



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم: علوم تجارية.

الرقم التسلسلي: ..... / 2022

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

الفرع: تسويق

التخصص: تسويق مصرفي

عنوان المذكرة:

# دور الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة المصرفي

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة \_ تبسة \_

إشراف الأستاذ:

- د. رابح بالنور

من إعداد الطلبة:

- عبد الجليل عبد الرحمان

- قادري محمد

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
مهدي مراد	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا
رابح بالنور	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا ومقررا
جعوان مصطفى	أستاذ مساعد -أ-	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر المولى عز وجل الذي رزقنا العقل وحسن التوكل عليه سبحانه وتعالى وعلى  
نعمه الكثيرة التي رزقني إياها فالحمد لله والشكر لله على كل حال.  
ونحن ندين للكثير من الناس أقارب كانوا أو أصدقاء بكثير من الخدمات ولعل  
أصغر شيء يمكننا فعله من أجلهم هو شكرهم من أنار دربنا بالعلم والمعرفة،  
وحرصا علينا منذ الصغر، واجتهدوا في تربيتنا والاعتناء بنا، فلا شيء عندنا نفخر به  
أعظم من دين نؤمن به، وامرأة عظيمة قامت بتربيتنا، وأب نفخر دائما عما يختم  
اسمنا باسمه.

لأستاذتنا المشرفة على هذا العمل بتوجيهاتها ونصائحها " براك خضرة "  
تحية شكر وإشادة إلى كل أساتذة وموظري معهد علوم وتقنيات النشاطات  
البدنية والرياضية تبسة.

وشكر لكل عمال متوسطة مشري مهدي الناصر.

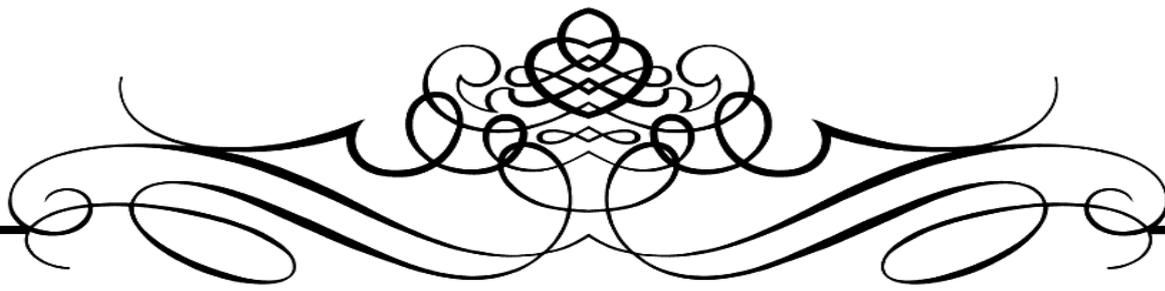
إلى أخ وزميل عبد الوهاب ، شكرا لك على توجيهاتك والنصائح ساهمت في اتمام  
هذه المذكرة.

شكرا لكم جميعا.

# إهداء



الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا أما بعد .  
أهدي هذا العمل إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما إلى من لا  
يمكن للأرقام أن تحصى فضائلها ... إلى أبي وأمي أدامهم الله لنا.  
إلى كل إخوتنا سندا في هذه الدنيا ولا أحصي لهم فضل.  
إلى أساتذتي الكرام وكل رفقاء الدراسة.  
وفي الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عملنا هذا نفعاً يستفيد منه جميع  
الطلبة المترقبين المقبلين على التخرج.



# فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرهان
	إهداء
I	فهرس المحتويات
VI	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
ب	1. إشكالية الدراسة وتشمل
ب	2. أهمية الدراسة
ب	3. أهداف الدراسة
ج	4. صعوبات الدراسة
ج	5. هيكل الدراسة
<b>الفصل الأول: مدخل إلى الرقابة الداخلية</b>	
01	تمهيد
02	المبحث الأول: ماهية الرقابة الداخلية
02	المطلب الأول: مفهوم الرقابة الداخلية
02	أولاً: مفهوم الرقابة الداخلية
03	ثانياً: أهمية الرقابة الداخلية
05	المطلب الثاني: خصائص الرقابة الداخلية
05	أولاً: خطة تنظيمية
05	ثانياً : نظام محاسبي سليم
06	ثالثاً: تحديد الاختصاصات والمسؤوليات
06	رابعاً: مجموعة من العاملين الأكفاء
07	خامساً: استخدام الوسائل الآلية والإلكترونية
07	سادساً: تقييم الأداء
08	المطلب الثالث: أهداف الرقابة الداخلية وأنواعها.
08	أولاً: أهداف الرقابة الداخلية

10	ثانيا: أنواع الرقابة الداخلية
11	المطلب الرابع: العوامل التي ساعدت على تطور الرقابة الداخلية واتساع نطاقها
12	المبحث الثاني: إجراء الرقابة الداخلية
12	المطلب الأول: عناصر الرقابة الداخلية
12	أولا: بيئة الرقابة الداخلية
13	ثانيا: تقدير الأخطار
13	ثالثا: نشاطات المراقبة
13	رابعا: المعلومات والاتصال والقيادة
14	خامسا: الوسائل العملية لعملية الرقابة
14	المطلب الثاني: فعالية نظام الرقابة الداخلية
14	أولا: مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية
15	ثانيا: مسؤولية تحقيق فعالية الرقابة الداخلية
16	ثالثا: مسؤولية المراجعة الداخلية في تحقيق فاعلية الرقابة الداخلية
18	المطلب الثالث: خصائص نظام الرقابة الداخلية الفعال
19	المطلب الرابع: مقومات نظام الرقابة الداخلية
22	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الخدمة المصرفية</b>	
24	تمهيد
25	المبحث الأول: مدخل إلى الخدمات المصرفية
25	المطلب الأول: مفهوم الخدمات المصرفية، خصائصها ومميزاتها
25	أولا: مفهوم الخدمات
26	ثانيا: مفهوم الخدمات المصرفية
27	ثالثا: خصائص الخدمة المصرفية
29	المطلب الثاني: أنواع الخدمات المصرفية
30	المطلب الثالث: أبعاد ومميزات الخدمات المصرفية
30	أولا: أبعاد الخدمات المصرفية
30	ثانيا: مميزات الخدمات المصرفية
31	المبحث الثاني: جودة الخدمات المصرفية

31	المطلب الأول: مفهوم الجودة في الخدمة المصرفية
31	أولاً: تعريف الجودة
32	ثانياً: تعريف جودة الخدمة المصرفية
33	المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة المصرفية
35	المطلب الثالث: أدوات قياس جودة الخدمة المصرفية
39	المبحث الثالث: تأثير الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة المصرفية
39	المطلب الأول: مقومات تحقيق الرقابة الداخلية لنظام الجودة
41	المطلب الثاني: متطلبات تطوير الرقابة الداخلية لتحقيق نظام الجودة
44	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: دور الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية</b>	
46	تمهيد
47	المبحث الأول: الإجراءات الميدانية للدراسة والتعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.
47	المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).
48	المطلب الثاني: مهام وأهداف البنك.
50	المطلب الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة وأدوات جمع البيانات.
53	المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.
53	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات.
65	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
69	خلاصة الفصل.
71	خاتمة.
75	قائمة المراجع.
	الملاحق.



## فهرس الجداول

الصفحة	التعین	الرقم
34	جدول یوضح أبعاد جودة الخدمات المصرفية	01
53	جدول یوضح تقسیم أفراد العينة حسب الجنس	02
54	جدول یوضح الفئات العمرية للفئة المبحوثة	03
55	جدول یوضح سنوات الخبرة في القطاع المصرفي	04
56	جدول یوضح المستوى الوظيفي الحالي	05
57	جدول التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لعبارات جودة الخدمة المصرفية.	06
61	جدول التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لعبارات بيئة الرقابة	07
63	جدول اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة.	08
64	جدول الأسئلة المتعلقة بالفرضية الأولى.	09
64	جدول الأسئلة المتعلقة بالفرضية الثانية.	10
67	جدول الأسئلة المتعلقة بالفرضية الثالثة.	11

## فهرس الأشكال

الصفحة	التعین	الرقم
07	شكل یبین خصائص نظام الرقابة الداخلية.	01
33	شكل یبین جودة الخدمة المصرفية.	02
38	شكل أدوات قياس جودة الخدمة المصرفية	03
53	شكل یوضح تقسیم أفراد العينة حسب الجنس	04
54	شكل یوضح الفئات العمرية للعينة المبحوثة.	05
55	شكل یوضح سنوات الخبرة في القطاع المصرفي	06
56	شكل یوضح المستوى الوظيفي الحالي	07



## مقدمة:

تعتبر البنوك التجارية من أهم المؤسسات التي تركز عليها اقتصاديات الدول باعتبار البنك الوحدة الفعالة للتنمية وتطوير الاقتصاد ، ومن خلال تحقيق أهداف معينة عن طريق تطوير أساليب وإجراءات العمليات البنكية وذلك باستخدام الموارد المالية وكذا البشرية ، ومن ثم استمرار حياة البنك مدة أطول ويطرق أنجح ، وذلك بإيجاد أنظمة وطرق تساعد على استمرارية البنك والتصدي للأخطار وحتى تفانيها ومن بينها الرقابة الداخلية التي تعتبر من أهم المواضيع الجديدة ذات الأهمية من أجل التسيير الجيد للبنوك. حيث تعد الرقابة الداخلية أداة لتحسين أداء البنوك التجارية وكذا تحسين مردوديتها كما تكمن الأهمية في اكتشاف المخاطر ومواطن الضعف وبالتالي التعرف على أسبابها ومحاولة القضاء عليها حتى لا تعيق نشاط البنوك وتلك بإتباع إجراءات واختيارات مناسبة.

القطاع المصرفي يحتل مركزا حيويا في الاقتصاد لما له من دور إيجابي في التنمية الاقتصادية، حيث تمثل البنوك التجارية في مجموعها حلقة تتفاعل داخلها جميع المجالات الاقتصادية من خلال جمع المدخرات وتعبئتها وتوزيعها على الاستثمارات المختلفة حسب أهميتها ، فكلما اتسع هذا النشاط زادت تبعاً لذلك أهمية البنوك واتسع مجال نشاطها، وتعددت خدماتها.

ولذلك فإن تطوير القطاع المصرفي يعتبر هدفا استراتيجيا هاما لزيادة فعالية وأداء الاقتصاد الوطني، ويتضح هذا من خلال ما يقدمه من خدمات وتسهيلات مصرفية، ولتمكين البنوك من القيام بواجبها على أكمل وجه والمحافظة على نموها واستقرارها في ظل المنافسة العالمية وتحقيق التميز وحماية أصولها، تبرز الرقابة الداخلية كضرورة وأحد الدعائم الأساسية. حيث تطور مفهوم الرقابة الداخلية وتزايد أهميتها مع تطور حجم المؤسسات وتعقد أنشطتها وتطور علم الإدارة وثورة المعلومات، وانتقل من مفهوم مرتبط بالنشاط المالي إلى مفهوم أعم وأشمل يتناول كافة أوجه النشاط إداريا أو ماليا أو قانونيا أو فنيا كما تطورت وظيفتها من وظيفة وقائية الحماية الأموال ومنع الأخطاء والتجاوزات والتحقق من صحة البيانات إلى وظيفة زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة أو الوحدة.

كما أن استمرارية الرقابة الداخلية تمكن من توفير البيانات والمعلومات التي تحتاجها الإدارة بصفة دورية بما يساعدها على تقييم أنشطتها ومقارنتها مع نتائج أعمالها في فترات زمنية مختلفة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة أية تجاوزات أو قصور.

### 1- إشكالية الدراسة وتشمل:

وفي اطار مواجهة البنوك التجارية للخسائر المحتملة والمنافسة المفروضة عليها في ظل التغيرات والتطورات الراهنة، فإن الاستراتيجيات الممكنة إتباعها تختلف من مؤسسة إلى أخرى، حيث تعتمد بعض المؤسسات البنكية إلى الاعتماد على أسلوب الرقابة الداخلية من أجل تحسين جودة خدماتها لتحقيق رضا الزبائن، وهو ما يدفع الى حصر الإشكالية في التساؤل الجوهرى التالي:

#### - ما هو دور الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمات المصرفية ؟

والذي تنبثق عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ ما هي أهمية الرقابة الداخلية ؟
- ✓ ما هي أساليب الرقابة الداخلية التي تتبعها البنوك في ظل الجودة الشاملة ؟
- ✓ كيف يمكن تقييم الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية؟

### 2- أهمية الدراسة:

- ✓ قد تعطي هذه الدراسة دافعا لكافة المؤسسات الخدمية خاصة البنوك لإدراج الرقابة الداخلية لتحسين جودة خدماتها المصرفية ضمن مخططاتها المستقبلية.
- ✓ دراسة أحد أبرز المواضيع المعاصرة الجوهرية على صعيد البنوك.
- ✓ تكتسي وظيفة الرقابة الداخلية في البنوك أهمية بالغة من خلال الدور الهام الذي تلعبه، لتحسين جودة الخدمة المصرفية.

### 3- أهداف الدراسة:

- تعمل الدراسة الحالية على تحقيق جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي:
- ✓ إبراز دور الرقابة الداخلية؛
- ✓ إبراز مدى قدرة البنوك المحلية لمنافسة البنوك الأجنبية.
- ✓ محاولة معرفة دور المراقبة الداخلية في تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء؛
- ✓ تبحث هذه الدراسة في تحديد مدى فعالية الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

## 4- صعوبات الدراسة:

- ✓ ندرة المراجع التي تناولت هذا الموضوع وبالأخص في البنوك التجارية في الجزائر؛
- ✓ صعوبة الحصول على مكان التبرص، خاصة وأن كل البنوك في الولاية تفتقر لوجود مصلحة خاصة بالرقابة؛
- ✓ ضيق الوقت الذي أجريت فيه الدراسة؛
- ✓ صعوبة القيام باسقاط الجانب النظري على واقع البنك.

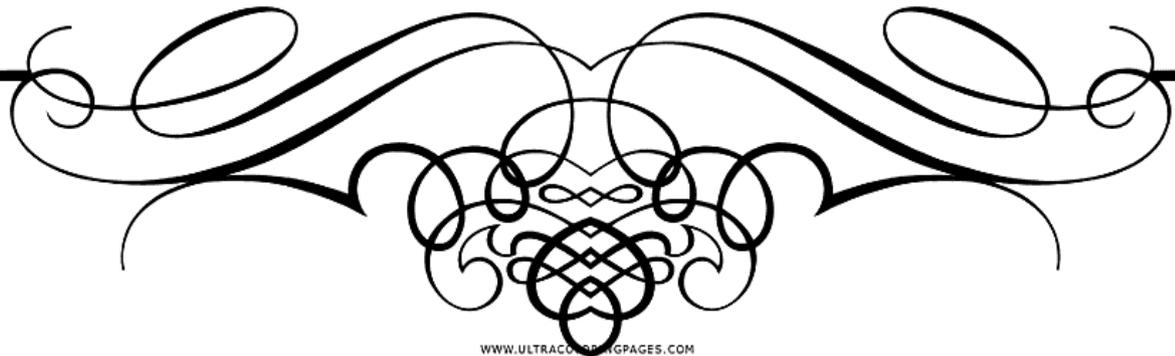
## 5- هيكل الدراسة:

- يهدف الإحاطة بجوانب الموضوع والإجابة عن التساؤلات المطروحة واتباع المنهج، كان الاختيار على تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول على النحو التالي:
- الفصل الأول: بعنوان مدخل إلى الرقابة الداخلية، يتضمن مبحثين، حيث تناول بعد التمهيد ماهية الرقابة الداخلية، وبعض المفاهيم الأساسية حول الرقابة الداخلية كذلك إجراءات الرقابة الداخلية.
- الفصل الثاني: بعنوان الخدمة المصرفية، يتضمن مبحثين، وتناول بعد التمهيد مفاهيم عامة حول الخدمة المصرفية، وجودة الخدمة المصرفية.
- الفصل الثالث: وهو يمثل الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث يتم التطرق إلى دراسة تعريفية بينك الفلاحة والتنمية الريفية، وتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على مجموعة من موظفي البنك.
- وفي الأخير يتم إنهاء الدراسة بخاتمة تضم النتائج المتحصل عليها، وكذا جملة من التوصيات والاقتراحات.



# الفصل الأول:

## مدخل إلى الرقابة الداخلية



## تمهيد:

الرقابة هي إجراء أو عمل تقوم به الإدارة الضمان بإنجاز الأهداف المرسومة وقد أدى ظهور المشروعات الكبيرة إلى زيادة الاهتمام بالرقابة الداخلية باعتبارها نظاما يساعد الإدارة به الوفاء بأهدافها، والرقابة الداخلية تعتبر مرادها الرقابة داخل التنظيم وقد ارتبطت الرقابة الداخلية و مراحلها الأولى بحماية النقدية باعتبارها أكثر الأصول عرضة للتلاعب والاختلاس، وتحقق هذه الحماية بإتباع الوسائل الكفيلة بحماية النقدية من السرقة والاختلاس، وتحقق هذه الحماية بإتباع الوسائل الكفيلة بحماية النقدية من السرقة والاختلاس مثل تحديد واجبات ومسؤوليات أمين الخزينة، والفصل بين الاختصاصات المتعارضة مثل عمليات التحصيل وعمليات التسجيل، بعد ذلك امتد اهتمام الرقابة الداخلية إلى رقابة المخزون وغيره من الأصول الأخرى وكانت الرقابة الداخلية تعرف في ذلك الوقت باسم: الضبط الداخلي ثم توسعت الرقابة الداخلية بعد ذلك لتتضمن الوسائل الكفيلة بضمان صحة البيانات المحاسبية ودقتها.

أدى التوسع الكبير في الأنشطة الاقتصادية وازدياد حجم المنشآت وانتشارها جغرافيا إلى حاجة الإدارة العليا إلى تفويض صلاحياتها ومسؤولياتها إلى المستويات المختلفة داخل المنشأة، مما أدى إلى توفير الرقابة الكافية للتأكد من قيام المستويات الإدارية المختلفة بواجبها وفقا للتعليمات الموضوعة.

وبهذا ظهرت الحاجة إلى وجود نظام للرقابة الداخلية فعال يهدف إلى مساعدة الإدارة للقيام بوظائفها بكفاءة وفعالية، ولا بد من تقييم هذا النظام حتى يتسنى للمراجع فحص الحسابات. ولدراسة أعمق وأشمل لما تم ذكره، ارتأينا تقسيم الفصل الأول إلى 02 مباحث رئيسية كالآتي:

✓ المبحث الأول: ماهية الرقابة الداخلية.

✓ المبحث الثاني: اجراءات الرقابة الداخلية.



## المبحث الأول: ماهية الرقابة الداخلية.

إن الرقابة الداخلية من أحد المحاور الرئيسية الداعمة للهيكل الرقابي للمؤسسات ومساعدة الإدارة العليا في تحقيق أهدافها، وذلك بما تتضمنه من إرساء نظم وسياسات وإجراءات تعمل على ضبط الأعمال ومنع وقوع الأخطاء والانحرافات، أو اكتشافها فوراً والمساعدة في سرعة اتخاذ القرارات لمعالجتها، ويتناول هذا المبحث ما يلي: مفهوم الرقابة الداخلية، خصائص الرقابة الداخلية، أهداف الرقابة الداخلية وأنواعها وكذلك العوامل المساعدة على تطور نظام الرقابة الداخلية.

## المطلب الأول: مفهوم الرقابة الداخلية.

## أولاً: مفهوم الرقابة الداخلية

نتيجة الدور الهام الذي تلعبه أنظمة الرقابة الداخلية في نجاح الشركات فقد حظيت باهتمام الهيئات المحاسبية المتخصصة التي سعت إلى تطوير مفهوم الرقابة الداخلية بصورة مستمرة، وكان أول تعريف لها هو التعريف الذي وضعته جمعية المدققين الأمريكيين ونص على أن الرقابة الداخلي هي الإجراءات والطرق المستخدمة في الشركة من أجل الحفاظ على النقدية والأصول الأخرى بجانب التأكد من الدقة الكتابية لعملية مسك الدفاتر ونتيجة للتطور في الجانبين الاقتصادي والإداري والتنبه لأهمية الحفاظ على الأصول الأخرى بالإضافة للنقدية، تم تعديل وتطوير تعريف الرقابة الداخلية، فقامت لجنة طرائق التدقيق المنبثقة عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين بتعريف الرقابة الداخلية على أنها تشمل الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والمقاييس المتبعة في المشروع بهدف حماية أصوله وضبط ومراجعة البيانات المحاسبية والتأكد من دقتها ومدى الاعتماد عليها وزيادة الكفاءة الإنتاجية وتشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية الموضوعية.<sup>1</sup>

ويمكن تعريفها أيضاً بأنها تتجسد من خلال وجود أنظمة الضبط والمراجعة والمراقبة الداخلية للبنك بهدف المحافظة على أصوله ومجوداته، والتأكد من سلامة وصحة العمليات المصرفية وتقليل المخاطر إلى أقل حد ممكن مع توفير الحماية والضمان والأمان للمودعين والدائنين.<sup>2</sup>

وعرفت على أنها: " الخطة التنظيمية والمقاييس الأخرى المصممة لتحقيق الأهداف التالية:

- حماية الأصول؛

- اختبار دقة ودرجة الاعتماد على البيانات المحاسبية؛

<sup>1</sup> - خالد راغب الخطيب، الرقابة المالية والداخلية في القطاع العام والخاص، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010، ص 15.

<sup>2</sup> - زبير عياش، فعالية رقابة بنك الجزائر على البنوك التجارية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، المركز الجامعي أم البواقي،

2007/2008، ص 51.

- تشجيع العمل بكفاءة؛

- الالتزام بالسياسات الإدارية.<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الرقابة الداخلية لم تختص بالجوانب المحاسبية فقط لكنها تختص بجميع أوجه النشاط داخل المؤسسة لضمان تحقيق الأهداف الموضوعية.

ثانيا: أهمية الرقابة الداخلية:

تظهر أهمية الرقابة من خلال الدور المهم الذي تؤليه على كافة مجالات العمل لضمان وسلامة تحقيق الأهداف المخططة، وتبرز هذه الأهمية من خلال الأهداف والخطط التي يعمل الأفراد على تحقيقها في ظروف مختلفة وبأدوات مختلفة وفي مناطق مختلفة وفي أوقات مختلفة، لذلك من المحتمل ألا تتشابه الأمور التي يتم فيها أداء العمل، ومعنى ذلك أن هناك احتمالات لظهور الانحرافات، وبعض هذه الانحرافات قد يكون خطيرا والبعض أقل خطورة، ودرجة الخطورة في الواقع تحددها درجة الانحراف عن المعايير المخططة.

هذا ولا تقف أهمية الرقابة الداخلية على ما تؤديه من اكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها ومحاوله منعها قبل وقوعها، لكنها أيضا تلقي الضوء على الإيجابيات داخل المنشآت عن طريق اكتشاف الكفاءات الإدارية والتشغيلية وذلك من خلال تقييم الأداء للعاملين داخل المنشأة، وبالتالي تقدير المجتهدين من خلال الحوافز المادية والمعنوية، مما يدفعهم إلى زيادة الانتماء والإلتقان في العمل وذلك للوصول إلى الأهداف الموضوعية من قبل الإدارة. ولقيت أنظمة الرقابة الداخلية في السنوات الأخيرة عناية كبيرة واهتماما بالغا من المحاسبين والمراجعين وإدارة المنشآت، وقد ساعد على ذلك عدة عوامل يمكن إيجازها فيما:<sup>2</sup>

- تزايد نطاق المشروعات وحجمها، مما أدى إلى تعقيد وتشعب هياكلها التنظيمية، وحتى يمكن مراقبة العمليات بفاعلية يجب أن تعتمد الإدارة على العديد من التقارير والتحليلات التي توفر فيها درجة عالية من الثقة.
- اضطراب الإدارة العليا إلى تفويض السلطات والمسؤوليات إلى المستويات الإدارية الأدنى، وجعل الحاجة ملحة إلى ضرورة تطوير الأدوات والوسائل التي تمكن الإدارة العليا من متابعة أعمال المرؤوسين ويطمئننها على التزام إدارات المشروع بالسياسات والتعليمات الموضوعية، و حسن استغلال السلطات الممنوحة .

<sup>1</sup> - عبد الفتاح مجد الصحن، نور، رقابة ومراجعة الحسابات، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، بدون سنة نشر، ص 263.

<sup>2</sup> - خالد أمين عبد الله، العمليات المصرفية والطرق المحاسبية الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص 388.

