

## الفصل الثالث

### مقومات وأساليب ووسائل الرقابة

يلعب العنصر الأنسانى ومقومات وسلوك الأفراد القائمين بعملية الرقابة دورا هاما فى نجاح أى برنامج رقابى ولما كان تحقيق الرقابة المالية للأهداف المرجوة يرتبط بوجود الأفراد الأكفاء القادرين على القيام بأعباء أعمالها سواء كان فردا أو مؤسسة أو جهازكما يجب أن تكون لهذه الأفراد نوع من الإستقلال يمكنها من إبداء رأيها بحرية تامة نون تآثير على نتائج أعمالها، ويجب أن يتوافر فى المدقق القائم بعملية الرقابة المالية شروط معينة.

وقد إهتمت المؤسسات و النول كثيرا بوسائل وأساليب الرقابة فهى الأدوات اللازمة للقيام بالعملية الرقابية، وقد يستخدم المراجع فى عمله الرقابى وسيلة أو أكثر فى وقت واحد بما يتناسب مع طبيعة العمل.

هذا بجانب وجود العديد من الأساليب العامة والخاصة والتي تعتبر من الأدوات الأساسية للقيام بالعملية الرقابية ومن ثم سوف نتعرض فى هذا الفصل الى تحديد المقومات الأساسية للعمل الرقابى ثم الى بيان للأساليب الرقابية المتعارف عليها.

#### أولا - المقومات الأساسية للعمل الرقابى:

لكى يقوم المراجع بعملية الرقابة المالية على خير وجه سواء فى ذلك كان فردا أو مؤسسة-يتطلب ذلك توافر شروط وقواعد معينة وإهتمت بذلك الجمعيات العلمية كإتحاد المحاسبين الدولى والمجمع الأوروبى للخبراء المحاسبين والإقتصاديين والماليين وجمعية المحاسبين والمراجعين بإنجلترا وجمعية المحاسبين فى أمريكا وجمعية المحاسبين فى كندا والمنظمة الدولية للأجهزة العليا للمحاسبة أنتوساى - فوضعت لنا القواعد العامة التى يجب أن تتوافر فى المراقب أو الهيئة الرقابية ونظامها ليتمكن من إستخدام الأساليب والوسائل الرقابية بكفاءة ومقدرة عالية ويمكن إجمالها فى النقاط الآتية:-

## ١ : الإستقلالية والحياد:

- يجب أن يتوافر ويتحقق للقائمين بأعمال الرقابة الإستقلال الذى يمكنه من القيام بأعماله وتتوافر له الضمانات التى تحميه من بطش الإدارة به وإيذائه بأى صورة من الصور. فيكون للمراقب فردا أو جهازا الحصانة والصلاحيات التى تمكنه من إبداء رأيه بحرية تامة دون تأثير على نتائج أعماله.
- توافر الكفاءة المهنية اللازمة فى القائم بأعمال الرقابة حتى يمكنه القيام بأعمال التدقيق والتقييم، عملا بالتطور المهنى وقد إهتمت دول العالم بوضع شروط خاصة للمراقب الفرد حددتها قوانينها والعرف السارى بها كما إهتمت الأجهزة العليا للرقابة بذلك وقد ضمن دستور مهنة المحاسبة والمراجعة والقوانين المختلفة المتعلقة بمباشرة المهنة إستقلال مراقب الحسابات، كما أن نظم الإدارة السليمة تكفل الإستقلالية للمراجعين والمدققين داخل الوحدات كما أن الأجهزة الحكومية التى تقوم بالرقابة والمراجعة يجب أن تقوم على أساس مستقل تماما عن جهات التنفيذ والتخطيط، فيمكن أن تكون أداة معارضة للسلطة التشريعية، وقد يكون لكل من السلطتين التشريعية والتنفيذية درجات متفاوتة من السيطرة على أجهزة الرقابة المالية - ولكن العلاقة القانونية بين هذه الأجهزة والسلطتين التشريعية والتنفيذية تؤكد الإستقلال الحقيقى لهذه الأجهزة فى عملها الرقابى.
- وإستقلال مؤسسة التدقيق ينطوى على مسئوليات وإلتزامات فإن هذا الإستقلال حقيقة يتحقق بالقدرات المهنية للأعضاء - وإن إتساع نطاق التدقيق بدرجة أكبر من القدرات المتاحة للأعضاء يضعف من إستقلاليته الفنية، فلا يجب القيام بمراجعات تتجاوز القدرات المتوفرة لدى أعضاء الجهاز، كما أن الإستقلالية لا تعنى بإجراء تحليلات أو إصدار أحكام تكون ذات طبيعة خارجة عن نطاق مهمة المراجعة الموكولة اليه، ومن جانب آخر فإن إستقلال المراجع فردا أو جهازا لا تعطيه الحق فى التساهل فى عمله الرقابى وفى ذات الوقت لا

