

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي-تبسة-



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الرقم التسلسلي:/2022

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

فرع العلوم الاقتصادية

التخصص: إقتصاد نقدي وبنكي

المذكرة موسومة بـ:

دور الرقابة المالية في تحسين خدمة الزبائن دراسة حالة بنك
الجزائر الخارجي BEA-وكالة تبسة-

إشراف الأستاذ:

براهمية عمار

من إعداد:

قواسمية عبد المطلب

سعدي فيصل

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
براجي صباح	أستاذ محاضر-أ	رئيسا
براهمية عمار	أستاذ محاضر-أ	مشرفا ومقررا
عروف راضية	أستاذ محاضر-أ	عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 2021- 2022

أهداء

إلى اللذين أوصانا الله ببرهما وطلعتهما والداعي الكريمين .

إلى الأصدقاء والزلاء الذين كانوا عوناً لنا في بحثنا هذا

إلى من زرعوها التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والأفكار والمعلومات ، إلى

أساتذتي الذين لم أنسى أفضالهم علي وبفضلهم وطلعت لما أنا عليه الآن

إلى كل من ساندني وسامه في إنجاز هذه المذكرة ولو بالكلمة الطيبة

إلى اخوتي وأخواتي

شكر و تقدير

الحمد لله المبتدئ، بحمد نفسه قبل أن يحمده حامد، والحمد والشكر لله الذي وفقنا على هذا العمل وأعاننا على انجازه. ومنحنا الصبر و القدرة لتحقيق مرادنا.

وفي هذا المجال لا يسعني إلى أن نتقدم بالشكر الجزيل و الامتنان واعترافا لذوي الفضل بفضلهم، فإننا نتقدم بوافر الشكر و التقدير للأستاذ : حفصه الله و الذي تفضل بقبول الإشراف على هذه المذكرة فقد أفادنا علينا بإرشاداته السديدة الذي لم يدخر جهدا ولم يبخل علينا بوقتها الثمين، نملنا من بحر علمه ولا نجد كلمة تستحق شرفه التقدير للشكر له. فلنا لك كل الامتنان و التقدير. كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير على نصائحهم وتوجيهاتهم طوال مشوار السنة وفي الأخير نتوجه بالشكر إلى كل من قدم لنا يد العون و المساعدة و جزاكم الله

خير الجزاء.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	إهداء
	شكر وتقدير
أ-د	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقابة المالية وخدمة الزبائن	
6	تمهيد
7	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للرقابة المالية
7	المطلب الأول : عموميات حول الرقابة المالية
7	أولا : مفهوم ومهام الرقابة المالية
10	ثانيا : خصائص الرقابة المالية
10	ثالثا:أهمية وأهداف الرقابة المالية
15	المطلب الثاني:أساسيات الرقابة المالية
28	المطلب الثاني :تطبيق الرقابة المالية
29	الفرع الأول : هياكل الرقابة المالية
30	الفرع الثاني : تقييم مسار تطبيق الرقابة المالية على مستوى المؤسسة الجزائرية (المشكلات ،والمعوقات والحلول).
31	المبحث الثاني : أساسيات حول خدمة الزبائن وعلاقتها
32	المطلب الأول : ماهية خدمة الزبائن
32	الفرع الأول : مفهوم خدمة الزبائن

34	الفرع الثاني : عناصر وأبعاد خدمة الزبائن
35	الفرع الثالث : أهمية وأهداف خدمة الزبائن
37	المطلب الثاني : طرق و أساليب خدمة الزبائن
39	المطلب الثالث : دور الرقابة المالية في خدمة الزبائن
40	المبحث الثالث : الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
40	المطلب الأول : الدراسات السابقة
43	المطلب الثاني : التعقيب على الدراسات السابقة
45	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : الجانب التطبيقي
47	تمهيد
48	المبحث الأول : تقديم البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة
48	المطلب الأول:لمحة عن البنك الجزائري الخارجي BEA
50	المطلب الثاني:تقديم وكالة تبسة
52	المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي للوكالة
59	المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية في المؤسسة
59	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
60	المطلب الثاني: أداة الدراسة الميدانية (قياس صدق أداة الدراسة وثباتها).
61	المبحث الثالث: تحليل محاور الإستبيان واختبار الفرضيات
61	المطلب الأول: تحليل محور البيانات الشخصية
66	المطلب الثاني : تحليل محاور الإستبيان واختبار الفرضيات

70	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات
73	خلاصة الفصل
75	خاتمة
78	قائمة المراجع
82	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
60	معامل الارتباط بيرسون بين المحور الأول والثاني	1
61	ثبات الإستبيان	2
61	توزيع العينة حسب متغير الجنس	3
62	توزيع العينة حسب متغير الفئات العمرية	4
63	توزيع العينة حسب متغير المستوى العلمي	5
64	توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	6
65	توزيع العينة حسب متغير المنصب الحالي	7
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تشخيص الرقابة المالية	8
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور خدمة الزبائن.	9
71	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية	10
72	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الرقابة المالية	11
73	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور خدمة الزبائن	12

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	يوضح أنواع الرقابة المالية	1
24	خطوات دراسة و تحليل الإنحرافات	2
50	الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي BEA	3
62	توزيع العينة حسب متغير الجنس	4
63	توزيع العينة حسب متغير الفئات العمرية	5
64	توزيع العينة حسب متغير المستوى العلمي	6
65	توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	7
66	توزيع العينة حسب متغير المنصب الحالي	8

مقدمة

مقدمة :

الرقابة المالية من أهم الموضوعات التي تمس كيان الدولة، إذ تعد ضرورية ولازمة لحماية المال العام من أوجه الضياع، زيادة عن ذلك فإن تنظيمها من أدق مشكلات التسيير، وهذا ينعكس على الأفراد والجماعات، كما ينعكس أيضا وبصورة أكثر وضوحا على الاقتصاد الوطني بشكل مباشر.

فالرقابة المالية مفهوم يتطور تبعا لتطور مفهوم الإدارة المالية في منهج علمي شامل يتطلب التكامل والإندماج بين المفاهيم القانونية والإقتصادية والمالية والمحاسبية والإدارية نظرا لإزدياد النشاط الحكومي الذي بدأ يأخذ اتجاهات إضافية وتطبيق أساليب جديدة تسير تكنولوجيا العصر والذي تبعته زيادة في الخدمات، ومن جوهر هذه الخدمات خدمة الزبائن حيث لا يمكن أن يعطي التطوير مفعولا دون وجود إطار المنظم والمعايير والقواعد الإسترشادية المعتمدة من قبل الهيئات المحاسبية والرقابية فإنه يوجد حاجة ماسة لتطوير دور الرقابة المالية في تحسين خدمة الزبائن من خلال تطويع الإتجاهات الحديثة للمحاسبة الحكومية بما يتلاءم مع زبائنها، حيث إن النظم الحديثة والتقنيات وخاصة في مجال معالجة البيانات وإدارة الموارد المالية والبشرية من شأنها تحسين العمليات المالية الأمر الذي أدى بضرورة تفعيل دور الرقابة المالية في تحسين خدمة الزبائن.

حيث تمارس الرقابة المالية في وقت واحد بهدف التأكد من صحة وسلامة التصرفات المالية من كافة النواحي بغية المحافظة على المال ورفع كفاءة استخدامه وتحقيق اعلى درجات الفعالية في النتائج المرجوة من الإنفاق أو التحصيل المالي.

لقد تطورت الرقابة المالية بتطور دور الدولة في الحياة، حيث انتقلت من مرحلة الدولة الحارسة إلى مرحلة الدولة المتدخلة والمراقبة لكل أوجه النشاط الإقتصادي والإجتماعي في كل الميادين، وبالرغم من اختلاف الأجهزة والأدوات المستخدمة في الرقابة المالية ما بين الأنظمة الإقتصادية إلا أن الهدف والغاية بينهما مشتركة وهي المحافظة على المال العام والعمل على ترشيده. وبالفعل مازالت الرقابة المالية إلى يومنا هذا تعتبر من أنجع الوسائل وأكثرها فعالية.

وعليه فقد أجمع أساتذة المالية والاقتصاد على أهمية الرقابة على الأموال، باعتبار أن هذه الرقابة تمثل الضوابط والحدود التي تمنع التجاوزات وتحافظ على المال العام، التي تعد عصب الدولة الحديثة ووسيلتها لتحقيق التنمية المستدامة، ولما كان للرقابة دور هام بهذا الشكل، أصبحت الدول باختلاف أنظمتها تحرص كل الحرص على إيجاد آليات وضوابط وكيفيات متنوعة ومتعددة من أجل تطبيق الرقابة المالية على أحسن و أكمل وجه.

مما تقدم يمكننا صياغة إشكالية الدراسة في السؤال التالي :

مامدى مساهمة الرقابة المالية في تحسين خدمة الزبائن؟

وبناء عليه يقودنا هذا التساؤل إلى طرح الأسئلة الجزئية التالية :

- ما المقصود بالرقابة المالية وماهي الأجهزة التي تقوم بها؟
- مامدى تأثير الرقابة المالية في تحقيق التميز في خدمة الزبائن في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل هناك علاقة ارتباطية بين الرقابة المالية وتحسين خدمة الزبائن؟

■ الفرضيات :

الفرضية العامة :

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للرقابة المالية في تحسين خدمة الزبائن عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46.

الفرضيات الجزئية

- الفرضية الأولى: بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46 يعتمد على نظام الرقابة المالية".
- الفرضية الثانية: "بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46 يسعى إلى تحسين خدمة الزبائن".

■ أهداف الدراسة :

- بيان أهمية عملية الرقابة المالية في المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال تحليل للواقع العملي لأجهزة الرقابة المالية وعرض أهم المشاكل التي تواجهها بالإضافة الى دراسة مدى علاقة التزام كل من أجهزة الرقابة المالية وتحسين خدمة الزبائن.
- محاولة إعطاء نظرة عامة عن الرقابة المالية وكيفية تنفيذها وتقديم أهم الإقتراحات والتوصيات لدور الرقابة المالية في تحسين خدمة الزبائن .
- دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة المالية في البنوك -دراسة حالة بنك BEA بتبسة.
- تهدف الدراسة إلى إبراز الدور المزدوج الذي تلعبه الرقابة المالية في تحسين خدمة الزبائن وإبراز الدور الذي يلعبه المحاسب العمومي في حماية المال العام من خلال إتباع القوانين والأنظمة المعمول بها .

■ أهمية الدراسة :

- تستمد أهمية البحث من أهمية دور عمليات الرقابة المالية باعتبارها وسيلة لضمان حسن استخدام الأموال العامة وعدم اهدارها وأهمية الدور الذي تقوم به أجهزة الرقابة المالية سواء كانت رقابة داخلية أو خارجية والتأكيد على مدى أهمية التزام أجهزة الرقابة المالية بتطبيق معايير الرقابة المالية لكونها تسهم في تحسين خدمة الزبائن.
- الأهمية البالغة التي تحضي بها الرقابة المالية ودورها في التأثير على خدمة الزبائن .

■ منهج الدراسة :

من أجل دراسة الإشكالية موضوع البحث، والإجابة على الأسئلة المطروحة واختبار الفرضيات المعتمدة فيالدراسة، يتعين علينا اتباع المنهج الوصفي التحليلي وهذا باعتباره الأنسب لهذا النوع من الدراسات، فيظهر المنهج الوصفي من خلال وصفنا وتوضيحنا لبعض المفاهيم المتعلقة بالإطار النظري للرقابة المالية وأهدافها وأنواعها، أما المنهج التحليلي فيتجلى في تحليل وشرح أنظمة الرقابة المالية في تحسين خدمة الزبائن، كما قمنا باستعمال منهج دراسة حالة من أجل إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي، وهذا من خلال تدعيم الجزء النظري من الدراسة بجزء تطبيقي يتمثل في دراسة حالة الرقابة المالية في

تحسين خدمة الزبائن على مستوى البنك BEA بولاية تبسة ، وهذا من خلال الاستعانة بمختلف المراجع المتعلقة بهذا الموضوع كالكتب والرسائل الجامعية، الملتقيات والمؤتمرات، والقوانين والمراسيم.

■ صعوبات الدراسة :

من بين الصعوبات التي واجهتنا أثناء دراستنا مايلي:

- قلة المراجع التي تتناول الرقابة المالية.
- صعوبة الحصول على بعض الوثائق من مصلحة الرقابة المالية تحت غطاء السر المهني.
- عدم توفر موقع أنترنت خاص بمصلحة الرقابة المالية.

■ حدود الدراسة :

- الحدود المكانية : تم تطبيق الدراسة على مستوى بنك BEA بولاية تبسة.

■ الحدود الزمانية : بالنسبة للمجال الزمني للدراسة فيمكن القول أنه تحدد ب ...

■ مصطلحات الدراسة:

الرقابة : هي عملية مستمرة متجددة يتم من خلال التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بهدف التقويم والتصحيح.

الرقابة المالية : وهي ذلك الجزء من الأنشطة الرقابية التي تعني بالإجراءات والسياسات المالية والمحاسبية إضافة إلى المستندات والسجلات والتقارير المالية، التي تضمن من خلالها المؤسسة المحافظة على أصولها وأموالها، وتوفر تأكيد معقول من صحة البيانات والتقارير المالية.

■ خدمة الزبائن :

هي أيضا مجموعة الأنشطة والتصرفات التي تستهدف تحقيق رضا الزبائن عن معاملاتهم مع المؤسسة وتنمية ولائهم لها، ومن هذا المنظور فإن خدمة الزبائن باختصار تعني كل ما تقوم به المؤسسة أو تمتنع عنه من أجل مصلحة زبائنها.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للمراقبة المالية وخدمة الزبائن

تمهيد :

تعتبر إدارة الأعمال الحديثة و خاصة خلال العقود الأخيرة أن خدمة الزبائن CUSTOMER SERVICE هي العنصر الرئيسي و الأهم الذي تعتمد عليه في بناء سياساتها الإنتاجية و التسويقية و ما يتبع ذلك من جوانب مالية و إدارية و فنية أخرى ، فبات سعي المنظمة كيفية المحافظة على الزبائن بدلا من كسب زبائن جدد لما توفره من تلبية الحاجات العامة ، و باعتبار أن خدمة الزبائن تعود بالنفع العام واجب الحفاظ عليها بجميع الطرق والوسائل ومراقبتها مراقبة صارمة ولا بد من تنظيم عملية الرقابة بشكل يجعل منها أداة فاعلة في تطوير وتوجيه النشاط الإداري بكياناته المختلفة ، ومن المعلوم أن الأجهزة الحكومية تهدف من وراء إنشائها إلى تقديم الخدمات للزبون ويأتي دور الأجهزة الرقابية لضمان تقديم هذه الخدمات بأسرع وقت وبأقل جهد وتكلفة ممكنة وبالشكل المطلوب قانوناً.

كما أن وجود أنظمة كفاءة وفعالة للرقابة المالية في أية منظمة يعتبر من الأمور الهامة في نجاح تلك المنظمة في تحقيق أهدافها ، نظرا لما تشكله أنظمة الرقابة المالية من أساس مهم من بين الأسس التي تقوم أو ترتكز عليها تلك المنظمة ، حيث ارتأينا من خلال هذا الفصل التطرق لكل من الرقابة المالية وخدمة الزبائن وإبراز مدى تطبيق الرقابة المالية على مستوى المؤسسة الجزائرية وكذا التطرق لبعض الدراسات السابقة لهذه الدراسة وذلك بتقسيمنا لهذا الأخير لثلاثة مباحث يتجلى مضمونها فيما يلي :

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للرقابة المالية
- المبحث الثاني : أساسيات حول خدمة الزبائن وعلاقتها
- المبحث الثالث : الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للرقابة المالية

إن تطور الدولة أدى إلى زيادة نفقاتها ، ولما كانت ندرة الموارد المالية و الاقتصادية تعتبر من أهم المشاكل التي واجهت معظم البلدان خاصة الدول النامية ، فلا بد من القيام بعملية المراقبة لاستخدام هذه الموارد و الإمكانيات حتى تتمكن من تخصيصها و توزيعها توزيعا عادلا من أجل تحقيق التوازن الاقتصادي و الاجتماعي ، لذلك فإن المحافظة على المال العام بات ضرورة حتمية لتنفيذ الموازنة العامة على الوجه الأكمل ، فالرقابة المالية أصبحت ركنا مهما من أركان الإدارة في الدولة الحديثة وهي لازمة لكل عمل منظم وقد وجدت الرقابة المالية لضبط مالية الدولة والتقليل من التجاوزات، ومن خلال هذا البحث إرتأينا التطرق لعموميات حول الرقابة المالية وأساسياتها وتطبيقها وذلك بتقسيمنا لهذا الأخير لثلاثة مطالب يتجلى مضمونها فيما يلي :

المطلب الأول : عموميات حول الرقابة المالية

إن الرقابة المالية لا تختلف عن غيرها من الصور الأخرى للرقابة على النشاط الإداري ، حيث تحتوي على عدة جوانب تتميز بها عن غيرها من الصور المتعددة للرقابة ، فالإدارة العامة هي التي تهدف إلى الحماية المالية العامة إيرادا وإنفاقا و الرقابة المالية لها أهمية بالغة ، فأى إساءة للمال العام أو إهمال له يؤدي إلى نتائج سيئة ، وفيما يلي سنعرض مفهوم وتطور الرقابة المالية وخصائصها وكذا أهميتها وأهدافها.

أولا : مفهوم ومهام الرقابة المالية

إن مفهوم الرقابة المالية يختلف تعريفه باختلاف مجال استعماله ، حيث تعتبر أداة من أدوات السلطة العامة التي تهدف إلى حماية المال العام، من أجل تجسيد سياستها الرقابية على النفقات قبل إثبات نشوء الدين (مرحلة الإلتزام) من طرف المراقب المالي.¹

والرقابة المالية لها مفهوم واسع ذو شقين أحدهما الرقابة الذاتية والتي تنبع من داخل الفرد على نفسه وبالتالي فهو رقيب على أعماله وتصرفاته وسلوكاته والشق الآخر يكمن في الرقابة الخارجية والتي تتمثل في قدرة الفرد على متابعة وملاحظة الآخرين من قبل مرؤوسيه بغرض التوجيه والتصحيح لسلوكهم

¹ صالح بجلاب ، فارس فضيل ، الرقابة المالية ودورها في تحقيق الرقابة المالية للنفقات العمومية المحلية- دراسة تحليلية ميدانية للقطب الرقابي بلديات حسين داي للفترة 2016-2019 ، مجلة أفق علمية ، العدد الرابع ، 2021 ، ص 728.

وتصرفاتهم¹، بمجموعة من الإجراءات التي تركز على جمع بيانات تحليلية عن الخطة بغرض متابعتها، والتحقق من قيام الوحدة بمستوياتها الإدارية المختلفة² بتنفيذ وكذا متابعة الأعمال والتأكد من أنها تتم وفقا لما أريد لها والعمل على تصحيح أي انحراف يقع في المستقبل.³

كما تعرف الرقابة المالية بأنها " الإشراف والفحص والمراجعة من جانب سلطة أعلى للتعرف على كيفية سير العمل داخل الوحدة والتأكد من حسن استخدام الأموال العامة في الأغراض المخصصة لها، ومن أن الموارد تحصل طبقا للقوانين واللوائح والتعليمات المعمول بها والتأكد من مدى تحقيق المنظمة لأهدافها بغرض المحافظة على الأموال العامة، والتأكد من سلامة القوائم المالية وتحسين معدلات الأداء والكشف عن المخالفات والانحرافات والأسباب التي أدت إلى حدوثها واقتراح وسائل علاجها لتفادي تكرارها مستقبلا".⁴

عرف الدكتور **عوف محمود الكفراوي** الرقابة المالية على أنها: " الإشراف والفحص و المراجعة من جانب سلطة أعلى لها هذا الحق للتعرف على كيفية سير العمل داخل الوحدة و للتأكد من حسن استخدام الأموال العامة في الأغراض المخصصة لها، و من أن الموارد تحصل طبقا للقوانين و اللوائح والتعليمات المعمول بها، و للتأكد من مدى تحقيق المشروع لأهدافه بكفاية بغرض المحافظة على الأموال العامة و التأكد من سلامة تحديد نتائج الأعمال و المراكز المالية وتحسين معدلات الأداء و للكشف عن المخالفات والانحرافات و بحث الأسباب التي أدت إلى حدوثها و اقتراح وسائل علاجها لتفادي تكرارها مستقبلا سواء في ذلك الوحدات الخدمية أو الإقتصادية".⁵

وبناء على ما سبق يمكن تعريف الرقابة المالية بأنها: الرقابة على تنفيذ الموازنة العامة للتأكد من أنه قد تم تنفيذها وفق مضمون الإجازة التي منحها السلطة التشريعية للحكومة وبواسطتها يتم التحقق من أن

1 الطراونة حسين أحمد، عبد الهادي توفيق صالح، الرقابة الإدارية -المفهوم والممارسة-، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، ط1، 2012، ص 20.

2 بن بريح ياسين، آليات الرقابة المالية على الميزانية العامة، مجلة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، العدد العاشر، (د،ت)، ص 231.

3 ديري زاهد محمد، الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، الأردن ، ط1، 2011، ص53.

4 راهم لخديري، دور الرقابة المالية في ترشيد النفقات العمومية -دراسة حالة بلدية الحدادة بسوق أهراس-، مجلة دفاتر إقتصادية، العدد الثاني، 2021، ص 168.

5 عوف محمود الكفراوي ، تطور الرقابة المالية تبعا للنظام المالي ، مؤسسة الثقافة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، ط1 ، 2010، ص21.