- متطلبات الإدارة إلى بيانات لورية دقيقة، يتعين على إدارة المنشأة الحصول على عدة تقارير دورية عن الأوجه المختلفة للنشاط من أجل اتخاذ القرارات المناسبة والالتزام التصحيح للانحرافات ورسم سياسة الشركة في المستقبل، ولذلك يعتبر من الضروري وجود نظام رقابي سليم يطمئن الإدارة على صحة التقارير التي تقدم لها وتعتمد عليها في اتخاذ قراراتها.
- هذا وقد أضاف عبد الله عوامل أخرى أدت إلى زيادة الاهتمام بالرقابة أهمها:
- اهتمام إدارة المنشأة بالوفاء بالتزاماتها نحو حماية وصيانة أموالها وأصولها من السرقة والاختلاس والتلف والإهمال .
- إشراف المؤسسات الحكومية وإدارتها وحاجتها إلى بيانات دقيقة حول المنشآت المختلفة العاملة داخل البلد لتستعملها في التخطيط الاقتصادي والرقابة الحكومية والتسعير وحصر الكفاءات العلمية وما شابه، فإذا ما طلبت هذه المعلومات من منشأة ماء عليها تحضيرها بسرعة ودقة، وهو الأمر الذي لا يتسنى لها ما لم يكن نظام الرقابة الداخلية المستعمل قويا ومتناسكة. تطور إجراءات التدقيق، لقد تحولت عملية التدقيق من كاملة تفصيلية إلى اختبارية تعتمد على أسلوب العينات الإحصائية، ذلك الأسلوب الذي يعتمد في تقرير حجمه وكمية اختباره على درجة متانة نظام الرقابة الداخلية المستعملة في المشروع المعني.
- الرقابة الداخلية للشركات لها دور في إدارة الأزمات التي تؤثر على تحقيق أهداف العمل، فالنظام الرقابي الدقيق والسليم يساهم في حماية استثمارات المساهمين وكذلك أصول المؤسسة.<sup>1</sup>
- تصف أهداف المنشأة والتنظيم الداخلي لها والبيئة التي تحيط بها بأنها متغيرة بشكل دائم، وبالتالي فإن المخاطر التي تواجهها تكون متغيرة تبعا لذلك، فالنظام السليم للرقابة الداخلية يتوقف على التقييم الشامل والقانوني لطبيعة ما تحتويه المخاطر التي تكتشفها المنظمة، ويكون الغرض من الرقابة الإدارية هو المساعدة في إدارة ورقابة المخاطر بدلا من إزالتها أو التخلص منها.
- اعتبارها عملية شاملة، بمعنى أنها ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية في المنشأة وخاصة التخطيط واتخاذ القرارات. كما أنها تنصب على جميع مدخلات المنظمة (الأفراد، الأموال، الأجهزة، المواد، مصادر المعلومات، السياسات، الخطط وغيرها) ومخرجاتها، وكذلك تشمل جميع المستويات الإدارية فيها.

<sup>1</sup> - عبد الفتاح صحن وأحمد نور، الرقابة ومراجعة الحسابات، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، الاسكندرية، ص 263.

## المطلب الثاني: خصائص الرقابة الداخلية.

يجمع الباحثون في التدقيق على أنه لا بد من توافر المقومات الرئيسية الثلاثة في نظام الرقابة الداخلية السليم

1. خطة تنظيمية
2. نظام محاسبي سليم
3. تحديد الاختصاصات والمسؤوليات.
4. مجموعة من العاملين الأكفاء.
5. استخدام الوسائل الآلية والإلكترونية.
6. تقييم الأداء.

وفيما يلي عرض موجز لهذه المقومات

## أولاً: خطة تنظيمية.

قد تختلف الخطة التنظيمية من مشروع لآخر إلا أن أي خطة تنظيمية مناسبة يجب أن تكون مبسطة ومرنة فأى قرار ومبدأ لا يعني جموده، بلا هو قابل للتعديل والتطوير باستمرار، كما يجب أن تضع حدوداً واضحة للسلطة والمسؤولية والعامل الهام في أي خطة تنظيمية هو الاستقلال التنظيمي لوظائف التشغيل والاحتفاظ بالأصول والمحاسبة منها والرقابة الداخلية ويتطلب الاستقلال التنظيمي تقييم الواجبات بطريقة تمكن من جعل السجلات الموجودة بها خارج أي إدارة بمثابة وسيلة للرقابة على ما يجري على هذه الإدارة وبالرغم من أن الاستقلال التنظيمي يتطلب هذا الانفصال إلا أن عمل جميع الإدارات يجب أن ينسق بحيث يؤدي إلى تدفق منتظم للعمل مع تحقيق كفاية مالية له، وبجانب المسؤولية يجب أن يسير تسويق السلطة حتى تباشر هذه المسؤولية وأن تحدد بوضوح في خرائط تنظيمية، فتعارض الاختصاصات يجب تجنبها.<sup>1</sup>

## ثانياً : نظام محاسبي سليم

وجود نظام محاسبي سليم يستند إلى مجموعة متكاملة من الدفاتر والسجلات ودليل هبوب للحسابات ومجموعة من المستندات تعني باحتياجات المشروع، وتصميم لدورات محاسبية مستنديه تحقق رقابة فعالة، ويجب أن يراعى في المستند البساطة والوضوح حتى يسهل مهمة على من يستعمله ويجب أن يخدم ذلك السجل أو المستند هدفاً من أهداف إدارة المشروع كما يجب أن يراعى في تصميمه كافة استخداماته المحتملة حتى تقلل من تغيير

<sup>1</sup>- خالد راغب الخطيب، مرجع سابق، ص 18.

النماذج كل حينها كما يجب أن يراعي تصميمه ما يكفل تحقيق رقابة داخلية فعالة في المراحل التي يمر فيها المستند.

أما الدليل المحاسبي فيجب أن يراعي في تصميمه تسيير إعداد القوائم المالية بأقل جهد و كلفة ممكنة، وأن يتضمن الحسابات اللازمة والكفاية لتمكين الإدارة من أداء مهمتها الرقابية، واشتمال الدليل على حسابات مراقبة والفصل الواضح بين العناصر الإيرادية والرأسمالية من نفقات وإيرادات، وتضمن الدليل نظاما دقيقا لترقيم الحسابات بما يكفل السرعة والاختصار ويساعد على تسهيل استخدام أنظمة المحاسبة الآلية

### ثالثا: تحديد الاختصاصات والمسؤوليات

يتطلب تحديد الاختصاصات والمسؤوليات تقسيم العمل، ويقصد بتقسيم العمل في هذا المجال وجود أشخاص مسئولون عن المحافظة على الممتلكات والعمليات فالشخص المسئول عن المحافظة على أصول المشروع تكون لديه الفرصة أي استخدام هذه الأصول استخداما شخصيا سواء لديه الرغبة أو ليس لديه هذه الرغبة، وحتى يتمكن من حسن محاسبته يجب أن يحتفظ شخص آخر بسجل عن قيمة وكميات الأصل الذي ي عهده الأول، فمن الواضح أنه إذا أعطيت مسؤولية الرقابة على الأصل والسجل الخاص بهذا الأصل لشخص واحد فإنه يجمع بين يديه الأصل نفسه والمحاسبة عن هذا الأصل، وبالتالي لن تكون عملي رقابة وإذا أريد فرض رقابة عليه فيجب أن تعطي لشخص آخر مهمة الرقابة على الأصل عن طريق سجله.<sup>1</sup>

### رابعا: مجموعة من العاملين الأكفاء

يعتبر هذا العنصر من المقومات المهمة للرقابة الداخلية، خاصة في حالة ضعف الضوابط الرقابية، إذ أن كفاءة هؤلاء الأشخاص وأمانتهم ستؤدي إلى عدم حدوث الأخطاء والمخالفات أو تقليلها، وإلى إعداد قوائم مالية سليمة والعكس في حالة وجود ضوابط رقابية قوية، ولكن مع أشخاص غير أكفاء وغير موثوق بهم فإننا نتوقع تحايلهم على هذه القواعد والضوابط الرقابية، ويتطلب وجود مجموعة من العاملين الأكفاء والموثوق بهم، ضوابط تضعها إدارة المنشأة مثل التحري عن شاغلي الوظائف التي تتطلب قدرا من الأمانة والثقة، التأكد من كفاءة العاملين قبل اختيارهم، توفير البرامج التدريبية لتنمية كفاءة العاملين وأيضا، من على شاغلي الوظائف المهمة ضد خيانة الأمانة لدى شركات التأمين.

<sup>1</sup>- خالد راغب الخطيب، مرجع سابق، ص 19.

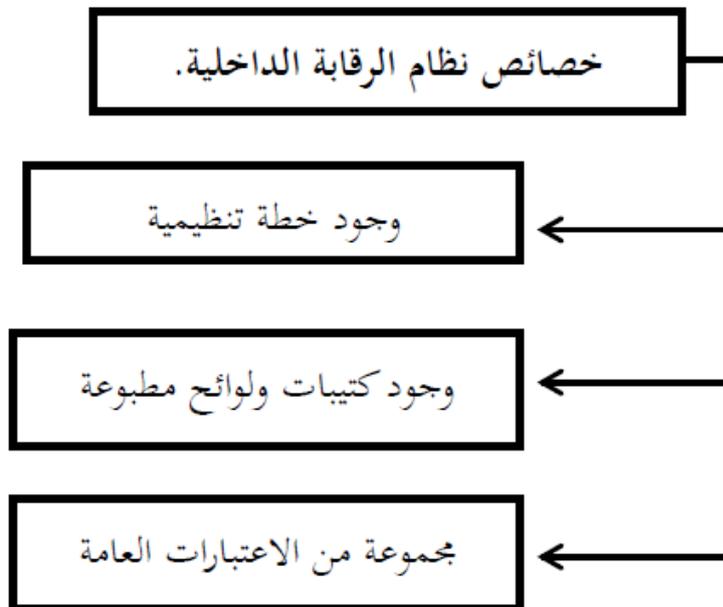
### خامسا: استخدام الوسائل الآلية والإلكترونية

يؤدي استخدام الوسائل الآلية والإلكترونية في إنجاز الأعمال الحاسوبية إلى سرعة إنجازها وتقليل الأخطاء، ورفع كفاءة العمل المحاسبي، فاستخدام الآلات الحاسبة يساعد على إنجاز العمليات الحاسوبية بدقة كبيرة وسرعة فائقة، كذلك تساعد الآلات تسجيل النقدية في ضبط حركة النقدية المحصلة، كما أن الحاسبات الإلكترونية تعطي نتائج دقيقة وسرعة فائقة.<sup>1</sup>

### سادسا: تقييم الأداء

التقييم الأداء لا بد من وجود تعليمات واضحة تبين كيفية تنفيذ كل عملية مالية حتى تستخدم لتقييم الأداء الفعلي، وهذه التعليمات مهما بلغت من الدقة فإنها لا تضمن وجود الأداء الجيد لذلك يجب على الإدارة التأكد من قيام الموظفين بحرص للتأكد من إتباعهم لتلك التعليمات، وإذا لم تكن متبعة يجب تحديد الأسباب التي أدت إلى ذلك واتخاذ الإجراءات المناسبة للتصحيح ويجب أن لا يقتصر الأمر على الإدارة العليا بل أن تتم عملية المراجعة في جميع المستويات الإدارية.

### الشكل رقم (01): خصائص نظام الرقابة الداخلية.



من إعداد الطلبة بناء على معطيات مقدمة من البنك.

<sup>1</sup>- خالد راغب الخطيب، مرجع سابق، ص 19.

المطلب الثالث: أهداف الرقابة الداخلية وأنواعها.

أولاً: أهداف الرقابة الداخلية.

تتجلى أهداف الرقابة الداخلية في خمسة أهداف وهي كالتالي:<sup>1</sup>

- 1- **حماية الأصول:** يقصد بكلمة "حماية" الوقاية من الأخطاء المعتمدة في معالجة العمليات، وحماية الأصول تعد من أهم أهداف الرقابة الداخلية من خلال فرض حماية مادية ومحاسبية الجميع عناصر الأصول إن هذه الحماية تمكن المؤسسة من الإبقاء والمحافظة على أصولها من كل الأقطار الممكنة وكذا دفع عجلتها الإنتاجية بمساهمة الأصول الموجودة لتمكينها من تحقيق الأهداف المرسومة ضمن السياسة العامة للمؤسسة.
- 2- **التحكم في المؤسسة:** إن التحكم في أنشطة المؤسسة ونفقاتها وعوائدها في مختلف السياسات وضعت لتحقيق أهداف المؤسسة، ينبغي عليها تحديد هياكلها، طرقها وإجراءاتها من أجل الوقوف على المعلومات ذات المصدقية والمساعدة على خلق رقابة على مختلف العناصر المراد التحكم فيها.
- 3- **ضمان نوعية المعلومات:** لكي نضمن نوعية جيدة للمعلومات ينبغي اختيار دقة ودرجة الاعتماد على البيانات المحاسبية في نظام معلوماتي يعالج المعلومات ويحولها إلى نتائج تتمثل في المعلومات.
- 4- **تشجيع العمل بالكفاءة:** إن إحكام نظام للرقابة الداخلية بكل وسائله داخل المؤسسة يمكن من ضمان الاستعمال الأمثل والكفاء لموارد المؤسسة، ومن تحقيق فعالية في نشاطها من خلال التحكم في التكاليف بتخفيضها عند حدودها الدنيا، غير أن نظام الرقابة الداخلية لا يعطي للإدارة بعض الضمانات و فقط بل يعطي تحسناً في مردودية المؤسسة.
- 5- **تشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية:** إن الالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة من قبل الإدارة تقتضي امتثال وتطبيق أوامر الجهة المديرة، لأن تشجيع واحترام السياسات الإدارية من شأنه أن يكفل للمؤسسة أهدافها المرسومة بوضوح في إطار الخطة التنظيمية، من أجل التطبيق الأمثل للأمر، فينبغي أن تتوفر فيه الشروط الآتية:

✓ يجب أن يبلغ إلى الموجه إليه؛

✓ يجب أن يكون واضحاً مفهوماً؛

<sup>1</sup> - محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسة التطبيقية، بن عكنون، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2005، ص 90-92.

✓ يجب توافر وسائل التنفيذ؛

✓ يجب إبلاغ الجهات الأمرة بالتنفيذ .

وقد قامت المنظمات العلمية بتحديد أهداف الرقابة على النحو التالي:<sup>1</sup>

معهد المراجعين الداخليين حدد خمسة أهداف أولية وهي:

✓ الامتثال للقواعد والإجراءات؛

✓ حماية الأصول؛

✓ تحقيق و إنجاز الأهداف الموضوعية للعمليات والبرامج؛

✓ كفاءة واقتصاد استخدام الموارد؛

✓ مدى الاعتماد و الثقة في سلامة المعلومات.

كما حددت منظمة (COSO) ثلاثة مجموعات من أهداف الرقابة الداخلية:

المجموعة الأولى: تهدف إلى التأكد من فعالية العمليات ويمكن اعتبارها الهدف الرئيسي للمؤسسة وتضم:

✓ هدف الربحية؛

✓ هدف فاعلية وكفاءة أداء العمليات؛

✓ هدف حماية الأصول.

المجموعة الثانية: تهدف للبحث في مدى الثقة في القوائم والحسابات المالية.

المجموعة الثالثة : تتناول مدى التطابق والامتثال للقواعد والقوانين المطبقة، أما لجنة بازل فحددت

الأهداف التالية:<sup>2</sup>

✓ هدف الأداء: مدى كفاءة وفعالية الأنشطة عن طريق البحث والتأكد من أن جميع الأفراد في جميع

المستويات الوظيفية يعملون على تحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة بفاعلية، كفاءة ودون أي تكلفة

إضافية.

<sup>1</sup> - حسين أحمد دحلوح، حسين يوسف القاضي، مراجعة الحسابات المتقدمة" الإطار النظري والإجراءات العلمية، الأردن، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، ص 273.

<sup>2</sup> - Basel Committee on banking supervision, Framework for Internal Control Systems in Banking Organization, September, 1998, p8.



- ✓ **هدف المعلومات:** الموثوقية واكتمال وحداثة المعلومات المالية والإدارية، وتعني إحداث التقارير الموثوق فيها بالجودة المناسبة وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرارات داخل المؤسسة، والتأكد من سلامة القوائم المالية، الحسابات السنوية والكشوف المالية التي يتم توجيهها
- ✓ **هدف التطابق:** يعني التأكد من جميع أعمال المؤسسة يتم تطبيقها وفقا للقواعد الموضوعة من قبل إدارة المؤسسة ومتفقة مع قواعد وقوانين بيئة العمل.

ثانيا: أنواع الرقابة الداخلية.

تقسم الرقابة الداخلية إلى الأقسام التالية:<sup>1</sup>

### 1- الرقابة الإدارية

وتشمل الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والإجراءات الهادفة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاية الإنتاجية مع تشجيع الالتزام بالسياسات والقرارات الإدارية وهي تعتمد في سبيل تحقيق أهدافها وسائط متعددة مثل الكشوفات الإحصائية ودراسات الوقت والحركة، وتقارير الأداء، والرقابة على الجودة، والموازنات التقديرية، والتكاليف المعيارية واستخدام الخرائط والرسوم البيانية وبرامج التدريب المتنوعة للمستخدمين.

### 2- الرقابة الحاسوبية

وتشمل الخطة التنظيمية وجميع وسائل التنسيق والإجراءات الهادفة إلى اختبار دقة للبيانات الحاسوبية المنبثقة بالدفاتر والحسابات ودرجة الاعتماد عليها ويضم هذا النوع وسائل متعددة منها - على سبيل المثال - إتباع نظام القيد المزدوج واستخدام حسابات المراقبة (الإجمالية) وإتباع موازين المراجعة الدورية وإتباع نظام المصادقات، واعتماد قيود التسوية من موظف مسؤول، وجود نظام مستندي سليم ونظام التدقيق الداخلي، وفصل الواجبات بموظف الحسابات عن الواجبات المتعلقة بالإنتاج والتخزين

### 3- الضبط الداخلي

ويشمل الخطة التنظيمية وجميع وسائل التنسيق والإجراءات الهادفة حماية أصول المشروع من الاختلاس والضياع أو سوء الاستعمال، ويعتمد .. الداخلي في سبيل تحقيق أهدافه على تقسيم العمل مع المراقبة الذاتية يخضع عمل كل موظف لمراجعة موظف آخر يشاركه تنفيذ العملية، كما يعنى على تحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات.

<sup>1</sup>- خالد راغب الخطيب، مرجع سابق، ص 17.

## المطلب الرابع: العوامل التي ساعدت على تطور الرقابة الداخلية واتساع نطاقها

لقيت أنظمة الرقابة الداخلية في السنوات الأخيرة عناية كبيرة واهتماما بالغا من المحاسبين والمراجعين وإدارة المنشآت، وقد ساعده على ذلك عدة عوامل يمكن إيجازها فيما يلي<sup>1</sup>:

1- تزايد نطاق المشروعات وحجمها، مما أدى إلى تعقيد وتشعب هيكلها التنظيمية، وحتى يمكن مراقبة العمليات بفاعلية يجب أن تعتمد الإدارة على العديد من التقارير والتحليلات التي توفر فيها درجة عالية من الثقة.

2- اضطراب الإدارة الى تفويض السلطات والمسؤوليات إلى بعض الإدارة الفرعية وهذا يكون واضحا في الشركات المساهمة حيث انفصال اصحاب رؤوس الأموال من الإدارة الفعلية لها بسبب كثرت عددهم وتباعدهم، ولذلك تراهم ممثلين في العينة العامة للمساهمين يسندون الإدارة إلى جزء منتخب منهم (مجلس الإدارة) وهذا المجلس غير قادر على إدارة الشركة بمفرده، لذلك يقوم بتفويض السلطات إلى إدارات الشركة المختلفة والإخلاء مسؤوليته أمام المساهمين يقوم بتحقيق الرقابة على أعمال هذه الإدارات المختلفة عن طريق وسائل ومقاييس وإجراءات الرقابة الداخلية التي تؤدي إلى اطمئنان مجلس الإدارة إلى سلامة العمل بالشركة

3- حاجة الإدارة إلى بيانات دورية دقيقة، لا بد لإدارة المشروع من الحصول على عدة تقارير دورية عن الأوجه المختلفة لنشاطه من اجل اتخاذ المناسب واللازم من القرارات التصحيح الانحرافات ورسم سياسة الشركة في المستقبل ولذلك لا بد من وجود نظام رقابة سليم يطمئن الإدارة إلى صحة التقارير التي تقدم لها وتعتمد عليها في اتخاذ قراراتها،

4- مسؤولية الإدارة عن حماية موارد المنشأة من الضياع والاختلاس وسوء الاستخدام، يجب على الإدارة توفير نظام رقابة داخلي سليم حتى تخلي نفسها من المسؤولية المترتبة عليها في منع الأخطاء والغش وسوء الاستخدام،

5- حاجة مؤسسات الحكومة وإدارتها إلى بيانات دقيقة، تحتاج الجهات الحكومية إلى بيانات دقيقة عن المنشآت المختلفة العاملة داخل البلد لتستعملها في التخطيط الاقتصادي والرقابة الحكومية والتسعير وغيرها أسباب، فإذا ما طلبت هذه المعلومات من منشأة ما، عليها تحضيرها بسرعة ودقة، وهذا هو الأمر الذي لا يتسنى لها ما لم يكن نظام الرقابة الداخلية المستعمل قويا ومتماسكا.

<sup>1</sup> - خالد راغب الخطيب، مرجع سابق، ص ص 13-14.

6- تطور إجراءات التدقيق، لقد تحولت عملية التدقيق من كاملة تفصيلية إلى اختبارية تعتمد على أسلوب العينة الإحصائية، ذلك الأسلوب الذي يعتمد في تقرير حجمه وكمية اختباراته على درجة متانة نظام الرقابة الداخلية المستعمل في المشروع المعني.

هذه العوامل السابقة مجتمعة أدت إلى الاهتمام بأنظمة الرقابة الداخلية وتطويرها مفهوما وأسلوبا وإجراءات.

**المبحث الثاني: إجراءات الرقابة الداخلية.**

**المطلب الأول: عناصر الرقابة الداخلية.**

للمراقبة الداخلية خمسة عناصر هي: بيئة الرقابة، تقدير المخاطر، نشاطات المراقبة، المعلومات والاتصال والقيادة، وهذه العناصر مستقلة وداخلية في عمليات التسيير.

**أولا: بيئة الرقابة الداخلية**

هي الموقف الكلي لنظم المراقبة الداخلية والتي تتضمن النظام الموجود ودرجة تطبيقه وتصرفات الإدارة فيما يتعلق بنظم المراقبة الداخلية وأهميتها للمؤسسة وتشمل أسلوب الإدارة وطبيعة المؤسسة الثقافية وقيمتها وفلسفتها الخاصة بالإدارة ونظام التشغيل الخاص بالمؤسسة... وهي:<sup>1</sup>

**1. عوامل بيئية (الطرق المتعلقة بالإشراف والمتابعة):** المراجعة الداخلية وجودها ضروري لأي بيئة مراقبة

فعالة، ولتحقيق الموضوعية لابد أن يتمكن المراجعين الداخليين من رفع تقاريرهم لأعلى المستويات الإدارية في المؤسسة.

**2. تقدير الخطر:** يعتبر تقدير إدارة المؤسسة للمخاطر لأغراض التقارير المالية أحد مكونات نظام الرقابة الداخلية.

**3. الأنشطة الرقابية:** هي السياسات والإجراءات التي تساعد في التأكد من أن تعليمات يتم تنفيذها وأن

الأنشطة الرقابية المتعلقة بعملية المراجعة هي السياسات والإجراءات التي تتعلق بما يلي:

فحص أداء المؤسسة - معالجة المعلومات - الإجراءات الرقابية التي تعتمد على الوجود الفعلي - الفصل بين المسؤوليات، ويجب على المراجع فهم الأنشطة الرقابية المتعلقة بتخطيط المراجعة.

**4. المعلومات والاتصال:** يتكون نظام المعلومات المتعلقة بأهداف التقارير المالية بما في ذلك النظام المحاسبي

من الطرق المحاسبية والسجلات التي أنشأت لتسجيل ومعالجة وتلخيص والتقرير عن عمليات المؤسسة

<sup>1</sup> - رضا خلاصي، مرام المراجعة الداخلية للمؤسسة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص ص 181-183.

والأحداث والظروف والاحتفاظ بمسئولية المحاسبة عن الأصول والخصوم وحقوق الملاك، ويتضمن الاتصال توفير فهم للأدوار والمسئوليات الفردية المتعلقة بالمراقبة على التقارير.

5. مراقبة الأنشطة الرقابية: يجب أن يحصل المراجع على معرفة كافية بالسياسات والإجراءات الرئيسية التي تستخدمها المؤسسة لمراقبة الأنشطة المتعلقة بالتقارير المالية، وكيفية استخدامها، لاتخاذ إجراءات تصحيحية، وقد تشمل مراقبة الأنشطة الرقابة استخدام معلومات من مصادر خارجية مثل شكاوى العملاء.

### ثانياً: تقدير الأخطار

ويقصد بذلك دراسة وتحليل المخاطر المتعلقة بتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال تحديد احتمال حدوثها والعمل على تخفيض حدة تأثيرها إلى مستويات مقبولة.

إن تقييم الإدارة للمخاطر يختلف عن تقييم المدقق للمخاطر رغم الارتباط الوثيق بينهما، فالإدارة تقوم بتقييم المخاطر كجزء من تصميم وتشغيل نظام الرقابة الداخلية بينما يقوم المدققون بتقييم المخاطر لاتخاذ قرار بشأن دليل الإثبات الواجب استخدامه في عملية التدقيق وكذلك بغرض اقتراح تصحيحات لتفعيل نظام الرقابة الداخلية.<sup>1</sup>

### ثالثاً: نشاطات المراقبة

تعتبر أنشطة الرقابة ثالث عنصر تدخل في تكوين نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة ويتخذ المراجع كأحد المعايير لتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة محل المراجعة، وتمثل أساساً في الأنشطة التي يمارسها كل فرد والتي تسمح له بتسيير أعماله، في إطار احترام المبادئ العامة لنظام الرقابة الداخلية القائم.<sup>2</sup>

### رابعاً: المعلومات والاتصال والقيادة

وتنقسم إلى:<sup>3</sup>

1. الإعلام والاتصال: يجب أن توضع أنظمة الإعلام الآلي والاتصال حول نشاطات المراقبة، تسمح هذه الأنظمة للموظفين بجلب وتبادل المعلومات للقيادة في التسيير ومراقبة الحسابات.

