المحاضرة الاولى :الرقابـــــة
المفهوم الخصائص والاهداف

تمهيد :

تهدف هذه المحاضرة إلى إبراز أهمية الرقابة الداخلية والتدقيق في المؤسسات البنكية حيث تسعى إلى إيجاد نظام سليم ومحكم في المؤسسة يضمن لها تحقيق أهدافها العامة بفعالية، وإستخدام مواردها بكفاءة عالية. فوجود نظام سليم للرقابة الداخلية من حيث تصميمه ومحكم من حيث التنفيذ من شأنه أن يقلل من فرص إرتكاب أعمال الغش والتلاعب والتقليل من حدوث الأخطاء، مع إمكانية إكتشافها بسرعة فور حدوثها.

تعريف الرقابة: هي الإشراف على وظيفة أو عمل ما، وتعتمد على دور الإدارة في التأكد من تطابق أنشطة بيئة العمل مع القوانين المبرمجة من طرف السلطة التشريعية،

- **أهمية الرقابة** : تُعدّ الرقابة من الوظائف الإدارية المهمة؛ وذلك لأنّها تُساهم في التأكد من فاعلية وظائف الإدارة السابقة، ومن الممكن تلخيص أهمية الرقابة بناءً على النقاط الآتية:
- ترتبط الرقابة بشكل وثيق بوظائف الإدارة، فتؤثر وتتأثر بها؛ وذلك نتيجة للتفاعل المشترك بين هذه الوظائف؛ من أجل تحقيق أهداف المنشأة.
- تُمثل الرقابة النتيجة النهائيّة للمهام، والوظائف الخاصة بالمنشأة؛ حيث تُستخدم لقياس كفاءة الخُطط المُطبقة، وطُرق تنفيذها.
- تتطلب الرقابة استخدام هيكل تنظيمي يتناسب مع مسؤوليات المديرين.
- تساعد الرقابة المديرين على التحكم بالأخطاء، والكشف عنها عند وقوعها؛ وذلك من أجل إيجاد حلول لها.
- تعتبر الرقابة من الوسائل المناسبة لتعزيز تأقلم وتجاوب المنشآت مع التغيرات البيئيّة.

أساليب الرقابة: يعتمد تطبيق الرقابة على أساليب متعددة ومتنوعة من حيث شمولها، ودقتها، وأهمها:

- **الرقابة بالاستثناء:** هي عبارة عن أسلوب رقابيّ يعتمد على مراجعة الأخطاء المهمة، وتجاوز الأخطاء البسيطة؛ وذلك من أجل المساهمة بسهولة تطبيق الرقابة، وتبسيط تفاصيل تقارير الرقابة الإدارية.

❖ **الملاحظات الشخصيّة**: هي متابعة المديرين للعمل بشكل شخصيّ، والتأكد من نوعيته، وطريقة تحقيقه، وتُعدّ الملاحظات الشخصيّة من أساليب الرقابة التي تنقل فكرة حقيقيّة عن الأداء.

❖ **التقارير**: وهي أسلوب رقابة مهم جداً، حيث تُطبق بطريقتين الأولى مكتوبة، مثل التقارير الرقميّة، وتقارير الأشكال البيانيّة، أمّا الطريقة الثانية فهي شفويّة، تعتمد على نقل التقرير باستخدام الحديث المباشر

❖ **الموازنات التقديريّة**: هي من الأدوات المستخدمة في وظيفة التخطيط، كما تُشكّل إحدى وسائل الرقابة المهمة، وتستخدم للمقارنة بين المُخططات الفعليّة، والإجراءات المطبقة واقعياً.

❖ **نُظم المعلومات:** هي الوسيلة التي توفر البيانات المناسبة للإدارة ضمن أيّ نشاط أو مجال تريد اختباره والتأكد من مدى صحته.

خصائص الرقابة : تتميز الرقابة المطبقة في أغلب المنشآت بالخصائص الآتية:

✓ تُعدّ الرقابة من العمليات السريعة للكشف عن الأخطاء، ومعرفة أسبابها، والتبليغ عنها للمسؤولين لتصحيحها. كما تهتمّ الرقابة الفعالة بالوضعية المالية للمنشأة البنكية؛ إذ تحرص على تحقيق التوازن ّ بين عوائدها وتكاليفها الماليّة.

✓ تستطيع الرقابة أن تتوقع حدوث الأخطاء؛ وذلك من خلال الاعتماد على الخبرات السابقة؛ ممّا يساهم باتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب تكرار حدوثها

✓ تعتبر الرقابة سهلة الفهم للموظفين بمختلف مستوياتهم الوظيفيّة؛ وذلك من خلال استخدامها لمعايير المرونة، والقدرة على التكيف مع الظروف المتنوعة.

