

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أحمد دراية \_ أدرار



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه LMD في علوم التسيير

تخصص تسيير محاسبي وتدقيق

فرع: تدقيق

بعنوان

**دور التدقيق الداخلي في تحسين جودة الخدمة البنكية  
من وجهة نظر موظفي البنك  
- دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR -**

إشراف الأستاذ الدكتور:

أ.د أقاسم عمر

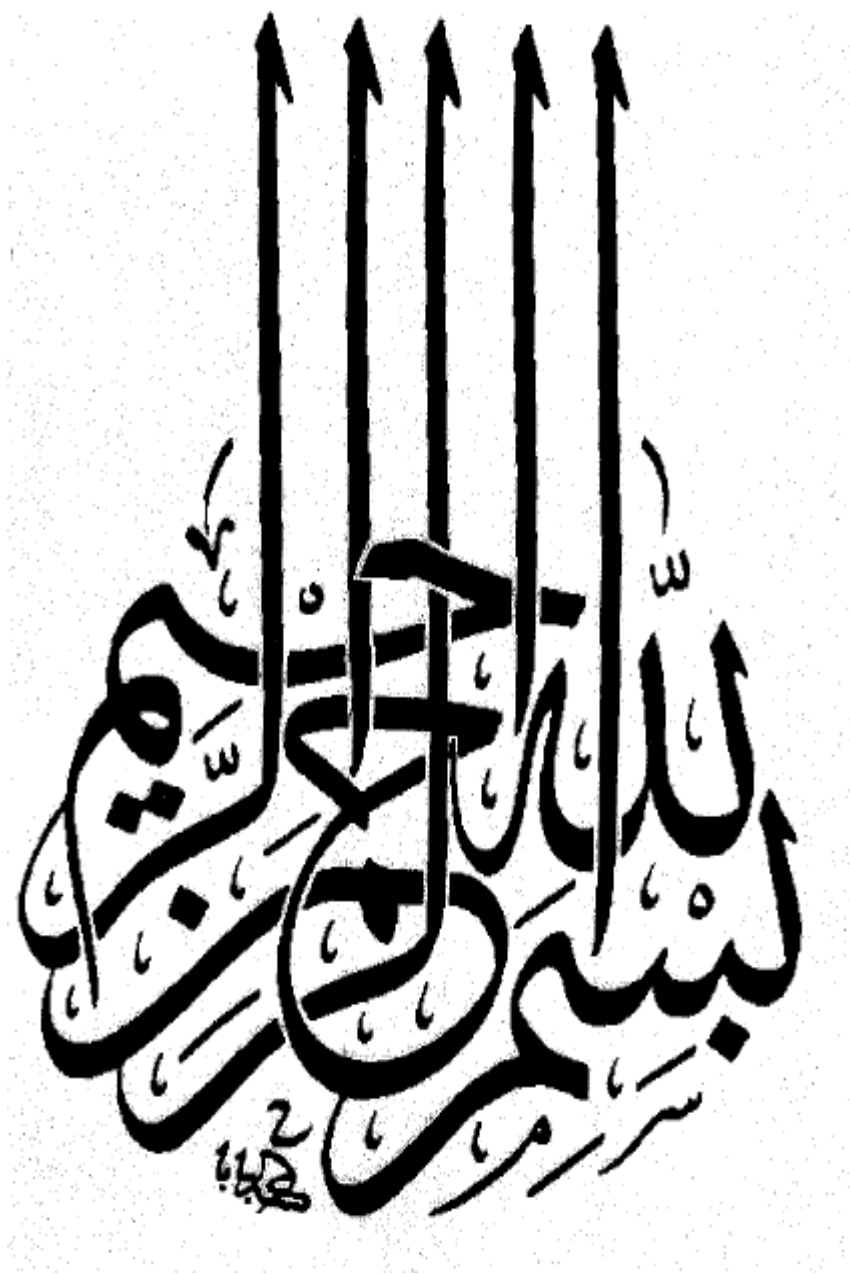
إعداد الطالبة:

عوماري عائشة

لجنة المناقشة:

رئيساً	جامعة أدرار	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بن الدين أحمد
مشرفاً ومقرراً	جامعة أدرار	أستاذ التعليم العالي	أ.د. أقاسم عمر
مناقشاً	جامعة أدرار	أستاذ محاضر "أ"	د. قالون الجيلالي
مناقشاً	جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بلعربي عبد القادر
مناقشاً	جامعة أدرار	أستاذ محاضر "أ"	د. ساوس الشيخ
مناقشاً	جامعة أدرار	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بو عزة عبد القادر

السنة الجامعية 2018/2017



# كلمة شكر

قال تعالى

"إِنَّمَا أَمْرُهُ إِذَا أَرَادَ شَيْئًا أَنْ يَقُولَ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ"

الحمد لله الذي مكّني من إتمام هذا العمل فما كان لشيء كما يسعدني وأنا في مستهل هذا العمل أن أتقدم بعظيم الشكر والتقدير والامتنان للأستاذ المشرف الدكتور "أقاسم عمر" لما قدمه من تشجيع ودعم لانجاز هذا العمل.

كما نشكر الأساتذة الأفاضل: الأستاذ الدكتور "بن عبد الفتاح دحمان"، الدكتور "الساوس الشيخ" و الأستاذ الدكتور "بن الدين محمد" على التوجيهات والإرشادات التي قدموها لي لانجاز هذا العمل،

كما أشكر جميع موظفي الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI، وكل عمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أدرار

أخيراً أرجوا من الله سبحانه أن يجعل في هذا العمل الصورة المقبولة والإفادة المأمولة.



# إهداء

أهدي هذا العمل إلى من كان معي في أول خطوة  
خطوتها في حياتي، إلى من علمني أول كلمة لي، إلى من كان  
دائماً معي وسيظل معي بنصائحه وإرشاداته التي أنارت  
طريقي... أهدي هذا العمل إلى " أمي و أبي " .  
إلى إخواني: حمزة، رضوان،

إلى أختي: مولات وزوجها؛ وإبنها: ريان  
إلى جميع أفراد أسرتي: خالاتي وأخوالي، عماتي وأعمامي،  
إلى زميلاتي: " زينب "، " حفصة "،

إلى كل زملائي في الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار،  
وإلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية جامعة  
أدرار،

عائشة

## الفهرس

الصفحة	الفهرس
I.	الإهداء
II.	كلمة الشكر.
III.	الفهرس.
IV.	فهرس الأشكال
V.	فهرس الجداول.
VI.	قائمة المختصرات
<b>مقدمة</b>	
أ	تمهيد
ب	مشكلة الدراسة
ب	أسباب اختيار الموضوع
ج	متغيرات الدراسة
ج	فرضيات الدراسة
د	أنموذج الدراسة
هـ	أهمية الدراسة
و	أهداف الدراسة
و	منهجية الدراسة
و	حدود الدراسة
ز	الدراسات السابقة
ط	أدوات الدراسة
ي	الإطار العام للدراسة
<b>الفصل الأول: ماهية التدقيق والتدقيق الداخلي</b>	
02	تمهيد.
<b>03</b>	<b>المبحث الأول: الإطار العام للتدقيق.</b>
03	المطلب الأول: مفهوم التدقيق.
21	المطلب الثاني: أهداف التدقيق وأهميته.

## الفهرس

29	المبحث الثاني: أساسيات التدقيق.
29	المطلب الأول: مبادئ وفروض التدقيق.
34	المطلب الثاني: معايير ومنهجية التدقيق.
<b>48</b>	<b>المبحث الثالث: ماهية التدقيق الداخلي.</b>
48	المطلب الأول: نشأة التدقيق الداخلي وأهميته.
57	المطلب الثاني: أنواع التدقيق الداخلي ومعايره.
66	المطلب الثالث: الممارسة العملية للتدقيق الداخلي.
74	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: عموميات حول جودة الخدمات البنكية</b>	
76	تمهيد
<b>77</b>	<b>المبحث الأول: ماهية الخدمات البنكية.</b>
77	المطلب الأول: مدخل إلى الخدمات.
89	المطلب الثاني: مفاهيم حول الخدمات البنكية.
<b>112</b>	<b>المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للجودة.</b>
113	المطلب الأول: ماهية الجودة.
124	المطلب الثاني: أبعاد وتكاليف الجودة.
<b>128</b>	<b>المبحث الثالث: عموميات حول جودة الخدمات البنكية.</b>
128	المطلب الأول: الإطار النظري لجودة الخدمات البنكية.
135	المطلب الثاني: نماذج قياس جودة الخدمات البنكية.
140	المطلب الثالث: تطوير جودة الخدمات البنكية.
145	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: ماهية التدقيق الداخلي في البنوك</b>	
147	تمهيد
<b>148</b>	<b>المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي في البنوك.</b>
148	المطلب الأول: الإطار العام للتدقيق الداخلي في البنوك.

## الفهرس

156	المطلب الثاني: أسس ومقومات التدقيق الداخلي في البنوك وكيفية تنظيمه داخل المؤسسة.
<b>163</b>	<b>المبحث الثاني: الرقابة والمخاطر البنكية.</b>
163	المطلب الأول: الرقابة البنكية.
174	المطلب الثاني: المخاطر البنكية.
<b>182</b>	<b>المبحث الثالث: إجراءات ومنهجية التدقيق الداخلي في البنوك.</b>
182	المطلب الأول: إجراءات التدقيق الداخلي في البنوك.
186	المطلب الثاني: منهجية التدقيق في أقسام القروض، الودائع وعمليات الصندوق.
200	المطلب الثالث: منهجية التدقيق في محفظة الأوراق المالية وقسم الاعتمادات المستندية ووسائل الدفع
209	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: واقع النظام البنكي الجزائري</b>	
211	تمهيد
<b>212</b>	<b>المبحث الأول: أساسيات حول البنوك.</b>
212	المطلب الأول: نشأة وتعريف البنك.
217	المطلب الثاني: أنواع البنوك.
<b>225</b>	<b>المبحث الثاني: ماهية البنوك التجارية.</b>
225	المطلب الأول: نشأة وتعريف البنوك التجارية.
227	المطلب الثاني: أهداف البنوك التجارية وأهميتها.
229	المطلب الثالث: وظائف البنوك التجارية.
<b>233</b>	<b>المبحث الثالث: النظام البنكي الجزائري.</b>
233	المطلب الأول: الاصطلاحات البنكية.
241	المطلب الثاني: الاصلاحات البنكية في الثمانينات.
247	المطلب الثالث: الاصلاحات البنكية في ظل قانون النقد والقرض 1990.
257	خلاصة الفصل
<b>الفصل الخامس: الدراسة الميدانية</b>	
259	تمهيد
<b>260</b>	<b>المبحث الأول: التدقيق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.</b>



## الفهرس

260	المطلب الأول: تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية وتعريفه.
263	المطلب الثاني: البناء التنظيمي ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
269	المطالب الثالث: التدقيق الداخلي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية.
<b>274</b>	<b>المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان</b>
274	المطلب الأول: وصف الدراسة.
279	المطلب الثاني: أداة الدراسة.
296	المطلب الثالث: التحليل الوصفي لعناصر الدراسة
<b>314</b>	<b>المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث</b>
314	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.
319	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
325	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
328	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة
333	خلاصة الفصل
335	خاتمة
340	قائمة المراجع
367	قائمة الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	الأشكال	الرقم
28	العلاقة بين المالك والمدير والمدقق	1-1
31	الإطار النظري للتدقيق	2-1
32	حاجة التدقيق وعلاقته بإمكانية التحقق والفحص من البيانات المالية	3-1
35	معايير التدقيق المتعارف عليها	4-1
65	مراحل عملية الرقابة	5-1
85	خصائص الخدمة حسب Kolter	1-2
87	دورة حياة الخدمة والمنتج	2-2
97	زهرة الخدمة.	3-2
119	تعريف الجودة.	4-2
136	نموذج جودة الخدمة	5-2
161	الهيكل التنظيمي لمصلحة التدقيق الداخلي	1-3
173	رقابة البنك المركزي على البنوك	2-3
243	تنظيم النظام البنكي والمالي قبل قانون البنوك لسنة 1986.	1-4
245	النظام البنكي وأجهزة الرقابة وفق لقانون 86-12.	2-4
264	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.	1-5
266	الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي للاستغلال	2-5
267	الهيكل التنظيمي للوكالة المحلية.	3-5
271	ورقة إظهار المشاكل الخاصة بمصلحة المنازعات والشؤون القانونية .	4-5
273	بيان الاعطال .	5-5
273	محضر مهمة التدقيق الداخلي.	6-5
278	التوزيع الطبيعي للمحور الثاني	7-5
281	التوزيع الطبيعي للمحور الثالث	8-5
328	النموذج البنائي للمتغيرات	9-5

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
21	تطور أهداف التدقيق.	1-1
63	يوضح الفرق بين التدقيق الداخلي وتدقيق الجودة	2-1
78	التطور التاريخي للخدمة.	1-2
85	تصنيف الخدمات.	2-2
126	أنواع تكاليف الوقاية.	3-2
177	دراسة حالة موجودات البنك وفق الربحية، السيولة، مخاطرة.	1-3
277	الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة.	1-5
278	تفسيرات مؤشرات المعتمدة في برنامج amos	2-5
280	مقياس ليكرت الخماسي.	3-5
280	إختبار التوزيع الطبيعي للحدور الثاني والثالث.	4-5
283	الاتساق الداخلي لفقرة إستقلالية المدق الداخلي.	5-5
284	الاتساق الداخلي لفقرة المعايير المهنية للتدقيق.	6-5
285	الاتساق الداخلي لفقرة وظائف ومهام التدقيق الداخلي في البنك	7-5
286	الاتساق الداخلي لفقرة أهداف التدقيق الداخلي	8-5
287	الاتساق الداخلي لفقرة الملموسية.	9-5
288	الاتساق الداخلي لفقرة الاعتمادية.	10-5
288	الاتساق الداخلي لفقرة سرعة الاستجابة.	11-5
289	الاتساق الداخلي لفقرة الثقة ( الأمان).	12-5
290	الاتساق الداخلي لفقرة الاهتمام	13-5
291	الاتساق البنائي لعبارات المحور الثاني.	14-5
291	الاتساق البنائي لعبارات المحور الثالث.	15-5
292	الثبات بطريقة التجزئة النصفية لعبارات المحور الثاني	16-5
293	الثبات بطريقة التجزئة النصفية لعبارات المحور الثالث	17-5
294	الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لعبارات المحور الثاني	18-5
295	الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لعبارات المحور الثالث.	19-5

295	الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان	20-5
296	توزيع العينة حسب العمر.	21-5
297	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.	22-5
297	توزيع العينة حسب الخبرة في البنك	23-5
298	توزيع العينة حسب القسم أو المصلحة التي يعملون فيها.	24-5
299	توزيع العينة التخصص	25-5
300	توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية.	26-5
300	توزيع العينة حسب إجاباتهم حول اهتمام البنك بجودة الخدمات	27-5
301	التحليل الوصفي لمتغيرات المحور الثاني.	28-5
302	التحليل الوصفي لمتغيرات فقرة إستقلالية المدقق الداخلي	29-5
303	التحليل الوصفي لمتغيرات فقرة المعايير المهنية.	30-5
304	التحليل الوصفي لفقرة وظائف ومهام التدقيق الداخلي في البنك	31-5
306	التحليل الوصفي لفقرة أهداف التدقيق الداخلي.	32-5
307	التحليل الوصفي لمتغيرات المحور الثالث.	33-5
307	التحليل الوصفي لفقرة الملموسية.	34-5
308	التحليل الوصفي لفقرة الاعتمادية	35-5
309	التحليل الوصفي لفقرة سرعة الاستجابة	36-5
310	التحليل الوصفي لفقرة الثقة ( الأمان)	37-5
311	التحليل الوصفي لفقرة الاهتمام.	38-5
312	اختبار الفرق بين متوسطين لفقرات المحور الثاني لتحديد الاختلاف الناتج عن اختلاف الوظيفة.	39-5
313	اختبار الفرق بين متوسطين لفقرات المحور الثالث لتحديد الاختلاف الناتج عن اختلاف الوظيفة.	40-5
315	تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى	41-5
316	تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى	42-5
317	تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى	43-5
318	نتائج تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى	44-5

320	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل " استقلالية المدقق الداخلي " والمتغير التابع "جودة الخدمات البنكية"	45-5
321	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل " معايير التدقيق الداخلي " والمتغير التابع "جودة الخدمات البنكية"	46-5
323	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل " وظائف ومهام التدقيق الداخلي في البنك " والمتغير التابع "جودة الخدمات البنكية"	47-5
324	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل " أهداف التدقيق الداخلي " والمتغير التابع "جودة الخدمات البنكية"	48-5
326	نتائج إختبار الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة (X1 ,X2, X3, X4) والمتغير التابع "جودة الخدمات البنكية".	49-5
327	معلّمت نموذج الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة (X1 ,X2, X3, X4) والمتغير التابع "جودة الخدمات البنكية".	50-5
329	مؤشرات حسن المطابقة لنموذج تحليل المسار.	51-5
330	التأثيرات المباشرة لعناصر التدقيق على أبعاد جودة الخدمة البنكية والحوكمة.	52-5
331	التأثيرات غير المباشرة لعناصر التدقيق على أبعاد جودة الخدمة البنكية والحوكمة	53-5

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	معايير التدقيق الداخلي
02	استبيان الدراسة
03	ورقة إظهار المشاكل الخاصة بعملية التدقيق في بنك BADR
04	وثيقة بيان الأعطال
05	محضر مهمة التدقيق في بنك BADR
06	تقرير مهمة التدقيق الداخلي في بنك BADR
07	مخرجات برنامج SPSS وبرنامج Amos

قائمة المختصرات

الاسم بالفرنسية	الاسم بالعربية	الرمز
Banque de l'Agriculture et du Développement Rural	بنك الفلاحة والتنمية الريفية	<b>BADR</b>
direction du réseau d'exploitation	مديرية شبكة الاستغلال	<b>D.R.E</b>
direction du marketing t de la communication.	مديرية التسويق والاتصالات.	<b>D.M.C</b>
direction du la réalisation des garantes	مديرية إنجاز الضمانات	<b>D.R.G</b>
direction de la réglementation des études juridiques et du contentieux	مديرية تنظيم الدراسات القانونية والمنازعات	<b>D.R.E.J.C</b>
direction de la logistique.	مديرية الخدمات اللوجستية.	<b>D.L</b>
direction de la protection du patrimoine.	فرع حماية التراث.	<b>D.P.P</b>
direction du financement des petites et moyennes entreprises.	مديرية التمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	<b>D.F.P.M.E</b>
direction des études générales.	مديرية الدراسات العامة.	<b>D.E.G</b>
direction de finance.	مديرية المالية.	<b>D.F</b>
direction comptabilité général	مديرية المحاسبة العامة	<b>D.C.G</b>
direction source humaine	مديرية الموارد البشرية	<b>D.R.H</b>

## 1) تمهيد:

تمثل البنوك بكل أنواعها المختلفة وعملياتها المتباينة، إحدى سمات النظام الاقتصادي، ونظراً لكبر حجم وتنوع وظائف البنوك أصبح من الضروري وجود رقابة. سواء كانت رقابة داخلية وخارجية، فالنظام البنكي يعكس إلى حد كبير طبيعة النظام الاقتصادي الذي يخدمه، بحيث تعتبر الخدمات البنكية إحدى دعائم التنمية الاقتصادية.

مر النظام البنكي الجزائري بعدة مراحل متباينة منذ الاستقلال إلى غاية يومنا هذا، ويرجع هذا التطور في النظام البنكي الجزائري إلى التغيرات السياسية والاقتصادية للدولة. فقبيل الاستقلال كان النظام البنكي والمالي مقيد تحت إشراف الخزينة العمومية الفرنسية وذلك إلى غاية 1962 حين أنشأت الخزينة العمومية الجزائرية التي كانت مكلفة بتمويل المشاريع الاستثمارية، وقامت بعدها الدولة بإنشاء عدة بنوك تجارية عمومية إلى غاية صدور قانون النقد والقرض. وكان لهذه الإصلاحات تأثير كبير على اقتصاد الدولة.

وبعد صدور قانون 90-10 الذي أعطى الحرية للبنوك في بعض تعاملاتها، كما فتح المجال للبنوك الأجنبية الخاصة بممارسة مهامها، أصبح من الضروري وجود رقابة إدارية (داخلية وخارجية) تقوم بتقييم مدى التزام تلك البنوك بالسياسات وتعليمات البنك المركزي. مما أدى إلى الاهتمام بوظيفة التدقيق الداخلي في البنوك التي تهدف إلى تقييم نظام الداخلية من أجل الحفاظ على أصول البنك والتأكد من التطبيق الجيد للإجراءات والتعليمات الداخلية، وكذا تقييم كفاءة حل العمليات التشغيلية التي يقوم بها موظفو البنك.

تعمل البنوك جاهداً إلى تحسين وتطوير جودة خدماتها باعتبارها المفتاح الأساسي لدخول السوق البنكية والتميز فيها. حيث يعتبر تقدم أفضل خدمة معيار نجاحه في السوق البنكية. وهذا ما تسعى البنوك للوصول إليه من أجل الصمود بوجه المنافسة وخاصة بعد دخول البنوك الأجنبية للسوق المصرفية الجزائرية.



## 2) مشكلة الدراسة:

إن السوق البنكية غير مستقرة نظراً لاتباطها بالسياسة الاقتصادية والمالية للدولة، هذا ما يجعل البنوك عرضة لمخاطر عديدة تزداد في ظل التغيرات الراهنة، مما يزيد من فرصة للبنوك للبحث عن البدائل لمواجهة هذا التغيرات والاحتفاظ بمكانتها السوقية من خلال تطوير وتحسين خدماتها مما يلبي احتياجات الزبائن، فأصبحت البنوك تعتمد بشكل كبير على وظيفة التدقيق الداخلي لتقييم وتحسين جودة خدماتها؛ إذ أصبح التدقيق الداخلي يحتل مكانة مرموقة داخل الهيكل التنظيمي في البنك. على ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل يمكن لمنهجية التدقيق الداخلي أن تحسن جودة الخدمات المقدمة في البنوك العمومية

التجارية؟

ويمكن تجزئة هذا الإشكالية الرئيسية إلى تساؤلات فرعية:

1. ما هو المقصود بالتدقيق الداخلي؟

2. ما المقصود بجودة الخدمة البنكية؟

3. ماهي منهجية التدقيق الداخلي في البنوك؟

4. كيف يساهم المدقق الداخلي في تحسين أبعاد جودة الخدمات في البنوك؟

5. كيف تساهم متغيرات التدقيق الداخلي على تحسين جودة الخدمات البنكية؟

3) أسباب اختيار الموضوع: من بين الأسباب التي كانت دافعاً لاختيار الموضوع:

✓ الأهمية المتزايدة التي يحظى بها التدقيق الداخلي في المؤسسات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة؛

✓ الميول الشخصية لدراسة الموضوعات المتعلقة بالتدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي؛

✓ القيمة العلمية والعملية التي تحظى بها جودة الخدمات؛

✓ رغبة الباحثة في هذا الموضوع الذي يتماشى مع تخصصها، واستكمالاً للدراسات السابقة في مجال

البنوك.

4) متغيرات الدراسة:

1- المتغير المستقل: هو التدقيق الداخلي والذي يتفرع الى:

- ✓ استقلالية المدقق الداخلي؛
- ✓ معايير التدقيق الداخلي؛
- ✓ وظائف ومهام التدقيق الداخلي في البنك؛
- ✓ أهداف التدقيق الداخلي.

2- المتغير التابع: وهو أبعاد جودة الخدمات البنكية، قسمناه إلى:

- ✓ بعد الملموسية؛
- ✓ بعد الاعتمادية؛
- ✓ بعد سرعة الاستجابة؛
- ✓ بعد الثقة ( الأمان ) ؛
- ✓ بعد الاهتمام.

5) فرضيات الدراسة:

1- الفرضية الرئيسية الأولى **H1**: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تقييم موظفي البنك لأبعاد

جودة الخدمة البنكية تعزى لمتغيرات: الخبرة، التخصص، المصلحة أو القسم التابع له، الوظيفة الحالية.

● الفرضية الفرعية الأولى **h1**: لا توجد فروقات بين آراء موظفي البنك حول التدقيق الداخلي تعزى لعامل الخبرة؛

● الفرضية الفرعية الثانية **h2**: لا توجد فروقات بين آراء موظفي البنك حول التدقيق الداخلي تعزى لعامل المصلحة أو القسم التابع له؛

● الفرضية الفرعية الثالثة **h3**: لا توجد فروقات بين آراء موظفي البنك حول التدقيق الداخلي تعزى لعامل التخصص؛

● الفرضية الفرعية الرابعة **h4**: لا توجد فروقات بين آراء موظفي البنك حول التدقيق الداخلي تعزى لعامل الوظيفة الحالية.

2- الفرضية الرئيسية الثانية **H2**: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$

بين متغيرات التدقيق الداخلي وأبعاد جودة الخدمة البنكية.

وتتفرع هذه الفرضية إلى 03 فرضيات فرعية

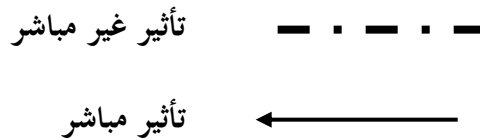
- الفرضية الفرعية الأولى **h5**: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقلالية المدقق الداخلي وأبعاد جودة الخدمات البنكية؛
- الفرضية الفرعية الثانية **h6**: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التدقيق الداخلي وأبعاد جودة الخدمات البنكية؛
- الفرضية الفرعية الثالثة **h7**: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظائف ومهام التدقيق الداخلي في البنك وأبعاد جودة الخدمات البنكية؛
- الفرضية الفرعية الرابعة **h8**: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف التدقيق الداخلي وأبعاد جودة الخدمات البنكية.

**3- الفرضية الرئيسية الثالثة H3**: يوجد تأثير جوهري من خلال التكامل بين عناصر التدقيق الداخلي على أبعاد جودة الخدمات البنكية عند مستوى معنوية أقل من 0.05.

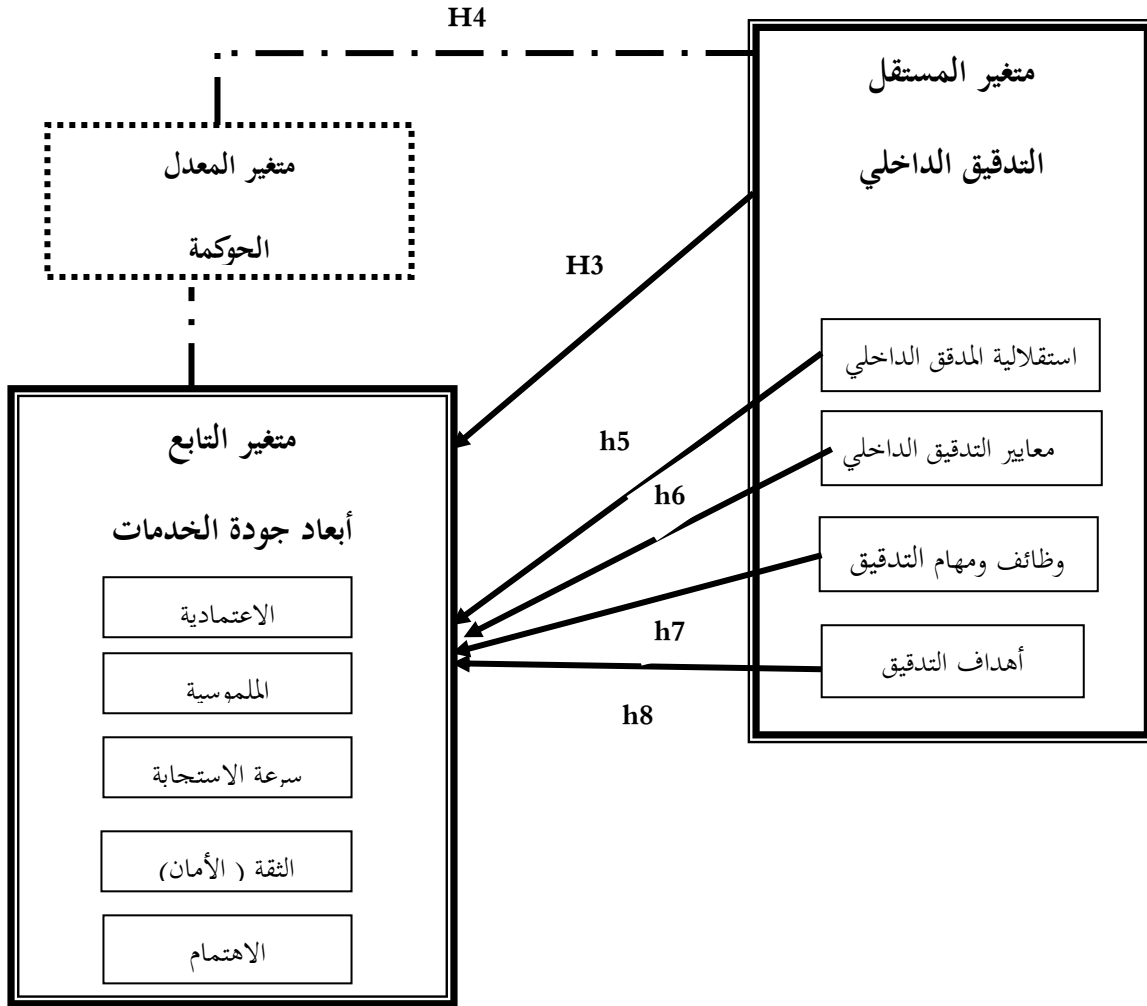
**4- الفرضية الرئيسية الرابعة H4**: تؤثر عناصر التدقيق الداخلي تأثيراً مباشراً وغير مباشراً على أبعاد جودة الخدمات البنكية عند مستوى معنوية أقل من 0.05 من خلال المتغير المعدل ( الحوكمة).

(6) أنموذج الدراسة:

بالاعتماد على الإشكالية الرئيسية فقد قامت الباحثة بإعداد أنموذج الدراسة المبني على فكرة أنه هناك تأثير مباشر وغير مباشر للتدقيق الداخلي باعتباره متغير مستقل، على أبعاد جودة الخدمات التي تمثل المتغير التابع، وذلك من خلال المتغير المعدل (الحوكمة).



الشكل 01: أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على فرضيات الدراسة.

### 7) أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة إلى حاجة المؤسسات البنكية للتدقيق، قصد تحقيق الفعالية وتقديم خدمات بنكية ذات جودة، وضمان أكبر درجة ممكنة من الصحة والمصداقية للمعلومات من أجل تحقيق تنافسية بين البنوك وخاصة في ظل التحولات الاقتصادية ودخول البنوك الأجنبية للسوق البنكية في الجزائر.

وفي هذا الصدد تلجأ البنوك إلى التدقيق، الذي يعتبر في وقتنا الحالي وظيفة أساسية تسعى إلى تقييم نظام الرقابة الداخلية، تحديد المخاطر البنكية، تحسين وتطوير الخدمات البنكية المقدمة وكذا توجيه قرارات إدارة البنك.

لذا كان من الضروري دراسة الموضوع من أجل التعرف على مكانة التدقيق داخل الهيكل التنظيمي للبنوك، والتعرف على دوره في تحسين جودة الخدمات البنكية المقدمة.

## 8 أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على منهجية التدقيق الداخلي داخل البنوك في الجزائر وفق المعايير الدولية للتدقيق؛
- 2- محاولة عرض مختلف الخدمات البنكية التقليدية منها والحديثة؛
- 3- تقديم رؤية حول جودة الخدمات، من خلال تحديد الإطار النظري لها؛
- 4- محاولة تقديم نموذج يوضح التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للتدقيق الداخلي على أبعاد جودة الخدمات؛
- 5- توضيح أنواع الرقابة البنكية؛
- 6- تقييم منهجية التدقيق في البنوك من خلال الوقوف على التطبيق الفعلي للإجراءات والأهداف المرجوة منه في تحقيق خدمات مصرفية ذات جودة عالية.

## 9) منهجية الدراسة:

- من أجل الإحاطة بجوانب الموضوع، والإجابة على الإشكالية الرئيسية اعتمدت الدراسة على منهجين:
- **المنهج الوصفي:** نعتمد على هذا الأسلوب في الجانب النظري من خلال التطرق للإطار العام للتدقيق، وكذا تحديد مفهوم الجودة والخدمات البنكية؛
  - **والمنهج التحليلي:** في تحليل المفاهيم النظرية بالإضافة للمنهج الدراسة الميدانية في الوقوف على الواقع العملي لقطاع البنوك وعمليات التدقيق.

## 10) حدود الدراسة: تم حصر حدود الدراسة في الأطر التالية:

- **الحدود المكانية:** مجتمعات الاستغلال والوكالات المحلية لولايات الغرب التابعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
- **الحدود الزمانية:** يرتبط مضمون ونتائج الدراسة بالزمن الذي أجريت فيه من سنة 2016 إلى سنة 2018.

• **الحدود البشرية:** ترتبط الدراسة الميدانية بآراء مجموعة من المبحوثين والمتمثلين في موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولايات الغرب (المجتمع) والذي أخذت منه عينة عشوائية من موظفي البنك من رتبة: مدير، مدير فرعي، نائب مدير، رئيس مصلحة.

**11) الدراسات السابقة:** شهد هذا الموضوع على العديد من الدراسات تناولت من جوانب مختلفة ونجد:

1- **ملوكي أوس:** سنة 2002 أطروحة دكتوراه، بعنوان: "دور التدقيق الداخلي في تحقيق أهداف حوكمة البنوك" وكانت الإشكالية الرئيسية للدراسة: ماهو دور التدقيق الداخلي في تحقيق أهداف حوكمة البنوك العاملة في الجزائر؟

وقد تناولت الدراسة أثر عناصر التدقيق الداخلي في تحقيق أهداف الحوكمة، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث هي وجود علاقات طردية بين عناصر التدقيق الداخلي (التزام المدقق بالمعايير المهنية، الالتزام بالاستقلالية، الالتزام بإدارة المخاطر) وأهداف الحوكمة، وهذا ما يعني أن التدقيق الداخلي يعتبر كإحدى آليات الحوكمة، يهدف إلى تحقيق أهدافها من خلال إحترام المدقق الداخلي لأخلاقيات الأعمال وإحترام المعايير المهنية للتدقيق الداخلي.

2- **عبد الله بن صالح بن رشود:** سنة 2008 رسالة ماجستير، بعنوان: "قياس جودة الخدمة بالبنوك التجارية السعودية"،

كانت الإشكالية الرئيسية للدراسة: ما مستوى جودة الخدمة البنكية في بنك الراجحي بمدينة الرياض؟ وقد خلصت الدراسة إلى أن جودة الخدمة البنكية من وجهة نظر الزبائن في بنك الراجحي يتوقف بدرجة كبيرة على الجوانب المادية الملموسة، الاستجابة، وعلى مستوى الأمان .

تناولت الدراسة طرق قياس جودة الخدمات التي تقدمها البنوك التجارية من وجهة نظر الزبائن، وإغفال جانب الموظفين ومساهماتهم في تحسين جودة الخدمة البنكية، وكذا جانب الإدارة من خلال تنمية مهارات الموظفين والتوسيع في استخدام التقنية في مجال الخدمات البنكية ، وهذا ما سنحاول التطرق له في دراستنا من خلال توضيح مدى مساهمة التدقيق في البنوك في تحسين جودة الخدمة البنكية من وجهة نظر الموظفين.

3- أحمد محمد مخلوف: رسالة ماجستير سنة 2007 بعنوان: "المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية في البنوك الأردنية"،

وكانت الإشكالية الرئيسية للدراسة: مامدى تطبيق المراجعة الداخلية في البنوك التجارية الأردنية وفقا للمتطلبات التي تفرضها المعايير المعتمدة للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية الأردنية؟ من النتائج التي توصل إليها الباحث اهتمام إدارة البنوك الأردنية بتطبيق معايير التدقيق الداخلي، وذلك من اجل مواكبة التطورات السريعة في العمليات البنكية، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود دلالة إحصائية بين مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية وبين عدد العاملين في التدقيق الداخلي، عدد فروع البنوك، وعدد سنوات الخبرة البنكية للعاملين.

ولكن نلاحظ أن الدراسة ركزت على تقييم التدقيق الداخلي في البنك ومقارنته بالمعايير الأداء المهني ونظام الرقابة الداخلية، ولم تتطرق الدراسة للرقابة البنكية من طرف البنك المركزي ومدى تطبيق معايير لجنة بازل.

4- **tameem a albassam**، سنة 2013 أطروحة دكتوراه، بعنوان: "نموذج لقياس جودة الخدمات عبر الانترنت - دراسة حالة الخدمات البنكية عبر الانترنت السعودية".

وكانت الإشكالية الرئيسية للدراسة: هل يمكن قياس جودة الخدمات الالكترونية من خلال نموذج servoual ؟ حاول الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تطوير نموذج بحث لقياس تقييم الزبائن لجودة الخدمة البنكية عبر الانترنت من خلال إعداد صياغة نموذج servoual الذي يشمل على أربعة أبعاد للخدمة البنكية الالكترونية (الموثوقية، الاستجابة، تصميم موقع الويب، والتخصيص).

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث بأن نموذج servoual يعتبر أداة إدارية استراتيجية تساعد صانعي القرار في قطاع الخدمات البنكية عبر الانترنت على اتخاذ القرارات اللازمة لتحسين أداء البنك من خلال تلبية احتياجات الزبائن.

نلاحظ أن هذه الدراسة ركزت على نموذج واحد لقياس جودة الخدمة في حين يوجد عدة نماذج يمكن استخدامها أو المقارنة فيما بينهما.

5- Abeer Atallah, 2015, مقال بعنوان

## "the impact of the internal audit function to improve the financial performance of commercial banks in Jordan"

تمحورت الإشكالية الرئيسية للدراسة: هل هناك أثر لوظيفة التدقيق الداخلي لتحسين الأداء المالي للبنوك التجارية في الأردن؟

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث هي أن البنوك التجارية الملتزمة بالتنفيذ الكفء والفعال لوظيفة التدقيق الداخلي تتميز بأداء مالي جيد، كما أن تطوير وظيفة التدقيق الداخلي داخل البنوك يهدف بالدرجة الأولى إلى تحسين الأداء المالي لها.

نلاحظ أن الباحث حصر العلاقة وظيفية التدقيق الداخلي بالأداء المالي للبنوك من خلال حجم المخاطر الأعمال البنكية والخسائر التي تتكبدها، في حين يمكن دراسة العلاقة من خلال نظام الرقابة الداخلية مثلاً.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تعتبر من الدراسات القليلة المهمة بتأثير التدقيق الداخلي على جودة الخدمات في البنوك الجزائرية، فهي تهدف إلى البحث عن تأثير التدقيق الداخلي على جودة الخدمات من جهة، ومدى تطبيق منهجية للتدقيق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وفق للمعايير المهنية من جهة أخرى، وتعميم النتائج على باقي البنوك التجارية العمومية.

### 12) أدوات الدراسة:

قد اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الأدوات هي:

- ✓ الكتب والمقالات الخاصة بالموضوع؛
- ✓ القانون النقد والقرض ومختلف القوانين الجزائرية المتعلقة بالنظام البنكي؛
- ✓ الأطروحات السابقة؛
- ✓ المسح من خلال شبكة الانترنت؛
- ✓ الاستبيان والمقابلات؛
- ✓ أدوات التحليل الإحصائي SPSS و برنامج AMOS.



## 13) الإطار العام للدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة تم تقسيم الدراسة إلى 05 فصول، بالإضافة إلى مقدمة، وتليها خاتمة تحتوي على أهم النتائج الدراسة، التوصيات، والآفاق.

أما محتويات الدراسة فهي تتكون بالتفصيل من:

- ✓ **الفصل الأول:** بعنوان ماهية التدقيق والتدقيق الداخلي حيث قسمناه إلى ثلاث مباحث ، المبحث الأول والذي تطرقنا فيه إلى الإطار العام للتدقيق من خلال تعريفه وإبراز أنواعه وأهميته، والمبحث الثاني تضمن أساسيات التدقيق. والمبحث الثالث تناول ماهية التدقيق الداخلي؛
- ✓ **الفصل الثاني:** بعنوان عموميات حول جودة الخدمات البنكية، والذي قسمناه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول والذي تطرقنا فيه إلى ماهية الخدمات البنكية، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى مدخل مفاهيمي للجودة والمبحث الثالث تناول عموميات حول جودة الخدمات البنكية؛
- ✓ **الفصل الثالث:** بعنوان ماهية التدقيق الداخلي في البنوك والذي قسمناه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول والذي كان محتواه ماهية التدقيق الداخلي في البنوك، أما المبحث الثاني فقد تحدثنا فيه عن الرقابة والمخاطر البنكية، والمبحث الثالث تناول منهجية التدقيق الداخلي في البنوك؛
- ✓ **الفصل الرابع:** بعنوان واقع النظام البنكي الجزائري، والذي قسمناه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول والذي تطرقنا فيه إلى أساسيات حول البنوك، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى ماهية البنوك التجارية و المبحث الثالث تناول النظام البنكي الجزائري؛
- ✓ **الفصل الخامس:** يشمل الدراسة الميدانية، والذي قسمناه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول والذي تطرقنا فيه إلى التدقيق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، أما المبحث الثاني تم فيه عرض وتحليل نتائج الاستبيان. والمبحث الثالث تناولنا فيه اختبار فرضيات البحث.

# الفصل الأول

ماهية التدقيق والتدقيق الداخلي

### تمهيد:

يعتبر التدقيق ميداناً هاماً وواسعاً في الحياة الاقتصادية عرف عدة تطورات متواصلة، فمفهوم التدقيق تطور نتيجة زيادة الحاجة للخدمات التي يقدمها، فتحول من أداة رقابية تهدف إلى البحث عن الأخطاء والغش إلى وظيفة إدارية تسعى إلى إعطاء رأي فني حول القوائم المالية للمؤسسة.

قد ظهر التدقيق الداخلي كأحد فروع التدقيق نتيجة توسع الأنشطة التجارية وكبر حجم المؤسسات وكثرة عملياتها المنجزة والمعلومات المتدفقة عنها، وزاد الاهتمام بالتدقيق الداخلي بعدما أصبحت المؤسسة تعتمد عليه بشكل كبير كأحد أهم وسائل الرقابة داخلها.

للإلمام بالموضوع ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

- ✓ المبحث الأول: الإطار العام للتدقيق؛
- ✓ المبحث الثاني: أساسيات التدقيق؛
- ✓ المبحث الثالث: ماهية التدقيق الداخلي.

### المبحث الأول: الإطار العام للتدقيق.

يعتبر مفهوم التدقيق مفهوماً قديماً جداً موجود منذ القدم إلا أنه لم يظهر بشكله الحالي إلا بعد ظهور نظريات المحاسبة، وستتطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم التدقيق، أهداف وأهمية عملية التدقيق وفروض ومبادئ التدقيق.

### المطلب الأول: مفهوم التدقيق.

نستعرض من خلال هذا المطلب التطور التاريخي لوظيفة التدقيق ونوضح تعريفه وأهم أنواعه.

### الفرع الأول- التطور التاريخي للتدقيق:

ترجع نشأة مهنة التدقيق إلى الحاجة الإنسانية المتمثلة في التحقق من صحة البيانات المحاسبية التي يعتمد عليها الإنسان في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، والتأكد من مدى مطابقتها مع الواقع. وقد ظهرت الحاجة للتدقيق أولاً لدى الحكومات<sup>1</sup>.

فحسب كتاب جذور التدقيق *the roots of auditing* يشير الكتاب إلى أن أصل كلمة التدقيق يعود إلى قدامى المصريين<sup>2</sup>، وتلتها بعد ذلك اليونان، روما، ثم الإقطاع من الانجليزية، والهند حيث كان الهدف الأصلي من التدقيق هو إكتشاف الغش والأخطاء فكان المدقق وقتها يقدم تقريراً شفهيّاً عما قام به<sup>3</sup>، حيث كان المدقق يستمع إلى الحسابات المثبتة بالسجلات من قبل المحاسب من أجل التحقق منها.

فأصل كلمة التدقيق (*audit*)، مشتقة من الكلمة اللاتينية الكلاسيكية (*audittum, audio*) بمعنى يستمع، ففي العصور القديمة وبحكم معظم الناس لا يعرفون الكتابة والقراءة كانوا يستمعون لشخص يقوم بإلقاء نتائج عملية ما<sup>4</sup> بالإضافة إلى هذا كان المدقق يستمع إلى الحسابات من قبل المحاسب من أجل التحقق منها.

<sup>1</sup> خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات، (ط1، دار الواصل للنشر، الأردن، 2004)، ص: 19.

<sup>2</sup> أحمد حلمي جمعة، المدخل إلى التدقيق والتأكد وفقاً للمعايير الدولية للتدقيق، (ط2، درا الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015)، ص: 30.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، عبد الرحمن بابنات، التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ( درا المحمدي العامة، الجزائر، 2008)، ص: 09.

<sup>4</sup> Khellassi Reda, *l'audit interne*, (3<sup>ème</sup> édition, édition Houma, Alger, , 2010), p: 21.

وفي القرن 15 تطور مفهوم التدقيق بعد تنظيم الحسابات وظهور نظرية القيد المزدوج<sup>1</sup>، ثم اتسع نطاق التدقيق فشمّل وحدات القطاع الخاص من مشاريع ومنشآت مختلفة<sup>2</sup>.

بعد ظهور الثورة الصناعية في القرن 18، وما رافقها من نمو الشركات وظهور أشكال جديدة منها خاصة شركات المساهمة، الأمر الذي أدى إلى فصل الملكية عن التسيير وبالتالي أصبح المساهمين في حاجة إلى شخص مستقل خارجي من أجل القيام بمراقبة أعمال الإدارة وتقديم تقريراً حول حسابات الشركة من أجل حماية أموالهم من السرقة والاختلاس<sup>3</sup>.

فالتدقيق مر بعدة تطورات بدءاً من الاستماع إلى الحسابات إلى فحص الحسابات المحوسبة.

ويمكن تقسيم مراحل تطور التدقيق إلى 06 مراحل نستعرضها كما يلي:

### 1- الفترة ما قبل 1500 م:

عُرفت أنشطة التدقيق في الحضارات القديمة عند الفراعنة في مصر والإمبراطوريات القديمة في بابل وروما واليونان وحتى الصين حيث كانوا يتحققون من صحة الحسابات عن طريق الاستماع للمدققين في الساحات العامة<sup>4</sup>.

كانت عمليات التفتيش في اليونان آنذاك أقرب ما يكون للتدقيق الحالي. وفي إنجلترا أنشئ وزير الخزانة في عهد هنري الأول (1100-1135). وتم تعيين ضباط العمليات الخاصة لمراجعة الحسابات والتأكد من مطابقة الإيرادات بالنفقات وكانوا يطلق عليهم إسم "مدقق الحسابات".

أما في إيطاليا وبعد سقوط الإمبراطورية الرومانية وانقسام إيطاليا إلى دويلات ظهرت أنشطة الفحص والتدقيق في المدن الإيطالية التي كانت تشتهر بالتجارة: فلورنسا، جنوا، ونيسيا، فاستخدم التجار ولأول مرة المدققين من أجل التحقيق والتدقيق في سجلات البضائع التي جلبتها السفن التجارية من مختلف دول العالم

<sup>1</sup> أحمد حلمي جمعة، المدخل إلى التدقيق والتأكيد وفقاً للمعايير الدولية للتدقيق، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

<sup>2</sup> محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، (ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010)، ص: 08.

<sup>3</sup> توفيق مصطفى أبورقية، عبد الهادي أسحق المصري، تدقيق ومراجعة الحسابات، (ط1، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014)، ص: 12.

<sup>4</sup> هادي التميمي، مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعلمية، (ط3، دار الوائل للنشر، الأردن، 2006)، ص: 17.

## الفصل الأول: ماهية التدقيق والتدقيق الداخلي

وخاصة الدول الأوروبية. وفي سنة 1394م استخدمت حكومة مدينة بيزا مراجعة الحسابات الحكومية مماثلة كنتلك التي وجدت في المدن الإيطالية الأخرى وكان الغرض منها اكتشاف التلاعب والغش بالدفاتر<sup>1</sup>.

أما في الدول الإسلامية جعل الخليفة عمر بن الخطاب ( رضي الله عنه) من موسم الحج فرصة لعرض حسابات الولاية وتدقيقها وكان الهدف من التدقيق اكتشاف الغش والأخطاء في الحسابات<sup>2</sup>.

خلال هذه الفترة فإن التدقيق يعتبر:

- ✓ عمل غير منظم بطريقة قانونية، وبالتالي لم يتم إنشاء رقابة داخلية؛
- ✓ وسيلة للتحقق من صدق الأشخاص المكلفين بالمسؤولية المالية حيث كان واجب المدققين كشف الغش والاحتيال؛
- ✓ اقتصر التدقيق على أجزاء التحقق المفصل من كل معاملة ولم يكن الاختبار أو أخذ العينات جزءاً من إجراءات التدقيق.

### 2- الفترة من 1500 إلى 1840:

بعد تطور التجارة وازدهار اقتصاديات الدول الكبرى آنذاك وظهور البنوك وشركات الأشخاص، أصبح من الضروري تبني نظام محاسبي موحد خاصة بعد اكتشاف نظرية القيد المزدوج. فأنشأت المحاسبة في صورتها الحالية وازداد الاهتمام أكثر بالتدقيق من خلال إدراك المؤسسات والأفراد إلى أهميته في الحياة الاقتصادية<sup>3</sup>.

### 3- الفترة من 1840م إلى 1920م:

مع ظهور الثورة الصناعية وانتشار شركات الأموال زادت الفجوة بين ملاك ومسيري الشركات. وتطور النظام الضريبي الذي أظهر نوعاً من الرقابة والمتمثلة في الفحص الضريبي<sup>4</sup>. كل هذا أدى زيادة الحاجة والأهمية للتدقيق من أجل اكتشاف الأخطاء والغش.

<sup>1</sup> Lee Teck Heang, Azham Mehamed Ali, The Evolution Of Auditing: An Analysis Of The Historical Development, **Journal Modern Accounting And Auditing**, USA, vol 04, n° 12, 2008, p: 02.

<sup>2</sup> هادي التميمي، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

<sup>3</sup> أحمد عبد المولى الصباغ وآخرون، أساسيات المراجعة ومعاييرها، (مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، مصر، 2008)، ص: 02.

<sup>4</sup> أبو الفتوح على فضالة، المراجعة العامة، ( دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، سلسلة الكتب العلمية في المحاسبة وإدارة الأموال، رقم 03، القاهرة، مصر، 1996)، ص: 10.

## الفصل الأول: ماهية التدقيق والتدقيق الداخلي

وفي سنة 1850 تم الاعتراف بوجود نظام محاسبي لأجل التأكد من دقة القوائم المالية مما زاد من أهمية وجود تدقيق محاسبي من طرف شخص خارجي مستقل ومحايّد، حيث تم صدور قانون لشركات المساهمة في المملكة المتحدة (إنجلترا) سنة 1844 والذي نص على تعيين مدققي الحسابات للتحقق من حسابات الشركة<sup>1</sup>، كما ساهمت الثورة الصناعية بشكل كبير في توسيع الأعمال التجارية وهو ما نص عليه قانون الإنجليزي سنة 1962م، ولم يتم الاعتراف بالرقابة الداخلية، والاعتماد فقط على طريقة القيد المزدوج كأسلوب للرقابة بالإضافة إلى اعتماد التدقيق التفصيلي الذي يشمل فحص كامل للعمليات، وظل التدقيق إختياري بالنسبة لشركات المساهمة إلى غاية صدور قانون الشركة سنة 1900م بإنجلترا الذي يعتبر التدقيق أمراً إلزامياً لتلك الشركات<sup>2</sup>.

اهتمت أمريكا بعد الحرب العالمية الثانية أكثر بمهنة المحاسبة والتدقيق خاصة بعد القضايا المطروحة في لندن سنة 1895م أهمها<sup>3</sup>:

✓ قضية البنك العام Général Bank ؛

✓ قضية مؤسسة القطن Kingston Cotton Mill.

لقد صدر أول كتاب شامل في التدقيق والمحاسبة في إنجلترا سنة 1892م من قبل الكاتب دكسي (Dickse) والذي وضع فيه الأهداف الرئيسية للتدقيق في:<sup>4</sup>

✓ اكتشاف الغش والاحتيال؛

✓ الكشف عن الأخطاء القيمة؛

✓ الكشف عن الأخطاء في المبادئ المحاسبية.

وكان ظهور مهنة التدقيق كأول مرة في أمريكا من قبل البريطانيين سنة 1905م<sup>5</sup>.

إذ يمكن القول أن دور المدقق خلال هذه الفترة كان متمثلاً أساساً في كشف الاحتيال والغش واكتشاف أخطاء التسجيلات المحاسبية من أجل إعطاء صورة ملائمة عن الشركة.

<sup>1</sup> Brenda Porter et autres, **principles of external auditing**, (1<sup>er</sup> edition, john wiley and sons, LTD, USA, 2003), p: 21.

<sup>2</sup> أحمد عبد المولى الصباغ وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 03.

<sup>3</sup> Brenda Porter, **Op.Cit**, p : 23.

<sup>4</sup> Owolabi Sunday Ajao Et Autres, Evolution And Development Of Auditing, **Journal Of Business Management Research**, vol 3, 2016, p: 34.

<sup>5</sup> هادي التميمي، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

## 1- الفترة من 1920 م إلى 1960م:

أدى نمو الاقتصاد الأمريكي في الفترة 1960 م -1920 م إلى تحول في تطوير مهنة التدقيق وخاصة بعد انهيار المؤسسات خلال التسعينات، ومع تطور الأسواق المالية قامت المؤسسات بتسيير تطور سوق رأس المال في هذه الفترة ونمو حجم الشركات، أدى هذا إلى ضرورة انفصال الملكية عن التسيير في إطار نظرية الوكالة، ولضمان تدفق أموال المستثمرين إلى الشركات والأسواق المالية وجب ضرورة وجود طرف ثالث تتمثل مهنته في توفير مصداقية للبيانات المالية التي يُعدها مسيري الشركات بدلاً من اكتشاف الغش والأخطاء.

حيث تميزت هاته المرحلة بأن<sup>1</sup>:

- ✓ الهدف الرئيسي من التدقيق هو المصادقة على سلامة وصحة التقارير المالية، إضافة إلى الهدف السابق اكتشاف الأخطاء والغش؛
- ✓ الاعتماد على التدقيق الاختباري باستخدام تقنيات أخذ العينات، ويرجع ذلك إلى ضخامة العمليات التي تقوم بها الشركات الكبرى الواسعة الانتشار الجغرافي، وبالتالي يصعب على المدققين التحقق من جميع العمليات؛
- ✓ اعتماد نظام الرقابة الداخلية للمؤسسات وهذا ما أكده معهد المحاسبين الأمريكيين في بيانه الصادر سنة 1936م.

## 2- الفترة من 1960 م إلى 1990م:

شهدت هذه الفترة تطوراً هاماً في التقدم التكنولوجي وحجم وتعقيد الشركات، حيث لعب المدققون دوراً مهماً في تعزيز مصداقية وسلامة تقرير المركز المالي للمؤسسة وعلى الرغم من أن أهداف التدقيق في هذه الفترة مماثلة للفترة السابقة، إلا أنه هناك تغيير من خلال زيادة الاهتمام بفحص نظام الرقابة الداخلية ويُعزى هذا التغيير إلى زيادة عدد الصفقات الناجمة عن النمو المستمر في حجم المؤسسات. وفي سنة 1980م أصبحت عملية فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية عملية مكلفة، فلجأ المدققون إلى استخدام الإجراءات التحليلية، مما أدى إلى

<sup>1</sup> أنظر:

-Owolabi Sunday Ajao, et autres, **Op.Cit**, p :35.

-Lee Teck Heang, Azham Mehamed Ali, **Op.Cit**, p p:3-4..



## الفصل الأول: ماهية التدقيق والتدقيق الداخلي

ظهور ما يسمى بالتدقيق القائم على المخاطر، الذي يركز فيه المدقق على العمليات التي يحتمل أن تحتوي على أخطاء<sup>1</sup>.

### 3- الفترة من 1990 م إلى 2002 م:

شهدت مهنة التدقيق تغيراً كبيراً وسريعاً منذ التسعينات نتيجة للنمو المتسارع في الاقتصاديات العالمية، وتميزت هذه المرحلة بـ<sup>2</sup>:

- ✓ اعتماد التدقيق المبني على المخاطر وهذا ما يعزز قدرة المدقق على الوفاء بمسؤولياته؛
- ✓ الهدف الرئيسي من التدقيق هو إعطاء رأي حول صحة ومصداقية المعلومات المالية وغير المالية التي تقدمها إدارة المؤسسة في التقارير السنوية؛
- ✓ ظهور شركة مراجعة الحسابات تقدم خدمات استشارية للمؤسسات؛
- ✓ إدخال تقنيات بمساعدة الحاسوب التي سهلت عمليات استخراج البيانات والتحليل؛
- ✓ تصميم برنامج التدقيق يوفر تأكيد معقول عن اكتشاف الأخطاء والمخالفات الجوهرية في القوائم المالية، مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير هيكل الرقابة الداخلية وعوامل الخطر على القوائم المالية.

في سنة 1990 م عرفت مهنة المحاسبة والتدقيق تغيراً جذرياً وخاصة بعد انخيار سوق الأسهم، حيث شهدت العديد من بلدان العالم فضائح مالية لكبرى الشركات منها: شركة ووردكوم wordcom، شركة بارمالات parmalat، شركة cable and wiielles and xerox وغيرهم. هذا ما انجر عنه انعدام الثقة في الطريقة التي كانت تسير بها تلك الشركات، مما أدى إلى ظهور قانون جديد في الولايات المتحدة الأمريكية وهو قانون sarbon-oxley sox<sup>3</sup> سنة 2002 م الذي غير جذرياً تنظيم مهنة المحاسبة والتدقيق في الولايات المتحدة الأمريكية والذي جاء كرد فعل لفضائح شركات المساهمة الناتجة عن ضعف الرقابة الداخلية.

<sup>1</sup> phalyuma kumar, b. Mohan, Origin And Development Of Auditing, Indian, **Journal Of Research, India**, vol 09, 2015, p: 45.

<sup>2</sup> أنظر:

-phalyuma kumar, Ibid, p: 45.

- أمين السيد أحمد لطفي، مسؤوليات وإجراءات المراجع في التقرير عن الغش والممارسات المحاسبية الخاطئة، (الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005)، ص: 100.

<sup>3</sup> للإطلاع أكثر:

- Association of Chartered Certified Accountants ACCA, **Audit And Assurance**, (1<sup>st</sup> Edition, BPP learnmang, London, 2009), p p: 5-6.

وفي سبتمبر 2008م أعلنت شركة ليمان براذر lehman brothers لإفلاسها في الولايات المتحدة الأمريكية، مما نتج عنه أزمة مالية عالمية عرفت بأزمة الرهون العقارية، مع العلم أن مراجعوا حسابات شركة ليمان قدموا تقريراً نظيفاً في 30 نوفمبر 2007 م حول وضعية القوائم المالية للشركة، وبعد تلك الأزمة بدأ مجلس المحاسبة والانضباط\* (AADB) the accountancy and actuarial discipline board بالتحقيق مع مراجعي حسابات شركة ليمان، وفي ضوء الأزمة المالية أخذت الهيئات التنظيمية تنظر إلى مدى فعالية التدقيق ودور المدقق في المساعدة على منع أو على الأقل تقديم تحذير للمؤسسات من احتمالية الإفلاس أو الإنهيار في المستقبل. مما أدى إلى تطور دور المدقق والاعتماد على التدقيق القائم على الشك المهني<sup>1</sup>.

وما زالت مهنة التدقيق في تطور مستمر نتيجة التطورات المستمرة في مهنة المحاسبة وتطور وسائل الاتصال والمعلوماتية والاعتماد الكلي على استخدام الحاسب الآلي في المؤسسات.

### الفرع الثاني - تعريف التدقيق:

لقد حظي مصطلح التدقيق بالاهتمام من طرف العديد من رواد الفكر المحاسبي والهيئات المهنية، حيث يأخذ مفهوم التدقيق عدة تعاريف، وسنورد مجموعة من التعريفات لمحاسبين وهيئات اهتموا بمهنة المحاسبة.

يعرف **Henning Kagerman** التدقيق " هو عملية منهجية تهدف إلى جمع وتقييم الأدلة المتعلقة بالحالة الراهنة للمؤسسة ومقارنتها بالمعايير التي تم وضعها مسبقاً، وتوصيل النتائج إلى المستخدمين المعنيين"<sup>2</sup>.

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن Henning Kagerman لم يتطرق إلى الهدف الرئيسي للتدقيق أو النتيجة المتحصلة منه والمتمثلة في إعطاء رأي حول القوائم المالية للمؤسسة.

---

- رشا غول، متطلبات الرقابة الداخلية في ضوء قانون SOX وأثرها على أمن المعلومات، ( مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية مصر، 2013)، ص: 31.

\* هيئة تحقيق وتأديب مستقلة في إنجلترا.

<sup>1</sup> أمين السيد أحمد لطفي، مسؤوليات وإجراءات المراجع في التقرير عن الغش والممارسات المحاسبية الخاطئة، مرجع سبق ذكره، ص: 106.

<sup>2</sup>Henning Kagerman, William Kinnege, Karlgeinz Kiting, **Internal Audit Handbook**, (Springer, Germany, 2008), p: 02.

وحسب هيئة المحاسبين في الهند **The Institute Indien** فإن التدقيق هو: " فحص منهجي للبيانات والسجلات والعمليات المالية وغير المالية لمؤسسة ما، بهدف محدد من خلال جمع وتقييم الأدلة ويتم ذلك من طرف مهني مستقل من أجل الخروج بتقرير يتضمن رأي في محايد حول مصداقية القوائم المالية"<sup>1</sup>.

من خلال هذا التعريف فعملية التدقيق لا تشمل العمليات المالية فقط وإنما تشمل مجموعة من العمليات غير المالية كتدقيق: الانتاج، تدقيق الموارد البشرية، وغيرهما.

وعرفه **Vincent Lacolare** على أنه: " عملية منهجية مستقلة ونظامية للحصول على أدلة التدقيق وتقييمها بموضوعية لتحديد مدى تطابقها مع معايير التدقيق المتعارف عليها"<sup>2</sup>.  
يعتبر هذا التعريف غير مستوفي لجميع جوانب التدقيق، حيث لم يشر إلى الهدف من عملية التدقيق.

وحسب **Bounnault و Germond** يعرف التدقيق بأنه " اختيار تقني صارم وبناء بأسلوب منظم من طرف مهني مؤهل ومستقل، بغية إعطاء رأي معلل على نوعية وكمية المعلومات المالية المقدمة من طرف المؤسسة، وعلى مدى احترام القواعد والقوانين والمبادئ المعمول بها في صورة صادقة على الموجودات والوضعية المالية ونتائج المؤسسة"<sup>3</sup>.

عند التمعن في هذا التعريف ومقارنته بالتعريفات السابقة، نرى أن **Bounnault و Germond** قد أصابا في تحديد مصطلح التدقيق، إذ يعتبر هذا التعريف أكثر شمولاً من التعاريف السابقة، حيث شمل هذا التعريف طبيعة التدقيق، الشخص القائم بالتدقيق، والهدف من التدقيق.

ومن خلال تحليل التعريفات السابقة، نستنتج أن مفهوم التدقيق يركز على ثلاثة نقاط أساسية هي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> The institute of chartered accountants of India, **Auditing And Assurance**, ( professional coupetence course, India, 2008), p: 17.

<sup>2</sup> Vincent lacolare, **pratique l'audit a valeur ajoutée**, ( AFNOR, Paris, 2010), p : 10.

<sup>3</sup> زين يونس، عوادي مصطفى، المراجعة الداخلية وتكنولوجيا المعلومات وفق معايير المراجعة الدولية، ( مطبعة سحري، الوادي، الجزائر، 2011)، ص 13-14.

<sup>4</sup> أنظر إلى:

- صديقي مسعود، محمد التهامي طواهر، المراجعة وتدقيق الحسابات، (ط1، مزار للطباعة والنشر والتوزيع، الوادي، الجزائر، 2010)، ص: 12-13.

- محمد فضل مسعد، خالد راغب الخطيب، دراسة متعمقة في تدقيق الحسابات، (ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009)، ص: 18-19.

## الفصل الأول: ماهية التدقيق والتدقيق الداخلي

✓ **الفحص: (Examination)** فالهدف منه هو التأكد من صحة وسلامة العمليات المالية المسجلة والمبوبة في الدفاتر والسجلات، والتأكد الفعلي (الكمي والنقدي) من سلامة المستندات التي تم على أساسها التسجيل المحاسبي؛

✓ **التحقيق: (Vérification)** يقصد به الحكم على صلاحية وعدالة القوائم المالية الختامية التي تعبر عن النتيجة النهائية لأعمال المؤسسة خلال فترة زمنية معينة؛

✓ **التقييم: (Evaluation)** ويقصد به تقويم وتقدير أصول وخصوم المؤسسة والتي تتضمنها الميزانية؛

✓ **التقرير: (Reporting)** ويعتبر النتيجة النهائية لعملية الفحص، التحقيق، والتقييم من خلال بلورة النتائج المتحصل عليها بطريقة فنية محايدة في شكل تقرير يقدم إلى مستخدمي البيانات المالية من أجل اتخاذ القرارات المناسبة.

فمهنة التدقيق هي مزيج بين العناصر الأربعة السالفة الذكر والمرتبطة ببعضها البعض؛ إذ لا يمكن قيام مهنة التدقيق بعنصر دون العنصر الآخر، ويعتبر التقرير أهم العناصر فمن خلاله تتبلور نتائج العناصر الأخرى في شكل نهائي منظم يعبر عن عملية التدقيق.

كما عرف منصور أحمد و شحاته السيد التدقيق على أنه " عملية منظمة لتجميع الأدلة والقوانين الكافية والمقنعة وتقييمها بطريقة موضوعية بواسطة شخص مؤهل ومستقل لإبداء رأي فني محايد عن مدى تمثيل وتطابق المعلومات المتعلقة بوحدة إقتصادية للواقع بدرجة معقولة في ضوء المعايير المحددة وتبليغ هذا الرأي للمهتمين بشؤون الوحدة الاقتصادية لمساعدتهم في اتخاذ القرارات"<sup>1</sup>.

فحسب منصور أحمد و شحاته السيد فإن التدقيق هو وسيلة أو طريقة منظمة وفق معايير متعارف عليها تهدف إلى تقييم الأدلة والإثباتات التي يقوم بتجميعها شخص مؤهل ومستقل؛ إذ يعتبر هذا التعريف وافي لفهم عملية التدقيق داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> منصور أحمد البلوي، شحاته السيد شحاته، دراسات في الاتجاهات الحديثة في المراجعة، (الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003)، ص: 13.

ويعرف التدقيق حسب جمعية المحاسبة الأمريكية عام 1973م على أنه " عملية نظامية ومنهجية لجمع وتقييم الأدلة والقرائن بشكل موضوعي، والتي تتعلق بنتائج الأنشطة والأحداث الاقتصادية وذلك لتحديد مدى التطابق والتوافق بين هذه النتائج والمعايير المقررة، و تبليغ الأطراف المعنية بنتائج التدقيق"<sup>1</sup>.

إن هذا التعريف شامل لجميع أنواع وأغراض التدقيق حيث يعمل المدقق على توصيل النتائج المتحصل عليها إلى متخذي القرار والأشخاص المعنيين بعملية التدقيق.

ومن خلال التمهيد وتحليل مفهوم التدقيق الصادر عن جمعية المحاسبة الأمريكية، يمكن توضيح العبارات والمفاهيم الواردة فيه<sup>2</sup>:

1- إن التدقيق عملية منظمة: بمعنى أن التدقيق يتم على أسس وأساليب فنية وإجراءات ومبادئ علمية مخططة تستند على إطار عام يحتوي على مجموعة من المبادئ والمعايير والفرضيات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية؛

2- تجميع الأدلة الكافية وتقييمها بطريقة موضوعية: يقصد بالأدلة أية معلومات التي تتضمنها القوائم المالية والتي يتم تدقيقها. ويستخدمها المدقق لتحديد ما إذا كانت القوائم المالية تعبر عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة وتتفق مع المعايير التي تستخدم للحكم على مصداقيتها، وتتخذ الأدلة أشكال مختلفة فقد تكون مكتوبة أو شفوية، داخلية أو خارجية، وعلى المدقق عند تجميع تلك الأدلة أن يتصف بالموضوعية مع مراعاة مبدأ التكلفة والمنفعة؛

3- مدى التطابق بين النتائج والمعايير المقررة: إن كلمة النتائج كلمة واسعة فهي تشمل النتيجة المالية التي تتضمنها القوائم المالية كما تتضمن المعلومات غير المالية، وبالتالي فإن التدقيق لا يقتصر على البيانات الظاهرة في القوائم المالية فقط بل يشمل فحص نظام المعلومات الذي تتولد عنه البيانات. وتمثل المعايير التي يتم تطابقها مع النتائج في مجموعة المبادئ المحاسبية المتعارف عليها والمقبولة قبولاً عاماً وكذا القوانين واللوائح (في حالة التدقيق التشغيلي)؛

<sup>1</sup> أمين السيد أحمد لطفى، كيف تراجع حسابات الشركة، ( دون ناشر، عمان، الأردن، 2000)، ص: 08.  
<sup>2</sup> أنظر:

- منصور أحمد البدوي، شحاته السيد شحاته، مرجع سبق ذكره، ص: 13-16، بتصرف.

- محمد نصر الهواري، محمد توفيق محمد، أصول المراجعة والرقابة الداخلية، ( دراسات في المراجعة، مصر، دون سنة نشر)، ص: 06.

4- الأطراف المعنية بنتائج التدقيق: يتم تبليغ الأطراف المعنية بعملية الفحص والتدقيق في شكل كتابي؛ إذ يعتبر التقرير النهائي الوسيلة الوحيدة والرسمية التي يتم من خلالها إعلام مختلف الأطراف المعنية بالنتائج التي توصل إليها المدقق، ويختلف التقرير من حيث الشكل والمضمون والمحتويات باختلاف نوع التدقيق والغرض منه.

فمن خلال التعريفات السابقة لرواد الفكر المحاسبي والتدقيق والهيئات المختصة، يمكن إعطاء تعريف للتدقيق على أنه عملية منهجية منظمة يقوم بها شخص مهني مستقل ومحايّد، من خلال الفحص الانتقادي للبيانات والسجلات المحاسبية وأنظمة الرقابة من أجل إعطاء رأي في محايّد حول مدى صحة وسلامة ومصداقية القوائم المالية في شكل تقرير نهائي لفائدة الأطراف المعنية بعملية التدقيق لاتخاذ القرارات المناسبة.

نظراً لارتباط المحاسبة بالتدقيق وجب التفرقة بين هذين المصطلحين، فالمحاسبة هي مجموعة من النظريات والمبادئ التي تحكم تسجيل وتبويب العمليات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة ويكون لها تأثير على نتائج المؤسسة ومركزها المالي.<sup>1</sup> أما التدقيق فهو قائم على إبداء رأي حول القوائم المالية التي ما هي إلا نتيجة لعملية المحاسبة وهذا ما يتطلب على المدقق معرفة شاملة بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها قبل البدء في عملية تدقيق البيانات المالية.<sup>2</sup> فالتدقيق لا يؤدي إلى خلق البيانات أو المعلومات المحاسبية وإنما يهدف إلى إضفاء الثقة على تلك البيانات، وبالتالي فإن عمل المدقق يبدأ عندما ينتهي عمل المحاسب.

وتجدر الإشارة إلى توضيح الفرق بين التدقيق ومراجعة الحسابات، فمراجعة الحسابات هي قيام شخص مهني مؤهل ومستقل بإبداء رأي في محايّد حول صحة وسلامة الميزانية وجدول حسابات النتائج ومدى تعبيرها عن المركز المالي للمؤسسة محل الفحص.<sup>3</sup> فهي تهدف إلى جمع الأدلة الكافية لمراجعة كافة الحسابات من أجل التأكد من مدى صحتها وتقييم جميع العناصر والبيانات التي تم جمعها<sup>4</sup> أما التدقيق إضافة إلى ماسبق ذكره يهتم بنظام الرقابة الداخلية من أجل التحكم والرشادة في استعمال الموارد وتوزيع المصالح والمسؤوليات داخل المؤسسة<sup>5</sup>؛

<sup>1</sup> أمين السيد أحمد لطفي، كيف تراجع حسابات الشركة، مرجع سبق ذكره، ص: 08.

<sup>2</sup> The Institute Of Chartered Accountants Of India, **Op.Cit**, p: 34.

<sup>3</sup> Mokhtar Belaiboud, **Pratique De L'audit**, (BERTI Edition, Alger, 2011), p: 10.

<sup>4</sup> Elisabeth Bertin et Autres, **Comptabilité Et Audit**, ( Berti édition, Alger, 2013), p : 662.

<sup>5</sup> ناصر دادي عدون، عبد الرحمن بانبات، مرجع سبق ذكره، ص: 09.

من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكل كفاءة وفعالية. وبالتالي فمراجعة الحسابات تعتبر جزءاً من عملية التدقيق، أي أن مفهوم التدقيق أوسع وأشمل من مفهوم مراجعة الحسابات.

### الفرع الثالث - أنواع التدقيق:

إن اختلاف حجم المؤسسات وتنوع أنشطتها وكذا تنوع المهام التي يكلف بها المدقق من جهة، وتعدد مستخدمي القوائم المالية المدققة من جهة أخرى جعل من التدقيق يأخذ عدة أشكال حسب نوع وحجم المؤسسة والمهمة الموكلة إليه، ويمكن تقسيم التدقيق إلى عدة أنواع وذلك حسب معيار التقسيم، والتي تتمثل في:

أولاً: من حيث نطاق التدقيق: وفقاً لهذا المعيار، يقسم التدقيق إلى نوعين هما<sup>1</sup>:

**1) التدقيق الكامل:** في هذا النوع من التدقيق فإن إدارة المؤسسة لا تضع قيود على نطاق أو مجال التدقيق، وبالتالي يكون للمدقق إطار غير محدد للعمل الذي يؤديه، بمعنى أن يقدم المدقق رأي فني محايد حول عدالة القوائم المالية ككل بغض النظر عن الاختبارات التي قام بها وما إذا قام المدقق بفحص كل العمليات التي قامت بها المؤسسة، ويكون المدقق في هذا النوع مسؤولاً مسؤولية تامة عن جميع العمليات والعناصر سواء التي قام بفحصها أم لا<sup>2</sup>.

**2) التدقيق الجزئي:** هنا يقتصر على بعض العمليات فقط دون غيرها كفحص عمليات المخزون أو فحص العمليات النقدية الخاصة بالمقبوضات، بمعنى عملية التدقيق تكون موجهة نحو هدف معين، وعلى المدقق أن يقدم تقرير يتضمن النتائج المتوصل إليها من تلك المهمة الخاصة، وتكون مسؤولية المدقق منحصرة في المجال أو الهدف الذي حدد له فقط، مع ضرورة وجود اتفاق كتابي بين إدارة المؤسسة والمدقق ليشمل حدود ونطاق المهمة الموكلة إليه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد سمير الصبان، عبد الوهاب نصر علي، المراجعة الخارجية- المفاهيم الأساسية وآليات التطبيق وفقاً للمعايير المتعارف عليها والمعايير الدولية، (الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002)، ص: 29.

<sup>2</sup> غسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصر، (ط، 2، دار المسيرة، 2009، الأردن)، ص: 30.

<sup>3</sup> عماد سعيد الزمر وآخرون، مقدمة في مبادئ وبرامج المراجعة، (كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، دون سنة نشر)، ص ص: 15-16.

ثانياً: التدقيق من حيث الإلزام: ويشمل على نوعين من التدقيق هما:

**1) التدقيق الإلزامي (القانوني):** هو التدقيق الذي يتم وفقاً لإلزام قانوني من قبل المشرع (الدولة) أو بعض الجهات الرقابية للمؤسسة محل التدقيق، ويترتب عليه عقوبات على المؤسسة التي لا تلتزم بالقانون<sup>1</sup>، حيث أن معظم دول العالم سنت قوانين بشأن ضرورة تعيين مدقق حسابات خارجي لكل المؤسسات من أجل إعطاء رأي حول مدى صدق وسلامة القوائم المالية للمؤسسة، والمشرع الجزائري سارى على نفس النهج حيث وفق لقانون 10-01<sup>2</sup> الذي أقره المشرع، والذي يفرض على المؤسسة العمومية والخاصة تعيين محافظ الحسابات.

**2) التدقيق الاختياري:** ويقصد به أن للمؤسسة حرية الاختيار بمعنى أنه لا يوجد إلزام قانوني من قبل المشرع<sup>3</sup>، بحيث يعين المدقق بناء على رغبة إدارة المؤسسة من أجل هدف معين ويكون هذا التعيين في شكل كتابي يحدد فيه نطاق المهمة ويكون هذا النوع خاصة في المؤسسات الصغيرة وشركات الأشخاص (شركة التضامن الخاصة).

ثالثاً: من حيث مدى الفحص: ويشمل هذا التقسيم على:

**1) تدقيق تفصيلي (الشامل):** والمقصود به فحص جميع العمليات والمستندات المثبتة في الدفاتر والسجلات قصد التوصل إلى رأي في محاييد حول سلامة وصحة القوائم المالية، ونجد هذا النوع من التدقيق واسع الانتشار في المؤسسات الصغيرة نظراً لصغر حجم العمليات التي تقوم بها.

**2) تدقيق اختياري:** يقوم هذا النوع من التدقيق على أساس اختيار عينة من مفردات المجتمع، من أجل الوصول إلى النتائج وتعميمها على المجتمع ككل، ويصلح هذا النوع من التدقيق في المشروعات الكبيرة ذات العمليات الضخمة وتؤكد المدقق من سلامة نظام الرقابة الداخلية، فعند تحديد حجم العينة يستخدم المدقق أحد الأسلوبين<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص: 18.

<sup>2</sup> القانون 10-01، المؤرخ في 29 جوان 2010، المتعلق بمهنة الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد، الجريدة الرسمية، العدد 42، الصادرة في 11 جويلية 2010، الجريدة الرسمية، العدد 42، الصادرة في 11 جويلية 2010.

<sup>3</sup> خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات، (ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010)، ص: 31.

<sup>4</sup> غسان فلاح المطارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 31.



- ✓ الأسلوب الشخصي (المدخل الكمي): ويعتمد على حكم شخص؛
- ✓ الأسلوب الإحصائي (المدخل الإحصائي): يعتمد على طرق إحصائية.

رابعاً: من حيث نظام تشغيل البيانات: وتشمل على نوعين هما<sup>1</sup>:

1) **التدقيق اليدوي:** أو التدقيق التقليدي والذي يقوم به المدقق بفحص البيانات أو المستندات يدوياً من أجل إعطاء رأي حول مدى عدالة القوائم المالية.

2) **التدقيق الإلكتروني:** هو جمع وتقييم وتحديد ما إذا كان استخدام الحاسوب ونظام المعالجة الآلية من أجل التأكد من سلامة المخرجات في هذا النظام<sup>2</sup>.

خامساً: من حيث زمن أداء عملية التدقيق: حسب هذا المعيار يقسم التدقيق إلى نوعين يمكن توضيحهما كما يلي:

1) **التدقيق المستمر:** يقوم المدقق بعمليات فحص وتدقيق الحسابات والمستندات بصفة مستمرة على طول السنة، وذلك بقيامه بزيارات متعددة للمؤسسة، ويصلح هذا النوع في المؤسسات الكبيرة أين يصعب على المدقق القيام بتدقيق جميع العمليات التي قامت بها المؤسسة نظراً لكبر حجم عملياتها، ومن مزايا هذا النوع من التدقيق<sup>3</sup>:

- ✓ اكتشاف الخطأ والغش في وقت قصير؛
  - ✓ انتظام العمل بمكتب المدقق؛
  - ✓ انتظام عمل الموظفين داخل المؤسسة؛
  - ✓ تصبح فرص التلاعب بالدفاتر المحاسبية ضئيلة جداً نظراً لتواجد المدقق كل يوم تقريباً في المؤسسة.
- ولكن هذا لا يعني أنه لا توجد مساوئ لهذا النوع. ومن أوجه النقد التي توجه إلى التدقيق المستمر<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> طارق عبد العظيم أحمد عبده، الأصول العلمية والعملية للمراجعة، (مكتبة جامعة بنها، مصر، 2012)، ص: 22-23.

<sup>2</sup> زين يوسف، عوادى مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص: 104.

<sup>3</sup> خالد راغب الخطيب، خليل محمد الرفاعي، الأصول العلمية والعملية لتدقيق الحسابات، (دار المستقبل، عمان، الأردن، 1998)، ص: 23.

<sup>4</sup> توفيق مصطفى أبو رقية، عبد الهادي أسحق المصري، تدقيق ومراجعة الحسابات، (ط1، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014)، ص:

## الفصل الأول: ماهية التدقيق والتدقيق الداخلي

- 1- تعطيل عمل الموظفين وخاصة قسم المحاسبة بسبب طلبات المدقق اليومية للبيانات والمستندات المحاسبية من أجل إتمام عملية التدقيق؛
- 2- إن طول فترة التدقيق وكثرة الزيارات للمؤسسة، قد تؤدي إلى توطيد العلاقات ونشوء صداقات بين المدقق وموظفي المؤسسة؛
- 3- قد يتحول التدقيق المستمر إلى عمل روتيني يقوم به المدقق وهذا ما يساعد المدقق على إدخال التعديلات في برنامج التدقيق؛
- 4- احتمال ارتكاب أخطاء عمدية أو غير عمدية قصد التلاعب في حسابات المؤسسة من طرف الموظفين بعد انتهاء المدقق من فحصها، وهذا باعتقاد الموظف أن المدقق لن يعود لفحص تلك المستندات مرة ثانية؛
- 5- احتمالية سهو المدقق عن إنهاء بعض الأمور أثناء عملية التدقيق وتركها مفتوحة في آخر زيارة له.

### (2) التدقيق النهائي: يقوم المدقق بممارسة مهامه بعد انتهاء السنة المالية (12 شهر) بمعنى أن مهمة المدقق

تبدأ بعدما ينتهي المحاسب من عمله، وبذلك يضمن المحاسب أن جميع الحسابات مغلقة كلياً مع إعداد القوائم المالية للمؤسسة<sup>1</sup>، ويكون هذا النوع من التدقيق في المؤسسات الصغيرة، ويصلح خاصة عند وجود نظام قوي للرقابة الداخلية<sup>2</sup>.

ويمتاز هذا النوع من التدقيق بصعوبة التلاعب في المستندات والسجلات باعتبار أنه تم إقفالها.

ومن عيوبه نذكر<sup>3</sup>:

- 1- صعوبة اكتشاف الأخطاء والغش، وفي حالة اكتشاف الأخطاء فإنه يصعب معالجتها؛
- 2- قصر الفترة الزمنية اللازمة للقيام بمهمة التدقيق؛
- 3- كما أن نقص المدققين الخارجيين في بعض المناطق يؤدي إلى كثرة الضغط على المدقق بسبب إسناد له عدة مهام تدقيق لعدة مؤسسات في نفس الوقت وهذا ما يؤثر سلباً على التقرير الذي يقدمه المدقق.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص: 20.

<sup>2</sup> محمد نصر الهواري، محمد توفيق محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

<sup>3</sup> صديقي مسعود، محمد التهامي طواهر، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

سادساً: من حيث مجال أو نطاق التدقيق: نجد

(1) **التدقيق الكامل:** هو الذي يقوم فيه المدقق بفحص جميع العمليات التي قامت بها المؤسسة وجميع المستندات المثبتة في الدفاتر المحاسبية بقصد التوصل إلى رأي في محايد، حيث تشمل عملية التدقيق<sup>1</sup>:

- ✓ كل العمليات المالية الكبيرة والصغيرة؛
- ✓ كافة العمليات والقيود المحاسبية المسجلة في الدفاتر المحاسبية؛
- ✓ كل التسويات المحاسبية التي تمت خلال الفترة؛
- ✓ جميع المستندات والوثائق والسجلات والدفاتر.

(2) **التدقيق الجزئي:** تقتصر عملية التدقيق هنا على بعض العمليات فقط، بمعنى أن عملية التدقيق تكون موجهة نحو هدف معين أو غرض معين، مع ضرورة وجود اتفاق كتابي مسبق مع الإدارة يبين فيه حدود المهمة المراد القيام بها، مع التزام المدقق في نهاية المطاف بتقديم تقرير يتضمن الخطوات التي قام بها والنتائج المتوصل إليها حسب الهدف المنشود.

سابعاً: **التدقيق من حيث الجهة التي تقوم به:**

(1) **التدقيق الخارجي:** هو المصادقة على انتظام الحسابات يتم من طرف شخص مهني مستقل يسمى "مدقق الحسابات"<sup>2</sup>. وقد يأخذ التدقيق الخارجي شكلين: تدقيق تعاقدية وتدقيق قانوني<sup>3</sup>.

(2) **التدقيق الداخلي:** هو تدقيق يقوم به شخص من داخل المؤسسة، ويساعد مسيري المؤسسة لإدارة أعمالهم بشكل أفضل<sup>4</sup>.

وحسب تعريف IFACI هو نشاط مستقل وموضوعي ويقدم للمؤسسة خدمات تأكيدية بشأن درجة السيطرة على عملياتها، ويعتبر نشاط استشاري يساعد المؤسسة في خلق قيمة مضافة وتحسين عملياتها، كما

<sup>1</sup> كمال الدين مصطفى الدهراوي، محمد السيد السرايا، دراسة متقدمة في المحاسبة والمراجعة، ( المكتب الجامعي الحديث، مصر ، 2009)، ص: 188.

<sup>2</sup> A Hamini, **L'Audit Comptable et Financier**, ( Berti édition, Alger, 2002), P: 08.

<sup>3</sup> Alain Mikol, **Audit Et Commissariat Aux Comptes**, (12<sup>eme</sup> édition, C- Theque, France, 2014), P: 11.

<sup>4</sup> Jacques Renard, **Theorique Et Pratique L'audit Inerne**, (9 édition, Eyrolles, Paris, 2016), P :53.

## الفصل الأول: ماهية التدقيق والتدقيق الداخلي

يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال انتهاج نهج موضوعي لتقييم فعالية إدارة المخاطر، الرقابة، وحوكمة المؤسسات<sup>1</sup>.

**ثامناً: التدقيق حسب الهدف:** يتم تقسيم التدقيق إلى عدة أنواع مختلفة وذلك حسب الهدف المنوط منه، ويمكن ذكر بعض الأنواع على سبيل المثال وهي:

**(1) التدقيق الإداري:** يهدف إلى دراسة أنشطة المؤسسة والتحقق من الاستخدام الأفضل لمواردها؛ إذ يقوم المدقق بتقييم جميع أنشطة المؤسسة من أجل التأكد من صحة الإجراءات الإدارية ومن الرقابة المالية على التكلفة<sup>2</sup>، ويعتبر من أصعب أنواع التدقيق.

**(2) التدقيق الاجتماعي:** هو الذي يهتم بالجانب الاجتماعي بالموازاة مع أهدافه الرئيسية، وهو ينقسم إلى قسمين تدقيق اجتماعي اتجاه العمال والموظفين و تدقيق اجتماعي اتجاه المجتمع ككل، ويهدف إلى التحقق من التطبيق الصحيح للأنظمة الاجتماعية في المؤسسة وتحديد مجالات الخطر مع قياس المناخ الاجتماعي<sup>3</sup>.

**(3) التدقيق المالي:** في هذا النوع من التدقيق يقوم المدقق بجمع الأدلة والإثباتات من أجل الحكم على مدى صحة التسجيلات المحاسبية وإبداء رأي في حول عدالة ومصداقية القوائم المالية.

وحسب جمعية المحاسبين الأمريكيين يعرف التدقيق المالي: "على أنه عملية منظمة لتجميع وتقييم أدلة موضوعية للإثبات عن المعاملات المالية ونتائجها للتحقق من مدى توافق هذه المعاملات ونتائجها مع المقاييس الموضوعية لها"<sup>4</sup>.

**(4) التدقيق التشغيلي:** الذي يهتم بتدقيق جميع الوظائف التشغيلية، من أجل تحليل الأخطار والانحرافات الناتجة من الأهداف المحققة مقارنة بالأهداف الموضوعية من طرف إدارة المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك تقديم الاستشارة والنصيحة، ووضع الإجراءات اللازمة لذلك واقتراح إستراتيجية جديدة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Kurt F. Reding, **Manuel D'audit Interne**, (Eyrolles, IFACI, Paris ; 2015), P :03.

<sup>2</sup> منصور حامد محمود، نداء عطية فراح، المراجعة الإدارية وتقييم الأداء، (دون ناشر، مصر، 1997)، ص: 04.

<sup>3</sup> Robert Obert, Marie – Piare Maicesse, **Comptabilite Et Audit**, (2<sup>eme</sup> édition, Dunod, Paris, 2009), P : 422.

<sup>4</sup> طارق عبد العظيم أحمد عبده، مرجع سبق ذكره، ص: 24-25.

<sup>5</sup> Khalasi Rida, **Les Applications De L'audit Interne**, (édition Houma, Alge, 2010), P :29.

وهناك أنواع أخرى متمثلة في<sup>1</sup>:

**5) التدقيق الإستراتيجي:** يُعني هذا النوع من التدقيق بتدقيق في الإستراتيجية المتبعة من طرف إدارة المؤسسة، ومدى ملائمتها للمحيط الذي تعمل فيه المؤسسة؛

**6) تدقيق الجودة:** هو نشاط يقيس نتائج المؤسسة وهذا بالاعتماد على معايير الجودة من أجل إعطاء رأي حول فعالية تلك الأنشطة والنتائج؛

**7) التدقيق الجبائي:** يعتبر التدقيق الجبائي نشاط تقييمي وانتقادي للحالة الجبائية للمؤسسة، ويمكن تقسيم هذا التدقيق إلى نوعين حسب الجهة التي تقوم به<sup>2</sup>:

✓ تدقيق تقوم به مصلحة الضرائب والذي يترتب عليه عقوبات مالية والحرمان من الامتيازات الجبائية في حالة وجود تلاعبات؛

✓ تدقيق تقوم به المؤسسة بالتعاون مع خبير جبائي من أجل التسيير الجبائي الخاص بها.

من خلال ما سبق نلاحظ تعدد أنواع التدقيق بحسب تعدد معايير التصنيف، إلا أن هذا التنوع في عملية التدقيق لا يعني اختلاف المبادئ التي تقوم عليها التدقيق، إذ أن مبادئ التدقيق تبقى نفسها مهما كان نوع التدقيق.

ونلاحظ كذلك أنه قد تتداخل تلك الأنواع مع بعضها البعض كسبيل المثال التدقيق الشامل التفصيلي، التدقيق الكامل الاختياري، التدقيق الداخلي للجودة، التدقيق التشغيلي من طرف مدقق خارجي، تدقيق خارجي قانوني،... الخ.

وهناك عدة أنواع أخرى لا يمكن حصرها كلها لأن التدقيق دائما في تطور مستمر وهذا ما يؤدي إلى ظهور أنواع جديدة كالتدقيق الحكومي، التدقيق البنكي، تدقيق أنظمة تكنولوجيا المعلومات، تدقيق التجارة الإلكترونية،... الخ.

<sup>1</sup> صديقي مسعود، أحمد نزار، المراجعة الداخلية، (ط1، مطبعة مزوار، الجزائر، 2010)، ص: 29.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص: 27.

المطلب الثاني: أهداف التدقيق وأهميته.

نتطرق في هذا المطلب إلى أهداف التدقيق وتطورها عبر الزمن، إضافة إلى أهمية وظيفة التدقيق.

**الفرع الأول - أهداف التدقيق:**

يرجع الفضل في تطور التدقيق إلى القضاء الإنجليزي سنة 1897 م، حين أقر أن هدف التدقيق ليس اكتشاف الغش والتزوير وإنما التدقيق يهدف إلى التأكد من صحة البيانات المالية والمحاسبية في الدفاتر ومطابقتها مع القوائم المالية، من أجل إعطاء رأي حول مدى عدالة وصدق البيانات الموجودة في تلك القوائم.

ويمكن توضيح أهداف التدقيق حسب تطورها الزمني وفقاً للجدول التالي:

**الجدول رقم (1-1): تطور أهداف التدقيق.**

الفترة	الهدف من عملية التدقيق	مدى الفحص	أهمية الرقابة الداخلية
قبل عام 1500م	اكتشاف التلاعب والاختلاس	بالتفصيل	عدم الاعتراف بها
1500م-1850م	اكتشاف التلاعب والاختلاس	بالتفصيل	عدم الاعتراف بها
1850م-1905م	✓ اكتشاف التلاعب والاختلاس ✓ اكتشاف الأخطاء الكتابية	بعض الإختبارات لكن الأساس هو التدقيق التفصيلي	عدم الاعتراف بها
1905م-1933م	✓ تحديد مدى صحة تقرير المركز المالي ✓ اكتشاف التلاعب والأخطاء	بالتفصيل وتدقيق إختباري	اعتراف سطحي
1933م-1940م	✓ تحديد مدى صحة تقرير المركز المالي ✓ اكتشاف التلاعب والأخطاء	تدقيق إختباري	بداية في الإهتمام
1940م-1960م	تحديد مدى سلامة وصحة المركز المالي	تدقيق إختباري	اهتمام وتركيز قوي

المصدر: رضا خلاصي، مرام المراجعة الداخلية للمؤسسة، (دار هومة، الجزائر، 2013)، ص: 28.

**أولاً: أهداف التدقيق التقليدية والحديثة:**

لقد تطور مفهوم التدقيق بتطور الزمن؛ إذ كان في الماضي مجرد وسيلة هدفها اكتشاف الغش والأخطاء ثم أصبح نشاط يهدف إلى تقييم نشاط المؤسسة من أجل إعطاء رأي حول مصداقية قوائمها المالية وهذا ما أكده المعيار الدولي للتدقيق رقم (200). وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم أهداف التدقيق إلى<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> عصام الدين محمد متولي، المراجعة وتدقيق الحسابات، (جزء 1، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، عمان، 2009)، ص: 23.

1) **الأهداف التقليدية:** وهي الغايات المرجو تحقيقها من نشاط التدقيق في بدايته، والتي تنقسم بدورها إلى أهداف رئيسية وأخرى ثانوية.

1-1- الأهداف الرئيسية: وتمثل في :

- ✓ التأكد من أن جميع العمليات المالية المثبتة في الدفاتر المحاسبية سليمة ودقيقة، ويمكن الاعتماد عليها؛
- ✓ إبداء رأي فني محايد يستند على أدلة وقرائن قوية عن مدى مطابقة القوائم المالية للمركز المالي للمؤسسة محل التدقيق، وعن مدى دلالة تلك القوائم المالية على نتائج أعمال المؤسسة من ربح أو خسارة خلال فترة زمنية معينة، ومدى صدق مركزها المالي في نهاية تلك الفترة؛
- ✓ يساهم التدقيق في مساعدة متخذي القرارات من خلال تزويدهم بمعلومات ذات مصداقية، وهذا ما يعزز الثقة بين أصحاب المصلحة (المساهمين) والإدارة<sup>1</sup>؛
- ✓ اكتشاف الغش والأخطاء التي قد تتضمنها القوائم المالية.

2-1- الأهداف الثانوية: وهي تشمل:

- ✓ وضع ضوابط وقواعد صارمة للتقليل من فرص ارتكاب الأخطاء والغش؛
  - ✓ تقديم التقارير المختلفة للجهات الحكومية ومصالح الضرائب من أجل تحديد دقيق للوعاء الضريبي.
- 2) **الأهداف الحديثة:** نظراً للتطورات الاقتصادية العالمية وظهور شركات الأموال وانتشارها عبر العالم، أصبح من الضروري تطوير أهداف التدقيق لمواكبة تلك التطورات، حيث أصبحت أهدافه تتمثل في:
- ✓ مراقبة الخطط ومتابعة تنفيذها ومدى تحقيق الأهداف المرسومة من قبل الإدارة؛
  - ✓ تحديد الانحرافات من خلال مقارنة التقديرات مع ما تم إنجازه؛
  - ✓ تقييم النتائج بالنسبة لما كان مستهدفاً؛
  - ✓ تحقيق لأفضل كفاية إنتاجية؛
  - ✓ تحقيق أقصى قدر ممكن من الرفاهية للمجتمع.

<sup>1</sup> Ahmed mohammed el-hadi eltweri, **An Investigation Into The Auditing Profession Regulatory Framework And The Factors Influencing The Adoption Of Isa S In Libya An Context** , (Unpublished doctoral dissertation , johm moores university, England, ,2015), p: 92.

من خلال المقارنة بين أهداف التدقيق التقليدية والحديثة نلاحظ أنه هناك تطوراً ملحوظاً؛ حيث أن أهداف التدقيق تعدت المؤسسة محل التدقيق لتشمل مختلف الفئات التي تستخدم البيانات المالية والمحاسبية، وبذلك تحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع.

ويأتي هذا التطور في الأهداف نتيجة التحول الذي طرأ على أهداف المؤسسات في الوقت الراهن، بحيث لم يعد هدف المؤسسة هو تحقيق أكبر ربح ممكن فقط وإنما تعمل كذلك على تحقيق رفاهية المجتمع الذي تعمل فيه<sup>1</sup>.

### ثانياً: أهداف التدقيق حسب الشمولية:

بعد تعدد أنواع التدقيق داخل المؤسسة، أصبح لكل نوع من التدقيق أهداف خاصة به، وبذلك أصبحت أهداف التدقيق تنقسم إلى أهداف عامة وأخرى خاصة.

**1) الأهداف العامة:** إن الهدف الرئيسي للمدقق هو تكوين رأي حول البيانات المالية والمحاسبية التي تتضمنها القوائم المالية (الميزانية، جدول حسابات النتائج وغيرهما)، وبالتالي التأكد من الوصول إلى قناعة بأن هذه القوائم المالية تعبر عن المركز المالي للمؤسسة محل التدقيق<sup>2</sup>، وذلك من خلال:

**1-1- شرعية الحسابات:** المقصود بالشرعية هو الانتظام والامتثال للقواعد والقوانين، فعلى المدقق إثبات أن القوائم المالية للمؤسسة تم إعدادها وفق القواعد والقوانين المعمول بها. وفي حالة غياب القوانين فإنه يشترط احترام تطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها<sup>3</sup>.

**1-2- صدق الحسابات:** عند قيام المدقق بفحص العمليات والبيانات المالية والتأكد من عدم وجود أي خطأ، فإننا نتحدث هنا عن صدق الحسابات لا على حقيقة الحسابات؛ فحقيقة الحسابات تعني التأكد المطلق وهو الأمر المستحيل خاصة في المؤسسات الكبرى والمتوسطة نظراً لاتساع أنشطتها وكبر حجمها، لذا يتبع المدقق اختبار العينات وتعميم النتائج على المجتمع ككل<sup>4</sup>، وهذا ما يفسر قيام مهنة التدقيق على الشك المهني.

<sup>1</sup> صديقي مسعود، أحمد نزار، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

<sup>2</sup> Mokhtar Belaiboud, **Op.Cit**, p: 13.

<sup>3</sup> Khellassi Réda, **Précis D'audit Fiscal**, (BERTI édition, Alger, 2013), p: 50.

<sup>4</sup> محمد بوتين، مرجع سبق ذكره، ص: 30.



**2) الأهداف الخاصة:** حتى يتمكن المدقق من إعطاء تأكيد على صحة البيانات المالية والمحاسبية، فإن عليه وضع أهداف خاصة للتدقيق لمقابلة تأكيدات الإدارة، والمتمثلة في<sup>1</sup>:

**2-1- العرض والإفصاح:** يقتضي على المدقق التحقق من أن عناصر وبيانات القوائم المالية قد تم تبويبها والإفصاح عنها وفق معايير الممارسة المهنية وفقاً لقواعد ومبادئ المحاسبة المتعارف عليها في إعداد التقارير المالية<sup>2</sup>؛

**2-2- التحقق من الملكية:** ( الحقوق والالتزامات والمديونية) يعمل المدقق على التحقق من أن كل الأصول والخصوم المدرجة في القوائم المالية موجودة فعلاً، ويتم ذلك من خلال فحص المستندات الدالة على ملكية الأصول ومعاينتها على أرض الواقع؛

**2-3- التحقق من استقلال الفترة الزمنية:** على المدقق التحقق من أن جميع العمليات التي تخص السنة المالية قد تم تسجيلها، وذلك من خلال فحص المستندات ذات الأرقام المتسلسلة خلال السنة ومطابقتها مع السجلات وقوائم تلك الفترة؛

**2-4- التقييم أو التخصيص:** هذا الهدف خاص بالأصول غير النقدية للمؤسسة، فعلى المدقق التأكد من أن الأصول غير النقدية يتم تقييمها وفقاً للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها، ويتم ذلك من خلال تقييمها على أساس التكلفة التاريخية أو التكلفة السوقية مع مراعاة التغيرات الطارئة على القيمة السوقية للأصل؛

**2-5- الوجود أو الحدوث:** يسعى المدقق إلى التأكد والتحقق من كافة عناصر الأصول والخصوم وحقوق الملكية، وذلك من خلال التأكد الفعلي من وجود الأصول والحقوق. أما بالنسبة لعناصر الخصوم ضرورة التأكد أن الالتزامات الموجودة مسجلة بالدفاتر<sup>3</sup>؛

**2-6- الدقة:** والمقصود بالدقة أن العمليات المالية تم تسجيلها وفق القيم الحسابية الصحيحة ولكافة عمليات المؤسسة<sup>4</sup>؛

<sup>1</sup> رزق أبو زيد الشحنة، تدقيق الحسابات مدخل معاصر وفقاً لمعايير التدقيق الدولية، (ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015)، ص: 30-34، بتصرف.

<sup>2</sup> وليم توماس، أمرسون هناي، المراجعة بين النظرية والتطبيق، ترجمة كمال الدين سعيد، أحمد حامد حجاج، (دار المريخ، السعودية، 1989)، ص: 318.

<sup>3</sup> للإطلاع أكثر أنظر:  
- أرينز ألن، جيمس لوبيك، المراجعة مدخل متكامل، ترجمة محمد عبد القادر الديسطي، أحمد حامد حجاج، (دار المريخ، السعودية، 2002)، ص: 207-208.

- محمد الفيومي، عوض لبيب، أصول المراجعة، (المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1998)، ص: 88.  
<sup>4</sup> أمين السيد أحمد لطفي، مراجعة القوائم المالية باستخدام الاجراءات التحليلية واختبارات التفاصيل، (دون ناشر، القاهرة، مصر، 2004)، ص: 59.

**2-7- الشمولية أو الكمال:** يتعلق هدف الاكتمال من التحقق من أن جميع العمليات والبيانات تم تسجيلها، ولا توجد أي عناصر غير مسجلة خلال تلك الفترة، فعدم اكتمال حساب ما يؤدي إلى انخفاض في قيمته المسجلة<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني - أهمية التدقيق:

يعتبر التدقيق وسيلة وليست غاية يهدف إلى خدمة مستخدمي القوائم المالية، ومع ازدياد الحاجة إلى المعلومات ذات المنفعة وازدياد الطوائف المستخدمة لتلك المعلومة خاصة بعد انتشار شركات المساهمة، كان لابد من تطوير أهداف التدقيق من أجل إعطاء رأي فني محايد ودقيق حول القوائم المالية وكل الآثار الفعلية والمحتملة لكافة عمليات المؤسسة وعلاقتها بالغير بصورة حقيقية وشاملة من أجل إشباع حاجة مستخدمي تلك المعلومات<sup>2</sup>، ومساعدتهم في اتخاذ قراراتهم.

وفيما يلي سيتم توضيح مختلف الأطراف المستفيدة في تقرير المدقق:

**1) إدارة المؤسسة:** تعتمد إدارة المؤسسة بشكل كبير على تقرير المدقق من أجل وضع الخطط ومراقبة تنفيذها واتخاذ القرارات المناسبة ومراقبة الأداء وتقييمه من أجل تحديد الانحرافات ومعالجتها.

إذ أن تقرير المدقق وسيلة لقياس وتقييم كفاءة الإدارة، وتعتبر عملية التدقيق من طرف شخص مستقل خارجي وسيلة مناسبة لضمان دقة البيانات<sup>3</sup>.

**2) أهمية التدقيق بالنسبة للبنوك ومؤسسات الإقراض:** تعتمد البنوك ومؤسسات التمويل على تقرير المدقق، عند قيام المؤسسة بتقديم طلب الائتمان البنكي أو طلب قروض، فتعمل البنوك على دراسة الوضعية المالية للمؤسسة من خلال تحليل القوائم المالية المصادق عليها من طرف البنك، وتقييم درجة الخطر.

**3) أهمية التدقيق بالنسبة للهيئات الحكومية:** هناك العديد من الهيئات الحكومية التي تعتمد على تقرير المدقق من أجل القيام بعملية التخطيط، المتابعة والإشراف والرقابة على الوحدات الاقتصادية<sup>1</sup>، وهيئات التخطيط والإحصاء.

<sup>1</sup> william F Messier et autres, **Auditing And Assurance Services**, (6<sup>eme</sup> édition, M C Graw-HILL Irwir, Newyork, USA, 2008), p: 114.

<sup>2</sup> كمال عبد السلام علي، خالد المعتصم، أصول علم المراجعة، (دون ناشر، المنصورة، مصر، 2003)، ص: 16.

<sup>3</sup> عصام الدين محمد متولي، المراجعة 1، (ط1، جامعة السودان المفتوحة، السودان، 2006)، ص: 11.

4) أهمية التدقيق بالنسبة للاقتصاديين: يعتمد رجال الاقتصاد على القوائم المالية من أجل القيام بعملية التخطيط القومي وتقدير الدخل ورسم الخطط التنموية والاقتصادية، فهناك علاقة طردية بين جودة البيانات المالية التي تتضمنها القوائم المالية للمؤسسة وبين عملية التخطيط القومي، فكلما كانت تلك البيانات المالية تعبر عن الواقع الفعلي للمؤسسة (ذات جودة عالية) كلما كانت عملية التخطيط ذات كفاءة وفعالية.

5) أهمية التدقيق بالنسبة لمصلحة الضرائب: تعتمد مصلحة الضرائب على القوائم المالية من أجل تحديد الوعاء الضريبي واحتساب الضريبة.

6) أهمية التدقيق بالنسبة للموردين: يعتمد الموردون على تقرير المدقق من أجل التأكد من صحة وسلامة القوائم المالية من أجل معرفة الوضعية المالية للمؤسسة ومدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها قبل الشروع في التعامل معها.<sup>2</sup>

7) أهمية التدقيق في تسيير الموارد المتاحة: يقوم المدقق بإعداد تقرير حول صحة وصدق القوائم المالية للمؤسسة والكشف عن نقاط الضعف في التسيير وسوء تخصيص الموارد، ومن خلال تقريره المتضمن الاقتراحات والتوصيات، فهو بذلك ساعد في تسيير الموارد المتاحة بأفضل كفاءة ممكنة.<sup>3</sup>

وهناك أطراف أخرى وهي<sup>4</sup>:

8) المستثمرون (المساهمون): يعتري المساهمون دائما الشعور بالخطر وعدم اليقين بشأن النتائج المستقبلية للمؤسسة (التدقيق النقدي في المستقبل) وما يعزز هذه الشكوك غموض ونقص المعلومة وعدم موثوقيتها، لذا وجب وجود نوع من الشفافية للحد من المخاطر وحالة عدم اليقين، لذا أصبح المستثمرون يعتمدون على القوائم المالية المصادق عليها من طرف المدقق من أجل اتخاذ قراراتهم الاستثمارية المتعددة من أجل توجيه مدخراتهم وتحقيق أكبر عائد ممكن.

<sup>1</sup> رأفت سلامة محمود، وأحمد كلبونة، عمر زريقات، علم تدقيق الحسابات، ( دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011)، ص: 28.

<sup>2</sup> محي الدين محمود عمر، مراجعة الحسابات بين المعايير العامة والمعايير الدولية، ( رسالة ماجستير غير منشورة، المركز الجامعي بالمدية، الجزائر، 2007-2008)، ص: 11.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص: 12.

<sup>4</sup> أنظر:

- Benoit Pige, **Audit Et Contrôle Interne**, (4 édition, EMS, Paris, 2017), PP : 62-63.

- Khalasi Réda, **Les Applications De L'audit Interne**, Op .Cit, P : 34.

**10 نقابات العمل:** تعتمد النقابات على البيانات المالية والمحاسبية التي تتضمنها القوائم المالية من أجل التفاوض مع الإدارة بشأن السياسة العامة للأجور.

وتكمن أسباب الحاجة إلى التدقيق في أن انفصال الملكية عن التسيير جعل من الضروري وجود جهة محايدة تضمن تدفق المعلومات المالية اللازمة ذو مصداقية وموثوقية من أجل اتخاذ القرارات لكل مستخدمي القوائم المالية للمؤسسة وخاصة الإدارة والمساهمين، ومن الأسباب التي أدت إلى الحاجة وزيادة الطلب على مهنة التدقيق:

**1 فجوة البعد:** المقصود بفجوة البعد تلك المسافة الحاصلة بين الإدارة والمساهمين والتي كانت تزداد بالتوسع نظرا لانتشار شركات المساهمة عبر مختلف بقاع العالم، وبالتالي وجب وجود طرف ثالث مستقل من أجل زيادة الموثوقية في البيانات المالية، وزيادة درجة الاعتماد عليها.

كما أن هذه الفجوة تتضمن أربعة من الأبعاد<sup>1</sup>:

✓ **البعد الزمني:** بما أن القوائم المالية تعد آخر السنة المالية أي بعد 12 شهر من أجل تقديمها للمستخدمين.

✓ **البعد المكاني:** بما أن شركات الأموال منتشرة في مختلف مناطق العالم، فكذا مستخدمي تلك القوائم منتشرين في مختلف مناطق العالم.

✓ **البعد القانوني:** من الناحية القانونية فإنه لا يمكن لكل مستخدمي القوائم المالية الإطلاع على كافة السجلات والدفاتر فإنه يعتبر إفشاء للسر المهني.

✓ **بعد التكلفة:** إن عملية الإطلاع على كافة الدفاتر والسجلات فهي عملية مكلفة جداً لكافة المستخدمين وخاصة المساهمين.

**2 تحيز معد المعلومة:** كثيرا ما تتعارض مصلحة معد المعلومة مع المستفيد منها، وإن وجود حوافز لمعد المعلومة لتضليل مستخدمي القوائم المالية يجعل ضرورة الحاجة لمدقق مستقل وهذا ما أكدته نظرية الوكالة<sup>2</sup>، حيث تفترض

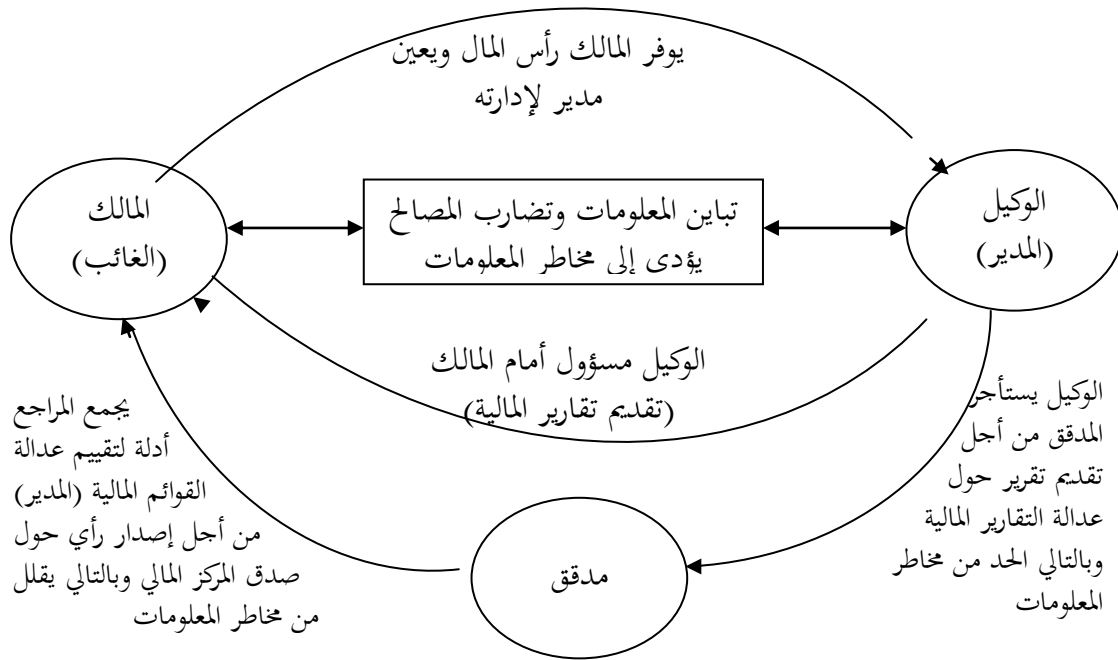
<sup>1</sup> رزق أبو زيد الشحنة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 34-35.

