برنامج إدارة الأعمال

كلّيّة الدّراسات العليا

دور رقابة سلطة النّقد الفلسطينيّة في تطوّر أداء البنوك العاملة في جنوب الضّفّة الغربيّة

The Role of Palestinian Monetary Authority in Developing the Performance of the Banks Operating in the South of the West Bank

إعداد

عادل عبد ربه الرجبي

إشراف

الدّكتور عدنان قباجة

قدّمت هذه الدّراسة استكمالا لمتطلّبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

2017 ميلاديّ

إجازة الرّسالة

دور رقابة سلطة النّقد الفلسطينيّة في تطوّر أداء البنوك العاملة في جنوب الضّفّة الغربيّة

The Role of Palestinian Monetary Authority in Developing the Performance of the Banks Operating in the South of the West Bank

إعداد:

عادل عبد ربه الرجبي

إشراف:

الدّكتور عدنان قباجة

نوقشت هذه الرّسالة بتاريخ : 2017/12/26 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم، وهم :

1. **رئيس لجنة المناقشة : د. عدنان قباجة التّوقيع .....**
2. **ممتحن داخليّ: د. سمير ابو زنيد التّوقيع.....**
3. **ممتحن خارجيّ: د. اقبال الشريف التّوقيع.....**

الخليل _ فلسطين

2017 ميلاديّ

الإهداء

إلى أرواح شهدائنا الأبرار

الأسرى البواسل

إلى من يستحقّ الاحترام والحياة .....إلى النّور الّذي ينير لي درب النّجاح ..... **إلى روح والدي** الحبيب لك كلّ الإجلال.

إلى من علّمتني الصّمود مهما تبدّلت الظّروف .....إلى الغالية الّتي لم تأل جهدا في تربيتي .....**أمّي** العزيزة لك منّي كلّ المحبّة والتّقدير .

إلى من كانوا يضيئون لي الطّريق ويتنازلون عن حقوقهم لإرضائي والعيش في هناء .....**إخوتي** الّذين أستمدّ منهم عزيمتي وإصراري .

إلى الّتي ضاقت السّطور عن وصفها وتغنّى القلب بها.....**زوجتي** الّتي يتجدّد معها العطاء والأمل.

إلى الأزهار الّتي تزيّن بستاني.....**أطفالي** الشّموع الصّغيرة الّتي ستنير المستقبل

إلى كلّ **الأصدقاء** ومن كانوا برفقتي ومصاحبتي أثناء دراستي في الجامعة

إلى أصدقائي ورفقاء دربي منذ زمن بعيد وأخص بالذّكر **فضل أبو عوّاد**

إلى كلّ من لم يدّخر جهدا في مساعدتي

وإلى كلّ من ساهم في تلقيني ولو بحرف في حياتي الدّراسيّة

شكر وتقدير

انطلاقا من العرفان بالجميل ، ومن دواعي بهجتي وسروري أتقدّم بجزيل الشّكر والامتنان إلى كلّ من ساعدني على إنجاز هذه الرّسالة ، وأخصّ بالذّكر مشرفي الدّكتور عدنان قباجة، الّذي لم يتوان في تقديم النّصح والإرشاد والعمل معي طيلة فترة إعدادي لها ، حيث سقاني من ينبوع علمه ومعرفته الكبيرين.

وأتقدّم بالشّكر إلى كلّ من في الجامعة، ممثّلة برئيس مجلس أمنائها الدّكتور نبيل الجعبريّ، وكذلك الأساتذة في كلّيّة الدّراسات العليا برنامج إدارة الأعمال ممثّلين برئيس البرنامج الدّكتور سمير أبو زنيد.

كذلك أتقدّم بجزيل الشّكر والامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة على ما تكبّدوه من جهد وعناء في قراءة رسالتي المتواضعة.

و لا يسعني في نهاية المطاف إلّا أن أتقدّم بجزيل الشّكر إلى السّادة الأساتذة الأفاضل الّذين قاموا بتحكيم الاستبيانه لهذه الرّسالة.

إقرار

أقرّ أنا –مقدّم الرّسالة– أنّها قدّمت لجامعة الخليل لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، وأنّها نتيجة أبحاثي الخاصّة، باستثناء ما تمّ الإشارة إليه حيثما ورد ، وأنّ هذه الرّسالة أو أيّ جزء منها لم يقدّم لنيل أيّ درجة عليا من أيّ جامعة أو معهد آخر.

عادل عبد ربه الرجبي

التّوقيع.....

التاّريخ:

فهرس المحتويات

إجازة الرّسالة ..... أ

الإهداء..... ب

شكر وتقدير ..... ج

إقرار ..... د

فهرس المحتويات ..... هـ

فهرس الجداول ..... ط

فهرس الأشكال..... ك

فهرس الملاحق ..... ي

ملخّص الدّراسة: ..... ل

Abstract ..... ن

الفصل الأوّل: الإطار العام للدّراسة..... 1

1.1 المقدّمة 2

1.2 مشكلة الدّراسة:..... 5

1.3 أهمّيّة الدّراسة: 6

1.4 أهداف الدّراسة: 7

1.5 فرضيّات الدّراسة: 7

1:6 منهجيه الدراسه :..... 7

1:7 نموذج الدّراسة:..... 8

1:8 حدود ومحدّدات البحث: 8

1:9 خطّة الدّراسة:..... 8

1:10 : مصطلحات ومفاهيم الدّراسة:..... 9

الفصل الثّاني: الإطار النّظريّ والدراسات السابقه..... 11

المبحث الاول: الرّقابة 12

1.1.1 .2 مقدّمة: 13

2.1.1.2مفهوم الرّقابة.....13
2.1.1.3: أسباب الرقابة 16
2.1.1.4: أهمية الرقابة.....17
2.1.1.5: أهداف الرقابة.....18
2.1.1.6: أنواع الرقابة الإدارية ومجالات استخدامها 19
2.1.1.7: مجالات استخدام الرقابة 22
2.1.1.8: مكونات نظام الرقابة وعوامل نجاحها.....24
2.1.1.9: الرقابة كعملية أو كوظيفة إدارية.....28
2.1.1.10 : علاقة الرقابة بالتخطيط.....28
2.1.1.11: علاقة الرقابة بالوظائف الأخرى 30
2.1.1.12 : مسؤولية الرقابة.....31
2.1.1.13 : بناء نظام الرقابة الإدارية.....33
المطلب الأول: تحديد أهداف ومعايير الرقابة.....33
المطلب الثاني: قياس الأداء ومقارنته بالمعايير 35
المطلب الثالث: تحديد الانحرافات وأسبابه.....37
المطلب الرابع: اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها: 39
2.1.1.14 : وسائل الرقابة.....41
المطلب الأول: الإشراف، المراجعة 41
المطلب الثاني: التفتيش والمتابعة.....43
المطلب الثالث: التقارير الإدارية والشكاوي الإدارية 46
المطلب الرابع: لوحة القيادة 50
المطلب الثّاني: الرّقابة المصرفيّة 52
2.2.1 .2 مفهوم الرّقابة المصرفيّة:.....52
2.2.2.2 أهمّيّة الرّقابة المصرفيّة:.....53
2.2.2.3 أهداف الرّقابة المصرفيّة:.....54
2.2.2.4 الاتّجاهات المؤثّرة على الرّقابة المصرفيّة: 55

2.2.2.5 أنواع الرّقابة المصرفيّة: 56
2.2.2.6 .2 أجهزة الرّقابة المصرفيّة: 58
2.2.2.7 .2 أدوات الرّقابة المصرفيّة: 58
2.2.2.8 أساليب الرّقابة المصرفيّة المتطوّرة: 60
المبحث الثّاني: سلطة النّقد الفلسطينيّة 61
2.2.3.1 مقدّمة: 61
2.2.3.2 مجلس إدارة سلطة النّقد: 61
2.2.3.3 الهيكل التّنظيميّ لسلطة النّقد: 61
2.2.3.4 رأي المؤسّسات الدّوليّة بأداء سلطة النّقد: 62
2.2.3.5 رؤية سلطة النّقد: 62
2.2.3.6 رسالة سلطة النّقد: 63
2.2.3.7 أهداف سلطة النّقد: 63
2.2.3.8 صلاحيات ومهامّ ووظائف سلطة النّقد 63
2.2.3.9 استراتيجيّة سلطة النّقد: 64
2.2.3.10 مهام سلطة النّقد: 65
2.2.3.11 البيئة التّشريعيّة لعمل سلطة النّقد: 65
2.2.3.12 تعليمات سلطة النّقد: 66
2.2.3.13 عقبات ومشاكل تواجه سلطة النّقد الفلسطينيّة: 66
2.2.3.14 علاقة سلطة النّقد مع المصارف العاملة في فلسطين: 67
2.2.3.15 أهداف رقابة سلطة النّقد على البنوك التّجاريّة: 68
2.2.3.16 الوسائل الّتي تتّبعها سلطة النّقد في الرّقابة على البنوك التّجاريّة: 68
2.2.3.17 دائرة مراقبة البنوك في سلطة النّقد الفلسطينيّة: 69
2.2.3.18 أقسام دائرة مراقبة البنوك: 70
2.2.4.1: الدّراسات السّابقه 72
الفصل الثالث: منهجيّة الدّراسة 85
3.1 مقدّمة: 86

3.2 منهجيّة الدّراسة:.....86
3.3 مصادر جمع البيانات: 86
3.4 مجتمع الدّراسة: 87
3.5 عيّنة الدّراسة: 88
3.6 أداة الدّراسة: 88
3.7 صدق أداة الدّراسة:.....89
3.8 ثبات أداة الدّراسة:.....90
3.9 إجراءات الدّراسة:.....91
3.10 المعالجة الإحصائيّة: 91
الفصل الرابع: نتائج الدراسة 93
نتائج الدّراسة 93
الفصل الخامس: مناقشه النّتائج والتّوصيّات 103
5.1: النّتائج 103
5.2: التّوصيات.....105
المصادر والمراجع 107
الملاحق.....112

فهرس الجداول

رقم الجدول	الموضوع	رقم الصفحة
(1)	توزيع افراد مجتمع الدراسه	87
(2)	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدّراسة مع الدّرجة الكلّيّة للأداة.	89
(3)	نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لثبات أداة الدّراسة	90
(4)	خصائص العيّنة الديمغرافيّة	91
(5)	المتوسّط الحسابيّ لدرجة الاستجابة	93
(6)	المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة للمظاهر الّتي تقوم بها سلطة النّقد الفلسطينيّة لحماية الموردين والمستثمرين، مرتّبة حسب الأهمّيّة.	94
(7)	المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة للمظاهر الّتي تقوم بها سلطة النّقد الفلسطينيّة لضمان سلامة العمليّات المصرفيّة، مرتّبة حسب الأهميّة.	96
(8)	المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة للمظاهر الّتي تقوم بها سلطة النّقد الفلسطينيّة، لتحقيق أفضل معدّلات النّموّ الاقتصاديّ، مرتّبة حسب الأهمّيّة	98
(9)	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور رقابة سلطة النّقد الفلسطينيّة في حماية الموردين والمستثمرين.	100
(10)	الجدول رقم (6-4)	101
(11)	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور رقابة سلطة النّقد الفلسطينيّة على تحقيق أفضل معدّلات النّموّ الاقتصاديّ.	102

فهرس الأشكال

رقم الشكل	الموضوع	رقم الصفحة
(1)	علاقة الرقابة بالوظائف الإدارية الأخرى	30
(2)	مسؤولية الرقابة	31
(3)	نظام تصحيح الانحرافات	40

فهرس الملاحق

رقم الملحق	الموضوع	رقم الصفحة
(1)	أسماء المحكّمين	113
(2)	كتاب تسهيل مهمّة	114
(3)	الاستبيان	115
(4)	قائمة بالبنوك العاملة في فلسطين	120
(5)	عيّنة من تعليمات سلطة النّقد	121

ملخّص الدّراسة:

تمّ إجراء هذه الدّراسة في الفترة الزّمنيّة الواقعة ما بين شهري كانون ثاني(2017) وكانون اول (2017)، وذلك بهدف التّعرّف على دور رقابة سلطة النّقد الفلسطينيّة في تطوّر أداء البنوك العاملة في جنوب الضّفّة الغربيّة.

وقد تكوّن مجتمع الدّراسة من : البنوك العاملة في جنوب الضّفّة الغربيّة والمتمثّلة في محافظتي الخليل، وبيت لحم، والعيزريّة والمرخّصة من سلطة النّقد ، حيث هدفت هذه الدّراسة إلى تسليط الضّوء على مفهوم الرّقابة، والدّور الّذي تلعبه سلطة النّقد من خلال رقابتها على القطاع المصرفيّ، لتحقيق الاستقرار الماليّ، وحماية حقوق المستثمرين، وإحداث النّموّ الاقتصاديّ، ولتحديد درجة الارتباط بين ممارسة سلطة النّقد للرّقابة وأداء البنوك في مجال تحقيق الأهداف المرتبطة بفرضيّات الدّراسة، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفيّ عبر تطوير استبانه ، و تم التّأكّد من صدق وثبات الأداة ، تمّ توزيع (140) استبانه على عيّنة الدّراسة والّتي تكونت من 28 فرع ومكتب من البنوك في جنوب الضّفّة الغربيّة ، تمّ استعاده (127) نسخة منها صالحة للاستخدام ، حيث بلغت نسبة الاسترجاع من الاستبانات الموزّعة (92%).

لقد توصّل الباحث إلى مجموعة من النّتائج تمثلت في قبول الفرضيه الاولى القائله : تؤثر رقابه سلطه النقد الفلسطينيه على نجاحها في حمايه المستثمرين عند مستوى دلاله0.05 وايضا قبول الفرضيه الثانيه القائله : تؤثر رقابه سلطه النقد الفلسطينيه في الوقوف على سلامه العمليات المصرفيه عند مستوى دلاله 0.05 ، كما | أظهرت الفرضيه الثالثه أن أكثر الأدوار الّتي تقوم بها سلطة النّقد في حماية المورّدين والمستثمرين هو قيامها بفرض غرامات وعقوبات على البنوك عند حدوث مخالفات من شأنها تعريض أموال المودعين إلى الخطر، كذلك تساهم رقابة سلطة النّقد الفلسطينيّة في الحدّ من

الأخطار الّتي تهدّد المودعين في الظّروف الحرجة، أيضا يوجد تشريعات وقوانين من سلطة النّقد الفلسطينيّة تؤدّي إلى توفير عامل أمان للمودعين،وأنّ نظام رقابة سلطة النّقد يقلّل من درجة المخاطرة المرتبطة بودائع العملاء إلى أدنى مستوى، وأنّ نظام رقابة سلطة النّقد يشجّع البنوك على الدّخول في عمليّات منح تمويل طويلة الأجل (أكثر من 5 سنوات)، وقد أوصت الدراسة بالتّالي : على جهاز الرّقابة في البنول أن يقوم بالإبلاغ الفوريّ عن الانحرافات لسلطه النقد الفلسطينيه ، ضروره وضوح القوانين واللوائح ليسهل فهما من كافه الاطراف مع ضروره مشاركه العاملين في البنوك في وضع اللّوائح والقوانين حتّى لا تتمّ مخالفتها ، أيضا استخدام الرّقابة كوسيلة من أجل التّحقق من أنها تتمّ وفقا للّوائح والقوانين ، واستخدام برامج محوسبة في الرّقابة يكون عائدها المادّيّ والمعنويّ أكبر من تكاليفها، أيضا الالتزام بالقواعد والقوانين الصّادرة عن سلطة النّقد الفلسطينيّة، ووضع استراتيجيّات تتبنّى فكرة الرّقابة.

Abstract

This study was conducted in the period between January 2017 –July 2017 in order to be acquainted with the monitoring role of the Palestinian Monetary authority in regards of performane development of the active banks in the West Bank.

The study sample (community) consisted of banks working in the West Bank including Hebron , Bethlehem and Azareya . The banks are all licensed by the Monetary authority . The study aimed to shed a light on the concept of monitoring and the role played by the Monetary authority through monitoring the banking district to achieve financial stability , protect the investors` rights and establishing economic growth To measure or detect the degree of relationship between the behavior of Monetary authority of monitoring and the banks` performance in the regards of achieving the study assumptions , the researcher uses the Descriptive research method and by so develops the questionnaire as a research tool . To assert the validity and effectiveness of said tool, (140) copies were distributed among the selected study sample which consists of 28 branches and offices of southern West Bank banks . (127) useable copies of the questionnaires were retrieved to make a 92% retrieving rate among the distributed questionnaires .

The researcher has reached a number of results .When it comes to the recommendations , the study offers a group of recommendations based on that the monetary authority protects the suppliers and investors quite much as most of the roles done by this authority in protecting the suppliers and investors by penalizing and fining banks in case of violations or infringements which in turn would put the depositors money at risk . In addition , the Palestinian Monetary authority takes parts in limiting the dangers that face the depositors in dire situations .Moreover , rules and regulations are put by the

Palestinian Monetary authority that help to provide a safety level for the depositors . Adding to that , the monitoring system minimizes the risk related to the customers` deposits to the lowest level . This system also encourages banks t be involved in long term loans (5+ years) , increases the level of prerogatives and credit ceilings given to the credit officials in branches or and regional /general management .

Research recommends that the monitoring apparatus must report any irregularities , make the rules and regulations clear and comprehensive and understandable so anyone would understand them , partake with the employees and officials in making the rules and regulations process in order for these employees and officials not to violate such rules and regulations , use monitoring as a tool to make sure that things are going in accordance with the rules and regulations and not just to detect faults , use automated /computerized programs in monitoring that would be cost effective both mentally and materialistically , commit to the laws and rules made by the Palestinian Monetary authority , create strategies that adopt the idea of monitoring with working on applying it gradually through plans and procedures that such a strategy includes and finally to encourage the self – monitoring principle without undermining the pivotal role of the main monitoring system .

الفصل الأوّل

الإطار العام للدّراسة

1:1 المقدّمة

1:2 مشكلة الدّراسة

1:3 أهمّيّة الدّراسة

1:4 أهداف الدّراسة

1:5 فرضيّات الدّراسة

1:6 منهجيه الدراسه

1:7 نموذج الدّراسة

1:8حدود ومحددات الدّراسة

1:9 خطّة الدّراسة

1:10 مفاهيم ومصطلحات الدّراسة

1.1 المقدّمة

لقد عانى القطاع المصرفيّ الفلسطينيّ شأنه شأن جميع قطاعات الاقتصاد وشرائح المجتمع من نير الاحتلال وسياساته التّدميريّة، فمنذ اللّحظة الأولى لقيام إسرائيل باحتلال باقي أجزاء فلسطين (الضّفّة الغربيّة وقطاع غزّة) عام 1967، أصدرت الأمر العسكريّ رقم (7 بتاريخ 1967/6/7)، القاضي بإغلاق جميع المصارف ومؤسّسات التّسليف في المناطق الفلسطينيّة .سمح لاحقاً للمصارف الإسرائيليّة بفتح فروع لها في الضّفّة الغربيّة وقطاع غزّة، حيث قامت المصارف الإسرائيليّة بتقديم الخدمات التّقليديّة للمصارف، فقد قامت السّياسة المصرفيّة الإسرائيليّة في المناطق الفلسطينيّة على منع تأسيس مصارف وطنيّة فلسطينيّة، وفرض شروط تعجيزيّة على المصارف الأجنبيّة الرّاغبة بإعادة فتح فروعها في المناطق الفلسطينيّة، والاقتصار على تسهيل عمليّات التّبادل التّجاريّ بين الضّفّة وغزّة من جانب، وإسرائيل من جانبٍ آخر، وعدم تمويل أيّة مشاريع تنمويّة في المجتمع الفلسطيني، والتّشديد في منح التّسهيلات وفي أضيق الحدود، بالإضافة إلى اقتصار التّعامل مع المصارف الاسرائيليه بعملة الشّيكل فقط،ومع بداية العمليّة السّلميّة في المنطقة العربيّة في مطلع التّسعينات توقيع وثيقة إعلان المبادئ (أوسلو) بتاريخ 13 أيلول 1993، حيث بدأت سياسة مصرفيّة جديدة في المناطق الفلسطينية، وشهد النّظام المصرفيّ الفلسطينيّ فترة تحوّل جذريّ مقارنةً مع الفترة السّابقة، وتمّ تأسيس سلطة نقديّة في فلسطين، تقوم بمهام البنك المركزيّ.

وقد جاء قرار تأسيس سلطة النّقد الفلسطينيّة في ظلّ غياب الإطار التّشريعيّ الّذي يحدّد مهامها وأهدافها، بالإضافة إلى عدم توفّر الخبرات المناسبة الّتي تمكّنها من النّهوض بمهمّة تأسيس أوّل بنك مركزيّ فلسطينيّ. لذلك فقد تمّت الاستعانة في مرحلة التّأسيس بالمؤسّسات الدّوليّة والإقليميّة مثل صندوق النّقد الدّوليّ والبنك الدوليّ، بالإضافة إلى مساعدة بعض المصارف المركزيّة العربيّة، وبعض الخبراء المصرفيّين في المصارف التّجاريّة العربيّة والفلسطينيّة ، ومن ثمّ تشكّلت النّواة الأساسيّة لسلطة

النّقد، الّتي قامت بوضع استراتيجيّة لتطوير العمل المصرفيّ في مناطق السّلطة الفلسطينيّة، تركّز على إيجاد الإطار التّشريعيّ للعمل المصرفيّ، وبناء الأنظمة الرّقابيّة، وتعزيز العلاقات الإقليميّة والدّولية، بالإضافة إلى البناء الداخليّ لدوائر سلطة النّقد وكادرها البشريّ.(سلطة النّقد الفلسطينيّة ،2013).

ففي مرحلة ما بين العام 1994 _2001 اتّصفت ببعض الخصائص، أهمّها على صعيد البناء الدّاخليّ تعدّد الهيكليّات الخاصّة بسلطة النّقد وعدم الاستقرار على هيكليّة معيّنة شاملة بعيدة المدى، وضعف الكادر البشريّ ومحدوديّة خبرته. كما تمّ في هذه المرحلة التّركيز على عمليّة البناء والتّأهيل الّتي تمّت بمساعدة من بعض البنوك المركزيّة العربيّة، وكذلك تكثيف الدّورات التّدريبيّة خاصّة الخارجيّة، بالإضافة إلى تأسيس معهد فلسطين للدّراسات الماليّة والمصرفيّة في العام 1999، ليقود مهمّة تدريب وبناء الكوادر المصرفيّة الفلسطينيّة. أمّا على الصّعيد المصرفيّ فقد اتّصفت بوضع الأطر القانونيّة الأساسيّة للعمل خاصّة قانون سلطة النّقد وقانون المصارف، وتوسيع مهام سلطة النّقد في الإشراف على الصّرّافين ، والتّركيز على الانتشار المصرفيّ في محافظات الوطن بشكل أساسيّ، والتّركيز على تكثيف العلاقات الدوليّة والإقليميّة لسلطة النّقد.(سلطه النقد الفلسطينيه ، 2013)

وفي مرحلة ما بين العام 2002–2005 تركّز بدرجة أكبر على الأنظمة المصرفيّة والرّقابيّة، حيث اتّسمت هذه المرحلة بالتّركيز على تطوير أنظمة الرّقابة المصرفيّة ، وأنظمة المقاصّة، وأنظمة المعلومات، واستحداث أنظمة أرشفة للقرارات والتّعاميم الصادرة عن سلطة النّقد، والبدء بتأسيس أنظمة وشبكات الرّبط الالكترونيّ بين المصارف وسلطة النّقد، وكذلك تمهيد الطّريق لإنشاء نظام مدفوعات متكامل، والبدء بإعداد مسوّدات بعض القوانين اللّازمة لتنظيم وضبط العمل المصرفيّ والصّيرفيّ، وإعادة النّظر فيما هو موجود منها، والتّركيز على مراجعة آثار القرارات والسّياسات الّتي طبّقت في

مرحلة التّأسيس (حيث بدأ التّفكير في الاندماج المصرفيّ، وتفعيل دور المصارف الإسلاميّة) .(سلطه النقد الفلسطينيه ،2013)

وفي مرحلة ما بعد 2006 والّتي هدفت إلى تحويل سلطة النّقد من مؤسّسة ذات مسؤوليّات محصورة بدرجة أساسيّة بالاستقرار الماليّ، إلى مؤسّسة ذات صلاحيّات أوسع بما يجعلها بنكا مركزيّا كامل الصّلاحيّات يعنى بتحقيق الاستقرار الماليّ والنّقديّ، ويتمتّع بمصداقيّة وفعاليّة عالية بما يحقّق ثقة الشّعب الفلسطينيّ، والأطراف الخارجيّة الأخرى خاصّة الاستثماريّة، وتعزيز أواصر التّعاون بين سلطة النّقد والمصارف من جهة، وبين القطاع المصرفيّ الفلسطينيّ والعالم الخارجيّ من جهة أخرى، ولأنّ الرّقابة أداة جوهريّة لتحقيق الاستقرار الماليّ، وبناء قطاع مصرفيّ كفء وفاعل من خلال دور الوساطة الماليّة، لتحقيق تنمية مستدامة ونموّ اقتصاديّ قابل للاستمرار والدّيمومة، والمساهمة في بناء القدرة التّنافسيّة للمصارف في المجالات المحلّيّة والدّوليّة، لما يمثّله الجهاز المصرفيّ من أهمّيّة كبيرة في الحياة الاقتصاديّة والاجتماعيّة، ومن هذا المنطلق فإنّ الرّقابة المصرفيّة الّتي تمارسها سلطة النّقد أصبحت ضرورة تفرض نفسها، لما لها من مسؤوليّة مباشرة وغير مباشرة في الحفاظ على المراكز الماليّة للمصارف، وبالنّتيجة خلق جهاز مصرفيّ سليم ومعافى، ليحافظ على حقوق المودعين والمستثمرين، ويضمن سلامة تنفيذ السّياسة الاقتصاديّة ليسهم في تنمية وتطوير القطاعات الاقتصاديّة المختلفة.

ولقد تطرّقت الأدبيّات إلى موضوع الرّقابة من قبل البنوك المركزيّة والنّموّ الاقتصاديّ، بهدف إيجاد نظام مصرفيّ قادر على توظيف الموارد في المجالات المختلفة، التي تحقّق القيمة المضافة والنّموّ الاقتصاديّ وديمومته والمحافظة على حقوق المودعين والمستثمرين، اذ يعدّ القطاع المصرفيّ من أهمّ القطاعات وأكثرها تأثّرا بالقوى والاتجاهات والمتغيّرات، الّتي تترك آثارا على طبيعة أدوار ووظائف وخدمات المؤسّسات المصرفيّة، ممّا يلعب دورا رقابيّا مهمّا من سلطة النّقد والجهات الرّقابيّة الأخرى،

لضبط الأداء المصرفيّ وحمايته من الأزمات والمشاكل وأيّ مفهوم لقيم الأداء في المصارف التّجاريّة، حيث اتّفقت معظم التّعريفات لتقييم الأداء في المصارف على أنّه الوظيفة الإداريّة الّتي تحافظ على حقوق المورّدين والمستثمرين، والحفاظ على سلامة العمليّات المصرفيّة، وتحقيق معدّلات نموّ اقتصاديّ. (الشّرفا،2007)، والأخذ بعين الاعتبار المتغيّرات الّتي تعتمد كمؤشّرات للأداء المصرفيّ، وضبط السّياسات المصرفيّة لضمان الاستقرار الماليّ، وسلامة الأنظمة الماليّة والمصرفيّة وحماية المستثمرين (الإمام والشّمري ،2008).

ومن هذا المنطلق ولعدم وجود دراسات فلسطينيّة سابقة بحثت دور رقابة سلطة النّقد الفلسطينيّة على تطوير أداء البنوك العاملة في جنوب الضّفّة الغربيّة من حيث دورها في تحقيق الاستقرار، وسلامة العمليّات المصرفيّة، وتحقيق معدّلات نموّ اقتصاديّ أفضل، وحماية حقوق المورّدين والمستثمرين من وجهه نظر الجهات الرّقابيّة في المصارف التّجاريّة، العاملة في جنوب الضّفّة الغربيّة تأتي هذه الدّراسة للتّعرّف على دور رقابة سلطة النّقد الفلسطينيّة في تطوير هذا الأداء، والّتي تعدّ أحد متطلّبات وأهداف سلطة النّقد الفلسطينيّة.

1.2 مشكلة الدّراسة:

تتمحور مشكلة الدّراسة حول دور رقابة سلطة النّقد الفلسطينيّة على أداء البنوك العاملة في جنوب الضّفّة الغربيّة، لما لسلطة النّقد من هدف ودور أساسيّ في الرّقابة على القطاع المصرفيّ، يتمثّل في تحقيق ما هو مطلوب منها، المتمثّل في:

(1) المحافظة على حقوق المودعين والمستثمرين.

(2) ضمان سلامة وأمان المصارف والأدوات الماليّة.

(3) تحقيق الاستقرار والنّموّ الاقتصاديّ.

1.3 أهمّيّة الدّراسة:

تبرز اهميه الدراسة من خلال النقاط التأليه:

1. **من حيث موضوع:**

- على حد علم الباحث فان هذا البحث من أوائل الأبحاث الّتي تتناول أثر الرقابة المستخدمة من سلطة النقد الفلسطينية على تطور البنوك في جنوب الضفة الغربية .
- يساعد في إعطاء إجابة واقعيّة واضحة ودقيقة لجميع المعنيّين حول الواقع الرقابي لسلطه النقد الفلسطينيه على القطاع المصرفي في فلسطين .
- الوقوف على المشاكل الّتي تواجه البنوك، وإيجاد الحلول المناسبة لها.
- قد تفتح نتائج البحث المجال أمام سلطة النّقد الفلسطينيّة لإعادة النّظر في الإجراءات والسياسات المتّبعة مع البنوك.

2. **بالنسبة لسلطة النّقد الفلسطينيّة:**

الوقوف على الواقع الّذي يعيشه قطاع البنوك والمشكلات الّتي يواجهها هذا القطاع، يمكن لسلطة النّقد الاستفادة من ذلك، من خلال تسهيل الإجراءات الّتي تقوم بها، وإعادة بناء جسور الثّقة بينها وبين البنوك، وحلّ الإشكاليّات الّتي تواجهها البنوك.

3. **بالنسبة البنوك:**

تساعد هذه الدّراسة البنوك على الوقوف على المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها، ممّا يخفّف على البنوك المخالفات الموجّهة لهم من سلطة النّقد الفلسطينيّة، وتسهّل عمليّة الرّقابة وتوفير وقت وجهد كون الباحث يعمل لدى احدى البنوك العاملة في جنوب الضفةالغربية.

4. **بالنسبة للجامعات والمكتبات:**

اثراء ما تمتلكه المكتبات من مراجع ودراسات حول واقع القطاع المصرفي الفلسطيني .

1.4 أهداف الدّراسة:

تهدف هذه الدراسة الى ما يلي:

1. التعرف على سلطة النقد كمؤسسه مصرفية
2. التعرف على الدور الرئيسي الذي تلعبه الرقابة المصرفية في تفعيل البنوك وضمان سلامتها
3. أظهار الرقابة المصرفية ومدى تطورها في النظام المصرفي الفلسطيني.
4. التعرف على اهداف سلطه النقد والمتمثله في تحقيق الاستقرار المالي ،حمايه حقوق المستثمرين ،واحداث النمو الاقتصادي وقياس مستوى تحقيق هذه الاهداف المرتبطه باسئله الدراسه.

1.5 فرضيّات الدّراسة:

لقد قام الباحث بطرح الاسئله الآتية لحلّ إشكاليّات البحث، وهي:

- هل تؤثر مستوى رقابة سلطة النّقد الفلسطينيّة على نجاحها في حماية الموردين والمستثمرين عند مستوى دلالة 05.
- هل تؤثرمستوى رقابة سلطة النّقد الفلسطينيّة في الوقوف على سلامة العمليّات المصرفيّة عند مستوى دلالة 05.
- هل تؤثرمستوى رقابة سلطة النّقد الفلسطينيّة في تحقيق أفضل معدّلات النّموّ الاقتصاديّ عند مستوى دلالة 05.

1:6 منهجيه الدراسه :

وصولا لاهداف الدراسه وتحقيقا لاهميتها تم اعتماد اسلوبين متكاملين في البحث العلمي:

1. الاسلوب النظري الوصفي والتحليلي عبر وصف الظاهره
2. اسلوب التحليل للتعرف على دور رقابه سلطه النقد الفلسطينيه في تطور اداء البنوك.

1:7 نموذج الدّراسة:

تقوم هذه الدّراسة على اختبار دور رقابة سلطة النّقد على أداء المصارف العاملة في جنوب الضّفّة الغربيّة مقاسا بـ (حماية الموردين والمستثمرين، وسلامة العمليّات المصرفيّة، وتحقيق معدّلات نموّ اقتصاديّ).

المتغيّر المستقلّ : رقابة سلطة النّقد الفلسطينيّة.

المتغيّر التّابع : أداء البنوك والّذي تمّ قياسه انطلاقا من أهداف رقابة سلطة النّقد الفلسطينيّة على البنوك العاملة في جنوب الضّفّة الغربيّة، وذلك من خلال حماية الموردين والمستثمرين، وسلامة العمليّات المصرفيّة، وتحقيق معدّلات النّموّ الاقتصاديّ.

1:8 حدود ومحدّدات البحث:

الحدود البشرية للدّراسة: اقتصرت الحدود البشريّة للدّراسة على أ ومدراء البنوك في جنوب الضّفّة الغربيّة، وأيضا الموظّفون العاملون لدى هذه البنوك،حيث تمّ التّعرّف على مساهمة الرقابة في تطور البنوك في جنوب الضفة الغربية.

الحدود الزّمنيّة: أجريت هذه الدّراسة في العام (2016-2017).

الحدود المكانيّة: اقتصرت هذه الدّراسة على البنوك العاملة في جنوب الضفة الغربية.

