جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا

الإتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في دعم الميزة التنافسية

(دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية)

Recent Trends of Internal audit and its Role in Supporting Competitive Advantage

(A Field Study on a Sample of Sudanese Banks)

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل

إعداد الطالبة:

نون جهاد عطية الله محمد علي

إشراف الدكتور:

زهير أحمد علي

أستاذ المحاسبة المساعد– جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

1440هـ – 2019م

المقدمـــة

وتشتمل على الآتي:

أولاً: الإطار المنهجي.

ثانياً: الدراسات السابقة.

أولاً: الإطار المنهجي:

تمهيد:

في ظل التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال وزيادة تكاليف المنافسة أدركت معظم المؤسسات المالية أن مسئوليات المراجعة الداخلية القاصرة على فحص وتدقيق وتقييم نظم الرقابة الداخلية المطبقة أصبح مدخل تقليدي حيث لابد أن تكون المراجعة الداخلية نشاط مضيف للقيمة ولتلبية حاجات ومتطلبات أصحاب المصالح المختلفة كان لابد من أن تلعب المراجعة الداخلية دورها الإستراتيجي في المساهمة المتمثل في تقييم وتحسين إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة ويتضح ذلك من خلال التعريف الحديث للمراجعة الداخلية حيث نص على أن المراجعة الداخلية هي نشاط تأكييدي وأستشاري مستقل وموضوعي مصمم لإضافة قيمة للمنشأة ولتحسيين عملياتها كما يساعد المنشأة في تحقيق أهدافها من خلال طريقة منهجية منظمة لتقييم وتحسين فعالية إدارة الخطر والرقابة وحوكمة الشركات وبناء على ها التعريف تغيير المفهوم الضيق التقليدي للمراجعة الداخلية ومع تزايد المنافسة والانفتاح العالمي أصبح إمتلاك ميزة تنافسية للبنوك هدف إستراتيجي تسعى البنوك لتحقيقه جراء تحرير الخدمات المصرفية وأصبحت البنوك التى لاتعطي أهمية لإستحداث خدمات جديدة وتسويقها بشكل فعال مهددة بالمخاطر وخصوصاً خطر الزوال مما يجبرها على إتباع كل الوسائل التى يتم من خلالها تحقيق حاجات عملائها في ظل التحديات وهنا تلعب المراجعة الداخلية هذا الدور الإستراتيجي.

مشكلة البحث

بالنظر الى الشكوك الحالية التى تلازم الوضع الأقتصادي الراهن تركزت الرؤيا إلى الجوانب التي تمكن من مواجهة تحديات الأزمة في سوق المنافسة حيث أن المشكلة الحقيقية تبدأ من سياسات المنشأة الداخلية وتقودنا المشكلة الى التساؤل عن إستراتيجيات المراجعة الداخلية في الوقت الراهن ودورها في المنشأت من حيث دعم الميزة التنافسية وعليه يمكن طرح مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

1. الى اي مدى يمكن ان تساهم إدارة المخاطر كإتجاه حديث للمراجعة الداخلية في تحقيق ميزة تنافسية؟
2. هل دور أضافة القيمة من الإتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية التى تساهم في الميزة التنافسية؟
3. ماهية نوعية المساهمة التى يساهمها الدور الحوكمي في تحقيق الميزة اتنافسية ؟

أهمية البحث:

للبحث أهمية علمية وعملية تتمثل في الآتي:

أولاً: الأهمية العلمية:

تكمن أهمية البحث من الناحية النظرية او(العلمية) في الآتي :

1. أن موضوع الأتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية موضوع حديث كدراسة لم تغطيه الدراسات السابقة بصورة كافية.
2. التعريف بإهمية كل من الاتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية ودورهافي تحقيق قيمة سوقية للبنوك فيظل المنافسة البنكية .

