

أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على جودة التدقيق الداخلي

"دراسة تطبيقية على البنوك الخاصة السورية"

رسالة مقدّمة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الجودة

إعداد:

غنوه محمد الماغوط

إشراف:

أ. د. نبيل بشير الحلبي

2017

أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على جودة التدقيق الداخلي
دراسة تطبيقية على البنوك الخاصة السورية

**"The Impact of Using the Balanced Scorecard on the Quality of
Internal Audit"
"An Applied Study in Private Syrian Banks"**

قرار لجنة الحكم

الجامعة الافتراضية السورية
برنامج ماجستير إدارة الجودة

- اسم الطالبة: غنوه محمد الماغوط
- الرقم الجامعي: 55285
- عنوان الرسالة: أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على جودة التدقيق الداخلي في البنوك الخاصة السورية.
- أعضاء لجنة الحكم:
 1. أ. د. معن الحوراني جامعة دمشق رئيساً
 2. د. مهند أرناؤط جامعة دمشق عضواً
 3. أ. د. نبيل الحلبي جامعة دمشق مشرفاً
- نوقشت الرسالة بتاريخ: 2017/07/27

الإهداء

إلى من أكبر به وأفتخر باسمه ... إلى سندي وقوتي في هذه الحياة... أبي العزيز.

إلى من علمتني أن المحبة عطاء ... وأن الصبر هو طريق النجاح... إلى أطيّب و أحنّ و أرقى انسانية في الوجود... أمي الحبيبة.

إلى من روحه الطاهرة و ابتسامته الجميلة لاتفارق مخيلتي... أخي الشهيد.

إلى من أقوى بوجودهم جنبي ... إلى من شاركوني جميع لحظات حياتي بخلوها ومرها... أخواتي الأحباء.

إلى من ملك روحي و قلبي بحبه و حنانه ... إلى سعادتني و سر ابتسامتي في هذه الحياة ... إلى حبيب عمري ... رحيم.

إلى أصدقائي وزملائي المخلصين...

أهدي إليكم هذا الجهد المتواضع أمام عطائكم اللامحدود

الباحثة

غنوه الماغوط

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أعاني على اتمام هذا البحث
أتقدم بالشكر الكبير والامتنان العظيم للأستاذ الدكتور نبيل بشير الحلبي, استاذي المشرف على
الرسالة, الذي قدم لي الكثير من النصح والارشاد والتشجيع , ولم يبخل بوقته وصبره ومعلوماته الغنية
من أجل انهاء بحثي والوصول به إلى الأفضل.
كما أتقدم بجزيل الشكر للسادة الأفاضل أعضاء لجنة الحكم الموقرين, لما بذلوه من جهد في قراءة
رسالتي, ولموافقتهم على مناقشة هذه الرسالة.
أخيراً أتقدم بجزيل الشكر لكل من قدم لي المساعدة والتسهيلات التي تخدم أجزاء بحثي جميعها, لكم
محبتتي ومودتي

الباحثة

غنوه الماغوط

ملخص البحث Research Abstract

يهدف هذا البحث إلى قياس أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard على جودة التدقيق الداخلي Quality of Internal Audit بالتطبيق على البنوك الخاصة العاملة في سوريا. يتكون مجتمع البحث من جميع البنوك الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية والبالغ عددها (14) بنك، حيث تم أخذ عينة مؤلفة بنكين لتحقيق أهداف الدراسة التطبيقية.

تم تصميم استبانة لجمع البيانات وقياس المتغيرات (المستقلة والتابعة). تضمنت فقرات الاستبانة معلومات لقياس المتغير المستقل المتعلق بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المالية وغير المالية (بُعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بُعد التعليم، بُعد الاجتماعي، وبُعد المخاطر)، أما المتغير التابع المتمثل بجودة التدقيق الداخلي الذي تم قياسه من خلال بُعدين هما: كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي، وفاعلية تقارير التدقيق الداخلي.

وَزَعَت الاستبانة على وحدات المعاينة (المدير العام، نائب المدير العام، المدير المالي، مدير التدقيق الداخلي، مدير الحسابات، مدير قسم العملاء، مدير الائتمان، موظفي الأقسام المختلفة) من العاملين في البنكين عينة البحث والبالغ عددهم (76) مستجوب. وقد تم استرجاع (66) استبانة صالحة للتحليل وتم اختبار فرضيات البحث بناءً عليها.

وقد توصل البحث إلى النتائج التالية:

1. بما يخص البعد المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، تبين وجود أثر إيجابي وذو دلالة معنوية للبعد المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي. بينما لم يكن هناك أثر ذو دلالة معنوية للبعد المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على فاعلية تقارير التدقيق الداخلي.

2. بما يخص الأبعاد غير المالية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، توصل البحث لوجود أثر إيجابي وذو دلالة معنوية للبعد غير المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي وعلى فاعلية تقارير التدقيق الداخلي.

3. كما توصل البحث إلى عدم وجود فروقات جوهرية أو ذات دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بين البنكين عينة البحث.

4. توصل البحث أيضاً عند اختبار أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC على جودة التدقيق الداخلي بين البنكين عينة البحث إلى أن لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن أثر إيجابي ومعنوي على

- جودة التدقيق الداخلي للبنك A في حين لم يكن لبطاقة الأداء المتوازن أثر معنوي على جودة التدقيق الداخلي للبنك B.
- من أهم توصيات البحث:
- 1- اهتمام البنوك الخاصة السورية بضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن واعتبارها أداة فعالة ومؤثرة في جودة التدقيق الداخلي.
 - 2- الابتعاد عن الأساليب التقليدية في التدقيق الداخلي واستخدام الأساليب الحديثة كبطاقة الأداء المتوازن.
 - 3- الاهتمام بالأبعاد غير المالية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ونشر مفهومها ضمن البنوك الخاصة السورية، فلا بد أن تهتم بجودة الخدمات لاستقطاب العملاء الجدد والمحافظة على العملاء القدامى والاهتمام بمقترحات وشكاوي العملاء ومعالجتها في الوقت المناسب، وتحسين العمليات الداخلية.
 - 4- تأهيل وتدريب الكوادر بما يزيد خبراتهم وقدراتهم على التطبيق السليم لبطاقة الأداء المتوازن.
 - 5- القيام ببحوث مستقبلية بما يخص بطاقة الأداء المتوازن وآليات التطبيق السليم لها ليس فقط في القطاع البنكي وإنما في جميع المؤسسات المالية العاملة في سورية.

قائمة المحتويات
List of Contents

الصفحة	الموضوع
ب	قرار لجنة الحكم
ج	اهداء
د	شكر وتقدير
هـ	ملخص البحث
ز	قائمة المحتويات
ك	قائمة الجداول
م	قائمة الأشكال
ن	قائمة الملاحق
س	المصطلحات والتعاريف
ص	قائمة الاختصارات
	الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث
2	1-1- مقدمة
4	1-2- مشكلة البحث
6	1-3- أهمية البحث
6	1-3-1- الأهمية النظرية
6	1-3-2- الأهمية العملية
7	1-4- أهداف البحث
7	1-5- متغيرات البحث
9	1-6- فرضيات البحث
10	1-7- مجتمع البحث وعينته وحدوده

10	8-1- طريقة تنفيذ البحث ومستلزماته
12	9-1- بنية البحث
	الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث
15	1-2- تمهيد
15	2-2- المبحث الأول: بطاقة الأداء المتوازن
16	1-2-2- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
17	2-2-2- محاور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
19	3-2-2- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
32	4-2-2- مزايا استخدام بطاقة الأداء المتوازن
33	5-2-2- صعوبات استخدام بطاقة الأداء المتوازن
35	3-2- المبحث الثاني: جودة التدقيق الداخلي
35	1-3-2- مفهوم التدقيق الداخلي
38	2-3-2- أهداف التدقيق الداخلي ونطاقه
39	3-3-2- أنواع التدقيق الداخلي
43	4-3-2- أسس ومتطلبات تطبيق التدقيق الداخلي
44	5-3-2- فريق التدقيق الداخلي
50	6-3-2- تقارير التدقيق الداخلي
53	7-3-2- معايير التدقيق الداخلي الدولية
	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
57	1-3- تمهيد
57	2-3- الدراسات باللغة العربية
63	3-3- الدراسات باللغة الأجنبية
67	4-3- أوجه التشابه والاختلاف بين البحث والدراسات السابقة
70	5-3- مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
	الفصل الرابع: مراحل وخطوات تنفيذ البحث
72	1-4- تمهيد

72	2-4- لمحة عن النظام المصرفي في سورية
73	3-4- مجتمع البحث وعينته ووحدات المعاينة
73	1-3-4- مجتمع البحث
74	2-3-4- عينة البحث
75	3-3-4- وحدات المعاينة
76	4-4- منهج البحث
77	5-4- وصف أداة الاستقصاء (الاستبانة) وقياس متغيرات البحث
77	1-5-4- المتغير المستقل: أبعاد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
80	2-5-4- المتغير التابع: جودة التدقيق الداخلي
81	6-4- صدق وثبات أداء الاستقصاء
81	1-6-4- صدق أداة الاستقصاء
82	2-6-4- ثبات أداة الاستقصاء
84	7-4- الأساليب الإحصائية المستخدمة
	الفصل الخامس: عرض النتائج ومناقشتها حسب الحالة
87	1-5- تمهيد
87	2-5- خصائص عينة البحث
92	3-5- تحليل إجابات أفراد عينة البحث
92	1-3-5- تحليل إجابات أفراد العينة حول محور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
101	2-3-5- تحليل إجابات أفراد العينة حول محور جودة التدقيق الداخلي
109	4-5- نتائج اختبار الفرضيات
109	1-4-5- اختبار التوزيع الطبيعي
110	2-4-5- اختبار أثر الأبعاد المالية لبطاقة الأداء المتوازن على كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي للبنوك الخاصة السورية
112	3-4-5- اختبار أثر الأبعاد المالية لبطاقة الأداء المتوازن على فاعلية تقارير التدقيق الداخلي للبنوك الخاصة السورية
113	4-4-5- اختبار أثر الأبعاد غير المالية لبطاقة الأداء المتوازن على كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي للبنوك الخاصة السورية

115	5-4-5- اختبار أثر الأبعاد غير المالية لبطاقة الأداء المتوازن على فاعلية تقارير التدقيق الداخلي للبنوك الخاصة السورية
117	5-4-6- الفروقات لأثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على جودة التدقيق الداخلي بين البنكين عينة البحث
117	5-4-7- الفروقات في أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC على جودة التدقيق الداخلي بين البنكين عينة البحث
119	5-4-8- أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على جودة التدقيق الداخلي
	الفصل السادس: الخلاصة والتوصيات ومقترحات البحث المستقبلية
122	6-1- الخلاصة
125	6-2- التوصيات
125	6-3- مقترحات البحث المستقبلية
126	الملاحق
146	المراجع

قائمة الجداول

List of Tables

الصفحة	رقم الجدول
67	الجدول رقم (1-3) أوجه التشابه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة
76	الجدول رقم (1-4) توزيع وحدات المعاينة في البنكين A و B
82	الجدول رقم (2-4) معاملات الارتباط بين عبارات الاستبانة
82	الجدول رقم (3-4) قيم معامل الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ
83	الجدول رقم (4-4) اختبار KMO و Bartlett لمحور بطاقة الأداء المتوازن
83	الجدول رقم (5-4) اختبار KMO و Bartlett لمحور كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي
84	الجدول رقم (6-4) اختبار KMO و Bartlett لمحور فاعلية تقارير التدقيق الداخلي
87	الجدول رقم (1-5) توزع أفراد العينة بحسب الجنس
88	الجدول رقم (2-5) توزع أفراد العينة بحسب المؤهل العلمي
89	الجدول رقم (3-5) توزع أفراد العينة بحسب الفئة العمرية
90	الجدول رقم (4-5) توزع أفراد العينة بحسب الخبرة العملية
91	الجدول رقم (5-5) توزع أفراد العينة بحسب الشهادات
93	الجدول رقم (6-5) إجابات أفراد العينة حول محور البعد المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن للبنك A
93	الجدول رقم (7-5) إجابات أفراد العينة حول محور البعد المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن للبنك B
95	الجدول رقم (8-5) إجابات أفراد العينة حول محور بعد العملاء لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن للبنك A
95	الجدول رقم (9-5) إجابات أفراد العينة حول محور بعد العملاء لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن للبنك B
96	الجدول رقم (10-5) إجابات أفراد العينة حول محور بعد العمليات الداخلية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن للبنك A
96	الجدول رقم (11-5) إجابات أفراد العينة حول محور بعد العمليات الداخلية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن للبنك B
97	الجدول رقم (12-5) إجابات أفراد العينة حول محور بعد التعليم والنمو لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن للبنك A

98	الجدول (5-13) إجابات أفراد العينة حول محور بعد التعليم والنمو لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن للبنك B
99	الجدول (5-14) إجابات أفراد العينة حول محور البعد الاجتماعي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن للبنك A
99	الجدول (5-15) إجابات أفراد العينة حول محور البعد الاجتماعي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن للبنك B
100	الجدول رقم (5-16) إجابات أفراد العينة حول محور بُعد المخاطر لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن للبنك A
100	الجدول رقم (5-17) إجابات أفراد العينة حول محور بُعد المخاطر لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن للبنك B
101	الجدول رقم (5-18) إجابات أفراد العينة حول محور كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي للبنك A
103	الجدول رقم (5-19) إجابات أفراد العينة حول محور كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي للبنك B
105	الجدول رقم (5-20) إجابات أفراد العينة حول محور فاعلية فريق التدقيق الداخلي للبنك A
107	الجدول رقم (5-21) إجابات أفراد العينة حول محور فاعلية فريق التدقيق الداخلي للبنك B
109	الجدول رقم (5-22) اختبار التوزيع الطبيعي لعبارات الاستبانة
110	الجدول رقم (5-23) معامل الارتباط بيرسون بين البعد المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وكفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي
110	الجدول رقم (5-24) اختبار معنوية نموذج الانحدار لأثر البعد المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي
110	الجدول رقم (5-25) نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار لأثر البعد المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي
112	الجدول رقم (5-26) معامل الارتباط بيرسون بين البعد المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وفاعلية تقارير التدقيق الداخلي
112	الجدول رقم (5-27) اختبار معنوية نموذج الانحدار لأثر البعد المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على فاعلية تقارير التدقيق الداخلي
112	الجدول رقم (5-28) نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار لأثر البعد المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على فاعلية تقارير التدقيق الداخلي
113	الجدول رقم (5-29) معامل الارتباط بيرسون بين الأبعاد غير المالية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وكفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي
114	الجدول رقم (5-30) اختبار معنوية نموذج الانحدار لأثر الأبعاد غير المالية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي
114	الجدول رقم (5-31) نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار لأثر الأبعاد غير المالية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي
115	الجدول رقم (5-32) معامل الارتباط بيرسون بين الأبعاد غير المالية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وفاعلية تقارير التدقيق الداخلي
115	الجدول رقم (5-33) اختبار معنوية نموذج الانحدار لأثر الأبعاد غير المالية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على فاعلية تقارير التدقيق الداخلي

116	الجدول رقم (5-34) نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار لأثر الأبعاد غير المالية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على فاعلية تقارير التدقيق الداخلي
117	الجدول (5-35) نتائج اختبار ستيودنت للفرق بين عينتين مستقلتين - Two Independent Samples T- Test للفروق في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنكين A وB عينة البحث
118	الجدول (5-36) نتائج اختبار نموذج انحدار تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جودة التدقيق الداخلي لكلا البنكين A وB عينة البحث

قائمة الأشكال

List of Figures

الصفحة	رقم الشكل
8	الشكل رقم (1-1) متغيرات البحث
16	الشكل رقم (1-2) أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
20	الشكل رقم (2-2) مهام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
22	الشكل رقم (2-3) مراحل عمر المنظمة
40	الشكل رقم (2-4) أنواع التدقيق الداخلي
46	الشكل رقم (2-5) الهيكل التنظيمي الداخلي لفريق التدقيق الداخلي
52	الشكل رقم (2-6) نموذجاً لتقرير التدقيق الداخلي
88	الشكل رقم (5-1) توزيع أفراد العينة بحسب الجنس
89	الشكل رقم (5-2) توزيع أفراد العينة بحسب المؤهل العلمي
90	الشكل رقم (5-3) توزيع أفراد العينة بحسب الفئة العمرية
91	الشكل رقم (5-4) توزيع أفراد العينة بحسب الخبرة العملية
92	الشكل رقم (5-5) توزيع أفراد العينة بحسب الشهادات

قائمة الملاحق
List of Annexes

الصفحة	رقم الملحق
126	الملحق (A-1)
129	الملحق (A-2)
132	الملحق (A-3)
138	الملحق (A-4)
139	الملحق (A-5)

المصطلحات والتعاريف

Terms and Definition

1. بطاقة الأداء المتوازن: " نظام يزود الشركة بمقاييس وأهداف استراتيجية، تعطي الإدارة القدرة على إدارة أشكال الأداء ، وتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية بوصفها محركات للأداء المستقبلي للشركة، وتقيس أداء الشركة من خلال الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، لكن الارتباط بين تلك الأبعاد يشتق من رؤية الشركة واستراتيجيتها وأهدافها" (Kaplan & Norton:2004).
 2. البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن: هو البعد الذي يعنى بالمقاييس التي من شأنها تحديد مدى مساهمة الاستراتيجية وتطبيقاتها في تحقيق التحسينات المالية في البنك، بحيث تراقب المؤشرات والمقاييس في هذا البعد الأرباح والخسائر والقوة المالية (الزرير، 2008).
 3. الأبعاد غير المالية لبطاقة الأداء المتوازن:
 - بعد العمليات الداخلية: يعكس المقاييس التي تحدد الإجراءات الداخلية للبنك وتركز المؤشرات الرئيسية في هذا البعد على أداء الموظفين وكفاءة سير العمليات وفعالية الإجراءات الداخلية وكل ما يتعلق بالبيئة الداخلية للبنك (الزرير، 2008).
 - بعد التعلم والنمو: يقيس الإمكانيات المحتملة بتطوير البنية التحتية والقدرات البشرية للبنك مع النظرة التي تكيفها مع البيئة الخارجية بشكل عام. وتركز مؤشرات هذا البعد على الكفاءات والاستثمار وأداء المنتجات والخدمات الجديدة (الزرير، 2008).
 - بعد العملاء: يقيس المكانة الحالية والمستقبلية للبنك في نظر العملاء والموردين وتظهر المقاييس والمؤشرات رضا العملاء والموردين.
 - (Kaplan & Norton, 1992).
 - البعد الاجتماعي: تشكل البنوك جزءاً مهماً من المجتمع الذي تعمل فيه مهما يتطلب منها أن تسهم في تحقيق رفاهية هذا المجتمع من خلال سعيها لتقديم خدماتها بجودة عالية (Kaplan & Norton , 1992).
- ويضاف إلى الأبعاد السابقة بعد سادس وهو بعد المخاطر (ألكاوي،2011):
- بعد المخاطر: احتمالية حصول حدث غير مرغوب فيه في البنوك الخاصة السورية وبالتالي هي احتمالية تعرض البنوك إلى الخسارة أو الضرر أو المجازفة وبالتالي هو احتمالية تحقيق الخسارة

بسبب ظروف عدم التأكد (Uncertainty) والتي تحدث بسبب عدم توفر المعلومات الكافية في البنوك والتي تمكن إدارة البنك من اتخاذ القرار المناسب والسليم. ويقسم إلى:

(a) المخاطر النظامية: وتعرف بأنها المخاطر العامة أو السوقية التي تصيب جميع الوحدات الاقتصادية العاملة في السوق بفعل عوامل مشتركة تؤثر على النظام الاقتصادي ككل مثل العوامل السياسية والاقتصادية ولا يمكن السيطرة عليها مثل حالات الحروب أو حالات التضخم أو الكساد.

(b) المخاطر غير النظامية: ويطلق عليها المخاطر الاستثنائية Unique يمكن تجنبها و تنشأ بفعل عوامل خاصة بالبنوك وهي مستقلة عن المخاطر العامة تؤثر على الوحدة الاقتصادية لوحدها.

4. الهدف: يعبر عن هذه النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ويكون محدد وقابل للقياس وللتحقيق ومعقول ومحدد بوقت زمني للإنجاز (الغريب، 2012)

5. المؤشرات (المقاييس): هي بمثابة المجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً (Kaplan & Norton, 2004).

6. المعايير (النتائج المستهدفة): مقدار محدد يتم القياس بناءً عليه، لتحديد مقدار الانحراف (سلباً أو إيجاباً) عن الهدف المقرر تحقيقه مع الاستعانة ببعض الرسوم البيانية التي تسهل عملية استقراء الحالة بشكل سريع (Kaplan & Norton, 2004).

7. المبادرات: هي المشاريع والبرامج التشغيلية اللازم تنفيذها لتحريك المؤشر وبالتالي تحقيق الهدف (Kaplan & Norton, 2004).

8. جودة التدقيق الداخلي: مراقبة الأداء والأنشطة والأعمال اليومية للوصول إلى أعلى درجة من درجات الجودة من خلال كشف الانحرافات وتقليل الأخطاء (نوال، 2013).

9. التدقيق الداخلي للبنوك: وظيفة تقييمية تنشأ داخل المنظمة (البنك) بهدف فحص ومراجعة جميع الأنشطة المتعلقة بهذه المنظمة (البنك) (خيرة، 2012).

10. فريق التدقيق الداخلي: مدقق أو أكثر يقومون بتنفيذ التدقيق في البنك، ويعين عادة أحد أعضاء الفريق رئيساً له Audit team Leader يكون مسؤولاً عن عمليات التدقيق بأكملها ويمكن للفريق أن يضم مدققين قيد التدريب Auditors – in – Training. وتختلف مسؤوليات فريق التدقيق من بنك لآخر بحسب الهدف من تشكيلها والوظائف والمسؤوليات المنوطة بها (ناجي وهاشم، 2014).

- 11.** تقارير التدقيق الداخلي: تعبر بشكل مختصر وموجز عن النتائج الحقيقية والتصور السليم والتوصيات والملاحظات الناتجة عن أعمال التدقيق الداخلي, كما تعكس الجهد المبذول في إدارة التدقيق الداخلي, ويبين دورها في التأثير في عملية اتخاذ القرارات (البطوش،2015).
- 12.** معايير التدقيق الداخلي: هي مجموعة من المعايير المتعارف عليها التي تحدد المسؤوليات الفنية، والمهنية لعمليات التدقيق الداخلي، وهي الأساس الذي يعتمد عليه المدقق الداخلي في عمله (البطوش،2015).
- 13.** الرقابة الداخلية: الخطة التنظيمية وجميع الإجراءات والوسائل والتي من شأنها التأكد من دقة البيانات وتحقيق أكبر قدر من الكفاءة (مرصاد،2013).
- 14.** الكفاءة: هي العلاقة ما بين النتائج المحققة والموارد المستخدمة، تعبر عن المقدرة المبرهنة والمبنية على استعمال وتطبيق المهارات والمعارف (ISO 9000:2005)
- 15.** الفاعلية: يشير مفهوم الفاعلية إلى مدى النجاح في تحقيق أهداف البنك بالجودة المطلوبة (الشنطي،2013).

قائمة الإختصارات
List of Abbreviations

DSE	Damascus Security Exchange
CIA	Certified Internal Auditor
CMA	Certified Management Accountant
CPA	Certified Public Accountant
CFA	Certified Financial Analyst

الفصل الأول

الإطار المنهجي للبحث

Research Methodological Framework

رقم الصفحة	العنوان
2	1-1- مقدمة
4	1-2- مشكلة البحث
6	1-3- أهمية البحث
6	1-3-1- الأهمية النظرية
6	1-3-2- الأهمية العملية
7	1-4- أهداف البحث
7	1-5- متغيرات البحث
9	1-6- فرضيات البحث
10	1-7- مجتمع البحث وعينته وحدوده
10	1-8- طريقة تنفيذ البحث ومستلزماته
12	1-9- بنية البحث

1-1- مقدمة Introduction

شهد العالم أزمة مالية كبيرة تتميز بتداعياتها الاقتصادية والاجتماعية الخطيرة على المستوى المحلي كما هي على المستوى الإقليمي والدولي، وتمثلت تلك التداعيات بصور عديدة أهمها إفلاس وانعدام السيولة لعدد كبير من المنظمات والشركات ومن ضمنها أكبر البنوك والمؤسسات المالية العالمية. وبما أن البنوك تعتبر الوسيط والمحرك الأساسي لعدد كبير من القطاعات الاقتصادية فقد تفاقمت حدة الأزمة المالية فيها، ومن بين العوامل الهامة التي تقف وراء أزمة البنوك هو ضعف الرقابة على عملياتها وأنشطتها، بالتالي أصبحت بحاجة إلى استخدام أدوات إدارية حديثة وفعالة تمكنها من تحسين عملياتها الرقابية، وفي إحداث تغيير في سياساتها بما يحقق انتقالها من وضعها الحالي إلى الوضع الذي تسعى أن تكون به مستقبلاً (درغام وأبو فضة، 2009).

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard التي طرحها كل من Kaplan & Norton عام 1992 إحدى الوسائل الإدارية الحديثة والفعالة التي تساعد في تحسين العمليات الرقابية حيث أن هذه البطاقة تقوم بقياس ومن ثم تقييم الأداء من خلال مجموعة من الأبعاد التي تتكون منها وهي الأبعاد المالية والأبعاد غير المالية، وقد قام كلاً من الباحثين السابقين Kaplan&Norton بربط الرقابة برؤية المنظمة واستراتيجياتها (الذبية، 2011).

وقد قدم عدد من الباحثين (مثل : ألكايبى 2011 ، درغام وأبو فضة 2009) بتحديد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن للتطبيق في منظمات الأعمال والتي سيتم اعتمادها في دراستنا الحالية وهذه الأبعاد هي :

1- البعد المالي Financial Dimension: يوضح هذا البعد كيف تنظر المنظمة إلى المساهمين.

2- بعد العملاء Customer Dimension: يوضح رؤية ونظرة العملاء إلى المنظمة.

3- بعد العمليات الداخلية Internal Business Dimension: يتحدث عن الأمور التي يجب أن تتفوق بها المنظمة.

4- بعد التعليم والنمو Learning & Growth Dimension: يهتم بالاستمرارية بمعنى استمرارية المنظمة بالتحسين والتطوير وخلق قيمة كي تتمكن من دخول السوق وبالتالي تميزها بالمنافسة.

5- البعد الاجتماعي Social Dimension: يوضح الطريقة التي يجب أن تنظر بها المنظمة إلى المجتمع من خلال مساعدته وتقديم يد العون له فلو قامت كل منظمة بدور اجتماعي ولو بسيط لوجدنا أن لهذه الأدوار مردوداً ايجابياً وأثراً معنوياً كبيراً على المجتمع، كما يحقق

للمنظمة العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز الميزة التنافسية، إضافة إلى زيادة مبيعاتها على أثر إنعاش الوضع العام للدولة.

6- بعد المخاطر Risk Dimension: يهتم بالمخاطر التي من المتوقع أن تواجه المنظمة وطرق تلافيها وهو تعبير عن عدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل، فكلما حدث تشتت كبير في القيم المتوقعة للنتائج كلما كانت المخاطرة كبيرة، وتقسم هذه المخاطر إلى مخاطر منتظمة وأخرى غير منتظمة (الركابي، 2011).

كما تعمل بطاقة الأداء المتوازن على استخدام متوازن للأبعاد المالية وغير المالية بمحاورها الأربعة (الأهداف، المقاييس، المعايير والمبادرات)، وتساهم في إحداث توازن بين أهداف المنظمة طويلة الأجل وقصيرة الأجل، وتأخذ بعين الاعتبار ما حدث في الأمس وما يحدث اليوم وما تسعى أن يحدث في الغد وليس ما حدث في الأمس فقط كالمقاييس المالية التقليدية التاريخية (الغالبي وادريس، 2009).

إضافة إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من الممكن على المنظمات أن تقوم بالعديد من الوظائف الهامة والتي من شأنها أن تحسن عملياتها الرقابية و إبقاءها في ظل المنافسة، ومن أهم هذه الوظائف وظيفة التدقيق الداخلي Internal Audit والتي تقوم بها المنظمات اليوم للعديد من الأسباب الرئيسية منها التطورات التي تحدث في بيئة العمل اليوم على جميع المستويات الإدارية والمالية والتشغيلية وكذلك حجم الأعمال الكبير مما يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة بين المنظمات وإن عملية التدقيق الداخلي اليوم لم تعد مقتصرة على التدقيق المالي فقط بل تطورت لتشمل التدقيق بأنواع أخرى كالتدقيق التشغيلي وتدقيق الالتزام وغير ذلك من الأنواع التي سنتحدث عنها في بحثنا وبالتالي يتم من خلال تطبيق وظيفة التدقيق الداخلي تقييم أداء المنظمة بشكل كامل (نوال، 2013). وهذا ما يعكس نفس الهدف الأساسي لبطاقة الأداء المتوازن BSC والذي يتمثل في تفعيل دور التقييم والرقابة على جميع المجالات والعمليات لتمكين المنظمة من مواجهة المنافسة وتقديم الاحتياجات المطلوبة بالمستوى المطلوب، من أجل الحصول على منفعة لكل من الموظفين والمساهمين والعملاء (ناجي وهاشم، 2014).

كل ذلك يتطلب من إدارة المنظمة امتلاك القدرة الكافية والتفرغ للقيام بالوظائف التدقيقية المنوطة بها، حيث تقوم بتعيين فريق تدقيق داخلي Internal Audit Team للقيام بالأغراض التدقيقية والذي يجب أن يتمتع بالمهارات والخبرات الضرورية كي يؤدي عمله بشكل كفاء فهو مسئول عن عملية التدقيق الداخلي بأكملها من بدايتها حتى نهايتها وكذلك يقوم بتنفيذ أنشطة التدقيق وصولاً إلى إعداد تقارير التدقيق Reports of Internal Audit ويشرف على ذلك رئيس فريق التدقيق ويجب أن يقدم تقرير نهائي بشكل واضح وكامل ودقيق وموجز، وأن يصدر ضمن الفترة الزمنية المتفق عليها (الجبوري، 2013).

كل ذلك من شأنه مساعدة البنوك بالتوجه قدماً في أعمالها وسياساتها واستراتيجياتها لتبقى في المراتب الأولى دائماً. ومن خلال العرض السابق يأتي البحث الحالي لبيان أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC بأبعادها الستة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد الاجتماعي وبعد المخاطر) على جودة التدقيق الداخلي Internal Audit بعناصره (كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي و فاعلية تقارير التدقيق الداخلي)، والتي سيتم تطبيقها على عدد محدد من البنوك الخاصة السورية كدراسة تطبيقية.

1-2- مشكلة البحث Research Problem

من خلال المراجعة الدقيقة للدراسات السابقة سواء تلك المتعلقة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن أم تلك المتعلقة بجودة التدقيق الداخلي، تمت ملاحظة وجود فجوة بين مشكلة كل من هذه الدراسات السابقة ومشكلة البحث الحالي وعدم وجود دراسات سابقة تربط بين هذين المفهومين بطاقة الأداء المتوازن وجودة التدقيق الداخلي، فدراسة الغريب، 2012 تمثلت مشكلتها في الإجابة على الأسئلة التالية، هل تتوفر البيانات اللازمة لاستخدام مقاييس الأداء في ابعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية؟ و ما مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تلك البنوك؟ هل توجد معوقات تواجه البنوك التجارية الليبية عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن؟ وهل يؤدي تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلى ربط مقاييس الأداء للأبعاد الأربعة باستراتيجية البنك؟، أما دراسة عبد القادر، 2013 ركزت مشكلتها في الإجابة على السؤال التالي: ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟، و دراسة نوال، 2013 تمثلت مشكلتها في معرفة مدى مساهمة عملية التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية وذلك على مستوى البنوك العاملة بورقلة، ومن خلاله يتم بيان أهمية التدقيق الداخلي في البنوك وبيان إلى أي مدى يساهم المدقق الداخلي في بدوره في إدارة المخاطر المصرفية، حيث ركزت بعض الدراسات على ربط مفهوم بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الأداء في حين ركزت الدراسات التي تناولت موضوع التدقيق الداخلي على ربط مفهوم التدقيق الداخلي بالأداء المالي وإدارة المخاطر، وهذه المتغيرات لم يتم اختبارها بعد في البنوك الخاصة السورية التي تتعرض من جهة لضغوطات عالمية ناتجة عن العقوبات الاقتصادية المفروضة على سورية، إلى جانب التحديات التي تواجهها هذه البنوك السورية من حيث الائتمان والسيولة وغيرها من القضايا التي تجعل من إدارة البنوك السورية أحوج إلى أن تسعى لاستخدام أساليب حديثة تتناسب مع ما تواجه من تحديات وضغوطات، والعمل للتغلب عليها من أجل الوصول لتحقيق الأداء الأفضل. بالتالي لا بد من تبني طرق إدارية ومحاسبية جديدة، لتحقيق مستوى عالٍ من الجودة مقارنة مع المنافسين، ولأن تحقيق جودة أداء عالية

تتطلب من البنوك رقابة فعالة على أنشطتها المالية وغير المالية، بالتالي جاء استخدام بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard التي تم اقتراحها لأول مرة من قبل الباحثان نورتون وكابلان كمنهج يعتمد عليه في البحث في الجوانب المختلفة لتقييم الأداء كي تستطيع المنظمة معالجة أوجه القصور وتقديم إطار محدد لترجمة استراتيجية المنظمة إلى أعمال تمكن من النظر إلى أداء المنظمة من منظور كلي وهي تزويد المدراء بإطار شامل يعمل على ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء. بذلك يهدف استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم الأداء بحيث تعمل على توفير معلومات شاملة عن الأداء وإحداث توازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل وأيضاً القيام بعملية التدقيق الداخلي من أجل تحسين أدائها وزيادة فعاليتها بما يمكن من مواجهة التحديات والصعوبات المحلية والخارجية.

استناداً لما سبق، يمكن صياغة عناصر مشكلة البحث من خلال طرح الأسئلة التالية:

السؤال الرئيس الأول: هل يوجد أثر لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC على جودة التدقيق الداخلي في البنوك الخاصة السورية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل تؤثر الأبعاد المالية لبطاقة الأداء المتوازن BSC على كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي للبنوك الخاصة السورية؟

2. هل تؤثر الأبعاد المالية لبطاقة الأداء المتوازن BSC على فاعلية تقارير التدقيق الداخلي للبنوك الخاصة السورية؟

3. هل تؤثر الأبعاد غير المالية لبطاقة الأداء المتوازن BSC على كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي للبنوك الخاصة السورية؟

4. هل تؤثر الأبعاد غير المالية لبطاقة الأداء المتوازن BSC على فاعلية تقارير التدقيق الداخلي للبنوك الخاصة السورية؟

السؤال الرئيس الثاني : هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن BSC بين البنكين عينة البحث؟

السؤال الرئيس الثالث : هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية لأثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC على جودة التدقيق الداخلي بين البنكين عينة البحث؟

1-3-3- أهمية البحث Research Importance

تتمثل أهمية البحث الحالي من خلال الأهمية النظرية والأهمية العملية.

1-3-3-1- الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية في مراجعة الباحثة للكتب والمراجع العلمية والمجالات العملية المحكمة ومواقع الانترنت ذات الصلة بأهداف وفرضيات وعناصر ومتغيرات البحث ورسائل الماجستير والدكتوراه ذات الصلة، في محاولة من الباحثة لإثراء المكتبة العربية بالدراسة النظرية المتعلقة ببيان أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الستة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد الاجتماعي وبعد المخاطر) على جودة التدقيق الداخلي Internal Audit بعناصره (كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي و فاعلية تقارير التدقيق الداخلي).

وإن أهم ما أضاف هذا البحث للدراسات السابقة هو اهتمامه بما لبطاقة الأداء المتوازن BSC من أثر على جودة التدقيق الداخلي وهذا ما يميز البحث الحالي عن البحوث الأخرى، التي اهتمت بربط مفهوم بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الأداء أو ربط مفهوم بطاقة الأداء المتوازن بالأداء المالي، ولم تتطرق لربط مفهوم بطاقة الأداء المتوازن بجودة التدقيق الداخلي.

1-3-3-2- الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية للبحث في بيان أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على جودة التدقيق حيث نجاح هذا البحث يشجع البنوك الخاصة السورية في تبني تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن BSC بأبعادها الستة (أبعاد مالية وأبعاد غير مالية) كأسلوب إداري متميز وناجح في تحسين جودة التدقيق الداخلي (زيادة كفاءة فريق التدقيق الداخلي وزيادة فاعلية تقارير التدقيق الداخلي) في البنوك الخاصة السورية ، إضافةً إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن سيكون له آثار ايجابية كبيرة ليس فقط على جودة التدقيق الداخلي بل ستظهر هذه النتائج مستقبلاً على مستوى البنك بشكل عام بما يساعده على تحقيق أهدافه قصيرة الأجل وطويلة الأجل معاً وبالتالي انتقال البنك إلى الوضع الذي يسعى أن يكون فيه مستقبلاً.

كما ويساهم هذا البحث في الحث على القيام بالمزيد من الدراسات في نفس المجال و التي تبين أهمية وأثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على جودة التدقيق الداخلي وأهمية تطبيق كل من المفهومين في وقتنا الراهن على الاقتصاد السوري.

1-4- أهداف البحث Research Objectives

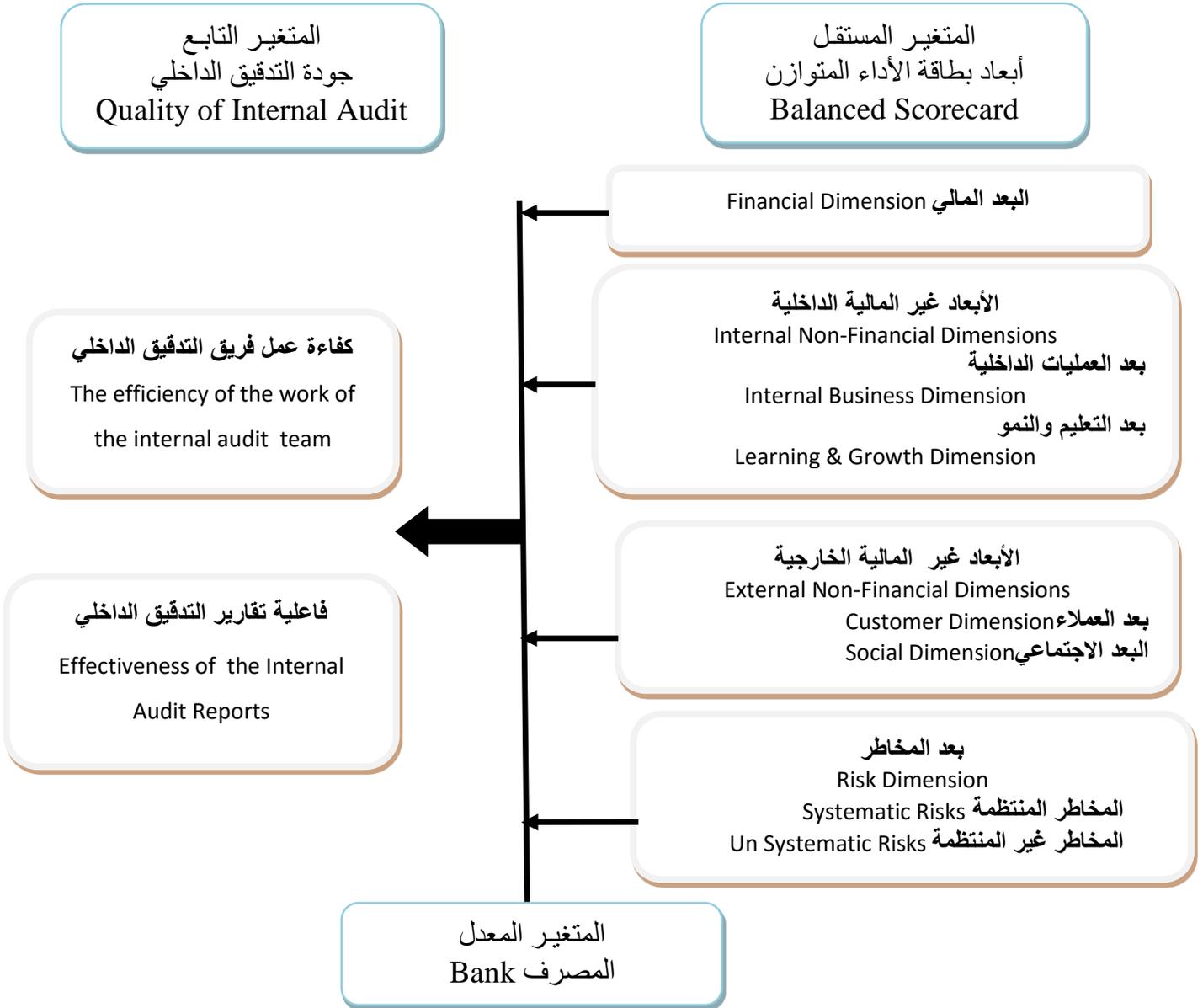
يهدف هذا البحث إلى التعرف على المفاهيم والتقنيات المختلفة ذات الصلة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن BSC وجودة التدقيق الداخلي Quality of Internal Audit.

ويسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد أثر استخدام الأبعاد الستة الأبعاد المالية وغير المالية لبطاقة الأداء المتوازن في محتوى فاعلية تقارير وكفاءة فريق التدقيق الداخلي كعناصر لجودة التدقيق الداخلي في البنوك الخاصة السورية.
2. البحث عن امكانية وجود فروقات لأثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على جودة التدقيق الداخلي بين البنكين عينة البحث.
3. اختبار الفروقات في مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن BSC في البنكين عينة البحث.

