

مهام الرقابة المالية داخل المؤسسة – دراسة تطبيقية لفرع الرقابة بعين الباردة -عنابة.  
*Functions of financial supervision within the institution - an applied study of  
the supervision branch Ain Barda-Annaba.*

من إعداد:

محمد علي سلامي<sup>1</sup>

أستاذ محاضر

جامعة باجي مختار عنابة.

MOHAMED ALI SELLAMI

UNIVERSITY OF ANNABA ALGERIA

*sellamihamouda@ymail.com*

تاريخ النشر: 26 /12/ 2019

تاريخ القبول: 21 /09/ 2019

تاريخ الاستلام: 29 /05/ 2019

**الملخص:**

تعد الرقابة إحدى أهم الدعائم الأساسية في المؤسسة الاقتصادية فهي عملية ديناميكية مستمرة تتطلب إجراءات مدروسة من أجل ضمان التماشي مع الخطط والسياسات التي تعتمد عليها المؤسسات في سير أعمالها، فهي التي تحافظ على التوازن بين الوسائل والأهداف أو بين الجهود والنتائج بقصد التأكد والتحقق بأن هناك توافق بين الأداء الفعلي والأداء المقصود والمخطط له.

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على موضوع الرقابة داخل المؤسسة، والتركيز على مهام الرقابة المالية وما لها من أهمية في تسيير إدارة شؤون المؤسسة، لذا تم طرح موضوع الرقابة من ناحية أهميتها، وخصائصها، وأهدافها، ووظيفتها، ومسؤوليتها داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الرقابة المالية، المؤسسة، النفقات العمومية، التسيير. الأصول.

تصنيف JEL: M4 ;M42,M

**Abstract :**

Control is one of the most important pillars of the economic institution. A continuous dynamic process requires deliberate measures to ensure consistency with the plans and policies that the institutions depend on in the course of its work. It maintains the balance between means and objectives or between efforts and results in order to ascertain and verify that there is a consensus between Actual performances and intended and planned performance.

The supervision aims this study to throwing the light on subject inside founded, and the concentration on tasks the financial supervision and what for her from importance in propulsion of administration founded matters, therefore subtraction subject of the supervision form her was complete aspect of importance, and her characteristics, and her goals, and her position, and her responsibility is inside founded.

**Keywords:** Financial control, institution, public expenditure, management.

**JEL classification codes :** M4, M42, M.

<sup>1</sup> محمد علي سلامي، sellamihamouda@ymail.com

تمهيد:

لقد شهدت السنوات الأخيرة من القرن الماضي العديد من التغيرات العالمية السريعة والعميقة في أثارها وتوجهاتها المستقبلية، وقد كانت المؤسسة الاقتصادية مستهدفة من كل هذه التغيرات حيث أخذت على عاتقها الكفاءة والفعالية وهذه الأخيرة يمكن تحقيقها نتيجة حرية العمل وحرية اخذ القرار للارتقاء بمستوى أداء المؤسسة، وتحفيزها على القيام بالنشاط الموكل إليها لتحقيق الأهداف المسطرة في المؤسسة، كما ساهم ذلك في تطور المؤسسة الاقتصادية والذي أدى إلى تشعب وظائفها ومهامها، ونظرا لكبر حجمها وتعدد وظائفها وأصبح يستعان بالأشخاص الأكفاء في مجال التسيير مما أدى إلى فصل الملكية عن التسيير ومنع التطور الكبير الذي عرفته الحياة الاقتصادية وتزايد التحديات العالمية التي تواجه مؤسسات الأعمال اليوم، والمتمثلة في المنافسة ونظم تكنولوجيا المعلومات وظهور الإدارة بمفاهيمها وأساليبها المتطورة، تتزايد أهمية ودور الإدارة والمدراء في قيادة هذه المؤسسات نحوى تحقيق أهدافها المرغوبة بكفاءة وفعالية.

الإشكالية:

وفي ظل كل هذه التغيرات أصبح تطوير وتحسين وترشيد الأداء في المؤسسات أمرا ملحا لإيجاد أنظمة رقابية وإدارية قوية ومتطورة تمكنها من المحافظة على وجودها، وتساعد في الاستخدام الاقتصادي والكفاء للموارد المتاحة مما يكسبها ميزة تنافسية، غير أن الإدارة مهما أوتيت من مهارات وقدرات فهي لا تستطيع أن تلم بكافة النواحي المختلفة لنشاط المؤسسة الكبيرة، إلى جانب تأخر نتائج المراجعة الخارجية التي تقدم في نهاية السنة المالية نتيجة لضيق عملها في البيانات المحاسبية، كانت المراجعة الداخلية وخاصة المالية منها أمرا ملحا وحتميا للمؤسسات الحديثة للمحافظة على الموارد المتاحة كونها إحدى الأدوات الرقابية المساعدة على طمأننة مجلس الإدارة على التطبيق الفعال لأنظمة الرقابة الداخلية الأزمة لتصحيح الانحرافات ورسم السياسات المستقلة واتخاذ القرار المناسب من طرف المدير المالي.

انطلاقا من ذلك نحاول التطرق إلى موضوع الرقابة المالية باعتبارها جزء هام في إدارة المؤسسة كما أنها تعتبر ذات أهمية كبيرة في العملية الإدارية، لذلك من خلال أهمية الرقابة المالية في المؤسسة نحاول أن نتناول هذا الموضوع من عدة زوايا. ومنه نطرح جملة من الأسئلة التالية:

- ما هي مهام الرقابة المالية على النفقات العمومية داخل المؤسسة.

- ما هي خصائص الرقابة وأهميتها وأهدافها داخل المؤسسة.

- ما هي وظيفة الرقابة ومسؤوليتها داخل المؤسسة.

## I. مفاهيم الدراسة:

### 1- مفهوم الرقابة:

إنه وقبل التطرق إلى التعاريف العديدة التي قدمت من طرف المختصين لمفهوم الرقابة يجدر بنا أن نعرف المعنى اللغوي للكلمة.

#### 1-1: المعنى اللغوي لكلمة الرقابة:

\* أصل كلمة رقابة: " رقب يرقب رقبوا ورقابة أي حرس انتظر-حاذر-رصد رقابة الله في أمره: خافه".  
(إبراهيم قلاتي، 2010، ص205)

\* والرقابة تعني: " القوة أو سلطة التوجيه كما تعني التفتيش ومراجعة العمل". (إبراهيم أنس وآخرون، 1972، ص363)

\* وتعني: " السهر أو الحراسة وكذلك الرصد أو الملاحظة".