<sup>1</sup> - هشام عبد المحي السيد، نماذج الرقابة الداخلية الحديثة في المؤسسات، الدورية العلمية للمحاسبين التي تصدرها عن جمعية المحاسبين والمراجعين الكويتيين، 2008، العدد 14، ص 13.

<sup>2</sup> - عزوز ميلود، دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006\_2007.

<sup>3</sup> - رضا خلاصي، مرجع سابق، ص 185.

2. قيادة الأعمال: يجب على أنظمة المراقبة الداخلية أن تكون هي كذلك مراقبة، لكي تقيم النتائج بإتقان مع الوقت، لهذا يجب وضع نظام دائم لقيادة الأعمال والقيام بتقييم وتقدير دوري.

### خامسا: الوسائل العملية لعملية الرقابة

يتضح من تعريف المراقبة الداخلية أنها تعتمد على مجموعة من الوسائل والأساليب التي يمكن تبويبها على النحو التالي:<sup>1</sup>

#### 1. وسائل تحقيق الهيكل التنظيمي

- وجود الخطة التنظيمية السليمة وإعداد الهياكل الوظيفية.
- تحديد السلطات والمسؤوليات وإعداد اللوائح المالية والإدارية.

#### 2. وسائل تحقيق الأهداف

- استخدام أسلوب الموازنات التخطيطية والتكاليف المعيارية من أجل المتابعة والمراقبة المستمرة للتنفيذ الفعلي ومدى مطابقته للخطة، ودراسة الانحرافات والعمل على تصحيحها أولا بأول.
- استخدام نظام التقارير الدورية بهدف تقديم البيانات والمعلومات الضرورية لاستخدامات الإدارة.

#### 3. وسائل تحقيق المراقبة الوقائية

- وجود نظام محاسبي ومستندي متكامل، يحقق الحصول على البيانات والمعلومات المحاسبية في الوقت المناسب وبالذقة المطلوبة.
- وجود نظام سليم للمراجعة الداخلية بحيث يتم مراجعة الأعمال أولا بأول بهدف التحقق من الدقة المحاسبية ومدى الالتزام باللوائح والسياسات الإدارية.
- نظام للضبط الداخلي، يحقق دقة البيانات والمعلومات المحاسبية والإدارية.

#### المطلب الثاني: فعالية نظام الرقابة الداخلية.

#### أولا: مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية

يوفر نظام الرقابة الداخلية الفعال تأكيد معقول نحو تحقيق الأهداف المخططة لكل نشاط من أنشطة المؤسسة، كما يسعى تحقيق أقصى قيمة مضافة لها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة إلا أنه التساؤل

<sup>1</sup> رضا خلاصي، مرجع سابق، ص 186.

يبقى مفتوح أمام المراجع وتأكيد من إدارة الشركة "كيف لنا أن نحكم بأن نظام الرقابة الداخلية للمنظمة فعال؟" فقد ورد بتقرير الرقابة الداخلية للجنة ترادويري « COSO » ما يلي:<sup>1</sup>

يمكن الحكم على الرقابة الداخلية بأنها فعالة في كل من المجموعات الثلاثة على الترتيب، إذا كان لدى مجلس الإدارة وإدارة الشركة تأكيد معقول:

- بأنهم يفهمون مدى تحقيق الأهداف التشغيلية للوحدة.
- أن القوائم المالية المنشورة تعد بشكل موثوق به.
- أن هناك التزام بالقوانين والقواعد المؤسسة للملائمة.

ويمكن الوصول إلى استنتاجات خاصة بفعالية نظام الرقابة الداخلية بالنسبة لكل من الأهداف الثلاثة، فقط حينها توظف المكونات الخمسة للرقابة الداخلية (السابقة الذكر) بطريقة سليمة لهذا فإن الحكم على مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية يخضع للحكم الشخصي، ويجب أن يتضمن ذلك فحص مكونات وكذلك أهداف الرقابة الداخلية وفهم عملية تقييم المخاطر التي تقوم بها الإدارة وكيفية التعامل معها.

#### ثانياً: مسؤولية تحقيق فعالية الرقابة الداخلية

أوضح تقرير لجنة (COSO) أنه تحقيق فعالية الرقابة الداخلية فإن الأمر سيلتزم تعاون أربعة أطراف كما يلي:<sup>2</sup>

#### 1- الإدارة: و يتضمن المدير التنفيذي والإدارة العليا.

- المدير التنفيذي: وهو يعتبر المسؤول الأساسي الذي يأخذ على عاتقه مسؤولية القيام بالنظام ويضع الآداب والمعايير الأخلاقية للمهنة.
- الإدارة العليا: تقوم بتحديد مسؤولية ووظيفة كل شخص داخل الوحدة، وتقع الإدارة العليا تحت مسؤولية مجلس الإدارة.

2- مجلس الإدارة: يتكون مجلس الإدارة من أعضاء لديهم القدرة على البحث والتدقيق ولديهم المعرفة الكاملة بجميع أنشطة المؤسسة وبيئة الرقابة وتحديد الوقت اللازم لانجاز المسؤوليات الموكلة إليهم، ووجود مجلس إدارة قوي وقنوات اتصال فعالة ومراجعين داخليين مؤهلين ذات كفاءة يمكن المؤسسة من توفير أفضل الوسائل وتحديد وتصحيح المشاكل.

1- جانسين روهيل اندريسون سفين، وظيفة المراقب المالي: دور المحاسب الإداري، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، 2001، ص 91.

2- محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة و تحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 47.

3- المراجعون الداخليون: تزايد أهمية المراجع الداخلي من خلال الدور الذي يقوم به في المؤسسة، وكذلك من خلال موقع إدارة المراجعة في الهيكل التنظيمي، وتمثل الوظائف التي يقوم بها مراجع الداخلي في:

- التأكد من تطبيق النظم والسياسات والإجراءات والدورات المستندية التي تحكم وتنظم العمل بالأنشطة المالية والإدارية.
- التأكد من تطبيق نظم السياسات وإجراءات شؤون العاملين في مجال التوظيف.
- التأكد من مدى كفاية نظام المعلومات في توفير البيانات الأساسية لمختلف المستويات الإدارية عند اتخاذ القرارات في حدود المسؤوليات والصلاحيات.

#### 4- أفراد من داخل المنشأة ومن خارجها:

- أفراد آخرون من داخل المنشأة: هم جميع موظفي المؤسسة الذين يقومون بإنتاج معلومات تستخدم في نظام الرقابة الداخلية أو لاتخاذ القرارات .
- أفراد آخرون من خارج المنشأة: هناك عدد من الأطراف الخارجية غالبا يشاركون المنشأة في تحقيق الأهداف مثل المراجعون الخارجون حيث يعرض وجهة نظره المستقلة عن مصداقية وصحة القوائم المالية ويشارك بصورة غير مباشرة في إمداد مجلس الإدارة، بمعلومات مهمة في تنفيذ مسؤوليتهم، وهناك أطراف آخرون مثل المشرعون والقانونيون والعملاء ومحللو النظم الذين لهم تأثير على نظم الرقابة الداخلية بالرغم من كونهم غير مسؤولين عنه.<sup>1</sup>

يتضح مما سبق أن مسؤولية تحقيق الرقابة الداخلية هي ليست مسؤولية فرد محدد بل مسؤولية كل فرد يعمل في المنشأة في جميع المستويات الوظيفية.

#### ثالثا: مسؤولية المراجعة الداخلية في تحقيق فاعلية الرقابة الداخلية.

نشاط المراجعة الداخلية هو جزء من بيئة الرقابية التي تنشأها الإدارة العليا وهي الوسيلة التي يتم بها تقييم مدى كفاءة وفاعلية وسائل وإجراءات وأساليب الرقابة الداخلية في تحقيق أهداف الإدارة.

#### 1- تعريف المراجعة الداخلية:

من أحدث تعريفها نجد تعريف جمعية المراجعين الداخليين باستراليا عام 1999 المراجعة الداخلية بأنها:

<sup>1</sup> - محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 47.

" نشاط استشاري، موضوعي مستقل مصمم لتحسين وزيادة القيمة المحققة من عمليات المنشأة ومساعدة الإدارة على تحقيق أهدافها من خلال توفير مدخل مرن ونظامي لتحسين فاعلية إدارة المخاطر وعمليات الرقابة "

مما سبق تتبلور وظائف إدارة المراجعة الداخلية في ما يلي:

- التحقق من إمكانية الاعتماد على البيانات المحاسبة التي تنصها التسجيلات ومدى المحاسبة عن الأصول وحمايتها من عوامل الأسواق والاختلاس.
  - المراجعة الأولية لأهداف النظم والإجراءات في الوحدات وتقديم التوصيات اللازمة لمساعدة الإدارة في وضع الخطة الإستراتيجية.
  - تقييم نظم الرقابة الداخلية وقياس فاعليتها ومدى الالتزام بإجراءاتها وكذا تقييم مستوى الأداء.
  - تقييم المخاطر بأبعادها الثلاث (مخاطر إستراتيجية ومخاطر عمليات مخاطر مالية).
  - إعداد تقارير عن نتائج المراجعة وتوصيلها إلى الإدارة العليا و الإدارة التنفيذية.
- وقد تتطلب هذه الوظائف وجود مجموعة من الاعتبارات والمتطلبات يجب توفرها وهي:
- **معايير تنظيمية:** يجب أن يكون وضع إدارة المراجعة الداخلية داخل الهيكل التنظيمي يسمح بالتقرير المباشر إلى الإدارة العليا وإلى مجلس الإدارة أو إلى لجان المراجعة.
  - **معايير تمويلية:** ينبغي تحديد الاعتمادات المالية اللازمة لإدارة المراجعة الداخلية وإدراجها ضمن الموازنة التخطيطية للمؤسسة وتحديد نظام المكافأة والحوافز والترقيات.
  - **معايير مهارة بشرية وفنية:** المراجع الداخلي هو المنفذ لنشاط المراجعة الداخلية ومن ثم يتعين عند اختيار المراجعين الداخليين ما يلي:
  - أن يكون المراجع الداخلي مؤهلا علميا وعمليا ولديه القدرة على التحليل والنقد.
  - أن يلتزم بالمعايير الأخلاقية التي تتضمن إبداء النصح والإرشاد.
  - أن يحصل على التدريب المستمر على أحداث الأساليب التكنولوجية.
  - تقديم التوصيات والمقترحات لتحسين العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- مُجَّد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 51.



## المطلب الثالث: خصائص نظام الرقابة الداخلية الفعال.

من خصائص نظام الرقابة الداخلية الفعال ما يلي:

1. **كفاءة الموظفين:** تعتمد فعالية نظام الرقابة الداخلية على درجة كفاءة العاملين بالمؤسسة والذين تقع عليهم مسؤولية تنفيذه، فبرغم من وضوح خطوط السلطة المسئولة وصحة توزيع الوظائف طبقاً لنظام الرقابة الداخلية، إلا أن هذا النظام قد لا ينجح في تحقيق أهدافه نظراً لعدم كفاءة أو أمانة العاملين بالمؤسسة في تأدية المسؤوليات الموكلة لهم.<sup>1</sup>
2. **السهولة والبساطة والوضوح:** تستوجب هذه الخاصية عدم المبالغة في استخدام وسائل الرقابة منعا للتداخل والتعقيد والازدواجية، كما أن الفهم الواضح لأنظمة الرقابة يساعد المرؤوسين في تنفيذ متطلباتها بسهولة ووضوح.
3. **الموضوعية:** يتيح النظام الرقابي الذي يتصف بالموضوعية تفاصيل كمية ومحددة، ويعتبر أفضل من النظام الرقابي الذي يقدم آراء عمومية وصفية وغير محددة كميًا.<sup>2</sup>
4. **الاقتصادية والتكلفة المناسبة:** يتعين على المنشأة استخدام أنظمة الرقابة التي تتناسب مع إمكانياتها وأهدافها المرجوة من تطبيقها، سعياً لمبدأ الكلفة على المنفعة أي أن تكون المنافع المتحققة من تطبيق الرقابة أكبر من التكاليف المصروفة.<sup>3</sup>
5. **التوافق مع الهيكل التنظيمي:** يجب أن تمارس الرقابة من الأشخاص الذين تسمح سلطتهم بذلك، فالتنظيم باعتباره الأداة الرئيسية للتنسيق، يعد الأساس الذي تقوم عليه الرقابة، والمدير في التنظيم الرسمي هو المركز الذي تتركز فيه وظيفة الرقابة على من يخضع له من المرؤوسين، أما التنظيم الغير رسمي فلا يجوز له ممارسة الرقابة، إذا فعل ذلك فإنه يؤدي إلى إخلال في نظام العمل وإساءة بالغة إليه.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - وليام توماس وأمرسونكي، ترجمة أحمد حامد الحاج وكمال الدين سعيد، المراجعة بين النظرية والتطبيق، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، ص 379.

<sup>2</sup> - العامري صالح والغالي طاهر، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2007، ص 245.

<sup>3</sup> - النعيمي صلاح، الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 156.

<sup>4</sup> - العلاق البشير، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 247-248.

## المطلب الرابع: مقومات نظام الرقابة الداخلية.

إن وجود نظام قوي للرقابة الداخلية على النموذج المحاسبي من شأنه أن يسمح لنظام المعلومات الحاسوبية من توليد معلومات ذات مصداقية ومعبرة عن وضعية المؤسسة من تحقيق أهدافها المرسومة في الخطة العامة لها، وبالتالي يستطيع هذا النظام تحقيق الأهداف المتوخاة منه.

تعتبر مقومات نظام الرقابة الداخلية كالأعمدة داخل المبنى فقوة هذه الأعمدة تعكس قوة وفعالية هذا النظام والعكس صحيح، لذلك سنتطرق إلى مقوماته في العناصر التالية:

## 1. الهيكل التنظيمي: من أجل الوقوف على نظام للرقابة الداخلية يستطيع تحقيق أهدافه المتعلقة بالتحكم

في المؤسسة، حماية الأصول، ضمان نوعية المعلومات، تشجيع العمل بكفاءة وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية ينبغي أن يوجد في المؤسسة هيكل تنظيمي يجسد الوظائف والمديرية ويحدد سلطات كل منها بوضوح ودقة تامة مع إبراز العلاقات فيما بينهم.

وعليه تظهر حساسية ودور الهيكل التنظيمي في بسط نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة، كون أن

تصميم هذا الهيكل يراعى فيه العناصر الآتية:

حجم المؤسسة - طبيعة النشاط - تسلسل الاختصاصات - تحديد المديرية - تحديد المسؤوليات وتقسيم العمل - البساطة والمرونة - مراعاة الاستقلالية بين المديرية.

## 2. نظام المعلومات المحاسبي: يعتبر نظام المعلومات المحاسبية السليم أحد أهم المقومات الأساسية لنظام

الرقابة الداخلية الفعال، فنظام المعلومات المحاسبية الذي يعمل وفق طرق واضحة منصوص عليها قانوناً وتستجيب إلى وضعية وطبيعة نشاط المؤسسة، وضمن نمط المعالجة الآلية المتحكم فيها، ويعتمد على

مجموعة متكاملة من الدفاتر والسجلات المحاسبية ودليل للحسابات يراعى في تصميمه تيسير إعداد القوائم المالية بأقل جهد ممكن وبأكثر دقة ممكنة يكون أحد المقومات المدعمة لنظام الرقابة الداخلية،

يجب أن يتضمن هذا الدليل الحسابات اللازمة والكافية لتمكين الإدارة من أداء مهمتها الرقابية على العمليات، ولتمكين المحاسب من الفصل بين العناصر المتعلقة بالنفقات الاستثمارية والنفقات

الاستهلاكية، انطلاقاً مما سبق يجب أن يكون نظام المعلومات المحاسبية وسيلة لتحقيق ما يلي:

- الرقابة على سجلات التشغيل وتنفيذ العمليات، إذ أن هذه السجلات تمثل مصادر البيانات وتدققها.
- تبويب البيانات ووضع دليل مبوب للحسابات.
- تصميم السجلات المحاسبية بطريقة مناسبة للرقابة.

3. رقابة الأداء: تعمل إدارة المؤسسة من خلال تحديد أهدافها بوضوح في الخطة المرسومة على تحقيق هذه الأهداف بفعالية وبما يكفل الالتزام بسياساتها، غير أن الالتزام بمستويات الأداء قد لا يدوم طويلا مما ينتج انحرافات عن المستويات المرسومة لذلك ينبغي دراسة ووضع إجراءات كفيلة بتصحيحه وتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- الطريقة المباشرة: وتكون بالتدخل المباشر من المسئول على العمل الذي ينفذه أعوانه.
- الطريقة غير المباشرة: وتكون باستعمال الأدوات المختلفة للرقابة /ميزانيات تقديرية، تكاليف معيارية.
- ويرى البعض أنه يجب توافر مجموعة من المقومات الأساسية في نظام الرقابة الداخلية يعمل من خلالها المراجع الداخلي وهي على النحو التالي:
- ضرورة وجود خطة تنظيمية لكل وحدة داخل الهيكل التنظيمي والتحديد الواضح للاختصاصات وبيان خطوط السلطة والمسؤولية بها.
- تحديد اختصاصات كل قسم واعداد دليل للإجراءات ليوضح الإجراءات التفصيلية لكل قسم ولكل نشاط.
- اختيار العمالة المناسبة والتدريب المناسب لتحقيق الأهداف المطلوبة من النظام.
- كما أضاف آخرون بعض المحددات المهمة لمقومات نظام الرقابة الداخلية وهي كما يلي:
- عدم قصور الخطة التنظيمية على شكل وثائق ومستندات وسياسات وإجراءات واجب اتباعها لتحقيق الهدف من الرقابة الداخلية، بل ينبغي أن تكون الخطة التنظيمية مناسبة للتطورات المستمرة.
- يجب أن تتناسب مقومات نظام الرقابة الداخلية مع حجم وطبيعة المنشأة حتى يستطيع نظام الرقابة الداخلية أن يفي بالأهداف المطلوبة منه.
- وعلى ضوء مجموعة المقومات السابقة يمكن أن نلخص المقومات والمبادئ الأساسية لنظام الرقابة الداخلية فيما يلي:<sup>2</sup>

- إعداد خطة تنظيمية تتضمن خطوات التنفيذ والإجراءات والواجبات لكل قسم، ويجب أن يراعي الفصل بين الواجبات وتقسيم العمل حسب مراكز المسؤولية، كما يجب أيضا تطوير الخطة التنظيمية على فترات متقاربة لتتلاءم مع التطورات المستمرة في بيئة الأعمال ولتتناسب مع أي تغير في حجم وطبيعة المنشأة.

<sup>1</sup> - ظواهر مُجَّد التهامي وصديقي مسعود، المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسة التطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، 2006 ، الجزائر، ص ص 98-102.

<sup>2</sup> - مُجَّد سمير أحمد، مرجع سابق، ص ص 36-37.

- الاهتمام بنوعية الموظفين داخل إدارة المراجعة واختيار المتقدمين لتلك الوظيفة بدقة وتوفير التدريب المستمر المناسب لهم.
- يجب توفير الاجراءات العامة للرقابة والتي تتضمن اجراءات الرقابة الداخلية المحاسبية مثل اجراءات تأمين أصول المنشأة ضد المخاطر، واجراءات الرقابة المزدوجة عن طريق إثبات كل عملية في أكثر من سجل، وإجراءات الرقابة الداخلية الإدارية مثل الخطط التفصيلية والتقديرية المرتبطة بأهداف المنشأة.
- توفير نظام فعال للمعلومات والاتصالات يمد بالبيانات الدورية والمستمرة عن نشاط المنشأة وتوصيلها لجميع العاملين في جميع المستويات الوظيفية مما يحقق أهداف نظام الرقابة الداخلية.

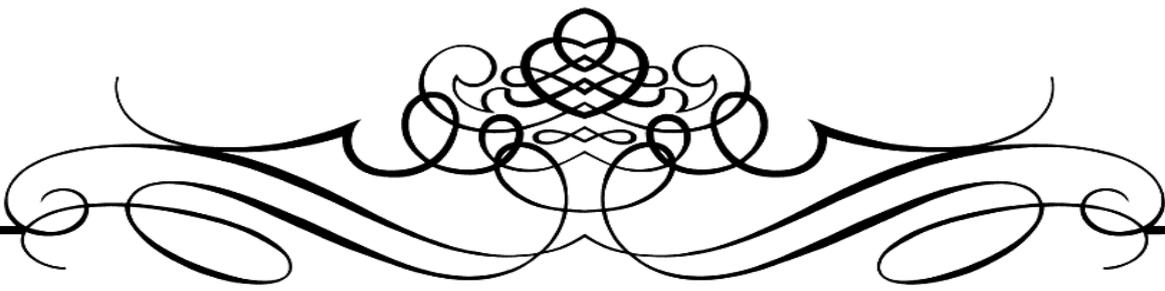
## خلاصة الفصل:

شهدت السنوات الأخيرة اهتماما متزايدا بالرقابة الداخلية من قبل المنشآت نظرا لمساهمتها في المحافظة على أصول الشركة، وضمان دقة وصحة المعلومات المحاسبية وزيادة درجة الاعتماد عليها، وتحقيق الكفاءة التشغيلية لكل جوانب النشاط في المؤسسة، والتأكد من التزام العاملين بالمنشأة بكافة السياسات والأهداف التي وضعتها الإدارة، فوجود نظام رقابة سليم وفعال أصبح ضرورة حتمية لكل منشأة تهدف إلى الاستمرار في النشاط.

تنطوي الرقابة على تلك الأنشطة والأعمال التي تصمم كي تجعل من الأحداث تتماشى مع الخطط الموضوعية وتشكل الوظيفة الرابعة للإدارة ومفهومها يتبلور في تقييم النشاط الفعلي ومقارنته بالمخطط وتحديد الانحرافات ومعالجتها، كما تتمثل مراحل الرقابة في: تحديد المعايير، قياس الأداء، مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط، تحليل أسباب الانحرافات ومعالجتها، وتصنف حسب أسس متعددة منها: الزمن، نوعية الانحراف وبحسب المستويات الإدارية

وتزايدت الحاجة إلى الرقابة الداخلية نتيجة للتطور الكبير في المجال الاقتصادي وتوسع أنشطة المؤسسات لذلك كان لا بد من توافر نظام رقابي فعال لتحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة من طرف البنوك إلى جانب مراجعة و اكتشاف الأخطاء أو عمليات التلاعب.

حيث تتمثل الرقابة الداخلية في مجموعة من الإجراءات التي تتم داخل البنوك للتحقق من تطبيق السياسات الإدارية والمالية، وتطورت لتصبح أداة بيد الإدارة للفحص، كلما زادت عمليات المصرفية تعقيدا وتقدما، وجب توجيه انتباه أكبر لمكونات الرقابة الداخلية للحصول على الفهم الضروري لهذه المكونات التي ترتبط بالأهداف التي تسعى البنوك لتحقيقها، والتي تتكون من البيئة الرقابية، تقدير المخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصال، ومراقبة الأنشطة الرقابية.



# الفصل الثاني

## الخدمة المصرفية

## تمهيد :

تعد الجودة كاستراتيجية ومدخل حديث نحو التنافسية في الصناعة المصرفية، فالمصارف تقدم خدمات مصرفية متنوعة، تتشابه من حيث التشكيلية و العرض والتقديم، ولكن جوهر الخدمة المصرفية يكمن في الجودة التي تفرق بين مصرف وآخر والتي تحقق له ميزة تنافسية ينفرد بها بقية المصارف الأخرى، وتسمح له بالاحتفاظ بالعملاء الحاليين وتحقيق رضاهم وفقا لتوقعاتهم.

وفي ظل ما تشهده البيئة المصرفية من ضغوط تنافسية، أضحت الجودة من أهم التحديات التي تواجه المصارف، وترجع أهميتها كأساس لتحقيق التميز لمواجهة منافسة المصارف والمؤسسات المالية التي تقدم خدمات متنوعة بجودة عالية وتكاليف منخفضة، قصد مقابلة توقعات الزبون واحتياجاته من الخدمات المصرفية وكسب ولاءه وتعامله مع المصرف بما يضمن تعزيز إدراكاته وقناعاته لجودة ما يقدم له من خدمات مصرفية.

## المبحث الأول: مدخل إلى الخدمات المصرفية

يهدف هذا المبحث إلى إبراز وتحديد مفهوم الخدمات المصرفية، وكذا التطرق إلى أهم خصائصها، بالإضافة إلى عرض بيئة وتصميم الخدمات المصرفية.

## المطلب الأول: مفهوم الخدمات المصرفية، خصائصها ومميزاتها

## أولاً: مفهوم الخدمات:

للخدمة عدة تعاريف نذكر منها:

تعرف الخدمات بأنها: "النشاطات غير المحسوسة والتي تحقق منفعة للزبون أو المستفيد والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمات أخرى، أي أن إنتاج خدمات معينة أو تقديمها لا يتطلب استخدام سلعة مادية في هذا التعريف نجد بأنه ركز على أن الخدمات هي نشاط غير محسوس ولا يتطلب استخدام سلعة مادية.<sup>1</sup>

كما يمكن تعريفها بأنها: "نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أي ملكية، فتقديم الخدمات قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي أولاً يكون".<sup>2</sup>

أما هذا التعريف فيرى أنها غير ملموسة ولا يترتب عليها أي ملكية.

كما تعرف أيضاً بأنها: "عبارة عن منتج غير ملموس يقدم فوائد ومنافع مباشرة للمستهلك كنتيجة لتطبيق أو استخدام جهد أو طاقة بشرية أو آلية فيه على أشخاص أو أشياء معينة ومحددة، والخدمة لا يمكن حيازتها واستهلاكها مادياً.<sup>3</sup>

ما يمكن الخروج به من هذا التعريف هو أن الخدمات تقدم فوائد للمستهلك ولا يمكن حيازتها.