صرف النفقات العامة وجباية الإيرادات العامة قد أتى وفق الأهداف المحددة فيها، ويمكن أن يقوم بها كل من السلطة التشريعية ووزارة المالية وأجهزة مستقلة تنشأ للقيام بها.¹

وبالتالي فالرقابة المالية تعني التفتيش والملاحظة والمتابعة والتحقيق من الإستعمال الحسن للإمكانات البشرية والمادية والمالية وكذلك الوثائق والحسابات ، واحترام القوانين والمراسيم والتعليمات الموضوعة كمقاييس لعمل المسيرين ومعاينة المخالفين، ولا تقف الرقابة عند هذا الحد أي العلاج بل تتعداه إلى الوقاية ، معنى ذلك أن الهدف من الرقابة ليس فقط تسليط العقوبات على المخالفات والأخطاء التي يرتكبها الموظفون القائمون على تنفيذ الميزانية، بل أيضا تهدف إلى تقديم النصح لهم لتفادي الأخطاء مستقبلا.²

وتتلخص مهامها فيما يلي:³

- حماية المال العام وترشيد الإنفاق واكتشاف حالات الغش والسرقه والاختلاس والتلاعب في المال العام أو سوء الاستعمال سواء كانت أصولا نقدية أو غيرها، والتأكد من صحة وسلامة ودقة القيود والمستندات والبيانات المالية الدورية وغير الدورية وسجلاتها، حتى يمكن الاعتماد عليها لاتخاذ القرارات.
- التأكد من صحة وسلامة وسير العمليات المالية في الإدارات والمؤسسات العمومية، وفحص دقة العمليات والبيانات المالية المثبتة في الدفاتر والسجلات، لتقرير مدى مطابقتها للقوانين والأنظمة والتعليمات، ووضع الإجراءات الوقائية الكفيلة بمنع ووقوع الانحرافات والأخطاء.
- التأكد من أن كافة القوانين والأنظمة والتعليمات والقرارات السارية مراعية التطبيق من قبل جميع العاملين في المؤسسات.

¹ محمد خير العكام، الرقابة المالية، منشورات الجامعة السورية، سورية، (د،ط)، 2018، ص 10.
² صرارمة عبد الوحيد، الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9، مارس، 2113، ص 153.
³ صالح بجلاب، فارس فضيل، الرقابة المالية ودورها في تحقيق الرشادة المالية للنفقات العمومية المحلية- دراسة تحليلية ميدانية للقطب الرقابي بلديات حسين داي للفترة 2016-2019، مرجع سابق، ص 728.

ثانيا : خصائص الرقابة المالية

- للرقابة المالية عدة خصائص تميزها عن غيرها ومن بينها ما يلي :¹
- تقديم معلومات صحيحة : يجب أن تكون المعلومات المقدمة صحيحة فالمعلومات الخاطئة والمشوهة تظل عملية اتخاذ القرارات ، وهذا ما يؤدي إلى نتائج سيئة غير متوقعة.
 - حسن توقيت المعلومات المقدمة : فالمعلومات المتأخرة تفقد معناها وفائدتها بصفة جزئية أو كلية وبذلك تصيح لا قيمة لها بعد انقضاء الأمر الذي قدمت له.
 - الاقتصاد في التكاليف : أي يجب أن تكون عملية الرقابة مساوية لتكلفتها ، حتى تحقق الاقتصاد في التكاليف وقد يحدث هذا عندما توضع الرقابة بشكل يناسب عمل وحجم المؤسسة.
 - سهولة الفهم : معناه تفهم المسير لعملية الرقابة وطبيعة النتائج المنتظرة منها وكذا المعلومات المقدمة لها، حتى يكون علم بما يجري في المؤسسة وبالتالي لا يقوم باتخاذ قرارات خاطئة.
 - التركيز : هدفه جلب انتباه المسير بسرعة إلى الانحرافات التي تشكل نقاط اختناق المؤسسة وتعرقل سير العمل وانسياب الإنتاج وهذا حتى يتسنى له اختيار المعايير الإستراتيجية لمواجهة ذلك.
 - تسهيل اتخاذ القرارات : بمعنى أن الرقابة تقوم بتقديم معلومات واضحة ومحددة تصلح أساسا لاتخاذ القرارات دون الحاجة للتفسير والتحليل ، وتكون نتيجة تسهيل مهمة المسير وعدم تضييعه الوقت في الأمور الأقل أهمية

ثالثا : أهمية وأهداف الرقابة المالية

تعد الرقابة المالية من العناصر الأساسية للعملية الإدارية والتي تشمل : التنظيم والقيادة والتنسيق، وقد تطورت أهمية الرقابة المالية مع تطور دور الدولة من (الدولة الحارسة) التي تهدف إلى المحافظة على الأمن الخارجي وحفظ الأمن الداخلي والفصل في المنازعات بين الأفراد إلى ما يسمى ب (دولة الرفاهية) التي تتدخل في مختلف مناحي الحياة الاقتصادية في كافة القطاعات والميادين، ذلك أن تدخل الدولة في جميع شؤون المواطنين يتطلب توفير أجهزة إدارية كفوءة تنجز الأعمال وتؤدي الخدمات الموكلة بكفاءة

¹ أبو الفتوح علي فضالة ، التحليل المالي وإدارة الأموال ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط1 ، 1998، ص 201.

وفاعلية مع خضوع هذه الأجهزة للرقابة والمحاسبة للتحقق من قيامها بعملها على أكمل وجه، ونظراً لاتساع نطاق الأجهزة الإدارية، وتعدد مجالاتها وزيادة عدد العاملين فيها، كل ذلك أدى إلى ضرورة الاهتمام بالرقابة على أداء الأجهزة الإدارية، بهدف التحقق من إنجاز العمل الإداري بكفاية وفي أسرع وقت ممكن وبأيسر الطرق، وفيما يلي نعرض أهمية الرقابة المالية وأهدافها .

1- أهمية الرقابة المالية :

تعود أهمية الرقابة المالية بعد انفصال السلطات الثلاث عن بعضها البعض إلى السلطات التشريعية والقضائية والتنفيذية وانفصال اختصاصاتها، الأمر الذي أدى إلى ظهور الحاجة إلى جهة فنية مستقلة تقوم بعملية الرقابة على أعمال السلطة التنفيذية والتي من أهم أولوياتها رفع المستوى المعيشي للمواطنين، وعلى طريق الرقابة تستطيع السلطة التشريعية التحقق والتأكد من التزام السلطة التنفيذية بالأنظمة والتعليمات السارية، كما تظهر أهمية الرقابة إذا ربطنا بينها وبين الخطط الموضوعية ، حيث أن هذه الأخيرة تمثل إجراءات مترابطة للقيام بجهود معينة تؤدي في مجملها إلى تحقيق الأهداف، وبالتالي فإن أهميتها تتجلى من الالتزام بالإجراءات والتأكيد على ما تم تحقيقه جرى وفق الخطط المرسومة سلفاً، بما يتفق التوافق بين التخطيط والرقابة.¹

ولقد تطورت الرقابة وظهرت أهميتها في أنها ليست قائمة على مفهوم الضبط والمنع فحسب، وإنما قائمة على الرقابة الإيجابية البناءة، وهي بذلك ليست مجرد عملية اكتشاف الأخطاء أو الانحرافات التي وقعت وإنما البحث عن أسبابها، وكيف يمكن تجنب وقوعها، فضلاً عن أنها اتجهت إلى الدراسات الميدانية وإجراءات البحوث العلمية بقصد التوصل إلى أسباب المشكلات ونقاط الضعف في العمليات الإدارية ، ومع توسع النشاطات التي تقوم بها الحكومة أخذت هذه الأخير تتبنى خططا تطبق أساليب إدارية حديثة تتوافق مع هذا التوسع لتحقيق الأهداف المطلوبة، ولكن كثيراً ما تواجه هذه الدول بالطلبات المتزايدة والملحة من قوانينها مع قلة الموارد الاقتصادية والمالية المتاحة لتلبية هذه الاحتياجات والطلبات، وهنا تظهر الحاجة إلى التأكد من حسن استخدام الموارد العامة استخداماً يتم بالكفاءة والاقتصاد من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا عن طريق تبني أساليب متطورة

¹ بن بريح ياسين، آليات الرقابة المالية على الميزانية العامة، مرجع سابق، ص 241.

في الرقابة تتخطى الأساليب التقليدية، كما تظهر أهمية الرقابة في التداخل بين وظائف الإدارة، وأن الرقابة في حد ذاتها تحتاج إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه واتصال، كما أن الرقابة هي نشاط مطلوب ولازم لأي عمل إداري، وكيف يمكن للإدارة أن تتأكد من انجاز أعمالها، ونظرا لما لأهمية الرقابة المالية من دور فاعل في تحقيق أهدافها في المؤسسات العمومية، فلا بد أن يكون هذا الدور قادر على تحقيق أقصى ما يمكن من النتائج المرجوة تحقيقها وفقا للبرامج المعدة سلفا، بمعنى أن يمتد إلى كافة أنشطة المؤسسات العامة واستخدام جميع أنواع الرقابة.¹

و عموما تنبع أهمية الرقابة المالية من خلال مجموعة من العوامل منها:²

- التحقق من أن الموارد قد حصلت وفقا للقوانين واللوائح والقواعد المعمول بها والكشف عن أية مخالفة أو تقصير .
- التحقق من أن الإنفاق تم وفقا لما هو مقرر له والتأكد من حسن استخدام الأموال العامة في الأغراض المخصصة لها دون إسراف أو انحراف والكشف عما يقع في هذا الصدد من مخالفات.
- متابعة تنفيذ الخطة الموضوعية وتقييم الأداء في الوحدات للتأكد من أن التنفيذ يسير وفقا للسياسات الموضوعية ولمعرفة نتائج الأعمال والتعرف على مدى تحقيق الأهداف المرسومة والكشف عما يقع من انحرافات وما قد يكون في الأداء من قصور وذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وللتعرف على فرص تحسين معدلات الأداء مستقبلا.
- التأكد من سلامة القوانين واللوائح والتعليمات المالية والتحقق من مدى كفايتها وملائمتها واكتشاف نقاط الضعف فيها باقتراح وسائل العلاج التي تكفل إحكام الرقابة على المال العام دون تشدد في الإجراءات قد يعوق سرعة التنفيذ أو التسبب الذي يؤدي إلى ضياع الأموال، وكثرة وقوع حوادث الاختلاس.
- تعتبر الرقابة الوظيفة الرابعة بين الوظائف الإدارية الرئيسية وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري ، حيث تنطوي على قياس نتائج أعمال المرؤوسين وتصحيح أخطائهم بغرض التأكد من أن الخطط المرسومة قد نفذت ، وأن الأهداف الموضوعية قد تحققت على أكمل وجه ، يتضح من ذلك بأن

¹ بن بريح ياسين، آليات الرقابة المالية على الميزانية العامة، مرجع سابق، ص 241-242.

² راهم لخديري، دور الرقابة المالية في ترشيد النفقات العمومية -دراسة حالة بلدية الحدادة بسوق أهراس-، مرجع سابق ، ص 168.

للرقابة علاقة وثيقة بنتائج العاملين في المشروع ، كما أن لها صلة قوية بوظيفة التخطيط ، فلو تمكنت الإدارة من القيام بعمليات التخطيط و التنظيم والقيادة على أحسن وجه فإنها دون شك لا تزال تفتقر إلى وظيفة الرقابة للتعرف على مدى نجاحها في بلوغ الأهداف المنشودة.¹

2- أهداف الرقابة المالية

لم يعد مفهوم الرقابة يقتصر على المفهوم التقليدي الذي يعني البحث عن الأخطاء والتحقق من أن النشاط الحكومي أو نشاط الادارة يمارس في حدود القانون ، فقد أصبح مفهوم الرقابة يبحث عن سبل رفع كفاءة الجهاز الاداري و تحفيزه عن طريق ابراز الجوانب الايجابية في عمله وان هذا النشاط يمارس بسرعة و فاعلية و في حدود القانون ايضا.²

إن حوافز الرقابة ليست كلها سلبية و انما قد تكون ايجابية , فالرقابة السلبية هي التي تحصر دورها و أهدافها في مجرد معالجة الأخطاء أما الرقابة الايجابية فتمتد إلى ما هو أبعد من ذلك بالعمل على تحسين ظروف أداء العمل الاداري و تخليصه من المعوقات و تقويم كفاءة أداء العاملين و تشجيع المجتهدين منهم بأية حوافز في تناول الادارة و هذا هو البعد الاخر من عملية الرقابة ، فالرقابة بجانب أنها تصحيح فهي ايضا تحفيز و مما تقدم يتضح أن الرقابة المالية تهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف ،³ و هي كما يلي:⁴

■ الهدف المالي للرقابة : ويظهر من خلال

- التأكد من أن أموال الدولة ثم التصرف فيها، وفقا لخطة الدولة السنوية، وفي الحدود المرسومة لها، وأن الاعتمادات المالية قد أنفقت فيما خصصت من أجله، وأن الإيرادات قد تم تحصيلها حسب ما هو مقرر، وأن عمليات تنفيذ النفقات، و تحصيل الإيرادات قد تمت وفق الأنظمة والتعليمات السارية المفعول.

¹ بلحباللي احمد ، إشكالية عجز ميزانية البلديات ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع تسيير المالية العامة ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير ، جامعة تلمسان ، الجزائر ، 2010/2009 ، ص14.

² عبد الباسط علي جاسم الزبيدي، المالية العامة و الموازنة العامة للدولة و الرقابة على تنفيذها المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ط1 ، 2014، ص259.

³ المرجع نفسه ، ص 259.

⁴ رابحي بوعبد الله ، الرقابة المالية كأداة لترشيد الإنفاق العام - حالة نفقات قطاع الصحة بولاية تيسمسيلت أنموذجاً-،مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، العدد الثاني، 2019، ص 125.

- اكتشاف الأخطاء، وحالات الانحراف في التنفيذ، واتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاجها.
- تخفيض تكاليف أداء الأعمال الحكومية، والحد من الإسراف وضمان الاستغلال الأمثل للاعتمادات المالية المخصصة .¹

■ الهدف الإداري للرقابة:

من الناحية الإدارية تهدف الرقابة إلى محاربة البيروقراطية والتباطؤ الإداري ومختلف أشكال السلوك التي تؤدي إلى إهانة المواطن والمساس بمصالحه، كما أن الهدف من الرقابة كذلك هو التحقيق في الظروف التي يتم فيها استخدام الوسائل البشرية والمادية من طرف الأجهزة الإدارية والاقتصادية للدولة، وبذلك يقوم الجهاز الرقابي بضمان السير الحسن والسليم للمصالح الإدارية لأداء مهامها على أحسن وجه و بالتالي محاربة النقص والتقصير وسوء التنظيم وغياب الصرامة في العمل على مستوى الإدارات والمؤسسات العمومية ، كما أن الرقابة تقوم بتقليع الاقتراحات والمعلومات اللازمة لإعادة التنظيم الجيد حتى تكون مردودية أداء العمل على أكمل وجه.

■ الهدف الاقتصادي للرقابة:

إن البرامج الإنمائية ، الاقتصادية والاجتماعية بعد المصادقة عليها من قبل البرلمان تشكل إطارا للبرامج الاستثمارية، والتي من خلالها تحاول تكثيف بمجهوداتها بغية التطور الاقتصادي والاجتماعي للبلاد، وتحتوي هذه البرامج الإنمائية نوعية التجهيز والمبالغ المخصصة للتنفيذ والفترة الزمنية ، وأجهزة الرقابة بإمكانها مراقبة وضمان مدى مطابقة التنبؤات المالية مع الأهداف المرجوة والمسطرة في البرامج الإنمائية، وعادة ما ترجع صلاحيات المراقبة والتحقيق في هذا الميدان إلى البرلمان والهيئات التابعة للوزارات المكلفة بالمالية بالإضافة إلى السلطات الوصية.

■ الهدف السياسي للرقابة:

إن الهدف السياسي من الرقابة على الأموال العمومية سواء من طرف الهيئات التابعة للسلطة التنفيذية أو تلك الخارجة عن إدارتها والممارسة من طرف هيئات دستورية قائمة بذاتها يتمثل في جانبين²:

¹ راجي بوعيد الله ، الرقابة المالية كأداة لترشيد الإنفاق العام - حالة نفقات قطاع الصحة بولاية تيسمسيلت أنموذجاً-، مرجع سابق ، ص125.
² المرجع نفسه ، ص 126.

- رقابة داخلية: وهنا تحاول الحكومة أن تعطي صورة حسنة عن تنفيذها للميزانية، وذلك بمحاولة تجنب وقوعها في الأخطاء حتى تكون حصيلتها السنوية المقدمة مطابقة للتقديرات، عملاً بمبدأ المراقبة الذاتية.
- رقابة خارجية: وهي تلك التي تقوم بها أجهزة غير تابعة للحكومة كالبرلمان ومجلس المحاسبة والهدف منها تقويم سياسة الحكومة لتحقيق نمو اقتصادي واجتماعي.

■ الهدف الاجتماعي للرقابة:

تتمثل في منع ومحاربة الفساد الإداري والاجتماعي مختلف صوره وأنواعه مثل الرشوة والسرقة والإهمال والتقصير، وتعتبر ظاهرة الفساد بصورها المختلفة من عوامل إهدار الموارد المالية والحد من النمو الاقتصادي ومن مستوى الرفاه الاجتماعي، وانه يخل بمصدقية المؤسسة ويحد من فاعليتها، كما أن هناك ارتباطاً قوياً بين مستوى الفساد وحقوق الإنسان حيث أن عوامل مثل الظلم الاجتماعي والفقر والعنف غالباً ما تكون مرتبطة بالفساد.¹

المطلب الثاني : أساسيات الرقابة المالية

تتصف الرقابة المالية بالدورية و الديمومة ، حيث أنها ترافق كل مراحل تحصيل و إنفاق المال العام ، وفقاً للقنوات التي يمر بها هذا الأخير ، حيث تتصف بأنها عملية ديناميكية ، و تتنوع أشكالها و تختلف وفقاً لمعايير الممارسة المهنية ، و بالرغم من اختلاف هذه المعايير إلا أنها تستمر و تدور حول المال العام تحصيلاً و إنفاقاً ومن خلال هذا المطلب سنتطرق لأنواع الرقابة المالية وخطوات الرقابة المالية وأدواتها.

1- أنواع الرقابة المالية

الرقابة المالية عملية دائمة ومستمرة تدور مع المال العام وجوداً وهدماً فتختلف أشكالها وتتعدد أنواعها وفقاً لمعايير مختلفة، ونستطيع أن نقسم الرقابة المالية إلى الأنواع التالية:

¹ راجي بوعبد الله ، الرقابة المالية كأداة لترشيد الإنفاق العام - حالة نفقات قطاع الصحة بولاية تيسمسيلت أنموذجاً-، مرجع سابق، ص 126.

1-1- الرقابة السابقة

تمثل الجزء الأهم من الرقابة الإدارية ويكون مهمتها عدم صرف أي مبلغ الا اذا كان مطابقا للقواعد المالية المعمول بها سواء كانت قواعد الميزانية او القواعد المقررة في اللوائح الإدارية المختلفة. وقد نص قانون الميزانية العامة على وجوب الامتناع مديري الحسابات ورؤساء وكلاء هم عن التأشير على كل امر بصرف مبلغ اذا لم يكن هناك اعتماد أصلا ، أو اذا طلب الخصم على اعتماد غير مخصص لهذا الصرف، او اذا ترتب على تنفيذ الصرف تجاوز اعتمادات المخصصة في باب معين من أبواب الميزانية او نقل اعتماد من باب الى اخر، كما نص أيضا هذا القانون على انه يتعين على المسؤولين الماليين في الجهاز الإداري للحكومة و وحدات الحكم المحلي والوحدات الاقتصادية أخطار وزارة المالية و الجهاز المركزي للمحاسبات باي مخالفة مالية.¹

1-2- الرقابة اللاحقة :

يقصد بها الرقابة الإدارية اللاحقة على الحسابات ، و تتخلص في اعداد حسابات شهرية وربع سنوية و سنوية ، ويقوم المراقب المالي في وزارة او مصلحة بمناسبة اعدادها، بفحصها للتأكد من سلامة المركز المالي للوزارة او المصلحة ومراجعة دفاتر الحسابات المختلفة، ويضع عن كل هذا تقرير يرسله مع الحسابات الى ادارة الميزانية في وزارة المالية وتشمل ايضا بجانب الرقابة على حسابات، الرقابة على الخزنة و على المخازن للتأكد من عدم حدوث إختلاسات أو مخالفة المالية.²

1-3- من حيث الجهة التي تتولى الرقابة:

هنا نجد نوعين من الرقابة: رقابة داخلية ورقابة خارجية.

1-3-1- رقابة داخلية:

وهي الرقابة التي تتم من داخل السلطة التنفيذية نفسها، فهي رقابة ذاتية تمارسها الوحدات القائمة بالتنفيذ ، ويعتبر من قبيل الرقابة الداخلية:³

¹ سوزي عدلي ناشد، الوجيز في المالية العامة ، دار الدامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، مصر، ط1، 2000، ص 343.

² المرجع نفسه ، ص 343.

³ الكفراوي عوف محمود، الرقابة المالية في الإسلام ، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية ، ط3، 2006 ، ص 34 .

- إدارة المراجعة على مستوى الوحدة.
 - الرقابة على مستوى المصلحة أو المؤسسة أو الهيئات أو الشركات القابضة.
 - رقابة الوزير التابع له الوحدة أو المصلحة.
 - رقابة وزير الخزانة أو البنك المركزي على الوزارات والمصالح والوحدات.
- ومن أهداف الرقابة الداخلية مايلي:
- حماية أصول المشروع من الإختلاس والتلاعب مع المحافظة على حقوق الغير بالمشروع.
 - التأكد من دقة البيانات المحاسبية حتى يمكن الإعتماد عليها في رسم السياسات والقرارات الإدارية.
 - رفع مستوى الكفاية الإنتاجية.
 - تشجيع الإلتزام بالسياسات والقرارات الإدارية.
 - تقوم الإدارة المحاسبية بالمراقبة الداخلية لأنه لا يمكن في بعض الأحيان أن يكون عضو من الخارج عضوا في المراقبة الداخلية.