<sup>2</sup> Guðbjörg Hildur Kolbeins, **The applicability of agency theory to the management of media organizations in Iceland**, (Unpublished doctoral dissertation, University of Iceland, Iceland, 2014), PP: 15-16.

النظرية أن الأشخاص يتصرفون وفق مصلحتهم الذاتية حيث أن الوكيل قد يعتمد على تحريف البيانات بما يخدم مصالحه.

ويمكن توضيح العلاقة بين الوكيل (المدير) والمالك والمدقق من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-1): العلاقة بين المالك والمدير والمدقق



المصدر: William F Messier Jr et autres, **Auditing and assurance services**,

(6<sup>eme</sup> édition, , McGraw-hill, Higher education, New York, USA, 2008), P: 07.

أما حسب النظرية التحفيزية<sup>1</sup> (The motivational theory) والتي تفسر عدم تحيز معد المعلومات، حيث أن التدقيق يحفز معدي القوائم المالية للعناية والدقة في إعدادها.

**3) ضخامة وحجم العمليات المالية وتعقيدها:** نظرا لاتساع حجم نشاط المؤسسة في الوقت الحالي حيث أصبح يتعدى الحدود الجغرافية، مما أدى إلى ضخامة حجم العمليات المالية وغير المالية التي تقوم بها الإدارة، هذا

<sup>1</sup> Kelli Burton, **A Study of Motivation: How to Get Your. Employees Moving**, (SPEA Honors Thesis Spring , Indiana University, 2012), PP: 7-9.

ما يؤدي إلى زيادة احتمال وقوع الأخطاء وعمليات الغش، وبالتالي يخلق مبرراً في وجود جهة مستقلة تضمن خلو القوائم المالية من الأخطاء.

كما أن تعقيد العمليات المحاسبية وانتشار تجارة المشتقات المالية والتجارة الإلكترونية يعتبر سبباً آخر لوجود مدقق يضمن مدى موثوقية تلك المعلومات<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: أساسيات التدقيق.

نتطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم فروض ومبادئ التدقيق ومختلف المراحل التي يمر بها التدقيق، والتعرف على منهجية التدقيق.

### المطلب الأول: مبادئ وفروض التدقيق.

يعتمد التدقيق على مجموعة من المبادئ التي يتحلى بها المدقق عند القيام بعملية الفحص والتقرير، كما تقوم عملية التدقيق على عدة فروض تجريبية يتم الاعتماد عليها أثناء ممارسة مختلف أنشطة التدقيق، وسنعرض من خلال هذا المطلب لمبادئ وفروض التدقيق.

### الفرع الأول- مبادئ التدقيق:

ترتكز مبادئ التدقيق على أركان التدقيق والمتمثلة في التأكيد، والتقرير<sup>2</sup>، هي:

أولاً- المبادئ المرتبطة بركن الفحص: والتي تشمل<sup>3</sup>:

1) مبدأ تكامل الإدراك الرقابي: المقصود بهذا المبدأ ضرورة أن تكون للمدقق معرفة شاملة عن المؤسسة وعملياتها وآثارها على المؤسسة وعلاقتها بالأطراف الأخرى، إضافة إلى ذلك الوقوف على احتياجات مستخدمي المعلومات عن هذه الآثار؛

2) مبدأ الشمولية في الفحص الاختياري: بمعنى أن يشمل الفحص جميع أهداف المؤسسة سواء الرئيسية أو الفرعية. بالإضافة إلى جميع القوائم المالية التي تم إعدادها من قبل المؤسسة مع مراعاة الأهمية النسبية لهذه الأهداف وتلك القوائم.

<sup>1</sup> حسين يوسف القاضي دحدوح، عظام نعمة، أصول المراجعة، (الجزء 1، جامعة دمشق، سوريا، 2014)، ص: 19-20.

<sup>2</sup> عصام الدين محمد متولي، مراجعة 2 (برنامج العلوم الإدارية)، (ط1، جامعة السودان المفتوحة، السودان، 2006)، ص: 182.

<sup>3</sup> أحمد حلمي جمعة، المدخل إلى التدقيق والتأكيد، (ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015)، ص: 51-52.

وهذا ما أكدته المعيار الأول من معايير التدقيق الدولية الذي نص على ضرورة تغطيته جميع أعمال التدقيق لكافة مجالات عمل المؤسسة<sup>1</sup>؛

**(3) مبدأ الموضوعية في الفحص:** المقصود بهذا المبدأ اعتماد المدقق على عدد كاف من أدلة الإثبات القوية المؤيدة لرأيه والابتعاد بقدر الإمكان عن التقدير الشخصي، والتي تدعمه خصوصاً العناصر ذات الأهمية النسبية، وتلك التي يكون احتمال حدوث الخطأ فيها أكبر من غيرها؛

**(4) مبدأ فحص مدى الكفاية الإنسانية:** يقوم هذا المبدأ على ضرورة فحص الكفاية الإنسانية للمؤسسة بجانب فحص الكفاية الإنتاجية، فعلى المراقب أن ينظر إلى الكفاية الإنسانية على أنها مهمة لتحقيق الكفاية الإنتاجية<sup>2</sup>، لما لها من تأثير في تكوين رأي محايد للمدقق عن عمليات المؤسسة، حيث تعبر الكفاية الإنسانية عن مؤشر المناخ الذي يعكس نظام القيادة، السلطة، الحوافز، الاتصال، والمشاركة في المؤسسة محل التدقيق.

ثانياً- المبادئ المتعلقة بركن التقرير: وتشمل<sup>3</sup>:

**(1) مبدأ كفاءة الاتصال:** يقصد بهذا المبدأ أنه على المدقق أن يراعي عند إعداد تقريره النهائي الخاص بالمؤسسة محل التدقيق، وسيلة أو أداة تعكس أثر العمليات الاقتصادية لجميع مستخدمي هذا التقرير<sup>4</sup>، بصورة تبعث الثقة بشكل محقق للأهداف المرجوة من إعداد هذا التقرير؛

**(2) مبدأ الإفصاح:** على المدقق عند القيام بإعداد التقرير النهائي مراعاة الإفصاح الكلي عن كل ما من شأنه إبراز مدى تنفيذ المؤسسة لأهدافها، ومدى تطبيق المبادئ والإجراءات المحاسبية وإظهار مختلف المعلومات التي من شأنها أن تؤثر على دلالة التقارير المالية، وإبراز جوانب الضعف (إن وجدت) في أنظمة الرقابة الداخلية؛

**(3) مبدأ الإنصاف:** ضرورة أن تكون محتويات تقرير المدقق والتقارير المالية منصفة وعادلة لجميع مستخدمي القوائم المالية سواء كانوا من داخل المؤسسة أو من خارجها (بنوك، ضرائب، ..... وغيرهما)؛

<sup>1</sup> محمود السيد الناغي، المراجعة - إطار النظرية والممارسة-، ( ط2، مكتبة الجلاء الجديدة، المنصورة، مصر، 1992)، ص: 62.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص: 64.

<sup>3</sup> عصام الدين محمد متولي، المراجعة وتدقيق الحسابات، (الجزء 2، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، سلطنة عمان، 2009)، ص: 14-15.

<sup>4</sup> أحمد حلمي جمعة، المدخل إلى التدقيق والتأكيد وفقاً للمعايير الدولية للتدقيق، مرجع سبق ذكره، ص: 52.

4) مبدأ السببية: لا بد على المدقق عند إعداد تقريره أن يراعي أن التقرير يتضمن تفسيراً لكل تصرف غير عادي، كما يجب أن تكون تحفظاته واقتراحاته مبنية على أسباب حقيقية وموضوعية، ويتأكد هذا المبدأ من خلال المعيار الدولي للتدقيق (المعيار الثالث) الذي يؤكد أنه على المدقق إرفاق التقرير الذي يتضمن رأياً متحفظاً أو عدم إبداء الرأي بكل الأسباب بشكل واضح ومفصل.

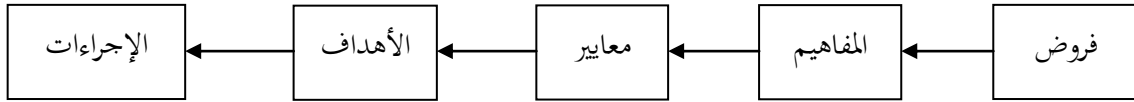
### الفرع الثاني - فروض التدقيق:

قبل شرح فروض التدقيق لا بد من تعريفها.

فالفروض هي: "قاعدة تحظى بالقبول العام، وتعبّر عن التطبيق العملي، وتستخدم في حل نوع معين من المشاكل أو ترشيد السلوك"<sup>1</sup>.

ومن خلال هذا التعريف نستنتج أن الفرض هو قاعدة متعارف عليها من قبل الجميع تستخدم لحل مشكلة. حيث أن الإطار العام لنظرية التدقيق يتكون من العناصر الأساسية الموضحة في الشكل الموالي:

### الشكل رقم (1-2): يوضح الإطار النظري للتدقيق



المصدر: محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، (ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007)، ص: 31.

فمن خلال الشكل السابق فإن نظرية التدقيق تتكون من عناصر متتالية، حيث كل عنصر يعتبر نتيجة حتمية للعنصر السابق<sup>2</sup>، فالفروض تعتبر هي الأساس الذي تبنى عليه نظرية التدقيق.

وتتمثل هذه الفروض في:

<sup>1</sup> عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2009-2010)، ص: 12.

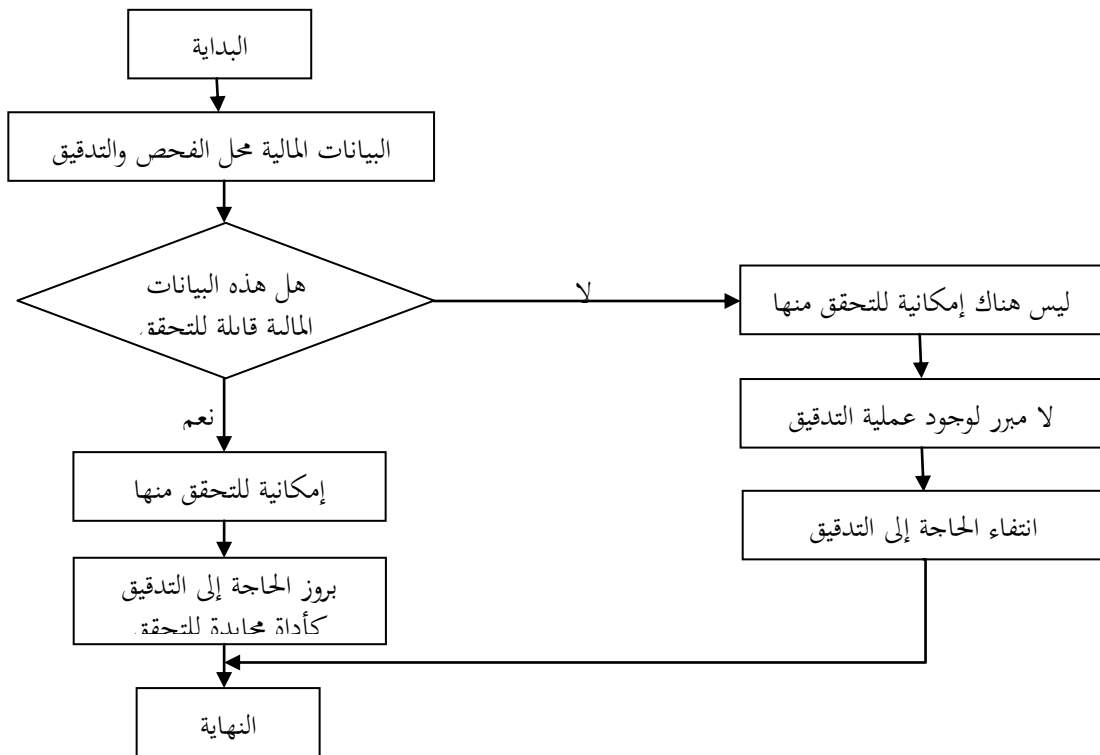
<sup>2</sup> محمد السيد سرايا، مرجع سبق ذكره، ص: 32.



أولاً: قابلية البيانات المالية للفحص:

إن مهمة المدقق هي فحص البيانات المالية والمستندات المحاسبية من أجل الحكم على مصداقيتها، وينبع هذا الفرض من المعايير المستخدمة لتقييم البيانات المحاسبية، وعلاقة الاتصال بين معدي تلك المعلومات ومستخدميها، وتمثل هذه المعايير في: الملائمة، القابلية للفحص، البعد عن التحيز، القابلية للقياس الكمي، ويمكن إنجاز الحاجة للتحقق وعلاقتها بإمكانية التحقق والفحص من البيانات المالية من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-3): يوضح حاجة التدقيق وعلاقته بإمكانية التحقق والفحص من البيانات المالية



المصدر: عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة ، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

ثانياً: عدم وجود تعارض حتمي بين مصلحة المراقب ومصلحة إدارة المشروع (الإدارة):

يقوم هذا الفرض على وجود علاقة بين المدقق والإدارة، والتي تتمثل أساساً في تبادل المصالح والمنافع، حيث أن الإدارة تعتمد على المعلومات المالية التي تم تدقيقها من قبل المدقق لاتخاذ القرارات المناسبة، وفي نفس الوقت لا بد من إمداد المدقق بالمعلومات اللازمة من أجل إبداء رأي فني محايد يعكس حقيقة مدى تمثيل المعلومات المالية للمركز المالي للمؤسسة.

ثالثاً: خلو القوائم المالية وأية معلومات أخرى تقدم للفحص من أية أخطاء غير عادية أو توطئة:

يشير هذا الفرض مسؤولية المدقق (المراقب) في اكتشاف الأخطاء الواضحة من خلال التركيز على درجة العناية المطلوبة من المدقق وعدم مسؤوليته عن اكتشاف الأخطاء العادية المهنية التواطئية إذ تقيد بمعايير التدقيق المتعارف عليها.

رابعاً: وجود نظام سليم للرقابة الداخلية:

يقوم هذا الفرض على وجود نظام سليم للرقابة الداخلية يحد من إمكانية احتمال حدوث الخطأ، أي التقليل منها وليس عدم حدوثها.

خامساً: التطبيق المناسب للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها:

يقوم هذا الفرض على أنه يتم إعداد القوائم المالية وفقاً للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها، فهي تعتبر المعيار الحاسم للحكم على سلامة القوائم المالية التي تعبر عن المركز المالي للمؤسسة.

سادساً: العناصر والمفردات التي كانت صحيحة في الماضي سوف تكون كذلك في المستقبل:

بالاعتماد على فرض الاستمرارية ووجود نظام رقابة، فإن العمليات التي قامت بها هو أخذ فروض المحاسبة في الماضي سليمة، ستبقى كذلك في المستقبل فوظيفة التدقيق هي نظام رقابة داخلية سليم ذو كفاءة.

سابعاً: مدقق الحسابات يزاول عمله كمدقق فقط:

وفقاً لهذا الفرض فعلى المدقق أن يقوم بمهمته الموكلة إليه من طرف إدارة المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار استقلاليتها التي تعتبر الأساس في حيادية عملية التدقيق.

ثامناً: يفرض المركز المهني للمدقق التزامات مهنية تتناسب مع هذا المركز:

يقوم هذا الفرض على أن المكانة المهنية التي يتمتع بها المدقق المستقل، تلزم المدقق بالالتزامات المهنية أثناء تأدية مهامه<sup>1</sup>، إلا أن هذا الفرض لم يحظى بالاهتمام كباقي الفروض الأخرى.

ومن خلال توضيح الفروض التي تقوم عليها مهنة التدقيق يتضح لنا أن هاته الفروض ساهمت في جعل وظيفة التدقيق اقتصادية وعملية من خلال التخلي على التدقيق التفصيلي واستخدام التدقيق الاختباري.

وهناك فروض أخرى متمثلة في<sup>2</sup>:

تاسعاً: فرض عدم التأكد: بما أن أعمال الإنسان دائماً ليست مؤكدة 100% ويشوبها احتمال وقوع أو وجود أخطاء، فإن على المدقق إبداء رأيه لإزالة حالة عدم التأكد من خلال جمع أدلة الإثبات الشافية أمام مستخدمي البيانات المالية التي تتضمنها القوائم المالية للمؤسسة.

عاشراً: فرض توافر تأهيل خاص للمدقق: إن مهمة المدقق هو إعطاء رأي في محايد حول صدق وصحة القوائم المالية للمؤسسة، ولذلك لا بد من توافر تأهيل علمي وعملي كاف يخوله للقيام بمهمته داخل المؤسسة على أكمل وجه.

### المطلب الثاني: معايير ومنهجية التدقيق.

نستعرض من خلال هذا المطلب المعايير الدولية للتدقيق وكذا مراحل ومنهجية التدقيق داخل المؤسسة.

### الفرع الأول - معايير التدقيق المقبولة قبولاً عاماً:

تمثل معايير التدقيق أداة لقياس أداء المدققين أثناء القيام بعملهم، حيث تستخدم المعايير لقياس جودة عمل المدققين وتحديد طريقة القيام بعملهم<sup>3</sup>.

وقبل توضيح معايير التدقيق لا بد من التفرقة بين المعايير والإجراءات.

<sup>1</sup> لقلطي لخضر، معايير المراجعة الدولية ومدى إمكانية تطبيقها في الواقع المهني بالجزائر، ( أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2014-2015)، ص: 08.

<sup>2</sup> محمود السيد الناغي، مرجع سبق ذكره، ص: 49-52 بتصرف.

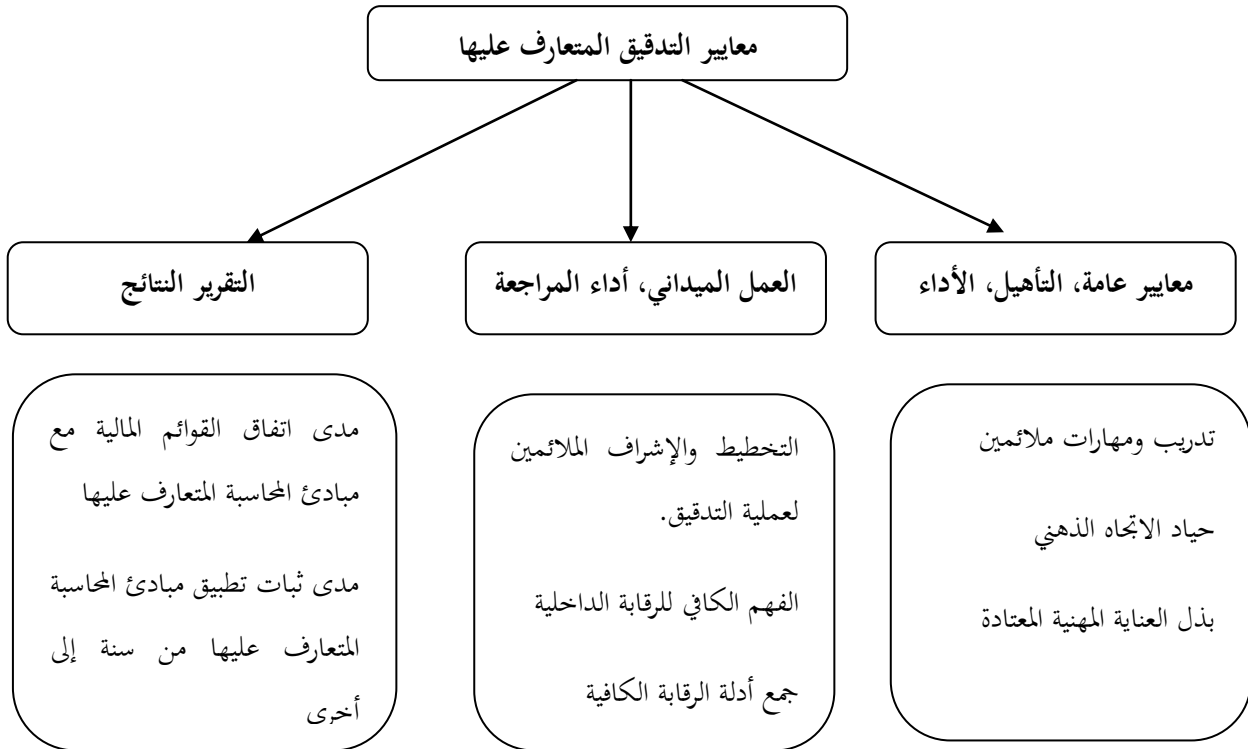
<sup>3</sup> مصطفى عيسى خضير، المراجعة (المفاهيم والمعايير والإجراءات)، ( ط2، مطابع جامعة الملك سعود، السعودية، 1996)، ص: 39.

## الفصل الأول: ماهية التدقيق والتدقيق الداخلي

فالإجراءات هي الخطوات أو المراحل التي يقوم بها المدقق لتنفيذ مهمته وتحقيق أهداف التدقيق<sup>1</sup>، أما المعايير فهي دليل عام يتضمن الإجراءات والمبادئ الأساسية لمساعدة المدققين على تنفيذ مسؤولياتهم المهنية أثناء القيام بعملهم<sup>2</sup>.

لقد أصدر مجمع المحاسبين الأمريكيين (AICPA) عن طريق مجلس معايير التدقيق (ASB) مجموعة من المعايير التي تمثل الإطار العام للمهنة، والتي تم تقسيمها في ثلاث مجموعات وهي مبينة حسب الشكل التالي:

### الشكل رقم (1-4): يوضح معايير التدقيق المتعارف عليها



المصدر: ثناء القباني، المراجعة، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007)، ص 23.

يشير هذا الشكل على احتواء كل مجموعة على المعايير، سوف نشرحها بإيجاز:

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص: 40.

<sup>2</sup> Robert Ober, Robert Obert, Marie – Piare Maicesse, **Comptabilite Et Audit**, (4 édition, Dunod, Paris, 2014), P : 430.

أولاً: المعايير العامة أو الشخصية (Les normes personnelles):

وهي تشمل بدورها على ثلاثة معايير تتعلق بصفات المدقق وهي:

1) **التدريب والمهارة الملائمة (التأهيل العلمي والعملي):** وفقاً لهذا المعيار تتطلب ممارسة مهنة التدقيق توفر مؤهلات علمية والخبرة العملية في مجال مهنة التدقيق. وهذا ما يتطلب من المدقق أن يكون ملماً بعلم المحاسبة التدقيق و مختلف المجالات ذات الصلة بهم، ويتحقق هذا الإلمام من خلال التعليم المتخصص في مجال المحاسبة والتدقيق في الجامعات والبحوث في المجالين. أما التأهيل المهني يقتضي من المدقق تلقي تدريبات كافية من أجل اكتساب خبرة مهنية.

فمن خلال هذا المعيار وجب على المدقق ضرورة الاطلاع على مختلف التغيرات المستمرة والحاصلة في مجال التدقيق والمحاسبة من أجل القيام بمهمته على أحسن وجه، فالشخص الحامل لمؤهلات علمية مُلم بعلم التدقيق ولكن ليس مدققاً<sup>1</sup>.

2) **الاستقلال والحياد:** المقصود بالاستقلالية قدرة المدقق على العمل بكل نزاهة وموضوعية<sup>2</sup>، وهذا ما يضمن عدم انحياز رأيه وبالتالي تكون هناك مصداقية في التقارير التي يقدمها، ويجب أن يكون الاستقلال حقيقياً وظاهرياً.

وعليه فإن الاستقلالية لها مظهرين<sup>3</sup>:

✓ **الاستقلال الذهني (الحقيقي):** بمعنى الوضوح في أرض الواقع من تحرر المدقق من أي ضغوطات تقع عليه سواء من إدارة المؤسسة أو العمل قد تؤثر عليه في أداء مهمته؛

✓ **الاستقلال الشكلي (المهني):** المقصود منه ظهور المدقق أمام مستخدمي القوائم المالية على أنه مستقل استقلالية تامة وأن يتجنب أي تصرفات تشكك من استقلاليته، كأن تكون له مصالح مشتركة مع إدارة المؤسسة، أو تكون له أي علاقة شخصية مباشرة مع إدارة المؤسسة تؤثر على عمله في إبداء رأي في محايده، وهذا ما يزيد من ثقة تقارير المدقق.

<sup>1</sup> خالد راغب الخطيب، التدقيق على الاستثمار في الشركات متعددة الجنسيات، (ط1، دار البداية، عمان، الأردن، 2012)، ص ص: 43-45.

<sup>2</sup> مصطفى عيسى خضير، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

<sup>3</sup> وجدي حامد حجازي، المعايير الدولية للمراجعة - شرح وتحليل -، (دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2010)، ص ص: 41-43.

**3) قاعدة العناية المهنية الملائمة والحفاظ على السر المهني:** يهدف التدقيق إلى حماية مصالح المؤسسة محل التدقيق وخدمة مختلف الأطراف التي لها صلة بالمؤسسة، لذا وجب على المدقق بذل المزيد من الجهد والعناية المهنية أثناء عمله، وتظهر العناية المهنية جليا في اكتمال أوراق العمل، كفاية أدلة التدقيق، وموضوعية تقريره<sup>1</sup>، التخطيط الثاني لبرنامج التدقيق، تقويم القوائم المالية<sup>2</sup>، مع ضرورة الحفاظ على السر المهني.

### ثانياً: معايير العمل الميداني:

إن معايير التأهيل العلمي وتوفر الخبرة والاستقلالية غير كافية لقيام المدقق بعمله، فلا بد من توفير معايير تضمن العمل الميداني، وهي المعايير المتعلقة بشروط ممارسة مهنة التدقيق، وتشتمل على ثلاثة معايير:

**1) قاعدة التخطيط والإشراف الملائمين:** باعتبار التخطيط ركيزة أساسية في عملية التدقيق، وجب على المدقق أن يقوم بتخطيط كافي لإجراءات عملية التدقيق من خلال إعداد خطة عمل واضحة وشاملة توضح فيها طبيعة وتوقيت ونطاق التدقيق، مع الإشراف المناسب للمساعدين من خلال توجيه جهود المساعدین المشاركين في عملية التدقيق وأهداف الفحص وتحديد أهدافها إذا كانت هذه الأهداف تم إنجازها<sup>3</sup>.

**2) خطوات وتقييم نظام الرقابة الداخلية:** يلعب المدقق دورا هاما في تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية، فوجب حصول المدقق على ما يكفي لفهم هيكل وخطوات الرقابة الداخلية<sup>4</sup>، ليتمكن من الإلمام بالإجراءات وخطوات برنامج التدقيق لتحديد مقدار الاعتماد على نظام المحاسبة، وبما أن البيانات المالية هي من نتائج النظام المحاسبي، فلا بد على المدقق فحص الضوابط الداخلية ومختلف التسجيلات التي لها صلة بالعمليات التي قامت بها المؤسسة<sup>5</sup>، من أجل تحديد موثوق لطبيعة وتوقيت ومقدار إجراءات التدقيق.

<sup>1</sup> أرينز ألفن، جيمس لوبيك، مرجع سبق ذكره، ص: 43.

<sup>2</sup> مصطفى عيسى خضير، مرجع سبق ذكره، ص: 45-46.

<sup>3</sup> Louis Braiotta, **The Audit Committee Handbook**, (5<sup>ème</sup> édition, Wiley, USA, 2004), P: 180.

<sup>4</sup> للمزيد أنظر:

- Frédéric Bernardet autres, **Control Interne**, (4<sup>ème</sup> édition, Maxima, Paris, 2013), PP: 204-214.

<sup>5</sup> أنظر:

- Louis Braiotta, **Op Cit**, P :180.

- The institute of chartered accountants of India, **Op. Cit**, p: 50.

تظهر أهمية هذا المعيار بعد تبين أسلوب العينات والانتقال من التدقيق الشامل إلى التدقيق الاختياري، كلما كان نظام الرقابة الداخلية كفاء وفعال كلما كانت العينة المختارة تعبر عن سلامة وصدق القوائم المالية موضوع الفحص<sup>1</sup>.

**3) كفاية وملائمة أدلة الإثبات:** تعتبر أدلة الإثبات الأداة المدعمة لرأي المدقق وهي التي تسمح له بالتقييم الموضوعي للمعلومات والبيانات التي يقوم بتدقيقها، وهذا ما يوجب ضرورة حصول المدقق على أدلة كافية ومقنعة، بمعنى أن تكون تلك الأدلة كافية ومناسبة لتوصيل النتائج، وهذا ما يزيد من موثوقية الاعتماد عليها. ترجع أهمية هذا المعيار في قوة الاعتماد على الأدلة وليس على كمية الأدلة، كما أن الحصول والحكم على كفاءة هذه الأدلة يعود إلى خبرة المدقق في مجال التدقيق والفحص.

### ثالثاً: معايير التقرير:

وهي تتضمن ثلاثة معايير:

- 1) استخدام المبادئ المحاسبية المتعارف عليها:** على المدقق أن يشير في تقريره ما إذا كانت القوائم المالية قد أعدت وفقاً لمبادئ المحاسبة المتعارف عليها، وهذا ما يسمح للحكم في مدى صدق وعدالة تلك القوائم المالية.
- 2) الثبات في تطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها:** يتضمن هذا المعيار ضرورة الإشارة إلى مدى تجانس أو ثبات تطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها وذلك من أجل:

1- إمكانية المقارنة بين القوائم المالية لفترات متتالية؛

2- تخفيف التأثير على القوائم المالية من خلال التغييرات الحاصلة في تصنيف المبادئ المحاسبية من فترة لأخرى؛

3- منع فرصة التلاعب من طرف الموظفين في استخدام وتطبيق بعض القواعد المحاسبية لإظهار نتيجة معينة؛

4- إن المدقق غير مضطر لتعديل تقرير التدقيق بسبب حدوث أي تغييرات في هذه المبادئ.

<sup>1</sup> أحمد عبد المولى الصباغ وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

3) قاعدة الإفصاح الكافي والمناسب في القوائم المالية: وفقا لهذه القاعدة لا بد على المدقق أن يشير في تقريره عن مدى كفاية الإفصاح بالنسبة لصدق وعدالة القوائم المالية، بمعنى أن كل محتويات القوائم المالية هي ظاهرة بشكل صريح وواضح وكاملة ولا تحمل أكثر من معنى<sup>1</sup>.

4) قاعدة التعبير عن رأي المدقق: تعبر هذه القاعدة عن مسؤولية المدقق اتجاه المؤسسة محل التدقيق، إذ يجب أن يتضمن التقرير تعبيراً عن رأيه في القوائم المالية ككل، وفي حالة عدم إمكانية المدقق عن التعبير عن رأيه حول القوائم المالية لا بد من ذكر أسباب الامتناع، ومهما كان نوع التقرير لا بد من الإشارة بوضوح إلى طبيعة عمل المدقق ودرجة المسؤولية التي يتحملها المدقق<sup>2</sup>.  
وتنقسم آراء المدقق إلى<sup>3</sup>:

✓ **الرأي السلبي:** المدقق لا يبدي رأيه حول مصداقية القوائم المالية بسبب وجود اعتراضات وانتقادات حول القوائم المالية؛

✓ **الرأي غير متحفظ:** هو الرأي السليم يصدره المدقق عن صحة القوائم المالية وعدم وجود أي أخطاء أو مخالفات قانونية وإن جميع البيانات التي تتضمنها صحيحة وواضحة؛

✓ **الامتناع عن الرأي:** يتم إصدار هذا النوع من التقرير عندما تكون الأدلة والإثباتات غير كافية للحكم على عدالة وصحة القوائم المالية ككل؛

✓ **الرأي المضاد أو المعاكس:** هذا التقرير يتم إصداره عندما يتأكد المدقق أن القوائم المالية لا تعبر عن الواقع الصحيح للمؤسسة مع توضيح الأسباب، ولا تظهر نتائج العمليات وفق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها.

وتجدر الإشارة إلى أن التحفظات التي يتضمنها تقرير المدقق متعددة وتشمل<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> أنظر:

- المرجع السابق، ص: 299-302.

- توفيق مصطفى أبو رقية، عبد الهادي أسحق المصري، مرجع سبق ذكره، ص: 65.

<sup>2</sup> Louis Braiotta, **Op Cit**, P : 179.

<sup>3</sup> كمال فتحي عبد اللطيف، المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، (العدد 10، الأردن، 2002)، ص: 15.

<sup>4</sup> عبد الفتاح محمد صحن، شريفة علي حسن، محمد سمير الصبان، أسس المراجعة - الأسس العلمية والعملية -، (الدراسات الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2014)، ص: 104-105.



- ✓ تحفظات شأن العمل الذي قام به المراقب؛
- ✓ تحفظات تتضمن نقدا للقوائم المالية؛
- ✓ تحفظات تشير إلى مخالفة المؤسسة للقوانين الدولية أو مخالفتها لقانونها النظامي.

### الفرع الثاني- مراحل عملية التدقيق:

تمر عملية التدقيق وفق أربعة مراحل، والتي يمكن توضيحها كما يلي:

أولاً: خطوات مرحلة التحضير (الإعداد): من الوقت الذي يتلقى فيه المدقق التعيين والوقت الذي يبدأ في مباشرة عمله هناك العديد من الأمور لا بد على المدقق القيام بها والمتمثلة في<sup>1</sup>:

- ✓ تحديد الغرض أو الهدف من عملية التدقيق؛
- ✓ تحديد نطاق التدقيق؛
- ✓ تحديد موارد فريق التدقيق التي يتم استخدامها؛
- ✓ تحديد معايير التدقيق؛
- ✓ تحديد متطلبات نشاط التدقيق؛
- ✓ وضع فهم تقني للعمليات التي يتعين مراجعتها؛
- ✓ إعداد خطة التدقيق والاتصال؛
- ✓ إعداد أوراق العمل لجميع البيانات.

ثانياً: مرحلة أداء التدقيق: وهي تشمل<sup>2</sup>: اجتماع مفتوح، مراقبة العمليات، مراقبة نتيجة النشاط؛، وجمع المعلومات وتحليلها من خلال المقابلات، وفحص السجلات والملاحظة المادية.

<sup>1</sup> Dennis R Arter, **Quality audits for improved performance**, (3<sup>ème</sup> édition, ASQ, America, 2003), P : 29.

<sup>2</sup> Dennis R Arter et autres, **How To Audit The Process-Based QMS**, (2<sup>ème</sup> édition, ASQ, America, 2013), PP: 87-92, acting.

ثالثاً: مرحلة إعداد التقرير: وتشمل عدة خطوات أهمها<sup>1</sup>: كتابة نتائج التدقيق، كتابة التقرير مع مراعاة مكوناته، تسليم التقرير الشفوي (الاجتماع النهائي) ، وتسليم التقرير المكتوب.

4) مرحلة أداء التقرير: وتشمل على<sup>2</sup>:

✓ الجلسة الافتتاحية؛

✓ المراجعة التشغيلية والتي تتضمن مراقبة العمليات وجمع المعلومات؛

✓ إجتماع نهاية عملية التدقيق.

وحسب معيار التدقيق 700 فإن تقرير المدقق لا بد أن يشمل على العناصر التالية<sup>3</sup>:

العنوان؛ المرسل إليه، الفقرة التمهيدية، مسؤولية الإدارة عن البيانات، مسؤولية المدقق؛ رأي المدقق، مسؤولية إعداد التقارير المالية الأخرى، توقيع المدقق وعنوانه.

### الفرع الثالث - منهجية التدقيق:

من أجل تحديد أهداف التدقيق لا بد على المدقق أن يتبع منهجية واضحة تشمل على مجموعة من الخطوات والإجراءات المترابطة مع بعضها البعض، بدء من قبول المهمة مروراً بتقييم نظام الرقابة الداخلية إلى غاية إعداد التقرير النهائي المتضمن رأي المدقق.

وستتناول في هذا الفرع خطوات منهجية التدقيق بالتفصيل:

أولاً: مرحلة التخطيط لعملية التدقيق: إن أول خطوة في منهجية التدقيق هي قبول المنهجية وهي خطوة ضرورية وحساسة؛ إذ أنها تؤثر على سمعة المدقق سواء بالإيجاب أو السلب، والهدف منها قيام المدقق بفحص وتقييم إدارة المؤسسة محل التدقيق لتحديد ما إذا كانت هناك أي أسباب للرفض<sup>4</sup>. وتشمل:

<sup>1</sup> -Ibid, PP : 103-112

<sup>1</sup> للمزيد الإطلاع على:

<sup>2</sup> Pierre Vandeville, **L'audit Qualite -Securite- Environnement**, (2<sup>eme</sup> édition, AFNOR, Paris, 2004), PP : 28-38.

<sup>3</sup> أحمد حلمي جمعة، تطور معايير التدقيق والتأكيد الدولية، (سلسلة الكتب المهنية، الكتاب الثاني، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009)، ص 21-32 بتصرف.

<sup>4</sup> Scott Showalter, Jan Villian, **International Auditing Stander in The USA**, (BEP, America, 2015), P: 95.

1) رسالة التعيين (الارتباط): بعد قبول المدقق للمهنة، لا بد على المؤسسة من ترجمة هذا الاتفاق في شكل مكتوب (وثيقة) من أجل تحديد نطاق التدقيق، تحديد الأجر المتفق عليه، توقيت مهمة التدقيق وتوضيح مدى مسؤولية المدقق اتجاه العميل<sup>1</sup>.

2) تجميع المعلومات حول المؤسسة محل الفحص: من خلال هذه الخطوة يقوم المدقق بالتعرف على المسؤولين والمسيرين داخل المؤسسة وكذا التعرف المعمق بأنشطة المؤسسة ومحيطها من خلال الاتصال بالمدقق السابق، والتعرف على قانونها التأسيسي وإستراتيجيتها، فحص السجلات، الاطلاع على التقارير التي تعدها المؤسسة ومحاضر الاجتماعات، زيارة مرافق وفروع المؤسسة، والتعرف على عناصر الرقابة الداخلية ذات الصلة بتدقيق الحسابات<sup>2</sup>.

3) الاختبارات التحليلية: نظراً للاعتماد المدقق على التدقيق الاختباري (أسلوب العينات) من جهة وعدم وضوح بيئة التدقيق واتسامها بحالة عدم التأكد من جهة أخرى، فإن المدقق عند إعداد التقرير وإبداء رأيه المحايد فهو يتحمل درجة من المخاطر والمتمثلة في إبداء رأي غير صحيح عن القوائم المالية، وذلك سبب فشل المدقق في اكتشاف الأخطاء الجوهرية التي توجد في القوائم المالية ويرجع هذا لعدة أسباب. ويمكن تقسيم مخاطر التدقيق إلى ثلاثة عناصر<sup>3</sup>:

✓ الخطر المتلازم؛

✓ خطر الرقابة؛

✓ خطر الاكتشاف.

<sup>1</sup> Michel Jonquière, Michel Jors, **L' audit une même démarche intelligente pour tous**, (Ems, Paris, 2015), PP : 68-69.

<sup>2</sup> للمزيد أنظر:

-Elisabeth Bertin et Autres, **Op Cit**, P : 652.

<sup>3</sup> أحمد محمد نور، حسين أحمد عبيد، شحاته السيد شحاته، دراسة متقدمة في مراجعة الحسابات، (الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007)، ص 68-72.

4) إعداد أوراق العمل: والمقصود بأوراق العمل هي الأدوات المختلفة المستخدمة لجمع وتسجيل الدليل الموضوعي، ويمكن أن تكون قوائم التدقيق، خطط أخذ العينات، المخططات الانسيابية، أو الإجراءات المشروحة، ولا بد أن تكون سهلة الاستخدام كونها تسمح بمراقبة سير عملية التدقيق<sup>1</sup>.

وعلى المدقق حفظ أوراق العمل في ملفات والتي تقسم إلى ملفين هما<sup>2</sup>:

1- **الملف الدائم:** والذي يتضمن البيانات والمعلومات عن الزبون التي يحتاجها المدقق خلال الفترات اللاحقة وهي شبه ثابتة كعقد التأسيسي للشركة مثلاً.

2- **الملف الحالي:** هو الملف الذي يتضمن المعلومات المتعلقة بفترة التدقيق للسنة المالية الحالية، وأهم ما يشمله هذا الملف:

- ✓ مصادقات العملاء وشهادات البنوك؛
- ✓ برنامج المراجعة للعام الجاري؛
- ✓ تحليل الحسابات المختلفة (المصرفيات، الإيرادات، ... الخ)؛
- ✓ نسخ من العقود والمحاضر؛
- ✓ القيود والتسويات الخاصة بالفترة الحالية؛
- ✓ الحسابات الختامية، وغيرها من الملفات والبيانات يحتاجها المدقق وتخدم عملية المراجعة.

ثانياً: تقييم نظام الرقابة الداخلية:

قبل التطرق لتقييم نظام الرقابة الداخلية لابد من تعريفه أولاً:

فحسب **Frédéric** فالرقابة الداخلية هي: "عملية تنفذ من قبل مجلس إدارة المؤسسة لتقديم تأكيد مقبول فيما يتعلق بتحقيق فعالية وكفاءة العمليات، إدارة المعلومات المالية وجودتها، إحترام القوانين واللوائح"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Dennis R Arter et Autres, **How To Audit The Process-Based QMS**, Op Cit, P: 57.

<sup>2</sup> محمد السيد سرايا، مرجع سبق ذكره، ص ص: 289-290.

<sup>3</sup> Frédéric Cordel, **Gestion Des Risques Et Controle Interne**, (Vuibert, Paris, 2013), P : 16.

كما عرفها **Jacques Renard** على أنها: "مجموعة من التدابير الأمنية التي تساهم في السيطرة على أنشطة المؤسسة، فهي تهدف إلى حماية أصولها وتحسين موثوقية المعلومة المالية من جهة، ومدى تطبيق تعليمات ولوائح الإدارة من أجل تحسين الأداء من جهة أخرى"<sup>1</sup>.

فمن خلال التعريفين السابقين فإن نظام الرقابة الداخلية هو عبارة عن مجموعة من الوسائل والإجراءات الإدارية التي تسمح بتحقيق الأهداف التالية: حماية أصول المؤسسة، تحسين جودة المعلومة المالية، مدى احترام القوانين واللوائح، كفاءة عمليات المؤسسة.

ويتم تقييم نظام الرقابة الداخلية باستخدام طريقتين: الطريقة الوصفية، والطريقة التحليلية.

وهذا وفق الخطوات التالية<sup>2</sup>:

**1) جمع الإجراءات:** يعتبر نظام الرقابة الداخلية نظام شامل يشمل على مجموعة من الإجراءات المكتوبة، حيث يوجد العديد من الطرق والأساليب التي يستخدمها المدقق لتوثيق نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة ومن أهمها:

✓ **التقرير الوصفي:** يقوم المدقق بتقديم وصف كتابي لنظام الرقابة الداخلية يتضمن شرح كل الإجراءات المتبعة من طرف المؤسسة، ويمتاز هذا الأسلوب أنه يناسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>3</sup>؛

✓ **الملخص التذكيري:** وهو عبارة عن بيان تفصيلي للطرق والوسائل التي يتميز بها نظام الرقابة الداخلية، فهو يرسم الإطار العام الذي جرى فيه الفحص؛

✓ **خرائط التدقيق:** هي عبارة عن عرض بياني دقيق لنظام العمل ككل أو عرض عن عمليات محددة في النظام (خرائط التدقيق لنظام المقبوضات ... وغيرها)<sup>4</sup>؛

✓ **قوائم الاستقصاء:** هي عبارة عن قوائم تتضمن مجموعة من الأسئلة حول النظم والأساليب الرقابية في كل مصلحة من مصالح المؤسسة فهي تعطي للمدقق لمحة عامة عن الإجراءات الترتيبية في المؤسسة.

<sup>1</sup> Jacques Renard, **Le Contrôle Interne**, (Eyrolles, Paris, 2012), P : 53.

<sup>2</sup> أحمد حلمي جمعة، المدخل إلى التدقيق والتأكيد الحديث - الإطار الدولي - أدلة ونتائج التدقيق، (دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009)، ص: 80-81.

<sup>3</sup> عبد الرزاق محمد عثمان، أصول التدقيق والرقابة الداخلية، (ط2، دون ناشر، الموصل، بغداد، 1999)، ص: 50.

<sup>4</sup> أحمد حلمي جمعة، المدخل إلى التدقيق والتأكيد وفق المعايير الدولية للتدقيق، مرجع سبق ذكره، ص: 237.

2) **اختبارات التطابق (الفهم):** على المدقق أن يتأكد من فهمه للنظام وذلك عن طريق اختبارات الفهم والتطابق بحيث يقوم المدقق بتتبع كل مراحل العمليات ومقارنتها بالوثائق والسندات من أجل التأكد من وجود وتلخيص الأجزاء<sup>1</sup>.

3) **التقييم الأولي للرقابة الداخلية:** من خلال الخطوتين السابقتين يستطيع المدقق إعطاء رأي أولي حول نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة واستخراج نقاط القوة والضعف.

4) **الاختبارات الاستمرارية:** باستعمال الاختبارات الاستمرارية يستطيع المدقق التأكد من أن نقاط القوة في نظام الرقابة المتوصل إليها سابقا هي موجودة فعلا ويعمل بشكل مستمر ودائم وهذا ما يزيد من فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة.

5) **التقييم النهائي لنظام الرقابة الداخلية:** بالاعتماد على الاختبارات الاستمرارية يقدم المدقق تقريرا للإدارة حول الرقابة الداخلية، إذ يعتبر هذا التقرير حوصلة شاملة حول نظام الرقابة الداخلية، مع توضيح آثار ذلك على المعلومات المالية، وتقديم اقتراحات من أجل تحسين الإجراءات.

من خلال ما سبق نستنتج أن مرحلة قبول المهمة ومراحة تقييم نظام الرقابة الداخلية مرحلتين مهمتين في عملية التدقيق، فالمدقق من خلال تعرفه الجيد للعميل وحل الأنشطة التي يقوم بها، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف يستطيع تحديد الهدف الرئيسي للتدقيق ووضع خطة مناسبة لتحقيق ذلك الهدف.

### ثالثاً: فحص الحسابات:

إن الغرض من فحص الحسابات هو جمع الأدلة والإثباتات من أجل التمكن من إعطاء رأي حول القوائم المالية. ومن أجل تحقيق أهداف عملية التدقيق يستخدم المدقق عدة تقنيات ووسائل أهمها<sup>2</sup>:

- ✓ التحليل الاقتصادي والمالي؛
- ✓ الملاحظة الفيزيائية (المادية)؛
- ✓ مخططات تدقق المستندات؛

<sup>1</sup> محمد بوتين، مرجع سبق ذكره، ص: 73.

<sup>2</sup> D. Schick et Autres, **Audit Interne Et Référentiels De Risques**, (Dunod, Paris, 2010), P : 175.

✓ المقابلات؛

✓ الاستقصاء.

وتشمل هذه المرحلة على خطوتين أساسيين هما<sup>1</sup>:

**1) تقييم تنفيذ نظام الرقابة الداخلية:** تسمح هذه المرحلة للمدقق بتقييم تنفيذ وفعالية الإجراءات ونظم الرقابة الداخلية (سواء اليدوية أو الإلكترونية) وبذلك يقوم المدقق بإعادة النظر في برنامج التدقيق من خلال تقييم قدرة الإجراءات القائمة على تحديد المخاطر، وبالتالي ووفقاً لبرنامج إدارة مخاطر التدقيق واختبارات تفسير نظام الرقابة يقوم المدقق بدعم البرنامج بإجراءات فحص إضافية إن استلزم الأمر.

**2) اختبارات التطابق:** تسمح هذه الاختبارات التأكد من مدى تطابق المعلومات المتعلقة بكل فئة من العمليات التي تقوم بها المؤسسة مع البيانات المحاسبية المدونة في السجلات والدفاتر المحاسبية، وذلك من خلال:

✓ مطابقة البيانات المالية السنوية مع المستندات المحاسبية (سندات الطلبة، الفواتير)؛

✓ استعراض القيود المحاسبية الهامة؛

✓ تقييم مدى الامتثال للمعايير المحاسبية المعمول بها في عرض البيانات المالية؛

✓ بالإضافة إلى الملاحظة المادية التي يقوم بها المدقق في مختلف أقسام ومصالح المؤسسة (قسم الإنتاج، مخازن، ... الخ).

رابعاً: إعداد التقرير:

يعد تقرير المرحلة النهائية من عملية التدقيق فهو أداة اتصال يقوم من خلالها المدقق بتوصيل نتائج الفحص وتقييمه للأدلة، وإعطاء رأي فني محايد حول صحة وسلامة البيانات المدونة في الدفاتر والقوائم المالية ومدى تعبيرها عن المركز المالي للمؤسسة.

<sup>1</sup> René Ricol Patrick, **Audit Et Commissariat Aux Comptes**, (France Lefebvre, France , 2012), PP : 807-808.

ويتم إعداده وفق مرحلتين<sup>1</sup>:

1) **الاجتماع النهائي**: أو الجلسة الختامية والتي تجمع بين فريق التدقيق (المدققين) والعميل، بهدف تسليط الضوء على نقاط القوة والضعف في نظام الرقابة الداخلية وعرض الأدلة وتبرير نتائج التدقيق من أجل حل الخلافات والمعارضات قبل صياغة التقرير في شكله النهائي.

2) **تقرير التدقيق**: يتم كتابة التقرير من قبل المدقق، ويختلف إعداد التقرير حسب هدف التدقيق، ويجب أن يتضمن التقرير ما يلي<sup>2</sup>:

عنوان التقرير، الفقرة التمهيديّة (بيان الوقائع)، فقرة الرأي (الاستنتاجات)، تاريخ صدور تقرير التدقيق، إسم المدقق.

من خلال ما سبق نستنتج أن برنامج التدقيق يتأثر بشكل الرقابة الداخلية، فالفهم السليم لنظام الرقابة الداخلية في محتواه يُمكن المدقق من اختيار الإجراء المناسب لتطبيق برنامج التدقيق، فكلما كان نظام الرقابة قوي وسليم كلما اتجه المدقق إلى التدقيق الاختباري.

---

<sup>1</sup> Ziani Abdelhak, **Le Rôle De L'audit Interne**, (Thèse de doctorat non publiée, université Tlemcen, Alger, 2013-2014), P : 62.

<sup>2</sup> أنظر:

- Alvin A Arens et Autres, **Auditing And Assurance Services**, (14<sup>ème</sup> édition, Prentice Hall, Boston, 2012), PP : 47-48.

- أحمد حلمي جمعة، تطور معايير التدقيق والتأكيد الدولية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 21-32.



### المبحث الثالث: ماهية التدقيق الداخلي.

يعتبر التدقيق الداخلي وظيفة من وظائف المؤسسات، ولكي نتعرف على التدقيق الداخلي فإنه من المهم التطرق إلى التطور التاريخي له مع توضيح مفهومه وأهدافه وكل أنواع التدقيق الداخلي بالإضافة إلى المعايير التي تحقق في ظلها الأهداف المسطرة. والمنهجية المتبعة لتنفيذه مع مختلف الوسائل والأدوات المستعملة.

#### المطلب الأول: نشأة التدقيق الداخلي وأهميته.

نتطرق من خلال هذا المطلب للتطور التاريخي للتدقيق الداخلي ونوضح تعريفه وأنواعه، بالإضافة إلى أهميته داخل المؤسسة وأهم الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

#### الفرع الأول- التطور التاريخي للتدقيق الداخلي ومفهومه:

##### أولاً: التطور التاريخي للتدقيق الداخلي:

أدت الحاجة إلى وجود عمليات رقابة فعالة إلى إنشاء مفهوم التدقيق الداخلي، إذ يعتبر التدقيق الداخلي حديث العهد مقارنة بالتدقيق الخارجي، ولم يتم الاعتراف بالتدقيق الداخلي إلا بعد 1930م؛ أي بعد الأزمة الاقتصادية العالمية في الولايات المتحدة الأمريكية<sup>1</sup>.

ومع زيادة إفلاس المؤسسات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية خاصة في بداية الأربعينيات أدى هذا إلى التفكير في وجود جهة رقابية مستقلة داخل المؤسسة تقوم بمهام التدقيق من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها.

وفي سنة 1941م تم إنشاء معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية IIA يهتم بتطوير مهنة التدقيق الداخلي. ومن الأسباب التي ساعدت على تطوير مهنة التدقيق الداخلي<sup>2</sup>:

- ✓ كبر حجم الشركات وتعقد عملياتها؛
- ✓ ضرورة تزويد الإدارة بالتقارير الدورية؛
- ✓ ظهور الشركات العابرة للقارات (شركات متعددة الجنسيات)؛
- ✓ التطورات التكنولوجية المتقدمة؛

<sup>1</sup> Jacques Renard, Sophie Nussbaumer, **Audit Interne Et Contrôle De Gestion**, (Eyrolles, Paris, 2011), P : 20.

<sup>2</sup> حسين يوسف القاضي، حسين أحمد دحدوح، عصام نعمة قريط، التدقيق الداخلي، (جامعة دمشق، سوريا، 2008)، ص ص: 104-106.

- ✓ اعتماد المدقق الخارجي على التدقيق الاختباري (على أساس العينات) ؛
- ✓ ظهور البنوك وشركات التأمين الدولية.

بالإضافة إلى العوامل السابقة هناك عوامل أخرى ساهمت في تطوير التدقيق الداخلي وهي<sup>1</sup>:

- ✓ ظهور شركات المساهمة؛
- ✓ تفويض المسؤولية بالمؤسسة أدى إلى ضرورة وجود وسيلة للتأكد من سلامة استعمال وتحمل المسؤوليات حسب الإجراءات والقوانين المعمول بها؛
- ✓ إن كبر المؤسسات أدى إلى تفويض جزء من السلطة وظهور ما يسمى باللامركزية، وهذا ما زاد من أهمية التدقيق الداخلي داخل المؤسسة من خلال توفير تقديم تقارير التدقيق للإدارة المركزية.

### ثانياً: تعريف التدقيق الداخلي:

سنورد فيما يلي مجموعة من التعريفات لجمعيات واقتصاديين حيث تتوافق هذه التعريفات مع التطور التاريخي لهذا المفهوم.

### 1) تعريفات الهيئات ذات الصلة:

فحسب معهد المجمع العربي للمحاسبين فالتدقيق الداخلي هو: "نشاط تقييم قائم أو مقدم كخدمة للمؤسسة، وتشمل وظائفه من بين الأمور الأخرى، فحص وتقييم ومراقبة كفاية وفعالية الرقابة الداخلية"<sup>2</sup>.  
أما معهد التدقيق الدولي AII 1999م عرفه على أنه: "نشاط توكيدي استشاري وموضوعي مصمم لإضافة قيمة للمؤسسة، وتحسين عملياتها، فهو يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال إيجاد طريقة ومنهج منظم وصارم لتقييم عمليات إدارة المخاطر والرقابة بطريقة كفؤة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حامد نور الدين، عمارة مريم، التدقيق الداخلي للتقييمات في المؤسسة الاقتصادية، (دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016)، ص: 22-23.

<sup>2</sup> الاتحاد الدولي للمحاسبين، إصدارات المعايير الدولية لرقابة الجودة والتدقيق والمراجعة وعمليات التأكيد الأخرى والخدمات ذات الصلة، (الجزء الأول، 2010)، ص: 22.

<sup>3</sup> Louis Vaurs, **Audit Interne**, (Eyrolles, Paris, 2007), P : 21.

وحسب تعريف مجمع المدققين الداخليين بإنجلترا على أنه: "عملية تقييم مستمرة تنشأ داخل التنظيم، تهدف إلى خدمته وذلك عن طريق فحص وتقييم الأنشطة المختلفة وتوصيل نتائج هذا التدقيق"<sup>1</sup>.

### (2) تعريفات بعض الاقتصاديين:

عرف **William و Henning** التدقيق الداخلي على أنه: "نشاط توكيدي موضوعي مستقل يهدف إلى تقييم فعالية بيئة الرقابة الداخلية، وإضافة قيمة المؤسسة من خلال تحسين عملياتها"<sup>2</sup>.

كما عرفه **Jacques Renard** على أنه: "نشاط موضوعي مستقل يعطي للمؤسسة تأكيدا على درجة السيطرة على عملياتها، وتقديم الاستشارة لتحسين عملياتها ويساهم في خلق قيمة مضافة للمؤسسة"<sup>3</sup>.

وورد في تعريف رضا خلاصي على أن: "التدقيق الداخلي هو مجموعة من أوجه النشاط المستقلة داخل المؤسسة تُنشئها الإدارة للقيام بخدمتها في تحقيق العمليات والقيود بشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية والإحصائية وفي التأكد من كفاية الاحتياطات المتخذة لحماية أصول وممتلكات المؤسسة وفي التحقق من إتباع موظفي المؤسسة للسياسات والخطط والإجراءات الإدارية المرسومة لهم، وفي قياس صلاحية تلك الخطط والسياسات وجميع وسائل الرقابة الأخرى في أداء أغراضها واقتراح التحسينات اللازم إدخالها عليها، وذلك حتى تصل المؤسسة إلى درجة الكفاية الإنتاجية القصوى"<sup>4</sup>.

نلاحظ أنه لا يوجد اختلافات جوهرية بين التعريفات السابقة بل كلها تصب نحو قالب واحد ألا وهو أن التدقيق الداخلي هو نشاط مستقل موضوعي بالدرجة الأولى يهدف إلى إضافة قيمة مضافة للمؤسسة.

كخلاصة يمكن القول أن التدقيق الداخلي هو وظيفة إدارية تهدف إلى تقييم فاعلية نظام الرقابة الداخلية وتقييم الأداء داخل المؤسسة وتميز بـ:

✓ الاستقلالية (نشاط مستقل عن الإدارة)؛

✓ الموضوعية.

<sup>1</sup> أحمد حلمي جمعة، الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكيد، (ط1، سلسلة الكتب العلمية، الكتاب الرابع، دار صفاء للنشر، الأردن، 2009)، ص: 28.

<sup>2</sup> Henning Kagrman, **William Kinne, Karlgeinz Kiting**, Op.Cit, P: 04.

<sup>3</sup> Jacques Renard, **Audit Interne: Ce Qui Fait Débat**, (Maxima, Paris, 2003), P : 30.

<sup>4</sup> رضا خلاصي، مرام المراجعة الداخلية للمؤسسة، (دار هومة، الجزائر، 2013)، ص ص: 33-34.

### ثالثاً: خصائص التدقيق الداخلي:

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن التدقيق الداخلي يتميز بالخصائص التالية<sup>1</sup>:

- 1) **نشاط مستقل موضوعي:** أي ليس له علاقة بالأنشطة والعمليات التي يقوم المدقق بتنفيذها، ولكي يتحقق هذا لا بد من توكيل مهنة التدقيق الداخلي لشخص أو هيئة من داخل المؤسسة وتكون مستقلة عن العمليات التي تقوم بها المؤسسة وتتمتع بحرية الرأي ولها مجال واسع من أجل القيام بالتحقيقات؛
- 2) **يضيف قيمة للمؤسسة:** وتتجلى مظاهر هذه الإضافة التي يقدمها التدقيق الداخلي للمؤسسة من خلال مواجهة المخاطر وفرض الرقابة وتوجيه العمليات؛
- 3) **تقديم خدمات تأكيدية:** والمقصود بها الفحص الموضوعي مثبت الدليل، وذلك من أجل توفير للمؤسسة تقييم مستقل حول فعالية وكفاية إدارة المخاطر والرقابة، مثال ذلك التدقيق المالي، العملياني، أمن الأنظمة، تصميم العمليات والتدريب<sup>2</sup>؛
- 4) **خدمات تقييمية وإنشائية:** لأنها تضمن دقة البيانات والمعلومات المقدمة للإدارة، كما يقترح تحسينات على الخطط الإدارية وتقييمه من خلال تقييم فاعلية نظم وإجراءات الرقابة الداخلية<sup>3</sup>؛
- 5) **خدمات استشارية:** يقدم التدقيق الداخلي المشورة والمساعدة إلى الإدارة بطريقة تناسب احتياجات كل قسم من أجل تحسين عمليات المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير المخاطر، وتمثل هاته الخدمات في المشورة، والنصح، وتصميم العمليات والتدريب؛
- 6) **التدقيق نهج منظم:** إن التدقيق الداخلي هو مهنة كاملة تعتمد على مجموعة من المعايير المهنية وقادرة على العمل في شكل منظم لتوفير خدمات عالية الجودة.

<sup>1</sup> أنظر:

- K. H Spencer Pickett, **The Essential Handbook Of Internal Auditing**, John Wiley and Sons Ltd, England, 2005), PP: 110-111.

- Pierre Schick, **Mémento D'audit Interne**, (Dunod, Paris, 2007), PP : 06-08.

<sup>2</sup> Pierre Schick et Autres, **Audit interne et référentiels de risques**, (Dunod, Paris, 2010), P : 26.

<sup>3</sup> عبد الفتاح صحن، محمد السيد سرايا، الرقابة والمراجعة الداخلية (على المستوى الجزئي والكلبي)، (الدار الجامعية، مصر، 1998)، ص: 187.

الفرع الثاني - أهداف التدقيق الداخلي وأهميته:

أولاً: أهداف التدقيق الداخلي:

كان يهدف التدقيق الداخلي في البداية إلى اكتشاف الغش والأخطاء، ولكن مع مرور الزمن وتطور مفهومها تعددت أهداف التدقيق الداخلي في المؤسسة، وأصبحت تتمثل في<sup>1</sup>:

1) حماية أصول المؤسسة: فهي تهدف إلى:

- ✓ حماية ممتلكات وأصول المؤسسة من الاختلاسات والسرقة؛
- ✓ التأكد من حصول المؤسسة على الأصول التي يتقرر لها حق الملكية؛
- ✓ التأكد من عدم ارتباط المؤسسة بالالتزام دون مبرر قوي؛
- ✓ حماية الأصول من مخاطر الإسراف وسوء الاستخدام.

2) متابعة تنفيذ الخطط والسياسات المرسومة: ويتأتى هذا من خلال مطابقة النتائج المتوصل إليها بالأهداف الموضوعة مع ما كان مسطر له، وبالتالي يمكن تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ التحقق من مدى تنفيذ السياسات والإجراءات الموضوعة؛
- ✓ تقييم نظام الرقابة الداخلية من حيث الكفاءة والفعالية وكذا الهيكل التنظيمي؛
- ✓ التأكد من أن أداء الإدارة والأقسام والمصالح المختلفة ذو كفاءة وفعالية؛
- ✓ تقييم أداء العمال وتحسينه من خلال التدريب والتكوين؛
- ✓ التحقق من البيانات المحاسبة، والإدارية والإحصائية وتحديد درجة الاعتماد عليها؛
- ✓ التحقق من أنه لم يتم مخالفة القوانين وتشريعات الدولة داخل المؤسسة (النظام المحاسبي، الضريبي، ...).

<sup>1</sup> أنظر:

- محمد عبد الرحمن إدريس وآخرون، الاتجاهات الحديثة في أساليب ومعايير المراجعة الداخلية، (المعهد العالي لعلوم الزناق، السودان، 2012)، ص: 7-8.

- كمال الدين مصطفى الدهراوي، محمد السيد سرايا، مرجع سبق ذكره، ص: 162.

- عبد الفتاح محمد صحن، محمد السيد سرايا، مرجع سبق ذكره، ص: 183.

فمن خلال هاته الأهداف فإن التدقيق الداخلي يسعى لتحسين الأنشطة داخل المؤسسة والاهتمام بالجانب البشري أيضا من خلال تقييم أداءه داخل المؤسسة والعمل على تحسين لما له من تأثير مباشر على العمليات التي تقوم بها المؤسسة. فالتدقيق الداخلي يهتم بتدقيق البيانات المالية وغير المالية بالإضافة إلى تقييم الجانب التسييري.

كما يمكن تقسيم أهداف التدقيق إلى هدفين<sup>1</sup>:

**1- هدف الحماية:** إن الهدف الأساسي من التدقيق الداخلي هو حماية أصول المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك حماية النظم والإجراءات المالية والمحاسبية، أنظمة الضبط الداخلي، السجلات والمستندات وغيرها؛

**2- هدف التطوير:** من خلال تقديم التوصيات والاقتراحات الضرورية، وتزويد الإدارة بمختلف المعلومات والبيانات الخاصة التي تشمل جميع أنشطة المؤسسة، ويعتمد المدقق في هذا المجال على تحديد وتحليل وتقييم النتائج السلبية والإيجابية من أجل تقديم الحلول المناسبة.

ثانياً: أهمية التدقيق الداخلي:

يتميز التدقيق الداخلي بأهمية كبيرة داخل المؤسسات باعتباره أداة مهمة تهدف إلى تقييم نظام الرقابة وتقييم الأداء داخل المؤسسة، وتكمن أهميته في<sup>2</sup>:

**1** مساعدة مسؤولي المؤسسة والمدراء على تسيير شؤون المؤسسة من خلال ضمان سلامة أنظمة الرقابة داخل المؤسسة، وتقييم نتائج المؤسسة في ضوء الخطط الموضوعة؛

**2** التحقق من دقة وصحة المعلومات والبيانات المحاسبية المتبقية في الدفاتر والسجلات، وأنه تم إعدادها وفق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها، والتحقق من مدى الاعتماد على المعلومات المقدمة للإدارة في مختلف التقارير المرفوعة إليها؛

**3** الاهتمام بمختلف جوانب الرقابة الداخلية سواء المالية الإدارية الاقتصادية وضمن كفاءة وسلامة وفعالية نظام الرقابة في مختلف تلك الجوانب؛

<sup>1</sup> مدونة صالح محمد القرا للعلوم المالية والإدارية، [على الخط]، متاح على: [www.sqarra.wordpress.com/inaudit/](http://www.sqarra.wordpress.com/inaudit/)، شوهد يوم 2017/05/20.

<sup>2</sup> زين يونس، عوادي مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص: 38-39.

- 4) مساعدة المديرين والمسؤولين للمؤسسة في تسيير شؤون المؤسسة من خلال توفير ضمانات حول آلية الرقابة ومدى سلامتها والتأكد لهم بأنها تعمل بشكل صحيح من أجل تحقيق الأهداف المسطرة؛
- 5) التأكد من سلامة وصحة البيانات والمعلومة المثبتة في مختلف الدفاتر وأنه تم تسجيلها وفق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها بالإضافة إلى التأكد من مدى الاعتماد على تلك المعلومات في اتخاذ القرارات.

### الفرع الثالث- الوظائف والخدمات التي يقدمها التدقيق الداخلي:

#### أولاً: وظائف التدقيق الداخلي:

تمثل وظائف التدقيق الداخلي في الفحص، التقييم، المراقبة، والتنفيذ، وسوف نشرح كل وظيفة بالتفصيل<sup>1</sup>:

**1) الفحص والتحقق:** يقصد مراقبة سير العمليات التي تحدث داخل المؤسسة وذلك من أجل فحص جميع المستندات والدفاتر المحاسبية والتأكد من صحة البيانات المثبتة فيها، ومراقبة أصول المؤسسة والتحقق من التقارير المالية، وتظهر أهمية الفحص والتحقق خاصة في المؤسسة الكبيرة ذات الفروع وأن المؤسسة تكون بحاجة إلى تقارير دورية عن أعمال تلك الفروع، ويشمل الفحص كل من:

#### **1-1- السجلات:** يتم فحص البيانات والمعلومات المحاسبية المثبتة في السجلات والدفاتر المحاسبية من

أجل الوقوف على عملية التسجيل الدفترية تمت بطريقة صحيحة وسليمة ومثال ذلك:

- ✓ فحص فواتير المبيعات حسب التسلسل الرقمي؛
- ✓ التحقق من أوامر الشراء ومطابقتها مع فواتير الشراء؛
- ✓ اختيار توزيع المصروفات، الاستعارات الدائمة،... الخ.

#### **1-2- أصول المؤسسة:** التحقق من وجود وصحة ممتلكات المؤسسة وذلك عن طريق الملاحظة المادية

من أجل التأكد من أنها تستخدم بكفاية، والتأكد من طرف الموظفين.

<sup>1</sup> عبد الرزاق محمد عثمان، أصول التدقيق والرقابة الداخلية، (ط2، جامعة الموصل، بغداد، 1999)، ص ص: 151.

## الفصل الأول: ماهية التدقيق والتدقيق الداخلي

كما يهدف التدقيق الداخلي للتأكد من أن المعالجة المحاسبية تتم وفق المبادئ المحاسبية للموجودات المتعارف عليها مثال ذلك التحقق من الموجودات النقدية يتم عن طريق الجرد النقدي للصندوق ومتابعة المتحصلات غير المودعة في البنك ومطابقة كشوف حساب البنك مع الدفاتر والسجلات.

**1-3- التقارير:** يقوم المدقق الداخلي بتدقيق مختلف التقارير وذلك بفحص المعلومات والبيانات الواردة في تلك التقارير من خلال مطابقة ما هو مثبت في التقارير مع مصدر تلك البيانات.

مثال ذلك: التحقق من تقدير عمر أرصدة حسابات العملاء، تقارير حوادث العمل، وغيرها.

**2) التقييم:** والمقصود به قدرة المدقق على وضع حكم حول قوة ومتانة النظام الداخلي والوقوف على نقاط الضعف فيه والقيام باقتراح التعديلات اللازمة، ويتمثل الدور التقييمي في:

**1-2- تقييم نظام الرقابة الداخلية من مقدرة النظام المحاسبي على:**

- ✓ تقديم المعلومات والبيانات الكافية والدقيقة؛
- ✓ حماية أصول المؤسسة من السرقة وسوء الاستخدام؛
- ✓ المراقبة على جميع العمليات التشغيلية (العمليات).

**2-2- تقويم الكفاية المحاسبية من خلال:** فعالية الإجراءات المتبعة، استعمال المعدات، الاستغلال العقلاني للمساحة المتاحة، وكفاية العنصر البشري.

**2-3- تقييم الأداء الكلي للإدارات التشغيلية من وجهة نظر:**

- ✓ التنظيم الإداري؛
- ✓ السياسات الموضوعية والإجراءات التنظيمية؛
- ✓ مستوى الأداء الفردي.

إن التقييم يجعل عمل المدقق الداخلي يشمل على كل أنشطة المؤسسة ما عدا الأنشطة الفنية التي يستطيع أن يستعين بخبراء فنيين من داخل أو خارج المؤسسة.



**3) مراقبة التنفيذ:** هي مرحلة ما بعد التقييم، أي لا بد على المدقق من التأكد من أن السياسات الموضوعية والإجراءات التنظيمية قد اتبعت فعلا، وأن الصلاحيات الممنوحة لم تتجاوز، وإلا لن يكون لعمل المدقق الداخلي معنى. وتتمثل تلك المبادئ والإجراءات في:

✓ المبادئ المحاسبية المتعارف عليها؛

✓ خطط وإجراءات وسياسات المؤسسة؛

✓ التعليمات والقوانين الحكومية.

ومثال على ذلك فحص بند من بنود الصرف من ناحية الصرف المستندي ليس كاف لتحقيق وظيفة التدقيق الداخلي، وإنما يجب مقارنته مع البند الذي حدد في الموازنة، والتعرف على سبب الصرف ومبرره وقيمة المبلغ المصروف، وقربه أو بعده عن المبلغ المعتمد في الموازنة.

**ثانياً: الخدمات التي يقدمها التدقيق الداخلي:**

يعتبر التدقيق الداخلي أحد الوظائف الرئيسية في المؤسسة، ويكون تابع للإدارة العليا ويقدم لها عدة خدمات من أجل اتخاذ القرارات المناسبة، وتتمثل تلك الخدمات في<sup>1</sup>:

**1) خدمات وقائية:** هي مجموعة من الإجراءات التي يضعها المدقق من أجل حماية أصول وممتلكات المؤسسة وحماية السياسات الإدارية من التحريف عند تطبيقها؛

**2) خدمات تقييمية:** وهي مجموعة من الأساليب الغرض منها قياس وتقييم فاعلية نظم وإجراءات الرقابة المطبقة في المؤسسة؛

**3) خدمات إنشائية:** وتتمثل في طمئنة الإدارة من قبل المدقق الداخلي وذلك من خلال توفير البيانات والمعلومات اللازمة، كما يقترح التدقيق الداخلي التحسينات على الأنظمة الموضوعية داخل المؤسسة؛

**4) خدمات علاجية:** من خلال تصحيح الأخطاء عند اكتشافها، وكذا التوصيات التي يتضمنها تقرير التدقيق والخاصة بإصلاح أخطاء أو علاج أوجه القصور في مختلف نظم المؤسسة.

<sup>1</sup> محمود شوقي عطا الله، دراسات متقدمة في المراجعة، (مكتبة الشباب، القاهرة، 1994)، ص ص: 25-26.

### المطلب الثاني: أنواع التدقيق الداخلي ومعاييرها.

سوف نتعرض من خلال هذا المطلب إلى مختلف أنواع التدقيق الداخلي ومعاييرها الدولية بالإضافة إلى علاقة التدقيق الداخلي بمختلف المفاهيم الأخرى.

#### الفرع الأول- أنواع التدقيق الداخلي:

تختلف أنواع التدقيق الداخلي باختلاف الغرض منه، ويمكن توضيح هذه الأنواع كما يلي:

**1) تدقيق المطابقة (الالتزام):** يهتم هذا التدقيق بمقارنة القاعدة مع الواقع من خلال التحقق من التطبيق الصحيح للقواعد والإجراءات ووصف العمل والخرائط التنظيمية وما إلى ذلك.

فتدقيق المطابقة يهدف إلى الامتثال للأحكام التنظيمية والقانونية والتحقق من إجراءات ونظم الرقابة الداخلية للمؤسسة.

ويعتمد المدقق على مجموعة من طرق الفحص والاختبارات من أجل التأكد من مدى التزام المؤسسة بالأنظمة والقوانين والإجراءات. وتتمثل أنواع فحص التطابق في<sup>1</sup>:

**1-1- الفحص المستندي:** فحص جميع البيانات المحاسبية والمعلومات الموقفة في المستندات والسجلات المحاسبية وفحص مختلف الأدلة التي تثبت صحة الإجراءات الرقابية كالتوقيع، الاعتماد وغيرها؛

**1-2- إعادة إجراءات الرقابة الداخلية:** بمعنى أن يوفر المدقق الداخلي بنفسه بإجراءات الرقابة الداخلية للتأكد من سلامتها وصحتها كإعادة الاحتساب؛

**1-3- الملاحظة:** من خلال قيام المدقق الداخلي بمشاهدة ومراقبة العمال والموظفين أثناء تأديته مهامهم، كمراقبة عمال مصلحة الإنتاج، مراقبة عمال قسم التوزيع أثناء تسليم البضاعة وغيرها؛

**1-4- الاستفسار:** تعتبر الملاحظة مراقبة ظرفية ولكن تكون ذات مغزى لا بد من دعمها بالإشهار للشخص المعني من أجل التأكد من سلامة تطبيق الإجراءات.

<sup>1</sup> خلف عبد الله الواردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA، (ط1، الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014)، ص ص: 236-237.

**2) التدقيق التشغيلي (العملياتي):** وهو عملية تدقيق شاملة ومنظمة تهدف للحصول على أدلة تتعلق بكفاءة وفعالية الأنشطة التشغيلية المراد تدقيقها ومقارنتها بالأهداف المسطرة. ويعرف التدقيق التشغيلي على أنه: "الفحص والتقييم الشامل لعمليات المؤسسة لغرض إعلام الإدارة عما إذا كانت العمليات المختلفة قد نفذت طبقاً للسياسات الموضوعية والمتعلقة مباشرة بأهداف الإدارة".

بالإضافة إلى التعريف السابق فالتدقيق التشغيلي يهتم بتقويم كفاءة استخدام الموارد المادية والبشرية، وكذا تقييم إجراءات مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة

**3) التدقيق المالي:** هو الفحص المنظم للعمليات المالية والقوائم والسجلات المحاسبية المتعلقة بها لتحديد مدى الالتزام بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها والسياسات الإدارية وأي متطلبات أخرى موضوعة مسبقاً<sup>1</sup>.

ومن أجل القيام بالتدقيق المالي لا بد من إلمام المدقق بمجموعة من القواعد والمتمثلة في: الصحة، الصلاحية، الاكتمال، التقييم، التصنيف، التوقيت، التجميع والتسجيل. وتتمثل أهداف التدقيق المالي فيما يلي<sup>2</sup>:

- ✓ التحقق من سلامة العمليات المالية وأنها تمت وفق القواعد والقوانين؛
- ✓ التحقق من مدى الالتزام بتصنيف اللوائح والقوانين التنظيمية؛
- ✓ كشف الأخطاء والتلاعبات المالية؛
- ✓ تحديد نقاط القوة والضعف التي تتضمنها اللوائح والقوانين واقتراح وسائل لعلاجها؛
- ✓ التحقق من استخدام الموارد استخداماً اقتصادياً وبكفاءة عالية.

**4) تدقيق نظم المعلومات (التدقيق الإلكتروني):** هو عملية تطبيق أي نوع من الأنظمة باستخدام تكنولوجيا المعلومات لمساعدة المدقق في التخطيط والرقابة وتوثيق أعمال التدقيق.

فتدقيق نظم المعلومات يُعنى بفحص أنظمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة للتأكد من سلامتها ومدى تلبيتها لاحتياجات المؤسسة بأقل تكلفة وبكفاءة أكثر. ويعتمد تدقيق نظم المعلومات على مجموعة من الأساليب وهي:

<sup>1</sup> أحمد محمد العمري، فضل عبد الفتاح عبد الغني، مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك التجارية اليمنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 2، العدد 3، 2006، ص: 347.

<sup>2</sup> رأفت سلامة محمود، وأحمد كلبونة، عمر زريق، علم تدقيق الحسابات، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011)، ص: 69.

- ✓ أساليب بمساعدة الحاسب: (البرامج، أساليب بيانات الاختيار، برامج المنافع، برامج إدارة النظام)<sup>1</sup>؛
- ✓ برامج التدقيق المدججة.

ويسعى تدقيق نظم المعلومات إلى تحقيق مجموعة الأهداف المتمثلة في<sup>2</sup>:

- ✓ استخدام التكنولوجيا بأقصى طاقة ممكنة مع توفير المعلومات السليمة للإدارة في الوقت المناسب؛
- ✓ تحقيق الفعالية من خلال فحص فعالية الأنظمة الرقابية في المؤسسة والتي تشمل جميع أنشطتها؛
- ✓ التأكد من استخدام تكنولوجيا بكل كفاية من أجل تقديم خدمات ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة؛
- ✓ حماية أنظمة المعلومات والتكنولوجيا داخل المؤسسة من مختلف المخاطر التي تتعرض لها (فيروسات، قرصنة، ... الخ).

**5) تدقيق الأداء (تدقيق الكفاءة والفعالية):** في هذا النوع من التدقيق على المدقق الداخلي أن يصدر رأياً ليس فقط على التطبيق السليم للقواعد ولكن أيضاً على إصدار رأي حول جودة هذا التطبيق، ويسعى تدقيق الأداء إلى تحديد مواقع القوة ومواقع الضعف في أنشطة المؤسسة من أجل تقديم التوصيات الملائمة، ولمساعدة الإدارة على تقييم ومتابعة أنشطتها وتحسين خدماتها المقدمة.

ويعرف تدقيق الأداء على أنه: "تحسين الاقتصادية والكفاءة والفعالية التي تؤدي بها الأنشطة والوظائف التنظيمية"<sup>3</sup>.

ومن خلال هذا التعريف نرى أن تدقيق الأداء يشتمل على ثلاثة عناصر أساسية وهي<sup>4</sup>:

- ✓ **الاقتصادية:** توفير متطلبات المؤسسة في المكان والوقت والكمية المناسبين؛
- ✓ **الكفاءة:** بمعنى فعل ما هو أفضل، أي مدى الاستفادة من الإمكانيات المتاحة بأفضل الطرق؛
- ✓ **الفعالية:** مدى تحقيق النتائج المرجوة مطابقة مع ما كان مسطر له.

<sup>1</sup> أحمد حلمي جمعة، تطور معايير التدقيق والتأكيد الدولية وقواعد أخلاقيات المهنة، (ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009)، ص: 115-117.

<sup>2</sup> لطيفة فرجاني، المراجعة في ظل المعالجة الآلية للمعلومات، [على الخط]، متوفر على: [www.kanlaki.com](http://www.kanlaki.com)، شوهد يوم 2017/06/05، ص: 07.

<sup>3</sup> خلف عبد الله الواردات، مرجع سبق ذكره، ص: 272.

<sup>4</sup> المرجع السابق، نفس الصفحة.

## الفصل الأول: ماهية التدقيق والتدقيق الداخلي

ونظراً لأهمية هذا النوع من التدقيق داخل المؤسسة وخاصة المؤسسة الإنتاجية، فهو يهدف إلى تحقيق هدفين رئيسيين هما: تحقيق الفعالية، وتحقيق الكفاءة.

ويمكن القول أن كل هذه الأنواع تصب في قالب واحد ألا وهو أنها أنشطة تقييمية لمختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة كل حسب نوعه، وبالتالي فهي تقدم لها خدمات استشارية، تقييمية، أو إنشائية حول العمليات التي يتم تدقيقها من أجل مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة.

### الفرع الثاني - معايير التدقيق الداخلي:

أصدر معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية معايير التدقيق الداخلي في عام 1978 م ويقوم مجلس المعايير التابع لمعهد المدققين الداخليين بتطوير المعايير من أجل مواكبة مستجدات هاته المهنة، إذ تهدف هذه المعايير إلى<sup>1</sup>:

✓ تحديد المبادئ الأساسية التي تمثل ممارسة التدقيق الداخلي كما ينبغي أن تكون؛

✓ توفير إطار لتنفيذ وتعزيز مجموعة واسعة من أنشطة التدقيق الداخلي ذات القيمة المضافة؛

✓ وضع أسس لقياس وتقييم أداء المدققين الداخليين.

وتقسم معايير التدقيق الداخلي إلى ثلاث أقسام رئيسة تغطي مختلف جوانب التدقيق الداخلي، والتي تتمثل في<sup>2</sup>:

✓ **معايير التأهيل:** وهي معايير خاصة بالشخص المدقق الداخلي وخدمات التدقيق الداخلي؛

✓ **معايير الأداء:** هي المعايير التي تصنف طبيعة النشاط الداخلي وتضع المقاييس النوعية التي يمكن رأي

التدقيق بواسطتها؛

<sup>1</sup> Robert. R. Moeller, **Sarbanes oxley and the new internal audit**, (John Willy and son, Now jersey, Canada, 2014), P : 165.

<sup>2</sup> للإطلاع أكثر أنظر:

- Jacques renard, **théorie et pratique l'audit interne**, (5<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, Paris, 2004), p : 107.

-Normes Internationales Pour La Pratique Professionnelle De L'audit Interne, [online], available : [www.ifaci.com/uploads/ifaci/ani\\_fichiers/Normes-2017-october2016-vf.pdf](http://www.ifaci.com/uploads/ifaci/ani_fichiers/Normes-2017-october2016-vf.pdf) , vu a 10/10/2016, p p: 3-10.

-Jacques Renard, **Théorie Et Pratique L'audit Interne**, Op.Cit, 2004, pp : 117-118.

✓ **معايير التنفيذ:** هي تطبيق كل من معايير التأهيل ومعايير الأداء في الحالات التالية اختبارات الالتزام، التحقيق بالغش والاحتيايل، التقييم الذاتي للرقابة.

وكل قسم من هذه الأقسام يشمل على مجموعة من المعايير ( أنظر الملحق رقم 01).

### الفرع الثالث- العلاقة بين التدقيق الداخلي والمفاهيم الأخرى:

يرتبط مفهوم التدقيق الداخلي بعدة أنشطة أخرى داخل المؤسسة والتي سوف نتعرض لها من خلال هذا الفرع.

#### أولاً: علاقة التدقيق الداخلي بالتدقيق الخارجي:

هناك علاقة قوية بين التدقيق الداخلي والخارجي رغم وجود عدة اختلافات بينهما والتي تتمثل في<sup>1</sup>:

**1) حالة المدقق:** حيث أن المدقق الداخلي هو موظف داخلي من داخل المؤسسة، بينما المدقق الخارجي (محافظ الحسابات أو شركة محافظة الحسابات) هو شخص مستقل خارجي عن المؤسسة يقدم خدمة في شكل تعاقدية؛

**2) المستفيدون من التدقيق:** يعمل المدقق الداخلي لصالح إدارة المؤسسة (المديرين، الإدارة العامة، وأية لجنة لمراجعة الحسابات)؛

أما المدقق الخارجي فهو يصادق على صحة القوائم المالية التي يستفيد منها (المساهمين، الحكومة، العملاء، الموردين، مصلحة الضرائب، ... الخ)؛

**3) أهداف التدقيق:** هدف التدقيق الداخلي تقييم الأنشطة (أنظمة الرقابة الداخلية) وتقديم التوصيات اللازمة لتحسين الإجراءات. أما التدقيق الخارجي هدفه هو التحقق من صحة وعدالة القوائم المالية ومدى تغيرها عن المركز المالي للمؤسسة.

**4) نطاق التدقيق:** نطاق التدقيق الداخلي هو أوسع بكثير من التدقيق الخارجي فهو يشمل جميع أنشطة المؤسسة؛

<sup>1</sup> Jacques Renard, **Théorie Et Pratique De L'audit Interne**, (Eyrolles, Paris, 2016), PP : 68-70.

## الفصل الأول: ماهية التدقيق والتدقيق الداخلي

أما التدقيق الخارجي نطاقه يشمل كل ما يسهم في تحديد النتائج فهو يقتصر على نشاط مصلحة المحاسبة فقط.

**5) استقلالية المدقق:** يتمتع المدقق الخارجي باستقلالية كاملة عن الإدارة أثناء القيام بعملية الفحص، فاستقلالية المدقق هي استقلالية المهنة الحرة وهي قانونية، أما المدقق الداخلي يتمتع باستقلالية جزئية أثناء أداء عمله؛

**6) دورية التدقيق:** يقوم المدقق الخارجي بمهامه على فترات متقطعة، كما يعمل المدقق الداخلي بشكل دائم في المؤسسة؛

**7) طريقة العمل:** يقوم المدقق الخارجي بالتأكد من الحسابات المثبتة في القوائم المالية وذلك بالاستناد إلى المقارنات والتحليلات وقوائم الجرد، أما المدقق الداخلي يقوم بتقييم نظام الرقابة الداخلية ومختلف أنشطة المؤسسة. رغم هذه الفروقات إلا أنه يوجد تكامل بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي، مما يؤدي إلى تظافر الجهود المبذولة لتحقيق أهداف كل منهما، إذ أن هناك العديد من مجالات التكامل بينهما، حيث تتجلى أوجه التكامل في:

- ✓ اعتماد المدقق الخارجي على تقارير المدقق الداخلي حول مدى فعالية الأنظمة الرقابية؛
- ✓ قيام المدقق الداخلي بمساعدة المدقق الخارجي؛
- ✓ وضع برنامج زمني مشترك للحد من الاضطرابات الناجمة عن عمليات التدخل لكل منهما؛
- ✓ الفهم المتبادل للتقنيات والأساليب والمصطلحات؛

**ثانياً: علاقة التدقيق الداخلي بتدقيق الجودة:**

تدقيق الجودة ( التدقيق الجودة الداخلي) يهدف إلى تدقيق أنظمة الجودة داخل المؤسسة ومختلف الأنشطة من أجل معرفة ما إذا كانت هاته الإجراءات كافية وتنبع من طرف الموظفين، وفقاً لمعايير ISO9001 فإنه يتطلب توصيل نتائج تدقيق الجودة إلى الإدارة لمساعدتها في التخطيط واتخاذ الإجراءات اللازمة، حيث أن التدقيق الداخلي للجودة يوفر للإدارة كافة المعلومات الخاصة بإدارة الجودة والحكم على مدى فعاليتها.

## الفصل الأول: ماهية التدقيق والتدقيق الداخلي

فالمؤسسة تقوم بالتخطيط لعملية التدقيق الجودة الداخلي على فترات دورية من أجل تقييم نظام إدارة الجودة ما إذا كان<sup>1</sup>:

- 1- مطابق للترتيبات المخططة مسبقا والمتمثلة في العمليات اللازمة لتحقيق المنتج، وكذا متطلبات هذه المواصفة القياسية الدولية ومتطلبات إدارة الجودة المحددة بواسطة المؤسسة؛
- 2- مطبق بفاعلية ويتم الحفاظ عليه.

ولابد من التفرقة بين التدقيق الداخلي للجودة وتدقيق الجودة، حيث أن التدقيق الداخلي للجودة هو فحص منظم ومستقل لتحديد ما إذا كانت نشاطات الجودة ونتائجها ذات العلاقة تتطابق مع ما هو مخطط له<sup>2</sup>. ويمكن التمييز بين التدقيق الداخلي وتدقيق الجودة الداخلي من خلال الجدول الآتي:

### الجدول رقم (1-2): يوضح الفرق بين التدقيق الداخلي وتدقيق الجودة الداخلي

التدقيق الداخلي	تدقيق الجودة الداخلي	
تنظيم الخدمات	خدمة مستقلة	مدقق الجودة هو شخص مؤهل مكون حول تنفيذ التدقيق وفقا لمعايير الأيزو
طبيعة المهمة	التأكيد، الفعالية والكفاءة	الموثوقية والتأكيد
مدة المهمة	طويلة (بعض الأسابيع)	قصيرة (بعض الأيام)
معايير التدقيق	معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها	معايير ISO 10011
الأهداف الأساسية	تقييم نظام الرقابة الداخلية من أجل استخراج مناطق الخطر غير مغطاة	مطابقة إدارة الجودة الشاملة مع معيار ISO9001 من أجل تحقيق رضا الزبون

المصدر: D. Schick et Autres, **Audit interne et référentiels de risques**, Op.Cit, P : 37.

<sup>1</sup> نظم إدارة الجودة، المواصفة القياسية الدولية، أيزو 9001، (الإصدار الرابع، سويسرا، 2008)، ص: 12.

<sup>2</sup> محمد فلاق، التدقيق الداخلي وعلاقته بضبط الجودة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الحاصلة لى شهادة الجودة الايزو 9001، [على الخط]، متوفر على [www.chlef.dz](http://www.chlef.dz)، ص: 04، شوهد يوم 2018/06/07.



### ثالثاً: التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر:

إن للمدقق الداخلي دوراً جوهرياً في التعامل مع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، باعتباره الشخص الوحيد داخل المؤسسة الذي يستطيع الوصول إلى العديد من المعلومات والوثائق التي تساعد في كشف تلك المخاطر والتقليل منها.

فحسب المعيار رقم 2110 فإن علاقة التدقيق الداخلي بإدارة المخاطر تكمن في وضع خطة محكمة من قبل المدقق الداخلي تعتمد على درجة المخاطر المتوقعة في تحديد أولويات أنشطة مصلحة التدقيق الداخلي واتساقها مع الأهداف الرئيسية للمؤسسة.

يكمّن دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر: بعد تحديد المخاطر ومناقشتها مع الإدارة من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة للحد منها، حيث يتم التنسيق بين إدارة المخاطر ومصلحة التدقيق الداخلي من أجل إعطاء التوصيات اللازمة للوصول إلى إدارة جيدة للمخاطر<sup>1</sup>. وهذا ما أكدته المعيار الدولي رقم 2100.

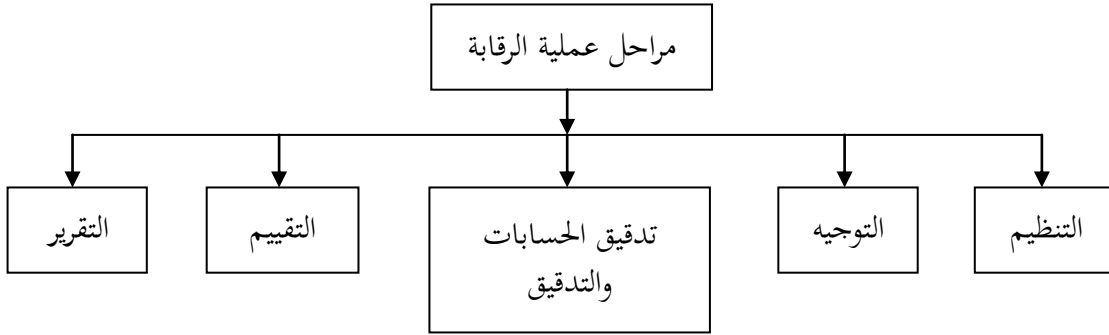
### رابعاً: التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية:

يعتبر التدقيق الداخلي جزءاً من نظام الرقابة الداخلية، فحسب تعريف التدقيق الداخلي فهو يهتم بتقييم نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة من أجل تحقيق أفضل كفاية إنتاجية والالتزام بالسياسات الإدارية الموسومة من قبل المؤسسة.

وتعتبر الرقابة الداخلية وظيفية إدارية تتم وفق مراحل أساسية كما هي مبينة في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> إبراهيم رباح الدهون، دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011)، ص: 50.

الشكل رقم (1-5): يوضح مراحل عملية الرقابة



المصدر: رأفت سلامة محمود، أحمد يوسف كلبونة، عمر زريقات، مرجع سبق ذكره، ص: 233.

ومن خلال الشكل السابق فإن علاقة الرقابة الداخلية بالتدقيق تتجلى في<sup>1</sup>:

- ✓ فحص وتدقيق حسابات العمليات المالية بالتفصيل؛
- ✓ التأكد من الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط من أجل تحديد الانحرافات؛
- ✓ تحليل الانحرافات لتحديد طبيعتها؛
- ✓ معالجة أسباب تلك الانحرافات؛
- ✓ تقييم الأداء بصفة عامة من أجل التأكد من تحقيق الكفاية الإنتاجية؛
- ✓ التقليل من فرص الغش والأخطاء.

فمسؤولية المدقق الداخلي تقييم عمل نظام الرقابة الداخلية من أجل تقديم التوصيات اللازمة لتحسينه.

خامساً: العلاقة بين التدقيق الداخلي ومراقبة التسيير:

هناك علاقة تكاملية بين التدقيق الداخلي ومراقبة التسيير وهذا من خلال<sup>2</sup>:

- 1- مراقب التسيير يقوم بإعداد نظام المعلومات، أما دور المدقق الداخلي في هاته الحالة مراقبة تلك المعلومات والتحقق منها.
- 2- كما يقوم مراقب التسيير بفحص مدى صدق كل الميزانيات بما في ذلك ميزانية مصلحة التدقيق الداخلي.

1 رأفت سلامة محمود، أحمد يوسف كلبونة، عمر زريقات، مرجع سبق ذكره، ص: 235.

2 صالح محمد، التدقيق الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة، (ط1، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، الأردن، 2016)، ص: 70.

وبالتالي يمكن القول أن هناك رقابة متبادلة بين المدقق الداخلي ومراقب التسيير.

### المطلب الثالث: الممارسة العملية للتدقيق الداخلي.

من خلال هذا المطلب سوف يتم عرض منهجية التدقيق الداخلي في المؤسسة والأدوات التي يعتمد عليها المدقق الداخلي في أداء عملية التدقيق الداخلي.

#### الفرع الأول - منهجية التدقيق الداخلي:

تتميز مهمة التدقيق الداخلي بكونها تتبع منهجية موحدة مهما كان الهدف المسطر لها، حيث يعتمد المدقق الداخلي على مجموعة من التقنيات والأساليب من أجل الوصول إلى عمل واضح وفعال، وتتكون منهجية التدقيق الداخلي من ثلاث مراحل، سوف نعرضها بالتفصيل.

#### أولاً: مرحلة التحضير والتخطيط للمهمة:

تعتبر عملية التخطيط مرحلة مهمة في منهجية التدقيق الداخلي باعتباره الأساس التي تبني عليه المنهجية، وتقع مهمة التخطيط على عاتق مدير التدقيق الداخلي بالدرجة الأولى، وتتطلب منه القدرة على الفهم الجيد للتوصل إلى المعرفة الجيدة للمؤسسة وتحديد الأطراف التي تساعد على تقديم المعلومات الجيدة<sup>1</sup>. وتتم هذه المرحلة بعدة خطوات هي<sup>2</sup>:

#### 1) الأمر بالمهمة (L'ordre de mission): والمتقصد به منح تفويض قبل إدارة المؤسسة إلى مصلحة

التدقيق الداخلي بهدف إعلام المسؤولين عن عملية المراجعة، ويخضع هذا الأمر إلى ثلاثة مبادئ رئيسية:

- ✓ أن يكون الأمر بالمهمة صادر عن سلطة مؤهلة (الإدارة العامة) ؛
- ✓ يقيد الأمر بالمهمة مهمة المدقق وإلزامه بالتقيد بالمهام التي تطلبها منه الإدارة العامة؛
- ✓ يسمح هذا الأمر بإعلام كافة المسؤولين الذين لديهم علاقة بمهنة التدقيق الداخلي.

<sup>1</sup> Yvon Mougin, **Les Nouvelles Pratiques De L'audit De Management QSEP**, (Afnor, Paris, 2013), P : 107.

<sup>2</sup> Jacques Renard, **Théorie Et Pratique De L'audit Interne**, Op.Cit, 2010, PP : 218-220,

وفي هاته المرحلة تتيح فرصة للمدققين الداخليين فرصة التحديد الواضح للعمليات والأنشطة التي تشملها عملية الفحص والتدقيق، بالإضافة إلى فرصة وضع محكم لكافة الإجراءات اللازمة لتنفيذ أعمالهم<sup>1</sup>، وهذا ما يجعل هاته المرحلة في بعض الأحيان تأخذ وقت طويل قد يصل إلى أشهر في المؤسسات الكبرى باعتبار عملية التخطيط للبنية الأساسية التي تسير عليها مصلحة التدقيق الداخلي.

### (2) مرحلة التعود (L'etape de familiarisation):

تتطلب هذه الخطوة من المدقق الداخلي أن يقوم بالإطلاع على الوثائق وجمع المعلومات الكافية واللازمة التي تساعده من فهم الموضوع *Prise de connaissance* الذي هو بصدد مراجعته وذلك بهدف:

- ✓ معرفة الأهداف المطلوب تحقيقها من هذه المهمة؛
- ✓ امتلاك نظرة حول نظم الرقابة الداخلية المطبق في النشاط أو القسم محل التدقيق؛
- ✓ تحديد المشاكل الأساسية المتعلقة بالوظيفة أو النشاط.

(3) **خطة التقارب:** وبعد قيام المدقق الداخلي بالإطلاع والفهم للمهمة المكلف بها من خلال جمع المعلومات والبيانات المطلوبة يقوم المدقق بإعداد خطة التقارب (*Plan d'approche*).

فخطة التقارب هي: "عبارة عن وثيقة تظهر في شكل جدول يقوم بتقسيم النشاط محل التدقيق إلى مجموعة أعمال أولية، سهلة الملاحظة بحيث يشمل الجدول على عمودين، الأول مخصص لتقسيمات الأعمال أو العمليات الأولية، والثاني لأهداف تلك الأعمال"<sup>2</sup>.

(4) **تحديد مواقع الخطر:** على المدقق أن يقوم بتقييم إدارة المخاطر من خلال تحديد مواقع الخطر وتقييم الوسائل والتحكم في المخاطر، والكشف عن المشاكل والنقائص وتقديم التوصيات اللازمة لمعالجتها<sup>3</sup>. وفي نهاية هاته الخطوة فإن المدقق يقوم بإكمال جدول خطة التقارب.

<sup>1</sup> أحمد صالح العمرات، المراجعة الداخلية - الإطار النظري والمحتوى السلوكي، (ط1، دار البشير للنشر والتوزيع، الأردن، 1990)، ص: 45.

<sup>2</sup> عبادي محمد لبن، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007-2008)، ص: 114.

<sup>3</sup> Jacques Renard, *Audit Interne: Ci Qui Fait Débat*, Op Cit, P : 149.

5) **التقرير التوجيهي**: هو عبارة عن وثيقة يعتمد عليها المدقق الداخلي في تحديد الأهداف التي يريد تحقيقها، ويتضمن التقرير التوجيهي تعريف مواقع الخطر المحددة مسبقاً ضمن خطة التقارب والتي على ضوءها يتم تحديد نطاق المهمة والتركيز على المجالات التي أظهرت درجة خطر كبيرة، كما يعرض مقترح المدققون بمجالات تدخلاتهم، من حيث مجال العمل الوظيفي، ومجال العمل الجغرافي.

### ثانياً: مرحلة تنفيذ المهمة:

بعد عملية التحضير والتخطيط لمهمة التدقيق، تأتي خطوات مرحلة التنفيذ، والتي يقوم فيها المدقق بجمع المعلومات وأدلة الإثبات من أجل إعداد تقريره النهائي ووصوله للهدف المنشود، وتمر هذه المرحلة بثلاث خطوات<sup>1</sup>:

1) **الاجتماع الافتتاحي (Réunion d'ouverture)**: هو أول اجتماع يجمع بين المدققين والأطراف التي سوف تخضع للتدقيق بهدف معالجة مخطط عملية التدقيق.

ويتم إرسال جدول الأعمال مرفقاً بتقرير توجيهي يشرح محتوى هذا الأخير ويتضمن:

- ✓ التعريف بفريق المدققين الداخليين؛
- ✓ التذكير بأهداف التدقيق الداخلي.
- ✓ دراسة وتحليل محتوى التقرير التوجيهي ومناقشتها مع الطرف الآخر؛
- ✓ تحديد المواعيد والأشخاص الذين يحتاجهم المدقق لجمع الأدلة والمعلومات؛
- ✓ تحديد الشروط المادية لمهمة التدقيق (احتياجات المدققين من أكل، نقل، وسائل خاصة، ...).

2) **برنامج العمل (مخطط التنفيذ Le programme de l'audit)**: هو عبارة عن وثيقة مكتوبة تربط بين مصلحة التدقيق والإدارة.

فهو بمثابة قائمة تفصيلية تبين مختلف الإجراءات الواجب إتباعها لتحقيق الأهداف المرجوة، حيث يقوم هذا البرنامج بتقسيم أعمال التدقيق بين مختلف أعضاء فريق التدقيق كل على حسب خبرته ومؤهلاته وحسب

<sup>1</sup> Pierre Vandeville, **L'audit Qualite –Securite–, Environnement**, Op. Cit, P : 28.

## الفصل الأول: ماهية التدقيق والتدقيق الداخلي

الزمن، كذلك يتم تنظيم تنقلات الأعضاء برحمة اللقاءات والاستجوابات في المكان والوقت المحددين، كما يساعد على تتبع عمل المدققين بسهولة، إذ يمكن القول أن برنامج التدقيق يعمل كموجه أو مرشد للأداء الفعلي.

**(3) العمل الميداني:** يبدأ المدقق في العمل مباشرة بعد إعداد برنامج التدقيق واعتماده من طرف مدير مصلحة التدقيق على أرض الواقع من خلال قيامه بالاختبارات وغيرها من أدوات وتقنيات التدقيق وإعداد قائمة استقصاء خاصة بكل فحص لنشاط معين، كما يقوم بعملية الملاحظة (المادية وغير المادية).

**(4) قوائم استقصاء الرقابة الداخلية:** هي عبارة عن وثيقة تتضمن استفسارات كتابية تحتوي على الأسس السليمة لما يجب أن تكون عليه الرقابة الداخلية، وتقدم قائمة الاستقصاء إلى موظفي المؤسسة المختصين للإجابة عليها ثم ردها إلى المدقق الذي يقوم بالتأكد وتحليل الإجابات عن طريق اختيار العينات وذلك للحكم على درجة متانة النظام المستعمل حيث تعرض هذه القوائم النقاط التي يجب فحصها عن طريق استخدام الأسئلة المغلقة أو المفتوحة وتأخذ خمس صيغ<sup>1</sup>: من؟ ماذا؟ أين؟ متى؟ وكيف؟

**(5) ورقة إبراز تحليل المشاكل Feuille de révélation et d'analyse de problème**

**(FRAP):** هي وثيقة يستعملها المدقق كلما كان في مواجهة مشكلة ما أو خطأ، أو ملاحظة نقائص، وهي تتكون من أربعة أجزاء هي: المشكلة، الملاحظة، الأسباب، النتائج.

**(6) التوصيات والملاحظات:** بعد القيام بكل الخطوات والمراحل السابقة الذكر يقوم المدقق بتقديم التوصيات اللازمة من أجل تفادي تكرار المشاكل مستقبلاً وهذا من خلال تعديل عناصر الرقابة الداخلية التي كانت سبب في تلك المشاكل وبالتالي الوصول إلى فعالية إجراءات الرقابة الداخلية مستقبلاً.

**ثالثاً: المرحلة النهائية:**

تعتبر هذه المرحلة أهم مرحلة في عملية التدقيق الداخلي وتشتمل على ثلاث خطوات:

<sup>1</sup> David Mills, **Quality Auditing**, (First édition, Springer science + Business Media, Brilish, 1993), PP: 128-130, بتصرف.

## الفصل الأول: ماهية التدقيق والتدقيق الداخلي

**1) مشروع تقرير التدقيق:** وهي وثيقة تتضمن كل أوراق إبراز وتحليل المشاكل التي تم إعدادها أثناء تنفيذ برنامج التدقيق، والتي تكون مرفقة بتلخيص عن كافة المشاكل والانحرافات مع عرض مختلف الملاحظات، الأسباب، والنتائج، وذلك من أجل التحضير للخطوة الموالية.

**2) الاجتماع النهائي:** يتم عقد اجتماع أخير بين فريق التدقيق الذي قام بعمله بتنفيذ مهمة التدقيق والأشخاص التي دقت أعمالهم، من أجل عرض الملاحظات والنتائج التي توصلوا إليها مع عرض كافة الوثائق وأدلة الإثبات المبررة لتلك الملاحظات، بالإضافة إلى تقديم التوصيات المقترحة بشأنها وكنقطة أخيرة في هذا الاجتماع فإن الأشخاص الذين تم تدقيق أعمالهم لهم حق الرد على تلك الملاحظات والنتائج من خلال تقديم توضيحات وتبريرات، وقد يؤدي ذلك إلى نزاعات بين الطرفين، ولا يفض هاته النزاعات في حالتين:

✓ إما أن يقدم المدقق أدلة إثبات قوية وبالتالي ينتهي النزاع؛

✓ أو يتنازل المدقق على نقطة النزاع سبب ضعف أو عدم قدرته على تقديم أدلة كافية.

**3) تقرير التدقيق الداخلي (التقرير النهائي):** يتم إعداد تقرير التدقيق في صورته النهائية، ويتم إرساله لأهم المسؤولين المعنيين والإدارة، لإعلامهم بنتائج مهمة التدقيق، والتوصيات المقترحة.

### الفرع الثاني - أدوات التدقيق الداخلي:

يعتمد المدقق الداخلي على مجموعة من الأدوات والتقنيات من أجل القيام بمهمته، إذ عليه أن يختار الأدوات التي تساعده على تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التدقيق وتمتاز هذه الأدوات بثلاث خصائص:

- 1- إن هذه الأدوات ليست حكراً فقط على المدققين الداخليين وإنما يستعملها المدققين الخارجيين المستشارين وغيرهم؛
- 2- لا تستخدم هذه الأدوات بشكل منهجي وإنما يختار المدقق الأداة المناسبة؛
- 3- يمكن استخدام أداتين في نفس المهمة، حيث تعمل الأداة الثانية على التحقق من النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام الأداة الأولى.

وتتمثل هذه الأدوات في<sup>1</sup>:

**1) المقابلة:** هي عبارة عن استجواب يقوم به المدقق مع الأطراف المدققة أعمالهم وذلك بعد احترام هرم السلمي للمسؤولية بحيث يقوم المدقق بالاستماع إلى المستوجب مع تجنب الأسئلة الشخصية بمعنى البقاء دائما في إطار مهمة التدقيق، وفي آخر المقابلة يقوم الشخص المستوجب بالمصادقة عن نتائج الاستجواب. وتتم عملية الاستجواب وفق مراحل هي: تحضير الاستجواب، بداية الاستجواب، نتيجة الاستجواب.

**2) المعاينة الإحصائية:** هي طريقة تستخدم للوصول إلى آراء مجتمع ما وذلك عن طريق سحب عينة منه بطريقة عشوائية من أجل إجراء اختبارات التدقيق والوصول إلى النتائج وتعميمها على كامل المجتمع.

ولاستخدام هذه الأداة لابد من إتباع ثلاث خطوات<sup>2</sup>:

✓ **تصور السر:** على المدقق تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها، وهو ما يسمح بتحديد الرقابة التي يجب القيام بها بهدف تحديد نوع الخطأ الذي يريد المدقق التحقق منه، فيقوم بتحديد المجتمع بدقة مع تحديد درجة الثقة المرغوب فيها مع تحديد معدل الخطأ المقبول وبالتالي الوصول إلى الأهداف المنشودة.

✓ **اختيار العينة:** نميز بين نوعين:

– **العينات غير الإحصائية:** تعرف على أنها: "هي تلك العينة التي لا تأخذ بالاعتبار اشتراطات أثناء اختيار مفردات العينة أو تستخدم طرق فنية في تحليل أو تقييم نتائج العينة"<sup>3</sup>. حيث يعتمد فيها المدقق على حدسه الشخصي بناء على خبرته ومهاراته؛

– **العينات الإحصائية:** وهي العينات التي يتم اختيارها بالاحتمالات الإحصائية وهي عدة أنواع العينات العشوائية، المقصودة،... الخ.

**3) الفحوصات:** يستخدمها المدقق لضمان صحة العمليات واكتشاف الانحرافات من خلال المقارنة، وهي عديدة منها الفحوصات الحسابية، والنتائج المتحصل عليها مع ما هو مسطر له.

<sup>1</sup> أنظر إلى:

– IFACI, **Les Outils De D'audit Interne**, (Eyrolles, Paris, 2013), PP: 58-68, بتصرف.

– Ann. W. Phillips, **Iso9001:2008 Internal Audits Made Easy**, (3<sup>ème</sup> edition, ASQ quality press, USA, 2009), PP: 66-76.

<sup>2</sup> محمد بوتين، مرجع سبق ذكره، ص: 93.

<sup>3</sup> فتحي رزق السوافيري، أحمد عبد الملك محمد، دراسة في الرقابة والمراجعة الداخلية، (دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2002)، ص: 227.



4) **الملاحظة المادية:** أو ما يعرف بالملاحظة الملموسة المباشرة، يستخدمها المدقق للتحقق من تطابق ما هو مدون على الوثائق مع ما هو موجود فعلاً في الواقع.

5) **المخطط الوظيفي:** يتضمن هذا المخطط مختلف الوظائف في المؤسسة والأشخاص المسؤولين عن تلك الوظائف، فهو يهدف إلى تحديد نقاط الضعف المرتبطة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة.

6) **خرائط التدقيق:** يعبر عن مجموعة من العمليات المتتالية بين مختلف الوظائف في شكل بياني لما يجب أن يتم من أعمال في سبيل إنجاز عملية التدقيق بشكل واضح وملائم، فهي تعطي نظرة شاملة وواقعية عن سير المعلومات في النظام.

ومن مزايا استخدام خرائط التدفق<sup>1</sup>:

- ✓ هي وثيقة مبسطة تسمح بفهم سريع لكافة العمليات والإجراءات في المؤسسة؛
- ✓ يتم من خلالها تحديد مواطن القوة والضعف وكذا مدى قدرة النظام على اكتشاف أو تفادي الأخطاء الممكن حدوثها؛
- ✓ تعمل خرائط التدفق على كشف كل الوثائق والنسخ المستعملة هذا ما يجعل خطر الإهمال أو الحذف ضعيف جداً؛
- ✓ كما تساعد المدقق في إعداد اقتراحات لتحسين الأوضاع في المؤسسة.

وتتكون خريطة التدفق من جدول به عدة أعمدة يمثل كل منها الوظيفة أو الموظف وكذا المستندات التي تعد وتتداول بين تلك الوظائف، كما يتم استخدام رموز عديدة والتي تعتبر رموز متعارف عليها دولياً.

7) **الاستقصاء (قائمة):** هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة في شكل نموذج منظم توزع على الموظفين للإجابة عنها والهدف الأساسي من قوائم الاستقصاء هو تقييم إجراءات المؤسسة والتأكد من فعالية نظام الرقابة الداخلية.

<sup>1</sup> أحمد قايد نور الدين، التدقيق المحاسبي وفقاً للمعايير الدولية، (ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2015)، ص ص: 75-76.

