهداف التنظيمية والإدارية تحققت علي أكمل وجه وبالتالي فهي تتعلق بطرق جعل الأشياء تنفذ كما هو مخطط"[3]

وعرفها معيار التدقيق الدولي رقم 315 بأنها " عملية مصممة ومتأثرة بالإدارة وبكل أولائك المعنيين بإدارة المنشاة والتي من خلالها يمكن الحصول علي تأكيد معقول بان الأهداف المتمثلة بتحقيق مصداقية البيانات المالية، وتحقيق كفاءة وفاعلية العمليات التشغيلية وتحقيق الالتزام بالسياسات والقوانين والأنظمة قد تم تحقيقها"[4]

كما عرفت بأنها " وظيفة تقييميه مستقلة تنشأ داخل التنظيم المعين بغرض فحص وتقييم الأنشطة التي يقوم بها هذا التنظيم".[5]

من المعرف إن هنالك مدرستين للرقابة والإشراف علي إدارة الشركة هما:[6]

المدرسة الأولي: تدعو إلي تشكيل مجلس إشرافي مستقل أو لجنة رقابة مستقلة تنتخب من المساهمين وتقوم بالرقابة بشكل مستقل عن الإدارة التنفيذية للشركة هذا بجانب مجلس الإدارة المنتخب من المساهمين، وهذه المدرسة متبعة في بعض دول العالم مثل ألمانيا.

---

[1] محمد الشناوي ، **أصول المراجعة** ، (القاهرة : دار النهضة للنشر، 1989م)، ص 205.

[2] إدريس عبد السلام شتيوي، **المراجعة المعايير والاجراءات** ،(بنغازي: الدار الجماهيرية للنشر، 1990م)، ص 54.

[3] Mosley Leon, Megginson, Mamagement Concepts Applications, Publishers 3rd ,(New York: Harper Row, 1998), P 411.

[4] علي الذنيبات ، **تدقيق الحسابات** في ضوء المعايير الدولية، (عمان: المكتبة الوطنية ، 2010م)، ص 173.

[5] محمد سمير الصبان وإسماعيل إبراهيم جمعة، **الرقابة والمراجعة الداخلية**– مدخل نظري تطبيقي، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 1996م)، ص 103.

[6] نعيم سابا خور، **الحاكمية المؤسسية** ودور أعضاء مجلس الإدارة المستقلين في الشركة،(الأردن: مجلة المدقق، جمعية المحاسبين الأردنيين، العدد22)، ص 38.

المدرسة الثانية: تدعو إلي تشكيل مجلس أدارة واحد يشمل أعضاء مستقلين بجانب الأعضاء التنفيذيين في المجلس، وهذه الآلية هي السائدة في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا.

مقومات نظام الرقابة الداخلية

يجمع الباحثون علي أنه لابد من توفر المقومات الرئيسية التالية في نظام الرقابة الداخلية الفعال:

1. **هيكل تنظيمي إداري:** ويراعي في وضعه تسلسل الاختصاصات، وتوضيح الإدارات الرئيسية مع تحديد السلطات والمسئوليات لهذه الإدارات بدقة تامة. والهيكل التنظيمي لابد من وجوده خاصة في المشروعات الكبيرة التي يتعذر علي إدارتها عن طريق الاتصال الشخصي بل ولابد من وجود إدارات فرعية متعددة تتولي إدارة المشروع ضمن صلاحيات ومسئوليات معينة ويتوقف الهيكل التنظيمي من حيث التنظيم علي نوع المشروع وحجمه وشكله القانوني، وفي المستقبل يجب أن تحقق الخطة التنظيمية (الهيكل التنظيمي) استقلال الإدارات التي تقوم بالعمل عن الإدارات التي تحتفظ بالأصول و التي تجري فيها المحاسبة عن العمليات والأصول. ويقصد باستقلال الإدارات هنا ألا يقوم شخص واحد بمراقبة جميع نواحي النشاط الذي يشرف عليه دون تدخل أي شخص آخر حتى لا يحدث أي تلاعب في السجلات يكون من الصعوبة اكتشافه. وعندما يتحقق استقلال الوظائف الذي أشرنا إليه ينبغي تحديد المسئوليات وذلك عن طريق دليل مطبوع يكون مرشداً لجميع المختصين، حتى لا يحدث تضارب أو تداخل أو تكرار للاختصاصات.[1]
2. **نظام محاسبي سليم:** والذي يجب أن يتميز بأنه يقوم علي مبادئ ومفاهيم تتسم بالوضوح والثبات، وأن يشمل مجموعة مستنديه محددة للدورات المستنديه، وجود مجموعة دفترية تناسب حجم وطبيعة عمل المنشأة، أن يعتمد علي مجموعة مناسبة

[1] خالد أمين عبد الله، **علم تدقيق الحسابات من الناحية العملية**، (عمان: دار النشر، 1992م)، ص 23.

من التقارير والقوائم المالية تاريخية وجارية ومتوقعة، أن يكون سهلاً وخالياً من التعقيدات، وأن يتمشي مع الهيكل التنظيمي.[1]

3. نظام مستندي دقيق: والذي يجب أن يتميز بأنه يقوم علي التنسيق والترابط بين التنظيم المستندى والمحاسبي والإداري حتى يسهل حصر المسئوليات ومتابعة تنفيذ الإجراءات في الوقت المناسب، تحديد عدد الصور المناسبة لكل عملية مستنديه، ومنع ازدواج المستندات حتى يتسنى اتخاذ القرارات السليمة.[2]

4. نظام تكاليف مناسب: والذي يجب أن يتميز بالتبويب السليم لعناصر التكاليف، التحديد السليم لطريقة قياس التكلفة، التحديد الواضح لدلالة التكاليف ، والتحديد السليم للفترة التكلفية، إتباع أسس مناسبة وعادلة لتوزيع التكاليف الغير مباشرة مع إيجاد معدلات تحميل مناسبة، وإتباع النظرية العلمية المناسبة لتحديد تكلفة المنتجات، واستخدام المعايير للرقابة علي التكاليف، وأن يرتبط بالخطة التنظيمية لسهولة تطبيق مبدأ محاسبة المسئولية. [3]

5. نظام فعال للحوافز: والذي يجب أن يكون عادلاً ليحقق القناعة لدي العاملين، وأن يكون مبسطاً ليراعي مقدرة العامل، وأن يراعي فورية الدفع بعد الانتهاء من العمل حتى تحقق فكرة الربط بين الحافز والإنتاجية، أن يكون ثابت حتى لا يفقد العاملون الثقة فيه، أن تكون معاييره ممكنة التحقيق في ظل ظروف المنشأة، وأن ينمي الوعي الرقابي لدي العاملون.[4]

أنواع الرقابة الداخلية

تنقسم الرقابة الداخلية إلي الأنواع التالية:

1. الرقابة الإدارية :Administrative Control

---

[1] عصام الدين محمد متولي، **المراجعة1**، (الخرطوم: دار جامعة السودان المفتوحة للطباعة والنشر، 2006م)، ص 108.

[2] كمال أحمد يوسف، **أساسيات المراجعة** ، (الخرطوم: د ن ،2013م)، ص 89.

[3] عصام الدين محمد متولي، مرجع سابق ، ص 109.

[4] المرجع السابق، ص 110.

وتتمثل في الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والإجراءات الهادفة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاية الإنتاجية مع تشجيع الالتزام بالسياسات والقرارات الإدارية، وتعتد الرقابة الإدارية في سبيل تحقيق هدفها إلي وسائل متعددة مثل الكشوفات الإحصائية ودراسة الوقت وتقارير الأداء والرقابة علي الجودة والموازنات التقديرية والتكاليف المعيارية واستخدام الخرائط والرسوم البيانية وبرامج التدريب المتنوعة للمستخدمين وكلها تتعلق بطريقة مباشرة بالسجلات والدفاتر لمحاسبية.[1]

2. الرقابة المحاسبية : Accounting Control

وهي الخطة التنظيمية وجميع وسائل التنسيق والإجراءات الهادفة إلي اختيار دقة البيانات المحاسبية المثبتة في الدفاتر والسجلات ودرجة الاعتماد عليها، وتضم الرقابة المحاسبية وسائل متعددة أهمها: إتباع نظرية القيد المزدوج في إثبات العمليات بالدفاتر وذلك بعد اعتماد مستند القيد من موظف مسئول ، استخدام موازين المراجعة الشهرية أو الربع سنوية ، استخدام نظام المصادقات من العملاء والدائنين وغير هم ممن لهم علاقات بالمنشأة، وجود نظام مستندي سليم يضمن تدفق البيانات والمستندات بين الإدارات المختصة، إتباع المراجعة الداخلية لما هو مثبت بالدفاتر بصفة دورية.[2]

3. الضبط الداخلي : Internal Check

ويضم وسائل التنسيق والإجراءات التي تهدف إلي حماية أصول المشروع من الاختلاس والضياع وسوء الاستعمال، ويعتمد الضبط الداخلي علي تقسيم العمل مع المراقبة الذاتية حيث يخضع كل موظف إلي مراجعة موظف آخر يشاركه في تنفيذ العملية، كما يعتمد أيضاً علي تحديد الاختصاصات والمسئوليات.[3]

أي لا ينفرد شخص بعمل متكامل يوفر له فرص الغش والتزوير والاختلاس وتطبيق عملية الجرد المفاجئ ونقل الموظف أو ترقيته إلي وظيفة أخري بحيث لا

---

[1] خالد أمين عبد الله، **مرجع سابق**، ص 20.

[2] عبد الماجد عبد الله حسن، **مبادئ المراجعة**، (أم درمان: د ن ، 2002م)، ص 111.

[3] أحمد نور، **مراجعة الحسابات من الناحيتين النظرية والعملية**،(الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1992م)، ص 192.

يعتمد لفترة طويلة في أداء عمل معين، ومن الضروري أن يكون هنالك توقيعين علي الشيك الصادر من المنشأة.[1]

أهداف الرقابة الداخلية

يمكن حصر أهداف الرقابة الداخلية في الآتي:[2]

1. حماية أصول المنشاة.
2. التأكد من الدقة المحاسبية للبيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر لامان الاعتماد عليها قبل اتخاذ أي خطط مستقبلاً.
3. المحافظة علي مستوي الأداء الجاري واكتشاف أيه انحرافات عن هذا المستوي.
4. الكشف عن أيه اتجاهات للتغيير المفاجئ في سير العمل أو في مستوي الأداء بما ينعكس علي التكاليف.
5. الرقابة علي استخدام الموارد المتاحة.
6. زيادة الكفاية الإنتاجية للمنشأة.
7. وضع نظام للسلطات والمسئوليات وتحديد الاختصاصات.
8. حسن اختيار الأفراد للوظائف التي يشغلونها.
9. التدريب والعلاقات الإنسانية.
10. تحديد الإجراءات التنفيذية واللوائح والتعليمات بطريقة تضمن انسياب العمل.

كما أن الباحث يرى أن الرقابة الداخلية لكي تقوم بدورها بفعالية وكفاءة ضرورة توافر التصميم الملائم للنظام الرقابي بما يتلاءم مع طبيعة نشاط المنظمة، ويحقق التكامل مع التنظيم بالإضافة إلى الاقتصادية في الأداء، ذلك أن مراعاة هذه المبادئ تتطلب دراسة كافة الأنشطة التي تمارسها المنظمة، وعلاقتها بالأهداف الرئيسة المرجوة، وتحديد النتائج والأضرار المترتبة على الانحرافات في ممارستها.

---

[1] حسن عامر، **نظرية المحاسبة الحكومية**، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1990م)، ص 136.

[2] عصام الدين محمد متولي، مرجع سابق، ص ص 105- 106.

3. الرقابة حسب أهدافها أو موضوعها:

أ.الرقابة المالية الايجابية: وتهدف الرقابة الايجابية إلي التأكد من أن الأنشطة والإجراءات والتصرفات تسير وفق الأنشطة واللوائح والتعليمات الخاصة بالمنشأة لتجنب الوقوع في المخالفات والأخطاء بما يكفل تحقيق الأهداف.[1]

ويقصد بها " تحديد الانحرافات الايجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها بشكل أكبر في المستقبل.[2]

ب. الرقابة المالية السلبية: وتهدف الرقابة السلبية إلي اكتشاف الانحرافات والأخطاء بطريقة يقصد بها تصيد المسئولين عن تلك الأخطاء دون توجيه انتباههم إلي أوجه القوة والضعف أثناء عملية التنسيق ودون تقديم الافتراضات والحلول لمعالجة المشكلة القائمة وتلافي تكرارها حدوثها وهذا النوع من الرقابة غير بناء لأنه يعني الخوف والإرهاب في نفوس أفراد التنظيم.والفرق بين الرقابة الايجابية والرقابة السلبية هو أن الرقابة الايجابية تهدف إلي ضمان سير العمل وليس تصيد الخطاء كما تهدف الرقابة السلبية.[3]

وهي التي تركز كما يظهر من اسمها علي اكتشاف الانحرافات والأخطاء بطريقة متعمدة مقصودة لإيقاع العقوبة بالمسئولين عن تلك الأخطاء، ومما يؤخذ علي هذا النوع من الرقابة أنها غير بناءة، بمعني أن القائمين عليها لا يهمهم أن يلفتوا انتباه المنفذين للعمل، إلي نواحي القوة والضعف في التنفيذ، ولا يحرصون علي تقديم المقترحات أو الخيارات الكفيلة بتلافي الانحرافات، وتعتبر مثل هذه الرقابة سلطوية، واستخدام السلطة بكيفية خاطئة، و إنزال العقوبة بمرتكبي الأخطاء دون النظر إلي الأبعاد الإنسانية.[4]

ويري الباحث أن الدول النامية تركز على الرقابة السلبية وتتجاهل الرقابة الإيجابية.

---

[1] محمد عبد الفتاح ياغي ، **مبادئ الإدارة العامة** ، (عمان: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجتمعية الأردنية، 1983م)، ص 320.

[2] أحمد حلمي جمعة، **المخل الحديث لتدقيق الحسابات**، (عمان: دار صف للنشر والتوزيع ، 2000م)، ص 98.

[3] محمد عبد الفتاح ياغي ، مرجع سابق ، ص 320.

[4] عبد رحمن الصباح، **مبادئ الرقابة الإدارية –المعايير– التقييم– التصحيح**، (عمان: زهران للنشر والتوزيع ، د ت) ، ص 195.

4. الرقابة وفقاً لدور الحكومة:

تنقسم الرقابة وفقاً لدور الحكومية إلي:[1]

أ. **الرقابة التنفيذية:** وهي الرقابة التي تقوم بها الأجهزة الحكومية بغرض التأكد من حسب استخدام المالي العام وتتمثل هذه الرقابة في مراجعة المستندات، ورقابة الأداء، سواء رقابة داخلية أو خارجية سواء كانت قبل أو بعد أو حين التنفيذ.

ب. **الرقابة التشريعية:** هي الرقابة التي تقوم بها الهيئة التشريعية المتمثلة في المجلس التشريعي المنتخب، والذي يقوم برقابة المال العام، والإشراف علي الإدارة التي تقوم بالتنفيذ.

وتتم الرقابة التشريعية بعدة طرق تختلف باختلاف النظام الدستوري الذي تسير عليه الدولة، ولهذه الرقابة عدة صور منها:

* عن طريق إصدار القوانين التي تنظم آليات صرف النفقات وتحصيل الإيرادات.
* دراسة ما يتم طرحه من خطط للتطوير.
* مناقشة واعتماد الموازنة العامة للدولة، ودراسة أي انحرافات ناتجة عن التنفيذ.
* استجواب الحكومة (أي وزير) تثبت بحقه أي إدانة.

ج. **الرقابة الشعبية:** وهذا النوع من الرقابة يتم عن طريق رقابة أفراد الشعب لجميع المؤسسات العامة والتي تظهر صورتها عن طريق النقابات، والجمعيات، والمجالس المحلية، والتقارير الحفية، ويمكن أن يمارس هذا النوع من الرقابة كالأتي:

* رقابة الشعب للحكومة والمتمثلة في نواب الشعب في المجالس التشريعية والتي يقومون بدورهم برقابة ممثلي السلطة ومحاسبتها.
* الرقابة التي يمارسها الشعب عن طريق إبداء أرائهم دون خوف أو بطش من الحكومة.
* رقابة الشعب المتمثلة في الأحزاب السياسية والتنظيمات التي تتابع كل من ينتج عن الحكومة.

---

[1] عوف محمود الكفراوي ، ط1 ، مرجع سابق ، ص ص 47- 50.

وحول ما سبق يتبين للباحث إن الرقابة وفقاً للدور الذي يجب أن تقوم به الحكومة موزع علي العديد من الجهات التي تتولي القيام بهذه المهام، حيث تتمثل الرقابة التنفيذية دوائر الرقابة الداخلية للمؤسسات أو رقابة وزارة المالية، بالإضافة إلي رقابة كل من ديوان الرقابة المالية والإدارية والنيابة العامة. أما بالنسبة للرقابة التشريعية فهي تتمثل في المجلس التشريعي ودوائره المختلفة، ودوره في سن القوانين ومتابعة خطط التطوير، ومحاسبة المسئولين عما يثبت بحقهم من إدانة أو تقصير، أما بالنسبة للرقابة الشعبية فهي تتمثل في الأحزاب السياسية ، والنقابات ، والجمعيات، والصحف التي تقوم بعملها بكل حرية.

5. الرقابة حسب درجة الدورية:

أ. الرقابة الدورية: وهي الرقابة التي تأخذ صفة الدورية الروتينية في التنفيذ، بمعني أن تكون تلك الرقابة وفق جدول زمني محدد، يحدد مواعيد هذه الرقابة، فقد تكون شهرية أو ربع سنوية أو نصف سنوية أو سنوية.

ب. الرقابة المفاجئة: وهي الرقابة التي تحدث بصورة مفاجئة وبدون أي إنذار، ويكون الهدف من هذا النوع من الرقابة الكشف عن مدي التزام جهة معينة بالقوانين والتعليمات أو اكتشاف خطأ أو غش لا يمكن أن يكتشف في حال الرقابة الدورية، ومثال ذلك جرد الصندوق في أحدي الجهات للتأكد من إن أمين الصندوق لا يستغل النقد الموجود لأعماله الخاصة خلال الفترة ثم إرجاعه في الوقت المحدد للرقابة الدورية.[1]

6. الرقابة من حيث المكان الذي تجري فيه وتشمل:

أ. الرقابة المكتبية: وهي الرقابة التي تتم داخل المنشأة ولا تقضي انتقلاً لممارستها.

ب. الرقابة الميدانية: وهي التي تتم في حقل أو ميدان العمل.[2]

ومن مميزاتها أنها تبعد أعمال الرقابة من تأثير الوحدات المراقبة وتعزز استغلاليتها

---

[1] المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، مرجع سابق، ص 27.

[2] بشير العلاق ، **الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم** ، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع ، 2008م) ، ص 352.

ولكن من سلبياتها أنها تستغرق وقتاً طويلاً، كما وقد لا تمكن المراقب المالي من الاطلاع علي الحقائق بصورة دقيقة.[1]

7. الرقابة المالية من حيث السلطات المخولة للجهة الرقابية

من حيث السلطات الممنوحة للجهة القائمة بأعمال الرقابة المالية يمكن تقسيم الرقابة علي النوعين الآتيين:

أ. رقابة إدارية : هي تلك الرقابة التي تكون مهمتها جمع البيانات وتحليلها للوصول إلي نتائج معينة للتأكد من تطبيق اللوائح والتعليمات وتحقيق الأهداف الموضوعة بكفاءة تامة مع وجود سلطة التوصية لاتخاذ القرارات المناسبة لتجنب أي انحراف أو مخالفات فدور هذا النوع من الرقابة ينتهي عند اكتشاف الأخطاء والمخالفات والتنبيه إليها أو إحالتها للسلطات المختصة.[2]

وبهذا فان الرقابة الإدارية تكون مهمتها فقط كشف المخالفات والانحرافات والتوصية بشأنها وبدون أن يكون لها الحق بمحاكمة المسئولين عن هذه المخالفات وإصدار العقوبات اللازمة.

يلاحظ الباحث إن من عيوب هذا النوع من الرقابة أنها لا تمتلك سلطة توقيع الجزاء علي المخالفين.

ب. رقابة قضائية: وهي تلك الرقابة التي تتولاها هيئة قضائية تكون مسئولة عن إجراء عمليات الرقابة واكتشاف المخالفات المالية ويعهد إليها بمحاكمة المسئولين عن هذه المخالفات وإصدار العقوبات اللازمة، فمن حق هذه الهيئات أو الأجهزة سلطة توقيع الجزاء عند وقوع المخالفة. ونجد أن الدول اللاتينية مثل فرنسا يباشر الرقابة القضائية جهاز قضائي هو محكمة المحاسبة والتي تتمتع بسلطات قضائية فلها أن تصدر أحكاماً برد المبالغ التي قصر في تحصيلها، وقد تفرض غرامات علي المخالفين.[3]

---

[1] ماهر موسي العبيدى ، مرجع سابق ، ص 52.

[2] حامد داؤد ، **الرقابة المالية في القطاع الحكومي**، (عمان: مجلة المحاسب القانوني العربي، العدد 108، 1998م)، ص 58.

[3] عوف محمود الكفراوي، ط2 ، مرجع سابق، ص 27.

يلاحظ الباحث إن الدول العربية تعمل بالرقابة الإدارية ولا تعطي أجهزة الرقابة أي سلطات قضائية.

ثانياً: أسس الرقابة المالية

للرقابة المالية أسس متعددة هامة نتناولها في أدناه:

1. أساس رسمية الرقابة المالية : لتنظيم أعمال الرقابة وتنفيذها ينبغي أن تكون لها صفة رسمية، لذلك يتطلب توفر المستلزمات الكفيلة لتحقيق ذلك الغرض بما يحقق إطلاع المراقب ووفقاً لمستواه ومسئولياته وصلاحياته علي جميع المعلومات الضرورية التي تقتضيها طبيعة الأعمال المراقبة من قبله. إن أهم ما تتصف به أعمال الرقابة من صفات رسمية هو أنها تفسح المجال لتحقيق التوافق بين المخطط والمحقق سواء بالنسبة للأعمال التي نفذت أو الجارية منها، وذلك باتخاذ القرارات الفورية لتعديل أو تغيير أو إزالة حالات التجاوز أو إزالة الضرر، وكذلك بتغيير الأشخاص المسببين والمسئولين في المستقبل أو إعادة تنظيم الوحدة الاقتصادية أو تغيير النظام الإداري، أو النظام الحسابي، أو تغيير برامج أنشطة الإنتاج أو الخدمة ، أو حتى تغيرات تكون علي مستوي أعلي كتبديل قانون أو نظام أو تعديلهما. هذا وتسمح رسمية الرقابة أن تتخذ إجراءات شخصية بالنسبة للذين جرت مراقبة أعمالهم، فظهور التوافق السلبي يتطلب اتخاذ الإجراءات اللازمة لفرض عقوبات مادية، انضباطية قانونية، أو تسريح من الخدمة، أو إحالة للقضاء، أما في حالة اكتشاف توافق ايجابي للمخطط بالمحقق فيتطلب مكافأة المحققين له.[1]

2. أساس تخطيط وبرمجة الرقابة المالية: يعتبر تخطيط وبرمجة الرقابة المالية من الأسس الهامة لنجاحها وتأمين اقتصاديتها، إذ بدون ذلك يشوب أنشطتها التخبط والعشوائية، وفي أدناه القواعد الرئيسية لتحقيق ذلك:[2]

---

[1] ماهر موسي العبيدي، **مرجع سابق**، ص 23.

[2] **المرجع السابق**، ص 25.

أ. توجيه الرقابة المالية علي النواحي والقضايا الحساسة والهامة التي لها علاقة رئيسية بالأنشطة الاقتصادية والمالية لوحدات اقتصادية أخري.

ب. العمل علي تحديد القضايا المشكوك فيها أو تلك المنفذة بصورة سريعة أو مستعجلة، وبقرارات انفرادية أو تتضمن مخالفات صريحة لقوانين وقرارات مركزية أو لتعليمات أساسية كان ينبغي مراعاتها وعدم تجاوزها.

ج. الاهتداء إلي القضايا أو المسائل التي يشعر بضرورة مراقبتها أو التحقق منها بكل دقة وإعطاء الرأي اللازم بخصوصها إن ظهر أن تنفيذها أو الالتزام بها كان مخالفة واضحة وصريحة.

د. إتباع الطرق الإحصائية والتحليلية المالية للتمكن من تحليل الأنشطة المالية والاقتصادية بموجبها وكذلك استعمال اسلوب التجربة لمعرفة إن كان هنالك ما يتطلب إجراء مراقبته أم لا.

3. أساس الدقة في الرقابة المالية: لدقة أنشطة وأعمال الرقابة المالية أهمية كبيرة فأي خطأ في تحديد المخطط أو المنفذ أو أي خطأ في تقييم نشاط أو عمل أو إجراء يمكن أن يؤثر علي قيمة الرقابة بأكملها فبدلاً من تحقيق أهداف الرقابة المالية في تقديم المعلومات والتحليل المالي اللازم وتحديد الانحرافات واقتراح معالجتها للوحدات المراقبة ذاتها أو الوحدات العليا أو السلطات المركزية التي تهمها أمور الرقابة المالية ونتائجها تؤدي معلومات أجهزة الرقابة المالية الخاطئة إلي اتخاذ قرارات مالية أو إجراءات إدارية أو حتى قضائية خاطئة من الصعب معالجتها من ناحية وعدم الثقة في تقارير الرقابة المالية وكفاءة أجهزتها من ناحية أخري.[1]

4. أساس السرعة في إجراء الرقابة المالية: تحقق السرعة في إجراء أعمال الرقابة المالية فعاليتها وكفاءتها، فإجرائها علي أنشطة الوحدات الاقتصادية بعد فترة طويلة

[1] منصور حامد محمود، **الاتجاهات المعاصرة في المراجعة**، (القاهرة: دار الثقافة العربية، 1989م)، ص 46.

من الزمن يضعف من أهميتها من جهة، لا يؤدي إلي تحقيق التوافق بين المنفذ والمخطط من جهة أخري.[1]

5. أساس تنظيم التقارير الرقابية: التقارير المدونة خير دليل علي تثبت محصلة الرقابة المالية ومتابعة إزالة الخلل والانحرافات والمخالفات والقضاء عليها وهي سند قانوني واضح علي مستوي كفاءة الأنشطة الاقتصادية والمالية للمؤسسات المراقبة وصحتها وموافقتها للقوانين والأنظمة النافذة.[2]

6. أساس كفاءة الرقابة المالية: إن لذكاء المراقب وانفتاحه الفكري وبعد افقه النظري وشخصيته القوية وخبرته العملية والمهنية بالإضافة إلي تخصصه العلمي المناسب واستمرار تتبعه واطلاعه علي العلوم الاقتصادية والمالية والمحاسبية والرقابية أثره الكبير علي كفاءته وصحة استنتاجاته وملاحظاته ومن ثم تقاريره الرقابية المالية مما ينعكس إيجاباً علي كفاءة ودقة أنشطة الرقابة المالية وصتها وفعاليتها.[3]

7. أساس استقلالية الرقابة المالية: لكي تحقق الرقابة المالية فعاليتها لابد من استقلاليتها وأبعادها عن أي نوع من أنواع الضغوط التي توجه إليها من الأجهزة أو الأشخاص العاملين في الجهات المراقبة، ولتامين ذلك يجب إضفاء صفة الرسمية علي أعمال وأنشطة لجان الرقابة المالية (بفروعها وأنوعها المختلفة) ووسائلها وطرقها ، وصلاحيات هيئاتها أو الدوائر المسئولة عليها.[4]

8. أساس تنسيق الرقابة المالية: لتأمين نجاح أنشطة الرقابة المالية وفعاليتها يتطلب الأمر تنسيق في إجراءاتها بين الجهات التي تنفذها ووقت إجرائها بما يؤمن تفادي الازدواجية والتكرار في أعمال الرقابة المالية الداخلية والخارجية أو بينهما وبين أجهزة

---

[1] ماهر موسي العبيدي ، **مرجع سابق**، ص 28.

[2] أحمد نور، **مراجعة الحسابات**، (الإسكندرية: مؤسسة شبابا الجامعة، 1993م)، ص 15.

[3] ماهر موسي العبيدي، **مرجع سابق**، ص 35.

[4] عباس أحمد رضوان، **دراسات في الرقابة المالية**، (المنصورة: كلية التجارة، 1999م)، ص 13.

ولجان التفتيش المالي أو من أجهزة أو دوائر التفتيش المالي والتدقيق ذي الصفة أو التوكيل الرسمي.[1]

9. أساس توافق وتعاون المراقب أو المراقبة: لتوافق أنشطة الرقابة المالية (بمختلف جهاتها وأشخاصها مع وقت وظروف وأنشطة المراقب) أهمية كبيرة في نجاحها وتأثير نتائجها نظراً لإجراءاتها في ظروف مريحة بالنسبة للمراقب، هذا وتدفعه الصورة التي ذكرناها سلفاً إلي التعاون مع جهات أو لجان أو مسئولي الرقابة وتقديم المعلومات والبيانات الضرورية والهامة لأعمالها.[2]

مما سبق يلاحظ الباحث أن الرقابة المالية لابد أن تأخذ الصفة الرسمية لممارستها وأيضاً لابد من وضع خطة وبرمجة لكي لا تتصف بالعشوائية وأن تكون الأنشطة والأعمال مبنية علي الدقة في تحديد المخطط أو المنفذ منها لكي تحقق الرقابة المالية هدفها وهو الثقة في تقاريرها وأن تحقق السرعة في تنفيذ إجراءاتها وكذلك لا بد أن يكون المراقب مستغلاً ومتعاوناً ويتمتع بالكفاءة والشخصية القوية.

---

[1] كنجو عبود وإبراهيم وهبي، **مرجع سابق**، ص 64.

[2] ماهر موسي العبيدي، **مرجع سابق** ، ص 28.

الفصل الثاني

الإطار النظري للأداء المالي

تناول الباحث هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم وأهمية وأهداف الأداء

المبحث الثاني: أسس ووسائل ومعايير الأداء المالي

المبحث الأول

مفهوم وأهمية وأهداف الأداء

تمهيد

يعد مفهوم الأداء عموماً و الأداء المالي خصوصاً من أكثر المفاهيم الإدارية سعة و شمولاً، إذ ينطوي على العديد من المواضيع الجوهرية المتعلقة بنجاح أو فشل أي شركة. لأنه يرتبط بجوانب مهمة من مسيرة حياة الشركات على اختلاف أنواعها. لذا فإن الأداء ليس بمفهوم جديد على ساحة الأدبيات الإدارية و الدراسات المحاسبية لارتباطه الوثيق بهيكل الرقابة و لقد سعت الشركات قديماً و حديثاً إلى تحقيق أهدافها المتمثلة بالكفاءة و الفعالية التي تمت صياغتها لديمومة الشركات واستمراريتها في ظل ظروف و تحديات حرجة للغاية، كازدياد حدة المنافسة واستخدام تقنية المعلومات و الاتصالات فضلاً عن البحث عن أساليب جديدة و معاصرة تنسجم و التطورات الحاصلة على مستوى البيئة الخارجية.

يحض الأداء المالي في الشركات والمؤسسات بكافة أنواعها باهتمام متزايد من قبل الباحثين والدارسين والإداريين والمستثمرين .لأن الأداء المالي الأمثل هو السبيل الوحيد للحفاظ على البقاء و الاستمرارية .ويعتبر الأداء المالي من المقومات الرئيسية للشركات حيث يوفر نظام متكامل للمعلومات الدقيقة والموثوق بها، لمقارنة الأداء الفعلي لأنشطة الشركات من خلال مؤشرات محددة، لتحديد الانحرافات عن الأهداف المحددة.

وتقييم الأداء عملية شاملة تخص كل الأفراد العاملين في المؤسسة مهما كان موقعهم في الهيكل التنظيمي ومهما كانت اختصاصاتهم وهذا حتى يشعر الجميع بالعدالة.

أولاً: مفهوم الأداء

الأداء في اللغة هو "الفعل والعمل، ويقال أدي العمل إذ قضاه وعمله"[1]

[1] لويس معلوف اليسوعي، **المنجد في اللغة والاعلام**، (بيروت: دار المشرق، 1986م)، ص 363.

وهو "الفعل والعمل يقال أدي العمل : قضاه وأنجزه، وأدي الشئ: قام به، وأدي الدين : قضاه، وأدي الصلاة: قام بها لوقتها، وأدي الشهادة: أدلي بها، وأدي إليه الشئ : أوصله إليه".[1]

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلي تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال، واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، ففريق من الكتاب اعتمد علي الجوانب الكمية (أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل) في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب فريق آخر إلي اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعاداً تنظيمية واجتماعية فضلاً علي الجوانب الاقتصادية، ومن ثم لا يجب الاقتصار علي استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح. وتجدر الإشارة بداية إلي أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية (To perform) وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (Performer)، والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.[2]
عرف بأنه "المخرجات أو الأهداف التي يسعي النظام إلي تحقيقها".[3]

وهنا يلاحظ أن المفهوم يربط الأنشطة بالأهداف التي تسعي تلك الأنشطة إلي تحقيقها داخل المنظمة المعينة.

يعرف الأداء بأنه " قدرة المؤسسة علي الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضي المساهمين والعمال".[4]

ومن هذا المفهوم يلاحظ الباحث بأنه ركز علي الأطراف الداخلية وأهمل الاهتمام بالأطراف الخارجية (العملاء).

"يعد الأداء مفهوماً شمولياً وهاماً بالنسبة لجميع منشآت الأعمال بشكل عام، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة المحاسبية والإدارية ، وعلي الرغم

---

[1] إبراهيم مصطفي أنس وآخرون ، **المعجم الوسيط** ، (القاهرة: مطبعة مصر ، د ت) ، ص 10.

[2] Ecosid,**dialogues au**tour de **la performance en enterprise**, (Paris: edition harmattan, 1999), P 18.

[3] توفيق محمد عبد المحسن ، **تقييم الأداء** ، (بيروت: دار النهضة العربية ، 1997م) ، ص 3.

[4] P. Druker, **lavenir Du Management Selon Druker**, (Paris: Editions Village Mondial, 1999), P 73.

من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء وتقويمه إلا إنه لم يتم التوصل إلي إجماع حول مفهوم محدد للأداء، فلا يزال الباحثون مشغولون بمناقشة الأداء بمصطلح فني وبمناقشة المستويات التي يحلل عندها، والقواعد الأساسية لقياسه، ويعتقد البعض أن الخلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها الباحثون مع القول إن هذا الاختلاف إنما يعود لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم".[1]

ومن هذا المفهوم يلاحظ الباحث أن الأداء شامل بشكل عام للأداء المحاسبي والإداري وان مفهوم محدد له لم يتم التوصل إليه لاختلاف الباحثين في أهداف واتجاهات دراساتهم والقواعد الأساسية لقياسه.

كما يعرف الأداء بأنه " مركز ذو مسئولية ما ويعني الفعالية والإنتاجية التي يبلغ بهما هذا المركز الأهداف التي قبلها، الفعالية تحدد في أي مستوي تتحقق فيه الأهداف، والإنتاجية تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك.[2]

حسب هذا التعريف يتبين أن الأداء يتمثل في عنصرين هما الفعالية والإنتاجية، العنصر الأول معناه درجة بلوغ الهدف أي هنالك أهداف مسطرة يراد بلوغها وأهداف منجزة، والعنصر الثاني هو الإنتاجية المتمثلة في العلاقة بين النتائج المحققة فعلاً والوسائل المستخدمة لبلوغها.

وعرف الأداء بأنه "عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة ، بمعني القيام بعمل يساعد علي الوصول إلي الأهداف المسطرة ،(المخرجات أو الأهداف التي يسعي النظام لتحقيقها)".[3]

ومن وجهة نظر أخرى يعرف الأداء بأنه " نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها

---

[1] حمزة محمود الزبيدي،**التحليل المالي وتقييم الأداء والتنبؤ بالفشل**، (المدينة المنورة: مؤسسة الوراق، 2000م) ، ص 81.

[2] Abdellatif Khemakhem, **La dynamique du controle de question**,2ed, (Paris:Dunod,1976), P 310.

[3] عبد المحسن توفيق ، **تقييم الأداء** ، (القاهرة: مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة ، 1998م) ، ص 30.

عن العمليات والمنتجات فهو يعبر عن المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها".[1]

يلاحظ الباحث اتفاق التعريفين السابقين في أن الأداء عمل أو مهمة تساعد في الوصول لأهداف المنشأة.

إن مفهوم الأداء" يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها ،أي أنه يربط بين أوجه النشاط و الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها".[2]

يلاحظ علي هذا التعريف بأنه لابد من توفير الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة " إن احدي السمات الرئيسية التي تميز حياتنا بصفة عامة والعصر الذي نعيش فيه بصفة خاصة هي النسبية فلا توجد أشياء مطلقة بالمرة وبالتالي لا يمكن الحكم علي الأداء بأنه ممتاز أو جيد أو متوسط أو ردئ بالمقارنة بمقياس معين".[3]

يلاحظ الباحث من إن درجة الأداء تختلف من منشأة إلي أخري باختلاف ميولها وخصائصها وأهدافها وهياكلها التنظيمية ومكوناتها المادية والبشرية للوصول إلي الأهداف المنشودة.

ويري إن الأداء يعني "عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة ويعبر عن إمكانية المنظمة في تحقيق ما تصبو إليه من أهداف بعيدة الأمد باستخدام مجموعة من المؤشرات بهدف تحديد مدي كفاءة النشاط عن فترة زمنية محددة".

ثانياً: مفهوم تقويم الأداء المالي

تقويم الأداء المالي هو "أن تقدم المنشاة حكماً ذا قيمة علي إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة لإدارة المنظمة وعلي طريقة الاستجابة لإشباع رغبات أطرافها المختلفة، وبمعني حرفي يعتبر تقويم الأداء المالي بالنسبة للمنظمة قياساً للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة مسبقاً".[4]

---

[1] علاء فرحان طالب،**الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي**، (عمان: دار صفاء، 2011م) ، ص ص 64-65.

[2] عايدة الخطاب ، **التخطيط الإستراتيجي** ، (القاهرة: دار الفكر العربي ، 1989م) ، ص 35.

[3] محمد عباس حجازي ، **المحاسبة الإدارية** ، (القاهرة: مكتبة عين شمس ، 1986م) ، ص 430.

[4] السعيد فرحات جمعة ، **الأداء المالي لمنظمات الأعمال**– التحديات الراهنة، (الرياض: دار المريخ للنشر ، 2000م) ، ص 38.

اعتبر تقويم الأداء المالي مقياساً لمدي نجاح الإدارة في فترة محددة والتي يمكن أن تحدد فعالية المؤسسة (نسبة انجاز الأهداف) وكفاءتها (الاستخدام العقلاني للموارد).
وعرف بأنه "عملية هادفة لقياس فعالية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المطلوبة وإبراز نقاط القوة والضعف فيها".[1]
يلاحظ علي هذا المفهوم انه ركز علي أن التقويم مرتبط بالتدريب حتى تتحقق الأهداف المنشودة.
"يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف و يعبر على أداء الشركات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة ، ويساهم في إتاحة الموارد المالية و تزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة و التي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح و تحقيق أهدافهم"[2]
ومن هذا المفهوم يلاحظ الباحث إن الأداء المالي يعتبر أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية و أداة لتدارك الثغرات و المشاكل التي قد تظهر .
كما حدد مفهوم الأداء المالي بإطاره الدقيق بأنه" وصف لوضع المنظمة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات، الموجودات، المطلوبات، وصافي الثروة".[3]
ويري الباحث إن الأداء المالي هو مدى نجاح المؤسسة في استغلال كل الموارد المتاحة لديها من موارد مادية و معنوية أفضل استغلال و تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة.

---

[1] منصور أحمد منصور ، **مفهوم وأهداف القوي التنفيذية** ، (بغداد: المكتبة الوطنية ، 1985م) ، ص 22.
[2] محمد محمود الخطيب، **العوامل المؤثرة علي الأداء المالي** وأثره علي عوائد أسهم الشركات، ط1،(عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010م)، ص 48.
[3] علاء فرحان طالب، **مرجع سابق** ، ص 67.

ثالثاً: مفهوم تقويم الأداء

التقويم في اللغة يعني إزالة الاعوجاج، يقال قوم الشي أزال اعوجاجه والشي القويم هو المعتدل.[1]

و يقال قوم الشئ عدله وقوم الناتج جعل له قيمة.[2]

التقويم يعني الاستقامة واعتدال الشئ واستوائه.[3]

يعتبر مجال تقويم الأداء أحد الركائز الحاكمة والمؤثرة علي مجالات التطوير والتنمية لمختلف المستويات التخطيطية الخاصة بتقويم (مستوي الفرد- مستوي المنشأة- المؤسسة)، فتطوير الفرد وتنمية قدراته لن يأتي إلا من خلال متابعة أدائه الفعلي، والتأكد من استمراريته في تنفيذ حجم الأعمال والواجبات والمهام المسندة إليه بشكلٍ جيد ومطور، ويمكن الاستدلال علي أداء الموارد البشرية من خلال قياس حجم ونوعية انجازهم مقترناً بساعات العمل الفعلية التي يقضونها لتحقيق هذه المخرجات، الأمر الذي يتشابه إلي حد كبير مع مضمون تقويم أداء المنشأة الاقتصادية، بغض النظر عن طبيعة أنشطتهم التي تمارسها والذي يتحقق من خلال ملاحقة أدائها الفعلي علي مستوي كل نشاط من أنشطتها بشكلٍ مستقل كخطوة علي الطريق لتقويم أدائها الكلي من واقع محصلة الانجاز الكلي وكثافة أنشطتها المتعددة. إن الأداء وتقويمه ضروري للموارد البشرية علي مستوي الأقسام والإدارات المختلفة داخل المنشأة وتقويمه باستمرار وبشكل منظم يجب أن يحظي بالاهتمام الكبير والعناية الواجبة باعتباره المدخل الرئيسي والمحور الحاسم لأداء المنشأة وتحقيقها لأهدافها الكلية.[4]

كما عرف تقويم الأداء بأنه " رصد وتحليل وتقويم مستويات الموظفين من حيث الانجاز، ونوعية الأداء، والعلاقات الوظيفية، والخصائص الشخصية للفرد، ويتم ذلك عادة من خلال التعامل اليومي بين الرؤساء والمرؤوسين فيما يتصل بالإشراف عليهم

---

[1] المنجد في اللغة والإعلام ، (بيروت: دار المشرق، 1975م) ، ص 633.

[2] عبد الله البستاني ، **البستان والمعجم اللغوي المطول**، (بيروت: مكتبة لبنان، 1992م) ، ص 929.

[3] ابن المنظور ، **لسان العرب المحيط**، ج3، (بيروت: دار لسان العرب ، ب ت)، 192.

[4] علي خضر محمد ، **إدارة الأفراد** ، (الخرطوم: د ن: 2002-2003م) ، ص 111.

ومراقبتهم وتوجيههم لأداء العمل".[1]

يتضح للباحث من هذا التعريف أن مفهوم تقويم الأداء يقوم علي معرفة فهم العاملين بواجباتهم الوظيفية الملغاة علي عاتقهم، وقياس أدائهم، ومعرفة درجة التعاون بين المرؤوسين والرؤساء بالإضافة إلي التعرف علي القدرات التي يتصفون بها.

وكذلك عرف تقويم الأداء بأنه " هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتحري مكافآتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلي معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوي كفاءتهم في العمل الذي يعملون به".[2]

يلاحظ علي هذا التعريف بأنه يتضمن خاصيتين الأولي إن عملية التقويم يتم الحكم فيها بشكل موضوعي ودون تحيز علي جهود العاملين وبالتالي مكافأتهم بصفة عادلة، والثانية أن التقويم يخضع لمعايير أداء وأسس للمقارنة.

وعرف بأنه " تحديد التكاليف النهائية للمشروع ومدي الانحراف عن المقدرة والأسباب التي أدت إلي ذلك وأوجه القصور في الدراسات ومشاكل التنفيذ الفنية والتمويلية ومشاكل كلية والظروف المحيطة من توافر النقد الأجنبي والظروف السياسية والاقتصادية عموماً والتي لها أثر علي الشركات".[3]

يلاحظ الباحث إن هذا المفهوم لم يخرج المفهوم السابق إذ ركز علي النتائج وانحرافها عن المستهدف وتصحيح الانحرافات.

" إن تقويم الأداء هو الركيزة الأساسية لتحسين الأداء وكفاءته، لأنه جوهر الرقابة لتحليل الانحرافات المترتبة علي عملية التقويم، بالإضافة إلي اتخاذ الإجراءات التصحيحية لضبط سلوك التخطيط الناتج من التنفيذ الفعلي، وإجراء الفحص الدقيق والتحليل المنظم لكل اتجاهات التنظيم داخل العمل كالتنظيم والسياسات والإجراءات،

---

[1] حسين حسن عمار ، **إدارة شئون الموظفين** ، (الرياض: معهد الإدارة العامة ، 1993م) ، ص 237.

[2] نظمي شحاذة وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، (عمان: دار صفاء للنشر، 2000م)، ص 75.

[3] علي عبد الحفيظ السلمي، **إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية**، (القاهرة: مكتبة غريب ، 1985م) ، ص 13.

والقواعد، واختيار الأفراد لتحقيق الأهداف بأقل جهد وتكلفة وزمن وتحقيق عائد مجزي من العمل".[1]

من هذا التعريف يتضح للباحث أن تقويم الأداء شكل من أشكال الرقابة يركز علي تحليل النتائج التي يتم التوصل إليها.

كما عرف تقويم الأداء بأنه " قياس مدي كفاءة فعالية الوحدة الاقتصادية لتحقيق أهدافها".[2]

و عرف كذلك بأنه " البحوث والدراسات التي تستهدف التعرف علي العلاقات الاقتصادية التي تربط بين الموارد المادية والبشرية والمالية المتاحة وكيفية استخدامها في المنشأة وكيفية تطوير هذه العلاقة خلال سلسلة زمنية أو خلال فترة زمنية واحدة بمقارنة ما تحقق فعلاً بما كان مستهدف تحقيقه أو بمقارنة ما تحقق بما كان يمكن تحقيقه".[3]

ويعرف تقويم الأداء بأنه " تقييم أداء القطاعات الاقتصادية المختلفة في ضوء ما توصلت إليه القطاعات من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، ومن ثم يستهدف تقييم الأداء لأي قطاع من القطاعات الاقتصادية إلي قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المخططة له ضمن إطار الدراسة الاقتصادية للدولة كما يهدف تقييم الأداء البحث عن العوامل المؤثرة علي النتائج المحققة، والرغبة في تشخيص ما يتبين من صعوبات في التنفيذ داخل أي نشاط من أنشطة القطاع الاقتصادي، وتحديد المسئوليات وتفادي الأخطار مستقبلاً".[4]

---

[1] محمد علي الطويل ، **إدارة المعاصرة**– المدخل– المشاكل– الكفاءة، (القاهرة: دار الفرجابي، 1997م)، ص 254.

[2] فلاح حسن الحسيني ومؤيد عبد الرحمن الدوري، **إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر**، (عمان: دار وائل للنشر،2000م)، ص 221.

[3] أحمد المرشدي، **تقويم الأداء في الوحدات الإنتاجية**،(القاهرة: مركز التنمية الصناعية، 1981م)، ص 1.

[4] عصام الدين محمد متولي وشريف السكري ، **مبادئ المحاسبة القومية** ، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1992م)، ص 185.

وكذلك عرف تقويم الأداء بأنه " العملية التي تتضمن قياس كفاءة الفرد بهدف التعرف علي أوجه القوة والضعف في إنجازه لواجبات وظيفته من ناحية وتقدير صفاته واتجاهاته السلوكية أثناء ممارسته لعمله من ناحية أخري".[1]

وعرف تقويم الأداء بأنه "المراجعة الدورية لعمليات المنشأة بغرض التأكد من أن أنها تسير وفقاً لما يحقق الأهداف بهذا فتقويم الأداء يعتبر جزءً من نظام الرقابة المالية للمنشأة".[2]

وعرف بأنه "عملية وصفية تستخدم لتحقيق العلاقة بين النتائج الفعلية والنتائج المرجوة"[3]

يلاحظ أن المفاهيم السابقة ركزت علي المفهوم العام دون التعرض إلي العناصر الأساسية التي يتكون منها تقييم الأداء كطبيعة الأداء ومجاله وتوقيت الأداء وتحديد معاييره واسلوبه.

وأيضاً عرف بأنه "تحليل دقيق لما يؤديه العامل من واجبات وما يتحمله من مسئوليات للوظيفة التي يشغلها ثم يقيم الأداء تقييماً موضوعياً وفقاً لنظام واف يكفل تسجيل عمل كل فرد لمعرفة متطلبات الوظيفة بمقياس موحد عادل ودقيق ويكون في النهاية ممثلاً للكفاية الحقيقية للعامل في فترة زمنية معينة، الأمر الذي يعاون الإدارة في اتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده لموضع الضعف والقوة".[4]

ركز المفهوم السابق إلي متابعة أداء الفرد ومدي كفاءته في القيام بالأعمال الحالية وأيضاً الحكم علي إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسئوليات أكبر وترقيته لوظيفة أخري

---

[1] فؤاد محمد عبد المنعم ، **الأسس النظرية والميدانية لوظائف إدارة الأفراد** ،(بغداد: دار الكتب للطباعة والنشر، 1987م)، ص 215.

[2] Gerhard Mueller ,Ahelen Gernon and Gary Meek, **Accounting An International Bersbective, Richard**, (Boston: Richard D. Irwinl, 1987), P 123.

[3] L. Beal, M. Prowas, **Evaluation and Decision Making**,(England: clifs prinilce , Hall International, 1982), P 10.

[4] نجلاء ميرغني ، **إدارة أفراد العاملين– مدخل نسب**، (القاهرة: مكتبة عين شمس ، 1985م) ، ص 19.

مما تقدم يتضح للباحث إن تقويم الأداء يساعد في الحكم علي كفاءة الأداء المالي والمحاسبي والتخطيط والرقابة، كما يوجه إلي تفادي الأخطاء أو الانحرافات مستقبلاً عند الإعداد للتخطيط المستقبلي.

ويري الباحث إن تقويم الأداء قياس ما تم انجازه في منشأة ما خلال فترة زمنية محددة غالباً سنة (بدءً من الأفراد حتى نصل للمنشأة ككل) مقارنةً بما تم التخطيط له باستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات، وتسمح عملية تقويم الأداء في المنشأة علي تحديد الانحرافات الناشئة ليتمكن المسئولين من اتخاذ قرارات تصحيحية وتفادي الانحرافات مستقبلاً.

رابعاً: أهمية تقويم الأداء

تتمثل أهمية تقويم الأداء في الآتي:[1]

1. يعتبر من أهم الركائز التي تبني عليها عملية الرقابة والضبط.
2. المساهمة في تشخيص المشكلات وحلها والتعرف علي مواطن القوة والضعف في المنشأة.
3. تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المهمة سواءً للتطوير أو الاستثمار أو عند إجراء تغيرات جوهرية.
4. يعتبر من أهم دعائم السياسات العامة علي المستويات المختلفة.
5. يعتبر من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط.

تنبع أهمية تقويم الأداء من أنه أداة رئيسية لازمة للإجراء الرقابي للمنشأة وتبرز أهمية في الآتي:[2]

1. يعتبر تقويم الأداء أهم الركائز التي تبني عليها عملية الرقابة والضبط.
2. يعتبر تقويم الأداء مساهم بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المنشأة.

---

[1] السعيد فرحات جمعة ، **مرجع سابق** ، ص 38.

[2] توفيق محمد عبد المحسن، **تقويم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد**، (القاهرة: دار النهضة العربية ، 1999م)، ص 51.

3. يمد الإدارة بالمعلومات الأزمة لاتخاذ القرارات الهامة سواء للتطوير أو الاستثمار أو عند إجراء تغيرات جوهرية مثل شراء ماكينات، تغيير منتجات وغزو أسواق جديدة.

4. يعتبر من أهم دعائم السياسات العامة علي مستوي المنشأة أو علي مستوي الصناعة أو علي مستوي الدولة.

5. يعتبر من أهم مصادر البيانات للتخطيط.

