

الفصل الثامن

الرقابة على أنشطة البنوك

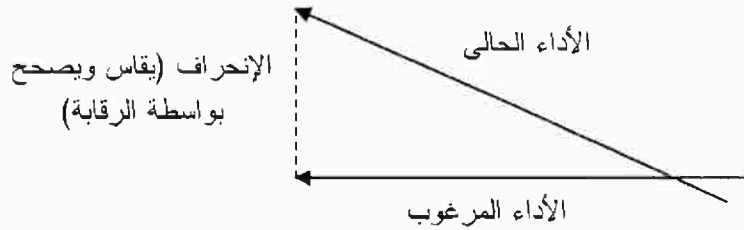
الفصل الثامن

الرقابة على أنشطة البنوك

مفهوم الرقابة :

الرقابة هي جوهر عملية الإدارة، تحتاجها كل المشروعات للتأكد من أن الخطط قد نفذت وأن النتائج المرغوبة قد تحققت. فكل أنشطة المشروع التي تتراوح من صرف الأموال إلى إنتاج السلع إلى متابعة أداء الأفراد تخضع لعملية الرقابة. ويمكن تعريف الرقابة بأنها "قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكد من أن أهداف المشروع والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت".

وعلى هذا فهي وظيفة كل مدير مكلف بتنفيذ الخطط، وكما أوضح فايول سابقاً أن الرقابة في المشروع تعمل على التحقق من أن كل شيء يتطابق مع الخطة المقررة، والتعليمات الصادرة، والمبادئ المتبعة، فالرقابة هي جزء من وظيفة المدير التي تتطلب مقارنة الأداء الفعلي المرغوب فيه وتصحيح الانحراف إذا وجد.



وهناك عنصران هاما يجب توافرها قبل أن يضع المدير أى نظام للرقابة، وهما التخطيط والتنظيم. فمن الواضح أن الرقابة يجب أن تؤسس على الخطط. وكلما زاد وضوح وتكامل الخطط تصبح الخطط معايير يمكن عن طريقها قياس الأداء المرغوب، فكل أساليب وأدوات الرقابة هى أساس أساليب وأدوات تخطيطية، فالموازنة مثلاً تعتبر من أدوات التخطيط والرقابة فى نفس الوقت.

ونظراً لأن الغرض من الرقابة هو قياس الأنشطة وإتخاذ الإجراءات للتأكد من أن الخطط قد تحققت، فيجب أيضاً أن نعرف فى أى مكان بالمشروع تقع مسئولية الإنحراف عن الخطط وإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

فالرقابة على الأنشطة تمارس من خلال الأفراد ولكن لا نستطيع أن نعرف أين تقع مسئولية هذا الخطأ فقد ترتفع التكاليف بنسبة كبيرة أو يتأخر تنفيذ العقد أو زيادة المخزون عن الحد المقرر ولكن المديرين لا يعرفون أين تقع مسئولية هذا الإنحراف، ولذلك فإن التخطيط الواضح والتنظيم المتكامل يؤديان إلى فاعلية الرقابة.

تعريف وأهمية الرقابة المالية العامة والخاصة:

(أ) تعريف وأهمية الرقابة المالية العامة:

يصعب إيجاد تعريف محدد لكلمة الرقابة يجوز إستعماله فى كافة الظروف وفى معظم الوظائف التى تقوم بها الأجهزة الحكومية، ولكن ينبغى التمييز بين الرقابة الإدارية والرقابة المالية، فإن الأخيرة تعتبر من أهم أدوات الإشراف للرقابة الإدارية إذ أن المال هو عصب المؤسسة أو التنظيم فى القطاعين العام والخاص، ويمتلك المسئول المالى سلطة قوية حتى ولو كان فى المستويات الإدارية الدنيا.

والرقابة ببساطة تعنى (التحقق من أداء العمل وتنفيذ البرامج وفق الأهداف المنوعة بالتنظيم ووفق القواعد والإجراءات والتعليمات والأوامر التى تصدر من المستويات المختلفة فى التنظيم لتنفيذ ما تقدم)، وهكذا تشكل الرقابة أداة يمكن من

خلالها التحقق من أن الأهداف والبرامج قد نفذت بالأسلوب المعين وبدرجة الكفاية المحددة وفي الوقت المحدد للتنفيذ، أى وفق الجدول الزمني لعملية التنفيذ.

ونخلص مما سبق إلى أنه توجد أربعة عناصر أساسية للرقابة تتمثل فيما يلي:

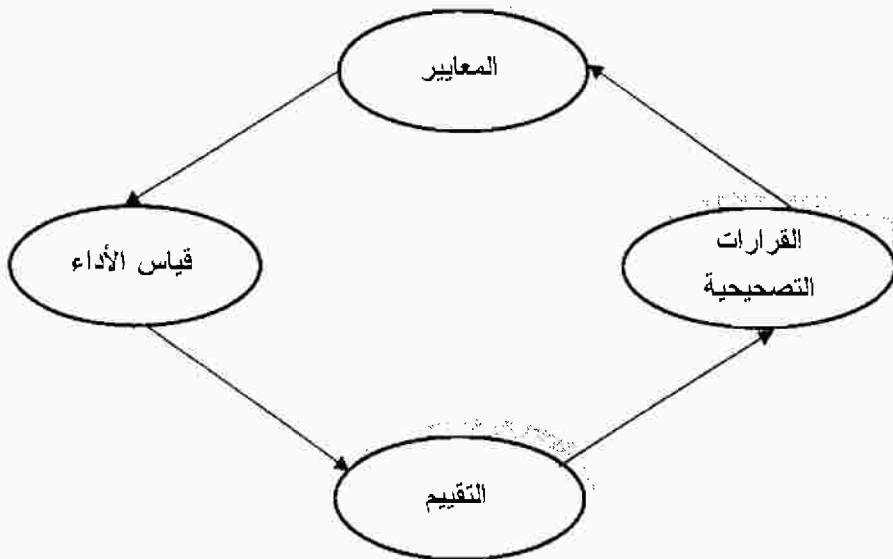
الأول : أن الرقابة تحدد المعايير كالأهداف والخطط والسياسات التى تستخدم كمرشد للأداء.

الثانى : أن الرقابة تقيس النشاط الجارى كمياً كلما أمكن ذلك.

الثالث : أن الرقابة تقيم المدخلات والأداء الجارى حسب الأهداف والخطط والسياسات كمعايير.

الرابع : أن الرقابة تتخذ الإجراءات التصحيحية فى شكل قرارات تصحيحية فورية ويوضح الشكل التالى تلك العناصر السابقة.

عناصر الرقابة



وقد تطور مفهوم الرقابة المالية العامة عبر ثلاث مراحل هي:

الأولى : فقد كانت رقابة خزينة الدولة، الرقابة التفصيلية وهى الشكل التقليدى لأنواع الرقابات المعروفة تعود للعصور الوسطى عندما صدر قانون الحقوق سنة ١٦٨٨م فى بريطانيا، فقد أوجب مبدأ لا ضرائب دون تمثيل وموافقة البرلمان، وكان ذلك نتيجة للصراع بين الشعب وممثليه من جهة وتصرفات الملك غير المنضبطة من جهة أخرى، وبتطبيق المبدأ المذكور احتفظ البرلمان بحقه فى إقرار جميع النفقات التى ينفقها الملك من إنضباطيتها ومراقبتها ومراقبة الخزينة مراقبة دقيقة.

الثانية : وقد أدت الزيادة المضطردة فى الإنفاق الحكومى نتيجة لتدخل الدولة المتزايد وتعدد وظائفها وإتساع تنظيماتها إلى تحول التركيز فى المرحلة الثانية إلى أدوار الأموال العامة حيث بدأ الإهتمام باختيار الطريق الأنسب لتحقيق مهمة محددة ووضع معايير القياس ومعايير لتقييم الأداء.

الثالثة : وعلى الرغم من أن التركيز على إدارة العمليات المحاسبية لا يزال مرغوباً ومعمولاً به فى كثير من الأقطار المتقدمة وغالبية الأقطار النامية، إلا أن الرقابة المالية دخلت مجالاً أوسع حيث أصبح الإهتمام بمسائل أشمل وأعم ترتبط بالأهداف الطويلة المدى والسياسات الحكومية وعلاقتها ببدائل الإنفاق المحددة.

وبعد أن كان هدف الرقابة المالية الأساسى بشكل عام هو تحقيق المسؤولية الإدارية أو تنفيذ هذه المسؤولية وترجمتها إلى الواقع العملى وغاية ذلك فى المؤسسات العامة هو حماية الصالح العام بالكشف عن المخالفة التى تكون موضوع المساءلة تمهيداً لتحديد المسؤولية الإدارية لتوقيع الجزاء العقابى، والهدف الآخر توجيه القيادة الإدارية والسلطة المسؤولة للتدخل السريع لحماية الصالح العام وإتخاذ ما يلزم لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.

أن غرض الرقابة هذا يعتبر من الأغراض التقليدية لمفهوم الرقابة، لذا فقد حدث تطور فى الأهداف كما حدث تطور فى المفاهيم إذ أصبح الهدف الرئيسى من الرقابة هو التأكد من كفاية المعلومات والأنظمة والإجراءات المستخدمة وفاعلية وكفاية

البرامج التي يتم تنفيذها ومدى التزام الإدارة بالقواعد والقوانين والسياسات ومدى صحة الخلافات المالية ودقتها وفاعلية تقارير الإدارة التي من شأنها أن تكشف الأوضاع المالية ونتائج العمليات الماضية لبرنامج أو مؤسسة.

(ب) تعريف الرقابة الخاصة: المحاسبة القانونية

الرقابة الخاصة بمعناها اللفظي هي التحقق من صحة الأرقام أو القيد أو الكشف أما معناها المهني فيقصد بها "فحص الحسابات والدفاتر والمستندات فحصاً دقيقاً بحيث يتمكن المدقق من الإقناع بأن الميزانية تدل دلالة صادقة وعادلة على المركز المالي للمؤسسة وإن حساب النتيجة يعطى صورة مماثلة لنتيجة أعمال المدة المالية وذلك بناء على البيانات والإيضاحات المقدمة للمدقق وطبقاً لما جاء بالدفاتر مع أخذ نصوص القانون العام والقانون الخاص في الاعتبار والتأكد من تطبيق نظام الضبط الداخلي، وإذا لم يقتنع المدقق بصحة الميزانية وحساب النتيجة فعليه أن يبين بوضوح أوجه النقص في صورة تحفظات في تقريره.

أهداف الرقابة المالية على البنوك:

الباحث في التطور التاريخي لأهداف الرقابة بمعناها المهني يستطيع أن يلمس تطوراً ملحوظاً في هذا الصدد، فقد كان ينظر إلى تدقيق الحسابات قديماً على أنها وسيلة لإكتشاف الأخطاء والغش والتزوير الموجود بالدفاتر والسجلات وأن مهمة المراقب قاصرة على تعقب تلك الأخطاء والغش وإكتشافها، ولكن سرعان ما تغيرت النظرة إلى الرقابة وأهدافها وإلى مهمة المراقب والدور الذي يقوم به. ويرجع الفضل في ذلك إلى القضاء الإنجليزي الذي قرر صراحة في بعض أحكامه التي أصدرها عام ١٨٩٧م أن الهدف الأساسي للرقابة ليس إكتشاف الأخطاء والغش الموجود بالدفاتر وأنه ليس مفروضاً في المراقب أن يكون جاسوساً أو بوليساً سرياً، أو أن يقوم بعمله وهو يشك في كل ما يقدم إليه أو في معاونيه أو من يقدمون له البيانات التي يطلبها مما لا يصلح له أن يبدأ عمله وفي مخيلته إحتواء الدفاتر والسجلات على غش وأخطاء.

ولقد لقي هذا التطور في أهداف الرقابة قبولاً لدى الكتاب، فهم مجمعون على أنه ليس من أغراض الرقابة إكتشاف الغش والأخطاء وإنما تظهر نتيجة لقيام المراقب بمهمته وعن طريق غير مباشر.

ومن جهة أخرى فقد كانت النظرة التقليدية لأهداف الرقابة قاصرة على التحقق فقط من الدقة الحسابية للدفاتر والحسابات وما تحتويه من بيانات ويمكن أن يقال بعبارة أخرى أن دور المراقب كان ينحصر فقط في الرقابة الحسابية الروتينية ومطابقة الميزانية والحسابات الختامية مع الحسابات والدفاتر التي تمسكها المنشأة وليس له أن يبدى رأيه في أكثر من ذلك ولكن ما لبثت أهداف الرقابة أن تطورت وتطورت معها بالتالي مهمة المراقب، فبعد أن كان المراقب يقف موقفاً سلبياً وتقتصر مهمته على مجرد المراجعة الحسابية الروتينية ومطابقة البيانات الموضحة بالميزانية وحساب الأرباح والخسائر لما هو مسجل بالدفاتر والسجلات أصبح لزاماً عليه أن يقوم برقابة إنقادية منظمة وأن يصدر حكمه ويكشف عن رأيه الفني المحايد في تقريره عن نتيجة فحصه وأن عليه أن يطمئن الطوائف العديدة التي تعتمد على البيانات المحاسبية عن صحة ودقة تلك البيانات ودرجة الإعتماد عليها.

إن هدف الرقابة لم يعد مجرد التأكد من المطابقة الحسابية للبيانات وهي ناحية شكلية بحتة، بل امتدت إلى جوهر ومضمون القوائم المالية بقصد الوصول إلى رأى فنى محايد عن مدى دلالة تلك القوائم المالية والمركز المالى للشركة ونتيجة أعمالها من ربح أو خسارة.

وينبغى أن نضيف بهذه المناسبة ما ظهر أخيراً من تطور فى أهداف الرقابة الخارجية وبالتالي فى مهمة مراقب الحسابات، هذا التطور كان نتيجة منطقية لظهور المؤسسات العامة ذات الطابع الإقتصادى ودخول كثير من الشركات ضمن القطاع العام.

إن التنظيمات الجديدة قد ألقت عبئاً جديداً على مراقبي الحسابات، الأمر الذى استلزم معه ضرورة التفكير فى تطوير مفهوم الرقابة الخارجية على الحسابات ومقوماتها، حتى تصبح هذه العملية من الدعامات الأساسية للنهضة الاقتصادية.

إن نظام التخطيط الشامل الذى اتخذته الدولة لمواردها المادية والبشرية يتطلب من عملية الرقابة على الحسابات هدفاً أسمى من الأهداف التقليدية التى كانت تسعى إلى تحقيقها. إن هذا النظام يتطلب من مراقبي الحسابات أن يكونوا عوناً للدولة والقائمين بإدارة المشروعات للوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة الإنتاجية فى استخدام هذه الطاقات والإمكانات المادية والبشرية وبالتالي نحو تحقيق أهداف الخطة المرسومة مستهدفاً فى ذلك مضاعفة الدخل القومى وتنمية الإقتصاد القومى ومن ثم تحقيق الرفاهية لأفراد هذا المجتمع.

إن عملية الرقابة الخارجية على الحسابات فى ظل المجتمع المتطور يجب أن تهدف إلى مراقبة الخطة ومتابعة تنفيذها ومدى ما حققته من أهداف. والتعرف على الأسباب التى عاقت بعض الإدارات أو المشروعات عن الوصول إلى الهدف المرسوم، وكذا فإن عملية الرقابة الخارجية على الحسابات يجب أن تهدف إلى تقييم نتائج الأعمال بالنسبة إلى ما كان مستهدفاً منها. إن هذه العملية يجب أن تسعى جاهدة إلى معاونة القائمين بإدارة المشروع إلى محور الإسراف فى كل نواحى النشاط وبالتالي إلى تحقيق أقصى كفاءة إنتاجية ممكنة.

من هذا العرض الوجيز لأهداف الرقابة وتطويرها نستطيع أن نقسم الأهداف إلى مجموعتين رئيسيتين:

- أهداف تقليدية.
- أهداف حديثة.

الأهداف التقليدية:

أ - التأكد من دقة وصحة البيانات المحاسبية المثبتة بالدفاتر والسجلات ومدى إمكانية الإعتماد عليها.

ب- الحصول على رأى محايد يستند إلى قرائن وأدلة قوية على مدى مطابقة القوائم المالية التى تعدها المنشأة والتى تم تدقيق حساباتها لما هو مقيد بالدفاتر والسجلات وعن مدى دلالة تلك القوائم على نتيجة أعمال المنشأة من ربح أو خسارة خلال فترة زمنية معينة، وحقيقة مركزها المالى فى نهاية تلك الفترة.

ج- إكتشاف ما قد يوجد بالدفاتر والسجلات من أخطاء أو غش أو تزوير.

