

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
أَمْرٌ بِالْحَقِّ وَالْإِسْلَامِ



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم المحاسبة والتمويل

## العلاقة بين عناصر الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية

"دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة من وجهة  
نظر العاملين"

إعداد الطالب

**تامر توفيق عبد الله عوض**

إشراف

**د. علي عبد الله شاهين**

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل  
من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية - غزة

1433هـ - 2012م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة  
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي: 1150

عمادة الدراسات العليا

ج م ع / 35  
الرقم 2012/06/18  
Ref .....  
التاريخ .....  
Date .....

## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ تامر توفيق عبدالله عوض لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم المحاسبة والتمويل وموضوعها:

العلاقة بين عناصر الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم السبت 05 رجب 1433 هـ، الموافق 2012/05/26م الساعة الواحدة

ظهراً بمبنى القدس، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

مشرفاً ورئيساً

د. علي عبد الله شاهين

مناقشاً داخلياً

د. ماهر موسى درغام

مناقشاً خارجياً

د. صبري ماهر مشتهى

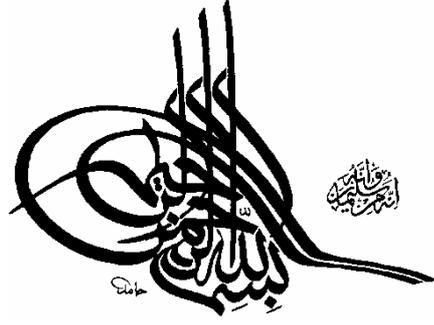
وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم المحاسبة والتمويل.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

عميد الدراسات العليا

د. فؤاد علي العاجز  
٢٠١٢  
٢٤٣



﴿ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾

سورة طه (114)

## الإهداء

إلى من تحت أقدامها تكمن الجنة، إلى أمي الحنونة وإلى من جعل مشوارى العلمى ممكناً، إلى أب المعطاء، أسأل المولى عز وجل أن يبارك لهما فى عمرهما وعملهما.

إلى من ساندنى وأزرنى فى دربى، إلى زوجتى العزيزة.

إلى من لأجلهم سرت فى الدرب، إلى أبنائى الأعراء.

إلى من أئمنى لهم كل خير، إلى إخوانى وأختى الأعراء.

إلى من سقط شهيداً فداءً للدين والوطن.

إلى الصابرين خلف القضبان، أسأنا الأبطال.

إلى كل من ساهم فى إنجاز هذا العمل المتواضع.

إلى الأصدقاء والزملاء.

إلى كل من أضاء لنا الطريق بعلمه.

## شكر وتقدير

الحمد والشكر أولاً وأخيراً لله سبحانه وتعالى على عظيم نعمه التي لا تعد ولا تحصى وعلى فضله وكرمه الذي لا يرد وعلى أن هدانا وجعلنا مسلمين، وله الحمد والشكر على أن وفقني لإتمام هذه الرسالة، والصلاة والسلام على نبينا الكريم محمد بن عبد الله الطاهر الأمين وعلى آل بيته وصحابته أجمعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين .

إقراراً بالفضل لذويهم، ونزولاً عند قول النبي صلى الله عليه وسلم "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"، فإن الواجب يدفعني إلى أن أخص بالشكر بعد الله تعالى نفع المعرفة أسناذي الفاضل المشرف على رسالتي الدكتور **علي عبد الله شاهين** الذي تفضل علي وأعطاني الكثير من وقته الثمين، فكان نعم الأسناذ ونعم المشرف، فجزاه الله عني كل خير وبارك الله له في علمه وعمره، فمن علمني حرفاً كنت له وداً .

والشكر موصول إلى الأسناذين الكرامين أسناذ المحاسبة المشارك ورئيس قسم المحاسبة بالجامعة الإسلامية د. ماهر درغام، وأسناذ المحاسبة المساعد بجامعة القدس المفتوحة د. صبري مشنهي على تفضلهما بمناقشة الرسالة وإثرائها بملاحظتهما القيمة التي كان لها الأثر العظيم في تحسين الرسالة .

وفي النهاية يسرني أن أتقدم بالشكر لكل من قدم لنا يد العون والمساعدة في إتمام هذه الرسالة .

الباحث

## ملخص الدراسة

### العلاقة بين عناصر الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية "دراسة ميدانية تحليلية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين عناصر الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية (دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين)، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، فقد تم الاعتماد على البيانات الثانوية والدراسات السابقة التي شكلت الإطار النظري للدراسة، أما الإطار العملي فقد صممت استبانة تتناسب مع موضوع الدراسة وفرضياتها، وقد تم توزيع (150) استبانة على الموظفين الذين يتولون مناصب قيادية وإشرافية ذات مهام تتعلق بأعمال الرقابة الداخلية وتم استرداد (140) استبانة. وكان من أهم نتائج الدراسة: توفر بيئة رقابية لدى المصارف بدرجة لا ترتقي إلى المستوى المطلوب خاصة فيما يتعلق بالصلاحيات وتفويضها بما يناسب العمل المصرفي، كما أن إدارات المصارف تتخذ الإجراءات اللازمة لمواجهة المخاطر المصرفية بصورة غير كافية، وإن إدارات المصارف تستخدم الأنشطة الرقابية بشكل غير فعال لمتابعة الأداء المالي والمحاسبي في المصرف، كما أظهرت الدراسة أن أبعاد جودة الخدمة المصرفية متوفرة بدرجات متفاوتة في المصارف موضوع العينة، ولكنها ليست بالمستوى العالي والمطلوب في البيئة المصرفية الخدمية.

وقد أوردت الدراسة بعض التوصيات من أهمها: العمل على زيادة كفاءة وفاعلية عناصر الرقابة الداخلية في المصارف العاملة في قطاع غزة وتعزيز دورها في الرقابة على جودة الخدمات المصرفية، إلى جانب ضرورة توفير بيئة رقابية لدى المصارف بدرجة ترتقي إلى المستوى المطلوب بما يناسب متطلبات العمل المصرفي، كذلك ضرورة تبني إدارة المصارف هدف تحقيق جودة الخدمة كإستراتيجية للتميز والمنافسة المتوقعة، فضلاً عن ضرورة تعزيز وتحسين سلوك موظفي المصرف مع العملاء والرقابة عليها.

## Abstract

### "The Relationship Between Internal Control Elements on The Banking Services Quality"

#### "A Field study of analytical"

This study aimed at recognizing the relationship between elements of internal control and the quality of banking services (analytical study applied to banks operating in the Gaza Strip from the viewpoint of workers), and to achieve the objectives of the study and test hypotheses, it has been to rely on secondary data and previous studies formed the theoretical framework for the study, the operational framework has a questionnaire designed to fit in with the theme of the study and its hypotheses. (150) have been distributed questionnaires to employees who take positions of leadership and supervisory tasks related to the work of internal control, (140) questionnaires have been recovered.

The most important results of the study: available control environment in banks degree not rise to the level required especially with regard to the authority and mandate to suit the banking business, and the managements of banks take some measures to meet the banking risks inadequately, and the managements of banks used control activities are not effective to follow up on financial performance and accounting at the bank, as the study showed that the dimensions of the quality of banking services available to varying degrees in the sample banks, but not the high level required in the environment and banking services.

The study cited some of the recommendations of the most important: to increase the efficiency and effectiveness of the elements of internal control in banks operating in the Gaza Strip and strengthen its role in controlling the quality of banking services, as well as the need to provide a control environment in banks degree rise to the level required with the grant of powers and its mandate and control including fits the requirements of the banking business, as well as the banks need to adopt a managerial goal of achieving quality of services as a strategy of excellence and the expected competition, as well as the need to strengthen and improve the behavior of bank staff with clients and control these behaviors.

## قائمة المحتويات

الصفحة	البيــــــــان	م
أ	آية قرآنية	
ب	إهداء	
ج	شكر وتقدير	
د	ملخص الدراسة باللغة العربية	
هـ	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	
و	قائمة المحتويات	
ط	قائمة الجداول	
ك	قائمة الأشكال	
<b>الفصل الأول : الإطار العام للدراسة</b>		
2	المقدمة	1.1
3	مشكلة الدراسة	1.2
4	فرضيات الدراسة	1.3
5	متغيرات الدراسة	1.4
5	أهداف الدراسة	1.5
6	أهمية الدراسة	1.6
6	مصطلحات الدراسة	1.7
7	الدراسات السابقة	1.8
<b>الفصل الثاني</b>		
<b>الأساليب الفنية لنظام الرقابة الداخلية</b>		
<b>المبحث الأول : مفهوم وأهداف وأنواع نظام الرقابة الداخلية</b>		
20	مقدمة	2.1.1
20	مفهوم الرقابة	2.1.2
22	أهمية الرقابة الداخلية	2.1.3
24	أهداف الرقابة الداخلية	2.1.4
26	خطوات الرقابة الداخلية	2.1.5

27	أنواع الرقابة	2.1.6
<b>المبحث الثاني : تحليل العناصر المؤثرة في تصميم الرقابة الداخلية</b>		
33	تمهيد	2.2.1
33	العناصر الأساسية لنظام الرقابة الداخلية	2.2.2
38	خصائص نظام الرقابة الداخلية الفعال	2.2.3
40	أساليب وأدوات الرقابة الداخلية	2.2.4
44	مسئولية المدقق الخارجي في تقييم فعالية الرقابة الداخلية	2.2.5
45	طرق فحص وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية	2.2.6
<b>الفصل الثالث : جودة الخدمات المصرفية</b>		
<b>المبحث الأول: مفاهيم جودة الخدمة المصرفية وأنوعها وخصائصها</b>		
47	مقدمة	3.1.1
47	مفهوم جودة الخدمة	3.1.2
49	أهمية الجودة	3.1.3
51	خصائص الخدمة المصرفية	3.1.4
53	العوامل المؤثرة في جودة الخدمات المصرفية	3.1.5
54	مبادئ إدارة الجودة	3.1.6
55	طرق الخدمة المقدمة للعملاء	3.1.7
57	أنواع الخدمات المصرفية	3.1.8
<b>المبحث الثاني: رقابة الجودة وأبعاد نموذج "SERVQUAL" لقياس جودة الخدمة</b>		
61	تمهيد	3.2.1
61	مفهوم الرقابة على الجودة	3.2.2
63	أهداف الرقابة على الجودة	3.2.3
64	أساليب الرقابة الحديثة على جودة الخدمة	3.2.4
65	الجودة ورضا المستهلك	3.2.5
67	أبعاد جودة الخدمة	3.2.6
69	مدخل نظرية الفجوة ونموذج SERVQUAL	3.2.7
<b>الفصل الرابع : المنهجية والإجراءات</b>		
74	مقدمة	4.1

74	منهجية الدراسة	4.2
76	مجتمع الدراسة	4.3
80	أداة الدراسة	4.4
81	صدق وثبات الاستبيان	4.5
81	<b>4.5.1 الصدق الظاهري للأداة</b>	
82	4.5.2 صدق المقياس	
82	<b>4.5.2.1 صدق الاتساق الداخلي</b>	
86	<b>4.5.2.2 صدق الاتساق البنائي</b>	
87	ثبات فقرات الإستبانة	4.6
87	4.6.1 طريقة التجزئة النصفية	
87	4.6.2 طريقة ألفا كرونباخ	
88	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة	4.7
<b>الفصل الخامس : نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها</b>		
91	اختبار التوزيع الطبيعي	5.1
91	تحليل فقرات واختبار فرضيات الدراسة	5.2
91	5.2.1 تحليل فقرات واختبار فرضيات المحور الأول: الرقابة الداخلية	
105	5.2.2 تحليل فقرات واختبار فرضيات المحور الثاني: جودة الخدمات المصرفية	
<b>الفصل السادس : النتائج والتوصيات</b>		
124	النتائج	6.1
125	التوصيات	6.2
127	المراجع	
134	الملاحق	

## قائمة الجداول

الصفحة	البيان	م
36	عناصر الرقابة الداخلية ومكوناتها الفرعية	1
42	النسب المالية ومعادلاتها	2
71	فجوات جودة الخدمة وأسبابها	3
76	مجتمع الدراسة	4
77	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	5
77	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	6
78	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	7
78	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	8
79	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص	9
79	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الشهادات المهنية	10
80	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	11
81	مقياس الإجابات	12
82	الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول (عناصر الرقابة الداخلية)	13
85	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني (جودة الخدمات المصرفية)	14
86	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	15
87	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	16
87	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)	17
88	أطوال الفقرات	18
91	اختبار التوزيع الطبيعي	19
93	تحليل فقرات محور (بيئة الرقابة)	20
94	معامل الارتباط بين بيئة الرقابة وجودة الخدمات المصرفية	21
95	تحليل فقرات محور (تقدير المخاطر)	22
96	معامل الارتباط بين تقدير المخاطر وجودة الخدمات المصرفية	23
98	تحليل فقرات محور (الأنشطة الرقابية)	24
99	معامل الارتباط بين الأنشطة الرقابية وجودة الخدمات المصرفية	25
100	تحليل فقرات محور (نظم المعلومات والاتصال)	26

101	معامل الارتباط بين نظم المعلومات والاتصال وجودة الخدمات المصرفية	27
103	تحليل فقرات محور (المتابعة)	28
104	معامل الارتباط بين المتابعة والمراقبة لعناصر الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية	29
104	تحليل عناصر الرقابة الداخلية	30
106	تحليل فقرات محور (العناصر الملموسة)	31
106	معامل الارتباط بين عناصر الرقابة الداخلية والبعد المتعلق بقياس العناصر الملموسة لجودة الخدمات المصرفية	32
108	تحليل فقرات محور (الاعتمادية)	33
108	معامل الارتباط بين عناصر الرقابة الداخلية والبعد المتعلق بقياس الاعتمادية في تأدية الخدمات المصرفية	34
109	تحليل فقرات محور (سرعة الاستجابة)	35
110	معامل الارتباط بين عناصر الرقابة الداخلية والبعد المتعلق بقياس سرعة الاستجابة في تقديم الخدمات المصرفية	36
111	تحليل فقرات محور (الثقة(الأمان))	37
112	معامل الارتباط بين عناصر الرقابة الداخلية والبعد المتعلق بقياس الثقة لجودة الخدمات المصرفية	38
113	تحليل فقرات محور (الاهتمام)	39
114	معامل الارتباط بين عناصر الرقابة الداخلية والبعد المتعلق بقياس الاهتمام بجودة الخدمات المصرفية	40
114	تحليل أبعاد جودة الخدمة المصرفية	41
115	نتائج اختبار t للفروق بين إجابات المبحوثين حول أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى الجنس	42
116	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى العمر	43
117	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في	44

	قطاع غزة تعزى إلى المسمى الوظيفي	
118	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى المؤهل العلمي	45
119	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى التخصص	46
120	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى الخبرة	47
121	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى الشهادات المهنية	48

### قائمة الأشكال

الصفحة	البيان	م
27	أنواع الرقابة من حيث الزمن	1
71	فجوات جودة الخدمة	2

# الفصل الأول

## "الإطار العام للدراسة"

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- الدراسات السابقة

## 1.1 المقدمة Introduction

أدى التقدم العلمي والتكنولوجي الذي صاحب الألفية الثالثة-القرن الحادي والعشرين-إلى زيادة منشآت الأعمال وزيادة المسؤوليات الملقاة على عاتقها في تحقيق أهدافها، وتعقد المشكلات الإدارية الناتجة عن تنوع نشاطها وزيادة حجم أعمالها، وانتقالها من المحلية إلى العالمية، وتنشيط بورصات الأوراق المحلية والعربية والدولية والعالمية، ومن أجل إعادة الثقة في البيانات المالية، كانت الرقابة الداخلية أمراً حتمياً تقتضيه الإدارة العلمية، وأوصت به منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)، والمنظمات المهنية المتمثلة بمجمع المحاسبين الأمريكي والاتحاد الدولي للمحاسبين American Institute of Certified Public Accountants (AICPA-IFAC) International Federation of Accountants & Accountants لحماية حقوق المساهمين والمجتمع والدولة، والحد من المشكلات الاقتصادية. ويعتبر نظام الرقابة الداخلية في أي شركة بمثابة خط الدفاع الأول الذي يحمي مصالح المساهمين بصفة خاصة وكافة الأطراف ذات الصلة بالشركة، حيث إن نظام الرقابة الداخلية هو النظام الذي يوفر الحماية لعملية إنتاج المعلومات المالية التي يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات الاستثمار والائتمان السليمة. (جمعة، 2009، ص193)

هذا وقد تناولت لجنة بازل موضوع الإشراف والرقابة على المصارف في مقرراتها، ووصفت إطاراً عاماً لتقييم أنظمة الرقابة الداخلية فيها، وتضمنت ضرورة تعزيز أنظمة الرقابة الداخلية في هذه المؤسسات، حيث أظهرت الدراسات التحليلية أن الحالات المتعلقة بخسائر تلك المؤسسات يمكن تجنبها لو توفرت وطبقت أنظمة رقابية فعالة فيها. (إبراهيم، 2009، ص 123) لذلك يقع على عاتق إدارة المنشأة إقامة نظام سليم للرقابة الداخلية، فضلاً عن مسؤولياتها في المحافظة على هذا النظام والتأكد من سلامة تطبيقه، كما أن هناك التزاماً قانونياً يقع على عاتق المنشأة (جربوع، 2002، ص 155)، الأمر الذي يساهم في حماية أصحاب المصلحة في المؤسسة وبصفة خاصة المساهمين والمستثمرين وكافة الأطراف ذات الصلة بها. (شحاتة ونصر، 2006، ص 47)

وحتى تتمكن المصارف من تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية، يستدعي الأمر تدعيم دور وإجراءات الرقابة الداخلية على تلك الخدمات، حيث إن تلك الرقابة تعد ركيزة أساسية لدى المصارف في التأثير على جودة الخدمات المصرفية، وذلك للوصول إلى حصة سوقية كبيرة، وقدرة تنافسية بشكل أفضل، وفقاً لنموذج (Servqual) الذي تم استخدامه من قبل الباحثين Parasuraman, Zeithaml and Berry والمطور عام 1988م، والمتمثل بالأبعاد الخمسة

لقياس جودة الخدمة المصرفية وهي: العناصر الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الثقة (الأمان) والاهتمام (التعاطف). (Parasuraman, et. Al., 1988)

وتعتبر الدراسات التي تهتم بجودة الخدمات، وبشكل خاص جودة الخدمات المصرفية في القطاع المصرفي في فلسطين، من الموضوعات التي يتعين الاهتمام بها، والتي يتوجب توفر عناصر الرقابة الداخلية وضرورة تفعيل دورها في الرقابة على جودة الخدمات المصرفية.

## 1.2 مشكلة الدراسة Research Problem

بالرغم من وجود العديد من الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت دراسة الرقابة الداخلية في المنشآت على اختلاف تصنيفاتها أو النشاط الذي تقوم به، إلا أنها كانت مختلفة في نتائجها، ويعود ذلك إلى طبيعة الدور الذي تلعبه عناصر الرقابة الداخلية على جميع جوانب الأداء المالي والإداري، وحيث إنه من المتوقع وجود اختلاف في مستوى تأثير عناصر الرقابة الداخلية على المهام التي تقوم بها المنظمات وفقاً لطبيعة كل مؤسسة، وحيث إن المصارف تواجه كثيراً من التحديات، متمثلة في التزايد السريع في أعدادها وتعدد وتشعب أنشطتها وأعمالها، إلى جانب الضغوطات والأزمات المالية، والتعقيدات القانونية والإجرائية، التي تؤثر على فاعلية وكفاءة الأداء في تلك المصارف، وعلى الرغم من الاهتمام الواسع بالرقابة الداخلية وعناصرها المختلفة، فإن الأمر يصبح بحاجة إلى الربط بين الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية، لذلك تأتي هذه الدراسة للبحث في العلاقة بين عناصر الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية، وعليه يمكن صياغة السؤال الرئيس للدراسة كما يلي:

### ما مدى العلاقة بين عناصر الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مدى العلاقة بين البيئة الرقابية وجودة الخدمات المصرفية؟
- 2- ما مدى العلاقة بين تقدير المخاطر وجودة الخدمات المصرفية؟
- 3- ما مدى العلاقة بين الأنشطة الرقابية وجودة الخدمات المصرفية؟
- 4- ما مدى العلاقة بين المعلومات والاتصال وجودة الخدمات المصرفية؟
- 5- ما مدى العلاقة بين المراقبة لعناصر الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية؟
- 6- ما مدى العلاقة بين عناصر الرقابة الداخلية وبعد العناصر الملموسة لجودة الخدمات المصرفية؟
- 7- ما مدى العلاقة بين عناصر الرقابة الداخلية وبعد الاعتمادية في تأدية الخدمات المصرفية؟

- 8- ما مدى العلاقة بين عناصر الرقابة الداخلية وبعد سرعة الاستجابة في تقديم الخدمات المصرفية؟
- 9- ما مدى العلاقة بين عناصر الرقابة الداخلية وبعد الثقة والأمان بالخدمات المصرفية المقدمة؟
- 10- ما مدى العلاقة بين عناصر الرقابة الداخلية وبعد الاهتمام بجودة الخدمات المصرفية؟

### 1.3 فرضيات الدراسة Research Hypotheses

تستند هذه الدراسة إلى فرضية رئيسية وهي:

"يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة"

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة الرقابة وجودة الخدمات المصرفية.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقدير المخاطر وجودة الخدمات المصرفية.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنشطة الرقابية وجودة الخدمات المصرفية.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعلومات والاتصال وجودة الخدمات المصرفية.
- 5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتابعة والمراقبة لعناصر الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية.
- 6- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الرقابة الداخلية والبعد المتعلق بقياس العناصر الملموسة لجودة الخدمات المصرفية.
- 7- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الرقابة الداخلية والبعد المتعلق بقياس المصدقية لجودة الخدمات المصرفية.
- 8- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الرقابة الداخلية والبعد المتعلق بقياس سرعة الاستجابة في تقديم الخدمات المصرفية.
- 9- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الرقابة الداخلية والبعد المتعلق بقياس الثقة والأمان بالخدمات المصرفية المقدمة.
- 10- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الرقابة الداخلية والبعد المتعلق بقياس الاهتمام بجودة الخدمات المصرفية.
- 11- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  في استجابة عينة الدراسة حول أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في

قطاع غزة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص، الخبرة، والشهادات المهنية.

#### 1.4 متغيرات الدراسة Research Variables

يمكن تحديد متغيرات الدراسة فيما يلي:

##### المتغيرات المستقلة:

تتمثل في الرقابة الداخلية و عناصرها المتمثلة في:

- 1- بيئة الرقابة.
- 2- تقدير المخاطر.
- 3- الأنشطة الرقابية.
- 4- المعلومات والاتصال.
- 5- المراقبة.

##### المتغيرات التابعة:

جودة الخدمات المصرفية وأبعاد قياسها المتمثلة في:

- 1- العناصر الملموسة.
- 2- الاعتمادية.
- 3- الاستجابة.
- 4- الثقة (الأمان).
- 5- الاهتمام (التعاطف).

#### 1.5 أهداف الدراسة Research Objective

في ضوء مشكلة الدراسة يمكن صياغة أهداف الدراسة فيما يلي:

- 1- تحليل عناصر الرقابة الداخلية وعلاقتها بجودة الخدمات المصرفية.
- 2- الوقوف على مفاهيم وأهمية وأنواع وأساليب وعناصر الرقابة الداخلية.
- 3- الوقوف على متطلبات جودة الخدمات المصرفية وأبعاد ونموذج Servqual لقياسها.
- 4- تحديد المعوقات ومواطن القوة والضعف في نظم الرقابة الداخلية في المصارف العاملة في قطاع غزة واقتراح سبل معالجة هذه المشكلات.
- 5- وضع توصيات عملية لتطوير نظم الرقابة الداخلية في المصارف العاملة في قطاع غزة.

## 1.6 أهمية الدراسة Research Importance

لما كانت وظيفة الرقابة الداخلية في المصارف تتسم بالأهمية البالغة من خلال الدور المهم الذي تلعبه نحو تحقيق خدمات مصرفية ذات جودة عالية، وبالتالي توفير معلومات دقيقة لمتخذي القرار، الأمر الذي يساهم في تحسين وتطوير أداء تلك الخدمات ويرفع من فعاليتها وكفايتها في القطاع المصرفي في فلسطين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصارف، مما يعزز دورها في الرقابة على جميع الأعمال والخدمات المصرفية، وينعكس بالتالي على استمرارية وتطوير أداء تلك المصارف إيجاباً، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة حصتها السوقية وقدرتها على المنافسة.

## 1.7 مصطلحات الدراسة Research Definitions

**نظام الرقابة الداخلية:** "عملية مصممة ومتأثرة بالإدارة وبكل أولئك المعنيين بإدارة المنشأة والتي من خلالها يمكن الحصول على تأكيد معقول بأن الأهداف المتمثلة بتحقيق مصداقية البيانات المالية، وتحقيق كفاءة وفاعلية العمليات التشغيلية وتحقيق الالتزام بالسياسات والقوانين والأنظمة قد تم تحقيقها". (الذنيبات، 2010، ص 173)

**بيئة الرقابة:** "الأثر المجمع لمجموعة من العوامل الخاصة بزيادة فاعلية وسياسات وإجراءات معينة في مجال الرقابة الداخلية، ومن أهم هذه العوامل: فلسفة الإدارة وأسلوب العمل، الهيكل التنظيمي للوحدة، نظام عمل مجلس الإدارة ولجنة المراجعة، أساليب تحديد السلطة والمسئولية، أساليب الرقابة الإدارية بغرض مراقبة ومتابعة الأداء، بما في ذلك المراجعة الداخلية وأساليب إدارة الأفراد. (نصر وشحاته، 2006، ص 67)

**تقدير المخاطر:** "هو نشاط تقييمي تقوم به الإدارة، حيث يتم تحديد وتحليل المخاطر ذات الصلة بإعداد البيانات المالية بما يتفق مع المعايير المحاسبية، ومن ثم تقوم الإدارة بتحديد طرق الاستجابة لهذه المخاطر بما يساعد في تخفيف آثارها على البيانات المالية". (الذنيبات، 2010، ص 183)

**أنشطة الرقابة:** "السياسات والإجراءات التي تساعد في ضمان تنفيذ إجراءات الإدارة". (جمعة، 2009، ص 203)

**المعلومات والتوصيل:** "يشمل كافة نظم المعلومات، ولكن بشكل خاص النظام المحاسبي الذي يتكون من السياسات والإجراءات والوسائل الموضوعية من قبل الإدارة لجمع وتحليل

وتسجيل وتصنيف البيانات المالية وإعداد التقارير وتوصيل النتائج". (الذنيبات، 2010، ص 183)

**المراقبة:** "هي عملية تقييم لفاعلية أداء الرقابة الداخلية على مدى الوقت، وهي تشمل تقييم تصميم وعمل عناصر الرقابة في الوقت المناسب، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة المعدلة حسب التغيرات في الظروف". (جمعة، 2009، ص 205)

**جودة الخدمات المصرفية:** "البحث عن احتياجات عملاء المصرف ورغباتهم من مصادر المعلومات المتعددة، ومن ثم العمل على تلبية هذه الاحتياجات والرغبات ضمن موارد المصرف وقدراته، ومتابعة تطور هذه الاحتياجات، وتوفير التغذية الراجعة في حالة حدوث خلل أو خطأ عند الوفاء بهذه الاحتياجات". (أبو موسى، 2000، ص 34)

**العناصر الملموسة:** "ويقصد بها المظهر الخارجي للتجهيزات، المعدات، الأفراد العاملين، وأجهزة الاتصال المستخدمة".

**الاعتمادية:** "يقصد بها القدرة على تقديم الخدمات بكفاءة عالية وبشكل دقيق، بحيث يمكن الاعتماد عليه"

**سرعة الاستجابة:** "ويقصد بالاستجابة الرغبة في مساعدة العملاء وتقديم الخدمات لهم بشكل لائق"

**الأمان (الثقة):** "يقصد بالثقة مدى المعرفة التي يتمتع بها العاملون، ومدى قدرتهم على إضفاء الثقة والأمان على الخدمات التي يقدمونها"

**الاهتمام (التعاطف):** "يقصد بالتعاطف مدى الاهتمام الشخصي الذي توليه المؤسسة لعملائها ومدى قدرتها على تحديد احتياجات عملائها ورعاية مصالحهم". (Parasuraman, et. Al., 1988)

## 1.8 الدراسات السابقة Previous Studies

### الدراسات العربية:

**1- دراسة (ذياب، 2010)، بعنوان: "أثر عناصر الرقابة الداخلية في جودة الخدمات المصرفية-دراسة ميدانية على المصرف العربي".**

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح طبيعة العلاقة بين عناصر الرقابة الداخلية الخمسة: (بيئة الرقابة، أنظمة المعلومات، عملية تقدير المخاطر، إجراءات وأنشطة الرقابة، ومتابعة أساليب الرقابة) وبين أبعاد جودة الخدمة: (العناصر الملموسة، الاعتمادية (المصدقية)، سرعة الاستجابة، الثقة في التعامل (الأمان)، والاهتمام (التعاطف)، في المصرف العربي في المملكة الأردنية، وتشخيص

جوانب الضعف والقوة في عناصر الرقابة الداخلية في المصرف العربي. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم اختيار عينة من مديري ومسؤولي الرقابة، ورؤساء الأقسام في المصرف العربي من خلال إدارته العامة، وفروعه الممتدة في كافة مناطق المملكة والذين يعملون في هذا المجال، وقد بلغ عدد أفراد العينة 75 فرداً، وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات، ومن خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون، والانحدار الخطي البسيط والمتعدد، تم اختبار فرضيات الدراسة.

وكان من أهم نتائجها: أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الرقابة الداخلية المتمثلة ببيئة الرقابة، وأنظمة المعلومات والاتصالات وتحليل المخاطر، وأنظمة الرقابة وإجراءات المتابعة والإشراف وبين أبعاد جودة الخدمة.

وكان من أهم توصياتها: إنه لضمان جودة العمل في المصارف لابد من تعزيز إجراءات الرقابة الداخلية، معتمدين في ذلك على المداخل الحديثة في تقييم هذه الإجراءات من خلال تحليل المخاطر المرتبطة بها، وتظهر أهمية هذا المدخل مع تزايد استخدام التكنولوجيا لتغطية كافة أنشطة المصرف.

## 2- دراسة (الصمادي، 2010)، بعنوان: "دور التدقيق الداخلي في تقييم فعالية الرقابة الداخلية في الشركات المالية العامة الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور التدقيق الداخلي في تقييم فعالية نظم الرقابة الداخلية في الشركات المساهمة المالية العامة الأردنية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات.

وكان من أهم نتائجها: أن هناك دوراً كبيراً لدى المدققين الداخليين في تقييم فعالية نظم الرقابة الداخلية في الشركات المساهمة المالية العامة الأردنية، وعدم وجود فروق جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05\%$ ) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بالدرجة الكلية لدور التدقيق الداخلي في تقييم فعالية نظم الرقابة الداخلية في الشركات المساهمة المالية العامة الأردنية لاختلاف مستويات متغير القطاع.

وكان من أهم توصياتها: أن تعمل الشركات المساهمة المالية العامة الأردنية على توظيف العاملين لدى دائرة التدقيق الداخلي ممن يحملون تخصص المحاسبة، وأيضاً إعادة النظر في الأنظمة الرقابية من حين إلى آخر.

### 3- دراسة (العنزي، 2010)، بعنوان: "مدى التزام المصارف التجارية الأردنية بمتطلبات

#### الرقابة الداخلية على أنشطة التجارة الإلكترونية من وجهة نظر المدقق الخارجي".

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة متطلبات الرقابة على أنشطة التجارة الإلكترونية في المصارف التجارية الأردنية من أربع زوايا مهمة وهي: المتطلبات الإدارية، المتطلبات التشريعية و القانونية، متطلبات الأمن والحماية، والمتطلبات التكنولوجية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات.

وكان من أهم نتائجها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات الرقابة الداخلية من حيث المتطلبات الإدارية والتكنولوجية ومتطلبات الأمن والحماية والالتزام بالرقابة على أنشطة التجارة الإلكترونية، وأن المتطلبات التشريعية والقانونية لأنشطة التجارة الإلكترونية في المصارف التجارية الأردنية لا تزال غير كافية ولا يوجد التزام بتلك المتطلبات، حيث تحتاج تلك القوانين إلى مواكبة التطورات المتسارعة في مجال تطور الأعمال إلكترونياً.

وكان من أهم توصياتها: ضرورة أن تواكب المصارف التجارية الأردنية للتشريعات القانونية المتعلقة بالأعمال الإلكترونية، خاصة التشريعات المحلية والتشريعات الدولية، وذلك لشدة المنافسة من المصارف في ظل العولمة والتجارة الإلكترونية، وأيضاً ضرورة أن تضع المصارف سياسات وأنظمة وإجراءات تتعلق بالعمل تواكب التطور المتسارع في مجال تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية وضرورة تغيير هيكلية عمل هذه المصارف لمواكبة تلك التطورات، وكذلك ضرورة توفير البنية التحتية الملائمة لتطبيق البرامج المتعلقة بالأعمال الإلكترونية من حيث توفير البرمجيات والمعدات الملائمة للتطورات الحديثة، وأيضاً ضرورة مواكبة المصارف بشكل مستمر لمواضيع الأمن والحماية المتعلقة بأمن وسرية المعلومات الخاصة بالأعمال الإلكترونية لحماية حقوق العملاء والعاملين والمساهمين وتحقيق ميزة تنافسية.

### 4- دراسة (بني خالد، 2009)، بعنوان: "مدى توفير أساليب الرقابة الداخلية لضمان أمن

#### المعلومات المحاسبية في المصارف التجارية الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى توفير أساليب الرقابة الداخلية لضمان أمن المعلومات المحاسبية في المصارف التجارية في الأردن، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات.

وكان من أهم نتائجها: أنه يوجد توفير أساليب الرقابة التنظيمية ورقابة الأجهزة وأساليب رقابة المدخلات وأساليب رقابة معالجة البيانات وأساليب رقابة المخرجات لضمان أمن المعلومات المحاسبية المحوسبة، وأن درجة توفير أساليب الرقابة الداخلية جاءت متوسطة بشكل عام.

وكان من أهم توصياتها: العمل على تعزيز التزام المدقق الداخلي بالإجراءات والسياسات التي تنبثق من أساليب الرقابة التنظيمية المختصة بالأدلة المكتوبة والتعليمات التي تساهم في ضبط عملية التدقيق، وكذلك العمل على رفع مستوى الأمن والحماية للأجهزة المصرفية، وكذلك الحفاظ على أساليب الرقابة على المدخلات من خلال توفير إجراءات لا تسمح بالتعديل المباشر عند تكرار الخطأ في عملية الإدخال، وضرورة توفير تعليمات لتشغيل البرنامج مع وجود سجل يدوي يوضح فيه بداية ونهاية وقت التشغيل ويدون فيه أسماء المشغلين، وضبط عملية تحويل المخرجات اليومية إلى الجهات المختصة في الإدارة العامة ليتم تدقيقها وحفظها، وتوزيعها على الأقسام المستفيدة من هذه المخرجات، والعمل على استحداث مسمى وظيفي (ضابط أمن المعلومات) للحفاظ على المعلومات المحاسبية المصرفية، حتى يتم من خلاله المساعدة في تطبيق الإجراءات والسياسات الرقابية الإدارية والمحاسبية وسياسات الضبط الداخلي في بيئة المصارف التجارية.

#### 5- دراسة (عايش، 2008)، بعنوان: "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء

المؤسسي (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة)".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستويات ذلك التطبيق، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ودرجتها والأداء المؤسسي لتلك المصارف، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من: المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام ونوابهم وقد تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب الحصر الشامل.

وكان من أهم نتائجها: أن المصارف الإسلامية تبنت ومازالت مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكافة عناصره، إلا أن مستويات التطبيق لتلك العناصر متفاوتة، فقد ارتبط أعلى مستوى تطبيق بالتركيز على العميل، يليه تلبية احتياجات العاملين، ثم التركيز على تحسين العمليات، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق بالتركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة. كما توصلت أيضا إلى أنه لا تختلف أبعاد الجودة الشاملة من حيث تأثيرها على تحسين الأداء المؤسسي، وأن بعد مجال التركيز على العميل يختلف من المصرف الإسلامي الفلسطيني عن المصرف الإسلامي العربي، لصالح المصرف الإسلامي الفلسطيني.

وكان من أهم توصياتها: ضرورة تعزيز مستوى معرفة جميع العاملين في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة بمنهج تطبيق إدارة الجودة من خلال عقد دورات تدريبية لدورها الإيجابي في تحسين الأداء المؤسسي، وقيام الإدارة العليا بتحفيز العاملين في المصارف الإسلامية العاملة

في قطاع غزة من خلال إعطائهم حوافز ومكافآت مقابل الخدمات التي يتم تقديمها بسرعة و كفاءة وفاعلية، مع ضرورة الاهتمام بتعزيز مستوى تطبيق المصارف الإسلامية لإدارة الجودة الشاملة؛ لتأثيرها الإيجابي والمهم على الأداء المؤسسي، و المتمثل في الربحية و الإنتاجية و كفاية التشغيل و مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.

## 6- دراسة (بركات، 2007)، بعنوان: "واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل

### الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف العاملة في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف العاملة في قطاع غزة، كما هدفت إلى توضيح أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت أسلوب "الحصر الشامل"، وتكون مجتمع الدراسة من فئة الإدارة العليا في فروع وإدارات المصارف العاملة في قطاع غزة ممثلة في ( مدير عام، نائب مدير عام / أو مساعد مدير عام، رئيس دائرة/ أو مسئول دائرة، مدير فرع ، نائب مدير فرع / مراقب، رئيس قسم / أو مسئول قسم) وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات.

وكان من أهم نتائجها: أن هناك تبنياً واضحاً لدى المصارف العاملة في قطاع غزة لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة فيها، وقد طبقت هذه الأبعاد بدرجات و مستويات إيجابية متفاوتة، فقد كان أعلى مستوى تطبيق هو التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين والقدرة على الاتصال الفعال والقدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة، يليه الاهتمام بالتركيز على العميل، ثم التركيز على تحسين العمليات، بعد ذلك التركيز على تلبية احتياجات العاملين من خلال مشاركتهم و تدريبهم وتحفيزهم، ويمثل هذا البعد الأقل من حيث مستوى التطبيق، كما خلصت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق في آراء أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف العاملة في قطاع غزة يعزى (للمسمى الوظيفي، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، والجنس).

وكان من أهم توصياتها: تعزيز الاهتمام بالتركيز على العميل، أهمية البعد عن روتين الإجراءات الإدارية في سبيل خدمة العملاء، زيادة الاهتمام بتلبية احتياجات العاملين، العمل على الأخذ بآراء العاملين قبل تغيير طرق أداء العمل كنوع من إشراكهم في العملية الإدارية، ضرورة العمل على تحسين العمليات، زيادة الاهتمام بالاحتياجات الإدارية للمنافسة، والتأكيد على أهمية وأثر الثقافة التنظيمية التي تؤدي إلى زيادة فاعلية تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

## 7- دراسة (الخالدي 2006)، بعنوان: "قياس مستوى جودة خدمات المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى جودة خدمات المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر العملاء، وقد اعتمدت الدراسة مدخل الفجوة لقياس مستوى جودة خدمات المصارف الإسلامية.