وهي:

- ✓ ماذا: سؤال حول العمل؛
- ✓ من: سؤال حول المنفذ؛
- ✓ أين: سؤال حول مكان التنفيذ؛
- ✓ متى: سؤال حول الفترة المناسبة للتنفيذ؛
- ✓ كيف: سؤال عن طريقة العمل.

### خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل يمكن القول أن التدقيق هو فحص انتقادي يهدف إلى إظهار المركز المالي للمؤسسة في صورة سليمة من خلال ضمان مصداقية وعدالة القوائم المالية حيث تطور مفهومه عبر الزمن من مجرد وظيفة تبحث عن الغش والأخطاء إلى مهنة تقوم حول إعطاء رأي حول شرعية ومصداقية القوائم المالية بالإضافة إلى تقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة بصورة مستقلة.

ويشمل التدقيق العديد من الأنواع تصنف حسب الغرض منها والذي يعتبر التدقيق الداخلي أحد أنواعه.

فالتدقيق الداخلي يعتبر أداة إدارية رقابية تنشأ من داخل المؤسسة وتكون مستقلة عن الإدارة، ومضبوطة وفق المعايير الدولية المتعارف عليها، بحيث يقوم المدقق بتنفيذ مهمة التدقيق وفق منهجية معينة من أجل تحقيق الأهداف المكلف بها.

ونظراً لتعدد مستخدمي القوائم المالية، يعد تقرير المدقق مهماً جداً؛ إذ يعمل على توفير الثقة في المعلومات المحاسبية والمالية التي تستخدم لاتخاذ القرار، وتعتبر البنوك أحد أهم مستخدمي تقارير التدقيق سواء التدقيق الداخلي أو الخارجي لما له من قيمة كبيرة في تقييم أداء البنك وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية فيه.

# الفصل الثاني

عموميات حول جودة الخدمات

البنكية

### تمهيد:

لقد حظيت الجودة باهتمام الكثير من رجال التسويق وخاصة بعد الثورة الصناعية، بحيث أصبحت الجودة شيء ضروري وليست فقط ميزة تنافسية، فمصطلح الجودة موجود منذ القدم والذي كان يقصد به التفاني والإخلاص في العمل وإتقانه، وهذا ما حث عليه الدين الإسلامي.

وفي خضم التطورات التي شهدها قطاع الخدمات وخاصة البنوك، أصبحت جودة الخدمات تحظى بأهمية بالغة في القطاع البنكي، وهذا من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال تقديم الخدمات.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول دراسة جودة الخدمات البنكية من خلال:

- ✓ المبحث الأول: ماهية الخدمات البنكية؛
- ✓ المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للجودة؛
- ✓ المبحث الثالث: عموميات حول جودة الخدمات البنكية.

### المبحث الأول: ماهية الخدمات البنكية.

إن الخدمات البنكية متعددة ومتشعبة ولا تقتصر فقط على إيداع الأموال بالبنوك؛ فهي تتيح فرصة سحب وإيداع المبالغ المالية بطرق عدة. وتصنف الخدمات البنكية في قائمة المنتجات غير الملموسة، فتسلم خدمة الزبون مثلاً فتح حساب جديد، يختلف عن تقديم سلعة بعد تغليفها. فتركيز البنوك على تطوير خدمات المقدمة يعتبر أداة فعالة لتحقيق أهدافها.

### المطلب الأول: مدخل إلى الخدمات.

ستتطرق في هذا المطلب إلى تطور الخدمات وأنواعها، والوقوف على أهم الخدمات البنكية المقدمة.

### الفرع الأول - التطور التاريخي لمفهوم الخدمة:

لم يولي الاقتصاديون القدماء اهتماماً للخدمات باعتبارها لا تضيف أي قيمة للاقتصاد، وفي القرن 18م ومن خلال كتابات آدم سميث (Adam Smith) حظي مفهوم الخدمة بالاهتمام الملحوظ حيث ميز آدم سميث بين الإنتاج الملموس (الزراعة والتصنيع) والإنتاج غير الملموس مثال ذلك جهود أعمال الأطباء والمحامين وغيرهم.

هيمنة هذه الفكرة إلى غاية الربع الأخير من القرن التاسع عشر، عندما أتى ألفريد مارشال بفكرة أن الشخص الذي يقدم الخدمة إنما هو قادر على تقديم منفعة لمتلقي الخدمة تماماً كالشخص الذي ينتج سلعة ملموسة. ومن خلال هذه المقولة بأن ألفريد مارشال يعترف أن المنتجات الملموسة ما كانت لتظهر لولا وجود سلسلة من الخدمات المقدمة من إنتاج هذه المنتجات وتوفيرها إلى المستهلكين<sup>1</sup>.

تطور قطاع الخدمات تطوراً ملحوظاً خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، بحيث أصبح الاقتصاديون يبحثون بشكل متخصص في هذا القطاع نظراً لأثره على إقتصاد الدولة.

لقد مرت الخدمة بعدة مراحل إذا كانت تعتبر الخدمات عبارة عن نشاطات غير منتجة لا تؤثر في الاقتصاد إلى أنشطة منتجة ذات قيمة.

<sup>1</sup> حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات، (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013)، ص: 17.

## الفصل الثاني: عموميات حول جودة الخدمات البنكية

مع بداية الثورة الصناعية أصبحت للخدمات خصائص ومميزات تمتاز بها عن السلع، هذا ما جعل الخدمات تنافس الصناعات في التأثير على الاقتصاد.

ويمكن تلخيص التطور التاريخي وآراء الاقتصاديين من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): التطور التاريخي للخدمة.

أفكار حول طبيعة الخدمة	رواد الفكرة	دعائم الفكرة	استنتاجات
الخدمات غير المنتجة ولا تحقق الثروة	A. Smith	إن نتائج الخدمة هي غير ملموسة.	لا تساهم في خلق الثروة.
الخدمات غير خدمية	Marx	تعتبر خدمات كل ما تقدم على أساس الطلب وتشمل الأطباء المعلمين، موظفو الدولة.	النقل، التجارة، بنوك، تأمين لا تعتبر نشاطات خدمية.
إنتاجية جزئية للخدمة	P.L. Boisguilbert	الخدمات تشارك في الاستهلاك ولها وعاء ضريبي.	منتجة للثروة.
الاعتراف بإنتاجية الخدمات	H. Storch	نشاطات منتجة	ضرورة تعاون المنتج والمستهلك في إنتاج الخدمة
الخدمات ستحل محل الصناعة	J.B. Say	لها قيمة تبادلية.	بعضها يكون أكثر إنتاج من الأخرى
	F. Bastiat	المفهوم الأساسي للنشاط الاقتصادي ونظرية القيمة.	المجتمع التجاري عبارة عن مجموعة من تبادل الخدمات
	J.S. Mill	ترتب على أساس النفقات.	خدمات منتجة مباشرة وأخرى غير مباشرة
	C. Colson	كل نشاط هو خدمة.	تدخل في نطاق الإنتاج
	Allan. G.B. Fisher	قطاع كبير من النشاطات المخصصة للوظائف والخدمات.	مشكل الاقتصاد هو صعوبة نمو الهياكل المرتبطة بالخدمات
	Colin Clack	نفس الشيء.	هي نشاطات متبقية، معرفة سلبيا للقطاعات الأخرى
	J. Fourastine	ترتب النشاطات على أساس معدل التقدم التقني.	صنف الخدمات على أساس درجة إنتاجيتها
	V.R. Fuchs	للخدمات خصائص ومميزات خاصة بها.	الخدمات قطاع مستقل

## الفصل الثاني: عموميات حول جودة الخدمات البنكية

الاجتمع بعد الصناعي هو مجتمع الخدمات	ارتكاز الخدمات على المعرفة والتحكم في المعلومة.	D. Bell	
وضع تقسيم للخدمات: توزيعية، منتجة، اجتماعية، شخصية	الخدمات غير متجانسة ولها تصرفات اقتصادية وميزات اجتماعية.	J. Singelman	

المصدر: بوصالح سفيان، التحكم في جودة الخدمة البنكية (دراسة نوعية - كمية في البنك الوطني الجزائري، (جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016)، ص: 15-16.

يرجع أصل كلمة الخدمة Service إلى الكلمة اللاتينية Servicium والتي تعني العبودية بمعنى كثرة خدمة الأسياد<sup>1</sup>، والمقصود بالأسياد في الاقتصاد هم الزبائن.

### الفرع الثاني - مفهوم الخدمة:

لقد اختلف الاقتصاديون في تحديد مفهوم واحد وشامل للخدمة، لذا سنحاول من خلال هذا الفرع تسليط الضوء على عدد مهم من التعاريف التي جاءت بها الأدبيات من أجل الخروج بمفهوم شامل.

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة على أنها: "منتجات غير ملموسة يتم تبادلها مباشرة من المنتج إلى المستعمل، ولا يتم نقلها أو تخزينها، وهي تقريبا تفتى بسرعة، الخدمات يصعب في الغالب تحديدها أو معرفتها لأنها تظهر للوجود بنفس الوقت التي يتم شراؤها واستهلاكها فهي تتكون من عناصر غير ملموسة متلازمة وغالبا ما تتضمن مشاركة الزبون بطريقة هامة، حيث لا يتم نقل ملكيتها وليس لها لقب أو صفة"<sup>2</sup>.

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن الجمعية الأمريكية للتسويق عرفت الخدمة بأنها منتج غير ملموس وركزت على خصائصها:

✓ غير ملموسة؛

✓ لا يتم نقلها أو تخزينها؛

✓ سريعة الانقضاء؛

✓ غير مرئية؛

<sup>1</sup> مديوني جميلة، تسويق الخدمات حالة الهاتف النقال بمؤسسة جازي، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2003-2004)، ص: 14.

<sup>2</sup> محمد عبده حافظ، تسويق الخدمات، ص: 53.



✓ لا يتم فصلها عن منتجها.

ويقول Cronroos بأن الخدمة عبارة عن: "أشياء مدركة بالحواس وقابلة للتبادل، تقدمها شركات أو مؤسسات معينة بشكل عام بتقديم الخدمات والتي تسمى مؤسسة خدمات"<sup>1</sup>.

فحسب Cronroos فالخدمة يمكن تبادلها، حيث تختص بتقديمها المؤسسات الخدمائية فقط.

وعرفها Russ على أنها: "شرط مؤقت لمنتج أو أداء لنشاط موجه لإشباع حاجات محددة للمشتريين"<sup>2</sup>.

من خلال تعريف Russ نستنتج أن الخدمة قد تكون:

- 1- عبارة عن استعمال منتج بصفة مؤقتة دون امتلاكه؛
- 2- عبارة عن أنشطة أو أعمال تؤديها شركات أو مكاتب للعاملين كمكاتب المحاسبة، وتكون موجه لإشباع حاجات قد تكون غير ملموسة (كخدمات الدولة للتعليم... الخ).

حسب P. Kotler فالخدمة هي: "كل نشاط أو إجراء يمكن لطرف أن يقدمه لطرف آخر، يكون في الأساس غير ملموس، ولا ينتج عنه تملك لأي شيء، وقد يرتبط تقديمه بمنتج مادي"<sup>3</sup>.

يعتبر تعريف Kotler قريب من الواقع، و مثال على ذلك استئجار سيارة أو منزل، فالخدمة غير ملموسة (الاستئجار) ومربوطة بمقابل مادي (المال) ولا ينتج عنها تملك السيارة أو المنزل بل فقط التمتع بحقوق الاستئجار حسب ما تم الاتفاق عليه.

أما Adain Palmer عرف الخدمة على أنها: "عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأولى إما بحد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس حيث يتم من خلال أي شكل من أشكال التبادل إشباع حاجة أو رغبة شخصية لدى العميل أو المستفيد"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> فريد كورتيل، تسويق الخدمات، (دار كنوز المعرفة، الأردن، 2009)، ص: 65.

<sup>2</sup> محمد عبده حافظ، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

<sup>3</sup> P. Kotler, B. Dubois, **Marketing Management**, (12<sup>ème</sup> édition, Pearson éducation, France, 2006), P: 454.

<sup>4</sup> حميد الطائي، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

إن Adain Palmer اعتبر الخدمة بأنها عملية إنتاج منفعة غير مرئية تنتج بطريقتين، إما تنتج خدمة غير ملموسة مباشرة أو تكون ناتجة عن منتج ملموس والتي يكون الهدف منها إشباع حاجة الزبون، مثال ذلك خدمة استئجار سيارة أجرة الناتجة أساساً من منتج ملموس ألا وهو سيارة الأجرة.

حسب تعريف Frédéric فإن الخدمة ناتجة من نشاط إنسان بهدف إرضاء حاجة ما<sup>1</sup>.

عرفها إيهاب وإبراهيم على أنها: "نشاط أو مجهود أو نوع من الأداء، وتتميز الخدمة بأنها غير ملموسة، ولا يترتب عنها نقل الملكية للزبون"<sup>2</sup>.

حيث يتفق هذا التعريف مع تعريف P. Kotler في أن الخدمة، هي:

- ✓ نشاط؛
- ✓ غير ملموس؛
- ✓ لا ينتج عنها نقل الملكية.

كما تعرف الخدمة على أساس المخرجات غير الملموسة التي تقدم للمستفيد من الخدمة<sup>3</sup>.

إن تقديم العلاج في عيادة خاصة يعتبر خدمة غير ملموسة (بالرغم من صعوبة تقديم الخدمة بدون وجود طبيب وهو شيء ملموس)، كما أن العيادة الخاصة تقدم العديد من الخدمات الملموسة مثل توفير الأكل، الأسرة المناسبة للمرضى، التلفاز في غرف المرضى وغيرها كلها عناصر ملموسة تعد من العوامل المحفزة للزبون (في حالة مرضه) في معاودة العجز في العيادة الخاصة.

إن الرحلة البرية عبر القطار تعتبر خدمة غير ملموسة (بالرغم من صعوبة تقديمها بدون وجود قطار وهو شيء ملموس)، كما يسعى القطار إلى توفير عدة عناصر ملموسة لزيائنه، كتوفير الأكل، غرف النوم، شاشات التلفاز وغيرها، كل هذه العناصر تعد مشجعة على تكرار الرحلة من قبل الزبون.

<sup>1</sup> Frédéric Canard, **Management de la qualité: Vers un Management durable**, (2<sup>er</sup> édition, Gualino, Lextenxe édition, Paris, 2012), P: 36.

<sup>2</sup> إيهاب نظمي إبراهيم، إبراهيم علي القاضي، التسويق المصرفي، (ط1، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2013)، ص: 88.

<sup>3</sup> حميد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص: 35.

## الفصل الثاني: عموميات حول جودة الخدمات البنكية

**تعريف الخدمة لغة:** الخدمة هي وسيلة لتوصيل قيمة إلى الزبائن عن طريق تيسير النتائج التي يريد الزبائن تحقيقها بدون تحملهم المسؤولية عن التكاليف والمخاطر<sup>1</sup>.

**تعريف الخدمة اصطلاحاً:** قيام الإنسان بنشاط ما لصالح غيره من الأفراد أو الجمهور<sup>2</sup>.

كما يمكن تعريف الخدمة على أساس الخدمة الجوهر (الأساس) والخدمات التكميلية المحيطة بها والتي تكون مصاحبة للخدمة وحازمة عند تنفيذ الخدمة الأساس، ويكون الهدف منها (الخدمات التكميلية) إضافة قيمة إلى الجوهر<sup>3</sup>.

مثال ذلك: خدمة الإقامة فحجز غرفة في فندق بمعنى سكن مؤقت في فندق (مهما كان فئته) يعتبر خدمة الجوهر إلا أن هناك عدة خدمات تكميلية للخدمة يقدمها الفندق للزبون، مثل: وجبات الطعام، مرافق غسيل الملابس، حمامات سباحة وغيرها، كلها عناصر محيطة بالخدمة الأساس.

وحسب قاموس التسويق فالخدمة هي فائدة مقدمة من قبل شخص أو مؤسسة سواء عامة أو خاصة، مجانية أو بمقابل وغالبا ما يعارض السلع المادية<sup>4</sup>.

كما اعتمد Lovelock في تعريفه للخدمة على ما يشتريه الزبون في الأساس بغض النظر عما يرافق ذلك الشراء من ملحقات فحسب وجهة نظره فالخدمات تنطوي على شكل من أشكال التأجير الذي يكسب المستهلكون الأرباح من خلال كسب الحق في استخدام (المنتج المادي) لاستئجار عمل أو خبرة موظفين<sup>5</sup>.

من خلال كل التعاريف السابقة نستنتج أن الخدمة هي عبارة عن نشاط غير ملموس في حد ذاته أو ناتج عن منتج ملموس، الغرض منه تلبية وإشباع حاجات ورغبات الزبائن.

بالنظر إلى كل ما سبق فالخدمة ليس لها تعريف محدد وصريح، فكل تعريف مختلف عن الآخر وذلك حسب وجهة نظر الكاتب.

<sup>1</sup> تعريف الخدمة في قاموس المعجم الوسيط، [على الخط]، متاح على الموقع: [www.almaany.com](http://www.almaany.com)، شوهد يوم 2017/09/18.

<sup>2</sup> مفهوم الخدمة، [على الخط]، متاح على الموقع: [www.mawdoo3.com](http://www.mawdoo3.com)، شوهد يوم 2017/09/18.

<sup>3</sup> Christopher Lovelock, **Principles of services Marketing and Management**, (Libgen Librarian, Without the country of publication, 1999), PP: 29-30.

<sup>4</sup> Laurent Hermel, Gérard louyat, **Innovation dans les services**, (Afnor, Paris, 2008), P: 29.

<sup>5</sup> Patrick Gabriel, et autres, **Marketing des services**, (Dunod, Paris, 2014), P: 06.

### الفرع الثالث - خصائص الخدمة:

إن الخدمة بطبيعتها غير ملموسة، هذا ما جعلها تمتاز عن المنتجات بصفات مميزة، من أهمها<sup>1</sup>:

أولاً: اللاملموسة: على عكس المنتجات العادية فإن الخدمة غير ملموسة، بمعنى أن الزبون أو المستفيد من الخدمة لا يمكن إدراكها بالحواس أو الإحساس مثل اللمس، الشم، السمع،... الخ. فمثلاً الشخص الذي يقوم بعملية تحميل لا يمكن رؤية النتائج قبل إجراء العملية (شراء الخدمة)، وكذا المريض عند الطبيب النفسي لا يمكن أن يعرف النتيجة النهائية للعلاج، وحتى يستطيع الزبائن التعرف على جودة الخدمة المقدمة لا بد من البحث على علامات ملموسة والتي تحيط بالخدمة<sup>2</sup>. فالبنوك مثلاً تقدم خدمات وتوسع دائماً إلى إبراز العناصر الملموسة في الجوانب المادية للخدمة كآلات عد النقود وآلات الصراف الآلي وكشوف الحساب وغيرها، بالإضافة إلى التصميم الداخلي للبنك (الديكور) وكل العناصر التي يقوم بها البنك من أجل إبراز الخدمة للزبون في شكل متطور، وهذا ما يتوافق مع التعريف.

ثانياً: التلازمية: والمقصود بها عدم انفصال عملية إنتاج واستهلاك الخدمة، بمعنى أنهما متلازمتين في نفس الوقت، وتشترط الخدمة في غالب الأحيان ضرورة حضور الزبون (طلب الخدمة) إلى مكان تواجدها، كما لا يمكن فصل الخدمة عن الشخص الذي يقدمها، بمعنى أن مقدم الخدمة يعتبر جزءاً من الخدمة نفسها سواء كان شخصاً أو آلة ويؤثر بشكل كبير على جودتها.

في الفنادق لا بد على اختيار أكفء وأحسن الموظفين الذين يعملون في الاستقبال، لأنهم أول من يتعامل مع الزبائن وبشكل مباشر، وبالتالي يؤثرون على جودة الخدمة.

<sup>1</sup> أنظر:

- P. Kotler, Kevin lane Keller, **Marketing Management**, (12 édition, Pearson prentice hall, USA, 2006), PP: 405-407.

- P. Kotler, Gary Armstrong, Marc Oliver Opresnik, **Principles of Marketing**, (17<sup>ème</sup> édition, Pearson, Italy, 2017), PP: 258-259.

<sup>2</sup> P. Kotler, et autres, **Marketing Management**, (13<sup>ème</sup> édition, Pearson education, France, 2009), P: 457.

ثالثاً: **عدم التماثل أو التجانس**: المقصود بتجانس الخدمة صعوبة ضمان نفس مستوى النوعية والجودة للخدمات المقدمة، فجودة أداء الخدمة تعتمد بشكل كبير على الإنسان الذي يقدمها بطرق مختلفة حسب ظروف تقديمها، فتعامل الموظفين مع الزبائن يختلف من موظف لآخر حسب الظروف النفسية والاجتماعية لكل موظف<sup>1</sup>.

وتتم الرقابة على جودة الخدمات في المؤسسات الخدمائية من خلال ثلاثة خطوات:

- ✓ الاستثمار الجيد في إجراءات التوظيف والتدريب؛
- ✓ توحيد عملية أداء الخدمة في جميع أنحاء المؤسسة من خلال إعداد مخطط الخدمة؛
- ✓ مراقبة ومتابعة رضا الزبائن عن الخدمات من خلال مقترحاتهم والشكاوى المقدمة.

**رابعاً: هلاك الخدمة المقدمة**: إن الخدمة بطبيعتها لا يمكن تخزينها، فالخدمة تستهلك وفق إنتاجها، فهي ذات طبيعة فائتية غير قابلة للتخزين، فهناك علاقة بين تلف الخدمة وتقلبات الطلب عليها، فعندما يكون الطلب مستقر على الخدمة فإنه احتمالية تلفها تكون ضئيلة جداً، حيث أن كثرة التذبذب في الطلب على الخدمة يجعل مؤسسات الخدمة تواجه بعض الصعوبات، ومثال على ذلك: تحتاج شركات النقل إلى معدات أكثر بسبب كثرة الطلب وصوله إلى الذروة.

فالطبيب لا بد عليه تقديم العلاج للمريض أثناء مرضه لأن قيمة الخدمة موجودة فقط في ذلك

الوقت

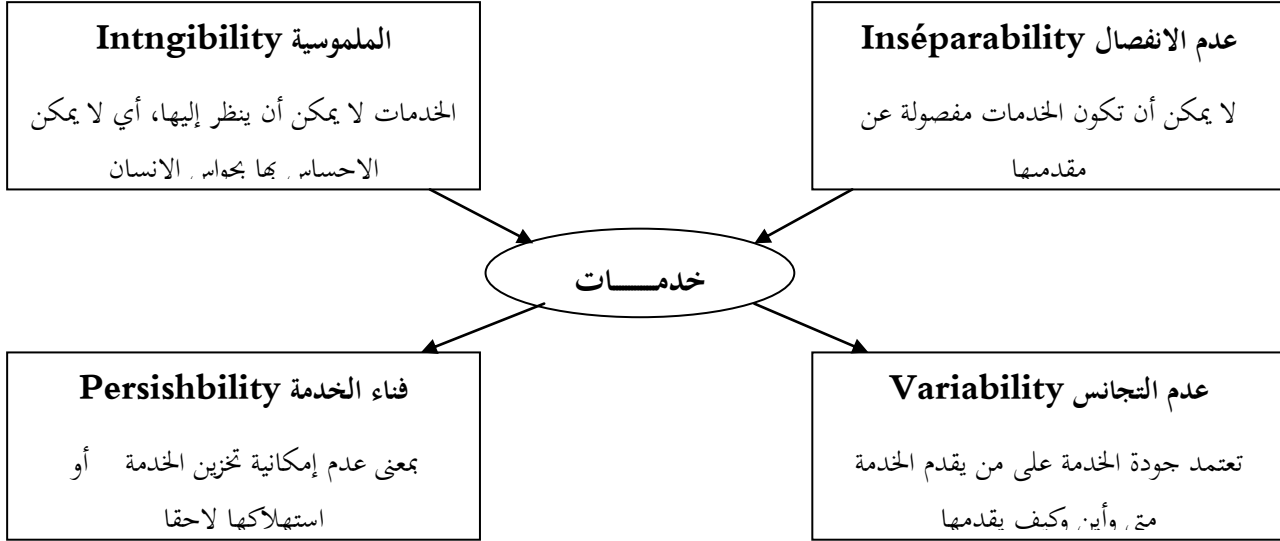
**خامساً: الملكية**: إن من أهم الخصائص التي تميز الخدمة عن السلعة هي عدم انتقال الملكية، وذلك لكون الزبون يمكنه استعمال الخدمة شخصاً لوقت محدد دون امتلاكها على عكس السلعة التي بإمكانه تخزينها واستهلاكها وبيعها وتملكها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أيمن فتحي فضل الخالدي، قياس مستوى جودة الخدمات المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006)، ص: 35.

<sup>2</sup> بوقرة رابع، لعرف فائزة، تقييم جودة الخدمة البنكية المقدمة من منظور الزبائن، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 12، 2004، ص: 18.

حسب Kotler فإن أهم خصائص الخدمة يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): خصائص الخدمة حسب Kotler.



المصدر: P. Kotler, Gary Armstrong, Marc Oliver Opresnik, **Principles of**

**Marketing**, OP.Cit, P: 259

الفرع الرابع - أنواع الخدمات:

هناك عدة أنواع من الخدمات تختلف حسب معيار تصنيفها، لذا يمكن شملها في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): تصنيف الخدمات.

أمثلة	التفرعات	المعيار
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ مداواة الأسنان</li> <li>✓ الاستشارات الإدارية</li> <li>✓ تنظيم الحدائق والعناية بها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ المستهلك الأخير</li> <li>✓ منشآت الأعمال</li> <li>✓ كلاهما</li> </ul>	الزبون
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ وكالات الإعلان</li> <li>✓ الجامعات والجمعيات الخيرية</li> <li>✓ المؤسسات الحكومية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ خدمات بدافع الربح</li> <li>✓ خدمات ليست بدافع الربح</li> </ul>	الدوافع
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ الطبيب النفسي</li> <li>✓ غسل السيارات ميكانيكياً</li> <li>✓ النقل الجوي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ العنصر البشري</li> <li>✓ المعدات والآلات</li> </ul>	أساس تقديم الخدمة

## الفصل الثاني: عموميات حول جودة الخدمات البنكية

	✓ كلاهما	
✓ حلاقة الشعر ✓ تنظيف الملابس وكيها	✓ ضروري ✓ غير ضروري	حضور الزبون
✓ التمريض ✓ تنظيف المنازل	✓ مهنية ✓ غير مهنية	مستوى الخبرة
✓ الخدمات الصحية ✓ التسلية والترفيه	✓ ضرورية ✓ كمالية	طبيعة الخدمة

المصدر: سمير أحمد أبو زنيد، شادي ربحي الشريف، جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الضفة الغربية ومدى رضا العملاء عنها، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 05، ص: 186.

### الفرع الخامس - دورة حياة الخدمة:

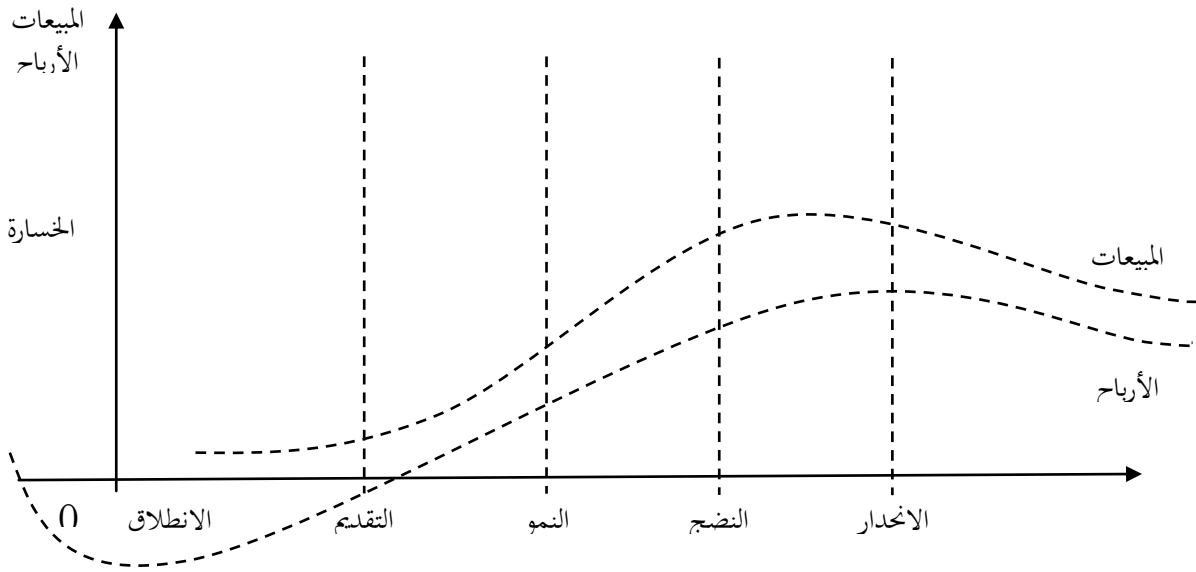
تعتبر الخدمات شأنها شأن المنتجات لها دورة حياة تمر من خلالها بعدة مراحل، بحيث تعتبر دورة حياة الخدمة أبدا في التعرض للتقادم مقارنة بالمنتج<sup>1</sup>.

فالخدمات الصحية مثلا تطورت مع مرور الزمن حيث كانت تقدم في شكل تقليدي على يد عشابين وحلاقين واليوم أصبحت تقدم من طرف مختصين ذو خبرات ومهارات علمية متخصصة، حيث كلما كانت الخدمات التي يقدمها الطبيب جيدة زاد هذا من سمعته مما يؤدي إلى تزايد الزبائن الذين يطلبون خدماته وبالتالي يصعب تقادم الخدمة.

والشكل الموالي يوضح دورة حياة كل من المنتج والخدمة.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة العمليات، (ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013)، ص: 78.

الشكل (2-2): دورة حياة الخدمة والمنتج.



المصدر: المرجع سابق، ص: 78.

من خلال الشكل السابق تمر الخدمات بأربعة مراحل في دورة حياتها، بدء من مرحلة التقديم إلى مرحلة الانحدار أو التدهور مروراً بمرحلة النضج والنمو.

وتختلف هذه المراحل في الخدمة عن المنتج في الاستراتيجيات الممكن استخدامها في كل مرحلة<sup>1</sup>.

وسيتم تناول المراحل الأربعة بالتفصيل:

**أولاً: مرحلة التقديم:** وهي مرحلة ولادة الخدمة، أين يتم طرحها لأول مرة في السوق، حيث تسعى المؤسسة إلى كسب أكبر حصة في السوق لأن إقبال الزبائن عليها يكون ضعيفاً، بسبب جهلهم بالخدمة أو عدم قدرتهم على المجازفة، وهنا تسعى المؤسسة على تكثيف الإعلانات والترويج بالخدمة الجديدة.

وتتميز هذه المرحلة بأرباح منخفضة وتكاليف مرتفعة بسبب ارتفاع تكاليف البحث والتطوير والتسويق<sup>2</sup>، وعلى المؤسسة تبني سياسة المراقبة عن بعد لرد فعل الزبائن على استعمالهم للخدمة كأول مرة، وأن تكون على استعداد لإجراء مختلف التغييرات التي ترضي الزبون.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات - مفاهيم وعمليات وتطبيقات، (ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006)، ص: 78.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص: 79.



ثانياً: **مرحلة النمو:** في هذه المرحلة ينتعش سوق الخدمات من خلال زيادة الطلب عليها، مما يؤدي على زيادة الأرباح وارتفاع حدة المنافسة في السوق، ولكي تحافظ المؤسسة على مكانتها في السوق لابد أن تبحث عن قطاعات سوقية جديدة لتقديم الخدمة وتقديم خدمات إضافية لمواجهة المنافسة.

ثالثاً: **مرحلة النضوج:** تمتاز هذه المرحلة بانخفاض الأرباح رغم استمرار ارتفاع مبيعات الخدمة وذلك راجع إلى انخفاض أسعار الخدمة المقدمة بسبب المنافسة، وهنا على المؤسسة الاهتمام أكثر بجودة الخدمة المقدمة وتكثيف الإعلانات مع تقديم خدمات مجانية مغرية.

رابعاً: **مرحلة الانحدار:** تمتاز هذه المرحلة بانخفاض مستوى مبيعات الخدمات المقدمة رغم استمرار انخفاض أسعارها، وهذا يرجع إلى أن تلك الخدمات أصبحت لا تشبع رغبات الزبائن بشكل أفضل أو أصبحت لا تواكب تطورات العصر الحالي.

وهنا يأتي دور الابتكار لإنعاش الخدمة المقدمة، فلابد على المؤسسة من ابتكار ميزة جديدة في الخدمة أو ابتكار خدمة جديدة ذو فوائد أكثر<sup>1</sup>.

مثال ذلك: انخفاض الطلب على السفر في القطار نظراً لتطور النقل الجوي بالطائرة، هنا لابد على المؤسسة تقديم ميزة جديدة لاسترجاع حصتها في السوق.

مما سبق نلاحظ أن مرحلة التقدم ومرحلة الانحدار هما أصعب مرحلة بالنسبة للمؤسسة الخدماتية، ففي الأولى تسعى المؤسسة من كسب حصة في السوق وكسب رضا الزبائن وبالتالي نسبة المخاطرة مرتفعة، وفي المرحلة الأخيرة يبدأ الطلب على الخدمة بالتراجع والاضمحلال هنا على المؤسسة تكثيف وتوسيع عمليات الابتكار والتطوير من أجل خلق ميزة جديدة في الخدمة أو ابتكار خدمة جديدة بديلة لسابقتها وطرحها في السوق.

<sup>1</sup> أنظر:

- Produit / service life cycle, [online], available , [www.entrepreneurship.org](http://www.entrepreneurship.org), vu a 26/09/2017.

- Levy, J, J. Lendrevie, A. Baynast, **Mercator**, (Dunod, Paris, 2017), P: 226.

### المطلب الثاني: مفاهيم حول الخدمات البنكية.

تعتبر الخدمات البنكية من أهم مصادر الربح بالنسبة للبنك، مما يجعلها تتميز بخصائص خاصة من غيرها من الخدمات.

#### الفرع الأول - مفهوم الخدمات البنكية:

لا تختلف الخدمات البنكية عن باقي الخدمات في صعوبة تحديد تعريف واضح ومحدد، حيث اختلف آراء الاقتصاديين حول تعريفها، ونورد بعض أهم تلك التعريفات:

حيث تعرف الخدمة البنكية على أنها: "مجموعة من العمليات ذات المضمون النفعي الكامن في مجموعة العناصر الملموسة (الحقيقية) وغير الملموسة (غير الحقيقية)، المدركة من قبل الأفراد والمؤسسات من خلال دلالتها وقيمتها النفعية التي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية والتي تشكل في الوقت نفسه مصدرا لربحية البنك وذلك من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين"<sup>1</sup>.

ففي هذا التعريف تم التركيز على الجانب النفعي دون الخصائص الأخرى التي تحقق إرضاء وإشباع الحاجات المالية والائتمانية للزبائن على المدى القصير والطويل من جهة وجهة أخرى تعتبر مصدر ربح بالنسبة للبنك.

كما عرفها Stanton على أنها: "نشاطات ملموسة وغير ملموسة تحقق منفعة للزبون، والتي لا ترتبط بالضرورة بيع سلعه أو خدمة أخرى"<sup>2</sup>. فتعريف Stanton مقارب للتعريف السابق إلى حد ما.

كما أضاف ناجي معلا إلى التعريف السابق أن مضمون الخدمة البنكية تتغلب فيه العناصر غير الملموسة على العناصر الملموسة بمعنى أنها خدمة مطلقة، كما يتجسد مضمون الخدمة على بعدين أساسيين هما<sup>3</sup>:

**1- البعد المنفعي:** يتمثل في مجموعة المنافع المادية المباشرة التي يسعى الزبون (فرد أو مؤسسة) للحصول عليها من خلال شرائه للخدمة البنكية؛

<sup>1</sup> تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، (دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004)، ص: 32.

<sup>2</sup> شريف أحمد شريف العاصي، التسويق النظرية والتطبيق، (دون ناشر، مصر، 2004)، ص: 213.

<sup>3</sup> إياد عبد الفتاح النصور، تسويق المنتجات المصرفية، (ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015)، ص ص: 63-64.

2- البعد السماتي: يتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات التي يتصف بها المضمون المنفعي المباشر للخدمة.

فحسب البعد المنفعي وجب على بائع الخدمة من إبراز المنافع الأساسية في مضمونها وربطه بنظام حاجات الزبون من أجل إقناعه بشرائها، أما البعد السماتي له مضامين تطبيقية في مجال الترويج الذي هو جزء من عملية تسويق الخدمة<sup>1</sup>.

وهناك من عرفها على أنها مجموعة من الخصائص الظاهرة (الإدارة) والخصائص الضمنية (المستهلك) والخصائص الخارجية (الاجتمع) التي يجب أن تتوافر مع احتياجات ومتطلبات الزبائن من خلال إضفاء مجموعة من المزايا والمنافع والخصائص على كل خدمة<sup>2</sup>.

حسب تعريف آخر فالخدمة البنكية هي: "رضا الزبون وتلبية رغباته واحتياجاته، وإيجاد الجو المناسب والملائم له في أثناء تلقيه للخدمة، مع إيجاد الطرائق والأساليب اللازمة بدرجة عالية من الكفاءة والاستجابة بشكل سريع لما يحتاجه إليه الزبون"<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن الخروج بأن الخدمة البنكية هي عبارة عن نشاط غير ملموس يقوم به موظفو البنك من أجل إشباع رغبات وحاجات الزبائن بمقابل، بحيث تعتبر مصدر مريح للبنك.

### الفرع الثاني - خصائص الخدمة البنكية:

يختلف معظم الكتاب حول خصائص الخدمة البنكية نظراً لصيغة وخصوصية النظام البنكي من جهة، وجهة أخرى بسبب كثرة أنواعها وتغيرها المستمر حسب التطور التكنولوجي للعصر.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص: 64.

<sup>2</sup> بوقرة رايح، لعراف فايزة، تقييم جودة الخدمة البنكية المقدمة من منظور الزبائن - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد 12، 2014، ص: 18.

<sup>3</sup> تيقاوي العربي، قياس جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الجزائرية من منظور العملاء - دراسة ميدانية تحليلية -، مجلة الحقيقة، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، العدد 36، 2016، ص: 364.

ومن أهم خصائص الخدمة البنكية مايلي<sup>1</sup>:

أولاً: اللاملموسية: إن البعد النفعي للخدمات البنكية لا يظهر للزبائن إلا بعد شرائها، وهذا ما يخلق تحدي كبير لدى البنوك في إقناع الزبائن بالمزايا التي يتحصل عليها عند استخدامه لتلك الخدمة، فلا بد على البنوك من تبني إستراتيجية مبنية على أساليب الاتصال الفعالة كالترويج التي تضمن أعلى مستويات الإقناع وذلك من خلال إعطاء صورة واضحة وكافية للزبون حول ما سيتحصل عليه من منافع جراء شراء الخدمة وبذلك يعزز الثقة في نفسية الزبون، إلا أن هاته العملية تعتبر صعبة نوعاً ما كون الزبون يحكم على نوعية وجودة الخدمة من خلال تجاربه السابقة وآراء الأشخاص المحيطين به وبالتالي يصعب إقناعه.

ثانياً: تكامل الخدمة البنكية (التلازم): لا يمكن إنتاج الخدمة البنكية مقدماً وتخزينها لحين طلب الزبون، فالخدمة تنتج فور وقوف الزبون أمام موظف البنك وطلبه لها، حيث يتم إعدادها بما يتناسب مع طلب الزبون.

ويعتبر موظف البنك العنصر الأساسي في تقديم الخدمة، إذ عليه تقديم الخدمة بمجرد وصول الزبون وبنفس مستوى الجودة في كل طلب عليها.

كما يشترط في تقديم الخدمة حضور الزبون، وقد يصعب هذا في حالة بعد البنك عن مقر الزبون، ولعل هذا المشكل يقوم البنك بنشر فروع له في مختلف المناطق للتقرب من الزبائن؛ إلا أن هذا الشرط تلاشى مع ظهور الخدمات الإلكترونية.

ثالثاً: الافتقار إلى هوية خاصة: إن معظم الخدمات التي تقدمها البنوك تقريباً متشابهة، وبالتالي على البنك إيجاد ميزة أو خاصية متميزة من أجل ترسيخها في ذهن الزبون، وعلى البنك التركيز على العناصر المحيطة بالخدمة أكثر من الخدمة نفسها والتي تتمثل في موقع البنك وفروعه، كفاءة موظفي البنك، كسب السمعة الجيدة، الإعلان وغيرها.

<sup>1</sup> أنظر:

- الزين عمر الزين الأمين، تسعير الخدمات البنكية وأثره على ربحية المصارف التجارية العاملة بالسودان بالتطبيق على البنك الإسلامي السوداني، مجلة جامعة بخت الرضا العلمية، العدد 15، 2015، ص ص: 08-10.

- درمان سليمان صادق النسر، نجلة يونس محمد آل مراد، تسويق الخدمات المصرفية، (الدار النموذجية للنشر والتوزيع، بيروت، 2012)، ص ص: 76-79.

- إيهاب نظمي إبراهيم، إبراهيم علي القاضي، التسويق المصرفي، (ط1، در الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2012)، ص ص: 92-93.

ويعتبر تقديم مزيج تسويقي متكامل من الخدمات أفضل أسلوب يستخدمه البنك من أجل جذب الزبائن وتوطيد العلاقة معهم.

**رابعاً: النظام التسويقي الخاص للخدمة البنكية:** إن عملية التوزيع المعتادة تعتمد على البيع المباشر أو الاعتماد على وكلاء وتجار التجزئة، إلا أن طريقة توزيع الخدمة البنكية تعتمد على نظام التسويق الفردي والمباشر من خلال شبكة الفروع.

**خامساً: إشباع نطاق الخدمات البنكية:** نظراً لتعدد وكثرة زبائن البنك تختلف احتياجاتهم حسب نوع الزبون الذي قد يكون مؤسسة (صناعية، خدماتية، تجارية،... الخ) أو شخص طبيعي (موظف، متقاعد، طالب،... الخ)، لذا على البنك التنوع في الخدمات المقدمة من خلال تقديم أكثر من مزيج تسويقي من أجل تلبية الاحتياجات الائتمانية والمالية للزبائن.

**سادساً: الانتشار الجغرافي:** إن توفير الخدمة البنكية من الوقت والمكان المناسبين يعتبر تحد بالنسبة للبنك، وحلم بالنسبة للزبون، لذا فتوفير شبكة متكاملة من الفروع على مختلف المناطق يعتبر بمثابة الحل المناسب بالنسبة للطرفين (البنك - الزبون)، فالبنك يستطيع عرض خدماته على أكبر قدر من الزبائن، والزبون يوفر الجهد للوصول إلى البنك.

**سابعاً: لا يمكن للموظف إنتاج عينات من الخدمة:** من الصعوبات التي تواجه موظف البنك عدم قدرته على إنتاج عينات من الخدمة للزبون، كما لا يستطيع أن يوصل هذه الخدمة شفهيًا للزبون رغم محاولاته من الشرح.

**ثامناً: التباين:** بمعنى اختلاف جودة الخدمة البنكية الذي يرجع لسببين هما<sup>1</sup>:

**1) الحالة النفسية لمقدم الخدمة:** تختلف مستويات جودة الخدمة التي يقدمها موظف البنك لزيائنه حسب مزاجه وحالته النفسية؛

**2) الظروف الاقتصادية:** تؤثر الظروف الاقتصادية في جودة الخدمات البنكية، فعلى سبيل المثال إذا استثمر زبونين نفس المبلغ في نفس البنك في فترتين مختلفتين (ركود - انتعاش) فإن الزبون الذي تحصل على أكبر عائد هو من ينظر للخدمة بأنها ذات جودة عالية.

<sup>1</sup> تامر البكري، أحمد الرحومي، تسويق الخدمات المالية، (إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008)، ص: 94.

تاسعاً: التوازن بين النمو والمخاطرة: كما نعلم أن نشاط البنك محفوف بالمخاطر سواء الداخلية أو الخارجية، لذا على البنك من إيجاد التوازن بين توسيع النشاط ودرجة المخاطرة المحتملة.

عاشراً: صعوبة تقييم جودة الخدمة البنكية: إن التعامل بين الزبون وموظف البنك يتم بشكل مباشر، فإنتاج الموظف للخدمة وتقديمها يتم بناء على تفاعل إنساني بينه وبين الزبون، وبالتالي يصعب تقييم جودة الخدمة البنكية نظراً لتوقفه على شخصية الزبون.

حادية عشر: تقلبات الطلب: تتميز الخدمة البنكية بتقلبات في الطلب نظراً لعدة ظروف، لذا على البنك من تبني سياسات ملائمة لمواجهة هذا التقلب، حيث تتمثل هذه الإستراتيجيات في<sup>1</sup>:

### 1) من ناحية الطلب: استخدام السياسات التالية:

- ✓ التسعير المتباين: بمعنى رفع الأسعار عند زيادة الطلب وخفض السعر في حالة الطلب العادي؛
- ✓ تقديم خدمات مكاملة: من خلال توفير بدائل لراحة الزبائن حتى موعد حصولهم على الخدمة؛
- ✓ استخدام أنظمة الحجز المسبق.

### 2) من ناحية العرض: من خلال إتباع السياسات التالية:

- ✓ تشغيل موظفين بساعات إضافية عند زيادة الطلب؛
- ✓ تحفيز الزبائن على زيادة مساهمتهم في أداء الخدمة؛
- ✓ إضافة منتجات وخدمات من أجل اكتساح السوق المنافسة في المستقبل.

وحسب تعريف سابق، فالخدمات تشمل على مجموعة من الخصائص الإدارية، الضمنية والخارجية هي:

**1- الخصائص الظاهرة (الإدارة):** هي الخصائص التي يستطيع الزبون التعرف عليها وتمييزها، بحيث ترتبط هذه الخصائص بما تقوم به إدارة البنك من إحداث تغييرات في مواصفات الخدمة البنكية التي يقدمها البنك، حيث يقوم البنك عند القيام بعملية تطوير الخدمة بالاهتمام بالعناصر المحيطة بالخدمة والتي تؤثر فيها وهي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> P. Kotler, B. Dubois, **Marketing Management**, (Dunoud, Paris, 2006), P: 247.

<sup>2</sup> محسن أحمد الخضير، التسويق المصرفي "مدخل متكامل للبنوك لامتلاك منظومة المزاي التنافسية في العالم ما بعد الجات، (ط1، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1999)، ص ص: 214-216.

✓ **المواصفات:** التركيز على المواصفات الأساسية التي تشكل أبعاد الخدمة وجوانبها؛

✓ **التمييز:** بمعنى يجب أن تتميز الخدمات بخصائص خاصة والتي يقدمها البنك عن البنوك المنافسة الأخرى؛

✓ **التشكيل:** بمعنى التنوع في الخدمات المقدمة؛

✓ **التنشيط:** بمعنى أن تكون الخدمة البنكية المقدمة تختلف من زبون لآخر؛

✓ **الخدمات المعاونة:** وهي خدمات مجانية تكون مرافقة للخدمة الأساسية.

**2- الخصائص الضمنية:** هي خصائص غير ظاهرة، ترتبط بالانطباع الذي يسعى البنك لترسيخه في ذهن الزبون حول الخدمات البنكية التي يقدم البنك له.

**3- الخصائص الخارجية:** وهي الخصائص المرتبطة بالمجتمع الذي يعمل فيه البنك، فعلى البنك دراسة المجتمع ومدى تقبله للخدمات التي يقدمها مع مراعاة العادات وتقاليد المجتمع.

### الفرع الثالث-دورة حياة الخدمة البنكية وأبعادها:

أولاً: دورة حياة الخدمة البنكية:

تمر الخدمة البنكية بمجموعة من المراحل في حياتها، وسيتم شرح كل مرحلة على حدى<sup>1</sup>:

**1) مرحلة خلق الفكرة:** وهي المرحلة التي تكون فيها الخدمة مجرد اقتراح ذهني يدور في عقول المسؤولين، ثم تتطور لتصبح خدمة حقيقية تقدم للزبائن.

**2) مرحلة التقديم:** تأخذ هذه المرحلة وقتاً طويلاً، بحيث تبدأ بتعريف الزبائن بالخدمة البنكية ومختلف الفوائد التي يتحصل عليها من جراء شرائها، حيث تتميز هذه المرحلة بانخفاض المبيعات وارتفاع التكاليف بسبب الحملات الترويجية الكبيرة التي يقوم بها البنك.

**3) مرحلة النمو:** تتميز هذه المرحلة بارتفاع المبيعات والأرباح بسبب الإقبال المتزايد على الخدمة وهو ما يحفز البنوك الأخرى على تقديم خدمات مماثلة، حيث يسعى البنك في المحافظة على حصته في السوق من أجل مواجهة المنافسة.

<sup>1</sup> أنظر:

- تامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص ص: 244-245.

- عبد الكريم أحمد جليل، التسويق المصرفي، (ط1، الجنادرية للنشر والتوزيع، السعودية، 2015)، ص ص: 82-83.

4) **مرحلة النضج:** تمتاز هذه المرحلة بالثبات النسبي مع انخفاض الأرباح نتيجة حدة المنافسة مما يجعل البنك يهتم أكثر بجودة الخدمات.

5) **مرحلة التدهور:** انخفاض ملموس في المبيعات مما ينتج عنه خسائر للبنك، وهنا يبدأ البنك في التفكير في إلغاء الخدمة واستبدالها بخدمات أخرى.

6) **مرحلة الحذف:** بما أن البنوك هي مؤسسات مالية هدفها الربح، هذا ما يجعل إدارة البنك القيام بالتخلص من الخدمات التي لا تجني أرباح وحذفها من المزيج التسويقي.

ثانياً: أبعاد الخدمة البنكية.

حسب وجهة نظر رواد التسويق، فإن الخدمة أو المنتج يتميز بثلاث أبعاد أو مستويات:

1) **الخدمة الجوهر (الأساس):** المقصود بها تلك المنفعة الحقيقية التي يتحصل عليها الزبون عند شرائه للخدمة، فالشخص الذي يشري تذكرة سفر من الدرجة الأولى في الطائرة، فهو في الحقيقة لا يشترى المقعد وإنما يشترى الراحة النفسية.

في البنك عندما يتقدم الزبون لفتح حساب شيكات فهو لا يشترى دفتر الشيكات وإنما الملائمة والسهولة والأمان في دفع الفواتير خاصة في المبالغ الكبيرة<sup>1</sup>.

ولتحقيق الخدمة الجوهر على مُعد الخدمة طرح التساؤلات التالية: ما الذي يتحصل عليه المستهلك حقيقة؟ وفي أي نوع من الأعمال تقع المؤسسة المقدمة للخدمة؟ وهل تقدم الخدمة الجوهر حلولاً مناسبة لتوقعات الزبون؟

لتحقيق رغبات الزبون فعلى المؤسسة البحث في المنافع والمزايا المتأتية من الخدمة والتي يسعى إليها الزبون مقابل شراؤه للخدمة، وبالتالي التركيز على مختلف الأدوات والعناصر التي تميز الخدمة عن غيرها ودراستها كالتسويق، الموارد البشرية،... الخ<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد محمود الزامل، وآخرون، **تسويق الخدمات المصرفية**، (ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013)، ص: 65.

<sup>2</sup> Christopher Lovelok, et autres, **Marketing des services**, (7<sup>ème</sup> édition, Pearson, France, 2014), P: 39.



(2) الخدمة الملموسة: وهي الخدمة أو المنتج الفعلي، والذي يتميز بعدة خصائص تشمل:

✓ مستوى معين من الجودة؛

✓ الاسم التجاري؛

✓ المواصفات التصميم؛

✓ التغليف وغيرها من الملامح الظاهرية.

فرغم أن الخدمات تتميز بخاصية عدم ملموسيتها إلا أن الملموسية تتجلى في الخصائص المذكورة سالفاً.

مثال ذلك: الخدمات البنكية غير ملموسة، إلا أن الزبون يبحث عن الخدمات البنكية من خلال سمعة وإسم البنك، كما يقيس الزبون جودة حساب الشيكات من خلال الأمان وسرعة التنفيذ.

(3) الخدمة المدعمة (الخدمة الإضافية): الخدمة المدعمة هي الخدمة الملموسة زائد كافة العناصر الملموسة

وغير الملموسة المرافقة لهذه الخدمة والتي تدعمها<sup>1</sup>، وتمثل هذه العناصر الداعمة؛ الاهتمام الشخصي بالزبون، الالتزام بمواعيد التسليم، الضمانات، خدمات ما بعد البيع،... الخ.

فمعظم المؤسسات التي تتميز في خدماتها المقدمة تعتمد بشكل كبير في سياسة التطوير والإبداع على الخدمات الداعمة، والتي تعتبر أفضل وسيلة إبتكار وتطوير الخدمات وتحسين جودتها.

كما تلجأ المؤسسات الخدمائية على وضع الخدمات الداعمة في فئات لتسهيل اختيار أفضل فئة توافق مع رغبات الزبائن، فإن وضع الخدمات الداعمة في فئات متجانسة ومتراطة يساهم في<sup>2</sup>:

✓ تمكين من تركيز جهود المزيج التسويقي على الفئة التي تتناسب مع حاجات المستفيدين؛

✓ مقارنة كل فئة من الخدمات الداعمة مع تلك التي يعرضها المنافسون لاختيار أفضلها من أجل القدرة على المنافسة؛

✓ القيام بسبر آراء الزبائن المستفيدين حول كل فئة من الخدمات الداعمة من أجل الاستفادة من ردود أفعالهم بتعديل أو تغيير أو إلغاء فئة إن اقتضت الضرورة.

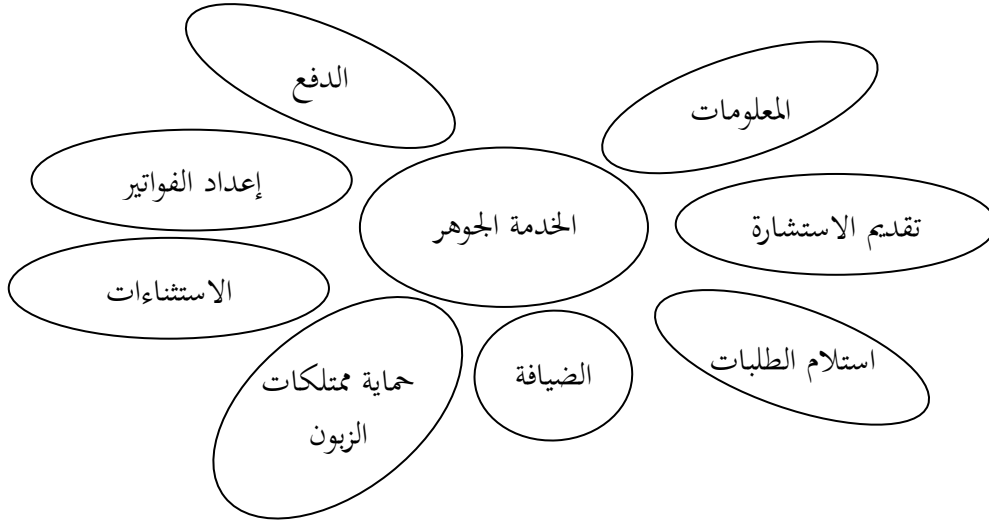
<sup>1</sup> أحمد محمود الزامل، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 66.

<sup>2</sup> حميد الطائي، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص: 69.

## الفصل الثاني: عموميات حول جودة الخدمات البنكية

وحسب Lovelock تنقسم الخدمات التكميلية (الإضافية) إلى ثمان فئات أو مجموعات تحيط بالخدمة الجوهر، وهو ما يطلق عليه اسم (زهرة الخدمة Flower of services)، وهي موضحة في الشكل الموالي. وتزداد الزهرة تفتحاً كلما كان نشاط المؤسسة جيد وفعال والعكس صحيح.

الشكل (2-3): زهرة الخدمة.



المصدر: Christopher Lovelock, **Op. Cit**, P: 90.

وسنقوم بشرح كل مجموعة على حدة<sup>1</sup>:

**1- المعلومات:** للحصول على القيمة القصوى للخدمة، يحتاج الزبون إلى معلومات ضرورية حول الخدمة الجوهر وأماكن توفرها وكيفية الحصول عليها وكل ما يتعلق بها كالأسعار وتعليمات الاستخدام، شروط البيع والضمانات واحتياجات الاستخدام وما إلى ذلك، كما يرغب الزبائن في الحصول على مختلف الوثائق التي تتعلق بالطلب، تأكيدات الحجز، شهادات الدفع وغيرهما. ومن الوسائل المستخدمة في توفير المعلومات للزبائن رجال البيع، الانترنت، الملصقات التجارية، المشاركة في المعارض التجارية،... الخ، والتطبيقات على الهاتف المحمول؛

<sup>1</sup> أنظر:

## الفصل الثاني: عموميات حول جودة الخدمات البنكية

**2- استلام الطلبية:** عند استقرار الزبون على شراء الخدمة، فعلى المؤسسة (مقدم الخدمة) من استلام طلباته ومعالجتها في المكان والوقت المحددين، من أجل ربح الوقت من طرف الزبون وتقليل الجهد بالنسبة للطرفين، مع ضمان دقة واكتمال المعلومات؛

**3- إعداد الفواتير:** يجب إعداد الفواتير في الوقت المحدد وبطريقة دقيقة وصحيحة ومطابقة لقيمة الخدمة المقدمة، لأن طول فترة حصول الزبون على الفاتورة قد تسبب له إزعاج وفي بعض الأحيان مشاكل (مثال: انتظار الزبون الحصول على فاتورة الفندق وهو متوجه مباشرة للمطار)، وفي وقتنا الحالي أصبحت جل المؤسسات تعتمد على التكنولوجيا والتقنيات الحديثة لضمان السرعة والدقة في إعداد الفواتير؛

**4- الدفع:** فحسب الحالات العادية فإن استلام الفاتورة يقابله الدفع من قبل الزبون، ولكن في وقتنا الحالي أصبح الدفع يتم عن طريق بطاقات الائتمان أو من خلال دفع البنك للمبلغ المستحق على الزبون لصالح المؤسسات التجارية التي يتعامل معها ثم إرسال كشف الحسابات إليه يتضمن تفاصيل حول حساباته البنكية؛

**5- الاستشارات:** يتم تقديم الاستشارة بناء على طلب الزبون بغرض هدف معين، فهي تتعلق بالنصح والإرشاد ومساعدة الزبون في حل مشكلة معينة، وقد تكون بعض الاستشارات مجانية إلا أن معظمها يكون بمقابل مادي؛

**6- الضيافة:** وهي حسن استقبال الزبائن والترحيب بهم وخلق انطباع جيد عن تعاطف المؤسسة على احتياجات الزبون، فالضيافة هي أحسن خدمة داعمة للخدمة الجوهر، فهي تعكس فرحة اللقاء بالزبائن الجدد، وتحديد الترحاب بالزبائن الدائمين؛

**7- الأمان (حماية ممتلكات الزبون):** إن عدم توفير الأمان يعتبر من العوامل التي تجعل الزبون ينفر من موقع الخدمة، لذا على المؤسسات الخدمية حماية ممتلكات الزبائن كحماية الحسابات البنكية للزبائن من القرصنة، توفير كاميرات مراقبة في الفنادق، ... الخ؛

**8- الاستثناءات:** تتضمن الاستثناءات مجموعة من الخدمات التي تقع خارج نطاق الخدمات الروتينية المتعارف عليها والتي تتمثل في:

طلبات خاصة، حل المشاكل التي يتعرض لها الزبون، معالجة الشكاوي، التعويضات،

## الفرع الرابع- تصنيف الخدمات البنكية:

تصنيف الخدمات البنكية إلى ثلاث أشكال<sup>1</sup>:

- 1) **خدمات ميسرة:** وهي خدمات متوفرة كل وقت متى احتاجها الزبون دون معاناة أو جهد إضافي، لكونها ميسرة وسهلة المنال، كخدمات السحب والإيداع، واستخدام البطاقات البنكية، إستخدام الصراف الآلي؛
- 2) **خدمات تُسَوَّق:** وهي عكس الخدمات الميسرة، فللحصول عليها لابد على الزبون من بذل جهد إضافي وذلك لن استخدامها يكون في فترات زمنية متباعدة نسبياً أو في مواسم معينة، فقد يبذل الزبون جهداً للحصول على قرض وفق مواصفات وشروط معينة، كالقدرة على الوفاء، ضمان القرض،... الخ؛
- 3) **خدمات خاصة:** لا يقدم هذا النوع من الخدمات إلا بشكل خاص للمستفيدين منه، حيث أن للخدمة الخاصة خصوصية معينة ينفرد بها البنك عن غيره، فبعض البنوك لا تقبل فتح الحسابات إلا بعد الحصول على عمولات مقابل ذلك، أو تكون الخدمات المقدمة مقترنة أساساً بتوصية من الزبون، بحيث يتم تصميم الخدمة وفق رغبة الزبون وحاجاته.

## الفرع الخامس- تطور الخدمات البنكية عبر التاريخ:

إن تطور الخدمات البنكية مقترن بالتطور الاقتصادي والصناعي، كما أن تطور الخدمة البنكية مقترن بالمراحل التي مرت بها النظرية التسويقية، وقد حددت هذه المراحل في<sup>2</sup>:

أولاً: الخدمات البنكية في مرحلة ما قبل التصنيع.

في هذه المرحلة كانت الشعوب تعتمد على الصيد والزراعة لتوفير مستلزماتهم، حيث تميزت هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- 1) **الاكتفاء الذاتي:** في هاته المرحلة لا وجود للأنشطة المالية والتسويقية، وذلك راجع إلى اعتماد كل أسرة على نفسها وإنتاج ما تحتاجه من سلع وخدمات؛

<sup>1</sup> تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص: 135-136.

<sup>2</sup> محمود حاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 45-47.

2) **تبادل الفائض من الإنتاج:** نظراً لتزايد احتياجات الأسر أصبح من الصعب إنتاج الأسر كل ما تحتاجه، لذا لجأت إلى أسلوب المقايضة سلعة بسلعة أخرى، من أجل تصريف الفائض من الإنتاج، وبالتالي لم يكن هناك خدمات مالية.

3) **ظهور النقود:** نظراً لصعوبة إجراء عملية التبادل والمقايضة وذلك لعدم تكافؤ السلع والخدمات من حيث الجودة والقيمة الحقيقية، وكذا صعوبة تجزئة السلع والخدمات، لجأت الشعوب للبحث عن سلعة وسيطة تلقى قبول عام لإجراء عملية التبادل وهذا ما أدى إلى ظهور النقود، والذي يعتبر النقلة النوعية في مجال المالي.

4) **الإيداع:** بعد ظهور النقود والسبائك الذهبية بسبب كثرة التبادلات، نشأت طبقة ثرية من المجتمع تخشى على ثروتها من الضياع والسرقة، وهنا جاءت فكرة إيداع ثروتهم في المعابد للحفاظ عليها، وتعتبر هذه أول خطوة لفكرة البنوك.

5) **الإيداع والقروض:** وبعدها بدؤوا بإيداع ثروتهم لدى صائغي الذهب وبإعطاء القروض لقاء فائدة معينة، بحيث يكون القرض قصير الأجل، وتعتبر أول نشاط بنكي.

6) **بداية ظهور البنوك:** تطور عمل الصياغ من الإيداع والقروض والتحصيل على الفائدة، إلى التنسيق والتعاون فيما بينهم، وكان ثمرة هذا التعاون بإنشاء البنوك وإصدار أوراق البنكنوت لإجراء عملية المقايضة، حيث كانت الأنشطة البنكية محدودة نوعاً ما ومحصورة في إيداع القروض الفائدة، إصدار أوراق البنكنوت.

### ثانياً: الخدمات البنكية في مرحلة التصنيع.

تتميز هذه المرحلة بتراكم رأس المال مما دفع أصحابها إلى استثمارها في المشاريع الصناعية والذي انجر عنه زيادة الثروة، مما زاد من الحاجة إلى البنوك متخصصة لها كيان إداري منظم.

### ثالثاً: الخدمات البنكية في مرحلة التقدم الصناعي.

أثر دخول التكنولوجيا في عالم البنوك بشكل كبير في الخدمات البنكية، فأصبحت البنوك تعتمد على الأساليب الحديثة والتقنيات المتطورة لإشباع حاجات الزبائن وهذا نظراً لتوسع الفئة المستهدفة في السوق.

رابعاً: الخدمات البنكية في مرحلة ما بعد التقدم الصناعي والظروف الحالية.

إن ما يميز هذه الفترة تفاقم دور تكنولوجيا في البنوك وظهور ما يسمى "الخدمات الالكترونية" التي تسعى إلى تحقيق السرعة والدقة في الأداء.

وتتميز هذه المرحلة بالتزايد المستمر للطلب على الخدمات البنكية مما أدى إلى ظهور بنوك متخصصة، والاعتماد بشكل كبير على الحاسوب الآلي في تنفيذ العمليات البنكية.

### الفرع السادس - أنواع الخدمات البنكية:

أصبحت الخدمات البنكية في الوقت الحالي ضرورية في عمل الإنسان نظراً لاكتساحها الحياة العملية له، حيث تطورت الخدمات وأصبح البنك يعتمد في تقديمها على أفضل وأحسن التقنيات والتكنولوجيا، وهذا ما زاد من تنوع الخدمات، حيث يمكن تقييم الخدمات البنكية إلى تقليدية وأخرى حديثة.

أولاً: الخدمات التقليدية: وهي تشتمل على عدة أنواع أهمها:

#### 1) قبول الودائع:

لغةً: تعرف الوديعة بمعنى ودع الشيء يدع إذا سكن واستقر، فكأنها مستقرة ساكنة عند المودع<sup>1</sup>.

إصطلاحاً: تعرف الوديعة على أنها مبلغ من المال يقدمه الزبون (شخص أو هيئة) للبنك ليحفظه له وذلك لعدة أسباب<sup>2</sup>:

- ✓ الأمان باعتبار أن البنك مصدر موثوق؛
- ✓ توظيف أموالهم بطريقة سليمة؛
- ✓ كما يمكن لصاحب المال المودع إصدار شيكات أو طلب حوالات أو أمر شراء أسهم، ... وغيرها.

<sup>1</sup> رشاد نعمان، شايع العمري، الخدمات المصرفية الائتمانية في البنوك الإسلامية (دراسة مقارنة في القانون الإسلامي والفقهاء)، (دار الفكر الإسلامي، مصر، 2013)، ص: 182.

<sup>2</sup> جعفر الجزائر، العمليات البنكية (مبسطة ومفصلة)، (ط1، دار النفائس، بيروت، لبنان، 1996)، ص: 173.

وتتم إنشاء الوديعة وفق الشروط المتفق عليها بين الزبون والبنك وهذا ما يترتب عليه حقوق للزبون، كما يستطيع البنك استخدام أموال الودائع في قروض قصيرة الأجل وبهذا تعتبر الودائع من أهم مصادر التمويل في البنوك.

### أنواع الودائع: تتمثل في<sup>1</sup>:

– **الودائع الجارية (تحت الطلب):** هي قيام الزبون بإيداع نقود أو أوراق تجارية قابلة للتحويل في حساب خاص به، والذي يحول له حق السحب الجزئي أو الكلي وفي أي وقت.

– **الودائع الزمنية:** هي عبارة عن مبالغ يتم إيداعها لدى البنوك لفترة معينة من الزمن بحيث لا يحق للزبون سحبها كلياً أو جزئياً إلا بعد انتهاء أجل الوديعة.

مثال ذلك: دفتر التوفير لأجل الاستثمار في البورصة، دفتر التوفير السكني، ... وغيرها.

– **الودائع لأجل:** وتعتبر من أفضل الأنواع التي يسعى البنك لتحقيقها، فهي عبارة عن اتفاق بين الزبون والبنك بإيداع مبلغ معين من المال لديه دون أن يكون للزبون الحق في سحبه وذلك مقابل حصول المودع على فائدة سنوية وفق تعليمات البنك المركزي، وأي إحلال بالاتفاق من طرف المودع بسحب الوديعة يعرضه لعقوبات والتي تتمثل في تغريمه للفائدة الزائدة عن الفترة المتبقية من مدة الوديعة.

وتنقسم الودائع لأجل بدورها إلى نوعين:

✓ **الودائع لأجل ثابت:** وهي وداائع لأجل يتم تحديد سعر الفائدة فيها حسب الفترة الوديعة حيث تزداد

الفائدة كلما زادت مدة الوديعة. وتتراوح مدتها من ثلاثة أشهر إلى سنة قابلة للتجديد، بحيث تعتبر الودائع لأجل ثابت من أهم موارد البنك التي يستخدمها في منح تسهيلات إئتمانية للغير<sup>2</sup>؛

✓ **الودائع بإخطار سابق:** وهي وداائع لا يجوز السحب منها إلا بعد إخطار البنك بمدة يتفق عليها غالباً

ما تكون (15 يوم)، وإذا رغب المودع في سحب الوديعة دون إخطار البنك حسب المدة المتفق عليها فإنه لا يحصل على فوائد الوديعة.

<sup>1</sup> محمد جمال هلاي، عبد الرزاق شحادة، محاسبة المؤسسات المالية، (دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2003)، ص: 87-88.

<sup>2</sup> أحمد نور، أحمد بسيوني شحاته، محاسبة المنشآت المالية، (دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1986)، ص: 260.

(2) **شهادات الإيداع:** وهي عبارة عن إيداع المستثمر أمواله في البنك بعائد محدد ولأجل محدد مع ضمان سرعة السيولة وقابلية التداول في نفس الوقت.

وتعرف شهادات الإيداع على أنها: "شهادات لحاملها قابلة للتحويل والتبادل ويصدرها البنك وهي تثبت إيداع مبلغ معين من المال لديه لأجل معين وبسعر عمولة سنوي معين"<sup>1</sup>.

ويتميز هذا النوع من الودائع بميزات عديدة:

- ✓ فهي تعتبر إلتزام مباشر مع البنك فيما يتعلق بالقيمة الإسمية للوديعة والفوائد المستحقة؛
- ✓ توفير السيولة بدون شروط لأنها قابلة للتداول؛
- ✓ يمكن بيعها في السوق الثانوية (البورصة) ؛
- ✓ مرونة شهادات الإيداع بالنسبة لتاريخ إيداعها وبيعها، وهذا ما يسمح للمستثمرين الاستفادة من فروقات الربح في حالة الشراء وإعادة البيع.

(3) **القروض:** يختلف مفهوم القرض حسب ناحية تعريفه، وتأتي أصل كلمة قرض من الكلمة اللاتينية "Crédit"<sup>2</sup>، والتي تعني الثقة في الملائمة في القدرة على السداد<sup>3</sup>.

يعرف القرض لغةً: كلمة مشتقة من القطع بمعنى أن المقرض يقطع جزء من ماله ويدفع به إلى المقرض<sup>4</sup>.

فالقرض هو مبلغ من المال لصالح المقرض بعد الاتفاق وذلك لمدة زمنية معينة نظير حصول المقرض على فائدة معينة يتم الاتفاق عليها.

ومن الناحية القانونية فالقرض هو كل إتفاق يتم بين مؤسسة معينة لهذا الغرض وشخص آخر (طبيعي أو معنوي)، يتم من خلاله وضع مؤقت لمجموعة من الأموال لحساب الشخص مع تعهده بالإمضاء<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، سهيل أحمد سمحان، النقود والمصارف، (ط1، دار المسيرة، الأردن، 2010)، ص: 124.

<sup>2</sup> Définition crédit, [Online], Available on: [www.larousse.fr](http://www.larousse.fr), vu a 03/10/2017.

<sup>3</sup> Définition crédit français, [Online], Available on: [www.dictionnaire.reverso.fr](http://www.dictionnaire.reverso.fr), vu a 03/10/2017.

<sup>4</sup> تعريف القرض، [على الخط]، متاح على الموقع: [www.mawdo3.com](http://www.mawdo3.com)، شوهد يوم 2017/10/03.

<sup>5</sup> شعبان فرح، دروس في العمليات المصرفية وإدارة المخاطر، (كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد اولحاج، البويرة، الجزائر، 2014)، ص:



ويقوم القرض على ثلاث عناصر وهي<sup>1</sup>:

- ✓ **المدة:** وهي المسافة الزمنية الفاصلة بين منح القرض ووقت تسديده؛
- ✓ **الثقة:** وهي درجة الأمان التي يمنحها البنك للزبون والتي تبني على أساس قدرته على السداد والوفاء بالتزاماته؛
- ✓ **المخاطرة:** تعتبر مخاطر القرض من أهم المخاطر التي يسعى البنك لإدارتها، وتزداد هذه المخاطر بحسب قيمة القرض لأنها ناتجة عن عدم قدرة الزبون على سداد دينه.

**أنواع القروض:** تتمثل أنواع القروض في:

- **القروض الاستهلاكية:** هي قروض موجهة لفئات معينة من المجتمع بغرض الحصول على سلع استهلاكية أو لمقابلة نفقات معينة ليس في استطاعة الفرد سدادها من دخله الشهري<sup>2</sup>، وذلك مقابل ضمانات.
- ويحظى هذا النوع من القروض بكثرة الطلب عليه من قبل الأفراد نظراً لعدم وجود تعقيدات للحصول عليه وكذا صغر قيمته مقارنة مع أنواع القروض الأخرى.
- **القروض التجارية:** هي قروض قصيرة الأجل الغرض منها تمويل الاحتياجات الموسمية مثل شراء سلع وتوزيعها وهي موجهة للمؤسسات بحيث تلجأ المؤسسات لهذا النوع من القروض عندما يكون رأس المال العامل غير كاف لتمويل الدورات التشغيلية<sup>3</sup>.
- **القروض العقارية والرهن العقاري:** الهدف منها تمويل الأشخاص من أجل امتلاك سكن وبفائدة معينة، أو تقديم تمويل عقاري مقابل رهن العقار إلى غاية سداد مبلغ القرض.
- **القروض الاستثمارية:** هي قيام البنوك بتمويل المؤسسات من أجل القيام بأنشطة استثمارية كعملية اقتناء وسائل الإنتاج، أو اقتناء عقارات، وعادة ما تكون هذه القروض طويلة الأجل وهذا ما يزيد من مخاطرها.

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب، خديجة خالدي، أساسيات العمل المصرفي، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015)، ص: 69-70.

<sup>2</sup> Berent Rolland, Luc, **Principes de technique bancaire**, (27<sup>eme</sup> édition, Dunod, Paris, 2015), P: 192.

<sup>3</sup> محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، سهيل أحمد سمحان، مرجع سبق ذكره، ص: 134.

ومع التطورات الاقتصادية يمكن للقرض أن يأخذ ثلاثة أشكال فقد يكون القرض على صيغة<sup>1</sup>:

✓ **صيغة نقدية:** بمعنى أن القرض يكون عبارة عن نقود متوجهة لغرض معين كالقروض

الاستهلاكية، قروض السكن، ... الخ؛

✓ **الصيغة غير النقدية:** وهي القروض التي تكون في شكل كفالة، أو أنواع قروض التوقيع؛

✓ **الصيغة المادية:** وهي القروض التي تأخذ الشكل المادي كالاتماد الإيجاري.

**4) الحسابات البنكية:** إن الحسابات البنكية ناتجة عن العمليات التي تتم بين الزبون والبنك، فالحساب البنكي هو عبارة عن كشف يتضمن كل المعلومات التي تتعلق بالزبون ومختلف العمليات التي يقوم بها من سحب وإيداع كما يوضح كل العمولات والاقطاعات التي يقوم بها البنك، وبذلك يوضح كل حقوق والتزامات الزبون اتجاه البنك.

وتنقسم الحسابات البنكية إلى<sup>2</sup>:

- **حساب الشيك:** هو حساب بنكي يمكن الزبون من إصدار الشيكات، ويفتح هذا الحساب لمختلف فئات المجتمع بقصد تقييد عملياتهم الشخصية لا التجارية، ويكون رصيد هذا الحساب دائماً في أغلب الحالات.

كما يستطيع البنك إقفال هذا الحساب في حالتين فقط:

- بطلب من الزبون صاحبه لأسباب خاصة؛

- بطلب من إدارة البنك عندما يكون غير مرغوب فيه لأسباب أمنية وللمحافظة على سمعة البنك.

- **الحساب الجاري:** يفتح هذا الحساب لصالح التجار والصناعيين سواء طبيعيين أو معنويين، بحيث يستخدمه التجار لسداد عمليات شراء معدات أو المواد الأولية أو لتحصيل مدفوعات المتعاملين مع التاجر، كما يتميز هذا الحساب بعدم استقرار رصيده عند مستوى معين لذا لا يمكن الحكم على مديونية الحساب عندما يكون مفتوحاً، ويكون الرصيد النهائي في نهاية السنة المالية أو عند اختتام ميزانية نشاط الزبون.

<sup>1</sup> فضيل فارس، التقنيات البنكية (محاضرات وتطبيقات)، (ط1، مطبعة الموساد رشيد، الجزائر، 2013)، ص: 89.

<sup>2</sup> أنظر:

- عبد الحق بوعتروس، الوجيز في البنوك التجارية - عمليات، تقنيات وتطبيقات -، (كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة)، ص: 19.

- ناصر دادي عدون، معزوي ليندة، لهُواسي هجيرة، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، (دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003)، ص: 65-66.

- حساب التوفير (حساب الادخارية): تُحقق الحسابات الادخارية عائداً لأصحابها يتمثل في سعر الفائدة الاتفاقي، بحيث يكون حساب الإيداع دائماً وهو حساب خاص فقط بالأشخاص الطبيعيين، ويأخذ عدة أشكال:

✓ حسابات الودائع؛

✓ حسابات الودائع بشرط الادخار؛

✓ حسابات الادخار.

## 5) خدمات وسائل الدفع:

يوفر البنك لزمائنه مختلف وسائل الدفع، والتي تتمثل في:

- **الكمبيالة:** هي أمر يصدر من الساحب إلى المسحوب عليه بأن يدفع لأمره أو لأمر شخص آخر يطلق عليه المستفيد مبلغ معين عند الطلب أو بعد أجل معين أو في تاريخ محدد<sup>1</sup>.

- **السند لأمر:** هو تعهد كتابي من المسحوب عليه بأن يدفع للساحب أو لأمره مبلغ معين عند الطلب أو في تاريخ محدد، ويختلف السند لأمر عن الكمبيالة بأن أطرافه اثنان يتمثلان في محرر السند والمستفيد، كما أن الساحب يكون مدينا ولا تسري على السند قواعد القبول أو الوفاء، على عكس الكمبيالة<sup>2</sup>.

- **الفارنت:** الفارنت هو دفتر رهن مرفق بوصول إيداع لسلع وبضائع موضوعة في مخازن عمومية، فهو يسمح للمودعين بالحصول على سلفيات من البنك مقابل رهن البضاعة المودعة<sup>3</sup>.

أما الأوراق التجارية تتمثل في:

- **الشيك:** إن كلمة شيك مشتقة من الكلمة البريطانية To Check والتي تعني المراقبة والتحقق.

ويعرف الشيك اصطلاحاً على أنه أداة كتابية للتسوية تعطي حق الدفع عن بعد، إذ يعتبر الشيك أمر بالدفع في أي لحظة موجه للبنك من قبل الأمر بالدفع.

<sup>1</sup> طلعت أسعد عبد الحميد، إدارة البنوك المتكاملة "الحل العصري لكافة المشاكل المتعلقة بالمال"، (دون ناشر، مصر، 2010)، ص: 191.

<sup>2</sup> كامل الوادي، الأعمال المصرفية والقوانين المنظمة لها، (الجزء الأول، دار المتني للطباعة والنشر، الإمارات العربية المتحدة، 1991)، ص: 149-150.

<sup>3</sup> شعبان فرح، مرجع سبق ذكره، ص: 52.

وللشيك عدة مواصفات أساسية، فالشيك هو أمر بالدفع يكون محور بشكل واضح مع إيضاح المبلغ المحرر بالأحرف والأرقام مع إظهار إسم الساحب ومكان وتاريخ نشوء الشيك لاحتساب مدة القبض، بالإضافة إلى إظهار إسم المستفيد (المسحوب عليه)<sup>1</sup>. فالشيك يعتبر وسيلة لتحريك نقود الودائع لدى البنوك سواء بالزيادة أو النقصان<sup>2</sup>.

- **التحويلات:** هي عملية يقوم بها البنك بأمر من زبونه بنقل مبلغ من حسابه إلى حساب آخر في نفس البنك أو إلى بنك آخر.

- **السحوبات المستندية (بوالص التحصيل):** هي عبارة عن سند السحب مكتوب، يتضمن أمراً صادراً من شخص (الساحب) إلى المسحوب عليه بأن يدفع لأمر شخص ثالث المستفيد (حامل السند) مبلغاً معيناً عند تاريخ استحقاقه بشرط أن يكون مرفق بالوثائق والمستندات المترتبة على عملية التبادل التجاري (مستندات الشحن وغيرها) وأية مستندات تستلزمها عملية الاستيراد والتصدير<sup>3</sup>.

- **خطابات الضمان (الكفالات البنكية):** وهي عبارة عن تعهد كتابي يقوم به البنك يتعهد بموجبه بكفالة أحد زبائنه (طالب الضمان) بأن يدفع مبلغ معين من المال لطرف ثالث خلال فترة زمنية معينة دون شروط.

وتختلف أنواع خطابات الضمان حسب الغرض الذي عدت من أجله، فهي تشمل على عدة أنواع<sup>4</sup>:

✓ خطابات الضمان الابتدائية؛

✓ خطابات الضمان النهائية؛

✓ خطابات ضمان عن دفعات مقدمة؛

✓ خطابات ضمان خاصة.

<sup>1</sup> فريد الصالح، مورييس نصر، المصرف والأعمال المصرفية، (الأهلية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1989)، ص: 40.

<sup>2</sup> عبد الحق بلعتروس، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

<sup>3</sup> خالد وهيب الزاوي، العمليات المصرفية الخارجية، (جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا، الإمارات، دون سنة نشر)، ص: 327.

<sup>4</sup> محمد جمال هلاي، عبد الرزاق شحادة، مرجع سبق ذكره، ص: 164-165.

6) الاعتمادات المستندية:

هو اعتماد يفتحه البنك بناء على طلب الزبون (الآمر) لفائدة شخص ثالث يسمى المستفيد، بحيث يتعهد البنك بدفع أو قبول كمبيالة مسحوبة عليه من هذا المستفيد وذلك بشروط معينة واردة في هذا التعهد، بحيث يتم تبليغ ودفع وتنفيذ الاعتماد عن طريق بنك القائم في البلد المستفيد، وهناك عدة أنواع من الاعتماد المستندي والمتمثلة في<sup>1</sup>:

- **الاعتماد غير القطعي أو القابل للإلغاء:** هو الاعتماد الذي يحتفظ البنك (الذي فتح الاعتماد) بحقه في إلغاءه أو تعديل شروطه في أي وقت دون إشعار المستفيد بدون مسؤولية عليه من قبل المستفيد؛

- **الاعتماد القطعي أو غير القابل للإلغاء:** وهو أكثر أنواع الاعتمادات انتشاراً بحيث يقوم البنك بفتح الاعتماد بناء على طلب المشتري (الآمر) لصالح مصدر في بلد أجنبي، ويبلغ عن طريق فرع البنك فاتح الاعتماد أو مراسل له أو حتى بنك المستفيد نفسه، ويكون البنك ملتزم شخصياً تجاه المستفيد وبصفة مستقلة؛ بحيث يتعهد له تعهداً قطعياً لا رجعة فيه، كما لا يمكن إلغاءه أو تعديله إلا بموافقة المستفيد. وهناك أنواع أخرى من الاعتمادات المستندية نذكر منها:

✓ الاعتمادات المستندية القابلة للدفع عند الطلب؛

✓ الاعتماد المستندي مقابل سحوبات مؤجلة الدفع؛

✓ الاعتماد المستندي المؤجل الدفع؛

✓ الاعتماد المستندي القابل للتحويل؛

✓ الاعتماد الظهير أو المساند؛

كما يقدم البنك خدمات تجارية أخرى تتمثل في<sup>2</sup>:

1) **تأجير الخزائن الحديدية:** بحيث يقوم البنك بتأجير خزائن حديدية للزبائن يكون مخصص لها مكان معين توضع فيه صناديق آمنة مصنوعة من الحديد الصلب يصعب سرقتها<sup>3</sup>؛

<sup>1</sup> ناجي جمال، المحاسبة والعمليات المصرفية، (ط2)، مجد للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2002، ص ص: 38-39.

<sup>2</sup> أحمد محمد غنيم، إدارة البنوك: تقليدية الماضي وإلكترونية المستقبل، (المكتبة العصرية، مصر، 2007)، ص ص: 62-65.

<sup>3</sup> نائل عبد الرحمن صالح الطويل، ناجح داود رباح، الأعمال المصرفية والجرائم الواقعة لها، (جزء 1، دون ناشر، الأردن، 1999)، ص: 44.

فالبنوك توفر الحماية الكاملة لتلك الخزائن ومع التطور التكنولوجي أصبحت الصناديق تحمل أجهزة تعمل بالشفيرة الخاصة، أجهزة إنذار متطورة تحمل غازات سامة في حالة السرقة، وغيرها من الوسائل.

**(2) شراء وبيع الأوراق التجارية المالية:** وتعد عملية شراء وبيع الأوراق المالية خدمة إذا قام بها البنك لصالح أحد زبائنه؛

**(3) تحصيل وسداد قيمة الكوبونات:** هي طوابع موجودة في شهادات الأسهم وتبرر عمر المؤسسة، بحيث يحصل صاحب السهم حصته على أساس الكوبونات؛

**(4) عمليات الاكتتاب:** هي عملية قيام البنك ببيع الأسهم والسندات للزبائن الراغبين في الاستثمار وذلك نيابة عن الجهة التي أصدرتها؛

**(5) استبدال العملات الأجنبية:** وذلك من خلال بيع وشراء العملات الأجنبية مقابل عمولة.

### ثانياً: الخدمات الإلكترونية:

وهي خدمات مبتكرة وحديثة تعتمد على شبكات الاتصال الإلكترونية، ونظراً لزيادة الطلب عليها تسعى كل البنوك لتطوير خدماتها التقليدية، ومن أهم أنواعها:

#### 1) الهاتف البنكي:

هو عبارة عن خدمة تقدم عن طريق شبكة الانترنت، بحيث يسمح للزبون من الحصول على بعض الخدمات وذلك بإدخال رمزه السري وهي خدمة متوفرة على مدار اليوم<sup>1</sup>.

#### 2) البطاقات الذكية:

هي عبارة عن بطاقة بلاستيكية تحتوي على خلية إلكترونية، وتتيح هذه البطاقة للزبون إمكانية شحنها بمبلغ معين من حسابه بواسطة الجهاز الصراف الآلي وتخزين كافة البيانات الخاصة بحاملها، فهي بمثابة محفظة إلكترونية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محرز نور الدين، جاهزية البنوك الجزائرية لتطوير جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية، [على الخط]، متاح على الموقع: [www.unvi-soukaliras.dz](http://www.unvi-soukaliras.dz)، شوهد يوم 2017/10/04.

### 3) البنك المنزلي:

هو عبارة عن تقديم خط إلكتروني بين البنك والزيون يستطيع من خلاله الدخول إلى حسابه البنكي وإجراء العمليات البنكية على حساباته دون الحاجة إلى الذهاب لمقر البنك<sup>2</sup>. فهو من أحدث التقنيات التي يستخدمها البنك، فهي تسمح للزبائن الوصول إلى حساباتهم وإجراء مختلف العمليات المتعلقة بحسابهم (كشف الحساب، التحويل، ...) عبر الهاتف النقال<sup>3</sup>.

### 4) البطاقات البلاستيكية:

هي بطاقات مصنوعة من البلاستيك ولها شريط ممغنط يصدرها البنك لصالح الزيون وهي تحمل اسم صاحب البطاقة ورقم خاص بها. وهي تعرف أيضا باسم بطاقات الائتمان ظهرت سنة 1950، بحيث أخذت البنوك على عاتقها إصدار هذا النوع من البطاقات<sup>4</sup>، وانتشرت عبر مختلف بنوك العالم، ورغم انتشارها العالمي إلا أن التنظيم القانوني لها ظل في مستوياته الدنيا.

وتعرف بطاقات الائتمان على أنهما: "مستند يعطيه مصدره لشخص طبيعي أو معنوي بناء على عقد بينهما يمكنه من شراء سلع وخدمات ممن يعتمد المستند دون دفع الثمن حالا لتضمنه التزام المصدر بالدفع، كما يمكنه أيضا من سحب النقود من البنوك"<sup>5</sup>.

وظهرت هذه البطاقات استجابة لطلبات الزبائن التي تبحث عن وسائل أكثر أمان من حمل النقود، مع سهولة الاستعمال والحماية من التزوير.

<sup>1</sup> فارس عبد الله، مشكلات تسويق الخدمات المصرفية الإلكترونية في العراق وعلاقتها برضا الزبائن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، عدد خاص، 2013، ص: 184.

<sup>2</sup> نائل عبد الرحمن صالح الطويل، ناجح داود رباح، مرجع سبق ذكره، ص 46.

<sup>3</sup> الزين عمر الزين الأمين، مرجع سابق، ص: 13.

<sup>4</sup> Jean Paul Caudal, **Traité de comptabilité Bancaire**, (2<sup>er</sup> édition, R.B édition, 2016), P: 155.

<sup>5</sup> تعريف بطاقات الائتمان الإلكترونية، [على الخط]، متاح على الموقع: [www.aladalacentre.com](http://www.aladalacentre.com)، شوهد يوم 2017/10/04.

أنواع البطاقات البلاستيكية: هي عديدة ومن أنواعها<sup>1</sup>:

– بطاقات الخصم أو السحب المباشر: هي بطاقة تصدر للعملاء الذين لديهم حسابات لدى البنك فهي تسهل لهم عملية تسديد مستحقاتهم اتجاه الغير. تستعمل في المحلات التجارية، فبذلك تعتبر إذن وفاء لأنها:

✓ لا تمنح إلا إذا كان الزبون لديه حساب في البنك؛

✓ لا تمنح لحاملها مهلة السداد بل تخصم أثمان السلع مباشرة من رصيده.

– بطاقات الاعتماد: هي أداة وفاء وائتمان في نفس الوقت فهي تتيح لصاحب البطاقة إمكانيته الحصول على السلع والخدمات فور تقديمها مع الدفع الآجل لقيمة تلك المشتريات للبنك المصدر لتلك البطاقة، سواء كان السداد على شكل دفعة واحدة أو أقساط.

– بطاقات الخصم الشهري: هي بطاقات يقوم البنك بموجبها منح حاملها لقرض محدد بحسب درجة البطاقة فضية أو ذهبية\* ولفترة زمنية معينة، عادة ما تكون شهر، مع التزام صاحب البطاقة بتسديد القرض بكامله وفي الوقت المتفق عليه.

– بطاقات الائتمان المتجددة (بطاقات التسديد بالأقساط): هي عبارة عن قرض مؤجل ومتجدد على فترات بفائدة محددة، وقد تكون:

– بطاقة فضية عادية: يحدد فيها سقف للقرض؛

– بطاقة ذهبية ممتازة: والتي يكون مبلغ القرض غير محدد.

– بطاقات الصراف الآلي (ATM): تعطى هذه البطاقة عدة مزايا لحاملها فهي تسمح له بتحويل الأموال بين الحسابات المختلفة، والإيداع، وسحب النقدية، وتسديد بعض الفواتير، ... وغيرها.

<sup>1</sup> رشاد نعمان شابع العمري، الخدمات المصرفية الائتمانية في البنوك الإسلامية، (دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر)، ص ص: 241-242.

\* هي بطاقات ائتمانية تحمل نوع خاص من المزايا.



تتوفر خدمات الصراف الآلي على مدار 24 ساعة، فبذلك هي تلبي الحاجيات المالية للزبائن خارج أوقات عمل البنك وفي كل الأماكن العمومية، بحيث نجد آلات الصراف الآلي في المحلات الكبرى والمطارات والموانئ والجامعات وغيرها<sup>1</sup>.

**5) الشيكات الإلكترونية:** هي عبارة عن رسالة إلكترونية موثقة ومؤمن عليها يرسلها حامل الشيك ليعتمده لدى البنك الذي يعمل عبر الإنترنت ثم يقوم البنك بتحويل قيمته إلى حساب حامل الشيك، ويقوم البنك بعد ذلك بإلغاءه أو إعادته إلكترونياً إلى مستلم الشيك للتأكد من صرفه<sup>2</sup>.

كما يحتوي الشيك الإلكتروني على مختلف البيانات التي يحملها الشيك التقليدي والتي تتمثل في: رقم الشيك، إسم الساحب، المستفيد، رقم حساب الساحب، إسم البنك، المبلغ، بالإضافة إلى هاته البيانات هناك بيانات خاصة بالشيك الإلكتروني فقط، وهي: تحديد وحدة العملة المستعملة، تاريخ الصلاحية، التوقيع الإلكتروني للساحب والذي يعتبر أهم عنصر في الشيك.

### المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للجودة.

لقد أصبحت الجودة في عصرنا الحالي سلاحاً للحصول على الميزة التنافسية وتحقيق مكانة ممتازة في السوق من خلال تلبية رغبات الزبائن، فأصبحت معظم المؤسسات التي تقدم سلع وخدمات إلى السعي للرفع من مستوى الجودة وهذا ما ينجم عنه تحقيق التميز وضمان ولاء الزبون، لذا سنتناول في هذا المبحث.

<sup>1</sup> أنظر:

- معهد الدراسات المصرفية، الخدمات المصرفية الإلكترونية، السلسلة الخامسة، العدد 12، الكويت، 2013، ص: 02.  
- وهاب نعمون، النظم المعاصرة لتوزيع الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، بسكرة، العدد 04، 2008، ص: 119.

<sup>2</sup> دانييل زيليوكس، المرشد الأساسي في التجارة الإلكترونية، ترجمة هاني مهدي الجمل، (ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2002)، ص: 124.

### المطلب الأول: ماهية الجودة.

اهتم الإنسان منذ القدم بالجودة، بحيث تطورت تطبيقاتها ومفاهيمها مع التطور الحضاري للإنسان.

#### الفرع الأول-التطور التاريخي لمفهوم الجودة:

يرجع مفهوم الجودة إلى بدايات الإنسان، بحيث كان الإنسان يبحث عن أفضل طعام يأكله وأفضل شيء يلبسه بمعنى أنه يبحث دائماً عن الأشياء المتميزة عن غيرها.

في القرن (300 ق.م) اشتهر حمورابي بالمقولة التالية: "إن البناء الذي يبني بيتاً ويسقط البيت ويقتل ساكنه أن يعاقب بالموت"<sup>1</sup>.

فحسب هذه المقولة فإن حمورابي اهتم بجودة البناء على أن يكون جيد وإن لم يكن كذلك فإن البناء الذي قام ببنائه لا بد أن يُقتل، لأنه لم يؤدي عمله باتقان.

كما زاد الاهتمام بالجودة ورقابتها من خلال قدامى المصريين وطريقتهم في بناء الأهرامات بشكل جيد ومنسق.

فقد ورد في القرن الخامس قبل الميلاد في مجموعة كتب الحضارة المصرية المعروفة بـ "كتب ثوث" معاني على جودة الخدمات المقدمة، فورد فيها أن أي انحراف وتجاوز عن المعايير يعتبر جريمة، كما في عهد الإغريق طلب اسقراط من تلاميذه تأدية يمين القسم بأن يلتزموا بتقديم خدمات مميزة لزيائهم<sup>2</sup>.

ترجع نشأة الجودة إلى بدايات القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية<sup>3</sup>، بحيث بدأت كعملية تفتيش وفحص المنتجات غير مقبولة من الزبائن، حيث قامت شركة (Western Electric) بتأسيس

<sup>1</sup> أنظر:

- ناظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة -مدخل تحليلي، (ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009)، ص: 15.  
- Anne Gratacap, Pierre Médan, **Management de la production**, (4<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2013), P: 321.

<sup>2</sup> نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيو، إدارة الجودة كمدخل للتميز والريادة، (ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011)، ص: 27.

<sup>3</sup> Yvon Mouglin, **La qualité 2015 c'est facile**, (1<sup>er</sup> édition, Afnor, Paris, 2015), P: 15.

## الفصل الثاني: عموميات حول جودة الخدمات البنكية

مصطلح خاصة تسمى "مصطلح هندسة الفحص" تهدف إلى معاينة المنتوجات واستخلاص العيوب التي تظهر عليها وإعادتها إلى العملية الإنتاجية<sup>1</sup>.

وانتشر مفهوم الجودة في الحرب العالمية الثانية نتيجة ازدهار الصناعة الحربية واشتداد المنافسة بين ألمانيا وأمريكا حولها، بحيث تم تحديد معايير ومقاييس لمراقبة جودة المنتجات<sup>2</sup>.

ومن أهم رواد فلسفة إدارة الجودة Juran، Deming، Shewhart فهم كانوا عبارة عن عمال في شركة أمريكية لصناعة الكهربيائيات وبعد الملاحظات والتدقيق، تبلورت فكرتهم في تحسين جودة الإنتاج من خلال ضرورة مراقبة وقياس الإجراءات العمليات الإنتاجية<sup>3</sup>، بحيث قاموا بعدة إسهامات في هذا المجال، أهمها<sup>4</sup>:

- ✓ في سنة 1931 قام Walter A. Shewhart باستخدام خرائط المراقبة الإحصائية؛
- ✓ قام W. Edwards Deming في سنة 1940 بتطبيق أول مرة الأساليب الإحصائية والعينات في مكتب الإحصائيات في الولايات المتحدة الأمريكية؛
- ✓ كما قام Joseph M. Juran بإصدار أو كتاب له في مجال الجودة بعنوان "مجلد السيطرة النوعية".

وبعد الحرب العالمية الثانية ازداد التقدم التكنولوجي مما زاد الاهتمام أكثر بالجودة نظراً لإنشاء سوق عالمية خاصة من قبل اليابانيين الذين كانوا مدمرين إقتصادياً من الحرب، هذا ما جعلهم يفكرون في إنتاج منتجات ذو سمعة جيدة ومواصفات متميزة من أجل القدرة على اكتساح السوق العالمية وذلك بالاستعانة بخبراء الجودة الأمريكية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب شكري محمود ندم، إدارة الجودة الشاملة والمعمولة والتقنيات الحديثة في تطبيقاته وستدامتها، (ط1)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص: 15.

<sup>2</sup> خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة وصناعة الجودة، (ط1)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص: 30.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب شكري محمود ندم، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

<sup>4</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، (ط4)، دار المسيرة، الأردن، 2015، ص: 41.

<sup>5</sup> David L. Goetsh, Stanley Davis, **Quality Management for Organizational excellence**, (Pearson, 7<sup>eme</sup> edition, USA, Without publication year), P: 19.

بعد فترة وجيزة اكتسحت اليابان السوق العالمية وأصبحت من أكبر الدول المنافسة، ويرجع الفضل في هذا إلى العالم W. Edwards Deming والذي حصل Deming على وسام الاستحقاق من قبل إمبراطور اليابان "هيرو هيتو" كمكافأة على مجهوداته الجبارة في إنعاش اقتصاد اليابان<sup>1</sup>.

بعد ظهور الأزمة الاقتصادية في نهاية الثمانينات بدأت أمريكا بالافتناع بأفكار Deming وخاصة بعد نجاح تجربته في اليابان، وبدأت العديد من الشركات الأمريكية في تطبيق نظريته، وكانت شركة فلوريدا الأمريكية للطاقة والإدارة أول شركة أمريكية تحصل على جائزة Deming.

أولاً: مراحل تطور الجودة: وتشمل<sup>2</sup>:

المرحلة الأولى: مرحلة التفتيش (1930 – 1940):

تقوم هذه المرحلة على عملية التفتيش في العملية الإنتاجية، بحيث تقوم المؤسسة بتعيين مفتشين مهمتهم التفتيش على العمل والمنتج دون البحث عن أسباب تدني نوعيته.

كانت رقابة الجودة في شكلها البسيط وذلك من خلال قيام العامل بفحص ما أنتجه بنفسه، بحيث يعتبر عمل الحرفيين هم من اهتموا بعملية إدارة الجودة من خلال مسؤولية العامل على تصنيع المنتج بكامله<sup>3</sup>.

كانت رقابة الجودة في شكلها البسيط وذلك من خلال قيام العامل بفحص ما أنتجه بنفسه، بحيث يعتبر عمل الحرفيين هم من اهتموا بعملية إدارة الجودة من خلال مسؤولية العامل على تصنيع المنتج بكامله.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب شكري محمود ندم، مرجع سبق ذكره، ص: 16.  
<sup>2</sup> أنظر:

– محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، (المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012)، ص: 17-20.  
– أسامة السيد سيد علي، محمد أبو حسيبة مرسى، الطريق للإصلاح إدارة الجودة الشاملة، (العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2010)، ص: 2-4.

– Anne Gratacap, Pierre Médan, **OP.Cit**, PP: 322-323.

<sup>3</sup> أنظر:

– هناء القيسي، فلسفة إدارة الجودة في التعليم العالي، (دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، دون سنة نشر)، ص: 52.  
– خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سبق ذكره، ص: 32-34.

ومع بدايات القرن 20 وظهور المصانع التي تشغل عدد من العمال كانت عمليات الرقابة تركز على المقارنات وذلك من خلال مقارنة الجزء الأساسي بالجزء المصنع، وإذا تحقق التطابق تحققت عملية الرقابة على الجودة.

وبالتالي انتقلت عملية الرقابة من الشخص المسؤول إلى مفتشين مختصين بالعملية الرقابية.

ومع تزايد عملية التصنيع خلال الحرب العالمية الأولى زاد الاعتقاد بأن عملية التفتيش هي الطريقة الوحيدة لضمان الجودة.

### المرحلة الثانية: ضبط الجودة إحصائياً (1970 – 1970):

تميزت هذه المرحلة باستخدام علم الإحصاء في الرقابة على الجودة ومن أهم الطرق الإحصائية المستعملة هي نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائي<sup>1</sup>.

ومع مرور الوقت أصبح أسلوب العينات غير كاف للحكم على مستوى جودة المنتج، وهذا ما جعل المؤسسات تقوم بمراقبة كل وحدة مصنعة.

### المرحلة الثالثة: ضمان الجودة (1970 – 1985):

تميزت هذه المرحلة بالتركيز على عدم حدوث أخطاء، وذلك بالتأكد من أن الأعمال قد تمت بطريقة صحيحة وهذا وفق للمبدأ الياباني "صفر خطأ".

ولتحقيق ضمان الجودة لابد من التنسيق بين المدراء والعاملين لحل مختلف المشاكل ووضع التعديلات اللازمة بالمقابل هذا تشجيع العاملين من خلال المكافآت والحوافز بحيث يتمثل ضمان الجودة في مختلف الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة لإعطاء المزيد من الثقة من أن المنتج يستوفي متطلبات الجودة.

<sup>1</sup> فريد كورتل، أمال كحيل، الجودة وأنظمة الإيزو، (ط1، كنوز المعرفة، الأردن، 2012)، ص: 22.

المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة (1985-الآن):

أصبحت الجودة جزءاً من الوظيفة الإدارية، وظهر ما يسمى "إدارة الجودة الشاملة" التي تعتمد على مساهمة جميع أفراد المؤسسة لتحقيق رضا الزبون وتحقيق المنافع للمجتمع.

وحسب التقدم التكنولوجي وتطور الاقتصاد العالمي سوف تتطور رقابة الجودة أكثر مما هي عليه الآن ويبدأ التركيز على الزبون قبل المنتج باعتباره أساس وجود المؤسسة في السوق ومحاولة كسبه والمحافظة عليه في ظل المنافسة القوية.

من خلال هذا المفهوم أصبحت الجودة داخل المؤسسات أداة تغيير وليست أداة رقابة فقط.

ثانياً: الجودة في الإسلام:

يعتبر مفهوم الجودة أصيل في الدين الإسلامي الذي يدعو إلى الدقة والإتقان في العمل مهما كان هذا العمل. وجاءت الجودة في القرآن الكريم بمعاني عدة: الإحسان، الإتقان، الاستقامة، وغيرها<sup>1</sup>.

وفي قوله تعالى: ﴿الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ وَبَدَأَ خَلْقَ الْإِنْسَانِ مِنْ طِينٍ﴾ (سورة السجدة: 7).

قال تعالى: ﴿صَبَّغَهُ اللَّهُ وَمَنْ أَحْسَنُ مِنَ اللَّهِ صِبْغَةً وَنَحْنُ لَهُ عَابِدُونَ﴾ (سورة البقرة: 138).

قال تعالى: ﴿صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَنْفَعَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ﴾ (سورة النمل: 88).

قال تعالى: ﴿إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا﴾ (سورة الكهف: 30).

تطرقت السيرة النبوية إلى الجودة في تقديم العمل، فيقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"، وفي قوله صلى الله عليه وسلم: "من غشنا فليس منا".

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من عمل عملاً فليتقنه"، والمقصود بالإتقان أن يقوم الإنسان بعمله على أحسن وجه، بحيث يقوم بالعمل بكل تفاصيله دون إفراط أو غش وهذا يكون ناتج من خلال الإخلاص والتفاني في أداء العمل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سناء تسيير السعداوي، الجودة الشاملة في القرآن الكريم، (ط1، مكتبة التوبة، السعودية، 2012)، ص: 33.

فبالنظر إلى الآيات الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة السابقة وأن مفهوم الجودة حاضر في كل تعاليم الإسلام، بحيث حث الإسلام على الجودة والإتقان في العمل مهما كانت طبيعة العمل الذي يقوم به الإنسان.

### الفرع الثاني - مفهوم الجودة:

يصعب تحديد تعريف موحد للجودة نظراً لاختلاف أساس التعريف:

أولاً: تعريفات القواميس: نذكر منها<sup>2</sup>:

حسب تعريف قاموس أكسفورد الأمريكي (Oxford)، فالجودة هي درجة ومستوى التفوق (الأفضلية).

وحسب قاموس (Webster) هي مصطلح عام قابل للتطبيق على أية صفة.

فالتعريف الأول إعتبر أعلى درجات التفضيل، بمعنى أنه عندما يصل المنتج إلى مستوى من التفوق على المنتجات من نفس الجنس نقول عنه أنه ذو جودة عالية، بالرغم من عدم تحديد طريقة قياس هذا التفوق، أما التعريف الثاني فاعتبرها واسع وشامل لأي صفة.

كما عرفت الجمعية الأمريكية للسيطرة على الجودة (ASCQ) بالأشكال والخصائص الشاملة للمنتج أو الخدمة التي تجعل أي شيء منها يشبع الحاجات المقصودة<sup>3</sup>.

ومن منظور Feigenbaum هي عبارة عن: "مزيج كلي لخصائص المنتج أو الخدمة المتأتية من التسويق، والهندسة، والتصنيع والصيانة الذي من خلاله سيلبي المنتج والخدمة في الاستعمال توقعات المستهلك"<sup>4</sup>.

نلاحظ أن تعريف Feigenbaum يتوافق مع تعريف الجمعية الأمريكية (ASCQ) على أنها الجودة هي عبارة عن إجمالي المميزات الخاصة بالمنتج أو الخدمة والتي تسعى لتحقيق رغبات المستهلك.

<sup>1</sup> سوسن شاکر مجید، محمد عواد الزیادات، إدارة الجودة الشاملة - تطبيقات في الصناعة والتعليم، (ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007)، ص: 29.

<sup>2</sup> محمود حسین الوادي، حسین محمد سمحان، عبد الله إبراهيم نزال، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، (ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010)، ص: 19.

<sup>3</sup> ناظم حسین عبد السيد، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

<sup>4</sup> محمود حسین الوادي، حسین محمد سمحان، عبد الله إبراهيم نزال، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

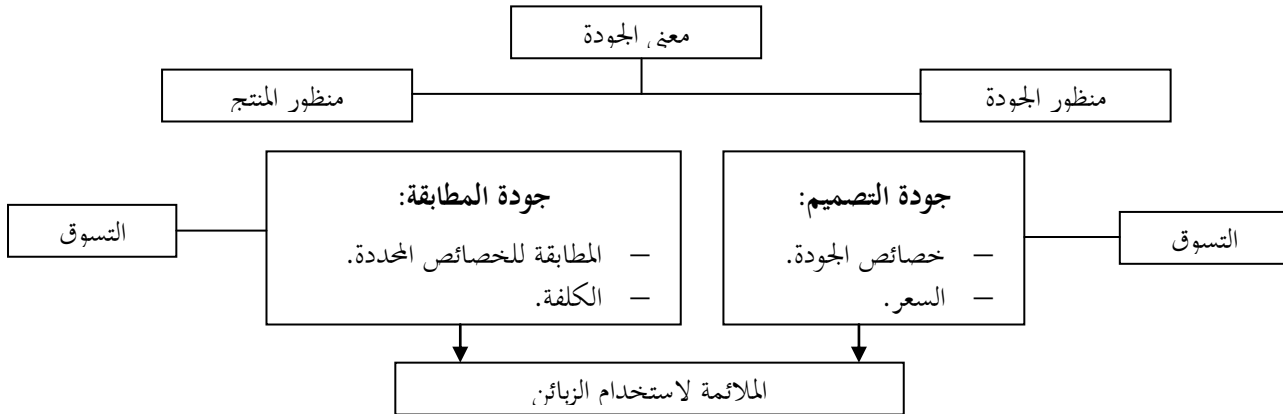
## الفصل الثاني: عموميات حول جودة الخدمات البنكية

بينما عرفها Taguchi على أنها: "تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرساله للمستعمل، ويتضمن ذلك الخسائر الناتجة عن الفشل في تلبية توقعات المستهلك والفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث، والضجيج،... الخ"<sup>1</sup>.

إن هذا التعريف يطابق المرحلة الثالثة من مراحل تطور الجودة بحيث يتم عملية الرقابة على الجودة تكون بداية عملية تصميم المنتج هذا ما يؤدي إلى تحسين نوعية المنتج، وخلوها من العيوب والأخطاء الظاهرة عليه، قبل طرحه للسوق واستهلاكه من طرف الزبون، وبالتالي تفادي حصول الخسائر قبل توزيع المنتج.

أما Russell حدد مفهوم الجودة بأنها الملائمة لاستخدامات الزبائن الفعلية من خلال المواءمة والتكامل بين وجهة نظر الزبون ووجهة نظر المنتج، وذلك من خلال الشكل التالي<sup>2</sup>:

### الشكل رقم (2-4): تعريف الجودة.



المصدر: Russell, Taylor, OP.Cit, P: 28.

تعريف الجودة لغة: كلمة الجودة هي من أصل الفعل الثلاثي (جاد) والجيد عكس الرديء، وجاد الشيء بمعنى أصبح جيداً.

<sup>1</sup> المرجع السابق، نفس الصفحة.

<sup>2</sup> Russell Robertas, Taylor W. Bernard, **operation Management Multimedia Verson**, (Pentic-Hall, 2000), P: 28.



حسب ابن منظور: جاد جودة وأجاد بمعنى جاء بالشيء الجيد قولاً وفعلاً<sup>1</sup>.

وحسب القواميس العربية فالجودة تعني المطابقة، والمقابلة، والاتفاق، ويرجع أصل مصطلح الجودة *Qualité* أي الكلمة اليونانية *Qualitas* والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة<sup>2</sup>.

وعرفها روادها<sup>3</sup>:

- حسب *Juran* فالجودة هي الملائمة للاستخدام؛

- *Deming* يقول أن الجودة هي تلبية احتياجات الزبون حاضراً ومستقبلاً؛

- أما *Crosby* يقول بأنها المطابقة التي يضعها المستهلك.

إن رواد الجودة قد اختلفوا في تعريفها وهذا يرجع إلى اختلاف نظرتهم للجودة، بحيث أن الجودة يمكن تعريفها على أساس مداخل عديدة، منها: مدخل الزبون، مدخل المنتج وغيرها من المداخل التي تفسر مفهوم الجودة.

حسب محمود عبد الفتاح أحمد هي: "مجموعة من الخصائص الشمولية في السلع والخدمات المؤثرة في تلبية حاجات الزبون الظاهرية والضمنية"<sup>4</sup>.

كما عرفت المنظمة العالمية للقياس *ISO*\* الجودة على أنها: "الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة من الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً، وتؤكد المواصفة على ضرورة تحديد تلك الحاجات والتوقعات وكيفية إشباعها"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> سناء تسيير السعداوي، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، (ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008)، ص: 25.

<sup>3</sup> خالد بن سعد الجضي، إدارة الجودة الشاملة - تطبيقات تربوية، (دار الأصحاب للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2011)، ص: 17.