وكذلك تتمثل أهمية تقويم الأداء في الآتي:[1]

1. إن عملية تقويم الأداء تعتبر أساس عمليات الإصلاح الإداري، فعمليات الإصلاح الإداري ترتبط بالعديد من الجوانب ومن بين هذه الجوانب عدم ارتباط الأجور بالجهود المبذولة وعدم وجود التدريب علي قدر كافي، ونظام تقويم الأداء يكشف عن مقدار الجهود المبذولة كما يكشف عن مدي الحاجة للتدريب، وبالتالي يساعد في عمليات التنمية الإدارية.

2. إن نظام تقويم الأداء يكشف عن الطاقات الكامنة لدي الأفراد والتي لا تستغل في العمل وبالتالي يمكن إسناد أعمال ملائمة لهم، فقد يتضح خلال تقويم الأداء أن الأفراد قد يؤدون أعمالاً قد لا تطلب منهم ولأنها متصلة بالعمل وتكشف عن قدرات معينة.

3. تساعد عملية تقويم الأداء علي توفير درجة أكبر من العدالة بين العاملين. حيث تعد هذه التقارير علي أساس سليم ومعايير موضوعية وذلك من أجل الترقيات ومنح المكافآت، حيث يكون البديل لهذه التقارير هو استخدام المؤشرات الموضوعية، والانطباعات الشخصية وهو ما قد يشعر العاملين بعدم العدالة واتخاذهم المواقف المضادة.

4. إن عملية تقويم الأداء تساعد علي تحسين العملية الرقابية وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة من جانب الرئيس، فكتابة تقرير الكفاية تستلزم من الرئيس التفرقة علي أساس صحيح بين العامل الممتاز والغير ممتاز واحتفاظه بمعدلات إنتاج كل

---

[1] عرفة متولي ، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، (القاهرة: دار أبو المجد للطباعة، 1989م)، ص 387.

مرؤوس والتعرف علي نقاط القوة والضعف وذلك لا يمكن توافره للرئيس لا من خلال تقويم الأداء وبأساليب متقدمة.

تتنامي أهمية قياس الأداء بتنامي الوعي بما يمكن تقديم خدمة للعمليات التخطيطية والوظيفية والمالية، وتكمن أهمية القياس فيما يلي:[1]

1. القياس بما يقدمه من تشخيص علمي لواقع وبيان ايجابيات وسلبيات، تمنح المخطط الرؤية الصحيح لاتجاه التغيير والتطوير وإعادة التنظيم.

2. يبرز القياس المجالات التي ينبغي أن تمنح أولوية في اختيار برامج التدريب للعاملين.

3. يعين القياس بما يكشف عنه من تمايز الأفراد في أدائهم والإبانة عن قدراته وطاقته ومهاراتهم علي اختيار الكفاءات القادرة وتحديد المجالات التي يحسونها والإبداع فيها.

4. يقدم القياس الأسس الموضوعية التي يمكن في ضوئها تشجيع المتميزين ومكافأتهم وظيفياً ومالياً.

5. يدعم القياس سياسة ترشيد الإنفاق من خلال ما يقدمه من موازنة بين مدخلات ومخرجات العمل وترشيد خطة تنمية القوي البشرية بالتركيز علي معالجة أوجه القصور والضعف التي تشير إليها النتائج لقياس كفاءة الأداء.

وأيضاً هنالك نظرة لقياس وتقويم الأداء تدور في المحاور الآتي:[2]

1. وجود نظم لقياس الكفاءة يؤدي إلي رفع الأداء وتحسين الإنتاجية والتعرف علي نقاط القوة والضعف وكيفية تحسينه من ناحية نظرية الجودة الشاملة.

2. علي ضوء قياس الأداء يتم حساب المكافأة أو العقاب.

3. إمداد الأفراد عن نتائج أدائهم وإظهار نقاط القوة والضعف لهم.

4. تحقيق موضوعية نظام قياس لأداء الأفراد ودقة تقدير المكافأة.

---

[1] رجاء حجيلان المطيري وأحمد عبد الله العلي، **قياس كفاءة الموظف**– بين النظرية والتطبيق، ط1، (القاهرة: مركز الكتاب للنشر ، 1996م) ، ص 16.

[2] سليمان خليل ، **إدارة الأفراد**، ط5، (دمشق: جامعة دمشق ، 1993م)، ص 305.

5. يترتب علي النتائج اتخاذ الإجراءات المناسبة فيما يتعلق بتقنيات النقل والتدريب.
6. يؤدي إلي فعالية الأشراف لتفهم المرؤوسين لأسس ومعايير قياس الأداء.
7. يساعد في تنمية المهارات العامة نتيجة التعرف علي كل ما في التنظيم من نقاط القوة والضعف في أدائه وكيفية تطوره.
8. يترتب علي نتائج القياس إعادة النظر في سياسة الأفراد ووضع الخطط والبرامج التي تحقق الاستفادة من القوي العاملة بأحسن الأساليب وأقل تكلفة.
9. تحقيق العدالة والمساواة بين كافة الأفراد مما يؤدي إلي رفع الروح المعنوية والحد من الصراعات الضارة.

ويري البعض أن أهمية تقويم الأداء تظهر في التالي:[1]

1. أن تقويم الأداء يظهر من خلال توضيح إمكانيات تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة.
2. توضح عملية تقويم الأداء العلاقات التبادلية بين القطاعات الاقتصادية والأنشطة المختلفة حيث تساعد هذه العملية علي التحقق من قيام تلك القطاعات بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.
3. ترتبط أهمية تقويم الأداء ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط علي مستوي الاقتصاد القومي.
4. التحقق من معايير الجودة للإنتاج.

مما سبق يلاحظ الباحث أن تقويم الأداء يساعد في قياس ما تم إنجازه من عمل وذلك بالوقوف علي الانحرافات والتعرف علي أسبابها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية وصولاً إلي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق هدف المنشأة بأقل تكاليف.

ويري الباحث أن تقويم الأداء يؤدي إلي تطور في العمل من كافة النواحي المادية والبشرية وذلك عند قياس ما تم انجازه من عمل والوقوف علي الانحرافات والتعرف علي أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية وصولاً للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة

---

[1] كاظم جاسم العيساوي ، **دراسة الجدوى وتقييم المشروعات** ، (عمان: دار المناهج ، 2001م)، ص 243.

وتحقيق هدف المنشأة بأقل تكلفة ممكنة، وهو وسيلة لتزويد الإدارة بالتغذية العكسية التي تستفيد منها في صياغة استراتيجياتها والنهوض بمستوي أدائها.

خامساً: مجالات الأداء المالي

1. الربحية: توجد هنالك مؤشرات عديدة لقياس هذا المجال متمثلة بنسب الربحية والتي تقيس فاعلية الإدارة في توليد الأرباح، وتستخدم أيضاً في الحكم علي كيفية كفاءة استخدام المنظمة لموجوداتها، ومن أهم هذه النسب هامش الربح الإجمالي cross profit margin وهامش الربح التشغيلي operating profit margin وهامش الربح الصافي net profit margin والعائد علي الاستثمار return on investment والعائد علي حق الملكية return on equity.

2. المركز السوقي: ويتمثل بالحصة السوقية التي تشير إلي نسبة حجم الأعمال المتوفرة لكل سلعة أو خدمة.

3. الإنتاجية: وتعني العلاقة بين مخرجات المنظمة من سلع وخدمات وبين مدخلاتها ، وتعد الإنتاجية مقياساً لمدي الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج.

4. قيادة المنتجات: وتتمثل بقيام الإدارات الرئيسية بتقويم التكاليف والجودة والمركز السوقي لكل منتج من المنتجات الحالية والمنتجات المخطط لها.

5. تنمية الأفراد واتجاهات العاملين: والمشار إليه بوصفه مجال أداء رئيسي تسعي المنظمات لقياسه عن طريق تجميع تقارير متنوعة لتقويم الاسلوب الذي تتبعه المنظمة في سد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوة العاملة، كما يتم قياس اتجاهات العاملين نحو المنظمة مباشرةً بواسطة بحوث الاتجاهات وبطريق غير مباشر عن طريق بيانات الغياب ودوران العمل.

6. المسئولية العامة: وفي هذا المجال تضع المنظمة مقاييس تلائم طبيعتها وبيئتها المحيطة بهدف تقويم مدي نجاحها في تحمل مسئولياتها نحو العاملين والموردين والمجتمع.

7. الموازنة بين أهداف المدى القصير والمدى الطويل: وهنا تقوم المنظمة بإجراء دراسة متعمقة بشأن التداخل بين مجالات الأداء الرئيسية للتأكد من أن الأهداف الحالية لم يتم تحقيقها علي حساب الأرباح والاستقرار في المستقبل.[1]

سادساً: أهداف تقويم الأداء

تهدف عملية تقويم الأداء إلي :[2]

1. التعرف علي مدي تحقيق القطاعات الاقتصادية للأهداف المحددة مسبقاً.
2. تحديد الانحرافات في الأهداف المحددة مسبقاً مع تفسير سبب الانحرافات تفسيراً واضحاً.
3. بعد أن يتم تحديد الانحرافات يجب تحديد المراكز الإدارية والإنتاجية المسئولة عن تلك الانحرافات في نطاق الأهداف المخططة والأهداف المتحققة فعلاً.

إن تقويم الأداء في القطاعات الاقتصادية يجب أن يهدف إلي الكشف عن ثلاثة أبعاد رئيسية:[3]

1. مدي الفعالية: وينصرف هذا التقويم إلي المقارنة بين النتائج المحققة والأهداف المحددة. وإذا لم تكن الأهداف جميعها محددة بشكل كمي يمكن قياسها فان تقييم الفعالية في مثل هذه الحالة يجب أن ينصرف إلي تحديد مدي انسجام النتائج المحققة مع الغرض العام للقطاع الاقتصادي والدور المسند إليه.

2. مدي الكفاءة: تقوم علي تحليل النتائج الوظيفية في الأنشطة الإنتاجية من حيث مدي كفاءة استخدامها للموارد المتاحة لها ويتم ذلك عن طريق مقارنة المعدلات المتحققة بالأنماط والمعايير المصممة سالفاً، كما يتم من خلال مقارنة معدلات

---

[1] Wheelen Thomas, Hunger David, **Strategic Management and Business Policy**, (New Jersey: Pearson Education INC Upper saddle river 1oth ED, 2006), P 901.

[2] محمد أزهر سعيد السماك، **اقتصاديات المواقع الصناعية وتقييم المشروعات ودراسة الجدوى** ،(عمان: دار زهران، 1998م) ، ص 344.

[3] علي خليفة الكواري ، **دور المشروعات العامة في التنمية الاقتصادية** ، (الكويت: د ن ،1981م) ، ص 164.

التكاليف الفعلية بعد الأخذ في الاعتبار نوع الخدمة والسلعة المنتجة والشروط الفنية والاقتصادية التي تتم بموجبها عملية الإنتاج.

3. مدي إمكانية التطور: يتم هذا التقويم من خلال فحص النظم والأساليب والتقنيات الإدارية والفنية المطبقة في القطاع والنظر إلي مدي فعاليتها وكفاءتها، ومدي معاصرتها للتطورات الجارية في حقل النشاط وكذلك مدي قدرتها علي ضمان وضع تنافسي للقطاع مقارنة بالقطاعات المماثلة أو المتنافسة معه إقليمياً وعالمياً.

وهنالك من يري أن تقويم الأداء يهدف إلي تقديم بيانات دقيقة للمستثمرين كما أن التقويم يفيد في الأغراض الإدارية من حيث اتخاذ القرارات المختلفة بالأصول كالاستغناء عنها أو استبدالها أو التوسع في استخدامها أو استخدام أصول جديدة أو المفاضلة بين البدائل المختلفة بعد كل ذلك بعد حساب القيم والتكاليف والآثار المترتبة علي ذلك، كما أن التقييم يساعد علي رسم السياسات المالية للقطاع، يضاف إلي ذلك إن له أثر علي نتائج التحليل المالي كالحكم علي السيولة والوقوف علي حجم رأس المال العامل واستخراج كافة المؤشرات المالية.[1]

كما تتمثل أهداف تقويم الأداء من منظور كاتب آخر في الآتي:[2]

1. الوقوف علي الأداء وتحديد مواطن الضعف والقوة ومن ثم وضع الحلول.
2. التعرف علي عيوب الإدارة ومشاكلها.
3. يسهم في وضع سياسة جيدة للرقابة.

كما لخص أحد الكتاب أهداف تقويم الأداء في الآتي:[3]

1. معرفة نقاط القوة والضعف لقياس مدي التقدم والتأخر في تحقيق الأهداف.
2. قياس مدي إمكانية المنشأة في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
3. ترشيد أداء العاملين للعمل بأفضل الطرق.

---

[1] M. Baker, **Acconunting Theory Obiective and measurements**, (N. Y: the Journal of Accountance , October 1963), PP 61-62.

[2] حامد التاج حامد ، **إدارة الموارد البشرية- مدخل تطبيقي** ،(الرياض: مكتبة الملك فهد للنشر، 1996م) ، ص ص 219- 220.

[3] أروي عبد الحميد ، **إدارة الجودة الشاملة** ، (الخرطوم: د ن ، 2008م) ، ص 300.

4. التحقق من مطابقة الأداء وفقاً لمعايير الجودة المطلوبة.

5. التأكد من أداء عمل وأقسام وفروع المنشأة بالصورة المخطط لها.

وكذلك يهدف تقويم الأداء إلي تحقيق عدة أهداف منها:[1]

1. قياس كفاءة الأداء للعاملين لتحديد كفاءة استخدام القوة العاملة.

2. تحديد القدرة اللازمة من تدريب لرفع مستوي الأداء.

3. إظهار كفاءة وسياسات اختيار التعيين في ضوء معدلات الأداء.

4. إبراز كفاءة سياسات التدريب والاحتياجات التدريبية.

5. إلمام الأفراد بنواحي القصور في أدائهم ومدي حاجتهم للتدريب ونواحي القصور في سلوكهم وتصرفاتهم لتفاديها في المستقبل.

وكذلك لخص أحد الكتاب أهداف تقويم الأداء في الآتي:[2]

1. تقويم الأداء وسيلة يمكن أن تساعد الإدارة في حسن الالتزام الأمثل بالموارد المتاحة.

2. تعتبر عملية تقويم الأداء وسيلة تساعد في التقليل من درجة المخاطرة واختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل مختلفة، فكلما كانت الأموال المستثمرة قليلة كلما كان عنصر المخاطرة أقل.

3. كما تساعد عملية تقويم الأداء علي توجيه الأموال من المشروعات التي تحدد الأهداف المحددة، فإذا لم يتم المفاضلة بين المشروعات واختيار البديل المناسب لتحقيق الأهداف المرسومة لمشروع فان هذه الأموال سوف توجه إلي مشروعات فاشلة لا تحقق تلك الأهداف المحددة للمشروع.

وكذلك يري بعض الكتاب أن أهداف تقويم الأداء تتمثل في عدة محاور هي:[3]

1. اختيار الأفراد الصالحين للترقية.

2. تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجها.

---

[1] محمد عبد الغني هلال ، **مهارات إدارة الأفراد** ، (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2006م)، ص 148.

[2] كاظم جاسم العيساوي، **دراسة الجدوى الاقتصادية وتقويم المشروعات** ، (عمان: دار المناهج، 2000م)، ص ص 99-100.

[3] محمد سعيد سلطان ، **إدارة الموارد البشرية** ، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة ، 2003م) ، ص ص 294-295.

3. تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم علي بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.

4. تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بها الترقية أو زيادة الأجور وتوقيع الجزاءات والفصل.

5. تسهيل تخطيط القوي العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب عليا في المستقبل.

6. معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلي عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءاتهم.

7. مساعدة المشرفين المباشرين إلي تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم مما يساعد علي رفع الإنتاجية.

ويري الباحث إن الهدف من تقويم الأداء هو الوصول إلي أعلي كفاءة إنتاجية أو خدمية عن طريق العامل الكفء. كما أن تقييم الأداء المالي يمكن من تحديد مراكز القوة أو بيان نقاط الضعف وفعالية الأداء في تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة.

كما يلاحظ أن عملية تقويم الأداء تسعي لتحقيق أهداف تخدم جهات متعددة من ذوي الشأن بالمنشأة مثل الإدارة وفريق العمل بالمنشأة والملاك والمستثمرين الحاليين أو المحتملين وغيرها. ويعتبر العنصر البشري محور موضوع كفاءة الأداء في المنظمات، لذا فإنه لا يتم تحقيق الأهداف بكفاءة إلا من خلال الاهتمام باختيار الأفراد المؤهلين للقيام بالنشاط المراد تحقيقه، وكذلك الارتقاء بمستوى أداء العاملين وحثهم على اكتساب الأنماط السلوكية الإيجابية

سابعاً: أنواع تقويم الأداء

يتمثل تقويم الأداء في نوعين هما:

1. **تقويم الأداء المخطط:** يهدف إلي مقارنة نتائج عمليات التنفيذ الفعلي بالمعدلات

والخطط والسياسات الموضوعة، ويعني هذا أن الأداء المخطط يستلزم وجود تخطيط وبالتالي يستلزم وجود معدلات تقديرية أو معيارية.[1]

2. تقويم الأداء الفعلي: ويهدف إلي اكتشاف الانحرافات بين أداء فعلي وأداء فعلي آخر إما لسنوات مضت أو لمنشآت أخري، ويعمل هذا النوع علي تفسير تلك الانحرافات مع مراعاة بعض المحددات لاستخدام هذا النوع فحتى يكون القياس ذي جدوى لا بد من التعرف علي الظروف والملابسات التي اكتنفت الأداء في السنوات السابقة عند القيام بمقارنة الأداء الفعلي مع أداء السنوات السابقة. كما أنه لا بد من دراسة أوضاع المنشآت الأخرى ومحاولة أن تكون شبيهة بالمنشأة التي يقوم أدائها، لان الاختلافات في الظروف والملابسات وأوضاع المنشآت الأخرى تؤثر أثراً بيناً علي نتائج الأداء في المنشأة مهما كانت.[2]

يلاحظ أن كلا النوعين من أنواع تقويم الأداء يركز علي المقارنات ومن ثم الانحرافات ومعالجتها مستقبلاً.

ومما سبق يلاحظ الباحث ضرورة الأخذ في الاعتبار الظروف المحيطة بالمنشأة سواء كانت اقتصادية أو سياسية والتي تؤثر علي المنشآت وبالتالي علي كفاءة استخدام الموارد، وأي منشاة لابد أن تكون لها خطة عمل تقوم من خلالها أدائها لتحسنه.

ثامناً: مراحل أو خطوات عملية تقويم الأداء

إن عملية تقويم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها عوامل عديدة وتتوخي من ورائها تحقيق أهداف عديدة علي درجة كبيرة من الأهمية، الأمر الذي يتطلب من القائمين عليها تخطيطاً جيداً، وإتباع خطوات منطقية متسلسلة لكي تحقق الأهداف المنشودة،

---

[1] أحمد محمد موسي، **مؤشرات تقييم أداء قطاع الأعمال**، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1973م)، ص 24.

[2] سمير بياوي فهمي وأحمد محمد موسي، **مشاكل استخدام النسب المالية في تقويم الأداء**، مجلة الاقتصاد والمحاسبة، العدد 357، سبتمبر 19997) ، ص 39.

وعلي الرغم من اختلاف الباحثين في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية تقويم الأداء إلا أنه يمكن استعراضها في التالي:[1]

1. مرحلة التخطيط والإعداد والتحضير: يجب التحضير المسبق لعملية تقويم الأداء من حيث التعرف علي طبيعة العمل المراد تقويمه، والتعرف علي الهيكل التنظيمي للوحدة لمعرفة خطوط الاتصال وبالتالي متابعة المسئوليات وإعداد أدوات التقويم وتحديد المراكز المسئولة عن عملية التقويم.[2]

2. مرحلة تحديد الأهداف: في هذه المرحلة يتم تحديد أهداف الوحدة إلي تم ووضعها حسب أهميتها، وترتيب تلك الأهداف حسب أولوية واضحة للتقويم، وقد يكون بعض هذه الأهداف ملموساً وبعضها غير ملموس، وقد يكون بعضها محدداً وبعضها الآخر غير محدد.[3]

3. مرحلة وضع معايير الأداء: يعرف المعيار بأنه "الهدف الذي سيتم مقارنته بالإجراءات والنتائج اللاحقة فمن خلال المعايير يمكن مراقبة أداء الوحدة بطريقة كفؤة وتساعد في التعرف علي الأداء الفعلي للوحدة، ويجب إعداد المعايير التي تمثل الأداء المرغوب أو المستهدف الذي تسعي الوحدة في الوصول إليه.[4]

4. مرحلة قياس الأداء الفعلي: تستوجب عملية تقويم الأداء إجراء مسح ميداني شامل للوحدة بغرض التعرف علي سائر العمليات والمراحل التي تقوم بها الوحدة بهدف التوصل إلي خصائص النشاط الذي تمارسه الوحدة، وعادةً ما يتم قياس الأداء الفعلي من خلال استخدام النظم المحاسبية والأساليب الإحصائية للحصول علي البيانات والمعلومات، ويجب توفر أفراد مدربين للقيام بهذه الأعمال مع ضرورة

---

[1] خالد عبد الرحيم مطر، **إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي**، ط1 ،(عمان: دار الحامد ، 1999-2000م)، ص 112.

[2] حسين علي خشامة، **تقييم أداء شركات القطاع العام في الأردن** من وجهة نظر الشركات نفسها والأجهزة المسئولة عنها، (عمان: مجلة دراسات الجامعة الأردنية، المجلد 29، العدد2)، ص 297.

[3] جميل جريسات ، **موازنة الأداء بين النظرية والتطبيق**، (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1995م)، 89.

[4] علي عباس ، **الرقابة والإدارة عل يالمال العام والأعمال** في الشركات المساهمة والمؤسسات المصرفية، (عمان: مكتبة قلاع العلي، 1995م)، ص 30.

استخدام الأساليب الحديثة وسرعة عرض نتائج قياس الأداء علي المختصين، إذ أن لعامل السرعة أثره في فاعلية النظام الرقابي.[1]

5. مرحلة تحليل البيانات وتصحيح الانحرافات: إن اتخاذ القرار لتصحيح انحرافٍ ما يتوقف علي البيانات والمعلومات المتاحة عن الأهداف المحددة مسبقاً وقياس الأداء الفعلي ومقارنة ذلك الأداء المحقق بالهدف المخطط، فان تحليل الانحراف وبيان أسبابه يساعدان علي تقدير الموقف واتخاذ القرار المناسب الذي يجب أن يكون في الوقت المناسب ومحدداً بوضوح نوع التصحيح المطلوب آخذاً في الاعتبار جميع الظروف المحيطة بالقرار.[2]

6. مرحلة إعداد تقارير الأداء: بعد الانتهاء من عملية تقويم الأداء فان الأمر يتطلب إعداد تقرير شامل يتضمن النتائج التي تم التوصل إليها، مع بيان الانحرافات في الأداء وموقعها والمسئول عنها وما هي طريقة معالجتها.[3]

يلاحظ الباحث إن هذه الخطوات تأتي متكاملة ابتداءً من التخطيط والإعداد والتحضير ثم تحديد الأهداف فوضع معايير الأداء لمقارنتها مع الأداء الفعلي وصولاً للنتائج وإعداد تقرير بذلك.

وهنالك من يلخص هذه المراحل في الشكل التالي:

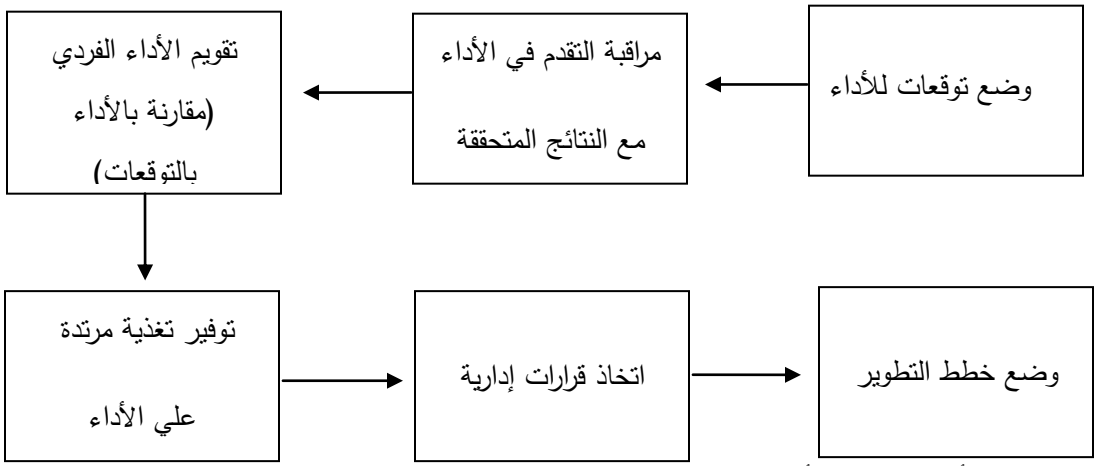
---

[1] عوف محمود الكفراوي ، ط2، **مرجع سابق**، ص 37.

[2] المرجع السابق ، ص ص 37 – 38.

[3] عبد الناصر نمر، **التقارير الرقابية في تقويم الأداء في ظل تطبيق نظام محاسبة المسئولية**، (الخرطوم: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، 2008م)، ص 127.

الشكل (1/1/2)



المصدر: ماريون أيه هاينز، **إدارة الأداء**، ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ، (الرياض: مطبعة معهد الإدارة العامة، 1988م)، ص 17.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن عملية تقويم الأداء تمر بخطوات أو مراحل عدة تبدأ بوضع توقعات للأداء والتي هي خطة قابلة للتحقيق(تحديد معايير للأداء) ويشترط في هذه المعايير أن تكون واضحة وموضوعية، حيث يتم متابعة ومراقبة هذه الخطة ومقارنتها مع التنفيذ الفعلي وقراءة النتائج التي تم التوصل إليها، ثم يتم بعد ذلك تقويم الأداء الفردي مقارنة بالأداء (التوقعات)، ثم يلي ذلك مرحلة مدي الرشد والعقلانية من خلال قراءة حجم الأهداف المحققة والتي تعني تقييم النتائج، ثم اتخاذ القرار المناسب بالإجراءات التصحيحية، ثم تسعي إدارة المنشأة في المرحلة الأخيرة في عملية تقويم الأداء إلي وضع خطط التطوير واستراتيجيات علي ضوء ما سبق لتقوية مركزها المالي.

تاسعاً: خصائص عملية تقويم الأداء

تتصف عملية تقويم الأداء بعدة خصائص وسمات وهي:[1]

1. أن عملية تقويم الأداء وظيفة من وظائف الإدارة وليست وظيفة قائمة بذاتها مما يعني أنها عملية لا يمكن مباشرتها بصفة منفردة بذاتها، ووجودها مرتهن بوجود فروع أخري من الوظيفة الإدارية، ويترتب علي كونها وظيفة أنها ليست سلطة قائمة بذاتها

[1] أحمد محمد موسي، **مؤشرات تقييم الأداء في قطاع الأعمال**،(القاهرة : دار النهضة العربية، 1972م)، ص ص 39-40.

بمعني أنها لا تملك التنفيذ، وإنما تستهدف الوقوف علي ما يجري في المجال الإداري بقصد التأكد من أنه يسير وفقاً لهدف مرسوم.

2. تتعلق عملية تقويم الأداء بالمستقبل فوجوده لاحق لوجود النشاط ذاته، فهي لا توجد إلا حيثما يوجد نشاط تراقبه، وعليه فنشأة النشاط تسبق بالضرورة بدء عملية تقويم الأداء.

3. إن عملية تقويم الأداء عملية دائمة ومستمرة، فهي ليست عملية ساكنة بل هي عملية مستمرة ومتحركة يقصد بها الوقوف علي مدي ارتقاء أداء الوحدة الاقتصادية علي مدار الفترات الزمنية المختلفة.

4. إن عملية تقويم الأداء عملية شاملة ويعني الشمول عدم اقتصاره علي فترة واحدة دون أخري أو اقتصارها علي مرحلة دون الأخرى، بل تشمل جميع الأوضاع ولا تقع في المجال الذي تنشط فيه الوظائف الرئيسية للإدارة العليا، بل تقوم بها كافة المستويات الإدارية.

5. إن عملية تقويم الأداء تعبر عن فكرة نسبية أو مقارنة وتعني نسبية عملية التقويم أنه لا تخرج عن كونها اسلوب لتقدير موقف يتم دراسته بهدف معين، فتقويم أي نشاط يسعي إلي التعرف علي مدي تحقيق هذا النشاط للهدف أو الأهداف التي تنشأ من أجلها.

عاشراً: شروط عملية تقويم الأداء

إنه من الضروري توافر شروط معينة في عملية تقويم الأداء أهمها:[1]

1. أن تكون عملية التقويم موضع اهتمام الإدارة العليا بالمنظمة وتكون مقتنعة بفائدتها.

2. أن تكون عملية التقويم مفهومة للعاملين علي مختلف مستوياتهم.

3. أن توضع تعليمات واضحة ومفصلة وتوزع علي العاملين في المنظمة.

4. أن يكون هنالك معايير ثابتة للتقويم.

---

[1] منصور أحمد منصور ، **المبادئ العامة في إدارة القوي العاملة** ، (الكويت: وكالة المطبوعات، 1978–1979م) ، ص 323.

5. أن يدرب المشرفون علي كيفية القيام بعملية التقويم.
6. أن تستخدم قوائم خاصة كتقويم كفاءة الأفراد، بحيث يراعي في تصميمها وإعدادها الدقة والتنسيق واحتوائها علي معلومات كافية لتقدير كفاءة الفرد.

ويري كاتب آخر أنه من الضروري امتداد معايير عملية تقويم الأداء إلي أكثر من تحقيق هدف التقويم ويجب أن لا تقتصر عملية تقويم الأداء علي معيار التقويم وهدفه فقط بل يجب أن تمتد إلي ما وراء ذلك، حيث إن اختيار تقويم الأداء علي الهدف المباشر للمعيار يعتبر خللاً في التحليل، وقد يتضمن أخطاء في النتائج التي يمكن التوصل إليها من وراء ذلك.[1]

ويري الباحث إن نظام تقويم الأداء لابد أن يكون بسيطاً وواضحاً لجميع المستويات المختلفة من الأقسام والإدارات وأن تتميز نتائجها بالسرعة المطلوبة مما ينعكس علي تحسين الأداء ورفع الكفاءة في الوقت المناسب، ولتحقيق ذلك لا بد من استغلالية المقيم.

حادي عشر:أنواع معدلات الأداء

هنالك عدة أنواع لمعدلات الأداء وأهمها:[2]

1. **المعدلات الكمية:** وتقوم هذه المعدلات بتحديد كمية معينة من الوحدات التي ينبغي إنتاجها خلال مدة معينة، مثلاً نسج مائة متر من الغزل خلال ثماني ساعات، إذ تقوم هذه المعدلات علي عنصرين أساسيين وهما كمية عمل معينة وزمن محدد، وبالتالي يمكن تسميتها بالمعدلات الزمنية أيضاً.
2. **المعدلات النوعية:** وفيها يجب أن تصل منتجات الفرد الي مستوي معين من الجودة حتى يتم قبولها، حيث تقوم إدارة الإنتاج غالباً بتحديد عدد الوحدات المعيبة المسموح بها والتي لا يجوز تجاوزها، وبالتالي كلما قل عدد الوحدات المعيبة زادت نوعية المنتج.

---

[1] عصام الدين محمد متولي وشريف السكري، مرجع سابق، 190.

(2)Losyk Bob, **How to condct aperformance appraisal public management** , (U.S.A: vol. 84, Issue.3, 2002), PP 8-11.

3. المعدلات النوعية الكمية: وهي مزيج من النوعين السابقين ويطلب فيها من الموظف إنتاج عشرين من المنتجات بمستوي معين من الجودة وخلال زمن معين كأن يطلب إنتاج عشرين وحدة خلال ساعة علي أن لا يتجاوز عدد الوحدات المعيبة الخمس وحدات.

ويري أحد الكتاب أنه لكي تتمكن معدلات الأداء من النجاح في أداء مهمتها لا بد من توفر فيها بعض الشروط وأهمها:[1]

1. أن تكون متوسطة ومتناسبة مع الأداء الطبيعي بحيث لا تكون منخفضة، مما يجعل من الممكن لأي عامل بلوغها، وبالتالي لا يبقي لها أي فائدة، وألا تكون مرتفعة حتى يصعب بلوغها وبالتالي تصيب الكثيرين بالإحباط واليأس.
2. يجب أن تتمتع هذه المعدلات بالمرونة بمعني أنه يمكن تغييرها بما يتناسب مع التغيرات التي من الممكن أن تصيب العمل من فترة لأخرى، سواء أكانت هذه التغيرات تتعلق بأساليب العمل أم ظروفه أم الأفراد أنفسهم.
3. يجب أن تراعي المعدلات الظروف التي من الممكن أن تؤثر علي أداء الفرد للعمل والتي تقع خارج سيطرته كتأثيرات السوق الخارجية وغيرها.
4. يجب أن تكون المعدلات المستخدمة مفهومة للعاملين الذين سيقومون باستخدامها، وأن تشرح لهم بشكل جيد.
5. يجب أن تتمتع هذه المعدلات بالدقة حتى يمكن استخدامها في التخطيط ومراقبة ومحاسبة الأفراد، وبالتالي يجب أن تكون موضوعة علي أساس متطلبات الأداء التي يحددها تحليل وتوصيف هذه الأعمال.

ويري الباحث إن استخدام هذه الأنواع يختلف باختلاف المنشآت وطبيعة العمل في كل منها، في حين تناسب معدلات العمل الكمية ظروف العمل السائد في بعض

---

[1] Angle Gill, profile of performance, **performance apprails**, (U.S.A: American printer VO 81 NO.1,221, Issue.5,1998),P231.

المنشآت وأن هنالك منشآت أخري تفضل استخدام المعدلات النوعية لان تركيزها الأساسي يكون علي دقة وجودة العمل.

ثاني عشر: معوقات تقويم الأداء

بالرغم من أن تقويم الأداء يؤدي إلي زيادة الإنتاجية وتحسين العمل ورفع الروح المعنوية مما يؤدي إلي تطوير أداء العاملين في الوحدة الاقتصادية، إلا أن لديه بعض المعوقات التي يمكن استعراضها في التالي:[1]

1. التأييد الغير كافي من جانب الإدارة.
2. عدم تحقيق الأهداف بدقة ووضوح يؤدي إلي تقويم غير دقيق.
3. وجود معايير غير عادلة للتقويم والتي تتصف بعدم الدقة والتحيز الشخصي.
4. التخوف من تحمل مسئولية التقويم الأخير يجعل بعض الحكام والمقيمين يميلون إلي إعطاء تقديرات لا تمثل حقيقة مستوي الأداء الحقيقي.

ويلخص أحد الكتاب معوقات تقويم الأداء في الآتي:[2]

1. الصعوبة في تحديد المفاهيم التي يحتاجها تقويم الأداء للوصول إلي نموذج يستند إلي إطار نظري ويستخدم كنموذج متكامل وواضح وعلي درجة من الدقة والموضوعية وقد تكون الصعوبة هنا سبب اختلاف البيئات التنظيمية وطبيعة أهدافها.
2. الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والصعوبة في تحديد العلاقات بين هذه المتغيرات، حيث أن هنالك العديد من المتغيرات التي يمكن تطويرها والتي تختلف من منظمة إلي منظمة أخري، فعملية تحديد المتغيرات للوصول إلي نموذج متكامل للتقويم إضافة إلي صعوبة دراسة أثر المتغيرات الخارجية والداخلية وأثر المتغيرات مع بعضها البعض مما يجعل عملية التقويم في غاية الصعوبة.

---

[1] مصطفي كامل، **إدارة الموارد البشرية** ، (القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع ، 1994م)، ص 301.

[2] يوسف حمامي ، **تقييم الأداء المؤسسي** ، (عمان: دار وائل للنشر ، 1999م) ، ص 16.

مما تقدم يلاحظ الباحث أنه رغم كبر حجم المشكلات التي تواجه عملية تقويم الأداء إلا أنه يمكن الحد منها بتوفير الكوادر المؤهلة وتدريبها وكذلك لا بد من ضرورة استجابة وفهم ودعم الإدارة العليا لعملية التقويم.

المبحث الثاني

أسس ووسائل ومعايير الأداء

أولاً: أسس تقويم الأداء

عادةً يتم تقويم أداء المؤسسات علي أحد ثلاثة أسس أو خليط بينهما وهي:[1]

1. علي أساس معايير أو موازنات تقديرية يتم وضعها سلفاً: هذا الأساس هو حجر الزاوية في عملية تقويم الأداء، وهذه المعايير أو الموازنات يجب وضعها سلفاً قبل التنفيذ وفي هذه الحالة يتم تقدير مستوي الأداء الجيد في ظل الظروف المتوقعة وأن تسود وقت التنفيذ الفعلي وتوضع المعايير المختلفة التي تحدد الكيفية التي يتم بها انجاز كل مهمة أو نشاط في صورة معايير للمدخلات والمخرجات كماً ونوعاً، وتصبح هذه المعايير التقديرية بمثابة الأساس الذي يرجع إليه في شأن تقييم الأداء الفعلي وقد ترتبط المعايير بوحدة الانجاز أو بوحدة المنتج وفي هذه الحالة يطلق علي الأنظمة الخاصة بها أنظمة التكاليف المعيارية، كما قد توضع هذه المعايير في شكل خطة علي مستوي الإدارة أو النشاط ويطلق عليها الموازنات التخطيطية.

يلاحظ الباحث أن ما يعاب عليها هو احتمال عدم الدقة في إعدادها وعدم تعبيرها بشكل واقعي عن الأهداف المرغوبة.

2. أداء الغير في المهام المماثلة: في هذه الحالة يتم مقارنة أداء مركز المسئولية المعين بأداء مركز مسئولية آخر وفي ظروف مماثلة بشرط أن تكون الظروف المحيطة بهما هي نفس الظروف وهذا يتطلب تحديد المتغيرات التي يتم علي أساسها إجراء المقارنة، فمثلاً مقارنة التكلفة بالربح وهذا قد يؤدي إلي إهمال بعض المتغيرات الأخرى مثل جودة المنتج.

3. الأداء في الماضي: في هذه الحالة يتم مقارنة الأداء المالي بالأداء في الفترات الماضية للتعرف علي مدي التحسن في الأداء، ويعاب علي هذه الطريقة إن الظروف

---

[1] عبد الحي عبد الحي مرعي، **محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط والرقابة**، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1993م)، ص 473.

المحيطة بالأداء في الحاضر قد تختلف في الكثير أو في القليل عن الظروف المقابلة لها في الفترة الماضية.

يلاحظ أن هذه الأسس توضح وظيفة التقويم و عددت الطرق إلي يمكن من خلالها إجراء المقارنات عبر الزمان والمكان بما يدعم التحسين المستمر في الأداء، لكنها أهملت المقارنة وهو مقارنة الأداء المتحقق لواحد أو أكثر لمنافسيها وميزتها أنها تربط أداء الوحدة بصورة مباشرة مع قدرتها التنافسية في مجال أعمالها أو خدمتها وتكون هذه الأسس أو المعايير أكثر فائدة لتحسين الأداء.

ثانياً: محددات الأداء

الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وهو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تأثر علي الأداء سلباً أو إيجاباً، يطلق علي هذه العناصر محددات الأداء وتتمثل هذه المحددات في:

1. الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول الفرد علي التدعيم (الحافز) إلي الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
2. القدرات: تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.
3. إدراك الدور أو المهمة: تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.[1]

وهنالك من يضيف إلي إدراك الدور أو المهمة (نمط الأداء) والجهد المبذول، ونوعية هذا الجهد المبذول والتي تعني مستوي الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة.[2]

يلاحظ الباحث أن هذه العناصر تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة فقط (الجهد، القدرات ،المهارات ونمط الأداء)، وهي عناصر تخضع لسيطرة الموظف، بينما في

---

[1] راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية**– رؤية مستقبلية، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر ،2000م)، ص 210.

[2] أحمد صقر عاشور، **إدارة القوي العاملة** – الأسس السلوكية، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 1996م)، ص 50.

الواقع هنالك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف كالوظيفة (متطلبات العمل) واجبات والمسؤوليات المطلوبة للوظيفة، وبيئة العمل الداخلية كالمناخ.

ثالثاً: مظاهر ضعف الأداء

هنالك عدت مظاهر لضعف الأداء نذكر منها:

1. الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها، وعدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
2. الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين وخاصة الجدد.
3. عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة، وفقدان الحافزية وازدياد حالة اللامبالاة لدي العاملين.
4. ضعف في المعرفة والمهارات، وفقدان روح المخاطرة والتأخير في اتخاذ القرارات.
5. عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي.

رابعاً: مقومات الأداء الجيد

هنالك العديد من مقومات الأداء الجيد وهي:[1]

1. **الإدارة الإستراتيجية:** هي إطار عام مرشد للتفكير والتصرف تتخذه الإدارة العليا يكون مستمداً من الأهداف العليا للمنشأة ليصبح وسيلة لتحقيق تلك الأهداف وموجهاً للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها تلك الإدارة في تعبئة مواردها حول التطوير المستمر لموقفها التنافسي ولمواطن قوتها من خلال إحداث المواءمة والتكييف مع البيئة الخارجية وصولاً إلي أداء رسالتها، وهي أيضاً بمثابة خطة بعيدة المدى تركز علي تحليل وضع المنشأة من حيث طبيعة العمل والموقف التنافسي والموقع بالسوق وتحديد أهدافها المستقبلية.
2. **الشفافية:** وتعني تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث وأن يتصف الموظف بالعدل وأن يتحلي عند قيامه بعمله بالنزاهة والعفة والصدق والموضوعية والأمانة والاستقامة في أدائه لواجباته، وأن يتجرد من المصالح الشخصية وألا يخضع حكمه لآراء الآخرين

---

[1] عبد الرازق محمد قاسم، **نظم المعلومات المحاسبية والحاسوبية**، (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1998م)، ص 147.

وألا يقوم عن علم بتقديم المعلومات علي غير حقيقتها، كما ينبغي علي الموظف ألا يضع نفسه في مواقف تؤثر علي حياده أو تجعله يقع تحت تأثير الغير مما يهدد موضوعية عمله.

3. إقرار مبدأ المساءلة الفعالة: وتعني إمكان تقييم وتقدير أعمال الإدارة التنفيذية والتأكد من قيامها بتنفيذ المهمات التي من شأنها ضمان القيام بالأعمال بدقة من قبل بقية الموظفين بالمنشأة وذلك بتقديم تقارير دورية عن نتائج الأعمال ومدي نجاعتهم في تنفيذها.

4. وجود النظم المحاسبية: النظام المحاسبي هو عبارة عن مجموعة من العناصر المادية والمعنوية المستخدمة في تنفيذ العمل المحاسبي وتنظيم وانجاز الدورة المحاسبية الكاملة، وهو نظام يختص بكفاءة أعمال جمع وتسجيل وتصنيف وتبويب ومعالجة وتخزين وتوصيل المعلومات القيمة في شكل قوائم مالية إلي الأطراف الطالبة لها بغية اتخاذ القرار حول الأحداث الاقتصادية في الماضي والحاضر والمستقبل.

خامساً: عناصر تقويم الأداء

تتمثل عناصر تقويم الأداء في التالي:

1. تقويم الكفاءة: تعني الكفاءة "كمية المخرجات المحققة لكل وحدة من المدخلات، ويمكن القول إن هنالك زيادة في الكفاءة إذا كانت المدخلات المستخدمة أقل لتعطي كميات متزايدة من المخرجات"[1]

و تشير الكفاءة إلي " حسن استخدام الموارد وعدم إهدارها"[2]

وعرفت بأنها " تحقيق العلاقة المثلي بين عناصر جهود الخدمة (المدخلات والعمليات التشغيلية) وعناصر انجاز الخدمة (المخرجات والنتائج) بغرض استخدام الموارد المختلفة نحو تحقيق الهدف"[3]

---

[1] Dominiak Louderback, **Managerial Accounting** , (New York: south western , 1993), P 372.

[2] أحمد ماهر ، **الإدارة المبادئ والمهارات**، (القاهرة: الدار الجامعية ، 2004م)، ص 22.

[3] عبد الفتاح الصحن و محمد السيد ، **الرقابة والمراجعة** ، (الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2006م)، ص 75.

مما سبق يستخلص الباحث بأن كفاءة الأداء تعني الاستخدام الأمثل لموارد المنشأة وفقاً لأسس ومعايير محددة للوصول إلي تحقيق أهداف المنشأة.

2. تقويم الفعالية: تعني الفعالية "درجة النجاح في التوصل إلي تحقيق أهداف المؤسسة حيث تهتم فيما إذا كان من الممكن الحصول علي نفس المنافع بنفقة أقل.[1] الفعالية هي " انجاز الأهداف بينما تشير الكفاءة إلي الموارد المستخدمة في انجاز تلك الأهداف وأن الفعالية تعني إنتاج الأجزاء دون عيوب بينما تتعلق الكفاءة بما إذا كان قد تم انجاز هذه الأجزاء بالحد الأدنى من التكلفة"[2]

3. تقويم الاقتصاد (التوفير): وتعني استغلال الموارد بأقل تكلفة ممكنة مع الأخذ بعين الاعتبار النوعية والجودة المناسبة والتأكد من أن المدخلات مطابقة للمواصفات المطلوبة، وأنه قد تم الحصول عليها بأقل الأسعار. [3]

4. تقويم الأثر البيئي: ويعني "الاهتمام بالآثار التي تنجم عن ممارسة المؤسسة لنشاطها علي البيئة المحيطة بها، وما ينعكس علي المجتمع من آثار سلبية أو ايجابية، حيث أصبح هنالك نفقات مالية تخصص في الموازنة تنفق من أجل حماية البيئة من التلوث في مختلف المجالات. [4]

سادساً: أركان تقويم الأداء

هنالك عدة أركان لعملية تقويم الأداء منها

1. وجود خطة وأهداف: من الضروري أن تحدد المنشأة الأهداف التي تسعي إلي تحقيقها بوضوح شديد، وهذا لا يتم إلا بوضع خطة لكل مركز مسئولية بالمنشأة ولا بد أن تكون شاملة لكل أقسام المركز المحدد، ولإحداث عملية تقويم سليمة للمنشأة لابد من معرفة الأهداف حتى يمكن مقارنة النتائج المحققة مع تلك الأهداف المرجوة ولابد

---

[1] نعيم دهمش ، **مرجع سابق** ، ص 225.

[2] الفين ارنيز و جيمس لويك، **المراجعة مدخل متكامل**، ترجمة محمد عبد القادر، (الرياض: دار المريخ للنشر، 2005) ، ص 1041.

[3] عبد الناصر نمر عبد الرحمن ، **مرجع سابق** ، ص 125.

[4] **المرجع السابق** ، ص 124.

من أن تكون هذه الأهداف كمية وليست وصفية فالأهداف الكمية هي التي يمكن قياس نتائجها.

2. وجود مؤشرات ومعايير: حيث أن المؤشرات والمعايير هما من أهم أدوات تقويم الأداء وهنالك عدد من المؤشرات والمعايير تم وضعها من قبل كثير من المحللين الماليين يمكن استخدام بعضها في تقويم الأداء مثل نسب الربحية ونسب النشاط ونسب السيولة، ولهذه المؤشرات والمعايير شروطها التي يجب موافقتها لطبيعة عمل المنشأة وملائمتها للأداء المراد قياسه.

3. وجود بيانات عن الأداء: إن توفر البيانات الصحيحة والسليمة يعتبر من الأركان المهمة في عملية التقويم وإعطاء الحكم السليم عن المنشأة، ويجب أن تكون هذه البيانات مستمدة من النشاط الذي تقوم به المنشأة وأقسامها المختلفة، ولابد أن تكون تلك البيانات موثقة كذلك لأنها عند تحليلها تخرج نتائج تبني عليها قرارات مؤثرة.

4. وجود تحليل للبيانات: وهذه المرحلة هي المرحلة الهيكلية لتقويم الأداء، ومن خلالها يمكن كشف الانحرافات وأسبابها والأشخاص المسئولين عنها وذلك لتصحيح مسار الأداء وإعادته إلي الخط السليم بمعالجة تلك الانحرافات من خلال تشخيص المظاهر ثم وصف العلاج المناسب وأخيراً اتخاذ القرارات التي تضمن سلامة الأداء. وتتطلب هذه المرحلة حيادية مطلقة للتعامل مع البيانات والمؤشرات وكذلك موضوعية عالية حتى يصل المحلل إلي موطن الانحراف وعلته دون مداراة للحقيقة أو تحامل علي فئة دون الأخرى.[1]

5. تحديد مراكز المسئولية: حتى يمكن معرفة مواضع الانحرافات السالبة أو الموجبة بسهولة ويسر وتحديد الأشخاص المسئولين عنها ومعالجة الخلل في المكان المحدد، وكذلك يمكن معرفة المراكز التي حققت نجاحاً وأحرزت تقدم حتى تحدث المنافسة

---

[1] غسان قلعاوي، **المصارف الإسلامية ضرورة عصرية**، (دمشق: دار مكتبي للنشر، 1988م)، ص 271.

الحميدة بين تلك المراكز ومن ثم يمكن تحديد حوافز مادية أو معنوية لكل مركز علي أساس الأداء المميز.[1]

سابعاً: مبادئ تقويم الأداء

هذه المبادئ العلمية لابد من مراعاتها عند إجراء عملية تقويم الأداء لأي مؤسسة مهما كان قطاعها أو حجمها وهي:[2]

1. مبدأ الشمول: يقصد به أن تكون العملية شاملة لكافة مستويات المؤسسة وجميع أوجه النشاط وكافة مراكز المسئولية بل وكافة الجوانب الاقتصادية والفنية والمالية والإدارية والاجتماعية والسياسية وذلك بغرض الوقوف علي أن التنفيذ يتم بكفاءة عالية وفعالية كبيرة وفي نفس الوقت أن مستوي التنسيق بين مراكز المسئولية جيد ومتوازن وأن هنالك تكامل فيما بينهما وبين مختلف المستويات الإدارية في المنشأة.

2. مبدأ المرونة والوضوح: وتعني أن تكون عملية التقويم مرنة وواضحة ومستقرة لفترات طويلة حتى تحقق المقارنات مع القدرة علي مواجهة تحركات النشاط الاقتصادي ومواكبة التطورات العالمية خلال هذه الفترات. مما يمكن من استدعاء المؤشرات في أي وقت حسب الحاجة إليها ويمكن تطويرها لمعرفة الخلل بسهولة حتى لا يضيع الوقت في جدال حول ما هو المقصود من المؤشر أو المعيار.

3. مبدأ الدورية: هو أن تتم عملية التقويم بصفة دورية ومنتظمة وألا تكون الفترات متباعدة حتى يمكن تدارك تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب تجويداً للأداء مع الأخذ في الاعتبار طبيعة ومجالات الأداء الخاضعة للتغيير السريع، وهذه الدورية يمكن أن يتفق عليها مع الإدارة العليا هل تكون يومية، اسبوعيه، شهرية، أم ربعيه، ولكن ليس بالضرورة ألا يتم التقويم إلا في الوقت المحدد فقد تطلب الإدارة العليا للمنشأة أن يقوم الأداء متى ما رأت الحاجة إليه بصفة استثنائية.

---

[1] صلاح الدين حسن ، **نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية** ، (بيروت: دار الوسام للطباعة والنشر، 1998م) ، ص 242.

[2] علي السلمي ، **تقييم الأداء في نظام متكامل للمعلومات**، (الرياض: مجلة الإدارة، العدد الأول ، 1976م)، ص 32.

4. مبدأ الملائمة والارتباط: يقصد بها أن تكون عملية التقويم ملائمة للمنشأة ونشاطها وأنه يمكن تطبيقها بحيث يكون العائد منها اكبر من تكلفتها وفي نفس الوقت يجب أن ترتبط العملية بالمجال الذي تعمل علي تقويمه وكذلك بين الاقتصاد القومي والقطاع الذي تعمل فيه.

