

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية وأثرها على مستوى

الأداء الوظيفي

إعداد

عصام معالي

إشراف

د. مفيد الظاهر

أ.د. طارق الحاج

قدمت هذه الطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج المنازعات  
الضريبية، بكلية الدراسات العليا، في جامعة النجاح الوطنية، نابلس - فلسطين.

2018

## معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية وأثرها على

### مستوى الأداء الوظيفي

إعداد

عصام معالي

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: 2018/12/20 م، وأجيزت.

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

.....

1- د. مفيد الظاهر / مشرفاً ورئيساً

.....

2- أ. د. طارق الحاج / مشرفاً ثانياً

.....

3- د. رائد عريقات / ممتحناً خارجياً

.....

4- د. سامح عطوط / ممتحناً داخلياً

## الإهداء

إلى منارة العلم والإمام المصطفى إلى الأمي الذي علم المتعلمين إلى سيد الخلق إلى رسولنا الكريم

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة.. ونصح الأمة. إلى نبي الرحمة ونور العالمين.

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إليك يا أبي... وباسمك أزين إهدائي

فعيونك لم تفارقني ودعاؤك تصدى لنظرات الحاسدين؛ ولأنني لم

أجد يوماً هادئاً

إلا في فؤادك.

إلى من أشعلت أصابعها شمعاً؛ لتتير لي الطريق

( والدتي الحبيبة )

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتد.. إلى شمعات متقدة تنير ظلمة حياتي.. إلى من بوجودهم أكتسب

قوة ومحبة لا حدود لها.. إلى من عرفت معهم معنى الحياة

( إخواني وأخواتي )

إليكم جميعاً أهدي هذا العمل .

## الشكر والتقدير

بادئ ذي بدء أشكر الله العليّ القدير الذي أنعم عليّ بنعمة العقل والدين. القائل في محكم التنزيل "فوق كل ذي علم عليم" سورة يوسف آية 76.....صدق الله العظيم.

وقال الرسول الله عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم "من صنع اليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه"....رواه ابو داود.

وقال الامام الشافعي رحمة " اخي لن تنال العلم الا بسته سأنبؤك عنها بتفصيل بيان ذكاء وحرص واجتهاد وبلاغة وصحبة استاذ وطول زمان".....

لذا لا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الجامعية الاخيرة من وقفة نعود الى أعاوم قضيناها في رحاب الجامعة، الجامعة الأولى على مستوى الوطن مع أساتذتنا الكرام الذين ووقفوا على منابر العلم واعطونا من حصيلة فكرهم لينير دربنا كل بموقعة زملاء وأساتذة ومعلمين وعمداء فالشكر كل الشكر لجامعتنا العريقة بمن فيها.

والشكر أيضاً لسعادة الدكتور رائد عريقات الذي تشرفت به رغم بعد دياره وأمصاره مناقشاً خارجياً الذي ما هاتفته ولا اتصلت به يوماً إلا قدم لي المشوره والنصح فمنحني من وقته الثمين ومن علمه الغزير وكرمة الفياض فأسال الله ان يبارك له في وقته وعلمه وصحته.

وأخص بالشكر عميد كلية الإقتصاد التي بفضلها أصبحت الكلية الأولى الرائدة على مستوى الوطن ومرآة للعلم ومنازة للعلماء، بفضل دينموا الكلية ومكنيك علم الإقتصاد الدكتور سامح عطوط الذي تفضل مشكورا بكونه مناقشاً داخلياً فالشكر على ما بذلة من جهد في قراءة الرسالة وما سوف يبديه من ملاحظات قيمة بما يثري الرسالة.

الشكر لمن أسدى معروفاً والثناء لمن قدم خيراً وعظيم الإمتنان لمن يواصلون العطاء... تلوح في الاذهان وفي الخيال وفي كل حين أسمائكم التي علقت بالذاكرة.... فهي التي يصعب نسيانها ويسهل تذكرها المشرفين الرائعين الدكتور مفيد الظاهر والاستاذ الدكتور طارق الحاج .

فلم أسمع منكم هجراً ولم أقرأ لكم فحشاً. فبأي لغة أشكركم ؟ وبأي نثر اثني عليكم ؟ فقد عجز قلبي وضاعت مني الفصاحه هل آتي بسحبان وخطبة أم المتنبى وشعرة؟

لأكيل لكم الشكروالعرفان على صنيعكم وابداعكم لكم من التحية أجزلها ومن المحبة أصدقها والسلام من القلب أبعثة الى سويداء قلوبكم فجزاكم الله عني خير جزاء.

## الإقرار

أنا الموقعة أدناه، مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أي درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

## Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the research's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

**Student's name:**

اسم الطالبة:

**Signature:**

التوقيع:

**Date:**

التاريخ:

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	إقرار
ط	فهرس الجداول
ك	فهرس الملاحق
ل	الملخص
1	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
2	مقدمة
4	مشكلة الدراسة
5	أسئلة الدراسة
6	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	فرضيات الدراسة
8	حدود الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
11	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
14	الإطار النظري
15	التطور في مفهوم الرقابة الداخلية
17	طبيعة الرقابة الداخلية
18	تعريف الرقابة
20	نظام الرقابة الداخلية ومراحل تطوره
22	مكونات نظام الرقابة الداخلية
23	أهداف نظام الرقابة الداخلية
24	خصائص نظام الرقابة الداخلية
25	مقومات نظام الرقابة الداخلية
26	طرق تقييم الرقابة الداخلية
27	أهمية نظام الرقابة الداخلية

28	خصائص نظام الرقابة الداخلية السليم
30	معوقات الرقابة الداخلية
31	البنوك التجارية
32	نشأتها وتطورها
33	ماهية البنوك التجارية
35	البنوك التجارية في فلسطين
36	البنوك في فلسطين قبل 1948م
36	البنوك التي عملت في فلسطين
38	الجهاز المصرفي الفلسطيني 1948-1967م
39	المصارف التي عملت أثناء فترة الاحتلال
39	المصارف العربية التي عملت في تلك الفترة:
43	أهمية الرقابة الداخلية للمصارف التجارية
44	أهداف الرقابة الداخلية في البنوك
46	العوامل التي تساعد في رفع فاعلية نظام الرقابة الداخلية في البنوك
47	مخاطر الرقابة الداخلية في البنوك التجارية
47	الأداء الوظيفي
48	محددات الأداء
49	عناصر الأداء الوظيفي
50	تقويم الأداء الوظيفي
50	العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
50	طرق تقييم الأداء الوظيفي
52	الدراسات السابقة أولاً: الدراسات العربية
64	ثانياً: الدراسات الأجنبية
68	مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية
70	التعليق على الدراسات السابقة
72	<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>
73	منهجية الدراسة
73	إجراءات الدراسة
73	مجتمع الدراسة

74	عينة الدراسة
76	أداة الدراسة
78	إجراءات الدراسة
79	متغيرات الدراسة
80	مصادر جمع البيانات
80	قياس المتغيرات
80	أداة القياس
81	صدق الأداة
81	صدق الاتساق الداخلي
82	ثبات الأداة
82	الأساليب الإحصائية
84	<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>
85	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
91	النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول
96	النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني
97	النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث
99	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
101	النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
103	<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>
104	مناقشة النتائج
110	التوصيات
112	الدراسات مقترحة
113	المصادر والمراجع
121	الملاحق
b	Abstract

## فهرس الجداول

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
1	مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية	68
2	أسماء البنوك التجارية	74
3	تقسيم حجم العينة على كل بنك من البنوك التجارية الفلسطينية	75
4	توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	75
5	تقسيم أسئلة معوقات الرقابة الداخلية	77
6	درجة قياس أداة الدراسة	77
7	درجة المعيار لكل مجال	77
8	معامل الارتباط بين مجالات المعوقات الرقابية والدرجة الكلية للمجال	81
9	معيار الحكم على نتائج الدراسة	83
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال المعوقات التنظيمية والدرجة الكلية للمجال	86
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال المعوقات الفنية والدرجة الكلية للمجال	87
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال المعوقات التشريعية الداخلية والدرجة الكلية للمجال	88
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الأداء الوظيفي والدرجة الكلية للمجال	89
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات المعوقات الرقابية	90
15	اختبار ت- للعينات المستقلة على كافة المجالات تبعا لمتغير الجنس	91
16	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية حول معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي	92
17	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية حول معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير الخبرة في البنوك	93

94	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية حول معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي	18
95	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية حول معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية وأثرها على مستوى الاداء الوظيفي تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية	19
96	نتائج معامل ارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط مجالات المعوقات الرقابية والأداء الوظيفي	20
97	نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين المعوقات الرقابية والأداء الوظيفي	21
98	نتائج اختبار الانحدار البسيط بين المعوقات التنظيمية والأداء الوظيفي	22
99	نتائج اختبار الانحدار البسيط بين المعوقات الفنية والأداء الوظيفي	23
100	نتائج اختبار الانحدار البسيط بين المعوقات التشريعية والأداء الوظيفي	24
101	نتائج المعوقات الرقابية على الوظيفي تنازليا	25

## فهرس الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
121	قائمة المحكمين	ملحق رقم 1
122	الاستبانة	ملحق رقم 2
127	ثبات أداة الدراسة	ملحق رقم 3
128	كتاب تسهيل المهمة	ملحق رقم 4
129	كتاب التدقيق اللغوي	ملحق رقم 5

## معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي

إعداد

عصام معالي

إشراف

د. مفيد الظاهر

أ. د. طارق الحاج

الملخص

تهدف هذه الدراسة للتعرف إلى معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي منهجا للدراسة، لملاءمته لطبيعة الدراسة، يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في البنوك التجارية، بلغ حجم عينة الدراسة (300) موظفا من العاملين في البنوك التجارية، حيث تم توزيعها على الفئة المستهدفة في حين تم استعادة (285) استبانة، اذ راعى الباحث عند اختيار العينة التوزيع حسب الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة في البنوك، المستوى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية، بحيث كانت موزعة على الفئات كافة وتحقق الهدف، بحيث تم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية: وجاءت نتائج الدراسة كالآتي:

✓ أشارت نتائج الدراسة إلى وجود معوقات تنظيمية في الرقابة الداخلية في البنوك الفلسطينية، إذ أشار إلى ذلك حوالي (58.3%) من المبحوثين.

✓ أشارت نتائج الدراسة إلى وجود معوقات فنية في الرقابة الداخلية في البنوك الفلسطينية حيث أشار إلى ذلك حوالي (61.9%) من المبحوثين.

✓ بينت نتائج الدراسة أن حوالي (61.4%) من المبحوثين أجمعوا على وجود معوقات تشريعية داخلية في الرقابة في البنوك الفلسطينية.

✓ أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  على متغير الرقابة الداخلية تبعا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة في البنوك، المستوى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية).

✓ أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  على متغير الأداء الوظيفي تبعا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة في البنوك، المستوى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية).

✓ أشارت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  بين الرقابة الداخلية في البنوك الفلسطينية والأداء الوظيفي للعاملين في البنوك.

### وبناء على نتائج هذه الدراسة أوصي بما يلي:

1. تعزيز البيئة الرقابية وتحسينها لدى البنوك باعتبارها الإطار العام للبنك؛ 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.

2. تخصيص المسؤوليات والمهام على مستوى الهيكل التنظيمي؛ لتقليل من المخاطر التنظيمية.

3. جعل نظام الرقابة الداخلية على مستوى البنوك التجارية الفلسطينية أكثر فعالية في تقييم أداء البنك وذلك من خلال تطبيق أنظمة الفرعية هذا النظام وتطويرها، وجعلها تتماشى مع حجم ونشاط البنك المادية والبشرية وموارده.

4. ضرورة تفعيل الخطط التنظيمية السليمة من قبل المراقبين الداخليين في البنوك ودقة توزيع العمل حتى يتم إدراك الأخطاء قبل وقوعها.

5. على الرقابة الداخلية في البنوك الاهتمام بالتدريب والتقييم وتفعيلهما دورياً حتى يتم مواكبة التطور والتقدم.

6. يجب على الرقابة الداخلية في البنوك إعداد التقارير الدورية لمراقبة الحركة النقدية من أجل معالجة القصور والتصوير والأخطاء إن وجدت.

## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة وخلفيتها

- ✓ مقدمة
- ✓ مشكلة الدراسة
- ✓ أسئلة الدراسة
- ✓ أهداف الدراسة
- ✓ أهمية الدراسة
- ✓ فرضيات الدراسة
- ✓ أنموذج الدراسة
- ✓ حدود الدراسة
- ✓ مصطلحات الدراسة

# الفصل الأول

## مقدمة الدراسة وخلفيتها

### مقدمة

يعد القطاع المصرفي الركيزة الأساسية لأي اقتصاد، كما يمثل أحد أهم العناصر التي تسهم في تدوير عجلة التنمية الوطنية، فهو أداة لتمويل مختلف الأنشطة، وبالتالي تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المحددة من طرف المؤسسات العمومية والخاصة على حد سواء، كما يعد أيضا الممول الرئيس في الاقتصاديات النامية.

وللرقابة الداخلية دور مهم في الحفاظ على سلامة المركز المالي للبنوك، فهي مسؤولة عن خلق جهاز مصرفي قوي وسليم، وكذلك الحفاظ على حقوق المودعين وضمان تنفيذ السياسة النقدية للدولة بشكل قوي وسليم، وأيضا المساهمة بشكل حيوي في تنمية القطاعات الاقتصادية المختلفة وتطويرها، كما أن للرقابة دور مهم في تدعيم مركزها المالي للبنوك وتحقيق أهدافها بعيدة المدى. (الفايدي، 2008).

وحتى تحقق المؤسسات المصرفية أهدافها بعيدة المدى لجأت إلى استخدام نظام الرقابة الداخلية الذي يعتبر خط دفاع قوي ومنتين يحمي أهداف المؤسسة، ويحقق سلامة تدفق أموالها وتوزيعها، وحماية أصولها وموجوداتها ودقة عملياتها وتسجيلها، واكتشاف الأخطاء قبل وقوعها وقبل أن يتعاضم أمرها ويزداد وقعها على المؤسسة، فنظام الرقابة الداخلية هو شبيه بالجهاز الهضمي في الإنسان الذي ينظم حراك الأعضاء، في الجسم مع بقية الأعضاء لتؤدي وظيفتها بطريقة صحيحة. (جمعه، 2009).

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. (شاهين، 2010).

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)، الأمر الذي يسهم في حماية أصحاب المصلحة في المؤسسة وبصفة خاصة المساهمين والمستثمرين وكافة الأطراف ذات الصلة بها (شحاتة ونصر، 2006) .

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.

وتعتبر الرقابة الداخلية المسار الذي يصل بالمؤسسة لتحقيق أهدافها، إذ أن تصميم نظام رقابي كفءٍ وفعال يبين للمؤسسة ما إذا كانت تسير بالطريق الصحيح أم لا، بالرغم من كون نظام الرقابة الداخلية يحقق أهداف المؤسسة إلا أنه يعطي إشارات تحذيرية لمجلس الإدارة والإدارة والمكلفين بالحوكمة عند انحرافها عن المسار إذ يفيد نظام الرقابة بالرقابة على الأصول وتحقيق الربحية وكذلك توفير المعلومات الصحيحة لاتخاذ القرارات وتوفير الوقت والجهد على جهات الرقابة الخارجية. (الطرايرة، 2013).

إن ما يحدد نجاح المنظمة أو فشلها هو مدى إدارتها لأحد أهم مواردها، وهو رأس المال البشري الذي تمتلكه ، فهو يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المؤسسات لتوفيرها كمّاً وكيفاً بالشكل الذي يزيد من أدائها وفعاليتها، فهو وحده العنصر الذي يمتلك قدرات عالية من العطاء المتجدد ويحتوى طاقات كامنة، تستطيع المؤسسة من خلالها استغلالها الاستغلال الأمثل وتوجيهها لتحقيق أداء مرتفع وهو الأمر الذي تسعى إليه كل منظمة.

ومن جانب آخر فقد حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ، والدراسات حوله تبحث عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، وقد فاضت الدوريات العلمية بتقارير عديدة عن قيادات جديدة، وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية ومحاولات إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر، واستخدام نظام حلقات الجودة، والتركيز على أسلوب فرق العمل، وابتكار حوافز

جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على غاية واحدة وهي تحسين الأداء (الفايدي، 2008).

برزت أهمية الأداء الوظيفي في المنظمات سواء منظمات الأعمال التجارية أم المنظمات الأهلية لمواجهة الكثير من المنظمات على اختلاف أنواعها، وأحجامها ومهامها تحديا مشتركا يتمثل في حاجتها لرفع مستوى أدائها حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغيير السريع (العجلة، 2009).

### مشكلة الدراسة:

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها، وبرامجها وتحقيق أهدافها، ولا تزال إدارة المؤسسات تبحث في آلية تجعل هذا العنصر الإنساني يقدم أفضل ما لديه لصالح المؤسسة، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسات نحو النمو والتطور وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح، وتقديم الخدمات بكفاءة، لأن الإستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج أو المدخلات يعتمد بصورة أساسية على العنصر البشري، أي العاملين في المؤسسة.

وتحرص المنظمات كافة على القيام بأعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية وذلك من خلال الالتزام بنظام الرقابة الداخلية وتطبيقه بكفاءة وفاعلية. (عقيلي، 2009) وبالرغم من ذلك هناك إشكاليات وصعوبات تواجه الرقابة الداخلية في المؤسسات بشكل عام والبنوك على وجه التحديد مما يؤثر سلبا على الاداء الوظيفي وبالتالي على أداء المؤسسة ككل. ونظرا للمهام والمسؤوليات الجسام الملقاة على عاتق وحدات الرقابة الداخلية في البنوك، فإن وجود معوقات سوف يحول دون أداء هذه الوحدات لأعمالها بالشكل الصحيح أو المطلوب، وبالتالي تؤثر على كفاءة الأداء الوظيفي في المؤسسة.

وقد أكدت بعض الدراسات السابقة كدراسة (العفيفي، 2007) موضوع معوقات الرقابة الداخلية بالإضافة إلى بعض الأدبيات والكتب العلمية التي تناولت معوقات الرقابة الداخلية الفنية والتنظيمية والمعوقات القانونية والرقابة الداخلية، تسعى إلى تحقيق وتطبيق الرقابة الداخلية بشكل سليم، وهذا

يؤكد ضرورة وجود أنظمة للرقابة الداخلية داخل المؤسسات المالية، حيث تقوم بالرقابة والتدقيق المستمر على أنشطة المؤسسة وعلى أداء العاملين بها.

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة لأي مؤسسه، وبخاصة إذا كانت مؤسسه خدمية أو أهلية، كما يعد المحرك الأساسي لجميع نشاطات المنظمة ومصدر من مصادرها المهمة. وحيث إن المؤسسات المصرفية لها دور مهم جداً في المجتمع بشكل عام وعلى الساحة الفلسطينية بشكل خاص، وخاصة البنوك التجارية؛ وما لها من دور في تمويل عمليات الاستثمار بشقيه العام والخاص وتؤدي دوراً مهماً في التقدم الاقتصادي وما تقدمه من خدمات في عدة مجالات مختلفة، لذا برزت الحاجة لوجود طاقات بشرية قوية تمتلك مجموعة الصفات، التي بدورها تزيد من أدائها؛ لتساعدها على تقديم خدماتها بعدالة وتنمية.

وبهدف تحقيق الكفاءة والفعالية وتقليل مظاهر سوء الاستخدام والهدر والإهمال والاختلاس بالإضافة إلى المشاكل التي تواجه أنظمة الرقابة الداخلية في البنوك سواء أكانت تنظيمية أم فنية أم قانونية؛ كل ذلك يؤثر على كفاءة الرقابة الداخلية في البنوك وفعاليتها، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي: هل يوجد أثر لمعوقات الرقابة الداخلية على الأداء الوظيفي للموظفين في البنوك التجارية؟

#### أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي: ما مدى تأثير المعوقات التي تواجه عمل الرقابة الداخلية على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية الفلسطينية؟

وينفرد عنه سؤالين:

1. السؤال الأول: ما مستوى معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية؟

ويتفرع عنه مجموعة من الاسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى المعوقات التنظيمية في البنوك التجارية الفلسطينية ؟
  - ما مستوى المعوقات الفنية في البنوك التجارية الفلسطينية ؟
  - ما مستوى المعوقات التشريعية الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية ؟
2. السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الفلسطينية ؟

### أهداف الدراسة

تهدف هذه دراسة إلى تحقيق ما يأتي:

1. تفصي الأصول النظرية حول معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية.
2. التعرف إلى مقومات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية.
3. التعرف إلى معوقات الرقابة الداخلية في البنوك الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين في البنوك التجارية.
4. التعرف إلى معوقات الرقابة الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي.
5. دراسة أثر معوقات الرقابة الداخلية على الأداء الوظيفي.
6. تقديم التوصيات والاقتراحات المناسبة؛ لتفعيل دور الرقابة الداخلية واقتراح السبل والآليات لعلاج أوجه القصور في الرقابة الداخلية.

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع بحد ذاته من جهة، الذي يتطلب العديد من محاولات الإحاطة به موضوعياً ومنهجياً، ومن جهة أخرى الحادثة في دراسة معوقات الرقابة الداخلية في

البنوك الفلسطينية وأثرها على الأداء الوظيفي، وكذلك تقديم أفكار لبحوث مستقبلية في مجال الرقابة الداخلية بشأن معوقات الرقابة والمشاكل التي تواجه عملها في البنوك.

ونظراً لأهمية موضوع الرقابة الداخلية في المؤسسات ، فإن دراسة معوقات الرقابة الداخلية وخاصة في البنوك له أهمية خاصة كما جاء في دراسة (قسم الله، 2008) ودراسة (فضيلة، 2007، 2006) التي أكدت على أهمية الرقابة الداخلية في البنوك نظراً لكونها المرآة التي تعكس الوضع الاقتصادي في البلد؛ لما للرقابة الداخلية في البنوك من أهمية بالغة من خلال الدور الذي تؤديه لتحقيق الأمن والسلامة المصرفية ونزاهة المعلومات المصرفية والمتعلقة أيضاً بالأمر المحاسبية ومالية في البنوك ومصدقيتها إلى جانب احترام التشريعات والأنظمة والسياسات والإجراءات الداخلية، إلى جانب الدور الذي تلعبه الرقابة الداخلية على المستوى الإداري والمالي والفني داخل البنوك، إذ يؤدي تفعيل عملها وإزالة المعوقات التي تواجهها إلى تحقيق العديد من المزايا والإيجابيات التي تعود بالفائدة لتحقيق أهداف المؤسسة المصرفية على المستوى البعيد سواء أكان مع الأطراف ذات علاقة أم في التسلسل الإداري: كتحقيق الإصلاح بأنواعه كافة، بما ينعكس على أدائها وضبط معاملاتها، وتصحيح العديد من نواحي الخلل والضعف في بنائها المؤسسي وأدائها الوظيفي.

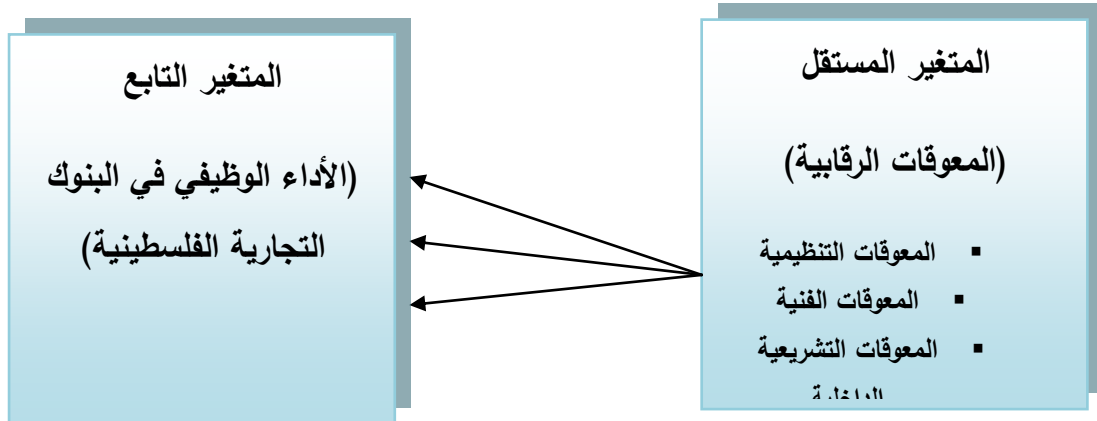
### فرضيات الدراسة

ولإجابة عن أسئلة الدراسة تم صياغة الفرضيات الآتية:

- **الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمعوقات الرقابة الداخلية على الأداء الوظيفي للموظفين في البنوك التجارية تعزى لمتغيرات الدراسة الديموغرافية: (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة في البنوك، المستوى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية).
- **الفرضية الثانية:** لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين معوقات الرقابة الداخلية والاداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الفلسطينية.

- الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعوقات الرقابة الداخلية على الأداء الوظيفي ويتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية:
- الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعوقات التنظيمية على الاداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الفلسطينية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعوقات الفنية على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الفلسطينية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعوقات التشريعية الداخلية على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الفلسطينية.

#### أنموذج الدراسة



#### حدود الدراسة

**الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على البنوك التجارية الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية فقط.

**الحدود الزمانية:** تغطي الدراسة الفترة من 2017 إلى 2018.

**الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في البنوك التجارية.

## مصطلحات الدراسة

### - الرقابة:

هي القيام بمجموعة الأنشطة التي تمكن من الوقوف على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، فضلا على الوقوف على مدى تحقيق الأهداف تمهيدا لاتخاذ مجموعة من الإجراءات التصحيحية في حالات الانحراف عن تحقيق الأهداف المحددة مسبقا.

(بوطوره، 2007).

### - الرقابة الداخلية:

هي مجموعة من الوسائل والإجراءات التي تتبناها الإدارة لتمكنها من استغلال موارد البنوك بكفاية وحمايتها من سوء الاستخدام، وضمان دقة القيود المحاسبية وسلامة توجيهها، وتتضمن عدة متطلبات هي: متطلبات حماية وأمن، ومتطلبات تشريعية، ومتطلبات تكنولوجية، ومتطلبات إدارية، كما أنه تضم ثلاثة أنواع من النظم وهي: نظم الرقابة الإدارية، نظم الرقابة المحاسبية والمالية، نظم الضبط الداخلي. (الرشيدي، 2010).

### - تعريف آخر للرقابة الداخلية:

الإجراءات والسياسات التي تتخذها إدارة أي منظمة لمساعدتها ما أمكن في التوصل إلى تحقيق أهدافها والالتزام بهذه السياسات؛ لضمان حماية الموجودات أو الأصول واكتشاف الغش ومنع الخطأ وتكامل السجلات المحاسبية وتوفير معلومات مالية موثقة في الوقت المناسب. (الصواف، 2011).

### -البنوك التجارية:

نوع من أنواع المؤسسات المالية التي يركز نشاطها على قبول الودائع ومنح الائتمان، وبهذا المفهوم يعتبر المصرف وسيطاً بين أولئك الذين لديهم أموال فائضة وبين أولئك الذين يحتاجون لتلك الأموال. (أبوزعيتر، 2006).

## - الأداء الوظيفي:

يدل الأداء على تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المرسومة ، أي أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة. (يوسف، 2016).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

- ✓ الإطار النظري.
- ✓ التطور في مفهوم الرقابة الداخلية.
- ✓ طبيعة الرقابة الداخلية.
- ✓ تعريف الرقابة.
- ✓ نظام الرقابة الداخلية ومراحل تطوره.
- ✓ مكونات نظام الرقابة الداخلية.
- ✓ أهداف نظام الرقابة الداخلية.
- ✓ خصائص نظام الرقابة الداخلية.
- ✓ مقومات نظام الرقابة الداخلية.
- ✓ طرق تقييم الرقابة الداخلية.
- ✓ أهمية نظام الرقابة الداخلية.
- ✓ خصائص نظام الرقابة الداخلية السليم.
- ✓ معوقات الرقابة الداخلية.
- ✓ البنوك التجارية.
- ✓ نشأتها وتطورها.
- ✓ ماهية البنوك التجارية.