<sup>4</sup> محمود عبد الفتاح أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

\* هي اختصار لكلمة *International Organisation for Standardisation*.

<sup>5</sup> مصطفى كمال السيد طاييل، معايير الجودة الشاملة، (ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013)، ص: 42.

حسب ISO 9000 فالجودة هي عبارة عن قياس لمدى تلبية حاجات الزبائن. وتحقيق ضمان الجودة يكون على ثلاث مستويات<sup>1</sup>:

✓ **المستوى الأول (ISO 9001)**: يتعلق بالعناصر الواجب توفرها في المؤسسة، التصميم، النمو والتطوير، الإنتاج، التركيب؛

✓ **المستوى الثاني (ISO 9002)**: يهتم بالإنتاج والتركيب؛

✓ **المستوى الثالث (ISO 9003)**: يهتم بالفحص والاختيارات النهائية.

فمعيار ISO 9000 اعتبر الجودة عبارة عن الخصائص التي يجب أن تتوفر في المنتج انطلاقاً من العناصر التي تتطلبها المؤسسة في مختلف مراحل عملية الإنتاج، وذلك لتلبية رغبات واحتياجات الزبائن.

من خلال ما سبق تعددت واختلقت تعريفات الجودة حسب روادها والهيئات الخاصة، فحسب التعاريف السابقة يمكن القول أن الجودة هي عبارة عن الدرجة التي تسعى إليها المؤسسة والتي تلي احتياجات الزبائن من خلال توفير بعض الخصائص في المنتج أو الخدمة.

### الفرع الثالث - أهمية الجودة:

قبل توضيح أهمية الجودة في الخدمات والمنتجات لابد من التفرقة بين المقصود من الجودة في المؤسسة، بحيث تأخذ الجودة وفق لمراحل تطورها ثلاث معاني: جودة الأداء، جودة التصميم، جودة الإنتاج<sup>2</sup>:

**1- جودة الأداء**: وهي مدى مقدرة المنتج على القيام بالوظيفة المتوقعة منه ومدى تقديم الأداء المرضي في ظل ظروف التشغيل العادية خلال فترة زمنية معينة؛

**2- جودة الإنتاج**: والمقصود بها الجودة المتعلقة بالعملية الإنتاجية من خلال مطابقة المنتجات للمواصفات الموضوعة، ففي جودة الإنتاج هناك علاقة طردية بين جودة المنتجات ومدى تطابق جودة التصميم مع القدرات التكنولوجية، فكلما كانت جودة التصميم المطابقة للقدرات التكنولوجية للمؤسسة كلما زاد التميز والجودة في مخرجات المؤسسة؛

<sup>1</sup> سعدي نوال، تطبيقات الأيزو 9000 والإدارة بالجودة الشاملة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 23، 2016، ص: 108.

<sup>2</sup> مامون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، (ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006)، ص ص: 60-61.

**3- جودة التصميم:** وهي الخصائص والمواصفات الملموسة وغير الملموسة الواجب توفرها في المنتج أو الخدمة وفقاً لرغبات الزبائن، ولتحقيق الجودة المرتفعة في مرحلة التصميم لا بد من استخدام مواد خام طبيعية أصلية كاستخدام الجلد الطبيعي في تغليف مقاعد السيارات وغيرها.

ومن خلال المعاني الثلاثة لمفهوم الجودة يتضح أهمية الجودة<sup>1</sup>:

**1- بالنسبة للزبون:** يعتمد قرار الشراء على جودة الخدمات والمنتجات بحيث أن الزبائن تسعى إلى شراء المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية بغض النظر عن سعرها ومهما كان الثمن في الحصول عليها.

هذا ما يفسر زيادة الطلب على المنتجات الأجنبية لاعتقاد الزبون أنها ذو جودة عالية، كما أن جودة المنتجات تحمي الزبون من الغش التجاري وتقليد العلامات والمراكات.

**2- بالنسبة للمؤسسة:** تظهر أهمية جودة المنتجات والسلع في المؤسسة من خلال:

✓ **سمعة المؤسسة:** تؤثر الجودة بشكل كبير في سمعة المؤسسة، فإذا كانت منتجات وخدمات المؤسسة ذو جودة عالية، هذا ما يجعلها تحظى بسمعة جيدة وشهرة عالمية، كشركة مرسيدس لصناعة السيارات، أو شركة ميكروسوفت للإعلام الآلي.

✓ **المسؤولية القانونية للجودة:** إن تقديم خدمات ومنتجات رديئة قد يسبب للمؤسسة مشاكل قضائية بسبب تضرر الزبائن من منتجاتها، لذا فإن كل المؤسسات الصناعية أو الخدمائية تكون مسؤولة قانوناً عن كل ضرر يصيب الزبون عند استعماله لمنتجاتها.

✓ **المنافسة العالمية:** إن جودة المنتجات والخدمات التي تنتجها المؤسسة تكسبها مكانة في السوق، وهذا ما يعزز قدرتها على المنافسة، وعلى المؤسسة المحافظة عليها وتطويرها بما يتماشى مع عصر العولمة بهدف تحقيق المنافسة العالمية.

✓ **خفض التكاليف:** إن تنفيذ الجودة في بداية عملية تصميم المنتج يعتبر عمل إيجابي، إذ يتيح للمؤسسة فرصة اكتشاف الأخطاء وعيوب المنتجات والعمل على تصحيحها ما يوفر للمؤسسة تحمل تكلفة إضافية وهذا ما

<sup>1</sup> أنظر:

- قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، (دار الشروق، الأردن، 2006)، ص: 32-33.

- فريد كورتل، آمال كحيلة، مرجع سبق ذكره، ص: 30-31.

يؤثر سلباً على أرباح المؤسسة، ربح الوقت الزمني الذي تتم فيه العمليات والالتزام بالمواعيد التسليم "المنافسة على الوقت"<sup>1</sup>.

فللجودة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة أكثر من أهميتها للزبون رغم أن أهمية الجودة بالنسبة للزبون هي طريق غير مباشر لتحقيق المؤسسة سمعة جيدة وتحقيق مكانة مرموقة في السوق وبالتالي التصدي للمنافسة.

### الفرع الثالث - مبادئ الجودة:

لقد وضع (ISO 9000) الصادر في سنة 2000 مبادئ لإدارة الجودة تلتزم بها المؤسسة من أجل تحقيق أهداف الجودة على المنتجات، وهي<sup>2</sup>:

**1- الاهتمام بالزبون:** يعتبر الزبون هو رأس المال الحقيقي للمؤسسة، فوجوده تثبت المؤسسة وجودها في السوق، لذا فعلى المؤسسة للحفاظ على مكانتها السوقية أن تعمل على تلبية حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية لضمان ولائهم، ولتأكد المؤسسة من تحقيق هذا المبدأ عليها قياس مدى رضا الزبائن على جودة منتجاتها واتخاذ الإجراءات اللازمة المبنية على نتائج هذا القياس؛

**2- القيادة:** إن قيادة المؤسسة هي المسؤولة عن وضع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، كما عليها المحافظة على بيئة العمل المناسبة للعاملين وذلك لضمان مشاركتهم في تحقيق تلك الأهداف؛

**3- مشاركة العاملين:** يعتبر العامل جوهر المؤسسة، فعلى المؤسسة تحفيزهم للمشاركة في أعمال المؤسسة وذلك من خلال إظهار قدراتهم واستخدامها لمصلحة المؤسسة، لذا على المؤسسة تشجيع أي أفكار ابتكارية وإبداعية من العمال التي تضيف قيمة مضافة لمنتجات المؤسسة وبالتالي زيادة جودتها؛

**4- أسلوب العملية:** لتحقيق الكفاءة المطلوبة فعلى المؤسسة تحديد مختلف العمليات والمسؤوليات داخلها لتحقيق الأهداف المطلوبة ويتحقق ذلك من خلال وضع "نموذج عمل" مع تقييم النتائج مدى تأثيرها في الزبائن؛

<sup>1</sup> محمد حسن رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة، (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2002)، ص: 04.

<sup>2</sup> إسماعيل إبراهيم القزاز، رامي حكمت الحديثي، عادل عبد المالك كوريل، Six Sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، (ط1، دار المسيرة، الأردن، 2009)، ص ص: 206-210، بتصرف.

5- أسلوب النظام في الإدارة: على المؤسسة تحديد الموارد المطلوبة وبناء نظام متكامل وهيكلته بأفضل الطرق لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية؛

6- التطوير المستمر: لتحقيق أعلى جودة على المؤسسة أن تسعى دائماً إلى البحث والتطوير، وتحقيق ذلك بتطبيق منهجية الإدارة الشاملة للجودة؛

7- أسلوب الاعتماد على الحقائق في اتخاذ القرارات: لكي يستطيع المسؤول اتخاذ القرارات الصحيحة والسليمة لابد عليه أن يستند في ذلك إلى المعلومات المؤكدة والبيانات الصحيحة؛

8- علاقة المنفعة المتبادلة مع الموردين: إن تطوير مستوى الأداء النوعي للمؤسسة ومورديها يعتمد على وجود علاقة مصلحة مشتركة فيما بينهما.

### المطلب الثاني: أبعاد وتكاليف الجودة.

يملك المنتج أو الخدمة خصائص عدة ترتبط بالجودة والتي تساعد المؤسسة على تحديد قدرة المنتج (الخدمة) على إشباع حاجات الزبائن وهي ما يعرف بأبعاد الجودة.

سوف نتناول في هذا الفرع إلى أبعاد الجودة ومختلف تكاليفها.

#### الفرع الأول- أبعاد الجودة:

تختلف أبعاد الجودة المنتج عن الخدمة، كما تختلف من منتج إلى آخر.

فأبعاد الجودة هي: "مجالات القرارات الخاصة بأنشطة السيطرة على الجودة وضمنان الجودة وإحدى الوسائل المهمة لهندسة الجودة"<sup>1</sup>.

فهي عبارة عن مجموعة من العناصر التي تحدد قدرة المؤسسة على إنتاج منتجات وخدمات مميزة تلي رغبات الزبائن وضمنان شرائهم للمنتجات مهما كان سعر المنتج وذلك من أجل الاستفادة من جودة المنتج.

<sup>1</sup> ميسر إبراهيم أحمد الجبوري، إدارة الجودة، (مركز البحوث السعودية، السعودية، 2010)، ص: 82.

وتتمثل أبعاد جودة المنتج في<sup>1</sup>:

- ✓ مستوى الأداء: وهي مدى قدرة المنتج القيام بالوظائف المطلوبة منه، مثال وضوح الصورة؛
- ✓ المطابقة: التوافق بين المواصفات المحددة بموجب العقد أو من قبل الزبون؛
- ✓ المظهر الخارجي: وهي الخصائص التي تتعلق بالشكل الخارجي للمنتج وتقع تفضيلات الزبون كمتغيرات الشكل، الملمس، الرائحة،... الخ. ومدى ارتباط هذه المتغيرات بالمؤثرات الشخصية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية للزبائن<sup>2</sup>؛
- ✓ المعولية: وهي المدة الزمنية التي يؤدي فيها المنتج وظيفته بكل دقة ودون توقف؛
- ✓ المتانة: الاستفادة الشاملة والدائمة من المنتجات؛
- ✓ القدرة على الصيانة: درجة سهولة معالجة المشكلات في المنتج أو الخدمة؛
- ✓ الهيئة: وهي الخصائص المحسوسة للمنتج وشكله ورونقه؛
- ✓ الجودة المدركة: هي مؤشر موضوعي يعتمد على معايير قياس غير مباشرة<sup>3</sup>.

أما أبعاد جودة الخدمة فهي تتمثل في<sup>4</sup>:

- ✓ الوقت: هي المدة التي ينتظرها الزبون ليستفيد من الخدمة؛
- ✓ دقة التسليم: يتم التسليم في الموعد المحدد والمتفق عليه؛
- ✓ الإتمام: إنجاز جميع جوانب الخدمة بشكل كامل؛
- ✓ التعامل: قيام العمال بالترحيب بكل الزبائن؛
- ✓ التناسق: جميع الخدمات تسلم إلى الزبائن بنفس النمط؛
- ✓ سهولة المنال: أن يتم الحصول على الخدمة بسهولة؛
- ✓ الدقة: إنجاز الخدمة بطريقة صحيحة منذ أول لحظة؛

<sup>1</sup> أنظر:

- دال بشير فيلد، الرقابة على الجودة، (المكتبة الأكاديمية، ط1، مصر، 1995)، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، ص: 612.

- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، (اليازوري، الأردن، 2005)، ص: 24.

<sup>2</sup> عاشور مزريق، محمد الغربي، تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، العدد الثاني، 2005، ص: 260.

<sup>3</sup> علي عبد الستار، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، (ط2، المسيرة، الأردن، 2010)، ص: 56.

<sup>4</sup> المرجع السابق، ص: 25.

✓ الاستجابة: وهي القدرة على التعامل الفعال مع الشكاوي من أجل حل المشاكل.

### الفرع الثاني - تكاليف الجودة:

إن كل المؤسسات تسعى لإنتاج خدمات ومنتجات ذات جودة عالية تميزها عن غيرها من المؤسسات، إلا أن هذا يكلفها أعباء إضافية نتيجة ذلك، وتمثل هذه الأعباء والتكاليف في أربعة أنواع تسمى تكاليف الجودة، وهي:

#### أولاً: تكاليف الوقاية:

وهي تتمثل في التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة محاولتها لتجنب الأخطاء قبل حدوثها، وهي بدورها تنقسم إلى تكاليف أخرى سيتم توضيحها في الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (2-3): أنواع تكاليف الوقاية.

مضمونها	التكلفة
هي تكاليف تتحملها المؤسسة نتيجة تطبيق نظم الجودة لضمان مطابقة الموجودات المنتجة للمواصفات الموضوعية.	تكلفة تخطيط الجودة
هي تكاليف دراسة العمليات الإنتاجية بهدف مراقبة جودة المنتجات بعد انتهاء العملية الإنتاجية.	تكاليف مراقبة العمليات
هي تكاليف تطوير وتحسين وصيانة معدات وأجهزة ونظم ضبط الجودة.	تكاليف تطوير أجهزة ومعدات ضبط الجودة وصيانتها
هي التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة التخطيط والتطبيق لبرامج رفع مستوى الجودة.	تكاليف التدريب لرفع مستوى الجودة
مثل مصاريف الإيجار، المصاريف الإدارية لإدارة ضبط الجودة.	تكاليف وقاية متفرقة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة، (ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006)، ص: 71.

### ثانياً: تكاليف الأداء (التقويم):

هي تكاليف ناتجة من عمليات الفحص والاختبار، وتحليل المنتج النهائي والتحقق من مدى مطابقتها المنتج للمواصفات المطلوبة، وهي تشمل على<sup>1</sup>:

- 1) **تكاليف الفحص والتفتيش:** وهي الأعباء الناتجة عن عملية الفحص والتفتيش والاختبار للمواد والأجزاء التي ترد من الموردين الخارجيين، ومواد تحت الصنع؛
- 2) **تكاليف معدات وأجهزة الفحص:** هي تكاليف ناتجة عن صيانة ومعاينة أجهزة الضبط والاختبار؛
- 3) **تكاليف العاملين:** تتمثل في كلفة الوقت الذي يستغرقه العامل في تجميع البيانات والمعلومات للقيام بفحص جودة المنتج واختبارها.

### ثالثاً: تكاليف الفشل الداخلي:

هي تلك النفقات التي تنشأ نتيجة لإنتاج منتج فيه عيوب أو ذو جودة رديئة ويتم اكتشافها قبل وصول المنتج إلى المستهلك، بمعنى وجود منتجات لا تستطيع تلبية المواصفات النوعية المحددة مسبقاً<sup>2</sup>. وهي تتمثل في: تكاليف التخزين، تكاليف إعادة العمل، تكاليف خفض سعر البيع، تقييم العيوب وغيرها.

### رابعاً: تكاليف الفشل الخارجي:

وهي نفقات الناتجة عن المنتج ذو الجودة الرديئة ويتم اكتشافها بعد وصول المنتج إلى المستهلك، بمعنى أنها تظهر بعد تحويل ملكية المنتج من المؤسسة إلى المستهلك وتتمثل في خدمات ما بعد البيع<sup>3</sup>. وتتمثل في تكاليف الاستبدال، تكاليف شكاوى المستهلكين، تكاليف الضمانات وغيرها.

<sup>1</sup> علي عبد الستار، مرجع سبق ذكره، ص: 57-58.

<sup>2</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجي الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك: منهج كمي، (ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004)، ص: 62.

<sup>3</sup> المرجع السابق، نفس الصفحة.



### المبحث الثالث: عموميات حول جودة الخدمات البنكية.

نظراً لتزايد وتعدد الخدمات البنكية المقدمة فإن البنوك تسعى دائماً على الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة لكي تحقق الجدارة المطلوبة وبالتالي تحقيق رضا الزبون وزيادة تنافسيتها في السوق البنكية.

### المطلب الأول: الإطار النظري لجودة الخدمات البنكية.

نتناول في هذا المطلب أهمية جودة الخدمات بالنسبة للبنك، وكذا أبعاد الجودة البنكية.

#### الفرع الأول- تعريف وأهمية جودة الخدمات البنكية:

بسبب تعدد تعاريف جودة الخدمة البنكية يصعب وضع تعريف موحد، ويعرف بعض الباحثين جودة الخدمة البنكية على أنها:

التزام البنك بالموصفات القياسية التي تكون الخدمة البنكية صممت على أساسها، فهي تعتبر نتيجة محصل عليها للتفاعل بين الزبون والخدمة التي يقدمها البنك<sup>1</sup>.

حسب مناوور حداد فهي: "ملائمة طبيعة العلاقة التي يتوقعها الزبائن من الخدمة البنكية المقدمة لهم مع المنافع التي يهدف الزبائن لتحقيقها"<sup>2</sup>.

عرفها Dale على أنها: "إلتقاء حاجات ومتطلبات الزبائن، وتسليمهم مستوى مناسباً من الخدمة بناء على توقعاتهم التي تدل على رغبتهم وأمانيتهم الناتجة عن التجربة السابقة مع البنك والمزيج التسويقي للخدمات البنكية والاتصالات الشخصية"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> وفاء صبحي التميمي، أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، الأردن، المجلد العاشر، العدد 01، 2007، ص: 58.

<sup>2</sup> مناوور حداد، أثر جودة الخدمات المصرفية على أداء القطاع المصرفي في الأردن، مجلة الكون للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، بغداد، العراق، العدد 18، 2015، ص: 11.

<sup>3</sup> إسلام طالب الحايي، أهمية قياس الجودة في الخدمات المصرفية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، العدد 43، 2015، ص: 343.

تعرف على أنها: "مقارنة إدراك الخدمة المقدمة مع توقعات الخدمة المرغوبة"<sup>1</sup>.

ولإظهار جودة الخدمات البنكية، فإن البنك يعتمد على عدة عناصر من داخله لإعطاء صورة سليمة ومميزة من الخدمة، ومن أهمها تلك العناصر<sup>2</sup>:

- **الموظفون:** من خلال الاهتمام بمستواهم المهني، وغيرها من الأمور التي تؤثر على رأي الزبون كالكفاءة، اللباقة، الهدام داخل العمل؛

- **الأجهزة:** بحيث يقوم البنك بتحديث مستمر للأجهزة الإلكترونية وأجهزة المراقبة؛

- **المعلومات:** توفير معلومات واضحة وسليمة لاتخاذ قرارات صحيحة؛

- **الشعارات:** كل بنك له إسم خاص به مع اسم مختصر وشعار مميز يميزه عن باقي البنوك، ويجب أن يكون هذا الشعار يوافق لثقافة المجتمع؛

- **المحلات:** الاهتمام بالشكل الداخلي والخارجي لمقر البنك، وتخصيص أماكن لاستقبال الزبائن؛

- **الأسعار:** على البنك وضع أسعار للخدمات واضحة وشفافة للزبائن.

وتعرف جودة الخدمة البنكية على أنها: "قياس مدى توافق الجودة المقدمة مع توقعات الزبائن، فتقديم خدمة بنكية ذات جودة عالية يعني توافق الخدمة مع توقعات الزبائن"<sup>3</sup>.

نلاحظ أن هناك تباين في تعريف جودة الخدمة البنكية، إلا أن هذه التعاريف لا تختلف عن مفهوم الجودة، وعليه يمكن تعريف جودة الخدمة البنكية هي مدى توافق جودة الخدمة المقدمة مع رغبات وتوقعات زبائن البنك.

<sup>1</sup> إسلام طالب محمد صالح، أثر تقييم جودة الخدمات المصرفية في رغبة الزبون لاقتنائها، مجلة المنصور، مصر، العدد 14، 2010، ص: 134.

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، (جامعة قلمة، الجزائر، 2009)، ص: 25-26.

<sup>3</sup> خالد صالح عبود، قياس رضا العملاء عن جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، العدد الثاني، 2012، ص:

### الفرع الثاني - أهمية ومستويات جودة الخدمة:

#### أولاً: أهمية جودة الخدمات البنكية:

تعتبر الجودة مدخلاً رئيسياً للتمييز بين البنوك في جذب الزبائن وتحقيق الأرباح، وتكمن أهمية الجودة في الخدمات البنكية في:

- 1) معرفة حاجات الزبائن ومتطلباتهم من الخدمة البنكية؛
- 2) مساعدة البنك على تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية البنوك الأخرى<sup>1</sup>؛
- 3) تخفيف التكاليف نتيجة تخفيف أو انعدام الأخطاء الناتجة عن تقديم الخدمة البنكية؛
- 4) تحقيق الجودة في الخدمة يتيح فرصة بيع خدمات بنكية إضافية؛
- 5) مساعدة البنك على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد؛
- 6) إن الخدمات البنكية ذو الجودة العالية تجعل من الزبائن الحاليين وسيلة ترويج وإقناع لزبائن جدد.

#### ثانياً: مستويات جودة الخدمة البنكية:

ولجودة الخدمة البنكية خمسة مستويات وهي<sup>2</sup>:

- 1) **الجودة المتوقعة من قبل العملاء:** والتي تمثل مستوى الجودة من الخدمات البنكية التي يتوقع الزبائن الحصول عليها من البنك الذين يتعاملون معه؛
- 2) **الجودة المدركة:** وهي الجودة التي تدركها إدارة البنك، وتوفرها في الخدمة التي تقدمها لزبائنهم والتي تعتقد أنها تشبع حاجاتهم ورغباتهم وفق المستوى المطلوب؛
- 3) **الجودة القياسية:** وهي تلك الجودة التي تحدد بالمواصفات النوعية للخدمة البنكية المقدمة؛
- 4) **الجودة الفعلية:** هي التي تؤدي بها الخدمة فعلاً والتي تعبر عن مدى التوافق والقدرة في استخدام أساليب تقديم الخدمة بشكل جيد يرضي الزبائن؛

<sup>1</sup> أحمد طارطار، حلبي سارة، جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي "إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص: 11.

<sup>2</sup> تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، (ط1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2004)، ص: 331.

5) جودة الخدمة المرجوة للزبائن: هي تعبر عن مستوى الرضا والقبول الذي يتحصل عليه البنك من زبائنه من جراء تلقيهم الخدمة.

وقال Payne إن جودة الخدمة البنكية تعبر عن مدى قدرة البنك على معرفة وتحقيق توقعات الزبون أو التفوق عليها، إذ يمكن ملاحظة الجودة من خلال قياس الأداء<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث - أبعاد جودة الخدمة البنكية

تعتبر الجودة ظاهرة متعددة الأبعاد، ولتحقيق الجودة في الخدمات البنكية لا بد من توفر هذه الأبعاد، إلا أن معظم الباحثين لم يتفقوا حول العناصر المكونة لتلك الأبعاد.

فيرى Cronros أن جودة الخدمة لها بعدين أساسيين هما<sup>2</sup>:

✓ **الجودة الفنية:** فهي تتعلق بالنتيجة الفعلية للخدمة ويعبر عنها بشكل كلي؛

✓ **الجودة التوظيفية:** وهي تقاس من قبل الزبون وبطريقة موضوعية، فهذا العنصر من الجودة يعبر عن التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون.

يرى Lehtinen and Lehtinen's (1982) أن للجودة ثلاثة أبعاد وهي الجودة المادية وهي التي تتعلق بالجوانب المادية للخدمة (كالمباني والمعدات)، وجودة المؤسسة فهي التي تنطوي على صورة المؤسسة عند الزبائن، أما الجودة التفاعلية هي تستمد من التفاعل بين الموظفين والزبائن فهي تمثل نتاج عمليات الخدمة<sup>3</sup>. أن الصورة الذهنية للمؤسسة هي التي تعكس انطباعات الزبائن عنها، والتي تتوقف بالدرجة الأولى على الجودة الفنية والجودة الوظيفية، بالإضافة إلى العوامل الخارجية (العادات)، وعوامل داخلية (التسويق، التسعير، ...)<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص: 331.

<sup>2</sup> Rabogora Felix, Service Quality and Customer Satisfaction in Selected Banks in Rwanda, **Jornal of Business and financial Affairs**, Vol 06, 2017, P: 04.

<sup>3</sup> Parasuraman. A. Zeithaml, Valarie. A, Berry Leonard. L, A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, **Jornal of Marketing**, Vol 49, 1985, P: 43.

<sup>4</sup> جيلي هدى، قياس جودة الخدمة المصرفية، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006-2007)، ص: 72.

وحسب الدراسة التي قام بها Parasuraman et al والتي كان الغرض منها إيجاد مقياس لجودة الخدمة بحيث اعتمد فيها على دراسة أربعة مؤسسات خدمتية، وتوصلت الدراسة إلى عشرة أبعاد لجودة الخدمة تتمثل في<sup>1</sup>:

**1- الاعتمادية:** وتتمثل في اتساق الأداء مع قدرة المؤسسة على تقديم الخدمة بطريقة صحيحة ومن أول مرة، ومع الوفاء بوعودها المتعلقة بالخدمة، ويشمل هذا البعد على:

- ✓ الدقة في الحسابات؛
- ✓ الحفاظ على سجلات صحيحة؛
- ✓ تقديم الخدمة في المواعيد المحددة.

**2- الاستجابة:** وهي تتعلق بالرغبة في مساعدة الزبائن وتوفير خدمة سريعة من أجل أن تكون مفيدة وسريعة للزبائن. مثال على ذلك: كإدراج تاريخ الاستحقاق المحدد في التنبهات عبر الرسائل القصيرة (SMS) المرسلة للزبائن العاملين للبطاقات الذكية، بهدف تعزيز رضا الزبائن.

ويشمل هذا البعد في:

- ✓ الاستجابة الفورية لاحتياجات الزبائن المؤسسة
- ✓ الرد الفوري على استفسارات الزبائن أو شكواهم؛
- ✓ تقديم خدمة فورية.

**3- الكفاءة:** وتعني امتلاك المهارات والمعارف المطلوبة لتقديم الخدمة، ويشتمل هذا البعد على:

- ✓ معارف ومهارات الموظفين الذين لديهم اتصال مباشر مع الزبائن؛
- ✓ معارف ومهارات موظفي الجهاز التنظيمي؛
- ✓ قدرة المؤسسة على إنجاز بحوث من أجل تقديم خدمات أفضل.

<sup>1</sup> انظر:

- Parasuraman. A ,et autres, **OP. Cit**, P: 47.

- Mei Mei Lau et autres, Measuring Services Quality in the Banking Industry: A Hong Kong Based Study, **Contemporary Management Research**, Vol 09, 2013, PP: 266-267.

**4- الوصول إلى الخدمة:** يتضمن هذا البعد سهولة الاتصال والحصول على الخدمة من قبل مقدمها، ويتضمن هذا البعد:

- ✓ سهولة الوصول إلى الخدمة عن طريق الهاتف (الخطوط غير مشغولة، أو ترك الزبون في حالة انتظار لمدة طويلة)؛
- ✓ إيجاز مدة الحصول على الخدمة؛
- ✓ ملائمة أوقات العمل لأوقات الزبائن؛
- ✓ ملائمة مكان تقديم الخدمة.

**5- المجاملة:** والمقصود به الاهتمام الشخصي الذي تقدمه البنوك لزيائنها، فالموظفون الذين يظهرون فهم احتياجات الزبائن هم على دراسة في حل مشاكلهم، وهذا ما يعتبر أحد عوامل النجاح في صناعة الخدمة، والغرض من هذا البعد الحفاظ على الزبائن للحفاظ على استخدام الخدمة في البنوك. ويشمل هذا البعد على:

- ✓ مراعاة ظروف الزبائن والتعاطف معهم؛
- ✓ حسن مظهر الموظفين.

**6- الاتصال:** والمقصود به أن تكون هناك لغة مشتركة وواضحة بين الموظف والزبون ليستطيع الموظف شرح مختلف خصائص ومزايا الخدمة وكيفية الحصول عليها للزبون، ويتضمن هذا البعد:

- ✓ شرح الخدمة وخصائصها للزبائن؛
- ✓ توضيح تكلفة الخدمة عن وجدت؛
- ✓ شرح المفاضلة بين الخدمة والتكلفة؛
- ✓ مساعدة الزبون على حل مشاكله.

**7- المصداقية:** وهي جعل خدمة الزبون من أولويات المؤسسة، تكون قادرة على أداء الخدمة الموعودة بكل دقة، وهذا يعتبر السبب الرئيسي الذي يساعد الزبائن على اختيار بنك دون آخر، ويشمل هذا البعد على:

- ✓ الثقة في إسم المؤسسة؛
- ✓ الثقة في سمعة البنك؛

✓ الثقة في الخصائص الشخصية لموظفي المؤسسة.

**8- الأمان:** على الموظفين تقديم شرح واضح لكل نوع من الخدمة للزبائن، بحيث يشعر الزبون بالثقة حول

الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وبالتالي تقليل عنصر المخاطرة والشك، ويشمل على:

✓ الأمن المادي؛

✓ الأمن المالي؛

✓ المحافظة على سرية تعاملات الزبون مع المؤسسة.

**9- فهم معرفة العميل:** على الموظفين بذل جهد من أجل معرفة احتياجات كل زبون على حدة من خلال:

✓ معرفة حاجات الزبون بكل دقة؛

✓ تقديم اهتمام لكل زبون حسب رغباته؛

✓ معرفة الزبائن الدائمين للمؤسسة.

**10- الجوانب المادية الملموسة:** وهي تشمل كل الأشياء المادية المتعلقة بالخدمة، وهي مختلف التسهيلات

المادية والأدوات والتجهيزات المستخدمة في تقديم الخدمة ومختلف الصور المادية التي تعبر عن الخدمة كالبطاقات

البلاستيكية.

وقد اقترح بعض الباحثين تقسيم أبعاد الجودة إلى ثلاث معايير<sup>1</sup>:

✓ **معايير حرجة:** هي المعايير التي تؤثر في الزبائن، فوجودها يحقق رضا الزبائن وعدم وجودها يولد لهم الشعور

بعدم الرضا، مثل الاتصالات، الراحة، التوافر؛

✓ **معايير محسنة للرضا:** وجود هذه المعايير يحقق رضا الزبائن، ولكن غيابها لا يؤثر عليهم، مثل: الالتزام

والمساعدة، والصدقة، واللباقة، والاستجابة؛

✓ **معايير وقائية:** عند توفر هذه المعايير فإن رضا الزبائن لا يتأثر بها على عكس غيابها فهو يؤثر عليه، مثل:

التكامل، التجميل، القابلية للاعتماد.

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، (ط1، دار المسيرة، الأردن، 2009)، ص: 70.

المطلب الثاني: نماذج قياس جودة الخدمات البنكية.

لقد وضع الباحثين العديد من النماذج لقياس وتقييم جودة الخدمات البنكية وسنتناول أهم تلك النماذج والمتمثلة في:

**الفرع الأول- نموذج الفجوة (Servqual):**

فحسب Oakland فإن عملية القياس تعتبر من أهم العناصر لتطوير جودة الخدمات البنكية<sup>1</sup>، فوجود نموذج للقياس يعتبر خطوة رئيسية في تطويرها ورفع الكفاءة الإنتاجية.

يسمى نموذج الفجوة أو نموذج الخدمة Servqual وهي اختصار للكلمتين الخدمة Service، الجودة Qualité ظهر في الثمانينات على يد الباحثين الثلاثة Zeithamel، Berry، Parasuraman، بحيث يقوم هذا النموذج على قياس خمس فجوات، كما هي موضحة في الشكل الموالي:

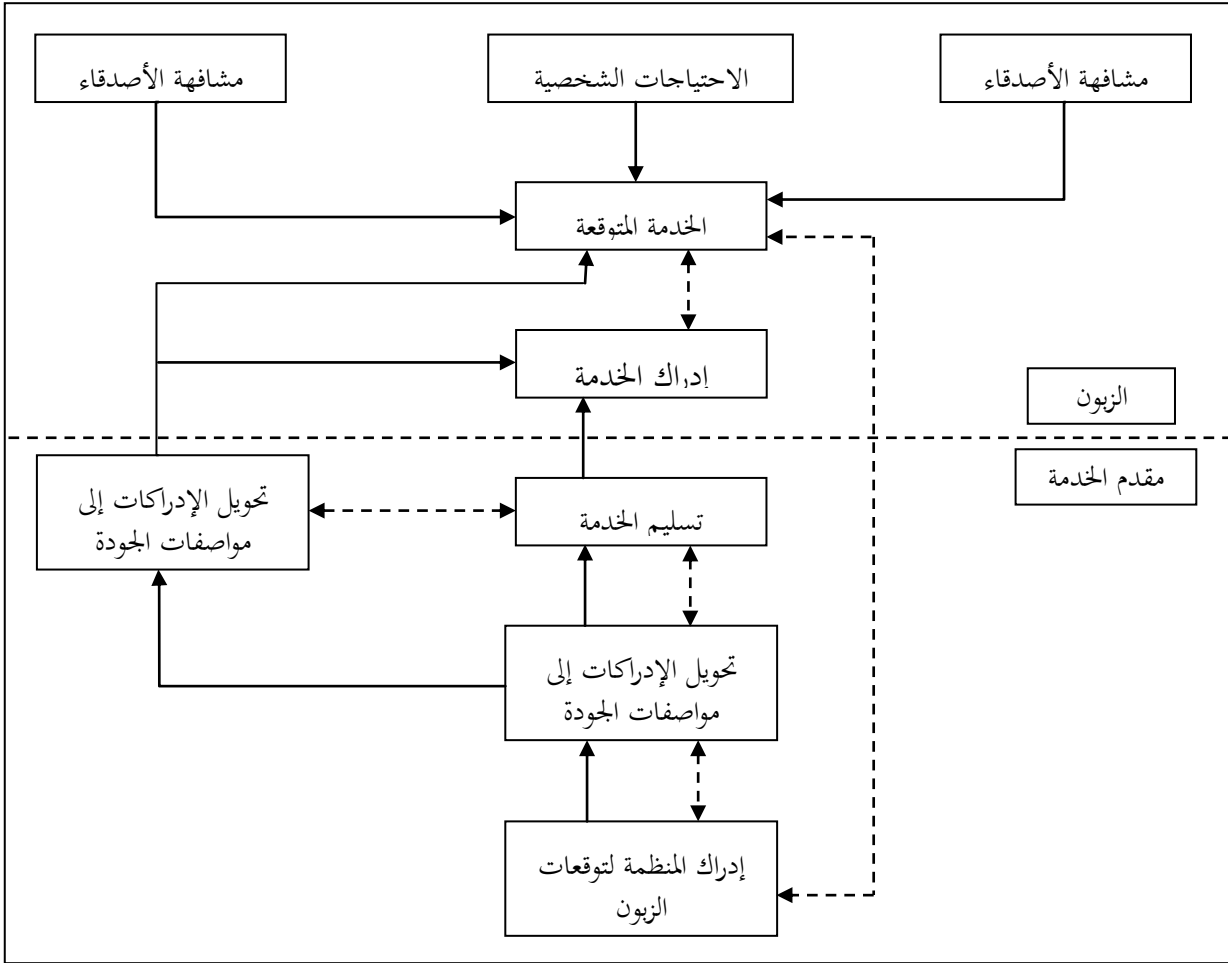
---

<sup>1</sup> Gremler. D. Dwayne, Brown, W. Stephen, **Service Loyalty: Its Nature, Importance, and Implications in Advancing Service Quality**, (Johnson and Eberhard E Schewing eds, NewYork, 1996), P: 174.



الشكل رقم (2-5): نموذج جودة

الخدمة.



المصدر: Parasarman. A et autres, **OP. Cit**, P: 47.

بحيث يقوم هذا النموذج على توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وإدراكاتهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة لهم

ومن ثم تحديد الفجوة، بحيث أن:

$$\text{الفجوة (جودة الخدمة) = التوقعات - الإدراكات،}$$

وذلك باستخدام الأبعاد الخمسة التي تم اعتمادها وهي<sup>1</sup>:

**1) الاعتمادية:** ترتبط بقدرة المؤسسة على تقديم خدمات بشكل دقيق وحسب ما وعدت به؛

<sup>1</sup> تيسير العجاردة، مرجع سبق ذكره، ص: 334.

(2) الاستجابة: يركز هذا البعد على الرغبة في مساعدة الزبائن وتقديم خدمات فورية، والتعامل بشكل سريع مع

شكاوي الزبائن، ويمكن أن تعبر الاستجابة على المرونة والقدرة على تقديم الخدمة بشكل شخصي<sup>1</sup>؛

(3) الثقة والمصداقية: وتمثل في معرفة مجاملة الموظفين وقدرتهم على جعل الزبون يحس بالثقة، وتؤدي قدرات

مقدم الخدمة ومستوى معرفته دورا كبيرا في تحقيق رغباته؛

(4) التعاطف: وهي العناية والاهتمام الشخصي الذي يوليه البنك لزيائنه، من خلال معرفة احتياجات كل زبون

على حدة وتحقيق رغباته؛

(5) الملموسية: وتشمل الجانب المادي للخدمات والتي تتمثل في التسهيل المادية والمعدات ومظهر الموظفين.

من خلال الشكل السابق نلاحظ هناك خمس فجوات، منها فجوة واحدة تتعلق بالزبون، أما الأربع

فجوات الأخرى فهي متعلقة بالمؤسسة، وهي تتمثل في<sup>2</sup>:

**الفجوة الأولى:** بين توقعات الزبون وإدراك الإدارة لتوقعاته.

تنتج هذه الفجوة عن الاختلاف بين ما يرغبه الزبائن وما تعتقده الإدارة أنه رغبة الزبائن؛ أي عجز

المؤسسة عن معرفة احتياجات ورغبات الزبائن المتوقعة.

**الفجوة الثانية:** بين إدراك الإدارة ومواصفات جودة الخدمة.

تنتج هذه الفجوة نتيجة الاختلاف بين ما تعتقده المؤسسة أنه رغبة الزبون وبين ما تقوم المؤسسة بأدائه

من الناحية الفعلية، أي أن المؤسسة لم تستطع ترجمة رغبات الزبائن إلى مواصفات معينة في الخدمة المقدمة.

**الفجوة الثالثة:** تقع بين مواصفات جودة الخدمة والتسليم الفعلي.

تنتج هذه الفجوة بسبب الاختلاف بين مواصفات جودة الخدمة المقدمة للزبائن وبين ما تدركه المؤسسة،

وهذا راجع لتدني مستوى الأداء ونقص المهارات لمقدمي الخدمة.

<sup>1</sup> تيقاوي العربي، مرجع سبق ذكره، ص: 367.

<sup>2</sup> Prabha Ramseook, Munhurrun, Soollakshna D. lukea-bhiwajee, Perunjodi Naidoo, Service Quality in the public service, **Internationnal journal of Management and Marketing Research**, Vol 03, 2010, P: 39.

**الفجوة الرابعة:** بين تسليم الخدمة والاتصالات الخارجية.

تنتج هذه الفجوة نتيجة الاختلاف بين الخدمة المقدمة فعلياً وما يتم الترويج عنه بخصوصها، وهذا يعني وجود خلل في المصدقية والثقة في مؤسسة الخدمة.

**الفجوة الخامسة:** بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة.

تعتبر هذه الفجوة ناتج عن جميع أو أحد الفجوات السابقة وهي التي يتم على أساسها الحكم على جودة الخدمة فوجودها يعني عدم رضا الزبائن والمجتمع عن الخدمة المقدمة، واحتمال وجود شكاوى وتكوين انطباعات سيئة عن الخدمات المقدمة.

يتكون نموذج Servqualité من جزئين كل منهما يتكون من 22 بند بحيث يهدف الجزء الأول من النموذج بقياس جودة الخدمات المتنوعة في قطاع خدمة معينة، بينما الثاني يهتم بقياس الفرق بين جودة الخدمة المتوقعة والمقدمة<sup>1</sup>. وقد تعرض هذا النموذج لعدة انتقادات من قبل الباحثين نظراً لصعوبة تطبيقه بسبب غموض توقعات الزبائن، كما أنه لا يتلاءم مع مختلف القطاعات الأخرى.

### الفرع الثاني - نموذج أداء الخدمة:

يعرف كذلك باسم نموذج الاتجاه أو المدخل الاتجاهي Servpref هو مزيج بين كلمتين: الخدمة Service، والأداء Performances.

نتيجة للدراسات التي قام بها كل من Tayler و Cranim سنة 1992 والذان يعتبران من أكثر منتقدي النموذج السابق، بحيث يركز هذا النموذج على ارتباط الجودة بإدراك الزبائن للأداء الفعلي للخدمة المقدمة.

بحيث توصل كل من Cranim و Tayler بعد الدراسات التي قاموا بها، والتي ركزت على اختيار أربعة بدائل. أن مقياس الأداء يعتبر أحسن المقاييس لقياس جودة الخدمة، وتتمثل تلك المقاييس في<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> إسلام طالب الجابي، أهمية قياس الجودة في الخدمات المصرفية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 43، 2015، ص: 344.

<sup>2</sup> Stewart Robinsou, Measuring Service Quality: Current Thinking and futurerequirements, **Marketing Intelligence and Planning**, Vol 01, 1999, P: 23.

✓ مقياس جودة الخدمة: ويمكن التعبير عنه بالمعادلة التالية: جودة الخدمة = الأداء الفعلي - التوقعات؛

✓ مقياس جودة الخدمة المرجح: جودة الخدمة = الأهمية (الأداء الفعلي - التوقعات)؛

✓ مقياس أداء الخدمة: جودة الخدمة = الأداء الفعلي؛

- مقياس أداء الخدمة المرجح: جودة الخدمة = الأهمية X الأداء الفعلي.

حسب هذا النموذج فإن الزبون هو أساس تقييم جودة الخدمة سواء كان زبون داخلي أم خارجي، بحيث لا يستطيع البنك أو أي مؤسسة تقييم ما تم إنتاجه من خدمات إلا بعد تقديمها للزبون.

### الفرع الثالث- نماذج أخرى:

هناك عدة نماذج أخرى لقياس جودة الخدمات من أهمها<sup>1</sup>:

1) نموذج مقياس عدد الشكاوي: تعتبر الشكاوي التي يقدمها الزبائن خلال فترة زمنية معينة معيار مهم

لقياس مستوى الخدمات المقدمة وأن الخدمات لا تتناسب مع رغبات وحاجات الزبائن؛

2) نموذج الرضا: يعتمد هذا المقياس على آراء الزبائن بعد حصولهم على الخدمات، وذلك من خلال توجيه

البنك بعض الأسئلة لهم لمعرفة نقاط القوة والضعف المتعلقة بالخدمة، وهذا ما يساعد البنك في وضع

إستراتيجية للجودة تتلاءم مع احتياجات زبائنه؛

3) مقياس القيمة: يعتمد هذا المقياس على القيمة التي يقدمها البنك تعتمد على الخدمات الخاصة بالخدمات

المدركة من جهة الزبون، والتكلفة من جهة أخرى من أجل الحصول على هذه الخدمات، فالعلاقة بين المنفعة

والسعر هي التي تحدد القيمة، كلما زاد مستوى المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة كلما زادت القيمة المقدمة

للزبون وزاد ولائه الخدمة والعكس صحيح.

فهذا المقياس يساعد البنك في التركيز على إستراتيجية تهدف إلى تقديم خدمة متميزة للزبائن وبأقل

تكلفة ممكنة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سبق ذكره، ص: 97-98.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص: 105.

### المطلب الثالث: تطوير جودة الخدمات البنكية.

يتم التطرق إلى أهم العوائق التي تواجه جودة الخدمات في البنوك ومتطلبات تطوير جودة الخدمات البنكية ومراحلها.

#### الفرع الأول- مشاكل جودة الخدمات البنكية:

تواجه جودة الخدمات البنكية عدة مشاكل كما سبق وشرحها في نموذج جودة الخدمة من خلال الفجوات، وتمثل هذه العوائق في<sup>1</sup>:

- 1) **ضعف الالتزام الإداري:** إن مسؤولية تطوير وتحسين جودة الخدمة البنكية هي على عاتق الإدارة العليا للبنك، وفي بعض الأحيان لا ترغب هذه الإدارة بالاعتراف بمسئوليتها اتجاه الجودة وعدم تقبلها التدريب اللازم لتحسين الجودة واعتمادها على الطرق التقليدية في التدريب؛
- 2) **ضعف كفاءات وقدرات الموظفين:** يعتبر ضعف كفاءة الموظفين وخاصة موظفي الصف الأمامي من أكبر العوائق التي تواجهها الجودة، ويظهر هذا الضعف من خلال التعامل مع الزبائن ومعالجة شكاويهم.
- 3) **فالبنوك تعتمد بشكل كبير على هؤلاء العاملين لتحسين جودة الخدمة المقدمة للزبائن، بحيث كلما كان زبائن البنك ذو مستوى متدني من التعليم وتطور التكنولوجيا كلما زاد دور الموظفين في البنوك<sup>2</sup>؛**
- 4) **نقص التدريب اللازم لكل من الإدارة والموظفين:** نظراً لغياب الفكر التسويقي وتطوير المنتجات والخدمات عند الإدارة، فإن الموظفون لن ينالوا التدريب الكافي واللازم للوصول إلى المستوى المطلوب لتقديم خدمة بنكية متميزة، وفي حالة وجود تدريبات تكون موجهة للموظفين الخط الأمامي دون رؤساء المصالح والمدراء، وهذا يعتبر أكبر خطأ لأن تحقيق الجودة في البنك يعتبر مسؤولية الجميع؛
- 5) **فجوة الاتصال:** قد تكون فجوة الاتصال داخلية أو خارجية.
- 6) **فجوة الاتصال الداخلي هي الفجوة الناشئة بين الإدارة والموظفين من خلال ضعف الاتصال (الأفقي أو العمودي) بين مختلف المستويات من أجل تسهيل عملية تقديم الخدمة البنكية.**

<sup>1</sup> محمود الصميدعي، بشير العلاق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، (دار المناهج، عمان، الأردن، 2002)، ص: 285.

<sup>2</sup> حاتم غازي شعشاعة، قياس جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين المحدود، (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004)، ص: 47.

- 7) أما فجوة الاتصال الخارجي هي أصعب من الأولى والتي تكون بين البنك والزبائن وتأخذ عدة أشكال: كعدم قدرة البنك على الوفاء بوعوده للزبائن؛
- 8) الرغبة في تحقيق الأهداف قصيرة الأجل: تحتاج الجودة إلى وقت طويل لتحقيقها، بحيث تسعى معظم البنوك إلى تحقيق الأرباح في وقت وجيز دون الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة ورغبات الزبائن، فالجودة تحتاج إلى بناء إستراتيجيات طويلة الأجل لتحقيقها؛
- 9) الحاجة إلى التحديث والتجديد المستمر في الخدمات البنكية: إن التحديث في الخدمات البنكية قد يؤدي إلى إعادة تصميم الخدمة البنكية من حيث خصائصها أو إجراء تعديلات على خصائصها ومزاياها، وقد يسبب هذا التعديل أو إعادة تصميم مشكلة بالنسبة لإدارة البنك، ولمواجهة هذه المشكلة ومواكبة هاته التغيرات الحاصلة على مستوى الخدمة وجب على البنك استخدام تكنولوجيا جديدة لتقديم الخدمة البنكية الجديدة، مع تدريب الموظفين على استخدام هذه التكنولوجيا.

### الفرع الثاني - متطلبات تطوير جودة الخدمات البنكية:

هناك عدة متطلبات تحرض البنوك على تطوير خدماتها، وهي تتمثل في<sup>1</sup>:

- 1) مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل البنكي: إن اقتحام تكنولوجيا المعلومات المجال البنكي أدى إلى ظهور ما يسمى بالتكنولوجيا البنكية والتي تتجلى أهميتها في تطوير وسائل تقديم الخدمات البنكية وابتكار تطبيقات جديدة للخدمة البنكية تتسم بالكفاءة والسرعة في الأداء. وينتج عن هذا التطور التكنولوجي اعتماد البنك على الخدمات الإلكترونية بشكل كبير بنسبة قد تصل إلى 80% وهذا ما ينتج عنه:

- ✓ تقليص استخدام النقود الورقية بشكل كبير؛
- ✓ زيادة استخدام بطاقات الائتمان والشيكات الإلكترونية وغيرها؛
- ✓ تحرير الزبائن من القيود الروتينية التقليدية وبالتالي توفير الجهد والوقت؛
- ✓ انتشار تطبيق البنوك الإلكترونية.

<sup>1</sup> بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 03، ص 265-268.

(2) تنوع الخدمات البنكية: في ظل احتدام المنافسة بين البنوك والمؤسسات المالية غير البنكية، وجب على البنوك لمواجهة هذه المنافسة الشرسة أن تكون مزيج متكامل من الخدمات التقليدية والحديثة، من أجل الوصول إلى مفهوم البنوك الشاملة وتلبية رغبات الزبائن الحديثة.

(3) الارتقاء بالعنصر البشري: إن قيام البنك بتطوير وتحديث الخدمات البنكية دون تطوير إمكانيات موظفين يعتبر أمراً غير مجدداً، فتكوين وإبراز مهارات الموظفين هو ضرورة من أجل استيعاب مختلف التطورات في مجال الخدمات البنكية.

فهنالك عدة إستراتيجيات للارتقاء بالعنصر البشري في البنك، منها:

- ✓ الاستعانة بالبنوك الكبرى لتدريب الكوادر البنكية على استخدام وسائل الاتصال الحديثة؛
- ✓ ترسيخ فكرة الابتكار والإبداع لدى موظفي البنك وأهميتها في كسب زبائن جدد؛
- ✓ وضع أهداف تدريبية تتناسب مع المستويات الوظيفية؛
- ✓ القيام ببعثات تدريبية للخارج لاستيعاب أدوات التكنولوجيا المستخدمة في البنوك العالمية وكيفية تطبيقها في البنك؛
- ✓ إلزام كافة الموظفين بالبنك بتلقي برامج تدريبية على استخدام تكنولوجيا الاتصال والحاسب الآلي باعتباره العنصر الأساسي لتطوير العنصر البشري والخدمة البنكية؛
- ✓ تشجيع العاملين المتميزين على مجهوداتهم بحيث يكون هذا الحافز معنوي ومادي (حوافز ومكافآت) أو حتى على شكل ترقية.

(4) تطوير التسويق البنكي: يعتبر التسويق البنكي الحديث وسيلة تحليلية مهمة لفهم النشاط البنكي ومساعدة الموظفين بالبنك على رسم السياسات ومراقبة ومتابعة العمل البنكي، ومن أهم ركائز وظائف التسويق البنكي الحديث هي<sup>1</sup>:

- ✓ المساهمة في اكتشاف القروض ودراساتها، بما يكفل إيجاد زبائن جدد؛
- ✓ تصميم مزيج متكامل من الخدمات البنكية يتماشى ورغبات الزبائن يشكل مستمر مما يضمن رضا الزبائن؛

<sup>1</sup> بريش عبد القادر، مرجع سابق، ص ص: 268-269.

✓ ضرورة قيام مصلحة التسويق البنكي بدراسة تحليلية للبيئة الاقتصادية والاجتماعية من أجل تحليل القدرة المالية للزبائن وتحديد احتياجاتهم؛

✓ تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية والوظائف البنكية الأخرى؛

✓ العمل على تحسين الانطباع البنكي لدى الزبون، ويتم ذلك من خلال اختيار أحسن الموظفين من حيث اللباقة والذكاء والثقة والكفاءة.

5) مواكبة المعايير البنكية: نظرا للتطورات العالمية في المجال البنكي والمؤسسات المالية جعل من صانعي السياسات البنكية سن مجموعة من القواعد والمعايير تهدف لتحقيق السلامة البنكية، لذا على البنوك مراعاة هذه المعايير من أجل الارتقاء بمستوى خدماتها.

6) تفعيل دور الدولة والبنك المركزي لتطوير أداء الجهاز البنكي: إن الجهاز البنكي علاقة وطيدة بالاقتصاد الوطني لذا تسعى الدولة جاهدة من خلال أعلى سلطة نقدية (البنك المركزي) في تفعيل وتطوير هذا الجهاز من خلال<sup>1</sup>:

✓ تهيئة المناخ التشريعي ليتلاءم مع مستجدات البنوك العالمية؛

✓ تطوير الدور الرقابي الذي يقوم به البنك المركزي على البنوك؛

✓ العمل على تدعيم قواعد المحاسبة والتدقيق بالبنوك وفقا للمعايير الدولية.

### الفرع الثالث: تطوير جودة الخدمات البنكية:

لتطوير وتحسين جودة الخدمات البنكية هناك عدة طرق نذكر منها<sup>2</sup>:

أولاً: إضافة خدمة جديدة إلى المزيج التسويقي في البنك: إن تقديم خدمات جديدة في البنك يعتبر إستراتيجية مهمة تؤثر بشكل كبير على الزبائن الذين لديهم حسابات لدى البنك من خلال زيادة الرغبة في اقتناء هذه الخدمات الجديدة. أما بالنسبة للزبائن خارج نطاق البنك فهناك صعوبة بإقناعهم بالمزيج التسويقي الجديد وهذا ما يتطلب من البنك القيام بحملات ترويجية وإعلامية لتوضيح مزايا الخدمات الجديدة؛

ثانياً: إعادة دمج الخدمات البنكية للحصول على منتجات بنكية جديدة: يتجه البنك لهذه الطريقة عندما يصعب القيام بحملات ترويجية لكل الخدمات المقدمة وهذا ما يجعل الزبون غير مدرك بأهمية وميزات تلك

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص: 273.

<sup>2</sup> أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، (دار البركة للنشر، عمان، الأردن، 2001)، ص: 75.



## الفصل الثاني: عموميات حول جودة الخدمات البنكية

---

الخدمات، لذا على البنك أن يقوم بدمج تلك الخدمات مع بعضها بشكل متميز من أجل جذب قطاعات سوقية محددة؛

ثالثاً: إعادة تصميم الخدمة الحالية: يتم إعادة تصميم الخدمة الحالية من خلال تطويرها والقيام باختبارها بعد القيام بسبر آراء الزبائن حول القيمة الإضافية التي نتجت عن الخدمة الجديدة؛

رابعاً: إجراء تغيير على الخدمات البنكية المقدمة: يمكن تعزيز المنتج البنكي وذلك من خلال توسيع نطاق الزبائن المستفيدة من الخدمة المقدمة.

### خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تبين لنا أن إحتدام المنافسة في السوق البنكية، فرض على إدارة البنك القيام بتطوير وتحديث خدماتها من أجل الارتقاء بالخدمات المقدمة إلى المستوى العالمي. وللتميز في تقديم الخدمات البنكية لابد على البنك مراعاة توفير مجموعة من الخصائص التي تميز خدماته عن غيره من البنوك.

وهذا ما يحقق خدمات بنكية ذو جودة عالية، إذ أصبحت البنوك تشعر بأهمية تحقيق الجودة بما يحقق رغبات زبائنها، بحيث تقاس جودة الخدمات المقدمة من خلال مدخلين أساسيين هما المدخل الاتجا هي الذي يعتمد أساسا على تقييم الزبائن للأداء الفعلي للخدمة، ومدخل فجوة التوقعات الذي يقوم على الفرق بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة.

ويسعى البنك لتقديم خدمات بنكية متنوعة (تقليدية وإلكترونية) من أجل إرضاء الزبائن من جهة وتوسيع النشاط وضممان الاستمرارية من جهة أخرى.

إذ يمكن القول أن نجاح البنوك في زيادة قدرتها التنافسية مرهون بجودة خدماتها المقدمة لزبائنها.

من خلال هذا الفصل يظهر لنا التطور الذي عرفته الجودة ومدى أهميتها بالبيئة للمؤسسات خاصة البنوك، بحيث أصبحت جودة الخدمات البنكية ضرورة حتمية نتيجة لتزايد حدة المنافسة في السوق البنكي، وهذا ما فرض على البنوك الاهتمام بها أكثر وبتجلى هذا من خلال وضع مصلحة خاصة بتطوير الخدمات البنكية داخل الهيكل التنظيمي له.

# الفصل الثالث

ماهية التدقيق الداخلي في البنوك

### تمهيد:

أصبح التدقيق الداخلي وسيلة تهدف إليها المؤسسة من أجل مراقبة الأداء وتقييم نظام الرقابة الداخلية، وسعت البنوك كغيرها من المؤسسات إلى تطبيق إجراءات التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية المتعارف عليها من أجل ضمان حماية أموال المودعين وتقديم أفضل وأحسن الخدمات للزبائن بما يتناسب مع سمعة البنك.

ونظراً لأهمية التدقيق الداخلي في البنوك وجب التطرق للمفاهيم الأساسية للتدقيق الداخلي في البنك كجانب مفاهيمي للموضوع.

للإلمام بالإطار العام للتدقيق الداخلي في البنوك إرتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

- ✓ المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي في البنوك؛
- ✓ المبحث الثاني: الرقابة والمخاطر البنكية؛
- ✓ المبحث الثالث: إجراءات ومنهجية التدقيق الداخلي في البنوك.

### المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي في البنوك.

تتماز وظيفة التدقيق الداخلي بمكانة متميزة داخل الهيكل التنظيمي للبنك باختلاف أنواعها نظراً للدور الذي يلعبه من خلال الحفاظ على أملاك البنك وحقوق الدائنين، لذا سنتناول في هذا الفصل مدخل عن التدقيق الداخلي في البنوك وأهميته، أنواع المخاطر التي يتعرض لها البنك وكذا منهجية التدقيق الداخلي داخل البنوك حسب كل قسم من أقسامه.

### المطلب الأول: الإطار العام للتدقيق الداخلي في البنوك.

نعرف من خلال هذا المطلب لنشأة وظيفة التدقيق الداخلي في البنوك ومبادئه ومختلف أنواعه، بالإضافة إلى أهميته داخل البنك والأهداف المنتظرة منه.

### الفرع الأول- ظهور التدقيق الداخلي في البنوك وأهم مبادئه:

#### أولاً: ظهور التدقيق الداخلي في البنوك:

لقد نشأ التدقيق الداخلي في البنك نتيجة الاحتياجات المتزايدة للإدارة المسيرة فيه من أجل فحص البيانات والسجلات المحاسبية والوقوف على مدى دقة أنظمة الرقابة الداخلية، قياس درجة الكفاءة التي يتم بها تنفيذ الوظائف، تقييم نظام المعلومات المحاسبية، وحماية أصول البنك وأموال المودعين والخروج بصورة حقيقية عن أداء البنك<sup>1</sup>.

وبالتالي فإن التدقيق الداخلي في البنوك يشمل على:

- خدمات وقائية: من خلال حماية أصول البنك والحفاظة على الخطط الموضوعة من الانحراف؛

- خدمات إنشائية: والمتمثلة في ضمان دقة وصحة البيانات المقدمة للإدارة.

ويهتم التدقيق الداخلي في البنوك بمختلف الأقسام والعمليات التي يقوم بها، ويسعى إلى<sup>2</sup>:

✓ المشاركة في إعداد الخطة التنظيمية للبنك والرقابة على حسن تنفيذها؛

✓ المشاركة في إعداد وسائل التنسيق والاتصال ما بين الموظفين والأقسام؛

✓ مراقبة النشاط التسويقي للبنك؛

<sup>1</sup> توفيق زرمان، فعالية استعمال المحاسبة البنكية في التدقيق والرقابة، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005-2006)، ص: 89.

<sup>2</sup> ناجي جمال، المحاسبة والعمليات المصرفية، (ط2، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2002)، ص: 57-58.

## الفصل الثالث: ماهية التدقيق الداخلي في البنوك

- ✓ حماية الأصول الثابتة من خلال القيام بالجرد الدوري لها والتحقق من مدى مطابقتها لما هو مدون في السجلات المحاسبية؛
- ✓ ضبط وتدقيق البيانات المحاسبية؛
- ✓ التحقق من تحصيل كافة حقوق البنك (العمولات، الفوائد) ؛
- ✓ الحفاظ على حقوق العملاء؛
- ✓ زيادة الكفاءة الإنتاجية من خلال تشجيع الموظفين الكفاءات ومعاينة الموظفين السيئين؛

### ثانياً: مبادئ التدقيق الداخلي في البنوك:

حددت لجنة بازل من خلال الدراسة المعدة من طرفها بعنوان "التدقيق الداخلي في البنوك وعلاقة المدققين بالمراقبين" مبادئ التدقيق والمتمثلة في<sup>1</sup>:

**1) الاستمرارية:** ينص هذا المبدأ على أنه يجب على كل بنك أن يضم وظيفة التدقيق الداخلي بصفة دائمة، وعلى الإدارة العليا اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة والتدابير من أجل ضمان استمراريته بالإضافة إلى توفير كافة الموارد المتاحة للموظفين والكوادر البشرية لوظيفة التدقيق الداخلي لتحقيق أهدافها.

إلا أن هذا المبدأ يختلف بحسب حجم البنك، وفي البنوك الكبرى فإن وظيفة التدقيق الداخلي توكل إلى مصلحة التدقيق الداخلي وبصفة دائمة، أما البنوك الصغيرة فإن وظيفة التدقيق الداخلي تكون من طرف مصادر خارجية وبصفة مؤقتة.

**2) الاستقلالية والنزاهة والموضوعية:** يجب أن تكون وظيفة التدقيق الداخلي للبنك مستقلة عن الأنشطة التي تم تدقيقها وعن عمليات الرقابة الداخلية اليومية، وهذا يعني أن التدقيق الداخلي يُمنح مكانة مناسبة داخل البنك مما يسمح للمدقق بتنفيذ مهامه بكل موضوعية وتقديم النتائج التي توصل إليها دون أي ضغوطات.

ولكي يمارس المدقق الداخلي عمله بكل حرية لا بد من توفر<sup>2</sup>:

- ✓ الدوران المستمر لمهام التدقيق بين موظفي قسم التدقيق؛

<sup>1</sup> Basel committee on banking supervision, **Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors: A survey**, (August, 2001), P: 4.

<sup>2</sup> شادي صالح البحري، دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2010-2011)، ص: 76.

✓ تجسيد استقلالية مصلحة التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي للبنك؛

✓ عدم وجود تضارب في المصالح بين التدقيق الداخلي والبنك؛

✓ يمارس المدقق الداخلي مهامه بكل حرية مع مراعاة الإستراتيجية العامة للبنك؛

✓ ولا بد على المدققين المعنيين داخلياً أن لا يدققوا الأنشطة التي كانوا يمارسونها مدة تقل عن دورة مالية.

**(3) الكفاءة المهنية:** إن الكفاءة المهنية عنصر مهم للمدقق الداخلي للقيام بمهامه بشكل مناسب داخل البنك، وتشمل

الكفاءة المهنية للمدقق الداخلي التدريب والتأهيل المستمر، والخبرة المهنية المكتسبة وهذا ما يزيد من فعالية التدقيق الداخلي مع الأخذ في الحسبان التعقيد التقني المتنامي لأنشطة البنوك باختلاف حجم البنوك من خلال:

✓ تدوير الموظفين داخل مصلحة التدقيق الداخلي؛

✓ القيام بتدريبات مهنية لموظفي التدقيق الداخلي؛

✓ الخبرة العملية المكثفة.

**(4) ميثاق التدقيق:** حسب هذا المبدأ يجب أن يكون لكل بنك وثيقة تدقيق داخلي يعزز مكانته داخل البنك، حيث

يتضمن هذا الميثاق على:

✓ أهداف ونطاق وظيفة التدقيق الداخلي؛

✓ موقع مصلحة التدقيق الداخلي داخل البنك، صلاحيتها، وعلاقة مصلحة التدقيق مع وظائف المراقبة الأخرى.

✓ مسؤوليات مدير مصلحة التدقيق الداخلي؛

✓ كذلك يتضمن الميثاق، موافقة الإدارة العليا للبنك إلى مصلحة التدقيق الداخلي حق المبادرة وحرية الوصول إلى

أي سجلات أو ملفات أو بيانات البنك؛

✓ كما ينبغي أن ينص الميثاق على الأحكام والشروط التي يقضي فيها القانون الداخلي يمكن استدعاء مصلحة

التدقيق على تقديم الاستشارات أو القيام بالمهام الخاصة بها؛

✓ ينبغي إبلاغ الميثاق في جميع أنحاء العالم.

**(5) نطاق ومجال أنشطة التدقيق الداخلي:** يجب أن تقع على أنشطة البنك ضمن نطاق عمل التدقيق الداخلي، ولا

يوجد أي من أنشطة البنك بما في ذلك أنشطة الفروع والشركات التابعة، وكذلك الأنشطة الخارجية تستثنى من نطاق

## الفصل الثالث: ماهية التدقيق الداخلي في البنوك

فحص دائرة التدقيق الداخلي. فمصلحة التدقيق الداخلي مخرولة للوصول إلى أي سجلات أو ملفات أو بيانات من البنك.

ويشمل نطاق عمل التدقيق على الجوانب التالية:

- ✓ فحص وتقييم مدى ملائمة وفعالية الرقابة الداخلية؛
- ✓ تقييم النظم والطرق التي يتم بها الوفاء بالمسؤوليات المستندة؛
- ✓ تقييم مدى الالتزام بالسياسات وتدقيق إدارة المخاطر؛
- ✓ تقييم مدى استمرارية أنظمة المعلومات الالكترونية والخدمات البنكية الالكترونية؛
- ✓ تدقيق مختلف الأنظمة المالية والإدارية؛
- ✓ تقييم مدى فعالية القوانين والأحكام التنظيمية التي تغطي العمليات البنكية.

إضافة إلى المبادئ السابقة<sup>1</sup>:

**المبدأ 10:** في إطار عملية تقييم رأس المال الداخلي للبنك يجب على إدارة التدقيق الداخلي للبنك إجراء مراجعة مستقلة لنظام القياس بشكل منتظم ومستوى رأس مال البنك، والطريقة الموضوعية لمراقبة التزام السياسات الداخلية لرأس المال؛

**المبدأ 11:** وضع خطة لعملية التدقيق، وفحص وتقييم الموارد المتاحة والمعلومات، وتوصيل النتائج، ومتابعتها؛

**المبدأ 14:** ينبغي أن تجري السلطات الاستشرافية مشاورات دورية مع المدققين الداخليين للبنك لمناقشة مجالات المخاطر المحددة والتدابير المتخذة، مع مراعاة مدى التعاون القائم بين هيئة الرقابة الداخلية للبنك والمدققين الخارجيين للبنك؛

**المبدأ 15:** تعزيز التعاون بين المشرف والمدقق الداخلي والخارجي، بهدف جعل مساهمة جميع الأطراف المعنية أكثر كفاءة وفعالية من أجل تحسين الإشراف.

<sup>1</sup> K. H Spencer Pickett, **The essential handbook of internal auditing**, (John Wiley and Sons Ltd, England, 2005), PP: 113-114.



الفرع الثاني - أهمية التدقيق الداخلي في البنوك وأهدافه:

أولاً: أهمية التدقيق الداخلي في البنوك:

تعتبر وظيفة التدقيق وظيفة مهمة في البنوك لما لها من أثر على أنشطة وخدمات البنك، فهي تهدف بالأساس إلى المحافظة على موجودات البنك وسلامتها، وكذا تقييم ومراقبة الخدمات البنكية من أجل تطويرها لما يرقى إلى رغبات الزبائن.

رغم تنوع وتعدد أنواع الرقابة الخارجية على البنوك والمتمثلة في الرقابة الخارجية من طرف المدقق الخارجي ورقابة البنك المركزي، إلا أنها غير كافية لفحص وتقييم مختلف الأنشطة التي يقوم بها البنك، لذا وجب ضرورة وجود هيئة داخلية تسعى إلى تقييم إجراءات التنظيم والمراقبة داخل البنك ومدى احترام القواعد والقوانين من طرف الموظفين.

ومن الأسباب التي أدت إلى حتمية التدقيق الداخلي في البنوك هي<sup>1</sup>:

- ✓ إن تنوع العمليات والخدمات وتطورها المستمر أدى إلى ضرورة وجود التدقيق الداخلي؛
- ✓ يسعى البنك إلى الحفاظ على الزبائن وكسبهم من خلال توفير الثقة لهم؛
- ✓ وجود إمكانية التلاعب في الخدمات البنكية، خاصة بعد حدوث ظاهرة المكننة في البنوك التي فسحت المجال أمام حدوث تلك التجاوزات؛
- ✓ تساعد تقارير المدقق الداخلي على مراقبة الموظف أثناء القيام بعمله وهذا ما يعطي الإدارة البنك الحق في ترقية أو معاقبة الموظف بالاعتماد على ما تضمنته تلك التقارير؛
- ✓ يساعد التدقيق الداخلي على تقديم صورة واضحة للمساهمين حول الوضعية المالية للبنك.

ثانياً: أهداف التدقيق الداخلي في البنوك:

من خلال المبادئ السابقة الذكر فإن لجنة بازل حددت مختلف الجوانب التي تساعد مصلحة التدقيق الداخلي للقيام بأعمالها وتحقيق الرقابة على أعمال البنك.

لا تختلف أهداف التدقيق الداخلي في البنوك عن غيرها في المؤسسات الأخرى، إلا أنها تمتاز بخصوصية ما نظراً لطبيعة وتنوع الخدمات البنكية التي يقدمها، ومن أهم أهداف التدقيق الداخلي في البنك<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>شادي صالح البحيري، مرجع سبق ذكره، ص ص: 74-75.

- ✓ تسهيل تحقيق أهداف العمل، والاستخدام الأمثل لموارد الزبون؛
- ✓ تقييم الضوابط الداخلية والأنظمة والإجراءات؛
- ✓ حماية أصول البنك، وتحديد المخاطر وتقييمها ومراقبتها؛
- ✓ تسهيل الامتثال لقانون حوكمة الشركات ورفع التقارير بشكل مستقل إلى لجنة التدقيق؛
- ✓ مراجعة الالتزام بالسياسات والإجراءات والقوانين؛
- ✓ زيادة موثوقية البيانات المالية.

بالإضافة إلى ذلك<sup>2</sup>:

- ✓ تدقيق النظام المحاسبي والرقابة الداخلية ذات العلاقة؛
  - ✓ تدقيق الوسائل المستخدمة في تحديد وقياس التقرير عن المعلومات المالية والتشغيلية؛
  - ✓ إجراء تفتيش محدد للبنوك المختلفة بما فيها تفاصيل اختيار العمليات التجارية والأرصدة والإجراءات.
- وتتمثل الأهداف الخاصة المتعلقة بعمليات النقد التحقق من<sup>3</sup>:

- ✓ الأرصدة المسجلة التي يملكها البنك؛
- ✓ أن الأرصدة المدنية مكتملة وتُظهر مبالغ قابلة للتحقيق؛
- ✓ أنه يتم عرض الأرصدة بشكل صحيح في البيانات المالية؛
- ✓ المقبوضات النقدية، المدفوعات، والتحويلات بين الحسابات سجلت في الفترة المناسبة.

### الفرع الثالث - أنواع التدقيق الداخلي في البنوك:

نظرا لطبيعة المنتجات والخدمات التي يقدمها البنك للزبون، وكذا العمليات التي يقوم بها فإن التدقيق الداخلي يشمل على عدة أنواع حسب الغرض منه<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> RSM, Astute Consulting, **Internal Audit And Risk Management**, ( BFSI sector, Internationnel Accounting Bulletin, India, 2008), P: 05.

<sup>2</sup> أحمد حلمي جمعة، تدقيق البنوك والأدوات المالية المشتقة، ( ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013)، ص: 67.

<sup>3</sup> American Institute Of Certified Public Accountants **AICPA, Depository And Lending Institutions Banks And Saving Institutions**, (Newyork, 2016), P: 158.

<sup>4</sup> خالد أمين عبد الله، الرقابة والتدقيق في البنوك، ( ط1، وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012)، ص: 162-168، بتصرف.

### أولاً: التدقيق الدوري:

هو تدقيق يشمل جميع أنواع العمليات والخدمات البنكية وهو بدوره ينقسم إلى شكلين:

**1) التدقيق حسب بنود الميزانية:** يقوم البنك كسائر المؤسسات الاقتصادية الأخرى بتقديم في نهاية السنة المالية ميزانية عمومية تجمع الأصول والالتزامات، وأن الأسلوب الأكثر فائدة لتصنيف أصول والتزامات البنك هو تجميعها حسب طبيعتها ثم إدراجها بالترتيب النسبي لسيولتها<sup>1</sup>.

حيث يتم تدقيق بنود الميزانية ومختلف الحسابات المتفرعة عنها الموجودات، المطلوبات، الحسابات النظامية، حساب الأرباح والخسائر بممارسة مختلف وظائف التدقيق من جرد الموجودات وإعادة تقويمها، وتقييم الأخطار، وتقييم مدى التقيد بالقواعد المحاسبية المتعارف عليها.

**2) التدقيق حسب التركيب الهيكلي:** ويشمل تقييم عمل وإنتاجية مختلف الوحدات التنفيذية والإدارية في الفرع من حيث حسن اللوائح والقوانين والتعليمات التي تحدد كيفية تنفيذ العمل، بالإضافة إلى تقييم مدى فعالية الرقابة الداخلية في تدقيق العمليات البنكية المنفذة، والتأكد من أن كل أقسام ومصالح البنك تراعي السياسة المعتمدة والخطط الموضوعة من قبل مجلس الإدارة، كذلك تدقيق صحة المعلومات المحاسبية والمالية.

ويمكن المزج بين الطرفين، بحيث يتم تدقيق أقسام العمليات (الصندوق، الحسابات، محفظة الأوراق المالية، العمليات الخارجية،... الخ)، وتدقيق الأقسام الإدارية<sup>2</sup>.

### ثانياً: التدقيق المادي:

يتم من خلال الجرد والفحص المفاجئ لمختلف الأشياء والأموال التي بحوزة البنك سواء كانت ملكاً له أو مودعة لديه، ويشمل التدقيق المبادئ التالية:

✓ الأوراق النقدية، المسبوكات الموجودة بعهددة أمناء الصناديق؛

✓ محفظة الأوراق المالية؛

<sup>1</sup> بن فرج زويينة، المخطط المحاسبي البنكي بين المرجعية النظرية وتحديات التطبيق، ( أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013-2014)، ص: 177.

<sup>2</sup> خالد أمين عبد الله، الرقابة والتدقيق في البنوك، مرجع سبق ذكره، ص: 158.

✓ الضمانات المقدمة للبنك؛

✓ الوثائق المستندية الواردة والعائدة للاعتمادات المستندية، ووثائق الشحن الواردة برسم التحصيل والوثائق المودعة لحساب الغير؛

✓ الأثاث والمفروشات وموجودات المستودعات من اللوازم؛

✓ أية أموال أخرى تقتضي الجرد من أجل التحقيق من وجودها.

### ثالثاً: التدقيق المحاسبي:

يقوم المدقق الداخلي في البنك من التأكد من صحة القيود والمستندات المالية والوثائق، حيث يشمل على:

✓ التحقق من أن حسابات الزبائن تسمح بتنفيذ العمليات اليومية الجارية بشأنها؛

✓ مقارنة تسمية وأرقام الحسابات العائدة للعمليات المنفذة مع التسميات والأرقام المقررة في المناهج المحاسبي؛

✓ إجراء العمليات الحسابية الضرورية للتأكد من أن العمليات البنكية تنطبق على التعليمات المقررة؛

✓ التحقق من أن المستندات والوثائق تحمل إمضاءات المسؤولين عن تلك العمليات المالية؛

✓ فحص وتدقيق حسابات البنك مع مراسليه في الخارج بجميع أنواعها؛

✓ متابعة تحصيل واستيفاء القيم والأموال العائدة للبنك في تاريخ استحقاقها؛

✓ مراقبة تسديد الحسابات المؤقتة ومتابعة تصفيتها؛

✓ تدقيق العمليات البنكية المتعلقة بحسابات الزبائن بالعملة المحلية والأجنبية من كافة الوجوه؛

✓ تدقيق مدى تنفيذ الاتفاقيات الموقعة مع المراسلين في الخارج؛

✓ تدقيق عمليات بيع وشراء العملات الأجنبية والتأكد من مدى احترام الموظفين الوقت في تنفيذ هذه العملية؛

✓ تدقيق الاعتمادات المستندية الصادرة والواردة؛

✓ التأكد من تحصيل عوائد الاستثمارات والفوائد في مواعيدها؛

✓ تدقيق محفظة الأوراق المالية والسجلات الخاصة بها، وتدقيق التسهيلات الائتمانية الممنوحة للعملاء ومتابعة

تسديدها حسب الشروط المتفق عليها؛

✓ تدقيق الميزانية السنوية قبل إحالتها للمدققين الخارجيين.

رابعاً: تدقيق النفقات والواردات:

من بين الأمور التي يتم تدقيقها النفقات والواردات المتعلقة بالمركز الرئيسي للبنك والفروع، ويتم من خلال<sup>1</sup>:

- ✓ تدقيق النفقات الإدارية والتأسيسية والتي تتمثل في الأجور ، نفقات السفر، إصلاح وصيانة الموجودات، الضرائب والرسوم المالية، ... وغيرها؛
- ✓ تدقيق أوامر دفع السلف؛
- ✓ القيام بالتدقيق البعدي للفوائد المدفوعة عن الاستثمارات العمولات المدفوعة، نفقات الأموال الخاصة بالبنك؛
- ✓ تدقيق واردات البنك والمتمثلة في: استرداد نفقات عامة، الفوائد المقبوضة، إيرادات الأموال، ... وغيرها.

المطلب الثاني: أسس ومقومات التدقيق الداخلي في البنوك وكيفية تنظيمه داخل المؤسسة.

نتعرف من خلال هذا المطلب إلى أسس التدقيق الداخلي في البنك والمقومات التي يركز عليها، ومكانة مصلحة التدقيق الداخلي داخل الهيكل التنظيمي للبنك.

الفرع الأول- أسس التدقيق الداخلي في البنوك :

من أجل تحقيق أهداف التدقيق لابد من مراعاة الأسس الإدارية والمالية والمحاسبية والتي تتمثل في<sup>2</sup>:

أولاً: الأسس الإدارية:

تعتبر الأسس الإدارية التي يقوم عليها الأداء البنكي ذات أهمية كبيرة في تحقيق أهداف عملية التدقيق الداخلي، وذلك من حيث:

- ✓ وضوح الأهداف الرئيسية والثانوية للبنك التي يستند عليها المسئولين أثناء تأدية مهامهم؛
- ✓ يساعد تقييم العمل في القيام بعملية التدقيق والرقابة وذلك من خلال تحديد المسؤوليات والمهام داخل كل مصلحة؛
- ✓ تطبيق محاسبة المسؤولية بالاعتماد على تقسيم العمل، حيث يمكن محاسبة كل مسؤول في كل مصلحة عن أعماله، بعد منحه قدرًا من السلطة يتناسب والمسؤولية الملقاة على عاتقه؛

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص: 162-164.

<sup>2</sup> إبراهيم رباح إبراهيم المدهون، مرجع سبق ذكره، ص: 22-23.

✓ تطبيق الإدارة بالاستثناء ومبدأ السرعة المهمة في العمل البنكي يساعد في إبلاغ الإدارة العليا بأي تغييرات جوهرية تواجه الإدارات التنفيذية الوسطى والدنيا أثناء القيام بمهامهم.

### ثانياً: الأسس المالية والمحاسبية:

نظراً لطبيعة العمليات التي تقوم بها البنوك، فعلى مصلحة التدقيق الداخلي مراعاة مجموعة من الأسس المالية والمحاسبية للقيام بمهامها، ومن أهم هذه الأسس<sup>1</sup>:

- 1) **مراقبة السيولة:** والمقصود بها احتفاظ البنك بقدر من ودائع زبائنه في صورة نقدية أو شبه نقدية يمكن تحويلها إلى نقدية بشكل سريع جداً وبدون تكاليف إضافية من أجل تلبية طلبات الزبائن الطارئة، ولا يتحقق هذا إلا بتحقيق التوازن بين معادلة حجم النقدية المحتفظ بها وحجم النقدية المستثمرة؛
- 2) **توفير الأمان:** بمعنى حماية أموال الزبائن من كل المخاطر وضمان حقوقهم وتوفير السيولة المطلوبة لهم وقت طلب أموالهم؛ بمعنى وجود علاقة طردية بين الأمان وحجم السيولة، فكلما ارتفع حجم الأمان قلت الفرص الاستثمارية للبنك؛
- 3) **تعظيم الربحية:** من خلال متابعة التوازن بين حجم السيولة ودرجة الأمان بالاعتماد على التنوع في الودائع.

### الفرع الثاني - مقومات التدقيق الداخلي في البنوك :

المقومات هي مجموعة العناصر الرئيسية التي يجب تحقيقها للوصول إلى تنفيذ ناجح لعملية التدقيق الداخلي في البنوك، والتي تتمثل في<sup>2</sup>:

#### 1) قسم مستقل للتدقيق الداخلي:

وجب ضرورة وجود قسم مستقل للتدقيق الداخلي في البنوك ولكي تتحقق هذه الاستقلالية لا بد أن يكون هذا القسم تابع إلى مجلس إدارة البنك عند إعداد الهيكل التنظيمي وبالتالي يكون مستقلاً عن باقي الأقسام المتواجدة في البنك.

<sup>1</sup> إبراهيم رباح إبراهيم المدهون، دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011)، ص ص: 22-23.

<sup>2</sup> شادي صالح البحري، مرجع سبق ذكره، ص ص: 77-79.

## 2) أفراد مؤهلون للقيام بالتدقيق الداخلي:

يجب أن تكون مصلحة التدقيق مزودة بشكل مناسب بأشخاص على مستوى عال من المهارة والكفاءة الفنية، ولهم خبرة عالية في مجال التدقيق والعمليات البنكية وكذا المخاطر التي يتعرض لها البنك، بمعنى لا بد أن تتوفر في موظفي مصلحة التدقيق الشروط التالية:

### 2-1- الشروط العلمية: والمتمثلة في:

- ✓ أن يكون حاصلاً على مؤهل جامعي في التخصص؛
- ✓ أن يكون من ذوي الخبرة ومؤهل لتدقيق أعمال البنك؛
- ✓ القدرة على فهم مختلف العمليات البنكية؛
- ✓ التدريب العلمي المستمر؛
- ✓ دراسة مبادئ العلوم السلوكية وفنون العلاقات العامة؛
- ✓ المعرفة الكافية بنظم الحاسوب ووظائفه؛
- ✓ توفر المعرفة الكافية بأساليب التدقيق الداخلي في ظل استخدام التشغيل الإلكتروني؛
- ✓ معرفة التعامل مع البيانات الإلكترونية.

### 2-2- الشروط المهنية: والمتمثلة في:

- ✓ أن يؤدي عمله بموضوعية؛
- ✓ أن يكون لديه مهارات التفكير الانتقادي والتحليلي؛
- ✓ المحافظة على السر المهني؛
- ✓ بذل العناية المهنية المعقولة بعمل التدقيق الداخلي؛
- ✓ القيام بمساعدة الموظفين على تجنب الأخطاء قدر المستطاع؛
- ✓ الحذر تجاه الأنشطة الأكثر عرضة لمخالفة القوانين العامة والأنظمة.

### 2-3- الشروط الأخلاقية: والمتمثلة في:

- ✓ الالتزام بأخلاقيات المهنة وقواعد السلوك المهني؛

- ✓ الحفاظ على علاقة جيدة بزملائه العاملين في البنك؛
- ✓ القيام بعمله في جو من الإخاء والتعاون مع بقية زملائه في الأقسام الأخرى.

### 3) نظام جيد للرقابة الداخلية:

تتمثل وظيفة التدقيق الداخلي الأساسية في فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية ومدى كفاءتها، ويتم ذلك من خلال:

- ✓ التحقق من صحة المعلومات ومصداقيتها؛
- ✓ التحقق من الالتزام بالسياسات والخطط والإجراءات والقوانين من جانب الموظفين؛
- ✓ التحقق من حماية الأصول ووجودها؛
- ✓ التحقق من الاستخدام الاقتصادي والفعال للموارد؛
- ✓ التأكد من تحقيق أهداف العمليات والبرامج وفق ما هو مخطط لها.

### 4) نظام جيد للتقارير:

بعد تقييم المدقق لنظام الرقابة الداخلية عليه إخطار رئيس مجلس الإدارة عن نواحي الضعف الجوهرية في هذا النظام.

هناك عدة خصائص تؤثر في تصميم التقرير ومن أهمها:

**4-1- المنفعة:** يجب أن تعرض المعلومات في التقارير بشكل مختصر ومفيد من أجل مساعدة المسؤولين على إتخاذ القرارات؛

**4-2- الشكل الملائم:** لا بد من تحديد الشكل الملائم للتقرير حسب الهدف من عملية التدقيق، لذا لا بد أن يكون التقرير واضح وسهل القراءة من أجل فهم واستيعاب ما تحتويه من معلومات؛

**4-3- محددة الهوية:** التقرير الجيد يجب أن تشمل معلومات أساسية تحدد هويته، مثل العناوين (إسم البنك، إسم القسم، ...) وأرقام الصفحات وتاريخ التقرير؛

**4-4- الثبات:** يجب أن تعد التقارير على أسس ثابتة وفترات زمنية ثابتة.



## الفصل الثالث: ماهية التدقيق الداخلي في البنوك

تعتبر مقومات التدقيق الداخلي في البنوك بمثابة الأعمدة التي يرتكز عليها البنك، فقوة هذه الأعمدة تعكس قوة وفعالية التدقيق الداخلي، وبالتالي يستطيع التدقيق الداخلي مساعدة إدارة البنك على تأدية مهامهم بفعالية.

### الفرع الثالث - تنظيم الإدارة لمصلحة التدقيق الداخلي في البنوك:

تتموقع مصلحة التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي للبنوك كإدارة مستقلة بمفردها وتابعة للإدارة العليا للبنك مباشرة، وهذا ما يضمن للمدققين التأثير والفعالية<sup>1</sup>.

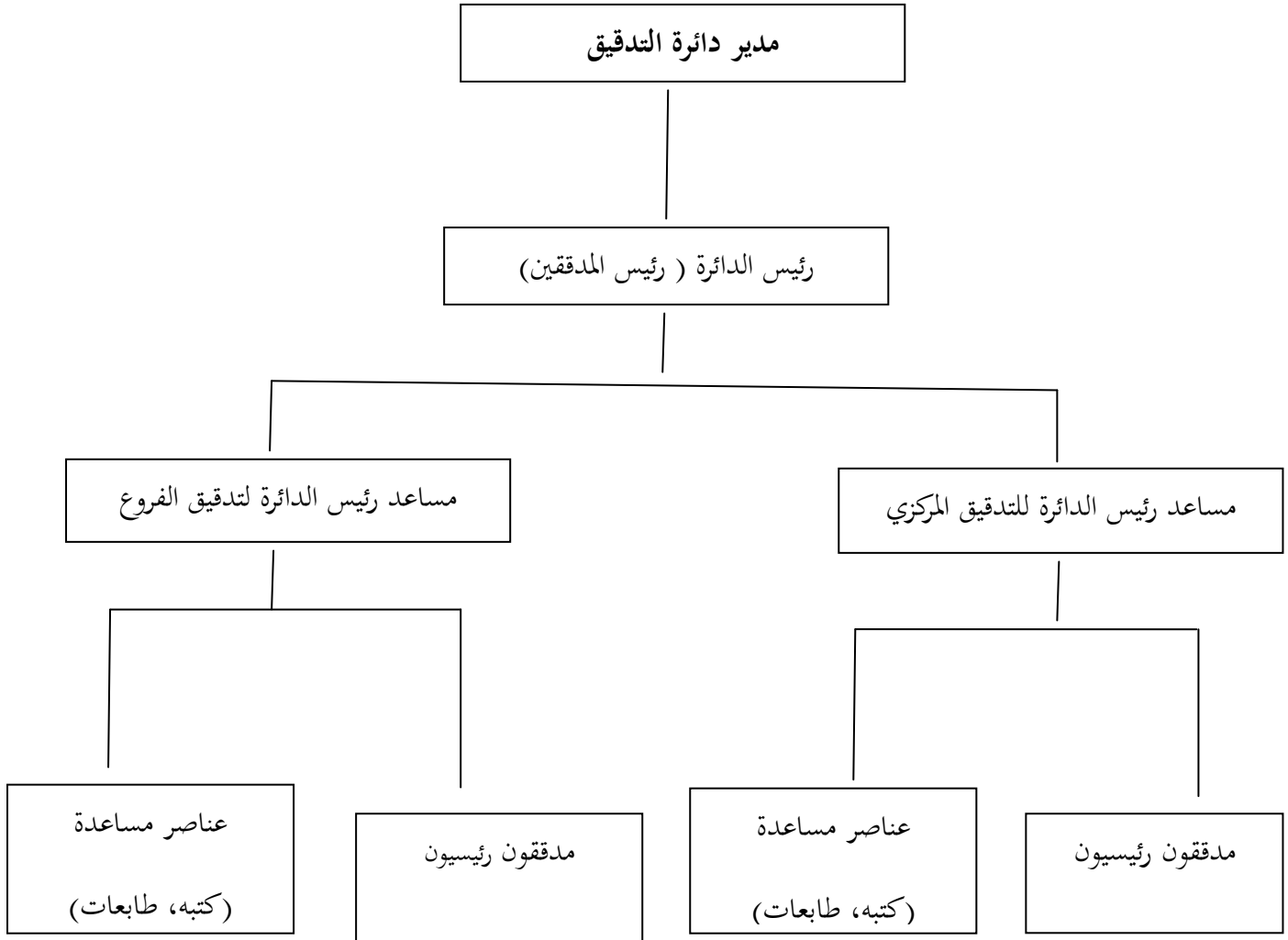
#### أولاً: الهيكل التنظيمي لمصلحة التدقيق الداخلي

إن مصلحة التدقيق الداخلي هي تابعة مباشرة للإدارة العليا في البنك، وبذلك فإن كل فروع وأقسام البنك تدخل ضمن نطاق عملها، علماً بأن النتائج التي تتوصل إليها تبقى دائماً في شكل اقتراحات ولا تأخذ صفة القرارات.

تعتبر مصلحة التدقيق الداخلي كغيرها من المصالح؛ إذ تتكون من فريق عمل منظم يعمل فيه الموظفون حسب المهام والمسؤوليات المنوطة إليهم، كما هو موضح في الشكل الموالي.

<sup>1</sup> L. Collins Et Autres, **L'audit Et Contrôle Interne – Aspects Financiers Opérationnels Et Strategique**, (4<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, 1994), P : 201.

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمصلحة التدقيق الداخلي



المصدر: خالد أمين عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص: 154.

ثانياً: مهام ومسؤوليات جهاز التدقيق الداخلي:

حسب المبادئ التي وضعتها لجنة بازل فإن ميثاق التدقيق يهدف إلى تعريف أعمال مصلحة التدقيق الداخلي

لتقديمها لكافة موظفي المؤسسة، حيث يتم من خلالها تحديد أهداف ومهام ومسؤوليات مصلحة التدقيق الداخلي.

وحسب الهيكل التنظيمي السابق فتحدد المهام حسب مستويات الهيكل<sup>1</sup>:

**1) مهام مدير المصلحة:** يعتبر مدير المصلحة هو المسؤول المباشر عنها وعن الموظفين فيها أمام إدارة البنك، إذ تربطه علاقة مباشرة مع مجلس إدارة البنك، وتمثل مهامه في:

- ✓ وضع دليل التدقيق الداخلي والخطة التنفيذية لعملية التدقيق في البنك وعرضها على مجلس إدارة البنك؛
- ✓ متابعة تنفيذ خطة التدقيق من قبل موظفي المصلحة؛
- ✓ دراسة التقارير المقدمة له من طرف مساعديه والقيام بالتعديلات الضرورية عليها في حالة الضرورة؛
- ✓ تقرير التقرير النهائي لمجلس إدارة البنك؛
- ✓ متابعة تنفيذ القرارات المتخذة بشأنها وخصوصاً المخالفات التي يراها فريق التدقيق مهمة؛
- ✓ المشاركة في معظم اللجان المختصة في البنك وإبلاغ فريقه بنتائج تلك اللجان وتكليفه بمتابعة التوصيات الصادرة عنها والتي تنظم السياسات العامة المتعلقة بخدمات البنك البنكية وغير البنكية ؛
- ✓ وضع التقرير السنوي عن صحة عمليات البنك؛
- ✓ إعداد تقرير سنوي عن نشاط مصلحة التدقيق الداخلي ووضع مقترحات لتطوير المصلحة.

**2) مهام رئيس المدققين:** تنحصر مهامه في مساعدة مدير المصلحة في إنجاز مهامه والنيابة عنه في حالة غيابه.

**3) مهام مساعدة رئيس التدقيق المركزي:** تتمثل مهامه في:

- ✓ المحافظة على موجودات البنك وسيولته وذلك عن طريق التقارير اليومية التي تعدها مختلف مصالح البنك؛
- ✓ التحقق من مدى احترام وتطبيق البنك للقوانين والأنظمة وتعليمات البنك المركزي؛
- ✓ متابعة مدى مراعاة البنك للسياسة والخطط المحددة من قبل مجلس الإدارة والمدير العام من واقع المعلومات والتقارير الصادرة من مختلف المصالح؛
- ✓ متابعة تنفيذ القرارات المتخذة في ضوء تقارير التدقيق المرفوعة لمجلس الإدارة؛
- ✓ رفع التقارير التي يقدمها رئيس التدقيق الميداني إلى مدير دائرة التدقيق؛
- ✓ القيام بإعداد تقرير يومي إلى مدير المصلحة بالتحليلات والمعلومات والملاحظات وتقديم الاقتراحات الناتجة عن تقييم مختلف الأوراق والتقارير التي ترد من مختلف فروع البنك؛

<sup>1</sup> خالد أمين عبد الله، الرقابة والتدقيق في البنوك، مرجع سبق ذكره، ص: 155.

- ✓ تدقيق الميزانية السنوية للبنك وحساب الأرباح والخسائر مع مختلف الإحصائيات والمستندات العامة لها؛
- ✓ تقديم تقرير لمجلس الإدارة والجمعية العمومية للمساهمين يؤكد فيه عدالة ومدى تعبير حسابات البنك عن الوضع المالي له.

### 4) مهام رئيس دائرة التدقيق الميداني: ويمكن حصرها في:

- ✓ القيام بالتدقيق الميداني وفقاً للخطة التي حددها مدير مصلحة التدقيق مع احترام الفترة الزمنية؛
- ✓ احترام دليل التدقيق في البنك أثناء تأدية مهامه؛
- ✓ يشرف على أعمال المدققين مع تنسيق العمل بينهما، ويتابع تنفيذ خطط العمل المحددة لهم وفق خطة التدقيق؛
- ✓ إعداد مشروع التقرير النهائي.

### 5) مهام المدققين: يقوم المدققون بتنفيذ عملية التدقيق وفق الخطة الموضوعية من قبل مدير التدقيق وذلك تحت إشراف رئيسهم المباشر وحسب أحكام دليل التدقيق وفي حدود مزايا المهمة المكلفين بها.

وتعتبر مصلحة التدقيق الداخلي كخلية النحل كل يعمل حسب المهام المنوطة إليه وفي انسجام وتواصل بين مختلف أقسامها.

### المبحث الثاني: الرقابة والمخاطر البنكية.

لقد أدى التطور التكنولوجي على أعمال المؤسسات البنكية، إلى زيادة المخاطر التي يتعرض لها كالمخاطر الالكترونية، مخاطر غسيل الأموال وغيرها، بالإضافة إلى زيادة توسع البنوك في تقديم خدمات بنكية حديثة تواكب التطور التكنولوجي الحاصل، كل هذه الأسباب دعت الحاجة إلى وجود رقابة على أعمال البنوك.

### المطلب الأول: الرقابة البنكية.

يعتبر توسع البنك في أنشطته والمتمثلة في استقبال مدخرات وودائع الأفراد والمؤسسات من أهم الأسباب التي أدت إلى ضرورة وجود رقابة فورية حديثة للحفاظ على مصالح المستثمرين عموماً<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أبو شقرا، الرقابة المصرفية، (دار الاختصاص للنشر، بيروت، لبنان، 1989)، ص ص: 11-12.

### الفرع الأول- تعريف الرقابة البنكية وأنواعها:

في بادئ الأمر وجب التعرف على مفهوم الرقابة بشكل عام.

#### أولاً: تعريف الرقابة:

تتميز الرقابة بعدة تعاريف، نورد منها:

**تعريف الرقابة لغة:** هي رصد الشيء بغرض دراسته والمحافظة عليه، حسب ما ورد على لسان العرب أن: "الريب هو الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء"<sup>1</sup>.

كما عرفها محمد أحمد عبد النبي على أنها: "وظيفة إدارية وعملية مستمرة متجددة يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقييم والتصحيح"<sup>2</sup>.

فحسب محمد أحمد عبد النبي أن مفهوم الرقابة مرتبطة بالأداء حيث اعتبر الرقابة وظيفة من الوظائف الإدارية داخل المؤسسة، كما وضع الهدف المنوط من الرقابة والمتمثل في التقييم وتصحيح الانحرافات.

وحسب فتحي البدوي فالرقابة هي: "التحقق من أداء العمل وتنفيذ البرامج وفق الأهداف المنوطة بالتنظيم ووفق القواعد والإجراءات والتعليمات والأوامر التي تصدر من المستويات المختلفة في التنظيم لتنفيذ ما تقدم"<sup>3</sup>.

عرفها سهيل الشيخ وعلاء عنقة على أنها: "عملية مراجعة ما تم تنفيذه فعلاً ومقارنته مع ما هو مخطط له مسبقاً واتخاذ الإجراءات المناسبة في حال وجود انحرافات والعمل على تلافي هذه الانحرافات مسبقاً"<sup>4</sup>.

يعتبر تعريف سهيل الشيخ أنه تعريف شامل لكل أنواع الرقابة، أي أنه عرف الرقابة من خلال الإطار العام لطريقة التي تقوم عليها.

<sup>1</sup> نوال بن عمارة، أبعاد الرقابة الداخلية وأهميتها في مصارف المشاركة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 09، 2009، ص: 151.

<sup>2</sup> محمد أحمد عبد النبي، الرقابة المصرفية، (ط1، مرمز للنشر والتوزيع، الأردن، 2001)، ص: 35.

<sup>3</sup> محمد فتحي البدوي، إدارة البنوك، (ط1، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2012)، ص: 200.

<sup>4</sup> سهيل الشيخ، علاء عنقة، دراسة مدى تأثير كفاية الإفصاح عن المخاطر المصرفية على إمكانية الرقابة على هذه المخاطر، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بغداد، العدد 106، المجلد 34، 2012، ص: 194.

## الفصل الثالث: ماهية التدقيق الداخلي في البنوك

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الرقابة هي مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف المحددة مسبقاً من أجل استخراج الانحرافات والقيام بالإجراءات اللازمة لتصحيحها.

فيمكن القول أن الرقابة هي عملية ملاحظة النتائج المتوصل إليها والتي تم التخطيط لها مسبقاً، ومن ثم تحديد الفجوة الواقعة بين النتائج المستهدفة والنتائج الفعلية، وذلك من خلال القيام بـ<sup>1</sup>:

✓ **المتابعة:** والتي تعني أن المستهدف قد تحقق فعلاً وفي الوقت المحدد له؛

✓ **التقييم:** التحقق من تنفيذ ما كان مخطط له مسبقاً؛

✓ **تحديد الانحرافات وعلاجها:** من خلال قياس الأداء استناداً إلى معايير رقابية.

ثانياً: مفهوم الرقابة البنكية:

عرف إلياس ناصيف الرقابة البنكية على أنها: "مجموعة من القواعد والإجراءات والأساليب التي تسيّر عليها أو تتخذها السلطة النقدية والبنوك المركزية والبنوك بهدف الحفاظ على سلامة المركز المالي للبنوك توصلًا إلى تكوين جهاز بنكي سليم وقادر يساهم في التنمية الاقتصادية ويحافظ على حقوق المودعين والمستثمرين، وبالتالي قدرة الدولة والثقة بأدائها"<sup>2</sup>.

وحسب إيهاب غازي فالرقابة البنكية هي: "مجموعة من الإجراءات والأساليب التي يقوم بها البنك المركزي لضمان تنفيذ السياسة النقدية المرسومة بشكل صحيح وتقييم أداء القطاع البنكي والحفاظ على سلامة عمله، الأمر الذي يوفر نظام مالي سليم يساهم بشكل فعال في تطوير الاقتصاد الوطني وازدهاره"<sup>3</sup>.

نلاحظ أن إيهاب غازي ركز في تعريفه على أن الرقابة هي عبارة عن مجموعة إجراءات تصدرها السلطة النقدية والمتمثلة في البنك المركزي تهدف إلى الحفاظ على حقوق المودعين بالدرجة الأولى وتقييم أداء البنوك.

<sup>1</sup> محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص: 36.

<sup>2</sup> بان توفيق نجم، العمليات المصرفية غير القانونية ودور الرقابة والتدقيق في ضوء مبادئ بازل، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد 23، 2012، ص: 181.

<sup>3</sup> إيهاب غازي زيدان، مدى تطبيق معايير بازل الخاصة في سوريا، أطروحة دكتوراه غير منشورة، 2011، [على الخط]، متوفر على: [www.stclements.edu/grad/gradihab.pdf](http://www.stclements.edu/grad/gradihab.pdf)، شوهد يوم: 2017-06-07.

## ثالثاً: أنواع الرقابة البنكية:

تتم عملية الرقابة في البنوك وفق ثلاثة أنواع:

### (1) الرقابة الداخلية:

تعد الرقابة وظيفية تقييمية مستقلة تنشأ من داخل البنك تهدف إلى فحص وتقييم الأنشطة التي يقوم بها فهي تسعى إلى حماية أموال المودعين والتأكد من سلامة الجهاز البنكي<sup>1</sup>. وتشمل على عدة أساليب:

✓ **الرقابة المحاسبية:** هي تلك الرقابة التي تختبر دقة وإمكانية الاعتماد على البيانات المحاسبية، وهي تصميم لضمان التسجيل الصحيح للعمليات المالية، وتلخيصها بطريقة منطقية بهدف اختبار دقة البيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر والحسابات ودرجة الاعتماد عليها<sup>2</sup>؛

✓ **الرقابة الإدارية:** والتي تسعى إلى رفع كفاءة الموظفين وتطبيق السياسات والتعليمات الإدارية وتدريب العاملين؛

✓ **الضبط الداخلي:** هو أحد أساليب الرقابة الداخلية يسعى إلى ضبط وحماية موارد البنك وموجوداته من الاختلاس أو سوء الاستعمال أو الضياع عن طريق توزيع المسؤوليات وتحديد الاختصاصات، ويتم رفع تقارير الضبط إلى مجلس إدارة البنك للقيام بالإجراءات اللازمة.

### (2) الرقابة الخارجية:

تمارس من طرف جهات رقابية من خارج البنك وغير مرتبطة بالإدارة العليا للبنك ألا وهي محافظ الحسابات (المدقق الخارجي) الذي يتم تعيينه من قبل الهيئة العامة للمساهمين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> زيدان محمد، حبار عبد الرزاق، متطلبات تكييف الرقابة المصرفية في النظام المصرفي الجزائري مع المعايير العالمية، [على الخط]، متاح على: [www.manifest.univ-ouargla.dz](http://www.manifest.univ-ouargla.dz)، شوهذ يوم 05-05-2017.

<sup>2</sup> نوال بن عمارة، مرجع سبق ذكره، ص: 154.

<sup>3</sup> بشرى نجم عبد الله المشهداني، أدم علي عصام محمد علي الباور، دور نظام الرقابة الداخلية في مكافحة غسل الأموال، مجلة الإدارة والاقتصاد، بغداد، السنة 35، العدد 93، 2012، ص: 03.

### 3) رقابة البنك المركزي:

تعتبر البنوك المركزية الهيئة الرئيسية والوحيدة المسؤولة عن ضمان سلامة واستمرارية النظام البنكي، فهي تقوم بدور الإشراف والتوجيه على أعمال البنوك، كما يسعى البنك المركزي من خلال الرقابة على النظام البنكي إلى الحفاظ على استقراره.

وبممارسة البنك المركزي أعماله من خلال<sup>1</sup>:

- ✓ الرقابة التوجيهية: من خلال تقديم التوجيه والتوصيات اللازمة للبنوك؛
- ✓ الرقابة الزجرية: من خلال فرض تعليمات وأحكام. في حالة عدم التقى دبحا ينتج عنها عقوبات ردعية، وتستند هذه المهمة إلى جهات رقابية مختصة.

وسيتم التفصيل في الأنواع السابقة من خلال الفروع التالية.

#### الفرع الثاني - أهمية الرقابة البنكية وأهدافها:

##### أولاً: أهمية الرقابة البنكية:

إذا كانت أنظمة الرقابة داخل المؤسسة مهمة فإنها تعد أكثر أهمية في المؤسسات البنكية، وذلك للأسباب التالية<sup>2</sup>:

- 1) تعد البنوك أكثر الأماكن التي يحتفظ فيها الأفراد على أموالهم السائلة، لذا كان من الضروري توفير الحماية والضمان لهذه الأموال من خلال وسائل الرقابة؛
- 2) تدخل السلطة النقدية بصفة مباشرة أو غير مباشرة في توجيه استثمارات البنوك للأموال المتجمعة لديها، لما لها من دور كبير في الاقتصاد من خلال تمويل مشاريع التنمية الاقتصادية؛
- 3) من الضروري مراقبة استثمارات البنوك للحد من المخاطر التي تتعرض لها؛

<sup>1</sup> رنا فاروق العاجز، دور المصارف في الرقابة على عمليات غسل الأموال، (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008)، ص: 34.

<sup>2</sup> أنظر:

- محمد أحمد حمد، عمار هادي حسون، التدابير الوقائية للرقابة المصرفية على عمليات غسل الأموال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 20، العدد 78، 2014، ص: 161.

- صلاح الدين حسن السيسى، الموسوعة المصرفية العلمية والعملية، (ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2011)، ص: 151-153.



- 4 إن وقوع البنك في أخطاء قد يؤثر على سمعة البنك لدى الجمهور، لذا كان من الضروري وجود نظم دقيقة ومحكمة للمحاسبة والرقابة؛
- 5 تتميز البنوك بكثرة العمليات التي تقوم بها وتشعبها هذا ما يستدعي وجود أنظمة محاسبية رقابية تؤكد سلامة ودقة هذه العمليات؛
- 6 بما أن البنوك تتعامل بالنقود والتي تعتبر أكثر عرضة للاختلاس، وجب على البنوك عند القيام بعملياتها أن تتحلى بالدقة والأمان مما يستلزم وجود أنظمة رقابية مالية؛
- 7 ضرورة وجود رقابة على معظم العمليات التي يقوم بها البنك التي تتطلب إثبات قيمة موجودة بها، كالضمانات المختلفة للائتمان البنكي؛
- 8 يتميز قسم الودائع في البنوك بحركات مستمرة في الحسابات من إيداع وسحب وتحويلات الأمر الذي يتطلب وجود نظام محاسبي ورقابي دقيق؛
- 9 نظراً لكون رأس مال البنك عادة ما يكون صغير بالنسبة لحجم العمليات التي يقوم بها، فإن الثقة هي أساس ائتمان البنك، ولتعزيز هذه الثقة لا بد من وجود أنظمة محاسبية ورقابية سليمة؛
- 10 إن استخدام النظم الالكترونية يؤثر تأثيراً ملموساً في العمليات والخدمات التي يقدمها البنك لزيائنه من خلال زيادة الدقة والسرعة في تأديتها، هذا ما يؤدي إلى تعزيز الأساليب الرقابية<sup>1</sup>؛
- 11 تخضع كل البنوك لرقابة البنك المركزي من خلال تقديم مختلف التقارير والإحصاءات الضرورية عن عملها وبالتالي أي خطأ بهذه التقارير قد يضع البنك في نقطة شك بالنسبة للبنك المركزي وقد تصل إلى درجة العقوبات؛
- 12 تلعب البنوك دور الوسيط بين وحدات الفائض ووحدات العجز بمعنى أنها تستقبل أموال المودعين وتلتزم بتوظيفها لهم في مجالات الإقراض والاستثمار التي تتميز بعنصر المخاطرة، لذا من الضروري لوجود أنظمة رقابية دقيقة لمقابلة الاستحقاقات مع المطلوبات<sup>2</sup>.

من خلال ما سبق نستنتج أن أهمية الرقابة البنكية تكمن في نقاط أساسية هي:

✓ المحافظة على حقوق المودعين والدائنين؛

<sup>1</sup> حمزة فائق وهيب الزبيدي، منار حيدر علي الغانمي، تطور الصيرفة الالكترونية وأثر الرقابة الداخلية على العمليات المصرفية الالكترونية، مجلة كلية تراث الجامعة، العدد 20، ص: 371.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد أمين الإمام، صادق راشد الشمري، تفعيل أنظمة الرقابة المصرفية وتطويرها وفق المعايير الدولية لنظام CRAFT نموذجاً، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 90، 2011، ص: 361.

- ✓ المحافظة على سمعة ومكانة البنك في السوق؛
- ✓ التحقق من سلامة وصحة العمليات البنكية التي يقوم بها البنك.

#### ثانياً: أهداف الرقابة البنكية:

للقابة البنكية عدة أهداف تسعى لتحقيقها، وهي<sup>1</sup>:

- ✓ المراقبة المستمرة بموجودات البنك؛
- ✓ التحقق من مدى التزام البنوك التجارية بالقوانين الوطنية والتعليمات والسياسات التي يصدرها البنك المركزي؛
- ✓ النظر في المشاكل التي تواجهها البنوك وخاصة في ظل تكنولوجيا المعلومات واعتماد البنوك عليها، ومحاولة دراستها سعياً لإيجاد الحلول المناسبة وتقديم الاقتراحات لها ومساعدة البنوك على تجاوزها<sup>2</sup>؛
- ✓ تهدف رقابة الائتمان البنكي على تنظيم نشاط الجهاز البنكي بشكل سليم ومناسب لسياسات الدولة بغية المحافظة على قيمة العملة الوطنية وتحقيق معدلات مناسبة من النمو الاقتصادي؛
- ✓ تقويم الوضع المالي للبنوك للتأكد من قدرة البنوك على الوفاء بالتزاماتها؛
- ✓ تهدف الرقابة إلى فحص الحسابات والمستندات الخاصة بالبنك وتقييم العمليات الداخلية له من أجل ضمان كفاءة عمل الجهاز البنكي؛
- ✓ الحفاظ على استقرار النظام المالي والنقدي.

#### الفرع الثالث - أساليب وأنظمة الرقابة البنكية:

##### أولاً: أساليب الرقابة البنكية:

وفقاً لمقترحات لجنة بازل والتطورات التي واجهها النظام البنكي فإن الرقابة البنكية تتم وفق ثلاثة أساليب مختلفة

وهي:

<sup>1</sup> محمد أحمد حمد، عمار هادي حمود، مرجع سبق ذكره، ص: 161.

<sup>2</sup> أحمد صبحي العيادي، إدارة العمليات المصرفية والرقابة عليها، (ط1، دار الفكر، عمان، الأردن، دون سنة نشر)، ص: 198.

**1) الرقابة المكتبية:** وهي الرقابة التي يقوم بها البنك المركزي من خلال فحص البيانات الدورية والتقارير التي ترفعها البنوك دورياً له، والتي تتعلق بالوضع المالي لها وبالمتطلبات الرقابية، بحيث يقوم البنك بتحليلها وفحصها من أجل الوقوف على حقيقة المركز المالي ودرجة كفاءة أدائها.

كما يقوم البنك المركزي من التأكد من خلو البنك من المخالفات والأخطاء ومدى احترام البنك لتعليماته وذلك من خلال مراقبة تقارير محافظ الحسابات<sup>1</sup>.