د - تقليل فرص ارتكاب الأخطاء أو الغش وذلك عن طريق تدعيم أنظمة الرقابة الداخلية للمنشأة وما تحدثه زيارات المراقبة المفاجئة من أثر فى نفوس الموظفين.

وعلاوة على الأغراض التقليدية أعلاه نجد أن الرقابة توفر للمنشأة المزايا التالية:

١ - يطمئن أصحاب المنشأة - المساهمون فى الشركات المساهمة - على سلامة إدارة الشركة وسلامة أموالهم المستثمرة.

٢ - يعتمد المديرون على الحسابات التى تتم مراجعتها فى تقرير السياسة الإدارية السليمة للحاضر والمستقبل، وعلاوة على ذلك تكشف المراقبة على مواطن الضعف فى النظم الإدارية وخاصة نظم المراقبة الداخلية.

٣ - يعتمد الغير على الحسابات المنشورة والموقع عليها من المراقب فى تقرير المركز المالى للمنشأة، فهى تطمئن الدائنين وحملة السندات على سلامة إستثمار أموالهم، كذلك فإنه فى تقديم الحسابات المعتمدة يسهل على المنشأة الحصول على القروض من البنوك وهيئات الأعمال الأخرى.

٤ - عند بيع المنشأة يسهل تقدير الشهرة على أساس قدرة المنشأة على تحقيق الأرباح، تلك القدرة التى تستنتج من دراسة اتجاه الإيرادات والمصروفات، كما توضحها الأرقام الواردة فى الحسابات المعتمدة.

٥ - تسهل ربط الضريبة إذ غالباً ما يعتمد رجال الضرائب على الحسابات التى تمت مراجعتها بواسطة أحد المحاسبين الموثوق بهم.

٦ - كثيراً ما يقدم مراقب حسابات المنشأة خدمات أخرى معتمدة، منها تنظيم السجلات والدفاتر وأحكام نظم المراقبة الداخلية وتصميم نظم المراقبة الحديثة مثل رقابة الميزانيات التقديرية والتكاليف المعيارية.

كما أن الرقابة المالية فى الأجهزة العليا للرقابة تهدف إلى ما يلى:

المساءلة المالية : ويجب أن تتضمن سلامة التصرفات المالية والكشف الكامل للانحرافات، ومدى إتفاق التصرفات مع القوانين والقواعد السارية المفعول.

المساءلة الإدارية : ويجب أن تختص بالكفاءة والإقتصاد فى استخدام الأموال العامة والملكية والأفراد وغيرها من الموارد.

المساءلة عن البرامج : ويجب أن تختص بالبحث عن مدى تحقيق البرامج والأنشطة الحكومية للأهداف المحددة مع مراعاة كل من التكاليف والنتائج.

وإنطلاقاً من المفهوم الشامل للرقابة العليا (وفى إطار نظرية الإشراف) المتصف بالديناميكية، فإننا نحدد أهداف الرقابة المالية العليا بما يلى:

١ - التحقق من أن الإيرادات قد تمت جبايتها وإيداعها الجهات والحسابات المختصة خلال السنة المالية.

٢ - التحقق من أن الإنفاق قد تم وفق ما اعتمد مسبقاً وفى حدود الصلاحيات الممنوحة.

٣ - التحقق من أن كل ما يجب قيده خلال السنة المالية قد جرى تسجيله فى الحسابات المختصة وبالمبلغ الصحيح.

٤ - التأكد من اعتماد جميع القوانين والأنظمة والتعليمات السارية عند إنجازهم وتمشيهم مع نشاطات المنشأة والتأكد من فعالية وجدية هذه القوانين والأنظمة والتعليمات ومن أنها تحقق الهدف المرجو منها.

٥ - التأكد من أن المنشأة والإدارة العامة تسير باتجاه تحقيق الأهداف المحددة لها في قانون تأسيسها وتعديلاتها ونظامها الأساسي بالكفاءة المطلوبة.

٦ - تنمية السلوك الإنساني ورفع كفاءة الإدارة.

٧ - ترشيد الإنجاز وتوجيه العاملين في المنشأة أو الإدارة العامة.

إن بعض هذه الأهداف قد تبدو وكأنها من مهام سلطة الرقابة كما في الأهداف (١، ٢، ٣، ٤) أو أنها من النتائج الحاصلة من قيام سلطة الرقابة بمهامها كما في الأهداف (٥، ٦، ٧). إلا أننا نرى وفي مضممار سعينا للوصول إلى درجة متقدمة، ومن الرقابة العليا وبأسلوب متطور أن نضع ما نصبو إليه من سلطة الرقابة في صورة أهداف ونطلب من هذه السلطة إنجازها بأعلى كفاءة، على أن تبقى تلك الأهداف في مجال التطور والشمول بحسب تطور الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

الأهداف الحديثة للرقابة:

أ - مراقبة الخطة ومتابعة تنفيذها للتعرف على ما حققته من أهداف ودراسة الأسباب التي حالت دون الوصول إلى الهدف المرسوم.

ب- تقييم نتائج الأعمال بالنسبة إلى ما كان مستهدفاً منها.

ج- تحقيق أقصى كفاءة إنتاجية ممكنة عن طريق محور الإشراف في جميع أوجه النشاط.

د - تحقيق أقصى قدر من الرفاهية لأفراد المجتمع.

ولكى تستطيع أجهزة التخطيط والرقابة تحقيق عمليات المتابعة والرقابة على المنشآت وبالتالي تحقيق أهدافها، يجب أن تتوفر لديها بيانات عن مدى تنفيذ تلك المنشآت للبرامج أول بأول، وأن تكون قادرة على تحليلها والاستفادة منها وأن تكون لها سلطة اتخاذ القرارات بما يمكن من تذليل أى صعوبات تعترض عملية التنفيذ، وأن

تكون على إتصال وثيق بكافة الأجهزة التنفيذية فى الدولة وتستعين أجهزة التخطيط والرقابة بعدد من المؤشرات المحاسبية للتعرف على مدى التنفيذ وقياس كفاية الوحدات وذلك بإستخدام عدة معايير وأنماط محددة مسبقاً للحكم على كفاية أوجه النشاط وعلى النتائج النهائية المستهدفة.

بالإضافة إلى ذلك يجب أن تزداد فاعلية جهاز الرقابة الداخلية فى الوحدات الاقتصادية بحيث يضطلع بمهمته العادية التى تتلخص فى الرقابة المالية التى تهدف إلى التأكد من إتباع قواعد العمل المحددة لغرض المحافظة على حسن الإستخدام الإقتصادى لأموال الشركة فى الأغراض المخصصة لها دون إسراف أو ضياع.

خطوات الرقابة:

تتطلب وظيفة الرقابة القيام بثلاثة خطوات أساسية وهى : وضع المعايير، قياس الأداء، وتصحيح الإنحرافات، وهذه الخطوات يمكن إستخدامها فى أى مجال من مجالات الرقابة على الأموال، الإجراءات، الروح المعنوية، وجودة المنتجات ... إلخ.

أولاً: وضع المعايير:

من المنطقى أن أول خطوة فى عملية الرقابة هى وضع الخطط، ومع ذلك نظراً لأن الخطط تختلف فى درجة تفاصيلها وتعقيدها، ونظراً لأن المديرين لا يستطيعون ملاحظة كل شئ فإنه يجب أن توضع معايير، والمعيار هو نموذج أو مستوى الأداء المرغوب تحقيقه والمعايير هى النقاط المختارة من برنامج الخطة الكلية والتى يتم فيها قياس الأداء لكى يعطى المديرون الإشارات التى توضح لهم كيف تسير الأمور بدون الحاجة إلى مراقبة كل خطوة فى تنفيذ الخطط. وتحتاج الإدارة إلى وضع معايير الأداء لكل الأنشطة التى تمارس فى المشروع. وقد يعبر عن المعايير بمصطلحات مثل جودة المنتج، الأرباح المكتسبة، المصاريف المستحقة، معدل الإنتاج المرفوض، عدد شكاوى العملاء، ونسبة الغياب، والمعايير هى الأهداف المطلوب تحقيقها من الأداء. ويمكن تقسيم معايير الأداء إلى نوعين: معايير كمية ومعايير نوعية.

١ - المعايير الكمية:

وهي المعايير التي يمكن التعبير عنها بصورة رقمية مثل النقود، الوقت، النسب، الأوزان، والمسافة، وغيرها. وتتميز المعايير الكمية بأنها محددة بصورة مقبولة، ويمكن قياسها وفهمها بسهولة. ونناقش فيما يلي بعض المعايير الكمية:

• معايير الوقت:

تبين هذه المعايير كمية الوقت المطلوب لتحقيق نتائج معينة، ومن أمثلة هذه المعايير: متوسط الوقت اللازم لكتابة خطاب على الحاسب يجب أن يكون ثمانية دقائق، كل موظف سوف يعمل ٣٧,٥ ساعة في الأسبوع، بناء منزل جديد يجب أن يستغرق ستين يوم عمل. والمقابلة التي تعقدها لجنة إختيار العاملين يجب أن لا تزيد عن نصف ساعة لكل عامل.

• معايير التكلفة:

وتبين كمية النقود التي يجب صرفها لأداء نشاط معين، ومن أمثلة معايير التكلفة: تكاليف المواد بالنسبة لكل وحدة منتجة يجب أن تكون ٥٠ جنيهاً، وتكاليف العمال بالنسبة للوحدة يجب أن تكون ١٦ جنيهاً. وتكاليف التجهيزات يجب أن تكون ٨٠٠ جنيهاً في الشهر.

• معايير الإيراد:

وتبين معايير الإيراد كمية الدخل التي يجب الحصول عليها من عملية معينة أو أنشطة، ومن أمثلة معايير الإيراد أن رجل البيع يجب أن يحقق مبيعات قدرها ١٠٠٠٠ جنيهاً في الشهر، حجم المبيعات في المشروع يجب أن يكون ٨٠٠٠٠ جنيه كل ثلاثة شهور. المبيعات من المنتج يجب أن تحقق إيراد قدره ٢٥٠٠٠ جنيهاً في السنة الأولى. الإيراد المتحصل من راكب سيارة الأجرة يجب أن يكون نصف جنيه لكل كيلو متر ومتوسط المبيعات للمستهلك يجب أن يكون ٥٠٠ جنيه.

• البيانات التاريخية:

يستخدم المديرون عادة النتائج المتحققة في الماضي كأساس لتقدير مستوى الأداء في المستقبل فإذا بلغت إيرادات العام الماضي ١٠٠ ألف جنيه فيمكن للإدارة أن تضع هذه المعايير كهدف للعام القادم أو تزيده أو تخفضه بنسبة معينة في ضوء ظروف المستقبل.

• حصة السوق:

تقوم العديد من المشروعات بوضع مستويات أو معايير أداء تتعلق بنسبة السوق الكلية التي يمكن أن تحصل عليها. فمثلاً قد تهدف شركة سيارات رئيسية إلى الحصول على ٢٠% من كل الوحدات المباعة في السوق، أو تعمل شركة للمياه الغازية على تحقيق حصة تبلغ ٣٥% من كل المنتجات المماثلة التي تباع في السوق.

• الإنتاجية:

معايير الإنتاجية تعتبر مطلوبة لكل الأنشطة في المشروع فمعايير قياس إنتاجية المبيعات يمكن التعبير عنها بمبيعات كل موظف خلال يوم، أسبوع، أو أي فترة زمنية أخرى، ومعايير قياس إنتاجية الإنتاج يمكن التعبير عنها في صورة الوحدات المنتجة بمعرفة العامل في كل يوم عمل والوحدات المنتجة لكل آلة في الوردية الواحدة، أو الفاقد أو التالف لكل آلة في الوردية الواحدة.

وتعتبر الإنتاجية عن مدى فاعلية العمليات التشغيلية. فالإنتاجية هي المعيار أو مستوى الأداء المطلوب، وهناك العديد من المتغيرات التي يجب وضعها في الاعتبار عند تحديد مستوى الإنتاجية منها الأداء في الماضي، درجة الميكنة أو الأوتوماتيكية، تدريب العاملين، والمعايير في المشروعات المماثلة، وتلعب القدرة على التمييز عادة دوراً في وضع معايير أو مساويات الإنتاجية.

• العائد من الإستثمار:

هو معيار يمثل نسبة الدخل الصافي للربح إلى رأس المال المستثمر، فإذا كان إجمالي الدخل الصافي للمشروع ٢ مليون جنيه ورأس المال المستثمر ١٠ مليون جنيه.

$$\therefore \text{فالعائد على الإستثمار} = \frac{2 \text{ مليون جنيه}}{10 \text{ مليون جنيه}} \times 100 = 20\%$$

ويفيد إستخدام العائد على الإستثمار كمعيار يدفع المديرين إلى التركيز على المجالات الرئيسية التى لها تأثير مباشر على ربحية العمليات مثل تكاليف الإنتاج، حجم المبيعات، مصاريف الفوائد، تكاليف المبيعات، وهذا المعيار أفضل من معيار حصة السوق حيث يمكن أن يكون للمشروع حصة كبيرة من السوق ومع ذلك يعمل بخسارة، ويفيد معيار العائد على الإستثمار أيضاً فى دفع المديرين لفحص كل أوجه نشاط المشروع من معدلات دوران العمل، المبيعات، رأس المال العامل، مستوى المخزون، رأس المال المستثمر، تكاليف الإنتاج والمبيعات والنقل. فلكل هذه الأنشطة تأثير على ربحية المشروع، وبالتالي تساعد على تحديد نسبة الأرباح إلى رأس المال المستثمر.

• الربحية:

بينما يبين العائد على الإستثمار نسبة الربح الصافى إلى رأس المال المستثمر، فإن الربحية، ويطلق عليها أيضاً العائد على المبيعات تعبر عن نسبة الربح الصافى إلى المبيعات. فعلى سبيل المثال إذا كان المشروع يحقق أرباحاً صافية قدرها ٥ مليون جنيه على قيمة مبيعات قدرها ٥٠ مليون جنيه فإن معدل الربحية:

$$= \frac{5 \text{ مليون جنيه}}{50 \text{ مليون جنيه}} \times 100 = 10\%$$

ومعايير الربحية قد تتحدد على أساس الخبرة الماضية، ربحية المشروعات المماثلة فى الصناعة، أو على التقدير الشخصى. ويفيد معدل الربحية كمرشد للعمليات الرقابية، فإذا كان معدل الربحية فى المشروع أقل من المعيار المناسب أو المطلوب فيجب إتخاذ إجراءات تصحيحية للوصول إلى الهدف.

• معايير الأفراد:

وتبين مستويات أداء الأفراد بصورة كمية مثل معدل دوران العمل والحوادث والغياب والمقترحات التي يقدمها الفرد.

٢ - المعايير النوعية:

من الواضح أنه يصعب قياس كل أنشطة المشروع بصورة كمية فليست كل المعايير يمكن التعبير عنها بالوقت، والأوزان، والنسب، والنقود، وغيرها من المقاييس الرقمية، والمعايير النوعية هي معايير شخصية. ومثال ذلك أن يتوقع من كل العاملين أن يكونوا الولاء للمشروع، أن يعتبروا أنفسهم أعضاء في فريق يعمل بتعاون وفاعلية، وأن يظهروا بمظهر نظيف. وفي كل التعاملات مع المستهلك، يجب على الموظفين أن يظهروا مشاعر إيجابية نحوه ويعملوا على إخماد مشاعر العداء، وكل هذه المعايير شخصية يختلف تقييمها من شخص إلى آخر، فقد يقوم مديرون بالتقييم، ويتضح أن لهم آراء مختلفة حول خصائص الولاء، التعاون، المظهر النظيف، أو المشاعر الإيجابية، مما تنتج عنه نتائج تقييم مختلفة، وبالتالي يصعب تطبيقها.

ومن الأنشطة التي يصعب وضع معايير كمية لها نشاط إدارة البحوث. ويميل الناس إلى التفكير في أن المشروع الذي يتميز بأعلى درجة من المعايير الكلية يعتبر من أحسن المشروعات. ففي بعض الحالات يكون هذا التفكير صحيحاً، وتكون هناك استثناءات في الحياة العملية تجعل هذا التقييم غير مفيد. فمثلاً يتساءل عادة المديرون "ما هو المستوى العام لجودة المنتج أو الخدمة الذي يجب أن نلتزم به ؟" فإذا فرضنا أن شركتين قد قررتا أن تدخلتا في مجال إنتاج الحلوى، وترى الشركة (أ) أن هدفها هو تسويق الحلوى للشريحة التسويقية من المستهلكين التي تتصف بالدخل المتوسط وعدم التركيز على قيمة الحلوى الغذائية، أو مدى تأثيرها على الصحة، والإهتمام بالسعر، فقد تضع إدارة الشركة في هذه الحالة مستوى متوسط أو منخفض من الجودة.