وهي تعني في اللغة الفرنسية وفقا لقاموس أميل ليتري «EMEL LITRE» «ضد العمل» إذ أن أصلها يعود أو ينقسم إلى جزئين الأول "CONTRE" وتعني فيه المواجهة، والجزء الثاني "ROLE" أي السجل أو القائمة، وقد فقدت هذا المعنى بتطور الزمن وأصبحت تعني الإشراف والمتابعة، أما قاموس «FARAPSTAM DARD» الإنجليزي " فقد جعل منها معنى للسلطة والسيادة والإكراه والإشراف". (Georges les cuser, 1995,P25)

#### 2-1: المعنى الإصلاحي لكلمة الرقابة:

لم يحظ مصطلح الرقابة بمعنى واحد فقد تعددت مفاهيمه وتنوعت نتطرق فيما يلي إلى أهمها:  
أ-تعريف هنري فايل: "الرقابة هي التحقيق كما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها كما أنها تطبق على كل شيء -الأشياء-الناس الأفعال".(عبد الكريم مصطفى، 2001، ص246)

في هذا التعريف يحاول صاحبه أن يؤكد لنا أن الرقابة تحاول أن تتأكد من أن كل الأعمال تسير وفقا للخطة والبرنامج والتعليمات التي تم تحديدها فهدفها هو محاولة كشف الأخطاء والانحرافات بقصد اقتراح الحلول المناسبة لها ومنع حدوثها مرة أخرى، كما أشار بأن تطبيقها يكون على كل شيء.

ب- " الرقابة وظيفة من وظائف الإدارة، وهي عملية متابعة الأداء وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع إنجاز الأهداف".(علي شريف، 2002، ص365)

حاول صاحب هذا التعريف أن يبين لنا بأن الرقابة هي وظيفة مهمة من وظائف الإدارة داخل أي مؤسسة أو تنظيم تحاول وتهدف إلى متابعة الأداء بما يتفق مع الأهداف المحددة في الخطة المبرمجة، لكنه

أهم شيء مهم هو أن الرقابة تساهم في عملية الإشراف والمتابعة والتحقق من الأخطاء والانحرافات ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها لمنع حدوثها مرة أخرى.

ج- " الرقابة هي التأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة الموضوعية وأنه يؤدي إلى تحقيق الهدف المحدد في البداية والعمل على كشف مواطن الضعف لعلاجها وتقويمها". (جودت عزت عطوي، 2004، ص23).

إن هذا التعريف يتشابه مع بعض التعاريف السابقة الذكر في أن عملية وظيفة الرقابة هي محاولة تحقيق الأهداف المحددة وفق الخطط المدروسة والموضوعية منذ البداية، وأنها تحاول كشف الأخطاء والانحرافات ومواطن النقص والضعف في الأعمال المنجزة هذا من جهة ومن جهة أخرى فقد أصناف هذا التعريف شيء آخر وهو أن الرقابة تحاول أن تعالج وتقوم الانحراف الموجود لكن الشيء الذي يعاب على هذا التعريف هو أن الرقابة تقترح العلاج والتقويم وليست هي التي تقوم به.

د- " الرقابة هي التحقق من أن التنفيذ يتم كما هو مقرر في الخطة وفي ضوء التعليمات والقواعد الموضوعية بقصد اكتشاف نقاط الضعف والأخطاء وعلاجها وتفادي تكرارها على أن تتناول كافة أوجه النشاط في المشروع العام والقائمين على إدارته". (عبد السلام بدوي، بدون تاريخ، ص87).

هذا التعريف ركز على دور ووظيفة الرقابة حيث ربطها بعملية التحقق من أن العمل يسير وفق الخطة والتعليمات والقواعد المحددة من قبل التنظيم أو المؤسسة بقصد اكتشاف كل مواطن الضعف والنقص والأخطاء والانحرافات لعلاجها وتفادي حدوثها في المستقبل.

كما أكد هذا التعريف على شيء مهم وهو أن الرقابة تمس كافة أوجه النشاط في المشروع العام أي في جميع مجالاته وموارده، لكن أغفل دور مهم للرقابة وهو عملية تقييم الأداء في كل مراحلها المختلفة.

من خلال التعاريف السابقة يكمن استنباط تعريف إجرائي للرقابة كما يلي: " الرقابة نشاط إداري منظم تقوم به الجهة المسؤولة يشمل على الملاحظة المستمرة للأداء وقياس أساليبه ومقارنتها بالمعايير الموضوعية مسبقاً لتحديد الانحرافات وتوخي الضعف والخطأ وتحديد أنسب لطرق العلاجية والتصحيحية التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة لتحقيق أهدافها.

## 2- مفهوم المؤسسة:

وتعرف أيضاً: كمجموعة من الموارد البشرية والمادية والمالية المنظمة والمهيكلية والتي تخضع لأهداف دقيقة وتسير على أساس طريقة معينة من التسيير. (بوعقوب عبد الكريم، 1998، ص15).

وتتجسد مهامها بصفة عامة، في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات الموجهة للإشباع حاجيات المستهلكين، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وذلك بحسب طبيعة المؤسسة... مع العمل على تحقيق أفضل تشغيل ممكن في سياق التوثيق أو الدمج المحكم بين هذه الطاقات البشرية والموارد أو الوسائل المادية المتاحة في لحظة زمنية محددة.

## II. خطوات عمليات الرقابة:

إن خطوات عملية الرقابة لا تختلف باختلاف الشيء المرقب، فهي نفسها بالنسبة لإجراءات العمل أو جودة المنتجات أو أي شيء آخر وتحتوي عملية الرقابة على الخطوات التالية:

1- تحديد معايير الرقابة: لكي يمكن مراقبة أداء المؤسسة لأعمالها بطريقة كفؤة فإنه يجب أن يكون هناك معايير موضوعية لمستويات الأداء تختلف بطبيعة الحال من مؤسسة إلى أخرى فنجد مثلا بعض المنظمات تحدد رقما معين كمعيار لنتيجة نشاطها تعمل جاهدة للوصول إليه وفي مؤسسات أخرى يكون وضع المعايير في شكل تحديد مكانة المؤسسة في السوق، وهذه المعايير الخاصة بالأداء تكون للفرد، للقسم، للإدارة، للمؤسسة ككل. (أبو بكر مصطفى بعيرة، بدون تاريخ، ص60).

ومن أنواع معايير ومستويات الأداء ما يلي: (عبد السلام أبو قحف، 2002، ص253).

1-1: معايير الربحية : والمتمثلة في معدل نمو الأرباح المستهدف، رقم الربح المطلوب... الخ

2-1: معايير تسويقية : مثل حصة المنظمة في السوق، حجم مبيعات معين، معدل نمو المبيعات

3-1: معايير تكنولوجية : ابتكار و تقديم منتج جديد، تطوير استخدامات السلعة

4-1: معايير زمنية : إنجاز مهمة أو إنتاج عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية

5-1: معايير مالية : مثل نسبة معينة للسيولة أو نشاط و رأس المال

6-1: معايير إنتاجية : مثل حجم معين من الإنتاج، نسبة استغلال الطاقة

7-1: معايير ترتبط بالقوة العاملة : مثل أنواع برامج التدريب المطلوبة لمختلف العاملين بالمؤسسة للرفع من كفاءتهم وقدراتهم و نظام الأجور و الحوافز.