**2) الرقابة الميدانية (التفتيش):** وتتمثل في القيام بالتأكد من أن كل الأعمال والعمليات التي يقوم بها البنك تتم وفق القوانين والتشريعات السائدة، والتأكد أيضاً من صحة ودقة البيانات التي تُعطى للبنك المركزي<sup>2</sup>، والوقوف على مدى كفاية نظم إدارة المخاطر بالبنك، وسلامة أنظمة الرقابة الداخلية، التأكد من مدى جودة الأصول والتحقق من وسائل الضبط الداخلي في البنك، ثم يقدم فريق التفتيش تقريراً مفصلاً عن ما سبق، بحيث يتضمن التقرير الملاحظات والمخالفات ومقترحات الإجراءات التصحيحية اللازمة، وهذا ما يمثل مهمة التوجيه التي يضطلع بها التفتيش في النهاية<sup>3</sup>.

**3) الرقابة التعاونية:** بحيث يقوم البنك المركزي بالتعاون مع البنوك في دراسة المشكلات التي تواجه الجهاز البنكي، مع القيام وبشكل مشترك باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل حدوث الخطر، وذلك في إطار قرارات جماعية وهذا ما ينعكس إيجاباً على البنوك وينمي روح التعاون بينها وبين البنك المركزي مما يجعلها تنفذ هذه القرارات والتوجيهات الناتجة عن القرارات الجماعية<sup>4</sup>.

### ثانياً: أنظمة الرقابة البنكية:

تنقسم أنظمة الرقابة البنكية إلى رقابة خارجية ورقابة من داخل البنك نفسه، وسوف نتطرق لكل نوع على حدى.

#### 1) أنظمة الرقابة البنكية الداخلية:

تعتبر الرقابة الداخلية في البنك من أهم الرقابات باعتبارها وظيفة داخلية تهدف إلى تقييم العمليات التي يقوم بها البنك، وتتمثل في:

<sup>1</sup> صلاح صاحب شاكر البغدادي، محمد حسن التيمي، دور الرقابة الإشرافية للبنك المركزي في تعزيز الوعي الرقابي المصرفي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، المجلد 09، العدد 28، 2014، ص: 65.

<sup>2</sup> إبراهيم الكراسنة، أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر، (ط2، صندوق النقد الدولي، أبو ظبي، 2010)، ص: 17.

<sup>3</sup> محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص: 48-49.

<sup>4</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، (ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007)، ص: 21.

### 1-1- لجنة التدقيق:

هي لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة تتكون من عدد لا يقل على ثلاثة أعضاء من المدراء غير التنفيذيين والمؤهلين علمياً وعملياً لضمان تنفيذ المهام الموكلة إليهم وفقاً للصلاحيات الممنوحة للجنة.

ومن المهام التي تقوم بها لجنة التدقيق<sup>1</sup>:

- ✓ مراجعة القوائم المالية قبل رفعها إلى مجلس الإدارة؛
- ✓ تعمل كحلقة وصل بين محافظ الحسابات ومجلس الإدارة؛
- ✓ مراجعة تعيين المدقق الخارجي؛
- ✓ مراجعة كل من خطة التدقيق، نتائج التدقيق، نظم الرقابة الداخلية.

بالإضافة إلى ما سبق فهي تختص ب<sup>2</sup>:

- ✓ تقييم الإجراءات الإدارية للتأكد من الالتزام بالقواعد والقوانين؛
- ✓ فحص ومراجعة السياسات المحاسبية المطبقة والإجراءات التي تتبع إعداد القوائم المالية الفعلية والتقديرية؛
- ✓ فحص وتقييم ومتابعة أعمال إدارة التدقيق الداخلي.

### 1-2- نظام التدقيق الداخلي:

هي مجموعة من الأساليب والإجراءات التي تهدف إلى فحص القيود والعمليات الواردة بالدفاتر بصفة مستمرة للتأكد من صحة البيانات المحاسبية، والقيام باختيارات تفصيلية للمعاملات والأرصدة والإجراءات بهدف المحافظة على أموال البنك والمودعين<sup>3</sup>، والتحقق من قيام الموظفين بأداء أعمالهم بكل دقة وعناية طبقاً للتعليمات والقوانين وتقديم الاقتراحات والتعديلات اللازمة لمجلس الإدارة، حيث يسعى التدقيق الداخلي إلى تحقيق هدفين<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> فاطمة جاسم، تامر عادل الصقر، تقييم فاعلية لجان المراجعة في المصارف العراقية الأهلية، مجلة العلوم الاقتصادية، بغداد، مجلد 08، العدد 30، 2012، ص: 191.

<sup>2</sup> صلاح الدين السيبي، الموسوعة المصرفية العلمية والعملية، مرجع سبق ذكره، ص: 155.

<sup>3</sup> رنا فاروق العاجز، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

<sup>4</sup> صلاح الدين السيبي، الموسوعة المصرفية العلمية والعملية، مرجع سبق ذكره، ص: 159.

- ✓ **هدف وقائي:** من خلال حماية أصول البنك والمحافظة على الخطط الموضوعة من الانحراف؛
- ✓ **هدف إنشائي:** فهي تضمن الدقة في البيانات التي تقدم للإدارة العامة لوضع الخطط العامة، وإدخال التعديلات اللازمة على هاته الخطط.

ونظراً لتنوع وتعدد المخاطر التي يتعرض لها البنك فإن كل من لجنة التدقيق والتدقيق الداخلي يعملان في شكل تكاملي تعاووني من أجل حماية أصول البنك، فنجد في كثير من الأحيان أن مدير مصلحة التدقيق الداخلي يقدم العون للجنة التدقيق بخصوص استخدام وتصميم نماذج الرقابة التي يتم على أساسها إعطاء الرأي حول الرقابة الداخلية.

### 1-3- نظام الرقابة الداخلية على أعمال البنك:

تعرف الرقابة الداخلية على أنها: «مجموعة المقاييس والإجراءات المتبعة في البنك بقصد حماية النقدية والموجودات الأخرى وتحقيق أكبر قدر من الكفاية الإنتاجية»<sup>1</sup>.

فهي تهدف بالدرجة الأولى إلى المحافظة على الأصول والموجودات مع زيادة الكفاءة التشغيلية وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد وتقييم مدى الالتزام بالسياسات الموضوعة.

### 1-4- الضبط الداخلي:

هو مجموعة الإجراءات المتعلقة بترتيب أعمال البنك وتحديد المسؤوليات والاختصاصات بين العاملين، بما يحقق مراقبة العامل من قبل موظف أو أكثر أثناء إتمامه للعملية الواحدة.

وعند تصميم نظام الضبط الداخلي لا بد من مراعاة العوامل التالية<sup>2</sup>:

- ✓ تقسيم العمل بين الموظفين إلى مجموعات مستقلة؛
- ✓ تنسيق العمل بين الأقسام المختلفة؛
- ✓ تخفيف إجراءات العمل وتبسيطها قدر المستطاع هذا ما يسهل وضع تسلسل عملي وسريع للعمليات؛
- ✓ تدريب الموظفين تدريباً أكاديمياً وعملياً من خلال القيام بدورات تكوينية حول مختلف أعمال البنك والأخطار المحيطة بها.

<sup>1</sup> ليث سعد الله حسن وآخرون، خصائص شفافية المعلومات المصرفية وتأثيرها في الرقابة الداخلية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بغداد، المجلد 32، 2010، ص: 215.

<sup>2</sup> صلاح الدين السيسي، الموسوعة المصرفية العلمية والعملية، مرجع سبق ذكره، ص: 170.

2) أنظمة الرقابة البنكية الخارجية: وهي تتكون من:

### 2-1- محافظ أو مراقب الحسابات:

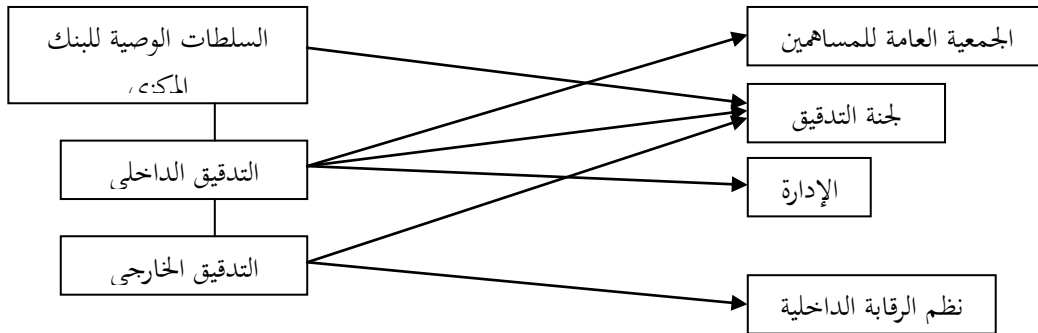
هو شخص مستقل عن إدارة البنك يتم تعيينه بموجب قوانين البنك المركزي من أجل فحص حسابات البنك في نهاية السنة المالية، مع ضرورة إرسال نسخ من التقارير التي قام بإعدادها عن المركز المالي للبنك ومدى صحة وصدق البيانات المالية المدونة في القوائم المالية، من أجل التحقق من أن أعمال البنك تصب في صالح المساهمين والمودعين الدائنين للبنك، ومدى إلتزامه بالقوانين والتعليمات الصادرة عن البنك المركزي.

### 2-2- رقابة البنك المركزي:

يعتبر البنك المركزي الرقيب الأول على البنوك فهو يسعى لضمان سلامة القطاع المالي والبنكي من المخاطر التي قد تؤدي إلى حدوث أزمات مالية.

إذ يمكن القول أن رقابة البنك المركزي هي مجموعة الضوابط والقواعد والأنظمة التي تحكم وتقيّد أعمال وعمليات المؤسسات البنكية، وذلك من أجل تحقيق الاستقرار النقدي مع أفضل معدلات للنمو الاقتصادي، والحرص على سلامة المركز المالي لهذه البنوك وحماية مصالح المودعين والمساهمين من أجل تحقيق جهاز بنكي سليم يساهم في تمويل مشاريع التنمية الاقتصادية<sup>1</sup>.

### الشكل رقم (3-2): رقابة البنك المركزي على البنوك



المصدر: حورية حمي، آليات رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية وفعاليتها، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005-2006)، ص: 79.

<sup>1</sup> موسى مبارك أحلام، آلية رقابة البنك المركزي على أعمال البنوك في ظل المعايير الدولية، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004-2005)، ص: 17.

ويمكن تقسيم الرقابة التي يقوم بها البنك المركزي إلى<sup>1</sup>:

**2-2-1- الرقابة الكمية:** وهي الرقابة الخاصة بكمية الائتمان وتسعيره، فهي تهدف إلى تسقيف الحدود التي تلتزم بها البنوك بالنسبة لحجم القروض التي تمنحها وسعر الفائدة الذي تفوض به، فيقوم البنك المركزي بتحديد نسبة احتياطات البنوك التجارية لديه، وكذا فرض النسبة للأصول النقدية إلى الودائع واستخدام سياسة السوق المفتوحة، سياسة سعر الخصم، وإعادة الخصم كأداة لتحديد حجم الائتمان؛

**2-2-2- الرقابة النوعية:** بمعنى هي رقابة حسب الغرض منها، وتتم من خلال وضع حدود للأنواع المختلفة من القروض سواء كانت تلك القروض قروض إنتاجية أو استهلاكية وتنويه البنوك في استثمار مدخراتها في المشاريع ذات ضمانات؛

**2-2-3- الرقابة القانونية والإدارية:** هي الرقابة عن طريق الأحكام والتي تفرض على البنوك بنشر قوائمها المالية من أجل معرفة حقيقة مركزها المالي، بحيث تعتبر تلك القوائم المالية وسيلة يستخدمها كل من البنك المركزي، المساهمون، أصحاب الودائع كل حسب استخداماته؛

**2-2-4- الرقابة الوقائية:** وهي تتمثل في جملة اللوائح والتعليمات التي تهدف إلى تقليص المخاطر التي قد تتعرض لها البنوك.

### المطلب الثاني: المخاطر البنكية.

إن طبيعة النشاط البنكي وتعدد الخدمات التي يقدمها. جعلت البنك عرضة لعدة مخاطر مرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر بأعماله، لذا وجب على البنوك البحث في السبل والطرق لإدارة هذه المخاطر لما لها من تأثير سلبي على نشاطه. وستتطرق في هذا المطلب إلى تعريف المخاطر البنكية ومختلف أنواعها، بالإضافة إلى إدارة تلك المخاطر من قبل البنك.

<sup>1</sup> صلاح السيسي، الموسوعة المصرفية العلمية والعملية، مرجع سبق ذكره، ص: 174.

الفرع الأول- تعريف المخاطر البنكية:

أولاً: تعريف الخطر:

تعتبر المؤسسات البنكية كغيرها من المؤسسات تتعرض لتقلبات السوق، إلا أن المؤسسات البنكية تكون أكثر عرضة للمخاطر نظراً لطبيعة العمليات التي تقدمها، ويمكن إجمال عدة تعاريف للمخاطر:

- عرفه جليندون ايان وآلان وارنج على أنه: "احتمال مجازفة معينة تنتج عنه حدث محدد غير مرغوب فيه أو حدث محدد مرغوب فيه أو سينتج عن حدث محدد مكسب أو تعزيز و/أو خسارة أو ضرر محدد"<sup>1</sup>.

- وعرفه حماد على أنه: "حالة يكون فيها إمكانية حدوث انحراف معاكس عن النتيجة المرغوبة والمتوقعة"<sup>2</sup>.

- وحسب لجنة COSO فالخطر هو: "تلك الأحداث ذات التأثير السلبي التي تمنع المنشأة من تحقيق قيمة أو تؤدي إلى تآكل القيمة الموجودة"<sup>3</sup>.

ومن خلال ما سبق فالخطر هو وقوع حدث غير متوقع في المستقبل يؤدي إلى حالة الشك وعدم التأكد وبالتالي يصعب اتخاذ القرار المناسب.

إلا أنه يجب التفرقة بين الخطر وحالة عدم التأكد، فالخطر يعني الحالات العشوائية التي يمكن حصرها، أما حالة عدم التأكد هي الحالات التي لا يمكن التعرف عليها ولا حصرها.

ثانياً- تعريف الخطر البنكي:

أما في ما يخص الخطر البنكي أو المخاطرة (كما يسمونه بعض الباحثين) فقد تعددت آراء الاقتصاديين والباحثين، ويمكن توضيح مفهومه من خلال التعريفين التاليين:

<sup>1</sup> محمد سمير دهيرب، تقييم أنظمة الرقابة الداخلية وفق مفهوم لجنة COSO، اعتماد أنموذج التقييم الذاتي للمخاطر الرقابية، [على الخط]، متاح على الموقع: [www.iasj.net](http://www.iasj.net)، شوهد يوم 2017/08/02.

<sup>2</sup> طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر، (ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دون سنة نشر)، ص: 16.

<sup>3</sup> إبراهيم رباح إبراهيم المدهون، مرجع سبق ذكره، ص: 33.



يعرف **Vaughan** المخاطرة بأنها: "إمكانية حدوث انحراف في المستقبل بحيث تختلف الأهداف المرغوب في تحقيقها في البنك عما هو متوقع"<sup>1</sup>.

وعرفها **Bessis** على أنها: "تمثل الآثار غير المواتية على الربحية الناتجة عن العديد من العوامل عدم التأكد وأن قياس المخاطرة يتطلب الوقوف على تأثير الأمور غير المواتية"<sup>2</sup>.

فمن خلال التعريفين السابقين فإن المخاطرة دائماً مربوطة بحالة عدم التأكد المستقبلية بمعنى احتمال حدوث تغيرات تطراً على الربحية وتكون ذات آثار مستقبلية.

### الفرع الثاني - أنواع المخاطر البنكية:

تتعرض البنوك باختلاف أنواعها إلى مخاطر عدة، نظراً لطبيعة الخدمات والعمليات التي تقوم بها، حيث يقوم مسيرو البنوك وهيئات المراقبة إلى تقسيم المخاطر التي تتعرض لها البنك إلى:

✓ مخاطر متعلقة بالمحيط؛

✓ مخاطر متعلقة بعمل البنك.

#### أولاً: المخاطر المتعلقة بالمحيط:

تشمل عدة أنواع من المخاطر منها:

**1) مخاطر السيولة:** تعتبر السيولة من أهم عناصر البنك، فالتسوية والعائد عاملين متناقضين في النشاط البنكي، فالمبالغة في الاستثمار لتحقيق أكبر عائد يؤثر سلباً على حجم السيولة النقدية والاحتفاظ بسيولة عالية (مبدأ التحفظ) خوفاً من البنك قصور السيولة، يجرمه من الفرص الاستثمارية المتاحة وتحقيق أكبر عائد ممكن<sup>3</sup>.

وتنشأ هذه المخاطر عن عدم كفاية السيولة في البنك لمواجهة احتياجات التشغيل العامة، فهي تقلل من قدرة البنك على تسديد التزامات قصيرة الجلل عند مواعيد استحقاقها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Emell. J. Vaughan, **Risk Management**, (John Wiley and sons Inc, U.S.A, 1997), p: 20.

<sup>2</sup> Joel Bessis, **Management in banking**, (John Wiley and sons ltd, U.S.A, 1998), P: 5.

<sup>3</sup> Sylvie de Cousseergues, **Gestion De La Banque**, (4<sup>eme</sup> édition, Dunod, Paris, 2005), P: 107.

<sup>4</sup> أحلام بوعبدلي، عائشة طي، إدارة مخاطر السيولة في البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية، مجلة رؤى الاقتصادية، الوادي، الجزائر، العدد 68، 2015، ص: 109.

## الفصل الثالث: ماهية التدقيق الداخلي في البنوك

حيث تقع مسؤولية ضمان السيولة الكافية في البنك على مجلس الإدارة العليا للبنك، وذلك من خلال تغيير استراتيجياته اتجاه جذب العملاء وكذلك في إدارة الموجودات والمطلوبات.

**(2) مخاطر العمليات (التشغيلية):** وهي المخاطر المتعلقة بالعمل اليومي والتي يتحملها البنك نتيجة الأخطاء في تنفيذ العمليات وتمثل في: الاختلاس، التزوير، تزييف العملة، السرقة، والجرائم الإلكترونية<sup>1</sup>. كما تعرف على أنها مخاطر ناجمة عن عدم كفاية أو فشل العمليات الداخلية، الموظفين، الأنظمة أو من أحداث خارجية<sup>2</sup>.

**(3) مخاطر الائتمان:** ترتبط المخاطر الائتمانية بالقروض والكشف على الحساب فهي ناتجة عن عدم قدرة الزبون المتحصل على القرض بالوفاء بالتزامه بالسداد في الوقت المتفق عليه، وتنتج أيضا عندما يفتح البنك خطاب اعتماد مستندي لاستيراد بضائع نيابة عن الزبون في توفير المال الكافي لتغطية البضائع حين وصولها<sup>3</sup>. لذلك فإن السياسة الائتمانية السليمة والدقيقة وخبرة إدارة البنك هي التي تكون القروض الممنوحة للزبائن قابلة للتحويل، ويمكن استدراك أو التخفيف من هذه المخاطر من خلال التنوع في المحفظة الاستثمارية<sup>4</sup>.

والمخاطر الائتمانية لها علاقة مباشرة مع المتغيرات الرئيسية للعمل البنكي والمتمثلة في الربحية والسيولة والأمان وذلك باعتبار أن حل متطلبات البنك هي للغير (زبائن) في شكل قروض أو غيرها ملزمون بإعادتها في آجال محددة، وسنوضح هذه العلاقة من خلال الجدول الموالي.

الجدول رقم ( 3-1 ): دراسة حالة موجودات البنك وفق الربحية، السيولة، مخاطرة.

البيان	المخاطرة	الربحية	السيولة	الأمان
موجودات البنك	+	+	-	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، (ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009)، ص: 139.

<sup>1</sup> Jayaram Kondabagil, **Risk mangement in électronic banking**, ( Asia, 2007), PP: 12-13.

<sup>2</sup> Josef Christ , Brick Pribil, **Operationnel Risk Mangement**, (OENB, FMA, Vienna, 2006), P: 09.

<sup>3</sup> محمد الصربي، إدارة البنوك، (ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007)، ص: 66.

<sup>4</sup> باسم حسين رهياف، إدارة المخاطر المصرفية ومدى التزام المصارف العراقية بمتطلبات بازل 02، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، بغداد، العدد 46، 2015، ص: 400.

من خلال الجدول أعلاه يمكن القول أن<sup>1</sup>:

- ✓ هناك علاقة طردية بين المخاطرة والربحية، فكلما زادت مخاطرة الموجودات والاحتياطات كلما زادت الربحية المطلوبة؛
- ✓ كما يتبين لنا من الجدول هناك علاقة عكسية بين السيولة والمخاطرة، حيث أنه كلما زادت المخاطرة في موجودات البنك انخفضت المخاطرة فيها والعكس صحيح؛
- ✓ كما يمكن الاستنتاج أن هناك علاقة عكسية بين الأمان والمخاطرة، فكلما زادت مخاطرة الموجودات أو الاستثمارات زاد وزنها الترجيحي في احتساب الأمان أدى هذا إلى خفض نسبة الأمان.

وبالتالي على البنوك الاهتمام بتحليل السيولة والمخاطرة معا وذلك من تحقيق التوافق بين أهداف البنوك، والمتمثلة في الربحية والسيولة والأمان من جهة، ومن جهة أخرى تجنب الوقوع في المشاكل التي تؤثر على أداء البنك.

**4) المخاطر القانونية:** تنتج هذه المخاطر من داخل البنك وذلك في حالة انتهاك القوانين أو التعليمات من قبل موظفي البنك (مثلا كقوانين مكافحة غسيل الأموال والتأكد من الزبون الحقيقي)، أو نتيجة عدم التحديد الواضح للحقوق والالتزامات القانونية الناتجة عن الخدمات الالكترونية.

**5) المخاطر الإستراتيجية:** تتعلق هذه المخاطر بقرارات مجلس الإدارة، فهي مخاطر ناجمة عن اتخاذ قرارات خاطئة أو تنفيذ القرارات دون المستوى المطلوب بسبب عدم كفاية تخصيص الموارد، أو من عدم الاستجابة بشكل جيد لتغيرات السوق المالي<sup>3</sup>، أو عدم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب يسبب للبنك عدة مشاكل وخسائر.

ثانياً: **المخاطر المتعلقة بالبنك:** وتشمل على:

**1) مخاطر العمل البنكي الدولي:** يتعلق هذا النوع من المخاطر بالمصاريف ذات الطبيعة الدولية ويسمى بخطر القطر Country risk، وهو خطر احتمال خسارة مالية نتيجة مشكلات تتعلق بالاقتصاد الكلي للقطر المعني أو نتيجة لأسباب سياسية، ويتم تقويم خطر القطر من خلال التركيز على تحليل الخطر السياسي وخطر التحويل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

<sup>\*</sup> لأن موجودات البنك تكون في المقام عند احتساب الأمان.

<sup>3</sup> Strategic risk, [online], available on : [www.businessdictionary.com/definition/strategic-risk.html](http://www.businessdictionary.com/definition/strategic-risk.html), vu a 04/08/2017.

<sup>4</sup> شعبان فرح، محاضرات في العمليات المصرفية وإدارة المخاطر، (جامعة البويرة، 2013-2014)، ص: 74.

2) **مخاطر السوق:** تنشأ هذه المخاطر عن طريق التأثير في السوق من خلال العوامل التي تؤثر على قيمة الأصول والخصوم والبنوك خارج الميزانية<sup>1</sup>، وتنقسم إلى:

✓ **مخاطر السمعة:** تنشأ مخاطر السمعة من خلال توافر رأي عام سلبي اتجاه البنك، من خلال زعزعة ثقة الزبائن في التعامل مع البنك، وتكون هذه المخاطر ناتجة عن عدم قدرة البنك للتكيف مع القوانين وتعليمات البنك المركزي أو ناتجة عن إشاعات ليس لها أساس؛

✓ **مخاطر التسعيرة:** وهي المخاطر الناشئة عن التغيرات في أسعار الأصول وبالأخص محفظة الاستثمارات المالية، وهي مخاطر تتأثر بالعوامل الخارجية (ظروف اقتصادية)، وعوامل داخلية كالهيكلة التمويلي، نتيجة نشاط المؤسسة، ... وغيرها<sup>2</sup>. وتعتبر سمعة البنك هي رأسماله الحقيقي؛

✓ **مخاطر سعر الصرف:** هي المخاطر الناتجة عن تقلبات أسعار صرف العملات مقابل العملة المحلية، وهذا ما يؤثر على قيم الموجودات والمطلوبات في البنك وبالتالي يتعرض البنك لخسائر كبيرة؛

✓ **مخاطر سعر الفائدة:** هي المخاطر الناشئة عن تقلبات أسعار الفائدة عندما لا تتطابق الالتزامات والأصول مع تاريخ تغيير أسعار الفائدة المطبقة في تلك الفترة.

من خلال ما سبق فإن البنك هو عرضة لمجموعة من المخاطر التي تهدد وجوده في السوق المالية، لذا يجب أن يكون البنك يشمل على نظام دقيق لقياس وتخفيف تلك المخاطر، مع ضرورة وجود نشاط أو وظيفة إدارية داخل البنك تهتم بإدارة المخاطر من خلال التحكم فيها وتخفيضها إلى مستويات مقبولة.

**ثالثاً: الأسباب التي تجعل البنوك أكثر عرضة للمخاطر:**

إن البنوك تعمل في مجال خاص مقارنة بالمؤسسات المالية الأخرى، وهذا ما يجعلها عرضة للكثير من المخاطر دون غيرها ومن الأسباب التي جعلتها أكثر عرضة للمخاطر<sup>3</sup>:

<sup>1</sup>Galyna Chornous, Risk Management In Bank New Approches To Risk Assessment And Information Support, **Ekonomika**, vol 92, 2013, P: 123.

<sup>2</sup>صالح رجب حماد، أثر إدارة المخاطر التشغيلية على البنية الرقابية والتدقيق الداخلي، ورقة مقدمة في المنتدى الدولي السابع لإدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، الأردن، 2007، ص: 06.

<sup>3</sup>أيهاب ديب مصطفى رضوان، مرجع سبق ذكره، ص: 35

- 1) نمو التجارة الإلكترونية القائمة على الحسابات البنكية؛
- 2) تزايد عمليات الاندماج والانفصال بين البنوك؛
- 3) في بعض الأحيان يضطر البنك إلى الاستعانة بموظفين من خارج البنك من أجل القيام ببعض الأعمال ( كالمقاصة و أنظمة التسوية) وهذا ما يجعله أمام مخاطر جديدة؛
- 4) عمليات الاحتيال الداخلي كسرقة الموظفين، تورط الموظفين في بعض العمليات المشبوهة وغيرها؛
- 5) عمليات الاحتيال الخارجي كالسرقة، التزوير، القرصنة وغيرها؛
- 6) الأخطاء غير متعمدة التي يقوم بها الموظفون والتي تسبب مشاكل مع الزبائن مثلاً إفشاء المعلومات السرية الخاصة بالزبون؛
- 7) عدم سلامة أنظمة البنك أو سوء تشغيلها، أو ضعف كفاءات الاتصال بين مختلف فروع البنك.

#### الفرع الثاني - إدارة المخاطر البنكية:

##### أولاً: تعريف إدارة المخاطر:

عرفها معهد إدارة المخاطر على أنها: "جزء أساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة، إذ هي عبارة عن إجراءات تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل نشاط"<sup>1</sup>.

وحسب تعريف لجنة COSO فإن إدارة المخاطر هي: "عملية يتم تنفيذها من قبل إدارة المؤسسة أو موظفين مؤهلين من أجل تحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على المؤسسة وتحليل المخاطر وتقييمها من أجل توفير تأكيد معقول فيما يتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة"<sup>2</sup>.

وحسب تعريف لجنة بازل فإن إدارة المخاطر هي: "وضع الأهداف التنظيمية وغيرها (من حيث الربحية)، تحديد وقياس وإصلاح المخاطر، التأكد من تحقيق الأهداف والسياسات وتنفيذها"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> The institute of risk management, **A Risk Management Standard**, (London, 2002), P: 02.

<sup>2</sup> COSO, **Enterprise Risk Management**, (Integrated Framework, without the country of publication, 2004), P: 04.

<sup>3</sup> **Cadre D'évaluation Des Système De Contrôle Interne**, Balle, 1998, P : 14.

من خلال تعاريف اللجان السابقة، فإن إدارة المخاطر هي نشاط يتم داخل البنك يهدف إلى تحليل وتقييم المخاطر التي يتعرض لها البنك وذلك من أجل امتصاص آثار هذه المخاطر على العمليات التي يقوم بها البنك.

**ثانياً: أهمية إدارة المخاطر في البنوك:**

لإدارة المخاطر أهمية كبيرة في البنوك نظراً لارتباط تلك المخاطر بالخدمات والعمليات التي يقدمها البنك وبالتالي التأثير على نتيجة البنك ككل، ومن أسباب أهميتها<sup>1</sup>:

- 1) إقترح رؤية واضحة للمستقبل يتم على أساسها وضع خطط العمل؛
- 2) تطوير الميزة التنافسية للبنوك عن طريق التحكم في التكاليف الحالية والمستقبلية التي تؤثر على الربحية؛
- 3) المساعدة في تنويع محفظة الأوراق المالية.

**ثالثاً: المبادئ التي تقوم عليها إدارة المخاطر:**

تقوم إدارة المخاطر على مجموعة من المبادئ التي وضعتها لجنة الرقابة المصرفية العربية لمجلس محافظي البنوك العربية، والمتمثلة في<sup>2</sup>:

- 1) دور مجلس الإدارة العليا والإدارة التنفيذية؛
- 2) السياسات والإجراءات؛
- 3) نظم القياس والمتابعة؛
- 4) الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي.

فحسب هذه المبادئ فالتدقيق الداخلي يعتبر أحد العناصر التي تقوم عليها إدارة المخاطر، إذ يسعى المدقق الداخلي وفق المنهجية التي يتبعها إلى تطوير وتحسين جودة الخدمات التي يقدمها البنك وذلك من خلال التخفيف أو السيطرة على المخاطر التي تتعرض لها تلك الخدمات حسب كل نوع، وهذا ما سنتناوله في المبحث الثالث.

<sup>1</sup> قاسمي آسيا، تحليل الضمانات في تقييم جدوى تقديم القروض في البنك، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2008-2009)، ص: 26.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 27.

المبحث الثالث: إجراءات ومنهجية التدقيق الداخلي في البنوك.

نتطرق من خلال هذا المبحث إلى إجراءات التدقيق الداخلي في البنوك، ومنهجية التدقيق التي يتبعها المدقق الداخلي في أهم أقسام البنك.

### المطلب الأول: إجراءات التدقيق الداخلي في البنوك.

نتطرق في هذا المطلب إلى إجراءات التدقيق الداخلي في البنوك.

#### الفرع الأول- دراسة نظام الرقابة الداخلية:

إن تعدد المنتجات البنكية واستعمال التكنولوجيا في البنوك وغيرها من العوامل الخارجية أثرت على القطاع البنكي ككل، وبالتالي التأثير على مردودية البنوك، وقد يكون هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً.

ولكن في غالب الأحيان ما يكون هذا التأثير تأثيراً إيجابياً، وإن كان في بعض الحالات سلبياً فإنه يكون ناتج عن اختلال نظام الرقابة الداخلية في البنوك.

وعلى ضوء ما سبق، فإن دراسة نظام الرقابة الداخلية يعتبر خطوة أساسية قبل عملية التدقيق، وتمثل إجراءات الرقابة الداخلية في<sup>1</sup>:

#### 1) تحديد واضح لأهداف الرقابة الداخلية:

تحدد الأهداف العامة من طرف الإدارة العامة للبنك، والتي تحدد الوسائل المادية والبشرية التي تضمن السير الحسن للأجهزة التنفيذية، ورغم أن لكل مؤسسة مالية أهدافها الخاصة بها، إلا أنها لا تبتعد كثيراً عن الأهداف العامة المشتركة، والتي تمنح للمراقبة الداخلية كل الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف التالية:

- ✓ المحافظة على تأمين العمليات، القيم، الأفراد،... الخ؛
- ✓ الرفع من فعالية ونوعية الخدمات؛
- ✓ التحقق من مدى احترام تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة.

<sup>1</sup> بلخيزر سميرة، المراجعة في قطاع البنوك، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2001-2002)، ص ص: 131-134، بتصرف.

## 2) استعمال دليل الإجراءات:

يعتبر دليل الإجراءات وسيلة فعالة للتحكم في العمليات والتنفيذ الصحيح لها، خاصة أن البنوك تمتاز بالمخاطرة العالية لذا وجب توجيه العمال والمسؤولين إلى تنفيذ العمليات البنكية الأقل خطورة، غير أن دليل الإجراءات لا يحظى بالاهتمام من طرف مسؤولي البنك، فنجد:

✓ إما دليل موجود، لكنه غير قابل للاستعمال بسبب عدم ملائمته لأوضاع البنك؛

✓ أو لا وجود للدليل تماماً، بسبب جهل القائمين على إدارة البنك بأهميته؛

ومن أهم مميزات الرئيسية للدليل الإجراءات من أجل ضمان فعالية<sup>1</sup>:

✓ الوضوح الدقيق والشمولية في مضمونه؛

✓ أن يكون تحت تصرف كل من يهمه الأمر؛

✓ يتم تنفيذه بأحكام؛

✓ إعادة النظر في مضمون الدليل بصفة مستمرة.

## الفرع الثاني - إجراءات خاصة بالموظفين:

وتشمل هذه الإجراءات على:

1) الفصل بين الوظائف: تهدف المراقبة الداخلية إلى فصل المهام وتحديد المسؤوليات بين مختلف الوظائف، أي الفصل بين كل من<sup>2</sup>:

✓ مهام التصديق والتصريح التي غالباً ما يتكفل بها أشخاص معينة من الإدارة العامة؛

✓ مهام خاصة بالتنفيذ للعمليات البنكية، المحاسبة، الخزينة؛

✓ مهام المراقبة والتدقيق لجمل العمليات والإجراءات وذلك باستعمال أسلوب المراقبة الذاتية.

<sup>1</sup> كمال محمد سعيد كمال النونو، مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2009)، ص: 77.

<sup>2</sup> إيهاب ديب مصطفى رضوان، مرجع سبق ذكره، ص: 25.



ويعتبر هذا الهدف بدون قيمة في البنوك التي تعتمد على النظام الآلي لتنفيذ عملياتها، فبالرغم من أنه يتمتع بكفاءة عالية لمعالجة البيانات، إلا أنه يحول دون الفصل بين اختصاصات وظائف التصديق والتسجيل المحاسبي والمراقبة لها<sup>1</sup>، ولذلك لا بد أن تخضع الأنظمة الآلية للشروط التالية:

- ✓ ضرورة إدراج مفاتيح سرية في برامج المعلوماتية؛
- ✓ لا يتم المصادقة على العمليات المسجلة في النظام إلا بعد مراقبة دقيقة من قبل شخص مؤهل.

### 2) مؤهلات وكفاءة الأفراد:

رغم دخول التكنولوجيا للمؤسسات البنكية وظهور ما يسمى بالبنوك الإلكترونية، إلا أن البنك لا يستغني على الموظفين الأكفاء والمؤهلين في استخدام تلك التكنولوجيا، فهو يستند على الموظفين في تسجيل العمليات اليومية، تقديم الخدمات، الاهتمام بطلبات الزبائن، ... وغيرها، خاصة في ظل وجود منافسة في السوق المالية. فوجود موظفين مؤهلين يؤثر بشكل مباشر على فعالية الرقابة الداخلية، فكلما كان البنك يشمل على موظفين ذو كفاءة كلما زادت فعالية الرقابة الداخلية والعكس صحيح.

### الفرع الثالث- إجراءات خاصة بالأداء والتدقيق:

#### 1) تدقيق داخلي فعال:

بالإضافة إلى نظام المراقبة الداخلية، فإن البنك يحتاج إلى مستوى ثاني من المراقبة والذي يتمثل في التدقيق الداخلي.

بحيث يعمل التدقيق الداخلي على المصادقة على صحة ومصداقية المعلومات المستخدمة في البنوك، كما تضمن تطبيق القواعد والسياسات العامة للإدارة، ويسعى إلى تحقيق الفعالية.

وتتمثل أهم شروط تنفيذ التدقيق الداخلي الفعلي في<sup>2</sup>:

- ✓ استقلالية مصلحة التدقيق الداخلي عن كل الوظائف الأخرى التي هي بصدد مراقبتها؛
- ✓ شمولية التدقيق وتشمل عملية تدقيق كل الملفات والعمليات التي قام بها البنك بدون استثناء؛

<sup>1</sup> أمين السيد أحمد لطفي، الاتجاهات الحديثة في المراجعة والرقابة على الحسابات، (دار النهضة، مصر، 1997)، ص: 10.

<sup>2</sup> سمير بلخيزر، مرجع سبق ذكره، ص: 134.

- ✓ مراعاة التنظيم الإداري لمصلحة التدقيق الداخلي، إعداد برنامج التدقيق، توثيق كافة الإجراءات، التدقيق ضمن أوراق العمل، إصدار تقرير التدقيق الداخلي في شكل مكتوب عند عملية التدقيق ومناقشته مع الإدارات التي تم التدقيق عليها لأخذ ردودها على الملاحظات، ومتابعة مدى تطبيق التوجيهات والحلول المقترحة؛
- ✓ اختيار مدققين ذوي كفاءات تتناسب مع التنفيذ السليم لمهام التدقيق الداخلي في البنوك، بمعنى توفر مؤهلات العلمية في مجال التدقيق، المعلوماتية، المخاطر البنكية، ومؤهلات خاصة بالعمليات البنكية<sup>1</sup>.

### (2) الموضوعية في الحسابات:

إن من أهم العمليات البنكية التي تقدمها البنوك والتي تحظى بالطلب المستمر من طرف الزبائن هي الحسابات البنكية، وعليه أصبح من الضروري وجود نظام يبين ويفسر حقيقة هذه الحسابات لتفادي التلاعبات والغش من جهة، وتجنب البنك لتحمل مخاطر أخرى من جهة ثانية.

وبتطبيق إجراءات الرقابة الداخلية وعملية التدقيق الداخلي بشكل مستمر يساعد البنك على:

- ✓ الفصل بين مسؤوليات كل صنف من الحسابات حسب الأقسام المكونة للبنك؛
- ✓ تفادي الأخطاء والقصور في العمليات المحاسبية؛
- ✓ كشف أي تلاعبات أو غش يقوم به الموظفون في العمليات المحاسبية.

### (3) كفاءة نظام المعلومات ومراقبة الأداء:

تتمثل مراقبة الأداء في مجموعة من التقنيات التي تهدف إلى تقدير وتحسين النتائج المحققة وهذا ما يحقق ضمان مزدوج للمراقبة الداخلية من خلال<sup>2</sup>:

- ✓ **تقدير النتائج:** من خلال إعداد نظام معلومات خاص بالتسجيل تستطيع المراقبة الداخلية الكشف عن الأخطاء وتحديد الانحرافات بالنسبة للموازنات التقديرية.
- ✓ **تحسين النتائج:** ضرورة ضمان نظام المعلومات للبنك بتوفير وسيلة تسعى لتحقيق أكبر فعالية ممكنة وتحسين العوائد والكشف السريع لأخطاء التسجيل والتكيف مع مختلف التغيرات التي تطرأ على المحيط الخارجي للبنك.

<sup>1</sup> إبراهيم رباح إبراهيم المدون، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

<sup>2</sup> Alvin Arens, **Auditing And Assurance Services**, (14 édition, Altamonte springs, Without the country of publication, 2012), P: 372.

تعمل مصلحة التدقيق الداخلي التأكد من سلامة نظام الرقابة الداخلية للبنوك، حيث تقوم كأول مرحلة بتقييم مدى متانة نظام الرقابة الداخلية لضمان تحقيق أهداف البنك.

### المطلب الثاني: منهجية التدقيق في أقسام القروض، الودائع وعمليات الصندوق.

من خلال هذا المطلب سوف نتناول بالشرح والتفصيل مراحل منهجية التدقيق الداخلي في قسم القروض والاعتمادات المستندية وقسم الودائع.

#### الفرع الأول- قسم القروض والالتزامات:

إن التعامل بالقروض يُعرض البنك لمخاطر مستمرة ومتلازمة مع عمله اليومي، منها مخاطر داخلية، وأخرى خارجية من المحيط الخارجي العام الذي تعمل فيه البنوك عموماً أو على مستوى الاقتصاد الوطني.

لذا وجب على البنك وضع أنظمة رقابة فعالة للتحكم في هاته المخاطر، تتمثل في:

✓ رقابة من المستوى الأول: والمتمثلة في المراقبة الداخلية؛

✓ رقابة من المستوى الثاني: والمتمثلة في التدقيق الداخلي.

وتتعرض القروض لمخاطر عدة أهمها: خطر القرض، خطر الدول (السيادة)، الخطر العملياتي (الإداري).

#### أولاً: نظام الرقابة الداخلية للقرض:

إن نظام الرقابة الداخلية الموجهة للتحكم في هاته المخاطر ينقسم بدوره إلى نظامين هما:

**1) نظام من أجل التحكم في خطر القرض:** يعتبر التحديد القبلي للقرض أول خطوة يجب القيام بها من أجل معرفة نوع الخطر، ويرتكز هذا النظام على<sup>1</sup>:

✓ تحديد الأهداف من طرف الإدارة العليا للبنك وكذا تحديد سياسة القرض المتبعة؛

✓ وضع دليل الإجراءات الحصول على القرض؛

✓ قيام البنك بتقييم المخاطر وتوزيعها من أجل الحد من الخسائر الناتجة عن عجز الزبائن عن التسديد؛

✓ محاولة إدارة البنك على تحقيق التوازن بين ثمن القرض ومختلف تكاليف الخطر الناتجة عنه؛

<sup>1</sup> توام زهية، منهجية المراجعة الداخلية في البنوك حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006-2007)، ص: 122-123.

✓ امتلاك البنك أموال خاصة كافية لمواجهة عجز الزبائن عن التسديد من أجل امتصاص الخسائر غير المتوقعة.

(2) نظام من أجل التحكم في الخطر العملياتي: يقوم هذا النظام على إجراءات رئيسية والمتمثلة في<sup>1</sup>:

✓ الفصل بين وظائف نشاط القرض، وهي: الوظيفة التجارية، ووظيفة المصادقة، ووظيفة تسيير القرض، ووظيفة مراجعة القرض؛

✓ تحقيق القرض: أي وضع الأموال في حساب المقترض بعد التأكد من ملف القرض ومدى مطابقة القرض لشروط البنك؛

✓ القيام بمراقبة وفحص القرض (المبالغ المرخصة، نوع القرض، معدل الفائدة، ... الخ)؛

✓ قياس الخطر العملياتي من جمع كل أحداث الخسائر المحققة مع تقييم درجة كل خسارة؛

✓ إعداد دليل للإجراءات يشمل مراحل حياة القرض؛

✓ تسيير فعال لمحفظه خصم الكميالية يحتاج القروض الممنوحة في شكل خصم إلى نظام رقابة خاص في كل مرحلة من مراحل المعالجة والمتمثلة في الترخيص، التسجيل الآلي، حفظ القيم، التسجيل المحاسبي، التحصيل؛

✓ وجود نظام محاسبي مبني على المعايير المحاسبية المتعارف عليها؛

✓ إعداد نظام معلومات جيد من أجل توفير المعلومات دقيقة وفي أسرع وقت من أجل قياس وتسيير المخاطر من جهة، وقياس مردودية القرض من جهة أخرى.

ثانياً: مراجعة نظام الرقابة الداخلية للقروض:

يتم تدقيق قسم القروض وفق ثلاث مراحل أساسية:

(1) المرحلة الأولى: تحضير المهمة:

تتضمن مرحلة التحضير قيام فريق التدقيق الداخلي التعرف على مصلحة القروض وذلك من أجل:

✓ التعرف على التنظيم العام للقروض، السياسة العامة، الموظفين، النشاطات، ومختلف الإجراءات للحصول على القرض؛

✓ القيام بفحوصات تحليلية للقروض التجارية وكذا لنتائج نشاط القرض؛

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ص ص: 130-136، بتصرف.

- ✓ تحديد مختلف المخاطر الناتجة عن القروض؛
- ✓ تحديد الأهداف وبرنامج المراجعة؛
- ✓ تحضير استجواب الرقابة الداخلية.

## 2) القيام بأعمال التدقيق:

إذ يمكن تقسيم أعمال التدقيق إلى:

- ✓ تحليل الإجراءات: يتم من خلال فحص وتقييم دليل الإجراءات مع تحديد نقاط القوة والضعف في الإجراءات المطبقة من أجل المصادقة على نقاط القوة بواسطة الفحوص على عينات اختيارية من ملفات القروض؛

- ✓ تقييم الرقابة الداخلية: تعتبر تقييم الرقابة الداخلية خطوة مهمة في عملية التدقيق ، إذ تسمح للمدقق بالتدخل على مجمل إجراءات البنك.

ومن أجل تقييم الرقابة الداخلية لنشاط القروض لا بد على المدقق الداخلي القيام بتحليل<sup>1</sup>:

### 2-1- إجراءات الالتزام: يقوم المدقق بتدقيق:

- ✓ مدى احترام سياسة منح القروض المطبقة في البنك (الشروط، معادلات الفائدة المطبقة...)
- ✓ أنظمة التفويض؛
- ✓ مدى تطبيق نظام خاص بمتابعة الترخيصات بالقروض؛

والتأكد من أن<sup>2</sup>:

- ✓ تاريخ صلاحية القرض؛
- ✓ المستندات المستعملة ففي العقد موجودة فعلاً في الملف؛
- ✓ القرض ممنوح حسب الشروط المتفق عليها؛
- ✓ مراقبة الاستحقاق واسترجاع الأموال في التاريخ الصحيح.

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ص ص: 137-138.

<sup>2</sup> صلاح ربيعة، المراجعة الداخلية بين النظرية والتطبيق، (رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر، 2004)، ص: 220.

### 2-2- تحليل تسيير القروض العادية: من خلال متابعة تسديد القروض في آجالها المحددة بالإضافة إلى

تسيير الإجراءات المتعلقة بوضعية القرض، مثل: التسديد المسبق، توقيف القرض، ... الخ.

فعلى المدقق الداخلي دراسة حجم القروض وخاصة القروض ذات معدلات النمو السريعة والديون التي تم إعادة هيكلتها وكذا القروض التي يحتمل عدم سدادها مع مراعاة الخسائر السابقة، وذلك من أجل تصنيف القروض وكشف القروض المشكوك فيها<sup>1</sup>.

### 2-3- تحليل نظام مراقبة المخاطر: وذلك لمعرفة مدى قدرة البنك على تحديد وكشف القروض ذات

المخاطر، ودرجة تلك المخاطر مع إعطاء رأي حول مستوى التحكم فيها.

### 2-4- إعادة النظر في خطر الدول (السيادة).

## 3) مراقبة الحسابات:

تتم مراقبة الحسابات وفق ثلاث مراحل رئيسية:

✓ **فحص الأخطار على القروض:** إن فحص أهم ملفات القروض المشكوك فيها وغير قابلة للتحصيل يتركز على تقييم مستوى المؤونة المكونة لتغطية خطر عدم التنفيذ من خلال تحليل الوضعية المالية للمقترض، وكذا مستوى الضمانات المقدمة للبنك.

بالإضافة إلى التأكد من الضمانات الممنوحة ومدى صحتها. فمثلاً إذا كان الضمان هو عقار على المدقق أن يتأكد قيمة العقار تفوق أو تساوي قيمة القرض، وإذا كان الضمان عبارة عن سلعة التأكد من أنها فعلاً ملك للزبون وأن قيمتها تغطي قيمة القرض مع وجود هامش يضمن التغطية عند انخفاض قيمتها السوقية<sup>2</sup>.

ومن أجل تقييم المخاطر يقوم المدقق بالتحقق من مدى كفاية المخصصات ضد خسائر القرض، مع الأخذ في الحسبان العوامل التالية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة حسابات البنوك التجارية والشركات العاملة في مجال الأوراق المالية، (الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008)، ص: 211.

<sup>2</sup> صلاح ربيعة، مرجع سبق ذكره، ص: 221.

<sup>3</sup> عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مرجع سبق ذكره، ص: 210-211.

- 1- يجب أن يعتمد المدقق على نظام تحديد جودة القروض المقدمة في البنك؛
- 2- تقييم متابعة خطر الدولة وذلك من خلال إعطاء أهمية خاصة للقروض الأجنبية؛
- 3- التركيز على حجم التهديدات الائتمانية.

✓ **القياس بالفحص التحليلي النهائي:** الهدف من هذا الفحص هو الإطلاع وفهم كل التطورات الحاصلة على القروض وتحليل ومقارنة الموارد والاستخدامات لمختلف أنواع القروض؛

✓ **الفحص بالحاسوب:** يقوم المدقق الداخلي بعملية الفحص والتدقيق عن طريق الحاسوب من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بالقروض معدلات الفائدة وغيرها.

في نهاية المهمة يقوم المدقق بإعداد التقرير حول قسم القروض والالتزامات، حيث يتضمن التقرير نقاط القوة والضعف مع تقديم التوصيات الضرورية لتحسين نظام الرقابة في قسم القروض.

### الفرع الثاني- قسم الودائع وعمليات الصندوق:

أولاً: قسم الودائع:

تعتبر الودائع بمثابة أموال الزبائن لدى البنك أي هي مودعة لدى البنك إلى أجل مسمى (إلى غاية استرجاعها)، لذا وجب على البنك من وضع نظام رقابة داخلية يوفر عنصرى الأمان والربحية معاً، أما قسم الصندوق فيعتبر من أهم أقسام البنك نظراً لكثرة عملياته، وهذا ما جعله مرتفع الخطورة عند مقارنته بالأقسام الأخرى.

### 1) نظام الرقابة الداخلية لقسم الودائع:

تحيط بقسم الودائع مخاطر عديدة ومتنوعة، أهمها خطر السيولة، خطر استعمال هذه الودائع في غسيل الأموال وغيرها من المخاطر، ونظراً لتلك المخاطر وجب ضرورة تطبيق نظام رقابة داخلية فعال يضم النقاط التالية<sup>1</sup>:

- ✓ يجب على الإدارة العامة تحديد بدقة السياسة المتعلقة بالموارد والوسائل اللازمة لتحقيق أهداف تلك السياسة؛
- ✓ تشكيل نظام تأمين الودائع يسعى إلى تعويض المودعين في حالة الإفلاس وعجز البنك عند التسديد لهم؛
- ✓ مردودية الوديعة: المقصود بها الهامش الإيجابي الذي يكون في صالح البنك مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف التكاليف الخاصة بها؛

<sup>1</sup> توام زهية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 145-146.

✓ أمن واستقرار الودائع: يتحقق أمن الودائع من خلال محافظة البنك على المعادلة (سيولة - اقتراض)، بحيث يكون قادر على تسديد أموال المودعين عند طلبها. أما الاستقرار فلا يتحقق إلا من خلال توزيع وتنويع الودائع سواء كان هذا التوزيع توزع في الزبائن، أنواع الودائع، الأسواق، ... وغيرهم؛

✓ التحكم في حسابات الدفتر والادخار: حسابات الدفتر هي عبارة عن كتب لتسجيل العمليات المالية الخاصة بالحساب، وهي حسابات يتم تسجيلها مختلف العمليات التي تطرأ عليها في دفتر، فبذلك هي معرضة لخطر عدم توازن بين الرصيد المحاسبي والرصيد المسجل على الدفتر سواء كان عدم التوازن ناتج عن خطأ أم متعمد، أو حدوث غش من طرف موظف البنك؛

✓ التحكم في حسابات الإطلاع: يقوم نظام الرقابة الداخلية الخاص بالحسابات الإطلاع على إجراءات في غاية السرية والأمان لفتح وتعديل وغلق الحسابات من أجل ضمان نوعية سجل الزبائن *Ficher des clients*؛

✓ وقف الحسابات: غلق العمليات يقضي بحساب الفوائد الدائنة والمدينة على الحسابات العادية وحسابات الادخار، حيث أن هناك عدة مخاطر تحيط بعملية وفق الحسابات منها خطر الوقوع في أخطاء تخص الفوائد، خطر النسيان العمدي وغير العمدي، وغيرها من مختلف الأخطار التي تؤثر على النتائج المحققة من قبل البنك؛

✓ إعداد دليل الإجراءات.

### 2) التدقيق الداخلي لقسم الودائع: يتم وفق:

تحضير عملية التدقيق: تتضمن مرحلة التحضير قيام فريق التدقيق الداخلي بفحص السياسة العامة فيما يخص اختيار الزبائن والتعرف على قسم الودائع من خلال الإطلاع على<sup>1</sup>:

- ✓ التعليمات التطبيقية لقسم الودائع؛
- ✓ ملفات ووثائق فتح الحسابات وشروطها؛
- ✓ ملفات ووثائق القيود في حسابات الزبائن؛
- ✓ تعليمات التوقيع في البنك؛
- ✓ بطاقات نماذج توقيع المفوضين بالسحب من حسابات العملاء؛
- ✓ تعليمات قسم المحاسبة.

<sup>1</sup> خالد أمين عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص: 168.



### 3 أعمال التدقيق:

تهدف إلى تدقيق نظام الرقابة الداخلية لقسم الودائع وذلك من خلال إتباع الخطوات التالية<sup>1</sup>:

- ✓ تقديم خطر التدقيق: تمتاز الودائع بمخاطر ضعيفة مقارنة مع الأقسام الأخرى (قسم القروض، الاعتمادات المستندية وغيرها) وذلك راجع لضعف المبالغ ووجودها في محيط تقليدي آمن.
- ✓ تحديد أهداف التدقيق: يهدف التدقيق حسابات الودائع إلى التأكد من:

#### 3-1- إجراءات تدقيق الشيكات المصروفة من حسابات الزبائن: وذلك من خلال<sup>2</sup>:

- ✓ استيفاء الشيكات التواقيع المقررة وفقا لشروط الحساب المتفق عليها مع الزبون، والتأكد من تطابق التواقيع مع النماذج المحفوظة في القسم؛
- ✓ التأكد من تسلسل التظهيرات على كل شيك في حالة وجودها؛
- ✓ استيفاء توقيع الساحب على أية تصحيحات موجودة في الشيك؛
- ✓ التحقق من مطابقة الشيك بالأرقام مع كتابة الرقم بالأحرف؛
- ✓ عدم انقضاء المدة القانونية لصرف الشيك؛
- ✓ التحقق من كل الإجراءات التي مارسها الموظفون على الشيك كالتأكد من كفاية الرصيد، وجود حتم دفع نقدا على الشيك، احترام وتطبيق العبارات الموجودة على الشيك (عبارة ليس لأمر، عبارة لا يصرف إلا لحامله وغيرها)؛
- ✓ تدوين البيانات الشخصية على الشيك ومطابقتها للإثباتات الشخصية.

#### 3-2- إجراءات تدقيق حسابات الزبائن نفسها: من خلال<sup>3</sup>:

- ✓ التحقق من هوية الزبون باستخدام المستندات الأصلية والمعلومات الموثقة؛
- ✓ التحقق من استيفاء الحسابات لكافة المعلومات الخاصة بالزبون (إسم الزبون، رقم الحساب، ... وغيرها) سواء كان شخصا طبيعيا أو معنويا؛

<sup>1</sup> توام زهية، مرجع سبق ذكره، ص: 149.

<sup>2</sup> خالد أمين عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص: 169-170.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص: 170-171.

- ✓ التأكد من أن جميع أرصدة الحسابات الدائنة، وإذا ما وجد أي حساب دين بتاريخ معين أن يتم بيان سبب ذلك؛
- ✓ التحقق من المستفيد الحقيقي.

كل هذه الإجراءات التي يقوم بها البنك بدء من التعرف على الزبون إلى غاية التعرف على المستفيد الحقيقي، فهي تعطى للبنك فرصة أحسن لاكتشاف عمليات غسيل الأموال في مراحلها المبكرة والقيام بالإجراءات الضرورية لمنعها<sup>1</sup>.

وهذا ما أدى إلى ضرورة تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية في البنوك من أجل مراقبة تحركات حسابات العملاء بالإضافة إلى مراقبة التزام الموظفين بالتعليمات والقوانين واللوائح التنظيمية الصادرة بهدف مكافحة غسيل الأموال بهدف تنبيه وإعلام الإدارة العليا للبنك بمكان الخلل من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة.

وهذا حسب ما نصت عليه لجنة بازل من خلال مبدأ: "اعرف عميلك".

### 3-3- تدقيق سجل استحقاق الودائع المربوطة لأجل: من خلال<sup>2</sup>:

- ✓ التحقق من البيانات المدونة في السجل لكل وديعة؛
- ✓ التأكد من أن الودائع المسجلة في صفحة واحدة تستحق بتاريخ واحد؛
- ✓ التحقق من صحة تسجيل تعليمات الزبائن شأن التصرف بودائعهم بتاريخ استحقاقها في حقل الملاحظات على السجل استناداً للوثائق المؤيدة لصحة تلك البيانات المحفوظة في ملفات الزبائن؛
- ✓ التحقق من تنفيذ تعليمات الزبائن بشأن وديعتهم عند استحقاقها؛
- ✓ مطابقة أرصدة الودائع المدونة في السجل مع أرصدة الحسابات المقابلة في تاريخ معين.

- التأكد من أن التقييم والتسجيل المحاسبي يتم بشكل سليم: ضرورة قيام المدقق بالتحقق من أن الودائع قد تم تصنيفها وفقاً للمبادئ المحاسبية السليمة ووفقاً للتعليمات الرقابية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> رنا فاروق العاجز، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

<sup>2</sup> خالد أمين عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص: 171.

<sup>3</sup> عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مرجع سبق ذكره، ص: 213.

## الفصل الثالث: ماهية التدقيق الداخلي في البنوك

- تقييم هيكله الودائع: يؤثر استقرار الودائع على مردودية البنك، ويتم تقييم الودائع من خلال النسب التالية<sup>1</sup>:

$$\frac{\text{موارد الزبائن}}{\text{استخدامات الزبائن}} = \text{نسبة}$$

حيث تعبر هذه النسبة على مدى تغطية استخدامات الزبائن بواسطة الموارد ودرجة الارتباط بالسوق النقدية.

$$\frac{\text{الودائع الجارية}}{\text{الودائع لأجل}} = \text{نسبة السيولة}$$

وهي نسبة تمثل مدى توفر السيولة في البنك لأن الودائع لأجل غير مستحقة في الحين، وكلما كانت أكبر من الواحد كانت أفضل.

$$\frac{\text{مجموع الزبائن المهمين}}{\text{مجموع الودائع}} = \text{نسبة}$$

حيث تعبر هذه النسبة على درجة استقلالية البنك اتجاه مجموعة خاصة من الزبائن وهذا ما يوفر السيولة في البنك.

**3-4- تدقيق ومراقبة الحسابات لأجل وسندات الصندوق:** يتم اختيار عينة من أجل القيام بعملية التدقيق ويتم اختيارها على حسب الحسابات التي تتجاوز مبلغ معين أو اختيار نسبة من إجمالي الحسابات. وتتمثل إجراءات التدقيق في<sup>2</sup>:

- ✓ مقارنة ملف فتح الحساب ودفتر سندات الصندوق مع المحاسبة فيما يخص المبلغ، معدل الفائدة، ... الخ؛
- ✓ مراقبة الحساب وتسجيل الفوائد حتى تاريخ الانتهاء؛
- ✓ مقارنة معدلات المطبقة مع المعدلات المقررة من قبل الإدارة العليا للبنك؛

<sup>1</sup> توام زهية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 149-150.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص: 151.

✓ فحص المعدلات المطبقة في البنك من أجل معرفة ما إذا كانت مرتفعة أو منخفضة عن المعدل السائد في السوق النقدية لمعرفة أسباب ذلك.

### 3-5- تدقيق حسابات الادخار: يقوم المدقق بهذا النوع من التدقيق من أجل معرفة ما إذا كان<sup>1</sup>:

- ✓ الحسابات المطابقة للتشريع المعمول به (الخاص بالحسابات وفحص الأرصدة)؛
- ✓ الفوائد المقدمة للزبائن كل سنة مسجلة جيدا في حسابات تكاليف البنك، والتحقق من تسجيل تلك الفوائد؛
- ✓ تضمين تكاليف الفوائد في نتيجة الدورة المالية.

### 3-6- تدقيق عملية إقفال الحسابات: يقوم المدقق بفحص العمليات وفق الحساب من أجل التأكد من<sup>2</sup>:

- ✓ الإقفال النهائي للحسابات؛
- ✓ من قيام الموظفين بعملهم كل حسب اختصاصه وصلاحياته؛
- ✓ عدم وجود شطب أو محي في السجلات؛
- ✓ وجود تعليمات لصالح الموظفين تمنعهم من القيام بإيداعات لصالح الزبائن خارج أوقات العمل؛
- ✓ الإخضاع حسابات الموظفين للتدقيق والتقصي حول مصادر أموالهم؛
- ✓ أن الحسابات Les calculs صحيحة ودقيقة؛
- ✓ أن الفوائد مسجلة في حسابات الأعباء والإيرادات للفترة المعينة؛
- ✓ أن أرصدة دفاتر التوقيع مطابقة للسجلات خلال فترة التدقيق.

### 3-7- نهاية المهمة:

يقوم المدقق بإعداد تقرير حول نقاط القوة والضعف في قسم الودائع وتقديم التوصيات اللازمة.

<sup>1</sup> المرجع السابق ، نفس الصفحة.

<sup>2</sup> صلاح ربيعة، مرجع سبق ذكره ، ص: 218-219

ثانياً: قسم عمليات الصندوق: يتم فيه

### 1) الرقابة الداخلية لعمليات الصندوق:

تعرض عمليات الصندوق لعدة مخاطر منها مخاطر خارجية كالاعتداءات ومخاطر داخلية كالاختلاسات، ومخاطر مختلطة كعمليات غسيل الأموال، حيث يضع البنك عدة طرق لمواجهة مخاطر الصندوق من بين أهم هذه الطرق<sup>1</sup>:

- ✓ للحماية من المخاطر الخارجية (الاعتداءات) لا بد أن يكون شكل البنك ملائم ومصمم لذلك، إذ يجب أن يتضمن البنك: رواقات النجدة، أبواب بأقفال أوتوماتيكية، وجود كاميرات المراقبة في كل مكان حتى في المحيط الخارجي للبنك، جهاز إنذار وغيرها من الوسائل التي تؤمن على الموظفين وأموال البنك؛
- ✓ تضيق المنفذ إلى القيم بمعنى حصر التعامل بالصندوق على شخصين فقط هما الموظف المكلف بالصندوق ومسؤول قسم الصندوق؛
- ✓ وضع مبالغ محددة في الصندوق بحيث كلما كانت الأموال المودعة في الصندوق قليلة كلما قل الخطر الخارجي والعكس صحيح؛
- ✓ قيام المدقق بعد مفاجئ لموجودات الصندوق دون إعلام القائمين عليه مع التأكد من تساوي المبلغ المعد في الصندوق مع ما هو مدون في مسودة الصندوق؛
- ✓ ملاحظة تحركات الزبائن والتحقق من أن أمين الصندوق يقوم بغلق بابه عند الدخول والخروج؛
- ✓ على المدقق استعمال الآلات الحسابية لتسهيل تسجيل المدفوعات والمقبوضات؛
- ✓ يتأكد المدقق الداخلي من وجود تأمين يغطي القيمة الموجودة في الصندوق ضد أخطار السرقة والاختلاسات؛
- ✓ على المدقق أن يتحقق بنفسه من أن عملية نقل الأموال من الخزينة الرئيسية إلى الخزينة الفرعية أو أحد فروع البنك تمت بحراسة مشددة ومسلحة وبوثائق قانونية؛
- ✓ في حالة وجود زيادة في المبلغ الموجود في الصندوق بعد مقارنته مع ما هو مدون في السجل الخاص بالصندوق فعلى المدقق أن يثبت هذه الزيادة في تقرير موقع من طرفه ومن أمين الصندوق، مع القيام بتسجيل تلك الزيادة في حساب فوق النقدية. أما في حالة وجود نقص لا بد من إتخاذ الاجراءات اللازمة لإكماله؛

<sup>1</sup> أنظر:

-المرجع السابق، ص: 224-225.

- توام زهية، مرجع سبق ذكره، ص: 152-153.

بالإضافة إلى الطرق السابقة الذكر فالمدقق يقوم أيضا بالتحقق من:

- ✓ قيام موظف مسؤول بمجرد النقدية فجائياً وعلى فترات مختلفة؛
- ✓ أن يقوم أمين الصندوق بالمهام الموكلة إليه فقط ولا يحق له أن يقوم بالتقييد في السجلات المحاسبية وسجلات الودائع، كما لا يحق له بتفريغ البريد لاحتمال احتوائه على شيكات<sup>1</sup>؛
- ✓ أن أمناء الصندوق وموظفي الخزينة قاموا بإرسال كشوفات الحساب للزبائن أو الإشراف عليها؛
- ✓ عدم السماح بالتغيير في الإيصالات أو قسائم الإيداع أو السحب إلا بعد الرجوع إلى الزبون وأخذ موافقته.

تتم الرقابة الداخلية في قسم الصندوق ابتداءً من فصل وظائف الترخيص، التنفيذ والمراقبة. فقبل كل سحب يجب على الموظف أن يتأكد من أن شكل السحب يحترم الشروط الواجب توفرها في الشيك: المبلغ بالأحرف والأرقام، الإمضاء صاحب الشيك، إمضاء المستفيد. وفي حالة وجود شك أو إلتباس خاصة في المبالغ الكبيرة لا بد من التأكد من هوية الزبون والمستفيد وفحص وجود المؤونة الكافية في حسابه.

وتتمثل إجراءات الرقابة الداخلية في:

**2) صندوق العملة الصعبة:** يتم فحص كل السحوبات بالعملة الصعبة وأن تكون موافقة لأسعار الصرف المطبقة، إذ يجب أن توضع لوحة تبين أسعار الصرف الحالية يتم إعدادها من طرف مسؤول القسم من أجل تفادي الوقوع في أخطاء الصرف<sup>2</sup>. كما يقوم المدقق بمراقبة تقدير حسابات العملة الصعبة لفترة معينة والتأكد من التسجيل الصحيح للنتائج.

**3) غسيل الأموال:** تعتبر هذه الظاهرة من أكبر المخاطر التي يتعرض لها البنك لأنها تمس بسمعته، لذا كان من الضروري تضييق النطاق على هاته العملية وذلك بتشديد الرقابة على الزبائن والموظفين.

وعلى المدقق الاعتماد على معايير التدقيق الدولية التالية من أجل فهم واكتشاف التقرير عن جريمة غسيل الأموال وهي<sup>3</sup>:

– معيار رقم 240: مسؤولية المدقق في إعتبار الاحتيال عند تدقيق البيانات المالية؛

– معيار رقم 250: مراعاة القوانين والأنظمة عند تدقيق البيانات المالية؛

<sup>1</sup> صلاح ربيعة، مرجع سبق ذكره، ص: 225.

<sup>2</sup> توام زهية، مرجع سبق ذكره، ص: 154.

<sup>3</sup> علي الدوغجي، دور الرقابة والتدقيق الخارجي في مكافحة غسيل الأموال، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 93، 2012، ص: 122.

– معيار رقم 315:

– معيار رقم 570: الإستمرارية؛

– معيار رقم 580: إعتراف الإدارة بمسئولياتها عن البيانات المالية.

كما سعت الجزائر كغيرها من الدول في مكافحة هاته الظاهرة، حيث تم إصدار قانون 01-05 الصادر في 06 فيفري 2005 والمتعلق بمكافحة غسيل الأموال\*، مع ضرورة إطلاع موظفي البنك على كل الإجراءات المطبقة لمكافحة غسيل الأموال، لأن غاسلي الأموال دائما يسعون إلى خلق ميكانيزمات جديدة وطرق حديثة لتبيض أموالهم، ومن بين تلك الأساليب<sup>1</sup>:

✓ **تحويل الأموال في البنوك وشركات توظيف الأموال:** يتم تحويل الأموال غير المشروعة في بنوك الدول التي تكون فيها الرقابة البنكية ضعيفة أو بمعنى أصح أن تلك البنوك لا تهتم بمصدر الأموال المهم أنها تستفيد منها ثم تقوم بإعادة تحويلها إلى الموطن الأصلي. وبالتالي يلعب البنك هنا دور الوسيط أو دور الغسالة التي تم فيها تحويل المال غير المشروع إلى مال مشروع؛

✓ **إعادة الإقراض:** يقوم غاسلوا الأموال بإيداع أموالهم غير المشروعة في بنوك الدول التي تتميز بتقدم تسهيلات مالية وضعف الرقابة البنكية، ثم بعد ذلك يتقدم غاسلوا الأموال بطلب قروض من البنوك المحلية في موطنهم الأصلي بضمان مادي يتمثل في تلك الأموال غير المشروعة المودعة في بنوك الدول الأجنبية، وبالتالي يحصل على أموال نظيفة؛

✓ **استخدام أجهزة الصراف الآلي ATM:** بحيث يقوم غاسل الأموال بالصراف المالي في آلة الصراف الآلي في دولة أجنبية، ثم يقوم الفرع الذي صرف من آتته يطلب تحويل المال من ذلك الفرع إلى مصدر البطاقة؛

✓ **الخدمات البنكية الالكترونية Online Banking:** إن انتشار استخدام الخدمات البنكية الالكترونية أدى إلى ظهور غسيل الأموال الالكتروني، بحيث يقوم غاسل الأموال الدخول إلى شبكة حسابات وأنشطة مالية وبنكية مع أي مؤسسة كقناة لأداء عمليات تحويل الأموال ودفق الفواتير، وهنا يكمن الخطر في صعوبة تحديد هوية الشخص المنفذ للعملية<sup>2</sup>.

\* للمزيد من المعلومات الاطلاع على الجريدة الرسمية رقم 11، المؤرخة في 09 فيفري 2005.

<sup>1</sup> علي عبد الله شاهين، الاستراتيجيات المصرفية لمكافحة غسيل الأموال وسبل تطويرها، مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، المجلد 17، العدد الثاني، 2009، ص: 649-651.

<sup>2</sup> علي الدوغجي، مرجع سبق ذكره، ص: 112.

وبهدف مكافحة غسيل الأموال فعلى البنوك القيام بالإجراءات التالية:

- ضرورة تخصيص شخص مؤهل ومستقل في قسم التدقيق الداخلي يتولى اختيار التزام البنك بالسياسات والإجراءات والضوابط الداخلية لمكافحة غسيل الأموال، مع ضرورة مشاركة إدارة البنك في وضع آليات مناسبة للتحقق من الالتزام بالقوانين وتطبيقها<sup>1</sup>؛
- التحقق من هوية الزبون عند طلب الخدمات البنكية التالية: فتح حسابات، تقديم قرض، إيجار صناديق، عمليات الصندوق ذات المبالغ الضخمة وغيرها؛
- على البنك إبلاغ السلطة النقدية (البنك المركزي) عن الشيك في حسابات الزبائن عند القيام ب:
  - ✓ إيداع مبالغ ضخمة وفي فترات قصيرة، مع العلم المسبق بالزبون وعمله؛
  - ✓ قيام الزبون بتحويلات كبيرة إلى حسابات في بنوك خارجية؛
  - ✓ فتح اعتمادات مستندية بمبالغ كبيرة، وغيرها من العمليات التي تكون محل شك؛
- اختيار الموظفين وتأهيلهم لمساعدتهم على تحديد العمليات المشبوهة<sup>2</sup>.

#### 4) تدقيق عمليات الصندوق:

تتم وفق الإجراءات التالية<sup>3</sup>:

#### 4-1- فحص الموجودات:

تتمثل موجودات قسم الصندوق في صندوق العملة الصعبة، المؤونات، الموزع الآلي للأوراق، صناديق نقل الأموال، ويتم فحصها من خلال مقارنة الجرد مع المحاسبة للتأكد من مطابقتها.

<sup>1</sup> دور لجنة التدقيق في مكافحة غسيل الأموال، دراسة ميدانية في المصادر الأردنية، [على الخط]، متاح على الموقع [www.academia.edu/2058652](http://www.academia.edu/2058652) ، شوهد يوم 2017/07/26.

<sup>2</sup> أحمد حلمي جمعة، تدقيق البنوك والأدوات المالية المشتقة، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

<sup>3</sup> توام زهية، مرجع سبق ذكره ، ص: 157.



#### 4-2- فحص المستندات التبريرية:

يتم فحص وتدقيق المستندات التبريرية لأجل التحقق من أن عمليات السحب مرخصة ومسجلة بدقة خاصة المبالغ خارج الصندوق\* وفروق الصندوق\*\* Les écarts de caisse.

إن عمليات خارج الصندوق قد تكون عادية، خاصة عندما يظهر عمليات جديدة بين فترة الإقفال المحاسبي وغلق أبواب البنك ولأسباب تجارية لا يمكن رفض تنفيذها.

وقد تكون غير عادية عند ظهور عمليات غير مسجلة محاسبياً، وهنا يأتي المدقق الداخلي في التأكد من تلك العمليات التي قد تكون مصدر سرقة واختلاسات وسحوبات غير قانونية.

#### 4-3- تدقيق صندوق العملات الصعبة:

يتم إعادة تقييم الصندوق مع مراعاة إشعار الصرف المستعملة عند إعادة تقييم المخزون والتأكد من توافقها مع أسعار الصرف اليدوية، كما يتم تدقيق عملية الصرف اليدوية ومقارنتها مع حجم المعاملات المعالجة.

#### المطلب الثالث: منهجية التدقيق في محفظة الأوراق المالية وقسم الاعتمادات المستندية ووسائل الدفع.

سوف نتطرق من خلال هذا الفصل إلى منهجية التدقيق في محفظة الأوراق المالية وكذا قسم الاعتمادات المستندية والعمليات إلى الخارج، بالإضافة إلى قسم وسائل الدفع.

\* المقصود بما عدم تساوي الأرصدة

\*\* مبالغ خارج الصندوق هي عبارة عن إيداعات أو تحصيلات نقدية غير مسجلة وهي تبرز الفرق بين الموجودات والرصيد المحاسبي للصندوق.

الفرع الأول- قسم الأوراق المالية:

أدى تراجع دور الوساطة المالية إلى التوجه للبنوك في التعامل بالأوراق المالية، فأصبحت الأوراق المالية مصدر ربح بالنسبة للبنك<sup>1</sup>.

أولاً: الرقابة الداخلية لقسم الأوراق المالية:

تتعرض الأوراق المالية لعدة مخاطر لذلك يسعى البنك لوضع نظام رقابة فعال يقوم على التأكد من<sup>2</sup>:

- ✓ أن الأرصدة الدفترية للأوراق المالية تعبر عن موجودات البنك الفعلية من الأوراق المالية؛
- ✓ أن الفوائد والأرباح وكذا الخسائر والإيرادات الناتجة عن بيع الأوراق المالية سجلت بالكامل؛
- ✓ إتمام عمليات بيع أو شراء الأوراق المالية وفق قرارات مجلس الإدارة البنك؛
- ✓ البيانات الحسابية والختامية للبنك تظهر - في نهاية السنة وبوضوح - موجودات البنك من الأوراق المالية؛
- ✓ إتباع نفس الأسس لتقييم موجودات البنك من الأوراق المالية من سنة إلى أخرى.

ثانياً: إجراءات تدقيق محفظة الأوراق المالية: تتم وفق الخطوات التالية<sup>3</sup>:

- ✓ الحصول على إثبات من البنك المركزي ومطابقته مع سجلات وملفات الأوراق المالية؛
- ✓ التأكد من صحة التسجيلات المحاسبية لعمليات بيع وشراء الأوراق المالية؛
- ✓ الإطلاع على شهادات الأسهم والحصول على إثباتات من الشركات للتحقق من أنها باسم البنك؛
- ✓ تدقيق عوائد الأوراق المالية والتحقق من قيدها في حساب البنك عند الاستحقاق؛
- ✓ مراقبة تحصيل وقبض سندات البنك؛
- ✓ من خلال عينة البورصة يتم فحص تعليمات الزبون والتأكد من وجود التغطية المناسبة كما يتم مراقبة تحركات الأموال في حساب الزبون؛
- ✓ التأكد من وجود قيود لدى البنك لضبط إيداعات الزبائن التي يشتريها وتودع كأمانة لديه أو قد تودع كضمان للتسهيلات التي يطلبها الزبون وتسجيلها في السجلات المحاسبية؛

<sup>1</sup> صلاح ربيعة، مرجع سبق ذكره، ص: 226.

<sup>2</sup> المرجع السابق، نفس الصفحة.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص: 227.

- ✓ التحقق من عمليات بيع وشراء الأسهم والسندات وصحة تسجيلها؛
- ✓ التحقق من وجود شهادة من الجهة التي أصدرت الأسهم تثبت وجود أوراق برسم التأمين؛
- ✓ يقوم المدقق بالتأكد من تقدير سعر السهم حسب أسعار السوق مع مراعاة هامش الأمان.

ثالثاً: نهاية المهمة:

يقوم المدقق بإعداد تقرير حول مدى احترام قسم الأوراق المالية لنظام الرقابة الداخلية وتوضيح النتائج التي تم التوصل إليها بعد القيام بمختلف مراحل عملية التدقيق في القسم، وتقديم التوصيات اللازمة.

### الفرع الثاني- تدقيق قسم الاعتمادات المستندية والعمليات إلى الخارج:

إن كل العمليات التي يقوم بها هذا القسم هي بالعملة الصعبة هذا ما يجعله عرضة لعدة مخاطر متعددة.

أولاً: نظام الرقابة الداخلية للقسم:

إن العمليات إلى الخارج تتمثل في عدة أشكال: تحويلات الأموال من وإلى الخارج، التحصيلات المستندية، الاعتمادات المستندية وغيرها.

وتتمثل إجراءات الرقابة الداخلية فيما يلي<sup>1</sup>:

#### 1) إجراءات خاصة بالتحويلات إلى الخارج:

- ✓ التأكد من ترخيص التحويل من طرف الموظف المسؤول؛
- ✓ احترام قوانين الصرف ونشرة أسعار العملات الأجنبية؛
- ✓ التحقق من أوامر التحويل الواردة؛
- ✓ التحقق من إيداع التحويلات الصادرة من الخارج مباشرة في حساب المستفيد.

<sup>1</sup> توام زهية، مرجع سبق ذكره ، ص: 161-162.

(2) إجراءات خاصة بالتحصيلات المستندية:

- ✓ يجب أن ترسل التسليمات مباشرة وبسرعة إلى الزبون في حالة الاستيراد وإلى الزبون الخارجي في حالة التصدير؛
- ✓ السرعة في إرسال رسائل الأعذار في حالات التأخير؛
- ✓ مقارنة حسابات التحصيل مع الحسابات الحالية؛
- ✓ متابعة القيم اللازمة بعد التحصيل التي لم تخضع للتسجيل المحاسبي.

(3) إجراءات خاصة بالقروض المستندية: يشمل نظام الرقابة على:

- ✓ توفير موظفون ذو كفاءة وخبرة عالية في مجال القروض والاعتمادات المستندية؛
- ✓ القيام بالتحليل المعمق للأخطار المترتبة عنها، ومنح القروض المستندية في الإطار العام لترخيصات القرض؛
- ✓ القيام بدراسة معمقة لطلب فتح قروض مستندي من أجل تفادي الوقوع في خطر الالتزام بشروط غير مقبولة.
- ✓ السهر على الحصول على الضمانات ومتابعتها؛
- ✓ في عمليات التصدير فإن الخطر يكون من جانب البنك الأجنبي لذا يجب تحليل ودراسة وتقييم وضعية البنك لمواجهة هذا الفصل؛
- ✓ تقييم وضعية البلد التي يوجد فيها البنك الأجنبي من أجل تقييم خطر الدولة الذي قد يعتبر عائق أمام تحويل الأموال للبنك المستفيد؛
- ✓ فحص مطابقة القرض؛
- ✓ التأكد من سمعة البنك الأجنبي؛
- ✓ القيام بفحص دقيق للمستندات ومقارنتها مع الشروط الابتدائية للعقد؛
- ✓ يتم فتح خط القرض المستندي للزبون وفقاً للشروط، ويجب أن تكون هذه الشروط كتابية مع مراعاة البنك متابعتها إلى حسن رفعها من قبل الزبون؛
- ✓ يتم التفاوض على المستندات بمقابل ولا يتم هذا إلا بترخيص من الموظف المسؤول، حيث يتمثل هذا المقابل إما في الدفع المباشر أو قبول ورقة تجارية (سند أو كميالة)؛
- ✓ التأكد والتحقق من قبض مختلف العملات المتعلقة بالقرض (عمولة فتح خط القرض، عمولة التأكيد، ... وغيرها).

4) إجراءات خاصة بقروض بالإمضاء وبالصندوق: تقوم هذه الإجراءات من التأكد من أنه<sup>1</sup>:

- ✓ الكفالات مرخصة؛
- ✓ العمولات تقبض دورياً حسب تعليمات البنك؛
- ✓ حسابات العملة الصعبة قد أعيد تقييمها على الأقل مرة عند غلق الحسابات؛
- ✓ التأكد من ترخيص القروض بالصندوق؛
- ✓ إعداد الزبون في حالة عدم الدفع.

5) إجراءات خاصة بالاعتماد المستندي: وتتمثل في<sup>2</sup>:

- ✓ التأكد من فحص المستندات من قبل الموظف المسؤول وفق دفتر فتح الاعتماد؛
- ✓ في حالة قبول الزبون للمستندات، التأكد من قيام القسم بتسديد قيمة المستندات من حساب الزبون وتحويل القيمة لحساب البنك المرسل للمستندات.

ثانياً: تدقيق قسم العمليات الخارجية:

إن منهجية التدقيق الداخلي في هذا القسم شأنها شأن الأقسام الأخرى بدءاً من التحضير لها إلى غاية الانتهاء منها.

ولا بد على المدقق أن يركز في النقاط التالية<sup>3</sup>:

- ✓ تبرير حسابات خارج الميزانية حيث يجب أن يمثل رصيد كل حساب مجموع الالتزامات الحالية؛
- ✓ التحقق من أن الالتزامات المنقضي أجلها قد تم إلغاؤها؛
- ✓ محاولة القضاء على الأخطاء المتداولة وذلك بالتأكد من الترتيب الجيد لعقود القروض؛
- ✓ طلب التأكيدات المباشرة للتأكد من تسجيلات العمليات خارج الميزانية؛
- ✓ فحص حسابات المقابل (المورد الأجنبي) عن طريق اختيار عينة؛

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص: 163.

<sup>2</sup> خالد أمين عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص: 175-176.

<sup>3</sup> توام زهية، مرجع سبق ذكره، ص: 165.

- ✓ التحصيلات المستندية ليس لها تأثير على الحسابات السنوية للبنك، لذا يقوم المدقق بفحص الوثائق التبريرية عن طريق العينات؛
- ✓ التحقق من سرعة دوران القروض المستندية بمعنى أن القروض التي تطول مدتها انقضائها فهي دليل على وجود مشاكل في القرض.

### الفرع الثالث- تدقيق قسم وسائل الدفع:

تتمثل وسائل الدفع في مختلف أنواع الشيكات والتحويلات، الاقتطاعات، وبطاقات الدفع التقليدية والإلكترونية فهي تتميز بعدة مخاطر منها المخاطر المعلوماتية، مخاطر متعلقة بالموظفين (أخطاء، إختلاسات وغيرها)، لذا وجب على البنك وضع أنظمة رقابة فعالة للتحكم في هاته المخاطر.

### أولاً: نظام الرقابة الداخلية لقسم وسائل الدفع:

إن النظام العام للرقابة الداخلية لهذا القسم مبني أساساً على المقبوضات والمدفوعات، والتي من خلالها يستطيع المدقق الحكم على فعالية الإجراءات الداخلية في القيام بالتحويلات في أحسن الظروف وبأقل تكاليف<sup>1</sup>.  
وتتمثل إجراءات الرقابة الداخلية في<sup>2</sup>:

### 1) نظام التحويلات: تختلف الإجراءات حسب نوعية التحويلات:

**1-1- التحويلات الصادرة:** وهي التحويلات التي يصدرها البنك لفائدة عملاء أو بنوك أخرى، بحيث لا بد من الالتزام بالإجراءات التالية:

- ✓ الالتزام بالدقة والسرعة عند القيام بالتحويلات؛
- ✓ ترخيص عميلة التحويل من قبل الموظف المسؤول، الذي يقوم بدوره من التأكد من وجود مؤونة في الحساب؛
- ✓ كما يقوم الموظف المسؤول من التأكد من صحة إمضاء الزبون المعني، من أجل تفادي المدفوعات غير المرخصة؛

1 Dov Ogien, **Comptabilité et Audit Bancaires**, (édition DUNOD, paris, Sans année de publication), p : 354-355.

<sup>2</sup> أنظر:

-توام زهية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 171-168.

**1-2- التحويلات الواردة:** وهي التحويلات القادمة من البنوك الأخرى سواء كانت لصالح البنك أو لصالح

أحد الزبائن لا بد من التأكد من صحتها، مع إخطار الدائن (avis de crédit) إلى الزبون المستفيد عند معالجة العملية.

**2 ( نظام من أجل الاقتطاعات:** والمقصود هنا الاقتطاعات الواردة بحيث يجب القيام بـ:

- ✓ مقارنة طلبات الاقتطاعات الواردة بالترخيصات من أجل التحقق من أن الزبون مرخص له؛
- ✓ ضرورة وجود إمضاء الزبون على طلبات وترخيصات الاقتطاعات، وترخص من قبل الموظف المسؤول؛
- ✓ لا بد من الحفظ الجيد لترخيصات الاقتطاعات باعتبارها وثائق تبريرية يتم الرجوع إليها في حالة الضرورة؛
- ✓ تدارك الأخطاء والمخالفات من قبل الموظف المسؤول؛

**3 ( نظام من أجل غرفة المقاصة:** تتعرض غرفة المقاصة لخطر الضياع أو سرقة القيم، ومن أجل مواجهة هذه الأخطار

يجب توفير الإجراءات التالية:

- ✓ التظهير المباشر للقيم الواردة لفائدة البنك من أجل تفادي أي إجراء غير شرعي ( سرقة، ضياع)؛
- ✓ مراقبة الإمضاء على الشيكات التي يفوق مبلغها سقف معين محدد مسبقاً؛
- ✓ وضع قوائم آلية تتضمن الاعتراضات المقدمة من قبل الزبائن التي تخص الشيكات المسروقة أو الضائعة، من أجل تسهيل عملية فرز ورفض الشيكات بطريقة آلية؛
- ✓ تأشير وفرز الشيكات بطريقة آمنة وسريعة؛
- ✓ ضمان الدفع السريع للقيم حيث أن كل تأخر يعتبر مشكل مالي بالنسبة للزبون أو البنك؛
- ✓ ضرورة استعادة القيم المرفوضة في مواعيدها المحددة من قبل غرفة المقاصة، وغفي حالة الرفض لا بد من القيام بالإجراءات القانونية.

**4 ( نظام من أجل عمليات القبض:** ويشمل على الإجراءات التالية:

- ✓ ضرورة مطابقة مصروفات القبض والتواريخ المطبقة مع الشروط المتفاوض عليها؛
- ✓ ضرورة تبرير حسابات القبض بالمقبوضات؛
- ✓ لا بد من متابعة القيم اللازمة بعد القبض؛
- ✓ تسجيل كل القيم وترسل للقبض في أقرب الآجال؛

5) نظام من أجل بطاقات القرض والدفع: تتمثل إجراءات هذا النظام فيما يلي:

- ✓ استخراج بطاقة الدفع لا بد أن يكون من قبل موظف مسؤول مع إمضاء الزبون صاحب البطاقة على ذلك؛
- ✓ إرسال الرمز السري للبطاقة وإشعار الاستفادة مباشرة إلى الزبون؛
- ✓ لا بد من توفير مجموعة من الاحتياطات للبطاقات الواردة من مركز معالجة البطاقات والبطاقات المستعملة من قبل الزبائن من أجل حمايتها من السرقة والضياع؛
- ✓ ضرورة إشعار سريع لقسم المتخصص بإصدار البطاقات عن البطاقات المصرحة بالضياع أو السرقة من قبل الزبون، من أجل إخلاء مسؤولية عن الزبون أو البنك عن استغلال البطاقات الضائعة.

ثانياً: تقييم الرقابة الداخلية للقسم:

إن تقييم الرقابة الداخلية لوسائل الدفع يتم وفق الاجراءات التالية<sup>1</sup>:

1) رقابة الحسابات: يوجد 03 أنواع من الحسابات المرتبطة بوسائل الدفع وهي:

- ✓ **حسابات Nostri**: وهي حسابات البنك المفتوحة لدى باقي المؤسسات المالية والتي يتم من خلالها معالجة عمليات وسائل الدفع؛
- ✓ **حسابات Lori**: وهي الحسابات الخاصة بالبنوك والمؤسسات المالية والمفتوحة لدى البنك؛
- ✓ **حسابات العمليات المعلقة**: وهي تتعلق بحسابات القبض أو حسابات المرور، ويتم تحليل التسجيلات المحاسبية لها عند فحص الرقابة الداخلية، والذي يعتمد أساساً على التحليل التي يقوم بها البنك حول عدد وحجم وطبيعة ومدة العمليات المعلقة.

2) **الفحوص وبرنامج العمل**: يقوم المدقق الداخلي باستخدام أهم أدوات التدقيق لاجراء عمليان الفحص من خلال

تحضير استجواب مكون من مجموعة من الأسئلة موجه لفئة معينة، من أجل تحديد الفحوص التي يجب أن يطبقها، وبعدها يقوم بتحضير برنامج للرقابة يسمى برنامج العمل والذي يتضمن<sup>2</sup>:

✓ فحوص المصادقة؛

✓ فحوص القوانين والتشريعات.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص: 170-171.

<sup>2</sup> Dov Ogien, **Op.Cit**, p: 356.



## الفصل الثالث: ماهية التدقيق الداخلي في البنوك

---

وفي نهاية المهمة يقوم المدقق بإعداد التقرير حول قسم وسائل الدفع، مع تحديد نقاط القوة والضعف، والتوصيات الضرورية لتحسين نظام الرقابة لأنظمة الدفع في البنك من أجل تحسينها وتطويرها لمواكبة التطور التكنولوجي.

من خلال كل ما سبق نستنتج أن البنك يقوم بعدة عمليات ويقدم العديد من الخدمات، حيث أن هذا التنوع جعله عرضة لعدة مخاطر، لذا وجب أن يعتمد البنك على نظام رقابة داخلية جيدة للتحكم في الأخطار وزيادة فعالية وجودة العمليات والخدمات المقدمة، حيث يعتبر التدقيق الداخلي وظيفة وقائية لتقييم وفحص نظام الرقابة الداخلية في البنوك بحيث تضمن مصداقية وصحة العمليات البنكية مع المحافظة على أصول البنك.

### خلاصة الفصل:

يعتبر التدقيق الداخلي من أهم الوسائل التي تستخدمها إدارة البنك من أجل حل جميع المشاكل الداخلية، فهو يضمن حماية أموال البنك، وتقوم لكل أنشطة البنك وفروعه.

فالتدقيق الداخلي وظيفة أساسية ضمن الهيكل التنظيمي للبنك ويحظى باستقلالية تامة في أداء مهامه، إذ يقوم رئيس مصلحة التدقيق الداخلي ومعاونيه بفحص كل الأرصدة والوثائق الثبوتية والتأكد من مدى احترام قواعد المحاسبة البنكية المتعارف عليها، بالإضافة إلى دراسة الأخطار التي يتعرض لها البنك والتصدي لها أو تخفيفها، كما يقوم من خلال منهجية التدقيق بفحص شامل لمختلف مصالح البنك ومدى تلبيةها لرغبات الزبائن من خلال توفير خدمات متطورة ذات جودة عالية.

وتتوج عملية التدقيق الداخلي في نهاية المطاف بتقرير نهائي يرفع للإدارة العليا للبنك أو مجلس الإدارة يتم شرح ما تم فحصه من خلال تقييم نقاط الرقابة الداخلية في كل مصلحة أو قسم وتحديد نقاط الضعف فيها مع تقديم بعض التوصيات والاقتراحات التي تساعد في تحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة يستفيد منها البنك.

# الفصل الرابع

واقع النظام البنكي الجزائري

### تمهيد:

تمثل البنوك المحرك الأساسي في الاقتصاد باعتبارها المؤسسات التي تسعى إلى توفير أفضل طرق التمويل، بحيث تقوم مختلف البنوك بكل أنواعها بدور الوسيط المالي بين طالبي وعارضي الأموال، وهذا ما زاد من أهميتها في الآونة الأخيرة .

يعد الإصلاح المنظومة البنكية أمراً ضرورياً لما له من زيادة فعالية الاقتصاد الوطني، خاصة في الوقت الراهن، والجزائر كغيرها من الدول سعت بعد استقلالها إلى إصلاح منظومتها البنكية وتطويرها بعد انتقالها من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق.

إذ يعتبر صدور قانون النقد والقرض نقطة تحول في مسار الإصلاحات البنكية الجزائرية، بحيث فتح المجال للبنوك الخاصة والأجنبية بممارسة نشاطها في السوق الجزائرية وذلك وفق شروط، كما أعطى للبنك المركزي المهام المنوطة بالبنوك المركزية في الدول المتقدمة.

للإلمام بالموضوع إرتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

- ✓ المبحث الأول: أساسيات حول البنوك؛
- ✓ المبحث الثاني: ماهية البنوك التجارية؛
- ✓ المبحث الثالث: النظام البنكي الجزائري.

### المبحث الأول: أساسيات حول البنوك.

تعد البنوك مركزاً حيويًا في الحياة الاقتصادية لما لها من تأثير على تمويل المشاريع والاستثمارات العمومية والخاصة، وذلك من خلال تعبئة المدخرات الكافية وتوزيعها على الاستثمارات بطريقة ذات كفاءة، وستطرق في هذا المبحث إلى نشأة البنك وأهميته والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها مختلف أنواع البنوك.

### المطلب الأول: نشأة وتعريف البنك.

نستعرض من خلال هذا المطلب التطور التاريخي للبنوك ونوضح تعريفه.

#### الفرع الأول - نشأة البنوك:

ظهرت فكرة إنشاء البنوك في القرن 350 م قبل الميلاد في عهد بابل القديم (العراق)<sup>1</sup>، وفي القرن الرابع قبل الميلاد إنتشرت فكرة مزاولة البنوك عند الإغريق من خلال تبادل العملات وحفظ الودائع، بحيث كان الإغريق أول من صك النقود وساهم في انتشار العمل البنكي في منطقة البحر الأبيض المتوسط<sup>2</sup>.

كما أن المبادئ التي وضعها حمورابي سنة 1675 قبل الميلاد تعتبر من أقدم النصوص التي تناولت عملية الإيداع والإقراض والضمانات<sup>3</sup>.

في أواخر القرون الوسطى كانت معظم المعاملات التجارية بين الأفراد تتم وفق نظام المقايضة وذلك بتبادل السلع والخدمات فيما بينهم<sup>4</sup>. ومع تطور التجارة بين الدول وجد التجار صعوبة تطبيق نظام المقايضة خاصة بعد التوسع الإنتاجي، هذا ما أدى إلى ظهور طبقة من التجار بدأت بتقييم السلع بالنقود.

وكانت البنوك في بدايتها أماكن لحماية الممتلكات الثمينة (ذهب وفضة)، وفي العصور الوسطى قام التجار والمرابين والصياغ في أوروبا بقبول أموال المودعين مقابل المحافظة عليها من الضياع وذلك مقابل إصدار شهادات إيداع اسمية وبالذات في مدينة البندقية في إيطاليا<sup>5</sup>، سنة 1157م ومن هنا ظهرت فكرة أول بنك في

<sup>1</sup> سميرة حسبية، محاضرات في التقنيات البنكية، (جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، قسنطينة، 2014)، ص: 04.

<sup>2</sup> محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، المصارف الإسلامية، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006)، ص: 37.

<sup>3</sup> فاتق شفيق، عاطف الأخرس، عبد الرحمن سالم، محاسبة البنوك، (دار المسيرة، ط2، الأردن، 2002)، ص: 13.

<sup>4</sup> كامل الوادي، الأعمال المصرفية والقوانين المنظمة، (جزء 01، دار المتني للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة، 1991)، ص: 13.

<sup>5</sup> فؤاد توفيق ياسين، أحمد عبد الله درويش، المحاسبة المصرفية، (دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1996)، ص 01.

العالم، ثم تلاه بنك برشلونة سنة 1401م، ثم بنك وياتو سنة 1587م، ثم بنك امستردام سنة 1609م؛ حيث يعتبر بنك امستردام النموذج الذي تم تطبيقه في معظم دول أوروبا<sup>1</sup>، ثم انتشرت البنوك بعد ذلك في أمريكا ومختلف دول العالم.

فكان التجار والأغنياء يودعون أموالهم وممتلكاتهم الثمينة للصارفة من أجل الاحتفاظ بها مقابل ايصالات يجرها الصارفة لحفظ حقوق أصحاب الممتلكات<sup>2</sup>، ومع مرور الوقت أصبحت تلك الايصالات تلقى إقبالا من قبل الناس وصارت وسيلة للتبادل دون استخداج الأموال والممتلكات من خزائن الصاغة.

ومع مرور الوقت وفي القرن 14 م قام الصياغ بمغامرة مع المودعين وذلك بالسماح لهم بالسحب على المكشوف من خلال سحبهم لمبلغ يتجاوز أرصدهم، لكن هذه المخازفة إنجر عنها إفلاس العديد منهم وهذا ما أدى إلى التفكير في بنوك حكومية<sup>3</sup> وظيفتها الأساسية قبول الودائع والنقود وفتح حسابات للمودعين، ومع تطور أعمالها بدأت في الانتشار في مختلف دول العالم لتلبية حاجات الزبائن في مكان تواجدهم، بحيث بدأت بتقديم قروض للتجار ودعم مشاريع التمويل عبر البحار "تصدير البضائع مقابل رهنها للبنك" وذلك من خلال ايصال أمانة<sup>4</sup>.

ومع ازدياد الإقبال على ايصالات الإيداع باعتبارها أقل خطورة من التعامل مع الذهب زادت المنافسة بين الصاغة إلى درجة أيت أصبح الصرافون يحملون طاولاتهم (Bank) إلى الشواطئ والموانئ للحصول على ودائع أكثر.

في بداية القرن 18 ازداد انتشار البنوك في العالم وكانت معظمها ملك لأفراد وعائلات، وفي القرن 19م تم إجراء تعديلات على قوانين إنشاء البنوك بحيث سمحت الولايات المتحدة الأمريكية بإنشاء بنوك على شكل شركات مساهمة، وهذا ما أدى إلى زيادة التوسع في استخدام الشيكات البنكية<sup>5</sup>، كما أصبحوا الصارفة يفرضون

<sup>1</sup> خالد أمين عبد الله، اسماعيل إبراهيم الطراد، إدارة العمليات المصرفية المحلية والدولية، (دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006)، ص: 21.

<sup>2</sup> بن عبيد فريد، مطبوعة في مقياس الاقتصاد البنكي، (جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016)، ص: 04.

<sup>3</sup> فؤاد توفيق ياسين، أحمد عبد الله درويش، مرجع سبق ذكره، ص: 01.

<sup>4</sup> كامل الوادي، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

<sup>5</sup> رعد حسن الصرت، عولمة جودة الخدمة المصرفية، (الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007م)، ص: 78.

عمولة -فائدة- على المقرضون<sup>1</sup>، كما لاحظوا الصيرافة أن الأموال المودعة لديهم لا يتم سحبها كلياً وإنما يتم السحب منها بشكل جزئي وهذا ما جعلهم يتصرفون في جزء منها من خلال إقراضه لقاء تقديم فائدة<sup>2</sup>.

وفي الحضارة الإسلامية كان الناس يودعون أموالهم وممتلكاتهم النفيسة عند الأشخاص الذين يعرفون بالأمانة والثقة والوفاء وكان رسول الله صلى الله عليه وسلم على رأسهم، بحيث كان الناس يأمنونه على ودائعهم، وبقيت عنده الودائع حتى قبل هجرته إلى المدينة، فقام بتوكيل علي -كرم الله وجهه- ليتولى بردها إلى أصحابها، وكان ناس مكة يستثمرون أموالهم بطريقتين هما<sup>3</sup>:

✓ إما عن طريق إعطاء المال مضاربة على حصة من الربح؛

✓ أو عن طريق الإقراض بالربا.

ومع انتشار الإسلام حرمت الربا والإبقاء على طريقة الإيداع والمضاربة على الربح، وبعد هيمنة أفكار الغرب على العرب غابت المبادئ التي كانوا يتعامل بها المسلمين لتعود في النصف الثاني من القرن العشرين في شكل بنوك إسلامية.

أما قبل الحضارة الإسلامية فكان العرب يعملون منذ القدم بنظام الرهون بحيث يقوم الدائن بكفل دينه عن تاجر مسافر لفترة طويلة، كما سادت فكرة التسليف بفائدة معينة، وفي حالة عدم السداد يقوم الدائن بمنح مهلة إضافية للمدين من أجل سداد مبلغ الدين مع مضاعفة قيمة المبلغ<sup>4</sup>.

ويمكن القول أن نشأة البنوك مرت بعدة مراحل تطورت فيها بشكل كبير وهي<sup>5</sup>:

1) **مرحلة الإيداع:** وهي مبنية على الثقة بين الصيرافة والصاغة وعامة الناس الذين كانوا يدعون أموالهم وممتلكاتهم الثمينة (ذهب، فضة) لدى الصاغة لحمايتها من السرقة والضياع؛

<sup>1</sup> زياد رمضان، محفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، (ط3)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 11.

<sup>2</sup> محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

<sup>3</sup> أنظر:

- النشأة التاريخية للمصارف التقليدية والإسلامية، [على الخط]، ص: 25، متاح على الموقع: <http://stclements.edu/grad/gradfuad.qd.f>، شوهده يوم 2018/10/17.

- عبد الرزاق بن حبيب، حديجة خالدي، أساسيات العمل المصرفي، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015م)، ص: 11.

<sup>4</sup> جمال لعامرة، المصارف الإسلامية، (دار النبأ، بسكرة، الجزائر، 1996م)، ص: 37.

<sup>5</sup> المرجع السابق، ص: 18-20.

2) **مرحلة استغلال الودائع:** بمرور الوقت لاحظ الصيارفة والصاغة أن المودعون لا يسحبون إلا جزء قليل من وديعتهم والباقي يبقى مكسب في الخزائن، فقرروا إقراض ما تبقى من الودائع بفائدة معينة، مع دفع فائدة سنوية أقل من فائدة الإقراض للمودعين لتشجيعهم على الإدخار؛

3) **تعبئة المدخرات واستخدامها في التعامل الربوي:** بعد مرحلة استغلال الودائع وبعد الحروب الصليبية أنشأ أول بنك في أوروبا في مدينة البندقية يسعى إلى زيادة الائتمان. إلا أن ظهور الثورة الصناعية حول اتجاه رجال الأعمال من الادخار في البنوك إلى إنشاء المشاريع الصناعية والتجارية، وهنا سعوا المرابون إلى حث وتخويف أصحاب المال من خطر المشاركة والمضاربة وإقناعهم بفكرة الادخار في البنوك بأنها أقل خطورة من إنشاء المشاريع، وفي نهاية المطاف استطاع المرابون إقناع رجال الأعمال بفكرتهم شرط أن تستخدم تلك الأموال الجمعية لتمويل المشاريع الإنتاجية الكبيرة؛

4) **مرحلة التضامن والبنوك الحديثة:** شهدت هذه المرحلة تكتل وتضامن المرابون في صف واحد بعدما كانوا يعملون بشكل فردي وهذا ما نتج عنه إنشاء "شركات المال" التي انتشرت فروعها في مختلف دول العالم.

### الفرع الثاني - تعريف البنك:

نتطرق من خلال هذا الفرع إلى التعريف اللغوي والاصطلاحي لمفهوم كلمة بنك.

**أولاً: المعنى اللغوي:** إن كلمة بنك هي في الأصل مشتقة من الكلمة الإيطالية Banca والتي تعني المصطبة التي كان الصرافون الإيطاليون يجلسون عليها لتبادل العملات، وقد تطور هذا المفهوم وأصبح يعرف بالمنضدة Comption والتي تعني المكان الذي يتم فوّه تبادل العملات<sup>1</sup>.

أما في اللغة الفرنسية فمصطلح Banque يعني الخزانة الآمنة التي تحتفظ بها الأشياء الثمينة، وفي اللغة العربية فكلمة مصرف بكسر الراء هي مقابل كلمة بنك والتي تعني الصرف أي المكان الذي يتم فيه الصرف<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الحق بلعتروس، مرجع سبق ذكره، ص: 06.

<sup>2</sup> عبد الفتاح السنور، تسويق المنتجات المصرفية، (ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015)، ص: 46.



ثانياً: المعنى الاصطلاحي: هناك عدة تعاريف للبنك نذكر منها:

- هو مكان التقاء عرض الأموال بالطلب عليها، فهي وعاء تتجمع فيه الأموال من أجل اقرضها أو توظيفها<sup>1</sup>.
- البنوك هي مؤسسات أعمال تركز في الاستثمار في حقوق المالية (أسهم، سندات، قروض) بدلاً من الأصول الحقيقية وتجميع المدخرات والأموال من الأفراد والمستثمرين وتحويلها إلى سلع أو أموال يمكن اقرضها<sup>2</sup>.

كما يمكن تعريف البنوك على أنها<sup>3</sup>:

- تلك المؤسسات التي تقوم على سبيل الاحتراف بتلقي الأموال من الجمهور على شكل ودائع أو ما في حكمها وتستخدمها لحسابها الخاص في عمليات الخصم والائتمان أو في العمليات المالية.
- هي شخص إعتباري (معنوي) يقوم بصفة رسمية ببعض أو جميع الأعمال وتقديم الخدمات البنكية المتنوعة والمتجددة والتي تعد لحسابه الخاص أو لحساب زبائنه.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن البنك هو عبارة عن مؤسسة مالية تلعب دور الوسيط بين أصحاب الودائع والمقترضين وذلك بهدف تحقيق أرباح.

أما المشرع الجزائري عرف البنك وفق قانون النقد والقرض 90-10 على أنه: "شخص معنوي مهمته العادية والرئيسية القيام بتلقي الأموال من الجمهور والقيام بعمليات القرض وتوفير وسائل الدفع وتسييرها"<sup>4</sup>.

إن المشرع الجزائري أوكل للبنك مهمتين أساسيتين: الأولى هي الربط بين المقرض والمقترض والثانية توفير وسائل الدفع. بمعنى أن نجاح البنك يتوقف على قدرته على توفير وسائل دفع كافية وقدرته على اجتذاب الأموال (الودائع)<sup>5</sup>.

فلاحظ أن المشرع الجزائري ركز في تعريفه للبنك على إبراز الوظائف التي يقوم بها دون تحديد معنى المصطلح في حد ذاته.

<sup>1</sup> أسعد حميد العلي، إدارة المصارف التجارية، (الذاكرة للنشر والتوزيع، العراق، 2013)، ص: 18.

<sup>2</sup> صلاح الدين حسن السيسي، القطاع المصرفي والاقتصاد الوطني - القطاع المصرفي وغسيل الأموال، (عالم الكتب، مصر، 2003)، ص: 13.

<sup>3</sup> رشاد نعمان شابع العامري، الخدمات المصرفية الائتمانية في البنوك الإسلامية، (دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2014)، ص: 24-25.

<sup>4</sup> قانون رقم 90-10 المؤرخ في 14 أبريل 1990، المتعلق بقانون النقد والقرض، الجزائر، الجريدة الرسمية، العدد 16، المواد 110-114.

<sup>5</sup> عبد المنعم السيد علي، إقتصادات النقود والمصارف، (أكاديمية الفرق، بغداد، العراق، 1998)، ص: 488.

المطلب الثاني: أنواع البنوك.

تقسم البنوك إلى عدة أنواع، وذلك حسب معيار تصنيفها:

أولاً: من حيث الوضع القانوني: فهي تشمل على:

- 1) البنوك الخاصة: هي البنوك التي يكون رأسمالها عائد للأفراد وتكون على شكل شركة مساهمة عامة مسجلة "باستثناء فروع البنوك الأجنبية" تقوم بالأعمال البنكية وفق قانون البنوك<sup>1</sup>؛
- 2) البنوك العامة: هي البنوك التي تمتلكها الدولة وتشرف على أعمالها وكل أنشطتها؛
- 3) البنوك المختلطة: هي تلك البنوك التي يكون رأسمالها مشترك بين الدولة والأفراد أو الشركات، وفي معظم الحالات تكون الدولة تستحوذ على أكثر 50% من رأسمال البنك من أجل الاشراف عليه.

ثانياً: من حيث جنسيتها: تنقسم البنوك إلى:

- 1) البنوك الوطنية: هي البنوك التي تعود ملكيتها إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين من نفس جنسية الدولة التي تقوم عليها البنوك؛
- 2) البنوك الأجنبية: هي البنوك التي تعود ملكيتها إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين من دولة أجنبية غير الدولة المسجلة فيها هذه البنوك.

الإضافة إلى النوعين السابقين<sup>2</sup>:

- 3) البنوك الإقليمية: هي تلك البنوك التي يشترك في ملكيتها عدد من دول المنطقة المعينة، مثل: صندوق النقد العربي.
- 4) البنوك والصناديق الدولية: وهي تلك البنوك والصناديق الناتجة عن هيئات دولية، مثل: البنك الدولي، صندوق النقد الدولي.

<sup>1</sup> نائل عبد الرحمن صالح الطويل، ناجح داود رباح، الأعمال المصرفية والجرائم الواقعة عليها، (دون ناشر، عمان، الأردن، 1999)، ص: 18.

<sup>2</sup> خالد أمين عبد الله، اسماعيل إبراهيم الطراد، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

ثالثاً: من حيث تفرعها: تنقسم إلى<sup>1</sup>:

- 1) البنوك المنفردة: هي تلك البنوك التي ليس لديها فروع بل تمارس نشاطها كله على مستوى مركزها الرئيسي؛
- 2) البنوك المتفرعة محلياً: هي البنوك التي تمارس نشاطها من خلال عدة فروع تكون داخل الدولة التي تحمل جنسيتها؛
- 3) البنوك المتفرعة إقليمياً: هي تلك البنوك التي تكون فروعها منتشرة في مجموعة من الدول التي تكون داخل إقليم واحد الذي يضم داخله الدولة التي تنتمي إليها هذه البنوك؛
- 4) البنوك المتفرعة عالمياً: هي البنوك التي لديها فروع منتشرة في مختلف دول العالم، إذ تعتبر هذه البنوك أكثر مرونة من غيرها في مواجهة الأزمات الاقتصادية في دول العالم، وذلك من خلال تعويض خسارتها أو نقص ربحيتها في فروعها في دولة معينة، في فروع دولة أخرى.

رابعاً: من حيث شرعية العمليات: تنفرع إلى:

- 1) البنوك الإسلامية: لقد ظهرت فكرة البنوك الإسلامية في ماليزيا سنة 1940م عندما أنشأت صناديق ادخار تعمل بدون فائدة<sup>2</sup>، هذا ما جعل الكثير من الدول آنذاك تفكر في وضع أساليب تمويل تلتزم بأحكام الشريعة الإسلامية كبديل للبنوك التجارية التقليدية التي تتعامل بالربا لما لها من آثار سلبية على المستوى الاجتماعي والاقتصادي<sup>3</sup>.

لقد مرت البنوك الإسلامية بعدة مراحل، فكانت أول محاولة لإنشاء بنك إسلامي في الدول العربية في مصر على يد الدكتور أحمد النجار سنة 1963م الذي أنشأ بنك للإدخار بصعيد مصر<sup>4</sup>، ثم بدأت البنوك الإسلامية في الانتشار في مختلف الدول العربية، فأنشأ البنك الإسلامي للتنمية في جدة سنة 1975م، ثم تلاه بنك دبي الإسلامي سنة 1975م.

<sup>1</sup> فائق شفيق، عاطف الأخرس، عبد الرحمن سالم، مرجع سبق ذكره، ص: 25-26.

<sup>2</sup> محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

<sup>3</sup> محمد عثمان بشير، المعاملات المالية المعاصرة في الفقه الإسلامي، (ط1، دار النفائس، الأردن، 1996)، ص: 212.

<sup>4</sup> محمود عبد الكريم أحمد ارشيد، الشامل في المعاملات وعمليات المصارف الإسلامية، (ط2، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2007)، ص: 12-13.