الحدود الموضوعيّة: اقتصرت هذه الدّراسة على دراسة دور الرقابة المستخدمة من سلطه النقد الفلسطينية على تطور البنوك العاملة في جنوب الضفة الغربية.

1:9 خطّة الدّراسة:

تتكوّن هذه الدّراسة من خمسه فصول، حيث تناول الفصل الأوّل الإطار العام للدّراسة، بينما خصّص الفصل الثّاني للإطار النّظريّ والدراسات السابقه فيما يخصّ البنوك والرّقابة على البنوك، وكذلك

سلطة النّقد فيما يخصّ البنوك، وايضا الدّراسات السّابقة والتّعقيب عليها، أمّا الفصل الثالث فقد خصّص لمنهجيّة الدّراسة، والفصل الرابع اشتمل على تحليل البيانات والإجابة عن أسئلة الدّراسة، وأخيرا تضمّن الفصل الخامس النّتائج والتّوصيات.

1:10 : مصطلحات ومفاهيم الدّراسة:

سلطة النّقد الفلسطينيّة: الجهة المسؤولة عن تنظيم مهنة الصّرافة في فلسطين، وتحلّ محلّ البنك المركزيّ، نظرا لعدم وجود بنك مركزيّ فلسطينيّ.

(التعريفات من المحافظ لغاية سلطة النّقد الفلسطينيّة مصدرها قانون تنظيم المصارف).

الرّقابة :هي عمليه قياس النتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير وتشخيص اسباب انحراف النتائج الفعليه عن النتائج المرغوبه واتخاذها لاجراءات التصحيح عندما يكون ذلك ضروريا .(الرحاحله وخضور ،2012)

الرّقابة المصرفيّة: هي مجموعة من القواعد والإجراءات والأساليب الّتي تسير عليها أو تتّخذها السّلطات النّقديّة و البنوك المركزيّة والمصارف، بهدف الحفاظ على سلامة المراكز الماليّة للمصارف، وصولا إلى تكوين جهاز مصرفيّ سليم وقادر يساهم في التّنمية الاقتصاديّة، و يحافظ على حقوق المؤسّسة والمستثمرين، وبالتّالي على قدرة الدّولة و الثّقة بأدائها.(جلاوي رشيدة،2008).

المصرف: أيّ مصرف رخّص له بإجراء المعاملات المصرفيّة في فلسطين، وفقا لأحكام قانون المصارف.

تحقيق معدّلات نموّ اقتصاديّ :يعدّ الجهاز المصرفيّ المتمثّل في سلطة النّقد والمصارف التّجاريّة مؤسّسات ماليّة محفّزة للنّموّ الاقتصاديّ، من خلال تحويل المدخلات إلى استثمارات، من خلال إقراض الأموال إلى القطاعات المختلفة الّتي بحاجة للأموال لإتمام استثماراتها، وبذلك تسهم في تحقيق

النّموّ الاقتصاديّ من خلال زيادة الإنتاج وتحقيق الفائدة الاقتصاديّة، من هنا تعدّ المصارف مصدرا من مصادر التنبّؤ بالنّمو الاقتصاديّ (صبّار ،2012).

سلامه العمليات المصرفيه : هي ان تقوم البنوك بتقديم خدماتها والمتمثله بالعمايات المحليه التي تتم عن طريق البنك نفسه او بنوك محليه والعمليات الدوليه التي تتم من خلال بنوك اجنبيه مراسله على نحو سليم ووفقا للقانون وبعيدا عن ايه شبهات (شاهين ،2013)

حمايه الموردين والمستثمرين : وهي ان تقوم المصارف بحمايه مصالح الموردين والمستثمرين والتأكد من ان التعامل معهم يتم بطريقه مهنيه وعادله وضمان حقوقهم وحصولهم على معامله عادله بشفافيه وصدق وامانه والحصول على الخدمات بكل سهوله ويسر وبتكلفه مناسبه وجوده عاليه (العلي ،2008).

الفصل الثّاني

الإطار النّظريّ والدراسات السابقه

المبحث الاول: الرّقابة

المبحث الثّاني: سلطة النّقد الفلسطينيّة

المبحث الثالث: الدراسات السابقه

المبحث الرابع: التعليق على الدراسات السابقه

المبحث الاول: الرّقابة

المطلب الأوّل: الرّقابة

المطلب الثّاني: الرّقابة المصرفيّة

المطلب الثّالث: الرّقابة على البنوك

المطلب الأول: الرّقابة

2. 1.1.1 مقدّمة:

تمثّل الرّقابة محور ارتكاز مهمّا وأساسيّا، تسعى الإدارة من خلاله إلى ضبط النّشاط التّنظيميّ في المؤسّسة، والتّحقّق من سير العمل بخطى صحيحة وفقا للخطط الموضوعة والمرسومة مسبقا، وفي إطار المعايير واللّوائح المحدّدة، بحيث تحقّق في المحصّلة أهدافها المنشودة.

الرّقابة كوظيفة تمارس فقط حينما تؤدّى وظائف الإدارة الأخرى كالتّخطيط، والتّنظيم، والقيادة، واتّخاذ القرارات، وبذلك فإنّ الرّقابة لايمكن أن تخدم الإدارة الفاشلة، أو أن تكون بديلا عنها (شبكه المحاسبين العرب ،2010).

كما تعدّ الرّقابة من الوظائف الإداريّة المهمّة، والّتي ترتبط ارتباطا وثيقا كبيرا بالتّخطيط في منظّمات الأعمال الحديثة، ولقد تطوّرت مفاهيم الرّقابة وفلسفتها ومنظورها الإداريّ بشكل كبير خلال السّنوات الحديثة، وبدلا من أن ينظر إليها كمرادف للسّيطرة والسّلطة والقوّة أصبحت أكثر تشاركيّة وأكثر، شحنا للهمم وتلعب دورا أكثر إيجابيّة في الممارسات الإداريّة (العامري،والغالي، 2007ص 224).

2.1.1.2 مفهوم الرّقابة

الرقابة عملية إدارية مهمة لها أهميتها وأهدافها وأسبابها.

تعاريف:

الرقابة الإدارية بطبيعتها تهتم بقياس وتصحيح أداء المدراء ومرؤوسيهم لغرض التأكد من التنفيذ الصحيح للأهداف والخطط. ونقدم مجموعة من التعاريف التالية(عباس،2001،ص22-23):

- هنري فايول: " الرقابة هي التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة. وغرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تنطبق على كل شيء".
- الدكتور ماهر محمد عليش: عرف الرقابة: " بأنها العملية التي تسعى إلى التأكد من أهم الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة، إنما تنفذ بدقة وعناية. كما تعني الرقابة، من أن النتائج المحققة تطابق ما تتوقعه الإدارة وما تصبو إليه".
- الرقابة الإدارية هي متابعة الأعمال أولا بأول للتعرف على مدى قدرتها على تقويم الخطأ الناتج عن الأعمال، وعادة ما يقوم بهذه المراقبة وحدات تكون داخل تنظيم الرقابة السابقة واللاحقة في الإدارة. والرقابة عي قسم لا ينفصل عن الإدارة والتخطيط والتوجيه، لأنها من وظائفها. فهي إذن لامتثال لنظام لتحقيق الأهداف المرجوة من الخطط وتصحيح أي انحراف فيها. وهي العملية التي يتم من خلالها التأكد من أن نشاطات المنظمة تسير كما هو مخطط لها من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الواردة في الخطة(عياصره واخرون ،2008،ص71-72)
- الرقابة "يمكن اعتبارها ذلك الجزء من وظيفة المدير، التي تختص بمراجعة المهام المختلفة والتحقق مما تم تنفيذه ومقارنته بما يجب تنفيذه، والاتخاذ الإجرائي اللازم في حالة اختلاف مسار الاثنين"(حسونه ،2008،ص119).
- الرقابة الإدارية هي عملية تنظيم وضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف. فهي تزودنا بالأساس الذي يتم بناء عليه مراقبة التصرفات ولإجراءات التي تتم بغرض تنفيذ الخطط الإستراتيجية، بحيث تتمكن الإدارة من معرفة مدى التقدم في تنفيذ الخطط ومدى جودة الأداء، وما هي التعديلات أو التغييرات التي يجب إجراؤها، وأين تحدث هذه التعديلات(حنفي ،2008،ص393).

ومن منطلق هذه التعاريف، يمكن تقديم التعريف الشامل، والذي ينص على أن الرقابة الإدارية هي وظيفة من وظائف العملية الإدارية المتمثلة في مجموعة الإجراءات والأساليب والطرق التي تعمل على قياس الأداء كمًا ونوعًا، ثم العمل على تصحيح تلك الأعمال ومستويات الأداء في جميع المستويات مع التأكد من تحقيق الأهداف والأطر المسطرة من قبل الإدارة والمنظمة.

ومن عموم التعاريف السابقة، نستخلص ما يلي:

- الرقابة الإدارية تهتم بقياس الأداء ومقارنته بتلك المعايير التي تم تحديدها للخطة، ثم تصحيح الانحرافات السلبية، وتدعيم الانحرافات الإيجابية والسلبية عن تلك المعايير.
- الرقابة الإدارية ليست وظيفة مستقلة أو منفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى، وإنما هي وظيفة تكتمل بها العملية الإدارية من بدايتها وحتى نهايتها.
- الرقابة الإدارية وظيفة وعملية تتميز بخاصيتي الشمولية العمومية. فهي تتكون من عدة مراحل وخطوات، هاته المرحل ضرورية لكل مستوى من المستويات الإدارية في التنظيم. وهي ملزمة لجميع الأنشطة، للتأكد التام من أن العمل يسير بدقة نحو تحقيق تلك الأهداف.
- وضع الخطة وتحديد أهدافها، شرطان أساسيان لا يمكن لمدير أن يقوم بالرقابة بدونهما.
- الرقابة تهدف للتحقق من كفاءة أداء العليات التشغيلية في الشركة، والتحقق من الالتزام بالوانين واللوائح والسياسات التي وضعتها الإدارة.
- الرقابة فيها ضمان لحسن سير العمل. فالرقابة تضمن لنا نتائج سليمة في العمل لأنها تضع الأجهزة المسؤولة على مدى ما حققته الوحدات الاقتصادية أو القطاعات النوعية من أهداف تسويقية إنتاجية مالية، وذلك عن طريق الرقابة الداخلية أو الخارجية أو الاثنين معا.

- الرقابة تحقق العدالة ويكمن ذلك في معرفة المقصرين من العاملين وتشجيع العمال الذين يبذلون الجهد لرفع مستوى تنفيذ الخطط.
- الرقابة تنير الطريق أمام الإدارة لمعرفة مستوى العمل، لأنها تزود المديرين بما يلزم من معلومات كافية تمكنهم من متابعة العمال وإرشادهم، ولجميع الموارد الأخرى بصفة دورية.
- الرقابة فيها تجويد وتصحيح الخطأ الذي يقع في العملية الإنتاجية عن طريق إعادة النظر ي السياسات والنماذج والخطط الموضوعة.
- التنسيق بين المجموعة الواحدة بتحقيق أقصى نتائج إيجابية وتنفيذ الخطط بشكل سليم وسريع، وكشف مواطن الضياع بطريقة سريعة.

2.1.1.3: أسباب الرقابة

هناك مجموعة من العوامل والمسببات التي تبرز أهمية الرقابة والتي تتلخص فيمايلي (الشريف والكردي،2004،ص427-429):

أ. **البيئة:** تمتاز البيئة المعاصرة بخصائص كثيرة منها التعقيد وعدم اليقين، هذا ما يحتم على المنظمات ضرورة التجاوب مع التغيرات البيئية. فالرقابة تمثل أحد القنوات الرئيسية لتوصيل المنظمة إلى حالة التجاوب السريع مع المتغيرات البيئية.

ب.تعقد التنظيم: التنظيمات الإدارية المعاصرة تتميز بالتعقد الشديد، والذي أصبح أكبر من طاقة أي مدير في متابعته والسيطرة عليه. ولكن من خلال الرقابة الفعالة يستطيع المدير متابعة النشاط المسؤول عنه من خلال المعلومات الرقابية التي تعد ضرورية لضمان سير عمليات المنظمة.

ج. التراكم: الخطأ البسيط والصغير الذي لا يكتشف اليوم يصبح خطرا كبيرا في اليوم التالي. وإدارة المنظمة التي لا تستطيع معرفة سبب الانحراف البسيط في تكلفة الإنتاج وتتغاضى عنه في الوقت القصير، لا بد وأن تفاجئ بع ذلك بأنها في موقف وموقع التخلف بالنسبة للآخرين. فنظام الرقابة الجيد، يمكن المديرين من اكتشاف الأخطاء في وقت مبكر يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

2.1.1.4: أهمية الرقابة

الرقابة عملية ديناميكية شاملة بمعنى بأنها ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية. وتنصب على جميع مدخلات المنظمة ومخرجاتها. وتشمل جميع المستويات الإدارية، وتباين أهميتها في النقاط التاليه(عياصره ،2008،ص72-73):

- الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف،والسبب في ذلك أن الرقابة يبرز فيها الوقوف على تنفيذ الخطط وتقوم على كشف المشاكل والصعوبات المترتبة عليها. كما تقوم الرقابة في الوقت المناسب على توجيه الإدارة لضرورة اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تفادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط.
- الرقابة تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج، وذلك عن طريق النظر لظروف التشغيل الفعلي أو بالنظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل مهم في تطبيق الخطط. وتعديل هاته الأخيرة يكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أن تكبر دائرة الانحراف بشكل لا يمكن بعده بمن تحقيق الخطط الموجودة.

2.1.1.5: أهداف الرقابة

أهداف الرقابة تتجاوز عملية كشف الأخطاء والانحرافات إلى عملية الإصلاح الإداري، لما تتضمنه من إعداد ومتابعة وتقويم، إلى تنمية روح الإبداع والابتكار عن طريق كشف وتحديد الجهود الخلاقة التي تستحق الثناء والتشجيع ، وهي أيضا تلامس معاني الثواب والعقاب في مغزاه الإيجابي التصحيحي والتطويري للوظائف والأعمال والسلوك البشري فرديا كان أو جماعيا . وعموما أهداف الرقابة هي(خليل ،2005،ص184):

1- **الهدف الإصلاحي:** ويقوم على دعامتين هما تشخيص الانحراف أو الخطأ الإداري ووصف العلاج الملائم أو الحل الأفضل لتصحيح الأخطاء وتقويمها.

2- **الهدف التشجيعي:** ويتمثل في التحفيز إذ تسعى الرقابة نحو ترسيخ مبدأ الرعاية الكاملة والمتساوية لحقوق ومزايا العاملين، وضمان مكافأة وإثابة السلوكيات والجهود الملتزمة والمبدعة. كما هي كفيلة بمعاقبة المقصِّرين في واجباتهم.

3- **الهدف العقابي:** ويمثل الطابع الجزائي من المعالجة على ما ارتكب من أخطاء عبر تحديد المسؤولية وتحديد جوانب الخلل الحاصل بعدم التكرار ووقف ضياع وهدر الوقت والجهد، لكن مع عدم التعسف والظلم، لأن ذلك من شأنه تضييع الهدف الإيجابي للرقابة.

كما أن أهداف عملية الرقابة الإدارية تتعدى ما ذكرناه سابقا وذلك بـ (حسونه ،2008،ص119):

– ضمان التناسق والتكامل من خلال الاتصال الفعال والموثق بين مختلف المستويات الإدارية سواء كانت أفقيا أو عموديا.

– حماية الصالح العام وهي محور الرقابة وذلك بمراقبة النشاطات ويُسَيِّر العمل وفق ما خطط له وبرمج له في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة وتكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية.

– الرفع من كفاءة الأفراد والآلات من خلال صقل أفكار العمال نحو الابتكار والتجديد أثناء القيام بالأعمال.

– توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة للتدخل السريع لحماية الصالح العام واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء.

2.1.1.6: أنواع الرقابة الإدارية ومجالات استخدامها

هناك أنواع مختلفة للرقابة بحسب المعيار المستخدم فيس تصنيفها . كما وأن الرقابة تستخدم في مجالات عدة.

الفرع الأول: أنواع الرقابة

نتطرق لأنواع الرقابة الإدارية من خلال المعايير التالية(عليان ،2007،ص196):

أولا– الرقابة من حيث توقيت حدوثها: والتي تشمل على:

1– الرقابة الوقائية: يطلق عليها الرقابة التنبؤية وتسعى لاكتشاف الأخطاء أو المشكلات من قبل والاستعداد لها والحيلولة دون وقوعها. ويتطلب هذا، القدرة على التنبؤ من خلال الدراسة الفاحصة والتحليل الدقيق للمعطيات المختلفة لبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وفي ضوء إمكانيات المنظمة ومواردها.

2- **الرقابة المتزامنة:** وهي التي تراقب سير العمل أول بأول. فتقيس الأداء وتقيمه بمقارنته مع المعايير المحددة سابقا لاكتشاف الخطأ وقت حدوثه، والعمل على معالجته فور المنع استفحال أثره.

3- **الرقابة اللاحقة:** تسمى بالبعدية لأنها تتم بعد الانتهاء من تنفيذ العمل، إذ يتم مقارنة الإنجاز الفعلي مع المعايير المحددة لرصد الانحرافات والإبلاغ عنها مع إعطاء الحلول المقترحة لعلاجها قصد تلاقيها مستقبلا.

ثانيا- الرقابة من حيث شموليتها: ونجد في هذا المعيار الأنواع التالية:

1- **الرقابة الشاملة:** وتسعى لتقييم الأداء الكلي للمنظمة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف الموضوعة.

2- **الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية:** وتسعى لتقييم الأداء والإنجاز الفعلي لدائرة معينة أو قسم محدد في المنظمة لمعرفة مدى كفاءته في أداء العمل وتحقيق الأهداف المرسومة له.

3- **الرقابة على مستوى الفرد "الفردية":** تسعى لتقييم أداء الفرد وإنجازه ومعرفة مستوى كفاءته في العمل وسلوكه فيه ومدى إسهامه في تحقيق الأهداف الموضوعة لدائرته أو لقسم الذي يعمل فيه.

ثالثا- الرقابة من حيث المصدر: وتنقسم إلى:

1- **الرقابة الداخلية:** تأتي من داخل المنظمة ويمارسها المسؤولون أو الرؤساء أو المديرون أو قد يعهد بها أحيانا إلى وحدة إدارية متخصصة بالعملية الرقابية وتتم الرقابة ضمن هذا النوع على الأفراد والمواد الخام ومصادر المعلومات وعلى الخدمات وعلى الأجهزة والأدوات المستخدمة وغيرها.

2- **الرقابة الخارجية:** تقوم بها أجهزة رقابية متخصصة من خارج المنظمة تابعة للحكومة أو كانت تابعة للمؤسسة الأم.

رابعا- الرقابة من حيث نوع الانحراف: وتتفرع إلى:

1- الرقابة الإيجابية: تسعى لتحديد الانحرافات الإيجابية والمفيدة عن الخطة الموضوعة وتحليلها ومعرفة أسبابها والعمل على الإفادة منها مستقبلا.

2- الرقابة السلبية: تسعى لتحديد وكشف الانحرافات السلبية عن الخطة الموضوعة وتحليلها، ومعرفة أسبابها والعمل على إيجاد الحلول الناجعة لها لتلافيها وعدم الوقوع فيها مستقبلا.

خامسا- الرقابة من حيث طريقة تنظيمها

1- الرقابة المفاجئة: تتم بشكل مفاجئ دون سابق إنذار بقصد الاطمئنان على حسن سير العمل ورصد الانحرافات إن وجدت.

2- الرقابة الدورية: تتم في فترات زمنية محددة كل أسبوع أو كل شهر أو كل سنة.

3- الرقابة المستمرة: وتتم عن طريق المتابعة المستمرة والتقييم المستمر لأداء العمل في المنظمة.

2.1.1.7: مجالات استخدام الرقابة

استخدام عملية الرقابة في كلا القطاعين العام والخاص. فبالنسبة للقطاع الخاص فهي تستخدم على مستوى جميع الوظائف وإداراتها الفرعية والهدف منها التأكد من تحقيق الأهداف. أما على مستوى القطاع العام، فهي تستخدم حسب طبيعة نشاط المؤسسة أو الدائرة. وعادة ما تمارس لغرض التأكد من انضباط الأفراد في عملهم وحسن تنفيذهم للقوانين والأنظمة والتعليمات والتقيد باللوائح التنظيمية، إضافة لحسن استخدام الأدوات والوسائل والأجهزة المختلفة . ومن أهم مجالاتها(عليان ،2007،ص203-207):

- **الرقابة على الأهداف** للتأكد من أن الأهداف الموضوعة واضحة ومفهومة للجميع، ثم العمل على إعادة صياغتها أو توضيحها إذا ظهر أي نوع من الغموض فيها والتأكد كذلك من أن الأنشطة والأعمال في المنظمة تسير في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق الأهداف.
- **الرقابة على السياسات،** وتهدف الرقابة هنا إلى التأكد من أن الأعمال في المنظمة تسير وفق السياسات والأطر المقررة ودراسة الانحرافات عنها. وتصحيح الأخطاء فور وقوعها أو ربما تعديل السياسات نفسها إذ استدعى الأمر ذلك.
- **الرقابة على الإجراءات:** وتهدف الرقابة للتأكد من التزام جميع العاملين في المنظمة بإجراءات العمل المقررة واكتشاف الانحرافات في هذا المجال ودراستها إن وجدت. وكذا دراسة مدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات بما يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال.
- **الرقابة على التنظيم:** تهدف للتأكد من الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدود وأوجه النشاط والتقسيمات التنظيمية وعلاقة السلطة والخرائط التنظيمية ومواصفات الوظائف وخرائط العمل وإجراءاته والدور المحدد للجان والوحدات الاستشارية المختلفة. وأيضا التأكد من توافر الانسجام

والتعاون التام على جميع المستويات الإدارية رأسيا وأفقيا. وفي حال وجود الانحراف عما هو مرسوم ومحدد في أي من هذه الجوانب لكون التعديل أو التغيير أمرا مطلوبا.

- **الرقابة على مصادر المعلومات:** وذلك عن طريق بناء مجموعات مكتبية كملائمة ومتوازنة تلبي حاجات المستفيدون، ورغباتهم إلى أقصى درجة ممكنة وتتماشى مع متطلبات الخدمة المعلوماتية الحديثة. وهناك ثلاثة مصادر لهذه الرقابة هي الدولة، إدارة المنظمة والمستفيدون.
- **الرقابة على خدمات المعلومات وتسويقها:** تتعلق بكمية ونوعية تكلفة وسرعة الخدمات المقدمة إلى المستفيدين ومقارنتها بما خطط لتقديمه من خدمات أو مقارنة الخدمات المقدمة للمستفيدين في فترة معينة مع ما سبق تقديمه في فترات مماثلة في الماضي أو مقارنة هاته الخدمات بنظيراتها من منظمات أخرى وذلك بغرض اكتشاف الانحرافات والعمل على تصويبها . ومن المعايير الرقابية المهمة، هي درجة رضا المستفيدين ودرجة تنوع حداثة جودة وسرعة تقديم خدمات المعلومات.
- **الرقابة على المستفيدين:** وهي نوع من الرقابة غير المباشرة ومن المعايير المختلفة في مجال الرقابة على المستفيدين، نذكر عد المستفيدين نذكر عدد المستفيدين ونوعياتهم، عدد شكاويهم درجة رضاهم وكذا درجة تفاعلهم مع أنشطة المنظمة.

ونجد أيضا أن الرقابة تستخدم على موارد المؤسسة بحيث(الشريف واخرون ،2004،ص430):

- **الرقابة على الموارد المادية:** وتشمل الرقابة على المخزون والرقابة على المشتريات وكذا الرقابة على الجودة لضمان تطابق السلع المنتجة بمستويات الجودة المحددة لها، والرقابة الفنية على الآلات والتي تستهدف استخدام الآلة المناسبة بما يتفق مع نوع وحجم العمل المطلوب.
- **الرقابة على الموارد البشرية:** وتتضمن بعض الأنشطة كاختيار العاملين ووضعهم في الأعمال الملائمة لهم وتدريبهم، ووضع معايير لتقييم الأداء والرقابة على مجال السلوك والتصرف ونعني

بذلك مراقبة سلوك الأفراد داخل المنظمة، وفي كل إدارة أو قسم، وقياس مدى التزامهم بتطبيق القواعد واللوائح وكذلك قياس مستوى الروح المعنوية لدى الأفراد.

- **الرقابة على الموارد المالية:** تعتبر أهم أشكال الرقابة وينظر إليها من زاويتين أولهما الرقابة على الموارد المالية نفسها من حيث تدبير القدر الكافي من الأموال اللازمة للإنفاق على نشاط المنظمة، أي ألا تكون الأموال أقل من اللازم أو أكثر من ذلك ، وذلك لتفادي الإسراف في الإنفاق. أما الزاوية الثانية، فتتمثل في أن جميع الموارد الأخرى للمنظمة مادية وبشرية وإعلامية وتحتاج إلى موارد مالية. فالمخزون الزائد يكلف المنظمة أموالا ونفس الأمر بالنسبة للاختيار غير السليم أو التنبؤ غير الدقيق.
- **الرقابة على الإنتاج:** وتستخدم للتأكد من ن كمية الإنتاج وجودتها وعدم وجود هدر في المواد والمستلزمات.
- **الرقابة التسويقية:** وذلك بغية التأكد من أن كمية مستوى الطلب على منتجات المؤسسة يجب أن تكون كما هو مقدر له في خطة المبيعات الموضوعة مسبقا،ويدخل ضمن هذا المجال للتأكد من أن الحملات الإعلانية تحقق هدفها وكذلك مراقبة مدى رضا المستهلك عن هذه المنتجات

وعموما يمكن القول بأن الرقابة الإدارية تعني بها كل المنظمة بمختلف مستوياتها، نشاطاتها ، مراكزها ومواردها.

2.1.1.8: مكونات نظام الرقابة وعوامل نجاحها

الرقابة عملية قائمة بذاتها. لذلك كان لابد من وجود عناصر تشكل الركائز التي تقوم عليها هاته العملية وتستعرض فيما يلي أهم هذه العناصر والعوامل التي تؤدي طبعا لنجاح للعملية الرقابية.

الفرع الأول: مكونات العملية الرقابية : تتكون الرقابة مما يلي(عباس،ص27-30):

1- **الهدف:** يستخدم الهدف أو الأهداف في الخطة كأدوات لقياس وتقييم الأداء مع ما هو مخطط له ومرسوم له.

2- **المعيار:** هو كمية أو نوعية العمل (أو الاثنين معا)، المطلوب إنجازه من فرد أو مجموعة أفراد أو من المؤسسة ككل في زمن معين وتكلفة محسوبة. ويعتبر المعيار بالنسبة للرقابة الأداة الحيوية لها. فهو يوضح ما هو مطلوب إنجازه، وفي نفس الوقت يكشف عن الانحرافات عند مقارنة المعيار مع ما تم تحقيقه فعلا فالمعيار. يجب أن يكون مدروسا عند وضعه، ويتسم بالوضوح وأنه يكون مفهوم. ومن شروطه:

- احتواء المعيار على طريقة لتقييم الإنجاز الفعلي والتمييز بين درجات الانحراف الإيجابي والسلبي حتى يكون الحكم عل مستوى الأداء عادلا.
- لن يكون المعيار قابل للتطبيق في جميع الحالات المماثلة لنشاط معين، ولا يجوز أن تكون هناك ازدواجية في تطبيق المعيار على تلك الأنشطة المتماثلة.
- أن يعطي المعيار الملائم ثقلا كبيرا للانحرافات الإيجابية، وتوقيت حدوثها وأسبابها، لأن من شأنها تدعيم موقف المؤسسة وإداراتها ككل، وتعمل على تقدمها وازدهارها.

3- **نوع الرقابة:** استعرضنا سابقا أنواع الرقابة، وذكرنا أن تصنيفها يعتمد على نوع المعيار المستخدم في التصنيف. ويمكن لمؤسسة أن تختار أكثر من نوع في آن واحد يلائم طبيعة نشاطاتها وأهدافها.

4- **الأدوات الرقابية:** أدوات الرقابة متعددة واختيار المؤسسة لإحداها يتوقف على طبيعة الرقابة، نوعها ومجال استخدامها. ومن الشروط الواجب توافرها في الأداة الرقابية الملائمة هي أن تكون الأداة قادرة على كشف الانحراف في الخطط والتبليغ عن هذا الخطأ بسرعة، وأن تكون الأداة

الرقابية الملائمة قليلة التكلفة نسبيا إضافة إلى مرونتها، أي الأداة الرقابية تكون قابلة للتعديل وتتضمن إجراءات تصحيحية.

5- **نظام جيد للاتصال:** ويعد ذلك أمرا ضروريا لنقل المعلومات والأوامر واستقبال النتائج وكذا اتخاذ الإجراءات اللازمة في كل الحالات. وعليه تعتبر مهارة الاتصال أداة فعالة يحتاج إليها المدير ومساعديه ومرؤوسيهم في عملية الإشراف والتوصية والرقابة والمراقب الناجح هو الذي يصرف جزءا من وقته وجهه في عمليات الاتصال لتحقيق التفاعل المستمر بينه وبين مرؤوسيه.

6- **المسؤول عن اتخاذ القرار بمعالجة الانحراف:** تتوقف الإجابة على هذا السؤال، على أمور عديدة منها طبيعة العمل والظروف الداخلية العامة والطريقة التي تدار بها. فهناك من المؤسسات تدار بطريقة مركزية حيث تكون عملية اتخاذ القرار محصورة بيد المدير، وبعضها الآخر يُدار بطريقة لا مركزية أين تكون درجة تفويض السلطة كبيرة. وتبعا لذلك تكون قاعدة المشراكة في اتخاذ القرار بمعالجة الانحرافات، ويتركز اهتمام المدير على الاستثناءات فقط.

7- **نظام التبليغ:** ويعني ذلك تحديد طرق وإجراءات الإخبار عن الخبر وسرعة الإبلاغ عن الأحداث لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة ، ومن له الحق أو صلاحية التبليغ، وحتى يتم ذلك.

الفرع الثاني: عوامل نجاح الرقابة الإدارية: حتى تتمكن الرقابة الإدارية من القيام بمهامها بشكل فاعل، لابد من توافر العوامل التالية(عياصره،2008،ص77-78):

1- **المرونة:** وهذا يعني أن تكون وسائل الرقابة الإدارية، خطواتها وأساليبها قابلة للتغيير والتبديل والتطوير حسب ظروف العمل، وما يطرأ من مستجدات أثناء الممارسة.

2- **الملائمة:** وهذا مهم لنجاح الرقابة، حيث يشترط أن تتناسب الرقابة مع العمل المطلوب من قبل المؤسسة، والتي تؤدي إلى اختلاف في الخطط والبرامج في ضوء ظروف المؤسسة وأهدافها، وكذا تمويلها. فنظام الرقابة في المؤسسات لضخمة، يجب أن يكون مناسب لذكي تم السيطرة على العاملين وعلى وحدات التي يعملون بها. أما في المؤسسات الصغيرة، يكون نظام الرقابة سهل وبسيط، بحيث يستوعب صغر المؤسسة.

3- **الوضوح:** وهي أن تختار الرقابة الوسائل الواضحة التي تمنع في الوقوع في التناقض أو الازدواجية مع الأجهزة المشابهة في العمل. وان تعمل على تحديد هذه الوسائل بشكل يسمح لجميع الأجهزة الخاضعة للرقابة الإلمام بها. لأن الهدف هو التوصية والإرشاد والتصحيح، وليس النظر إلى العيوب فقط، ويكون بذلك الجهاز تحسيسي إضافة إلى أنه جهاز رقابي.

4- **قلة التكاليف:** يجب أن تمتاز الرقابة بقلة التكاليف، وإلا فلا جدوى من ذلك، لأنها تشكل عبءا إضافيا على موارد المنظمة.

5- **الدقة:** يجب أ، يكون الجهاز الرقابي جهاز سريع في تحديد الأخطاء قبل حدوثها، لأنه يساعد على إيجاد الحلول بالشكل المناسب، دون أن يكون هناك عوائق تعرقل ديناميكية المؤسسة بالشكل الصحيح.

6- **الفعالة:** تنطبق هذه الخاصية على الجهاز الرقابي الذي يكون قائم لجميع أعماله، من اكتشاف الخطأ، غلى غاية معالجته والتوجه نحو التنفيذ الصحيح. فيكون الجهاز الرقابي فعال حتى يحقق الغاية التي وضع من أجلها.

7- **التكامل**(عياصره ،2008،ص77-78): يتكامل النظام الرقابي مع سائر النظم التنظيمية الأخرى، خاصة التخطيط. وهنا تبرز أهمية تحيق درجة مرتفعة من التنسيق والتكامل بين أنشطة

ووظائف المنظمة بالرقابة. كما يجب النظر إلى النتائج المتحصل عيها من النظام الرقابي على أنها مصادر هامة للمعلومات اللازمة للوظائف الفرعية الأخرى.

8- **المفهوم لشامل للموضوعية:** نظام الرقابة يجب أن يكون ويقوم على معلومات واقعية وليس مجرد فبركة لا تمثل الواقع.

9- **التوقيت:** من الضروري أن يزود النظام الرقابي المديرين بالمعلومات في الوقت المناسب وهذا يعني حصول المدير على معلومات لخطة ما، ويختلف التوقيت الملائم لتدفق المعلومات من مستوى لآخر. فالحاجة لتوقيت المعلومات الرقابية، ترتبط دائما بعدم التأكد.

2.1.1.9: الرقابة كعملية أو كوظيفة إدارية

إذا كان التخطيط يمثل أحد وجهي عملة ما فالرقابة هي الوجه الثاني لنفس العملية. فالوظائف الإدارية عبارة عن دورة تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالرقابة. ويأتي التنظيم والتوجيه في مركز وسط عندما تبدأ المنظمة في تنفيذ الخطط الموضوعة.