1-3-2- رقابة خارجية:

هي الرقابة التي تتولاها أجهزة خارجية غير خاضعة للسلطة التنفيذية، وهي في الغالب الأعم رقابة لاحقة، وقد تكون هذه الرقابة قضائية أو رقابة تشريعية.¹

والرقابة الخارجية تمارس كحق من حقوق الملكية أو السيادة ، ففي منظمات الأعمال الخاصة تمارس هذه الرقابة بواسطة أصحاب المنظمة أو من يمثلهم كحق من حقوق الملكية ، بينما في مؤسسات الجهاز الإداري فتمارس الرقابة الخارجية بواسطة أجهزة السياسة العامة والحكم كحق طبيعي من حقوق السيادة.²

¹ الكفراوي عوف محمود، الرقابة المالية في الإسلام ،مرجع سابق، ص 34.

² جهاد محمد محمد شرف ، اثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية ، مذكرة ماجستير في المحاسبة و التمويل ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ، 2005 ،ص20 .

1-4- من حيث السلطة المخولة للجهة الرقابية:

1-4-1- الرقابة المالية الإدارية:

وهذا المستوى من الرقابة يوضح ما إذا كانت العمليات المالية للمنظمة قد أديرت بصورة مناسبة ، وما إذا كانت تلك المعاملات مطابقة للقوانين واللوائح.

و تقوم الرقابة المالية الإدارية علي متابعة بنود الإيرادات والنفقات والتأكد من دقة المعلومات المالية والمحاسبية الواردة في تقارير الجهات الخاضعة للرقابة . ويهدف هذا المستوى إلى تحديد ما إذا كانت البيانات المالية تمثل بوضوح المركز المالي للمنظمة ونتائج أعمالها وذلك وفقاً للمبادئ المحاسبية المقبولة بصفة عامة ،¹ وهذا النوع يتسم ب :²

- من جهة العاملين الإداريين والمحاسبين الموضوعيين.
- المحاسبون عليهم مراجعة العمليات المخرجة من طرف الحواسيب قبل تسديد الفواتير.
- اللجنة العامة للمحاسبين توافق على مجموع العمليات المحاسبية.³

1-4-2- الرقابة القضائية :

هي التي تتولاها هيئة قضائية مسؤولة عن اجراء عمليات الرقابة و اكتشاف المخالفات والعقوبات اللازمة فمن حق هذه الهيئات أو أجهزة سلطة توقيع الجزاء المخالفة عند وقوعها ويتميز هذا النظام عن نظام الرقابة هو أنه ما يتمتع به من سلطات قضائية ساعد على أحكام الرقابة على الأموال العامة والمحافظة عليها بمتصدره احكام.⁴

1-5- من حيث دور الدولة في عملية الرقابة:

فإنه يمكن تقسيم الرقابة إلى: رقابة تنفيذية، ورقابة تشريعية، ورقابة شعبية.

¹ جهاد محمد شرف ، اثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية ، مرجع سابق ، ص 28.
² عياصرة معن محمود ، بني أحمد مروان محمد، القيادة والرقابة والإصاال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1، 2008، ص 71.

³ المرجع نفسه ، ص 71.

⁴ الكفراوي عوف محمود، الرقابة المالية في الإسلام ، مرجع سابق، ص 45.

1-5-1- رقابة تنفيذية:

هي الرقابة التي تقوم بها أجهزة حكومية أيا كان نوعها بغرض التأكد من حسن استخدام المال العام، وهذه الرقابة تتمثل في الرقابة المستندية السابقة منها واللاحقة ورقابة الأداء، وقد تتعدد الأجهزة القائمة بعملية الرقابة وقد تتبع في إجراءاتها نظاما رأسيًا وخير مثال على ذلك الرقابة على شركات قطاع الأعمال العام، حيث يوجد بها رقابة ذاتية داخلية ثم رقابة الشركة القابضة أو الهيئة ثم رقابة وزير قطاع الأعمال العام، هذا بالإضافة إلى رقابة الأجهزة الأخرى التي تدخل في هذا النظام الرأسي للرقابة، وتتبع السلطة التنفيذية.¹

1-5-2- الرقابة التشريعية :

هي تلك الرقابة التي تمارسها السلطة التشريعية على عمليات تحصيل الأموال العامة وإنفاقها ، حيث تكفل دساتير مختلف الدول حق السلطة التشريعية في الرقابة على عمليات تنفيذ الموازنة قبل وأثناء السنة المالية وبعد انتهائها. وتعمل الرقابة التشريعية على التأكد من أن تنفيذ الموازنة العامة قد تم وفقا لما أقرته السلطة التشريعية من إيرادات عامة ونفقات عامة.²

وتعد الرقابة التي تمارسها السلطة التشريعية على عمل الجهاز الحكومي المظهر الأول والأهم من مظاهر الرقابة الخارجية، ومرد ذلك أن السلطة التشريعية بوصفها الممثل الشرعي لإرادة الشعب، يجب أن تلعب الدور الرئيس في مراقبة تنفيذ الموازنة العامة التي وضعت لتحقيق الصالح العام للمجتمع، وبالتالي فإن الجهاز التنفيذي لا ينبغي أن يمارس مسؤولياته دون أن تكون هذه الممارسة خاضعة لضوابط الرقابة البرلمانية التي يمثلها المجلس التشريعي.³

فالرقابة على الأموال العامة هي في الأساس من اختصاص السلطة التشريعية، كي تضمن التزام الحكومة بالجباية والإنفاق وفقا لما قرره السلطة التشريعية بموجب الموازنة العامة.

¹ الكفراوي عوف محمود، الرقابة المالية في الإسلام ،مرجع سابق ، ص36.

² محمد خير العكام، الرقابة المالية، مرجع سابق، ص 39.

³ المرجع نفسه، ص 39.

وتختلف رقابة السلطة التشريعية قوة وضعفة وفقا للنظام السياسي القائم، فهي واضحة وقوية في النظام البرلماني على عكس الموضوع في النظام الرئاسي، وسبب وضوح الرقابة وقوتها في النظام البرلماني ترجع إلى أن هذا النظام يقوم على أساس مسؤولية الوزراء مسؤولية تضامنية، ومسؤولية كل وزير مسؤولية فردية في نطاق وزارته التي يشرف عليها.¹

1-5-3- الرقابة الشعبية

تعتبر الرقابة الشعبية نوع من أنواع الرقابة الجيدة لضمان حسن إدارة الأموال العامة، إذ نجدها في كثير من دول العالم سببا في إجراء تعديلات وزارية ومحاسبة المتالعبين بالمال العام، والجدير بالذكر أن هذا النوع من الرقابة يكون أكثر فعالية وتأثيرا، كلما تمتع الأفراد بحرية الرأي وأوجه الرقابة الشعبية متعددة منها:²

- رقابة الأفراد والمؤسسات.
- رقابة من قبل النقابات والمؤتمرات المهنية.
- رقابة من قبل أجهزة الإعلام.

ومن خلال ما سبق نلاحظ وجود علاقة وطيدة بين الأنواع الرقابية المختلفة ، حيث أن الرقابة المالية تقوم على فكرة الترابط بين الأنواع المختلفة للرقابة لحماية أموال وممتلكات المؤسسة وضمان الاستغلال الأمثل للموارد بما يتفق مع أهداف وخطط المؤسسة ، ومساعدة الإدارة على التخطيط السليم واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة ، فالرقابة المالية تكون سابقة للتنفيذ وذلك من خلال الموازنات التقديرية للفترات المالية القادمة واعتمادها من السلطة التشريعية أو من يمثلها في الهيئات والمؤسسات المختلفة ، كما أن الرقابة المستمرة أثناء التنفيذ توفر فرصة لكشف أي انحرافات فور حدوثها وبالتالي علاجها في حين تمثل القوائم المالية التي تعد في نهاية الفترة المالية رقابة لاحقة . وبمقارنة نتائج الرقابة السابقة المتمثلة بالموازنات والتقديرات المالية مع نتائج الرقابة اللاحقة المتمثلة في القوائم المالية

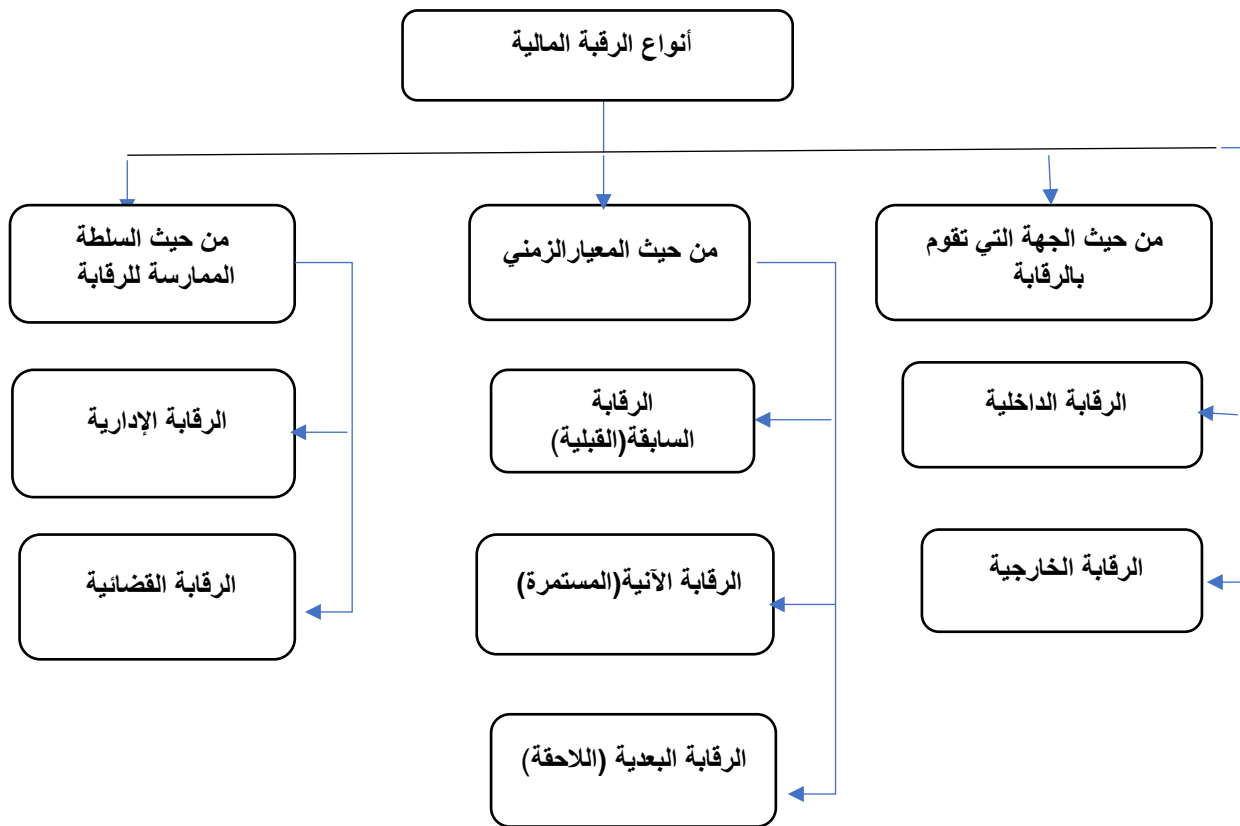
¹ محمد خير العكام، الرقابة المالية، مرجع سابق ، ص 39.

² عجام ميثم صاحب، سعود علي محمد، تخطيط المال العام- سياسات دارة المصروفات العامة تعبئة الموارد وإدارة المصروفات العامة، دار الكندي ، الأردن، ط1، 2004، ص 296.

يتم بسهولة تقييم أداء المؤسسة وتحديد ما إذا كان هناك انحرافات ومن ثم البحث عن أسباب تلك الانحرافات لمعالجتها¹.

كما أن الرقابة المالية الخارجية والداخلية تكملان وتدعمان بعضهما فالرقابة الخارجية تعتمد بشكل كبير على الرقابة الداخلية لذا تقوم الرقابة الخارجية بفحص وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية ورفع التقارير والتوصيات لتطويرها لتشكيل مانعا لحدوث الانحرافات والتجاوزات.²

الشكل رقم 1: يوضح أنواع الرقابة المالية .



المصدر : إعداد الطلبة إعتمادا على المعلومات السابقة.

¹ محمد خير العكام، الرقابة المالية، مرجع سابق ، ص 27.

² المرجع نفسه، ص 27.

2- خطوات الرقابة المالية وأسس تنفيذها

تمثل الرقابة مجموعة العمليات التي تحدث من أجل تحقيق الفعالية الإدارية المطلوبة و المأمولة ، إلا أن هذه العمليات متداخلة ما بين مختلف وظائف الإدارة ، و بالأخص وظيفتي التخطيط والرقابة حيث توجد علاقة وطيدة ما بينهما و يعتبران وجهان لعملة واحدة ، و بالرغم من هذا التداخل وصعوبة الفصل بينهما فيما يخص العمليات المشتركة ، إلا أنه يمكن حصر مجموعة من المراحل أو الخطوات التي تتضمنها عملية الرقابة و هي كما يلي:¹

2-1- تحديد المعايير أو قياس الأداء:

تعتبر عملية وضع المعايير من أهم المراحل في العملية الرقابية ، ذلك أن المعايير هي التي تقاس بموجبها الأعمال موضع الرقابة ، و هذه المعايير هي التي تكشف عن مدى تحقيق الأهداف و السياسات المحددة مسبقا ، وعن مدى تطبيق الخطط المرسومة ، على أساس أن قياس أداء العمل الذي يتحقق فعال في المشروع سوف يجري بالإستناد إلى هذه المقاييس ، كما أن تصحيح كل انحراف أو خطأ قد يقع يتم استنادا إلى تلك المقاييس ، و لذلك فإنه من المنطقي أن تكشف هذه المقاييس عن كل نشاطات المشروع و أن تبين تطور مختلف جوانبه.

كما أن معايير الأداء هي في الأصل مرتبطة بوظيفة التخطيط ، حيث يحدد المخطط بوضوح المؤشرات و المعايير المحددة التي تعكس مدى كفاءة تحقيق الخطة الموضوعية ، و من ثم يمكن القول أن مرحلة وضع المعايير الرقابية تشكل جزءا أساسيا من عملية التخطيط ذاتها أو من عملي وضع البرامج و السياسات ، على أساس أن أولى خطوات هذه العمليات تتمثل في تحديد النتائج أو الأهداف التي توضع من أجلها والتي تعكس بالتالي مدى كفاءة تحقيق كل منها.

¹ نور الدين سعدي، مساهمة الرقابة المالية في ضبط نفقات الجماعات المحلية في الجزائر،-دراسة حالة بلديات ولاية باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: علوم مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2020-2021، ص 94.

2-2- مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير و كشف الانحرافات :¹

تعتمد هذه المرحلة من عملية الرقابة المالية على مقارنة بين التوقعات الأهداف) والنتائج التي تم الحصول عليها بالفعل ، فبعد جمع البيانات ، يتم تحليلها واستنتاجاتها و من الممكن أن تتوافق النتائج مع الأهداف المحددة أو أن هناك اختلافات ، نزولية أو تصاعدية.

والانحراف التصاعدي يعني أن النتائج أفضل من المتوقع. في هذه الحالة ، من المستحسن أحيانا إعادة صياغة أهداف أكثر طموحا. على العكس من ذلك ، إذا كانت الانحرافات سالبة ، بمعنى إذا كانت أقل من القيم المحسوبة ، فيجب تطبيق الإجراءات التصحيحية.

و تظهر في هذه المرحلة أهمية الحاجة إلى نظام معلومات فعال على درجة عالية من الفعالية مما يمكن من نقل المعلومات إلى كل من يرغب في الحصول عليها ، بالإضافة إلى أهمية نوعية وجودة المعلومات من حيث طريقة عرضها و إلى من سوف تقدم و متى سوف تقدم و مدى الدقة التي تتمتع بها ، و كذا تكلفة تشغيل تلك البيانات ، و بذلك تخلص إلى أن هذه المرحلة تتطلب استعمال كافة الإمكانيات المتاحة سواء البشرية منها مثل المختصين في المحاسبة و الإحصاء و التحليل المالي ... الخ و المادية مثل أجهزة الحاسوب والبرامج و السجلات المالية ... الخ ، مما يسمح بعملية المقارنة بشكل فعال بين النتائج المحققة و الأهداف المحددة سلفا و تحديد ما إذا كان الانحراف داخل الإطار المسموح به وقابل للمعالجة أم لا.

2-3- دراسة و تحليل أسباب الانحرافات:²

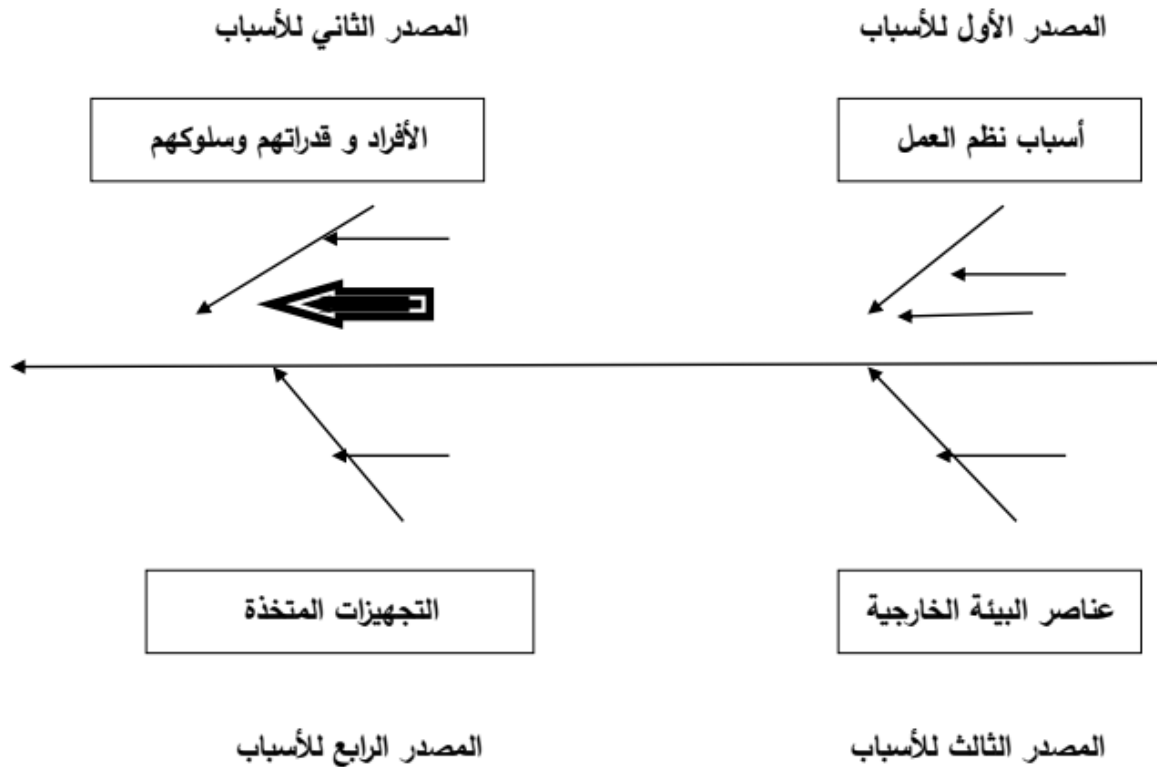
إن الغرض الحقيقي من التحكم وفائدته ليس اكتشاف الأخطاء ولكن تصحيحها بأسرع ما يمكن ومعرفة تكرارها في المستقبل، و تعتمد هذه الإجراءات التصحيحية المناسبة على نوع سبب الانحرافات، على سبيل المثال ، قد يكون من الضروري إجراء تعديلات صغيرة في منطقة معينة من العمل ، أو إكمال التغييرات في عمليات الإنتاج والتخطيط والتنظيم و / أو الإدارة.

¹ نور الدين سعدي، مساهمة الرقابة المالية في ضبط نفقات الجماعات المحلية في الجزائر،-دراسة حالة بلديات ولاية باتنة-مرجع سابق ، ص 95.

² المرجع نفسه ، ص 97.

وتعد مرحلة دراسة وتحليل أسباب الانحرافات من أهم المراحل الضرورية لتحقيق الفاعلية في عملية الرقابة ، فبدونها ال يمكن اقتراح الخطوات التصحيحية وبرنامج تنفيذها و التي يجب أن تستهدف الحد من أسباب الانحرافات وأعراضها ، فالأسباب هي المتغيرات التي تؤدي إلى حدوث و ظهور الانحرافات أما الأعراض فهي المظاهر المشاهدة للانحرافات.¹

الشكل رقم 2 : خطوات دراسة و تحليل الانحرافات



المصدر: نور الدين سعدي، مساهمة الرقابة المالية في ضبط نفقات الجماعات المحلية في الجزائر،-دراسة حالة بلديات ولاية باتنة-مرجع سابق ، ص 99.

و من واقع هذا الشكل يتضح لنا من دراسة أسباب الانحرافات (و تمثلها الأسهم الأفقية) إلى أن هناك سببا رئيسيا أكثر تأثيرا وراء ظهور الانحراف (الممثل بالسهم السميك) هذا السبب يكون من الضروري أولا التأكد من صحته بالملاحظة أو بالتجربة و بأخذ رأي احد الخبراء ثم التركيز عليه بهدف إزالته حتى تختفي الانحرافات.

¹ نور الدين سعدي، مساهمة الرقابة المالية في ضبط نفقات الجماعات المحلية في الجزائر،-دراسة حالة بلديات ولاية باتنة-مرجع سابق ، ص 97.

2-4- اقتراح الإجراءات التصحيحية و برنامج تنفيذها و متابعتها :¹

يتمثل الهدف الرئيسي لعملية الرقابة في تصحيح الأخطاء و الإنحرافات فبمجرد الكشف عن الأخطاء و الإنحرافات يصاحب هذا إجراء خطوات تصحيحية تعيد العمل إلى مساره الصحيح وفقا لما كان مخططا له و التصحيح يعني العمل على إزالة الأسباب و العوامل أدت إلى ظهور الإنحراف.