وكان من أهم نتائجها: أن هناك فجوة بين الخدمة المتوقعة والأداء الفعلي، حيث كانت الخدمة الفعلية إيجابية ومرتفعة ولكنها لا ترتقي إلى جودة الخدمة المتوقعة، كما بينت نتائج الدراسة تجاوز الأهمية النسبية التي يوليها عملاء المصارف الإسلامية للمعايير التي يستخدمونها عند تقييمهم لمستوى جودة الخدمات الفعلية المقدمة من المصارف الإسلامية نسبة الحياض 60%، حيث جاء بعد الاستجابة في الترتيب الأول، وبعد الأمان في الترتيب الثاني، وبعد الاعتمادية في الترتيب الثالث، وبعد التعاطف في الترتيب الرابع، أما بعد الملموسية فجاء في الترتيب الخامس ثم بعد الامتثال في الترتيب السادس، كما أظهرت نتائج الدراسة بأنه توجد فروق في تقييم عملاء المصارف الإسلامية لجودة الخدمات المقدمة، يعزى لكل من: متغير الحالة الاجتماعية، عدد سنوات التعامل، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المهنة ومتغير الدخل.

وكان من أهم توصياتها: أن تعمل المصارف على تحسين وتطوير الخدمات للوصول إلى توقعات العملاء وضرورة أن تحرص إدارات المصارف الإسلامية بالتركيز على تدريب الموظفين وخاصة المتصلين مباشرة مع العملاء، كما يجب على إدارات المصارف الإسلامية العمل على تعزيز وترسيخ مبدأ عمل المصارف الإسلامية وفق أحكام الشريعة الإسلامية.

## 8- دراسة (وادي وعاشور، 2005)، بعنوان: "تقييم جودة خدمات المصارف في غزة من وجهة نظر العملاء".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقييم عملاء المصارف العاملة في قطاع غزة لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم سواء أكانت من ناحية توقعاتهم بخصوص ذلك، أم إدراكهم لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم فعلياً، كما هدفت إلى توفير معلومات تساعد إدارات المصارف العاملة في قطاع غزة في قياس جودة ما تقدمه من خدمات مصرفية مع تحديد أهم العوامل التي يوليها العملاء أهمية نسبية عالية خاصة عند تقييمهم لجودة تلك الخدمات، وذلك لمعرفة أولويات التطوير، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات.

وكان من أهم نتائجها: أن العملاء يتلقون خدمات دون مستوى توقعاتهم، مما يشير إلى انخفاض مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء مقارنة مع توقعاتهم من تلك الخدمات.

وكان من أهم توصياتها: في ظل سعي المصارف إلى زيادة حصتها السوقية لا بد لها أن تعمل على تلبية احتياجات العملاء التي يتوقعونها، وضرورة أخذ توقعات العملاء وتطلعاتهم بالاعتبار عند تقديم الخدمات أو وضع المعايير لتقديم الخدمات المصرفية.

#### 9- دراسة (أبو معمر، ٢٠٠٥)، بعنوان: "قياس جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة، للتوصل لأفضل المقاييس لقياس جودة الخدمة، مع معرفة الأبعاد المختلفة لجودة الخدمة المصرفية، واختبار العلاقة بين جودة الخدمة وكل من الرضا ونية الشراء، وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات.

وكان من أهم نتائجها: أن تقييم العملاء لجودة الخدمات الفعلية إيجابي إلا أنه لم يصل إلى مستوى توقعاتهم، وأن بعد الاعتمادية هو الأهم عند تقييمهم لجودة الخدمات المقدمة وأن قياس جودة الخدمة المصرفية وإدراك العملاء لها هو المدخل الرئيس لتطوير وتحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء وجودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم.

وكان من أهم توصياتها: ضرورة الاهتمام بزيادة الثقة بين المصرف وعملائه، وضرورة القيام بدراسات عملية للتعرف على مقياس إدراك العملاء للخدمات المصرفية، وأيضاً بضرورة الاهتمام بتحقيق الرضا الكامل للعملاء من خلال تحقيق الرضا الكلي للعملاء، وذلك من خلال التركيز على جودة الخدمة المصرفية وكيفية تسليمها لتتماشى مع أو تفوق توقعات العملاء.

#### 10- دراسة (شعشاعة 2004)، بعنوان: "قياس جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها مصرف فلسطين المحدود في فلسطين من وجهة نظر العملاء".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم عملاء مصرف فلسطين المحدود لجودة الخدمات المقدمة من قبل المصرف وذلك باستخدام نموذج القياس SERVQUAL الخاص بنظرية الفجوة، حيث ينص القياس على أن مستوى جودة الخدمة من وجهة نظر العملاء يقاس بالفرق بين جودة الخدمة الفعلية، بحيث إذا كان الأداء الفعلي يساوي أو أكبر من المتوقع تكون الجودة مرضية أو مثالية، وإذا كان الأداء أقل من مستوى التوقعات تكون الجودة غير مرضية ودون مستوى التوقعات، أيضاً هدفت الدراسة إلى التعرف على الأهمية النسبية لمعايير الجودة التي يستخدمها العملاء عند تقييمهم لجودة الخدمة، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير بعض المتغيرات مثل عدد

مرات الزيارة إلى المصرف وعدد سنوات التعامل على تقييم جودة الخدمة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات. وكان من أهم نتائجها: أن تقييم العملاء لجودة الخدمات الفعلية إيجابي وجيد إلا أنه لا يصل إلى مستوى توقعاتهم، مما يعني أن هناك فرصاً لتحسين وتطوير جودة الخدمات المقدمة في المصرف، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن العملاء يعطون أهمية نسبية أكبر لبعد الاعتمادية عند تقييمهم لجودة الخدمات المقدمة، وجاء في المرتبة الثانية بعد الاستجابة، ثم بعد الثقة ثم التعاطف وأخيراً العناصر الملموسة، أيضاً أشارت نتائج الدراسة إلى تأثير متغير عدد مرات التعامل على تقييم العملاء لمستوى جودة الخدمات المقدمة، بينما لم يوجد هذا التأثير بالنسبة لمتغير عدد سنوات التعامل.

وكان من أهم توصياتها: ضرورة تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل المصرف لتصل إلى أو تزيد عن توقعات العملاء وذلك للمحافظة على عملاء المصرف الحاليين وكسب ولاءهم واستقطاب عملاء جدد من خلال تبني جودة الخدمة كإستراتيجية للمنافسة والتميز، الأمر الذي يعمل على تحسين الوضع التنافسي للمصرف، وزيادة حصصه السوقية ومعدلات أرباحه.

#### الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Olatunji, 2009)، بعنوان: "تأثير نظام الرقابة الداخلية في القطاع

المصرفي في نيجيريا، دراسة حالة مصرف WEMA".

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من مفهوم أن فاعلية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية هو المقياس الأفضل لمراقبة ومنع واكتشاف الغش، ولا سيما في القطاع المصرفي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات.

وكان من أهم نتائجها: أن وظائف منع الغش والكشف عنها ومراقبتها متشابهة، كما يعمل الثلاثة معاً للقضاء على اتجاهات الغش والاحتيال، والرقابة الداخلية هي ذات أهمية كبيرة في الكشف عن التزوير ومنعه في القطاع المصرفي في نيجيريا.

وكان من أهم توصياتها: تشابك وظائف الكشف عن الغش ووقايته ومكافحته ويجب العمل بالثلاثة معاً للقضاء على الغش والاحتيال، وضرورة اتباع طرق الوقاية والعلاج والتحقق كتدابير لمكافحة الاحتيال في القطاع المصرفي.

2- دراسة ( Ab. Wahab, 2008 )، بعنوان "أبعاد ومناخ جودة الخدمة، دراسة حالة زبائن وموظفي أربعة مصارف ماليزية محلية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وصف لبحث منجز حول إذا ما كانت تصورات عملاء المصرف المحلي الماليزي عن جودة الخدمة وأبعادها متصلة بتصورات الموظفين عن مناخ الخدمة وأبعادها، والتأكد إذا ما كانت مقومات الخلفية المتنوعة سجلت اختلافات تؤثر على العلاقة بين أبعاد جودة الخدمة ومناخ الخدمة. تكونت هذه الدراسة من مرحلتين من الاستبيانات، فيها الأسئلة ذات النهاية المفتوحة، والأسئلة ذات النهاية المغلقة على التوالي، وقد شملت الدراسة أربعة مصارف محلية في ماليزيا، وأجريت عدة تحاليل مثل الديموغرافية، والموثوقية، والفاعلية، والأداء، واختبارات غير حدودية وحدودية وتحليل النتائج الرئيسة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات.

وكان من أهم نتائجها: وجود تسعة أبعاد لجودة الخدمة هي (الصراف الآلي، صورة الشركة، التفاعل مع العملاء وخدمة العملاء، الخدمات المصرفية عبر الإنترنت والهاتف، ميزة المرافق والتسهيلات، المنتجات والخدمات، سعر العملات والرسوم، والإدارة والموظفين)، وأحد عشر بعدا لمناخ الخدمة هي (المنافع، العلاوة، المكافأة والأجر، صورة الشركة، خدمة العملاء، المرافق، التنظيم، الأقسام والفروع والإدارة، إنتاج المنظمة، المنتجات والخدمات، القوى العاملة، والعميل) وكانت هناك علاقات ذات مغزى بين أبعاد جودة الخدمة ومناخ الخدمة. خصائص المستجيبين أثرت في قوة العلاقة بين أبعاد جودة ومناخ الخدمة.

وكان من أهم توصياتها: استخدام العمليات الموجهة لصالح العملاء وبرامج التدريب خلال أسواق متنوعة متزايدة للتنمية الاقتصادية، الوضع السياسي، النظام الاجتماعي والثقافي ومستوى نضج القطاع بحاجة إلى أن ينظر إليه من جانب المديرين وصانعي السياسات، وذلك لتحقيق في تأثيرها على جودة الخدمة ومناخ الخدمة.

3- دراسة ( Weili Ge and Sarah mcvay, 2005 )، بعنوان: "الكشف عن مواد

ونقاط الضعف في الرقابة الداخلية بعد قانون ساربنس اوكسلي".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن نقاط الضعف الهامة في الرقابة الداخلية بعد قانون اوكسلي، حيث ركزت الدراسة على إيجاد نقطة ضعف واحدة على الأقل في نظام الرقابة الداخلية بتلك الشركات. وقد تم جمع البيانات والمعلومات من الاستبيانات الموزعة على عدد من المديرين والعاملين في وحدات الرقابة الداخلية، في الشركات الأمريكية، حوالي مائتين وستين شركة، وتم تحليل هذه المعلومات بالطرق الإحصائية.

وكان من أهم نتائجها: أن نقاط الضعف في الرقابة الداخلية تتمثل في عدم الاستغلال الجيد للموارد، وعدم توفر الرقابة المحاسبية، كما أن نقاط الضعف تتجه إلى التعلق بسياسات الاعتراف بالإيراد، أو السياسات غير ذات الكفاءة، والنقص في فصل الوظائف، والعجز في إجراءات ومعالجة التقارير عند نهاية الفترة المحاسبية والسياسات والتسويات غير الملائمة للحسابات، وقد أظهرت الدراسة أن أكثر نقاط الضعف شيوعاً تحدث في الحسابات الجارية للمستحقات مثل الحسابات المدينة والمخزون السلعي، إن الإفصاح عن نقاط الضعف الهامة من قبل الإدارة هو أيضاً يصف على الغالب مشكلات الرقابة الداخلية في الحسابات المعقدة مثل حسابات ضريبة الدخل والمشتقات المالية.

#### 4- دراسة (Rootman, 2006)، بعنوان: "تأثير إدارة علاقة العملاء على جودة الخدمة المصرفية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقات بين متغيرات الدراسة، وبالتالي تم استخدام نموذج البحوث الوضعي. وتكونت عينة الدراسة من عملاء المصارف في منطقة نيلسون مانديلا متروبوليتان.

وكان من أهم نتائجها: وجود علاقات إيجابية كبيرة بين كل من قدرة ومعرفة وسلوك موظفي المصارف وإدارة علاقة العملاء في المصارف. هذه العلاقات تعني أن أكثر وأوسع قدرة من المعرفة لدى موظفي المصارف مع المزيد من المواقف الإيجابية تؤدي إلى تحسين والمحافظة على العلاقات بين المصرف وعملائه. وبالإضافة إلى ذلك، كشفت التحقيقات التجريبية أن إدارة علاقات العملاء تؤثر إيجابياً على جودة الخدمة في المصارف. هذه العلاقة تعني أنه إذا قام المصرف بالمحافظة على علاقاته مع العملاء بنجاح، فإن مستوى المصرف في جودة الخدمات المتصورة سوف يزداد، بالإضافة إلى ذلك، فقد أظهر التحقيق التجريبي العلاقة بين عمر العميل المصرفي، وإدارة علاقات العملاء للمصرف كلما زاد عمر العميل كان اعتباره لوجود إدارة علاقات العملاء أمراً مهماً. وتظهر علاقة بين المستوى التعليمي للعميل وبين جودة الخدمة المتصورة للمصرف، إذا ارتفع المستوى التعليمي للعميل فإن أهمية جودة الخدمة تقل وعلى العكس، إذا كان المستوى التعليمي للعميل متدنياً فإن ذلك يؤدي إلى اهتمام أكبر بجودة الخدمة عما هو عند العملاء ذوي المؤهلات الأعلى.

وكان من أهم توصياتها: أن الاستراتيجيات الرامية إلى تحسين وبشكل خاص المعرفة والقدرة وسلوك موظفي المصرف يمكن وينبغي تنفيذها من قبل المصارف في وسائل للتأثير الإيجابي على إدارة علاقات العملاء، وجودة الخدمة في نهاية المطاف في الواقع، سيؤدي إلى زيادة رضا

العملاء وضمنان ولاء العميل للمصرف، الأمر الذي يسهم في نجاح المصرف، مما يضمن الاستقرار والازدهار الاقتصادي للبلد.

## 5- دراسة (CAPLAN DENNIS, 1999)، بعنوان: "الرقابة الداخلية وإدارة كشف الاحتيال".

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تقرير المدقق للتأكيد والكشف عن الاحتيال والغش، عندما يختار المدير نوعية إجراءات الرقابة الداخلية لتحقيق دوافعه إلى إصدارات كاذبة أو مزيفة، لقد عمد الباحث إلى توسيع أدبيات المحاسبة الإستراتيجية بأن يدع المدير يختار كلاً من الأدبيات المتعلقة بالغش، وكذلك الاختيار الذي يؤثر على معدل الأخطاء في التدقيق، ولتحقيق الانسجام مع الأدبيات المهنية للمحاسبة فقد افترض الباحث أن المديرين يمكنهم أن يرتكبوا أعمال الغش بتجاوزهم الإجراءات الخاصة بالرقابة الداخلية، وأن المدققين الذين يعملون ضمن الحدود التي تتسجم مع المعايير المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً (GAAP) لا يستطيعون التمييز بين الخطأ والغش في كثير من الأحيان، واتخذت الدراسة نموذجاً لعدد من الشركات الكبرى في أمريكا، حيث جمع بياناته عن طريق الاستبيانات الموزعة على المديرين والمديرين الماليين.

وكان من أهم نتائجها: أن كثيراً من المديرين الذين توجد لديهم دوافع قوية لارتكاب الغش يميلون إلى أن تكون الرقابة الداخلية ضعيفة، ولهذا فإن وجود إجراءات رقابية ضعيفة هو مؤشر قوي على وجود مخاطر للغش والخطأ المتعمد، وأن المدققين لديهم دوافع كبيرة لكي يقدموا توصيات بشأن الرقابة الداخلية التي تضبط جميع الإجراءات حتى مع توفر الرغبة لدى المديرين في تجاوز إجراءات الرقابة الداخلية، وأن المدققين يبذلون جهداً أكبر في التحقق من وجود الغش في القوائم المالية عندما يكون نظام الرقابة الداخلية ضعيفاً.

وكان من أهم توصياتها: ضرورة تصميم نظام رقابي قوي حتى لا يسمح للمديرين بارتكاب الغش والاحتيال، ضرورة قيام مدقق الحسابات بتقييم الرقابة الداخلية، والتحقق من مصداقية القوائم المالية وإمكانية الاعتماد عليها.

### ما يميز هذه الدراسة:

من خلال الدراسات السابقة يتبين أنها تناولت موضوعات ذات علاقة بالرقابة الداخلية من عدة جوانب أهمها: دور التدقيق الداخلي في تقييم فاعلية الرقابة الداخلية، قياس مدى توفير أساليب رقابة داخلية لضمان أمن المعلومات المحاسبية المحوسبة، قياس مدى التزام المصارف بمتطلبات الرقابة الداخلية على أنشطة التجارة الإلكترونية، وتناولت بعض الدراسات قياس مستوى جودة الخدمة ومن أهمها: قياس مستوى جودة خدمات بعض

المصارف من وجهة نظر العملاء، وتأتي هذه الدراسة لاستكمال بعض الجوانب التي لم تتطرق إليها الدراسات السابقة من حيث:

- محاولة الربط بين العناصر المؤثرة في تصميم الرقابة الداخلية وفق إطار COSO وأساليبها الفنية المستخدمة مع تطوير نظم جودة الخدمات المصرفية وفق نموذج SERVQUAL، بهدف تحقيق التكامل والتفاعل بينهما وذلك في بيئة مصرفية جديدة تتسم بمتغيرات خاصة لم تتطرق إليها الدراسات السابقة.
- تعمل هذه الدراسة على الربط بين عناصر الرقابة الداخلية في المصارف وجودة الخدمات المصرفية بشكل مباشر، فالدراسات السابقة تحدثت عن كل منهما بشكل منفرد.
- تعد هذه الدراسة من أولى الدراسات في فلسطين التي تحاول تحديد العلاقة بين الرقابة الداخلية وتأثيرها على جودة الخدمات المصرفية، فحسب علم الباحث لا توجد دراسة سابقة تطرقت إلى هذا الموضوع في البيئة المصرفية الفلسطينية.

## الفصل الثاني

### الأساليب الفنية لنظام الرقابة الداخلية

المبحث الأول : مفهوم وأهداف وأنواع نظام الرقابة الداخلية.

المبحث الثاني : تحليل العناصر المؤثرة في تصميم نظام الرقابة الداخلية.

## المبحث الأول

### مفهوم وأهداف وأنواع نظام الرقابة الداخلية

#### 2.1.1 مقدمة:

تطور مفهوم الرقابة الداخلية تطوراً كبيراً نتيجة لتطور حجم المشروعات الاقتصادية وزيادة الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية لضمان تحقيق الأهداف العامة للمنشأة في النهاية، بالإضافة إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية في استخدام موارد وأصول المنشأة، وتعتبر الرقابة الداخلية بمثابة وظيفة دائمة مستمرة وعملية ذاتية مستمرة ينبغي القيام بها في كافة مجالات النشاط الإنساني من حيث اعتبارها نظاماً لضبط الأداء، وضماناً لتحقيق الأهداف السابق تحديدها في الخطط ومن قبلها الأهداف العامة والخاصة، وحتى يمكن تفهم طبيعة نظام الرقابة الداخلية الفعال لا بد من توضيح المفاهيم الأساسية لذلك النظام أولاً والتي يمكن استخدامها بعد ذلك كمقياس للحكم على مدى كفاءة نظام الرقابة ومدى فاعليته وأيضاً لا بد من أخذ تلك المفاهيم في الاعتبار عند تصميم أي نظام رقابي. (السوافيري وآخرون، 2002، ص 9)

#### 2.1.2 مفهوم الرقابة:

عرف روبرت موكلير Robert Mockler الرقابة بأنها "عبارة عن جهد منظم لوضع معايير الأداء مع أهداف التخطيط لتصميم نظم معلومات تغذية عكسية لمقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير المحددة مسبقاً، لتقدير ما إذا كان هناك انحرافات وتحديد أهميتها ولاتخاذ أي عمل مطلوب للتأكد من أن جميع موارد المنظمة يتم استخدامها بأكثر الطرق فعالية وكفاءة ممكنة في تحقيق أهداف المنظمة". (الجيوسي وجاد الله، 2008، ص174)

وعرفها(العلاق، 2008، ص129) بأنها "وظيفة للتأكد من أن الأنشطة توفر لنا النتائج المرغوبة، وأن الرقابة تتعلق بوضع هدف، وقياس الأداء، واتخاذ الإجراء التصحيحي". وعرفها(سعيد وآخرون، 2003، ص133) على أنها "الوظيفة الإدارية المختصة بالتأكد على حسن سير العمل وانسجامه مع الخطط الموضوعة لتحقيقها والكشف عن الأخطاء المحتملة ومعالجتها قبل وقوعها".

وعرف(عباس، 2011، ص155) الرقابة بأنها "هي التأكد من أن ما تم إنجازه من أنشطة ومهام وأهداف، هو بالضبط ما كان يجب أن يتم، بما في ذلك من تحديد للانحرافات وتشخيصها تمهيداً لمعالجتها".

وعرفت بأنها " عملية منهجية يستطيع من خلالها المديرون ضبط مختلف الأنشطة التنظيمية لتتوافق مع التوقعات المقررة في الخطط والموازنات والأهداف ومعايير الأداء". (الهوري، 2002، ص 320)

وأيضاً تم تعريفها على أنها "عملية للتأكد من أن الأهداف التنظيمية والإدارية تحققت على أكمل وجه، وبالتالي فهي تتعلق بطرق جعل الأشياء تنفذ كما هو مخطط لها. (Megginson, 1998, P 411)

كما عرفت بأنها جزءاً من الرقابة بمفهومها العام، فهي تعني "مجموعة النظم والإجراءات والطرق التي تتخذها الإدارة لحماية أصول المنشأة ولضمان دقة وسلامة البيانات المالية وزيادة درجة الاعتماد عليها، وزيادة الكفاءة التشغيلية وضمان الالتزام بسياسات الإدارة الموضوعية" (المطارنة، 2006، ص 206).

ولقد عرفها (Stettler, 1982, P 45) بأنها "نظام الفحص الداخلي والتدقيق الداخلي المطبق من قبل المنشأة ولتتمكن إدارة المنشأة من السيطرة على النشاطات التشغيلية والمالية والتي تكون من مسؤوليتها".

وتم تعريفها وفق لجنة (COSO) Committee of Sponsoring Organizations بأنها "عملية تتأثر بمجلس إدارة المؤسسة والإدارة والأفراد الآخرين في المنشأة ويتم تصميمها لتعطي تأكيداً معقولاً حول تحقيق المنشأة لأهدافها". (COSO, 1992, P 9)

وعرفتها اللجنة الاستشارية للمحاسبين البريطانيين على أنها "مجموعة أنظمة الرقابة المالية وغيرها، الموضوعية من طرف الإدارة من أجل إدارة أعمال المؤسسة بكيفية منظمة وفعالة، وضمان احترام سياسات التسيير، وحماية الأصول وضمان الصحة والوضعية الكاملة للمعلومات المسجلة بقدر الإمكان". (براق، 2003-2004، ص 36)

وقد أصدر مجمع المحاسبين الأمريكي نشرة خاصة بالرقابة الداخلية، أشار فيها إلى أن الرقابة الداخلية تتضمن خطة التنظيم وكل ما يرتبط بها من الوسائل والمقاييس التي تستخدم في المنشأة، بقصد حماية الأصول وضمان الدقة الحسابية للبيانات المحاسبية ومدى الاعتماد عليها، كما تهدف إلى الارتقاء بالكفاية الإنتاجية وتشجيع السير حسب السياسات الإدارية المرسومة وتوفير المعلومات الملائمة للتخطيط واتخاذ القرارات. (الوقاد، 2010، ص 170)

وعرفها معيار التدقيق الدولي رقم 315 بأنها "عملية مصممة ومتأثرة بالإدارة وبكل أولئك المعنيين بإدارة المنشأة والتي من خلالها يمكن الحصول على تأكيد معقول بأن الأهداف المتمثلة بتحقيق مصداقية البيانات المالية، وتحقيق كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية وتحقيق الالتزام بالسياسات والقوانين والأنظمة قد تم تحقيقها". (الذنيبات، 2010، ص 173)

ويتضح مما سبق أن الرقابة الداخلية يتم تصميمها وتشغيلها من أجل معالجة انحرافات ومخاطر الأعمال التي قد تحول دون تحقيق المعايير والأهداف المخططة، وأنها وسيلة لتحقيق غايات وليست غاية في حد ذاتها، وأنها تغطي كافة جوانب التنظيم ونشاطاته الداخلية، وتشمل النظام المحاسبي والنظام الإداري والوظائف المرتبطة به، وبذلك أصبحت الرقابة الداخلية بمثابة الوسيلة الفعالة التي تمكن من توفير المعلومات الملائمة، والحماية اللازمة لكافة الأصول، وتقييم أداء كافة المستويات الإدارية التابعة لها، والتحقق من الالتزام بالسياسات والقوانين الموضوعة، ومن ثم المساعدة في اتخاذ القرارات المشتقة من أهداف المنشأة.

### 2.1.1 أهمية الرقابة الداخلية:

تظهر أهمية الرقابة من خلال الدور المهم الذي تؤديه على كافة مجالات العمل لضمان وسلامة تحقيق الأهداف المخططة، وتبرز هذه الأهمية من خلال الأهداف والخطط التي يعمل الأفراد على تحقيقها في ظروف مختلفة وبأدوات مختلفة وفي مناطق مختلفة وفي أوقات مختلفة، لذلك من المحتمل ألا تتشابه الأمور التي يتم فيها أداء العمل، ومعنى ذلك أن هناك احتمالات لظهور الانحرافات، وبعض هذه الانحرافات قد يكون خطيراً والبعض أقل خطورة، ودرجة الخطورة في الواقع تحددها درجة الانحراف عن المعايير المخططة. (محمود وآخرون، 2011، ص 155) هذا ولا تقف أهمية الرقابة الداخلية على ما تؤديه من اكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها ومحاولة منعها قبل وقوعها، لكنها أيضاً تلقي الضوء على الإيجابيات داخل المنشآت عن طريق اكتشاف الكفاءات الإدارية والتشغيلية وذلك من خلال تقييم الأداء للعاملين داخل المنشأة، وبالتالي تقدير المجتهدين من خلال الحوافز المادية والمعنوية، مما يدفعهم إلى زيادة الانتماء والإتقان في العمل وذلك للوصول إلى الأهداف الموضوعة من قبل الإدارة.

ولقيت أنظمة الرقابة الداخلية في السنوات الأخيرة عناية كبيرة واهتماماً بالغاً من المحاسبين والمراجعين وإدارة المنشآت، وقد ساعد على ذلك عدة عوامل يمكن إيجازها فيما يلي: (الخطيب، 2010، ص 13-14)

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

- متطلبات الإدارة إلى بيانات دورية دقيقة، يتعين على إدارة المنشأة الحصول على عدة تقارير دورية عن الأوجه المختلفة للنشاط من أجل اتخاذ القرارات المناسبة واللائمة لتصحيح الانحرافات ورسم سياسة الشركة في المستقبل، ولذلك يعتبر من الضروري وجود نظام رقابي سليم يطمئن الإدارة على صحة التقارير التي تقدم لها وتعتمد عليها في اتخاذ قراراتها.

هذا وقد أضاف عبد الله عوامل أخرى أدت إلى زيادة الاهتمام بالرقابة أهمها: (عبد الله، 2007، ص 167)

- اهتمام إدارة المنشأة بالوفاء بالتزاماتها نحو حماية وصيانة أموالها وأصولها من السرقة والاختلاس والتلف والإهمال .
- إشراف المؤسسات الحكومية وإدارتها وحاجتها إلى بيانات دقيقة حول المنشآت المختلفة العاملة داخل البلد لتستعملها في التخطيط الاقتصادي والرقابة الحكومية والتسعير وحصر الكفاءات العلمية وما شابه، فإذا ما طلبت هذه المعلومات من منشأة ما، عليها تحضيرها بسرعة ودقة، وهو الأمر الذي لا يتسنى لها ما لم يكن نظام الرقابة الداخلية المستعمل قوياً ومتناسكاً.
- تطور إجراءات التدقيق، لقد تحولت عملية التدقيق من كاملة تفصيلية إلى اختبارية تعتمد على أسلوب العينات الإحصائية، ذلك الأسلوب الذي يعتمد في تقرير حجمه وكمية اختباره على درجة متانة نظام الرقابة الداخلية المستعملة في المشروع المعني.
- الرقابة الداخلية للشركات لها دور في إدارة الأزمات التي تؤثر على تحقيق أهداف العمل، فالنظام الرقابي الدقيق والسليم يساهم في حماية استثمارات المساهمين وكذلك أصول المؤسسة.
- تتصف أهداف المنشأة والتنظيم الداخلي لها والبيئة التي تحيط بها بأنها متغيرة بشكل دائم، وبالتالي فإن المخاطر التي تواجهها تكون متغيرة تبعاً لذلك، فالنظام السليم للرقابة الداخلية يتوقف على التقييم الشامل والقانوني لطبيعة ما تحتويه المخاطر التي تكتشفها المنظمة، ويكون الغرض من الرقابة الإدارية هو المساعدة في إدارة ورقابة المخاطر بدلاً من إزالتها أو التخلص منها. (Geradine, 1999, P4-5)
- اعتبارها عملية شاملة، بمعنى أنها ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية في المنشأة وخاصة التخطيط واتخاذ القرارات. كما أنها تنصب على جميع مدخلات المنظمة (الأفراد، الأموال، الأجهزة، المواد، مصادر المعلومات، السياسات، الخطط، وغيرها) ومخرجاتها، وكذلك تشمل جميع المستويات الإدارية فيها. (عليان، 2007، ص 195)

## 2,1,4 أهداف الرقابة الداخلية:

- 1- حماية أصول المنشأة من أي تلاعب أو اختلاس أو سوء استخدام.
- 2- التأكد من دقة البيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر لإمكان تحديد درجة الاعتماد عليها قبل اتخاذ أي قرارات أو رسم أي خطط مستقبلية.
- 3- الرقابة على استخدام الموارد المتاحة.
- 4- زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنشأة.
- 5- وضع نظام للسلطات والمسئوليات وتحديد الاختصاصات.
- 6- حسن اختيار الأفراد للوظائف التي يشغلونها.
- 7- التدريب والعلاقات الإنسانية.
- 8- تحديد الإجراءات التنفيذية واللوائح والتعليمات بطريقة تضمن انسياب العمل.

هذا وقد أضاف العتيبي أهدافاً أخرى للرقابة أهمها: (العتيبي، 2005، ص 199)

- 1- تمكين الوظائف الإدارية الأخرى من تحقيق أهدافها.
- 2- التأكد من أن القرارات التي تصدرها المنشأة من أوامر وتعليمات تنفذ وفق الأهداف والغايات التي صدرت من أجلها.
- 3- توفير معلومات واقعية بشأن أداء وسلوك العاملين للإدارة العليا كعنصر أساسي تعتمد عليه وظيفة التقييم والتقويم.
- 4- كشف الانحرافات في مجال التطبيق سواء كانت بالنسبة للأداء أو السلوك.
- 5- مساعدة الإدارة العليا في كشف إضاعة الوقت والجهد والنفقات إن وجدت قبل استفحال الأمر.
- 6- كشف مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية من خلال عملية الرقابة على مختلف الأنشطة وإحاطة الإدارة العليا علماً بهذه المؤشرات لأخذها بعين الاعتبار في تخطيطها المستقبلي.

هذا وقد جاءت أهداف نظام الرقابة الداخلية طبقاً لتقرير لجنة COSO كما يلي:

- 1- تحقيق الكفاءة والفعالية في العمليات:
- يتم وضع عناصر الرقابة بالمنظمة لتعزيز الاستخدام الفعال والمناسب للموارد، بما في ذلك الأفراد، ومن أهم جوانب هذه العناصر توفير معلومات دقيقة لاتخاذ القرار داخلياً، حيث توجد معلومات متعددة يتم استخدامها في اتخاذ القرارات الحيوية، فضلاً عن الاهتمام بجانب الفاعلية والكفاءة في حماية الأصول والسجلات، حيث يمكن سرقة الأصول الملموسة من الشركة، أو أن

يتم إساءة استخدامها أو تدميرها ما لم توجد رقابة ملائمة تعمل على حمايتها (Arens et. Al., 2010, P 290).

## 2- مصداقية التقارير المالية:

تقع مسؤولية إعداد القوائم المالية على عاتق الإدارة، واعتبارها مسؤولية قانونية مهنية للتأكد من أن المعلومات المدرجة بالقوائم المالية تم عرضها بعدالة بما يتفق مع متطلبات المبادئ المحاسبية المتعارف عليها، وخاصة المعدة لأطراف خارجية من مستثمرين ودائنين وملاك وغيرهم (Security Exchange Commission, 2003, P 2).

## 3- تحقيق الالتزام بالقواعد والقوانين:

تهدف الإدارة من وجود نظام رقابي فعال أيضا تحقيق الالتزام بالقواعد والقوانين والإجراءات المنظمة للعمل سواء أكانت تلك القوانين والإجراءات داخلية أو خارجية مباشرة أو غير مباشرة. (السوافيري وآخرون، 2002، ص 15)

هذا وهناك عدة جهات تتولى مسؤولية متابعة الرقابة الداخلية كما جاء في لجنة COSO أهمها:  
(COSO, 1992, P4-5)

### • الإدارة التنفيذية:

يعتبر المدير التنفيذي المسئول الأول بصفة نهائية عن الرقابة الداخلية ويتحمل مسؤولية النظام، فهو أكثر من أي شخص آخر يضع "الرؤية القيادية" التي تؤثر على الأمانة والأخلاق والعوامل الأخرى المتعلقة بإيجابية البيئة الرقابية. وفي المنشأة الكبيرة يقوم المدير التنفيذي الأول بهذا الواجب عبر توفير القيادة والتوجيه إلى كبار المديرين وبمراجعة الطريقة التي يقومون فيها بمراقبة المشروع. ويقوم كبار المديرين بدورهم بتفويض السلطة لإنشاء سياسات وإجراءات محاسبية محددة إلى الأفراد المسئولين عن وظائف الوحدة. هذا وفي إطار تسلسل المسؤولية، فإن أي مدير يكون في واقع الأمر مديراً تنفيذياً أولاً للمنشأة التي يشرف عليها ثم المديرين الذين يتبعونه حسب الهيكل التنظيمي للمنشأة، حيث تقع مسؤولياتهم الرقابية كل حسب اختصاصه.

### • مجلس الإدارة:

تعتبر الإدارة التنفيذية مسئولة أمام مجلس الإدارة الذي يوفر القيادة والإرشاد والإشراف، وأعضاء مجلس الإدارة الفاعلون هم من يتميزون بالموضوعية، والقدرة والرغبة في تحري الأمور، ويجب أن تكون لديهم أيضا المعرفة اللازمة بأنشطة المنشأة وبيئتها وأن يخصصوا الوقت اللازم للوفاء بمسؤولياتهم بوصفهم أعضاء في المجلس، فقد تكون الإدارة في وضع يسمح لها بتخطي الأنشطة الرقابية وتتجاهل أو تمنع الاتصال بالمستويات الإدارية الأدنى، الأمر الذي تنعكس آثاره السلبية على نتائج الأداء، فوجود مجلس إدارة قوي وفعال، وبصفة خاصة إذا

اقترن ذلك بقنوات اتصال فعالة إلى أعلى ووجود إدارات مالية وقانونية وإدارة مراجعة داخلية قادرة وفعالة، كفيل في معظم الأحيان بمواجهة مثل هذه المشكلة وتصحيحها.

- المراجعون الداخليون:

يلعب المراجعون الداخليون دوراً مهماً في تقويم فاعلية نظم الرقابة الداخلية، ويساهمون في زيادة فاعليتها بشكل مستمر، ونظراً لوضعها التنظيمي وسلطانها في المنشأة تلعب وظيفة المراجعة الداخلية في كثير من الأحيان دوراً مهماً في مراقبة الأداء.

- الموظفون الآخرون:

تعتبر الرقابة الداخلية-إلى حد ما- من مسئولية كل فرد يعمل بالمنشأة، لذلك يجب أن تكون جزءاً صريحاً أو ضمناً من التوصيف الوظيفي لعمل كل فرد. ففي أغلب الأحيان ينتج جميع الموظفين معلومات تستخدم في نظام الرقابة الداخلية أو يتخذون إجراءات أخرى تتم الحاجة إليها لتفعيل الرقابة، بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون جميع الموظفين مسئولين عن تزويد الجهات العليا بالتقارير اللازمة حول مشكلات التشغيل، أو عدم الالتزام بالقواعد السلوكية، أو أي مخالفات أخرى لسياسات المنشأة.

## 2.1.5 خطوات الرقابة:

تتطلب وظيفة الرقابة القيام بأربع خطوات أساسية وهي: وضع المعايير، قياس الأداء، مقارنة النتائج، وتصحيح الانحرافات، وهذه الخطوات يمكن استخدامها في أي مجال من مجالات الرقابة على الأموال والإجراءات وجودة المنتجات والخدمات،... الخ.

### أولاً وضع المعايير:

تعتبر وضع الخطط والمعايير الخطوة الأولى في عملية الرقابة، ومع ذلك نظراً لأن الخطط تختلف في درجة تفاصيلها وتعقيدها، ونظراً لأن المديرين لا يستطيعون ملاحظة كل شيء فإنه يجب وضع المعايير ومتابعتها، والمعيير هو نموذج أو مستوى الأداء المرغوب تحقيقه، والمعايير هي النقاط المختارة من برنامج الخطة الكلية والتي يتم فيها قياس الأداء لكي يعطي المديرين الإشارات التي توضح لهم كيف تسير الأمور بدون الحاجة إلى مراقبة كل خطوة في تنفيذ الخطط، وتحتاج الإدارة إلى وضع معايير الأداء لكل الأنشطة التي تمارس في المشروع، وقد يعبر عن المعايير بمصطلحات مثل: جودة المنتج، الخدمة، الأرباح المكتسبة، المصاريف المستحقة، عدد شكاوى العملاء، نسبة الغياب، وهكذا. (الصيرفي، 2006، ص 234)

### ثانياً قياس الأداء:

تأتي هذه الخطوة بعد تحديد معايير الأداء، وهي قياس العمل الفعلي الذي تم إنجازه، وتعتمد هذه الخطوة على إمكانية التقييم الموضوعي على الخطوة السابقة وعلى المعايير وسهولتها. وبشكل

عام يجب أن يتوافر في عملية قياس الأداء الموضوعية، ورغم سهولة الاسترشاد بالمعايير الكمية إلا أنها يجب ألا تؤخذ كمسلمات أو كبديل كلي للمقاييس النوعية. (القريوتي، 2004، ص 362)

### ثالثاً مقارنة النتائج:

تعدُّ هذه الخطوة من أهم الخطوات التي تلي عملية قياس الأداء، حيث يتم فيها مقارنة العمل المنجز مع ما هو منفذ فعلياً، فإذا ظهر من المقارنة أن العمل تم تنفيذه حسب المعيار فإن الأداء يكون خاضعاً للسيطرة، أما إذا ظهر من المقارنة أن هناك إنحرافاً عن المعيار، فإن الأداء يكون خارجاً عن السيطرة، وإذا كان المعيار المستخدم كمياً فإن عملية المقارنة تكون سهلة نسبياً، أما المعيار الوصفي فيجعل عملية المقارنة صعبة إلى حد كبير. (ديري، 2011، ص 18)

### رابعاً تصحيح الانحرافات عن المعايير:

يعدُّ الغرض النهائي الذي تبحث عنه عملية الرقابة هو الكشف عن هذه الانحرافات ومعرفتها والعمل على إصلاحها في الوقت المناسب وبالسرعة الممكنة، ويمكن أن يكون الإجراء التصحيحي عبارة عن تعديل الخطط أو تعديل طبيعة العمل، أو استبعاد معوقات العمل، أو زيادة عدد الموظفين، أو تدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم، أو إيجاد نظام حوافز فعال، ولكن وبرغم تصحيح الانحرافات فمن الممكن أن تظهر مرة أخرى، وذلك لأن المعلومات التي تصل إلى إدارة المنشأة قد تكون غير صحيحة أو ناقصة، وبالتالي يجب معرفة أسباب الانحراف الحقيقية والعمل على تعديلها حتى لا تظهر المشكلات مرة أخرى. (حجاج، 2001، ص 256)

## 2.1.6 أنواع الرقابة:

يمكن تقسيم الرقابة إلى أنواع متعددة، وذلك وفقاً للزاوية التي ينتظر منها. وليس معنى هذا أن لكل نوع من هذه الرقابة أصولاً علمية تختلف في المبادئ العلمية التي تحكم النوع الآخر، ولكن الأصول والمبادئ العلمية التي تحكم عملية الرقابة في مجموعها تكاد تكون واحدة في كل نوع من هذه الأنواع من الرقابة (الصيرفي، 2006، ص 265). لذلك تأتي دراسة أنواع الرقابة من خلال معايير مختلفة للرقابة مثل معيار التوقيت ومعيار الوظيفة، ومعيار المصدر، ومعيار المكان، ومعيار الاستمرارية، ومعيار النشاط، وقد تختلف أنواعها حسب معيار الشخص الذي يؤديها.