8-1: معايير تكلفة : مثل قيمة تكلفة إنتاج وحدة واحدة من سلعة معينة.

2- قياس مستوى الأداء الفعلي وتحليل أسباب الانحرافات إن وجدت: تتم في هذه الخطوة مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط في ضوء المعايير الموضوعية سالفًا وتحديد نوع وطبيعة الانحرافات والفرق بينهما، بمعنى ما إذا كانت هذه الانحرافات ملائمة أو غير ملائمة للمؤسسة. (عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق ص 475-476).

عند الانتهاء من القياس تقوم المصلحة المعنية بتحديد وتحليل أسباب هذه الانحرافات.

تصحيح الانحرافات: بعد قياس مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية فإن الدور العام الذي تؤديه عملية الرقابة حينئذ يتمثل في تصحيح الانحرافات التي قد توجد في الأداء الفعلي كما تم رسمه أصلا في الأهداف، وعند محاولة تصحيح وإعادة الوضع إلى ما هو مطلوب وفق للمخطط فإنه قد يحدث أحد الأمور الثلاثة: (أبو بكر مصطفى بعير: مرجع سابق ص 9-11).

أ- أن تستمر الانحرافات في الظهور، وإن كان ذلك في الحدود المسموح بها، إن استمرار تذبذب الأداء بشكل ملحوظ يجب النظر إليه بدقة وحذر حيث أنه قد يكون مؤشر الأخطاء جوهرية في العملية الإدارية.

ب- قد يعجز نظام الرقابة عن تصحيح الانحرافات، وبذلك يخرج مستوى الأداء عن الخط المرسوم له وأيضاً عن الحدود المسموح بها زيادة أو نقص ومثل هذا الوضع إذا استمر لفترة طويلة نسبياً يؤدي حتماً إلى تدمير النظام.

ج- قد يكون نظام الرقابة دقيقاً ومحكماً وفي هذه الحالة فإنه سرعان ما تتم السيطرة على الانحرافات وإعادة الأمر إلى مساره المرسوم له.

### III. أنواع الرقابة: هناك أنواع عديدة للرقابة وذلك حسب أسس ومعايير مختلفة وهي:

1- على أساس المستويات الإدارية: يمكن التفريق بين 3 أنواع هي:

1-1: الرقابة على مستوى المؤسسة: تتمثل في تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة، لمعرفة مدى تحقيق أهدافها الموضوعية والمحددة وذلك باستخدام معايير خاصة بالمؤسسة مثل: الربحية، معدل العائد على الاستثمار، حصة المؤسسة في السوق، نمو المبيعات... الخ.

والفشل في التوصل إلى هذه المعايير يترتب عليه القيام بالإجراءات التصحيحية التالية:

-إعادة تصميم الأهداف ووضع الخطط

-إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي

-توفير وسائل الاتصالات الداخلية والخارجية و توجيه دافعية الأفراد العمال داخل المؤسسة.

إن الشيء الذي يستنتجه مما سبق ذكره هو أن الرقابة على مستوى المؤسسة تكتسي أهمية كبيرة وذلك من خلال المعايير المسطرة والمستخدمة التي من خلالها نتوصل إلى التحقق ما إذا كانت المؤسسة في الطريق الجيد أم أنها معرضة للوقوع في المشاكل والمخاطر التي تؤثر على أدائها واستقرارها.

2-1: الرقابة على مستوى العمليات: تكون الرقابة هنا على الأداء اليومي للعمليات المختلفة في جميع

المفاهيم والأنشطة التي تتم داخل المؤسسة مثل: التسويق، الإنتاج، العمال... الخ

ويستخدم في هذا النوع مجموعة من المعايير منها: محمد فريد الصحن وآخرون، 2001، ص 341، 342:

-إجمالي عدد الوحدات المنتجة إلى عدد ساعات تشغيل الآلات لمعرفة مدى فعالية ساعة تشغيل الآلة.

-قياس نسبة الإنتاج الغير مطابق للمواصفات مع مجموع الوحدات المنتجة.

-معرفة نصيب الوحدة من المصاريف البيعية من خلال الفرق بين إجمالي المصاريف البيعية وإجمالي

المبيعات.

وعند وجود خلل في معايير الموضوعية يستوجب إجراء التصحيحات اللازمة الآتية:

-تشغيل العمال وقت إضافياً للارتفاع بمعدل الإنتاج

-تعديل معدلات تشغيل الآلات

-زيادة مراقبة الجودة على الإنتاج

-خفض الإنفاق في المصروفات البيعية.

1-3: الرقابة على مستوى الفرد: تشمل الرقابة هنا في تقييم أداء الفرد وسلوكه في الأداء ومعرفة وتقييم إنتاج كل فرد بالنسبة لعمله، وتستخدم عدة معايير للرقابة على الفرد العامل منها ما هو كفي وكهي وهي: تقارير الأداء التي يقوم بإعدادها رؤساء العمل على رؤوسهم.

المبيعات إلى عدد رجال البيع لقياس متوسط المبيعات لكل رجل بيع ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز إن هذه المعايير تعمل على محاولة زيادة مهارات الأفراد لتدريبهم وتحفيزهم أو القيام ببعض الإجراءات التصحيحية لضمان مستوى مستقر من الأداء. (محمد فريد الصحف مرجع سابق الذكر ص.343)

2- على أساس توقيت القيام بالرقابة: هناك ثلاث أنواع للرقابة وهي:

1-2: الرقابة السابقة: يهتم هذا النوع بالتحقيق من توفر جميع متطلبات ووسائل لإنجاز العمل، قبل البدء في التنفيذ أي قبل بدء الأداء، فهو يقلل من درجة الانحراف بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، كما أنها تعمل على التنبؤ بالمشاكل المتوقعة حدوثها والاستعداد لمواجهتها وإيجاد الحلول المناسبة لها وبالتالي فإن هذه الرقابة تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي قد تعترض طريق التنفيذ الأحسن (عبد السلام أبو قحف، 2002، ص.476)..

يمكن أن نستنتج مما سبق أن هدف الرقابة السابقة هو منع المشكلات التي يمكن أن تحدث من الانحرافات عن معايير الأداء وهي من أكثر أنواع الرقابة فاعلية في السيطرة على التكاليف.