5. مبدأ الايجابية وتحسين الأداء: هنا لابد أن تؤدي عملية التقويم إلي نتائج ايجابية في الأداء وذلك من خلال تصحيح الانحرافات السالبة وتدعيم الموجبة وأن تسعي إلي تحسين كفاءة الأداء في تحقيق أهداف المنشأة الكلية بأقل تكلفة في زمن وجيز وذلك بالإشارة إلي المواقع التي يمكن أن تخفض فيها التكلفة مع مراعاة أن لا يضر ذلك بالإنتاج ويؤدي إلي توقفه.

6. مبد الموضوعية: ويقصد بها أن تكون عملية التقويم قائمة علي أسس موضوعية بعيدة عن الانطباعات الشخصية وذلك بتوحيد مفاهيم ومقاييس الأداء وأن يتم اختيار المعايير بدقة وأن يكون متفقاً عليها بين المخططين والمنفذين لضمان حصر العملية في الأداء، أي أنه إذا قام أي محلل بالعملية واستخدم نفس البيانات ونفس المؤشرات لتوصل لنفس النتائج التي توصل إليها الفريق الأول.

ثامناً: مستويات تقويم الأداء

هنالك ثلاث مستويات للتقويم هي:[1]

1. تقويم الأداء الذاتي: هو ذلك التقويم الذي يتم بواسطة مدير المركز ليتعرف علي مواطن القوة في مركزه وفرص التحسين في الأداء للمهام المختلفة فيه، ومن ثم يصحح الأخطاء ويعالج الانحرافات ، ويكتسب هذا المستوي أهميته من أن من يقوم بالكشف عن الانحرافات وتعديلها هو المدير المسئول عن المركز نفسه.

2. تقويم أداء الإدارة التنفيذية: هو التقويم الذي تقوم به المستويات العليا في إدارة المنشأة للوقوف علي جودة أداء مديري وأفراد مراكز المسئولية داخل المنشأة ومعرفة

---

[1] عبد الحي عبد الحي مرعي ، **مرجع سابق** ، ص 439.

مدي تحقيقهم للأهداف الكلية، ومن ثم تقييم أداء العاملين في المنشأة بشكل كامل مما يمكن من اتخاذ القرارات مثل التحفيز.

3. تقويم أداء الأنشطة: هو التقويم الذي تجريه الإدارة العليا ممثلة في مجلس الإدارة للتعرف علي مدي جودة أداء الأنشطة الكلية للمنشأة ومدي كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهداف ذوي الشأن في المنشأة كالملاك، ومن أهم ما يهدف إليه هذا المستوي من التقييم هو الوقوف علي مدي التزام النشاط المعين بالأهداف المحددة مسبقاً.

تاسعاً: أسباب استخدام المقاييس والمؤشرات المالية

هنالك العديد من الأسباب التي تؤدي لاستخدام المقاييس والمؤشرات المالية منها:[1]

1. إن المقاييس والمؤشرات المالية للأداء كالربح مثلاً يرتبط ارتباطاً مباشراً بالأهداف البعيدة المدى للمنظمة، والتي دائماً تكون أهداف مالية.

2. إن الاختيار الدقيق جداً للمقاييس المالية يوفر صورة إجمالية عن أداء المنظمة، هذا وأن المقياس المالي الكلي مثل أرباح المنظمة أو الوحدة يعد خلاصةً لمقياس نجاح استراتيجيات المنظمة وتكتيكاتها التشغيلية، إذ إن نتائج الأرباح التي تكون دون التوقعات توفر إشارة إلي أن استراتيجيات المنظمة وتكتيكاتها لا تحقق نتائجها المرجوة ولربما تكون غير ملائمة.

عاشراً: أبعاد تقويم الأداء

هنالك عدة أبعاد لتقويم الأداء في جميع الأنظمة الإدارية وتختلف تلك الأبعاد من منظمة لأخرى كما تتفق في بعدين هما:[2]

البعد الأول: هو البعد الاقتصادي ويشمل تقويم النتائج العامة للمنشأة ومدي نجاحها في تحقيق أهدافها وسياستها العامة والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بأهداف الدولة وسياستها العامة في إطار الاقتصاد العام للدولة.

---

[1] Vecchio Robert, **Organizational Behaviorm**, 3rd ,(U.S.A.: prentice pride, 1995), P 30.

[2] توفيق محمد عبد المحسن ، **مرجع سابق**، ص 13.

البعد الثاني: يتعلق بالبعد التنفيذي ويشمل تقويم الأداء علي المستوي الوظيفي أي تقييم كل نشاط من نشاطات المؤسسة.

حادي عشراً: مفهوم معايير تقويم الأداء

عرفت معايير تقويم الأداء بأنها "أدوات قياس ذات مواصفات محددة، تنطوي علي التنفيذ وتتعلق بالمستقبل ولا تخرج عن كونها مؤشرات للحكم علي كفاية نتائج التنفيذ لأوجه النشاط بالوحدة الاقتصادية لأنها أساس مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط".[1]

وكذلك عرفت بأنها "أدوات كمية وهي التي توفر مؤشر أداء المنشأة بناء علي العمليات المحددة والنشاط والمهام حسب المخرجات المتوقعة منه".[2]

وأيضاً عرف المعيار بأنه "عبارة عن قيمة أو صفة مميزة تستخدم لقياس المنهج أو الخاصية من حيث الكم والكيف والنوع والتكلفة لتنفيذ الأهداف والبرامج المنشودة خلال فترة زمنية".[3]

من خلال المفاهيم السابقة يلاحظ الباحث إنها اتفقت في إن معايير التقويم هي قيمة كمية ذات مواصفات محددة لقياس النتائج المحققة.

ثاني عشر: أنواع المعايير Types of Standards

يمكن التمييز بشكل عام بين نوعين من المعايير وهما:[4]

1. المعايير المثالية Ideal Standards : فهي التي تفترض الظروف المثالية للإنتاج عند أقصي كفاءة للتشغيل بدون أعطال أو توقف للآلات أو أخطاء من العاملين، كما تستدعي جهداً مميزاً من العمال الذي يمكن التوصل اليع باستخدام العمال المهرة ذوي الكفاءة العالية والعاملين بجهدهم المميز طيلة الوقت، ولا شك أن هذه الافتراضات هي مثالية نظرية غير قابلة للتحقيق في معظم الأحيان، ومن هنا

---

[1] أسامة الحارس ، **المحاسبة الإدارية** ، (عمان: دار الحامد للنشر، 2004م)، ص 428.

[2] Belverd E. Others, **Managerial Accounting**, (U.S.A.:Houghton mifflincompany, 1999) , P 11.

[3] شريف مازن ، **مؤشرات الأداء الأساسية**، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005م) ، ص 86.

[4] أحمد الظاهر ومحمد أبو نصار ، **المحاسبة الإدارية** ، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسوق والتوريدات ، 2008م) ، ص ص 121- 122.

فإن المعايير المثالية قد تؤدي إلي مشاكل سلوكية لدي العاملين حيث تولد شعوراً بالإحباط لعدم التمكن من الوصول إليها في معظم الأحيان وبالتالي تجاهل تطبيقها من قبل العاملين.

2. المعايير العادية الطبيعية Normal Standards : هي معايير ممكنة وقابلة للتحقيق تأخذ الظروف المتوقعة للتشغيل وتسمح بالضياع الطبيعي، وتتخذ هذه المعايير عادةً كأساس للحوافز التشجيعية والمكافآت للعاملين بعد استشارتهم بوضعها.

ثالث عشر: مواصفات مؤشرات ومعايير الأداء

من السهل وضع معايير ومؤشرات أداء من الناحية الإجرائية ولكن من الصعب التوصل إلي معايير ومؤشرات أداء مقبولة أو ممتازة ولذلك لابد من أن تتسم معايير ومؤشرات الأداء بعدة مواصفات تتمثل في:[1]

1. أن تنبع المعايير من فهم عميق للمشكلات محل الدراسة وأن تكون بسيطة قدر المستطاع وواضحة وقابلة للقياس.

2. أن تكون المعايير عملية وقابلة للتطبيق من حيث توفير جميع البيانات، وأن تجمع بين الكفاءة والفعالية، كفاءة استخدام الموارد وفعالية انجاز النتائج المرغوبة.

3. أن تكون علي درجة عالية من قياس المستويات المتعددة وتكون متسلسلة وقليلة العدد حتى يتمكن متخذ القرار من متابعتها باستمرار.

4. أن يتم مشاركة جميع المستويات الإدارية في إعداد المعايير والمؤشرات حتى يتم تسهيل وتقبل وفهم الجميع ويستطيعوا تنفيذه بسهولة، ولابد من الاعتماد علي ذو الخبرة والكفاءة من هذه المعايير.

5. الاعتماد علي البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة في التوصل إلي معايير الأداء التي تعكس رسالة ورؤية المنشأة والأهداف العامة التي تسعي لتحقيقها بمعني أن لا تعتمد علي المعايير الجاهزة بل يجب أن تخرج المعايير من داخل المنشأة لتعكس الواقع والظروف والملابسات الخاصة بها.

---

[1] هيثم أحمد حسين، **نموذج محاسبي لقياس وتقييم الأداء المحاسبي** ، (الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر، 2001م)، ص 12.

ويؤكد الباحث علي ضرورة تحديد المعايير الرقابية للأداء، ذلك أنها احدي الخطوات الرئيسة لممارسة الرقابة داخل المنظمة فعند غياب معايير الأداء أو عدم اتسامها بالموضوعية تتلاشي عملية الحكم السليم علي كفاءة الأداء، فالمنظمات علي اختلاف أنشطتها تسعي دائماً إلي تطوير برامجها من أجل تقديم أفضل أداء.

رابع عشر: المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقويم الأداء:

تتطلب عملية تقويم الأداء بعض المتطلبات الأساسية التي من شأنها ارتفاع بدرجة التقويم إلي مستوي من الدقة الموثوقيه الذي يساعد علي اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات وتحديد المسئوليات والارتقاء بالنتائج إلي المستويات المرغوبة، ومن هذه المتطلبات ما يأتي:[1]

1. أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحاً تتحدد فيه المسئوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تدخل بينهما.
2. أن تكون أهداف الخطة الإنتاجية بينة وواضحة وواقعية قابلة للتنفيذ وهذا لا يتم دون دراسة هذه الأهداف دراسة مستفيضة ومناقشتها مع كل المستويات داخل الوحدة الاقتصادية لتأتي الأهداف متوازنة تجمع بين الطموح المطلوب والإمكانات المتاحة للتنفيذ.
3. أن يتوفر للوحدة الاقتصادية مالكاً متمرساً في عملية تقويم الأداء متفهماً لدوره عارفاً بطبيعة نشاط الوحدة الاقتصادية قادراً علي تطبيق المعايير والنسب والمؤشرات التقويمية بشكل صحيح.
4. أن يتوفر للوحدة الاقتصادية نظاماً متكاملاً وفعالاً للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقويم الأداء بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة تساعد المسئولين في الإدارات علي اختلاف مستواها من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب وتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية.

---

[1] مجيد جاسم الكرخي، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007م)، ص ص 37-40.

5. وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية أو كانت ايجابية أو سلبية بحيث يحقق هذا النظام ربطاً متيناً بين الأهداف المنجزة فعلاً وبين المخطط منها لان قيام مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتفاع للمستوي المرسوم.

خامس عشر: مؤشرات تقويم الأداء

يعتبر قياس الأداء في المنشآت الحديثة جزء لا يتجزأ من النجاح الإداري والتقني من خلال قياس مؤشرات الأداء والتعرف علي مدي النجاح في تحقيق الأهداف. ويعتبر مؤشر قياس الأداء عاملاً مساعداً في مقدار التقدم المتحقق نحو تحقيق أهداف المنشأة وهي مقاييس مالية تستخدم للمساعدة في التأكد من أن المنشأة نجحت في تحقيق أهدافها وتعد مؤشرات الأداء احدي تقنيات قياس نجاح أداء المنظمات المستخدمة مع برامج الجودة وتطوير المنشأة، ويتم قياس وتحديد مؤشرات الأداء بناءً علي معايير تحددها طبيعة مهام ونشاطات المنشآت سواء كانت خدمية أو زراعية.[1]

سادس عشر: وسائل وأساليب تقويم الأداء

تعددت الوسائل والطرق التي تستخدم لتقويم الأداء ولكل طريق فلسفة معينة ومن هذه الوسائل المستخدمة:

1. التكاليف المعيارية: Standard Costs: تعرف بأنها "التكاليف المحددة مقدماً والتي تستخدم كأساس للمقارنة مع التكاليف الفعلية، وهي كأي معيار آخر هي مقاييس تحقق وبالتالي فانه يجب علي الإدارة ضرورة العناية والتأكد من التكاليف المعيارية مقاييس مناسبة وعادلة لقياس الأداء وتشجيعه نحو تحقيق أهداف التنظيم".[2]

يلاحظ الباحث أن التعريف السابق أكد علي ضرورة أهمية التأكد من حساب التكاليف المعيارية ثم قياس الأداء علي ضوئها.

---

[1] خالد إبراهيم زويد، **مؤشرات قياس الأداء**، (القاهرة: مجلة الباحث، كلية التجارة، العدد 2، 2001م)، ص 8.

[2] هيتجر و مالتوش ، ترجمة أحمد حامد حجاج، **المحاسبة الإدارية**، (القصيم: جامعة الملك سعود، د ت)، ص 290.

أهداف التكاليف المعيارية

يمكن تلخيص الأهداف الرئيسية للتكاليف المعيارية بما يلي:[1]

أ. الرقابة علي التكاليف وتقييم الأداء: تتم الرقابة علي التكاليف بمقارنة التكاليف المعيارية مع التكاليف الفعلية وتحدد الانحرافات ويتم تحليل أسبابها واتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها، كما تستخدم التكاليف المعيارية لتقييم أداء المنشأة ككل وأداء العاملين فيها ومنحهم الحوافز اللازمة والمكافآت التشجيعية في حالة أن الأداء الفعلي لهم يعادل أو يضاهي المعايير الموضوعة.

ب. إعداد الموازنات التخطيطية: تعتمد الموازنات التخطيطية علي التكاليف المعيارية التي يتم احتسابها لوحدة إنتاج واحدة وتعميمها علي حجم النشاط المخطط له والذي تهدف إدارة المنشأة لتحقيقه، وتساعد التكاليف المعيارية في الرقابة علي العناصر المباشرة من مواد وأجور.

ج. تحديد أسعار المنتجات: يتم تسعير المنتجات في المنشأة بناء علي عدة عوامل اقتصادية واجتماعية بالإضافة إلي التكاليف المعيارية التي لا تحتوي علي أية انحرافات أو إسراف، والجدير بالذكر أن الاعتماد علي التكاليف المعيارية هو أكثر عدالة من الاعتماد علي التكاليف الفعلية التي قد تحتوي علي الكثير من الإسراف وتتعرض للتقلبات المختلفة الناتجة عن عوامل كثيرة.

2. أساليب الرقابة الإدارية: تهدف هذه الأساليب إلي خدمة الجهات المهتمة بالتخطيط والرقابة وتقويم الأداء، وهي أساليب متعددة منها:[2]

أ. اسلوب تدقيق وتقويم البرامج: ويستفاد منه في التخطيط والرقابة في المنشآت الكبيرة..

ب. اسلوب البرمجة الخطية: وهو من أشهر أساليب تقويم الأداء لأنه يوفر بيانات عن أفضل الممارسات وطرق العمل التي تنفذ بها.

---

[1] أحمد الظاهر و محمد أبونصار، **مرجع سابق** ، ص ص 122 – 123.

[2] Ray Garrison, Noreen Erik, **Managerial Accounting**, (New York: Irwin, 1994), P 372.

ج. اسلوب تحليل التكلفة والفعالية: وهو اسلوب للاختيار بين عدة بدائل من حيث التكلفة والفاعلية في تحقيق الأهداف.

د. اسلوب التحليل التميزي: وهو اسلوب يستخدم للحكم علي كفاءة الأداء لتزويد الجهات المعنية بمعلومات تعينهم علي اتخاذ القرارات وتمكن من مقارنة أداء مراكز مسئولية ما مع أداء مراكز مسئولية أخري في منشأة تعمل في نفس المجال

3. التحليل المالي: عرف بأنه "يمثل تخميناً كلياً لجميع عمليات المنظمة من خلال مقارنة أرباحها وأنشطتها الماضية مع أدائها وأرباحها الحالية وكذلك مع أداء المنظمات الأخرى العاملة في نفس الصناعة".[1]

ركز التعريف علي أن التحليل هو مقارنة أرباح المنشأة ومقارنتها مع أرباحها عن الأعوام السابقة وأيضاً يمكن مقارنتها مع مثيلاتها من المنشآت الأخرى.

وعرف كذلك بأنه "عبارة عن عمليات البحث والتطوير والتحري التفصيلي عن المعلومات التي تفصح عن مضمون العلاقات التي تربط بين بنود الميزانية العمومية وكشف الدخل وتفسير أسباب نشوء هذه العلاقات"[2]

يختلف عن المفهوم السابق لأنه ركز علي العلاقة بين بنود قائمة الدخل والميزانية لنفس العام ومدي تأثيرها علي بعضها.

أن التحليل المالي يجري في الغالب باستخدام النسب والمؤشرات المالية، ويمكن تقسيم هذه النسب والمؤشرات المالية إلي مجاميع تركز كل منها علي جانب أداء مالي معين وهي:[3]

أ. نسب الربحية: وتقيس كفاءة وفاعلية المنظمة في توليد الأرباح من خلال استخدام أصولها بكفاءة.

ب. نسب السيولة: وهي مجموعة النسب المخصصة لقياس قدرة المنظمة علي الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.

---

[1] Cooley,L& Roden, F, **Business Financial Management**, (Texas: the Dryden press,1988), P 583.

[2] علي عباس، **الإدارة المالية** ، ط1، (عمان: دار زهران للطباعة والنشر والتوزيع ، 1994م)، ص 61.

[3] Foster G, **Financial Statement Analysis**, 2nd , (New Jersey: prentice hall, 1986), PP 109 – 110

ج. نسب النشاط أو إدارة الموجودات: والمستخدمة في قياس وفاعلية المنظمة في إدارة موجوداتها واستخدام مواردها.

د. نسب الرافعة أو المديونية: وتؤشر درجة تمويل المنظمة من خلال الدين للغير أو عملية التوازن بين الملكية والديون.

إن استخدام النسب المالية لأغراض تقييم أداء المنظمات قد أصبح من الأمور الواسعة الانتشار إلي درجة يمكن معها القول بأنه لا يتصور أن يتم تحليل أي بيانات عن أداء المنظمات ومراكزها المالية بدون استخدام النسب المالية بصورة أو بأخرى، وتعد النسب المالية من أهم أدوات التحليل المالي شيوعاً واستخداماً في تقييم الوضع المالي للمنظمة وفي قياس أدائها خلال فترة معينة من خلال إجراء مقارنات بين النسب المالية للمنظمة والنسب المالية لمنظمة مماثلة، وكما تمكن النسب المالية من مقارنة أداء المنظمة ووضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد وتقييم اتجاهات الأداء لديها.[1]

ويري الباحث بأنه يمكن مقارنة النسب المالية للمنظمة مع النسب والمعدلات المستهدفة من قبل إدارة المنظمة حسب ما هو موضوع بموازناتها.

4. نظام محاسبة المسئولية: The Responsibility Accounting System

محاسبة المسئولية تتطلب ضرورة ربط المعايير والفعليات بالمسئوليات، كي يمكن أداء تقارير المحاسبة وتقييم الأداء لهذه المسئوليات كل علي حده. وتعتمد علي فرضية أساسية وهي أن الأفراد يجب أن يكونوا مستعدين للمحاسبة والمساءلة علي أدائهم فضلاً علي أداء مرؤوسيهم.[2]

تعمل محاسبة المسئولية علي ترسيم سمات التنظيم الإداري وربط تقارير الأداء بالأفراد المسئولين عن الوحدات الإدارية المختلفة في المنشأة وبالتالي تتحقق الحكمة القائلة بأنه إذا تمت رقابة أداء الأفراد تتم رقابة التكاليف والإيرادات، فعند ربط تقارير الأداء

---

[1] Archer S., et..al, **Financial Management an Introduction** ,(New York: John Wiley and sons, 1979), P 583.

[2] هيتجر ومالتوش ، **مرجع سابق**، ص 456.

بمراكز المسئولية المختلفة الموجودة في المنشأة فاته يمكن الوقوف علي مدي انجاز هذه المراكز لأهدافها.

ولنجاح نظام محاسبة المسئولية في تحقيق أهدافه يجب أن يوجد لدي المنشأة خريطة تنظيمية واضحة تبين سلطات واختصاصات الوحدات الإدارية المختلفة التي تتكون منها المنشأة، ويعرف مركز المسئولية علي أنه "وحدة إدارة أو فنية موجودة في المنشأة وله هدف معين ويستخدم مصادر المنشأة ومواردها من أجل تحقيق أهدافه".[1]

5. الدراسات التجريبية: هي تلك الدراسات التجريبية للأنشطة والبرامج التي تؤديها مراكز المسئولية ويعتمد الاسلوب علي إجراء دراسة تجريبية خاصة لقياس بعض مؤشرات تقويم الأداء قبل وبعد تنفيذ الأنشطة أو البرامج، وهذا الاسلوب يتميز بالدقة حيث أن التجربة تمكن من تصحيح الاسلوب وتعديل التجربة دون أن تحدث أخطاء، إلا أنه يتطلب خبرات فنية عالية ويحتاج إلي تكلفة تجريبية عالية.[2]

6. الموازنة التخطيطية :عرفت الموازنة التخطيطية بأنها "تعبير كمي عن الأهداف التي تسعي الإدارة إلي تحقيقها، فهي خطة العمل للمستقبل، وتبين الإيرادات والمصروفات بالتفاصيل الخاصة بفترة الموازنة والأصول والخصوم المتوقع وجودها في نهاية فترة الموازنة وللبدء في إعداد الموازنة يجب أن يتم تحددي الأهداف التي تسعي الإدارة إلي تحقيقها ثم تحديد الأنشطة المختلفة التي يجب القيام بها للوصول إلي هذه الأهداف وبعدها تحديد المركز المالي المتوقع خلال فترة الخطة بما يتلاءم مع أهداف المنشأة".[3]

وتعرف أيضاً بأنها "عبارة عن خطة كمية لاستغلال موارد المنشأة المتاحة في فترة محددة في المستقبل أي هي تقرير نسبة للإيرادات والمصروفات لفترة قصيرة أو طويلة

---

[1] محمد تيسير عبد الحكيم الرجبي، **المحاسبة الإدارية**، ط4،(عمان: دار وائل للنشر، 2007م)، ص 327.

[2] صالح محمود، **تدقيق الأداء وتقيم المشروعات الصناعية في الحكومة**، (الرياض: دار المريخ للنشر، 1987م)، ص 45

[3] محمد تيسير عبد الحكيم الرجبي، **مرجع سابق** ، ص 185.

الأجل، وهي أيضاً تعمل علي سد العجز في الإيرادات وفرض استثمار الفائض إن وجد".[1]

وعرفت بأنها " تعبير كمي عن الخطة المزمع تنفيذها من قبل إدارة المشروع في فترة زمنية مستقبلية وهي بذلك تساعد الإدارة في تنسيقها وتنفيذها، وتشمل الجانب المالي وغير المالي".[2]

إن أغلب الوحدات الاقتصادية تعتمد علي نظام الموازنة كأداة مهمة تضمن من خلاله تحقيق أهدافها فالموازنات هي مهمة للخطط ومهمة أيضاً حيث توفر إطاراً متكاملاً لتقييم الأداء، و تتكون من نوعين:[3]

أ. الموازنات الثابتة: Fixed Budgets وهي تلك الموازنات التي تعد لمستوي واحد من الإنتاج، وهذه الموازنات تمثل أداة فعالة لتخطيط أنشطة الوحدات الاقتصادية بالإضافة إلي أهميتها في الرقابة وتقييم الأداء من أجل تحقيق الأهداف المرسومة من قبل إدارة المنشأة وهذا يتحقق من خلال تطابق النشاط الفعلي مع النشاط المخطط في الموازنة الثابتة، ولكن في أغلي الأحيان يظهر اختلاف بين ما هو متحقق فعلاً عن ما مخطط في الموازنة لعدة أسباب، وبالتالي تكون الموازنة الثابتة ذات فائدة قليلة في قياس وتقييم الأداء، ولهذا السبب برزت أهمية وضرورة إعداد النوع الآخر من الموازنات.

ب. الموازنات المرنة Flexible Budget وهي تلك الموازنات التي تعد لمستويات متعددة من الإنتاج وليس علي مستوي إنتاج واحد كما هو محدد في الموازنة الثابتة. وإن سبب إعداد الموازنة لعدة مستويات من النشاط هو من أجل تزويد الإدارة بالمعلومات الكافة عن مدي معين من النشاط.

---

[1] محمد عوض الكريم حسين، **المحاسبة الإدارية** ،(السودان: دار جامعة الجزيرة للطباعة والنشر، 2010م)، ص 77.

[2] مصطفي نجم البشاري، **المحاسبة الإدارية**، (الخرطوم: مطبعة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2007م)، ص ص 121-122.

[3] إسماعيل يحي التكريتي، **محاسبة التكاليف المتقدمة**- قضايا معاصرة، ط2، (عمان : دار حامد للنشر والتوزيع، 2008م)، ص ص 195 - 198.

يلاحظ الباحث من خلال التعريفات السابقة إنها اتفقت كثيراً وإن الموازنات التخطيطية تعبر عن السياسات المختلفة التي تعتزم الإدارة تطبيقها في المستقبل، وتعتبر وسيلة تخطيط ورقابة تمكن الإدارة من رؤية الخطط والأهداف بوضوحٍ تام حتى تستطيع تفويض السلطات والصلاحيات إلي الأفراد لتنفيذ الخطط الموضوعة وتحقق الأهداف المطلوبة، وإنها تشمل الجانب المالي وغير المالي وكذلك معرفة الفائض أو العجز في الإيرادات للسعي لتداركه.

ويشير الباحث إلى أنه مهما اختلفت صور ممارسات الرقابة إلا أن غايتها واحدة، وهي مراقبة أوجه النشاط الذي تقوم به المنظمة. يتم ذلك عن طريق أساليب، وأدوات رقابية تستخدمها القيادات في المنظمات لضمان تنفيذ الأوامر، والتعليمات الصادرة إلى المرؤوسين، بحيث يكون مجال محاسبة المرؤوسين متاحًا ضد ما يرتكب من أخطاء، أو اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتصحيحها.

الفصل الثالث

الاطار النظري للبنوك

تناول الباحث هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم ونشأة وتطور البنوك

المبحث الثاني: أنواع ووظائف البنوك

المبحث الأول

مفهوم ونشأة وتطور البنوك

تمهيد

يؤدي التطور والتقدم الحضاري علي مر العصور إلي تطور مماثل في أشكال وأنواع المنشآت التي تخدم ذلك التطور وتواكبه، حدث ذلك أيام الفراعنة والهندوس والرومان والفرس وأيام الدولة الإسلامية ويحدث الشئ نفسه هذه الأيام فقد ظهرت المصارف بصورة واسعة لخدمة الثورة الصناعية والتجارة الدولية منذ القرون الوسطي.

وفي عصرنا الحاضر تقوم المصارف بدور رئيس وجوهري في حياتنا الاقتصادية ولا توجد سواء كانت دولة رأسمالية أو اشتراكية إلا وكان لها جهازاً مصرفياً تعتمد عليه في تسيير وتوجيه شئونها الاقتصادية بما يحقق أهدافها القومية.

يعتبر القطاع الاقتصادي المصرفي في أي بلد من البلدان الركيزة الأساسية والداعمة الأولي لتشجيع القطاعات الأخرى ونموها، ويعتبر هذا القطاع من ارقي النشاطات في اقتصاد السودان، حيث اثبت فعاليته ومتانته عبر السنين بالرغم من الأحداث التي تعرض لها السودان. ويتكون الجهاز المصرفي أو القطاع المصرفي من مجموع المؤسسات المصرفية والقوانين والأنظمة التي تعمل في ظلها وتسير علي هديها تلك المؤسسات.

إن البنوك بصفة عامة تقوم بخدمات عديدة للأفراد وهذه الخدمات تختلف تبعاً للقوانين التي تحكم البنوك في البلاد المختلفة وتبعاً لدرجة تقدم المجتمع بصفة عامة والوعي المصرفي بصفة خاصة، هذا إلي جانب ما تساهم به البنوك في تنمية الاقتصاد القومي، فهي تقوم بتجميع المدخرات وتقديمها إلي مختلف قطاعات الاقتصاد القومي في شكل قروض تستخدم في التمويل مما يؤدي إلي زيادة الدخل القومي.

أولاً: نشأة وتطور البنوك

تعد البنوك العمود الفقري وحجر الزاوية الأساسي في الحياة الاقتصادية لأي دولة، حيث أنها تتجمع فيها مدخرات الأفراد ومن هذه المدخرات تغذي القطاعات الاقتصادية المختلفة وبالتالي تساعد علي تنميتها.

وقد برزت في السنوات الأخيرة دور الائتمان في الحياة الاقتصادية المعاصرة وبالتالي تزداد تبعاً لذلك أهمية الدور الذي تلعبه المنشآت الائتمانية، حيث أن أي وحدة اقتصادية تقوم باستخدام كمية من الأموال تحصل عليها من مصادر متعددة في تحقيق نوع معين من النشاط بغرض تحقيق عائد مناسب، وتنقسم مصادر الأموال بشكل عام بالنسبة لأي وحدة اقتصادية إلي مصادر داخلية ومصادر خارجية، فالمصادر الداخلية مثل رأس المال والاحتياطيات والأرباح المحجوزة، أما المصادر الخارجية القروض قصيرة وطويلة الأجل، ولا تختلف المنشآت الائتمانية عن أي منشأة اقتصادية أخري من وجهة النظر المالية، فهي وحدات اقتصادية تقوم بتجميع كمية من الأموال من مصادر داخلية وخارجية واستخدام هذه الأموال في تحقيق نوع معين من النشاط بغرض تحقيق عائد مناسب.[1]

تتكون الموارد التي تتعامل بها المصارف من النقود والأوراق المالية (الأسهم والسندات) والأوراق التجارية (الشيكات والحوالات والكمبيالات) التي لها سوق مستمرة وسريعة التداول مما يتطلب توفر عنصر الائتمان والرقابة في هذا النشاط بصورة فعالة.[2]

وتقوم المنشات الائتمانية بمهمة الاتجار في الأموال عن طريق قيامها بدون الوسيط بين المقترضين وأصحاب الأموال الراغبين في استثمارها ومهما كان نوع المنشاة الائتمانية فالغرض الرئيسي لها هو أنها تعمل كوسيط بين الأموال التي تسعى للحصول على الأموال اللازمة لها.[3]

---

[1] مصطفي كامل متولي، **محاسبة المنشآت المتخصصة** ، (القاهرة: مطبعة الفتح التجارية، 1990م)، ص ص 5-11.

[2] مجيد جاسم الكرخي، **المحاسبة في المنظمات المالية** ، ط1، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 1998م)، ص 22.

[3] مصطفي كامل متولي ، **مرجع سابق** ، ص 11.

ارتبط نشوء البنوك بتطوير الحياة الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات فان أول شكل من أشكال البنوك قد ظهر في بلاد الرافدين حوالي عام 3500 ق.م كما تعتبر المبادئ التي وضعها الملك حمورابي حوالي عام 1675 ق.م في شريعته المعروفة، من أقدم النصوص المعروفة في التاريخ فيما يتعلق بتنظيم عمليات الإيداع والتسليف والفوائد والضمانات المرتبطة بها.[1]

وقد كانت وظيفة البنوك في أول الأمر تقتصر علي شراء وبيع وتبادل العمليات النقدية المختلفة، وكان يقوم بتلك الوظيفة كبار التجار، وذلك باستخدام ما لديهم من فائض نقدي لهذا القرض، ثم اخذوا بعد ذلك في استخدام ما يودعه لديهم عملائهم من الأموال النقدية بجانب فائض أموالهم الخاصة في تلك العمليات.

وبتقدم التجارة بين الشعوب وظهور النقود كإحدى الوسائل الهامة في التبادل التجاري بدأت ظاهرة إيداع الفائض منها بالإضافة إلي الحلي والمعادن النفيسة لدي رجال الصناعة كودائع مقابل حصول هؤلاء علي عمولة نظير حراستها والمحافظة عليها. وكان هؤلاء الصاغة يقدمون شهادات إيداع تثبت حقوقهم في الأموال المودعة. وتعتبر هذه الظاهرة من أولي أشكال التعامل المصرفي في المجتمع والتي استمرت حقبة طويلة من الزمن حتى ظهرت في القرون الوسطي ظاهرة الصراف الذي يكسب دخله من تبادل العمليات بعضها البعض بين رجال التجارة والتاجر الذين كانوا يترددون علي موانى أوربا الجنوبية كجنوه ومرسيليا وغيرها، وعن هذه الوظيفة ورثت البنوك التجارية أعمالها ونشاطها حيث بدأت تتاجر بالنقود بيعاً وشراءً حتى يومنا هذا.[2]

وكانت مهمة البنوك تقتصر في أول الأمر علي:[3]

1. الاحتفاظ بما يودع لديها من أموال لتكون تحت طلب مودعيها.

---

[1] عبد الإله نعمة جعفر، **محاسبة البنوك وشركات التأمين**، (عمان: دار حنين، 1996م)، ص 19.

[2] صلاح الأمين الخضر، **أساليب المراجعة التحليلية في البنوك وشركات التأمين في السودان**، (أم درمان: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، 2004م)، ص ص 6-7.

[3] عبد الإله نعمة جعفر، مرجع سابق، ص 19.

2. تحويل العمليات المختلفة إلي العملة الموحدة.
3. نقل الأموال من مكان إلي آخر.

وكانت البنوك تتقاضي أجرا من عملائها مقابل القيام بهذه الخدمات وقد تبنت البنوك أن جملة الودائع التي تودع لديها تزيد دائماً عن جملة الأموال التي تسحب منها كما تبين لها أن استخدام طريقة تسوية الحسابات بين العملاء محاسبياً بالدفاتر تؤدي إلي أن الأموال النقدية التي تستخدم فعلاً في التعامل تصبح ضئيلة وكذلك يتوافر لدي البنوك فائض نقدي لا يستخدمه العملاء في عملياتهم اليومية.[1]

وقد ساهم تنوع العمليات الاقتصادية والمبادلات التجارية في تنوع وتعدد العمليات المصرفية مما استدعي تخصيص بنوك لأنواع معينة من العمليات فظهرت البنوك المتخصصة، كالبنوك التجارية والبنوك الصناعية والزراعية وغيرها، وقد عرف العرب قبل الإسلام النشاط المصرفي حيث يشير المؤرخون إلي أن المكيين قبل الإسلام إلي درجة عظيمة في التبادل التجاري، وكان اعتماد الروم عظيماً علي هذا التبادل، حتى استنتج بعض مؤرخين الإفرنج بأنه كان في مكة نفسها بيوتاً تجارية رومانية يستخدمها الرومان للشئون التجارية وللتجسس علي أموال العرب. وظهرت تخصصات في الإنتاج التبادلي مثل تبادل تمور البحرين مقابل الزيت والخمور من الشام، كما ظهر نوع من التخصص في العمل وذلك في الصناعات التمويلية البسيطة مثل دباغة الجلود في الطائف وتصديرها إلي الحبشة ولا شك أن تتنوع الأنشطة التجارية قد ساعد علي ازدهار عمليات التبادل واستثمار الأموال الفائضة آنذاك.[2]

تعود نشأة وبداية الأعمال المصرفية إلي عهود وأزمنة قديمة جداً، بل إنها تعود إلي مجموعة من الحضارات والأمم السابقة، لكن ليس من الواضح والمؤكد تحديد بداية ونشأة العمل المصرفي، وأن هنالك ما يدل علي أن النشاط المصرفي قد بدأ في عهد السومريين في العراق، أي إنها تمتد إلي ما يقارب من أربعة وثلاثين قرن قبل الميلاد.

---

[1] صلاح الأمين الخضر، **مرجع سابق**، ص 7.

[2] **المرجع السابق**، ص 21.

وقد استمر النشاط المصرفي بعد ذلك علي مر العصور والزمان حتى مطلع القرن الحادي عشر الهجري والذي يعتبر البداية الفعلية لنشأة البنوك الحديثة، حيث تم إنشاء بنك البندقية سنة 701هـ، والموافق 1587م، وقد أخذت البنوك بعد ذلك في التطور والتحسن تدريجياً خلال القرون اللاحقة حتى وصل إلي الوضع الحالي الذي نراه في وقتنا المعاصر.[1]

إن أصل كلمة مصرف (بكسر الراء)- في اللغة العربية- مأخوذة من الصرف بمعني "بيع النقد بالنقد" ويقصد بها المكان الذي يتم فيه الصرف. ويقابلها كلمة "بنك" ذات الأصل الأوربي والمشتقة من الكلمة الايطالية (Banco) التي تعني المنضدة أو الطاولة أما سبب ارتباط هذه الكلمة بالأعمال المصرفية فلان الصرافين اللمبارديين كانوا يستعملون مناضد خشبية لممارسة أعمالهم في أسواق بيع وشراء العملات المختلفة وذلك في أواخر القرون الوسطي كما أن كلمة Bankrupt وتعني "مفلس" جاءت من أصل ايطالي حيث تعني كسر المنضدة أي منضدة الصراف كالإعلان عن إفلاس وعدم السماح له بالاستمرار في مزاولة الصرافة. وان الأناجيل التي تتحدث عن حياة السيد المسيح -عليه السلام- تدل علي انتشار هذه العادة في الشرق وعلي أرض فلسطين منذ القرن الأول للميلاد.

ومهما يكن من أمر فان الباحثين يجمعون علي تاريخ نشأت المصارف الحديثة يبدأ من منتصف القرن الثاني عشر للميلاد حيث تأسس أو بنك وذلك في مدينة البندقية عام 1157م تلاه بنك برشلونه عام 1401م ثم بنك ريالتو Della Pizza Di Rialto Banco عام 1578م بمدينة البندقية ثم بنك أمستردام عام 1609م ويعتبر هذا البنك الأخير النموذج الذي احتذته معظم البنوك الأوروبية بعد ذلك مع مراعاة ما أملته اختلافات الظروف والأحوال بين دولة وأخرى، مثل بنك هامبورج بألمانيا عام1619 وبنك انجلترا عام1694 ، وبنك فرنسا الذي أسسه نابليون عام 1800م/ ثم انتشرت البنوك بعد ذلك في أمريكا وغيرها من بلدان العالم.

---

[1] المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، **المحاسبة في المنشآت المتخصصة**، (الرياض: دن ، دت)، ص 2.

إن من المسلم به أن العمل المصرفي من قبول للودائع في بداية الأمر تم استثمار الجزء الفائض منها (الائتمان) في مرحلة متقدمة إنما برز وتطور تبعاً لاستعمال النقود كوسيط في المبادلات. ولقد عرف هذا النشاط المدنيات الأولي مثل السومريين والبابليين والإغريق والرومان، وإن اختلفت الأشكال والمظاهر. كما عرفه العرب قبل الإسلام في مكة بالذات المشهورة بتجارتها مع الشام واليمن. فكان النبي (صلي الله عليه وسلم)- من قبل النبوة- مشهور بالأمين حيث بقيت عنده الودائع حتى قبيل هجرته من مكة إلي المدينة حيث وكل بها علياً -كرم الله وجهه- ليتولي ردها إلي أصحابها. هذا وقد عرف المكيون لاستثمار الأموال طريقتين الأولي إعطاء المال مضاربة علي حصة من الربح، والثانية الإقراض بالربا الذي كان شائعاً في الجاهلية سواء بين العرب أنفسهم أو بينهم وبين اليهود المقيمين في الجزيرة العربية آنذاك. وعندما جاء الإسلام حرم الربا، واقتصر العمل المصرفي علي الإيداع الأمين والمضاربة علي حصة من الربح. ولكن أسباب التخلف التي حلت بالبلاد الإسلامية أدت إلي قطع كل صلة بما كان قائماً ومعروفاً من أشكال التعامل المصرفي القديم. وخضع الشرق للغرب المستيقظ من العصور الوسطي علي فجرٍ جديد وبدأت فنون القرن في كل المجالات وكأنها تؤتي بلا سابق أو مثيل. وتخيل أهل الشرق أن الدنيا كانت عقيماً من قبل في هذا المجال، فنقلوا النظم المصرفية الأوربية إلي أن جاءت في النصف الثاني من القرن العشرين نظم البنوك الإسلامية.

ومجمل القول أن الظهور الحقيقي -بالمفهوم الحديث- للبنوك كان علي يد الصاغة والصيارفة الذين كانوا يقبلون إيداع النقود لديهم مقابل إيصالات إيداع أخذت تلقي قبولاً في التداول وفاءً للالتزامات المطلوبة من حاملها والتي تطورت فيما بعد إلي ما يسمي بالشيكات. ثم أخذ هؤلاء الصاغة والصيارفة يتقاضون عمولة من المودعين لفاء الحفظ الأمين، كما أخذوا يتصرفون بجزء من الودائع لديهم بالإقراض مقابل فائدة يتقاضونها بعد أن لاحظوا انه لا يتم سحب الودائع كلياً. وترتب علي ذلك أن بدأت

الصورة المبدئية لأعمال البنوك تتبلور وتتحدد معلمها إلي أن أصبحت علي ما هي عليه الآن.[1]

ثانياً: مفهوم البنوك

أن المنشأة وبصرف النظر عن طبيعة نشاطها فإنها وحدة اقتصادية تقوم بجمع حجم من الأموال من مصادر داخلية وخارجية مختلفة في أداء نوع من النشاط لتحقيق عائد مناسب، ولا يختلف البنك عن أي منشأة من وجهة النظر المالية فهو أيضاً وحدة اقتصادية يقوم بتجميع كمية من الأموال من مصادر داخلية وخارجية واستخدام هذه الأموال في ممارسة نشاطه بهدف تحقيق عائد مناسب.[2]

ولقد قدم الباحثون في مجال البنوك مفاهيم مختلفة للبنك فمنهم عرف البنك بأنه تاجر نقود، بينما عرفه آخرون بأنه تاجر ديون، وعرفه فريق ثالث بأنه تاجر نشاطه الأساسي التعامل في النقود والديون قصيرة الأجل والحصول علي ودائع الأفراد لاستثمارها والقيام بجميع الخدمات المصرفية الأخرى مثل شراء وبيع الأوراق المالية وتحصيل كبونات الأوراق التجارية وشراء وبيع العملات الأجنبية والقيام بعمليات الاعتمادات المستندية، وإصدار خطابات الضمان، وتأجير الخزائن الحديدية.[3]

كما عرف التشريع الفرنسي البنك بأنه" تلك المؤسسة التي تقوم علي سبيل الاعتراف بتلقي الأموال من الجمهور علي شكل ودائع أو ما في حكمها، ثم إعادة استخدام هذه الأموال لحسابها الخاص في عمليات الخصم والائتمان أو في العمليات المالية" وفي التشريع الأردني عرف قانون البنوك رقم 24 لسنة 1971م البنك بأنه "الشركة التي رخص لها بتعاطي الأعمال المصرفية وفق أحكام هذا القانون"، وفي التشريع المصري عرف القانون رقم 57 لسنة 1951م المصرف بأنه "كل شخص طبيعي أو اعتباري يكون عمله الرئيسي قبول الودائع من الجمهور تدفع تحت الطلب أو بعد اجل"[4]

---

[1] خالد أمين عبد الله ، **العمليات المصرفية-الطرق المحاسبية الحديثة**، ط5، (عمان: دار وائل للنشر، 2004م)، ص ص 16-18.

[2] عبد الماجد عبد الله حسن، **محاسبة المنشآت المتخصصة**، (أم درمان: منشورات جامعة أم درمان الإسلامية، 1998م)، ص 8

[3] **صلاح الأمين الخضر**، مرجع سابق، ص 8.

[4] **عبد الإله نعمة جعفر**، مرجع سابق، ص 18.

كما عرف المصرف بأنه " منظمة أو وحدة اقتصادية تتعامل أو تتاجر بالنقد ".[1]
وعرف البنك أو المصرف بأنه" مكان يحفظ فيه الناس أموالهم بأمان ويستردونها حين يحتاجون إليها".[2]
يلاحظ الباحث أن هذه التعاريف ركزت علي التعامل والمتاجرة بالنقود في معناها الضيق وأهملت توظيف هذه الأموال بأساليب معينة والحصول عليها مرة أخري بفوائد.

ولقد نص قانون بنك السودان لسنة 1959م بان البنك التجاري هو "أي شركة تقوم في السودان بعمليات استلام النقود علي نظام الحسابات الجارية لحساب ودائع الادخار ودفع وتحصيل الشيكات المسحوبة أو المدفوعة بواسطة العملاء كما يقوم بتقديم السلفيات للعملاء. كما عرف الأعمال المصرفية بأنها ما يقصد بها تسليم النقود كودائع جارية أو ثابتة وفتح الحسابات الجارية، وفتح الاعتمادات وإصدار خطابات الضمان ودفع وتحصيل الشيكات أو الأوامر وأذونات الصرف وغيرها من الأوراق ذات القيمة وخصم السندات والكمبيالات وغيرها من الأوراق التجارية وتقديم السلفيات للعملاء وأعمال الصرف الأجنبي وغير ذلك من أعمال البنوك".[3]

لما كانت البنوك تعمل طبقاً لتشريعات دول مختلفة، فلا يوجد تعريف موحد لكلمة بنك كل مشرع له وجهة نظره الخاصة بذلك فقد عرف بأنه "مكان التقاء عرض الأموال للطلب عليها" وأنها "المنشأة التي تتخذ من الاتجار في النقود حرفت لها"[4]
وعرف المصرف بأنه "كل محل تجاري يقوم بتجارة المعادن النفيسة والنقود والأوراق التي تحمل حقوقا نقدية، والوساطة بين أصحاب رؤوس الأموال ومن تعوزهم تلك الأموال من هيئات وشركات تتسلم ودائع الناس وتستثمرها"[5]

---

[1] طلعت أسعد عبد الحميد، **إدارة البنوك** ، ط1، (القاهرة: روز اليوسف، 1981م)، ص 7.

[2] المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، **مرجع سابق**، ص 2.

[3] صلاح الأمين الخضر، **مرجع سابق**، ص 10.

[4] أحمد حسن طاهر ويوسف سعادة، **محاسبة المنشآت المالية**، ط1، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسوق والتوريدات، 2011م)، ص 8.

[5] خالد عبد الله براك الحافي، **تنظيم الاستثمار المصرفي في الفقه الإسلامي والقانون الوضعي**، ط1، (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2010م)، ص 136.

ويلاحظ الباحث بأن المفاهيم السابقة توضح بان البنك هو "منشاة هدفها المتاجرة بالنقود التي تحصل عليها من الآخرين علي شكل ودائع أو قروض لتعيد استخدامها في مجالات استثمارية مختلفة"

ويتضح أيضاً أن الاتفاق علي مفهوم محدد بالنسبة للبنك مسألة صعبة وذلك لان البنوك لها أنواع متعددة وكل نوع يتخصص في مجال معين كما سنري في المبحث الثاني. ويري الباحث إن البنك هو "منشأة مالية تنصب عملياتها علي تجميع الموارد أو الأموال الفائضة عن حاجات أصحابها (أفراد، مؤسسات، الدولة)، وإعادة إقراضها وفق أسس معينة أو استثمارها في مجالات أخري".

ثالثاً: أهمية البنوك

تنبع أهمية البنوك بوجه عام في:[1]

1. بدون المصارف تكون المخاطرة أكبر لاقتصار المشاركة علي مشروع واحد.
2. نظراً لتنوع استثمارات المصارف فإنها توزع المخاطر مما يجعل في الإمكان الدخول في مشاريع ذات مخاطرة عالية.
3. يمكن للمصارف نظراً لكبر حجم الأرصدة أن تدخل في مشاريع طويلة الأجل.
4. إن وساطة البنوك تزيد من سيولة الاقتصاد بتقديم أصول قريبة من النقود تدر عائداً مما يقلل الطلب علي النقود.
5. بتقديم أصول مالية متنوعة المخاطر وعائد مختلف وشروط مختلفة فانها تستوعب جميع الرغبات وتستجيب لها.
6. تشجيع الأسواق الأولية التي تستثمر وتصدر الأصول المالية التي يحجم عنها الأفراد خوفاً من المخاطرة.

رابعاً: مصادر تمويل البنوك Banks Sources of Funds

يمثل جانب الموجودات في الميزانية العامة استخدامات أموال المشروع بينما يمثل جانب المطلوبات مصادر تلك الأموال. وان إلقاء نظرة في المطلوبات في الميزانية

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي، **مرجع سابق**، ص 20.

العامة لبنك ما تبين مصادر التمويل علي النحو التالي: رأس المال (ويشكل نسبة ضئيلة بالمقارنة مع المشروعات الأخرى) والاحتياطيات والمخصصات المختلفة، والأرباح المدورة والتمويل من البنك المركز عن طرق السلف التي ستدينها منع أو عن طريق إعادة خصم الكمبيالات والإسناد التي في محفظته، والودائع علي اختلاف أنواعها ومن مختلف مصادرها وهي المصدر الرئيسي والأكبر لتمويل البنك إلا أنها تمكن البنك من خلق الائتمان بصورة فريدة من نوعها لان قدرة البنك علي تقديم تسهيلات ائتمانية لا تتوقف عند المبلغ الذي يودع عنده بعد طرح الاحتياطي القانوني وإنما في نفس النسبة في كل مبلغ يودع لديه من المبلغ الأصلي ثانية. فإذا كانت نسبة الاحتياطي النقدي 10% مثلاً يمكن القول نظرياً أن كل دينار يحتفظ به البنك جاهزاً في خزائنه يمكنه بخلق ائتمان بحوالي 10 دنانير.[1]

رابعاً: العناصر الأساسية للكفاءة المصرفية:

توجد مجموعة من العناصر الرئيسة للكفاءة المصرفية أهمها:[2]

أ. إن الالتزام بمعدل مناسب من كفاية رأس المال، يساعد في تجنب المخاطر المتعلقة باستثمار الأموال المتاحة لدي البنك التجاري، والتي ترتبط تحديداً بالاستثمارات الأعلى ربحية.

ب. الالتزام بمعايير الإغراض المحدد من قبل السلطات النقدية، يقود إلي التخلص بما يسمي بالقروض المتعثرة والمعدومة، والتي تؤثر بصورة مباشرة علي جودة الأصول وبالتالي علي الربحية..

ج. وجود الإدارة الكفؤة ينعكس بصورة مباشرة علي ارتفاع معدلات الربحية، وذلك لان الإدارة هي العامل الأساسي بتخفيض مصاريف التشغيل التي تدخل في احتساب صافي الدخل للبنك التجاري.

---

[1] خالد عبد الله أمين، **العمليات المصرفية**– الطرق المحاسبية الحديثة، مرجع سابق، ص 23.

[2] عبد الحميد بوخاري وعلي بن ساحة، **التحرير المالي وكفاءة الأداء المصرفي في الجزائر**،(الجزائر: جامعة ورقلة ، الملتقي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 22–23 نوفمبر 2011م) ، ص 138.

د. إن التوليفة بين العناصر السالفة الذكر بمنظومة واحدة يقودنا إلي النتائج الأساسية للكفاءة وهو تحقيق معدلات عالية من العائد، والجانب الأساسي في هذا الأمر هو توجيه مصادر الأموال إلي استخداماتها الأمثل بتبني مفهوم رشادة الاستغلال، والذي ينعكس بالتالي علي معدلات ربحية مرتفعة إلي جانب الحفاظ علي معدلات سيولة كافية، الأمر الذي يجعل من أكثر كفاءة.

هـ. البحث عن مجالات جديدة لاستخدام الأموال المتاحة لدي البنك، تحقق له أرباح أكبر وبتكلفة أقل وذلك من خلال إتباع إستراتيجية التنويع بالاستثمار، الأمر الذي يقود إلي تنوع المخاطر المرتبطة بالاستثمار وتقليل من تأثير وحدتها علي البنك.

و. الاتجاه نحو تخفيض تكلفة الخدمات المقدمة مع الاحتفاظ بجودة مرتفعة الأمر الذي ينعكس علي تحقيق معدلات عالية من النمؤ في حجم الودائع، والذي يوفر مصادر جديدة للأموال مما يساعد علي تمويل استثمارات أخري تولد أرباحاً إضافية وتعزز من المراكز المالية للبنك.