وفيما يلي أنواع الرقابة حسب تلك المعايير:

### 1- الرقابة من حيث التوقيت وتشمل: (العامري، والغالبي، 2007، ص 230-231)

أ- الرقابة من قبل الإنجاز (التنفيذ): وتسمى أحياناً الرقابة القبلية، إشارة إلى أنها تجري قبل البدء بالتنفيذ وتحاول أساساً أن تتجنب الانحرافات والأخطاء قبل وقوعها، فهي رقابة

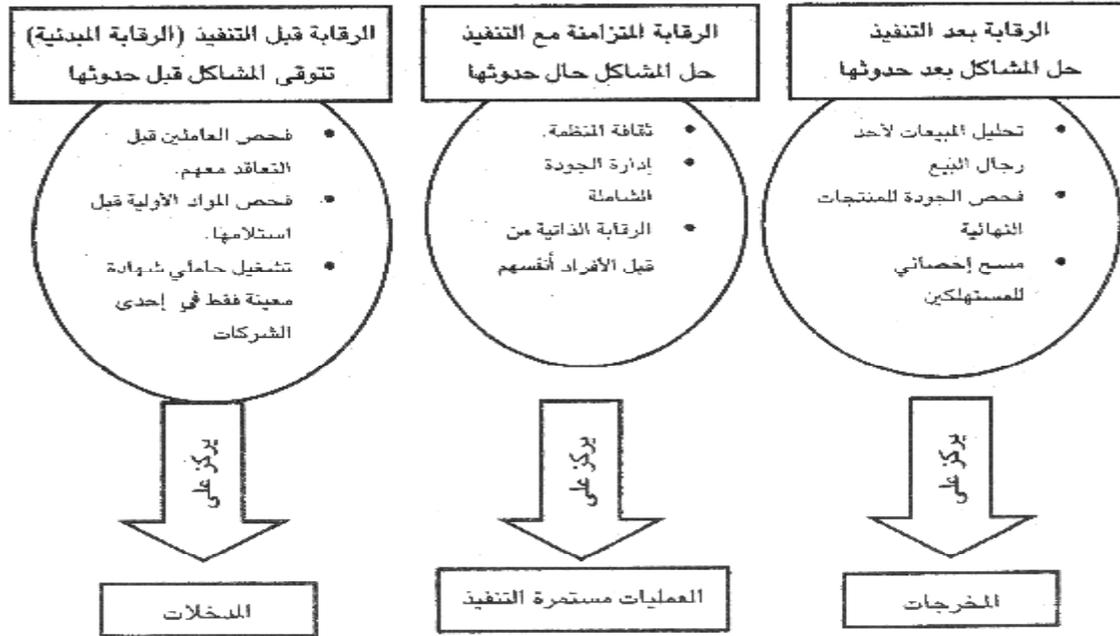
وقائية Preventive Control أو رقابة مبدئية Preliminary Control، ومن أمثلة هذا النوع من الرقابة ما تقوم به المصارف من تدقيق لملاءمة وقدرات الزبائن الذين يطلبون القروض قبل الموافقة على منحها، وقد تستعين بعض الشركات بمكاتب التدقيق للتأكد من عدالة وقوة بيانات المركز المالي لبعض الشركات قبل اتخاذ قرار مالي مهم.

ب- الرقابة المترامنة مع التنفيذ: يركز هذا النوع على ما يجري أثناء التنفيذ، لذلك تسمى مترامنة مع التنفيذ أو الإنجاز، بموجب هذا النوع يتم التأكد من أن الأعمال تتجز وفق ما يرد في الخطط بهدف حل المشكلات حال وقوعها عند التنفيذ، وتعتبر القيم وثقافة المنظمة صورتين من صور الرقابة المترامنة مع أداء الأفراد بحيث يكون تصرفهم وفق الحدود المرسومة ضمن ثقافة المنظمة، وهذا النوع هو الأكثر استخداماً من الأنواع الأخرى.

ج- الرقابة بعد التنفيذ: يركز هذا النوع على رقابة المخرجات أو العمل بعد تنفيذه وانتهائه، ومحور هذا النمط هو التركيز على النتائج والغايات وليس المدخلات أو سير التنفيذ، والهدف الرئيس هنا هو حل المشكلات ولكن بعد حدوثها ومحاولة تلافي تكرارها مستقبلاً مرة أخرى.

إن منظمات الأعمال تكون أكثر كفاءة وفاعلية عندما يكون لديها نظام رقابي متكامل يستطيع أن يوفر هذه الأنواع الثلاثة.

ويوضح الشكل التالي تفصيلات الرقابة وفقاً لمرآحها الزمنية:



شكل رقم (1) يوضح أنواع الرقابة من حيث التوقيت

المصدر: (العامري، والغالبي، 2007، ص 231).

## 2- الرقابة من حيث الوظيفة وتشمل: (الذنيات، 2010، ص 178-179)

### أ- الرقابة الداخلية الإدارية:

تهدف الرقابة الداخلية الإدارية إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية. ومن الإجراءات التي تضعها الإدارة لتحقيق الرقابة الإدارية ما يلي:

- الموازنات التخطيطية.
- التكاليف المعيارية.
- الرسوم البيانية والخرائط.
- دراسة الوقت والحركة.
- التقارير الدورية.
- البرامج التدريبية للعاملين.

### ب- الرقابة الداخلية المحاسبية:

وهي تهدف إلى ضمان وصحة البيانات المحاسبية. ومن الإجراءات التي يمكن أن تضعها الإدارة لتحقيق هذه الرقابة:

- تحديد المسؤوليات والفصل بين الوظائف المتعارضة في القسم المالي بحيث لا يسمح لأي شخص القيام بعملية واحدة من بدايتها حتى نهايتها.
- عمليات القيد المحاسبي والسجلات الرقابية.
- إعداد موازين المراجعة الدورية.
- إعداد مذكرة تسوية حساب المصرف.
- اتباع نظام الجرد المستمر للمخزون.
- اعتماد قيود التسويات وتصحيح الأخطاء من قبل أشخاص غير الذين قاموا بالإعداد.

### ج- الضبط الداخلي:

يشمل الضبط الداخلي الخطة التنظيمية وجميع وسائل التنسيق والإجراءات الهادفة إلى حماية أصول المشروع من الاختلاس أو الضياع أو سوء الاستخدام، ومن وسائل الضبط الداخلي التي تضعها الإدارة:

- تقسيم العمل وتحديد المهام.
- المراقبة الذاتية بحيث يخضع عمل كل موظف لمراجعة من قبل موظف آخر.
- تحديد الاختصاصات والسلطات والمسئوليات.
- استخدام وسائل الرقابة الحدية والمزدوجة.
- التأمين على الممتلكات والموظفين الذين في حوزتهم عهد.

### 3- الرقابة من حيث المصدر وتشمل: (عليان، 2007، ص 197)

أ- الرقابة الداخلية: وتأتي من داخل المنظمة، ويمارسها المسؤولون أو الرؤساء أو المديرون على مختلف مستوياتهم الإدارية، وقد يعهد بها أحياناً إلى وحدة إدارية متخصصة بالعملية الرقابية. وتتم الرقابة ضمن هذا النوع على الأفراد، وعلى مصادر المعلومات، وعلى الخدمات، وعلى الأجهزة والأدوات المستخدمة. وعلى الأصول وطرق استغلالها وغيرها.

ب- الرقابة الخارجية: وهي التي تقوم بها أجهزة رقابية متخصصة من خارج المنظمة قد تتبع المؤسسة الأم أو الحكومة، مثال ذلك رقابة دائرة الرقابة والتفتيش على المصارف التابعة لسلطة النقد، ورقابة ديوان المحاسبة الحكومي والتي تشمل جميع الأنشطة المالية للوزارات والمؤسسات التابعة للسلطة الوطنية.

### 4- الرقابة من حيث المكان الذي تجري فيه وتشمل: (العلاق، 2008، ص 352)

أ- الرقابة المكتبية: وهي التي تتم داخل المنظمة أو المنشأة ولا تقتضي انتقالاً لممارستها.

ب- الرقابة الميدانية: وهي التي تتم في حقل أو ميدان العمل.

### 5- الرقابة من حيث الاستمرارية وتشمل:

أ- الرقابة المستمرة: يتميز هذا النوع من الرقابة بكونه يستمر لمدة طويلة نسبياً، لذلك تسمى بالمستمرة، مثل الرقابة على الحسابات الختامية، وتعتمد في إجراءاتها على عدة أساليب هي: (النعيمي، 2008، ص 161-162)

- الرقابة الذاتية: وهي الرقابة التي يقوم بها الموظفون ذاتياً بمراقبة أنفسهم لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم. إن غياب الرقابة الذاتية يتطلب قيام المنظمة بالاعتماد على نظريات أخرى لاستخدامها في مجال الرقابة، وهذا يعني تحميل المنظمة تكاليف أخرى لاستخدامها في مجال الرقابة، ولتعزيز دور الرقابة الذاتية يجب على المنظمة أن تسعى لتحقيق أهدافها من خلال نقل الرقابة من الإدارة إلى الأفراد بشكل منفرد، والرقابة الذاتية من وجهة نظر العاملين تعني أن الأجر معادل للجهد المبذول ومعادل للنتائج المتحققة وأيضاً العمل ضمن الوقت المحدد واحترام الملكية وحقوق الآخرين.

- الرقابة الجماعية: تعتبر جماعات العمل مصدراً مهماً للرقابة من خلال تحديد السلوكيات المقبولة وغير المقبولة. وهناك الكثير من المنظمات تعتمد على هذا

النوع من الرقابة وتسعى جاهدة لتطوير طريقة تفكير العاملين لتأسيس منهج معين للأعمال المطلوبة منهم.

- الرقابة على تطبيق السياسات والإجراءات والقوانين: وهي التي تتولاها الجهات الإشرافية المسؤولة داخل المؤسسة، وهي تساعد وبشكل كبير على تحقيق الرقابة الذاتية والجماعية من خلال قنوات الاتصال الممكنة والمتاحة.

ب- الرقابة العرضية: وهي نوع من الرقابة المؤقتة التي يجري العمل بموجبها إما لفترات محدودة أو لمعالجة حالات طارئة، إذ تبرز أهميتها في اكتشاف حالات خلل معينة أو انحرافات نتيجة استخدام أسلوب التحقق المفاجئ مما يساعد في إيجاد الحلول والمعالجة في الوقت المناسب.

ج- الرقابة الدورية: وهي نوع من الرقابة التي تتصف بممارستها دورياً أي أنها تكون خلال مدد محددة ومنتظمة (يومية، أسبوعية، شهرية.. الخ) مثل إعداد التقارير الشهرية. (عليان، 2007، ص 198)

#### 6- الرقابة من حيث النشاط وتشمل: (العتيبي، 2005، ص 198)

أ- الرقابة التشغيلية: وتعني الرقابة على العمليات التي يتم خلالها تحويل عناصر الإنتاج إلى منتج سواء أكان سلعة أو خدمة.

ب- الرقابة على العنصر البشري: يعتبر العنصر البشري أهم عناصر إنتاج السلع أو الخدمات لذا يجب تركيز الرقابة عليه، لكون عناصر الإنتاج الأخرى تابعة بشكل أو آخر له ويمكن له التحكم بها وبأنشطتها.

ج- الرقابة على المنتج/الخدمة: يمثل المنتج سلعة كان أو خدمة غاية المنظمة ومبرر وجودها في المجتمع. وعليه يجب أن يكون في المستوى الذي تعهدت فيه للمجتمع، ومن هنا فإن مراقبة المنتج كي يكون وفق المواصفات المطلوبة أمر في غاية الأهمية لضمان استمرار بقاء المنظمة وتقديمها.

د- الرقابة على موجودات المنظمة من أبنية ومعدات ولوازم مساعدة لعملية الإنتاج بما في ذلك السجلات والمستندات والوثائق... الخ.

هـ- المراقبة المالية: وتعني بمراقبة الموارد المالية للمنظمة من إيرادات ومصروفات ورأسمال واستثمارات... الخ، وفق الأنظمة المالية التي تحكم نشاط المنظمة في هذا المجال.

وقد أشار الجيوسي وجاد الله إلى أنواع أخرى من الرقابة الداخلية وهي: الرقابة الداخلية من حيث الشخص الذي يؤديها وتشمل: (الجيوسي، وجاد الله، ، 2008، ص 174)

أ- الرقابة الداخلية خلال التدرج الرئاسي: إن الغرض الأساسي لهذا الأسلوب الرقابي هو الوصول إلى المعلومات التي على أساسها تتأكد المؤسسة من كيفية سير العمل وأسلوب التنفيذ، والتي تمكن القادة من اتخاذ القرارات المتصلة بأوجه النشاط الحالية والمستقبلية.

ب- الرقابة المتخصصة: نتيجة للتوسع في الأعمال الإدارية في كافة المجالات فقد أصبح من الضروري أن تكون هناك أجهزة داخلية للرقابة على سير العمل بالوحدات الإدارية للتأكد من تنفيذ السياسات ومن حسن استخدام الموارد البشرية بناءً على التخصصات المختلفة.

وبناءً على ما سبق، فإن من الأهمية الإشارة إلى أنه على الرغم من اختلاف أنواع الرقابة فإن الهدف الأساسي منها ليس تصيد الأخطاء وفرض العقوبات، ولكن مهمتها الأصلية غرس الثقة في نفوس الأفراد العاملين للعمل بشكل ايجابي، ولفت انتباه المديرين إلى نواحي القوة والضعف في تنفيذ الخطط والتوجيهات مع اقتراح الحلول المناسبة لمعالجة المشكلات القائمة أو المحتملة، وتلافي تكرار حدوث الأخطاء بما يحقق في النهاية مصلحة الأفراد العاملين بالإضافة إلى مصلحة المنشأة والمجتمع بشكل عام.

## المبحث الثاني

### تحليل العناصر المؤثرة في تصميم نظام الرقابة الداخلية

#### 2.2.1 تمهيد:

يعدُّ وضع نظام مثالي للرقابة الداخلية يفى باحتياجات المنشأة على اختلاف أنواعها، أمراً لا يمكن إيجاده، وذلك بسبب الظروف الخاصة بكل منشأة والتي قد تختلف عن غيرها من المنشآت، إلا أن هناك مجموعة من القواعد والعناصر العامة الأساسية التي يمكن اعتبارها مقومات أساسية يبني عليها أي نظام سليم للرقابة الداخلية، ويمكن تطبيقها في كافة المنشآت التي تحتاج إلى نظام متكامل فعال للرقابة الداخلية. (الوقاد، ووديان، 2010، ص 177)

#### 2.2.2 العناصر الأساسية لنظام الرقابة الداخلية:

قسمت معايير التدقيق الدولية (معياري التدقيق الدولي رقم 315) ولجنة COSO عناصر الرقابة الداخلية إلى خمسة عناصر أساسية تشمل: (Hayes, et. Al., 2010, P 231).

- 1- بيئة الرقابة Control Environment
- 2- تقدير المخاطر Risk Assessment
- 3- الأنشطة الرقابية Control Activity
- 4- المعلومات والاتصال Information & Communication
- 5- المراقبة Monitoring.

#### 1- بيئة الرقابة:

تعدُّ البيئة الرقابية الإطار العام للمنشأة ولعناصر الرقابة الأخرى، ولها تأثير على شعور ووعي الموظفين بالرقابة، كما توضح فلسفة الإدارة وخطوط السلطة والمسئولية وهي تضم مجموعة من العوامل أهمها: (أحمد، 2009، ص 39)

- سلامة واستقامة القيم (وهي تضم مجموع السياسات والتعليمات والمعايير الإدارية التي تؤثر على سلوك العاملين داخل المنشأة).
- مشاركة أعضاء مجلس الإدارة ولجان المراجعة.
- فلسفة الإدارة ونظم المعلومات.
- هيكل المنشأة.
- تحديد السلطة والمسئولية.

- مصادر العمالية والتدريب.

كما أشار البعض إلى أن بيئة الرقابة تمثل المظلة التي تغطي المنشأة وتنشئ الإطار العام اللازم لتنفيذ الرقابة الداخلية وتؤكد على مدى اتباع المنشأة للمعايير الأخلاقية عن طريق وضع قائمة للسياسة والمعايير الأخلاقية بالمنشأة وتوصيلها للعاملين حتى تستطيع الرقابة الداخلية أن تحقق الأهداف المطلوبة. (Arens. & Loebbecke, 2003, P 292)

## 2- تقدير المخاطر:

تتعرض أي منشأة عند مزاوله أعمالها للعديد من المخاطر، مما يستلزم تحديد وتحليل تلك المخاطر من ناحية تحديد المخاطر المتعلقة بتحقيق أهداف الشركة، والتعرف على احتمال حدوثها، ومحاولة تخفيض حدة تأثيرها إلى مستويات مقبولة وفق الخطوات التالية: (علي، وشحاته، 2006، ص 81-82)

أ- تحديد الأهداف: يعتبر تحديد أهداف الشركة أول خطوة لتقدير المخاطر، وتعتبر

أهداف أي شركة بمثابة معايير تستخدم لتقييم أداء الإدارة.

ب- تحديد الخطر واحتمال حدوثه: تتعرض أي منشأة للخطر الذي قد يؤثر على تحقيقها لأهدافها، وقد يحدث هذا الخطر بسبب عوامل داخلية أو خارجية. ومن أمثلة العوامل الداخلية للخطر: حدوث خلل في عمليات التشغيل وعدم كفاءة لجنة المراجعة أو مجلس الإدارة، وعدم مقدرة العاملين على السيطرة على أصول الشركة، مما يؤدي إلى إمكانية التلاعب فيها. ومن أمثلة العوامل الخارجية للخطر: ظروف المنافسة، وصدور تشريعات جديدة تتطلب تغييراً في أنشطة الشركة وفي سياستها وإستراتيجيتها، وكذلك الكوارث العارضة أو الطبيعية. وتجدر الإشارة إلى أن معظم المصادر الداخلية للخطر يمكن للإدارة معرفتها وتحديدها، وبعضها لا يمكن معرفتها إلا عن طريق الجهات الخارجية مثل عدم فاعلية مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة.

ج- مواجهة الخطر الذي تواجهه الشركة: بعد التعرف على المخاطر الداخلية أو الخارجية التي يمكن أن تتعرض لها الشركة، ينبغي اتخاذ الإجراءات الملائمة لمواجهة تلك المخاطر المحتملة والسيطرة عليها.

## 3- الأنشطة الرقابية:

تشمل الأنشطة الرقابية مجموعة من الإجراءات الرقابية التي تساعد في تحقيق فاعلية بقية مكونات الرقابة الأخرى، ومن أهمها: (الذنيبات، 2010، ص 181-182)

أ- مراجعة أو تقييم الأداء: يتطلب النشاط الرقابي قيام الإدارة بتقييم أداء العاملين في مختلف المواقع التنظيمية، مما يساعد في التعرف على الإيجابيات والسلبيات، وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تصحيح أي اختلالات في سبيل تحقيق أهداف المنشأة.

ب- معالجة البيانات: وتعني أن يكون هناك إجراءات لضبط العمليات المختلفة ومعالجتها بالطريقة المناسبة، وهذه الإجراءات مكتملة لتلك الخاصة بنظم المعلومات والاتصال.

ج- إجراءات الرقابة المادية: وهي مجموعة من الإجراءات التي تساعد في توفير الحماية المادية والالكترونية لأصول المنشأة مثل استخدام القاصات الحديدية والمستودعات الآمنة الخالية من الرطوبة والحرارة الشديدة، والتي لا يسمح بالدخول إليها إلا من قبل الموظفين المختصين بذلك، واستخدام كلمات السر وتأمين الحماية للأصول وغيرها من الإجراءات.

د- فصل المهام: ينبغي الفصل بين المهام المتضاربة، بحيث لا يسمح لشخص ما القيام بمهام تمكنه من القيام بعمليات السرقة والتلاعب وإساءة استخدام أصول المنشأة. وعادة يتم الفصل بين المهام الخاصة بالاحتفاظ بأصول المنشأة وحمايتها وتسجيل العمليات الخاصة بها والتفويض أو الترخيص بالعمليات الخاصة بالتصرف بهذه الأصول.

هـ- التفويض: ويعني تحديد المتطلبات الخاصة بتفويض مختلف الأعمال إلى أشخاص محددين، بالإضافة إلى المحددات الخاصة بكل مستوى من مستويات التفويض.

#### 4- نظام المعلومات والاتصال:

يتكون نظام المعلومات والاتصال بشكل عام من عناصر مادية وأجهزة وبرامج الحاسوب وأشخاص وإجراءات وبيانات، وهي تسهم في تحقق استفادة المنشأة على نطاق واسع من استخدام تكنولوجيا المعلومات، ويتكون نظام المعلومات الخاص بأهداف إعداد التقارير المالية التي تشمل نظام إعداد التقارير المالية من الإجراءات والسجلات التي أنشئت لمباشرة وتسجيل ومعالجة وإعداد التقارير حول معاملات المنشأة والمحافظة على المسؤولية للأصول والالتزامات وحقوق المساهمين المتعلقة بذلك. (جمعة، 2009، ص 201-202)

وتتلخص إجراءات نظم المعلومات والاتصال فيما يلي: ([www.COSO.org/IC](http://www.COSO.org/IC))

(Integrated Framework-summary.htm 20/5/2011)

- وجود نظام قوي لنظم المعلومات الإلكترونية داخل المنظمة يشمل تسجيل ومعالجة التقارير المالية، والمحافظة على الأصول والالتزامات.

- تحديد آليات للحصول على المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية.
- تحديد المعلومات الخاصة بالبيئة الداخلية ورفع التقارير الخاصة بها.
- إيجاد آلية لتزويد المدراء بالمعلومات اللازمة لهم.
- إيصال المعلومات إلى المعنيين في الوقت المناسب.
- إيجاد خطة إستراتيجية لتطوير أنظمة المعلومات.
- توفير وسائل اتصال مناسبة وفعالة في المنظمة.
- توفير قنوات اتصال تمكن الموظفين من توصيل المعلومات الخاصة بأي مخالفة واختراقات.
- توفير آلية لدراسة اقتراحات الموظفين.

#### 5- المراقبة:

وهي الأنشطة المتعلقة بالمتابعة المستمرة والتقييم الدوري لمختلف عناصر أو مكونات نظام الرقابة الداخلية للتحقق من فاعليتها وكفايتها، وتأتي المعلومات المستخدمة في التقييم من عدة مصادر، بحيث تشمل دراسة عناصر الرقابة المطبقة حالياً وتقارير الرقابة الداخلية وتقارير الاستثناءات عن الأنشطة الرقابية وتقارير الجهات الخارجية، ومن أهم العناصر التي تحتاجها عملية المراجعة معرفة مختلف أنشطة التقييم التي يطبقها المشروع وكيفية استخدامها لتعديل الرقابة الداخلية عند الحاجة بالإضافة إلى المناقشة مع الإدارة، وفي الكثير من المشروعات خاصة الكبيرة يكون على قسم المراجعة الداخلية مسئولية التقييم الفعلي، وحتى تكون وظيفة المراجع الداخلي فعالة يجب أن يكون موظفو المراجعة الداخلية مستقلين عن كل من الأقسام التشغيلية والأقسام المحاسبية، وأن تقدم تقاريرهم إلى أعلى مستوى مسئولية في المشروع، وهما مجلس الإدارة. (القباني، 2007، ص 246-247)

ويوضح الجدول التالي وصفاً للعناصر الأساسية لنظام الرقابة الداخلية ومكوناتها الفرعية:

#### جدول رقم (1) عناصر الرقابة الداخلية

العنصر	وصف العنصر	المكونات الفرعية
بيئة الرقابة	مواقف ووعي بإجراءات الإدارة الرقابية وتحديد مسؤوليات وواجبات الرقابة.	- إيصال وتنفيذ النزاهة والقيم الأخلاقية. - مشاركة أولئك المكلفين بالرقابة. - فلسفة الإدارة وأسلوبها التشغيلي ويشمل: * أسلوب الإدارة في تلقي ومتابعة المخاطر. * مواقف وإجراءات الإدارة بشأن إعداد التقارير المالية.

<p>*موقف الإدارة تجاه معالجة المعلومات والمهام المحاسبية والموظفين.</p> <p>*الهيكل التنظيمي.</p> <p>*تفويض الصلاحيات والمسئوليات.</p> <p>*سياسات وممارسات الموارد البشرية.</p>		
<p>-الأحداث والظروف الخارجية والداخلية التي قد تحدث وتؤثر بشكل عكسي على قدرة المنشأة على إصدار وتسجيل ومعالجة وإعداد التقارير حول المعلومات المالية بما يتفق مع مزاعم الإدارة.</p> <p>-خطط الإدارة أو البرامج أو إجراءات تناول مخاطر معينة، أو قبول مخاطر بسبب التكلفة أو اعتبارات أخرى، وتنشأ المخاطر أو تتغير بسبب ظروف مثل:</p> <p>*تغيرات في البيئة التشغيلية.</p> <p>*الموظفون الجدد.</p> <p>*نظم المعلومات الجديدة أو المجددة.</p> <p>*النمو السريع.</p> <p>*التقنية الجديدة.</p> <p>*النماذج والمنتجات والأنشطة الجديدة.</p> <p>*إعادة هيكل الشركة.</p> <p>*عمليات أجنبية موسعة.</p> <p>*الإصدارات المحاسبية الجديدة.</p>	<p>عملية تحديد وتقدير مدى الاستجابة لمخاطر ونتائج العمل لأغراض إعداد التقارير المالية وفقاً لإطار إعداد التقارير المالية المطبق.</p>	<p>تقدير المخاطر</p>
<p>-مراجعة الأداء.</p> <p>-معالجة المعلومات.</p> <p>-عناصر الرقابة الفعلية.</p> <p>-فصل المهام.</p> <p>-رقابة التفويض.</p>	<p>السياسات والإجراءات التي تساعد على ضمان تنفيذ إجراءات الإدارة</p>	<p>أنشطة الرقابة</p>
<p>-أساليب وضوابط تشمل:</p> <p>*تحديد وتسجيل جميع المعاملات الصحيحة.</p> <p>*تحديد في الوقت المناسب المعاملات بتفاصيل كافية لإتاحة التصنيف المناسب للمعاملات لإعداد التقارير المالية.</p> <p>*قياس قيمة المعاملات بأسلوب يتيح تسجيل قيمتها النقدية الصحيحة في البيانات المالية.</p> <p>*تحديد الفترة الزمنية التي حدثت فيها العمليات للسماح بتسجيل المعاملات في الفترة المحاسبية الصحيحة.</p> <p>*تعرض بالشكل المناسب المعاملات والإفصاحات ذات العلاقة</p>	<p>يتكون نظام المعلومات من بنية تحتية(عناصر مادية وبرامج حاسوب) وأشخاص وإجراءات وبيانات، كما يتكون نظام المعلومات الخاص بأهداف إعداد التقارير المالية من الإجراءات والسجلات التي أنشئت لمباشرة وتسجيل ومعالجة وإعداد التقارير</p>	<p>نظام المعلومات والاتصال</p>

<p>في البيانات المالية.</p> <p>-يتضمن الاتصال توفير فهم للأدوار والمسئوليات الفردية الخاصة بالرقابة الداخلية على تقديم التقارير المالية، ويأخذ الاتصال أشكالاً مثل:</p> <p>* أدلة السياسات.</p> <p>* أدلة إعداد التقارير المحاسبية والمالية والمذكرات.</p> <p>*الاتصال إلكترونياً أو شفويّاً أو من خلال إجراءات الإدارة.</p>	<p>والمحافظة على الأصول والالتزامات وحقوق المساهمين.</p>	
<p>-مراجعة الإدارة(المديرين).</p> <p>-تقييم المدققين الداخليين لامثال للسياسات.</p> <p>-إشراف الدائرة القانونية على الامتثال للسياسات الأخلاقية أو ممارسات العمل.</p> <p>-الأطراف الخارجية(العملاء).</p> <p>-واضعي الأنظمة والاتصال.</p> <p>-المدققين الخارجيين.</p>	<p>عملية لتقييم نوعية أداء الرقابة الداخلية على مدى الوقت.</p>	<p>المراقبة (المتابعة)</p>

المصدر: جمعة، 2009، ص 207-209.

### 2.2.3 خصائص نظام الرقابة الداخلية الفعال:

يتطلب قيام نظام رقابة داخلية يتسم بالكفاءة والفاعلية توفر عدة خصائص أهمها:(حجاج، 2001، ص 259-260)

#### 1- الملاءمة:

يجب أن يكون النظام الرقابي متلائماً مع طبيعة ونوعية النشاط الذي يتم القيام به وحجمه، لأن لكل نشاط سمات وخصائص تميزه عن بقية الأنشطة، ولذلك ينبغي أن يكون النظام الرقابي متلائماً مع سمات كل نشاط وخصائصه، وإلا فقد جوهره وأصبح غير قادر على تحقيق الأهداف، كما أن النظام الرقابي الذي تتبعه الإدارة العليا يختلف عما تتبعه الإدارات الأدنى لاختلاف طبيعة النشاط الذي تراقبه كل منها، حيث نجد أن الإدارة العليا تراقب المسائل المهمة التي تخص المنظمة ككل، إلا أن الإدارات الأدنى تراقب أنشطة جزئية، وكذلك يجب أن يكون النظام الرقابي متدرجاً في أهميته تبعاً لأهمية المنظمة أو المشروع وكبرها وحجمها.

#### 2- السهولة والبساطة والوضوح:

تستوجب هذه الخاصية عدم المبالغة في استخدام وسائل الرقابة منعا للتداخل والتعقيد والازدواجية، كما أن الفهم الواضح لأنظمة الرقابة يساعد المرؤوسين في تنفيذ متطلباتها بسهولة ووضوح.

### 3- الدقة:

يجب أن يكون النظام الرقابي قادراً على الحصول على معلومات صحيحة ودقيقة وكاملة عن الأداء، والتأكد في نفس الوقت من مصدر المعلومات، من خلال البيانات المسجلة، بالوثائق والسجلات المحاسبية، المتابعة المستمرة في اكتشاف الأخطاء والانحرافات من أجل التعبير عن حقيقة المركز المالي للمنشأة في نهاية الفترة المالية. (بلال، 2004، ص 371)

### 4- الموضوعية:

يتيح النظام الرقابي الذي يتصف بالموضوعية تفاصيل كمية ومحددة، ويعتبر أفضل من النظام الرقابي الذي يقدم آراء عمومية وصفية وغير محددة كمياً، مثال ذلك لو أن المدير العام طلب تقريراً من مشرفي عمل في أحد المصارف في قسمين مختلفين حول أداء الموارد البشرية فيهما، وقدم الأول تقريراً يشير إلى أن معنويات العاملين جيدة وشكاوى العاملين ضمن الحدود المقبولة ودوران العمل تحت السيطرة، في حين أشار الآخر إلى أن الغياب وصل إلى 4%، وأن الشكاوى وصلت هذا العام إلى 60 شكوى (مقارنة بـ 40 شكوى العام الماضي) وأن نسبة دوران العمل هي 12%، فإن التقرير الثاني هو أكثر موضوعية ودقة في طرح المؤشرات لأنه حدد بالأرقام القاطعة حالة الأداء. (العامري، والغالبي، 2007، ص 245)

### 5- الاقتصادية والتكلفة المناسبة:

يتعين على المنشأة استخدام أنظمة الرقابة التي تتناسب مع إمكانياتها وأهدافها المرجوة من تطبيقها، سعياً إلى تحقيق مبدأ (الكلفة/المنفعة) أي أن تكون المنافع المتحققة من تطبيق الرقابة أكبر من التكاليف المصروفة. (النعيمي، 2008، ص 165)

### 6- السرعة في اكتشاف الأخطاء:

يعتبر نظام الرقابة فعالاً عندما يتم التبليغ عن الانحرافات في الوقت المناسب، حتى يمكن عمل الإجراءات التصحيحية المناسب. (Chandan, 1987, P 297)

### 7- التوافق مع الهيكل التنظيمي:

يجب أن تمارس الرقابة من الأشخاص الذين تسمح سلطتهم بذلك، فالتنظيم باعتباره الأداة الرئيسية للتنسيق، يعد الأساس الذي تقوم عليه الرقابة، والمدير في التنظيم الرسمي هو المركز الذي تتركز فيه وظيفة الرقابة على من يخضع له من المرؤوسين. أما التنظيم غير الرسمي فلا يجوز له ممارسة الرقابة، وإذا ما فعل ذلك فإنه يؤدي إلى إخلال في نظام العمل وإساءة بالغة إليه. (العلاق، 2008، ص 247-248)

## 2.2.4 أساليب وأدوات الرقابة الداخلية:

تتعدد الأساليب والأدوات الرقابية المستخدمة وفق متطلبات العمل والحاجة إلى عمومية أو تفصيل أكثر بالموشرات الرقابية المطلوبة، وتشكل الأدوات الرقابية جزءاً أساسياً من منظومة الرقابة في المنظمة وتستخدم فيها مختلف أشكال الاستثمارات الجاهزة والمخططات والتقارير والكشوفات والمذكرات، التي يتم تداولها بين المستويات الإدارية المختلفة كأساس لمعرفة العمل المنفذ أو العمل الذي يجري الإعداد له قبل التنفيذ أو النتائج المتحققة من تنفيذ عمل معين، كما أن بعض الأدوات الرقابية يمكن أن تستخدم للتنسيق والربط بين المستويات الإدارية وأطر التنفيذ من ناحية المدى الزمني. (العامري، والغالي، 2007، ص 234)

وهناك الكثير من الأساليب والأدوات التي يمكن استخدامها في مجال الرقابة ومنها: (القريوتي، 2004، ص 363-366)

### 1- الرقابة بالاستثناء:

تستخدم الرقابة بالاستثناء كمصطلح لوصف ذلك القدر من المعلومات التي تقدم للإدارة ولتراجع فيه فقط الانحرافات المهمة عن المخططات الموضوعية كأساس لاتخاذ الإجراءات التصحيحية، والغرض من ذلك هو التقليل من كمية التفاصيل الواردة في التقارير الإدارية والإحصاءات للقدر الذي يمكن بشأنه اتخاذ الإجراءات، والرقابة بالاستثناء تسمح للإدارة بأن تسمع ناقوس الخطر وبعكسه يبقى الجرس صامتاً، وبهذا يركز المديرون على المشكلات الأساسية والأمور الهامة، فتعرض على المدير المشكلات التي تتطلب انتباهه، ويعهد بالمشكلات الأخرى للمرؤوسين لحلها.

### 2- الموازنات بأنواعها:

تعدّ الموازنات بأنواعها إحدى وسائل الرقابة، ذلك لأن حسن أو سوء الإدارة ينعكس دائماً على شكل تكاليف مالية مباشرة أو غير مباشرة، وهناك عدة أنواع من الموازنات الممكن استعمالها كأدوات رقابية ومنها:

- موازنة الإيرادات والمصروفات التقديرية.

- موازنة نقدية.

- موازنة رأسمالية.

- موازنة الإنتاج والموارد والوقت.

وتحدث الرقابة عندما يجري مقارنة الأرقام الفعلية بالأرقام التي وردت في الموازنة للوقوف على التباين فيما بينهما وهو ما يطلق عليه الانحرافات في الموازنة، ويمكن الاستفادة من هذه الفروقات بالبحث عن أسبابها والعمل على تجنبها مستقبلاً. (Kreitner, 1986, p 541)

### 3- الملاحظة الشخصية:

تعد الملاحظة الشخصية إحدى الأساليب الشائعة في الرقابة في المنظمات الكبيرة عامة، والصغيرة ومتوسطة الحجم منها خاصة، وبالرغم من أن هذا الأسلوب يعد نموذجاً غير كامل للرقابة، إلا أنه يعد مكملاً للأساليب الأخرى وخاصة الرقابة بواسطة الميزانيات التقديرية وخارطة نقطة التعادل. (عليان، 2007، ص 208)

### 4- التدقيق:

وهناك عدة أنواع من التدقيق يمكن أن تستخدم كأدوات للرقابة الفعالة:

أ- التدقيق الخارجي: وهو عبارة من مراجعات مالية وتقييمية تتم من قبل خبراء ليسوا موظفين في المؤسسة، وتعني المراجعة الخارجية التأكد من أن الإجراءات المحاسبية والبيانات المالية في المؤسسة مجمعة بطريقة موضوعية وصحيحة، وهدفها الأساسي هو إجراء عملية تحقق لمصلحة حاملي الأسهم وجهات معينة أخرى مثل: المساهمون، مجلس الإدارة، المستثمرون، أسواق المال وغيرها (Pearce & Robinson, 1989, P 603)

ب- التدقيق الداخلي: وهو أداة فعالة من أدوات الرقابة الإدارية، وتقوم به لجنة مكونة من مجموعة من الأفراد تعمل على تدقيق العمليات المحاسبية والقوائم المالية، وتقوم بالتفتيش على السجلات المحاسبية للتأكد من سلامتها. (حجاج، 2001، ص 271).

### 5- متابعة مدى الالتزام بالبيئة التشريعية واللائحية والتنظيمية الرسمية:

من المعلوم أن المصارف تعمل في ظل بيئة تشريعية ولوائح تنظيمية رسمية، أهمها بالطبع قانون المصارف ولائحته التنفيذية وقانون الشركات وتعليمات المصارف المركزية ويترتب على هذا الإطار التشريعي عدة آثار، تهم مراقب الحسابات في تخطيط أعماله، منها: (حسين، 2004، ص 50)

- التزام المصرف بعدم الخروج على تعليمات المصرف المركزي، خاصة فيما يتعلق بحدود الإقراض ومخصصات مقابلة خسائر القروض والسلفيات.
- التزام المصرف بتكوين احتياجات قانونية يلزم استقطاعها من الربح القابل للتوزيع.
- التزام المصرف بإعداد تقارير للجهات الرقابية مثل المصرف المركزي وهيئة سوق المال.
- فحص ومناقشة الإدارة بخصوص سياسة مجلس إدارة المصرف في الإقراض ومنح الائتمان.
- طلب وفحص ملفات القروض - أو عينة منها - للتحقق من عدم خروج وثائق القرض كما تظهر في ملف القرض على القوانين واللوائح السارية وسياسة مجلس إدارة المصرف

## 6- النسب المالية:

تعتبر النسب هي ناتج التحليل المالي وهي مؤشرات مهمة جدا للرقابة على عمل منظمات الأعمال والحكم على موقفها المالي ومدى قوته أو ضعفه. وأهم هذه النسب: (الحسيني، والدوري، 2008، ص 237)

أ- نسب السيولة: وتستخدم لقياس قدرة المنشأة على مقابلة التزاماتها قصيرة الأجل، فإذا كان لدى المنشأة نقد كافٍ أو موجودات تمتلك القدرة على التحول إلى نقد بسهولة، فلن تحصل لديها مشكلة عند دفع مطلوباتها، وهناك عدة نسب لقياس نسبة السيولة مثل: نسبة الاحتياطي القانوني، ونسبة السيولة القانونية.