2.1.1.10 : علاقة الرقابة بالتخطيط

المتعارف عليه أن التخطيط وظيفة تسبق الوظائف الإدارية أخرى، والتي من ضمنها الرقابة. إلا أن ذلك لا يمنع أن تكون وظيفة الرقابة سابقة لوظيفة التخطيط في بعض الحالات، ومكملة لها في البعض الآخر (عياصره ،2008،ص62).

يستفيد المخطط عادة من المعلومات التي توفيرها التغذية العكسية من منطلق أن الخطة هي تركيبة من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد والخطوات الواجب إتباعها لتنفيذ مهام محددة على شكل

أهداف ومعايير خلال فترة محددة. ثم يأتي دور المراقب ليتولى مهمة الإشراف والمتابعة والتقييم، والقيام لما تم تنفيذه بهدف اكتشاف الانحرافات بين مستويات الأداء الفعلية والمتوقعة.

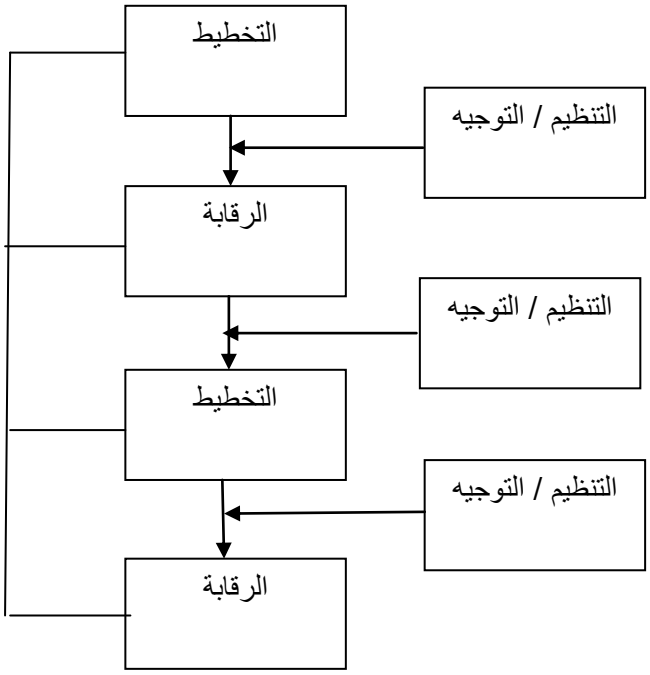
الأهداف الواردة في الخطة والتي قد تكون على شكل ميزانية تقديرية أو أعداد أو كسب لوحدات الإنتاج من السلع والخدمات أو لمستوى الأداء تعتبر بحد ذاتها معايير رقابية يجب تحقيقها. وإذا ما حصل عدم تطابق بين الهدف أو المعيار والأداء الفعلي، فيكون هناك انحراف يجب التنبه إليه ومعالجته. فقد يكون السبب وراء هذا الانحراف الأفراد المسؤولين عن عملية التنفيذ، أو قد يكون السبب هو المبالغة في وضع الأهداف والمعايير في الخطة نفسها. أي قد تكون الخطة غير واقعية يصعب على المنفذ في ظل لظروف المتاحة للوصول إليها أو تحقيقها. وفي هذه الحالة يجب على المخطط القيام ببعض التعديلات الضرورية، أو تغيير الخطة إذا لزم الأمر لتتلاءم مع الواقع الفعلي للمنظمة والظروف المحيطة

إذن فلكي تكون عملية الرقابة الإدارية تتسم بخاصية الفعالية لابد من اتساقها وتكاملها مع وظائف الإدارة الأخرى، لاسيما منها التخطيط.

2.1.1.11: علاقة الرقابة بالوظائف الأخرى

لدينا الشكل التالي(الشريف واخرون ،ص370):

الشكل رقم (01): علاقة الرقابة بالوظائف الإدارية الأخرى



المصدر: علي الشريف وآخرون، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003، ص370.

إذا نظرنا إلى الشكل، نجد أنه فور الانتهاء من عملية التخطيط ، يتم إعداد الجهاز التنفيذي الذي سوف يتولى إنجاز تلك الخطط (وظيفة التنظيم) بمعنى حصر الموارد المالية، المادية والبشرية، وإسناد لمهام وإصدار الأوامر، وتفويض السلطات والمسؤوليات بما يضمن اتجاه الجهود نحو تحقيق أهداف الخطة (وظيفة التوجيه) مع بدأ التنفيذ ومع عمليات المتابعة ليحصُل المدير على نتائج فعلية.

ويتم المقارنة بينها وبين الأهداف المحددة سلفا. وعلى ضوء هذه المقارنة يتم تقييم الموقف كل (وظيفة الرقابة) وفي أغلب الحالات، فالنتائج الفعلية تكون منحرفة عن النتائج التقديرية هذا الوضع يحتم

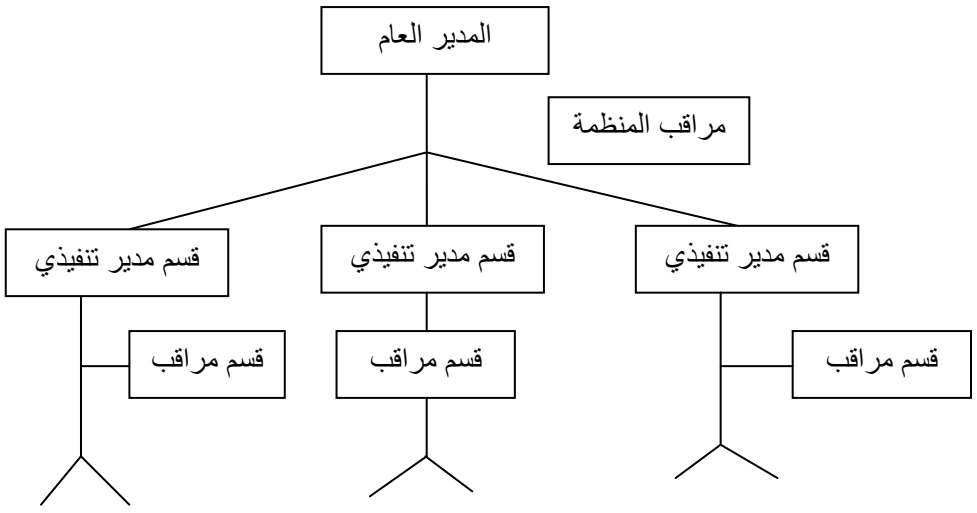
ضرورة اتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية أو بتصحيح الأداء. هذا التعديل الذي تم بناء على تقارير الرقابة يتبعه تعديل الخطط مرة أخرى مع ظهور دورة جديدة بمتغيرات وتحديات جديدة أيضا.

وهنا يمكن الإشارة إلى التسلسل الرقابي. فالرقابة شانها شأن الممارسة الإدارية لا يمكن قصرها أو تحديدها على مستوى إداري واحد، لأنها تتكرر عندما تمارس وظائف الإدارة الأخرى في جميع المستويات (العليا والوسطى والمباشرة) أي أن الرقابة تتم على نفس مستوى التسلسل خاصة أن هناك مراكز للقيادة واتخاذ القرارات تمركز فيها السلطة والأعمال وكيفية تنفيذها لها دور كبير في التتابع الأفقي للرقابة بين الموظفين، ويكون ذلك على المستوى التنظيمي. وهذا الأخير الذي يكون أو يقوم أساسا على أن الشخص يراقب عمل من سبقه ومن يليه يراقبه في تلقي أوامر العمل ولابد من اكتشاف الخط. أما في الأعلى فالرقابة تتم تلقائيا.

2.1.1.12 : **مسؤولية الرقابة**(الشريف واخرون ،ص371)

تتمثل مسؤولية الرقابة كالآتي:

الشكل رقم (02): مسؤولية الرقابة



المصدر: علي الشريف وآخرون، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 338.

كما يتضح من الشكل، فإن النشاط الرقابي يمثل مسؤولية مشتركة بين المديرين التنفيذيين في المستويات المختلفة وبين الاستشاريين المتخصصين.

المديرون التنفيذيون: الرقابة بمفهومها الحقيقي تعتبر مسؤولية جميع المديرين. فجميعهم يشتركون ي تصميم النظام الرقابي وجميعهم مسؤولون عن تحقيقه واستخدامه وتطبيقه، كما أن جميعهم أو أغلبهم محكومون به.

عند التمعن في الشكل، نجد أن المدير العام يعتبر مسؤولا عن الرقابة لشاملة على المنظمة ككل. أي رقابة الأداء الكلي للمنظمة بنفس المنطق. كما أن المدير التنفيذي لكل قسم من الأقسام الرئيسية يكون مسؤولا عن الرقابة للقسم الذي يرأسه. هؤلاء المديرون بصفة عامة يملكون قدرا من الاستقلالية في تعديل النظم الرقابية التي يستخدمونها بما يتماشى مع تفضيلاتهم ووجهة نظرهم في كيفية تطبيق تلك النظم، ولكن يشترط أن تكون تلك النظم رغم تباينها نتيجة لاختلاف التفضيلات، وتنوع وجهات النظر في حدود الإطار الكلي والنظام الشامل للرقابة على المنظمة.

الاستشاريون المتخصصون في معظم المنظمات تخصص مسؤولية الرقابة لواحد أو أكثر من الاستشاريين المتخصصين يطلق عليهم اسم المراقب. وكما هو واضح من الشكل السابق، يوجد مراقب في المستوى الأعلى، ومراقب لكل قسم في المستوى التالي.

إن وجود الاستشاريين المتخصصين مع المديرين التنفيذيين يدفعنا إلى إثارة التساؤل عن كيفية توزع مسؤولية الرقابة بين الاستشاريين والمديرين.

الرقابة تعتبر مسؤولية من يملك حق إصدار القرار التصحيحي، وهو بلا جدال المدير التنفيذي بغض النظر عن موقعه التنظيمي. أما عهن المراقب، فإنه يعتبر فردا متخصصا كما يساهم في تصميم النظام الرقابي وفي تفسير المعلومات الخاصة بمستوى الأداء، وله حق تقديم التوصيات بخصوص

التصرف التصحيحي الملائم. لكن القرار النهائي في جميع مراحل العملية الرقابية، يكون من حق المديرين التنفيذيين في جميع المستويات.

2.1.1.13 : بناء نظام الرقابة الإدارية

لكي تكون عملية الرقابة فعالة أو ذات كفاءة عالية، هناك جملة من الخطوات أو المراحل المتعارف عليها في أدبيات الإدارة العامة، تميز عملية الرقابة عن غيرها من عناصر العمليات لإدارية الأخرى، يمكن إجمالها في المراحل التالية:

المطلب الأول: تحديد أهداف ومعايير الرقابة

أولا- تحديد أهداف الرقابة الإدارية(حشيم ،2002،ص368-369)

يعتبر تحديد الهدف من عملية الرقابة العامة، من أهم وأول متطلبات وجود عملية فعالة للرقابة. ويلاحظ في هذا السياق، بان أجهزة الرقابة تواجه صعوبة ملحوظة في وضع تحديد دقيق وواضح لمفهوم المصلحة العامة، أو الأهداف المنشودة للسياسة العامة للمنظمة.

وإذا كان الغموض يكتنف مفهوم المصلحة العامة والأهداف المنشودة لها، فمن الملاحظ أن الهدف الذي تعمل من أجله أجهزة الرقابة العامة قد يكون بدوره غير محدد ولا يعني هذا بالضرورة، أن مفهوم لمصلحة العامة الذي يعتبر هدفا أسمى تسعى منظمات الإدارة العامة إلى تحقيقه هو مفهوم غامض.

إن هدف الرقابة قد يكون إما هدفا عاما يتمثل في قيام أجهزة الرقابة بإشراف دائم على مستوى نظام الإدارة ككل، وهدفا خاصا ومحددا يتمثل في مراقبة قطاع معين على مستوى نظام الإدارة. ففي حالة تحديد هدف عام، تقوم أجهزة الرقابة بالإشراف والمتابعة وقياس الأداء الفعلي، إل جانب تحديد مهام أجهزة الرقابة الرئيسة التي تنحصر في العادة في تبنيه المنظمات إلى معرفة الإنحرافات، أو الأخطاء

قبل وقوعها، أو حال وقوعها، ما يترتب على ذلك من اتخاذ إجراءات وترتيبات مناسبة في كلا الواقعتين. أما فيما يتعلق بتحديد الأهداف الخاصة، فيلاحظ أنها تنصب على متابعة نشاطات منظمة معينة.

كما تأخذ عملية الرقابة في الحسبان مدى إمكانية وقابلية أو عدم قابلية الأهداف العامة والخاصة لتحقيق والمتابعة . كما تعكس أهداف عملية الرقابة العامة من ناحية متغير الزمن، بحيث تكون هذه الأهداف إما أهداف عامة أو خاصة طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل. وتعكس من ناحية أخرى عامل القياس بحيث تكون أهداف كمية وأخرى كيفية. وتحديد أهداف الرقابة بوضوح، يلزم المنظمات التقيد بها ليسهل القيام بها وتنفيذها.

ثانيا– تحديد معايير واضحة للرقابة العامة(عباس ،2001،ص368)

يقصد بمعايير الرقابة الأوجه أو الأسس المتعارف عليها والتي يجب أن تتقيد بها منظمات الإدارة العامة أثناء تنفيذ السياسة العامة للمنظمة. وتظهر معايير الرقابة في حالة وجود فجوة بين المعايير الموضوعة للرقابة وبين تطبيق نظام الإدارة الفعلي وأن أي انحراف عن هذه المعايير الموضوعة يعتبر في حد ذاته مؤشرا هاما على زيادة أهمية عملية الرقابة.

فالمعيار هو أداة قياس لكمية أو نوعية (أو الاثنين معًا) العمل المطلوب إنجازه، وذلك للمقارنة بين الإنجاز الفعلي ونمطية العمل وبالتالي فوضع المعيار وتحديده ما هو إلا عملية تقديرية أو تنبؤية محسوبة وفق أسس مختلفة حسب طبيعة ومجال العمل.

ويقترح **رالف ديفس** وضع المعايير لجميع النشاطات التي تسهم في تحقيق الهدف العام للمنظمة. كما يوصي بوضع معايير للخدمة، تشمل تطوير السلعة أو الخدمة المعينة ومعايير للسياسات. والمهام تشمل كذلك تقييم الهيكل التنظيمي للمنظمة، وطريقة عملها، بالإضافة إلى وضع معايير أخرى لتقييم

المرافق المادية كالآلات والمباني ووسائل النقل والإمكانيات الموضوعة تحت تصرفها وتحديد مواصفات الأفراد الذين تحتاج إليهم ومستوى الأداء المطلوب منهم.

ومن بين الطرق التي تستخدم في تصنيف أنواع المعايير وتحديديها، يتمثل في وضع معايير لكل مجموعة من المجالات الرئيسية، وهي: الإنتاجية – اتجاهات الموظفين – وضع المنظمة – الربحية – جودة المنتج – المسؤولية الاجتماعية – تطوير الأفراد وتأهيلهم. والتوازن بين الأهداف قصيرة الجل ، والأهداف طويلة الأجل.

ومحور تركيز أجهزة الرقابة يجمع بين المعايير الكمية والكيفية. فالمعايير الكمية التي تلجأ إليها أجهزة الرقابة التزام أعضاء منظمات الإدارة بساعات العمل الرسمية، حجم الإنتاج، حجم المصاريف والإيرادات. أما فيما يتعلق بالمعايير الرقابة الكيفية، فإنما تتمحور في العادة في حسن أو سوء معاملة أعضاء المنظمات، طبيعة العلاقات السائدة بين أعضاء التنظيم. ويمكن الإشارة هنا إلى أنه عادة ما تكون المعايير مشتقة من أهداف المنظمة ومتوافقة معها تماما . ومن الطبيعي أن تتفاوت معايير الرقابة من حيث التحديد التفصيلي لها باختلاف المستوى التنظيمي، أين تكون المعايير أكثر عمومية وتزداد درجة التحديد ولتفصيل كلما اتجهنا هبوطا.

المطلب الثاني: قياس الأداء ومقارنته بالمعايير

وتشمل هذه المرحلة على عدة خطوات فرعية هي(العريف ،2003،ص375-377).:

أولا- قياس الأداء

وهو قياس أداء العاملين لمهامهم. وتبدو منطقية هذه الخطوة من حقيقة أن الإدارة عندما تحدد معايير للأداء، فإن هذه المعايير تشمل ضمنيا كيفية الحكم على مدى التقدم في إنجازها. ويكون قياس الأداء

عملية سهلة، وفي حالات أخرى يكون صعبا للغاية، ويرجع ذلك إلى حقيقة أن بعض المعايير، يمكن صياغتها بطريقة أكثر تحديدا من البعض. فالمعايير الممكن التعبير عنها في شكل زمني أو عددي أو وزني أو طولي، تجعل عملية القياس أسهل بالمقارنة مع المعايير الوظيفية مثل قياس أداء نشاط البحوث والتنمية. ومن الجدير بالذكر أن الفترة الزمنية اللازمة لقياس الأداء بطريقة دورية تختلف من حالة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط.

ثانيا- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المتخذة

بعد قياس مؤشرات الأداء، يصبح من الضروري إجراء المقارنة. وبالرغم من سهولة هذا القول، إلا أن عملية المقارنة تكون صعبة لأن العديد من المعايير الرقابية يصعب وضعها في صورة ملموسة كرضا العمال، والروح المعنوية. ومن المشاكل الأخرى المرتبطة بعملية المقارنة، أن التطابق التام بين المعايير ومستوى الأداء نادرا ما يحدث في الحياة العملية. والأمر يتوقف هنا على خبرة المدير لتحديد ما إذا كان المعدل الموضوع لا بد من تحقيقه بالضبط، أم انحرافه عنه في حدود معقولة. ومن الطبيعي أن تؤثر طبيعة العمل موضوع الرقابة على دقة المعايير. كما يلاحظ أن دقة المعايير أو المغالاة فيها تتساوى مع التهاون فيها، لأن المغالاة تعني ارتفاعا في التكلفة، نظرا لزيادة الفاقد أو معدل رفض الأعمال أو الإجراء غير المتطابق.

ومن ناحية أخرى، فإن التهاون في المعايير يعني انخفاضا في الجودة، ومن ثم يضعف المركز التنافسي للمنظمة. وعليه يتضح أنه على الرغم من كون الهدف الأساسي من عملية وضع المعايير وقياس الأداء طبقا لها، هو ضمان أقصى قدر ممكن من الموضوعية. إلا أن الحكم الشخصي للمدير القائم بعملية المقارنة، لا زال يلعب دورا هاما في هذه العملية.

وبصفة عامة، هذه المرحلة تعكس مرحلة متقدمة ومتعقدة نظرا لزيادة عدد المتغيرات وصعوبة الجانب التطبيقي وما يرتبط به من مشاكل تتعلق بضرورة القيام بعملية مقارنة موضوعية في إطار وجود علاقات إنسانية، بالمنضمات لا يمكن تجاهلها. ومن هذه المتغيرات، نذكر عامل الزمن في طريقة تحديد ما إذا كان قياس الأداء الفعلي يجب أن يسبق أو يواكب أو يلي مرحلة التنفيذ. وهنا يمكن القول بأن الإصرار على زمن معين واعتباره الوقف المثالي الذي لا يمكن الحياد عنه يتنافى والأهداف الموضوعية، باعتبار أن متغير الزمن يخضع لطبيعة تفاعل نظام الإدارة مع الظروف البيئية المحيطة التي تحدد الوقت المناسب للقيام بالمقارنة.

المطلب الثالث: تحديد الانحرافات وأسبابها: والتي تشمل على**(ابو القاسم ،2008،ص371-376):**

أولا- تحديد الانحرافات والتبليغ عنها

أين تقوم أجهزة الرقابة العامة في حالة عدم تطابق أداء المنظمات بمسؤولياتها حسب المعايير الموضوعة بتحديد حجم الانحرافات والتبليغ عنها عبر قنوات الاتصال المتاحة. فنظام الرقابة يقوم بمقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعة، وتحديد حجم الانحرافات واتجاهاتها الإيجابية والسلبية، وبالتالي يكون حجم الانحرافات إيجابيا حين يكون الإنجاز أكثر من المعيار. ويكون حجم الانحراف سلبيا عندما يكون الأداء الفعلي لنظام الرقابة أقل من المعايير الموضوعة.

وحالما يحدد نظام الرقابة حجم الانحرافات ويتم التأكد منها، تقوم أجهزة الرقابة بتبليغ الجهات المختصة عبر قنوات اتصال متعارف عليها في نظام الإدارة. وإذا كان الاتجاه إيجابي لحجم الانحرافات، يترك انضباطا حسنا لدى المسؤولين في الرقابة. وإذا كان العكس، فهذا يترك انطباعا سيئا للقيادات.

ثانيا– تحديد أسباب الانحرافات

يمكن إرجاع أسباب الانحرافات إلى طبيعة الأهداف الموضوعة أو عدم استيعاب المعايير الموضوعة أو نتيجة لتغيير الظروف البيئية المحيطة.

فالأهداف الموضوعة، التي قد يغلب عليها الطابع المثالي الذي يصعب تحقيقه على أرض الواقع، ينتج عنها وجود انحرافات سلبية (وجود فجوة بين النظرية والتطبيق). ويجب أن تكون الأهداف أو الخطط الموضوعة أقرب إلى الواقع الفعلي السائد لنظام الإدارة العامة إذا أرادت أجهزة الرقابة التقليل من حجم الانحرافات السلبية، وأيضا الإصرار على تبني خطة لا تتماشى وواقع نظام الإدارة. ونتيجة ذلك الوقوع في الانحراف السبي. وقد يكون سبب الانحراف راجع إلى قلة المهارات والخبرات أو إلى إهمال وانخفاض الروح المعنوية للجهات القائمة بتنفيذ السياسة العامة للمنظمة ككل.

ففي حالة تدني مستوى المهارة والخبرة، يقوم الجهاز الرقابي بمراجعة برامج التدريب لقصد تأهيل الأعضاء وقيامهم بمسؤولياتهم ونشاطاتهم بأفضل طريقة ممكنة، وفي حالة طغيان روح الإهمال، تقوم أجهزة الرقابة باتخاذ التدابير للقضاء على روح التسيب والإهمال إما عن طريق المكافآت، أو التهديد بالعقاب. أما في حالة انخفاض الروح المعنوية، تقوم أجهزة الرقابة بتفحص وتمعن طبيعة العلاقات الإنسانية لإبراز قيمة وأهمية الفرد.

ونشير أيضا إلى أن تغيير الظروف البيئية المحيطة، قد يتطلب قيام أجهزة الرقابة بإجراء تغيير في الخطط أو المعايير الموضوعة لكي تتلاءم مع الظروف السائدة.

ولا تقتصر مرحلة تقصي أسباب الانحرافات على الجوانب السلبية فقط، بل تتعداها إلى الجوانب الايجابية لأنها تمثل بدورها وضعا غير طبيعي يجب تداركه وفحصه للاستفادة منه.

المطلب الرابع: اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها:

والتي تنحصر في الخطوات الآتية(ابو القاسم ،2008،ص373-376):

أولا- التصحيح

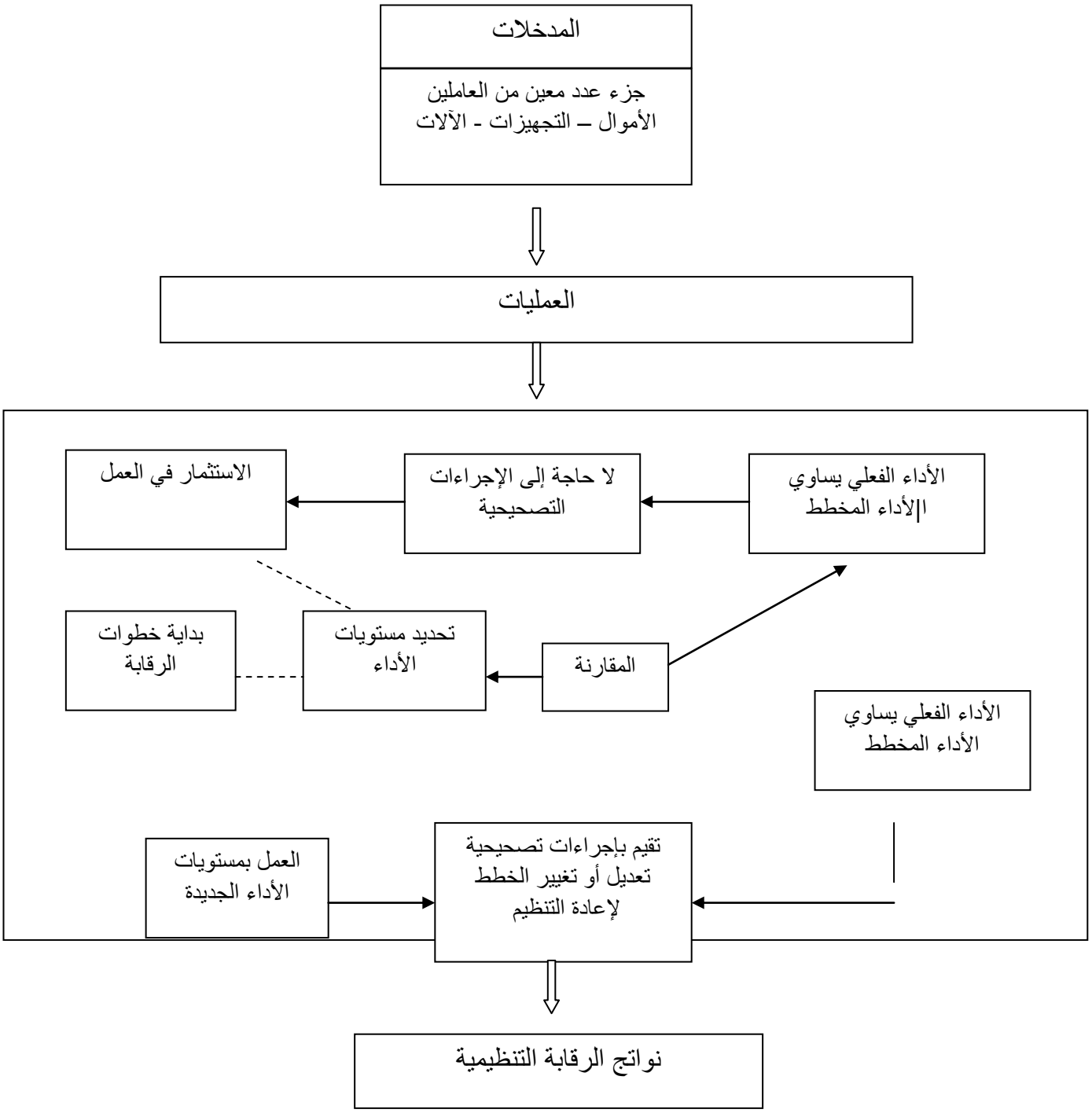
مما يساعد أجهزة الرقابة على تصحيح الانحرافات السائدة بأفضل طريقة ممكنة هو تعاون وحماس الجهات وقادتها الإداريين في تحقيق حالة التوازن والاستقرار ، ويمكن تجنب إدارة الوقوع في الأخطاء أو الانحرافات المتطرفة سواء كانت إيجابية أو سلبية. ومن الوسائل المعهودة للتصحيح، هو القيام بإعادة رسم الخطط أو تعديل الأهداف لكي يتماشى والظروف البيئية المحيطة. أو عن طريق إعادة النظر في بناء أو الهيكل التنظيمي للمنظمة التي قد يعتبر هيكلها القائم ضمن العقبات التي تؤدي لعدم التطابق بين المعايير المرسومة والتنفيذ الفعلي. ومن الخطوات والإجراءات التنظيمية التي قد تتخذ في هذا السياق، بقصد تصحيح الانحرافات القائمة، إعادة النظر في أسلوب تعيين، أو اختيار أو ترقية الأعضاء العمال على مستوى القيادة والوظيفة، أو إلغاء أقسام قائمة أو إضافة أقسام جديدة، وإلا فسيتم إصدار قوانين ولوائح تنظيمية جديدة أو لوائح مالية، وما يرتبط بها من نظم المكافأة المالية.

ثانيا- متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية

إن تحديد وتنفيذ الإجراءات لتصحيحية الضرورية لتقويم الانحرافات قد لايتم بنفس درجة الكفاءة والفعالية المتوقعة، وبالتالي فإن أجهزة الرقابة تقوم بمتابعة تنفيذ الإجراءات حتى تضمن تحقيق الأهداف المحددة. وتتطلب مرحلة متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات إمكانيات وموارد إضافية يحتم على القائمين بها توفيرها لكي يضمن فاعلية عملية الرقابة العامة ليس فقط في مرحلة التنفيذ وإنما كذلك في مرحلة هامة هي المتابعة والتقييم.

وبصفة عامة فمرحلة تصحيح الانحرافات تعكس إلى حد كبير إتباع نفس الخطوات المتبعة في عملية اتخاذ القرارات المتمثلة في المفاضلة بين البدائل المتاحة.

الشكل رقم (03): نظام تصحيح الانحرافات



المصدر: عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، الدار الجامعية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص.562

2.1.1.14 : وسائل الرقابة (السيد علي ،2007،ص434-435)

المراد بوسائل الرقابة في مجال علم الإدارة العامة هو الوسائل الفنية العديدة التي تستعملها الإدارات العامة لمراقبة نفسها، حيث يعتمد الأفراد والأجهزة الرقابية على العديد من الأدوات القياسية والمؤشرات الصادقة في نتائجها لمدى الإنجاز البشري، ومعدلات إحراز التقدم والنمو في تسيير نشاط المنظمة المعنية وسعيها نحو إدراك أهدافها في ضوء لأوامر والقرارات الميسرة لها. فهي تعد إذن بمثابة المرآة التي توضح النتائج التي يسفر عنها تنفيذ البرامج والخطط والسياسات.

هذا وتتعدد الأدوات والوسائل الرقابية المستخدمة، وتتنوع بتعدد وتنوع الجهات القائمة بفرض الرقابة، وأيضا بسبب اختلاف الأهداف الكامنة وراء فرضها، واختلاف الأنشطة المفروض عليها الرقابة، وتفاوت حجم المنظمات، وطبيعة برامجها وخططها.

وسوف نعرض أهم الأدوات أو الوسائل التي يمكن استخدامها في مجال الرقابة، وهي الإشراف والمراجعة والتفتيش ، والمتابعة وتقييم الأداء والتقارير الدورية، وفحص الشكاوي الإدارية.

المطلب الأول: الإشراف، المراجعة

إن كل من الإشراف والمراجعة أسلوبين مختلفين بالرغم من تشابههما في كثير من النقاط.

الفرع الأول: الإشراف

المقصود بالإشراف ملاحظة جهود العاملين بغية توجيهها الوجهة السليمة، وذلك عن طريق إصدار الأوامر أو التعليمات أو الإرشادات.

والإشراف يتم كتابة أو شفاهة. حيث تكفل الكتابة الأعمال المشرف الثبوت والتحديد والدقة والوضوح. وإن كانت الحاجة إلى السرية وصفة الاستعجال قد توجب على المشرف في بعض الحيان الاستعانة بالشفوية بالنسبة لما يصدر عنه من أعمال. وللإشراف ثلاثة مستويات متدرجة عليا، وسطى ودنيا.

وتتبلور مستويات الإشراف الإداري العليا في المدير العام المشرف الإداري الأعلى بالنسبة للمنظمة وللمصالح والإدارات والأقسام التابعة لها. وتتمثل المستويات الوسطى في رؤساء هذه المصالح والإدارات والأقسام، وكذلك مديري المكاتب، في حين تظهر المستويات الإشرافية الدنيا في الرؤساء المباشرين مع ملاحظة أن مهمة القائمين بالإشراف العالي تتسرع لتشمل أعمال المستويات الإشرافية الوسطى والدنيا.

ويستلزم إجراء الإشراف قيام المشرف بإصدار التوجيهات اللازمة واتصاله الدائم والمستمر بالجهات أو بالأعضاء المشمولين بالإشراف. مع وجوب تمتعه بالسلطات الكفيلة بتحقيق مهمته كسلطة تقرير الجزاء المناسب عند الاقتضاء، سواء كان هذا الجزاء في صورة عقاب أو ثناء. مع عدم تأثير الحوافز المادية والمعنوية بالنسبة للمشمولين بالإشراف. كما يستلزم الإشراف أيضا ضرورة إلمام المشرف بالعمل المشمول بإشرافه، مع توفر القدرة على فهم الطبائع البشرية ومراعاة الاعتبارات الإنسانية، واحترام المشرفين لمبدأ الديمقراطية الإدارية. وأيضا للمبادئ الأخلاقية العامة كالتعاون والحياد، والمساواة، الإنصاف، وهذا يتطلب من الجهات المختصة اختيار المشرفين على أساس الجدارة، مع الاهتمام بإعدادهم وتدريبهم وتمكينهم من متابعة البحوث والتطورات الإدارية الحديثة المتعلقة بمجال الإشراف بصفة عامة

الفرع الثاني: المراجعة (عباس، 2001 ،ص88)

ويقال لها الملاحظة الشخصية، وهي وسيلة فعالة وهامة للرقابة الإدارية، حيث تسمح بالحصول على معلومات رقابية ملائمة لجميع المجالات الرئيسية وتستخدمها الإدارة على اختلاف مستوياتها من المدير العام حتى الخط التشغيلي أين يعتمد المدير مثلا على الانطباع المتحصل من خلال الاتصال الشخصي مع مساعديه، حيث يتم الحكم على أي منهم من خلال نتائج الأعمال، وتقييم مستوى

التفتيش نوعية العمل من خلال التفتيش الشخصي عليهم. أما تقدير المعنويات والاتجاهات، فيتم من خلال مشاهدة العاملين والاستماع إلى ملاحظاتهم العفوية، وتوجيه الأسئلة إليهم وتقييم إجاباتهم، هذا ما يعطي إمكانية الحصول على معلومات جديدة ومباشرة عن وضع سير العمل التي لا تكشف عنها تقارير العمل الرسمية وترسم انطباعات شخصية لدى المدراء والمشرفين من خلال الجولات التي يقومون بها بضرورة اتخاذ قرارات خاصة بمستقبل المنظمة عموما، وسير الأنشطة والأعمال خصوصا. وبالرغم من مزايا هذه الطريقة، إلا أنها تعاني من بعض العيوب منها:

- تستلزم الكثير من الوقت للحصول على المعلومات.
- يتعرض المدير لكثير من الانتقادات وسوء التفسير من جانب الأفراد لبعض الزيارات والجولات حيث ينظر البعض إليها على أنها تدخل في أعمالهم أو أن ذلك يعكس فشل المدير في تفويض الصلاحيات.
- الحصول على المعلومات عن طريق الإتصال تفتح المجال لنقل معلومات غير دقيقة وخاطئة تعتمد على الآراء الذاتية والشخصية على أساس الموضوعية.