أما الشركة (ب) فهي تختار الشريحة التسويقية التي يتصف فيها المستهلكون بالتميز والتفضيل لأطعمة معينة، بالتركيز على القيمة الغذائية وعدم الإهتمام النسبي

بالسعر. فمن المحتمل أن تقرر الإدارة في هذه الشريحة أن جودة الحلوى يجب أن تكون عالية جداً. وفي كل من الشركتين فإن المعيار الكلى للمنتج يحدد الإرشادات للمعايير الأخرى في أمور مثل مكونات المنتج، العمليات الإنتاجية، أو عمليات التوزيع وذلك حسبما يتضح من الجدول التالي:

المعيار (مستوى الجودة)	الشركة (أ)	الشركة (ب)
جودة السكر، الزيت، والعناصر الأخرى	متوسط إلى منخفض	عال إلى عال جداً
العمليات الإنتاجية	عادية	مركبة، مرتفعة نسبياً
التغليف	منخفض المستوى	مرتفع المستوى
مواصفات الإنتاج	مواصفات منخفضة تلبية للحد الأدنى من المعايير الصحية المقررة بالقانون	مختارة على درجة عالية الالتزام بمعايير تفوق الحد الأدنى

وضع معايير مختلفة لكل من الشركتين

فلا يمكن للشركة (أ) التي تسوق إنتاجها في السوق الكبير أن تضع معايير عالية لمكونات المنتج، مما يؤدي إلى رفع السعر وعدم إقبال المستهلك عليه. والعكس بالنسبة للشركة (ب) حيث أن إنتاج حلوى بمواصفات منخفضة سوف يفشل في تحقيق أهدافها.

وهناك بعض العوامل التي يجب على إدارة أى مشروع أن تضعها في إعتبارها عند اتخاذ قرار حول المعيار الكلى لمنتجاتها، ومن هذه العوامل ما يلي:

• عوامل الطلب:

يجب على الإدارة أن تقوم بتحليل الطلب للتعرف على الحجم الكلى للسوق، وما هي الكمية المحتملة أن يشتريها السوق من المنتجات ذات الجودة العالية والمتوسطة والمنخفضة.

• عوامل المنافسة:

يجب تقييم المنافسة لتحديد نقاط القوة والضعف وما هو مستوى الجودة الذى يبدو أكثر حساسية فى مواجهة المستهلكين.

• عوامل الموارد:

وعند محاولة تحديد المستوى العام للمنتج يجب على الإدارة تحليل موارد المشروع، ومعرفة مستوى الخبرة، وكمية النقود المتاحة، ومدى التسهيلات الإنتاجية، ومستوى قنوات التوزيع.

• عوامل التكلفة:

فكلما زاد المستوى أو المعيار كلما زادت التكاليف اللازمة لأداء الأنشطة. ويجب على الإدارة أن تقرر ما إذا كانت تستطيع أن تتحمل تكاليف زيادة المستوى أم لا، وفى المشروعات الكبيرة عادة ما تفضل الإدارة تقديم منتجات ذات مستويات مختلفة من الجودة تحت ماركات مختلفة.

وعند الاختيار ما بين معايير الأداء المختلفة يجب مراعاة الإرشادات التالية:

١- وضع المعايير عند مستويات مناسبة:

والمستويات المناسبة أشياء مختلفة بالنسبة للناس، وهى تستخدم هنا لتعنى المستوى المقبول الممكن الوصول إليه فى ضوء الظروف المتاحة. فإذا وضع أداء العمل بصورة منخفضة فيعنى ذلك ضياع وفقد بعض الموارد الأساسية والمادية. وإذا وضع مستوى الأداء أعلى من اللازم فإنه يؤدى إلى الأخطاء، وإحباط العاملين، ومشاكل أخرى. وتحليل الحقائق كأساس لوضع المعايير يساعد على كسب قبولها. وتساهم دراسة الوقت والحركة للنشاط فى وضع المعايير الواقعية للإنتاج، فالفهم الواضح لطبيعة العمل شرط أساسى لوضع المعايير، فمثلاً عند وضع معيار لأداء العامل على آلة معينة يجب التعرف على:

- مقدار الخبرة والتدريب الذى حصل عليه العامل.

- السرعة والدقة ومدى الإعتماد على الآلة.

- الواجبات الأخرى المطلوبة من العامل، وإذا تمكنت الإدارة من وضع المعايير الحقيقية التي يمكن الوصول إليها، فإن الشكاوى ستتناقص وترتفع الإنتاجية والروح المعنوية.

٢- اختيار عدد مقبول من المعايير:

يوجه النقد غالباً إلى المعايير لأنها تتطلب عملاً إضافياً، فقد يشكو المديرون من أن زيادة عدد المعايير تعنى مزيداً من التقارير والتفتيش والأعمال الروتينية التي تعوق مباشرتهم لبعض الوظائف الأخرى الهامة. وفي كثير من الأحوال، فإن وجود عدد كبير ومختلف من المعايير يؤدي فعلاً إلى ضياع وقت المدير وخلق نوع من المقاومة لديه.

٣- عدم فرض المعايير على الأفراد:

لا يريد كثير من الأفراد فرض المعايير عليهم بدون أخذ رأيهم مسبقاً. فالمشاركة في وضع المعايير تعتبر إحدى الوسائل الهامة التي تؤدي إلى قبول الأفراد لهذه المعايير. ومثال ذلك إشراك رجال البيع في وضع حجم المبيعات المتوقع من كل منهم (معياري الأداء).

٤- توضيح المعايير للأفراد بدقة:

فمن الشائع سماع العاملين وهم يشكون من عدم معرفتهم بمستوى الأداء المتوقع منهم، أو عما إذا كان الذي يؤدونه يتطابق مع المعيار المطلوب أم لا.

ومعنى ذلك أن هذه المعايير لم توضح بدقة للعاملين، فمن المفروض أن يعرف كل عامل مستوى أو معيار الأداء المطلوب منه، وإخباره بصفة دورية بمدى مطابقة أدائه للمعيار المطلوب.

٥- شرح أسباب وضع المعايير:

يكون الأفراد أكثر استعداداً لقبول المعايير عندما يفهمون أسباب وضعها. فمثلاً إذا فرضت الإدارة معايير أعلى للعمل (كإنتاج ١٢٠ وحدة في الساعة بدلاً من ٩٦ وحدة) بدون شرح أسباب هذه الزيادة، فإن ذلك سيؤدي حتماً إلى عدم الرضا

والمقاومة من العاملين. وبالعكس، إذا تم إقحام العاملين إن هذه الزيادة ضرورية بسبب ما حققته الشركة من خسارة في الفترة السابقة مثلاً، فإن المعايير الجديدة ستكون مقبولة بصورة أكبر.

٦- تحفيز الأفراد لمستوى أعلى من الأداء:

فبجانب كسب القبول من الأفراد للمعايير المطلوبة فإنه يجب تحفيز وتشجيع الأفراد على الرغبة في أداء أعلى من المستوى المطلوب.

٧- تعديل المعايير عند الحاجة:

يجب تعديل معايير الأداء بالنسبة لمعظم الأنشطة بصورة دورية عند حدوث تغيرات داخلية أو خارجية. فمثلاً تحسين التكنولوجيا المستخدمة، وشراء آلات حديثة، وزيادة خبرة العامل تؤدي إلى رفع معدلات الأداء.

ثانياً: قياس الأداء:

والخطوة الثانية من خطوات الرقابة هي قياس الأداء الفعلى ومقارنته بالأداء المعياري، فمعيار الأداء الذي يتم وضعه في الخطوة الأولى يخدم أي غرض إلا إذا قورن بالأداء الفعلى، فإذا وضع معيار لتكلفة الوحدة ومقداره ١٠ جنيه، فهذا المعيار لاقيمة له إذا لم يتم قياس التكلفة الفعلية للوحدة بعد الإنتاج. فإذا فرضنا أن التكلفة الفعلية ١٢ جنيهًا، فبمقارنة التكلفة المعيارية مع التكلفة الفعلية نجد إنحرافاً قدره ٢ جنيه، وهذا بدوره يتطلب إجراء تصحيحياً (الخطوة الثالثة في الرقابة) فقياس الأداء يساعد المدير على إكتشاف الإنحراف إذا وجد.

ومن ناحية المثالية، يجب أن توضح المعايير لكل أنشطة المشروع. وأن كل نشاط يجب قياسه ومقارنته بالمعيار الموضوع. وفي ذلك فمن الناحية العلمية، فإنه يستحيل إقتصادياً أن نقيس أداء كل شئ في المشروع وإلا كانت تكاليف الرقابة أكبر بكثير من

الفوائد التي تعود على المشروع منها. ولذلك تقتصر الأداة على إختيار نقط رقابية إستراتيجية لقياس أداء الأنشطة الضرورية فى المشروع، ومن أمثلة الرقابة الإستراتيجية، الدخل، التكاليف، المخزون، جودة المنتج، الغياب، والأمن.

هذا ويلاحظ أن تقييم الأداء ينبغى أن يكشف عن ثلاثة أبعاد رئيسية أيضاً وهى:

- **مدى الفاعلية:**

والتي تنصرف إلى المقارنة بين النتائج المحققة والأهداف الموضوعية سلفاً، وإذا لم تكن الأهداف محددة بشكل كمى يمكن قياسه، فإن إجراء تحديد مدى الفاعلية ينصرف إلى تحرى مدى إنسجام النتائج المحققة مع الهدف العام للمنظمة، والدور المسند إليها، وبذلك يستند التقييم إلى أساس نوعى أو كیفى وليس كمى أو قىمى.

- **مدى الكفاءة:**

وذلك بتحليل الجانب الوظيفى فى المنظمة من حيث مدى كفاءة إستخدام الموارد المتاحة لها بمقارنة المعدلات المحققة بالمعايير الموضوعية سلفاً.

- **مدى التطور:**

وذلك من خلال تقييم مدى قدرة المنظمة على إستيعاب منجزات العلم الحديث، سواء من الناحية التكنولوجية أو الإدارية، ويتم ذلك بفحص النظم والطرق والأساليب التقنية والإدارية المطبقة داخل المنظمة، ومدى معاصرته للتطورات والمستحدثات الجديدة، ومدى القدرة على هضم وإستيعاب الجديد بإستمرار.

هذا ويلاحظ أن الأداء يمكن قياسه من خلال وسائل مختلفة مثل أدوات القياس الهندسية والعينات، وسجلات الأداء، والملاحظة، ومستوى القبول.

- **أدوات القياس الهندسية:**

وقد تطورت العديد من الأدوات الميكانيكية، والإلكترونية والكيمياء الهندسية لقياس عمليات تشغيل الآلة، جودة المنتج، والعمليات الإنتاجية، كما امتدت هذه الأدوات لمراقبة السلوك الإنسانى مثل الدوائر التليفزيونية المغلقة وأجهزة الإنذار فى المتاجر الكبيرة للكشف عن السرقات.

• العينات:

يهدف عادة أسلوب أخذ العينات إلى قياس الجودة، وفي المشروعات الكبيرة تختص إدارة أو قسم منفصل بمراقبة جودة المنتجات مثل الأدوية، الألبان، ومشتقات البترول. وتؤخذ العينات من المنتج على فترات لتحديد مدى مطابقتها لمواصفات الجودة (المعيار) ومدى الانحراف إذا وجد، ويراعى في هذا الأسلوب من قياس الأداء إختيار الحجم المناسب للعينه، وتحديد عدد العينات، والفترات التي تمر بين كل عينة وأخرى وكيفية أخذها. فيجب أن تمثل العينة المجتمع الذي أخذت منه تمثيلاً كافياً، وكلما زاد حجم العينات كلما قل احتمال الخطأ، إلا أن زيادة حجم العينات يؤدي في نفس الوقت إلى زيادة التكاليف، ولذلك يجب على الإدارة إيجاد التوازن بينهما.

• سجلات الأداء:

وتحتوى عادة على البيانات الخاصة التي تم تسجيلها عن الأداء أو الإنتاج الفعلى مثل سجلات العمليات الإنتاجية والمخزون، أرقام المبيعات، وأوامر الشراء، والبيع، وباستخدام البيانات من هذه السجلات ومقارنتها بالمعايير الرقابية يمكن إكتشاف الانحراف بسهولة.

• الملاحظة الشخصية:

ويقصد بها قيام المدير أو المشرف بمراقبة العمل والأفراد للتأكد من أن مستوى الأداء يطابق المعايير الموضوعية. وتنقسم الملاحظة الشخصية إلى ملاحظة غير رسمية على أساس يومى ويقوم بها مسئولو الإدارة المباشرة. فيعتبر من روتين العمل ملاحظة المشرف لأداء العمال وحل المشاكل الصغيرة التي تقابلهم في موقع العمل. وقد يلجأ رجال الإدارة العليا إلى أسلوب الملاحظة غير الرسمية في بعض المواقف التي تستدعى النزول إلى موقع العمل للتأكد مثلاً من مطابقة التقارير الرسمية للإدارة لما يحدث فعلاً أثناء العمل، فقد يقوم المدير العام بزيارة أحد تجار التجزئة التابعة له لملاحظة كيفية التعامل مع المستهلكين وأسلوب عرض المنتجات وغيرها من العوامل. ويعاب على الملاحظة غير الرسمية كأسلوب لقياس الأداء أن المشرف لا يحاول التركيز على ملاحظة أداء محدد، وبالتالي قد لا يؤدي إلى

إكتشاف الأخطاء، فقد يكون عقل المشرف أثناء مروره على العمال مشغولاً بمشاكل أخرى تقيد من قدرته على الملاحظة.

أما الملاحظة الرسمية فتهدف إلى قياس أداء معين ومقارنته بالأداء المعياري. فالملاحظة الرسمية هي ملاحظة مخططة مسبقاً لتكون وسيلة لقياس الأداء، ويجب على الشخص الذى يقوم بالملاحظة تركيز كل إنتباهه على العامل أو النشاط محل القياس. ويستحيل بالطبع إتباع أسلوب الملاحظة الرسمية فى كل وظائف المشروع، ولذلك يقتصر إتباعها على الوظائف الحرجة التى تمثل خطورة على الصحة والأمن. ويتم الملاحظة الرسمية فى مواعيد محددة سلفاً أو عن طريق الزيارات المفاجئة. فإذا عرف الأفراد مواعيد جدول الزيارات تبعاً فقد يؤدى ذلك إلى تحسين الأداء بصورة أفضل قبل الزيارة وخلالها فقط مما يجعل القياس غير صحيح إلى حد ما. أما الزيارات المفاجئة فإنها تعطى مؤشراً طبيعياً عن مستوى الأداء.

• مستوى الرضا:

تأتى الكثير من المعلومات المفيدة لقياس الأداء من تعليقات العاملين والمستهلكين وغيرهم الذين يتأثرون بالنشاط موضع القياس، فمثلاً المدح الذى يوجهه المستهلك لرجال البيع يعتبر مؤشراً للأداء الجيد للآخر، والشكوى من رجل البيع تقيد العكس. وإذا كانت شكوى العاملين مركزة على أن ظروف العمل غير آمنة، أو أن هناك تفرقة فى المعاملة مع المشرفين، أو أن بعض العاملين لا يؤدون نصيبهم من العمل فمعنى ذلك أن جودة المنتج أقل من المستوى أو المعيار المطلوب. ولذلك يجب على الإدارة الإهتمام بالشكاوى بإعتبارها أعراضاً تخفى بعض أشكال الأداء غير المرغوب فيه لأنه أقل من الأداء المعيارى، وقد تلجأ الإدارة إلى بعض الأساليب الرسمية فى تجميع الآراء حول مستوى الرضا السائد بين الأفراد أو العملاء وغيرهم. ويتفقد البعض استقصاء الإتجاهات أو الأداء على أساس عدم كفاءة بعض الأفراد الموجه إليهم الإستقصاء أو بسبب تحيزهم الشخصى فى الإجابة.

وبصفة عامة فإن أساليب قياس الأداء يمكن أن تكون فعالة إذا روعيت العوامل التالية:

- **التكلفة:**

فقياس الأداء بالنسبة لبعض الأنشطة قد تفوق تكاليفه الفوائد الناتجة منه، ومثال ذلك التقارير المطلوبة من الأفراد عن الأداء، ولا يقرؤها أو يستخدمها أحد، أو شراء آلة حديثة عالية الثمن لقياس أداء واكتشاف إنحراف أنشطة غير هامة.