- ✓ البنوك التجارية في فلسطين.
- ✓ البنوك في فلسطين قبل 1948م.
- ✓ البنوك التي عملت في فلسطين.
- ✓ الجهاز المصرفي الفلسطيني 1948-1967م.
- ✓ المصارف التي عملت أثناء فترة الاحتلال.
- ✓ المصارف العربية التي عملت في تلك الفترة.
- ✓ أهمية الرقابة الداخلية للمصارف التجارية.
- ✓ أهداف الرقابة الداخلية في البنوك.
- ✓ العوامل التي تساعد في رفع فاعلية نظام الرقابة الداخلية في البنوك.
- ✓ مخاطر الرقابة الداخلية في البنوك التجارية.
- ✓ الأداء الوظيفي.
- ✓ محددات الأداء.
- ✓ عناصر الأداء الوظيفي.
- ✓ تقويم الأداء الوظيفي.
- ✓ العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.
- ✓ طرق تقييم الأداء الوظيفي.

✓ الدراسات السابقة.

✓ أولاً: الدراسات العربية.

✓ ثانياً: الدراسات الأجنبية.

✓ مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية.

✓ التعليق على الدراسات السابقة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يستعرض هذا البحث مفهوم الرقابة الداخلية في البنوك التجارية، من حيث مفهوم الرقابة الداخلية ومكونات الرقابة الداخلية وأهداف الرقابة وخصائصها وواقع البنوك التجارية في فلسطين من حيث الصعوبات والتحديات التي تواجه عمل البنوك وأهمية الرقابة الداخلية في المصارف التجارية، والاداء الوظيفي من حيث مفهومة وعناصره وطرق تقييم الاداء الوظيفي.

لقد عرف العالم تطوراً كبيراً في المجال الاقتصادي خاصة بعد التحولات السياسية والاجتماعية وخاصة الاقتصادية التي شهدها القرن الماضي، فكانت لهذه التحولات آثارٌ مباشرة على المحيط الاقتصادي حيث أنها لمست حجم المؤسسات التي أصبحت تتميز بكبر حجمها وتعقد وظائفها وتشابكها، وهذا ما أدى إلى الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية ؛ نظراً لدورها الهام في المحافظة على أصول المؤسسة وتعد الرقابة الداخلية ذات مهمة دائمة ومستمرة ينبغي القيام بها في مجالات النشاط كافة بحيث تعتبر نظاماً لضبط الأداء وضمان تحقيق الأهداف، ومع تطور حجم المشاريع الاقتصادية زاد الاهتمام الإداري بنظام الرقابة الداخلية، وهذا ما تطلبه البنوك والمؤسسات المالية من تأهيلها والنهوض بكياناتها لتتجاوب مع مختلف متغيرات بيئتها، ووجبت الحاجة إلى رقابة دائمة على أموالها وكيفية تشغيلها دون التقليل من قيمتها ومحاولة المؤسسة من الوصول إلى أهدافها والقيام بالمسؤوليات الواقعة على عاتقها. (عفان، 2012).

إن وجود نظام فعال للرقابة الداخلية في البنوك، يعد أمراً هاماً تقتضيه الإدارة الحديثة، ضماناً لحقوق المساهمين والمستثمرين والمودعين وغيرهم، كما أن هذا النظام يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة واستغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل. ولقد حددت المعايير الدولية بوضوح أن مسؤولية إقامة نظام سليم للرقابة الداخلية، يقع على عاتق إدارة البنك، كما أن من مسؤولياتها المحافظة على هذا النظام، والتأكد من سلامة تطبيقه، كما أوضح المعيار الدولي رقم (610) بأنه يتوجب على المدقق الخارجي فهم فعالية التدقيق الداخلي لغرض مساعدته في تخطيط عملية التدقيق وإنجازها بطريقة سليمة، ونظراً لأهمية دراسة الرقابة الداخلية وتقويمها فقد أفردت معايير التدقيق الصادرة

عن المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين معيارا خاصا بها، حيث جاء في المعيار الثاني من معايير العمل الميداني "دراسة أنظمة الرقابة المطبقة بالمنشأة محل التدقيق ومدى الاعتماد عليها وتحديد نطاق الاختبارات الواجب القيام بها". (عفان، 2013).

ويشمل مفهوم النظم الرقابية الخطط التنظيمية والطرق والأساليب التي تتبعها المؤسسات المالية لحماية أصولها والتأكد من دقة الاعتماد على البيانات والمعلومات المحاسبية في تزويد الإدارة بما يجعلها على بينة واطلاع على السياسات التشغيلية وكفاءة الأداء، وتعد النظم الرقابية في مجال حماية الأصول والتأكد من دقة الاعتماد على البيانات والمعلومات المحاسبية الإطار العام الذي يحدد نوعية الرقابة من حيث الشمول والاختصار ولذلك فإن معرفة المراقب للبيئة يمكنه من تحديد مهمته بالصورة المطلوبة. (الرشدي، 2010).

### التطور في مفهوم الرقابة الداخلية

هناك العديد من المفاهيم التي تحدثت عن مفهوم الرقابة الداخلية نتيجة العديد من الأسباب لعل من أهمها التطور الكبير في حجم المشروعات الاقتصادية وانفصال الملكية عن الإدارة إضافة إلى دور الإدارة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة (عبد الفتاح الصحن وآخرون، 2008).

وتعد الرقابة وظيفة مطلوبة في جميع مجالات النشاط الإنساني سواء على مستوى المنظمة أو بالنسبة للمجتمع ككل باعتبارها نشاطا تنظيميا توجد في كل المستويات التنظيمية وتكون محل اهتمام مختلف الأفراد في المنظمة (عبد ربة، 2010).

وتطور مفهوم الرقابة الداخلية خلال العقود الماضية بشكل مستمر؛ بسبب الاهتمام المتزايد من قبل العديد من الأفراد والجهات ذات العلاقة بالمنشأة بضرورة توفر أنظمة رقابية فعالة لإدراكهم الدور المهم لهذه الأنظمة في المساهمة في نجاح المنشأة ومن أهم هذه الجهات:

1. **المستثمرون:** هم المهتمون بقدرة المنشأة على تحقيق أقصى ربح ممكن في ظل الاستغلال والاستخدام الأفضل للموارد المتاحة، وهو ما يساعد أنظمة الرقابة في تحقيقه إذا كانت فعالة.

2. **المدقق الخارجي:** يعتمد المدقق الخارجي على تقديم أنظمة الرقابة الداخلية في وضع خطة وبرنامج تدقيق، حيث أن الشركات تمتاز بأنظمة رقابية كفؤة وفعالة تقود إلى إجراءات وجهد أقل من قبل المدقق، كما تقلل من مخاطر التدقيق باحتمالية وجود تحريفات جوهرية في البيانات المالية، وبالتالي تمنحه نوع من الأمان والاطمئنان.

3. **الهيئات التشريعية:** تهتم الهيئات التشريعية على مستوى الدولة بتطبيق المنشآت للقوانين والأنظمة السارية لتحقيق هذه التشريعات أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ووجود أنظمة رقابة داخلية فعالة في المنشآت العاملة يسهم في تحسين مستوى الالتزام بها. وتقوم العديد من الهيئات التشريعية بتشكيل فرق عمل للتفتيش على التزام المنشآت بهذه التشريعات، وتقوم هذه الفرق عادةً بدراسة وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية والتوصية بمعالجة نقاط الضعف والخلل فيها.

4. **الإدارة:** إن الإدارة الناجحة هي التي تهتم بأن تكون قراراتها التشغيلية وإدارية سليمة ومبنية على معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، ولذلك تهتم بوجود أنظمة رقابية تسهم في دقة التقارير والمعلومات وسرعة إيصالها للمستويات الإدارية المختلفة. كما تهتم بمعرفة مدى النجاح في تحقيق الخطط والأهداف على مستوى الشركة ككل من جهة، وعلى مستوى كل قسم أو إدارة من جهة أخرى؛ للوقوف على الانحرافات عن الخطط وأسبابها ووضع الحلول المناسبة لمعالجتها وعدم تكرارها.

5. **العملاء:** يهتم العملاء بقدرة الموردين على الوفاء بعقود التجارة معهم من حيث الكميات والجودة، وتبني خططهم وموازناتهم على ضوء ذلك، ووجود أنظمة رقابية فعالة لدى الموردين تسهم في مراقبة عمليات الإنتاج وجودة الأداء لديها

6. **الموردون والمقرضون:** إن وجود موازنات وخطط موضوعة بشكل صحيح لدى العملاء والمقرضين تساعد في تحديد شروط البيع الآجل من قبل الموردين وتواريخ استحقاق الأقساط من قبل المقرضين، بحيث تكون مخاطر عند التحصيل متدنية إذا كان نظام الرقابة الداخلية لدى الشركة المقترضة فعالاً ينتج موازنات وخطط موضوعية وقابلة للتحقق. (الطرايرة 2013).

ولذلك أصبحت لعميلة تصميم أنظمة الرقابة الداخلية أهمية كبيرة بحيث أصبح من متطلبات فعاليتها أن تكون الرقابة الداخلية جزءاً صريحاً أو ضمناً في الوصف الوظيفي لأي موظف أضافه إلى أنها المرآة التي تعكس قدرة المؤسسة على الاستمرار بحيث تظهر قوة الشركة أضعفها.

### طبيعة الرقابة الداخلية:

إن المسار الذي يصل المنشأة بأهدافها هو نظام الرقابة الداخلية. إذ أن الرقابة ليست هامة لأغراض الاحتفاظ بسجلات محاسبية ومالية للمنظمة، إنما هي جوهرية لإدارة المنشأة، حيث أن الاهتمام بضوابط الرقابة الداخلية لا يقتصر على الإدارة فقط، وإنما يشمل المنظومة الإدارية بمستوياتها كافة. ومن هنا تتبع أهمية تصميم نظام رقابي جيد وكفؤ يبين للمنشأة ما إذا كانت تسير على الطريق الصحيح أم لا، حيث يعطي إشارات تحذيرية للإدارة ومجلس الإدارة عند انحراف المؤسسة عن أهدافها. (الطرايرة، 2013).

أشار تقرير لجنة إجراءات المراجعة التابعة للمعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين إلى تزايد الإهتمام بالرقابة الداخلية للأسباب الآتية:

1. تزايد نطاق المشروعات وحجمها، مما أدى إلى تعقد وتشعب هياكلها التنظيمية. ولمراقبة العمليات بفعالية يجب أن تعتمد الإدارة على العديد من التقارير والتحليلات التي تتوافر فيها درجة عالية من الثقة.

2. تحمل الإدارة المسؤولية الأولى للمحافظة على أصول المنشأة ومنع الأخطاء واكتشاف الاختلاسات. وبالتالي فإن الإحتفاظ بنظام كفاء للرقابة الداخلية أمر لا يمكن الإستغناء عنه وتعتمد عليه الإدارة للوفاء بهذه المسؤولية .

3. الحاجة إلى توفر الحماية ضد الضعف البشري من خلال نظام رقابة داخلية ويعمل بصورة سليمة بإستخدام الوسائل الكفيلة بكشف الأخطاء والمخالفات وتقليل احتمالات وقوعها.

4. يتعذر من الناحية العملية على المراجع الخارجي أن يقوم بمراجعة تفصيلية لمعظم الشركات في حدود أتعاب اقتصادية معقولة، والاعتماد على المراجعة الاختيارية بدلا من المراجعة الشاملة،

وبالتالي منذ البداية عند معالجة العمليات يجب توفر الضوابط السليمة التي يوفرها نظام الرقابة الداخلية.(عبد ربه، 2010).

ويمكن القول إن نظام الرقابة الداخلية يفيد في:

- **الرقابة على الأصول:** من حيث كفايتها وكفاءتها وكفاءة استخدامها وحمايتها.
- **توفير معلومات صحيحة لاتخاذ القرار:** بحيث يتم إيصال المعلومات اللازمة بشكل صحيح وفي الوقت المناسب لمتخذي القرار داخل المنشأة. حيث أن قراراً خاطئاً قد يقود المنشأة إلى الفشل أحياناً.
- **تخفيض تكاليف التدقيق الخارجي:** إن حجم العمل ومقدار الجهد الذي يقدر المدقق الخارجي الحاجة له والذي بناءً عليه تحدد أتعاب التدقيق ويعتمد على تقييم المدقق؛ لمدى متانة نظام الرقابة الداخلية في المنشأة وبالتالي فإن النظام الرقابي الفعال يقلل من أتعاب التدقيق. (الطرايرة، 2013).

#### مفهوم الرقابة الداخلية:

**مفهوم الرقابة:** هي إجراء أو عمل تقوم به الإدارة؛ لضمان إنجاز الأهداف المرسومة، وقد أدى ظهور المشروعات الكبيرة إلى زيادة الاهتمام بالرقابة الداخلية باعتبارها نظام يساعد الإدارة في الوفاء بأهدافها، والرقابة الداخلية تعتبر مرادفاً للرقابة الداخلية التنظيمية. وقد إرتبطت الرقابة الداخلية في مراحلها الأولى بحماية النقدية باعتبارها أكثر الأصول عرضة للتلاعب والإختلاس وتحقق هذه الحماية بإتباع الوسائل الكفيلة بحماية النقدية من السرقة والإختلاس.

وبعد ذلك امتد مفهوم الرقابة الداخلية إلى رقابة المخزون وغيرها من الأصول الأخرى، وكانت الرقابة تعرف في ذلك الوقت باسم "الضبط الداخلي" ثم توسعت الرقابة الداخلية بعد ذلك؛ لتتضمن الوسائل الكافية لضمان صحة البيانات المحاسبية ودقتها.(عبد ربه، 2010).

وقد عرفت الرقابة الداخلية من العديد من الهيئات المهنية والخبراء في هذا المجال، فقد عرفت لجنة رعاية المنظمات (COSO) بأنها: وسيلة أو عملية يمارسها مجلس الإدارة والإدارة والموظفين تصمم للتزويد بتأكيد معقول لتحقيق الأهداف التالية:

1. فعالية وكفاءة العمليات: من خلال تقديم ومتابعة كفاءة الإدارة والمكلفين بالحوكمة في تحقيق:

- الأهداف المحددة وجودة الأداء

- الربحية

- حماية الأصول

2. مصداقية البيانات المالية السنوية أو المرحلية.

3. الالتزام بالقوانين والتعليمات النافذة.

كما عرفت لجنة إجراءات التدقيق (Committee on Auditing Procedures) المنبثقة عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين AICPA بأنها عبارة عن "الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والمقاييس المتبعة في المشروع، بهدف حماية أصوله وضبط ومراجعة البيانات المحاسبية والتأكد من دقتها ومدى الاعتماد عليها وزيادة الكفاءة الإنتاجية وتشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية المصممة". (الطرايرة، 2013).

كما يمكن تعريف الرقابة الداخلية بأنها "مجموعة من الإجراءات التي تنظم عمل المؤسسة؛ لتحقيق أهدافها المرسومة، فهو يمثل إجراءات عمل المؤسسة على الصعيد الداخلي والخارجي من توزيع المسؤوليات والصلاحيات وتحديد المسؤوليات، إذ أن الرقابة الداخلية تزداد عمقا كلما كان هناك مسميات مكتوبة". (الخلاط، وآخرون، 2007).

كما عرفت الرقابة الداخلية بأنها: جزء من الرقابة بمفهومها العام، وهي "مجموعة النظم والإجراءات والطرق التي تتخذها الإدارة لحماية أصول المنشأة ولضمان دقة البيانات المالية وسلامتها وزيادة درجة الاعتماد عليها، وزيادة الكفاءة التشغيلية وضمان الالتزام بسياسات الإدارة الموضوعية، كما عرفت بأنها "نظام الفحص الداخلي والتدقيق الداخلي المطبق من قبل المنشأة ولتتمكن إدارة المنشأة من السيطرة على النشاطات التشغيلية والمالية التي تكون من مسؤوليتها"، وجاء أيضاً من ضمن التعريفات للرقابة الداخلية بأنها: 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. (عوض، 2012).

**نستنتج مما سبق** بأنه، يمكن تعريف نظام الرقابة الداخلية : إنه نظام داخلي يعمل على وضع خطط تنظيمية، واستخدام كل الطرق والإجراءات التي تهدف إلى التحكم في المؤسسة من خلال حماية أصول المؤسسة، وضمان صحة البيانات المحاسبية ودقتها، من أجل زيادة درجة الاعتماد عليها، بالإضافة إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية وضمان الالتزام بالسياسات الإدارية الموضوعية، ويمثل جزءاً متكاملًا من الوظائف الإجرائية داخل المنشأة، وتعتبر إجراءاته أكثر فعالية، إذا ما تكاملت مع بنية وثقافة المؤسسة في تحقيق أهدافها، مما يجعل المؤسسة أكثر مرونة وتنافسية.

### **نظام الرقابة الداخلية ومراحل تطوره**

إن إقامة نظام فعال وسليم للرقابة الداخلية، يقع على عاتق إدارة المنشأة، كما أن من مسؤوليتها المحافظة على هذا النظام والتأكد من سلامة تطبيقه، كما أن هناك إلزاماً قانونياً يقع على عاتق الإدارة بإمساك حسابات منتظمة تمكنها في نهاية العام من عمل القوائم المالية؛ لبيان نتائج أعمالها ومركزها المالي وبصفة خاصة في حالة المؤسسات العامة والشركات المساهمة، وليس من المعقول وجود حسابات منتظمة بدون وجود نظام سليم للرقابة الداخلية. وهكذا نرى أهمية التعرف إلى مفهوم الرقابة الداخلية وأنواعها، ومسؤولية الإدارة تجاه إيجاد نظام للرقابة الداخلية، ومن ثم التطرق إلى مقومات نظام الرقابة الداخلية الفعال، والعوامل التي ساعدت على الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية،

ومن ثم دراسة العلاقة بين الرقابة الداخلية والنظام المحاسبي. ومدى تأثير مفهوم الرقابة الداخلية بتطور حجم المنشآت، ومدى توفر الإدارة الراشدة لتلك المنشآت، حيث يرى بعضهم أن تعريف الرقابة الداخلية مر بثلاث مراحل على النحو التالي: كما أوردها (أبو معمر، 2004)

### المرحلة الأولى:

كان الشكل السائد للمشروعات هو المنشأة الفردية، واهتمام أصحاب هذه المنشآت بحماية النقدية، ومن ثم إنحصر تعريف الرقابة الداخلية على مجموعة الوسائل التي تكفل الحفاظ على النقدية من السرقة والاختلاس، ثم إمتدت هذه الوسائل لتشمل بعض الأصول الأخرى ومن أهمها المخزون، حيث عرفت الجمعية الأمريكية للمحاسبين الرقابة الداخلية سنة 1926م " بأنها الإجراءات والطرق المستخدمة في المشروع من أجل الحفاظ على النقدية والأصول الأخرى بجانب التأكد من الدقة الكتابية لعملية مسك الدفاتر .

### المرحلة الثانية:

مع توسع حجم المنشآت، وما صحب ذلك من تضخم في عملياتها الإدارية والإشرافية، فقد تطور تعريف الرقابة الداخلية ليشمل مجموعة الوسائل والإجراءات التي تساعد على تقليل احتمالات الأخطاء، والغش بالإضافة إلى حماية النقدية والأصول الأخرى، وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية، ويبدو ذلك واضحاً في تعريف الرقابة الداخلية، الوارد في نشرة معايير التدقيق رقم (1)، حيث عرف الرقابة الداخلية بأنها "خطة تنظيمية تبين الطرق والأساليب كافة التي تتبعها المؤسسة من أجل حماية أصولها، والتأكد من دقة وإمكانية الاعتماد على بياناتها المحاسبية، وتنمية الكفاءة التشغيلية وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية.

### المرحلة الثالثة:

إن ظهور الشركات الكبرى والشركات عابرة الحدود، والأسواق المالية العالمية، والتطور الاقتصادي الهائل، وما صحب ذلك من تعقيد للعمليات الإدارية والإشرافية، وتفويض السلطات، وزيادة الاهتمام بتحقيق كفاءة استخدام الموارد المتاحة للمنشأة في ظل المنافسة الاحتكارية، التي جعلت مقياس

الربح غير كاف وحده لقياس كفاءة المنشأة، ومع ظهور الإدارة العلمية التي تسعى إلى تحقيق أقصى استغلال اقتصادي للموارد المتاحة، من خلال تخفيض التكاليف إلى أقصى درجة ممكنة، كل هذا التطور قد انعكس على هذا التطور في الأوضاع الاقتصادية، وعلى مفهوم الرقابة الداخلية بحيث تناول تحقيق الأهداف المرتبطة بكل نشاط، والاستخدام الاقتصادي للموارد المتاحة، والارتقاء بالإنتاجية بجانب الحفاظ على أصول المنشأة بصفة عامة وضمان الدقة الحسابية للعمليات المالية وملاءمة البيانات وشمولها.

### مكونات نظام الرقابة الداخلية

ورد في المعايير الدولية للتدقيق ( معيار 400) المعايير الأمريكية والدولية، 2012: أن الرقابة الداخلية تختلف من مؤسسة لأخرى، وذلك باختلاف حجم المؤسسة، الهيكل التنظيمي وطبيعة العمل، ولكن هناك عناصر أساسية يجب أن تتوفر في أي نظام رقابي داخلي جيد، وهي:

#### أولاً: المحيط الرقابي

المحيط الرقابي يعني وجهة نظر وفهم الإدارة العليا ورؤساء الأقسام لنظام الرقابة الداخلية وأهميتها للمؤسسة، وذلك من خلال تحليل جميع الجوانب ذات الصلة ودراساتها المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية المعتمد.

#### ثانياً: نظام محاسبي

النظام المحاسبي يتكون من السياسات والإجراءات والأساليب الموضوعية من قبل الإدارة : لتعيين، جمع، تحليل، تصنيف، قيد وتقرير حول أنشطة المؤسسة، ولهذا لا يمكن أن يكون هناك نظام رقابة داخلية جيد بدون وجود نظام محاسبي جيد.

## ثالثاً: إجراءات رقابية

بالإضافة إلى المحيط الرقابي والنظام المحاسبي، على الإدارة عمل إجراءات رقابية على نشاط العمليات، وتتكون الإجراءات الرقابية من الخطوات والسياسات التي يجب إتباعها للتأكد من ضمان العمليات. (قشطة، 2013).

### أهداف نظام الرقابة الداخلية

من خلال التعريفات السابقة لنظام الرقابة الداخلية، يمكن القول: بأن الهدف الرئيسي الذي ينبغي أن تحققه الشركة من وضع نظام الرقابة الداخلية وتطبيقه هوالتوفيق بين التصرفات وسلوك العاملين والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وبهذا فإنه يمكن تلخيص الأهداف الرئيسية للرقابة الداخلية إلى ما يلي:

#### 1. حماية أصول المؤسسة

تعتبر حماية أصول المؤسسة من أهم الأهداف التي يسعى نظام الرقابة الداخلية إلى تحقيقها وذلك من خلال فرض حماية مادية ومحاسبية لجميع عناصر الأصول من الاستغلال غير المشروع وسوء الاستخدام أو الضياع أو الاختلاس سواء أكان بسوء نية أم حسن نية.

#### 2. ضمان صحة ودقة المعلومات

يعمل هذا الهدف على زيادة درجة المصداقية والثقة في المعلومات، وبالتالي زيادة درجة الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات ؛ لأن ضمان نوعية المعلومات المحاسبية الواردة في القوائم المالية يؤدي لزيادة درجة الثقة وبالتالي تنعكس على البيانات المالية والمحاسبية.

#### 3. تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام موارد المؤسسة

تهدف الإجراءات الرقابية المطبقة في المؤسسة إلى زيادة درجة الفعالية وضمان الاستعمال الأمثل للمواد المتاحة، وذلك باتخاذ قرارات داخلية سليمة بناءً على مصداقية المعلومات والبيانات المتوفرة ودقتها، بمعنى تنمية الكفاءة التشغيلية في عمليات الوحدة وتشجيعها.

#### 4. احترام السياسات الإدارية والالتزام بها

تتم بلورة أهداف المؤسسة إلى مجموعة من السياسات والخطط والإجراءات المتكاملة التي تشمل جوانب المؤسسة كافة، ويتم إبلاغها إلى منفذي العمليات المختلفة عبر المستويات الإدارية، من خلال إصدار أوامر كتابية أو شفوية تقضي الإمتثال لها والالتزام بها، وهذا من شأنه أن يكفل للمؤسسة تحقيق أهدافها المرسومة.

إن تشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية وتطبيق أوامر الجهة العليا، يسمح للإدارة بمتابعة تنفيذ الخطة الموضوعية، وتقييم الأداء في الوحدات؛ للتأكد من أن التنفيذ يسير وفقا للبيانات الموضوعية وكذلك التعرف على مدى تحقيق الأهداف المرسومة والكشف عما يقع من انحرافات وتلاعبات، وما قد يكون في الأداء من قصور؛ وذلك لإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. (ارينز، الفين ولوبك، 2008)

#### خصائص نظام الرقابة الداخلية

لقد لخص (Whittington، 2009) خصائص لنظام الرقابة الداخلية الجيد بالآتي:

- 1) أن يتوافق النظام الرقابي مع طبيعة النشاط واحتياجاته.
- 2) أن يكون النظام الرقابي اقتصاديا.
- 3) أن يتميز النظام الرقابي بالمرونة.
- 4) أن يعكس النظام الرقابي الهيكل التنظيمي.
- 5) أن يتوفر في النظام الرقابي السرعة فيكشف الانحرافات في حالة وجودها.
- 6) أن يكون النظام الرقابي واضحا ومفهوما.
- 7) أن يتضمن النظام الرقابي الإجراءات التصحيحية.

## مقومات نظام الرقابة الداخلية

يعتمد وجود نظام قوي للرقابة الداخلية على كل من النموذج المحاسبي والإداري الفعال وبذلك يسمح بتوليد معلومات معبرة بصدق عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة من جهة، ويُمكنها من تحقيق الأهداف المسطرة من جهة أخرى، وتتمثل مقومات نظام الرقابة الداخلية في:

### أولاً: المقومات الإدارية

لنظام الرقابة الداخلية مجموعة من المقومات الإدارية يجب توفرها لضمان الكفاءة العالية في هذا النظام وهي:

- **هيكل تنظيمي كفؤ:** إن وجود هيكل تنظيمي كفؤ يعد نقطة البداية لنظام رقابة فعال وخاصة إذا كان تحديده للمسؤوليات دقيقاً وواضحاً ، والهيكل التنظيمي يختلف من مؤسسة لأخرى وفقاً لحجمها واتساع أعمالها وطبيعة نشاطها، وحتى يكون هذا الهيكل التنظيمي كفؤ لابد من مراعاة تسلسل الاختصاصات وتوضيح السلطات والمسؤوليات التي تقع على عاتقها، كما يجب أن تؤدي الخطة التنظيمية في المؤسسة إلى استقلال الإدارات وتوضيح خطوط السلطة بطريقة تمكنها من تحديد المسؤول عن ارتكاب أي خطأ أو مخالفة، ويعني استقلال الإدارات يجب لا تتم السيطرة على عملية بأكملها وأدائها من قبل قسم واحد، وأن يكون هناك فصل واضح بين الإدارة التي تقوم بتنفيذ العملية والإدارة المسؤولة عن الاحتفاظ بالأصول وإدارة الحسابات، من أجل خلق رقابة قسم معين لقسم آخر للحد من ارتكاب الأخطاء والغش وتحديد المسؤول عنها إن وُجدت.

- **كفاءة الموظفين** تعتمد فعالية نظام الرقابة الداخلية على كفاءة الموظفين ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب، لذلك تعتبر عملية اختيار الموظفين ذوي الكفاءة العالية وتدريبهم من العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تقييم نظام الرقابة الداخلية، وبالتالي يجب أن يكون للمؤسسة سياسة سليمة في تعيين الموظفين الجدد وترقية الموظفين الحاليين مع مراعاة المؤهلات اللازمة لكل وظيفة.

-وجود مستويات ومعايير أداء سليمة: إن سلامة الواجبات والوظائف في كل قسم يؤثر بدرجة كبيرة وفعالية نظام الرقابة الداخلية وعلى كفاءة العمليات الناتجة عن هذا الأداء، وبالتالي يجب على الإجراءات الموضوعية إظهار الخطوات التي يتم بمقتضاها اعتماد العمليات وتسجيلها والمحافظة على الأصول، كما يجب عليها إظهار مستويات الأداء والوسائل التي تضمن دقة اتخاذ القرارات، كما أن كفاءة العاملين بالمؤسسة لا يعني التخلي عن معايير قياس أدائهم، وذلك من أجل محاولة المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط وتحديد الانحرافات والإجراءات الواجب اتخاذها لتصحيح هذه الانحرافات.