ثانياً: الأهمية العملية:

إعادة توجيه الباحثين والأجهزة الرقابية ومنظمات الأعمال وإدارات المنشأت بضرورة التوجه إلى ماأتجهت نحوه المراجعة الداخلية وماتنفقه من منافع عديدة للبنوك في تحقيق قيمة سوقية ودعم ميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية.

أهداف البحث:

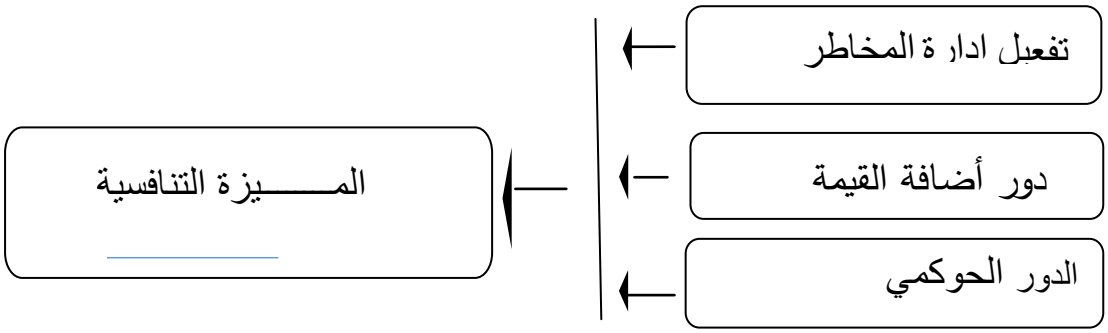
يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في محاولة الكشف عن دور الإتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية في دعم الميزة التنافسية وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية :

1. بيان مدى تأثير إدارة المخاطر بالمصرف في التصدي للأزمات وضمان الإستمرارية في سوق التنافس .
2. بيان تأثير الدور الحوكمي في تعظيم قيمة أسهم المصرف وتدعيم التنافسية في الأسواق .
3. توضيح دور المراجعة الداخلية في أضافة قيمة للمصرف وتحقيق ميزة تنافسية .

متغيرات البحث:

يتمثل المتغير المستقل في الإتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية ، والتى تتمثل في (إدارة المخاطر ،الدور الحوكمي ، دور أضافة القيمة) أما المتغير التابع فيتمثل في الميزة التنافسية .

المتغير المستقل يتمثل في : **المتغير التابع يتمثل في :**



فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدور الحوكمي للمراجعة الداخلية والميزة التنافسية.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور أضافة القيمة والميزة التنافسية.

منهجية البحث:

تم أعتماد المنهج الوصفي التحليلي وذلك باستخدام الاستبانة في جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيق للإجابة على فرضيات البحث، إذ أن هذا المنهج يعتمد على وصف الظاهرة أو المشكلة من خلال ملاحظة الواقع أو الظاهرة لذلك يعتبر الأنسب للدراسة الحالية، حيث أنه منهج يسعى للوصول الى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق لها .وقد تم جمع البيانات من المصادر الثانوية لإكمال الجانب النظري والمصادر الأولية المتمثلة في الاستبانة لإكمال الجانب الميداني.

حدود البحث:

الحدود المكانية : عينة من المصارف السودانية بولاية الخرطوم.

الحدود الزمانية: 2018م.

الحدود الموضوعية :(إدارة المخاطر ، الدورالحوكمي ،دور أضافة القيمة)

هيكل البحث:

تم تقسيم هذا البحث إلى مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة، حيث إشتملت المقدمة على الإطار المنهجي والدراسات السابقة. تناول الفصل الأول: الإطار النظري للمراجعة الداخلية، وتم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول: مفهوم واهمية وأهداف المراجعة الداخلية، والمبحث الثاني: الانشطة الحديثة للمراجعة الداخلية. تناول الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية، وتم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول: مفهوم وأهمية وأهداف الميزة التنافسية، والمبحث الثاني: الاتجاهات الحديثة ودورها في دعم الميزة التنافسية. تناول الفصل الثالث: الدراسة الميدانية، وتم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول: نبذة تعريفية عن القطاع المصرفي السوداني، والمبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات. والخاتمة إشتملت على النتائج والتوصيات.