خامساً: العوامل المؤثرة علي الكفاءة المصرفية

يمكن تقسيم العوامل المؤثرة علي الكفاءة المصرفية إلي:

1. **العوامل الداخلية:** والتي تتكون من السياسات المالية والإدارية المتبعة من قبل البنك، والتي تعتمد علي درجة المنافسة بين البنوك، كفاءة البنك، وحجم النشاط الاقتصادي، وهذه العوامل جميعها تتعلق بالسيولة والتركيز علي العائد علي حقوق الملكية والعائد علي الاستثمار وكذلك حجم الموجودات.

2. **العوامل الخارجية:** هي العوامل المتعلقة بالسياسات الخارجية المفروضة علي البنوك ومختلف النظم والتشريعات المالية والنقدية المفروضة من قبل الحكومة والبنك المركزي تحديداً، والمتعلقة بأسعار الفوائد وحجم الاحتياطيات النقدية المفروضة علي البنوك، والمتعلقة كذلك بحجم الائتمان الممنوح من قبل هذه البنوك.[1]

[1] **المرجع السابق**، ص 139.

خامساً: أشكال وأنواع الوساطة المالية

يمارس الوسطاء الماليين في الوقت الحاضر العديد من الأنواع المختلفة من الوساطة المالية والتي تشمل:[1]

1. الوساطة الموجهة لفئة معينة Denomination Intermediation: يحدث هذا النوع عندما تقبل المؤسسات المالية المدخرات الصغيرة وغيرها وتوجيه هذه الأموال لكي يمنح القروض الكبيرة وتقدم بصفة أساسية إلي الشركات والحكومات.

2. الوساطة في تجنب الخطر Default Risk Intermediation : تشير هذه إلى رغبة الوسطاء الماليين في منح القروض(أورق مالية أولية) إلى من هم بحاجة إليها من ذوى المخاطر، وفى ذات الوقت تصدر أوراق مالية ثانوية تتصف بالأمان النسبي والسيولة كوسيلة لجذب المدخرات، أي أن الوسيط يتحمل المخاطر ويتجنب المدخر تحمل هذه الخاطر.

3. الوساطة المحددة المدة Maturity Intermediation : حيث تجمع الأموال التي تتصف بقصر الأجل النسبي، وبالمقابل تمنح القروض الطويلة الأجل لفئة أخرى من الأفراد والمنظمات .

4. وساطة المعلومات Information Intermediation: تشير إلي قيام الوسطاء الماليين بدلا من المدخر الذي لا يتوافر لديه الوقت أو المقدرة على جمع المعلومات بتوفير هذه المعلومات على الأسواق والظروف والفرص الاستثمارية المتاحة .

5. الوساطة في توزيع المخاطر Risk Pooling : فهي تتصف بكبر حجم أعمالها ، وذلك باستثمارها الأموال في أصول متنوعة ومختلفة من حيث العائد والمخاطر ، فهي تحقق مزايا من التنويع من حيث استقرار الريح والفائض النقدي وفى ذات الوقت تحقق عامل الأمان للمدخرين ونظراً لكبر حجم هذه المؤسسات فانه يترتب على ذلك انخفاض تكلفة التشغيل بالنسبة للوحدة مع إمكانية تخفيض تكلفة وحدة الخدمة المقدمة.

---

[1] عبد الغفار حنفي، **إدارة المصارف** ، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2007م)، ص ص 23- 24.

سادساً: العوامل الحافزة إلي نمو المؤسسات المالية

يمكن حصر هذه العوامل الحافزة إلي وجود ونمو المؤسسات المالية والوسطاء الماليين فيما يلي:[1]

1. زيادة عدد أفراد الطبقة المتوسطة من الدخل، فهذه الفئة من الأفراد والأسر كافية لتوليد مدخرات متواضعة سنوياً وبذلك تعتبر المؤسسات المالية منفذاً لهذه المدخرات.

2. ظهور الثورة الصناعية في القرن الثامن والتاسع عشر والثورة التكنولوجية بالقرن العشرين، حيث يتطلب الأمر عند ظهور وإنشاء مشروعات جديدة أو أنظمة إنتاجية متطورة ذات رأس مال كبير، وهو ما تستطيع المؤسسات المالية توفيره من خلال مجمع الأموال لديهاpolling funds والنتائج عند العديد من حسابات الادخار الصغيرة.

3. اقتصاديات الحجم والمجال في أنشطة وتوزيع الخدمات المالية financial services فالموارد المالية المتاحة والكبيرة لدي المؤسسات المالية يمكنها تقديم العديد من الخدمات المالية وبأحجام كبيرة، مما يتيح لها انخفاض تكلفة الوحدة المقدمة من الخدمة مما يعطيها ميزة المنافسة والتفضيل علي غيرها من المنظمات التي تقدم خدمات مالية.

4. نتيجة لعدم إمكانية التجزئة لكثير من الأدوات المالية الأخرى مما يجعلها اقل قبولاً لدي الكثير من المدخرين فمثلاً نجد أن بعض القروض والأوراق المالية و(السندات الحكومية والقروض التجارية في أسواق المال) ليست علي درجة كبيرة من القبول لدي ذوي الدخل المحدود نظراً لقيمتها الكبيرة ولكن من خلال قيام هذه المؤسسات بتجميع المدخرات الصغيرة في حسابات لادخار مما يمكنها من تحقيق حلم ذات الدخل المحدود في الاستثمار في الأدوات المالية.

5. توفير هذه المؤسسات خدمات السيولة liquidity service مما يقلل من تكلفة التصفية للعملاء، فعنصر عدم التأكد بالنسبة للتدفقات النقدية لمنظمات الأعمال

---

[1] **المرجع السابق**، ص ص 24- 25.

والأفراد يؤدي إلي مخاطر عدم السيولة إذا ما ظهرت بوادر الحاجة إلي نقدية مما يؤدي إلي تحمل تكاليف أو غرامات نتيجة التأخير في التسيل، بينما في المؤسسات المالية فهي تقدم خدمات السيولة (كالودائع) مما يقلل من تكاليف التصفية ويجذب العملاء إلي هذه المؤسسة.

6. المرابحة من الوساطة المالية على نطاق كبير في الأجل الطويل، فنظراً لكبر الحجم والخبرة المالية فان المؤسسات المالية تقترض أو تحصل على الأموال بتكلفة منخفضة نسبيا من أصحاب الودائع والمدخرات ثم تقوم بتوظيفها وإقراضها بمعدل فائدة مرتفعة ، ويظل الفرق بين الفوائد الدائنة والمدينة على مدار الزمن وفى معظم الأحوال مستقر نسبا وموجب لان الفوائد الدائنة والمدينة ترتفع وتنخفض معا في معظم الأحوال ويشكل هذا الفرق الموجب ربحية المؤسسة بالإضافة إلى الأرباح من مصادر أخرى .

7. لا تتوافر المعلومات لكل من الدائنين والمدينين بنفس الدرجة والحصول على هذه المعلومات تتطلب تكاليف مالية من المستثمر الفرد ، بينما تستطيع المؤسسات المالية تجميع المزيد من المعلومات وتكوين محفظة مربحة من الأوراق المالية نظرا لمقدماتها الكبيرة في تجميع وتحليل المعلومات وتبيع هذه المعلومات للإفراد والمنظمات ، ومن ناحية أخرى تعتبر هذه المؤسسات ذات جاذبية بالنسبة للعملاء نظرا لسرية هذه الحسابات.

8. تؤدى الضوابط والقوانين الحكومية إلى إمكانية تسوق الودائع وغيرها من الوسائل والأدوات الأخرى نتيجة زيادة رؤوس أموال هذه المؤسسات بأقل مخاطر ممكنة بالمقارنة بالمؤسسات الأخرى كما أن هذه الضوابط لتنظيم عمل هذه المؤسسات بالتالي تجنب المخاطر وتوفر عنصري الثقة والأمان.

يلاحظ أنه يمكن التنبؤ بالتدفق النقدي الداخل والخارج بالنسبة للمؤسسات التعاقدية ووسطاء الاستثمار عن ذلك النوع الذي يعتمد على الودائع مما يتيح للأولى تدني الاستثمارات قصيرة الأجل والاتجاه نحو الاستثمارات طويلة الأجل ذات العائد المرتفع.

سابعاً: أنواع المخاطر : Types of Risks

بما أن الدراسة ركزت على المصارف التجارية السودانية، فسوف نقوم بعرض المخاطر التي تتعرض لها هذه المصارف وهي بجملتها مخاطر تشغيلية، ويمكن تقسيم المخاطر التشغيلية حسب متطلبات لجنة بازل مجموعتين من المخاطر:

المجموعة الأولى : المخاطر المالية Financial Risk

المجموعة الثانية : مخاطر العمليات Operational Risk

1. المخاطر المالية :

وهي جميع المخاطر المرتبطة بأصول وخصوم المصرف، ويتوجب على إدارة المصرف التجاري القيام بإجراءات الرقابة والإشراف على المخاطر التي من الممكن أن تتعرض لها هذه العناصر من حركة، والتغير المستمر في الأسعار،ومتغيرات البيئة والأوضاع الاقتصادية للأطراف ذات العلاقة، ويمكن تقسيم المخاطر المالية إلى:

أ. مخاطر الائتمان Credit Risks : ومن الضروري أن يعرف العاملين في القطاع المصرفي أن أي قرار تشغيلي يرتبط بقدر من المخاطر، وبعبارة أخرى إن أي قرار ائتماني هو دخول بمخاطرة، ويقدر حجم المخاطرة بطبيعة ونوع وحجم النشاط الذي قررت الإدارات المختلفة لأقسام المصرف التجاري الدخول أو التعاقد عليه. ولقد أدى الاتجاه المتزايد نحو العولمة المالية في السنوات الأخيرة إلى تزايد الأزمات المالية وانتشارها وتأثر بعض الدول بأزمات دول أخرى[1].

ب. مخاطر السيولة Liquidity Risk: يجب أن نوضح هنا أن مخاطر السيولة لا تشمل المصرف التجاري فقط، حيث قد تكون أزمة السيولة خاصة بالمصرف أو بطرف ذو علاقة بالمصرف وقد تكون عامة، وللآثار الكبيرة التي تحدثها أزمة السيولة على عدد كبير من المتعاملين بالسوق، لذا فمن الأهمية بمكان إيلاء موضوع السيولة درجة كبيرة من العناية خاصة وأن السيولة وحجم العائد عاملين متناقضين في النشاط

---

[1] حمود بن سنجور، **أثر توصيات لجنة بازل ومؤسسات التقييم الدولية علي الدول العربية**، (مجلة اتحاد المصارف العربية، ع 257،أيار 2002م)، ص 202.

المصرفي، فالمبالغة بالاستثمار لتحقيق أكبر عائد يؤثر سلبًا على حجم السيولة النقدية ويعرض المصرف غالبًا إلى مخاطر قصور السيولة النقدية لتغطية التدفقات النقدية الخارجة من المصر ف، كما أن احتفاظ المصرف بنسب سيولة عالية (ضمن مبدأ التحفظ) وخوفًا من قصور السيولة، قد يحرم المصرف من الكثير من الفرص الاستثمارية المتاحة والقادرة على تحقيق أكبر عائد ممكن للمصرف، ومن هنا يبرز مجددًا دور إدارة المخاطر والرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي في دفع المصرف إلى أن يقف عند نقطة اللاخطر من أجل تفادي المخاطر وتحقيق أفضل عائد معقول للمصرف[1].

2. مخاطر العمليات

وهي التكاليف التي يتحملها المصرف نتيجة الأخطاء في تنفيذ العمليات، كالفشل في الوفاء بالالتزامات القانونية والتحصيل، وإن وجود إدارة فاعلة للخطر إضافة لوجود جهاز رقابة داخلية وتدقيق داخلي يتمتع بالكفاءة والخبرة العلمية مع تحديد إجراءات دقيقة لتنظيم العمل داخل المصارف هو السبيل الأمثل للحد من هذه المخاطر، حيث أن الكثير منها يأتي من داخل المصرف، ومن هذه المخاطر:

أ. الاختلاس: وهو الأكثر شيوعًا بين العاملين في المصارف والناتج عن التعاملات بالشيكات السياحية وأجهزة الصرف الآلي، وغالبًا ما يصعب استعادة مثل هذه الأموال المختلسة، وعلى الأجهزة الرقابية وضع سياسات عمل تحد من هذه الاختلاسات على ألا تكون تكاليف الرقابة وإدارة الخطر أكبر من المبالغ التي سوف يحصل عليها المصرف من الأموال المستعادة.

ب. التزوير: مفهوم التزوير واضح لدى الكثير من العاملين في مختلف الأنشطة، وإذا ما أردنا أن نعطي له وصفًا علميًا دقيقًا يمكننا القول بأن التزوير هو تشويه أو محاولة تحريف الأدلة المقدمة لتبدو موضوعية ومقبولة ومقنعة بحيث يصعب على الموظف المعني تمييزها، لضيق الوقت ومتطلبات السرعة في إنجازها، كما يلاحظ ارتفاع نسبة

---

[1] مروان شحاته ، **إدارة المخاطر**، (عمان: مجلة البنوك، م 21، ع 5، حزيران 2002م)، ص 13.

عمليات التزوير مع زيادة استخدام التقنيات الحديثة في العمليات المصرفية، ويصعب على الكثير من المصارف متابعة تحصيل أو استرداد الأضرار التي لحقت بها، لصعوبة اكتشافها، حيث أصبحت تعتمد تقنيات عالية في التزوير.

ج. تزييف العملة المحلية والأجنبية: لقد كان للتطور التكنولوجي ودقة وكفاءة أجهزة التزييف الأثر الكبير في زيادة مخاطر التزييف، فالدولار الأمريكي وما يتمتع به من خصائص تقنية عالية في جميع مراحل الطباعة قد تعرض إلى التزييف، وقدرت العملة المزيفة من الدولار الأمريكي بآلاف المليارات يتم تداولها خارج الولايات المتحدة الأمريكية، ولم يتمكن الكثير من الخبراء من اكتشاف هذه العملة.

د. السرقة والسطو: يمكن تقليص المخاطر الناتجة عن السرقة و السطو إذا ما تم التركيز على توفير معايير سلامة عالية، كالكاميرات السرية للمراقبة والحزم الضوئية غير المرئية والبوابات الأمنية عالية الجودة وغيرها من الوسائل التي تجعل من عمليات السطو والسرقة غاية في الصعوبة.

هـ. **الجرائم الإلكترونية:** لقد أخذت الجريمة الإلكترونية حظها من التقدم الحاصل في استخدام التقنيات الآلية الحديثة في جميع النشاطات المصرفية فبرزت الكثير من الجرائم من خلال الصراف الآل ي، بطاقة الائتمان، والاختلاس الإلكتروني، والاختلاسات الداخلية بالتعاون مع الموظفين، ويمكن الحد من هذه المخاطر بزيادة كفاءة الأجهزة الإلكترونية المستخدمة في المصارف التجارية.[1]

يلاحظ الباحث في هذا الصدد إلى أن غالبية الدراسات التي بحثت أسباب الأزمات الاقتصادية وجدت أن أزمات البنوك كانت القاسم المشترك في معظم الأزمات المالية سواء في الدول النامية أو المتقدمة، وكانت المخاطر الناتجة عن الائتمان بالإضافة إلى سوء الإدارة من أهم الأسباب التي أدت إلى تعثر البنوك وحدوث الأزمات.

---

[1] Douglas R. Carmichael & Others, **Auditing Concept and Methods**– Guide to Current Theory and Practice, 6th, Edition, (London: Mc Graw –Hill, 1996)

ثامناً: التحديات التكنولوجية التي تواجه الجهاز المصرفي في السودان

تعتبر التكنولوجية من أهم العوامل التي تساهم في نجاح ونمو القطاع المصرفي حيث تساهم في خفض التكلفة ونقل الخدمات المصرفية عبر القنوات البديلة (الالكترونية) وفتح آفاق التوسيع والتنويع في الخدمات. كما تساعد هذه التكنولوجية المصارف علي تحسين الأداء الإداري. ومن هذه التحديات ضعف البيانات الأساسية خاصة في مجال الشبكات والكهرباء في الفروع والولايات مما يؤثر علي إدخال التقنية المصرفية وأيضاً ضعف قدرة المصارف في الوفاء بالمتطلبات التقنية الحديثة مما يؤدي إلي زيادة تكاليفها الإدارية وقلت الأرباح.

وأيضاً من التحديات التكنولوجية التي تواجه المصارف مدي قدرة المصارف علي إدخال هذه التكنولوجية والتعامل والاستفادة من هذه التكنولوجية المتطورة ونظم المعلومات العالمية المتوفرة في هذا المجال ولذلك ظل تحرير الخدمات المصرفية بناء علي واقع الانفتاح والذي سوف يشمل عولمة المعاملات المصرفية من خلال بيع الخدمة المصرفية عبر القنوات البديلة.

ونسبةً للتقدم التكنولوجي في مجال الاتصالات والمعلومات (القدرات التكنولوجية) لا تستطيع البلدان من حماية أسواقها ومصارفها من المنافسة. حيث تدخل المصارف الأجنبية الأسواق المحلية وتتعامل مع نفس عملاء المصارف المحلية، وهذه المصارف تمتاز بأنها مزودة بالتقنيات الحديثة وذات مقدرة عالية في تقديم الخدمات المتميزة من حيث السعر والتكلفة وذلك لتحقيق الكفاءة والفعالية، لذلك وحتى تستطيع المصارف السودانية من المنافسة لا بد لها من تطوير قدراتها التكنولوجية وتحديث معاملاتها. وهذا ما تسعي إليه إعادة هندسة العمليات الإدارية لما تضمنه من مفاهيم تساعد في إنجاح المؤسسات المصرفية.[1]

يلاحظ الباحث إن البنوك السودانية ظلت في تطور مستمر من حيث إدخال التكنولوجيا في عملياتها المصرفية.

---

[1] سلسلة بحوث تصدرها **الإدارة العامة للبحوث** والإحصاء، بنك السودان المركزي، الإصدار رقم 8.

تاسعاً: تطور العمل المصرفي في السودان

مر العمل المصرفي في السودان منذ إنشائه عام 1903م بأربع مراحل أساسية وهي:[1]

المرحلة الأولي: من 1903م وحتى الاستغلال في 1956م وهي الفترة التي هيمنت فيها فروع البنوك الأجنبية علي العمل المصرفي في السودان.

يلاحظ الباحث أن في هذه الفترة لم يكن هنالك بنك مركزي ينظم نشاط القطاع المصرفي، وكانت العملة المستخدمة هي العملة المصرية والإنجليزية.

المرحلة الثانية: من 1956م وحتى 1976م وهي الفترة التي شهدت إنشاء بنك السودان في 1960م كبنك مركزي وعدد من البنوك الوطنية التي كانت تعمل جنباً إلي جنب مع فروع البنوك الأجنبية التي تم تأميمها في العام 1970م ودمجها في البنوك الحكومية خلال الفترة 1970م- 1975م.

وهنالك بعض الأسباب التي أدت إلي دمج وتأميم المصارف وهي:[2]

أ. تعزيز ميزان المدفوعات وموازنة الدولة.

ب. ترقية عمليات وزيادة العائدات منها.

ج. استيراد البضائع الرأسمالية.

د. جذب مدخرات السودانيين العاملين بالخارج.

هـ. ترقية المنافسة بين المصارف بغرض تحسين الخدمات المصرفية بالريف والمناطق النائية.

و. تعزيز الخبرات المصرفية بجلب التقنية الحديثة ووسائل الاتصالات.

ز. إنهاء السيطرة الأجنبية علي رؤوس أموال المصارف.

س. التوازن الجغرافي لفروع المصارف.

م. غياب الرقابة الفعالة لسياسة البنك المركزي.

---

[1] توثيق تجربة السودان في مجال المصارف والمؤسسات المالية والإسلامية، **مخطط الوثائق** ، ج3، ص 19.

[2] الجهاز المصرفي بعد التأميم، **إعداد بنك السودان المركزي** ، 25 مايو 1997م، ص ص 5-6.

ويلاحظ الباحث أن المبررات السابقة لتأميم المصارف تعود للسياسة العامة للدولة والتي كانت اشتراكية التوجه بالإضافة إلي سيطرة رأس المال الأجنبي علي القطاع المصرفي.

المرحلة الثالثة: المرحلة من 1976م وحتى 1989م وهي مرحلة الانفتاح الاقتصادي التي شهدت إنشاء عدد من البنوك المشتركة وفروع البنوك الأجنبية وأهم ما شهدت تلك الفترة إنشاء عدد من البنوك الإسلامية خاصة بعد إعلان الشريعة الإسلامية وأسلمت العمل المصرفي في العام 1983م.

يلاحظ الباحث خلال تلك الفترة تم إنشاء مصارف إسلامية تمارس النشاط المصرفي وفق الصيغ الإسلامية، وأيضاً إنشاء مصارف مشتركة برأس مال وطني وأجنبي مما يمكن أن تساهم في تدعيم قيام مصارف قوية من حيث المركز المالي وبالتالي تقديم خدمات مصرفية جيدة وتقوية الاقتصاد الوطني.

المرحلة الرابعة: مرحلة تعميق الاسلمه وهي الفترة من 1989م وحتى الآن وقد شهدت هذه الفترة تطورات في مجال العمل المصرفي يمكن إيجازها في الآتي:

1. إعلان قانون تنظيم العمل المصرفي 1991م ولائحة الجزاءات المالية والإدارية 1992م لتمكين بنك السودان من ممارسة دوره الرقابي والإشرافي وفق النظام الإسلامي المعلن.
2. إنشاء الهيئة العليا للرقابة الشرعية في العام 1992م لتعميق الاسلمة وتفعيل صيغ التمويل الإسلامية وتعميق مفاهيم الاقتصاد الإسلامية لتكون المصرف الرسائلي الذي يحمل القيم الإسلامية التي يمارس علي ضوئها العمل المصرفي الإسلامي.
3. إصدار التشريعات التي تحكم العمل المصرفي الإسلامي.
4. إعلان سياسة التحرير الاقتصادي في عام 1992م لتحريك الموارد وترشيد استخدامها.
5. إنشاء سوق الخرطوم للأوراق المالية في العام 1994م لتفعيل دور القطاع المصرفي الإسلامي من خلال الآليات والأدوات المستخدمة والمستحدثة في السوق.

6. إعلان برنامج توفيق أوضاع المصارف في العام 1994م الذي هدف إلي تنظيم وتطوير المهنة المصرفية وذلك بخلق مؤسسات مصرفية سليمة وقوية وتتمتع بكفاءة مالية عالية لتكون قادرة علي المنافسة داخلياً وخارجياً. ولتحقيق تلك الأهداف قام بنك السودان بتطبيق المعايرة الدولية الموحدة والتي يجب أن تلتزم بها المصارف كحد أدني للضوابط الرقابية الواجب توفرها، كما يقوم بنك السودان بالمتابعة المستمرة للتأكيد من تنفيذ المصارف لتلك الضوابط والالتزام بها.

7. إنشاء مؤسسة ضمان الودائع في العام 1995م لتحقيق الأغراض الآتية:

أ. توفير خدمة التامين للودائع المصرفية ضد الفقدان الكلي أو الجزئي.

ب. ضمان الاستقرار والسلامة المالية للبنوك وتدعيم الثقة المالية فيها بتوفير الحماية لحقوق المودعين.

ج. جبر الأضرار عند وقوعها بحياء شعيرة التكافل بين السلطات النقدية والبنوك والمودعين.

8. إنشاء شركة السودان للخدمات المالية في العام 1998م والتي آلت إليها كل أصول بنك السودان في البنوك الحكومية كأصول حقيقة يصدر مقابلها البنك المركزي شهادة مشاركة البنك المركزي (شمم)، وتصدر الحكومة شهادات مشاركة الحكومة (شهامة) كأدوات مالية ونقدية استخدمها البنك المركزي في إدارة السيولة كبديل إسلامي لسندات الخزانة بالفائدة المعمول بها في سياسات السوق المفتوح حيث تقوم علي أساس المشاركة في الربح والخسارة وقد شجع نجاح تجربة شمم وشهامة بنك السودان علي توجيه الشركة لاستحداث آليات جديدة لإدارة السيولة لتعمل جنباً إلي جنب مع شمم وشهامة كشهادات الإجارة، شهادات صندوق إعادة التمويل بضمان الرهن العقاري، سندان المقاصة وسندات الأسهم وصكوك التنمية الإسلامية كما وجهها بوضع تصور لإيجاد سوق ثانوية يتم فيها تداول الأوراق المالية المستخدمة حالياً والمستحدثة، ولا يقتصر دور هذه الشهادات علي السياسة النقدية بل تمثل احتياطيات

ثانوية وأصول ذات مخاطر متدنية تدعم سيولة المصارف وتساهم بمعدلات معقولة في أرباحها.

9. إعلان السياسة المصرفية الشاملة (1999-2002م) التي تضمن السياسات النقدية والتمويلية والتوجيهات المتعلقة بتأصيل العمل المصرفي وتنمية الجهاز المصرفي وإعادة هيكلته.[1]

وشهدت هذه الفترة تكوين لجنة للتحقق في إنشاء مصارف جديدة وإنشاء مصارف تنتمي لقائمة القطاع المشترك، كما تم تغيير أسماء بعض المصارف.[2]

مما تقدم يري الباحث أن هذه المرحلة تميزت بإنشاء عدد من المصارف وإغلاق بعضها ودمج البعض الآخر مما يشير إلي عدم استقرار الوضع المالي لهذه المصارف مع كثرة عددها وضعف مركزها المالي والذي برر إصدار قانون يمنع الترخيص لإنشاء مصارف تجارية ودمج أخري.

ويلاحظ أن هيكل القطاع المصرفي في السودان شهد عدم استقرار خلال مراحله المختلفة ويري الباحث ضرورة تطبيق الجودة الشاملة من خلال تفعيل دور الرقابة المالية التي تعد الاسلوب الأفضل لخلق مصارف ذات مراكز مالية قوية تقدم خدمات مصرفية جيدة للعملاء تساهم في التنمية الاقتصادية.

---

[1] توثيق تجربة السودان في مجال المصارف، **مرجع سابق** ، ص ص 20-21.

[2] عواطف يوسف محمد علي وآخرون، **دور بنك السودان في إدارة الجهاز المصرفي**، المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية، أمانة البحوث والتوثيق، نوفمبر 1997م، ص 19.

المبحث الثاني

أنواع ووظائف البنوك

أولاً: أنواع البنوك Types of Banks

هنالك العديد من وجهات النظر التي يمكن أن تصنف علي أساسها البنوك، فيمكن أن تصنف تبعاً لطبيعة نشاطها أو تبعاً لشكلها القانوني أو تبعاً لشكل الملكية أو تبعاً لجنسيتها أو تبعاً لتفرعها، وفيما يلي التصنيفات الأكثر شيوعاً للبنوك:

1. من حيث طبيعة النشاط:

تنقسم البنوك من حيث طبيعة نشاطها إلي أنواع متعددة أهمها ما يلي:

أ. البنوك المركزية Central Banks : يقوم البنك المركزي بثلاث مهام أساسية تتمثل أولها في أنها بنك البنوك حيث يتولي الإشراف والرقابة علي باقي البنوك داخل الدولة، والثانية انه بنك الإصدار لان له سلطة إصدار أوراق نقد الدولة، والأخيرة انه بنك الدولة لان له سلطة إدارة احتياطيات الدولة من الذهب والعملات الأجنبية وتوجيه السياسات النقدية بها.

ب. البنوك التجارية Commercial Banks : يقصد بالبنك التجاري كل بنك يقوم علي وجه الاعتياد بقبول الودائع من الأفراد، والهيئات المختلفة سواء أكانت تحت الطلب أو لأجال محددة أو بخطاب، وإعادة استثمارها في أصول وتسهيلات ائتمانية يسهل تحويلها إلي نقدية بسرعة دون تحمل خسارة كبيرة، وذلك للمساهمة بصفة أساسية في تمويل التجارة الداخلية والخارجية بالإضافة إلي المجالات الأخرى، بما يحقق أهداف خطة التنمية ودعم الاقتصاد القومي.[1]

كما تعرف بأنها " هي المؤسسات التي تقوم بقبول الودائع تدفع عند الطلب أو لأجال محددة وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي، وخدمته بما يحقق أهداف خطة التنمية ودعم الاقتصاد القومي وتباشر عمليات التنمية والادخار والاستثمار المالي في

---

[1] أحمد عبد المولي الصباغ ويوسف عبد القادر، **محاسبة المنشآت المالية**، (القاهرة: مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، 2001م)، ص 249.

الداخل والخارج بما في ذلك المساهمة في إنشاء المشروعات وما يستلزم من عمليات مصرفية تجارية ومالية، وفقاً للأوضاع التي يقررها البنك المركزي"[1]

يلاحظ من هذا التعريف بأن البنك التجاري يعمل علي جمع الودائع والمدخرات من الجمهور، تمويل العمليات بمنح القروض وتوفير وسائل الدفع اللازمة ووضعها تحت تصرف الزبائن (العملاء) وإدارتها.

ج. البنوك الصناعية Industrial Banks : يقصد بالبنك الصناعي كل بنك يقوم علي وجه الاعتياد بتقديم التسهيلات الائتمانية المباشرة وغير المباشرة للمنشآت الصناعية لفترات متوسطة وطويلة الأجل، وذلك لتمويل إنشاء صناعات جديدة والتوسعات في الصناعات القائمة، وبذلك يخرج عم مفهوم البنك التجاري الذي يغطي احتياجات المنشآت الصناعية من التسهيلات الائتمانية قصيرة الأجل مما يزيد من درجة المخاطر. ولا يعتمد البنك الصناعي علي الودائع كمصدر لتمويل نشاطه، ولكن يعتمد علي رأسماله وما يحصل عليه من قروض من البنك المركزي، والبنوك التجارية والمؤسسات المالية الأجنبية والمنظمات الدولية، وكذلك ما يصدر من سندات.

د. البنوك العقارية Real Estate Banks : يقصد بالبنوك العقارية كل بنك يقوم علي وجه الاعتياد بتقديم التسهيلات الائتمانية لقطاع البناء والإسكان لفترات متوسطة وطويلة الأجل بضمان العقارات المبنية والأراضي الزراعية. وتعتمد هذه البنوك في تمويل نشاطها علي رؤوس أموالها وما تحصل عليها من قروض طويلة الأجل من البنك المركزي والبنوك الأخرى، بالإضافة ما تصدر من سندات، وتتعرض علي هذه البنوك عادةً في نشاطها لدرجة مخاطر مصرفية قليلة نسبياً نظراً لان الضمان الذي تحصل علي يتمثل في صورة عقارات تتميز قيمتها بالثبات نسبياً.

هـ. البنوك الزراعية Agricultural Banks : يقصد بهذه البنوك كل بنك يقوم علي وجه الاعتياد بتقديم التسهيلات الائتمانية لقطاع الزراعة عن طريق تمويل شراء البزور والتقاوي والأسمدة والمبيدات، واستئجار الآلات الزراعية، بالإضافة إلي تمويل الثروة

---

[1] عبد الغفار حنفي، **الأسواق والمؤسسات المالية** ، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر ، 2000م)، ص 24.

الحيوانية وغيرها من المستلزمات الضرورية للإنتاج الزراعي والحيواني. ونظراً لان التسهيلات الائتمانية التي تقدمها هذه البنوك تعتمد في الغالب علي الدورات الزراعية الموسمية، لذلك فإنها تكون لفترات قصيرة ومتوسطة الأجل بضمان المحاصيل الزراعية والثروة الحيوانية والأراضي الزراعية ومرتبطة بالمواسم الزراعية. وتتعرض استثمارات هذه البنوك لمخاطر مصرفية لا تتعرض لها البنوك الأخرى نظراً لارتباط النشاط الزراعي بالعديد من العوامل التي يصعب التحكم فيها. وتعتمد هذه البنوك في تمويل نشاطها علي رؤوس أموالها والأموال التي تخصصها لها الدولة أو ما تصدره من سندات تنمية زراعية أو ما تحصل عليها من قروض من الجهاز المصرفي.

و. البنوك الإسلامية: يقصد بالبنوك الإسلامية كل بنك يمارس نشاطه طبقاً لأحكام الشريعة الإسلامية فهو يقبل الودائع من الأفراد والهيئات المختلفة سواء كانت تحت الطلب أو ادخارية أو استثمارية طبقاً لمبدأ المشاركة في الربح الذي تقره أحكام الشريعة الإسلامية وليس بمعدل فائدة ثابتة محدد مسبقاً، وإعادة استثمارها طبقاً للنظم الإسلامية المتمثلة في المشاركة والمضاربة والمرابحة وتأجير الأصول الإنتاجية والقروض الحسنة، بهدف المساهمة في تمويل كافة القطاعات سواء كانت تجارية أو صناعية أو عقارية أو زراعية لأجل طبقاً لهيكل استحقاقات أموالها، هذا بالإضافة إلي ممارسة كافة أنشطة الخدمات المصرفية الأخرى مثل إصدار خطابات الضمان وفتح الاعتمادات المستندية واستبدال العملة وشراء وبيع الأوراق المالية وتحصيل كوبوناتها وتحصيل الأوراق التجارية...الخ، وذلك طبقاً لأحكام الشريعة الإسلامية.[1]

إن أول بنك إسلامي نشأ هو البنك الإسلامي للتنمية بالمملكة العربية السعودية في عام 1974م، وفي عام 1975م تأسس بنك دبي الإسلامي في الإمارات، وفي عام 1977م نشأ بنك التمويل الكويتي في الكويت وبنك فيصل الإسلامي في مصر وبنك

[1] أحمد عبد المولي الصباغ ويوسف عبد القادر، **مرجع سابق** ، ص ص 250- 252.

فيصل الإسلامي في السودان وفي نفس العام تأسس كل من بنك البحرين الإسلامي في البحرين والبنك الإسلامي الأردني بالأردن.[1]

وهي "مؤسسات مصرفية لا تتعامل بالفائدة (الربا) أخذاً أو عطاءً وتلتزم في نواحي نشاطها ومعاملاتها المختلفة بقواعد الشريعة الإسلامية" [2]

2. من حيث الملكية:

يمكن تقسيم البنوك من حيث الملكية إلي ما يلي:[3]

أ. بنوك قطاع عام Public Sector Banks: هي البنوك المملوكة بالكامل للدولة مثل البنك المركزي.

ب. بنوك قطاع خاص Private Sector Banks: هي البنوك المملوكة بالكامل للقطاع الخاص سواء كانوا أشخاصا طبيعيين أو اعتباريين وسواء كانت في شكل مشروعات فردية أو شركات أشخاص أو شركات أموال.

ج. بنوك مختلطة Mixed Ownership Banks: هي البنوك التي يشترك في ملكيتها كل من القطاع العام والخاص.

3. من حيث جنسيتها:

يمكن تقسيم البنوك من حيث جنسيتها إلي الآتي:

أ. البنوك الوطنية National Banks: هي البنوك المملوكة لأشخاص طبيعيين أو اعتبارين تابعين للدولة التي تقوم علي أراضيها هذه البنوك.

ب. البنوك الأجنبية Foreign Banks :هي البنوك المملوكة لأشخاص طبيعيين أو اعتباريين تابعين لدولة أخرى غير الدولة المسجل بها هذه البنوك.

ج. البنوك الإقليمية Regional Banks : هي البنوك التي يشترك في ملكيتها عدد من دول منطقة معينة.

---

[1] عبد الماجد عبد الله حسن، **محاسبة المنشآت المتخصصة** ، مرجع سابق، ص 13

[2] فليح حسن خلف، **البنوك الإسلامية** ، ط1، (عمان: جدارا للكتاب وعالم الكتاب الحديث، 2006م)، ص 92.

[3] أحمد عبد المولي الصباغ و يوسف عبد القادر، **مرجع سابق**، ص ص 252- 253.

د. البنوك والصناديق الدولية International Banks and Funds : وهي البنوك التابعة لهيئات ومنظمات دولية مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي.

يلاحظ الباحث إن للبنوك الأجنبية وصف يتضمن خضوع راس المال لسلطة الأجانب سواء كان البنك مملوكاً لأجانب مقيمين داخل الدولة أو خارجها أو بمجرد مشاركة بغالبية الأسهم.

ويلاحظ أيضاً إن البنوك مهما كان نوعها فإن نشاطها الرئيسي هو المتاجرة في النقود، فهي عبارة عن وسيط بين رؤوس الأموال التي تبحث عن مجالات استثمار وبين الاستثمارات التي تبحث عن رؤوس الأموال.

4. من حيث تفرعها:

يمكن تقسيم البنوك من حيث تفرعها إلي الآتي:[1]

أ. البنوك المفردة Unit Banking: وهي البنوك ذات المركز الواحد تمارس منه وفيه كافة أنشطتها المصرفية، أو تحدد لها مناطق محددة لفتح الفروع قد لا تتجاوز دائرة نصف قطرها عدد من الأميال.

ب. البنوك المتفرعة محلياً Local Branching System: وهي البنوك التي يسمح لها بفتح فروع داخل الدولة التي تحمل جنسيتها.

ج. البنوك المتفرعة إقليمياً Regional Branching System: وهي البنوك التي تنتشر فروعها ضمن منطقة جغرافية محددة تضم أثر من بلد واحد.

د. البنوك المتفرعة عالمياً International Branching: وهي البنوك الكبيرة المسموح لها بانتشار فروعها في مختلف أنحاء العالم ومن الجدير بالذكر أن نظام المصارف ذات الفروع المنتشرة (محلية وإقليمية وعالمياً) هو السائد في معظم بلدان العالم نظراً لما يمتاز به من مرونه في تأدية الخدمات المصرفية المختلفة وازدياد الفرص أمامه لاجتياز الأزمات المحلية لاتساع قاعدة عمله وخفض تكاليفه الثابتة والكلية. أما المصارف المفردة فمنتشرة فقط في بعض ولايات الولايات المتحدة

---

[1] خالد أمين عبد الله ، **مرجع سابق**، ص 22.

الأمريكية. ويدعم المدافعون نظام المصارف المفردة رأيهم بكراهيتهم للاحتكار حيث أن السماح بفتح فروع –في رأيهم– يشجع علي الاحتكار من قبل المصارف الكبيرة القوية بينما يشجع نظام المصارف المفردة علي التنافس ويتيح لسكان كل منطقة علي حدة استقلال أموالهم لصالح منطقتهم.

يلاحظ الباحث أن البنوك التجارية من أهم مكونات الجهاز المصرفي، لأنها من أهم مصادر التمويل للقطاعات الاقتصادية، حيث تعتبر من أهم المؤسسات القدرة علي تعبئة المدخرات واستقلالها في شكل قروض استثمارية بالإضافة إلي مقدرتها علي زيادة عرض النقود عن طريق خلق نقود الودائع، وبالتالي تلعب دوراً أساسياً في تمويل التنمية الاقتصادية من خلال تجميع الموارد المختلفة ثم توجيهها علي أوجه الاستخدام والاستثمار المناسبة. وهنالك عوامل كثيرة تؤثر علي أداء البنوك وفاعليتها في تعبئة الودائع وتقديم الائتمان والخدمات المصرفية الأخرى، وبالتالي تؤثر بدورها في تمويل النشاط الاقتصادي، لذلك سلامة الأداء للبنوك من المتطلبات الأساسية لتطوير ونمو الاقتصاد للدولة.

ثانياً: مفهوم الخدمة :

تعرف الخدمة بأنها "أداء لنشاط موجة لإشباع حاجات المستفيدين".[1]

نجد إن هذا التعريف يؤكد أن الخدمة هي عبارة عن أداء لنشاط موجة لإشباع حاجات المستفيدين وبالتالي فهو لم يفصل بين الخدمات المقترنة بسلع والخدمات التي تقدم دون أن تكون مرتبطة بسلع.

كما تعرف الخدمة بأنها "نشاط يرافقه عدد من العناصر غير الملموسة والتي تتضمن التفاعل مع الزبائن أو مع خاصية الحيازة (الامتلاك) وليس نتيجة انتقالها للمالك".[2]

---

[1] السيد عبده الناجي، **تسويق الخدمات المصرفية**– الأسس والتطبيق العملي في البنوك، (بيروت: اتحاد المصارف العربية، 2003م)، ص 20.

[2] تيسير العجارمة، **التسويق المصرفي**، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005م)، ص 20.

ويلاحظ أن هذا التعريف يؤكد علي أن الخدمة نشاط يرافقه عناصر غير ملموسة ويتضمن التفاعل مع العملاء وبالتالي يؤكد علي أن الخدمة يجب أن تكون غير مقترنة بسلع معينة.

ثالثاً: الخدمات المصرفية

مفهوم الخدمة المصرفية لا يبتعد كثيرا عن مفهوم الخدمة بشكل عام إذ تعرف الخدمة المصرفية بأنها "أي شيء يمكن تقديمه للسوق لمقابلة حاجة الاستهلاك والاستخدام أو الاستفادة منه ويشمل ذلك الأشياء المادية (منتجات ملموسة أو سلع) والخدمات والأفكار"[1]

ويلاحظ علي هذا التعريف شموله للخدمات والسلع إذ لم يقتصر علي الخدمة المصرفية فقط والتي تعتبر خدمه خالصة لا ترتبط بتقديم أو تسويق سلعه.

كما تعرف بأنها "تمثل نشاط أو عمل يحصل علية المستفيد من خلال الأفراد أو المكائن التي تقدم من خلالها وان مستوي الإشباع بالوعي لمستفيد يرتبط بمستوي أداء الأفراد والمكائن أو ذلك لعدم ملموسية هذا النشاط أو العمل أو أن هذه الخدمات قد يرتبط تقديمها بمنتج أو قد لا ترتبط"[2].

ويلاحظ علي هذا التعريف أن مفهوم الخدمة المصرفية يعتمد علي بُعدين:

* بُعد منفعي للخدمة المصرفية: يختلف من مستفيد لآخر لاختلاف الاحتياجات والرغبات ولعدم سهولة قياس وتقييم المنفعة بشكل دقيق.

* بُعد خصائصي: ويشتمل علي الخصائص التي يفترض أن تتوفر في الخدمة المصرفية.

كما تعرف الخدمة المصرفية بأنها الأنشطة والعمليات المالية للزبائن والمتعلقة بالقيمة والمزودين للخدمات. ويلاحظ أن هذا التعريف ينظر إلى الخدمة المصرفية من جهة

---

[1] السيد عبده الناجي، **مرجع سابق** ، ص 197.

[2] محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، **التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي تحليلي**، (عمان: دار المناهج للنشر، 2001م)، ص ص 63- 64.

العمليات المالية المرتبطة بهذه الخدمات وقد يصدق هذا التعريف على الخدمة المصرفية إذ ما أمكن تحديد ملموسية للخدمة المصرفية.[1]

كما تعرف بأنها مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون النفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة والمقدمة من قبل المصرف والتي يدركها المستفيدون من خلال ملامحها وقيمتها المنفعية والتي تشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية وفي الوقت ذاته تشكل مصدرا لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين.[2]

باستعراض التعريفات السابقة يري الباحث ترجيح التعريف الأخير للخدمة المصرفية لأنه أكثر شمولية إذ أكد علي ما جاء بالتعريفات السابقة كما بيَن الاتجاهين النفعي والخصائصي للخدمة المصرفية مع الإشارة إلى قدرة الخدمة علي الإشباع الحالي والمستقبلي للمستفيدين فضلا عن كونها مصدراً من مصادر أرباح المصرف.

رابعاً: خصائص الخدمة المصرفية

من أساسيات المهارة في إتقان فن تقديم الخدمات المصرفية هي إدراك موظفي البنك (المتعاملين مباشرة مع العملاء وغيرهم) للطبيعة المتميزة للخدمة المصرفية ويمكن إيجاز خصائص الخدمة المصرفية في الآتي:

1. التأكد من تقديم ما يطلبه العميل:

فالخدمات المصرفية وثقة المصرف ليس من الممكن الحكم عليها للمشتري بمعني أن صعوبة تقييم الخدمات المصرفية لأنها غير ملموسة ولعدم قدرة المصرف علي تقديم عرض ملموس للخدمة المصرفية فان الحكم النهائي علي ما يقدمه الموظف سوف يرتبط بما يطلبه ويتوقعه العميل من هذه الخدمة.[3]

2. الخدمات المصرفية تنتج وتستهلك في نفس الوقت (التلازم):

---

[1] تيسير العجارمة، **مرجع سابق** ، ص 32.

[2] **المرجع السابق**، ص 32.

[3] عوض بدير الحداد، **تسويق الخدمات المصرفية** ، (القاهرة: البيان للطباعة والنشر، 1999م)، ص 53.

لان الإنتاج والاستهلاك للخدمة المصرفية متلازمان فالعميل لا يستطيع أن يتداول هذه الخدمة مع طرف ثالث وكل ما يتبقى له هو سعادته أو تعاسته من الخدمة والتي يصعب عليه حتى أن يعيد وصفها للآخرين بأكثر من شعوره بالسعادة أو التعاسة ولذلك فالاهتمام الرئيسي لرجال التسويق في المصارف هو في العادة خلق المنفعة الزمنية والمكانية للخدمة. (الخدمة الملائمة في الزمان والمكان الصحيحين).

3. نقص التماثل الخاص:

خدمات الجمهور إلى حد ما تتشابه كثيرا لذا يجب علي المصارف أن تجد طريقاً لإيجاد التوافق وترسيخ ذلك في ذاكرة الجمهور.

4. تنوع وتعدد الخدمات المصرفية :

المؤسسات المصرفية تعمل علي تقديم مدي واسع للخدمات والمنتجات لملاقاة الحاجات المصرفية المتنوعة من قبل زبائن مختلفين في مناطق مختلفة الأمر الذي يزيد من صعوبة تسويق هذه الخدمات.

5. التشتت الجغرافي (الانتشار):

تسعى المصارف إلى امتلاك شبكة من الفروع في شكل متناسب مع تقديم الخدمة المصرفية التي تحقق احتياجات الزبائن باختلاف مناطقهم الجغرافية .

6. التدريب والتطوير للعمالة المصرفية :

تقديم الخدمات المصرفية يتطلب نوعية خاصة من العاملين المهرة والذين يتميزون بسرعة الأداء والدقة في العمل مع توفر الكفاءة العالية ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تبني سياسة واضحة ومرنة في تدريب وتطوير قدرات العاملين لتتواءم وطبيعة المنتجات التي يقدمها المصرف.

7. الموازنة بين النمو والمخاطرة:

دائماً تكون المنتجات المصرفية ذات مخاطرة ولذلك لابد أن تكون هناك رقابة لإيجاد التوازن بين التوسع في البيع والحذر من ارتفاع المخاطرة ويتطلب ذلك التوسع

والمرونة في استخدام التحليل المالي للتنبؤ بالمخاطرة والعائد خلال جميع الظروف المتوقع حدوثها أو في ظروف عدم التأكد.

8. المسئولية الائتمانية:

من أهم المسئوليات لأي مصرف هي حماية ودائع ومكاسب زبائنه وهذا مهم ليس في المصارف فقط بل في اغلب المؤسسات المالية الأخرى ويثير هذا الأمر واجب من واجبات المصارف المتمثل في السرية المصرفية في التعامل مع حسابات الزبون والمعلومات التي يتقدم بها للبنك ويمتد هذا الواجب ليغطى ليس فقط فترة تعامل الزبون مع البنك بل يمتد إلى ما بعد انتهاء تعاملات الزبون مع البنك.[1]

9. الاعتماد علي الودائع :

تعتمد المصارف علي الودائع في تأدية جميع خدماتها المصرفية والتي تمثل المصدر الأساسي لتمويل المصارف وتحقيق الأرباح للمصرف.[2]

10. استخدام أحدث التقنيات:

في ظروف الصيرفة الالكترونية و المصارف الالكترونية تتطلب الأنشطة المصرفية استخدام أحدث التقنيات لتنفيذها ويتكامل ذلك مع التدريب والتطوير لخلق المصرفي المتخصص العارف بالتطورات المالية والمصرفية في الإطار الجغرافي الإقليمي والدولي.

خامساً: وظائف البنوك

تختلف وظائف البنوك باختلاف أنواعها ويمكن إيجازها في التالي:

1. وظيفة البنك المركزي

تعد وظيفة البنك المركزي في الرقابة علي البنوك وتنظيم الائتمان الوظيفة الرئيسية، حيث تتم هذه الرقابة من خلال العلاقة التي تربط البنك المركزي بالبنوك الأخرى

---

[1] تيسير العجارمة، **مرجع سابق** ، ص ص 31- 33.

[2] محمود جاسم الصميدعي ورديئة عثمان، **مرجع سابق**، ص 65.

باعتباره بنك البنوك والمقرض الأخير، كما يمثل بنك الدولة ويمكن تلخيص الوظائف التي يقوم بها البنك المركزي بما يلي:

أ. **إصدار النقد** : يعد البنك المركزي عادة الجهة الوحيدة المخولة بإصدار النقد، وتغطى عملية إصدار النقد بالذهب والمجودات الأجنبية من العملات الرئيسية في العالم .ففي الأردن مثلا يعد البنك المركزي الأردني الجهة الوحيدة المخولة بإصدار النقد الأردني من أوراق ومصكوكات أخرى . وحيث أن البنك المركزي يقوم بمهمة إصدار النقد فانه يسمي أحياناً بنك الإصدار.[1]

إن أهمية وظيفة إصدار النقود زيادة علي كونها تتمثل في السيطرة علي حجم النقود القانونية والمتداولة فهي ترتبط بأهمية حجم هذه النقود في مدي قدرة البنوك التجارية علي خلق نقود الودائع، حيث قدرة هذه الأخيرة علي منح الائتمان ترتبط بأرصدتها السائلة (حجم الودائع). وتمنح الدولة البنك المركزي سلطة إصدار الأوراق النقدية، إلا أن هذه السلطة تعتبر محددة وليست مطلقة، فحتى يتمكن البنك المركزي من اصدرا عملة جديدة علي إدارة البنك أن توفر الغطاء اللازم لهذا الإصدار الجديد، أي الحصول علي رصيد احتياطي للعملة قبل القيام بعملية الإصدار، ففي ظل نظام الذهب كان الغطاء ذهباً، ولكن عند التخلي عن هذا النظام أصبح الغطاء يتكون من عدة أصول مختلفة كالذهب ،العملة الأجنبية والأوراق المالية والتجارية...الخ[2]

ولابد من استقلالية البنك المركزي أي منحه الاستقلال الكامل في إدارة السياسة النقدية، عن طريق عزله عن أية ممارسات سياسية من طرف السلطة التنفيذية من جهة، ومنحة حرية التصرف كاملة في وضع وتنفيذ السياسة النقدية.[3]

إلا أن منح البنك المركزي استقلالية لا يعني أن لا يكون مسئولاً اتجاه أية جهة، وهذا ما يستلزم على الأقل ضرورة قيامة بشرح وتبرير تصرفاته وسياساته، من خلال المنشورات والتقارير في مواجهة الرأي العام أو في مواجهة المؤسسات البرلمانية من

---

[1] أحمد حسن ظاهر ويوسف مصطفي سعادة، **مرجع سابق** ، ص 12.

[2] زينب حسين عوض الله، **اقتصاديات النقود والمال**، (بيروت: الدار الجامعية، 1994م)، ص 141.

[3] أسامة محمد الفولي ومجدي محمود شهاب، **مبادئ النقود والبنوك**، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 1990م)، ص 232.

خلال المثول أمام لجانها المتخصصة. ومن أهم معايير استقلالية البنك المركزي ما يلي:[1]

1. مدى التزام البنك المركزي بتمويل العجز في الإنفاق الحكومي ومنح التسهيلات الائتمانية للحكومة.

2. مدى حرية وسلطة البنك المركزي في وضع تطبق السياسة النقدية، وحدود تدخل السلطة التنفيذية في ذلك.

3. أهمية هدف المحافظة على استقرار الأسعار وقيمة العملة بالنسبة لبقية الأهداف الأخرى .

4. مدى سلطة الحكومة في تعيين وعزل محافظ البنك المركزي وأعضاء مجلس الإدارة، وسلطتها فيما يخص ميزانية البنك.

5. مدى خضوع البنك المركزي للمحاسبة والمساءلة.

ب. إدارة احتياطيات الدولة ومراقبة العملات الأجنبية: يقوم البنك المركزي بإدارة احتياطيات الدولة من الذهب والعملات الأجنبية، وذلك بتحديد أوجه استثمار أرصدة العملات الأجنبية الموجودة لديه، لتحقيق الربح وبالوقت نفسه سهولة تحويل الاستثمار إلي سيولة بدون خسائر أو بخسائر قليلة ما أمكن. وفي الأردن مثلاً فان البنك المركزي يحتفظ باحتياطات المملكة من الذهب والعملات الأجنبية.