### ثانياً: المقومات المحاسبية

بالإضافة إلى المقومات الإدارية يقوم نظام الرقابة الداخلية الفعال على مجموعة من الدعائم للمقومات المحاسبية والمالية، تتمثل في:

- نظام محاسبي سليم.

- الوسائل الآلية الالكترونية المستعملة.

- الجرد الفعلي للأصول.

(إيداع، 2012).

### طرق تقييم الرقابة الداخلية:

رغم اختلاف طرق فحص وتقييم تام للرقابة الداخلية، إلا أن معظم المراجعين يتفقون على الخطوات التالية:

أولاً: التقرير الوصفي: ويشتمل هذا التقرير على الوصف الكامل لنظام الرقابة الداخلية وما يحتوي عليه من معلومات يتم الحصول عليها من خلال المقابلات مع العاملين والرجوع إلى دليل الإجراءات المستندية وأية قرائن أخرى ملائمة.

ثانياً: قوائم الأسئلة: تتم هذه الطريقة عن طريق تصميم مجموعة من الاستفسارات تلم بجميع الأنشطة بالمؤسسة ويتم توزيعها على العاملين لتلقي إجابات ثم يتم تحليل تلك الإجابات لتقييم مدى كفاءة نظام الرقابة الداخلية المطبق بالمؤسسة وتعتبر هذه الوسيلة أكثر الوسائل استخداماً بين مراجعي الحسابات.

ثالثاً: خرائط التدقيق: وهي رسم بياني يستخدم الرموز لتمثيل المستندات ومسار تدفقها داخل التنظيم وبذلك فهي تعمل على إيصال المعلومة الملائمة التي تستخدم كقرينة موضوعية لتقسيم العمل داخل المؤسسة وتعتبر خرائط التدقيق وثيقة منطقية تسمح بطرح العديد من الأسئلة عن أي وثيقة. (عفان، 2013).

### أهمية نظام الرقابة الداخلية:

إن الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية يأتي نتيجة لظهور إدارة علمية حديثة بمفاهيمها وأساليبها المتطورة في المؤسسات الاقتصادية؛ مما أدى إلى زيادة الإهتمام بالنظام الرقابي، لأسباب عديدة منها:

أولاً: ضخامة حجم المؤسسات وإنفصال الملكية عن الإدارة ، مما أدى إلى صعوبة الإطلاع على المؤسسة بالطرق الرقابية الحديثة.

ثانياً: تحول عملية التدقيق من تدقيق تفصيلي إلى تدقيق اختباري على أساس العينات، الأمر الذي أدى إلى وجود نظام رقابي فعال، يحدد المدقق في ضوءه العينة التي يتولى فحصها.

ثالثاً: حاجة المؤسسة إلى تحقيق أقصى كفاءة ممكنة عن طريق نظام رقابي يضمن إنجاز خطط موضوعية مسبقاً وفق المتاحات لديها.

رابعاً: حاجة الأطراف الخارجية للمعلومات الدقيقة عن المؤسسة وأهمها الدولة، من أجل اتخاذ القرارات المناسبة بشأن الضرائب وأهداف التخطيط على المستوى الوطني.

خامساً: الازدياد الهائل في كمية البيانات والمعلومات المحاسبية بشكل أوجب توافر ضوابط تضمن جودة هذه البيانات. (الرشيدي، 2010).

### خصائص نظام الرقابة الداخلية السليم

هناك العديد من الخصائص والمتطلبات التي يجب أن تتوفر في أي نظام رقابي سليم، حتى يتسنى تحقيق الاستفادة المرجوة ومن ضمن هذه الخصائص، ما يأتي: (قلالة، 2014).

#### أولاً - الفعالية

يقصد بها استخدام نظام رقابة جيد ومتطور، يقوم على اكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها، ومعالجتها بطريقة تضمن عدم تكرارها في المستقبل، بأقل تكلفة ممكنة وأسرع وقت من طرف القائمين بهذا العمل من أجل تحقيق الهدف المرغوب فيه.

#### ثانياً - الموضوعية

تتضمن الإدارة المالية الكثير من العناصر البشرية، ولكن مسألة ما إذا كان المرؤوس يقوم بعمله بطريقة سليمة وجيدة ينبغي ألا يكون خاضعاً لمحددات واعتبارات شخصية؛ لأن الأدوات والأساليب الرقابية عندما تكون شخصية لا موضوعية، يؤثر ذلك الحكم على الأداء، مما يجعله غير سليم؛ لأن التقارير المقدمة من طرف مراجع الحسابات يجب أن تكون موضوعية حيادية، تتضمن بيانات لها معني ومدلول كاف عن الوضعية المالية للمنشأة.

#### ثالثاً - الدقة

يجب أن يكون النظام الرقابي قادر على الحصول على معلومات صحيحة ودقيقة وكاملة عن الأداء، والتأكد في الوقت نفسه من مصدر المعلومات من خلال البيانات المسجلة بالوثائق والسجلات المحاسبية، يضاف إلى ذلك المتابعة المستمرة في اكتشاف الأخطاء والانحرافات؛ من أجل التعبير عن حقيقة المركز المالي للمنشأة في نهاية الفترة المالية.

## رابعاً - المرونة

حتى يكون النظام الرقابي ناجحاً، يجب أن تتوافر المرونة، أي التكيف مع المتغيرات المستجدة على التنظيم، فنادرًا ما تتشابه المشاكل وأسباب الانحرافات، مما يتطلب أن يكون التصرف مناسباً للموقف المتخذ، فإذا استجبت ظروف أملت تغييراً في الأهداف والخطط الموضوعية، وعلى المدير أن تتوافر لديه أساليب رقابية من أجل ضبط التصرفات المختلفة لجميع المشاكل داخل المنشأة.

## خامساً - التوقيت المناسب

لا بد من توافر نظام سليم، لتلقي المعلومات كافة في الوقت المناسب، وعليه يجب على القائمين بمختلف الأنشطة الرقابية مراعاة الوقت خاصة القائمين بإعداد التقارير، عليهم إيصالها في الوقت المحدد، حيث تفقد المعلومات المتأخرة معناها وفائدتها جزئياً أو كلياً، فمثلاً إذا تعلق الأمر بإحدى المناقصات وحصلت المؤسسة على معلومات صحيحة تتعلق بشروط دخولها في هذه المناقصات أصبح الأمر لا قيمة له، إذا جاء بعد انقضاء الأجل والموعد المحدد للدخول.

## سادساً - التوفير في النفقات

الهدف من وجود نظام الرقابة هو الحد من الانحرافات عن الخطة، وبالتالي الحد من النفقات الضائعة أو الخسائر المرتبطة به، لذا يجب أن يكون مردود النظام أكبر من تكاليفه، فمثلاً شراء نظام إلكتروني شديد التطور من أجل عمليات رقابية، يمكن ضبطها باستعمال أنظمة بسيطة بأقل التكاليف لا يعتبر اقتصادياً ما دامت الفوائد المتحصل عليها لا توازي التكاليف.

## سابعاً - الاستمرارية والملاءمة

ونعني به اتفاق النظام الرقابي المقترح، مع حجم النشاط وطبيعته الذي تتم الرقابة عليه، فعندما تكون المؤسسة صغيرة، يفضل لها الأسلوب الرقابي البسيط، على عكس ذلك عندما يكون حجم المؤسسة كبيراً يتطلب نظاماً أكثر تعقيداً وملاءمة.

## ثامناً - التكامل

يشير تكامل النظم الرقابية إلى ضرورة استيعاب هذه النظم لجميع المعايير الخاصة بكل الخطط التنظيمية، بالإضافة إلى أنه يجب أن يكون هناك تكامل بين الخطط ذاتها وأيضاً تكامل بين النظم الرقابية المستخدمة.

### معوقات الرقابة الداخلية:

هناك معوقات تؤدي إلى إضعاف الرقابة الداخلية وتؤثر بشكل كبير على قيامها بأداء مسؤولياتها، ومن أهم تلك المعوقات ما يلي: (العفيفي، 2007).

1- عدم وجود الدعم المهني الكافي من مجلس الإدارة ولجنة التدقيق الداخلي، مما يؤدي إلى ترك إدارة التدقيق تحت تأثير وضغط الإدارة التنفيذية في بعض المؤسسات، وبالتالي لن يستطيع مدير التدقيق إبداء الرأي وإصدار تقارير التدقيق باستقلالية وموضوعية.

2- الفهم الخاطئ لدور المدقق الداخلي ومهمته على أنه شرطي يبحث عن أخطاء وعثرات الموظفين، وأنه جاسوس عليهم، إن هذا انحراف خطير عن الفهم الحقيقي لدور التدقيق ومهمته الحقيقية من أنه صمام الأمان والحماية من كثير من المخاطر المحتملة التي من الممكن أن تواجهها المؤسسة.

3- عدم التحديد بوضوح مسؤوليات التدقيق الداخلي وصلاحياته ومجال عمله من خلال ميثاق عمل معتمد من مجلس الإدارة أولجنة التدقيق الداخلي، وهذا من شأنه أن يخلق غموضاً وعقبات عديدة وخطيرة في طريق عمل المدققين يؤدي في النهاية إلى عدم تحقيق أهداف التدقيق.

4- عدم الكفاءة المهنية لمدير التدقيق وفريق عمل المدققين، كذلك الاستغلال السيئ وغير المهني من قبل بعضهم للدعم المقدم من مجلس الإدارة.

5- اهتمام الإدارة التنفيذية بتحقيق الأهداف المالية وعدم الاكتراث بإنشاء وتطبيق نظم رقابة داخلية وإدارة مخاطر قوية، بما في ذلك مكافأة الموظفين الذين يحققون الأهداف المالية، لكنهم يفشلون في إتباع أو تطبيق نظم الرقابة الداخلية، وبالتالي إعطاء رسالة واضحة لجميع الموظفين أن تطبيق نظم الرقابة الداخلية هو شيء ثانوي وبالتالي سيؤدي ذلك إلى عدم الاكتراث والاهتمام بتقارير التدقيق الداخلي وملاحظاته، مما يضعف من كفاءته وقدرته على حماية المؤسسة.

إن واقعة احتيال واحدة ناتجة عن ضعف في الرقابة الداخلية من شأنها الإضرار البالغ بسمعة المؤسسة، وبالأخص المؤسسات المالية، مثل البنوك ومن نتائجها المحتملة التأثير السلبي البالغ على ما تم تحقيقه من نتائج مالية بل من الممكن أن تتحول إلى خسائر.

6- عدم اطلاع إدارة التدقيق الداخلي على أهم التطورات والأحداث داخل المؤسسة، مثل التغييرات في الهيكل التنظيمي والتعديل في الأهداف والإستراتيجية، وبالتالي سينعكس ذلك بالسلب على خطة التدقيق السنوية، ومن ثم عدم تحقيق التدقيق لأهدافه ومسؤولياته.

### البنوك التجارية

تعتبر البنوك التجارية من أهم المؤسسات المالية التي تسهم في بناء اقتصادات الدول، خاصة مع التوجه الجديد نحو نظام اقتصاد السوق، فهي تقوم بدور الوسيط بين المودعين والمقترضين، وذلك باتباع سياسة توظيف الأموال وجلب الودائع؛ تشجيعا للادخار ومحاربة اكتناز الأموال، وتمويل الاستثمارات وكذلك الدورات الاستغلالية للمؤسسات، إضافة إلى تغطية كل الاحتياجات الموسمية ومواجهة الخسائر المحتملة التي قد تتعرض لها مختلف المؤسسات، إضافة إلى توفير السيولة اللازمة لها إلى جانب وظائف عدة أخرى، قد تختلف حسب نوع البنك أو السياسة المصرفية الخاصة بها.

## نشأتها وتاريخ تطورها

تتحدّر نشأة المصادر التاريخية من ثلاثة مصادر رئيسية هي: التاجر والمقرض والصانع، فقد كان التاجر يصدر قبل نشوء المصارف حوالات تقبل لدى الغير ودفع لصالح طرف ثالث، على أساس سمعته ومركزه المالي، وتعتبر هذه الحوالات أهم المصادر التي من خلالها تطورت الصكوك (الشيكات) المستخدمة في يومنا هذا.

كما كان المقرض يعمل على أساس رأسماله والإدخارات المودعه لديه بغرض استثمارها، وكان بقرض هذه الأموال للمحتاجين لقاء فوائد، والفائدة يستفيد منها المقرض لمواجهة المخطر الائتمانية (يؤسس لفكرة مصرف صغير).

أما دور الصانع فينحصر بقبول إيداع الذهب والفضة لدى مقابل إيصال يحدد بموجبة ما تم إيداعه، حيث كانت تستعمل هذه الإيصالات في بداية الأمر لسحب ما تم إيداعه، ثم أخذت هذه الإيصالات تدريجياً في التداول عوضاً عن استعمال العملة في سداد الديون، ثم استعوض عنها بأوامر يصدرها المودعين إلى الصانع، لدفع ودائعهم لشخص ثالث، وكان هذه هو السبب الرئيس في نشأة البنوك التجارية.

ويعتبر ذلك من أهم الأسس التي أدت إلى تطور العمل المصرفي حيث أصبح إيصال الإيداع يمثل التزاماً على المصرفي بالدفع يقوم مقام النقود.

ومع تطور عمل المصارف التجارية لم يقصر عملها على دورها التقليدي بقبول الودائع ومنح القروض، بل تعدى دورها إلى جميع المجالات في الحياة الاقتصادية من خلال التأثير على عرض النقد أو كمية ووسائل الدفع المتوفرة.

لقد سبقت المصارف التجارية غيرها من المصارف من حيث النشأة التاريخية وسميت تجارية؛ لأنها في بداية نشأتها تخصصت في تمويل التجارة، عندما كان سائداً على اقتصاديات الدول المختلفة، وعليه كانت معظم قروضها قصيرة الأجل، لتسهيل عملية التبادل التجاري.

أحدثت التطورات الاقتصادية في مختلف القطاعات غير التجارية توسعاً في القطاعات التي تمولها، حيث أصبحت تقوم بإقراض الصناعة والزراعة والعقارات ولآجال مختلفة، ومن أهم المبررات لهذا التوسع في منح القروض، تقليل المخاطر من خلال توزيع القروض على القطاعات المختلفة من الاقتصاد، وهذا يعني أن المصارف أصبحت تحمل المفهوم الشامل للمصارف.

وتأسس أول بنك في البندقية عام 1157م. وكان التجار ورجال الأعمال يودعون أموالهم (ذهب) لدى الصيرفة في إيطاليا بقصد الحفظ مقابل إيصال يعطيه الصرافون إلى المودع.

وهكذا نشأت الوظيفة الكلاسيكية الأولى (قبول الودائع) وكان المودع إذا أراد (ذهبه) يعطي الصائغ (الصراف) الإيصال ويأخذ الذهب.

ومع مرور الزمن أخذ الناس يقبلون بإيصال كوسيلة للتبادل، ويبقى الذهب مكس عند الصائغ (الصراف)، وعندها تنبه الصائغ لذلك وأخذ يقرض الذهب، وهكذا نشأت الوظيفة الكلاسيكية الثانية (الإقراض). (موسى، وآخرون، 2009).

### ماهية البنوك التجارية

البنك التجاري نوع من أنواع المؤسسات المالية التي يركز نشاطها على قبول الودائع ومنح الائتمان، وبذلك فإن البنك التجاري يعتبر وسيط بين طرفين: هما جهات ذات فائض (المقرضين) والجهات ذات العجز (المقترضين) فهو مؤسسة تتاجر بالديون. (موسى، وآخرون، 2009).

تسمى أيضاً بنوك الودائع، وهي مؤسسات ائتمانية تقوم بصفة معتادة بقبول الودائع التي تدفع عند الطلب أو بعد مرور أجل لا يزيد عن عام، وتمنح ائتمانا قصير الأجل لمدة نقل عن السنة، وأداء خدمات أخرى. (ضيف، 1989).

## السمات المميزة للبنوك التجارية

تتسم البنوك التجارية بثلاث سمات تميزها عن غيرها من منشآت الأعمال، وتتعلق هذه السمات بالربحية والسيولة والأمان، وترجع أهمية تلك السمات إلى تأثيرها الملموس على قبول الودائع ومنح القروض والاستثمار في الأوراق المالية:

**1. الربحية:** يتكون الجانب الأكبر من مصروفات البنك من تكاليف ثابتة تتمثل في الفوائد على الودائع، لذلك فإن أرباح البنوك تتأثر بصورة أكبر من منشآت الأعمال الأخرى.

**ويرى الباحث:** أن البنوك التجارية تسعى إلى تحقيق الأرباح من خلال الفرق بين الفائدة المدينة والدائنة، إضافة إلى أنها تستقطب ثروة الملاك من خلال زيادة أسعار الأسهم.

**2. السيولة:** تمثل الجانب الأكبر من موارد البنك المالية من ودائع تستحق عند الطلب، لذلك ينبغي أن يكون البنك مستعداً للوفاء بها في أي لحظة، وتعد هذه من أهم السمات التي تميز البنوك التجارية عن منشآت الأعمال الأخرى، ففي الوقت الذي تستطيع فيه هذه المنشآت تأجيل سداد ما عليها من مستحقات ولو لبعض الوقت، فإن مجرد إشاعة عن عدم توفر سيولة كافية لدى البنك كفيhle بأن ترزع ثقة المودعين ويدفعهم لسحب ودائعهم، مما قد يعرض البنك للإفلاس.

**ويرى الباحث:** أن السيولة تقاس بقدرة البنك على الوفاء بالتزاماته في الوقت المناسب، وتعتمد على إمكانية تحويل جزء من أصول البنك إلى نقدية بسرعة وتعتبر الاستثمارات المالية قصيرة الأجل أهم الأصول التي يمكن أن تحول بسرعة إلى نقدية، لذلك فإن السيولة تعني توافر قدر من الاستثمارات قصيرة الأجل التي يمكن للبنك إن يتصرف فيها بالبيع إذا اقتضى الأمر.

**3. الأمان:** يتميز رأس مال البنك التجاري بالصغر إذ لا تزيد النسبة إلى صافي الأصول عن 10%، وهذا يعني صغر حافة الأمان بالنسبة للمودعين، الذين يعتمد البنك على أموالهم كمصدر للاستثمار، فالبنك لا يستطيع أن يستوعب خسائر تزيد عن قيمة رأس المال، فإذا زادت الخسائر عن ذلك فقد تلتهم جزءاً من أموال المودعين، والنتيجة هي إعلان إفلاس البنك.

لذلك تعتبر الربحية والسيولة والأمان من أهم أهداف البنوك التجارية، إلا أن هناك تعارض بين هذه الأهداف، وهي ما يمثل المشكلة الأساسية في إدارة البنوك التجارية. فمثلا يمكن للبنك أن يحقق أقصى درجة من السيولة لو أنه احتفظ بموارده المالية - أو الجانب الأكبر منها - في صورة تقديمه، مما يترك أثراً سلبياً على الربحية والأمان.

**ويرى الباحث:** أنه يجب ضبط السيولة لتحقيق توازن بين الربحية والأمان، بحيث أن هناك علاقة طردية فكما زادت السيولة زادت الربحية وبالتالي زيادة الأمان. (موسى، وآخرون، 2009).

### البنوك التجارية في فلسطين

بعد نشوء السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994 شهد القطاع المصرفي ولادة جديدة وخصوصاً بعد إنشاء سلطة النقد الفلسطينية التي تولت مسؤولية الترخيص والرقابة على المصارف، ولكن بالرغم من التغيرات الهامة في بيئة تطور القطاع المصرفي، إلا أنه ظل يواجه الكثير من التحديات الناجمة عن استمرار تحكم الاحتلال بمفاتيح التنمية الفلسطينية واستمراره في تنفيذ سياساته العدائية المحبطة لبيئة الاستثمار والأعمال التجارية، وارتفاع تكاليف ومخاطر الاستثمار فالاتفاقية الانتقالية بين منظمة التحرير الفلسطينية وإسرائيل تضمنت بعض المحددات الإضافية كان أبرزها عدم وجود عمله وطنية.

وهناك حتى الآن تداول ثلاث عملات هي الدينار الأردني والشيك الإسرائيلي والدولار الأمريكي، لكن على الرغم من تلك المعوقات والمخاطر فقد سجل القطاع المصرفي معدلات نمو مرتفعة جداً، وتساعد دوره في النشاط الاقتصادي إذ نجحت المصارف العاملة في الأراضي الفلسطينية في حشد المدخرات الخاصة، وتوسعت محافظ تسهيلاتهما بشكل مضطرب وازدادا دورهما في توسيع النشاط الاقتصادي، وأسهم في هذا التطور زيادة خبرات البنوك وقدراتها بشكل عام وسلطة النقد الفلسطينية بوجه خاص التي شهدت تطوراً كبيراً في خدماتها؛ لتحسين الاستقرار النقدي وحماية القطاع المصرفي من الهزات، وتطوير خدمات المقاصة والمدفوعات وخدمات الاستعلام عن المقترضين، ومؤخراً إطلاق مؤسسة تأمين الودائع التي ستزيد من ثقة المودعين بالجهاز المصرفي.

(مال وبنوك، 2017)

## البنوك في فلسطين قبل 1948م

### أهم ملامح الجهاز المصرفي الفلسطيني قبل عام 1948:

1. وجود العملة الفلسطينية الصادرة عن حكومة عموم فلسطين في عهد الانتداب البريطاني.
2. وجود مجلس النقد الفلسطيني الذي كان يشرف على أعمال المصارف في فلسطين وإمارة شرق الأردن.
3. وجود العديد من المصارف العاملة في تلك الفترة.

### البنوك التي عملت في فلسطين

عملت في تلك الفترة في فلسطين العديد من المصارف العربية واليهودية والأجنبية، وكان من أهم تلك المصارف.

#### 1. البنك العربي:

- أسسه الحاج عبد الحميد شومان.
- تم إصدار ترخيص للبنك العربي في تاريخ 1930/5/21 على يد المرحوم موسى العلمي.
- بدأ مباشرة العمل في 1930/7/14م في أول مقر له في شارع يافا بمدينة القدس.
- كان رأس مال البنك في ذلك الوقت 15 ألف جنيه فلسطيني.
- يعتبر البنك العربي ثاني أقدم بنك في الوطن العربي من حيث التأسيس بعد بنك مصر الذي أسسه طلعت حرب.
- انتشرت فروعها في مدن فلسطين الرئيسية (القدس، يافا، حيفا، نابلس، طولكرم، غزة) فيما بين 1930-1948م بالإضافة إلى عدة فروع في مدن عربية (عمان، القاهرة، دمشق، بيروت).

• في سنة 1948 ونتيجة الأحداث السياسية في فلسطين تم نقل الإدارة العامة للبنك العربي إلى عمان.

• في سنة 1950 تم تسجيل البنك كشركة مساهمة عامة وفقاً لأحكام قانون الشركات في الأردن.

2. البنك العثماني ومركزه الرئيسي خارج فلسطين.

3. بنك باركليز:

هو بنك بريطاني، عمل كبنك الحكومة في فلسطين، وكوكيل عن مجلس النقد الفلسطيني.

4. الشركة العقارية العربية:

• في سنة 1947 قررت الجامعة العربية تأسيس بنك الإنقاذ في فلسطين لحماية الأراضي العربية من التسرب إلى ملكية اليهود.

• رفض تسجيل البنك تحت هذا الاسم من قبل المندوب السامي البريطاني، وتم تغيير الاسم إلى الشركة العقارية العربية، وقد تم تسجيله بهذا الاسم.

5. البنك البريطاني للشرق الأوسط.

6. بنك الأمة العربية المحدود.

7. البنك الزراعي العربي.

8. البنك الصناعي العربي.

بالإضافة إلى العديد من مؤسسات التمويل مثل:

1. صندوق الأمة.

2. بيت المال العربي.

3. شركة التأمين العربية.

## الجهاز المصرفي الفلسطيني 1948-1967م

أولاً/ الجهاز المصرفي في قطاع غزة:

يمكن دراسة واقع الجهاز المصرفي الفلسطيني في قطاع غزة من نواحٍ عدة:

1. الناحية السياسية:

في تلك الفترة كان قطاع غزة تحت إدارة الحكومة المصرية

2. الناحية القانونية:

كان القطاع منفصلاً من الناحية القانونية والإدارية عن مصر.

3. العملة والقوانين المتداولة:

العملة المصرية هي التي كانت متداولة والقوانين والأنظمة المالية المصرية هي السائدة.

4. المصارف التي عملت في القطاع:

(بنك فلسطين، العربي، العقاري العربي، بنك الاسكندرية، بنك الأمة، بنك التسليف الزراعي).

كل هذه المصارف كانت عبارة عن فروع لمصارف خارجية ما عدا بنك فلسطين.

5. الخدمات التي كانت تؤديها:

(الحوالات، فتح الحسابات، قبول الودائع، التسهيلات الائتمانية).

ثانياً/ الجهاز المصرفي في الضفة الغربية:

1. الناحية السياسية:

كانت الضفة تابعة إدارياً إلى الأردن حتى أنها أصبحت جزءاً.

2. الناحية القانونية:

كانت خاضعة للقوانين والأنظمة الأردنية.

3. العملة والقوانين المتداولة:

الدينار هو العملة الرسمية، كانت المصارف خاضعة لرقابة البنك المركزي الأردني وإشرافه.

4. المصارف التي عملت في الضفة:

(القاهرة عمان، العربي، العثماني، الأردن، العقاري العربي، الأهلي الأردني، المشرق، إنترا، البريطاني للشرق الأوسط، الإنماء الصناعي، صندوق قروض البلديات، مؤسسة الإقراض الزراعي).

5. الخدمات التي كانت تؤديها:

(الحوالات، فتح الحسابات، قبول الودائع، التسهيلات الائتمانية).

المصارف التي عملت أثناء فترة الاحتلال:

أولاً/ تواجد المصارف العربية المغلقة:

حافظت المصارف العربية المغلقة على وجودها في المدن الرئيسية وبأشكال متعددة منها:

1. استمرار استئجار امكانها في الضفة والقطاع.

2. استمرار عمل موظفي تلك المصارف.

3. استمرار تحصيل بعض الديون المستحقة.

4. منح بعض القروض.

5. تواجد موظف عن المصرف يؤدي بعض الخدمات.

6. نقل الأموال واستثمارها في الخارج.

**ثانياً/ محاولات لافتتاح مصارف عربية:**

من أبرز هذه المحاولات:

1. المحاولات التي تمت بين بنك فلسطين وسلطات الحاكم العسكري.

2. المحاولات التي تمت بين المصارف الأردنية والسلطات الإسرائيلية لإعادة افتتاح فروع في الضفة الغربية.

3. المحاولات التي تمت من رجال أعمال فلسطينيين لإنشاء مصارف جديدة.

**ثالثاً/ المصارف العربية التي عملت في تلك الفترة:**

**1. بنك القاهرة عمان:**

هو بنك أردني تجاري يهدف إلى القيام بجميع أعمال البنوك، سمح له بإعادة افتتاح فرع نابلس في نهاية 86.

بنك القاهرة عمان تأسس في عمان عام 1960 كشركة مساهمة عامة أردنية، يحتل بنك القاهرة عمان حالياً المركز السادس بين البنوك العاملة في الأردن من حيث حجم الموجودات، والمركز الثاني بين البنوك العاملة في فلسطين من حيث حجم الموجودات والثالث من حيث عدد الفروع.

**فروع البنك:** يمتلك بنك القاهرة عمان شبكة فروع منتشرة بشكل متوازن ومدروس في جميع أنحاء المملكة ومرتبطة مع بعضها بعض بشبكة اتصالات حديثة ، تمكن العملاء من القيام بجميع عملياتهم المصرفية بكل سهولة ويسر.

من خلال فروع ومكاتب البنك البالغ عددها (68) فرعاً منتشرة في كل من الأردن وفلسطين. **انجازاته:** قام البنك بأول عملية مصرفية في 1960/7/14. وافتتح أول فرع له في الضفة الغربية في 1986. يتمتع بنك القاهرة عمان بقاعدة رأس مال مدعمة باحتياطات تقوي مركزه المالي، وتمكنه من توسيع حجم أعماله، حيث بلغ رأس المال المدفوع 75 مليون دينار، فيما بلغت حقوق المساهمين 677،172،141 مليون دينار حتى نهاية 30 أيلول 2007. (ماس،2010)

## 2. بنك فلسطين:

هو بنك فلسطيني النشأة، تأسس عام 1960 ومارس أعماله عام 1961، وتم إغلاقه في 1967 وأعيد افتتاحه عام 1981.