- **الوقت:**

فالتأخير في قياس الأداء يؤدي إلى التأخير في اكتشاف الإنحرافات وتصحيحها. فمثلاً إذا كانت هناك كمية من المنتجات لم يتم بيعها كما هو مخطط لها فكلما أدرك المسئول بوجود المشكلة مبكراً كلما أمكن تدارك الوقت بسرعة وإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

- **الدقة:**

فعدم الدقة في الأداء يؤدي إلى أخطاء في الإجراءات التصحيحية. وعادة فإداء بعض الأنشطة يمكن قياسه بدقة عن طريق الآلات وغيرها من الأدوات. ولكن عندما يقتصر قياس الأداء على الملاحظة فقط ينتج عنه بعض الأخطاء إذا لم تستخدم العناية الزائدة.

- **التنظيم :**

بقدر الإمكان فإن المعلومات لقياس الأداء يجب تجميعها وتوزيعها بصورة منظمة. ومن المفروض أن المعلومات لا تطلب أكثر من مرة من الفرد المختص. وقد ساعد استخدام المشروعات للحاسب الإلكتروني، في الحصول على المعلومات المطلوبة بكمية كبيرة وتحليلها وتوصيلها من خلال تصميم نظام جيد للمعلومات الإدارية.

ثالثاً: إتخاذ الإجراءات التصحيحية:

وهي الخطوة الثالثة من خطوات الرقابة بعد وضع معايير الأداء وقياس الأداء الفعلى ومقارنته بالأداء المعيارى. فإذا تبين من المقارنة وجود إنحراف ما فيجب تحليله وإتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. ويلاحظ أن جزءاً كبيراً من وظيفة المدير تقوم على محاولته تصحيح ما يظهر من أخطاء فى العمل فور وقوعها.

وقد يتكلف تصحيح الأخطاء إتخاذ إجراءات بسيطة مثل ضبط آلة أو إعطاء تعليمات للعاملين عن كيفية أداء العمل بطريقة صحيحة، وقد يتضمن تصحيح الإنحرافات إتخاذ إجراءات فى غاية التعقيد مثل محاولة تحويل المشروع الخاسر إلى مشروع يحقق أرباحاً، أو محاولة ضغط التكاليف فى فترات التضخم. وتأخذ هذه الإجراءات عادة فترات طويلة قد تمتد إلى عدة سنوات، وقد يكون تصحيح المشكلة أكثر صعوبة من إكتشافها. فمن السهل إكتشاف أن رقم المبيعات الفعلى أقل من التقديرى (المعيارى)، أو أن التكاليف تزيد عن ما هو مقرر فى الميزانية، ولكن تصحيح هذه الإنحرافات غالباً ما يكون فى غاية الصعوبة.

ومن المفروض أن الخطط تتضمن الإجراءات التصحيحية، فالقاعدة وهى أبسط أنواع الخطط يمكن أن تكتب لتشمل الإجراء التصحيحي فى حالة الإنحراف عن القاعدة. فقد تضع الإدارة قاعدة تقرر أنه يجب تفتيش الحقائق التى يحملها العاملون قبل مغادرة المصنع. وسوف يترتب على عدم السماح بالتفتيش مصادرة الحقبة لتفتيشها وإنهاء خدمة العامل. وهذه القاعدة تتضمن إجراء تصحيحياً فى حالة مخالفة القاعدة وهو المصادرة وفصل العامل. والسياسات - وهى شكل آخر من الخطط - قد تتضمن أيضاً إجراءات تصحيحية فمثلاً قد تقرر السياسة الآتى "عندما يتجاوز العميل تسعين يوماً فى سداد مديونيته، ولا يسمح له بأى إئتمان إضافى حتى يتم مراجعة ملفه. وفى هذه الحالة فإن جزءاً من الإجراء التصحيحي مكتوب فى السياسة "عدم السماح بإئتمان إضافى وجزء آخر يترك لتقدير الإدارة" مراجعة الملف وبالرغم من ملاءمة وبساطة كتابة الإجراءات التصحيحية أثناء إعداد الخطط فإنها يجب أن لا توضع بطريقة تحكمية بحيث يراعى دائماً دراسة الخبرة السابقة، والنتائج المحتملة لها. وغالباً ما

تكتب الإجراءات التصحيحية أثناء إعداد الخطط، فإنها يجب أن لا توضع بطريقة تحكمية بحيث يراعى دائماً دراسة الخبرة السابقة، والنتائج المحتملة لها. وغالباً ما تكتب الإجراءات التصحيحية في صلب الخطط بالنسبة للمواقف الروتينية المتوقعة حدوثها مثل الغياب، تعطل الآلة، والأداء غير المرضي للعامل، وأحياناً تفصل الإجراءات التصحيحية في الخطط لمواجهة حالات الطوارئ حتى ولو كان احتمال حدوثها ضئيلاً مثل إجراءات الأمن الواجب إتباعها عند حدوث حريق.

ومعظم الإجراءات التصحيحية المكتوبة مسبقاً تتخذ بمعرفة المستويات الأدنى للإدارة. أما المستويات الأعلى فتستخدم التقدير عند اتخاذ الإجراء التصحيحي. والتقدير يعنى أن هناك بدائل متاحة أمام المدير يجب وضعها في الاعتبار قبل اتخاذ الإجراء المناسب. فمثلاً قد تنخفض الإيرادات أقل من المستوى المطلوب أو تزيد تكاليف الإنتاج عن المعيار المطلوب. وعادة لا يوجد في ظل هذه الحالات إجراءات واضحة أو محددة سلفاً يمكن للمدير إتخاذها لحل المشكلة فيجب على المدير الاعتماد على الخبرة والملاحظة، وآراء الآخرين، والشعور بالموقف لتطوير إجراء التصحيح المناسب. وتسمح عملية التقدير للمدير بدرجة كافية من المرونة وحرية العمل قد تشعره بتحدى العمل، ولكن تتضمن أيضاً درجة أكبر من المخاطرة.

إجراءات عامة للرقابة المالية:

- ١ - الإطلاع على سجل اجتماعات مجلس الإدارة أو الهيئة الإستشارية والتأكد من إنتظامها وأخذ ملاحظات بالقرارات الهامة والعقود.
- ٢ - دراسة البريد السرى والإطلاع على القضايا الحقيقية.
- ٣ - الإطلاع على:
 - (أ) سجل الرهونات والإلتزامات.
 - (ب) الإتفاقات.
 - (ج) محاضر اللجان الإدارية الأخرى.

- ٤ - طلب كافة تقارير التدقيق الداخلى وفحصها.
- ٥ - الإطلاع على كافة العقود التى أجرتها المنشأة والتأكد من صحتها من الناحية القانونية وتوفير الصلاحيات للتعاقد.
- ٦ - طلب تحاليل الأصول والخصوم والإعتماد على التقارير المحاسبية بالنسبة للإيرادات والمصروفات.
- ٧ - الحصول على ميزان مراجعة الأستاذ العام نهائى ومصدق.
- ٨ - طلب شهادة تأييد شاملة حسب النموذج المطلوب.
- ٩ - الإطلاع على كافة السجلات التنظيمية التى تعدها الحسابات لأغراضها.
- ١٠ - تدقيق حسابات المشغولات الداخلية تدقيقاً حسابياً ومستندياً.
- ١١ - التحقق من أحكام الرقابة الداخلية على عناصر النفقات والإيرادات وكذلك عناصر الإيرادات العرضية وغير العادية والتحقق من جدية الإتفاق.
- ١٢ - التحقق من إستمرار إتباع الأسس والمبادئ المحاسبية المقررة.
- ١٣ - التحقق من الفصل بين النفقات والأعباء العادية المرتبطة بالنشاط التجارى العادى وبين النفقات العرضية والتى تخص سنوات سابقة.
- ١٤ - التأكد من مقارنة مصروفات القرطاسية والأدوية وقوائم جرد بضاعة تامة الصنع للسنة الحالية مع سنتين سابقتين.
- ١٥ - تدقيق معادلة الإنتاج بالإعتماد على قوائم جرد البضاعة التامة الصنع للسنة الماضية والسنة الحالية، مبيعات السنة الحالية، كشوفات الإنتاج بالكميات فقط.
- ١٦ - تدقيق الإجازات الإعتيادية للعمال والموظفين بالإعتماد على التقارير والسجلات الموجودة فى الإدارة.
- ١٧ - التحليل المالى للبيانات الختامية.

- ١٨- ملاحظة عدم وجود ضرورة للتأمين ضد السرقة على كافة أنواع الأصول الثابتة وخاصة تلك الأصول غير القابلة للنقل بحكم حجمها ووزنها.
- ١٩- ملاحظة ضرورة وضع ضوابط لإستئجار الدور الخاصة من قبل المنشآت لإسكان منتسبيها فى المشاريع الجديدة.
- ٢٠- القيام بدراسة أنظمة المعلومات الأخرى كالإحصاء والدراسات الخاصة بالمنشأة وفحصها وتقييمها وتقديم المقترحات الواضحة لتطويرهما ومدى الإستفادة منها فى السيطرة والتخطيط.
- ٢١- ذكر نقاط الضعف بالحصانة الأمنية للمنشأة الصناعية والإقتصادية.
- ٢٢- متابعة الطلبات المستوردة بطريق الجو والإجراءات المتخذة بشأن إخراجها والتحرى عن أسباب طلبها بهذا الطريق.
- ٢٣- طلب الملف الخاص بإجراءات التحقيق التى قامت بها المنشأة كحالات الإختلاس أو النقص أو التلاعب وملاحظة مدى إلتزام المنشأة بقانون النظام المحاسبى الموحد.
- ٢٤- ملاحظة قيام خريجي الكليات من ذوى الإختصاص بأعمال تتلاءم مع تحصيلهم العلمى.
- ٢٥- الإشارة إلى أية إجراءات غير سليمة فى إستغلال الموارد الإقتصادية فى المنشأة تودى إلى إنخفاض الإنتاجية أو تلف المواد أو عطل لوسائل الإنتاج، لدراسة أسبابها وعرضها على المسئولين فى المنشأة للتوصل إلى إقتراحات علمية لمعالجتها مع دراسة التقارير التى تعد من قبل المنشأة بهذا الخصوص ومدى متابعتها وتنفيذها.
- ٢٦- إجراء دراسة دقيقة للدوافع والمبررات التى تستند عليها المنشأة فى فتح الفروع الجديدة ودراسة إمكانية الإعتماد على الوكلاء أو فروع المنشآت الأخرى كأسلوب ومدى متابعتها وتنفيذها.

- ٢٧- دراسة قيام حالات المنشأة بإستيراد الماكينات والأجهزة والمعدات دون تهيئة أماكن نصبها مما يؤدي إلى بقائها دون الإستفادة منها.
- ٢٨- أسباب إبقاء بعض الشعب أو المديريات أو المنشآت التي أنشئت على ضوء أوضاع قانونية ألزمت الحاجة لبقائها.
- ٢٩- يراعى ضرورة تقييم مدى إستغلال المنشأة التي تمتلك الحاسبات الإلكترونية لطاقت تلك الحاسبات وفيما إذا تم وضع برنامج زمنى لبرمجة الأعمال التي يمكن تنفيذها بواسطة الحاسب ومدى الإلتزام به من جهة وفيما إذا بعض الأعمال اليدوية مازالت تمارس إلى جانب البعض الآخر الذى جرت ميكنته من جهة أخرى.
- ٣٠- الإستفادة من دراسة الجدوى الإقتصادية إن وجدت وذلك للوقوف على نسب التلف وغيرها من المؤشرات التى تساعد على تقييم الأداء من خلال مقارنة تلك المؤشرات مع ما هو مخطط أو منتج وبالتالي تشخيص أسباب القصور فى كل من التخطيط، الإنتاج، الدراسة الأولية.
- ٣١- ملاحظة مدى جدية إعداد الميزانيات التقديرية والإطلاع على النماذج الواردة فى النظام المحاسبى للمنشأة.
- ٣٢- تقسيم دور المؤسسات فى إسداء التوجيهات وتقديم المساعدات للمنشآت التابعة لها بما يضمن تطويرها وتقديمها وكذلك مدى قيام المؤسسات بدورها الفعال لمراقبة تحقيق الإنتاج وزيادة كفاءة العاملين فى المنشآت التابعة لها.
- ٣٣- الوقوف على تولى اللجان النهوض بالمهام المطلوبة منها وفق برامج زمنية وملاحظة عدم تشكيل اللجان بقصد التسويق والتهرب من المسؤولية.
- ٣٤- دراسة نظام متابعة الرسائل الواردة للمنشأة وكيفية الإجابة عنها أو إتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها لغرض الوقوف على أسلوب عمل جيد فى هذا المجال.

٣٥- تقييم أداء الموظفين ومدى قيامهم بالأعمال اليومية وتأخر تقديم المعلومات أو أية سلبات أخرى والإشارة إلى زيادة الموظفين لإنجازها ودراسة مدى التغيير في كادر الحسابات عند إستعمال الحاسبات الإلكترونية لأول مرة.

٣٦- الإشارة إلى ضعف أجهزة الرقابة الداخلية من الناحية الإدارية والفنية أو إقتصار أعمالها على تدقيق صحة التسجيل في السجلات دون التطرق إلى فحص كفاءة أداء الدوائر أو فحص سلامة القرارات الإدارية التى يترتب عليها إنفاق مالى.

متطلبات الرقابة الفعالة:

أ - يجب أن تعكس الرقابة الخطط والمراكز: فكل خطة لها مواصفاتها وخصائصها، ويحتاج المدير إلى معرفة المعلومات المتعلقة بتفاصيل هذه الخطط حتى يمكن مراقبتها بالأسلوب المناسب. وكذلك فإن أسلوب الرقابة يجب أن يتناسب مع المراكز الوظيفية فأسلوب الرقابة بالنسبة لنائب مدير الإنتاج لن يكون مناسباً لملاحظة العمال. ورقابة إدارة المبيعات تختلف عن رقابة إدارة التمويل أو إدارة المشتريات. فبعض وسائل الرقابة مثل الميزانية، معايير التكلفة، الوقت، والنسب المالية قد يكون لها تطبيق عام فى مختلف المواقف. ومع ذلك يجب ملاحظة عدم إفتراض أن أى من هذه الأساليب يمكن تطبيقها بالكامل فى أى من هذه المواقف.

ب - يجب أن تعكس الرقابة الشخصية كل مدير ومسئوليته: فيجب أن يتناسب أسلوب الرقابة مع شخصية كل مدير على حدة. فالمفروض أن نظام الرقابة والمعلومات يهدف إلى مساعدة المدير فى تنفيذ وظائف الرقابة. فإذا كانت معلومات الرقابة من ذلك النوع الذى لا يستطيع المدير تفهمه، فإنها تكون غير مفيدة، فمثلاً بعض الأفراد مثل المحاسبين والأخصائيين يفضلون أن تظهر معلوماتهم فى صورة جداول معقدة للبيانات أو أشكال متعددة من النتائج المطبوعة بالحاسب الإلكتروني والبعض الآخر يفضل المعلومات فى شكل خرائط ورسوم بيانية أو فى صورة معادلات رياضية، ومن المهم أن تعد المعلومات بالصورة التى يفهمها المدير حتى يستطيع استيعابها.

ج - يجب أن تظهر الرقابة الإستثناءات والنقاط الحرجة فالتركيز على الإستثناءات والانحرافات عن المعايير، تسمح للمديرين بتتبع وكشف الأشياء التي يجب أن يوجهوا جهودهم إليها. فبعض الانحرافات عن المعايير قد تبدو قليلة الأهمية ولكن لها تأثير أكبر من الإستثناءات الكبيرة فمثلاً عند تركيز المدير على معالجة الانحراف الناتج عن زيادة تكاليف العمالة عن المعدل المطلوب بـ ٥% أكثر من الاهتمام بزيادة تكاليف الطوابع البريدية بـ ٢٠% ومبدأ الرقابة بالإستثناء يتطلب بالضرورة من المدير التركيز على النقاط الحرجة في تقييم الأداء.

د - يجب أن تكون الرقابة موضوعية: فعندما تكون الرقابة شخصية، فإن شخصية المدير أو المرووس سوف تؤثر على تقييم الأداء بصورة غير مرغوب فيها. ولذلك فإن الرقابة الفعالة تتطلب الموضوعية والدقة والمعيار الموضوعي، والمعيار الموضوعي قد يكون في صورة كمية أو نوعية وفي كلتا الحالتين يجب أن يحدد بدقة.