يخاف التعبير عن رأيه بوضوح فيما يتبينه من أوجه القصور والمخالفة وذلك بغض النظر عن رنود الفعل المتوقعة والممكن حدوثها، ولاشك أن السلوك المتوازن للقائم بأعمال الرقابة تجعله يتصف بالواقعية والثقة والصراحة فى مواجهة ما يقابله من مسائل مهنية - متحفظا فى تصرفاته مع الغير متعالى عليهم ببذل كل ما فى وسعه من أجل تنمية علاقات مفيدة وإيجابية ونزيهة مع الجهات الخاضعة لرقابته. فلا يجب أن يؤدى الإستقلال الى التعصب وحنووت علاقات عدائية بين القائم بالرقابة المالية والجهات التى يقوم بمراقبتها.

كما يجب ألا يضعف الإستقلال العلاقة بين مؤسسة أو جهاز الرقابة وبين السلطتين التشريعية والتنفيذية - فهو عينها الساهرة على حماية المال العام وهو المصدر الرئيسى لتوفير المعلومات وعرض نتائج الفحوص فيما يتعلق بتنفيذ الموازنة العامة للدولة وخطتها الإقتصادية، وعمله يتصل إتصالا وثيقا بعملية صنع القرارات وإتخاذ السياسات والخطط المستقبلية.

ولتأكيد هذه الإستقلالية وسلامة العمل المهنى يجب أن تخضع مؤسسات الرقابة ما يقوم به الأعضاء من فحوص مختلفة لعملية تقييم دقيق كوسيلة لتلافى أوجه القصور والوصول بالعمل الفنى لأفضل المستويات الممكنة، هذا بالإضافة الى تقدير الحوافز اللازمة والكافية لتشجيعهم على إتقان العمل والتفانى فيه وضمان المظهر اللائق لهم. فنحقق لهم الإستقلال الفنى والمادى معا.

## ٢ : توافر الكفاءة المهنية اللازمة:

يجب أن يتوافر فى القائمين بأعمال الرقابة شروط معينة بحيث يكونون على مستوى من الكفاءة المهنية اللازمة التى تمكنهم من القيام بأعمال التدقيق والتقييم مطلعين وعاملين بالتطور المهنى وأصوله ونظرياته المختلفة. وقد إهتمت دول العالم بوضع شروط خاصة للمراقب والمدقق الفرد حددتها قوانينها والعرف

السائد بها كما إهتمت الأجهزة العليا للرقابة المالية فى الدول ذات النظم الإقتصادية المختلفة بإختيار العاملين الفنيين بها ففى المؤتمر السابع للمنظمة الدولية للأجهزة العليا للمحاسبة الذى عقد فى مونتريال بكندا سنة ١٩٧١ قد بينت الأوراق المقدمة من الدول المشتركة كيفية إختيار العاملين الفنيين فى أجهزتها الرقابية ويمكن إجمالها فيما يلى:-

أ- يتم إختيار الأعضاء الفنيين الذين يعينون فى أدنى المستويات الوظيفية من حديثى التخرج من الجامعات والمعاهد من المتخصصين فى المحاسبة والإقتصاد والإدارة والقانون والتخصصات الأخرى التى تحتاجها هذه الأجهزة فى عملها الرقابى. ويعطى للأجهزة الرقابية عادة سلطات واسعة فى الإختيار فتحدد من الشروط ما يمكنها من إختيار أفضل الخريجين.