1-5- متغيرات البحث Research Variables

تتمثل المتغيرات المستقلة في (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، بعد العملاء ،البعد الاجتماعي، بعد المخاطر). أما المتغيرات التابعة فهي تتمثل في (كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي ، فاعلية تقارير التدقيق الداخلي)، إلى جانب المتغير المعدّل وهو المصرف حيث تم إدراجه لمعرفة فيما إذا كان أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة يتفاوت بين المصارف محل الدراسة. يعرض الشكل رقم (1-1) متغيرات الدراسة.



الشكل رقم (1-1) متغيرات البحث

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى: دراسة (ألكابي، 2011)؛ (Kaplan&Norton,1996).

1-6- فرضيات البحث Research Hypotheses

تم صياغة الفرضيات استناداً إلى مشكلة البحث، وفقاً لذلك سيكون لدينا ثلاث فرضيات رئيسية وفرضيات مشتقة من الفرضية الرئيس الأولى.

الفرضية الرئيس الأولى H01: لا يوجد أثر عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC (البعد المالي ، بعد العملاء، بعد التعليم والنمو ، بعد العمليات الداخلية، البعد الاجتماعي، بعد المخاطر) على جودة التدقيق الداخلي في البنوك الخاصة السورية. ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأبعاد المالية لبطاقة الأداء المتوازن BSC على كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي للبنوك الخاصة السورية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأبعاد المالية لبطاقة الأداء المتوازن BSC على فاعلية تقارير التدقيق الداخلي للبنوك الخاصة السورية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأبعاد غير المالية لبطاقة الأداء المتوازن BSC على كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي للبنوك الخاصة السورية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأبعاد غير المالية لبطاقة الأداء المتوازن BSC على فاعلية تقارير التدقيق الداخلي للبنوك الخاصة السورية.

الفرضية الرئيس الثانية H02: لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بين البنكين عينة البحث.

الفرضية الرئيس الثالثة H03: لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC على جودة التدقيق الداخلي بين البنكين عينة البحث.

1-7- مجتمع البحث، وعينته، وحدوده Research Community, Samples & limits

يتألف مجتمع البحث من البنوك السورية الخاصة المدرجة بسوق دمشق للأوراق المالية DSE عددها (14) استناداً إلى البيئة الجغرافية وموقع البنك وتمركز وحدات المعاينة التي اعتمدها البحث وإمكانية الوصول إلى هذه الوحدات وعناصرها و كون الباحثة على معرفة وتتمكن من الدخول إلى هذا النوع من البنوك وبالتالي الحصول على المعلومات المطلوبة لهذا البحث تم اختيار عينة مؤلفة من (2) بنك .
تم الموافقة على دخول البنوك بعد أن تعهدت الباحثة بعدم تسمية البنوك بناء على طلب ادارة البنك من أجل السرية. تتمثل حدود البحث في الحدود المكانية والبشرية والزمانية والعلمية كما يلي:
1- الحدود المكانية: عينة من البنوك الخاصة السورية المدرجة بسوق الأوراق المالية (البنك A و البنك B).
2- الحدود البشرية: مدراء، نواب المدراء، مدراء الأقسام (التدقيق الداخلي، المالي، العملاء، الحسابات، الائتمان) موظفي الأقسام وعددهم 76 وحدة معاينة.
3- الحدود الزمانية: تم إجراء البحث خلال فترة تمتد بين عامي 2016 و 2017 .
4- الحدود العلمية: تتمثل الحدود العلمية من خلال بيان أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الستة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، بعد البيئة الاجتماعية، بعد المخاطر) كمتغيرات مستقلة على جودة التدقيق الداخلي ببعديه (كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي، فاعلية تقارير التدقيق الداخلي) كمتغيرات تابعة على بنكين من البنوك الخاصة السورية (البنك A و البنك B).

1-8- طريقة تنفيذ البحث ومستلزماته

methods and requirements for implementation the Reaserch

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي في القسم النظري للبحث الحالي الذي يهدف إلى تكوين اطار مفاهيمي لكل من:

1- المتغير المستقل وهو بطاقة الأداء المتوازن BSC من حيث مفهومها، و أبعادها الستة البعد المالي والأبعاد غير المالية (بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، بعد العملاء، البعد الاجتماعي وبعد المخاطر)، محاور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن اضافة إلى مزايا وصعوبات استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

2- المتغير التابع وهو جودة التدقيق الداخلي Quality of Internal Audit متناولاً كلاً من مفهوم التدقيق الداخلي وأهدافه ونطاقه وأنواعه ومتطلبات وأسس تطبيق عملية التدقيق الداخلي

وكذلك تقارير عملية التدقيق الداخلي وفريق التدقيق الداخلي وصولاً إلى معايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي التي اقراها المعهد الأمريكي للتدقيق الداخلي. وقد اعتمدت الباحثة على الكتب والمجلات العلمية المحكمة ذات الصلة بالبحث والدوريات والنشرات وكذلك المقالات العلمية التي نشرت عن مفهومي بطاقة الأداء المتوازن والتدقيق الداخلي إضافة إلى رسائل الماجستير والدكتوراه التي تناولت كل من مفهومي بطاقة الأداء المتوازن والتدقيق الداخلي وامكانية تطبيقهما في قطاع البنوك.

كما استندت الباحثة إلى المنهج التحليلي وذلك من خلال الخطوات الآتية:

1. تم إجراء مسح قامت الباحثة من خلاله بزيارة استطلاعية أولية على البنوك الخاصة السورية لبيان أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على جودة التدقيق الداخلي.

2. تم اختيار عينة مؤلفة من (2) بنك من البنوك السورية الخاصة المدرجة بسوق دمشق للأوراق المالية DSE والبالغ عددها (14)، وذلك استناداً إلى البيئة الجغرافية وموقع البنك وتمركز وحدات المعاينة التي اعتمدها الدراسة وإمكانية الوصول إلى هذه الوحدات وعناصرها كون الباحثة على معرفة وتتمكن من الدخول إلى هذا النوع من البنوك بعد ان تعهدت بعدم تسمية اسم البنكين وذلك بناء على طلب ادارة البنك من أجل السرية وبالتالي تمكنت من جمع البيانات الضرورية اللازمة للإجابة مشكلة الدراسة وأسئلتها. يعتبر كل من البنكين شركة مساهمة مغلقة سورية ، تقوم بكافة العمليات المالية والبنكية وفق القوانين والأنظمة المرعية في الجمهورية العربية السورية، حيث يتبنى البنكين نهج التطوير والتحسين المستمر لكافة أنشطته ومجال عمله، ويواكبان التطورات المتسارعة التي شهدتها العمليات البنكية والمالية ، و للبنكين عدة فروع منتشرة في المحافظات السورية، وقد تم اغلاق بعض الفروع في كلا البنكين بسبب الظروف الراهنة التي يمر بها بلدنا.

3. تم تصميم استمارة الاستبانة (الملحق رقم (A-3)) كأداة للبحث الحالي والتي تضمنت بنود وفقرات ذات الصلة بمتغيرات البحث (التابعة والمستقلة) ووزعت الباحثة أداة البحث على وحدات المعاينة المؤلفة من:

المدرء، نواب المدرء، المدير المالي، مدير التدقيق الداخلي، مدير الحسابات، مدير قسم العملاء، مدير الائتمان، موظفي الأقسام المختلفة، والذين يعملون في البنكين المختارين كعينة للبحث. كما اعتمدت الباحثة على ملاحظاتها الشخصية والزيارات المتكررة عند استلام استمارات الاستبيان من المشاركين بالبحث، وقد قامت بتصميم استمارة الاستبانة بعد أن قام بتحكيما دكاترة من المختصين والاكاديميين الذين قدموا ملاحظاتهم (جدول بأسماء الدكاترة المحكمين الملحق رقم (A-4)) ، حيث تم الأخذ بهذه

الملاحظات وتعديل فقرات الاستبانة استناداً لها، كما تم اختبار صدق أداة الدراسة باختبار كرونباخ الذي تجاوزت نسبته الـ 60% حيث بلغت نسبته فعلياً 84.4%.

من ثم قامت الباحثة بتوزيع النسخة النهائية للاستبيان على وحدات المعاينة المذكورة سابقاً وقد قامت بتسليم المشاركين بالبحث (وحدات المعاينة) استمارات الاستبيان شخصياً وشرح بعض البنود حين لزم الأمر، بحيث تم توزيع (76) استبانة على البنكين المختارين (38 استبانة على البنك A و 38 استبانة على البنك B) ، وتم أخذ جميع الاستبانات الصالحة والتي عددها 66 استبانة الموزعة 34 من البنك A و 32 من البنك B لإدخالها في عملية اختبار الفرضيات (مع ملاحظة ان الباحثة قامت بإعادة الزيارة إلى البنكين المعنيين من أجل معالجة نقل المعلومات المطلوبة والتأكد من صحة تفعيلها).

4. ثم تم ادخال بيانات الاستبيان على مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة بالاستناد إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V22. وتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- الإحصاءات الوصفية من أجل عرض الخصائص الديمغرافية لعينة البحث، حيث تم استخدام التكرارات المطلقة والنسبية إلى جانب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- اختبار كلمجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للتوزيع الطبيعي للبيانات.
- معامل ارتباط بيرسون.
- نموذج الانحدار الخطي البسيط.
- اختبار تحليل التباين One-way ANOVA.

9-1- بنية البحث Research Structure

يتكون هذا البحث من:

1. ملخص البحث.
2. قوائم الجداول والأشكال والملاحق.
3. المصطلحات والتعاريف الهامة.
4. ست فصول تغطي متغيرات البحث، وهذه الفصول هي:
 - الفصل الأول: وهو الإطار العام للبحث: يتضمن هذا الفصل مقدمة تمهيدية عن موضوع البحث، مشكلة البحث، أهمية البحث النظرية والعملية، أهداف البحث، أنموذج و فرضيات البحث، مجتمع البحث وعينته وحدوده المكانية والبشرية والزمانية والعلمية، وطريقة تنفيذ البحث ومستلزماته، ومن ثم بنية الرسالة.

- **الفصل الثاني:** وهو الإطار النظري للبحث ويتألف من مبحثين:
 - المبحث الأول:** يتحدث عن المتغير المستقل للبحث (بطاقة الأبعاد المتوازن Balanced Scorecard بأبعادها الستة) حيث يشمل: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومحاورها، ومن ثم يبدأ بالتحدث عن الأبعاد الستة لبطاقة الأداء المتوازن بشكل منفصل كل بعد على حدة، ومن ثم استعراض كل من مزايا وصعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
 - المبحث الثاني:** يتحدث عن المتغير التابع للبحث (جودة التدقيق الداخلي) حيث يشمل: مفهوم التدقيق الداخلي، أهدافه، أنواعه، وأسس ومتطلبات تطبيقه، فريق التدقيق الداخلي، وتقارير التدقيق الداخلي، ومن ثم معايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي بشكل موجز حيث يتم عرضها في الملحق (A-5).
- **الفصل الثالث:** الدراسات السابقة : يعرض هذا الفصل العديد من الدراسات والأبحاث العربية والاجنبية وبسبب عدم وجود دراسات تربط بين جودة التدقيق الداخلي (المتغير التابع للبحث الحالي) و بطاقة الأداء المتوازن (المتغير المستقل للبحث الحالي)، لذلك تم الاستعانة من بعض الدراسات التي لها صلة بموضوع المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن BSC) والدراسات التي لها صلة بموضوع المتغير التابع (جودة التدقيق الداخلي Quality of Internal audit)، وتم التعرف على أهم النتائج والتوصيات التي توصلت لها هذه الدراسات والأبحاث السابقة.
- **الفصل الرابع:** مراحل وخطوات تنفيذ البحث: يشمل لمحة عن النظام المصرفي في سورية، إلى جانب مجتمع وعينة البحث ووحدات المعاينة، ومنهج البحث، ووصف أداة الاستقصاء وقياس متغيرات البحث، إلى جانب صدق وثبات أداة الاستقصاء، والأساليب الإحصائية المستخدمة.
- **الفصل الخامس:** عرض النتائج ومناقشتها حسب الحالة: يشمل عرض لخصائص عينة البحث، وتحليل إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة، ونتائج اختبار فرضيات.
- **الفصل السادس:** الخلاصة والتوصيات ومقترحات البحث المستقبلية: وتشمل خلاصة ما هدف إليه هذا البحث وما تم إنجازه، وعرض توصيات بناءً على النتائج التي تم التوصل لها، واقتراحات دراسات مستقبلية.

5. الملاحق

6. المراجع

7. ملخص البحث باللغة الإنكليزية

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

Reaserch Theoretical Framework

رقم الصفحة	العنوان
15	1-2- تمهيد
15	2-2- المبحث الأول: بطاقة الأداء المتوازن
16	1-2-2- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
17	2-2-2- محاور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
19	2-2-3- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
32	2-2-4- مزايا استخدام بطاقة الأداء المتوازن
33	2-2-5- صعوبات استخدام بطاقة الأداء المتوازن
35	2-3- المبحث الثاني: جودة التدقيق الداخلي
35	1-3-2- مفهوم التدقيق الداخلي
38	2-3-2- أهداف التدقيق الداخلي ونطاقه
39	2-3-3- أنواع التدقيق الداخلي
43	2-3-4- أسس ومتطلبات تطبيق التدقيق الداخلي
44	2-3-5- فريق التدقيق الداخلي
50	2-3-6- تقارير التدقيق الداخلي
53	2-3-7- معايير التدقيق الداخلي الدولية

2-1- تمهيد

يتناول هذا الفصل المفاهيم النظرية لكل من بطاقة الأداء المتوازن وجودة التدقيق الداخلي، حيث يعرض الفصل في المبحث الأول منه مفهوم بطاقة الأداء المتوازن مع التوسع في أبعادها، إلى جانب مزايا استخدامها والصعوبات في استخدامها. كما يتناول المبحث الثاني مفهوم جودة التدقيق الداخلي وأهدافه ونطاق تطبيقه إلى جانب أنواعه وأسسها ومتطلباته، ومعايير التدقيق الداخلي الدولية.

2-2- المبحث الأول: بطاقة الأداء المتوازن (BSC) Balanced Scorecard

إن بطاقة الأداء المتوازن بمثابة نظام إداري يدعم ويساعد مختلف المستويات في المنظمة (المالية والإدارية) على ترجمة أهدافها وخططها إلى واقع وأفعال وبالتالي إلى أهداف هذه الأهداف تصبح قابلة للقياس بدقة مع توجيه الأداء والسلوك الفردي، وذلك عن طريق ربط رسالة المنظمة ورؤيتها للأنشطة بالمهام الموزعة على الموظفين عن طريق الأبعاد الستة (المالية وغير المالية) لبطاقة الأداء المتوازن (ابراهيم، 2013). و تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على الأبعاد الرئيسية الستة التالية:

1. البعد المالي Financial Dimension

2. بعد العملاء Customer Dimension

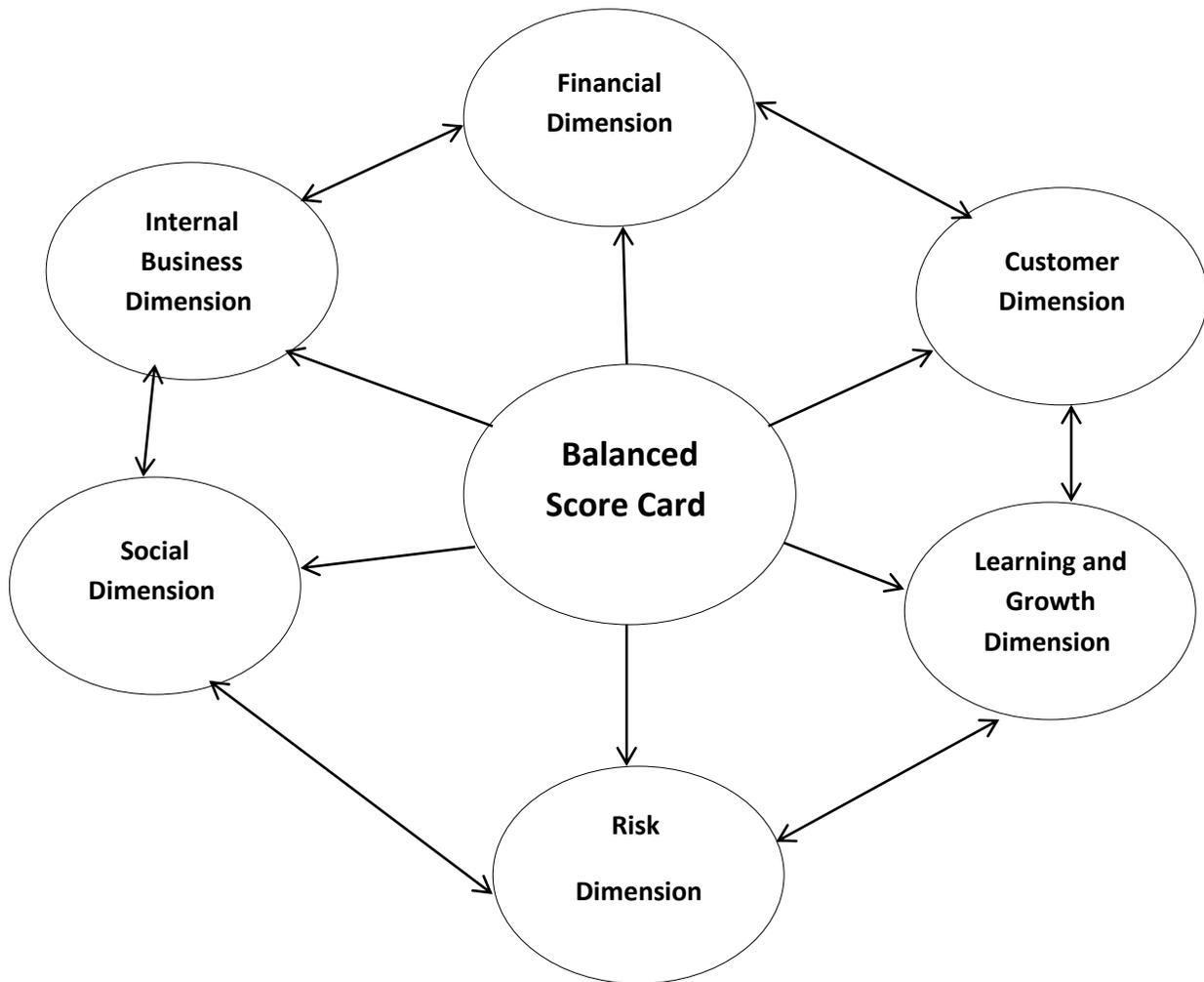
3. بعد العمليات الداخلية Internal Business Dimension

4. بعد التعلم والنمو Learning & Growth Dimension

5. البعد الاجتماعي Social Dimension

6. بعد المخاطر Risk Dimension

ويوضح الشكل (2-1) أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وكيفية ترابطها مع بعضها البعض، حيث كل بعد من الأبعاد الستة يؤثر ويتأثر بالأبعاد الأخرى.



الشكل رقم (1-2) أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: من اعداد الباحثة معدلاً عن (النجار، 2013)

1-2-2- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن Concept of Balanced Scorecard

بطاقة الأداء المتوازن هي أول عمل نظامي قام بتصميم نظام من أجل تقييم الأداء في المنظمات، يهتم بترجمة استراتيجية المنظمة وخططها إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، ويتميز هذا الأسلوب عن غيره من أساليب الرقابة وتقييم الأداء بأنه يقوم بالجمع بين مقاييس الأداء المالي ومقاييس الأداء غير المالي التي يمكن من تتبعها وربطها بسهولة باستراتيجية المنظمة وخططها (عبد المحسن، 2006). ويعتبر الباحثان روبرت كابلان وديفيد نورتون Norton & Kaplan

من جامعة هارفارد، هما من أعلننا نموذج بطاقة الأداء المتوازن وتم نشره عبر مجلة Harvard Business Review عام 1992، وتم تطويره من قبلهما ومن قبل باحثين آخرين خلال السنوات الماضية، ومازال التطوير مستمراً، كونها مفهوم جديد للإدارة الاستراتيجية حيث يقدم هذا النموذج الحديث حلاً شاملاً لحالات الضعف التي تواجه النظام الإداري القديم ، الذي يركز على الأداء المالي فقط و المستخدم من قبل عدد كبير من المنظمات حالياً(عبد القادر،2013). فقد جاءت بطاقة الأداء المتوازن لتضيف أبعاد أخرى إلى جانب الأبعاد المالية وهي الأبعاد غير المالية التي تساعد في تحويل الخطة الاستراتيجية للمنظمة إلى أفعال ونتائج ملموسة و تربط الأهداف والوسائل والمقاييس بمستوى الأداء المطلوب والبرامج والمبادرات بالخطة الاستراتيجية (عبد القادر،2013).

كما توجد تعاريف متعددة لبطاقة الأداء المتوازن تختلف باختلاف الطرق التي تم دراستها من قبل الباحثين. فقد عرفها Kaplan & Norton 1992 على أنها: " مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارة العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم" (Kaplan & Norton:1992).

وهناك تعريف آخر لـ Kaplan & Norton بأنها: " نظام يزود الشركة بمقاييس وأهداف استراتيجية، تعطي الإدارة القدرة على إدارة أشكال الأداء ، وتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية بوصفها محركات للأداء المستقبلي للشركة، وتقيس أداء الشركة من خلال الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، لكن الارتباط بين تلك الأبعاد يشتق من رؤية الشركة واستراتيجيتها وأهدافها" (Kaplan & Norton:2004). من خلال التعاريف السابقة نستنتج إن بطاقة الأداء المتوازن إضافة إلى أنها نظام للإدارة هي نظام لقياس الأداء و عليه تستنتج تعريف بطاقة الأداء المتوازن على انه نظام يتكون من أبعاد مالية تقرر نتائج الأحداث الماضية بالإضافة وأبعاد غير المالية وهي (بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد الاجتماعي وبعد المخاطر) تعمل مجتمعة على أنها مؤشرات للأداء الحالي والأداء المستقبلي للمنظمة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة عن طريق تقويم أدائها وفق إطار متكامل من الأبعاد المالية وغير المالية وبشكل يوفر معلومات متكاملة عن أداء المنظمة.

2-2-2- محاور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن Axes of BSC's Dimensions

يتكون كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من أربعة محاور (مكونات) ولكل محور أهميته الخاصة المختلفة عن المحاور الأخرى والمساعدة في فهم البعد ككل وبالتالي تساعد في نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، بحيث يجب ان يحدد كل محور بما يتناسب مع ظروف ومعطيات المنظمة، وتحدد المحاور الأربعة لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كما يلي (الغريب،2012):

1- الأهداف (Objectives): تسعى المنظمة دوماً إلى تحقيق نتائج من خلال قيامها بالأنشطة والعمليات حيث يعبر محور الأهداف عن هذه النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وبالتالي يعبر عن تحقيق رسالة وخطط المنظمة المستقبلية. و يتم توزيع الأهداف على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على نحو متساوٍ من حيث الأهمية . ويجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس ، واقعية ومعقولة ممكن تحقيقها وتحقق خلال زمن محدد . كمثال عن ذلك: يهدف بنك إلى زيادة نسبة رضا عملائه عن الخدمات المقدمة بنسبة 20%.

2- المقاييس والمؤشرات (Indicators and Measures): وهي عبارة عن الأساليب والأدوات المستخدمة التي تبين للمنظمة مستوى النجاح المتحقق في انجاز الأهداف التي تحدثنا عنها سابقاً والتي تسعى إلى الوصول إليها، وبالتالي إن المقاييس والمؤشرات تعبر عن المستوى الذي تم التوصل إليه في تنفيذ الاستراتيجية، وإن المؤشرات والمقاييس لا يشترط أن تكون كمية بل قد تكون نوعية أو وصفية.

3- المعايير أو القيم المستهدفة (Targets Values) : وهي عبارة عن مقدار أو مستوى معين من القياس يحدد فيما اذا كان مستوى الانحراف سالباً أو موجباً عن القيم التي تم الوصول إليها. كمثال عن ذلك: تحقيق رضا العملاء بنسبة 80% من القيمة المستهدفة.

4- المبادرات أو الخطوات الإجرائية (Initiatives): تمثل المشاريع والعمليات الضرورية من أجل تحقيق الهدف الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه. كفتح فروع جديدة للبنك من أجل زيادة رضا عملائه عن طريق توسيع مكاتب خدمات العملاء.

إن تحديد الأهداف ومن ثم إظهارها عن طريق المؤشرات مع قيمها المستهدفة ودمجها بالمبادرات ومن ثم تطبيقها على الأبعاد الستة لبطاقة الأداء المتوازن سوف يوضح شمولية البطاقة. وذلك من خلال المثال التالي على البنوك الخاصة السورية:

- 1- الهدف: زيادة رضا العملاء عن مستوى الخدمة المقدمة لهم من قبل البنوك الخاصة السورية.
- 2- المؤشر: يمثل نتيجة استطلاع للرأي يتم تنفيذه بشكل ربع سنوي بما يتوافق ورضا العملاء عن الخدمة المقدمة لهم في البنوك الخاصة السورية.
- 3- المعيار: معيار رضا العملاء للبنوك ممثلاً بنسبة مئوية عن الخدمات المقدمة لهم من البنوك الخاصة السورية.
- 4- المبادرة: اعداد البنوك الخاصة السورية لبرامج تدريب العاملين والاهتمام بمظهرهم عند التعامل مع عملاء البنوك الخاصة السورية.

2-2-3- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن :Balanced Scorecard Dimensions

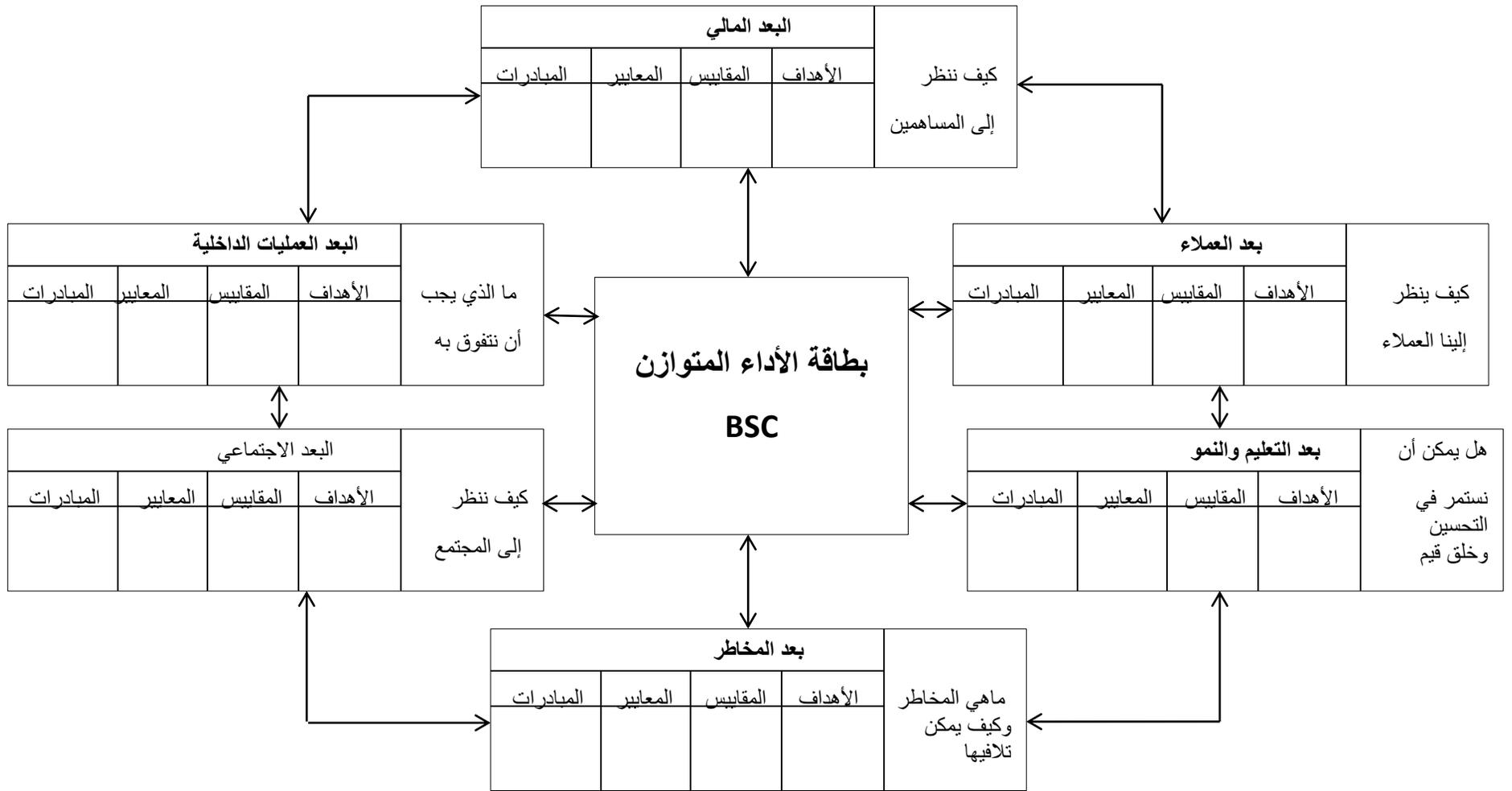
تعتبر بطاقة الأداء المتوازن واحدة الأساليب الحديثة في الإدارة حيث تعتبر أداة من أدوات قياس الأداء في المنظمة (Hamid Tohidi et al.,2010).

تظهر في صورتها العامة كما يوضح الشكل رقم (2-2) مكونة من ست أبعاد رئيسية وهذه الأبعاد هي:

1- البعد المالي.

2- الأبعاد غير المالية (بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، البعد الاجتماعي وبعد المخاطر).

حيث يحدد كل بعد من الأبعاد الستة لبطاقة الأداء المتوازن الأهداف المراد الوصول إليها والتي يتم اظهارها عن طريق المؤشرات (المقاييس) مع قيمها المستهدفة (المعايير) ومن ثم دمجها بالمبادرات.



الشكل رقم (2-2) مهام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

المصدر من اعداد الباحثة معدلاً من قبل الباحثة عن (Ala'a M. Al Mtour,2010).

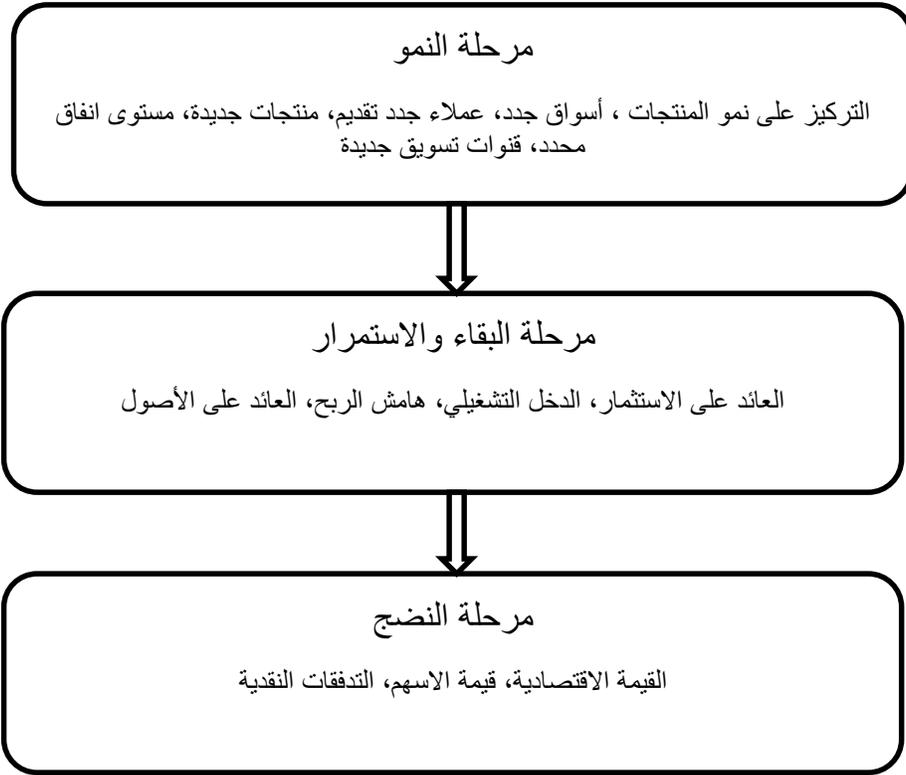
وفيما يلي سيتم مناقشة كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

أولاً: البعد المالي Financial Dimension:

يعد البعد الأول في نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) و يعمل على قياس الأداء المالي للمنظمة وذلك في الأجل القصير ومن ثم إظهار نتائج الأحداث والقرارات التي يتم اتخاذها بالفعل، وهنا ليس المقصود أن يتم اظهار الكيفية التي تم بها اتخاذ القرارات أو المبررات والمسببات التي أدت إلى حدوث تلك النتائج (العمرى،2009).

و تمثل نتائج هذ البعد مدى تحقيق الأهداف المالية المحددة مسبقاً والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة للمنظمة من خلال القيام بتخفيض التكاليف وبالتالي تحقيق ميزة سعرية بالمقارنة مع المنافسين، ويعمل البعد المالي ايضاً على الوفاء باحتياجات حاملي الأسهم من خلال ما تحققه المنظمة من عائد مناسب على الاستثمار، وإلى أي مدى تزيد قيمة المنظمة في السوق وبالتالي زيادة ثروة حاملي الأسهم وهذا يعتبر كهدف مالي تسعى المنظمة إلى تحقيقه (العمرى،2009). ونظراً لأن الأهداف المالية للمنظمة قد تختلف باختلاف المراحل التي تمر بها (انظر الشكل 2-3) فإن المقاييس المستخدمة تختلف أيضاً وفقاً لتلك الأهداف قد تختلف المقاييس المستخدمة تبعاً لتلك الأهداف (Al Tarazi،2015)، ففي حالة النمو التي تعتبر أولى مراحل عمر المنظمة يتم تركيز الأهداف المالية على نمو المنتجات، والبحث على عملاء جدد، وتقديم خدمات جديدة، والمحافظة على مستوى من الإنفاق على عمليات التحسين المستمر للأنشطة والمخصصة لتطوير المنتجات والعمليات وانشاء قنوات تسويق جديدة (Al Tarazi،2015).

بينما تركز المنظمة في المرحلة التالية مرحلة البقاء والاستمرار على الأهداف المالية التي تعتمد على مقاييس مالية تقليدية مثل العائد على الاستثمار، والدخل التشغيلي وهامش الربح، والعائد على الأصول، أما في مرحلة النضج فتركز المنظمة على القيمة الاقتصادية وقيمة الأسهم في السوق وعلى التدفقات النقدية من أجل تحقيق أهدافها المالية المحددة مسبقاً (شعبان،2013).



الشكل رقم (2-3) مراحل عمر المنظمة

المصدر: من اعداد الباحثة استناداً إلى دراسة (شعبان, 2013).

بالرغم من أهمية البعد المالي الذي يمثل المحصلة النهائية لأنشطة وعمليات المنظمة ويعكس مدى نجاحها ولكن استخدام مثل هذا الأسلوب التقليدي فقط في ظل بيئة المنافسة المعاصرة يعتبر غير كاف، فهو يتجاهل قضايا كثيرة ومهمة كالقضايا الإدارية كرقابة جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء ، الابتكارات، زيادة المرونة، وغيرها كل ذلك من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض المستوى في جودة المنتج والخدمة المقدمة إلى العملاء وعدم تسليمها في الوقت المناسب بالتالي عدم رضا العملاء .

فعلى المنظمة أن لا تهمل أهمية البعد المالي لكن عليها أن لا تركز عليه فقط بل تهتم أيضاً بالأبعاد الأخرى فالبعد المالي مهم لكنه يعد نظاماً احادي البعد وليس متعدد الابعاد وهو نظام تقليدي غير ملائم بمفرده حيث يجب أن تتكامل وتتسجم جميع الأبعاد مع بعضها بما يحقق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل للمنظمة.

ثانياً: بعد العملاء Customer Dimension:

يعتبر بعد العملاء من الأبعاد غير المالية ويهتم بالطرق التي تخلق قيمة للعملاء وما هي القيمة التي ترضيهم ، وما هو السبب الذي سيكون راغب بالدفع عنده، هذا البعد هو قلب بطاقة الأداء المتوازن فهو بتوجيه بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو من أجل الحصول على رضا العملاء، لأنه إذا لم تستطيع المنظمة أو الشركة تقديم الخدمات والمبيعات بالشكل المناسب الذي يطلبه العملاء والذي يحقق لها أهدافها فإنها ستفقد قيمتها في السوق وتتلاشى، كذلك إن نتائج مؤشرات بعد العملاء ستزود الشركة برؤية شاملة فيما يتعلق بالعملاء واحتياجاتهم ومتطلباتهم والنتائج التي توصلت إليها (فتيحة،2014).

ترى الباحثة أن معظم منظمات الأعمال في العصر الحاضر تضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب استراتيجياتها وسياساتها و خططها، وذلك لما يعكسه هذا البعد من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المنظمة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق ويتحقق ذلك من خلال تقديم خدمات بجودة عالية وأسعار مقبولة.

ويمكن القول أن هناك مقاييس ومؤشرات عديدة لبعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن (الغريب،2012).

منها **مقياس رضا العملاء** هذا المقياس يوضح علاقة المنظمة مع عملائها الحاليين ويمكنها من تحقيق رضا العملاء بتقديم الخدمة المطلوبة تماما من قبلهم وبالتالي الاحتفاظ بالعملاء الحاليين عن طريق بناء علاقة مميزة ومستمرة معهم ، حيث إن معرفة السبب وراء تحقيق قيمة للعميل سوف يساعد المنظمة في توضيح استراتيجيتها وخططها، بالتالي تقوم المنظمة بتقديم خدماتها بشكل يميزها عن منافسيها من حيث السعر، طريقة تقديم الخدمة، العلاقات، ويمكن أن يكون ذلك كما يلي:

- تقديم الخدمة أو السلعة بسعر مقبول ومنافس وبأقل تكلفة و بجودة عالية ومراعاة زمن تقديم الخدمة واستمراريتها.

- الابداع في الخدمات المقدمة والابتكارات التي تجذب العملاء ، بالتالي تقديم ميزات عالية للخدمات المقدمة للعميل و التي تجعل العميل يدفع مبلغ أعلى من أجل الحصول على تلك الميزات الخدمية.

و تهدف المنظمة إلى إقامة علاقات مميزة ومريحة مع عملائها من أجل الاحتفاظ بهم من أجل الحصول على حصة سوقية كبيرة من خلال الشريحة المرتفعة من عملائها وعلى

المنظمات أن تقوم كل فترة بقياس نسبة ولاء عملائها لها وذلك من خلال قياس نسبة النمو في المنتجات لهؤلاء العملاء من خلال مقياس الاحتفاظ بالعملاء .

وهناك مقياس آخر استناداً إلى (الغريب،2012) يسمى مقياس جذب عملاء جدد كما نعلم المنظمة الناجحة هي التي تملك قاعدة واسعة من العملاء لذلك تعمل المنظمات على استقطاب عملاء جدد وتقاس قدرة المنظمة على جذب عملاء جدد من خلال حجم إيراداتها من العملاء الجدد أو عددهم، ويجب ان تأخذ المنظمة بعين الاعتبار التكلفة المقدمة من أجل الحصول على عملاء جدد وكذلك مدى الإيراد المحقق منهم كي تتمكن من اتخاذ القرارات الملائمة بخصوص الاستراتيجية المتعلقة بهؤلاء العملاء الجدد.

هناك مقياس آخر يبين مدى نجاح المنظمة في تحقيق الهدف من تقديم خدماتها لعملائها المستهدفين أو لشريحة سوقية محددة، ويحسب كما يلي:

المساهمة في الحساب = إيرادات المنظمة من العملاء المستهدفين ÷ صافي إيرادات المنظمة.

يسمى هذا المقياس بمقياس المساهمة في الحساب (الغريب،2012).

بينما يبين (الذبية،2011) ما يسمى بمقياس الحصة السوقية : في هذا المقياس يجب أن نذكر أن البعد المالي يلعب دور كبير بحيث يبين مدى قدرة المنظمة على اختراق السوق المستهدف عن طريق معرفة حصتها السوقية في البلد الذي تعمل فيه وطبيعة الأنشطة التي تزاولها في هذا البلد ويتم ذلك عن طريق معرفة عدد العملاء في البلد أو معرفة حجم المبيعات في السوق (الذبية،2011).

المقياس الأخير يدعى ربحية العملاء: لا يعني نجاح استراتيجية المنظمة أنها قد حققت المقاييس السابقة، لأن تحقيق رضا العملاء غير كاف بالنسبة للمنظمة بل تسعى أيضاً إلى الحصول على عملاء مريحين ، و يتم ذلك من خلال تقديم المنظمة لخدمات مميزة وعالية الجودة وفوائدها منخفضة مما يؤدي إلى زيادة حصة المنظمة في السوق وبالتالي يحقق لها عوائد مالية عالية. ويمكن حساب صافي العائد المحقق من العملاء كما يلي:

صافي العائد المحقق من العملاء = الإيرادات من الخدمات المقدمة للعملاء - مصاريف خدمات العملاء .

يظهر هذا المقياس أن بعض العملاء المستهدفين غير مريحين، ويحدث هذا بالنسبة للعملاء الجدد نتيجة زيادة تكلفة جذبهم عن العائد المحقق من تقديم الخدمات لهم، وفي هذه الحالة فإن الربحية التي ستجنيها المنظمة في الأجل الطويل تعد الأساس لاتخاذ قرار فيما يتعلق بالاحتفاظ

أو الاستغناء عن هؤلاء العملاء الجدد. أما بالنسبة للعملاء غير المرشحين فإن القرار الصائب يكون بالاستغناء عنهم (أبو قمر، 2009).

بالتالي من المهم جداً أن تتكون لدى المنظمة صورة واضحة ودقيقة عن آراء العملاء حول الخدمات التي تقدمها لهم، بحيث يكون هدفها الوصول إلى أكبر قدر ممكن من رضا العملاء من خلال تلبية رغباتهم آخذة بعين الاعتبار جميع التغيرات الحاصلة بتلك الرغبات و بيئة العصر الحالي، كي تثبت قدرتها على تقديم خدمات بجودة عالية و أسعار مقبولة ترضي الاحتياجات المتغيرة للعملاء.