هـ - يجب أن تكون الرقابة مرنة: يجب أن يتضمن نظام الرقابة عناصر المرونة التي تسمح بالمحافظة على تشغيل العمليات بالرغم من حدوث بعض الانحرافات الناتجة عن الفشل في توقع التغيرات المستقبلية.

و - يجب أن تكون الرقابة إقتصادية: أى أن الرقابة يجب أن تستحق تكاليفها. أو أن الفائدة التي تعود منها أكثر من تكاليفها. ومن الناحية العملية يجد المدير صعوبة في تحديد نظام الرقابة الأمثل، وما هي تكاليفه. فائدة الرقابة تختلف حسب أهمية النشاط وحجم العمليات، والمصروفات التي قد يتحملها المشروع في حالة غياب الرقابة، والمساهمة التي يستطيع نظام الرقابة تقديمها.

ز - يجب أن تؤدي الرقابة إلى تصحيح الانحرافات: فالنظام الرقابي الملائم هو الذى يكشف عن الانحراف والمسئول عنه، وتأكيد أن بعض الإجراءات التصحيحية سوف تتخذ.

متطلبات إعداد الحسابات الختامية:

الخطوات التي يجب على المحاسب القيام بها ليصبح في وضع يستطيع معه إعداد الحسابات الختامية في منشأته، ولما كانت هذه الحسابات بحاجة إلى مراجعة مراقب الحسابات الذي يمارس أعماله وفقاً لأعراف وقواعد مهنة مراقب الحسابات بوجه عام، وبحسب النصوص القانونية الداخلية، وحيث أنه يستهدف من نشاطه في هذا المجال التحقق من صحة النتائج التي توصل إليها المحاسب، وسلامة وصحة المبادئ والأسس التي استخدمها وملاتمة الأسلوب الذي تم عرض تلك البيانات بموجبه، فكان برنامجها يتضمن البحث عن الأدلة التي تساعد على التوصل إلى تلك القناعات (سلامة عرض الوضع المالي وصحة نتائج الأعمال) ولمراقب الحسابات أساليبه الخاصة في جمع تلك الأدلة التي يقع الجزء الكبير منها داخل المنشأة وضمن حساباتها ومستنداتها ويقع الجزء الآخر خارجها ولدى من لهم علاقة بأعمالها. ولقد مرت مهنة مراقبة الحسابات بدورين كان الأول فيها خلال سيادة النشاط الخاص على النظام الإقتصادي، وكذا سيادة مكاتب التدقيق الخاصة على نشاط مهنة مراقبة الحسابات، ولعدة أسباب لسنأ هنا بصدد تفصيلها إلا أنه من المؤكد أن عدم وجود محاسبين على درجة من الكفاءة اضطر مراقب الحسابات إلى القيام بإبراز ما كان يجب أن يقوم به المحاسب وهو إعداد الحسابات الختامية، وقد ساهم هذا التصرف الذي استقر عرفاً في العلاقة بين المحاسب ومراقب الحسابات في تخلف المهنة بنوعيتها، المحاسبة والمراقبة ثم كانت المرحلة الثانية التي بدأت الجهود الهادفة إلى تصحيح العلاقة بين المحاسب ومراقب الحسابات واتخذت مجموعة من الخطوات المتسلسلة التي تستهدف إعادة الأمور إلى نصابها واعتبار مهمة إعداد الحسابات الختامية مهمة رئيسية للمحاسب.

وبناء عليه فإن المحاسب الذي يعد حساباته الختامية بنفسه سيكون عليه تقديمها إلى مراقب الحسابات لتدقيقها، وحيث أن لمراقب الحسابات متطلبات أخرى تساعد على إنجاز مهمته، ويعتبر توفيرها تسهلاً كبيراً لأعماله ويساعده في تركيز انتباهه على الأمور المهمة، ويوفر للمنشأة فرصة للاستفادة من ملاحظاته الانتقادية للرقابة الداخلية وما يكتشفه من أمور أخرى تساعد على تجاوز الأخطاء والتوجيه نحو

المستقبل بصيغ أفضل، إلا أن توفير تلك المتطلبات يعتبر من الأمور التي توجبها القوانين والأنظمة والتعليمات، ولتسهيل مهمة المراجع ندرج أدناه أهم المتطلبات التي يجب على المحاسب تهيئتها إلى مراقب الحسابات:

١ - مجموعة القوائم المالية: وفقاً لما ورد في النظام المحاسبي المعتمد للمنشأة ووفق الصيغة المتفق عليها مع مراقب الحسابات.

٢ - المخزون:

أ - قوائم الجرد لمخزون آخر المدة متضمنة مخزون بضائع الإنتاج التام وتحت الصنع والمواد الأولية والأدوات الاحتياطية والبضائع لغرض البيع والتأييد بإجراء التسويات القيدية اللازمة لحسابات البضاعة.

ب- جدول بفروقات الجرد المكتشفة وكيفية تسويتها.

ج- جدول بمخازن المنشأة القائمة في نهاية السنة ومواقع تواجدها.

د - التأييد لمراقب الحسابات بأن الفروقات المخزنية استخرجت وثبتت بالسجلات بعد إجراء المطابقات الأصولية بين أرصدة سجلات المخزون وأرصدة بطاقات الصنف.

هـ- التأييد لمراقب الحسابات بأن الجرد وتقويم المخزون تم وفقاً لنفس الأسس لكافة المخازن ووفقاً للطريقة المعتمدة في السنة السابقة أو الطريقة التي أقرها النظام المحاسبي المعتمد.

و - تزويد مراقب الحسابات بكشف البضائع بطيئة الحركة وفقاً لمفهوم المنشأة مع خلاصة للإجراءات المتخذة لمعالجة أوضاعها.

ز - كشف بالبضائع المعيبة خلال السنة وأسلوب معالجتها من كافة النواحي.

ح - نسخة من تقارير لجان الجرد المستمر والنهائي للسنة موضع التدقيق في ملفات مستقلة.

٣ - الإعتمادات المستندية:

أ - جدول الإعتمادات المستندية التي خلصت مستنداتها خلال السنة إلا أن بضائعها لم تستلم فعلاً خلال نفس السنة.

ب - جدول بالتعهدات الجمركية الموقوفة وأسباب عدم تصفيتها.

ج - تحليل حساب مصروفات الشراء والإستيراد (إن وجد) خلال العام المالي.

د - تزويد مراقب الحسابات بالتأييدات التالية:

* أن كافة الإعتمادات التي وصلت بضائعها قد تم غلقها وفي حالة العكس تذكر الأسباب التي حالت دون ذلك.

* أن الفروقات المخزنية (بالزيادة) قد تم تحديد علاقتها بالإعتمادات التي وصلت بضائعها ولم تغلق بعد، وذلك بتحديد الكميات المستلمة عن تلك الإعتمادات وتنزيلها من قوائم الجرد التي يفترض أن تكون قد أشارت بما يؤيد ذلك.

* إن كافة الرسوم الجمركية والمصروفات الأخرى المترتبة على الإعتمادات قد دفعت أو بيان أسباب عدم دفع بعضها.

* جدول بتبعية الإعتمادات مقارناً بتأييد المصرف لتلك التبعية ومؤشر عليه أسباب وجود الفروقات.

٤ - الذمم والأرصدة المدينة والدائنة:

أ - تقديم تأييدات بأرصدة الذمم المدينة والدائنة بالتعاون مع مراقب الحسابات.

ب - إعداد نسخ مطابقة للحسابات الجارية بين المنشأة والمنشآت الأخرى المرتبطة بمركز إدارة واحد (المؤسسة مثلاً) وتأييدات من تلك المنشآت بصحة أرصدة حساباتها الجارية وتقديمها لمراقب الحسابات.

ج - تحليلات لأهم الحسابات الوسيطة التي ترتب علاقة مالية بين المنشأة ومنتهبها كالرواتب والأجور المعادلة والرواتب والأجور المستحقة والسلف بكافة أنواعها إضافة إلى الموازين الفرعية ذات العلاقة بتلك الحسابات.

٥ - النقدية بالصندوق ولدى البنوك:

- أ - تهيئة النسخ اللازمة لمراقب الحسابات من محاضر جرد الصناديق والسلف غير المسددة بتاريخ ١٢/٣١ من السنة موقعة حسب الأصول بعد أن تكون قد لاحظت مطابقة نتائج الجرد مع السجلات.
- ب - مطابقة الحسابات الجارية مع المصروفات المؤيدة بأرصدها من المصروفات المختصة بعد أن تكون قد تأكدت من عدم وجود موقوفات كبيرة أو اتخذت ما يلزم لتسويتها في العام المقبل تجنباً للملاحظات المرتبة للمسؤولية التي قد يثيرها مراقب الحسابات بهذا الشأن.
- ج - تحليل لحسابات الشيكات المرفوضة والإجراءات المتخذة لتحصيلها.
- د - تحليل لحساب الشيكات قيد التحصيل مع تحديد الزمن الذي مر عليها أو مراحل الإجراءات المتخذة لتحصيلها.
- هـ - تحليل لحساب الفروقات النقدية الموقوفة وبيان أسباب وقفها مع شرح للإجراءات المتخذة بشأنها.

٦ - الأصول الثابتة:

- أ - تقديم نسخ من قوائم جرد الأصول الثابتة في نهاية الفترة أو لآخر عملية جرد ومطابقتها مع السجلات.
- ب - كشف بفروقات جرد الأصول الثابتة وبيان كيفية تسويتها.
- ج - جدول بالآلات والمعدات ووسائل النقل العاطلة والمستهلكة والإجراءات المتخذة بشأنها.
- د - كشف بالأصول المصنعة داخل المنشأة وكلفتها.
- هـ - جدول بالأصول الثابتة المستخدمة في غير الأغراض المخصصة لها والمهارة مع بيان الجهات التي تستخدمها.
- و - التأييدات لمراقب الحسابات بما يلي:

- * تطبيق تعليمات ونسب الإندثارات المقررة.
- * إن الإضافات التي تمت على الأصول الثابتة خلال السنة قد أدخلت بالسجلات التحليلية لتلك الأصول.

٧ - الطاقات والخطط واستغلال الموارد:

- هـي لمراقب الحسابات ما يلي بهذا الصدد:
- أ - نسخ من التقارير السنوية للمخزون والسيطرة على نوعية الإنتاج.
- ب- جدول بكميات ومبالغ التلف والضياع مع بيان النسب الإعتيادية المسموح بها واحتساب نسب التلف غير الإعتيادية.
- ج- جدول بالمعدلات المعيارية أو التركيبية للإنتاج واستخدام المواد الأولية.
- د - جدول بمدد التوقفات لأغراض الصيانة الإعتيادية وغير الإعتيادية وتواريخ إجراءاتها.
- هـ- جدول بالمعامل والخطوط المتوقفة عن الإنتاج وتواريخ وأسباب ذلك.
- و - جدول مقارنة بين المخطط والمحقق لكافة مستويات الإنتاج.

٨ - حسابات الخطة أو (المشاريع):

- أ - جدول بمراحل إنجاز مشاريع المنشأة وفقاً للصيغة التي يتفق عليها مع مراقب الحسابات.
- ب- تأييد برصيد حساب البنك الخاص بالخطة مع كشف مطابقة هذا الحساب.
- ج- تأييد وزارة المالية برصيد حسابها.
- د - كشف جرد النقد الخاص بالخطة (صندوق الخطة).
- هـ- تحليل الحسابات الشخصية الدائنة أو المدينة (السلف والأمانات).
- و - التأييد بتدوير أرصدة حسابات الخطة على سجل التوحيد مع الإشارة إلى قيام أجهزة التدقيق التابعة لوزارة المالية بمراجعة حسابات الخطة من عدمه.

ز - جدول بتواريخ آخر إنجازات بكل مشروع أو مقالة.

ح - جدول بالمشاريع المنجزة أو المسلمة وتاريخ تسليمها.

٩ - التخطيط المالى ونتائج تنفيذه:

أ - إعداد جدول مقارنة بين الإعتمادات المخصصة والمنفذة فعلياً لأبواب الصرف وتحديد الإنحرافات بين المخطط والمنفذ مع الإشارة إلى أسبابها والموافقات التى غطتها.

ب- جدول مقارنة بين الإيرادات المخططة والإيرادات الفعلية وأسباب الإنحراف.

ج- بيان المعوقات التى على أثارها نتج عدم تنفيذ الخطط المالية والإجراءات التى اتخذت لمواجهة ذلك.

١٠ - أمور أخرى:

أ - ميزان مراجعة الأستاذ العام مطابق بعد إجراء كافة التسويات المتعلقة بالمستحقات والمقدمات مع الإشارة إلى أنه كان الأساس فى إعداد الحسابات الختامية.

ب- جدول بالدعاوى على المنشأة ومبالغها والأخرى المقامة من قبلها على الغير ومدى احتمالات حسمها.

ج- التأيد باتخاذ الخطوات التى تكفل سلامة إجراءات القطع كدراسة نسب مجمل الربح والبحث عن أسباب الاختلافات الكبيرة والمقارنة مع السنوات السابقة.

د - تقديم تقرير الإدارة بعد العمل على إعداده بمستوى جيد وفقاً لما تتطلبه القوانين المرعية.

تلك بإختصار أهم المتطلبات التى يحتاج إليها مراقب الحسابات لإنجاز مهمته بسهولة، ويبدو من خلال دراستها أن قسماً منها لا يقع على عاتق المحاسب وإنما على

عائق الأقسام الأخرى، وهو ما يؤكد أن إعداد الحسابات الختامية يعتبر عملاً رئيسياً تشارك فيه أقسام وأنشطة البنك وبالتالي يفرض على الأقسام غير المالية للقيام ببعض الأعمال وتقديم بعض المعلومات التي تساعد على إنجازها وأن ما تم ذكره آنفاً يضع على المحاسب (المدير المالي) مهمة متابعة الأقسام غير المالية ومطابقتها بإنجاز الأعمال التي يقتضيها إنجاز الحسابات الختامية وتوفير البيانات والمعلومات التي تطلبها أجهزة الرقابة بما فيها مراقب الحسابات لإنجاز أعمالها في الأوقات المناسبة بحيث لا يشكل عدم توفير البيانات التي تقع خارج الإدارة المالية سبباً في تأخير إنجاز الحسابات الختامية أو على الأقل يكون بالإمكان تحديد المسؤولية التقصيرية لكل جهة ساهمت في هذا التأخير ويبقى على الإدارة المالية القيام بدور الوسيط في تجميع تلك البيانات والتأكد من سلامتها ومطابقتها لما هو مطلوب ثم تقديمها إلى مراقب الحسابات مع الحسابات الختامية مع البيانات التي وفرتها لهذا الغرض.

أنواع الرقابة:

يمكن تقسيم الرقابة إلى أنواع متعددة وفقاً للمعيار أو الزاوية التي ينتظر منها. وليس معنى هذا أن لكل نوع من هذه 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.

وفيما يلي تقسيم الرقابة حسب وجهات النظر المتعددة التي اتخذت أساساً للتقييم.

أولاً: تقسيم الرقابة من حيث الجهة التي تقوم بها:

أ - رقابة خارجية: وهي عملية فحص فني محايد من طرف خارج الوحدة الإقتصادية مثل أجهزة الرقابة المالية، أو مراقب الحسابات وغايتها التحقق من سلامة التصرفات ومدى الكفاءة في تحقيق الأهداف.

ب - رقابة داخلية: وتتم داخل الوحدة عن طريق إدارة متخصصة لإبراز مجالات ما لا تعرفه الإدارة، ويجب أن تعرفه. ويذهب أحد الكتاب إلى تقسيم الرقابة

الداخلية إلى رقابة إدارية ورقابة محاسبية، وكلا النوعين يهدف إلى تحقيق رقابة داخلية فعالة حيث أن الرقابة المحاسبية تهدف إلى التحقق من صحة البيانات وأن العمليات مدعومة بالمستندات الكافية وتستخدم هذه البيانات في مزاوله الرقابة الإدارية للتحقق من حسن إستخدام الموارد المتاحة.