المطلب الثاني: التفتيش والمتابعة

الفرع الأول: التفتيش(السيد علي ،2007،ص437-439)

ويقصد به فحص سلامة الأعمال المشمولة بالتفتيش، وذلك من الناحتين الشكلية والموضوعية، وفقا للبرامج المعدة مع إفراغ نتائج الفحص في تقارير خاصة ترفع إلى الجهات الخاصة.

وإذا كان التفتيش يتفق المراجعة في الهدف، فإنهما يفترقان في عدة نواحي وهي:

- تتم المراجعة بعلم مسبق، في حين يتخذ التفتيش صفة الفجائية او عدم العلم المسبق بإجرائه.

- تتم المراجعة أو الملاحظة من قبل مدير الإدارة أو من قبل لرئيس المباشر في العمل. في حين أن التفتيش قد يتم من قبل جهة خارجية عن الإدارة المعنية أومن قبل هيئات متخصصة في الرقابة والتفتيش.
- تتميز المراجعة أو الملاحظة بكونها أسلوب أقرب إلى الإشراف والتوجيه منه إلى أسلوب المساءلة أو المحاسبة، وهو ما يتميز به التفتيش.
- وللتفتيش الإداري صور مختلفة، فمن حيث محتواه قد يكون شكليا أو موضوعيا، ومن حيث توقيته قد يكون دوريا أو مفاجئا. ومن حيث موضوعه قد يكون ماليا أو فنيا، ومن حيث مداه قد يكون كليا (شاملا) أو جزئيا. وهو تفتيش لمخازن على أساس جرد نسبة مئوية من المواد المخزونة.

وإذا كان التفتيش غاية أساسية تتمثل في وقوف المفتش على مدى قيام المشمول بالتفتيش بتحقيق العمل الذي أسند إليه أو مدى قيام الجهة المشمولة بالتفتيش بتحقيق الغرض الذي أنشأت من أجله، بالإضافة إلى استيثاق المفتش في بعض الأحيان من مدى إنجاز الأعمال ومراعاة الإجراءات المقررة من جانب الأشخاص أو الجماعات الخاضعة للتفتيش. فضلا عن كشف مواطن الأخطاء، وتحديد مسؤولية مرتكبيها. فإن كل ذلك يفترض وجود برامج إنجاز مسبقة أو معدلات أداء محددة وتقوم جهة التفتيش بترجمة نتائج أعمالها في صورة إحصائيات وتقارير خاصة معدة لهذا الغرض، توضح مدى تحقق الأداء والإنجازات التي تمت من البرامج ومدى سلامتها أو وجود مواطن خطأ فيها وأسبابه، وتحديد المسؤولية عنه، وما يتبع ذلك من جزاءات معينة تقترح في هذا الصدد.

ومن أجل ذلك يتعين تحويل القائم بالتفتيش كافة الاختصاصات والسلطات التي تمكنه من مباشرة مهمته. ومن أهم هذه السلطات، سلطة الإطلاع من جانب المشرف على كافة الدفاتر والسجلات أو الوثائق أو البيانات، أو المعلومات اللازمة لإجراء عملية التفتيش. ولذلك فإن القانون يوجب أحيانا

معاقبة كل من يمتنع عن تمكين المفتشين على بعض الإدارات العامة من الاطلاع على دفاترها ووثائقها، أو يمتنع عن تقديم المعلومات والإيضاحات اللازمة لهم.

ويرى البعض وجوب وجود برامج معدة مسبقا لعملية التفتيش، تحدد موضوعاته ومدته ونوعه، وذلك منعا لتكرار عملياته ولعدم إضاعة الوقت في فحص أعمال ذات أهمية ضئيلة، أو موضوعات قديمة بحثت من قبل، عن طريق تفتيش سابق.

ولكن يذهب رأي آخر إلى تفضيل عدم تقيد المفتش بمثل هذه البرامج المعدة حتى لا ينصب عمله على بحث بعض المسائل وإغفال البعض الآخر.

وعموما فإننا نرى ضرورة التقيد بهذه البرامج على إعطاء المفتش حق التعرض عند اللزوم للمسائل التي يراها جديرة بالفحص وقت إجراء التفتيش ولو لم تكن تلك المسائل واردة في البرامج المعدة.

وفي جميع الأحوال يجب على المفتش مراعاة العوامل الإنسانية التي يجب أن تسود علاقات العمل أثناء قيامه بالتفتيش، وعليه مواجهة الموظفين بنتائج التفتيش حتى يمكن تجنب الأخطاء ومناقشتهم فيها، والإستماع إلى مقترحاتهم في خصوصها، وإتاحة تلك الفرص لهم للدفاع عن أنفسهم. كما يجب على المفتش رفع تقارير التفتيش إلى الرئاسات الإدارية المختصة لإعتمادها وتحليل نتائج مختلف التفتيشات لاستخلاص حقيقة الأوضاع والاتجاهات الإدارية من واقع التقارير المذكورة وإتخاذ ما يلزم من إجراءات نحوها على ضوء نتائجها.

الفرع الثاني: المتابعة وتقييم الأداء(السيد علي،2007،ص440)

المراد بالمتابعة، هو التعرف الدائم المستمر على كيفية سير العمل وذلك على ضوء الخطة أو البرامج الموضوعة، ومدى التقدم في تحقيق أهدافها المرسومة.

ويستلزم إجراء المتابعة الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة بصفة دورية ومنتظمة، حتى تستطيع جهة المتابعة اكتشاف الأخطاء فور حصولها، والعمل على تداركها مستقبلا. ويقترن إجراء المتابعة عادة إجراء آخر وهو تقييم الأداء نظرا لوجود تلازم طبيعي بين الإجرائيين، حيث تستهدف المتابعة غاية بعيدة تتمثل في تمكين المتابع من تقييم أعمال أو إنجازات الجهة المشمولة بالمتابعة، وذلك على أساس أن إجراء المتابعة هو الذي يساعد على معرفة ما تم تنفيذه بالفعل في مجال النشاط المشمول بهذا الإجراء، وذلك على ضوء الأهداف التي احتوتها الخطة المتعلقة بهذا النشاط خلال الفترات الزمنية المحددة.

المطلب الثالث: التقارير الإدارية والشكاوي الإدارية

الفرع الأول: التقارير الإدارية(السيد علي،2007 ،ص444)

وهي من أهم الأساليب الرقابية، وتأخذ بها كل أنظمة الإدارية، ويقصد بها التقارير التي توضع لتقدير كفاية عمال الإدارات العامة، ويطلق عليها تقرير كفاية العاملين وأيضا التقارير التي تكتب لبيان كيفية تسيير أعمال هذه الإدارات. وتعرف بتقارير سير الأعمال.

وتوضع تقارير كفاية العاملين بواسطة الرؤساء الإداريين المباشرين، بقصد تقدير مستوى أداء الأعمال من جانب المرؤوسين مع وضع نتائج هذه التقارير موضع الاعتبار عند النظر في تنقلات وترقية

وعلاوات العاملين . وقد تكون هذه التقارير سرية كما قد تكون علنية على النحو الذي تقضي به قوانين الخدمة المدنية، وتسري على جميع العاملين باستثناء كبار الموظفين.

وتبدو أهمية تقارير كفاية العاملين كوسيلة رقابية في أنها تدفع العاملين إلى بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء، واحترام واجبات الوظيفة ، فضلا على أنها تدفع الرؤساء الإداريين إلى متابعة نشاط المرؤوسين بغية التمكن من قياس كفاية أدائهم

وبالرغم من ذلك فقد نادى البعض بإلغاء تلك التقارير بحجة افتقارها إلى الأسس الموضوعية، نظرا لاعتمادها على تقديرات فردية من جانب الرؤساء الإداريين، ولتأثرها بالاعتبارات الشخصية، وطالبوا بتقدير كفاية الموظفين على أساس موضوعية كخلو ملف الموظف من الجزاءات التأديبية، وكاجتياز الموظف بنجاح إمتحانات دورية معينة والرأي هنا أنه لا يمكن إثبات الكفاية الوظيفية للموظف عن طريق السابقين فقط حيث ،حيث أنها تقوم على عناصر عديدة أخرى، كالمواضبة وحسن المعاملة والتعاون والإنجاز وحسن التصرف.

كما أننا نرى أننا نرى أن الانتقادات الموجهة إلى نظام تقارير الكفاية لا ترجع إلى عيوب في النظام ذاته، ولكنها ترجع إلى عيوب قد ترجع إلى عيوب قد تشوب بعض تطبيقاته، لذلك فإننا نفضل الإبقاء على هذا النظام مع تدارك عيوبه، وذلك بإحاطته بالموضوعية اللازمة عن طريق تحديد وحصر عناصر ومصادر التقدير، وأيضا بإحاطته بالضمانات الكافية كتسبيب القرارات ومراجعتها ووجوب مؤاخذة الرؤساء المباشرين عن عدم سلامة ما يصنعونه من تقارير، مع تخويل العاملين حق التظلم من هذه التقارير.

أما تقارير سير الأعمال، فهي تلك التقارير التي توضع كتابة بواسطة رؤساء الإدارات العامة بشأن سير الأعمال الإدارية المتعلقة بهذه الإدارات وأنشطتها، ومدى ما حققته من إنجازات. وهذه التقارير قد

تكون دورية أي تقدم على فترات منتظمة ومعروفة عن أنشطة معينة، وقد تكون غير دورية وهي ما تعرف باسم "التقارير الرقابية الخاصة"، حيث تعد بشأن عمليات أو نتائج خاصة أو طارئة يتم بحثها والتحري عنها بواسطة الإدارة بمجرد ظهورها للوقوف على أسبابها ووضع الحلول الناجحة.

وتتميز تقارير سير الأعمال بسهولة إعدادها ودقة ووضوح ما تشتمل عليه من معلومات وبيانات، وبكونها من أهم وسائل الاتصالات بين القواعد والقيادات الإدارية، حيث أنها وسيلة هامة لنقل البيانات والمعلومات بين المستويات التنفيذية والمستويات الإدارية العليا، الأمر الذي يُمّكِّن هذه المستويات من الوقوف على كيفية إنجاز الأعمال، ومدى مطابقتها لما وضع لها من خطط وبرامج أو سياسات بالإضافة إلى أن التقارير تعتبر حجة مكتوبة على القائمين بوضعها، الأمر الذي يدفعهم إلى مراعاة الدقة والصدق بالنسبة لمحتوياتها.

وهناك عدة شروط لابد من توفرها حتى يحقق نظام تقارير سير الأعمال الأهداف المرجوة منها:

- أن تضمن التقارير بيانات ومعلومات حقيقية ودقيقة عن الأداء أو الموضوع محل الرقابة، وأن توضع هذه البيانات والمعلومات في صورة نماذج يمكن تطبيق قواعد القياس عليها
- أن تصاغ التقارير بأسلوب دقيق، يبين بوضوح مدى التقدم في تنفيذ الأعمال أو النشاطات، أو مدى اتفاق هذا التنفيذ مع الجدول الزمني المحدد له.
- أن تشتمل التقارير على تحليل لهذه البيانات والمعلومات حتى يسهل الوصول إلى استنتاجات وتوصيات محددة من هذا التحليل.

الفرع الثاني: فحص الشكاوي الإدارية(السيد علي ،ص445)

ويقصد بها تلك الطلبات على اختلاف أنواعها ومسمياتها المقدمة من المواطنين إلى الجهات الرقابية ضد الموظفين العموميين، تتعلق بمخالفتهم للقوانين أو اللوائح أو تقصيرهم في تأدية واجباتهم الوظيفية.

ويعتبر فحص هذه الشكاوي من الوسائل الرقابية الفعالة إذ أنها تجعل من جميع المواطنين رقباء على أعمال وعمال الإدارات العامة

وتتخذ الشكاوي الإدارية في مجال الرقابة تسميات عديدة منها البلاغات والمقترحات والتظلمات والطعون، وغيرها من العبارات المستخدمة والتي تتضمن معنى الكشف عن الخلل السلوكي أو الوظيفي المتعلق بسير العمل، ومدى تحقيقه لأهدافه، ووضعه تحت نظر الجهات المكلفة بإصدار القرارات الكفيلة بالتخلص منه، والقضاء على مضاره التي أصابت مقدمي تلك الشكاوي، أو لحقت بالعمل الإداري ذاته، يستوي في ذلك كون الجهة المختصة بتلقيها، والتصدي لفحصها، واتخاذ الإجراءات بشأنها، هي الإدارة أو المنظمة لمعنية ذاتها متمثلة في رئاستها العليا، أو هي أجهزة خارجية عنها تختص بالرقابة عليها.

وبالرغم من أن حق الشكوى يعتبر من الحقوق الطبيعية التي لا يحتاج تقريرها إلى نصوص قانونية. فقد حرصت أغلب دساتير الدول المعاصرة على النص على تمتع المواطنين بحق الشكوى إلى السلطات العامة عن مخالفة الموظفين العموميين للقانون أو إهمالهم واجبات وظائفهم، وذلك تقديرا من تلك الدساتير بأهمية الشكوى من الناحية الرقابية. وبالنظر إلى اتساع حالات اللجوء لاستخدام أسلوب الشكاوي الإدارية كوسيلة لتحريك الاختصاص الرقابي على العملية الإدارية بمختلف أركانها، فإن الاستفادة القصوى منها بالكشف عن مواطن القصور والخلل الإداري في سير الأعمال وتحقيق

الأهداف، تحتم الاهتمام بوضع تنظيم دقيق يكفل لها تحقيق أهدافها، على أن يتضمن ه التنظيم ما يلي:

- التحديد الحاسم والواضح لجهات المختصة بتلقي الشكاوي والتصدي لفحصها، وذلك وفقا للموضوعات المحددة المنصبة عليها، وتقريب تلك الجهات من مقدميها تيسيرا عليهم فيما يخطرونها به من حقائق إدارية.
- مراعاة الالتزام بضمان السرية وعدم الكشف عن مصادر لشكاوي ومقدميها حرصا على تجنب ظاهرة السلبية والخوف سواء من الجماهير أو العاملين أنفسهم.
- إلزام مقدمي الشكاوي بضوابط الموضوعية وسرد الحقائق المؤيدة بالمسندات الدالة على صحة الشكاوي لتخلص بذلك من ظاهرة الشكاوي الكيدية.
- الالتزام بالبت في الشكاوي وترتيب آثارها عليها بعد التأكد من صحة ما ورد بها.

المطلب الرابع: لوحة القيادة

ويقصد بها مجموعة المؤشرات أو المعايير التي تعبر عن كمية وكيفية أداء الموظف أو المنظمة. ومن أهم هذه المؤشرات(عباس،ص27):

- **الموازنات التقديرية:** وهي عبارة عن خطة مكتوبة بالوحدات أو المبالغ أوكليهما. ويمكن القول بأن الميزانية التقديرية هي ذاتها الخطة، وتتسم بخصائص موضوعية وهيكلية مرنة. وعليه، فالميزانية التقديرية تمد الرقابة بمعايير الأداء وتقدم للقائمين على الخطة معلومات عن حجم الإنجاز الذي تحقق فعلا، وتخدم الموازنة عملية الرقابة، وتجعل عملية قياس وتقييم الأداء أكثر سهولة. ومن أنواع الموازنات نذكر، الموازنات المالية وغير المالية وموازنات النشاط.

- **التحليل المالي:** والذي يمكن أو يساعد الإدارة في التعرف على المركز المالي للمنظمة ومن أدواته تحليل النسب وعملية التدقيق.

فأما تحليل النسب، فهي عبارة عن أرقام ذات قيمة ودلالة تعكس المركز المالي لمنظمة. وأهم النسب: نسب السيولة، نسب المديونية، العائد على مجموع الأصول والعائد على حقوق الملكية.

وعملية التدقيق عبارة عن عملية فحص السجلات الإدارية والمالية يقوم بها بعض الموظفون المختصون، وبذلك فهي تعد بمثابة الأداة الذاتية للرقابة المالية والإدارية من خلال ضبط جميع أنماط الضوابط الرقابية.

- **نقطة التعادل:** تستخدم تحليل نقطة التعادل نفس المفاهيم المستخدمة في وضع الميزانيات التقديرية المتغيرة. وفهم العلاقات القائمة بين العوامل المتضمنة في شكل نقطة التعادل،يساعد على توقع الأرباح والتخطيط لها. فنقطة التعادل ومقدار الأرباح يختلفان تبعا للتغير في كل واحد من العوامل الأربعة: حجم الوحدة، التكلفة الثابتة، التكلفة المتغيرة وسعر بيع الوحدة الواحدة. إضافة إلى أثر كل منها على التوازن الناتج عن تغير واحد من هذه المتغيرات، وهذا ما يسهم في توقع التغيرات في الأرباح، ومعرفة العلاقة بن العوامل المؤثرة على الربح وذات الأهمية بالنسبة للرقابة، وتؤكد على العلاقة الطبيعية المتبادلة والمستمرة لدورة تخطيط – رقابة – تخطيط.
- **أسلوب بيرت:** هذه الطريقة تركز على الوقت اللازم لإنجاز النشاطات الأكيدة لعمل معين. فهي وسيلة للحصول على تقديرات محتملة للزمن المتوقع لإنجاز العمل الذي يؤدي للهدف المرغوب وذلك عن طريق تقدير الزمن الأكثر تفاؤلا. وتقدير الزمن الأكثر رجحانا، وتقدير الزمن الأكثر تشاؤما.

- **طريقة المسار الحرج:** وهاته الأخيرة تركز كثيرا على عنصري الزمن والتكلفة باعتبار أنه كلما طال زمن التعطيل إنما يعني ذلك تخفيض نسبي في التكلفة أين يتم تضمين تقدير التكلفة مع كل زمن في الظروف العادية والاستثنائية. كما تفترض هذه الطريقة وجود الخبرة السابقة في العمل.
- **طريقة حانت:** تعتبر أسلوبا قيما للرقابة على زمن تنفيذ المشروعات، وتستخدم على نطاق واسع في مراقبة زمن تنفيذ المشروع، من خلال تقسيم المشروع إلى عدة أنشطة متتالية ومتسلسلة وتقدير الزمن اللازم لبداية ونهاية كل نشاط. وعليه فهي وسيلة لانجاز الأعمال في التواريخ المحددة.

المطلب الثّاني: الرّقابة المصرفيّة

2.2.1 .2 مفهوم الرّقابة المصرفيّة:

تعرّف الرّقابة المصرفيّة بأنّها: " عبارة عن مجموعة من الإجراءات والأساليب الّتي يقوم بها المصرف، لضمان تنفيذ السّياسة النّقديّة المرسومة بشكل صحيح، وتقييم أدائه، والحفاظ على سلامة عمله، الأمر الّذي يوفّر نظاما ماليّا سليما، يسهم بشكل فعّال في تطوّر الاقتصاد الوطنيّ وازدهاره. (غنّام،2005).

ويعرّفها منصور منال بأنّها: " مجموعة من القواعد والإجراءات والأساليب، الّتي تسيرعليها أو تتّخذها السّلطات النّقديّة والبنوك المركزيّة والبنوك، بهدف الحفاظ على سلامة المركز الماليّ للمؤسّسات المصرفيّة، وصولا إلى تكوين جهاز مصرفيّ سليم وقويّ، يساهم في التّنمية الاقتصاديّة، ويحافظ على حقوق المودعين والمستثمرين، وبالتّالي على قدرة الدّولة والثّقة بأدائها. (منصور،2009،ص5).

وقد أورد عاشور صوريّة تعريفا أكثر شموليّة للرّقابة المصرفيّة بأنّها: " مجموعة من الإجراءات يقوم بها البنك المركزيّ، لتنفيذ السّياسة النّقديّة، وتقييم أداء القطاع المصرفيّ، بهدف تحديد المشاكل الّتي يعاني منها، وبالتّالي قيامه بالإجراءات التّصحيحيّة، لتفادي تفاقم تلك المشاكل أو تكرارها، وذلك سعيا

منه لتحقيق الثّقة في الجهاز المصرفيّ، وحماية حقوق المودعين والمستثمرين. (صوريّة،2011 ص21).

مع تطوّر النّشاط المصرفيّ تطوّر معه مفهوم الرّقابة المصرفيّة، ليصل إلى مفهوم أوسع، وهو نظام رقابة المخاطر والّتي تعكس تطوّر الأهداف الرّقابة الميدانيّة، وبذلك فإنّ الرّقابة المصرفيّة تهدف إلى تفادي وقوع الخطر المصرفيّ، المتمثّل في حدوث الخسائر أو التّقلّبات في القيمة السّوقيّة للمؤسّسات.

2.2.2.2 أهمّيّة الرّقابة المصرفيّة:

يحتلّ موضوع الرّقابة على المصارف (الرّقابة المصرفيّة) اهتماما كبيرا ملحوظا من قبل المصارف المركزيّة، من بداية العمل المصرفيّ، وتزايد الاهتمام مع تطوّر العمل المصرفيّ، والّذي يتزايد كلّ يوم انتشاره و تزداد معه تعقيداته، والأمر الّذي زاد معه المخاطر المرتبطة بالعمل به كما أوضحنا سابقا، ومن الجدير ذكره أنّ هذا الاهتمام لاقى صدى دوليّا و عالميّا من قبل المؤسّسات المصرفيّة الدّوليّة، من خلال إنشاء لجنة بازل للرّقابة المصرفيّة كجهة دوليّة رسميّة تابعة لبنك التّسويات الدّوليّة. وتشجّع لجنة بازل عمل العديد من اللّجان والمجموعات داخل المناطق الجغرافيّة، الّتي تهدف لتطوير الرّقابة الفعّالة، وتحثّ الجميع على التّعاون البنّاء، بهدف الارتقاء بالمبادئ الفعّالة للرّقابة المصرفيّة، وتدعيم الجهاز المصرفيّ الخاصّ بكلّ دولة، ويوجد حاليّا 13 لجنة أو مجموعة، تمثّل معظم دول العالم، وهي ناشطة في مجال تطوير الرّقابة على المصارف (بازل،10\1998ص6).

2.2.2.3 أهداف الرّقابة المصرفيّة:

هناك جملة من الأهداف الّتي يسعى إليها المصرف المركزيّ من خلال رقابته على المصارف، نذكر أهمّها:

- ❖ التّأكّد من وجود آليّة مجتمع، لضمان الحفاظ على مصلحة المودعين وأصحاب حسابات الاستثمار، وعدم الاكتفاء بالتّركيز على مصلحة المساهمين فقط. (التّميميّ،2001).
- ❖ التأّكّد من سلامة الوضع الماليّ لجميع المصارف، من خلال التّأكّد من الكفاءة الماليّة، وضمان السّيولة (الدّوريّ والسّامرّائيّ،2006).
- ❖ مراقبة مدى التزام المصارف بالقوانين الوطنيّة والسّياسات والتّعليمات الصّادرة عن المصرف المركزيّ. (التّميميّ،2001).
- ❖ مراقبة موجودات المصارف، وتحديد الحدود العليا للتّسهيلات الائتمانيّة غير المضمونة، ومحاولة الحدّ من المخاطر. (الدّوريّ والسّامرّائيّ،2006).
- ❖ التّأّكّد من تطبيق شروط التّأسيس للمصارف الجديدة، أو فتح فروع لها، ومدى التزامها بالتّشريعات المصرفيّة. (الحسيني والدوري،2000).
- ❖ المحافظة على سلامة المراكز الماليّة للمصارف، وسلامة الأداء المصرفيّ، حيث تطلب المصارف المركزيّة من المصارف تزويدها بالبيانات الماليّة بشكل دوريّ، إمّا شهريّا أو فصليّا أو نصف سنويّ، ثمّ يقوم المسئولون في إدارة المصارف المركزيّة بتحليلها، لتقييم الوضع الماليّ لها، بحيث يعكس الأداء الماليّ السليم للمصرف أداء جيّدا وسليما لعمل المصرف، ممّا يوفّر قاعدة للاطمئنان على سلامة الجهاز المصرفيّ ككل. (السّيقلي ،2005).
- ❖ دعم المصارف ومساعدتها والتّنسيق فيما بينها: إنّ اطّلاع المصرف المركزيّ على الوضع القائم للمصارف وتفاصيل عملها وفقا لما تتيح القوانين والتّشريعات المصرفيّة، يعطي فرصة قويّة

لتدخّله في حال حدوث أيّة مشاكل أو أزمات كتعثّر في السّيولة أو الائتمان، لتقديم العون المناسب في الوقت المناسب لها، إمّا بشكل مباشر أو عبر التّنسيق مع المصارف الأخرى. (السيقلي،2005،ص44).

2.2.2.4 الاتّجاهات المؤثّرة على الرّقابة المصرفيّة:

ممّا زاد من أهمّيّة وظيفة الرّقابة المصرفيّة الّتي يمارسها البنك المركزيّ على المصارف وجعلها من الوظائف الجوهريّة له، هو تنامي وتغيّر وتشابك وتعدّد القوى والاتّجاهات الّتي أعادت تجسيد الصّناعة المصرفيّة، وتغيّر طبيعة الأدوار والوظائف والخدمات الّتي تقدّمها، والّتي أبرزت الحاجة الملحّة لوجود نظم لرقابة أداء المصارف تقيّم كفاءة أداء المصارف في تلك البيئة المعقّدة والخطرة، وتستوجب المحافظة على سلامة قطاعاتها المصرفيّة من تنامي درجة المخاطرة الكبيرة، وتنوّع هذه المخاطر في تلك البيئة، ومن هذه الاتّجاهات المهمّة:

- ✓ توالد الخدمات.
- ✓ تصاعد المنافسة.
- ✓ إزالة القيود الحكوميّة.
- ✓ زيادة حساسيّة الفائدة لمزيج الأموال.
- ✓ التّغيّر التّكنولوجيّ والأزمنة.
- ✓ الاندماج والتّوسّع الجغرافيّ.
- ✓ التّوحيد.

.(Rose & Hudgins, 2008: 20-22)

كما أنّ طبيعة أهداف السّياسة النّقديّة الّتي يسعى البنك المركزيّ إلى تنفيذها، تبرز لنا أهمّيّة وظيفة الرّقابة المصرفيّة، وضرورة تقييم الأداء المصرفيّ وفق نظم رقابة فاعلة، تساهم في تحقيق هذه الأهداف، والمتمثّلة في مجموعة أهداف أساسيّة هي:

- استخدام عال للموارد.
- نموّ اقتصاديّ.
- استقرار الأسعار.
- استقرار الأسواق الماليّة.
- استقرار في أسواق التّحويل الخارجيّ.

. (Mishkin& Eakins, 2000: 221-223)

2.2.2.5 أنواع الرّقابة المصرفيّة:

تتنوّع تصنيفات الكتّاب والباحثين للرّقابة المصرفيّة، بحيث نجد اختلافا قليلا في العدد والأسماء، وفي حين نجد التّشابه والاتّفاق إلى حدّ ما في المضمون، فقد حدّد الهندي أربعة أنواع أساسيّة للرّقابة المصرفيّة، تتمثّل في الرّقابة الوقائيّة، ورقابة الأداء، ورقابة الحماية، والرّقابة التّصحيحيّة. (الهندي،1987)، في حين يرى الشّاهد أنّ هناك نوعين أساسيّين، هما: الرّقابة المكتبيّة، والرّقابة الميدانيّة. (الشّاهد،2001)، أمّا عاشور فيرى أنّ هناك أربعة أنواع، تتمثّل في الرّقابة المباشرة، والرّقابة النّوعيّة أو الكيفيّة، والرّقابة الكمّيّة، والرّقابة الأدبيّة. (عاشور،2003)، كما يرى شاهين أنّها أربعة أنواع، هي الرّقابة المسبقة أوالوقائيّة، والرّقابة المتزامنة، والرّقابة اللّاحقة، ورقابة الأداء. (شاهين،2002)، ومن خلال ما تمّ استعراضه مسبقا نجد أنّ التّصنيف الأشمل والأدقّ هو ما حدّده السّقيليّ، وهو على النّحو الآتي:

الرّقابة الوقائيّة : وهي الرّقابة المسبقة الّتي يقوم بها المصرف المركزيّ، من خلال وضع جملة من الضّوابط والتّعليمات بشأن حدود المنافسة بين المصارف، وحدود دنيا بكفاية رأس المال، وحدود للسّيولة النّقديّة، والاحتياطات وغيرها، وتهدف إلى تقليص المخاطر الّتي تتعرّض لها المصارف إلى أدنى حدّ ممكن. (السّقيليّ،2005،ص45).

رقابة الأداء : حيث يقوم المصرف المركزيّ بشكل دوريّ بالاطّلاع على الكشوفات والتّقارير والتّفاصيل الّتي تزوّده بها المصارف بشأن الأوضاع الماليّة للمصرف، حيث يهدف المصرف المركزيّ من خلالها إلى الاطمئنان على المركز الماليّ للمصرف، وحماية حقوق المودعين، وسلامة الأداء المصرفيّ الّذي يعكس بدوره على الجهاز المصرفيّ ككل. (السّقيليّ،2005،ص45).

رقابة الحماية : تنصبّ رقابة الحماية على مساندة البنك المركزيّ للبنوك في حالة تعرّضها للأزمات، وذلك من خلال مؤسّسات ضمان الودائع الّتي تحدّ من مشكلة سحب المودعين للودائع من المصارف، في حال تعرّضها لبعض المشاكل، وبالتّالي عدم التّعجيل بانهيارها. (الشاهد،2003،ص181).

الرّقابة التّصويبيّة : تتركّز الرّقابة التّصويبيّة كنتاج لرقابة الأداء في قيام المصرف المركزيّ بتوجيه المصارف لتصويب أخطائها، ورعاية عمليّة التّصويب، ومتابعتها، والطّلب من المصرف المعنيّ بتقديم تقارير مباشرة أو دوريّة عن سير عمليّة التّصويب، ويصنّف ناصر أساليب التّصحيح كما يأتي: أسلوب الإقناع الأدبيّ وإبداء النّصح، وأسلوب إصدار الأوامر والتّعليمات المباشرة، وأسلوب توقيع الجزاءات غير الماليّة، وأسلوب توقيع الجزاءات الماليّة، وأسلوب التّدخّل المباشر في إدارة المصارف، وأسلوب إلغاء تصريح المزاولة وإيقاف النّشاط. (عاشور ،2003).

2.2.6 .2 أجهزة الرّقابة المصرفيّة:

تطّلع على عمليّة الرّقابة المصرفيّة بمختلف أنواعها جهات متخصّصة، قد تكون من داخل البنك، وقد تكون من خارجه.

أجهزة الرّقابة الدّاخليّة للبنك: تتولّى مصالح تقنيّة عليا تابعة لإدارة البنك مهمّة الرّقابة الدّاخلية، وتكون نتيجتها تقارير ترفع إلى مجلس إدارته أو مديره العام، وذلك حسب ما ينصّ عليه القانون الدّاخليّ للبنك، ليتمّ متابعة التّوصيات والنّتائج الّتي تصدر عنها تلك التّقارير.(مسدور،2010،ص3).

أجهزة الرّقابة الخارجيّة: قد تكون هذه الأجهزة تابعة للبنك المركزيّ أو السّلطة النّقديّة، حسب ما تنصّ عليه قوانين البلد، وأيضا يمكن أن توكل لمحافظي الحسابات القانونيّين المستقلّين غير المرتبطين بإدارة البنك، والّذين يتمّ اختيارهم من طرف الجمعيّة العامّة للمساهمين. (مسدور،2010،ص3).

2.2.7 .2 أدوات الرّقابة المصرفيّة:

تنقسم أدوات الرّقابة المصرفيّة لدى البنوك المركزيّة إلى:

أوّلاً :أدوات الرّقابة على التّسيير:

الهدف من هذه الأدوات هو ضمان السّير الحسن للعمل المصرفيّ، عن طريق تقديم الوثائق والمعلومات للبنك المركزيّ، بحيث تقدّمها المصارف بشكل دوريّ أو سنويّ، ومن أمثلة هذه الوثائق التّقارير السّنوية المتضمّنة للحسابات الختاميّة، والتّقارير الدّوريّة، ومعلومات عن القروض الممنوحة، وبيانات عن السّيولة والتّدخّل في السّوق النّقديّ.

يهدف البنك المركزيّ من خلال حصوله على هذه المعلومات إلى الأهداف الآتية:

1. ضمان عدم إساءة البنوك لإدارة هذه الودائع.

2. ضمان عدم تعدّي إدارات البنوك على الودائع.
3. ضمان استغلال الودائع الاستغلال الأمثل.
4. ضمان وفاء البنوك بالتزاماتها نحو أصحاب الودائع.
5. ضمان الاستقرار الاقتصاديّ.
6. السّيطرة على عرض النّقد. (الوادي،2009،ص5).

ثانياً :أدوات الرّقابة على التّمويل:

تهدف السّياسات النّقديّة إلى ملاءمة خلق وسائل الدّفع أو الإصدار النّقديّ مع حاجيّات التّبادل دون المساس بالتّوازنات الأساسيّة، حتّى لا يتعثّر النّموّ الاقتصاديّ الحقيقيّ بسبب نقص السّيولة أو بسبب فائض فيها، إذ تعتبر أدوات الرّقابة على التّمويل صمّام الأمان لاقتصاد الدّولة لضمان التّوازن، وذلك عن طريق التّدخّل المباشر لتأطير القروض، أو التّدخّل غير المباشر على توزيع القروض. (مسدور،2010،ص5).