ب- يتم تدريب الأعضاء الجدد فترة كافية كل فى مجال التخصص الذى سيعمل فيه وذلك قبل قيامهم بمباشرة أعمال الرقابة الفعلية ومسئوليتهم عنها.

ج- يتم إختيار الأعضاء الفنيين لشغل الوظائف العليا من نوى الخبرة الطويلة من كبار موظفى الأجهزة الحكومية الأخرى القطاع العام والخاص ويشترط ألا يقل سنهم عن سن معين ويكون لهم إجراءات خاصة فى التعيين ويجب أن يكونون من المشهود لهم بالكفاءة المهنية والأمانة والإخلاص والقدرة على القيادة.

ويجب أن تتأكد مؤسسات التدقيق والأجهزة العليا للرقابة من تحديد السياسات والإجراءات الكافية لضمان توافر الكفاءة المهنية اللازمة وإستمرار تميتها وقد إهتمت الدول بذلك كثيرا. وفى هذا الصدد فقد أوصت المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة (أنتوساى) فى مؤتمرها الحادى عشر المنعقد فى مانايلا عاصمة الفلبين فى أبريل ١٩٨٣ بضرورة تطوير أساليب وإجراءات المراجعة الهادفة وتدريب المراجعين عليها. ونرى أن أجهزة الرقابة فى النواة يجب أن تلتزم بالقواعد العامة الآتية:-

أ - إستخدام الطاقة البشرية التى تتوافر فيها الكفاءة المهنية اللازمة للقيام

بمسئوليات العمل الرقابى ووضع نظم الترفيه والمكافأة المحفزة لهم، مع وجود تناسب درجة وموئل الرقابى مع الصلاحيات والمسئوليات الوظيفية.

ب - قيام نشاط علمى داخل هذه الأجهزة والجهات الرقابية، يوحد الفكر وينمى المدارك ويؤدى الى تحسين أداء العاملين فى مجال الرقابة كل فى تخصصه. على أن يكون هذا النشاط العلمى غير منفصل عن الجهات والجامعات والخبرات المتخصصة خارج الجهة الرقابية.

ج - القيادة والإشراف على أعمال التدقيق والمراجعة والتقييم منذ بدئه وحتى الإنتهاء منه، فالإشراف السليم والتفتيش الفنى على أعمال المراجعين سيؤدى فى النهاية ولاشك الى رفع مستويات أدائهم وتوافر الكفاءة المهنية اللازمة لديهم وتطويرها لصالح العمل.

### ٣ : بذل العناية المهنية اللازمة:

يلتزم المراقب فى كافة مستويات الرقابة المالية ببذل العناية المهنية اللازمة والضرورية للقيام بالعمل الرقابى على خير وجه وفى هذا الصدد وضع معهد المحاسبين الأمريكى أحد معايير الأداء المهنى المتعارف عليها.

بأنه يجب أن يحصل المراقب على قدر وافى من أدلة الإثبات والقرائن عن طريق الفحص المستندى والملاحظة والإستفسارات والمصادقات كأساس سليم يستند عليه فى التعبير عن رأيه فى القوائم المالية محل الفحص.

فعلى المراقب أن يبذل الجهد المهنى الكافى للبحث عن مجموعة القرائن الثبوتية من أجل التوصل الى نتيجة محددة. فيجب عليه مراعاة قواعد البحث الميدانى فى فحصه للإلتزام المالى والكفاءة الإقتصادية والإدارية وتقييم الأداء ومراجعة فعالية تحقيق الاهداف ويجب إتباع الإجراءات الآتية والتي تترابط أجزائها وهى إجراءات تعطى الحق للمراقب وحده بتحديد وإختيار وتوقيت طبيعة ومدى إجراءات المراجعة دون تدخل من الوحدات التى يقوم بمراقبتها وهذه الإجراءات تشمل ما يلى:-