ومن الجدير بالذكر أن البنك المركزي يعمل كوكيل مالي للحكومة، حيث يحتفظ بحساب الإيرادات والمصروفات للوزارات والدوائر الحكومية كافة، ويقوم بإدارة الدين العام من اذونات الخزينة والسندات الحكومية ونظراً لقيامه بالأعمال المذكورة المتعلقة بالدولة فانه يسمي أحياناً بنك الدولة.

ج. الإشراف والرقابة علي البنوك: يقوم البنك المركزي بالرقابة والتفتيش علي البنوك المرخصة للتأكد من سلامة أوضاعها المالية كما يفرض عليها بعض النسب المالية كنسبة الاحتياط النقدي ونسبة الائتمان للودائع وغيرها، وذلك لضمان صحة أوضاعها

[1] **المرجع السابق**، ص 235.

المالية كما يصدر تعليماته للبنوك المرخصة بشان حجم الائتمان المصرفي ويحدد معدلات الفوائد التي تتقاضاها تلك البنوك علي التسهيلات الائتمانية للعملاء، لتوجيه السياسة النقدية في الدولة. ويقوم البنك المركزي بمنح البنوك المرخصة قروضاً ميسرة في الحالات الطارئة التي قد تهدد الاستقرار الاقتصادي في الدولة. ونظراً لقيام البنك المركزي بالأعمال المذكورة فانه يسمي أحياناً بنك البنوك.[1]

2. وظائف البنوك التجارية

تتلقي البنوك التجارية سمتها من خلال الوظائف الهامة التي تؤديها، حيث أن تطورها وتطور الاقتصاد بشكل عام فرض عليها تطوير خدماتها ووظائفها، ويمكن تلخيص أهم الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية بما يلي:

1. قبول الودائع: يقصد بالودائع في مصطلحات البنوك بأنه (اتفاق بمقتضاه يدفع المودع مبلغاً من النقود للبنك بوسيلة من وسائل الدفع وينبني علي ذلك خلق وديعة تحت الطلب أو لأجل يحدد بالاتفاق بين الطرفين، وينشأ عن تلك الوديعة التزام مصرفي بدفع مبلغ معين من وحدات النقود القانونية للمودع أو لأمر لدي الطلب أو حينما يحل الأجل).

وتتمثل أنواع الودائع المصرفية في:

أ. ودائع تحت الطلب (الحسابات الجارية): ويتم السحب منها بشيكات.

ب. ودائع لأجل: وهي الودائع النقدية التي يقوم العملاء بإيداعها في حساب بالبنك مقابل فائدة معينة لأجل معين.

ج. ودائع التوفير: وهي ودائع صغار المدخرين، وتتميز بصغر مبالغها وكثرة حساباتها، يخصص لكل مودع دفتر توفير يسجل فيه البنك المعلومات والبيانات المتعلقة بالعميل كالاسم والعنوان ونوع العمل، ويقيد فيه ما يودعه العميل وما يسحبه من مبالغ.

---

[1] أحمد حسن ظاهر ويوسف مصطفي سعادة ، **مرجع سابق**، ص ص 12- 13.

2. شراء وبيع الأوراق المالية: الأوراق المالية هي الأسهم والسندات، وكما هو معروف فان السهم وثيقة لملكية حصة في رأس مال الشركة المساهمة. أما السند فهو وثيقة أو صك يمثل جزءً من قرض طرح الدولة أو هيئة رسمية أو شركة للاكتتاب. ويقوم البنك أحيانا بشراء هذه الأوراق ويقوم ببيعها متى ما وجد سعراً يحقق ربحاً مناسباً، كما يقوم البنك بشراء هذه الأوراق وبيعها لصالح العملاء ففي الحالة الأولي فان العملية عملية استثمار أما في الثانية فإنها خدمة مصرفية يقدمها البنك لعملائه مقابل رسوم معينة.

3. عمليات التحصيل: وهي من الخدمات المصرفية التي يقدمها لبنك لعملائه، وتتمثل في تحصيل الحوالات والكمبيالات وكذلك تحصيل المستحقات نيابة عن العملاء الذين يقومون بتوكيله.

4. فتح الاعتمادات المستندية: تعتمد عمليات الاستيراد فتح اعتماد مستندي في بنك تجاري وهذه من أهم الخدمات التي يقدمها البنك لعملائه، وهي من البنود التي تحقق للبنك ايراداً مقدراً، ويعرف الاعتماد المستندي بأنه تعهد كتابي صادر من بنك بناً علي طلب من مستورد لصالح مصدر يتعهد فيه البنك بدفع قيمة الاعتماد أو قبول كمبيالات مسحوبة عليه عند تقديمها مستوفاة للشروط الواردة بالاعتماد. والاعتماد المستندي هو اعتماد استيراد من ناحية واعتماد تصدير من ناحية أخرى وهو يخلق الثقة ويعمل علي التوفيق بين المصالح المتعارضة لكل من البائع والمشتري الموجودين في بلاد مختلفة.

5. منح القروض للعملاء: يقوم البنك باستثمار أمواله بمنح قروض لعملائه بفائدة اكبر من الفائدة التي تمنحها للمودعين وذلك مقابل ضمانات معينة.

ويلاحظ الباحث أن البنوك أصبحت تقدم قروض لتمويل الإسكان الشخصي.

6. تأجير الخزائن: تنشئ البنوك خزائن صغيرة محصنة في داخل مبانيها ويقوم بتأجيرها للعملاء ليحفظوا فيها وثائقهم الهامة كالأوراق المالية والمجوهرات والعقود ووثائق التأمين.

7. تقديم الخدمات المختلفة للعملاء:من الخدمات التي يقدمه البنك لعملائه:

أ. إصدار خطابات الضمان.

ب. تحويل الأموال التي يطلب العملاء تحويلها للخارج.

ج. استقبال التحويلات الواردة للعملاء عن طريقه وإضافة قيمتها لحساباتهم الجارية.[1]

8. خصم الأوراق التجارية وتحصيلها: يعتبر هذا الإجراء من أهم وظائف البنوك التجارية في العصر الحديث، وتزداد أهميته بازدياد ظاهرة المعاملات الآجلة بين الأفراد في المجتمع، فالتاجر يبيع بأجل ويحصل علي كمبيالات مستحقة الدفع في الفترات المستقبلية مقابل مبيعاته، فمع تراكم الكمبيالات في يده فهو لا يستطيع الاستمرار في نشاطه التجاري فيلجأ للبنك ليقوم مقامه بتحصيلها مقابل عمولة محددة.[2]

قد يحدث أن يقع حاملو الأوراق التجارية في أزمة سيولة، مما يضطرهم إلي اللجوء للبنوك التجارية قصد خصم تلك الأوراق مقابل عمولة(Agios) التي تعتبر بمثابة المقابل الذي تتحصل عليه البنوك نتيجة تحويل الأخطار إليها*[3]

وهناك وظائف حديثة للبنوك تتمثل أهم هذه الوظائف في الأتي:

1. مساعدة العملاء في إدارة أعمالهم وممتلكاته وتقديم الاستشارات الاقتصادية والمالية لهم من خلال أقسام وإدارات متخصصة.

2. منح القروض العقارية لتمويل الإسكان الشخصي في حدود سقوف ائتمانية معينة تتحدد في ضوء السياسات النقدية للدولة.

3. منح التسهيلات الائتمانية متوسطة وطويلة الأجل نسبياً للمساهمة في تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية.[4]

---

[1] عبد الماجد عبد الله حسن، محاسبة المنشآت المتخصصة، **مرجع سابق** ، ص ص 10- 13.

[2] عبد الحق أبوعتروس، **الوجيز في البنوك التجارية**، (الجزائر: يهاد الدين للنشر والتوزيع، 2000م)، ص 15.

[3] إسماعيل أحمد الشناوي وعبد المنعم مبارك، **اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية**، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 20002م)، ص 218.

* أخطار عدم الدفع وأخطار الاحتيال عامة.

[4] أحمد عبد المولي الصباغ ويوسف عبد القادر، **مرجع سابق**، ص 255.

يلاحظ الباحث نظراً للطبيعة الخاصة للبنوك التجارية فإنها تتميز بدرجة عالية من المخاطر التي تتنوع بتنوع المجالات التي توجه لها البنوك مواردها، وهذا ما يستدعي من البنوك أخذ الاحتياطيات اللازمة لمواجهة مثل هذه المخاطر ومن أهمها الضمانات المصرفية.

ويلاحظ أنه وعند ممارسة البنك للأنشطة السابقة وفى استخدامه للموارد المتجمعة لديه تفترض إدارة البنك ثلاثة مشاكل تتمثل في السيولة والربحية والأمان، وهذه العوامل تتعارض بعضها البعض لذلك يجب التوازن بينها لضمان فعالية السياسة الاستثمارية للبنك.

3. وظائف البنوك المتخصصة

من المعلوم أن معظم التسهيلات المصرفية التي تمنحها البنوك التجارية هي تسهيلات قصيرة الأجل، ومن هنا يأتي دور البنوك المتخصصة في منح التسهيلات والقروض متوسطة وطويلة الأجل في المجالات الزراعية والإسكانية والصناعية وما إلي ذلك. ومن هنا فإننا نستطيع القول بان وظائف البنوك المتخصصة هي مكملة لوظائف البنوك التجارية مما يؤدي إلي تنمية القطاعات الاقتصادية كافة وبمختلف المجالات.

ويمكن تلخيص أهم وظائف البنوك المتخصصة بما يلي:

أ. منح القروض متوسطة وطويلة الأجل في مجال الزراعة لتمويل شراء الآلات الزراعية وشراء البذور والأسمدة.

ب. منح القروض طويلة الأجل لتمويل قطاع البناء والإسكان.

ج. منح القروض متوسطة وطويلة الأجل في مجال الصناعة لتمويل شراء الآلات الصناعية وإنشاء شركات صناعية تسهم بالنهضة الصناعية بشكل عام.

د. منح قروض متوسطة وطويلة الأجل لقطاع السياحة وصغار الحرفيين والبلديات والمجالس القروية بهدف تشجيع وتنمية وتطوير هذه القطاعات. ومن الجدير بالذكر انه يتم منح القروض من قبل البنوك المتخصصة بشروط سهلة حتى تستطيع

القطاعات المختلفة تسديد هذه القروض وتحقيق هدف التنمية والتطوير في مجالاتها.[1]

يلاحظ الباحث أن البنوك المتخصصة تختلف عن البنوك التجارية في الآتي:

أ. البنوك المتخصصة هدفها الأساس هو التنمية وليس الربح.

ب. اعتمادها الأساس علي مصادر التمويل الذاتي ودعم الدولة لها أما التجارية فهي تعتمد علي ودائع الجمهور.

ج. توظيف أموالها غالباً ما يكون حصراً علي المجال الذي يحمل اسمها، أما التجارية توظف أموالها في مجالات مختلفة.

د. تعرضها لدرجة مخاطر أعلي بسبب طول مدة القرض.

هـ. عادة تلتزم البنوك المتخصصة بخطة الدولة التنموية.

و. تتطلب من العاملين المعرفة والتخصص في مجال البنك أما التجاري فيتطلب معرفة مصرفية عامة.

يلاحظ أيضاً أن جميع هذه الوظائف والنشاطات التي تقوم بها البنوك تهدف في الإجمال إلي تحقيق تيسير التبادل أو تيسير الإنتاج أو تنمية رأس المال وكفايته.

إن الرقابة السليمة تعد شرطاً أساسياً لاستمرارية المصارف في السوق والتأكيد علي سلامة مراكزها المالية وتجنيبها المخاطر غير اللازمة مع تحقيق فعالية الأداء وبالتالي سلامة الجهاز المصرفي واستقراره. وتتم عملية الرقابة من خلال ثلاث جهات هي:[2]

1. جهات الرقابة الداخلية: تعد الرقابة الداخلية وظيفة تقييميه مستقلة بطبعها تؤسس داخل المصرف لفحص وتقييم أنشطتها كخدمة للمصرف ذاته، يتم بموجبها رفع الكفاءة الإنتاجية لعناصر الإنتاج به وحماية أصوله وممتلكاته، ومنع أو اكتشاف الغش والأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب والتحقق من صحة ودقة المعلومات

---

[1] أحمد حسن ويوسف مصطفي سعادة، **مرجع سابق**، ص ص 14- 15.

[2] عبد الغفار حنفي، **مرجع سابق**، ص ص 146-149.

والبيانات وتوقيتاتها، والتأكيد علي عدم الالتزام بالسياسات الإدارية والقوانين والأنظمة المعمول بها.

وتتسم نظم الرقابة الداخلية بالمرونة التي تكفل سهولة تطبيقها وتكييفها حسب الوضع أو الهيكل التنظيمي في المصرف. حيث يمكن تأسيس إدارة مراجعة داخلية تقوم علي احد نظم المراجعة العالمية في كل شركة قابضة كانت أو تابعة، كما يستلزم الأمر أيضاً تأسيس إدارة مراجعة جديدة خاصة بأعمال الصيرفة الشاملة في إطار من الفصل الإداري. وفي كافة الأحوال تخضع إدارة الرقابة الداخلية إلي مجلس الإدارة مباشرة والذي يقوم بأعمال الإشراف ورسم السياسات والرقابة علي أداء الإدارة التنفيذية.

2. جهات الرقابة الخارجية: تقوم إعمال الرقابة الخارجية على أساس العينة والاختبار للوصول لدرجة من القناعة حول سلامة البيانات المالية للتأكد من أنها تعكس نتائج وواقع الوضع المالي للمؤسسة في نهاية فترة مالية ما،وذلك انطلاقا من برنامج للمراجعة الخارجية يعد من قبل مدققي الحسابات ويعتمد على الأصول والأعراف الدولية والقوانين والأنظمة المحلية ، ويراعى أوضاع المؤسسات كلا حسب حجمها وطبيعة عملها ونوعيتها(تابعة– قابضة ... الخ) لتأتى نتائج أعمال التدقيق الخارجي مواءمة لنتائج الضبط الداخلي.

3. الرقابة الخارجية من قبل البنك المركزي: تعمل المصارف المركزية علي دعم وحماية وحدات الجهاز المصرفي والحفاظ علي حقوق المودعين والدائنين للمصرف وتوفير الاستقرار المنشود في أسواق النقد، ولتحقيق هذه الأهداف تقوم المصارف المركزية بأربعة أنواع رئيسية للرقابة هي:

أ. الرقابة الواقية Preventive Control : تهدف إلي تقليص المخاطر التي تتعرض لها المصارف إلي أدني ممكن ومن أهم وسائلها لتحقيق هذا الهدف ما يلي:

1. الحد من المنافسة الهدامة بين المصارف.
2. وضع حدود دنيا لكفاية رأس المال.

3. المحافظة علي نسب معقولة من السيولة.

4. تجنب مخاطر فروق أسعار الفائدة الناجمة عن عدم التوازن في مواعيد الاستحقاق بين الموجودات والمطلوبات.

5. تحديد الأنشطة المسموح بها للمصرف وتلك المحظورة، وفي هذا الصدد لا يوجد اتفاق عام حيث تسمح بعض المصارف المركزية للمصارف التجارية بالقيام ببعض الأنشطة غير التقليدية في حدود معينة خاصة في مجال العقارات والمساهمات في المؤسسات غير المصرفية، بينما يسمح البعض الآخر بمزاولة كافة الأنشطة بدون حدود من خلال المصرف نفسه أو من خلال شركات قابضة وشركات تابعة لها من التأكيد علي ضرورة إعلام العميل بكافة الأخطار التي يتعرض لها وفقاً لنموذج أعد لذلك كما في التشريع الانجليزي في حالة التعامل في مجال الأوراق المالية.

6. وضع شروط معينة لمنح تراخيص لإنشاء المصارف مثل وجود حد أدني لرأس المال المدفوع، ووجود إدارة ذات سمعة وكفاءة جيدة، وان يأخذ المصرف شكل الشركة المساهمة. كما يمكن للبنك المركزي في هذا المجال التأثير علي قدرة المصارف في إنشاء شركات قابضة أو تابعة من خلال تحديد نسب المساهمات في رأس المال لكل نوع.

ولضمان وجود نظم رقابية داخلية فعالة يجب أن تتوافر الشروط التالية:

1. التأكيد من استقلالية المدققين الداخليين.

2. وجود تعليمات للرقابة والتدقيق الداخلي مكتوبة بوضوح.

3. توزيع واضح ومحدد للسلطات والمسئوليات.

4. وجود دفاتر وسجلات محاسبية منتظمة.

ب. رقابة الأداء Performance Control : تنحصر مهمة البنك المركزي في هذا النوع من الرقابة في تحليل المعلومات والبيانات التي تبين أداء المصرف وسلامة مركزه المالي، وذلك من خلال البيانات الدورية التي تقدمها المصارف للبنك المركزي، كما يمكن للبنك المركزي ممارسة نفس العمل ولكن من خلال التفتيش الدوري أي

فحص الدفاتر وسجلات المصرف للوقوف علي حقيقة المراكز المالية للمصرف وتتبع كافة العوامل التي تؤثر علي سلامة المصرف ونجاح عملياته.

ج. الرقابة الحمائية Protective Control: وتهدف الرقابة إلي تقديم الدعم للمصارف عند تعرضها لأي أزمة ، ومن الممكن أن يتم ذلك من خلال مؤسسات ضمان الودائع التي تهدف إلي حماية صغار المودعين في المصارف وبالتالي زيادة الثقة في الجهاز المصرفي. أو من خلال نظام المقرض الأخير الذي بمقتضاه يقوم المصرف المركزي بضخ السيولة اللازمة للمصارف سواء من خلال خصم الأوراق المالية أو إقراضها مقابل ضمانات معينة.

د. الرقابة التصحيحية Corrective Control: وفيها يلزم البنك المصرفي المصارف بضرورة استعانة بمدقق حسابات خارجي ليعد تقريراً حول الانجاز الفعلي والنتائج المالية للمصرف. كما تلزم المصارف المركزية المدقق الخارجي بإمداده بنسخة من تقارير الفحص والمراجعة وأية وثائق أخري أو معلومات على الأوضاع المالية للمصرف.

سابعاً: الأهداف الرئيسية للنظام المحاسبي في المصارف

يسعي النظام المحاسبي في المصارف إلي توفير المعلومات والبيانات المحاسبية لمستخدمي القوائم المالية وتتمثل أهداف النظام الرئيسية في المصارف التجارية في الآتي:[1]

1. ينبغي أن يصمم النظام المحاسبي ليقابل متطلبات نظام سليم للمراقبة الداخلية تمشياً مع أهداف المحاسبة فيما يتعلق بتوفير الحماية الكافية لأصول المصرف.
2. قياس نتيجة أعمال المصرف من ربح أو خسارة عن فترة زمنية معينة قد تقاس بشهر واحد أو ثلاثة شهور أو ستة، مع تحددي مركزه المالي في لحظة زمنية معينة.

[1] محمد هاشم ومحمد مطاوع، **محاسبة المنشآت المالية**، (القاهرة: د ن، 2001م)، ص 19.

3. توفير البيانات والمعلومات التي تساعد إدارة المصرف علي إدارة الأصول، بما يحقق الموازنة بين اعتبارات السيولة والربحية والأمان، وتزويد المستويات الإدارية بالبيانات اللازمة لرسم السياسات الأولية وسياسات استخدام الموارد.

4. توفير البيانات والمعلومات للأجهزة الرقابية الأعلى مثل البنك المركزي لمساعدتها علي أداء وظائفها الإشرافية والرقابية، ولكي يقوم البنك المركزي بمهام الإشراف والرقابة، ويتأكد من أن المصرف يلتزم بالسياسات المصرفية المصرح بها، وما يحتاجه البنك المركزي من بيانات يشمل ما يلي:

أ. كشف السيولة.

ب. بيان بالاحتياطي النقدي.

ج. الإحصائيات لأوجه النشاط المصرفي المختلفة.

ثامناً: علاقة البنك المركزي بالبنوك التجارية

إن دراسة العلاقة التي تربط البنك المركزي بالبنوك التجارية تتلخص أساساً في القيود وحتى التسهيلات التي يقدمها لهذه الأخيرة، وتعد كل من القيود المفروضة والتسهيلات ذات أهمية كبيرة بالنسبة للطرفين، هذا لأنها تعمل علي تحقيق أهداف السياسة النقدية وتوجيه البنوك التجارية في مختلف العمليات التي تقوم بها، ونستطيع أن نستخلص تلك العلاقة الموجودة بين هذه المؤسسات من خلال وظائف البنك المركزي، ويمكن إيجاز عناصر هذه العلاقة فيما يلي:

1. تعد عملية إصدار الأوراق النقدية والتي يختص بها البنك المركزي، ذات أهمية كبيرة بالنسبة للبنوك التجارية. فإذا كان الأصل إن التدفقات النقدية اليومية الخارجة (المسحوبات) من خزينة البنك تتناسب عادةً مع التدفقات النقدية اليومية الداخلة (الإيداعات) إلي خزينة البنك، وفقاً لقانون الأعداد الكبيرة.

فقد يحدث أن يطرأ خلل في هذا التوازن مما يجعل البنوك التجارية في حاجة إلي نقود ورقية من البنك المركزي والقادر علي توفيرها حتى وان لم تحتوي خزينته علي

الكمية الكافية لمواجهة الطلب، وذلك من خلال إصدار كميات إضافية مع مراعاة التوازن بين العرض والطلب علي العملة المحلية.

2. في معظم الدولة تلتزم البنوك التجارية بتكوين حد أدني من الاحتياطي النقدي في شكل حسابات لدي البنك المركزي، يتمثل في نسبة من ودائع البنك التجاري والتي يديرها (أي الاحتياطيات النقدية) البنك المركزي، وتتيح عملية الإدارة هذه تبادل منفعة مختلفة بين طرفين، فبالنسبة للبنك التجاري فهو يعتبر هذا الاحتياطي حماية لأصول المودعين، وهذا ما يزيد من ثقة المتعاملين مع البنوك التجارية، أما بالنسبة للبنك المركزي فان عملية إدارة الاحتياطي الإلزامي تعد بمثابة نوع من الرقابة، والتي تهدف إلي تحقيق نوع من التوازن في العرض النقدي يتماشي ومتطلبات السياسة النقدية التي يشرف عليها البنك المركزي علي تطبيقها.[1]

3. إن البنوك المركزية تعمل في معظم دول العالم علي توجيه البنوك التجارية، ويتوقف هذا الدور علي مدي تدخل الدولة في القطاع المصرفي، وما إذا كان البنك المركزي هو المسئول الوحيد علي أداء هذا الدور وفي أغلب الأحيان تكون السياسة التوجيهية التي يشرف عليها البنك المركزي منحصرة في نقاط معينة نوجزها فيما يلي:[2]

* الحجم الملائم والأمثل لرأس مال البنك، والذي يحقق التوازن الأمثل والاستخدام الكامل لهذه الموارد.

* تنظيم وتحديد معدلات الفائدة بما يتماشي مع الظروف الاقتصادية السائدة، وفرض رقابة كذلك علي الائتمان بواسطة هذه المعدلات.

* الاتجاهات الخاصة بالاستثمار حتى تتجنب البنوك التجارية التعامل مع الاستثمارات غير المربحة.

---

[1] منير إبراهيم هندي، **إدارة البنوك التجارية** – مدخل اتخاذ القرارات ، ط3، (بدون: مركز الدلتا للطباعة، 1996م)، ص 81.

[2] صبحي تادريس قريصة ومدحت محمد العقاد، **النقود والبنوك والعلاقات الاقتصادية الدولية**، (بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1983م)، ص ص 151– 152.

4. أن عملية تحصيل الشيكات من قبل البنوك التجارية تمر في كثير من الأحيان بغرفة المقاصة لدي البنك المركزي في حالة وجود متعاملين في بنكين مختلفين. وتعبر هذه الغرفة عن العلاقة الموجودة بين البنك التجاري والبنك المركزي، حيث يقوم هذا الأخير بتسهيل عملية المقاصة بين البنوك، ومن جهة أخري فان التسوية الدفترية للحسابات ما بين البنوك تضع حداً للمخاطر الناجمة عن انتقال النقود، وكذلك فان العلاقة التي تفرضها عملية المقاصة تعمل علي تحويل المستحقات النقدية بسرعة إلي سيولة جاهزة، ويمكن أن تستعمل هذه السيولة في فرص استثمارية تكسب من خلالها البنوك التجارية فوائد.

5. قد تواجه بعض البنوك التجارية عجزاً في الاحتياطي القانوني، بينما تتوفر أرصدة لبنوك تجارية أخري علي فائض في هذا الاحتياطي، ونظراً للعلاقة القائمة بين البنوك التجارية والبنك المركزي، يقوم هذا الأخير بتسهيل وتسيير عملية الإقراض بين البنوك والتي تعود بفائدة علي الأطراف الثلاث، فبالنسبة للبنك المقرض فان هذه العملية تعود عليه بفوائد لا باس بها وتزيد من معامل الربحية، وبالنسبة للبنك المقترض فيستطيع من خلال هذه العلاقة تغطية العجز وبالتالي تفادي مخاطر كبيرة، وأما فائدة البنك المركزي من هذه العملية فهي الحفاظ علي سلامة الجهاز المصرفي من خلال المحافظة علي وحداته.

6. من بين العديد من المسميات التي تطلق علي البنك المركزي نجد اسم بنك البنوك، ويسمي كذلك نتيجة للعلاقة التي تربطه بالبنوك التجارية، والتي تشبه تلك العلاقة القائمة بين البنوك التجارية والأفراد، فغالباً ما تلجأ البنوك التجارية إلي البنك المركزي لطلب القروض، والتي تأخذ شكل قروض مباشرة أو إعادة خصم للأوراق التجارية مقابل عمولة يحصل عليها البنك المركزي.

ومما تقدم يخلص الباحث إلي أن العلاقة التي تربط البنك المركزي بالبنوك التجارية هي السبيل الوحيد لتحقيق أهداف الطرفين، فالأول يعتمد علي هذه العلاقة لتطبيق أهداف السياسة النقدية وتحقيق التوازن وما ينتج عنها من زيادة التنمية

الاقتصادية والتطور الاقتصادي ككل، أما البنوك التجارية ففي ظل هذه العلاقة تحافظ علي تواجدها وحسن تسيير مواردها وزيادة عملائها وتوسيع نشاطها. وان البنوك التجارية ومن خلال ممارستها لأنشطتها المختلفة وسعيها لتحقيق أهدافها قد تتعرض لمجموعة من المخاطر المصرفية مما يؤكد وجود وأهمية العلاقة بينها والبنك المركزي.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

تناول الباحث هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: نبذة تعريفية عن بنك الخرطوم

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الأول

نبذة عن بنك الخرطوم

أولاً: نشأة البنك

أتت نشأته مبكرة بعد دخول الاستعمار الانجليزي بسنواتٍ قليلة تحت مسمي بنك باركليز في عام 1913 ، ليكون فرعاً لبنك باركليز الأم، وهو من اكبر البنوك في انجلترا التي كانت الدولة العظمي تغطي مستعمراتها كل العالم، فأصبح بنك باركليز الخرطوم يتعامل إقليما ودولياً مما اكسبه ثقة المراسلين عبر الزمن. ظل بنك الخرطوم في طليعة البنوك في الإقليم العربي والإفريقي، ووضعت كوادره نواة العمل المصرفي في الخليج العربي وإفريقيا، فكان السودان مؤسس لبنك التنمية الإفريقي.

ثانياً: أحداث هامة في مسيرة البنك

1913 تأسس البنك تحت مسمي البنك الانجليزي المصري.

1925 تحول إلي بنك باركليز المسيطر علي المستعمرات لما وراء البحار.

1954 تحول اسمه إلي بنك باركليز (DCO).

1970 تم تأميمه وتحولت ملكيته للدولة تحت مسمي بنك الدولة للتجارة الخارجية.

1977 تم تعديل الاسم ليصبح بنك الخرطوم لنشر اسم عاصمة السودان في المجال المالي والاقتصادي في كل العالم.

1985 دمج فيه بنك الشعب التعاوني (بنك مصر سابقاً).

1993 دمج فيه بنكي الوحدة (البنك العثماني سابقاً) والبنك القومي للاستيراد والتصدير مكونة بذلك مجموعة بنك الخرطوم.

2002 تم تحويل البنك إلي شركة مساهمة عامة.

2005 دخول بنك دبي الإسلامي كشريك استراتيجي بما نسبته 60% من الأسهم التأسيسية للبنك.

2006 طرح اسمه لأول مرة للجمهور للاكتتاب العام لما نسبته 25% من راس مال البنك الاسمي (المصرح به).

2008 دمج فيه بنك الإمارات السودان ليتضاعف راس ماله ويصبح أحد أكبر البنوك في السودان.

ثالثاً: مراحل تطور البنك

في عام 2013 احتفل بنك الخرطوم بمرور 100 عام علي تأسيسه

كانت حركة التطورات في سوق المال والبورصات تمثل هاجس للمصرفيين في السودان، وراودت هذه الأفكار المصرفيين في بنك الخرطوم فتناولت كتاباتهم ومناقشاتهم تلك الفكرة التي ولدتها روح النقاش حبر تجوالهم ومشاركاتهم في الندوات الإقليمية في الوطن العربي والعالمية في أوربا، وبدأت فكرة إنشاء سوق للأوراق المالية في مطلع الثمانينيات حتى تمت إجازته في 1991م، ثم صدر قانون سوق الخرطوم للأوراق المالية عام 1994م، وبنك الخرطوم يتابع ذلك بنظرة مستقبلية فبادر بنك الخرطوم بتبني فكرة تكوين أول شركة لبنك الخرطوم لتعمل في الأوراق المالية، وتزامن مولد الشركة القومية للمعاملات المالية مع قيام سوق الخرطوم، وهي أول شركة في السودان تعمل في مجال الأوراق المالية. وظل بنك الخرطوم يتابع بجد نجاح تجاربه في السوق، ناهيك عن دور الشركة القومية للمعاملات المالية التي أثرت حركة السوق فكانت هي السباقة في الترويج لأسهم الكثير من الشركات السودانية الناجحة، علي سبيل المثال وليس الحصر سوداتل التي تعتبر مفخرة لشركات الاتصالات في العالمين العربي والأفريقي، بالإضافة لكون أسهمها الأكثر تداولاً في البورصة تماشياً

مع السياسة الاقتصادية الكلية للدولة، وسياسات البنك المركزي في خصخصة بنوك القطاع العام، كان لبنك الخرطوم والشركة القومية للمعاملات المالية دور الترويج لأسهم بنك الخرطوم داخلاً وخارجاً ونجحا في ذلك، وتم دخول شريك استراتيجي براس مال خارجي مقدر وهو بنك دبي الإسلامي، إضافة إلي قطاع واسع من حملة أسهم البنك من داخل وخارج البلاد. وحسب قانون سوق الخرطوم للأوراق المالية نجح بنك الخرطوم في تكملة راس ماله المصرح به والمدفوع في عملية الطرح لما نسبته 25% من أسهم البنك. فتمت تلك العملية الترويجية في سهولة ويثر، وتجاوز عائدها المبلغ المطلوب، وكان حصيلة هذا الطرح تسجيل فائض اكتتاب بلغ 200% من المبلغ المستهدف لتكملة راس مال البنك، حيث كان المستهدف 32 مليون دولار فتم الاكتتاب بـ 72 مليون دولار، الأمر الذي استدعي القيام بعملية تخصيص للأسهم علي المساهمين بنسب محددة، وكانت ثمرة هذا العمل ما يلي:

1. تمتع بنك الخرطوم بقاعدة عريضة من المساهمين.
2. القيام بعملية تخصيص الأسهم علي المساهمين في وقت وجيز جداً وإرجاع المبالغ الفائضة للمساهمين.
3. طباعة كل شهادات الملكية وتسليمها للمساهمين عبر مركز الاكتتاب (داخل وخارج السودان) بعد التخصيص مباشرةً وفي زمن قياسي.
4. إدراج أسهم بنك الخرطوم في سوق الخرطوم للأوراق المالية ضمن لوائح الشركات المدرجة للبورصة بالسوق النظامية وكان ذلك في يوم 22/ يوليو2007م، وقد شهد سهم بنك الخرطوم تداول نشط في السوق علي أسمه منذ الأيام الأولي لإدراجه.
5. تأسس قسم خاص بشؤون المساهمين والأسهم ووضع نظام عمل متكامل يعتمد علي النظام الآلي (الحاسوب) وتحديد دورة مستنديه متكاملة لعمل ونشاط القسم، وتم تزويده بكادر مقتدر وقد واكب ذلك إنشاء وإعداد نظام الكتروني

جديد معد لأغراض خدمة سجل مساهمي بنك الخرطوم يعتمد النظام الالكتروني (الآلي) في كل مراحله.

6. وقد أوجب ذلك التداول النشط القيام بحفظ سجلات المساهمين وللأسهم في سجلات منتظمة ودورة مستنديه منضبطة لأعمال شؤون المساهمين وفق معايير البورصة وقانونها المنظم للأوراق المالية.
7. كان بنك الخرطوم من بين الشركات المساهمة العامة السودانية السباقة التي قامت بإيداع سجل مساهميها لدي مركز الإيداع والحفظ المركزي ببورصة الخرطوم عند إنشائه في يونيو 2008.

رابعاً: الأغراض الرئيسية للبنك وشركاته التابعة

يمارس بنك الخرطوم جميع الأعمال المصرفية وفقاً للسياسات التي يصدرها بنك السودان المركزي، ويعد بنك الخرطوم احد البنوك الشاملة بل وأبرزها في البلاد والتي اتسعت نشاطاته لتشمل أغراض مختلفة ومتنوعة عبر فروعة المنتشرة في كل إنحاء البلاد والتي تبلغ عدد 73 فرعاً علي مستوي السودان منها 35 فرعاً بالعاصمة وعدد من الشركات التابعة المتخصصة والتي مثلت أزرع هامة مكنة البنك من التوسع في جميع الأنشطة وفتحت أمامه جميع الأنشطة وفتحت أمامه مجالات هامة هذا إلي جانب قيامة بالأعمال التجارية والمالية والعقارية... عبر عدد من الشركات التابعة والمتخصصة والمملوكة للبنك وهي:

1. الشركة القومية للمعاملات المالية (وسيط مالي معتمد بسوق الخرطوم للأوراق المالية).
2. الشركة القومية للتجارة (شركة تجارية تمارس النشاط التجاري والخدمي والاستيراد والتصدير).
3. الشركة القومية للبيع بالتقسيط والتي تم تغير اسمها إلي A2Z
4. الشركة القومية للصرافة.

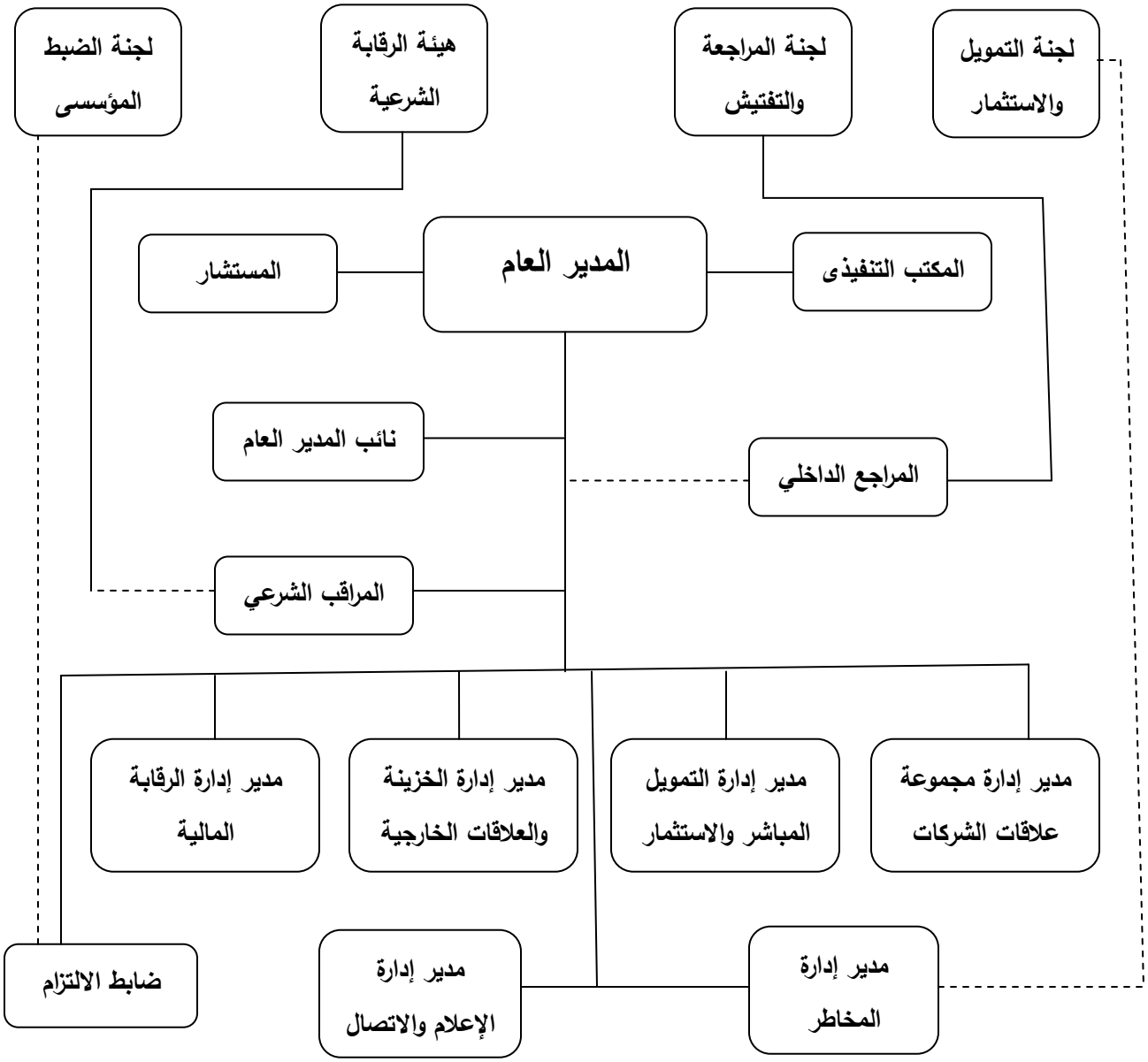
5. شركة واحة الخرطوم (تدير أكبر مجمع عقاري وفندق في قلب العاصمة الخرطوم) ويمتلك فيها البنك 60% من الأسهم. إلي جانب مساهمات أخري في شركات مختلفة.
6. تشمل محفظة البنك الاستثمارية عدد من الأصول العقارية والمباني إلي جانب عدد من الأوراق المالية المتنوعة.

خامساً: الصناديق الاستثمارية التي أصدرها البنك

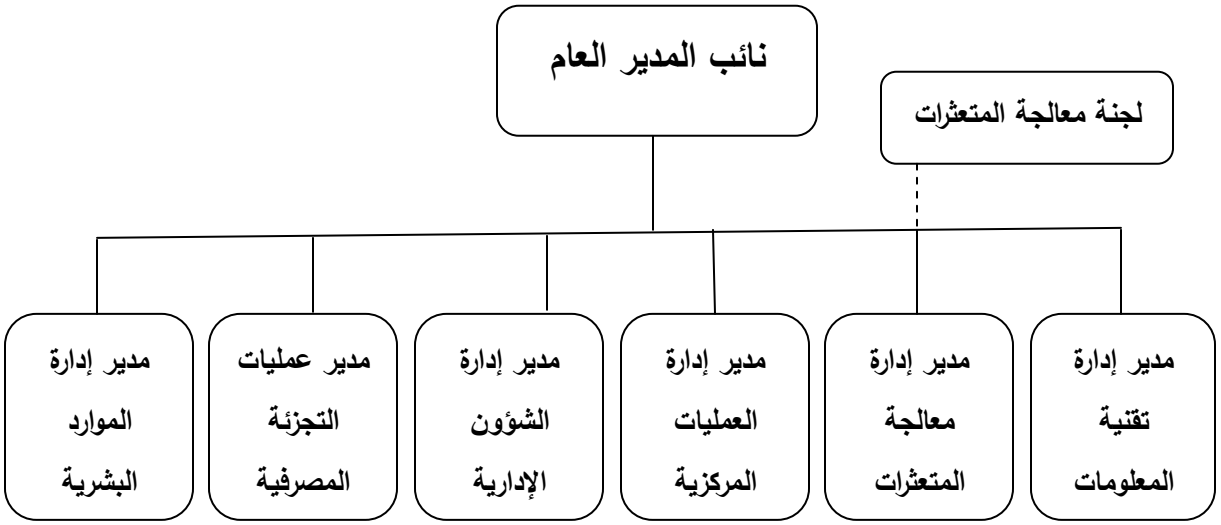
أصدر بنك الخرطوم حتى الآن صندوق واحد وهو صندوق إجازة بنك الخرطوم الاستثماري وعمره 5 سنوات وبحجم 38.45 مليون جنيه سوداني ما يعادل 63.55 مليون درهم إماراتي تقريباً، ويدار هذا الصندوق بواسطة بنك الاستثمار المالي وصكوك هذا الصندوق متداولة في سوق الخرطوم للأوراق المالية.

سادساً: الهيكل التنظيمى Organization Chart

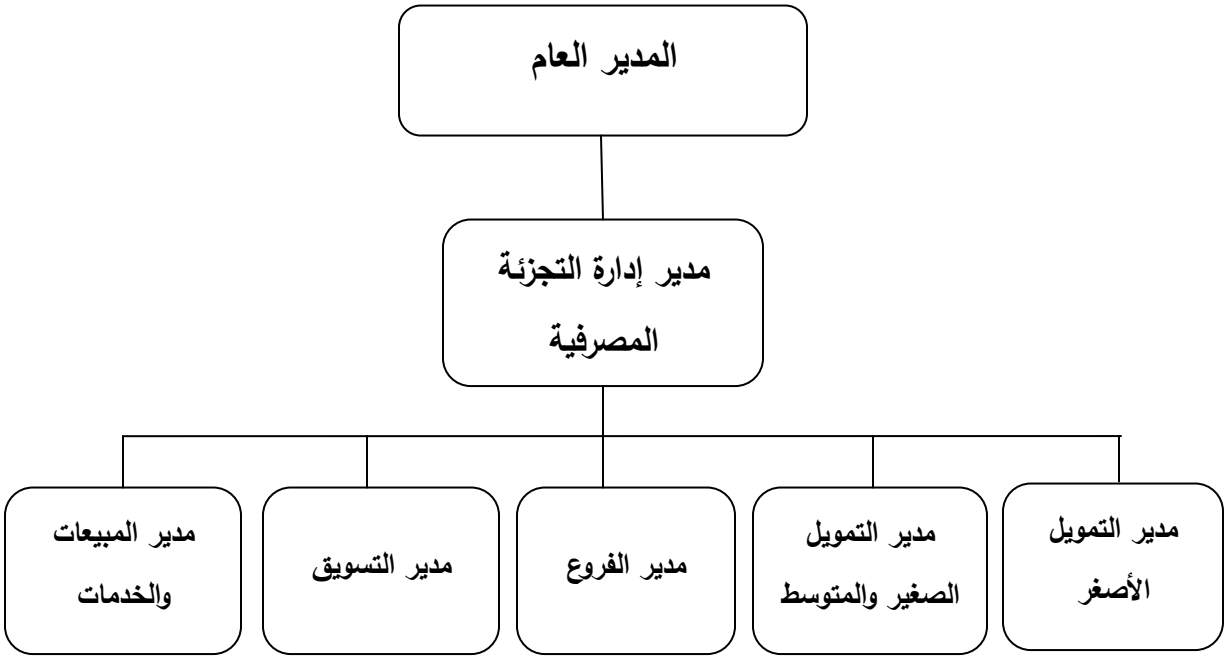
شكل رقم (1/1/4)



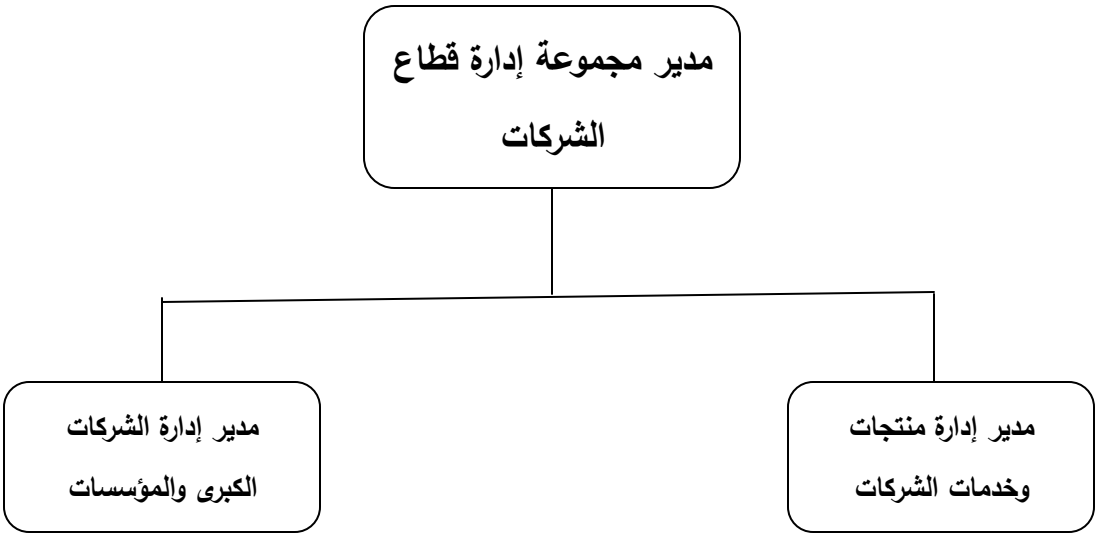
شكل رقم (2/1/4) نائب المدير العام Deputy General Manager



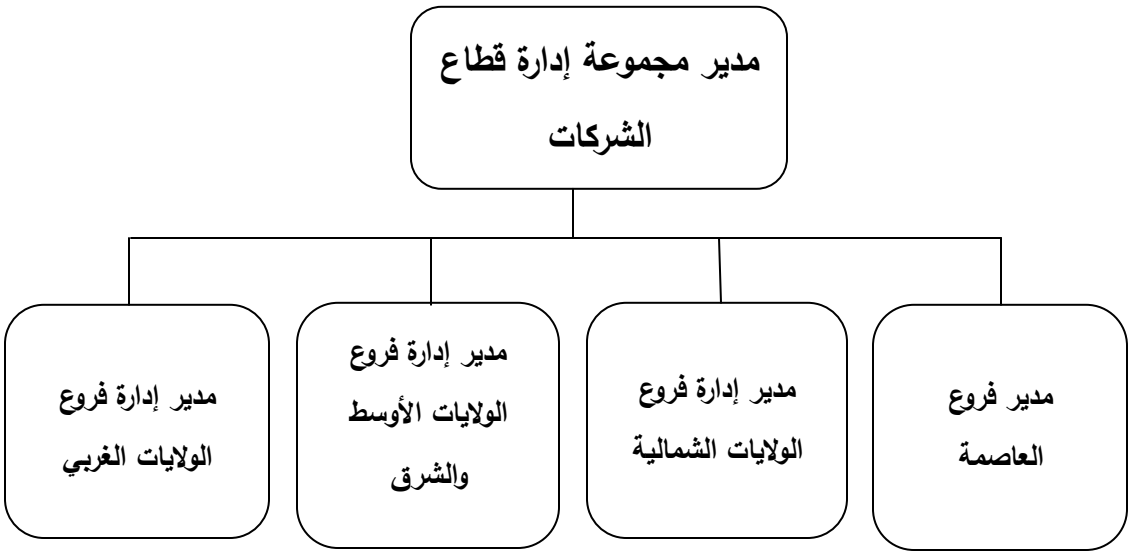
شكل رقم (3/1/4) قطاع خدمات الأفراد Retail Banking



شكل رقم (4/1/4) قطاع خدمات الشركات Corporate Banking



شكل رقم (5/1/4) إدارة الفروع Branch Management



المبحث الثاني

إجراءات الدراسة الميدانية

أداة الدراسة:

تم تصميم استبانه بشكل خاص لجمع البيانات بالاعتماد على الدراسات السابقة والمراجع للمواضيع المتعلقة بموضوع الدراسة وأراء عدد من أعضاء هيئة التدريس ذوى الخبرة في هذا المجال، وكذلك بعض المحاسبين وأصحاب الخبرة في مجال المحاسبة ، وذلك لتحديد عبارات الاستبانة.

تم توجيه الاستبانة إلى عينة تتكون من 80 فرد من الموظفين ببنك الخرطوم وتتكون الاستبانة من جزأين:

الجزء الأول: يتضمن المعلومات الشخصية المبحوثين (العمر، المؤهل العلمي، التخصص، المسمي الوظيفي، سنوات الخبرة) وذلك للوقوف على أعمار ومؤهلات وتخصصات وخبرات المبحوثين.

الجزء الثاني: يتضمن أسئلة الفرضيات كلا علي حدا.

عبارات الاستبانة :

تم توجيه عبارات الاستبانة على الموظفين في بنك الخرطوم (عينة الدراسة) وقد احتوت الاستبانة على (31) سؤال و على كل فرد من عينة الدراسة تحديد إجابة واحدة في كل سؤال وفق مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة).

وقد تم توزيع عبارات الاستبانة على فرضيات الدراسة الأربعة، وقد اشتملت كل فرضية على عدت عبارات.

وجمع البيانات عملية أساسية في أي بحث ولذلك فان أدوات القياس ضرورة لازمة مهما كان نوع البحث ومن الصفات الأساسية التي لا بد من توافرها في أدوات جمع البيانات هما الثبات والصدق.

أ. ثبات الاستبانة Reliability

ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها علي الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة.([2])

استخدمت طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة وقد تبين أن معامل الثبات مرتفعة مما يطمئن علي استخدام الاستبانة .وتم اختبار ثبات عبارات الاستبانة عن طريق معامل ألفا كرونباخ الإحصائي وقد كانت النتيجة 0.95 من 1 وهذا يدل على ثبات عبارات الاستبانة والطمأنينة في استخدامها.

ب. صدق الاستبانة

يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية ، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.([3])

وللتأكد من صدق الاستبانة قدمت لعدد من المحكمين حيث قاموا بإبداء رأيهم ومقترحاتهم حول مدي ملائمة العبارات الموضوعة للفرضيات التي تمثلها، مما ساعد في تطوير الاستبانة، وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة للعبارات بناءً علي توصيات ومقترحات المحكمين.

([2]) حمد العساف ، **المدخل إلي البحث في العلوم السلوكية** ،(الرياض : مكتبة الكعيبان، 1995) ، ص 430.

(3) ذوقان العبيدات وآخرون ، **البحث العملي** – مفهومة وأدواته وأساليبه ، (عمان : دار الفكر ، 2002م) ،179.

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها، تم استخدام الطرق والإجراءات الإحصائية التالية:

- العرض البياني والتوزيع التكراري للإجابات.
- النسب المئوية.
- الوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري
- مربع كاى لاختبار فرضيات الدراسة.

ولتطبيق الطرق والأساليب الإحصائية المذكورة أعلاه علي البيانات التي تم الحصول عليها من إجابات العينة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) Statistical Package for social science والذي يعد من أكثر الحزم الإحصائية دقة في النتائج كما تم استخدام برنامج Microsoft Office Excel 2007 في عمليات الرسم البياني.