(مال بنوك، 2017)

### رابعاً/ معوقات العمل المصرفي في تلك الفترة:

1. عدم السماح للمصارف العاملة بالتوسع وفتح فروع لها.
2. عدم وجود مصارف عربية أخرى في الضفة والقطاع وعدم وجود بنك مركزي عربي يشرف عليها.
3. الاضطرابات الأمنية والمشاكل الاقتصادية والسياسية التي عانت منها الضفة وغزة.
4. وجود المصارف الإسرائيلية وفروعها بشكل كبير.

## بنك فلسطين أثناء فترة الاحتلال العسكري للقطاع:

### تأسيسه:

تأسس في 1960/1/1 ومارس أعماله في 1961/2/12 وهو شركة مساهمة محدودة.

### نوعه:

هو بنك تجاري، ولكن لضيق القطاع المصرفي في القطاع، فإن البنك يمول مشاريع زراعية وصناعية.

### راس ماله:

بدأ البنك برأسمال مصرح به قدره نصف مليون جنيه مصري مقسمة الى خمسين ألف سهم قيمة كل سهم 10 جنيهات مصرية

### فروعه:

قبل 67 كان له ثلاثة فروع وهي غزة خانينونس رفح. وبعد إعادة افتتاحه في 1981م قام بافتتاح فروع أخرى: اثنين في غزة بالإضافة لمبنى جديد كمركز رئيس له.

### بنك فلسطين أمام التحديات:

- في 67 أغلق البنك وفق قرار رقم 7 لسنة 67.
- في العام نفسه استولى بنك هبوعليم على فرع رفح بعد نسف خزنته.
- في 80 طلب منه تغيير اسمه مقابل السماح له بالعمل.
- البنك يلجأ للقضاء الإسرائيلي لافتتاح البنك.
- في 81 افتتح فرع غزة فقط ويمنع من التعامل بالنقد الأجنبي.

• في 85 قرر البنك مضاعفة رأسماله.

• في 90 أعاد افتتاح فروعها في القطاع.

• **بنك فلسطين الآن:**

بنك فلسطين هو البنك الوطني الأول وأكبر البنوك الوطنية، تأسس عام 1960، وباشر أعماله بتاريخ 21 شباط / فبراير 1961 بإعطاء قروض صغيرة للمشاريع والأعمال وقروض شخصية محدودة قصيرة الأجل، ويعتبر بنك فلسطين الأكثر انتشاراً في فلسطين من خلال شبكة مصرفية مكونة من 48 فرعاً ومكتباً ممتدة من جنين شمالاً حتى رفح جنوباً، يقدم بنك فلسطين العديد من الخدمات المصرفية المتميزة التي تلبي حاجات العملاء وتوقعاتهم، منها الخدمات المصرفية التي تتعلق بالأفراد وخدمات الشركات، يمتلك بنك فلسطين طاقماً إدارياً متميزاً وكفاءات مهنية عالية ويعمل في البنك حالياً 2012 أكثر من 1200 موظف وموظفة.

تم إدراج البنك في بورصة فلسطين عام 2005 كشركة مساهمة عامة، وفي نهاية العام 2006 أسس بنك فلسطين شركة الوساطة للأوراق المالية الذراع الاستثماري للبنك التي أصبح لها ثلاثة فروع، الأول في مدينة غزة والثاني في مدينة رام الله والفرع الثالث في خان يونس، وخلال فترة قصيرة استطاعت الشركة أن تصبح الشركة الأولى من حيث زيادة عدد الحسابات المفتوحة، والثالثة من حيث حجم التداول من بين عشر شركات وساطة مالية موجودة في فلسطين.

(سلطة النقد الفلسطينية، 2016)

**أهمية الرقابة الداخلية للمصارف التجارية:**

تتبع أهمية الرقابة على المصارف من أهمية الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في الحياة الاقتصادية لمختلف الدول، إذ تخدم هذه المصارف فئات عدة، هدفها استمرارية المصرف في نشاطاته على أكمل وجه، ومن هذه الفئات نذكر إدارة المصرف باعتبارها مسؤولة عن تأدية مهامها بنجاح أمام الهيئة العامة للمساهمين، هذه الأخيرة التي تهتم بالرقابة حتى تطمئن على سلامة رأسمال المساهمين والمستثمرين وتحقيق الأرباح، بالإضافة إلى جمهور المودعين وذلك حتى يطمئنوا على

ودائعهم واستمرارية دفع فوائد عليها، وجمهور العملاء المستفيدين من التسهيلات الائتمانية الذين يهتمهم نجاح المصرف؛ لضمان استمرارية أعمالهم التي تعتمد في جزء منها على التسهيلات المقدمة من طرف المصرف، وأخيرا السلطات النقدية ممثلة أساسا في المصرف المركزي الذي يسعى إلى حماية الفئات السابقة الذكر، كما يهدف إلى توجيه السياسة النقدية والائتمانية للمصرف. (عبد الله، 2009).

وتظهر أهمية الرقابة من خلال الدور المهم الذي تؤديه على مجالات العمل كافة؛ لضمان تحقيق الأهداف المخططة وسلامتها، 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 وبعضها أقل خطورة، ودرجة الخطورة في الواقع تحددها درجة الانحراف عن المعايير المخططة.

هذا ولا تقف أهمية الرقابة الداخلية على ما تؤديه من اكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها ومحاولة منعها قبل وقوعها، لكنها أيضا تلقي الضوء على الإيجابيات داخل المنشآت عن طريق اكتشاف الكفاءات الإدارية والتشغيلية 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 الموضوعية من قبل الإدارة. (عوض، 2012).

### **أهداف الرقابة الداخلية في البنوك:**

نتناول الأهداف المتوخاة من الرقابة للأطراف المهمة بالبنوك من خلال النقاط التالية:

#### **المودعون والمقرضون:**

يقوم المودعون بإيداع أموالهم في البنوك بأشكال وصور متعددة ولأغراض مختلفة، فقد يتم الإيداع تحت الطلب وبما يسمح للمودعين بسحب أي جزء من أموالهم في أي وقت، كما قد يتم الإيداع لفترة زمنية معينة ويحصل مقابلها على فوائد كذلك هناك ودائع التوفير، يضاف إلى ذلك

أن البنك قد يقوم بإصدار سندات، وهي تمثل قروض طويلة الأجل يسدد البنك مقابلها فوائد بصفة دورية. والخاصية البارزة التي تميز العلاقات السابقة كافة: هي ثبات المنفعة التي تعود على المودعين وحملة السندات مهما حقق البنك من ازدهار ونجاح، فأصحاب الودائع والسندات، يحصلون على عوائدهم التي تبقى مقيدة بسعر الفائدة المحدد في العقد، إلا أنه إذا واجه البنك خسائر أو ظروف سيئة فإن أصل الوديعة أو القرض وفوائده يتعرضان للخطر، وهنا تكمن أهمية رقابة البنوك للحفاظ على أموال المودعين.

#### - المستثمرون:

يعتبر المستثمرون أكثر الأطراف المرتبطة بالبنك تعرضاً للمخاطرة، كما أنهم أكثر الأطراف التي تجني المكاسب في حالة نجاح المؤسسة وفي الوقت نفسه أكثر الأطراف تحملاً للخسائر في حالة فشل المؤسسة، لذلك فإن الرقابة المستمرة للبنك تضع المستثمرين (الحاليين والمرتقبين) في صورة واضحة تمكنهم من تقييم فرص الاستثمار المتاحة والمفاضلة بين البدائل الاستثمارية واتخاذ القرارات المستمرة وتقدير الاحتمالات المستقبلية لتقرير آلية تسيير الأمور ولتحديد ما إذا كان يزيد من الاستثمارات أو يخفضها أو يتحول إلى مشروع آخر.

#### - الإدارة:

إن مصلحة الإدارة في الوضع المالي للبنك وربحيته وتقدمه وتطوره متداخلة وشاملة، ويتاح للإدارة مجموعة من الطرق والأدوات والوسائل لمراقبة ومسايرة وضع البنك الدائم التغير، ومن بينها مراجعة التشريعات والقوانين المعمول بها لتسيير أموال البنك، وتحليل القوائم والبيانات المالية وشفافيتها ومصداقيتها. ويمكن للإدارة القيام بذلك بصفة مستمرة؛ نظراً لمعايشتها اليومية لظروف البنك وقدرتها اللامحدودة في الإطلاع على الوثائق الداخلية، ويشمل ذلك تحليل التغيرات في النسب والاتجاهات والعلاقات الأخرى على أعمال البنك وتفسير المجالات ذات المشاكل في الوقت المناسب

## - الجهات الحكومية:

تحتاج الجهات الحكومية بصفة عامة إلى المعلومات لأماكن رسم بعض السياسات على المستوى الوطني، ومن أهم الجهات التي تحتاج إلى معلومات عن البنوك المكونة للجهاز المصرفي: البنك المصرفي، حتى يقوم بدوره الإشرافي والرقابي على أكمل وجه، خاصة مع تزايد أهمية هذا الدور في ظل التشريعات المتتالية، كما تحتاج بعض الجهات الحكومية مثل إدارة الضرائب إلى صحة المعلومات المالية عن البنوك من أجل حساب الضرائب المستحقة عليها.

## مراقبو الحسابات:

يحتاج مراقب الحسابات إلى الحصول على المعلومات والإيضاحات الكافية؛ لإبداء رأيه الفني المحايد عن مدى إظهار القوائم المالية للبنك لكافة الحقائق والمعلومات بعدالة وموضوعية، وأنها أعدت في ضوء المبادئ المحاسبية المتعارف عليها، ويمثل تقرير مراقب الحسابات عنصر ثقة في القوائم المالية التي يعدها البنك. (الرشيدي، 2010).

## العوامل التي تساعد في رفع فاعلية نظام الرقابة الداخلية في البنوك:

تعرف الفاعلية بأنها صفة لعملية إنتاجية أو عسكرية أو إجراء إداري ما تشير إلى مقدرة هذه العملية في الوصول إلى أهدافها، وتعرف أيضاً على أنها درجة قرب المنشأة أو الوحدة من تحقيق أهدافها وتعني فاعلية مدى النجاح في تحقيق الأهداف، وهذا يعني أن درجة الفاعلية إنما تقاس بمدى تحقيق الأهداف المحددة التي وجدت أصلاً لتحقيق، كما أن الفاعلية أيضاً نسبية حيث يندر أن يكون هناك هدف واحد للنظام بل إنه غالباً ما يكون هناك أكثر من هدف، وقد تتعارض هذه الأهداف مع بعضها بعض، لذا تتحدد درجة الفاعلية بمدى تحقيق الأهداف المحددة، كما تتأثر الفاعلية أيضاً بعامل الزمن، فقد يتم التركيز على تحقيق أهداف مباشرة قريبة الأمد، ويكون ذلك على حساب تحقيق الأهداف المستقبلية أو نضحي بتحقيق بعض الأهداف الحالية في سبيل تحقيق أكثر الأهداف المستقبلية، ويقوم المراجعون عادة بتقييم فاعلية الرقابة العامة قبل تقييم الرقابة على التطبيقات، فإذا كانت الرقابة العامة لا تتسم بالفاعلية، سيكون هناك احتمال لوجود تحريف يتسم

بالأهمية النسبية في كل تطبيق محاسبي قائم على استخدام الحاسب الإلكتروني، وعلى سبيل المثال ، بفرض أنه لا يوجد فصل ملائم بين الواجبات لدرجة أن مشغلي الحاسب الإلكتروني يعملون أيضاً كميرمجين ويتوافر لديهم إمكانية التوصل لبرامج الحاسب الإلكتروني وملفات البيانات، ففي هذه الحالة يجب على المراجع أن يهتم باحتمال وجود عمليات وهمية أو بيانات غير مرخص بها، وحذف في الحسابات مثل المبيعات والمشتريات والمرتبات. (أبودقة، 2009).

### مخاطر الرقابة الداخلية في البنوك التجارية:

تتعرض البنوك لأنواع متعددة من المخاطر سواء بالنسبة إلى عملياتها أو إلى أصولها التي تحد من قدرتها على القيام بمهامها وتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية، ومخاطر الرقابة هي تلك المخاطر التي تمثل التحريف في رصيد أو مجموعة عمليات، والتي يمكن أن تكون مادية بمفردها أو عند جمعها مع الانحرافات الأخرى، والتي لا يمكن منعها أو اكتشافها في الوقت المناسب بواسطة الرقابة الداخلية، ولهذا وعند فحص الرقابة الداخلية من قبل مدقق الحسابات والافتتاح من أنها جيدة فإن مخاطر الرقابة تحدد بالمستوى الأدنى ولكن في حالة غياب الرقابة الداخلية الجيدة أو في حالة عدم دراسة وفهم الرقابة الداخلية من قبل المدقق فإن مخاطر الرقابة تحدد بالمستوى الأعلى، وبما أن أي نظام رقابة داخلية لا يمكن أن يوفر تأكيدات ضمانات كاملة من أن الانحرافات المادية يمكن منعها أو اكتشافها ولهذا فإن مخاطر الرقابة لا يمكن أن تكون صفر بأي حال من الأحوال. (قشطة، 2013) .

### الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء بأنه تقييم كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة وأنه نشاط أو سلوك يرتبط بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية من أجل تحقيق هذه الأهداف، وإدارة الأداء هي الوسيلة التي يضمن من خلالها التأكد من الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها لتحقيق أهداف المؤسسة. (سراج، 2011).

فالأداء عبارة عن نظام متكامل يمثل الأداء الفردي العنصر الأساسي فيه، وهذا يرجع إلى أن العنصر البشري هو العنصر الفعال في الأداء ؛ لما يتمتع به من خبرات وقدرات لإنجاز الأعمال. (الشريف، 2013).

#### محددات الأداء:

ذكر الباحثون أنه لكي يتم تحديد مستوى أداء العاملين لا بد من معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى، وبالتالي فإن الأداء يتحدد من خلال ثلاثة عوامل وهي كما يلي: (الشريف، 2013):

**أولاً: الدافع على العمل:** أي مجموع القوى الداخلية التي تتبع من ذاتية الفرد، التي تحرك سلوكه وتوجهه في اتجاه معين، ونظراً لأهمية الدوافع بالنسبة للموارد البشرية وللنظمات فقد أولت الإدارة المعاصرة أهمية خاصة لها، واستفادت من الدراسات الخاصة بعلم النفس والسلوك التنظيمي في ظهور نماذج مختلفة للدوافع والرضا الوظيفي التي أصبح لها تأثير كبير على أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

**ثانياً: بيئة العمل " مناخ العمل":** تتكون بيئة العمل من جزأين، هما: البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها. بالنسبة للبيئة الداخلية، فهي تتمثل في جميع مكونات المنظمة من سياسات وقيادات وأنظمة وغيرها، أما البيئة الخارجية نجد أنها تتكون من ثلاث بيئات، وهي البيئة العالمية، والبيئة الإقليمية، والبيئة المحلية، وكل هذه البيئات لها تأثيرها على المنظمة بالرغم من كونها تقع خارج نطاق سيطرة إدارة المنظمة، لذلك لا بد من متابعة عناصر البيئة والتغيرات التي قد تحدث ومدى تأثيرها على المنظمة.

**ثالثاً: القدرة على أداء العمل:** على إدارة المنظمة أن تكون على معرفة بقدرات الأفراد ودوافعهم واتجاهاتهم؛ لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

أما الأداء الوظيفي: فيعبر عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (الظاهر، 2010).

فالأداء الوظيفي هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه، فمنهم من يرى أن الأداء الوظيفي على أنه إنجاز عمل، ومنهم من يرى بأنه سلوك، ومنهم من يرى حصيلة جهد. (أبوشقدم، 2010).

### عناصر الأداء الوظيفي:

هناك عناصر ومكونات رئيسية للأداء الوظيفي وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين وتنميته، وهذه العناصر هي كما يلي، (درة وعبد الباري، 2003):

أولاً: **كفايات الموظف**: وتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

ثانياً: **متطلبات العمل (الوظيفية)**: وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

ثالثاً: **بيئة التنظيم**: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعّال: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

رابعاً: **محددات ومعايير الأداء الوظيفي**: يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون صعوبات عدة في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها.

## تقويم الأداء الوظيفي:

إن تقويم الأداء يمثل الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات: تطوير أداء العاملين بالوظيفة، بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومن ثم نجد أن عملية تقويم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة والحكم على الأداء ؛ لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة (المغربي، 2007).

## العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

يوجد العديد من العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد التي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تعد أعداءاً، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار؛ لأنها حقيقة واقعية، ومن العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر على الأداء الوظيفي ما يلي: (الظروف المادية، الإضاءة، الضوضاء، ترتيب الآلات، درجة الحرارة، الدوريات، التعليم، الإشراف، السياسات، التصميم التنظيمي، التدريب، الجهد، والقدرات). (العواجي، 2002).

## طرق تقويم الأداء الوظيفي

يحدد مستوى الأداء الوظيفي للفرد بتفاعل العوامل المؤثرة فيه، فمنها ما يتعلق بالفرد نفسه ودافعيته للعمل، وثانيها ما يتعلق بمناخ العمل وبيئته على الصعيدين الداخلي والخارجي للعمل، وأما الثالثة فتتعلق بمقدار الفرد على أداء العمل الموكول إليه، وهذه العوامل لا تؤثر في الاداء كلا على حده، وإنما من خلال تفاعلها مع بعضهما بعض، وبالتالي فإن مستوى الأداء سيكون نتيجة لهذا التفاعل، إن كانت السابقة ايجابية (دافعية مرتفعة للأداء لدى الأفراد، ومقدرة عالية على أداء العمل والانجاز وبيئته ومناخ مناسب ) فالنتيجة ستكون مستوى أداء مرتفع، وأما إذا كانت العوامل الثلاثة السابقة ذات مستوى متدن فإن النتيجة ستؤتي أداءً منخفضاً، وفي حال كانت الدافعية منخفضة

لدى الأفراد، ولديهم القدرة على أداء العمل أضافه إلى توفر بيئة ومناخ مناسب للعمل فان الأداء سيكون متوسطا. (بارون،1990).

وتتم عملية التقييم من خلال المراحل التالية:

1. تحديد مستوى المتوقع للأداء(معايير الأداء).
2. قياس مستوى الأداء الحالي (مقارنة الأداء الفعلي مع المتوقع المعياري).
3. اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات السلبية حال وجودها ودعم وتعزيز الايجابية. (الخطيب،2001).

وهناك اختلاف بين كتاب الإدارة حول كيفية تقييم الأداء الوظيفي ووسائل تنفيذه في المنظمات بصورة منتظمة، كما أن عملية التركيز على مجموعة محددة من مؤشرات الكفاءة في الأداء، قد تعمل على أضعاف أو فشل عملية التقييم، أو في تعميمها بشكل شامل على المؤسسة بمختلف وظائفها وجوانب عملها .

وللتحقق من أن الأداء الوظيفي يسير وفق ما هو مخطط له لانجاز الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فلا بد من إجراء عملية تقييم، لما لها من مردود وفاعلية في زيادة دافعية العاملين اتجاه الأعمال التي يؤديونها، وتزودهم بمعلومات عن الواقع الحالي يمكن الاستفادة منها، وتحديد إمكانية التقدم التي يمكن البدء بها بناءً على المتوفر من المعلومات، ومعرفة نقاط القوة وتعزيزها، ومواطن الضعف والعمل على معالجتها وتحسينها بصورة دورية. (settle،1993).

ويجري تقييم الأداء في مختلف مؤسسات العالم التي تأخذ بأسلوب التقييم بالطرق التالية:

1. طريقة الميزان المتدرج، وهي طريقة تقليدية كثيرة الاستخدام حتى وقتنا هذا، ويتم التقييم وفقا لهذه الطريقة باستخدام ميزان متدرج من مرتفع إلى منخفض ومن قليل إلى كثير وهكذا.
2. طريقة الترتيب العام، وتتم هذه العملية بعقد مقارنات بين من تشملهم عملية التقييم بترتيبهم تنازليا من الأفضل إلى الأسوأ أو تصاعديا من الأسوأ إلى الأفضل.

3.مدخل التوزيع الجبري، وهي من الطرق الحديثة في تقييم الأداء، فهي تعتمد مبدأ التوزيع الطبيعي في علم الإحصاء.

4.طريقة الاختيار الجبري، تتمثل هذه الطريقة بتحديد بعض الصفات الايجابية وبعض الصفات السلبية ثم باختيار من يقوم بعملية التقييم للصفات التي تنطبق على من يتم تقييمه .

5.طريقه الحوادث الحرجة، وتعتمد هذه الطريقة على المسؤول المباشر في تسجيل الملاحظات كافة على سلوك من يريد تقييمه في جوانبه الايجابية السلبية .

6.طريقة المقال الوصفي، وهي تشبه طريقه الحوادث الهامة، بينما هنا لا يحتفظ بسجل معين عندما يتم ملاحظته، بل يعد تقريراً كتابياً عن سلوك الفرد ومستوى أدائه في نهاية الفترة المحددة.

7. الإدارة بالأهداف، وتعد من أحدث الأساليب المتبعة في تقييم الأداء، إذ تعتمد صيغة موحدة للأهداف التي يسعى جميع العاملين في المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، كما يمكن وفقا لهذه الطريقة إتباع أسلوب التقييم الذاتي.(سلامة وآخرون،1987).

### الدراسات السابقة

أجريت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي، وإكتفى الباحث بإلقاء الضوء على بعض الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة:

### أولاً: الدراسات العربية

دراسة حماد(2003) بعنوان: تقييم منهج الرقابة المالية في القطاع العام:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم منهج الرقابة المالية في القطاع العام من خلال دراسة وتحليل عناصر نظام الرقابة المالية الفعال وخصائصه، ووسائل تطبيقها لمعرفة مدى انطباق هذه المقومات على نظام الرقابة الداخلية المطبق في المؤسسات الفلسطينية، كما هدفت إلى تحليل العوامل المؤثرة في الحد من كفاءة النظام الرقابي الحكومي وفاعليته، وهدفت أيضا إلى إستخلاص

أهم المؤشرات الرقابية الواجب تضمينها لنظام الرقابة المالية في فلسطين، مقارنة مع الأنظمة المطبقة في بعض البلدان العربية. وخلص الباحث إلى مجموعة من النتائج والتوصيات منها: أن الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية تؤثر على الأداء الرقابي، مما يتطلب دعم الجهود المبذولة للتخلص من التبعية للمحتل، وتشجيع الرقابة الذاتية. وضرورة إيجاد نظام فعال للرقابة الداخلية يركز على توزيع السلطات والمسؤوليات وفق هياكل تنظيمية واضحة ومعتمدة. إضافة إلى إنشاء جهاز أعلى للرقابة المالية، يتمتع بالحصانة والحماية التي تسمح له بمزاولة عمله باستقلال ونزاهة الاهتمام بتحسين جودة التقارير من حيث المحتوى من خلال التدريب الفعال والاستعانة بالخبراء المتميزين في مجال إعداد التقارير الرقابية.

### دراسة كلاب (2004) بعنوان: واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي

هدف هذا البحث إلى تحليل واقع الرقابة الداخلية، وتشخيصها في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، ومدى استكمال مقوماتها الإدارية والمالية الأساسية، ومستوى تطبيق ما توفر من هذه المقومات، مقارنة مع النظام المتكامل والفعال للرقابة الداخلية.

كما استهدف بيان أهمية الرقابة الداخلية في المحافظة على المال العام وحسن استغلاله وتحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية بوزارات السلطة الفلسطينية. إضافة إلى التعرف إلى جوانب الخلل والقصور في الرقابة الداخلية وآثارها السلبية من تسبب مالي وإداري، وتضخم وظيفي، وضعف الأداء العام وغيرها، وتحديد الأسباب والمعوقات الرئيسية التي تحول دون تطبيق نظم رقابة داخلية جيدة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وتطويرها.

وقد ركز البحث على استطلاع رأي الموظفين الرقابيين العاملين بدوائر الرقابة الداخلية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة باعتبارهم أكثر الفئات الوظيفية مساساً بهذا الواقع، وقد تم ذلك من خلال تطوير استبانة لهذا الغرض. كما تم الاستعانة بالأبحاث والدراسات والتقارير الرسمية والصحفية والمقابلات الشخصية لتأكيد نتائج البحث. وقد توصل البحث إلى وجود ضعف في توافر مستوى تطبيق المقومات الأساسية للرقابة الداخلية في وزارات السلطة الفلسطينية، وهو ما انعكس على ضعف نظم الرقابة الداخلية في تحقيق الأهداف المنوطة بها، وتفشي الظواهر السلبية

من تسبب مالي إداري، وتضخم وظيفي، وسوء الإدارة وضعف الأداء العام، وغياب الشفافية والمساءلة. كما بينت الدراسة وجود أسباب ومعوقات جوهرية أخرى ساهمت في ضعف تطبيق نظم الرقابة الداخلية في وزارات السلطة الفلسطينية وتطويرها. وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة معنوية طردية بين مستوى توافر وتطبيق المقومات الأساسية للرقابة الداخلية وتطبيقها ودرجة تحقيق الأهداف العامة لوزارات السلطة.

كذلك أثبتت الدراسة وجود علاقة معنوية عكسية بين مستوى توافر المقومات الأساسية للرقابة الداخلية ووجود الظواهر السلبية من تسبب مالي وإداري وسوء الإدارة وضعف الأداء وغيرها وتفشيها. وختاماً خلص البحث إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها تقوية نظم الرقابة الداخلية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ودعمها بما يمكنها من تحقيق الأهداف المنوطة بها بأقصى كفاءة ممكنة.

**دراسة حاجي والصواف (2006) بعنوان: "أخلاقيات الوظيفة العامة وأثرها على أداء منظمات الأعمال".**

هدفت الدراسة إلى التركيز على معرفة أخلاقيات الوظيفة العامة، والتحقق من مدى إدراك المدراء في الشركة المبحوثة عن أخلاقيات الوظيفة العامة وأثرها في تحسين الأداء. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، كما تم استخدام الاستبانة كأداة أساسية للدراسة التي تم توزيعها على (45) فرداً من العاملين في الإدارات المختلفة في الشركة العامة للألبسة الجاهزة في الموصل.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها: أوضح معامل التحديد أن المتغيرات المستقلة أعطت قدرة تفسيرية مقداره 38 %، أي أن 38 % من التغيرات الحاصلة في الأداء يعود سببها إلى التغيرات الحاصلة في مؤشرات الأخلاق، كما أوضحت الدراسة أن هناك قدراً من الالتزام بأخلاقيات المهنة، وهو ما أوضحت المتغيرات.

هدفت الدراسة لانتهاج ما يسمى محركات الأداء التي من شأنها أن تدفع المدراء؛ لتحقيق أهداف العمل من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبانة التي وزعت على (180) مديراً من أصل مجتمع يتكون من (484) مديراً، شاركوا في المؤتمر الإداري الكندي السنوي في كندا. وقد ذكرت الدراسة خمس محركات للأداء الوظيفي (القوانين والأنظمة-العواطف المبادرات - الإجراءات الفورية- النزاهة) ووجدت الدراسة أن من عوامل نجاح المديرين في تحقيق أهدافه تطبيقه لخمس محركات من الأداء، وهي: (القوانين والأنظمة- العواطف المبادرات الإجراءات الفورية- النزاهة) وقد كانت العلاقة الطردية واضحة بعد إجراء التحليل بين الأداء الوظيفي وكل محرك من محركات الأداء الخمسة.

وأوصى الباحث بالتركيز على تلك المعايير التي من شأنها التأثير والاهتمام بتنمية الإدارة من خلالها، كما أوصى بضرورة التنوع في إستراتيجيات التنفيذ، واستخدام برامج تشغيل مختلفة التي بدورها تؤدي إلى الاندماج الكامل بين أهداف الإدارة، وأهداف العاملين مما يزيد من فاعلية الأداء.