١- الحصول على مجموعة قرائن وأدلة الإثبات الكفؤ والمنطقى والعملى المقنعة

- ولا يوجد اختلاف كبير بين المهنيين حول هذه الأدلة ومن أهمها ما يلي:-
- التأكد من الوجود الفعلي للأصول وملكيته.
- المستندات المؤيدة للعمليات المالية المثبتة فى الدفاتر حقيقية ومستوفاه.
- صحة الأرصدة من الناحية الحسابية.
- نتائج الإقرارات من أشخاص داخل وخارج المنشأة.
- نتائج تتبع العمليات التى تمت فى بداية السنة المالية التالية لتاريخ الإقفال للسنة أو للفترة محل الفحص.
- مدى كفاية أنظمة الرقابة والضبط الداخلى.
- ويوجد مجموعة من الأساليب يستطيع المراقب عن طريقها أن يجمع الحقائق التى تمكنه من تكوين رأيه فيما يتعلق بأدلة الإثبات ومن أهم هذه الأساليب ما يلى:-
- دراسة الأنظمة واللوائح العامة والداخلية لتحديد مدى الإلتزام بها وتقييم نظم الضبط والرقابة الداخلية لتحديد طبيعة ومدى توقيت الإختبارات والإجراءات الضرورية لتحقيق أهداف الرقابة.
- المراجعة الحسابية المستندية المحاسبية واللائحية والمراجعة الإنتقادية للوقوف على سلامة التصرف.
- المعاينة والجرد الفعلى طبقا للأصول المرعية.
- المصادقات والإستفسارات وطلب الشهادات والإقرارات.
- التخطيط المناسب لجميع خطوات المراجعة لتحديد طبيعة ومدى وتوقيت وإجراء الفحوص اللازمة لتجميع أدلة وقرائن الإثبات. فيقتضى الأمر وضع برامج المراجعة التى تكفل وتحقق ذلك، مع ضرورة الإشراف السليم على كل الأعضاء الذين يتولون عملية الفحص والإجراءات اللازمة لتجميع هذه الأدلة.
- دراسة وتحليل التقارير المالية والقوائم والحسابات الختامية والإيضاحات المرفقة بها، مع الربط بين هذه المعلومات وإجراء المقارنات اللازمة فى هذا الشأن.

## ٤: مقومات أساسية لنظام الرقابة:

توجد مقومات أساسية يجب توافرها في نظم الرقابة المالية من أهم هذه المقومات ما يلي:-

### أ- سهولة فهم نظام الرقابة:

يجب أن يكون نظام الرقابة سهل ميسور الفهم بالنسبة للقائمين على تنفيذه- فإن صعوبة فهم أو استخدام وسائل الرقابة التي تعتمد على المعادلات الرياضية والتحليل الإحصائي أو عدم توافر الوقت اللازم لفهمها وإستيعابها، يقلل من فعالية النظام فبساطة النظام الرقابى ووضوحه من الشروط اللازمة لنجاحه.

### ب - ملائمة نظام الرقابة ومرونته:

يجب أن يتلائم نظام الرقابة مع طبيعة نشاط الوحدة محل الفحص فيختلف برامج المراجعة والفحص فى وحدات الجهاز الإدارى للدولة عنه فى شركات القطاع العام. كما تختلف اجراءات الفحص بين شركة وأخرى وقد تختلف فى الشرك ذاتها بين عام وأخر، وفى القطاع الحكومى تختلف بين وزارة وأخرى وفى وزارة معينة بين عام وآخر وعموما فإن اجراءات المراجعة للقطاع الحكومى تختلف عنها فى القطاع العام.

كما يجب أن يكون نظام الرقابة مرنا لضمان فعاليته بإستخدام الخطط البديلة لمواجهة الظروف غير المتوقعة.

### ج- إلتزام نظام الرقابة بالإصلاح والإرشاد والتوجيه البناء:

إن نظام الرقابة الذى يقف دوره على إكتشاف الأخطاء وإبلاغها للجهات المختصة تكون رقابته غير فعالة وغير موجهة لاتعنى أن تكون رقابة تاريخية. ولكن يجب أن يكون هدف النظام من إكتشاف الأخطاء والإنحرافات أن يوضح كيفية تصويبها ووضع الأمور فى نصابها الصحيح وذلك ببيان الأخطاء والإنحرافات والأسباب التى أدت الي حدوثها ومن المسئول عن وقوعها والوسائل

المقترحة للعلاج لتفادى ذلك مستقبلا.