و تعتبر الإنحرافات السلبية و طرق معالجتها هي الخطوة الأساسية للعملية الرقابية ، حيث ينبغي على المسؤولين معالجة الإنحرافات بعد التعرف على أسبابها ، و في بعض الحالات قد تكون الإنحرافات الموجبة كبيرة و متكررة و هذا يشير إلى أن المعيار الرقابي و الذي سبق وصفه اقل مما كان يجب أن يكون عليه حاله و حينئذ يتم التصحيح بتعديل المعيار الرقابي ، و من هنا يمكن القول أن تصحيح الإنحراف أو تعديله عادة ما يأخذ ثلاث أشكال:

- إبقاء العمل على الوضع الحالي.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
- تغيير المعايير الرقابية

وعليه تعتبر العملية الرقابية بمختلف خطواتها و مراحلها من اعقد و أهم العمليات في إطار العملية الإدارية و لا بد من أن ينظر إليها و إلى مراحلها المختلفة كعملية متكاملة ، و تتطلب خطوات الرقابة الوقت و الجهد ، إلا أن تحقيق الفعالية الرقابية لا يمكن أن يتم بدونها حتى لا تتراكم وتتكرر الإنحرافات ، و كلما تمت العملية الرقابية مبكرا منذ اللحظة الأولى للتنفيذ أو قبلها في حالة الرقابة القبليّة ، فإنها ستوفر كثيرا من الجهد و الوقت و التكلفة و تساعد على كشف الإنحرافات مع بدء تكونها ، و من ثم سرعة مواجهتها و الحد من استفحالها ، و تساهم عملية الرقابة بمختلف خطواتها على توفير المعلومات و البيانات اللازمة و الضرورية لأجهزة المختصة من اجل القيام بالتخطيط الجيد مستقبلا.

¹ نور الدين سعدي، مساهمة الرقابة المالية في ضبط نفقات الجماعات المحلية في الجزائر،-دراسة حالة بلديات ولاية باتنة-مرجع سابق ، ص 100.

■ أسس تنفيذ الرقابة المالية :

تقوم الرقابة المالية بصفة عشوائية ، بل لا بد أن تكون للرقابة بحد ذاتها قواعد صارمة تجعل الرقابة ثابتة و متزنة وبالتالي لها فعاليتها على المال العام و من بين هذه القواعد¹:

- الحياد و الاستقلالية :

حتى تتجسد الرقابة المالية وتؤدي أدوارها المحددة سلفا لا بد من توافر القدر اللازم من الحياد الذي يجب أن يتحراه القائمون في عدم انحياز المراقبة أثناء تأدية عمل الرقابة ، كما يجب أن تكون هيئات الرقابة قائمة على أساس مستقل عن الهيئات والسلطات المركزية .

- الكفاءة المهنية :

○ يجب أن تتوفر بالجهاز الرقابي خبرات على مستوى عال من الكفاءة قادرة على التحليل الموضوعي و القدرة على الاستنتاج الجيد لما يضمن جودة أداء عمل الرقابة ، إذ يجب على القائمون بالرقابة.
○ أن يكونوا من ذوي الكفاءة و التخصص والمهارات اللازمة لتدقيق الحسابات و مراقبة العمليات المالية.

○ لا بد من تحفيز القائمين بالرقابة بما ينمي فيهم روح التأهيل و التفاني في العمل وكذا ترقيةهم إذا اثبتوا جدارتهم ونزاهتهم.

○ لا بد أن تكون القيادة الإدارية القائمة سليمة وإل فسدت كل المصالح التي تعمل تحت رقابتها.
○ استخدام الكمبيوتر و الأنظمة والأساليب العلمية والتقنيات الحديثة ما أمكن.

- البساطة و الوضوح :

ما يجب أيضا لفاعلية الرقابة هو أن يعتمد على نظام رقابي ميسور الفهم ومتطابق مع ما نعيشه ، لا أن نقوم باستيراد أنظمة لا يفهمها الا القائم بالرقابة ولا شخص محل الرقابة.

¹ابراهيم لخديري ، دور الرقابة المالية في ترشيد النفقات العمومية -دراسة حالة بلدية الحدادة بسوق أهراس- ، مرجع سابق ، ص 169.

3- وسائل الرقابة المالية

كما أن للرقابة المالية قواعد فإن لها وسائل عديدة تعتمد عليها ومن أهمها :

- القوانين والتعليمات واللوائح :

تعتبر من أهم الأدوات التي تقوم عليها عملية الرقابة ، حيث يتعين الإلتزام بها ، ويعتبر الخروج عنها مخالفة مالية يستوجب المسائلة ، لأنه يعمل على ضياع المال العام في غير مصارفه المخصصة مما يعمل على عدم التنمية وعدم تنفيذ البرامج والخطط الموضوعة .¹

- المراجعة والتفتيش :

يجب أن يكون ذلك بواسطة أفراد أو أجهزة لم تشترك في العمليات التنفيذية ، وقد تتم المراجعة قبل إتمام التصرفات المالية و قد تتم بعد انتهاء التصرفات المالية ويشترط هنا وجود المستندات والبيانات الكافية وبالشكل المطلوب ، بحيث يمكن مراجعتها وتحليلها وتحديد الإنحرافات إن وجدت والتأكد من سلامة النتائج ، كما يمكن القيام بالتفتيش المفاجئ للوحدات للتأكد من سلامة التصرفات المالية.²

- التقارير :

تعتبر التقارير وسيلة من وسائل الرقابة ، وان كانت هذه التقارير تختلف بطبيعة الحال وفقا لمعايير مختلفة كثيرة مثل موضوعها والجهة الموجهة لها ودوريتها... الخ . ولا تختلف التقارير المالية المعدة لأغراض المتابعة و الرقابة المالية عن ذلك ، بل إنها نظرا لأهميتها في إعداد القرارات التصحيحية أو التطويرية اللازمة لضمان حسن سير العمل و تحقيق فعالية في النتائج والأهداف المتوخاة ، تعتبر أكثر احتياجا لأن تعد في صورة نظام متقن للمعلومات ولتحقيق ذلك لابد من مراعاة ما يلي:³

- أن يكون موضوع التقرير وهدفه محددا وواضحا و لا يثير أي لبس أو غموض ، والتقارير كوسيلة للرقابة تهدف بالدرجة الأولى إلى إعطاء المعلومات اللازمة لمقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعة للأداء .

¹ ابراهيم لخذيبي ، دور الرقابة المالية في ترشيد النفقات العمومية -دراسة حالة بلدية الحدادة بسوق أهراس- ، مرجع سابق ، ص 169.

² الكفراوي عوف محمود، الرقابة المالية في الإسلام ،مرجع سابق ، ص27.

³ المرجع نفسه ، ص 28.

- أن تعنى تقارير الرقابة بإبراز وتحديد ما هو استثنائي في سير العمل و سلوك العاملين ، سواء كان سلبيا فيجب تصحيحه أو ايجابي فيجب عندئذ استثماره و تشجيعه.
- أن تحرص التقارير على سلامة التوقيت فلا تصل بعد فوات الأوان وان توجه إلى الجهة المعنية المخولة باتخاذ الإجراءات التصحيحية .
- أن تستعين التقارير بالرسوم البيانية والجداول الإيضاحية اللازمة وأدوات التحليل مثل النسب المالية قدر الإمكان من اجل توضيح اتجاهات الحركة وموازن الأداء المختلفة على المستويين الإداري و المالي¹.

- الحوافز والجزاءات

تقرير الحوافز للجهود الممتازة وللعامل الكفاء وتوقيع الجزاءات على العامل المخالف والمهمل يعتبر أسلوب غير مباشر من أساليب الرقابة يساعدها على تحقيق أهدافها دون وجود رقيب أو مشرف، فترقب الحوافز والخوف من خفضها أو انقطاعها فضلا عما قد يوقع من جزاء بالخضم من الراتب أو التأخير في استحقاق العلاوات والترقيات كل هذا يدفع العامل ذاتية دون مراقب إلى تحقيق ما تهدف إليه العملية الرقابية فيتجنب الوقوع في المخالفات فيحاول دائما رفع معدلات الأداء فإن وجود نظام كف، للثواب والعقاب يطبق تطبيقه سليمة سيؤدي ولاشك إلى زيادة الإنتاج والمحافظة على المال العام وصيانتها.²

المطلب الثالث : تطبيق الرقابة المالية

الجزائر وكغيرها من دول العالم تسعى إلى تطبيق الرقابة المالية والتي أضحت مطلبا أساسيا ورافدا من روافد التقدم السياسي والإقتصادي والاجتماعي، ولكن تحقيق ذلك تصحب مجموعة من الشروط التي تعتبر أساسية في عملية التغير أو التطوير، ولعل أهم هذه الشروط الجاهزية بمختلف جوانبها وبيئة خصبة لذلك، ومن خلال دراستنا أردنا التطرق لمدى تطبيق الرقابة المالية على مستوى المؤسسة الوطنية ، وماهي أهم المعوقات التي تعيق تطبيق الرقابة المالية وكيفية معالجتها ، ومن خلال هذا المطلب ارتأينا

¹ الكفراوي عوف محمود، الرقابة المالية في الإسلام ،مرجع سابق،ص 28.

² حمد الفاتح محمود بشير المغربي، الرقابة الإدارية-رؤية تأصيلية-،دون دار النشر،(دط)،2020،ص 72-73.

التطرق أولاً لأهم هياكل الرقابة المالية وكذا لتقييم مسار تطبيق الرقابة المالية وكذا إبراز أهم التحديات التي قامت بها الجزائر في مجال تطبيق الرقابة المالية ، وذلك بتقسيمنا لهذا المطلب لفرعين يتجلى مضمونهما فيما يلي :

الفرع الأول: هياكل الرقابة المالية

- **الرقابة الداخلية:** يقصد بالرقابة الداخلية مختلف أنواع الرقابة التي تمارس من قبل إدارات الهيئات العمومية نفسها أو من قبل إدارات أخرى لا سيما تلك التابعة لوزارة المالية، والمتمثلة في مجموعة من الوسائل والإجراءات التحليلات وتقارير الأداء، حتى يتم التأكد من دقة وصحة البيانات المحاسبية ومختلف التقارير ومدى احترام وتطبيق السياسات الإدارية المرسومة¹. وتشمل كل من رقابة المراقب المالي، ورقابة المحاسب العمومي، ورقابة محافظ الحسابات، ورقابة المفتشية العامة للمالية.

- **المراقب المالي :** (الرقابة السابقة)، المراقب المالي هو شخص تابع لوزارة المالية، يتم تعيينه مقتضى قرار وزاري مضية الوزير المكلف بالمالية، ويكون مقره الوزارة المعين بما أو على مستوى الولاية ويعمل بمساعدة مساعدين له يعينون بموجب قرار وزاري " (القانون رقم 90/21 المؤرخ في 15/08/1990 المتعلق بالمحاسبة العمومية)، ورقابة المراقب المالي هي رقابة شرعية وليست مراقبة ملاءمة إذ أنها تقوم على رقابة شرعية النفقة للتأكد من مشروعية التصرف المالي قبل القيام به، ويتم القيام بهذا بالإعتماد على الإجراءات الخاصة بالتصرف المالي، وعلى الإلتزام بالارتباطات المالية مثل رقابة إجراءات التصرف النقدي أو الإجراءات الخاصة بدفع النقود أو تحصيلها، وفي العادة أن تقوم بهذه الممارسات الرقابية دائرة أو قسم المحاسبة في المنظمة، ويسمى هذا النوع من الرقابة بالرقابة التوجيهية أو الوقائية، حيث يتم منع الوقوع في الخطأ قبل حدوثه².

- **رقابة المحاسب العمومي:** (الرقابة الملازمة): يقصد بالمحاسب العمومي الشخص المعين بمقتضى قرار وزاري صادر عن الوزير المكلف بالمالية، ويمكن تصنيف المحاسبين العموميين كذلك إلى محاسبين عموميين أساسيين أو ثانويين، و بسبب تعقيد العمليات الإدارية والتشغيلية في المنظمات الصناعية والتجارية،

¹ الكفراوي عوف محمود، الرقابة المالية في الإسلام ،مرجع سابق،ص28.

²حسن محمد القاضي،الإدارة المالية العامة ، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2014، ص 254.

وضرورة إنجاز المهام الإدارية في عالم ينصف بالسرعة والتغيير وخاصة في بيئات الأعمال، أصبح الاعتماد على الوقاية اللازمة ضرورة حتمية، ومنتصف الرقابة الملازمة بالمراجعة المدرجة والمتلاحقة التنفيذ الأعمال، ومقارنة الأرقام الفعلية مع الأرقام المتوقعة بشكل متواصل.¹

الفرع الثاني : تقييم مسار تطبيق الرقابة المالية على مستوى المؤسسة الجزائرية (المشكلات، والمعوقات والحلول).

1- الرقابة المالية على مستوى المؤسسة

باتساع العمل الحكومي الذي شمل جميع جوانب المجتمع تقريبا، فرض الحاجة الى الرقابة ووضع بعض الضوابط والقيود، لجأت الدول إلى وضع الأجهزة الرقابية في إطار مؤسسي يعتمد على القوانين والتشريعات المنبثقة عن السلطة التشريعية والتي تعطيها حق القيام بأداء أعمالها الرقابية بكل استقلالية عن باقي المؤسسات.²

ففي الجزائر، أنشأت جهتين مختصتين يقومون بالرقابة على تنفيذ الموازنة احدهما (وزارة المالية) لرقابة قبل الصرف والآخر (الجهاز المركزي للمحاسبات) للرقابة بعد الصرف ، أي التأكد من أن التنفيذ (الموازنة العامة للدولة) للتحقق من استخدام الموارد بطريقة اقتصادية وبكفاءة وتنفيذ العمليات والمهام تؤدي وتنفذ بكفاءة وفاعلية.

2- معوقات واخفاقات أجهزة الرقابة المالية على مستوى المؤسسة الجزائرية

- عدم تحقيق الرقابة المالية الكاملة بسبب عدم وجود هيكلية سليمة بالإضافة الى ضعف الإجراءات التي تتخذها الحكومة أو الجهاز الرقابي في المحافظة على المال العام.
- عدم تعاون بعض الوحدات والدوائر الحكومية مع أجهزة الرقابة المالية.
- صعوبة تخفيض وترشيد الإنفاق الحكومي على البرامج والأنشطة العامة .

¹حسن محمد القاضي، الإدارة المالية العامة ، مرجع سابق، ص 254.

² حسين مصطفى هلال، مدى تطابق إجراءات الرقابة المالية في النظام المحاسبي لمبادئ الأجهزة العليا للرقابة المالية ،مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد الأول، جانفي، 2021، ص 67.

- اهدار المال العام أما عن طريق انعدام الإهتمام بالصيانة وإصلاح للأجهزة أو السيارات... الخ في كثير من الوحدات، أو التصليح والصيانة المبالغ فيها والغير واقعية للأجهزة والتلاعب في التعاقدات، بالإضافة الي استنفاد البنود الموازية في آخر السنة.
- ضعف التشريعات الرقابية لبعض الهيئات الحكومية التي الى الآن لا تخضع لأجهزة الرقابة المالية على الرغم من أن أموالها تدخل في نطاق الأموال العامة.

ومن هنا يجب التطور في أساليب الرقابة المالية لتشمل جميع التغير والتحديث الذي بصدد تطبيقه في الدولة بحيث يجب توسيع أفق الرقابة ليشمل مستويات مختلفة من رقابة الكفاءة والتوفير رقابة الأداء ، مراقبة لنتائج البرامج والعمليات بتوفير المعلومات المحاسبية الملائمة في مجال التخطيط وترشيد القرارات أو الرقابة على العمليات والأنشطة الحكومية وتقييم أداء الوحدات الإدارية والمسؤولين عن إدارتها.¹

المبحث الثاني : أساسيات حول خدمة الزبائن وعلاقتها

لاشك أن خدمة الزبائن من أهم فروع الإدارة لأنها تعني بنقطة الالتقاء بين الشركة والزبون وبالتالي فإنها تتمحور حول بلورة انطباع الزبون حول السلعة أو خدمة المقدمة له وتركز على محاولة نيل رضاه، خدمة الزبائن قد تكون دائما إحدى نقاط الفاصلة عند اختيار الشركة التي تتعاقد معها، كم مرة سمعت عن شخص ما غير المؤسسة التي يتعامل معها بسبب تدني مستوى خدمة الزبائن أو بسبب عدم اكتراث الشركة لطلباته... مثل تلك الشكوى تحدث للأسف كل يوم وهي لا تعني في أغلب الأحوال إلا مزيدا من الخسائر للمؤسسات²، ومن خلال هذا المبحث إرتأينا التطرق لماهية الزبائن وكذا أساليب وأبعاد ومزايا خدمة الزبائن، مع إبراز دور الرقابة المالية في خدمة الزبائن، وكذلك بتقسيمنا لهذا الأخير لمطالب يتجلى مضمونها فيما يلي:

¹ حسين مصطفى هلال، مدى تطابق إجراءات الرقابة المالية في النظام المحاسبي لمبادئ الأجهزة العليا للرقابة المالية، مرجع سابق، ص 69.
² حمزة الجبالي، مهارات وفن إدارة العلاقات العامة وخدمة الزبائن، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016، ص 84.

المطلب الأول : ماهية خدمة الزبائن

تعتبر خدمة الزبائن من العناصر الهامة والأساسية التي يشترط تواجدها في أي مؤسسة، فهي بمثابة العمود الفقري لأي مكان، لأنها تعمل على تلبية احتياجات الزبون وتحقيق الرضا له تجاه المؤسسة أو المنظمة، وذلك من خلال تكثيف الجهود وتقديم خدمات ذات جودة عالية، لترك آثار جيدة وسمعة حسنة عن المؤسسة لدى الزبائن، والجدير بالذكر أن خدمة الزبائن تختلف على حسب الزبون ونوعية الخدمة التي يستفسر عنها، وعليه سنتطرق من خلال هذا المطلب لماهية خدمة الزبائن وذلك بتضمينه بفروع نبرزها فيما يلي :

الفرع الأول : مفهوم خدمة الزبائن

تسعى المنشآت - بصفة عامة - إلى توفير خدماتها لإشباع احتياجات ورغبات الزبائن على مختلف فئاتهم، لذا يجب على موظف خدمة الزبائن معرفة مفهوم وطبيعة الخدمة التي تقدمها المنشأة، وإدراك الخصائص المميزة لها¹، وعليه تعرف خدمة الزبائن ب:

تعرف خدمة الزبائن ب :

يشير هذا التعبير إلى التدابير التي تتخذها الإدارة لتهيئة مستوى من الرضا الكافي للزبون من حيث زمن وتوقيت تقديم المنتج بمفهومه المتكامل، ومن حيث جودة الخدمات المقترنة ببيعه، ومن الطبيعي أن يؤدي هذا إلى زيادة المبيعات والربحية فضلا عن تحسين صورة المؤسسة في أذهان عملائها، ويتوقف تحقيق مستوى جيد لخدمة العملاء على قدرة المؤسسة للوفاء بالتزامات الشحن والنقل والتسليم في مدة مناسبة.²

كما تعرف بأنها: " المساعدة التي يقدمها البائع للمشتري حتى يتمكن من استهلاك السلعة، وهي بذلك تشتمل على تركيب السلعة، إصلاحها وصيانتها "

¹ سالم دياب، التطوير الإبداعي في التسويق العقاري، دار النشر للجامعات، القاهرة، (د،ط)، 2014، ص 168.
² نبيلة ميمون، دور المهارات البيعية والسلوكية في تحقيق التميز في خدمة الزبائن في بيئة الأعمال المعاصرة، أطروحة دكتوراه، تخصص: علوم إقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015-2016، ص 104.

يقدم Ozcan سنة 2010 تعريف لخدمة الزبائن ويقول: هي سلسلة من الأنشطة الرامية إلى تعزيز مستوى رضا الزبائن، وهذا الشعور بأن السلعة أو الخدمة تلبي حاجات الزبائن.

بالإضافة إلى ذلك يمكن تعريف خدمة الزبون على أنها: "مجموعة الأنشطة والتصرفات التي تستهدف تحقيق رضا الزبائن وتنمية ولائهم، ومن هذا المنظور فإن خدمة الزبائن باختصار تعني كل ما تقوم به المؤسسة أو تمتنع عنه من أجل مصلحة الزبون بما يؤدي إلى خلق تفاعلات شخصية إيجابية تجعل الزبون يشعر بالرضا عن معاملاته مع المؤسسة، ويرغب في استمرارية تعامله معها".¹

والحقيقة أن مفهوم خدمة الزبائن يكمن في ادراكات الزبون ويرتبط بادراكه لنفسه، فالزبائن يتمالكهم شعور قوي نحو انفسهم ولديهم ميل شديد نحو تقدير الذات، وهذا، فإن موظف المصرف يجب أن يعرف أن قدوم الزبون إلى المصرف يعني أكثر من حاجته المالية أو الانتمائية، إنه بحاجة إلى التقدير والاحترام وتعتبر هذه الحاجة مدخلا رئيسيا في قرار اختياره للمصرف الذي يتعامل معه، إن هذا القرار يعبر عن توقعات الزبون ونظرته إلى ذاته، فالكثير من الزبائن يفتنون بطاقات الائتمان لما تعبر عنه هذه البطاقات من مكانة اجتماعية لحاملها. ولعل ما يحمله مفهوم الخصوصية في المصارف من معان إنما يخاطب الكثير من سيكولوجية الزبائن.²

يمكن القول بأن خدمة الزبائن تشمل كل من: العناية الشخصية بالزبون، عرض مختلف أنواع المساعدة للعميل، الإنجاز السريع مع استخدام اللغة المناسبة، الابتسامة والمعاملة الحسنة والمظهر اللائق.³

¹ نبيلة ميمون ، دور المهارات البيعية والسلوكية في تحقيق التميز في خدمة الزبائن في بيئة الأعمال المعاصرة، مرجع سابق، ص104
² د. ناجي المعلا، الاصول العلمية للتسويق المصرفي ، دار البازوري العلمية،الأردن،ط1، 2022، ص 315.
³ نبيلة ميمون ، دور المهارات البيعية والسلوكية في تحقيق التميز في خدمة الزبائن في بيئة الأعمال المعاصرة، مرجع سابق، ص104.