ب- نسب الربحية: وهي تقيس كفاءة وفاعلية المنشأة في توليد الأرباح، تلك الأرباح التي تكون ذات علاقة ببعض الأسس مثل الإيرادات، الموجودات، وحق الملكية، وهناك عدد من المؤشرات المستخدمة في قياس نسبة الربحية مثل: القيمة الدفترية للسهم العائد على السهم، العائد على حق الملكية، والعائد على الاستثمار.

ج- نسب النشاط أو إدارة الموجودات: وهي تشير إلى مدى كفاءة الإدارة في استخدام موجوداتها لتوليد العوائد بواسطة مقارنة الإيرادات المتحققة لأنواع مختلفة من الموجودات للوصول إلى مدى سرعة دوران موجوداتها المتداولة، وهناك عدد من المؤشرات المستخدمة في قياس النشاط مثل نسبة استثمار الودائع، و نسبة توظيف الموارد.

د- نسب السوق: وهي النسب التي تحلل القيمة السوقية للسهم وتقيس مدى إمكانية الاستثمار في المصرف، وهناك عدد من المؤشرات المستخدمة في قياس نسب السوق مثل، القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية، والعائد على السهم إلى القيمة الدفترية.

ويوضح الجدول التالي أهم النسب المالية ومعادلاتها وما يتم قياسه:

جدول رقم (2) النسب المالية

المفهوم	القانون	نسب الأداء
نسب السيولة: Liquidity ratio		
قياس مدى قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته في الظروف الطارئة.	$\frac{\text{الأرصدة القانونية المودعة لدى المصرف المركزي} * 100}{\text{إجمالي الودائع}}$	نسبة الاحتياطي القانوني
قياس مدى قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته اليومية.	$\frac{\text{نقد} + \text{نقد لدى المصرف المركزي} + \text{نقد لدى مصارف أخرى الودائع}}$	نسبة السيولة القانونية
نسب الربحية: Profitability ratios		
قياس القيمة الدفترية للسهم.	$\frac{\text{رأس المال} + \text{الاحتياطيات}}{\text{عدد الأسهم}}$	القيمة الدفترية للسهم

العائد على السهم	$\frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{عدد الأسهم}}$	قياس العائد لكل سهم.
العائد على حقوق الملكية	$\frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة} * 100}{\text{حقوق الملكية}}$	قياس العائد على حقوق أصحاب المشروع.
العائد على الاستثمار	$\frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة} * 100}{\text{إجمالي الأصول}}$	قياس قدرة موجودات المصرف على تحقيق عائد.
نسب النشاط: Activity ratios		
استثمار الودائع	$\frac{\text{الاستثمارات} * 100}{\text{الودائع}}$	قياس القدرة على توظيف الأموال المودعة.
توظيف الموارد	$\frac{\text{الاستثمارات} * 100}{\text{الودائع} + \text{حقوق الملكية}}$	قياس القدرة على توظيف موارد المصرف.
نسب السوق: Financial market ratios		
القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية	$\frac{\text{القيمة السوقية للسهم} * 100}{\text{القيمة الدفترية}}$	قياس القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية.
العائد على السهم إلى القيمة السوقية	$\frac{\text{العائد على السهم} * 100}{\text{القيمة السوقية للسهم}}$	قياس عائد السهم إلى سعر السهم في السوق.

المصدر: المومني، والسروجي، 2007، ص 120

#### 7- التقارير:

تعدُّ التقارير من أهم الأدوات المستخدمة في الرقابة باعتبارها إحدى وسائل الاتصال بين المستويات المختلفة، وتتضمن التقارير وفقاً لأنواعها كذلك أرصدة القروض وأنواع الضمانات، متوسط سعر الفائدة وتحليل إيرادات ومصروفات المصرف وأسباب التغيير في السيولة، هذا فضلاً عن التقارير المتعلقة بنسب الاحتياطي والسيولة والمعاملات الجارية للمصرف وكذلك تقارير النشاط والخدمات الأخرى. (عبد الحميد، 1998، ص 259)

#### 8- خرائط غانت:

تعتبر خرائط غانت أداة قوية تساعد في عملية التخطيط والرقابة، وتتضمن خرائط غانت عرضاً لسير العمل خلال مدة معينة من الوقت على شكل أعمدة أفقية (Bar-chart) وهي توضح ما هو مطلوب عمله وما تم تنفيذه فعلاً. (Chandan, 1987, P 316)

## 2.2.5 مسؤولية المدقق الخارجي في تقييم فعالية الرقابة الداخلية:

تعتبر من المهام الرئيسية لمدقق الحسابات دراسة وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية المستخدمة في المنشأة تحت التدقيق، وذلك من أجل تحديد نطاق عملية التدقيق وكمية الاختبارات وحجم العينات. (عبد الله، 2007، ص 172)

ولذلك يهتم المراجعون الخارجيون بضرورة وجود نظام رقابي فعال لزيادة درجة المصداقية والثقة في القوائم المالية بالإضافة إلى الاهتمام بمستوى النظام الرقابي المطبق في العمليات المختلفة، ويمكن حصر اهتمامات وأهداف المراجعين من وراء وجود نظام رقابي في العنصرين الآتيين: (السوافيري وآخرون، 2002، ص 17)

أ- زيادة مصداقية القوائم المالية: يوجد اتفاق بين اهتمامات المراجعين والإدارة من نظام الرقابة المطبق وخاصة فيما يتعلق بزيادة مصداقية القوائم المالية وبالتالي زيادة درجة الثقة وإمكانية الاعتماد على رأي المراجع في تقييم تلك القوائم، فإذا كان هناك نظام رقابي فعال يعني ذلك ضمان الالتزام بحماية أصول المنشأة والالتزام بالقواعد والمبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً، وكذلك يمكن الاعتماد على التقارير الداخلية كأدلة إثبات تساعد المراجعين في تكوين رأي مهني محايد في عدالة عرض القوائم المالية.

ب- الاهتمام بالرقابة على جميع العمليات: يتحقق المراجع الخارجي من وجود نظام رقابي فعال يغطي جميع العمليات المختلفة في المنشأة محل المراجعة، ويرجع ذلك إلى أن دقة المخرجات في أي نظام محاسبي مرتبطة أساساً بدقة مدخلات هذا النظام.

وتتصدر مسؤولية المدقق الخارجي في القيام بإجراءات خاصة لدراسة وفهم نظام الرقابة الداخلية في مرحلة التخطيط من أجل تحديد درجة قوة أو ضعف النظام وبالتالي تحديد مخاطر الرقابة، ومن ثم تحديد درجة اعتماده على النظام لتحديد حجم الاختبارات الخاصة بالأرصدة والعمليات والعرض والإفصاح، ثم يقوم المدقق بتنفيذ اختبارات الرقابة في مرحلة ما بعد التخطيط، وذلك بناء على إستراتيجية التدقيق التي قرر إتباعها، حيث انه قد يقوم باختبارات مكثفة أو بسيطة للرقابة الداخلية بناء على تقييمه الأولي لقوة النظام، وإذا ما اكتشف المدقق أي ضعف في النظام من خلال الاختبارات التي يقوم بها لهذه الغايات فإنه يقوم بإبلاغ الإدارة أو لجنة التدقيق من أجل إجراء التصحيح اللازم. (الذنيبات، 2010، ص 176)

هذا وتختلف مسؤولية المدقق حسب أقسام الرقابة الداخلية التالية: (الخطيب، 2010، ص 26)

### 1- مسؤولية المدقق للرقابة الإدارية:

لا يعتبر المدقق الخارجي مسؤولاً عن فحص وتقييم وسائل وإجراءات ومقاييس الرقابة الإدارية لأنها تهدف إلى تحقيق أكبر كفاية إنتاجية وضمان الالتزام بالسياسات الإدارية لأنها عادة ترتبط بطريقة غير مباشرة بالبيانات المالية والمحاسبية وقد تبين للمدقق أن بعض أساليب أو وسائل

الرقابة الإدارية في ظروف معينة له تأثير عام أو علاقة واضحة بمدى دلالة القوائم المالية وإمكانية الاعتماد عليها، فعليه في هذه الحالات دراسة وتقييم وفحص هذه الأساليب الوسائل للرقابة الإدارية.

### 2- مسئولية المدقق بالنسبة للرقابة المحاسبية:

يعتبر المدقق الخارجي مسئولاً مسؤولاً كاملة عن دراسة وتقييم وفحص وسائل وأساليب الرقابة المحاسبية، حيث تتعلق تلك الوسائل والأساليب مباشرة وجوهرية بالبيانات والقوائم المالية وتأثيرها مباشر على مدى دلالة القوائم المالية وقصور وسائلها أو عدم توفرها يؤدي إلى توسيع نطاق عملية التدقيق وزيادة كمية الاختبارات وفحص للدفاتر والسجلات.

### 3- مسئولية المدقق للضبط الداخلي:

يعتبر المدقق مسئولاً عن دراسة وفحص وتقييم الضبط الداخلي ووسائله وأساليبه المطبقة فعلاً، ويعود ذلك لأن الضبط يهدف إلى حماية الأصول والموارد والموجودات ضد التلاعب والاختلاس وسوء الاستخدام.

## 2.2.6 طرق فحص وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية:

تعتبر الرقابة الداخلية نقطة الانطلاق التي عندها يبدأ المدقق عمله، وعلى ضوء ما يسفر عنه فحص لأنظمتها المختلفة يقوم برسم برنامج التدقيق لمناسب مع تحديد كمية الاختبارات اللازمة وحجم العينات المناسب، ومن الوسائل التي يستخدمها المدققون للتعرف على النظام المطبق في المنشأة وتقييم مدى كفايته ما يلي: (عبد الله، 2007، 175)

- الاستبيان
- الملخص التذكيري
- التقرير الوصفي
- دراسة الخرائط التنظيمية
- فحص النظام المحاسبي

## الفصل الثالث جودة الخدمات المصرفية

المبحث الأول: مفاهيم جودة الخدمة المصرفية وأنواعها وخصائصها.

المبحث الثاني: رقابة الجودة وأبعاد نموذج "SERVQUAL" لقياس جودة  
الخدمة.

## المبحث الأول

### مفاهيم جودة الخدمة المصرفية وأنواعها وخصائصها

#### 3.1.1 مقدمة:

المصارف الناجحة والتمتيزة في العالم، هي التي تركز على نوعية وجودة تقديم الخدمة Quality of Service أكثر من تركيزها على الخدمة، لأن جميع المصارف تتشابه إلى حد بعيد في خدماتها التي تطرحها في الأسواق، لكنها بالتأكيد تختلف فيما بينها من حيث نوعية وكيفية تقديم هذه الخدمات، إذن فالمصارف الناجحة هي التي تضمن إستراتيجيتها أهدافاً تركز على توقعات العملاء، وتلبي احتياجاتهم ورغباتهم بما يضمن في النهاية تحقيق هدف تعميق الولاء والانتماء للمصرف، ودرجة رضا عالية من قبل العملاء، فيمكن القول إن المصارف الناجحة والأكثر قدرة على المنافسة هي المصارف التي تقدم خدماتها بنوعية وأداء مصرفي متميز، معتمدة على قاعدة معلوماتية وكوادر مؤهلة مصرفياً، وتتمتع بمهارات مميزة تتعامل مع العملاء، وكذلك هي المصارف القادرة على استخدام التكنولوجيا المصرفية المتطورة. (أبو تايه، 2008، ص 69)

#### 3.1.2 مفهوم جودة الخدمة:

الجودة في اللغة: من أجاد أي: أتى بالجيد من قول، أو فعل، وأجاد بالشيء: صيره جيداً، والجيد: نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده بمعنى صار جيداً. (المعجم الوسيط، 1960، ص 146)

أما الجودة اصطلاحاً فيقصد بها طبيعة الشيء ودرجة صلاحه. ولقد أخذ هذا المصطلح معاني عديدة، منها التعريف الذي تبنته الجمعية الأمريكية لضبط الجودة وكذلك يشاركها الرأي نفسه معهد المقاييس القومي الأمريكي، اللذان عرفا الجودة بأنها "مجموعة الخصائص والصفات الخاصة بالمنتج أو الخدمة التي تؤثر قابليتها على إرضاء الزبون المحددة والواضحة والضمنية وتشير الحاجات الضمنية إلى رضا الزبون". (السامرائي، 2007، ص 28)

وتوصف الجودة بأنها " الفلسفة الإدارية التي تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جودة أداء جميع العمليات والمنتجات والخدمات في المنظمة باعتبارها مدخلاً أو نهجاً إستراتيجياً موجهاً لتصنيع المنتج الأفضل والخدمة الأفضل الممكنة عبر الابتكارات الثابتة، وكذلك الوسائل التي بواسطتها تستطيع المنظمة تحقيق مساهمة العاملين ورضا المستهلكين أو الزبائن". (زيدان، 2010، ص 115)

وأيضاً عرفت على أنها "نظام إداري استراتيجي تكاملي لتحقيق رضا العميل من خلال اشتراك كافة العاملين في المنظمة والتطوير المستمر لكل عمليات المنظمة والاستخدام الأمثل لمواردها". (العنزي، 2005، ص 43)

وكذلك عرفت الجودة على أنها "درجة أو مستوى من التميز" (النعيمة وصويص، 2008، ص 16)، فيما عرفت المنظمة الدولية للتقييس International Organization for Standardization (ISO) الجودة على أنها "الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسة المحددة مسبقاً". (ISO9000; 2000; p. 7)

يتضح من التعريفات السابقة أن الجودة تختص بمعرفة احتياجات العملاء سواء كانت منتجات أو خدمات والعمل على تلبيتها، أما مفهوم جودة الخدمة فقد عرفت على أنها "جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقعها العملاء أو التي يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيس لرضا المستهلك أو عدم رضاه، وتعد في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسة للمنظمات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها". (الدرادكة، 2006، ص 181) ويعرفها البعض على أنها "مجموعة من الأنشطة ينتج عنها تحسن الخدمة المقدمة للعميل، ونقسم هذه الأنشطة إلى أنشطة تتم قبل أداء الخدمة وأنشطة تتم عند الأداء وأنشطة تتم بعد الأداء". (احمد، 2009، ص 67)

وعرفت جودة الخدمة أنها "تمثل الفرق بين توقعات الزبائن للخدمة المدركة والخدمة الفعلية". (Parasuraman, et. Al., 1985, P 41) وقد عرفها (Heizer and Barry, 1996, P 74) بأنها "القدرة للمنتج أو الخدمة التي تقابل احتياجات المستهلك".

وعرفها (Kotler and Armstrong, 1991, P 145) بأنها "نشاط أو منفعة غير ملموسة يستطيع أن يقدمها طرف (وهو المنتج) إلى طرف آخر (وهو الزبون) لإشباع حاجة غير مشبعة لديه دون أن يترتب على ذلك نقل للملكية من المنتج إلى العميل وأن إنتاج الخدمة قد يرتبط بنتاج مادي ملموس".

وعرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة بأنها "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة". (الطائي وآخرون، 2007، ص 189)

وأيضاً عرفت على أنها تمثل "نشاطاً أو أداء غير ملموس يحدث من خلال عملية تفاعل هادفة إلى تلبية توقعات العملاء وإرضائهم، وقد تكون هذه العملية مقترنة بمنتج مادي ملموس لكن إنتاجها هو أساساً غير ملموس وعند عملية الاستفادة منها ليس بالضرورة ينتج عنها نقل ملكية". (الضمور، 2009، ص 21)

أما فيما يتعلق بمفهوم جودة الخدمة المصرفية، فإنه لا يختلف عن مفهوم جودة الخدمة، وقد عرفت على أنها "كافة الأنشطة والعمليات التي يمارسها المصرف وتكون مصممة لإشباع حاجات ورغبات الزبائن وفي الوقت ذاته تشكل مصدراً لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين". (طالب وآخرون، 2010، ص 60)

وعرفت أيضاً بأنها "مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة والمقدمة من قبل المصرف، والتي يدركها المستفيدون من خلال ملامحها وقيمها المنفعية والتي تشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية، وفي الوقت ذاته تشكل مصدراً لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين". (العجارمة، 2005، ص 32)

أما (الصميدعي، ويوسف، 2005، ص 63) فقد عرفها على أنها "أي نشاط أو عمل يحصل عليه المستفيد من خلال الأفراد أو المكائن الذين يقومون بتقديم الخدمة، وأن مستوى الإشباع لمستفيد ما يرتبط بمستوى أداء الأفراد والمكائن وذلك لعدم ملموسية هذا النشاط أو العمل المقدم".

ويتضح مما سبق أن جودة الخدمات بمفهومها العام تهتم بمعرفة ودراسة احتياجات ورغبات الزبائن والعمل على إشباع هذه الرغبات، والتعرف على توقعات الزبائن وإدراكهم بالخدمة المقدمة، وبالتالي محاولة تخفيض الفجوة بين توقعات الزبائن والخدمة المقدمة الفعلية، وذلك للوصول للهدف الرئيس وهو إرضاء الزبون وتجسيد الانتماء والولاء للمصرف من خلال تقديم خدمات نوعية وأداء مصرفي متميز، وهذا للوصول لجودة أكثر قدرة على المنافسة بين المصارف.

### 3.1.3 أهمية الجودة:

للجودة أهمية إستراتيجية كبيرة سواء على مستوى المستهلكين أو مستوى الشركات على اختلاف أنشطتها أو على المستوى الوطني للبلاد، إذ إنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات أو خدمات الشركة، ويمكن تناول هذه الأهمية كما يلي: (علوان، 2009، ص 30-31-32)

1- سمعة الشركة: تستمد الشركة شهرتها من مستوى منتجاتها أو خدماتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط الشركة بالزبائن وخبرة العاملين ومهارتهم، ومحاولة تقديم منتجات أو خدمات تلبي رغبات وحاجات زبائن الشركة، فإذا ما كانت منتجات أو خدمات الشركة ذات جودة منخفضة، فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق الشركة

الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع الشركات المماثلة في القطاع الذي تنتمي إليه الشركة.

2- **المسئولية القانونية للجودة:** تتزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا شركات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها. لذا فإن كل شركة صناعية أو خدمية تكون مسئولة قانوناً عن كل ضرر يصيب الفرد الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات أو الخدمات.

3- **المنافسة العالمية:** تؤثر التغيرات السياسية والاقتصادية في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات أو الخدمات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة، تكتسب الجودة أهمية متميزة، إذ تسعى كل من الشركة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام، والحصول على موطئ قدم في الأسواق العالمية، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات أو خدمات الشركة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباح الشركة، ومن ثم التأثير على الميزان التجاري للبلد.

4- **حماية المستهلك:** تطبق الجودة في أنشطة الشركة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري ويعزز الثقة في خدمات ومنتجات الشركة.

5- **التكاليف وحصّة السوق:** تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج أو الخدمات من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب تحمل أي كلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من زمن المكائن والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح الشركة.

هذا وقد أضاف حمود عناصر لأهمية جودة الخدمات أهمها: (حمود، 2007، ص 214-215)

1- **نوعية الخدمات الداخلية:** ويقصد من ذلك القيام باختيار الموظفين والعاملين من ذوي المهارات والكفاءات العالية وتوفير السبل التدريبية لتدعيم أهمية الكفاءة الشخصية للعاملين وكذلك توفير بيئة عمل داخلية تتسم بالجودة العالية وإمداد الأفراد الذين يتعاملون مع جمهور العملاء بالدعم اللازم.

2- **الرضا الوظيفي:** حيث إن توفير السبل الكفيلة بتحسين بيئة العمل الداخلية من شأنها أن تحقق للموظفين الرضا والولاء للمنظمة التي يعملون فيها.

3- **خدمات قيمة (جودة عالية):** تساهم الخدمات المصرفية بتقديم وخلق خدمات أكثر كفاءة وفعالية.

- 4- رضا العملاء وولاؤهم للمنظمة: إن العملاء حينما يحصلون على خدمات بجودة عالية فإنهم يصبحون أكثر ولاء وبالتالي يكررون عملياتهم الشرائية مع المنظمة.
- 5- تعظيم الأرباح وتنمية خدمات المنظمة: يمكن للأرباح أن تنمو وتحقق مستوى الأداء الخدمي من قبلها بشكل متميز .

### 3.1.4 خصائص الخدمات المصرفية:

تمتاز الخدمات المصرفية بالعديد من المميزات والخصائص التي تساهم في زيادة قدرتها التنافسية وحصتها السوقية، وكذلك في كفاءة وفعالية أعمال المصارف أهمها: (أبو تايه، 2008، ص 70)

#### 1- الخدمة المصرفية تصنع فور وصول العميل إلى الكاونتر:

يقوم موظف الكاونتر بعملية تصنيع الخدمة حسبما يرغب العميل، وبالتالي فإن الخدمة المصرفية لا تنتج ولا تخزن بانتظار وصول العميل الراغب في الاستفادة منها.

#### 2- عدم إمكانية إنتاج عينات:

تتسم الخدمة التي تقدم للعميل بأنها عبارة عن خبرة ومعايشة يحصل عليها العميل عند قدومه للمصرف، حيث لا يمكن إنتاج عينات من هذه الخدمة لكي ترسل للعميل، ونحصل منه على موافقة مسبقة أو أن نصفها للعميل قبل تقديمها، فمعايشة العميل لها ستكون شيئاً آخر وهي خاصة به، وستختلف عن خبرة غيره من العملاء، فكل عميل له حساسية استقبال خاصة به ومن الصعب توفير نموذج نمطي موحد للعملاء.

#### 3- عدم الملموسية:

توصف الخدمة المصرفية بطبيعتها بأنها ليست شيئاً مادياً ملموساً يمكن الحكم على مواصفاته بمعايير مطلقة وثابتة، فالحكم النهائي عليه مرتبط بما يطلبه العميل ويتوقعه من هذه الخدمة، فكل عميل هو موضع اهتمام خاص.

#### 4- غير قابلة لإعادة الانتفاع:

إن ما تقدمه للعميل من خدمة غير قابل لإعادة الانتفاع به، فالخدمة تستهلك في اللحظة التي تقدم فيها وتصبح شيئاً من ذكريات وخبرات العميل عن الخدمات التي يستفيد منها من جهات عديدة، وكل ما يبقى للعميل هو استمتاعه بلحظة تقديم الخدمة.

#### 5- غير قابلة للاستدعاء:

الخدمة المصرفية التي تقدم هي غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى، وبمجرد الحصول عليها لا يمكننا إضافة تحسينات عليها أو سحبها، وفي حال عدم انسجامها مع توقعات

العميل، فالبديل الوحيد للإصلاح هو الاعتذار مع مراعاة العمل مستقبلاً على توفيرها حسب قناعة واحتياجات العميل.

## 6- غير قابلة للفحص:

تعتبر الخدمة المصرفية غير قابلة للفحص بعد إعدادها وتقديمها، فإن إنتاج الخدمة وتقديمها يتم بناءً على تفاعل بشري بين مقدم الخدمة والعميل، ومسئولية المصرف تتطلب بأن يوفر ضمانات الجودة قبل لحظة إنتاج الخدمة.

هذا وقد أضاف خصاونة خصائص أخرى للخدمات المصرفية أهمها: (خصاونة، 2008، ص 192-193)

### 1- تكامل الخدمة المصرفية:

تتصف الخدمة المصرفية بعدم قابليتها للتجزئة، فهي عملية متكاملة، وحتى تحقق الغرض والهدف منها، يجب على المصرف تقديمها في المكان والزمان المناسبين.

### 2- تشكل الخدمات المصرفية مجموعة واسعة:

يتعين على المصرف تقديم مجموعة واسعة من الخدمات والمنتجات المصرفية، لمقابلة الاحتياجات المتنوعة من الرغبات التمويلية والائتمانية للعملاء، فالمعتاد أن يركز العميل معاملاته مع مصرف واحد، يقدم له كل الخدمات المصرفية التي يحتاجها، فإذا وجد العميل أن المصرف الذي يتعامل معه لا يقدم له كل الخدمات التي يطلبها، فإنه يتركه إلى غيره من المصارف. لذلك تعمل المصارف على تطوير منتجاتها وخدماتها لتقديم الجديد إلى عملائها ليس فقط من أجل الاحتفاظ بهم، ولكن أيضاً من أجل جذب عملاء جدد، وبالتالي فإن الخدمات المصرفية بحاجة إلى بعضها البعض، فتقديم المصرف لخدمة معينة تشجع العميل على طلب الخدمات الأخرى التي يقدمها المصرف، ويتعين أن تكون الخدمات التي يقدمها المصرف للعملاء، خدمات ترضي العميل تماماً، وتقدم له الإشباع التام، حتى لا يبحث عن مصرف آخر يقدم له الخدمات المصرفية التي يحتاجها بشكل أفضل، إضافة إلى ما سبق يجب أن تتميز الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف، عن تلك التي تقدمها المصارف الأخرى، ويجب أن تتصف الخدمات المصرفية بوجود طلب مناسب عليها، والاستمرار في السوق.

### 3- اعتمادها على نظام التسويق الشخصي:

تعتمد المصارف بدرجة كبيرة على القنوات التقليدية لتوزيع الخدمات المصرفية من خلال عمليات البيع الشخصي، من خلال جهود العاملين في المصرف، والموزعين توزيعاً جيداً من خلال شبكة فروع المصرف، فالكثير من العمليات المصرفية تعتمد في تسويقها على العلاقات الشخصية القائمة بين العاملين في المصرف والعملاء.

#### 4- الانتشار الجغرافي:

تعتمد المصارف على فروعها في توسيع قاعدة المستفيدين من خدماتها، وهذا يشكل محوراً استراتيجياً في المصارف، فالعلاقة بين المصرف وزبائنه شخصية في طبيعتها مما يسقط دور الوطاء في توزيع الخدمة المصرفية. (طالب وآخرون، 2010، ص 63-64)

#### 5- التغييرية:

وتعني هذه الخاصية بأن نوعية الخدمات تعتمد على من يقوم بتجهيزها فضلاً عن وقت ومكان وكيفية تجهيز هذه الخدمات. (kotler and Armstrong, 2005, P260)

#### 6- الاعتماد على الودائع:

تعتمد المصارف على الودائع في تأدية جميع خدماتها المصرفية والتي تمثل المصدر الأساسي لتمويل المصارف وتحقيق الأرباح للمصرف.

#### 7- احتياجها للموظفين المتميزين:

تحتاج الخدمات المصرفية إلى نوعية خاصة من العاملين المهرة والذين يتميزون بسرعة الأداء والدقة في العمل وأن يكونوا ذوي كفاءات عالية. (الصميدعي، ويوسف، 2001، ص 65)

#### 8- المسؤولية الائتمانية:

إن من أهم مسؤوليات المصارف هي حماية ودائع ومكاسب زبائنها، وهذا مهم ليس للمصارف فقط بل في أغلب المؤسسات المالية الأخرى. (العجارمة، 2005، ص 33)

### 3.1.5 العوامل المؤثرة في جودة الخدمات المصرفية:

تتأثر جودة الخدمات المصرفية بالعوامل المؤدية لإشباع حاجة العميل، والمحقة لأهداف المصرف الربحية، كما تتأثر بالعوامل الاجتماعية، حيث ترتبط جودة الخدمة بالمجتمع الذي يعمل به المصرف، ومدى مراعاته لما يلي: (الوادي وآخرون، 2010، ص 100-101)

أ- أثر الخدمة على البيئة والمجتمع، فقد يتعارض تقديم الخدمة مع احتياجات المجتمع الحقيقية كتمويل مصانع تنتافى مع قيم المجتمع، حتى لا يفقد المصرف سمعته وسوقه التنافسية عليه تقديم الخدمات بما يتفق مع القيم والأخلاق.

ب- الطلب على الموارد، فتوجيه الموارد إلى تنمية المجتمع من خلال خدمات تمويل المشاريع لاستغلال المواد غير المستغلة، يؤدي إلى تعظيم العائد الاقتصادي والاجتماعي، في حين إذا توجهت لتمويل المشاريع باستغلال الموارد التي تمس بحياة أفراد المجتمع بما يؤدي لرفع الأسعار والإضرار بهم سيؤثر على المصرف.

- ج- توفير عنصر الأمان والثقة، بحيث لا تتعرض الخدمة لتذبذب الأسعار بدرجة عالية في السوق، مما يؤثر على قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته.
- د- صدق المعلومات المقدمة عن الخدمة المصرفية، فبسبب المنافسة فإن العملاء يتلقون المعلومات عن الخدمات المصرفية من المصارف، ثم يحللونها لاتخاذ القرار، لذلك يجب أن تكون صادقة، وإلا أثرت على سمعة المصرف.
- هـ- القوانين والتعليمات الحكومية تؤثر على تصميم الخدمات المصرفية.

### 3.1.6 مبادئ إدارة الجودة:

أكدت أساسيات نظم إدارة الجودة على أن نجاح الأنظمة ينتج عن تطبيق نظام الإدارة المصمم لتحسين الأداء والموجه إلى تلبية احتياجات الأطراف المعنية، وهناك مبادئ رئيسية لإدارة الجودة يمكن للإدارة العليا استخدامها من أجل تحسين الأداء: (جودة، 2006، ص 9-11)

- 1- **التركيز على العميل:** يعتبر العملاء هم مفتاح نجاح المصرف، وبالتالي فلا بد من أن تقوم المصارف بدراسة احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، وأن تلبى هذه الاحتياجات، بل وأن تقدم أكثر منها.
- 2- **القيادة:** تقوم القيادة بوضع أهداف المصرف وتوجيه أعضائها بالشكل السليم، وتقع على القيادة مسؤولية إيجاد بيئة داخلية تحفز الأفراد على الوصول إلى أهداف المصرف.
- 3- **اندماج الأفراد:** يعتبر العاملون في المصرف على اختلاف مستوياتهم الوظيفية هم أساس المنظمة وبالتالي فإن اندماجهم واهتمامهم بالمنظمة يمكنها من استعمال قدراتهم لمصلحتها.
- 4- **منهج العمليات:** يمكن الوصول إلى الأهداف المرغوبة بكفاءة أكبر عندما تدار نشاطات المنظمة ومواردها على أساس منهج العمليات، فالتركيز حسب هذا المنهج يكون على العمليات وكيفية سير العمليات وليس فقط الأفراد.
- 5- **منهج النظم في الإدارة:** يساهم إدراك وفهم وإدارة العلاقات الداخلية بين العمليات على أساس منهجي في كفاءة وفعالية تحقيق الأهداف، فتكامل العمليات يعطي فهماً أفضل لدور كل موظف ومسئوليته في تحقيق الأهداف.
- 6- **التحسين المستمر:** إن التحسين المستمر لأداء المصرف ينبغي أن يكون هدفاً دائماً يسعى للوصول إليه.
- 7- **الاعتماد على الحقائق عند اتخاذ القرارات:** تعتمد فاعلية القرارات على تحليل المعلومات والبيانات، وبالتالي يجب أن تكون المعلومات والبيانات دقيقة وموثوقاً بها، بالإضافة إلى أنه من الضروري أن تكون متاحة أمام من يحتاج إليها.

هذا وقد أضاف باحثون مبادئ أخرى لإدارة الجودة والتي تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء منها: (البرواري، وباشيوية، 2011، ص 164)

- 1- **الإبداع والابتكار**: يحتاج تحقيق مستويات الجودة إلى الإبداع والابتكار وإلى إطلاق أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة والمفيدة لتحسين الجودة.
- 2- **ثقافة إشباع الرغبات**: لا بد من إيجاد ثقافة جديدة داخل المصرف، ثقافة تركز بقوة على إشباع رغبات العملاء وتهتم بذلك.
- 3- **فن حل المشكلات**: لا بد من تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشكلات وتجزئتها إلى عناصر أصغر حتى يمكن السيطرة عليها وحلها.

### 3.1.7 طرق الخدمة المقدمة للعملاء:

يمكن الإشارة هنا إلى أن طرق الخدمة التي يمكن أن تقدم للعملاء تأخذ أشكالاً مختلفة ولعل أكثرها اتساعاً وانتشاراً الأنواع التالية:

**أولاً طريقة الخدمة الباردة (الفاترة)**: وتتسم هذه الطريقة بإجراءات سيئة في تقديم الخدمة، وكذلك هناك تعاملات غير جيدة مع العملاء تتمثل بوجود سلوكيات ومواقف غير مناسبة تجاه هؤلاء العملاء، ولذلك فإنها تتميز بما يلي: (الدرادكة، 2006، ص 190-191)

1- يأخذ الجانب الإجرائي (العملي) في تقديم الخدمة ما يلي:

أ- خدمة بطيئة.

ب- الخدمة غير متناسقة.

ت- تكون الخدمة المقدمة غير منظمة.

ث- تتميز الخدمة المقدمة بالفوضى.

ج- عادة تكون الخدمة غير مريحة.

2- أما في الإطار الإنساني بتقديم الخدمة فإنها تتسم بما يلي:

أ- غير شفافة فالإجراءات المحددة غير واضحة وغير مفهومة.

ب- الخدمة تكون عادة باردة (أو فاترة).

ت- الخدمة متحفظة وجدية وبعيدة عن أجواء الراحة النفسية.

ث- الخدمة غير مرغوبة من قبل العميل

**ثانياً طريقة المصنع للخدمة**: وتمتاز هذه الخدمة بانخفاضها في الجانب الشخصي وارتفاعها في

الجانب الإجرائي ولذا فإنها تتميز بما يلي: (حمود، 2007، ص 210-211)

1- تتسم هذه الطريقة من الناحية الإجرائية بما يلي:

أ- الخدمة تأتي بالوقت المناسب.

ب- الخدمة متناسقة وموحدة للجميع

ت- تتسم بأنها بعيدة عن الفوضى.

2- أما من الجانب الإنساني فإنها تتسم بما يلي:

أ- تتسم بعدم الشفافية في تقديم الخدمة.

ب- يكون تقديم الخدمة بصورة فاترة.

ت- تتميز تلك الخدمة بكونها متحفظة.

ث- غير مرغوبة من قبل العملاء.

ج- إن العملاء يشكلون بالنسبة لمجهزي الخدمة مجرد أرقام وهم يسعون لمعالجتها

بأساليبهم الخاصة.

**ثالثاً طريقة الحديقة الوردية:** إن هذه الطريقة في تقديم الخدمة للعملاء تتسم بالاهتمام الكبير

بالجانب الشخصي لتقديمها مع انخفاض ملحوظ بالمستوى الإجرائي في تقديم تلك الخدمة، لذا

فإنها تأخذ الصور التالية: (الدرادكة، 2006، ص 190-191)

1- يأخذ الجانب الإجرائي في تقديم الخدمة ما يلي:

أ- الخدمة تكون بطيئة عادة.

ب- الخدمة تكون غير متناسقة أو موحدة للجميع.

ت- تتميز الخدمة وسبل تقديمها بعدم التنظيم.

2- أما من ناحية الجوانب الشخصية في تقديم الخدمة فإنها تتسم بما يلي:

أ- المعاملة الشخصية تتسم بالود والمحبة في التقديم.

ب- تكون عمليات تقديم الخدمة جذابة ولافتة للنظر.

ت- يكون التقديم للخدمة مرغوباً من قبل العملاء.

ث- سبل تقديم الخدمة بارعة وسليمة.

ج- إن مهزي الخدمة يبذلون أقصى ما بوسعهم من جهود، لكنهم يجهلون السبل المثلى في

الإجراءات التي ينبغي أن يتم بها تقديم الخدمة.

**رابعاً طريقة جودة وخدمة العميل:** إن هذه الطريقة تتميز عادة بارتفاع الجوانب المتعلقة بكلا

الاتجاهين الإجرائي والشخصي، وتعد من أفضل الطرق التي يتم استخدامها في تقديم الخدمة

للعلاء ولذا فإنها تأخذ الصور التالية: (حمود، 2007، ص 210-211)

1- تتسم هذه الطريقة من الناحية الإجرائية بما يلي:

أ- يتم تقديم الخدمة عادة بالوقت المناسب.

ب- تكون الخدمة المقدمة منتظمة ومتناسقة عادة.

ت- يتم تقديم تلك الخدمة بصورة موحدة لجميع العملاء.

2- أما على المستوى الشخصي فإن هذه الطريقة تتميز بما يلي:

- أ- المعاملة الشخصية تتسم بالود والمحبة في التقديم.
- ب- تكون سبل تقديم الخدمة جذابة ولافتة للنظر.
- ت- إن سبل تقديم الخدمة بارعة وسليمة.
- ث- تكون الخدمة المقدمة مرغوبة عادة من العملاء.
- ج- إن مجهزي الخدمة غالباً ما يشعرون العملاء بالاعتناء بهم والسعي لخدمتهم عادة.

### 3.1.8 أنواع الخدمات المصرفية:

الخدمات المصرفية منتجات غير ملموسة يتم التعامل بها في أسواق معينة، تهدف إلى تلبية حاجات ورغبات المستفيدين وتقدم لهم المنفعة، ومن أهم هذه الخدمات ما يلي: (المساعد، 2010، ص 257)

1- **خدمات فتح الحساب:** يتخذ المصرف بعض الإجراءات الشكلية لفتح الحساب الجاري

من قبيل تحصيل توقيع العميل على بطاقات التوقيعات، والاحتفاظ بها لمطابقة توقيعات العميل في كل مرة يقوم فيه بالسحب أو الإيداع أو لطلب أي خدمة على حسابه.

2- **خدمات الإيداع في الحساب:** يحصل الإيداع في الحساب بعدة وسائل، والطريقة الرئيسة

هي الإيداع النقدي وذلك بأن يقوم العميل أو وكيله بدفع مبلغ ما في خزينة المصرف ويتسلم من الخزينة إيصالاً بالمبلغ، ثم يقيد هذا المبلغ في الحساب الدائن للحساب.

3- **خدمات السحب من الحساب:** يتم السحب من الحساب بعدة وسائل أهمها الشيكات

الموقعة من قبل العميل، وقد يتم السحب من الحساب إذا أصدر أمراً كتابياً إلى المصرف يحمل توقيعه يطلب فيه إجراء تحويلات نقدية إلى مصرف أو مكان آخر سواء في الداخل أو في الخارج، ويرسل المصرف في هذه الحالة بياناً بالمبالغ التي يتم خصمها من الحساب تنفيذاً لذلك الأمر وهو ما يسمى بإشعار الخصم.

4- **خدمات قبول الودائع المصرفية:** يقبل المصرف الودائع من عملائه ويصنفها من ناحية

مدى قدرة المودع على سحبها إلى ودائع تحت الطلب وهي ما يطلق عليها اسم الحساب الجاري، والودائع لأجل التي تتسم بطابع الادخار، وودائع التوفير.