2-2: الرقابة المتزامنة: «الجارية» هي الرقابة أثناء تحويل المدخلات إلى مخرجات مثلا تقوم المؤسسة بالقيام بعمليات تفتيش عند بداية كل مرحلة من مراحل العملية الصناعية، هذا للاكتشاف المشاكل قبل التطرق إلى المرحلة الموالية، ويهتم الشكل الرقابي هذا بالمعلومات التي تصل إلى المديرين من أحوال العمل ومستوى الإنجاز المتحقق وتكشف هذه الرقابة عن الانحرافات في الأداء أثناء تنفيذ النشاط أو العمل. (علي شريف، 2002، ص 272، 273)

ما يمكن أن نستنتجه أن الرقابة المتزامنة هي رقابة آنية مصاحبة للأداء وتتابع الأنشطة خلال ممارستها حيث يلاحظ المشرف أو المدير الأداء ويحدد الانحرافات عن المعيار في موقع العمل ويهيأ في الحال التوصية المناسبة أو القرار المناسب.

3-2: الرقابة اللاحقة: يطبق هذا النوع من الرقابة بعد انتهاء من تنفيذ الأنشطة وبالتالي التركيز على الأداء الماضي، حيث يتم إبلاغ الإدارة بنتائج التنفيذ بعد فترة زمنية معينة وتزويدها بنتائج المقارنة بين الأهداف الفعلية والأهداف الموضوعة سالفا (محمد فريد الصحف: مرجع سابق الذكر ص.350).

في هذا النوع من الرقابة نتعامل مع مخرجات المؤسسة من السلع والخدمات من حيث الكم والكيف، إنها تقوم بالرقابة على السلع بعد الانتهاء من إنتاجها وقبل شحنها إلى الأسواق والعملاء، وتأخذ الخطوات التالية:

- قياس الأداء بعد حدوث التنفيذ وتحديد الأهداف

- تصحيح الانحرافات

- تعديل الأداء الحالي و تحديد الخطوات العلاجية للأداء في المستقبل.

إن ما يمكن قوله هو أن تطبيق كل من الرقابة السابقة والرقابة المتزامنة والرقابة اللاحقة بصورة جماعية أي تنفيذها كلها وبتسلسل حسب توقيت كل واحدة، يؤدي هذا بالمؤسسة للوصول إلى الأهداف الموضوعة والمخطط لها من قبل وبالتالي يساعد على تحسين مستوى أداء المؤسسة.

وهذا الجدول يلخص خصائص وأساليب كل نوع من أنواع الرقابة المذكورة سابقا حسب توقيت

القيام بها: (كامل بوبر، 1996، ص149).

توقيت الرقابة	خصائصها	أساليبها
-رقابة سابقة	-التنبؤ بالاختلافات عن الأداء قبل حدوثها	-التنبؤ المالي، بحوث السوق، أسلوب المسار
-رقابة متزامنة	-تقيس الانحرافات عن معايير الأداء كما تحدث في نفس وقت الأداء	-الرقابة على جودة العمليات، الرقابة على العمليات الإنتاجية
-رقابة لاحقة	-تحديد الاختلافات عن الأداء المخطط بعد حدوثها	-القوائم المالية، الرقابة عن طريق الميزانيات.

3- على أساس طبيعة التوجه بالرقابة: (عبد السلام أبو القحف: مرجع سابق الذكر ص.479).

3-1: الرقابة الشخصية: المركزة على الفرد وكيف يتم اتخاذ القرارات من طرفه، وكيف يكون سلوكه القيادي والإشرافي داخل المؤسسة.

3-2: الرقابة البيروقراطية: أي الاهتمام بجميع الإجراءات والمهام التي تنفذ بها الأعمال والتركيز على مدى مطابقة هذه الإجراءات وطرق الأنشطة بالقواعد والأساليب المستخدمة.

3-3: الرقابة على النواتج: أي الاهتمام والرقابة على المخرجات، حجم الإنتاج، نوعية الإنتاج، جودة الإنتاج، الأرباح... الخ.



4-3: الرقابة الثقافية: التركيز والاهتمام على مدى وضوح الأهداف، ودرجة الحرية المطبقة واستقلالية عمل الأفراد.

5-3: الرقابة بالنتائج: تحاول أن تحدد بوضوح العلاقة بين الإدارة والعاملين، أو بين المراقبين والمراقب عليه بحيث يكون هناك أهداف معينة أو نتائج متوقعة من عمل شخص معين يحاسب عليها من قبل رئيسه بحيث يتمتع هذا الرئيس عن الرقابة اللصيقة على كل جزئيات عمل هذا العامل، وأن يقتصر في رقابته على مدى تحقيق هذا العامل للنتائج المتوقعة من عمله والمحددة له سلفاً (محمد فتحي، 2003، ص302).  
على أساس جوهر الرقابة: هناك 3 أنواع وهي: (أوبكر مصطفى بعيدة، بدون سنة نشر، ص12) .

1-4: الرقابة التنظيمية: والتي تركز على تطبيق خطوات الرقابة التي تضعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

2-4: الرقابة الاجتماعية: تتمثل هذه الرقابة في الأعراف والتقاليد والمفاهيم التي تتشكل عند العمال والموظفين والتي تحدد سلوكهم وفقاً لمعايير معينة.

3-4: الرقابة الذاتية: تتمثل الرقابة الذاتية في شعور بالرقابة ينبع من داخل الفرد، وذلك بوضع طرق وأهداف محددة يسعى الفرد للوصول إليها ومواجهة جميع الانحرافات التي تحول على تحقيق هذه الأهداف التي تخدم عمله وبالتالي تخدم المؤسسة.

مجالات الرقابة: الرقابة عمل لا بد من في كل مجال، وسنتطرق إلى المجالات التالية: (العربي دخموش، 2001، ص25)

1- الرقابة على الإنتاج: تهدف الرقابة على الإنتاج إلى التأكد من أن ما تم إنتاجه مطابق لما هو مطلوب إنجازه، والرقابة على الإنتاج بمعناها الواسع تشمل الرقابة على المعدات والآلات والرقابة على الوقت والحركة والرقابة على جودة المنتجات.

1-1: الرقابة على الآلات: تأخذ الرقابة على الآلات عدة وجوه نذكر من بينها:

-التأكد من أن الآلات المطلوبة موجودة في المصنع وصالحة للعمل

-التأكد من الاستخدام الأمثل للآلات

-معرفة أسباب عطل الآلات وإجراء التصليحات اللازمة

-التأكد من الاستعمال الأمثل للأدوات الرقابة في هذا المجال أي سجل الآلة، بطاقة الآلة العاطلة، سجل الوقت الضائع للآلات.

2-1: الرقابة على الوقت والحركة: إن الوقت والجهد الجسماني من العناصر الأساسية في الإنتاج وبالتالي لا بد من مراقبتها ومن هنا ظهرت أهمية دراسة الوقت والحركة إن دراسة الوقت الإنتاجي هي ملاحظة وتسجيل الوقت اللازم لأداء عنصر من عناصر العملية الإنتاجية،

أما دراسة الحركة فهي عبارة عن دراسة حركات العامل أو الآلة أثناء تأدية العملية الإنتاجية بغية تفادي الحركات الغير ضرورية.