الرّقابة المباشرة على التّمويل: وتسمّى أيضا تأطير القروض، وهي سياسة تتّخذ عندما يلاحظ البنك المركزيّ وجود فوارق كبيرة بين حجم الإنتاج الوطنيّ وحجم الكتلة النّقديّة المتداولة في السّوق، أو عند التّراجع الكبير في احتياطات الدّولة من العملة الصّعبة.

الرّقابة غير المباشرة على التّمويل: وهي تمسّ توزيع القروض، وتهدف إلى التّحكّم في السّيولة المتاحة، ومن أدواتها ما يأتي:

- إعادة الخصم.
- الاحتياطيّ الإجباريّ.
- الاكتتاب في السّندات العموميّة.

- تنظيم أسعار الفائدة.(مسدور،2010،ص5).

2.2.2.8 أساليب الرّقابة المصرفيّة المتطوّرة:

يتلخّص الإطار العام للرّقابة المصرفيّة المتطوّرة وفقا لرؤية لجنة بازل للرّقابة المصرفيّة في النّقاط الآتية:

- يجب أن يتكوّن أيّ نظام رقابيّ فعّال من مقوّمات كلّ من الرّقابة الدّاخليّة والرّقابة الخارجيّة.
- ضرورة وجود اتّصال رسميّ وبصورة منظّمة بين المراقبين وإدارة البنك.
- امتلاك المراقبين الوسائل اللّازمة لتجميع ومراجعة وتحليل التّقارير و البيانات الإحصائيّة من البنوك وفقا لقواعد موحّدة.
- يجب توافر الاستقلاليّة التّامّة للمراقبين المصرفيّين في الحصول على المعلومات، سواء تعلّق الأمر بالفحص الدّاخليّ أو الخارجيّ.
- يجب أن يكون المراقبون مؤهّلين وقادرين على مراقبة مجموعة الأعمال البنكيّة وفقا لقواعد موحّدة.(شلبيّ،2002،ص20-21)

المبحث الثّاني: سلطة النّقد الفلسطينيّة

2.2.3.1 مقدّمة:

جاء ضمن الاتّفاقية الاقتصاديّة الموقّعة بين منظّمة التّحرير الفلسطينيّة وبين إسرائيل في الفصل الرّابع من الاتّفاقيّة وتحت عنوان مسائل ماليّة ونقديّة: قيام سلطة النّقد الفلسطينيّة، وقد أصدرت السّلطة الفلسطينيّة القرار ببدء العمل في مشروع سلطة النّقد الفلسطينيّة، والّتي ستتولّى مهام المصرف المركزيّ فيما عدا العملة الفلسطينيّة، وقد صدرت قرارات عدّة لبدء تغطية العمل المصرفيّ الفلسطينيّ، ومن أهمّها:

صدور قانون سلطة النّقد الفلسطينيّ: قانون رقم (2)، سنة 1997، بشأن سلطة النّقد الفلسطينيّة، وتمّ نشره في الجريدة الرّسميّة "الوقائع الفلسطينيّة" في العدد الحادي والعشرين من يناير 1997. (الوقائع الفلسطينيّة، 2013).

2.2.3.2 مجلس إدارة سلطة النّقد:

يتكوّن المجلس من تسعة أعضاء برئاسة المحافظ وعضويّة كلّ من نائب المحافظ، ممثّل عن وزارة الماليّة، وستّة من كبار المتخصّصين في الشّؤون المصرفيّة والماليّة والاقتصاديّة والقانونيّة، على ألّا يكون أيّ منهم عاملاً في قطاع المصارف.

2.2.3.3 الهيكل التّنظيميّ لسلطة النّقد:

يتكوّن الهيكل التّنظيميّ الجديد لسلطة النّقد من ثلاث مجموعات رئيسة:

- مجموعة الاستقرار النّقديّ، المسؤولة عن صياغة وتنفيذ السّياسة النّقديّة الّتي تساعد على تحقيق الاستقرار المحلّيّ للأسعار.

- مجموعة الاستقرار الماليّ، الّتي تتكوّن من دائرة الرّقابة والتّفتيش على المصارف، ودائرة نظام المدفوعات.
- المجموعة الإداريّة، المسؤولة عن توفير وتنفيذ المهامّ المساندة والمساعدة في تطبيق أهداف سلطة النّقد.
- إضافة إلى مجموعة من الوحدات والمكاتب المتخصّصة المحدّدة وهي: الاستشارات القانونيّة، والتّظلّمات، والتّدقيق الدّاخليّ.

2.2.3.4 رأي المؤسّسات الدّوليّة بأداء سلطة النّقد:

أشاد البنك الدّوليّ وصندوق النّقد الدّوليّ في عدد من التّقاريرالصّادرة عنهما بالتّطوّر المميّز والمستمرّ في سلطة النّقد على صعيد العمل وأداء الدّوائر، خصوصا تلك الدّوائر الأساسيّة ذات العلاقة بالاستقرار النّقديّ والماليّ، والدّوائر المساندة الأخرى، .وقد اعتبرت التّقارير هذا التّطوّر نموذجا يحتذى به من قبل البنوك المركزيّة في المنطقة كلّها. (الوقائع الفلسطينيّة، 2013).

2.2.3.5 رؤية سلطة النّقد:

تسعى سلطة النّقد الفلسطينيّة إلى أن تصبح البنك المركزيّ لدولة فلسطين المستقلّة ذات السّيادة، وأن تكون في طليعة المصارف المركزيّة الإقليميّة والدّوليّة في مجال تحقيق الاستقرار النّقديّ والماليّ والنّموّ الاقتصاديّ.

2.2.3.6 رسالة سلطة النّقد:

المحافظة على جهاز مصرفيّ متكامل قادر على النّهوض بالاقتصاد الوطنيّ، والمساهمة في عمليّة التّنمية الاقتصاديّة وديمومتها، وذلك لتحقيق الاستقرار الماليّ، وجذب الاستثمار الدّاخليّ والخارجيّ، وإيجاد بيئة اقتصاديّة تؤدّي إلى إصدار العملة الوطنيّة الفلسطينيّة.

2.2.3.7 أهداف سلطة النّقد:

- تعزيز الثّقة المحلّيّة والدّوليّة بسلطة النّقد الفلسطينيّة، وبالنّظام المصرفيّ الفلسطينيّ.
- تعزيز العلاقة مع الجهاز المصرفيّ وغيره من المؤسّسات الخاضعة لرقابة سلطة النّقد، من أجل توفير البيئة الإداريّة، وتشجيع المؤسّسات الماليّة على تطوير الخدمات الّتي تقدّمها.
- تنظيم وترخيص وتسجيل ومراقبة المصارف ومؤسّسات الإقراض المتخصّصة العاملة في فلسطين، وكذلك المتعاملين بالصّرف الأجنبيّ.
- إدارة ومراقبة نظم تسوية المدفوعات والسّندات بما يكفل فعاليّتها وسلامتها.
- المساهمة في تقليل الجريمة الماليّة، ومنع الخداع والغشّ وغسل الأموال وتمويل الإرهاب.
- بناء العلاقات التّعاونيّة مع السّلطات الرّقابيّة الأخرى لتشجيع النّموّ وديمومته.
- إصدار وإدارة العملة الفلسطينيّة ذات الصّفة القانونيّة.(شاويش،2005)
- تنظيم العمل المصرفيّ في فلسطين وضمان أمنه، والحفاظ على الاستقرار النّقديّ.

2.2.3.8 صلاحيات ومهامّ ووظائف سلطة النّقد

- العمل كنواة للبنك المركزيّ الفلسطينيّ والقيام بوظائفه.
- العمل على ترخيص الوحدات الماليّة المختلفة والإشراف عليها.
- تنظيم البنية الّتي تعمل بها الوحدات المصرفيّة.

– العمل كمستشار ووكيل ماليّ للسّلطة الوطنيّة الفلسطينيّة، واستثمار المصادر الماليّة للسّلطة.

إجراءات السّياسة النّقديّة والرّقابيّة المستخدمة في سلطة النّقد:

إنّ غياب العملة الوطنيّة حرم السّلطة النّقديّة الفلسطينيّة من التّحكّم في عرض النّقد كأداة رئيسة لتحقيق أهداف المجتمع الفلسطينيّ من ناحية، ومعالجة مشاكله الاقتصاديّة من ناحية أخرى، كالعمل على مكافحة التّضخّم، وخفض معدّلات البطالة، وتشجيع فرص الاستثمار. (www.pma-palestine.org).

2.2.3.9 استراتيجيّة سلطة النّقد:

- استكمال بناء التّشريعات والأنظمة والقوانين الدّاعمة، لعمل سلطة النّقد والجهاز المصرفيّ الفلسطينيّ.
- وضع الاستراتيجيّة المناسبة لمراقبة مختلف القطاعات الماليّة الخاضعة لرقابة سلطة النّقد.
- تطبيق أفضل المعايير والممارسات الدّولية في مجال الرّقابة والإشراف على القطاعين المصرفيّ والماليّ الخاضعين لرقابة سلطة النّقد.
- توفير بيئة مناسبة لتحقيق استقرار الأسعار والاستقرار الماليّ، وذلك من أجل دعم الاستثمار والنّموّ الاقتصاديّ والاجتماعيّ.
- تطويرنظام حديث، وآمن، وفعّال لتسوية المدفوعات في القطاع العامّ والخاصّ.
- تأمين احتياجات المصارف من السّيولة الماليّة. (www.pma-palestine.org).

2.2.3.10 مهام سلطة النّقد:

- الحفاظ على جهاز مصرفيّ آمن ومضمون.
- إدارة السّياسة النّقديّة، والحفاظ على الاستقرار النّقديّ والاقتصاديّ.
- الرّقابة والإشراف على المصارف، ومدى امتثالها للقوانين والتّعليمات.
- تنظيم ومراقبة مهنة الصّرافة والشّركات الماليّة، وإصدار التّراخيص اللّازمة (www.pma-palestine.org).

2.2.3.11 البيئة التّشريعيّة لعمل سلطة النّقد:

تتألّف البيئة التّشريعيّة لعمل سلطة النّقد من الجوانب الآتية:

قانون سلطة النّقد:

صدر قانون سلطة النّقد عام 1997، محدّداً بدوره أهداف ومهامّ السّلطة بشكل واضح، إضافة إلى تحديده لصلاحيّات كلّ من مجلس إدارة سلطة النّقد والمحافظ، والعلاقة مع السّلطة الوطنيّة، والعلاقة مع المصارف. (www.pma-palestine.org).

قانون المصارف:

صدر قانون المصارف عام2002، بهدف منح سلطة النّقد صلاحيّات تنظيم العمل المصرفيّ في فلسطين المتعلّق في ترخيص المصارف، وتحديد الأعمال المصرفيّة المسموح بها أوالأعمال المحظورة، وإدارة المصارف، ورأسمال المصارف والاحتياطيّات، والمخالفات والعقوبات.

قانون غسل الأموال:

صدر قانون غسل الأموال في العام 2007، ويحدّد الجرائم المصنّفة كجرائم غسل أموال، ويحدّد آليّات معالجة أيّة مخالفات يتمّ الكشف عنها.

نظام ترخيص ورقابة مهنة الصّرافة:

صدر نظام ترخيص ورقابة مهنة الصّرافة في العام 2008، ويحدّد كيفيّة ترخيص وتنظيم مهنة الصّرافة في فلسطين.

2.2.3.12 تعليمات سلطة النّقد:

تصدر سلطة النّقد– بموجب صلاحيّاتها القانونيّة – لتنظيم العمل المصرفيّ في فلسطين، وهذه التّعليمات متوفّرة على الموقع الالكترونيّ لسلطة النّقد. (نشره احسبها صح وطوّر حياتك، سلطة النّقد الفلسطينيّة ،2015).

2.2.3.13 عقبات ومشاكل تواجه سلطة النّقد الفلسطينيّة:

تواجه سلطة النّقد عقبات في أداء مهامّها وهي كالآتي:

1. عدم وجود عملة فلسطينيّة، والتّعامل مع ثلاث عملات، وعدم وجود معلومات دقيقة عن حجم التّعامل في كلّ واحدة من هذه العملات، وبالتّالي التّعامل مع أكثر من بنك مركزيّ، حيث لكلّ بنك مركزيّ سياساته المستقلّة.
2. عدم استقلاليّة سلطة النّقد الفلسطينيّة عن بعض أجهزة السّلطة الوطنيّة مثل وزارة الماليّة.
3. تجزيء المجال الحيويّ للاقتصاد الفلسطينيّ، بفعل التّجزئة الجغرافيّة في الضّفّة والقطاع.
4. الضّغوط الضّخمة وارتباط الاقتصاد الفلسطينيّ بالطّرف الآخر.

5. مشاكل الاقتصاد الفلسطينيّ الهيكليّة، مثل الاعتماد الكبير في موازنة الحكومة على المساعدات الأجنبية، واختلال الميزان التّجاريّ، وميزان المدفوعات.
6. المشاكل النّاتجة عن التّوجّه الإقليميّ والدّوليّ نحو الحرّيّة الاقتصاديّة، في حين أنّ الاقتصاد الوطنيّ الوليد في حاجة لبعض الحماية.
7. عدم وجود أسواق نقديّة متطوّرة. (سلطة النّقد الفلسطينيّة، التّقرير السّنويّ ،2013).

2.2.3.14 علاقة سلطة النّقد مع المصارف العاملة في فلسطين :

منذ تأسيس سلطة النّقد انتهجت في علاقتها مع المصارف العاملة في الأراضي الفلسطينيّة أسلوب التّحاور والنّقاش، بهدف جعل تلك العلاقات تصبّ في قنوات التّعاون، لما فيه مصلحة الجهاز المصرفيّ. وأهمّ مظاهر العلاقة بين سلطة النّقد والمصارف العاملة الآتي :

أ- عقد الاجتماعات التّشاوريّة مع مدراء المصارف بصورة دوريّة، وكلّما دعت الحاجة إلى ذلك.

ب- قيام دائرة مراقبة المصارف بعملها الرّقابيّ بشقّيه المكتبيّ والميدانيّ.

ت- إصدار التّعاميم الخاصّة، والّتي تركّز معظمها في وجوب تقيّد المصارف بنسب الائتمان والتّوظيفات بالخارج.

ث-التّأكّد من مدى التزام المصارف بالتّعليمات والتّعاميم الصّادرة، من خلال إعداد التّقاريرالشّهريّة بأهمّ النّسب والمؤشّرات الماليّة ونشرها.

ج-- إصدار تراخيص المصارف بعد استيفائها الشّروط كافّة. (عاشور ،2003، ص229-230).

2.2.3.15 أهداف رقابة سلطة النّقد على البنوك التّجاريّة :

أهداف سلطة النّقد الفلسطينيّة من رقابتها على البنوك التّجاريّة تتحدّد بالآتي:

1. حماية الموردين والمستثمرين.
2. التثبّت من أنّ المنظّمات المصرفيّة تتقيّد في أعمالها وعمليّاتها بأحكام قانون المصرف المركزيّ، وقرارات مجلس إدارته، وكذلك التّوجيهات والتّعاميم المبلّغة إليها من الأجهزة المختصّة في المصرف المركزيّ.
3. الوقوف على سلامة العمليّات المصرفيّة، والتّحقّق من نوعيّة الموجودات.
4. تحقيق الاستقرار النّقديّ.
5. تحقيق أفضل معدّلات النّموّ الاقتصاديّ.
6. الحدّ من التّركيز في ملكيّة المصارف.
7. التّأكّد من سلامة مركزها الماليّ.
8. الحفاظ على جهاز مصرفيّ قويّ آمن ومنافس. (الهنديّ، ص28).

2.2.3.16 الوسائل الّتي تتّبعها سلطة النّقد في الرّقابة على البنوك التّجاريّة :

تستطيع سلطة النّقد ممارسة الرّقابة على البنوك بوسائل عدّة متعارف عليها وهي:

1. كيفيّة إدارة البنك.
2. فحص دوريّ معلن .
3. فحص دوري غير معلن.
4. الحصول على تقارير من الجهات الأخرى الّتي قامت بفحوص مماثلة، خاصّة في حالة فروع المصارف الأجنبيّة، والّتي تخضع لإشراف ورقابة المصارف المركزيّة في البلد الأمّ.

5. فحص الأصول، والتّركيز على القروض، ومدى إمكانيّة تحصيلها.

6. فحص أيّة بادرة للفساد الإداريّ الوظيفيّ.

7. إرسال تقارير الإدارة مع إرغامها على الأخذ بالتّوصيات الواردة فيها. (ياسين فؤاد توفيق،1996، ص385).

2.2.3.17 دائرة مراقبة البنوك في سلطة النّقد الفلسطينيّة :

النّشاطات الّتي تقوم بها دائرة مراقبة البنوك في سلطة النّقد :

1. متابعة أداء الجهاز المصرفيّ، وتقديم المقترحات اللّازمة لتطوير أدائه.

2. متابعة أعمال ترخيص البنوك، وإجراء التّحليلات والدّراسات اللّازمة في هذا الخصوص.

3. إجراء الدّراسات والتّحليلات اللّازمة لجميع البيانات الماليّة الواردة من البنوك.

4. تحديد أوضاع البنك، ومدى التزامه بالضّوابط والأسس المنظّمة لقواعد العمل المصرفيّ.

5. متابعة الحصول على الكشوفات الماليّة الشّهريّة والفصليّة والميزانيّات نصف السّنويّة وأيّ كشوفات أخرى ترد شهرياً من البنوك، وفقا للأنظمة المتّبعة واللّازمة لأغراض الرّقابة والمتابعة.

6. إعداد الخطابات اللّازمة حول أوضاع البنوك، ومطالبتها بالالتزام بتعاميم سلطة النّقد.

7. إجراء التّحليلات والدّراسات اللّازمة بالميزانيّات نصف السّنويّة والسّنويّة المدقّقة للبنوك.

8. دراسة طلبات التّفرّع، وإبداء الرّأي الفنّيّ اللّازم بشأنها.

9. متابعة تحديث التّعاميم الصّادرة وتطويرها، والتّأكيد على المفاهيم والضّوابط اللّازمة بشأنها، لإحكام الرّقابة على الأعمال والأنشطة المصرفيّة.(عاشور، ص246).

10. تنظيم ملفّات البنوك، ومتابعة حفظ المستندات المتعلّقة بها، وفقاً للأصول الواجبة بشأنها.

11. متابعة تحصيل الرّسوم المقطوعة، والرّسوم السّنويّة .

12. متابعة الحصول على البيانات الماليّة والمتعلّقة بالاحتياطيّ الإلزاميّ، ومطابقتها مع بيان الموجودات والمطلوبات في نهاية كلّ شهر، وإبلاغ دائرة الاستثمار بقيمة الاحتياطيّ الإلزاميّ، وأيّ تعديلات تطرأ بشأنه دوريّاً.
13. القيام بأعمال التّفتيش الدّوريّ المفاجئ على أنشطة وحسابات البنك حسب ما يصدر من تكليفات في هذا الخصوص.
14. دراسة ومتابعة تقارير المدقّقين الخارجيّين المعدّة حول البنوك، والوقوف على الظّواهر والملاحظات الواردة فيها.
15. القيام بالأعباء والمسئوليّات كافّة المتعلّقة بخدمة الأخطار المصرفيّة، والمتمثّلة في توفّر قاعدة معلومات حول الاستعلام عن العملاء، وتخصيص الأرقام السّرّيّة، وتركّز المخاطر، والقائمة السّوداء، والحسابات محدودة التّصرّف. (نشرة سلطة النّقد الفلسطينيّة، العدد الثّامن، 2000م، ص14).

2.2.3.18 أقسام دائرة مراقبة البنوك:

تتكوّن دائرة مراقبة البنوك وفقاً للهيكل القائم من الأقسام الآتية:

أوّلاً: قسم الدّراسة والإحصاء "التّفتيش المكتبيّ":

يناط بهذا القسم المهامّ الآتية:

1. وضع برنامج معتمد للتّحليل المكتبيّ وفقاً لنظام(CAMELS).
2. وضع واعتماد الاستراتيجيّة الرّقابيّة المستندة على أسلوب تحليل المخاطر.
3. تنسيق ومراقبة تقديم البيانات الماليّة المصرفيّة.
4. إعداد نماذج التّقارير المصرفيّة بالتّنسيق مع دائرة تكنولوجيا المعلومات.

5. إعداد الرّدود الرّسميّة لسلطة النّقد على مراسلات البنوك.

6. تطوير أداء الرّقابة المصرفيّة بما يتّفق مع معايير الرّقابة الدّوليّة.

7. إعداد التّقارير المكتبيّة، وإجراء التّحليل اللّازم لها.

8. إعداد نماذج التّقاريرالشّهريّة، ورفعها إلى الإدارة.

9. المساعدة في وضع وتطوير أنظمة وتعاميم الرّقابة المصرفيّة.

10. إعداد خطّة سياسة التّفرّع السّنويّة للبنوك.

11. دراسة تقارير وملاحظات المدقّقين الخارجيّين المتعلّقة بالميزانيّات المدقّقة، وأيّة تقارير أو تعليمات أخرى هامّة تتعلّق بالنّظام المصرفيّ.

12. دراسة ومتابعة شكاوى الجمهور.

13. دراسة موضوعات طلبات تعيين المدقّقين الخارجيّين للبنوك، وكذلك المستشارين الشّرعيّين للبنوك الإسلاميّة.

14. مراقبة بيانات الاحتياطيّ الإلزاميّ.

15. تنفيذ جميع نشاطات التّرخيص.

16. دراسة ومتابعة التّغيّرات في الهيكل التّنظيميّ لمجالس إدارة البنوك.

17. متابعة تنفيذ تعليمات سلطة النّقد، والتّعاميم الصّادرة عنها.

18. إعداد الدّراسات الفصليّة، المتعلّقة بالتّطوّرات المصرفيّة والاقتصاديّة الفلسطينيّة.

19. إعداد دراسات مصرفيّة، ورفعها إلى الإدارة.

ثانياً: قسم التّفتيش الميدانيّ:

يناط بهذا القسم المهامّ الآتية :

1. وضع خطّة معتمدة للتّفتيش الميدانيّ استناداً لنظام(CAMELS) .
2. مراقبة النّشاطات المصرفيّة، ومدى التزام البنك بتعليمات سلطة النّقد.
3. التّحقّق من دقّة البيانات الماليّة المقدّمة لسلطة النّقد من البنوك.
4. إعداد التّعليمات والإجراءات اللّازمة لتنفيذ وتطوير دليل إجراءات التّفتيش الميدانيّ.
5. تنفيذ خطّة التّفتيش وفقاً للبرنامج المعتمد.
6. تحديد وتصنيف المصارف المتعثّرة، ووضعها تحت المراقبة الخاصّة ومتابعتها.
7. إعلام الإدارة عن أيّ تغيّرات في النّشاط المصرفيّ. (حسين، 2004).

2.2.4.1: الدّراسات السّابقه

دراسة (أبو عوّاد، 2016)، بعنوان: "واقع مهنة الصّرافة في محافظتي الخليل وبيت لحم وسبل تطويرها".

تمّ إجراء هذه الدّراسة في الفترة الزّمنيّة الواقعة ما بين شهري شباط (2016) وحزيران (2016)، وذلك بهدف التّعرّف على واقع مهنة الصّرافة في محافظتي الخليل وبيت لحم وسبل تطويرها.

وقد تكوّن مجتمع الدّراسة من : أصحاب شركات الصّرافة المسموح لها بمزاولة مهنة الصّرافة، والمرخّصة من سلطة النّقد في محافظتي الخليل وبيت لحم، والمدراء العامّين والموظّفين في شركات الصّرافة في محافظتي الخليل وبيت لحم، حيث هدفت هذه الدّراسة إلى التّعرّف على البيئة الدّاخليّة والخارجيّة وطبيعة مخاطر عمل الصّرّافين، والتّطرّق إلى الرّقابة المستخدمة من سلطة النّقد على الصّرافة، وكذلك تقديم مقترحات مستقبليّة لتطوير هذه المهنة، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج

الوصفيّ، فقد تمّ تطوير الاستبيان ، والتّأكّد من صدق وثبات الأداة، وبعدها تمّ توزيع (50) نسخة منها على عيّنة الدّراسة المختارة، والّتي تتكوّن من 61 شركة وفرع، تمّ استرجاع (48) نسخة منها صالحة للاستخدام، حيث بلغت نسبة الاسترجاع من الاستبانات الموزّعة (96%)، هذا وقد تمّ استخدام البرنامج الإحصائيّ الخاصّ بالعلوم الاجتماعيّة (SPSS).

وتوصّل الباحث إلى مجموعة من النّتائج، أبرزها نسبة الإناث ضئيلة جدّا في شركات الصّرافة، وأيضا تتوافر الإمكانيّات في شركات الصّرافة لرفع كفاءة العمل، وتحتفظ الشّركات بالسّجلّات الموثّقة، وتعتبر أوقات الدّوام مناسبة ويلتزم بها الصّرّافون، أيضا لا تقوم سلطة النّقد بإصدار نشرة يوميّة بأسعار العملات للصّرّافين أسوة بالبنوك، ولا تشرف سلطة النّقد على تدريب العاملين في شركات الصّرافة، وأنّ الرّقابة الممارسة من سلطة النّقد على الصّرّافين تتمّ بشكل دوريّ، ويتعرّض الصّرّافون لمخاطر في العمل، من أبرزها مداهمات جيش الاحتلال، كما أنّ سلطة النّقد تمارس الدّور البوليسيّ في الرّقابة، وتبيّن أنّ كلّ الشّركات تعرّضت لدفع غرامات نتيجة لمخالفتها الأنظمة والتّعليمات الصّادرة عن سلطة النّقد.

فيما يتعلّق بالتّوصيات فقد خلصت الدّراسة إلى مجموعة من التّوصيات، من أبرزها إعادة النّظر في سياسة التّوظيف لدى شركات الصّرافة من حيث توظيف الإناث، أيضا الاهتمام بتدريب وتأهيل العاملين في شركات الصّرافة، والالتزام بتعليمات سلطة النّقد الفلسطينيّة، وتشكيل جمعيّة أو جسم نقابيّ، ليدافع عن حقوق الصّرّافين. كما كان هناك توصيات لسلطة النّقد، أبرزها تسهيل عمليّة الرّقابة على الصّرّافين وإجراءاتها بما يتناسب مع الأوضاع الّتي نعيشها حاليّا، وأن تكون العلاقة بين الصّرّافين وسلطة النّقد علاقة مبنيّة على الثّقة، وضرورة تدريب وتأهيل العاملين في شركات الصّرافة، كذلك تشكيل غرفة عمليّات مشتركة مكوّنة من سلطة النّقد والجهات الأمنيّة فيما يخصّ الحوالات.

دراسه (القرشي ،2015) : بعنوان : "دور اليات الحوكمه في معالجه المشكلات المصرفيه في ظل الطبيعه الخاصه للبنوك "

تواجه البنوك العديد من المشكلات المصرفية، ومنها مشكلة الوكالة، والأزمات المصرفية المتلاحقة، وتركز الملكية، وعدم تماثل المعلومات، وإلغاء القيود التنظيمية، والابتكارات المالية، وغيرها من المشكلات .كما تتسم البنوك بمجموعة من السمات التي جعلت للبنوك طبيعتها الخاصة، وفي نفس الوقت ضاعفت من حجم المشكلات التي يعاني منها القطاع المصرفي، الأمر الذي زاد من أهمية الاهتمام بآليات الحوكمة للحد من آثار تلك المشكلات، خاصة بعد الأزمات المصرفية التي شهدتها عدد من الدول، وامتد تأثيرها إلى النظم المصرفية في باقي أنحاء العالم. وتهدف الدراسة إلى التعرف على الطبيعة الخاصة للبنوك، وتناول عدد من المشكلات التي يعاني منها القطاع المصرفي، وكيف يمكن لآليات الحوكمة أن تسهم في الحد من آثار تلك المشكلات.

دراسة *(*قريناوي، 2015): *بعنوان:* " العوامل المؤثّرة في رقابة سلطة النّقد الفلسطينيّة على شركات الصّرافة".

هدفت هذه الدّراسة إلى تحديد أهمّ العوامل الّتي تؤثّر على رقابة سلطة النّقد على شركات الصّرافة في قطاع غزّة، واستخدم الباحث المنهج الوصفيّ التّحليليّ في إجراء هذه الدّراسة، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسة في جمع المعلومات، وتمّ استخدام أسلوب الحصر الشّامل، اشتمل مجتمع الدّراسة على الموظّفين والمدراء العاملين في شركات الصّرافة المرخّصة من سلطة النّقد في قطاع غزّة، حيث اشتملت عيّنة الدّراسة على 38 صرّافاً، وخرجت الدّراسة بأنّ نظام ترخيص ورقابة مهنة الصّرافة، و نظم المعلومات المستخدمة في شركات الصّرافة، وتدريب وتأهيل الموظّفين العاملين في شركات الصّرافة، والإجراءات المستخدمة من قبل قسم رقابة الصّرّافين في سلطة النّقد، وأنواع الرّقابة الممارسة من سلطة النّقد على شركات الصّرافة، و طبيعة مخاطر عمل الصّرّافين هي من أهمّ العوامل المؤثّرة

في رقابة سلطة النّقد على شركات الصّرافة، وأنّ عدم وجود عملة وطنيّة لا يؤثّر على رقابة سلطة النّقد على شركات الصّرافة، وأنّ سلطة النّقد لا تقوم بالرّقابة على أسعار صرف العملات في شركات الصّرافة، وجاءت أهمّ التّوصيات لسلطة النّقد بضرورة الاهتمام بالعوامل الّتي تؤثّر على الرّقابة، وإصدار نشرة بأسعار الصّرف، وبضرورة الرّقابة على أسعار صرف العملات في شركات الصّرافة، وتوصيات للصّرّافين بالاهتمام بتدريب الموظّفين ونظم المعلومات في شركاتهم، للتّقليل من مخاطر العمل لديهم، وتسهيل إجراءات رقابة سلطة النّقد على شركات الصّرافة.

دراسه (الهابيل والمصري ،2011) بعنوان "أثر تطبيق مبدأ الرقابة الإسلامية في إنجاح أداء البنوك الإسلامية في قطاع غزه دراسة حالة البنك الإسلامي العربي والبنك الإسلامي الفلسطيني".

تتناول هذه الدراسة أثر تطبيق مبدأ الرقابة الإسلامية في البنك الإسلامي العربي، والبنك الإسلامي الفلسطيني وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الرقاب ة و إثرها على عمل وأداء هاذين البنكين .وقد استخدمت هذه الدراسة أسلوب الإحصاء الوصفي التحليلي كما طبقت الدراسة أسلوب العينة العشوائية على موظفي البنك الإسلامي العربي والبنك الإسلامي الفلسطيني والذين بلغ عددهم (50) موظفا .وتم تصميم استبانه لجمع البيانات كما تم استخدام الاختبارات الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الموضوع للك شف عن فحوى العلاقة بين متغيرات الدراسة من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وواضحة المعالم .و لقد خلصت الدراسة الى أن الاتصال التنظيمي و اللوائح والقواني ن و البرامج المحوسبة وتوقيت العملية الرقابي ة المتبع ة لها علاقة ذات دلالة أحصائية في أنجاح تنفيذ الرقاب ة الإسلا مية في البنو ك .وكان من أهم توصيات هذه الدراسة استخدام الاتصال في عملية الرقابة، وضع لوائح وقوانين من اجل استخدامها كمعايير للحكم، واستخدام الرقابة كوسيلة من اجل اكتشاف الأخطاء وتصحيحها لا من اجل تصيد الأخطا ء، وتشجيع مبدأ الرقابة الذاتية بين الموظفين.

دراسة (صقر والمحتسب، 2013): بعنوان: "تكييف الدّور الرّقابيّ للبنوك المركزيّة للتّعامل مع البنوك الإسلاميّة".

تسعى هذه الدّراسة إلى التّعرّف على مدى ملاءمة وسائل رقابة البنوك المركزيّة التّقليديّة للتّطبيق على البنوك الإسلاميّة. كما تهدف إلى تقصّي الإشكاليّات والمعوّقات الّتي يمكن أن تنجم عن هذا التّطبيق، واقتراح سبل المعالجة عن طريق إلغاء أو تكييف عدد من المعايير ذات العلاقة مع الشّريعة الإسلاميّة.

وتكتسب هذه الدّراسة أهمّيّة بالغة في ظلّ تصاعد الاهتمام بالبنوك الإسلاميّة، وكذلك بسبب نشوء الحاجة إلى إعادة توحيد الدّور المتكامل للبنوك المركزيّة في كلّ من الرّقابة الماليّة والسّياسيّة النّقديّة، وذلك في أعقاب الأزمة الماليّة العالميّة الأخيرة.

وقد أوضحت نتائج الدّراسة أنّ أدوات البنك المركزيّ في الرّقابة ليست كلّها ملائمة للتّطبيق على البنوك الإسلاميّة، وأنّها ضروريّة لقيام البنوك المركزيّة بإعادة النّظر في سَنّ وتنفيذ التّشريعات المصرفيّة الملائمة لهذه البنوك، لا سيّما في سياسة الاحتياطيّ النّقديّ، ونسبة السّيولة، ووظيفة الملجأ الأخير، وتحديد السّقوف الائتمانيّة. وتوصي الدّراسة أيضا بضرورة قيام البنك المركزيّ بتطبيق معايير الرّقابة العالميّة على البنوك الإسلاميّة، الصّادرة عن مجلس الخدمات الماليّة الإسلاميّة.