ثانياً : من حيث الوقت التي تتم فيه عملية الرقابة:

وحتى نلقى الضوء على مفهوم وظيفة الرقابة يمكن القول بأن الوظيفة الرقابية لا تقتصر فقط على مرحلة التنفيذ أو مرحلة ما بعد التنفيذ بل تمتد زمنياً إلى ثلاث مراحل:

- أ - **مرحلة التخطيط:** حيث يكون الهدف هو تحقيق الرقابة المانعة عن طريق:
 - * وضع العوامل التي تحكم في التنفيذ في الفترات السابقة محل الإعتبار عند دراسة البدائل المتاحة بفرض أن التاريخ بعيد نفسه.
 - * القيام بدراسات علمية لما يجب أن يكون عليه الأداء خلال الفترة القادمة بهدف إستبعاد عوامل الضياع والإسراف غير الضرورية.
- ب - **مرحلة التنفيذ:** وتتحقق فيها الرقابة على التنفيذ لتتلاقى تراكم الإضرار أو فوات الفرصة لرفع الكفاية وتطورها.
- ج - **مرحلة ما بعد التنفيذ:** حيث تهدف الرقابة إلى تصحيح الأوضاع التي أظهرتها النتائج النهائية بدراسة أسبابها وتنمية الإيجابى منها وإتخاذ ما يلزم للقضاء على الأسباب السلبية، ويمكن أن يطلق عليها الرقابة المصححة أو الكاشفة.

ثالثاً : تقسيم الرقابة حسب طبيعتها:

- أ - **رقابة محاسبية:** وهدفها التأكد من صحة التصرفات المالية ومن أنها تمت وفقاً للقوانين والتعليمات.

ب- رقابة إقتصادية: وغالبيتها للتأكد من كفاءة التنفيذ وآثاره على مستوى النشاط الإقتصادي.

رابعاً : حسب نطاق عملية الرقابة:

أ - الرقابة الكاملة: ويقصد بهذا النوع من الرقابة فحص جميع العمليات المثبتة في الدفاتر والسجلات للتأكد من أن جميع العمليات مقيدة بانتظام وأنها صحيحة وأن جميع الدفاتر والسجلات وما تحتويها من حسابات أو بيانات خالية من الأخطاء أو الغش أو التلاعب، وتتم هذه الرقابة عن طريق الرقابة الداخلية.

ب- الرقابة الجزئية: تقوم على أساس الإختبار وهدفها الأساسي التأكد من صحة حسابات المنشأة ومدى دلالة قوائمها المالية على نتيجة أعمالها ومركزها المالي، وتتم هذه الرقابة عن طريق الرقابة الخارجية مثل أجهزة الرقابة المالية، وهنا نجد أن سلطة المراقب غير مقيدة بأي قيد أو شرط، فله وحده حق تقرير العمليات التي سيقوم بتدقيقها أو المستندات التي يرى الإطلاع عليها، وله وحده حق تقرير كمية الإختبارات التي يراها مناسبة أو الأشهر التي يرغب في فحص العمليات التي تمت خلالها دون أدنى تدخل من الإدارة على أي صورة من الصور.

ونظراً لما للرقابة الداخلية من أثر مهم على أعمال البنوك فسوف نتعرض لها بشئ من التفصيل على النحو التالي:

مفهوم نظام الرقابة الداخلية:

هي مجموعة الإجراءات والوسائل التي تتبناها إدارة المنشأة في وضع الخطة التنظيمية لغرض حماية الأصول، والإطمئنان إلى دقة البيانات المحاسبية الإحصائية، ولتحقيق الكفاءة الإنتاجية القصوى، ولضمان تمسك الموظفين بالسياسات والخطط الإدارية المرسومة.

ويمكن تحديد أهم وسائل تحقيق وظائف الرقابة الداخلية بما يلي:

١ - الضبط الداخلى: ويقصد به تحديد إجراءات معينة تتبع لإتمام وتنفيذ العمليات والقيود المتعلقة بها بطريقة تلقائية ومستمرة.

٢ - التدقيق الداخلى: ويقصد به أن مجموعة من موظفى المنشأة تقوم بتدقيق العمليات بقصد خدمة الإدارة.

٣- الرقابة عن طريق الميزانيات التخطيطية، التكاليف المعيارية، الوسائل الفنية الأخرى مثل دراسة الوقت والحركة ودراسة جودة الإنتاج، وتقييم الإستثمارات، وإستعمال الطرق الرياضية فى الإدارة كالبرمجة الخطية والتحليل الشبكى.

أهداف تقييم نظام المراقبة الداخلية :

١ - إن محاولة الرقيب القيام برقابة تفصيلية عملية باهظة ومكلفة، ولوجود رقابة داخلية فى المنشأة أصبح من غير الضرورى إجراء رقابة تفصيلية شاملة. إلا أنه أصبح من واجب الرقيب القيام بفحص وتقويم نظام الرقابة الداخلية لغرض تكوين رأى عن مدى كفايته وإمكانية الإعتماد عليه بقصد تحديد نوع وحجم الإجراءات التى ينبغى أداؤها لكى يتمكن من تقييمه لمستوى أداء المنشأة وإيداء رأيه بالقوائم المالية لها.

٢ - وقاية المنشأة من الغش والخطأ والخسائر والتبذير فإلى جانب توفير الحماية على موجوداتها، فإن نظام الرقابة الداخلية يؤمن انسياب المعلومات والبيانات إلى الإدارة العليا بدقة وبالتوقيت الزمنى المطلوب والحد من احتمالات الخطأ المتوقع فى العمل. والتأكد من إلتزام الموظفين بالخطط التنظيمية والإدارية المعتمدة من قبل الإدارة.

٣- رفع الكفاية الإنتاجية: إن الإلتزام بنظم الرقابة الداخلية يؤدى إلى الإقلال من التكلفة والوقت والجهد المبذولين.

طرق تقييم نظام الرقابة الداخلية:

يلجأ الرقيب في فحصه ودراسته لأنظمة الرقابة الداخلية والحكم على مدى كفايتها لعدة وسائل أهمها:

أ - **وسيلة الملخص التذكيري:** وهذا الملخص عبارة عن بيان عام بالطرق والوسائل التي يتميز بها نظام سليم للضبط الداخلي، ويستخدم في المنشآت الصغيرة وذات الطبيعة المتشابهة، وأهم مميزات هذا الملخص إعطاء قدر مناسب للهيئة بالتصرف في تقييم نظم الرقابة الداخلية واختصاراً في الوقت والجهد المبذولين، وعدم إغفال أى نقطة من النقاط الرئيسية ويعاب على هذه الطريقة أنها لا تعطى للمراقب الإثبات الكتابي لما سيضمنه من ملاحظات حول النظام في تقريره ولا تستخدم إلا في المنشآت ذات الطبيعة المتشابهة، ولا تدع مجالاً للرقيب في تطوير معلوماته إذا ما تضمنت تفاصيل كثيرة.

ب - **وسيلة التقرير الوصفي:** وفق هذه الطريقة يطلب إلى القائمين بعملية المسح تقديم تقرير خاص يشرح الإجراءات المتبعة في المنشأة لكل عملية من العمليات مع وصف نظام الضبط وخط سير المستندات. وينهى التقرير بنقاط الضعف الموجودة في النظام ومحاسن النظام. وتستخدم هذه الطريقة في المنشآت الصغيرة جداً والتي يكون عادة نظام الضبط الداخلي فيها معدداً وبسيطاً.

ج - **وسيلة دراسة الخرائط التنظيمية:** تتم هذه الطريقة برسم الخريطة التنظيمية العامة للبنك وخرائط الدورات المستندية حيث يتم تحضيرها بطريقة تفصيلية تشمل تحديد الإدارات والأقسام التابعة وأسماء الأشخاص المسؤولين ووظائفهم والأعمال التي يقومون بها بالإضافة إلى ضرورة الحصول على معلومات دقيقة للنظام المحاسبي والدورة المستندية لكل عملية من العمليات ويؤخذ على هذه الطريقة صعوبة رسم الخرائط وإستنتاج نظم الضبط الداخلي من واقعها.

د - وسيلة فحص النظام المحاسبي: تتم دراسة كفاية نظم الضبط الداخلى وفق هذه الطريقة عن طريق الحصول على قائمة بالدفاتر المحاسبية وأسماء المسؤولين عن إنشائها وقائمة تبين طبيعة المستندات المثبتة لحركة الأموال الواردة للبنك والصادرة منه ودورة تلك المستندات. ويتم إجراء دراسة مقارنة لهذه القوائم لغرض التأكد من فصل وظيفة أداء العمليات والأصول بشكل يودى إلى التأكد من توفر نظام سليم للضبط الداخلى. يؤخذ على هذه الطريقة إنها قد تصبح مطولة فى المنشآت الكبيرة وأن النظام المحاسبي لا يشتمل على جميع المعلومات الخاصة بنظم الضبط الداخلى فى المنشأة.

هـ - وسيلة الإستقصاءات النموذجية: وفق هذه الطريقة تحضر قائمة إستقصاءات نموذجية تشتمل على الأنشطة المختلفة فى المنشأة، وعند الحصول على الإجابة يفصح عن مدى قوة أو ضعف نظام الضبط الداخلى، ويجب أن تكون الأسئلة واضحة والإجابة مختصرة ويجب إختبار صحة الإجابات من قبل الرقيب بإجراء عدة عمليات فحص واختبار للتأكد من تطبيق النظام المشار إليه فى الإجابة، وتتميز هذه الطريقة بأنه يمكن إستخدامها لعدة منشآت بإجراء تغييرات طفيفة عليها وأن إعتمادها يساعد على عدم إغفال أى جانب من جوانب الفحص الداخلى، ويجب إعادة النظر فيها دورياً بإضافة ما يستجد على وضعية الضبط الداخلى، وهذه الطريقة من أكثر الطرق إستخداماً فى إستقصاء نظام الضبط الداخلى.

متطلبات تقييم نظام الرقابة الداخلية:

قبل تواجد الرقيب فى الإدارة المراد إجراء المسح المبدئى الأول فيها يقتضى الأمر القيام بما يلى:

١ - دراسة كافة ما هو متوافر من بيانات ومعلومات (قوانين وأنظمة وتعليمات وكراسات وكتب عن الإدارة) بهدف تكوين فكرة واضحة قبل الإتصال بمنتهسبى المنشأة.

- ٢ - إسناداً إلى الفقرة أعلاه يتم استنباط الحلقات الرئيسية التي يسأل عنها الرقيب.
- ٣ - إجراء عملية الإستقصاء من القاعدة الإدارية والتنظيمية أى ابتداء يكون من الشعب والأقسام والمديريات حتى الوصول إلى مرحلة مناقشة المعلومات مع الإدارة العليا.
- ٤ - لغرض اختبار صحة المعلومات التي تم الحصول عليها على الرقيب خلق الفرص التي تكشف له دقة المعلومات، وذلك بإعادة توجيه نفس الأسئلة إلى أشخاص آخرين في نفس الشعبة أو القسم أو الحصول على أى شئ مكتوب عن تلك المعلومات.
- ٥ - على الرقيب التوجيه بلغة سلسلة ومبسطة وواضحة وعدم افتراض أن الأشخاص الذين يقابلهم في عملية المسح هم بنفس المستوى المهني الذي هو عليه.
- ٦ - على الرقيب اصطحاب مرافق أو مساعد له لغرض تثبيت إحداث المناقشة لكي يتم الإسترسال بالحديث ويتم إعادة صياغة ما كتب بعد الإنتهاء من المناقشة بغية الحفاظ على أجواء المناقشة.
- ٧ - على الرقيب إيضاح الهدف من المسح لجميع الأشخاص الذين يتم الإستفسار منهم لغرض خلق الثقة بينه وبين موظفي المنشأة.

أدوات التحليل الرئيسية:

يتاح للمحلل المالي مجموعة متنوعة من أدوات التحليل، ويمكنه الاختيار من بينها ما يلائم الغرض من التحليل، ويمكن تبويب أدوات التحليل الرئيسية كما يلي:

- القوائم المالية المقارنة:
- دراسة التغيرات من عام لآخر.
- تحليل السلاسل الزمنية.
- التحليل الهيكلي للقوائم المالية:

التحليل الهيكلي:

• تحليل النسب.

• التحليلات الخاصة.

(أ) التنبؤات النقدية.

(ب) تحليل التغيرات في التدفقات النقدية.

(ج) تحليل التغير في هامش الربح الإجمالي.

(د) تحليل نقطة التعادل.

الرقابة الذاتية ورقابة البنك المركزى على أعمال البنوك التجارية:

ينبغي أن تهتم الإدارة المصرفية بنوعين من الرقابة هما:

• الرقابة الذاتية.

• الرقابة الخارجية المتمثلة في رقابة البنك المركزى.

أولاً: الرقابة الذاتية على أنشطة البنوك التجارية:

من الأهمية بمكان لإدارة المصارف التجارية القيام بالمراقبة على الأعمال المصرفية المختلفة وذلك بإتباع الخطوات الآتية:

- مقاومة النتائج المحققة بالمعايير الموضوعية مقدماً سواء المتمثلة في الأهداف السابق تحديدها من جانب الإدارة المصرفية أو في الموازنة التخطيطية للمصرف أو في الخطط المتوسطة والطويلة الأجل، أو في السياسات المصرفية المختلفة سواء المتعلقة بالنواحى المالية كالودائع والسيولة والإقراض والاستثمار أو غير المتعلقة بالنواحى المالية كالأفراد والتسويق والخدمات ... إلخ، على أن تكون هذه المقارنة مقارنة زمنية - بالفترة الماضية - أو مقارنة بباقي القطاع المحلى، أو بالقطاع المصرفى فى البلدان النامية أو البلدان المتقدمة.

- استخدام عدد من المؤشرات وذلك للرقابة على العوامل التي تتعلق بالبيئة الداخلية للبنك، ومن أهم هذه العوامل:

أ - كفاءة استخدام البنك لأمواله.

ب- السيولة.

ج- العوامل المرتبطة بالضرائب.

د - إدارة المخاطر.

هـ- العوامل المرتبطة بالمصروفات.

و - العوامل المرتبطة بالربحية.

ونناقش فيما يلي أهم المؤشرات المستخدمة في قياس تأثير تلك العوامل على أنشطة البنك.

أ - الرقابة على مدى كفاءة استخدام البنك التجاري لأمواله:

ويمكن قياس ذلك بمجموعة من المؤشرات أهمها ما يلي:

١ - إنتاجية العمالة بالبنك:

ويعنى ذلك العلاقة بين عدد العاملين وإجمالي الأصول، ويمكن قياسها من خلال المعادلة التالية:

$$\text{إنتاجية العامل} = \frac{\text{إجمالي الأصول}}{\text{عدد العاملين}} \times 100$$

وبطبيعة الحال فإنه كلما ازدادت الإنتاجية كلما كان ذلك أفضل ويمكن التعرف على إنتاجية العامل بقطاع البنوك والمقارنة بها.

٢ - إنتاجية العمالة بالنسبة للودائع:

ويمكن قياسها من خلال المعادلة التالية:

$$\text{إنتاجية العامل بالمقارنة مع الودائع} = \frac{\text{إجمالي الودائع}}{\text{عدد العاملين}} \times 100$$

وكما زادت هذه النسبة كلما كان ذلك أفضل، مع أخذ المقارنة في الاعتبار.

٣- إنتاجية العمالة بالنسبة للأرباح:

ويمكن قياسها من خلال المعادلة التالية:

$$\text{إنتاجية العامل بالنسبة للأرباح} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{عدد العاملين}} \times 100$$

وكما زادت هذه النسبة كلما كان ذلك أفضل.

٤- متوسط أجر العامل:

ويمكن قياسها من خلال المعادلة التالية:

$$\text{متوسط أجر العامل} = \frac{\text{إجمالي الأجر}}{\text{عدد العاملين}}$$

ويمكن عن طريق هذا المتوسط، ومقارنته مع مثيله في قطاع البنوك معرفة تكلفة العمالة بالبنك مقارنة مع سوق العمل، وكذلك التعرف على تطور تكاليف العمل.

٥- معدل العائد على الأصول المنتجة:

يقصد بالأصول المنتجة تلك الأصول التي تساهم في تكوين إيرادات البنك، ويمكن حساب هذا المعدل من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معدل العائد على الأصول المنتجة} = \frac{\text{إجمالي إيرادات التشغيل}}{\text{إجمالي الأصول المنتجة}} \times 100$$

وبطبيعة الحال فإنه كلما زاد ذلك المعدل كلما كان ذلك أفضل.

٦- معدل العائد على الإستثمارات فى الأوراق المالية:

ويمكن قياس هذا المعدل من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معدل العائد على الإستثمار فى الأوراق المالية} = \frac{\text{صافى العائد من الأوراق المالية}}{\text{الإستثمار فى الأوراق المالية}} \times 100$$

وكلما زاد المعدل كلما كان أفضل، ويفيد ذلك المؤشر فى التعرف على أهمية الأوراق المالية كأحد بنود الإستثمار.