ثانياً: الدراسات السابقة:

هنالك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة نذكر منها:

دراسة: Stewart , kent, (2006) [1]:

تناولت الدراسة مدى إستخدام وظيفة المراجعة الداخلية في الشركات الأسترالية وتمثلت مشكلة الدراسة في عدم تطبيق المراجعة الداخلية بإتجاهتها الحديثة في الشركات وهدفت الى تحديد العوامل التى دعت هذه الشركات لإنشاء وظيفة المراجعة الداخلية كما أهتمت الدراسة بإستطلاع استخدام الشركات الأُسترالية المدرجة في السوق للمراجعة الداخلية بشكل طوعي وتوضيح دور الحوكمة وإدارة المخاطر وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي من خلاله توصلت الى وجود علاقة قوية بين التدقيق الداخلي والقدرة على إدارة المخاطر كما وجدت أن هنالك علاقة قوية بين الحوكمة ووجود التدقيق الداخلي في الشركة كما إستنتجت الدراسة ضرورة تقوية العلاقة بين التدقيق ولجنة التدقيق ، كما أوصت بضرورة دعم طواقم الموظفين بالمراجعة الداخلية ليصبحو على قدرة وكفاءة مهنية حيث وجدت الدراسة أن العديد من الشركات لديها طاقم غير مؤهل للقيام بالتدقيق الداخلي وفق منظورها الحديث ويتضح للباحثة أن الدراسة تناولت وظيفة المراجعة الداخلية بإتجاهاتها الحديثة في الشركات الأُسترالية ومدى تطبيق الشركات للتدقيق بصورة طوعية وتختلف عن الدراسة في أن الدراسة تناولت الأتجاهات الحديثة ودورها في دعم الميزة التنافسية في القطاع المصرفي .

دراسة: عبير، (2008م)[2]:

تمثلت مشكلة الدراسة في أن المنتجات اليمنية لديها العديد من المزايا النسبية التى تؤهلها لأمتلاك الميزة التنافسية إلا أن السياسات التسويقية التى يجري ممارستها في منظمات الأعمال لا تمكن منتجاتها من التمتع بالميزة التنافسية الأمر الذي يترك أثر في ضعف المركز التنافسي لمنظمات الأعمال اليمنية وأرتكزت مشكلة الدراسة في كيفية الاستفادة من الميزات النسبية التى تتمتع بها بعض المنتجات اليمنية المصدرة لزيادة التنافس في الأسواق الخارجية. كما هدفت الدراسة الى تسليط الضوء علي عدد من المفاهيم النظرية وتطبيقاته بشأن سياسات التسويق الدولي والميزات التنافسية فقد تم جمع البيانات الثانوية عن صادرات اليمن ذات الميزة التنافسية صادرات اليمن ذات

([1]) Stewart ,jenny Goodwin and kent ,pamela, **The Use of Internal Audit by Australian Companies** ,Managerial Auditing Journal ,Vol,12,No1 ,2006), p.p81-101 .

([2])عبير جميل ثابت أحمد، **السياسات التسويقية للمنظمات اليمنية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنتجات اليمنية في الأسواق الخارجية**، (الخرطوم: جامعة الخرطوم، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، 2008م).