دراسه شاهين والاعرج (2010) بعنوان "تأثير انشاء نظام ضمان الودائع على استقرار الجهاز المصرفي الفلسطيني ".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مدى تأثير إنشاء نظام ضمان الودائع على استقرار الجهاز المصرفي الفلسطيني من خلال مناقشته واستعراض الملامح والمبررات التي تدعو إلى إنشاء النظام والعوامل المؤثرة فيه والقضايا الرئيسية ذات العلاقة، ومناقشة مكونات شبكة الأمان المالي المتمثلة في وظيفة

البنك المركزي كمقرض أخير والرقابة المصرفية وتعليمات السلامة إلى جانب توضيح جوانب العلاقات المتداخلة وآلية تبادل المعلومات والتنسيق بين مختلف مكونات تلك الشبكة.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل الجوانب الأساسية لنظم ضمان الودائع وأهميتها في تدعيم الاستقرار المالي ، كما استخدمت الدراسة استبانه صممت لهذا الغرض للإجابة على أسئلتها واختبار فرضياتها ، وقد تم توزيع استبانه على كافة أفراد المجتمع البالغ عددهم 85 مفردة والمكون من المدراء العاملين ونوابهم ومساعديهم في البنوك العاملة في فلسطين بالإضافة إلى موظفي دائرة الرقابة على المصارف في سلطة النقد الفلسطينية وقد تم استرداد عدد 66 استبانه منها 77.6%.

هذا وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير كبير وجوهري لإنشاء نظام ضمان الودائع على زيادة درجة الثقة في الجهاز المصرفي الفلسطيني وكذلك زيادة درجة الاستقرار في الودائع وجذب المزيد من المدخرات، بالإضافة إلى تأثيره الإيجابي على زيادة مرونة السياسات الائتمانية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بإنشاء نظام ضمان ودائع فلسطين تتبناه وتدعو إليه سلطة النقد الفلسطينية، بالنظر إلى دورة وأثره الإيجابي نحو تقوية وتعزيز الاستقرار المصرفي وزيادة فاعليتة في خدمة الاقتصاد والمجتمع المالي الفلسطيني.

دراسة (الرّضا، 2005): بعنوان: " :دورمصرف سوريّة المركزيّ في الرّقابة على المصارف الأخرى وآليّة تفعيلها" .

وتتمثّل مشكلة الدّراسة في دراسة السّبل والوسائل اللّازمة لتفعيل الرّقابة على القطاع المصرفيّ السّوريّ، حيث هدفت الدّراسة إلى بيان السّبل الكفيلة بتفعيل الرّقابة، للحفاظ على سلامة المراكز

الماليّة للمصارف، والتّوصّل إلى قطاع مصرفيّ سليم، وقد ركّزت الدّراسة على نظام تقييم المصارف (CAMELS) .

وخلصت إلى العديد من النّتائج والتّوصيات أهمّها:

أ –ضرورة التزام المصارف المركزيّة بمبادئ الرّقابة المصرفيّة الفعّالة لا سيّما (CAMELS) ، وملاءمة رأس المال عند استخدام نظام التّقييم المصرفيّ.

ب –إلزام المصارف المتخصّصة بتطبيق مبادئ إدارة المخاطر الائتمانيّة.

ت –إيجاد مجموعة من القوانين والتّشريعات، تُمكِّن المصرف المركزيّ من ممارسة دوره الرّقابيّ بشكل فعّال، وتساعد على تطبيق مبادئ بازل.

ث –زيادة عدد المراقبين لدى المصرف المركزيّ السّوريّ، ليتمكّنوا من القيام بالرّقابة على مختلف الفروع المصرفيّة.

دراسة (السّقيليّ، 2005): بعنوان: " المبادئ الأساسيّة للرّقابة المصرفيّة الفعّالة الصّادرة عن لجنة بازل للرّقابة المصرفيّة سنة 1997، دراسة تطبيقيّة على سلطة النّقد الفلسطينيّة".

تمثّلت مشكلة الدّراسة في مدى التزام سلطة النّقد بمبادئ الرّقابة المصرفيّة الفعّالة المقرّة من قبلها، وأظهرت أهمّ نتائج الدّراسة أنّ البيئة القانونيّة المصرفيّة، (لجنة بازل للرّقابة المصرفيّة) بازل والتّعليمات المصرفيّة بفلسطين مناسبة لتطبيق سلطة النّقد الفلسطينيّة مبادئ الرّقابة المصرفيّة المقرّرة بلجنة بازل للرّقابة المصرفيّة عام 1997، ومعاييرها الصّادرة في أكتوبر 1999. كما اتّضح التزام سلطة النّقد الفلسطينيّة بشكل عام في ممارساتها الرّقابيّة على القطاع المصرفيّ الفلسطينيّ بمبادئ الرّقابة المصرفيّة الفعّالة، وأتاحت التّشريعات والتّعليمات المصرفيّة الفلسطينيّة لسلطة النّقد الصّلاحيّات

لاتّخاذ إجراءات تصحيحيّة للمصارف المخالفة للنّظم الرّقابيّة، كحدّ أدنى معيار كفاية رأس المال أو حالة تعرّض مصالح المودعين للخطر.

دراسة (عيسى، 2004): بعنوان: " **السّياسية الائتمانيّة في البنوك العاملة في فلسطين**".

كان الهدف من موضوع البحث "السّياسة الائتمانيّة للبنوك العاملة في فلسطين"، معرفة مدى التزام البنوك كلّها في معايير الائتمان المتعارف عليها عالميّا، وأثر تلك المعايير على السّياسة الائتمانيّة للبنوك الفلسطينيّة، وجد أنّ لتلك المعايير أثارا متفاوتة والتزاما متفاوتا أيضا في البنوك العاملة في فلسطين، حيث حصل معيار الضّمانات المقدّمة للبنك كشرط للموافقة على الحصول على ائتمان بنكيّ على درجة مرتفعة وبواقع 75.27% ، أمّا معيار المقدرة الإراديّة للمعتمد فقد حصل على تقدير مرتفع جدّا، بسبب الاهتمام الشّديد من قبل البنوك بهذا المعيار، حيث حصل على 84.77%، كذلك سمعة العميل وأخلاقه كمعيار مهمّ من المعايير الائتمانيّة المتعارف عليها عالميّا، فقد حصل هذا المعيار على تقدير مرتفع جدّا من البنوك الفلسطينيّة العاملة في فلسطين، إذ حصل هذا المعيار على درجة 83.07%، أمّا طاقة المعتمد فلم تلاق التّقدير المرتفع من البنوك العاملة الفلسطينيّة، إذ حصل هذا المعيار على تقدير متوسّط وبدرجة 67.39%، وكان الاهتمام من قبل البنوك الفلسطينيّة بموضوع الظّروف الاقتصاديّة مرتفعا وبدرجة 75.02%، وقد أضيف لتلك المعايير عوامل أخرى تؤثّر على مدى القبول أو الرّفض لطلب الائتمان، كما إنّها تعتبر من العوامل المهمّة في تحديد السّياسة الائتمانيّة، ومن تلك العوامل: قطاع طالب الائتمان، إذ تبيّن أنّ القطاع طالب الائتمان له دور مهمّ في التّأثير على السّياسة الائتمانيّة البنكيّة في فلسطين، إذ حصل هذا العامل على تقدير مرتفع وبدرجة 72.02%، أمّا عن موضوع توفّر السّيولة البنكيّة وأثرها في قبول أو رفض طلبات الائتمان، فقد وجد أنّ البنوك العاملة في فلسطين تهتمّ قي هذا العامل بدرجة مرتفعة، وتصل إلى71.70 %، وقد لوحظ من التّحليل حصول متغيّر معيار (المقدرة الإراديّة) على أعلى تقدير من بين المتغيّرات المذكورة، إذ

تعتبر البنوك العاملة في فلسطين أنّ هذا المتغيّر ذو أهمّيّة بالغة جدّا، إذ لا بدّ من دراسة المقدرة الإراديّة للمعتمد قبل الموافقة على طلب الحصول على ائتمان، وعلى ضوء توفّر المقدرة على السّداد من مشروعه أو مقدرته على دفع الائتمان ومتطلّباته في مواعيدها تتمّ الموافقة على طلبه.

وتعدّ سمعة العميل وأخلاقه العامل الثّاني في الأهمّيّة في تحديد قبول أو رفض طلب الحصول على ائتمان بالنّسبة للبنوك العاملة في فلسطين، حيث توفّر جميع المعايير وعدم صدق المعتمد في نية السّداد لا يساعد ولا يفيد في شيء.

وبناء على التّحليل يتمّ رفض فرضيّات الدّراسة، إذ تبيّن أثر كلّ العوامل في السّياسة الائتمانيّة، ولكن بشكل متفاوت، وتمّ الحصول على هذه النّتيجة بعد جمع الاستبيانات من البنوك التّجاريّة العاملة في الضّفّة الغربيّة و تحليلها.

دراسة (الطّراد،2004): بعنوان: "علاقة المصارف الإسلاميّة في الأردنّ بالبنك المركزيّ الأردنيّ ".

والّتي تهدف إلى بيان العلاقة ما بين البنوك الإسلاميّة العاملة في الأردنّ والبنك المركزيّ الأردنيّ، والّذي توصّل إلى أنّ إجراءات تفتيش البنوك الإسلاميّة من قبل البنك المركزيّ الأردنيّ هي إجراءات تفتيش البنوك التّقليديّة نفسها العاملة في الأردنّ. أيضا توصّل إلى أنّه لا يوجد بند منفصل لميزانيّات البنوك الإسلاميّة في النّشرة الإحصائيّة الشّهريّة، والتّقرير السّنوي الّذي يصدره البنك المركزيّ، وإنّما تدمج ميزانيّات البنوك الإسلاميّة مع ميزانيّات البنوك التّقليديّة بالرّغم من اختلاف طبيعة حسابات العملاء لدى البنوك الإسلاميّة، والقروض الّتي تمنحها البنوك الإسلاميّة عنها في البنوك التّقليديّة.

دراسة Asli Demirguc–Kunt and Edward J. Kane (2003) بعنوان
"التأمين على الودائع : تعامل معه بعناية"

تناولت الدراسة موضوع النظم الصريحة لضمان الودائع من حيث كونها قد انتشرت بسرعة كبيرة في العقود الأخيرة وان هذا الانتشار أيضا في دول ذات مستويات مالية ومؤسسية منخفضة، كما أشارت الدراسة إلى الاختلافات فيما بين الدول في نظم ضمان الودائع واستعرضت الأدلة التي توضح كيف أن مميزات التصميم الخاص لهذه النظم تؤثر على انضباط سوق القطاع الخاص والاستقرار المصرفي والتنمية المالية وفعالية نظم ضمان الودائع في حل الأزمات.

وأشارت الدراسة إلى ضرورة تشجيع الدول لكي تتبنى النظام الصريح لضمان الودائع دون إيقاف الإعانة والعلاج للضعف الموجود في البيئة المعلوماتية والرقابية.

وأُختتمت الدراسة ببعض التوصيات بخصوص نظام ضمان الودائع المطبق في دولة تشيلي ومنها أن نظام الضمان الصريح يجب أن يستعمل بحذر حيث أثبتت الأبحاث أنه وفي ظل وجود بيئة مؤسسية ضعيفة فان نظام ضمان الودائع يكون معرضاً لأثار سلبية إذا لم تتخذ إجراءات وقائية ورقابية أخرى تحد من احتمالية حدوث أزمات مستقبلية.

دراسة Yorulmazer, Tanju (2003) بعنوان "Essays on Bank Runs, Contagion and Systemic Risk" "مقالات في الذعر المصرفي وسرعة تفشي الأزمات والمخاطر النظامية"

تناولت الدراسة بالتحليل والمناقشة السلوك العام للمودعين وإمكانية إثارة الذعر المصرفي، وأوضحت أن البنوك المركزية تلعب دور الملجأ أو المقرض الأخير الذي يمكن أن يخفف من بعض التكاليف المصاحبة للذعر المصرفي ولكنها لا تستطيع أن تمنع الذعر في البنوك الجيدة في حالة غياب

المعلومات الأكيدة، وبالتالي فان عدم توفير حماية كاملة للمودعين ، والسماح بنسب محدودة من الذعر المصرفي وسحب الودائع يحقق مصالح المودعين بشكل أفضل على المدى الطويل.

وقد ركزت الدراسة أيضاً على العوامل المؤثرة على حدة الذعر المصرفي واقترحت سياسات من الممكن أن تخفف من حدة الإفلاس والتقليل من رغبة أصحاب الودائع من سحب أموالهم من البنوك، وتوصلت الدراسة إلى أن نظام ضمان الودائع حتى لو كان بسقف تغطية متدني أو محدود فانه سيساعد في تقليص حدة هذا الذعر.

دراسه (وجونز وسميث،2002): بعنوان "Strengthening Internal Controls."

تناولت هذه الدراسة طرق تدعيم الرقابة الداخلية في المنظمات وأهميتها خصوصا في مجا ل منع وكشف الأخطاء والغش وسوء الإدارة .وقد حددت الدارسة القواعد الأساسية للرقابة الداخلية في بناء ومراجعة مقاييس ومؤشرات الأداء، مراجعة الإدارة العليا للأدا ء التشغيلي للوكالا ت والمستويات الوظيفية، الإدارة الفعالة للقوي العاملة، الرقابة على معالجه البيانا ت والمعلومات ، الفصل بين السلطات والواجبات، التحقق من صحة المعاملات ودقه السجلات ، توثيق ملائم للمعاملات ولإجراءات الرقابة الداخلية. هذا وقد بينت الدراسة أن ضعف الرقابة الداخلية من شأنه أن يترتب عليه نتائج خطيرة، أهمها الضياع من خلال الإهمال وعدم الاهتمام، والإسراف الناتج عن قصور الإجراءات والنظم والقرارات، وسوء الاستعمال من خلال المبالغة في الإجراءات ، وسوء الإدارة .وانتهت الدراسة إلى أن إمكانية الغش والاحتيال تبقي موجودة، وأن البرنامج الجيد للرقابة الداخلية على الورق لا يضمن التزام الأفراد بالإجراءات الرقابية الموضوعة.

3.2: تعليق الباحث على الدّراسات السّابقة:

من خلال استعراض الدّراسات السّابقة تبيّن أنّها التقت نحو مناقشة مشكلات محدّدة ذات علاقة بموضوع هذه الدّراسة، وهي تشكّل أساسا جيّدا لاستفادة الباحث من النّتائج الّتي توصّلت إليها، وتأتي هذه الدّراسة لاستكمال جوانب معرفة دور رقابة سلطة النّقد الفلسطينيّة على تطوّر أداء البنوك في جنوب الضّفّة الغربيّة تحديدا، فقد تشابهت بعض الدّراسات كثيرا في المنهج المستخدم في هذه الرّسالة، وقد تكون اختلفت ولكن ليس بالحدّ الكبير، وأيضا أداة الدّراسة متشابهة في الأداة الّتي استخدمها الباحث.

وهنا لا بدّ من ذكر **أهمّ مميّزات هذه الدّراسة** وهو أنّها حديثة حسب حدود علم الباحث نوعا ما، وتتحدّد في جنوب الضّفّة الغربيّة، حيث تناولت رقابة سلطة النّقد على البنوك، وطرق هذه الرّقابة، لما يمثّله هذا القطاع من أهمّيّة كبيرة في الاقتصاد الوطنيّ، وإعطاء الوجه الحقيقيّ للدّولة، وتأتي هذه الدّراسة في إثراء المكتبة بموضوع الرّقابة على البنوك من قبل سلطة النّقد الفلسطينيّة، وربطه بقطاع هامّ من القطاعات في المجتمعات عموما، وفي المجتمع الفلسطينيّ بشكل خاصّ، لما لها من الدّور الفعّال في دعم المجتمع، وتحقيق تكافله وغير ذلك.

لقد استفاد الباحث من الدّراسات السّابقة، من خلال تعميق المعرفة بالبنوك، والرّقابة على البنوك وأعمالها، ورقابة سلطة النّقد، كما تمّت الاستفادة من الدّراسات والكتب والمراجع في كتابة الإطار النّظريّ، وتعميقا لمعرفة جميع أبعاد المواضيع الّتي تتناولها الدّراسة، وكذلك استفادته من المنهجيّة المستخدمة سواء كانت في جمع البيانات أو في تحليلها، واستفاد في تحديد الأداة المناسبة لجمع البيانات في الدّراسة، وفي استخدام الأساليب الإحصائيّة المناسبة للدّراسة، إضافة إلى الاستفادة من النّتائج الّتي توصّلت إليها الدّراسات السّابقة، وربطها بالنّتائج الّتي توصّلت إليها الدّراسة الحاليّة، وعليه

فإنّ الباحث يقرّ بهذه الفائدة الكبيرة، والمساعدة في تسهيل إعداد وإخراج هذه الدّراسة بما يتّفق ويتوافق مع النّظريّة والمنطق ومنهجيّة البحث العلميّ.

الفصل الثالث

منهجيّة الدّراسة

3.1 المقدمة

3.2 منهجيّة البحث

3.3 مصادر جمع البيانات

3.4 مجتمع الدّراسة

3.5 عيّنة الدّراسة

3.6 أداة الدّراسة

3.7 صدق الأداة المستخدمة

3.8 ثبات أداة الدّراسة

3.9 إجراءات الدّراسة

3.10 المعالجة الإحصائيّة

3.1 مقدّمة:

تطرّقت هذه الدّراسة إلى الخطوات والمراحل الّتي اتّبعها الباحث في إعداد هذه الدّراسة من جوانبها كافّة، والّتي تماشت مع الأصول العلميّة للبحث العلميّ، وذلك من أجل تحقيق الهدف العامّ لهذه الدّراسة، والّذي برز في التّعرّف على دور رقابة سلطة النّقد الفلسطينيّة على تطوّر أداء البنوك العاملة في جنوب الضّفّة الغربيّة، وأيضا تطرّق إلى المراحل الّتي تمّت فيها الدّراسة، وذلك من خلال وضوح فكرة الدّراسة، مرورا بالخطوات الّتي مرّت بها، ووصولا إلى منهجيّتها، وتحديدعيّنتها، والتّأكّد من صحّة صدق وثبات أداة الدّراسة .

3.2 منهجيّة الدّراسة:

للإجابة عن أسئله الدراسه ، تمّ اعتماد المنهج الوصفيّ،و ذلك للتعرف على دور رقابه سلطه النقد الفلسطينيه في تطو اداء البنوك العامله في جنوب الضفه الغربيه من خلال :

1. الانحدار البسيط SIMPLE REGRESSION : لقياس التّأثير المعنويّ للمتغيّر المستقلّ في المتغيّر التّابع.
2. معامل التّحديد R2 : والّذي يوضّح نسبة المتغيّرات في المتغيّر التّابع، والّتي من الممكن تفسيرها بواسطة المتغيّر المستقلّ .

3.3 مصادر جمع البيانات:

1. **المصادرالأوّليّة:** تمّ جمع البيانات من خلال استبيانه، حيث قام الباحث بتطويرها، وعرضها على المشرف ومجموعة من المحكّمين، والّذين بدورهم قدّموا اقتراحاتهم وآراءهم، الّتي ساهمت في تطويرها من جهة، وإغنائها من جهة أخرى، وذلك لتحقيق الهدف الّذي وجدت من أجله، هذا وتمّ الأخذ بجميع الملاحظات الّتي وردت من المحكّمين في إعداد الاستبانة بشكلها النّهائيّ.

2. **المصادر الثّانويّة:** في هذا الجانب اعتمد الباحث على الدّراسات والأدبيّات السّابقة ذات العلاقة بموضوع الدّراسة، كما اعتمد الباحث على الدّوريّات والكتب والمقالات والنّشرات المتوفّرة على الشّبكة العنكبوتيّة ذات الصّلة والعلاقة بموضوع الدّراسة.

3.4 مجتمع الدّراسة:

تكون مجتمع الدراسه من جميع مدراء فروع المصارف و/او نوابهم و رؤساء اقسام التدقيق والمتابعه في المصارف العامله في جنوب الضفه الغربيه والبالغ عددهم (183)موظفا ، والجدول التالي يوضح توزيع افراد مجتمع الدراسه

جدول (1-3) توزيع افراد مجتمع الدراسه

الرقم	اسم المصرف	مدراء	رؤساء اقسام	مسؤول رقابه	المجموع
1	بنك فلسطين	10	10	10	30
2	بنك القدس	7	7	6	20
3	بنك الاستثمار	7	7	4	18
4	بنك القاهره عمان	7	6	2	15
5	بنك الاسكان	4	6	4	14
6	البنك الوطني	6	4	4	14
7	البنك العربي	4	6	4	14
8	النك الاسلامي العربي	6	4	4	14
9	البنك الاسلامي الفلسطيني	5	7	5	17
10	بنك الاردن	2	5	2	9
11	البنك الاهلي الاردني	3	5	3	11
12	البنك العقاري المصري	2	3	2	7
المجموع		63	70	50	183

3.5 عيّنة الدّراسة:

تكونت عينه الدراسه من (140) مبحوثا من مدراء المصارف أو نوابهم ورؤساء اقسام ومسؤلي الرقابه في المصارف العامله في جنوب الضفه الغربيه ،حيث تم اختيار افراد العينه بطريقه عشوائيه ، وقد استرد الباحث (127) استبانه صالحه لاجراء التحليل الاحصائي حيث شكلت ما نسبته 70% من مجتمع الدراسه .

3.6 أداة الدّراسة:

بعد أن أنهى الباحث الاطّلاع، ومراجعة الأدبيّات والدّراسات السّابقة من جانب، والرّسائل العلميّة ذات العلاقة بموضوع الدّراسة من جانب آخر، تمّ اعتماد الاستبانة كأداة من أدوات البحث العلميّ، حيث تمّ توزيعها على:

- مدراء البنوك العاملة في جنوب الضّفّة الغربيّة.
- رؤساء الأقسام في البنوك العاملة في جنوب الضّفّة الغربيّة.
- موظّفي دوائر التّدقيق في الفروع .

حيث تشكّلت الاستبانة من ثلاثة محاور رئيسة، هدفت إلى دراسة دور رقابة سلطة النّقد الفلسطينيّة على أداء المصارف متمثّلة في:

1. حماية الموردين والمستثمرين.
2. سلامة العمليّات المصرفيّة.
3. تحقيق معدّلات نموّ اقتصادي.

هذا واستخدم مقياس ليكرت خماسيّ الأبعاد في الاستبيان، وقد تمّ بناء الفقرات، وأعطيت الأوزان كما يأتي:

- موافق بشدّة : خمس درجات .
- موافق: أربع درجات .
- محايد : ثلاث درجات .
- غير موافق: درجتان .
- غير موافق بشدّة : درجة واحدة.

3.7 صدق أداة الدّراسة:

- تمّ التّحقّق من صدق أداة الدّراسة بعرضها على مجموعة من المحكّمين من ذوي الاختصاص والخبرة، والّذين أبدوا بعض الملاحظات حولها، وبناءً عليه تمّ إخراج الاستبانة بشكلها الحاليّ. هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تمّ التّحقّق من صدق الأداة أيضًا بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation)، لفقرات الدّراسة مع الدّرجة الكلّيّة للأداة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم(2-3).

جدول رقم (2-3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدّراسة مع الدّرجة الكلّيّة للأداة.

الفقرات	قيمة (ر)	الدّلالة الإحصائيّة		الفقرات	قيمة (ر)	الدّلالة الإحصائيّة
1	*0.45	0.000		15	*0.71	0.000
2	*0.48	0.000		16	*0.70	0.000
3	*0.53	0.000		17	*0.60	0.000
4	*0.66	0.000		18	*0.66	0.000
5	*0.61	0.000		19	*0.63	0.000

6	*0.61	0.000		20	*0.64	0.000
7	*0.61	0.000		21	*0.52	0.000
8	*0.59	0.000		22	*0.57	0.000
9	*0.63	0.000		23	*0.40	0.000
10	*0.63	0.000		24	*0.54	0.000
11	*0.55	0.000		25	*0.50	0.000
12	*0.62	0.000		26	*0.68	0.000
13	*0.67	0.000		27	*0.38	0.000
14	*0.74	0.000		28	*0.61	0.000

- تشير المعطيات الواردة في الجدول (2-3) إلى أنّ جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدّراسة مع الدّرجة الكلّيّة للأداة كانت دالّة إحصائيّا، ممّا يشير إلى اتّساق داخليّ لفقرات الأداة، وأنّها تشترك معًا في قياس دور رقابة سلطة النّقد الفسلطينيّة في تطوير أداء البنوك، على ضوء الإطار النّظريّ الّذي بني المقياس على أساسه.

3.8 ثبات أداة الدّراسة:

- تمّ حساب الثّبات بطريقة الاتّساق الدّاخليّ، وبحساب معادلة الثّبات كرونباخ الفا (Cronbach Alpha)، وكانت الدّرجة الكلّيّة للاستمارة (0.65). كما هو واضح في الجدول (3-3).

جدول رقم (3-3): نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لثبات أداة الدّراسة

المحور	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
حماية الموردين والمستثمرين	127	10	0.86
سلامة العمليّات المصرفيّة	127	10	0.89
تأثير تحقيق أفضل معدّلات النّموّ الاقتصاديّ	127	8	0.82
الدّرجة الكلّيّة	127	28	0.93

3.9 إجراءات الدّراسة:

- تمّ تحديد عيّنة الدّراسة، حيث قام الباحث بتطبيق الأداة على أفراد عيّنة الدّراسة، وبعد أن اكتملت عمليّة تجميع الاستبيانات من أفراد العيّنة بعد إجابتهم عليها بطريقة صحيحة، تبيّن للباحث أنّ عدد الاستبيانات المستردّة الصّالحة والّتي خضعت للتّحليل الإحصائيّ: (127) استبانة.

3.10 المعالجة الإحصائيّة:

- بعد جمع الاستبيانات، والتّأكّد من صلاحيّتها للتّحليل، تمّ ترميزها (إعطاؤها أرقاما معيّنة)، وذلك تمهيدا لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآليّ، لإجراء المعالجات الإحصائيّة المناسبة، وتحليل البيانات وفقا لأسئلة الدّراسة وبيانات الدّراسة، وقد تمّت المعالجة الإحصائيّة للبيانات باستخراج المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لكلّ فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار الانحدار البسيط، ومعامل ارتباط بيرسون، وذلك باستخدام الرّزم الإحصائيّة (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

جدول رقم (4-3): خصائص العيّنة الديمغرافيّة

المتغيّرات	الفئات	العدد	النّسبة المئويّة	القيم النّاقصة
العمر	من 30-34 سنة	100	%78.9	
	من 35-45 سنة	21	%17.1	
	أكبر من 45 سنة	6	%4.1	
	المجموع	127	%100.0	
المؤهّل العلميّ	بكالوريوس	119	%93.7	---
	ماجستير	8	%6.3	
	المجموع	127	%100.0	

التّخصّص	محاسبة	44	%34.65	
	إدارة	69	%54.33	
	IT	14	% 11	
	المجموع	127	%100	
طبيعة العمل	مدير	46	%36,220	
	رئيس قسم	36	%28,571	
	موظّف تدقيق	45	%35,71	
	المجموع	127	%100.0	
مدّة الخبرة بالعمل	من سنة إلى 5 سنوات	58	%46.0	
	من 6 إلى 10 سنوات	40	%31.496	
	أكثر من 10 سنوات	29	%23.0	
	المجموع	127	%100.0	

الفصل الرابع

نتائج الدّراسة

تمهيد

يتضمّن هذا الفصل عرضا لنتائج الدّراسة، الّتي توصّل إليها الباحث بالنّسبة لموضوع الدّراسة، وهو: "**دور رقابة سلطة النّقد الفلسطينيّة في تطوّر أداء البنوك العاملة في جنوب الضّفّة الغربيّة**"، وذلك من خلال استجابة أفراد العيّنة على أداة الدّراسة، وتحليل البيانات الإحصائيّة الّتي تمّ الحصول عليها. ومن أجل تحديد درجة متوسّطات استجابة أفراد عيّنة الدّراسة، تمّ اعتماد الدّرجات الآتية:

جدول رقم (1-4) المتوسّط الحسابيّ لدرجة الاستجابة

المتوسّط الحسابيّ	الدّرجة
2.33-1.00	منخفضة
3.67-2.34	متوسّطة
5.00-3.68	كبيرة

نتائج الدّراسةّ:

ما أهمّ المظاهر الّتي تقوم بها سلطة النّقد الفلسطينيّة لحماية الموردين والمستثمرين؟

جدول رقم (2-4): المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة للمظاهر الّتي تقوم بها سلطة النّقد الفلسطينيّة لحماية الموردين والمستثمرين، مرتّبة حسب الأهمّيّة.

	الفقرات	المتوسّط الحسابيّ	الانحراف المعياريّ	النّسبة المئويّة	الدّرجة
2	تعمل سلطة النّقد الفلسطينيّة على فرض غرامات وعقوبات على البنوك عند حدوث مخالفات من شأنها تعريض أموال المودعين إلى الخطر.	4.33	0.72	86.6%	كبيرة
1	تساهم رقابة سلطة النّقد الفلسطينيّة في الحدّ من الأخطار الّتي تهدّد المودعين في الظّروف الحرجة.	4.28	0.64	85.7%	كبيرة
8	وجود تشريعات وقوانين من سلطة النّقد الفلسطينيّة تؤدّي إلى توفير عامل أمان للمودعين.	4.15	0.77	83.0%	كبيرة
10	نظام رقابة سلطة النّقد يقلّل من درجة المخاطرة المرتبطة بودائع العملاء إلى أدنى مستوى.	4.06	0.78	81.3%	كبيرة
5	وجود نظام رقابيّ في سلطة النّقد الفلسطينيّة يساهم في طمأنة المودعين وعدم سحبها في حالات الأزمات.	3.98	0.87	79.5%	كبيرة
6	يساهم نظام الرّقابة في سلطة النّقد الفلسطينيّة في تنمية الوعي الادّخاريّ ممّا ينعكس بدوره على قدرة الجهاز المصرفيّ على اجتذاب المزيد من الودائع الجديدة.	3.95	0.92	79.1%	كبيرة
3	أنظمة سلطة النّقد تعزّز إقبال المودعين لإيداع أموالهم لدى البنوك وإحجامهم عن إيداعها لدى جهات غير مرخّص لها بتلقّي ودائع.	3.94	0.91	78.9%	كبيرة

7	نظام رقابة سلطة النّقد يعمل على تغيير السّلوك الادّخاريّ للمدّخرين بشكل عام وخاصّة من يحتفظون بأموالهم خارج الجهاز المصرفيّ.	3.89	0.85	77.8%	كبيرة
4	نظام الرّقابة في سلطة النّقد يقلّل من التّأثير السّلبيّ لمخاطر عجز السّيولة لدى المصارف.	3.89	0.91	77.8%	كبيرة
9	يؤدّي نظام رقابة سلطة النّقد إلى جذب مزيد من ودائع العملاء المقيمين في فلسطين والّذين يحتفظون بودائعهم لدى بنوك خارج فلسطين.	3.87	0.92	77.3%	كبيرة
	الدّرجة الكلّيّة لمحور حماية الموردين والمستثمرين	4.03	0.55	80.6%	كبيرة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (2-4) إلى أنّ سلطة النّقد تقوم بحماية الموردين والمستثمرين بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسّط الحسابيّ لاستجابات المبحوثين على محور حماية الموردين والمستثمرين (4.03).

فقد كانت أكثر الأدوار الّتي تقوم بها سلطة النّقد في حماية الموردين والمستثمرين، هي قيامها بفرض غرامات وعقوبات على البنوك عند حدوث مخالفات، من شأنها تعريض أموال المودعين إلى الخطر، حيث بلغ المتوسّط الحسابيّ لاستجابات المبحوثين (4.33)، تبعها مساهمة رقابة سلطة النّقد الفلسطينيّة في الحدّ من الأخطار الّتي تهدّد المودعين في الظّروف الحرجة، بمتوسّط حسابيّ (4.28)، ثمّ وجود تشريعات وقوانين من سلطة النّقد الفلسطينيّة تؤدّي إلى توفير عامل أمان للمودعين، بمتوسّط حسابيّ (4.15)، ثمّ إنّ نظام رقابة سلطة النّقد يقلّل من درجة المخاطرة المرتبطة بودائع العملاء إلى أدنى مستوى، بمتوسّط حسابيّ (4.06)، ثمّ وجود نظام رقابيّ في سلطة النّقد الفلسطينيّة، يساهم في طمأنة المودعين وعدم سحبها في حالات الأزمات، بمتوسّط حسابيّ (3.98).

ما أهمّ المظاهر الّتي تقوم بها سلطة النّقد الفلسطينيّة لضمان سلامة العمليّات المصرفيّة؟

جدول رقم (3-4): المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة للمظاهر الّتي تقوم بها سلطة النّقد الفلسطينيّة لضمان سلامة العمليّات المصرفيّة، مرتّبة حسب الأهميّة.