٧- العائد على الإستثمارات فى القروض:

ويمكن قياس هذا المعدل من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معدل العائد على الإستثمار فى القروض} = \frac{\text{الفوائد المحصلة من القروض}}{\text{الإستثمار فى القروض}} \times 100$$

ويمكن من خلال ذلك التعرف على دور التوظيف فى القروض وتحقيق إيرادات البنك. كذلك يمكن إعداد هذا المؤشر بالنسبة لكل نوع من أنواع القروض وذلك من خلال المعادلة التالية:

$$\text{العائد على نوع معين من القروض} = \frac{\text{الفوائد المحصلة من هذا النوع}}{\text{الإستثمارات فى هذا النوع}} \times 100$$

٨- نسبة سقوف الإئتمان:

ويقصد بها نسبة إجمالى القروض إلى إجمالى الودائع ويمكن حسابها من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة سقوف الإئتمان} = \frac{\text{إجمالى القروض}}{\text{إجمالى الودائع}} \times 100$$

وبطبيعة الحال فإن زيادة هذه النسبة يعنى قدرة البنك على توظيف أمواله ولكن يجب أخذ الإعتبارات الخاصة بالسيولة فى الحسبان عند التوظيف، ولذلك فالبنك المركزى يتدخل بتحديد الحد الأقصى لهذه النسبة حفاظاً على السيولة، وهذه النسبة محددة بحد أقصى ٦٥%.

ب - مؤشرات السيولة:

تعد قضية السيولة وإدارتها من أهم القضايا التى تشغل ذهن إدارة البنك. فالسيولة ضرورية نظراً لأن عدم توافرها قد يعرض البنك للإفلاس ومن ناحية أخرى فإن هناك تعارض بين السيولة والربحية، فالسيولة تعنى توظيف الأموال فى أصول نقدية أو شبه نقدية مما يتعارض مع التوظيف فى الإقراض والإستثمار، وبالتالى يجب على البنك إدارة السيولة باهتمام، ومن المعلوم أن البنك المركزى يفرض على البنوك التجارية الإحتفاظ بنسب محددة بالنسبة للسيولة والإحتياطى وبجانب هذه النسب هناك مؤشرات أخرى يعتمد عليها البنك التجارى فى إدارته للسيولة، ومن أهم هذه المؤشرات ما يلى :

١ - نسبة الودائع الجارية إلى الودائع الإيداعية والآجلة:

وعن طريق هذه النسبة يمكن تحديد إحتياجات البنك من النقدية السائلة وذلك بناء على حجم الودائع الجارية بإعتبارها الأكثر عرضة للسحب ويمكن حساب هذه النسبة من خلال المعادلة التالية :

نسبة الودائع الجارية إلى	=	الودائع الجارية	× ١٠٠
الودائع الإيداعية والآجلة		الودائع الآجلة والإيداعية	

وكلما زادت هذه النسبة كان من الضرورى زيادة السيولة.

٢ - نسبة السيولة بالبنك:

ويمكن قياس هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{النقدية} + \text{أرصدة البنك بالبنك المركزى} + \frac{\text{الأرصدة بالبنوك الأخرى}}{\text{إجمالى الأصول}} \times 100 = \text{نسبة السيولة بالبنك}$$

ويعتمد البنك على هذه السيولة فى مواجهة الطلب على النقدية، وفى المعادلة يحدد البنك نسبة داخلية للسيولة لا يقل عنها.

ج - العوامل المرتبطة بالضرائب:

تعد الضرائب من الأمور السيادية التى ليس للإدارة دور فى التعامل معها إلا من خلال القيود الحسابية، ويمكن التعرف على نسبة الضرائب إلى صافى الربح قبل الضريبة من خلال المعادلة التالية:

$$\frac{\text{الضرائب}}{\text{صافى الربح قبل الضرائب}} \times 100 = \frac{\text{نسبة الضرائب إلى صافى الربح قبل الضرائب}}{\text{الضرائب}}$$

د - إدارة المخاطر:

يتعرض البنك لأخطار متعددة ويجب على الإدارة أن تدير هذه المخاطر بكفاءة، وهناك مجموعة من المؤشرات التى يمكن للإدارة أن تستخدمها فى هذا المجال، ومن أهمها ما يلى:

١ - نسبة حق الملكية إلى إجمالى الأصول:

وتفيد هذه النسبة فى التعرف على مدى ملاءمة رأس المال لتأدية وظائفه، ويمكن قياس هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\frac{\text{حق الملكية}}{\text{إجمالى الأصول}} \times 100 = \frac{\text{نسبة حق الملكية إلى إجمالى الأصول}}{\text{إجمالى الأصول}}$$

وهناك نسبة نمطية فى هذا المجال.

٢ - نسبة حق الملكية إلى إجمالي الودائع :

ويمكن حساب هذه النسبة من خلال ما يلي:

$$\text{نسبة حق الملكية إلى إجمالي الأصول} = \frac{\text{حق الملكية}}{\text{إجمالي الودائع}} \times 100$$

فمن المعلوم أن البنك يحتفظ بهذه النسبة لمواجهة أخطار السحب والخطر التمويلي.

٣ - نسبة حق الملكية إلى إجمالي القروض:

ويمكن حساب هذه النسبة من خلال ما يلي:

$$\text{نسبة حق الملكية إلى إجمالي القروض} = \frac{\text{حق الملكية}}{\text{إجمالي القروض}} \times 100$$

والغرض من هذه النسبة هو تغطية أخطار الإستثمار في القروض حيث هناك مخاطر تتعلق بعدم سداد العملاء للقروض.

٤ - نسبة حق الملكية للأصول الخطرة:

ويمكن قياس هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة حق الملكية إلى الأصول الخطرة} = \frac{\text{حق الملكية}}{\text{الأصول الخطرة}} \times 100$$

٥ - مخاطر الإئتمان :

وتقاس قدرة البنك على تحصيل القروض الممنوحة في مواعيدها ويمكن حساب هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة مخاطر القروض} = \frac{\text{القروض المتأخرة عن السداد}}{\text{إجمالي القروض}} \times 100$$

وكلما انخفضت هذه النسبة كلما كان أفضل.

٦ - مخاطر السيولة:

يمكن التعرف على قدرة الإدارة فى التعامل مع مخاطر السيولة من خلال نسبة الأصول إلى إجمالى الودائع عن طريق المعادلة التالية:

نسبة الأصول السائلة إلى إجمالى الودائع	=	$\frac{\text{الأصول السائلة} - \text{المستحق للبنوك}}{\text{إجمالى الودائع}} \times 100$
--	---	--

هـ - العوامل المرتبطة بالمصرفيات:

تهدف الإدارة إلى تحليل ودراسة سلوك المصرفيات المختلفة بالبنك من أجل ترشيدها مما يعمل فى النهاية على تعظيم الربح. وهناك مجموعة متعددة من المؤشرات التى يمكن للإدارة الإعتماد عليها لتحقيق ذلك منها:

١ - تكلفة الحصول على الودائع:

بعد بند الودائع من أهم البنود بميزانية البنك التجارى، ويمكن التعرف على تكلفة الحصول على الودائع من خلال المعادلة التالية:

تكلفة الحصول على الودائع	=	$\frac{\text{الفوائد المدفوعة على الودائع}}{\text{إجمالى الودائع}} \times 100$
--------------------------	---	--

تكلفة الحصول على الودائع الجارية	=	$\frac{\text{الفوائد المدفوعة على الودائع الجارية}}{\text{إجمالى الودائع الجارية}} \times 100$
----------------------------------	---	--

تكلفة الحصول على الودائع الآجلة	=	$\frac{\text{الفوائد المدفوعة للودائع الآجلة}}{\text{إجمالى الودائع الآجلة}} \times 100$
---------------------------------	---	--

تكلفة الحصول على الودائع بإخطار سابق	=	$\frac{\text{الفوائد المدفوعة للودائع بإخطار سابق}}{\text{إجمالى الودائع بإخطار سابق}} \times 100$
--------------------------------------	---	--

$$\text{تكلفة الأموال المستحقة للبنوك} = \frac{\text{الفوائد المدفوعة لودائع البنوك} + \text{الأخرى}}{\text{إجمالي ودائع البنوك الأخرى}} \times 100$$

٢- نسبة إجمالي المصروفات إلى إجمالي الأصول المنتجة :

ويمكن التعرف على هذه النسبة خلال المعادلة التالية :

$$\text{نسبة إجمالي المصروفات إلى إجمالي الأصول المنتجة} = \frac{\text{إجمالي المصروفات}}{\text{إجمالي الأصول المنتجة}} \times 100$$

وكما انخفضت هذه النسبة كلما كان ذلك أفضل.

٣- نسبة الفوائد المدفوعة إلى الأصول المنتجة :

ويمكن قياس هذه النسبة من خلال المعادلة التالية :

$$\text{نسبة الفوائد المدفوعة للأصول المنتجة} = \frac{\text{إجمالي الفوائد المدفوعة}}{\text{إجمالي الأصول المنتجة}} \times 100$$

وكما انخفضت هذه النسبة كلما كان ذلك في صالح البنك.

٤- نسبة الفوائد المدفوعة للودائع ومصادر الأموال غير الودائع:

ويمكن حساب هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة الفوائد المدفوعة للودائع ومصادر الأموال الأخرى} = \frac{\text{إجمالي الفوائد المدفوعة} + \text{المستحق للبنوك}}{\text{إجمالي ودائع العملاء}} \times 100$$

ويمكن للبنك من خلال هذه النسبة أن يتعرف على تكلفة الأموال لديه والتي يحصل عليها من ودائع العملاء بمختلف أنواعها من ودائع جارية، وودائع بإخطار سابق،

وودائع آجلة، بالإضافة إلى الأموال المستحقة للبنوك الأخرى. وكلما انخفضت هذه النسبة كلما كان ذلك في صالح البنك.

٥ - نسبة فوائد الودائع إلى إجمالي الفوائد المدفوعة :

وتقيس هذه النسبة تكلفة الودائع مقارنة مع تكلفة إجمالي الأموال التي حصل عليها البنك ويمكن الحصول على هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة فوائد الودائع إلى إجمالي الفوائد المدفوعة} = \frac{\text{إجمالي فوائد الودائع}}{\text{إجمالي الفوائد المدفوعة}} \times 100$$

٦ - نسبة مخصصات خسائر القروض إلى إجمالي إيرادات التشغيل:

ويمكن قياس هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة مخصصات خسائر القروض إلى إجمالي إيرادات التشغيل} = \frac{\text{مخصصات خسائر القروض}}{\text{إجمالي إيرادات التشغيل}} \times 100$$

وهذه النسبة توضح إستعداد إدارة البنك لمواجهة خسائر عدم سداد القروض وفوائدها في مواعيدها، ولا يعنى ارتفاع مخاطر عدم السداد (وهنا يجب على الإدارة أن تتحرى أسباب هذا الارتفاع).

٧ - نسبة الأجور والحوافز والمزايا العينية إلى إجمالي الإيرادات:

ويمكن قياس هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة الأجور والحوافز والمزايا العينية إلى إجمالي الإيرادات} = \frac{\text{الأجور والحوافز والمزايا العينية}}{\text{إجمالي الإيرادات}} \times 100$$

وبفقد هذا المؤشر في معرفة تكاليف العمالة بالبنك، وكلما انخفضت هذه النسبة كلما كان ذلك في صالح البنك مع مراعاة النواحي المتعلقة بالعلاقة بين الأجور والحوافز من جهة، والإنتاجية والروح المعنوية والرضا الوظيفي من جهة أخرى.

و - العوامل المرتبطة بالربحية :

تسعى إدارة البنك إلى تحقيق الربحية، ومن الطبيعي أن الربحية يمكن تحقيقها من خلال الإدارة الفعالة لمختلف أصول وخصوم ميزانية البنك، ويمكن تقييم الأداء الفعلي للبنك فيما يتعلق بالربحية من خلال إستخدام المؤشرات التالية:

١ - نسبة صافي الربح :

ويمكن حساب هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة صافي الربح} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{إجمالي إيرادات التشغيل}} \times 100$$

وكلما زادت هذه النسبة كلما كان ذلك في صالح البنك.

٢ - نسبة هامش الفوائد :

وتقيس هذه النسبة الفرق بين الفوائد المدفوعة والفوائد المحصلة. ويمكن حسابها من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة هامش الفوائد} = \frac{\text{الفوائد المحصلة} - \text{الفوائد المدفوعة}}{\text{الأصول المنتجة}} \times 100$$

وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما كان ذلك في صالح البنك.

٣ - معدل العائد إلى إجمالي الأصول :

ويمكن قياس هذه النسبة من خلال المعادلة التالية :

$$\text{معدل العائد على إجمالي الأصول} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100$$

والغرض من هذه النسبة هو تغطية أخطار الإستثمار في القروض حيث هناك مخاطر تتعلق بعدم سداد العملاء للقروض.

٤ - نسبة إجمالي إيرادات التشغيل لإجمالي الأصول:

ويمكن حسابها من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة إجمالي إيرادات التشغيل لإجمالي الأصول} = \frac{\text{إجمالي إيرادات التشغيل}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100$$

٥ - نسبة الرافعة التمويلية:

ويمكن حساب هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة الرافعة التمويلية} = \frac{\text{إجمالي الودائع}}{\text{إجمالي حق الملكية}} \times 100$$

٦ - معدل النمو الداخلي لرأس المال:

ويمكن حسابه من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معدل النمو الداخلي لرأس المال} = \frac{\text{الرافعة التمويلية} \times \text{العائد على إجمالي الأصول} \times \text{نسبة الأرباح المحتجزة لصافي الربح بعد الضرائب}}{100}$$

٧ - معدل العائد على حق الملكية:

ويمكن قياس هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معدل العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{حق الملكية}} \times 100$$

ويقيس هذا المؤشر مقدار ما يحصل عليه المساهمون.

٨- نسبة الأرباح الموزعة إلى صافى الربح:

ويمكن قياس هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة الأرباح الموزعة إلى صافى الربح} = \frac{\text{نسبة الأرباح الموزعة}}{\text{صافى الربح}} \times 100$$

وبطبيعة الحال، كلما زادت هذه النسبة فإن ذلك يعنى زيادة توزيع الأرباح ولكن ذلك يعنى فى نفس الوقت إنخفاض نسبة تكوين الإحتياطيات وتعلية رأس المال. وفى نهاية هذا العرض نود الإشارة إلى أن النسب السابقة لا يمكن الإستفادة منها بصورة متكاملة إلا فى ضوء القواعد التالية:

- إن إستخلاص النتائج يتوقف على مهارة المحلل المالى.
- لابد من إجراء مقارنة لهذه النسب، مع مجموعة أخرى من أمثلة كما يلى :
 - مقارنة العام الحالى بالأعوام السابقة.
 - مقارنة الفعلى بالمستهدف.
 - المقارنة مع المتوسطات بالبنوك الأخرى.
 - المقارنة مع النسب النمطية.
 - المقارنة مع الفروع الأخرى بالبنك.

ثانياً: رقابة البنك المركزى على أعمال البنوك التجارية :

يعتبر البنك المركزى أعلى سلطة نقدية فى الدولة، ويعتبر بذلك رقيباً على نشاطات القطاع المصرفى عامة والبنوك التجارية خاصة، حتى لا تتعرض للإفلاس أو المخاطرة بمختلف أنواعها وأبعادها وبذلك تستهدف رقابة البنك المركزى تحقيق ما يلى:

- التثبت من أن المنظمات المصرفية تنقيد فى أعمالها وعملياتها بأحكام قانون المصرف المركزى وقرارات مجلس إدارته وكذا التوجيهات والتعاليم المبلغة إليها من الأجهزة المختصة فى المصرف المركزى.

- التأكد من سلامة مصارفها المالية.
- تحقيق الإستقرار النقدي.
- تحليل أفضل معدلات للنمو الإقتصادي.

هذا وتتمثل أهم أنواع الرقابة التي يمارسها المصرف المركزي على البنوك التجارية فيما يلي:

الرقابة المكتبية:

تقوم هذه الرقابة عن طريق فحص التقارير والبيانات والإحصائيات التي توافى بها وحدات الجهاز المصرفي البنك المركزي، حيث تجرى عليها من الدراسة والتحليل ما يمكنه من التعرف على حقيقة مراكزها المالية ودرجة الكفاءة التي تمارس بها الوظائف.

ويرسل البنك المركزي نماذج خاصة تقوم بتعبئتها البنوك التجارية وتقارير شهرية تكشف عن مراكزها ويظهر فيه جانب الأصول وجانب الخصوم.

وهناك التقرير السنوي حيث يراجع البنك المركزي التقارير السنوية التي يضعها مراقبوا الحسابات لدى البنوك وذلك للتثبت من تنفيذ قراراته والتأكد من خلو نشاط البنك من أى مخالفة.