3-1: الرقابة على جودة المنتجات: تعني التأكد من أن جودة المنتجات مطابقة للجودة المحددة مسبقا

والتي تعبر عنها عدة مؤشرات تتعلق بتركيب المنتج وبعض المعايير التي تخص استعماله.

2- الرقابة على التسويق: يهتم التسويق بتوفير السلع والمنتجات في المكان والزمان المناسبين ويشمل التسويق عدة وظائف يصعب قياسها نظرا لارتباطها بالعنصر الإنساني، ومن أبسط معايير الرقابة في التسويق: حجم المبيعات التي يقوم بها كل بائع، الأرباح المحققة من تلك المبيعات، حجم المبيعات بالنسبة لمنطقة معينة، تكاليف المبيعات بالنسبة لمنطقة.

3- رقابة الموارد البشرية: لكي تتم إدارة الأفراد بأحسن طريقة يجب التأكد من أن القوة العاملة في المشروع كافية وماهرة وراضية ومتعاونة في تحقيق أهداف المشروع وهذا الأمر يتطلب دراسة المؤشرات والمعايير الآتية مثلا-: عدد طلبيات التغيير من وظيفة أو منصب إلى آخر. عدد العمال الذين تم فصلهم -عدد الغيابات-عدد الحوادث المهنية - تطور إنتاجية العامل.

V. أهمية الرقابة: تبرز أهمية الرقابة من خلال ما يلي:

1-ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا، لان كل من التخطيط و التنظيم و التوجيه يؤثران و يتأثرون بالرقابة، أي هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق الأهداف التي تسعى المنظمة.

2-إن عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية للأنشطة و مهام المنظمة فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة و أساليب تنفيذها.

3-ترتبط الرقابة ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط لأن التخطيط هو مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة.

4-إن أي برنامج للرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي و المتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين. (محمد فريد الصحن وأخرون، 2001، ص338، 339).

5-إن الخطأ الصغير الذي لا يكتشف في وقته أي في يومه يصبح خطأ كبيرا في اليوم الذي يليه و بهذا فإن نظام الرقابة الفعال يمكن المديرين من التحكم و الكشف عن الأخطاء في وقتها و محاولة حلها و التغلب عليها.

6-إن الإدارة المعاصرة تتميز بالتعقيد الشديد في جميع نواحيها الفنية و السلوكية، و لهذا أصبح من الصعب السيطرة على هذا التعقيد، و بالتالي فإن نظام الرقابة يسمح للمديرين من متابعة الأنشطة و المهام للمسؤولين عليها.

7-إن البيئة المعاصرة للمنظمات شديدة التعقيد، و هذا الأمر يحتم على المنظمات ضرورة التجاوب مع التغيرات البيئية، إن الرقابة تمثل أحد القنوات الرئيسية لتوصيل المنظمة إلى حالة التجاوب السريع مع التغيرات البيئية. (علي الشريف:المرجع السابق ص 366 –367).

\*يمكن معرفة أهمية الرقابة في حالة غيابها و ما يترتب عليها من : (ثابت عبد الرحمن إدريس واخرون، 2002، ص429)

-إسراف في استخدام الموارد المادية

-ضيق الوقت و عدم الكفاءة في استغلاله

-البطء في إنجاز الأعمال

-تدني الإنتاجية

-ظهور العديد من المشكلات و تفاقمها.

-عدم الوصول إلى الأهداف و من ثم صعوبة الحكم على فاعلية المنظمة.

## VI. أهداف الرقابة:

إن المقصود بالرقابة هو ضرورة تأمين القيادة الناجحة في إدارة المؤسسة ومنه فإن الأهداف

الأساسية للرقابة هي: (العربي دخموش: مرجع سابق ص 38 – 39).

1-معاونة الإدارة على تحقيق النجاح، و ذلك بالتأكد من أن الخطة تتحرك في مسارها المرسوم

2-التأكد من تنفيذ المهام المخططة و معرفة مدى تنفيذ الواجبات

3-اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو عندما تكون في طريق الوقوع، لكي تعالج فوراً أو يتخذ ما يستلزم لمنع حدوثها.

4-المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في قيام المنشأة أو المنظمة مثل العاملين فيها والمتعاملين معها.

5-التأكد من أن القوانين مطبقة تماما، و أن القرارات الصادرة محل احترام من طرف الجميع.

\*وهناك أهداف ثانوية أخرى تتمثل فيما يلي: (عبد الرحمان إدريس: مرجع سابق ص430).

- تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية

-تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية

- المساعدة في التخطيط و إعادة التخطيط

- تحديد مراحل التنفيذ و متابعة التقدم داخل المؤسسة

- تحقيق التعاون بين الوحدات و الأقسام التي تشارك في التنفيذ

إن ما يمكن استنتاجه من خلال هذه الأهداف هو أن الرقابة تساهم في نجاح وتطور وتقدم المؤسسة وفي تحقيق كل الأهداف المخطط لها، والمساهمة في حل المشكلات التي قد تعرقل عملية إنجاز الأعمال المبرمجة.

## VII. وظيفة الرقابة:

إن وظيفة الرقابة في شكلها المعقول و المقبول تتصل عموما بعمل المؤسسة كل كما تركز على كل العناصر التي لها صلة بعناصر الإنتاج، فهذه الوظيفة هي تحديدا واضحا للمخطط و النتائج المتوقع حصولها واكتشاف الأخطاء و الانحرافات و مواطن الضعف في التنفيذ بالعمل على تصحيحها أو السيطرة عليها لخدمة الخطة الموضوعية، إلى جانب هذا ترتبط وظيفة الرقابة بالتخطيط و أن فاعليتها لا تكون إلا من خلال قرارات تخطيطية دقيقة و ظرا لكون التخطيط له علاقة بالمستقبل فالوظيفة الرقابية هي الأخرى تابعة للمستقبل مثلا: كشف الأخطاء قبل نوعها واتخاذ إجراءات تصحيحية، و في هذا الصدد هناك خطوات بديهية لوظيفة الرقابة هي: (كامل بيري: مرجع سابق ص 147 – 148).

-إن نطاق الرقابة يشمل كافة الأعمال و التصرفات في المؤسسة و تشمل كافة المستويات التنظيمية فهي لا تقتصر على مستوى دون آخر.

-يشمل نطاق الرقابة تحديد مراكز المسؤولية عند حدوث هذه الأخطاء و الانحرافات و محاولة اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

تنطوي وظيفة الرقابة على عملية مقارنة التصرفات الفعلية بالمخطط الموضوعية هذه المقارنة تتطلب إجراءات تصحيحية في حالة اكتشاف انحرافات وتعديليها، لأنه من النادر جدا أن نجد توافق بين ما تم أو التحقق من أداء العمل وتنفيذا «خطط له لتحقيقه وبين ما لم يحقق بالفعل لهذا تبرز الرقابة من أجل للبرامج وفق أهداف التنظيم، وفقا للقواعد والإجراءات والتعليمات والأوامر التي تصدر من المستويات المختلفة في التنظيم لتنفيذ ما تقدم» .(فيصل فخاري، 1983، ص166).