تطبيق أداة الدراسة :

وزعت الاستبانة على عينة الدراسة وتم تفريغ البيانات في جداول أعدها الباحث لهذا الغرض ، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة) إلى متغيرات كمية (5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1) على الترتيب . واعد الباحث الجداول والأشكال البيانية اللازمة لكل سؤال في الاستبانة كما يلي :

المبحث الثالث

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

أ. تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة:

1. العمر:

جدول رقم (1/2/4)

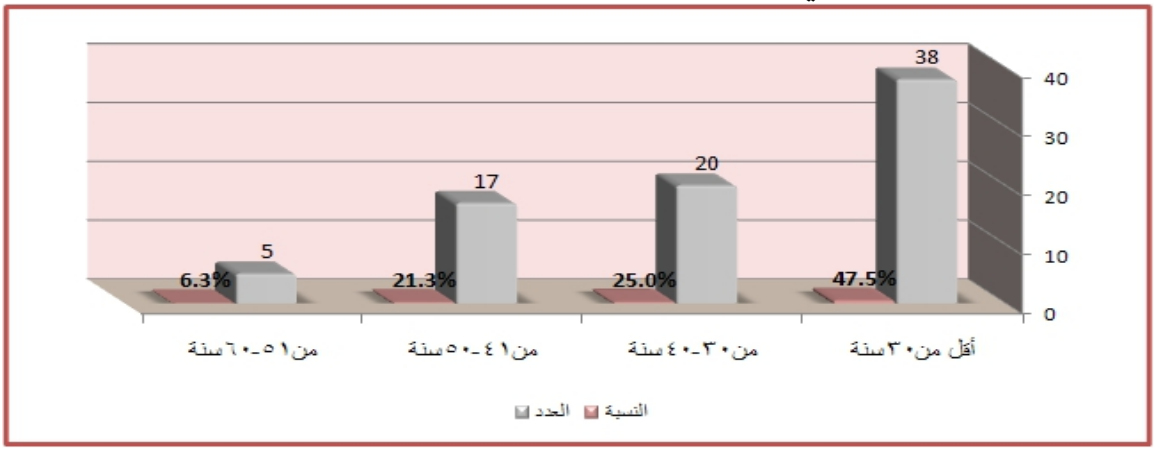
التوزيع التكراري لإجابات إفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

الرقم	العمر	التكرار	النسبة %
.1	أقل من 30 سنة	38	47.5
.2	من30-40 سنة	20	25
.3	من 41-50 سنة	17	21.3
.4	من 51-60 سنة	5	6.3
.5	أكثر من 60سنة	_	_
المجموع		80	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (1/2/4)

الشكل البياني لإجابات إفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (1/2/4) أعلاه أن نسبة (47.5%) أعمارهم دون 30 سنة، وأن نسبة (25%) تتراوح أعمارهم ما بين 30-40 سنة، وأن نسبة (21.3%) أعمارهم ما بين 41-50 سنة، وأن نسبة (6.3%) تتراوح أعمارهم ما بين 51-60 سنة، ويلاحظ أن الفئة العمرية أقل من 30 سنة نسبتهم هي الأعلى وهذا يدل علي حداثة التجربة.

2. المؤهل العلمي:

جدول رقم (2/2/4)

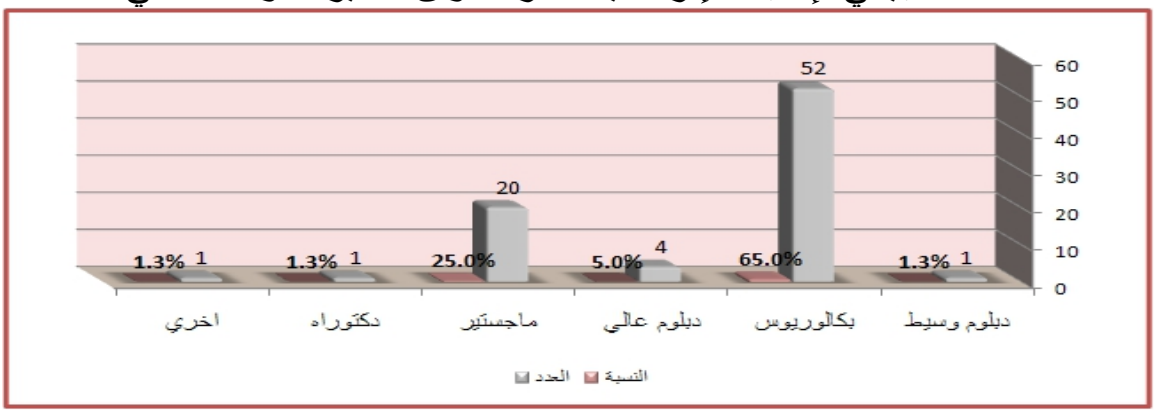
التوزيع التكراري لإجابات إفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

الرقم	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
.1	دبلوم وسيط	2	2.5
.2	بكالوريوس	52	65
.3	دبلوم عالي	4	5
.4	ماجستير	20	25
.5	دكتوراه	1	1.3
.6	أخري	1	1.3
	المجموع	80	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (2/2/4)

الشكل البياني لإجابات إفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (2/2/4) أعلاه أن نسبة (65%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس ، وأن هنالك نسبة (25%) مؤهلهم العلمي ماجستير، أن هنالك نسبة (5%) مؤهلهم العلمي دبلوم عالي، وأن نسبة (2.5%) مؤهلهم العلمي دبلوم وسيط، وأن نسبة (1.3%) مؤهلهم العلمي دكتوراه ، وأن هنالك أيضاً نسبة (1.3%) لهم مؤهل علمي آخر مما يدل علي اهتمام البنك بالكوادر المؤهلة ذات الكفاءة ، وهذا يعزز من قدرة المبعوثين في آرائهم.

3. التخصص العلمي:

جدول رقم (3/2/4)

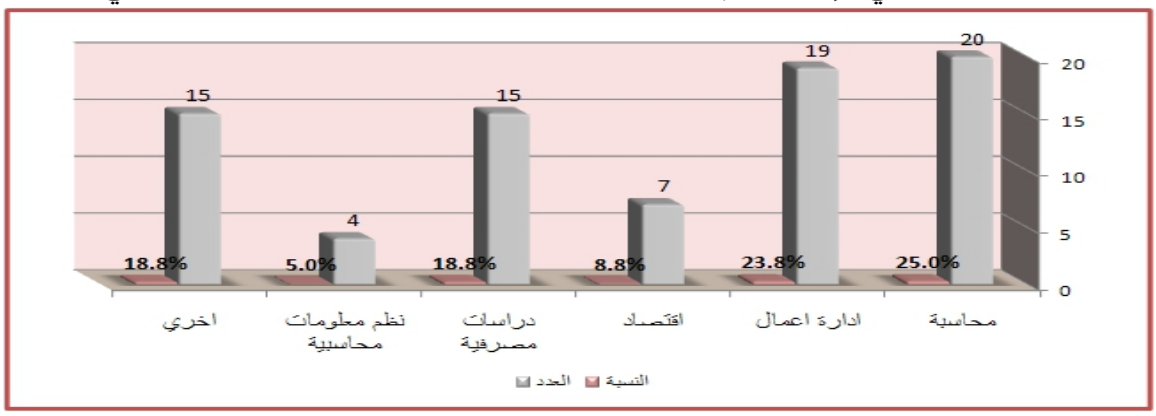
التوزيع التكراري لإجابات إفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

الرقم	التخصص العلمي	التكرار	النسبة %
.1	محاسبة	20	25
.2	إدارة أعمال	19	23.8
.3	اقتصاد	7	8.8
.4	دراسات مصرفية	15	18.8
.5	نظم معلومات محاسبية	4	5
.6	أخري	15	18.8
	المجموع	80	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (3/2/4)

الشكل البياني لإجابات إفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (3/2/4) أعلاه أن نسبة (25%) تخصصهم محاسبة، وأن نسبة (23.8%) تخصصهم إدارة أعمال، وأن نسبة (18.8%) تخصصهم دراسات مصرفية، وأن نسبة (18.8%) لهم تخصصات أخري ، وأن نسبة (8.8%) تخصصهم اقتصاد، ونسبة (5%) تخصصهم نظم معلومات محاسبية، ونستنتج من ذلك أن غالبية عينة الدراسة لهم تخصصات علمية مما يزيد من ثقة إجابات المبعوثين.

4. المسمي الوظيفي:

جدول رقم (4/2/4)

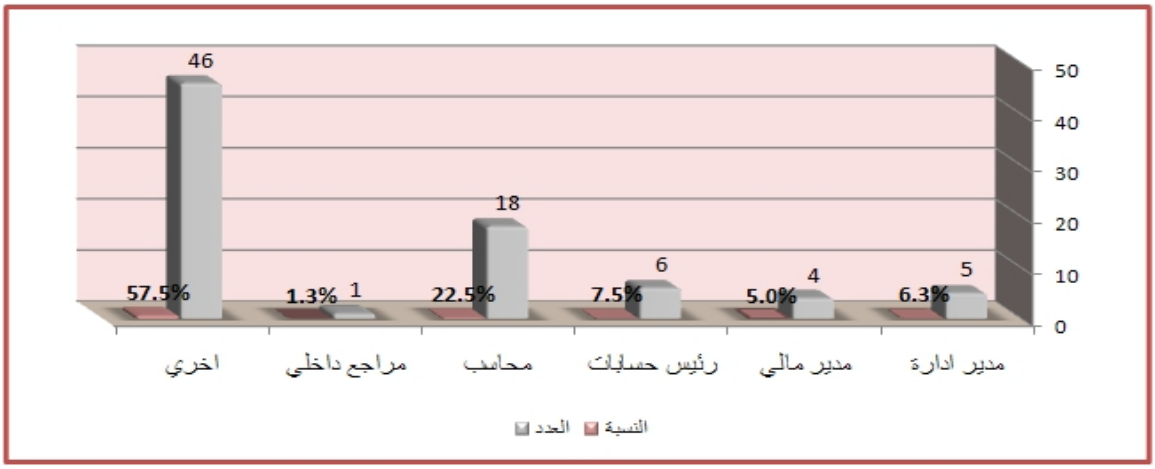
التوزيع التكراري لإجابات إفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمي الوظيفي

الرقم	المسمي الوظيفي	التكرار	النسبة %
.1	مدير إدارة	5	6.3
.2	مدير مالي	4	5
.3	رئيس حسابات	6	7.5
.4	محاسب	18	22.5
.5	مراجع داخلي	1	1.3
.6	أخري	46	57.5
	المجموع	80	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (4/2/4)

الشكل البياني لإجابات إفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمي الوظيفي



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (4/2/4) أعلاه أن نسبة (57.5%) لهم مسميات وظيفية أخري، وأن نسبة (22.5%) مسماهم الوظيفي محاسب، وأن نسبة (7.5%) رئيس حسابات ، وأن هنالك نسبة (6.3%) مسماهم الوظيفي مدير إدارة ، وأن نسبة (5%) مسماهم الوظيفي مدير مالي، ونسبة (1.3%) مسماه الوظيفي مراجع داخلي هذا يدل علي دقة المعلومات المستوفاة من خلال الاستبيان وذلك لان المستجيبين جزء كبير منهم يشغلون وظائف محاسبين حيث هم الأكثر دراية وقدرة بموضوع الدراسة.

5. سنوات الخبرة:

جدول رقم (5/2/4)

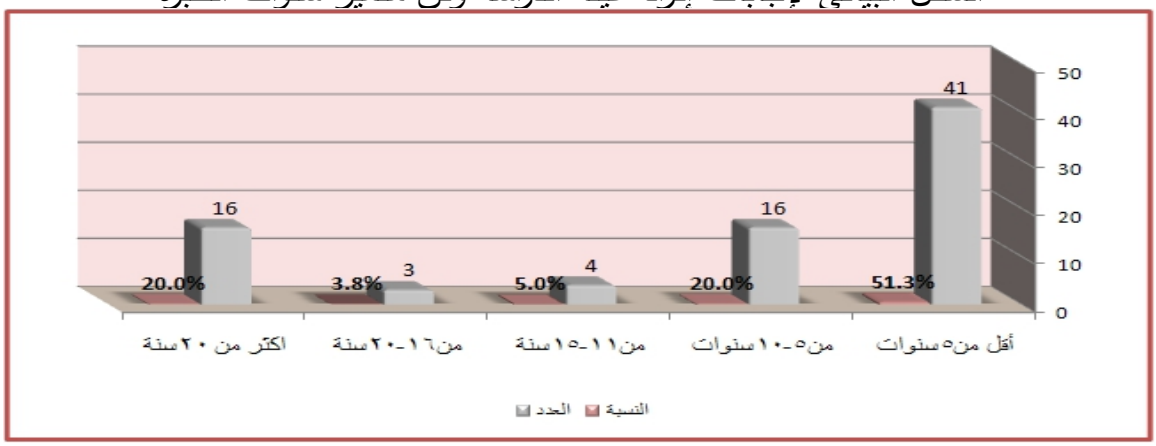
التوزيع التكراري لإجابات إفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

الرقم	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
.1	اقل من 5سنوات	41	51.3
.2	من 5-10 سنوات	16	20
.3	من 11-15سنة	4	5
.4	من16-20سنة	3	3.8
.5	أكثر من 20 سنة	16	20
	المجموع	80	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (5/2/4)

الشكل البياني لإجابات إفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل رقم (5/2/4) أعلاه أن نسبة (51.3%) لديهم خبرات أقل من 5سنوات، وأن نسبة (20%) فرد خبراتهم من 5–10 سنة، وأيضاً نسبة (20%) فرد لهم خبرة أكثر من 20سنة، وأن نسبة (5%) فرد لديهم خبرة من11–15سنة ، وأن نسبة (3.8%) فرد لديهم خبرة من 16–20سنة، وهذا مؤشر علي ضعف خبرة الكوادر العاملة.

ب : تحليل عبارات الاستبيان:

العبارة الأولي: حسن اختيار العاملين في مجال الرقابة يساعد في تحقيق كفاءة الأداء المالي بالبنك.

جدول رقم (6/2/4)

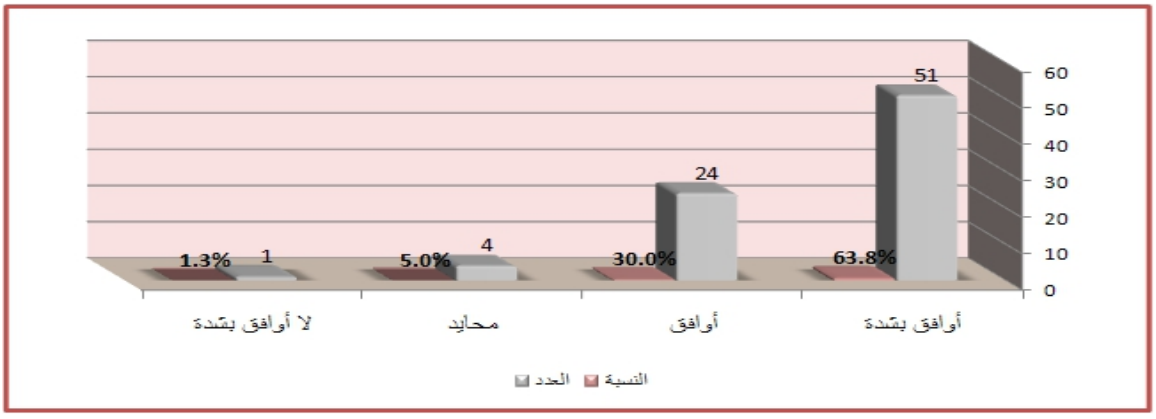
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولي

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
.1	أوافق بشدة	51	63.8
.2	أوافق	24	30
.3	محايد	4	5
.4	لا أوافق	_	_
.5	لا أوافق بشدة	1	1.3
	المجموع	80	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (6/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولي



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (6/2/4) أعلاه أن نسبة (63.8%) فرد موافقون بشدة على أن حسن اختيار العاملين في مجال الرقابة يساعد في تحقيق كفاءة الأداء المالي بالبنك، وأن نسبة (30%) وافقوا، والمحايدون يمثلون نسبة (5%)، وأن نسبة (1.3%) لم يوافقوا بشدة علي ذلك.

العبارة الثانية : يتمتع النظام الرقابي بالبنك بالشفافية وعدم التحيز

جدول رقم (7/2/4)

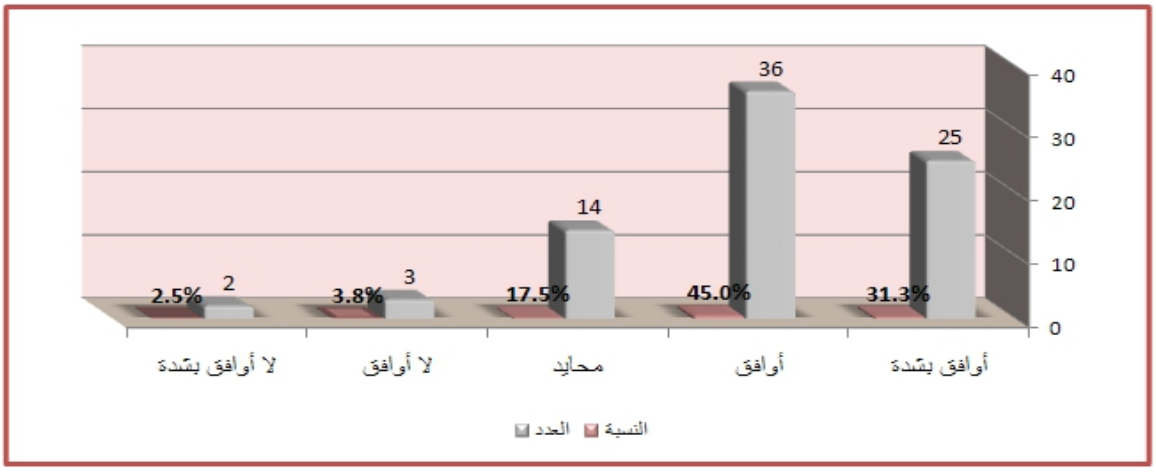
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
.1	أوافق بشدة	25	31.3
.2	أوافق	36	45
.3	محايد	14	17.5
.4	لا أوافق	3	3.8
.5	لا أوافق بشدة	2	2.5
	المجموع	80	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (7/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (7/2/4) أعلاه أن نسبة (45%) موافقون على أن، النظام الرقابي بالبنك يتمتع بالشفافية وعدم التحيز، وأن نسبة (31.3%) وافقوا بشدة، والمحايدون يمثلون (17.5%)، وأن نسبة (3.8%) لم يوافقوا، وأن نسبة (2.5%) لم يوافقوا بشدة علي ذلك.

العبارة الثالثة: توجد رقابة مالية مستمرة والتي تزيد من فعالية الأداء بالبنك

جدول رقم (8/2/4)

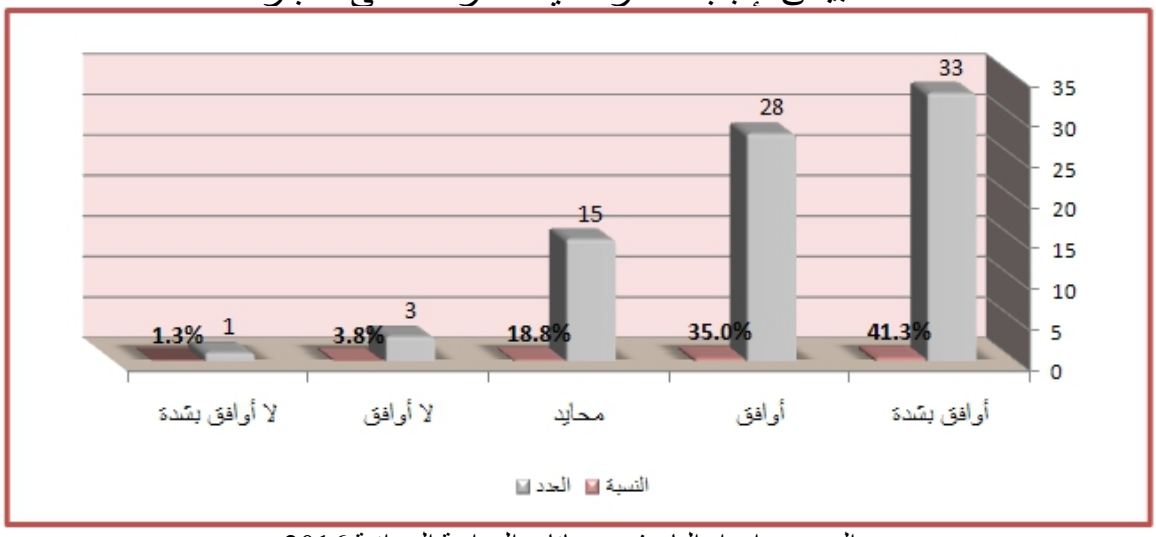
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
.1	أوافق بشدة	33	41.3
.2	أوافق	28	35.0
.3	محايد	15	18
.4	لا أوافق	3	3.8
.5	لا أوافق بشدة	1	1.3
	المجموع	80	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (8/2/4)

الشكل البيانى لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (8/2/4)أعلاه أن نسبة (41.3%) موافقون بشدة على أنه توجد رقابة مالية مستمرة والتي تزيد من فعالية الأداء بالبنك ، وأن نسبة (35%) موافقون ، والمحايدون يمثلون نسبة (18%) ، وأن نسبة (3.8%) لم يوافقوا، ونسبة (1.3%) لم يوافقوا بشدة علي ذلك.

العبارة الرابعة: التقارير المالية المقدمة من قسم الرقابة تؤخذ بعين الاعتبار من الإدارة العليا

جدول رقم (9/2/4)

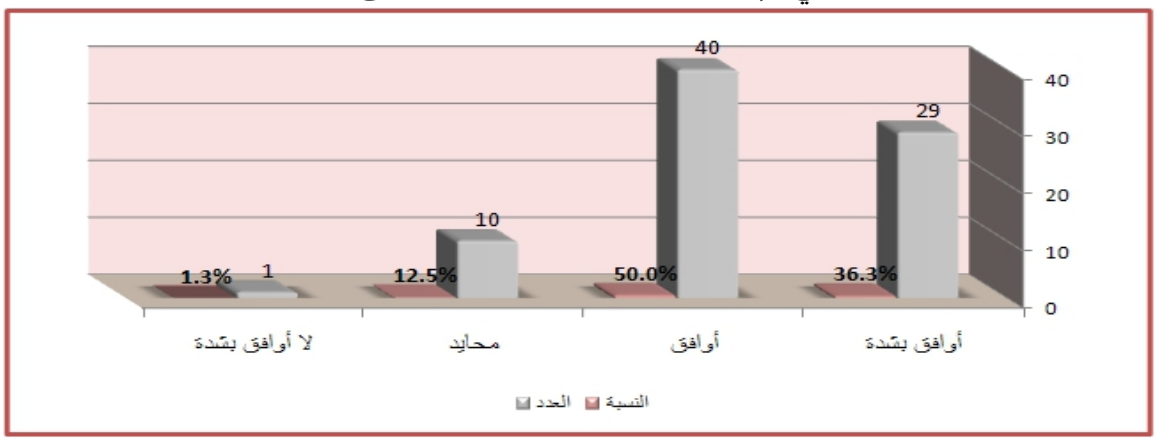
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
.1	أوافق بشدة	29	36.3
.2	أوافق	40	50
.3	محايد	10	12.5
.4	لا أوافق	_	_
.5	لا أوافق بشدة	1	1.3
المجموع		80	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (9/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (9/2/4) أعلاه أن نسبة (50%) موافقون على أن التقارير المالية المقدمة من قسم الرقابة تؤخذ بعين الاعتبار من الإدارة العليا ، وأن نسبة (36.3%) وافقوا بشدة، والمحايدون يمثلون نسبة (12.5%) ، وأن نسبة (1.3%) لم يوافقوا بشدة علي ذلك.

العبارة الخامسة:وجود حوافز مادية ومعنوية تساعد في رفع كفاءة الأداء المالي بالبنك

جدول رقم (10/2/4)

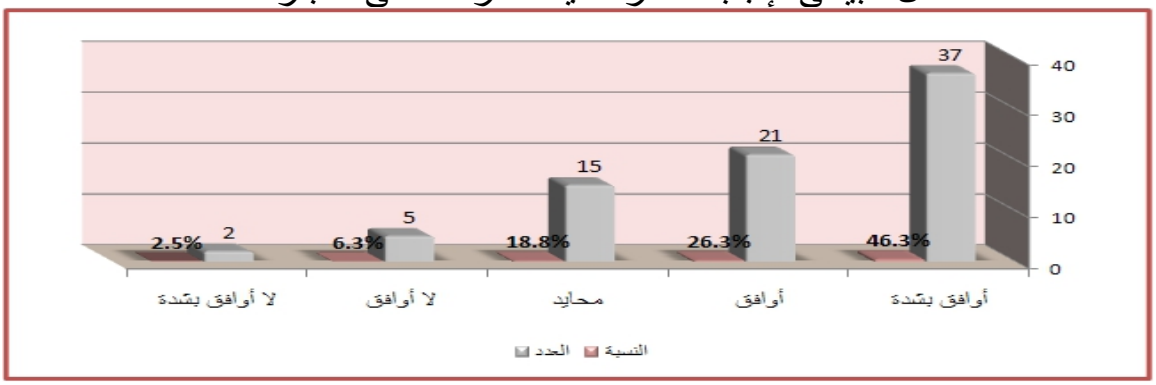
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
.1	أوافق بشدة	37	46.3
.2	أوافق	21	26.3
.3	محايد	15	18.8
.4	لا أوافق	5	6.3
.5	لا أوافق بشدة	2	2.5
المجموع		80	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (10/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (10/2/4) أعلاه أن نسبة (46.3%) موافقون بشدة على أن وجود حوافز مادية ومعنوية تساعد في رفع كفاءة الأداء المالي بالبنك ، وأن هنالك نسبة (26.3%) وافقوا ، والمحايدون يمثلون نسبة (18.8%)، وأن نسبة (6.3%) لم يوافقوا، وأن نسبة (2.5%) لم يوافقوا بشدة علي ذلك.

العبارة السادسة:هنالك دورات تدريبية للعاملين بالبنك علي استخدام التقنيات الحديثة

جدول رقم (11/2/4)

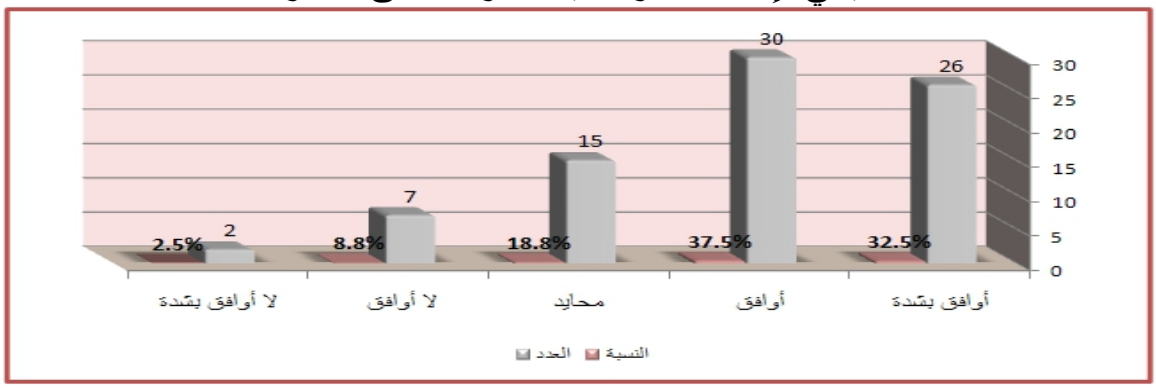
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
.1	أوافق بشدة	26	32.5
.2	أوافق	30	37.5
.3	محايد	15	18.8
.4	لا أوافق	7	8.8
.5	لا أوافق بشدة	2	2.5
المجموع		80	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (11/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (11/2/4) أعلاه أن نسبة (37.5%) موافقون على أن هنالك دورات تدريبية للعاملين بالبنك علي استخدام التقنيات الحديثة، وأن نسبة (32.5%) وافقوا بشدة ، والمحايدون يمثلون نسبة (18.8%) ، وأن نسبة (8.8%) لم يوافقوا، ونسبة (2.5%) لم يوافقوا بشدة علي ذلك.

العبارة السابعة: يستخدم البنك الرقابة التقديرية بإشراك كافة الجهات في إعدادها للرقابة علي أداء الأفراد

جدول رقم (12/2/4)

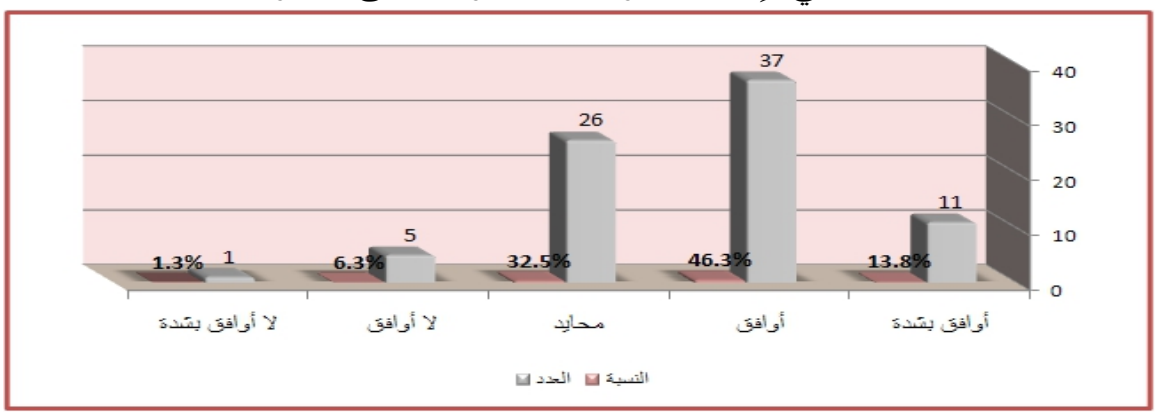
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
.1	أوافق بشدة	11	13.8
.2	أوافق	37	46.3
.3	محايد	26	32.5
.4	لا أوافق	5	6.3
.5	لا أوافق بشدة	1	1.3
المجموع		80	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (12/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (12/2/4) أعلاه أن نسبة (46.3%) موافقون على أن البنك يستخدم الرقابة التقديرية بإشراك كافة الجهات في إعدادها للرقابة علي أداء الأفراد ، والمحايدون يمثلون نسبة (23.3%) ، وان هنالك نسبة (13.8%) وافقوا بشدة ، وأن نسبة (6.3%) فرد لم يوافقوا ، ونسبة (1.3%) لم يوافق بشدة علي ذلك.

العبارة الثامنة: تساهم الرقابة في الكشف عن مظاهر القصور في الأداء واقتراح وسائل تلافيها

جدول رقم (13/2/4)

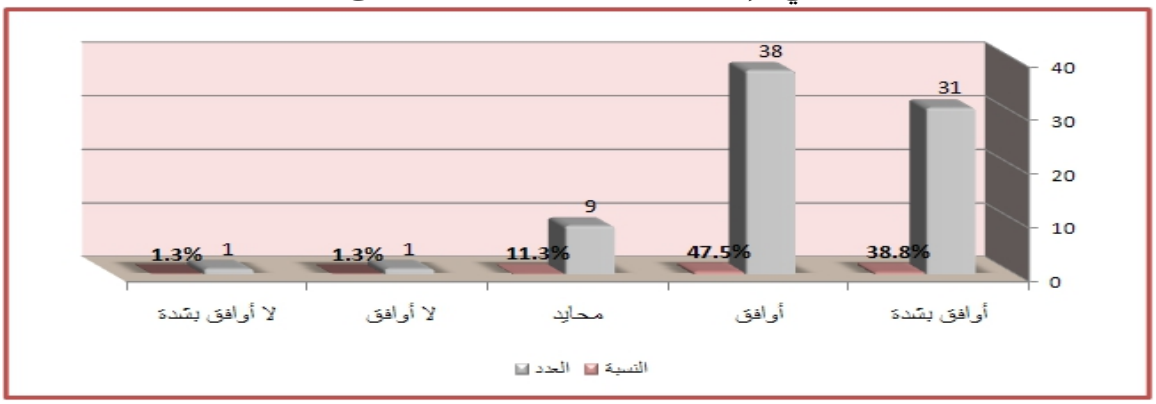
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
.1	أوافق بشدة	31	38.8
.2	أوافق	38	47.5
.3	محايد	9	11.3
.4	لا أوافق	1	1.3
.5	لا أوافق بشدة	1	1.3
المجموع		80	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (12/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (12/2/4) أعلاه أن نسبة (47.5%) موافقون على أن الرقابة تساهم في الكشف عن مظاهر القصور في الأداء واقتراح وسائل تلافيها، وأن نسبة (38.8%) وافقوا بشدة، والمحايدون يمثلون نسبة (11.3%) ، وأن نسبة (1.3%) لم يوافقوا ، وأيضاً هنالك نسبة (1.3%) لم يوافق بشدة علي ذلك.

العبارة التاسعة: توجد معايير رقابية لمتابعة وتقويم الأداء المالي في البنك

جدول رقم (14/2/4)

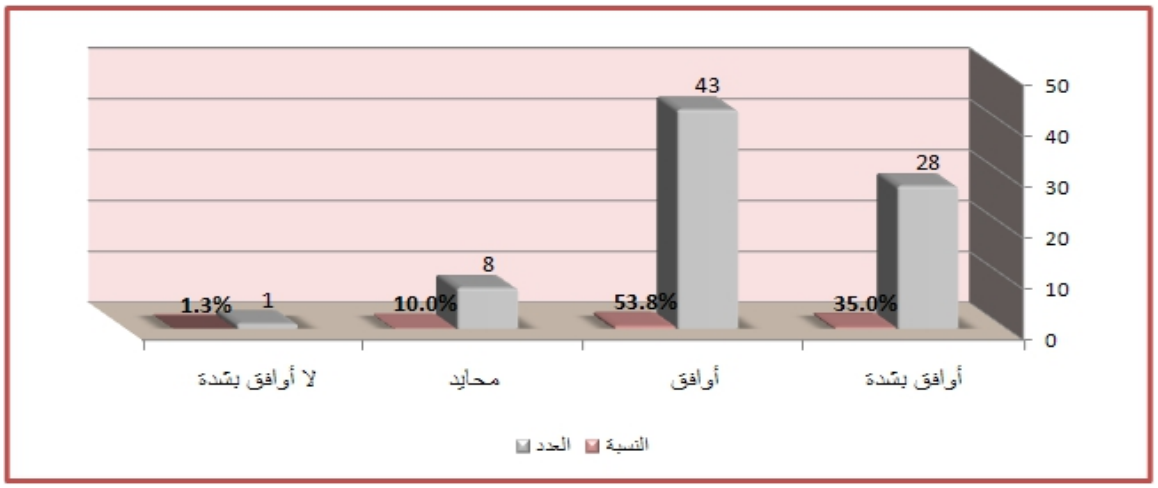
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
.1	أوافق بشدة	28	35
.2	أوافق	43	53.8
.3	محايد	8	10
.4	لا أوافق	_	_
.5	لا أوافق بشدة	1	1.3
	المجموع	80	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (14/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (14/2/4) أعلاه أن نسبة (53.8%) موافقون على أنه توجد معايير رقابية لمتابعة وتقويم الأداء المالي في البنك ، وأن هنالك نسبة (35%) وافقوا بشدة، والمحايدون يمثلون نسبة (10%) ، ونسبة (1.3%) فرد لم يوافق بشدة علي ذلك.

العبارة العاشرة: الرقابة المالية الكفوءة تدعم موقف البنك في سوق العمل في ظل وجود المنافسة

جدول رقم (15/2/4)

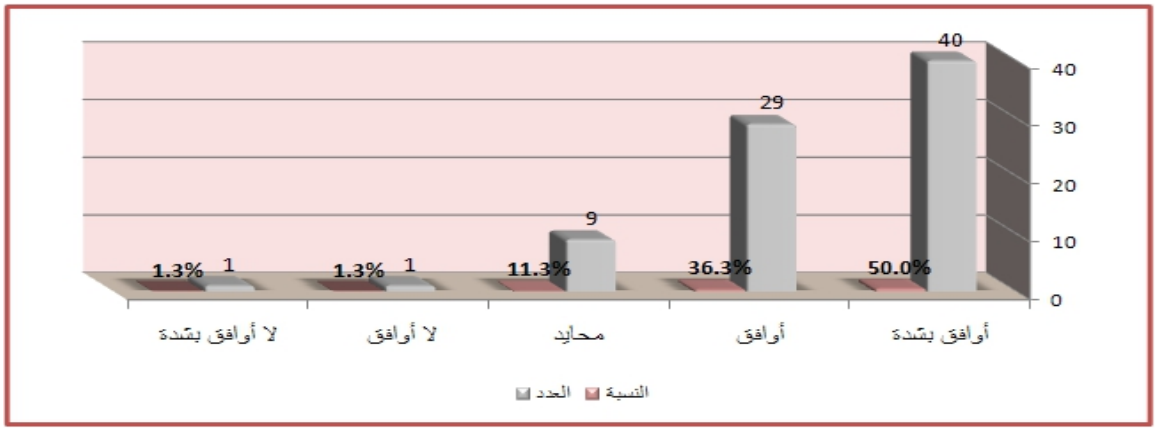
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
.1	أوافق بشدة	40	50
.2	أوافق	29	36.3
.3	محايد	9	11.3
.4	لا أوافق	1	1.3
.5	لا أوافق بشدة	1	1.3
	المجموع	80	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (15/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (15/2/4) أعلاه أن نسبة (50%) موافقون بشدة على أن الرقابة المالية الكفوءة تدعم موقف البنك في سوق العمل في ظل وجود المنافسة ، وأن نسبة (36.3%) وافقوا، والمحايدون يمثلون نسبة (11.3%) ، ونسبة (1.3%) لم يوافقوا، وأن هنالك أيضاً نسبة (1.3%) لم يوافق بشدة علي ذلك.

العبارة الحادية عشر: النظام الرقابي الموجود بالبنك والمعمول به يساهم بدرجة عالية في رفع كفاءة أداء البنك بين وصفائه.

جدول رقم (16/2/4)

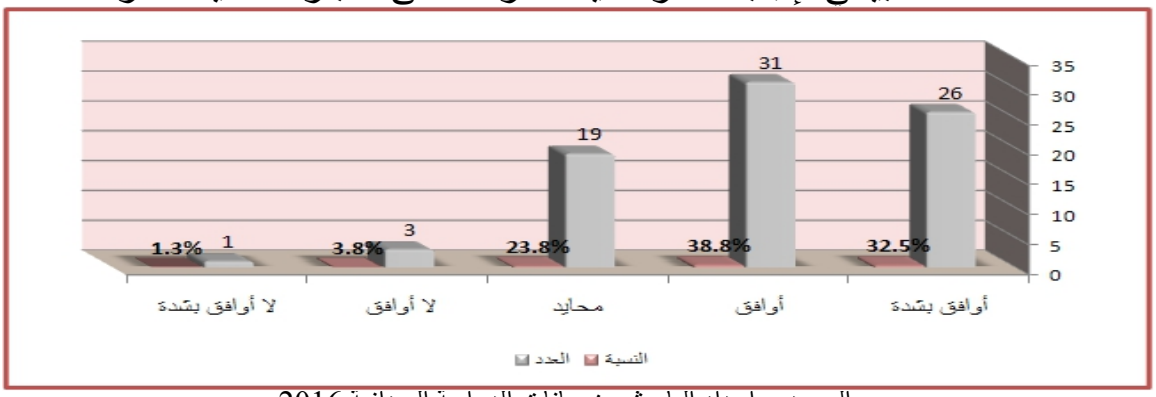
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
.1	أوافق بشدة	26	32.5
.2	أوافق	31	38.8
.3	محايد	19	23.8
.4	لا أوافق	3	3.8
.5	لا أوافق بشدة	1	1.3
المجموع		80	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (16/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (16/2/4) أعلاه أن نسبة (38.8%) موافقون على أن النظام الرقابي الموجود بالبنك والمعمول به يساهم بدرجة عالية في رفع كفاءة أداء البنك بين وصفائه ، وأن نسبة (32.5%) وافقوا بشدة، والمحايدون يمثلون نسبة (23.8%) ، ونسبة (3.8%) وافقوا ، و هنالك نسبة (1.3%) لم يوافق بشدة علي ذلك.

العبارة الثانية عشر: توجد معايير قياس موضوعية لقياس أداء العاملين في البنك

جدول رقم (17/2/4)

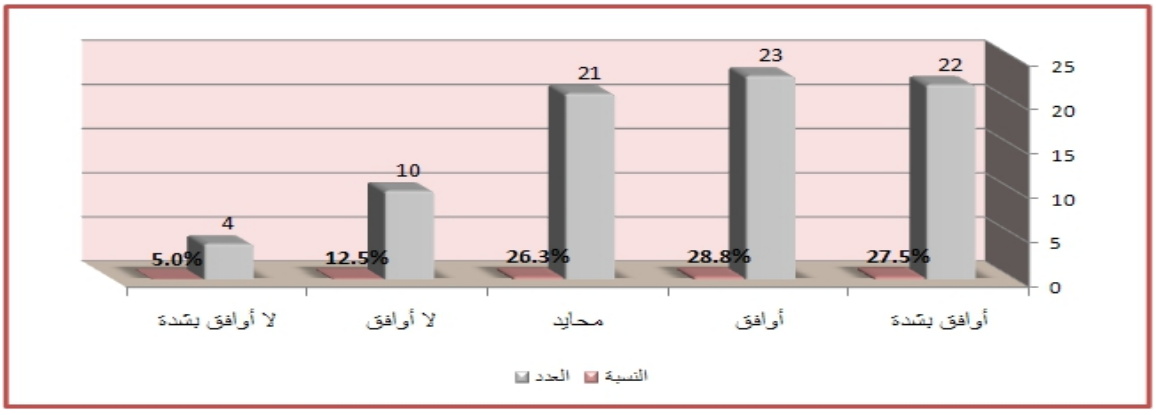
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
.1	أوافق بشدة	22	27.5
.2	أوافق	23	28.8
.3	محايد	21	26.3
.4	لا أوافق	10	12.5
.5	لا أوافق بشدة	4	5
المجموع		80	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (17/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (17/2/4) أعلاه أن نسبة (28.8%) موافقون على أنه توجد معايير قياس موضوعية لقياس أداء العاملين في البنك ، وأن نسبة (27.5%) وافقوا بشدة، والمحايدون يمثلون نسبة (26.3%) ، وأن نسبة (12.5%) لم يوافقوا، ونسبة (5%) لم يوافقوا بشدة علي ذلك.

العبارة الثالثة عشر: النظام الرقابي المعمول به يمتلك وسائل لحماية البيانات والملفات ويتمتع بدرجة كافية من الأمان.

جدول رقم (18/2/4)

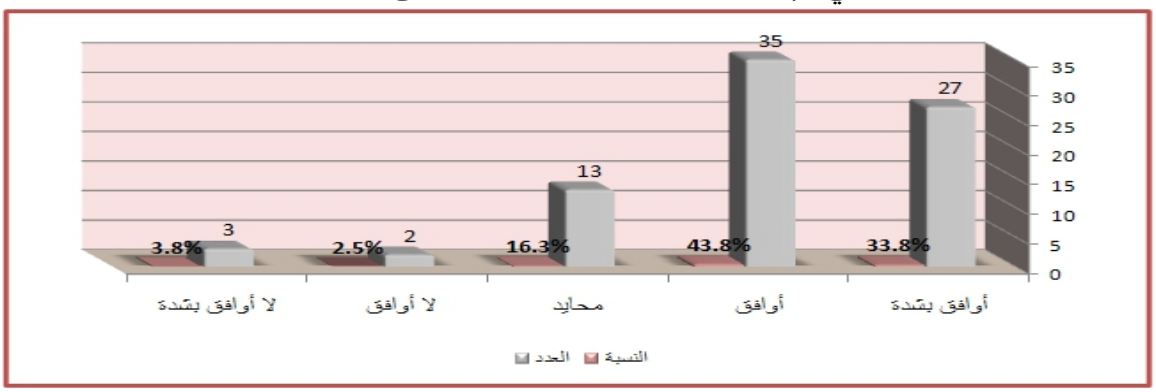
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
.1	أوافق بشدة	27	33.8
.2	أوافق	35	43.8
.3	محايد	13	16.3
.4	لا أوافق	2	2.5
.5	لا أوافق بشدة	3	3.8
المجموع		80	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (18/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (18/2/4) أعلاه أن نسبة (43.8%) موافقون على أن النظام الرقابي المعمول به يمتلك وسائل لحماية البيانات والملفات ويتمتع بدرجة كافية من الأمان ، وأن نسبة (33.8%) وافقوا بشدة ، والمحايدون يمثلون نسبة (16.3%) ، وأن هنالك نسبة (3.8%) لم يوافقوا بشدة ، ونسبة (2.5%) لم يوافقوا علي ذلك.

العبارة الرابعة عشر: تعي إدارة البنك الدور الذي تقوم به الرقابة المالية

جدول رقم (19/2/4)

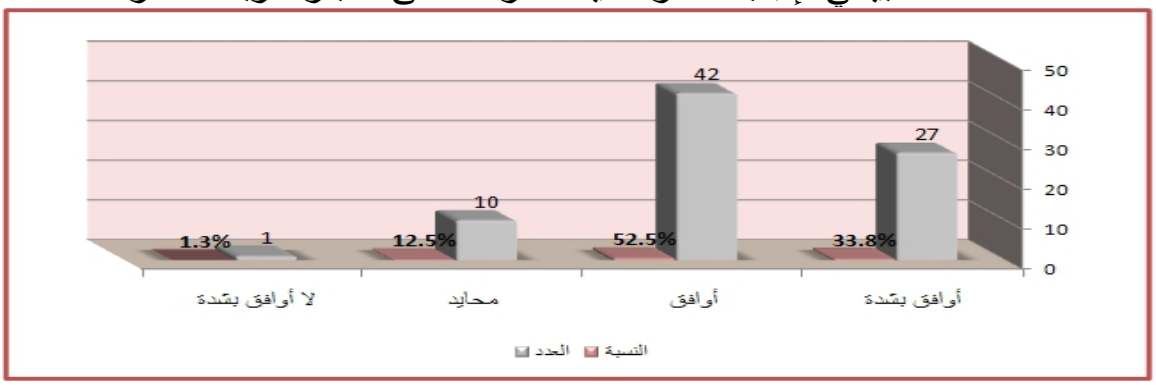
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
.1	أوافق بشدة	27	33.8
.2	أوافق	42	52.5
.3	محايد	10	12.5
.4	لا أوافق	–	–
.5	لا أوافق بشدة	1	1.3
المجموع		80	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (19/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (19/2/4) أعلاه أن نسبة (52.5%) موافقون على أن إدارة البنك تعي الدور الذي تقوم به الرقابة المالية، وأن نسبة (33.8%) وافقوا بشدة، والمحايدون يمثلون نسبة (12.5%)، ونسبة (1.3%) لم يوافق بشدة علي ذلك.

العبارة الخامسة عشر: يتم عقد دورات تدريبية لتطوير الأداء وللحد من نقاط الضعف التي تظهرها التقارير المالية

جدول رقم (20/2/4)

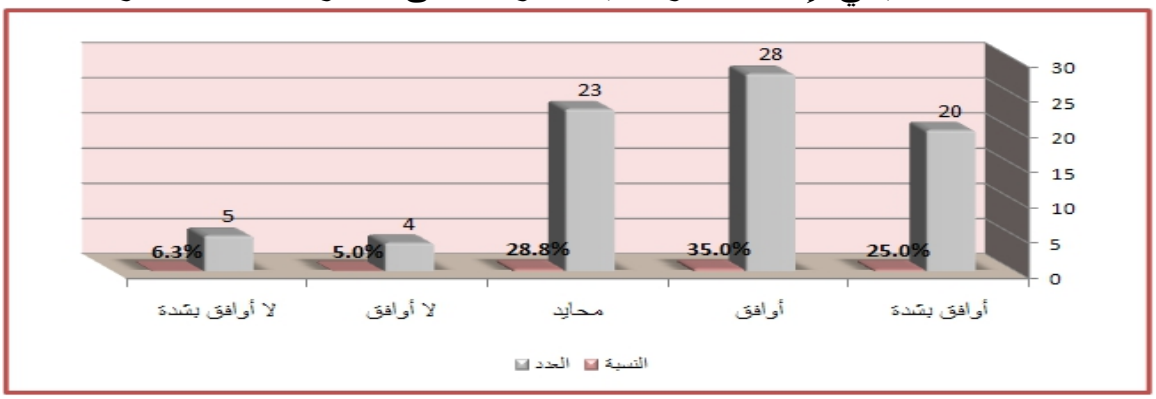
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
.1	أوافق بشدة	20	25
.2	أوافق	28	35
.3	محايد	23	28.8
.4	لا أوافق	4	5
.5	لا أوافق بشدة	5	6.3
المجموع		80	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (20/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (20/2/4) أعلاه أن نسبة (35%) موافقون على أنه يتم عقد دورات تدريبية لتطوير الأداء وللحد من نقاط الضعف التي تظهرها التقارير المالية ، والمحايدون يمثلون نسبة (28.8%) ، وأن نسبة (25%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (6.3%) لم يوافقوا بشدة ، ونسبة (5%) لم يوافقوا علي ذلك.

العبارة السادسة عشر: يوجد بالبنك دليل يوضح إجراءات ولوائح الرقابة

جدول رقم (21/2/4)

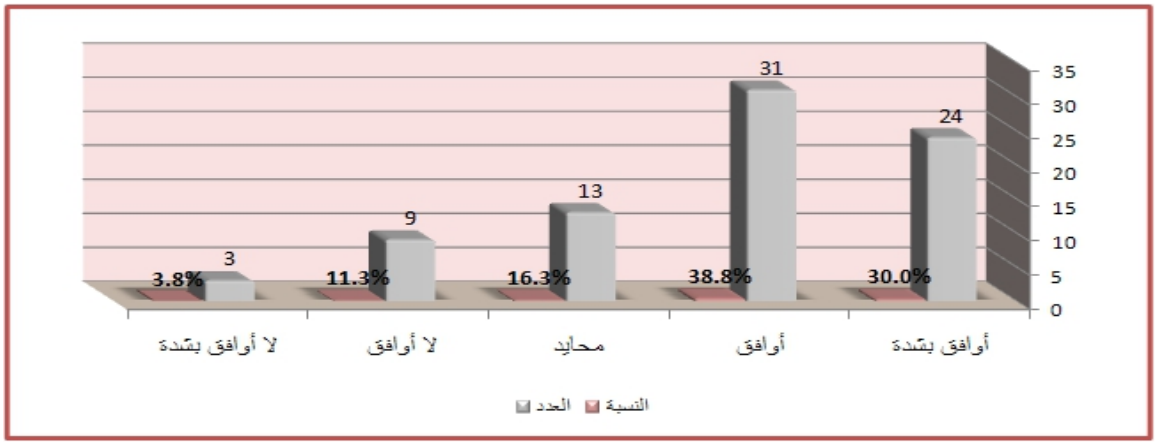
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة عشر

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
.1	أوافق بشدة	24	30
.2	أوافق	31	38.8
.3	محايد	13	16.3
.4	لا أوافق	9	11.3
.5	لا أوافق بشدة	3	3.8
المجموع		80	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (21/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة عشر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (21/2/4) أعلاه أن نسبة (38.8%) موافقون على وجود دليل يوضح إجراءات ولوائح الرقابة بالبنك، وأن نسبة (30%) وافقوا بشدة، والمحايدون يمثلون نسبة (16.3%)، وأن نسبة (11.3%) لم يوافقوا ، ونسبة (3.8%) لم يوافقوا بشدة علي ذلك.

العبارة السابعة عشر: تساعد الرقابة المالية في توفير السيولة الكافية للعميل عند الحاجة إليها

جدول رقم (22/2/4)

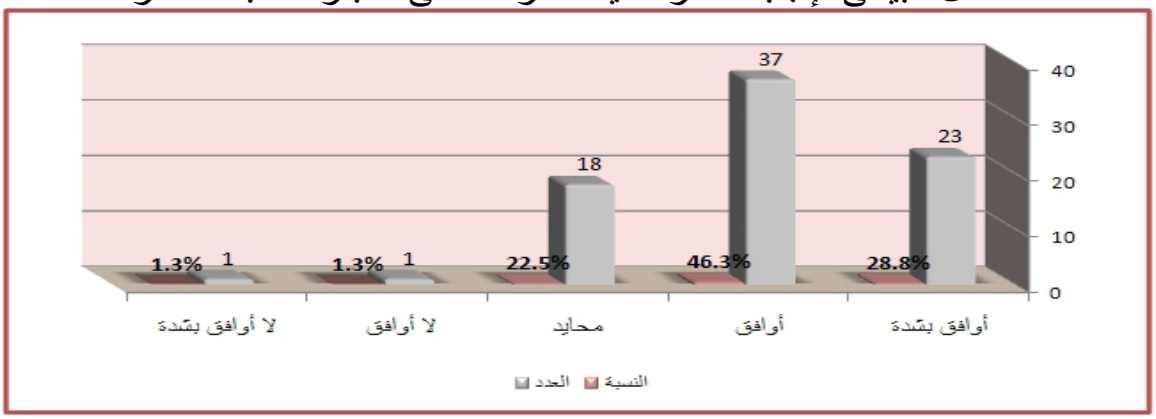
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة عشر

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
.1	أوافق بشدة	23	28.8
.2	أوافق	37	46.3
.3	محايد	18	22.5
.4	لا أوافق	1	1.3
.5	لا أوافق بشدة	1	1.3
المجموع		80	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (22/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة عشر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (22/2/4) أعلاه أن نسبة (46.3%) موافقون على أن الرقابة المالية تساعد في توفير السيولة الكافية للعميل عند الحاجة إليها ، وأن نسبة (28.8%) وافقوا بشدة، والمحايدون يمثلون نسبة (22.5%)، ونسبة (1.3%) لم يوافقوا، وأن هنالك أيضاً نسبة (1.3%) لم يوافقوا بشدة علي ذلك.