#### د- مراعاة القصد فى تكاليف الرقابة:

يجب أن يكون نظام الرقابة إقتصاديا فى تكاليفه أى يجب أن تكون الوفورات من إستخدام نظام رقابى معين أكبر من التكاليف هذا النظام- ويقابلنا هنا صعوبة قياس الوفورات غير الملموسة لنظام الرقابة، ولكن يمكن القول عموما بضرورة تناسب أعضاء أجهزة الرقابة مع الأعمال الموكلة اليهم فلا وجود للبطالة المقنعة بتضخم الأجهزة الرقابية للحجم الذى لا تدعو اليه الحاجة الفعلية لأعمالها واختصاصها. كما لا يجب المغالاة فى المزايا المنفوحة لأعضائها. كما يتعين التنسيق بين أعمال الرقابة الداخلية والخارجية نظرا لأن كثيرا من المجالات والعمليات التى يراجعها ويفحصها المراجعون الداخليون تدخل أيضا ضمن نطاق المراجعة الخارجية. فالتعاون بينهما يؤدى الى عدم إزدواج الأعمال وتوفير الوقت وزيادة فاعلية أعمال الرقابة المالية.

كما أن وجود أكثر من جهة خارجية تقوم بأعمال الرقابة يؤدى الى التكرار والإزدواج ويزيد من تكاليف العملية الرقابية وقد يعرقل سير العمل والنشاط الإنتاجى فى الوحدات محل الرقابة.

#### ثانيا- أساليب الرقابة:-

توجد أساليب عامة للرقابة تعتبر أنوات أساسية للعمل الرقابى وهذه الأساليب لا تختلف فى مضمونها فى الرقابة على وحدات الجهاز الإدارى للدولة أو فى الرقابة على وحدات القطاع العام. ولكن قد يستخدم أسلوب أو أكثر فى وحدة من وحدات الأخرى وقد تختلف الوسائل المستخدمة فى الرقابة على الوحدة ذاتها بين عام وآخر وذلك تبعا لنظام العمل وحجم الوحدات وطبيعة نشاطها.

وقد إهتمت الدول كثيرا بأساليب تنفيذ العملية الرقابية لحماية الأموال وصيانة مواردها وقد نظمت لذلك المؤتمرات الدولية لتطوير أساليب وإجراءات المراجعة الهادفة لتحقيق الرقابة أهدافها بأفضل الطرق وبأقل التكاليف. وفيما يلى نعرض لأهم الأساليب التى تتبعها أجهزة الرقابة:

## ١: الملاحظة والمشاهدة Observation :

يستخدم هذا الأسلوب في أغلب الأحيان عن طريق مراقبة الوحدات وملاحظتها أثناء القيام بالعمل ويتم هذا عادة بواسطة الرؤساء والمشرفين في مستويات الإدارة المختلفة بهدف تصحيح ما يقع من أخطاء فور وقوعه وللوقوف على طريق أداء الأعمال ومراجعة النتائج المحققة. وهذه الرقابة الدائمة والمستمرة متاحة لنظم الرقابة الداخلية، وهي بطبيعتها متاحة للأجهزة الرقابية الخارجية المتخصصة والتي لا يتوافر لها عادة إمكانية الرقابة الفورية عن طريق الملاحظة والمشاهدة.

## ٢: المراجعة والفحص والتفتيش:

المراجعة والفحص أسلوب يعنى فحص الحسابات والدفاتر والمستندات بحيث يستطيع المراجع الإقتناع بسلامة المركز المالى وصحة حسابات النتيجة أو عدم سلامتها، فهو أسلوب للوصول الى درجة معينة من الثقة له إجراءات وقواعد معينة.