	الفقرات	المتوسّط الحسابيّ	الانحراف المعياريّ	النّسبة المئويّة	الدّرجة
8	وجود نظام رقابيّ لدى سلطة النّقد الفلسطينيّة يعزّز الدّور الرّقابيّ على الجهاز المصرفيّ.	4.09	0.89	81.9%	كبيرة
9	وجود نظام رقابيّ لدى سلطة النّقد الفلسطينيّة يمنع حدوث أيّ اختلالات جوهريّة من خلال متابعة المؤشّرات الماليّة للبنوك.	4.07	0.75	81.4%	كبيرة
1	يؤدّي نظام الرّقابة لدى سلطة النّقد الفلسطينيّة إلى التّقليل من الأثر السّلبيّ للظّروف والأوضاع الاقتصاديّة السّائدة على الجهاز المصرفيّ.	4.02	0.73	80.5%	كبيرة
2	وجود نظام رقابيّ لدى سلطة النّقد الفلسطينيّة يعزّز وسائل الإنذار المبكّر والإشارات التّحذيريّة الّتي تنذر بقرب وقوع أزمات ماليّة لدى البنوك.	3.94	0.76	78.9%	كبيرة
4	وجود نظام رقابيّ لدى سلطة النّقد الفلسطينيّة يحدّ من حدوث حالات الذّعر المصرفيّ لدى جمهور المودعين.	3.94	0.82	78.7%	كبيرة
7	وجود نظام رقابيّ لدى سلطة النّقد الفلسطينيّة يضمن التزام البنوك بقاعدة كافية من رؤوس الأموال وأنّها ضمن التّعليمات والحدود المقرّرة.	3.87	0.93	77.5%	كبيرة
3	وجود نظام رقابيّ لدى سلطة النّقد الفلسطينيّة يسهم في صياغة وتطبيق أساليب وقائيّة لاحتواء الأزمات قبل وقوعها.	3.87	0.75	77.5%	كبيرة

10	وجود نظام رقابيّ لدى سلطة النّقد الفلسطينيّة يعزّز استقرار أسعار أسهم البنوك في سوق فلسطين للأوراق الماليّة.	3.80	0.86	76.1%	كبيرة
6	وجود نظام رقابيّ لدى سلطة النّقد الفلسطينيّة يعمل على منع انتقال أيّ أزمة ماليّة من بنك إلى آخر.	3.77	0.89	75.4%	كبيرة
5	وجود نظام رقابيّ لدى سلطة النّقد الفلسطينيّة يعمل على ضمان عدم اتّساع أيّ أزمة ماليّة.	3.74	0.90	74.8%	كبيرة
	الدّرجة الكلّيّة لمحور سلامة العمليّات المصرفيّة	3.91	0.59	78.2%	كبيرة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3-4) إلى أنّ سلطة النّقد تقوم بضمان سلامة العمليّات المصرفيّة بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسّط الحسابيّ لاستجابات المبحوثين على محور سلامة العمليّات المصرفيّة (3.91).

فقد كانت أكثر الأدوار الّتي تقوم بها سلطة النّقد في حماية الموردين والمستثمرين، هي أنّ وجود نظام رقابيّ لدى سلطة النّقد الفلسطينيّة يعزّز الدّور الرّقابيّ على الجهاز المصرفيّ، بمتوسّط حسابيّ (4.09)، تبعها أنّ النّظام الرّقابيّ لدى سلطة النّقد الفلسطينيّة يمنع حدوث أيّ اختلالات جوهريّة، من خلال متابعة المؤشّرات الماليّة للبنوك، بمتوسّط حسابيّ (4.07)، ثمّ إنّ النّظام الرّقابيّ لدى سلطة النّقد الفلسطينيّة يؤدّي إلى التّقليل من الأثر السّلبيّ للظّروف والأوضاع الاقتصاديّة السّائدة على الجهاز المصرفيّ، بمتوسّط حسابيّ (4.02)، ثمّ إنّ النّظام الرّقابيّ لدى سلطة النّقد الفلسطينيّة يعزّز وسائل الإنذار المبكّر والإشارات التّحذيريّة الّتي تنذر بقرب وقوع أزمات ماليّة لدى البنوك، وكذلك إنّ النّظام الرّقابيّ لدى سلطة النّقد الفلسطينيّة يحدّ من حدوث حالات الذّعر المصرفيّ لدى جمهور المودعين بمتوسّط حسابي (3.94) لكلّ منها.

ما أهمّ المظاهر الّتي تقوم بها سلطة النّقد الفلسطينيّة لتحقيق أفضل معدّلات النّموّ الاقتصاديّ؟

جدول رقم (4-4): المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة للمظاهر الّتي تقوم بها سلطة النّقد الفلسطينيّة، لتحقيق أفضل معدّلات النّموّ الاقتصاديّ، مرتّبة حسب الأهمّيّة.

	الفقرات	المتوسّط الحسابيّ	الانحراف المعياريّ	النّسبة المئويّة	الدّرجة
8	وجود نظام رقابة سلطة النّقد الّذي يعمل على تخفيض مخاطر الإقراض والتّمويل.	4.06	0.72	81.1%	كبيرة
5	نظام رقابة سلطة النّقد الّذي يساهم في وضع ضوابط حول نوعيّة وحجم الائتمان الممنوح.	3.98	0.68	79.7%	كبيرة
7	نظام رقابة سلطة النّقد يشجّع المصارف على منح التّمويل للقطاعات الاقتصاديّة الّتي تتّسم بمخاطر عالية مثل القطاع الزّراعي والقطاع السّياحيّ وقطاع الإنشاءات.	3.98	0.83	79.7%	كبيرة
6	نظام رقابة سلطة النّقد يشجّع البنوك على الدّخول في عمليّات منح تمويل طويلة الأجل (أكثر من 5 سنوات).	3.97	0.77	79.4%	كبيرة
1	يؤدّي نظام رقابة سلطة النّقد إلى زيادة مستوى الصّلاحيّات وسقوف الائتمان الممنوحة لمسؤولي الائتمان في الفروع ولدى الإدارات العامّة والإقليميّة.	3.96	0.82	79.2%	كبيرة
3	وجود نظام رقابة سلطة النّقد الّذي يعطي البنوك مرونة أكبر في تقديم تمويل لمختلف القطاعات الاقتصاديّة الرّئيسة	3.88	0.82	77.6%	كبيرة
2	وجود نظام رقابة سلطة النّقد الّذي يشجّع البنوك على الدّخول في تمويل مشاريع حيويّة وبمبالغ كبيرة	3.87	0.76	77.5%	كبيرة

4	نظام رقابة سلطة النّقد يشجّع المصارف على اتّباع سياسات ائتمانيّة توسّعيّة بغرض تمويل شراء الأسهم والاستثمار في سوق فلسطين للأوراق الماليّة.	3.69	0.82	73.7%	كبيرة
	الدّرجة الكلّيّة لمحور تحقيق أفضل معدّلات النّموّ الاقتصاديّ	3.92	0.52	78.4%	كبيرة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4-4) إلى أنّ سلطة النّقد تقوم بالعمل على تحقيق أفضل معدّلات النّموّ الاقتصاديّ بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسّط الحسابيّ لاستجابات المبحوثين على محور تحقيق معدّلات النّموّ الاقتصاديّ (3.92).

فقد كانت أكثر الأدوار الّتي تقوم بها سلطة النّقد لضمان تحقيق أفضل معدّلات النّموّ الاقتصاديّ، هي أنّ وجود نظام رقابة سلطة النّقد الّذي يعمل على تخفيض مخاطر الإقراض والتّمويل، بمتوسّط حسابيّ (4.06)، تبعها أنّ نظام رقابة سلطة النّقد يساهم في وضع ضوابط حول نوعيّة وحجم الائتمان الممنوح، وكذلك إنّ نظام رقابة سلطة النّقد يشجّع المصارف على منح التّمويل للقطاعات الاقتصاديّة الّتي تتّسم بمخاطر عالية، مثل القطاع الزّراعيّ، والقطاع السّياحيّ، وقطاع الإنشاءات، بمتوسّط حسابيّ (3.98) لكلّ منها، ثمّ إنّ نظام رقابة سلطة النّقد يشجّع البنوك على الدّخول في عمليّات منح تمويل طويلة الأجل (أكثر من 5 سنوات)، بمتوسّط حسابيّ (3.97)، ثمّ إنّ نظام رقابة سلطة النّقد يؤدّي إلى زيادة مستوى الصّلاحيات وسقوف الائتمان الممنوحة لمسؤولي الائتمان في الفروع ولدى الإدارات العامّة والإقليميّة، بمتوسط حسابيّ (3.96).

الفرضيّة الأولى: تؤثّر رقابة سلطة النّقد الفلسطينيّة على نجاحها في حماية الموردين والمستثمرين عند مستوى دلالة 0.05

لاختبار هذه الفرضيّة استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple Regression كما هو موضّح في الجدول رقم (5-4).

جدول رقم (5-4): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور رقابة سلطة النّقد الفلسطينيّة في حماية الموردين والمستثمرين.

معامل الارتباط R	معامل التّحديد R Square	معامل الانحدار B	(ت) قيمة المحسوبة	الدّلالة الإحصائيّة	نتيجة الفرضيّة
0.877	0.769	0.877	20.421	0.000	قبول

تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول (5-4) إلى وجود أثر إيجابيّ ذي دلالة إحصائيّة عن مستوى الدّلالة (0.05) لرقابة سلطة النّقد الفلسطينيّة على حماية الموردين والمستثمرين، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (20.421) والدّلالة الإحصائيّة لها (0.000). كما يلاحظ من خلال الجدول (5-4) إلى أنّ رقابة سلطة النّقد الفلسطينيّة قد أثّرت على ما نسبته (76.9%) من المبحوثين في حماية الموردين والمستثمرين. وبذلك قبلت الفرضيّة القائله تؤثر رقابه سلطه النقد على نجاحها في حمايه المودعين والمستثمرين وقد اتفقت النتيجه مع دراسه Demirguc -Kunt ,Asli and (Detragiache, 2000) والتي اوضحت ان ما تقوم به البنوك المركزيه من عمليات رقابيه لها اثر ملحوظ في حمايه المستثمرين وخفض ما يتعرضون له من مخاطر عبر حمايه ودائعهم وايضا اتفقت مع دراسه (Asli Demirgus and edwardj.Kane,2003)

والتي رأت ان عدم وجود اجراءات رقابيه فان المصارف ستتعرض لازمات تؤثر سلبا على المودعين والمستثمرين .

الفرضيّة الثّانية: تؤثّر رقابة سلطة النّقد الفلسطينيّة في الوقوف على سلامة العمليّات المصرفيّة عند مستوى دلالة 0.05

لاختبار هذه الفرضيّة استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple Regression كما هو موضّح في الجدول رقم (6-4).

الجدول رقم (6-4)

معامل الارتباط R	معامل التّحديد R Square	معامل الانحدار B	قيمة (ت) المحسوبة	الدّلالة الإحصائيّة	نتيجة الفرضيّة
0.924	0.853	0.924	26.949	0.000	قبول

تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول (6-4) إلى وجود أثر إيجابيّ ذي دلالة إحصائيّة عن مستوى الدّلالة (0.05) لرقابة سلطة النّقد الفلسطينيّة على سلامة العمليّات المصرفيّة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (26.949) والدّلالة الإحصائيّة لها (0.000). كما يلاحظ من خلال الجدول (6-4) إلى أنّ رقابة سلطة النّقد الفلسطينيّة قد أثّرت على ما نسبته (85.3%) من المبحوثين في سلامة العمليّات المصرفيّة. وبذلك تقبل الفرضيّة.

الفرضيّة الثّالثة: تؤثّر رقابة سلطة النّقد الفلسطينيّة في تحقيق أفضل معدّلات النّموّ الاقتصاديّ عند مستوى دلالة 0.05

لاختبار هذه الفرضيّة استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple Regression كما هو موضّح في الجدول رقم (7-4).

جدول رقم (7-4): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور رقابة سلطة النّقد الفلسطينيّة على تحقيق أفضل معدّلات النّموّ الاقتصاديّ.

معامل الارتباط R	معامل التّحديد R Square	معامل الانحدار B	قيمة (ت) المحسوبة	الدّلالة الإحصائيّة	نتيجة الفرضيّة
0.817	0.668	0.817	15.858	0.000	قبول

تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول (7-4) إلى وجود أثر إيجابيّ ذي دلالة إحصائيّة عن مستوى الدّلالة (0.05) لرقابة سلطة النّقد الفلسطينيّة على تحقيق أفضل معدّلات النّموّ الاقتصاديّ، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (15.858) والدّلالة الإحصائيّة لها (0.000). كما يلاحظ من خلال الجدول (7-4) إلى أنّ رقابة سلطة النّقد الفلسطينيّة قد أثّرت على ما نسبته (66.8%) من المبحوثين في تحقيق أفضل معدّلات النّموّ الاقتصاديّ، وبذلك تقبل الفرضيّة القائله : تؤثر رقابه سلطه النقد الفلسطينيه في الوقوف على سلامه العمليات المصرفيه عند مستو دلاله 0,05 .

حيث اتفقت هذه النتيجه مع دراسه (Yorulmazer ,Tanju,2003)والتي رأت ان البنوك المركزيه تلعب دور الملجأ الاخير الذي يمكن ان يخفض من التكاليف المصاحبه لحاله الذعر ، ولعل ما تقوم به البنوك المركزيه من وسائل رقابيه يقلل من رغبه اصحاب الودائع بسحب اموالهم من البنوك وبالتالي سلامه العمليات المصرفيه ايضا اتفقت هذه النتيجه مع دراسه (yorulamazer and tanja,2003)والتي اوضحت ان وجود رقابه فعاله ستؤدي الى حاله افضل من الاستقرار وتحد من رغبه المستثمرين في استرداد ودائعهم واتفقت هذه النتيجه مع دراسه (شاهين ،2010) والتي رأت ان وجود رقابه فعاله تؤدي الى حاله من الاستقرار المصرفي والتنميه الماليه .

الفصل الخامس

مناقشه النّتائج والتّوصيّات

النّتائج والتّوصيات

على ضوء الدّراسة الّتي قمت بها، وهي " **دور رقابة سلطة النّقد الفلسطينيّة في تطوّر أداء البنوك العاملة في جنوب الضّفّة الغربيّة** "، وعلى ضوء الاستبانة ونتائج تحليلها، ونتائج الإجابة عن الأسئلة، توصّل الباحث إلى مجموعة من النّتائج والتّوصيات وهي كالآتي :

5.1: النّتائج

1. سلطة النّقد تقوم بحماية الموردين والمستثمرين بدرجة كبيرة،وذلك من خلال ضمان الودائع والحفاظ على نسبه سيوله نقديه داخل الخزن التابعه للفروع متوافقه مع تعليمات سلطه النقد .
2. كانت أكثر الأدوار الّتي تقوم بها سلطة النّقد في حماية الموردين والمستثمرين، هي قيامها بفرض غرامات وعقوبات على البنوك عند حدوث مخالفات، من شأنها تعريض أموال المودعين إلى الخطر.
3. تساهم رقابة سلطة النّقد الفلسطينيّة في الحدّ من الأخطار الّتي تهدّد المودعين في الظّروف الحرجة،ويتضح هذا من خلال قوانين وانظمه ولوائح تفرضها سلطه النقد على البنوك العامله في فلسطين .
4. وجود نظام رقابيّ في سلطة النّقد الفلسطينيّة يساهم في طمأنة المودعين في حالات الأزمات، حيث يتواجد داخل كل فرع من هذه البنوك دائره تسمى دائره الامتثال تتبع لسلطه النقد الفلسطينيه

تتابع تطبيق الانظمه والوائح والتعليمات التي تصدرها سلطه النقد الفلسطينيه والتي من شأنها ان تحافظ على الاستقرار المالي للبنوك .

5. تقوم سلطة النّقد بضمان سلامة العمليّات المصرفيّة ، وذلك من حيث التغذيه التغذيه الراجعه التي تقوم بها سلطه النقد الفلسطينيه في المحافظه على تطبيق اللوائح والقوانين من خلال برامج محوسبه من شأنها قياس مستوى الرقابه المطبقه في البنوك .
6. إنّ النّظام الرّقابيّ لدى سلطة النّقد الفلسطينيّة يؤدّي إلى التّقليل من الأثر السّلبيّ للظّروف والأوضاع الاقتصاديّة السّائدة على الجهاز المصرفيّ، حيث تقوم سلطه النقد بمتابعه البنوك اولا باول ودراسه الاوضاع الاقتصاديه التي من شأنها ان تؤثر على المراكز الماليه في البنوك .
7. تقوم سلطة النّقد بالعمل على تحقيق أفضل معدّلات النّموّ الاقتصاديّ، من خلال انظمه الاقراض المتنوعه والمتعدده كالاقراض الزراعي والقروض الصغيره والمتناهيه الصغر التي من شأنها تشجيع جميع طبقات المجتمع ورفع العجله الاقتصاديه .
8. إنّ نظام رقابة سلطة النّقد يساهم في وضع ضوابط حول نوعيّة وحجم الائتمان الممنوح، وكذلك إنّ نظام رقابة سلطة النّقد يشجّع المصارف على منح التّمويل للقطاعات الاقتصاديّة الّتي تتّسم بمخاطر عالية، مثل القطاع الزّراعيّ، والقطاع السّياحيّ، وقطاع الإنشاءات.
9. إنّ نظام رقابة سلطة النّقد يشجّع البنوك على الدّخول في عمليّات منح تمويل طويلة الأجل (أكثر من 5 سنوات)، من خلال قدره المصارف الاستعلاميه وبرامج الاستعلام التي تفرضها سلطه النقد الفلسطينيه اصبح من السهل دراسه الامكانيات الماليه للعملاء والقدره على ربط الضمانات لديهم من خلال عده مصارف والاطلاع على مراكزهم الماليه .

10. إنّ نظام رقابة سلطة النّقد يؤدّي إلى زيادة مستوى الصّلاحيّات وسقوف الائتمان الممنوحة لمسؤولي الائتمان في الفروع ولدى الإدارات العامّة والإقليميّة، وذلك من خلال برامج الاستعلام الائتماني وبرامج مراقب الامتثال حيث زادت من سقوف الائتمان الممنوحه لمسؤولي الائتمان.

5.2: التّوصيات

توصيات للبنوك

1. على جهاز الرقابة أن يقوم بالإبلاغ الفوري عن الانحرافات.
2. استخدام برامج محوسبة في الرقابة يكون عائدها المادي والمعنوي اكبر من تكاليفها.
3. الالتزام بالقواعد والقوانين الصادرة عن سلطة النقد الفلسطينية.
4. تشجيع مبدأ الرقابة الذاتية والذي يعني أن يراقب كل إنسان نفسه ، ولكن هذا لايعني أن نتناسى دور الرقابة الرئيسيه.

توصيات لسلطه النقد الفلسطينيه

1. اتصاف اللوائح والقوانين بالوضوح والسهولة من أجل أن يتفهمها الجميع.
2. مشاركة العاملين في البنوك في وضع اللوائح والقوانين حتى لا يتم مخالفتها من قبل العاملين.
3. استخدام الرقابة كوسيلة من أجل التحقق من أن الأمور تتم وفقا للوائح والقوانين لا من اجل تصيد الأخطاء.
4. تطبيق قضية الرقابة المفاجئة المفروضه من سلطه النقد على البنوك .

5. وضع استراتيجيات تتبني فكرة الرقابة والعمل على تطبيقها بالتدريج م ن خلال تطبيق خطط وبرامج تتضمنها هذه الإستراتيجية.
6. استخدام مبدأ الثواب والعقاب.
7. إعطاء مزيد من التسهيلات للبنوك وذلك في عملية النمو والتوسع.

توصيات لدراسات لاحقه :

1. حيث ان هذه الدراسه قامت بدراسه ثلاثه اهداف من اهداف سلطه النقد الفلسطسنيه يوصي الباحث بدراسات لاحقه تدرس باقي اهداف سلطه النقد الفلسطينيه .
2. علاقه سلطه النقد الفلسطينيه بالبنوك العامله في جنوب الضفه الغربيه .
3. طبيعه رقابه سلطه النقد على البنوك الاسلاميه العامله في فلسطين .
4. واقع الرقابه على البنوك في جنوب الضفه الغربيه .

المصادر والمراجع

أوّلاً : المراجع العربيّة:

- ابن منظور(ت: 711هـ)، لسان العرب، المجلّد الأوّل، دار المعارف.
- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدّين محمّد، (ب.ت) لسان العرب، ط3 ، دار إحياء التّراث العربيّ بيروت ، لبنان.
- علي عباس، الرقابة الإدارية على المال والأعمال، مكتبة الرائد العالمية، عمان، الأردن، ط 2، 2001
- معن محمود عياصرة وآخرون، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، عمان، الأردن، ط 1، 2008.
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- محمد فريد الصحن، مبادئ الإدارة، دار الجامعة، مصر، 1999-2000.
- عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، الدار الجامعية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008.
- علي الشريف، منال الكردي، سياسات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.
- موسى خليل، أسس الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت لبنان، ط1، 2005.
- ربحي مصطفى عليان أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر، عمان، ط,20071.
- مصطفى عبد الله أبو القاسم حشيم، مبادئ علم الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بنغازي، ليبيا، 2002.
- علي العريف، الإدارة المعاصرة، الدر الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003/2002.
- سعيد السيد علي، العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، الكويت، الجزائر، 2007.
- الشّمري –دصادق راشد،2005،عمليّات التّمويل والاستثمار.

- صبّار ،ازهار عبد2012–أثر الجهاز المصرفيّ العراقيّ في النّموّ الاقتصاديّ ومتطلّبات معامل الاستقرار النّقديّ
- الهابيل وسيم اسماعيل والمصري عماد ،(2011) " أثر تطبيق مبدأ الرقابه الاسلاميه في انجاح اداء البنوك الاسلاميه في قطاع غزه " دراسه حاله البنك الاسلامي العربي والبنك الاسلامي الفلسطيني "
- القرشي عبدالله علي ،(2015) "دور اليات الحوكمه في معالجه المشكلات المصرفيه في ظل الطبيعه الخاصه للبنوك "
- بلول، إبراهيم بلبل الشّيب عبد الرّحمن (2005) " فعاليّة سياسات البنك المركزيّ في الرّقابة والإشراف على البنوك في السّودان في الفترة ما بين1995_2005. كلّيّة الدّراسات التّجاريّة، الدّراسات التّجاريّة"، جامعة السّودان للعلوم والتّكنولوجيا–السّودان.
- الجرجاويّ ، زياد 2010 "القواعد المنهجيّة لبناء الاستبيان" الطّبعة الثّانية ، مطبعة أبناء الجراح ، فلسطين .
- القر يناوي،علي هشام ، (2015) العوامل المؤثّرة في رقابة سلطه النّقد الفلسطينيّة على شركات الصّرافة .
- شاهين علي عبدالله، والاعرج رأفت علي (2010) بعنوان "تأثير انشاء نظام ضمان الودائع على استقرار الجهاز المصرفي الفلسطيني ".
- رحاحله عبدالرازق ،خضور ناصر (2012) "مفاهيم حديثه في الرقابه الاداريه " ،دار الاعصار العلمي للنشر ،عمان ،الاردن .
- رشيده جلاوي (2008) " الرقابه المصرفيه ودورها في تفعيل اداء البنوك .
- عاشوري صوريه (2011) "دور نظام التقييم المصرفي في دعم الرقابه على الرقابه التجاريه " جامعه فرحات ،الجزائر.
- التميمي ،(2001)،"النظام المصرفي في اسرائيل "،مطبعه الرساله المقدسيه ،ط1 ،القدس،فلسطين
- الدوري زكريا ،والسامرائي يسري " البنوك المركزيه والسياسات النقديه "،دار اليازوري العلميه للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن ،2006

- فلاح حسن الدوري ومؤيد الدوري "اداره البنوك مدخل كمي استراتيجي معاصر " ، دار وائل للنشر ،الاردن ،2000.
- فارس مسدور "الرقابه المصرفيه بين البنوك الاسلاميه والبنوك التقليديه ،2010.
- محمود حسين الوادي ،الاثار الرقابيه والاقتصاديه لرقابه البنك المركزي على الودائع والائتمان في البنوك الاسلاميه ، 2009.
- ماجده احمد شلبي (2002) ،"الرقابه المصرفيه في ظل التحولات الاقتصاديه العالميه ومعايير لجنه بازل ،جامعه اليرموك ،الاردن .
- شاويش مصطفى (2005)"اداره الموارد البشريه "الطبعه الثالثه ،عمان ،دار الشروق للنشر
- الهندي عدنان (1987)" الرقابه المصرفيه في الرقابه والتفتيش من قبل المصارف المركزيه ،بيروت
- عاشور، يوسف حسين محمود، (2003 ".) آفاق النّظام المصرفيّ الفلسطينيّ"، فلسطين، غزّة.
- عاشور، يوسف وآخرون (2003) ، الإدارة – المفاهيم والممارسات، الجامعة الإسلاميّة، غزّة.
- الشّاهد، سمير(2003)، "المبادئ الأساسيّة للرّقابة المصرفيّة الفعّالة"، منشورات اتّحاد المصارف العربيّة مجموعة بحوث بعنوان "بحوث في مقرّرات لجنة بازل الجديدة، وأبعادها بالنّسبة للصّناعة المصرفيّة العربيه
- الجهاز المصرفيّ بين الواقع والآفاق ،سلطة النّقد الفلسطينيّة 1998.
- أبو عوّاد،فضل مصطفى،2016 ،واقع مهنة الصّرافة في محافظتي الخليل وبيت لحم وسبل تطويرها.
- صقر والمحتسب (2013)، تكييف الدّور الرّقابيّ للبنوك المركزيّة للتّعامل مع البنوك الإسلاميّة.
- الرّضا،د. عقبه (2005) ، بعنوان: "دورمصرف سوريّة المركزيّ في الرّقابة على المصارف الأخرى وآليّة تفعيلها".
- السّقيلي،محمد ،(2005)، "المبادئ الأساسيّة للرّقابة المصرفيّة الفعّالة الصّادرة عن لجنة بازل للرّقابة المصرفيّة سنة 1997"، دراسة تطبيقيّة على سلطة النّقد الفلسطينيّة.

- عيسى،امجد عزات (2004) السّياسة الائتمانيّة في البنوك العاملة في فلسطين.
- الطّراد ،اسماعيل ابراهيم (2004) علاقة المصارف الإسلاميّة في الأردن بالبنك المركزيّ الأردنيّ.

ثانيا: المراجع الأجنبيّة

- *Barth and Others (2001), "the Regulation and Supervision of Banks around the World".*
- Asli Demirguc-Kunt and Edward J. Kane (2003) , "Deposit Insurance : Handle with Care".
- Yorulmazer, Tanju (2003), "Essays on Bank Runs, Contagion and Systemic Risk".
- *Jhons & smith (2002),".Strengthening Internal Controls" .*

ثالثاً :التّقارير والنّشرات:

- سلطة النّقد الفلسطينيّة (التّقارير السّنوية من عام 1998-2014).
- معهد ماس للأبحاث.
- الإحصاء المركزيّ.
- مجله الابحاث الماليه والمصرفيه

رابعاً :مواقع الإنترنت:

- موقع سلطة النّقد الفلسطينيّة. (www.pma.ps) . 2017-07-18
- مجلّة الرّقابة الماليّة. (www.arabosai.org) . 2017-06-22
- ديوان الرّقابة الماليّة والإداريّة. (www.saacb.ps) 2017-07-03.)

الملاحق

ملحق رقم (1)

أسماء أعضاء تحكيم الاستبانة

الرقم	أسماء محكمي الاستبانة	التخصص	مكان العمل
1	د. إقبال الشريف	محاسبة	جامعة بولتيكنك فلسطين
2	د. ياسر شاهين	تمويل	الجامعة الأهليّة
3	د. محمّد تيسير الرّجبي	محاسبة	جامعة الكويت
4	د. نائل سيد أحمد	محاسبة	جامعة الخليل

الملحق (2)

كتاب تسهيل مهمّة

ملحق رقم (3)

جامعة الخليل

كلّيّة الدّراسات العليا

السّادة موظّفي البنوك المحترمون،

تحيّة طيّبة وبعد،،،

صمّم هذا الاستبيان كأداة للبحث العلميّ، من أجل دراسة يقوم بها الباحث بعنوان:

" دور رقابة سلطة النّقد الفلسطينيّة على تطوّر أداء البنوك العاملة في جنوب الضّفّة الغربيّة "، من أجل استكمال متطلّبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في جامعة الخليل بإشراف الدّكتور عدنان قباجة .

لذا يرجى من سيادتكم التّكرّم بتعبئة الاستبيان، كي يتسنّى للباحث إجراء التّحليل العلميّ المطلوب من جهة، وإثراء البحث العلميّ من جهة أخرى، بالإضافة إلى تحقيق أهداف الدّراسة. علما بأنّ المعلومات الّتي سيتمّ الحصول عليها سيتمّ التّعامل معها بسرّيّة تامّة، ولن تستخدم إلّا لأغراض البحث والمعرفة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث : عادل عبدربه الرّجبي

أوّلا : البيانات الأوّليّة :

الرّجاء وضع الإجابة الّتي تمثّل حالتك في المكان المخصّص لها :

1) العمر ( )

1- من 30 سنة إلى 34 سنة 2- من 35 إلى 45 سنة 3- أكبر من 45 سنة

2) المؤهّل العلميّ ( ).

1- بكالوريوس 2- ماجستير

3) : التّخصّص : .....

4) طبيعة العمل ( ).

1- مدير 2- رئيس قسم 3- موظّف تدقيق

5) مدّة الخبرة بالعمل ( ).

1- من سنة إلى 5 سنوات 2- من 6سنوات إلى 10 سنوات 3- أكثر من 10 سنوات

ثانيا : حماية الموردين والمستثمرين

الرّجاء وضع إشارة (x) في المربّع المناسب :

الرّقم	العبارات	موافق بشدّة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدّة
1	تساهم رقابة سلطة النّقد الفلسطينيّة في الحدّ من الأخطار الّتي تهدّد المودعين في الظّروف الحرجة.					
2	تعمل سلطة النّقد الفلسطينيّة على فرض غرامات وعقوبات على البنوك عند حدوث مخالفات من شأنها تعريض أموال المودعين إلى الخطر.					
3	أنظمة سلطة النّقد تعزّز إقبال المودعين لإيداع أموالهم لدى البنوك وإحجامهم عن إيداعها لدى جهات غير مرخّص لها بتلقّي ودائع.					
4	نظام الرّقابة في سلطة النّقد يقلّل من التّأثير السّلبيّ لمخاطر عجز السّيولة لدى المصارف.					
5	وجود نظام رقابيّ في سلطة النّقد الفلسطينيّة يساهم في طمأنة المودعين وعدم سحبها في حالات الأزمات.					
6	يساهم نظام الرّقابة في سلطة النّقد الفلسطينيّة في تنمية الوعي الادّخاريّ ممّا ينعكس بدوره على قدرة الجهاز المصرفيّ على اجتذاب المزيد من الودائع الجديدة.					
7	نظام رقابة سلطة النّقد يعمل على تغيير السّلوك الادّخاري للمدّخرين بشكل عامّ وخاصّة من يحتفظون بأموالهم خارج الجهاز المصرفيّ					
8	وجود تشريعات وقوانين من سلطة النّقد الفلسطينيّة تؤدّي إلى توفير عامل أمان للمودعين					
9	يؤدّي نظام رقابة سلطة النّقد إلى جذب مزيد من ودائع العملاء المقيمين فى فلسطين والّذين يحتفظون بودائعهم لدى بنوك خارج فلسطين					
10	نظام رقابة سلطة النّقد يقلّل من درجة المخاطرة المرتبطة بودائع العملاء إلى أدنى مستوى.					

ثالثا: سلامة العمليّات المصرفيّة

الرّقم	العبارات	موافق بشدّة	موافق	محايد	غير موافق	غيرموافق بشدّة
1	يؤدّي وجود نظام رقابيّ لدى سلطة النّقد الفلسطينيّة إلى التّقليل من الأثر السّلبيّ للظّروف والأوضاع الاقتصاديّة السّائدة على الجهاز المصرفيّ.					
2	وجود نظام رقابيّ لدى سلطة النّقد الفلسطينيّة يعزّز وسائل الإنذار المبكّر والإشارات التّحذيريّة الّتي تنذر بقرب وقوع أزمات ماليّة لدى البنوك.					
3	وجود نظام رقابيّ لدى سلطة النّقد الفلسطينيّة يسهم في صياغة وتطبيق أساليب وقائيّة لاحتواء الأزمات قبل وقوعها.					
4	وجود نظام رقابيّ لدى سلطة النّقد الفلسطينيّة يحدّ من حدوث حالات الذّعر المصرفيّ لدى جمهور المودعين.					
5	وجود نظام رقابيّ لدى سلطة النّقد الفلسطينيّة يعمل على ضمان عدم اتّساع أيّ أزمة مالية.					
6	وجود نظام رقابيّ لدى سلطة النّقد الفلسطينيّة يعمل على منع انتقال أيّ أزمة ماليّة من بنك إلى آخر.					
7	وجود نظام رقابيّ لدى سلطة النّقد الفلسطينيّة يضمن التزام البنوك بقاعدة كافية من رؤوس الأموال وأنّها ضمن التّعليمات والحدود المقرّرة.					
8	وجود نظام رقابيّ لدى سلطة النّقد الفلسطينيّة يعزّز الدّور الرّقابيّ على الجهاز المصرفيّ.					
9	وجود نظام رقابيّ لدى سلطة النّقد الفلسطينيّة يمنع حدوث أيّ اختلالات جوهريّة من خلال متابعة المؤشّرات الماليّة للبنوك.					
10	وجود نظام رقابيّ لدى سلطة النّقد الفلسطينيّة يؤدّي إلى استقرار أسعار أسهم البنوك في سوق فلسطين للأوراق الماليّة.					

رابعا: تأثير تحقيق أفضل معدّلات النّموّ الاقتصاديّ

الرّقم	العبارات	موافق بشدّة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدّة
1	يؤدّي نظام رقابة سلطة النّقد إلى زيادة مستوى الصّلاحيّات وسقوف الائتمان الممنوحة لمسؤولي الائتمان في الفروع ولدى الإدارات العامّة والإقليميّة.					
2	وجود نظام رقابة سلطة النّقد يشجّع البنوك على الدّخول في تمويل مشاريع حيويّة وبمبالغ كبيرة.					
3	وجود نظام رقابة سلطة النّقد يعطي البنوك مرونة أكبر في تقديم تمويل لمختلف القطاعات الاقتصاديّة الرّئيسة.					
4	نظام رقابة سلطة النّقد يشجّع المصارف على اتّباع سياسات ائتمانيّة توسّعيّة بغرض تمويل شراء الأسهم والاستثمار في سوق فلسطين للأوراق الماليّة.					
5	نظام رقابة سلطة النّقد يساهم في وضع ضوابط حول نوعيّة وحجم الائتمان الممنوح.					
6	نظام رقابة سلطة النّقد يشجّع البنوك على الدّخول في عمليّات منح تمويل طويل الأجل (أكثر من 5 سنوات).					
7	نظام رقابة سلطة النّقد يشجّع المصارف على منح التّمويل للقطاعات الاقتصاديّة الّتي تتّسم بمخاطر عالية مثل القطاع الزّراعيّ والقطاع السّياحيّ وقطاع الإنشاءات.					
8	وجود نظام رقابة سلطة النّقد يعمل على تخفيض مخاطر الإقراض والتّمويل.					