الميزة النسبية للفترة (2005–2001م) وأستخدم موثر الميزة النسبية الظاهرة لقياس درجة تنافسيتها في الأسواق الخارجية كما تتم قياس اثر السياسات التسويقية التى تمارسها منظمات الأعمال اليمنية على تحقيق الميزة التنافسية في الاسواق الخارجية، وكذلك تحديد المنتجات اليمنية التى تتمتع بميزات نسبية ومجال ميزتها .والعمل على تبني سياسات تسويق تمكن من تحقيق الميزة التنافسية لهاوأعتمدت الدراسة في منهجيتها على أداتين لجمع البيانات هما أستماراة الأستبانة والمقابلات ومن أبرز النتائج التى توصلت لها الدراسة التجارة الدولية اليمنية بالرغم من أهميتها إلا انها تعاني من خلل في هيكلتها أدى الى تناقص مساهمتها في تكوين الناتج المحلي الأجمالي كما توصلت الى وجود علاقة تاثير جوهرية موجبة لسياسة المنتج على الميزة التنافسية كما توجد علاقة سالبة بالنسبة لتأثير سياسات التسعير والتوزيع والترويج على الميزة التنافسية . وكانت اهم توصيات الدراسة العمل على تعزيز تنافسية المنتج من خلال تبني سياسات تسويقية تمكن من الاستفادة مما تملكه المنتجات اليمنية من مزايا نسبية لتعزيز مزاياها التنافسية في الأسواق الخارجية يتضح للباحثة أن هذه الدراسة تناولت اثر السياسات التسويقية على تحقيق الميزة التنافسية بينما تناول البحث اثر الإتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في دعم الميزة التنافسية بالقطاع المصرفي .

دراسة: د.إبراهيم، (2011م)[1]:

تناولت هذه الدراسة تطوير دور المراجعة الداخلية كنشاط مضيف للقيمة للحد من آثار المخاطر والأزمات المالية علي منظمات الأعمال المصرفية في ضوء حوكمة الشركات. تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن تساؤلات البحثة التالية: ما أثر الاهتمام بمدخل القيمة المضافة في تطوير دور المراجعة الداخلية للحد من المخاطر والأزمات المالية؟ هل هناك علاقة المراجعة الداخلية بحوكمة الشركات يؤثر علي دورها الرقابي، وبالتالي يؤثر علي موقفها من المخاطر والأزمات المالية التي تواجه منظمات الأعمال ؟ تكمن أهمية الدراسة في محاولة الربط بين الجوانب العلمية الفلسفية للمراجعة الداخلية وواقع التطبيق العملي لها لصياغة نموذج يعتمد علي مجموعة من المحاور والعناصر والإجراءات العملية القابلة للتطبيق، لتطوير دورها لكي تساهم في حماية منظمات الأعمال المصرية من الآثار السلبية والمدمرة للمخاطر المراجعة والأزمات المالية التي

([1]) د. إبراهيم محمد أحمد خليل، **تطوير دور المراجعة الداخلية كنشاط مضيف للقيمة للحد من آثار المخاطر والأزمات المالية علي منظمات الأعمال المصرفية في ضوء حوكمة الشركات–** دراسة نظرية ميدانية، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية التجارة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، المجلد2، العدد2، 2011م).

يعيشها العالم اليوم. هدفت الدراسة إلي تطوير دور المراجعة الداخلية بمنظمات الأعمال من خلال اقتراح نموذج لتحقيق ذلك في ظل الأخذ بمدخل القيمة المضافة مع تطبيق حوكمة الشركات للحد من أثار المخاطر والأزمات المالية. ولتحقيق أهداف الدراسة، أعتمدت الدراسة علي المنهج الاستنباطي، والمنهج الاستقرائي. أستخدمت الدراسة كل من أسلوب الدراسة النظرية المكتبية وكذلك الدراسة الميدانية علي عينة من شركات المساهمة المصرية في سوق الأورق المالي. توصلت الدراسة الي هناك ارتباط وثيق بين مفهوم ووظيفة المراجعة الداخلية في ضوء دورها الفعال في تفعيل وتحسين حوكمة الشركات، وكذلك توصلت الدراسة الي تبني مدخل إضافة قيمة في ممارسة الانشطة المراجعة الداخلية يهدف في النهاية إلي تحسين وتطوير عملية تقييم وإدارة المخاطر المختلفة بنمظمات الأعمال. أوصت الدراسة بضرورة وضع ميثاق أخلاقي للسلوك المهني للمراجعين الداخليين مع الالتزام به عند الممارسة العلمية للمهنة ، وأن النموذج المقترح الذي قدمتة الدراسة وتطبيقة للارتقاء بمستوي الأداء الفعلي لإدارة المراجعة الداخلية بنظمات الأعمال المصرية المختلفة يتضح للباحثة أن هذا الدراسة تناولت تطوير دور المراجعة الداخلية كنشاط مضيف للقيمة للحد من آثار المخاطر والأزمات المالية علي منظمات الأعمال المصرفية في ضوء حوكمة الشركات بينما تناول البحث الإتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في دعم الميزة التنافسية بالقطاع المصرفي .