الفرع الثاني : عناصر وأبعاد خدمة الزبائن

يرى العديد من الباحثين والمتخصصين في مجال خدمة الزبائن أنها تتكون من ثلاثة عناصر أو أبعاد رئيسية ويمكن تحسين خدمة الزبائن من خلال محاولة المؤسسة الاهتمام بتحسين وتطوير هذه العناصر وهي:¹

1- العنصر المادي :

ويتعلق بالبيئة التي تقدم فيها الخدمة، والتي تشمل تصميمات المباني، مستوى التكنولوجيا المستخدمة، مظهر العاملين، أنظمة وقوانين التعامل في الخدمة، الإضاءة، التهوية، اللوحات الإرشادية، تطوير واستحداث هذه العناصر يلعب دورا مهما في تسهيل الحصول عليها وترك انطباع جيد عنها.

ب- العنصر التفاعلي:

ويتعلق بالأسلوب أو الطريقة التي تقدم بها الخدمة، أو ما يسمى بمدى التفاعل بين الزبون ومقدم الخدمة، وهذا مقترن بجانبين هما الجانب الإنساني المرتبط بالأخلاقيات وحسن التعامل مع الزبون مثل: المعاملة الودية، حسن الإنصات، إظهار الاهتمام، التعاطف، أما الجانب الثاني فهو الجانب الإجرائي في تقديم الخدمة المقترن بكل الإجراءات المسهلة والمساعدة التي بإمكان مقدم الخدمة التحكم فيها من أجل تقديم الخدمة بالمواصفات المطلوبة، ومن بين العناصر الإجرائية للخدمة سرعة الاستجابة في تقديم الخدمة، الاستجابة الإيجابية للشكاوى، خلو الخدمة من الأخطاء، وكلا الجانبين لهما دورا مهما في إحداث التفاعل مع الزبون، وذلك بمحاولة تحسينهما المقترن بشكل كبير بتحسين قدرات ومهارات مقدم الخدمة.

ج- الصورة الذهنية للمؤسسة:

تتعلق بالانطباعات التي يكونها الزبائن عن سمعة المؤسسة وتاريخها وسياساتها والعاملين بها. وتحسين صورة المؤسسة مقترن بسعيها لإرضاء عملائها على أداؤها.

¹نبيلة ميمون ، دور المهارات البيعية والسلوكية في تحقيق التميز في خدمة الزبائن في بيئة الأعمال المعاصرة، مرجع سابق، مرجع سابق ، ص 108.

من خلال عناصر خدمة الزبائن يلاحظ أن العنصر التفاعلي (الإنساني والإجرائي) له أهمية كبيرة في تحقيق التميز في الخدمة، كونه العنصر المرتبط بالاتصال المباشر مع الزبون، وبذلك يؤثر أداء العنصر البشري (مقدم الخدمة على العنصر التفاعلي، وهذا قد يؤثر بشكل غير مباشر في الصورة الذهنية للمؤسسة. ومن هنا تظهر العلاقة الطردية بين تحسين أداء رجل البيع وتحسين الخدمة المقدمة للزبائن ضمن عملية البيع الشخصي، لأن رجل البيع يستطيع التأثير في العنصر التفاعلي للخدمة التي يقدمها.¹

الفرع الثالث : أهمية وأهداف خدمة الزبائن

لخدمة الزبائن أهمية كبيرة على مستوى المؤسسة كما تسعى لتحقيق عدة أهداف لتحسين من جودتها، وفيما يلي نبرز أهمية وأهداف خدمة الزبائن.

1-أهمية خدمة الزبائن

لخدمة الزبائن أهمية تتجلى فيما يلي:²

- تتيح للشركات والمؤسسات التجارية أن تستمع دائما للزبائن بما يحقق التغذية العكسية الراجعة التي تمكن الشركات باستمرار أن تطلع على آراء الزبائن بمخرجاتها ومنتجاتها ، وبالتالي تعمل تلك الشركات على تصويب مسارها في الإنتاج أو في طريقة تقديم الخدمة والمنتج وإعادة تشكيلها بما يحقق الرضا الكامل للزبائن .
- تشعرهم بقيمتهم لدى الشركات والمؤسسات المختلفة، فكم بفرح الزبون حينما يتلقى اتصالا من قسم خدمة الزبائن في الشركة ايشكره مثلا على تقديم اقتراح أو شكوى معينة، ويفرح الزبون أكثر إذا وجد أن اقتراحه قد نفذ على أرض الواقع، وهكذا تكون خدمة الزبائن وسيلة لتعميق وتوثيق صلة الزبائن بالشركات وزيادة ولائهم لها .
- تزيد من ربحية الشركات والمؤسسات، فالشركة حينما تحقق رضا الزبائن لديها.

¹ نبيلة ميمون ، دور المهارات البيعية والسلوكية في تحقيق التميز في خدمة الزبائن في بيئة الأعمال المعاصرة، مرجع سابق، ص 108.
² عامر عبد الكريم أبو شحادة، إدارة المكاتب والسكرتاريا: إدارة الأعمال المكتبية، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1، 2019، ص 146.

- تزيد من إقبالهم على الاستفادة من منتجاتها وخدماتها، كما أنها تكون فرصة الاستقطاب مزيد من الزبائن حينما يطلعون أو يسمعون عن سياستها الترفافية في خدمة الزبائن و هي معيار للحكم على مدى نجاح الشركات؛ فالشركة التي تنجح في خدمة عملائها واستقطابهم هي الشركة الأقدر على تحقيق النجاح في عملها.¹
- تمكن الشركات من تصنيف أعمالها وتنوعيتها بما يحقق رضا الزبون، كما تعظم من أرباح الشركات، فشركات الاتصالات على سبيل المثال تعمل على تنوع خدماتها من خلال تنوع الخطوط المستخدمة من قبل الزبائن، ولا يتأتى ذلك إلا بعد دراسة الشوق ودراسة شرائح المتعاملين وبالتالي يمكن بالاستناد إلى الدراسة في وضع سياسة تسويقية معينة تعتمد على التنوع بحيث يكون لشريحة الزبائن الذي يتكلمون كثيرا خطوط معينة تخدم أعمالهم، وكذلك يكون لشريحة الزبائن الذين لا يستخدمون الهاتف كثيرا خطوط معينة تحقق لهم الهدف من دون أن تكبدهم أعباء مالية.²

2-أهداف خدمة الزبائن

تسعى خدمة الزبائن لتحقيق عدة اهداف منها :

- الهدف الرئيسي لخدمة الزبائن هو إرضاء الزبائن، وكسب ثقتهم ورغبتهم في الاستمرار في التعامل مع الشركة.
- رضا الزبائن يضمن ازدياد أرباح المؤسسة وبالتالي يحقق الميزة التنافسية بين الشركات المنافسة.
- الرد على كافة استفسارات الزبون في الوقت المناسب، بحيث يكون الرد مناسب وعلى قدر عال من الدقة والوضوح والمصداقية.
- تقديم الخدمات وتسليم المنتجات في مواعيدها، إلى جانب الإيفاء بالوعود والالتزامات التي تعهدت بها الشركة وذلك لتفادي خسارة ثقة العميل.

¹ عامر عبد الكريم أبو شحادة، إدارة المكاتب والسكرتاريا: إدارة الأعمال المكتبية، مرجع سابق، 146-147.

² المرجع نفسه، ص 147.

- استقطاب الزبائن الجدد وكسبهم، من خلال بناء سمعة قوية للمؤسسة بحيث يزداد عدد العملاء وبالتالي يزداد حجم المبيعات والأرباح.
- القدرة على إقناع الزبائن بأن هذه المؤسسة التي يشترون منتجاتها هي الأفضل.
- القدرة على قراءة متطلباتهم واحتياجاتهم وكذلك التنبؤ بها، إلى جانب العمل على توفيرها في أسرع وقت ممكن.
- تقديم الصفقات والعروض الجديدة للعملاء، بصورة مناسبة ولبقة، بالإضافة إلى التحلي بالقدرة على جذبهم وكسب اهتمامهم¹.

المطلب الثاني : طرق و أساليب خدمة الزبائن

تختلف طرق وأساليب تقديم خدمة الزبائن ، حيث أنها تأخذ أشكالاً عديدة ، فقد تكون وجهة الوجه مباشرة مع المستهلك ، أو من خلال الاتصال على الرقم المجاني ، أو من خلال المواقع على صفحات الانترنت .²

- الاتصال المباشر مع الزبائن :

وتكون إدارة خدمة الزبائن في هذه الحالة لامركزية (كل فرع يوجد به مكتب لخدمة الزبائن) ويتطلب الأمر هنا أن يقوم الزبون بزيارة مكان الشركة أو المؤسسة ، ومن الأمثلة على ذلك مراكز صيانة السيارات ، أو البنوك ، أو أي تعامل يقتضي الزيارة إلى موقع الشركة أو المؤسسة . وترتكز الشركات في هذه الحالة على ضرورة وجود بيئة مهيبه (مناسبة) من حيث النظافة ، وتوفير المجالات والتلفزيون، بالإضافة إلى أجهزة التكييف ، وظهور موظفيها بشكل أنيق ولائق ، وتركز على تدريب موظفيها على طريقة التعامل مع الزبائن ومن الملاحظ دائما وجود طابور كبير من الزبائن، الذين يشعرون بالملل والوقت الطويل خلال انتظارهم للحصول على الخدمة ، كما أن بعضهم قد يبدي غضبه نتيجة لذلك ويمكن تلافي هذه المشكلة من خلال إجراءات تنظيم الخدمة ، وتوفير بيئة خدمة ملائمة.

¹ عامر عبد الكريم أبو شحادة، إدارة المكاتب والسكرتاريا: إدارة الأعمال المكتبية، مرجع سابق، ص 147.
² الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المملكة العربية السعودية، خدمة العملاء، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، (د،ط)، 2008، ص 7.

- الاتصال بالرقم المجاني :

وتتصف هذه الطريقة بمركزية تقديم الخدمة في الإجابة على الهاتف في المركز الرئيس للشركة) وتتبع معظم الشركات هذا الأسلوب التكاملي لتقديم الخدمة ، حيث يتم تخصيص رقم مجاني لخدمة العملاء ، وموقع الخدمة يكون من المركز الرئيس في الشركة لخدمة كافة المناطق الجغرافية ، وما يميز هذه الطريقة هو توفير الخدمة على مدار أربع وعشرين ساعة ولأكبر عدد ممكن من العملاء للإجابة عن أي استفسار ، أو لحل أي مشكلة طارئة ، واستقبال أي نوع من الشكاوى أو الاقتراحات ويتم تدريب فريق من الموظفين على طريقة التعامل هاتفية مع الزبائن.

- شبكة الانترنت :

مع تزايد عدد المتعاملين بأجهزة الحاسب والبيوت المتزايدة للتعامل بالتجارة الإلكترونية، أخذت الشركات بتقديم خدمات متميزة من خلال الشبكة ، مثل تقديم المعلومات حول تطوير المنتجات وتقديم التحذيرات وترويج المنتجات ، وبيان أنواع ومواصفات السلع وأسعارها وكيفية الحصول عليها بالإضافة إلى تعبئة نماذج الشراء على الإنترنت، وتقديم عناوين وبيانات عن الشركة وأرقام هواتفها ، وشروط الشحن والتوصيل ، مع تقديم رقم الاتصال المجاني من أجل الاستفسار عن أي مشكلة في السلعة وتوفر شبكة الإنترنت ميزات كثيرة للعملاء والمنشأة مثل¹:

- سهولة حصول العملاء على المعلومات والرسائل والخدمات من المنشأة وضمان عدم فقدانها.
- إمكانية معرفة ردود أفعال العملاء تجاه جهود المنشأة التسويقية وبالتالي تمكين المنشأة من سرعة التجاوب معهم والاستجابة لمطالبهم .
- تخفيف الضغط على خطوط الهاتف للمنشأة .
- الانخفاض النسبي في تكلفة توجيه الرسائل للعملاء وخدمتهم في كافة أنحاء العالم .
- المساعدة في استقطاب قطاعات كثيرة ومتنوعة من العملاء.
- إمكانية التطوير السريع والابتكار لخدمات جديدة ومتميزة .

¹¹الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المملكة العربية السعودية، خدمة العملاء، مرجع سابق، ص 8.

- توطيد وتعزيز العلاقات مع العملاء وكسب ولائهم نتيجة سرعة وسهولة التواصل معهم .

المطلب الثالث : دور الرقابة المالية في خدمة الزبائن

يكمن دور الرقابة المالية في متابعة الخطط المالية وذلك للتعرف على المشكلات الحاصلة في مجال العمل، والعمل على معالجتها في الوقت المناسب، إضافة إلى تأمين سلامة المركز المالي لهذه المؤسسات والتأكد من توفر السيولة المناسبة لها التي تمكنها من الوفاء بالتزاماتها المالية المحددة وأن الأموال المخصصة قد صرفت على النحو الأمثل، وتهدف أيضا إلى اكتشاف قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج بأقل التكاليف وإلى اكتشاف عناصر التكاليف الزائدة غير الضرورية التي تؤدي إلى الضغط على الميزانية تمهيدا للتخلص منها.¹

تحتل الرقابة المالية على النشاط الإنتاجي والخدمي أهمية كبيرة وكذا في تحسين خدمة الزبائن على مستوى المؤسسة وذلك لضخامة حجم الاستثمارات المقدمة في العملية الإنتاجية أو الخدمية، مما يتطلب الرقابة عليها وضمان الاستخدام الأمثل لها.

وللرقابة المالية أهمية كبيرة على تحسين خدمة الزبائن تتجلى فيما يلي:

- تساعد على تحسين العلاقة بين المورد وزبائنه، و التقليل من التكاليف مما يؤدي إلى انخفاض أسعار المنتجات وزيادة القدرة على المنافسة، وبالتالي زيادة الأرباح والحصة السوفية .
- تحسين جودة المنتجات وزيادة إنتاجية المؤسسة .
- إن وجود نظام دقيق للمراقبة بالمؤسسة سوف يؤدي إلى زيادة رضا الزبون وولائه لمنتجات أو خدمات المؤسسة، وعليه فوجود نظام واضح للرقابة المالية في المؤسسة يساعد على التعرف على أي إنحراف أو عدم تطابق في الوقت المناسب، وهذا ما يزيد من قدرة التغلب عليه بسرعة وفعالية، ومن ثم تصبح المؤسسة أكثر قدرة على منع حدوث مشكلات مشابهة في المستقبل.

¹ فريد كورتل، أمال كحيلة؛ الجودة وأنظمة الإيزو، مرجع سابق، ص 91.

حيث تتخذ الرقابة المالية لتحسين خدمة الزبائن عدة أساليب ، منها ما يركز على تحليل الخطر وتحليل العمليات لتحقيق أهداف المؤسسة، ومن هذه الأساليب:¹

- أسلوب تأكيد الجودة: وهو أحد أدوات الرقابة لتوفير التأكيد اللازم للمساهمين بأن أهداف المؤسسة قد تحقق بأقل تكلفة، وهو يساهم في تحسين خدمة الزبائن .
- أسلوب التقييم الذاتي: يعتبر أسلوب تقييم الذاتي أحد مداخل تأكيد الجودة ويرتكز على تحليل الخطر والرقابة على العمليات التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة .
- أسلوب المقارنات المرجعية: يعتبر من الأدوات التي يمكن استخدامها بفعالية لإجراء تحسين وتطوير الخدمة.

المبحث الثالث : الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الرقابة المالية ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات ، وسوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها، مع تقديم تعليقا عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية، ونود أن نشير إلى أن الدراسات التي سوف يتم استعراضها شملت جملة من الأقطار والبلدان مما يشير إلى تنوعها الزمني والجغرافي ، في هذا المبحث سنقدم عرضا للدراسات السابقة، وهذا من خلال تقديم هدف كل دراسة والعينة التي درستها، والأداة المستخدمة، إضافة إلى أهم النتائج التي توصلت إليها.

دراسة ابوعواد (2008) بعنوان: "أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية"

هدفت الدراسة الى إيجاد ما اذا كانت البنوك التجارية العاملة في الأردن تدرك المزايا المترتبة على تبني منهج التكلفة المستهدفة في تسعير خدماتها المصرفية، واهمية هذا المنهج في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية. وكشفت نتائج الدراسة أن البنوك التجارية تستطيع تعزيز مراكزها التنافسية في سوق الخدمات

¹ فريد كورتل، أمال كحيلة؛ الجودة وأنظمة الإيزو، مرجع سابق، ص 91.

المصرفية من خلال إستخدام منهج التكلفة المستهدفة في الاستمرار وزيادة حصتها السوقية وتعظيم الربحية. إضافة انها تخدم الزبون بصورة غير مباشرة في حال تطبيق هذا المنهج في التسعير وذلك من خلال تبني هذه البنوك للسعر الذي يرغب ويستطيع الزبون دفعه كأساس في عملية تطوير خدماتها المصرفية.

✓ دراسة أوسو و بطرس (2008) بعنوان: "تقييم مستوى جودة الخدمات المصرفية من وجه نظر الزبائن"

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف في مدينة دهوك من وجهة نظر الزبائن، و تكونت عينة الدراسة من 300 من الزبائن المتعاملين مع مصرفي الرشيد والرافدين وتم الاختيار بشكل عشوائي. وأكدت النتائج على: ضرورة التعرف على مستوى جودة الخدمات المصرفية الفعلية التي تقدمها المصارف في مدينة دهوك وتلك التي يتوقعها هؤلاء الزبائن؛ و التعرف بشكل دقيق على ابرز المعايير التي يوليها الزبائن في تقييمهم لمستوى جودة الخدمة المصرفية؛ توفير قاعدة معلوماتية تساعد إدارة المصارف في تقييم مستوى جودة الخدمات التي تقدمها وتحديد أكثر العوامل أهمية للزبون عند تقييمه لمستوى جودة الخدمة المصرفية واخذها بنظر الاعتبار عند تطوير تلك الخدمة.

✓ دراسة الدوسري (2011) ، بعنوان "تقييم أثر الرقابة المالية التي يمارسها ديوان المحاسبة على المؤسسات العامة في دولة الكويت"

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الرقابة المالية التي يمارسها ديوان المحاسبة على المؤسسات العامة في دولة الكويت. واستخدمت مقاييس النزعة المركزية مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات والنسب المئوية وذلك لوصف آراء عينة الدراسة وقد تم اختبار تحليل التباين الاحادي، وذلك لإختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى إلى الخصائص الديموغرافية للمدققين الذين شملتهم عينة الدراسة .

وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للدعم الذي تقدمه الإدارة العليا بديوان المحاسبة، وللتشريعات النافذة والمطبقة بديوان المحاسبة، وللأدوات والأساليب العلمية التي يستخدمها مدققو الديوان والكفاءات الإدارية والدورات التدريبية في مجال الرقابة التي يمارسها ديوان المحاسبة على المؤسسات العامة في دولة الكويت.

وأوصت الدراسة على ضرورة توفر وتفعيل الأنظمة واللوائح والتعليمات اللازمة لتنظيم عملية الرقابة على أداء المؤسسات العامة، وضرورة إهتمام الإدارة العليا بديوان المحاسبة بتقصي أحدث أساليب الرقابة على الأداء والإهتمام بتنظيم دورات تدريبية وبأساليب حديثة للمدققين الذين يتولون مهمة التدقيق على أعمال المؤسسة .

دراسة بن كبحول حمزة، (2017) بعنوان: دور الرقابة المالية في ترشيد النفقات العمومية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بوسعادة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العوم الاقتصادية ، جامعة محمد بوضياف، بالمسيلة وتوصل إلى النتائج التالية:

- نقصد بترشيد النفقات العمومية الحصول على أعلى إنتاجية عامة ممكنة بأقل قدر ممكن من النفقات العمومية، ولا يتحقق ذلك إلا إذا استطاعت الأجهزة الرقابية المالية التقليل والحرص بقدر المستطاع من التبذير والإسراف في استخدامها على صورة نفقات عمومية.
- كل أجهزة الرقابة المالية مكملة لبعضها البعض وفي بعض الأحيان نجد تداخل في الإجراءات الرقابية الممارسة خاصة بالنسبة للأجهزة الرقابية السابقة.
- يعتبر الأمر بالصرف للمؤسسة العمومية الاستشفائية أن الرقابة المالية تعرقل تسيير المؤسسة، باعتبار أن الرقابة تزيد من مدة تنفيذ النفقات وهذا ما لا يتلاءم مع نشاط المؤسسة التي تقدم خدمات صحية، فالخدمة الصحية تتأثر بالتسيير المالي للمؤسسة.

✓ دراسة الحمدو عز الإسلام، (2018) بل بالي عبد الله، بعنوان : دور الرقابة المالية في ترشيد نفقات التجهيز.

دراسة ميدانية بالرقابة المالية لولاية أدرار مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي جامعة أحمد دراية . أدرار ، نتائج الدراسة: الأجهزة الرقابة المالية داخلية كانت أم خارجية دور في الحفاظ على المالية العمومية لكن الرقابة القبليّة هي أقرب المؤسسات العمومية ودورها وقائي أما الرقابة البعدية فإنها تأتي دائما في مرحلة لاحقة ودورها علاجي ، تنوعت كذلك طريقة عمل أجهزة الرقابة ما بين ضمان شرعية النفقة، ورقابة تستند على وثائق وسجلات مقدمة، ورقابة تعتمد على التحري والاستفسار عن مسار النفقة، وحتى رقابة بالمعاينة في عن المكان ... الخ كل هذه الأجهزة والأساليب تمنح تسيير فعال في الإنفاق العمومي مما يساهم في ترشيدها . عدم الأخذ بعين الاعتبار التحفظات الصادرة من جهاز المراقبة المالية على مشاريع الصفقات في شكل مذكرة ملاحظات من طرف المصالح المتعاقدة خصوصا بعد تأشيرة الالتزام مما يجعلها فاقدة للقوة الإلزامية وهو ما ينجم عنه عواقب مستقبلية عند إعداد مشاريع الملاحق.