وتعرف أيضاً بأنها: "عبارة عن منفعة مدركة بالحواس، قائمة بحد ذاتها، أو متأصلة بشيء مادي، قابلة للتداول، لا يترتب عليها ملكية، وهي في الغالب غير محسوسة.<sup>4</sup>

ومن التعاريف السابقة تصل إلى تعريف شامل للخدمات وهو أنها: "عبارة عن نشاطات غير محسوسة وغير ملموسة، ولا يحتاج استخدامها لسلعة معينة، ولا يترتب عليها أي ملكية وتقدم فوائد المستهلكها، ولا يمكن حيازتها أو تداولها".

ومما سبق يتضح لنا ما يلي:

<sup>1</sup> - حميد الطائي، بشير العلاق، مبادئ التسويق الحديث، مدخل شامل، دار البازوري، الأردن، 2009، ص 139.

<sup>2</sup> - حميد الطائي، بشير العلاق، إدارة عمليات الخدمة، دار البازوري، الأردن، 2008، ص 16.

<sup>3</sup> - علي فلاح الزعبي، مبادئ وأساليب التسويق، دار الصفاء، عمان، ط1، 2010، ص 225.

<sup>4</sup> - علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص 329.



- تكون الخدمات في الغالب غير محسوسة أو غير ملموسة؛
- قد ترتبط الخدمات بمنتج ملموس أو مادي؛
- الخدمات تدرك بالحواس من خلال المنفعة التي تقدمها للمستفيد<sup>1</sup>؛
- تتطلب الخدمات وجود طرفين، طرف يقدم الخدمات وطرف يحصل عليها؛
- لا ينتج عن أداء الخدمات نقل ملكية شيء باعتبارها غير ملموسة.<sup>2</sup>

### ثانيا: مفهوم الخدمات المصرفية

لقد تعددت وتنوعت تعريف الخدمات المصرفية من نظام اقتصادي إلى آخر، ومن مدرسة فكرية إلى أخرى، بل ومن مؤلف أو كاتب لآخر، بما يوافق ويكرس نظريته المميزة إلى محتوى ومفهوم هذه الخدمات، على النحو التالي:

**التعريف الأول:** الخدمات المصرفية هي: عبارة عن مجموعة أنشطة تتعلق بتحقيق منافع معينة للزبون، سواء كان ذلك بمقابل مادي أو دونه، فقد يقوم المصرف أحيانا بتقديم خدمات مجانية للزبون.<sup>3</sup>

يركز هذا التعريف على أن الخدمات المصرفية ليس لها مقابل مادي.

**التعريف الثاني:** الأنشطة والعمليات المالية التي يمارسها المصرف بهدف تزويد الزبائن بالقيمة التي من خلالها يتم إشباع حاجاتهم ورغباتهم". ويركز هذا التعريف على أن الخدمات المصرفية تزود الزبائن بقيمة تشبع حاجاتهم.<sup>4</sup>

**التعريف الثالث:** هي مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة، والمقدمة من طرف المصرف والتي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية والمستقبلية، وفي نفس الوقت تشكل مصدرا لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين.<sup>5</sup>

يعتبر الخدمات المصرفية بأنها نشاطات ملموسة وغير ملموسة تشبع حاجات حالية ومستقبلية.

<sup>1</sup> - حميد الطائي، بشير العلاق، مبادئ التسويق الحديث، مرجع سابق، ص 140.

<sup>2</sup> - عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان، مصر، 1999، ص 48.

<sup>3</sup> - زياد رمضان، محفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، ط3، دار وائل، الأردن، 2003، ص 27.

<sup>4</sup> - علاء فرحان طالب وآخرون، المزيج التسويقي المصرفي وأثره في الصورة المدركة للزبائن، دار صفاء، عمان، 2010، ص 60.

<sup>5</sup> - تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار حامد، الأردن، ط1، 2005، ص 32.

**التعريف الرابع:** "تمثل الخدمات المصرفية مجموعة الخدمات التي تقدمها المصارف لعملائها وترتبط هذه الخدمات الوظائف الأساسية للمصارف وهي لإيداع والائتمان وخدمات الاستثمار، فالخدمات المصرفية عديدة ومتنوعة وهناك من يقسمها إلى الخدمات المصرفية والتقليدية والخدمات المصرفية المستحدثة.<sup>1</sup> يركز هذا التعريف على أن الخدمات المصرفية ترتبط بالوظائف الأساسية للمصارف.

**التعريف الخامس:** الخدمات المصرفية هي كل نشاط قد يقدمه المصرف للزبون، ويسعى من خلاله إلى إرضائه، سواء كان ذلك بمقابل أو دون مقابل.<sup>2</sup>

ما يمكن استنتاجه من التعاريف المسابقة هو أن: الخدمات المصرفية عبارة عن نشاطات ملموسة وغير ملموسة، تشبع حاجات حالية ومستقبلية، ترتبط أساسا بالوظائف الأساسية للمصارف، وتزود الزبائن بقيمة تشبع حاجاتهم وليس لها أي مقابل مادي".

### ثالثا: خصائص الخدمة المصرفية

من أبرز خصائص الخدمة المصرفية نجد :

- ✓ **عدم الملموسية:** تشير صفة عدم الملموسية إلى أن الخدمات بما أنها غير ملموسة فإنه من المستحيل على المستفيد من الخدمات لمس، تجريب أو الإحساس بالخدمة قبل استخدامها أو شرائها.<sup>3</sup>
- ✓ **الخدمات المصرفية تنتج وتستهلك بنفس الوقت:** بمجرد أن يقدم المصرف الخدمة للعميل فإنه يستهلكها في اللحظة التي يقدمها، وبالتالي فالعميل لا يستطيع أن يتداول هذه الخدمة مع طرف ثالث، وكل ما يبقى للعميل هو اسم ناعمه بلحظات الخدمة والتي يصعب عليه حتى أن يعيد وصفها للآخرين بأكثر من شعوره بالسعادة.<sup>4</sup>
- ✓ **التلازم:** أي درجة الترابط الوثيق بين الخدمة ذاتها وبين الفرد الذي يتولى تقديمها، بمعنى وجود علاقة مباشرة بين المصرف والمستفيد وبالتالي عدم إمكانية الفصل بين إنتاج الخدمة المصرفية واستهلاكها،

<sup>1</sup> - عبد القادر بربش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية، دكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص 232.

<sup>2</sup> - أحمد طرطار، سارة حليمي، جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك، مداخلة في الملتقى الدولي، جامعة قسنطينة، 2010، ص 12.

<sup>3</sup> - علاء فرحان طالب وآخرون، مرجع سابق، ص 62.

<sup>4</sup> - وسيم محمد وآخرون، الخدمات المصرفية الإلكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 46.

- وهذا يستوجب إسهام المستفيد من الخدمة في إنتاجها وبل الآن سوف تزداد درجة ولاء الزبون للمصرف ويظهر هذا التلازم سواء كان منتج الخدمة شخصا أو آلة.<sup>1</sup>
- ✓ **نظية الخدمات المصرفية:** حيث تتصف الخدمة المصرفية بالتمطية وهي تتمثل في كيفية الحصول على الأموال من السوق ثم إعادة توظيفها.<sup>2</sup>
- ✓ **الخدمة المصرفية غير قابلة للفحص:** بعد إعدادها وتقديمها، فإن إنتاج الخادمة وتفاديها يتم بناء على تفاعل بشري بين مقدم الخدمة والعميل، ومسؤولية المصرف تتطلب بأن يوفر ضمانات الجودة قبل لحظة إنتاج الخدمة.<sup>3</sup>
- ✓ **نقص التماثل الخاص:** خدمات الجمهور إلى حد ما تتشابه كثيرا، لذا يجب على المصارف أن تجد طريقا لإيجاد التوافق وترسيخ ذلك في ذاكرة الجمهور.<sup>4</sup>
- ✓ **الانتشار الجغرافي:** إن اعتماد المصرف على فروع في توسيع قاعدة المستفيدين من خدماته يشكل محورا إستراتيجيا في التسويق المصري، فالعلاقة بين المصرف وزبائنه شخصية في طبيعتها مما يسقط دور الوسطاء في توزيع الخدمة المصرفية .
- ✓ **الخدمات المصرفية غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى:** في حالة وجود أخطاء في إنتاجها أو عيوب عند تقديمها فإن الاعتذار وترضية (رضا) العميل هما البديل الوحيد أمام موظف المصرف.<sup>5</sup>
- ✓ **التوازن بين النمو والمخاطر:** عندما يبيع المصرف قروضا، فإنه في الحقيقة يشتري مخاطر، وعليه فإن الضرورة والمنطق يقضيان إيجاد نوع من التوازن بين التوسع في النشاط المصرفي وبين الحيلة والحذر، بمعنى آخر إن أي عمل مصرفي موضوعي يتضمن بالضرورة إيجاد توازن بين توسيع النشاط ودرجة المخاطر التي يحملها المصرف.<sup>6</sup>
- ✓ **تقلبات الطلب:** بما أن الخدمة تمثل فعل أو تصرف فإنها تتلاشى وتنتهي سواء تم الاستفادة منها أو عدم الاستفادة منها، وذلك لعدم إمكانية خزنها والاستفادة منها لحين وقوع الطلب عليها وهذا

<sup>1</sup> - ثريا عبد الرحيم الخزرجي، شيرين بدرى البارودي، اقتصاد المعرفة الأسس النظرية والتطبيق في المصارف التجارية، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 154.

<sup>2</sup> - أحمد بوراس، السعيد بريكة، أعمال الصيرفة الإلكترونية الأدوات والمخاطر، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2014، ص 118.

<sup>3</sup> - صباح مُجد أبو تايه، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 70.

<sup>4</sup> - تيسير العجارمة، مرجع سابق، ص 33.

<sup>5</sup> - علاء فرحان طالب وآخرون، مرجع سابق، ص 64.

<sup>6</sup> - عبد القادر بريش، مرجع سابق، ص 254.

بطبيعة الحال سوف يثير مشكلة أمام المؤسسة، لذلك على المؤسسة أن توجد حل لأسباب عدم وقوع الطلب على الخدمة المقدمة لكي تتمكن من وضع المعالجات المناسبة، أما في حالة وجود حالة طلب مستمر فإن هذه الخاصية سوف لا تشكل مشكلة لمقدمها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أنواع الخدمات المصرفية.

يمكن تقسيم الخدمات المصرفية إلى:<sup>2</sup>

- 1- الخدمات المصرفية التي تمارسها المؤسسات المصرفية لصالح العملاء: وهي الخدمات التي تتقاضى عليها المؤسسات المصرفية عمولة بوصفها أجرة عمل، ومن بين هذه الخدمات :
  - أ- خدمات قبول الودائع المصرفية : حيث تقوم المؤسسة المصرفية بقبول الودائع من عملائها، ويمكن تصنيف هذه الودائع من ناحية مدى قدرة المودع على سحبها إلى: ودائع جارية، ودائع لأجل، ودائع بإخطار، ودائع التوفير .
  - ب- خدمات الأمانة: تقوم المؤسسة المصرفية بإعداد خزائن خاصة يستخدمها العملاء بغرض إيداع أشياء معينة خوفا من مخاطر السرقة و الضياع على أن يستردها بعد ذلك بنفس مظهرها المادي.
  - ت- خدمات تحصيل الشيكات : يعتبر الشيك أداة دفع وسحب في الوقت ذاته، فهو سند بموجبه يمكن الشخص يدعى الساحب إعطاء أمر لمؤسسته المصرفية وتسمى المسحوب عليه، بأن تدفع مبلغا للشخص ثالث يدعى المستفيد .
  - ث- خدمات حفظ الأوراق المالية: عادة ما تهني المؤسسة المصرفية خزائن محكمة لحفظ الأوراق المالية الخاصة بالعملاء.
  - ج- خدمات الإكتتاب: غالبا ما تقوم المؤسسة بدور الوسيط في عمليات إكتتاب الأسهم لبعض الشركات بأمر من هذه الأخيرة .
  - ح- خدمات خطابات الضمان: يعتبر خطاب الضمان تعهد كتابي صادر من مؤسسة مصرفية بغية تسهيل عملية التجارة الخارجية .
  - خ- خدمات بيع وشراء العملات الأجنبية: فعادة ما تلعب المؤسسة دور الوسيط بين عملائها الراغبين في شراء وبيع العملات الأجنبية.

<sup>1</sup> - أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية مدخل نظري تطبيقي، ط1، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 47.

<sup>2</sup> - قايد مريم ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المصرفية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص التحليل القطاعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2010-2011، ص 19.

2- تقديم القروض والتسهيلات لمنظمات الأعمال: وهي الخدمات التي تتقاضى عليها المؤسسة المصرفية فوائد، ومن أهم هذه الخدمات:

أ- خدمات تقديم القروض والتسهيلات: حيث تقوم المؤسسة المصرفية بتقديم قروض لمحتاجيها، وهي تتباين عادة بين القروض طويلة الأجل، قروض متوسطة الأجل، والقروض قصيرة الأجل.

ب- خدمات خصم الأوراق التجارية: حيث يعتبر خصم الأوراق التجارية شكل من أشكال التسليف المصرفي،

3- استثمار جزء من موارد المؤسسة المصرفية في الإلتجار بالأوراق المالية وغيرها: غالبا ما تقوم المؤسسة المصرفية بتوظيف (إستثمار) جزء من أموالها الخاصة من الأموال المودعة لديها في شراء الأوراق المالية بهدف تحقيق الربح.

### المطلب الثالث: أبعاد ومميزات الخدمات المصرفية

سنتناول في هذا المطلب ما يلي:

#### أولاً: أبعاد الخدمات المصرفية

تتمثل أبعاد الخدمات المصرفية في بعدين أساسيين هما: البعد المنفعي الذي يتمثل في مجموعة المنافع التي يسعى إلى تحقيقها الزبون من جراء استخدامه للخدمات، أما البعد السمائي أو الخصائصي فيتمثل في مجموعة الخصائص والصفات التي تتصف بها الخدمات.

فإذا كان البعد الأول يرتبط بالزبون نفسه، فإن البعد الثاني يرتبط بالخدمات المصرفية، ومن هنا فإن خصائص الخدمات تعبر عما تؤديه الخدمة، في حين تعبر المنافع عما يحصل عليه الزبون.<sup>1</sup>

#### ثانياً: مميزات الخدمات المصرفية:

إن الخدمات المصرفية تتميز بمواصفات تختلف عن بقية الخدمات الأخرى يمكن إبرازها فيما يلي:<sup>2</sup>

✓ تشابه ما تقدمه المصارف من خدمات: إن الخدمات التي يقدمها أي مصرف تقدمها معظم المصارف الأخرى، وهذه أول مشكلة تسويقية تواجه أي مصرف، حيث يدفعه ذلك إلى محاولة التميز عن المنافسين بمستوى خدمات تتصف بالجودة العالية.

<sup>1</sup>- علاء فرحان طالب وآخرون، مرجع سابق، ص 61.

<sup>2</sup>- عبد القادر بريش، مرجع سابق، ص 249.

- ✓ **تعدد وتنوع الخدمات المقدمة:** يقدم المصرف الواحد تشكيلة واسعة من الخدمات المصرفية وكل خدمة لها خصوصيتها ولكل خدمة زبائن ذوي خصائص ورغبات معينة.
- ✓ **شدة المنافسة بين المصارف:** نظرا لحساسية التعامل في الأموال فإن خسارة المصرف في أحد العمليات المالية وعجزه عن توفير السيولة اللازمة لمواجهة حركة السحب الغير عادية، قد يؤدي إلى اهتزاز صورة المصرف ونقص الثقة لدى الزبائن.
- ✓ **الاعتماد على التوزيع المباشر:** لا يستطيع المصرف توزيع خدماته بواسطة قنوات توزيع كما هو الحال بالنسبة للسلع المادية، ولكن المصرف يقدم خدماته مباشرة عن طريق فروع المنتشرة لتلبية رغبات الزبائن ويكون قريبا منهم.
- ✓ **ارتباط نشاط المصرف بالسياسة الاقتصادية والنقدية للدولة:** إن العلاقة الوثيقة بين الجهاز المصرفي والنشاط الاقتصادي يجعل كل منهما يؤثر ويتأثر بالآخر بناء على الحالة الاقتصادية للدولة، يتخذ المصرف المركزي قرارات ويستخدم مجموعة من الأدوات النقدية والائتمانية للتأثير على النواحي الاقتصادية حسب الأهداف الموضوعية، ومن خلال ذلك تتأثر المصارف بهذه القرارات وينعكس ذلك على طبيعة الخدمات المصرفية التي تقدمها .

#### المبحث الثاني: جودة الخدمات المصرفية .

إن تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة لتحقيق رضا العملاء لا يكون إلا من خلال إجراء البنك لدراسات سوقية تطبيقية للحصول على توقعات العملاء بالاعتماد على نموذج تقييم الخدمة المصرفية الذي يتضمن أبعاد أو مؤشرات جودة الخدمة.

#### المطلب الأول: مفهوم الجودة في الخدمة المصرفية.

إن الجودة هي مفتاح نجاح أي منظمة، لذا ما هي الجودة في الخدمة المصرفية والأبعاد التي تقوم عليها و كيف يمكن للمصرف أن يتميز عن منافسيه للوصول إلى أهدافه.

#### أولا: تعريف الجودة:

"هي الخصائص والصورة الكلية للمنتج التي تقوي القدرة على إشباع حاجات معينة أو ضمنية للزبون، وإنها خلو الخدمة من أي عيب أثناء إنجازها وأنها نتيجة الحكم المتعلقة بتوقعات الزبون المدركة عن الخدمة والأداء الفعلي لها."<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - تسيير العجاردة، مرجع سابق، ص 329.

وعرفت الجمعية الأمريكية للجودة (ASQ) بأنها: "المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في مقدرة سلعة أو خدمة معينة على تلبية حاجات معينة وأنها أشياء مختلفة تتفق مع محيط الأفراد".<sup>1</sup>

إن الجودة العالية للمنتج سواء كانت سلعة أو خدمة وما يرتبط به من إرضاء " : "DEMING" وعرفها العملاء يمثل مفتاح النجاح لأي مؤسسة مهما كان نوعها أو طبيعة نشاطها<sup>3</sup> فالجودة إذا تعني عرض الخدمة على الزبائن وإظهارها لهم بما يرضي ويشبع حاجاتهم كما يتوقعونها وبأقل التكاليف وبالتالي فهي وسيلة لدعم المنافسة وكسب ولائهم.

### ثانيا: تعريف جودة الخدمة المصرفية:

تعددت مفاهيم الجودة عند الباحثين حيث ارتكز مفهومها عند البعض على أبعاد الجودة وعند البعض الآخر على أساليب قياسها. ومن جملة المفاهيم الخاصة بتعريف جودة الخدمة المصرفية نذكر منها:

"إن مفهوم جودة الخدمة المصرفية لا يختلف عن مفهوم جودة الخدمة، و منه فهي تهدف إلى تقديم خدمات للزبائن ذات جودة عالية لإرضائهم وتلبية حاجاتهم ورغباتهم بصفة مستمرة، فهي تكمن في إدراكات العملاء والتعبير عنها".<sup>2</sup>

فجودة الخدمة المصرفية هي مقياس الدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة المقدمة للعملاء ليقابل توقعاتهم، وبالتالي فإن تقديم خدمة ذات جودة متميزة يعني تطابق مستوى الجودة الفعلي مع توقعات العملاء أو التفوق عليها في بعض الأحيان، ولذلك فإن مفهوم الجودة المصرفية يكمن في المقارنة بين توقعات العملاء لأبعاد الخدمة ومستوى الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر تلك الأبعاد بالفعل في الجودة التي تتضمنها الخدمات المصرفية المقدمة لهم.

" تعرف جودة الخدمة المصرفية على أنها إرضاء لمتطلبات الزبائن و دراسة قدرة المصرف على تحديد هذه المتطلبات والقدرة على التقائها، فإذا تبنى المصرف عملية تقديم خدمات ذات جودة عالية يجب أن يسعى من خلالها التفوق على متطلبات الزبائن".<sup>3</sup>

و ينظر كل من العميل و مقدم الخدمة لجودة الخدمة المصرفية بوجهة نظر مختلفة عن الآخر.

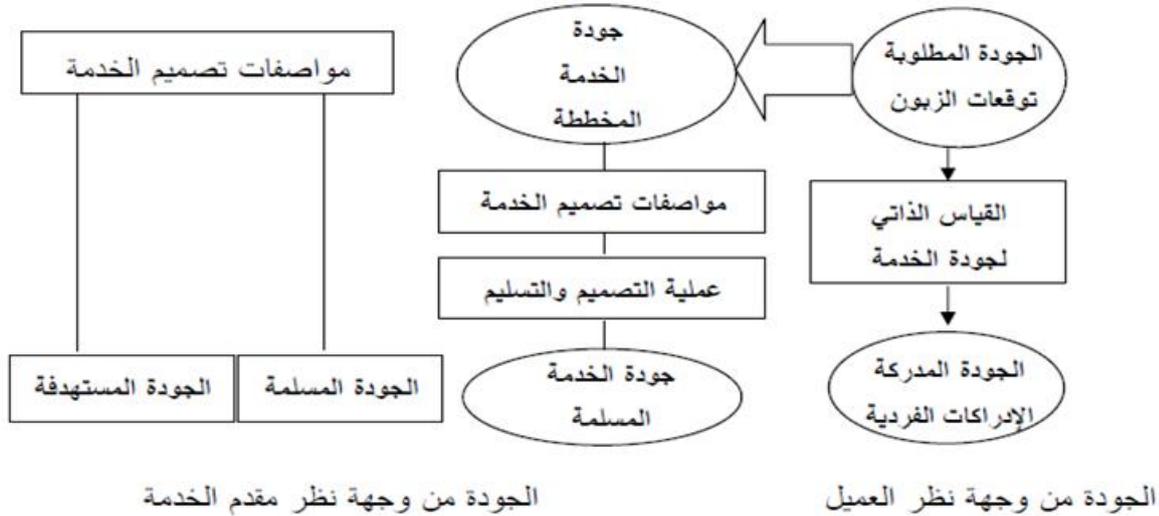
والشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 329.

<sup>2</sup> - ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، حقوق النشر محفوظة للمؤلف، ط 2، 2001، ص 80.

<sup>3</sup> - رعد حسن الصرف، أهمية دراسة العلاقة بين شبكة الانترنت وجودة الخدمة المصرفية، دراسة نظرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 2، ص 32.

الشكل رقم (02): جودة الخدمة المصرفية.



الجودة من وجهة نظر مقدم الخدمة

الجودة من وجهة نظر العميل

المصدر: رعد حسن الصرن، أهمية دراسة العلاقة بين شبكة الانترنت وجودة الخدمات المصرفية، دراسة نظرية مجلة العلوم الإنسانية، العدد 2، ص ص 32-33.

المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة المصرفية.

الجودة هي ثمن الدخول إلى السوق في حين التميز في الخدمة هو ثمن النجاح، لذا تتمثل مفاتيح الجودة في تقديم الخدمات وفقا لمعايير ومواصفات محددة قد حددها بعض الكتاب بعشرة معايير تم دمجها في خمسة يستخدمها العميل في تقييم جودة الخدمة المقدمة، وهي:<sup>1</sup>

#### أ- الاعتمادية (RELIABILITY)

وهي القدرة على إنجاز الخدمة المطلوبة باعتمادية ودقة وثبات، أي تشير إلى قدرة المصرف على إنجاز الخدمة المصرفية الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه. وبما أن العميل يريد أن يجري معاملاته مع المصارف التي تحافظ على وعودها خصوصا تلك المرتبطة بالميزات الجوهرية للخدمة، ولذا يجب على المصارف أن تكون على دراية بتوقعات الزبون وذلك بالبحث عنها.

#### ب- الاستجابة (RESPONSIVENESS)

هي قدرة المصرف على تقديم الخدمة بسرعة ومساعدة العملاء باستمرار. ويركز هذا البعد على الجملة واللفظ أي التعامل مع طلبات العملاء من استفسارات وشكاوي ومشاكل بسرعة.

<sup>1</sup> - تيسير العجارمة، مرجع سابق، ص 331.



ت- الأمان (SECURITY)

ضمان السرية في المعاملات مع المصرف والخلو من الخطورة والشك.

ث- الاهتمام والتعاطف (EMPATHY)

يعني توافر صفات اللياقة والتأدب في شخص مقدم الخدمة وكذلك الكياسة والمودة والصدقة مع العملاء، حتى يبني علاقات جيدة معهم يسودها الاحترام مما يؤدي إلى سهولة الاتصال و تفهم العملاء و العناية بهم.

ج- العناصر الملموسة:

هي مظهر التسهيلات المادية المتاحة لدى البنك وهي الأجهزة والمعدات ووسائل الاتصال التابعة للبنك (الصراف الآلي، معدات لتدقيق وحساب النقد) ومستلزمات الراحة للعملاء.