دراسة: Jusuf Zekiri, (2011)[1]:

تناولت الدراسة التعريف بإستراتيجيات الإدارة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتمت صياغة مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة التالية ماهي الطرق التقليدية والجديدة لكسب ميزة تنافسية؟ وماهي الإستراتيجيات التى تتلائم بشكل أفضل مع الميزة التنافسية للشركات؟ وهدفت الدراسة للتعريف بالأطر النظرية للاستراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية والنظر الى طرق تنفيذها في جميع أنحاء العالم وأهتمت بصياغة إستراتيجية ممكنة للشركات من أجل تحقيق ميزة تنافسية وإنتهجت المنهج التحليلي متبعة أسلوب مقارنة وتحليل المؤلفات والنظريات ذات الصلة وتوصلت الى أن إنشاء استراتيجية ناجحة أمر لابد منه بالنسبة لمستقبل الشركة كما انه توصل الى انه يمكن إجراء تحليل دقيق لحلبة التنافس بمساعدة نموذج بورتر الذي سيساعد الشركات على أختيار الاستراتيجية

(1) Jusuf Zekiri , **Strategies for achieving Competitive Advantage (** The Annals of The "Ştefan cel Mare" University of Suceava. Fascicle of The Faculty of Economics and Public Administration Vol. 11, No. 2(14), 2011), P.P63-73.

التنافسية التى ستسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية في السوق المحتملة، اكتساب ميزة مستدامة يستلزم مجموعة من المهارات والاصول والقدرات كما أوصت بتصميم الاستراتيجيات لتوليد مزايا تنافسية مستدامة من اجل الحصول على حصة في السوق يتضح للباحثة أن هذه الدراسة تناولت التعريف بإستراتيجيات الإدارة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بينما تناول هذا البحث الإتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في دعم الميزة التنافسية بالقطاع المصرفي.

دراسة: عبدالله، (2012م)[1]:

تناولت الدراسة العلاقة بين الميزة التنافسية وتحقيق الريادة المصرفية وتمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات الأتية: هل تمتلك البنوك مزايا تنافسية حققت من خلالها سبقاً وتميزاً في أهدافها وخدماتها المصرفية والمالية وأستثمارتها المتنوعة ساعدها على خلق قيمة إضافية يلمسها العملاء وتحقق الريادة المصرفية والمالية؟ وماهو مدى مساهمة المزايا الأسلامية والأخلاقية والاجتماعية في تحقيق ريادة المصارف الإسلامية في تقديم خدمات مصرفية ومالية؟ أهتمت بتوضيح مساهمة المزايا الإسلامية في الريادة المصرفية وهدفت الى تحقيق مجموعة من الأسس المهمة منها :توضيح المزايا التنافسية وأثرها على البنوك الإسلامية في اليمن التى تستند على القيم الإسلامية في مجال الخدمة المصرفية والتى حققت من خلالها ريادة في عملها .اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت من خلاله الى عدة نتائج منها : إن البنوك الإسلامية تستند في ريادتها على الممارسة المصرفية الإسلامية إلى قواعد شرعية وأخلاقية ،أن البنوك الإسلامية رائد في إبتكار أدوات مصرفية تقوم على أسس شرعية متمثلة في صيغ تمويلية ومتوسطة وطويلة الأجل، وجود أثر المزايا التنافسية الإسلامية للبنوك الإسلامية اليمنية في تحقيق الريادة المصرفية. وأوصت الدراسة بالاتي على البنوك الاسلامية ان تطور ألياتها التسويقية والترويجية التى توسع مدارك عملائها ،تكامل الدور الإبتكاري لمسؤلي إدارة التطوير والتحسين في البنوك الإسلامية مع الدور الرقابي المستقل في تحسين الخدمة المصرفية الحالية وابتكار خدمات ووسائل استثمارية جديدة مما يتواكب مع العصر ويستجيب للفئات الحديثة في المعاملات المصرفية يتضح للباحثة أن هذه الدراسة تناولت العلاقة بين الميزة التنافسية وتحقيق الريادة المصرفية بينما تناول هذا البحث الإتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في دعم الميزة التنافسية بالقطاع المصرفي.