بعلي حمزة وآخرون (2019) - بعنوان "الرقابة المالية وفعاليتها في تشخيص الفساد المالي

بالمؤسسات الاقتصادية

هدفت هذه الدراسة لمعرفة المفاهيم الأساسية للرقابة المالية وللفساد المالي بالمؤسسات الاقتصادية، وتحديد فعالية الرقابة المالية في تشخيص ومحاربة حالات الفساد المالي بالمؤسسات الاقتصادية، حيث تم تقديم بعض الإجراءات التي يمكن أن تساهم في الحد من انتشار الفساد المالي، خاصة في المؤسسات الاقتصادية، بناء على ما تم التطرق إليه في الدراسة تم وضع بعض التوصيات من أهمها، ضرورة الاعتماد على العمل الإلكتروني في مختلف أعمال المؤسسات الاقتصادية، والعمل على توفير الإمكانيات المالية والبشرية لتعزيز قدرات الجهاز المسؤول على محاربة الفساد المالي داخل المؤسسات الاقتصادية.

✓ **دراسة محمد علي سلامي (2019) : بعنوان مهام الرقابة المالية داخل المؤسسة - دراسة**

تطبيقية لفرع الرقابة بعين الباردة - عنابة.

هدفت هذه الدراسة إلى تأكيد دور الرقابة باعتبارها أحد أهم الدعائم الأساسية في المؤسسة الاقتصادية فهي عملية ديناميكية مستمرة تتطلب إجراءات مدروسة من أجل ضمان التماشي مع الخطط والسياسات التي تعتمد عليها المؤسسات في سير أعمالها، فهي التي تحافظ على التوازن

والأهداف أو بين الجهود والنتائج بقصد التأكد والتحقق لان هناك توافق بين الأداء الفعلي والأداء المقصود والمخطط له.

إضافة إلى الدراسات السابقة ذكرها والتي تخدم موضوع بحثنا فإن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أننا نحاول من خلالها إبراز دور الرقابة المالية في تحسين خدمة الزبائن ومساهمتها في جعل الإنفاق العام للجماعات المحلية يتم حسب القوانين المعمول بها ، كما أننا قد حاولنا دراسة موضوع الرقابة المالية من الناحية المالية لأن معظم الدراسات السابقة يغلب عليها الجانب القانوني ، كما أننا قد حاولنا دراسة الأسباب التي تعيق العمل الرقابي سواء من وجهة نظر الجهاز الرقابي أو من وجهة نظر الجماعات المحلية .

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى أن الرقابة المالية هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات اللازمة لمتابعة أعمال التنفي، الخطط والسياسات الموضوعة بقصد التعرف على أية انحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب، كما أن الهدف الأساسي للرقابة المالية هو الحفاظ على المال العام للدولة، وصرفه على الوجه الأمثل دون حصول إسراف أو تبذير أو تقتير.

وللرقابة المالية أنواع عديدة قسمت وفقا لمعايير مختلفة، وهناك هيئات قبلية متكفلة بالرقابة المالية، و بسبب تعقيد العمليات الإدارية والتشغيلية في المنظمات الصناعية والتجارية، وضرورة إنجاز المهام الإدارية في عالم ينصف بالسرعة والتغيير وخاصة في بيئات الأعمال، أصبح الاعتماد على الرقابة المالية ضرورة حتمية، وتتصف بالمراجعة المندرجة والمتلاحقة لتنفيذ الأعمال، ومقارنة الأرقام الفعلية مع الأرقام المتوقعة بشكل متواصل.

كما تلعب الرقابة المالية دورا فعالا في تحسين خدمة الزبائن، من خلال تفعيل إجراءات صارمة على مستوى المؤسسة بغية توفير الخدمات اللازمة للزبائن كشرائهم أو استخدامهم للمنتجات أو الخدمات أو بعدها، مثل تقديم اقتراحات المنتجات أو استكشاف المشكلات والشكاوى وحلها أو الرد على الأسئلة العامة.

الجانب التطبيقي

تمهيد :

يعتبر الجانب التطبيقي مرحلة مهمة من مراحل البحث؛ إذ يعتبر الحقل الذي يعطي تفسيراً للمعطيات الميدانية المحصلة بجملة من الأدوات المنهجية، وقد يعطي نتائج مماثلة لتلك التي توصل إليها الباحثون في الموضوع نفسه أو مختلفة عنها تماماً، كما تصل هذه المرحلة من الدراسة إلى تحقيق الأهداف الموضوعية واختبار صدق الفرضيات أو نفيها .

كما تمكن هذه المرحلة أيضاً الباحث من نسج العلاقات بين الجانب النظري والميداني للدراسة والخروج بنتائج تضعه أمام الحقائق المراد الوصول إليها، وهذا ما سنسعى نحن أيضاً إلى تحقيقه في هذا الفصل والذي سنتناول فيه عرض للإجراءات المتبعة من حيث المنهج المستخدم، واختيار العينة، ووصف أداة جمع البيانات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الأول : تقديم البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة

إنطلاقاً من أهمية التجارة الخارجية ضمن المسار التنموي، وكذا إتجاه البنوك في الوقت الحالي إلى تمويل أنشطتها بالدخول في أسواق الخدمات البنكية خارج الحدود الدولية الأم، تم إنشاء مؤسسة مالية جديدة لتضاف إلى قائمة البنوك التجارية التي عملت الدولة على إرسائها منذ الاستقلال وتمثلت هذه المؤسسة المالية في البنك الجزائري الخارجي.

وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- لمحة عن البنك الخارجي BEA
- تقديم وكالة تبسة
- الهياكل التنظيمي للوكالة.

المطلب الأول: لمحة عن البنك الجزائري الخارجي BEA

قبل التعرف على الوكالة الرئيسية للبنك الخارجي الجزائري بولاية تبسة أحد فروع وموقع التبرص لابد أن يتم التعرف على البنك بصفة عامة من خلال مايلي¹:

- نشأة بنك الجزائر الخارجي .
- أهداف بنك الجزائر الخارجي.
- القانون الاساسي لبنك الجزائر الخارجي.

قبل التعرف على الوكالة الرئيسية للبنك الخارجي الجزائري بولاية تبسة أحد فروع وموقع التبرص لابد أن يتم التعرف على البنك بصفة عامة من خلال مايلي:

- نشأة بنك الجزائر الخارجي .
- أهداف بنك الجزائر الخارجي.
- القانون الاساسي لبنك الجزائر الخارجي.

¹ معلومات محصل عليها من البنك.

أولاً: النشأة بنك الجزائر الخارجي

تم تأسيس البنك الخارجي الجزائري BEA في أول أكتوبر 1967 بموجب مرسوم /204 67 برأس مال قيمته 210 مليون دينار جزائري وكان هدفها الرئيسي يتمثل في تسهيل وتنمية الرابطة الاقتصادية و المالية للجزائر مع الدول الأخرى، و تم إكتتاب رأسمال البنك بصفة خاصة من قبل الدولة بتاريخ 01 جوان 1968م، و بعد ذلك وفق قانون يوجد مركزه الرئيسي في الجزائر ويجوز له أن يفتح فروعاً ووكالات في الجزائر وأيضاً في الخارج بمرافقة وزير المالية أن مدة الشركة غير محدودة ولا تحل إلا بنص ذو وصفة تشريعية، ويعني أن البنك الخارجي الجزائري لا تلغى إلا بنص واضح وصريح وهذا طبقاً لقوانين تشريعية صريحة¹.

رأس المال الأصلي للبنك مكون من مبلغ تقدمه الدولة بكامله وبناء على طلب من مجلس الإدارة ومصادقة عليه بقرار من وزير المالية، ويمكن زيادة رأس المال بإضافة إحتياطي له.

- إدارته ومراقبته

يتولى إدارة البنك الخارجي الجزائري:

- مدير عام ومساعد مدير، يعين كلاهما بمرسوم بناء على إقتراح من وزير المالية.
- مجلس الإدارة ويضم المدير العام ومساعدته، ثلاث مستشارون يعينون كذلك بمرسوم بناء على إقتراح من وزير المالية، ويتم إختيارهم من ثلاث قوائم تضم كل قائمة ثلاث أشخاص يقدمها كل من الوزراء
- الثلاث، وزير شؤون الخارجية و وزير الصناعة ووزير التجارة.

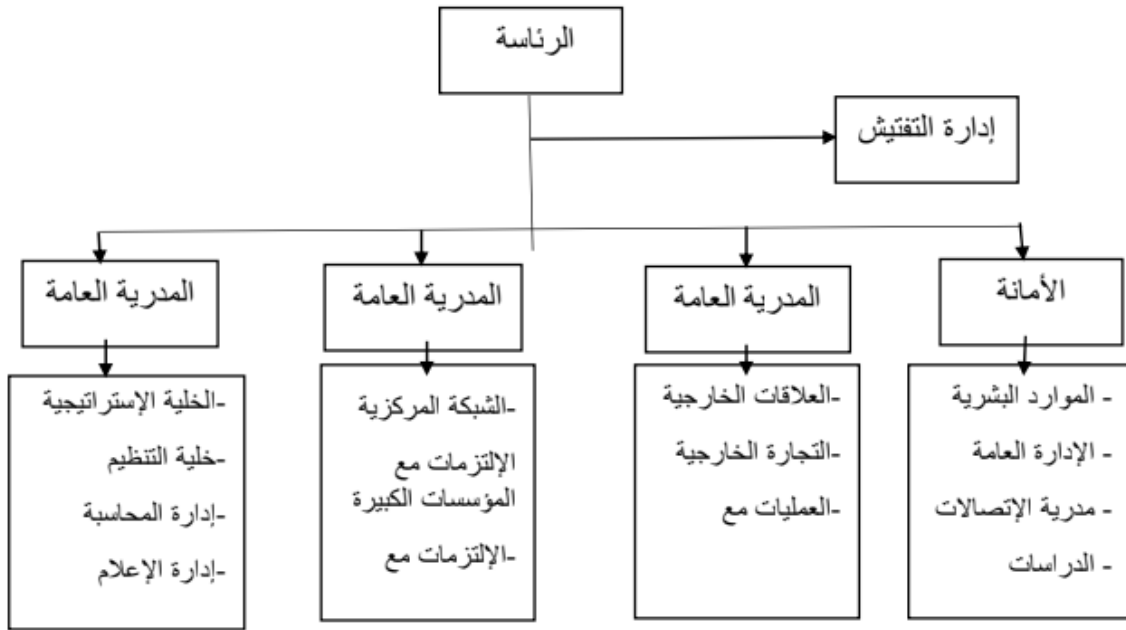
ومن مهام المدير العام:

- التسيير المادي و تطبيق السياسة الخاصة ببنك الجزائر و تنفيذ المقررات التي تتخذها مجلس الإدارة.
- تمثيل بنك تجاه الغير و إبرام العقود أو الوثائق أو المستندات أو الإتفاقات دون الحاجة لأن يثبت الغير التعويضات التي يمارس بموجبها مهامه.

¹ معلومات محصل عليها من البنك.

- تمثيل البنك لدى القضاء واتخاذ كل التدابير التنفيذية بما في ذلك الحجز العقارية.
 - تسيير نشاط البنك .
 - تعيين وعزل الموظفين .
 - رفع كشف بالتزامات الجارية إلى مجلس الإدارة في فترات منظمة.
 - رفع تقارير عن تطبيق سياسة البنك إلى وزير المالية بصفة دورية.
- ويوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري: ¹

الشكل رقم 3: الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي



المصدر: مصلحة التنظيم الإداري وكالة تبسة.

المطلب الثاني: تقديم وكالة تبسة

أنشأ البنك الخارجي الجزائري منذ تأسيسه عدة وكالات على مستوى الوطن لتوفير خدماته لمختلف الأفراد للمساهمة في التنمية الوطنية، ومن بين هذه الوكالة تبسة ، وسيتم تقديم هذه الوكالة في التالي:

¹ معلومات محصل عليها من البنك.

أولاً: نشأة وكالة تبسة

تأسست وكالة تبسة- التابعة للبنك الخارجي الجزائري بتاريخ 02 جانفي 1990، بأشرت نشاطها قدره 1600000000 دج ويقع عنوانه الإداري بنهج الأمير عبد القادر طريق قسنطينة-تبسة-إن الوظيفة الأساسية للوكالة تتمثل في تسهيل وتنمية العلاقات الإقتصادية بين الجزائر والدول الأخرى، إذا تقوم الوكالة بإستقبال الودائع ومنح الإعتمادات المستوردين ومنح الضمانات و ذلك تسهيل عمليات التصدير نظر لتعدد مهام الوكالة فقد قسمت إلى قسمين هما¹:

- قسم خاص بالإئتمان: يقوم بقبول الودائع ومنح القروض .
- قسم خاص بالعمليات الخارجية: يقوم بتجهيز وتوكيل العمليات الكبرى.

ثانياً: مهام وكالة تبسة

تقوم الوكالة بعدة مهام أساسية تتمثل في:

- إدارة العلاقات التجارية مع الزبائن بطرق علمية.
- تنظيم وتحليل وإدارة ملفات القروض للخواص والمؤسسات ذات الطابع الإقتصادي والمؤسسات ذات الطابع الصناعي.
- معالجة عمليات الزبائن إدارياً ومحاسبياً بالعملية الوطنية أو العملة الأجنبية.

يعد مدير الوكالة المسير الأول لها، وتتمثل مهامه في:

- تطوير وتقييم رأس المال الإقتصادي للوكالة.
- تنظيم وتطوير وتنشيط ومراقبة نشاطات الوكالة.
- السهر على السير الحسن للخدمات المقدمة للزبائن.

¹ معلومات محصل عليها من البنك.

- السهر على تكوين وتقديم المعلومات وتطوير مستوى وموظفي الوكالة يلي المدير نائب مدير الوكالة، فهو المساعد والمسؤول الثاني بعد المدير وينوبه في حالة غيابه. وللبنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة عدة مصالح وهذا ما سيتم العرض له في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة

يعمل في البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة إثنان وثلاثون (32) موظف موزعين على المصالح الموالية:

- مصلحة العلاقات مع الزبائن.
- مصلحة التنظيم الإداري .
- مصلحة التجارة الخارجية .
- مصلحة الإلتزمات.

حيث إن لكل مصلحة مجموعة من الفروع والأقسام التابعة لها والتي تعمل على التنظيم والتنسيق فيما بينها بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للوكالة والشكل الموالي بين الهيكل التنظيمي للوكالة :

- مساعدة وتوجيه الزبائن مع الوكالة فيما يخص التمويل .
- دراسة طلبات القروض .
- عرض ملفات القروض المدروسة على الإدارة الوكالة لتقييمها وأخذ القرار.
- متابعة الملفات المتحصل عليها ضمن مخطط جبائي واداري محاسبي .
- المتابعة المستمرة مع أمانة الإلتزامات واستعمال القروض الممنوحة و تسديدها في أجل إستحقاقها.
- إعلام الزبائن بالقرارات المتخذة.

ثانيا: مصلحة الإلتزامات

تتمثل مهامها في الأتي: ضمان دعم الإدارة الإلتزامات الزبائن ؛ إدارة الملفات الزبائن المتعلقة بالقروض، السهر على متابعة تطبيق واحترام التعليمات المتعلقة بالإلتزامات وهي تنقسم إلى¹:

1- فرع إدارة الإلتزامات

تتمثل مهامه فيمايلي:

- إقامة علاقات مع الزبائن .
- متابع شروط وتعليمات كيفية فتح وتسيير حسابات الزبائن.
- إدارة منح رخص القروض.
- تكوين بطاقة معلومات خاصة بكل زبون وبكل عملية منح القروض .
- متابعة وارسال الملفات إلى بنك الجزائر ومتابعة النتائج .
- تحضير العقود والضمانات.
- إمسك وادارة ملفات الزبائن.
- ترتيب الإحصائيات المتعلقة بالوكالة و خاصة بالإلتزامات.

وفي حالة حدوث مشاكل مع العميل يحول النزاع إلى فروع إدارة المنازعات وأن لم يتم الإتفاق تحول القضية إلى القضاء.

¹ معلومات محصل عليها من البنك.

2- فرع المنازعات

تتمثل مهامه في¹:

- إدارة مختلف الأمور القضائية للوكالة .
- المحافظة على الوثائق القضائية للزبائن.
- مراقبة الجانب القانوني للعقود و الإلتزمات والضمانات المقدمة.
- تكوين وإدارة ومتابعة بطاقة المعلومات الخاصة بالمنازعات وشبه المنازعات.
- الإحتفاظ بنسخ لعقود الضمانات في ملفات الزبائن.
- وتكون مصلح الإلتزمات مع مصلحة العلاقات مع الزبائن ومصلحة القروض وهي أهم مصلح.
- الوكالة لأنها تدرس ملفات القروض وإتخاذ القرار منح القروض ومتابع العميل.

ثالثا: مصلحة التجارة الخارجية

وتتمثل مهامها في الآتي:

- تحويل الأموال المتعلقة بالإستيراد والتصدير.
- تنظيم عمليات السحب والدفع المباشرة .
- القيام بعمليات التحويل للعملاء المختلفة .
- تقديم تصريحات الدورية للعملاء المتعلقة بالتصدير والإستيراد.

وتتضمن هذه المصلحة أربعة فروع وهي كالآتي:

1- فرع التوظيف

هو فرع خاص بالعمليات المتمثلة في الاستيراد مع الخارج، حيث يقدم العميل فاتورة نموذجية تسمى

proforma facture ويجب لفتح هذا الملف إن يكون رصيده كافي لتغطية تكاليف الصفقة

ويوجد ثلاث إجراءات متتالية لعمليات الإستيراد وهي:

¹ معلومات محصل عليها من البنك.

- التوطين.
- الدفع: ويكون ثلاث طرق وهي:
- الإعتماد المستندي .
- التحصيل المستندي .
- التحويل البنكي من حساب إلى حساب .
- تصفية الملف.

2- فرع الإعتمادات المستندية

هو فرع خاص بالعمليات التي قبل لموجبها بنك المستورد إن يحل محل المستورد في الإلتزام بتسديد وإرداته لصالح المصدر الأجنبي عن طريق البنك الذي يمثله مقابل إستلام الوثائق أو المستندات التي تدل على إن المصدر قد قام فعلا بإرسال بضاعة المتفق عليها كل قروض الإستيراد تسجيل في سجل خاص لدى البنك الخارجي الجزائري والذي يتضمن إسم البنك، رقم الوكالة رقم شبك التوطين¹.

3- فرع التحصيلات المستندية

هو فرع الذي يصدر بموجبها البائع أمر إلى البنك الذي تعامل معه لتحصيل المبلغ معين من المشتري مقابل تسليمه مستندات شحن البضائع (البضاعة) المبيعة إليه، ويتم السداد إما نقدا أو مقابل توقيع المشتري على كمبيالة وعلى تنفيذ أمر عملية وبذل جهده في التحصيل.

4- فرع الحسابات بالعملة الصعبة

يقوم هذا الفرع بالعمليات المتعلقة بالعملة الصعبة.

رابعا: مصلحة الصندوق

تتمثل مهامها فيما يلي:

- السهر على تنفيذ كل العمليات الخاصة بالزبائن.

¹ معلومات محصل عليها من البنك.

- ترتيب التصريحات الدورية حول المخلفات المتعلقة بعمليات الدفع.

ومن فروع مايلي:¹

1- فرع عمليات المباشرة يقوم هذا الفرع مايلي:

- حسن إستقبال الزبائن
- التنظيم العام اليومي والمستمر للعمليات المباشرة
- تنظيم عمليات السحب والدفع المباشرة بالعملية الوطنية الأجنبية.

2- فرع العمليات الغير المباشرة

يقوم هذا الفرع بمايلي:²

- إدارة ومتابعة الخزينة.
- القيام بعمليات تحويل الفائض وطلب تغطية العجز في الخزينة .
- تسهيل عمليات الدفع للأموال في شكل شيكات وكمبيالات وسندات أذنية.

خامسا: مصلحة التنظيم الإداري

وتتمثل مهامها فيما يلي: السهر على المحافظة على إدارة الوسائل البشرية والمادية للوكالة وضمان التنسيق المعلوماتية المحاسبي للوكالة ومن فروع هذه المصلحة مايلي:

- فرع إدارة الوسائل .
- فرع المعلوماتية والمحاسبية.

1- فرع إدارة الوسائل

وتتمثل مهامه فيمايلي:

- السهر على إدارة والمحافظة على الوثائق المختلفة للوكالة.

¹ معلومات محصل عليها من البنك.

² المرجع نفسه.

- متابعة حسابات للموظفين وفقا للقانون
- تقدير الإحتياجات الخاصة بتكوين الموظفين
- السهر على تطبيق الشروط الوقائية والصحة والتأمين داخل الوكالة .
- إدارة العقارات والمنقولات.
- القيام بتصريحات الدورية الجبائية لدى مصالح المعنية .
- القيام بإدارة الأرشيف والعمل على المحافظة عليه من التلف.

2- فرع المعلوماتية والمحاسبية

تتمثل وظائفه في:

- الإشراف على تسيير أجهزة الإعلام الآلي الموجود بالوكالة .
- العمل على متابعة وتأمين شفرات الكمبيوتر.
- تقديم حصيلة يومية لمجموع العمليات المحاسبية.