فحسب عبد الرحمن يسري عرف البنك الإسلامي على أنه: "مؤسسة بنكية تلتزم في جميع معاملاتها ونشاطها الاستثماري وإدارتها لجميع أعمالها بالشريعة الإسلامية ومقاصدها، وبأهداف المجتمع الإسلامي داخلياً وخارجياً"<sup>1</sup>.

**2) البنوك التقليدية:** وهي تلك البنوك الربوية التي تتعامل بالفائدة فهي تقبل الودائع من الأفراد والمؤسسات تحت الطلب ولأجل إقراضها أو استثمارها في الأوراق المالية أو استثمارات أخرى وذلك مقابل الحصول على فائدة<sup>2</sup>.

**خامساً: من حيث مصادر الأموال:** تشتمل على:

**1) البنوك المركزية:** تُعرف البنوك المركزية حسب توماس ماير أنها: "مؤسسات حكومية لا تهتم بتحقيق أقصى ربحية، بل تهدف إلى تحقيق بعض الأهداف للاقتصاد بأكمله"<sup>3</sup>.

وحسب رأي ضياء مجيد فإن البنوك المركزية هي عبارة عن: "مؤسسات مركزية نقدية تقوم بوظيفة بنك البنوك، ووكيل مالي للحكومة ومسؤولة عن إدارة النظام النقدي في الدولة، ويكون البنك المركزي على رأس البنوك التجارية، ولا يقوم بالتعامل مع أفراد المجتمع كباقي البنوك التجارية"<sup>4</sup>.

وحسب أحمد غنيم فالبنك المركزي هو: "تلك المؤسسة التي تسيطر على كامل النظام البنكي في الدولة، وتتولى إصدار البنكنوت والتي تسعى لضمان سلامة أسس الهيكل البنكي في الدولة من خلال استخدام الوسائل النقدية، كما تعمل على الإشراف العام للسياسة النقدية للدولة وما يحقق التوازن الاقتصادي والاجتماعي"<sup>5</sup>.

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن البنك المركزي هو بنك البنوك، إذ هو المسؤول عن السياسة النقدية في الدولة، وذلك من خلال الحفاظ على الاستقرار النظام النقدي وتوجيه البنوك العاملة في الدولة سواءً كانت وطنية أم أجنبية.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص: 14.

<sup>2</sup> غازي عبد المجيد، الرقيات المصارف والمؤسسات المالية المتخصصة، (ط1، وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014)، ص: 56.

<sup>3</sup> توماس ماير، النقود والبنوك والاقتصاد، (ط1، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2002)، ترجمة: أحمد عبد الخالق، ص: 247.

<sup>4</sup> ضياء مجيد، الاقتصاد النقدي، (مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998)، ص: 244.

<sup>5</sup> أحمد محمد غنيم، إدارة البنوك تقليدية الماضي وإلكترونية المستقبل، (المكتبة العصرية، مصر، 2007)، ص: 14.

## الفصل الرابع: واقع النظام البنكي الجزائري

يعود تاريخ البنوك المركزية إلى سنة 1694م عندما أنشئ بنك إنجلترا. وكان الغرض من إنشائه هو إقراض الحكومة مقابل منحة امتياز إصدار الأوراق النقدية<sup>1</sup>.

ومن بين أسباب إنشاء هذا البنك هو تمويل الحرب القائمة بين فرنسا وإنجلترا 1689م، والتي قام هذا البنك بتمويلها مقابل الحصول على منحة امتياز الإصدار، والتي أصبحت وظيفته الأساسية، بالإضافة إلى توليه مهمة توجيه الحكومة فيما يخص سياستها المالية والنقدية، والتأكد من تطبيقها<sup>2</sup>.

في سنة 1844م أصدرت حكومة إنجلترا قانون يعطي الحق في احتكار الإصدار النقدي لبنك إنجلترا في حدود دائرة نصف قطرها ثلاثة أميال من مدينة لندن، ومنع كل البنوك الأخرى من القيام بهذه المهمة<sup>3</sup>، مع تضيق النطاق الإصدار على البنوك التي كان مسموح لها سابقا القيام بهذه المهمة.

كما كان لأزمات 1847م، 1857م، 1866م وقع كبير في ترسيخ مهمة بنك إنجلترا من خلال إدارة الائتمان بشكل سليم مع الاحتفاظ بحد أدنى من الاحتياطي النقدي بمقابل الأوراق النقدية التي يصدرها.

وفي القرن 19م قامت العديد من الدول بمنح مهمة الإصدار النقدي إلى بنك خاص، وهذا ما أكد عليه المؤتمر الدولي المالي الذي انعقد في بروكسيل 1920م<sup>4</sup>، والذي أوجب على كل دول العالم من إنشاء بنك مركزي من أجل ضمان الاستقرار النقدي لها.

وتتميز البنوك المركزية بعدة خصائص تميزها عن باقي البنوك الأخرى<sup>5</sup>:

✓ ترجع ملكية البنوك المركزية للدولة؛

✓ إن هذه البنوك لا تهدف إلى الربح المادي بقدر ما تهدف إلى ضمان الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي؛

✓ في معظم دول العالم يوجد بنك مركزي وحيد مسؤول عن الإصدار النقدي؛

<sup>1</sup> أحمد صبحي العيادي، إدارة العمليات المصرفية والرقابة عليها، (ط1، دار الفكر، الأردن، 2010)، ص: 184.

<sup>2</sup> F. E Perry, **The elements of banking**, (Institute of bankers, Without the country of publication, 1978), PP: 28-29.

<sup>3</sup> أحمد صبحي العيادي، مرجع سبق ذكره، ص: 185.

<sup>4</sup> المرجع السابق، ص: 187.

<sup>5</sup> للمزيد الإطلاع على:

- مؤيد عبد الرحمن، عبد الله الدوري، إدارة البنوك، (ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، دون سنة نشر)، ص: 28.

- عبد الله الطاهر، موفق علي الخليل، النقود والبنوك والمؤسسات المالية، (ط1، مركز يزيد للنشر، الأردن، 2004)، ص: 301-302.

- عبد الحسين جليل الغالي، السياسات النقدية في البنوك المركزية، (ط1، دار المناهج، الأردن، 2015)، ص: 62.

- ✓ إن البنوك المركزية هي الجهة الوحيدة التي تحتكر عملية إصدار النقود في الدولة؛
  - ✓ أنها مؤسسة نقدية لها القدرة على تحويل الأصول الحقيقية إلى أصول نقدية؛
  - ✓ يأخذ البنك المركزي قمة الهيكل البنكي في أي دولة؛
  - ✓ يعد البنك المركزي ممثلاً للسلطة النقدية التي تدير النظام النقدي وتشرف على سير العمل البنكي والنشاط الائتماني والتحكم في عرض النقد المال<sup>1</sup>؛
  - ✓ تقوم البنوك المركزية بتنظيم وتسيير شؤون البنوك الأخرى العامة على تراب الدولة.
- كما يقوم البنك المركزي بعدة وظائف هي<sup>2</sup>:
- ✓ إتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهة مختلف الاضطرابات الاقتصادية والمالية سواء المحلية أو الدولية؛
  - ✓ القيام بالاستشارات مع السلطة العليا في رسم الخطط المالية والسياسة النقدية المنتجة؛
  - ✓ التأثير في توجيه الائتمان من حيث كميته ونوعه من خلال وسائل متعددة<sup>3</sup>؛
  - ✓ إدارة احتياطات الدولة من الذهب والنقد الأجنبي.
- فمعظم البنوك المركزية في العالم لها نفس الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها رغم إختلاف الإطار العام الذي تعمل فيه، ومن بين أبرز أهدافها<sup>4</sup>:
- ✓ تحقيق الاستقرار النقدي؛
  - ✓ العمل على تحقيق مستوى عال من الاستخدام (العمالة)؛
  - ✓ العمل على تحقيق أفضل معدلات النمو الاقتصادي.

<sup>1</sup> يوسف حسن يوسف، البنوك المركزية ودورها في اقتصاديات الدول، (ط1، دار التعليم العالي، الاسكندرية، مصر، 2015)، ص: 78.

<sup>2</sup> محمد صالح الحناوي، السيدة عبد الفتاح عبد السلام، المؤسسات المالية - البورصة والبنوك التجارية، (الدار الجامعية، مصر، 2000)، ص: 227-228.

<sup>3</sup> محمد شايب، تأثير النقود الإلكترونية على دور البنك المركزي في إدارة السياسة النقدية، الملتقى العلمي الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على اقتصاديات الدول، جامعة سطيف، يومي 13-14 مارس 2012، ص: 05.

<sup>4</sup> زياد رمضان، محفوظ جودي، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، (ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003)، ص: 174.

(2) **بنوك الودائع:** هي البنوك التي يتكون رأسمالها من أموال الشركاء والودائع التي يقدمها الأفراد والمؤسسات لغرض الاستثمار أو الحسابات الجارية؛

(3) **بنوك الأعمال والاستثمار:** هي بنوك تعتمد في تمويلاتها على أموالها الخاصة والودائع لأجل عند القيام بالأعمال التي أنشأت لأجلها<sup>1</sup>، كتقديم قروض طويلة الأجل للمشاريع.

سادساً: من حيث الأعمال التي تزاولها البنوك: وتشمل:

(1) **البنوك التجارية:** هي البنوك التي تتعامل بالائتمان من خلال قبول الودائع ومختلف الأعمال البنكية التي لها علاقة مع الزبائن؛

(2) **البنوك الصناعية:** هي بنوك تقوم بتقديم قروض طويلة ومتوسطة الأجل للشركات العاملة في القطاع الصناعي وذلك بغية دفع عجلة التنمية الصناعية للدولة؛

(3) **البنوك العقارية:** وهي البنوك التي تهدف إلى تمويل قطاع البناء والسكن من خلال تقديم قروض وتسهيلات للأفراد والشركات العقارية؛

(4) **البنوك المتخصصة:** هي تلك البنوك التي تختص بتمويل قطاع اقتصادي معين في شكل قروض واستثمارات طويلة ومتوسطة الأجل، وتعتمد على رأسمالها في التمويل.

وتتمتاز البنوك المتخصصة بعدة خصائص كونها مؤسسات تعتمد على رأسمالها وما تصدره من سندات، فهي لا تستطيع التوسيع في رأس مالها إلا في حدود مواردها المالية فقط أي لا تستطيع المتاجرة بالملكية<sup>2</sup> (الاعتماد في ذلك على القروض). ويكمن الفرق بين هاته البنوك والبنوك التجارية في الهدف الذي أنشئت لأجله، فالبنوك المتخصصة هدفها تنموي<sup>3</sup> لذا فالقروض التي تقدمها هي قروض طويلة الأجل، أما البنوك التجارية مبنية على أساس تجاري.

<sup>1</sup> السيد متولي عبد القادر، اقتصاديات النقود والمصارف، (ط1، دار الفكر، الأردن، 2010)، ص: 49.

<sup>2</sup> محمد مصطفى السنهوري، إدارة البنوك التجارية، (دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2013)، ص: 35.

<sup>3</sup> أكرم حداد، مشهور هنلول، النقود والمصارف، (ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2008)، ص: 171.

5) **بنوك التوفير:** هي مؤسسات مالية تسعى إلى تجميع الإدخارات الفردية من الأشخاص والمؤسسات الخاصة مع التركيز على الودائع غير القابلة للسحب الفوري، وذلك من أجل إعادة إقراضها بعد القيام بالالتزامات القانونية التي يفرضها البنك المركزي<sup>1</sup>.

6) **البنوك الشاملة:** لقد تعددت تعاريف البنوك الشاملة:

فقد عرفها Kaufmain على أنها: "تطبيق بنكي يسمح للبنوك العمل بشكل مباشر في الصيرفة المالية، التأمين، نشاطات الاستثمار الصناعي"<sup>2</sup>.

ركز Kaufmain في تعريفه للبنوك الشاملة على الوظائف التي تقوم بها من خلال المزج بين وظائف البنوك التجارية ووظائف البنوك الاستثمار.

كما تعرف البنوك الشاملة على أنها: "بنوك تقدم خط كامل من الخدمات البنكية وامتلاك حصص من أسهم وسندات من أجل تحقيق أهداف عديدة وذلك عن طريق القيام بأنشطتها وتقديم خدماتها المالية والبنكية"<sup>3</sup>.

ويتسم البنك الشامل بعدة مزايا هذا ما يجعل البنوك تتحول لهذا النوع من البنوك، منها<sup>4</sup>:

- ✓ تنوع محفظة القروض والاستثمارات من خلال التنوع في القطاعات؛
- ✓ التوسع في تقديم مجموعة من الخدمات المتنوعة؛
- ✓ إمكانية دخول الأسواق المالية لشراء الأسهم وبيعها في إطار السياسة الاستثمارية للبنك؛
- ✓ الاستفادة من تجارب البنوك التجارية والمتخصصة قطاعياً في مجمع بنكي جديد.

<sup>1</sup> فلاح حسن عدي المحسني، مؤيد عبد الرحمن عبد الله الدوري، إدارة البنوك، (ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2003م)، ص: 15.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص: 20.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص: 21.

<sup>4</sup> صلاح الدين حسن السيسي، القطاع المصرفي والاقتصاد الوطني - القطاع المصرفي وغسيل الأموال، مرجع سبق ذكره، ص: 86.



بحيث أصبح لزاماً على البنوك التحول إلى البنوك الشاملة ذات الخدمات المتنوعة لمواجهة التحديات المالية العالمية وذلك من خلال تقديم أنشطة تمويلية مبتكرة والاعتماد الكلي على استخدام التكنولوجيا في عملها وتشجيع عملية الاندماج بين البنوك<sup>1</sup>.

**7) البنوك الإلكترونية:** خلال الثمانينات من القرن الماضي حققت الصناعة البنكية قفزة نوعية من خلال إدخال تقنيات وتكنولوجيا حديثة في عملها، هذا ما أدى إلى ظهور ما يعرف بالبنوك الآلية أو الإلكترونية.

فالبنوك الإلكترونية تقدم كافة الخدمات التي تقدمها البنوك التقليدية، ولكن كل تلك الخدمات يتم تقديمها على شبكة الانترنت<sup>2</sup>، بحيث يتيح البنك الإلكتروني للزبون كل الخدمات التي يطلبها من البنك الذي يتعامل معه في أي مكان أو في أي وقت، وذلك عن طريق حظ خاص به يوفره البنك.

وتمتاز البنوك الإلكترونية عن البنوك التجارية ب<sup>3</sup>:

- ✓ الاعتماد الكلي على استخدام الكمبيوتر عند تقديم الخدمة؛
- ✓ تشجيع البنوك الصغيرة الحجم على البحث على أسواق جديدة من خلال توسيع نشاطها عالمياً باستخدام شبكة الانترنت؛
- ✓ كفاءة وسرعة تقديم الخدمات، هذا ما يساعد البنك على اختيار أحسن المواقع الجغرافية للتوسع فيها والتي تتميز باستقرار أنظمتها الاقتصادية والمالية؛
- ✓ سهولة تسليم المنتجات عبر شبكة الانترنت كالمنتجات الرقمية (كشوف الحساب)؛
- ✓ التغييرات السريعة التي يقوم بها البنك نتيجة التغييرات وتطورات المعاملات الإلكترونية والقوانين المنظمة لها؛
- ✓ كل المعاملات تتم عبر الأجهزة الإلكترونية وهذا ما يسهل العملية على الزبون دون التنقل إلى البنك.

**8) بنوك التأجير:** هي بنوك تقوم بشراء سلع التجهيز لأصحاب الاستثمارات ثم تقوم بتأجيرها لهم لفترة زمنية معينة (من 3 إلى 8 سنوات)، وعند انتهاء فترة الإيجار، تقدم للمستثمر المستأجر 3 خيارات: إما إعادة المعدات للبنك، أو امتلاك المعدات من خلال شراءها بسعر جزائي عند إبرام العقد، أو طلب تحديد عقد

<sup>1</sup> وصاف سعدي، وصاف عتيقة، الصناعة المصرفية والتحويلات العالمية، ورقة مقدمة في المنتدى الدولي حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية - الواقع والتحديات، ص: 313.

<sup>2</sup> منير الجنيهي، البنوك الإلكترونية، (دار الفكر الجامعية، مصر، 2006)، ص: 10.

<sup>3</sup> كاظم محمد نوري الشمري، عبد الفتاح زهير العبدلات، الصيرفة الإلكترونية، (ط1، دار وائل، الأردن، 2008)، ص ص 34-35.

الإيجار<sup>1</sup>، وسعت الجزائر مؤخراً في اعتماد هذا النوع من البنوك، إذ أنشأ مؤخراً سنة 2010 الشركة الوطنية للتأجير المالي SNL<sup>2</sup> كأول تجربة لبنوك التأجير.

### المبحث الثاني: ماهية البنوك التجارية.

تعد البنوك التجارية من المؤسسات المالية الأكثر حيوية في السوق النقدي، بحيث تلعب دوراً استراتيجياً في تنفيذ السياسة المالية والنقدية للدولة، وسنحاول من خلال هذا المبحث إلى تعريفها وإبراز أهم وظائفها ومدى أهميتها.

### المطلب الأول: نشأة وتعريف البنوك التجارية.

يتناول هذا المطلب المفاهيم العلمية الخاصة بالبنوك التجارية كمدخل أساسي.

#### الفرع الأول- نشأة البنوك التجارية:

تعتبر البنوك التجارية من أقدم البنوك من حيث النشأة فهي وليدة لظروف ومتطلبات اقتضتها الظروف الاقتصادية فهي امتداد لنشاط الصيرافة والصاغة والمرايين، فحسب نشأة البنوك فإن التجار وأصحاب المال كانوا يودعون أموالهم لدى الصيرافة مقابل ايصالات إيداع التي لقت رواجاً كبيراً من الأفراد وبالتالي فإن دور التجار كان ينحصر في حراسة الأموال، أما المرايين فكانوا يقومون بإقراض الناس من مالهم الخاص مقابل عمولة خاصة.

#### الفرع الثاني- تعريف البنوك التجارية:

إن التطرق إلى مفهوم البنك يجعلنا أمام مجموعة هائلة من التعاريف من بينها:

أن البنوك التجارية تعتبر بمثابة الحجر الأساسي للنظام البنكي، فهي مؤسسات تتعامل بالائتمان<sup>3</sup>. ومع زيادة ثقة الجمهور المتعامل مع الصرافة والمرايين بدأت ملامح البنك تظهر إلى الوجود.

<sup>1</sup> Jean Marchal, **Monnaie et crédit**, (2<sup>ème</sup> édition, Cujas Paris, Sans année de publication), P: 222.

<sup>2</sup> للمزيد الإطلاع على:

[-http://www.sn1.dz/index.php/component/content/article?id=26.](http://www.sn1.dz/index.php/component/content/article?id=26)

<sup>3</sup> عبد الهادي الحجار، بطاقة الائتمان والعمليات المصرفية الإلكترونية، الجديد في أعمال المصارف من وجهتي القانونية والاقتصادية، الجزء الأول، الجديد في التقنيات المصرفية، (ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2007)، ص: 23.

وتعتبر ايصالات الإيداع الشكل الأول للشيك، والذي يعتبر جزء من مكونات وسائل الدفع، وبالتالي زادت أهمية البنوك خاصة بعدما أصبحت التزامات البنوك التجارية أكثر قوة من النقود في الوفاء بالدين، وأصبحت البنوك التجارية تقوم بالتعهد بالدفع عند منح القروض والتسهيلات البنكية.

ومع تطور العمليات البنكية صارت البنوك تصدر نقود الودائع التي لها تأثير كبير على عرض النقد وكمية وسائل الدفع<sup>1</sup>.

فحسب حنفي عبد الغفار فإن البنوك التجارية هي: "مؤسسات مالية تهتم بتمويل الوحدات الاقتصادية من أفراد والمشروعات التي يفيض إنفاقها على دخلها من خلال عمليات منح الائتمان البنكي، فهي بمنحها قروض وسلفات تخلق نقداً جديداً بشكل ودائع جارية"<sup>2</sup>.

نلاحظ من التعريف السابق أن حنفي عبد الغفور اعتبر البنوك وسيط مالي بين المودعين والمقترضين.

وعرفها محمد سعيد سلطان على أنها: "إحدى المؤسسات المالية المتخصصة في التعامل مع النقود والتي تسعى لتحقيق الربح، وتعتبر المكان الذي يتلقى فيه عرض النقود بالطلب عليها، إذ أنها توفر نظاماً ذو كفاية يقوم بتعبئة ودائع ومدخرات الأفراد والمؤسسات"<sup>3</sup>.

وتعرف البنوك التجارية كذلك على أنها مؤسسات ائتمانية غير متخصصة تتعامل بالأساس بالائتمان وذلك بتلقي الودائع الأفراد القابلة للسحب لدى الطلب أو بعد أجل قصير<sup>4</sup>.

وحسب عبد المنعم السيد علي فالبنوك التجارية "تعمل على دور الوسيط بين المقرض والمقترض سواء في السوق النقدي أو السوق المالي، كما تسعى إلى توفير وسائل دفع كافية"<sup>5</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة التي تصب في قالب واحد يمكن القول أن البنوك التجارية هي مؤسسات مالية هدفها الربح تعمل على شكل وسيط مالي بين المودعين والمقترضين.

<sup>1</sup> محمد صالح عبد القادر، محاضرات في النقود والبنوك والنظرية النقدية، (ط1، دار الفرقان للنشر والتوزيع، الأردن، 1997)، ص: 37.

<sup>2</sup> حنفي عبد الغفار، إدارة البنوك وتطبيقاتها، (الدار الجامعية، مصر، 2000)، ص: 64.

<sup>3</sup> محمد سعيد سلطان، إدارة البنوك، (الدار الجامعية، مصر، 1993)، ص: 20.

<sup>4</sup> تعريف البنوك التجارية، [على الخط]، متاح على الموقع: <https://accdixussion.com/acc11473.html>. شوهد يوم: 2018/02/02.

<sup>5</sup> عبد المنعم السيد علي، اقتصاديات النقود والمصارف، (ط1، الأكاديمية للنشر، الأردن، 1999)، ص: 488.

فتطور البنوك أثر على طبيعتها وعملياتها من حيث<sup>1</sup>:

(1) **الطبيعة التجارية:** قامت هذه البنوك في البداية على تمويل التجارة وخاصة التجارة الخارجية، بحيث تكونت البنوك الحديثة على يد تجار من خلال قيامهم بعملية الائتمان واستخدام الشيكات والكمبيالات لتسهيل عملية التجارة الخارجية؛

(2) **طبيعة وظائفها:** إن أول وظيفة كان يقوم بها البنك التجاري هي عملية الاقتراض من الزبائن والتعهد بالدفع فيما بعد ثم تطورت بعدها لتقوم بعمليات الاقتراض مقابل فائدة معينة.

وبالتالي أصبحت البنوك تقوم بوظيفتين: وظيفة نقدية، ووظيفة تمويلية.

كما تتميز البنوك التجارية بعدة خصائص تتمثل في:

- ✓ تعد البنوك التجارية مؤسسات رأسمالية هدفها الأول هو تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح؛
- ✓ تعدد وتنوع البنوك التجارية حسب اتساع السوق النقدي والاقتصادي، وحجم المدخرات، وما يترتب على ذلك من تعدد عملياتها وإدخال عنصر المنافسة بينها؛
- ✓ ظهور التركيز البنكي في مختلف أشكاله: الاندماج البنكي، البنوك الشاملة وغيرها من الأشكال<sup>2</sup>؛
- ✓ أهم ما تختص به البنوك التجارية قدرتها على خلق النقود الودائع.

### المطلب الثاني: أهداف البنوك التجارية وأهميتها.

سنتعرض في هذا المطلب إلى أهداف وأهمية البنوك التجارية في السوق البنكية.

#### الفرع الأول - أهداف البنوك التجارية.

رغم أن الهدف الأساسي للبنوك التجارية هو تحقيق الربح، إلا أن هذا لا يمنع بأن تكون لها أهداف أخرى يضعها المسؤولون وفق إستراتيجية معينة، وتختلف أهداف البنوك حسب الجانب التي ينظر منه، وهي تشمل<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> سوزي عدلي ناشد، مقدمة في الاقتصاد النقدي المصرفي، (ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2005)، ص: 209.

<sup>2</sup> المرجع، السابق، ص: 21-23.

<sup>3</sup> فضيل فارس، مرجع سبق ذكره، ص: 25-29.

**1) من حيث الجانب الانتاجي:** إن استمرارية البنك مرهون بجودة الخدمات التي يقدمها، لذا على البنك أن يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ تخفيض تكاليف تحقيق الخدمات البنكية وتقديمها؛
- ✓ تحسين جودة الخدمات البنكية بما يتماشى مع متطلبات ورغبات الزبائن؛
- ✓ تحقيق ميزة تنافسية في السوق من خلال ابتكار خدمات بنكية جديدة؛
- ✓ الاستغلال الأمثل للأصول المادية، المالية، البشرية، والتكنولوجية للبنك.

**2) من حيث الجانب التسويقي:** يعتبر التسويق مهم جداً بالنسبة للبنوك نظراً للدور الذي يلعبه في ترشيد أوجه النشاط البنكي، بحيث أن الوظيفة التسويقية تركز أساساً على الزبون. لذا فإن الأهداف التي يسعى البنك لتحقيقها من وراء تكريسه لأنشطة التسويق البنكي هي:

- ✓ تحسين سمعة البنك في السوق النقدي؛
- ✓ زيادة الوعي البنكي لدى موظفي البنك؛
- ✓ القيام بإجراء بحوث التسويق بغرض معرفة احتياجات الزبائن وإرضاءها؛
- ✓ القيام بدراسة الأسواق البنكية من أجل اختيار السوق الأكثر ربحية؛
- ✓ تفعيل مختلف الأنشطة التسويقية من أجل ضمان ولاء الزبائن وجذب زبائن جدد؛
- ✓ المساهمة في تحقيق عمليات الابتكار والتجديد والتطوير البنكي من أجل جذب مدخرات الأفراد والمؤسسات<sup>1</sup>؛
- ✓ وضع سياسة تسويقية واضحة المعالم تتماشى والخصائص التي تميز البنك على غيره من البنوك.

**3) من الجانب المالي:** وتتمثل في<sup>2</sup>:

- ✓ **الربحية:** يعتبر معيار الربحية أساسى للحكم على مدى كفاءة الإدارة، ولكي يتمكن البنك من تحقيق الأرباح لابد من أن تكون إيراداته أكبر من تكاليفه؛
- ✓ **السيولة البنكية:** وهي قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته من أجل مواجهة مخاطر السيولة التي قد يتعرض لها، لذا على البنوك دائماً أن تحتفظ بقدر معين من السيولة لمواجهة المخاطر التي قد تواجهها والتي تؤثر على سمعة البنك بطريقة غير مباشرة؛

<sup>1</sup> سعيد سيف النصر، دور البنوك التجارية في استثمار اموال العملاء، (مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000)، ص: 50.

<sup>2</sup> غازي عبد المجيد الرقيبات، المصارف والمؤسسات المالية المتخصصة، (ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2014)، ص: 57.

- ✓ تحسين صورة البنك في السوق النقدي من خلال تعظيم قيمة أسهمه في سوق الأوراق المالية.
- (4) من الجانب التوسعي: يهدف البنك إلى:
  - ✓ توسيع نشاط البنك من خلال فتح فروع ووكالات عبر مختلف أرجاء السوق البنكي من أجل التوسيع في تقديم الخدمات للزبون في المكان والوقت المناسب؛
  - ✓ المحافظة على مكانته داخل السوق البنكي والسعي وراء توسيعها لتحقيق قدرة تنافسية تمكنه من التعامل مع مختلف الأوراق والأسواق والتعامل مع عناصر البيئة الخارجية بشكل أفضل من منافسيه؛
  - ✓ توسيع النشاط خارج الدولة الأصلية من خلال التدويل البنكي\*.

### الفرع الثاني - أهمية البنوك التجارية.

تكمن أهمية البنوك التجارية في<sup>1</sup>:

- ✓ أنها مصدر تمويلي للاستثمارات في مختلف القطاعات، فهي تساهم في التنمية الاقتصادية من خلال زيادة المدخرات وتوجيهها نحو الإنتاج ودعم الصناعات<sup>2</sup>؛
- ✓ تقديم خدمات مالية متخصصة بدرجة عالية من غيرها؛
- ✓ تساهم في زيادة الرفاهية الاجتماعية؛
- ✓ تقوم بتسهيل عمليات التجارة الخارجية من خلال تقديم خدمة الاعتماد المستندي؛
- ✓ تقديم الاستشارات المالية لزيائنها.

### المطلب الثالث: وظائف البنوك التجارية.

تقوم البنوك التجارية بتقديم العديد من الخدمات التقليدية منها والحديثة كما تمارس عدة وظائف مختلفة تسعى من وراءها إلى تحقيق الربح وخلق ميزة تنافسية في السوق البنكي، وتنقسم هاته الوظائف إلى تقليدية، حديثة، وأخرى فرعية.

\* المقصود بالتدويل البنكي غزو أو دخول أسواق الخدمات البنكية خارج حدود البلد الأم أو الأصلي.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص: 56.

<sup>2</sup> محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، (ط1، دار المسيرة، الأردن، 2009)، ص: 110.

## الفرع الأول- الوظائف التقليدية:

تشمل الوظائف التقليدية على:

**1) قبول الودائع من الجمهور:** إن الوظيفة الرئيسية للبنك هي قبول الودائع التي يقدمها الأفراد والمؤسسات ولكن لا يقتصر دور البنك هنا فقط، بل على البنك القيام بتسليف هذه الودائع للحصول على عائد أكبر، إذ أن البنك يدفع لأصحاب الودائع الاستثمارية فوائد عن أموالهم المحتفظ بها لدى البنك بالمقابل يحصل على فوائد أعلى من الأموال المقترضة، وهناك عدة طرق يلجأ إليها البنك لجذب الودائع، منها<sup>1</sup>:

- ✓ تقديم عائد مغري مقارنة بالبنوك الأخرى بتحفيز المودعين؛
- ✓ التميز في تقديم خدمات الإيداع والسحب في جانب السرعة والدقة والجودة؛
- ✓ تدعيم رأسمال البنك وذلك من أجل زيادة الثقة والأمان عند المودعين؛
- ✓ القيام بعرض أرباح ونتائج البنك والتي تعتبر كدافع قوي للأفراد لاختيار بنك دون غيره؛
- ✓ تبني سياسة تسويقية جيدة تسعى لزيادة الحصة السوقية للبنك من خلال كسب زبائن جدد؛
- ✓ تقديم خدمات بنكية جديدة ومتنوعة تتماشى مع التطورات التقنية الحديثة والتطورات في أداء الخدمة البنكية.

**3) منح الائتمان:** تعتمد البنوك التجارية عند اتخاذ قرارات الائتمانية على عدة معايير والتي تشمل:

- ✓ **معايير خاصة بالمشروع:** تحقيق الربح، توفير السيولة والأمان؛
- ✓ **معايير متعلقة بالمقترض:** وتتمثل في سمعة الشخص المقترض والسمعة التجارية له، وقدرته الإدارية وكفاءته المهنية التي تمكنه من إنجاز مشروعه؛
- ✓ **معايير متعلقة بالبنك في حد ذاته:** لكي يكون البنك قادر على منح الائتمان لابد من توافر السيولة الكافية ومراعاة مختلف الظروف الاقتصادية والسياسية والقوانين السائدة في الدولة.

**3) خصم الأوراق التجارية؛**

**4) تأجير الخزائن الحديدية للزبائن للحفاظ على ممتلكاتهم الخاصة؛**

**5) شراء وبيع الأوراق المالية وحفظها لحساب المتعاملين معه؛**

**6) التعامل بالبيع والشراء في العملات الأجنبية؛**

<sup>1</sup> محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، سهيل أحمد سمحان، النقود والمصارف، مرجع سبق ذكره، ص: 111-112.

7) المساهمة في إنشاء مشاريع جديدة أو توسيع مشاريع موجودة وذلك عن طريق الاكتتاب في رؤوس الأموال هذه المشاريع بحيث يقوم البنك التجاري بشراء بعض الأوراق المالية أو دخول كشريك في المشروع مقابل منحه قروض طويلة ومتوسطة الأجل<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني - الوظائف الحديثة.

في القرون الأخيرة توسعت أنشطة ووظائف البنوك لتشمل أعمالها مختلف المؤسسات سواء الصناعية أو هيئات حكومية أو خاصة<sup>2</sup>، وهذا ما زاد من ثقة أفراد المجتمع في أعمالها. مما دفع البنوك إلى السعي وراء الإبداع في تقديم خدمات جديدة، ومن أهم الوظائف الحديثة التي تقدمها البنوك الحديثة<sup>3</sup>:

#### 1) تقديم خدمات استشارية للمتعاملين:

بعد اشتداد المنافسة بين البنوك لجذب زبائن جدد أصبحت البنوك تقوم بإعداد مجاني للدراسات المالية المطلوبة من المستثمرين الذين يتعاملون معها عند طلبهم للقروض، بحيث تعتبر تلك الدراسات مهمة لكلا الطرفين، يتم من خلالها تحديد الحجم الأمثل للتمويل المطلوب وكيفية سداد القرض وهل سيتم منح القرض للمستثمر أم لا؟ فالسياسة التي تتبناها البنوك تعتبر أن مصلحة البنك ومصلحة المستثمر هي واحدة، بحيث أن كفاءة المشروع تؤثر بشكل طردي على مدى تسديد القروض للبنك فكلما كان المشروع ذو كفاءة عالية كلما زادت نسبة ضمان تسديد قيمة القرض.

#### 2) إدخار المناسبات:

تقوم البنوك بفتح حساب إدخار خاص لزيائنها بحيث يكون هذا الحساب لمواجهة بعض المناسبات كنفقات الدراسة مثلا مقابل فوائد جد مغرية مع منحهم الحق في الاقتراض ومنحهم تسهيلات لذلك، فهذا النوع من الوظائف يؤدي إلى زيادة موارد البنك نتيجة تراكم مدخرات الزبون على فترات دورية إلى حين وصول موعد تلك المناسبة التي يدخر لأجلها الزبون.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، إدارة المصارف، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

<sup>2</sup> علا نعيم عبد القادر، زياد محمد عرمان، عامر الخطيب، مفاهيم حديثة في إدارة البنوك، (ط1، دار البداية، الأردن، 2009)، ص: 50.

<sup>3</sup> أنظر:

- علا نعيم عبد القادر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 86-88.

- فلاح حسين عداي الحسيني، مؤيد عبد الرحمن عبد الله الدوري، إدارة البنوك، ( دار وائل للنشر، الأردن، 2000)، ص: 36-38.



### 3) البطاقة الائتمانية:

تعرف أيضا باسم بطاقات الاعتماد ظهرت في ستينات القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية، فهي عبارة عن بطاقة بلاستيكية تحمل معلومات زبون البنك بحيث يستطيع حاملها أن يستعملها في المحلات الكبرى ومختلف الأماكن التجارية.

وهناك وظائف حديثة أخرى تقوم بها البنوك التجارية مثل:

- ✓ شراء وبيع الأوراق المالية وحفظها لحساب المتعاملين معه؛
- ✓ تحويل العملة للخارج؛
- ✓ تحويل نفقات السفر والسياحة؛
- ✓ تمويل الإسكان الشخصي؛
- ✓ خدمات الكمبيوتر.

وتستخدم بطاقات الائتمان في عدة عمليات منها<sup>1</sup>:

- ✓ عملية الشراء الآجل للسلع والخدمات من المحلات والمتاجر الكبرى؛
- ✓ السحب النقدي من فروع البنك نفسه والبنوك الأخرى التي تعرض نفس علامة البطاقة المستخدمة، بحيث يقدم البنك شهرياً كشف حساب بالمدفوعات التي تمت بواسطة بطاقات الائتمان.

كما هناك وظائف حديثة أخرى هي<sup>2</sup>:

- 4) **عملية التوريق:** يقصد بالتوريق هو جعل الديون قابلة للمتاجرة حيث بإمكان هذه الأداة أن تمكن المستثمرين من إدارة السيولة وتقديم الائتمان بطريقة أفضل؛

فعملية التوريق هي عملية جمع الأموال وذلك من خلال تحويل الأموال غير سائلة إلى أوراق مالية يتم طرحها في الأسواق المالية، فهي تعتبر أداة تساعد البنك على حل بعض مشاكله الخاصة بمحفظته المالية.

<sup>1</sup> محمد مصطفى الشهوري، إدارة البنوك التجارية، (دار الفكر الجامعي، مصر، دون سنة نشر)، ص: 93.

<sup>2</sup> صادق رشاد الشمري، إدارة المصارف، (ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009)، ص ص: 45-46.

5) **صناديق الاستثمار:** هي عبارة عن محافظ تتجمع فيها المدخرات الصغيرة لتكون حجماً أكبر من الأموال يمكن أن تستفيد من ميزات التنوع الذي يؤدي إلى تقليل المخاطر، فهي تعتبر إحدى الأدوات التي تستخدم لتجميع المدخرات<sup>1</sup>؛

6) **إدارة ممتلكات المتعاملين مع البنك:** ظهرت هذه الوظيفة في الولايات المتحدة الأمريكية بحيث يقوم جل الأغنياء بوضع وصاية أموال أولادهم القصر للبنك من أجل إدارة أموالهم وممتلكاتهم وذلك بتحديد مجال استثمار تلك الأموال وكيفية التصرف بالعوائد إلى أن يبلغوا سن الرشد<sup>2</sup>؛

إن هذه الوظائف الحديثة التي يقوم بها البنك تعود عليه بمزايا عدة من خلال زيادة توظيفاته مما يؤدي إلى زيادة موارده، وبالتالي الرفع من قدرته التنافسية في السوق البنكية.

### المبحث الثالث: النظام البنكي الجزائري.

عقب الحقبة الاستعمارية التي مرت بها الجزائر، كانت المنظومة البنكية آنذاك تابعة للاستعمار الفرنسي الذي كان يقوم على اقتصاد ليبرالي حر، وبعد الاستقلال سنة 1962م كان لابد على الدولة من تطوير منظومتها البنكية لمواكبة الحياة الاقتصادية التي كانت مبنية على التدخل المباشر للدولة.

حيث تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب نتناول فيهم أهم الإصلاحات البنكية في الجزائر.

### المطلب الأول: الاصطلاحات البنكية.

عرف النظام البنكي الجزائري قبل الثمانينات عدة إصلاحات بداية من الاستقلال إلى غاية يومنا هذا، وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا المطلب.

### الفرع الأول-النظام البنكي في فترة الستينات:

أولاً: خلال الفترة الاستعمارية: كانت البنوك في الجزائر آنذاك هي بنوك فرنسية تم إنشاءها بغرض استغلالها لفائدة المستعمر، وبمقتضى قانون المؤرخ في 04 أوت 1851م تم إنشاء بنك الجزائر<sup>3</sup> باعتباره مؤسسة خاصة

<sup>1</sup> المرجع سابق، ص: 49.

<sup>2</sup> زياد سليم رمضان، محفوظ أحمد جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، (ط3)، دار وائل للنشر، الأردن، (2006)، ص: 23.

<sup>3</sup> الجهاز المصرفي الجزائري قبيل الاستقلال، [على الخط]، متاح على الموقع: [www.startimes.com/?t=1439982](http://www.startimes.com/?t=1439982)، شوهد يوم: 2018/02/20.

## الفصل الرابع: واقع النظام البنكي الجزائري

مكلفة بالإصدار النقدي لكن تحت مراقبة البنك الفرنسي ثم تلاها إنشاء عدة بنوك تجارية كانت تعمل بتعليمات البنوك الموجودة في فرنسا.

وكانت البنوك الجزائرية في تلك الحقبة تسعى إلى تمويل قطاع الفلاحة وتصدير المنتجات الفلاحية، بحيث تميز النظام البنكي في تلك الحقبة ب<sup>1</sup>:

- ✓ نظام بنكي يتعامل مع مجتمعين كل واحد وخصائصه (فرنسي-جزائري)؛
- ✓ النظام البنكي في هذه الحقبة لا يتماشى مع واقع الاقتصاد الجزائري آنذاك الذي كان هشاً جداً نظراً لاستعمار فرنسا لثروات البلاد.

وكان النظام البنكي أثناء فترة الاستعمار يتكون من عدة بنوك منها: بنوك تجارية (القرض الصناعي والتجاري، القرض الليوني، ... الخ)، بنوك الأعمال كالبنك الصناعي لشمال إفريقيا، المؤسسات التضامنية لتمويل القطاع الفلاحي، المؤسسات العامة وشبه العامة<sup>2</sup>.

ثانياً: بعد الاستقلال: سعت الجزائر بعد الاستقلال إلى تأميم النظام البنكي الأجنبي وتأسيس نظام بنكي وطني يهدف إلى تمويل برامج التنمية الوطنية، فاتخذت مجموعة من التدابير والإجراءات التي تهدف إلى استرجاع السيادة الاقتصادية والمالية والنقدية والتي تمثلت في:

1) إلغاء مهام الخزينة العمومية الفرنسية وإنشاء خزينة عمومية جزائرية وذلك ابتداء من تاريخ 29 أوت 1962م<sup>3</sup>، والتي كُلفت بتقديم قروض الاستثمار للقطاع الاقتصادي وقروض التجهيز الممنوحة للقطاع الفلاحي المسير ذاتياً<sup>4</sup>؛

2) إنشاء البنك المركزي الجزائري (BCA) (بنك الجزائر): بموجب القانون 62-144 المؤرخ في 1962/12/13م<sup>1</sup> تم إنشاء البنك المركزي الجزائري والذي يعتبر مؤسسة عمومية ذات الشخصية المعنوية والاستقلال المالي ليحل محل بنك الجزائر الذي تم إنشائه في عهد الاستعمار سنة 1851م، ومن مهامه:

<sup>1</sup> للإطلاع أكثر:

-Bourdieu. P, **Sociologie de l'Algérie**, (Edition P.V.F, Collection: Que sais je?, Without publication year, 1963), PP: 126-127.

-www.startimes.com/?t=1439982, **Op.Cit**, 20/02/2018.

<sup>3</sup> الهاشمي الجيلالي طارق، الإصلاحات المصرفية في الجزائر، مجلة آفاق، جامعة سعد دحلب، البلدة-الجزائر، العدد 4، 2005، ص: 55.

<sup>4</sup> شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، (ط2)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (1992)، ص: 66.

✓ إصدار العملة الوطنية<sup>2</sup>؛

✓ الإشراف على السياسة النقدية في الدولة؛

✓ مراقبة الجهاز البنكي؛

✓ القيام بالرقابة على الجهاز البنكي؛

✓ تسيير احتياطات الدولة.

3) تأسيس الصندوق الجزائري للتنمية (CAD): تم تأسيسه من خلال القانون رقم 63-165 المؤرخ في 1963/05/07 والذي كان هدفه تمويل الاستثمارات الإنتاجية، حيث جمع هذا الصندوق بين أربع مؤسسات للائتمان كانت سائدة في فترة الاستعمار وهي<sup>3</sup>: القرض العقاري، القرض الوطني، صندوق الودائع والأمانات، صندوق صفقات الدولة، ومع تغيير النظام الأساسي للصندوق أصبح يدعى البنك الجزائري للتنمية (BAD)<sup>4</sup>.

#### مهمة بنك الصندوق الجزائري للتنمية (CAD):

يعتبر هذا البنك من أهم البنوك آنذاك، لذا فالدولة الجزائرية أوكلت له ثلاث مهام رئيسية تمثلت في<sup>5</sup>:

✓ تقديم قروض طويلة ومتوسطة الأجل والموجهة لتمويل برامج التنمية؛

✓ تشجيع عمليات إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع إمكانية المساهمة في رأسمالها؛

✓ يقوم بتسيير الأموال الموظفة وتعبئة الادخار على مستوى السوق المالي.

إلا أن الواقع الاقتصادي آنذاك شكل عائقاً أمام البنك للقيام بالمهام المنوطة له خاصة في ظل غياب السوق المالي.

<sup>1</sup> القانون رقم 62-144، المؤرخ في 13 ديسمبر 1962، والمتضمن إنشاء البنك المركزي الجزائري وتحديد قانونه الأساسي، الجريدة الرسمية، العدد 10، الجزائر، المؤرخة في 1962/12/28.

<sup>2</sup> أنظر: المرسوم رقم 64-111، المؤرخ في 10 أبريل 1964، والمتعلق بإنشاء العملة الوطنية.

<sup>3</sup> فضيل فارس، مرجع سبق ذكره، ص: 52.

<sup>4</sup> محمود حميدات، مدخل التحليل النقدي، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000)، ص: 125.

<sup>5</sup> Naas.A, **Ble Systeme Bancaire**, (Edition maisonneuve, et la rose, France, 2003), PP: 33-34.

4) تأسيس الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP): تم إنشاء صندوق CNEP بموجب المرسوم رقم 64-227 المؤرخ في 10/08/1964م<sup>1</sup>، والذي أُعتبر مؤسسة عمومية ذات الشخصية المدنية والاستقلال المالي، يهدف إلى تعبئة مدخرات الزبائن (أفراد أم عائلات) من أجل تمويل مشاريع السكن.

ثانياً: الاصلاحات التي جاءت بعد سنة 1966:

1) تأسيس البنك الوطني الجزائري (BNA): يعتبر أول بنك تجاري جزائري أنشأ بموجب الأمر رقم 66-178 سنة 1966م<sup>2</sup> وذلك بعد تأميم البنوك الأجنبية الخمسة:

✓ القرض الصناعي والتجاري؛

✓ القرض العقاري للجزائر؛

✓ البنك الوطني للصناعة والتجارة؛

✓ بنك باريس وهولندا؛

✓ بنك معسكر للخصم.

فبنك BNA يهدف إلى تمويل مختلف المشاريع سواء في القطاع العام والقطاع الخاص والقطاع الاشتراكي، وخاصة في المجال الزراعي إلى غاية سنة 1982م.

2) تأسيس البنك الشعبي الجزائري (BPA): وفي نفس السنة 1966 تم انشاء البنك الشعبي الجزائري بموجب الأمر رقم 66-366، المؤرخ في 29 ديسمبر 1966، بحيث جاء هذا البنك ليحل محل البنوك التالية<sup>3</sup>:

✓ البنك الشعبي التجاري والصناعي لمدينة الجزائر؛

✓ البنك الشعبي التجاري والصناعي لناحية وهران؛

✓ البنك الشعبي التجاري والصناعي لناحية قسنطينة؛

✓ البنك الشعبي التجاري والصناعي لعنابة؛

<sup>1</sup> قانون رقم 64-227، المؤرخ في 10 أوت 1964، المتضمن تأسيس الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، الجريدة الرسمية، العدد 26، الجزائر، المؤرخة في 25 أوت 1964.

<sup>2</sup> الأمر رقم 66-178، المؤرخ في 13 جوان 1966، المتعلق بإحداث البنك الوطني الجزائري وتحديد قانونه الأساسي، الجريدة الرسمية، العدد 51، الجزائر، المؤرخة في 14 جوان 1966.

<sup>3</sup> الأمر رقم 66-366، المؤرخ في 29 ديسمبر 1966، المتضمن إنشاء البنك الشعبي الوطني، الجريدة الرسمية، العدد 110، الجزائر، المؤرخة في 30 ديسمبر 1966، المادة 03.

✓ البنك الاقليمي للقرض الشعبي لمدينة الجزائر.

3) تأسيس القرض الشعبي الجزائري (CPA): تأسس بموجب الأمر 67-75 المؤرخ في 14/05/1967 كنتيجة لتصفية البنوك السابقة الذكر في المادة 03 من قانون 66-366 بالإضافة إلى دمج البنك المختلط (الجزائري-المصري)، ومؤسسة مرسيليا للقرض، والشركة الفرنسية للقرض والبنوك (CFCB)، وهياكل البنك العربي (BPA). ويقوم القرض الشعبي الجزائري بتمويل مختلف القطاعات السياحية، المهن الحرة، والصيد البحري، والصناعات التقليدية.

4) تأسيس البنك الجزائري الخارجي (BEA): تم انشاؤه بموجب الأمر رقم 67-204 المؤرخ في 01 أكتوبر 1967م وذلك بعد تأميم البنوك الأجنبية التالية<sup>1</sup>:

✓ القرض الليوني؛

✓ الشركة العامة؛

✓ بنك باركلي المحدود؛

✓ قرض الشمال؛

✓ البنك الصناعي للجزائر والمتوسط.

وتتمثل مهمته كباقي البنوك باعتباره بنك الودائع بالإضافة إلى مهمته الأساسية والتي تتمثل في تطوير التجارة الخارجية مع الدول وذلك من خلال<sup>2</sup>:

✓ تشجيع التعاملات التجارية مع الخارج؛

✓ إحداث نظام لضمان القرض عند التصدير؛

✓ إنشاء فروع في الخارج المساهمة في رؤوس أموال بنوك أجنبية.

تميزت هذه الفترة بأن البنك المركزي هو الذي تكفل بعد الاستقلال بتمويل المشاريع التنموية كلها، وهذا ما زاد الضغط عليه ففكرت الدولة الجزائرية آنذاك بإنشاء مجموعة من البنوك الوطنية خاصة بعد تأميم البنوك الأجنبية التي كانت في فترة الاستعمار من أجل تخفيف العبء على البنك المركزي في نشاط التمويل وحصر حق الإصدار والرقابة له وحده.

<sup>1</sup> محززي جلال، نحو تطوير وعصرنة القطاع المصرفي في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006، ص: 27.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص: 28.

### الفرع الثاني - النظام البنكي خلال السبعينات.

في ظل النظام الاشتراكي الذي تبنته الدولة بعد الاستقلال وبعد تعرض العديد من المؤسسات العمومية إلى مشاكل مالية بسبب نقص التمويل خاصة في بداية نشاطها، فإن عملية تمويل المشاريع التنموية تطلبت اللجوء إلى سلفات من البنك المركزي الجزائري وإلى الاستدانة الخارجية<sup>1</sup>، وهذا ما أدى إلى زيادة المديونية البنكية التي كانت على عاتق البنك المركزي.

ومع بداية سنة 1971م وخاصة بعد صدور قانون المالية لسنة 1971م<sup>2</sup> تم وضع تغييرات جذرية في القطاع المالي بغية السير الحسن للسياسات المالية والنقدية.

ومن أهم الإصلاحات التي جاء بها قانون المالية 1971م، التخطيط المركزي للتمويل البنكي من خلال إعطاء طرق جديدة لتمويل الاستثمارات العمومية المخططة، والتي تتمثل في<sup>3</sup>:

- ✓ القروض البنكية المتوسطة لأجل تتم بواسطة إصدار سندات قابلة لإعادة الخصم لدى البنك المركزي (بنك الاصدار)؛
- ✓ القروض طويلة الأجل الممنوحة من طرف المؤسسات المالية المتخصصة والتي جمعتها الخزينة؛
- ✓ زيادة تعبئة الادخار الوطني من خلال المساهمة الاجبارية للمؤسسات العمومية في ميزانية الدولة، وذلك من خلال تخصيص مبالغ الاهتلاكات والاحتياطات في حساب خاص لدى الخزينة العمومية<sup>4</sup>؛
- ✓ التمويل الخارجي عن طريق القروض الخارجية المكتتبه من طرف الخزينة أو البنوك والمؤسسات.

بالإضافة إلى إصلاحات طرق التمويل:

- ✓ أوكلت الدولة الجزائرية مهمة تطبيق المشاريع الاستثمارية المخططة بين كل من وزارة المالية ووزارة التخطيط؛
- ✓ قيام المؤسسات العمومية بالسحب على المكشوف من أجل تمويل عمليات الاستغلال<sup>5</sup>؛

<sup>1</sup> وهبية خالفي، خصوصية البنوك في الجزائر - الواقع والآفاق، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2000)، ص: 115.  
<sup>2</sup> الأمر 70-93، المؤرخ في 31 ديسمبر 1970، المتضمن قانون المالية لسنة 1971، الجريدة الرسمية، العدد 109، الجزائر، 31 ديسمبر 1970.  
<sup>3</sup> أنظر:

- الطاهر لطرش، تقنيات بنكية، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007)، ص: 182.  
- فضيلة ملهاق، رقابة النظام البنكي الجزائري من تبيض الأموال، (دار هومة، الجزائر، 2013)، ص: 30.

<sup>4</sup> تعليمة وزارة المالية رقم 71-93، المؤرخة في 31 ديسمبر 1971، المادة 26.

<sup>5</sup> الأمر 70-93، مرجع سبق ذكره، المادة 30.

## الفصل الرابع: واقع النظام البنكي الجزائري

✓ إلزام المؤسسات العمومية على التوطين البنكي الإجباري من خلال تمركز كل حساباتها وصفقاتها لدى بنك تجاري واحد، وذلك من أجل تسهيل عملية متابعة ومراقبة التدفقات النقدية للمؤسسة المعنية.

ويتم ذلك من خلال قيام المؤسسة بفتح حسابين في البنك:

**الحساب الأول (حساب الاستثمار):** بحيث تقوم البنوك بمنح قروض الاستثمار للمؤسسات العمومية والتي تكون مضمونة من طرف الدولة.

**الحساب الثاني (حساب الاستغلال):** وهو حساب خاص بقروض الاستغلال والتي تكون غير مضمونة من طرف الدولة<sup>1</sup>.

فمن خلال ما سبق يمكن القول أن الإصلاح المالي لسنة 1971 جاء بهيمنة دور الخزينة العمومية في عملية الإصدار النقد وتمويل المشاريع التنموية، وهو ما أدى إلى تقليص دور البنك المركزي في إدارة السياسة النقدية، وعمليات الاقتراض، بحيث أصبحت وزارة المالية المسيطر الأول في عمليات النقد والإقراض، بحيث أوكلت مهمة تحديد سعر الفائدة إلى وزير المالية بالإضافة إلى تحديد العملات المستحقة للبنوك الناجمة عن عمليات القرض<sup>2</sup>.

رغم الإصلاحات التي جاء بها قانون المالية لسنة 1971م إلا أنها لم تحقق النتائج المرجوة منها وذلك بسبب عدة معوقات منها<sup>3</sup>:

✓ عدم التوافق بين القطاع البنكي والقطاع الاقتصادي والبيئة الاجتماعية للمجتمع؛

✓ إلزام المؤسسات بالمساهمة في ميزانية الدولة؛

✓ سنة 1978 إلغاء تمويل المؤسسات بواسطة القروض البنكية، بحيث أصبحت الاستثمارات العمومية

المخططة تمول من طرف الخزينة بواسطة قروض طويلة الأجل وهذا حسب ما نصت عليه المادة 07 من

قانون المالية لسنة 1978م.

<sup>1</sup> بلواي محمد، مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في النظام المصرفي الجزائري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2006، ص: 08-09.

<sup>2</sup> محفوظ لعشب، سلسلة القانون الاقتصادي والقانون المصرفي، (الطبعة الحديثة للفنون المطبعية، الجزائر، 2001م)، ص: 17.

<sup>3</sup> Ammour Benhalima, **Le système bancaire Algerien - texcte et réalité**, (Edition defle B, Alger, 2001), PP: 20-23.



كما أنشأت الدولة هيئتين مستقلتين لتسيير البنوك هما:

**1- إنشاء مجلس القرض:** تم إنشاء هذا المجلس بمقتضى الأمر رقم 71-47 المؤرخ في 30/06/1971،

والذي وضع تحت وصاية وزارة المالية من أجل القيام بالمهام التالية<sup>1</sup>:

- ✓ القيام بمختلف الدراسات المتعلقة بسياسة القرض والنقود، وكل ما يتعلق بوضعيتها؛
- ✓ البحث عن السبل الكفيلة بتنمية موارد البلاد المختلفة واقتراح تدابير تكون كفيلة بتنويع مصادر الادخار؛
- ✓ المساعدة على تعزيز علاقة القطاع البنكي مع القطاعات الاقتصادية في البلاد؛
- ✓ تشجيع البنوك على تمويل المشاريع الاقتصادية في البلاد مع تقديم تقارير لوزير المالية حول وضعية القرض والنقود.

**2- إنشاء اللجنة التقنية للمؤسسات البنكية:** تم إنشاؤها بموجب نفس الأمر 71-47، فحسب المواد 10-

13 منه فإن اللجنة التقنية تقوم بالمهام التالية:

- ✓ تقديم آرائها وتوصياتها بعد إجراء دراسات حول المسائل المتعلقة بالوظائف البنكية؛
- ✓ الحرص على تسهيل النشاط الذي تمارسه المؤسسات المالية؛
- ✓ الحرص على الأمور التي تسهل نشاط المؤسسات المالية، مع دراسة مختلف التدابير لتطوير استعمال اللغة الوطنية؛
- ✓ دراسة ميزانيات وحسابات المؤسسات المالية وعرضها على وزير المالية؛
- ✓ متابعة مدى تطبيق التنظيمات والقوانين البنكية من قبل البنوك.

كما تم تغيير تسمية الصندوق الجزائري للتنمية إلى بنك الجزائر للتنمية (BAD)<sup>2</sup>، وذلك بموجب

المرسوم رقم 71-46 المؤرخ في 30/06/1971.

<sup>1</sup> الأمر رقم 71-47، المؤرخ في 30/06/1971، المتعلق بتنظيم مؤسسات القرض، الجريدة الرسمية، العدد 55، الجزائر، 06 جويلية 1971، المواد: 05-04-02.

<sup>2</sup> Maddad. S, Mokhtari. S, Belaid. M.C, **Comprendre la banque organisation et fonctionnement**, (Edition page bleues, Internationales, Alger, 2015), P: 60.

تميزت هذه الفترة بتذبذب في جهة التمويل وذلك بسبب عدم وضوح العلاقة بين المؤسسات البنكية والخزينة، مما جعل دور الخزينة في تمويل المشاريع يتزايد يومياً بعد يوم، وبالتالي أصبحت الخزينة تلعب دور جهاز تخصيص الموارد.

### المطلب الثاني: الإصلاحات البنكية في الثمانينات.

رغم كل الإصلاحات التي قامت بها الدولة في فترة السبعينات إلا أنها لم تحقق الأهداف المنوطة منها وذلك راجع إلى عدم وضوح دور الوساطة المالية.

### **الفرع الأول - الإصلاحات البنكية في فترة (1980-1985):**

تميزت فترة السبعينات باستبعاد دور البنك المركزي في نظام التمويل وتسيير السياسة النقدية، بحيث تمثل دوره الأساسي آنذاك مجرد مورد لإمداد الخزينة بالأموال الكافية، كما أن البنوك التجارية كانت تعتبر مجرد وسيط لنقل تلك الأموال من البنك المركزي إلى الخزينة العمومية، واستمر هذا الوضع إلى غاية صدور قانون المالية لسنة 1980<sup>1</sup> والذي أتاح إمكانية التمويل الذاتي من طرف المؤسسات العمومية.

ومع بداية الإصلاحات الاقتصادية التي قامت الدولة، تم تغيير نظام اتخاذ القرار من المركزية إلى اللامركزية<sup>2</sup>، وهذا ما أدى إلى إعادة هيكلة المؤسسات البنكية، من خلال خلق بنوك جديدة متخصصة تمثلت في:

<sup>1</sup> القانون رقم 09-79، المؤرخ في 31 ديسمبر 1979، المتضمن قانون المالية لسنة 1980، الجريدة الرسمية، الجزائر، العدد 53، المؤرخة في 31 ديسمبر 1979.

<sup>2</sup> بلعزوز بن علي، محاضرات في النظريات والسياسات النقدية، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004)، ص: 175.

1) بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR):

بعد إقرار هيكله البنك الوطني الجزائري تم إنشاء بنك BADR وذلك بموجب المرسوم رقم 82-206 المؤرخ في 16 مارس 1982م، ويعتبر أول بنك متخصص في القطاع الفلاحي. فمن أهم وظائفه<sup>1</sup>:

✓ تمويل المشاريع الصناعية الفلاحية؛

✓ تمويل أنشطة الإنتاج الفلاحي وكل ما يتعلق بها (تربية المواشي مثلاً)؛

✓ تمويل أنشطة الصناعات التقليدية والحرف الريفية.

2) بنك التنمية المحلية (BDL):

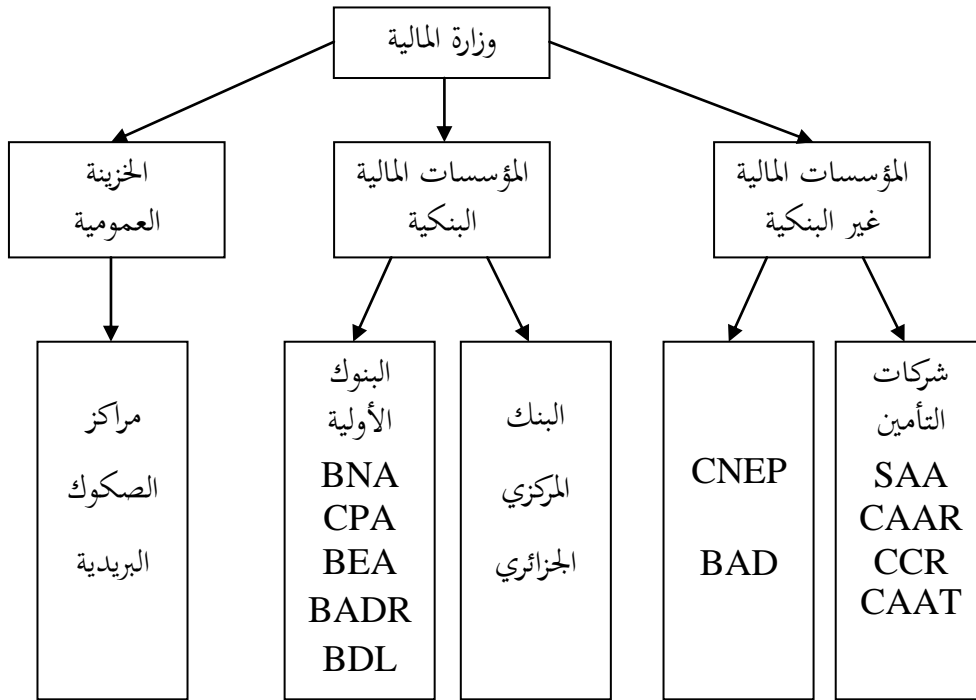
بعد هيكله القرض الشعبي الجزائري، تم تأسيس بنك التنمية المحلية وذلك بموجب المرسوم رقم 85-85 المؤرخ في 30 أبريل 1985، والذي يهتم بتمويل الاستثمارات الإنتاجية المخططة من طرف الجماعات المحلية.

نلاحظ أن النظام البنكي وإلى غاية سنة 1985 لم يحقق الأهداف المرغوبة وذلك راجع لعدم التنسيق بين دور البنوك التجارية في الاقتصاد وبين المشاريع التنموية التي تتبناها الدولة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى أثر أزمة البترول نهاية 1985 التي نتج عنها انهيار أسعار البترول وانخفاض قيمة الدولار، هذا ما انعكس سلباً على الموارد المالية وانخفاض في قيمة العملة، كل هذه الأسباب دفعت الحكومة الجزائرية في بداية 1986 إلى ادخال اصلاحات أساسية في هذا النظام مع بداية 1986، بحيث كان النظام البنكي في الجزائر قبل سنة 1986 يتكون من البنوك التالية:

<sup>1</sup> أنظر:

- محمود حميدات، مدخل للتحليل النقدي، (ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005)، ص: 134.

الشكل رقم (4-1): تنظيم النظام البنكي والمالي قبل قانون البنوك لسنة 1986.



المصدر: Ammour Benhalima, **Op.Cit**, P: 60.

### الفرع الثاني - إصلاحات النظام البنكي في الفترة (1986-1989م):

إن تحول الجزائر من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق والانتقال من النظام الاشتراكي إلى الاقتصاد الليبرالي انعكس على السياسة النقدية في الدولة، وهذا ما تطلب من الحكومات المتعاقبة القيام بإصلاحات اقتصادية ونقدية ليتماشى النظام البنكي مع التطورات الاقتصادية الجديدة، وهذا ما نتج عنه الإصلاح النقدي الذي تأسس بموجب القانون رقم 86-12 المؤرخ في 19/08/1986 الذي يهدف إلى إصلاح جذري للمنظومة البنكية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> القانون 86-12، المؤرخ في 19 أوت 1986، المتعلق بنظام البنوك والقرض، الجريدة الرسمية، الجزائر، العدد 34، المرق في 20 أوت 1986.

1) قانون 1986:

فموجب هذا القانون تم توحيد الإطار القانوني الذي يسير نشاط المؤسسات النقدية والمالية.

ومن أهم المبادئ الأساسية التي تضمنها هذا القانون<sup>1</sup>:

- ✓ استعادت البنوك لدورها التقليدي في مجال استخدام القروض؛
- ✓ استعادة البنك المركزي لدوره كبنك الاصدار النقدي؛
- ✓ تقليص دور الخزينة المتعاضم في تمويل الاستثمارات وإشراك الجهاز البنكي في توفير الموارد المالية؛
- ✓ الفصل بين البنك المركزي كمقرض أحير وبين نشاطات البنوك التجارية؛
- ✓ إعادة الاعتبار للبنوك ومؤسسات التمويل كمؤسسات تعمل على تعبئة الادخار وتوزيع القروض في إطار المخطط الوطني للقرض؛
- ✓ السماح للبنوك تسليم الودائع مهما كان شكلها ومدتها؛
- ✓ إعطاء للبنوك حق متابعة استخدام القرض وكيفية استرجاعه والحد من مخاطره (خاصة مخاطر عدم السداد)؛
- ✓ كما ينص على إنشاء هيئات رقابية واستشارية على النظام البنكي.

وتمثلت أهم الإجراءات التي بها هذا القانون في المجال المالي هي:

- ✓ إعادة النظر في نظام البنوك وكيفية تقديم القرض؛
- ✓ تحديد شروط جديدة للبنك لتحسين جميع الموارد؛
- ✓ لامركزية قرارات القروض؛
- ✓ إصدار خطة وطنية للقرض\* (P.N.C)؛
- ✓ تكثيف فروع الوكالات التابعة للبنوك التجارية؛
- ✓ إنشاء مجلس أعلى للقرض.

<sup>1</sup> بلعور بن علي، كتوش عاشور، واقع المنظومة المصرفية الجزائرية ومنهج الإصلاح، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي - واقع وتحديات، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 14-15 ديسمبر 2004، ص: 494-495.

\* هي خطة مالية تدخل ضمن التخطيط المادي للاقتصاد الوطني تعمل على تحقيق التوازنات المالية في مجال جمع الموارد وميدان توزيع القروض.

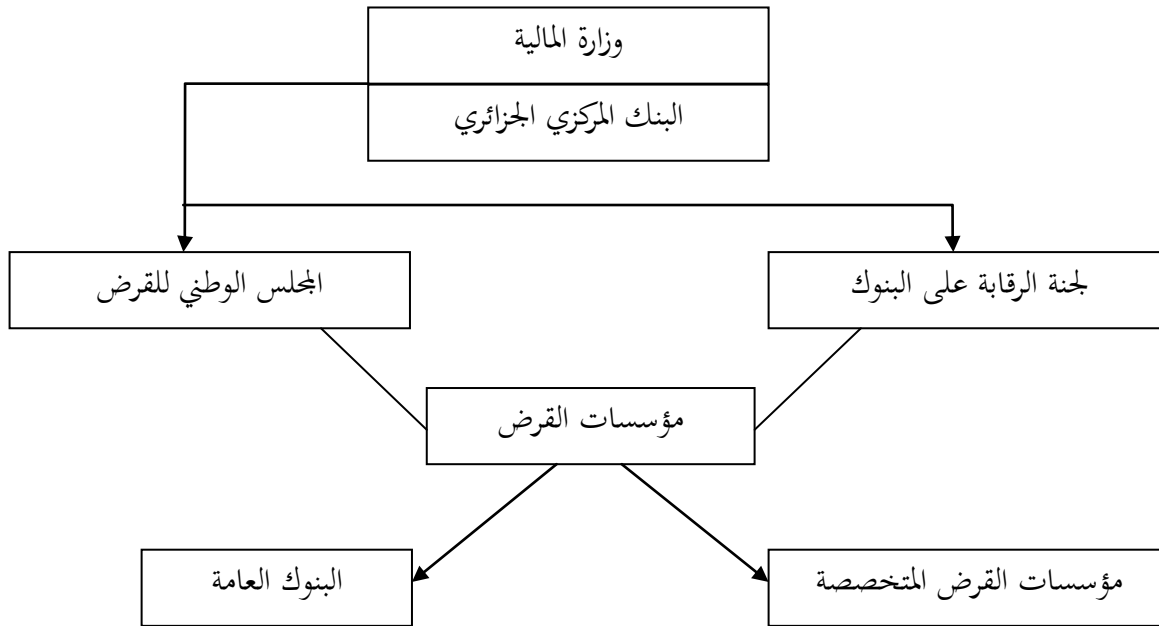
## الفصل الرابع: واقع النظام البنكي الجزائري

وانبثق عن هذا القانون مجلس خاص بالقروض يدعى المجلس الوطني للقروض وهيئة رقابية تدعى اللجنة التقنية للبنك<sup>1</sup>:

- ✓ **المجلس الوطني للقروض:** يقوم المجلس كدور مسير ومستشار في تحديد السياسة العامة والنقدية للدولة مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجات الاقتصاد الوطني، كما يقوم بمراقبة وتحليل الشروط الخاصة بتسيير وتطوير المؤسسات المالية، بالإضافة إلى ما سبق فهو يقوم بإعداد الدراسات المرتبطة بسياسة القرض والنقد؛
- ✓ **اللجنة التقنية للبنك:** هي هيئة رقابية تحت وصاية محافظ البنك المركزي، فهي تقوم بمتابعة جميع المواضيع والقوانين ذات الصلة بتنظيم الوظيفة البنكية، كما تسهر على ضمان تطبيق التنظيمات والتشريعات القانونية والبنكية في حدود صلاحياتها.

ووفق لقانون نظام القرض والبنوك أصبح النظام البنكي يتكون من:

الشكل رقم (4-2): النظام البنكي وأجهزة الرقابة وفق لقانون 86-12.



المصدر: Ammour Benhalima, **Op.Cit**, P:08

<sup>1</sup> Derder Naera, **Le rôle du système bancaire Algérien dans le financent de l'économie**, (Mémoire de magister Master non publié, l'école supérieure de commerce, Alger, 2000), PP: 19-20.

يرى الباحث بعد التمحص في قانون 86 أنه قد أعاد الاعتبار للبنك المركزي باعتباره بنك الإصدار فأتاح له دور الخزينة، إلا أنه وحسب المادة 51 منه فإن البنك المركزي يقوم بدفع أرباح عمليات الصرف إلى الخزينة العمومية وكان هدف المشرع من هذا الإجراء ليس حصر دور البنك وإنما ضمانه من أي خسارة قد تطرأ عليه جراء تنفيذ عملياته.

### 2) قانون 1988:

مع بداية سنة 1988 قامت الدولة بإصدار القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية وفق الأمر 01-88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 والذي أظهرت من خلاله الدولة نيتها في تغيير نظام تمويل الاقتصاد من خلال الانتقال من اقتصاد مخطط إلى اقتصاد السوق. بحيث تم الفصل بين الدولة كمالك لرأس المال المؤسسة والإدارة المشرفة على تسيير هاته المؤسسة، فحسب المادة 02 من القانون 01-88<sup>1</sup> فإن المؤسسات العمومية تتمتع بالشخصية المعنوية ويحكم تسييرها قواعد القانون التجاري، وتتمتع بالاستقلالية في اتخاذ القرارات، كما لها الحرية التامة في اختيار البنك الذي تتعامل معه.

كما اعتبر هذا القانون مؤسسات القرض (البنوك) والبنوك المركزية مؤسسات عمومية اقتصادية تتمتع بالاستقلال المالي<sup>2</sup>.

وعلى ضوء ما سبق، ونظراً للتطورات التي حصلت على مستوى الاقتصاد الوطني، واصلت الدولة مجهوداتها في إصلاح المنظومة المالية والنقدية لتكون أكثر انسجاماً مع نمط تسيير المؤسسات العمومية، وتبلورت هذه الإصلاحات في قانون 06-88 المعدل والمتمم لقانون 12-86.

ومن أهم المبادئ التي جاء بها قانون 06-88 وهي<sup>3</sup>:

✓ منح الاستقلالية التامة للبنوك في إطار التنظيم الجديد للاقتصاد بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة؛

✓ دعم دور البنك المركزي في ضبط وتسيير السياسة النقدية؛

<sup>1</sup> قانون رقم 01-88، المؤرخ في 12 جانفي 1988، المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، الجريدة الرسمية، العدد 02، الجزائر، المؤرخة في 13 جانفي 1988.

<sup>2</sup> عبود عبد المجيد، بلحاج فراحي، الإصلاح النقدي في الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثالث، جامعة بشار، الجزائر، العدد 03، 2017، ص: 61.

<sup>3</sup> قانون رقم 06-88، المؤرخ في 12 جانفي 1988م، المتعلق بنظام البنوك والقرض، الجريدة الرسمية، العدد 02، المؤرخة في 13 جانفي 1988.

✓ تستطيع المؤسسات المالية غير البنكية أن تقوم بعملية التوظيف المالي لنسبة من أصولها المالية في شراء أسهم وسندات صادرة من مؤسسات وطنية أو أجنبية؛

✓ يمكن لمؤسسات القرض أن تلجأ إلى الجمهور من أجل الاقتراض على المدى الطويل، كما تستطيع اللجوء إلى طلب ديون خارجية؛

فمن خلال ما سبق نلاحظ أن المشرع حاول من خلال قانون 88-06 إعطاء استقلالية للبنوك باعتبارها مؤسسات تجارية تهدف إلى تحقيق الربحية والرفع من مردوديتها، ولكن رغم كل هذا بقي البنك المركزي رغم الصلاحيات التي اسندت إليه دائماً تحت وصاية المجلس الوطني للقرض.

كما اتخذت الدولة خلال تلك الفترة عدة إجراءات لزيادة المنافسة كإلغاء الحكومة لقرار تخصيص بنوك معينة يتعامل معها الزبائن على أساس نشاطهم القطاعي والسماح للمؤسسات المالية بأن تتعامل معها في مجالات مختلفة<sup>1</sup>.

يمكن القول أن في هذه الفترة أن النظام البنكي والمالي في الجزائر كان قائم على تنظيمين:

- ✓ تنظيم مؤسساتي: الذي يضم: البنك المركزي، الخزانة العمومية، والبنوك التجارية العمومية؛
- ✓ التنظيم الرقابي: الذي يشمل على البنك المركزي بالإضافة إلى مجلس الوطني للقرض، ومؤسسات الإقراض المتخصصة (المؤسسات المالية غير بنكية).

### المطلب الثالث: الإصلاحات البنكية في ظل قانون النقد والقرض 1990.

تعتبر إصلاحات فترة الثمانينات مرحلة تمهيدية لمرحلة جديدة تقوم على اقتصاد السوق، فمع صدور قانون النقد والقرض 90-10 أصبح النظام النقدي والمالي للجزائر يسير وفق مسار جديد يتميز بتنظيم جديد للنشاط البنكي وإبراز دور السياسة النقدية الذي يتماشى مع التوجه السياسي والاقتصادي للدولة.

<sup>1</sup> كمال عايشي، أداء النظام المصرفي الجزائري في ضوء التحولات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد العاشر، 2006، ص: 343.



ومن أهم الأسباب التي أدت إلى ظهور قانون النقد والقرض 90-10 هي<sup>1</sup>:

- ✓ وجود نقائص وفراغ تشريعي في الفترات السابقة؛
- ✓ حصر دور البنوك كوسيط بين الخزينة العمومية والمؤسسات العمومية الاقتصادية وبالتالي لم تقم بوظائفها التقليدية؛
- ✓ وجود كتلة نقدية خارج الدائرة الرسمية، كما أن النقود لم تؤدي وظيفتها الأساسية؛
- ✓ إبعاد البنك المركزي عن وظيفة التمويل؛
- ✓ ارتفاع معدلات التضخم هذا ما أدى إلى ضعف في تعبئة المدخرات.

### الفرع الأول - مضمون قانون النقد والقرض:

لقد جاء قانون النقد والقرض لسنة 1990م<sup>2</sup> بهيكلية جديدة للنظام البنكي الجزائري، بحيث جعل القانون البنكي الجزائري يرقى إلى مستوى التشريعات البنكية السارية المفعول في مختلف بلدان العالم ولاسيما المتطورة<sup>3</sup>.

فمن خلال هذا القانون سعى المشرع إلى إبراز دور السياسة النقدية والمالية باعتبارهما أهم أدوات السياسة الاقتصادية، كما تم تقسيم هيكل النظام البنكي إلى مستويين، بالإضافة إلى إرجاع مكانة البنك المركزي في تسيير النقد والائتمان.

ومن بين أهم أهداف قانون النقد والقرض 90-10:

- ✓ وضع حد لكل تدخل إداري في القطاع المالي والبنكي؛
- ✓ رد الاعتبار للبنك المركزي في تسيير النقد والقرض؛
- ✓ السماح بإنشاء بنوك وطنية خاصة وأجنبية<sup>4</sup>؛

<sup>1</sup> قانون النقد والقرض، [على الخط]، متاح على الموقع: [www.kanzy-redha.blogspot.com/2011/06/blog-post08.html](http://www.kanzy-redha.blogspot.com/2011/06/blog-post08.html)، شوهد يوم: 2018/03/11.

<sup>2</sup> قانون 90-10، المؤرخ في 14 افريل 1990، المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية، الجزائر، العدد 16، المؤرخ في 14 افريل 1990.

<sup>3</sup> مصطفى عبد اللطيف، دور البنوك وفعاليتها في تمويل النشاط الاقتصادي، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 04، 2006، ص: 75.

<sup>4</sup> [www.kanzy-redha.blogspot.com/2011/06/blog-post08.html](http://www.kanzy-redha.blogspot.com/2011/06/blog-post08.html), Op. Cit, 11/08/2018 .

✓ إنشاء سوق نقد حقيقية؛

✓ إيجاد مرونة نسبية في تحقيق سعر الفائدة من قبل البنوك.

ولتحقيق هذه الأهداف أنشأ قانون 90-10 مجموعة من الهيئات لتنظيم النظام البنكي، وتمثل في:

**1) مجلس النقد والقرض:** يعتبر هذا المجلس أعلى هيئة في النظام البنكي يقوم بوظيفتين أساسيتين هما:

✓ وظيفة مجلس إدارة بنك الجزائر؛

✓ وظيفة السلطة النقدية.

فحسب المادة 32 من قانون 90-10 يتكون المجلس من محافظ ونوابه بالإضافة إلى 03 موظفين

سامين معينين بموجب مرسوم من رئيس الحكومة.

وتوكل للمجلس عدة مهام تتمثل في:

✓ **بصفته مجلس إدارة البنك المركزي:** يشرف على التنظيم العام للبنك المركزي وكل ما يتعلق بتسيير

شؤونه الداخلية وحساباته السنوية؛

✓ **بصفته سلطة نقدية:** يخول له إصدار قوانين تتعلق بإصدار النقود، الخصم، رهن السندات العامة،

... الخ، كما له الحق في تقديم وسحب الاعتماد للبنوك والمؤسسات المالية الوطنية والأجنبية، مراقبة

الصرف، ... الخ وكل ما يتعلق بعمليات النقد والصرف.

**2) البنك المركزي:** وفق قانون 90-10 وحسب المادة 12 أصبح البنك المركزي يدعى "بنك الجزائر" باعتباره

مؤسسة وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

ويقوم بتسيير بنك الجزائر محافظ وثلاث نواب له، بالإضافة إلى مجلس النقد والقرض ومراقبان، بحيث

يقوم بنك الجزائر بوظائفه التقليدية والمتمثلة في إصدار النقود ومراقبة توزيع القروض، التداول النقدي، ... وغيرها.

بالإضافة إلى العمليات اليومية والتي تتمثل في: تسيير السوق النقدي، تسيير غرفة المقاصة سوق الصرف

وغيرها من المهام اليومية، كما يقوم بمراقبة نشاط كل البنوك العاملة في السوق البنكية الجزائرية سواء كانت وطنية

أو أجنبية.

كما يعتبر البنك المركزي هو المؤسسة المالية للدولة لجميع عمليات الخزينة البنكية والتسليف<sup>1</sup>.

فباختصار هو مكلف بتوفير أفضل الشروط لنمو منتظم للاقتصاد الوطني والحفاظ على الاستقرار الداخلي والخارجي للنقد.

**3) البنوك التجارية والمؤسسات المالية الأجنبية والخاصة:** قد سمح قانون 90-10 ولأول مرة في الجزائر للبنوك الخاصة والبنوك الأجنبية بمزاولة نشاطها في السوق البنكية الجزائرية، وذلك بعد حصولها على ترخيص من قبل مجلس النقد والقرض.

بحيث جاءت هذه البنوك لتدعم البنوك التجارية العمومية التي كانت موجودة في القطاع، ومن أهمها<sup>2</sup>:

**3-1- بنك البركة التجاري:** الذي تم إنشاؤه في تاريخ 1990/12/06 كذلك بالمشاركة بين بنك البركة الدولية (السعودية) وبنك الفلاحة والتنمية الريفية (الجزائر)، بحيث كان رأسماله في شكل نسبتيين 49% و51% على التوالي للبنكين السابقين الذكر ويعتبر أول بنك إسلامي مختلط يمارس نشاطه في الجزائر؛

**3-2- البنوك الخاصة الجزائرية:** وتشمل 04 بنوك هي:

- ✓ بنك الخليفة: تم انشاؤه وفقا للترخيص رقم 98-02 المؤرخ في 1998/03/25؛
- ✓ البنك التجاري والصناعي الجزائري (BCIA): تم اعتماده في 1998/09/24؛
- ✓ المجمع الجزائري البنكي (CAB): تم إنشاؤه في 1999/10/28؛
- ✓ البنك العام للبحر الأبيض المتوسط (BGM): والذي تم اعتماده في 2000/04/30.

**3-3- البنوك الخاصة الأجنبية:** وتتمثل في 07 بنوك:

- ✓ سيتي بنك (Cité Bank): تم إنشاؤه في 1998/05/18؛
- ✓ البنك العربي التعاوني (ABC): والذي انشأ في 1998/09/24؛
- ✓ داتكسي أمانة بنك والذي أنشأ بتاريخ 1999/10/27؛

<sup>1</sup> مفتاح صالح، أداء النظام البنكي الجزائري من قبيل الاستقلال إلى فطرة الإصلاحات، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 08-09 مارس 2005م، ص: 115.

<sup>2</sup> فضيل فارس، مرجع سبق ذكره، ص: 63-65.

- ✓ الشركة العامة: أنشئت بتاريخ 1999/11/04؛
- ✓ بنك الريان الجزائري؛
- ✓ البنك العربي (Arab Bank): 2001/10/15؛
- ✓ البنك الوطني لباريس (BNP PariBas): بتاريخ 2002/01/31.

بالإضافة إلى مؤسسات مالية منها اثنتين وطنية وسبعة أجنبية وهي:

- ✓ البنك الاتحادي؛
- ✓ السلام بنك؛
- ✓ فينا لاي؛
- ✓ مونا بنك؛
- ✓ البنك الدولي الجزائري.

فلاحظ بعد هذا القانون قد أصبحت السوق البنكية متنوعة من بنوك وطنية وأخرى خاصة أجنبية، وهذا ما أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين البنوك في ظل سوق بنكية مفتوحة مفادها إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة وتنويعها لمواكبة التطورات العالمية.

فبعد فتح المجال للمنافسة في القطاع البنكي الجزائري، ظهرت خدمات بنكية ذات نوعية عالية تقدمها هاته البنوك لكن بعد الأزمات التي عرفتها البنوك الخاصة بعد فضيحة إفلاس بنك الخليفة والبنك التجاري الصناعي الجزائري دفعت الحكومة الجزائرية إلى إصدار تنظيمات لتعديل قانون النقد والقرض 90-10.

الفرع الثاني - مبادئ قانون النقد والقرض:

يقوم قانون النقد والقرض على خمسة مبادئ هي<sup>1</sup>:

أولاً: الفصل بين الدائرة النقدية والدائرة الحقيقية:

منذ الاستقلال وإلى غاية صدور قانون النقد والقرض 1990 كانت القرارات النقدية خاضعة للقرارات الحقيقية وذلك راجع إلى أن اقتصاد الجزائر كان قائم على التخطيط المركزي. ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض أصبحت القرارات النقدية تتخذ من قبل السلطات النقدية وتكون مبنية وفق الأهداف النقدية التي تحددها، ويهدف هذا المبدأ إلى:

- ✓ استعادة البنك المركزي لمكانته داخل الجهاز البنكي؛
- ✓ قيام الدينار الجزائري بكل وظائفه التقليدية، وتوحيد وظيفة الدينار في الاستعمالات الداخلية؛
- ✓ تحريك السوق النقدية وتنشيطها، مع ضمان الاستقرار النقدي؛
- ✓ الاهتمام أكثر بسعر الفائدة كأحد أدوات السياسة النقدية؛
- ✓ إيجاد الوضع الملائم لمنح القروض.

ثانياً: الفصل بين الدائرة النقدية ودائرة ميزانية الدولة:

قبل سنة 1990 كانت الخزينة تلجأ إلى النظام البنكي من أجل تمويل نفقاتها، ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض لم تعد الخزينة حرة في تمويل عجزها عن طريق اللجوء إلى البنك المركزي، ويهدف هذا المبدأ إلى تحقيق:

- ✓ استقلال البنك المركزي عن الدور المتعاضم للخزينة العمومية؛
- ✓ تخفيض ديون الخزينة العمومية اتجاه البنك المركزي والقيام بتسديد الديون السابقة المتراكمة؛
- ✓ تهيئة المحيط الملائم من أجل تطبيق السياسة النقدية بكل فعالية؛
- ✓ الحد من الآثار السلبية للمالية العامة على التوازنات النقدية.

<sup>1</sup> الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص ص: 196-198.

### ثالثاً: الفصل بين دائرة ميزانية الدولة ودائرة القرض:

في السابق كانت الخزينة العمومية هي المهيمنة على سياسة تمويل الاقتصاد الوطني وهذا ما نتج عنه تهميش كلي للنظام البنكي، وبعد صدور قانون النقد والقرض أصبحت الخزينة مسؤولة فقط عن تمويل الاستثمارات الاستراتيجية المخططة من طرف الدولة وأصبح الجهاز البنكي هو المسؤول عن منح القروض. وهذا ما ينتج عنه:

- ✓ إستعادة البنوك والمؤسسات المالية لوظائفها المالية التقليدية ( منح القروض مثلاً)؛
- ✓ حصر الدور التمويلي الذي كانت تلعبه الخزينة العمومية؛
- ✓ توزيع القروض يتم وفق دراسة الجدوى الاقتصادية.

### رابعاً: إنشاء سلطة نقدية وحيدة ومستقلة:

شهدت المرحلة ما قبل 1990 تعدد في مراكز السلطة النقدية ( البنك المركزي، وزارة المالية، الخزينة العمومية)، وجاء قانون 90-10 ليلغي هذا التعدد وذلك بإنشاء سلطة وحيدة مستقلة تدعى مجلس النقد والقرض، من أجل تحقيق:

- ✓ انسجام السياسة النقدية؛
- ✓ تنفيذ السياسة النقدية من أجل تحقيق الأهداف النقدية؛
- ✓ التحكم في تسيير النقد وتفاذي التعارض بين الأهداف النقدية.

### خامساً: وضع نظام بنكي على مستويين:

قام قانون 90-10 بإعادة الاعتبار للبنك المركزي باعتباره بنك البنوك، إذ نشأ وفق هذا القانون نظام بنكي يضم مستويين: المستوى الأول يتمثل في البنك المركزي باعتباره الملجأ الأخير للاقتراض. أما المستوى الثاني متمثل في البنوك الأخرى كمؤسسات تقوم بتعبئة الادخار ومنح القروض.

الفرع الثالث- أهم التعديلات قانون 10-90:

تمثلت هذه التعديلات في:

1) الأمر رقم 01-01 المعدل والمتمم لقانون النقد والقرض:

بعد مرور 10 سنوات تقريبا من صدور قانون 10-90 وبعد الفضائح المتتالية للبنوك الخاصة كان لابد من إعادة النظر في قانون النقد والقرض 10-90 وإجراء بعض التعديلات الضرورية لسد جميع الثغرات.

ومن أهم الاصلاحات التي جاءت في الأمر 01-01<sup>1</sup>:

- ✓ الفصل بين مجلس إدارة بنك الجزائر ومجلس النقد والقرض، مع تحديد صلاحيات كل منهما؛
- ✓ توسيع تشكيلة مجلس النقد والقرض؛
- ✓ يتولى تسيير بنك الجزائر محافظ البنك وثلاث نواب له يتم تعيينهم بموجب مرسوم رئاسي غير محدد المدة بدلاً من خمس سنوات في القانون السابق؛
- ✓ عدم خضوع المحافظ ونوابه لقانون الوظيف العمومي.

يرى الباحث أن المشرع الجزائري قصد من خلال هذا القانون (الأمر 01-01) الفصل بين السلطة الإدارية والسلطة النقدية.

2) الأمر 11-03:

بعد سنتين من صدور الأمر 01-01 تم الغاءه بإجراء تعديل جديد من خلال الأمر 11-03<sup>2</sup>.

بعد فضائح إفلاس بنك الخليفة والبنك الصناعي التجاري، تبين ضعف الجهاز البنكي وخاصة في مجال الرقابة على البنوك، لذا تم إصدار الأمر 11-03 الذي أبقى على الأنظمة المتخذة في القانون رقم 10-90 وإلغاء جميع الأحكام المخالفة لهذا القانون.

<sup>1</sup> الأمر 01-01، المؤرخ في 27 فيفري 2001، المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية، الجزائر، العدد 14، المؤرخة في 28 فيفري 2001.

<sup>2</sup> الأمر 11-03، المؤرخ في 26 أوت 2003م، المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية، الجزائر، العدد 52، المؤرخة في 27 أوت 2003.

ومن بين التعديلات التي جاء بها<sup>1</sup>:

- ✓ تمكين بنك الجزائر من ممارسة صلاحياته دون التداخل فيها؛
- ✓ زيادة التعاون والتشاور بين الحكومة والبنك المركزي في ما يخص السياسة النقدية والمالية؛
- ✓ ترقية نظام التأمين على الودائع البنكية.

### 3) الأمر 04-10:

نظراً لسعي الجزائر لتطوير اقتصادها الوطني وتأميل منظومتها البنكية لمواكبة التطورات العالمية، تم إصدار الأمر 04-10 المؤرخ في 26/08/2010م والمتعلق بالنقد والقرض، ومن أهم الاصلاحات التي جاء بها هذا القانون (الأمر 04-10):

- ✓ يعتبر البنك المركزي هو المسؤول الأول على سلامة النظام البنكي؛
- ✓ من مهام البنك الحرص على استقرار الأسعار وتوفير ميادين النقد والقرض والصرف والحفاظ عليها لنمو سريع للاقتصاد؛
- ✓ تشديد شروط الدخول (البنوك الخاصة) من أجل العمل في السوق البنكي الجزائري؛
- ✓ تفعيل جهاز الرقابة على البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر؛
- ✓ توسيع مهام اللجنة المصرفية.

فمن خلال ما سبق فالجزائر لجأت إلى اصلاح جذري للمنظومة البنكية مع بداية التسعينات من خلال قانون النقد والقرض 90-10 والذي انبثق عنه إنشاء هيئة جديدة مجلس النقد والقرض مكلفة بتسيير السياسة النقدية وإرجاع صلاحيات واستقلالية البنك المركزي.

ولكن مع مرور الوقت طرأت عدة تغييرات على قانون 90-10 بأوامر صدرت سنة 2001 و2003 و2010 والتي تم من خلالها الفصل بين إدارة بنك الجزائر وإدارة مجلس النقد والقرض وتعزيز الرقابة البنكية على البنوك الخاصة الأجنبية كإجراء لاستكمال الاصلاحات البنكية، من أجل تمكين البنوك التجارية الجزائرية من اكتساب مقومات التنافسية لمواجهة التحديات العالمية.

<sup>1</sup> فضيل فارس، مرجع سبق ذكره، ص: 65.



## الفصل الرابع: واقع النظام البنكي الجزائري

وكنظرة تقييمية لقانون النقد والقرض: أحدث هذا القانون نقلة نوعية للنظام البنكي في الجزائر بحيث أعاد الاعتبار للبنوك التجارية من خلال منحها الاستقلالية الشاملة وممارسة وظائفها التقليدية، كما سمح ولأول مرة في الجزائر للبنوك الخاصة الوطنية أم الأجنبية بممارسة نشاطها على التراب الوطني بعد حصولها على الترخيص من مجلس النقد والقرض.

بحيث وضع قانون 90-10 النظام البنكي والمالي في إطار تنظيمي جديد، وذلك تصحيح الوضعية القانونية للبنوك والمؤسسات المالية وفق استراتيجية محددة تخدم الاقتصاد العام للدولة كما أعطى للبنك المركزي جزء من الاستقلالية.

كما ساهم في وضع هيئات رقابية لمراقبة أعمال البنوك ولكن رغم كل هذا، وكغيره من القوانين لا يخلو قانون النقد والقرض من بعض السلبيات والتي تمثلت في<sup>1</sup>:

- ✓ صعوبة تجسيد العلاقة بين البنك المركزي والخزينة العمومية؛
- ✓ منح صلاحيات للبنك المركزي أكثر من قدراته التقنية والبشرية؛
- ✓ صعوبة تطبيق معدلات الفائدة من قبل البنوك بسبب ارتفاع معدل التضخم؛
- ✓ توسيع مهام محافظ البنك؛
- ✓ إعطاء الحرية
- ✓ لمجلس النقد والقرض في تسيير السياسة النقدية دون التشاور مع الأجهزة التنفيذية.

<sup>1</sup> www.kanzy-redha.blogspot.com/2011/06/blog-post08.html, Op. Cit, 11/08/2018 .

### خلاصة الفصل:

لقد مرت البنوك بعدة تطورات وذلك نتيجة تطور الأعمال التجارية التي يقوم بها التجار، فهي كانت تمثل الوسيط المالي بين مالكي رؤوس الأموال و طالبيها وذلك بغرض الحصول على الربح. ومن أجل مواكبة المستجدات العالمية سعى المشرع الجزائري إلى إصلاح المنظومة البنكية التي كانت يشوبها نوع من الغموض في ممارسة مهامها.

إن صدور قانون النقد والقرض 90-10، أدخل تعديلات جذرية في النظام البنكي الجزائري، حيث تم تنظيم الهيئات البنكية وأصبحت تتكون من: مجلس النقد والقرض، اللجنة البنكية، وبنك الجزائر. ومن بين أهم التعديلات التي جاء بها هذا القانون هو السماح للبنوك الخاصة الأجنبية والوطنية بمزاولة نشاطها على التراب الوطني، كما تم الحد من تدخل الخزينة العمومية في الحياة الاقتصادية.

فبعد دخول البنوك الأجنبية للساحة الجزائرية إشتدت المنافسة بينها وبين البنوك التجارية العمومية هذا ما أدى إلى سعي البنوك لتطوير وتحديث خدماتها لمواكبة الخدمات البنكية التي تقدمها البنوك الأجنبية، والحرص على إنشاء لجان رقابية على أنشطة البنك تسعى إلى تطوير وتحسين جودة خدماتها، وهذا ما سنتناوله في الفصل التطبيقي.

# الفصل الخامس

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعدما تم التطرق في الجانب النظري إلى الإطار المفاهيمي العام للتدقيق الداخلي وجودة الخدمات البنكية، سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الواقع الميداني ومدى تأثير التدقيق الداخلي على أبعاد جودة الخدمة البنكية والبحث في العلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة على مستوى العينة المدروسة.

حيث ارتكزت الدراسة الميدانية على المقابلات الشخصية مع مجموعة من مسؤولي وإطارات بنك الفلاحة والتنمية الريفية، واستقصاء آراء عينة من الموظفين من خلال أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان.

وستتطرق في هذا الفصل إلى قياس أثر متغيرات التدقيق الداخلي على أبعاد جودة الخدمة البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية باعتباره أحد أهم البنوك العمومية في الجزائر، واختبار فرضيات البحث ، وذلك وفق ثلاثة مباحث:

✓ المبحث الأول: التدقيق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية؛

✓ المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان؛

✓ المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث.

## المبحث الأول: التدقيق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

سنحاول من خلال هذا المبحث الوقوف على تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" والتعرف على منهجية الداخلي في بنك BADR.

### المطلب الأول: تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية وتعريفه.

#### الفرع الأول- تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يمكن تقسيم مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى ثلاثة مراحل أساسية هي<sup>1</sup>:

أولاً: المرحلة الأولى من 1982-1990: تم تأسيس بنك الفلاحة والتنمية الريفية برأس مال قدره مليار دينار جزائري، و140 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 طبقاً 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 مقسماً إلى 2200 سهم بقيمة 1000 دج للسهم الواحد. كما ركز البنك اهتمامه في هذه الفترة على وضع مكانة مناسبة في السوق البنكية والعمل على ترقية العلم الريفي ذو الطابع الفلاحي.

ثانياً: المرحلة الثانية من 1991-1999: بعد صدور قانون النقد والقرض والذي منح استقلالية أكبر للبنوك ألغي نظام التخصص 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 أفاقه إلى مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي خاصة قطاع المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة والمصغرة، وعليه يمكننا تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأنه بنك تجاري يمكنه جمع الودائع سواء كانت جارية أو لأجل، ويمثل أيضاً بنك تنمية باعتباره يستطيع القيام بمنح القروض سواء كانت متوسطة أو طويلة الأجل، وهدفها تكوين رأس المال الثابت.

كما شهدت هذه المرحلة عدة إجراءات قام بها البنك وهي:

<sup>1</sup> من منشورات بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

- ✓ في سنة 1991 انخرط البنك في نظام سويفت\* والذي يستخدم وسائل للاتصالات الحديثة لتبادل الرسائل بين البنوك بدلاً من الرسائل التقليدية مثل التلكس والتلغراف وغيرها، وذلك لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية.
- ✓ وتم في سنة 1992 ربط الوكالات البنكية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمديرية العامة له، حيث يساعد هذا النظام على سرعة أداء العمليات البنكية من خلال ما يسمى Télétraitement إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية، خاصة في مجال فتح الاعتمادات الدسندية والتي أصبحت معالجتها لا تتجاوز أكثر من 24 ساعة، كما تم إدخال نظام محاسبي جديد على مستوى كل الوكالات.
- ✓ في نهاية سنة 1993 تم الانتهاء من إدخال الإعلام الآلي في كل العمليات البنكية على مستوى شبكات البنك.
- ✓ سنة 1994 قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بطرح خدمة جديدة خاصة بالبنك تتمثل في بطاقة السحب والدفع وغير ذلك.
- ✓ تم في 1996 إدخال نظام المعالجة عن بعد لجميع العمليات البنكية في وقت وجيز.
- ✓ ومع بداية 1998 بدأ العمل الفعلي ببطاقة السحب ما بين البنوك La Carte Inter Bancaire (CIB)
- ثالثاً: المرحلة الثالثة: 2000-2004: 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 الافتراضية حيث رفع إلى حد كبير حجم القروض لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمصغرة في جميع الميادين وفي نفس الوقت طور مستوى أدائه مسايرة للتحويلات الاقتصادية و الاجتماعية العميقة واستجابة لتطلعات الزبائن والمستثمرين.
- ومن أهم مستجدات هاته المرحلة:
- ✓ في سنة 2000 قام البنك بتعميم نظام يربط بين مختلف الوكالات، مع تدعيمه بأنظمة جديدة تعمل على إدارة العمليات البنكية بسرعة قياسية؛

\* نظام سويفت هو عبارة عن شبكة للاتصالات تديرها الجمعية الدولية للاتصالات المالية الهاتفية بين البنوك.

✓ سنة 2001 قام البنك بإجراء عملية تطهير محاسبية ومالية لجميع حقوقه المشكوك في تحصيلها من أجل تحديد مركزه المالي ومواجهة المشاكل المتعلقة بالسيولة وغيرها، والعمل على زيادة تقليص مدة العمليات البنكية تجاه الزبائن؛

✓ سنة 2002 تم تطبيق مفهوم بنك الجلوس والخدمات المشخصة في معظم وكالات البنك والذي يستمر حتى يومنا هذا؛

✓ نظراً لتفانم نشاطات البنك وتنوع خدماته، كان لابد عليه أن يعمل على إدخال التكنولوجيا الحديثة. ففي سنة 2004 قام البنك باقتناء وسيلة إلكترونية جديدة Intra- Bancaire من أجل تحسين وتطوير خدماته، وكذلك تم تسويق بطاقة السحب BADR.

### الفرع الثاني - التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من البنوك التجارية التي تسعى إلى تطوير والنهوض بقطاع الفلاحة وهذا بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري. وفصل مصلحة القطاع الفلاحي، وهذا طبقاً للمرسوم رقم 1982/206 بتاريخ 1982/03/13 حيث يكون لبنك الفلاحة والتنمية الريفية مهمة تمويل<sup>1</sup>:

✓ المؤسسات الفلاحية للقطاع الانتاجي؛

✓ المزارع والتعاونيات الفلاحية؛

✓ المستفيدين من الثورة الفلاحية؛

✓ مزارع القطاع الخاص؛

✓ المؤسسات الفلاحية والدواوين؛

✓ المؤسسات الخاصة بالصناعات الفلاحية؛

✓ قطاع الصيد البحري؛

✓ الحرف التقليدية في الأرياف وكل المهن الحرة والمنشآت الخاصة المتواجدة بالأرياف أيضاً كان نشاطها.

وأطلق عليه في بداية نشاطه اسم بنك ودائع التنمية لأنه كان يقوم بتقديم قروض بتسهيلات أكثر ما ميزه عن البنوك الأخرى. وكان رأسماله في بداية نشاطه يقدر بواحد مليار دينار جزائري. ليصل إلى

<sup>1</sup> من منشورات بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

54.000.000.000 دينار جزائري إلى غاية 2018/05/04. فهو مؤسسة مالية عمومية ذات صبغة تجارية تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي ولكنها تخضع لوصاية وزارة المالية. وبموجب المرسوم 101-80 الصادرة بتاريخ 1988/05/13 وعليه تحول البنك إلى مؤسسة ذات أسهم.<sup>1</sup>

سعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية في البداية إلى فتح 140 وكالة، لتصل حالياً لأكثر من 300 فرع و 39 مكتب إقليمي. ينشط حوالي 7000 من المديرين التنفيذيين والموظفين في الهياكل المركزية والإقليمية والمحلية. إن كثافة شبكتها وحجم قوتها العاملة تجعل من BADR البنك الرائد على الشبكة على المستوى الوطني<sup>2</sup>، والقيام بتنويع خدماته المتضمنة لأبعاد الجودة البنكية، وهذا بغية اكتساب ميزة تنافسية تؤهله لمنافسة البنوك الخاصة والأجنبية التي تزاوّل نشاطها في السوق البنكية الجزائرية.

### المطلب الثاني: البناء التنظيمي ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

يسعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى تحديث هيكله التنظيمي بما يتماشى مع أهداف البنك، لذا نجد أن هناك نوعين من التنظيم المركزي واللامركزي.

الفرع الأول - البناء التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:

أولاً: التنظيم اللامركزي:

تعتبر المديرية العامة المؤسسية الأم لكل الفروع والمجمعات المتواجدة عبر التراب الوطني والتي مقرها بالجزائري العاصمة، والتي تتكون من:

ومن خلال الشكل الموالي نلاحظ أن إدارة بنك الفلاحة والتنمية الريفية تحترم مقومات التدقيق الداخلي

من خلال:

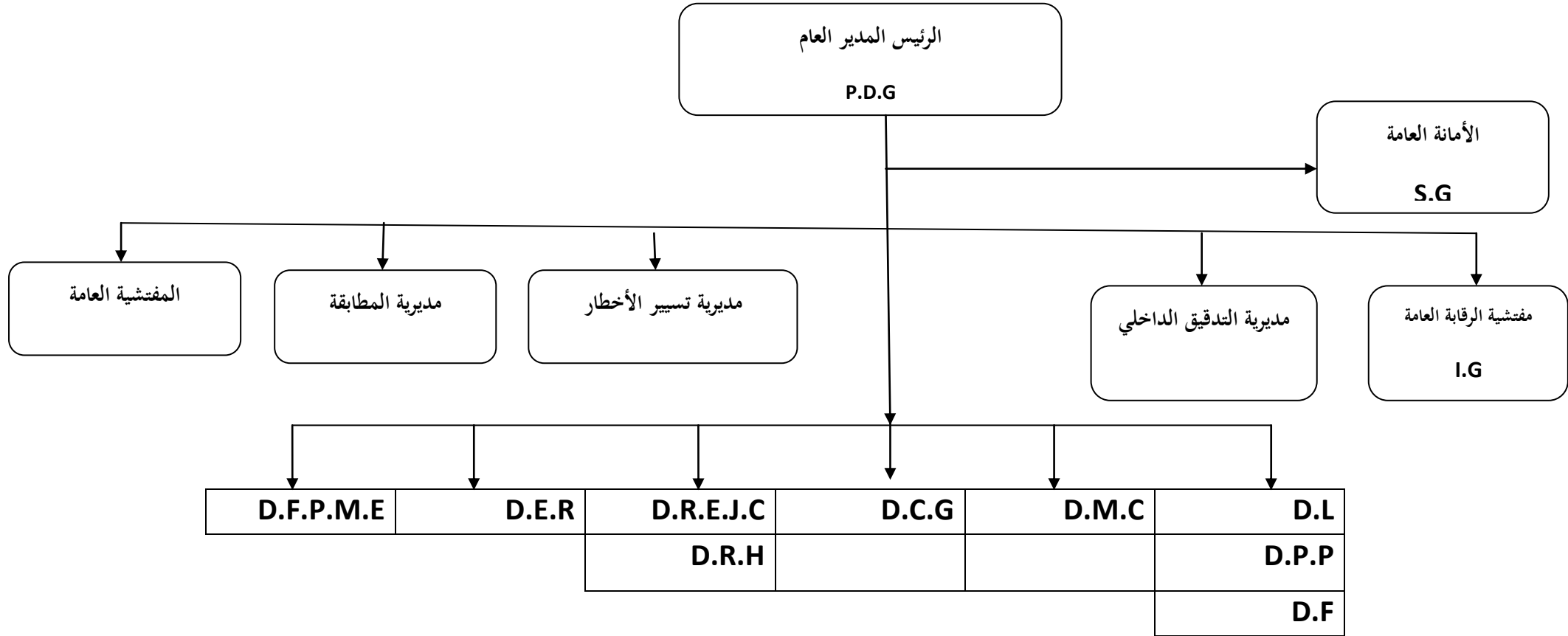
- ✓ تشكيل مصلحة تدقيق مستقلة تابعة مباشرة لرئيس المدير العام للبنك؛
- ✓ تتكون هذه المصلحة من موظفون مؤهلون علمياً وعملياً في مجال الرقابة والتدقيق والمحاسبة؛
- ✓ وجود نظام جيد للرقابة.

<sup>1</sup> وثائق بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية أدرار.

<sup>2</sup> Accueil, [online], available a : <https://www.badr-bank.dz/index.php>, vu a (04/05/2018).



الشكل رقم (5-1): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على منشورات بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

ثانياً: التنظيم المركزي.

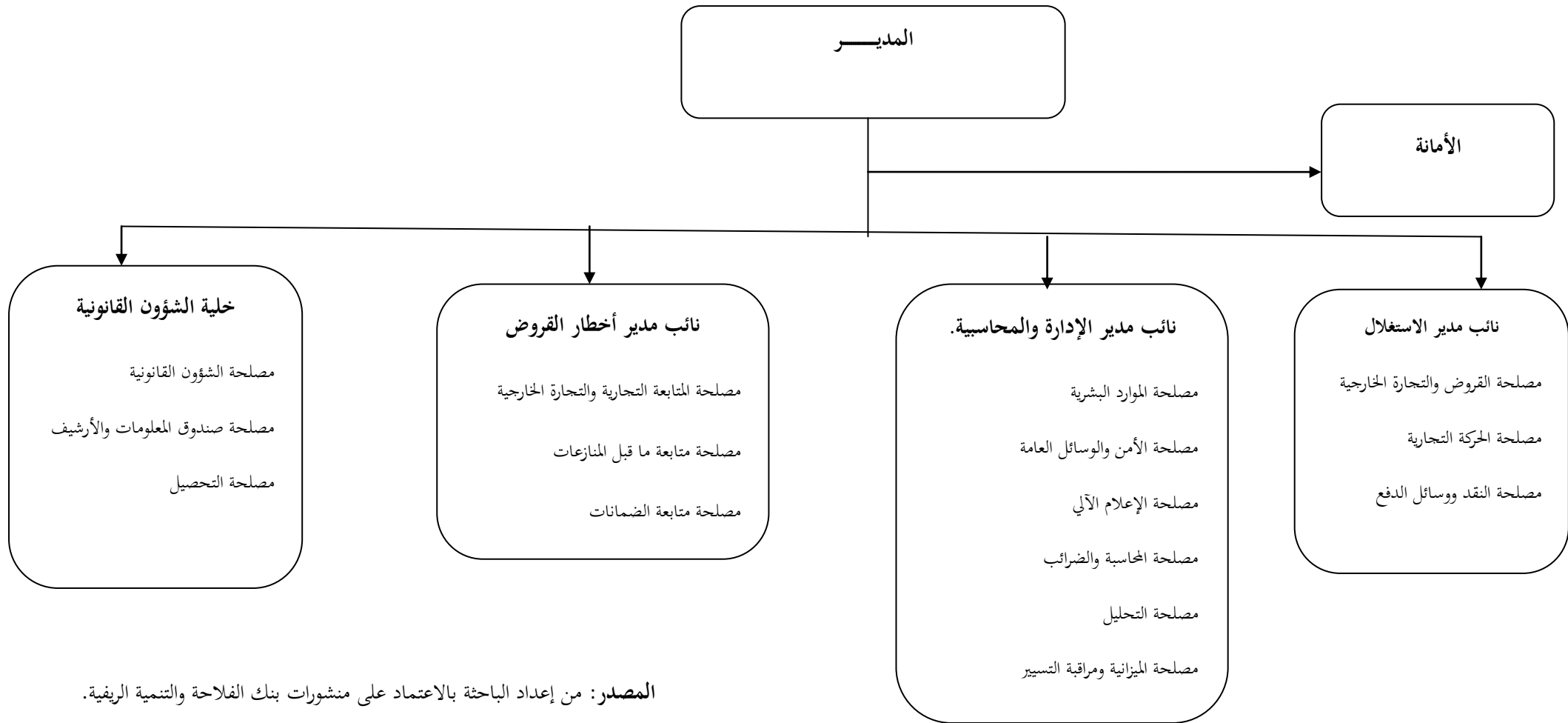
يتكون التنظيم المركزي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية من:

1) **مجمعات الاستغلال:** وهي مقرات تابعة للمديرية العامة، وهي متواجدة في جل ولايات الوطن تقريباً، تقوم بتقديم مختلف الخدمات البنكية التي يقدمها البنك، منح القروض، عمليات الصرف، فتح الحسابات وغيرها.

2) **الوكالات المحلية:** وهي متواجدة في بعض البلديات الهدف من إنشائها تقريب البنك من المواطن، تقوم بتقديم مختلف الخدمات البنكية وهي تحت سلطة المجمع التابعة له.