ثالثاً: بعد العمليات الداخلية Internal Business Dimension:

وهو من الأبعاد غير المالية يلي بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن، يساعد هذا البعد البعدين السابقين (المالي والعملاء) في تحقيق أهدافهما حيث يقوم بتحديد الطرق الواجب القيام بها من أجل تقديم وتوصيل الخدمة المتوقعة للعملاء، إضافة إلى المساهمة في تحديد السبل والطرق لتحسين الخدمات، وبالتالي تحقيق الأهداف المالية من زيادة في الإيرادات التي تؤدي إلى تحقيق الربحية أي إن أهميته الكبيرة تظهر بعد تحديد المنظمة لأهدافها في كل من البعدين المالي والعملاء ويمثل هذا البعد العمليات التي يجب أن تقدمها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها في تقديم الخدمات لعملائها وبالتالي تزداد إيراداتها و ربحيتها، (الرفاتي، 2011).

يشمل هذا البعد ما يلي: (Atkinson et al:2004)

1- العمليات التشغيلية: وهي العمليات اليومية والاساسية التي تحول الأنشطة إلى خدمات

تقدم للعملاء و يتم العمل في عملية تحويل الأنشطة إلى خدمات على:

- تخفيض تكلفة الخدمة المقدمة وتقاس تكلفة هذه الخدمة إما عن طريق حساب نسبة جميع المصروفات إلى مجموع التكاليف أو حساب تكلفة كل خدمة مقدمة على حدا إذا كانت هذه الخدمات المقدمة متجانسة.
- التحسين المستمر للعمليات التشغيلية ومعرفة وقت الخدمة من زمن البدء بتقديمها حتى نهايتها وبالتالي تحسين استجابة العمليات.
- الاستغلال الامثل للأصول الثابتة ويتم معرفة مدى استغلالها من حساب نسبة الطاقة المستغلة من الطاقة الكلية للأصول.

• تقديم الخدمات إلى العملاء حيث تسلم الخدمة على اساس الاستجابة لطلبات العملاء وذلك في الوقت المحدد ويتم قياس الاستجابة لطلب العملاء من وقت طلب الخدمة حتى تقديمها، وتقاس جودة العمليات المقدمة عن طريق نسبة الخدمات التي لا يوجد فيها عيوب ، ومعرفة عدد الشكاوي العملاء .

2- **العمليات الإدارية:** هذه العمليات تتعلق بتوسيع علاقة المنظمة مع العميل عن طريق اختيار العملاء أولاً بقصد تحديد الفئة التي تسعى المنظمة إلى التعامل معها و الحصول على القيمة من التعامل معها، ويتم اختيار هذه الفئة المستهدفة من العملاء عن طريق تحديد مواصفات معينة لهم كالعمر والدخل و الطبقة الاجتماعية والمستوى المعيشي وهذه الصفات التي تجعل المنظمة تختار استهداف شريحة معينة من العملاء من أجل تقديم خدماتها لهم. حيث تقوم المنظمة بفهم طبيعة العملاء المستهدفين و معرفة العملاء غير المرشحين والمرشحين بنفس الوقت عن طريق معرفة العملاء المفضلين التي تتعامل معهم، ومعرفة مدى ولائهم للمنظمة وبالتالي التأكد من إيصال الخدمة المتوقعة لهم والعمل على اكتساب عملاء جدد وجذبهم من خلال الحملات التسويقية، واختيار مستوى جيد لكل من سعر وقيمة الخدمات المقدمة لهم ، ولن ننسى أهمية الاحتفاظ بالعملاء عن طريق الاستجابة لشكاوهم و معرفة الوقت المستغرق للاستجابة لهذه الشكاوي والعمل على تلبية رغباتهم ، فعدم الاستجابة لرغباتهم والرد على شكاويهم سيؤدي إلى انخفاض ولائهم للمنظمة وبالتالي انخفاض عددهم (الغريب،2012).

3- **العمليات الإبداعية:** تشمل العمليات الخاصة باكتساب عملاء جدد و تطوير الخدمات الحالية عن طريق التنبؤ باحتياجاتهم المستقبلية والمتوقعة خلال التعامل مع العميل والاستفسار عن رغباته المستقبلية وهذا ما بينه (الغريب،2012).

إن الأداء الجيد ينشأ من العمليات والقرارات والتصرفات العملية التي تحدث داخل المنظمة وبالتالي على المدراء التركيز على هذا البعد جيداً لما للعمليات الداخلية من أهمية كبيرة كونه يركز على العمليات والإجراءات الداخلية للمنظمة التي تمكنها من التميز ويهتم بقياس الأداء المستقبلي، حيث يقوم بعد العمليات الداخلية بالعمل على تحقيق رغبات العملاء المتوقعة بكفاءة وفاعلية وكذلك ابتكار وابداع منتجات و خدمات جديدة من أجل اكتساب عملاء جدد والحصول على رضاهم كل ذلك له أثر ودور كبير في تحقيق الأهداف المالية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وبالتالي تحقيق نتائج مالية مرضية للمساهمين، اضافة إلى أن هذا البعد يعمل على

المساعدة في معالجة الانحرافات وتطوير الأداء الحالي كي تمكن المنظمة من الوصول إلى المنافسة والتميز في أداء عملها.

رابعاً: بعد التعليم والنمو **Learning & Growth Dimension**:

هو بعد من الأبعاد غير المالية لبطاقة الأداء المتوازن، ويعد عامل هام من عوامل نجاح المنظمة واستمراريتها في المنافسة يعتمد على المهارات التي يتمتع بها الموظفين وقدرتهم على النمو والتطوير والإبداع، يهدف إلى تحسين جودة العمل والوصول إلى الابتكارات باستخدام وسائل تطوير حديثة كاستخدام الموظفين لأدوات التكنولوجيا المتطورة وتقصير زمن الحصول على الخدمة، وتخفيض معدلات العيوب (نديم، 2013).

وقد أكد (نديم، 2013) أيضاً أن هذا البعد يوضح الفجوة بين القدرات الحالية للمنظمة والقدرات المطلوب الوصول إليها من أجل تحقيق الأداء المستهدف، مما يجعل المنظمة في سعي دائم لتقليل هذه الفجوة. ويحدد بعد التعليم والنمو كيفية إدارة المنظمة لأصول غير ملموسة (البشرية، المعلوماتية والتنظيمية) عبر السعي للحصول على موظفين ذوي مهارات وكفاءة عالية وهذا ما يسمى الاستثمار في تنمية مهارات الموظفين، والاستغلال الأمثل للقدرات التكنولوجية، وتهيئة مناخ للمنظمة وذلك من خلال توعية موظفيها باستراتيجية المنظمة وسياستها وأهدافها ومشاركتهم مشاركة فعالة في تحقيق تلك الأهداف وبالتالي تحقيق الاستراتيجية (Kaplan et al، 2004).

ويعتبر رضا الموظفين من المقاييس الهامة لبعده التعلم والنمو وبالتالي يكون الموظف أكثر ميلاً لتحسين إنتاجيته، وجودته، واستجابته، وذلك يؤدي إلى الحصول على عملاء راضيين عن الخدمات المقدمة له لذلك إن رضا الموظفين عامل مهم للمنظمة في العصر الحاضر يمكن ان يقاس عن طريق مسح دوري للرأي كل مدة معينة، مثلاً يتم أخذ عينة بشكل عشوائي من العاملين كل شهرين مثلاً، والعناصر التي تشمل رضا العاملين مثل: الاعتراف والتقدير للعمل الجيد، مشاركة العاملين في قرارات المنظمة، تزويد العامل بالمعلومات المناسبة والوفاية للقيام بعمله بشكل جيد، الرضا العام عن المنظمة (نديم، 2013).

كما أن الاحتفاظ بالعاملين مقياس هام جداً لبعده التعلم والنمو يشمل العاملين الذين يفيدون المنظمة في الوقت الحاضر والمستقبل أي على المدى الطويل، وإن أي استقالة لأولئك العاملين ستكون بمثابة خسارة للمنظمة، لأن المنظمة في هذه الحالة تستثمر أموالها في عاملها على

المدى الطويل واستقالة احدهم سوف تسبب حساسية تجاه تقديم الخدمة ومقابلة طلبات العملاء، وتستخدم نسبة دوران العاملين الرئيسيين في المنظمة كمقياس للاحتفاظ بالعاملين (الغريب،2012).

وأخيراً **انتاجية العاملين** يعتبر مقياس لمجمل المخرجات المنتجة من الموظفين أي التحسينات المقدمة للعمليات الداخلية أو رضا العاملين والهدف من ذلك هو ربط هذه المخرجات وأبسطها نسبة العائد لكل عامل، ويمثل هذا المقياس بعدد الخدمات التي يمكن للعامل الواحد إنتاجها. ترى الباحثة أهمية هذا البعد كونه يهدف إلى توجيه الأفراد العاملين في المنظمة نحو التطوير و التحسين المستمر الضروري للبقاء والاستمرار على المدى الطويل، ففي هذا البعد تدرس المنظمة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة المطلوبة لفهم واشباع حاجات العملاء وتطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والانتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للعميل بالتالي هذا البعد يربط بين البعدين السابقين (بعد العملاء وبعد العمليات الداخلية) ويساهم في تحقيق أهداف هذين البعدين من خلال تطوير مهارات و قدرات العاملين والتي تعمل على بناء المنظمة في المستقبل كل ذلك من شأنه زيادة قدرة المنظمة على المنافسة (نديم،2013).

هذا البعد يساعد المنظمات على التكيف بفاعلية مع الظروف المتغيرة هذا البعد يساهم في ايجاد حلول جيدة لتحسين قدراتها وتكيفها مع تلك الظروف المتغيرة فعلى المنظمات ان تأخذ أهمية هذا البعد على محمل الجد وتعمل على تنمية قدراتها باستمرار عن طريق تطوير المهارات الحالية المتوفرة لديها للوصول إلى المستوى المطلوب وبالتالي تحقيق أهدافها على المدى الطويل.

خامساً: البعد الاجتماعي Social Dimension:

وهو البعد الخامس من الأبعاد غير المالية لبطاقة الأداء المتوازن ووفقاً لأبحاث عديدة فقد تعرضت بطاقة الأداء المتوازن إلى انتقادات عديدة نتيجة تجاهلها الأداء الاجتماعي للمنظمات و المعلومات الخاصة به، مع العلم أن الأداء الاجتماعي أصبح من المحركات الضرورية لأي منظمة ترغب في الثبات والاستمرارية، وبسبب تأثير منظمات الأعمال على مختلف نواحي الحياة وتطورها بشكل كبير في الآونة الأخيرة و توسعها واهتمامها بمختلف فئات المجتمع كل

ذلك كان سبباً لظهور الدور الاجتماعي للمنظمات وفقاً لتطور قدراتها وللازدياد الضغوط من قبل فئات مختلفة في المجتمع (درغام وأبوفضة، 2009).

و يعرف الأداء الاجتماعي على أنه : مجموعة من المبادرات التي تقوم بها المنظمة تجاه المجتمع كتنقديم خدمات في الرعاية الاجتماعية ومجالات الصحة والتعليم وتأهيل البنية التحتية كذلك يعرفه الحمدي بأنه : "التزام أخلاقي بين الوحدة الاقتصادية والمجتمع من شأنه تعزيز مكانتها في أذهان الزبائن والمجتمع بشكل عام والذي يعكس بدوره على نجاحها وتحسين أدائها المستقبلي" (درغام وأبو فضة، 2009).

لذلك أصبح الأداء الاجتماعي ضمن الأهداف المهمة والأساسية التي تعمل تسعى المنظمات على تحقيقها ، ففي دراسة أجريت على 500 شركة من كبار الشركات الأمريكية عام 1979 توصلت إلى ان الهدف المتعلق بالأداء الاجتماعي قد احتل المرتبة الثالثة في الأهمية من بين عشرة أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

وقد عرف هولميس (1985) المسؤولية الاجتماعية على انها التزام على المنظمات تجاه المجتمع الذي يعملون به وهذا الالتزام يتم عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية في المجتمع، وتحقق المنظمات التي تتبنى دوراً اجتماعياً عدة مزايا كالتالي (أبو قمر، 2009):

- 1- زيادة مبيعات المنظمة وتقديمها لخدماتها على أثر انعاش الوضع العام للدولة.
- 2- إن زيادة التكاليف الناجمة عن الأداء الاجتماعي سوف يحقق ربحية للمنظمة على المدى البعيد تفوق تلك التكاليف بسبب تمتعها بسمعة جيدة .
- 3- تحسين سمعة المنظمة في الأوساط المالية والتجارية بين الموردين والزبائن وأفراد المجتمع.
- 4- يعطي قيمة للمساهمين ويجعلهم أكثر ثقة بالمنظمة.
- 5- تعزيز التنافسية والشهرة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
- 6- تحسين الأداء المالي للمنظمة نتيجة زيادة الانتاجية وارتفاع حجم الخدمات وازدياد ولاء العاملين وتفضيل الزبائن والعملاء الخدمات المقدمة لهم.

وقد تناولت العديد من البحوث والدراسات العلاقة بين كل من الأداء الاجتماعي وبين الاداء المالي، حيث نشرت مجلة (business & Society 1997) دراسة قام بها (Griffin & Mahon, 1997) على 62 منظمة، وكذلك الدراسة التي قام بها (Roman, 1999) والتي

نشرت في نفس المجلة عام 1999 حول نفس الموضوع، وقد أشارت أغلب تلك الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين كل من الأداء الاجتماعي والاداء المالي.

وهناك أربعة مجالات أنشطة الأداء الاجتماعي تتمثل ب: (سرور،2014).

1. أنشطة تخص العاملين و التي تهدف إلى تحسين حال العاملين بوجه عام مثل أنشطة

الوقاية الصحية والمشاركة في الادارة والضمان الاجتماعي وغيرها.

2. أنشطة تتعلق بالتفاعل مع المجتمع والتي تكون ذات نفع عام على المجتمع مثل

التبرعات الخاصة بدعم صندوق الفقراء، أو دعم صندوق الطلبة المحتاجين او خلق

فرص عمل وغيرها من الأنشطة التي تساعد في ارضاء المجتمع.

3. أنشطة خاصة بحماية الزبائن والتي تهدف إلى تحقيق رضا الزبائن والمحافظة على هذا

الرضا مثل الاهتمام بالترويج للخدمات المقدمة وعدم خداع الزبائن.

4. أنشطة تتعلق بحماية البيئة و التي تهدف إلى تخفيض التلوث بجميع صوره سواء

تلوث الهواء او الماء او الاراضي بسبب مقالب النفايات ومن الضروري الافصاح عن

هذه الانشطة بسبب الاهتمام الكبير بهذا الجانب من قبل الدولة والمواطنين، فضلاً عن

ان هذه الأنشطة تحقق للمنظمات عوائد تفوق تكاليفها.

إن اضافة بعد خامس لبطاقة الأداء المتوازن وهو البعد الاجتماعي يعطي المنظمة قدرة أكبر

على الاستمرار والمنافسة، وذلك من خلال تكامل هذا البعد مع الأبعاد الأخرى لبطاقة الاداء

المتوازن عن طريق توفير معلومات شاملة عن الأداء الكامل للمنظمة بما فيه أدائها

الاجتماعي. كما ترى الباحثة أنه يجب أن يتناسب حجم الدعم والمساعدة الاجتماعية للمنظمة

مع عمر وحجم وميزانية تلك المنظمة ،فمن غير المعقول أن تمتنع المنظمات الكبيرة عن تقديم

الدعم للمجتمع الذي ترعرعت فيه، كما أنه من غير المعقول أن تقوم منظمة صغيرة بتقديم

مساهمات ومساعدات كبيرة في خدمة المجتمع بما يؤثر على استمراريتها وبقائها في المستقبل.

وأنه لو قامت كل منظمة بدور اجتماعي ولو بسيط لوجدنا لهذه الأدوار مردوداً ايجابياً وأثراً

معنوياً كبيراً على المجتمع، لذلك هناك واجباً اجتماعياً على كل المنظمات للمساهمة في نهضة

المجتمع وتطويره.

سادساً: بعد المخاطر Risk Dimensions:

لا يمكن إهمال أهمية وجود مخاطر ترافق المنظمات عند قيامها بأداء أنشطتها وعملياتها، فقد أشار بعض الباحثين بأن لهذه المخاطر تأثيرات سلبية في كل من التكاليف والايرادات والأرباح والحصة السوقية، وينظر إلى هذه المخاطر على أنها احتمالية حصول حدث غير مرغوب فيه، وبالتالي هي احتمالية التعرض إلى الضرر أو الخسارة أو المجازفة، اي انها احتمالية التعرض إلى الخسارة بسبب ظروف عدم التأكد (سرور، 2014).

ويقصد بعدم التأكد بأنه حدث أو موقف بحيث يجعل من متخذ القرار لا يتمكن من اتخاذ القرار بسبب عدم توافر المعلومات الكافية التي تمكنه من ذلك (الركابي، 2011).

ونظراً لإمكانية وأهمية قياس هذه المخاطر يرى بعض الباحثين ومنهم (Chang & Wang, 2008) بضرورة اضافة بعد سادس إلى بطاقة الأداء المتوازن وهو بعد المخاطر ويتم وضع مجموعة من الأهداف والمقاييس المتعلقة بهذا البعد، بشكل يسمح بالتعرف على المخاطر التي تواجه المنظمة وبيان مدى امكانية تلافيتها والعمل على ذلك.

تمثل المخاطر حالة عدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل، حيث كلما كان هناك تشتت كبير عن القيم المتوقعة كلما زادت درجة المخاطرة (الركابي، 2011).

وتقسم المخاطر إلى نوعين:

1- المخاطر المنتظمة (الركابي، 2011):

وتعرف بالمخاطر العامة أو المخاطر السوقية والتي تصيب جميع المنظمات العاملة في السوق وذلك بسبب عوامل مشتركة تؤثر على المنظمات ككل مثل: العوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية، ولا يمكن السيطرة على هذه المخاطر مثل حالات التضخم والكساد وحالات الحروب والانقلابات والاضراب العام وغيرها من المخاطر التي تصيب جميع المنظمات العاملة في السوق المالي.

2- المخاطر غير المنتظمة (الركابي، 2011):

ويطلق عليها المخاطر الاستثنائية أو المخاطر اللاسوقية، وهي المخاطر التي يمكن للمنظمات أن تتجنبها وتنشأ بفعل عوامل خاصة بالمنظمة مستقلة عن المخاطر السوقية وتؤثر على المنظمة لوحدها دون غيرها من المنظمات العاملة في السوق.

إن اضافة بعد سادس لبطاقة الأداء المتوازن وهو بعد المخاطر مهم جداً حيث أنه يساعد المنظمة على تخفيض أو حتى التخلص من المخاطر التي تواجهها والتي تؤثر على

استمراريتها. وأن المنظمات تتأثر بالمخاطر المنتظمة حيث أن البيئة الخارجية لا تعكس سلبيات وإيجابيات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بل هي ظروف خارجة عن سيطرة البنك والمنظمة، أما ما يهم ويتأثر بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن هي المخاطر غير المنتظمة حيث تستطيع الإدارة عن طريق التنويع والانتشار بالسوق وغيرها من الأدوات التي تستخدمها المنظمة ضمن بطاقة الأداء المتوازن أن تخفف من المخاطر غير المنتظمة التي تواجه إدارة البنوك والمنظمات.

2-2-4- مزاي استخدام بطاقة الأداء المتوازن:

هناك العديد من المزايا لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن (نديم، 2013):

1. تشبع بطاقة الأداء المتوازن عدة احتياجات ادارية في المنظمة، حيث أنها تجمع في تقرير واحد الأجزاء الإدارية جميعها، و تتضمن كما رأينا ست أبعاد رئيسية كل بعد يحتوي على محاور خاصة به تؤدي مجتمعة إلى اشباع الاحتياجات الإدارية.
2. أصبح اهتمام المنظمة بعد استخدام بطاقة الاداء المتوازن بتحقيق الأهداف على المدى القصير والبعيد معاً وليس على المدى القصير فقط المرتبط بالبعد المالي.
3. تساهم البطاقة في التخطيط لاستراتيجية تضمن تحقيق الأهداف والغايات المحددة تحت اشراف الرقابة بالتالي تصبح هذه الاستراتيجية محور اهتمام كل موظف يعمل على تنفيذها ومنه تتحول الاستراتيجية إلى عمل وفعل.
4. يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى استثمار أفضل لموارد المنظمة سواء كانت موارد مادية او بشرية وذلك عن طريق توفير طرق منظمة تربط الرؤية المستقبلية للمنظمة بمواردها.
5. تزود بطاقة الاداء المتوازن المدراء بالمعلومات الكافية و المفيدة وتقلل من نسبة المعلومات الزائدة عن حاجاتهم وبالتالي تساعدهم في عملية اتخاذ القرارات وتساعد أيضاً في دعم قراراتهم الآنية والمستقبلية في أوقاتها المناسبة وقبل حدوث المشكلة.
6. تحفيز بطاقة الأداء المتوازن الموظفين وتدفعهم إلى العمل وتمدهم بالمساعدة اللازمة لتطوير مهاراتهم وقدراتهم عن طريق تزويدهم بالتدريب اللازم لتطوير هذه المعارف والقدرات بالشكل الذي يخدم تحقيق أهداف المنظمة بالتالي يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن تساعد الإدارة الفعالة للموارد البشرية.

7. تم بطاقة الأداء المتوازن الإدارة بصورة شاملة عن العمليات التي تحدث في المنظمة.
8. تحسن الأنظمة التقليدية للتدقيق والرقابة عن طريق ادخالها للحقائق غير المالية اضافة إلى الحقائق المالية.
9. تقدم بطاقة الأداء المتوازن اطاراً شاملاً يترجم أهداف المنظمة إلى مجموعة متكاملة من المقاييس.
10. تتضمن بطاقة الأداء المتوازن العديد من التوازنات مثل الموازنة بين الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى، والموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية والموازنة بين المقاييس الداخلية والخارجية.
11. تساعد الإدارة في تحقيق رضا المساهمين والعملاء والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.
12. تساعد في تحقيق المرونة في الاستجابة السريعة لفرص التحسين.
13. تساهم في عملية التحديد الواضح للمسؤوليات ومواقع المسائلة لكل ادارة.

2-2-5- صعوبات استخدام بطاقة الأداء المتوازن:

تواجه المنظمة أثناء تطبيق بطاقة الأداء المتوازن العديد من الصعوبات من أهمها (بلاسكة، 2012):

- 1- تكمن الصعوبة في توجيه سلوك جميع العاملين في المنظمة باختلاف ثقافتهم وآرائهم نحو تحقيق هدف مشترك.
- 2- وجود صعوبة في التزام الإدارة والعاملين في عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- 3- مقاومة العاملين للتغير.
- 4- الرغبة في اعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي إلى خلل في العملية، ومع التجربة تجد المنظمة نفسها تعدل بطاقتها من خلال اضافة بعضاً من الأهداف أو المؤشرات الغير مالية.
- 5- تفرط المنظمة أحياناً في عدد المعايير الموضوعية من أجل قياس وتقييم الأداء مما يؤدي إلى فقدان المعايير للدور الذي وضعت من أجله وكذلك إلى صعوبة تحقيقها كلها من قبل العاملين في المنظمة وبالتالي التأثير على معنوياتهم.

- 6- بعض المنظمات تفشل في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بسبب عدم اعطائها أهمية متساوية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن حيث تعطي أهمية لبعد أكثر من بعد آخر.
- 7- قلة الكفاءات والمختصين في مجال بطاقة الأداء المتوازن نظراً لاعتبار هذا النموذج من النماذج الحديثة فإنه من الصعب ايجاد كفاءات ومختصين في هذا المجال وخاصة في الدول النامية اضافة إلى قلة الدورات والمتقيات المختصة.
- 8- عدم وضوح الأهداف بسبب عدم وضوح الاستراتيجية حيث الأهداف هي ترجمة لكل من رؤية واستراتيجية المنظمة بالتالي تكون النتيجة فوضى بسبب جهل كل فرد إلى ما يريد الوصول إليه.
- 9- أن تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن يتطلب القيام بتشخيص عام للبيئة الداخلية والخارجية، وبالتالي فإن عدم صدق المعلومات ومحدوديتها قد يؤدي إلى بناء النموذج بصورة خاطئة يؤثر فيما بعد على عملية اتخاذ القرارات من قبل المدراء.

من خلال الاستعراض النظري السابق للمتغيرات المستقلة للبحث (بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الستة) أن بطاقة الأداء المتوازن تعد من أهم الأنظمة لقياس أداء المنظمات والتي تم تطويرها حديثاً، والتي تسعى إلى توحيد الأبعاد الستة (مالي، عملاء، عمليات داخلية، تعلم ونمو، الاجتماعي، المخاطر) المختلفة لقياس الأداء تقادياً التركيز على بعد واحد على حساب الأبعاد الأخرى. ففي القسم النظري لبطاقة الأداء المتوازن إن بطاقة الأداء المتوازن لم تأخذ قياس الأبعاد المالية التي تهتم المساهمين فقط بل اهتمت أيضاً بالأبعاد غير المالية الخمسة (عملاء، عمليات داخلية، تعلم ونمو، الاجتماعي، المخاطر). و بالتالي يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن تقوم على أساس تكامل كل من الأبعاد المالية والأبعاد غير المالية معاً وذلك من خلال تحقيق التكامل بين المحاور المالية لبطاقة الأداء المتوازن و التي تعكس نتائج عمليات المنظمة مع المحاور غير المالية للبطاقة والتي توفر نظرة واضحة عن أسباب نتائج العمليات والتوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل للمنظمة وكذلك التوازن بين المقاييس الداخلية والمقاييس الخارجية.

وأخيراً يجب الاهتمام بالأبعاد الستة مجتمعة لبطاقة الأداء المتوازن وأن لا يتم الاهتمام ببعد على حساب بعد آخر وذلك من أجل حصول المنظمات أو البنوك على بطاقة اداء متوازن شاملة ومتكاملة تحقق الغرض من تطبيقها.

2-3- المبحث الثاني: جودة التدقيق الداخلي Quality of Internal Audit

تسعى العديد من منظمات الأعمال اليوم إلى مراقبة أداء أنشطتها وأعمالها اليومية للوصول إلى أعلى درجة من درجات الجودة، عن طريق تقليل الأخطاء وكشف الانحرافات والقيام بالتحسينات والمناسبة بشكل مستمر بالشكل الذي يؤدي إلى تلبية احتياجات الإدارة وادخالها في عالم المنافسة، تعرف الجودة بالشكل العام والواضح على أنها وببساطة مدى المطابقة مع المتطلبات "Conformance to Requirements" (نوال، 2013).

وتعرف الجودة أيضاً على أنها درجة استيفاء مجموعة من الخواص الملازمة، للمتطلبات (ISO 9000:2005)

بالتالي يمكن استخلاص تعريف جودة التدقيق الداخلي بأنه: "مدى التزام المنظمات بتطبيق معايير التدقيق الداخلي وسياساته واجراءاته المحددة و التي تقود المنظمة إلى تحقيق المهمات المطلوبة اضافة إلى الالتزام بقواعد السلوك المهني أثناء القيام بعملية التدقيق الداخلي كل ذلك يؤدي إلى اكتشاف نقاط الضعف والأخطاء وتقديم التوصيات لمعالجتها أو الحد منها وإمكانية تحقيق أقصى منفعة ممكنة" (العبدلي، 2012).

اضافةً إلى أن قسم التدقيق الداخلي في المنظمة يقوم بوظيفة تقييم مستقلة لفحص وتقييم أنشطة المنظمة ، ويتمثل دور إدارة التدقيق الداخلي في تقديم المشورة والتحقق من صلاحية النظم والسياسات والاجراءات والخطط الموضوعة وصحة تطبيقها (العبدلي، 2014).

وفيما يلي سنتحدث عن مفهوم التدقيق الداخلي كمتغير تابع في بحثنا واهدافه ونطاق عمله وأسس ومتطلبات تطبيق عملية التدقيق الداخلي وفريق التدقيق الداخلي مع ذكر وواجبات وحقوق المدقق الداخلي والهيكل التنظيمي لفريق التدقيق الداخلي إضافةً إلى تقارير التدقيق الداخلي ومعايير التدقيق الداخلي الدولية.

2-3-1- مفهوم التدقيق الداخلي Concept of Internal Audit أو ما يدعى تدقيق

الطرف الأول First Party Audit

إن مفهوم التدقيق الداخلي مفهوم ليس بالجديد فقد ظهر منذ فترة طويلة ومر بمراحل تطوير عديدة، في بادئ الأمر اقتصر على كونه رقابة مالية فقط يعتمد على التدقيق المحاسبي وعلى اكتشاف الأخطاء والغش ولكن مع تطور المنظمات وزيادة التعقيد في العمليات وكذلك

زيادة المشاكل الإدارية الناتجة عن تنوع الأنشطة و كبر حجم الأعمال و حدوث التغييرات التكنولوجية لذا أصبح التدقيق الداخلي يقوم على شمولية التدقيق التأكيدي والاستشاري لتحسين الأداء (نوال،2013). بالتالي أضحت وظيفة التدقيق الداخلي اليوم وظيفية تقييمية، تنشأ داخل المنظمة بهدف فحص ومراجعة جميع أنشطتها بما فيها المالية والإدارية ومساعدة الأفراد للقيام بالأعمال المكلفين بها بدرجة عالية من الكفاءة والجودة، وذلك عن طريق توفير الدراسة والتحليل والتقييم والتوصيات وتقديم الاستشارات والمعلومات التي تتعلق بالأنشطة المختلفة داخل المنظمة (عائشة،2015).

بالتالي إن وجود وظيفة التدقيق الداخلي يساعد على توفير المعلومات الموضوعية التي يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات لتسيير أعمال المنظمة لذا أصبحت هذه الوظيفة في الوقت الحاضر الداعم الأساسي للإدارة العليا (نوال،2013).

وقد تعددت التعاريف التي تناولت التدقيق الداخلي وتدرجت حسب التطور التاريخي الذي لحق بهذه الوظيفة وعليه ستقوم الباحثة باستعراض بعض التعاريف المختلفة لهذه الوظيفة محاولة تتبع التغييرات التي طرأت عليها بضوء أهداف البحث الحالي:

ومن أوائل التعاريف التي ظهرت للتدقيق الداخلي بأنه: " المراجعة التي يقوم بها موظف بالمنشأة بخلاف تلك التي يقوم بها المراجع الخارجي" (النونو:2009).

وهذا التعريف أظهر الفرق بين التدقيق الداخلي و التدقيق الخارجي فقط ومن ناحية القائم على التدقيق أي من الناحية الشخصية، ولم يظهر طبيعة عمل وأهداف التدقيق الداخلي.

وقد قام معهد المدققين الداخليين (IIA) Institute of Internal Auditors بتقديم أول تعريف للتدقيق الداخلي بداية عام 1947 في أول نشرة أصدرها بعنوان:

Statement of Responsibilities of the Internal Auditor حيث عرفه المعهد في ذلك الوقت بأنه: " النشاط التقييمي المحايد الذي يتم داخل المنشأة بقصد مراجعة العمليات المحاسبية والمالية كأساس لتقديم الخدمات الوقائية للإدارة". (الخطيب،2010).

وتوالى بعد ذلك التعاريف الصادرة عن معهد المدققين الداخليين حيث دأب المعهد على تحديث التعريف كلما اقتضت التطورات المهنية لذلك:

فقد عرف معهد المدققين الداخليين الأمريكي التدقيق الداخلي Institute of Auditors Internal (IIA,2004) بأنه: " نشاط تقييمي مستقل يوجد في منظمة الأعمال، لمراقبة العمليات المحاسبية والمالية، والعمليات الأخرى من أجل تقديم خدمات وقائية وعلاجية للإدارة

داخل التنظيم، للقيام بالمسؤوليات المنوطة بها بدرجة عالية من الكفاءة وذلك عن طريق توفير التحليل والتقييم والتوصيات والمشورة والمعلومات التي تتعلق بالأنشطة التي مراجعتها" (مرصاد:2013).

كما أصدر المعهد في عام 2010 تعريفاً للتدقيق الداخلي والذي يلقي اعترافاً أكبر من قبل المهتمين والمستفيدين من وظيفة التدقيق الداخلي حيث عرف نشاط التدقيق الداخلي على انه: "دائرة، أو قسم، أو فريق من المستشارين، أو غيرهم من ممارسي المهنة، يقدمون خدمات تأكيدية ، واستشارية بشكل موضوعي ومستقل، مصمم لزيادة وتحسين قيمة عمليات المنظمة والمساعدة في انجاز أهدافها بصورة منهجية ومنظمة، بهدف تقييم وتحسين فاعلية عمليات المنظمة فيما يتعلق بالحوكمة و إدارة المخاطر والرقابة" (البطوش،2015).

من خلال التعريف السابق يرى معهد المدققين الداخليين الأمريكي بأن التدقيق الداخلي يقدم (كيرزان،2013):

1- خدمات تأكيدية بشأن نظام الرقابة والمخاطر في:

1. تأكيدات فيما يتعلق بنظام الرقابة الداخلية، بما في ذلك تقييم مستقل لذلك النظام بالمنظمة ككل.
2. تقييم مستقل عن الممارسات والعمليات المحاسبية الموجودة بالتقارير المالية.
3. تحليل المخاطر بالتركيز على التقارير المالية والرقابة المحاسبية الداخلية.
4. القيام ببعض عمليات الفحص الخاص.

2- خدمات استشارية: بشأن التعامل مع المخاطر.

بالتالي إن وظيفة التدقيق الداخلي هي أعم وأشمل من مجرد التدقيق المالي والمحاسبي، وأن وظيفة التدقيق تمتد لتشمل جميع المجالات الإدارية والتشغيلية والمجالات الأخرى التي تخص المنظمة كتنظيم الخطط والسياسات والاجراءات واقتراح السبل المناسبة لتطويرها وتقييم الالتزام بها من جانب الموظفين وحسن استغلال الموارد والكفاءة والتقييم الاجتماعي، وإن وظيفة التدقيق الداخلي هو نشاط مستقل داخل المنظمة وهي أداة موجودة لخدمة الإدارة العليا كونها أداة رقابية بالتالي يمكن أن نستنتج خصائص التدقيق الداخلي المعاصر بأنه نشاط تأكيدية مهمته تقديم خدمات تأكيدية للإدارة، نشاط استشاري من خلال تقديم الخدمات الاستشارية، ونشاط موضوعي بحيث يكون بعيداً عن التحيز، ونشاط مستقل باستقلالية نشاط التدقيق في الأمور الإدارية والمالية بشكل يضمن جودة التدقيق وسلامة نتائجه.

2-3-2- أهداف التدقيق الداخلي ونطاقه objectives and scope of internal audit

يمكن القول إن الهدف الرئيسي من عملية التدقيق الداخلي هو مساعدة العاملين في المنظمة في تأدية أعمالهم ومسؤولياتهم بفعالية وجدية، وهذا الهدف جاء من المعهد الأمريكي للمدققين عام 2004 عندما وضع المسؤوليات الملقاة على عاتق المدقق الداخلي في المنظمات حيث يقوم المدقق الداخلي بتزويد الموظفين كل حسب عمله بالتحليلات والتقييمات والتوصيات والاستشارات التي تهتم بالأنشطة التي يتم تدقيقه وبالتالي تكون عملية التدقيق فعالة و بتكلفة مقبولة ويمكن التحدث عن أهم الأهداف التي تحققها عملية التدقيق الداخلي كما يلي:
(الصوص،2012):

1. التأكد أن السياسات المالية والمحاسبية والاجراءات تسير حسب ما هو مخطط لها ودون انحرافات وأخطاء وتقييمها بشكل دوري.
 2. القيام بعملية التقييم الدوري للسياسات الإدارية والتنفيذية المتعلقة بها، والعمل على تحسينها وتطويرها لتحقيق أعلى كفاءة خلال تطبيقها وتنفيذها.
 3. تقييم دقة البيانات المحاسبية والمالية الموجودة في الدفاتر والسجلات والقيام بتحليلها تحليلاً سليماً لأنها تؤثر على عملية اتخاذ القرارات ورسم السياسات من قبل المدراء.
 4. التأكد الدائم من التزام الموظفين بالسياسات والاجراءات الموضوعه والعمل على تنفيذها أثناء تأديتهم لأعمالهم.
 5. يسعى التدقيق الداخلي إلى اكتشاف الأخطاء والغش والتلاعبات في الوقت المناسب والعمل على تصحيحها ومنع تكرارها في المستقبل.
 6. يؤدي تطبيق عملية التدقيق الداخلي في المنظمة بشكل فعال إلى اضافة قيمة للمنظمة من خلال تحسين عملياتها ومساعدتها على تحقيق أهدافها وتحسين عمليات الرقابة والتوجيه وتخطي المخاطر وادارتها.
 7. مراجعة العمليات أو البرامج والأنشطة للتأكد أنه قد تم تنفيذها كما هو مخطط لها وأن نتائجها تنسجم مع الأهداف المرجوة منها.
 8. المساعدة في تطوير نظام العمل في المنظمة من خلال تقديم التوصيات والتحسينات في طريقة أداء العمل وتصحيح الانحرافات والأخطاء من أجل تحسين أداء الموظفين.
- إن عملية التدقيق الداخلي تمتد لتشمل جميع مستويات ومجالات العمل المالي والإداري والتشغيلي لذلك فإن نطاق التدقيق يمتد ليشمل جميع الأنشطة المالية والإدارية والتشغيلية

والمحاسبية والاجتماعية وغيرها من الأنشطة الأخرى وقد تناولت وظيفة التدقيق الداخلي هذه الأنشطة بالتحليل والفحص والتقييم، وبالتالي يمكننا القول بأن نطاق التدقيق الداخلي يركز على الأمور التالية (مرصاد:2013):

1- فحص وتقييم جميع المعلومات المالية والإدارية والتشغيلية ومراجعتها والتأكد من

موثوقيتها يعتمد على هذه المعلومات بشكل كبير في كتابة تقارير التدقيق الداخلي.

2- التأكد من الكفاءة الاقتصادية والإدارية من خلال عمليات الفحص والتقييم المستمرة

وكذلك التأكد من فعالية استخدام الموارد والالتزام بالسياسات المتبعة والخطط

والاجراءات والقوانين والأنظمة التي لها تأثيرها على العمليات وعلى التقارير وتحديد

مدى التزام المنظمة بهذه الخطط والسياسات والقوانين.

إن قسم التدقيق الداخلي له أهمية كبيرة في البنوك الخاصة السورية كون أهدافه تعتبر بمثابة

خدمة مقدمة للبنك من أجل تحقيق أهداف البنك وخطته، و إن أهداف عملية التدقيق الداخلي

تختلف من منظمة إلى أخرى حيث أنها تعتمد على حجم المنظمة وطبيعة عملها ومتطلبات

إدارتها، ومجال عملها الذي لا يقتصر على التدقيق المالي فقط بل امتد ليشمل كافة الأنشطة

المالية وغير المالية.

2-3-3- أنواع التدقيق الداخلي Types of Internal Audit

إن معظم المنظمات والبنوك تعزز دور قسم التدقيق الداخلي التابع لها، عن طريق تعيين

موظفين مختصين في عدة فروع ليس فقط مايتعلق بالجانب المالي (كالمحاسبة) بل في جوانب

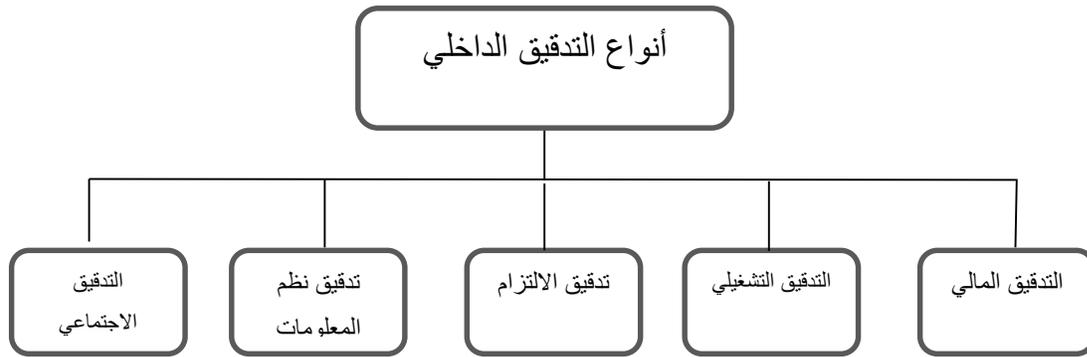
أخرى تتعلق بالإدارة مثلاً وهذا يساهم في قدرة قسم التدقيق الداخلي على التدقيق على جميع

الجوانب والأنشطة في البنوك والمنظمات (Prawitt & Smith، 2009). وبالتالي تقسم أنواع

التدقيق الداخلي حسب أنشطة المنظمة والبنك إلى خمس أنواع أساسية مرتبطة فيما بينها ولا

يمكن فصلها أثناء القيام بعملية التدقيق الداخلي وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة

من عملية التدقيق الداخلي وهذه الأنواع تم عرضها في الشكل (2-4):



الشكل رقم (2-4) أنواع التدقيق الداخلي

المصدر: من اعداد الباحثة استناداً إلى دراسة (العبدلي، 2012)

فيما يلي شرحاً لأنواع التدقيق الداخلي في منظمات الأعمال:

أولاً: التدقيق المالي Financial audit

يعرف التدقيق المالي بأنه "الفحص المنظم للعمليات المالية والقوائم والسجلات المحاسبية المتعلقة بها لتحديد مدى الالتزام بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها والسياسات الإدارية وأي متطلبات أخرى" (العمرى، 2006).