أ- خدمات الودائع لأجل: يستهدف أصحاب هذه الخدمات وضع مبالغ في المصرف

للحصول على فوائدها (أو أرباحها في المصارف الإسلامية) ما داموا ليسوا

بحاجة إليها في الوقت القريب، ولا يجوز سحبها من المصرف إلا بعد مدة يتفق

عليها العميل مع المصرف ويحدد عقد إيداعها في نهاية للمدة إذا رغب المودع

في إبقاء الوديعة لمدة أخرى.

ب- خدمات ودائع التوفير: يقصد بها كل حساب في دفتر واجب التقديم عند كل سحب أو إيداع وهي قسم من الودائع الادخارية، غير أن العادة جرت على تمكين الموفرين من السحب عليها متى شاؤوا أو ضمن شروط خاصة.

5- **خدمات الأمانات:** وهي أشياء معينة يود أصحابها أن يحتفظوا بها ويتجنبوا مخاطر السرقة أو الضياع والحريق ونحو ذلك، فيودعونها لدى المصرف على أن يستردوها بعد ذلك بنفس مظهرها المادي، ويقوم المصرف بإعداد خزائن خاصة لهذا الغرض ويتقاضى لقاء ذلك أجراً.

6- **خدمات التحصيل:** تمارس المصارف تسوية الديون عن طريق المقاصة أو الترحيل في الحساب دون حاجة إلى تداول كميات كبيرة من النقد وما يترتب على ذلك من نقل وتكاليف وتعرض لمخاطر السرقة والضياع، وتتمثل التسويات التي تقوم بها المصارف في تحصيل الشيكات، وتحصيل الكمبيالات، والتحصيلات المستندية وقبول الشيكات لغرض الإيداع في الحساب.

7- **خدمات تقديم القروض والتسهيلات:** تقسم القروض والتسهيلات المصرفية عادة إلى طويلة الأجل ومتوسطة الأجل وقصيرة الأجل، وتتخذ عمليات الإقراض هذه تارة صورة قرض عادي يتقدم العميل بطلبه إلى المصرف ويتسلم بموجبه مقداراً محدداً من النقود، وتتخذ صورة فتح اعتماد ويقصد به وضع المصرف تحت تصرف عميله مبلغاً معيناً من النقود لمدة محددة ويكون للعميل حق السحب منه.

8- **البطاقات الائتمانية:** يمنح الأفراد بطاقات على شكل كارت مصنوع من البلاستيك مثبت عليه اسم الزبون ورقم حسابه ويمنح كذلك رقماً سرياً يستعمله عند السحب من الصراف الآلي، وتقدم هذه البطاقة خدمات عديدة، حيث يمكن استخدامها في المحلات التجارية لتسديد قيمة المشتريات مما يوفر على الزبون عملية حمل النقود وعدم وجود عملات صغيرة وغيرها، وقد تصدر هذه البطاقات من مصرف واحد أو بالتنسيق بين مجموعة من المصارف وتستعمل على نطاق الدولة ويمكن استخدامها بالخارج. (الصميدعي، ويوسف، 2001، ص 95)

9- **الاتجار في الأوراق المالية:** يستطيع أي مصرف أن يستثمر في الأوراق المالية بشرائه لها بسعر محدد على أن يبيعهها بسعر مطلوب والفرق بين السعرين هو هامش الربح الذي يحققه. (عبد الحميد، 2002، ص 174)

10- **إدارة محافظ الاستثمارات لعملائه** (عمليات البيع والشراء للأسهم والسندات) التي

يملكها المودع وتحصيل الأرباح المترتبة عليها. (الشمري، 2009، ص 356)

هذا وقد أضاف أبو تايه أنواعاً أخرى للخدمات المصرفية منها: (أبو تايه، 2008، ص 86)

- 1- عمليات صرف العملات والتداول بالمعادن النفيسة الثمينة.
  - 2- تقديم وتسويق الخدمات المصرفية الالكترونية (Phone Banking, Home Banking, Mobile Banking ... الخ).
  - 3- شراء حصص الشراكة في الشركات المدرجة وغير المدرجة في البورصة.
  - 4- سداد المدفوعات نيابة عن عملائها (فواتير الكهرباء، الهاتف، المياه، وإيجارات، ضرائب).
- هذا وقد ذكر عبد الله أنواعاً أخرى للخدمات المصرفية منها: (عبد الله، وسعيان، 2008، ص 347-359)

- 1- **بوالص التحصيل:** وتعرف بوليصة التحصيل على أنها عبارة عن سند سحب ترفق به مجموعة من المستندات كالفواتير التجارية وبوالص الشحن وشهادة المنشأ وغيرها من المستندات التي يتم تسليمها إلى المسحوب عليه (المستورد) بوساطة المصرف المحصل مقابل الدفع، أو القبول، أو الدفع والقبول، أو بدون مقابل).
  - 2- **الحوالات:** تعتبر الحوالات من الأقسام الهامة في المصرف، إذ إن عملية نقل النقود من بلد إلى بلد آخر ضرورية في ظل أنظمة التجارة الدولية المعاصرة، وتطور أنظمة الاتصالات الحديثة التي تعتمد على الدقة والسرعة، لذا تتنافس المصارف على مواكبة أفضل طرق الاتصال لنقل الحوالات في أسرع وقت ممكن، الأمر الذي يجلب مزيداً من المتعاملين ومزيداً من الحسابات.
- هذا وقد ذكر الخصاونة جزءاً من الخدمات الاستثمارية والتمويلات الإسلامية الخاصة مثل: (خصاونة، 2008، ص 79-93)

أ- **القرض الحسن:** وهو دفع مال أو تملك شيء له قيمة بمحض التفضل، وعلى أن يرد مثله أو يأخذ عوضاً متعلقاً بالذمة بدلا عنه، وتقوم معظم المصارف الإسلامية بمنح القروض الحسنة، في ظروف غير عادية تلحق بعملائها من مودعين ومساهمين، ويتم ذلك عن طريق خصم الكمبيالات التجارية قصيرة الأجل بدون مقابل، ويمكن أن تقوم بمنح قروض حسنة إنتاجية من أجل تمكين المستفيدين منها في تحسين مستوى دخلهم، بهدف خدمة المجتمعات المحلية، والمساهمة في التخفيف في مشكلتي الفقر والبطالة، التي تعاني منها معظم الدول الإسلامية.

ب- **إدارة الممتلكات والزكاة والوصايا والتركات:** يعد هذا النوع من الخدمات حديثاً نسبياً لدى المصارف الإسلامية، حيث يعدّ المصرف الإسلامي جزءاً من المجتمع الذي يعمل فيه، ويتحمل مسؤولية مخالطة الناس وتقديم كل ما فيه

مصلحتهم، فهو يعمل على تهيئة المناخ المناسب لقيام مجتمع إسلامي متكافل، يتحقق فيه الاستقرار والأمن الاجتماعي والاقتصادي للناس.

ج- **المضاربة:** وتعرف على أنها عقد اشترك بين أرباب رأس المال وبين أهل الخبرة في الاستثمارات، فيقدم رب المال ماله ويقوم المضارب باستثماره، ويلاحظ أن عقد المضاربة قد حقق مميزات الأسلوب الحديث في الاستثمار والتمويل لدى المصارف الإسلامية، حيث يستطيع المصرف الإسلامي عن طريقه تجميع الكثير من الأموال والودائع الفائضة لدى عملائه والتي يقوم باستثمارها بنفسه كمضارب أو منحها لغيره مشاركة أو المشاركة في رأس المال والعمل.

د- **المشاركة:** وهي أن يشترك اثنان أو أكثر في أموال مشتركة بينهم في أعمال تجارية أو صناعية أو زراعية أو خدمية، ويكون توزيع الأرباح بينهم حسب نسبة معلومة من الربح، وهذا النوع من صيغ التمويل والاستثمار يعدُّ من أهم الصيغ لأن المصرف يقوم بزيادة العائد من خلال سرعة دوران رأس المال، وأيضاً من خلال توزيع المخاطر بين المصرف والعملاء.

هـ- **المرابحة للأمر بالشراء:** ويقصد بها أن يتفق المصرف والعميل على أن يقوم المصرف بشراء البضاعة ويلتزم العميل أن يشتريها من المصرف بعد ذلك، ويلتزم المصرف بأن يبيعهها بسعر آجل أو عاجل، وتحدد نسبة الزيادة فيه على سعر الشراء مسبقاً، ويعتبر هذا النوع من أكثر صيغ التمويل الإسلامية انتشاراً، حيث إنه يسهل في عملية شراء البضائع والعقارات والسيارات بطريقة إسلامية وتلبي احتياجات العملاء وتعدُّ بديلاً إسلامياً عن القروض الربوية.

و- **الاستصناع:** ويعرف أنه عقد يشترى به في الحال شيئاً مما يصنع صنعاً يلتزم البائع بتقديمه مصنوعاً بمواد من عنده، بأوصاف مخصوصة وبثمن محدد، ويستخدم هذا النوع من صيغ التمويل في مجال البناء (الشقق والأبراج) وأيضاً في مجال المشاريع الكبيرة والتي تحتاج إلى التوريد بمواد التصنيع على فترات زمنية طويلة.

ز- **الإجارة:** وتعرف على أنها تمليك منافع شيء مباح مدة معلومة بعوض، ولها ثلاث صور هي: التأجير المنتهي بالتمليك، والتأجير التمويلي، والتأجير التشغيلي، وهذه الصيغة تؤدي دوراً تمويلياً هاماً، كما أنها آخذة في التوسع والانتشار سواء في المصارف الإسلامية أو التقليدية أو على المستوى الفردي.

## المبحث الثاني

### رقابة الجودة وأبعاد نموذج "SERVQUAL" لقياس جودة الخدمة

#### 3.2.1 تمهيد:

أصبحت الجودة في هذا العصر أساساً للاتصالات، وهي التي تقرر نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية والخدمية ، حيث إنها وسيلة لإرضاء المستهلك وزيادة الخدمة وتخفيض التكاليف وتحقيق الربح، ولذلك لا بد من إدارتها بطريقة فعالة نظراً لأهميتها، ولهذا لا بد من وجود نظام رقابة فعال ومستمر، وذلك من خلال تحديد واجبات الإدارة وتحديد المستويات القياسية لجودة الخدمة، بحيث تكون واضحة ومحددة، ويعد نموذج SERVQUAL لقياس جودة الخدمة أداة ملائمة لقياس الجودة في المنظمات الخدمية وذلك من خلال قياس رضا الزبون، إذ أصبحت فكرة إشباع رغبات العميل هي سر التميز والتفوق لمعظم الشركات في الوقت الحالي.

#### 3.2.2 مفهوم الرقابة على الجودة:

يعتبر موضوع الرقابة على الجودة من الميادين الفكرية والتطبيقية البناءة والهادفة، فقد دأبت كافة المنظمات الاقتصادية على استثمار كافة المجالات القادرة على إرساء قواعد التطوير والتحسين المرحلي لمنتجاتها وخدماتها، فقد تباينت الآراء والمفاهيم بشأن تحديد مفهوم شامل للرقابة على الجودة، إلا أنها من حيث المضمون تكاد لا ترى اختلافاً أو تبايناً بين هذه المفاهيم والآراء، فقد عرفت رقابة الجودة بأنها "عملية تهدف إلى التأكد من أن المنتجات النهائية والخدمات مطابقة للمواصفات الموضوعية، وتعمل على محاولة منع الأخطاء قبل حدوثها". (أحمد، 2009، ص 76)

وعرفت منظمة الأيزو (ISO) أنشطة الرقابة على نظام الجودة بأنها "مجموعة من الأنشطة المنطقية التي تحدد العمل الذي يجب أن يتم وكيفية أدائه وتحديد المسئول عن تفويض السلطة والمسئولية ونوعية المستندات والسجلات التي يجب أن ينفذ من خلالها نظام الجودة". (ISO9000, 2000, P2)

وتم تعريف الرقابة على الجودة بأنها " مجموعة من الخطوات المحددة مسبقاً والتي تهدف إلى التأكد من أن الخدمة المتحققة متطابقة مع المواصفات والخصائص الأساسية الموضوعية لها". (الطائي وآخرون، 2010، ص 103)

وتتشارك التعاريف بمجموعة من العناصر والحقائق الأساسية للرقابة على الجودة وهي:  
(الدرادكة، 2006، ص 102-103)

1- ضرورة توفر خطوات محدد مسبقاً تمثل مجموعة الإجراءات الضرورية التي يمكن استخدامها للتأكد من جودة الخدمات، ومن هذه الإجراءات:

أ- إجراءات خاصة بالاختبارات التي يمكن إجراؤها للخدمات المراد التأكد من جودتها.

ب- إجراء فحص للنظام الخدمي بشكل عام لمعرفة أسباب عدم المطابقة بين الخدمات المقدمة الفعلية والمتوقعة.

ج- إجراءات خاصة لتصحيح الأخطاء وضمان منع وقوعها مرة أخرى.

2- هدف الرقابة على الجودة هو التأكد من المطابقة للمواصفات وليس تقديم مستوى جودة خدمة مرتفع، لأن تقديم الخدمة بمستويات جودة مرتفعة هو جزء من نظام إدارة الجودة وليس جزءاً من نظام الرقابة على الجودة.

3- ضرورة وجود مواصفات محدد للتعبير عن مستوى الجودة، ويقصد بالمواصفات أنها مجموعة من الخصائص الأساسية للخدمة ككل أو لبعض الأجزاء منها، كل على حدة.

4- تهتم الرقابة على الجودة بالرقابة على جودة المنتج النهائي، إضافة إلى الاهتمام بالرقابة على جودة المدخلات، والاهتمام بالرقابة على العمليات الإنتاجية أثناء مراحل التشغيل. وبذلك يتبين أن هناك علاقة وتأثيراً مباشراً ومتبادلاً بين الجودة وعناصر ومكونات الرقابة الداخلية المحددة في تقرير لجنة (COSO) وأنها تعد من أهم المتطلبات الضرورية لتحقيق أهداف الرقابة الداخلية. (Ridley, 1997, P 45)

وقد أظهرت العديد من الدراسات أن مؤسسات الخدمة ذات الإدارة المتميزة تشترك بعدد من الممارسات المتعلقة بجودة الخدمة، ومنها: (الصميدعي، والعلاق، 2002، ص411-412)

1- التصور الاستراتيجي: حيث تتكون لدى مؤسسات الخدمة الرقابة تصورات دقيقة

وواضحة حول طبيعة زبائنها واحتياجاتهم الفعلية مما يجعلها تكسب ولاءهم الدائم.

2- التزام الإدارة العليا بالجودة: حيث تتميز مؤسسات الخدمة بالتزامها التام بالجودة،

عندما تقوم الإدارة العليا بالبحث ليس عن الأداء الحالي فقط، وإنما عن كيفية أداء

الخدمة بشكل أفضل في الحاضر والمستقبل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

3- وضع مواصفات عليا: حيث تقوم الشركات الكبرى بوضع مواصفات لمستوى جودة خدماتها.

4- وضع أنظمة لمراقبة أداء الخدمة: حيث تتابع شركات الخدمة المتميزة باستمرار أداء

خدماتها وخدمات منافسيها، وتستخدم عدداً من الوسائل لقياس الأداء اعتماداً على

- آراء الزبائن والمقترحات والشكاوى المقدمة من قبلهم، وفرق مراقبة الخدمة، حيث ترسل بعض المؤسسات بطاقات إلى زبائنها لمعرفة مستوى أداء خدماتها.
- 5- أنظمة حل شكاوى الزبائن: حيث تتميز هذه المنظمات بسرعة الاستجابة لشكاوى الزبائن.
- 6- إرضاء العاملين والزبائن في آن واحد: فإلى جانب ما تقدمه منظمات الخدمة المتميزة لزبائنها في مجال تطوير جودة الخدمة، فإنها تقدم أداءً تسويقياً داخلياً لمساعدة العاملين ومكافأة أدائهم الجيد نظراً لإيمانهم بأن علاقة المنظمة بالعاملين تنعكس سلباً أو إيجاباً على علاقتهم بالزبائن.

### 3.2.3 أهداف الرقابة على الجودة:

إن الأهداف التي تتسم بها مراقبة الجودة تستدعي العديد من الجهود المثمرة في مجال تحسينها وتطويرها باستمرار بهدف تحقيق السبل المثلى لنجاح النظام الرقابي، ومن هذه الأهداف: (حمود، 2010، ص 107)

- 1- تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلكين وتعزيز سبل الرضا لديهم على السلع والخدمات، من خلال ما تتسم به تلك السلع والخدمات من الملاءمة للاستخدام الفردي أو العائلي لها، ويعتبر هذا الهدف من أكثر الأهداف أهمية ودوراً لاسيما في ظل التنافس بين المنظمات المختلفة.
- 2- المحافظة على درجة تطابق المنتج أو الخدمة النهائية مع مواصفات التصميم الأساسية التي تم وضعها للمنتج أو الخدمة.
- 3- تقليص شكاوى المستهلكين من خلال السعي باستمرار لتطوير وتحسين الجودة.
- 4- الإسراع بتقديم الخدمات للمستهلكين والاستجابة السريعة للمتطلبات المستمرة من قبلهم لاسيما وأن رغباتهم وحاجاتهم تتطلب درجة عالية من الاستجابة في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات.
- 5- اعتبار الجودة مسئولية كافة الأفراد العاملين في المنظمة وإتاحة المجالات الواسعة أمامهم في اتخاذ القرارات التطويرية والتحسين المستمر في الخدمات.
- 6- التركيز باستمرار على جودة الأداء المتحقق، إذ إن سبل المطابقة بين المعايير التصحيحية للمنتج أو الخدمة والأداء الفعلي لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال مواصلة العمل في تحسين الأداء من خلال الدورات التدريبية والتطويرية وإدخال التقنيات المتطورة في الأداء، وتعزيز سبل الدعم المتواصل للعاملين في المنظمة.

هذا وقد أضاف السلطي أهدافاً أخرى للرقابة على نظام الجودة وهي: (السلطي، 1999، ص 245-246)

- 1- تحديد فاعلية نظام الجودة المطبق، من حيث مقدرته على تلبية أهداف الجودة المحددة للمؤسسة.
- 2- تحقق إدارة المؤسسة بأنه يتم تطبيق نظام الجودة كما يجب، وأنه يستمر في تلبية المتطلبات المحددة.
- 3- تحديد إذا ما كانت هناك أي حالات عدم مطابقة في النظام، والكشف عن المشكلات المحتمل حدوثها فيه.
- 4- التأكد من أنه تمت معالجة حالات عدم المطابقة التي تم الكشف عنها أثناء عمليات الرقابة والتدقيق الداخلي.
- 5- زيادة حجم الخدمات المقدمة والمطابقة للمواصفات، وهذا يؤدي إلى زيادة ربحية الشركة وتقوية وضعها التنافسي في السوق.

#### 3.2.4 أساليب الرقابة الحديثة على جودة الخدمة:

هناك بعض الأساليب المستخدمة للرقابة على الجودة، ومنها ما يركز على تحليل الخطر وتحليل العمليات لتحقيق أهداف المنشأة، ومن هذه الأساليب: (أحمد، 2009، ص 96-104)

أولاً أسلوب القياس المتوازن:

يعتبر أسلوب القياس المتوازن أحد الاتجاهات المعاصرة في الرقابة الإدارية الحديثة، ويستخدم هذا الأسلوب لتقييم ورقابة الجوانب غير المالية مثل جودة الأداء والموارد البشرية والموقف التنافسي بالإضافة إلى الجوانب المالية الأخرى مثل الربحية والنمو والقيمة المضافة للمساهمين.

ثانياً أسلوب تأكيد الجودة:

هو أحد أدوات الرقابة لتوفير التأكيد اللازم للمساهمين بأن أهداف المنشأة قد تتحقق في ظل مستوى معقول من الخطر وبأقل تكلفة، وقد عرفت منظمة AICPA التأكيد بأنه "خدمة متخصصة تعمل على تحسين جودة المعلومات ووسيلة لمتخذ القرار"، وهي تشمل جميع أنواع المعلومات (تأكيد جودة المعلومات المالية، تأكيد جودة المعلومات غير المالية و تأكيد جودة النظام مثل جودة نظام الرقابة الداخلية).

ثالثاً أسلوب التقييم الذاتي:

يعد أسلوب التقييم الذاتي للرقابة أداة فعالة تستخدمها المنشآت لتحقيق التحسين المستمر لنظام الرقابة الداخلية وعمليات المنشأة، وهي مبنية على أساس مفاهيم الرقابة، وتستخدمها إدارة المراجعة الداخلية في تنفيذ أهدافها، وكما تستخدم أيضاً كأداة للتأكيد على جودة الرقابة الداخلية،

ويعتبر أسلوب التقييم الذاتي أحد مداخل تأكيد الجودة ويرتكز على تحليل الخطر والرقابة على العمليات التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة.

وقد عرف معهد المراجعين الداخليين التقييم الذاتي للرقابة بأنها " عملية يتم من خلالها اختيار وتقييم فاعلية الرقابة الداخلية والهدف منها توفير التأكيد المعقول بأن جميع أهداف المنشأة قد تم مقابلتها". (Terry and Gilbert, 2001, P 46)

رابعاً أسلوب المقارنات المرجعية:

يعتبر أسلوب المقارنة المرجعية من الأدوات التي يمكن استخدامها بفاعلية لإجراء تحسين وتطوير في الخدمة عن طريق الإجابة عن التساؤلات التالية: (مجيد، و الزيدات، 2007، ص 260)

\* ما هي مجالات التحسين المرغوبة؟

\* ما هي أفضل المصارف التي يمكن المقارنة مع عملياتها وأنشطتها المصرفية؟

\* كيف يمكن استخدام أسلوب تلك المصارف؟

\* كيف يمكن تحقيق تميز أكثر من تلك المصارف؟

### 3.2.5 الجودة ورضا المستهلك:

هناك تداخل بين الجودة والرضا، قد تناول العديد من الكتاب هذا الأمر، ويعد التمييز بين الأمرين مهماً في هذا المجال، لأن مقدمي الخدمة بحاجة لمعرفة ما إذا كانت أهدافهم في خلق عملاء راضين قد تحققت من عدمه، فالرضا يقاس برد الفعل الذي يلي تقديم الخدمة، ويمكن تعريفه بأنه ملخص لحالة نفسية يتعرض لها العميل عندما تتأكد توقعاته أو لا تتأكد، ويمكن تعريف الرضا أيضاً بأنه عبارة عن خبرة ما قبل الاستهلاك التي يقارن فيها العميل بين الخدمة التي يتصورها مع الجودة المتوقعة، وللتعرف على رضا المستهلك لا بد من معرفة ما هي العوامل المؤثرة على توقعات العملاء، فقد دلت كثير من الدراسات التي أجريت بشأن مستوى توقعات الأفراد على أن هذه المستويات قابلة للتغيير والتعديل كاستجابة لعدد من العوامل أهمها: (الضمور، 2009، ص 520-521)

- 1- الحاجات الشخصية: وتشير هذه الحاجات إلى المطالب الشخصية للعميل والتي قد تتحدد وتتأثر بالسمات الشخصية والنفسية والاجتماعية للفرد وكذلك موارده الشخصية.
- 2- البدائل المتاحة للخدمة: وتشير إلى إدراك ومعرفة العميل بوجود عدد من البدائل الأخرى للخدمة المتاحة له، وذلك بالنسبة للخدمة التي يرغب الحصول عليها.
- 3- الخبرة السابقة: وهي تعرض العميل من قبل ذلك لنفس الخدمة ودرجة معرفته بطبيعتها بعد التجربة.

- 4- الآراء الشخصية: وهي تلك العبارات التي تقال عن المؤسسة وخدماتها من أي طرف آخر غير المؤسسة، وهذه العبارات قد تأتي من أفراد مثل الأصدقاء أو الخبراء.
- 5- الوعود المصراحة بها من المؤسسة بشأن خدماتها: ويشير هذا العامل إلى تلك الوعود الصريحة والمحددة التي تعلن عنها المؤسسة لعملائها في صورة جمل أو عبارات باستخدام العديد من أدوات الترويج والاتصال معهم.
- 6- المثيرات الدائمة لحساسية العميل تجاه الخدمة: وتشير هذه العوامل إلى تلك العناصر التي تزيد من حساسية العميل تجاه جودة الخدمة وذلك على أساس دائم ومعتمد ومن أمثلة تلك المثيرات الأصدقاء أو الزملاء ... الخ.
- إن التعرف على طبيعة مثل هذه العوامل وأهميتها تتيح الفرصة أمام المؤسسات لاستخدام عدد من الاستراتيجيات التي تمكنها من إدارة توقعات عملائها وتقديم خدمة تفوق مستوى التوقعات، والواقع أن التميز والتفوق على مستوى توقعات العملاء يعطي الفرصة لأن يدخل العميل والمؤسسة في علاقة تحكمها درجة عالية من الولاء من قبل العميل للمؤسسة، إن تحقيق الرضا لدى الأفراد العاملين في المنظمة يؤدي بالضرورة إلى تحقيق الرضا لدى الزبائن، وذلك بسبب الربط ما بين الأفراد العاملين في المنظمة الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي من جهة وبين الزبائن الذين يتمتعون بالرضا من المنتجات والخدمات التي يحصلون عليها، وهناك عدد من الضوابط التي يمكن الركون إليها من خلال العلاقات المتبادلة القوية للزبائن، وهي: (العلي، 2008، ص 87)

- 1- يجب التعامل مع الزبون بنفس الطريقة التي ترغب أن تتعامل بها بصفتك الزبون.
- 2- تحمل المسؤولية الشخصية للتحقق من أن رغبات الزبون قد تم تلبيتها بالكامل وبطريقة مرنة.
- 3- البحث عن الطرق والأساليب التي تؤدي إلى تحسين الأداء والعمليات من خلال عملية التعليم والتدريب المستمرين بخصوص الأعمال والوظائف التي تؤديها، بالإضافة إلى الكيفية التي يمكن من خلالها تحسين خدمة الزبون بصورة أكثر فاعلية.
- 4- مشاركة الآخرين بالمعرفة التي لديك، بالإضافة إلى مشاركتهم بمهاراتك الأخرى وتقديم يد المساعدة إليهم في خدمة الزبون والعاملين على حد سواء.
- 5- امتلاك الرؤيا الايجابية عند لقائك مع الزبون والعمل على تلبية كل توقعاته إن أمكن ذلك.
- 6- العمل على تحقيق الاتصال المتبادل الفعال مع الزبون كذلك متابعة الأفراد العاملين بذلك.

وفي نفس الإطار، فإن هناك بعض المبادئ الأساسية المتعلقة بخدمة العميل من أجل تلبية حاجاته ورغباته وإرضائه هي: (جودة، 2006، 76-77)

- 1- التلبية الفورية: استعداد المنظمة لتلقي مطالب العميل والسرعة في إنجاز هذه المطالب
- 2- القدرة على تلبية الوعود: ضرورة توفير الخبرة في موظفي المنظمة عند أداء الخدمة، وتقديم المشورة المتخصصة.
- 3- الدقة في التعامل: ضرورة تزويد العميل بالمعلومات، بالإضافة إلى الدقة في الوفاء بالالتزامات.
- 4- إبداء المودة: ضرورة توفير جو الألفة والمودة مع العميل، ومخاطبته على نفس مستوى تفكيره، حيث يساهم ذلك في شعور العميل بأن له قريناً في المنظمة يفهمه ويعمل لصالحه، من الضروري أن يعرف موظف المنظمة نفسه أمام العميل وأن يُكِّن له الاحترام وأن ينصت لقضاياها باهتمام.
- 5- اللباقة في التعامل: يظهر غضب العميل عندما يكون مقدم الخدمة غير لبق في إبلاغه بعدم إمكانية تلبية طلباته بالصورة التي طلبها، فالعميل يطلب أن يرى الموظف دائماً مساعداً وناصحاً.
- 6- دقة وشمول المعلومات: يتوقع العميل أن يكون مصدر المعلومات عن المنظمة موثقاً به ويود أن يعرف أي تغييرات أو إضافات تتعلق بالخدمة المقدمة له، بشرط أن تكون هذه المعلومات دقيقة وكاملة.
- 7- الإنصات إلى العميل: يعد الاهتمام بالعميل والإنصات له دون مقاطعة هو نصف الطريق إلى تفهم رغباته، والمطلوب الإنصات إلى العميل حتى لو كان العميل غير موضوعي في الحديث.
- 8- حق العميل في الاعتراض: يحق للعميل أن يعترض، وعلى موظف المنظمة أن يجيب على اعتراضه.

### 3.2.6 أبعاد جودة الخدمة:

تعتبر المعايير الوحيدة التي يعتمد عليها في تقييم الخدمة هي تلك التي يحددها المستفيد من الخدمة، حيث قدم Parasuraman, Zeithaml, & Berry عشرة أبعاد يلجأ إليها المستفيد للحكم على جودة الخدمة المقدمة إليه، وتتمثل في الأبعاد التالية: (الصميدعي، ويوسف، 2010، ص 92-94)

## 1- الأشياء الملموسة:

يمثل المستلزمات المادية المرافقة لتقديم الخدمة وتتمثل في (التسهيلات، التصميم الداخلي، طبيعة الأجهزة والمعدات، الأفراد) إن هذه الأشياء الملموسة تؤثر بشكل وآخر على تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر المستفيد منها.

## 2- المصدقية:

يعتمد هذا البعد بشكل أساسي على إمكانية وقدرة مفهوم الخدمة على إعطاء الثقة التي تتضمن المستفيد وجعله واثقاً من حصوله على الخدمة المطلوبة وفقاً لما يتوقع أن يحصل عليها، وهنا تلعب قدرات مقدم الخدمة ومستوى المعرفة لديه الدور الكبير في تحقيق ذلك، حيث إن مقدم الخدمة الذي يتمتع بالموصفات المطلوبة (المعرفة، اللباقة، الخدمة السريعة، الاستجابة... الخ) سوف يجسد المصدقية في تقديم الخدمة وفي تحقيق الضمان والثقة والمصدقية للمستفيد، وهذا يضمن حصول المستفيد على الخدمة بالخصائص المطلوبة.

## 3- الاستجابة:

يقصد بها قدرة مقدم الخدمة على أداء وتقديم الخدمة الموجودة بشكل جيد ودقيق، وإن هذه الخدمة تقدم من خلال الاعتماد على الأفراد والمعدات وغيرها.

## 4- الجدارة:

وهي تمثل مدى استعداد مقدم الخدمة على تقديم المساعدة للمستفيد أو حل مشكلاته.

## 5- الأمان:

تلعب هذه الخاصية دوراً كبيراً وفاعلاً في جذب الزبائن لطلب الخدمة لأن توفر عنصر الأمان والثقة يشكل نقطة أساسية بالنسبة للمستفيد، وإن الحاجة إلى الأمان تمثل إحدى الحاجات الأساسية التي يبحث عنها المستفيد في الخدمة.

## 6- الاعتمادية:

يشير هذا البعد إلى قدرة المقدم على أداء أو إنجاز الخدمة بالشكل الجيد والدقيق وبشكل يعتمد عليه، فالمستفيد ينظر إلى مقدم الخدمة بأن يقدم له خدمة دقيقة وإنجاز كبير يمكن الوثوق به أو الاعتماد عليه.

## 7- المعاملة اللطيفة:

أي إن المستفيد يهمله الكيفية والأسلوب الذي يتبعه مقدم الخدمة عند تقديمه لهذه الخدمة، فالأسلوب اللطيف والكلمات الطيبة، والمعاملة الحسنة لها وقع كبير في نفس المستفيد وتؤثر على تقييمه لجودة الخدمة.

## 8- الاتصال:

يشير إلى مقدرة مقدم الخدمة على تقديم المشورة والنصح حول طبيعة الخدمة المقدمة والدور الذي يلعبه المستفيد من أجل الحصول على الجودة المطلوبة من الخدمة.

### 9- درجة فهم مقدم الخدمة:

يقصد بها درجة فهم مزود الخدمة للمستفيد وكم من الوقت والجهد يحتاج هذا المزود كي يفهم الطلبات الخاصة للمستفيد؟، وهل يعرف مزود الخدمة مشاعر المستفيد ويقدرها؟

### 10- إمكانية الحصول على الخدمة:

تشير هذه الخاصية إلى إمكانية الحصول على الخدمة بكل سهولة وبالتالي تكون الخدمة المقدمة سهلة المنال ويمكن للمستفيد الحصول عليها متى أراد في الزمان والمكان المناسبين.

## 3.2.7 مدخل نظرية الفجوة ونموذج Servqual

يعود مدخل هذه النظرية إلى الجهود المبذولة من قبل فريق إداري كان يعمل في مجال التسويق، مكون من ثلاثة أعضاء هم : (Parasuraman) و (Berry) و (Zeinhaml)، ويتعلق مدخل نظرية الفجوة بتحليل وتحديد مصادر مشكلات الجودة ومساعدة المديرين في كيفية تحسين الجودة، وتتوقف فجوة جودة الخدمة على أمرين أساسيين هما: (العجازمة، 2005، ص 344)

1- توقعات الزبائن: وهي المعايير أو النقطة المرجعية للأداء الناتجة عن خبرات التعامل مع الخدمة والقابلة للمقارنة، والتي تصاغ في شكل مزايا سوف يحصل عليها.

2- إدراكات الزبائن: وهي النقطة التي يدرك بها الزبون الخدمة فعلياً كما قدمت له.

وصممت هذه النظرية نموذج قياس الخدمة Servqual بعد مدة طويلة من الأبحاث، ظهرت بداياتها أوائل عام 1985م، وتم تطويره عام 1988م، ويوضح النموذج كيف تظهر جودة الخدمة، حيث يتعلق جزء منها بالعميل والجزء الآخر يختص بمقدم الخدمة. (الضمور، 2009، ص 505)

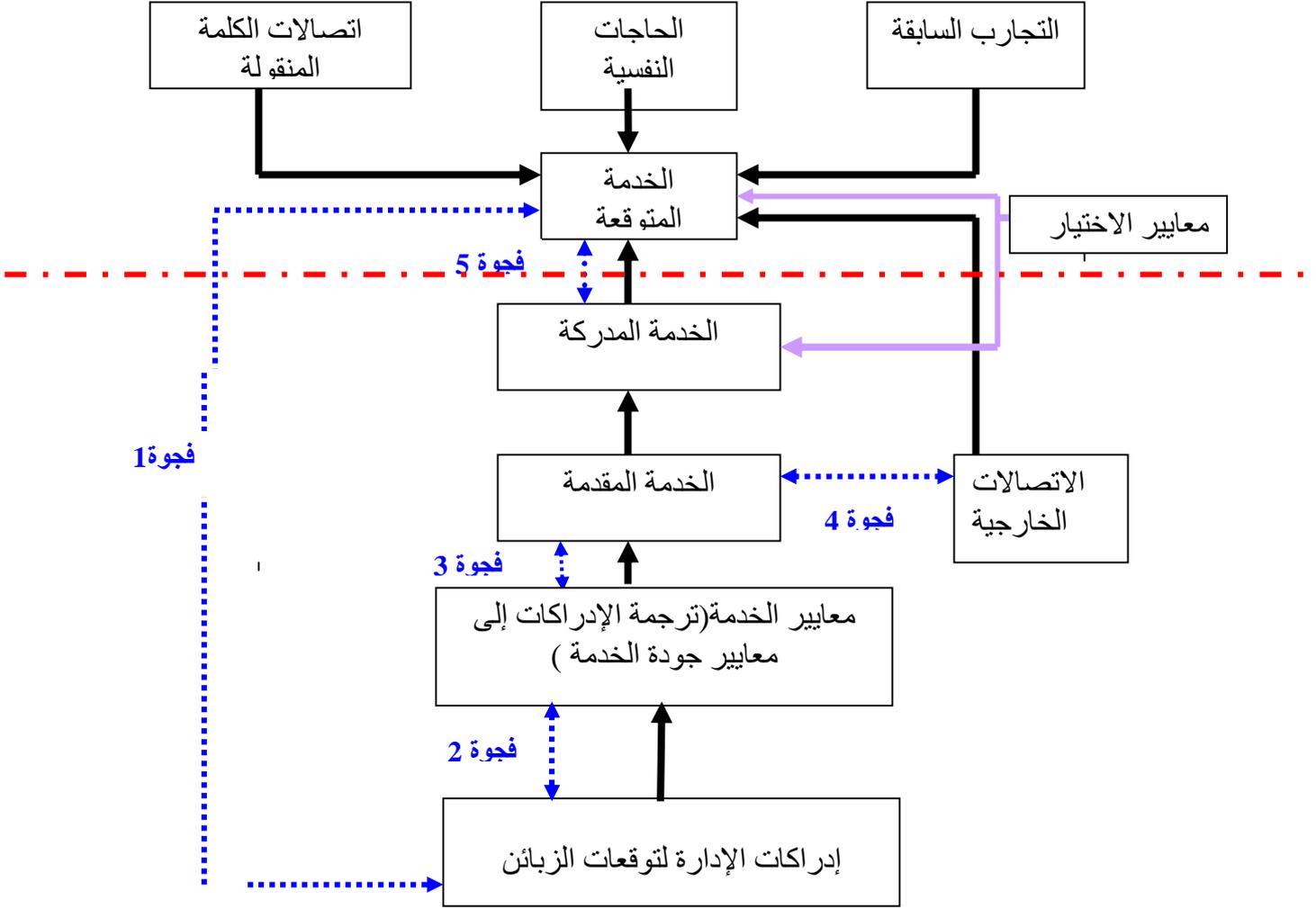
يساعد إدراك الإدارة لتوقعات العميل في اتخاذ القرارات المتعلقة بمواصفات الجودة التي تتبعها المؤسسة عند إنتاج الخدمة، وبالاعتماد على نموذج Servqual قام مطورو هذا النموذج بحصر الأبعاد العشرة المذكورة آنفاً في خمسة أبعاد للجودة وهي: (الطائي، والعلاق، 2009، ص 246-247)

1- الأشياء الملموسة: وتشمل العناصر المادية للخدمة (المقاعد، الإضاءة، الكراسي، المعدات والماكينات ... إلخ).

2- الاعتمادية: وتعني درجة الاعتماد على مزود الخدمة ودقة إنجازها للخدمة المطلوبة.