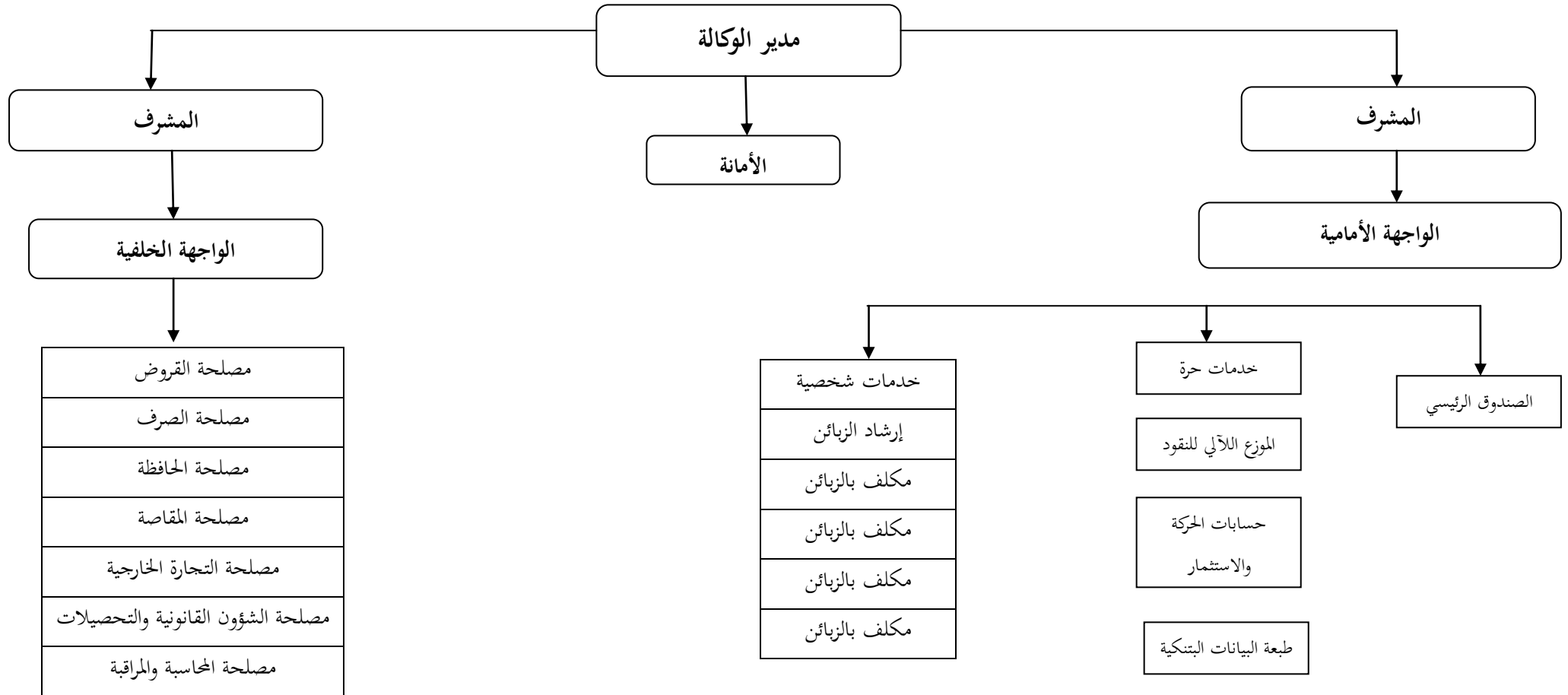
ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمجمع والوكالة المحلية من خلال الشكلين المواليين:

الشكل رقم (5-2): الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي للاستغلال



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على منشورات بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الشكل رقم (5-3): الهيكل التنظيمي للوكالة المحلية.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على منشورات بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الفرع الثاني - مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

بعد إصلاحات 1990 لم يعد نشاط البنك مقتصرًا على تمويل المشاريع الزراعية وتعد ذلك ليشمل الأنشطة الاقتصادية والتجارية، ويمكن تلخيص أنشطة البنك فيما يلي<sup>1</sup>:

- 1- تنفيذ المخططات والبرامج المقررة لتحسين الأهداف المسطرة لمختلف هياكل الإنتاج الفلاحي وتشخيص الحركة المالية لهذه الهياكل؛
- 2- تقديم القروض المتوسطة وطويلة الأجل من أجل تمويل مختلف المشاريع المخططة التي تساهم في تشجيع نمو الأعمال والهياكل الفلاحية، الحرفية، الزراعية، والصناعية؛
- 3- يتلقى الودائع الفورية أو المؤجلة من أي شخص طبيعي أو معنوي كما يقدم لأي شخص القروض حسب توفر الشروط والأشكال المسموح بها؛
- 4- يقوم بفتح الحسابات لأي شخص يقدم له طلب على أن يتضمن هذا الحساب مبلغ أدنى يحدده مجلس الإدارة بالبنك سنويا وبيقيه في الحساب؛
- 5- يقوم بدور مراسل البنوك الأخرى ويتولى عمل وكالة مؤسسات القرض الوطنية الأخرى؛
- 6- يقوم بجميع عمليات الدفع ويتلقاها نقداً أو بواسطة الصكوك والتحويلات والقروض المالية وغيرها من العمليات البنكية كما يقوم بتحصيل سندات الأمر والصكوك وأقسام الفائدة وغيرها من الوثائق المالية والتجارية؛
- 7- يقوم بجميع عمليات القرض لحساب مؤسسات مالية أخرى إذا كانت العملية متعلقة بنشاط البنك؛
- 8- تسيير الموارد النقدية بالعملة الصعبة أو بالدينار الجزائري؛
- 9- يساعد الدولة والجماعات المحلية والهيئات العمومية في تنفيذ جميع عمليات القرض أو يتدخل في هذه العملية لحسابه الخاص.

طبقاً للقوانين والإجراءات، يتكفل بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتطبيق الخطط والبرامج المرتقبة من خلال قيامه بـ:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> وثائق بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية أدرار.

<sup>2</sup> بنك الفلاحة والتنمية الريفية، [على الخط]، متاح على الموقع: <http://ecomedfot.blogspot.com>، شوهده يوم 2018/05/03.

- ✓ تطوير الموارد والعمل على رفعها وتحسين تكاليفها؛
- ✓ الإستعمال الذكي للإمكانيات التي تمنحها السوق المالية؛
- ✓ مساندة التطور الحاصل في عالم النشاط البنكي و تقنياته؛
- ✓ عرض منتوجات وخدمات جديدة على الزبائن.

### المطالب الثالث: التدقيق الداخلي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

يلعب التدقيق دوراً هاماً بالنسبة للمؤسسات بشتى أنواعها خاصة المالية منها، كونه يهدف إلى اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وتخفيض الأضرار الناجمة عنها، وبنك الفلاحة والتنمية الريفية على دراية تامة بتلك الأهمية، حيث سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى واقع كل من التدقيق الداخلي والخارجي في البنك.

#### **الفرع الأول-منهجية التدقيق الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية:**

قبل التطرق لمنهجية التدقيق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لابد من التعرف على الجهة التي تقوم بالتدقيق الداخلي، فحسب الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للبنك نجد أن هناك مديرية خاصة بالتدقيق الداخلي والتي تعتبر بمثابة المديرية الرئيسية لهاته الوظيفة تقوم بوضع أهداف التدقيق الداخلي ومختلف التعليمات واللوائح الخاصة به مع إرساء سياسة التدقيق الداخلي وتعريف المحتوى العام لنشاطاته، كما تقوم بتسيير المديرية الجهوية للتدقيق الداخلي.

بحيث أن المديرية الجهوية للتدقيق الداخلي هي من تقوم بعملية التدقيق في كافة الفروع التابعة لها وإعداد منهجية التدقيق وإعداد التقارير النهائية، ولضمان استقلالية المدققين الداخليين يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية دورياً بتغيير هاته المديرية الجهوية.

فمثلاً حسب مجتمع الدراسة الذي تم إختياره والمتمثل في الجماعات الجهوية والفروع التابعة لها لولايات الغرب، فلقد تم تغيير المديرية الجهوية للتدقيق الداخلي مؤخراً من المجمع الجهوي للاستغلال لولاية وهران إلى المجمع الجهوي للاستغلال لولاية تيارت وهذا ما يضمن عدم خلق علاقات بين المدققين وموظفي البنك.

#### **أولاً: مهام المديرية الجهوية للتدقيق الداخلي:**

تعمل المديرية الجهوية للتدقيق الداخلي تحت وصاية المديرية العامة للتدقيق الداخلي المتواجدة في الجزائر العاصمة، وتكلف بالمهام التالية:

- ✓ تطبيق مخطط التدقيق الداخلي الذي تضعه المديرية العامة؛
- ✓ تعيين مدققين على الأقل للقيام بمهمة التدقيق وذلك وفق للإجراءات المطبقة ووفقاً للمعايير المهنية للتدقيق الداخلي المتعارف عليها؛
- ✓ القيام بعملية التدقيق بصفة دورية، كما يمكنها القيام بعمليات تدقيق خاصة وذلك بطلب من المدير العام أو طلب من المديرية الرئيسية للتدقيق الداخلي؛
- ✓ القيام بإرسال التقرير النهائي لمهمة التدقيق إلى مدير الفرع أو المجمع الذي تم تدقيقه، مع إرسال نسخة من التقرير إلى المديرية العامة للتدقيق الداخلي؛
- ✓ تقوم بمتابعة مدى تنفيذ وتطبيق التوصيات الواردة في التقرير على مستوى البنك.

ثانياً: خطوات مهمة التدقيق الداخلي: وهي:

### (1) التحضير للمهمة:

تقوم المديرية الجهوية للتدقيق الداخلي بإشعار الفرع أو المجمع محل التدقيق، ويعتبر هذا الإشعار بمثابة تفويض تمنحه المديرية العامة للتدقيق الداخلي من أجل إعلام مدير الفرع أو المجمع عن انطلاق عملية التدقيق، بحيث يتضمن هذا الإشعار تاريخ زيارة المدققين للفرع أو المجمع من أجل القيام بإجراءات الاستقبال اللازمة، ويتم فيه تحديد المدة المتوقعة لإنهاء المهمة والتي تسمح لفريق المدققين الداخليين (في الفرع أو المجمع) بجمع وتحليل مختلف السجلات والعمليات التي يقوم بها الفرع أو المجمع، كما يتضمن أسماء المدققين الداخلين اللذين يقومون بالمهمة، وهذا ما يتوافق مع المعيار المهني للتدقيق الداخلي 2200.

يتم إرسال الإشعار من طرف المدير الجهوي للتدقيق الداخلي في 05 أيام على الأقل قبل البدء بالمهمة. مع إرسال نسخة للمديرية العامة والاحتفاظ بنسخة في ملف التدقيق. وكخطوة موالية يقوم فريق المدققين الداخليين بتحديد أهداف المهمة المنوطة إليهم.

### (2) إعداد المهمة:

بعد تحديد الأهداف ووفق المعايير المهنية للتدقيق الداخلي (2300-2340) فإن فريق التدقيق يقوم بتنفيذ المهمة وذلك بإعداد ورقة إظهار المشاكل.

2-1- ورقة إظهار المشاكل: تسمى حسب مديرية التدقيق الداخلي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بوثيقة وصف الخلل الوظيفي فهي نموذج موحد تضعه المديرية العامة للتدقيق الداخلي، ولكل مصلحة من مصالح البنك ورقة إظهار المشاكل خاصة بها. وهي تتضمن خمس عناصر أساسية:

✓ تحديد الخلل أو المشكل الموجود؛

✓ المعاينة؛

✓ أسباب الخلل الوظيفي ( المشكل)؛

✓ إجابة المسؤول عن هذا الخلل أو المشكل؛

✓ إمضاء فريق المدققين.

فبعد المعاينة والتحليل يقوم فريق التدقيق بملئ هذه الورقة ( أنظر الملحق رقم 03) من خلال تشخيص المشكل وترميزه بإعطاءه رمز معين code بحيث أن كل مشكل يكون له رمز خاص به لتسهيل عملية المتابعة فيما بعد مع تحديد نوعية الدليل التي تم الاستناد عليه، مع تحديد النقائص الموجودة في تلك المصلحة كما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم (4-5): ورقة إظهار المشاكل الخاصة بمصلحة المنازعات والشؤون القانونية .

وصف الخلل الوظيفي		
تحديد المهمة		
المشكل	تسميته	رمزه
المعاينة	تسميتها	عدد وطبيعة المرفقات ( الاثباتات)
<b>الأسباب</b>		
ملاحظات:	ظروف العمل غير المواتية	
	العوامل التنظيمية الإجرائية، التقنية، ....	
	أوجه القصور في التدريب والمعلومات	
	أسباب أخرى (خاصة الخارجية)	
	أعمال متعمدة	



مستوى المسؤولية		
ملاحظات:		اقترح منصب
		إطار متوسط
		هيكل السلمي
		هيكل متفوق
فترة حدوث الاختلال الوظيفي		
ملاحظات:		الإدارة الحالية
		الإدارة السابقة
درجة التأثير		
ملاحظات:		تأثير ضعيف
		تأثير متوسط
		تأثير مرتفع
إجابة المسؤول عن المشكل:		
		فريق التدقيق:
	التوقيع	المدقق الأول
	التوقيع	المدقق الثاني:

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم 03.

2-2- متابعة الخلل: بعد الانتهاء من مهمة التدقيق يعد فريق التدقيق الداخلي بيان الأعطال التي سيتم الإبلاغ عنها من قبله للمديرية الجهوية للتدقيق والمراجعة خلال فترة المهمة، ويتضمن هذا البيان كل المشاكل والأعطال التي تم إكتشافها أثناء المهمة في مصالح البنك والتي تم ترميزها، بحيث يتم وضعها في جدول بالترتيب وإرسالها للبنك محل التدقيق من أجل تقديم الجدول للمصالح المعنية والإجابة عن كيفية حل ذلك المشكل (الخلل) - أنظر الملحق رقم 04- والشكل الموالي يوضح شكل البيان بصفة عامة.

الشكل رقم (5-5): بيان الاعطال .

الملاحظات	رفع المشكل ( الخلل )		المواعيد النهائية	الخلل	رمز الخلل
	إجراءات المتخذة لمعالجة الخلل	تاريخ التعديل			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم 04.

**2-3- إعداد محضر المهمة:** يقوم فريق التدقيق الداخلي بإعداد محضر المهمة الموكلة إليه، بحيث يقوم بتدوين كل المشاكل التي تم اكتشافها أثناء عملية التدقيق مع توضيح ما إذا تم تعديلها أم لا بالاعتماد على الجدول أعلاه، ثم وضع التوصيات الخاصة بكل مشكل (أنظر الملحق رقم 05) كما هو موضح في الجدول التالي:

الشكل رقم (5-6): محضر مهمة التدقيق الداخلي.

التوصيات	التعديلات		المشكل ( الخلل )
	لا	نعم	
أسماء وتوقيع فريق التدقيق			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم 05.

### 3) إعداد التقرير النهائي:

في نهاية عملية التدقيق يقوم فريق التدقيق الداخلي بإعداد تقرير عن المهمة الموكلة إليه، يتضمن فهرس، مقدمة، وحوصلة لما جاء في أوراق إظهار المشاكل الخاصة بكل مصلحة، بالإضافة إلى ملخص عن المهمة (أنظر الملحق رقم 06). ويتم إرسال نسخة للفرع أو المجمع محل التدقيق ونسخة أخرى للمديرية العامة للتدقيق الداخلي مع الاحتفاظ بنسخة في ملف المهمة، وهذا ما يتوافق مع المعيار المهني 2400.

### 4) متابعة تنفيذ تقرير المهمة:

يقوم فريق التدقيق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالتأكد من تنفيذ التوصيات والاقتراحات المقدمة لمسؤولي البنك محل التدقيق، وذلك من خلال إرسال لمسؤولي البنك رداً يتضمن معدل إنجاز التوصيات المقدمة.

من خلال ما سبق فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يقوم بعملية التدقيق الداخلي وفق منهجية منظمة مبنية على مجموعة من الخطوات الرئيسية والمتابعة والمتسلسلة وفقاً لما تتضمنه معايير المهنة للتدقيق الداخلي.

### المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

من خلال هذا المبحث سنقوم بعرض وتحليل نتائج الاستبيان ، للتأكد من صلاحيته للهدف المصمم من أجله باعتباره أداة الدراسة، من خلال قياس الصدق والثبات، ثم عرض وتحليل البيانات الوصفية لخصائص أفراد العينة المستجوبين، ومتغيرات الدراسة.

### المطلب الأول: وصف الدراسة.

#### أولاً: منهج الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية البحث وبهدف التعرف على أثر التدقيق الداخلي على جودة الخدمات البنكية، تم تطبيق المعارف النظرية على حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وتم في هذه الدراسة النظرية استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال جمع البيانات وتحليلها لاختبار صحة الفرضيات التي سبق وضعها.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

لقد تم إختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكان لإجراء الدراسة نظراً لمكانة هذا البنك في الساحة البنكية باعتباره أحد أهم البنوك العمومية في الجزائر. كونه يهدف إلى تمويل قطاع مهم جداً هذا من جهة، ومن جهة أخرى لتعاون مسؤولي البنك معنا وتقديم المعلومات الضرورية لاستكمال هذا البحث.

ومن أجل التعرف على دور التدقيق الداخلي في تحسين جودة الخدمة البنكية، فقد تكون مجتمع الدراسة من مسؤولي بنك الفلاحة والتنمية الريفية ( مدير، مساعد مدير، مدير فرعي، رئيس مصلحة)، العاملين في المديرية العامة، والمجمعات الجهوية ( 09 مجمعات) والوكالات الفرعية للبنك في ولايات الغرب والتي تتكون من:

✓ المجمع الجهوي لاستغلال بأدرار؛

✓ المجمع الجهوي لاستغلال بشار/تندوف؛

✓ المجمع الجهوي لاستغلال تلمسان؛

✓ المجمع الجهوي لاستغلال وهران؛

✓ المجمع الجهوي لاستغلال تيارت تيسمسيلت؛

✓ المجمع الجهوي لاستغلال سعيدة/النعامة/البيض؛

✓ المجمع الجهوي لاستغلال عين تموشنت؛

✓ المجمع الجهوي لاستغلال غليزان؛

✓ المجمع الجهوي لاستغلال سيدي بلعباس؛

✓ المجمع الجهوي لاستغلال مستغانم؛

والوكالات الفرعية التابعة لها ( 65 وكالة) والتي تتكون من:

المجموع الجهوي للاستغلال	الوكالات المحلية للاستغلال
أدرار؛	04
بشار/تندوف؛	07
تلمسان؛	08
تيارت/ تيسمسيلت؛	14
سعيدة/النعامة/البيض؛	08
عين تموشنت؛	04
غليزان؛	06
سيدي بلعباس؛	09
مستغانم	05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات من بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

ثالثاً: عينة الدراسة:

لضرورة البحث تم أخذ عينة عشوائية، بحيث تم تحديد حجم العينة المطلوب عند مستوى معنوية أقل من 0.05.

ونظراً للمعلومية المجتمع تم اعتماد الطريقة الإحصائية وذلك عن طريق استخدام معادلة ستيفت- ثامبسون stephen- thompson في حساب حجم العينة وفق التالي:

$$n = \frac{N * P(1-P)}{[ [N-1 * (d^2 \div z^2) ] + p(1-p) ]}$$

بحيث:

N: حجم المجتمع؛

n: حجم العينة؛

d: نسبة الخطأ وتساوي 0.05؛

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي 0.50؛

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96.

وبما أن حجم المجتمع معلوم ويساوي  $N=737$  وبالتعويض في المعادلة السابقة نجد:

$$n = \frac{737 * 0.50(1-0.50)}{[737-1 * (0.05^2 \div 1.96^2)] + 0.50(1-0.50)}$$

ومنه:

$$n = \frac{184.25}{0.7290419162}$$

**n=253**

وبالتالي حجم العينة يساوي:

حيث تم توزيع 290 قائمة استبيان على موظفي المجمعات الجهوية والوكالات الفرعية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بولايات الغرب، بالإضافة لأعضاء من لجنة التدقيق الجهوية، وتم بالمقابل استرداد 270 قائمة منها 253 قائمة صالحة للدراسة، أي أن الدراسة اقتضرت على 87% من العينة المستهدفة.

ويمكن تلخيص هذه العملية في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-1): الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة.

الاستبيانات الصالحة للتحليل		الاستبيانات المستردة		الاستبيانات الموزعة		مجتمع الدراسة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
87%	253	93%	270	100%	290	موظفو بنك الفلاحة والتنمية الريفية

المصدر: من إعداد الباحثة.

رابعاً: المنهج الإحصائي المستخدم:

تم تفرغ وتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package For The Social Sciences (SPSS v.22)، بالإضافة إلى استخدام برمجية الأموس (AMOS) لاختبار الفرضية الرابعة، بحيث تم الاستعانة بالأدوات الإحصائية التالية:

- ✓ إختبار التوزيع الطبيعي؛
- ✓ صدق الاتساق الداخلي؛
- ✓ صدق الاتساق البنائي؛
- ✓ إختبار ألفا كرونباخ؛
- ✓ التكرارات ( الاحصاء الوصفي)؛
- ✓ تحليل التباين ANOVA ؛
- ✓ تحليل الانحدار المتعدد؛
- ✓ تحليل المسار لتقدير كفاءة النموذج البنائي الفرضي.

ومن أجل إختبار نموذج البناء في برنامج AMOS تم استخدام المؤشرات التالية:

الجدول رقم (5-2): تفسيرات مؤشرات المعتمدة في برنامج amos .

المؤشر	محك حسن المطابقة
كاي مربع chi-square	أصغر ما يمكن ( غير دالة)
درجات الحرية df	/
النسبة chi-square/df	$5 < \%$
مؤشر حسن المطابقة GFI	$GFI > 0.90$
مؤشر المطابقة المعياري NFI	$NFI > 0.90$
مؤشر المطابقة المقارن CFI	$CFI > 0.95$
مؤشر توكر لويس TLI	$TLI > 0.90$
مؤشر المطابقة المتزايد IFI	$IFI > 0.90$
مؤشر حسن المطابقة المصحح AGFI	$AGFI > 0.90$
جذر متوسط مربعات البواقي SRMR	$SRMR < 0.05$
مؤشر رمسي Rmesa	$0.05 < Rmesa < 0.08$

المصدر: عبد الله صحراوي، عبد الحكيم بوصلب، النمذجة البنائية ومعالجة صدق المقاييس في البحوث النفسية والتربوية نموذج البناء العملي لعلاقات كفاءات التسيير الإداري في المؤسسات التعليمية، *مجلة العلوم النفسية والتربوية*، العدد 03، 2016، ص: 71

### المطلب الثاني: أداة الدراسة.

بعد مراجعة الدراسات العلمية ذات الصلة بموضوع البحث، وفي ظل غياب قاعدة بيانات يمكن الرجوع إليها، وجدنا أن الوسيلة الأنسب لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة هي الاستبيان. وقد تم تصميم استبيان الدراسة اعتماداً بالإطلاع على مجموعة من الاستبيانات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وعلى ضوء ذلك تم تصميم استبيان يضم 54 عبارة موزعة على ثلاث محاور متمثلة في:

- محور الخصائص الشخصية للعينة: وهو يتضمن الأسئلة الشخصية الخاصة بالمبحوثين ويتضمن 07 أسئلة؛

- المحور الأول: ويتضمن 31 عبارة موزعة على أربعة فقرات وهي:

- الفقرة الأولى: وهي تتعلق باستقلالية المدقق الداخلي، وتم قياسها بـ 05 عبارات؛
- الفقرة الثانية: وتتعلق المعايير المهنية للتدقيق، وتتكون من 06 عبارات؛
- الفقرة الثالثة: والتي خصصت لوظائف ومهام التدقيق الداخلي في البنك ، وتتكون من 13 فقرة؛

● الفقرة الرابعة: وهي أهداف التدقيق الداخلي، والتي تم قياسها بـ 06 عبارات؛

- المحور الثاني: تضمن هذا المحور 23 سؤالاً متعلق بجودة الخدمات البنكية ، موزعة على خمس فقرات:

- الفقرة الأولى: تتعلق باللموسية، وتتكون من 04 عبارات؛
- الفقرة الثانية: تتعلق الاعتمادية، وتتكون من 06 عبارات؛
- الفقرة الثالثة: وهي متعلقة بسرعة الاستجابة تتكون من 04 عبارات؛
- الفقرة الرابعة: وتتعلق الثقة ( الأمان)، وتتكون من 04 عبارات؛
- الفقرة الخامسة: وتتعلق بالاهتمام، وتتكون من 05 عبارات



وقد تم الاعتماد على مقياس "ليكرت" الخماسي بحيث:

الجدول (5-3): مقياس ليكرت الخماسي.

05	04	03	02	01
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما

المصدر: من إعداد الباحثة

الفرع الأول- صدق الاستبيان:

قبل قياس صدق الاستبيان لابد من التأكد ما إذا كانت البيانات الإحصائية تتبع التوزيع الطبيعي، ومن ثم التأكد من صدق الاستبيان وصلاحيته للهدف الذي وضع من أجله.

أولاً: إختبار التوزيع الطبيعي:

يقوم هذا الاختبار على فرضيتين هما:

الفرضية الصفرية: البيانات المتعلقة بالمحورين الثاني والثالث لا تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

الفرضية البديلة: البيانات المتعلقة بالمحورين الثاني والثالث تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

الجدول (5-4): إختبار التوزيع الطبيعي للمحور الثاني والثالث.

إختبار shapiro-wilk			إختبار kolmogorov-smirnov			البيان
مستوى المعنوية	درجة الحرية	إحصائيات	مستوى المعنوية	درجة الحرية	إحصائيات	
sig	Ddt		Sig	ddt		
0.000	253	0.904	0.000	253	0.196	المحور الثاني
0.000	253	0.936	0.000	253	0.170	المحور الثالث

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

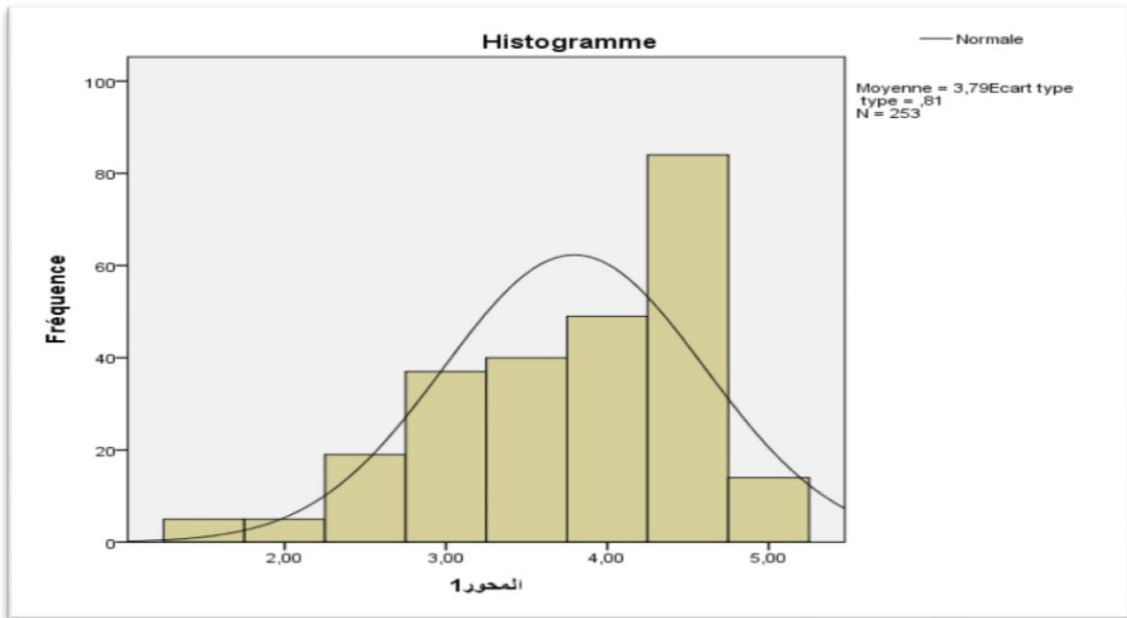
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ومن خلال الاختبارين إختبار kolmogorov-smirnov وإختبار shapiro-wilk أن مستوى المعنوية للمحور الثاني والثالث هي تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية، وهذا ما يدفع الباحث إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

البيانات المتعلقة بالمحورين الثاني والثالث تتبع التوزيع الطبيعي الطبيعي عند مستوى معنوية

$$\alpha \leq 0.05$$

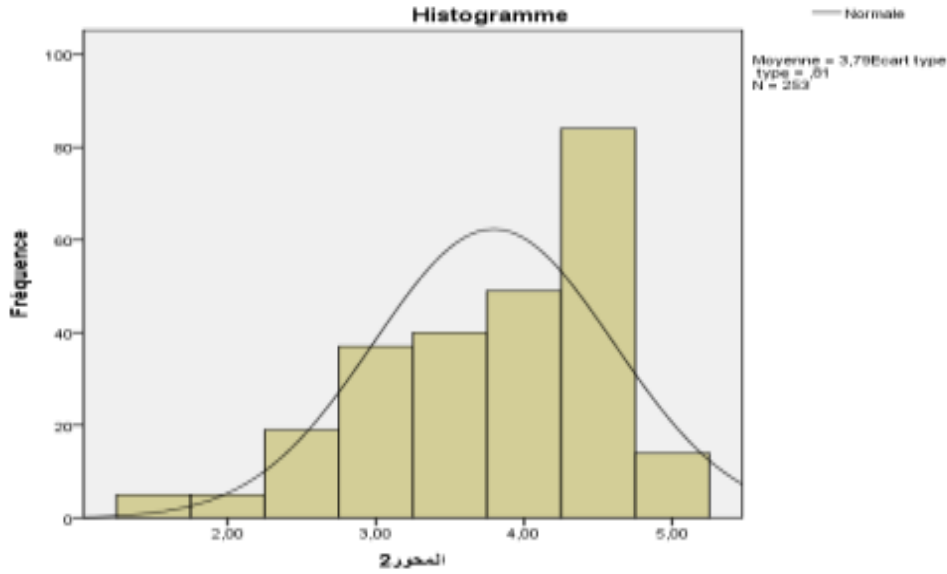
والرسم البياني التالي يؤكد نتائج الجدول أعلاه:

الشكل رقم (5-7): التوزيع الطبيعي للمحور الثاني.



المصدر: مخرجات برنامج SPSS 22.

الشكل رقم (5-8): التوزيع الطبيعي للمحور الثالث.



المصدر: مخرجات برنامج SPSS 22.

#### ثانياً: صدق المحكمين:

تم إعداد أسئلة الاستبيان بناء على مجموعة من الدراسات السابقة التي تطرقت لمتغيرات الدراسة، ثم تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من الأساتذة وخبراء مهنيين في البنوك، وتعديل الاستبيان وفقاً لاقتراحاتهم وملاحظاتهم.

#### ثالثاً- صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:

تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان على عينة مكونة من 35 مفردة، حيث طلب من أفراد العينة إبداء الرأي حول أي عبارة تبدو غير مفهومة أو غير محددة، ثم تم جمع الملاحظات وتفريغها، وعلى ضوء ذلك جرى تعديل العبارات التي أبديت الملاحظات بشأنها، كما تم حساب قيمة معامل الارتباط بيرسون Pearson Corrélation Coefficient بين كل عبارة والقيمة الكلية للفقرة، وكذلك حساب الاتساق الداخلي من خلال حساب قيمة معامل الارتباط بين كل فقرة والقيمة الكلية للمحور.

1) الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول:

1-1- الصدق الداخلي لفقرة الإستقلالية:

يمكن توضيح صدق عبارات هذه الفقرة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (5-5): الاتساق الداخلي لفقرة إستقلالية المدقق الداخلي.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	يقوم مدير التدقيق الداخلي بمهامه على أكمل وجه مع حرية في اختيار الأنشطة التي يجب فحصها، مما يعمل على تحسين جودة الخدمات البنكية	0.670	0.000
02	يجرّص مدير مصلحة التدقيق الداخلي على أن يقوم المدققون التابعون لمصلحته بتدقيق الأعمال التي أنجزوها سابقاً في أقسام أخرى، مما يعمل على تحسين جودة الخدمات البنكية.	0.382	0.024
03	تؤثر العلاقات الشخصية بين موظفي البنك والمدقق الداخلي على عملية التدقيق	0.362	0.033
04	تتبع مصلحة التدقيق الداخلي إلى أعلى سلطة في الهيكل التنظيمي في البنك،.	0.257	0.136
05	يؤخذ بتوصيات المدقق الداخلي في كافة النواحي سواء المادية، المحاسبية، الإدارية، التسويقية، مما يعمل على تحسين جودة الخدمات البنكية	0.602	0.000
06	يقوم المدقق بعملية التدقيق داخل كل أقسام المؤسسة وفروعها، مما يعمل على تحسين جودة الخدمات البنكية	0.813	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط لجميع عبارات فقرة استقلالية المدقق الداخلي، يتراوح ما بين 0.257 و 0.813 وهذا يعني وجود ارتباط طردي من ضعيف إلى قوي بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذه الفقرة، وقد كانت العبارة السادسة " يقوم المدقق بعملية التدقيق داخل كل أقسام المؤسسة وفروعها، مما يعمل على تحسين جودة الخدمات البنكية" لها أعلى معامل ارتباط 0.813. ويلاحظ أيضاً أن مستوى المعنوية لكل العبارات أقل من 0.05 بمعنى أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 بمعنى أن جل عبارات هذه الفقرة صادقة لما صممت لقياسه، ما عدا العبارة الرابعة " تتبع مصلحة التدقيق الداخلي إلى أعلى سلطة في الهيكل التنظيمي في البنك".

### 1-2- الصدق الداخلي لفقرة المعايير المهنية للتدقيق:

لتوضيح اتساق هذه الفقرة نعرض الجدول التالي:

الجدول رقم (5-6): الاتساق الداخلي لفقرة المعايير المهنية للتدقيق

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	يتميز أداء المدقق الداخلي بالموضوعية، مما يعمل على تحسين جودة الخدمات البنكية	0.784	0.000
02	يلتزم المدقق بإبصال النتائج من خلال التقارير للجهات المعنية،	0.622	0.000
03	التقارير التي يرفعها المدقق الداخلي توضح أن عملية التدقيق تمت وفق معايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، مما يعمل على تحسين جودة الخدمات البنكية	0.224	0.196
04	يأخذ المدقق الداخلي أثناء عملية التدقيق كافة المخاطر الجوهرية التي تؤثر على الخدمات التي يقدمها البنك، مما يعمل على تحسين جودة الخدمات البنكية	0.616	0.000
05	يقوم المدقق بالالتزام بمعايير التدقيق الداخلي المعتمدة دولياً أثناء ممارسة عمله	0.560	0.000
06	ملاءمة نظام البنك مع المتغيرات التي طرأت على مفاهيم التدقيق الداخلي وأهدافه ومعايير	0.828	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط لجميع عبارات هذه الفقرة ، يتراوح ما بين 0.224 و 0.828 وهذا يعني وجود ارتباط طردي من ضعيف إلى قوي بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذه الفقرة. كما أن جل عبارات الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.05. وأن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وهذا يشير إلى تجانس الداخلي بين العبارات.

### 1-3- الصدق الداخلي لفقرة وظائف ومهام التدقيق الداخلي في البنك:

من أجل عرض الصدق الداخلي لهذه الفقرة نعرض الجدول التالي:

الجدول رقم (5-7): الاتساق الداخلي لفقرة وظائف ومهام التدقيق الداخلي في البنك

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	يقوم المدقق بمراجعة مدى إمكانية الاعتماد على المعلومات المالية والتشغيلية	0.824	0.000
02	يسعى مدير مصلحة التدقيق الداخلي لتخطيط أعمال التدقيق وفقاً لاحتياجات الإدارة والبنك.	0.312	0.068
03	يسعى المدقق للتعاون مع رؤساء أقسام البنك من أجل تحسين جودة الخدمات	0.350	0.039
04	يراجع المدقق مدى خلو المعلومات والخدمات المقدمة من الأخطاء	0.328	0.055
05	يتأكد المدقق من الالتزام بالسياسات والإجراءات والخطط والنظم واللوائح	0.364	0.032
06	يقدم المدقق استشارات للجهات المختلفة داخل البنك بما يحسن من إدارة المخاطر وكفاءة وفاعلية الخدمات البنكية	0.050	0.773
07	يقوم المدقق بفحص الحسابات والتأكد من أن جميع العمليات أثبتت في الدفاتر والسجلات، وتمت وفقاً للقواعد المحاسبية العلمية الصحيحة.	0.270	0.116
08	التركيز على حاجات الزبائن، بما يمكنهم من تلبية متطلباتهم..	0.520	0.001
09	يتحقق المدقق من جودة مختلف الأنشطة والعمليات التي يقوم به البنك وعدم اقتصرها على الخدمات المقدمة للزبون.	0.163	0.349
10	تأكد من تدريب الموظفين على أساليب تحسين الجودة	0.527	0.001
11	يركز المدقق على كيفية قياس كلفة الجودة، وتأثيرها في تحقيق الأرباح المطلوبة للبنك.	0.464	0.005
12	يتأكد المدقق من أن تركيز البنك (الإدارة العليا) ينصب على العمليات التي تسعى إلى تطوير الخدمات المقدمة.	0.730	0.000
13	التأكد من أداء الموظفين المتعاملين مع الزبائن بشكل مباشر.	0.892	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

من الجدول أعلاه نجد أن معامل الارتباط لجميع عبارات هذه الفقرة ، يتراوح ما بين 0.050 و 0.892 وهذا يعني وجود ارتباط طردي من ضعيف جداً إلى قوي للعبارات المتعلقة بهذه الفقرة، وكان الارتباط

ضعيف جداً في العبارة السادسة " يقدم المدقق استشارات للجهات المختلفة داخل البنك بما يحسن من إدارة المخاطر وكفاءة وفاعلية الخدمات البنكية" . ويلاحظ أيضاً أن مستوى المعنوية متذبذبة ما بين 0.000 و 0.773.

#### 1-4- الصدق الداخلي لفقرة أهداف التدقيق الداخلي:

من أجل عرض الصدق الداخلي لهذه الفقرة نعرض الجدول التالي:

الجدول رقم (5-8): الاتساق الداخلي لفقرة أهداف التدقيق الداخلي:

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	يساهم التدقيق الداخلي في تحسين أنظمة الرقابة الداخلية.	0.680	0.000
02	يهدف التدقيق الداخلي إلى تقييم المخاطر المحتملة والمتعلقة بالخدمات التي يقدمها البنك.	0.530	0.001
03	يقوم المدقق بتدقيق العمليات والخدمات البنكية بهدف التأكد من أن نظام الجودة يعمل كما هو مخطط له .	0.503	0.002
04	يساهم المدقق الداخلي على ترسيخ آليات فعالة للرقابة الداخلية	0.302	0.077
05	يتولى المدقق الداخلي تقييم كل خدمة جديدة، بالتعرف على مخاطر هذه الخدمة والإجراءات الرقابية للحد منها.	0.578	0.000
06	يتأكد من وجود سياسات داخل البنك تهتم بمقاييس جودة الخدمات البنكية.	0.870	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط لجميع عبارات هذه الفقرة ، يتراوح ما بين 0.302 و 0.870 وهذا يعني وجود ارتباط طردي من متوسط إلى قوي بالجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذه الفقرة. كما أن جل عبارات الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.05. وأن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وهذا يشير إلى تجانس الداخلي بين العبارات.

2) الصدق الداخلي لمحور جودة الخدمات البنكية:

2-1- الصدق الداخلي لفقرة الملموسية:

نقوم بعرض الاتساق الداخلي لهذه الفقرة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (5-9): الاتساق الداخلي لفقرة الملموسية.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	يتوفر لدى البنك أجهزة تقنية متطورة وحديثة لخدمة الزبون	0.828	0.000
02	تتوفر مرافق وقاعات ملائمة وجذابة في البنك	0.791	0.019
03	يتمتع موظفو البنك بالخبرات والمهارات اللازمة للقيام بأعمالهم	0.446	0.007
04	يتناسب المظهر العام للمرافق المادية للبنك حسب طبيعة ونوعية الخدمة المقدمة	0.627	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

من خلال الجدول نجد أن معامل الارتباط لعبارة فقرة الملموسة، تتراوح بين 0.446 و 0.828، وهذا يعني وجود ارتباط طردي من متوسط إلى قوي للمجموع الكلي بالعبارة المتعلقة بهذه الفقرة. ويلاحظ أن مستوى المعنوية للعبارة الأربعة أقل من 0.05 بمعنى أن العبارة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 وبذلك فإن عبارة هذه الفقرة صادقة لما صممت لقياسه.

2-2- الصدق الداخلي لفقرة الاعتمادية:

نلاحظ الصدق الداخلي لهذه الفقرة من خلال الجدول التالي:



الجدول رقم (5-10): الاتساق الداخلي لفقرة الاعتمادية.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	يلتزم البنك بتنفيذ الاعمال في الأوقات المحددة	0.864	0.000
02	يهتم البنك بمشاكل الزبائن والإجابة عن استفساراتهم	0.485	0.003
03	يحرص البنك على تقديم الخدمة بشكل الصحيح والمطلوب من أول مرة	0.782	0.000
04	يقوم البنك بتقديم الخدمة في المواعيد المتفق عليها والمحددة	0.575	0.000
05	يتوفر لدى البنك أنظمة توثيق وسجلات دقيقة خالية من الأخطاء	0.551	0.001
06	يتميز البنك بالدقة في تقديم الكشوفات	0.717	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

من خلال الجدول نجد أن معامل الارتباط لجميع عبارات فقرة الاعتمادية ، يتراوح ما بين 0.485 و0.864 بمعنى وجود ارتباط قوي جداً للمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذه الفقرة. ويلاحظ أيضاً أن مستوى المعنوية لكل العبارات أقل من 0.05 بمعنى أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 وبذلك فإن عبارات هذه الفقرة صادقة لما صممت لقياسه.

### 2-3- الصدق الداخلي لفقرة سرعة الاستجابة:

لتوضيح صدق عبارات هذه الفقرة نعرض الجدول التالي:

الجدول رقم (5-11): الاتساق الداخلي لفقرة سرعة الاستجابة.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	يُعلم البنك زبائنه بدقة عن الوقت الذي تؤدي فيه الخدمة	0.824	0.000
02	تقدم الخدمة لزبائن البنك بشكل فوري	0.412	0.014
03	الاستعداد الدائم لموظفي البنك لمساعدة الزبائن	0.467	0.005
04	يعمل البنك على الرد السريع على طلبات الزبائن	0.775	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

من خلال الجدول نجد أن معامل الارتباط لجميع عبارات فقرة سرعة الاستجابة ، يتراوح ما بين 0.412 و 0.824 وهذا يعني وجود ارتباط طردي من متوسط إلى قوي بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذه الفقرة، كما أن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وهذا يشير إلى تجانس الداخلي بين العبارات. ويلاحظ أيضاً أن مستوى المعنوية لكل العبارات أقل من 0.05 بمعنى أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 وبذلك فإن عبارات هذه الفقرة صادقة لما صممت لقياسه.

#### 2-4- الصدق الداخلي لفقرة الثقة ( الأمان):

نقوم بعرض الاتساق الداخلي لهذه الفقرة من خلال عرض الجدول التالي:

الجدول رقم (5-12): الاتساق الداخلي لفقرة الثقة ( الأمان).

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	تتم التعاملات البنكية على درجة عالية من الأمان والسرية	0.791	0.000
02	يتحقق البنك من الملائمة المالية للزبون قبل إقراضه	0.432	0.010
03	يتمتع موظفو البنك باللباقة والمعاملة عند تعاملهم مع الزبائن	0.616	0.000
04	تتوفر لدى موظفي البنك المعرفة الكافية للإجابة عن أسئلة الزبائن واستفساراتهم	0.900	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

من الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع عبارات فقرة الثقة ، يتراوح ما بين 0.432 و 0.900 وهذا يعني وجود ارتباط طردي قوي جداً للعبارتين الأولى والرابعة وارتباط متوسط لبقية العبارات بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذه الفقرة. ويلاحظ أيضاً أن مستوى المعنوية لكل العبارات أقل من 0.05 بمعنى أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 وبذلك فإن عبارات هذه الفقرة صادقة لما صممت لقياسه.

#### 2-5- الصدق الداخلي لفقرة الاهتمام:

نقوم بعرض الاتساق الداخلي لهذه الفقرة من خلال عرض الجدول التالي:

الجدول رقم (5-13): الاتساق الداخلي لفقرة الاهتمام.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	يهتم موظفو البنك بالزبائن اهتماماً شخصياً	0.705	0.000
02	تلائم ساعات العمل جميع زبائن البنك	0.380	0.024
03	يهتم موظفو البنك بالزبائن سواء كانوا أجنباً أو محليين	0.500	0.002
04	يضع البنك المصلحة العليا للزبائن في مقدمة اهتمامه	0.273	0.112
05	يتفهم موظفوا البنك احتياجات الزبائن باستمرار	0.648	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط لجميع عبارات فقرة الاهتمام، يتراوح ما بين 0.273 و 0.705 وهذا يعني وجود ارتباط طردي من ضعيف إلى قوي بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذه الفقرة، كما أن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وهذا يشير إلى تجانس الداخلي بين العبارات.

ويلاحظ أيضاً أن مستوى المعنوية لجل العبارات أقل من 0.05 بمعنى أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 وبذلك فإن عبارات هذه الفقرة صادقة لما صممت لقياسه.

رابعاً: صدق الاتساق البنائي لمحاوَر الدراسة:

بعد عرض الاتساق الداخلي لعبارات الفقرات، نقوم بعرض الاتساق البنائي لفقرات كل محور.

1) الاتساق البنائي لفقرات المحور الثاني:

ويظهر ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (5-14): الاتساق البنائي لعبارات المحور الثاني.

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	فقرة الاستقلالية المدقق الداخلي	0.730	0.000
02	فقرة المعايير المهنية للتدقيق	0.699	0.000
03	فقرة وظائف ومهام التدقيق الداخلي في البنك	0.522	0.001
04	فقرة أهداف التدقيق الداخلي	0.741	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

يُظهر الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين معدلات فقرات المحور الثاني تراوح بين 0.522 و 0.741، وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين معدل الفقرات، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية أقل من 0.05 مما يعني أن الفقرات صادقة لما صممت لقياسه.

2) الاتساق البنائي لفقرات المحور الثالث:

لإظهار الاتساق البنائي لفقرات المحور الثالث نقوم بعرض الجدول الموالي:

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	فقرة الملموسية	0.737	0.000
02	فقرة الاعتمادية	0.206	0.235
03	فقرة سرعة الاستجابة	0.240	0.165
04	فقرة الثقة (الأمان)	0.368	0.30
05	فقرة الاهتمام	0.757	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

يبين الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين معدلات فقرات المحور الثالث من خلال الجدول تتراوح بين 0.206 و 0.757 ، وهذا يدل على وجود ارتباط من متوسط إلى قوي بين معدل الفقرات، كما أن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وهذا يشير إلى تجانس الداخلي بين الفقرات.

#### خامسا: ثبات فقرات الاستبيان:

يُقصد بالثبات أنه لو أعيد تطبيق الأدوات على نفس العينة المدروسة وفي نفس الظروف فسوف نحصل على نفس الردود- أو ردود قريبة، أو بمعنى آخر لو طبقت على عينة إحصائية أخرى مسحوبة من نفس المجتمع وبنفس شروط سحب العينة الأولى فإننا نحصل على نفس الردود، وهو ما يسمح بتعميم نتائج الدراسة على المجتمع الإحصائي. وقد قمنا باختبار الثبات بأسلوبين هما: طريقة التجزئة النصفية -SPLIT HALF ومعامل الثبات ألفا كرونباخ CRONBACH'S ALPHA.

#### 1) طريقة التجزئة النصفية (SPLIT HALF RELIABILITY):

يُسمى معامل الثبات المستخرج بطريقة التجزئة النصفية بمعامل الاتساق الداخلي، وفيه تتم تجزئة الاستبيان إلى جزئين، ثم إيجاد معامل الارتباط بين الجزئين بطريقة (بيرسون)، ثم تصحيح معامل الارتباط بواسطة معادلة (سبيرمان براون).

#### 1-1- الثبات بطريقة التجزئة النصفية لعبارات المحور الثاني:

وتظهر نتيجة الاختبار من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (5-16): الثبات بطريقة التجزئة النصفية لعبارات المحور الثاني.

المؤشرات	الجزء الأول	الجزء الثاني
عدد العبارات	16	15
معامل ألفا	0.882	0.874
الارتباط بين الجزئين	0.772	
معامل سبيرمان براون	0.872	
معامل جتمان للتجزئة النصفية	0.870	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

يُبين الجدول السابق الثبات بطريقة التجزئة النصفية للمحور الثاني، وقد تم تقسيم عبارات المحور إلى جزئين كل جزء يتضمن 16 و 15 جزء على التوالي. وقد نتج لنا أن معامل ألفا للجزء الأول هو 0.882 بينما معامل ألفا للجزء الثاني هو 0.874 أن الجزئين متساويان تقريبا في الثبات، كما وجدنا أن الارتباط بين الجزئين كان 0.772 ، معامل سبيرمان براون يساوي 0.872، وهو نفس قيمة معامل جتمان للتجزئة النصفية، وجميع هذه المؤشرات تؤكد على ثبات الأداة وجودتها من حيث قياسها الجيد لمتغيري الدراسة.

### 1-2- الثبات بطريقة التجزئة النصفية لعبارات المحور الثالث:

الجدول رقم (5-17): الثبات بطريقة التجزئة النصفية لعبارات المحور الثالث.

المؤشرات	الجزء الأول	الجزء الثاني
عدد العبارات	12	11
معامل ألفا	0.876	0.780
الارتباط بين الجزئين	0.785	
معامل سبيرمان براون	0.879	
معامل جتمان للتجزئة النصفية	0.836	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

يُظهر الجدول السابق الثبات بطريقة التجزئة النصفية للمحور الثالث، وقد تم تقسيم عبارات المحور إلى جزئين يتكون الجزء الأول من 12 عبارة والجزء الثاني من 11 عبارة. وقد نتج لنا أن معامل ألفا للجزء الأول هو 0.876 بينما معامل ألفا للجزء الثاني هو 0.780 أن الجزئين مختلفان في الثبات، كما وجدنا أن الارتباط بين الجزئين كان 0.785، ومعامل سبيرمان براون يساوي 0.879. أما معامل جتمان للتجزئة النصفية 0.836، وهو المعامل الذي نأخذ به بسبب عدم تساوي الارتباط وكذا تباين الجزئين. ويُذكر أن جميع هذه المؤشرات تؤكد على ثبات الأداة وجودتها من حيث قياسها الجيد لمتغيري الدراسة.

### 2) طريقة ألفا كرونباخ (CHRONBACH'S ALPHA):

يمثل ألفا كرونباخ ثبات اتجاهات العينة المدروسة نحو الظاهرة محل البحث، وهو قيمة تتراوح بين الصفر (0) والواحد الصحيح (1)، وكلما اقترب من الصفر دل على عدم وجود ثبات، بينما اقترب من الواحد

الصحيح دل على وجود ثبات قوي جداً، وقد قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ لكل فقرات محاور البحث التي تقيس متغيرات البحث وكل محور، بالإضافة إلى معامل ألفا كرونباخ الكلي.

## 2-1- ثبات المحور الثاني بطريقة ألفا كرونباخ:

يوضح الجدول التالي ثبات المحور الثاني بطريقة ألفا كرونباخ:

الجدول رقم (5-18): الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لعبارات المحور الثاني.

الرقم	الفقرات	عدد العبارات	معامل ألفا
01	فقرة الاستقلالية المدقق الداخلي	06	0.776
02	فقرة المعايير المهنية للتدقيق	06	0.801
03	فقرة وظائف ومهام التدقيق الداخلي في البنك	13	0.791
04	فقرة أهداف التدقيق الداخلي	06	0.738
	<b>الثبات الكلي للمحور</b>	<b>31</b>	<b>0.823</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

يظهر أن معاملات ألفا كرونباخ لعبارات المحور تراوحت بين 0.738 و 0.801، كما بلغ الثبات الكلي للمحور 0.823 وجميعها تشير إلى وجود ثبات قوي ومقبول إلى جودة مقياس محور التدقيق الداخلي، لتؤكد أيضاً صدق الأداة طبقاً لقاعدة القياس " كل اختبار ثابت صادق، وليس كل اختبار صادق ثابت " مما يؤكد على جودة الاستبيان وحسن قياسه، والفهم المتساوي لعينة الدراسة لقصد البحث.

## 2-2- ثبات المحور الثالث بطريقة ألفا كرونباخ:

نقوم بعرض ثبات المحور الثالث بطريقة ألفا كرونباخ من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (5-19): الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لعبارات المحور الثالث.

الرقم	الفقرات	عدد العبارات	مستوى المعنوية
01	فقرة الملموسية	04	0.721
02	فقرة الاعتمادية	06	0.711
03	فقرة سرعة الاستجابة	04	0.741
04	فقرة الثقة (الأمان)	04	0.716
05	فقرة الاهتمام	05	0.750
<b>0.770</b>	<b>الثبات الكلي للمحور</b>	<b>23</b>	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

من الجدول أعلاه أن معاملات ألفا كرونباخ لعبارات المحور تراوحت بين 0.711 و 0.750، كما بلغ الثبات الكلي للمحور 0.770 وهذا يدل على ثبات قوي ومقبول، يشير إلى جودة مقياس المحور ، مما يؤكد على جودة الاستبيان وحسن قياسه، والفهم المتساوي لعينة الدراسة لقصد البحث.

### 2-3- ثبات مقياس كل عبارات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ:

يمكن إظهار مقياس كل عبارات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ، من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (5-20): الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان

الرقم	الفقرات	عدد العبارات	مستوى المعنوية
01	الثبات الكلي لعبارات الاستبيان	54	0.948

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

يظهر الجدول يتضح أن معامل ألفا كرونباخ كان 0.948 ، ويشير إلى ثبات قوي ومقبول، مما يؤكد النتائج السابقة، وبالتالي جودة الاستبيان وحسن قياسه لكل عبارات الاستبيان، والفهم المتساوي لعينة الدراسة، بحيث يكون فهم العينة هو الفهم الذي قصده البحث.



المطلب الثالث: التحليل الوصفي لعناصر الدراسة

نتطرق في هذا المطلب للتحليل الوصفي لخصائص العينة ولتغيرات الدراسة.

أولاً- التحليل الوصفي لخصائص العينة:

(1) التوزيع حسب العمر: يظهر توزيع العينة حسب العمر وفقاً للجدول التالي:

الجدول رقم (5-21): توزيع العينة حسب العمر.

العمر	التكرار	% النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	23	9.1
25-35 سنة	68	26.9
36-45 سنة	83	32.8
46-55 سنة	51	20.2
أكثر من 55 سنة	28	11.1
المجموع	253	100

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

يظهر الجدول أن ثلث أفراد العينة تقريباً تتراوح أعمارهم ما بين 36-45 سنة بنسبة 32.8٪، أما الفئة الشابة التي تتراوح أعمارها من 25 إلى 35 سنة بلغت نسبتها 26.9٪ وهذا ما يؤكد إستراتيجية بنك الفلاحة والتنمية الريفية على إعطاء فرصة للفئة الشابة في الترقية إلى المناصب العليا، ثم تليها فئة 46-55 سنة بنسبة 20.2٪، أما فئة (أكثر من 55 سنة) بنسبة 11.1٪ وذلك نظراً لإحالة موظفين الذين أعمارهم أكثر من 55 سنة إلى التقاعد، أما فئة (أقل من 25 سنة) بلغت نسبتها 9.1٪، وهذا راجع إلى أن البنك يشترط الخبرة المهنية في عملية التوظيف.

(2) التوزيع حسب المؤهل العلمي: يوضح الجدول الموالي نتائج التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة

حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (5-22): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل
23.7	60	ثانوي
41.9	106	ليسانس
32.4	82	ماستر
00	00	ماجستير
2	05	دكتوراه
100	253	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

يظهر الجدول أن أغلب أفراد العينة يملكون مستوى ليسانس بنسبة 41.9%، وهو ما يؤكد على أن موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية يسعون على تحسين وتطوير مستواهم العلمي، ثم يليها الحاصلون على الماستر بنسبة 32.4 % ثم المستوى ثانوي بنسبة 23.7 % وهم معظمهم ذو خبرات طويلة في البنك، ثم الحاصلون على دكتوراه بنسبة 2%.

### 3) التوزيع حسب سنوات الخبرة في البنك:

يوضح الجدول الموالي نتائج التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة داخل البنك:

الجدول رقم (5-23): توزيع العينة حسب الخبرة في البنك

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة
22.9	58	أقل من 5 سنوات
19	48	من 6 إلى 10 سنة
17.8	45	من 11 إلى 15 سنة
28.1	71	من 16 إلى 20 سنة
12.3	31	أكثر من 20 سنة
100	253	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 28.1٪ من أفراد العينة تتراوح خبرتهم من 16 إلى 20 سنة، بينما أصحاب الخبرة الأقل من 05 سنوات بلغت نسبتهم 22.9٪ من المجموع المبحوثين، وهذا يرجع لتشغيل البنك لموظفين جدد، الذين عادة ما لا تتوفر لديهم خبرة كبيرة. يليهم بنسبة 19٪ أصحاب الخبرة من 06 إلى 10 سنوات، بينما بلغت فئة من 11 إلى 15 سنة نسبة 17.8 ٪، ثم تليها فئة الأكثر من 20 سنة بنسبة 12.3 ٪، وهي أقل نسبة بسبب تحديد بنك الفلاحة والتنمية الريفية لهيكل العاملين لديه.

#### 4) التوزيع حسب القسم أو المصلحة:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب القسم أو المصلحة التابعين له:

الجدول رقم (5-24): توزيع العينة حسب القسم أو المصلحة التي

يعملون فيها.

النسبة المئوية %	التكرار	المصلحة
23.7	60	مصلحة المحاسبة
4.7	12	مصلحة التدقيق الداخلي
9.1	23	مصلحة الموظفين
23.7	60	المصلحة التجارية
30.4	77	مصلحة القروض
8.3	21	مصلحة القانونية
100	253	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

من خلال الجدول نلاحظ أن العينة تتكون بنسبة 30.4٪ من العاملين في مصلحة القروض، يليهم العاملون في مصلحة المحاسبة والمصلحة التجارية بنسبة 23.7٪، ثم العاملون في مصلحة الموظفون بنسبة 9.1٪، والعاملون في مصلحة المنازعات والشؤون القانونية بنسبة 8.3٪. وتليها مصلحة التدقيق الداخلي بنسبة ضعيفة قدرت بـ 4.7٪ وهذا راجع لأن هذه المصلحة موجودة فقط في وكالة جهوية واحدة.

5) التوزيع حسب التخصص: يُظهر الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب تخصصهم:

الجدول رقم (5-25): توزيع العينة التخصص

النسبة المئوية %	التكرار	التخصص
9.1	23	تسيير وإدارة أعمال
16.2	41	محاسبة
28.1	71	بنوك ومالية
7.1	18	تدقيق
24.9	63	قانون
14.6	37	غير ذلك
100	253	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

يُظهر لنا الجدول أن ثلث أفراد العينة لديهم تخصص بنوك ومالية بنسبة 28.1 % وهذا ما يدل على كفاءة موظفي البنك، و 24.9 % من أفراد العينة لهم شهادات في تخصص القانون؛ إذ يعتبر هذا التخصص مهم جدا في البنوك خاصة في مصلحة المنازعات والشؤون القانونية، ثم يليه تخصص المحاسبة بنسبة 16.2%. ثم تخصص تسيير وإدارة أعمال بنسبة 9.1 % ، وآخر نسبة كانت لتخصص التدقيق بقيمة 7.1 % وهي نسبة ضئيلة جداً، ويرجع السبب إلى أن البنك لا يشترط هذا التخصص عند القيام بعملية التوظيف إلا في حالات نادرة.

#### 6) التوزيع حسب الوظيفة:

يوضح الجدول الموالي نتائج التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة حسب الوظيفة التي يشغلونها

داخل البنك:

الجدول رقم (5-26): توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية.

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
مدير	37	14.6
مساعد مدير	27	10.7
مدير فرعي	85	33.6
مدقق داخلي	12	4.7
رئيس مصلحة	92	36.4
المجموع	253	100

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكثر من ثلث أفراد العينة هم رؤساء مصالح بنسبة 36.4%؛ إذ يعتبروا أكثر الموظفين الذين تجاوبوا مع هاته الدراسة، ثم تليه وظيفة مدير فرعي بنسبة 33.6%، ثم المدراء سواء مدراء المجمعات أو الوكالات المحلية بنسبة 14.6%، أما مساعدي مدير مثلوا 10.7% من أفراد العينة، وكانت نسبة المدقق الداخليين ضعيفة جداً بنسبة 4.7% وهذا راجع إلى وجود مديرية جهوية واحدة خاصة بالتدقيق الداخلي في كل مجمعات الغرب والتي مقرها ولاية تيارت.

7) التوزيع حسب مدى اهتمام البنك بجودة الخدمات المقدمة من وجهة نظر أفراد العينة:

الجدول رقم (5-27): توزيع العينة حسب إجاباتهم حول اهتمام البنك بجودة الخدمات.

البيان	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	243	96
لا	10	4
المجموع	253	100

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جل أفراد العينة يتفقون على أن البنك يهتم بجودة الخدمات التي يقدمها بنسبة كبيرة قدرت بـ 96% وفحين أن 4% من أفراد العينة ترى غير ذلك.

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

نتطرق في هذا المحور للتحليل الوصفي لمحاور الدراسة. حيث اعتمدنا في تحليل المتوسطات على حساب المدى (1-5) وقسمناه على 5 والذي يوافق عدد الحالات. وتنتج لنا المجالات التالية:

[1.79-1]: غير موافق تماماً؛

[2.59-1.8]: غير موافق؛

[3.39-2.6]: محايد؛

[4.19-3.4]: موافق؛

[5-4.2]: موافق تماماً؛

1) التحليل الوصفي للمحور الثاني (التدقيق الداخلي):

يُظهر الجدول الموالي المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف والقيمة الاحتمالية Sig لاختبار ستودنت للمحور الثاني:

الجدول رقم (5-28): التحليل الوصفي لمتغيرات المحور الثاني.

Sig	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان
0.000	21.31	0.809	3.795	التدقيق الداخلي

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

بلغ المتوسط الحسابي للمحور الثاني 3.795 بانحراف معياري يقدر بـ 0.809 حسب مقياس ليكرت الخماسي، وهو ما يدل على وصف متغير التدقيق الداخلي ينطبق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية . وتشير القيمة الاحتمالية SIG إلى 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على أن الاختبار ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، أما معامل الاختلاف فيشير إلى 21.31% مما يعني أن هناك تجانس بين مفردات العينة حول تطبيق التدقيق الداخلي في البنك.

### 1-1- التحليل الوصفي لفقرة إستقلالية المدقق الداخلي:

تُظهر نتائج التحليل الوصفي لفقرة إستقلالية المدقق الداخلي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (5-29): التحليل الوصفي لمتغيرات فقرة إستقلالية المدقق الداخلي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى المعنوية
01	يقوم مدير التدقيق الداخلي بمهامه على أكمل وجه مع حرية في اختيار الأنشطة التي يجب فحصها، مما يعمل على تحسين جودة الخدمات البنكية	4.19	0.939	22	0.000
02	يحرص مدير مصلحة التدقيق الداخلي على أن يقوم المدققون التابعون لمصلحته بتدقيق الأعمال التي أنجزوها سابقاً في أقسام أخرى، مما يعمل على تحسين جودة الخدمات البنكية.	3.96	0.927	23	0.000
03	تؤثر العلاقات الشخصية بين موظفي البنك والمدقق الداخلي على عملية التدقيق	3.80	1	26	0.000
04	تتبع مصلحة التدقيق الداخلي إلى أعلى سلطة في الهيكل التنظيمي في البنك،.	3.88	0.885	22	0.000
05	يؤخذ بتوصيات المدقق الداخلي في كافة النواحي سواء المادية، المحاسبية، الإدارية، التسويقية، مما يعمل على تحسين جودة الخدمات البنكية	3.75	1.057	28.01	0.000
06	يقوم المدقق بعملية التدقيق داخل كل أقسام المؤسسة وفروعها، مما يعمل على تحسين جودة الخدمات البنكية	3.85	1.060	28	0.000
	<b>المتوسط العام لفقرة إستقلالية المدقق الداخلي</b>	<b>4.015</b>	<b>0.807</b>	<b>20</b>	<b>0.000</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لفقرة إستقلالية المدقق الداخلي يساوي **4.015**، مما يشير إلى وجود إتفاق عام لأفراد العينة على إستقلالية المدقق الداخلي في البنك محل الدراسة، وذلك بمعامل

اختلاف يقدر بـ 20٪، مما يشير لوجود اختلاف في إجابات العينة. كما تشير القيم الاحتمالية SIG إلى أقل 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي أن كل البنود هي معنوية عند مستوى 0.05. كما نلاحظ أن العبارة الثالثة " يُؤخذ بتوصيات المدقق الداخلي في كافة النواحي سواء المادية، المحاسبية، الإدارية، التسويقية، مما يعمل على تحسين جودة الخدمات البنكية " أعلى معامل إختلاف، مما يدل على أن توصيات المدقق الداخلي في البنك لا تؤخذ كلها بعين الاعتبار.

### 1-2- التحليل الوصفي لفقرة المعايير المهنية للتدقيق الداخلي:

نوضح نتائج التحليل الوصفي لفقرة المعايير المهنية للتدقيق الداخلي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (5-30): التحليل الوصفي لمتغيرات فقرة المعايير المهنية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى المعنوية
01	يتميز أداء المدقق الداخلي بالموضوعية، مما يعمل على تحسين جودة الخدمات البنكية	4.03	0.940	23	0.000
02	يلتزم المدقق بإبصال النتائج من خلال التقارير للجهات المعنية،	3.98	0.945	24	0.000
03	التقارير التي يرفعها المدقق الداخلي توضح أن عملية التدقيق تمت وفق معايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، مما يعمل على تحسين جودة الخدمات البنكية	3.79	0.905	24	0.000
04	يأخذ المدقق الداخلي أثناء عملية التدقيق كافة المخاطر الجوهرية التي تؤثر على الخدمات التي يقدمها البنك، مما يعمل على تحسين جودة الخدمات البنكية	3.46	0.973	28	0.000
05	يقوم المدقق بالالتزام بمعايير التدقيق الداخلي المعتمدة دولياً أثناء ممارسة عمله	3.44	1.047	30	0.000
06	ملاءمة نظام البنك مع المتغيرات التي طرأت على مفاهيم التدقيق الداخلي وأهدافه ومعايير	3.35	1.126	31	0.000
	المتوسط العام لفقرة المعايير المهنية	3.69	0.822	22	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل القيم الاحتمالية SIG تشير إلى 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي أن كل البنود هي معنوية عند مستوى 0.05، كما أن المتوسط الحسابي لفقرة المعايير المهنية للتدقيق الداخلي تتراوح ما بين 3.35 و 4.03 وهو ما يشير لموافقة العينة مدى تطبيق المعايير المهنية للتدقيق الداخلي وذلك بمعامل اختلاف يتراوح 22٪، مما يدل على وجود اختلاف ضعيف بين إجابات العينة.

كما نلاحظ أن العبارة السادسة " ملائمة نظام البنك مع المتغيرات التي طرأت على مفاهيم التدقيق الداخلي وأهدافه ومعاييره " لها أعلى معامل اختلاف وهو ما يشير إلى أن أنظمة البنك لا تواكب التطورات الحاصلة على معايير التدقيق الداخلي.

### 1-3- التحليل الوصفي لفقرة وظائف ومهام التدقيق الداخلي في البنك:

من أجل القيام بالتحليل الوصفي لفقرة وظائف ومهام التدقيق الداخلي نعرض الجدول التالي:

الجدول رقم (5-31): التحليل الوصفي لفقرة وظائف ومهام التدقيق الداخلي في

#### البنك

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى المعنوية
01	يقوم المدقق بمراجعة مدى إمكانية الاعتماد على المعلومات المالية والتشغيلية	3.94	0.809	21	0.000
02	يسعى مدير مصلحة التدقيق الداخلي لتخطيط أعمال التدقيق وفقاً لاحتياجات الإدارة والبنك.	3.70	1.126	30	0.000
03	يسعى المدقق للتعاون مع رؤساء أقسام البنك من أجل تحسين جودة الخدمات	3.75	1.158	31	0.000
04	يراجع المدقق مدى خلو المعلومات والخدمات المقدمة من الأخطاء	3.74	0.901	24	0.000
05	يتأكد المدقق من الالتزام بالسياسات والإجراءات والخطط والنظم واللوائح	3.72	0.915	25	0.000
06	يقدم المدقق استشارات للجهات المختلفة داخل البنك بما يحسن	3.63	1.044	29	0.000

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

				من إدارة المخاطر وكفاءة وفاعلية الخدمات البنكية	
0.000	20	0.807	3.98	يقوم المدقق بفحص الحسابات والتأكد من أن جميع العمليات أثبتت في الدفاتر والسجلات، وتمت وفقاً للقواعد المحاسبية العلمية الصحيحة.	07
0.000	31	1.093	3.53	التركيز على حاجات الزبائن، بما يمكنهم من تلبية متطلباتهم..	08
0.000	32	1.194	3.68	يتحقق المدقق من جودة مختلف الأنشطة والعمليات التي يقوم به البنك وعدم اقتصرها على الخدمات المقدمة للزبون.	09
0.000	35	1.204	3.42	تأكد من تدريب الموظفين على أساليب تحسين الجودة	10
0.000	46	1.360	2.99	يركز المدقق على كيفية قياس كلفة الجودة، وتأثيرها في تحقيق الأرباح المطلوبة للبنك.	11
0.000	30	1.114	3.68	يتأكد المدقق من أن تركيز البنك (الإدارة العليا) ينصب على العمليات التي تسعى إلى تطوير الخدمات المقدمة.	12
0.000	33	1.170	3.52	التأكد من أداء الموظفين المتعاملين مع الزبائن بشكل مباشر.	13
<b>0.000</b>	<b>21</b>	<b>0.8456</b>	<b>3.729</b>	<b>المتوسط العام لفقرة وظائف ومهام التدقيق الداخلي في البنك</b>	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

يُشير الجدول إلى أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يتراوح ما بين 2.99 و 3.98، كلها تدور حول أن الوصف ينطبق بمعامل اختلاف يتراوح بين 21% و 46%، مما يدل على وجود اختلاف شبه قوي بين إجابات العينة المستجوبة، كما نلاحظ أن كل القيم الاحتمالية SIG تشير إلى أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي أن كل البنود هي معنوية عند مستوى 0.05.

وقد سجلت العبارة 11" يركز المدقق على كيفية قياس كلفة الجودة، وتأثيرها في تحقيق الأرباح المطلوبة للبنك." أعلى معامل اختلاف، مما يدل على وجود اختلاف قوي في إجابات أفراد العينة؛ أي أن المدقق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لا يهتم بقياس كلفة الجودة بقدر ما يهتم بمدى التزام الموظفين بتطبيق اللوائح والقوانين واحترام نظام الرقابة الداخلية.

#### 1-4- التحليل الوصفي لفقرة أهداف التدقيق الداخلي:

من أجل القيام بالتحليل الوصفي لهذه الفقرة نعرض الجدول التالي:

الجدول رقم (5-32): التحليل الوصفي لفقرة أهداف التدقيق الداخلي.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى المعنوية
01	يساهم التدقيق الداخلي في تحسين أنظمة الرقابة الداخلية.	4.09	0.794	19	0.000
02	يهدف التدقيق الداخلي إلى تقييم المخاطر المحتملة والمتعلقة بالخدمات التي يقدمها البنك.	3.87	0.593	15	0.000
03	يقوم المدقق بتدقيق العمليات والخدمات البنكية بهدف التأكد من أن نظام الجودة يعمل كما هو مخطط له .	3.82	0.838	22	0.000
04	يساهم المدقق الداخلي على ترسيخ آليات فعالة للرقابة الداخلية	3.86	0.782	20	0.000
05	يتولى المدقق الداخلي تقييم كل خدمة جديدة، بالتعرف على مخاطر هذه الخدمة والإجراءات الرقابية للحد منها.	3.78	0.959	25	0.000
06	يتأكد من وجود سياسات داخل البنك تهتم بمقاييس جودة الخدمات البنكية.	3.40	1.220	36	0.000
<b>0.000</b>	<b>المتوسط العام لفقرة أهداف التدقيق الداخلي</b>	<b>3.7470</b>	<b>0.7888</b>	<b>21</b>	<b>0.000</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

يُشير الجدول إلى أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يتراوح ما بين 3.40 و 4.09، كلها تدور حول أن الوصف ينطبق بمعامل اختلاف يتراوح بين 15% و 36%، مما يدل على وجود اختلاف ضعيف بين إجابات أفراد العينة، كما نلاحظ أن كل القيم الاحتمالية SIG تشير إلى أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي أن كل البنود هي معنوية عند مستوى 0.05.

#### 2) التحليل الوصفي للمحور الثالث (جودة الخدمات):

يُظهر الجدول الموالي المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف والقيمة الاحتمالية Sig

لاختبار ستودنت للمحور الثالث:

الجدول رقم (5-33): التحليل الوصفي لمتغيرات المحور الثالث.

Sig	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان
0.000	27.98	0.984	3.517	جودة الخدمات

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.517 بانحراف معياري يقدر بـ 0.984 حسب مقياس ليكرت الخماسي، ويبين الجدول أن القيمة الاحتمالية SIG تشير إلى 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على أن الاختبار ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، كما يشير ذلك إلى وجود فروق ذات دلالة بين متوسط المحور 3.5178 والمتوسط المفترض 2.6.

أما معامل الاختلاف فيشير إلى 28% تقريباً، مما يدل على وجود تجانس بين مفردات العينة حول أبعاد جودة الخدمات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

## 2-1- التحليل الوصفي لفقرة الملموسية:

نقوم بتوضيح التحليل الوصفي لهذه الفقرة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (5-34): التحليل الوصفي لفقرة الملموسية.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى المعنوية
01	يتوفر لدى البنك أجهزة تقنية متطورة وحديثة لخدمة الزبون	3.38	1.545	46	0.000
02	تتوفر مرافق وقاعات ملائمة وجذابة في البنك	3.01	1.457	48	0.000
03	يتمتع موظفو البنك بالخبرات والمهارات اللازمة للقيام بأعمالهم	3.67	1.008	28	0.000
04	يتناسب المظهر العام للمرافق المادية للبنك حسب طبيعة ونوعية الخدمة المقدمة	3.68	1.067	29	0.000
	المتوسط العام لفقرة الملموسية	3.527	1.041	30	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

إن كل القيم الاحتمالية SIG الخاصة بالفقرة هي أقل من مستوى الدلالة 0.05، بمعنى أن كل البنود معنوية عند مستوى 0.05، كما أن المتوسط الحسابي للفقرة يتراوح بين 3.01 و 3.68 بمعامل اختلاف يتراوح بين 29٪ و 48٪، مما يدل على وجود اختلاف قوي في إجابات العينة المستجوبة.

## 2-2- التحليل الوصفي لفقرة الاعتمادية:

يمكن توضيح التحليل الوصفي لهذه الفقرة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (5-35): التحليل الوصفي لفقرة الاعتمادية.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى المعنوية
01	يلتزم البنك بتنفيذ الاعمال في الأوقات المحددة	3.57	1.209	34	0.000
02	يهتم البنك بمشاكل الزبائن والإجابة عن استفساراتهم	3.88	0.982	25	0.000
03	يحرص البنك على تقديم الخدمة بشكل الصحيح والمطلوب من أول مرة	3.66	1.170	32	0.000
04	يقوم البنك بتقديم الخدمة في المواعيد المتفق عليها والمحددة	3.55	1.216	34	0.000
05	يتوفر لدى البنك أنظمة توثيق وسجلات دقيقة خالية من الأخطاء	3.59	1.204	34	0.000
06	يتميز البنك بالدقة في تقديم الكشوفات	4.08	0.945	23	0.000
	<b>المتوسط العام لفقرة الاعتمادية</b>	<b>3.826</b>	<b>0.921</b>	<b>24</b>	<b>0.000</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

يُظهر الجدول أن المتوسط الحسابي للفقرة يتراوح بين 3.55 و 4.08 مما يدل على موافقة أفراد العينة على بُعد الاعتمادية، كما أن معامل الاختلاف يتراوح بين 23٪ و 34٪، ليصل معامل الاختلاف العام لهذه الفقرة 24٪ وهو ما يدل على تجانس آراء أفراد العينة. كما أن كل القيم الاحتمالية SIG تشير إلى قيم أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي أن كل البنود هي معنوية عند مستوى 0.05.

## 2-3- التحليل الوصفي لفقرة سرعة الاستجابة:

يوضح الجدول الموالي التحليل الوصفي لفقرة سرعة الاستجابة:

الجدول رقم (5-36): التحليل الوصفي لفقرة سرعة الاستجابة.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى المعنوية
01	يُعلم البنك زبائنه بدقة عن الوقت الذي تؤدي فيه الخدمة	3.60	1.059	29	0.000
02	تقدم الخدمة لزبائن البنك بشكل فوري	3.60	1.078	30	0.000
03	الاستعداد الدائم لموظفي البنك لمساعدة الزبائن	3.62	0.980	27	0.000
04	يعمل البنك على الرد السريع على طلبات الزبائن	3.62	0.988	27	0.000
	<b>المتوسط العام لفقرة سرعة الاستجابة</b>	<b>3.608</b>	<b>0.843</b>	<b>23</b>	<b>0.000</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

يُظهر الجدول أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يتراوح بين 3.60 و 3.62 وذلك بمعامل اختلاف يتراوح بين 27% و 30%، وهو ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة. وأن كل القيم الاحتمالية SIG تشير إلى 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي أن كل البنود هي معنوية عند مستوى 0.05.

كما يُظهر الجدول أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يتميز بسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن عند تقديم مختلف خدماته وهذا ما يزيد من تنافسيته في السوق البنكية.

## 2-4- التحليل الوصفي لفقرة الثقة ( الأمان):

يوضح الجدول الموالي التحليل الوصفي لفقرة الثقة من خلال المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف ومستوى المعنوية.

الجدول رقم (5-37): التحليل الوصفي لفقرة الثقة ( الأمان)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى المعنوية
01	تتم التعاملات البنكية على درجة عالية من الأمان والسرية	4.10	0.885	22	0.000
02	يتحقق البنك من الملائمة المالية للزبون قبل إقراضه	3.92	0.963	25	0.000
03	يتمتع موظفو البنك باللباقة والمجاملة عند تعاملهم مع الزبائن	3.66	0.962	26	0.000
04	تتوفر لدى موظفي البنك المعرفة الكافية للإجابة عن أسئلة الزبائن واستفساراتهم	3.70	1.111	30	0.000
<b>0.000</b>	<b>المتوسط العام لفقرة الثقة ( الأمان)</b>	<b>3.901</b>	<b>0.821</b>	<b>21</b>	<b>0.000</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

من خلال الجدول نلاحظ أن كل القيم الاحتمالية SIG تشير إلى قيم أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي أن كل البنود هي معنوية عند مستوى 0.05، كما أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يتراوح بين 3.66 و 4.10 وذلك بمعامل إختلاف يتراوح بين 22% و 25%، مما يدل على تجانس آراء أفراد العينة. ويُظهر من خلال الجدول أن بعد الثقة يعتبر من أهم أبعاد الجودة البنكية، فبنك الفلاحة والتنمية الريفية يتمتع بدرجة كبيرة من ثقة الزبائن وهذا ما يزيد من تعاملاتهم مع البنك.

## 2-5- التحليل الوصفي لفقرة الاهتمام:

نقوم بعرض التحليل الوصفي لفقرة الاهتمام من خلال عرض الجدول الموالي:

الجدول رقم (5-38): التحليل الوصفي لفقرة الاهتمام.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى المعنوية
01	يهتم موظفو البنك بالزبائن اهتماماً شخصياً	3.57	1.008	28	0.000
02	تلائم ساعات العمل جميع زبائن البنك	3.38	1.198	35	0.000
03	يهتم موظفو البنك بالزبائن سواء كانوا أجنباً أو محليين	3.38	1.083	32	0.000
04	يضع البنك المصلحة العليا للزبائن في مقدمة اهتمامه	3.75	0.966	26	0.000
05	يتفهم موظفوا البنك احتياجات الزبائن باستمرار	3.66	1.025	28	0.000
<b>0.000</b>	<b>المتوسط العام لفقرة الاهتمام</b>	<b>3.616</b>	<b>0.759</b>	<b>21</b>	<b>0.000</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

يظهر الجدول أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يتراوح بين 3.38 و 3.75 ، وقيمة المتوسط تدل على موافقة أفراد العينة على وجود بعد الاهتمام داخل البنك. ومعامل الاختلاف الكلي يساوي 21 %، مما يعني وجود تجانس آراء أفراد العينة، وأن القيمة الاحتمالية SIG تشير إلى 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل أن كل العبارات هي معنوية عند مستوى 0.05.

### 3) اختبار الفرق بين متوسطين:

ولتأكيد ما جاء في التحليل السابق تم في هذا الجزء إعادة تقسيم العينة لفئتين: فئة مدراء، وفئة رؤساء أقسام.

### 3-1- اختبار الفرق بين متوسطين لفقرات المحور الثاني:

وكانت نتائج التحليل كما يلي:



الجدول رقم (5-39): اختبار الفرق بين متوسطين لفقرات المحور الثاني لتحديد الاختلاف الناتج عن اختلاف الوظيفة.

الفقرة	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	التأثير
الاستقلالية	- مدير	37	3.405	1.171	-5.62	0.000	دال
	- رئيس قسم	92	4.324	0.691			
معايير التدقيق	- مدير	37	3.41	0.949	-2.07	0.273	غير دال
	- رئيس قسم	92	3.75	0.814			
مهام ووظائف التدقيق	- مدير	37	3.95	0.767	0.64	0.103	غير دال
	- رئيس قسم	92	3.88	0.561			
أهداف التدقيق	- مدير	37	3.58	0.618	-3.74	0.273	غير دال
	- رئيس قسم	92	4.03	0.629			

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

يُظهر من الجدول أعلاه وجود اختلاف في إجابة أفراد العينة بسبب اختلاف وظيفتهم إلا في فقرة "الاستقلالية" وذلك بسبب تأثير الخبرة المهنية في ذلك، بمعنى أن اختلاف الوظيفة له دلالة إحصائية أو تأثير على إجابة أفراد العينة المستجوبة، وهو ما يؤكد التحليل السابق بخصوص التدقيق الداخلي في البنك بدليل اختلاف في الإجابات بين المديرين ورؤساء المصالح.

### 3-2- اختبار الفرق بين متوسطين لفقرات المحور الثالث:

وكانت نتائج التحليل كما يلي:

الجدول رقم (5-40): اختبار الفرق بين متوسطين لفقرات المحور الثالث لتحديد الاختلاف الناتج عن اختلاف الوظيفة.

الفقرة	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	التأثير
الملموسية	- مدير	37	3.22	1.011	-2.290	0.458	غير دال
	- رئيس قسم	92	3.80	1.024			
الاعتمادية	- مدير	37	3.51	1.169	-2.751	0.000	دال
	- رئيس قسم	92	3.97	0.696			
الاستجابة	- مدير	37	3.25	0.909	-3.724	0.631	غير دال
	- رئيس قسم	92	3.86	0.818			
الثقة	- مدير	37	3.48	1.157	-2.981	0.000	دال
	- رئيس قسم	92	3.97	0.687			
الاهتمام	- مدير	37	3.36	0.925	-3.118	0.000	دال
	- رئيس قسم	92	3.76	0.521			

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

يُظهر من الجدول أعلاه وجود اختلاف في إجابة أفراد العينة بسبب اختلاف وظيفتهم وهذا راجع لتأثير الخبرة المهنية ، بمعنى أن اختلاف الوظيفة له دلالة إحصائية أو تأثير على إجابة أفراد العينة المستجوبة، وهو ما يؤكد التحليل الوصفي السابق.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث.

نتطرق في هذا المبحث لاختبار فرضيات البحث لاتخاذ القرار بقبولها أو رفضها.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

تم صياغة الفرضية الأولى على الشكل التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تقييم موظفي البنك لأبعاد جودة الخدمة البنكية تعزى لمتغيرات: الخبرة، المستوى التعليمي، التخصص، المصلحة أو القسم التابع له.

لاختبار هذه الفرضية نقوم بتحليل التباين في اتجاه واحد ANOVA ، وذلك بعد القيام باختبار تجانس التباين TEST OF HOMOGENEITY OF VARIANCES ، من قيمة الإحصاء LEVENE STATISTIC . وسنقوم بمعالجة الفرضية وفقا للفرضيات الجزئية لها:

● الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروقات بين آراء موظفي البنك حول أبعاد جودة الخدمة البنكية تعزى لعامل المستوى التعليمي.

يقوم هذا الاختبار على الصيغة التالية للفرضية العدمية ( الصفرية) والفرضية البديلة :

الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات بين آراء موظفي البنك حول أبعاد جودة الخدمة البنكية تعزى لعامل المستوى التعليمي عند مستوى معنوية أقل من 0.05.

الفرضية البديلة: توجد فروقات بين آراء موظفي البنك حول أبعاد جودة الخدمة البنكية تعزى لعامل المستوى التعليمي عند مستوى معنوية أقل من 0.05.

بعد القيام باختبار تجانس التباين، بلغت القيمة الاحتمالية لهذا الإحصاء  $SIG=0.071$  وهي أكبر من مستوى المعنوية المستخدم لتحليل البيانات 0.05، مما يعني تساوي التباينات، أو أن المجموعات متجانسة.

وبما أن التباينات والعينات التي تم سحبها هي عشوائية ومستقلة، نقوم بإكمال تحليل التباين، وفيما

يلي جدول تحليل التباين:

الجدول رقم (5-41): تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	المؤشر الإحصائي F	القيمة الاحتمالية SIG
بين المجموعات	6.109	3	2.036	2.130	0.097
داخل المجموعات	238.061	249	0.956		
الكلي	244.170	252			

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22

من خلال استقراء الجدول نجد أن  $F=2.130$  وذلك بدرجات حرية للسط 2 ودرجات حرية للمقام 249، كما نلاحظ أن مستوى المعنوية يساوي 0.097 وهو أكبر من القيمة الاحتمالية 0.05، مما يدل على رفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "توجد فروقات بين آراء موظفي البنك حول أبعاد جودة الخدمة البنكية تعزى لعامل الخبرة عند مستوى معنوية أقل من 0.05".

وقبول الفرضية الصفرية:

لا توجد فروقات بين آراء موظفي البنك حول أبعاد جودة الخدمة البنكية تعزى لعامل الخبرة عند

مستوى معنوية أقل من 0.05

● الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروقات بين آراء موظفي البنك حول أبعاد جودة الخدمة البنكية

تعزى لعامل القسم التابع له الموظف.

يقوم هذا الاختبار على الصيغة التالية للفرضية العدمية (الصفرية) والفرضية البديلة:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات بين آراء موظفي البنك حول أبعاد جودة الخدمة البنكية تعزى لعامل القسم التابع له الموظف عند مستوى معنوية أقل من 0.05.

الفرضية البديلة: توجد فروقات بين آراء موظفي البنك حول أبعاد جودة الخدمة البنكية تعزى لعامل القسم التابع له الموظف عند مستوى معنوية أقل من 0.05.

باستخدام اختبار تجانس التباين، بلغت القيمة الاحتمالية لهذا الإحصاء  $SIG= 0.511$  وهي أكبر من مستوى المعنوية المستخدم لتحليل البيانات  $0.05$ ، مما يعني تساوي التباينات، أو أن المجموعات متجانسة.

وبما أن التباينات والعينات التي تم سحبها هي عشوائية ومستقلة، نقوم بإكمال تحليل التباين، وفيما يلي جدول تحليل التباين:

الجدول رقم (5-42): تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	المؤشر الإحصائي F	القيمة الاحتمالية SIG
بين المجموعات	11.884	5	2.377	2.527	0.030
داخل المجموعات	232.285	247	0.940		
الكلية	244.170	252			

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

يتضح لنا من خلال الجدول أن  $F=2.527$  وذلك بدرجات حرية للبسط 05 ودرجات حرية للمقام 247، كما نلاحظ أن مستوى المعنوية يساوي  $0.030$  وهو أقل من القيمة الاحتمالية  $0.05$ ، مما يدل على رفض الفرض الصفري القائل أنه: لا توجد فروقات بين آراء موظفي البنك حول أبعاد جودة الخدمة البنكية تعزى لعامل القسم التابع له الموظف عند مستوى معنوية أقل من  $0.05$ .  
وقبول الفرضية البديلة:

توجد فروقات بين آراء موظفي البنك حول أبعاد جودة الخدمة البنكية تعزى لعامل القسم التابع له الموظف عند مستوى معنوية أقل من  $0.05$ .

• الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروقات بين آراء موظفي البنك حول أبعاد جودة الخدمة البنكية

#### تعزى لعامل التخصص

يقوم هذا الاختبار على الصيغة التالية للفرضية العدمية ( الصفريية) والفرضية البديلة:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات بين آراء موظفي البنك حول أبعاد جودة الخدمة البنكية تعزى لعامل التخصص عند مستوى معنوية أقل من 0.05.

الفرضية البديلة: توجد فروقات بين آراء موظفي البنك حول أبعاد جودة الخدمة البنكية تعزى لعامل التخصص عند مستوى معنوية أقل من 0.05.

بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار التجانس  $SIG = 0.00$  وهي أقل من مستوى المعنوية المستخدم لتحليل البيانات 0.05، مما يعني عدم تساوي التباينات، أو أن المجموعات غير متجانسة. وجاء جدول تحليل التباين كما يلي:

الجدول رقم (5-43): تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	المؤشر الإحصائي F	القيمة الاحتمالية SIG
بين المجموعات	29.871	5	5.974	6.886	0.000
داخل المجموعات	214.299	247	0.868		
الكلية	244.170	252			

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

يُظهر لنا الجدول أن قيمة  $F=6.886$  وذلك بدرجات حرية للسط 05 ودرجات حرية للمقام 247، كما يظهر أن مستوى المعنوية يساوي 0.000 وهي أقل من القيمة الاحتمالية 0.05، وهو ما يجعل الباحث يرفض الفرضية الصفرية ويقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

توجد فروقات بين آراء موظفي البنك حول أبعاد جودة الخدمة البنكية تعزى لعامل التخصص عند مستوى معنوية أقل من 0.05.

● الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروقات بين آراء موظفي البنك حول أبعاد جودة الخدمة البنكية

تعزى لعامل الوظيفة الحالية عند مستوى معنوية 0.05.

يقوم هذا الاختبار على الصيغة التالية للفرضية العدمية ( الصفرية) والفرضية البديلة:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات بين آراء موظفي البنك حول أبعاد جودة الخدمة البنكية تعزى لعامل الوظيفة الحالية عند مستوى معنوية أقل من 0.05.

الفرضية البديلة: توجد فروقات بين آراء موظفي البنك حول أبعاد جودة الخدمة البنكية تعزى لعامل الوظيفة الحالية عند مستوى معنوية أقل من 0.05.

باستخدام اختبار التجانس بلغت القيمة الاحتمالية  $SIG= 0.051$ ، وهي قيمة أكبر أو تساوي مستوى المعنوية المستخدم لتحليل البيانات 0.05، مما يعني تساوي التباينات، وأن المجموعات متجانسة.

ويمثل الجدول التالي جدول تحليل التباين:

الجدول رقم (5-44): نتائج تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	المؤشر الإحصائي F	القيمة الاحتمالية SIG
بين المجموعات	20.974	4	5.243	5.826	0.000
داخل المجموعات	223.196	248	0.900		
الكلية	244.170	252			

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

بلغت قيمة  $F=5.826$  وذلك بدرجات حرية للبسط 04 ودرجات حرية للمقام 248، في حين بلغ مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من القيمة الاحتمالية 0.05، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية: "لا توجد فروقات بين آراء موظفي البنك حول أبعاد جودة الخدمة البنكية تعزى لعامل الوظيفة الحالية عند مستوى معنوية أقل من 0.05".

وقبول الفرضية البديلة:

توجد فروقات بين آراء موظفي البنك حول أبعاد جودة الخدمة البنكية تعزى لعامل الوظيفة الحالية عند مستوى معنوية أقل من 0.05.

والفروق تتجه نحو رئيس مصلحة أو القسم.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

تم صياغة الفرضية الرئيسية الثانية كالآتي:

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين متغيرات التدقيق الداخلي و أبعاد جودة الخدمة البنكية.

تم إجراء إختبار الانحدار الخطي البسيط لبيان العلاقة بين متغيرات التدقيق الداخلي ومتغير أبعاد الجودة البنكية. وسنقوم بمعالجة الفرضية وفقا للفرضيات الجزئية لها:

● الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقلالية المدقق الداخلي و أبعاد جودة الخدمات البنكية عند مستوى معنوية أقل من 0.05 .

يقوم هذا الاختبار على الصيغة التالية للفرضية العدمية ( الصفرية) والفرضية البديلة :

الفرضية الصفرية: لا يوجد توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقلالية المدقق الداخلي وأبعاد جودة الخدمات البنكية عند مستوى معنوية أقل من 0.05.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقلالية المدقق الداخلي وأبعاد جودة الخدمات البنكية عند مستوى معنوية أقل من 0.05.

من أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير المستقل المتمثل في استقلالية المدقق الداخلي والمتغير التابع المتمثل في أبعاد جودة الخدمات البنكية، وبالاستناد إلى البرنامج الاحصائي SPSS هي مبينة في الجدول الموالي:



الجدول رقم (5-45): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل " استقلالية المدقق الداخلي " والمتغير التابع " أبعاد جودة الخدمات البنكية".

جودة الخدمات البنكية							المتغيرات
مستوى الدلالة SIG	F المحسوبة	T المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	معامل الانحدار B	ثابت الانحدار	
0.000	39.551	5.848	0.136	0.369	1.712	0.369	استقلالية المدقق الداخلي

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

انطلاقاً من الجدول السابق يتبين لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين استقلالية المدقق الداخلي وأبعاد جودة الخدمات البنكية خلال فترة المدروسة، فقد بلغ معامل الانحدار (1.712)، وهذا يعني أن استقلالية المدقق الداخلي داخل البنك تساهم بنسبة (171%) -وهي نسبة كبيرة جداً- في تحسين أبعاد جودة الخدمات البنكية بافتراض ثبات العوامل الأخرى، وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (5%)، أو أقل، أما القيمة (0.369) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في جودة الخدمات البنكية. من خلال نتائج الاختبار السابق للمتغير التابع تبين أنه معنوي، إذ بلغت قيمة SIG 0.000 وهي أقل من مسنوى المعنوية 5%، مما يعني أنه ذات دلالة إحصائية.

أما القابلية التفسيرية للنموذج والمتمثلة في معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغت (0.136)، وهذا يعني أن 13.6% من التغيرات التي حدثت على المتغير التابع - جودة الخدمات البنكية - خلال فترة الدراسة يعود سببها إلى استقلالية المدقق الداخلي، وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ نحو (36.9%) والتي تبين العلاقة الطردية الضعيفة بين المتغيرين.

وبهذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقلالية المدقق الداخلي وأبعاد جودة الخدمات البنكية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقلالية المدقق الداخلي وأبعاد جودة الخدمات البنكية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )،

- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التدقيق الداخلي وأبعاد جودة الخدمات البنكية.

يقوم هذا الاختبار على الصيغة التالية للفرضية العدمية (الصفريّة) والفرضية البديلة :

الفرضية الصفريّة: لا يوجد توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التدقيق الداخلي وأبعاد جودة الخدمات البنكية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )،

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التدقيق الداخلي وأبعاد جودة الخدمات البنكية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير المستقل المتمثل في معايير الداخلي والمتغير التابع المتمثل في أبعاد جودة الخدمات البنكية، وبالاستناد إلى البرنامج الاحصائي SPSS هي مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (5-46): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "معايير التدقيق الداخلي" والمتغير التابع "جودة الخدمات البنكية"

جودة الخدمات البنكية							المتغيرات
مستوى الدلالة SIG	F المحسوبة	T المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	معامل الانحدار B	ثابت الانحدار	
0.000	26.161	7.955	0.094	0.307	2.161	0.307	معايير التدقيق الداخلي

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

انطلاقاً من الجدول السابق يتبين لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين معايير التدقيق الداخلي وأبعاد جودة الخدمات البنكية خلال فترة المدروسة، فقد بلغ معامل الانحدار (2.161)، وهذا يعني أن الامتثال لمعايير التدقيق الداخلي داخل البنك تساهم بنسبة (216%) وهي -نسبة كبيرة جداً- في تحسين أبعاد جودة الخدمات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بافتراض ثبات العوامل الأخرى، وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (5%) أو أقل.

من خلال نتائج الاختبار السابق للمتغير التابع تبين أنه معنوي، إذ بلغت قيمة  $0.000 \text{ SIG}$  وهي أقل من مستوى المعنوية 5%، مما يعني أنه ذات دلالة إحصائية.

أما القابلية التفسيرية للنموذج والمتمثلة في معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغت (0.094)، وهذا يعني أن 9.4% فقط من التغيرات التي حدثت على المتغير التابع - جودة الخدمات البنكية - خلال فترة الدراسة يعود سببها إلى معايير التدقيق الداخلي، وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ نحو (30.7%) والتي تبين العلاقة الطردية الضعيفة بين المتغيرين.

وبهذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التدقيق الداخلي وجودة الخدمات البنكية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التدقيق الداخلي وأبعاد جودة الخدمات البنكية

عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )،

● الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظائف ومهام التدقيق الداخلي في البنك وأبعاد جودة الخدمات البنكية.

يقوم هذا الاختبار على الصيغة التالية للفرضية العدمية (الصفرية) والفرضية البديلة:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظائف ومهام التدقيق الداخلي في البنك وأبعاد جودة الخدمات البنكية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )،

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظائف ومهام التدقيق الداخلي في البنك وأبعاد جودة الخدمات البنكية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

من أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير المستقل المتمثل في وظائف ومهام التدقيق الداخلي في البنك والمتغير التابع المتمثل في أبعاد جودة الخدمات البنكية، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي SPSS هي مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (5-47): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "وظائف ومهام التدقيق الداخلي في البنك" والمتغير التابع "جودة الخدمات البنكية"

جودة الخدمات البنكية							المتغيرات
مستوى الدلالة SIG	F المحسوبة	T المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	معامل الانحدار B	ثابت الانحدار	
0.000	16.246	8.990	0.061	0.247	2.447	0.247	وظائف ومهام التدقيق الداخلي في البنك

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

يُظهر لنا من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين وظائف ومهام التدقيق الداخلي في البنك وأبعاد جودة الخدمات البنكية خلال فترة المدروسة، فقد بلغ معامل الانحدار (2.447)، وهذا يعني أن وظائف ومهام التدقيق الداخلي في البنك داخل البنك تساهم بنسبة (244%) وهي -نسبة كبيرة جداً- في تحسين أبعاد جودة الخدمات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بافتراض ثبات العوامل الأخرى، وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (5%) أو أقل. من خلال نتائج الاختبار السابق للمتغير التابع تبين أنه معنوي، إذ بلغت قيمة SIG 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 5%، مما يعني أنه ذات دلالة إحصائية.

يتبين من الجدول السابق أن R تقيس درجة ارتباط المتغير المستقل (وظائف ومهام التدقيق الداخلي في البنك) بالمتغير التابع (جودة الخدمات البنكية) والتي وصلت إلى ما يقارب 25% وهي درجة ارتباط ضعيفة، وهو ما يبينه أيضاً معامل التحديد R<sup>2</sup> الذي يقيس التباين في المتغير التابع الذي يفسره المتغير المستقل بقيمة 6% وهي نسبة ضعيفة جداً (غير مقبولة)، مع أن تتمم هذه النسبة يعود لأسباب أخرى.

وبهذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظائف ومهام التدقيق الداخلي في البنك وجودة الخدمات البنكية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ، لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظائف ومهام التدقيق الداخلي في البنك وأبعاد جودة

الخدمات البنكية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ،

• الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف التدقيق الداخلي وأبعاد جودة الخدمات البنكية.

يقوم هذا الاختبار على الصيغة التالية للفرضية العدمية ( الصفرية) والفرضية البديلة :

الفرضية الصفرية: لا يوجد توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف التدقيق الداخلي وأبعاد جودة الخدمات البنكية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ،

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف التدقيق الداخلي وأبعاد جودة الخدمات البنكية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

من أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير المستقل المتمثل في أهداف التدقيق الداخلي والمتغير التابع المتمثل في أبعاد جودة الخدمات البنكية، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي SPSS هي مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (5-48): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل " أهداف التدقيق الداخلي " والمتغير التابع "جودة الخدمات البنكية".

جودة الخدمات البنكية							المتغيرات
مستوى الدلالة SIG	F المحسوبة	T المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	معامل الانحدار	ثابت الانحدار	
0.000	14.107	8.312	0.053	0.231	2.439	0.231	أهداف التدقيق الداخلي

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

يُظهر لنا من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين أهداف التدقيق الداخلي في البنك وأبعاد جودة الخدمات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR خلال الفترة المدروسة، فقد بلغ معامل الانحدار (2.439)، وهذا يعني أن أهداف التدقيق الداخلي تساهم بنسبة (243%) وهي -نسبة كبيرة جداً- في تحسين جودة الخدمات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بافتراض ثبات العوامل الأخرى، وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (5%) أو أقل.

يتبين من الجدول السابق أن R تقيس درجة ارتباط المتغير المستقل (أهداف التدقيق الداخلي في البنك) بالمتغير التابع (جودة الخدمات البنكية) والتي وصلت إلى 23% وهي درجة ارتباط ضعيفة، وهو ما يبينه أيضاً معامل التحديد  $R^2$  الذي يقيس التباين في المتغير التابع الذي يفسره المتغير المستقل بقيمة 5.3% وهي نسبة ضعيفة جداً (غير مقبولة)، مع أن متمم هذه النسبة يعود لأسباب أخرى.

ومن خلال نتائج الاختبار السابق للمتغير التابع تبين أنه معنوي، إذ بلغت قيمة SIG 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 5%، مما يعني أنه ذات دلالة إحصائية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف التدقيق الداخلي و أبعاد جودة الخدمات البنكية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ، لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف التدقيق الداخلي في البنك وأبعاد جودة

الخدمات البنكية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ،

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

تم صياغة الفرضية الرئيسية الثالثة كالآتي:

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير جوهري من خلال التكامل بين عناصر التدقيق الداخلي على أبعاد جودة الخدمات البنكية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لبيان العلاقة بين كافة المتغيرات المستقلة (عناصر التدقيق الداخلي) وبين المتغير التابع أبعاد جودة الخدمات البنكية، حيث سيتم التعبير عن العلاقة بالمعادلة التالية:

$$\gamma = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + a_4X_4 + \varepsilon$$

يحيث:

$\gamma$ : وتمثل المتغير التابع (أبعاد جودة الخدمات البنكية)؛

$a_0$ : ثابت (معامل الانحدار)؛

$X_1$ : المتغير المستقل الأول (استقلالية المدقق الداخلي)؛

$X_2$ : المتغير المستقل الثاني (معايير التدقيق الداخلي)؛

$X_3$ : المتغير المستقل الثالث (وظائف ومهام التدقيق الداخلي)؛

$X_4$ : المتغير المستقل الرابع (أهداف التدقيق الداخلي)؛

$\varepsilon$ : الخطأ العشوائي.

يقوم هذا الاختبار على الصيغة التالية للفرضية العدمية (الصفريية) والفرضية البديلة :

**الفرضية الصفريية:** يوجد تأثير جوهري من خلال التكامل بين عناصر التدقيق الداخلي على أبعاد جودة الخدمات البنكية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**الفرضية البديلة:** لا يوجد تأثير جوهري من خلال التكامل بين عناصر التدقيق الداخلي على أبعاد جودة الخدمات البنكية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الجدول رقم (5-49): نتائج إختبار الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة ( $X_1, X_2, X_3, X_4$ )

والمتغير التابع "أبعاد جودة الخدمات البنكية".

Sig	Dt	F	R <sup>2</sup>	R
0.000	4	13.373	0.177	0.421

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

يتبين من الجدول أعلاه أن R تقيس درجة ارتباط المتغيرات المستقلة مجتمعة بالمتغير التابع ( أبعاد جودة الخدمات البنكية) والتي وصلت إلى 42 % وهي درجة ارتباط ضعيفة، وهو ما يبينه أيضا معامل

التحديد  $R^2$  الذي يقيس التباين في المتغير التابع الذي تفسره المتغيرات المستقلة بقيمة 18 % تقريباً وهي نسبة ضعيفة جداً (غير مقبولة)، مع أن متمم هذه النسبة يعود لأسباب أخرى. وقد بينت قيمة F البالغة 13.373 صلاحية النموذج للتنبؤ والتفسير، وهو ما يؤكد مستوى المعنوية Sig الذي بلغ 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.005، مما يعني رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: يوجد تأثير جوهري من خلال التكامل بين عناصر التدقيق الداخلي على جودة الخدمات البنكية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص على:

لا يوجد تأثير جوهري من خلال التكامل بين عناصر التدقيق الداخلي على أبعاد جودة الخدمات البنكية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ومن خلال نتائج الاختبار الانحدار المتعدد للفرضية الثالثة تبين ما يلي:

الجدول رقم (5-5): معاملات نموذج الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة ( $X_1, X_2, X_3, X_4$ ) والمتغير التابع "أبعاد جودة الخدمات البنكية".

المتغير	معامل الانحدار B	T المحسوبة	مستوى الدلالة SIG
الثابت	1.035	2.887	0.004
X1	0.339	4.132	0.000
X2	0.175	1.928	0.055
X3	0.228	2.423	0.016
X4	-0.101	-0.881	0.379

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

من خلال الجدول أعلاه تبين وجود متغيرين ذو علاقة معنوية بالمتغير التابع وهما X1 و X3 بمستوى دلالة يساوي 0.000 و 0.016 على التوالي وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05، أما المتغيرين X2 و X4 لا توجد بينهم وبين المتغير التابع أي علاقة معنوية وهذا ما يفسره مستوى الدلالة sig والذي وصلت قيمة إلى 0.055 و 0.379 على التوالي وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية 0.05.



كما بلغت قيمة الثابت 1.035 وقيمة T المقابلة له 2.887، مما يعني أن قيمة الثابت في المعادلة ذو أثر معنوي على المتغير التابع، ويمكن كتابة نتائج معادلة الاختبار كما يلي:

$$\gamma = 1.035 + 0.339 X1 + 0.228 X2$$

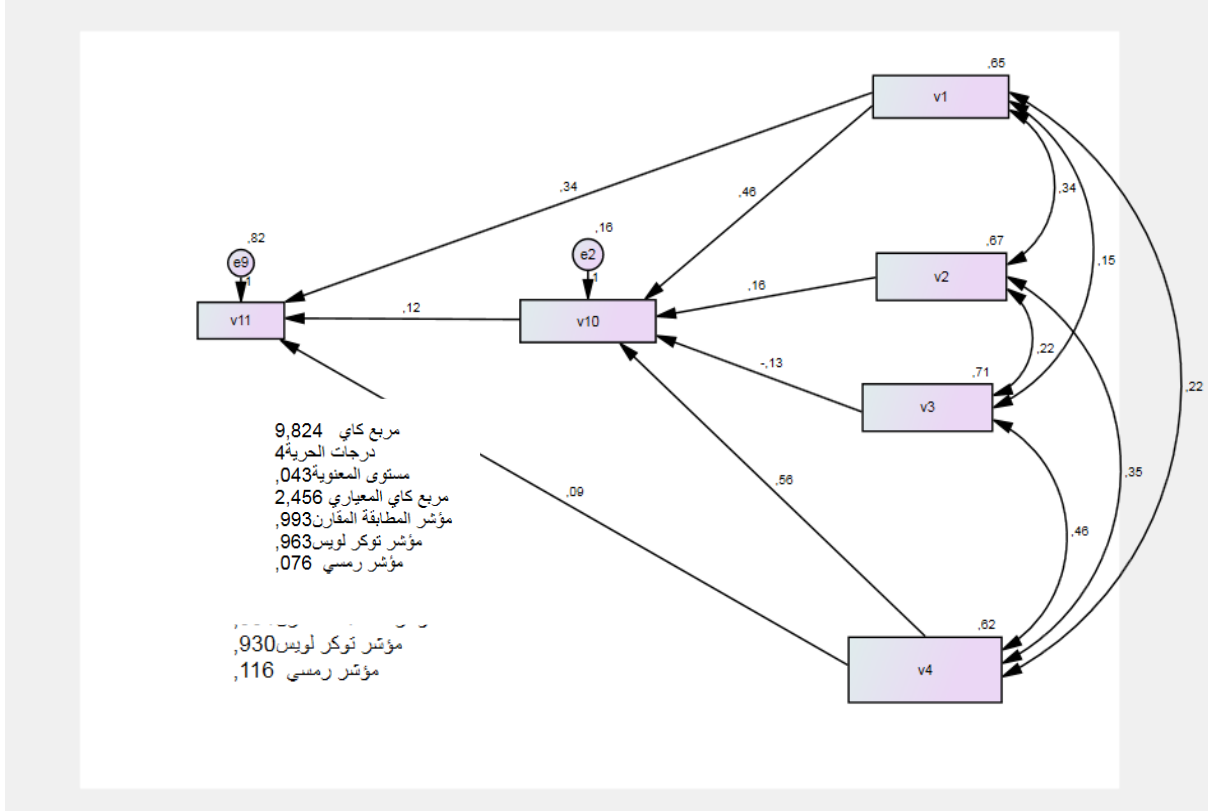
المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.

تم صياغة الفرضية الرئيسية الرابعة كالآتي:

الفرضية الرئيسية الرابعة: تؤثر عناصر التدقيق الداخلي تأثيرا مباشرا وغير مباشر على أبعاد جودة الخدمات البنكية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام برنامج اموس لتقدير كفاءة النموذج من خلال تحليل المسار للعلاقات والارتباطات بين المتغيرات والتي اعتبرناها في هذا النموذج متغيرات مقاسة. وأفضت النتائج إلى الشكل الموالي:

الشكل رقم (5-9): النموذج البنائي للمتغيرات.



المصدر: من مخرجات برنامج AMOS.

وتمثل الرموز الموجودة في الشكل أعلاه:

V1 : المتغير المستقل الأول (استقلالية المدقق الداخلي)؛

V2 : المتغير المستقل الثاني (معايير التدقيق الداخلي)؛

V3 : المتغير المستقل الثالث (وظائف ومهام التدقيق الداخلي)؛

V4 : المتغير المستقل الرابع (أهداف التدقيق الداخلي)؛

V10 : المتغير المعدل (حوكمة البنوك)؛ V11 : المتغير التابع (جودة الخدمات البنكية)؛

ومن خلال النتائج التحليلية المتحصل عليها من البرنامج (أنظر الملحق 07) يمكن الحكم على مدى

تطابق البيانات مع النموذج، بحيث تظهر النتائج أن:

الجدول رقم (5-51): مؤشرات حسن المطابقة لنموذج تحليل المسار.

المؤشر	القيمة المحسوبة	محك حسن المطابقة
مربع كاي chi-square	9.824	أصغر ما يمكن (غير دالة)
درجة الحرية Df	4	
مستوى المعنوية	0.043	
النسبة chi-square/df	2.456	$5 < \%$
مؤشر حسن المطابقة GFI	0.989	$GFI > 0.90$
مؤشر المطابقة المعياري NFI	0.988	$NFI > 0.90$
مؤشر المطابقة المقارن CFI	0.993	$CFI > 0.95$
مؤشر توكر لويس TLI	0.963	$TLI > 0.90$
مؤشر المطابقة المتزايد IFI	0.993	$IFI > 0.90$
مؤشر حسن المطابقة المصحح AGFI	0.924	$AGFI > 0.90$
جذر متوسط مربعات البواقي SRMR		$SRMR < 0.05$
مؤشر رمسي Rmesa	0.076	$0.05 < Rmesa < 0.08$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مؤشرات حسن المطابقة ذات قيم معنوية، وأن تقديرات النموذج دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن مربع كاي غير دال عند مستوى معنوية، كما أن قيمة مربع كاي المعياري بلغت 2.456 وهي أصغر من 0.05. وهذا يعتبر مؤشر جيد للنموذج، كما أن كل المؤشرات المتبقية مؤشر توكر لويس، مؤشر المطابقة المتزايد، مؤشر المطابقة المقارن، مؤشر المطابقة المعياري، مؤشر حسن المطابقة المصحح، كلها ذات قيم أكبر من 0.90 وهذا يعني مطابقة النموذج مطابقة جيدة.

كما وصلت قيمة أهم مؤشر في هذا النموذج مؤشر رمسي 0.076 وهي أقل من 0.08 وهي قيمة جيدة تدل على التطابق التام. وبما أن كل مؤشرات النموذج جيدة فإن النموذج مقبول وهذا يعني أن عناصر النموذج قادرة على قياس العلاقات بين المتغيرات.

إختبار الفرضية: أعطت النتائج المتحصل عليها من برنامج amos حجم التأثيرات الكلية والمباشرة وغير المباشرة بين أبعاد النموذج كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(5-52): التأثيرات المباشرة لعناصر التدقيق على أبعاد جودة الخدمة البنكية والحوكمة.

التأثير المباشر		المتغيرات
V11	V10	
0.340	0.459	V1
0.000	0.158	V2
0.000	-0.126	V3
0.086	0.561	V4
0.426	1.052	مجموع التأثيرات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS.