إن التدقيق المالي هو الوجه التقليدي لعملية للتدقيق الداخلي، و يهدف إلى التأكد من صحة ودقة البيانات والمعلومات المالية ومدى امكانية الاعتماد على هذه البيانات من أجل كتابة التقارير أي اظهار هذه البيانات المالية بصورة موضوعية كي تعكس الوضع الحقيقي للمنظمة، وينقسم هذا النوع من التدقيق إلى قسمين:

- التدقيق المالي قبل الصرف (التدقيق السابق للصرف): يكلف موظف معين من أجل تدقيق عمل موظف آخر للتأكد من صحة وتطبيق الإجراءات المطلوبة ومن اكتمال المستندات ومن موافقة الإدارة المختصة على التنفيذ، ويتطلب هذا النوع من التدقيق مراجعة الأعمال قبل وأثناء تنفيذها (النونو، 2009).
- التدقيق المالي بعد الصرف (التدقيق اللاحق للصرف): تكون مهمة المدقق الداخلي في هذا النوع من التدقيق أن يؤكد للإدارة العليا أن كل الأعمال تسير وفقاً للسياسات والإجراءات والخطط الموضوعية ضماناً لتحقيق الأهداف وينفذ هذا النوع من التدقيق

وفق خطة مرسومة وبنسبة اختباريه (أي عينات) يتم فحصها بناءً على القوانين والقواعد المعتمدة (النونو، 2009).

ثانياً: التدقيق التشغيلي Operational audit :

يعتبر التدقيق التشغيلي الوجه غير التقليدي للتدقيق الداخلي، ويعتبر هذا النوع نتيجة للتطورات التي حدثت في مجال التدقيق الداخلي، ويطلق عليه البعض أسماء أخرى مثل التدقيق الإداري أو تدقيق الأداء.

هذا النوع من التدقيق يهدف إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد المتاحة في المنظمة ويقوم بفحص وتقييم أعمال المنظمة وذلك وفقاً لخطة معدة مقدماً ومتفق عليها مع الجهات العليا في المنظمة (نوال، 2013).

فالتدقيق التشغيلي هو فحص شامل للمنظمة يقيم أنظمتها المختلفة ورقابها الإدارية وأدائها التشغيلي، وفقاً للطريقة والخطة المحددة ضمن الأهداف الإدارية وذلك للتحقق من كفاءة وفعالية واقتصادية العمليات التشغيلية، ويهدف إلى تقديم تقارير نافعة ومفيدة للمديرين في مختلف المستويات الإدارية، ويقدم المدققين الداخليين للإدارة العليا (بناءً على نتائج التدقيق الداخلي) التقارير التي تمكن هذه الإدارة من تحقيق المستوى المطلوب من الاطمئنان ولتلبية الاحتياجات الأخرى للإدارة والتي من ضمنها (العمرى، 2006):

- تقييم الأداء المتعلق بكل وحدة تشغيلية بما يتوافق مع أهداف الوحدة.
 - التأكد من أن الخطط الإدارية مفهومة من قبل المستويات التنفيذية.
 - الحصول على معلومات موضوعية حول الكيفية التي يتم بها تنفيذ خطط وسياسات الإدارة في كل الميادين التشغيلية، وحول فرص تطوير الفعالية والكفاءة الاقتصادية في تنفيذ الخطط واستغلال الفرص المتاحة.
 - الحصول على المعلومات المناسبة عن أماكن الضعف في المستويات الإدارية.
 - التأكد من أن التقارير التشغيلية يمكن الاعتماد عليها كأساس للعمل.
- ولكي يعتبر التدقيق الداخلي التشغيلي مفيداً ومناسباً يجب أن يعمل على (العمرى، 2006):

1. استخدام الموارد المتاحة بكفاءة عالية.
2. التعرف على المشاكل، ومحاولة إيجاد حلول لها في بدايتها.
3. إيجاد طرق جديدة وفعالة للاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.

ثالثاً: تدقيق الالتزام **Compliance Audit**:

يهدف هذا النوع من التدقيق إلى التأكد من التزام المنظمة ككل بالقوانين والأنظمة والاجراءات والسياسات النافذة والمعمول بها، بالإضافة إلى التأكد من التزام كافة المستويات الإدارية في المنظمة بالقوانين واللوائح والتعليمات التي تصدرها المنظمة وبالنظام الداخلي الخاص بها (العبدلي،2012).

رابعاً: تدقيق نظم المعلومات **Information systems audit**:

يهدف إلى اختبار أمن تشغيل بيانات نظم المعلومات ونزاهتها، بالإضافة إلى البيانات التي أخرجتها هذه النظم، ويضمن ذلك أن السجلات الخاصة بالعمليات المالية والتشغيلية وأن التقارير المعدة على أساسها تتضمن معلومات دقيقة وحقيقية وواقعية وكاملة ومفيدة ومعدة في الوقت المناسب (هجيرة،2014).

خامساً: التدقيق الاجتماعي **Social audit**:

هناك مهام أخرى حديثة و جديدة لعملية التدقيق الداخلي وهو تدقيق النشاط الاجتماعي للمنظمة ويعرف التدقيق الاجتماعي بأنه: دراسة وفحص وتقييم للأداء الاجتماعي للمنظمات من أجل التحقق من مدى سلامة تعبير القوائم المالية والتقارير الاجتماعية عن مدى تنفيذ المنظمة للمسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقها تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، ومدى مساهمتها في مساعدة هذا المجتمع (درس،2010). وقد أخذت المنظمات تدمج مفهوم المحاسبة والتدقيق عن المسؤولية الاجتماعية مع المعلومات المالية في القوائم المالية التقليدية إلى أن ظهرت الحاجة لوجود نشاط مستقل يهدف إلى التأكد من صحة ودقة المعلومات الاجتماعية الناتجة، وعن مدى دلالة التقارير المنشورة عن الأداء الاجتماعي (درس،2010). يمكن اضافة نوع آخر للتدقيق الداخلي إضافة إلى أنواع التدقيق التي تم ذكرها في هذه الفقرة وهذا النوع يتعلق بالتدقيق الذي سيقوم به المدقق الداخلي وفقاً لما تكلفه الإدارة العليا به بناءً على ما يستجد من موضوعات، وما يميزه أنه يكون فجائياً غير مدرج ضمن خطة التدقيق الداخلي، يمكن القول أنه عملية تدقيق فجائية تهدف إلى اكتشاف الغش والتلاعب واتخاذ الاجراءات المتعلقة بهذا الموضوع.

وكذلك إن أنواع التدقيق الداخلي مهمة ومفيدة تم شرحها كونها تتطابق مع أبعاد بطاقة الأداء الستة التي تم التحدث عنها سابقاً خلال تحدثنا عن المتغير المستقل للبحث (بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الستة).

2-3-4- أسس ومتطلبات تطبيق التدقيق الداخلي

Principles and requirements of applying internal audit

إن تطبيق عملية التدقيق الداخلي وتحقيق أهدافها يتطلب العديد الأمور حيث يجب مراعاة جميع الأسس الإدارية والمالية والمحاسبية كما يلي (عائشة، 2015):

1. الأسس الإدارية:

إن للأسس الإدارية التي يستند عليها أداء المنظمات أهمية بالغة من أجل تحقيق أهداف عملية التدقيق الداخلي ومن أهم هذه الأسس ما يلي:

- وضوح الأهداف الإدارية: بحيث تكون مفهومة للجميع كي يتمكنوا من تحقيقها، وهذا يعكس بشكل ايجابي على عمل المدققين الداخليين بحيث يسترشدون لتحقيقها من خلال تأدية عملية التدقيق.
- تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات: من خلال تخصيص عمل معين لكل دائرة أو قسم وتحديد مراكز التكلفة والمسؤولية، وبالتالي تسهيل عملية التدقيق الداخلي.
- تطبيق مبدأ المحاسبة والمسؤولية : بالاعتماد على مبدأ تقسيم العمل، بحيث يكون محاسبة المسؤول في كل قسم أو دائرة عن أوجه القصور في عمله بعد اعطائه قدرًا من السلطة يتناسب والمسؤولية الملقاة على عاتقه.
- تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء : يتم من خلاله الاهتمام بالقضايا التي تخرج عما يجب أن تكون عليه وذلك عن طريق ابلاغ المستويات الإدارية العليا فوراً في حال حدوث أية تغييرات واجهت الإدارة التنفيذية والإدارة الوسطى أثناء تأديتها لمهامها وهذه التغييرات يجب ان تكون جوهرية أو ابلاغهم عن أي تقصير في الأداء المنفذ عن الأداء المستهدف من أجل ايجاد حل للمشكلة عن طريق تحليل الوضع وايجاد حلول عملية له.
- مبدأ السرية المهنية ومبدأ حسن المعاملة ومبدأ سرعة التنفيذ.

2. الأسس المالية:

- يجب أن تراعي عملية التدقيق الداخلي مجموعة من الأسس المالية بما فيها الأسس المحاسبية أيضاً من أجل تحقيق أهداف عملية التدقيق الداخلي، ومن أهم هذه الأسس:
- تعظيم الربحية: يعنى هذا المبدأ بمتابعة التوازن بين حجم السيولة ودرجة الأمان وهو يعتمد على أنواع الودائع المتعددة.
 - مراقبة السيولة: وهي تعني الاحتفاظ بقدر من الودائع في صورة نقدية أو شبه نقدية يمكن تحويلها إلى نقدية بشكل سريع جداً وبدون تكاليف اضافية عند الضرورة، من أجل تلبية طلبات عملائه الطارئة، ويتم هذا من خلال ايجاد حالة من التوازن بين حجم النقدية المحتفظ بها وحجم النقدية المستثمرة لأن غياب التوازن سيقود إلى المخاطرة.
 - توفير الأمان: يعني ضمان حقوق العملاء وتقديمها لهم في الوقت الذي يرغبون فيه، بالتالي يجب أن يكون هناك علاقة طردية بين الأمان وحجم السيولة، لكن يجب الأخذ بعين الاعتبار أن ارتفاع درجة الأمان سوف تقود إلى ضياع فرص استثمارية، لأن النقدية المتوفرة لا يتم استثمارها وبالتالي تقل عائداتها، لذا يجب على الإدارة إيجاد حالة من التوازن بين حجم السيولة المطلوب توفرها ودرجة الأمان اللازمة.

2-3-5- فريق التدقيق الداخلي Internal Audit Team

يقوم فريق التدقيق الداخلي بتنفيذ وتطبيق عملية التدقيق الداخلي، ويتبع إلى مجلس الإدارة العليا وله استقلاليته الخاصة عن باقي الأقسام يكون ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة، يتلخص عمله في التأكد من سلامة الإجراءات المالية والإدارية وسلامة تنفيذها وتطبيقها من قبل الموظفين، والمحافظة على أصول المنظمة، وكذلك إعداد التقارير الخاصة بعملية التدقيق الداخلي عن طريق فحص العينات التي يتم تدقيقها ورفعها إلى الإدارة العليا في المنظمة (البطوش، 2015).

والمدقق الداخلي هو الموظف الذي يقوم بعملية التدقيق على جميع العمليات التي تحدث داخل المنظمة و يقوم بتحديد مدى مطابقة تنفيذ هذه العمليات مع التعليمات والأنظمة والاجراءات والسياسات المعمول بها، وكذلك التأكد من وجود الوسائل الكافية والتي تكفل حماية أصول المنظمة، عن طريق فحص عينات عشوائية من عمليات المنظمة، وكذلك يقوم المدقق الداخلي برفع تقارير دورية للإدارة ممكن ان تكون ربع سنوية أو نصف سنوية أو سنوية و تتضمن هذه

التقارير أية ملاحظات أو تجاوزات تظهر في نتائج هذه العينات، مع بيان أسباب حدوثها والمتسببين فيها (البطوش، 2015).

وسيتم مناقشة فريق التدقيق الداخلي من خلال:

أولاً: الهيكل التنظيمي لفريق التدقيق الداخلي.

ثانياً: وواجبات وحقوق المدقق الداخلي.

أولاً: الهيكل التنظيمي لفريق التدقيق الداخلي:

هناك عوامل عديدة يجب أخذها بعين الاعتبار أثناء القيام بعملية التنظيم الداخلي لفريق التدقيق الداخلي وكذلك عند تحديد موقع هذا الفريق في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وفيما يلي سيتم بيان موقع فريق التدقيق الداخلي في كل من الهيكل التنظيمي للمنظمة و الهيكل التنظيمي الداخلي للفريق نفسه (النونو، 2009).

1- موقع فريق التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي للمنظمة:

تعتبر ادارة التدقيق الداخلي إدارة مستقلة عن باقي الإدارات كالإدارات التشغيلية والتنفيذية والإدارات الأخرى ، وتتبع إدارة التدقيق الداخلي لأعلى سلطة في الهرم أي لسلطة الإدارة العليا حيث تستمد قوتها وسلطتها منها، و موقعها هذا يعطيها صلاحيات واستقلالية كبيرة ويمكنها أيضاً من النظر إلى المنظمة بشمولية وعمق أكثر فهي تعتبر كمساعد الإدارة العليا في الرقابة على أعمال المنظمة (العفيفي، 2007).

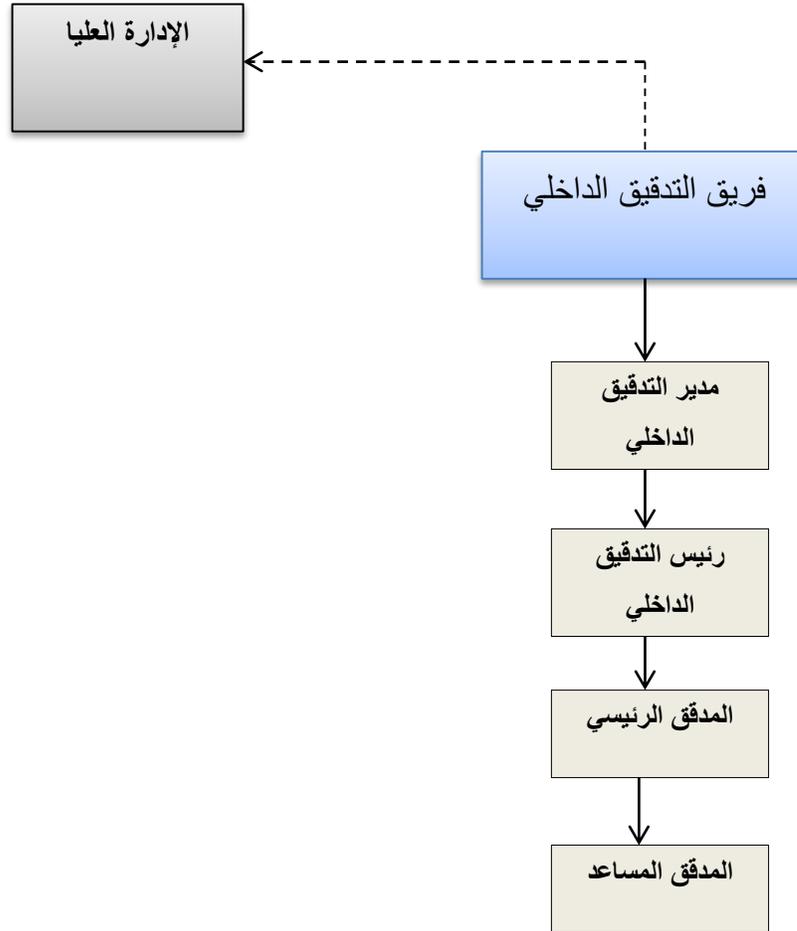
و تؤخذ عدة نقاط بعين الاعتبار عند تحديد الموقع التنظيمي لفريق التدقيق الداخلي وهي:

- أن يتم تحديد موقع فريق التدقيق الداخلي عند المستوى الذي يؤكد دعم الإدارة العليا له.
- أن يتمتع فريق التدقيق الداخلي بقدر من السلطة الكافية والتي تدعم استقلالية المدقق الداخلي وتتيح له مجالاً واسعاً لتأدية أعماله، وتعطيه الاعتبار الواجب لتطوير عمله كمدقق الداخلي، بحيث يكون قادر على متابعة التوصيات والإجراءات السليمة ، مما يؤدي إلى نجاح تطبيق عملية التدقيق الداخلي.
- أن لا يقوم المدققين الداخليين بتأدية أي أعمال تتعارض مع مصالحهم ومسئولياتهم أي مثلاً لا يقومون بتأدية أي من أنشطة تنفيذية.

2- الهيكل التنظيمي الداخلي لفريق التدقيق الداخلي:

تنظم وظيفة التدقيق الداخلي في المنظمة ضمن فريق تدقيق واحد يكون تحت ادارة مدير تدقيق داخلي يكون على درجة عالية من التأهيل الفني والمهني، ويقسم فريق التدقيق الداخلي إلى أقسام مصغرة حيث أن عملية التدقيق الداخلي تتم بواسطة مجموعات أو أقسام كل منها مخصصة لمهمة معينة، حيث من المستحسن تقسيم فريق التدقيق الداخلي إلى أقسام تدقيق مالي وتدقيق إداري حسب أنواع التدقيق الداخلي كما رأيناها سابقاً لأن الحاجة إلى التخصص في بعض الأحيان هي أمر ضروري ويؤدي إلى نجاح العملية (النونو، 2009).

ويتم وصف المراكز الوظيفية لفريق التدقيق الداخلي كما في الشكل (2-5):



الشكل رقم (2-5) الهيكل التنظيمي الداخلي لفريق التدقيق الداخلي

المصدر: من اعداد الباحثة معدلاً عن (الفرجات، 2003).

يعتمد التنظيم الداخلي لفريق التدقيق الداخلي على عدة عوامل منها حجم المنظمة ونوعها وطبيعة نشاطها وأهداف التدقيق الداخلي وعدد العاملين في فريق التدقيق الداخلي ومؤهلاتهم(النونو، 2009).

1. مدير التدقيق الداخلي:

يقوم مدير التدقيق الداخلي بإدارة شاملة واسعة النطاق لعملية التدقيق الداخلي، حيث يحدد الأهداف السنوية لفريق التدقيق والتي يتم بناءها على أساس الأهداف والغايات التي بنيت من أجلها عملية التدقيق أخذين بعين الاعتبار خطط وسياسات واجراءات وأهداف المنظمة ويتم تحديد الجهات التي توزع لها تقارير عملية التدقيق الداخلي، وتكون لدى مدير التدقيق الداخلي حرية الاطلاع الكاملة على جميع العمليات داخل المنشأة وعلى سجلاتها وممتلكاتها وتقديم التقارير مباشرة إلى لجنة التدقيق المستقلة.

2. **رئيس التدقيق الداخلي:** يكون مسؤولاً عن تنسيق خطط التدقيق الداخلي ووافق على أوراق العمل النهائية، ويرفع تقاريره مباشرة إلى مدير التدقيق الداخلي.

3. **المدقق الرئيسي:** و يكون مسؤولاً عن عمليات التدقيق الجارية (التدقيق المالي، تدقيق العمليات وغيرها) تحت اشراف رئيس التدقيق الداخلي، كما يكون مسؤولاً عن الإشراف على المدققين المساعدين أثناء تأدية عملية التدقيق، والتأكد من اتباعهم لخطوات برامج التدقيق الذي تم اعتماده واجراء بعض التعديلات على اجراءات التدقيق الداخلي وذلك عند الحاجة.

4. **المدقق المساعد:** يكلف المدقق المساعد بأداء أعمال ومهام عملية التدقيق الداخلي التفصيلية ويتم ذلك تحت اشراف المدقق الرئيسي وتوجيهاته، ويجب على إدارة المنظمة أن تقوم بتزويد المدققين المساعدين بالتدريب اللازم خلال الفترة الأولى من تعيينهم كونهم مبتدئين في مجال التدقيق الداخلي وبحاجة إلى امتلاك الخبرة المناسبة في هذا المجال.

ثانياً: واجبات وحقوق المدقق الداخلي:

نظراً للدور الهام الذي يلعبه المدقق الداخلي وبالتالي هناك حقوق يتمتع بها وتقابلها واجبات عليه القيام بها وفيما يلي بيان لتلك الحقوق والواجبات.

1- واجبات المدقق الداخلي:

يمكن تلخيص واجبات المدقق الداخلي كما يلي (النونو، 2009) :

- تزويد الإدارة العليا بمعلومات دقيقة حول عملية التدقيق الداخلي التي تحدث للتأكد من دقتها وفعاليتها من خلال تقارير دورية واستثنائية وفق ظروف العمل.
- تزويد الإدارة العليا بمعلومات توضح الكيفية التي يتم بها انجاز الأعمال في المنظمة ومدى جودتها من خلال تقارير دورية واستثنائية وفق ظروف العمل.
- مساعدة نظام الرقابة الداخلية في تحقيق الأهداف المنوطة به.
- تدقيق حسابات المنظمة وفقاً لمعايير التدقيق المعتمدة ومتطلبات المهنة واصولها العلمية والفنية.
- تقديم الاقتراحات والارشادات العامة لتحسين اجراءات نظام الرقابة الداخلية.
- تقديم التوصيات والتحسينات للأنشطة والعمليات والعمل على تطويرها، وكذلك تصحيح حالات الغش والخطأ التي تم اكتشافها وابلاغ الإدارة العليا بها.
- تقديم التقارير (ربع سنوية، نصف سنوية، سنوية) إلى الإدارة العليا.

2- حقوق المدقق الداخلي:

يمكن تلخيص حقوق المدقق الداخلي كما يلي: (النونو، 2009)

- الوصول في أي وقت يريده إلى البيانات والمعلومات التي يريدها من خلال الاطلاع على دفاتر ومستندات وسجلات المنظمة وذلك حسب الغاية من عمله وحق الوصول إلى محاضر جلسات مجلس الإدارة.
- تحديد وقت من أجل جرد ممتلكات المنظمة والتزاماتها للتأكد من أن البيانات المالية تصور الواقع كما هو.
- طلب البيانات والايضاحات الأخرى التي يراها مناسبة وضرورية للقيام بعمله.
- الحصول على نسخة أو صورة من الاستفسارات أو البيانات التي يوجهها مجلس الإدارة للمساهمين.
- إمكانية حضور اجتماعات مجلس الإدارة ودعوته للاجتماع في حالات الضرورة.

الصفات الشخصية للمدقق الداخلي (IIA, 2004) و (المرعي، 2009):

هناك اربع صفات عامة يجب توافرها في المدقق الداخلي للمنظمة وقد حددها معهد المدققين الداخليين (IIA) ويندرج في اطار هذه الصفات الأربعة مجموعة من الجزئيات وهي كما يلي: (IIA, 2004).

1- النزاهة:

- على المدقق الداخلي التحلي بالنزاهة أثناء أداء عملية التدقيق الداخلي بشكل يؤدي إلى بناء الثقة في عمله وبالتالي الاعتماد عليه ويندرج تحت هذا البند القواعد السلوكية الآتية:
- الأمانة والموضوعية و الاجتهاد، حيث يجب على المدقق الداخلي أن يتسم بالأمانة والموضوعية والحرص في أداء واجباته ومسئوليته.
- الالتزام بالقانون والكشف عن كل ما يخالف القانون ويسيء للمهنة.
- عدم ممارسة او التغاضي عن أفعال تسيء للمهنة أو المنظمة التي يعمل بها.
- احترام والمساهمة في تحقيق الأهداف الشرعية للمنظمة التي يعمل بها.

2- السرية :

يجب على المدقق الداخلي احترام قيمة المعلومات العائدة للمنظمة وملكيته، وأن يعلم أن الكشف عن المعلومات التي تتسم بالسرية لا يتم إلا من خلال سلطة مختصة بأمر قانوني أو واجب تقتضيه الأعراف المهنية، وهذا يقتضي من المدقق الداخلي يتسم بالحر في استخدام وحماية المعلومات التي اكتسبها أثناء تأديته واجبه وكذلك عدم استخدام هذه المعلومات للحصول على مكاسب شخصية.

وعليه يجب على المدقق الداخلي أن يكون:

- أميناً على أسرار المنظمة التي يعمل بها، ولا يشهد إلا بعد التأكد واليقين، وأن يكون يقظاً حاضر البديهة، ووافياً لا يتأثر بالآخرين.
- أن يكون متشعباً بالروح العملية وملماً بالقوانين والتشريعات المتصلة بعمله.
- أن يكون ضميره حي وأن يكون مخلص في عمله، متفهماً لمهنة التدقيق وأصولها، ومتمسك بأداب وسلوك مهنته.
- أن يكون سلطان نفسه لا سلطان عليه لغير ضميره، و أن يضع مصلحة عمله فوق مصلحته من حيث الأولوية.
- أن لا يوافق على أية عملية إلا إذا تفهم طبيعتها واقتنع بها.

3- الكفاءة:

- يتطلب من المدقق الداخلي أثناء تأديته لعمله أن يمتلك الكفاءة المطلوبة وان يكون لديه المعرفة والمهارات والخبرة وهذا يتطلب منه ما يلي:
- أن يقوم المدقق الداخلي بتأدية أعمال التدقيق الداخلي بموجب معايير التدقيق الداخلي الدولية لممارسة المهنة.
 - أن يقوم المدقق الداخلي بتحسين امكانياته مهارته وخبراته بشكل مستمر من أجل تحسين جودة ونوعية اعماله.
 - الانشغال فقط بالقيام بالأعمال التي يمتلك بها المعرفة والمهارات اللازمة لأدائها.

4- الموضوعية:

يجب على المدقق الداخلي أن يظهر أعلى درجات الموضوعية أثناء تأديته لعمله في جمع وتقييم الأدلة وايصال المعلومات والتقارير حول عمله وأن لا يخضع لتأثير مصالحه الشخصية وتأثير الأطراف المختلفة عند بناء رأيه المهني وتقديره لما يحدث.

إن نجاح أو فشل عملية التدقيق الداخلي يتوقف على مقدار الدعم الذي يتلقاه فريق التدقيق الداخلي من مجلس الإدارة العليا، ولكي يستطيع المدقق الداخلي أن يقوم بجميع المسؤوليات الملقاة على عاتقه بكفاءة، يجب أن يتاح له المجال والصلاحيات الكافية للقيام بدوره، ويجب أن يمنح الاستقلالية اللازمة والموارد الكافية وكذلك يجب أن يتم الاتفاق بين مدير التدقيق الداخلي والإدارة العليا على تحقيق هذه المتطلبات وغيرها من المتطلبات الواجب توافرها كي يتمكن من القيام بواجباته على أكمل وجه.

2-3-6- تقارير التدقيق الداخلي Internal Audit Reports

يعد التقرير الجيد على أسس علمية ومبادئ ومعايير متعارف ومتفق عليها، ويعتبر التقرير مهم جداً في إيصال المعلومات إلى الجهات المستفيدة، حيث أنه يساهم في عملية الاتصال بين الأطراف ذات العلاقة (خيرة، 2012).

وعند كتابة التقرير يجب أن يراعى أن يكتب بلغة واضحة وسهلة ودقيقة ومباشرة، وأن يكون بمنهج علمي وواقعي ودقيق، من أجل إبلاغ الإدارة العليا عن أية ملاحظات بشكل مختصر وموجز، وابلغها عن النتائج الحقيقية والتصور السليم والتوصيات الناتجة عن أعمال التدقيق

الداخلي ، وكذلك يعكس الجهد المبذول من إدارة التدقيق الداخلي، ويبين دورها في التأثير عن عملية اتخاذ القرارات (خيرة،2012). وقد حددت المعايير الدولية لعملية التدقيق الداخلي فيما يخص التوجيه والإرشاد ومسؤولية المدقق الداخلي من أجل اعداد التقارير عن نتائج أعمال التدقيق الداخلي مجموعة من الأدلة الإرشادية كآلاتي (البطوش،2015) :

1. يجب على المدققين الداخليين بعد الانتهاء من عملية التدقيق والفحص الداخلي، بإصدار تقارير مكتوبة بشكل موضوعي ومستقل ويتناسب مع جميع المستويات الإدارية بحيث تقديم هذه التقارير نتائج عملهم، و إيصالها إلى الإدارة العليا.

2. يجب على المدقق الداخلي أن يناقش الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها مع المستويات الإدارية المناسبة من خلال مقابلتهم أو عقد اجتماع معهم وذلك قبل ان يقوم بإصدار التقرير الكتابي للتدقيق الداخلي من أجل مراجعة مسودة التقرير الذي توصل إليه وتوضيح سوء الفهم، بحيث يقدم فرصة لهم لتوضيح رأيهم بالنسبة لنتائج عمليات الفحص والتوصيات التي تم التوصل إليها.

3. يجب أن تكون التقارير التي توصل إليها المدقق الداخلي موضوعية وواضحة ومختصرة وبناءة، وتصدر في الوقت المناسب بدون تأخير لاتخاذ القرارات العاجلة غن لزم الأمر، وأن تكون مفهومة ومنطقية.

4. يجب أن يعرض المدقق الداخلي الهدف من التقرير ونطاقه ونتائجه، وملخص عن عملية التدقيق كما يجب أن تحتوي التقرير تعبيراً عن رأي المدقق كلما كان ذلك ممكناً، ويختلف ذلك حسب الأنشطة المدقق عليها وحجمها، ويلزم أن يذكر في التقرير النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها.

5. على المدقق الداخلي كتابة المعلومات الإضافية بوضوح وبشكل مفهوم من أجل جذب القارئ، وذلك من خلال التعليق على النتائج أو التوصيات التي تمت مناقشتها مع الإدارات المعنية خلال التقارير السابقة، وربط التقرير الحالي مع التقارير السابقة مع التركيز على الأمور الهامة.

6. على المدقق الداخلي أن يعي أنه يجب أن تكون المعلومات واضحة وأن تبين الهدف من عملية التدقيق الداخلي بكفاءة وفاعلية وبشكل موضوعي وجودة و تلائم أهمية التقرير، لذلك يستخدم عبارات مناسبة ومدعمة بالدلائل والقرائن المتوفرة في مجال أنشطة التدقيق، وأن يشير المدقق إلى الجوانب الإيجابية كما يشير إلى السلبيات التي

تواجهه التي من خلالها يتم معرفة مدى الالتزام بالمعايير والاجراءات اللازمة للعمل، أو التعليمات والسياسات الإدارية، وفيما إذا كان هنالك ممارسات غير اقتصادية ناتجة عن قلة الخبرة أو فقدان النزاهة، بحيث يتم تحديد المشكلة والإجراءات التي أدت إليها، وتحديد الأشخاص أصحاب العلاقة وتوثيق ذلك وبيان حجم تأثيره في الوحدات الاقتصادية يشكل دقيق سواء أكان ملموساً أو غير ملموس مثل الإساءة إلى سمعة الوحدات الاقتصادية.

ويمكن أن تكون تقارير التدقيق الداخلي (البطوش، 2015):

- 1- تحليلية: بحيث يتم اعداد دراسة شاملة ومستوفيه عن العملية المدقق عليها، عن طريق تحليل البيانات والأرقام وتقديم الاستنتاجات والتوجيهات اللازمة، مثل التقارير المتعلقة بالتكلفة أو التسويق أو الموازنات وتهدف إلى اتخاذ قرار معين.
- 2- إجبارية: إي يتضمن معلومات لا تتطلب في نهاية التقرير اتخاذ قرار أو إجراء معين، مثل متابعة تقدم سير العمل.
- 3- تفسيرية: أي يتضمن التقرير شرح بيانات أو أرقام دون تقديم توصيات.
- 4- سرية: بهدف الاطلاع عليها قبل إصدار قوانين أو تعليمات جديدة في مجال العمل.
- 5- علنية: مثل التقارير الدورية وهذه التقارير يمكن ان تكون تفصيلية أو مختصرة وبحسب الحاجة إلى الافصاح فيها.

من خلال ما سبق يمكن بيان نموذج عن تقرير التدقيق الداخلي وفق الشكل رقم (2-6).

تقرير التدقيق الداخلي Internal Audit Report	
رقم التقرير / تاريخه:	
تاريخ عملية التدقيق الداخلي: من إلى	المدقق الداخلي المسؤول عن عملية التدقيق الداخلي
أهداف عملية التدقيق الداخلي	نطاق عملية التدقيق الداخلي
معايير التدقيق الداخلي الدولية المستخدمة في عملية التدقيق الداخلي	
نتائج عملية التدقيق الداخلي	
التوصيات	
توقيع رئيس التدقيق الداخلي / التاريخ	
توقيع مدير التدقيق الداخلي / التاريخ	

الشكل رقم (2-6) نموذجاً لتقرير التدقيق الداخلي

المصدر من اعداد الباحثة استناداً إلى (IIA:2012)

الشكل السابق يمثل نموذجاً مبسطاً ووافياً لتقرير عملية التدقيق الداخلي ويجب أن يبين تقرير التدقيق مدى التطابق مع معايير التدقيق التي سنتحدث عنها في الفقرة التالية ويمكن أن يشمل تقرير التدقيق الداخلي أو يشير إلى المواضيع التالية:

رقم التقرير ، تاريخ التقرير ، تاريخ التدقيق ، المدقق الداخلي المسؤول عن العملية المدقق عليها أهداف التدقيق ونطاقه ومعايير التدقيق الداخلي الدولية المستخدمة في عملية التدقيق ، نتائج التدقيق وتوصيات عملية التدقيق الداخلي كالتحسينات إن كان ذلك ضمن أهداف التدقيق ، و متابعة التدقيق من اجل معالجة نتائج التدقيق ووضع خطة زمنية لذلك وبيان طبيعية المحتويات السرية قبل إرسال تقرير التدقيق متضمناً حالات عدم المطابقة NCR في حال وجدت .

و يجب على تقرير التدقيق الداخلي أن يتضمن المعلومات الصحيحة المستندة إلى الأدلة، وأن يكتب بأسلوب سهل الفهم وواضح فالزيادة في محتوى التقرير مشابهة لحالة النقصان تسبب خسارة في الجهد والوقت المبذولين، وأن يكون التقرير عادل و شامل يستوفي جميع متطلبات التقرير من حيث نتيجة التدقيق ووصف حالات المطابقة أو حالات عدم المطابقة وكذلك بيان الاجراءات التصحيحية والتأكد من التنفيذ وإقرار حالة عدم التنفيذ في حال وجدت. كما يجب أن تراعى طريقة فهرسة التقارير بحيث تكون طريقة مرجعية يسهل ربطها لتشمل جميع الأعمال الواجب التدقيق عليها في البنك ويسهل مقارنتها مع التقارير السابقة عن طريق وضع عناوين رئيسية وفرعية واضحة ودقيقة للتقارير والتأكد من أن تكون التقارير جيدة من جميع النواحي الشكلية.

2-3-7- معايير التدقيق الداخلي الدولية Internatiol Standers of Internal Audit

هي المبادئ والقواعد الأساسية لعملية التدقيق الداخلي، بحيث على المدققين الداخليين الالتزام بها وتطبيقها خلال ممارستهم لمهامهم من أجل نجاح أي عملية تدقيق داخلي يقومون بها(محسن،2011). وتهدف معايير التدقيق الداخلي إلى توضيح الطريقة التي يجب تمارس بها وظيفة التدقيق الداخلي، فهي تعتبر بمثابة دليل واضح يسترشد به المدقق الداخلي لتطبيق عملية التدقيق الداخلي اضافةً إلى ذلك فهي تقيس المستوى المهني لأداء المدقق الداخلي، بالمختصر إن معيار التدقيق الداخلي هو التصريح المهني الصادر عن المعهد الأمريكي للمدققين الداخليين الذي يحدد مجموعة واسعة من أنشطة التدقيق الداخلي بالإضافة إلى تقييم الأداء، و يمكن القول أن المعيار كمصطلح يعني درجة الأفضلية أو الامتياز المطلوبة لغرض

معين كمقياس أو وزن، وعلى الآخرين التماثل معه ومسايرته، ويتم بواسطته الحكم على دقة أدائهم (محسن،2011). ويعرف المعيار حسب معهد المدققين الداخليين IIA بأنه: "اعلان رسمي يصدر عن هيئة معايير التدقيق الداخلي، يحدد متطلبات أداء نطاق عريض من أنشطة التدقيق الداخلي وتقييم أداء التدقيق الداخلي" (IIA,2012). وبالرغم من أن تلك المعايير موضوعة من قبل معهد المدققين الداخليين الأمريكي وبرغم عدم وجود معايير تدقيق داخلي دولية وفق الإطار الدولي فقد قامت العديد من الدراسات على تبنيها كمقياس مرجعي واعتبارها ذات صفة دولية.

وهناك العديد من التعاريف التي تناولت معايير التدقيق الداخلي نذكر منها ما يلي:
تعرف معايير التدقيق الداخلي بأنها: "المقاييس والقواعد التي يتم الاعتماد عليها في تقييم وقياس عمليات قسم التدقيق الداخلي، حيث تمثل المعايير نموذج ممارسة التدقيق الداخلي كما يجب ان يكون، وذلك وفقاً لما تمك التوصل إليه واعتماده من قبل معهد المدققين الداخليين (IIA,2012).

وتعرف أيضاً أنها: "مجموعه من المعايير المتعارف عليها التي تحدد المسؤوليات الفنية، والمهنية لعمليات التدقيق الداخلي، وهي الأساس الذي يعتمد عليه المدقق الداخلي في عمله. (IIA,2012).

وتنقسم معايير التدقيق الداخلي الدولية إلى ثلاث مجموعات (IIA,2012):

1- معايير الصفات

2- معايير الأداء

3- معايير التطبيق

إن معايير الصفات تحدد الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في الهياكل والأفراد الذين يمارسون مهنة التدقيق الداخلي، بينما معايير الأداء تحدد طبيعة التدقيق الداخلي ومعايير الجودة من أجل قياس أداء الخدمات المقدمة، وتطبق معايير الأداء ومعايير الصفات على جميع خدمات التدقيق الداخلي ، ومؤخراً تم ادراج معايير التطبيق أو التنفيذ والتي تحدد المتطلبات لتطبيق معايير الصفات ومعايير الأداء حسب نوعية الخدمات المقدمة، بالتالي لا يتم تطبيقها على جميع أنواع الأنشطة والمهام ووظائف التدقيق الداخلي بل على جزء منها، فعلى سبيل المثال إن معايير الصفات ومعايير الأداء تطبق على جميع خدمات وأنشطة التدقيق الداخلي بينما معايير التطبيق (التنفيذ) تطبق على ممارسات محددة فهي تبين كيفية تنفيذ

المعيارين السابقين (الصفات و الاداء) في تلك الحالات المحددة، و بالتالي إن الهدف الأساسي من وضع معايير التطبيق هو ضمان التأكيدات والأنشطة الاستشارية للتدقيق الداخلي كما هو الحال في المعايير المتعلقة باكتشاف الغش والانحرافات (IIA،2012).

إن وجود معايير دولية يلتزم بها المدققين الداخليين والتي تعتبر كمبادئ أساسية يعمل بها المدققون الداخليون وتقيم أدائهم كما ذكرنا يؤكد متانة وكفاءة عملهم ويمكن الإدارة العليا من الاعتماد على التأكيدات والتقارير التي ترفع من قبل قسم التدقيق الداخلي وبالتالي تكون عملية التدقيق الداخلي ناجحة ومفيدة (IIA،2012)

ننوه إلى أن الشرح المفصل لمعايير الصفات ومعايير الأداء موجود بالمحلق رقم (A-5).

الفصل الثالث
الدراسات السابقة
Literature Review

رقم الصفحة	العنوان
57	1-3- تمهيد
57	2-3- الدراسات باللغة العربية
63	3-3- الدراسات باللغة الأجنبية
67	3-4- أوجه التشابه والاختلاف بين البحث والدراسات السابقة
70	3-5- مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

3-1- تمهيد

من أجل تكوين اطار مفاهيمي يستند إليه البحث الحالي في توضيح الجوانب الأساسية لموضوعه أثر بطاقة الأداء المتوازن على جودة التدقيق الداخلي، فقد قامت الباحثة بمسح الدراسات السابقة ولم تكن هناك دراسات تربط بين جودة التدقيق الداخلي وبطاقة الأداء المتوازن، لذلك تمت الاستفادة من بعض الدراسات التي لها صلة بموضوع بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard وتلك الدراسات التي لها صلة بموضوع جودة التدقيق الداخلي Quality Of Internal Audit.

وفيما يلي استعراض لبعض هذه الدراسات العربية والأجنبية التي تم الاستفادة منها في البحث الحالي:

3-2- الدراسات باللغة العربية

1- دراسة (الغريب، 2012) بعنوان :

"مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية"

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم المرتكزات النظرية والعلمية لبطاقة الأداء المتوازن، كما هدفت إلى معرفة مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية ومعرفة اهم المعوقات التي تواجه تطبيقها في البنوك التجارية الليبية.

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة تتكون من جزأين، حيث يمثل الجزء الأول بالمعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، ويتكون الجزء الثاني من أسئلة لمعرفة مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الليبية، يتكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية الليبية والبالغ عددها (12) ، تم اختيار (8) بنك منها بطريقة عشوائية و تتكون عينة الدراسة من (120) من مديري الإدارات والموظفين في تلك البنوك، وتقوم هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

ومن اجل تحليل البيانات تم استخدام الرزمة الاحصائية للعلوم SPSS، وبعد اجراء عملية التحليل الاحصائي توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أن لدى البنوك التجارية الليبية الاستعداد الكامل لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وتوصلت أيضاً إلى وجود توافر للبيانات اللازمة لاستخدام مقاييس الأداء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، كذلك توصلت الدراسة إلى ان تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى الربط بين مقاييس الأداء واستراتيجية المنظمة، إلا أنها أثبتت النتائج إلى وجود معوقات تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الليبية. وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها:

- ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل كامل في البنوك التجارية الليبية في تقييم الأداء لأنها تعد عنصراً مهماً للمنافسة بين البنوك المحلية والعالمية.
 - ينبغي على البنوك التجارية الليبية تذليل الصعوبات التي تقف أمام تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والتغلب عليها، من حيث رصد المبالغ الكافية لتوفير المتطلبات المالية والمادية بتطبيق البطاقة، وكذلك تأهيل الكوادر البشرية العاملة لديها من خلال التدريب على كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء.
- تمت الاستفادة من دراسة (الغريب، 2012) في تحديد الإطار النظري للبحث، فيما يتعلق بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

2-دراسة (عبد القادر، 2013) بعنوان:

" تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز حضري 01 ورقة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمدخل حديث لقياس وتحسين الأداء وهو بطاقة الأداء المتوازن، وقد أظهرت أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة سونلغاز ورقة (مجتمع الدراسة) وسلطت الضوء على أسس ومعوقات استخدام هذه البطاقة، لتحقيق أهداف الدراسة صمم الباحث استمارة الاستبانة ووزعها على عينة الدراسة التي تتمثل في الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز ورقة والبالغ عددهم (30) موظف وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز ورقة.

من أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة أهمية تطبيق نموذج موحد يحتوي على عدد ثابت من المقاييس لتقييم أداء مختلف العاملين على الرغم من اختلاف طبيعة وواجبات كل

وظيفة وكذلك اختلاف المستويات الإدارية. وعدم الاستمرار في الوقوف على مدى كفاءة ومتطلبات العامل. والقصور في القواعد والقوانين المنظمة لأسلوب تقييم الأداء. ومن أهم التوصيات التي توصلت لها السعي لخلق ثقافة الأداء وثقافة القياس في المؤسسات والاطلاع على تجارب المؤسسات العالمية في تطبيق هذا المدخل، والمشاركة في الدورات التدريبية المتخصصة حول بطاقة الأداء المتوازن والتواصل مع المعاهد والمؤسسات الاستشارية العالمية التي تعمل على تسهيل تنفيذ هذا المدخل كل ذلك يساعد في الاطلاع على أهم التطورات في حقل قياس وتحسين الأداء. تمت الاستفادة من دراسة (عبد القادر، 2013) في تحديد الإطار النظري للبحث فيما يتعلق بمفهوم بطاقة الأداء المتوازن BSC.

3- دراسة (نوال، 2013) بعنوان:

" دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية دراسة عينة من البنوك لولاية ورقلة "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في البنوك مع استعراض مفهوم التدقيق الداخلي في البنوك وبيان أهميته وأهدافه ومبادئه ومن ثم التطرق إلى دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر البنكية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وقد جمعت البيانات وأعدت استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة التي تتمثل بـ (30) مدققاً داخلياً في البنوك المتواجدة بولاية ورقلة (مجتمع الدراسة) وتم استخدام النظام الاحصائي spss في تحليل واختبار البيانات.

وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج المهمة أنه يوجد وعي لدى المدقق الداخلي بأهمية عمله ودوره في إدارة المخاطر البنكية في البنوك العاملة في ولاية ورقلة، وأنه ليس من مهامه تحديد الخطر وقياسه وإنما يتمثل دوره في تقديم التوصيات والاستشارات.

أما التوصيات التي توصلت لها هذه الدراسة ضرورة تنظيم دورات تدريبية للمدققين الداخليين و ضرورة اهتمام الإدارة العليا في البنوك بأنشطة قسم التدقيق الداخلي مما يساعد على تطوير هذه الوظيفة وتوفير الإمكانيات والموارد اللازمة لتدعيم مكانتها في البنوك، وأخيراً أوصت الدراسة بالعمل على تدعيم مقومات استقلالية المدقق الداخلي ليتمكن من تحقيق أداء مهامه بأكمل وجه.

تمت الاستفادة من دراسة (نوال، 2013) في تكوين الإطار النظري للبحث فيما يتعلق بمفهوم التدقيق الداخلي وأنواع التدقيق الداخلي.

4- دراسة (فتيحة، 2014) بعنوان:

" مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية في مؤسسة ليند غاز ورقلة، وذلك لأن بطاقة الأداء المتوازن أحد الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير. يتكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الاقتصادية التابعة لولاية ورقلة و قد اختارت الباحثة كعينة لدراستها مؤسسة ليند غاز وقد واتبعت منهج دراسة حالة لمؤسسة ليند غاز في ولاية ورقلة ، وهذا المنهج يعمل على الكشف على الدراسة الميدانية لبطاقة الأداء المتوازن كما استخدمت الباحثة اسلوب المقابلة للتمكن من الحصول على معلومات مكتملة لدراستها من خلال إجراء مقابلة مع مدير المؤسسة و رئيس مصلحة الإدارة و المستخدمين كما اعتمدت على وثائق المؤسسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن عملية تقييم الأداء في المؤسسة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن تشمل على جميع المؤشرات المالية و الغير مالية وكذلك تم التأكد من فهم المؤسسة لعملية تقييم الأداء ، و ملاحظة أن المؤسسة تعتمد على المحورين المالي و العملاء.

أما التوصيات التي توصلت لها هذه الدراسة:

- على الإدارة العليا أن تركز على التكامل و التنسيق في تقييم الأداء و هذا بالتركيز على المقاييس المالية و الغير مالية.
 - ضرورة الاطلاع على أهم التطورات الحاصلة في المؤسسات الرائدة.
 - تطبيق روح التعاون بين الجميع في المؤسسة في تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات.
 - لا بد على المؤسسات من العمل على زيادة ترسيخ هذه الأداة التي تعتبر من الأدوات الرقابية للتسيير في المؤسسة
 - ضرورة الربط بين التعلم الأكاديمي لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن و بين ما هو مطبق في المؤسسات.
- تمت الاستفادة من دراسة (فتيحة،2014) في تكوين الإطار النظري للبحث فيما يتعلق بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

5- دراسة (عائشة، 2015) بعنوان:

" دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المصرفية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المصرفية في الجزائر، ولتحقيق هدف هذه الدراسة اعتمدت الباحثة على الأسلوب التحليلي من خلال جمع البيانات عن طريق أداة الدراسة وهي الاستبيان حيث تم تصميم وتوزيع (21) استبيان على أفراد العينة (المدير، نواب المدير، رؤساء المصالح بالبنوك) لمجموعة وكالات البنوك بكل من ولايتي ورقلة والأغواط.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج التالية:

- وجود وعي لدى موظفين المصارف بضرورة وجود مصلحة أو قسم خاص بوظيفة التدقيق الداخلي و استقلاليتته عن جميع الوظائف الأخرى في المؤسسة.
 - يركز المدققين الداخليين في عملهم على توفير تأكيد موضوعي حول المركز المالي و تقييم الأداء المالي للمؤسسة من خلال التقرير الذي ترفعه للجهات المختصة.
 - يوجد تعاون بين المدقق الداخلي و الإدارة في المصالح التي تعد مشتركة ألا و هي تطور و رقي البنك.
 - يبذل المدقق الداخلي العناية المهنية الواجبة عند القيام بعملية التدقيق وفقا لمعايير المراجعة الرسمية.
 - يقدم المدقق الداخلي من خلال المعايير الرسمية للمراجعة استشارات و نصائح للإدارة بخلاف التقارير المالية التي يقدمها في نهاية السنة المالية.
- كما توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:
- ضرورة توفير دائرة أو قسم خاص بالتدقيق الداخلي على مستوى الوكالات التابعة لكل مديرية.
 - العمل على زيادة الاهتمام بوظيفة التدقيق الداخلي وتفعيل دورها لما لها من أثر ايجابي في دعم الإدارة وأحكام الرقابة على مختلف جوانب الأداء المصرفي وخاصة المالي منها.
 - متابعة التطورات الفنية التي تطرأ على معايير التدقيق الداخلي ومدى علاقتها بالأداء المالي للبنك مع القيام بإجراء دورات تدريبية للمدققين الداخليين على هذه المعايير.

- اهتمام المدقق الداخلي برأي المدقق الخارجي و الذي يشير فيه إلى حالة نظام الرقابة الداخلية و إلى الانحرافات في أداء المؤسسة عبر السنوات أو مع غيرها من المؤسسات لنفس الفترة، و خصوصا الانحرافات السلبية و العمل على تصحيحها و الحفاظ على الانحرافات الايجابية و تتميتها.

تمت الاستفادة من دراسة (عائشة، 2015) في تكوين الإطار النظري للبحث فيما يتعلق بأسس ومتطلبات تطبيق التدقيق الداخلي.

6- دراسة (البطوش، 2015) بعنوان:

" دور لجان التدقيق في تحسين كفاءة التدقيق الداخلي لإدارة المخاطر في شركات الكهرباء الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور لجان التدقيق في تحسين كفاءة التدقيق الداخلي لإدارة المخاطر في شركات الكهرباء الأردنية، ولتحقيق هدف هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من ثلاث فئات من العاملين في مجال التدقيق، والشؤون المالية لدى شركات الكهرباء الأردنية المساهمة وقد قام الباحث بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها (52) على النحو التالي: (7) عينات على أعضاء لجان التدقيق و (30) موظفي دوائر التدقيق الداخلي و (15) عينات من فئة محايدة من خارج الفئتين المباشرتين وعلى تماس مباشر مع عملهما.

ومن اهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة أنه يوجد علاقة مرتفعة بين كفاءة التدقيق الداخلي وبين قدرة شركات الكهرباء الأردنية لإدارة المخاطر، ويوجد علاقة مرتفعة بين دور لجان التدقيق وبين تحسين كفاءة التدقيق الداخلي في شركات الكهرباء الأردنية، كما تبين وجود معوقات قد تحول دون تحسين كفاءة التدقيق الداخلي لإدارة المخاطر في شركات الكهرباء الأردنية أهمها انخفاض عدد الحاصلين على شهادات مهنية في التدقيق، وانخفاض الحوافز المادية لاستقطاب الكفاءات.

أما التوصيات فقد أوصت هذه الدراسة بضرورة الزام شركات الكهرباء الأردنية بصفة خاصة وجميع الشركات الأردنية بصفة عامة بنشر تقرير مستقل عن إدارة المخاطر، وضرورة قيام ادارات الشركات برفد دوائر التدقيق الداخلي بالكفاءات المؤهلة خاصة من حملة الشهادات

المهنية، وضرورة قيام ادارات الشركات باشارك كوادر التدقيق الداخلي في دورات مهنية متخصصة في مجال التدقيق الداخلي. تمت الاستفادة من داسة (البطوش،2015) في تحديد الإطار النظري للبحث, تقارير التدقيق الداخلي.

3-3- الدراسات باللغة الأجنبية:

1- دراسة (Norton & Kaplan,1992) بعنوان:

“The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance”

في هذه الدراسة اقترح كل من الباحثان نورتون وكابلان لأول مرة بطاقة الأداء المتوازن كمنهج يعتمد عليه لقياس وتقييم الأداء وذلك من خلال مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية, وذلك لتوفير معلومات شاملة لإدارة المنظمة من أجل تحقيق ميزة تنافسية، وتشمل بطاقة الأداء المتوازن التي اقترحها كل من نورتون وكابلان اربعة أبعاد رئيسية (البعد المالي، بعد العميل، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو) وهدفت هذه الدراسة إلى محاولة بحث الجوانب المختلفة لتقييم الأداء كي تستطيع معالجة أوجه القصور وتقديم إطار محدد لترجمة استراتيجية المنظمة إلى أعمال تمكن من النظر إلى أداء المنظمة من منظور كلي وهي تزويد المدراء بإطار شامل يعمل على ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء، وقد وضح الباحثين من خلال هذه الدراسة أهمية بطاقة الأداء المتوازن وذلك لتجنب حدوث مثالية في بعد معين من الأبعاد الأربعة المختلفة كما اقترح كل من الباحثين القيام بالربط بين الأهداف الاستراتيجية ومقاييس الأداء المالية وغير المالية من خلال الابعاد الأربعة السابقة وان المقاييس غير المالية تغطي بثلاث أبعاد أساسية وهي بعدالعملاء بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

2- دراسة (Prawitt & Smith , 2009) بعنوان:

“Internal Audit Quality and Earnings Management”

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وإدارة الأرباح، وقد تم قياس جودة التدقيق الداخلي باستخدام مركب قياس يتكون من عناصر جودة وظيفة التدقيق

الداخلي (مؤهلات وخبرة وتدريب المدققين الداخليين وحجم وموضوعية دائرة التدقيق الداخلي)، وقد تم قياس إدارة الأرباح باستخدام مقياسين هما المستحقات غير العادية و الميل لمقابلة توقعات المحللين عن الأرباح، وقد قام الباحث لاختبار فرضيات الدراسة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار. وأظهرت هذه الدراسة العديد من النتائج أهمها أن هناك دليلا على أن جودة وظيفة التدقيق الداخلي تساعد في تعديل درجة إدارة الأرباح عن طريق زيادة مؤهلات وخبرة وتدريب المدققين الداخليين ، كما أن زيادة حجم دائرة التدقيق الداخلي يؤدي إلى تعديل درجة إدارة الأرباح .

تمت الاستفادة من دراسة (Prawitt & Smith,2009) في تكوين الإطار النظري للتدقيق الداخلي (أنواع التدقيق الداخلي)

3-دراسة (Ala'a M. Al Mtour,2010) بعنوان:

” Developing Measurement Mathematical Model in Management Change and Strategic Planning using BSC Perspectives”

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج رياضي في إدارة التغيير والتخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال الكشف عن العلاقة بين المجال المالي ومجال العملاء ومجال العمليات الداخلية ومجال الموارد البشرية والابتكار والتعليم وبين قياس الأداء المتوازن. بالإضافة إلى التحقق من وجود علاقة تكاملية بين محاور الأنموذج المتوازن لقياس أداء تغيير الإدارة والتخطيط الاستراتيجي على المجالات الأربعة.

وفي سبيل تحقيق أهداف هذه الدراسة فقد صمم الباحث استبانة متخصصة تم توزيعها على عينة الدراسة والتي تكونت من (100) موظف، تم اختيار كل عشرين موظف من العينة من مصارف مختلفة وهي: البنك العربي، البنك الأردني الكويتي، البنك الأهلي، بنك الإسكان، وبنك الأردن.

ومن اهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة:

وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند المستوى $a \leq 0.05$ بين متوسطات اجابة عينة الدراسة على فقرات المجال المالي والعملاء ومجال العمليات الداخلية ومجال الموارد البشرية

والابتكار والتعلم، وقد أظهرت الدراسة أيضاً وجود علاقة تكاملية بين المحاور الأربعة لذلك اقترح الباحث نموذجاً رياضياً يقيس التكامل بين هذه المجالات.

وأهم ما أوصت به هذه الدراسة أهمية تطبيق نموذج رياضي لتكامل نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن الذي اقترحه الباحث في المصارف الأردنية للتسهيل على المنظمة في تحديد العوامل التشغيلية التي تدفع إلى النجاح في المستقبل ويساعدها في تأييد أهدافها الاستراتيجية واجراءاتها، لخلق ميزة تنافسية على المدى الطويل. تمت الاستفادة من هذه الدراسة في تحديد الإطار النظري للبحث فيما يتعلق بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

4- دراسة (Hamid Tohidi et al.,2010) بعنوان:

” Strategic Planning in Iranian Educational Organizations”

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية الإيرانية، وذلك بهدف تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء المخطط له والأداء المستهدف مع الأداء الفعلي في المؤسسات التعليمية الإيرانية من أجل تقييم نتائج تقديم خدمات التعليم عبر الانترنت. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل لها إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى تسهيل طرق تقديم الخدمة التعليمية والتغيير المستمر في واجهة المستخدم المبسطة وبالتالي التفاعل الدائم بين المستخدم والمؤسسة ، مما ينعكس على زيادة رضا العميل (الطالب) وبالتالي زيادة إيرادات تقديم الخدمة. كما أنه يؤدي إلى تعظيم العائد من تقديم الخدمات التعليمية وذلك عن طريق زيادة أعداد المستفيدين والمتلقين للخدمة مما انعكس على نمو إيرادات هذه الخدمة نتيجة تحسين الأداء الناتج من التطوير المستمر في تقديمها بناء على تقويم الأداء عبر منظور العملاء (الطلاب).

تمت الاستفادة من هذه الدراسة في تكوين الإطار النظري للبحث مفهوم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

” The scope of using Balanced Scorecard (BSC) in performance valuation for corporations listed on the Palestine Exchange (PEX)”

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الشركة العربية الفلسطينية للاستثمار القابضة (أبيك)، ومعرفة إذا ما كانت مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن متاحة لتطبيق الأبعاد الأربعة للبطاقة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الرجوع إلى العديد من الوثائق مثل الكتب والدراسات السابقة والدوريات، وكانت قائمة الاستقصاء هي أداة الدراسة لجمع البيانات الأولية ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج spss الاحصائي.

وكان مجتمع الدراسة متمثلاً بالإدارة العليا للشركة، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة 45 موظف من الشركة، وقد تم توزيع قوائم الاستقصاء على كافة أفراد مجتمع الدراسة، واسترداد 36 قائمة أي ما يمثل 80% صالحة لأغراض الاختبار.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومنها: بأن الشركة لديها مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، حيث اتضح أن لدى الشركة تقييم مستمر لعملياتها، كما لديها رؤية ورسالة واضحتين، كما تتمتع الشركة بوجود تكامل بين المستويات الإدارية للشركة في تطبيق الاستراتيجية، وقد أشارت الدراسة على نتيجة فيما يتعلق لكل بعد من ابعاد بطاقة الأداء المتوازن ، بأن لديها أهداف ومقاييس محددة لكل الأبعاد، ففي البعد المالي كانت أهم أهدافها هو (زيادة مبيعات الشركة) حيث جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي 95.14% ، يليه (تخفيض تكاليف الانتاج) بوزن نسبي 41.67% ، يليها (زيادة الانتاج) بوزن نسبي 30.56%، ويأتي تعظيم السهم كهدف أخير بوزن نسبي 24.31% . وأخيراً فقد توصلت الدراسة بأن هناك معيقات لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، حيث تنقسم هذه المعوقات إلى مجموعتين:

الأولى: فيما هو متعلق بالشركة نفسها مثل: عدم تبني إدارة الشركة لفكرة تطبيق بطاقة الاداء المتوازن ، صعوبة في انتقاء المقاييس.

الثانية: وهو ما خارج عن ادارة الشركة مثل: ضعف الوضع الاقتصادي الفلسطيني نتيجة ارتباطه بالاقتصاد الاسرائيلي، عدم الاستقرار الامني في فلسطين.

وأهم التوصيات التي توصلت لها هذه الدراسة: ضرورة قيام المنظمات المهنية ممثلة بجمعية المحاسبين والمراجعين الفلسطينية وجمعية نقابة الإداريين الفلسطينية وكذلك الشركات الفلسطينية الخاصة والمساهمة بعقد الدورات التدريبية وورشات العمل اللازمة في مجالات تقييم الأداء والتخطيط المالي والاستراتيجي من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن وضرورة معالجة المعوقات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ، نظراً لارتباطها الوثيق بضمان نجاح التطبيق.

تمت الاستفادة من هذه الدراسة في تحديد الإطار النظري للبحث فيما يتعلق بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

3-4- أوجه التشابه والاختلاف والاضافة بين البحث والدراسات السابقة

يعرض الجدول رقم (1-3) أوجه التشابه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة

الجدول رقم (1-3) أوجه التشابه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
(الغريب، 2012)	استخدام بطاقة الأداء المتوازن	1- اختلاف المجتمع المدروس. 2- كما أن دراسة (الغريب، 2012) تركز على إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. أما الدراسة الحالية فهي تقوم بربط مفهوم بطاقة الأداء المتوازن (بأبعادها الستة) بجودة التدقيق الداخلي (كفاءة فريق التدقيق و فاعلية تقارير التدقيق).
(عبد القادر، 2013)	استخدام بطاقة الأداء المتوازن	1- اختلاف المجتمع المدروس. 2- كما تركز دراسة (عبد القادر، 2013) على ربط مفهوم بطاقة الأداء المتوازن بأداء العاملين في مؤسسات غير مالية. أما الدراسة الحالية فهي تقوم بربط مفهوم بطاقة الأداء المتوازن (بأبعادها الستة) بجودة التدقيق الداخلي (كفاءة فريق التدقيق و فاعلية تقارير التدقيق).

<p>1- اختلاف المجتمع المدروس.</p> <p>2- كما تركز دراسة (نوال، 2013) على قياس دور التدقيق الداخلي (كمتغير مستقل) في إدارة المخاطر المصرفية (كمتغير تابع). أما الدراسة الحالية فهي تقيس دور بطاقة الأداء المتوازن (كمتغير مستقل) في رفع جودة التدقيق الداخلي (كمتغير تابع)</p>	<p>التدقيق الداخلي</p>	<p>(نوال، 2013)</p>
<p>1- اختلاف المجتمع المدروس.</p> <p>2- كما أن دراسة (فتيحة، 2014) تركز على مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات غير مالية. أما الدراسة الحالية فهي تقوم بربط مفهوم بطاقة الأداء المتوازن بجودة التدقيق الداخلي في القطاع المصرفي.</p>	<p>استخدام بطاقة الأداء المتوازن</p>	<p>(فتيحة، 2014)</p>
<p>1- اختلاف المجتمع المدروس.</p> <p>2- كما تركز دراسة (عائشة، 2015) على قياس دور التدقيق الداخلي (كمتغير مستقل) في تحسين الأداء المالي (كمتغير تابع). أما الدراسة الحالية فهي تقيس دور بطاقة الأداء المتوازن (كمتغير مستقل) في رفع جودة التدقيق الداخلي (كمتغير تابع)</p>	<p>التدقيق الداخلي</p>	<p>(عائشة، 2015)</p>
<p>1- اختلاف المجتمع المدروس.</p> <p>2- كما أن دراسة (البطوش، 2015) تركز على دور لجان التدقيق في تحسين كفاءة التدقيق الداخلي، وذلك على غرار الدراسة الحالية التي تركز على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي وفاعلية تقارير التدقيق الداخلي وبالتالي تحسين جودة عملية التدقيق الداخلي.</p> <p>3- كما أن دراسة (البطوش، 2015) تركز على المؤسسات غير المالية، بينما تركز الدراسة</p>	<p>كفاءة التدقيق الداخلي</p>	<p>(البطوش، 2015)</p>

الحالية على القطاع المصرفي.		
ركزت دراسة نورتن و قبلان على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وتطويره بأبعاده المختلفة وتقديمه كأداة لتقييم أداء المنظمات. أما الدراسة الحالية فهي تقوم بربط هذا المفهوم لبطاقة الأداء المتوازن (بأبعاده الستة) بجودة التدقيق الداخلي (كفاءة فريق التدقيق و فاعلية تقارير التدقيق).	بطاقة الأداء المتوازن	دراسة (Norton & Kaplan, 1992)
1- اختلاف المجتمع المدروس. 2- كما أن دراسة (Prawitt & Smith)، (2009) تركز على ربط جودة التدقيق الداخلي (كمتغير مستقل) بإدارة الأرباح (كمتغير تابع)، وذلك على غرار الدراسة الحالية التي تقيس دور بطاقة الأداء المتوازن (كمتغير مستقل) في رفع جودة التدقيق الداخلي (كمتغير تابع)	جودة التدقيق الداخلي	(Prawitt & Smith)، (2009)
1- اختلاف المجتمع المدروس. 2- كما تركز دراسة (Ala'a M. Al Mtour)، (2010) على تطوير نموذج رياضي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وذلك على غرار أهداف الدراسة الحالية.	بطاقة الأداء المتوازن	(Ala'a M. Al Mtour) (2010)
1- اختلاف المجتمع المدروس. 2- كما تركز دراسة (Hamid Tohidi et al.)، (2010) على ربط مفهوم بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات التعليمية، وذلك على غرار أهداف الدراسة الحالية التي تقوم ببيان أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على جودة التدقيق الداخلي في القطاع المصرفي.	بطاقة الأداء المتوازن	(Hamid Tohidi et al.) (2010)
1- اختلاف المجتمع المدروس. 2- كما أن العينة التي شملتها دراسة (Al Tarazi، 2015) تشمل على شركة استثمارية. كما أنها لم تربط مفهوم بطاقة الأداء المتوازن	بطاقة الأداء المتوازن	(Al Tarazi)، (2015)

<p>بجودة التدقيق الداخلي، وإنما ركزت فقط على مدى استخدام هذه البطاقة.</p> <p>وذلك على غرار الدراسة الحالية التي تقوم بتطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في القطاع المصرفي.</p>		
--	--	--

المصدر: إعداد الباحثة

3-5- مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال العرض السابق لأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، يمكن توضيح النقاط الآتية التي تتميز بها الدراسة الحالية وتعتبر إضافة للدراسات السابقة:

1- ركزت الأدبيات التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن على ربط استخدام بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الأداء (مثل دراسة عبد القادر 2013 ودراسة فتيحة 2014 ودراسة Al-Tarazi، 2015). من جهة أخرى ركزت الأدبيات التي استخدمت مفهوم التدقيق الداخلي على ربط مفهوم التدقيق الداخلي بالأداء المالي بإدارة المخاطر (مثل دراسة نوال، 2013 ودراسة البطوش، 2015). إلا أنه لم يتم الاهتمام في الدراسات السابقة بما لبطاقة الأداء المتوازن من أثر في جودة التدقيق الداخلي (أثر في كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي وأثر في فاعلية تقارير التدقيق الداخلي)، وهو من أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

2- تتميز الدراسة الحالية من حيث مجتمع البحث الذي يشمل المصارف الخاصة، في حين ركزت العديد من الأدبيات السابقة على الشركات الصناعية (عبد القادر، 2013) (فتيحة، 2014) (البطوش، 2015). كما تتميز الدراسة الحالية بتطبيقها على بيئة مصرفية حديثة العهد نسبياً.

3- تم تطبيق الدراسة الحالية خلال فترة زمنية تتسم بتحديات كبيرة تواجه الاقتصاد السوري ولا سيما القطاع المصرفي، مما يبرز أهمية الدراسة في تسليطها الضوء على ما لبطاقة الأداء المتوازن من أهمية في رفع جودة التدقيق الداخلي وبما يحسن من أداء المصارف السورية.

الفصل الرابع

مراحل وخطوات تنفيذ البحث

Stages and Steps of research implementation

رقم الصفحة	العنوان
72	1-4- تمهيد
72	2-4- لمحة عن النظام المصرفي في سورية
73	3-4- مجتمع البحث وعينته ووحدات المعاينة
73	1-3-4- مجتمع البحث
74	2-3-4- عينة البحث
75	3-3-4- وحدات المعاينة
76	4-4- منهج البحث
77	5-4- وصف أداة الاستقصاء (الاستبانة) وقياس متغيرات البحث
77	1-5-4- المتغير المستقل: أبعاد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
80	2-5-4- المتغير التابع: جودة التدقيق الداخلي
81	6-4- صدق وثبات أداء الاستقصاء
81	1-6-4- صدق أداة الاستقصاء
82	2-6-4- ثبات أداة الاستقصاء
84	7-4- الأساليب الإحصائية المستخدمة

4-1- تمهيد

عرض هذا الفصل النظام المصرفي في سوريا بشكل موجز يليه لمحة عن طبيعة عينة البحث و المتمثلة بالبنكين المختارين ومن ثم ذكر وحدات المعاينة المختارة، وبيان المنهج المستخدم و مصادر جمع البيانات والمعلومات، ومن ثم التحدث عن الخطوات التي قامت بها الباحثة لإجراء وتنفيذ البحث الحالي، يليه وصف أداة البحث وقياس المتغيرات (المستقلة والتابعة)، ثم بيان صدق وثبات أداة البحث وأخيراً ذكر الأساليب الإحصائية التي استخدمتها الباحثة لتحقيق أهداف بحثها والتي سيتم عرض نتائجها ومناقشتها في الفصل الخامس.

4-2- لمحة عن النظام المصرفي في سورية

تم عرض النظام المصرفي في الجمهورية العربية السورية بشكل موجز.
يتألف النظام المصرفي في سوريا من:

1. **المصرف المركزي السوري:** وهو بنك البنوك، ويقوم بالإشراف والمراقبة على البنوك الأخرى المتخصصة، كونه يمتلك سلطة القرار ولديه الامكانيات اللازمة للتأثير والتدخل في عمل البنوك الأخرى العاملة في سوريا.

2. **البنوك العامة السورية (المؤسسات المصرفية الحكومية):**

هناك ست مصارف حكومية في سورية ، هي:

- البنك التجاري.
- البنك الصناعي.
- بنك التوفير.
- البنك العقاري.
- بنك التسليف الشعبي.
- البنك الزراعي.

3. **البنوك الخاصة السورية:**

انطلاقاً من حتمية وضرورة التكيف والتأقلم مع التوجهات المعاصرة للاقتصاد الدولي والأخذ باقتصاد السوق، وتحرير التجارة وتشجيع الاستثمار، وتدعيم ركائز ومقومات الاقتصاد الكلي ومع مطلع عامي 2000- 2001 بدأت مرحلة جديدة من الإصلاحات الاقتصادية في سورية

ركزت على معالجة نقاط الخلل والضعف في هيكل الاقتصاد الوطني، وذلك في إطار تطوير متكامل لأداء الاقتصاد بمختلف قطاعاته ومكوناته (المركز الاقتصادي السوري، 2007). حيث صدرت حزمة كبيرة من التشريعات والقوانين التي استهدفت خلق مناخ وبيئة استثمارية محفزة، وتعزيز وتوسيع دور القطاع الخاص في عملية التنمية الاقتصادية (المركز الاقتصادي السوري، 2007).

من أبرز القوانين والتشريعات في مجال تحرير القطاع المالي والبنكي: تشريعات وقوانين احداث وتنظيم المؤسسات البنكية،

قانون إحداث البنوك الخاصة والمشاركة رقم 28 لعام 2001: (المهندس، 2006).

يجوز تأسيس مصارف على شكل شركات مساهمة مغفلة سورية خاصة أو على شكل شركات مشتركة مساهمة مغفلة سورية يساهم فيها القطاع العام البنكي والمؤسسة العامة السورية للتأمين والمؤسسات الادخارية الأخرى بناء على قرار من مجلس الوزراء بنسبة ٢٥ % من رأس مالها، وتمارس نشاطاتها بإشراف بنك سورية المركزي ومراقبته وفقاً لأحكام قانون النقد الأساسي رقم / ٨٧ لعام ١٩٥٣ وتعديلاته وانظمة القطع المرعية في كل ما لا يخالف أحكام هذا القانون ويعبر عن هذه الشركات في الأحكام التالية بكلمة (مصرف).

وقد تمت المباشرة الفعلية في تأسيس هذه البنوك في بداية عام 2004م، وذلك من اجل تلبية متطلبات واحتياجات السوق من الخدمات البنكية الحديثة والمتطورة، ومن البنوك الخاصة التي تم افتتاحها: بنك عودة ، البنك التجاري الدولي للتجارة والتمويل، بنك بيمو السعودي الفرنسي، بنك سوريا والمهجر وغيرها، فضلاً عن بعض الفروع التي افتتحتها هذه البنوك في المحافظات ، وقد بلغ رأس مال كل واحد من البنوك عند بداية عملها 30 مليون دولار.

4-3- مجتموع وعينة البحث ووحدات المعاينة

4-3-1- مجتموع البحث

يتألف مجتموع البحث من البنوك السورية الخاصة المدرجة بسوق دمشق للأوراق المالية DSE عددها (14) استناداً إلى البيئة الجغرافية وموقع البنك وتمركز وحدات المعاينة التي اعتمدها البحث وإمكانية الوصول إلى هذه الوحدات وعناصرها و كون الباحثة على معرفة وتتمكن من الدخول إلى هذا النوع من البنوك.

4-3-2- عينة البحث

تم اختيار عينة مؤلفة من (2) بنك من البنوك السورية الخاصة المدرجة بسوق دمشق للأوراق المالية DSE والبالغ عددها (14)، وذلك استناداً إلى البيئة الجغرافية وموقع البنك وتمركز وحدات المعاينة التي اعتمدها الدراسة وإمكانية الوصول إلى هذه الوحدات وعناصرها كون الباحثة على معرفة وتتمكن من الدخول إلى هذا النوع من البنوك بعد ان تعهدت بعدم تسمية اسم البنكين وذلك بناء على طلب ادارة البنك من أجل السرية وبالتالي تمكنت من جمع البيانات الضرورية اللازمة للإجابة مشكلة الدراسة وأسئلتها.

يعتبر كل من البنكين شركة مساهمة مغلقة سورية ، تقوم بكافة العمليات المالية والبنكية وفق القوانين والأنظمة المرعية في الجمهورية العربية السورية، حيث يتبنى البنكين نهج التطوير والتحسين المستمر لكافة أنشطته ومجال عمله، ويواكب التطورات المتسارعة التي شهدتها العمليات البنكية والمالية ، و للبنكين عدة فروع منتشرة في المحافظات السورية، وقد تم اغلاق بعض الفروع في كلا البنكين بسبب الظروف الراهنة التي يمر بها بلدنا.

لكن بالرغم من ذلك يقدم كلا البنكين خدماته البنكية من خلال فروع بمستوى عالي من الجودة وبمزايا تنافسية اضافية، بحيث تلبى متطلبات واحتياجات العملاء سواء كانوا أفراداً أو شركات أو مؤسسات، وبالتالي يساهم في تطوير الاقتصاد السوري بالرغم من حالة عدم الاستقرار التي تواجه بلدنا، كما يساهم في دعم حركة الاستثمار.

وفقاً لأحكام النظام الأساسي للمصرف والقوانين والأنظمة المرعية يمارس البنكين الخدمات المالية والأعمال البنكية التالية (قانون إحداث البنوك الخاصة والمشاركة رقم 28 لعام 2001 مادة رقم 12):

- قبول الودائع بالعملة السورية والأجنبية لآجال مختلفة.
- حسم الأوراق التجارية وأسناد الأمر والسفاح وبصورة عامة خصم جميع وثائق التسليف وأسناده.
- خصم أسناد القروض القابلة للتداول أو غير القابلة له.
- تمويل العمليات التجارية ومنح القروض والسلف بجميع أنواعها مقابل ضمانات عينية أو شخصية ويغرها من الضمانات التي يحددها بنك سورية المركزي.
- إصدار شهادات الإيداع والقيم المتداولة المنتجة للفوائد وأسناد السحب والسفاح وكتب الاعتماد والشيكات والحوالات على اختلاف أنواعها ، والاتجار بهذه الأوراق.

- توفير التسهيلات اللازمة لعمليات الحفظ الأمين للنقود والأوراق المالية والمقتنيات الثمينة والوثائق.
 - فتح حسابات جارية وحسابات توفير.
 - تقديم خدمات الدفع والتحويل.
 - إصدار أدوات الدفع بما في ذلك السحوبات البنكية وبطاقات الدفع والائتمان والشيكات السياحية وإجارتها وفق التعليمات الصادرة عن لجنة إدارة مكتب القطع.
 - شراء جميع وسائل الدفع المحررة بالعملة الأجنبية وبيعها والتعامل بها في أسواق البنك الآتية والآجلة وفقاً لأنظمة القطع النافذة.
 - الاستدانة لآجال مختلفة وقبول الكفالات بأنواعها.
 - شراء وبيع أسهم وسندات الشركات المساهمة المطروحة أسهمها على الاكتتاب العام، وكذلك الأوراق المالية الأخرى المسموح بتداولها في الجمهورية العربية السورية وفق الضوابط والنسب التي يحددها بنك سورية المركزي.
 - وبشكل عام القيام لمصلحته أو لمصلحة الغير أو بالاشتراك معه في الجمهورية العربية السورية أو في الخارج، بجميع الخدمات المالية والبنكية وعمليات الخصم والتسليف وإصدار الكفالات.
- ووفقاً للقوانين والتشريعات البنكية المطبقة في الجمهورية العربية السورية وبناءً على القرار الصادر عن رئاسة مجلس الوزراء رقم 5938 تاريخ 2 أيار عام 2011 على البنك الاحتفاظ باحتياطي نقدي الزامي لدى بنك سورية المركزي بنسبة 5% من متوسط الودائع تحت الطلب، وودائع التوفير، والودائع لأجل باستثناء وودائع الادخار السكني، وهذا الاحتياطي الالزامي لا يتم استعماله في الأنشطة التشغيلية للبنك.

4-3-3- وحدات المعاينة المتعلقة بعينة البحث

قامت الباحثة بتوزيع الاستبيان على البنكين عينة الدراسة (البنك A والبنك B) على وحدات المعاينة المؤلفة من:

المدراء - نواب المدراء - المدير المالي - مدير التدقيق الداخلي - مدير الحسابات - مدير قسم العملاء - مدير الائتمان - موظفي الأقسام المختلفة.

وقد تم اختيار وحدات المعاينة على هذا النحو كون بطاقة الأداء المتوازن تتطلب أن يكون أعضاء فريق العمل من كافة الأقسام والإدارات و من كافة المستويات الإدارية دون التخصيص لمستوى معين.

والجدول التالي توضح توزيع وحدات المعاينة في البنكين A و B:

الجدول رقم (1-4) توزيع وحدات المعاينة في البنكين A و B

الإجمالي	الائتمان	العملاء	الحسابات	التدقيق الداخلي	الإدارة المالية	الأقسام	المركز الوظيفي
10	2	2	2	2	2		مدير قسم
10	2	2	2	2	2		نائب مدير
52	12	12	12	6	10		الموظفون
2							مدير البنك
2							نائب مدير البنك
76							الإجمالي

المصدر من اعداد الباحثة

4-4- منهج البحث

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي على عينة من البنوك الخاصة السورية، من أجل أن توصف "أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على جودة التدقيق الداخلي" وفيما يلي بيان للفلسفة والأسلوب والاستراتيجية التي تم اعتمادها في البحث.

وقد قامت الباحثة بإجراء وتنفيذ البحث من خلال الخطوات والمراحل التالية:

- (1) الخطوة الأولى: الزيارة الأولية للباحثة لعينة الدراسة المختارة.
- (2) الخطوة الثانية: تحديد وحدات المعاينة (المشاركين بالبحث) من أجل وضع آلية ومسودة أداة البحث وهي الاستبانة.
- (3) الخطوة الثالثة: تصميم استبيان يتضمن متغيرات البحث من أجل الحصول على البيانات لاختبار فرضيات البحث والاجابة على أسئلة البحث وتحقيق أهدافه.

- 4) **الخطوة الرابعة:** تحكيم الاستبيان من محكمين من الاساتذة المختصين.
- 5) **الخطوة الخامسة:** توزيع الاستبانة على وحدات المعاينة والحصول على الردود والاستبانات وتدخل الباحثة عندما يلزم الأمر لاستكمال بعض الاستبيانات التي لم تستكمل.
- 6) **الخطوة السادسة:** استخدام الأساليب الاحصائية الملائمة من أجل بيان اثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على جودة التدقيق الداخلي في البنوك الخاصة السورية.
- 7) **الخطوة السابعة:** تم الحصول على النتائج وفق ما هو وارد في اختبار الفرضيات في الفصل الخامس للبحث.

4-5- وصف أداة الاستقصاء (الاستبانة) وقياس متغيرات البحث

تم تصميم استبانة بهدف قياس متغيرات البحث، حيث يتمثل المتغير المستقل بأبعاد بطاقة الاداء المتوازن (البعد المالي والأبعاد غير المالية)، أما المتغير التابع فهو يعبر عن جودة التدقيق الداخلي والذي يشمل جانبين (كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي وفاعلية تقارير التدقيق الداخلي) لعينة البحث (البنك A والبنك B).

4-5-1- المتغير المستقل: أبعاد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

تم تقييم اداء البنكين لعينة البحث وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن الستة: وهي:

1- البعد المالي.

2- الأبعاد غير المالية الخمسة وهي : بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد الاجتماعي و بعد المخاطر.

أولاً: البعد المالي:

يعد البعد المالي من أهم الأبعاد الرئيسية للبنك لما يحتويه من مؤشرات وأرقام ذات دلالة على مكانة البنك ووضعه المالي.

تم قياس البعد المالي من خلال عبارتين هما:

X1	يساعد تطبيق البعد المالي على توظيف أموال وموارد البنك الذي تعمل فيه بشكل يؤدي إلى منع السرقة والاختلاس وتحقيق ربحية البنك
X2	تستطيع إدارة البنك من خلال البعد المالي على تحقيق سيولة تتوافق مع نسب الربحية في البنك الذي تعمل فيه

ثانياً: الأبعاد غير المالية:

1. بعد العملاء:

الهدف الأساسي لأي بنك هو كسب عملاء جدد والحفاظ على عملائه الحاليين، وبطاقة الأداء المتوازن تمكن البنك من معرفة مركزه بالنسبة لعملائه بالاعتماد على العديد من المؤشرات. وقد تم قياس بعد العملاء من خلال عبارتين هما:

X3	يؤدي تطبيق بعد العملاء إلى تقديم خدمات مستمرة للعملاء الحاليين والمتوقعين
X4	تفيد بعد العملاء في معرفة متطلبات عملاء البنك ومستوى الرضا لديهم وتقديمها بتكاليف خدمات مقبولة

2. بعد العمليات الداخلية:

يحدد بعد العمليات الداخلية الطرق التي يستخدمها البنك من أجل تقديم الخدمة المتوقعة للعملاء بالجودة المطلوبة، هناك العديد من المؤشرات التي تقيم بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن.