- 3- **الاستجابة:** وهي سرعة الإنجاز ومستوى المساعدة المقدم للمستفيد من قبل مزود الخدمة.
- 4- **الثقة (الأمان):** وتعني معلومات وكياسة القائمين على تقديم الخدمة، وقدرتهم على استلهاهم الثقة والأمان.
- 5- **التعاطف (الاهتمام):** وتعني درجة العناية بالمستفيد ورعايته بشكل خاص، والاهتمام بمشاكله والعمل على إيجاد الحلول لها بطريقة إنسانية راقية.
- وقد حدد نموذج فجوة جودة الخدمة (Servqual) التي تسبب عدم النجاح في تقديم الخدمة المطلوبة في العناصر التالية: (الضمور، 2009، ص 505-507)
- 1- فجوة بين توقعات العميل وإدراك إدارة المؤسسة: نجد أن إدارة المؤسسة ترى توقعات الجودة غير صحيحة، فقد لا تدرك دائماً بدقة رغبات العملاء وكيفية حكم العميل على مكونات الخدمة، لأن المعلومات التي لديها غير صحيحة عن السوق وأنماط الطلب أو تم تفسيرها بصورة خاطئة.
  - 2- فجوة بين إدراك إدارة المؤسسة وتحديد درجة دقة مواصفات الجودة، وهذه تعني أن مواصفات الجودة لا تتطابق مع توقعات الإدارة، وقد يُعزى السبب في ذلك لعدم قدرة المؤسسة على وضع مستويات واضحة للجودة أو أخطاء في إجراءات التخطيط أو قد تكون مستويات الجودة واضحة لكنها لا ترتقي لمستويات توقعات العملاء المستهدفين أو قد تكون واضحة وتروق للعملاء إلا أنها لا تصل إلى طموحات الإدارة.
  - 3- فجوة بين تحديد مستوى جودة الخدمة والتسليم الفعلي للخدمة، حيث إن هناك كثيراً من العوامل التي تؤثر على أداء الخدمة، ومنها أن تكون المواصفات معقدة جداً وغير مرنة أو أن العاملين غير مقتنعين بالمواصفات المطلوبة أو أنهم غير مدربين بصورة كافية على أداء الخدمة أو لا يكون لديهم الحافز الكافي على أداء الخدمة أو وجود أنظمة تشغيل سيئة، مما يؤثر على مستوى جودة الخدمة المؤداة واختلافها عن المستوى المرغوب والمحدد مسبقاً.
  - 4- فجوة بين أداء الخدمة والاتصال بالسوق، وهي تعني بأن الوعود المعطاة من خلال أنشطة الاتصال الترويجية لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة وقد يرجع السبب لعدم التنسيق أو ضعفه بين العمليات والتسويق الخارجي في المؤسسة.
  - 5- فجوة بين الخدمة المؤداة والمتوقعة، وهذا يعني أن الخدمة المدركة لا تتطابق مع الخدمة الفعلية وقد يكون ذلك لحدوث أكثر من فجوة في آن واحد.

ويوضح الشكل التالي نموذج فجوة جودة الخدمة:



شكل رقم (2) يوضح فجوات جودة الخدمة

المصدر: P. kotler et. Al., 2006, P 478.

وهناك أسباب متعددة لكل فجوة من تلك الفجوات الخمسة يمكن تلخيصها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (3) يوضح فجوات جودة الخدمة وأسبابها

الفجوة	وصف الفجوة	اسباب الفجوة
الفجوة الأولى: فجوة الزبون.	الفجوة بين توقعات العميل وإدراك إدارة المؤسسة.	1- الصورة النمطية للخدمة. 2- عدم الوفاء بوعود الشركة. 3- التسويق غير الملائم (عدم القدرة على تقليل فجوة التوقعات والتصورات). 4- الأخطاء الآتية للعاملين أو الزبائن عند تقديم الخدمة.

5- تركيز الزبون على جوانب دون أخرى من الخدمة.		
1- ضعف بحوث التسويق وعدم كفايتها. 2- نقص الاتصالات الصاعدة. 3- عدم كفاية التركيز على العلاقات (التركيز على الصفقات بدلا من العلاقات). 4- معالجة الخدمة غير الملائمة وعدم تدارك الإخفاقات.	فجوة بين إدراك إدارة المؤسسة وتحديد درجة دقة مواصفات الجودة	الفجوة الثانية: فجوة إدراك الإدارة لتوقعات الزبائن.
1- تعميمات الخدمة الرديئة. 2- الافتقار لمواصفات موجهة للزبون. 3- الإخفاق في تطويرات ملموسة ونطاق الخدمة المادية.	السياسات والإجراءات التي تساعد على ضمان تنفيذ إجراءات الإدارة	الفجوة الثالثة: فجوة معايير الخدمة.
1- ضعف سياسات الموارد البشرية والاستقطاب غير الملائم وحوافز غير منسجمة. 2- عدم الاهتمام بأدوار الزبائن (تأثير الزبائن السلبي، عدم معرفتهم بأدوارهم). 3- المشكلات مع وسطاء الخدمة. 4- الإخفاق في ملاءمة العرض مع الطلب (فترة الذروة، التركيز على السعر).	فجوة بين أداء الخدمة والاتصال بالسوق.	الفجوة الرابعة: فجوة الخدمة المقدمة.
1- ضعف تكامل اتصالات تسويق الخدمة. 2- الإدارة غير الكفوءة لتوقعات الزبون. 3- الوعود المفرطة. 4- الاتصالات الأفقية غير الملائمة (عدم كفاءة اتصالات العمليات والخدمات والإعلان ... إلخ).	فجوة بين الخدمة المؤداة والمتوقعة	الفجوة الخامسة: فجوة الأداء والمتوقع.

المصدر: نجم، 2010، ص 285-286.

## الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

4.1 مقدمة.

4.2 منهجية الدراسة.

4.3 مجتمع الدراسة.

4.4 أداة الدراسة.

4.5 صدق الاستبيان.

4.6 ثبات الإستبانة.

4.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

## 4.1 مقدمة:

يتكون الجهاز المصرفي الفلسطيني من سلطة النقد الفلسطينية وعدد من المصارف التقليدية والإسلامية، ويعتبر هذا الجهاز وليد تطور تاريخي اتسم في البداية بالضعف والتشوه هي هيكله ونشاطه نتيجة للظروف السياسية التي مرت بها فلسطين، الأمر الذي نشأت معه الحاجة إلى وجود جهاز مصرفي قوي قادر على أداء دوره في تنشيط متطلبات العمل المالي والمصرفي والاقتصادي في فلسطين، فجاء تأسيس سلطة النقد الفلسطينية ومباشرتها لاختصاصاتها في شهر كانون 1994م أمراً فرضته الظروف لإعادة بناء النظام المصرفي وفق أحدث الأسس والمعايير وبما يضمن قوة وسلامة هذا الجهاز، وتمكنت سلطة النقد الفلسطينية خلال مدة وجيزة من عملها تحقيق منجزات ملموسة على صعيد العمل المالي والمصرفي حيث حازت على اهتمام العديد من الهيئات المحلية والإقليمية والدولية. (شاهين، 2010، ص 12)

هذا وقد بلغ عدد المصارف العاملة في فلسطين حسب آخر إحصائية في 30-4-2012م عدد (18) مصرف بشبكة فروع عددها (226) فرع ومكتب.

ويتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي استخدمت في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل الدراسة.

## 4.2 منهجية الدراسة:

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

وحيث إن **الباحث** يعرف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة من خلال إطلاعه على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وهو معرفة العلاقة بين عناصر الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية (دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين)، وهو يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، وحيث إن المنهج الوصفي التحليلي يتم من خلال الرجوع للوثائق المختلفة كالكتب والصحف والمجلات العلمية وغيرها من المواد التي يثبت صدقها بهدف تحليلها للوصول إلى أهداف البحث، لذلك يتم الاعتماد على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة.

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

### 1- البيانات الأولية.

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

### 2- البيانات الثانوية.

تم الحصول على البيانات عن طريق المصادر الثانوية المتمثلة بمراجعة الكتب والمراجع العربية والأجنبية والدوريات والمنشورات والمقالات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والمجلات العلمية والمهنية المتخصصة، وبعض المواقع ذات الصلة على شبكة الإنترنت. وينوي الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال الدراسة.

### 4.3 مجتمع الدراسة وعينتها Research Population

يشمل مجتمع الدراسة على الموظفين الذين يتولون مناصب قيادية وإشرافية ذات مهام تتعلق بأعمال الرقابة الداخلية وهم المدققين الداخليين ورؤساء الأقسام ومسؤولي متابعة خدمة العملاء والمراقبين ومدراء الفروع في المصارف العاملة في قطاع غزة والمكونة من 11 مصرف تضم 42 فرعاً ومكتباً، وقد بلغ عدد أفراد المجتمع (150) فرداً، وقد تم تحديد عينة الدراسة لتشمل كافة أفراد المجتمع، وعليه تم توزيع عدد (150) استبانة واسترد منها (140) استبانة بنسبة إجابة (93.3%)، وذلك حسب الجدول التالي:

جدول رقم (4)

مجتمع الدراسة

عدد أفراد المجتمع	عدد فرع مكتب	الفرع مكتب
52	12	مصرف فلسطين
36	6	المصرف الإسلامي الفلسطيني
4	1	المصرف العربي
10	2	المصرف الإسلامي العربي
6	1	مصرف الاستثمار الفلسطيني
6	2	المصرف العقاري المصري العربي
14	5	مصرف القاهرة عمان
8	7	مصرف الأردن
10	3	مصرف القدس
4	2	مصرف الإسكان
2	1	المصرف التجاري الفلسطيني
150	42	مجموع الفروع والمكاتب

المصدر: سلطة النقد الفلسطينية، 2012.

وتبين الجداول التالية خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

### الجزء الأول: المعلومات الشخصية:-

#### 1- الجنس:

بين جدول رقم (5) أن 84.3% من عينة الدراسة من " الذكور " ، و 15.7% من عينة الدراسة من "الإناث " ، وهو مؤشر يتعلق برؤية وقرارات المصارف في إسناد الوظائف الرقابية بدرجة أكبر إلى فئة الذكور، فضلاً عن أن نسبة العاملين من الذكور تفوق أعداد العاملات من الإناث.

#### جدول رقم (5)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	118	84.3
أنثي	22	15.7
المجموع	140	100.0

#### 2- العمر:

يبين جدول رقم (6) أن 24.3% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم "من 20 إلى أقل من 30 سنة"، و 42.9% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم "من 30 إلى أقل من 40 سنة" و 27.1% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم "من 40 إلى أقل من 50 سنة"، و 5.7% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم "50 سنة فما فوق" ، ويتبين الاختلاف في أعمار عينة الدراسة وهذا يعتبر مؤشراً جيداً على توجيه الاستبانة إلى مختلف أعمار العاملين في الرقابة الداخلية في المصارف.

#### جدول رقم (6)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى أقل من 30 سنة	34	24.3
من 30 إلى أقل من 40 سنة	60	42.9
من 40 إلى أقل من 50 سنة	38	27.1
50 سنة فما فوق	8	5.7
المجموع	140	100.0

#### 3- المسمى الوظيفي:

يبين جدول رقم (7) أن 18.6% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "مسئول خدمة عملاء"، و 9.3% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "مدقق داخلي"، و 35.7% من عينة الدراسة

المسمى الوظيفي لهم "رئيس قسم"، و14.3% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "مراقب (مساعد مدير)"، و6.3% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "مدير فرع"، و12.9% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "أخرى"، ويعتبر هذا التنوع في عينة الدراسة مؤشراً جيداً على توجيه الاستبانة إلى الفئة المستهدفة باعتبارهم المسؤولين المباشرين على مقدمي الخدمات المصرفية والتعامل مع الجمهور.

#### جدول رقم (7)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
18.6	26	مسئول خدمة عملاء
9.3	13	مدقق داخلي
35.7	50	رئيس قسم
14.3	20	مراقب (مساعد مدير)
9.3	13	مدير فرع
12.9	18	أخرى
<b>100.0</b>	<b>140</b>	<b>المجموع</b>

#### 4- المؤهل العلمي:

يتبين من الجدول رقم (8) أن أغلب مسؤولي الرقابة الداخلية في عينة الدراسة هم من حاملي الشهادات الجامعية، حيث لا يوجد أي شخص شهادته العلمية أقل من دبلوم، والغالبية لحاملة البكالوريوس بنسبة 84.3%، ونسبة جيدة من حملة الدراسات العليا وصلت إلى 10.7%، وهذا يشير إلى المستوى العلمي المرتفع للفئات التي تعمل في الرقابة الداخلية في المصارف العاملة في قطاع غزة، واهتمام المصارف بالكادر العلمي، وذلك تلبية لتعليمات سلطة النقد التي تلزم المصارف بضرورة توفر المؤهل العلمي للموظفين الذين يتولون المناصب القيادية، وضرورة أخذ موافقة سلطة النقد عند الترقية لوظيفة مراقب فرع وما فوق.

#### جدول رقم (8)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
5.0	7	دبلوم متوسط
84.3	118	بكالوريوس
10.7	15	دراسات عليا
<b>100.0</b>	<b>140</b>	<b>المجموع</b>

## 5- التخصص:

يبين جدول رقم (9) أن 45.7% من عينة الدراسة تخصصهم "محاسبة"، و13.6% من عينة الدراسة تخصصهم "مالية ومصرفية"، و25.0% من عينة الدراسة تخصصهم "إدارة أعمال"، و15.7% من عينة الدراسة تخصصهم "تخصصات أخرى"، وتعتبر هذه النسب دليلاً على تنوع التخصصات وملاءمتها للفئة المستهدفة مما يعد مؤشراً مفيداً يعكس تخصصات العاملين في مجال الرقابة الداخلية.

### جدول رقم (9)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
محاسبة	64	45.7
مالية ومصرفية	19	13.6
إدارة أعمال	35	25.0
أخرى	22	15.7
<b>المجموع</b>	<b>140</b>	<b>100.0</b>

## 6- الشهادات المهنية:

يبين جدول رقم (10) أن 84.3% من عينة الدراسة غير حاصلين على أي شهادة مهنية، و5.0% من عينة الدراسة حاصلين على شهادة مهنية "ACPA"، و2.1% من عينة الدراسة حاصلين على شهادة مهنية "CMA"، و8.6% من عينة الدراسة حاصلين على شهادة مهنية أخرى، ويشير إلى أن أغلبية العاملين في مجال الرقابة الداخلية في المصارف ليس لديهم أي شهادات مهنية متخصصة، وهذا دليل على عدم اهتمام المصارف بتأهيل الكادر البشري وفقاً للمجريات العلمية.

### جدول رقم (10)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الشهادات المهنية

الشهادات المهنية	التكرار	النسبة المئوية
لا يوجد	118	84.3
ACPA	7	5.0
CMA	3	2.1
أخرى	12	8.6
<b>المجموع</b>	<b>140</b>	<b>100.0</b>

## 7-الخبرة:

يبين جدول رقم (11) أن 9.3% من عينة الدراسة تراوحت خبرتهم "أقل من 5 سنوات"، و31.4% من عينة الدراسة تراوحت خبرتهم "من 5-10 سنوات"، و27.9% من عينة الدراسة تراوحت خبرتهم "من 11-15 سنة"، و31.4% من عينة الدراسة تراوحت خبرتهم "أكثر من 15 سنة"، يظهر الجدول أعلاه أن جهات الرقابة الداخلية لدى المصارف تعتمد على سنوات الخبرة حيث إن غالبية العينة خبراتهم المصرفية لا تقل عن 5 سنوات، مما يشير إلى الدور الذي تلعبه الخبرة المصرفية في توجهات الإدارة نحو وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، **وذلك** **تلبية لتعليمات سلطة النقد التي تلزم المصارف بضرورة توفر الخبرة المهنية للموظفين الذين يتولون المناصب القيادية، وضرورة أخذ موافقة سلطة النقد عند الترقية لوظيفة مراقب فرع وما فوق.**

### جدول رقم(11)

#### توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	13	9.3
من 5-10 سنوات	44	31.4
من 11-15 سنة	39	27.9
أكثر من 15 سنة	44	31.4
<b>المجموع</b>	<b>140</b>	<b>100.0</b>

## 4.4 أداة الدراسة:

لقد تم تقسيم الاستبانة إلى جزأين كما يلي:

× الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من 7 فقرات

× الجزء الثاني: يتناول أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة وتم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

• المحور الأول: يتناول عناصر الرقابة الداخلية وينقسم إلى المحاور الفرعية التالية:

أ- بيئة الرقابة ويتكون من 15 فقرة

ب- تقدير المخاطر ويتكون من 9 فقرات

ج- الأنشطة الرقابية ويتكون من 12 فقرة

د- نظم المعلومات والاتصال ويتكون من 14 فقرة

هـ - المراقبة ويتكون من 12 فقرة

• المحور الثاني : يتناول أبعاد جودة الخدمة المصرفية وينقسم إلى المحاور الفرعية التالية:

أ- العناصر الملموسة ويتكون من 4 فقرات

ب- الاعتمادية ويتكون من 5 فقرات

ج- سرعة الاستجابة ويتكون من 4 فقرات

د- الثقة(الأمان) ويتكون من 4 فقرات

هـ - الاهتمام ويتكون من 5 فقرات

وقد كانت الإجابات على كل فقرة مكونة من 5 إجابات حيث الدرجة " 5 " تعني عالية جداً والدرجة "1" تعني غير قليلة جداً كما هو موضح بجدول رقم (12).

جدول رقم(12)

مقياس الإجابات

درجة الموافقة	عالية جداً	عالية	متوسط	قليلة	قليلة جداً
الوزن	5	4	3	2	1

#### 4.5 صدق وثبات الاستبيان:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995: 429)، كما يقصد بالصدق " شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها"(عبيدات وآخرون 2001، 179)، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

✓ صدق فقرات الاستبيان : تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين.

#### 4.5.1 الصدق الظاهري للأداة:

تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (6) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية وجامعة القدس المفتوحة متخصصين في المحاسبة والإدارة والإحصاء. ويوضح الملحق رقم (1) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة. وقد طلب الباحث من المحكمين من إبداء آرائهم في مدى ملاءمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل

عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية المطلوبة من المبحوثين، إلى جانب مقياس ليكارت المستخدم في الاستبانة)، وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول الاستبانة حيث كانت تحتوي على بعض العبارات المتكررة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المحاور وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى. واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها.

## 4.5.2 صدق المقياس:

### 4.5.2.1 صدق الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وتم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 30 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي:

#### الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: عناصر الرقابة الداخلية

جدول رقم (13) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (عناصر الرقابة الداخلية) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

#### جدول رقم (13)

##### الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول : عناصر الرقابة الداخلية

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	أ- بيئة الرقابة		
1	يوجد فلسفة للإدارة بإرساء مبدأ اعتبار الرقابة مسئولية كافة الأفراد في المؤسسة.	0.414	0.023
2	الكفاءة والفاعلية موجودة في أداء مجلس إدارة المصرف.	0.645	0.000

0.000	0.785	يوجد هيكل تنظيمي واضح ومرن يتلاءم مع طبيعة عمل وحجم المصرف.	3
0.001	0.566	يساعد الهيكل الوظيفي على تحقيق الأهداف المطلوبة من الموظفين.	4
0.000	0.630	الوصف الوظيفي واضح للموظفين في المصرف.	5
0.000	0.667	تفوض الإدارة الصلاحيات بشكل يناسب العمل المصرفي.	6
0.000	0.600	تتناسب الصلاحيات مع مسؤوليات العمل المصرفي.	7
0.000	0.624	تطلع الإدارة كافة الموظفين على أدوارهم في إطار عمليات الرقابة الداخلية بطريقة واضحة ومكتوبة.	8
0.000	0.698	تقوم الإدارة بتحديد حجم الموارد البشرية اللازمة لإدارة وتشغيل أنشطة المصرف المختلفة.	9
0.035	0.386	تتوفر الكفاءة والمهنية عند أداء المهام من قبل العاملين في المصرف.	10
0.001	0.584	تقوم الإدارة بمراقبة التغيرات التنافسية في البيئة المصرفية.	11
0.007	0.485	تقوم الإدارة بترسيخ مبدأ التعامل بالأخلاق الفاضلة والنزاهة سواء مع الموظفين أنفسهم أو مع عملاء المصرف.	12
0.000	0.729	تقوم الإدارة بإجراء مراجعة دورية لمدى ملاءمة إستراتيجية المصرف والخدمات المقدمة للعملاء.	13
0.000	0.597	يقوم مجلس الإدارة بالتأكد من اتخاذ الخطوات الضرورية لتحديد وقياس ومراقبة الخدمات المقدمة للعملاء.	14
0.003	0.524	تحقق الإدارة نجاحات عالية في تطوير السياسات والعمليات المتعلقة بتحديد وقياس ومراقبة الخدمات المقدمة للعملاء.	15
		<b>ب- تقدير المخاطر</b>	
0.001	0.585	تقيم الإدارة المخاطر التي يمكن أن تواجهها عند تقديم خدمات مصرفية جديدة.	1
0.000	0.699	تتخذ الإدارة الإجراءات السليمة لمواجهة المخاطر.	2
0.000	0.598	تطبق الإدارة بشكل ملائم أنظمة الرقابة على الخدمات المصرفية المتاحة والجديدة.	3
0.000	0.661	يشارك فريق الرقابة الداخلية في المناقشات حول الرقابة الملائمة عند تطوير الخدمات المصرفية.	4
0.000	0.723	يتم إشراك فريق الرقابة الداخلية مع مجلس الإدارة والإدارة في عملية تقييم المخاطر.	5
0.016	0.436	تعتمد الإدارة الوسائل التقنية في عملية تقييم المخاطر.	6
0.000	0.622	تعمل الرقابة الداخلية على ضبط مستويات المخاطر في المصرف.	7
0.000	0.719	تقوم الإدارة بمراجعة دورية لمدى ملاءمة إستراتيجية المصرف مع المخاطر التي يواجهها.	8
0.003	0.524	الموظفون على قدر من الكفاءة ومؤهلون لإدارة أنشطة المخاطر المصرفية.	9
		<b>ج- الأنشطة الرقابية</b>	

0.000	0.715	يوجد فصل كاف بين المهام وعدم تفويض مهام غير متماثلة لموظف واحد.	1
0.000	0.605	تساهم عملية توزيع الصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة في تحسين إجراءات الرقابة الداخلية.	2
0.000	0.682	يؤدي تفويض الصلاحيات إلى تحسين إجراءات الرقابة الداخلية.	3
0.004	0.512	توجد رقابة فاعلة على الأداء المالي والمحاسبي في المصرف.	4
0.003	0.520	تتوفر حماية مادية على أصول المصرف.	5
0.020	0.424	تتوفر حماية مادية وكافية على أجهزة الحاسب الالكتروني والبرامج وملفات البيانات الخاصة بالمصرف.	6
0.006	0.492	تساهم التقارير الدورية المقدمة للإدارة في نجاح إجراءات الرقابة.	7
0.000	0.714	تساهم إجراءات حل المشكلات المفاجئة سواء ما يتعلق بالإبلاغ أو سرعة التدخل في تحسين إجراءات الرقابة الداخلية.	8
0.000	0.643	تستخدم الشكاوى كأداة رقابية.	9
0.000	0.669	تتعامل الإدارة بفاعلية مع صندوق الشكاوى في المصرف.	10
0.000	0.717	تهتم الإدارة بمعالجة الشكاوى بموضوعية ونزاهة.	11
0.000	0.662	تتم مراجعة الأداء بواسطة أشخاص مستقلين عن الأفراد المسؤولين عن تقديم الخدمات.	12
		د - نظم المعلومات والاتصال	
0.024	0.412	يوجد نظام قوي ودقيق لنظم المعلومات داخل المصرف.	1
0.005	0.498	يتوفر أنظمة معلومات مالية وإدارية داخل المصرف تساهم في تحسين أداء الرقابة الداخلية.	2
0.040	0.377	يوفر النظام معلومات دقيقة تلبي احتياجات الإدارة العليا.	3
0.001	0.583	يتم عمل إستراتيجية لتطوير نظم المعلومات في المصرف.	4
0.000	0.645	يتوفر نظام آمن لعدم اختراق الأنظمة المحوسبة والدخول إلى النظام وإجراء التعديلات عليها.	5
0.001	0.565	تشمل أنظمة الرقابة وجود خطة طوارئ لضمان سير العمل وتقليل احتمالات تعطل الأجهزة والأنظمة الالكترونية.	6
0.000	0.745	مجموعة السجلات والدفاتر المستخدمة كاملة وملائمة.	7
0.000	0.715	يتم العمل من خلال توفر مجموعة أنظمة ذات تعليمات واضحة ومكتوبة.	8
0.001	0.595	يستخدم التوثيق الورقي إلى جانب الأعمال المحوسبة.	9
0.000	0.615	تستخدم أرقام سرية للدخول إلى برامج العمل المحوسبة.	10
0.000	0.745	تتأكد الإدارة من وضوح الصلاحيات والمسئوليات من خلال نظام اتصال فعال.	11
0.000	0.650	تتوفر وسائل اتصال مناسبة في كافة الاتجاهات في المصرف.	12
0.000	0.759	يتم إيصال المعلومات إلى المعنيين في الوقت المناسب.	13
0.000	0.659	تمكن قنوات الاتصال الموظفين من توصيل المعلومات الخاصة بأي مخالفة	14

		واختراقات.
		<b>هـ - المراقبة</b>
0.002	0.541	1 تتوفر معايير رقابية لمتابعة وتقييم الأداء في المصرف.
0.000	0.667	2 توجد متابعة وتقييم دوري وشامل للأداء في المصرف.
0.000	0.801	3 يتم تحسين أساليب العمل وتطوير الأداء والخدمات بشكل مستمر.
0.000	0.672	4 يتم تقييم فعالية الرقابة الداخلية في المصرف.
0.000	0.686	5 يتمتع العاملون في أجهزة المراقبة بالتأهيل العلمي والخبرة بشكل جيد.
0.000	0.782	6 تساهم استقلالية المدقق الداخلي عن الإدارة التنفيذية في تحسين إجراءات الرقابة الداخلية.
0.000	0.803	7 يتمتع العاملون في مجال التدقيق الداخلي ورقابة المخاطر بكامل الصلاحيات للوصول إلى كافة السجلات والوثائق الخاصة بكافة أعمال المصرف.
0.000	0.705	8 يتم إبلاغ المستوى الإداري المعني في الوقت المناسب عن أي ثغرات أو مشكلات في نظام الرقابة الداخلية.
0.000	0.756	9 يتمتع العاملون في مجال التدقيق والرقابة بالاستقلالية.
0.000	0.828	10 يتم تقييم أداء الموظفين بشكل مهني.
0.000	0.715	11 تستخدم نتائج تقارير الأداء لأغراض منح الحوافز وتوقيع العقوبات.
0.002	0.554	12 تساهم تقارير الأداء في معالجة جوانب القصور وتطوير الأداء.

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

### الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: جودة الخدمة المصرفية

جدول رقم (14) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (جودة الخدمة المصرفية) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

#### جدول رقم (14)

#### الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني (جودة الخدمة المصرفية)

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	<b>أ- العناصر الملموسة</b>		
1	يتوفر لدى المصرف أجهزة تقنية متطورة.	0.431	0.017
2	تتوفر مرافق وصالات ملائمة وصحية وجذابة.	0.681	0.000
3	يتمتع موظفو المصرف بالمظهر اللائق.	0.676	0.000

0.001	0.595	تتم مراعاة ملاءمة المظهر العام لصالات العمل في المصرف حسب طبيعة ونوعية الخدمة.	4
<b>ب - الاعتمادية</b>			
0.000	0.622	يلتزم المصرف بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة.	1
0.000	0.772	يهتم المصرف بمشاكل العملاء والإجابة عن استفساراتهم.	2
0.000	0.707	يحرص المصرف على تقديم الخدمة بالشكل الصحيح والمطلوب من أول مرة.	3
0.000	0.620	يقوم المصرف بتقديم الخدمة في المواعيد المتفق عليها والمحددة.	4
0.000	0.796	يتوفر لدى المصرف أنظمة توثيق وسجلات دقيقة خالية من الأخطاء.	5
<b>ج - سرعة الاستجابة</b>			
0.002	0.540	يخبر المصرف عملاءه بدقة عن الوقت المطلوب لإنجاز الخدمة.	1
0.000	0.625	تقدم الخدمة لعملاء المصرف بشكل فوري.	2
0.000	0.804	استعداد موظفي المصرف الدائم لمساعدة العملاء.	3
0.000	0.618	لا يمنع انشغال الموظفين عن تلبية الطلبات الفورية للعملاء.	4
<b>د - الثقة (الأمان)</b>			
0.000	0.679	سلوك موظفي المصرف يعطي العملاء انطباعاً بالثقة.	1
0.000	0.772	شعور العملاء بالأمان في التعامل مع موظفي المصرف.	2
0.000	0.781	يتمتع موظفو المصرف باللباقة والمجاملة عند تعاملهم مع العملاء.	3
0.000	0.821	تتوفر لدى موظفي المصرف المعرفة الكافية للإجابة عن أسئلة العملاء واستفساراتهم.	4
<b>هـ - الاهتمام</b>			
0.000	0.698	يهتم موظفو المصرف بالعملاء اهتماماً شخصياً.	1
0.001	0.556	تلائم ساعات العمل جميع عملاء المصرف.	2
0.003	0.522	يتميز موظفو المصرف بالقدرة على منح الاهتمام الشخصي بالعملاء.	3
0.000	0.741	يضع المصرف المصلحة العليا للعملاء في مقدمة اهتماماته.	4
0.000	0.759	يتقهم موظفو المصرف احتياجات العملاء باستمرار.	5

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

#### 4.5.2.2 صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

جدول رقم (15) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 ، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361

## جدول رقم (15)

معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
الأول	عناصر الرقابة الداخلية	62	0.984	0.000
الثاني	جودة الخدمة المصرفية	22	0.842	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

### 4.6 ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة. (العساف، 1995، ص430)، وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

#### 4.6.1 طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient: تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون

بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات =  $\frac{r^2}{r+1}$  حيث r معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (16) يبين أن هناك معامل

ثبات كبير نسبيا لفقرات الاستبيان مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

## جدول رقم (16)

معامل الثبات ( طريقة التجزئة النصفية)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح	القيمة الاحتمالية
الأول	عناصر الرقابة الداخلية	62	0.830	0.907	0.000
الثاني	جودة الخدمة المصرفية	22	0.798	0.888	0.000
	جميع الفقرات	84	0.817	0.899	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

## 4.6.2 طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha :

استخدم الباحث طريقة كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (17) أن معاملات الثبات مرتفعة مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة

### جدول رقم (17)

معامل الثبات ( طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
الأول	عناصر الرقابة الداخلية	62	0.975
الثاني	جودة الخدمة المصرفية	22	0.898
	جميع الفقرات	84	0.939

## 4.7 المعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science ( SPSS) وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

1- تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس شبيه ليكرت الخماسي كما هو موضح بجدول رقم (12)، ولتحديد طول فترة مقياس شبيه ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي (4/5=0.8)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا وجدول رقم (18) يوضح أطوال الفترات كما يلي:

### جدول رقم (18)

أطوال الفترات

الفترة	1.80-1	2.60-1.80	3.40-2.60	4.20-3.40	5.0-4.20
درجة الموافقة	قليلة جداً	قليلة	متوسط	عالية	عالية جداً
الوزن	1	2	3	4	5

2- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة

3- المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي ( كَشك ، 1996 ، 89).

4- تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس ( إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيحاً فأعلى فيعني عدم تركيز الاستجابات وتشتتها).

5- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

6- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.

7- معادلة سبيرمان براون للثبات.

8- اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1-Sample K-S).

9- اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي "3".

10- اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين.

11- تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث متوسطات فأكثر

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

5.1 اختبار التوزيع الطبيعي.

5.2 تحليل فقرات وفرضيات الدراسة.

## 5.1 اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف (1-Sample K-S))

يستخدم اختبار كولمجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويوضح الجدول رقم(19) نتائج الاختبار حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من 0.05 (  $sig. > 0.05$  ) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

### جدول رقم (19)

#### اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
الأول	عناصر الرقابة الداخلية	62	0.994	0.276
الثاني	جودة الخدمة المصرفية	22	1.045	0.224
	جميع الفقرات	84	1.098	0.180

## 5.2 تحليل فقرات الدراسة:

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 (أو القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60%)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.98 (أو القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60%)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من 0.05

### 5.2.1 تحليل فقرات واختبار فرضيات الدراسة:

#### 1- تحليل فقرات واختبار فرضيات المحور الأول: الرقابة الداخلية

##### أ- بيئة الرقابة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (20) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (بيئة الرقابة) وتبين النتائج أن أعلى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "10" بلغ الوزن النسبي "81.29%"، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه تتوفر الكفاءة والمهنية عند أداء المهام من قبل العاملين في المصرف.

2. في الفقرة رقم "12" بلغ الوزن النسبي "80.71%"، والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الإدارة تقوم بتسيخ مبدأ التعامل بالأخلاق الفاضلة والنزاهة سواء مع الموظفين أنفسهم أو مع عملاء المصرف.

3. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "80.29%"، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الكفاءة والفاعلية متوفرة في أداء مجلس إدارة المصرف.

كما تبين النتائج أن أقل ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "76.00%"، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الصلاحيات لا تتناسب مع مسؤوليات العمل المصرفي وذلك للتمكن من إدارة العمليات المصرفية بشكل أفضل.

2. في الفقرة رقم "9" بلغ الوزن النسبي "75.57%"، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن إدارة المصارف تقوم بدرجة متوسطة بتحديد حجم الموارد البشرية اللازمة لإدارة وتشغيل أنشطة المصرف المختلفة.

3. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "75.00%"، والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الإدارة لا تفوض الصلاحيات بشكل يناسب العمل المصرفي.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور (بيئة الرقابة) يساوي 3.88، والوزن النسبي يساوي 77.60% وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط "60%"، وكانت قيمة t المحسوبة تساوي 16.402 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وبذلك فإن بيئة الرقابة لدى المصارف تحتاج إلى التحسين والتطوير وخاصة فيما يتعلق بالصلاحيات وتفويضها بما يناسب العمل المصرفي، كما أن الأمر يحتاج إلى المزيد من الاهتمام بتطوير الكادر البشري ليرتقي بشكل أفضل في تقديم الخدمات المصرفية، ونظراً إلى المخاطر العالية التي تحيط بطبيعة العمل المصرفي يتطلب تعزيز جميع فقرات البيئة الرقابية لتصل إلى أعلى مستويات ممكنة وهذا لأهميتها الكبيرة باعتبارها الإطار العام لعناصر الرقابة الداخلية.

**جدول رقم (20)**  
**تحليل فقرات محور (بيئة الرقابة)**

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.000	11.054	76.71	0.895	3.84	يوجد فلسفة للإدارة بإرساء مبدأ اعتبار الرقابة مسئولية كافة الأفراد في المؤسسة.	1
0.000	15.822	80.29	0.759	4.01	الكفاءة والفاعلية موجودة في أداء مجلس إدارة المصرف.	2
0.000	10.793	77.57	0.963	3.88	يوجد هيكل تنظيمي واضح ومرن يتلاءم مع طبيعة عمل وحجم المصرف.	3
0.000	14.293	79.43	0.804	3.97	يساعد الهيكل الوظيفي على تحقيق الأهداف المطلوبة من الموظفين.	4
0.000	11.382	78.86	0.980	3.94	الوصف الوظيفي واضح للموظفين في المصرف.	5
0.000	10.247	75.00	0.866	3.75	تفوض الإدارة الصلاحيات بشكل يناسب العمل المصرفي.	6
0.000	11.028	76.00	0.858	3.80	تتناسب الصلاحيات مع مسئوليات العمل المصرفي.	7
0.000	11.418	77.00	0.881	3.85	تطلع الإدارة كافة الموظفين على أدوارهم في إطار عمليات الرقابة الداخلية بطريقة واضحة ومكتوبة.	8
0.000	10.542	75.57	0.874	3.78	تقوم الإدارة بتحديد حجم الموارد البشرية اللازمة لإدارة وتشغيل أنشطة المصرف المختلفة.	9
0.000	19.100	81.29	0.659	4.06	تتوفر الكفاءة والمهنية عند أداء المهام من قبل العاملين في المصرف.	10
0.000	11.208	76.43	0.867	3.82	تقوم الإدارة بمراقبة التغيرات التنافسية في البيئة المصرفية.	11
0.000	13.725	80.71	0.893	4.04	تقوم الإدارة بتسيخ مبدأ التعامل بالأخلاق الفاضلة والنزاهة سواء مع الموظفين أنفسهم أو مع عملاء المصرف.	12
0.000	11.271	76.14	0.847	3.81	تقوم الإدارة بإجراء مراجعة دورية لمدى ملاءمة إستراتيجية المصرف والخدمات المقدمة للعملاء.	13
0.000	11.544	76.43	0.842	3.82	يقوم مجلس الإدارة بالتأكد من اتخاذ الخطوات الضرورية لتحديد وقياس ومراقبة الخدمات المقدمة للعملاء.	14
0.000	11.340	76.57	0.865	3.83	تحقق الإدارة نجاحات عالية في تطوير السياسات والعمليات المتعلقة بتحديد وقياس ومراقبة الخدمات المقدمة للعملاء.	15
0.000	16.402	77.60	0.635	3.88	<b>جميع الفقرات</b>	

هذا ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة ببيئة الرقابة والقائلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة الرقابة وجود الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$ ".

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين بيئة الرقابة وجودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  والنتائج مبينة في جدول رقم (21) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ، كما أن قيمة  $r$  المحسوبة تساوي 0.747 وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.169، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $a = 0.05$  بين بيئة الرقابة وجودة الخدمات المصرفية، أي قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية.

### جدول رقم (21)

#### معامل الارتباط بين بيئة الرقابة وجودة الخدمات المصرفية

المؤشر	الإحصاءات	وجودة الخدمات المصرفية
بيئة الرقابة	معامل الارتباط	0.747
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	140

قيمة  $r$  المحسوبة عند درجة حرية "138" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.169

#### ب- تقدير المخاطر

تم استخدام اختبار  $t$  للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (22) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (تقدير المخاطر) وتبين النتائج أن أعلى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "79.71%"، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 ، مما يدل على أن الإدارة تقوم بمراجعة دورية لمدى ملاءمة إستراتيجية المصرف مع المخاطر التي يواجهها.

2. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "79.43%"، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 ، مما يدل على أن الإدارة تتخذ الإجراءات اللازمة لمواجهة المخاطر.

3. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "79.29%"، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 ، مما يدل على أن الرقابة الداخلية تعمل على ضبط بعض مستويات المخاطر في المصرف.

كما تبين النتائج أن أقل ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "77.86%"، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 ، مما يدل على أن الإدارة تطبق بشكل غير كاف ملاءمة أنظمة الرقابة على الخدمات المصرفية المتاحة والجديدة.
2. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "76.14%"، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 ، مما يدل على أنه لا يتم إشراك فريق الرقابة الداخلية مع مجلس الإدارة والإدارة في عملية تقدير المخاطر بالشكل المطلوب.
3. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "75.29%"، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 ، مما يدل على أنه لا يتم إشراك فريق الرقابة الداخلية بالدرجة الكافية في المناقشات حول الرقابة الملائمة عند تطوير الخدمات المصرفية. وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور (تقدير المخاطر) تساوي 3.91، والوزن النسبي يساوي 78.17% وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط "60%"، وكانت قيمة t المحسوبة تساوي 19.993 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 ، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ، وبذلك فإن الإدارة تتخذ بعض الإجراءات السليمة لمواجهة المخاطر المصرفية، ونظراً لارتفاع المخاطر المصرفية في فلسطين تحتاج إلى تعزيز فقرات تقدير المخاطر بشكل دائم للوصول إلى أقصى مستويات ممكنة، خاصة فيما يتعلق بإشراك فريق الرقابة الداخلية في المناقشات حول الرقابة الملائمة عند تطوير الخدمات المصرفية وعند عملية تقدير المخاطر.