وتتم عمليات المراجعة والفحص بواسطة مدقق فرد أو جهاز لم يشترك فى العمليات التنفيذية، فيقوم بهذا مراقب الحسابات الخارجى وأجهزة الرقابة الخارجية المتخصصة. وقد يباشر هذا العمل الرقابى بأساليب عديدة متنوعة منها:-

### أ- المراجعة الإختبارية:

المراجعة الإختبارية تتم بأخذ عينة من مجموعة المستندات والعمليات المالية للوحدة محل المراجعة.

### ب- المراجعة المستمرة:

وعن طريق هذا الأسلوب يتم الفحص والمراجعة بصفة مستمرة للمستندات والقيود المحاسبية التى تثبت بدفاتر الوحدة طوال العام.

## ج- مراجعة دورية:

وهذا النوع يتم على فترات دورية خلال السنة - كما يتم فى حالة جرد المخازن والعهد فى فترات تحددها الإدارة أو يحددها المراقب الخارجى - كما قد تقوم أجهزة الرقابة الخارجى بمراجعات دورية لبعض الوحدات الخاضعة لرقابتها.

## د- مراجعة نهائية:

ونقصد بها المراجعة والفحص الذى يتم بعد إنتهاء السنة المالية وإعداد القوائم المالية والحسابات الختامية - للوقوف على حقيقة هذه القوائم المالية والحسابات الختامية وبيان مدى صحتها ومطابقتها للواقع.

## هـ- المراجعة الشاملة:

وهذا الأسلوب يعنى إجراء فحص منظم ومتكامل بين أنواع الرقابة وبعضها البعض فى نظام واحد متناسق فيتضمن الرقابة المحاسبية والإقتصادية.

وقد يكون التفتيش أحد أساليب الرقابة والتفتيش يعنى التحرى للوقوف على حقيقة الشئ محل التفتيش فهناك التفتيش المالى الذى يعنى فحص الدفاتر والمستندات للتأكد من سلامتها ومطابقتها للوائح والتعليمات المالية وقد يتم التفتيش بعدة أساليب فقد يكون التفتيش مفاجئ أو دورى أو مستوى.

ويستخدم أسلوب التفتيش حين لا يمكن المراقب من مداومة الملاحظة والمتابعة وإستمرارية المراجعة والفحص وشمولها، فيتبع أسلوب التفتيش المفاجئ على الوحدات للتأكد من سلامة تصرفاتها.

## ٣: الحوافز والجزاءات:

تقرير الحوافز للجهود الممتازة وللعامل الكفء وتوقيع الجزاءات على العامل المخالف والمهمل يعتبر أسلوب غير مباشر من أساليب الرقابة يساعدها على تحقيق أهدافها تون وجود رقيب أو مشرف - فيترقب الحوافز والخوف من

خفضها أو إنقطاعها عما قد يوقع من جزاءات بالخصم من راتب أو التأخير في إستحقاق العلووات والترقيات كل هذا يدفع العامل ذاتيا دون مراقب الى تحقيق ما تهدف اليه العملية الرقابية فيتجنب الوقوع في المخالفات ويحاول دائما رفع معدلات الأداء فإن وجود نظام للثواب والعقاب يطبق تطبيقا سليما سيؤدى ولاشك الى زيادة الإنتاج والمحافظة على المال العام وصيانتة.

#### ٤: الرقابة المتحكمة:

تقوم نظرية الرقابة الحديثة على مفهوم التحكم الذاتى أى دراسة التحكم والرقابة بالإتصالات الفعالة وتضع مفهومها جديدا لعملية الرقابة يبعدها عن المفهوم التقليدى الذى يجعلها تؤدى الي الخوف من إتخاذ القرارات والمبادرة ويقوم مفهوم الرقابة المتحكمة على أساس تهيئة كافة الإمكانيات أمام المسئولين عن التنفيذ حتى لا يقعوا فى أخطاء، وتحقيق ذلك بالدرجة الأولى عن طريق الإتصالات الفعالة فى المنظمة (أى التوجيه الفعال) وعدم اقتصر مفهوم الرقابة على تصيد الأخطاء ومعاينة مرتكبيها أو الانتظار حتى يتم انجاز الأعمال لوضع التقييم. كما تقوم كذلك على مفهوم التقارير والمتابعة أو التغذية العكسية.  
Feed Back