**دراسة فضيلة (2006، 2007) بعنوان: دراسة وتقييم فعالية الرقابة الداخلية في البنوك دراسة حالة: الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي .**

ترتكز الدراسة حول توضيح مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك، من أجل ذلك وجب تحديد معايير الفعالية لهذا النظام المتمثلة في الأهداف التشغيلية التي يجب تحقيقها، وصدق المركز المالي المصرح به في التقارير المالية، ومدى التطابق مع القانون والأنظمة السارية المفعول ومدى احترامها، انطلاقاً من هذه القواعد الأساسية ستبين المكونات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية الفعال التي ستكون محل دراسة وتحليل في الجانب النظري، أو من خلال دراسة الحالة المتمثلة في الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي - بنك.

ومن خلال تلك المعايير السابقة وإلى جانب معايير أخرى يمكن دراسة مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك وتقييمها.

دراسة العيفي (2007) بعنوان: معوقات عمل وحدات المراجعة الداخلية والآليات المقترحة لزيادة فعاليتها.

تبحث هذه الدراسة في معوقات عمل وحدات المراجعة الداخلية في المؤسسات الحكومية بقطاع غزة، والآليات المقترحة لزيادة فاعليتها، وقد حصرت هذه المعوقات في ثلاثة أنواع، هي: المعوقات التنظيمية والقانونية والفنية، وتم إجراء التحليلات النظرية لهذه المعوقات، ومدى تأثيرها على أداء المراجعين بدائرتي الرقابة الإدارية والمالية في وحدات الرقابة الداخلية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، ولاستكمال الجانب التطبيقي لهذه الدراسة تم استخدام الاستبانة باعتبارها أداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بالمعوقات العملية الموجودة في دوائر الرقابة الإدارية والمالية، إذ تم توزيعها على كافة المراجعين الداخليين بهذه الدوائر في جميع الوزارات وعدد من المؤسسات الحكومية.

وقد أظهرت الدراسة وجود عدد من المعوقات التي تحد من فاعلية عمل وحدات المراجعة الداخلية، كان من أهمها، توجهات الإدارة العليا وسلوكياتها، وغياب القوانين التي تنظم العمل الرقابي لهذه الوحدات، والإشكاليات الناجمة عن المسميات الإدارية المطبقة، إضافة إلى عدم توافر الخبرة والكفاءة لدى المراجعين الداخليين.

وقد قدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: ضرورة دعم استقلالية وحدات المراجعة الداخلية وتفعيل دورها، وأن يتم إصدار القوانين التي تبين المهام المنوطة بها وصلاحياتها بما يفرض وجودها بفاعلية على الساحة، ويقلل من المعوقات التي قد تواجهها، ووضع مسميات مهنية للعاملين بالمجال الرقابي، وزيادة خبراتهم، وصقلها من خلال تزويدهم بالدورات المتخصصة في مجالات عملهم.

دراسة قسم الله (2008) بعنوان: دور الرقابة الداخلية في ترقية الأداء في البنوك التجارية

تناولت هذه الدراسة دور الرقابة الداخلية في رفع كفاءة الأداء في البنوك التجارية بالتطبيق على عينة من البنوك التجارية العاملة في ولاية الخرطوم.

تتلخص مشكلة الدراسة في أن زيادة مشاكل البنوك وتطور وسائل الخدمات المصرفية زاد من العبء الموكل إلى أنظمة الرقابة الداخلية ودورها في رفع كفاءة أداء البنوك التجارية. وهدفت الدراسة إلى تحديد مدى الاعتماد على أنظمة الرقابة الداخلية في البنوك التجارية وأثر فعاليتها في إدارة الموارد المتاحة في البنوك التجارية ومعرفة المشاكل ونقاط الضعف التي تحد من كفاءتها. وتمثلت فروض الدراسة في الآتي:-

- ✓ هناك علاقة إيجابية بين كفاءة أداء البنوك التجارية وفاعلية أنظمة الرقابة الداخلية بها.
- ✓ ضعف نظام الرقابة الداخلية يؤدي إلى زيادة المخاطر التي تتعرض لها البنوك التجارية.
- ✓ الاعتماد على التقنية الإلكترونية في عمل البنوك التجارية، يؤدي إلى ضعف كفاءة الرقابة الداخلية مما يؤثر على الأداء.

استخدم الباحث المنهجين : الإستنباطي الإستقرائي، وقد تمثلت مصادر جمع البيانات الأولية في المقابلات والإستبانة وتمثلت المصادر الثانوية في الكتب والمراجع والدوريات.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1. يسهم نظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية في تحسين الأداء بصورة فاعلة من خلال تصحيح الانحرافات في الأداء المحاسبي وتفعيل الوعي الرقابي لدى العاملين.
2. يوفر نظام الرقابة الداخلية المطبق في البنوك التجارية ضماناً كافياً لزيادة الكفاءة التشغيلية والالتزام بالضوابط المحاسبية والمصرفية.
3. من مزايا تطبيق تقنية المعلومات بالنسبة للرقابة الداخلية في البنوك التجارية زيادة الدقة وتحسين إمكانية الفصل بين المهام.
4. يتوقف مدى كفاءة عمل المراجعة الداخلية في ظل التطبيق الإلكتروني في البنوك التجارية على توافر الخبرة والإلمام بالتعامل الإلكتروني.

أما أهم التوصيات فيمكن إيجازها في:

1. تقييم الإجراءات الرقابة الداخلية ومراجعتها بصورة دورية ؛ لضمان مواكبة التطورات في العمل المصرفي.

2. الاهتمام بتأهيل المراجعين الداخليين في البنوك التجارية واستخدام برامج المراجعة الإلكترونية. كما حوت الدراسة مقترحات لدراسات مستقبلية.

دراسة الربيعي ( 2008 ) بعنوان: "العلاقة بين الجودة والأخلاقيات ومعايير الأداء وأثرها في جودة الأداء"

هدفت الدراسة لمساعدة الموظف على المواجهة الواعية، والموضوعية لما يصادفه من مشكلات تتعلق بالأخلاقيات والقيم البيئية السائدة، وتوليد الالتزام الذاتي بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات الحميدة. وقد تم اختيار عينة الدراسة على أساس التخصصات العامة والمتخصصة والإدارية، التي تمثلت بمديري أكبر المستشفيات ومعاونيه ورؤساء الأقسام في مدينة بغداد، فقد بلغت العينة من (65) فرداً، كما تم استعمال الوسائل الإحصائية لعرض البيانات المتعلقة باختيار عينة الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان منها: يؤثر السلوك الأخلاقي في قرارات الإدارة العليا، إذ تزداد قوة القرارات الإدارية من الناحية الأخلاقية أو تضعف، اعتماداً على صاحب القرار، كما نتج عنها أيضاً أن المدونات الأخلاقية تشكل عنصراً مهماً من عناصر ضبط السلوك المهني، إذا ما تم تفعيلها بالشكل الصحيح.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان منها أنه لا بد لوزارة الصحة من التعامل مع قضية الجودة بجدية أكبر، واعتبارها هدفاً إستراتيجياً بشكل واضح، وأن تعمل على توفير المصادر اللازمة لأنشطة التطوير والتحسين.

دراسة (حمادة، 2010) بعنوان: الضوابط الرقابية العامة لنظم المعلومات المحاسبية الالكترونية وأثرها في زيادة موثوقية المعلومات المحاسبية في مكاتب مراجعة الحسابات في مدينة دمشق:

هدفت الدراسة إلى دراسة الضوابط الرقابية العامة لنظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية وأثرها في زيادة موثوقية المعلومات المحاسبية في مكاتب مراجعة الحسابات في مدينة دمشق، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: إن لضوابط الرقابة بمكوناتها المختلفة أثر كبير في زيادة موثوقية المعلومات المحاسبية. كما أوصت الدراسة بضرورة تبني شركات القطاع العام والخاص جميعاً في سوريا ضوابط الرقابة العامة لنظم المعلومات المحاسبية، وضرورة إجراء دورات تدريبية للعاملين في إدارة نظم المعلومات بهدف زيادة تأهيلهم في مجال الضوابط.

دراسة أبوشرخ (2010) بعنوان: أثر تقديم الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع (220) استبانة على العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، وقد تم استرجاع (210) استبانة، أي بنسبة % 95.5.

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- ✓ أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين.
- ✓ أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء الموظفين.
- ✓ أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين.
- ✓ أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقيات والأداء الوظيفي.
- ✓ أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز، وأداء الموظفين.

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول مجال "مستوى الأداء الوظيفي" تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الدائرة في مجال منح الحوافز والمكافآت لصالح الدائرة الإدارية، وفي مجال فاعلية الحوافز لصالح الدائرة التجارية.

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين في جميع المجالات تعزى لمتغيرات الدرجة الوظيفية، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي.

**وخلصت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:**

- ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية وربط الراتب بجدول غلاء المعيشة.
- ضرورة إعادة صياغة نظام ومعايير الترقيات للموظفين، وأن تكون بناءً على الكفاءة المتوفرة في الفرد للوظيفة الجديدة.
- ضرورة العمل على ترسيخ العدالة والإنصاف، وخصوصاً فيما يخص منح الحوافز والمكافآت والقضاء على المحسوبية في منحها، بما يكفل العدالة في بيئة العمل، للمساهمة في رفع مستوى الأداء.
- ضرورة الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي ومنح الحوافز والمكافآت بناءً على النتائج.

**دراسة الصواف (2011) بعنوان: أثر الرقابة والتدقيق الداخلي في تحجيم المخاطر التشغيلية في المصارف التجارية**

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الرقابة والتدقيق الداخلي في تحجيم المخاطر التشغيلية في المصارف التجارية، وتحديد أنواع المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها المصارف التجارية العراقية، كما هدف إلى إبراز دور الرقابة والتدقيق الداخلي في إدارة الخطر في المصارف التجارية العراقية، ولقد اشتمل البحث على عينة من المصارف التجارية العراقية في مدينة الموصل وعددها ستة مصارف، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات من عينة البحث التي بلغت ( 30 ) فرداً، يعملون في

هذه المصارف، وقد تم تحليل نتائج المبحوثين واختبار فرضية البحث، واشتملت الاستمارة على أربعة أجزاء، وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج كان من أهمها: إن مفهوم الرقابة الداخلية والتدقيق تخطى حماية النقدية والموجودات وضمان الدقة المحاسبية ليشمل جميع النواحي الإدارية والفنية التي تسهم في تحقيق الأهداف. إن الرقابة الداخلية محكمة بمكوناتها ويتم تطبيقها في ضوء حجم المصرف وطبيعة عمله والمتطلبات التنظيمية والقانونية التي تتوفر فيه. وقد أوصت الدراسة التأكيد على أن يكون الهدف من الرقابة الداخلية والتدقيق هو تقليل الأخطاء وتقليص حجم الأخطار التي قد يتعرض لها المصرف في ظل الظروف الاقتصادية العالمية وما تركته الأزمة العالمية النقدية من آثار سلبية على أكثر بلدان العالم.

### دراسة إبداح (2012) بعنوان: العوامل المؤثرة على الرقابة الداخلية في ظل حاكمية تكنولوجيا المعلومات في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين العوامل المؤثرة على نظام الرقابة الداخلية وحاكمية تكنولوجيا المعلومات في البنوك التجارية الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات بالاعتماد على المستوى الليكارتى، وقد تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة المتمثل بجميع البنوك التجارية الأردنية وعددها 13 بنكاً، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة بين وجود رئيس تنفيذي أو مدير مالي ووجود مدير أنظمة وبين نظام الرقابة الداخلية الخاص بتكنولوجيا المعلومات، وأن هناك علاقة بين وجود أعضاء لجنة تدقيق من أصحاب الخبرة ونظام الرقابة الداخلية الخاص بتكنولوجيا المعلومات، وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان من أبرزها: ضرورة عقد دورات تدريبية مستجدة وبصورة مستمرة فيما يتعلق بأنظمة الرقابة الداخلية من خلال تكنولوجيا المعلومات لموظفي البنوك التجارية؛ ذلك لضمان مواكبة التطورات التكنولوجية التي تسهم في زيادة السيطرة على عمليات الرقابة الداخلية، وبالتالي تحسين نوعية المعلومات المخرجة وجودتها.

## دراسة أبوكاس (2015) بعنوان أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور أخلاقيات المهنة في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، وتقديم توصيات للمنظمات غير الحكومية لتعزيز معرفة العلاقة بين أخلاقيات المهنة والأداء الوظيفي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمجتمع الدراسة الذي يتكون من (العاملين في المنظمات غير الحكومية المحلية الاجتماعية بقطاع غزة، والبالغ عددهم (833) موظفاً، وقد تم اختيار عينة عشوائية عددها (263) موظفاً، حيث تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS، لإدخال البيانات ومعالجتها وتحليلها .

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- مستوى التزام العاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة بأخلاقيات المهنة بشكل عام بلغ 83.34% .

- مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية بلغ 79.93% .

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات المهنة والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.

- مستوى الأداء الوظيفي يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (النزاهة والشفافية، الاحترام وحسن المعاملة، العمل بروح فريق على الترتيب).

- لا يوجد فروق معنوية في استجابات الباحثين حول مجال أخلاقيات المهنة، وحول مجال الأداء الوظيفي في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة تعزى لمتغيرات الدراسة الديمغرافية ما عدا متغير (مكان العمل) الذي تبين وجود فروق معنوية لصالح منطقة رفح في كل من مجال أخلاقيات المهنة ومجال الأداء الوظيفي.

ومن أهم توصيات الدراسة:

1. تشكيل هيئة رقابية متخصصة لمتابعة التزام العاملين بأخلاقيات المهنة، ومنحها الصلاحيات التي تمكنها من ضبط إجراءاتها الرقابية.
2. الحرص على مكافأة العاملين على الإنجاز الجيد سواء بشكل مادي أم معنوي.
3. التعامل مع جميع العاملين بمستوى واحد من العدالة والمساواة.
4. مساعدة العاملين في تطوير أدائهم المهني، وقدراتهم العملية.

**دراسة حلومي (2016) بعنوان: تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية للتحصيل بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز وسط- ورقلة حضري.**

هدفت الدراسة إلى إبراز مدى فعالية الإجراءات الخاصة بنظام الرقابة الداخلية للتحصيل في المؤسسة الاقتصادية بما يحقق الأهداف التي صمم لأجلها، إذ أنه تم التطرق الى العوامل المؤثرة على فعالية نظام الرقابة الداخلية، ومعرفة ما مدى تحقيق أهداف الرقابة المتعلقة بالتحصيل، وبغية معالجة ذلك اتبع الباحث المنهج الوصفي مع استعراض أهم الدراسات ذات الصلة بالموضوع، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي، فقد اعتمد الباحث على منهج دراسة حالة الشركة باستخدام أسلوب الاستقصاء والمقابلة مستعين بالجانب النظري والمقابلة والتقارير، فقام باستجواب 30 موظفاً من المعنيين بالرقابة الداخلية على مستوى المؤسسة محل الدراسة، وتوصل الباحث إلى عدة نتائج كان من أهمها تعتمد فعالية نظام الرقابة الداخلية على مجموعة من العوامل التي يجب أن تتوفر في المؤسسة، كما يحتاج نظام الرقابة الداخلية إلى تطوير إجراءاته وضرورة اهتمام الإدارة العليا بالأهداف الموضوعة للرقابة الداخلية.

دراسات أجنبية:

(دراسة سميث وجونز 2000) بعنوان المنظمات وأهميتها خصوصا في مجال منع وكشف الأخطاء والغش وسوء الإدارة.

### **"Organization and their importance especially In the prevention and detection of errors and fraud and mismanagement"**

وقد حددت الدراسة القواعد الأساسية للرقابة الداخلية في بناء مقاييس الأداء ومؤشراته ، مراجعة الإدارة العليا للأداء التشغيلي للوكالات والمستويات الوظيفية، والإدارة الفعالة للقوى العاملة، والرقابة على معالجة البيانات والمعلومات، والفصل بين السلطات والواجبات، والتحقق من صحة المعاملات ودقة السجلات، وتوثيق ملائم للمعاملات ولإجراءات الرقابة الداخلية.

وقد بينت الدراسة أن ضعف الرقابة الداخلية من شأنه أن يترتب عليه نتائج خطيرة، أهمها: الضياع من خلال الإهمال وعدم الاهتمام، والإسراف الناتج عن قصور الإجراءات والنظم والقرارات، وسوء الاستعمال من خلال المبالغة في الإجراءات، وسوء الإدارة. وانتهت الدراسة إلى أن إمكانية الغش والاحتيال تبقى موجودة، وأن البرنامج الجيد للرقابة الداخلية-على الورق- لا يضمن التزام الأفراد بالإجراءات الرقابية الموضوعية.

إن فاعلية برنامج الرقابة الداخلية هو مسئولية الإدارة، وإذا لم يكن هناك مشاركة فعلية للإدارة وعلى المستويات كافة ، فإن نظام الرقابة الداخلية لن يكون فعالا.

(دراسة 2009 Olatunji)، بعنوان: تأثير نظام الرقابة الداخلية في القطاع المصرفي في نيجيريا، دراسة حالة المصرف WEMA "

**"Impactof the internal control system in the banking sector Nigeria, the case studyof the bank WEMA"**

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من مفهوم فاعلية نظام الرقابة الداخلية وكفاءته ، وأنه هوالمقياس الأفضل لمراقبة الغش واكتشافه ومنعه، ولا سيما في القطاع المصرفي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الاستبانة لجمع البيانات.

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

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

دراسة (Donald and Oxner، 2010) بعنوان: "دور المعلومات التي يقدمها المدقق الداخلي في تحقيق اهداف الرقابة الداخلية في البنوك الصناعية "

**"The role of information provided by the internal auditorin achieving the objectives of internal control in industrial banks"**

ناقشت الدراسة أهمية التدقيق والرقابة الداخلية في البنوك الصناعية ودور المعلومات التي يقدمها المدقق الداخلي في تحقيق أهداف المنشأة، وكشف الأخطاء ومعالجتها ومنع عمليات الغش والاحتيال وناقشت الدراسة دور نظام الرقابة الداخلية كأحد الأنظمة الفرعية المكونة للنظام المحاسبي في التأكد من صحة وسلامة مدخلات النظام المحاسبي، وأنجزت الدراسة بالاعتماد على مسح عام شمل المدققين الداخليين في البنوك والمؤسسات المصرفية في الولايات المتحدة،

وتوصلت الدراسة إلى أن نظم الرقابة والتدقيق الداخلي المستخدمة في هذه المصارف تسهم في إضافة قيمة جديدة للمنظمة وتساعد في تحقيق الأهداف بخطط الأعمال وتقارير الرقابة وبما تتضمنه من توصيات لإصلاح الأخطاء وتطوير الأعمال.

دراسة (Weng، 2013) بعنوان: "تطوير الأداء الوظيفي للموظفين من خلال القيادة الأخلاقية"

### **“Improving Employee Job Performance through Ethical Leadership”**

هدفت هذه الدراسة لفحص أثر القيادة الأخلاقية على أداء العاملين) الأداء الخدماتي والتوجه الخدماتي( من خلال استخدام نموذج نظري متعدد المراحل جمع الباحث فيه البيانات من خلال توزيع (214) استبانة على العاملين في ( 22 ) فرعاً لبنك تجاري من بنوك تايوان. وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين، استبانة الإدارة الذي يقوم بتقييم الأداء الوظيفي للموظفين، واستبانة الموظف الذي يقيس التصور بين العاملين في القيادة الأخلاقية والمشرف المرؤوس داخل مؤسساتهم. وأهم ما توصلت له الدراسة: أن العلاقة بين المشرف المباشر وأداء الموظفين كانت سلبية وبخاصة عند وجود تقلبات وتغيرات على مستوى المجموعة. لكن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والموظفين كانت إيجابية مما يوضح وجود علاقة طردية قوية بين إتباع الأسلوب الأخلاقي في القيادة وبين أداء الموظفين، إذ أوصى الباحث بالالتزام بالقيادة الأخلاقية لما له من تأثير كبير على الموظفين وأدائه، كما أوصى بوجود علاقة إيجابية بين الموظفين والمشرفين عليه؛ لأن ذلك يسعى لتحفيزه وتشجيعه على العمل.

دراسة (Wahyudit، 2013) بعنوان: "أثر أخلاقيات العمل على الأداء باستخدام الرضا الوظيفي والالتزام الفعال كمتغير متداخل (وسيط): الأدلة من المحاضرين في جاوة الوسطى

“ The Impact of Work Ethics on Performance Using

**Job Satisfaction and Affective Commitment as Mediating Variables:  
Evidences from Lecturers in Central Java”**

هدفت هذه الدراسة لاختبار مدى تأثير أخلاقيات العمل على الأداء من خلال فحص الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي كمتغيرات للدراسة وتشمل المتغيرات المستخدمة أخلاقيات العمل المتغير المستقل ( والتي تمثلت بالأخلاقيات التالية ) الوقت الضائع- الاعتماد على الذات- أوقات الفراغ - مركزية العمل- العمل الشاق ( والرضا الوظيفي والالتزام الفعال ) المتغير الوسيط (والأداء ) المتغير التابع ( ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث الاستمارة كأداة لجمع البيانات وقد استخدم مرحلتين لتحديد عينة الدراسة، المرحلة الأولى، كانت بتقسيم المجتمع بناءً على نوع المؤسسة التعليمية، والمرحلة الثانية تحديد عدد المحاضرين الذين وزعت عليه أداة الدراسة وقد بلغوا (400) محاضر جامعي في مدينة جاوة الوسطى في اندونيسيا، جمع منها (304) استمارة صالحة للتحليل.

وكان من أهم مخرجات الدراسة وجود علاقة بين أخلاقيات العمل والأداء التي كانت كالتالي: ليس جميع أخلاقيات العمل تؤثر على الأداء، حيث إن العمل الجاد من أهم اتجاهات الأخلاقيات التي تؤثر بالإيجاب على الأداء، كما أوضحت أن البعد عن العمل الشاق له تأثير مباشر على الأداء، كما بينت أن هناك تقارب بين أخلاقيات العمل الدينية سواء الإسلامية أو الكاثوليكية أو البروتستانتية. وأوصى الباحث باستخدام القواعد والأنظمة المتعلقة بتحسين أخلاقيات المهنة.

## مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يمكن ملاحظة الآتي:

### جدول رقم(1): مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من حيث:

مقارنة من حيث	ما ركزت عليه الدراسات السابقة	ما ركزت عليه الدراسة الحالية
1. من حيث لموضوع الدراسة .	ركزت دراسة (العفيفي،2007)على معوقات عمل وحدات المراجعة الداخلية والآليات المقترحة لزيادة فعاليتها، ودراسة (حماد، 2003) و(كلاب، 2004) على تقويم منهج الرقابة الداخلية في القطاع العام وواقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي، ودراسة كلٍ من ( فضيلة ،2007،2006) ودراسة (قسم الله، 2008) و( إبداح، 2012) و دراسة (Donald and oxner،2010) بالإضافة الى دراسة (Olatunji،2009) على موضوع الرقابة الداخلية من حيث ترقيتها وتقييمها والعوامل المؤثرة عليها وتأثيرالرقابة علي القطاع المصرفي، وأهمية التدقيق في الرقابة الداخلية، بالإضافة الى دراسة(حليمي،2016) التي ركزت على موضوع تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية، كما ركزت دراسة( سمث وجونز،2000) على دور المنظمات في كشف الغش وسوء الإدارة ، وأخيراً دراسة (حمادة،2010) التي ركزت على الضوابط الرقابية العامة لنظم المعلومات المحاسبية، أما في ما يتعلق بالدراسات التي ركزت عل موضوع الأداء الوظيفي فقد درس (الحاجي والصواف، 2006) أخلاقيات الوظيفة العامة وأثرها على أداء منظمات الأعمال، وجاعت دراسة (الربيعي، 2008) بعنوان العلاقة بين الجودة والأخلاقيات ومعايير الأداء وأثرها في جودة الأداء، ودراسة (أبو شرح ،2010) إذ درست أثر تقييم الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة (أبو كاس، 2015) بعنوان أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي، وركزت دراسة (weng ،2013) على تطوير الأداء الوظيفي من خلال القيادة الاخلاقية ، واخيراً دراسة (wahyudit ،2013) التي درست أثر أخلاقيات العمل على الأداء باستخدام الرضا الوظيفي .	ركزت هذه الدراسة على معوقات الرقابية الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية، وذلك من خلال عرض اطار نظري عن الرقابة الداخلية ودراسات المعوقات، ثم عن الأداء الوظيفي بشكل عام، ثم قام الباحث بالربط بين معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية وأثرها على الأداء الوظيفي. وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، في أنها تناولت أبعاد معوقات الرقابة الداخلية في البنوك لم تتناولها الدراسات السابقة مجتمعه.
2. من حيث الفئة المبحوثة.	من حيث الفئة المبحوثة ركزت كل من دراسة (العفيفي، 2007) و(حماد،2003) ودراسة (كلاب،2004) على الموظفين في القطاع العام والحكومي والوزارات، وركزت كل من دراسة (فضيلة 2007،2006) و(قسم الله،2008)و (الربيعي،2008) ودراسة	هذه الدراسة ركزت على عينة من الموظفين العاملين في البنوك التجارية الفلسطينية في الضفة

<p>الغربية من أجل قياس معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي.</p>	<p>(الصواف،2011) ودراسة (إيداح،2012) بالإضافة إلى دراسة (Donald and olatunji، 2009) ودراسة (2010، weng) إذ ركزت على موضوع العاملين والموظفين في البنوك . وركزت دراسة(الحاجي والصواف،2006) على المدراء في الشركات ومنظمات الأعمال، ودراسة (أبو شرح ، 2010) وكذلك دراسة (الحلمي،2016) على الموظفين في الشركات، وركزت دراسة (أبو كاس،2015)و دراسة (سميث وجونز،2000) على الموظفين العاملين في القطاع غير حكومي والوكالات ، وركزت دراسة (wahyudit ،2013) على المحاضرين في جامعة جاوة الوسطى،وأخيراً دراسة (حمادة،2010)التي ركزت على الموظفين في مكاتب مراجعة الحسابات .</p>	
<p>إتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية ، كما استخدم برنامج <b>spss</b> وبعض الإحصائية لتحليل البيانات والوصول الى النتائج .</p>	<p>استخدمت كل الدراسات السابقة المنهج التحليلي الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة بإستثناء دراسة (قسم الله، 2008)التي استخدمت المنهجين الاستنباطي والاستقرائي. ودراسة(حلمي،2016) ودراسة(فضيلة،2006،2007) التي اعتمد الباحث على "دراسة حالة" الشركة والبنك .</p>	<p>3.من حيث المنهج المتبع والأدوات.</p>
<p>هذه الدراسة أجريت في الضفة الغربية . فلسطين .</p>	<p>تنوعت الدراسات السابقة من حيث المكان الذي أجريت فيه، إذ كانت أغلب هذه الدراسات فلسطينية بالإضافة الى بعض الدراسات العربية مثل: دراسة (فضيلة 2006،2007) أجريت بالجزائر ودراسة (قسم الله،2008) أجريت بالسودان في ولاية الخرطوم، ودراسة (الربيعي،2008) و(الصواف،2011) حيث اجريت هذه الدراسات بالعراق في مدينة بغداد والموصل، بالإضافة إلى دراسة (حمادة،2010) التي اجريت بسوريا في مدينة دمشق، ودراسة (إيداح،2012) التي اجريت بالاردن، بالإضافة إلى بعض الدراسات الاجنبية مثل: دراسة(حاجي والصواف،2006) ودراسة(سميث وجونز،2000) ودراسة(olatunji،2009) ودراسة(weng ،2013) ودراسة(Donald and oxner،2010) وأخيراً دراسة (2013، wahyudit).</p>	<p>4. من حيث المكان</p>
<p>اجريت هذه الدراسة خلال عام 2018 م.</p>	<p>اجريت الدراسات السابقة ما بين عام 2000 الى عام 2016م.</p>	<p>5. من حيث الزمان</p>

المصدر: الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

## التعليق على الدراسات السابقة

يتضح من العرض السابق للدراسات أن أغلب الدراسات السابقة اهتمت بموضوع الرقابة الداخلية في القطاعات الحكومية والمؤسسات المالية والبنوك، وقد تحدثت عن معوقات الرقابة الداخلية وكذلك واقع الرقابة في القطاع الحكومي وتقييم فعالية الأداء المالي في البنوك وترقية الأداء المالي في البنوك وكفاءته، فمعظم الدراسات السابقة تناولت موضوع الرقابة الداخلية من خلال فعالية الرقابة وواقعها في القطاع الحكومي وكفاءة الأداء المالي الذي تم قياسه من خلال مؤشرات كفاءة الأداء المالي ومعوقات الرقابة، كما وتناولت بعض الدراسات موضوع الأداء الوظيفي في المؤسسات وأثر الأداء الوظيفي على أداء المؤسسة بشكل عام وأشارت دراسات مثل دراسة أبوكأس مستوى الأداء الوظيفي يتأثر بصورة جوهرية بكل من المتغيرات (النزاهة والشفافية، الاحترام وحسن المعاملة، العمل كفريق)، أضافه إلى دراسات تناولت المحركات للأداء الوظيفي (القوانين والأنظمة-العواطف المبادرات - الإجراءات الفورية- النزاهة) التي تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين في المؤسسات.