تم قياس بعد العمليات الداخلية من خلال عبارتين هما:

X5	إن تطبيق بعد العمليات الداخلية يساعد إدارة البنك على الوفاء بالتزاماتها المالية تجاه الغير
X6	يساهم تطبيق بعد العمليات الداخلية في تخفيض تكاليف الخدمات ورقابة هيكل التكاليف في البنك الذي تعمل فيه

3. بعد التعليم والنمو:

يعتبر المورد البشري من اهم الموارد التي يمتلكها البنك و هو عامل أساسي من أجل تحسين جودة العمل وبالتالي الحصول على رضا الموظف وتنمية قدراته ومهاراته وزيادة خبرته العملية والمهنية، من أهم الأهداف التي يسعى البنك لتحقيقها.
تم قياس بعد التعليم والنمو من خلال عبارتين هما:

يساهم تطبيق بعد التعلم والنمو في اقامة دورات تدريبية فنية ومهنية تخص العمل الوظيفي في البنك الذي تعمل فيه	X7
إن تطبيق بعد التعلم والنمو يوفر مساحة مهمة لإدارة البنك في تطوير مهارات الموظفين وتنمية قدراتهم على أداء الوظائف لأنشطة المختلفة في البنك الذي تعمل فيه	X8

4. البعد الاجتماعي:

يوجد العديد من المؤشرات التي تقيم البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن وسيتم تقييم هذا البعد في البنكين عينة الدراسة من خلال العبارتين التاليتين.
تم قياس البعد الاجتماعي من خلال عبارتين هما:

يساهم تطبيق البعد الاجتماعي في زيادة فرص العمل	X9
يساهم تطبيق البعد الاجتماعي في تلبية متطلبات الموظف صحياً واجتماعياً	X10

5. بعد المخاطر:

يهتم بالمخاطر غير المنتظمة التي من المتوقع أن تواجه المنظمة وطرق تلافئها وهو تعبير عن عدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل.
تم قياس بعد المخاطر من خلال عبارتين هما:

إن تطبيق بعد المخاطر يساعد على تقدير مخاطر البنك الذي تعمل فيه (المخاطر غير المنتظمة)	X11
يساعد تطبيق بعد المخاطر على التقليل من مخاطر العجز وعدم سداد العملاء للقروض الممنوحة لهم من قبل البنك الذي تعمل فيه	X12

4-5-2- المتغير التابع: جودة التدقيق الداخلي:

يشمل بعدين: كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي، وفاعلية تقارير التدقيق الداخلي.
تم قياس كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي باستخدام 6 عبارات وهي على الشكل الآتي:

يساعد عمل فريق التدقيق الداخلي في البنك الذي تعمل فيه على تعزيز ثقة العاملين والغير بالبنك الذي تعمل فيه	Y1
يمكن عمل فريق التدقيق الداخلي من اختيار العاملين الأكفاء والمهنيين وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء لهم	Y2
يستطيع فريق التدقيق الداخلي في البنك الذي تعمل فيه من استخدام أفضل وأحدث التكنولوجيا التي تربط بين أنشطة البنك وتساعد على تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة للغير	Y3
يتمتع فريق التدقيق الداخلي في البنك الذي تعمل فيه بالخبرات اللازمة التي تمكنه من مراقبة جودة عمل الموظفين وتقديمهم للخدمات بسرعة ونوعية جيدة	Y4
يستطيع فريق التدقيق الداخلي في البنك الذي تعمل فيه على التعاقد مع محامين ذوي خبرة للنظر في الدعاوى (إن وجدت) على البنك أو من البنك للغير	Y5
يساهم فريق التدقيق الداخلي من تخفيض معاناة الموظفين وتقليل المخاطر غير المنتظمة التي يتعرض لها البنك الذي تعمل فيه	Y6

تم قياس فاعلية تقارير التدقيق الداخلي باستخدام 6 عبارات وهي على الشكل الآتي:

تساعد تقارير التدقيق الداخلي الدورية (الشهرية، الربعية، النصف سنوية) على تفعيل أداء نشاط التسويق للبنك الذي تعمل فيه وزيادة نسبة انتشاره	Z1
تساعد تقارير التدقيق الداخلي الدورية (الشهرية، الربعية، النصف سنوية) في زيادة عدد عملاء البنك و تحقيق أهداف البنك	Z2

Z3	يتم الاستفادة من تقارير التدقيق الداخلي الدورية (الشهرية، الربعية، النصف سنوية) في الاحتفاظ بالعملاء الرئيسيين للبنك الذي تعمل فيه
Z4	تساعد تقارير التدقيق الداخلي الدورية (الشهرية، الربعية، النصف سنوية) على استقطاب عملاء جدد للبنك الذي تعمل فيه
Z5	تساعد تقارير التدقيق الداخلي الدورية (الشهرية، الربعية، النصف سنوية) في توضيح اجراءات العمل بين أنشطة البنك الذي تعمل فيه
Z6	تساهم تقارير التدقيق الداخلي الدورية (الشهرية، الربعية، النصف سنوية) في تعزيز اجراءات الرقابة وتعديل أنظمة العمل المحاسبية والإدارية والتشغيلية في البنك الذي تعمل فيه

4-6- صدق وثبات أداة الاستقصاء (الاستبانة)

4-6-1- صدق أداة الاستقصاء:

عُرضت الاستبانة على عدد من السادة الدكاترة المحكمين (الملحق رقم (A-4))، الذين أبدوا ملاحظاتهم بخصوص الاستبانة وقامت الباحثة بإجراء جميع التعديلات المطلوبة بما يزيد من صدق المحتوى (أو صدق المحكمين) للاستبانة (الملحق رقم (A-3)).

هناك نوع آخر من الصدق وهو صدق الاتساق الداخلي. يُقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة قوة الارتباط بين درجات كل محور ودرجات عبارات الاستبانة جميعها، والصدق ببساطة هو أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه. لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للفقرات تم إنشاء متغير يعبر عن الدرجة الكلية لإجابات كل محور من محاور الدراسة، وإيجاد معاملات الارتباط بين هذه المحاور والدرجة الكلية لجميع العبارات معاً.

يعرض الجدول ذو الرقم (4-2) معاملات الارتباط. نلاحظ من الجدول أن قيم معاملات الارتباط مرتفعة وتشير إلى درجة الارتباط القوية بين درجة كل محور من محاور الاستبانة الدرجة الكلية لجميع العبارات. إن قيم معاملات الارتباط مرتفعة جداً وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% مما يؤكد على صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

الجدول رقم (4-2) معاملات الارتباط بين عبارات الاستبانة

معنوية معامل الارتباط	معامل الارتباط	المحور
0.000	0.878	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
0.000	0.766	كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي
0.000	0.762	فاعلية تقارير التدقيق الداخلي

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS v22

4-6-2- ثبات أداة الاستقصاء:

معامل ألفا كرونباخ

بهدف التوصل إلى دلالات ثبات أداة البحث وفاعلية العبارات، تم حساب معامل الثبات باستخدام ألفا كرونباخ Cronbach- alpha ويعرض الجدول ذو الرقم (4-3) نتائج الاختبار. تعد القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا كرونباخ ي (60%) فأكثر، وهو ما نلاحظه من قيم معامل الثبات التي تتجاوز هذا المستوى سواء لكل محور على حدة أم لجميع عبارات الاستبانة (الثبات الكلي).

بناءً على هذه النتيجة يمكن الاعتماد على نتائج الاستبانة نتيجة لثبات درجة المقياس. أي أن الإجابات تتميز بالثبات.

الجدول رقم (4-3) قيم معامل الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ

معامل الثبات	عدد العبارات	المحاور
0.743	12	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
0.739	6	كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي
0.677	6	فاعلية تقارير التدقيق الداخلي
0.844	24	الثبات الكلي

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V.22

التحليل العاملي الاستكشافي:

تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis باستخدام طريقة المكونات الأساسية لاختبار صدق عبارات الاستبانة. تعرض الجداول (4-4) و(5-4) و(6-4) نتائج اختبائي KMO و Bartlett لمحاور الدراسة. حيث يمكننا من خلال اختبار KMO الحكم على مدى كفاية حجم العينة، وتتراوح قيمة الاختبار بين 0 و 1، وكلما اقتربت من الواحد الصحيح دل ذلك على زيادة الاعتمادية Reliability للعوامل التي نحصل عليها من التحليل. نلاحظ من الجداول الثلاثة أن قيمة مقياس كفاية حجم العينة أكبر من 0.6 وبالتالي يتوفر شرط كفاية حجم العينة لإجراء التحليل. كما نلاحظ من الجداول الثلاثة أن القيمة الاحتمالية لمستوى الدلالة Sig. لاختبار Bartlett تساوي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي هناك ارتباطات معنوية بين المتغيرات بدرجة كافية لإجراء التحليل عليها.

الجدول (4-4): اختبار KMO و Bartlett لمحور بطاقة الأداء المتوازن

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.666
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square 184.433
	Df 66
	Sig. .000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS V22

الجدول (5-4): اختبار KMO و Bartlett لمحور كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.722
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square 82.876
	Df 15
	Sig. .000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS V22

الجدول (4-6): اختبار KMO و Bartlett لمحور فاعلية تقارير التدقيق الداخلي

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.609	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	76.448
	Df	15
	Sig.	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS V22

4-7- الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف البحث واختبار الفرضيات، اعتمدت الباحثة على مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة بالاستناد إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V22. وقد استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- الإحصاءات الوصفية من أجل عرض الخصائص الديمغرافية لعينة البحث، حيث تم استخدام التكرارات المطلقة والنسبية إلى جانب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- 2- اختبار كلمجروف- سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للتوزيع الطبيعي للبيانات.
- 3- معامل ارتباط بيرسون.
- 4- نموذج الانحدار الخطي البسيط.
- 5- اختبار ستودنت للفرق بين عينتين مستقلتين T-Test.

تم اعتماد مستوى الدلالة أو المعنوية 0.05 لقبول أو رفض الفرضيات، حيث يعدّ من مستويات الدلالة الأكثر استخداماً في الدراسات، ويقابله مستوى ثقة (95%).

بالنسبة لمعيار الحكم على متوسط الإجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي فإنه يُحسب وفق القانون:

$$0.8 = \frac{1-5}{5} = \frac{\text{درجة الاستجابة العليا} - \text{درجة الاستجابة الدنيا}}{\text{عدد فئات الاستجابة}} = \text{المعيار}$$

العبارات	المجال (للمتوسط الحسابي للإجابات)
غير موافق بشدة	1.8-1
غير موافق	2.60 - 1.81
محايد	3.40 - 2.61
موافق	4.20 - 3.41
موافق بشدة	5 - 4.21

الفصل الخامس

عرض النتائج ومناقشتها حسب الحالة

Results and Discussion

رقم الصفحة	العنوان
87	5-1- تمهيد
87	5-2- خصائص عينة البحث
92	5-3- تحليل إجابات أفراد عينة البحث
92	5-3-1- تحليل إجابات أفراد العينة حول محور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
101	5-3-2- تحليل إجابات أفراد العينة حول محور جودة التدقيق الداخلي
109	5-4- نتائج اختبار الفرضيات
109	5-4-1- اختبار التوزيع الطبيعي
110	5-4-2- اختبار أثر الأبعاد المالية لبطاقة الأداء المتوازن على كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي للبنوك الخاصة السورية
112	5-4-3- اختبار أثر الأبعاد المالية لبطاقة الأداء المتوازن على فاعلية تقارير التدقيق الداخلي للبنوك الخاصة السورية
113	5-4-4- اختبار أثر الأبعاد غير المالية لبطاقة الأداء المتوازن على كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي للبنوك الخاصة السورية
115	5-4-5- اختبار أثر الأبعاد غير المالية لبطاقة الأداء المتوازن على فاعلية تقارير التدقيق الداخلي للبنوك الخاصة السورية
117	5-4-6- الفروقات في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بين البنكين عينة البحث
117	5-4-7- الفروقات الفروقات في أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC على جودة التدقيق الداخلي بين البنكين عينة البحث
119	5-4-8- أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على جودة التدقيق الداخلي

5-1- تمهيد

وَزَعَتْ أداة البحث (الاستبانة) على وحدات المعاينة (المدير العام، نائب المدير العام، المدير المالي، مدير التدقيق الداخلي، مدير الحسابات، مدير قسم العملاء، مدير الائتمان، موظفي الأقسام المختلفة) العاملين في البنكين محل الدراسة والبالغ عددهم 76 مستجوب. تم استرجاع 66 استبانة (34 استبانة من البنك A و32 استبانة من البنك B) صالحة للتحليل تم اختبار فرضيات البحث بناءً عليها.

وتم في البدء عرض خصائص العينة ومن ثم الانتقال لتحليل الإجابات لكل بنك على حدة، ليتم في الختام اختبار فرضيات الدراسة.

5-2- خصائص عينة البحث

يعرض هذا الجزء الخصائص الديمغرافية لعينة البحث من حيث الجنس، المؤهل العلمي، الفئة العمرية، الخبرة العملية، والشهادات.

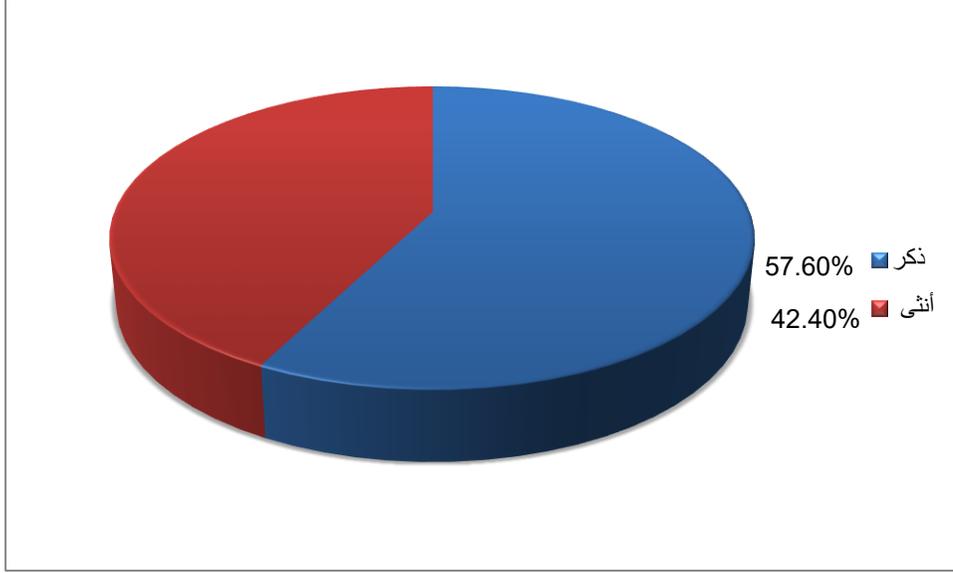
5-2-1- توزع عينة الدراسة بحسب الجنس

يعرض الجدول رقم (5-1) توزع أفراد العينة بحسب الجنس. يُلاحظ من الجدول أن أفراد العينة متوزعين بين ذكور وإناث بشكل متقارب، وإن كان الجزء الأكبر من أفراد العينة من الذكور إذ تبلغ نسبتهم (57.6%) في حين بلغت نسبة الإناث (42.4%) من إجمالي عدد أفراد العينة (انظر الشكل 5-1).

الجدول رقم (5-1) توزع أفراد العينة بحسب الجنس

التكرار النسبي (النسبة المئوية)	التكرار المطلق (العدد)	
57.6%	38	ذكر
42.4%	28	أنثى
100%	66	إجمالي العينة

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS v22



الشكل رقم (5-1) توزيع أفراد العينة بحسب الجنس

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج Excel

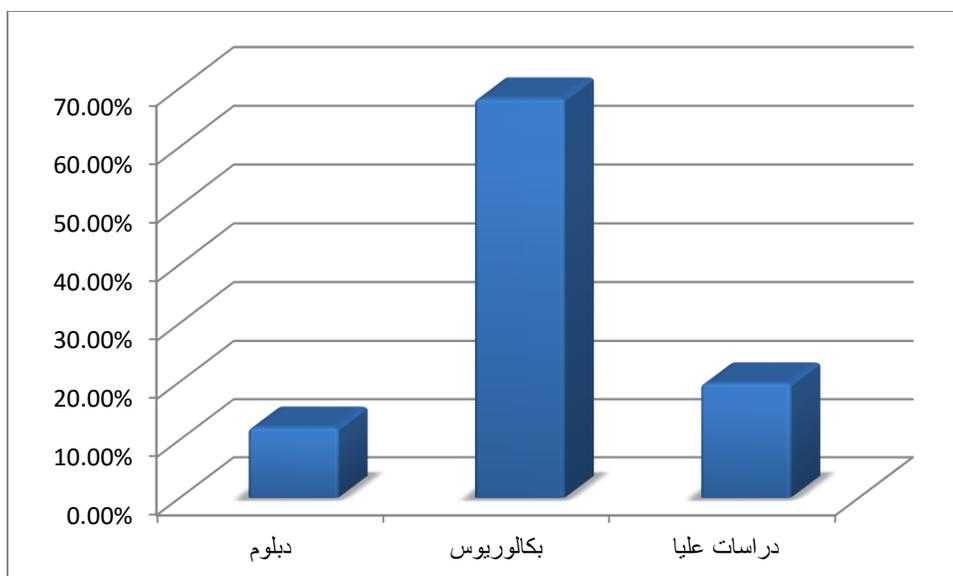
5-2-2- توزيع عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي

يعرض الجدول رقم (5-2) توزيع أفراد العينة بحسب المؤهل العلمي. يُلاحظ من الجدول أن معظم أفراد العينة هم من حملة البكالوريوس إذ تبلغ نسبتهم (68.2%) من إجمالي عدد أفراد العينة. بالمقابل يوجد (19.7%) من أفراد العينة من الدراسات العليا، و(12.1%) من حملة الدبلوم (انظر الشكل 5-2).

الجدول رقم (5-2) توزيع أفراد العينة بحسب المؤهل العلمي

التكرار النسبي (النسبة المئوية)	التكرار المطلق (العدد)	
12.1%	8	دبلوم
68.2%	45	بكالوريوس
19.7%	13	دراسات عليا
100%	66	إجمالي العينة

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS v22



الشكل رقم (2-5) توزيع أفراد العينة بحسب المؤهل العلمي

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج Excel

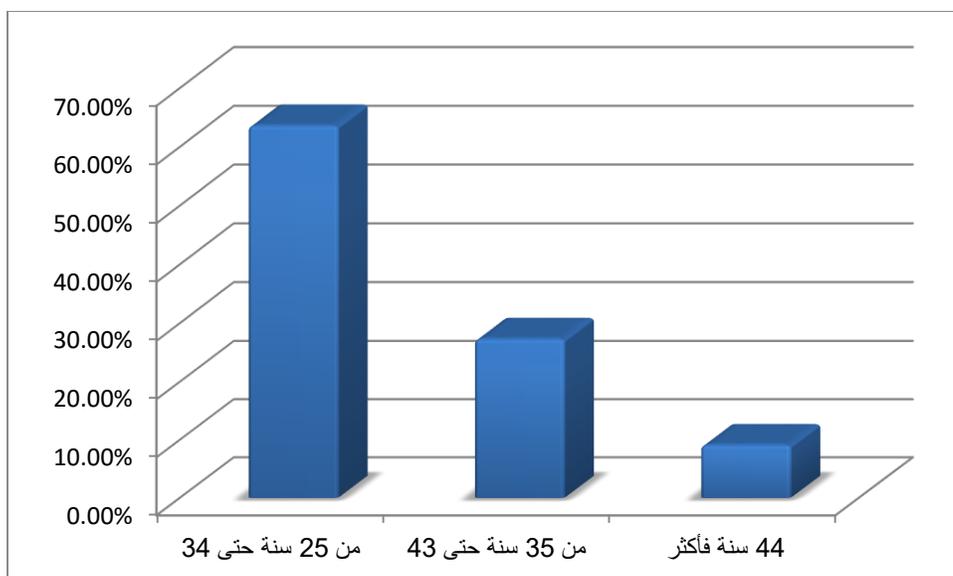
3-2-5- توزيع عينة الدراسة بحسب الفئة العمرية

يعرض الجدول رقم (3-5) توزيع أفراد العينة بحسب الفئة العمرية. يُلاحظ من الجدول أن معظم أفراد العينة هم من الفئة العمرية بين 25 حتى 34 سنة أي أنهم من الشريحة الشابّة وتبلغ نسبتهم (63.6%)، بالمقابل هناك (27.3%) من أفراد العينة يقعون ضمن الفئة العمرية (35-43 سنة)، في حين يوجد عدد قليل من أفراد العينة ممن بلغت أعمارهم 44 فأكثر (انظر الشكل 3-5).

الجدول رقم (3-5) توزيع أفراد العينة بحسب الفئة العمرية

التكرار النسبي (النسبة المئوية)	التكرار المطلق (العدد)	
63.6%	42	من 25 سنة حتى 34
27.3%	18	من 35 سنة حتى 43
9.1%	6	44 سنة فأكثر
100%	66	إجمالي العينة

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS v22



الشكل رقم (3-5) توزيع أفراد العينة بحسب الفئة العمرية

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج Excel

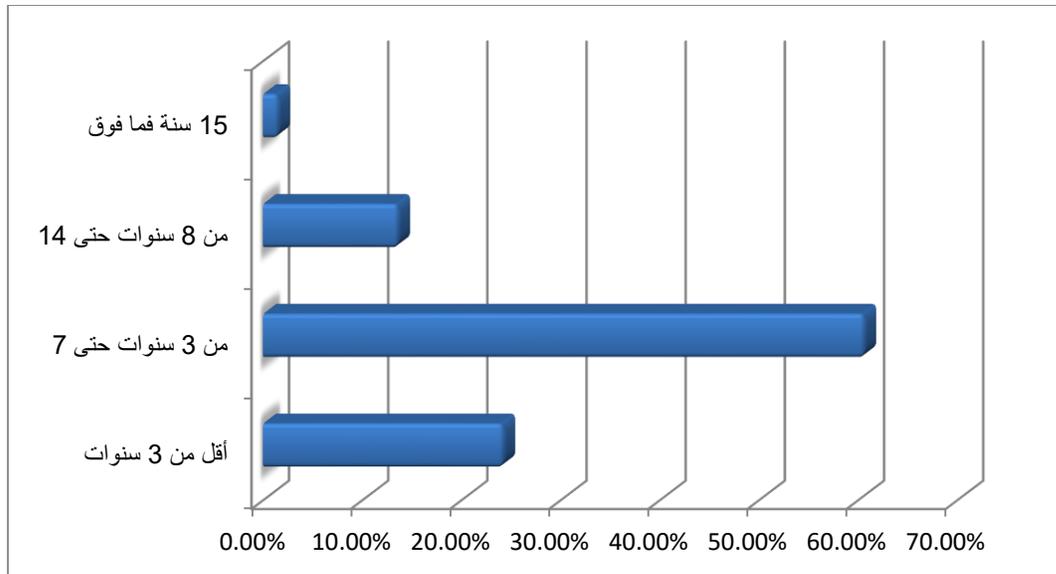
5-2-4- توزيع عينة الدراسة بحسب الخبرة العملية

يعرض الجدول رقم (4-5) توزيع أفراد العينة بحسب الخبرة العملية. يُلاحظ من الجدول أن معظم أفراد العينة لديهم خبرة عملية تتراوح بين 3 سنوات حتى 7 سنوات وهو مؤشر جيد نظراً لكونهم يعتبرون ممن لديهم معرفة كافية بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، إذ تبلغ نسبتهم (60.6%) من إجمالي عدد أفراد العينة. إلى جانب كون (13.6%) من أفراد العينة لديهم خبرة من 8 سنوات حتى 14 سنة (انظر الشكل 4-5).

الجدول رقم (4-5) توزيع أفراد العينة بحسب الخبرة العملية

التكرار النسبي (النسبة المئوية)	التكرار المطلق (العدد)	
24.2%	16	أقل من 3 سنوات
60.6%	40	من 3 سنوات حتى 7
13.6%	9	من 8 سنوات حتى 14
1.5%	1	15 سنة فما فوق
100%	66	إجمالي العينة

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS v22



الشكل رقم (5-4) توزيع أفراد العينة بحسب الخبرة العملية

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج Excel

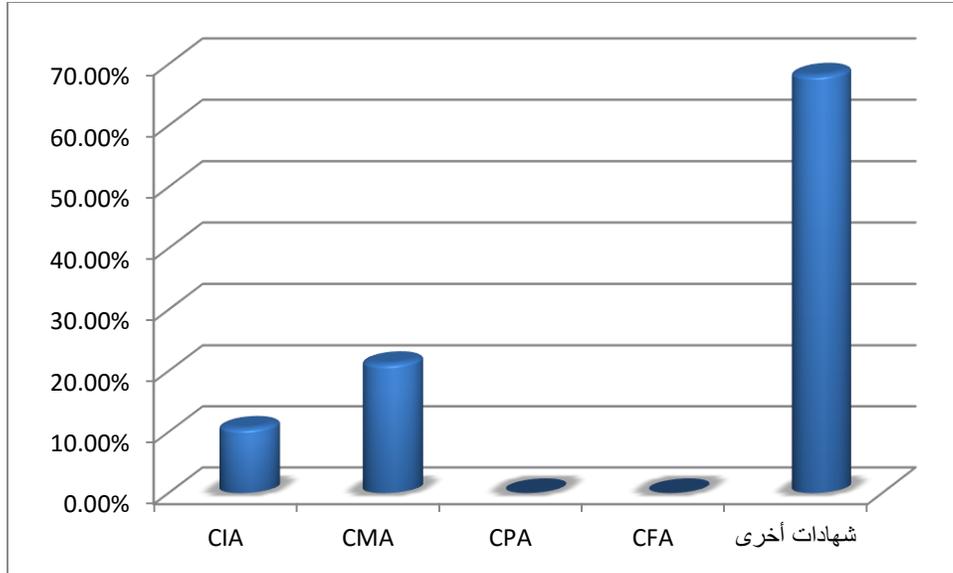
5-2-5- توزيع عينة الدراسة بحسب الشهادات

يعرض الجدول رقم (5-5) توزيع أفراد العينة بحسب الشهادات. يُلاحظ من الجدول أن أغلبية أفراد العينة لا يحملون شهادات CIA أو CMA أو CPA أو CFA، فهم يحملون شهادات أخرى وتبلغ نسبتهم (68.2%) من إجمالي عدد أفراد العينة. بالمقابل هناك ما نسبته (21.2%) من أفراد العينة ممن يحملون شهادة CMA، و(10.6%) ممن يحملون شهادة CIA (انظر الشكل 5-5).

الجدول رقم (5-5) توزيع أفراد العينة بحسب الشهادات

التكرار النسبي (النسبة المئوية)	التكرار المطلق (العدد)	الشهادات
10.6%	7	CIA
21.2%	14	CMA
0%	0	CPA
0%	0	CFA
68.2%	45	شهادات أخرى
100%	66	إجمالي العينة

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS v22



الشكل رقم (5-5) توزيع أفراد العينة بحسب الشهادات

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج Excel

5-3- تحليل إجابات أفراد عينة البحث

يعرض هذا الجزء إجابات أفراد العينة حول محاور البحث، حيث تم عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي، والترتيب من حيث الأهمية، وذلك بعد تقسيم الإجابات بين البنكين A و B عينة البحث.

5-3-1- تحليل إجابات أفراد العينة حول محور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

يشمل محور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

1. البعد المالي.
2. والأبعاد غير المالية (بُعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بُعد التعليم، البعد الاجتماعي، بُعد المخاطر).

5-3-1-1- البعد المالي

يعرض الجدول رقم (5-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول محور البُعد المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنك A بينما يعرض الجدول رقم (5-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول محور البُعد المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنك B.

الجدول رقم (5-6) إجابات أفراد العينة حول محور البعد المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن للبنك A

البنك A

الترتيب من حيث الأهمية	الدرجة المقابلة لمقياس ليكرت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	موافق	0.717	3.97	يساعد تطبيق البعد المالي على توظيف أموال وموارد البنك الذي تعمل فيه بشكل يؤدي إلى منع السرقة والاختلاس و تحقيق ربحية البنك
2	موافق	0.892	3.41	تستطيع إدارة البنك من خلال تطبيق البعد المالي في تحقيق سيولة تتوافق مع نسب الربحية في البنك الذي تعمل فيه

الجدول رقم (5-7) إجابات أفراد العينة حول محور البعد المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن للبنك B

البنك B

الترتيب من حيث الأهمية	الدرجة المقابلة لمقياس ليكرت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	موافق	0.568	3.75	يساعد تطبيق البعد المالي على توظيف أموال وموارد البنك الذي تعمل فيه بشكل يؤدي إلى منع السرقة والاختلاس و تحقيق ربحية البنك
2	موافق	0.665	3.59	تستطيع إدارة البنك من خلال تطبيق البعد المالي في تحقيق سيولة تتوافق مع نسب الربحية في البنك الذي تعمل فيه

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS v22

نلاحظ من الجدولين السابقين أن متوسط إجابات أفراد العينة حول العبارات التي تقيس البعد المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن تقع بين (3.41 - 4.20) وبالتالي هي تقابل درجة "موافق" وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وذلك في كلا البنكين A و B.

لقد جاءت العبارة الأولى x1 في المرتبة الأولى من حيث الأهمية فقد بلغ متوسط الإجابات عنها 3.97 في البنك A و3.75 في البنك B ، أي أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على كون بطاقة الأداء المتوازن تساعد على توظيف أموال وموارد البنك بشكل يؤدي إلى منع السرقة والاختلاس وتحقيق ربحية البنك. نلاحظ أن متوسط الإجابات للعبارة الأولى أعلى في البنك A وهو ما يشير إلى ازدياد أهمية الدور الذي يلعبه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في توظيف أموال وموارد البنك ومنع السرقة والاختلاس في البنك A مقارنة بالبنك B.

أما بما يخص العبارة الثانية x2 فقد جاء متوسط الإجابات عنها 3.41 في البنك A و3.59 في البنك B، أي أن أفراد العينة يوافقون على كون إدارة البنك تستطيع من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من تحقيق سيولة تتوافق مع نسب الربحية. نلاحظ أن متوسط الإجابات عن العبارة الثانية أعلى في البنك B وهو ما يشير إلى ازدياد أهمية الدور الذي يلعبه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق سيولة تتوافق مع نسب الربحية في هذا البنك مقارنةً مع البنك A.

5-3-1-2- الأبعاد غير المالية

الأبعاد غير المالية تشمل بُعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بُعد التعليم، البعد الاجتماعي، بُعد المخاطر.

1- بُعد العملاء

يعرض الجدول رقم (5-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول محور بُعد العملاء لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنك A، بينما يعرض الجدول رقم (5-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول محور بُعد العملاء لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنك B.

الجدول رقم (5-8) إجابات أفراد العينة حول محور بعد العملاء لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن للبنك A

الترتيب من حيث الأهمية	الدرجة المقابلة لمقياس ليكرت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
2	موافق	0.641	3.79	يؤدي تطبيق بعد العملاء في تقديم خدمات مستمرة للعملاء الحاليين والمتوقعين	X3
1	موافق	0.892	3.85	يفيد بعد العملاء في معرفة متطلبات عملاء البنك ومستوى الرضا لديهم وتقديمها بتكاليف خدمات مقبولة	X4

الجدول رقم (5-9) إجابات أفراد العينة حول محور بعد العملاء لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن للبنك B

الترتيب من حيث الأهمية	الدرجة المقابلة لمقياس ليكرت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
1	موافق	0.751	3.78	يؤدي تطبيق بعد العملاء في تقديم خدمات مستمرة للعملاء الحاليين والمتوقعين	X3
2	موافق	0.762	3.75	يفيد بعد العملاء في معرفة متطلبات عملاء البنك ومستوى الرضا لديهم وتقديمها بتكاليف خدمات مقبولة	X4

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS v22

نلاحظ من الجدولين أن متوسط إجابات أفراد العينة حول العبارات التي تقيس بُعد العملاء لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن تقع بين (3.41 - 4.20) وبالتالي هي تقابل درجة "موافق" وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وذلك في كلا البنكين.

لقد كانت المتوسطات الحسابية عن جميع العبارات التي تقيس بُعد العملاء متقاربة من حيث القيم وبالتالي فإن بطاقة الأداء المتوازن في كلا البنكين:

1. تؤدي إلى تقديم خدمات مستمرة للعملاء الحاليين والمتوقعين.
2. تقيّد في معرفة متطلبات عملاء البنك ومستوى الرضا لديهم وتقديمها بتكاليف خدمات مقبولة.

وإن كانت العبارة الأولى أكثر أهمية بالنسبة للبنك B، في حين أن العبارة الثانية هي أكثر أهمية بالنسبة للبنك A.

2- التبع العمليات الداخلية

يعرض الجدول رقم (5-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول محور بعد العمليات الداخلية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنك A. بينما يعرض الجدول رقم (5-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول محور بعد العمليات الداخلية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنك B.

الجدول رقم (5-10) إجابات أفراد العينة حول محور بعد العمليات الداخلية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن للبنك A

الترتيب من حيث الأهمية	الدرجة المقابلة لمقياس ليكرت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
1	موافق	0.753	3.91	إن تطبيق بعد العمليات الداخلية يساعد إدارة البنك على الوفاء بالتزاماتها المالية تجاه الغير	X5
2	موافق	0.929	3.53	يساهم تطبيق بعد العمليات الداخلية في تخفيض تكاليف الخدمات ورقابة هيكل التكاليف في البنك الذي تعمل فيه	X6

الجدول رقم (5-11) إجابات أفراد العينة حول محور بعد العمليات الداخلية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن للبنك B

الترتيب من حيث الأهمية	الدرجة المقابلة لمقياس ليكرت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
1	موافق	0.588	3.91	إن تطبيق بعد العمليات الداخلية يساعد إدارة البنك على الوفاء بالتزاماتها المالية تجاه الغير	X5
2	موافق	0.554	3.63	يساهم تطبيق بعد العمليات الداخلية في تخفيض تكاليف الخدمات ورقابة هيكل التكاليف في البنك الذي تعمل فيه	X6

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS v22

نلاحظ من الجدولين أن متوسط إجابات أفراد العينة حول العبارات التي تقيس بعد العمليات الداخلية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن تقع بين (3.41 - 4.20) وبالتالي هي تقابل درجة "موافق" وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وذلك في كلا البنكين. إذ نلاحظ أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تساعد البنكين بالنسبة لعملياته الداخلية في الجوانب الآتية:

1- تساعد إدارة البنك في الوفاء بالتزاماتها المالية اتجاه الغير.

2- تسهم في تخفيض تكاليف الخدمات ورقابة هيكل التكاليف.

تزداد أهمية العبارة الأولى x5 مقارنةً بالعبارة الثانية x6 في كلا البنكين عينة البحث، حيث بلغ متوسط الإجابات عن العبارة x5 قيمة 3.91 في كلا البنكين، في حين بلغ متوسط الإجابات عن العبارة x6 قيمة 3.53 و3.63 على التوالي في البنك A والبنك B.

3- بُعد التعليم والنمو

يعرض الجدول رقم (5-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول محور بُعد التعليم والنمو لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنك A. بينما يعرض الجدول رقم (5-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول محور بُعد التعليم والنمو لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنك B.

الجدول (5-12) إجابات أفراد العينة حول محور بعد التعليم والنمو لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن للبنك A

الترتيب من حيث الأهمية	الدرجة المقابلة لمقياس ليكرت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	محايد	0.760	3.29	يساهم تطبيق بعد التعلم والنمو في اقامة دورات تدريبية فنية ومهنية تخص العمل الوظيفي في البنك الذي تعمل فيه
2	محايد	0.830	3.09	إن تطبيق بعد التعلم والنمو يوفر مساحة مهمة لإدارة البنك في تطوير مهارات الموظفين وتنمية قدراتهم على أداء الوظائف للأنشطة المختلفة في البنك الذي تعمل فيه

الجدول (5-13) إجابات أفراد العينة حول محور بعد التعليم والنمو لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن للبنك B

الترتيب من حيث الأهمية	الدرجة المقابلة لمقياس ليكرت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
2	محايد	0.884	3.16	يساهم تطبيق بعد التعلم والنمو في اقامة دورات تدريبية فنية ومهنية تخص العمل الوظيفي في البنك الذي تعمل فيه	X7
1	محايد	0.693	3.31	إن تطبيق بعد التعلم والنمو يوفر مساحة مهمة لإدارة البنك في تطوير مهارات الموظفين وتنمية قدراتهم على أداء الوظائف للأنشطة المختلفة في البنك الذي تعمل فيه	X8

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS v22

نلاحظ من الجدولين أن متوسط إجابات أفراد العينة حول العبارات التي تقيس بُعد التعليم لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن تقع بين (2.61 - 3.40) وبالتالي هي تقابل درجة "متردد" وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وذلك في كلا البنكين.

و نلاحظ من الإجابات أن أفراد العينة مترددون حول كون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يفيد من حيث بُعد التعليم والنمو. إذ أن أفراد العينة في كلا البنكين مترددين حول كون بطاقة الأداء المتوازن:

- 1- تساهم في إقامة دورات تدريبية فنية ومهنية تخص العمل الوظيفي في البنك.
- 2- توفر مساحة مهمة لإدارة البنك في تطوير مهارات الموظفين وتنمية قدراتهم على أداء الوظائف للأنشطة المختلفة في البنك.

4- البعد الاجتماعي

يعرض الجدول رقم (5-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول محور البعد الاجتماعي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنك A. بينما يعرض الجدول رقم (5-15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول محور البعد الاجتماعي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنك B.

الجدول رقم (5-14) إجابات أفراد العينة حول محور البعد الاجتماعي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن للبنك A

الترتيب من حيث الأهمية	الدرجة المقابلة لمقياس ليكرت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
2	محايد	0.673	3.18	يساهم تطبيق البعد الاجتماعي في زيادة فرص العمل	X9
1	موافق	0.851	4.06	يساهم تطبيق البعد الاجتماعي في تلبية متطلبات الموظف صحياً واجتماعياً	X10

الجدول رقم (5-15) إجابات أفراد العينة حول محور البعد الاجتماعي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن للبنك B

الترتيب من حيث الأهمية	الدرجة المقابلة لمقياس ليكرت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
2	محايد	0.729	3.28	يساهم تطبيق البعد الاجتماعي في زيادة فرص العمل	X9
1	موافق	0.644	3.81	يساهم تطبيق البعد الاجتماعي في تلبية متطلبات الموظف صحياً واجتماعياً	X10

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS v22

نلاحظ من الجدولين أن متوسط إجابات أفراد العينة حول العبارة الأولى X9 التي تقيس البعد الاجتماعي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن تقع بين (2.61 - 3.40) وبالتالي هي تقابل درجة "متردد" وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وذلك في كلا البنكين. بالمقابل، نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد العينة حول العبارة الثانية X10 التي تقيس البعد الاجتماعي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن تقع بين (3.41 - 4.20) وبالتالي هي تقابل درجة "موافق" وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وذلك في كلا البنكين.

تشير النتائج إلى أن أفراد العينة مترددون حول كون بطاقة الأداء المتوازن تساهم في زيادة فرص العمل في كلا البنكين. بالمقابل نلاحظ أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على كون بطاقة الأداء المتوازن يمكن الاستفادة منها على مستوى العاملين في البنك في تلبية متطلباتهم صحياً واجتماعياً، إذ تزداد أهمية هذا الجانب في البنك A.

5- بُعد المخاطر

يعرض الجدول رقم (5-16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول محور بُعد المخاطر لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنك A. بينما يعرض الجدول رقم (5-17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول محور بُعد المخاطر لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنك B.

الجدول رقم (5-16) إجابات أفراد العينة حول محور بُعد المخاطر لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن للبنك A

الترتيب من حيث الأهمية	الدرجة المقابلة لمقياس ليكرت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
1	موافق	0.751	3.74	إن تطبيق بعد المخاطر يساعد على تقدير مخاطر البنك الذي تعمل فيه (المخاطر غير المنتظمة)	X11
2	محايد	0.819	3.24	يساعد تطبيق بعد المخاطر على التقليل من مخاطر العجز وعدم سداد العملاء للقروض الممنوحة لهم من قبل البنك الذي تعمل فيه	X12

الجدول رقم (5-17) إجابات أفراد العينة حول محور بُعد المخاطر لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن للبنك B

الترتيب من حيث الأهمية	الدرجة المقابلة لمقياس ليكرت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
1	موافق	0.920	3.84	إن تطبيق بعد المخاطر يساعد على تقدير مخاطر البنك الذي تعمل فيه (المخاطر غير المنتظمة)	X11
2	محايد	0.772	3.28	يساعد تطبيق بعد المخاطر على التقليل من مخاطر العجز وعدم سداد العملاء للقروض الممنوحة لهم من قبل البنك الذي تعمل فيه	X12

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS v22

نلاحظ من الجدولين أن متوسط إجابات أفراد العينة حول العبارة الأولى X11 التي تقيس بُعد المخاطر لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن تقع بين (3.41 - 4.20) وبالتالي هي تقابل درجة

"موافق" وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وذلك في كلا البنكين. بالمقابل، نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد العينة حول العبارة الثانية x12 تقع بين (2.61 - 3.40) وبالتالي هي تقابل درجة "متردد" وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وذلك في كلا البنكين.

تشير النتائج إلى أن أفراد العينة موافقون على كون بطاقة الأداء المتوازن تساعد في تقدير مخاطر البنك (المخاطر غير المنتظمة). بالمقابل، نلاحظ أن أفراد العينة مترددون على كون بطاقة الأداء المتوازن تساعد على التقليل من مخاطر العجز وعدم سداد العملاء للقروض الممنوحة لهم، وقد يعود ذلك لكون القدرة على السداد ترتبط بعوامل أخرى كملاءة المقترض.

5-3-2- تحليل إجابات أفراد العينة حول محور جودة التدقيق الداخلي

يشمل محور جودة التدقيق الداخلي:

1. كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي.
2. فاعلية تقارير التدقيق الداخلي.

5-3-2-1- تحليل إجابات أفراد العينة حول محور كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي

يعرض الجدول رقم (5-18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول محور كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي للبنك A.

الجدول رقم (5-18) إجابات أفراد العينة حول محور كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي للبنك A

الترتيب من حيث الأهمية	الدرجة المقابلة لمقياس ليكرت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	موافق	0.621	4.09	يساعد عمل فريق التدقيق الداخلي في البنك الذي تعمل فيه على تعزيز ثقة العاملين والغير بالبنك الذي تعمل فيه
3	موافق	0.691	3.65	يمكن عمل فريق التدقيق الداخلي من اختيار العاملين الأكفاء والمهنيين وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء لهم
4	موافق	0.660	3.56	يستطيع فريق التدقيق الداخلي في البنك الذي تعمل فيه من استخدام أفضل وأحدث التكنولوجيا التي تربط بين أنشطة البنك وتساعد على تخفيض تكاليف الخدمات

				المقدمة للغير	
5	موافق	0.701	3.41	يتمتع فريق التدقيق الداخلي في البنك الذي تعمل فيه بالخبرات اللازمة التي تمكنه من مراقبة جودة عمل الموظفين وتقديمهم للخدمات بسرعة ونوعية جيدة	Y4
6	محايد	0.687	3.21	يستطيع فريق التدقيق الداخلي في البنك الذي تعمل فيه على التعاقد مع محامين ذوي خبرة للنظر في الدعاوى (إن وجدت) على البنك او من البنك للغير	Y5
2	موافق	0.651	4.00	يساهم فريق التدقيق الداخلي من تخفيض معاناة الموظفين وتقليل المخاطر غير المنتظمة التي يتعرض لها البنك الذي تعمل فيه	Y6

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS v22

تقيس العبارات الستة السابقة الواردة في الجدول كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي في البنك A، وقد جاء متوسط إجابات أفراد العينة حول خمسة من هذه العبارات بدرجة "موافق" وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي نظراً لكون متوسط الإجابات عن هذه العبارات يقع ضمن النطاق (3.41-4.20).

جاءت العبارة الأولى Y1 في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، إذ بلغ متوسط الإجابات عن هذه العبارة 4.09، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة موافقون على كون عمل فريق التدقيق الداخلي في البنك يساعد على تعزيز ثقة العاملين والغير.