سادسا:المركز المحاسبي

تتمثل مهامها في الآتي¹:

- جرد أموال البنوك وميزانياته.
- القيام بإحصاء ديون البنك وموجوداته وحساب الأرباح والخسائر .
- تحديد نسب الأرباح وكيفية توزيعها .
- تنظيم الحسابات والعمليات التي قامت بها الوكالة .
- حسم كل المصاريف العامة وجميع الأعباء المالية والأهتلاكات.

¹ معلومات محصل عليها من البنك.

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية في المؤسسة

من خلال هذا المبحث، سيتم التطرق للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية في المؤسسة، وكذا اختبار الفرضيات وذلك بتقسيمنا لهذا المبحث لمطلبين يتجلى مضمونهما فيما يلي:

- المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

- المطلب الثاني: أداة الدراسة الميدانية (قياس صدق أداة الدراسة وثباتها).

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

العينة ليست مجرد جزء من مجتمع البحث حسبما اتفق عليه، ولكنها اختيار واعٍ، تراعي فيه قواعد واعتبارات علمية معينة، لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي، وتعرف العينة على أنها مجتمع دراسة الذي تؤخذ منه البيانات الميدانية، أنها جزء من الكل، بمعنى آخر هي مجموعة من الأفراد المجتمع تكون ممثلة له، لتجري عليها الدراسة و العينة ليست إلا مثلاً، أو مجموعة من الأمثلة يستخلص منها الأحكام، قدر من الاحتمال و يمكن الاستعانة بها في بعض الإجراءات العملية أو الاستنتاجات النظرية، وحدات العينة قد تكون أشخاصاً، كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تتمثل في 30 عاملاً ذوي مستويات تعليمية متباينة، وويشغلون مناصب ومهام مختلفة.

المطلب الثاني: أداة الدراسة الميدانية (قياس صدق أداة الدراسة وثباتها)

في هذا المطلب سنتطرق لأداة الدراسة، وسنتطرق لثبات صدقها فيما يلي:

■ الإستبيان:

باعتبار الاستمارة من أكثر الأدوات استعمالاً في جمع البيانات، تم الاستعانة بها في جمع أكبر عدد ممكن من البيانات والمعلومات التي تخص العمال، وتعبير عن آرائهم وشعورهم حول موضوع الدراسة، حيث تعتبر الاستمارة وسيلة فعالة للوصول إلى بعض المعلومات التي لا توفرها المقابلة أو الملاحظة. وقد تم تجزئة الاستمارة إلى ثلاثة محاور من أجل تسهيل عملية الإجابة على الأسئلة من جهة، وتحليل النتائج المتوصل إليها من جهة أخرى، وتتمثل هذه المحاور في:

- المحور الأول: بيانات أولية (معلومات شخصية).

- المحور الثاني: تشخيص الرقابة المالية .

- المحور الثالث: خدمة الزبائن.

أ- قياس صدق الإستبيان

سيتم قياس صدق الإتساق الداخلي لمعرفة مدى إتساق عبارات الإستبيان وصدقها، ومنه فقد تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المحور الأول والثاني للإستبيان.

الجدول رقم (01): معامل الارتباط بيرسون بين المحور الأول والثاني

محور 2	محور 1	المحاور
0.693	1	معامل ارتباط بيرسون المحور 1
1	0.693	معامل ارتباط بيرسون المحور 2

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين المحور الأول والثاني موجبة، ومنه يمكن القول بأن فالنتائج المتحصل عليها تبين صدق وإتساق عبارات ومحاور الإستبيان وصلاحيته للتحليل.

ب- قياس ثبات الاستبيان

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث جاءت نتائجه كما في الجدول:

الجدول رقم (2): ثبات الإستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الاول	09	0.950
المحور الثاني	11	0.941
معامل الثبات الكلي للإستبيان	20	0.961

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS

بلغ معامل الثبات للمحور الأول تشخيص الرقابة المالية 0.950 وللمحور الثاني خدمة الزبائن فقيمه 0.941، أما بالنسبة لمعامل الثبات للإستبيان يساوي 0.961 أي ما نسبته 96.1%، ومنه فإن الإستبيان يفى بأغراض الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل محاور الإستبيان واختبار الفرضيات

سيتم في هذا المبحث تحليل محور البيانات الشخصية باستخدام التكرارات والنسب المئوية ثم تحليل محاور الإستبيان بإستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذلك إختبار الفرضيات، كم يلي: المطلوب الأول : تحليل محاور الإستبيان. المطلوب الثاني إختبار الفرضيات.

المطلب 7 الأول: تحليل محور البيانات الشخصية

يتضمن هذا المطلب تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال ما يلي:

1- توزيع العينة حسب متغير الجنس

يمثل الجدول توزيع العينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (3): توزيع العينة حسب متغير الجنس

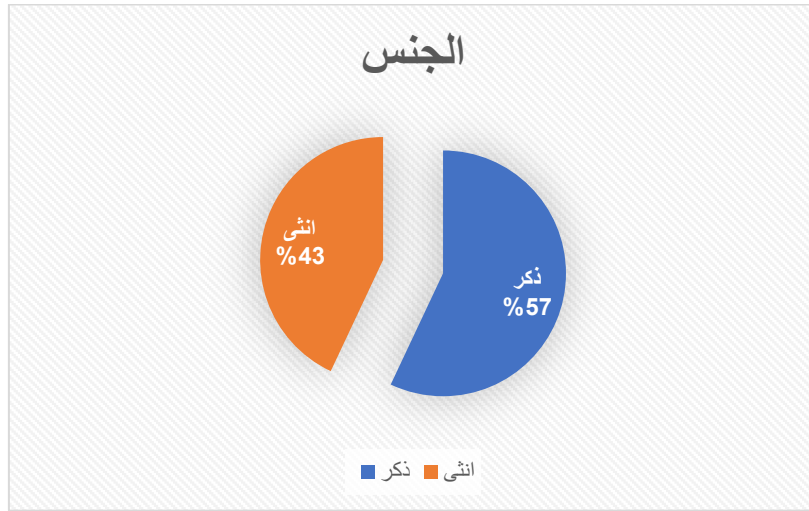
الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	17	56.7
أنثى	13	43.3
المجموع	30	%100

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يبين الجدول أعلاه إنخفاض نسبة الإناث مقارنة بنسبة الذكور، إذ لم تتعدى نسبة الإناث 43.3% مقابل نسبة 56.7% للذكور.

والشكل يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس.

الشكل رقم (04): توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على معطيات الجدول أعلاه

2- توزيع العينة حسب متغير الفئات العمرية

يمثل الجدول توزيع العينة حسب متغير الفئات العمرية

الجدول رقم (4): توزيع العينة حسب متغير الفئات العمرية

النسبة	التكرار	الفئات العمرية
36.7	11	أقل من 30 سنة
43.3	13	من 30 إلى 40 سنة
20.0	6	أكثر من 40 سنة
%100	30	المجموع

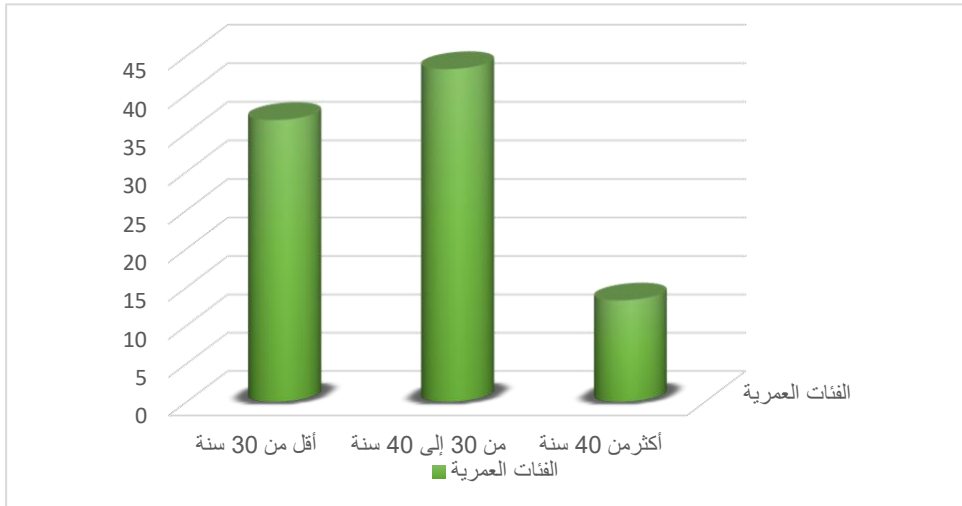
المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول السابق أن نسبة 43.3% من أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة الفئات العمرية من 30 إلى 40 سنة، بينما بلغت نسبة الفئة الفئات العمرية أقل من 30 سنة 36.7%، أما الفئة الفئات العمرية أكثر من 40 سنة فبلغت نسبة 20% وهي نسبة غير متقاربة مع

نسبة الفئات العمرية الأخرى، ومنه يتضح أن أغلبية أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة هم من الفئات العمرية من 30 الى 40 سنة.

والشكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.

الشكل رقم (5): توزيع العينة حسب متغير الفئات العمرية



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على معطيات الجدول أعلاه

3- توزيع العينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي

يمثل الجدول توزيع العينة حسب متغير المستوى العلمي

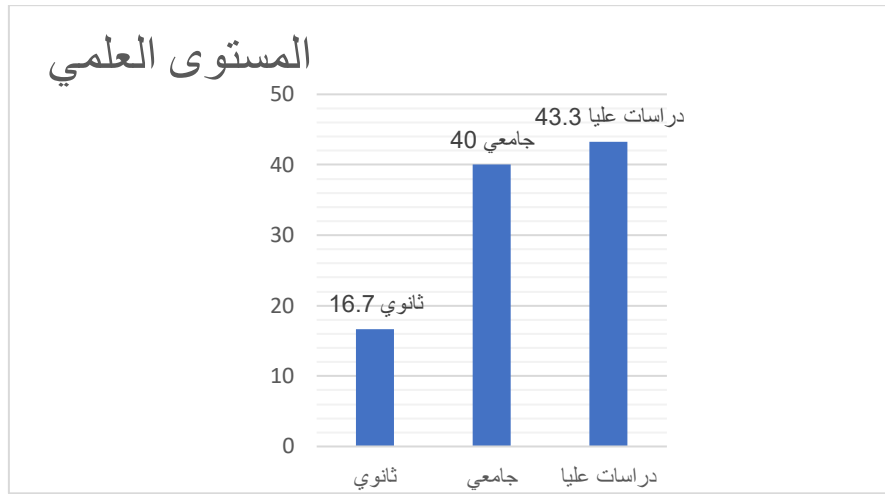
الجدول رقم (5): توزيع العينة حسب متغير المستوى العلمي

النسبة	التكرار	المستوى العلمي
16.7	5	ثانوي
40.0	12	جامعي
43.3	13	دراسات عليا
%100	30	المجموع

المصدر: تم إعداد الجدول بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أن 13 موظف حاصل عمل شهادة دراسات عليا، في حين بلغ عدد الأفراد ذوي المستوى العلمي جامعي 12 فرد، أما الأفراد الحاصلين على مستوى علمي ثانوي فعددهم 5 موظفين فقط وهو عد قليل.

الشكل رقم (6): توزيع العينة حسب متغير المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على معطيات الجدول أعلاه

4- توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية

يمثل الجدول توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (6): توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
40.0	12	أقل من 5 سنوات
33.3	10	من 5 إلى 10 سنوات
10.0	3	من 10 إلى 15 سنة
16.7	5	15 سنة فأكثر
%100	30	المجموع

المصدر: تم إعداد الجدول بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أعلاه نسبة الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات عددهم 12 فرد، وأن نسبة الموظفين الذين تنحصر خبرتهم بين 5 و 10 سنوات 33.3%، تليها نسبة 16.7% لذوي الخبرة المهنية من 15 سنة فأكثر، في حين أن الخبرة ما بين 10 و 15 سنة بلغت نسبة الموظفين فيها 10%.

والشكل يوضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

الشكل رقم (7): توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على معطيات الجدول أعلاه

5- توزيع العينة حسب متغير المنصب الحالي

يمثل الجدول توزيع العينة حسب متغير المنصب الحالي

الجدول رقم (7): توزيع العينة حسب متغير المنصب الحالي

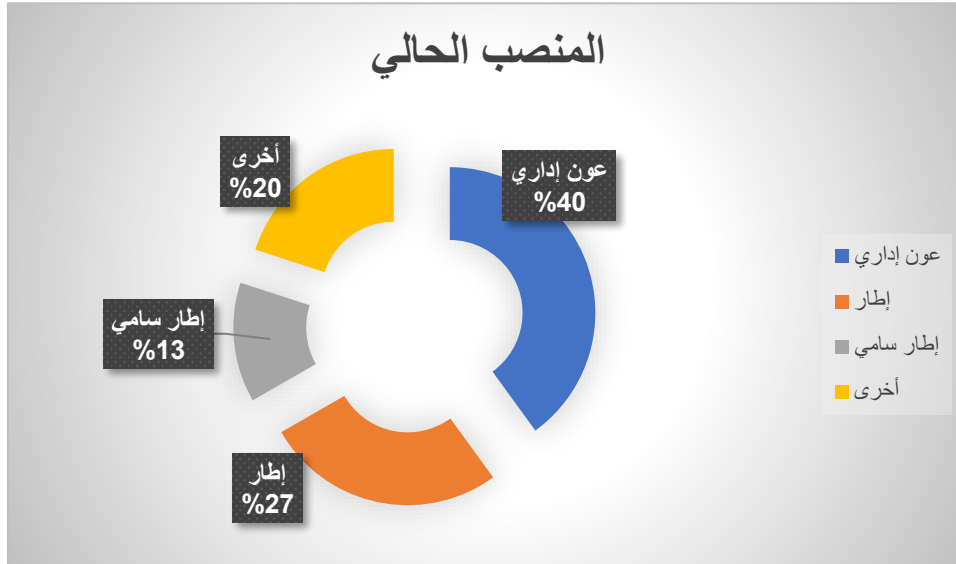
النسبة	التكرار	المنصب الحالي
40.0	12	عون إداري
26.7	8	إطار
13.3	4	إطار سامي
20.0	6	أخرى
%100	30	المجموع

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

تبين نتائج الجدول أن أكثر موظفي المؤسسة هم عون إداري وعددهم 12 موظفاً، يليها 8 إطارات موزعين على أقسام المؤسسة ثم 4 إطارات سامون، و 6 موظفين آخرين.

والشكل يوضح توزيع العينة حسب متغير المنصب الحالي:

الشكل رقم (8): توزيع العينة حسب متغير المنصب الحالي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على معطيات الجدول أعلاه

المطلب الثاني : تحليل محاور الإستبيان

في هذا المطلب سيتم تحليل عبارات المحور الأول تشخيص الرقابة المالية والمحور الثاني خدمة الزبائن، باستعمال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أولاً: تحليل عبارات محور تشخيص الرقابة المالية

يوضح الجدول توزيع الإستجابات لعبارات محور تشخيص الرقابة المالية والتوزيع النسبي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومقياس ليكرت الخماسي مبينا نتيجة القبول:

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تشخيص الرقابة المالية

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الإتجاه
1	7	1	-	16	6	3.43	1.478	موافق	مرتفع
	23.3	3.3	-	53.3	20				
2	7	3	3	12	5	3.17	1.464	محايد	متوسط
	23.3	10	10	40	16.7				
3	5	4	-	12	7	3.40	1.429	موافق	مرتفع
	16.7	13.3	-	40	23.3				
4	7	3	2	11	7	3.27	1.530	محايد	متوسط
	23.3	10	6.7	36.7	23.3				
5	12	3	3	8	4	2.63	1.564	محايد	متوسط
	40	10	10	26.7	13.3				
6	10	2	4	11	3	2.83	1.487	محايد	متوسط
	33.3	6.7	13.3	36.7	10				
7	7	1	2	12	8	3.43	1.524	موافق	مرتفع
	23.3	3.3	6.7	40	26.7				
8	6	1	3	10	10	3.57	1.501	موافق	مرتفع
	20	3.3	10	33.3	33.3				
9	5	4	1	13	7	3.43	1.431	موافق	مرتفع
	16.7	13.3	3.3	43.3	23.3				

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

العبارة (01): بلغ المتوسط الحسابي (3.43) والانحراف المعياري (1.478)، أي درجة مرتفعة من القبول ومنه أن المؤسسة تستعين بخبراء مختصين في إعداد النظام الرقابي المالي، العبارة (02): بلغ المتوسط الحسابي (3.17) والانحراف المعياري (1.464)، أي درجة متوسطة من القبول ومنه أن النظام الرقابي المالي داخل المؤسسة يتناسب مع جميع الوظائف والمهن، العبارة رقم (03): بلغ المتوسط الحسابي (3.40) والانحراف المعياري (1.429)، أي درجة مرتفعة من القبول ومنه أن النظام الرقابي المالي يتأثر بالأحكام الشخصية للمسؤولين أثناء التطبيق، العبارة (04): بلغ المتوسط الحسابي (3.27) والانحراف المعياري (1.530)، أي درجة متوسطة من القبول ومنه أن الرقابة المالية تساهم في تحسين خدمة الزبائن على مستوى البنك، العبارة (05): بلغ المتوسط الحسابي (2.63) والانحراف المعياري (1.564)، أي درجة متوسطة من القبول ومنه أن قدرة المراقب المالي على توفير معلومات دقيقة عن

أوجه نشاط المنشأة المالية، العبارة (06): بلغ المتوسط الحسابي (2.83) والانحراف المعياري (1.487)، أي درجة متوسطة من القبول ومنه أن البنك يعتمد على التحديث وتحديد آليات الرقابة المالية باستمرار، العبارة (07): بلغ المتوسط الحسابي (2.43) والانحراف المعياري (1.524)، أي درجة مرتفعة من القبول ومنه أن الرقابة المالية تعمل على مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير وكشف الانحرافات، العبارة (08): بلغ المتوسط الحسابي (3.57) والانحراف المعياري (1.501) أي درجة مرتفعة من القبول ومنه أن الرقابة المالية تتمتع بالحياد والاستقلالية على مستوى البنك، العبارة (09): بلغ المتوسط الحسابي (3.43) والانحراف المعياري (1.431)، أي درجة مرتفعة من القبول ومنه أن الرقابة المالية تقوم بتحديد المعايير أو قياس الأداء على مستوى البنك.

ثانياً: تحليل عبارات محور خدمة الزبائن

يوضح الجدول توزيع الإستجابات لعبارات محور خدمة الزبائن والتوزيع النسبي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومقياس ليكرت الخماسي مبينا نتيجة القبول:

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور خدمة الزبائن

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الاتجاه
1	التكرار	2	3	6	13	3.60	1.133	موافق	مرتفع
	%	6.7	10	20	43.3				
2	التكرار	1	2	9	12	3.67	0.994	موافق	مرتفع
	%	3.3	6.7	30	40				
3	التكرار	1	3	9	14	3.50	0.938	موافق	مرتفع
	%	3.3	10	30	46.7				
4	التكرار	2	5	5	11	3.53	1.224	موافق	مرتفع
	%	6.7	16.7	16.7	36.7				
5	التكرار	5	7	4	7	3.13	1.456	محايد	متوس
	%	16.7	23.3	13.3	23.3				ط
6	التكرار	2	2	8	10	3.67	1.155	موافق	مرتفع
	%	6.7	6.7	26.7	33.3				
7	التكرار	4	2	4	17	3.43	1.194	موافق	مرتفع
	%	13.3	6.7	13.3	56.7				
8	التكرار	3	3	4	11	3.67	1.296	موافق	مرتفع
	%	10	10	13.3	36.7				
9	التكرار	4	4	3	11	3.50	1.383	موافق	مرتفع
	%	13.3	13.3	10	36.7				
10	التكرار	4	2	4	10	3.67	1.373	موافق	مرتفع
	%	13.3	6.7	13.3	33.3				
11	التكرار	4	2	3	15	3.57	1.278	موافق	مرتفع
	%	13.3	6.7	10	60				

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

العبارة رقم (01): بلغ المتوسط الحسابي (3.60) والانحراف المعياري قيمته (1.133)، معناه درجة مرتفعة من القبول أي أن المؤسسة تسعى إلى تحسين جودتها باستمرار، العبارة رقم (02): بلغ المتوسط الحسابي (3.67) والانحراف المعياري قيمته (0.994)، معناه درجة مرتفعة من القبول أي أن المؤسسة تحرص على تقديم الخدمة بشكل صحيح ودقيق في المرة الأولى، العبارة رقم (03): بلغ

المتوسط الحسابي (3.50) والانحراف المعياري قيمته (0.938)، معناه درجة مرتفعة من القبول أي أن المؤسسة توظف عاملين ذو كفاءة عالية، العبارة رقم (04): بلغ المتوسط الحسابي (3.53) والانحراف المعياري قيمته (1.224)، معناه درجة مرتفعة من القبول أي أن الزبون يشعر بالراحة أثناء تلقيه الخدمة، العبارة رقم (05): بلغ المتوسط الحسابي (3.13) والانحراف المعياري قيمته (1.456)، معناه درجة متوسطة من القبول أي أن خدمات المؤسسة تتناسب مع متطلبات وحاجات الزبون، العبارة رقم (06): بلغ المتوسط الحسابي (3.67) والانحراف المعياري قيمته (1.155)، معناه درجة مرتفعة من القبول أي أن صحة وسلامة المعلومات المقدمة تساهم بكسب ثقة الزبائن، العبارة رقم (07): بلغ المتوسط الحسابي (3.43) والانحراف المعياري قيمته (1.194)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول أي أن الموظفون يتميزون بالمرونة والبساطة في تقديم الخدمة، العبارة رقم (08): بلغ المتوسط الحسابي (3.67) والانحراف المعياري قيمته (1.296)، معناه درجة مرتفعة من القبول أي أن المؤسسة تسعى لقضاء حاجات الزبائن أثناء تعاملها معهم، العبارة رقم (09): بلغ المتوسط الحسابي (3.50) والانحراف المعياري قيمته (1.383)، معناه درجة مرتفعة من القبول أي أن البنك يساهم في عملية التنمية المحلية من خلال قبوله لودائع الزبائن عبر دفاتر الإدخار أو غيره من عملية الإيداع، العبارة رقم (10): المتوسط الحسابي (3.67) والانحراف المعياري قيمته (1.373)، معناه درجة مرتفعة من القبول أي أن البنك يعمل على مساعدة الزبون بمنح قروض متعددة الأشكال في مجال الإستثمار الإقتصادي، العبارة رقم (11): بلغ المتوسط الحسابي (3.57) والانحراف المعياري قيمته (1.278)، معناه درجة مرتفعة من القبول أي أن البنك يمنح قروض متوسطة الآجال تهدف إلى تكوين أو تحديد رأس المال الثابت.