يشير الجدول أعلاه أن كل من متغير معايير التدقيق الداخلي ومهام التدقيق ليس لهم تأثير مباشر على أبعاد جودة الخدمات البنكية مما يعني عدم وجود علاقة مباشرة بينهما وبين المتغير التابع (جودة الخدمات البنكية)، فحين حققت متغيرات المستقلة (معايير التدقيق، استقلالية المدقق الداخلي، أهداف التدقيق الداخلي) تأثيراً إيجابياً على الحوكمة بمقدار 1.178 أي أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (معايير التدقيق،

استقلالية المدقق الداخلي، أهداف التدقيق الداخلي) تفسر ما مقداره 117.8 % من المتغير المعدل (حوكمة البنوك)، بمعنى أن زيادة تطبيق التدقيق الداخلي في البنك يساهم في زيادة درجة الاستيعاب لآليات الحوكمة بشكل إيجابي، فحين كانت هناك علاقة مباشرة عكسية بين مهام ووظائف التدقيق الداخلي والحوكمة وهذا عكس ما جاءت به مبادئ الحوكمة التي وضعتها لجنة بازل للرقابة المصرفية لسنة 2006 والتي تحث إدارة البنك للاستفادة الفعالة من وظائف التي يقوم بها المدقق الداخلي، كما سجل متغير الاستقلالية وكذا متغير أهداف التدقيق تأثيراً مباشراً على كل من الحوكمة وجودة الخدمة البنكية.

الجدول رقم(5-53): التأثيرات غير المباشرة لعناصر التدقيق على أبعاد جودة الخدمة البنكية والحوكمة.

التأثير غير المباشر		
V11	V10	
0.053	0.000	V1
0.018	0.000	V2
0.015-	0.000	V3
0.065	0.000	V4
0.121	0.000	مجموع التأثيرات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه لا يوجد أي تأثير غير مباشر لعناصر التدقيق الداخلي على الحوكمة لأن عناصر التدقيق الداخلي تتفاعل مع أطراف الحوكمة من أجل تفعيل مبادئها. كما أن متغير (وظائف ومهام التدقيق الداخلي في البنك) سجلت تأثير غير مباشر سلبي على المتغير التابع (جودة الخدمات البنكية) بقيمة 0.015، وأن كل المتغيرات المستقلة الأخرى (استقلالية المدقق الداخلي، معايير التدقيق الداخلي، أهداف التدقيق الداخلي لها تأثير غير مباشر على متغير جودة الخدمات البنكية وهذا ما يشير إلى وجود علاقة غير مباشرة بينهما وهي علاقة قوية كما هو موضح في الشكل السابق.

من خلال ما سبق يمكن القول أن متغيرات التدقيق الداخلي حققت تأثيراً مباشراً على جودة الخدمات البنكية بلغ 0.426 دلالة على وجود علاقة قوية بينهما، مع وجود علاقة جزئية (غير مباشرة) للمتغيرات المستقة مجتمعاً على المتغير التابع (جودة الخدمات البنكية) بقيمة 0.121، بمعنى وجود علاقة غير مباشرة بينهما لكنها ضعيفة وهذا ما يقسر وجود متغيرات وعوامل أخرى تؤثر في جودة الخدمة البنكية ينبغي البحث فيها.

### خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل من الدراسة إلى تعريف البنك الفلاحة والتنمية الريفية مع إبراز أهم الأهداف الاستراتيجية التي يسعى إلى تحقيقها، كما تطرقنا إلى منهجية التدقيق الداخلي داخل البنك الفلاحة والتنمية الريفية، بالإضافة إلى هذا تناولنا الدراسة الإحصائية التي شملت عرض أداة الدراسة وقياس مدى صدقها وثباتها، والقيام باختبار التوزيع الطبيعي الذي يعتبر من أهم الاختبارات الإحصائية وفي الأخير تم تحليل واختبار فرضيات الدراسة.

كما خلصنا إلى أن منهجية التدقيق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية تتم وفق المعايير المهنية للتدقيق الداخلي وهذا ما يعزز من إستقلالية المدقق الداخلي عند ممارسة نشاطه ويظهر ذلك جلياً في اللوائح والتعليمات التي تصدرها المديرية العامة للتدقيق الداخلي في البنك.

كما توصلنا إلى أن المجتمع يتبع التوزيع الطبيعي، وأن أداة الدراسة صادقة وثابتة وهذا ما أكدته نتائج اختبار ألفا كرونباخ واختبار التجزئة النصفية.

ومن خلال اختبار الفرضيات توصلنا إلى أن هناك تأثير مباشر وغير مباشر للمتغيرات المستقلة مجتمعة على جودة الخدمات البنكية .

خاتمة

## 1. خلاصة:

تعد وظيفة التدقيق الداخلي جزءاً مهماً من نظام الرقابة الداخلية، فهو يقع على قمة هذا النظام، كما أن دوره تغير من التركيز على الجوانب المالية ليشمل الجوانب الإدارية بالإضافة إلى تقديم الخدمات الاستشارية، فرأي المدقق الداخلي حول كفاية وفعالية نظام الرقابة الداخلية أصبح مهماً خاصة مع المستجدات التي ظهرت بيئة الأعمال.

وباعتبار التدقيق الداخلي نشاطاً مستقلاً، هذا ما يزيد من مصداقية التقارير التي يقدمها لإدارة البنك، والتي تعتمد عليها بشكل كبير وضع سياساتها وتقييم نظام الرقابة، كما تساعد في تحقيق أهدافها من خلال تحديد مزيج تسويقي متنوع ذو جودة عالية باعتباره وسيلة ل جلب الزبائن.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التدقيق الداخلي في تحسين جودة الخدمات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، خاصة وأن هذا البنك يسعى لتطوير مكانته في السوق البنكية، مما يستدعي منه تطبيق التدقيق الداخلي وفق للمعايير المهنية الدولية.

ومن هنا تمحورت إشكالية البحث لقياس دور التدقيق الداخلي في تحسين جودة الخدمات البنكية، باعتبار أن هذا النوع من التدقيق يصنف من قبل الهيئات الدولية الخاصة كأحد أهم الأدوات الرقابية التي تساعد البنك في الوصول لأهدافه.

## 2) النتائج: منها نتائج نظرية وأخرى عملية:

### • النتائج النظرية:

أفرزت المعالجة النظرية مجموعة من النتائج أهمها:

- يعتبر التدقيق الداخلي من أهم الوظائف الرقابية، التي يتم من خلالها فحص وتقييم مدى كفاءة وفعالية نظم الرقابة الداخلية؛
- تُعد المعايير المهنية للتدقيق بمثابة مرشد يستند عليه المدقق أثناء مزاولة نشاطه؛
- إن تطبيق معايير المهنية للتدقيق يضمن كفاءة التدقيق الداخلي؛
- إن نجاح جودة الخدمات مرتبط بمدى التزام الموظفين بتطبيق نظام الرقابة الداخلي للبنك؛
- تتم عملية التدقيق الداخلي وفق منهجية علمية مبنية على تقنيات ووسائل تسمح بجمع الأدلة والإثباتات اللازمة من أجل إصدار رأي في محايد؛



- يعمل التدقيق الداخلي على تقليل من حدوث الأخطاء، والعمل على تقديم النصح للمديرين وهذا ما يحسن جودة الخدمات المقدمة في البنوك.
- يجب أن تكون وظيفة التدقيق الداخلي مستقلة عن الوظائف الأخرى، وأن ترتبط مباشرة مع الإدارة العليا للبنك، وهذا ما يتجلى في بنك الفلاحة والتنمية الريفية فحسب الهيكل التنظيمي للبنك فإن مديرية التدقيق الداخلي تابعة إلى رئيس المدير العام مباشرة؛
- يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية أهم وأفضل البنوك التجارية العمومية في الجزائر، لذا فوجود مديرية مستقلة خاصة بالتدقيق الداخلي يزيد من موثوقية النتائج التي يحققها البنك؛
- يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بإعداد إستراتيجية واضحة تركز على التنوع في الخدمات البنكية، بحيث قام البنك مؤخراً بإدخال بعض المنتجات والخدمات البنكية الإسلامية للمزيج الخدماتي الموجود حالياً؛
- من أجل المحافظة على المكانة المتميزة التي وصل لها البنك، يسعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية الحرص الكامل على تقديم منتجات وخدمات دقيقة وقي أقرب وقت وبجودة عالية من أجل إرضاء الزبون بإعتباره رأس مال البنك؛
- يتوفر بنك الفلاحة والتنمية الريفية على نظام رقابي فعال يضمن أداء الخدمات البنكية بشكل أحسن؛
- يحرص بنك الفلاحة والتنمية الريفية على استقلالية المدقق الداخلي أثناء ممارسة مهامه، لذا يقوم دورياً بتغيير المديرية الجهوية للتدقيق الداخلي، وهذا ما يمنع تكوين صداقات بين فريق التدقيق والموظفين؛
- يساهم التدقيق الداخلي في تحسين جودة الخدمات البنك من خلال زيادة الثقة في تلك الخدمات المقدمة، وضمان سريتها وزيادة تميزها من خلال سرعة تقديم الخدمات في أقرب الآجال.

### ● نتائج اختبار الفرضيات:

بعد إجراء الدراسة الميدانية واختبار الفروض يمكننا استنتاج ما يلي:

- لا توجد فروقات بين آراء موظفي البنك حول أبعاد جودة الخدمة البنكية تعزى لعامل الخبرة عند مستوى معنوية أقل من 0.05؛
- توجد فروقات بين آراء موظفي البنك حول أبعاد جودة الخدمة البنكية تعزى لعامل القسم التابع له الموظف عند مستوى معنوية أقل من 0.05؛

- توجد فروقات بين آراء موظفي البنك حول أبعاد جودة الخدمة البنكية تعزى لعامل التخصص عند مستوى معنوية أقل من 0.05؛
- توجد فروقات بين آراء موظفي البنك حول أبعاد جودة الخدمة البنكية تعزى لعامل الوظيفة الحالية عند مستوى معنوية أقل من 0.05؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقلالية المدقق الداخلي وأبعاد جودة الخدمات البنكية عند مستوى معنوية أقل من 0.05؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التدقيق الداخلي وأبعاد جودة الخدمات البنكية عند مستوى معنوية أقل من 0.05؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظائف ومهام التدقيق الداخلي في البنك وأبعاد جودة الخدمات البنكية عند مستوى معنوية أقل من 0.05؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف التدقيق الداخلي في البنك وأبعاد جودة الخدمات البنكية عند مستوى معنوية أقل من 0.05؛
- لا يوجد تأثير جوهري من خلال التكامل بين عناصر التدقيق الداخلي على وأبعاد جودة الخدمات البنكية عند مستوى معنوية أقل من 0.05؛
- يوجد تأثير مباشراً وغير مباشر لعناصر التدقيق الداخلي على أبعاد جودة الخدمات البنكية عند مستوى معنوية أقل من 0.05.

### 3) التوصيات:

وفي ضوء الاستنتاجات المتوصل إليها، نورد التوصيات التالية:

1. ضرورة الاهتمام بالتدقيق الداخلي كأداة رقابية فعالة تنعكس إيجاباً على جودة الخدمات البنكية من خلال تحسين وتطوير أداء الموظفين؛
2. ضرورة اهتمام البنوك بالجوانب الملموسة للبنك باعتبارها أحد أبعاد الجودة؛
3. قيام البنك المركزي بسن تشريعات وقوانين خاصة بكيفية ممارسة التدقيق الداخلي في البنوك؛
4. الاهتمام بموقع التدقيق في البنوك ومنحه المزيد من الاستقلالية والصلاحيات؛
5. لا بد من الأخذ بعين الاعتبار بالتوصيات المقترحة من طرف فريق التدقيق الداخلي بالنسبة للإدارة العليا للبنك والعمل على تطبيقها؛

6. ضرورة إلمام المدققين الداخليين بكافة التقنيات البنكية؛
7. متابعة التطورات الفنية التي تطرأ على معايير التدقيق الدولية ومدى علاقتها بتحسين جودة الخدمات.

#### 4) آفاق البحث:

- وفي الأخير ندرج بعض المواضيع التي تعد كآفاق بحث للموضوع:
1. دور تطبيق معايير التدقيق الداخلي في الكشف عن أوجه القصور في الأداء المالي للمؤسسة؛
  2. مقارنة منهجية التدقيق الداخلي في البنوك العامة والخاصة؛
  3. دور جودة الخدمات في تحسين رضا الزبائن؛
  4. دور التدقيق الداخلي في تطوير أنظمة الرقابة الداخلية في البنوك.

# قائمة المراجع

• القرآن الكريم

• الأحاديث النبوية

• الكتب:

1. إبراهيم إيهاب نظمي، إبراهيم علي القاضي، التسويق المصرفي، ط1، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2013.
2. إبراهيم إيهاب نظمي، إبراهيم علي القاضي، التسويق المصرفي، ط1، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2012.
3. أبو النصر مدحت محمد، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008.
4. أبو رقة توفيق مصطفى، عبد الهادي أسحق المصري، تدقيق ومراجعة الحسابات، ط1، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
5. أبو شقرا، الرقابة المصرفية، دار الاختصاص للنشر، بيروت، 1989.
6. أبو رقية توفيق مصطفى عبد الهادي أسحق المصري، تدقيق ومراجعة الحسابات، ط1، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
7. أحمد أحمد محمود، تسويق الخدمات المصرفية، دار البركة للنشر، عمان، الأردن، 2001.
8. أحمد محمد سمير، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2009.
9. أحمد محمود عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
10. إدريس محمد عبد الرحمن وآخرون، الاتجاهات الحديثة في أساليب ومعايير المراجعة الداخلية، المعهد العالي لعلوم الزناق، السودان، 2012.
11. ارشيد محمود عبد الكريم أحمد، الشامل في المعاملات وعمليات المصارف الإسلامية، ط2، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
12. ألفن أرينز، جيمس لوبيك، المراجعة مدخل متكامل، ترجمة محمد عبد القادر الديسطي، أحمد حامد حجاج، دار المريخ، السعودية، 2002 .
13. البدوي محمد فتح ، إدارة البنوك، ط1، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2012.

14. البدوي منصور أحمد، شحاته السيد شحاته، دراسات في الاتجاهات الحديثة في المراجعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003.
15. البرواري نزار عبد المجيد، لحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة كمدخل للتميز والريادة، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
16. بشير محمد عثمان، المعاملات المالية المعاصرة في الفقه الإسلامي، ط1، دار النفائس، 1996.
17. البكري تامر، أحمد الرحومي، تسويق الخدمات المالية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
18. البلداوي عبد الحميد عبد المجيد، زينب شكري محمود ندم، إدارة الجودة الشاملة والمعملية والتقنيات الحديثة في تطبيقاته وستدامتها، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
19. بلعتروس عبد الحق، الوجيز في البنوك التجارية، عمليات، تقنيات وتطبيقات، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2000.
20. بن حبيب عبد الرزاق، خديجة خالدي، أساسيات العمل المصرفي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
21. بن عبيد فريد، مطبوعة في مقياس الاقتصاد البنكي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
22. بن علي بلعوز، محاضرات في النظريات والسياسات النقدية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
23. بوتين محمد، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
24. التميمي هادي، مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعلمية، ط3، دار الوائل للنشر، الأردن، 2006.
25. توماس وليم، أمرسون هنائي، المراجعة بين النظرية والتطبيق، ترجمة كمال الدين سعيد، أحمد حامد حجاج، دار المريخ، السعودية، 1989 .
26. الجبوري ميسر إبراهيم أحمد، إدارة الجودة، مركز البحوث السعودية، السعودية، 2010.
27. الجزار جعفر، العمليات البنكية (مبسطة ومفصلة)، ط1، دار النفائس، بيروت، لبنان، 1996.
28. الجضعي خالد بن سعد، إدارة الجودة الشاملة - تطبيقات تربوية، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2011.

29. جلدة سمر، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
30. جليل عبد الكريم أحمد التسويق المصرفي، ط1، الجنادرية للنشر والتوزيع، السعودية، 2015.
31. جمال ناجي، المحاسبة والعمليات المصرفية، ط2، ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2002.
32. جمعة أحمد حلمي ، تطور معايير التدقيق والتأكيد الدولية، سلسلة الكتب المهنية، الكتاب الثاني، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
33. جمعة أحمد حلمي، الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكد، ط1، سلسلة الكتب العلمية، الكتاب الرابع، دار صفاء للنشر، الأردن، 2009.
34. جمعة أحمد حلمي، المدخل إلى التدقيق والتأكد الحديث -الإطار الدولي- أدلة ونتائج التدقيق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
35. جمعة أحمد حلمي، المدخل إلى التدقيق والتأكد وفق المعايير الدولية للتدقيق، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
36. جمعة أحمد حلمي، تدقيق البنوك والأدوات المالية المشتقة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
37. جمعة أحمد حلمي، تطور معايير التدقيق والتأكد الدولية وقواعد أخلاقيات المهنة، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2009.
38. جمعة أحمد حلمي، تطور معايير التدقيق والتأكد الدولية، سلسلة الكتب المهنية، الكتاب الثاني، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
39. الجنيهي منير، البنوك الإلكترونية، دار الفكر الجامعية، مصر، 2006.
40. حجازي وجدي حامد، المعايير الدولية للمراجعة - شرح وتحليل-، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2010.
41. حداد أكرم ، مشهور هذلول، النقود والمصارف، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
42. الحسيني فلاح حسين عداي، مؤيد عبد الرحمن عبد الله الدوري، إدارة البنوك، دار وائل للنشر، الأردن، 2000.
43. حماد طارق عبد العال، إدارة المخاطر، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دون سنة نشر.
44. حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، جامعة قلمة، الجزائر، 2009.
45. حمود خضير كاظم، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط4، دار المسيرة، الأردن، 2015.

46. حميدات محمود، مدخل التحليل النقدي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
47. حميدات محمود، مدخل للتحليل النقدي، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
48. الحناوي محمد صالح، السيدة عبد الفتاح عبد السلام، المؤسسات المالية - البورصة والبنوك التجارية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
49. الخصري محسن أحمد، التسويق المصرفي "مدخل متكامل للبنوك لامتلاك منظومة المزايا التنافسية في العالم ما بعد الجات، ط1، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1999.
50. خضير مصطفى عيسى، المراجعة (المفاهيم والمعايير والإجراءات)، ط2، مطابع جامعة الملك سعود، السعودية، 1996.
51. الخطيب خالد راغب، التدقيق على الاستثمار في الشركات متعددة الجنسيات، ط1، دار البداية، عمان، الأردن، 2012، ص ص: 43-45.
52. الخطيب خالد راغب، خليل محمد الرفاعي، الأصول العلمية والعملية لتدقيق الحسابات، دار المستقبل، عمان، الأردن، 1998.
53. دادي عدون ناصر، عبد الرحمن بابنات، التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، درا الحمدي العامة، الجزائر، 2008.
54. دادي عدون ناصر، معزوي ليندة، لهواسي هجيرة، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
55. دحدوح حسين يوسف القاضي، عظام نعمة، أصول المراجعة، الجزء 1، جامعة دمشق، سوريا، 2014.
56. الدرادكة مامون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
57. الدرادكة مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
58. الدهراوي كمال الدين مصطفى، محمد السيد السرايا، دراسة متقدمة في المحاسبة والمراجعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
59. الرقيبات غازي عبد المجيد، المصارف والمؤسسات المالية المتخصصة، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2014.
60. رمضان زياد، محفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.



61. رمضان زياد، محفوظ جودي، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
62. رياض محمد حسن، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2002.
63. الزامل أحمد محمود ، وآخرون، تسويق الخدمات المصرفية، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
64. الزاوي خالد وهيب، العمليات المصرفية الخارجية، جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا، الإمارات، دون سنة نشر.
65. الزمر عماد سعيد وآخرون، مقدمة في مبادئ وبرامج المراجعة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، دون سنة نشر.
66. زيلوكس دانييل، المرشد الأساسي في التجارة الالكترونية، ترجمة هاني مهدي الجمل، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2002.
67. السعداوي سناء تسيير، الجودة الشاملة في القرآن الكريم، ط1، مكتبة التوبة، السعودية، 2012.
68. سلطان محمد سعيد ، إدارة البنوك، الدار الجامعية، مصر، 1993.
69. السنهوري محمد مصطفى، إدارة البنوك التجارية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2013.
70. السنور عبد الفتاح، تسويق المنتجات المصرفية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
71. السوافيري فتحى رزق، أحمد عبد المالك محمد، دراسة في الرقابة والمراجعة الداخلية، (دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2002)، ص: 227.
72. سيد علي أسامة السيد، محمد أبو حسيبة مرسي، الطريق للإصلاح إدارة الجودة الشاملة، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2010.
73. السيبي صلاح الدين حسن، القطاع المصرفي والاقتصاد الوطني - القطاع المصرفي وغسيل الأموال، عالم الكتب، مصر، 2003.
74. السيبي صلاح الدين حسن، الموسوعة المصرفية العلمية والعملية، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2011.
75. الشحنة رزق أبو زيد، تدقيق الحسابات مدخل معاصر وفقاً لمعايير التدقيق الدولية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
76. شفير فاتق ، عاطف الأخرس، عبد الرحمن سالم، محاسبة البنوك، دار المسيرة، ط2، الأردن، 2002.

77. الشمري صادق رشاد، إدارة المصارف، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
78. الشمري كاظم محمد نوري، عبد الفتاح زهير العبدالات، الصيرفة الإلكترونية، ط1، دار وائل، الأردن، 2008.
79. الشهوري محمد مصطفى، إدارة البنوك التجارية، دار الفكر الجامعي، مصر، دون سنة نشر.
80. الصالح فريد ، موريس نصر، المصرف والأعمال المصرفية، الأهلية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1989.
81. صالح محمد، التدقيق الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة، ط1، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، الأردن، 2016.
82. الصباغ أحمد عبد المولى وآخرون، أساسيات المراجعة ومعاييرها، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، مصر، 2008.
83. الصبان محمد سمير، عبد الوهاب نصر علي، المراجعة الخارجية-المفاهيم الأساسية وآليات التطبيق وفقا للمعايير المتعارف عليها والمعايير الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
84. صحن عبد الفتاح ، محمد السيد سرايا، الرقابة والمراجعة الداخلية (على المستوى الجزئي والكلية)، الدار الجامعية، مصر، 1998.
85. صحن عبد الفتاح محمد، شريفة علي حسن، محمد سمير الصبان، أسس المراجعة - الأسس العلمية والعملية-، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014.
86. صديقي مسعود، محمد التهامي طواهر، المراجعة وتدقيق الحسابات، ط1، مزوار للطباعة والنشر والتوزيع، الوادي، الجزائر، 2010.
87. الصرت رعد حسن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007م.
88. الصميدعي محمود، بشير العلاق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج، عمان، الأردن، 2002.
89. الصيرفي محمد عبد الفتاح، إدارة البنوك، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
90. الصيرفي محمد، إدارة المصارف، ط1، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.
91. ضياء مجيد، الاقتصاد النقدي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية-مصر، 1998.
92. الطاهر عبد الله، موفق علي الخليل، النقود والبنوك والمؤسسات المالية، ط1، مركز يزيد للنشر، الأردن، 2004.
93. طایل مصطفى كمال السيد، معايير الجودة الشاملة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

94. الطائي حميد، بشير العلاق، تسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
95. طلعت أسعد عبد الحميد، إدارة البنوك المتكاملة "الحل العصري لكافة المشاكل المتعلقة بالمال، دون ناشر، مصر، 2010.
96. الطويل نائل عبد الرحمن صالح، ناجح داود رباح، الأعمال المصرفية والجرائم الواقعة لها، (جزء 1، دون ناشر، الأردن، 1999.
97. الطيبي خضر مصباح إسماعيل، إدارة وصناعة الجودة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
98. العاصي شريف أحمد شريف، التسويق النظرية والتطبيق، دون ناشر، مصر، 2004.
99. العامري رشاد نعمان شايح ، الخدمات المصرفية الائتمانية في البنوك الإسلامية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية-مصر، 2014.
100. عبد الحميد طلعت أسعد، إدارة البنوك المتكاملة "الحل العصري لكافة المشاكل المتعلقة بالمال.
101. عبد الرحمن مؤيد ، عبد الله الدوري، إدارة البنوك، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، دون سنة نشر.
102. عبد السيد ناظم حسن ، محاسبة الجودة -مدخل تحليلي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
103. عبد الغفار حنفي، إدارة البنوك وتطبيقاتها، الدار الجامعية، مصر، 2000.
104. عبد القادر السيد متولي، اقتصاديات النقود والمصارف، ط1، دار الفكر، الأردن، 2010..
105. عبد القادر علا نعيم، زياد محمد عرمان، عامر الخطيب، مفاهيم حديثة في إدارة البنوك، ط1، دار البداية، الأردن، 2009.
106. عبد القادر محمد صالح، محاضرات في النقود والبنوك والنظرية النقدية، ط1، دار الفرقان للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.
107. عبد الله خالد أمين ، الرقابة والتدقيق في البنوك، ط1، وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
108. عبد الله خالد أمين ، علم تدقيق الحسابات ، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
109. عبد الله خالد أمين، اسماعيل إبراهيم الطراد، إدارة العمليات المصرفية المحلية والدولية، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
110. عبد الله خالد أمين، علم تدقيق الحسابات ، ط1، دار الوائل للنشر، الأردن، 2004.
111. عبد النبي محمد أحمد، الرقابة المصرفية، ط1، مزمر للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.

112. عثمان عبد الرزاق محمد، أصول التدقيق والرقابة الداخلية، ط2، جامعة الموصل، بغداد، 1999.
113. العجارمة تيسير، التسويق المصرفي، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2004.
114. العزاوي محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، اليازوري، الأردن، 2005.
115. عطا الله محمود شوقي دراسات متقدمة في المراجعة، مكتبة الشباب، القاهرة، 1994.
116. على فضالة أبو الفتوح، المراجعة العامة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، سلسلة الكتب العلمية في المحاسبة وإدارة الأموال، رقم 03، القاهرة، مصر، 1996.
117. العلي أسعد حميد، إدارة المصارف التجارية، الذاكرة للنشر والتوزيع، 2013.
118. علي عبد الستار، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، ط2، المسيرة، الأردن، 2010.
119. علي عبد المنعم السيد، إقتصادات النقود والمصارف، أكاديمية المفرق، بغداد، 1998.
120. علي عبد الوهاب نصر، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة حسابات البنوك التجارية والشركات العاملة في مجال الأوراق المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
121. علي كمال عبد السلام، خالد المعتم، أصول علم المراجعة، دون ناشر، المنصورة، مصر، 2003.
122. العمرات أحمد صالح، المراجعة الداخلية - الإطار النظري والمحتوى السلوكي، ط1، دار البشير للنشر والتوزيع، الأردن، 1990.
123. العمري رشاد نعمان شايح، الخدمات المصرفية الائتمانية في البنوك الإسلامية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
124. عوادي مصطفى، زين يونس، المراجعة الداخلية وتكنولوجيا المعلومات وفق معايير المراجعة الدولية، مطبعة سخري، الوادي، الجزائر، 2011.
125. العيادي أحمد صبحي، إدارة العمليات المصرفية والرقابة عليها، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن، دون سنة نشر.
126. غازي عبد المجيد، الرقبات المصارف والمؤسسات المالية المتخصصة، ط1، وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
127. الغالي عبد الحسين جليل، السياسات النقدية في البنوك المركزية، ط1، دار المناهج، الأردن، 2015.
128. غنيم أحمد محمد، إدارة البنوك: تقليدية الماضي وإلكترونية المستقبل، المكتبة العصرية، مصر، 2007.

129. غول رشا، متطلبات الرقابة الداخلية في ضوء قانون SOX وأثرها على أمن المعلومات، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية مصر، 2013.
130. فارس فضيل، التقنيات البنكية (محاضرات وتطبيقات)، ط1، مطبعة الموساد رشيد، الجزائر، 2013.
131. فرح شعيب، دروس في العمليات المصرفية وإدارة المخاطر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند اولحاج، البويرة، الجزائر، 2014.
132. الفضل مؤيد عبد الحسين، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك: منهج كمي، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
133. الفضل مؤيد عبد الحسين، يوسف حجيم الطائي، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
134. فيلد دال بشير، الرقابة على الجودة، المكتبة الأكاديمية، ط1، مصر، 1995، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور.
135. الفيومي محمد، عوض لبيب، أصول المراجعة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1998.
136. القاضي حسين يوسف، حسين أحمد دحدوح، عصام نعمة قريط، التدقيق الداخلي، جامعة دمشق، سوريا، 2008.
137. القباني ثناء، المراجعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
138. القزاز إسماعيل إبراهيم رامي حكمت الحديثي، عادل عبد المالك كوريل، Six Sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2009.
139. القزويني شاكر، محاضرات في اقتصاد البنوك، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
140. القيسي هناء، فلسفة إدارة الجودة في التعليم العالي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، دون سنة نشر.
141. الكراسنة إبراهيم، أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر، ط2، صندوق النقد الدولي، أبو ظبي، 2010.
142. كورتل فريد، أمال كحيلية، الجودة وأنظمة الإيزو، ط1، كنوز المعرفة، الأردن، 2012.
143. كورتيل فريد، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2009.
144. لطرش الطاهر، تقنيات بنكية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
145. لظفي أمين السيد أحمد، الاتجاهات الحديثة في المراجعة والرقابة على الحسابات، دار النهضة، مصر، 1997.

146. لطفي أمين السيد أحمد ، كيف تراجع حسابات الشركة، دون ناشر، عمان، الأردن، 2000.
147. لطفي أمين السيد أحمد ، مراجعة القوائم المالية باستخدام الاجراءات التحليلية واختبارات التفاصيل، دون ناشر، القاهرة، مصر، 2004.
148. لطفي أمين السيد أحمد ، مسؤوليات وإجراءات المراجع في التقرير عن الغش والممارسات المحاسبية الخاطئة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
149. لعشب محفوظ، سلسلة القانون الاقتصادي والقانون المصرفي، الطبعة الحديثة للفنون المطبعية، الجزائر، 2001.
150. لعمارة جمال، المصارف الإسلامية، دار النبأ، بسكرة، الجزائر، 1996.
151. ماير توماس، النقود والبنوك والاقتصاد، ط1، دار المريخ، الرياض، 2002، ترجمة: أحمد عبد الخالق.
152. متولي عصام الدين محمد، المراجعة 1، ط1، جامعة السودان المفتوحة، السودان، 2006.
153. متولي عصام الدين محمد، المراجعة وتدقيق الحسابات، الجزء 2، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، سلطنة عمان، 2009.
154. متولي عصام الدين محمد، المراجعة وتدقيق الحسابات، جزء 1، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، عمان، 2009.
155. متولي عصام الدين محمد، مراجعة 2 (برنامج العلوم الإدارية)، ط1، جامعة السودان المفتوحة، السودان، 2006.
156. مجيد سوسن شاكر، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة - تطبيقات في الصناعة والتعليم، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
157. الحسيني فلاح حسن عدي، مؤيد عبد الرحمن عبد الله الدوري، إدارة البنوك، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
158. محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007.
159. محمود رأفت سلامة، أحمد كلبونة، عمر زريقات، علم تدقيق الحسابات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
160. محمود منصور حامد، ثناء عطية فراح، المراجعة الإدارية وتقييم الأداء، دون ناشر، مصر، 1997.

161. الخياوي قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات - مفاهيم وعمليات وتطبيقات، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
162. مسعد محمد فضل، خالد راغب الخطيب، دراسة معمقة في تدقيق الحسابات، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
163. المطارنة غسان فلاح، تدقيق الحسابات المعاصر، ط2، دار المسيرة، 2009، الأردن.
164. ملهاق فضيلة، رقابة النظام البنكي الجزائري من تبيض الأموال، دار هومة، الجزائر، 2013.
165. ناشد سوزي عدلي، مقدمة في الاقتصاد النقدي المصرفي، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2005.
166. الناغي محمود السيد، المراجعة - إطار النظرية والممارسة-، ط2، مكتبة الجلاء الجديدة، المنصورة، مصر، 1992.
167. النجار عبد الهادي، بطاقة الائتمان والعمليات المصرفية الإلكترونية، الجديد في أعمال المصارف من وجهتي القانونية والاقتصادية، الجزء الأول، الجديد في التقنيات المصرفية، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2007.
168. نجم نجم عبود، مدخل إلى إدارة العمليات، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
169. النسر درمان سليمان صادق، نجلة يونس محمد آل مراد، تسويق الخدمات المصرفية، الدار النموذجية للنشر والتوزيع، بيروت، 2012.
170. النصور إياد عبد الفتاح، تسويق المنتجات المصرفية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
171. النصر سعيد سيف، دور البنوك التجارية في استثمار اموال العملاء، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
172. نعمان رشاد، شايع العمري، الخدمات المصرفية الائتمانية في البنوك الإسلامية (دراسة مقارنة في القانون الإسلامي والفقهاء)، دار الفكر الإسلامي، مصر، 2013.
173. نور أحمد محمد، حسين أحمد عبيد، شحاته السيد شحاته، دراسة متقدمة في مراجعة الحسابات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
174. نور أحمد، أحمد بسيوني شحاته، محاسبة المنشآت المالية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1986.
175. نور الدين أحمد قايد، التدقيق المحاسبي وفقا للمعايير الدولية، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

176. نور الدين حامد، عمارة مريم، التدقيق الداخلي للقييمات في المؤسسة الاقتصادية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
177. هلاي محمد جمال، عبد الرزاق شحادة، محاسبة المؤسسات المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
178. الهواري محمد نصر، محمد توفيق محمد، أصول المراجعة والرقابة الداخلية، دراسات في المراجعة، مصر، دون سنة نشر.
179. الوادي كامل، الأعمال المصرفية والقوانين المنظمة، جزء 01، دار المتنبي للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة، 1991.
180. الوادي محمود حسين، حسين محمد سمحان، المصارف الإسلامية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
181. الوادي محمود حسين، حسين محمد سمحان، سهيل أحمد سمحان، النقود والمصارف، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2010.
182. الوادي محمود حسين، حسين محمد سمحان، عبد الله إبراهيم نزال، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
183. الواردات خلف عبد الله، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
184. ياسين فؤاد توفيق، أحمد عبد الله درويش، المحاسبة المصرفية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1996.
185. يوسف يوسف حسن، البنوك المركزية ودورها في اقتصاديات الدول، ط1، دار التعليم العالي، الاسكندرية، مصر، 2015.

• رسائل الماجستير والأطروحات:

1. أبو سرعة عبد السلام عبد الله سعيد، التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2009-2010.
2. البحيرمي شادي صالح، دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2010-2011.



3. بلخيزر سميرة، المراجعة في قطاع البنوك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2001-2002.
4. بلوافي محمد، مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في النظام المصرفي الجزائري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2006.
5. بن فرج زوينة، المخطط المحاسبي البنكي بين المرجعية النظرية وتحديات التطبيق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013-2014.
6. بوصالح سفيان، التحكم في جودة الخدمة البنكية (دراسة نوعية - كمية في البنك الوطني الجزائري، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016.
7. توام زهية، منهجية المراجعة الداخلية في البنوك حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006-2007.
8. جيلي هدى، قياس جودة الخدمة المصرفية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006-2007.
9. حميني حورية، آليات رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية وفعاليتها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005-2006.
10. الخالدي أيمن فتحي فضل قياس مستوى جودة الخدمات المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
11. خالفي وهيب، خصوصية البنوك في الجزائر - الواقع والآفاق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2000.
12. الدهون إبراهيم رباح، دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
13. زرمان توفيق، فعالية استعمال المحاسبة البنكية في التدقيق والرقابة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005-2006.
14. شعشاعة حاتم غازي، قياس جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين المحدود، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004.
15. صلاح ربيعة، المراجعة الداخلية بين النظرية والتطبيق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر.
16. العاجز رنا فاروق، دور المصارف في الرقابة على عمليات غسل الأموال، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

17. عبادي محمد لمين، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007-2008.
18. قاسمي آسيا، تحليل الضمانات في تقييم جدوى تقديم القروض في البنك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2008-2009.
19. كمال النونو كمال محمد سعيد ، مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.
20. لقلطي لخضر، معايير المراجعة الدولية ومدى إمكانية تطبيقها في الواقع المهني بالجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2014-2015.
21. محرز جلال، نحو تطوير وعصرنة القطاع المصرفي في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006.
22. محي الدين محمود عمر، مراجعة الحسابات بين المعايير العامة والمعايير الدولية، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز الجامعي بالمدينة، الجزائر، 2007-2008.
23. مديوني جميلة، تسويق الخدمات حالة الهاتف النقال بمؤسسة جازي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 2003-2004.
24. موسى مبارك أحلام، آلية رقابة البنك المركزي على أعمال البنوك في ظل المعايير الدولية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004-2005.

● مقالات:

1. أبو زنيد سمير أحمد ، شادي رحي الشريف، جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الضفة الغربية ومدى رضا العملاء عنها، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 05.
2. الاتحاد الدولي للمحاسبين، إصدارات المعايير الدولية لرقابة الجودة والتدقيق والمراجعة وعمليات التأكيد الأخرى والخدمات ذات الصلة، (الجزء الأول، 2010).
3. إسلام طالب محمد صالح، أثر تقييم جودة الخدمات المصرفية في رغبة الزبون لاقتنائها، مجلة المنصور، مصر، العدد 14، 2010.
4. الإمام صلاح الدين محمد أمين، صادق راشد الشمري، تفعيل أنظمة الرقابة المصرفية وتطويرها وفق المعايير الدولية لنظام CRAFTE نموذجاً، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 90، 2011.

5. بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 03.
6. البغدادي صلاح صاحب شاكر، محمد حسن التيمي، دور الرقابة الإشرافية للبنك المركزي في تعزيز الوعي الرقابي المصري، مجلة دراسات محاسبة ومالية، جامعة بغداد، المجلد 09، العدد 28، 2014.
7. بن عمارة نوال، أبعاد الرقابة الداخلية وأهميتها في مصارف المشاركة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 09، 2009.
8. بوعبدلي أحلام، عائشة طي، إدارة مخاطر السيولة في البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية، مجلة رؤى الاقتصادية، الوادي، 2015، العدد 68.
9. بوقرة رابح، لعراف فايزة، تقييم جودة الخدمة البنكية المقدمة من منظور الزبائن - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد 12، 2014.
10. التميمي وفاء صبحي، أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، الأردن، المجلد العاشر، العدد 01، 2007.
11. تيقاوي العربي، قياس جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الجزائرية من منظور العملاء - دراسة ميدانية تحليلية -، مجلة الحقيقة، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، العدد 36، 2016.
12. الجابي إسلام طالب، أهمية قياس الجودة في الخدمات المصرفية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 43، 2015.
13. جاسم فاطمة، تامر عادل الصقر، تقييم فاعلية لجان المراجعة في المصارف العراقية الأهلية، مجلة العلوم الاقتصادية، بغداد، مجلد 08، العدد 30، 2012.
14. الجابي إسلام طالب، أهمية قياس الجودة في الخدمات المصرفية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، العدد 43، 2015.
15. حداد مناور، أثر جودة الخدمات المصرفية على أداء القطاع المصرفي في الأردن، مجلة الكون للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، بغداد، العراق، العدد 18، 2015.
16. حسن ليث سعد الله وآخرون، خصائص شفافية المعلومات المصرفية وتأثيرها في الرقابة الداخلية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بغداد، المجلد 32، 2010.
17. حسيبة سميرة، محاضرات في التقنيات البنكية، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، قسنطينة، 2014.

18. حمد محمد أحمد ، عمار هادي حسون، التدابير الوقائية للرقابة المصرفية على عمليات غسيل الأموال، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، جامعة بغداد، المجلد 20، العدد 78، 2014.
19. الدوغجي علي ، دور الرقابة والتدقيق الخارجي في مكافحة غسيل الأموال، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، جامعة بغداد، العدد 93، 2012.
20. رهيف باسم حسين ، إدارة المخاطر المصرفية ومدى التزام المصارف العراقية بمتطلبات بازل 02، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية*، بغداد، العدد 46، 2015.
21. الزبيدي حمزة فائق وهيب ، منار حيدر علي الغانمي، تطور الصيرفة الالكترونية وأثر الرقابة الداخلية على العمليات المصرفية الالكترونية، *مجلة كلية تراث الجامعة*، العدد 20.
22. الزين عمر الزين الأمين، تسعير الخدمات البنكية وأثره على ربحية المصارف التجارية العاملة بالسودان بالتطبيق على البنك الإسلامي السوداني، *مجلة جامعة بخت الرضا العلمية*، العدد 15، 2015.
23. سعيدي نوال، تطبيقات الأيزو 9000 والإدارة بالجوودة الشاملة، *مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية*، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 23، 2016.
24. شاهين علي عبد الله ، الاستراتيجيات المصرفية لمكافحة غسيل الأموال وسبل تطويرها، *مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين*، المجلد 17، العدد الثاني، 2009.
25. الشيخ سهيل ، علاء عنقة، دراسة مدى تأثير كفاية الإفصاح عن المخاطر المصرفية على إمكانية الرقابة على هذه المخاطر، *مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد*، جامعة الموصل، بغداد، العدد 106، المجلد 34، 2012.
26. صحراوي عبد الله، عبد الحكيم بوصلب، النمذجة البنائية ومعالجة صدق المقاييس في البحوث النفسية والتربوية نموذج البناء العملي لعلاقات كفاءات التسيير الإداري في المؤسسات التعليمية، *مجلة العلوم النفسية والتربوية*، العدد 03، 2016.
27. عايشي كمال ، أداء النظام المصرفي الجزائري في ضوء التحولات الاقتصادية، *مجلة العلوم الإنسانية*، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد العاشر، 2006.
28. عبد اللطيف كمال فتحي، *المجمع العربي للمحاسبين القانونيين*، العدد 10، الأردن، 2002.
29. عبد اللطيف مصطفى، دور البنوك وفعاليتها في تمويل النشاط الاقتصادي، *مجلة الباحث*، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 04، 2006.

30. عبد الله فارس، مشكلات تسويق الخدمات المصرفية الإلكترونية في العراق وعلاقتها برضا الزبائن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، عدد خاص، 2013.
31. عبود خالد صالح، قياس رضا العملاء عن جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، العدد الثاني، 2012.
32. عبود عبد المجيد، بلحاج فراحي، الإصلاح النقدي في الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثالث، جامعة بشار، الجزائر، العدد 03، 2017.
33. العمري أحمد محمد، فضل عبد الفتاح عبد الغني، مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك التجارية اليمنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 2، العدد 3، 2006.
34. مزريق عاشور، محمد الغربي، تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، العدد الثاني، 2005.
35. المشهداني بشرى نجم عبد الله، أقدم علي عصام محمد علي الياور، دور نظام الرقابة الداخلية في مكافحة غسيل الأموال، مجلة الإدارة والاقتصاد، بغداد، السنة 35، العدد 93، 2012.
36. معهد الدراسات المصرفية، الخدمات المصرفية الإلكترونية، السلسلة الخامسة، العدد 12، الكويت، 2013.
37. نجم بان توفيق، العمليات المصرفية غير القانونية ودور الرقابة والتدقيق في ضوء مبادئ بازل، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد 23، 2012.
38. نعمون وهاب، النظم المعاصرة لتوزيع الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، بسكرة، العدد 04، 2008.
39. الهاشمي الجيلالي طارق، الاصلاحات المصرفية في الجزائر، مجلة آفاق، جامعة سعد دحلب، البليدة-الجزائر، العدد 4، 2005.

● ملتقيات:

1. بن علي بلعور، كتوش عاشور، واقع المنظومة المصرفية الجزائرية ومنهج الاصلاح، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية - واقع وتحديات، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 14-15 ديسمبر 2004.
2. حماد صالح رجب، أثر إدارة المخاطر التشغيلية على البنية الرقابية والتدقيق الداخلي، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي السابع لإدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، الأردن، 2007.

3. شايب محمد، تأثير النقود الإلكترونية على دور البنك المركزي في إدارة السياسة النقدية، الملتقى العلمي الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على اقتصاديات الدول، جامعة سطيف، يومي 13-14 مارس 2012.
4. صالح مفتاح، أداء النظام البنكي الجزائري من قبيل الاستقلال إلى فترة الإصلاحات، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 08-09 مارس 2005.
5. طارطار أحمد، حليمي سارة، جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي "إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010.
6. وصاف سعدي، وصاف عتيقة، الصناعة المصرفية والتحويلات العالمية، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية - الواقع والتحديات.

• مراجع أخرى:

1. منشورات بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
  2. نظم إدارة الجودة، المواصفة القياسية الدولية، أيزو 9001، الإصدار الرابع، سويسرا، 2008.
- القوانين والمراسيم:
3. الأمر 01-01، المؤرخ في 27 فيفري 2001، المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية، الجزائر، العدد 14، المؤرخة في 28 فيفري 2001.
  4. الأمر 03-11، المؤرخ في 26 أوت 2003م، المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية، الجزائر، العدد 52، المؤرخة في 27 أوت 2003.
  5. الأمر 66-366، المؤرخ في 29 ديسمبر 1966، المتضمن إنشاء البنك الشعبي الوطني، الجريدة الرسمية، العدد 110، الجزائر، المؤرخة في 30 ديسمبر 1966.
  6. الأمر 70-93، المؤرخ في 31 ديسمبر 1970، المتضمن قانون المالية لسنة 1971، الجريدة الرسمية، العدد 109، الجزائر، 31 ديسمبر 1970.
  7. الأمر رقم 66-178، المؤرخ في 13 جوان 1966، المتعلق بإحداث البنك الوطني الجزائري وتحديد قانونه الأساسي، الجريدة الرسمية، العدد 51، الجزائر، المؤرخة في 14 جوان 1966.
  8. الأمر رقم 71-47، المؤرخ في 30/06/1971، المتعلق بتنظيم مؤسسات القرض، الجريدة الرسمية، العدد 55، الجزائر، 06 جويلية 1971.
  9. تعليمة وزارة المالية رقم 71-93، المؤرخة في 31 ديسمبر 1971.

10. الجريدة الرسمية رقم 11، المؤرخة في 09 فيفري 2005.
11. القانون 01-10، المؤرخ في 29 جوان 2010، المتعلق بمهنة الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد، الجريدة الرسمية، العدد 42، الصادرة في 11 جويلية 2010، الجريدة الرسمية، العدد 42، الصادرة في 11 جويلية 2010.
12. القانون 86-12، المؤرخ في 19 أوت 1986، المتعلق بنظام البنوك والقرض، الجريدة الرسمية، الجزائر، العدد 34، المرخ في 20 أوت 1986.
13. قانون 90-10، المؤرخ في 14 افريل 1990، المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية، الجزائر، العدد 16، المؤرخ في 14 افريل 1990.
14. القانون رقم 62-144، المؤرخ في 13 ديسمبر 1962، والمتضمن إنشاء البنك المركزي الجزائري وتحديد قانونه الأساسي، الجريدة الرسمية، العدد 10، الجزائر، المؤرخة في 28/12/1962م.
15. قانون رقم 64-227، المؤرخ في 10 أوت 1964، المتضمن تأسيس الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، الجريدة الرسمية، العدد 26، الجزائر، المؤرخة في 25 أوت 1964.
16. القانون رقم 79-09، المؤرخ في 31 ديسمبر 1979، المتضمن قانون المالية لسنة 1980، الجريدة الرسمية، الجزائر، العدد 53، المؤرخة في 31 ديسمبر 1979.
17. قانون رقم 88-01، المؤرخ في 12 جانفي 1988، المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، الجريدة الرسمية، العدد 02، الجزائر، المؤرخة في 13 جانفي 1988.
18. قانون رقم 88-06، المؤرخ في 12 جانفي 1988م، المتعلق بنظام البنوك والقرض، الجريدة الرسمية، العدد 02، المؤرخة في 13 جانفي 1988.
19. قانون رقم 90-10 المؤرخ في 14 أفريل 1990، المتعلق بقانون النقد والقرض، الجزائر، الجريدة الرسمية، العدد 16.
20. المرسوم رقم 64-111، المؤرخ في 10 أفريل 1964م، والمتعلق بإنشاء العملة الوطنية.

• المراجع باللغة الاجنبية:

• Les Livres :

1. American Institne Of Certifed Public Accountans **AICPA, Depository And Lending Institutions Banks And Saving Institutions**, Newyork, 2016.
2. Ann. W. Phillips, **Iso9001:2008 Internal Audits Made Easy**, 3<sup>eme</sup> edition, ASQ quality press, USA, 2009.

3. Arens Alvin et Autres, **Auditing And Assurance Services**, 14<sup>ere</sup> édition, Prentice Mall, Boston, 2012.
4. Arens Alvin, **Auditing And Assurance Services**, 14 édition, , Avison for the tuture, Altamonte springs, 2012.
5. Association of Chartered Certified Accountants ACCA, **Audit And Assurance**, 1<sup>er</sup> Edition, BPP learmang, London, 2009.
6. Basel committe on banking supervision, **Intrernal audit in banks and the superviser's rélationship with auditors: A survery**, August, 2001.
7. Belaiboud Mokhtar, **Pratique De L'audit**, BERTI Edition ,alger,2011.
8. Benhalima Ammour, **Le système bancaire Algerien - texcte et réalité**, Edition defle B, Alger, 2001.
9. Benoit Pige, **Audit Et Contrôle Interne**, 4<sup>eme</sup> édition, EMS, Paris, 2017.
10. Berent Rolland, Luc, **Principes de technique bancaire**, 27<sup>eme</sup> édition, Dunod, Paris, 2015.
11. Bernardet Frédéric autres, **Control Interne**, 4<sup>eme</sup> édition, Maxima, Paris, 2013.
12. Bertin Elisabeth et Autres, **Comptabilité Et Audit**, Berti édition, Alger, 2013.
13. Bessis,Joel **Management in banking**, John Wielely and sons ltd, U.S.A, 1998.
14. Bourdieu. P, **Sociologie de l'Algérie**, Edition P.V.F, Collection: Que sais je?, 1963.
15. Braiotta Louis, **The Audit Committee Handbook**, 5 édition, Wiley, USA, 2004.
16. Brenda Porter et autres, **principles of external auditing**, 1<sup>er</sup> edition, john wiley and sons, LTD, USA, 2003.
17. Burton Kelli, **A Study of Motivation: How to Get Your. Employees Moving**, SPEA Honors Thesis Spring , Indiana University, 2012.
18. Cadre D'évaluation Des Système De Contrôle Interne, Balle, 1998.
19. Canard Frédéric, **Management de la qualité: Vers un Management durable**, 2<sup>eme</sup> édition, Gualino, Lextenxe édition, Paris, 2012.



20. Caudal Jean Paul, **Traité de comptabilité Bancaire**, 2<sup>eme</sup> édition, R.B édition, 2016.
21. Christ Josef et Brick Pribil, **Operationnel Risk Mangement**, OENB, FMA, Vienna, 2006.
22. Collins L.Et Autres, **L'audit Et Contrôle Interne – Aspects Financiers Opérationnels Et Strategique**, 4<sup>eme</sup> édition, Dalloz, Paris, 1994.
23. Cordel Frédéric, **Gestion Des Risques Et Controle Interne**, Vuibert, Paris, 2013.
24. COSO, **Enterprise Risk Management**, Integrated Framework, 2004.
25. Dennis R Arter et autres, **How To Audit The Process-Based QMS**, 2<sup>eme</sup> édition, ASQ, America, 2013.
26. Dennis R Arter, **Quality audits for improved performance**, 3<sup>eme</sup> édition, ASQ, America, 2003.
27. Gabriel Patrick, et autres, **Marketing des services**, Dunod, Paris, 2014.
28. Goetsh David L., Stanley Davis, **Quality Management for Organizational exllence**, Peason, 7<sup>eme</sup> edition, USD.
29. Gratacap Anne, Pierre Médan, **Management de la production**, 4<sup>eme</sup> édition, Dunod, Paris, 2013.
30. Hamini A, **L'Audit Comptable et Financier**, Berti édition, Alger, 2002.
31. Henning Kagerman, William Kinne, Karlgeinz Kiting, **Internal Audit Handbook**, Springer, Germany,2008.
32. IFACI, **Les Outils De D'audit Interne**, Eyrolles, Paris, 2013.
33. Jonquière Michel, Michel Jors, **L' audit une même démarche intelligente pour tous**, Ems, Paris, Sans année de publication.
34. Khalasi Rida, **Les Applications De L'audit Interne**, édition Houma, Alge, 2010.
35. Khellassi Reda, **l'audit interne**, 3<sup>eme</sup> edition, édition Houma, Alger, , 2010.
36. Khellassi Réda, **Précis D'audit Fiscal**, BERTI édition, Alger, 2013.
37. Kolter P., Gary Armstrong, Marc Oliver Opresnik, **Principles of Marketing**, 17<sup>eme</sup> edition, Pearson, Italy, 2017.

38. Kondabagil Jayaram, **Risk mangement in électronic banking**, Asia, 2007.
39. Kotler P, et autres, **Marketing Management**, 13<sup>eme</sup> édition, Pearson education, France, 2009.
40. Kotler P., B. Dubois, **Marketing Management**, 12<sup>eme</sup> édition, Pearson éducation, France, 2006.
41. Kotler P., B. Dubois, **Marketing Management**, Dunoud, Paris, 2006.
42. Kotler P., Kevin lane Keller, **Marketing Management**, 12<sup>eme</sup> édition, Pearson prentice hall, USA, 2006.
43. Iacolare Vincent, **pratique l'audit a valeur ajoutée**, AFNOR, Paris, 2010.
44. Laurent Hermel, Gérard louyat, **Innovation dans les services**, Afnor, Paris, 2008.
45. Lendrevie Levy. J, J, A. Baynast, **Mercator**, Dunod, Paris, 2017.
46. Lovelock Christopher, **Principles of services Marketing and Management**, Libgen Librarian, 1999.
47. Lovelock Christopher, et autres, **Marketing des services**, 7<sup>eme</sup> édition, Pearson, France, 2014.
48. Marchal Jean, **Monnaie et crédit**, 2<sup>eme</sup> édition, Cujas Paris, Sans année de publication.
49. Messier william F et autres, **Auditing And Assurance Services**, 6<sup>eme</sup> édition, M C Graw-HILL Irwir, Newyork, USA, 2008.
50. Mikol Alain, **Audit Et Commissariat Aux Comptes**, 12 édition, C- Theque, France, 2014.
51. Mills David, **Quality Auditing**, First édition, Springer science + Business Media, Brilish, 1993.
52. Mokhtari Maddad. S, Belaid. M.C, **Comprendre la banque organisation et fonctionnement**, Edition page bleues, Internationales, Alger, 2015.
53. Naas.A, **Ble Systeme Bancaire**, Edition maisonneuve, et la rose, 2003.
54. Ober Robert, Robert Obert, Marie – Piare Maicesse, **Comptabilite Et Audit**, 4<sup>eme</sup> édition, Dunod, Paris, 2014.

55. Obert Robert, Marie – Piare Maicesse, **Comptabilite Et Audit**, 2<sup>eme</sup> édition, Dunod, Paris, 2009.
56. Ogien Dov, **Comptabilité et Audit Bancaires**, édition DUNOD, paris, Sans année de publication.
57. Patrick Ricol René , **Audit Et Commissariat Aux Comptes**, France Lefebvre, France , 2012.
58. Perry F. E, **The elements of banking**, Institute of bankers, 1978.
59. Reding Kurt F., **Manuel D'audit Inerne**, Eyrolles, IFACI, Paris ; 2015.
60. Renard Jacques, **Audit Interne: Ce Qui Fait Débat**, Maxima, Paris, 2003.
61. Renard Jacques, **Le Contrôle Interne**, Eyrolles, Paris, 2012.
62. Renard Jacques, Sophie Nussbaumer, **Audit Interne Et Contrôle De Gestion**, Eyrolles, Paris, 2011.
63. renard Jacques, **théorie et pratique l'audit interne**, 5<sup>émé</sup> édition, édition d'organisation, Paris, 2004.
64. Renard Jacques, **Theorique Et Pratique L'audit Inerne**, 9<sup>eme</sup> édition, Eyrolles, Paris, 2016.
65. Robert. R. Moeller, **Sarbanes oxley and the new internal audit**, John Willy and son, Now jersey, Canada, 2014.
66. RSM, Astute Consulting, **Internal Audit And Risk Management**, BFSI sector, International Accounting Bulletin, India, 2008.
67. Russell Robertas, Taylor W. Bernard, **operation Management Multimedia Verson**, Pentic-Hall, 2000.
68. Schick D.et Autres, **Audit Interne Et Référentiels De Risques**, Dunod, Paris, 2010.
69. Schick Pierre et Autres, **Audit interne et référentiels de risques**, Dunod, Paris, 2010.
70. Schick Pierre, **Mémento D'audit Interne**, Dunod, Paris, 2007.
71. Scott Showalter, Jan Villian, **International Auditing Stander in The USA**, BEP, America, 2015.
72. Spencer Pickett K. H, **The Essential Handbook Of Internal Auditing**, John Wiley and Sons Ltd, England, 2005.

73. Sylvie de Cousseergues, **Gestion De La Banque**, 4<sup>eme</sup> édition, Dunod, Paris, 2005.
74. The institute of chartered accountants of India, **Auditing And Assurance**, professional coupetence course, India, 2008.
75. The institute of risk management, **A Risk Management Standard**, London, 2002.
76. Vandeville Pierre, **L'audit Qualite –Securite- Environnement**, 2<sup>eme</sup> édition, AFNOR, Paris, 2004.
77. Vaughan Emell. J., **Risk Management**, John Wielely and sons Inc, U.S.A, 1997.
78. Vauris Louis, **Audit Interne**, Eyrolles, Paris, 2007.
79. Yvon Mougin, **La qualité 2015 c'est facile**, 1<sup>er</sup> édition, Afnor, Paris, 2015.
80. Yvon Mougin, **Les Nouvelles Pratiques De L'audit De Management QSEP**, Afnor, Paris, 2013.

- **Les articles:**

1. Ajao Owolabi Sunday et Autres, Evolution And Development Of Auditing, **Journal Of Business Management Research**, vol 3, 2016.
2. **Cadre D'évaluation Des Système De Contrôle Interne**, Balle, 1998,
3. Chornous Galyna, Risk Management in Bank New Approches to Risk Assessment and Information Support, **Ekonomika**, vol 92, 2013.
4. Felix Rabogora, Service Quality and Customer Satisfaction in Selected Banks in Rwanda, **Jornal of Business and financial Affairs**, Vol 06, 2017.
5. Heang Lee Teck, Azham Mehamed Ali, The Evolution Of Auditing: An Analysis Of The Historical Development, **Journal Modern Accounting And Auditing**, USA, vol 04, n° 12, 2008.
6. kumar phalyuma, b. Mohan, Origin And Development Of Auditing, Indian, **Journal Of Research**, India, vol 09, 2015.

7. Lau Mei Mei et autres, Measuring Services Quality in the Banking Industry: A Hong Kong Based Study, **Contemporary Management Research** ,Vol 09, 2013.
8. Ramseook Prabha, Munhurrun, Soollakshna D. lukea-bhiwajee, Perunjodi Naidoo, Service Quality in the public service, **Internationnal journal of Management and Marketing Research**, Vol 03, 2010.
9. Robinsou Stewart, Measuring Service Quality: Current Thinking and futurerequirements, **Marketing Intelligence and Planning**, Vol 01, 1999.
10. Zeithaml Parasuraman. A., Valarie. A, Berry Leonard. L, A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, **Jornal of Marketing**, Vol 49, 1985.

• **Les thèses:**

1. Derder Naera, **Le rôle du système bancaire Algérien dans le finantent de l'économie**, Mémoire de magister non publié, l'école supérieure de commerce, Alger, 2000.
2. el-hadi eltweri Ahmed mohammed, **An Investigation Into The Auditing Profession Regulatory Framework And The Factors Influencing The Adoption Of Isa S In Libya An Context** , Unpublished doctoral dissertation , johm moores university, England, ,2015.
3. Kolbeins Guðbjörg Hildur, **The applicability of agency theory to the management of media organizations in Iceland**, Unpublished doctoral dissertation, Uneversity Haskou Islands, Iceland, 2014.
4. Ziani Abdelhak, **Le Rôle De L'audit Interne**, Thèse de doctorat non publiée, université Tlemcen, Alger, 2013-2014.

• **Les cites :**

1. [www.academia.edu](http://www.academia.edu)
2. [www.accdixussion.com](http://www.accdixussion.com).
3. [www.aladalacentre.com](http://www.aladalacentre.com)
4. [www.almaany.com](http://www.almaany.com)
5. [www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com).,
6. [www.chlef.dz](http://www.chlef.dz)
7. [www.dictionnaire.reverso](http://www.dictionnaire.reverso).

8. [www.entrepreneurship.org](http://www.entrepreneurship.org),
9. [www.iasj.net](http://www.iasj.net)
10. [www.ifaci.com](http://www.ifaci.com)
11. [www.kanlaki.com](http://www.kanlaki.com)،
12. [www.kanzy-redha.blogspot.com](http://www.kanzy-redha.blogspot.com).
13. [www.larousse.fr](http://www.larousse.fr).
14. [www.manifest.univ-ouargla.dz](http://www.manifest.univ-ouargla.dz).
15. [www.mawdo3.com](http://www.mawdo3.com)
16. [www.snl.dz](http://www.snl.dz).
17. [www.sqarra.wordpress.com](http://www.sqarra.wordpress.com)
18. [www.startimes.com](http://www.startimes.com)
19. [www.stclements.edu](http://www.stclements.edu)
20. [www.unvi-soukaliras.dz](http://www.unvi-soukaliras.dz).

# ملحق رقم 01

معايير التدقيق الداخلي

## معايير التدقيق الداخلي: تنقسم إلى:

**1- معايير التأهيل:** وهي معايير خاصة بالشخص المدقق الداخلي وخدمات التدقيق الداخلي، وهي تتضمن 4

أقسام رئيسية ، وكل قسم يحتوي على مجموعة من المعايير الفرعية وهي:

**1000-الأهداف، الصلاحية والمسؤولية:** يتطلب تحديد الغرض، الصلاحيات، ومسؤوليات التدقيق الداخلي رسمياً في ميثاق التدقيق الداخلي، بما يتفق مع مهمة التدقيق الداخلي وأخلاقيات المهنة والمعايير. وينبغي على رئيس التدقيق الداخلي مراجعة دورية لميثاق التدقيق الداخلي وتقديمه لموافقة الإدارة العليا ومجلس الإدارة.

**1100- الاستقلالية والموضوعية:** يجب أن يكون التدقيق الداخلي مستقل وعلى المدققين الداخليين أن يكونوا موضوعيين عند أداء مهامهم.

**1110-الاستقلال التنظيمي:** ينبغي ربط رئيس التدقيق الداخلي إلى مستوى من التنظيم الذي يسمح للوظيفة التدقيق الداخلي للاضطلاع بمسؤولياته. يقوم رئيس التدقيق الداخلي، على الأقل سنوياً، بالتحكم في المصادر التي تهدد استقلال المراجعة الداخلية والمؤسسة ككل.

**1111- التفاعل مع مجلس الإدارة:** يجب على رئيس التدقيق الداخلي أن يتواصل ويتفاعل مباشرة مع المجلس.

**1112- دور رئيس التدقيق الداخلي خارج التدقيق الداخلي:** عندما يعطى رئيس التدقيق الداخلي، أدوار و/أو مسؤوليات خارج التدقيق الداخلي، يجب توخي الحذر للحد من الأضرار التي لحقت بالاستقلال و/أو الموضوعية.

**1120- موضوعية المدققين:** يجب على المدققين الداخليين تبني موقف محايد غير متحيز وتجنب أي تضارب في المصالح.

**1130- ضعف الاستقلالية والموضوعية:** إذا تعرضت كلاً من الاستقلالية والموضوعية للتهديد، لا بد من الإبلاغ عن ذلك للجهات المهنية ويتوقف مدى الإبلاغ على طبيعة العوامل التي تهددهما.



- 1200- البراعة وبذل العناية المهنية: ينبغي أن تُؤدى المهام بالبراعة والعناية المهنية اللازمة.
- 1210- البراعة: لابد من توفر المعرفة الكافية والمهارة لدى المدققين الداخليين من أجل القيام بمهامهم، ومختلف الكفاءات اللازمة لأداء المسؤوليات.
- 1220- بذل العناية المهنية: ضرورة الالتزام بالعناية المهنية والمهارة المتوقعة من المدقق الداخلي الكفؤ.
- 1230- التطوير المهني المستمر: يفيد التطوير المهني المستمر في تحسين مهارات ومعارف المدققين الداخليين.
- 1300- الرقابة النوعية وبرنامج التحسين: يتولى مدير التدقيق الداخلي بوضع برنامج خاص للرقابة النوعية، وبرنامج التحسين يشمل جميع أعمال التدقيق الداخلي.
- 1310- إجبارية برنامج التأمين وتحسين الجودة: ضرورة تبني نشاط التدقيق الداخلي أسلوب مراقبة وتقييم برنامج الجودة.
- 1311- التقييمات الداخلية: تشمل على نوعين من التدقيق :
- التدقيق المستمر لأداء التدقيق الداخلي؛
  - التدقيق الدوري الذي يتم من خلال التقييم الذاتي.
- 1312- التقييمات الخارجية: تتمثل التقييمات الخارجية في فحص تأكيد الجودة.
- 1320- اتصالات برنامج الضمان وتحسين الجودة: على مدير التدقيق الداخلي إيصال نتائج التقييمات الخارجية لمجلس الإدارة.
- 1321- الاستخدام الأمثل للمعايير: ينبغي تشجيع المدققين الداخليين لرفع تقارير تبين أن كل أنشطتهم تمت وفق لمعايير الأداء المهني للتدقيق الداخلي.
- 1322- الإفصاح عن عدم الالتزام: بالرغم من أنه على نشاط التدقيق الداخلي الوصول إلى الالتزام الكامل بمعايير التدقيق، إلا أنه في بعض الحالات لا يتم يحقق ذلك الالتزام التام فينبغي رفع تقرير بذلك لمجلس الإدارة إذا أثر هذا على نشاط التدقيق الداخلي.

2- **معايير الأداء:** هي المعايير التي تصنف طبيعة النشاط الداخلي وتضع المقاييس النوعية التي يمكن رأي التدقيق بواسطتها، وهي تتضمن 07 سبعة محاور رئيسية وهي:

✓ **معايير إدارة نشاط التدقيق الداخلي:** وهي معايير تهدف إلى إدارة أنشطة التدقيق الداخلي على نحو فعال بما يحقق قيمة عالية للمؤسسة وهي تشمل:

2000- تسيير نشاط التدقيق الداخلي؛

2010- التخطيط؛

2020- الاتصال والمصادقة؛

2030- إدارة الموارد؛

2040- القواعد والإجراءات؛

2050- التنسيق واستخدام مختلف الأعمال؛

2060- التقرير للإدارة العامة و/أو المجلس.

✓ **معايير طبيعة العمل:** ينبغي أن نشاط التدقيق الداخلي على التقييم والإسهام في تحسين إدارة المخاطر والرقابة وعمليات التحكم من خلال استخدام مدخل منظم، وتتضمن:

2100- طبيعة العمل؛

2110- إدارة المخاطر؛

2120- الرقابة؛

2130- التحكم المؤسسي.

✓ **معايير التخطيط للمهمة:** تتضمن معايير خاصة بمهمة التدقيق الداخلي من حيث التخطيط، الأهداف، الوقت، وتوزيع الموارد وهي:

2200- التخطيط للمهمة؛

2201- الأهداف المرتبطة بالتخطيط؛

2210- أهداف المهمة؛

2220- نطاق المهمة؛

2230- الموارد المخصصة للمهمة؛

2240- برنامج عمل المهمة.

✓ **معايير تنفيذ المهمة:** وهي تشمل على معايير لتنفيذ عملية التدقيق الداخلي وتحقيق الأهداف المرجوة من هذه المهمة وتمثل في:

2300- إنجاز المهمة؛

2310- تحقيق المعلومات؛

2320- التحليل والتقييم؛

2330- توثيق المعلومات؛

2340- الإشراف على المهمة.

✓ **معايير إيصال النتائج:** هي معايير تضمن توصيل نتائج المهمة للجهات المعنية وهي:

2400- إيصال النتائج؛

2410- مضمون الاتصال؛

2420- جودة الاتصال؛

2421- الأخطاء والحذف؛

2430- الاستخدام الأمثل للمعايير؛

2431- الإفصاح عن عدم الالتزام؛

2440- نشر النتائج؛

2450- الآراء العامة.

✓ معيار رصد مراحل الانجاز: ضرورة وضع نظام لمراقبة سير النتائج التي يتم إيصالها للإدارة من قبل مدير التدقيق الداخلي والحفاظ عيه.

2500- رصد مراحل الانجاز.

✓ معيار قبول الإدارة للمخاطر: على مدير التدقيق الداخلي مناقشة مستوى المخاطر المقبول مع الإدارة، وإن لم يتم الاتفاق عليه يرفع الانشغال إلى مجلس الإدارة.

2600- قبول الإدارة للمخاطر.

### 3- معايير التنفيذ: (NMO): Les Normes De Mis en Œuvre

هي تطبيق كل من معايير التأهيل ومعايير الأداء في الحالات التالية اختبارات الالتزام، التحقيق بالغش والاحتيال، التقييم الذاتي للرقابة.

وتكون هذه المعايير مرفوقة بحرف حسب طبيعة الأعمال المقدمة:

✓ حرف A من أجل الأعمال التأكيدية (التدقيق) مثال ذلك: 1130 A1؛

✓ حرف C من أجل الأعمال الاستشارية مثال ذلك: 1130 C1.

ملحق رقم 02

الاستبيان

## تمهيد:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الطالبة بإعداد دراسة لنيل درجة الدكتوراه في التدقيق والتسيير المحاسبي بعنوان " دور التدقيق الداخلي في تحسين جودة الخدمة البنكية من وجهة نظر موظفي البنك-دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية **BADR** " ، ولإجراء هذه الدراسة قامت الطالبة بتصميم هذا الاستبيان الذي بين أيديكم، والذي تهدف من خلاله للتوصل إلى دور التدقيق الداخلي في البنوك الجزائرية باعتباره إحدى الوظائف الرئيسية في البنك على تحسين جودة الخدمات البنكية من وجهة نظر الموظفين باعتبارهم زبائن داخليين،

وتأمل الطالبة منكم المساهمة في الاجابة عن هذا الاستبيان سعيا لتحقيق الهدف من الدراسة، لما لذلك من فائدة على البحث، حيث تمثل إجاباتكم أحد الركائز الأساسية للبحث وسيتم التعامل مع المعطيات بكل سرية، وسيتم تزويدكم بنتائج الدراسة في حال الانتهاء منها إذا أردتم الاطلاع عليها.

شكرا لتعاونكم.

الطالبة: ع. عوماري

ملاحظة: تتم الإجابة من خلال وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

المحور الأول - الخصائص الشخصية للعينة:

1-العمر:

أقل من 25 سنة  25-35 سنة  36-45 سنة  46-55 سنة  أكثر من 55 سنة

2-المؤهل العلمي:

ثانوي  ليسانس  ماجستير  ماجستير  دكتوراه

3- سنوات الخبرة داخل البنك:

أقل من 05 سنوات  06-10 سنوات  11-15 سنة  16-20 سنة  أكثر من 20 سنة

4-المصلحة أو القسم:

المحاسبة  التدقيق الداخلي  مصلحة الموظفين  المصلحة التجارية  غير ذلك  أذكرها: .....

5-التخصص:

تسيير وإدارة أعمال  محاسبة  بنوك ومالية  تدقيق  قانون  غير ذلك  أذكره: .....

6-الوظيفة الحالية:

مدير  مساعد مدير  مدير فرعي  مدقق داخلي  رئيس قسم او مصلحة

7-معلومات عن البنك: يوجد اهتمام من طرف البنك بجودة الخدمات المقدمة

نعم  لا

## المحور الثاني- التدقيق الداخلي:

يتضمن هذا القسم معلومات حول التدقيق الداخلي في البنك .

لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما	العبارة
<b>1-الاستقلالية</b>					
					1-يقوم مدير التدقيق الداخلي بمهامه على أكمل وجه مع حرية في اختيار الأنشطة التي يجب فحصها، مما يعمل على تحسين جودة الخدمات البنكية
					2- يحرص مدير مصلحة التدقيق الداخلي على أن يقوم المدققون التابعون لمصلحته بتدقيق الأعمال التي أنجزوها سابقاً في أقسام أخرى، مما يعمل على تحسين جودة الخدمات البنكية.
					3- تؤثر العلاقات الشخصية بين موظفي البنك والمدقق الداخلي على عملية التدقيق
					4- تتبع مصلحة التدقيق الداخلي إلى أعلى سلطة في الهيكل التنظيمي في البنك،.
					5- يُؤخذ بتوصيات المدقق الداخلي في كافة النواحي سواء المادية، المحاسبية، الإدارية، التسويقية، مما يعمل على تحسين جودة الخدمات البنكية
					6- يقوم المدقق بعملية التدقيق داخل كل أقسام المؤسسة وفروعها، مما يعمل على تحسين جودة الخدمات البنكية
<b>2- المعايير المهنية</b>					
					7- يتميز أداء المدقق الداخلي بالموضوعية، مما يعمل على تحسين جودة الخدمات البنكية
					8- يلتزم المدقق بإيصال النتائج من خلال التقارير للجهات المعنية،
					9- التقارير التي يرفعها المدقق الداخلي توضح أن عملية التدقيق



					تمت وفق معايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، مما يعمل على تحسين جودة الخدمات البنكية
					10- يأخذ المدقق الداخلي أثناء عملية التدقيق كافة المخاطر الجوهرية التي تؤثر على الخدمات التي يقدمها البنك، مما يعمل على تحسين جودة الخدمات البنكية
					11- يقوم المدقق بالالتزام بمعايير التدقيق الداخلي المعتمدة دولياً أثناء ممارسة عمله
					12- ملاءمة نظام البنك مع المتغيرات التي طرأت على مفاهيم التدقيق الداخلي وأهدافه ومعاييرها
<b>3- وظائف ومهام التدقيق الداخلي في البنك</b>					
					13- يقوم المدقق بمراجعة مدى إمكانية الاعتماد على المعلومات المالية والتشغيلية
					14- يسعى مدير مصلحة التدقيق الداخلي لتخطيط أعمال التدقيق وفقاً لاحتياجات الإدارة والبنك.
					15- يسعى المدقق للتعاون مع رؤوساء أقسام البنك من أجل تحسين جودة الخدمات
					16- يراجع المدقق مدى خلو المعلومات والخدمات المقدمة من الأخطاء
					17- يتأكد المدقق من الالتزام بالسياسات والإجراءات والخطط والنظم واللوائح
					18- يقدم المدقق استشارات للجهات المختلفة داخل البنك بما يحسن من إدارة المخاطر وكفاءة وفاعلية الخدمات البنكية
					19- يقوم المدقق بفحص الحسابات والتأكد من أن جميع العمليات أثبتت في الدفاتر والسجلات، وتمت وفقاً للقواعد المحاسبية العلمية الصحيحة.
					20- التركيز على حاجات الزبائن الخارجيين، بما يمكنهم من تلبية متطلباتهم..
					21- يتحقق المدقق من جودة مختلف الأنشطة والعمليات التي يقوم به البنك وعدم اقتصرها على الخدمات المقدمة للزبون.

					22- يتأكد من تدريب الموظفين على أساليب تحسين الجودة
					23- يركز المدقق على كيفية قياس كلفة الجودة، وتأثيرها في تحقيق الأرباح المطلوبة للبنك.
					24- يتأكد المدقق من أن تركيز البنك (الإدارة العليا) ينصب على العمليات التي تسعى إلى تطوير الخدمات المقدمة.
					25- التأكد من أداء الموظفين المتعاملين مع الزبائن بشكل مباشر.
<b>4- أهداف التدقيق الداخلي</b>					
					26- يساهم التدقيق الداخلي في تحسين أنظمة الرقابة الداخلية.
					27- يهدف التدقيق الداخلي إلى تقييم المخاطر المحتملة والمتعلقة بالخدمات التي يقدمها البنك.
					28- يقوم المدقق بتدقيق العمليات والخدمات البنكية بهدف التأكد من أن نظام الجودة يعمل كما هو مخطط له .
					29- يساهم المدقق الداخلي على ترسيخ آليات فعالة للرقابة الداخلية
					30- يتولى المدقق الداخلي تقييم كل خدمة جديدة، بالتعرف على مخاطر هذه الخدمة والإجراءات الرقابية للحد منها.
					31- يتأكد من وجود سياسات داخل البنك تهتم بمقاييس جودة الخدمات البنكية.

## المحور الثالث - جودة الخدمات البنكية:

يقوم التدقيق الداخلي بالتأكد من تحسين جودة الخدمات البنكية من خلال مؤشرات الجودة. لذا أرجو

بيان رأيكم في الخانة الموافقة والتي تتفق مع رأيكم بوضع إشارة (X)

لا	لا	محايد	أتفق	أتفق	العبارة
أتفق	أتفق			تماما	
تماما					
<b>1-الملموسية</b>					
					32- يتوفر لدى البنك أجهزة تقنية متطورة وحديثة لخدمة الزبون
					33- تتوفر مرافق وقاعات ملائمة وجذابة في البنك
					34- يتمتع موظفو البنك بالخبرات والمهارات اللازمة للقيام بأعمالهم
					35- يتناسب المظهر العام للمرافق المادية للبنك حسب طبيعة ونوعية الخدمة المقدمة
<b>2- الاعتمادية</b>					
					36- يلتزم موظفو البنك بتنفيذ الاعمال في الأوقات المحددة
					37- يهتم موظفو البنك بمشاكل الزبائن والإجابة عن استفساراتهم
					38- يحرص موظفو البنك على تقديم الخدمة بشكل الصحيح والمطلوب من أول مرة للزبون الخارجي
					39- يقوم البنك بتقديم الخدمة في المواعيد المتفق عليها والمحددة
					40- يتوفر لدى البنك أنظمة توثيق وسجلات دقيقة خالية من الأخطاء
					41- يتميز البنك بالدقة في تقديم الكشوفات

3- سرعة الاستجابة				
				42- يُعلم البنك زبائنه بدقة عن الوقت الذي تؤدي فيه الخدمة
				43- تقدم الخدمة لزبائن البنك بشكل فوري
				44- الاستعداد الدائم لموظفي البنك لمساعدة الزبائن
				45- يعمل البنك على الرد السريع على طلبات الزبائن
4- الثقة ( الأمان)				
				46- تتم التعاملات البنكية على درجة عالية من الأمان والسرية
				47- يتحقق البنك من الملائمة المالية للزبون قبل إقراضه
				48- يتمتع موظفو البنك باللباقة والمجاملة عند تعاملهم مع الزبائن
				49- تتوفر لدى موظفي البنك المعرفة الكافية للإجابة عن أسئلة الزبائن واستفساراتهم
5- الاهتمام				
				50- يهتم موظفو البنك بالزبائن اهتماماً شخصياً
				51- تلائم ساعات العمل جميع زبائن البنك
				52- يهتم موظفو البنك بالزبائن سواء كانوا أجنباً أو محليين
				53- يضع البنك المصلحة العليا للزبائن في مقدمة اهتمامه
				54- يتفهم موظفو البنك احتياجات الزبائن باستمرار

نهاية الاستبيان

## ملحق رقم 03

ورقة إظهار المشاكل الخاصة بعملية

التدقيق في بنك الفلاحة والتنمية

الريفية



FICHE DESCRIPTIVE DU DYSFONCTIONNEMENT

Exemplaire N°

IDENTIFICATION DE LA MISSION 001 M.A C 1 01 2018

Constats et analyse

Dysfonctionnement Non tenue d'un registre pour la validation des garanties JA03

Constats: La mission a constaté que le registre des garanties non bloquant fait défaut. Copie registre

Causes:

Table with 2 columns: Cause (S1-S5) and Observations. S3 is marked with an X.

Niveau de responsabilité:

Table with 2 columns: Responsibility level (H1-H5) and Observations. H1 is marked with an X.

Période de survenance des dysfonctionnements:

Table with 2 columns: Management period (V1-V2) and Observations. V2 is marked with an X.

Degré d'incidence :

Table with 2 columns: Incidence level (R1-R3) and Observations. R2 is marked with an X.

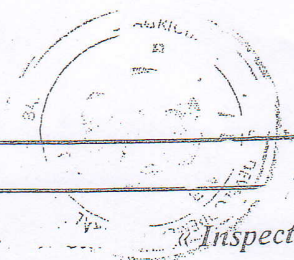
Réponse du responsable de l'entité auditée

le nécessaire a été fait. de 11/09/2018 - un registre a été ouvert a cet effet.

Les intervenants

« Inspecteur »

« Inspecteur »



ملحق رقم 04

وثيقة بيان الاعطال



État relatif à la levée des dysfonctionnements à renseigner par la structure auditée et à retourner à la structure d'audit et d'inspection ordonnatrice dans un délai n'excédant pas les dix (10) jours ouvrables.

MA 02  
Femmes 04

**INSPECTION REGIONALE ET AUDIT : TARET «184»**

Structure auditée

Structure de rattachement

Date de la mission du

G.R.E. « »  
G.R.E. « f »

08/04/2018 au 19/04/2018

Identification de la mission

MA

C

18

01 2018

**Thème** **Credit à la clientèle, Recouvrement & Sauti des risque**

Codes dys	Dysfonctionnements	Délais retenus	Levée des dysfonctionnements		Observations
			Dates de régularisation	Procédés d'assainissement des dys	
TA03	Leur dans le traitement des dossiers de crédits et dans la transmission de l'AUTI	Une semaine			
TA06	Convention de prêt mal renseignée	Une semaine		Les agences sont informées	
TA12	Visites sur sites avant et après réalisation non effectuées	Une semaine			
TA05	Non recueil du ou des avis motivés sur le PV du comité de crédit GRE	Une semaine			
TA05	Non recueil du ou des avis motivés sur le PV du comité de crédit GRE	Une semaine			
JA07	Absence ou peu de suivi des actes des garanties détenues (Actualisation, renouvellement ...)	Une semaine		Nous avons sensibilisé et informé les agences - Adressat !	
KC03	Non vérification de la comptabilisation des garanties ou leur dé-comptabilisation	Une semaine		- Remarque prise en charge	
JA08	Absence et/ou retard dans la diffusion des oppositions	Une semaine			Bonne note est prise.

Bonne note est prise.



# ملحق رقم 05

محضر مهمة التدقيق الداخلي في بنك  
الفلاحة والتنمية الريفية



**COMPTE-RENDU DE MISSION INOPINÉE**

**Exemplaire  
N°**

GRE : .....  
AGENCE CONTRÔLÉE .....  
DATE DE VISITE : Du ..... Au .....

**VOLET**

DYSFONCTIONNEMENTS CONSTATÉS	REGULARISATION		RECOMMANDATIONS
	Oui	Non	

<b>NOMS / PRENOMS ET SIGNATURES</b>		
L'INTERVENANT (CONTROLEUR) .....	SOUS DIRECTEUR DE LA FONCTION CONTROLEE .....	DIRECTEUR DU GROUPE REGIONAL D'EXPLOITATION .....

# ملحق رقم 06

تقرير مهمة التدقيق الداخلي في بنك  
الفلاحة والتنمية الريفية



BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL  
INSPECTION GENERALE ET AUDIT «170»  
IRA : ORAN « 177 »

**RAPPORT DE MISSION D'AUDIT**

THEME PRICIPAL: « ASPECT JURIDIQUE ».  
THEME COMMUN.

IDENTIFIANT DE LA MISSION		M.A	D	27	1/16
---------------------------	--	-----	---	----	------

**CONCLUSIONS DE LA MISSION:**

La mission d'audit d'aspect juridiques et du thème commun auprès de l'agence principale d'ADRAR « [REDACTED] », a fait ressortir un nombre très important de dysfonctionnements.

L'aspect juridique : la plupart des anomalies présentent des degrés d'incidences faibles et parfois élevés et sont dues essentiellement à la mauvaise circulation de l'information et des documents entre le front-office et le service juridique du B/O et le non application des textes réglementaires actualisés, et aussi au manque de contrôle et d'assistance du G.R.E. Ces problèmes peuvent à tout moment engendrer un très grand risque à la banque.

En ce qui concerne le thème commun, les dysfonctionnements relevés ont été déjà signalés dans la mission d'audit précédente.

A son tour le G.R.E de rattachement est invité à assister l'agence pour le bon traitement des opérations liées aux volets audités, par un programme de visite inopinée.

En épilogue, notre mission d'audit a permis de constater une désorganisation du service juridique qui doit faire l'objet d'une prise en charge sérieuse, notamment le recouvrement en l'absence d'un superviseur B/O désigné.

**LES INTERVENANTS**

M. [REDACTED]  
Fonction Inspecteur.

M. [REDACTED]  
Fonction Inspecteur Principal Niveau 1.

# ملحق رقم 07

مخرجات برنامج Spss وبرنامج

Amos

### Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
المحور1	253	100,0%	0	0,0%	253	100,0%
المحور2	253	100,0%	0	0,0%	253	100,0%

### Corrélations

		q1	q2	q3	q4	q5	q6	الاستقلالية
q1	Corrélation de Pearson	1	,429*	,595**	,178	,092	,112	,670**
	Sig. (bilatérale)		,010	,000	,305	,601	,521	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
q2	Corrélation de Pearson	,429*	1	,422*	,298	,338*	,175	,382*
	Sig. (bilatérale)	,010		,012	,082	,047	,315	,024
	N	35	35	35	35	35	35	35
q3	Corrélation de Pearson	,595**	,422*	1	,269	,024	,017	,362*
	Sig. (bilatérale)	,000	,012		,118	,892	,921	,033
	N	35	35	35	35	35	35	35
q4	Corrélation de Pearson	,178	,298	,269	1	,090	,204	,257
	Sig. (bilatérale)	,305	,082	,118		,606	,240	,136
	N	35	35	35	35	35	35	35
q5	Corrélation de Pearson	,092	,338*	,024	,090	1	,734**	,602**
	Sig. (bilatérale)	,601	,047	,892	,606		,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
q6	Corrélation de Pearson	,112	,175	,017	,204	,734**	1	,813**
	Sig. (bilatérale)	,521	,315	,921	,240	,000		,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
الاستقلالية	Corrélation de Pearson	,670**	,382*	,362*	,257	,602**	,813**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,024	,033	,136	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35	35	35

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\*.. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Corrélations**

		q7	q8	q9	q10	q11	q12	معايير
q7	Corrélation de Pearson	1	,756**	,101	,350*	,481**	,301	,784**
	Sig. (bilatérale)		,000	,565	,039	,003	,079	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
q8	Corrélation de Pearson	,756**	1	,020	,227	,407*	,272	,622**
	Sig. (bilatérale)	,000		,908	,189	,015	,114	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
q9	Corrélation de Pearson	,101	,020	1	,418*	,286	,253	,224
	Sig. (bilatérale)	,565	,908		,012	,096	,143	,196
	N	35	35	35	35	35	35	35
q10	Corrélation de Pearson	,350*	,227	,418*	1	,320	,630**	,616**
	Sig. (bilatérale)	,039	,189	,012		,061	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
q11	Corrélation de Pearson	,481**	,407*	,286	,320	1	,426*	,560**
	Sig. (bilatérale)	,003	,015	,096	,061		,011	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
q12	Corrélation de Pearson	,301	,272	,253	,630**	,426*	1	,828**
	Sig. (bilatérale)	,079	,114	,143	,000	,011		,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
معايير	Corrélation de Pearson	,784**	,622**	,224	,616**	,560**	,828**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,196	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35	35	35

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

		q22	q23	q24	q25	مهامتقيق
q13	Corrélation de Pearson	,399*	,334*	,515**	,480**	,824**
	Sig. (bilatérale)	,018	,050	,002	,004	,000
	N	35	35	35	35	35
q14	Corrélation de Pearson	,340*	,465**	,468**	,168	,312
	Sig. (bilatérale)	,046	,005	,005	,335	,068
	N	35	35	35	35	35
q15	Corrélation de Pearson	,246	,413*	,391*	,206	,350*
	Sig. (bilatérale)	,154	,014	,020	,235	,039
	N	35	35	35	35	35
q16	Corrélation de Pearson	,259	,322	,387*	,158	,328
	Sig. (bilatérale)	,133	,059	,022	,366	,055
	N	35	35	35	35	35
q17	Corrélation de Pearson	,536**	,330	,369*	,230	,364*
	Sig. (bilatérale)	,001	,053	,029	,184	,032
	N	35	35	35	35	35
q18	Corrélation de Pearson	,126	,265	-,011	-,039	,050
	Sig. (bilatérale)	,470	,124	,950	,824	,773
	N	35	35	35	35	35
q19	Corrélation de Pearson	,056	,300	,088	,111	,270
	Sig. (bilatérale)	,751	,080	,613	,526	,116
	N	35	35	35	35	35
q20	Corrélation de Pearson	,495**	,488**	,658**	,469**	,520**
	Sig. (bilatérale)	,002	,003	,000	,005	,001
	N	35	35	35	35	35
q21	Corrélation de Pearson	,339*	,294	,150	,079	,163
	Sig. (bilatérale)	,046	,087	,390	,653	,349
	N	35	35	35	35	35
q22	Corrélation de Pearson	1	,484**	,603**	,498**	,527**
	Sig. (bilatérale)		,003	,000	,002	,001
	N	35	35	35	35	35
q23	Corrélation de Pearson	,484**	1	,435**	,453**	,464**
	Sig. (bilatérale)	,003		,009	,006	,005
	N	35	35	35	35	35
q24	Corrélation de Pearson	,603**	,435**	1	,721**	,730**
	Sig. (bilatérale)	,000	,009		,000	,000
	N	35	35	35	35	35



q25	Corrélation de Pearson	,498**	,453**	,721**	1	,892**
	Sig. (bilatérale)	,002	,006	,000		,000
	N	35	35	35	35	35
مهام تدقيق	Corrélation de Pearson	,527**	,464**	,730**	,892**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,005	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

#### Corrélations

	q26	q27	q28	q29	q30	q31	أهداف	
q26	Corrélation de Pearson	1	,619**	,706**	,531**	,508**	,230	,680**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,001	,002	,184	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
q27	Corrélation de Pearson	,619**	1	,750**	,479**	,222	,287	,530**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,004	,200	,095	,001
	N	35	35	35	35	35	35	35
q28	Corrélation de Pearson	,706**	,750**	1	,666**	,412*	,192	,503**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,014	,269	,002
	N	35	35	35	35	35	35	35
q29	Corrélation de Pearson	,531**	,479**	,666**	1	,298	,045	,302
	Sig. (bilatérale)	,001	,004	,000		,082	,799	,077
	N	35	35	35	35	35	35	35
q30	Corrélation de Pearson	,508**	,222	,412*	,298	1	,426*	,578**
	Sig. (bilatérale)	,002	,200	,014	,082		,011	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
q31	Corrélation de Pearson	,230	,287	,192	,045	,426*	1	,870**
	Sig. (bilatérale)	,184	,095	,269	,799	,011		,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
أهداف	Corrélation de Pearson	,680**	,530**	,503**	,302	,578**	,870**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,002	,077	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35	35	35

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

		q32	q33	q34	q35	الملموسية
q32	Corrélation de Pearson	1	,733**	,130	,083	,828**
	Sig. (bilatérale)		,000	,457	,635	,000
	N	35	35	35	35	35
q33	Corrélation de Pearson	,733**	1	,227	,387*	,791**
	Sig. (bilatérale)	,000		,190	,022	,000
	N	35	35	35	35	35
q34	Corrélation de Pearson	,130	,227	1	,612**	,446**
	Sig. (bilatérale)	,457	,190		,000	,007
	N	35	35	35	35	35
q35	Corrélation de Pearson	,083	,387*	,612**	1	,627**
	Sig. (bilatérale)	,635	,022	,000		,000
	N	35	35	35	35	35
الملموسية	Corrélation de Pearson	,828**	,791**	,446**	,627**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,007	,000	
	N	35	35	35	35	35

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

		q36	q37	q38	q39	q40	q41	الاعتمادية
q36	Corrélation de Pearson	1	,580**	,793**	,541**	,420*	,269	,864**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,001	,012	,119	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
q37	Corrélation de Pearson	,580**	1	,763**	,621**	,377*	,125	,485**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,026	,476	,003
	N	35	35	35	35	35	35	35
q38	Corrélation de Pearson	,793**	,763**	1	,755**	,639**	,399*	,782**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,018	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
q39	Corrélation de Pearson	,541**	,621**	,755**	1	,734**	,351*	,575**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000		,000	,038	,000

N		35	35	35	35	35	35	35
q40	Corrélation de Pearson	,420*	,377*	,639**	,734**	1	,473**	,551**
	Sig. (bilatérale)	,012	,026	,000	,000		,004	,001
	N	35	35	35	35	35	35	35
q41	Corrélation de Pearson	,269	,125	,399*	,351*	,473**	1	,717**
	Sig. (bilatérale)	,119	,476	,018	,038	,004		,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
الاعتمادية	Corrélation de Pearson	,864**	,485**	,782**	,575**	,551**	,717**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,000	,000	,001	,000	
	N	35	35	35	35	35	35	35

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

#### Corrélations

	q42	q43	q44	q45	الاستجابة	
q42	Corrélation de Pearson	1	,195	,242	,282	,824**
	Sig. (bilatérale)		,261	,162	,101	,000
	N	35	35	35	35	35
q43	Corrélation de Pearson	,195	1	,527**	,481**	,412*
	Sig. (bilatérale)	,261		,001	,003	,014
	N	35	35	35	35	35
q44	Corrélation de Pearson	,242	,527**	1	,522**	,467**
	Sig. (bilatérale)	,162	,001		,001	,005
	N	35	35	35	35	35
q45	Corrélation de Pearson	,282	,481**	,522**	1	,775**
	Sig. (bilatérale)	,101	,003	,001		,000
	N	35	35	35	35	35
الاستجابة	Corrélation de Pearson	,824**	,412*	,467**	,775**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,014	,005	,000	
	N	35	35	35	35	35

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

		q46	q47	q48	q49	الثقة
q46	Corrélation de Pearson	1	,404*	,502**	,446**	,791**
	Sig. (bilatérale)		,016	,002	,007	,000
	N	35	35	35	35	35
q47	Corrélation de Pearson	,404*	1	,303	,344*	,432**
	Sig. (bilatérale)	,016		,076	,043	,010
	N	35	35	35	35	35
q48	Corrélation de Pearson	,502**	,303	1	,544**	,616**
	Sig. (bilatérale)	,002	,076		,001	,000
	N	35	35	35	35	35
q49	Corrélation de Pearson	,446**	,344*	,544**	1	,900**
	Sig. (bilatérale)	,007	,043	,001		,000
	N	35	35	35	35	35
الثقة	Corrélation de Pearson	,791**	,432**	,616**	,900**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,010	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

		q50	q51	q52	q53	q54	الاهتمام
q50	Corrélation de Pearson	1	,566**	,553**	-,022	-,083	,705**
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,901	,636	,000
	N	35	35	35	35	35	35
q51	Corrélation de Pearson	,566**	1	,682**	,179	-,073	,380*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,302	,676	,024
	N	35	35	35	35	35	35
q52	Corrélation de Pearson	,553**	,682**	1	,503**	,109	,500**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000		,002	,534	,002
	N	35	35	35	35	35	35
q53	Corrélation de Pearson	-,022	,179	,503**	1	,407*	,273
	Sig. (bilatérale)	,901	,302	,002		,015	,112
	N	35	35	35	35	35	35
q54	Corrélation de Pearson	-,083	-,073	,109	,407*	1	,648**
	Sig. (bilatérale)	,636	,676	,534	,015		,000
	N	35	35	35	35	35	35
الاهتمام	Corrélation de Pearson	,705**	,380*	,500**	,273	,648**	1

Sig. (bilatérale)	,000	,024	,002	,112	,000	
N	35	35	35	35	35	35

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

		الاستقلالية	معايير	مهامتدقيق	أهداف	المحور1
الاستقلالية	Corrélation de Pearson	1	,635**	,482**	,503**	,730**
	Sig. (bilatérale)		,000	,003	,002	,000
	N	35	35	35	35	35
معايير	Corrélation de Pearson	,635**	1	,349*	,541**	,699**
	Sig. (bilatérale)	,000		,040	,001	,000
	N	35	35	35	35	35
مهامتدقيق	Corrélation de Pearson	,482**	,349*	1	,727**	,522**
	Sig. (bilatérale)	,003	,040		,000	,001
	N	35	35	35	35	35
أهداف	Corrélation de Pearson	,503**	,541**	,727**	1	,741**
	Sig. (bilatérale)	,002	,001	,000		,000
	N	35	35	35	35	35
المحور1	Corrélation de Pearson	,730**	,699**	,522**	,741**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000	
	N	35	35	35	35	35

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

		الملموسية	الاعتمادية	الاستجابة	الثقة	الاهتمام	المحور2
الملموسية	Corrélation de Pearson	1	,380*	,419*	,413*	,499**	,737**
	Sig. (bilatérale)		,024	,012	,014	,002	,000
	N	35	35	35	35	35	35
الاعتمادية	Corrélation de Pearson	,380*	1	,563**	,540**	,242	,206
	Sig. (bilatérale)	,024		,000	,001	,161	,235
	N	35	35	35	35	35	35
الاستجابة	Corrélation de Pearson	,419*	,563**	1	,300	,211	,240
	Sig. (bilatérale)	,012	,000		,080	,223	,165
	N	35	35	35	35	35	35
الثقة	Corrélation de Pearson	,413*	,540**	,300	1	,470**	,368*
	Sig. (bilatérale)						

	Sig. (bilatérale)	,014	,001	,080		,004	,030
	N	35	35	35	35	35	35
الاهتمام	Corrélation de Pearson	,499**	,242	,211	,470**	1	,757**
	Sig. (bilatérale)	,002	,161	,223	,004		,000
	N	35	35	35	35	35	35
2المحور	Corrélation de Pearson	,737**	,206	,240	,368*	,757**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,235	,165	,030	,000	
	N	35	35	35	35	35	35

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,876
		Nombre d'éléments	12 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,780
		Nombre d'éléments	11 <sup>b</sup>
		Nombre total d'éléments	23
Corrélation entre les sous-échelles			,785
Coefficient de Spearman-	Longueur égale		,879
Brown	Longueur inégale		,880
Coefficient de Guttman			,836

a. Les éléments sont : q32, q33, q34, q35, q36, q37, q38, q39, q40, q41, q42, q43.

b. Les éléments sont : q44, q45, q46, q47, q48, q49, q50, q51, q52, q53, q54.

#### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
الملموسية	15,1857	5,354	,573	,373	,721
الاعتمادية	14,8571	5,950	,593	,474	,711
الاستجابة	15,0571	6,276	,504	,371	,741
الثقة	14,8143	5,810	,578	,423	,716
الاهتمام	15,2286	6,829	,481	,340	,750

### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
الاستقلالية	11,3000	4,429	,652	,480	,776
معايير	11,7286	4,211	,598	,491	,801
مهام تدقيق	11,6000	4,365	,616	,566	,791
أهداف	11,6143	3,972	,728	,623	,738

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,948	54

### age

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins 25	23	9,1	9,1	9,1
	25-35	68	26,9	26,9	36,0
	36-45	83	32,8	32,8	68,8
	46-55	51	20,2	20,2	88,9
	plus 55	28	11,1	11,1	100,0
	Total	253	100,0	100,0	

### qualification

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	secondaire	60	23,7	23,7	23,7
	licence	106	41,9	41,9	65,6
	master	82	32,4	32,4	98,0
	doctorat	5	2,0	2,0	100,0
	Total	253	100,0	100,0	

### experience

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mois 5	58	22,9	22,9	22,9
	6-10	48	19,0	19,0	41,9
	11-15	45	17,8	17,8	59,7
	16-20	71	28,1	28,1	87,7
	plus 20	31	12,3	12,3	100,0
	Total	253	100,0	100,0	

**services**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	comptabilité	60	23,7	23,7	23,7
	audit interne	12	4,7	4,7	28,5
	services personnel	23	9,1	9,1	37,5
	services commerciale	60	23,7	23,7	61,3
	service credit	77	30,4	30,4	91,7
	service juridique	21	8,3	8,3	100,0
	Total	253	100,0	100,0	

**spécialié**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	gestion et management	23	9,1	9,1	9,1
	comptabilité	41	16,2	16,2	25,3
	bank et finances	71	28,1	28,1	53,4
	audit	18	7,1	7,1	60,5
	doit	63	24,9	24,9	85,4
	autres	37	14,6	14,6	100,0
	Total	253	100,0	100,0	

**fonction**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	directeur	82	32,4	32,4	32,4
	assistant de directeur	27	10,7	10,7	43,1
	sous directeur	12	4,7	4,7	47,8
	auditeur interne	40	15,8	15,8	63,6
	chef de service	91	36,0	36,0	99,6



6	1	,4	,4	100,0
Total	253	100,0	100,0	

### Statistiques

المحور1

N	Valide	253
	Manquant	0
Moyenne		3,7945
Ecart type		,80994

#### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
q1	253	4,19	,939	,059
q2	253	3,96	,927	,058
q3	253	3,80	1,000	,063
q4	253	3,88	,885	,056
q5	253	3,75	1,057	,066
q6	253	3,85	1,060	,067

#### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
q7	253	4,03	,940	,059
q8	253	3,98	,945	,059
q9	253	3,79	,905	,057
q10	253	3,46	,973	,061
q11	253	3,44	1,047	,066
q12	253	3,35	1,126	,071

#### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
q13	253	3,94	,809	,051
q14	253	3,70	1,126	,071
q15	253	3,75	1,158	,073
q16	253	3,74	,901	,057
q17	253	3,72	,915	,058
q18	253	3,63	1,044	,066
q19	253	3,98	,807	,051
q20	253	3,53	1,093	,069
q21	253	3,68	1,194	,075

q22	253	3,42	1,204	,076
q23	253	2,99	1,360	,085
q24	253	3,68	1,114	,070
q25	253	3,52	1,170	,074

**Statistiques sur échantillon uniques**

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
q26	253	4,09	,794	,050
q27	253	3,87	,593	,037
q28	253	3,82	,838	,053
q29	253	3,86	,782	,049
q30	253	3,78	,959	,060
q31	253	3,40	1,220	,077

**Statistiques sur échantillon uniques**

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المحور2	253	3,5178	,98434	,06189

**Statistiques sur échantillon uniques**

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
q32	253	3,38	1,545	,097
q33	253	3,01	1,457	,092
q34	253	3,67	1,008	,063
q35	253	3,68	1,067	,067

**Statistiques sur échantillon uniques**

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
q36	253	3,57	1,209	,076
q37	253	3,88	,982	,062
q38	253	3,66	1,170	,074
q39	253	3,55	1,216	,076
q40	253	3,59	1,204	,076
q41	253	4,08	,945	,059

**Statistiques sur échantillon uniques**

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
q42	253	3,60	1,059	,067
q43	253	3,60	1,078	,068
q44	253	3,62	,980	,062
q45	253	3,62	,988	,062

**Statistiques sur échantillon uniques**

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
q46	253	4,10	,885	,056
q47	253	3,92	,963	,061
q48	253	3,66	,962	,060
q49	253	3,70	1,111	,070

**Statistiques sur échantillon uniques**

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
q50	253	3,57	1,008	,063
q51	253	3,38	1,198	,075
q52	253	3,38	1,083	,068
q53	253	3,75	,966	,061
q54	253	3,66	1,025	,064

		Test de Levene sur l'égalité des variances					Supérieur
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	
الاستقلالية	Hypothèse de variances égales	19,019	,000	-5,628	127	,000	-,60755
	Hypothèse de variances inégales			-4,556	46,420	,000	-,52313
معايير	Hypothèse de variances égales	1,211	,273	-2,072	127	,040	-,016
	Hypothèse de variances inégales			-1,940	58,417	,057	,011
مهامندقيق	Hypothèse de variances égales	2,694	,103	,648	127	,518	,32043
	Hypothèse de variances inégales			,568	52,219	,572	,35802
أهداف	Hypothèse de variances égales	1,211	,273	-3,746	127	,000	-,21556
	Hypothèse de variances inégales			-3,776	67,684	,000	-,21548

**Statistiques de groupe**

	fonction	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الاستقلالية	directeur	37	3,4054	1,17164	,19262
	chaf de service	92	4,3424	,69111	,07205
معايير	directeur	37	3,41	,949	,156
	chaf de service	92	3,75	,814	,085
مهام تدقيق	directeur	37	3,9595	,76720	,12613
	chaf de service	92	3,8804	,56144	,05853
أهداف	directeur	37	3,5811	,61817	,10163
	chaf de service	92	4,0380	,62999	,06568

**Statistiques de groupe**

	fonction	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الملموسية	directeur	37	3,2297	1,01101	,16621
	chaf de service	92	3,8098	1,02400	,10676
الاعتمادية	directeur	37	3,5135	1,16956	,19227
	chaf de service	92	3,9728	,69679	,07265
الاستجابة	directeur	37	3,2568	,90999	,14960
	chaf de service	92	3,8696	,81830	,08531
الثقة	directeur	37	3,4865	1,15762	,19031
	chaf de service	92	3,9783	,68706	,07163
الاهتمام	directeur	37	3,3649	,92533	,15212
	chaf de service	92	3,7663	,52126	,05434

		Test de Levene sur l'égalité des variances					Supérieur
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	
الملموسية	Hypothèse de variances égales	,555	,458	-2,920	127	,004	-,18700
	Hypothèse de variances inégales			-2,936	67,301	,005	-,18579
الاعتمادية	Hypothèse de variances égales	14,338	,000	-2,751	127	,007	-,12892
	Hypothèse de variances inégales			-2,235	46,636	,030	-,04573
الاستجابة	Hypothèse de variances égales	,232	,631	-3,724	127	,000	-,28718

	Hypothèse de variances inégales			-3,558	60,684	,001	-,26840
الثقة	Hypothèse de variances égales	28,693	,000	-2,981	127	,003	-,16534
	Hypothèse de variances inégales			-2,418	46,553	,020	-,08259
الاهتمام	Hypothèse de variances égales	39,719	,000	-3,118	127	,002	-,14667
	Hypothèse de variances inégales			-2,485	45,482	,017	-,07618

**ANOVA**

2المحور

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	6,109	3	2,036	2,130	,097
Intragroupes	238,061	249	,956		
Total	244,170	252			

**ANOVA**

2المحور

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	11,884	5	2,377	2,527	,030
Intragroupes	232,285	247	,940		
Total	244,170	252			

**ANOVA**

2المحور

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	29,871	5	5,974	6,886	,000
Intragroupes	214,299	247	,868		
Total	244,170	252			

**ANOVA**

2المحور

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	20,974	4	5,243	5,826	,000
Intragroupes	223,196	248	,900		
Total	244,170	252			

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,369 <sup>a</sup>	,136	,133	,91672	,136	39,551	1	251	,000

a. Prédicteurs : (Constante), الاستقلالية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,712	,293		5,848	,000
	الاستقلالية	,450	,071	,369	6,289	,000

a. Variable dépendante : 2المحور

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,307 <sup>a</sup>	,094	,091	,93860	,094	26,161	1	251	,000

a. Prédicteurs : (Constante), معايير

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,161	,272		7,955	,000
	معايير	,368	,072	,307	5,115	,000

a. Variable dépendante : 2المحور

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,247 <sup>a</sup>	,061	,057	,95585	,061	16,246	1	251	,000

a. Prédicteurs : (Constante), مهامتدقيق

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,447	,272		8,990	,000
	مهامتدقيق	,287	,071	,247	4,031	,000

a. Variable dépendante : المحور 2

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,231 <sup>a</sup>	,053	,049	,95970	,053	14,107	1	251	,000

a. Prédicteurs : (Constante), أهداف

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,439	,293		8,312	,000
	أهداف	,288	,077	,231	3,756	,000

a. Variable dépendante : المحور 2

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux x	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,421 <sup>a</sup>	,177	,164	,89993	,177	13,373	4	248	,000

a. Prédicteurs : (Constante), أهداف, الاستقلالية, معايير, مهامتدقيق

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,035	,359		2,887	,004
	الاستقلالية	,339	,082	,278	4,132	,000
	معايير	,175	,091	,146	1,928	,055
	مهامتدقيق	,228	,094	,196	2,423	,016
	أهداف	-,101	,114	-,081	-,881	,379

a. Variable dépendante : المحور 2



### Model Fit Summary

#### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	24	9,824	4	,043	2,456
Saturated model	28	,000	0		
Independence model	7	849,032	21	,000	40,430

#### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,022	,989	,924	,141
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,285	,449	,266	,337

#### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,988	,939	,993	,963	,993
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

#### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,190	,188	,189
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

#### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,076	,012	,138	,192
Independence model	,396	,373	,419	,000



لقد ازداد دور التدقيق الداخلي في وقتنا الحالي وأصبح نشاطاً تقويمياً لكافة الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة، فهو يهدف إلى تطويرها وتقييم نظام الرقابة الداخلي الذي تقوم عليه تلك الأنشطة. بحيث أصبحت وظيفة التدقيق الداخلي وظيفته رقابية بالدرجة الأولى في المؤسسات بصفة عامة، والبنوك بصفة خاصة، فهي تساعد البنك على حماية ممتلكاته، وتقييم الأداء العام والرفع من جودة خدماته مما يحقق له الأرباح.

وتناولت هذه الدراسة موضوع التدقيق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، ولتحقيق هذه الدراسة والإجابة على الفرضيات تم اختيار عينة عشوائية من موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولايات الغرب والمتمثلين في: مدير، نائب مدير، مدير فرعي، رئيس مصلحة.

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث وزعت 253 إستبانة على عينة الدراسة، كما استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لاختبار الفرضيات الرئيسية الثلاثة بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS 23 . أما الفرضية الرابعة تم اختبارها باستخدام برنامج Amos.

توصلت هذه الدراسة إلى أهمية التدقيق الداخلي في تحسين جودة الخدمات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، كما توصلنا إلى أن هناك تأثير مباشر وغير مباشر لمتغيرات التدقيق الداخلي على جودة الخدمات البنكية.

**الكلمات المفتاحية:** التدقيق الداخلي، أبعاد جودة الخدمات، الخدمات البنكية، بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

## Abstract:

Recently, the Internal auditing's role has been increased and become an evaluation action for all the activities and the services done by the company. It aims to improve them and to evaluate their intern control system. So the main Internal audit objective is controlling, especially in banks since it protects their properties, evaluates their general performance and increases their services qualities. Therefore, their benefits will get high.

This study is concerned with the internal audit and its role in improving the banking services' quality in the The Bank of Agriculture and Rural Development. We have taken a random sample from this bank employees (wilayats of the West) ; director, vice director ,sub manager and head of service.

A questionnaire of 253 copies has been distributed to the sample of study as we have followed the analytical description approach to study the hypothesis (spss 23). In the 4th hypothesis we used Amos program.

We have concluded that the internal audit importance in improving the banking services quality in BADR. We also found that there is a direct and indirect impact of internal audit variables on the quality of banking services.

**Keywords:** Internal audit, the services quality dimensions, banking service; bank of agriculture and rural development.

## **Résumé:**

Récemment, le rôle de l'audit interne est élargi et est devenu une action d'évaluation de toutes les activités et des services fournis par l'entreprise, Il vise a développé et évaluer le système de contrôle interne sue le quel base dites les activités.la mission de l'audit interne et devenu une mission principal de contre dans les entreprises d'une façon général et dans les banques spécialement, cette étude et caractérisé sur l'audit interne l'amélioration de la qualité de services bancaire dans la Bank BADR, cette fonction aide la banque a protégé ces prospérité et évaluation de son fonctionnement en général, et l'augmentation de la qualité de ces services la chose qui lui permettra de réalisé des bénéfice.

Pour concrétiser cette étude et la réponse sur les hypothèses et les questions posées, nous avons sélectionné un échantillon aléatoire des fonctionnaires des Bank BADR (wilayats de l'Ouest): directeur, directeur adjoint, sous-directeur et chef de service.

En a employé le questionnaire comme outils collecté les données, pour la quel on a distribué 253 questionnaires sur l'échantillon d'étude, ainsi qu'on a employé la méthode de description analytique pour étude des trois principales hypothèses a l'aide du programme statistique (spss. 23), tandis que la quatrième hypothèse a été étudiée a l'aide du programme AMOS.

Le résultat de cette étude a donnée satisfaction de l'importance de l'audit interne dans amélioration de la qualité des services bancaires dans le BADR, ainsi nous avons constaté l'impact direct et indirect des variations de l'audit interne sur la qualité des services bancaires.

**Mots-clés:** Audit interne, impacts de la qualité des service, services bancaires, banque de l'agriculture et du développement rural