أما في المرتبة الثانية من حيث الأهمية جاءت العبارة السادسة Y6 حيث بلغ متوسط الإجابات عن هذه العبارة 4.00، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة موافقون على كون فريق التدقيق الداخلي يساهم من تخفيض معاناة الموظفين وتقليل المخاطر غير المنتظمة التي يتعرض لها البنك.

بما يخص المرتبة الثالثة من حيث الأهمية فقد جاءت العبارة الثانية Y2 بمتوسط بلغ 3.65، أي أن أفراد العينة موافقون على كون عمل فريق التدقيق الداخلي يمكن من اختيار العاملين الأكفاء والمهنيين وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء لهم.

إلى جانب العبارات السابقة، كان أفراد العينة في البنك A موافقون على كون فريق التدقيق الداخلي في البنك يستطيع استخدام أفضل وأحدث التكنولوجيا التي تربط بين أنشطة البنك وتساعد على تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة للغير. إلى جانب كونهم موافقون على كون فريق التدقيق الداخلي في البنك يتمتع بالخبرات اللازمة التي تمكنه من مراقبة جودة عمل الموظفين وتقديمهم للخدمات بسرعة ونوعية جيدة.

بالمقابل هناك جانب من كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي كان أفراد العينة مترددين حوله وهو كون فريق التدقيق الداخلي في البنك A يستطيع التعاقد مع محامين ذوي خبرة للنظر في الدعاوى (إن وجدت) على البنك أو من البنك للغير.

يعرض الجدول رقم (5-19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول محور كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي وذلك للبنك B.

الجدول رقم (5-19) إجابات أفراد العينة حول محور كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي (البنك B)

الترتيب من حيث الأهمية	الدرجة المقابلة لمقياس ليكرت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	موافق	0.851	3.72	يساعد عمل فريق التدقيق الداخلي في البنك الذي تعمل فيه على تعزيز ثقة العاملين والغير بالبنك الذي تعمل فيه
4	موافق	0.803	3.50	يمكن عمل فريق التدقيق الداخلي من اختيار العاملين الأكفاء والمهنيين وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء لهم
3	موافق	0.716	3.56	يستطيع فريق التدقيق الداخلي في البنك الذي تعمل فيه من استخدام أفضل وأحدث التكنولوجيا التي تربط بين أنشطة البنك وتساعد على تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة للغير
6	محايد	0.644	3.31	يتمتع فريق التدقيق الداخلي في البنك الذي تعمل فيه بالخبرات اللازمة التي تمكنه من مراقبة جودة عمل الموظفين وتقديمهم للخدمات بسرعة ونوعية جيدة

5	محايد	0.554	3.38	يستطيع فريق التدقيق الداخلي في البنك الذي تعمل فيه على التعاقد مع محامين ذوي خبرة للنظر في الدعاوى (إن وجدت) على البنك او من البنك للغير	Y5
1	موافق	0.718	3.75	يساهم فريق التدقيق الداخلي من تخفيض معاناة الموظفين وتقليل المخاطر غير المنتظمة التي يتعرض لها البنك الذي تعمل فيه	Y6

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS v22

تقيس العبارات الستة السابقة الواردة في الجدول كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي في البنك B، وقد جاء متوسط إجابات أفراد العينة حول ثلاثة من هذه العبارات بدرجة "موافق" وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي نظراً لكون متوسط الإجابات عن هذه العبارات يقع ضمن النطاق (3.41-4.20).

جاءت العبارة السادسة Y6 في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، إذ بلغ متوسط الإجابات عن هذه العبارة 3.75، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة موافقون على كون عمل فريق التدقيق الداخلي في البنك يساهم من تخفيض معاناة الموظفين وتقليل المخاطر غير المنتظمة التي يتعرض لها البنك.

أما في المرتبة الثانية من حيث الأهمية جاءت العبارة الأولى Y1 حيث بلغ متوسط الإجابات عن هذه العبارة 3.72، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة موافقون على كون فريق التدقيق الداخلي يساعد على تعزيز ثقة العاملين والغير.

بما يخص المرتبة الثالثة من حيث الأهمية فقد جاءت العبارة الثالثة Y3 بمتوسط بلغ 3.56، أي أن أفراد العينة موافقون على كون عمل فريق التدقيق الداخلي يمكن من يستطيع استخدام أفضل وأحدث التكنولوجيا التي تربط بين أنشطة البنك وتساعد على تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة للغير.

إلى جانب العبارات السابقة، كان أفراد العينة موافقون على كون فريق التدقيق الداخلي في البنك يمكن من اختيار العاملين الأكفاء والمهنيين وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء لهم.

بالمقابل هناك جانبين من كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي كان أفراد العينة في البنك B مترددين حولهما وهما:

1. تمتع فريق التدقيق الداخلي في البنك بالخبرات اللازمة التي تمكنه من مراقبة جودة عمل الموظفين وتقديمهم للخدمات بسرعة ونوعية جيدة.
2. يستطيع فريق التدقيق الداخلي في البنك على التعاقد مع محامين ذوي خبرة للنظر في الدعاوى (إن وجدت) على البنك او من البنك للغير.

من خلال المقارنة بين إجابات أفراد العينة في البنك A وإجابات أفراد العينة في البنك B، نلاحظ أن كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي أعلى في البنك A مقارنةً بالبنك B.

5-3-2-2- تحليل إجابات أفراد العينة حول محور فاعلية تقارير التدقيق الداخلي

يعرض الجدول رقم (5-20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول محور فاعلية تقارير التدقيق الداخلي في البنك A.

الجدول رقم (5-20) إجابات أفراد العينة حول محور فاعلية فريق التدقيق الداخلي للبنك A

الترتيب من حيث الأهمية	الدرجة المقابلة لمقياس ليكرت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	موافق	0.702	4.15	تساعد تقارير التدقيق الداخلي الدورية (الشهرية، الربعية، النصف سنوية) على تفعيل أداء نشاط التسويق للبنك الذي تعمل فيه وزيادة نسبة انتشاره
2	موافق	0.996	3.91	تساعد تقارير التدقيق الداخلي الدورية (الشهرية، الربعية، النصف سنوية) في زيادة عدد عملاء البنك وتحقيق أهداف البنك
5	محايد	0.521	3.18	يتم الاستفادة من تقارير التدقيق الداخلي الدورية (الشهرية، الربعية، النصف سنوية) في الاحتفاظ بالعملاء الرئيسيين للبنك الذي تعمل فيه
3	موافق	0.676	3.71	تساعد تقارير التدقيق الداخلي الدورية (الشهرية، الربعية، النصف سنوية) على استقطاب عملاء جدد للبنك الذي تعمل فيه

4	موافق	0.697	3.62	تساعد تقارير التدقيق الداخلي الدورية (الشهرية، الربعية، النصف سنوية) في توضيح اجراءات العمل بين أنشطة البنك الذي تعمل فيه	Z5
4	موافق	0.652	3.62	تساهم تقارير التدقيق الداخلي الدورية (الشهرية، الربعية، النصف سنوية) في تعزيز اجراءات الرقابة وتعديل أنظمة العمل المحاسبية والإدارية والتشغيلية في البنك الذي تعمل فيه	Z6

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS v22

تقيس العبارات الستة السابقة الواردة في الجدول فاعلية فريق التدقيق الداخلي في البنك A، وقد جاء متوسط إجابات أفراد العينة حول خمسة من هذه العبارات بدرجة "موافق" وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي نظراً لكون متوسط الإجابات عن هذه العبارات يقع ضمن النطاق (3.41-4.20).

جاءت العبارة الأولى Z1 في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، إذ بلغ متوسط الإجابات عن هذه العبارة 4.15، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة موافقون على كون تقارير التدقيق الداخلي الدورية (الشهرية، الربعية، النصف سنوية) تساعد على تفعيل أداء نشاط التسويق للبنك وزيادة نسبة انتشاره. أما في المرتبة الثانية من حيث الأهمية جاءت العبارة الثانية Z2 حيث بلغ متوسط الإجابات عن هذه العبارة 3.91، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة موافقون على كون تقارير التدقيق الداخلي الدورية (الشهرية، الربعية، النصف سنوية) تساعد في زيادة عدد عملاء البنك وبالتالي تحقيق أهداف البنك. بما يخص المرتبة الثالثة من حيث الأهمية فقد جاءت العبارة الرابعة Z4 بمتوسط بلغ 3.71، أي أن أفراد العينة موافقون على كون تقارير التدقيق الداخلي الدورية (الشهرية، الربعية، النصف سنوية) تساعد في استقطاب عملاء جدد للبنك.

كما أن أفراد العينة في البنك A موافقون على كون على كون تقارير التدقيق الداخلي الدورية تساعد في توضيح إجراءات العمل بين أنشطة البنك، وتساهم في تعزيز اجراءات الرقابة وتعديل أنظمة العمل المحاسبية والإدارية والتشغيلية في البنك. بالمقابل هناك جانب من فاعلية تقارير التدقيق الداخلي كان أفراد العينة في البنك A مترددون حوله وهو كون تقارير التدقيق الداخلي الدورية (الشهرية، الربعية، النصف سنوية) تساعد في الاحتفاظ بالعملاء الرئيسيين للبنك.

يعرض الجدول رقم (5-21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول محور فاعلية تقارير التدقيق الداخلي في البنك B.

الجدول رقم (5-21) إجابات أفراد العينة حول محور فاعلية تقارير التدقيق الداخلي للبنك B

الترتيب من حيث الأهمية	الدرجة المقابلة لمقياس ليكرت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	موافق	0.859	3.81	Z1 تساعد تقارير التدقيق الداخلي الدورية (الشهرية، الربعية، النصف سنوية) على تفعيل أداء نشاط التسويق للبنك الذي تعمل فيه وزيادة نسبة انتشاره
2	موافق	0.762	3.50	Z2 تساعد تقارير التدقيق الداخلي الدورية (الشهرية، الربعية، النصف سنوية) في زيادة عدد عملاء البنك وتحقيق أهداف البنك
6	محايد	0.622	3.25	Z3 يتم الاستفادة من تقارير التدقيق الداخلي الدورية (الشهرية، الربعية، النصف سنوية) في الاحتفاظ بالعملاء الرئيسيين للبنك الذي تعمل فيه
5	محايد	0.924	3.28	Z4 تساعد تقارير التدقيق الداخلي الدورية (الشهرية، الربعية، النصف سنوية) على استقطاب عملاء جدد للبنك الذي تعمل فيه
3	محايد	0.871	3.38	Z5 تساعد تقارير التدقيق الداخلي الدورية (الشهرية، الربعية، النصف سنوية) في توضيح اجراءات العمل بين أنشطة البنك الذي تعمل فيه
4	محايد	0.644	3.31	Z6 تساهم تقارير التدقيق الداخلي الدورية (الشهرية، الربعية، النصف سنوية) في تعزيز اجراءات الرقابة وتعديل أنظمة العمل المحاسبية والإدارية والتشغيلية في البنك الذي تعمل فيه

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS v22

تقيس العبارات الستة السابقة الواردة في الجدول فاعلية فريق التدقيق الداخلي في البنك B، وقد جاء متوسط إجابات أفراد العينة حول عبارتين فقط من هذه العبارات بدرجة "موافق" وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي نظراً لكون متوسط الإجابات عن هذه العبارات يقع ضمن النطاق (3.41-4.20)، في حين جاءت أربعة عبارات بدرجة "متردد" وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي نظراً لكون متوسط الإجابات عن هذه العبارات يقع ضمن النطاق (2.61 - 3.40).

جاءت العبارة الأولى Z1 في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، إذ بلغ متوسط الإجابات عن هذه العبارة 3.81، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة موافقون على كون تقارير التدقيق الداخلي الدورية (الشهرية، الربعية، النصف سنوية) تساعد على تفعيل أداء نشاط التسويق للبنك وزيادة نسبة انتشاره.

أما في المرتبة الثانية من حيث الأهمية جاءت العبارة الثانية Z2 حيث بلغ متوسط الإجابات عن هذه العبارة 3.50، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة موافقون على كون تقارير التدقيق الداخلي الدورية (الشهرية، الربعية، النصف سنوية) تساعد في زيادة عدد عملاء البنك وبالتالي تحقيق أهداف البنك.

بالمقابل هناك أربعة جوانب من فاعلية تقارير التدقيق الداخلي كان أفراد العينة في البنك B مترددون حوله وهي:

- 1- المساعدة في الاحتفاظ بالعملاء الرئيسيين للبنك.
- 2- استقطاب عملاء جدد للبنك.
- 3- توضيح اجراءات العمل بين أنشطة البنك.
- 4- تعزيز اجراءات الرقابة وتعديل أنظمة العمل المحاسبية والإدارية والتشغيلية في البنك.

من خلال المقارنة بين إجابات أفراد العينة في البنك A وإجابات أفراد العينة في البنك B، نلاحظ أن فاعلية تقارير التدقيق الداخلي أعلى في البنك A مقارنةً بالبنك B.

4-5- نتائج اختبار الفرضيات

قبل البدء باختبار فرضيات البحث لا بد من التأكد من التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث. ومن ثم القيام باختبار الفرضيات.

4-5-1- اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار كلمجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات. إذ تنص الفرضية العدم لهذا الاختبار على ما يلي:

الفرضية العدم H_0 : لا توجد فروقات بين توزيع بيانات السلسلة والتوزيع الطبيعي (أي أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً).

الفرضية البديلة H_1 : البيانات غير موزعة طبيعياً.

يعرض الجدول رقم (5-22) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي. نلاحظ من الجدول أن جميع قيم الاحتمال Sig. أكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير إلى قبول الفرضية العدم لجميع العبارات. هذا يعني أن متغيرات الدراسة متوزعة توزيعاً طبيعياً.

الجدول رقم (5-22) اختبار التوزيع الطبيعي لعبارات الاستبانة

اختبار كولمجروف-سميرنوف Kolmogorov-Smirnov ^a			محاور الاستبانة (متغيرات الدراسة)
قيمة الاحتمال Sig.	درجات الحرية df	مؤشر الاختبار Statistic	
.0750	66	.2000	الدرجة الكلية لمحور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
.0980	66	.1920	الدرجة الكلية لكفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي
.1260	66	.0110	الدرجة الكلية لفاعلية تقارير التدقيق الداخلي

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS V22

5-4-2- اختبار أثر الأبعاد المالية لبطاقة الأداء المتوازن BSC على كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي للبنوك الخاصة السورية:

الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيس الأولى: " لا يوجد أثر عند مستوى الدلالة (0.05) $\alpha \leq$ للأبعاد المالية لبطاقة الأداء المتوازن BSC على كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي للبنوك الخاصة السورية".

الجدول رقم (5-23) معامل الارتباط بيرسون بين البعد المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وكفاءة عمل

فريق التدقيق الداخلي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.302 ^a	.091	.077	2.649

، a. Predictors: (Constant) البعد المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS V22

الجدول رقم (5-24) اختبار معنوية نموذج الانحدار لأثر البعد المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على

كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي

One-way ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	45.028	1	45.028	6.417	.014 ^b
Residual	449.093	64	7.017		
Total	494.121	65			

a. Dependent Variable: كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي

، b. Predictors: (Constant) البعد المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS V22

الجدول رقم (5-25) نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار لأثر البعد المالي لتطبيق بطاقة الأداء

المتوازن على كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	16.566	2.004		8.264	.000
1 البعد المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن	.680	.269	.302	2.533	.014

a. Dependent Variable: كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS V22

يبين الجدول ذو الرقم (5-23) أن قيمة معامل الارتباط بين البعد المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وكفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي قد بلغت (0.302) وهو ما يشير ارتباط طردي بين المتغيرين، أي أنه كلما ازداد البعد المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن أدى ذلك إلى زيادة كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي، إلا أن قيمة معامل الارتباط ضعيفة.

كما يمكننا من نفس الجدول ملاحظة قيمة معامل التحديد الذي بلغ (0.091) وهو ما يشير إلى أن البعد المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن يفسر ما نسبته 9.1% من التباين أو التغير في كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي.

يعرض الجدول (5-24) نتائج معنوية النموذج بشكل عام (اختبار F) حيث يظهر لنا أن قيمة الاحتمال أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي توجد أثر (Sig 0.014) ذو دلالة معنوية بين البعد المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وكفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي.

كما يعرض الجدول (5-25) نتائج نموذج الانحدار ومعلمة المتغير المستقل (اختبار T)، حيث يظهر الجدول وجود أثر البعد المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي هو إيجابي، وقد بلغت قيمة الميل (0.68). إن الأثر معنوي (Sig 0.014) عند مستوى دلالة 0.05 نظراً لكون قيمة الاحتمال أصغر من مستوى الدلالة 0.05.

استناداً لما سبق نرفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيس الأولى، إذ تم التوصل لوجود أثر إيجابي وذو دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبعد المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي.

5-4-3- اختبار أثر الأبعاد المالية لبطاقة الأداء المتوازن BSC على فاعلية تقارير التدقيق الداخلي للبنوك الخاصة السورية:

الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيس الأولى: "لا يوجد أثر عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) للأبعاد المالية لبطاقة الأداء المتوازن BSC على فاعلية تقارير التدقيق الداخلي للبنوك الخاصة السورية".

الجدول رقم (5-26) معامل الارتباط بيرسون بين البعد المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وفاعلية تقارير التدقيق الداخلي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.216 ^a	.047	.032	2.798

، a. Predictors: (Constant) البعد المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS V22

الجدول رقم (5-27) اختبار معنوية نموذج الانحدار لأثر البعد المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على

فاعلية تقارير التدقيق الداخلي

One-way ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	24.592	1	24.592	3.142	.081 ^b
Residual	500.939	64	7.827		
Total	525.530	65			

a. Dependent Variable: فاعلية تقارير التدقيق الداخلي

، b. Predictors: (Constant) البعد المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS V22

الجدول رقم (5-28) نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار لأثر البعد المالي لتطبيق بطاقة الأداء

المتوازن على فاعلية تقارير التدقيق الداخلي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	17.676	2.117		8.350	.000
البعد المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن	.503	.284	.216	1.773	.081

a. Dependent Variable: فاعلية تقارير التدقيق الداخلي

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS V22

يُظهر الجدول ذو الرقم (5-26) أن قيمة معامل الارتباط بين البعد المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وفاعلية تقارير التدقيق الداخلي قد بلغت (0.216) وهو ما يشير ارتباط طردي بين المتغيرين، أي أنه كلما ازداد البعد المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن أدى ذلك إلى زيادة فاعلية تقارير التدقيق الداخلي. إلا أن قيمة معامل الارتباط ضعيفة.

كما يمكننا من نفس الجدول ملاحظة قيمة معامل التحديد الذي بلغ (0.047) وهو ما يشير إلى أن البعد المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن يفسّر ما نسبته 4.7% من التباين أو التغير في فاعلية تقارير التدقيق الداخلي. وهي تعد نسبة ضئيلة.

يعرض الجدول ذو الرقم (5-27) نتائج معنوية النموذج بشكل عام (اختبار F) حيث يظهر لنا أن قيمة الاحتمال أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي لا يوجد أثر (Sig 0.08) ذو دلالة معنوية بين البعد المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وفاعلية تقارير التدقيق الداخلي.

كما يعرض الجدول ذو الرقم (5-28) نتائج نموذج الانحدار ومعلمة المتغير المستقل (اختبار T)، حيث يظهر الجدول عدم وجود أثر معنوي (Sig 0.014) للبعد المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على فاعلية تقارير التدقيق الداخلي، وذلك نظراً لكون قيمة الاحتمال أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

بالمحصلة، نقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيس الأولى، إذ تم التوصل لعدم وجود أثر وذو دلالة معنوية للبعد المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على فاعلية تقارير التدقيق الداخلي.

5-4-4- اختبار أثر الأبعاد غير المالية لبطاقة الأداء المتوازن BSC على كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي للبنوك الخاصة السورية:

الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيس الأولى: " لا يوجد أثر عند مستوى الدلالة (0.05) $(\alpha \leq)$ للأبعاد غير المالية لبطاقة الأداء المتوازن BSC على كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي للبنوك الخاصة السورية".

الجدول رقم (5-29) معامل الارتباط بيرسون بين الأبعاد غير المالية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وكفاءة

عمل فريق التدقيق الداخلي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.500 ^a	.250	.238	2.407

، a. Predictors: (Constant) الأبعاد غير المالية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS V22

الجدول رقم (5-30) اختبار معنوية نموذج الانحدار لأثر الأبعاد غير المالية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي

One-way ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	123.397	1	123.397	21.303	.000 ^b
Residual	370.724	64	5.793		
Total	494.121	65			

a. Dependent Variable: كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي

b. Predictors: (Constant) الأبعاد غير المالية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS V22

الجدول رقم (5-31) نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار لأثر الأبعاد غير المالية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	8.688	2.808		3.094	.003
الأبعاد غير المالية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن	.361	.078	.500	4.615	.000

a. Dependent Variable: كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS V22

يبين الجدول ذو الرقم (5-29) أن قيمة معامل الارتباط بين البعد غير المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وكفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي قد بلغت (0.5) وهو ما يشير إلى ارتباط طردي بين المتغيرين، أي أنه كلما ازداد البعد غير المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن أدى ذلك إلى زيادة كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي.

كما يمكننا من نفس الجدول ملاحظة قيمة معامل التحديد الذي بلغ (0.25) وهو ما يشير إلى أن البعد غير المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن يفسر ما نسبته 25% من التباين أو التغير في كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي.

يعرض الجدول (5-30) نتائج معنوية النموذج بشكل عام (اختبار F) حيث يظهر لنا أن قيمة الاحتمال أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة معنوية (Sig 0.00) بين البعد غير المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وكفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي.

كما يعرض الجدول (5-31) نتائج نموذج الانحدار ومعلمة المتغير المستقل (اختبار T)، حيث يظهر الجدول أن للأبعاد غير المالية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن أثر إيجابي على كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي، وقد بلغت قيمة الميل (0.361). إن الأثر معنوي (Sig < 0.00) عند مستوى دلالة 0.05 نظراً لكون قيمة الاحتمال أصغر من مستوى الدلالة 0.05. وبالتالي، نرفض الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيس الأولى، إذ تم التوصل لوجود أثر إيجابي وذو دلالة معنوية للبعد غير المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي.

5-4-5- اختبار أثر الأبعاد غير المالية لبطاقة الأداء المتوازن BSC على فاعلية تقارير فريق التدقيق الداخلي للبنوك الخاصة السورية:

الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيس الأولى: " لا يوجد أثر عند مستوى الدلالة (0.05) $\alpha \leq$ للأبعاد غير المالية لبطاقة الأداء المتوازن BSC على فاعلية تقارير التدقيق الداخلي للبنوك الخاصة السورية".

الجدول رقم (5-32) معامل الارتباط بيرسون بين الأبعاد غير المالية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

وفاعلية تقارير التدقيق الداخلي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.506 ^a	.256	.245	2.471

، a. Predictors: (Constant) الأبعاد غير المالية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS V22

الجدول رقم (5-33) اختبار معنوية نموذج الانحدار لأثر الأبعاد غير المالية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

على فاعلية تقارير التدقيق الداخلي

One-way ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	134.655	1	134.655	22.048	.000 ^b
Residual	390.875	64	6.107		
Total	525.530	65			

a. Dependent Variable: فاعلية تقارير التدقيق الداخلي

، b. Predictors: (Constant) الأبعاد غير المالية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS V22

الجدول رقم (5-34) نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار لأثر الأبعاد غير المالية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على فاعلية تقارير التدقيق الداخلي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	7.916	2.883		2.746	.008
الأبعاد غير المالية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن	.377	.080	.506	4.696	.000

a. Dependent Variable: فاعلية تقارير التدقيق الداخلي:

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS V22

يعرض الجدول ذو الرقم (5-32) قيمة معامل الارتباط بين الأبعاد غير المالية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وفاعلية تقارير التدقيق الداخلي، حيث بلغت (0.506) وهو ما يشير ارتباط طردي بين المتغيرين، أي أنه كلما ازداد البعد غير المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن أدى ذلك إلى زيادة فاعلية تقارير التدقيق الداخلي.

ويظهر الجدول قيمة معامل التحديد الذي بلغ (0.256) وهو ما يشير إلى أن البعد غير المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن يفسر ما نسبته 25.6% من التباين أو التغيير في فاعلية تقارير التدقيق الداخلي.

يعرض الجدول ذو الرقم (5-33) نتائج معنوية النموذج (تحليل التباين الأحادي) (اختبار F) حيث يظهر لنا أن قيمة الاحتمال (Sig 0.00) أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة معنوية للأبعاد غير المالية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على فاعلية تقارير التدقيق الداخلي.

كما يعرض الجدول ذو الرقم (5-34) نتائج نموذج الانحدار ومعلمة المتغير المستقل (اختبار T)، حيث يظهر الجدول أن للأبعاد غير المالية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وجود أثر إيجابي على فاعلية تقارير التدقيق الداخلي، وقد بلغت قيمة الميل (0.377). إن الأثر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 نظراً لكون قيمة الاحتمال (Sig 0.00) أصغر من مستوى الدلالة 0.05. وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيس الأولى، إذ تم التوصل لوجود أثر إيجابي وذو دلالة معنوية للبعد غير المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على فاعلية تقارير التدقيق الداخلي.

5-4-6- الفروقات في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بين البنكين عينة البحث:

الفرضية الرئيس الثانية H02: لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن BSC بين البنكين عينة البحث.

يعرض الجدول ذو الرقم (5-35) نتائج اختبار ستيودنت للفرق بين عينتين مستقلتين، حيث نلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن قيمة الاحتمال تساوي 0.976 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ، وبالتالي نقبل الفرضية الرئيس الثانية بأن متوسط تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنك A يساوي متوسط تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنك B، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين البنكين من حيث تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

الجدول (5-35) نتائج اختبار ستيودنت للفرق بين عينتين مستقلتين **Two Independent Samples T-Test** للفروق في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنكين A وB عينة البحث

الاحتمال Sig.	متوسط العينة		درجات الحرية df	قيمة t المحسوبة
	البنك B	البنك A		
0.976	43.09	43.06	57.022	0.031-

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS V22

5-4-7- الفروقات في أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC على جودة التدقيق الداخلي بين البنكين عينة البحث:

يهدف المقارنة من حيث أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على جودة التدقيق الداخلي في كلا البنكين A و B، تم تطبيق نموذج انحدار لأثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (بأبعادها الستة) على جودة التدقيق الداخلي (الكفاءة والفاعلية) وذلك لكل من المصرفين على حدة ومن ثم مقارنة النتائج بناءً على قيمة المعلمات المقدره وقيمة إحصائية نموذج الانحدار.

يعرض الجدول ذو الرقم (5-36) نتائج نموذج الانحدار لكلا البنكين مع عرض خصائص النموذج من حيث قيم معامل الارتباط ومعامل التحديد واختبار فيشر لمعنوية نموذج الانحدار.

يتضح لنا من نتائج نموذج الانحدار للبنك A وجود أثر إيجابي وذو دلالة معنوية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جودة التدقيق الداخلي في البنك A، حيث بلغت معلمة تطبيق بطاقة الأداء

المتوازن (0.646). إن الأثر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 نظراً لكون قيمة الاحتمال أصغر من مستوى الدلالة 0.05. يظهر لنا من خصائص النموذج أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.731) كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.535) وتشير نتائج معنوية النموذج بشكل عام (اختبار F) أن قيمة الاحتمال أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فإن النموذج ذو دلالة معنوية.

بما يتعلق بنتائج نموذج الانحدار للبنك B فإنه يتبين لنا وجود أثر إيجابي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جودة التدقيق الداخلي في البنك B، إلا أن الأثر (قيمة الميل) أقل مقارنةً بالبنك A من جهة، كما أنه غير دال معنوياً عند مستوى دلالة 5% نظراً لكون قيمة الاحتمال أكبر من مستوى الدلالة 0.05. وتشير نتائج معنوية النموذج بشكل عام (اختبار F) أن قيمة الاحتمال أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فإن النموذج غير دال إحصائياً.

الجدول رقم (5-36) نتائج اختبار نموذج انحدار تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جودة التدقيق الداخلي لكلا البنكين A و B عينة البحث

نموذج الانحدار للبنك B	نموذج الانحدار للبنك A	المتغير المستقل
0.416 (1.909) [0.066]	0.646 (6.067) [0.000]	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
23.836 (2.532) [0.017]	16.271 (3.521) [0.001]	ثابت المعادلة C
<u>خصائص النموذج:</u>		
0.329	0.731	معامل الارتباط R
0.108	0.535	معامل التحديد R Square
3.645	36.811	قيمة اختبار F-Test
0.066	0.000	معنوية النموذج (قيمة الاحتمال) Prob. F

ملاحظات على الجدول: تشير الأرقام داخل الجدول إلى قيمة المعلمة بيتا B، أما الأرقام بين أقواس () فهي تشير إلى قيم إحصائية اختبار ستيودنت T، في حين تشير القيم بين [] إلى المعنوية Sig.

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS V22

بالمحصلة نستنتج أن لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن أثر إيجابي ومعنوي على جودة التدقيق الداخلي للبنك A في حين لم يكن لبطاقة الأداء المتوازن أثر معنوي على جودة التدقيق الداخلي للبنك B.

5-4-8- أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على جودة التدقيق الداخلي

لاحظنا من نتائج الفرضيات أن لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة أثر إيجابي على جودة التدقيق الداخلي للمصارف حيث تعمل بطاقة الأداء المتوازن على تحسين أنظمة التدقيق والرقابة الداخلية. فهي تعمل من خلال البعد المالي على تحسين وظيفة المدقق الداخلي في الرقابة على العمليات الداخلية المالية بهدف تخفيض تكاليف المنتجات وبالتالي تحقيق ميزة سعرية بالمقارنة مع المنافسين، إلى جانب الوفاء باحتياجات حاملي الأسهم من خلال ما تحققه المنظمة من عائد مناسب على الاستثمار. تؤثر أيضاً الأبعاد غير المالية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن (بعد العملاء، بعد التعليم والنمو، البعد الاجتماعي وبعد المخاطر) بشكل إيجابي على جودة التدقيق الداخلي. حيث يعمل المدقق الداخلي من خلال استخدامه لبطاقة الأداء المتوازن على تحقيق رضا العملاء من خلال تقديم الخدمات والمبيعات بالشكل المناسب الذي يطلبه العملاء وهو ما يرفع من القيمة السوقية للشركة. كما يتمكن المدقق الداخلي عن طريق استخدامه لبطاقة الأداء المتوازن من تكوين رؤية شاملة فيما يتعلق بالعملاء واحتياجاتهم ومتطلباتهم. إلى جانب بُعد العملاء، تمكن بطاقة الأداء المتوازن المدقق الداخلي من تحديد الطرق الواجب القيام بها في العمليات اليومية والعمليات الإدارية والعمليات الإبداعية من أجل تقديم وتوصيل الخدمة المتوقعة للعملاء، إضافة إلى المساهمة في تحديد السبل والطرق لتحسين الخدمات، وبالتالي تحقيق الأهداف المالية من زيادة في الإيرادات التي تؤدي إلى تحقيق الربحية. فبطاقة الأداء المتوازن تدفع المدقق الداخلي نحو تحقيق رغبات العملاء المتوقعة بكفاءة وفاعلية وكذلك ابتكار وابداع منتجات وخدمات جديدة من أجل اكتساب عملاء جدد والحصول على رضاهم كل ذلك له أثر ودور كبير في تحقيق الأهداف المالية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وبالتالي تحقيق نتائج مالية مرضية للمساهمين. كما يساهم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قيام المدقق الداخلي بتقييم المهارات التي يتمتع بها الموظفين وقدرتهم على النمو والتطوير والإبداع، بالشكل الذي يحسن من جودة العمل والوصول إلى الابتكارات باستخدام وسائل تطوير حديثة كاستخدام الموظفين لأدوات التكنولوجيا المتطورة وتقصير زمن

الحصول على الخدمة. إلى جانب ما سبق، يحفّز استخدام بطاقة الأداء المتوازن المدقق الداخلي على الإشراف على مجموعة من الأنشطة الاجتماعية التي من الممكن أن تساهم بها المنظمة بما يخدم المجتمع ويعود عليها بالمرود المالي في الوقت نفسه من خلال الشهرة التي تكتسبها المنظمة وزيادة الانتاجية وارتفاع حجم الخدمات وازدياد ولاء العاملين وتفضيل الزبائن والعملاء الخدمات المقدمة لهم. أيضاً يساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن المدقق الداخلي على إدارة المخاطر غير النظامية التي تنشأ من المنظمة والتي من الممكن أن تؤثر على استمراريتها، وهو ما يعدّ من أهم الآثار الإيجابية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جودة التدقيق الداخلي.

الفصل السادس

الخلاصة والتوصيات ومقترحات البحث المستقبلية

Conclusion and Recommendation

رقم الصفحة	العنوان
122	6-1- الخلاصة
125	6-2- التوصيات
125	6-3- مقترحات البحث المستقبلية

6-1- الخلاصة

هدف هذا البحث إلى قياس أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard على جودة التدقيق الداخلي Quality of Internal Audit بالتطبيق على البنوك الخاصة العاملة في سوريا. يتكون مجتمع البحث من جميع البنوك الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية والبالغ عددها (14) بنك، وتم أخذ عينة مؤلفة بنكين (A و B).

لتحقيق هدف البحث تم تصميم استبانة لجمع البيانات وقياس المتغيرات. فيما يخص المتغير المستقل فهو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن الذي تم قياسه باستخدام أبعاد مالية وأبعاد غير مالية كعناصر للمتغير المستقل (بُعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بُعد التعليم، بُعد الاجتماعي، وبُعد المخاطر)، أما المتغير التابع فهو جودة التدقيق الداخلي الذي تم قياسه من خلال بُعدين كعناصر للمتغير التابع هما: كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي، وفاعلية تقارير التدقيق الداخلي.

وقد وزعت الاستبانة على وحدات المعاينة (المدير العام، نائب المدير العام، المدير المالي، مدير التدقيق الداخلي، مدير الحسابات، مدير قسم العملاء، مدير الائتمان، موظفي الأقسام المختلفة) من العاملين في البنكين (A و B) محل الدراسة والبالغ عددهم 76 مستجوب. تم استرجاع 66 استبانة صالحة للتحليل وتم اختبار فرضيات الدراسة بناءً عليها.

توصل البحث إلى النتائج التالية:

1. بما يخص تطبيق بطاقة الأداء المتوازن BSC:

- بالنسبة للبعد المالي، كلا البنكين يعتبران أن بطاقة الأداء المتوازن تساعد على توظيف أموال وموارد البنك بشكل يؤدي إلى منع السرقة والاختلاس. كما أن إدارة البنك تستطيع من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من تحقيق سيولة تتوافق مع نسب الربحية وتحقيق الربحية المطلوبة.
- بالنسبة لبعد العملاء، كلا البنكين يجدان أن بطاقة الأداء المتوازن تؤدي إلى تقديم خدمات مستمرة للعملاء الحاليين والمتوقعين. كما أنها تقيد في معرفة متطلبات عملاء البنك واكتساب رضاهم وتقديمها بتكاليف خدمات مقبولة.

- بالنسبة للبعد التشغيلي، كلا البنكين يوافقان على كون بطاقة الأداء المتوازن تساعد إدارة البنك في الوفاء بالتزاماتها المالية اتجاه الغير. كما أنها تسهم في تخفيض تكاليف الخدمات ورقابة هيكل التكاليف بكفاءة.
 - بالنسبة للبعد التعليم والنمو، كلا البنكين متردد حول هذا البعد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. فهم مترددون بنسب متفاوتة حول كون بطاقة الأداء المتوازن تساهم في إقامة دورات تدريبية فنية ومهنية تخص العمل الوظيفي في البنك رغم اهتمامهم بإقامة دورات مهنية شاملة. كما أنهم مترددون من كونها توفر مساحة مهمة لإدارة البنك في تطوير مهارات الموظفين وتنمية قدراتهم على أداء الوظائف للأنشطة المختلفة في البنك.
 - بالنسبة للبعد الاجتماعي، كلا البنكين كان متردداً حول كون بطاقة الأداء المتوازن تساهم في زيادة فرص العمل في كلا البنكين. بالمقابل كلا البنكين كان موافقاً بدرجة مرتفعة على كون بطاقة الأداء المتوازن يمكن الاستفادة منها في تلبية متطلبات الموظف صحياً واجتماعياً ، إذ تزداد أهمية هذا الجانب في البنك A.
 - بما يخص بعد المخاطر، كلا البنكين كان موافقاً على كون بطاقة الأداء المتوازن تساعد في تقدير مخاطر البنك. بالمقابل، كلا البنكين كان متردداً حول كون بطاقة الأداء المتوازن تساعد على التقليل من مخاطر العجز وعدم سداد العملاء للقروض الممنوحة لهم، وقد يعود ذلك لكون القدرة على السداد ترتبط بعوامل أخرى كملاءة المقترض والظروف المحيطة بالبنك.
2. بما يخص كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي، تم التوصل من خلال المقارنة بين إجابات أفراد العينة في البنك A وإجابات أفراد العينة في البنك B، إلى أن كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي أعلى في البنك A مقارنةً بالبنك B.
3. بما يخص فاعلية تقارير التدقيق الداخلي، تم التوصل من خلال المقارنة بين إجابات أفراد العينة في البنك A وإجابات أفراد العينة في البنك B، إلى أن فاعلية تقارير التدقيق الداخلي أعلى في البنك A مقارنةً بالبنك B.

أما فيما يتعلق بنتائج اختبار الفرضيات، توصل البحث إلى ما يأتي:

1. رفض الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيس الأولى، إذ تم التوصل إلى وجود أثر إيجابي وذو دلالة معنوية للبعد المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي.
2. قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيس الأولى، إذ تم التوصل لعدم وجود أثر وذو دلالة معنوية للبعد المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على فاعلية تقارير التدقيق الداخلي.
3. رفض الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيس الأولى، إذ تم التوصل لوجود أثر إيجابي وذو دلالة معنوية للبعد غير المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي.
4. رفض الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيس الأولى، إذ تم التوصل لوجود أثر إيجابي وذو دلالة معنوية للبعد غير المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على فاعلية تقارير التدقيق الداخلي.
5. قبول الفرضية الرئيس الثانية، أي أنه لا توجد فروقات جوهرية أو ذات دلالة إحصائية لأثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC على جودة التدقيق الداخلي بين البنكين عينة البحث.
6. رفض الفرضية الرئيس الثالثة، أي أنه توجد فروقات جوهرية أو ذات دلالة إحصائية لأثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC على جودة التدقيق الداخلي بين البنكين عينة البحث. حيث تبين أن لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن أثر إيجابي ومعنوي على جودة التدقيق الداخلي للبنك A في حين لم يكن لبطاقة الأداء المتوازن أثر معنوي على جودة التدقيق الداخلي للبنك B.

6-2- التوصيات

بناءً على النتائج السابقة توصي الباحثة التوصيات التالية:

1. اهتمام البنوك الخاصة السورية بضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن واعتبارها أداة فعالة ومؤثرة في جودة التدقيق الداخلي. حيث توصي الباحثة بضرورة الابتعاد عن الأساليب التقليدية في التقييم واستخدام الأساليب الحديثة كبطاقة الأداء المتوازن.
2. الاهتمام بالأبعاد غير المالية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ونشر مفهومها ضمن البنوك الخاصة السورية، فلا بد أن تهتم بجودة الخدمات لاستقطاب العملاء الجدد والمحافظة على العملاء القدامى والاهتمام بمقترحات وشكاوي العملاء ومعالجتها في الوقت المناسب، وتحسين العمليات الداخلية وتأهيل وتدريب الكوادر بما يزيد خبراتهم وقدراتهم على التطبيق السليم لبطاقة الأداء المتوازن.
3. كما يوصي البحث بالقيام ببحوث مستقبلية بما يخص بطاقة الأداء المتوازن وآليات التطبيق السليم لها ليس فقط في القطاع البنكي وإنما في جميع المؤسسات المالية العاملة في سورية.

6-3- مقترحات البحث المستقبلية:

- تقييم الأداء المالي للمؤسسات المالية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات وتقييم العملية التعليمية.
- استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات غير الربحية.