تناولت بعض الدراسات الأجنبية ضعف الرقابة الداخلية يؤدي إلى الضياع وسوء الاستخدام كما يؤدي إلى الغش، وأن فعالية الرقابة الداخلية يعتمد بشكل أساسي على الإدارة، كما أن الدراسات ركزت على الرقابة الداخلية وأثرها على القطاع المصرفي، فكلما كانت الرقابة الداخلية ذات كفاءة وفاعلية انعكست على قوة الرقابة الداخلية في منع الغش والكشف الاحتيال والعمل على إتباع طرق الوقاية والعلاج؛ لمحاربة كل من الغش والاحتيال، كما ربطت بعض الدراسات الأجنبية القيادة الأخلاقية بالأداء الوظيفي للعاملين وأثر المعاملة الجيدة على الأداء الوظيفي ووضحت كذلك أن هناك علاقة طردية قوية بين إتباع الأسلوب الأخلاقي في القيادة وبين أداء الموظفين، فقد أوصى الباحث بالالتزام بالقيادة الأخلاقية لما له من تأثير كبير على الموظفين وأدائه، كما أوصى بوجود علاقة إيجابية بين الموظفين والمشرفين عليه؛ لأن ذلك يسعى لتحفيزه وتشجيعه على العمل.

أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، أنها:

1. تناولت موضوعاً مهماً وهو الرقابة الداخلية في البنوك الفلسطينية من خلال معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية وأثر ذلك على الأداء الوظيفي للموظفين في البنوك من خلال الربط بين معوقات الرقابة الداخلية والأداء الوظيفي في البنوك؛ لأن موضوع الرقابة من الموضوعات المهمة في البنوك إذ يعبر على قوة المؤسسة إذا كانت تطبق بشكل سليم، مما ينعكس على أداء العاملين وضعف المؤسسة يؤدي إلى ضعف أداء العاملين.

2. كذلك موضوع الرسالة لم يطبق على المستوى المحلي رغم الأهمية الكبيرة التي يحملها.

3. تم تطبيق الدراسة على القطاع المصرفي وهو قطاع حساس ومهم للاقتصاد الفلسطيني، في ظل التحديات التي يواجهها القطاع المصرفي الفلسطيني، إذ أدرك الباحث العلاقة بين معوقات الرقابة الداخلية وبين الأداء الوظيفي للعاملين.

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

- ✓ إجراءات الدراسة.
- ✓ مجتمع الدراسة.
- ✓ عينة الدراسة.
- ✓ أداة الدراسة.
- ✓ إجراءات الدراسة.
- ✓ متغيرات الدراسة.
- ✓ مصادر جمع البيانات.
- ✓ قياس المتغيرات.
- ✓ الأساليب الإحصائية.

## الفصل الثالث

### الطريقة والاجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والاجراءات التي اتبعها الباحث في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، واستخدام أداة الدراسة، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف متغيرات الدراسة والطرق المتبعة في تحليل البيانات، وأخيراً معيار الحكم على نتائج تحليل الاستبانة.

#### منهجية البحث

لقد استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي في جمع البيانات في هذه الدراسة، حيث تم الاعتماد على الأدبيات والأبحاث والرسائل العلمية والمقالات ذات الصلة، كما وتم الاعتماد على أداة خاصة بالدراسة للقياس وجمع البيانات (الاستبانة).

#### إجراءات الدراسة

#### الطريقة والاجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطرق والاجراءات التي اتبعها الباحث في تحديد مجتمع الدراسة والعينة ووصفها وشرح الخطوات والاجراءات العملية التي اتبعها الباحث في بناء أداة الدراسة ووصفها، ثم إجراءات صدق أداة الدراسة وثباتها، ثم شرح مخطط تصميم الدراسة ومتغيراتها والإشارة إلى أنواع الاختبارات الإحصائية التي استخدمت في دراسة معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي.

#### مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة الموظفين المكون عددهم من (2742) موظفاً وموظفة في البنوك التجارية الفلسطينية في الضفة الغربية لعام 2017 موزعه كالاتي:

جدول رقم (2): يمثل مجتمع الدراسة المكون من موظفي البنوك التجارية.

اسم البنك	عدد الموظفين
فلسطين	1705
الوطني	520
القدس	275
الاستثمار	243
المجموع	2742 =

المصدر: الباحث بالاعتماد على تقارير سلطة النقد الفلسطينية لعام 2017

### عينة الدراسة

بلغ حجم عينة الدراسة (300) موظف من العاملين في البنوك التجارية في الضفة الغربية، حيث تم توزيعها على الفئة المستهدفة في حين تم استعادة (285) استبانة، وقد شكلت العينة ما نسبته (10.9%) من مجتمع الدراسة، وتعتبر هذه النسبة جيدة حيث أشار (البطش وأبو زينة، 2007) أن العينة تكون ممثلة بالبحوث الوصفية التي يكون فيها مجتمع الدراسة بالآف عندها تكون نسبة التمثيل (5%) فما فوق، وتم إختيار العينة حسب الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة في البنوك، المستوى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية، بحيث كانت موزعة على الفئات كافة، وتحقيق الهدف، بحيث تم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية .

### العينة العشوائية الطبقية

ولمعرفة حصة (نسبة) كل بنك من مجتمع الدراسة تم اختيار العينة على النحو الآتي:

$$\text{بنك فلسطين} \quad 62\% = 100\% * 2742/1705$$

$$\text{بنك الوطني} \quad 18.9\% = 100\% * 2742/520$$

$$\text{بنك القدس} \quad 10\% = 100\% * 2742/275$$

$$\text{بنك الاستثمار} \quad 8.8\% = 100\% * 2742/243$$

وبعد ضرب نسبة التمثيل في البنوك من مجتمع الدراسة بحجم العينة تم الوصول إلى حصة كل بنك من حجم العينة كما هو موضح في الجدول الآتي :

جدول رقم (3): تقسيم حجم العينة على كل بنك من البنوك التجارية الفلسطينية

الرقم	اسم البنك	عدد الموظفين	نسبة التمثيل	حجم العينة
1-	فلسطين	1705	62.1%	186
2-	الوطني	520	18.9%	57
3-	القدس	275	10.2%	30
4-	الاستثمار	243	8.8%	27
المجموع				<b>300</b>

المصدر: الباحث

وصف العينة: الجدول التالي يصف عينة الدراسة بناء على متغيراتها المستقلة.

جدول (4): توزيع عينة الدراسة بناء على متغيراتها الأساسية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	163	57.2%
	أنثى	122	42.8%
	المجموع	<b>285</b>	<b>100.0%</b>
المؤهل العلمي	دبلوم	14	4.9%
	بكالوريوس	207	72.6%
	ماجستير فأعلى	64	22.5%
	المجموع	<b>285</b>	<b>100.0%</b>
الخبرة في البنوك	أقل من 5 سنوات	104	36.5%
	5-10 سنوات	131	46.0%
	أكثر من 10 سنوات	50	17.5%
	المجموع	<b>285</b>	<b>100.0%</b>
المستوى الوظيفي	مدير	17	6.0%
	رئيس قسم	54	18.9%
	موظف عادي	144	50.5%
	موظف مسؤول	61	21.4%

مراقب	9	3.2%
المجموع	285	100.0%
أقل من 5 دورات	60	21.1%
5-15 دورة	142	49.8%
أكثر من 15 دورة	83	29.1%
المجموع	285	100.0%

يتضح من خلال الجدول السابق . الذي يبين خصائص عينة الدراسة . ما نسبته (57.2%) من عينة الدراسة من الذكور، وأن ما نسبته (42.8%) من الإناث، كما تبين أن ما نسبته (4.9%) كان المؤهل العلمي هو دبلوم، و(72.6%) البكالوريوس، أما (22.5%) منهم فقد كان ماجستير فأعلى، وبالنسبة للخبرة في العمل بالبنوك فقد تبين أن ما نسبته (36.5%) كانوا أقل من (5)سنوات، وأن ما نسبته (46.0%) كان من (5-10) سنوات، وما نسبته (17.5%) كان أكثر من (10)سنوات، كما اتضح أن ما نسبته (6.0%) كانوا من المدراء، وأن ما نسبته (18.9%) كانوا رئيسي أقسام، وما نسبته (50.5%) كانوا موظفين عاديين، وما نسبته (21.4%) كانوا موظفين مسؤولين ، و(3.2%) كانوا مراقبين، كما تبين أن ما نسبته (21.1%) من عدد الدورات التدريبية التي تلقوها أقل من (5) دورات، وأن ما نسبته (49.8%) كان (5-15) دورة، وما نسبته (29.1%) أكثر من (15) دورة.

#### أداة الدراسة

قام الباحث بتطوير استبانته خاصة من أجل دراسة معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي. وقد اشتملت أداة الدراسة على جزأين أساسيين هما:  
الأول: البيانات الشخصية التي تتعلق بالجنس، المؤهل العلمي، الخبرة في البنوك، المستوى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية.

الثاني: هو عبارة عن محاور الدراسة وتكون من جميع فقرات الاستبانة والبالغ عددها (55) فقرة، وقد قسمت هذه الفقرات على محورين أساسيين على النحو التالي:

المحور الأول: معوقات الرقابة الداخلية موزعه على (34) فقرة ، موزعة على ثلاثة أبعاد كالآتي:

جدول رقم (5) عدد الفقرات لكل محور من محاور الرقابة الداخلية .

الرقم	البعد	عدد الفقرات
1-	المعوقات التنظيمية	11
2-	المعوقات الفنية	13
3-	المعوقات التشريعية	10
المجموع		34

المصدر: الباحث

المحور الثاني: الأداء الوظيفي ويتكون من (21) فقرة .

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس آراء المبحوثين لفقرات الاستبانة كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (6): درجات القياس

الاستجابة	معارض بشدة	معارض	لا أدري	موافق	موافق بشدة
المقياس	1	2	3	4	5

حيث يوضح الجدول السابق أنه كلما اقتربت الإجابة من (1)، دلّ على الموافقة العالية، لما ورد في الفقرة والعكس بالعكس، وكل تدرج له وزن نسبي 20 %.

وفيما يلي نوضح درجة المعيار لكل مجال:

جدول رقم (7): درجة المعيار لكل مجال.

الرقم	المجال	النسبة المئوية	درجة المعيار
1	المعوقات التنظيمية	58.3%	جيدة
2	المعوقات الفنية	61.9%	جيدة
3	المعوقات التشريعية الداخلية	61.4%	جيدة
4	الأداء الوظيفي	82%	جيد جداً

المصدر: الباحث

## قام الباحث بالإجراءات التالية:

1 - تأهيل الاستبانة بصورتها النهائية من خلال :

- الاطلاع على الأدبيات السابقة ذات صلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء الاستبانة.
- استشارة الباحث عدد من المحكمين الجامعات في فلسطين والمتخصصين الأكاديميين والمهنيين.
- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- تحديد الفقرات التي وقعت تحت كل مجال.
- عرض الاستبانة على المحكمين للنقاش وإبداء الملاحظات.
- تصميم الاستبانة في صورتها النهائية مكونه من محورين هما: (المعوقات الرقابية والأداء الوظيفي).
- تم عرض الاستبانة على (8) محكمين متخصصين في المجال الأكاديمي والمهني، الملحق رقم (1) يوضح أسماء المحكمين.
- في ضوء آراء المحكمين تم حذف وإضافه وتعديل بعض فقرات الاستبيان؛ لتستقر بصورتها النهائية مكونه من (55) فقرة ،الملحق رقم (2) يوضح ذلك.

2 - تحديد أفراد عينة الدراسة.

3- توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة وبعد جمع الاستبيانات الموزعة، تم تفرغها في جداول خاصة من أجل معالجتها.

تصميم الدراسة: استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة وجمع المعلومات واستخدام التحليل الإحصائي لفحص الفرضيات بهدف تفسير النتائج وشملت الدراسة المتغيرات التالية:

### المتغيرات المستقلة:

- 1- متغير الجنس وله مستويان: (ذكر، انثى) .
  - 2- متغير المؤهل العلمي وله ثلاث مستويات: (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا).
  - 3- متغير الخبرة في البنوك وله ثلاث مستويات: (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
  - 4- متغير المستوى الوظيفي وله خمس مستويات: (مدير، رئيس قسم، موظف عادي، موظف مسؤول، مراقب) .
  - 5- متغير عدد الدورات التدريبية وله ثلاث مستويات: (أقل من 5، 5-15، أكثر من 15).
- المتغيرات التابعة:** وتمثلت في الاستجابة على فقرات الاستبانة المتعلقة في دراسة معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي، من أجل معالجة البيانات استخدم برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات التالية:

- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية.
- معامل الارتباط بيرسون
- تحليل الانحدار البسيط.
- تحليل الانحدار المتعدد.

- معادلة كرونباخ ألفا لاستخراج معامل الثبات.

## مصادر جمع البيانات

1- المصادر الثانوية: من خلال الدراسات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة من الكتب المتاحة ومن خلال الدراسات السابقة والمتمثلة بأدبيات الدراسة.

2- المصادر الأولية: وهي البيانات الرئيسية التي تم الحصول عليها من خلال استبانة الأسئلة التي تم تصميمها لتقي بأغراض الدراسة.

## قياس المتغيرات:

تم في هذه الدراسة معرفة معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي.

باستخدام مقياس ليكرت الخماسي من أجل اختبار العلاقات الارتباطية والسببية بين هذه المتغيرات.

## أداة القياس:

تم الحصول على هذه البيانات والمعلومات من خلال تحليل الاستبانة التي أعدت خصيصا من أجل هذه الدراسة وفقا للطريقة الإحصائية عبر برنامج SPSS الذي يعمل من خلال التالي:

✓ جمع المعلومات من خلال الاستبانة.

✓ أسلوب التحليل الإحصائي للبيانات.

أدوات التحليل الإحصائي عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، هذا وقد تم تصميم الاستبانة حسب مقياس ليكرت الخماسي، وقد بنيت الفقرات وأعطت الأوزان كما هو آت:

موافق بشدة: 5 درجات، موافق: 4 درجات، لا أدري: 3 درجات، معارض: درجتان معارض بشدة: درجة.

## صدق الأداة

### الصدق من وجهة نظر المحكمين (الصدق الظاهري):

عرض الباحث الاستبانة على مجموعه من المحكمين تألفت من (8) متخصصين في المجالات المهنية والأكاديمية وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، حيث طلب الباحث منهم إبداء الرأي بفقرات الاستبانة بالحذف والتعديل وإضافة فقرات جديدة تكون مناسبة لموضوع الدراسة، وبناء على ملاحظات المحكمين تم تعديل أداة الدراسة فأصبحت بصورتها النهائية مكونة من مجالين رئيسيين، بحيث ضمّ المجال الأول . المتمثل في المعوقات الرقابية على . (34) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات فرعية في حين ضمّ المجال الرئيسي الثاني . المتمثل في الأداء الوظيفي . على 21 فقرة، انظر الملحق رقم (2).

### صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه الفقرة بالإضافة إلى مدى اتساق كل مجال من مجالات الدراسة مع الدرجة الكلية للاستبانة وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لكل مجال من المجالات مع الدرجة الكلية للمجال.

من أجل قياس الاتساق الداخلي لمجالات المعوقات الرقابية الدرجة الكلية للمجال، تم حساب معامل الارتباط بيرسون والنتائج في الجدول رقم (8) توضح ذلك:

### جدول (8): معامل الارتباط بين فقرات مجالات المعوقات الرقابية والدرجة الكلية للمجال

الرقم	المجال	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
1	المعوقات التنظيمية	0.916	0.000
2	المعوقات الفنية	0.748	0.000
3	المعوقات التشريعية الداخلية	0.658	0.000

يوضح الجدول رقم (8) معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات المعوقات الرقابية والدرجة الكلية للمجال الذي يدل على أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$

حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط لهذه الفقرات على الدرجة الكلية للمجال بين (0.65-0.91) وكان مستوى الدلالة المحسوب = 0.000 لكافة المجالات وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع من أجله.

### ثبات الأداة

من أجل قياس ثبات أداة الدراسة استخدمت معادلة كرونباخ ألفا من أجل تحديد الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، فبلغت (88.3%) وتشير هذه القيمة إلى أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات مناسبة وتفي بأغراض هذه الدراسة.

### الأساليب الإحصائية

فيما يلي عدد من الأساليب الإحصائية التي استخدمت في البحث لوصف عينة الدراسة ووصف متغيراتها ووصف فرضياتها على النحو التالي:

أساليب الإحصاء الوصفي من أجل وصف خصائص مفردات العينة واستخراج النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاحتساب قيم  $t$  الحرجة ومعامل ارتباط بيرسون، كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاحتساب قيم  $F$  ومعامل التفسير ( $R^2$  التحديد).

كما تم استخدام اختبار (ت)، واختبار تحليل التباين الأحادي للتحقق من صدق فرضيات الدراسة المتعلقة بالعوامل الشخصية.

جدول رقم (9): معيار الحكم على نتائج الدراسة مقارنة بنتائج معامل الارتباط:

الرقم	المعيار	درجة المعيار
-1	أقل من 55%	غير جيدة
-2	من 56% الى 75%	جيدة
-3	أكثر من 76%	جيد جدا

حيث تم الاعتماد على دراسة العيفي (2007) في إعداد هذا المعيار وتم إجراء التعديلات المناسبة لتناسب الدراسة الحالية.

## الفصل الرابع نتائج الدراسة

✓ النتائج المتعلقة بالدراسة.

✓ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

✓ معامل الارتبط بيرسون.

✓ النحدار الخطي المتعدد والبسيط.

✓ نتائج فرضيات الدراسة.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الإستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانته الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

#### أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي، من أجل تحقيق ذلك استخدم الباحث استبانة مؤلفة من 55 فقرة مقسمة إلى مجالين رئيسيين هما: مجال المعوقات الإدارية ويمثله (34) فقرة مقسمة إلى ثلاث مجالات فرعية وهي، المعوقات التنظيمية، المعوقات الفنية، والمعوقات التشريعية الداخلية ومجال الأداء الوظيفي ويمثله (21) فقرة. تمت الإجابة على أسئلة الدراسة من خلال استبانة وزعت على أفراد عينة الدراسة، إذ تم إجراء التحليل الإحصائي لإجابات الباحثين، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة المتعلقة بأسئلة الدراسة:

أولاً: من أجل الإجابة عن سؤال الدراسة الذي ينص على: (ما مستوى معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية؟) تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات المعوقات الرقابية والجدول رقم (10) يمثل هذه النتائج.

جدول رقم(10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال المعوقات التنظيمية والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
10	يتلقى الموظف عادةً التعليمات من أكثر من جهة.	3.60	1.55	72.0%
9	عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة للقيام بالمسؤوليات المطلوبة.	3.47	1.54	69.3%
11	عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	3.41	1.61	68.1%
8	الهيكل التنظيمي المصمم لا يعكس الواقع الفعلي لطبيعة عمل البنوك.	3.33	1.55	66.6%
7	لا يعاد النظر في الهيكل التنظيمي من وقت لآخر وحسبما يقتضي الأمر.	3.16	1.50	63.2%
6	لا يوجد وصف وظيفي محدد للوظائف في البنك.	2.94	1.40	58.9%
1	الهيكل التنظيمي للبنك معقد وغير واضح.	2.52	1.24	50.5%
3	عدم الفصل بين المهام.	2.51	1.11	50.2%
5	لا يوجد مواصفات وظيفية محددة للوظائف في البنك.	2.49	1.12	49.9%
2	عدم تبعية إدارة الرقابة الداخلية لمجلس الإدارة.	2.35	1.10	47.0%
4	تعارض وتضارب في المهام لكل دائرة في البنوك.	2.25	1.06	45.1%
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>2.91</b>	<b>1.00</b>	<b>58.3%</b>

يتضح من نتائج جدول (10) أن حوالي(72%) من المبحوثين يرون أن الموظف عادة يتلقى التعليمات من أكثر من جهة وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب كما أشار حوالي(58.9%) من المبحوثين بأنه لا يوجد وصف وظيفي محدد للوظائف في البنك كما أنه لا يوجد مواصفات وظيفية محددة للوظائف في البنك، وكذلك هناك تعارض وتضارب في المهام لكل دائرة في البنوك وتبين النتائج في الجدول أن حوالي (63.2%) من المبحوثين يرون أنه لا يعاد النظر في الهيكل التنظيمي من وقت لآخر وحسبما يقتضي الأمر، وبشكل عام نجد أن(58.3%) من المبحوثين يرون أنه يوجد معوقات تنظيمية في الرقابة الداخلية للبنوك.

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال المعوقات الفنية والدرجة الكلية للمجال.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
10	عدم توفر دورات تدريبية متخصصة للعاملين في مجال الرقابة الداخلية من قبل الإدارة العامة.	3.60	1.47	72.0%
1	عدم الاطلاع على معطيات الخطط ورسم السياسات ولو بشكل جزئي.	3.48	1.51	69.6%
7	عدم مراعاة الكفاءة والخبرة المهنية اللازمة في التعينات التي تتم في الدوائر الرقابية.	3.46	1.48	69.3%
6	عدم مراعاة المؤهل العلمي المناسب في التعينات التي تتم في الدوائر الرقابية.	3.45	1.51	69.0%
13	عدم العمل بمبدأ الرقابية الثلاثية.	3.41	1.49	68.3%
5	التوصيات والملاحظات التي تصدرها الدوائر الرقابية في البنوك لا تؤخذ بعين الاعتبار.	3.38	1.51	67.6%
12	عدم العمل بمبدأ الرقابية الثنائية.	3.38	1.48	67.6%
11	عدم وجود ضوابط رقابية قابلة للفحص.	3.26	1.38	65.1%
4	عدم توفر كادر تدريبي للعاملين يهتم بصقل مهاراتهم.	3.12	1.36	62.4%
2	عدم وجود وعي كاف من قبل الإدارة العليا بأهمية الرقابة الداخلية.	2.58	1.06	51.5%
3	لا تعتمد ادارة البنك على التغذية الراجعة للرقابة الداخلية في رسم السياسات والخطط المستقبلية.	2.58	1.00	51.6%
8	بيئة العمل في الدوائر الرقابية غير مشجع على الاستمرار في العمل.	2.33	1.07	46.7%
9	بيئة العمل في الدوائر الرقابية لا تلبي احتياجات الموظفين من التطور. واكتساب الخبرات بشكل كافٍ	2.19	1.10	43.7%
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.09</b>	<b>1.08</b>	<b>61.9%</b>

يتضح من نتائج جدول (11) أن حوالي (68.3%) من المبحوثين يرون أنه لا يوجد عمل بمبدأ الرقابة الثلاثية، كما أشار حوالي (43.7%) من المبحوثين بأن بيئة العمل في الدوائر الرقابية غير مشجع على الاستمرار في العمل وأنها لا تلبي احتياجات الموظفين من التطور واكتساب الخبرات بشكل كافٍ، وتبين النتائج في الجدول أن حوالي (69.6%) من المبحوثين يرون أن هناك عدم اطلاع على معطيات الخطط ورسم السياسات ولو بشكل جزئي كما لا يوجد العمل بمبدأ الرقابية

الثنائية وأشار حوالي(67.6%) من المبحوثين بأنه لا يتوفر دورات تدريبية متخصصة للعاملين في مجال الرقابة الداخلية من قبل الإدارة العامة كما أنه لا يوجد مراعاة للمؤهل العلمي المناسب في التعينات التي تتم في الدوائر الرقابية وكذلك عدم مراعاة الكفاءة والخبرة المهنية اللازمة في التعينات التي تتم في الدوائر الرقابية، وبشكل عام نجد أن(61.9%) من المبحوثين يرون أنه يوجد معوقات فنية في الرقابة الداخلية للبنوك.

**جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال المعوقات التشريعية الداخلية والدرجة الكلية للمجال**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	عدم وضوح تعليمات الرقابة الداخلية وأنظمتها.	2.38	1.31	47.6%
2	عدم شمولية أنظمة وتعليمات الرقابة الداخلية.	2.36	1.28	47.3%
3	عدم مواكبة تعليمات الرقابة الداخلية لإجراءات سلطة النقد.	2.57	1.16	51.4%
4	لا تتلاءم أنظمة الرقابة الداخلية مع متطلبات الرقابة الخارجية.	2.86	1.20	57.2%
5	عدم الاطلاع على تقارير دوائر الرقابة الخارجية.	2.69	1.12	53.9%
6	يوجد تضارب بين تعليمات الرقابة الداخلية في البنك.	3.08	1.28	61.5%
7	عدم وجود عقوبات إدارية للموظفين غير الملتزمين بالأنظمة والتعليمات المعمول بها.	3.69	1.43	73.8%
8	عدم وجود مؤشرات أداء لقياس جودة العمل المهني في البنك.	3.75	1.47	74.9%
9	لا يوجد معايير واضحة في تطبيق تعليمات الرقابة الداخلية.	3.71	1.45	74.2%
10	عدم الالتزام بقواعد السلوك المهني.	3.59	1.59	71.7%
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.07</b>	<b>0.96</b>	<b>61.4%</b>

يتضح من نتائج جدول (12) أن حوالي(74.2%) من المبحوثين يرون أنه لا يوجد معايير واضحة في تطبيق تعليمات الرقابة الداخلية، وهناك عدم التزام بقواعد السلوك المهني كما أشار حوالي (47.3%) من المبحوثين بأن هناك عدم شمولية لأنظمة الرقابة الداخلية وتعليماتها وتبين النتائج في الجدول أن حوالي (53.9%) من المبحوثين يرون أن هناك عدم اطلاع على تقارير

دوائر الرقابة الخارجية وأشار حوالي (73.8%) من المبحوثين بأنه لا يوجد عقوبات إدارية للموظفين غير الملتزمين بالأنظمة والتعليمات المعمول بها، كما لا يوجد مؤشرات أداء لقياس جودة العمل المهني في البنك بشكل عام نجد أن (61.4%) من المبحوثين يرون أنه يوجد معوقات تشريعية داخلية في الرقابة الداخلية للبنوك.