([1]) عبدالله قائد غالب علي، **أثر المزايا التنافسية في تحقيق الريادة للمصارف الإسلامية باليمن**، (الخرطوم: جامعةأم درمان الإسلامية، رسالة دكتوراة في المحاسبة غير منشورة، 2012م).

دراسة: الصادق، (2012م)[1]:

تناولت الدراسة أسلوب القياس وأثره على دعم الميزة التنافسية للمنشأت الصناعية، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في عدم تطبيق أسلوب القياس المرجعي في مصنع التوفيق للصابون مما ينعكس سلباً على أداء المنشاة تمثلت أهداف الدراسة في التعرف على مفهوم وأهمية وأهداف القياس المرجعي ،وبيان دور أسلوب القياس المرجعي في تدعيم الميزة التنافسية ،والقيام بدراسة ميدانية على مصنع التوفيق للصابون للوقوف على مدى إتساق دور القياس المرجعي في تدعيم الميزة التنافسية .توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها ان القياس المرجعي يساهم في القيام بالتحسينات الضرورية للوصول الى أفضل أداء في تحقيق الميزة التنافسية القياس المرجعي أداة للتحسين من خلال المقارنة مع المنشأت التى تعتبر رائدة في هذا المجال كما أن اسلوب القياس على المليات الأساسية التى تزيد المنشأة وبالتالي التوصل إلى مخرجات تحقيق أهداف المنشأة .وختمت الدراسة بعدة توصيات منها على مصنع توفيق الإسراع في تطبيق أسوب القياس المرجعي لمساعدته في تقدم وإدارة وتحسين الأداء ،ضرورة مراعاة ان تطبيق القياس المرجعي يقدم أكثر من المعلومات يتضح للباحثة أن هذه الدراسة تناولت الدراسة أسلوب القياس وأثره على دعم الميزة التنافسية للمنشأت الصناعية بينما تناول هذا البحث الإتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في دعم الميزة التنافسية بالقطاع المصرفي.

دراسة: فيصل، (2012م)[2]:

تناولت الدراسة أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية في البنوك التجارية الكويتية وتمثلت مشكلة الدراسة في التحديات التي تواجهها جميع المنظمات والفرص والتهديدات والقوة والضعف التي تشكل ميزة لإستمرارية تلك المنظمات وهدفت الدراسة إلى بيان أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية في البنوك التجارية الكويتية من خلال بيان أثر النية بالابداع على تحقيق ميزة تنافسية والتعرف على مستوى البنية التحتية للابداع وتحديد أثر الابداع على تحقيق الميزة التنافسية وقامت الدراسة الميدانية على عينة من البنوك التجارية الكويتية وتوصلت الدراسة الى أن

([1]) الصادق إبراهيم إمام، **أسلوب القياس المرجعي وأثره على دعم الميزة التنافسية للمنشأت الصناعية**، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في التكاليف والمحاسبة الادارية غير منشورة، 2012م).

([2]) فيصل غازي عبدالعزيز عبدالله، **أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية–** دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية ، (عمان: جامعة الشرق الاوسط، كلية الاعمال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، 2012م).