الرقابة الميدانية:

يجريها المصرف المركزي عن طريق إيفاد مندوبيه للتفتيش على البنوك التجارية بهدف التأكد من صحة السياسات الوظيفية التي يتبعها البنك التجاري ومدى سلامة القروض التي يمنحها من الوجهة الفنية.

وفي حالة التفتيش يقوم المفتش بالإطلاع على كافة دفاتر وسجلات البنك التجاري، وقد يطلب إليه إيضاحات يراها ضرورية لتحقيق الرقابة الميدانية.

رقابة الأسلوب التعاوني:

حيث يشترك البنك المركزي مع البنوك التجارية في دراسة المشكلات التي تواجه الجهاز المصرفي ويتخذ بالإشتراك معها قرارات جماعية يواجه بها تلك المشكلات، وذلك بنمي روح التعاون بين المصرف المركزي ووحدات المصارف مما يجعلها تنفذ القرارات والتوجيهات التي أسفرت عنها الدراسة المشتركة.

هذا وتتمثل أساليب رقابة المصرف المركزي على الإئتمان المصرفي المقدم من البنوك التجارية فيما يلي:

- الرقابة الكمية على الإئتمان:

وهي التي تهدف إلى التأثير على الحجم الكلي للإئتمان الذي تمنحه المصارف التجارية، ويتوقف الحجم الكلي عادة على العوامل التالية:

- حجم الإحتياطي النقدي المتوافر لدى الجهاز المصرفي والذي بإستطاعته إستعماله في التوسع في الإقراض سواء كانت هذه الإحتياطيات نقوداً عادية أو أرصدة دائنة لدى المصرف المركزي.
- نسبة إحتياطي النقدية للودائع التي يقرها المصرف المركزي أو التي تحافظ عليها المصارف طواعية.

فإذا إستطاع البنك المركزي أن يبسط رقابته على هذين العاملين فإنه يتمكن بلا شك من التحكم في الحجم الكلي للنشاط الإئتماني للبنوك، وهناك ثلاث أدوات تستعملها المصارف المركزية لتحقيق هذا الهدف وهي:

١ - إعادة الخصم:

إن المصارف (من أجل زيادة إحتياطياتها النقدية المتوفرة لديها للإقراض) قد تلجأ إلى خصم ما لديها من الأوراق التجارية بواسطة المصرف المركزي مقابل فائدة تسمى سعر إعادة الخصم، وهذه الفائدة تكون أقل من سعر الخصم الذي تتقاضاه المصارف، ولذلك فإن إعادة الخصم هو أحد المجالات المفتوحة أمام البنك

المركزي للتحكم في حجم الإحتياطيات النقدية للمصارف. وقد يسلك المصرف المركزي في ذلك طريقين: الأول: وضع شروط محددة يجب توافرها في الأوراق التي يقبل المصرف المركزي إعادة خصمها أو أن يقرض بضمانها، والثاني: تعديل سعر إعادة الخصم مما ينتج عند تعديل سعر الفائدة الذي تتقاضاه المصارف من المقترضين من أفراد وشركات، فإذا رغب البنك المركزي في تقليل حجم الإئتمان الممنوح من المصارف فإنه يبادر إلى زيادة سعر الخصم فترتفع تبعاً لذلك أسعار الفوائد فيخف الإقبال على الإقتراض وبذلك يقل حجم الإئتمان، أما إذا رغب المصرف المركزي في إحداث تأثير معاكس فإنه يخفض سعر إعادة الخصم.

وفي حقيقة الأمر أن الأثر الذي يحدثه استعمال إعادة الخصم على حجم الإئتمان ليس له أهمية كبيرة، ولذا كان المقصود به الأثر النفسي الذي يتركه الإعلان عن عزم البنك المركزي على تغيير سعر إعادة الخصم، وترجع أهمية تغيير سعر إعادة الخصم (ما عدا الأثر النفسي) إلى الأسباب التالية:

أ - إن نفقة الإقتراض التي يدفعها المقترضون تشكل نسبة ضئيلة بالنسبة للنفقة الكلية التي تتحملها المشروعات المقترضة، لذا فلا يؤبه بها إذا زادت أو نقصت.

ب- كثيراً ما تحتفظ المصارف بأرصدة نقدية مما يجعلها في غنى عن اللجوء إلى المصرف المركزي بقصد الحصول على الأموال.

ج- بالنسبة للبلاد النامية لا توجد هناك أسواق متطورة للتعامل بالأوراق التجارية لعدم انتشار عملية الخصم بصورة واسعة.

٢ - عمليات السوق المفتوحة:

والمقصود بذلك ما يقوم به المصرف المركزي من بيع أو شراء للسندات الحكومية في السوق المالية، فإذا زاد المصرف المركزي من مبيعاته من السندات فإن ذلك يؤدي إلى إنفاق الأرصدة التي تحتفظ بها المصارف لأن المشتري لهذه السندات يدفعون قيمتها للمصرف المركزي بشيكات على حساباتهم لدى المصارف

التجارية مما يؤدي إلى تخفيض أرصدة الجمهور لدى البنوك، أما في حالة قيام البنك المركزي بشراء السندات من السوق فإن النتيجة تكون إزدياد أرصدة المصارف، إلا أن نجاح هذه الأداة مرهون بمدى إقبال الناس والمؤسسات على إقتناء السندات الحكومية، حيث أن ذلك يخضع للتقلبات السياسية ومدى الثقة في النظام الإقتصادي وخاصة في الدول النامية.

٣- سياسة تغيير نسب الإحتياطي :

تحتفظ البنوك التجارية لدى البنك المركزي برصيد دائم فرض عليها المشرع الإحتفاظ به في معظم دول العالم، وقد منح المشرع البنك المركزي سلطة تغيير الحد الأدنى لنسبة الإحتياطي النقدي لأغراض السياسة النقدية.

فإذا رأى البنك المركزي ضرورة تضيق سوق الإئتمان المصرفي فإنه يرفع نسبة الإحتياطي النقدي وليكن مثلاً من ١٥% إلى ٢٥%، وفي هذه الحالة تضطر البنوك التجارية إلى تصحيح مركزها وذلك بتضييق حجم الإئتمان - أي بعدم تجديد القروض المستحقة والإلتجاء إلى بيع جانب مما لديها من الإستثمارات، فكل بنك في هذه الحالة يرفع نسبة ما يحتفظ به من أرصدة نقدية من ١٥% إلى ٢٥% وبالتالي ينكمش حجم القروض الذي يمنحه كما يقل ما في حوزته من إستثمارات وينتج عن نقص حجم القروض والإستثمارات نقص حجم الودائع في النظام المصرفي.

وتكون النتيجة انخفاض الودائع من خمسة أضعاف الإحتياطي النقدي إلى أربعة أضعاف الإحتياطي النقدي كما يتضح من الميزانية المجمعة للبنوك التجارية.

أصول:		خصوم:	
١٥٠,٠٠٠	إحتياطيات نقدية بواقع ١٥% من	١,٠٠٠,٠٠٠	ودائع
	الودائع		
٨٥٠,٠٠٠	قروض وإستثمارات		
١,٠٠٠,٠٠٠	الجملة	١,٠٠٠,٠٠٠	ودائع

أصول:

خصوم

٢٥٠,٠٠٠	إحتياطيات نقدية بواقع ٢٥% من	١,٠٠٠,٠٠٠	ودائع
٧٥٠,٠٠٠	الودائع قروض وإستثمارات		
١,٠٠٠,٠٠٠	الجملة	١,٠٠٠,٠٠٠	ودائع

وتعتبر هذه السياسة فعالة إلى حد كبير في أوقات التضخم حيث لا تجد البنوك مفرأ من تخفيض حجم القروض والسلفيات وتخفيض حجم الودائع للوصول إلى الحد الأدنى لنسبة الإحتياطى الذى يقرره البنك المركزى.

أما في أوقات الإنكماش فإن هذه السياسة لا تكون فعالة وذلك نظراً لأن تخفيض هذه النسبة وزيادة مقدرة البنوك على منح الائتمان قد لا يقابله طلب متكافئ على القروض والسلفيات وتكون النتيجة وجود طاقة تمويلية عاطلة لدى البنوك.

وتستخدم سياسة تغير نسب الإحتياطى لمواجهة احتياجات التمويل الموسمى فى الدول النامية حيث يحتاج تمويل تسويق المحصول الرئيسى فى البلاد إلى زيادة مقدرة البنوك على التوسع فى منح القروض والسلفيات ثم يعاد رفع النسبة مرة أخرى بعد إنتهاء فترة التوسع الموسمى.

وبالإضافة إلى نسبة الإحتياطى فإن نسبة السيولة أصبحت أيضاً تستخدم فى كثير من الدول كأداة للرقابة على قدرة البنوك على التوسع فى منح الائتمان، فقد أصبحت البنوك ملزمة بتجميد جانب الأصول فى شكل أصول سائلة بدلاً من توجيهها لأغراض الإقراض والتثمين.

ويقضى الأمر أن نشير إلى أن البنك المركزى يلجأ فى كثير من الأحيان إلى استخدام كل أساليب الرقابة الكمية فى وقت واحد حتى تزيد فاعليتها، فكل من هذه السياسات تقوى من أثر الأخرى وتساعد على تحقيق النتائج المستهدفة.

الرقابة النوعية على الائتمان:

وتقتصر فى التأثير على اتجاهات المصارف فى الإستثمار بحيث توجه إلى النواحي التى يرغب فيها المصرف المركزى دون النواحي الأخرى، ولذلك فإن الوسائل المتبعة فى تحقيق هذا الهدف تختلف عن وسائل الرقابة الكمية وقد دعت الحاجة إلى اللجوء إلى هذا النوع من الرقابة نظراً إلى أن الرقابة الكمية لا تؤدى إلى الأثر المرغوب فيه بسبب العيوب التى تحيط بها فإذا رأى البنك المركزى أن البنوك التجارية تزيد من إستثماراتها فى مجالات الإستيراد والإستهلاك بشكل كبير بينما تحجم عن الإستثمار فى الزراعة والصناعة مثلاً، ففى هذه الحالة لا تكفى الرقابة الكمية لتصحيح الأوضاع بل لابد من إستعمال أساليب الرقابة النوعية، كما أن الرقابة النوعية قد تستعمل جنباً إلى جنب مع الرقابة الكمية، فإذا فرض المصرف المركزى قيوداً على الائتمان الإستهلاكى فإن هذا يؤدى إلى التأثير أيضاً على الحجم الكلى للإئتمان لأن هذا الحجم الكلى دائماً يتألف من مجموع الإئتمان فى مختلف النشاط الإقتصادى.

وسائل الرقابة النوعية على الائتمان:

إن بعض الوسائل المستخدمة فى الرقابة الكمية قد تصلح أيضاً كزيادات للتأثير على نوعية الأوراق التجارية التى تقتنيها المصارف بحيث تكون مطابقة للشروط التى يتبعها المصرف المركزى لهذا الغرض من حيث نوعية الأوراق المقبولة لإعادة الخصم، فإذا رغب المصرف المركزى فى تقليل الإئتمان الإستهلاكى مثلاً وضع قيوداً شديدة لقبول هذه الأوراق لإعادة الخصم.

ونسبة السيولة يمكن إستخدامها أيضاً كوسيلة لتشجيع المصارف للإحتفاظ بالأنواع لمرغوبة من الأصول وذلك بإدخال هذه الأصول ضمن الأصول السائلة.

إلا أن هناك أساليب ووسائل خاصة للرقابة النوعية وضعت تحت تصرف البنوك المركزية بموجب القوانين في الكثير من البلدان، ونورد فيما يلي بعض هذه الوسائل على سبيل المثال لا الحصر:

١ - التحكم في الحد الأدنى لقيمة السلف الممنوحة بمختلف الضمانات بحيث تكون نسبة السلف للضمانات عالية في النواحي المرغوبة ومنخفضة في النواحي غير المرغوبة.

٢ - تعيين حدود للفائدة التي تتقاضاها البنوك على مختلف أنواع الإستثمارات بحيث تكون متمشية مع رغبة المصرف المركزي في تشجيع بعض الأنواع وعدم تشجيع البعض الآخر.

٣ - إشتراط الحصول على تصديق المصرف المركزي على القروض التي تتجاوز حداً معيناً بحيث يتمكن البنك المركزي من منح مصادقته التي يرغب في تنفيذها وحجب هذا التصديق عن القروض غير المستحبة.

٤ - منع المصارف من استثمار أموالها في بعض النواحي غير المرغوب فيها وإصدار تشريعات صريحة تنص على عدم السماح للبنوك بمزاولة بعض النشاطات أو تعيين حد أقصى لمقتنياتها من بعض الأصول.

ويجب أن يلاحظ أن سلطات المصرف المركزي في تحديد وجوه إستعمال موارد المصارف تكون واضحة في البلدان المتخلفة التي تعاني من إقتصاديات غير متوازنة بينما نرى المصارف المركزية في الدول المتقدمة لا تلجأ إلى مثل هذه الأساليب إلا في الأحوال النادرة.

وجدير بالذكر أن الرقابة النوعية لا تؤتي ثمارها المرجوة إلا في حالة توفر الوعي الكافي لدى أصحاب المشاريع بالهدف الذي يرمى إليه المصرف المركزي والإستجابة لذلك، لأن هناك إمكانية لقيام أصحاب المشاريع بإستخدام القروض المصرفية في النواحي التي يرغب فيها المصرف المركزي بينما يخصصون مصادره المالية الخاصة لإستعمالها في الوجوه الأخرى التي لا يشجعها المصرف

المركزي، كما أنه ليست هنالك ضمانات تمنع إستعمال القروض المصرفية في غير الأوجه التي أخذت من أجلها وليست هناك وسيلة ناجحة للتأكد من أن ما تقرضه الأدوات الخاصة يتم التقيد به تماماً.

الرقابة المباشرة:

هناك أسلوبان رئيسيان يلجأ إليهما البنك المركزي إلى إتباعهما لتقوية أثر أساليب الرقابة الكمية والكيفية على الائتمان المصرفي وهما:

(أ) أسلوب الإقناع الأدبي:

يعتمد هذا الأسلوب إلى ما يتمتع به البنك المركزي من مركز أدبي نتيجة لما يؤديه من دور في خدمة الإقتصاد القومي والصالح العام دون أي إعتبارات خاصة، ويتخذ هذا الأسلوب صورة تصريحات يدلي بها البنك المركزي وتوجيهات ونصائح يتوجه بها للبنوك وإجتماعات يعقدها مع المسؤولين في البنوك لتبادل الرأي في شؤون النقد والائتمان.

مثل هذا الأسلوب يعتبر مجدياً في الدول التي يمارس فيها البنك المركزي مسؤولياته منذ زمن بعيد. أما الدول الحديثة العهد بالبنوك المركزية أو حيث يزاوئ البنك المركزي الأعمال المصرفية العادية بجانب عمله كبنك مركزي، فإن أسلوب الإقناع قد يكون ذو فائدة محدودة مما يضطر البنك المركزي إلى إستخدام أسلوب الأوامر والتعليمات الملزمة.

(ب) أسلوب الأوامر والتعليمات الملزمة:

وبمقتضى هذا الأسلوب يصدر البنك المركزي القرارات للبنوك التجارية بما يتمشى مع متطلبات الإدارة النقدية التي تستهدف تحقيق أغراض السياسة النقدية. مثال ذلك أن يحدد البنك المركزي الحد الأقصى لجملة قروض البنوك التجارية للصناعات الصغيرة لتتمكن من زيادة إنتاجها للتصدير وإلى الصناعات المنتجة

للسلع الاستهلاكية الضرورية للسوق المحلي وتخفيض القروض الصناعية المنتجة للسلع الكمالية ... إلخ.

ولا شك في نجاح هذا الأسلوب خاصة وأن البنك المركزي قد يلجأ إلى فرض الجزاءات على البنوك التي تنتهج سياسة مخالفة للسياسات الائتمانية للبنك المركزي، مثال ذلك حرمانها من الإقراض أو تحميلها فوائد أعلى.

هذا ومن الضروري التنسيق بين السياسات الإقتصادية المختلفة خاصة السياسة المالية والسياسة النقدية حتى لا تتعارض السياسات المتبعة، وتكون النتيجة فشل هذه السياسات في تحقيق أهدافها. ففي أوقات التضخم عندما يهدف البنك المركزي إلى كسر حدة التوسع وتخفيض قدرة البنوك على منح القروض بغرض الحد من إنفاق رجال الأعمال، فإنه من الخطأ أن تتجه السياسة المالية نحو زيادة حجم الإنفاق الحكومي في نفس الوقت.