و الجدول التالي يشرح هذه الأبعاد:

الجدول رقم (01) : أبعاد جودة الخدمات المصرفية

الشرح	البعد
<p>حادثة وجاذبية مظهر البنك؛ مظهر العاملين؛ التسهيلات المادية... الخ.</p>	<p>ظهور العنصر المادي</p> <p>الملموسة</p>
<p>القدرة على الوفاء بالوعد في الأجل المحدد؛ معلومات دقيقة وصحيحة؛ مصداقية الأداء وإمكانية الاعتماد على المؤهلات والكفاءات.</p>	<p>أداء صادق وصحيح</p> <p>الاعتمادية</p>
<p>إعلام العملاء بآجال الوفاء بالخدمة؛ سرعة تنفيذ المعاملات؛ سرعة الرد على شكاوي العملاء.</p>	<p>السرعة و المساعدة</p> <p>الاستجابة أو خدمة العميل</p>
<p>ضمان الحصول على الخدمة حسب الوعد؛ انعدام الخطر والشك في تعاملات البنك؛ أداء سليم من طرف الموظفين.</p>	<p>ثقة العملاء في المصرف</p> <p>الأمان</p>
<p>فهم ومعرفة حاجات العملاء؛ الوعي بأهمية العميل؛ ملائمة ساعات العمل مع التزاماته.</p>	<p>الاهتمام بالعمل</p> <p>التعاطف</p>

Source: WWW.ECOGESAM.ac-aix-marseille.fr , services quality, (15/08/2005), p7

المطلب الثالث: أدوات قياس جودة الخدمة المصرفية.

تسعى البنوك من أجل كسب رضا الزبون بصفة دائمة إلى التحسين المستمر في جودة خدماتها المصرفية، وتواصلت الدراسات التي استهدفت قياس توقعات وإدراكات الزبائن لجودة الخدمة المصرفية. ومن بين أهم المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها لقياس جودة الخدمات المصرفية نذكرها كالاتي:

### 1- قياس جودة الخدمات من وجهة نظر الزبون:

ويمكن تمييز خمسة طرق أساسية لقياس جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون:<sup>1</sup>

✓ **مقياس عدد الشكاوي:** تمثل عدد الشكاوي التي يتقدم لها العميل خلال مدة زمنية معينة، مقياسا هاما للمستوى جودة الخدمات المطلوبة، وبالتالي يجب على المؤسسة المصرفية اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب حدوث المشاكل، وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها.

✓ **مقياس الرضا:** يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس استخداما لقياس اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمات المصرفية المتقدمة، وذلك من خلال توجيه الأسئلة التي تكشف طبيعة شعور العملاء نحو الخدمة المقدمة لهم وجوانب القوة والضعف فيها.

✓ **مقياس الفجوة:** وهو الذي يستند إلى توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وإدراكاتهم لمستوى أداء الخدمة المقامة بالفعل، ومن ثم تحديد الفجوة بين هذه التوقعات والإدراكات أي:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{التوقعات} - \text{الإدراكات}$$

✓ **مقياس الأداء الفعلي:** يقوم هذا المقياس على اعتبار أن جودة الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات العملاء، ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية: جودة الخدمة = الأداء الفعلي  
إن هذا الأسلوب يتميز بالبساطة والسهولة وارتفاع درجة المصداقية والواقعية، وبالرغم من ذلك فهو مقياس يعجز عن مساعدة الإدارة على الكشف عن مجالات القوة والضعف في الخدمة المقامة والتي تتعلق جوانب متعددة وليس فقط بإدراكات العميل للخدمة.

✓ **مقياس القيمة:** إن الفكرة الأساسية التي يقوم عليها هذا المقياس هي أن القيمة التي تقدمها مؤسسة الخادمة للعملاء التي تعتمد على المنفعة الخاصة بالخادمة المدركة من جانبي العميل والتكلفة للحصول على

<sup>1</sup> - محمد الطاهر بودراع، إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الخدمة المصرفية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2012-2013، ص ص 64-65.

هذه الخدمات، فالعلاقة بين المنفعة والسعر هي التي تحدد هذه القيمة حيث كلما زادت مستويات المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة كلما زادت القيمة المقدمة للعملاء وكلما زاد إقبالهم على طلب هذه الخدمة والعكس صحيح.

## 2- قياس الجودة المهنية :

يمكن التمييز بين أنواع من مقاييس الجودة المهنية كالاتي:<sup>1</sup>

✓ **قياس جودة الخدمات بدلالة المدخلات:** بمعنى إمكانية اعتبار المدخلات أو الموارد جوهر الخادمة وجودتها فإذا ما توفر للمؤسسة البناء المناسب بتجهيزاته ومعاداته والعاملون الأكفاء والقوانين والأدوات والنظم المساعدة الكافية فضلا عن الأهداف المحددة والواضحة والعميل المستفيد لتلقي الخادمة وإذا توفر كل هذا كانت الخادمة مميزة دون شأى.

ورغم أهمية عناصر المدخلات في جودة الخدمة إلا أنها لا تعد كافية في حد ذاتها لضمان الجودة فهناك عوامل أخرى من أهمها طرق تناول المدخلات والتفاعلات فيما بينها وما يربط بذلك من عملية تحدد جدوى هذه المدخلات مثل نظام إجراءات وأساليب العمل وتنظيمات العاملين، نظام السجلات والمعلومات ... الخ، فالعبارة في الخدمة ليست هي بمجرد توفر المدخلات أو الموارد الجيدة وإنما في كيفية استغلالها عمليا في أحسن صورة ممكنة. وبرغم منطقية هذا المادخل والقبول به من قبل العديد من الباحثين في دعم الجهود المبذولة للتوصل إلى نموذج مناسب لقياس جودة الخامة فإن عدم انتشاره يرجع إلى مايلي:

- الاختلاف حول الأبعاد والعناصر الخاصة بجودة الخدمة؛

- عدم القدرة على التوصل إلى مقياس كمي لاستخدامه القياس الأبعاد والعناصر الخاصة بجودة الخدمة ؛

- التركيز على الجانب النظري مع افتقار التطبيق العملي الأفكار هذا المدخل ؛

✓ **قياس جودة الخدمات بدلالة العمليات :** ويركز هذا المدخل على جودة العمليات أو المراحل المختلفة

لتقديم الخدمة المطلوبة، وينطوي هذا المدخل على مجموعة من المؤشرات والمعايير التي توضح النسب المقبولة لكافة عناصر أنشطة الخدمات المقدمة والتي يجب أن تستوفيها كافة هذه العناصر لكي يتم تصنيف هذه الخدمات خدمات جيدة. وبالرغم من توافر بعض الجوانب المنطقية في هذا المدخل إلا أنه لا يعتبر دقيقا وذا أهمية في التصميم والقياس والتقييم لجودة الخدمة لأنه يركز بصفة أساسية على عمليات الخادمة بدلا من التركيز على الأبعاد الكمية لهذه الخدمة والتي يمكن قياسها.

<sup>1</sup> - المحياوي قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 106.

- ✓ قياس الجودة بدلالة المخرجات : وهو من المقاييس التي تتعلق بالنتائج النهائية حيث ينظر للنتائج على أنما الانجاز أو عدم الانجاز للنتائج النهائية من الخدمة التي يسعى إليها العميل ويتم قياس جودة المخرجات من خلال مجموعة الطرق التالية:
- القياس المقارن : وفي هذه الطريقة يتم إجراء مقارنات كمية بين المستهدفي والأداء الفعلي بغرض اكتشاف جوانب الضعف ومحاولة تلافيتها مستقبلا .
  - استقصاء رضا العميل بخصوص الخدمات المقدمة؛
  - استقصاء العاملين في مؤسسة الخدمة للوقوف على كافة المشاكل والمعوقات التي حالت دون تحقيق الأداء المنشود.

### 3- قياس الجودة من منظور شامل:

رغم ما أسهمت به كل الطرق السابقة من تقام في قياس الجودة وتقويمها، إلا أنهما جميعها يغلب عليها الطابع الجزئي، وقد أدت هذه الطرق والمقاييس الجزئية إلى إبراز ضرورة المعالجة الشاملة في قياس جودة الخدمة وتقويمها.<sup>1</sup>

### 4- طرق أخرى للحصول على تغذية مرتدة من العملاء:

إضافة إلى طرق قياس جودة الخادمة السابقة الذكر هناك حاجة إلى استخدام المؤسسات الحامية إلى طرق أخرى لجميع البيانات اللازمة لعملية القياس و بشكل يمكنها من الاقتراب المستمر من عملائها، ولعل أهم هذه الطرق بادءاً بأكثرها إلى أقلها موضوعية في الاستخدام نذكر ما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ استخدام مؤشرات موضوعية تعكس مدى رضا العميل عن الخدمة مثل معدل الطلب على الخدمة، وقت الانتظار، درجة الحرارة، الضوضاء.... الخ.
- ✓ الملاحظة والتي من خلالها يمكن الحصول على معلومات كثيرة عن جودة الخدمة المقدمة، ولكي تحقق هذه الأداة والنتائج المرجوة منها في الحصول على بيانات دقيقة تعكس واقع الأداء الفعلي في مجال القياس، يجب أن تتم عملية جمع البيانات أكثر من مرة وخلال فترات طويلة نسبياً.
- ✓ هيئة محلّفين من العملاء : حيث تقوم المؤسسة بابتكار وإيجاد هيئة محلّفين تتكون من عينة مختارة تمثل نوعيات من العملاء المتميزين والذين يتوافر لديهم الاستعداد لتوصيل أفكارهم واتجاهاتهم بصفة دورية

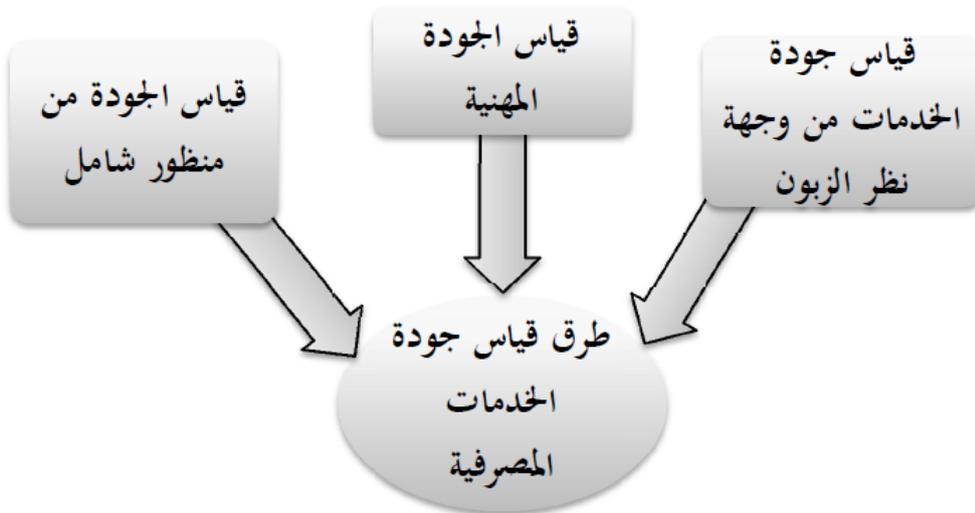
<sup>1</sup> - الحياوي قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 107.

<sup>2</sup> - عبد المحسن توفيق مجّد، قياس الجودة والقياس المقارن، دار النهضة العربية، مصر، 2006، ص ص 75-77.

سواء عن طريق الهاتف، أو إرسال استقصاء بالبريد إليهم، لكن نجاح هذه الطريقة يعتمد على تمثيل هذه الهيئة لمجتمع العملاء.

- ✓ استقصاء العملاء : ويقضي هذا النظام بعمل قوائم استقصاء توزع على العملاء المترددين على المؤسسة الخدمية وغالبا ما تتضمن التعرف على رأيهم في مستوى الخدمة التي تقدمها المؤسسة لهم ومقترحاتهم لتحسينها، وبنفس المنطق استقصاء العاملين بالمؤسسة للوقوف على احتياجاتهم وتوقعاتهم باعتبارهم عملاء داخليين وأن أدائهم ينعكس على جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين.
- ✓ خطوط الهاتف المجانية لتدوين ملاحظات وشكاوي العملاء.
- ✓ زيارات سرية للعملاء حيث يقوم بعض الباحثين بزيارة مواقع الخدمة والتنكر في هيئة عملاء من أجل تقييم الخدمة وللتأكد من تقديم العاملين للخدمة وفقا للمعايير المحددة.
- ✓ إرسال خطابات دورية لعينة من العملاء للحصول على وجهة نظرهم اتجاه خدمة ما.
- ✓ إجراء مقابلات مع جماعات محددة حيث يتم دعوة عدد من الأشخاص (من 6 إلى 10) وبحيث يمثلون السوق المستهدف تمثيلا جيدا بهدف مناقشة بعض الأمور التي تتعلق بجودة الخدمة، ويمكن إجراء عدد من المقابلات مع عدد من الجماعات المختلفة لاختبار اتجاهات القطاعات المختلفة للسوق.

الشكل رقم (03) : أدوات قياس جودة الخدمة المصرفية



من إعداد الطلبة بناء على معطيات مقدمة من البنك.

## المبحث الثالث: تأثير الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة المصرفية.

تبدأ جودة الخدمات بالتزام الإدارة العليا بهدف الجودة ومشاركتها في السعي لبلوغه لأن غرس جودة عالية للمنتج في إستراتيجية المنظمة، وكل نشاط من أنشطتها يشكل أساساً لبناء التنظيم الذي يتولى إدارة الجودة. ويختلف تطبيق وتقييم الجودة بالنسبة للمنتجات عنه في الخدمات لما تتميز به الخدمات من خصائص ومميزات تجعل من الصعب تقييمها وقياس رضا العميل من خلالها، ويحتاج التطبيق الناجح لنظام الجودة إلى نظام رقابة داخلية كفوء ذي متطلبات خاصة يتناسب مع تطبيق النظم الادارية الحديثة ويوفر التأكيد المناسب بأن أهداف نظام جودة الخدمات المصرفية المخططة قد تحققت.

## المطلب الأول: مقومات تحقيق الرقابة الداخلية لنظام الجودة

التغيير الهيكلي في البيئة الاقتصادية التي تواجه المنشآت المعاصرة والتي دفعها إلى تطبيق كثير من النظم والمفاهيم الإدارية الحديثة مثل نظم الجودة، كان له تأثير مباشر على دراسة تلك المنشآت لتقنياتها واستراتيجياتها، والبحث عن مجموعة من البرامج والأساليب والوسائل الرقابية التي تحقق رقابة مناسبة و تثبت الطمأنينة والأمان للإدارة العليا، وتعمل على تحقيق التحسين المستمر، وهذا أدى إلى اتساع مسؤولية نظام الرقابة الداخلية نحو تحقيق تلك النظم الحديثة واستلزم ذلك تطوير نظام الرقابة بحيث يتميز بالمرونة والابتكار والإبداع، ليوكب بيئة الأعمال الحديثة من خلال إطار يضم نظام الرقابة الداخلية وإدارة التدقيق الداخلي والمدقق الداخلي المؤهل تأهيلاً مناسباً والذي يؤدي دوره وفقاً لبرنامج تدقيق داخلي متطور في ظل معايير تدقيق جودة الخدمات.<sup>1</sup>

يتضح مما سبق إدراك المجتمع الدولي والمحلي لأهمية نظام جودة الخدمات، مما أدى إلى اتجاه كثير من المنشآت الإنتاجية والخدمية لتطبيق نظام جودة الخدمات، حيث أنها أكثر قدرة للتعامل مع المشاكل التي فرضها التطور الإقتصادي والتكنولوجي واشتداد المنافسة، وهذا يتطلب توفير مجموعة من الاعتبارات أهمها وجود إطار منظم يساعد على التأكد من اجراءات ونظم وبرامج نظام جودة الخدمات قد نفذت وأنها تحقق أهداف المنشأة، وتقييم مدى فاعلية الاتصالات في توصيل أهداف نظم جودة الخدمات التي وضعتها الإدارة العليا لجميع العاملين في جميع المستويات الوظيفية بداخل المنشأة، وتحديد مدى سلامة المعلومات التي يتم الإعتماد عليها في اتخاذ القرارات وتقييم الأداء.

<sup>1</sup> - نائلة محمود ذياب، أثر عناصر الرقابة الداخلية في جودة الخدمات المصرفية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا جامعة العلوم التطبيقية، 2010، 65.

ويعد نظام الرقابة الداخلية مقياساً ومعياراً مقبولاً لتحقيق التأكيد المناسب في المجالات السابقة، كما سيتضح فيما يلي:<sup>1</sup>

### • ارتباط نظم الجودة بالرقابة

ارتبطت نظم الجودة منذ بداية ظهورها بالرقابة الداخلية متمثلة في وظيفتين:

- **الوظيفة الأولى : الفحص والاختبار :** وهي تتضمن إنشاء والمحافظة على توثيق الاجراءات الخاصة لإختبار تنفيذ الأنشطة لكي يتم التحقق من أن المتطلبات المحددة للمنتج أو الخدمة قد تحققت وأن عملية الإنتاج وتنفيذ الخدمات تمر بالتجهيزات والاختبارات المحددة مسبقاً.
- **الوظيفة الثانية : الرقابة على الجودة :** وهي تهدف إلى التأكد من أن المنتجات النهائية والخدمات مطابقة للمواصفات الموضوعية، وتعمل على محاولة منع الأخطاء قبل حدوثها، وتعتمد على الأساليب الإحصائية في تقييم الأداء.

وقد أشار البعض إلى أن هناك علاقة وتأثيراً مباشراً ومتبادلاً بين متطلبات الجودة وعناصر ومكونات الرقابة الداخلية المحددة في تقرير لجنة (COSO) وأنها تعد من أهم المتطلبات الضرورية لتحقيق أهداف الرقابة الداخلية، واتفق معهد الرقابة والمحاسبة بكندا على أن متطلبات الجودة متداخلة ضمناً ضمن إطار عمل الرقابة الداخلية وأنه يجب التزاحم بينهم ليقوم كل منها بتحسين الآخر.

وأكد البعض الآخر على أن التطوير الشامل لثقافة الجودة يقوم على محورين:

الأول يتعلق بالإطار الفكري للجودة، ويتضمن المفاهيم الأساسية للجودة والتحسين المستمر، والثاني يتعلق بتطوير الإطار التطبيقي والتنفيذي للجودة. ويأتي في مقدمة عناصر الإطار التطبيقي خلق نظام واضح للرقابة يساعد على توفير المعلومات الضرورية لأداء العمليات والتعرف على أية انحرافات في الوقت المناسب والعمل على تجنبها في المستقبل، ويمكن القول بصورة أخرى أنه في ضوء نظام الرقابة تتحقق أعلى مستويات تطبيق للجودة.

كما ذكر آخرون أنه في نفس الوقت الذي يتم فيه إعداد نظام الجودة سواء لتطبيق استراتيجية الجودة أو إعادة الهندسة (Reengineering) فإنه يجب تصميم وظيفة التدقيق الداخلي ووظيفة تأكيد الجودة التي تنفذ من خلال نظام الرقابة الداخلية بالإضافة إلى تشجيع مشاركة العاملين بدرجة مناسبة في فرق العمل، والتقييم الذاتي لتحقيق التطبيق الناجح لنظام الجودة.

<sup>1</sup> - احمد، محمد سمير، "الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية"، 2009، ص 75.

ومما سبق يمكن القول أن:<sup>1</sup>

- تطبيق نظام الجودة له تأثير مباشر على زيادة الطلب على الرقابة الداخلية.
- وجود علاقة متداخلة ومترابطة بين نظام الرقابة الداخلية ونظام الجودة.
- نظام الرقابة الداخلية وسيله شاملة لتقييم نظام الجودة ويستلزم مجموعة من المتطلبات لتمكنه من اكتشاف الحالات غير المطابقة وتحقيق التحسين المستمر.

### المطلب الثاني: متطلبات تطوير الرقابة الداخلية لتحقيق نظام الجودة

تستطيع الرقابة الداخلية أن تحقق قيمة مضافة للمنشأة و أن توفر التأكيد المناسب من أن نظم وبرامج الجودة قد نفذت و أن الأهداف المخططة قد تحققت ويستلزم ذلك توفير مجموعة من المتطلبات يمكن تقسيمها إلى ما يلي:<sup>2</sup>

#### أ- متطلبات خاصة بتصميم نظام الرقابة :

نظام الرقابة الداخلية لأغراض الجودة يهدف إلى تحقيق فاعلية وكفاءة عمليات نظام الجودة ، والتأكد من الثقة في المعلومات المالية المتعلقة بأنشطة الجودة ومدى التطابق والامتثال لقواعد ومعايير نظام الجودة، ومن ثم فإنه يجب تطوير نظام الرقابة الداخلية لأغراض الجودة بحيث يتضمن الجوانب التالية :

#### 1- اتساع نطاق الرقابة الداخلية:

يجب اتساع نطاق الرقابة الداخلية لأغراض الجودة على أساس المفهوم الشامل الذي تم تحديده في تقرير لجنة (COSO) والذي يتضمن وجود بيئة رقابية تمتد إلى التحقق من سلامة وامتثال العاملين لمعايير ومبادئ نظام الجودة ، والتأكد من مدى كفاية المعلومات والمهارات المطلوبة لتنفيذ أنشطة الجودة والتي تم تحديدها من قبل الإدارة العليا، وتحديد واضح للسلطات والمسؤوليات والواجبات موزعة على الأنشطة اللازمة لتنفيذ نظام الجودة للخدمات، و أن يتم تفويض السلطة بالطريقة التي تؤدي إلى تشجيع الأفراد والعمل بروح الفريق، وتحديد خطر الأعمال بجميع أنواعه وتقييمه بصوره واقعيه ، تتناسب مع المتغيرات في بيئة العمل ومعرفة الوسائل التي تمكن من السيطرة عليه مع الأخذ في الاعتبار كلفة تحقيق ذلك، كما يجب أن يتضمن نطاق الرقابة وجود سياسة للموارد البشرية تقوم على أساس التدريب والتعليم والترقية والمكافآت.

<sup>1</sup> - Lori L Silverman, Annabeth, L propst, "Quality Today: Recognizing the critical shift", Quality progress, Feb 1999, p56.

<sup>2</sup> - نائلة محمود ذياب، أثر عناصر الرقابة الداخلية في جودة الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص 68.



ومن ثم اتسعت أهداف نظام الرقابة الداخلية في ظل تطبيق نظام الجودة فأصبحت لا تقتصر على ملاحظة ومراقبة الحالات الساكنة والتأكد من تطابق القواعد والسياسات وإجراءات العمليات والأنشطة مع ما هو مخطط بل تهدف إلى التحسين المستمر وتطوير أنشطة وعمليات المنشأة بما يحقق رضا العميل.

## 2- أنشطة الرقابة الداخلية:

عرفت منظمة (ISO) أنشطة الرقابة في نظام الجودة بأنها "مجموعة من الأنشطة المنطقية التي تحدد العمل الذي يجب أن يتم وكيفية أدائه وتحديد المسؤول عن تفويض السلطة والمسؤولية ونوعية المستندات والسجلات الذي يجب أن ينفذ من خلالها نظام الجودة.

أنشطة الرقابة الداخلية لا تنحصر في الرقابة المحاسبية والإدارية بل إنها موزعة على جميع المستويات الوظيفية وفقاً لتقرير (COSO) لتغطي مراحل نظام الجودة الشاملة على النحو التالي:<sup>1</sup>

- **مرحلة تخطيط نظام الجودة :** يتم في هذه المرحلة تحديد أهداف جودة العمليات المراد تحقيقها وتحديد المواصفات اللازمة لأدائها بما يحقق رغبات العميل وتغطي هذه المرحلة الرقابة المستقبلية أو المبكرة وهي تتضمن الرقابة على تنظيم الموارد والمصادر، ويجب أن تنفذ في الوقت المناسب.
  - **مرحلة الرقابة على تنفيذ الجودة :** يتم تنفيذ الأنشطة والعمليات اللازمة لأداء الخدمة وفقاً لنظام الجودة كما سبق تحديدها وتوصيفها وتنفيذ في هذه المرحلة الرقابة على العمليات بواسطة المشتركين في العملية وتضم أنشطة الرقابة : فصل الوظائف، تحديد حق السلطة والموافقة على تنفيذ العمليات، المقارنات والتسويات، ثم يتم أداء الرقابة الأولية بواسطة المشرفين على العملية أو من يمثلهم، وتضم أنشطة الرقابة : التحقق من البنود غير الطبيعية وتحليل الحالات الشاذة والاستثنائية والتحقق من استيفاء المستندات الأولية ، وتهدف الرقابة في هذه المرحلة إلى التأكد من تنفيذ الأداء الصحيح.
- ثم يقوم المدققون الداخليون بتنفيذ الرقابة الإشرافية حيث يتم قياس جودة الأداء لقياس التحسين المستمر مثل : مدى تطوير الخدمات المقدمة للعملاء، معدل شكاوى العملاء، معدل فقد العملاء، معلومات عن الحصة السوقية، ثم يتم مقارنة جودة الأداء الفعلي بالمعايير المخططة لنظام الجودة ، وتقييم النتائج وتحديد الانحرافات ونقاط الضعف وإعداد التقرير عن هذه الجوانب.

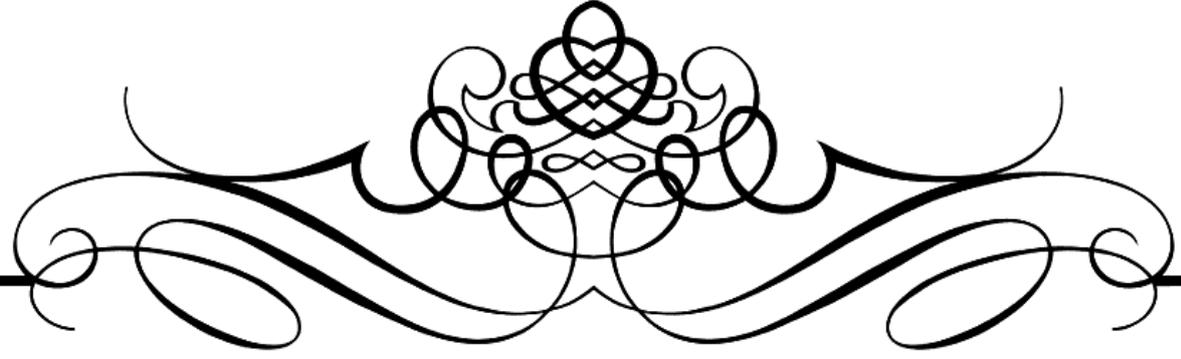
<sup>1</sup> - نائلة محمود ذياب، أثر عناصر الرقابة الداخلية في جودة الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص 70.