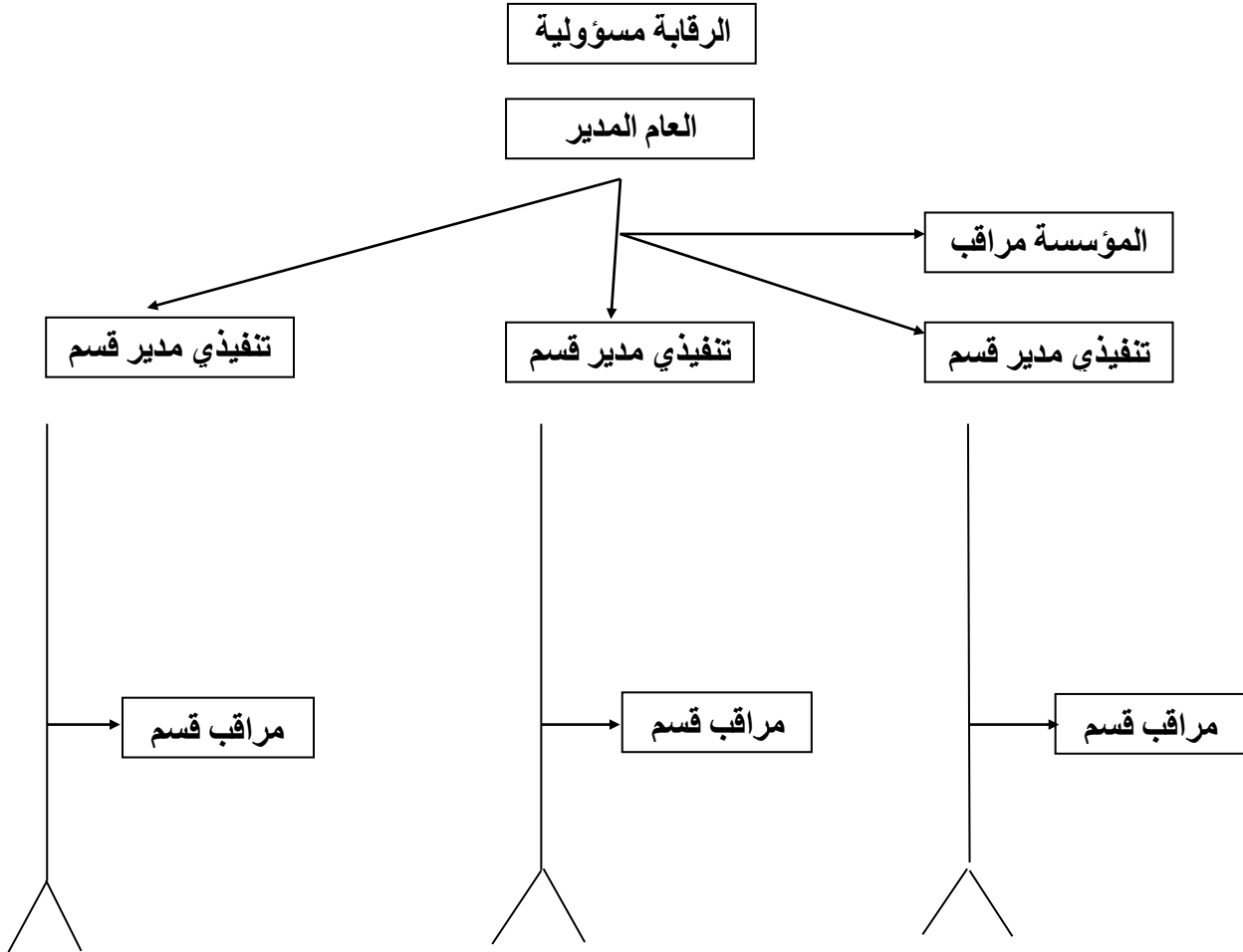
وعلى العموم فالرقابة لها وظيفة أساسية وحساسة داخل المؤسسة في جميع المجالات والنواحي، وبالتالي فهي تساهم في تحسين أداء المؤسسة وتقدمها وتطورها.

## VIII. مسؤولية الرقابة:

إن النشاط الرقابي هو مسؤولية مشتركة بين المديرين التنفيذيين في مختلف المستويات وبين الاستشاريين المختصين: (كامل بيري: مرجع سابق ص150).

1.المديرين التنفيذيين: إن الرقابة هي مسؤولية المديرين حيث يشتركون في تصميم النظام الرقابي ومسؤولون عن تطبيقه واستخدامه فهم متحكمون به.

والسؤال الذي يطرح نفسه، هو كيف يتم توزيع مسؤولية الرقابة؟ سوف نجيب عن هذا التساؤل من خلال هذا الرسم أو المخطط البياني:



بنفس المنطق فإن المدير التنفيذي لكل قسم من الأقسام الرئيسية يكون مسؤولاً عن الرقابة على القسم الذي يرأسه ولهؤلاء المديرين قدر من الاستقلالية في تعديل النظام الرقابية التي يستخدمونها بما يتماشى مع تفضيلاتهم ووجهة نظرهم في كيفية تطبيق تلك النظم ورغم تباينها نتيجة لاختلاف التفضيلات وتنوع وجهات النظر في حدود الإطار الكلي والنظام الشامل للرقابة على المؤسسة.

(1) الاستشاريون المختصون: في معظم المؤسسات، تخصص مسؤولية الرقابة لواحد أو أكثر من الاستشارة بين المختصين يطلق عليهم اسم مراقب، يساهم في عملية تطوير النظام الرقابي.

## ix. الدراسة التطبيقية:

### 1- لمحة تاريخية عن الإدارة:

كانت الرقابة المالية تنتمي إلى ما كان يعرف بعد الاستقلال بمديرية التنسيق للمالية ثم بعد سنوات استقلت بذاتها على غرار كل القطاعات المالية الأخرى (الضرائب، الخزينة، المتفشية العامة للمالية... الخ).

-وأصبحت تمثل قطاعا مهما يمثل الرقابة المالية هدفه حماية أموال الدولة ومراقبتها والسهر على قانونية صرفها وقد تم توسيع الرقابة المالية على مستوى الوطن:

كانت في الولاية ثم أصبحت على مستوى البلديات والمستشفيات. فتحت الرقابة المالية جميع المستويات تدريجيا:

(1) مستوى الولاية 2010

(2) على مستوى الدائرة 2011

(3) على مستوى البلدية 2012

فصارت البلديات تخضع للرقابة المسبقة على أموال الدولة: سيطرة الدولة وتحكمها وضبطها في المصاريف نظرا لوجود تمييز وعجز على مستوى البلديات.