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات

للتعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين الرقابة المالية في تحسين خدمة الزبائن في بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46- تم الإستناد إلى مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) عند تحليل الفرضية الرئيسية للدراسة أي بمستوى ثقة 95%.

نصت الفرضية الرئيسية على أنه:

- "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للرقابة المالية في تحسين خدمة الزبائن عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46-.

وتفرعت إلى ما يلي:

- الفرضية الأولى: "بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46- يعتمد على نظام الرقابة المالية".
- الفرضية الثانية: "بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46- يسعى إلى تحسين خدمة الزبائن".

1- إختبار الفرضية الرئيسية

تم الإعتماد على نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط ($\beta + \alpha x = Y$) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة تأثر المتغير التابع (خدمة الزبائن) وتأثير المتغير المستقل (الرقابة المالية)، والإعتماد على معامل الارتباط بيرسون (P) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة (0.05) ($\alpha \geq$)، كما تم حساب معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة تأثير المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل. ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (10): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار α	معامل الانحدار β	معامل الارتباط Pearson	معامل التحديد R2	القيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig
التدريب	مهارات العاملين	1.823	0.530	0.693	0.480	25.846	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من نتائج الجدول يتضح أن قيمة معامل الانحدار بلغت (0.530) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.693) وهذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) أما القابلية التفسيرية لنموذج الإنحدار المتمثلة في معامل التحديد R2 بلغت (0.480) مما يعني أن نسبة 48% من التغيرات في خدمة الزبائن تعود للرقابة المالية، وقد أظهر إختبار F أن نموذج الإنحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية كما أن مستوى الدلالة ($\text{Sig}=0.000$) أصغر من مستوى المعنوية (0.05).

نصت الفرضية الرئيسية على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للرقابة المالية في تحسين خدمة الزبائن عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46-

وعليه كانت معادلة خط الانحدار كالتالي:

$$y = a + bx$$

$$y = 1.823 + 0.530x$$

ومنه يتم قبول الفرضية العامة، وهي فرضية مثبتة.

2- إختبار الفرضيات الفرعية

• الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46- يعتمد على نظام الرقابة المالية".

تم إختبار هذه الفرضية من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابات أفراد العينة نحو فقرات المتغير الأول الذي يتعلق بالرقابة المالية "من العبارة رقم 01 إلى العبارة رقم 09"، وبالإستناد إلى قيمة المتوسط الحسابي للمحور ودرجة القبول حسب سلم مقياس ليكرت الخماسي والانحراف المعياري كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (11): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الرقابة المالية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرقابة المالية: عدد العبارات (09)	3.47	1.202

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الرقابة المالية بلغ (3.47) حيث يوافق هذه القيمة على سلم مقياس ليكرت الخماسي الإجابة "موافق" بدرجة قبول متوسطة، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.202) وهي قيمة منخفضة وهذا يدل على الإنخفاض في تشتت إجابات أفراد العينة ومنه أن إجابات أفراد العينة متجانسة، وهذا دليل على أن المؤسسة تعتمد على نظام الرقابة المالية بدرجة متوسطة، وبناء على معطيات الجدول والتحليل السابق يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى حيث تم التوصل إلى أن "بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46- يعتمد على نظام الرقابة المالية".

• الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه: "بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46- يسعى إلى تحسين خدمة الزبائن".

تم إختبار هذه الفرضية من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابات أفراد العينة نحو فقرات المتغير الذي يتعلق بخدمة الزبائن من العبارة رقم 01 إلى العبارة رقم 11، وبالإستناد إلى قيمة المتوسط الحسابي للمحور ودرجة القبول حسب سلم مقياس ليكرت الخماسي والانحراف المعياري كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (12): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور خدمة الزبائن

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
خدمة الزبائن: عدد العبارات (11)	3.70	0.892

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإستجابات أفراد عينة الدراسة عن خدمة الزبائن (3.53) حيث يوافق هذه القيمة على سلم مقياس ليكرت الخماسي الإجابة "موافق" بدرجة قبول مرتفعة، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.919) وهي قيمة منخفضة جدا وهذا يدل على الإنخفاض في تشتت إجابات أفراد العينة ومنه أن إجابات أفراد العينة متجانسة بشكل جيد، وهذا دليل على أن البنك يسعى إلى تحسين خدمة الزبائن بدرجة قبول مرتفعة، وبناء على معطيات الجدول والتحليل السابق يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية حيث تم التوصل إلى أن "بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46- يسعى إلى تحسين خدمة الزبائن".

خلاصة الفصل :

من خلال الدراسة الميدانية تبينت لنا العديد من الحقائق على مستوى المؤسسة محل الدراسة -البنك الخارجي وكالة -تبسة -فهي وكالة كغيرها من وكالات القطر الجزائري تتميز بهيكل تنظيمي ثابت يعمل على تحقيق الإنسجام والتوافق بين مختلف نشاطاتها ووحداها ، من أجل تحقيق هدفها الذي أنشأت من أجله.

أما بخصوص نتائج الدراسة التطبيقية ،فمن خلالها نستطيع أن نقول الوكالة تتمتع بفرق فعالة وممتازة في أداء عملهم وعلاقات الودية بين أعضائها وبيئة عمل حسنة ،وهذا ما يجعل البنك الخارجي يتكون بعملهم ويعملون على تحقيق الأهداف ،وهذا ما أكسبهم على تحقيق التطوير التنظيمي ، كما أنها لا تخلو من بعض النقائص والنقاط السلبية التي يجب أن تعمل من أجل حلها وتجاوزها ، ولعل أبرز هذه النقائص ما يتعلق بواقع تطبيق الرقابة المالية على مستوى المؤسسة ودورها في تحسين خدمة الزبائن ، حيث أن التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم واستراتيجيات الرقابة المالية من شأنه أن يؤدي إلى الشلل في وظائف المؤسسة ، هذا دون إغفال جانب المعوقات والتي تعتبر السبب الرئيسي لفشل تفعيل الرقابة المالية وتقف حائلا أمام نجاحه مما يجعل الدولة التي تسعى إلى تبني المشروع تفشل من أول المشروع نظرا للتحديات التي ستواجهها ، لذلك كان لا بد من البحث على الحل الكفيلة بالحد من هذه المعوقات أو الإنقاص منها.

خاتمة

خاتمة :

تعد مرحلة الرقابة المالية من أهم المراحل لتنفيذ النفقات العامة، ولها عدة أهداف سياسية ومالية وإدارية وتنظيمية وقانونية، كما يمكن أن تتم في عين المكان أو بواسطة وثائق ثبوتية، أما زمن الرقابة فيمكن أن يكون قبل وقوع العمل المالي وتسمى رقابة قبلية، أو موافقة للعمل المالي وتسمى رقابة آنية، أو بعد الانتهاء من صرف النفقات وتحصيل الإيرادات وتسمى رقابة بعدية.

فالهدف من الرقابة المالية ليس فقط الحفاظ على المال العام وتسييل العقوبات على المخالفات والأخطاء التي يرتكبها الموظفون القائمون على تنفيذ النفقات العامة، بل أيضا تهدف إلى تقديم النصح لهم لتفادي الأخطاء مستقبلا، لكن بالرغم من وجود أجهزة الرقابة المالية إلا أن مظاهر الاختلاس والتبذير للأموال العمومية مستمرة وهذا راجع لضعف فعالية الرقابة في بلادنا.

ومن هنا يجب التطور في أساليب الرقابة المالية لتشمل جميع التغير والتحديث الذي بصدد تطبيقه في الدولة بحيث يجب توسيع أفق الرقابة ليشمل مستويات مختلفة من رقابة الكفاءة والتوفير رقابة الأداء ، مراقبة لنتائج البرامج والعمليات بتوفير المعلومات المحاسبية الملائمة في مجال التخطيط وترشيد القرارات أو الرقابة على العمليات والأنشطة الحكومية وتقييم أداء الوحدات الإدارية والمسؤولين عن إدارتها.

قامت هذه الدراسة بعرض الجوانب النظرية لموضوع دور الرقابة المالية في تحسين خدمة الزبائن والعلاقة بينهما نظريا من جهة، ومن جهة أخرى قامت الدراسة على اختبار مدى تأثير الرقابة المالية على خدمة الزبائن وتحقيق التميز من خلال تفوق جودة الخدمة والتميز من خلال تفوق الخدمة على توقعات الزبائن، وذلك بالتطبيق على مستوى البنك الخارجي الجزائري BEA، وكالة تبسة .

ومن خلال دراستنا هذه توصلنا لمجموعة من النتائج أهمها :

- يجب وضع اطار قانوني أو دستوري يحدد شكل التعاون بين الأجهزة وبعضها لتحسين فعالية الرقابة المالية ويتم ذلك من خلال التعاون العملي بين وزارة المالية بصفتها المسئولة عن الرقابة الداخلية والجهاز المسئول عن الرقابة الخارجية.

- الرقابة المالية هي ضمان لسلامة العمليات وكشف الإنحراف وتؤكد من مطابقة هذه العمليات المالية للأنظمة والقوانين المعمول بها.
- توفير استقلالية وظيفية قدر الإمكان للمراقب الداخلي المتمثلة بمندوب المالية بحيث يكون عمل المراقب المالي الداخلي غير متحيز وحيادي وخال من تضارب المصالح.
- توصلت الدراسة الميدانية التي أجريتها في البنك الجزائري الخارجي حيث أنه بفضل الإصلاحات التي أجرتها المؤسسة تم تطوير جهاز الرقابة المالية وبالتالي سهولة انتقال المعلومات والسرعة في الأداء وليس هذا فحسب بل أدى أيضا الى الحد من الفساد وتحقيق الرقابة المالية وكل هذا يجعلها موقعا لمواجهة التحديات وتحقيق التنمية الاقتصادية.
- أثبتت الدراسة أن يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للرقابة المالية في تحسين خدمة الزبائن عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46"، وذلك من خلال نتائج الجدول رقم 10، التي بينت ذلك وعليه فإن الفرضية الرئيسية هي فرضية صحيحة ومثبتة.
- من خلال دراستنا، لدور الرقابة المالية في تحسين خدمة الزبائن على مستوى البنك، اتضح لنا أن بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46- يعتمد على نظام الرقابة المالية"، وبالتالي الفرضية الجزئية رقم 1 صحيحة ومثبتة، وذلك اعتمادا على مخرجات الجدول رقم 11.
- من خلال إجابات الموظفين على الإستبيان، ومن خلال دراستنا الميدانية على مستوى المؤسسة محل الدراسة (بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46-)، واعتمادا على مخرجات الجدول رقم 12، توصلنا إلى أن بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46- يسعى إلى تحسين خدمة الزبائن"، وبالتالي الفرضية الجزئية رقم 2 هي فرضية صحيحة ومثبتة.

الإقتراحات والتوصيات :

- حرص على موافقة مستوى الخدمة المقدمة للوعود التي منحتها المؤسسة للزبائن وبذلك تحاول توفير الخدمة التي وعدت بها بدرجة عالية من الصحة، فتنشأ بذلك ثقة الزبون بالمؤسسة التي يتعامل معها.

- الحرص على مواصلة تطوير العناصر المادية للخدمة وخاصة المتعلقة بخدمة الزبائن والتكنولوجيا المتطورة لوسائل تقديم الخدمة والتي توفر الوقت في الحصول على الخدمة وتقلل من أخطائها.
- تصميم استمارة موجهة للزبائن لمعرفة آرائهم في الخدمة المقدمة لهم واقتراحاتهم لتحسينها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولا : الكتب

1. أبو الفتوح علي فضالة ، التحليل المالي وإدارة الأموال ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 1998.
2. الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج ، المملكة العربية السعودية ، خدمة العملاء، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، (دون طبعة)، 2008.
3. حسن محمد القاضي، الإدارة المالية العامة ، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
4. حمد الفاتح محمود بشير المغربي ، الرقابة الإدارية-رؤية تأصيلية-، -دون دار النشر، دون طبعة، 2020.
5. حمزة الجبالي، مهارات وفن إدارة العلاقات العامة وخدمة الزبائن، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، ط1، 2016.
6. د. ناجي المعلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي ، دار اليازوري العلمية ،الأردن، الطبعة الأولى، 2022.
7. ديري زاهد محمد، الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ،الأردن ، الطبعة الأولى ، 2011.
8. سالم دياب، التطوير الإبداعي في التسويق العقاري، دار النشر للجامعات ، القاهرة ، (د،ط)، 2014.
9. سوزي عدلي ناشد ،الوجيز في المالية العامة ، دار الدامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، مصر، الطبعة الأولى ، 2000.
10. الطراونة حسين أحمد، عبد الهادي توفيق صالح، الرقابة الإدارية -المفهوم والممارسة-، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، الطبعة الأولى، 2012.

11. عامر عبد الكريم أبو شحادة، إدارة المكاتب والسكرتاريا: إدارة الأعمال المكتبية، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى، 2019.
12. عبد الباسط علي جاسم الزبيدي، المالية العامة و الموازنة العامة للدولة و الرقابة على تنفيذها المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، 2014.
13. عجام ميثم صاحب، سعود علي محمد، تخطيط المال العام- سياسات دارة المصرفيات العامة تعبئة الموارد وإدارة المصرفيات العامة-، دار الكندي ، الأردن، الطبعة الأولى، 2004
14. عوف محمود الكفراوي ، تطور الرقابة المالية تبعا للنظام المالي ، مؤسسة الثقافة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، الطبعة الأولى، 2010.
15. عياصرة معن محمود ، بني أحمد مروان محمد، القيادة والرقابة والإصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2008.
16. الكفراوي عوف محمود، الرقابة المالية في الإسلام ، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية ، الطبعة الثالثة، 2006.
17. محمد خير العكام ، الرقابة المالية ، منشورات الجامعة السورية ، سورية ، (دون طبعة) ، 2018.

ثانيا : المجالات العلمية

1. بن بريح ياسين، آليات الرقابة المالية على الميزانية العامة ،مجلة البحوث والدراسات القانونية والسياسية ،العدد العاشر،(دون تاريخ).
2. حسين مصطفى هلالي،مدى تطابق إجراءات الرقابة المالية في النظام المحاسبي لمبادئ الأجهزة العليا للرقابة المالية ،مجلة البحوث المالية والتجارية ،العدد الأول ،جانفي ،2021.
3. راجحي بوعبد الله ، الرقابة المالية كأداة لترشيد الإنفاق العام - حالة نفقات قطاع الصحة بولاية تيسمسيلت أمؤذجا-،مجلة البحوث الإدارية والإقتصادية ،العدد الثاني، 2019.
4. راهم لخديري ، دورالرقابة المالية في ترشيد النفقات العمومية -دراسة حالة بلدية الحدادة بسوق أهراس-،مجلة دفاتر إقتصادية ، العدد الثاني ، 2021.

5. صالح بجلاب ، فارس فضيل ، الرقابة المالية ودورها في تحقيق الرشادة المالية للنفقات العمومية المحلية- دراسة تحليلية ميدانية للقطب الرقابي بلديات حسين داي للفترة 2016-2019 ، مجلة آفاق علمية ، العدد الرابع ، 2021 .

6. صرامة عبد الوحيد، الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة ، 8-9، مارس، 2013.

ثالثا: مذكرات ورسائل التخرج

1. بلجيايلى احمد ، إشكالية عجز ميزانية البلديات ، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية ، فرع تسيير المالية العامة ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير ، جامعة تلمسان ، الجزائر ، 2010/2009 .

2. جهاد محمد محمد شرف ، اثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية ، مذكرة ماجستير في المحاسبة و التمويل ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ، 2005.

3. نبيلة ميمون ، دور المهارات البيعية والسلوكية في تحقيق التميز في خدمة العملاء في بيئة الأعمال المعاصرة، أطروحة دكتوراه ، تخصص : علوم إقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس ، سطيف، 2015-2016.

4. نور الدين سعدي، مساهمة الرقابة المالية في ضبط نفقات الجماعات المحلية في الجزائر،-دراسة حالة بلديات ولاية باتنة- ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص : علوم مالية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2020-2021.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أخي الموظف أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لمذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص: إدارة الأعمال ،
يقوم الباحثان بدراسة حول:

**دور الرقابة المالية في تحسين خدمة الزبائن
دراسة حالة - البنك الخارجي الجزائري Bea -**

دراسة ميدانية بالبنك الخارجي الجزائري Bea

لذا نرجو من فضلك الإجابة على العبارات الواردة في استمارة الاستبيان، علما أن كل البيانات الواردة بالاستمارة هي خدمة للعلم والبحث العلمي، ولن تستخدم إلا لأغراض علمية بحثية، مع تمنياتي لك بالتوفيق في مشاركتك المهني.

توضيح:

- الرجاء الإجابة على كل العبارات وعدم ترك أي عبارة دون إجابة وذلك بوضع علامة X أمام الخانة المناسبة.

تحت إشراف الأستاذ:

عمار براهيمية

الطلبة:

- قواسمية عبد المطلب

- سعدي فيصل

المحور الأول: البيانات الأولية

- الجنس: ذكر أنثى
- الفئات العمرية: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 أكثر من 40 سنة
- المستوى العلمي: ثانوي جامعي دراسات عليا
- المنصب الحالي: عون إداري إطار إطار أساسي أخرى
- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

شاكرين ومقدرين لكم تعاونكم

المحور الثاني : تشخيص الرقابة المالية

الرقم	العبرة	موافق	موافق بشدة	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تستعين مؤسستكم بخبراء مختصين في إعداد النظام الرقابي المالي					
2	النظام الرقابي المالي داخل مؤسستكم يتناسب مع جميع الوظائف والمهن.					
3	يتأثر النظام الرقابي المالي بالأحكام الشخصية للمسؤولين أثناء التطبيق.					
4	تساهم الرقابة المالية في تحسين خدمة الزبائن على مستوى البنك.					
5	قدرة المراقب المالي على توفير معلومات دقيقة عن أوجه نشاط المنشأة المالية.					
6	يعتمد البنك إلى التحديث وتجديد آليات الرقابة المالية باستمرار.					
7	تعمل الرقابة المالية على مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير وكشف الانحرافات					
8	تتمتع الرقابة المالية على مستوى البنك بالحياد والاستقلالية					
9	تقوم الرقابة المالية بتحديد المعايير أو قياس الأداء على مستوى البنك.					

المحور الثالث : خدمة الزبائن

الرقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تسعى المؤسسة إلى تحسين جودتها باستمرار					
2	تحرص المؤسسة على تقديم الخدمة بشكل صحيح ودقيق في المرة الأولى					
3	المؤسسة توظف عاملين ذو كفاءة عالية					
4	يشعر الزبون بالراحة أثناء تلقيه الخدمة					
5	تتناسب خدمات المؤسسة مع متطلبات وحاجات الزبون					
6	تساهم صحة وسلامة المعلومات المقدمة بكسب ثقة الزبائن					
7	يتميز الموظفون بالمرونة والبساطة في تقديم الخدمة					
8	تسعى المؤسسة لقضاء حاجات الزبائن أثناء تعاملها معهم					
9	يساهم البنك في عملية التنمية المحلية من خلال قبوله لودائع الزبائن عبر دفاتر الإدخار أو غيره من عملية الإيداع.					
10	يعمل البنك على مساعدة الزبون بمنح قروض متعددة الأشكال في مجال الإستثمار الإقتصادي					
11	يمنح البنك قروض متوسطة الأجل تهدف إلى تكوين أو تحديد رأس المال الثابت .					

ملخص

ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أهمية الرقابة المالية في تحسين خدمة الزبائن للمؤسسة ذات الطابع الخدماتي، وبعد تقديم الإطار النظري للدراسة وعرض الدراسات السابقة للموضوع، تم إجراء الدراسة الميدانية على عينة من موظفي بنك الجزائر الخارجي من خلال توزيع استبانة تحتوي على أسئلة استقصائية حول تشخيص الرقابة المالية وخدمة الزبائن، وقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل الظاهرة، انطلاقاً من التساؤلات المطروحة في الدراسة، وخلصت الدراسة إلى وجود دور بارز للرقابة المالية في تحسين خدمة الزبائن، كما أوصت الدراسة بضرورة الحرص على مواصلة تطوير العناصر المادية للخدمة وخاصة المتعلقة بخدمة الزبائن والتكنولوجيا المتطورة لوسائل تقديم الخدمة والتي توفر الوقت في الحصول على الخدمة وتقلل من أخطائها.

الكلمات المفتاحية: الرقابة المالية، خدمة الزبائن، المؤسسة.

ABSTRACT

This study aimed to show the importance of financial control in improving customer service for a service-oriented institution, and after presenting the theoretical framework for the study and presenting previous studies on the subject, the field study was conducted on a sample of the Bank of Algeria's external employees by distributing a questionnaire containing survey questions about the diagnosis of financial control. And customer service, and we have used the descriptive-analytical approach to describe and analyze the phenomenon, based on the questions raised in the study, and the study concluded that there is a prominent role for financial control in improving customer service, and the study recommended the need to be careful to continue developing the material elements of the service, especially those related to customer service and advanced technology. The means of providing the service, which saves time in obtaining the service and reduces its errors.

Keywords: financial control, customer service, the institution.