- مرحلة تحسين الجودة: توفر الرقابة بالتغذية المرتجعة (Feed Back Control) بيانات ومعلومات عن الجوانب اللازمة للتغيير وتصحيح أداء العمليات التي تعرقل تحسين نظم الجودة، حتى يتم متابعتها وبحث سبل تحسينها لتحقيق الأهداف.
- ومما سبق يمكن القول انه يستلزم لنجاح تطبيق نظام الجودة وجود قاعدة عريضة من أنشطة الرقابة الداخلية تغطي جميع مراحل تطبيق نظام الجودة وتتضمن العمليات اليومية .
- ب . متطلبات خاصة بتنفيذ نظام الرقابة الداخلية:
- يتطلب تنفيذ نظام الرقابة الداخلية لأغراض الجودة وجود تدقيق داخلي لنظام الجودة يعمل على إرساء قواعد الرقابة الداخلية و يضمن كفاية أساليبها وإجراءاتها لتحقيق أهداف نظام الجودة ، ويستلزم ذلك وجود برنامج تدقيق داخلي متطور لتقييم أداء الأنشطة التي تؤثر في نظام الجودة ، ويساعد على توفير معلومات عن مدى تحقيق الأهداف المخططة للنظام، وتحديد الإنحرافات، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتخفيض الخطر، وتقييم النتائج، وتقديم التوصيات للمستويات الإدارية العليا، ومن ثم يستلزم تنفيذ نظام الرقابة لأغراض الجودة وجود التدقيق الداخلي لتدقيق مدى التطابق، والكفاية، والالتزام، وتدقيق العمليات، والتدقيق العرضي للجودة.

## خلاصة الفصل:

تلعب جودة الخدمات المصرفية دوراً مهماً وتحتل مراكز قوية في الأسواق المحلية والعالمية، من خلال دورها الفعال المتميزة التي تساعد البنوك على تحسين خدماتها ورفع مستوى أداؤها، وتعرف بأنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء لهذه الخدمة. وبناءً على ذلك فإن المحافظة على جودة متميزة للخدمة المصرفية يؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة الربحية والحصة السوقية للبنك، وحتى يمكن لإدارة البنك تحقيق جودة متميزة في الخدمة المقدمة للعملاء فإنه يتعين عليها التعرف على أبعاد هذه الخدمة ومستوياتها المختلفة.

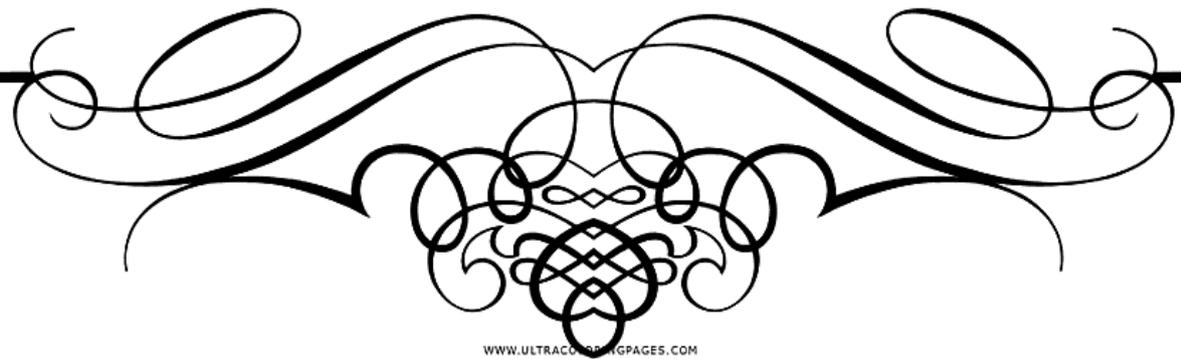
في حين أن التطبيق لمفاهيم جودة الخدمة المصرفية يساعد في حل الكثير من المشاكل في البنوك من حيث تقييمها، وذلك لأنها تعتبر المفتاح الأساسي لدخول السوق المصرفية والتميز فيها والتحسين المستمر في الأداء المصرفي، وهذا من أجل تحقيق رغبات وحاجات الزبائن، وتحقيق ذلك يتوقف على عمليات التحسين والتطوير المستمر التي تقوم به المؤسسة على المستوى الداخلي بتكليف الأنظمة الإدارية وتطوير إجراءات العمل وتدريب الموارد البشرية وعلى المستوى الخارجي عن طريق البحث عن التميز في العلاقات مع العملاء.



**الفصل الثالث : دور الرقابة الداخلية في**

**تحسين جودة الخدمة المصرفية في بنك الفلاحة**

**والتنمية الريفية**



تمهيد:

تكتسي الإجراءات المنهجية دورا هاما في مسار البحث العلمي، فهي التي ترسم معالم وآفاق البحث العلمي وتعطي الباحث الأداة الفعالة لمتابعة خطوات بحثه والسهر على تحقيق الأهداف المتوقعة منه. بعد إنجاز الإطار النظري لموضوع الدراسة من خلال المداخل العلمية و النظرية المتعلقة بتأثير نوعية البرامج الرياضية المسطرة من قبل دور الشباب في جذب واستقطاب الشباب للمؤسسات الشبانية، تبقى لنا إلا أن نتطرق إلى الجانب المنهجي و الميداني كمحاولة لربط ما هو نظري بالواقع الميداني، فالجانب المنهجي يقوم على جملة من القواعد العقلية و التجريبية التي تساعد الباحث على تحليل المعطيات النظرية، حيث تم الاعتماد على جملة من الوسائل لجمع المعطيات و عليه سنحاول في هذا الفصل تبيان مجالات الدراسة، المنهج المستخدم في الدراسة، و أيضا طريقة استخدام الاستبانة التي تعتبر الأداة المعتمدة في الدراسة.

المبحث الأول: الإجراءات الميدانية للدراسة والتعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR):

بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR هو أحد بنوك القطاع العمومي في الجزائر إذ يعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الهادفة إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية المناطق الريفية تم إنشاؤه بموجب مرسوم رقم 106/82 المؤرخ في 13 مارس 1982 تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الخارجي . وبعد صدور قانون النقد و القرض في 14/04/1990 الذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلاله نظام التخصص. أصبح بنك الفلاحة و التنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية. ثم عاد البنك إلى التخصيص مع سنوات 2000 . يقدر رأسمال البنك ب 33 مليار دينار جزائري و يتميز بكثافة بشرية عالية جدا تزيد عن 7500 عامل من بينها إطارات و مهندسين و موظفين كما انه يشغل مكانة هامة داخل النظام البنكي الجزائري حيث أنه صنف:

- 1- كأول بنك في ترتيب البنوك الجزائرية.
- 2- ثاني بنك على المستوى المغربي.
- 3- المرتبة الرابعة عشر على المستوى العربي.
- 4- تاسع بنك إفريقي من ضمن 326 بنك شملها التصنيف.
- 5- وقد احتل المركز الثامن والستين بعد الستمائة (668) في الترتيب العالمي من بين 4100 بنك. وتجدر الإشارة إلى أن البنك كان أول من أطلق في سنة 1994 بطاقات السحب في الساحة المالية الجزائرية.

ويمكن تقسيم مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى ثلاثة مراحل أساسية هي:

- المرحلة الأولى من 1982-1990 : تم تأسيس بنك الفلاحة والتنمية الريفية تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، حيث انطلق برأس مال قدره مليار دينار جزائري، و 140 وكالة متنازل عنها من طرف البنك الوطني الجزائري (BNA) وخلال السنوات الأولى من نشأته سعى البنك إلى فرض وجوده ضمن المجال الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق الريفية وهذا طبقا لمبدأ تخصص البنوك حيث كان كل بنك عمومي يختص بإحدى القطاعات الحيوية العامة.

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأسمال قدره 2.200.000.000 دج مقسما إلى 2200 سهم بقيمة 1.000.000 دج للسهم الواحد.

■ **المرحلة الثانية من 1991-1999 :** بعد صدور قانون النقد والقرض والذي منح استقلالية أكبر للبنوك ألغي نظام التخصيص للبنوك وأصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر مهامه المختلفة المتمثلة في منح القروض وتشجيع عملية الادخار بنوعيتها بالفائدة وبدون فائدة ، كما وسع أفقه إلى مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي خاصة قطاع المؤسسات الاقتصادية ال صغيرة والمتوسطة والمصغرة، وعليه يمكننا تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأنه بنك تجاري يمكنه جمع الودائع سواء كانت جارية أو لأجل ، ويمثل أيضا بنك تنمية باعتباره يستطيع القيام بمنح القروض سواء كانت متوسطة أو طويلة الأجل ، وهدفها تكوين رأس المال الثابت .

■ **المرحلة الثالثة: 2000-2002 :** تميزت هذه المرحلة بوجود التدخل الفعلي للبنوك العمومية لبعث نفس جديد في مجال تشجيع الاستثمارات وجعل نشاطها ومستوى مردودها يساير قواعد اقتصاد السوق ، وفي إطار تمويل الاقتصاد ضمن التوجهات الاقتصادية الجديدة للجزائر، عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية على تغيير سياسته الاقراضية حيث رفع إلى حد كبير حجم القروض لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمصغرة في جميع الميادين وفي نفس الوقت طور مستوى أدائه مساندة للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية العميقة واستجابة لتطلعات العملاء والمستثمرين .

#### المطلب الثاني: مهام وأهداف البنك

تم إنشاء البنك للرد على المتطلبات الاقتصادية و التي خلقتها الإرادة السياسية اللازمة لإعادة هيكلة النظام الزراعي. ضمان الاستقلال الاقتصادي للبلاد و رفع مستويات المعيشة لسكان الريف.

#### ■ **مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR:**

أدى توسيع فروع بنك الفلاحة و التنمية الريفية إلى توسيع وظائفه و مهامه و يمكن تلخيص هذه المهام فيما يلي:

- معالجة كل عمليات الائتمان. النقد الأجنبي و الخزينة
- فتح حسابات بنكية لكل شخص قام بالطلب
- استلام الودائع
- المشاركة في جمع الادخار

- المساهمة في التنمية الزراعية
- ضمان و تشجيع الزراعة و تصنيع المواد الغذائية، الزراعية، الصناعية و الحرفية.
- المراقبة بالتعاون مع السلطات التنظيمية للحركات المالية للمؤسسات.
- **أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR:**
- الزيادة في الموارد بأقل التكاليف و أكبر ربحية بواسطة القروض الإنتاجية و المتنوعة في إطار احترام القواعد.
- الإدارة الصارمة لخزينة البنك سواء بالدينار أو العملات الأجنبية.
- ضمان تحقيق تنمية متناسقة للبنك في مجالات النشاط التي يليها.
- توسيع و إعادة تطوير شبكته.
- رضا العملاء و هذا من خلال توفير المنتجات و الخدمات التي تلي احتياجاتهم.
- تكييف إدارة ديناميكية.
- التنمية التجارية من خلال إدخال تقنيات إدارية جديدة مثل التسويق و إدراج منتجات جديدة.
- **خدمات بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR:**
- تظهر أهم هذه الخدمات في :
- فتح مختلف الحسابات للزبائن و تخليص الصكوك بأمر المعني أو بأمر الآخرين.
- التحويلات المصرفية .
- الخدمات المتعلقة بالدفع و التحصيل فيما يخص التعاملات الخارجية.
- خدمة كراء الخزائن الحديدية.
- خدمات البنك للمعانة *consulte BADR* التي تمكن الزبائن من معانة و مراجعة التحويلات التي طرأت على أرصدهم عبر استعمال الأرقام الشخصية السرية لهم المعطاة من طرف البنك من خلال استعمال أجهزة الإعلام الآلي المتاحة.
- خدمات الفحص السلبي *télétraitement* التي تسمح بخدمة أحسن لزبائن البنك باستعمال شبكة الفحص السلبي في تنفيذ العمليات التحويلية المصرفية في الوقت الحقيقي.



ويعتمد بنك BADR في توزيع خدماته المصرفية على التوزيع المباشر من خلال شبكة من الوكالات منتشرة عبر كامل التراب الوطني و التي تتعدى 300 وكالة بهدف الوصول على أكبر عدد من الزبائن أيضا وضع البنك تحت تصرف زبائنه نظام توزيع الكتروني و ذلك عن طريق الموزعات الآلية للأوراق النقدية DAB أو عن طريق الشبايبك الآلية للأوراق النقدية GAB كما يوفر أيضا خدمات مصرفية عبر الهاتف لكنها محدودة جدا.

المطلب الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة وأدوات جمع البيانات.

### 1- فرضيات الدراسة:

الفرضية بشكل عام عبارة عن تخمين ذكي وتفسير محتمل يتم بواسطة ربط الأسباب بالمسببات كتفسير مؤقت للمشكلة أو الظاهرة المدروسة وبالتالي فإن الفرضية عبارة عن حدس أو تكهن يضعه الباحث كحل ممكن محتمل لمشكلة الدراسة.<sup>1</sup>

#### ✓ الفرضية الأولى:

تؤثر عناصر الرقابة الداخلية على فعالية نظام الرقابة الداخلية.

#### ✓ الفرضية الثانية:

تؤثر مستويات جودة الخدمة المصرفية على أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

#### ✓ الفرضية الثالثة:

وجود الرقابة الداخلية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية يشجع الموظفين ومتخذي القرار على تقليل الدخول في المخاطر بطريقة تتماشى مع أهدافها وتطلعاتها.

### 2- مجالات الدراسة:

#### 1-2- المجال المكاني:

تجرى الدراسة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة BADR \_ تبسة \_ .

#### 2-2- المجال البشري:

يتكون مجتمع البحث من فئة الشباب لولاية تبسة.

<sup>1</sup> -عثمان مُجَّد غنيم، رحي مصطفى عليان: مناهج وأساليب البحث العلمي للنظرية والتطبيق، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص69.

تعتبر مرحلة تحديد العينة من أهم الخطوات المنهجية في البحوث وهي تتطلب من الباحث دقة بالغة، إذ يتوقف عليها إجراء البحث وتصميمه وكذا نتائج الدراسة، ذلك أن نجاح الباحث في اختيار العينة الصحيحة من حيث الحجم والنوع وطريقة السحب هو المفتاح السليم للوصول إلى النتائج، وإمكانية تعميمها على المجتمع المبحوث، حيث تعتبر مجموعة جزئية من المجتمع الكلي تحوي بعض العناصر يتم اختيارها منه.<sup>1</sup>

يشمل مجتمع الدراسة على الموظفين الذين يتولون مناصب قيادية وإشرافية ذات مهام تتعلق بأعمال الرقابة الداخلية وهم المدققين الداخليين ورؤساء الأقسام ومسؤولي متابعة خدمة العملاء والمراقبين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة، وقد بلغ عدد أفراد المجتمع (40) فرداً، وقد تم تحديد عينة الدراسة لتشمل كافة أفراد المجتمع، وعليه تم توزيع عدد (40) استبانة واسترد منها (30) استبانة بنسبة إجابة (75%).

### 3- أسباب اختيار هذه العينة ما يلي:

- المجتمع الأصلي كبير لا نستطيع القيام بدراسة مسحية شاملة للمجتمع ككل وذلك لضيق الوقت وأيضاً من ناحية التكلفة المالية.
- تم الاعتماد على العينة القصدية التي من خلالها نستطيع أن نمس جميع فئات المجتمع الأصلي.

### 4- منهج الدراسة:

يمكن اعتبار منهج البحث بأنه الطريقة التي يتتبعها الباحث خطأها، ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعني بكيفية إجراء البحوث العلمية.

وحيث إن الباحث يعرف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة من خلال إطلاعه على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وهو معرفة دور الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة المصرفية (دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة)، وهو يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، وحيث إن المنهج الوصفي التحليلي يتم من خلال الرجوع للوثائق المختلفة كالكتب والصحف والمجلات العلمية وغيرها من المواد التي يثبت صدقها بهدف تحليلها للوصول إلى أهداف البحث، لذلك يتم الاعتماد على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة.

<sup>1</sup> - موريس انجرس: منهجية البحث العلمي والعلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص

ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة، كما استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، واستخدام الاستبانة في جمع البيانات الأولية، حيث تم الحصول على البيانات عن طريق المصادر الثانوية ومصادر البيانات الأولية وذلك كما يلي:

#### ■ البيانات الأولية.

تم الحصول على المصادر الأولية من خلال استبانة صممت خصيصاً لهذا الغرض، حيث تم توزيعها، وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

#### ■ البيانات الثانوية.

تم الحصول على البيانات عن طريق المصادر الثانوية المتمثلة بمراجعة الكتب والمراجع العربية والأجنبية والدوريات والمنشورات والمقالات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والمجلات العلمية والمهنية المتخصصة، وبعض المواقع ذات الصلة على شبكة الإنترنت.

وينوي الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال الدراسة.

#### 4- أدوات جمع المعلومات:

تتوقف مصداقية الدراسة على صدق الوسائل المستعملة في جمع البيانات أولاً، وعلى صدق وأمانة الباحث ثانياً، ومن ثم علينا استخدام الوسائل التي تسهل التعامل معها بأمانة علمية وفي ظل الإطار المنهجي للدراسة.

- الاستمارة (الاستبانة) Questionnaire: والتي هي عبارة عن جملة من الأسئلة مصاغة بطريقة منهجية منظمة ومحددة بصيغة تترجم أهداف البحث، وتمثل النتائج المترتبة عن هذه الأسئلة حل لمشكلة البحث.<sup>1</sup>

- كما تعرف أيضاً: بأنها مجموعة من الأسئلة المترتبة حول الموضوع معين ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-سلطان بلغيث، إضاءات منهجية في العلوم الإنسانية، ابن طفيل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص162.

<sup>2</sup> - خالد حامد، منهج البحث العلمي، دار ربحانة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 131.

المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات:

1- البيانات الشخصية:

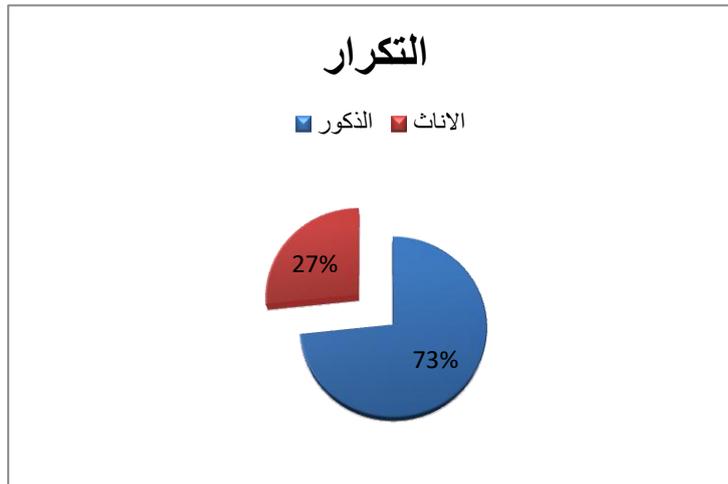
❖ يبين الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع، ويتضح من خلاله أن نسبة الذكور المتمثلة في 73% أما نسبة الإناث المتمثلة في 27%.

جدول رقم (02) يوضح تقسيم أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
73%	22	الذكور
27%	08	الاناث
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (04): يوضح تقسيم أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

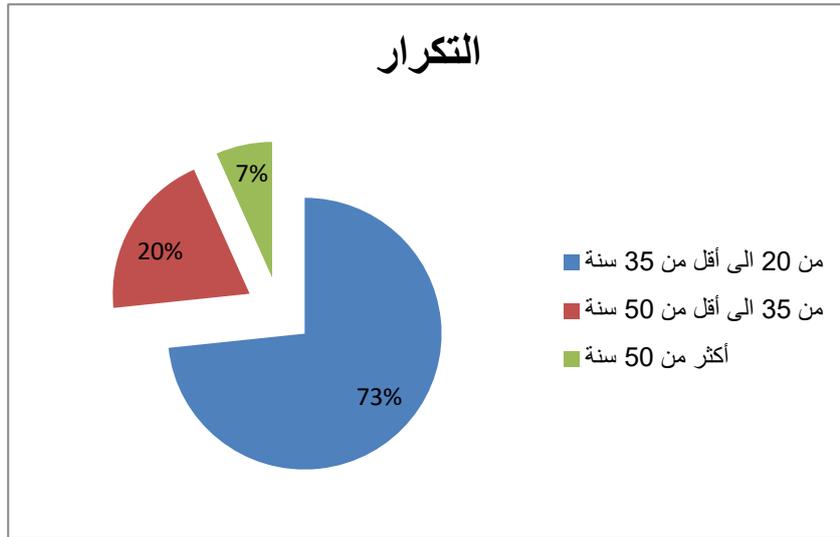
تدل نتائج الدراسة البيانية على ارتفاع نسبة الذكور على الإناث هذا طبيعي لأنه يتماشى والمناصب التي يشغلونها لأن أكثر الإطارات هم الذكور أكثر من الإناث .

❖ يبين الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن ويتضح من خلاله أن أعلى نسبة 73% فئة الأفراد تتراوح أعمارهم من 20 إلى أقل من 35 سنة تليها فئة الذين تتراوح أعمارهم من 35 إلى أقل من 50 بنسبة 20% أما نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 50 سنة قد قدرت بنسبة 07%  
الجدول رقم (03): يوضح الفئات العمرية للفئة المبحوثة

النسبة المئوية %	التكرار	السن
73%	22	من 20 الى أقل من 35 سنة
20%	06	من 35 الى أقل من 50 سنة
07%	02	أكثر من 50 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (05): يوضح الفئات العمرية للعينة المبحوثة.



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

ويضح من خلال هذه القراءة أن أغلب الأفراد يعتبرون صغار السن باعتبارهم الفئة الأكثر وهذا راجع لسياسة البنك في تشييب الوكالة بالإضافة إلى خروج كثير من الإطارات على التقاعد.

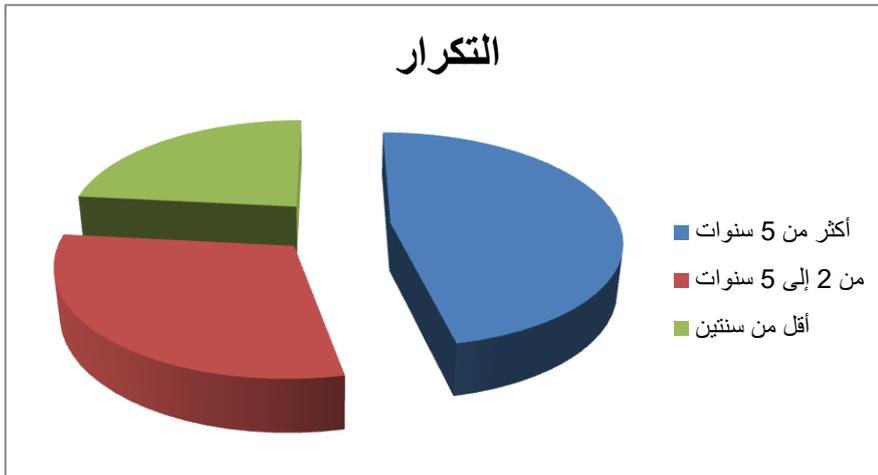
❖ يبين الجدول رقم (04) : توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة ويتضح من خلاله أن نسبة الأفراد الذين يملكون خبرة تفوق 5 سنوات كانت 14% أما نسبة الأفراد في طور الثانوي كانت 46 % أما نسبة الأفراد في طور الجامعي كانت 17 % أما نسبة الأفراد في سلك التكوين المهني كانت 23 %.

الجدول رقم (04): يوضح سنوات الخبرة في القطاع المصرفي

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخدمة في القطاع المصرفي
46%	14	أكثر من 5 سنوات
30%	09	من 2 إلى 5 سنوات
24%	07	أقل من سنتين
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (06): يوضح سنوات الخبرة في القطاع المصرفي.



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال ملاحظة أرقام هذا الجدول يتبين أن أغلبية الأفراد المبحوثين لديهم خبرة تفوق 05 سنوات، هذا يعود إلى أن الأفراد المبحوثين كانوا من فئة الإطارات أكثر من غيرهم لهذا نجد أن النسبة الأعلى شيء منطقي لما يخدم دراستنا.

❖ يبين الجدول رقم (05) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي ويتضح من خلاله أن نسبة الأفراد الذين يشغلون مناصب إطارات سامون بالوكالة كانت 14% أما نسبة الأفراد في طور الثانوي كانت 46% أما نسبة الأفراد في طور الجامعي كانت 17% أما نسبة الأفراد في سلك التكوين المهني كانت 23%.

الجدول رقم (05): يوضح المستوى الوظيفي الحالي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى الوظيفي
67%	20	إطارات سامون
30%	09	عون تحكم
03%	01	عون
03%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (07): يوضح المستوى الوظيفي الحالي



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال ملاحظة أرقام هذا الجدول يتبين أن أغلبية الأفراد المبحوثين ينتمون إلى فئة الإطارات السامون، هذا يعود إلى اعتبار أن دراستنا تنصب أغلبها على أصحاب المناصب العليا نظرا لأن الإجابات الصحيحة تكون تحت تصرفهم.

2- جودة الخدمة المصرفية:

- تحليل عبارات المحور الأول المتعلق بجودة الخدمة المصرفية.

الجدول رقم (06): التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل

الاختلاف لعبارات جودة الخدمة المصرفية.