العبارة الثامنة عشر: تزيد درجة تجاوب العملاء وزيادة عددهم في حالة توفير مقومات الرقابة بشكل جيد.

جدول رقم (23/2/4)

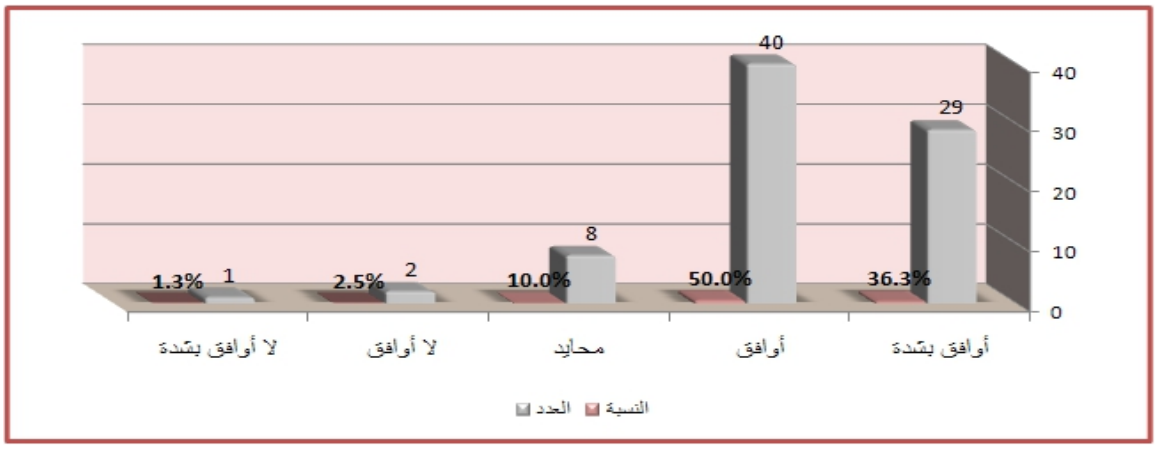
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة عشر

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
.1	أوافق بشدة	29	36.3
.2	أوافق	40	50
.3	محايد	8	10
.4	لا أوافق	2	2.5
.5	لا أوافق بشدة	1	1.3
	المجموع	80	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (23/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة عشر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (23/2/4) أعلاه أن نسبة (50%) موافقون على أن زيادة درجة تجاوب العملاء وازدياد عددهم في حالة توفير مقومات الرقابة بشكل جيد ، وأن نسبة (36.3%) وافقوا بشدة، والمحايدون يمثلون نسبة (10%) ، وأن هنالك نسبة (2.5%) لم يوافقوا، ونسبة (1.3%) لم يوافقوا بشدة علي ذلك.

العبارة التاسعة عشر: اختيار موظفين من ذوي السمعة الجيدة والكفاءة يزيد من طمأنينة العملاء في تعاملاتهم مع البنك.

جدول رقم (24/2/4)

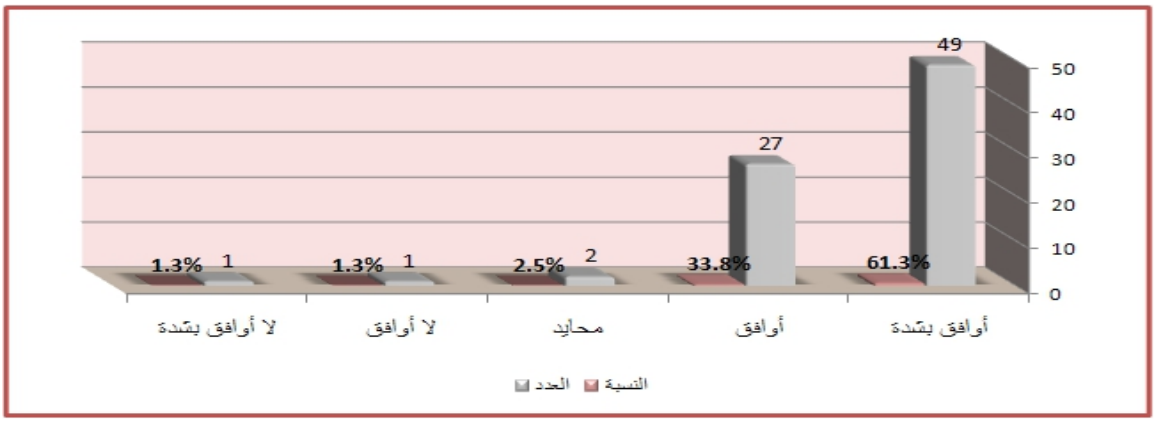
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة عشر

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
.1	أوافق بشدة	49	61.3
.2	أوافق	27	33.8
.3	محايد	2	2.5
.4	لا أوافق	1	1.3
.5	لا أوافق بشدة	1	1.3
المجموع		80	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (24/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة عشر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (24/2/4) أعلاه أن نسبة (61.3%) موافقون بشدة على أن اختيار موظفين من ذوي السمعة الجيدة والكفاءة يزيد من طمأنينة العملاء في تعاملاتهم مع البنك، وأن نسبة (33.8%) وافقوا ، والمحايدون يمثلون نسبة (2.5%) ، وأن نسبة (1.3%) لم يوافقوا، وأيضاً نسبة (1.3%) لم يوافقوا بشدة علي ذلك.

العبارة العشرون: يقوم البنك بإرسال كشوفات حسابات العملاء دوريا لعملائه لمطابقة أرصدتهم واكتشاف الاختلاف مبكراً

جدول رقم (25/2/4)

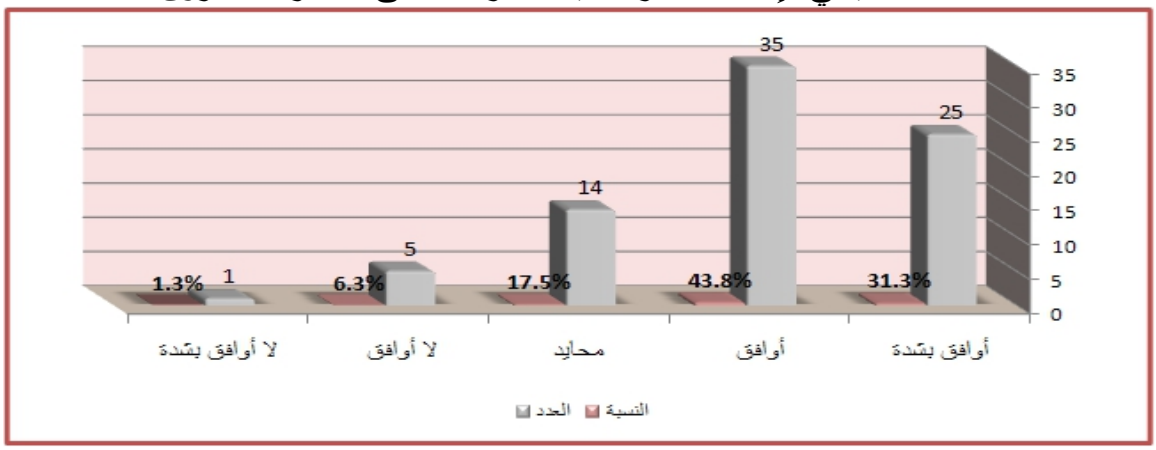
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العشرون

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
.1	أوافق بشدة	25	31.3
.2	أوافق	35	43.8
.3	محايد	14	17.5
.4	لا أوافق	5	6.3
.5	لا أوافق بشدة	1	1.3
المجموع		80	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (25/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العشرون



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (25/2/4) أن هنالك نسبة (43.8%) موافقون على أن البنك يقوم بإرسال كشوفات حسابات العملاء دوريا لعملائه لمطابقة أرصدتهم واكتشاف الاختلاف مبكراً ، و أن نسبة (31.3%) وافقوا بشدة، والمحايدون يمثلون نسبة (17.5%)، وأن نسبة (6.3%) لم يوافقوا، ونسبة (1.3%) لم يوافق بشدة علي ذلك.

العبارة الحادية والعشرون: وجود نظام للرقابة المالية يعزز من مصداقية البنك مع عملائه

جدول رقم (26/2/4)

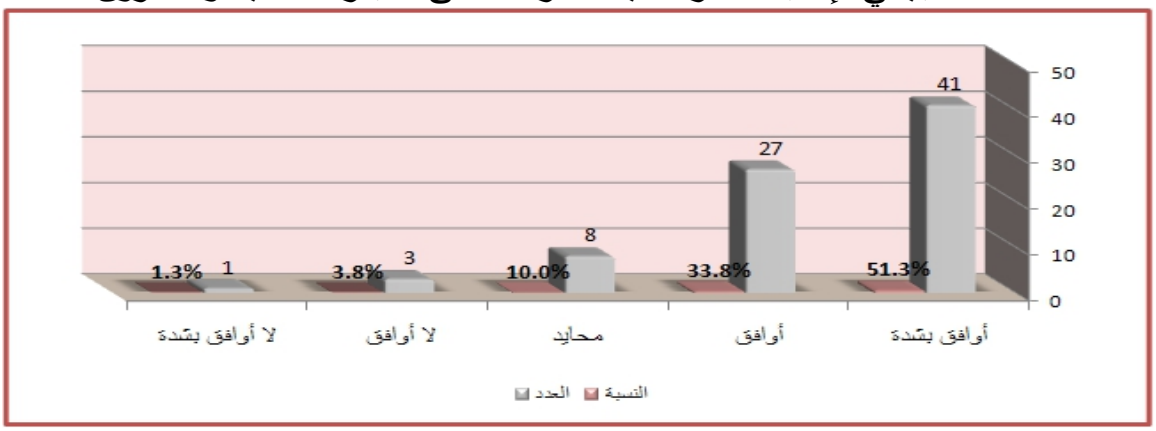
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية والعشرون

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
.1	أوافق بشدة	41	51.3
.2	أوافق	27	33.8
.3	محايد	8	10
.4	لا أوافق	3	3.8
.5	لا أوافق بشدة	1	1.3
المجموع		80	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (26/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (26/2/4) أعلاه أن نسبة (51.3%) موافقون بشدة على أن وجود نظام للرقابة المالية يعزز من مصداقية البنك مع عملائه، وأن نسبة (33.8%) وافقوا ، والمحايدون يمثلون نسبة (10%)، وأن نسبة (3.8%) لم يوافقوا، ونسبة (1.3%) لم يوافقوا بشدة علي ذلك.

العبارة الثانية والعشرون: هنالك اهتمام بشكاوي الجمهور بنشر صناديق للشكاوي ودراستها

جدول رقم (27/2/4)

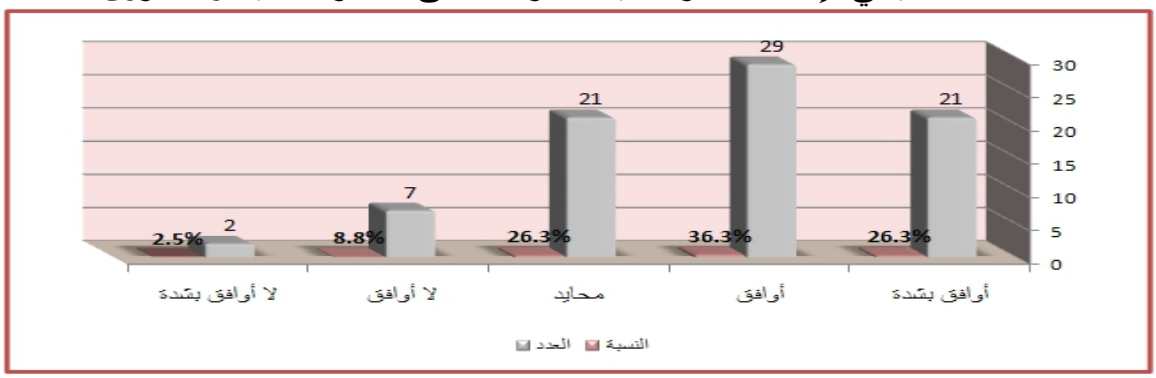
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية والعشرون

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
.1	أوافق بشدة	21	26.3
.2	أوافق	29	36.3
.3	محايد	21	26.3
.4	لا أوافق	7	8.8
.5	لا أوافق بشدة	2	2.5
المجموع		80	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (27/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (27/2/4) أعلاه أن نسبة (36.3%) موافقون على أن هنالك اهتمام بشكاوي الجمهور بنشر صناديق للشكاوي ودراستها، وأن نسبة (26.3%) فرد وافقوا بشدة، والمحايدون يمثلون نسبة (26.3%)، وأن نسبة (8.8%) لم يوافقوا، ونسبة (2.5%) لم يوافقوا بشدة علي ذلك.

العبارة الثالثة والعشرون: دوران العاملين في البنك بين الوظائف المختلفة يعزز من ثقة العميل تجاه البنك

جدول رقم (28/2/4)

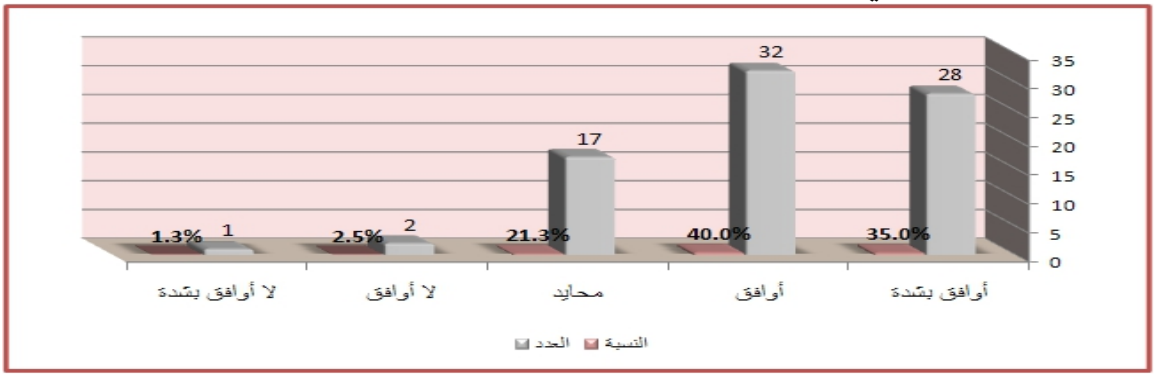
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة والعشرون

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
.1	أوافق بشدة	28	35
.2	أوافق	32	40
.3	محايد	17	21.3
.4	لا أوافق	2	2.5
.5	لا أوافق بشدة	1	1.3
	المجموع	80	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (28/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (28/2/4) أن نسبة (40%) موافقون على أن دوران العاملين في البنك بين الوظائف المختلفة يعزز من ثقة العميل تجاه البنك ، وأن نسبة (35%) وافقوا بشدة، والمحايدون يمثلون نسبة (21.3%)، وأن نسبة (2.5%) لم يوافقوا ونسبة (1.3%) لم يوافق بشدة علي ذلك.

العبارة الرابعة والعشرون: هنالك رقابة مالية فاعلة تساعد في اكتشاف الأخطاء مبكراً

جدول رقم (29/2/4)

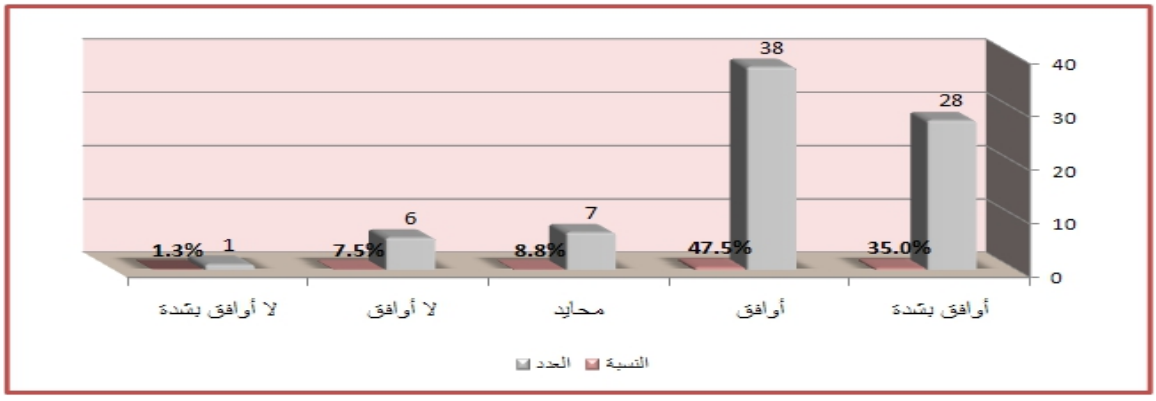
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة والعشرون

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
.1	أوافق بشدة	28	35
.2	أوافق	38	47.5
.3	محايد	7	8.8
.4	لا أوافق	6	7.5
.5	لا أوافق بشدة	1	1.3
المجموع		80	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (29/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (29/2/4) أن هنالك نسبة (47.5%) موافقون على أن هنالك رقابة مالية فاعلة تساعد في اكتشاف الأخطاء مبكراً، و أن نسبة (35%) وافقوا بشدة، والمحايدون يمثلون نسبة (8.8%)، وأن نسبة (7.5%) لم يوافقوا ،ونسبة (1.3%) لم يوافقوا بشدة علي ذلك.

العبارة الخامسة والعشرون: تكتشف الأخطاء والتجاوزات بعد مضي فترة زمنية قصيرة

جدول رقم (30/2/4)

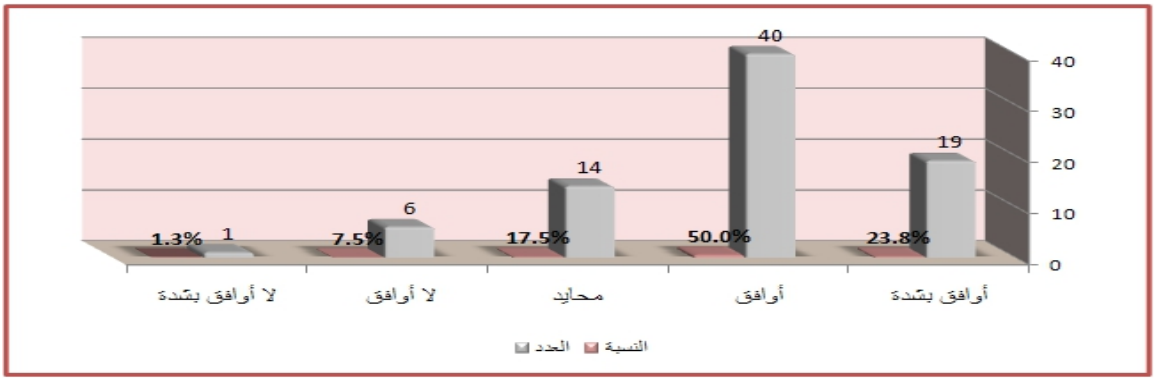
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة والعشرون

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
.1	أوافق بشدة	19	23.8
.2	أوافق	40	50
.3	محايد	14	17.5
.4	لا أوافق	6	7.5
.5	لا أوافق بشدة	1	1.3
	المجموع	80	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (30/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (30/2/4) أن نسبة (50%) موافقون على أن الأخطاء والتجاوزات تكتشف بعد مضي فترة زمنية قصيرة ، و أن نسبة (23.8%) وافقوا بشدة، والمحايدون يمثلون نسبة (17.5%)، وأن نسبة (7.5%) لم يوافقوا ، ونسبة (1.3%) لم يوافقوا بشدة علي ذلك.

العبارة السادسة والعشرون: هنالك توثيق للانحرافات والتجاوزات للاستفادة منها في تدعيم نظام الرقابة المطبق بالبنك

جدول رقم (31/2/4)

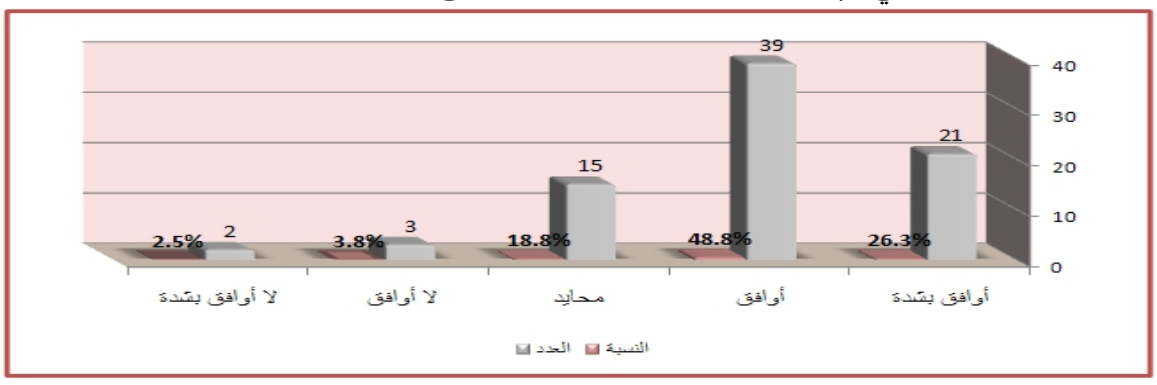
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة والعشرون

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
.1	أوافق بشدة	21	26.3
.2	أوافق	39	48.8
.3	محايد	15	18.8
.4	لا أوافق	3	3.8
.5	لا أوافق بشدة	2	2.5
المجموع		80	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (31/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (31/2/4) أن نسبة (48.8%) موافقون على أن هنالك توثيق للانحرافات والتجاوزات للاستفادة منها في تدعيم نظام الرقابة المطبق بالبنك، و أن هنالك نسبة (26.3%) وافقوا بشدة، والمحايدون يمثلون نسبة (18.8%)، وأن نسبة (3.8%) لم يوافقوا ، ونسبة (2.5%) لم يوافقوا بشدة علي ذلك.

العبارة السابعة والعشرون: ممارسة الرقابة في الوقت المناسب يساعد في تحقيق جودة نظام الرقابة المالية

جدول رقم (32/2/4)

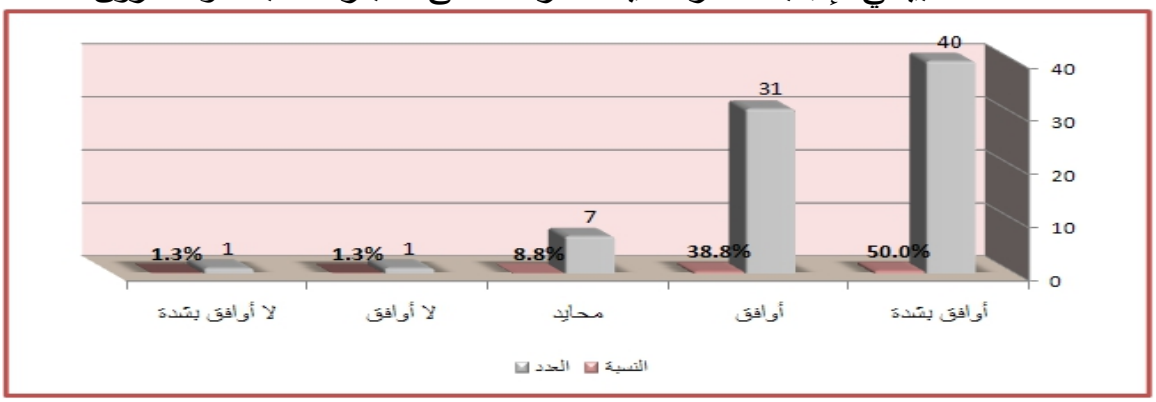
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة والعشرون

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
.1	أوافق بشدة	40	50
.2	أوافق	31	38.8
.3	محايد	7	8.8
.4	لا أوافق	1	1.3
.5	لا أوافق بشدة	1	1.3
المجموع		80	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (32/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (32/2/4) أن نسبة (50%) موافقون بشدة على أن ممارسة الرقابة في الوقت المناسب يساعد في تحقيق جودة نظام الرقابة المالية، و أن نسبة (38.8%) موافقون ، والمحايدون يمثلون نسبة (8.8%) ، وأن نسبة (1.3%) لم يوافقوا ، وأن هنالك أيضاً نسبة (1.3%) لم يوافق بشدة علي ذلك.

العبارة الثامنة والعشرون: نظام الرقابة المستخدم في البنك يؤدي إلي ندرة حدوث الأخطاء.

جدول رقم (33/2/4)

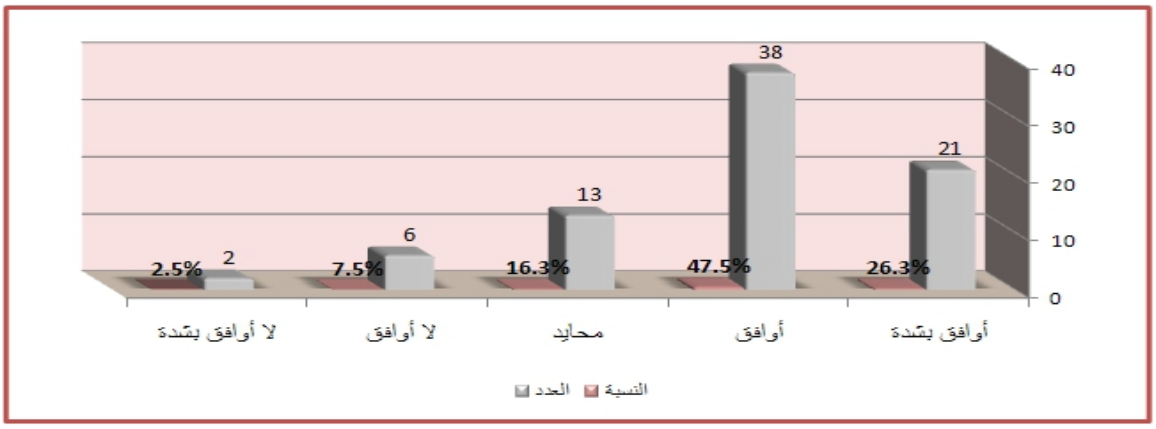
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة والعشرون

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
.1	أوافق بشدة	21	26.3
.2	أوافق	38	47.5
.3	محايد	13	16.3
.4	لا أوافق	6	7.5
.5	لا أوافق بشدة	2	2.5
المجموع		80	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (33/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (33/2/4) أن نسبة (47.5%) موافقون على أن نظام الرقابة المستخدم في البنك يؤدي إلي ندرة حدوث الأخطاء، ونسبة (26.3%) وافقوا بشدة، والمحايدون يمثلون نسبة (16.3%) ، وأن نسبة (7.5%) لم يوافقوا ، وأن نسبة (2.5%) فرد لم يوافقوا بشدة علي ذلك.

العبارة التاسعة والعشرون: يتم معالجة المخالفات المكتشفة واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها بدرجة عالية من السرعة

جدول رقم (34/2/4)

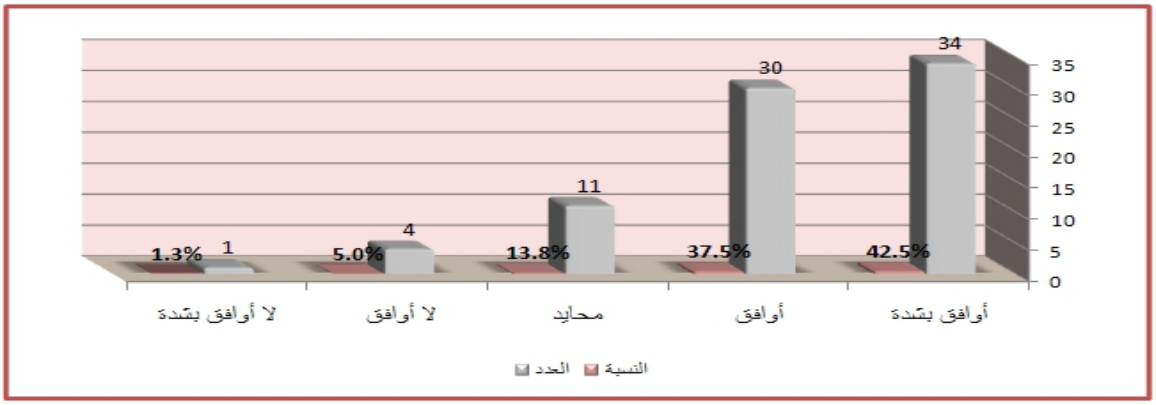
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة والعشرون

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
.1	أوافق بشدة	34	42.5
.2	أوافق	30	37.5
.3	محايد	11	13.8
.4	لا أوافق	4	5
.5	لا أوافق بشدة	1	1.3
المجموع		80	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (34/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (34/2/4) أن نسبة (42.5%) موافقون بشدة على أنه يتم معالجة المخالفات المكتشفة واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها بدرجة عالية من السرعة ، وأيضاً هنالك نسبة (37.5%) وافقوا ، والمحايدون بنسبة (13.8%) ، وأن نسبة (5%) لم يوافقوا، وأن نسبة (1.3%) لم يوافق بشدة علي ذلك.

العبارة الثلاثون: النظام المحاسبي المعمول به يساعد في تنفيذ المعاملات المالية بشكل سليم بدون ثغرات

جدول رقم (35/2/4)

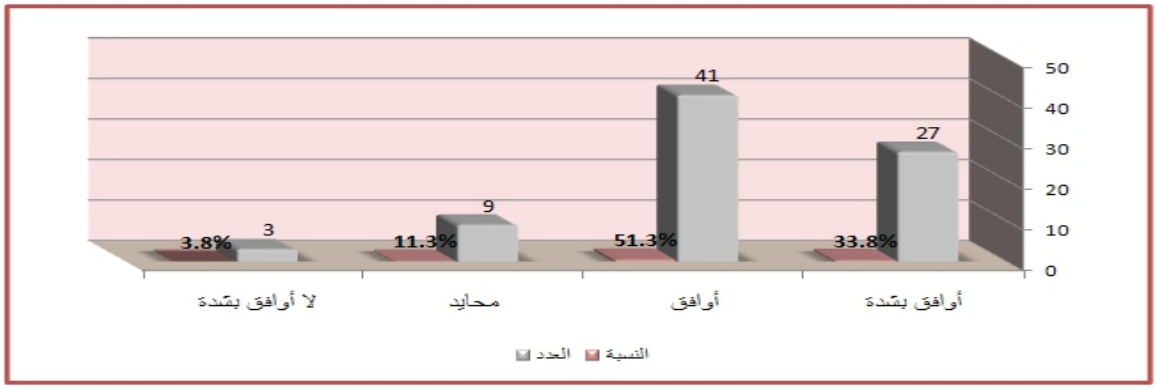
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثلاثون

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
.1	أوافق بشدة	27	33.8
.2	أوافق	41	51.3
.3	محايد	9	11.3
.4	لا أوافق	_	_
.5	لا أوافق بشدة	3	3.8
المجموع		80	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (35/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثلاثون



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

تضح من الجدول والشكل البياني رقم (35/2/4) أن نسبة (51.3%) موافقون على أن النظام المحاسبي المعمول به يساعد في تنفيذ المعاملات المالية بشكل سليم بدون ثغرات، وأن نسبة (33.8%) وافقوا بشدة، والمحايدون يمثلون نسبة (11.3%) ، وأن نسبة (3.8%) لم يوافقوا بشدة علي ذلك.

العبارة الحادية والثلاثون: يتم الفصل التام بين الوظائف المالية المختلفة

جدول رقم (36/2/4)

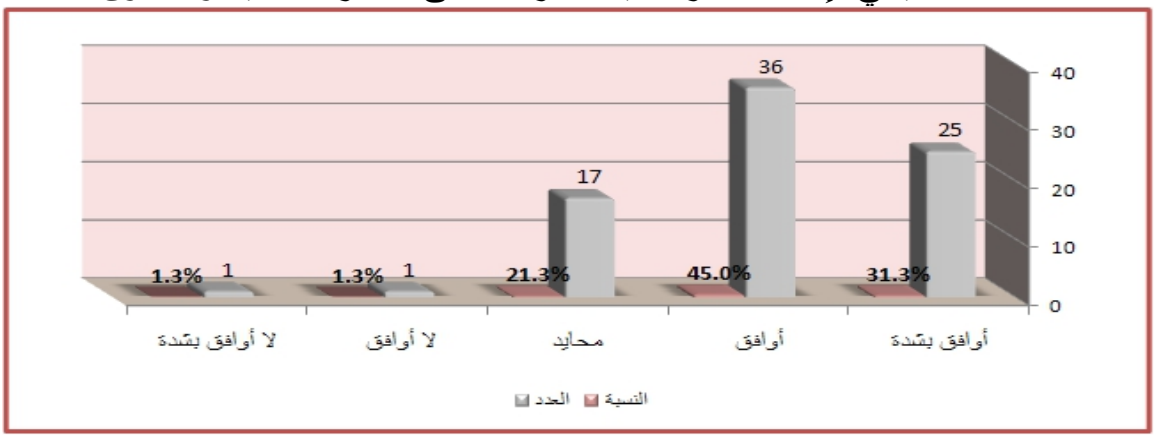
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية والثلاثون

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
.1	أوافق بشدة	25	31.3
.2	أوافق	36	45
.3	محايد	17	21.3
.4	لا أوافق	1	1.3
.5	لا أوافق بشدة	1	1.3
	المجموع	80	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (36/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية والثلاثون



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (36/2/4) أعلاه أن نسبة (45%) موافقون على أنه يتم الفصل التام بين الوظائف المالية المختلفة ، وأيضاً هنالك نسبة (31.3%) وافقوا بشدة، والمحايدون يمثلون نسبة (21.3%)، وأن نسبة (1.3%) لم يوافقوا ، وأن نسبة (1.3%) لم يوافق بشدة علي ذلك.

عرض ومناقشة نتائج الفرضيات:

أولاً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولي:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قوم نظام الرقابة المالية وكفاءة أداء البنوك التجارية

جدول رقم (37/2/4)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الأولى

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	حسن اختيار العاملين في مجال الرقابة يساعد في تحقيق كفاءة الأداء المالي بالبنك.	1.45	0.710
2	يتمتع النظام الرقابي بالبنك بالشفافية وعدم التحيز.	2.01	0.934
3	توجد رقابة مالية مستمرة والتي تزيد من فعالية الأداء بالبنك	1.89	0.928
4	التقارير المالية المقدمة من قسم الرقابة تؤخذ بعين الاعتبار من الإدارة العليا	1.80	0.753
5	وجود حوافز مادية ومعنوية تساعد في رفع كفاءة الأداء المالي بالبنك	1.93	1.065
6	هنالك دورات تدريبية للعاملين بالبنك على استخدام التقنيات الحديثة	2.11	1.043
7	يستخدم البنك الرقابة التقديرية باشر كافة الجهات في إعدادها للرقابة على أداء الإفراد	2.35	0.843
8	تساهم الرقابة في الكشف عن مظاهر القصور في الأداء واقتراح وسائل تلافيها.	1.79	0.791
9	توجد معايير رقابية لمتابعة وتقويم الأداء المالي فئ البنك.	1.79	0.724

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

يتبين من الجدول السابق رقم (37/2/4) ما يلي :

1. قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1.45 والانحراف المعياري لها يساوي 0.710 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن حسن اختيار العاملين في مجال الرقابة يساعد في تحقيق كفاءة الأداء المالي بالبنك.

2. قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 2.01 والانحراف المعياري لها يساوي 0.934 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن النظام الرقابي بالبنك يتمتع بالشفافية وعدم التحيز.

3. قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1.89 والانحراف المعياري لها يساوي 0.928 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على انه توجد رقابة مالية مستمرة والتي تزيد من فعالية الأداء بالبنك.

4. قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1.80 والانحراف المعياري لها يساوي 0.753 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن التقارير المالية المقدمة من قسم الرقابة تؤخذ بعين الاعتبار من الإدارة العليا.

5. قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1.93 والانحراف المعياري لها يساوي 1.065 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن وجود حوافز مادية ومعنوية تساعد في رفع كفاءة الأداء المالي بالبنك.

6. قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 2.11 والانحراف المعياري لها يساوي 1.043وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن هنالك دورات تدريبية للعاملين بالبنك على استخدام التقنيات الحديثة .

7. قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة هي 2.35 والانحراف المعياري لها يساوي 0.843 وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن البنك يستخدم الرقابة التقديرية باشر كافة الجهات في إعدادها للرقابة على أداء الإفراد.

8. قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة هي 1.79 والانحراف المعياري لها يساوي 0.791 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الرقابة تساهم في الكشف عن مظاهر القصور في الأداء واقتراح وسائل تلافيها.

9. قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة هي 1.79 والانحراف المعياري لها يساوي 0.724وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أنه توجد معايير رقابية لمتابعة وتقويم الأداء المالي في البنك.

جدول رقم (38/2/4)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الأولى

الرقم	العبارة	قيمة مربع كاى	القيمة الاحتمالية
1	حسن اختيار العاملين في مجال الرقابة يساعد في تحقيق كفاءة الأداء المالي بالبنك.	79.700	0.000
2	يتمتع النظام الرقابي بالبنك بالشفافية وعدم التحيز.	53.125	0.000
3	توجد رقابة مالية مستمرة والتي تزيد من فعالية الأداء بالبنك.	51.750	0.000
4	التقارير المالية المقدمة من قسم الرقابة تؤخذ بعين الاعتبار من الإدارة العليا.	47.100	0.000
5	وجود حوافز مادية ومعنوية تساعد في رفع كفاءة الأداء المالي بالبنك	49.000	0.000
6	هنالك دورات تدريبية للعاملين بالبنك على استخدام التقنيات الحديثة	35.875	0.000
7	يستخدم البنك الرقابة التقديرية باشر كافة الجهات في إعدادها للرقابة على أداء الإفراد .	57.000	0.000
8	تساهم الرقابة في الكشف عن مظاهر القصور في الأداء واقتراح وسائل تلافيها.	75.500	0.000
9	توجد معايير رقابية لمتابعة وتقويم الأداء المالي فئ البنك.	54.900	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (38/2/4) كما يلي :

1. قيمة مربع كاي للعبارة الأولي تساوي 79.700 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

2. قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 53.125 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

3. قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 51.750 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

4. قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 47.100 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

5. قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 49.000 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

6. قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 35.875 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

7. قيمة مربع كاي للعبارة السابعة تساوي 57.000 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

8. قيمة مربع كاي للعبارة الثامنة تساوي 75.500 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

9. قيمة مربع كاي للعبارة التاسعة تساوي 54.900 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

جدول رقم (39/2/4)

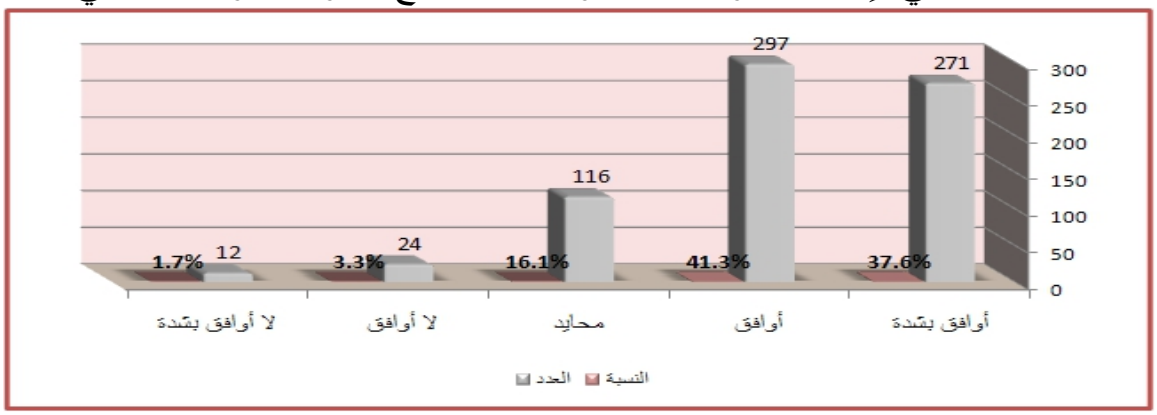
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولي

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
.1	أوافق بشدة	271	37.6
.2	أوافق	297	41.3
.3	محايد	116	16.1
.4	لا أوافق	24	3.3
.5	لا أوافق بشدة	12	1.7
المجموع		720	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (37/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولي



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية : برنامج اكسل 2007

يتضح من الجدول رقم(39/2/4) والشكل البياني رقم (37/2/4) أن بنسبة (37.6%) موافقين بشدة عن جميع عبارات الفرضية الأولي، الموافقون بدون تشدد بلغت نسبتهم (41.3%)، والمحايدون يمثلون نسبة (16.1%)، وأن نسبة غير الموافقين بدون تشدد (3.3%)، ونسبة (1.7%) غير الموافقين بشدة.

ويتضح من الجدول رقم (38/2/3) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاى^2 لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الأولي. و تأسيساً على ما تقدم من تحليل يستنتج الباحث بأن الفرضية الأولي والتي نصت على أن **هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة نظام الرقابة المالية وكفاءة أداء البنوك التجارية (قد تحققت).**

نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الأتي :.

تفعيل دور الرقابة المالية يؤدي إلي تحقيق معيار الجودة الشاملة في أداء البنوك التجارية السودانية

جدول رقم (40/2/4)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثانية

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الرقابة المالية الكفوءة تدعم موقف البنك في سوق العمل فئ ظل وجود المنافسة.	1.68	0.823
2	النظام الرقابي الموجود في البنك والمعمول به يساهم بدرجة عالية في رفع كفاءة أداء البنك بين وصفائه.	2.03	0.914
3	توجد معايير قياس موضوعية لقياس ادعاء العاملين في البنك .	2.39	1.164
4	النظام الرقابي المعمول به يمتلك وسائل لحماية البيانات والملفات ويتمتع بدرجة كافية من الأمان .	1.99	0.974
5	تعي إدارة البنك الدور الذي تقوم به الرقابة المالية .	1.83	0.742
6	يتم عقد دورات تدريبية لتطوير الأداء وللحد من نقاط الضعف التي تظهرها التقارير المالية.	2.33	1.100
7	يوجد بالبنك دليل يوضح إجراءات ولوائح الرقابة.	2.20	1.107

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

يتبين من الجدول رقم (40/2/4) أعلاه ما يلي :

1. قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1.68 والانحراف المعياري لها يساوي 0.823 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الرقابة المالية الكفوءة تدعم موقف البنك في سوق العمل فئ ظل وجود المنافسة.

2. قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 2.03 والانحراف المعياري لها 0.914 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون علي أن النظام الرقابي الموجود في البنك والمعمول به يساهم بدرجة عالية في رفع كفاءة أداء البنك بين وصفائه.

3. قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 2.39 والانحراف المعياري لها يساوي 1.164 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أنه توجد معايير قياس موضوعية لقياس ادعاء العاملين في البنك .

4. قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1.99 والانحراف المعياري لها يساوي 0.974 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن النظام الرقابي المعمول به يمتلك وسائل لحماية البيانات والملفات ويتمتع بدرجة كافية من الأمان .

5. قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1.83 والانحراف المعياري لها يساوي 0.742 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن إدارة البنك تعي الدور الذي تقوم به الرقابة المالية .

6. قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 2.33 والانحراف المعياري لها يساوي 1.100 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أنه

يتم عقد دورات تدريبية لتطوير الأداء وللحد من نقاط الضعف التي تظهرها التقارير المالية.

7. قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة هي 2.20 والانحراف المعياري لها يساوي 1.107 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أنه يوجد بالبنك دليل يوضح إجراءات ولوائح الرقابة.

جدول رقم (41/2/4)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الثانية

الرقم	العبارة	قيمة مربع كاى	القيمة الاحتمالية
1	الرقابة المالية الكفء تدعم موقف البنك في سوق العمل فئ ظل وجود المنافسة.	77.750	0.000
2	النظام الرقابي الموجود في البنك والمعمول به يساهم بدرجة عالية في رفع كفاءة أداء البنك بين وصفائه.	45.500	0.000
3	توجد معايير قياس موضوعية لقياس ادعاء العاملين في البنك	18.125	0.001
4	النظام الرقابي المعمول به يمتلك وسائل لحماية البيانات والملفات ويتمتع بدرجة كافية من الأمان.	53.500	0.000
5	تعي إدارة البنك الدور الذي تقوم به الرقابة المالية	49.700	0.000
6	يتم عقد دورات تدريبية لتطوير الأداء وللحد من نقاط الضعف التي تظهرها التقارير المالية.	29.625	0.000
7	يوجد بالبنك دليل يوضح إجراءات ولوائح الرقابة	32.250	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (41/2/4) أعلاه كما يلي :

1. قيمة مربع كاي للعبارة الأولي تساوي 77.750 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

2. قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 45.500 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

3. قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 18.125 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

4. قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 53.500 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

5. قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 49.700 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

6. قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 29.625 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

7. قيمة مربع كاي للعبارة السابعة تساوي 32.250 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

جدول رقم (42/2/4)

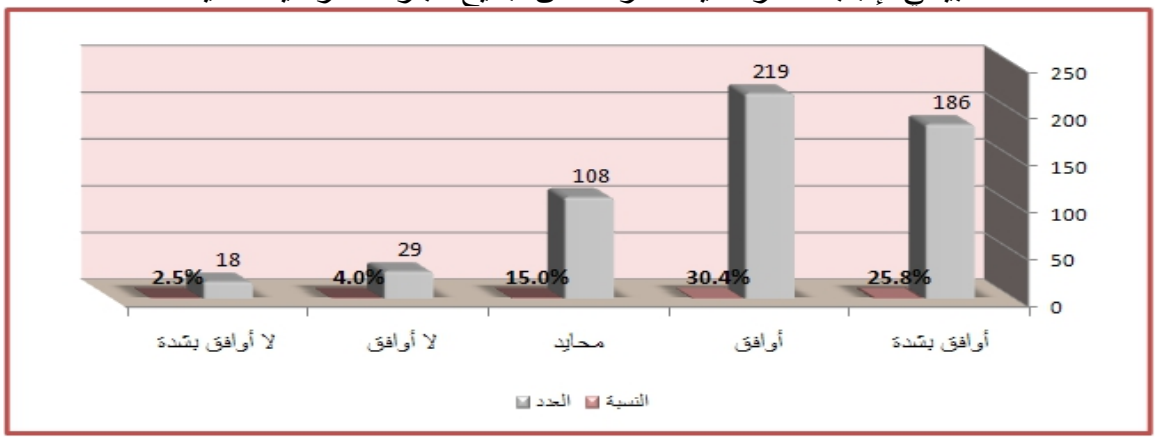
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
.1	أوافق بشدة	186	25.8
.2	أوافق	219	30.4
.3	محايد	108	15
.4	لا أوافق	29	4
.5	لا أوافق بشدة	18	2.5
المجموع		560	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (38/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول رقم(42/2/4) والشكل البياني رقم (38/2/4) أن نسبة (25.8%) موافقون بشدة عن جميع عبارات الفرضية الثانية، وأن نسبة (30.4%) موافقون بدون تشدد، والمحايدون يمثلون نسبة (15%)، وغير الموافقون بدون تشدد نسبة (4%)، وأن بنسبة (2.5%) غير موافقون بشدة.

وكذلك يتضح من الجدول رقم (41/2/4) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاى^2 لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن غالبية عبارات الفرضية الثانية أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين وغير الموافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثانية. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل يستنتج الباحث بأن الفرضية الثانية والتي نصت على أن **تفعيل دور الرقابة المالية يؤدي إلي تحقيق معيار الجودة الشاملة في أداء البنوك التجارية السودانية (قد تحققت).**

ثالثاً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية نظام الرقابة المالية وحجم التعاملات المصرفية

جدول رقم (43/2/4)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثالثة

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تساعد الرقابة المالية في توفير السيولة الكافية للعميل عند الحاجة إليها .	2.00	0.827
2	تزيد درجة تجاوب العملاء وزيادة عددهم في حالة توفير مقومات الرقابة بشكل جيد.	1.83	0.808
3	اختيار موظفين من ذوى السمعة الجيدة والكفاءة يزيد من طمأنينة العملاء في تعاملهم مع البنك.	1.48	0.729
4	يقوم البنك بإرسال كشوفات حسابات العملاء دوريا لعملائه لمطابقة أرصدتهم واكتشاف الاختلاف مبكرا.	2.03	0.927
5	وجود نظام للرقابة المالية يعزز من مصداقية البنك.	1.70	0.892
6	هنالك اهتمام بشكاوى الجمهور بنشر صناديق للشكاوى ودراستها.	2.25	1.025
7	دوران العاملين في البنك بين الوظائف المختلفة يعزز من ثقة العميل تجاه البنك.	1.95	0.884

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

يتبين من الجدول رقم (43/2/4) ما يلي:

1. قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي2.00 والانحراف المعياري لها يساوي 0.827 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن الرقابة المالية تساعد في توفير السيولة الكافية للعميل عند الحاجة إليها .

2. قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1.83 والانحراف المعياري لها يساوي 0.808 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أنه تزيد درجة تجاوب العملاء وزيادة عددهم في حالة توفير مقومات الرقابة بشكل جيد .

3. قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1.48 والانحراف المعياري لها يساوي 0.729 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن اختيار موظفين من ذوى السمعة الجيدة والكفاءة يزيد من طمأنينة العملاء في تعاملهم مع البنك.

4. قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 2.03 والانحراف المعياري لها يساوي 0.927 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن البنك يقوم بإرسال كشوفات حسابات العملاء دوريا لعملائه لمطابقة أرصدتهم واكتشاف الاختلاف مبكرا.

5. قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1.70 والانحراف المعياري لها يساوي 0.892 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن وجود نظام للرقابة المالية يعزز من مصداقية البنك.

6. قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 2.25 والانحراف المعياري لها يساوي 1.025 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أنه هنالك اهتمام بشكاوى الجمهور بنشر صناديق للشكاوى ودراستها.

7. قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة هي 1.95 والانحراف المعياري لها يساوي 0.884 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن دوران العاملين في البنك بين الوظائف المختلفة يعزز من ثقة العميل تجاه البنك.