2- **النشأة:** تقع مصلحة الرقابة المالية بدائرة عين الباردة في وسطها وبالضبط في شارع " تومي أحمد"، والتي تبعد عن ولاية عنابة بـ 30 كلم وبالقرب من المؤسسة العمومية الاستشفائية إذ أنها مصلحة وليدة النشأة حيث افتتحت في 01 أفريل 2012، كما أنها فرع تابع للمديرية الجهوية للميزانية بولاية عنابة.

3- **طاقمها العمالية:** يتكون فرع الرقابة المالية من ستة عمال وهم:

- المدير: وهو المراقب المالي

- نائب المدير: المراقب المالي المساعد

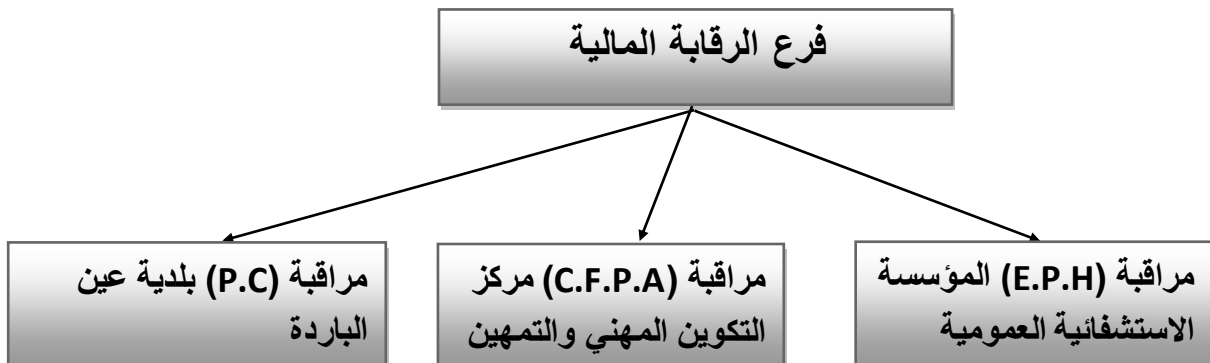
- مراقب للميزانية (المركز المهني والتمهين)

- مراقب للميزانية (المؤسسة العمومية الاستشفائية)

- مفتش محلل للميزانية

- عون مكتب

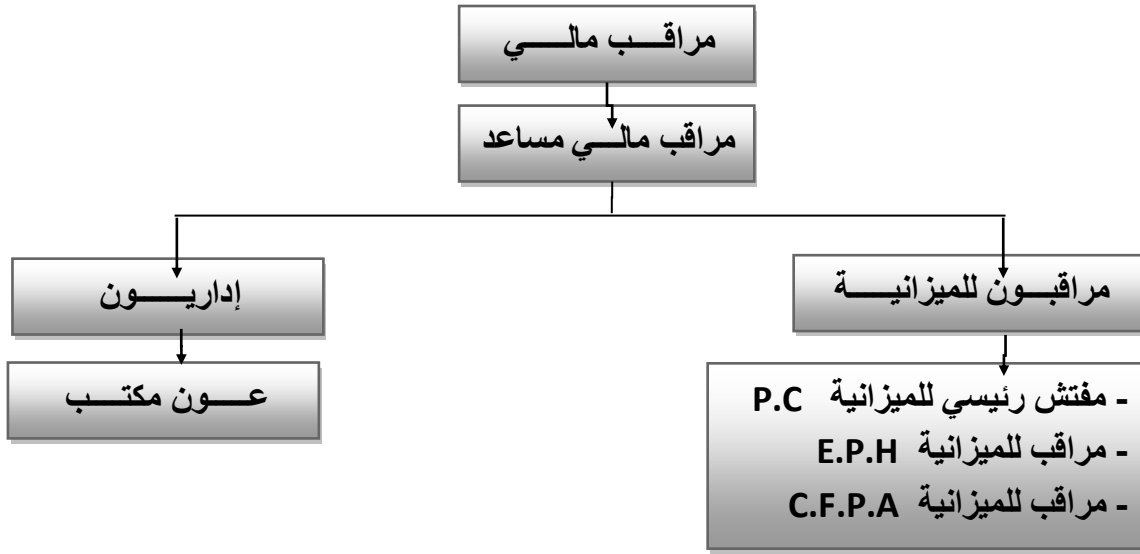
4- **هيكل** يمثل فروع الرقابة المالية: هي عبارة عن فرع وتتفرع إلى فروع صغيرة ومنها:



5- أقسام فرع الرقابة المالية بعين الباردة: ينقسم فرع الرقابة المالية إلى قسمين وهما:



الهيكل التنظيمي للمراقبة المالية بعين الباردة



2- دور الطاقم الإداري:

1-2: دور المراقب المالي:

دراسة الملفات التي تعطى من قبل المستشفى، البلدية، مركز التكوين، التي تتقدم من طرف الأمر بالصرف (مدير المؤسسة الخاضعة للرقابة) وتتكون الملفات المعطاة من بطاقة الالتزام تحتوي على باب المادة، المبالغ تاريخ الدخول والخروج ورقمها التسلسلي، وتكون بطاقة الأموال التي تصرف من طرف المؤسسة بشراء تجهيز أو مشروع يسمى ذلك العملية.

وإذا كانت الملفات غير قانونية يرفض نهائيا من قبل المراقب المالي وترجع إلى الأمر بالصرف ويراقبه ويصبح صالح للتأشير ويضع ختم ويسجل من قبل المراقبين في دفتر التأشير.

- ينظم المصلحة ويديرها.

- يأخذ الصفقات من طرف وزير المالية

- توجيه إداري لعمليات الميزانية

- وهو ممثل لوزير المالية

- يفحص الملفات ويراقبها

2-2: دور المراقب المالي المساعد:

يكلف المراقب المالي المساعد، تحت سلطة المراقب المالي، بالحرص على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالنفقات العمومية.

ويكلف، زيادة على ذلك، بما يأتي:

- مساعدة المراقب المالي في ممارسة المهام المنصوص عليها في المادة 10 أعلاه، في حدود المهام المسندة إليه.

- إعداد تقرير للمراقب المالي عن نشاطاته وظروف ممارسة الصلاحيات المسندة إليه.

- إنابة المراقب المالي في حالة غيابه أو حصول مانع له، حسب الشروط والكيفيات التي تحدد بموجب قرار من الوزير المكلف بالميزانية.

3-2: دور مفتش محلل للميزانية (بلدية عين الباردة): يقوم المفتش المحلل للميزانية بنوعين من الميزانية:

النوع 01-ميزانية التسيير: وتنقسم إلى فرعين:

أ- يضم النفقات المرتبطة بأجور الموظفين والعمال الدائمين والمتعاقدين وتنقسم الأجور إلى أجور قاعدية + تعويضات + علاوة المردودية + أعباد اجتماعية.