### جدول رقم (22)

#### تحليل فقرات محور (تقدير المخاطر)

مسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	تقييم الإدارة المخاطر التي يمكن أن تواجهها عند تقديم خدمات مصرفية جديدة.	3.94	0.681	78.71	16.263	0.000
2	تتخذ الإدارة الإجراءات السليمة لمواجهة المخاطر.	3.97	0.709	79.43	16.210	0.000
3	تطبق الإدارة بشكل ملائم أنظمة الرقابة على الخدمات المصرفية المتاحة والجديدة.	3.89	0.654	77.86	16.162	0.000
4	يشترك فريق الرقابة الداخلية في المناقشات حول الرقابة الملائمة عند تطوير الخدمات المصرفية.	3.76	0.810	75.29	11.163	0.000
5	يتم إشراك فريق الرقابة الداخلية مع مجلس الإدارة والإدارة في	3.81	0.786	76.14	12.156	0.000

					عملية تقييم المخاطر .
0.000	13.814	78.00	0.771	3.90	6 تعتمد الإدارة الوسائل التقنية في عملية تقييم المخاطر .
0.000	16.456	79.29	0.693	3.96	7 تعمل الرقابة الداخلية على ضبط مستويات المخاطر في المصرف .
0.000	16.208	79.71	0.720	3.99	8 تقوم الإدارة بمراجعة دورية لمدى ملاءمة إستراتيجية المصرف مع المخاطر التي يواجهها .
0.000	15.764	79.14	0.718	3.96	9 الموظفون على قدر من الكفاءة ومؤهلون لإدارة أنشطة المخاطر المصرفية .
<b>0.000</b>	<b>19.993</b>	<b>78.17</b>	<b>0.538</b>	<b>3.91</b>	<b>جميع الفقرات</b>

هذا ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بتقدير المخاطر والقائلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقدير المخاطر وجودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$ ".  
تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين تقدير المخاطر وجودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  والنتائج مبينة في جدول رقم (23) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ، كما أن قيمة  $r$  المحسوبة تساوي 0.703 وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.169 ، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $a = 0.05$  بين تقدير المخاطر وجودة الخدمات المصرفية، أي قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية.

### جدول رقم (23)

#### معامل الارتباط بين تقدير المخاطر وجودة الخدمات المصرفية

المؤشر	الإحصاءات	جودة الخدمات المصرفية
تقدير المخاطر	معامل الارتباط	0.703
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	140

قيمة  $r$  المحسوبة عند درجة حرية "138" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.169

#### ج- الأنشطة الرقابية

تم استخدام اختبار  $t$  للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (24) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (الأنشطة الرقابية) وتبين النتائج أن أعلى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "83.57%" وكانت القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 ، مما يدل على أنه يتوفر حماية مادية وكافية على أجهزة الحاسب

الإلكتروني والبرامج وملفات البيانات الخاصة بالمصرف ولكن بدرجة تحتاج إلى التطوير والتحسين بشكل دائم.

2. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "82.29%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 ، مما يدل على أن تفويض الصلاحيات يؤدي إلى تحسين إجراءات الرقابة الداخلية ولكن يحتاج إلى تفويض الصلاحيات بشكل يناسب العمل المصرفي.

3. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "82.29%"، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 ، مما يدل على أنه يوجد رقابة فاعلة على الأداء المالي والمحاسبي في المصرفي ولكنها لا تصل إلى المستوى المطلوب.

كما تبين النتائج أن أقل ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "77.71%"، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 ، مما يدل على أنه لا يتم استخدام الشكاوي بشكل فعال كأداة رقابية.

2. في الفقرة رقم "12" بلغ الوزن النسبي "74.43%"، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 ، مما يدل على أنه لا يتم مراجعة الأداء بواسطة أشخاص مستقلين عن الأفراد المسؤولين عن تقديم الخدمات.

3. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "74.14%"، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه لا يوجد فصل كافٍ بين المهام وعدم تفويض مهام غير متماثلة لموظف واحد.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور (الأنشطة الرقابية) تساوي 3.97، والوزن النسبي يساوي 79.49% وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط "60%" وكانت قيمة t المحسوبة تساوي 20.643 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 ، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ، وبذلك فإن الإدارة تستخدم الأنشطة الرقابية في متابعة الأداء المالي والمحاسبي في المصرف، ولكن يحتاج إلى الفصل الكاف بين المهام الموكلة للموظف وتحقيق مبدأ الرقابة الثنائية في جميع الأنشطة داخل المصرف، والاهتمام بتفعيل استخدام الشكاوي كأداة رقابية فعالة وذلك لتعزيز الثقة مع العملاء والوصول إلى جودة خدمات تلبي احتياجات العملاء، وأيضاً مراجعة ومراقبة الأداء بواسطة أشخاص مستقلين عن المسؤولين عن تقديم الخدمات وذلك لتحسين الأداء وتطويره بشكل دائم.

جدول رقم (24)  
تحليل فقرات محور (الأنشطة الرقابية)

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.000	9.720	74.14	0.861	3.71	يوجد فصل كافٍ بين المهام وعدم تفويض مهام غير متماثلة لموظف واحد.	1
0.000	16.915	80.29	0.710	4.01	تساهم عملية توزيع الصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة في تحسين إجراءات الرقابة الداخلية.	2
0.000	18.826	82.29	0.700	4.11	يؤدي تفويض الصلاحيات إلى تحسين إجراءات الرقابة الداخلية.	3
0.000	18.826	82.29	0.700	4.11	توجد رقابة فاعلة على الأداء المالي والمحاسبي في المصرف.	4
0.000	17.581	82.29	0.750	4.11	تتوفر حماية مادية على أصول المصرف.	5
0.000	19.043	83.57	0.732	4.18	تتوفر حماية مادية وكافية على أجهزة الحاسب الالكتروني والبرامج وملفات البيانات الخاصة بالمصرف.	6
0.000	18.838	80.71	0.651	4.04	تساهم التقارير الدورية المقدمة للإدارة في نجاح إجراءات الرقابة.	7
0.000	15.556	79.43	0.739	3.97	تساهم إجراءات حل المشكلات المفاجئة سواء ما يتعلق بالإبلاغ أو سرعة التدخل في تحسين إجراءات الرقابة الداخلية.	8
0.000	11.771	77.71	0.890	3.89	تستخدم الشكاوى كأداة رقابية.	9
0.000	11.895	78.71	0.931	3.94	تتعامل الإدارة بفاعلية مع صندوق الشكاوى في المصرف.	10
0.000	10.986	78.00	0.969	3.90	تهتم الإدارة بمعالجة الشكاوى بموضوعية ونزاهة.	11
0.000	9.259	74.43	0.922	3.72	تتم مراجعة الأداء بواسطة أشخاص مستقلين عن الأفراد المسؤولين عن تقديم الخدمات.	12
0.000	20.643	79.49	0.559	3.97	جميع الفقرات	

هذا ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بالأنشطة الرقابية والقائلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنشطة الرقابية وجودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$ ".  
تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين الأنشطة الرقابية وجودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  والنتائج مبينة في جدول رقم (25) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ، كما أن قيمة  $r$  المحسوبة تساوي 0.688 وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.169 ، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $a = 0.05$  بين الأنشطة الرقابية وجودة الخدمات المصرفية، أي قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية.

## جدول رقم (25)

### معامل الارتباط بين الأنشطة الرقابية وجودة الخدمات المصرفية

المؤشر	الإحصاءات	وجود الخدمات المصرفية
الأنشطة الرقابية	معامل الارتباط	0.688
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	140

قيمة  $t$  المحسوبة عند درجة حرية "138" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.169

#### د - نظم المعلومات والاتصال

تم استخدام اختبار  $t$  للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (26) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (نظم المعلومات والاتصال) وتبين النتائج أن أعلى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "10" بلغ الوزن النسبي "89.14%"، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 ، مما يدل على أنه تستخدم أرقام سرية للدخول إلى برامج العمل المحسوبة بدرجة عالية.

2. في الفقرة رقم "9" بلغ الوزن النسبي "83.71%"، والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 ، مما يدل على أنه يستخدم التوثيق الورقي إلى جانب الأعمال المحسوبة.

3. في الفقرة رقم "11" بلغ الوزن النسبي "83.14%"، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 ، مما يدل على أن الإدارة تتأكد من وضوح الصلاحيات والمسئوليات من خلال نظام اتصال قوي.

كما تبين النتائج أن أقل ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "14" بلغ الوزن النسبي "80.29%"، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 ، مما يدل على أن قنوات الاتصال تمكن الموظفين من توصيل المعلومات الخاصة بأية مخالفة واختراقات بالشكل الكاف والمطلوب.

2. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "79.86%"، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 ، مما يدل على أنه يتم عمل إستراتيجية لتطوير نظم المعلومات في المصرف بدرجة جيدة في العمل المصرفي.

3. في الفقرة رقم " 13" بلغ الوزن النسبي "79.43%"، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 ، مما يدل على أنه يتم إيصال المعلومات إلي المعنيين في الوقت المناسب.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور (نظم المعلومات والاتصال) تساوي 4.11، والوزن النسبي يساوي 82.15% وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط "60%"، وكانت قيمة t المحسوبة تساوي 25.524 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ، وبذلك فإنه يلاحظ توفر نظم معلومات واتصال بنسبة عالية، حيث كان أفضلها استخدام أرقام سرية للدخول إلى برامج العمل المحوسبة، وكان أقلها ترتيباً الفقرات المتعلقة بموضوع إيصال المعلومات إلي المعنيين في الوقت المناسب، وعمل إستراتيجية لتطوير نظم المعلومات في المصرف لمواكبة التغيرات والتطورات العالمية، مع ضرورة الإشارة إلى أن نظم المعلومات والاتصال في المصارف تحتاج إلى تعزيز وتطوير بشكل مستمر وذلك لتوفير المعلومات التي تلبي الاحتياجات الرقابية وذلك من خلال وسائل اتصال مناسبة للعمل المصرفي، وأيضاً تلبي رغبات عملاء المصرف لتوفير خدمات مصرفية بشكل أفضل.

### جدول رقم (26)

#### تحليل فقرات محور (نظم المعلومات والاتصال)

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.000	23.728	82.86	0.570	4.14	يوجد نظام قوي ودقيق لنظم المعلومات داخل المصرف.	1
0.000	17.952	80.57	0.678	4.03	تتوفر أنظمة معلومات مالية وإدارية داخل المصرف تساهم في تحسين أداء الرقابة الداخلية.	2
0.000	16.918	80.43	0.714	4.02	يوفر النظام معلومات دقيقة تلبي احتياجات الإدارة العليا.	3
0.000	18.346	79.86	0.640	3.99	يتم عمل إستراتيجية لتطوير نظم المعلومات في المصرف.	4
0.000	17.484	82.86	0.773	4.14	يتوفر نظام آمن لعدم اختراق الأنظمة المحوسبة والدخول إلى النظام وإجراء التعديلات عليها.	5
0.000	17.333	82.14	0.756	4.11	تشمل أنظمة الرقابة وجود خطة طوارئ لضمان سير العمل وتقليل احتمالات تعطل الأجهزة والأنظمة الالكترونية.	6
0.000	17.178	82.43	0.772	4.12	مجموعة السجلات والدفاتر المستخدمة كاملة وملائمة.	7

0.000	17.677	80.57	0.688	4.03	يتم العمل من خلال توفر مجموعة أنظمة ذات تعليمات واضحة ومكتوبة.	8
0.000	19.337	83.71	0.726	4.19	يستخدم التوثيق الورقي إلى جانب الأعمال المحوسبة.	9
0.000	25.263	89.14	0.682	4.46	تستخدم أرقام سرية للدخول إلى برامج العمل المحوسبة.	10
0.000	19.788	83.14	0.692	4.16	تتأكد الإدارة من وضوح الصلاحيات والمسئوليات من خلال نظام اتصال فعال.	11
0.000	18.617	82.71	0.722	4.14	تتوفر وسائل اتصال مناسبة في كافة الاتجاهات في المصرف.	12
0.000	15.765	79.43	0.729	3.97	يتم إيصال المعلومات إلى المعنيين في الوقت المناسب.	13
0.000	16.451	80.29	0.729	4.01	تمكن قنوات الاتصال الموظفين من توصيل المعلومات الخاصة بأي مخالفة واختراقات.	14
0.000	25.524	82.15	0.513	4.11	جميع الفقرات	

هذا ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة نظم المعلومات والاتصال والقائلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات والاتصال وجودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$ ".

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين نظم المعلومات والاتصال وجودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  والنتائج مبينة في جدول رقم (27) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ، كما أن قيمة  $r$  المحسوبة تساوي 0.654 وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.169 ، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $a = 0.05$  بين نظم المعلومات والاتصال وجودة الخدمات المصرفية، أي قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية.

#### جدول رقم (27)

معامل الارتباط بين نظم المعلومات والاتصال وجودة الخدمات المصرفية

المؤشر	الإحصاءات	وجود الخدمات المصرفية
المعلومات والاتصال	معامل الارتباط	0.654
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	140

قيمة  $r$  المحسوبة عند درجة حرية "138" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.169

## هـ - المراقبة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (28) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (المراقبة) وتبين النتائج أن أعلى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "83.57%"، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 ، مما يدل على أن العاملين في مجال التدقيق الداخلي ورقابة المخاطر يتمتعون بنسبة عالية من الصلاحيات للوصول إلى كافة السجلات والوثائق الخاصة بكافة أعمال المصرف.

2. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "82.43%"، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن استقلالية المدقق الداخلي عن الإدارة التنفيذية تساهم بشكل عال في تحسين إجراءات الرقابة الداخلية.

3. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "80.57%"، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 ، مما يدل على أنه تتوفر المعايير الرقابية لمتابعة وتقييم الأداء في المصرف.

كما تبين النتائج أن أقل ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "12" بلغ الوزن النسبي "75.00%"، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 ، مما يدل على أن تقارير الأداء تساهم في معالجة جوانب القصور وتطوير الأداء في المصرف، ولكنها تحتاج إلى تفعيلها بشكل أفضل.

2. في الفقرة رقم "10" بلغ الوزن النسبي "73.71%"، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه يتم تقييم أداء الموظفين بشكل مهني، ولكنها لا ترتقي إلى المستوى المطلوب.

3. في الفقرة رقم "11" بلغ الوزن النسبي "73.00%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه تستخدم نتائج تقارير الأداء لأغراض منح الحوافز وتوقيع العقوبات، ولكن بدرجة غير كافية.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور (المراقبة) تساوي 3.93، والوزن النسبي يساوي 78.58% وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط 60% ، وكانت قيمة t المحسوبة تساوي 15.962 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 ، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ، وبذلك فإنه تتوفر معايير رقابية لمتابعة وتقييم الأداء في المصرف، ولكن لوحظ بأنه تستخدم نتائج تقارير الأداء لأغراض منح الحوافز وتوقيع

العقوبات بدرجة غير كافية، وأنه يتم تقييم أداء الموظفين بشكل مهني بنسبة تحتاج إلى التحسين، وهذا يعتبر عامل سلبي على أداء الموظفين الأكفاء مما ينعكس على جودة الخدمة المقدمة.

### جدول رقم (24)

#### تحليل فقرات محور (المراقبة)

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.000	18.239	80.57	0.667	4.03	تتوفر معايير رقابية لمتابعة وتقييم الأداء في المصرف.	1
0.000	14.808	80.57	0.822	4.03	توجد متابعة وتقييم دوري وشامل للأداء في المصرف.	2
0.000	12.019	77.86	0.879	3.89	يتم تحسين أساليب العمل وتطوير الأداء والخدمات بشكل مستمر.	3
0.000	13.558	78.57	0.810	3.93	يتم تقييم فعالية الرقابة الداخلية في المصرف.	4
0.000	13.109	79.14	0.864	3.96	يتمتع العاملون في أجهزة المراقبة بالتأهيل العلمي والخبرة بشكل جيد.	5
0.000	15.419	82.43	0.861	4.12	تساهم استقلالية المدقق الداخلي عن الإدارة التنفيذية في تحسين إجراءات الرقابة الداخلية.	6
0.000	16.080	83.57	0.867	4.18	يتمتع العاملون في مجال التدقيق الداخلي ورقابة المخاطر بكامل الصلاحيات للوصول إلى كافة السجلات والوثائق الخاصة بكافة أعمال المصرف.	7
0.000	15.043	80.00	0.787	4.00	يتم إبلاغ المستوى الإداري المعني في الوقت المناسب عن أي ثغرات أو مشكلات في نظام الرقابة الداخلية.	8
0.000	11.762	78.57	0.934	3.93	يتمتع العاملون في مجال التدقيق والرقابة بالاستقلالية.	9
0.000	7.967	73.71	1.018	3.69	يتم تقييم أداء الموظفين بشكل مهني.	10
0.000	8.353	73.00	0.921	3.65	تستخدم نتائج تقارير الأداء لأغراض منح الحوافز وتوقيع العقوبات.	11
0.000	9.875	75.00	0.899	3.75	تساهم تقارير الأداء في معالجة جوانب القصور وتطوير الأداء.	12
0.000	15.962	78.58	0.689	3.93	جميع الفقرات	

هذا ولاختبار الفرضية الفرعية الخامسة المتعلقة بالمراقبة والقائلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متابعة ومراقبة عناصر الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$ ".

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين المتابعة والمراقبة لعناصر الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  والنتائج مبينة في جدول رقم (29) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ، كما أن قيمة  $r$  المحسوبة تساوي

0.741 وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.169 ، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  بين المتابعة والمراقبة لعناصر الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية، أي قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية.

### جدول رقم (29)

معامل الارتباط بين متابعة ومراقبة عناصر الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية

المؤشر	الإحصاءات	وجود الخدمات المصرفية
متابعة ومراقبة عناصر الرقابة الداخلية	معامل الارتباط	0.741
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	140

قيمة  $r$  المحسوبة عند درجة حرية "138" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.169

### (1) تحليل عناصر الرقابة الداخلية مجتمعة

تم استخدام اختبار  $t$  للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (30) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في عناصر الرقابة الداخلية مجتمعة، حيث أن المتوسط الحسابي لجميع محاور عناصر الرقابة الداخلية مجتمعة تساوي 3.96، و الوزن النسبي يساوي 79.27% وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط "60%"، وكانت قيمة  $t$  المحسوبة تساوي 21.277 وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي 1.98 ، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ، وبذلك فإن عناصر الرقابة الداخلية لدي المصارف العاملة في قطاع غزة تتوفر بدرجة عالية، حيث احتلت نظم المعلومات والاتصالات المرتبة الأولى بوزن نسبي 82.15%، والأنشطة الرقابية المرتبة الثانية بوزن نسبي 79.49، والمراقبة المرتبة الثالثة بوزن نسبي 78.58%، وجاءت تقدير المخاطر بالمرتبة الرابعة بوزن نسبي 78.17%، وعنصر بيئة الرقابة جاء بالمرتبة الخامسة بوزن نسبي 77.60%.

### جدول رقم (30)

تحليل عناصر الرقابة الداخلية

مسلسل	عناصر الرقابة الداخلية	المؤشر الحسابي	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة $t$	القيمة الاحتمالية
1	بيئة الرقابة	3.88	0.635	77.60	16.402	0.000
2	تقدير المخاطر	3.91	0.538	78.17	19.993	0.000
3	الأنشطة الرقابية	3.97	0.559	79.49	20.643	0.000

0.000	25.524	82.15	0.513	4.11	نظم المعلومات والاتصال	4
0.000	15.962	78.58	0.689	3.93	المراقبة	5
0.000	21.277	79.27	0.536	3.96	جميع الفقرات	

## 5.2.2 تحليل فقرات واختبار فرضيات المحور الثاني: جودة الخدمة المصرفية

### أ- العناصر الملموسة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (31) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (العناصر الملموسة) مرتبة من الأعلى موافقة إلى الأقل موافقة حسب الوزن النسبي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "85.00%"، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 ، مما يدل على أن موظفي المصرف يتمتعون بالمظهر اللائق.

2. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "82.43%"، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 ، مما يدل على أنه "يتم مراعاة ملاءمة المظهر العام لصالات العمل في المصرف حسب طبيعة ونوعية الخدمة ولكنها لم تصل إلى المستوى المطلوب.

3. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "80.86%"، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 ، مما يدل على أنه يتوفر لدى المصرف أجهزة تقنية متطورة تناسب العمل المصرفي.

4. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "73.86%"، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 ، مما يدل على أنه يتوفر مرافق وصالات ملائمة وصحية وجذابة تناسب أنشطة المصرف ولكن بدرجة لا ترتقي إلى المستوى المطلوب.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور (العناصر الملموسة) تساوي 4.03، والوزن النسبي يساوي 80.54% وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط "60%"، وكانت قيمة t المحسوبة تساوي 19.277 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 ، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ، مما يدل على تمتع موظفو المصرف بالمظهر اللائق، وتتوفر لدى المصرف أجهزة تقنية متطورة، مع التأكيد على ضرورة توفير مرافق وصالات ملائمة وصحية وجذابة بشكل أفضل تناسب العمل المصرفي.

### جدول رقم (31)

#### تحليل فقرات محور (العناصر الملموسة)

مستسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	يتوفر لدى المصرف أجهزة تقنية متطورة.	4.04	0.812	80.86	15.188	0.000
2	تتوفر مرافق وصالات ملائمة وصحية وجذابة.	3.69	0.897	73.86	9.141	0.000
3	يتمتع موظفو المصرف بالمظهر اللائق.	4.25	0.750	85.00	19.712	0.000
4	تتم مراعاة ملاءمة المظهر العام لصالات العمل في المصرف حسب طبيعة ونوعية الخدمة.	4.12	0.772	82.43	17.178	0.000
	<b>جميع الفقرات</b>	4.03	0.630	80.54	19.277	0.000

هذا واختبار الفرضية الفرعية السادسة المتعلقة بالعناصر الملموسة في جودة الخدمات المصرفية والقائلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الرقابة الداخلية والبعد المتعلق بقياس توفر العناصر الملموسة في جودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$ ". تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين عناصر الرقابة الداخلية والبعد المتعلق بقياس العناصر الملموسة لجودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  والنتائج مبينة في جدول رقم (32) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.597 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.169 ، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $a = 0.05$  بين عناصر الرقابة الداخلية والبعد المتعلق بقياس العناصر الملموسة لجودة الخدمات المصرفية، أي قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية.

### جدول رقم (32)

#### معامل الارتباط بين عناصر الرقابة الداخلية والبعد المتعلق بقياس العناصر الملموسة لجودة الخدمات المصرفية

البعد	الإحصاءات	عناصر الرقابة الداخلية
العناصر الملموسة لجودة الخدمات المصرفية	معامل الارتباط	0.597
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	140

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "138" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.169

## ب- الاعتمادية

تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينه في جدول رقم (33) والذي يبين آراء أفراد عينه الدراسة في فقرات (الاعتمادية) مرتبه من الأعلى موافقة إلى الأقل موافقة حسب الوزن النسبي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "83.14%"، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن المصرف يلتزم بمستوى عال بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة.

2. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "81.14%"، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن المصرف يحرص على تقديم الخدمة بالشكل الصحيح والمطلوب من أول مرة.

3. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "81.00%"، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنه يتوفر لدى المصرف أنظمة توثيق وسجلات دقيقة خالية من الأخطاء.

4. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "80.43%"، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن المصرف يهتم بمشاكل العملاء والإجابة على استفساراتهم.

5. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "80.43%"، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن المصرف يقوم بتقديم الخدمة في المواعيد المتفق عليها.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور (الاعتمادية) تساوي 4.06، والوزن النسبي يساوي 81.23% وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط "60%"، وكانت قيمة t المحسوبة تساوي 18.966 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وبذلك فإن المصارف تحرص على تقديم الخدمات اللازمة بنسبة عالية، ولكنها تحتاج إلى المتابعة والتعزيز لهذا الجانب بجميع ما ينطوي عليه من أبعاد وصولاً إلى مستويات جودة أعلى وأفضل تمكن المصرف من تعزيز مصداقيته وقدرته على المنافسة.

جدول رقم (33)  
تحليل فقرات محور (الاعتمادية)

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.000	20.093	83.14	0.681	4.16	يلتزم المصرف بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة.	1
0.000	15.282	80.43	0.791	4.02	يهتم المصرف بمشاكل العملاء والإجابة عن استفساراتهم.	2
0.000	15.584	81.14	0.803	4.06	يحرص المصرف على تقديم الخدمة بالشكل الصحيح والمطلوب من أول مرة.	3
0.000	15.282	80.43	0.791	4.02	يقوم المصرف بتقديم الخدمة في المواعيد المتفق عليها والمحددة.	4
0.000	15.217	81.00	0.816	4.05	يتوفر لدى المصرف أنظمة توثيق وسجلات دقيقة خالية من الأخطاء.	5
0.000	18.966	81.23	0.662	4.06	جميع الفقرات	

هذا ولاختبار الفرضية الفرعية السابعة المتعلقة بتوفر الاعتمادية في جودة الخدمات المصرفية والقائلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الرقابة الداخلية والبعد المتعلق بقياس توفر الاعتمادية في جودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$ ".  
تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين عناصر الرقابة الداخلية والبعد المتعلق بقياس الاعتمادية في تأدية الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  والنتائج مبينة في جدول رقم (34) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.754 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.169 ، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $a = 0.05$  بين عناصر الرقابة الداخلية والبعد المتعلق بقياس الاعتمادية في تأدية الخدمات المصرفية، أي قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية.

جدول رقم (34)

معامل الارتباط بين عناصر الرقابة الداخلية والبعد المتعلق بقياس الاعتمادية في تأدية الخدمات المصرفية

البعد	الإحصاءات	عناصر الرقابة الداخلية
الاعتمادية في تأدية الخدمات المصرفية	معامل الارتباط	0.754
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	140

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "138" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.169

### ج- الاستجابة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (35) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (سرعة الاستجابة) مرتبة من الأعلى موافقة إلى الأقل موافقة حسب الوزن النسبي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "84.57%"، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن موظفي المصرف على استعداد دائم لمساعدة العملاء بنسبة عالية.

2. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "81.86%"، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن انشغال الموظفين لا يمنع عن تلبية الطلبات الفورية للعملاء في بعض الأوقات.

3. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "78.57%"، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05، وتشير هذه النسبة إلى أن المصرف يخبر عملائه بدقة عن الوقت المطلوب لإنجاز الخدمة.

4. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "78.57%"، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05، وتشير هذه النسبة إلى أن الخدمة تقدم لعملاء المصرف بشكل فوري. وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور (سرعة الاستجابة) يساوي 4.04، والوزن النسبي يساوي 80.89% وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط "60%" كانت وقيمة t المحسوبة تساوي 19.533 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وبذلك فإن سرعة الاستجابة والرغبة في مساعدة العملاء وتقديم الخدمات لهم تتم بشكل عال، ولكن الأمر لا زال يحتاج إلى المزيد من التفاعل مع متطلبات العملاء ومحاولة الاستجابة السريعة لتقديم الخدمات اللازمة لهم بشكل آني.

#### جدول رقم (35)

#### تحليل فقرات محور (الاستجابة)

مسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	يخبر المصرف عملاءه بدقة عن الوقت المطلوب لإنجاز الخدمة.	3.93	0.774	78.57	14.194	0.000
2	تقدم الخدمة لعملاء المصرف بشكل فوري.	3.93	0.801	78.57	13.709	0.000
3	استعداد موظفي المصرف الدائم لمساعدة العملاء.	4.23	0.682	84.57	21.309	0.000

0.000	17.067	81.86	0.758	4.09	لا يمنع انشغال الموظفين عن تلبية الطلبات الفورية للعملاء.	4
0.000	19.533	80.89	0.633	4.04	جميع الفقرات	

هذا واختبار الفرضية الفرعية الثامنة المتعلقة بقياس سرعة الاستجابة في تقديم الخدمات المصرفية والقائلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الرقابة الداخلية والبعد المتعلق بقياس سرعة الاستجابة في تقديم الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$ ".

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين عناصر الرقابة الداخلية والبعد المتعلق بقياس سرعة الاستجابة في تقديم الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  والنتائج مبينة في جدول رقم (36) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ، كما أن قيمة  $r$  المحسوبة تساوي 0.716 وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.169 ، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $a = 0.05$  بين عناصر الرقابة الداخلية والبعد المتعلق بقياس سرعة الاستجابة في تقديم الخدمات المصرفية، أي قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية.

#### جدول رقم (36)

معامل الارتباط بين عناصر الرقابة الداخلية والبعد المتعلق بقياس سرعة الاستجابة في تقديم الخدمات المصرفية

البعد	الإحصاءات	عناصر الرقابة الداخلية
سرعة الاستجابة في تقديم الخدمات المصرفية	معامل الارتباط	0.716
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	140

قيمة  $r$  المحسوبة عند درجة حرية "138" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.169

#### د - الثقة (الأمان)

تم استخدام اختبار  $t$  للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (37) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (الثقة (الأمان)) مرتبة من الأعلى موافقة إلى الأقل موافقة حسب الوزن النسبي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "86.14%"، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن سلوك موظفي المصرف يعطي العملاء انطباعاً بالثقة بدرجة عالية جداً.

2. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "85.14%"، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن العملاء يشعرون بالأمان في التعامل مع موظفي المصرف.

3. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "83.57%"، والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 ، مما يدل على أن موظفي المصرف يتمتعون باللباقة والمجاملة عند تعاملهم مع العملاء.

4. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "82.86%"، والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه تتوفر لدى موظفي المصرف المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة العملاء واستفساراتهم.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور (الثقة(الأمان)) تساوي 4.22، والوزن النسبي يساوي 84.43% وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط "60%" وكانت قيمة t المحسوبة تساوي 22.419 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 ، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ، وبذلك يلاحظ أن سلوك موظفي المصرف يعطي العملاء انطباعاً بالثقة، وان العملاء يشعرون بنسبة عالية من الثقة والأمان في التعامل مع المصرف.

### جدول رقم (37)

#### تحليل فقرات محور(الثقة(الأمان))

مسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	سلوك موظفي المصرف يعطي العملاء انطباعاً بالثقة.	4.31	0.698	86.14	22.146	0.000
2	شعور العملاء بالأمان في التعامل مع موظفي المصرف.	4.26	0.713	85.14	20.850	0.000
3	يتمتع موظفو المصرف باللباقة والمجاملة عند تعاملهم مع العملاء.	4.18	0.732	83.57	19.043	0.000
4	تتوفر لدى موظفي المصرف المعرفة الكافية للإجابة عن أسئلة العملاء واستفساراتهم.	4.14	0.853	82.86	15.852	0.000
	جميع الفقرات	4.22	0.645	84.43	22.419	0.000

هذا ولاختبار الفرضية الفرعية التاسعة المتعلقة بتوفر الثقة والأمان في جودة الخدمات المصرفية والقائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الرقابة الداخلية والبعد المتعلق بقياس توفر الثقة والأمان في جودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$ .

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين عناصر الرقابة الداخلية والبعد المتعلق بقياس الثقة والأمان بالخدمات المصرفية المقدمة عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  والنتائج مبينة في جدول رقم (38) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ، كما أن قيمة  $r$  المحسوبة تساوي 0.658 وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.169 ، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $a = 0.05$  بين عناصر الرقابة الداخلية والبعد المتعلق بقياس الثقة والأمان بالخدمات المصرفية المقدمة، أي قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية.

### جدول رقم (38)

معامل الارتباط بين عناصر الرقابة الداخلية والبعد المتعلق بقياس الثقة والأمان بالخدمات المصرفية المقدمة

البعد	الإحصاءات	عناصر الرقابة الداخلية
الأمان لجودة الخدمات المصرفية	معامل الارتباط	0.658
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	140

قيمة  $r$  المحسوبة عند درجة حرية "138" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.169

### هـ - الاهتمام

تم استخدام اختبار  $t$  للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (39) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (الاهتمام) مرتبة من الأعلى موافقة إلى الأقل موافقة حسب الوزن النسبي كما يلي:

5. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "83.14%"، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 ، مما يدل على أن موظفي المصرف يتفهمون احتياجات العملاء باستمرار .

6. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "82.29%"، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 ، مما يدل على أن يضع المصرف المصلحة العليا للعملاء ضمن اهتماماته.

7. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "81.57%"، وكانت لقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 ، مما يدل على أن موظفي المصرف يعملون على منح الاهتمام الشخصي بالعملاء.

8. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "80.43%"، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 ، وتشير هذه النسبة إلى أن ساعات العمل تلائم غالبية عملاء المصرف.

9. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "79.71%"، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن موظفي المصرف يهتمون بالعملاء، ولكن يحتاج إلى التحسين والتطوير بشكل أفضل.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور (الاهتمام) تساوي 4.07، و الوزن النسبي يساوي 81.43% وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط "60%"، وكانت قيمة t المحسوبة تساوي 20.903 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ، وبذلك فإنه يلاحظ الاهتمام الشخصي الذي توليه المصارف لعملائها والاتجاه نحو زيادة قدرتها على تحديد احتياجات عملائها ورعاية مصالحهم.

### جدول رقم (39)

#### تحليل فقرات محور (الاهتمام)

مسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	يهتم موظفو المصرف بالعملاء اهتماماً كافياً.	3.99	0.929	79.71	12.554	0.000
2	تلائم ساعات العمل جميع عملاء المصرف.	4.02	0.893	80.43	13.528	0.000
3	يتميز موظفو المصرف بالقدرة على منح الاهتمام الشخصي بالعملاء.	4.08	0.787	81.57	16.212	0.000
4	يضع المصرف المصلحة العليا للعملاء في مقدمة اهتماماته.	4.11	0.814	82.29	16.191	0.000
5	يتفهم موظفو المصرف احتياجات العملاء باستمرار.	4.16	0.702	83.14	19.497	0.000
	جميع الفقرات	4.07	0.606	81.43	20.903	0.000

هذا ولاختبار الفرضية الفرعية العاشرة المتعلقة بقياس الاهتمام في جودة الخدمات المصرفية والقائلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الرقابة الداخلية والبعد المتعلق بقياس الاهتمام بجودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$ ".

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين عناصر الرقابة الداخلية والبعد المتعلق بقياس الاهتمام بجودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  والنتائج مبينة في جدول رقم (40) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.661 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.169 ، مما يدل على

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  بين عناصر الرقابة الداخلية والبعد المتعلق بقياس الاهتمام بجودة الخدمات المصرفية، أي قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية.

#### جدول رقم (40)

معامل الارتباط بين عناصر الرقابة الداخلية والبعد المتعلق بقياس الاهتمام بجودة الخدمات المصرفية

البعد	الإحصاءات	عناصر الرقابة الداخلية
الاهتمام بجودة الخدمات المصرفية	معامل الارتباط	0.661
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	140

قيمة  $r$  المحسوبة عند درجة حرية "138" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.169

#### تحليل أبعاد جودة الخدمة المصرفية مجتمعة:

تم استخدام اختبار  $t$  للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (41) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في أبعاد جودة الخدمة المصرفية مرتبة من الأعلى موافقة إلى الأقل موافقة حسب الوزن النسبي، وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع (أبعاد جودة الخدمة المصرفية) تساوي 4.08، و الوزن النسبي يساوي 81.67% وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط "60%"، وكانت قيمة  $t$  المحسوبة تساوي 23.153 وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن أبعاد جودة الخدمة المصرفية متوفرة لدى المصارف العاملة في قطاع غزة بدرجة عالية، ونظراً إلى طبيعة الخدمات المصرفية التي تحتاج إلى نسب عالية جداً من الجودة يجب متابعة تعزيز وتحسين هذه الخدمات وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة للحصول على حصة سوقية عالية والمنافسة بشكل أفضل.

#### جدول رقم (41)

تحليل أبعاد جودة الخدمة المصرفية

م.	أبعاد جودة الخدمة المصرفية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة $t$	القيمة الاحتمالية
1	العناصر الملموسة	4.03	0.630	80.54	19.277	0.000
2	الاعتمادية	4.06	0.662	81.23	18.966	0.000

0.000	19.533	80.89	0.633	4.04	سرعة الاستجابة	3
0.000	22.419	84.43	0.645	4.22	الثقة (الأمان)	4
0.000	20.903	81.43	0.606	4.07	الاهتمام	5
0.000	23.153	81.67	0.554	4.08	جميع الفقرات	

هذا ولاختبار الفرضية الفرعية الحادية عشر والقائلة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  في استجابة عينة الدراسة حول أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص، الخبرة، الشهادات المهنية". وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

**11.1** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  في استجابة عينة الدراسة حول أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار  $t$  لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى الجنس والنتائج مبينة في جدول رقم (42) و يتبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.764 وهي أكبر من 0.05 وقيمة  $t$  المحسوبة المطلقة تساوي 0.301 وهي أقل من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي 1.98 وعليه فإننا نرفض الفرضية، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في آراء أفراد العينة حول أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى الجنس.

#### جدول رقم (42)

نتائج اختبار  $t$  للفروق بين إجابات المبحوثين حول أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى الجنس

الجزء	الجنس	العدد	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة $t$	القيمة الاحتمالية
عناصر الرقابة الداخلية	ذكر	118	3.969	0.568	0.265	0.791
	أنثى	22	3.935	0.323		

0.727	0.349	0.569	4.091	118	ذكر	أبعاد جودة الخدمة المصرفية
		0.470	4.045	22	أنثى	
0.764	0.301	0.546	4.001	118	ذكر	أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة
		0.322	3.964	22	أنثى	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية "138" تساوي 1.98

**11.2** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $a = 0.05$  في استجابة عينة الدراسة حول أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى العمر .

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى العمر عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  . والنتائج مبينة في جدول رقم (43) و يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.897 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.67، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.445 وهي أكبر من 0.05 وعليه فإننا نرفض الفرضية، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى العمر.

#### جدول رقم (43)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى العمر

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
عناصر الرقابة الداخلية	بين المجموعات	0.523	3	0.174	0.602	0.615
	داخل المجموعات	39.372	136	0.289		
	المجموع	39.894	139			
أبعاد جودة الخدمة المصرفية	بين المجموعات	1.577	3	0.526	1.742	0.161
	داخل المجموعات	41.037	136	0.302		
	المجموع	42.614	139			
أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية	بين المجموعات	0.720	3	0.240	0.897	0.445
	داخل المجموعات	36.388	136	0.268		

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
في المصارف العاملة في قطاع غزة	المجموع	37.108	139			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 136" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.67

**11.3** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $a = 0.05$  في استجابة عينة الدراسة حول أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى المسمى الوظيفي .

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  . والنتائج مبينة في جدول رقم (44) ويتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 1.370 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.28 ، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.239 وهي أكبر من 0.05 ، وعليه فإننا نرفض الفرضية، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى المسمى الوظيفي.

#### جدول رقم (44)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى المسمى

#### الوظيفي

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
عناصر الرقابة الداخلية	بين المجموعات	1.736	5	0.347	1.219	0.304
	داخل المجموعات	38.158	134	0.285		
	المجموع	39.894	139			
أبعاد جودة الخدمة المصرفية	بين المجموعات	2.435	5	0.487	1.624	0.158
	المجموع	40.179	134	0.300		

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
	بين المجموعات	42.614	139			
أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة	داخل المجموعات	1.805	5	0.361	1.370	0.239
		35.303	134	0.263		
	المجموع	37.108	139			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "5، 134" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.28

**11.4** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $a = 0.05$  في استجابة عينة الدراسة حول أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى المؤهل العلمي .

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  . والنتائج مبينة في جدول رقم (45) و يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.772 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.06 ، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.464 وهي أكبر من 0.05 ، وعليه فإننا نرفض الفرضية، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى المؤهل العلمي.