✓ تسعى الرقابة إلى اقتراح البدائل الممكنة، والمستخدمة في طُرق معالجة المشكلات لمنع حدوثها.

✓ تُعدّ الرقابة وسيلة لتحسين أداء الموظفين، وليس لصيد أخطائهم ونشر الخوف بينهم.

أهداف الرقابة: إنّ تطبيق الرقابة في إدارة البنوك والمؤسّسات يعتمد على تحقيق مجموعة من الأهداف، منها:

✓مساعدة الإدارة على التأكد من تحقيق خُطة العمل وفقاً لمسارها الصحيح؛ وذلك للوصول إلى النجاح.

✓ متابعة تنفيذ الوظائف المُخطط لها.

✓الكشف عن الأخطاء عند حدوثها؛ وذلك من أجل معالجتها بشكل فوريّ. المساهمة في الحفاظ على حقوق كافة العاملين، والعملاء، وأصحاب المصالح الذين يتعاملون مع المنشأة.

✓ التأكد من تقيد واحترام كافة الأطراف للقرارات الإدارية. تعزيز التعاون بين كافة الأقسام المشاركة بتنفيذ مهام العمل في البنك.

شروط الرقابة: يعتمد تنفيذ الرقابة وتحقيق الأهداف الخاصة بها على مجموعة من الشروط، منها:

❖ معرفة الإدارة بأهداف النشاطات التي تُطبق الرقابة عليها؛ وذلك من أجل المساهمة بتحديد الأولويات الخاصة بالرقابة.

❖ إدراك الإدارة لكافة المهارات الفنية والخاصة بالعمل الذي تراقبه؛ حتى تتمكن من تعديله، والحُكم على طبيعة اتفاقه مع نوعية السياسة المطبقة؛ وذلك من أجل تقييم الانحرافات الخاصة به.

❖ عدم تعدد الجهات الإدارية المطبقة للرقابة؛ وذلك حتى لا تشكّل عائقاً أمام تعامل الموظفين مع الرقابة.

أنواع الرقابة: تستخدم البنوك العديد من أنواع الرقابة، وكلّ نوع من هذه الأنواع يُناسب طبيعة نشاط وحجم كل شركة،

وتُصنف الرقابة إلى مجموعة من الأنواع وفقاً للمعايير الآتية:

1-**الرقابة بناءً على توقيت حدوثها**: وتُقسم إلى ثلاثة أنواع:

➢ **الرقابة الوقائيّة:** وهي عدم انتظار الإدارة وصول معلومات حول حدوث خطأ ما، للقيام بعمليات الرقابة بل يجب القيام بمحاولة الكشف عن الأخطاء قبل وقوعها، مع الاهتمام بالاستعداد لمواجهتها. ا

➢ **الرقابة المتزامنة:** هي متابعة سير العمل بشكل مستمر؛ حيث تعمل على قياس الأداء في الوقت الحالي، ومقارنته مع المعايير الخاصة بالأداء؛ وذلك من أجل الكشف عن أي أخطاء، وتحديد حجم الخسارة في حال حدوثها.

➢ **الرقابة اللاحقة:** هي المقارنة بين المعايير الموضوعة سابقاً والنتائج والإنجازات الفعلية؛ والهدف من هذه الرقابة هو رصد الأخطاء، والسعي إلى علاجها بشكل فوريّ.

2- **الرقابة بناءً على المستويات الإدارية:** وتُشكّل الأنواع الآتية:

الرقابة ضمن مستوى الأفراد: وهي تقييم الأداء الخاص بالموظفين، وتحديد مستوى الكفاءة التي يتميزون بها، ودراسة سلوكهم الوظيفيّ

الرقابة ضمن مستوى الوحدات الإدارية: هي قياس النتائج الفعلية لكلّ وحدة إدارية أو قسم إداري بشكل فردي؛ وذلك من أجل معرفة مدى كفاءة كلّ منها، وكيفية تحقيقها للأهداف المطلوبة.

4-الرقابة على كافة المؤسسة: وهي تقييم الأداء الخاص بكافة مكونات المؤسسة، وتحديد طبيعة الكفاءة الخاصة بها، وذلك لتحقيق كافة أهدافها العامة. الرقابة بناءً

على مصدرها، وتُقسم إلى نوعين هما: الرقابة الداخليّة: هي الرقابة المطبقة داخل المنشآت، وتشمل كل مستويات الإدارة، والموظفين العاملين بها مهما كانت طبيعة وظائفهم. الرقابة الخارجيّة: هي الرقابة المُطبقة خارج المنشآت، وتعتمد على دور الأجهزة الخارجيّة والمتخصصة بالوظائف الرقابيّة، وغالباً تتبع هذه الأجهزة للسلطات الحكوميّة