جدول رقم (44/2/4)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الثالثة

الرقم	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية
1	تساعد الرقابة المالية في توفير السيولة الكافية للعميل عند الحاجة إليها .	59.000	0.000
2	تزيد درجة تجاوب العملاء وزيادة عددهم في حالة توفير مقومات الرقابة بشكل جيد.	76.875	0.000
3	اختيار موظفين من ذوى السمعة الجيدة والكفاءة يزيد من طمأنينة العملاء في تعاملهم مع البنك.	116.000	0.000
4	يقوم البنك بإرسال كشوفات حسابات العملاء دوريا لعملائه لمطابقة أرصدتهم واكتشاف الاختلاف مبكرا.	49.500	0.000
5	وجود نظام للرقابة المالية يعزز من مصداقية البنك.	75.250	0.000
6	هنالك اهتمام بشكاوى الجمهور بنشر صناديق للشكاوى ودراستها.	31.000	0.000
7	دوران العاملين في البنك بين الوظائف المختلفة يعزز من ثقة العميل تجاه البنك.	51.375	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2015

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (44/2/4) كما يلي :

1. قيمة مربع كاي للعبارة الأولي تساوي 59.000 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

2. قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 76.875 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

3. قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 116.000 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

4. قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 49.500 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

5. قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 75.250 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

6. قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 31.000 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

7. قيمة مربع كاي للعبارة السابعة تساوي 51.375 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

جدول رقم (45/2/4)

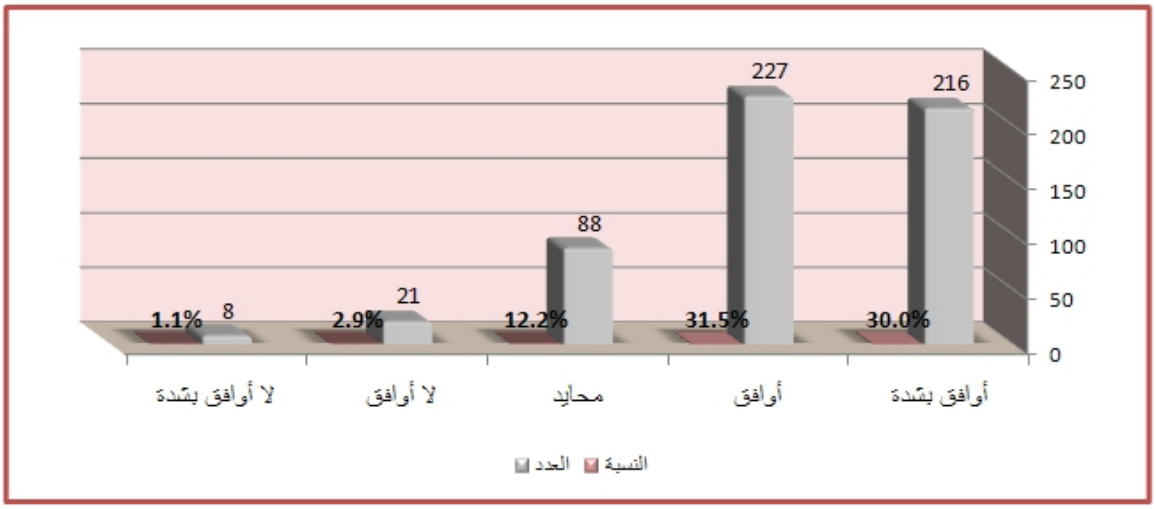
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
.1	أوافق بشدة	216	30
.2	أوافق	227	31.5
.3	محايد	88	12.2
.4	لا أوافق	21	2.9
.5	لا أوافق بشدة	8	1.1
المجموع		560	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (39/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول رقم (45/2/4) والشكل البياني رقم (39/2/4) أعلاه أن نسبة (30%) موافقون بشدة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة، وأن نسبة (31.5%) الموافقون بدون تشدد، والمحايدون يمثلون نسبة (12.2%)، وأن نسبة غير الموافقين (2.9%)، وأن نسبة (1.1%) غير موافون بشدة.

وكذلك يتضح من الجدول رقم (44/2/4) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاى^2 لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين وغير الموافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثالثة. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل يستنتج الباحث بأن الفرضية الثالثة والتي نصت على **أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية نظام الرقابة المالية وحجم التعاملات المصرفية (قد تحققت).**

رابعاً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة نظام الرقابة المالية وحجم الأخطار والتجاوزات

جدول رقم (46/2/4)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الرابعة

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	هنالك رقابة مالية فاعلة تساعد في اكتشاف الأخطاء مبكراً	1.93	0.925
2	تكتشف الأخطاء والتجاوزات بعد مضى فترة زمنية قصيرة	2.13	0.905
3	هنالك توثيق للانحرافات والتجاوزات للاستفادة منها في تدعيم نظلم الرقابة المطبق بالبنك .	2.08	0.911
4	ممارسة الرقابة في الوقت المناسب تساعد في تحقيق جودة نظام الرقابة المالية .	1.65	0.797
5	نظام الرقابة المستخدم في البنك يؤدى إلى ندرة حدوث الأخطاء	2.13	0.973
6	يتم معالجة المخالفات المكتشفة واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها بدرجة عالية من السرعة .	1.85	0.929
7	النظام المحاسبي المعمول به يساعد في تنفيذ المعاملات المالية بشكل سليم وبدون ثغرات.	1.89	0.886
8	يتم الفصل التام بين الوظائف المالية المختلفة .	1.96	0.834

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2015

يتبين من الجدول رقم (46/2/4) ما يلي :

1. قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1.93 والانحراف المعياري لها يساوي 0.925 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن هنالك رقابة مالية فاعلة تساعد في اكتشاف الأخطاء مبكرا .

2. قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 2.13 والانحراف المعياري لها يساوي 0.905 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون علي أن تكتشف الأخطاء والتجاوزات بعد مضى فترة زمنية قصيرة .

3. قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 2.08 والانحراف المعياري لها يساوي 0.911 وتعنى أن غالبية أفراد العينة محايدون على أن هنالك توثيق للانحرافات والتجاوزات للاستفادة منها في تدعيم نظلم الرقابة المطبق بالبنك.

4. قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1.65 والانحراف المعياري لها يساوي 0.797 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن ممارسة الرقابة في الوقت المناسب تساعد في تحقيق جودة نظام الرقابة المالية

5. قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي2.13 والانحراف المعياري لها يساوى 0.973 وتعنى أن غالبية أفراد العينة محايدون على أن نظام الرقابة المستخدم في البنك يؤدى إلى ندرة حدوث الأخطاء.

6. قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 1.85 والانحراف المعياري لها يساوى 0.929 وتعنى أن غالبية أفراد العينة محايدون على أنه يتم معالجة المخالفات المكتشفة واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها بدرجة عالية من السرعة .

7. قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة هي 1.89 والانحراف المعياري لها يساوى 0.886 وتعنى أن غالبية أفراد العينة محايدون على أن

النظام المحاسبي المعمول به يساعد في تنفيذ المعاملات المالية بشكل سليم وبدون ثغرات.

8. قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة هي 1.96 والانحراف المعياري لها يساوى 0.834 وتعنى أن غالبية أفراد العينة محايدون على أنه يتم الفصل التام بين الوظائف المالية المختلفة.

جدول رقم (47/2/4)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الرابعة

الرقم	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية
1	هنالك رقابة مالية فاعلة تساعد في اكتشاف الأخطاء مبكرا.	64.625	0.000
2	تكتشف الأخطاء والتجاوزات بعد مضى فترة زمنية قصيرة.	57.125	0.000
3	هنالك توثيق للانحرافات والتجاوزات للاستفادة منها في تدعيم نظلم الرقابة المطبق بالبنك .	57.500	0.000
4	ممارسة الرقابة في الوقت المناسب تساعد في تحقيق جودة نظام الرقابة المالية .	83.250	0.000
5	نظام الرقابة المستخدم في البنك يؤدى إلى ندرة حدوث الأخطاء.	50.875	0.000
6	يتم معالجة المخالفات المكتشفة واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها بدرجة عالية من السرعة .	57.125	0.000
7	النظام المحاسبي المعمول به يساعد في تنفيذ المعاملات المالية بشكل سليم وبدون ثغرات.	45.000	0.000
8	يتم الفصل التام بين الوظائف المالية المختلفة .	58.250	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (47/2/4) كما يلي :

1. قيمة مربع كاي للعبارة الأولي تساوي 64.625 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

2. قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 57.125 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

3. قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 57.500 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

4. قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 83.250 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

5. قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 50.875 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

6. قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 57.125 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

7. قيمة مربع كاي للعبارة السابعة تساوي 45.000 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

8. قيمة مربع كاي للعبارة الثامنة تساوي 58.250 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

جدول رقم (48/2/4)

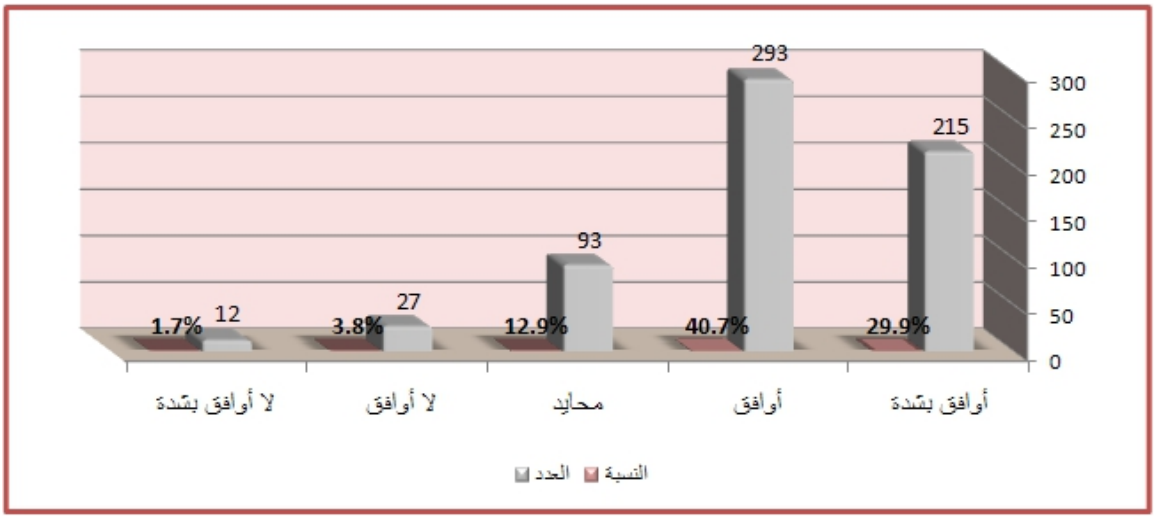
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
.1	أوافق بشدة	215	29.9
.2	أوافق	293	40.7
.3	محايد	93	12.9
.4	لا أوافق	27	3.8
.5	لا أوافق بشدة	12	1.7
المجموع		640	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (40/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول رقم (48/2/4) والشكل البياني رقم (40/2/4) أعلاه أن نسبة (29.9%) موافقون بشدة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة، وأن نسبة (40.7%) الموافقون بدون تشدد، والمحايدون يمثلون نسبة (12.9%)، وأن نسبة غير الموافقين (3.8%)، وأن نسبة (1.7%) غير موافقون بشدة.

وكذلك يتضح من الجدول رقم (47/2/4) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاى^2 لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين وغير الموافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الرابعة وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل يستنتج الباحث بأن الفرضية الرابعة والتي نصت على **أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة نظام الرقابة المالية وحجم الأخطار والتجاوزات (قد تحققت).**

الخاتمة

تشتمل علي:

أولاً: النتائج

ثانياً: التوصيات

أولاً: النتائج

بناءً علي هذه الدراسة النظرية والميدانية توصل الباحث إلي النتائج التالية:

1. يتسم نظام الرقابة بالكفاءة والفعالية وكذلك نظام الحوافز المادية والمعنوية ساعدا في رفع كفاءة الأداء بالبنك .

2. تهتم الإدارة العليا بالبنك بالتقارير الرقابية مما أسهم في رفع كفاءة الأداء.

3. تعقد دورات تدريبية علي استخدام التقنيات الحديثة.

4. يتميز النظام الرقابي المتبع بالشفافية ويساهم في الكشف عن مظاهر القصور في الأداء كما أن هنالك معايير رقابية لمتابعة وتقييم الأداء.

النتيجة من (1-4) تؤكد صحة الفرضية الأولي.

5. رقابة البنك المالية دعمت من موقف البنك في سوق العمل في ظل وجود المنافسة.

6. للبنك نظام رقابي يتميز بالكفاءة والفعالية مقارنة بوصفائه.

7. توجد معايير قياس موضوعية لقياس أداء العاملين بالبنك.

8. يتم عقد دورات تدريبية لتطوير الأداء بالبنك وللحد من نقاط الضعف التي تظهرها التقارير المالية.

9. يوجد بالبنك دليل يوضح إجراءات ولوائح الرقابة.

النتيجة من (5-9) تؤكد صحة الفرضية الثانية.

10. الرقابة المالية المطبقة تساعد في توفير السيولة الكافية للعميل عند الحاجة إليها.

11. يتسم البنك بكبر حجم عملائه نظراً لتوفر مقومات رقابية جيدة والسمعة الطيبة والكفاءة لدي العاملين بالبنك.

12. تهتم الإدارة العليا البنك بشكاوي العملاء ونشر صناديق لذلك.

13. دوران العاملين والنظام الرقابي المتبع ساهما في تعزيز ثقة العميل في البنك.

النتيجة من (10-13) تؤكد صحة الفرضية الثالثة.

14. يوجد بالبنك رقابة فاعلة تساعد في اكتشاف الأخطاء مبكراً وتقلل من حدوث الأخطاء.

15. تقوم إدارة البنك بتوثيق الانحرافات والتجاوزات للاستفادة منها في تدعيم نظام الرقابة المطبق.

16. تتم معالجة المخالفات المكتشفة واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها بدرجة عالية من السرعة.

17. النظام المحاسبي المعمول به يساعد في تنفيذ المعاملات المالية بشكل سليم وبدون ثغرات.

18. يتم الفصل التام بين الوظائف المالية المختلفة بالبنك.

النتيجة من (14-18) تؤكد صحة الفرضية الرابعة.

ثانياً: التوصيات

علي ضوء نتائج الدراسة فان الباحث يقدم التوصيات التالية:

1. علي الإدارة العليا بالبنك الإبقاء علي الكوادر ذات الخبرات العالية.
2. زيادة الاهتمام بالحوافز علي شقيها لرفع كفاءة وفعالية الأداء.
3. التركيز علي زيادة الجرعات التدريبية الداخلية والخارجية لتطوير الأداء.
4. علي الإدارة العليا بالبنك الاهتمام بمعايير قياس أداء العاملين.
5. إشراك العاملين في وضع الموازنات التقديرية لرفع كفاءة وفعالية الأداء.
6. المحافظة علي إرسال كشوفات للعملاء المهمين لمطابقة أرصدتهم.

المراجع والمصادر والملاحق

أولاً: المراجع والمصادر

1. القرآن الكريم

2. المراجع باللغة العربية

أ. الكتب

1. إبراهيم عثمان شاهين،**المراجعة دراسات وحالات علمية**، ج1،(القاهرة: جامعة حلوان،1980م).
2. إبراهيم مصطفي أنس وآخرون، **المعجم الوسيط** ، (القاهرة: مطبعة مصر ، د ت).
3. ابن المنظور ، **لسان العرب المحيط**، ج3، (بيروت: دار لسان العرب ، ب ت).
4. أحمد الظاهر ومحمد أبو نصار ، **المحاسبة الإدارية** ، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسوق والتوريدات ، 2008م).
5. أحمد المرشدي، **تقويم الأداء في الوحدات الإنتاجية**،(القاهرة: مركز التنمية الصناعية، 1981م).
6. أحمد حسن طاهر ويوسف مصطفي سعادة، **محاسبة المنشآت المالية**، ط1، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسوق والتوريدات، 2011م).
7. أحمد حلمي جمعة، **المدخل الحديث لتدقيق الحسابات**، (عمان: دار صف للنشر والتوزيع ، 2000م).
8. أحمد صقر عاشور، **إدارة القوي العاملة** – الأسس السلوكية، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 1996م).
9. أحمد عبد المولي الصباغ ويوسف عبد القادر، **محاسبة المنشآت المالية**، (القاهرة: مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، 2001م).
10. أحمد ماهر ، **الإدارة المبادئ والمهارات**، (القاهرة: الدار الجامعية ، 2044م).
11. أحمد محمد موسي، **مؤشرات تقييم أداء قطاع الأعمال**، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1973م).

12. أحمد محمد موسي،**مؤشرات تقييم الأداء في قطاع الأعمال**،(القاهرة : دار النهضة العربية، 1972م).

13. أحمد نور، **مراجعة الحسابات من الناحيتين النظرية والعملية**،(الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1992م).

14. ـــــــــــــــ ، **مراجعة الحسابات**، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1993م).

15. عباس أحمد رضوان، **دراسات في الرقابة المالية**، (المنصورة: كلية التجارة، 1999م).

16. إدريس عبد السلام شتيوي، **المراجعة المعايير والإجراءات** ،(بنغازي: الدار الجماهيرية للنشر، 1990م).

17. أروي عبد الحميد ، **إدارة الجودة الشاملة** ، (الخرطوم: د ن ، 2008م).

18. أسامة الحارس ، **المحاسبة الإدارية** ، (عمان: دار الحامد للنشر، 2004م).

19. أسامة محمد الفولي ومجدي محمود شهاب، **مبادئ النقود والبنوك**، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 1990م).

20. إسماعيل أحمد الشناوي وعبد المنعم مبارك، **اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 20002م).

21. إسماعيل يحي التكريتي، **محاسبة التكاليف المتقدمة**– قضايا معاصرة، ط2،(عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2008م).

22. بشير العلاق ، **الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم** ، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008م).

23. توفيق محمد عبد المحسن ، **تقييم الأداء** ، (بيروت: دار النهضة العربية ، 1997م).

24. ـــــــــــــــ ، **تقويم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد**، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1999م).

25. تيسير العجارمة، **التسويق المصرفي**، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005م).

26. جلال بكير، **الإدارة المالية**، (القاهرة : مكتبة عين شمس ،1978م).

27. جميل جريسات، **موازنة الأداء بين النظرية والتطبيق**، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1995م).

28. حامد التاج حامد ، **إدارة الموارد البشرية- مدخل تطبيقي** ،(الرياض: مكتبة الملك فهد للنشر، 1996م).

29. حبيب أبوصقر، **عمليات تنفيذ الموازنة ورقابتها**، (عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1981م).

30. حسن عامر، **نظرية المحاسبة الحكومية**، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1990م).

31. حسين حسن عمار ، **إدارة شئون الموظفين** ، (الرياض: معهد الإدارة العامة ، 1993م).

32. حسين عبد العال محمد ، **الرقابة الإدارية** بين علم الإدارة والقانون الإداري (الإسكندرية: دار الفكر **الجامعي**،2004م).

33. حمدي سليمان القبيلات ، **الرقابة المالية والإدارية**، (عمان : مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ،1998م).

34. حمزة محمود الزبيدي،**التحليل المالي وتقييم الأداء والتنبؤ بالفشل**، (المدينة المنورة: مؤسسة الوراق، 2000م).

35. خالد أمين عبد الله ، **العمليات المصرفية-الطرق المحاسبية الحديثة**، ط5، (عمان: دار وائل للنشر، 2004م).

36. ــــــــــــــ ، **علم تدقيق الحسابات من الناحية العملية**، (عمان: دار النشر، 1992م).

37. ــــــــــــــــ ، **علم تدقيق الحسابات من الناحية النظرية**، ط4، (عمان: دار النشر ، 1986م).
38. خالد عبد الرحيم مطر، **إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي**، ط1 ،(عمان: دار الحامد ، 1999-2000م).
39. خالد عبد الله براك الحافي، **تنظيم الاستثمار المصرفي** في الفقه الإسلامي والقانون الوضعي، ط1،(الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2010م).
40. خليل حجاج، **محاضرات في إدارة الأعمال**، (غزة: مكتبة القدس للطباعة والنشر والتوزيع، 2001م).
41. راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية**- رؤية مستقبلية، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر ،2000م).
42. رجاء حجيلان المطيري وأحمد عبد الله العلي، **قياس كفاءة الموظف**- بين النظرية والتطبيق، ط1، (القاهرة: مركز الكتاب للنشر ، 1996م).
43. زاهد ديري، **الرقابة الإدارية**، ط1، (عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011م)
44. زينب حسين عوض الله، **اقتصاديات النقود والمال**، (بيروت: الدار الجامعية، 1994م).
45. السعيد فرحات جمعة ، **الأداء المالي لمنظمات الأعمال- التحديات الراهنة**، (الرياض: دار المريخ للنشر ، 2000م).
46. سليمان خليل ، **إدارة الأفراد**، ط5، (دمشق: جامعة دمشق ، 1993م).
47. سنن الترمذي، **كتاب صفة القيامة**، ج4، ط1، (مصر: شركة مكتبة ومطبعة مصطفي البابي الحلبي وأولاده ، د ت).
48. سيد أحمد البواب ، **موازنة أداء لخدمة الكفاءة في الحكومة**، (القاهرة: منظمة العربية للعلوم الإدارية، 2004م).

49. السيد عبده الناجي، **تسويق الخدمات المصرفية**– الأسس والتطبيق العملي في البنوك، (بيروت: اتحاد المصارف العربية، 2003م).
50. شريف مازن ، **مؤشرات الأداء الأساسية**، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005م).
51. شوقي حسين عبد الله ، **أصول الإدارة** ، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1981م).
52. صالح العامري وطاهر الغالبي، **الإدارة والأعمال** ، ط2، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع،2007م).
53. صالح محمود، **تدقيق الأداء وتقيم المشروعات الصناعية في الحكومة**، (الرياض: دار المريخ للنشر، 1987م).
54. صبحي تادريس قريصة ومدحت محمد العقاد، **النقود والبنوك والعلاقات الاقتصادية الدولية**، (بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1983م).
55. صحيح مسلم ، **كتاب الإيمان** ، باب وعيد من اقتطع حق مسلم بيمين فأجره النار، الحديث 138 ، ج1، 1980م.
56. صلاح الدين حسن ، **نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء** في المصارف والمؤسسات المالية ، (بيروت: دار الوسام للطباعة والنشر، 1998م).
57. صلاح الشنواني، **التنظيم الإداري في قطاع الأعمال**، (القاهرة: دار المعارف، 1996م).
58. طلعت أسعد عبد الحميد، **إدارة البنوك** ،ط1، (القاهرة: روز اليوسف، 1981م).
59. عايدة الخطاب،**التخطيط الإستراتيجي**، (القاهرة: دار الفكر العربي ، 1989م).
60. عباس أحمد رضوان، **دراسات في الرقابة المالية**، (المنصورة: كلية التجارة، 1999م).

61. عبد الإله نعمة جعفر، **محاسبة البنوك وشركات التأمين**، (عمان: دار حنين، 1996م).
62. عبد الحق أبوعتروس، **الوجيز في البنوك التجارية**، (الجزائر: يهاد الدين للنشر والتوزيع، 2000م)
63. عبد الحي عبد الحي مرعي، **محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط والرقابة**، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1993م).
64. عبد الرازق محمد قاسم، **نظم المعلومات المحاسبية والحاسوبية**، (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1998م).
65. عبد السلام بدوي ، **الرقابة علي المؤسسات العامة**، (القاهرة: مكتبة النجلو المصرية،د ت).
66. عبد العزيز صالح بن بحتور ، **أصول ومبادئ الإدارة العامة** ، (عمان : الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، 2000م).
67. عبد الغفار حنفي، **إدارة المصارف**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007م).
68. ـــــــــــــ، **الأسواق والمؤسسات المالية**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000م).
69. عبد الفتاح الصحن و كمال خليفة أبوزيد ، **المراجعة علماً وعملاً**، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة ،د ت).
70. عبد الفتاح الصحن و محمد السيد ، **الرقابة والمراجعة** ، (الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2006م).
71. عبد الفتاح الصحن وآخرون ، **الرقابة ومراجعة الحسابات**،(الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1989م).
72. عبد الفتاح الصحن ، **أصول المراجعة الداخلية** ، (الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة، 1987م).

73. عبد الكريم درويش وليلي تكلا، **أصول الإدارة العامة** ،(القاهرة: مكتبة أنجلو المصرية، 1977م).

74. عبد الله البستاني ، **البستان والمعجم اللغوي المطول**، (بيروت: مكتبة لبنان، 1992م).

75. عبد الماجد عبد الله حسن، **مبادئ المراجعة**، (أم درمان: د ن ، 2002م).

76. ـــــــــــــــ، **محاسبة المنشآت المتخصصة**، (أم درمان: منشورات جامعة أم درمان الإسلامية، 1998م).

77. عبد المحسن توفيق ، **تقييم الأداء** ، (القاهرة: مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة ، 1998م).

78. عبد رحمن الصباح، **مبادئ الرقابة الإدارية** –المعايير– التقييم– التصحيح، (عمان: زهران للنشر والتوزيع ، د ت).

79. عرفة متولي ، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، (القاهرة: دار أبو المجد للطباعة، 1989م).

80. عصام الدين محمد متولي وشريف السكري ، **مبادئ المحاسبة القومية** ، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1992م).

81. عصام الدين محمد متولي، **المراجعة1**، (الخرطوم: دار جامعة السودان المفتوحة للطباعة والنشر، 2006م).

82. علاء فرحان طالب،**الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي**، (عمان: دار صفاء، 2011م).

83. علي الذنيبات ، **تدقيق الحسابات** في ضوء المعايير الدولية، (عمان: المكتبة الوطنية ، 2010م).

84. علي خضر محمد ، **إدارة الأفراد** ، (الخرطوم: د ن: 2002–2003م).

85. علي خليفة الكواري ، **دور المشروعات العامة في التنمية الاقتصادية** ، (الكويت: د ن ،1981م).
86. علي عباس ، **الرقابة الإدارية علي المال والأعمال** ، ط1 ، (عمان : مكتبة الرائد العلمية للنشر ، 2001م).
87. ـــــــــــــــ، **الرقابة والإدارة علي المال العام والأعمال** في الشركات المساهمة والمؤسسات المصرفية، (عمان: مكتبة قلاع العلي، 1995م).
88. ـــــــــــــــ، **الإدارة المالية** ، ط1، (عمان: دار زهران للطباعة والنشر والتوزيع ، 1994م).
89. علي عبد الحفيظ السلمي، **إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية**، (القاهرة: مكتبة غريب ، 1985م).
90. عمر أحمد عثمان المقلي، **مبادئ الإدارة** ، (الخرطوم: مطابع السودان للعملة، 2002م).
91. عوض بدير الحداد، **تسويق الخدمات المصرفية**، (القاهرة: البيان للطباعة والنشر، 1999م).
92. عوف محمود الكفراوي، **الرقابة المالية النظرية والتطبيق**، ط1،(الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، 1989م).
93. ـــــــــــــــ، **الرقابة المالية النظرية والتطبيق**، ط2، (الإسكندرية: مطبعة الانتصار لطباعة الأوفست، 1998م).
94. غسان قلعاوي ، **المصارف الإسلامية ضرورة عصرية** ، (دمشق: دار مكتبي للنشر، 1988م).
95. فايز الزعبي ، **الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال**، (عمان : منشورات جامعة مؤته ، د ت)
96. فتح الرحمن الحسن منصور و بابكر إبراهيم الصديق، **محاسبة التكاليف**، ط1، (الخرطوم: مطبعة جامعة السودان المفتوحة،2006)

97. فلاح حسن الحسيني ومؤيد عبد الرحمن الدوري، **إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر**، (عمان: دار وائل للنشر،2000م).
98. فليح حسن خلف،**البنوك الإسلامية**، ط1، (عمان: جدارا للكتاب وعالم الكتاب الحديث، 2006م).
99. فؤاد محمد عبد المنعم ، **الأسس النظرية والميدانية لوظائف إدارة الأفراد** ،(بغداد: دار الكتب للطباعة والنشر، 1987م).
100. فوزي رشيد، **الشرائح العراقية القديمة**،(بغداد : دار الرشيد للنشر ، 1979م).
101. الفين ارنيز و جيمس لويك، **المراجعة مدخل متكامل**، ترجمة محمد عبد القادر، (الرياض: دار المريخ للنشر، 2005).
102. كاظم جاسم العيساوي ، **دراسة الجدوى وتقييم المشروعات** ، (عمان: دار المناهج ، 2001م).
103. ـــــــــــــــ، **دراسة الجدوى الاقتصادية وتقويم المشروعات** ، (عمان: دار المناهج، 2000م).
104. كامل بربر، **الإدارة عملية ونظام**،ط1، (القاهرة: المؤسسة الجامعية للدراسات، 1996م).
105. كمال أحمد يوسف، **أساسيات المراجعة** ، (الخرطوم: د ن ،2013م).
106. كنجو عبود كنجو وإبراهيم وهبي، **الإدارة المالية**، (عمان: دار الميسرة، 1997م).
107. لويس معلوف اليسوعي ، **المنجد في اللغة والإعلام** ، (بيروت: دار المشرق ، 1986م).
108. ماريون أيه هاينز، **إدارة الأداء**، ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ، (الرياض: مطبعة معهد الإدارة العامة، 1988م)،
109. ماهر موسي العبيدي ، **مبادئ الرقابة المالية** ، (بغداد: مطبعة البغدادي ،1964م)

110. ـــــــــــــــ، **مبادئ الرقابة المالية**، (بغداد: مطبعة المعارف، 1986م).
111. المجمع العربي للمحاسبين القانونيين ، **المبادئ الأساسية للتدقيق** ، (عمان : مطابع الشمس للنشر ، 2001م)
112. مجيد جاسم الكرخي، **المحاسبة في المنظمات المالية**، ط1، (: دار الحامد للنشر والتوزيع، 1998م).
113. ـــــــــــــــ، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007م).
114. محمد أحمد عبد النبي، **الرقابة المصرفية** ، (عمان: زمزم للنشر، 2010م).
115. محمد أزهر سعيد السماك، **اقتصاديات المواقع الصناعية وتقييم المشروعات ودراسة الجدوى** ،(عمان: دار زهران، 1998م).
116. محمد الشناوي ، **أصول المراجعة** ، (القاهرة : دار النهضة للنشر، 1989م).
117. محمد الصيرفي، **إدارة المصارف**، ط1، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006م)،
118. محمد الغزالي ، **فقه السيرة** ، ط7 ،(دمشق : دار القلم للنشر ، 1998م)،
119. محمد القريوتي، **مبادئ الإدارة** النظريات والعمليات والوظائف، ط2، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004م).
120. محمد توفيق بلبع ، **نظام التكاليف** ، (القاهرة: دار الشباب ، 1991م).
121. محمد تيسير عبد الحكيم ، **المحاسبة الإدارية** ، ط4 ، (عمان: دار وائل للنشر ، 2007م).
122. محمد سعيد سلطان ، **إدارة الموارد البشرية** ، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة ، 2003م).
123. محمد سمير الصبان وإسماعيل إبراهيم جمعة، **الرقابة والمراجعة الداخلية– مدخل نظري تطبيقي**، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 1996م).
124. محمد عباس حجازي،**المحاسبة الإدارية**،(القاهرة: مكتبة عين شمس، 1986م)

125. محمد عبد الغني هلال، **مهارات إدارة الأفراد**، (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2006م).
126. محمد عبد الفتاح ياغي، **مبادئ الإدارة العامة** ، (عمان: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجتمعية الأردنية، 1983م).
127. محمد علي الطويل،**إدارة المعاصرة**– المدخل– المشاكل– الكفاءة، (القاهرة: دار الفرجابي، 1997م).
128. محمد عوض الكريم حسين، **المحاسبة الإدارية** ،(السودان: دار جامعة الجزيرة للطباعة والنشر، 2010م).
129. محمد فريد الصحن وآخرون، **مبادئ الإدارة**، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2001–2002م).
130. محمد هاشم ومحمد مطاوع، **محاسبة المنشآت المالية**، (القاهرة: د ن، 2001م).
131. محمد محمود الخطيب، **العوامل المؤثرة علي الأداء المالي وأثره علي عوائد أسهم الشركات** ، ط1، (عمان: دار الحامد ، 2010م).
132. محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، **التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي تحليلي**، (عمان: دار المناهج للنشر، 2001م)
133. محمود عساف وعبد المنعم سلامة ، **أصول الإدارة والتنظيم** ، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1995م).
134. مختار الصحاح.
135. مصطفي كامل متولي، **محاسبة المنشآت المتخصصة**، (القاهرة: مطبعة الفتح التجارية، 1990م).
136. ـــــــــــــــ، **إدارة الموارد البشرية**، (القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع ، 1994م).

137. مصطفي نجم البشاري، **المحاسبة الإدارية**، (الخرطوم: مطبعة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2077م).
138. معهد الإدارة العامة ، **أجهزة الرقابة المالية والإدارية** ، (الرياض: د ن ، 1405هـ).
139. المنجد في اللغة والإعلام ، (بيروت: دار المشرق، 1975م).
140. منصور أحمد منصور، **المبادئ العامة في إدارة القوي العاملة**، (الكويت: وكالة المطبوعات، 1978-1979م).
141. ـــــــــــــــ، **مفهوم وأهداف القوي التنفيذية** ، (بغداد: المكتبة الوطنية ، 1985م)
142. منصور حامد محمود، **الاتجاهات المعاصرة في المراجعة**، (القاهرة: دار الثقافة العربية، 1989م).
143. منير إبراهيم هندي، **إدارة البنوك التجارية** – مدخل اتخاذ القرارات، ط3، (بدون: مركز الدلتا للطباعة، 1996م).
144. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني ، **محاسبة حكومية**، (الرياض: دن، دت).
145. ـــــــــــــــ، **المحاسبة في المنشآت المتخصصة**، (الرياض: دن ، دت).
146. مؤيد الدوري وطاهر الجنابى ، **إدارة الموازنات العامة**، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع ، 1999م).
147. نايل عبد الحافظ العوالمة، **الإدارة المالية العامة** بين النظرية والتطبيق، ط2،(عمان: مؤسسة زهران للطباعة والنشر والتوزيع، 1990م).
148. ـــــــــــــــ، **إدارة المؤسسات العامة**– الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن، (عمان: زهراء للنشر والتوزيع، 1993م).

149. نجلاء ميرغني ، **إدارة أفراد العاملين**– مدخل نسب، (القاهرة: مكتبة عين شمس ، 1985م).
150. نظمي شحاذة وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، (عمان: دار صفاء للنشر، 2000م).
151. نعيم حسن دهمش ، **الرقابة المالية العليا** (الحكومية) ، (عمان: معهد الإدارة العليا ، 1993م).
152. هيتجر و مالتوش ، ترجمة أحمد حامد حجاج، **المحاسبة الإدارية**، (القصيم: جامعة الملك سعود، د ت).
153. هيثم أحمد حسين، **نموذج محاسبي لقياس وتقييم الأداء المحاسبي**، (القاهرة: الدار الجامعية، 2001م).
154. يوسف حمامي، **تقييم الأداء المؤسسي** ،(عمان: دار وائل للنشر ، 1999م).
155. يوسف شباط، **المالية العامة وموازنة الدولة**، (دمشق: منشورات جامعة دمشق،2003م).

ب. المجلات والدوريات

1. إنصاف محمود وآخرون، **فاعلية نظام الرقابة المالية وأثره علي الفساد المالي في العراق** ،(العراق : مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4 ،العدد8 ، 2012م).
2. حامد داؤد ، **الرقابة المالية في القطاع الحكومي**، (عمان: مجلة المحاسب القانوني العربي، العدد 108، 1998م).
3. حمود بن سنجور، **أثر توصيات لجنة بازل ومؤسسات التقييم الدولية علي الدول العربية**، (مجلة اتحاد المصارف العربية، ع 257،أيار 2002م).
4. خالد إبراهيم زويد، **مؤشرات قياس الأداء**، (القاهرة: مجلة الباحث، كلية التجارة، العدد 2، 2001م).

5. سمير بياوي فهمي وأحمد محمد موسي، **مشاكل استخدام النسب المالية في تقويم الأداء**، مجلة الاقتصاد والمحاسبة، العدد 357، سبتمبر 19997).
6. عبد الحميد بوخاري وعلي بن ساحة، **التحرير المالي وكفاءة الأداء المصرفي في الجزائر**،(الجزائر: جامعة ورقلة ، الملتقي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 22-23 نوفمبر 2011م)
7. عبد الرازق خليل ومحمد زرقون ، **أثر التغير في نمط الملكية علي الأداء المالي للمؤسسات**، دراسة تحليلية للشركة المختلطة الجزائرية الهندية ، (الجزائر : مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد 3 ، ص ص 157-194 ، 2011م).
8. عبد الستار عبد الجبار الكبيسي، **التحليل اللازم لاستيعاب مفهوم الرقابة المالية**، (بغداد: مجلة الإدارة الاقتصادية الجامعة المستنصرية ، العدد31، 200م).
9. علي السلمي ، **تقييم الأداء في نظام متكامل للمعلومات**، (الرياض: مجلة الإدارة، العدد الأول ، 1976م).
10. المجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية، **الحسابات وإدارة الأموال** ، (تونس: مجلة الرقابة المالية،العدد 28، 1986م).
11. مروان شحاته ، **إدارة المخاطر**، (عمان: مجلة البنوك، م 21، ع 5، حزيران 2002م)
12. نعيم سابا خور، **الحاكمية المؤسسية** ودور أعضاء مجلس الإدارة المستقلين في الشركة، (الأردن: مجلة المدقق، جمعية المحاسبين الأردنيين، العدد22).
13. نعيم نصير ، **المنظور الإسلامي والوضعي للرقابة علي الإدارة العامة**، (الرياض: مجلة الملك سعود، المجلد 3، العلوم الإدارية1، 1991م).
14. نواف كنعان، **الرقابة المالية علي الأجهزة الحكومية**، (الشارقة: مجلة جامعة الشارقة للعلوم الشرعية والإنسانية ، العدد2، المجلد الثاني، 2005م).
15. وسيم إسماعيل الهابيل و عماد المصري، **أثر تطبيق مبدأ الرقابة الإسلامية في إنجاح أداء البنوك الإسلامية في قطاع غزة** ، دراسة حالة البنك الإسلامي

العربي والبنك الإسلامي الفلسطيني ، (غزة : مجلة جامعة الزهر بغزة، العدد 1(B) ، 2011م)، ص ص 1101-1146.

ج. الرسائل العلمية

1. إبراهيم فطر بنداس ، دور الرقابة المالية والإدارية في رفع كفاءة الأداء المالي والإداري من منظور الجودة الشاملة في المصارف السودانية ، (الخرطوم : رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة النيلين ، 2010م).
2. أحمد ناصر إبراهيم ، **دور المعلومات المحاسبية في تقويم أداء المصارف القطرية** ، (الخرطوم : رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النيلين ، 2007م).
3. تغريد عبد الرحيم أحمد ، **الدور الرقابي علي أداء المصارف في السودان** -حالة بنك التضامن الإسلامي و السوداني الفرنسي، (أم درمان : رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الزعيم الأزهري ، 2009م).
4. جهاد محمد شريف ، **أثر الرقابة المالية علي استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية** دراسة ميدانية ، (غزة : رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2005م).
5. درويش مصطفي الجخلب ، **دور أساليب المحاسبة الإدارية في تطوير الأداء المالي** دراسة تطبيقية حول إعداد موازنة الجامعة الإسلامية، (غزة : رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية غزة ،1428هـ، 2007م).
6. رانيا محمد عمر، **دور التحليل المالي في تقويم أداء القطاع المصرفي التجاري السوداني** دراسة تطبيقية علي بنك البركة ، (الخرطوم : رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النيلين ، 2007م).
7. سري كريم ريشان الحديثي ، **دور الرقابة علي تكاليف جودة التصنيع في تخسين الأداء المالي** دراسة حالة الشركات الأردنية ، (عمان : رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، 2010م).

8. شادية عبد الله محمد ، **دور المعلومات المحاسبية في تقويم الأداء المالي والمحاسبي لبنك السودان** ، (الخرطوم :رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النيلين ، 2006م).
9. صلاح الأمين الخضر، **أساليب المراجعة التحليلية في البنوك وشركات التأمين في السودان،** (أم درمان: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، 2004م).
10. عادل محجوب إبراهيم ، **دور الرقابة الداخلية في تحقيق الرقابة علي الأداء المالي والمحاسبي في القطاع العام** – تطبيقية وزارة الداخلية السودانية، (الخرطوم : رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النيلين، 2009م).
11. عباسي عصام ، **تأثير جودة المعلومة المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية واتخاذ القرارات** ، (الجزائر : رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2012م).
12. عبد المنعم خليل فضل، **التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية وأثره علي كفاءة الأداء المالي** ، (الخرطوم : رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2004م).
13. عبد الناصر نمر، **التقارير الرقابية في تقويم الأداء في ظل تطبيق نظام محاسبة المسئولية،** (الخرطوم: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، 2008م).
14. عثمان عبده حسين ، **استخدام قائمة التدفقات النقدية في تقويم أداء المصارف السودانية** ، (الخرطوم : رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين ، 2007م).
15. عيد عباد مناور الرشيدي، **تقييم فاعلية نظم الرقابة الداخلية في البنوك التجارية في الكويت،** (عمان: رسالة ماجستير منشوره ، جامعة الشرق الأوسط ، 2010م).

16. عيد عباد مناور، **تقييم فاعلية نظم الرقابة الداخلية في البنوك التجارية** في الكويت،(عمان: رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2010م).
17. عيسي عبد الرحيم أوشي ، **الرقابة والمراجعة الداخلية ودورها في رفع الكفاءة والفاعلية في القطاع المصرفي** دراسة ميدانية في السودان ، (أم درمان : رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم درمان الإسلامية ، 2008م).
18. محمد الأمين يوسف، **تقويم وتطوير الأداء المالي والمحاسبي بالشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة** ، دراسة تحليلية تطبيقية ، (الخرطوم : رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النيلين، 2008م).
19. محمد حسن حسين ، **أساليب الرقابة المالية في الوحدات الحكومية الولائية بالسودان،** (الخرطوم : رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النيلين ، 2006م).
20. مفتاح عبد القادر مبروك ، **أثر تطبيق نظم المعلومات المحاسبية علي تقويم الأداء المالي** للمنشآت الصناعية الليبية ، (الخرطوم : رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النيلين ، 2007م).
21. نهلة حامد عبيد ، **أثر المراجعة الداخلية علي كفاءة وفعالية الأداء المالي للمنشآت الحكومية** ، دراسة حالة وزارة المالية والاقتصاد الوطني، (أم درمان : رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الزعيم الأزهري ، 2012م).
22. الهام مدني الطيب ، **استخدام البرامج الجاهزة في تقويم الأداء المالي والمحاسبي في منشآت الأعمال،** (الخرطوم: رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النيلين ، 2008م). علاء السيد ،**إطار مقترح لتطوير أداء الرقابة المالية،** (غزة: رسالة ماجستير منشورة ،الجامعة الإسلامية غزة، 2005م).
23. الهيثم الكندي يوسف،**الصيرفة الالكترونية ودورها في تحسين الأداء المالي للمصارف،**(الخرطوم : رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة النيلين، 2013م).
24. ولاء عثمان يعقوب ، **أثر الرقابة علي أداء الجهاز المصرفي السوداني** ، دراسة حالة بنك التضامن الإسلامي، التنمية التعاوني الإسلامي و السوداني

الفرنسي ، (أم درمان : رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الزعيم الأزهري ، 2007م).

د. منشورات وتقارير

1. توثيق تجربة السودان في مجال المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية، **مخطط الوثائق**، ج3.
2. الجهاز المصرفي بعد التأميم، **إعداد بنك السودان المركزي**، 25 مايو 1997م
3. سلسلة بحوث تصدرها **الإدارة العامة للبحوث** والإحصاء، بنك السودان المركزي، الإصدار رقم 8.
4. عواطف يوسف محمد علي وآخرون، **دور بنك السودان في إدارة الجهاز المصرفي**، المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية، أمانة البحوث والتوثيق، نوفمبر 1997م.

3. المراجع باللغة الانجليزية

A-Books:

1. Abdellatif Khemakhem, **La dynamique du controle de question**,2ed, (Paris:Dunod,1976).
2. Angle Gill, **profile of performance**, performance apprails, (U.S.A: American printer VO 81 NO.1,221, Issue.5,1998).
3. Archer S., et..al, **Financial Management an Introduction** ,(New York: John Wiley and sons, 1979).
4. Bate Man& Zeinthamanl , **Management Function And Strategy**, 2nd , (U.S.A: Hame Wood. L,1993).
5. Belverd E. Others, **Managerial Accounting**, (U.S.A.:Houghton mifflincompany, 1999).

6. Cooley,L& Roden, F, **Business Financial Management**, (Texas: the Dryden press,1988).

7. Dominiak Louderback, **Managerial Accounting** , (New York: south western , 1993).

8. Douglas R. Carmichael & Others, **Auditing Concept and Methods**– Guide to Current Theory and Practice, 6th, **Edition**, (London: Mc Graw –Hill, 1996)

9. Ecosid,**dialogues au**tour de **la performance en enterprise**, (Paris: edition harmattan, 1999).

10. Fayol Henri، **Genera and Industrial Management**، (New York : Pitman Publishing Corporation، 1949).

11. Foster G, **Financial Statement Analysis**, 2nd,(New Jersey: prentice hall, 1986).

12. Franklin G. Moore، **The Management of Organization** ، (New York : John Wiley and Sons، 1982).

13. Gerhard Mueller ,Ahelen Gernon and Gary Meek, **Accounting An International Bersbective, Richard**, (Boston: Richard D. Irwinl, 1987)

14. Koontz Harold، Donnell O. Cyril and Weihrich Heinz، **Management International Student Edition**، (London: McGraw، Hill، 1984).

15. L. Beal, M. Prowas, **Evaluation and Decision Making**,(England: clifs prinilce , Hall International, 1982).

16. Losyk Bob, **How to condct aperformance appraisal public management** , (U.S.A: vol. 84, Issue.3, 2002).

17. Mosley Leon, Megginson, Management Concepts Applications, Publishers 3rd ,(New York: Harper Row, 1998).

18. P. Druker, **Iavenir Du Management Selon Druker**, (Paris: Editions Village Mondial, 1999).

19. Ray Garrison, Noreen Erik, **Managerial Accounting**, (New York: Irwin, 1994).

20. ssuna pius mawanda ، effects of internal control systems on financial performance in an institution of higher learning in Uganda-a case of Uganda martyrs university ،(Uganda martyrs university.2008)

21. Vecchio Robert, **Organizational Behaviorm**, 3rd ,(U.S.A.: prentice pride, 1995).

22. Wheelen Thomas, Hunger David, **Strategic Management and Business Policy**, (New Jersey: Pearson Education INC Upper saddle river 1oth ED, 2006).

B- Periodicals

1. Sahri M.Mustaha, and others, Range of Reliability of Accounting Information Systems and Their Impact in Improving the Banking performance Indicators, Acomparing Study on the Banks of Gordan and Palestine Listed Amman and Nablus Stock Exchanges, (Amman: Journal of Business Administration VO5 , NO2,2009).

2. M. Baker, **Accounting Theory Objective and measurements**, (N. Y: the Journal of Accountancies , October 1963).

3. المواقع الإلكترونية Web-Sites

http://www.kau.edu.sa/Files/0012539/subjects/6.pptx.

http://www.bankofkhartuom.com

ثانياً: الملاحق

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

الأخ/الأخت/ ..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله تعالي وبركاته

الموضوع: استبانة

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "**أثر فاعلية الرقابة المالية علي تقويم الأداء المالي للبنوك التجارية السودانية**" وهي جزء من متطلبات الحصول علي درجة الدكتوراه في المحاسبة.

وكما هو العهد بكم دائماً الاهتمام الكبير والاستعداد الدائم لمؤازرة الأبحاث العلمية التي تخدم المجتمع، فإننا نأمل في تعاونكم من خلال الإجابة علي الأسئلة المرفقة بعناية وموضوعية لما لذلك من أهمية في تحقيق أهداف الدراسة مع التأكيد علي أن كافة إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ضمن إطار البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير:::

الباحث

أبوبكر عثمان محمد

0912232525

أولاً: البيانات الأساسية: الرجاء التكرم بوضع علامة (√) أما الخيار المناسب

1. العمر: ( ) أقل من 30 سنة ( ) من 30 – 40 سنة
( ) من 41 – 50 سنة ( ) من 51 – 60 سنة
( ) أكثر من 60 سنة

2. المؤهل العلمي: ( ) دبلوم وسيط ( ) بكالوريوس
( ) دبلوم عالي ( ) ماجستير
( ) دكتوراه ( ) أخري أذكرها .....

3. التخصص: ( ) محاسبة ( ) إدارة الأعمال
( ) اقتصاد ( ) دراسات مصرفية
( ) نظم معلومات محاسبية ( ) أخري أذكرها .....

4. المسمي الوظيفي: ( ) مدير إدارة ( ) مدير مالي
( ) رئيس حسابات ( ) محاسب
( ) مراجع داخلي ( ) أخري أذكرها .....

5. سنوات الخبرة: ( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5–10 سنة
( ) من 11–15 سنة ( ) من 16–20 سنة
( ) أكثر من 20 سنة

ثانياً: بيانات الدراسة الرجاء التكرم بوضع علامة (√) أما مستوي الموافقة المناسب

الفرضية الأولي: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة نظام الرقابة المالية وكفاءة أداء البنوك التجارية.

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
.1	حسن اختيار العاملين في مجال الرقابة يساعد في تحقيق كفاءة الأداء المالي بالبنك					
.2	يتمتع النظام الرقابي بالبنك بالشفافية وعدم التحيز					
.3	توجد رقابة مالية مستمرة والتي تزيد من فعالية الأداء بالبنك					
.4	التقارير المالية المقدمة من قسم الرقابة تؤخذ بعين الاعتبار من الإدارة العليا					
.5	وجود حوافز مادية ومعنوية تساعد في رفع كفاءة الأداء المالي بالبنك					
.6	هنالك دورات تدريبية للعاملين بالبنك علي استخدام التقنيات الحديثة					
.7	يستخدم البنك الرقابة التقديرية بإشراك كافة الجهات في إعدادها للرقابة علي أداء الأفراد					
.8	تساهم الرقابة في الكشف عن مظاهر القصور في الأداء واقتراح وسائل تلافيها					
.9	توجد معايير رقابية لمتابعة وتقويم الأداء المالي في البنك					

الفرضية الثانية: تفعيل دور الرقابة المالية يؤدي إلي تحقيق معيار الجودة الشاملة في أداء البنوك التجارية.

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
.1	الرقابة المالية الكفوءة تدعم موقف البنك في سوق العمل في ظل وجود المنافسة					
.2	النظام الرقابي الموجود في البنك والمعمول به يساهم بدرجة عالية في رفع كفاءة أداء البنك بين وصفائه					
.3	توجد معايير قياس موضوعية لقياس أداء العاملين في البنك					
.4	النظام الرقابي المعمول به يمتلك وسائل لحماية البيانات والملفات ويتمتع بدرجة كافية من الأمان					
.5	تعي إدارة البنك الدور الذي تقوم به الرقابة المالية					
.6	يتم عقد دورات تدريبية لتطوير الأداء وللحد من نقاط الضعف التي تظهرها التقارير المالية					
.7	يوجد بالبنك دليل يوضح إجراءات ولوائح الرقابة					

الفرضية الثالثة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية نظام الرقابة المالية وحجم التعاملات المصرفية للبنك.

الرقم	العبـارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
.1	تساعد الرقابة المالية في توفير السيولة الكافية للعميل عند الحاجة إليها					
.2	تزيد درجة تجاوب العملاء وزيادة عددهم في حالة توفير مقومات الرقابة بشكل جيد					
.3	اختيار موظفين من ذوي السمعة الجيدة والكفاءة يزيد من طمأنينة العملاء في تعاملاتهم مع البنك.					
.4	يقوم البنك بإرسال كشوفات حسابات العملاء دورياً لعملائه لمطابقة أرصدتهم واكتشاف الاختلاف مبكراً					
.5	وجود نظام للرقابة المالية يعزز من مصداقية البنك مع عملائه					
.6	هنالك اهتمام بشكاوي الجمهور بنشر صناديق للشكاوي ودراستها					
.7	دوران العاملين في البنك بين الوظائف المختلفة يعزز من ثقة العميل تجاه البنك					

الفرضية الرابعة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة نظام الرقابة المالية وحجم الأخطار والتجاوزات بالبنك.

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
.1	هنالك رقابة مالية فاعلة تساعد في اكتشاف الأخطاء مبكراً					
.2	تكتشف الأخطاء والتجاوزات بعد مضي فترة زمنية قصيرة					
.3	هنالك توثيق للانحرافات والتجاوزات للاستفادة منها في تدعيم نظام الرقابة المطبق بالبنك					
.4	ممارسة الرقابة في الوقت المناسب يساعد في تحقيق جودة نظام الرقابة المالية					
.5	نظام الرقابة المستخدم في البنك يؤدي إلي ندرة حدوث الأخطاء					
.6	يتم معالجة المخالفات المكتشفة واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها بدرجة عالية من السرعة					
.7	النظام المحاسبي المعمول به يساعد في تنفيذ المعاملات المالية بشكل سليم وبدون ثغرات					
.8	يتم الفصل التام بين الوظائف المالية المختلفة					

ملحق رقم (2)

محكمو الاستبانة

الاسم	الدرجة العلمية	العنوان
د. بابكر إبراهيم الصديق	أ. مشارك	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
د. أحمد علي فقير	أ. مشارك	جامعة وادي النيل
د. صلاح الأمين الخضر	أ. مساعد	جامعة شندي