#### جدول رقم (45)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى المؤهل العلمي

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
عناصر الرقابة الداخلية	بين المجموعات	0.357	2	0.179	0.619	0.540
	داخل المجموعات	39.537	137	0.289		
	المجموع	39.894	139			
أبعاد جودة الخدمة المصرفية	بين المجموعات	0.646	2	0.323	1.054	0.351

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
	داخل المجموعات	41.969	137	0.306		
	المجموع	42.614	139			
أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة	بين المجموعات	0.413	2	0.207	0.772	0.464
	داخل المجموعات	36.695	137	0.268		
	المجموع	37.108	139			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 137" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.06

11.5 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $a = 0.05$  في استجابة عينة الدراسة حول أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى التخصص.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى التخصص عند مستوى دلالة  $a = 0.05$ . والنتائج مبينة في جدول رقم (46) ويتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.398 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.67، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.755 وهي أكبر من 0.05، وعليه فإننا نرفض الفرضية، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى التخصص.

#### جدول رقم (46)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى التخصص

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
عناصر الرقابة الداخلية	بين المجموعات	0.406	3	0.135	0.467	0.706
	داخل المجموعات	39.488	136	0.290		
	المجموع	39.894	139			

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
أبعاد جودة الخدمة المصرفية	بين المجموعات	0.250	3	0.083	0.268	0.849
	داخل المجموعات	42.364	136	0.311		
	المجموع	42.614	139			
أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة	بين المجموعات	0.323	3	0.108	0.398	0.755
	داخل المجموعات	36.785	136	0.270		
	المجموع	37.108	139			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 136" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.67

**11.6** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $a = 0.05$  في استجابة عينة الدراسة حول أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى الخبرة .

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى الخبرة عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  . والنتائج مبينة في جدول رقم (47) و يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 1.900 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.67 ، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.133 وهي أكبر من 0.05 وعليه فإننا نرفض الفرضية، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى الخبرة.

#### جدول رقم (47)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى الخبرة

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
عناصر الرقابة الداخلية	بين المجموعات	1.069	3	0.356	1.248	0.295
	داخل المجموعات	38.826	136	0.285		

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
	المجموع	39.894	139			
أبعاد جودة الخدمة المصرفية	بين المجموعات	3.109	3	1.036	3.567	0.016
	داخل المجموعات	39.505	136	0.290		
	المجموع	42.614	139			
أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة	بين المجموعات	1.493	3	0.498	1.900	0.133
	داخل المجموعات	35.615	136	0.262		
	المجموع	37.108	139			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 136" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.67

### 11.7 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $a = 0.05$ في استجابة عينة الدراسة حول أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى الشهادات المهنية.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى الشهادات المهنية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$ . والنتائج مبينة في جدول رقم (48) ويتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.325 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.67، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.807 وهي أكبر من 0.05، وعليه فإننا نرفض الفرضية، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى الشهادات المهنية.

جدول رقم (48)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى الشهادات المهنية

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
عناصر الرقابة الداخلية	بين المجموعات	0.235	3	0.078	0.269	0.848
	داخل المجموعات	39.659	136	0.292		
	المجموع	39.894	139			
أبعاد جودة الخدمة المصرفية	بين المجموعات	0.400	3	0.133	0.430	0.732
	داخل المجموعات	42.214	136	0.310		
	المجموع	42.614	139			
أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة	بين المجموعات	0.264	3	0.088	0.325	0.807
	داخل المجموعات	36.844	136	0.271		
	المجموع	37.108	139			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 136" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.67

## الفصل السادس النتائج والتوصيات

٧ النتائج.

٧ التوصيات.

## 6.1 أولاً: النتائج:

- في ضوء التحليلات النظرية والعملية لنتائج الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:-
1. توفر عناصر الرقابة الداخلية في المصارف بدرجة جيدة، ولكنها لا ترتقي إلى المستوى المطلوب وذلك لطبيعة العمل المصرفي واحتياجه لوجود عناصر رقابة داخلية بشكل أفضل.
  2. تتوفر بيئة رقابية لدى المصارف بدرجة مناسبة، ولكنها تحتاج إلى التطوير والتعزيز في بعض فقراتها وخاصة فيما يتعلق بتحديد حجم الموارد البشرية اللازمة لإدارة وتشغيل أنشطة المصارف المختلفة، وتفويض الصلاحيات بما يناسب العمل المصرفي.
  3. تتخذ إدارات المصارف بعض الإجراءات اللازمة لمواجهة المخاطر المصرفية، ولكنها تحتاج إلى تفعيل دور فريق الرقابة الداخلية في المناقشات حول الرقابة الملائمة عند تطوير الخدمات المصرفية وعند عملية تقدير المخاطر.
  4. تستخدم إدارات المصارف الأنشطة الرقابية بشكل جيد لمتابعة الأداء المالي والمحاسبي في المصرف، ولكن بحاجة إلى تعزيز بعض الفقرات خاصة فيما يتعلق بالفصل الكاف بين المهام الوظيفية، استخدام صندوق الشكاوى كأداة رقابية على جودة الخدمة، ومراجعة ومراقبة الأداء بموضوعية.
  5. يتوفر نظم ومعلومات واتصال بدرجة جيدة، ونظراً إلى الأهمية البالغة لها تحتاج إلى التعزيز والتطوير للوصول إلى أقصى مستوى ممكن.
  6. تتوفر معايير رقابية لمتابعة وتقييم الأداء في المصرف بنسبة جيدة، ولكنها لا ترتقي إلى المستوى المطلوب خاصة فيما يتعلق باستخدامها لأغراض منح الحوافز وتوقيع العقوبات، واستخدام تقارير الأداء لتقييم الموظفين بشكل مهني بالمصرف.
  7. أبعاد جودة الخدمة المصرفية متوفرة لدى المصارف العاملة في قطاع غزة بدرجات مناسبة ولكن ليس بالمستوى المطلوب في البيئة المصرفية الخدمية، خاصة فيما يتعلق ببعد جودة العناصر الملموسة والاستجابة والاهتمام.
  8. على الرغم من اهتمام المصارف بالعملاء وقدرتها على تحديد احتياجاتهم ورعاية مصالحهم ولكن هذا الأمر يحتاج إلى التحسين والتطوير للوصول إلى أقصى مستوى ممكن.

### 6.3 ثانياً: التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يلي أهم توصياتها:
1. العمل على زيادة كفاءة وفاعلية عناصر الرقابة الداخلية في المصارف العاملة في قطاع غزة وتعزيز دورها في الرقابة على جودة الخدمات المصرفية، من خلال تبني المصارف إطار COSO عند تصميم هيكل نظام الرقابة الداخلية، وذلك للوصول إلى نظام رقابي فعال قادر على المراقبة على جودة الخدمات المصرفية لترتقي إلى المستوى المطلوب وتلبي رغبات الزبائن وقادرة على المنافسة.
  2. ضرورة تعزيز وتحسين البيئة الرقابية لدى المصارف باعتبارها الإطار العام للمصرف، لترتقي إلى المستوى المطلوب، وذلك من خلال اطلاع جميع الموظفين على أدوارهم الرقابية بطريقة واضحة ومكتوبة وترسيخ مبدأ التعامل بالأخلاق الفاضلة والنزاهة مع الموظفين ومع العملاء، ومنح وتفويض الصلاحيات لإدارات الفروع والمكاتب بما يناسب العمل المصرفي ويلبي رغبات العملاء، وذلك برفع وزيادة كفاءة الموارد البشرية للوصول إلى جودة خدمات مصرفية راقية وقادرة على تعزيز ثقة جميع الفئات التي تتعامل مع المصرف، وذلك للوصول إلى حصة سوقية كبيرة وقادرة على المنافسة.
  3. العمل على تحليل و تقدير المخاطر التي تشكل تهديداً لتحقيق أهداف المصرف، خاصة مخاطر التعثر ومخاطر عدم الالتزام بالتعليمات والقوانين، وذلك من خلال تفعيل دور فريق الرقابة الداخلية بشكل أكبر حول الرقابة الملائمة عند تطوير الخدمات المصرفية وعملية تقدير المخاطر، وذلك نظراً لتعامل فريق الرقابة الداخلية بالعملاء بشكل مباشر مما يعزز قدرتهم على تذليل العقبات والوصول إلى جودة خدمات مصرفية عالية وبأقل المخاطر المصرفية.
  4. ضرورة العمل على تعزيز أنشطة الرقابة والتي تمثل عموداً أساسياً لنظام الرقابة الداخلية، ويتمثل ذلك بتفعيل استخدام الشكاوى كأداة رقابية فعالة وذلك لتعزيز ثقة العملاء والوصول إلى جودة خدمات تلبي رغباتهم، والفصل الكافي بين المهام الموكلة للموظف وتحقيق مبدأ الرقابة الثنائية في جميع الأنشطة داخل المصرف، وأن يتم مراجعة ومراقبة الأداء بواسطة أشخاص مستقلين عن المسؤولين عن تقديم الخدمات وذلك لتحسين الأداء وتطويره بشكل دائم.
  5. الاهتمام بنظم المعلومات والاتصالات وتحديثها بصورة مستمرة لمواكبة التغيرات والتطورات العالمية، وذلك من خلال تعزيز إشراك فريق الرقابة الداخلية ضمن إستراتيجية تطوير نظم المعلومات والاتصالات في المصارف، واستخدام التكنولوجيا الحديثة لتغطية كافة أنشطة المعاملات المصرفية، وتوفير آليات فعالة لتزويد المسؤولين بالمعلومات اللازمة في الوقت

المناسب، وتوفير نظم معلومات واتصالات تساعد على تقديم الخدمات المصرفية للعملاء بكفاءة وفعالية، والذي بدورها تؤدي إلى تحسين أبعاد جودة الخدمة المختلفة، من خلال سرعة إنجاز المعاملات، وتقليل الأخطاء من خلال مكننة العمليات الروتينية للمصرف، وأيضاً تساعد في زيادة قدرة موظفي الخدمات المصرفية على سرعة الاستجابة والاهتمام بالعملاء وحل المشاكل المختلفة التي تواجههم، بالإضافة أن نظم المعلومات والاتصالات الحديثة تعطي انطباع جيد لدى العملاء عن الخدمات التي يقدمها المصرف، مما يعمل على تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة بصورة كلية.

6. ضرورة الاهتمام بعنصر المراقبة والذي يتعلق بمراقبة جميع عناصر الرقابة الداخلية، ووضع معايير رقابية فعالة لمتابعة وتقييم الأداء في المصرف، واستخدامها بشكل مهني وفعال عند منح الحوافز وتوقيع العقوبات، وذلك لزيادة المنافسة البناءة بين الموظفين لتحسين وتطوير أدائهم باستمرار، وبالتالي الوصول إلى الانتماء والرضا الوظيفي الذي ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المصرفية المقدمة والقادرة على الحفاظ على العملاء وتلبية رغباتهم والمنافسة في البيئة المصرفية بشكل أفضل.

7. ضرورة تبني إدارة المصارف هدف تحقيق جودة الخدمة كإستراتيجية للتميز والمنافسة المتوقعة، والعمل على تطوير وتحسين الخدمات التي تقدمها المصارف وتقييمها بشكل مستمر، وذلك من خلال الاستعانة بنموذج SERVQUAL للقياس جودة الخدمات المصرفية، والاهتمام بأبعاد جودة الخدمة الخمسة عند عملية التطوير.

8. ضرورة اهتمام المصارف بالجوانب الملموسة للمصرف كالمباني الحديثة والمكان المنظم المريح والمظهر العام للمصرف، باعتبارها أحد العوامل المهمة التي تأخذ بعين الاعتبار عند تقييم العملاء لخدمات المصرف.

9. ضرورة تعزيز وتحسين سلوك موظفي المصرف مع العملاء والرقابة عليها، من خلال وضع برامج تدريبية للموظفين العاملين في الخطوط الأمامية في مقابلة العملاء، لزيادة وعيهم بمفهوم جودة الخدمة، وتأهيلهم بمهارات الاتصال والتسويق وحسن المعاملة مع الجمهور، كي يتم تعزيز وتحسين نسب الاستجابة والاهتمام.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- 1- أبو تاية، صباح، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2008م.
- 2- أبو معمر، فارس محمود، قياس جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة، بحث علمي، فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005م.
- 3- أبو موسى، رسمية احمد، أثر جودة الخدمة على الربحية ورضا العملاء في المصارف الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، عمان، 2001م.
- 4- أحمد، محمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في المصارف التجارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، عمان، 2009م.
- 5- إبراهيم، إيهاب نظمي، التدقيق القائم على مخاطر الأعمال حدثاً وتطور، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009م.
- 6- البرواري، نزار و باشوية، لحسن، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2011م.
- 7- الجبوسي، محمد، و جاد الله، جميلة، الإدارة علم وتطبيق، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008م.
- 8- الحسيني، فلاح والدوري، مؤيد، إدارة المصارف مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، الأردن، عمان، 2008م.
- 9- الخالدي، أيمن فتحي، قياس مستوى جودة خدمات المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006م.
- 10- الخطيب، خالد، مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية في القطاع العام والخاص، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2010م.
- 11- الدرادكة، مأمون، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2006م.
- 12- الذنبيات، علي، تدقيق الحسابات في ضوء المعايير الدولية: نظرية وتطبيق، المكتبة الوطنية، الأردن، عمان، 2010م.
- 13- الرماحي، نواف، مراجعة المعاملات المالية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009م.
- 14- السامرائي، مهدي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2007م.

- 15-السلطي، مأمون والياس، سهيلا، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الآيزو 9000، دار الفكر، سوريا، دمشق، 1999م.
- 16-السوافيري، فتحي، وآخرون، الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة-الإسكندرية، مصر، 2002م.
- 17-الشمري، صادق، إدارة المصارف الواقع والتطبيقات العملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2009م.
- 18-الصامدي، محمد مصطفى، دور التدقيق الداخلي في تقييم فعالية الرقابة الداخلية في الشركات المالية العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جدارا، الأردن، 2010م.
- 19-الصميدعي، محمود، والعلاق بشير، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2002م.
- 20-الصميدعي، محمود ويوسف، ردينة، التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي تحليلي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2005م.
- 21-الصميدعي، محمود ويوسف، ردينة، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2010م.
- 22-الصميدعي، محمود ويوسف، ردينه، التسويق المصرفي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2001م.
- 23-الصيرفي، محمد، إدارة المصارف، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2006م.
- 24-الضمور، هاني، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، الأردن، عمان، 2009م.
- 25-الطائي، حميد والعلاق، بشير، تسويق الخدمات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009م.
- 26-الطائي، حميد وآخرون، الأسس العلمية للتسويق، الحديث مدخل شامل، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2007م.
- 27-الطائي، يوسف، وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010م.
- 28-العتيبي، صبحي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2005م.
- 29-العامري، صالح والغالي، طاهر، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، عمان، 2007م.
- 30-العجارمة، تيسير، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2005م.
- 31-العساف صالح حمد، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية في العلوم السلوكية، الرياض، مكتبة العبيكان، ، 1995م.

- 32-العلاق، بشير، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008م.
- 33-العلي، عبد الستار، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، عمان، 2008م.
- 34-العنزي، سامية محمد وليد، مدى التزام المصارف التجارية الأردنية بمتطلبات الرقابة الداخلية على أنشطة التجارة الإلكترونية من وجهة نظر المدقق الخارجي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن، 2010م.
- 35-العنزي، عوض، إدارة جودة الخدمات العامة المفاهيم وأساليب التطوير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2005م.
- 36-القباني، ثناء، المراجعة، الدار الجامعية-جامعة الإسكندرية، الإسكندرية-مصر، 2007م.
- 37-القریوتی، محمد، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، عمان، 2004م.
- 38-المساعد، زكي، تسويق الخدمات المصرفية وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، عمان، 2010م.
- 39-المطارنة، غسان فلاح، تدقيق الحسابات المعاصر - الناحية النظرية، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، 2006م.
- 40-المومني، منذر والسروجي، عنان، مقارنة أداء المصارف الإسلامية والتقليدية باستخدام النسب المالية، مجلة المنار للبحوث والدراسات، مجلد13، العدد(3)، 2005م.
- 41-النعمي، صلاح، الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008م.
- 42-النعمي، محمد، و صويص، راتب، SIX SIGMS تحقيق الدقة في إدارة الجودة-مفاهيم وتطبيقات، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
- 43-الهوراري، سيد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21، مكتبة عين شمس، مصر، 2002م.
- 44-الوادي، محمود وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفا للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010م.
- 45-الوقاد، سامي ووديان، لؤي، تدقيق الحسابات(1)، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010م.
- 46-براق، محمد، نظام الرقابة الداخلية: دراسة على المستشفيات، إستراتيجية السوق في ظل اقتصاد تنافسي، مطبوعة موجهة لطلبة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2003-2004.

- 47-بركات، منال، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007م.
- 48-بلال، محمد، مبادئ الإدارة: بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004م.
- 49-بني خالد، طارق، مدى توفير أساليب الرقابة الداخلية لضمان أمن المعلومات المحاسبية في المصارف التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 2009م.
- 50-جربوع، يوسف محمود، مراجعة الحسابات المتقدمة وفقا لمعايير المراجعة الدولية، مكتبة الجامعة الإسلامية، الطبعة الأولى، فلسطين، غزة، 2002م.
- 51-جمعة، احمد، المدخل إلى التدقيق الحديث، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، عمان، 2005م.
- 52-جمعة، احمد، المدخل إلى التدقيق والتأكيد الحديث-الإطار الدولي-أدلة ونتائج التدقيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2009م.
- 53-جودة، محفوظ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، عمان، 2006م.
- 54-حجاج، خليل، محاضرات في إدارة الأعمال، مكتبة القدس للطباعة والنشر والتوزيع، غزة، فلسطين، 2001م.
- 55-حمود، خضير، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، الأردن، عمان، 2007م.
- 56-حمود، خضير، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة، الأردن، عمان، 2010م.
- 57-خساونة، احمد، المصارف الإسلامية مقررات لجنة بازل-تحديات العولمة-إستراتيجية مواجهتها، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008م.
- 58-ديري، زاهد، الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2011م.
- 59-ذياب، نائلة محمود، أثر عناصر الرقابة الداخلية في جودة الخدمات المصرفية-دراسة ميدانية على المصرف العربي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، عمان، 2010م.
- 60-زيدان، سلمان، إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل-الجزء الأول، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010م.
- 61-سعيد، عمر، وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة، عمان، الطبعة الأولى، 2003م.

- 62- شاهين، علي عبد الله، محاسبة العمليات المصرفية في المصارف التجارية والإسلامية، الجامعة الإسلامية-غزة، الطبعة الثالثة، فلسطين، 2009-2010م.
- 63- شعشاعة، حاتم، قياس جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها مصرف فلسطين المحدود في فلسطين من وجهة نظر العملاء، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2004م.
- 64- طالب، علاء وآخرون، المزيج التسويقي المصرفي وأثره في الصورة المدركة للزبائن، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010م.
- 65- عايش، شادي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي- دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008م.
- 66- عباس، أنس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2011م.
- 67- عبد الحميد، عبد المطلب، المصارف الشاملة عملياتها وإدارتها، الدار الجامعية، عين شمس، مصر، القاهرة، 2002م.
- 68- عبد الله، خالد أمين وسعيفان، حسين، العمليات المصرفية الإسلامية الطرق المحاسبية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2008م.
- 69- عبد الله، خالد أمين، علم تدقيق الحسابات-الناحية النظرية والعملية، مقرر جامعة البلقاء، الأردن، عمان، 2007م.
- 70- عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الخالق، كايد، البحث العلمي، مفهومه، أدواته، وأساليبه، عمان، دار الفكر، 2001م.
- 71- علوان، قاسم، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001-2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، عمان، 2009م.
- 72- علي، عبد الوهاب وشحاته، شحاته، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة-في بيئة تكنولوجيا المعلومات وعولمة أسواق المال(الواقع والمستقبل)، الدار الجامعية-جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، مصر، 205-2006م.
- 73- عليان، ربحي، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2007م.
- 74- مجيد، سوسن والزيادات، محمد، تحقيق الدقة في إدارة الجودة مفاهيم وتطبيقات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2010م.
- 75- مصطفى، إبراهيم، وآخرون، المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، مصر، القاهرة، مطبعة مصر، 1960م.

- 76-كشك، محمد بهجت، مبادئ الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، مصر، 1996م.
- 77-نجم، نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2010م.
- 78- وادي، رشدي، يوسف، عاشور، تقييم جودة خدمات المصارف في غزة من وجهة نظر العملاء، بحث علمي، فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005م.

#### ثانيا: المراجع الأجنبية:

- 1- Arens Alvin, Elder J Randal, Beasley Mark, **Auditing and Assurance Services-An Integrated Approach**", 13<sup>th</sup> Edition, , New Jercey, 2010.
- 2- Arens, Alvin, and Loebbeck, James, **Auditing: An Integrated Approach**, 2003.
- 3- Ab. Wahab, Norailis, **Dimensions Of Service Quality And Service Climate: A Study Of Bank Customers And Employees in Four Local Malaysian Banks**, A thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy, University of Stirling, Scotland, 2008
- 4- Chandan, J S, **Management: theory & practice**, First Edition, Delhi, Vikas Publishing House, 1987.
- 5- Committee of Sponsoring Organizations of the Tredway Commission (COSO), **Internal Control Integrated Framework: Framework**, New Jersey, 1992.
- 6- Dennis, Caplan, **Internal Controls and the Detection of Management Fraud**, Journal of Accounting Research, Accounting Research Center, Booth School of Business, University of Chicago, 1999.
- 7- Engle, Terry J.& Joseph, Gilbert W, **Use of Control Self Assessment In Audits**, The CPA Journal Auditor, Aug, 2001.
- 8- Ge, Weili and S. McVay, **The Disclosure of Material Weaknesses in Internal Control after the Sarbanes-Oxley Act**. Accounting Horizons. 19, 137-158. Discipline based - refereed, published, 09/2005.
- 9- Geradine, **Paul-Internal Control-Guidance For Directors On The Combined Code-Chartered Accountants**, Hall, London, 1999.
- 10-Hayes, Rick, & Others, **Principles of Auditing, An introduction to International Standards on Auditing**, FT Prentice Hall, In New Jercey, 2010.
- 11-Heizer jay & Render Barry, **Operations Management**, Copying by prentice, Hall, INC Ney Jersey, 1996.
- 12-Howard F. Stettler, **Auditing Principles**, Fifth edition, Prentice-Hall, In-Newjercey, 1982.
- 13-ISO 9000-2000, **Definitions translated Into Plain English**, Praxiom Research Group Limited, Op. Cit., P.2.
- 14-Jeffrey Ridley, **Embracing ISO 9000, Internal Audit**, Aug.1997.
- 15-Kotler and Armstrong, **Principles of Marketing**, 7th ed. Prentice Hall, NewJersey, 1991.

- 16- Kotler, P and Armstrong G, **Principles of Marketing**, 11<sup>th</sup> edn, Prentice Hall, Sydney, 2005.
- 17- Megginson, Leon, Mosley C. Donald, Pietri H. Paul, **Management Concepts & Applications**, Harper & Row publishers, 3rd ed. New York, 1989.
- 18- Olatunji, Olaoye Clement, **Impact of Internal Control System in Banking Sector in Nigeria, Pakistan**, Journal of Social Sciences, Pakistan, 2009.
- 19- P.Kotler et al, **marketing Management**, Pearson Prentice Hall, France 12<sup>TH</sup> Edition, 2006.
- 20- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L., **SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality**, Journal of Retailing, Vol. 64, spring, 1988.
- 21- Parasuraman, Zeithaml, Berry, **A conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research**, journal of marketing, (Fall), Vol. 49, No.3, 1985.
- 22- Pearce, John, II & Robinson, Richard, **Management**, McGraw, Hill Publishing Company, New York, 1989.
- 23- Robert Kreitner, **Management**, 3ed edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1986.
- 24- Rootman, Chantal, **The Influence Of Customer Relationship Management On The Service Quality Of Banks**, Dissertation, Nelson Mandela Metropolitan University, 2006
- 25- Securities and Exchange Commission (SEC), **SEC Implements Internal Control Provisions of Sarbanes–Oxley Act; Adopts Investment , Company R & D Safe Harbor: 404 Final Rules**, 2003.

ثالثاً: مواقع إنترنت:

1. <http://www.coso.org/IC-Integrated Framework-summary.htm>

# الملاحق

## ملحق رقم (1)

### قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	المهنة	التخصص	مكان العمل
1.	د. صبري ماهر مشتهى	أستاذ جامعي	محاسبة	جامعة القدس المفتوحة
2.	د. جميل النجار	أستاذ جامعي	محاسبة	جامعة القدس المفتوحة
3.	أ.د. سالم عبد الله حلس	أستاذ جامعي	محاسبة	الجامعة الإسلامية
4.	د. نافذ محمد بركات	أستاذ جامعي	إحصاء	الجامعة الإسلامية
5.	د. حمدي شحدة زعرب	أستاذ جامعي	محاسبة تكاليف	الجامعة الإسلامية
6.	أ.د. يوسف حسين محمود عاشور	أستاذ جامعي	إدارة الأعمال	الجامعة الإسلامية

## ملحق رقم (2)

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم المحاسبة والتمويل

استبانة الدراسة

الأخ الكريم / الأخت الكريمة ..... المحترم/ة  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،  
يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان:

### **العلاقة بين عناصر الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية "دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين"**

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل من الجامعة الإسلامية بغزة، علماً بأن الإجابة قد تستغرق بعضاً من وقتك الثمين إلا أننا نتطلع إلى تعاونك معنا ونثق في أنك تدرك أهمية الإجابة عن أسئلة الاستبانة بدقة وعناية لما لهذه الإجابة من أهمية في تحقيق أهداف هذه الدراسة وخدمة المجتمع، علماً بأن هذه البيانات ستعامل بسرية مطلقة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر،،،

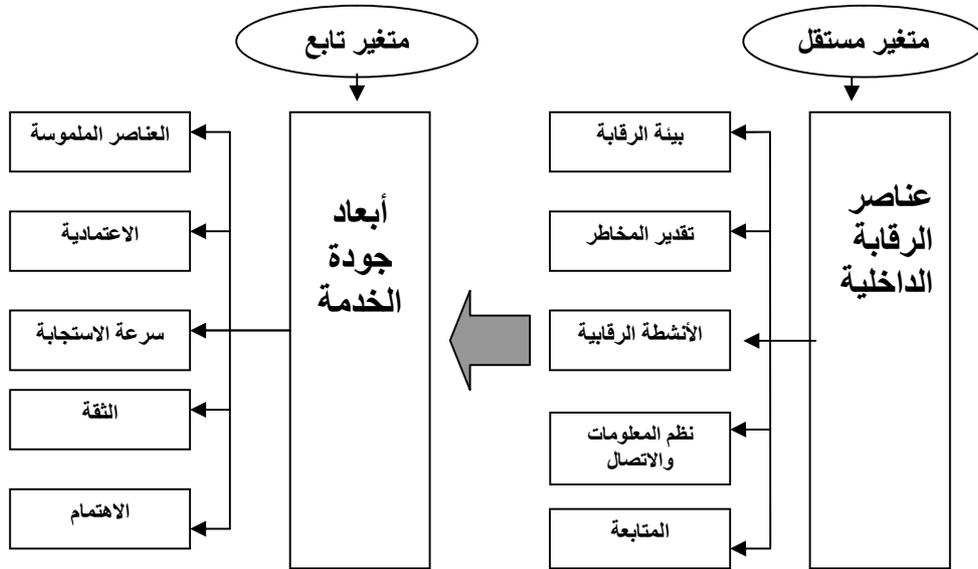
الباحث

تامر توفيق عبد الله عوض

## للاطلاع فقط

### نبذة مختصرة عن مفهوم الرقابة الداخلية وجودة الخدمة

1. **نظام الرقابة الداخلية:** "هي عملية مصممة ومتأثرة بالإدارة وبكل أولئك المعنيين بإدارة المنشأة والتي من خلالها يمكن الحصول على تأكيد معقول بأن الأهداف المتمثلة بتحقيق مصداقية البيانات المالية، وتحقيق كفاءة وفاعلية العمليات التشغيلية وتحقيق الالتزام بالسياسات والقوانين والأنظمة قد تم تحقيقها" وتمثل الرقابة الداخلية المتغير المستقل في هذه الدراسة، وتتكون من المتغيرات الفرعية التالية: بيئة الرقابة، تقدير المخاطر، نظم المعلومات والاتصال، الأنشطة الرقابية، والمتابعة.
2. **جودة الخدمة المصرفية:** "وهي البحث عن احتياجات عملاء المصرف ورغباتهم من مصادر المعلومات المتعددة، ومن ثم العمل على تلبية هذه الاحتياجات والرغبات ضمن موارد المصرف وقدراته، ومتابعة تطور هذه الاحتياجات، وتوفير التغذية الراجعة في حالة حدوث خلل أو خطأ عند الوفاء بهذه الاحتياجات" وتمثل جودة الخدمة المصرفية المتغير التابع في هذه الدراسة وتتكون من الأبعاد التالية: العناصر الملموسة، الاعتمادية، السرعة الاستجابة، الثقة، الاهتمام.



الجزء الأول: معلومات شخصية  
اختر الإجابة مع وضع علامة p في المكان المناسب

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: من 20-30 سنة من 31-40 سنة من 41-50 سنة أكثر من 50 سنة

3- المسمى الوظيفي: مسئول خدمة عملاء مراقب (مساعد مدير) مدقق داخلي مدير فرع رئيس قسم أخرى اذكرها.....

4- المؤهل العلمي: دبلوم متوسط بكالوريوس دراسات عليا

5- التخصص: محاسبة مالية ومصرفية إدارة أعمال أخرى اذكرها.....

6- الشهادات المهنية: لا يوجد ACPA CMA أخرى اذكرها.....

7- الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات من 11-15 سنة أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: عناصر الرقابة الداخلية في المصرف  
 الأسئلة التالية هي عبارة عن فقرات تقيس مدى توفر عناصر الرقابة الداخلية في المصرف يرجى التكرم بوضع  
 إشارة **p** أمام الخيار المناسب

المحور الأول: الرقابة الداخلية					
عناصر الرقابة الداخلية					موافق بدرجة
م	بيان	عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة جداً
<b>أ - بيئة الرقابة</b>					
1	يوجد فلسفة للإدارة بإرساء مبدأ اعتبار الرقابة مسئولية كافة الأفراد في المؤسسة.				
2	الكفاءة والفاعلية موجودة في أداء مجلس إدارة المصرف.				
3	يوجد هيكل تنظيمي واضح ومرن يتلاءم مع طبيعة عمل وحجم المصرف.				
4	يساعد الهيكل الوظيفي على تحقيق الأهداف المطلوبة من الموظفين.				
5	الوصف الوظيفي واضح للموظفين في المصرف.				
6	تفوض الإدارة الصلاحيات بشكل يناسب العمل المصرفي.				
7	تتناسب الصلاحيات مع مسئوليات العمل المصرفي.				
8	تطلع الإدارة كافة الموظفين على أدوارهم في إطار عمليات الرقابة الداخلية بطريقة واضحة ومكتوبة.				
9	تقوم الإدارة بتحديد حجم الموارد البشرية اللازمة لإدارة وتشغيل أنشطة المصرف المختلفة.				
10	تتوفر الكفاءة والمهنية عند أداء المهام من قبل العاملين في المصرف.				
11	تقوم الإدارة بمراقبة التغيرات التنافسية في البيئة المصرفية.				
12	تقوم الإدارة بتروسيخ مبدأ التعامل بالأخلاق الفاضلة والنزاهة سواء مع الموظفين أنفسهم أو مع عملاء المصرف.				
13	تقوم الإدارة بإجراء مراجعة دورية لمدى ملاءمة إستراتيجية المصرف والخدمات المقدمة للعملاء.				
14	يقوم مجلس الإدارة بالتأكد من اتخاذ الخطوات الضرورية لتحديد وقياس ومراقبة الخدمات المقدمة للعملاء.				
15	تحقق الإدارة نجاحات عالية في تطوير السياسات والعمليات المتعلقة بتحديد وقياس ومراقبة الخدمات المقدمة للعملاء.				
<b>ب - تقدير المخاطر</b>					
1	تقيم الإدارة المخاطر التي يمكن أن تواجهها عند تقديم خدمات مصرفية جديدة.				
2	تتخذ الإدارة الإجراءات السليمة لمواجهة المخاطر.				

					3	تطبيق الإدارة بشكل ملائم أنظمة الرقابة على الخدمات المصرفية المتاحة والجديدة.
					4	يشارك فريق الرقابة الداخلية في المناقشات حول الرقابة الملائمة عند تطوير الخدمات المصرفية.
					5	يتم إشراك فريق الرقابة الداخلية مع مجلس الإدارة والإدارة في عملية تقييم المخاطر.
					6	تعتمد الإدارة الوسائل التقنية في عملية تقييم المخاطر.
					7	<b>تعمل الرقابة الداخلية على ضبط مستويات المخاطر في المصرف.</b>
					8	تقوم الإدارة بمراجعة دورية لمدى ملاءمة إستراتيجية المصرف مع المخاطر التي يواجهها.
					9	الموظفون على قدر من الكفاءة ومؤهلون لإدارة أنشطة المخاطر المصرفية.

### ج - الأنشطة الرقابية

					1	يوجد فصل كاف بين المهام وعدم تفويض مهام غير متماثلة لموظف واحد.
					2	تساهم عملية توزيع الصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة في تحسين إجراءات الرقابة الداخلية.
					3	يؤدي تفويض الصلاحيات إلى تحسين إجراءات الرقابة الداخلية.
					4	توجد رقابة فاعلة على الأداء المالي والمحاسبي في المصرف.
					5	تتوفر حماية مادية على أصول المصرف.
					6	تتوفر حماية مادية وكافية على أجهزة الحاسب الالكتروني والبرامج وملفات البيانات الخاصة بالمصرف.
					7	تساهم التقارير الدورية المقدمة للإدارة في نجاح إجراءات الرقابة.
					8	تساهم إجراءات حل المشكلات المفاجئة سواء ما يتعلق بالإبلاغ أو سرعة التدخل في تحسين إجراءات الرقابة الداخلية.
					9	تستخدم الشكاوى كأداة رقابية.
					10	تتعامل الإدارة بفاعلية مع صندوق الشكاوى في المصرف.
					11	تهتم الإدارة بمعالجة الشكاوى بموضوعية ونزاهة.
					12	تتم مراجعة الأداء بواسطة أشخاص مستقلين عن الأفراد المسؤولين عن تقديم الخدمات.

### د - نظم المعلومات والاتصال

					1	يوجد نظام قوي ودقيق لنظم المعلومات داخل المصرف.
					2	تتوفر أنظمة معلومات مالية وإدارية داخل المصرف تساهم في تحسين أداء الرقابة الداخلية.
					3	يوفر النظام معلومات دقيقة تلبي احتياجات الإدارة العليا.
					4	يتم عمل إستراتيجية لتطوير نظم المعلومات في المصرف.
					5	يتوفر نظام أمن لعدم اختراق الأنظمة المحوسبة والدخول إلى النظام وإجراء التعديلات عليها.
					6	تشمل أنظمة الرقابة وجود خطة طوارئ لضمان سير العمل وتقليل احتمالات

					تعطل الأجهزة والأنظمة الإلكترونية.
					7 مجموعة السجلات والدفاتر المستخدمة كاملة وملائمة.
					8 يتم العمل من خلال توفر مجموعة أنظمة ذات تعليمات واضحة ومكتوبة.
					9 يستخدم التوثيق الورقي إلى جانب الأعمال المحوسبة.
					10 تستخدم أرقام سرية للدخول إلى برامج العمل المحوسبة.
					11 تتأكد الإدارة من وضوح الصلاحيات والمسؤوليات من خلال نظام اتصال فعال.
					12 تتوفر وسائل اتصال مناسبة في كافة الاتجاهات في المصرف.
					13 يتم إيصال المعلومات إلى المعنيين في الوقت المناسب.
					14 تمكن قنوات الاتصال الموظفين من توصيل المعلومات الخاصة بأي مخالفة واختراقات.

#### هـ - المراقبة

					1 تتوفر معايير رقابية لمتابعة وتقييم الأداء في المصرف.
					2 توجد متابعة وتقييم دوري وشامل للأداء في المصرف.
					3 يتم تحسين أساليب العمل وتطوير الأداء والخدمات بشكل مستمر.
					4 يتم تقييم فعالية الرقابة الداخلية في المصرف.
					5 يتمتع العاملون في أجهزة المراقبة بالتأهيل العلمي والخبرة بشكل جيد.
					6 تساهم استقلالية المدقق الداخلي عن الإدارة التنفيذية في تحسين إجراءات الرقابة الداخلية.
					7 يتمتع العاملون في مجال التدقيق الداخلي ورقابة المخاطر بكامل الصلاحيات للوصول إلى كافة السجلات والوثائق الخاصة بكافة أعمال المصرف.
					8 يتم إبلاغ المستوى الإداري المعني في الوقت المناسب عن أي ثغرات أو مشكلات في نظام الرقابة الداخلية.
					9 يتمتع العاملون في مجال التدقيق والرقابة بالاستقلالية.
					10 يتم تقييم أداء الموظفين بشكل مهني.
					11 تستخدم نتائج تقارير الأداء لأغراض منح الحوافز وتوقيع العقوبات.
					12 تساهم تقارير الأداء في معالجة جوانب القصور وتطوير الأداء.

المحور الثاني: جودة الخدمات المصرفية						
موافق بدرجة					أبعاد جودة الخدمة	م. بيان
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
<b>أ - العناصر الملموسة</b>						
					1	يتوفر لدى المصرف أجهزة تقنية متطورة.
					2	تتوفر مرافق وصلات ملائمة وصحية وجذابة.
					3	يتمتع موظفو المصرف بالمظهر اللائق.
					4	تتم مراعاة ملائمة المظهر العام لصالوات العمل في المصرف حسب طبيعة ونوعية الخدمة.
<b>ب - الاعتمادية</b>						
					1	يلتزم المصرف بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة.
					2	يهتم المصرف بمشاكل العملاء والإجابة عن استفساراتهم.
					3	يحرص المصرف على تقديم الخدمة بالشكل الصحيح والمطلوب من أول مرة.
					4	يقوم المصرف بتقديم الخدمة في المواعيد المتفق عليها والمحددة.
					5	يتوفر لدى المصرف أنظمة توثيق وسجلات دقيقة خالية من الأخطاء.
<b>ج - سرعة الاستجابة</b>						
					1	يخبر المصرف عملاءه بدقة عن الوقت المطلوب لإنجاز الخدمة.
					2	تقدم الخدمة لعملاء المصرف بشكل فوري.
					3	استعداد موظفي المصرف الدائم لمساعدة العملاء.
					4	لا يمنع انشغال الموظفين عن تلبية الطلبات الفورية للعملاء.
<b>د - الثقة (الأمان)</b>						
					1	سلوك موظفي المصرف يعطي العملاء انطباعاً بالثقة.
					2	شعور العملاء بالأمان في التعامل مع موظفي المصرف.
					3	يتمتع موظفو المصرف باللباقة والمجاملة عند تعاملهم مع العملاء.
					4	تتوفر لدى موظفي المصرف المعرفة الكافية للإجابة عن أسئلة العملاء واستفساراتهم.
<b>هـ - الاهتمام</b>						
					1	يهتم موظفو المصرف بالعملاء اهتماماً شخصياً.
					2	تلائم ساعات العمل جميع عملاء المصرف.
					3	يتميز موظفو المصرف بالقدرة على منح الاهتمام الشخصي بالعملاء.
					4	يضع المصرف المصلحة العليا للعملاء في مقدمة اهتماماته.
					5	يتفهم موظفو المصرف احتياجات العملاء باستمرار.

نهاية الاستبيان،،،

شاكراً لكم حسن تعاونكم