ملحق رقم (4)

البنوك العاملة في فلسطين

- **بنك فلسطين**
- **البنك الإسلامي العربي**
- **البنك الإسلامي الفلسطيني**
- **بنك الاستثمار الفلسطيني**
- **بنك القدس**
- **البنك الوطني**
- **البنك العربي**
- **بنك القاهرة عمان**
- **بنك الأردن**
- **بنك الإسكان للتجارة والتمويل**
- **البنك الأهلي الأردني**
- **البنك العقاري المصري العربي**
- **البنك التجاري الأردني**
- **مصرف الصفا الإسلامي**
- **بنك الأردن الكويتي**

ملحق رقم (5)

بعض من تعليمات سلطة النّقد الصّادرة في عام 2017

سلطة النقد الفلسطينية
PALESTINE MONETARY AUTHORITY

تعليمات رقم (3) لسنة 2017
بشأن التقارير الائتمانية

استناداً إلى أحكام القرار بقانون رقم (09) لسنة 2010 بشأن المصارف، لا سيما المادة (72) منه،
واستناداً إلى أحكام القرار رقم (132) لسنة 2011 بنظام الترخيص والرقابة على مؤسسات الإقراض المتخصصة لا سيما المادتين (3) و (35) منه،
ووفقاً للصلاحيات المخولة لنا،
وتحقيقا للمصلحة العامة،
فقد أصدرنا التعليمات التالية:

المادة (1)
الغاية

تهدف هذه التعليمات إلى ترسيخ مبادئ الشفافية والإفصاح لتعزيز حماية حقوق مستهلكي الخدمات المالية والمصرفية، وذلك من خلال منح المواطنين حق الحصول على نسخة من تقاريرهم الائتمانية والاعتراض على بياناتها من خلال فروع ومكاتب مزودي الخدمة.

المادة (2)
التعريفات

نظام التقارير الائتمانية: النظام الذي يزود العملاء بالتقارير الائتمانية ويمكنهم من تقديم الاعتراضات على بياناتها من خلال مزود الخدمة.

التقارير الائتمانية : التقارير المستخرجة من نظامي المعلومات الائتماني والشيكات المعادة الخاصة بالعملاء، وتشمل هذه التقارير التقرير الائتماني مع تصنيف ويدون تصنيف وتقرير الشيكات المعادة.

مزود الخدمة : المصارف التجارية والاسلامية ومؤسسات الإقراض المتخصصة المشتركة في نظامي المعلومات الائتماني والشيكات المعادة.

1

www.pma.ps

Ramallah - Palestine P.O. Box 452 | Tel: +970 2 2415250 | Fax: +970 2 2409922
Gaza - Palestine P.O Box 4026 | Tel: +970 8 2825292 | Fax: +970 8 2844487
Email: info@pma.ps

رام الله - فلسطين ص.ب 452 | هاتف: +970 2 2415250 | فاكس: +970 2 2409922
غزة - فلسطين ص.ب 4026 | هاتف: 2825292 8 970+ | فاكس: +970 8 2844487
البريد الإلكتروني: info@pma.ps

6. عدم الاحتفاظ بنسخة من التقارير الائتمانية الخاصة بالعميل.

المادة (5)

الاعتراض على بيانات التقارير الائتمانية

يشترط لقبول تقديم طلب اعتراض على بيانات التقارير الائتمانية الخاصة بالعميل ما يلي:

1. حصول العميل مسبقاً على تقريره الائتماني.
2. تقديم الاعتراض على نفس نوع التقرير الذي تم طلبه من قبل العميل فقط أو من يفوضه بذلك.
3. التحقق من شخصية مقدم طلب الاعتراض وفق أحكام المادة (4) من هذه التعليمات.
4. الاعتراض على التقرير لمرة واحدة فقط، وفي حال رغبة العميل بتقديم اعتراض ثاني فإنه بحاجة لطلب تقرير جديد قبل تقديم الاعتراض على بيانات التقرير.

المادة (6)

دراسة طلب الاعتراض وإجراءات المعالجة

بعد استلام طلب الاعتراض من قبل سلطة النقد من خلال النظام، يتم البدء بإجراءات معالجة الاعتراض وفقاً لما يلي:

1. تقوم سلطة النقد بمخاطبة مزود الخدمة الذي تم الاعتراض على بياناته للرد على فحوى الاعتراض.
2. يمنح مزود الخدمة الذي تم الاعتراض على بياناته فترة (5) خمسة أيام عمل للرد على طلب سلطة النقد وتصحيح البيانات الخاطئة ان وجدت.
3. تقوم سلطة النقد باتخاذ الاجراءات اللازمة للرد على طلب العميل وتصحيح البيانات بأثر رجعي من تاريخ بداية الإفصاح الخاطئ عن البيانات.
4. ابلاغ العميل بما يفيد معالجة اعتراضه وامكانية حصوله على تقرير جديد بعد تعديل البيانات، وذلك من خلال ارسال رسالة نصية قصيرة (SMS) على رقم الهاتف النقال للعميل أو موظف مزود الخدمة مدخل الاعتراض في حال عدم توفر رقم هاتف نقال للعميل.
5. ابلاغ مزود الخدمة الذي قام بالاستعلام عن العميل خلال فترة الثلاثة أشهر السابقة لتاريخ تعديل البيانات وذلك لإشعارهم بوجود خطأ في بيانات العميل المستعلم عنه من طرفهم وإعلامهم بالتصويب.

www.pma.ps
Ramallah - Palestine P.O. Box 452 | Tel: +970 2 2415250 | Fax: +970 2 2409922
Gaza - Palestine P.O Box 4026 | Tel: +970 8 2825292 | Fax: +970 8 2844487
Email: info@pma.ps
رام الله - فلسطين ص.ب 452 | هاتف: 2415250 2 970+ | فاكس: 2409922 2 970+
غزة - فلسطين ص.ب 4026 | هاتف: 2825292 8 970+ | فاكس: 2844487 8 970+
البريد الإلكتروني: info@pma.ps

المادة(3)

نطاق التطبيق

تطبق أحكام هذه التعليمات على كافة مزودي الخدمة، بحيث يتم منح العملاء وبناءً على طلبهم المسبق الحصول على تقاريرهم الائتمانية والاعتراض على بياناتها من خلال كافة فروع ومكاتب مزود الخدمة.

المادة (4)

تزويد العملاء بتقاريرهم الائتمانية

يجب على مزود الخدمة الالتزام بما يلي عند تزويد العملاء بنسخة من تقاريرهم الائتمانية:

1. تزويد العميل بتقاريره الائتمانية من خلال نظام التقارير الائتمانية المخصص لذلك، وذلك وفق طلب خطي من العميل.
2. التحقق من شخصية طالب الخدمة بموجب اثبات الشخصية قبل منحه أي خدمة على نظام التقارير الائتمانية وذلك على النحو التالي:

أ. التحقق من البطاقة الشخصية أو جواز السفر بالنسبة للأفراد، بحيث يجب أن يكون العميل نفسه طالب الخدمة، أو المفوض رسمياً بذلك من خلال وكالة عدلية محدد في غاياتها الحصول على التقارير الائتمانية.

ب. التحقق من شهادة تسجيل الشخص الاعتباري، بحيث يجب أن تكون شهادة التسجيل سارية المفعول، والتحقق كذلك من هوية طالب الخدمة بحيث يجب أن يكون أحد المفوضين بالتوقيع نيابة عن الشخص الاعتباري أو مفوضاً رسمياً من خلال وكالة عدلية محدد في غاياتها الحصول على التقارير الائتمانية.

3. تزويد العميل بنسخة مطبوعة من تقريره الائتماني وفق طلبه والصادر من نظام التقارير الائتمانية، بالإضافة إلى ختم التقرير.
4. تزويد العميل بنسخة من الفاتورة الصادرة من النظام مختومة، حيث يجب أن توضح هذه الفاتورة اجمالي الرسوم التي قام العميل بدفعها مقابل الحصول على التقرير الخاص به والتي تشمل رسوم مزود الخدمة ورسوم سلطة النقد، حيث يجب الحصول على توقيع العميل عليها وبما يفيد استلامه لنسخة من تقريره.
5. الاحتفاظ بنسخة ورقية لكل من نماذج طلب التقارير الائتمانية والفواتير التي يتم طباعتها وتوقيع العملاء عليها.

www.pma.ps
Ramallah - Palestine P.O. Box 452 | Tel: +970 2 2415250 | Fax: +970 2 2409922
Gaza - Palestine P.O Box 4026 | Tel: +970 8 2825292 | Fax: +970 8 2844487
Email: info@pma.ps
رام الله - فلسطين ص.ب 452 | هاتف: 2415250 2 970+ | فاكس: 2409922 2 970+
غزة - فلسطين ص.ب 4026 | هاتف: 2825292 8 970+ | فاكس: 2844487 8 970+
البريد الإلكتروني: info@pma.ps

سـلطة النقـد الفلسـطينية
PALESTINE MONETARY AUTHORITY

6. تقوم سلطة النقد بالرد على اعتراض العميل خلال (10) عشرة أيام عمل من تاريخ استلام طلب الاعتراض، إلا في الحالات التي تحتاج لوقت أطول في المتابعة مع العميل أو مزود البيانات لتسوية المشكلة، فسيتم إبلاغ العميل بالمدة الإضافية المطلوبة وأسبابها.

المادة (7)

الرسوم

1. يتقاضى مزود الخدمة الرسوم التالية:

أ. رسوم بدل طباعة تقرير بقيمة (10) عشرة شواقل.

ب. يتم تحصيل رسوم بدل الطباعة وفق الآلية المعتمدة لدى مزود الخدمة.

ت. في حال تجاوز عدد صفحات التقرير المطبوع (7) سبعة صفحات، يتقاضى مزود الخدمة رسوم إضافية بقيمة (0.5) نصف شيقل عن كل صفحة إضافية.

2. يحظر على مزود الخدمة تقاضي أية رسوم في الحالات التالية:

أ. تقديم طلب اعتراض على بيانات التقارير الائتمانية.

ب. طباعة التقارير الائتمانية لمرة واحدة بعد تعديل الخطأ في بيانات العميل خلال مدة ستة أشهر من تاريخ التعديل لدى نفس مزود الخدمة الذي تم تقديم الاعتراض لديه.

3. تتقاضى سلطة النقد رسوم مقابل كل تقرير ائتماني يتم منحه للعميل بقيمة (5) خمسة شواقل.
4. لا تتقاضى سلطة النقد رسوم في الحالات التالية:

أ. الحصول على تقرير ائتماني مرة واحدة لكل سنة ميلادية.

ب. الحصول على تقرير ائتماني مرة واحدة بعد تعديل الخطأ في بيانات العميل خلال مدة ستة أشهر من تاريخ التعديل.

5. يتم قيد الرسوم على حسابات المصارف من قبل سلطة النقد في نهاية كل شهر وإشعارهم رسمياً بذلك.
6. يتم قيد الرسوم على حسابات مؤسسات الاقراض المتخصصة في نهاية كل شهر وإرسال فاتورة لهم بذلك ليتم تسديدها في حسابات سلطة النقد.

www.pma.ps
Ramallah - Palestine P.O. Box 452 | Tel: +970 2 2415250 | Fax: +970 2 2409922
Gaza - Palestine P.O Box 4026 | Tel: +970 8 2825292 | Fax: +970 8 2844487
Email: info@pma.ps
رام الله - فلسطين ص.ب 452 | هاتف: 2415250 2 970+ | فاكس: 2409922 2 970+
غزة - فلسطين ص.ب 4026 | هاتف: 2825292 8 970+ | فاكس: 2844487 8 970+
البريد الإلكتروني: info@pma.ps

سلطة النقد الفلسطينية
PALESTINE MONETARY AUTHORITY

المادة (8)
أحكام عامة

يجب على مزود الخدمة الالتزام بما يلي:

1. توفير خدمة تزويد العملاء بتقاريرهم الائتمانية من خلال كافة فروعه ومكاتبه.
2. تقديم الخدمة لكافة المواطنين بناءً على طلب العميل من خلال تعبئة نموذج الطلب الخاص بذلك.
3. تخصيص موظف واحد على الاقل لدى كل فرع ومكتب يكون جزء من مهامه تقديم خدمة طباعة التقارير الائتمانية وتزويدها للعملاء وكذلك استقبال اعتراضات العملاء على بيانات التقارير الائتمانية.
4. استخدام نظام التقارير الائتمانية وفق أحكام المادة (4) من هذه التعليمات.
5. عدم طباعة تقارير ائتمانية من النظام دون تفويض وطلب مسبق من العميل.

المادة (9)
الإلغاء

1. تلغى التعليمات رقم (2011/03) بخصوص حصول العملاء على تقاريرهم الائتمانية والاعتراض عليها لدى المصارف.
2. تلغى التعليمات رقم (2011/01) بخصوص حصول العملاء على تقاريرهم الائتمانية والاعتراض عليها لدى مؤسسات الاقتراض.

المادة (10)
التنفيذ والنفاذ

على كافة الجهات المختصة كل فيما يخصه تنفيذ أحكام هذه التعليمات، وتطبق أحكام هذه التعليمات اعتباراً من تاريخ 2017/02/05.
صدرت في مدينة رام الله بتاريخ 2017/02/02

دائرة اشراف السوق
سلطة النقد الفلسطينية

Ramallah - Palestine P.O. Box 452 | Tel: +970 2 2415250 | Fax: +970 2 2409922 | رام الله - فلسطين ص.ب 452 | هاتف: 2415250 2 970+ | فاكس: 2409922 2 970+
Gaza - Palestine P.O Box 4026 | Tel: +970 8 2825292 | Fax: +970 8 2844487 | غزة - فلسطين ص.ب 4026 | هاتف: 2825292 8 970+ | فاكس: 2844487 8 970+
Email: info@pma.ps | البريد الإلكتروني: info@pma.ps

سلطة النقد الفلسطينية
PALESTINE MONETARY AUTHORITY

تعليمات رقم (٥) لسنة 2017
بشأن تعديل التعليمات رقم (2012/11) بشأن التعيين والنقل والإجراءات التأديبية والاستقالة

استناداً لأحكام القرار بقانون رقم (9) لسنة 2010 بشأن المصارف لا سيما المواد (28) و(29) و(72) منه،
ووفقاً للصلاحيات المخولة لنا،
وتحقيقاً للمصلحة العامة،
فقد أصدرنا التعليمات التالية:

المادة (1)
المسؤولين الرئيسيين

يُستبدل نص البند (2) من تعريف المسؤولين الرئيسيين الوارد في التعليمات رقم (2012/11) بالنص التالي:
"المسؤول التنفيذي الأول والثاني لكافة الدوائر والأنشطة في المصرف".

المادة (2)
تصويب الأوضاع

يجب على المصرف تزويد سلطة النقد بأسماء كافة المسؤولين الرئيسيين غير الحاصلين على موافقة سلطة النقد على تعيينهم وفق أحكام المادة (1) من هذه التعليمات، وكذلك تزويد سلطة النقد بكافة المستندات المتعلقة بهم وفق أحكام التعليمات رقم (2012/11) بشأن التعيين والنقل والإجراءات التأديبية والاستقالة وذلك خلال مدة أقصاها 5 أيام عمل من تاريخ صدور هذه التعليمات.

المادة (3)
التنفيذ والنفاذ

على كافة الجهات المختصة، كلّ فيما يخصه، تنفيذ أحكام هذه التعليمات، وتطبق من تاريخ صدورها.

صدرت في مدينة رام الله يوم الإثنين بتاريخ 2017/04/10.
الموافق 13 من رجب 1438 هجري.

مساعد المحافظ
لشؤون الاستقرار المالي

Ramallah - Palestine P.O. Box 452 | Tel: +970 2 2415250 | Fax: +970 2 2409922 | رام الله - فلسطين ص.ب 452 | هاتف: 2415250 2 970+ | فاكس: 2409922 2 970+
Gaza - Palestine P.O Box 4026 | Tel: +970 8 2825292 | Fax: +970 8 2844487 | غزة - فلسطين ص.ب 4026 | هاتف: 2825292 8 970+ | فاكس: 2844487 8 970+
Email: info@pma.ps | البريد الإلكتروني: info@pma.ps

المادة (3)

الغاية

تهدف أحكام هذه التعليمات الى تحقيق ما يلي:

1. تطوير وتعزيز العلامات الأمنية للشيك من خلال تحديد مواصفات أمنية بمستويات مختلفة.
2. تسهيل عملية تقاص الشيكات إلكترونياً بين المصارف.

المادة (4)

طباعة الشيكات

يجب على المصرف الالتزام بما يلي:

1. طباعة الشيكات وفق أحكام ملحق المواصفات الأمنية والفنية للشيك.
2. إعداد إجراءات عمل تحدد فيها ضوابط عملية طباعة الشيكات بحيث تتضمن بالحد الأدنى ما يلي:
   أ. تحديد آليات المحافظة على سرية المستوى الأمني الخاص بالمصرف.
   ب. تحديد آليات استلام طلبات إصدار دفاتر شيكات.
   ت. تحديد آليات طباعة دفاتر الشيكات.
   ث. تحديد آليات تسليم دفاتر الشيكات للعملاء وتفعيلها على النظام المصرفي وبرقابة ثنائية.
   ج. تحديد آليات إدارة مخزون أوراق الشيكات وفق المواصفات المنصوص عليها في هذه التعليمات، وإدارة وتنظيم الصلاحيات والمسؤوليات بخصوص استقبال طلبات إصدار دفاتر شيكات الموظفين المخولين باستقبال ورفع طلبات العملاء لطباعة دفاتر الشيكات.
   ح. تحديد الموظفين المسؤولين عن تسليم الدفاتر للعملاء والموظفين المسؤولين عن تفعيلها على النظام البنكي وبرقابة ثنائية.

المادة (5)

تخزين دفاتر الشيكات

يجب على المصرف وضع واعتماد إجراءات عمل تحدد آلية تخزين وحفظ دفاتر الشيكات المطبوعة للعملاء، على أن تتضمن بالحد الأدنى ما يلي:

1. إعداد نماذج لجرد دفاتر الشيكات التي لم تسلم للعملاء.
2. حفظ دفاتر الشيكات المطبوعة والتي لم يتم تسليمها للعملاء في صناديق حديدية وبرقابة ثنائية.
3. إعداد جرد دوري لدفاتر الشيكات غير المسلمة.

www.pma.ps

Ramallah - Palestine P.O. Box 452 | Tel: +970 2 2415250 | Fax: +970 2 2409922
Gaza - Palestine P.O Box 4026 | Tel: +970 8 2825292 | Fax: +970 8 2844487
Email: info@pma.ps

رام الله - فلسطين ص.ب 452 | هاتف: 2415250 2 970+ | فاكس: 2409922 2 970+
غزة - فلسطين ص.ب 4026 | هاتف: 2825292 8 970+ | فاكس: 2844487 8 970+
البريد الإلكتروني: info@pma.ps

4. الفترة الزمنية للاحتفاظ بالشيكات التي لم تسلم للعملاء لدى الفروع ولحين إتلافها، شريطة اتخاذ الاجراءات اللازمة للتواصل مع اصحابها قبل اتلافها وتوثيق ذلك.
5. الأشخاص المخولين بإتلاف دفاتر الشيكات غير المسلمة للعملاء وبموجب محاضر توثق ذلك.

المادة (6)

التعامل مع الشيكات المشتبه بأنها مزورة

يجب على المصرف وضع واعتماد إجراءات عمل للتعامل مع الشيكات المشتبه بأنها مزورة، على أن تتضمن بالحد الأدنى ما يلي:

1. آلية فحص المواصفات الأمنية والفنية في الشيكات المودعة للتحصيل لتحديد مدى أصالتها.
2. توفير الأجهزة التي تساعد في كشف عن حالات التزوير.
3. تدريب وتأهيل كافة الموظفين المكلفين بالتعامل مع شيكات العملاء على المواصفات الأمنية والفنية واكتشاف حالات التزوير.
4. آلية التعامل مع الشيكات المشتبه بأنها مزورة بحيث تتضمن بالحد الأدنى ما يلي:
   أ. تعبئة نموذج اشتباه من قبل الموظف مستلم الشيك، وموقعاً منه ومن قبل مقدم الشيك والمسؤول الأول في الفرع.
   ب. الحصول على صورة عن إثبات الهوية الشخصية لمقدم الشيك وإرفاقها مع نموذج الاشتباه.
   ت. حفظ الشيك المشتبه بأنه مزور في خزائن حديدية ومحصنة ضد السرقة والحريق.
   ث. إبلاغ الجهات الرسمية وتسليم الشيك المشتبه بأنه مزور بموجب محضر رسمي.
   ج. إبلاغ كل من سلطة النقد والمصرف المسحوب عليه بحالة الاشتباه وذلك بموجب نموذج إبلاغ يحتوي على تفاصيل الحالة المكتشفة وكيفية اكتشافها ونسخة عن الشيك المقدم للتحصيل ونسخة عن اثبات الهوية الشخصية لمقدم الشيك ونسخة عن محضر التسليم للجهات الرسمية.

المادة (7)

اتفاقية طباعة دفاتر الشيكات

في حال قيام المصرف بعملية اسناد خارجي لطباعة دفاتر الشيكات، يجب عليه القيام بذلك من خلال اتفاقية مع مطبعة تنظم عملية طباعة الشيكات شريطة الحصول على موافقة سلطة النقد الخطية المسبقة على ذلك وفق أحكام هذه التعليمات، على أن تشمل الاتفاقية بالحد الأدنى على ما يلي:

1. البيانات الاساسية لطرفي العلاقة كما هو مدون في شهادة التسجيل والمفوضين بالتوقيع.
2. طبيعة العلاقة.

www.pma.ps

Ramallah - Palestine P.O. Box 452 | Tel: +970 2 2415250 | Fax: +970 2 2409922
Gaza - Palestine P.O Box 4026 | Tel: +970 8 2825292 | Fax: +970 8 2844487
Email: info@pma.ps

رام الله - فلسطين ص.ب 452 | هاتف: 2415250 2 970+ | فاكس: 2409922 2 970+
غزة - فلسطين ص.ب 4026 | هاتف: 2825292 8 970+ | فاكس: 2844487 8 970+
البريد الإلكتروني: info@pma.ps

3. تاريخ سريان الاتفاقية وشروط التجديد.
4. المواصفات الأمنية والفنية المعتمدة لطباعة الشيكات والمتعلقة بنوعية مواصفات الورق المستخدم والأحبار والشريط الممغنط، بالإضافة إلى المقاييس والأشكال والرسوم المعتمدة وفق أحكام هذه التعليمات.
5. قيمة التعاقد والآلية التي سيتم الدفع بموجبها.
6. آلية إرسال البيانات والمعلومات للمطبعة وتحديد الأشخاص المخولين من كلا الطرفين بتبادل المعلومات والاستلام والتسليم.
7. تحديد شروط التسليم الواجب على المطبعة اتباعها.
8. مسؤولية ومهام الموظفين المخولين باستلام دفاتر الشيكات المطبوعة.
9. الأحكام الجزائية في حال مخالفة شروط ومواصفات الطباعة وإفشاء السرية المصرفية وعدم التقيد بالمعايير والمواصفات الواردة في هذه التعليمات.

المادة (8)

مخزون الشيكات

يجب على المصرف تزويد سلطة النقد بالمعلومات التالية عن مخزون الشيكات خلال أسبوع من تاريخ إصدار هذه التعليمات:

1. عدد دفاتر الشيكات في المخزون.
2. عدد دفاتر الشيكات المصدرة والتي بحوزة العملاء.
3. عدد دفاتر الشيكات تحت الطلب والدفاتر التي لم يتم تسليمها بعد.
4. دفاتر الشيكات وعدد أوراقها المتوقع طلبها لغاية ثلاثة أشهر من تاريخ صدور هذه التعليمات.
5. المعدل الشهري لإستهلاك الشيكات.

المادة (9)

أحكام عامة

1. يجب على المصرف اتخاذ كافة التدابير اللازمة لضبط المخزون الحالي للشيكات والتقنين من إصدار دفاتر جديدة.
2. على المصرف البدء بعملية التأهيل المبدئي لموردين محتملين بناءً على هذه التعليمات وملحق المواصفات الأمنية والفنية للشيك، على أن تنتهي عملية التأهيل خلال ستة أشهر من تاريخ صدور هذه التعليمات.
3. يجب على المصرف تزويد سلطة النقد خلال المدة المشار إليها في الفقرة (2) من هذه المادة بعينات من الشيكات بالمواصفات الجديدة للتحقق من مطابقتها للمنظومة الجديدة من المواصفات الفنية والأمنية للشيكات قبل اتمام عملية التعاقد على الطباعة.

www.pma.ps

Ramallah - Palestine P.O. Box 452 | Tel: +970 2 2415250 | Fax: +970 2 2409922
Gaza - Palestine P.O Box 4026 | Tel: +970 8 2825292 | Fax: +970 8 2844487
Email: info@pma.ps

رام الله - فلسطين ص.ب 452 | هاتف: 2415250 2 970+ | فاكس: 2409922 2 970+
غزة - فلسطين ص.ب 4026 | هاتف: 2825292 8 970+ | فاكس: 2844487 8 970+
البريد الإلكتروني: info@pma.ps

سـلطة النقـد الفلسـطينية
PALESTINE MONETARY AUTHORITY

تعليمات رقم (06) لسنة 2017

بشأن المواصفات الأمنية والفنية للشيك

استناداً لأحكام القرار بقانون رقم (9) لسنة 2010 بشأن المصارف، لا سيما المواد (3) و (54) و (72) منه.
وتحقيقاً للمصلحة العامة،
فقد أصدرنا التعليمات التالية:

المادة (1)
التعريفات

يكون للكلمات والعبارات الواردة في هذه التعليمات المعاني المخصصة لها أدناه ما لم تدل القرينة على خلاف ذلك:

التزوير : تحريف مفتعل للحقيقة في الوقائع والبيانات في الشيك، نجم أو يمكن أن ينجم عنه ضرر مادي أو معنوي أو اجتماعي سواء تم ذلك بإصدار صورة طبق الأصل للشيك من مصدر غير شرعي أم العبث عمداً بشيك بهدف الغش أو الاحتيال لتغيير ملكيتها أو قيمتها أو خصائصها.

المواصفات الأمنية والفنية : عناصر منسجمة سواء كانت مادية أو تكنولوجية تدخل في تكوين الشيك.

الشخص : الشخص الطبيعي أو المعنوي.

الشيك : وفق ما تم تعريفه في قانون التجارة النافذ.

عناصر الشيك الاساسية القابلة للتحرير : البيانات المحررة من ساحب الشيك.

عناصر الشيك الأساسية غير القابلة للتحرير : البيانات المحررة مسبقاً على الشيك التي لا تتطلب تحرير من الساحب.

الشريط المغناطيسي MICR : الشريط الموجود أدنى ورقة الشيك والمشتمل على رقم الشيك ورمز المصرف ورقم الفرع رقم حساب العميل (Magnetic Ink Character Recognition).

المادة (2)
نطاق التطبيق

تطبق أحكام هذه التعليمات على كافة المصارف المرخص لها بالعمل من سلطة النقد.

www.pma.ps
Ramallah - Palestine P.O. Box 452 | Tel: +970 2 2415250 | Fax: +970 2 2409922
Gaza - Palestine P.O Box 4026 | Tel: +970 8 2825292 | Fax: +970 8 2844487
Email: info@pma.ps
رام الله - فلسطين ص.ب 452 | هاتف: 2415250 2 970+ | فاكس: 2409922 2 970+
غزة - فلسطين ص.ب 4026 | هاتف: 2825292 8 970+ | فاكس: 2844487 8 970+
البريد الإلكتروني: info@pma.ps

المادة (10)

العقوبات

يعاقب كل من يخالف أحكام هذه التعليمات وفق أحكام قانون المصارف النافذ.

المادة (11)

الإلغاء

يلغى كل ما يتعارض مع أحكام هذه التعليمات.

المادة (12)

التنفيذ والنفاذ

1. على كافة الجهات المختصة، كل فيما يخصه، تنفيذ أحكام هذه التعليمات.
2. تطبق أحكام هذه التعليمات بعد ستة أشهر من تاريخ تاريخ صدورها.

صدرت في مدينة رام الله بتاريخ 2017/04/19

سلطة النقد الفلسطينية

www.pma.ps

Ramallah - Palestine P.O. Box 452 | Tel: +970 2 2415250 | Fax: +970 2 2409922
Gaza - Palestine P.O Box 4026 | Tel: +970 8 2825292 | Fax: +970 8 2844487
Email: info@pma.ps

رام الله - فلسطين ص.ب 452 | هاتف: 2415250 2 970+ | فاكس: 2409922 2 970+
غزة - فلسطين ص.ب 4026 | هاتف: 2825292 8 970+ | فاكس: 2844487 8 970+
البريد الإلكتروني: info@pma.ps

سـلطة النقـد الفلسطينية
PALESTINE MONETARY AUTHORITY

تعليمات رقم (2) لسنة 2017
بشأن ملاءمة مباني المصارف والخدمات المصرفية لاحتياجات الأشخاص ذوي الاعاقة

استناداً إلى أحكام القرار بقانون رقم (09) لسنة 2010 بشأن المصارف، لا سيما المادة (72) منه،
ووفقاً للصلاحيات المخولة لنا،
وتحقيقا للمصلحة العامة،
فقد أصدرنا التعليمات التالية:

المادة (1)
التعريفات

يكون للكلمات والعبارات الواردة في هذه التعليمات المعاني المخصصة لها أدناه ما لم تدل القرينة على خلاف ذلك:

الأشخاص ذوي الاعاقة هم الاشخاص الذين تم تعريفهم في قانون حقوق المعوقين رقم (4) لسنة 1999، والحاملين لبطاقة خاصة بالمعاقين وفق القانون أعلاه.

المادة (2)
الهدف

تهدف هذه التعليمات إلى ترسيخ حق الاشخاص ذوي الإعاقة وذلك على النحو التالي:

1. التمتع بالعيش الكريم.
2. الحصول على الخدمات المصرفية شأنهم شأن غيرهم من المواطنين وتمكينهم من إدارة شؤونهم المصرفية بكل يسر وخصوصية.
3. منحهم الأولوية في الحصول على الخدمات المصرفية.
4. حماية حقوقهم كمستهلكين للخدمات المصرفية.
5. تعزيز نسب الشمول المالي من خلال ايصال الخدمات المصرفية لكافة فئات المجتمع وخاصة فئة ذوي الاعاقة.

www.pma.ps
Ramallah - Palestine P.O. Box 452 | Tel: +970 2 2415250 | Fax: +970 2 2409922 | هاتف: 2415250 2 970+ | فاكس: 2409922 2 970+ رام الله - فلسطين ص.ب 452
Gaza - Palestine P.O Box 4026 | Tel: +970 8 2825292 | Fax: +970 8 2844487 | هاتف: 2825292 8 970+ | فاكس: 2844487 8 970+ غزة - فلسطين ص.ب 4026
Email: info@pma.ps البريد الإلكتروني: info@pma.ps

سـلطة النقـد الفلسطينية
PALESTINE MONETARY AUTHORITY

المادة (3)
نطاق التطبيق

تطبق أحكام هذه التعليمات على كافة المصارف العاملة في فلسطين، وبما لا يتعارض مع القوانين والأنظمة الأخرى السارية في فلسطين.

المادة (4)
مواصفات المباني الهندسية لملاءمة ذوي الاعاقة

يجب على المصارف توفير مواصفات هندسية في مقرات الفروع والمكاتب لملاءمتها لاستخدام ذوي الاعاقة وذلك على النحو التالي:

1. مدخل وممرات وأسطح مائلة (شواحط) ملائمة لاستخدام الاشخاص ذوي الاعاقة الحركية في كل فرع للفروع الأرضيه.
2. جهاز رفع آلي في الفروع القديمة التي تقع في الطوابق العليا والتي لا يتوفر بها مصاعد كهربائية أو مداخل خاصة لذوي الإعاقة الحركية بعد الحصول على الموافقات اللازمة من المؤجر والهيئة المحلية.
3. مصاعد كهربائية ومداخل واسعة ملائمة للأشخاص ذوي الإعاقة، في مقرات ومكاتب الفروع بما يتناسب مع احتياجات جميع الأشخاص ذوي الإعاقة، مع مراعاة اتساع مداخلها وتزويدها بالإشارات الملموسة والمسموعة والمرئية اللازمة لتسهيل استعمالها.
4. مداخل وممرات مناسبة تسهل وصول الأشخاص ذوي الاعاقة الحركية الى كافة أجهزة الصراف الآلي الواقعة خارج مقرات وفروع المصارف بعد الحصول على الموافقات اللازمة من المؤجر والهيئة المحلية.
5. توفير مكتب خاص في كل فرع يتلائم مع متطلبات ذوي الإعاقة، ووضع الشعار الخاص بذوي الاعاقة بشكل واضح على المكتب.
6. تجهيز كافة المرافق العامة في كل فرع لتخدم الاشخاص ذوي الاعاقة الحركية.
7. مراعاة توفير موقف سيارة خاص لذوي الإعاقة في كل فرع في حال توفر مواقف مخصصة للمصرف.

www.pma.ps
Ramallah - Palestine P.O. Box 452 | Tel: +970 2 2415250 | Fax: +970 2 2409922 | هاتف: 2415250 2 970+ | فاكس: 2409922 2 970+ رام الله - فلسطين ص.ب 452
Gaza - Palestine P.O Box 4026 | Tel: +970 8 2825292 | Fax: +970 8 2844487 | هاتف: 2825292 8 970+ | فاكس: 2844487 8 970+ غزة - فلسطين ص.ب 4026
Email: info@pma.ps البريد الإلكتروني: info@pma.ps

تمت بحمد الله