ب- يحتوي على نفقات تسيير مختلف مصالح الإدارة أو المؤسسة مثل نفقات الملحقة "غاز، كهرباء، ماء، هاتف...الخ"، نفقات المرتبطة بأعمال الصيانة.

النوع 02-ميزانية التجيز: وهي التي تضم مختلف المنشآت مثل إنجاز مباني عمرانية، والترميمات الصغرى مثل (ترميم مدرسة، وبناء مراكز التكوين).

4-2: دور مراقب الميزانية: (ميزانية مركز التكوين المهني والتمهين)

يقوم المراقب المالي للميزانية بمركز التكوين المهني والتمهين بمراقبة نوع من الميزانية هي:

● ميزانية التسيير:

- حيث تتضمن ميزانية التسيير: كل من الأجور باختلاف أنواعها، أجور العمال الدائمين، وأجور العمال المتعاقدين.



- كما يتضمن علاوة المردودية الخاصة بالعمال الدائمين والتي تكون كل ثلاثة أشهر، أيضا التكاليف الاجتماعية الخاصة بالعمال الدائمين.

## 2-5: دور مراقب الميزانية (المؤسسة الاستشفائية العمومية لعين الباردة)

يقوم المراقب المالي للميزانية للمؤسسة الاستشفائية العمومية لعين الباردة بمراقبة نوع من الميزانية هي:

### • ميزانية التسيير:

- حيث تتضمن ميزانية التسيير: كل من الأجور باختلاف أنواعها، أجور العمال الدائمين، وأجور العمال المتعاقدين.

- كما يتضمن علاوة المردودية الخاصة بالعمال الدائمين والتي تكون كل ثلاثة أشهر، أيضا التكاليف الاجتماعية الخاصة بالعمال الدائمين.

## 2-6: دور عون مكتب ما يقوم به في سجل الوارد:

يقوم بتسجيل كل ما ورد في السجل الوارد بوضع دمغة خاصة بالوصول مع تاريخ وصولها مع الرقم التسلسلي.

ما يقوم به في السجل الصادر: يقوم بتسجيل كل ما صدر في سجل الصادر ما يقوم به في سجل التأشيرات:

➤ بعد أن يتم مراقبتها من طرف مراقبين الميزانية يأخذها مراقب الميزانية إلى المراقب المالي للإمضاء ثم تأخذ إلى عون مكتب الذي بدوره يقوم بالتالي:

➤ يتم بتسجيل الالتزام في سجل التأشيرات بعد وضع الإمضاء المنسوخ على إمضاء المراقب المالي ثم تليه التأشير مع التاريخ ورقمها التسلسلي، وكذلك تأشيرة المصلحة معناها دمغة المصلحة (Rond

caché) في الملفات الموجودة بداخل بطاقات الالتزام.

➤ سجل خاص بالرفض.

➤ سجل فيه الملفات يضعها عون مكتب التي تم رفضها بوضع مذكرة الرفض بعد أن تم توقيعه من طرف المراقب المالي

➤ الختم المنسوخ الخاص بالمراقب المالي + دمغة المصلحة + تاريخ + رقم التسلسلي ويتم تسجيلها وتعاد الملفات المرفوضة إلى الأمر بالصرف.

## X. الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة الذي أجريتها في فرع الرقابة المالية فلقد تناولنا في الجانب التطبيقي مختلف الوظائف التي يقوم بها كل فرد في الإدارة:  
فالمرقب المالي هو المسؤول عن تنظيم المصلحة وإدارتها وذلك بفحص جميع الملفات ومراقبتها...الخ ويتم تحت إشرافه المرقب المالي المساعد الذي يقوم بمساعدته في مهامه والذي ينوب عنه في حالة غيابه ويوجد أيضا مراقبين للميزانية فهم يقومون بمراقبة ميزانيتين وهما: ميزانية التسيير على كل ما تحتوي من نفقات المرتبطة بالأجور بجميع أنواعها...الخ. وميزانية التجهيز فهي تحتوي على مختلف الانجازات والترميمات.

أما عون مكتب فيقوم بتسجيل كل ما هو وارد في سجل الوارد وكل ما هو صادر في سجل الصادر وذلك بوضع دفعة خاصة بالوصول ومع تاريخ وصولها والرقم التسلسلي.  
وفي الأخير نستخلص أن للرقابة المالية دور كبير وفعال فهي تساهم في الحفاظ على أموال الدولة من الاختلاس والتبذير.

## Xi. قائمة المراجع:

### المراجع العربية:

- (1) إبراهيم أنس وآخرون: "المعجم الوسيط" مجمع اللغة العربية ج1 ط2 القاهرة-دار المعارف، 1972.
- (2) إبراهيم قلاتي: "قاموس الهدى" مكتب الدراسات، دار الهدى عين مليلة، الجزائر، 2010.
- (3) أبو بكر مصطفى بعيدة: "الرقابة الإدارية في المنظمات (مفاهيم أساسية) المنظمة العربية للعلوم الإدارية جامعة الدول العربية، العدد 273.
- (4) بوعقوب عبد الكريم: المحاسبة التحليلية – ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
- (5) ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي: "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- (6) جودت عزت عطوي "الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، ط1، دار الثقافة، الجزائر، 2004.
- (7) حمد فريد الصحن وآخرون: "مبادئ الإدارة" الدار الجامعية – الإسكندرية، 2001.
- (8) عبد السلام أبو القحف: أساسيات التنظيم الإدارية، دار الجامعية الجديد لنشر، الإسكندرية، 2002.
- (9) عبد السلام بدوي "الرقابة على المؤسسة العامة" مكتبة الأنجلو المصرية القاهرة، بدون تاريخ.
- (10) عبد الكريم أبو مصطفى: "الإدارة والتنظيم" المفاهيم – الوظائف-العمليات، دار الثقافة، الجزائر، 2001.
- (11) العربي دخموش: محاضرات في اقتصاد المؤسسة – جامعة منتوري قسنطينة، 2001.

- (12) علي الشريف " الإدارة المعاصرة "الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- (13) فيصل فخري مراد: الأسس والنظريات والوظائف، الأردن، 1983.
- (14) كامل بربر " الإدارة عملية ونظام"، ط1، المؤسسة الجامعية لدراسات، مصر، 1996.
- (15) محمد فتحي " مصطلحا إداريا – إيضاح... وبيان "دار التوزيع والنشر الإسلامية مصر القاهرة، 2003.
- (16) محمد فريد الصحف وآخرون: مبادئ الإدارة-الدار الجامعية الإسكندرية، 2001.
- المراجع الأجنبية:
- 17) Georges les cuser le contrôle de l'état sur les entreprises nationalise thèse paris L.G.D.J  
1959.