ويعتبر مفهوم الرقابة المتحكمة أحد تطبيقات النظرية العامة للنظم. وهو مفهوم يرتبط بكل من عمليتى الإتصالات والرقابة. كما يعبر عن نموذج للتفكير فيما يتعلق بتطبيقات التكنولوجيا المتقدمة للمعلومات فى مجال رقابة التنظيمات المركبة وهو يعتمد بصفة أساسية على عملية الضبط أو الإنتظام الذاتى للنظام. وكل نظام ذاتى للإدارة ينطوى على نظامين: النظام الفرعى المدار أو المقابل للإدارة Managed or Managable Subsystem والنظام الفرعى المدير Managing S. أو القائم بالإدارة. ولكى تتم عمليات الإدارة فإنه لا بد من وجود علاقات معينة بين هذين النظامين الفرعيين تتمثل فى المعلومات وهى مجموعة البيانات عن البيئة والحالة الداخلية التى يستخدمها النظام الفرعى (المدير) فى تحقيق وظائف الإدارية والمعلومات هنا هى جميع الإشارات

الصاعدة أو الهابطة اللازمة لإدارة النظام وتكمن قيمة هذا النظام من الرقابة فى أنها جسدت الوحدة المتينة بين الإدارة - والمعلومات وبالتالي تظهر قيمة العلاقة العكسية. فنجاح الإدارة يتوقف - ضمن ما يتوقف على حصول النظام الفرعى (المدير) على معلومات من النظام الفرعى (المدار) وعن تطابق (أو عدم تطابق) الحالة الفعلية له مع الحالة المستهدفة.

وحدوث عدم التطابق يعتبر اشارة تصحيحية تستدعى اعادة بناء النظام حتى يصير أداءه فى الإتجاه المستهدف. والعلاقات العكسية تعتبر فى حد ذاتها نظاما معقدا من العلاقات السببية.

وتحتوى جميع أنظمة التغذية العكسية على المبادئ الأساسية الآتية:-  
- الأهداف.

- إستخدام موارد خارجية.

- تشغيل الموارد الخارجية فى الإستخدام الداخلى.

- التحذير من الإنحرافات الجوهرية عن الأهداف.

- تصحيح الإنحرافات لتحقيق الأهداف.

وفى ضوء ما سبق فإن مفهوم الرقابة عن طريق التحكم الذاتى يرتكز على توفير المناخ الصحى لإتخاذ القرارات بعيدا عن الخوف من المبادرة والوقوع فى الأخطاء حيث يتم التصحيح أولا بأول عن طريق الاتصالات السريعة والفعالة فى المنظمة.

### 5: النظم والتعليمات واللوائح :

أهم وسائل الرقابة النظم والقواعد المالية التى تحددها القوانين واللوائح والتعليمات المعتمدة وهى من أهم الأدوات التى تقوم عليها عملية الرقابة حيث يتعين الإلتزام بها ويعتبر الخروج عليها مخالفة مالية تستوجب المسائلة فإن عدم الإلتزام بها قد يؤدى الى إضاعة المال العام وعدم تنميته، وعدم تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعة.

ولكن يجب أن نأخذ فى الإعتبار إن إتباع النظم والقواعد المالية المقررة

بالقوانين والقرارات واللوائح والتعليمات المعتمدة والصادرة من نوى الشأن المختصين، لا يتضمن بالضرورة سلامة الأوامر بمعنى أن يكون التصرف المالى صحيحا من الناحية الشكلية ولكنه غير سليم من الناحية الموضوعية، فلا يعنى سلامة الإنفاق بالضرورة تحقيق النتائج المستهدفة، أى أن الرقابة اللائحية لا تبين سلامة التصرفات ومدى تحقيقها للهدف المخطط - لذلك فإن الأمر يتطلب لإجراء الرقابة على أساس سليم أن تترايط وتتكامل أساليب ووسائل الرقابة المستخدمة فى الوحدات المختلفة حسب طبيعتها وطبقا لظروف نشاطها.