الرقم	العبرة	التكرارات والنسب المئوية				الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الاتجاه	مستوى القبول
		المقياس	موافق	محايد	غير موافق						
1	تري أن العمال لتقديم الخدمة لديهم المستوى المطلوب.	التكرار	12	14	4	4,13	0,973	23,559	5	موافق	مرتفع
		النسبة	40	46,7	13,3						
2	يتبع البنك سياسة ترتبط بتقييم الأداء في جودة الخدمة	التكرار	24	4	2	4,07	0,45	11,056	8	موافق	مرتفع
		النسبة	80	13,3	6,7						
3	البنك يعتمد على الخدمة في تحقيق الجودة	التكرار	19	11	0	4,03	1,033	25,632	11	موافق	مرتفع
		النسبة	63,3	36,7	0						
4	البنك يركز على التصميم في تحقيق الجودة	التكرار	22	7	1	3,8	0,847	22,289	15	موافق	مرتفع
		النسبة	73,3	23,3	3,3						
5	تري أن الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء جيدة	التكرار	25	5	0	4,03	0,964	23,92	10	موافق	مرتفع
		النسبة	83,3	16,6	0						
6	البنك يطبق سياسة الرقابة على الجودة	التكرار	26	2	2	4,13	0,819	19,83	4	موافق	مرتفع
		النسبة	86,6	6,67	6,67						
7	للرقابة تأثير شديد على	التكرار	26	2	2	4,13	0,819	19,83	4	موافق	مرتفع



						6,67	6,67	86,6	النسبة	الجودة	
مرتفع	موافق	12	18,575	0,743	4	1	6	23	التكرار	جودة الرقابة تكون قبل تقديم الخدمة	8
						3,33	20	76,7	النسبة		
مرتفع	موافق	13	22,75	0,91	4	1	3	26	التكرار	تأثر الرقابة على الجودة في الخدمة يكون بعد تقديمها	9
						3,33	10	86,7	النسبة		
مرتفع	موافق	14	21,58	0,885	4,1	2	4	24	التكرار	تكون الرقابة على الجودة نافعة أثناء تقديم الخدمة	10
						6,67	13,3	80	النسبة		
مرتفع	موافق	1	16,433	0,728	4,43	0	4	26	التكرار	يتبع البنك إستراتيجية لتحسين الجودة	11
						0	13,3	86,7	النسبة		
مرتفع	موافق	2	18,5	0,814	4,4	2	10	18	التكرار	تسعى الوكالة للتحسين المستمر في الجودة	12
						6,67	33,3	60	النسبة		
مرتفع	موافق	6	21,791	0,9	4,13	2	4	24	التكرار	تعتمد الوكالة على برامج تدريب دورية بغرض حل المشاكل وتحسين الخدمة	13
						6,7	13,3	80	النسبة		
مرتفع	موافق	9	23,194	0,944	4,07	3	3	24	التكرار	يهتم البنك بملاحظات العملاء لتحسين جودة الخدمة	14
						10	10	80	النسبة		
مرتفع	موافق	3	19,33	0,74	4,27	1	2	27	التكرار	يسعى البنك لكسب رضا العملاء بصفة دائمة من خلال تحسين جودة الخدمة	15
						3,3	6,7	90	النسبة		
			18,716	0,758	4,05	الخور الثاني: جودة الخدمة المصرفية					

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يتضمن الجدول السابق الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وترتيب كل فقرة من الفقرات الخاصة بمحور جودة الخدمات المصرفية بالوكالة البنكية محل الدراسة، وتحديد الاتجاه الخاص بكل عبارة، حيث نستخلص من الجدول ما يلي:

✓ العبارة رقم (11) تحتل المرتبة الأولى بوسط حسابي يقدر ب 4.43 والانحراف المعياري يساوي 0.728، وهي تقابل اتجاه موافق ومستوى القبول مرتفع، وهذا راجع أن أغلب آراء موظفي الوكالة البنكية محل الدراسة يرون أن الوكالة تتبع خطة إستراتيجية لتحسين الجودة.

✓ العبارة رقم (12) تحتل المرتبة الثانية بوسط حسابي يقدر ب 4.40 والانحراف المعياري يساوي 0.814، وهي تقابل اتجاه موافق ومستوى القبول مرتفع، وهذا يدل على أن الوكالة البنكية محل الدراسة تسعى للتحسين المستمر في الجودة.

✓ العبارة رقم (15) تحتل المرتبة الثالثة بوسط حسابي يقدر ب 4.27 والانحراف المعياري يساوي 0.740، وهي تقابل اتجاه موافق ومستوى القبول مرتفع، وبالتالي هذا يدل على أن الوكالة البنكية محل الدراسة تسعى لتحسين جودة الخدمة لكسب رضا عملائه.

✓ العبارة رقم (6) جاءت في المرتبة الرابعة بوسط حسابي قدره 4.13 واحتراف معياري 0.819، وتقابل اتجاه موافق ومستوى القبول مرتفع، والتي تفيد بأن البنك يطبق سياسة الرقابة على الجودة.

✓ العبارة رقم (7) أتت في المرتبة الخامسة بنفس الوسط الحسابي للعبارة السابقة ونفس الانحراف المعياري للعبارة رقم (6) وب نفس الاتجاه ونفس مستوى القبول، هذا ما يدل على أن الوكالة البنكية تعتمد على الرقابة من أجل التأثير على جودة الخدمة.

✓ العبارة رقم (1) جاءت في المرتبة السادسة بنفس وسط حسابي للعبارة رقم (6) وانحراف معياري 0.973 واتجاهها موافق ومستوى القبول مرتفع، هذا راجع إلى أن الوكالة البنكية محل الدراسة ترى أن العمال مقدمي الخدمة لديهم المستوى المطلوب وأن توظيفهم في مناصبهم كان على أساس شهاداتهم.

✓ العبارة رقم (13) تحتل المرتبة السابعة بوسط حسابي يقدر ب 4.13 وانحراف معياري يساوي 0.900، وهي تقابل اتجاه موافق ومستوى القبول مرتفع، وهذا راجع أن أغلب آراء موظفي الوكالة البنكية محل الدراسة باعتماد البنك على برامج تدريبية بغرض حل المشاكل وتحسين الخدمة

- ✓ العبارة رقم (2) تأتي في المرتبة الثامنة بوسط حسابي قدره 4.07 وانحراف معياري قدره 0.450 باتجاه موافق ومستوى القبول مرتفع فهذا راجع إلى الوكالة البنكية محل الدراسة تحرص دائما اتباع سياسة لتقييم الأداء في جودة الخدمة.
- ✓ العبارة رقم (14) تحتل المرتبة التاسعة بوسط حسابي يقدر ب 4.07 وانحراف معياري يساوي 0.944، وهي تقابل اتجاه موافق ومستوى القبول مرتفع، وهذا راجع أن أغلب أراء موظفي الوكالة البنكية محل الدراسة يرون أن البنك يهتم بملاحظات العملاء لتحسين جودة الخدمة.
- ✓ العبارة رقم (5) أنت في المرتبة العاشرة بوسط حسابي قدره 4.03 وانحراف معياري ب 0.964 واتجاه موافق ومستوى التبول مرتفع، مما يعني أن الوكالة البنكية محل الدراسة ترى أن الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء جيدة.
- ✓ العبارة رقم (3) تحتل المرتبة الحادية عشر بوسط حسابي لنفس العبارة رقم (5) وانحراف معياري قدره 1.033 وبنفس الاتجاه ومستوى القبول، مما يعني أن الوكالة البنكية محل الدراسة تحرص على تحقيق الجودة باعتمادها على الخدمة المقدمة للعملاء.
- ✓ العبارة رقم (8) في المرتبة الثانية عشر بوسط حسابي قدره 4 واحتراف معياري ب 0.743 و باتجاه موافق ومستوى التقبيل مرتفع مما يدل على أن الوكالة البنكية محل الدراسة ترى أن الرقابة على الجودة تكون قبل تقديم الخدمة.
- ✓ العبارة رقم (9) تأتي في المرتبة الثالثة عشر بنفس الوسط الحسابي للعبارة رقم (8) وانحراف معياري قدره 0.910 وبنفس الاتجاه ومستوى القبول، مما يفيد أن الوكالة البنكية تأثر رقابتها على الجودة يكون بعد تقديمها للخدمة.
- ✓ العبارة رقم (10) جاءت في المرتبة الرابعة عشر بوسط حسابي قدره 4.10 وانحراف معياري ب 0.885 و باتجاه موافق ومستوى القبول مرتفع، مما يدل على أن الوكالة البنكية تسعى لتطبيق الرقابة على الجودة أثناء تقديم الخدمة وترى أنها الأنسب من غيرها.
- ✓ العبارة رقم (4) تأتي في المرتبة الخامسة عشر بوسط حسابي قدره 3.80 وانحراف معياري ب 0.847 و باتجاه موافق ومستوى التبول مرتفع، مما يدل على أن الوكالة البنكية محل الدراسة تحرص على التصميم في تحقيق الجودة.

وفي الأخير يمكن القول أن المحور الأول لجودة الخدمات المصرفية والذي قدر وسط حسابه بـ 4.05 وانحراف معياري قدره 0.758، وقد حظي هذا المحور باتجاه موافق ومستوى القبول مرتفع، هذا ما يدل على أن الوكالة البنكية محل الدراسة تولي اهتمام كبيرا لجودة الخدمات المصرفية من حيث النماذج والأساليب وطرق قياسها ومدخل تحسين جودتها.

### 3- بيئة الرقابة:

- تحليل عبارات المحور الثاني المتعلق ببيئة الرقابة الداخلية للوكالة البنكية.

الجدول رقم (07): التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل

الاختلاف لعبارات بيئة الرقابة.

الرقم	العبرة	التكرارات والنسب المئوية			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الإتجاه	مستوى القبول
		مقياس	موافق	مجايد						
1	الكفاءة والفاعلية موجودة في أداء مجلس إدارة المصرف	التكرار	28	0	2	4,07	0,691	6	موافق	مرتفع
		النسبة	83,3	0	6,7					
2	تفوض الإدارة الصلاحيات بشكل يناسب العمل المصرفي	التكرار	23	5	2	4,1	0,481	5	موافق	مرتفع
		النسبة	76,7	16,7	6,7					
3	توفر قسم خاص بالرقابة الداخلية	التكرار	24	6	0	4,13	0,73	4	موافق	مرتفع
		النسبة	80	20	0					
4	توجد خطة لتقويم جودة الخدمة	التكرار	26	4	0	4,03	0,556	7	موافق	مرتفع
		النسبة	86,7	13,3	0					
5	تطلع الإدارة كافة الموظفين على أدوارهم في اطار عمليات الرقابة الداخلية بطريقة واضحة ومكتوبة	التكرار	16	13	1	3,7	0,837	12	موافق	مرتفع
		النسبة	53,4	43,3	3,3					

مرتفع	موافق	11	18,256	0,712	3,9	2	3	25	التكرار	يشارك فريق الرقابة الداخلية في المناقشات حول الرقابة الملائمة عند تقديم الخدمات المصرفية	6
						6,7	10	83,3	النسبة		
مرتفع	موافق	13	32,261	1,184	3,67	6	3	21	التكرار	تشمل أنظمة الرقابة وجود خطة طوارئ لضمان سير العمل وتقليل احتمالات تعطل الأجهزة	7
						20	10	70	النسبة		
مرتفع	موافق	10	18,829	0,74	3,93	2	3	25	التكرار	توجد متابعة وتقييم دوري وشامل للأداء في المصرف	8
						6,7	10	83,3	النسبة		
مرتفع	موافق	14	38,804	1,331	3,43	4	2	24	التكرار	يتمتع المدققين الداخليين بكامل الصلاحيات	9
						13,3	6,7	80	النسبة		
مرتفع	موافق	3	12,276	0,507	4,13	0	2	28	التكرار	يتمتع موظفي الرقابة بالتأهيل العلمي والخبرة	10
						0	6,7	83,3	النسبة		
مرتفع	موافق	8	18,982	0,765	4,03	2	2	26	التكرار	توجد عملية متابعة للتأكد من فاعلية الرقابة الداخلية	11
						6,7	6,7	86,6	النسبة		
مرتفع	موافق	15	19,019	0,679	3,57	9	7	14	التكرار	تقوم الإدارة بمراقبة البنوك المنافسة	12
						30	23,3	46,7	النسبة		
مرتفع	موافق	1	13,653	0,583	4,27	0	2	28	التكرار	تقوم الإدارة بإجراء مراجعة دورية لمدى ملاءمة إستراتيجية المصرف والخدمات المقدمة للعملاء	13
						0	6,7	83,3	النسبة		
مرتفع	موافق	2	12,733	0,531	4,17	2	7	21	التكرار	يقوم مجلس الإدارة بالتأكد من اتخاذ الخطوات الضرورية لتحديد ومراقبة الخدمات المقدمة للعملاء	14
						6,7	23,3	70	النسبة		
مرتفع	موافق	9	14,005	0,556	3,97	5	4	21	التكرار	تقوم الإدارة بتطوير الخدمات المقدمة للعملاء	15
						16,7	13,3	70	النسبة		

			10.272	0.414	4.03	المحور الثاني: بيئة الرقابة
--	--	--	--------	-------	------	-----------------------------

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن كل فقرات هذا المحور هي تقابل اتجاه موافق ومستوى القبول مرتفع ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

✓ العبارة رقم (13) تأتي في المرتبة الأولى بوسط حسابي ب 4.27 وانحراف معياري قدره 0.583 وباتجاه موافق ومستوى القبول مرتفع أي أن الوكالة البنكية محل الدراسة تسعى إلى القيام بإجراء مراجعة دورية ملدى ملائمة إستراتيجية المصرف والخدمات المقدمة للعملاء.

✓ العبارة رقم (14) تأتي في المرتبة الثانية بوسط حسابي قدره 4.17 وانحراف معياري ب 0.531 ولها نفس الاتجاه ومستوى القبول، وبالتالي هذا يفيد على أن الوكالة البنكية محل الدراسة تحتوي على مجلس للإدارة دوره يقوم بالتأكد من إتخاذ الخطوات الضرورية لتحديد ومراقبة الخدمات المقدمة للعملاء.

✓ العبارة رقم (10) تحتل المرتبة الثالثة بوسط حسابي يساوي 4.13 وانحراف معياري قدره 0.507 وباتجاه موافق ومستوى مقبول مرتفع، مما يدل لنا على أن الوكالة البنكية محل الدراسة تضم موظفي الرقابة بمستوى تأهيل وخبرة في مجال تخصصهم.

✓ العبارة رقم (3) تحتل المرتبة الرابعة ولها نفس الوسط الحسابي للعبارة رقم (10) وانحراف معياري ب 0.730 ولها نفس الاتجاه ومستوى القبول، مما يعني على أن الوكالة البنكية محل الدراسة تتوفر على قسم خاص بالرقابة الداخلية.

✓ العبارة رقم (2) تأتي في المرتبة الخامسة بوسط حسابي 4.10 وانحراف معياري 0.481 وباتجاه موافق ومستوى القبول مرتفع، مما يعني على أن الوكالة البنكية محل الدراسة تمتاز بتفويض صلاحيات بشكل يناسب العمل المصرفي.

✓ العبارة رقم (1) تحتل المرتبة السادسة بوسط حسابي قدره 4.07 وانحراف معياري ب 0.691 واتجاه موافق ومستوى القبول مرتفع هذا ما يدل على أن الوكالة البنكية محل الدراسة ترى أن الكفاءة والفعالية موجودة في أداء مجلس إدارة المصرف.

- ✓ العبارة رقم (4) تأتي في المرتبة السابعة بوسط حسابي يساوي 4.03 وانحراف معياري قدره 0.556 واتجاه موافق ومستوى القبول مرتفع، هذا ما يدل على أن الوكالة البنكية محل الدراسة تستخدم خطة لتقويم جودة الخدمة.
- ✓ العبارة رقم (11) تحتل المرتبة الثامنة بنفس الوسط الحسابي للعبارة رقم (4) وانحراف معياري قدره 0.765 وب نفس الاتجاه ومستوى القبول وبالتالي تؤكد على أن الوكالة البنكية محل الدراسة تتبع عملية متابعة للتأكد من فاعلية الرقابة الداخلية.
- ✓ أما بالنسبة للعبارة رقم (15) تحتل المرتبة التاسعة بوسط حسابي قدره 3.97 وانحراف معياري ب 0.556 و باتجاه موافق ومستوى القبول مرتفع وبالتالي يدل على أن الوكالة البنكية محل الدراسة تقوم بتطوير الخدمات المقدمة للعملاء.
- ✓ العبارة رقم (8) تأتي في المرتبة العاشرة بوسط حسابي قدره 3.93 وانحراف معياري ب 0.740، ولها نفس الاتجاه ومستوى القبول للعبارة السابقة، وبالتالي يدل فعلا على توفير متابعة وتقييم دوري وشامل للأداء بالوكالة البنكية محل الدراسية .
- ✓ العبارة رقم (6) تأتي في المرتبة 11 بوسط حسابي قدره يساوي 3.90 وانحراف معياري ب 0.712، ولها نفس الاتجاه ومستوى القبول للعبارة السابقة، مما يفيد على أن الوكالة البنكية محل الدراسة تسعى إلى إشراك فريق الرقابة الداخلية في المناقشات حول الرقابة الملائمة عند تقديم الخدمات المصرفية .
- ✓ العبارة رقم (5) تحتل المرتبة 12 بوسط حسابي قدره 3.70 وانحراف معياري ب 0.837، ولها نفس الاتجاه ومستوى القبول للعبارة السابقة، مما يعني على أن الوكالة البنكية محل الدراسة تطلع كافة الموظفين على أدوارهم في إطار عمليات الرقابة الداخلية بطريقة واضحة ومكتوبة.
- ✓ العبارة رقم (7) جاءت في المرتبة 13 بوسط حسابي يساوي 3.67 وانحراف معياري ب 1.184، وبتجاه موافق ومستوى القبول مرتفع، وهذا ما يدل على اهتمام الوكالة البنكية محل الدراسة بوضع خطة طوارئ لضمان سير العمل وتقليل احتمالات تعطل الأجهزة.
- ✓ العبارة رقم (9) تحتل المرتبة 14 بوسط حسابي قدره 3.43 وانحراف معياري ب 1.331، وبتجاه موافق ومستوى القبول مرتفع، مما يعني على أن الوكالة البنكية محل الدراسة تضم مدققين داخليين يتمتعون بكامل الصلاحيات.

✓ العبارة رقم (12) تأتي في المرتبة 15 بوسط حسابي يساوي 3.57 وانحراف معياري قدره 0.679، وفي نفس الاتجاه ومستوى القبول للعبارة رقم (9) مما يدل على أن الوكالة البنكية محل الدراسة تقوم بمراقبة البنوك المنافسة.

في الأخير يمكن القول أن المحور الثاني بيئة الرقابة، حيث قدر الوسط الحسابي ب 3.94، والانحراف المعياري قدر ب 0.725 وباتجاه موافق ومستوى القبول مرتفع، هذا ما يدل على أن الوكالة البنكية محل الدراسة لها بيئة رقابة داخلية من أجل ضمان جودة الخدمة المصرفية.

#### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة:

سنحاول اختبار فرضيات الدراسة، وما مدى قبولها أو رفضها، عن طريق النتائج المحصل عليها من تفرغ البيانات في برنامج SPSS ومن المهم جدا إجراء بعض الاختبارات المعلمية في إثبات أو نفي تلك الفرضيات، وخاصة ضرورة توفر شرط التوزيع الطبيعي للبيانات، ويستخدم هذا الاختبار للتأكد من كون البيانات المجموعة موزعة بشكل طبيعي أم غير ذلك، وللقيام بذلك فقد تم استخدام اختبار Kolmogorov Smirnov من خلال قبول واحدة من القاعدتين التاليتين هما:

✓ نقبل فرضية العام  $H_0$  في حالة أن مستوى المعنوية الإحصائية Kolmogorov-Smirnov أكبر من 0.05 أي أن البيانات تتبع توزيع طبيعي.

✓ لا نقبل فرضية العدم  $H_1$  في حالة أن مستوى المعنوية الإحصائية Kolmogorov-Smirnov أقل من 0.05 أي أن البيانات لا تتبع توزيع طبيعي.

#### الجدول رقم (08) اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة.

محور بيئة الرقابة	محور جودة الخدمة المصرفية	
15	15	حجم العينة
3.94	4,1156	المتوسط الحسابي
0.4906	0.6524	الانحراف المعياري
0.883	0.830	إحصائية Kolmogorov-Smirnov
0.416	0.497	مستوى المعنوية

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.



من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى المعنوية لمغيرات الدراسة أكبر من 0.05 مما يدعونا إلى قبول الفرضية الصفرية  $H_0$  وبالتالي بيانات عينة الدراسة تتبع توزيع طبيعي، وهذا ما يدعونا إلى استخدام الاختبارات المعلمية.

### 1- اختبار الفرضية الأولى:

تؤثر عناصر الرقابة الداخلية على فعالية نظام الرقابة الداخلية.

الجدول رقم (09): الأسئلة المتعلقة بالفرضية الأولى.

السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
ترى أن العمال لتقديم الخدمة لديهم المستوى المطلوب	4.13	0.973	موافق
يتبع البنك سياسة ترتبط بتقييم الأداء في جودة الخدمة	4.07	0.450	موافق
البنك يركز على التصميم في تحقيق الجودة	3.80	0.847	موافق
تأثر الرقابة على الجودة في الخدمة يكون بعد تقديمها	4.00	0.910	موافق
يتبع البنك إستراتيجية لتحسين الجودة	4.43	0.728	موافق
أسئلة الفرضية الأولى	4.086	0.781	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب إجابات الموظفين تركزت في الاتجاه موافق بوسط حسابي محصور بين 3.80 و 4.43 أي أن الوكالة البنكية محل الدراسة تسعى إلى تحقيق خدمات مصرفية ذات جودة من بين الأهداف والغايات التي تلتزم بما، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

### 2- اختبار الفرضية الثانية:

تؤثر مستويات جودة الخدمة المصرفية على أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الجدول رقم (10): الأسئلة المتعلقة بالفرضية الثانية.

السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
توفر قسم خاص بالرقابة الداخلية	4.03	1.033	موافق
يتمتع موظفي الرقابة بالتأهيل العلمي والخبرة	4.10	0.885	موافق
تقوم الإدارة بمراقبة البنوك المنافسة	4.07	0.944	موافق
تقوم الإدارة بإجراء مراجعة دورية لمدى ملاءمة إستراتيجية المصرف والخدمات المقدمة للعملاء.	4.40	0.814	موافق

موافق	0.900	4.13	يقوم مجلس الإدارة بالتأكد من اتخاذ الخطوات الضرورية لتحديد ومراقبة الخدمات المقدمة للعملاء
موافق	<b>0.915</b>	<b>4.146</b>	أسئلة الفرضية الثانية

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم إجابات الموظفين تنحصر بين وسط حسابي 4.07 و 4.40 أي أن الوكالة البنكية محل الدراسة تحرص على وجود مستويات للخدمة المقدمة للعملاء تؤثر على الاداء الإجمالي للوكالة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية .

### 3- اختبار الفرضية الثالثة:

وجود الرقابة الداخلية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية يشجع الموظفين ومتخذي القرار على تقليل الدخول في المخاطر بطريقة تتماشى مع أهدافها وتطلعاتها.

الجدول رقم (11): الأسئلة المتعلقة بالفرضية الثالثة.

الإتجاه	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	السؤال
موافق	0.671	4.07	الكفاءة والفاعلية موجودة في أداء مجلس إدارة المصرف
موافق	0.556	4.03	توجد خطة لتقويم جودة الخدمة
موافق	0.837	3.70	تطلع الإدارة كافة الموظفين على أدوارهم في اطار عمليات الرقابة الداخلية بطريقة واضحة ومكتوبة
موافق	0.712	3.90	يتمتع المدققين الداخليين بكامل الصلاحيات
موافق	1.331	3.43	يتمتع موظفي الرقابة بالتأهيل العلمي والخبرة
موافق	<b>0.825</b>	<b>3.826</b>	أسئلة الفرضية الثالثة

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين لنا من خلال الجدول أن أغلبية إجابات الموظفين محصورة بين وسط حسابي 3.43 و 4.07، فهذا يدل على أن الوكالة البنكية محل الدراسة تعمل على وجود الرقابة الداخلية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية حيث يشجع ذلك الموظفين ومتخذي القرار على تقليل الدخول في المخاطر بطريقة تتماشى مع أهدافها وتطلعاتها ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة .

4- اختبار الفرضية الرئيسية:

ما مدى تأثير الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة المصرفية.

المحاور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه
جودة الخدمة المصرفية	4.05	0.758	موافق
بيئة الرقابة	4.03	0.414	موافق
مجموع المحاور	4.04	0.586	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن الوكالة البنكية محل الدراسة تعمل بعملاان على تطوير الرقابة الداخلية من أجل تحسين جودة الخدمات المصرفية ، وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة النشاط البنكي الذي يهدف بالأساس إلى تحسين أدائه من خلال الدور الذي تلعبه جودة الخدمات المصرفية في هذا الأخير، وهذا يظهر من خلال الوسط الحسابي 4.04 الواقع في المجال من 3.40 إلى 4.19 والحاصل على مستوى مقبول أي مرتفع، وهذا ما يدل على أن للرقابة الداخلية دور فعال في تحسين جودة الخدمات المصرفية ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية .

### خلاصة الفصل:

من خلال الفصل التطبيقي الذي حاولنا فيه الربط بين الفصلين الأول والثاني من خلال الاستبيان (استمارة أسئلة الموجهة لموظفي وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، والتي كان الهدف منها ضرورة التعرف على دور الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمات المصرفية بالوكالة البنكية محل الدراسة.