**جدول رقم(13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الأداء**

**الوظيفي والدرجة الكلية للمجال**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1.	يملك العاملون القدرة على التواصل والتعاون مع زملائهم.	4.36	.790	87%
2.	يوجد إهتمام من قبل المدراء للاقتراحات التي يقدمها العاملون والخاصة بجودة الأداء الوظيفي.	4.32	.950	87%
3.	تسهم السياسات والإجراءات المتبعة في المؤسسة في إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.	4.26	1.05	85%
4.	يستطيع العاملون التكيف والتأقلم مع أي تغيرات طارئة في المنظمة.	4.26	.930	85%
5.	تسعى المؤسسة إلى تطوير أداء عاملها وذلك من خلال القيام بالدورات والبرامج التدريبية.	4.26	.850	85%
6.	يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في أداء الأعمال.	4.23	.840	85%
7.	يتميز الموظفون بالنفاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية.	4.23	.700	85%
8.	يلتزم العاملون بتعليمات مدراءهم وتوجيهاتهم .	4.15	1.00	83%
9.	يتم مقارنة أداء العاملين مع بعضهم في المؤسسة.	4.15	.840	83%
10.	تقوم الإدارة باطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم.	4.12	1.13	83%
11.	يتمتع الموظفون بالمهارة والمعرفة الفنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية.	4.11	1.04	82%
12.	يحرص الموظفون على تحسين أدائه بشكل مستمر.	4.09	.890	82%
13.	العمل بروح الفريق الواحد .	4.05	1.14	81%
14.	ي بذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة منه بالقدر المطلوب وفي الوقت المحدد.	4.05	.880	81%
15.	يؤدي الموظفون المهام الوظيفية الموكلة إليه طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.	3.99	.900	80%
16.	إمكانيات وقدرات العاملين تستغل بالشكل السليم.	3.98	.930	80%

79%	01.01	3.96	يفهم الرؤساء المعنى الحقيقي للأداء الجيد في العمل.	17.
79%	.870	3.96	لدى العاملين مهارات متعلقة بالرقابة داخل المؤسسة.	18.
78%	.940	3.87	يتم تنفيذ العمل وفقاً للخطط السنوية والشهرية.	19.
77%	1.08	3.84	لدى العاملين القدرة على الحوار واستخدام أساليب تقنية حديثة	20.
75%	01.11	3.75	يقوم الموظفون بأعمالهم وفقاً لسياسات وإجراءات محددة.	21.
82%	.630	4.09	الدرجة الكلية	

يتضح من نتائج جدول (13) أن حوالي (82.0%) من المبحوثين يرون أن الأداء الوظيفي للموظفين في البنوك جيد جداً، حيث أجمع ما نسبته (87%) من الموظفين بإمكانهم التعاملين القدرة على التواصل والتعاون مع زملائهم، كما أن ما نسبته (87%) قد أفادوا بأنه يوجد إهتمام من قبل المدراء للاقتراحات التي يقدمها العاملون والخاصة بجودة الأداء الوظيفي، أما ما نسبته (75%) من الموظفين فقد أفادوا بأن يقومون الموظفون بأعمالهم وفقاً لسياسات وإجراءات محددة. وبشكل عام نجد أن (82%) من المبحوثين يرون أن الأداء الوظيفي في البنوك جيد جداً.

**جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات المعوقات الرقابية.**

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	المعوقات التنظيمية	2.91	1.00	58.3%
2	المعوقات الفنية	3.09	1.08	61.9%
3	المعوقات التشريعية الداخلية	3.07	0.96	61.4%
4	الأداء الوظيفي	4.09	.630	82.0%
	الدرجة الكلية	3.29	0.55	66.0%

يتضح من خلال النتائج في الجدول رقم (14) أن أكثر المعوقات في الرقابة الداخلية لدى البنوك الفلسطينية ظهرت في المعوقات الفنية وبنسبة (61.9%) يليها في ذلك المعوقات التشريعية الداخلية بنسبة (61.4%)، وأخيراً المعوقات التنظيمية بنسبة (58.3%).

ثانياً: للإجابة على سؤال الدراسة الرئيسي: (ما مدى تأثير المعوقات التي تواجه عمل الرقابة الداخلية على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية؟) تتم الإجابة على السؤال من خلال الفرضيات التي تمت صياغتها من السؤال والتي تتمحور في الفرضيات التالية:

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في إجابات المبحوثين حول معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي تعزي للمتغيرات الديموغرافية، من أجل فحص هذه الفرضية تم تجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

أولاً: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في إجابات المبحوثين حول معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي تعزي لمتغير الجنس).

من أجل اختبار هذه الفرضية حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدم اختبار ت- للعينات المستقلة لمعرفة معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي تعزي لمتغير الجنس.

#### جدول (15): اختبار ت- للعينات المستقلة على كافة المجالات تبعا لمتغير الجنس

مستوى الدلالة المحسوب	قيمة ت	أنثى ن = 122		ذكر ن = 163		المجال
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
0.625	-0.489	0.767	3.05	0.799	3.00	معوقات الرقابة الداخلية
0.866	0.169	0.656	4.09	0.613	4.10	الأداء الوظيفي

يتضح من خلال نتائج جدول (15) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في إجابات المبحوثين حول معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي تعزي لمتغير الجنس على مجالي الدراسة، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية لهما أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس.

ثانياً: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في إجابات الباحثين حول معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي).

من أجل اختبار هذه الفرضية حسب المتوسطات الحسابية، وقد أظهرت النتائج وجود فروق في المتوسطات من أجل ذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي لتبيان دلالة الفروق في المتوسطات ونتائج الجدول (16) توضح ذلك.

جدول (16): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية حول معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

المتغير	المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات	متوسط المربعات	ف - المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
معوقات الرقابة الداخلية		بين المجموعات	2	2.692	1.346	2.205	0.112
		داخل المجموعات	282	172.139	0.610		
		المجموع	284	174.831			
الأداء الوظيفي		بين المجموعات	2	1.226	0.613	1.545	0.215
		داخل المجموعات	282	111.887	0.397		
		المجموع	284	113.113			

يتضح من خلال نتائج جدول (16) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في إجابات الباحثين حول معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي على مجالي الدراسة، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية لهما أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي.

ثالثاً: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في إجابات المبحوثين حول معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي تعزي لمتغير الخبرة في البنوك).

من أجل اختبار هذه الفرضية حسب المتوسطات الحسابية وقد أظهرت النتائج وجود فروق في المتوسطات من أجل ذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي لتبيان دلالة الفروق في المتوسطات ونتائج الجدول (17) توضح ذلك.

جدول (17): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية حول معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي تعزي إلى متغير الخبرة في البنوك.

مستوى الدلالة المحسوب	ف - المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع مربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	المتغير المجالات
0.201	1.613	0.989	1.978	2	بين المجموعات	معوقات الرقابة الداخلية
		0.613	172.853	282	داخل المجموعات	
			<b>174.831</b>	<b>284</b>	المجموع	
0.933	0.070	0.028	0.056	2	بين المجموعات	الأداء الوظيفي
		0.401	113.057	282	داخل المجموعات	
			<b>113.113</b>	<b>284</b>	المجموع	

يتضح من خلال نتائج جدول (17) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  في إجابات المبحوثين حول معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي تعزي لمتغير الخبرة في البنوك على مجالي الدراسة، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية لهما أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية المتعلقة بمتغير الخبرة في البنوك.

رابعاً: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في إجابات المبحوثين حول معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي تعزي لمتغير المستوى الوظيفي).

من أجل اختبار هذه الفرضية حسب المتوسطات الحسابية، وقد أظهرت النتائج وجود فروق في المتوسطات من أجل ذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي لتبيان دلالة الفروق في المتوسطات ونتائج الجدول (18) توضح ذلك.

جدول (18): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية حول معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي تعزي إلى متغير المستوى الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات	متوسط المربعات	ف - المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
معوقات الرقابة الداخلية	بين المجموعات	4	2.233	0.558	0.906	0.461
	داخل المجموعات	280	172.598	0.616		
	المجموع	284	174.831			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	4	1.409	0.352	0.883	0.475
	داخل المجموعات	280	111.704	0.399		
	المجموع	284	113.113			

يتضح من خلال نتائج جدول (18) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في إجابات المبحوثين حول معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي تعزي لمتغير المستوى الوظيفي على مجالي الدراسة، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية لهما أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية المتعلقة بمتغير المستوى الوظيفي.

خامساً: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في إجابات المبحوثين حول معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية).

من أجل اختبار هذه الفرضية حسب المتوسطات الحسابية ، وقد أظهرت النتائج وجود فروق في المتوسطات من أجل ذلك تم استخدام تحليل التباين الاحادي لتبيان دلالة الفروق في المتوسطات ونتائج الجدول (19) توضح ذلك.

جدول (19) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية حول معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية.

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات	متوسط المربعات	ف - المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
معوقات الرقابة الداخلية	بين المجموعات	2	1.999	1.000	1.631	0.198
	داخل المجموعات	282	172.832	0.613		
	المجموع	284	174.831			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	2	0.043	0.022	0.054	0.948
	داخل المجموعات	282	113.070	0.401		
	المجموع	284	113.113			

يتضح من خلال نتائج جدول (19) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في إجابات المبحوثين حول معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية على مجالي الدراسة، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية لهما أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية المتعلقة بمتغير عدد الدورات التدريبية.

## الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية على مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين المعوقات الرقابية (المعوقات التنظيمية، المعوقات الفنية، المعوقات التشريعية) والأداء الوظيفي في البنوك.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخراج معامل ارتباط بيرسون (**Person Correlation**) بين محاور المعوقات الرقابية والأداء الوظيفي وقيمة الدلالة الإحصائية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول (20): نتائج معامل ارتباط بيرسون (**Person Correlation**) لمصفوفة ارتباط مجالات المعوقات الرقابية و الأداء الوظيفي.

الدرجة الكلية	المجال الثالث	المجال الثاني	مجالات الدراسة	
0.369-**	0.517**	0.613**	R	المجال الأول: (المعوقات التنظيمية)
0.000	0.000	0.000	الدلالة	
0.456-**	0.070		R	المجال الثاني: (المعوقات الفنية)
0.000	0.241		الدلالة	
0.047-			R	المجال الثالث: (المعوقات التشريعية)
0.426			الدلالة	

يوضح الجدول السابق نتائج معاملات الارتباط لمجالات المعوقات الرقابية والأداء الوظيفي، حيث تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين المعوقات الرقابية (المعوقات التنظيمية، المعوقات الفنية، المعوقات التشريعية) والأداء الوظيفي في البنوك. وعليه ترفض الفرضية الصفرية والتي تنص على (لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية على مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين المعوقات الرقابية (المعوقات التنظيمية، المعوقات الفنية، المعوقات التشريعية) والأداء الوظيفي في البنوك).

### الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية على مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للمعوقات الرقابية على الأداء الوظيفي في البنوك.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد أولاً لفحص العلاقة بين المعوقات الرقابية والأداء الوظيفي في البنوك

ونتائج الجدول (21) توضح ذلك .

جدول (21): نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين المعوقات الرقابية والأداء الوظيفي

معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة المحسوب	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	ت- المحسوبة	قيمة بيتا	النموذج
0.225	-0.474	*0.000	27.212	*0.000	34.511	4.917	الثابت
				*0.014	-2.482	-0.130	المعوقات التنظيمية
				*0.000	-4.700	-0.196	المعوقات الفنية
				0.211	1.254	0.055	المعوقات التشريعية

يتضح من الجدول رقم(21) وجود أثر دال إحصائياً بين المعوقات الرقابية والأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.474) وبلغت قيمة معامل التحديد (0.225) التي تشير إلى أن 22.5% من التغيرات التي تحصل في الأداء الوظيفي تفسرها المعوقات الرقابية. كما تشير نتائج جدول رقم(21) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية 0.000 وهذه القيمة أدنى من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية  $\alpha = 0.05$ ، لذا نرفض الفرضية الصفرية، مما يشير إلى أنه على مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  يوجد دليل كاف على وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين المعوقات الرقابية وبين الأداء الوظيفي. بالنظر إلى جدول رقم (21) نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المعوقات الفنية والمعوقات التشريعية والأداء الوظيفي، حيث نجد

أن مستوى الدلالة المحسوب عليها أدنى من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية الصفرية مما يدل على وجود أثر ذي دلالة معنوية بين هذه المتغيرات وبين متغير الأداء الوظيفي.

بعد الاطلاع على نتائج الفرضية الرئيسية نستطيع تجزئة هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية تتمثل في فرضيات الدراسة، يتم من خلال كل فرضية منها فحص العلاقة بين كل مجال من مجالات المعوقات الرقابية وبين الأداء الوظيفي، وذلك على النحو التالي:

### الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  ما بين المعوقات التنظيمية والأداء الوظيفي في البنوك.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لفحص العلاقة بين المعوقات التنظيمية والأداء الوظيفي في البنوك.

ونتائج الجدول (22) توضح ذلك:

### جدول (22): نتائج اختبار الانحدار البسيط بين المعوقات التنظيمية والأداء الوظيفي

معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط $R$	مستوى الدلالة المحسوب	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	ت- المحسوبة	قيمة بيتا	النموذج
0.136	-0.369	*0.000	44.625	*0.000	44.521	4.778	الثابت
				*0.000	-6.680	-0.233	المعوقات التنظيمية

يتضح من الجدول رقم (22) وجود ارتباط سلبي متوسط بين المعوقات التنظيمية والأداء الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $(-0.369)$  ، وبلغت قيمة معامل التحديد  $(0.136)$  التي تشير إلى أن 13.6% من التغيرات التي تحصل في الأداء الوظيفي تفسرها المعوقات التنظيمية. كما تشير نتائج جدول رقم (22) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية ، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية  $(0.000)$  وهذه القيمة أدنى من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية  $\alpha = 0.05$  لذا

نرفض الفرضية الصفرية، مما يشير إلى أنه على مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  يوجد دليل كاف على وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين المعوقات التنظيمية وبين الأداء الوظيفي.

### الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$  للمعوقات الفنية على الأداء الوظيفي في البنوك.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لفحص العلاقة بين المعوقات التنظيمية والأداء الوظيفي في البنوك.

ونتائج الجداول (23) توضح ذلك

جدول (23): نتائج اختبار الانحدار البسيط بين المعوقات الفنية والأداء الوظيفي.

النموذج	قيمة بيتا	ت- المحسوبه	مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الثابت	4.923	48.644	*0.000	74.269	*0.000	-0.456	0.208
المعوقات الفنية	-0.266	-8.618	*0.000				

يتضح من الجدول رقم (23) وجود ارتباط سلبي عالٍ بين المعوقات الفنية والأداء الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.456) وبلغت قيمة معامل التحديد (0.208) التي تشير إلى أن 20.8% من التغيرات التي تحصل في الأداء الوظيفي تفسرها المعوقات الفنية. كما تشير نتائج جدول رقم (23) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهذه القيمة أدنى من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية  $\alpha = 0.05$  لذا نرفض الفرضية الصفرية مما يشير إلى أنه على مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  يوجد دليل كاف على وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين المعوقات الفنية وبين الأداء الوظيفي.

### الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$  للمعوقات التشريعية الداخلية على الأداء الوظيفي في البنوك.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لفحص العلاقة بين المعوقات التشريعية الداخلية والأداء الوظيفي في البنوك.

ونتائج الجدول (24) توضح ذلك

جدول (24): نتائج اختبار الانحدار البسيط بين المعوقات التشريعية والأداء الوظيفي

النموذج	قيمة بيتا	ت- المحسوبه	مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الثابت	4.195	33.311	*0.000	0.636	0.426	-0.047	0.002
المعوقات التشريعية	-0.031	-0.798	0.426				

يتضح من الجدول رقم(24) وجود ارتباط سلبي ضعيف جداً بين المعوقات التشريعية والأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.047) وبلغت قيمة معامل التحديد (0.002) التي تشير إلى أن 0.2% من التغيرات التي تحصل في الأداء الوظيفي تفسرها المعوقات التشريعية. كما تشير نتائج جدول رقم(24) إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.426) وهذه القيمة أعلى من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية  $\alpha = 0.05$  لذا نقبل الفرضية الصفرية مما يشير إلى أنه على مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  لا يوجد دليل كاف على وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين المعوقات التشريعية وبين الأداء الوظيفي. والجدول التي يوضح نتائج المعوقات الرقابية تنازلياً .

جدول رقم (25): يوضح نتائج المعوقات الرقابية من الاكثر تأثيرا الى الادنى على الاداء الوظيفي

الرقم	المعوقات الرقابية	نسبة التأثير	درجة	التفسير
1.	معوقات فنية	20.8%	ارتباط عال	هذا يعني أن 20.8% من المتغيرات التي تحصل في الاداء الوظيفي سببها المعوقات الفنية.
2.	معوقات تنظيمية	13.6%	ارتباط متوسط	هذا يعني أن 13.6% من المتغيرات التي تحصل في الاداء الوظيفي سببها المعوقات التنظيمية.
3.	معوقات تشريعية	0.2%	ضعيف	هذه يعني أن 0.2% من المتغيرات التي تحصل في الاداء الوظيفي سببها المعوقات التشريعية . (أي لا يوجد لها تأثير) بمعنى أن المعوقات التشريعية لا تؤثر على الاداء الوظيفي في البنوك .
	المعوقات الرقابية	22.5	ارتباط عال	هذا يعني أن 22.5% من المتغيرات التي تحصل في الاداء الوظيفي سببها المعوقات الرقابية .

المصدر: الباحث

### نتائج الدراسة

#### أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة

- بينت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الداخلية في البنوك الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك.
- بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  على متغير الرقابة الداخلية تبعا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة في البنوك، المستوى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية).
- بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على متغير الأداء الوظيفي تبعا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة في البنوك، المستوى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية).
- بينت نتائج الدراسة الى وجود علاقة بين المعوقات الرقابية والاداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الفلسطينية .

- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود معوقات تنظيمية في الرقابة الداخلية في البنوك الفلسطينية إذ أشار إلى ذلك حوالي (58.3%) من المبحوثين. حيث كان أكثر المعوقات التنظيمية في الرقابة الداخلية أن الموظف عادة يتلقى التعليمات من أكثر من جهة وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب إذ أشار إلى ذلك حوالي (72%) من المبحوثين، في حين كان أقل درجة في المعوقات التنظيمية الذي أوضح حوالي (45.7%) من المبحوثين تعارضاً وتضارباً في المهام لكل دائرة في البنوك.

- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود معوقات فنية في الرقابة الداخلية في البنوك الفلسطينية حيث أشار إلى ذلك حوالي (61.9%) من المبحوثين حيث أجمع حوالي (72%) من المبحوثين على عدم توفر دورات تدريبية متخصصة للعاملين في مجال الرقابة الداخلية من قبل الإدارة العامة كما أنه لا يوجد مراعاة للمؤهل العلمي المناسب في التعيينات التي تتم في الدوائر الرقابية، وكذلك عدم مراعاة الكفاءة والخبرة المهنية اللازمة في التعيينات التي تتم في الدوائر الرقابية.

- بينت نتائج الدراسة ان حوالي (61.4%) من المبحوثين أجمعوا على وجود معوقات تشريعية داخلية في الرقابة في البنوك الفلسطينية، إذ بينت نتائج الدراسة أن حوالي (74.9%) من المبحوثين يرون عدم وجود مؤشرات أداء لقياس جودة العمل المهني في البنك كما أشار حوالي (47.3%) من المبحوثين بأن هناك عدم شمولية لأنظمة الرقابة الداخلية وتعليماتها وتبين النتائج في الجدول رقم (12) أن حوالي (53.9%) من المبحوثين يرون أن هناك عدم اطلاع على تقارير دوائر الرقابة الخارجية، وأشار حوالي (73.8%) من المبحوثين بأنه لا يوجد عقوبات إدارية للموظفين غير الملتزمين بالأنظمة والتعليمات المعمول بها، كما لا يوجد مؤشرات أداء لقياس جودة العمل المهني في البنك.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة وتوصياتها، إذ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي، كما هدفت التعرف إلى أثر متغيرات الدراسة (المعوقات التنظيمية، المعوقات الفنية، المعوقات القانونية) على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

##### النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي:

ما مدى تأثير المعوقات التي تواجه عمل الرقابة الداخلية على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية؟

بينت النتائج وجود ارتباط سلبي متوسط بين المعوقات التنظيمية والأداء الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.369)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.136) التي تشير إلى أن 13.6% من التغيرات التي تحصل في الأداء الوظيفي يفسرها المعوقات التنظيمية. كما تشير نتائج جدول رقم (19) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهذه القيمة أدنى من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية  $\alpha = 0.05$  لذا نرفض الفرضية الصفرية، مما يشير إلى أنه على مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  يوجد دليل كاف على وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التنظيمية وبين الأداء الوظيفي.

كما بينت النتائج وجود ارتباط سلبي عالٍ بين المعوقات الفنية والأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.456) وبلغت قيمة معامل التحديد (0.208)، التي تشير إلى أن 20.8% من التغيرات التي تحصل في الأداء الوظيفي يفسرها المعوقات الفنية. كما تشير نتائج جدول رقم (20) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهذه القيمة أدنى من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية  $\alpha = 0.05$  لذا نرفض الفرضية الصفرية مما

يشير إلى أنه على مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  يوجد دليل كاف على وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الفنية وبين الأداء الوظيفي.

وقد تبين وجود ارتباط سلبي ضعيف جداً بين المعوقات التشريعية والأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.047) وبلغت قيمة معامل التحديد (0.002) والتي تشير إلى أن 0.2% من التغيرات التي تحصل في الأداء الوظيفي يفسرها المعوقات التشريعية. كما تشير نتائج جدول رقم (21) إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهذه القيمة أعلى من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية  $\alpha = 0.05$  لذا تقبل الفرضية الصفرية مما يشير إلى أنه على مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  لا يوجد دليل كاف على وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التشريعية وبين الأداء الوظيفي.

### الفرضية الرئيسية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة في البنوك، المستوى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية)

بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس على مجالين الدراسة، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية لهما أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس.

ويرى الباحث أن عينة الدراسة من الذكور والإناث منسجمين في رأيهم حول أثر المعوقات الرقابية الداخلية على مستوى الأداء في البنوك التجارية، مما يعني أن المعوقات الرقابية الداخلية تؤثر على كلا الجنسين بنفس الدرجة من ناحية أدائهم في العمل في البنوك التجارية.

كما بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي تعزي لمتغير المؤهل العلمي على مجالين الدراسة، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية لهما أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي.

ويرى الباحث أن السبب بعدم وجود فروق دالة إحصائية أن عينة الدراسة من العاملين في البنوك التجارية وعلى اختلاف مؤهلاتهم العلمية منسجمين في إجاباتهم حول أهم المعوقات التي يمكن أن تحد من أداء العاملين، وقد تبين أن أكثر هذه المعوقات قد كانت المعوقات الفنية.

وبينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي تعزي لمتغير الخبرة في البنوك على مجالين الدراسة، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية لهما أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية المتعلقة بمتغير الخبرة في البنوك.

ويؤكد الباحث في هذه الفرضية تحديداً بأن هناك اجماع من قبل الموظفين العاملين في البنوك التجارية وعلى اختلاف الخبرة في البنوك أن معوقات الرقابة الإدارية بمختلف جوانبها تحد من الأداء الوظيفي للعاملين.

وبينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية، وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي تعزي لمتغير المستوى الوظيفي على مجالي الدراسة، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية لهما أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية المتعلقة بمتغير المستوى الوظيفي.

ويعزو الباحث السبب بعدم وجود فروق دالة إحصائية أن عينة الدراسة من العاملين في البنوك التجارية وعلى اختلاف المستوى الوظيفي لهم سواء كانوا مدراء أم رؤساء أقسام أم موظفين عاديين أم موظفين مسؤولين أم مراقبين لديهم نفس الآراء حول أن المعوقات التنظيمية والمعوقات الفنية

والمعوقات التشريعية تؤثر على أداء العاملين في البنوك التجارية وتحد منها مما يضعف العمل ويقال من فرص البنك في المنافسة في سوق العمل.

### النتائج المتعلقة بالسؤال الاول:

مستوى معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية، كما هدفت للتعرف على مستوى متغيرات الدراسة (المعوقات التنظيمية، المعوقات الفنية، المعوقات القانونية) في البنوك التجارية.

بينت نتائج الدراسة أن المعوقات التنظيمية قد أتت بمتوسط حسابي قدره (2.91) وانحراف معياري (1.00) ونسبة مئوية (58.3%) أي أن المعوقات التنظيمية للرقابة الداخلية في البنوك التجارية قد كانت بدرجة متوسطة.

وهذا يدل على أنه يجب إعادة النظر بالهيكل التنظيمي المصمم للعمل وإعادة النظر بالهيكل التنظيمي كلما اقتضى الأمر ذلك. وأيضاً ضرورة زيادة الصلاحيات الممنوحة للقيام بالمسؤوليات المطلوبة، وأيضاً تحديد جهة واحدة يمكن للموظف تلقي الأوامر والتعليمات منها.

وانتفتت هذه النتيجة مع دراسة العيفي (2007) بعنوان: معوقات عمل وحدات المراجعة الداخلية والآليات المقترحة لزيادة فعاليتها، التي خلصت إلى وجود عدد من المعوقات التنظيمية كغياب القوانين التي تنظم العمل الرقابي لهذه الوحدات، والإشكاليات الناجمة عن المسميات الإدارية المطبقة، إضافة إلى عدم توافر الخبرة والكفاءة لدى المراجعين الداخليين.

ويرى الباحث أنه من الضروري قيام إدارة البنوك التجارية بالحد من المعوقات التنظيمية للرقابة الداخلية واستخدام النمط الديمقراطي في الإدارة ومشاركة العاملين في وضع الخطط وإعطائهم صلاحيات أكثر من الممنوحة لهم في الوقت الراهن، كما يرى الباحث أنه من الضروري استحداث آليات اختيار الموظفين وفق الكفاءة والوصف الوظيفي في البنك، لأنه وكما تبين من النتائج أن غالبية عينة الدراسة ترى أنه لا يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب في البنوك التجارية.

بينت نتائج الدراسة أن المعوقات الفنية قد أنتت بمتوسط حسابي قدره (3.09) وانحراف معياري (1.08) ونسبة مئوية (61.9%) أي أن المعوقات الفنية للرقابة الداخلية في البنوك التجارية قد كانت بدرجة متوسطة.

مما يعني أن المعوقات الفنية قد جاءت بدرجة أعلى من المعوقات التنظيمية، وهذا يشكل قلقاً كبيراً، إذ أنه لا يتم مراعاة الكفاءة والخبرة المهنية اللازمة في التعيينات التي تتم في الدوائر الرقابية، وأيضاً عدم الاطلاع على معطيات الخطط ورسم السياسات ولو بشكل جزئي، أما بالنسبة لنظام العمل فإنه لا يتم وفق مبدأ الرقابية الثنائية أو العمل بمبدأ الرقابية الثلاثية.

وتتفق هذه الدراسة في نتائجها مع دراسة كلاب (2004) التي جاءت بعنوان واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي حيث بينت النتائج أن هناك معيقات تؤكد وجود ضعف في توافر مستوى تطبيق المقومات الأساسية للرقابة الداخلية في وزارات السلطة الفلسطينية، وهو ما انعكس على ضعف نظم الرقابة الداخلية في تحقيق الأهداف المنوطة بها، وتفتشي الظواهر السلبية من تسبب مالي إداري، وتضخم وظيفي، وسوء الإدارة، وضعف الأداء العام، وغياب الشفافية والمساءلة. كما بينت الدراسة وجود أسباب ومعوقات جوهرية أخرى أسهمت في ضعف تطبيق نظم الرقابة الداخلية في وزارات السلطة الفلسطينية وتطويرها. ولكنها تختلف في نتائجها مع دراستنا، حيث أن دراستنا ركزت على البنوك التجارية بينما هذه الدراسة قد ركزت على القطاع الحكومي، كما أن هذه الدراسة تمت في غزة، ودراستنا الحالية في الضفة الغربية.

ويرى الباحث . ومن منطلق الحرص على المصلحة العامة. وجوب إمام البنوك التجارية بشكل كامل بأهمية الرقابة الداخلية، كما يجب عليها الاعتماد على التغذية الراجعة للرقابة الداخلية في رسم السياسات والخطط المستقبلية، بالإضافة إلى استصدار أوامر رقابية قابلة للفحص، وتوفير كادر تدريبي يهتم بشكل أساسي بصقل مهارة العاملين، كما يرى الباحث بأنه من الضروري الأخذ بعين الاعتبار للتوصيات والملاحظات التي تصدر من الدوائر الرقابية في البنوك للعمل بها وفق مصلحة البنك، وتوفير الدورات التدريبية المتخصصة للعاملين في مجال الرقابة الداخلية من خلال استحداث دائرة متخصصة في هذا المجال.

بينت نتائج الدراسة أن المعوقات التشريعية قد أنت بمتوسط حسابي قدره (3.07) وانحراف معياري (0.96) ونسبة مئوية (61.4%) أي أن المعوقات التشريعية للرقابة الداخلية في البنوك التجارية قد كانت بدرجة متوسطة.