الملاحق

الملحق رقم (A-1)

نتائج تفريغ الاستبانة

No	Gender	Qualification	Age	Expertise	Certificates	x 1	x 2	x 3	x 4	x 5	x 6	x 7	x 8	x 9	X 10	X 11	X 12	y 1	y 2	y 3	y 4	y 5	y 6	z 1	z 2	z 3	z 4	z 5	z 6	
1	2	2	1	2	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
2	1	2	2	3	2	4	2	4	2	4	3	4	2	3	5	5	5	4	4	4	4	3	3	5	5	3	4	4	3	
3	2	2	1	2	5	5	5	4	5	5	5	2	4	2	5	4	2	4	3	4	3	2	3	4	2	3	4	4	4	
4	2	3	3	3	2	5	4	5	2	4	3	3	2	4	5	4	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	
5	1	2	2	2	2	5	4	4	5	4	4	4	2	3	5	5	2	4	4	3	3	3	5	4	1	2	5	5	4	
6	2	2	1	2	5	5	4	4	4	5	3	3	4	3	5	5	5	4	4	4	4	3	4	5	5	3	5	5	4	
7	1	2	2	2	2	4	3	5	3	4	4	5	3	4	5	5	4	5	4	4	4	3	5	5	4	3	4	4	4	
8	2	3	1	2	1	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	
9	1	2	2	2	5	4	3	3	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4	5	3	5	3	5	5	5	3	4	4	4	
10	1	2	1	2	5	3	3	3	3	3	4	3	3	2	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	
11	1	2	1	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	5	5	4	3	5	5	5	3	4	4	4	
12	2	2	1	2	5	3	4	3	3	4	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	
13	1	3	2	3	1	3	2	3	5	4	2	3	2	3	5	3	3	5	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	
14	2	3	2	2	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	3	4
15	2	2	1	2	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	3	4	3	4

42	2	3	1	1	5	4	4	2	4	4	4	3	4	3	3	5	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	
43	1	2	1	2	5	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	
44	1	1	1	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	
45	1	2	2	1	5	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	2	2	2	2	3	3	
46	1	3	1	2	5	2	4	4	3	2	4	4	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	
47	1	2	1	2	5	4	4	4	4	4	3	2	4	2	4	2	4	3	2	3	2	3	4	3	4	3	3	3	4	
48	1	3	2	2	5	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	
49	2	1	1	2	5	4	3	4	3	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	5	5	4	4	
50	1	2	3	4	2	3	3	3	4	4	4	2	2	4	2	4	2	4	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	
51	2	2	1	1	5	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	2	4	2	3	3	3	4	3	4	2	2	3	3	
52	1	2	1	2	5	4	5	4	2	4	3	3	3	2	4	2	2	4	3	3	3	3	4	3	4	3	2	2	3	
53	2	2	1	1	1	3	2	3	2	4	4	2	5	2	3	2	2	3	4	5	3	2	4	3	2	3	4	2	2	
54	2	2	1	2	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
55	1	3	1	3	2	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3
56	1	2	1	1	5	4	3	5	5	4	4	2	3	3	4	5	3	4	4	5	3	3	4	4	4	3	2	4	3	
57	1	2	1	2	5	4	3	5	4	4	4	2	3	2	4	5	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	
58	1	2	2	2	2	4	4	4	4	4	3	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	
59	2	3	1	2	5	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	
60	2	2	1	2	5	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	2	3	4	
61	2	1	1	1	5	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	2	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	
62	2	2	1	2	5	3	3	2	4	4	4	3	3	3	3	5	3	5	5	5	2	3	5	5	5	3	5	5	2	
63	1	2	3	3	1	5	4	3	5	5	4	3	4	4	5	4	2	4	3	2	3	3	4	5	3	4	4	4	3	
64	1	2	2	2	1	4	5	3	5	5	4	2	4	3	5	5	4	5	3	3	4	4	5	5	3	3	4	4	3	
65	1	2	3	3	2	4	3	4	5	5	4	3	3	3	3	4	3	2	2	4	3	3	4	5	5	3	4	4	4	
66	2	2	1	2	5	4	3	4	3	3	3	3	3	3	5	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	

الملحق رقم (A-2)

ترميز عبارات الاستبانة (متغيرات البحث)

المتغير	رمزه	قيم المتغير				
		1	2	3	4	5
الخصائص الديمغرافية						
الجنس	Gender	ذكر	أنثى			
المؤهل العلمي	Qualification	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا		
الفئة العمرية	Age	25-34	35-43	44 وأكثر		
الخبرة العملية	Expertise	أقل من 3	3-7	8-14	15 فما فوق	
الشهادات	Certificates	CIA	CMA	CPA	CFA	أخرى
بطاقة الأداء المتوازن						
البعد المالي-1						
يساعد تطبيق البعد المالي على توظيف أموال وموارد البنك الذي تعمل فيه بشكل يؤدي إلى منع من السرقة والاختلاس وتحقيق ربحية البنك	X1	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تستطيع إدارة البنك من خلال تطبيق البعد المالي في تحقيق سيولة تتوافق مع نسب الربحية في البنك الذي تعمل فيه	X2	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
بعد العملاء-2						
يؤدي تطبيق بعد العملاء إلى تقديم خدمات مستمرة للعملاء الحاليين والمتوقعين	X3	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يفيد بعد العملاء في معرفة متطلبات عملاء البنك ومستوى الرضا لديهم وتقديمها بتكاليف خدمات مقبولة	X4	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
بعد العمليات الداخلية-3						
إن تطبيق بعد العمليات الداخلية يساعد إدارة البنك على الوفاء بالتزاماتها المالية تجاه الغير	X5	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يساهم تطبيق بعد العمليات الداخلية في تخفيض تكاليف الخدمات ورقابة هيكل التكاليف في البنك الذي تعمل فيه	X6	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
بعد التعليم والنمو-5						
يساهم تطبيق بعد التعلم والنمو في اقامة دورات تدريبية فنية ومهنية تخص العمل	X7	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

	الوظيفي في البنك الذي تعمل فيه					
	إن تطبيق بعد التعلم والنمو يوفر مساحة مهمة لإدارة البنك في تطوير مهارات الموظفين وتنمية قدراتهم على أداء الوظائف للأنشطة المختلفة في البنك الذي تعمل فيه	X8	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
	البعد الاجتماعي -5					
	يساهم تطبيق البعد الاجتماعي في زيادة فرص العمل	X9	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
	يساهم تطبيق البعد الاجتماعي في تلبية متطلبات الموظف صحياً واجتماعياً	X10	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
	بعد المخاطر -6					
	إن تطبيق بعد المخاطر يساعد على تقدير مخاطر البنك الذي تعمل فيه(المخاطر غير المنتظمة)	X11	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
	يساعد تطبيق بعد المخاطر على التقليل من مخاطر العجز وعدم سداد العملاء للقروض الممنوحة لهم من قبل البنك الذي تعمل فيه	X12	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
	كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي					
	يساعد عمل فريق التدقيق الداخلي في البنك الذي تعمل فيه على تعزيز ثقة العاملين والغير بالبنك الذي تعمل فيه	Y1	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
	يمكن عمل فريق التدقيق الداخلي من اختيار العاملين الأكفاء والمهنيين وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء لهم	Y2	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
	يستطيع فريق التدقيق الداخلي في البنك الذي تعمل فيه من استخدام أفضل وأحدث التكنولوجيا التي تربط بين أنشطة البنك وتساعد على تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة للغير	Y3	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
	يتمتع فريق التدقيق الداخلي في البنك الذي تعمل فيه بالخبرات اللازمة التي تمكنه من مراقبة جودة عمل الموظفين وتقديمهم للخدمات بسرعة ونوعية جيدة	Y4	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
	يستطيع فريق التدقيق الداخلي في البنك الذي تعمل فيه على التعاقد مع محامين ذوي خبرة للنظر في الدعاوى(إن وجدت) على البنك او من البنك للغير	Y5	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
	يساهم فريق التدقيق الداخلي من تخفيض معاناة الموظفين وتقليل المخاطر غير المنتظمة التي يتعرض لها البنك الذي تعمل فيه	Y6	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
	فاعلية تقارير التدقيق الداخلي					
	تساعد تقارير التدقيق الداخلي الدورية (الشهرية، الربعية، النصف سنوية) على تفعيل أداء نشاط التسويق للبنك الذي تعمل فيه وزيادة نسبة انتشاره	Z1	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق

تساعد تقارير التدقيق الداخلي الدورية (الشهرية، الربعية، النصف سنوية) في زيادة عدد عملاء البنك وتحقيق أهداف البنك	Z2	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يتم الاستفادة من تقارير التدقيق الداخلي الدورية (الشهرية، الربعية، النصف سنوية) في الاحتفاظ بالعملاء الرئيسيين للبنك الذي تعمل فيه	Z3	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تساعد تقارير التدقيق الداخلي الدورية (الشهرية، الربعية، النصف سنوية) على استقطاب عملاء جدد للبنك الذي تعمل فيه	Z4	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تساعد تقارير التدقيق الداخلي الدورية (الشهرية، الربعية، النصف سنوية) في توضيح اجراءات العمل بين أنشطة البنك الذي تعمل فيه	Z5	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تساهم تقارير التدقيق الداخلي الدورية (الشهرية، الربعية، النصف سنوية) في تعزيز اجراءات الرقابة وتعديل أنظمة العمل المحاسبية والإدارية والتشغيلية في البنك الذي تعمل فيه	Z6	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

الملحق رقم (A-3)

الجامعة الافتراضية السورية – حماه

قسم إدارة الجودة

استبانة

أخي الموظف، أختي الموظفة:

تحية طيبة وبعد؛

تقوم الباحثة بإجراء دراسة تطبيقية تهدف إلى بيان أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على جودة التدقيق الداخلي في البنوك الخاصة السورية، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذه الاستبانة بدقة وموضوعية حيث أن صحة نتائج هذه الاستبانة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة اجابتك، حيث ستعامل كافة البيانات والمعلومات التي تقدمونها بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة

غنوه محمد الماغوط

المشرف

أ. د. نبيل الحلبي

البيانات الشخصية:

نرجو منكم التكرم بوضع اشارة (√) عند الاختيار المناسب

الجنس:

أنثى ذكر

المؤهل العلمي:

دبلوم
بكالوريوس
دراسات عليا (دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه)

الفئة العمرية:

من 25 سنة- أقل من 35 سنة
من 35 سنة- أقل من 44 سنة
من 44 سنة وما فوق

الخبرة العملية:

- أقل من 3 سنوات
- من 3 سنوات - أقل من 8 سنوات
- من 8 سنوات - أقل من 15 سنة
- من 15 سنة وما فوق

الشهادات التي تحملها:

- CIA
- CMA
- CPA
- CFA
- أخرى

نرجو منكم التكرم بوضع اشارة (√) عند الاختيار المناسب

البند	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الستة في البنوك الخاصة السورية						
1	يساعد تطبيق البعد المالي على توظيف أموال وموارد البنك الذي تعمل فيه بشكل يؤدي إلى منع من السرقة والاختلاس تحقيق ربحية البنك					
2	إن تطبيق بعد العمليات الداخلية يساعد إدارة البنك على الوفاء بالتزاماتها المالية تجاه الغير					
3	يساهم تطبيق بعد التعلم والنمو في اقامة دورات تدريبية فنية ومهنية تخص العمل الوظيفي في البنك الذي تعمل فيه					
4	يؤدي تطبيق بعد العملاء إلى تقديم خدمات مستمرة للعملاء الحاليين والمتوقعين					
5	يساهم تطبيق البعد الاجتماعي في زيادة فرص العمل					
6	إن تطبيق بعد المخاطر يساعد على تقدير مخاطر البنك الذي تعمل فيه (المخاطر غير المنتظمة)					
7	يساهم تطبيق بعد العمليات الداخلية في تخفيض تكاليف الخدمات ورقابة هيكل التكاليف في البنك الذي تعمل فيه					
8	تستطيع إدارة البنك من خلال تطبيق البعد المالي في تحقيق سيولة تتوافق مع نسب الربحية في البنك الذي تعمل فيه					
9	إن تطبيق بعد التعلم والنمو يوفر مساحة مهمة لإدارة البنك في تطوير مهارات الموظفين وتنمية قدراتهم على أداء الوظائف للأنشطة المختلفة في البنك الذي تعمل فيه					
10	يفيد بعد العملاء في معرفة متطلبات عملاء البنك ومستوى الرضا لديهم وتقديمها بتكاليف خدمات					

					مقبولة
					11 يساهم تطبيق البعد الاجتماعي في تلبية متطلبات الموظف صحياً واجتماعياً
					12 يساعد تطبيق بعد المخاطر على التقليل من مخاطر العجز وعدم سداد العملاء للقروض الممنوحة لهم من قبل البنك الذي تعمل فيه
كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي في البنوك الخاصة السورية					
					13 يساعد عمل فريق التدقيق الداخلي في البنك الذي تعمل فيه على تعزيز ثقة العاملين والغير بالبنك الذي تعمل فيه
					14 يمكن عمل فريق التدقيق الداخلي من اختيار العاملين الأكفاء والمهنيين وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء لهم
					15 يستطيع فريق التدقيق الداخلي في البنك الذي تعمل فيه من استخدام أفضل وأحدث التكنولوجيا التي تربط بين أنشطة البنك وتساعد على تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة للغير
					16 يتمتع فريق التدقيق الداخلي في البنك الذي تعمل فيه بالخبرات اللازمة التي تمكنه من مراقبة جودة عمل الموظفين وتقديمهم للخدمات بسرعة ونوعية جيدة
					17 يستطيع فريق التدقيق الداخلي في البنك الذي تعمل فيه على التعاقد مع محامين ذوي خبرة للنظر في الدعاوى (إن وجدت) على البنك او من البنك للغير
					18 يساهم فريق التدقيق الداخلي من تخفيض معاناة الموظفين وتقليل المخاطر غير المنتظمة التي يتعرض لها البنك الذي تعمل فيه
فاعلية تقارير التدقيق الداخلي في البنوك الخاصة السورية					
					19 تساعد تقارير التدقيق الداخلي الدورية (الشهرية، الربعية، النصف سنوية) على تفعيل أداء نشاط التسويق للبنك الذي تعمل فيه وزيادة نسبة انتشاره

					20	تساعد تقارير التدقيق الداخلي الدورية (الشهرية، الربعية، النصف سنوية) في زيادة عدد عملاء البنك وتحقيق أهداف البنك
					21	يتم الاستفادة من تقارير التدقيق الداخلي الدورية (الشهرية، الربعية، النصف سنوية) في الاحتفاظ بالعملاء الرئيسيين للبنك الذي تعمل فيه
					22	تساعد تقارير التدقيق الداخلي الدورية (الشهرية، الربعية، النصف سنوية) على استقطاب عملاء جدد للبنك الذي تعمل فيه
					23	تساعد تقارير التدقيق الداخلي الدورية (الشهرية، الربعية، النصف سنوية) في توضيح اجراءات العمل بين أنشطة البنك الذي تعمل فيه
					24	تساهم تقارير التدقيق الداخلي الدورية (الشهرية، الربعية، النصف سنوية) في تعزيز اجراءات الرقابة وتعديل أنظمة العمل المحاسبية والإدارية والتشغيلية في البنك الذي تعمل فيه

الملحق رقم (A-4)
قائمة المحكمين للاستبانة

المرتبة العلمية	الاختصاص	اسم المحكم
عميد كلية الاقتصاد بجامعة دمشق	اختصاص احصاء	أستاذ دكتور عدنان غانم
عضو هيئة تدريس بجامعة دمشق	اختصاص احصاء	دكتور منذر عواد

الملحق رقم (A-5)

شرح المعايير المهنية الدولية للتدقيق الداخلي

- أولاً: معايير الصفات** "وهي سلسلة 1000، تعنى بالصفات الخاصة بالهيكل والأفراد الذين يؤدون أعمال التدقيق الداخلي كما ذكرنا سابقاً، وتتمثل هذه المعايير فيما يلي:
- **1000 الأهداف والصلاحيات والمسؤوليات:** يجب تحديد أهداف، وصلاحيات، ومسؤوليات نشاط التدقيق الداخلي بوثيقة رسمية بما يتماشى مع تعريف التدقيق الداخلي ومعايره وموافق عليها من قبل مجلس الإدارة.
 - **1100 الاستقلالية والموضوعية:** يجب أن يكون نشاط التدقيق الداخلي مستقلاً، ويجب على المدققين الداخليين أداء أعمالهم بموضوعية.
 - **1110 الاستقلالية التنظيمية:** يجب أن يرتبط مدير التدقيق الداخلي بأعلى مستوى في الهيكل الإداري للمنشأة، وذلك لتمكين نشاط التدقيق الداخلي من الاضطلاع بمسؤولياته على أكمل وجه، ويجب على مدير التدقيق الداخلي ان يقدم للإدارة العليا على الأقل سنوياً التأكد من الاستقلالية التنظيمية لنشاط التدقيق الداخلي.
 - **1111 التفاعل المباشر مع مجلس الإدارة العليا:** يجب على مدير التدقيق الداخلي أن يتواصل ويتفاعل بشكل مباشر مع الإدارة العليا و مجلس الإدارة.
 - **1120 الموضوعية على المستوى الفردي:** يجب أن يتصف المدققون الداخليون بالحياد وعدم الانحياز، وأن يتجنبوا كل ما من شأنه أن يجعلهم في وضعية تضارب المصالح.
 - **1130 التأثير على الاستقلالية:** إذا ما حدث ما شأنه أن يؤثر في الواقع أو في الظاهر على الاستقلالية أو الموضوعية فإنه يجب الافصاح عن تفاصيل ذلك للأطراف المعنية، على أن يراعى في نوعية وطريقة الافصاح درجة التأثير على الاستقلالية أو الموضوعية.
 - **1200 المهارة والعناية المهنية اللازمة:** يجب انجاز مهمات التدقيق الداخلي بمهارة وتوخي العناية المهنية اللازمة.

- **1210 المهارة:** يجب على المدققين الداخليين ان يمتلكوا المعارف والمهارات والكفاءات الأخرى الضرورية للاضطلاع بالمسؤوليات الفردية المنوطة بعهدة كل منهم.
- نشاط التدقيق الداخلي أن يمتلك جماعيا أو يحصل على المعارف والمهارات والكفاءات الأخرى الضرورية للاضطلاع بالمسؤوليات المنوطة بعهدته.
- **1220 العناية المهنية اللازمة:** يجب على المدققين الداخليين بذل مستوى من العناية والمهارة المتوقع أن يكون عليه أي مدقق داخلي يتحلى بمستوى معقول من التبصر والاعتدال. بيد أن بذل العناية لا يعني العصمة.
- **1230 التكوين المهني المستمر:** يجب على المدققين الداخليين تحسين معارفهم ومهاراتهم وكفاءاتهم الأخرى عن طريق التكوين المهني المستمر.
- **1300 برنامج ضمان وتحسين الجودة:** يجب على مدير التدقيق الداخلي أن يعد ويحافظ على برنامج ضمان وتحسين الجودة بحيث يغطي كافة جوانب نشاط التدقيق الداخلي، حيث يصمم هذا البرنامج لمساعدة نشاط التدقيق الداخلي، لإضافة قيمة للمنظمة، وتحسين عملياتها، ويوفر التوكيد بأن نشاط التدقيق الداخلي منسجم مع معايير وأخلاقيات المهنة.
- **1310 متطلبات برنامج ضمان وتحسين الجودة:** يجب أن يحتوي برنامج ضمان وتحسين الجودة على تقييمات داخلية وخارجية على السواء.
- **1311 التقييمات الداخلية:**
 - يجب أن تتضمن التقييمات الداخلية ما يلي:
 - الإشراف المستمر على أداء نشاط التدقيق الداخلي.
 - عمليات دورية عن طريق التقييم الذاتي أو بواسطة أشخاص آخرين من داخلي المنشأة علة ان تتوفر لديهم معرفة كافية بممارسات التدقيق الداخلي.
- **1312 التقييمات الخارجية:** يجب اجراء تقييمات ارجية على الأقل مرة واحدة كل خمس سنوات بواسطة مراجع أو فريق مراجعة مؤهل ومستقل من خارج المنشأة، وفي هذا الإطار يجب أن يناقش مدير التدقيق الداخلي مع مجلس الإدارة النقاط التالية:
 - شكل ووتيرة التقييم الخارجي.

- مؤهلات واستقلالية المراجع او فريق المراجعة الخارجي، بما في ذلك احتمال وجود أي تضارب في المصالح.

➤ **1320 التقارير المتعلقة ببرنامج ضمان وتحسين الجودة:** يجب على مدير التدقيق

الداخلي رفع نتائج برنامج ضمان وتحسين الجودة إلى الإدارة العليا و مجلس الإدارة.

➤ **1321 استعمال عبارة « مطابق للمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق**

الداخلي»: يمكن للمسؤول عن التدقيق الداخلي ذكر أن نشاط التدقيق الداخلي مطابق للمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي في حال إذا كانت نتائج برنامج ضمان وتحسين الجودة تفيد ذلك.

➤ **1322 الإفصاح عن عدم التوافق:** بالرغم من أنه على نشاط التدقيق الداخلي الوصول

إلى الالتزام الكامل بمعايير التدقيق الداخلي وأخلاقيات المهنة، لكن من الممكن ان لا يتم الوصول إلى الالتزام على نطاق عمل أو اعمال نشاط التدقيق الداخلي، في هذه الحالة يجب الإفصاح إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة". (تم أخذ ترجمة معايير التدقيق الداخلي الدولية من موقع المحاسبين العرب)

ثانياً: معايير الأداء: وهي سلسلة 2000، تصف طبيعة أنشطة التدقيق الداخلي، وتضع المقاييس النوعية التي يمكن ان يقاس أداء التدقيق الداخلي بواسطتها، وتتمثل هذه المعايير فيما يلي:

➤ **2000 إدارة نشاط التدقيق الداخلي:** يجب على مدير التدقيق الداخلي أن يدير نشاط

التدقيق الداخلي بفعالية من أجل ضمان أن يضيف قيمة للمنظمة.

➤ **2010 التخطيط:** يجب على مدير التدقيق الداخلي ان يعد خطة مبينة على المخاطر

من أجل تحديد أولويات نشاط التدقيق، بما ينسجم مع أهداف المنظمة.

➤ **2020 التبليغ والموافقة:** يجب على مدير التدقيق الداخلي أن يبلغ خطط نشاط

التدقيق الداخلي والموارد التي تتطلبها بالإضافة إلى أية تغييرات هامة تطراً عليها في الأثناء إلى الإدارة العليا والمجلس للمراجعة والموافقة، كما يجب أن يحيطهم علماء بتأثيرات محدودية الموارد.

- **2030 إدارة الموارد:** يجب على مدير التدقيق الداخلي أن يتأكد بأن موارد التدقيق الداخلي ملائمة، وكافية، وانها تستعمل بفعالية من أجل انجاز خطة التدقيق الموافق عليها.
- **2040 السياسات والإجراءات:** يجب أن يعد مدير التدقيق الداخلي السياسات والإجراءات الكفيلة بتوجيه نشاط التدقيق الداخلي.
- **2050 التنسيق:** ينبغي على مدير التدقيق الداخلي أن يتقاسم المعلومات، وينسق النشاطات مع مختلف الأطراف الخارجية والداخلية، التي تقدم خدمات التوكيد والاستشارة، وذلك لضمان التغطية الملائمة والتقليص من ازدواجية المجهود.
- **2060 رفع التقارير إلى الإدارة العليا والمجلس:** يجب على مدير التدقيق الداخلي أن يرفع بصفة دورية تقاريراً إلى الإدارة العليا والمجلس، حول أهداف ومسؤوليات وصلاحيات وأداء نشاط التدقيق الداخلي وفقاً لخطة عمله، ويجب أن تتضمن هذه التقارير المخاطرة المرتفعة التي تتعرض لها المنظمة أو المسائل الرقابية أو أي مسائل أخرى تكون استجابة لحاجيات أو بطلب من الإدارة العليا أو المجلس.
- **2100 طبيعة العمل:** يجب أن يقوم نشاط التدقيق الداخلي بالتقييم والمساهمة في تحسين أنظمة إدارة الخطر، الرقابة والتوجيه.
- **2120 إدارة المخاطر:** يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم فعالية والمساهمة في تحسين مسار إدارة المخاطر.
- **2130 الرقابة:** يجب أن يساعد نشاط التدقيق الداخلي في المنشأة في الحفاظ على ضوابط رقابية فعالة و من خلال تقييم فعاليتها وكفايتها، والدفع لتحسنها المستمر.
- **2200 التخطيط للمهمة:** يجب على المدققين الداخليين أن يعدوا مخططاً موثقاً لكل مهمة تدقيق، ويتضمن المخطط أهداف ونطاق والمجال الزمني والموارد المخصصة للمهمة.
- **2210 أهداف المهمة:** يجب تحديد أهداف كل مهمة تدقيق، حيث يجب على المدققين الداخليين
- إجراء تقييم أولي للمخاطر المتصلة بالنشاط الذي يتم التدقيق عليه، ويجب أن تعكس أهداف مهمة التدقيق نتائج ذلك التقييم.

- أن يأخذ المدققون الداخليون في اعتبارهم عند تحديد أهداف مهمة التدقيق احتمال وجود أخطاء هامة او عمليات احتيال أو حالات عدم تقييد أو مخاطر أخرى.
- **2220 نطاق المهمة:** يجب أن يكون نطاق مهمة التدقيق كافياً بحيث يتم تحقيق أهداف المهمة، يجب ان يشمل نطاق مهمة التدقيق كل ما له صلة من انظمة ووثائق وسجلات وأفراد وممتلكات مادية في ذلك تلك التي تكون تحت سيطرة أطراف ثالثة.
- **2230 تخصيص الموارد للمهمة:** يجب أن يحدد المدققون الداخليون الموارد المناسبة والكافية لتحقيق اهداف المهمة وذلك بالارتكاز على تقييم طبيعة وتعقيد كل مهمة والقيود الزمنية والموارد المتاحة.
- **2240 برنامج عمل المهمة:** يجب على المدققين الداخليين إعداد وتوثيق برامج عمل لتحقيق أهداف المهمة، يجب أن يتضمن برنامج العمل إجراءات لتحديد وتحليل وتقييم وتوثيق المعلومات أثناء إنجاز المهمة، ويجب أن تتم المصادقة على برنامج العمل قبل تنفيذه، كما تتم المصادقة أيضاً وعلى الفور على كل تعديل يطرأ على هذا البرنامج.
- **2300 تنفيذ المهمة:** يجب ان يقوم المدققون الداخليون بتحديد وتحليل وتقييم وتوثيق المعلومات الكافية لتحقيق أهداف المهمة.
- **2310 تحديد المعلومات:** يجب على المدققين الداخليين تحديد معلومات كافية وموثوق بها وذات صلة ومفيدة لتحقيق اهداف المهمة.
- **2320 التحليل والتقييم:** يجب على المدققين الداخليين ان يؤسوسوا استنتاجاتهم ونتائج المهمة على تحاليل وتقييمات مناسبة.
- **2330 توثيق المعلومات:** يجب على المدققين الداخليين توثيق المعلومات ذات الصلة لدعم استنتاجات ونتائج المهمة.
- **2340 الإشراف على المهمة:** يجب أن تكون مهمات التدقيق محل إشراف ملائم بما يكفل تحقيق الأهداف وضمان الجودة وتطوير كفاءات الفريق.
- **2400 تبليغ النتائج:** يجب على المدققين الداخليين تبليغ نتائج المهمات.
- **2410 معايير التبليغ:** يجب أن تتضمن التبليغات اهداف المهمة ونطاق المهمة والاستنتاجات والتوصيات وخطة العمل، يجب أن يتضمن التبليغ النهائي لنتائج المهمة حينما يكون ذلك مناسباً رأي المدققين الداخليين و/أو استنتاجاتهم. وعند صدور رأي أو

- استنتاج يجب أن يتم ذلك بالأخذ بعين الاعتبار انتظارات الإدارة العليا والمجلس والأطراف المعنية الأخرى، ويجب أن تكون هذه الآراء والاستنتاجات مدعمة بمعلومات كافية وموثوق بها وذات صلة ومفيدة.
- **2420 جودة التبليغات:** يجب أن تكون التبليغات صحيحة وموضوعية و واضحة وموجزة وبناءة وكاملة وفي أوانها.
- **2421 الخطأ والسهو:** إذا احتوى التبليغ النهائي على خطأ أو سهو جسيمين فإنه يجب على مدير التدقيق الداخلي أن يقوم بإبلاغ المعلومات المصححة إلى جميع الأطراف الذين تلقوا التبليغ الأصلي.
- **2430 استخدام عبارة « أنجزت المهمة وفقاً للمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي»:** يمكن للمدققين الداخليين أن يفيدوا بأن مهماتهم قد تم « إنجازها وفقاً للمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي» فقط في حالة أن برنامج ضمان وتحسين الجودة يدعم هذه الإفادة.
- **2431 الإفصاح عن حالات عدم التوافق:** عندما يؤثر عدم التوافق مع تعريف التدقيق الداخلي أو المعايير على مهمة محددة فإنه يجب الإفصاح في مستوى التبليغ على:
- المبدأ أو القاعدة السلوكية أو المعايير التي لم يتم التقيد بها.
- أسباب عدم التقيد.
- تأثير عدم التقيد على مهمة التدقيق وعلى النتائج التي تم تبليغها.
- **2440 نشر النتائج:** يجب على مدير التدقيق الداخلي تبليغ نتائج مهمة التدقيق إلى الأطراف المعنية التي يمكن أن توفر الضمان بأن هذه النتائج ستحظى بالعناية المطلوبة.
- **2450 الآراء العامة:** عند اصدار آراء عامة يجب الأخذ بعين الاعتبار انتظارات الإدارة العليا والمجلس والأطراف المعنية الأخرى، كما يجب إسناد هذه الآراء بمعلومات كافية وموثوق بها وذات صلة ومفيدة.
- **2500 متابعة سير العمل:** يجب على مدير التدقيق الداخلي أن يعد ويضع ويقوم بتحسين نظام متابعة النتائج التي تم إبلاغها إلى الإدارة.
- **2600 إبلاغ قبول المخاطر:** عندما يخلص مدير التدقيق الداخلي أن الإدارة قد قبلت بمستوى مرتفع من المخاطر غير مقبول بالنسبة للمنظمة، فعلى مدير التدقيق الداخلي أن

يناقش الأمر مع الإدارة . وإذا ما ارتأى مدير التدقيق الداخلي أن الإشكال لم يحل فإنه يجب عليه إبلاغ المجلس بذلك.

مع ملاحظة أن ما سبق ذكره أعلاه من المعايير المهنية الدولية للتدقيق الداخلي مأخوذ من الملف المترجم إلى

العربية IPPF 2013 Arabic، المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، © 2012 The Institute

of Internal Auditors، وقد قام بترجمة المعايير إصدار 2013 إلى اللغة العربية زياد بودريقة - CRMA

CIA رئيس الجمعية التونسية للمدققين داخلي المؤسسات.

المراجع

المراجع باللغة العربية:

- 1- العمري، أحمد محمد، عبد المغني، فيصل عبد الفتاح، (2006)، " مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك التجارية اليمنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 3، اليمن.
- 2- المدلل، يوسف سعيد يوسف، (2007)، " دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري"، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 3- النونو، كمال محمد سعيد كامل، (2009)، " مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 4- الصوص، اياد سعيد محمود، (2012)، " مدى فاعلية دور لجان المراجعة في دعم آليات التدقيق الداخلي والخارجي"، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

5- عائشة، بلعالم (2015)، " مدى دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات البنكية"، دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

6- سرور، منال جبار، (2014)، " استعمال المقاييس المالية وغير المالية لتكاليف الجودة في تقويم الأداء الاستراتيجي، بحث مقدم للمؤتمر العلمي لديوان الرقابة المالية، قسم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص 10-12، بغداد، العراق.

7- نديم، مريم شكري محمود، (2013)، " تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص 14 ص 22، عمان، الأردن

8- مرصاد، صالح، طفيش، محمد الأمين، (2013)، " المراجعة الداخلية والتدقيق في البنوك التجارية"، دراسة حالة حول التدقيق على عمليات التمويل في بنك البركة الجزائري، شهادة الليسانس في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

9- الشنطي، أيمن محمد، (2013)، " أثر تطبيق نظم المعلومات المحاسبية على تحسين فاعلية كفاءة التدقيق الداخلي في القطاع الأردني"، مجلة الجامعة

الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول،
ص 99 ص 125، الأردن.

10- المرعي، نبيه توفيق، (2009)، " دور لجنة التدقيق في تحسين وظيفة
التدقيق الداخلي في شركات التأمين الأردنية"، دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير،
كلية الدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة جدار للدراسات العليا، الأردن.

11- البطوش، خلدون عودة الله عبد الله، (2015)، " دور لجان التدقيق في
تحسين كفاءة التدقيق الداخلي لإدارة المخاطر في شركات الكهرباء الأردنية" ،
مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان،
الأردن.

12- نوال، مرابطي، (2013) ، " دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر البنكية"
، دراسة عينة من البنوك لولاية ورقلة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة،
الجزائر.

13- الجبوري، نبيل عبد الحر تومان،(2013)، " أثر استقلالية أجهزة التدقيق
الداخلي على تحقيق أهدافه الحديثة"، دراسة استطلاعية لإراء عينة من العاملين
في أجهزة التدقيق الداخلي للمؤسسات الحكومية الاتحادية الممولة مركزياً، الدائرة
المالية، قسم التدقيق الداخلي، ديوان رئاسة جمهورية العراق.

- 14- هاشم، صبيحة قاسم، ناجي، هالة تركي، (2014)، "أثر جودة العمل الرقابي في تقويم الأداء"، دراسة استطلاعية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي، بحث مقدم إلى ديوان الرقابة المالية الاتحادي للمشاركة في المؤتمر العلمي الثالث، بغداد.
- 15- الذبيبة، زياد عبد الحليم، (2011)، "مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء BCS في البنوك التجارية اليمنية"، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية اليمنية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد التاسع، ص 152-153، صنعاء، اليمن.
- 16- أبو قمر، محمد أحمد محمد، (2009)، "تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن"، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، ص 47-49، غزة، فلسطين.
- 17- الرفاتي، عادل جواد، (2011)، "مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن BSC كأداة لتقويم الأداء التمويلي"، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 18- الغريب، أبو عجيبة رمضان، (2012)، "مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية"، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص 26 ص 30، عمان، الأردن.
- 19- عبد القادر، صالح، (2013)، "تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، دراسة ميدانية في مؤسسة سونغاز حضري 01 ورقلة، مذكرة ماجستير،

اختصاص تدقيق ومراقبة التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر.

20- ألكابي، علي خلف سلمان.(2011) " تقويم الأداء الاستراتيجي باستعمال بطاقة العلامات المتوازنة " ، المؤتمر العلمي الثالث المنعقد في ديوان الرقابة المالية الاتحادي، الأردن : الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، العراق.

21- النجار، جميل،(2013)،" أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي"، دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة، ورقة بحثية إلى المؤتمر الاقتصادي لجامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.

22- شعبان، عبد المجيد الطيب،(2013)، " تقييم الأداء من منظور استراتيجي"، المجلة الجامعة، العدد الخامس عشر، المجلد الأول، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية، ص 189-204، ليبيا.

23- ابراهيم، بشكي،(2013)،" تقييم الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر.

- 24- محسن، محمود عبد السلام،(2011)،" مدى اعتماد المدققين الخارجيين على المدققين الداخليين في تقييم نظام الرقابة الداخلية"، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- 25- المهندس، منيرة، تقويم أداء البنوك باستخدام أدوات التحليل المالي " دراسة ميدانية للبنك الصناعي السوري"، رسالة ماجستير في المحاسبة ، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين،2006،سوريا.
- 26- المركز الاقتصادي السوري، القطاع البنكي في سورية، واقع وآفاق، دمشق، 2007، سوريا.
- 27- فتيحة، قناوة، (2014)، "مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية. دراسة حالة مؤسسة ليند غاز - ورقلة"، مذكرة ماجستير، اختصاص تدقيق ومراقبة التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- 28- بلاسكة، صلاح، (2012)، " قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة ماجستير، اختصاص الإدارة الاستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف، الجزائر.

- 29- عبد الملك، أحمد رجب، (2006)، "مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية- دراسة نظرية وتطبيقية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، العدد 2006، ص 82-147، مصر.
- 30- العمري، هاني عبد الرحمن، (2009)، " منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية" ، معهد الإدارة العامة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، السعودية.
- 31- درغام، ماهر، وأبو فضة، مروان،(2009)، " أثر تطبيق أنموذج الاداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية"، مجلة الجامعة الإسلامية،سلسلة الدراسات الإنسانية،المجلد السابع، العدد2،ص 741-788، فلسطين.
- 32- الزرير، رانيا محمد نزيه،(2008)، " إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازنة BSC لقياس كفاءة المصارف الحكومية في سورية"، حالة عملية مقارنة، بحث دكتوراه، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
- 33- خيرة، رحو، (2012)، " دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الزجاج الجديدة- الشلف"، مذكرة ماجستير، اختصاص محاسبة التدقيق والمراقبة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي- الشلف، الجزائر.

- 34- العبدلي، محمد عبدالله حامد،(2012)، "أثر تطبيق الحاكمية المؤسسية على جودة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية المدرجة في سوق كويت للأوراق المالية"، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
- 35- الرشيد، عيد عباد مناور،(2010)، "تقييم فاعلية نظم الرقابة الداخلية في البنوك التجارية في الكويت"، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الكويت.
- 36- الخطيب، خالد راغب،(2010)، مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص120، عمان، الأردن.
- 37- الفرجات، أحمد خليل،(2003)، "تقييم فعالية وظيفة التدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية الرسمية"، مذكرة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- 38- العفيفي، عبير محمد،(2007)، "معوقات عمل وحدات المراجعة الداخلية والأليات المقترحة لزيادة فاعليتها - دراسة تطبيقية"، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، غزة، فلسطين.
- 39- درس، خالد وجيه،(2010)، "أثر تقديم خدمة التدقيق الداخلي من جهات خارجية في جودة التدقيق الداخلي بالشركات المدرجة في بورصة عمان- دراسة ميدانية"، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة جدارا، اربد، الأردن.
- 40- عليا، تميم (2014)، مقرر التدقيق الداخلي، قسم إدارة الجودة، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سورية.

- 41- د. عبد المحسن، توفيق محمد، (2006)، "اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة: ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن"، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- 42- الغالبي، طاهر محسن منصور، إدريس، وائل محمد صبحي، (2009)، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 43- القانون رقم 28، قانون إحداث المصارف الخاصة في الجمهورية العربية السورية، 2001.
- 44- كيرزان، فاتن حنا، (2013)، "مساهمة التدقيق الداخلي في تطبيق الحوكمة في المصارف السورية العامة والخاصة (دراسة مقارنة)"، جامعة دمشق، سورية.
- 45- هجيرة، مونة، (2014)، "واقع المراجعة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية من منظور إدارة المخاطر"، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بولاية ورقلة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

المراجع باللغة الاجنبية:

- 1- Kaplan، Robert S. & Norton، David P، (1992)،" The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance "، Harvard Business Review.
- 2- Kaplan، Robert S. and Norton، David P، (1993)،" putting the Balanced Scorecard to work"، Harvard Business Review.

- 3- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1996), "using the balanced scorecard as a strategic management system", Harvard Business Review, January – February, P. 76.
- 4- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (2001), " Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 1", Accounting Horizons,
- 5- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (2004). "Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets ", Harvard Business Review, PP.52-63.
- 6- Al Mtour, Ala'a M. (2010) "Developing Measurement Mathematical Model in Management Change and Strategic Planning using BSC Perspectives", Master's degree, Department of Business Administration, Faculty of Business, Middle East University, Oman, Jordan.
- 7- Tohidi, Hamid, Jafari, Aida, Afshar, Aslan Azimi, (2011), "strategic planning Iranian educational organizations", Ph.D. in industrial engineering – industrial engineering dept., Islamic Azad University, south Tehran Branch, Tehran, Iran.
- 8- Al Tarazi, Kristina Dawood, (2015) , " The scope of using Balanced Scorecard (BSC) in performance valuation for corporations listed on the Palestine Exchange (PEX)", Master's in accounting Science at Al-Azhar University –Gaza- Palestine.
- 9- Kaplan, Robert & Young S.Mark, Atkinson A.Anthony,(2004), "Advance Management Accounting", 4th ed., Prentice-hall.
- 10- Chang,Che-wei & wang,Yu chung,(2008), " A Performance Evaluation Pattern for the Solar Energy Industry", Ivey Bussiness Journal, Vol 36.No 3. Pp 1-12.

- 11- ISO 9000-2005, Quality Management Systems – Fundamentals and Vocabulary.
- 12- Al-Halabi, Nabil Bashir,(2017),” the impact of Applying Balanced Scorecards on Increasing the Operational Efficiency of Activities in Manufacturing Companies”, Faculty of Economic, Damascus university, Syria.

Abstract

This research aimed at measuring the impact of applying the balanced scorecard on the quality of internal audit by applying such tool in the private banks in Syria. The research community consists of all private banks included in Damascus Securities Exchange (14) banks from which we chose a sample consists of two banks(A&B).

To achieve objectives of this research, a questionnaire form was designed to collect the data and measure the research variables (independent and dependent variable).

Regarding the independent variable BSC was measured using financial and non-financial Dimensions (Customer Dimension, internal business Dimension, Learning & growing Dimension, Social Dimension and Risk Dimension), whereas the dependent variable represented by the quality of internal audit and measured through two dimensions:

- The efficiency of the work of internal audit team.
- The effectiveness of internal audit reports.

The questionnaire were distributed among these two sampling units that consist of (general manager, deputy general manager, Finance manager, internal audit manager, accounting manager, customers services manager, deposit manager and the employees of other departments)

The number of research questionnaire form were (76) questionnaires, but the numbers of the returned questionnaire form were (66) considered valid questionnaires and thus tested accordingly.

The research reached the following results:

- 1- In terms of the financial dimension of BSC , the research concludes that there is a positive and significant impact for the financial dimension on the application of BSC on the efficiency of the work of internal audit team of the research sample.
- 2- Regarding the non- financial dimensions of BSC, the research concludes that there is a positive and significant impact for the non- financial dimensions on the efficiency of the work of internal audit reports of the research sample.
- 3- The research finds out that there is no significant or statistic related variance in applying the balance score card between two banks under study.
- 4- Moreover, the research finds out, when examining the impact of applying the balance score card on the quality of internal audit between two private banks under study, that there is a positive and significant effect of applying the balance score card on the quality of internal audit in bank A, while, there is no significant or statistic related variance in the impact of applying the balance score card on the quality of internal audit in Bank B.

One of the most important recommendation of the research are:

- 1- is that the system private banks are interested of the necessity of applying BSC and considering it as an effective and efficient tool on the quality of internal audit.
- 2- the research recommends of the importance of avoiding the traditional tools in internal audit and applying the modern tools such as BSC.
- 3- Besides taking into consideration the non-financial dimensions for applying BSC and widespread its notion between the Syrian private banks, it should interest in the quality of costumer services to attract new customers, preserving the old customers, taking care of customer

complaints on the time keeping their satisfaction and improving the internal business.

- 4- qualifying and training cadres to enhance their experience and abilities to the full application of BSC.
- 5- The research also recommends conducting further researches in the terms of applying BSC and right ways for applying it not only in the banking sector, but also in different financial institutions in Syria as well.

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education
Syrian Virtual University
Master of Quality Management



**"The Impact of Using the Balanced Scorecard on the
Quality of Internal Audit"
An Applied Study in Private Banks in Syria"**

Thesis Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements for a Master Degree
in Quality Management

By

Ghnwa Almaghout

Supervisor

Prof. Nabil Alhalabi

2017