ولقد تم تصميم استبيان مكون من متغيرات المحاور الدراسة، وقدر العدد بـ 30 استبيان وهو ما يمثل حجم عينة الدراسة، وتم تحليله عن طريق برمجية "SPSSro" ومن أجل القيام بالتحليل الإحصائي تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية الوصفية والمتمثلة في التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص عينة الدراسة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمعرفة اتجاه إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.

من النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة أن الرقابة الداخلية تساهم بدرجة كبيرة في تحسين جودة الخدمات المصرفية بالوكالة البنكية محل الدراسة، وهذا راجع إلى مختلف الأساليب والمداخل التي تقوم بها البنوك من أجل تحسين جودة خدماتها، مما يدل على وجود ارتباط وثيق بين جودة الخدمات والرقابة الداخلية في الوكالة البنكية محل الدراسة.



## خاتمة:

إن التغيرات التي عرفها الاقتصاد العالمي على مختلف الأصعدة، كان لها تأثير هام على البنوك باعتبارها الدعامة الأساسية لأي اقتصاد، فلقد وجدت البنوك نفسها أمام منافسة قوية تفرض عليها إثبات وجودها، وذلك طبعاً من خلال تحسين أدائها، زيادة عوائدها، والرفع من مستوى الخدمات التي تقدمها حتى تواجه متطلبات العصر الحالي.

لذا يعتبر موضوع الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمات المصرفية من المواضيع المهمة التي جذبت اهتمام الباحثين في مجال القطاع المصرفي خصوصاً، فتطوير الخدمات المصرفية والاهتمام بوجودها وتحقيق رغبات المتعاملين يحتم على البنوك فرض رقابة داخلية شديدة على الخدمات المقدمة، فنجاح المؤسسات المصرفية راجع إلى منطلق الجودة في خدماتها. لأنها من أهم المتطلبات الأساسية التي تسعى البنوك لتحقيقها بهدف دخول واحتلال مراكز قوية في الأسواق المحلية والعالمية، فقد أصبحت جودة الخدمات المصرفية محور تميز وتفوق البنوك وإن الاستمرار في المحافظة على الجودة والتميز هو السبيل الوحيد لاستمرار عملياته البنكية.

حيث ومن خلال الفصل الأول تم التوصل إلى أن موضوع جودة الخدمات ومنها الخدمات المصرفية من المواضيع البارزة، التي لقيت اهتمام الكثير من الباحثين، في حين تعد الحكم في ظروف المنافسة بين البنوك، إذ أن تبنيتها للجودة يكسبها قدرات تنافسية، كما يبين تطبيق مفاهيم جودة الخدمة المصرفية مساعدة جلية في حل الكثير من المشاكل في البنوك من حيث تقييمها، ووضع برامج التدريب والتأهيل اللازمة لها أو من حيث رفع كفاءة التجهيزات والتسهيلات وتقليل الأخطاء والعيوب في المعاملات المصرفية، وتظهر فوائدها من خلال زيادة رضا ورفع الروح المعنوية للموظفين والتزامهم بالأعمال المصرفية مما يعزز سمعة البنك أمام المتعاملين معه.

أما الفصل الثاني فيبين أن الرقابة تنطوي على تلك الأنشطة والأعمال التي تصمم كي تجعل من الأحداث تتماشى مع الخطط الموضوعية وتشكل الوظيفة الرابعة للإدارة .

وتزايدت الحاجة إلى الرقابة الداخلية نتيجة للتطور الكبير في المجال الاقتصادي وتوسع أنشطة المؤسسات لذلك كان لا بد من توافر نظام رقابي فعال لتحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة من طرف البنوك إلى جانب مراجعة واكتشاف الأخطاء أو عمليات التلاعب، حيث تتمثل الرقابة الداخلية في مجموعة من الإجراءات التي تتم داخل البنوك للتحقق من تطبيق السياسات الإدارية والمالية، وتطورت لتصبح أداة بيد الإدارة للفحص، كلما زادت عمليات المصرفية تعقيداً وتقدماً، وجب توجيه انتباه أكبر لمكونات الرقابة الداخلية للحصول على الفهم الضروري

لهذه المكونات المرتبطة بالأهداف التي تسعى البنوك لتحقيقها، وتتكون من البيئة الرقابية، تقدير المخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصال، ومراقبة الأنشطة الرقابية.

كما يبين أن الرقابة الداخلية تقوم بالمرور بمجموعة من الخطوات اللازمة لفحص وتقييم المعلومات وإعداد التقارير للنتائج التي تتوصل إليها وأن أعمال الرقابة يجب أن تنبثق من تخطيط سليم لعملية الرقابة بشكل عام للوصول إلى الأهداف المرجوة من الرقابة.

قد جسد الهدف والغاية من هذا الموضوع إذ تم تسليط الضوء في الجانب التطبيقي على إسقاط الجانب النظري على مديرية بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة من خلال الاستبيان، كما تم التأكد من أن نجاح وفاعلية الرقابة الداخلية يتوقف في البنك على مدى توافر مجموعة من المقومات الضرورية والعناصر الهامة اللازمة لخلق نظام سليم وفعال للرقابة داخل المؤسسة.

#### • نتائج الدراسة النظرية

- ✓ جودة الخدمات المصرفية تركز بالدرجة الأولى على توقعات وحاجات الزبائن؛
- ✓ أهمية جودة الخدمات المصرفية المقدمة تعتبر من الأساليب لتحقيق التميز في مواجهة المنافسين والمفاضلة بين البنوك، لذا أصبح مستوى الخدمات المصرفية أحد الأسلحة التنافسية؛
- ✓ تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية باعتبارها ميزة نسبية تمكن البناء من توظيفها في الاتجاه الذي يعزز مكانته؛
- ✓ إن الاستخدام المستمر للدراسات والبحوث والاهتمام ببرامج التسوية الداخلي وسرعة التصادي لمشكلات العملاء. من أهم المدخل والأساليب لتحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية؛

#### • نتائج الدراسة التطبيقية:

- ✓ تولي الوكالة البنكية محل الدراسة اهتماما كبيرا بجودة الخدمات المصرفية من حيث النماذج والطرق لقياسها وأساليب ومدخل لتحسين جودتها؛
- ✓ تتمتع الوكالة البنكية محل الدراسة بنظام رقابة داخلي جيد من خلال الإجابة على أسئلة الاستبيان المرتبطة ببيئة الرقابة حيث تم التوصل إلى أن الوكالة البنكية يمتاز برقابة داخلية على جودة الخدمة المقدمة للعملاء حيث تمتاز بالاستقرار والثبات ويسهم في توجيه البناء نحو المسار الأفضل والصحيح؛

✓ تسعى الوكالة البنكية محل الدراسة إلى تحقيق خدمات مصرفية ذات جودة وهي من بين الأهداف والغايات التي تلتزم بما من خلال الحرص على وضع معايير مستوى الخدمة المطلوب والتعرف على تشيع حاجات وتوقعات الزبائن؛

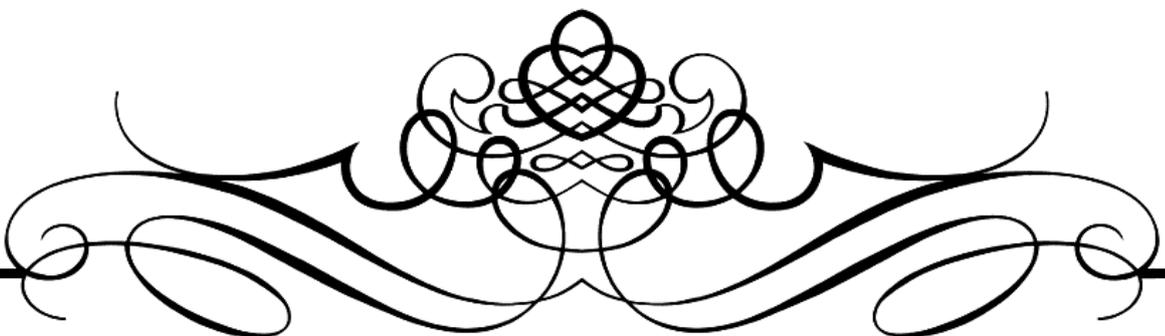
✓ أظهرت نتائج الدراسة الميدانية للوكالة البنكية محل الدراسة أن تقييم نوعية الخدمات المصرفية يستند على معايير وأسس تبحث دوماً عن التحسين المستمر، من خلال الاعتماد على نماذج لقياس جودة الخدمات المصرفية واستخدام الدراسات والبحوث كوسيلة لتجميع المعلومات، والاهتمام بملاحظات الزبائن من أجل إدخال تحسينات على الخدمات المقامة إليهم؛

#### • التوصيات:

بعد عرض جملة النتائج المتوصل إليها يمكننا صياغة التوصيات التالية:

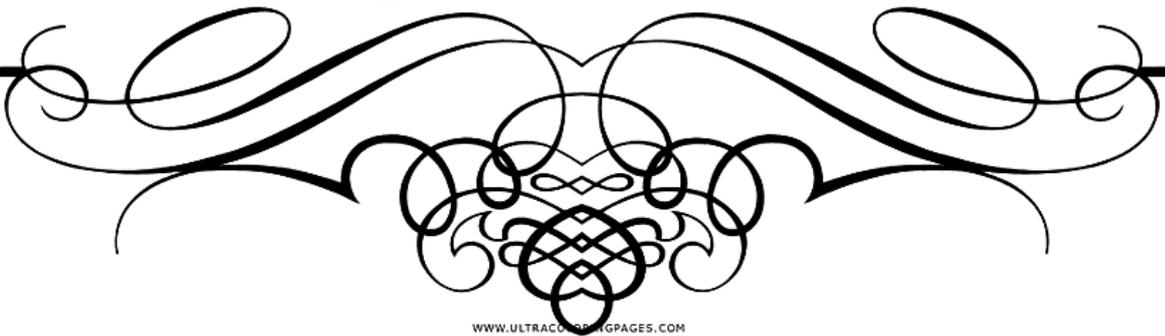
- ✓ وضع نظام رقابة شديد من أجل تحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء؛
- ✓ تحسيس الموظف بأهمية جودة الخدمة المقدمة والمزايا المترتبة عنها عن طريق وضع نظام لتحفيز مادي أو معنوي؛
- ✓ ضرورة اعتماد الرقابة الداخلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية كونها تعاد سلاحاً تنافسياً فاعلاً تأخذ به البنوك كوسيلة لتميز خدماتها وتحسين أدائها؛
- ✓ فسح المجال أمام الموظفين والذي يتمتعون بمهارات عالية في إدخال تحسينات على بعض العمليات المصرفية؛
- ✓ ضرورة سعي مؤسسات القطاع المصرفي لتقييم جودة خدماتها باستخدام مختلف النماذج؛
- ✓ ضرورة مواصلة الإصلاحات المصرفية والاهتمام بجودة الخدمة المصرفية والوصول إلى إرضاء رغبات الزبائن؛
- ✓ ضرورة الارتقاء بمستوى أداء موظفي البنوك عن طريق التأهيل والتحفيز والقيام بدورات تدريبية لرفع المستوى العلمي والعملية من أجل الوصول إلى الأداء الفعال؛
- ✓ نشر ثقافة جودة الخدمات المصرفية بين الموظفين؛
- ✓ يجب على البنوك القيام بالمراقبة المستمرة على جودة الخدمات المصرفية والتعرف على درجة مطابقتها الحاجات ورغبات الزبائن.





قائمة المصادر

والمراجع



قائمة المراجع:

أ- الكتب باللغة العربية:

1. أحمد بوراس، السعيد بريكة، أعمال الصيرفة الإلكترونية الأدوات والمخاطر، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2014.
2. أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية مدخل نظري تطبيقي، ط1، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
3. احمد، مُجد سمير، "الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية"، 2009.
4. تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار حامد، الأردن، ط1، 2005.
5. ثريا عبد الرحيم الخزرجي، شيرين بدري البارودي، اقتصاد المعرفة الأسس النظرية والتطبيق في المصارف التجارية، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
6. جانسين روهيل اندريسون سفين، وظيفة المراقب المالي: دور المحاسب الإداري، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، 2001 .
7. حسين أحمد دحدوح، حسين يوسف القاضي، مراجعة الحسابات المتقدمة" الإطار النظري والإجراءات العلمية، الأردن، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009.
8. حميد الطائي، بشير العلاق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري، الأردن، 2008.
9. حميد الطائي، بشير العلاق، مبادئ التسويق الحديث، مدخل شامل، دار اليازوري، الأردن، 2009.
10. خالد أمين عبد الله، العمليات المصرفية والطرق المحاسبية الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1998 .
11. خالد حامد، منهج البحث العلمي، دار ربحانة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
12. خالد راغب الخطيب، الرقابة المالية والداخلية في القطاع العام والخاص، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010 .
13. رضا خلاصي، مرام المراجعة الداخلية للمؤسسة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
14. زياد رمضان، محفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، ط3، دار وائل، الأردن، 2003.
15. سلطان بلغيث، إضاءات منهجية في العلوم الإنسانية، ابن طفيل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
16. صباح مُجد أبو تايه، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2008.

17. ظواهر مُجَّد التهامي وصديقي مسعود، المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسة التطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، 2006، الجزائر.
18. العامري صالح والغالي طاهر، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2007.
19. عبد الحفيظ مقدم الإحصاء والقياس النفسي والتربوي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
20. عبد الفتاح صحن وأحمد نور، الرقابة ومراجعة الحسابات، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، الاسكندرية، ص 263.
21. عبد الفتاح مُجَّد الصحن، نور، رقابة ومراجعة الحسابات، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، بدون سمنة نشر.
22. عبد المحسن توفيق مُجَّد، قياس الجودة والقياس المقارن، دار النهضة العربية، مصر، 2006.
23. عثمان مُجَّد غنيم، ربحي مصطفى عليان: مناهج وأساليب البحث العلمي للنظرية والتطبيق، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
24. علاء فرحان طالب وآخرون، المزيج التسويقي المصرفي وأثره في الصورة المدركة للزبائن، دار صفاء، عمان، 2010.
25. العلاق البشير، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
26. علي فلاح الزعبي، مبادئ وأساليب التسويق، دار الصفاء، عمان، ط1، 2010.
27. مُجَّد التهامي طواهر، مسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسة التطبيقية، بن عكنون، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2005.
28. مُجَّد سمير أحمد، الجودة الشاملة و تحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
29. الحياوي قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
30. موريس انجريس: منهجية البحث العلمي والعلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصبه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
31. ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، حقوق النشر محفوظة للمؤلف، ط 2، 2001.
32. النعيمي صلاح، الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

33. هشام عبد الحي السيد، نماذج الرقابة الداخلية الحديثة في المؤسسات، الدورية العلمية للمحاسبين التي تصدرها عن جمعية المحاسبين والمراجعين الكويتيين، 2008، العدد 14 .
34. وسيم محمد وآخرون، الخدمات المصرفية الإلكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
35. وليام توماس وأمرسونكي، ترجمة أحمد حامد الحاج وكمال الدين سعيد، المراجعة بين النظرية والتطبيق، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.

#### ب- الأطروحات والمذكرات:

1. زبير عياش، فعالية رقابة بنك الجزائر على البنوك التجارية ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، المركز الجامعي أم البواقي، 2008/2007 .
2. عبد القادر بربيش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية، دكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.
3. عزوز ميلود، دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة، 2006\_ 2007
4. قايد مريم ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المصرفية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص التحليل القطاعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2010-2011.
5. محمد الطاهر بودراع، إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الخدمة المصرفية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2012-2013.
6. نائلة محمود ذياب، أثر عناصر الرقابة الداخلية في جودة الخدمات المصرفية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا جامعة العلوم التطبيقية، 2010.

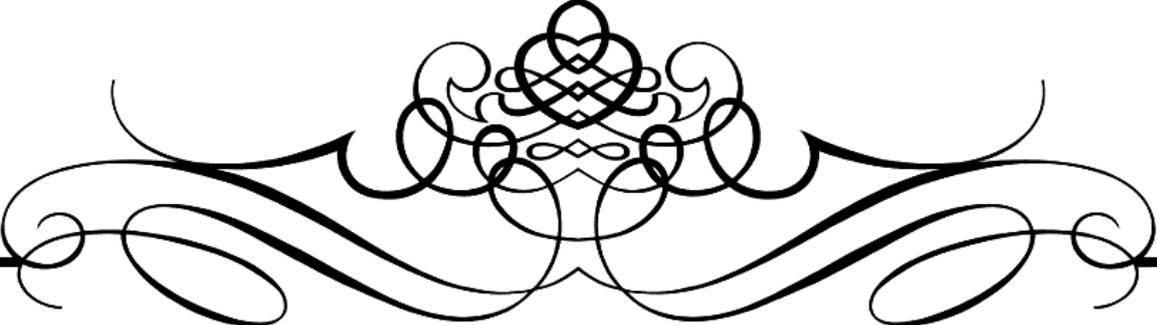
#### ت- المجالات والداخلات:

1. أحمد طرطار، سارة حليمي، جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك، مداخلة في الملتقى الدولي، جامعة قسنطينة، 2010.
2. رعد حسن الصرف، أهمية دراسة العلاقة بين شبكة الانترنت وجودة الخدمة المصرفية، دراسة نظرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 2.

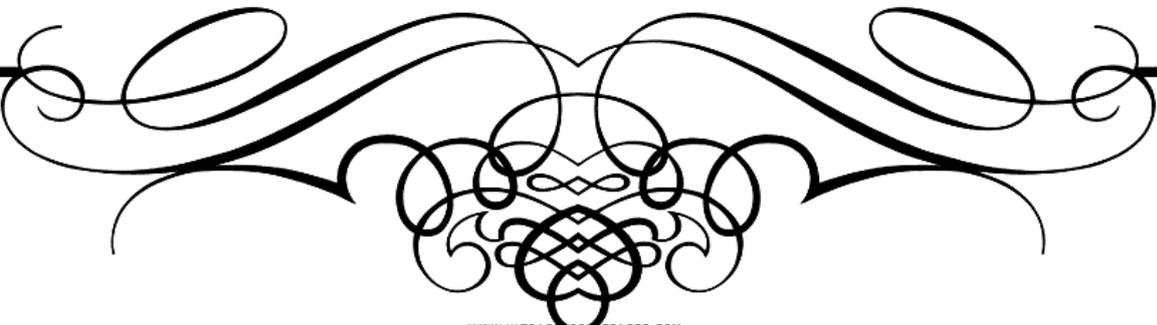
#### ث- الكتب باللغة الأجنبية:

1. Basel Committee on banking supervision, Framework for Internal Control Systems in Banking Organization, September, 1998.

2. Lori L Silverman, Annabeth, L propst, "Quality Today: Recognizing the critical shift", Quality progress, Feb 1999.



# الملاحق





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم تجارية



ماستر - 2 - تسويق مصرفي

استمارة استبيان حول موضوع بحث بعنوان:

دور الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة المصرفية

دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة - تبسة -

إشراف الأستاذ الدكتور:

- رابح بالنور

إعداد الطالبان:

- عبد الجليل عبد الرحمان

- قادري مُجَدِّ

أخي/أختي (ة):

تندرج هذه الاستمارة لمعرفة رأيك في دور الرقابة الداخلية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة \_تبسة\_ في تحسين جودة المنتج المصرفي في اطار انجاز مذكرة لنيل شهادة ماستر - تخصص - تدريب رياضي نحوي، لذا فإن نجاح هذا البحث يرتكز على مدى مساهمتكم في الاجابة بكل صدق عن أسئلة الاستمارة كما نؤكد لكم بأن اجاباتكم ستظل سرية ولا تستعمل إلا في غرض علمي، وشكرا لحسن تعاونكم.

ملاحظة:

- ضع علامة X في الخانة المناسبة .
- يمكن الاجابة على أكثر من احتمال.

السنة الجامعية: 2022/2021

## البيانات الشخصية:

1. الجنس:

أنثى

ذكر

2. السن:

أكثر من 50 سنة

من 35 إلى أقل من 50 سنة

من 20 إلى أقل من 35

3. سنوات الخدمات في القطاع المصرفي:

أكثر من 5 سنوات

من 2 إلى 5 سنوات

أقل من سنتين

4. المستوى الوظيفي الحالي:

عون

عون تحكم

إطارات سامون



## المحور الأول: جودة الخدمة المصرفية

الرقم	السؤال	موافق	محايد	غير موافق
01	ترى أن العمال لتقديم الخدمة لديهم المستوى المطلوب.			
02	يتبع البنك سياسة ترتبط بتقييم الأداء في جودة الخدمة.			
03	البنك يعتمد على الخدمة في تحقيق الجودة.			
04	البنك يركز على التصميم في تحقيق الجودة.			
05	ترى أن الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء جيدة.			
06	البنك يطبق سياسة الرقابة على الجودة.			
07	للرقابة تأثير شديد على الجودة.			
08	جودة الرقابة تكون قبل تقديم الخدمة			
09	تأثر الرقابة على الجودة في الخدمة يكون بعد تقديمها			
10	تكون الرقابة على الجودة نافعة أثناء تقديم الخدمة.			
11	يتبع البنك إستراتيجية لتحسين الجودة.			
12	تسعى الوكالة للتحسين المستمر في الجودة.			
13	تعتمد الوكالة على برامج تدريب دورية بغرض حل المشاكل وتحسين الخدمة.			
14	يهتم البنك بملاحظات العملاء لتحسين جودة الخدمة			
15	يسعى البنك لكسب رضا العملاء بصفة دائمة من خلال تحسين جودة الخدمة			

## المحور الثاني: بيئة الرقابة.

الرقم	السؤال	موافق	محايد	غير موافق
01	الكفاءة والفاعلية موجودة في أداء مجلس إدارة المصرف.			
02	تفوض الإدارة الصلاحيات بشكل يناسب العمل المصرفي.			
03	توفر قسم خاص بالرقابة الداخلية.			
04	توجد خطة لتقويم جودة الخدمة.			
05	تطلع الإدارة كافة الموظفين على أدوارهم في اطار عمليات الرقابة الداخلية بطريقة واضحة ومكتوبة.			
06	يشترك فريق الرقابة الداخلية في المناقشات حول الرقابة الملائمة عند تقديم الخدمات المصرفية.			
07	تشمل أنظمة الرقابة وجود خطة طوارئ لضمان سير العمل وتقليل احتمالات تعطل الأجهزة.			
08	توجد متابعة وتقييم دوري وشامل للأداء في المصرف.			
09	يتمتع المدققين الداخليين بكامل الصلاحيات			
10	يتمتع موظفي الرقابة بالتأهيل العلمي والخبرة			
11	توجد عملية متابعة للتأكد من فاعلية الرقابة الداخلية			
12	تقوم الإدارة بمراقبة البنوك المنافسة			
13	تقوم الإدارة بإجراء مراجعة دورية لمدى ملاءمة إستراتيجية المصرف والخدمات المقدمة للعملاء.			
14	يقوم مجلس الإدارة بالتأكد من اتخاذ الخطوات الضرورية لتحديد ومراقبة الخدمات المقدمة للعملاء.			
15	تقوم الإدارة بتطوير الخدمات المقدمة للعملاء.			

## ملخص البحث:

تتركز هذه الدراسة على واحد من المواضيع المهمة التي تخص إدارات البنوك ألا و هي دور الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها من وجهة نظر عملائها، لذا فإن هذا البحث يهدف إلى توضيح مفهوم الجودة في الخدمات المصرفية وعلاقتها بالرقابة الداخلية، بالإضافة إلى استعراض فعالية نظام الرقابة الداخلية. بداية فقد قمنا ببحث مكتبي، وعلى صفحات الانترنت تمكنا من خلاله الحصول على مواد علمية قديمة وحديثة تحيط بأغلبية جوانب الموضوع. بعدها قمنا بإعداد استبيان لجودة الخدمة وبيئة الرقابة على ضوء ما جاء في الجانب النظري ، وزع على إطارات وعمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة \_تبسة\_ بعد استرجاع وفرز الاستبيانات الموزعة، تم تحليلها إحصائيا باستخدام برنامج SPSS أين تم التحقق من صحة فرضيات الدراسة. إن النتائج المتوصل إليها تؤكد على الدور الفعال الذي تلعبه الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة في الوقوف على مكامن التطوير والتحسين فيها ومعالجة الثغرات، كما بينت النتائج أن رضا العميل عن الخدمات المقدمة إليه هو أساس استمراره بالتعامل مع البنك وزيادة ولائه. **الكلمات المفتاحية:** الخدمة، الجودة، جودة الخدمة، الرقابة الداخلية، نظام الرقابة الداخلية.

## Abstract:

This study focuses on one of the important topics concerning banking departments, which is the role of internal control in improving the quality of the services they provide from the point of view of their customers, so this research aims to clarify the concept of quality in banking services and their relationship to internal control, in addition to reviewing the effectiveness of the internal control system.

First of all, we did a desk search, and on the internet we were able to get old and new scientific materials surrounding the majority of the topic.

Then we prepared a questionnaire for the quality of service and the monitoring environment in light of what was stated in the theoretical aspect, distributed to the tires and workers of the Agricultural and Rural Development Bank agency \_Tebessa\_. After retrieving and sorting distributed questionnaires, they were statistically analyzed using SPSS where the study hypotheses were validated.

The findings underscore the effective role that internal control plays in improving the quality of service in identifying and improving development and addressing gaps, and the results show that customer satisfaction with the services provided to it is the basis for its continued dealings with the Bank and increasing its loyalty.

**Keywords:** service, quality, quality of service, internal censorship system.