مما يؤكد أن المعوقات التشريعية قد جاءت بدرجة منخفضة، أي أن التشريعات والقوانين التي تحكم الرقابة الداخلية في البنوك التجارية ضعيفة، وتحتاج إلى إعادة النظر في، إذ أنه لا يتم الاطلاع على تقارير دوائر الرقابة الخارجية بصورة مستمرة. ويوجد تضارب بين تعليمات الرقابة الداخلية في البنك، أضف إلى ذلك عدم وجود عقوبات إدارية للموظفين غير الملتزمين بالأنظمة والتعليمات المعمول بها، أما بالنسبة لمعايير تطبيق الرقابة الداخلية فهي ضعيفة، وبحاجة إلى مراجعة ووضع معايير جديدة تلائم العمل في البنوك التجارية في الوضع الراهن.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حلبي (2016) حيث جاءت نتائج الدراسة بأنه يحتاج نظام الرقابة الداخلية إلى تطوير إجراءاته وضرورة اهتمام الإدارة العليا بالأهداف الموضوعة للرقابة الداخلية.

ويرى الباحث أن التشريعات والقوانين المعمول بها في البنوك التجارية للرقابة الداخلية يجب أن يتم استبدالها للضعف العام بهذه الإجراءات الرقابية؛ لعدم الالتزام بقواعد السلوك المهني في عملية الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية، ونتيجة لعدم وجود مؤشرات بقياس جودة العمل المهني في البنك إذ يرى الباحث أنه من الضروري وجود دائرة متخصصة تقوم بمتابعة جودة العمل المهني للموظفين تابعه للمستويات الإدارية العليا، إذ أن القصور في هذا المجال يعرض البنك لمخاطر عدة تؤثر بمجملها على البنك في تحقيق الاهداف بعيدة المدى التي تتمثل بالدرجة الاولى في استمرارية البنك ، كما أنه يجب أن تتسم أنظمة الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية بالشمولية والوضوح في الإجراءات والتنفيذ في أن واحد.

## النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الفلسطينية ؟

بينت نتائج الدراسة أن حوالي (82.0%) من المبحوثين يرون أن الأداء الوظيفي للموظفين في البنوك جيد جداً، حيث أجمع ما نسبته (87%) من الموظفين بإمتلاك العاملين القدرة على التواصل والتعاون مع زملائهم، كما أن ما نسبته (87%) قد أفادوا بأنه يوجد إهتمام من قبل المدراء للاقتراحات التي يقدمها العاملون والخاصة بجودة الأداء الوظيفي، أما ما نسبته (75%) من الموظفين فقد أفادوا بأن يقومون الموظفون بأعمالهم وفقاً لسياسات وإجراءات محددة. وبشكل عام نجد أن (82%) من المبحوثين يرون أن الأداء الوظيفي في البنوك جيد جداً.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو كاس (2015) حيث جاءت نتائج الدراسة أن مستوى التزام العاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة بأخلاقيات المهنة بشكل عام بلغ 83.34% وأن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية بلغ 79.93%.

ويرى الباحث أن تعزيز الاداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الفلسطينية يكمن في قدرة البنوك على تعزيز دور الدورات التدريبية بشكل مكثف لدى العاملين بالاضافه الى وجود مستويات وظيفية ملائمة للعاملين كذلك احترام القوانين والتشريعات الداخلية للبنوك التجارية من خلال تفعيل دور العقوبات هذه يعني أن هناك علاقة عكسية بين المعوقات الرقابية (معوقات تنظيمية، معوقات فنية، معوقات تشريعية داخلية ) والاداء الوظيفي.

## التوصيات:

بناءً على النتائج التي خرجت بها الدراسة قام الباحث بوضع العديد من التوصيات آملاً من البنوك التجارية والجهات المعنية الأخذ بها؛ لتحسين وضع الرقابة الداخلية في البنوك التجارية فيها من أثر بالغ في الأداء الوظيفي في هذه البنوك، وهي على النحو التالي:

1. تعزيز البيئة الرقابية وتحسينها لدى البنوك باعتبارها الإطار العام للبنك، 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.

2. تخصيص المسؤوليات والمهام على مستوى الهيكل التنظيمي، للتقليل من المخاطر التنظيمية.
3. جعل نظام الرقابة الداخلية على مستوى البنوك التجارية الفلسطينية أكثر فعالية في تقييم أداء البنك، وذلك من خلال تطبيق هذا النظام وتطوير أنظمة الفرعية، وجعلها تتماشى مع حجم ونشاط وموارد البنك المادية والبشرية.
4. ضرورة تفعيل الخطط التنظيمية السليمة من قبل المراقبين الداخليين في البنوك ودقة توزيع العمل، حتى يتم إدراك الأخطاء قبل وقوعها.
5. على الرقابة الداخلية في البنوك الاهتمام بالتدريب والتقييم وتفعيلها دورياً حتى يتم مواكبة التطور والتقدم.
6. يجب على الرقابة الداخلية في البنوك إعداد التقارير الدورية، لمراقبة الحركة النقدية من أجل معالجة القصور والتصير والأخطاء إن وجدت.
7. ضرورة العناية باختيار العاملين المؤهلين تأهيلاً علمياً وعملياً داخل للعمل داخل البنك.
8. تطبيق نظم للمراجعة والرقابة الداخلية متطورة وخصوصاً في ظل التطورات الجارية في عالم البنوك من استخدام التقنيات الحديثة التي جعلت العمليات المصرفية أكثر تعقيداً وسرعة.
9. عمل هياكل تنظيمية شاملة ومصحوبة بوصف وظيفي دقيق يحدد المسؤوليات وفصل المهام بين العاملين.
10. ضرورة متابعة مختلف مكونات نظام الرقابة الداخلية وتحديد فاعليتها ومدى حاجتها للتطوير والتحديث.

## الدراسات مقترحة:

تقترح هذه الدراسة على الباحثين في هذه المجال مجموعة من العناوين يمكن بحثها، وهي:

1. معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية وآثرها على الربحية (العائد على الاصول، العائد على الملكية).
2. دور الرقابة الداخلية في تقويم مخاطر الائتمان المصرفي في البنوك التجارية الفلسطينية.
3. واقع الرقابة الداخلية في البنوك الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين في البنوك .
4. دور المدقق الداخلي في الحد من الفساد الاداري والمالي في البنوك التجارية .
5. آليات تقييم الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية.

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: قائمة المراجع العربية

كتب علمية

- الأمين، ماهر (2009)، أساسيات المراجعة - المعايير والإجراءات، جامعة تشرين، دمشق، سوريا
- البطش وأبو زينة (2007) "مناهج البحث العلمي تصميم البحث والتحليل الإحصائي"، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان الأردن.
- ارينز، الفين ولوبك (2008)، المراجعة مدخل متكامل، ترجمة الديسبي، دار المريخ، الرياض.
- جمعة، احمد (2009)، المدخل إلى التدقيق الحديث - الإطار الدولي - أدلة ونتائج التدقيق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان.
- الخلاط وآخرون (2007)، الرقابة في الاتجاهات الحديثة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- السقا، السيد أحمد، (2009)، قراءات وحالات تدريبية في المراجعة الداخلية، كلية تجارة، جامعة طنطا.
- الشريف (علي) والكردي (منال)، (2013)، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية. مصر.
- شحاتة ونصر (2006)، النقود والبنوك، دار الصفا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- ضيف (1989)، محاسبة المنشآت الآلية، جامعة بيروت، لبنان.

- الطرايرة، جمال (2013)، محاسب دولي عربي قانوني معتمد "IACPA" الورقة الثالثة - تدقيق، المجمع الدولي العربي للمحاسبين القانونيين.
- الظاهر (2010)، مبادئ إدارة الأعمال: المفاهيم والأسس والوظائف، الجامعة المفتوحة، طرابلس.
- عبد ربة، رائد محمد (2010)، المراجعة الداخلية، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبد الفتاح الصحن وآخرون (2008)، المراجعة التشغيلية والرقابة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية. مصر.
- عقيلي، عمر وصفي (2006)، "إدارة الموارد البشرية"، مؤسسة زهران، عمان.
- العواجي (2002)، الإبداع في مجال الإدارة المحلية العربية: والإصلاح الإداري في الوطن العربي، ط1، عمان: منظمة العربية لعلوم الإدارة .
- المغربي، عبد الحميد (2007)، "الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية"، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة السعودية.
- موسى آخرون (2009)، المؤسسات المالية: المحلية والدولية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- يوسف (2016)، المراجعة الداخلية: "الإطار النظري والمحتوى السلوكي"، دار البشير، عمان، الأردن.

- إبداح، سمير أحمد، الخوري، عبير فايز، (2012)، **العوامل المؤثرة على الرقابة الداخلية في ظل حاكمية تكنولوجيا المعلومات في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)**، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان - الأردن.
- بارون (1990)، **المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي**، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية العلوم الادارية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- بوطوره، فضيلة، عبد الرازق، (2007)، **دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك دراسة حالة: الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي**، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية قسم علوم التسيير، تونس.
- جربوع، يوسف، (2002)، **دور المراجع الخارجي في تقييم أدلة الإثبات لإبداء الرأي على القوائم المالية وفقاً لمعايير المراجعة الدولية**، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- حماد، أكرم إبراهيم، (2003)، **تقويم أداء الإدارات المالية في مؤسسات السلطة الفلسطينية، بحث تطبيقي على عدد من الوزارات الحكومية في قطاع غزة** بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول: الاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة المنعقد بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين.
- حمادة، رشا، (2010)، **أثر الضوابط الرقابية العامة لنظم المعلومات المحاسبية الالكترونية في زيادة موثوقية المعلومات المحاسبية (دراسة ميدانية)**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الأول.
- الخالدي، ناهض نمر محمد (2011)، **أثر تكنولوجيا المعلومات في رفع كفاءة نظام الرقابة الداخلية في المصارف الفلسطينية العاملة في فلسطين** دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة، كلية التجارة بالجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين.

- الخطيب (2001)، علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين، دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

- درة وعبد الباري ابراهيم (2003)، تكنولوجيا الأداء البشري مهارة اساسية من مهارات القيادات في المؤسسات الشرطية العربية، ورقة عمل مقدمة. للحلقة العلمية للمهارات الادارية، معهد التريب بأكاديمية نايف العربية للعلوم الامنيه.

- أبودقة، مراد عليان عوض، (2009)، مدى كفاءة استخدام الأموال وتأثيرها على عملية جلبها للمؤسسات الأهلية التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة- فلسطين.

- دهمش، نعيم وأبوزر، عفاف إسحاق (2003)، " الضوابط الرقابية والتدقيق الداخلي في بيئة تكنولوجيا المعلومات"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الإدارة والاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن.

- الرشيدى، ثامر، (2010)، مدى قدرة أنظمة المعلومات المحاسبية المحوسبة على التوافق مع قواعد الإفصاح والقياس المتعلقة بالقيمة العادلة للأدوات المالية، دراسة ميدانية في الشركات المساهمة الكويتية، جامعة الشرق الأوسط- الكويت.

- أبو زعيتر، باسل جبر حسن، (2006)، العوامل المؤثرة على ربحية المصارف التجارية العاملة في فلسطين، الجامعة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، غزة- فلسطين.

- سراج (2011)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار، بامارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية - العلوم الادارية.

- سلامة وآخرون (1987)، أثر المناخ التنظيمي على ابداع الموظفين: دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية في جده، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة الملك عبدالعزيز، جده.

- أبو شقدهم، عزة، سعيري، معتز، الشيخ ياسين، رزان، المصري، مجد، (2011)، أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس، جامعة النجاح الوطنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، نابلس- فلسطين.
- أبو شرح، نادر حامد (2010)، "أثر تقديم الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير، جامعه الازهر، غزة.
- شاهين، ماجد إبراهيم (2010) "مدى فعالية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الصواف، محمد حسين علي، (2011)، أثر الرقابة والتدقيق الداخلي في تحجيم المخاطر التشغيلية في المصارف التجارية، المعهد التقني بالموصل- العراق.
- العجلة، توفيق عطية (2009) "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام"، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العفيفي، عبير فتحي (2007)، معوقات عمل وحدات المراجعة الداخلية وآليات مقترحة لزيادة فعاليتها، دراسة على مؤسسات السلطة الوطنية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية تجارة، قسم ادارة الأعمال، غزة .
- عفان، نفيسة، (2012)، أثر نظام الرقابة الداخلية على أداء المؤسسات المصرفية، دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي وكالة-ورقلة، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة- الجزائر .
- عوض، تامر توفيق عبد الله، (2012)، العلاقة بين عناصر الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية "دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين"، الجامعة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، غزة- فلسطين.

- الفايدى، سالم بن بركة (2008) "فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية دراسة- مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- فضيلة، (2006، 2007)، دراسة وتقييم فعالية الرقابة الداخلية في البنوك دراسة حالة: الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي-بنك، رسالة ماجستير.
- قسم الله، (2008)، دور الرقابة الداخلية في ترقية الاداء في البنوك التجارية، رسالة ماجستير.
- قشطة، عصام صبحي، (2013)، علاقة تكنولوجيا المعلومات المستخدمة بفاعلية نظام الرقابة الداخلية في المصارف الوطنية - قطاع غزة، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة- فلسطين.
- قلالة (2014) "أثر هيكل الرقابة الداخلية في فاعلية أداء الوحدات الاقتصادية"، دراسة ميدانية على عينة من الشركات في العراق، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشوره، الجامعة المستنصرية.
- كلاب، سعيد (2004)، واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي، دراسة ميدانية على وزارات السلطة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة قسم ادراة الاعمال، غزة.
- مخلوف، أحمد محمد (2006، 2007)، المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير جامعة الجزائر.
- أبو معمر، فارس محمود، (2004)، مدى التزام مدققي الحسابات الخارجيين بدراسة وتقويم نظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين، الجامعة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، غزة- فلسطين.

- النميان، عبد الله عبد الرحمن (2002) " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

#### ثانياً: المراجع الاجنبية

- Donald and oxner: **the role of the information provided by the internal auditor in achieving the objectives of internal control in industrial banks** (2010).

- Olatunji: **"Impact of the internal control system in the banking sector Nigeria, the case study of the bank WEMA"**(2009).

- Settler : **Audit basics**, fourth amendment to the Indian university (1993).

- Smeth and jawins: **"Organization and their importance especially in the prevention and detection of errors and fraud and mismanagement"** (2000).

- Weng: **Improving Employee Job Performance through Ethical Leadership"** (2013).

-Wahyudit: **The Impact of Work Ethics on Performance Using -Job Satisfaction and Affective Commitment as Mediating Variables: Evidences from Lecturers in Central Java(2013)."**

-Whittington: **improved internal control, apractical guide for MFIS** (2009).

## ثالثاً: المواقع الإلكترونية

\_ سلطة النقد الفلسطينية، دور المؤسسات المالية في الاقتصاد الفلسطيني، (2016).

<http://www.pma.ps/ar-eg/banksdirectory.aspx>

\_ معهد ابحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني - ماس، المراقب الاقتصادي والاجتماعي، (2010).

[www.mas.ps](http://www.mas.ps)

\_ مال وبنوك، البنوك العاملة في فلسطين، الاقتصادي، (2017).

[www.aliqtisadi.ps](http://www.aliqtisadi.ps)

## الملاحق

### ملحق رقم (1)

#### أسماء المحكمين

#### المحكمين الأكاديميين:

اسم المحكم	الرتبة الاكاديمية	المستوى الوظيفي	مكان العمل
د. محمد معالي	أستاذ مساعد	مدير دائرة الجودة الأكاديمية	جامعة فلسطين التقنية خضوري
د. رائد عريقات	أستاذ مساعد	عضو هيئة تدريس	الجامعة العربية الامريكية
د. سليمان عبادي	أستاذ	رئيس قسم العلوم المالية والمصرفية	الجامعة العربية الأمريكية
حسني إبراهيم عبد الغني	مدرس	عضو هيئة تدريس	الجامعة العربية الامريكية
د. زهران دراغمة	أستاذ مشارك	رئيس قسم المحاسبة	الجامعة العربية الأمريكية
د. توفيق أبو شربة	أستاذ مساعد	عضو هيئة تدريس	الجامعة العربية الامريكية

#### المحكمين المهنيين:

اسم المحكم	المسمى الوظيفي	مكان لعمال
علي مصطفى معالي	مفتش	بنك فلسطين
عبد الفتاح شحادة	مدير فرع	بنك الإسكان طولكرم

## ملحق رقم (2)

### الاستبانة



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج المنازعات الضريبية

استبانته بعنوان:

"معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي."

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

يقوم الطالب بإجراء دراسة بعنوان: "معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي". استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، لذا يرجى من حضرتكم التكرم بقراءة هذه الاستبانة والإجابة عنها، علماً بأن كل ما يرد في إجاباتكم سيكون موضع احترام وتقدير، وسوف يعامل بسرية تامة، ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وعلية لا داعي لكتابة الاسم أو أي معلومات شخصية تدل على شخصكم الكريم. وسوف نزودكم بالنتائج التي تتوصل لها هذه الدراسة إن رغبتم بذلك، شاكرين لكم حسن تعاونكم

مع وافر الاحترام:

عصام معالي

طالب ماجستير

جامعة النجاح الوطنية

## أولاً: البيانات الشخصية

ملاحظة: يرجى وضع إشارة (√) في المكان المخصص والذي ينطبق على حالتك.

1. الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )
2. المؤهل العلمي: دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا ( )
3. الخبرة في البنوك: أقل من 5 سنوات ( ) من 5-10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات ( )
4. المستوى الوظيفي: مدير ( ) رئيس قسم ( ) موظف عادي ( ) موظف مسؤول ( ) مراقب ( )
5. عدد الدورات التدريبية: أقل من 5 ( ) 5-15 ( ) أكثر من 15 ( )

## المحور الأول: المعوقات الرقابية

### أولاً: المعوقات التنظيمية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا أدرى	معارض	معارض بشدة
1.	الهيكل التنظيمي للبنك معقد وغير واضح .					
2.	عدم تبعية إدارة الرقابة الداخلية لمجلس الإدارة .					
3.	عدم الفصل بين المهام .					
4.	تعارض وتضارب في المهام لكل دائرة في البنوك .					
5.	لا يوجد مواصفات وظيفية محددة للوظائف في البنك .					
6.	لا يوجد وصف وظيفي محدد للوظائف في البنك .					
7.	لا يعاد النظر في الهيكل التنظيمي من وقت لآخر وحسبما يقتضيه الأمر .					
8.	الهيكل التنظيمي المصمم لا يعكس الواقع الفعلي لطبيعة عمل البنوك .					
9.	عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة للقيام بالمسؤوليات المطلوبة.					
10.	يتلقى الموظف عادةً التعليمات من أكثر من جهة .					
11.	عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .					

### ثانياً: المعوقات الفنية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا أدرى	معارض	معارض بشدة
1.	عدم الإطلاع على معطيات الخطط ورسم السياسات ولو بشكل جزئي .					
2.	عدم وجود وعي كاف من قبل الإدارة العليا بأهمية الرقابة الداخلية .					
3.	لا تعتمد إدارة البنك على التغذية الراجعة للرقابة الداخلية في رسم السياسات والخطط المستقبلية .					
4.	عدم توفر كادر تدريبي للعاملين يهتم بصقل مهاراتهم.					
5.	التوصيات والملاحظات التي تصدرها الدوائر الرقابية في البنوك لا تؤخذ بعين الاعتبار .					
6.	عدم مراعاة المؤهل العلمي المناسب في التعيينات التي تتم في الدوائر الرقابية.					
7.	عدم مراعاة الكفاءة والخبرة المهنية اللازمة في التعيينات التي تتم في الدوائر الرقابية.					
8.	بيئة العمل في الدوائر الرقابية غير مشجع على الاستمرار في العمل.					
9.	بيئة العمل في الدوائر الرقابية لا تلبي احتياجات الموظفين من					

					التطور واكتساب الخبرات بشكل كافٍ.	
					عدم توفر دورات تدريبية متخصصة للعاملين في مجال الرقابة الداخلية من قبل الإدارة العامة .	10
					عدم وجود ضوابط رقابية قابلة للفحص.	11
					عدم العمل بمبدأ الرقابية الثنائية.	12
					عدم العمل بمبدأ الرقابية الثلاثية .	13

### ثالثاً: المعوقات التشريعية الداخلية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	معارض	معارض بشدة
1.	عدم وضوح أنظمة الرقابة الداخلية وتعليماتها .					
2.	عدم شمولية أنظمة الرقابة الداخلية وتعليماتها .					
3.	عدم مواكبة تعليمات الرقابة الداخلية لاجراءات سلطة النقد (تقادم الانظمة).					
4	لا تتلاءم أنظمة الرقابة الداخلية مع متطلبات الرقابة الخارجية.					
5	عدم الاطلاع على تقارير دوائر الرقابة الخارجية.					
6.	يوجد تضارب بين تعليمات الرقابة الداخلية في البنك .					
7.	عدم وجود عقوبات إدارية للموظفين غير الملتزمين بالأنظمة والتعليمات المعمول بها .					
8.	عدم وجود مؤشرات أداء لقياس جودة العمل المهني في البنك .					
9.	لا يوجد معايير واضحة في تطبيق تعليمات الرقابة الداخلية.					
10	عدم الالتزام بقواعد السلوك المهني .					

### المحور الثاني: الأداء الوظيفي

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1.	يتمتع الموظفون بالمهارة والمعرفة الفنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية.					
2.	يتميز الموظفون بالتفاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية.					
3.	يؤدي الموظفون المهام الوظيفية الموكلة إليه طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.					
4.	يبذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة منه بالقدر المطلوب وفي الوقت المحدد.					
5.	يقوم الموظفون بأعمالهم وفقاً لسياسات وإجراءات محددة.					
6.	يفهم الرؤساء المعنى الحقيقي للأداء الجيد في العمل.					
7.	يتم تنفيذ العمل وفقاً للخطط السنوية والشهرية.					
8.	إمكانيات وقدرات العاملين تستغل بالشكل السليم.					

					9. لدى العاملين القدرة على الحوار واستخدام أساليب تقنية حديثة .
					10. لدى العاملين مهارات متعلقة بالرقابة داخل المؤسسة.
					11. يتم مقارنة أداء العاملين مع بعضهم في المؤسسة.
					12. يحرص الموظفون على تحسين أدائه بشكل مستمر .
					13. العمل بروح الفريق الواحد.
					14. يلتزم العاملون بتعليمات مدراءهم وتوجيهاتهم .
					15. يملك العاملون القدرة على التواصل والتعاون مع زملائهم.
					16. يستطيع العاملون التكيف والتأقلم مع أي تغييرات طارئة في المنظمة.
					17. يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في أداء الأعمال.
					18. تقوم الإدارة بإطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم.
					19. تسعى المؤسسة إلى تطوير أداء عامليها وذلك من خلال القيام بالدورات والبرامج التدريبية.
					20. تسهم السياسات والإجراءات المتبعة في المؤسسة في إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.
					21. يوجد إهتمام من قبل المدراء للاقتراحات التي يقدمها العاملون والخاصة بجودة الأداء الوظيفي.

#### ملاحظة:

- ❖ في حال وجود أي استفسار يرجى عدم التردد بالتواصل مع الباحث من خلال:
- الايميل: [Esamm311@gmail.com](mailto:Esamm311@gmail.com)
  - الجوال: 0598899253

شاكراً لكم حسن تعاونكم

ملحق رقم (3)  
التحليل الإحصائي

ثبات أداة الدراسة:

**Case Processing Summary**

		N	%
Valid		285	100.0
Cases Excluded <sup>a</sup>		0	.0
Total		285	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.883	55

ملحق رقم (4)  
كتاب تسهيل المهمة

Najah  
National University  
Faculty of Economics  
& Social Sciences

جامعة النجاح الوطنية  
النجاح الوطنية  
كلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية

التاريخ: / / 201

من رئيس قسم العلوم الإنسانية كلية الدراسات العليا  
إلى السيد مدير إدارة الشؤون الإدارية والمالية  
المدينة: حمال الضفة الغربية (الجنين، نابلس، طولكرم)

الموضوع: تسهيل مهمة إجراء بحث أو مقابلة

تحية طيبة وبعد،

أرجو إتاحة الفرصة أمام الطالب / الملتحق: محمد مجاليح  
لإجراء مقابلة في مؤسستكم وذلك من أجل استكمال متطلبات أبحاثه في: أثر أزمة الكورونا

الرقم	اسم الملتحق	رقمه
1.		

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام  
رئيس قسم العلوم الإنسانية / الدراسات العليا  
د. أحمد شنة عيسى

أحمد شنة عيسى  
11.07.2018

نابلس - ص.ب. 7.707 هاتف: 7-5/6/7-2345113-2344114-2341003-(09) (972). فاكس: 2345982 (09) (972)  
Nablus - P.O.Box 7,707 Tel: (972) (09) 2345113/4/5/6/7-2341003-2344114 Fax: (972) (09) 2345982  
Web Site: www.najah.edu

128

ملحق رقم (5)  
كتاب تدقيق لغوي

إلى من يهمه الأمر

2018/11/5

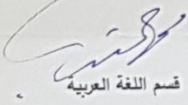
بعد التحية ،،

الموضوع : تدقيق لغوي

عطفًا على الموضوع أعلاه، فإنني قد قمت بتدقيق الرسالة الموسومة بـ " معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي " من إعداد الطالب عصام معالي تدقيقًا لغويًا حسب الأصول العلمية المتعارف عليها .

وتقبلوا فائق الاحترام

أ.د. محمد دوابشة



قسم اللغة العربية

الجامعة العربية الأمريكية

**Al- Najah National University**

**Faculty of Graduate studies**

**Obstacles of Internal Control in Palestinian  
Commercial Banks and their Impact on The Work  
Performance Level**

**By**

**Esam "Aqel Ameen " Ma'ali**

**Supervisor**

**Dr. Mofeed Al-Daher**

**Co-Supervisor**

**Prof. Tareq Al-haj**

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of Requirements for the Degree of Requirements for the Degree of Master of Taxation Disputes, Faculty of Graduate Studies, An –Najah University, Nablus -Palestine.**

**2018**

# **Obstacles of Internal Control in Palestinian Commercial Banks and their Impact on the Work Performance Level**

**By**

**Esam "Aqel Ameen" Ma'ali**

**Supervisor**

**Dr. Mofeed Al-Daher**

**Co-Supervisor**

**Prof. Tareq Al-haj**

**Abstract**

The present study aimed at identifying the obstacles of internal control in Palestinian commercial banks and their effect on the level of job performance. The researcher used the descriptive approach to the study method to suit the nature of the study. The study population consists of workers in commercial banks. Commercial banks were distributed to the target group while 285 were returned. The sample included distribution according to gender, academic qualification, banking experience, job level, number of training courses distributed to all categories, Sample selection using the random sampling method, the study results show that:

1. The results of the study indicate that there are regulatory obstacles in the internal control in Palestinian banks, as indicated by about 58.3% of the respondents. The results of the study indicated that there are technical obstacles in the internal controls in the Palestinian banks. Some 61.9% of the respondents indicated that about 61.4% of the respondents agreed on the presence of internal legislative obstacles in the control of Palestinian banks.

2. The study showed that there were no statistically significant differences on the level of ( $\alpha = 0.05$ ) on the internal control variable according to the demographic variables (gender, academic qualification, banking experience, job level, number of training courses)

3. The study showed that there were no statistically significant differences ( $\alpha = 0.05$ ) on the function variable according to demographic variables (gender, academic qualification, banking experience, job level, number of training courses)

4. The results of the study showed that there is a statistically significant effect on the level of significance ( $\alpha = 0.05$ ) between the internal control in the Palestinian banks and the performance of the employees of the banks.

Based on the results of this study, I recommend the following:

1. Enhancing and improving the regulatory environment in banks as the general framework of the bank to reach the required level, by informing all employees of their supervisory roles in a clear and written manner and establishing the principle of dealing with good ethics and integrity with employees and customers.

2. Allocation of responsibilities and tasks at the level of the organizational structure so as to minimize organizational risks.

3. To make the internal control system at the level of Palestinian commercial banks more effective in evaluating the performance of the bank through the application and development of the subsystems of this system,

and make them consistent with the size and activity and resources of the bank material and human.

4. The need to activate sound organizational plans by the internal monitors in banks and the accuracy of the distribution of work so that the mistakes are realized before they occur.

5. The internal control of the banks should pay attention to training and evaluation and activate them periodically so that they can keep pace with progress and progress.

6. The internal control of banks is required to prepare periodic reports to monitor the movement of cash in order to address deficiencies, defaults and errors, if any.