أهمية النية بالابداع والبنية التحتية وتاثير الابداع على الميزة التنافسية كانت بنسبة متوسطة كما أنها توصلت الى أن التوجه الإبداعي في البنوك التجارية الكويتية واحد من التطورات الادارية في مجال العمل المصرفى ومن المفترض مواكبته، البنوك الكويتية تتمتع الى حد ما بسرعة استجابة في المواعيد لحاجات العملاء وأوصت الدراسة بضرورة قيام البنك باعتماد أنماط جديدة ومعاصرة في إدارة العمليات التشغيلية وذلك لتحقيق تفوق على البنوك الأجنبية ، ضرورة إستجابة البنوك التجارية في مجال العمل المصرفي لما له من أثر على التميز للمدى البعيد يتضح للباحثة أن الدراسة تناولت أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية في البنوك التجارية الكويتية بينما تناول هذا البحث الإتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في دعم الميزة التنافسية بالقطاع المصرفي.

دراسة: الحسين، (2012م)[1]:

تناولت الدراسة أهم المشكلات التى تواجه القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية ألا وهي عدم الممارسة الفعلية لحوكمة الشركات للحد من مخاطر الائتمان حيث أن القطاع يسعى الى تحقيق أعلى عائد ممكن من خلال القيام بمهامه وهو بها يوجه مخاطر ائتمان كبيرة في عمله فلابد من قياس هذه المخاطر والعمل على تخفيضها مع الأخذ في الإعتبار جوانب السيولة والربحية والأمان عند إتخاذ اي قرار استثمار فالإجراءات والدراسات التى تجريها البنوك غير كافية في كثير من الأحيان بالإضافة إلى ضعف الضمانات المقدمة من العملاء مع عدم وجود تحليل مالي كافي لطلبات الائتمان، بالإضافة الى ضعف الضمانات المقدمة من العملاء وغياب نظام رقابة فعال كل هذه الأسباب أدت الى ظهور مشكلة الديون والتسهيلات الائتمانية المتعثرة. ومن أهم ماهدفت له الدراسة إلقاء الضوء على ماهية الائتمان المصرفي وأنواعه ومحددات القرار الائتمانى كما أستعرضت مفهوم حوكمة الشركات والتعرف على إيجابياتها كما أوضحت الدراسة بيان تاثير تطبيق لجنة بازل وإتضحت اهمية البحث في الكشف عن نواحي الضعف في حوكمة الشركات ومجالات تعزيز آلياتها الداخلية والخارجية بشكل قد يسهم في تقديم وسائل علمية تساعد في تحقيق أعلى معدلات تطبيق معايير الحوكمة وخاصة في الدول ذات الأسواق الناشئة كما أن الاتجاه للعولمة

([1]) الحسين الياس الحسين حمزة، **دور حوكمة الشركات في الحد من مخاطر الائتمان في القطاع المصرفي**– دراسة ميدانية على المصارف التجارية في المملكة العربية السعودية، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، 2012م).

وتحرير السوق أدى الى فتح أسواق عالمية عرضت البنوك ال المنافسة الشديدة والتقلبات المالية الكبيرة وحاجة البنوك الى زيادة رأس المال حتى تصبح قادرة على المنافسة الدولية، استخدمت الدراسة استمارة الاستبيانة كأداة لقياس كما استخدم الباحث ايضا اضافة للاستبانة المقابلات الشخصية وأسلوب الملاحظة وبهذا توصل الى نتائج اهمها، أهمية التوسع في الإفصاح والشفافية كنتيجة للتطبيق الفعال لمبادئ الحوكمة لتلبية احتياجات مستخدمي وصناع القرار. لاهتمام المتزايد من قبل البنوك عل ضرورة تطبيق عملائها لآليات حوكمة الشركات لتحقيق مزيد من المصداقية عند إتخاذ اي قرار مصرفي، الخطرالائتماني الملازم للوحدات الاقتصادية يقل عند تطبيق الوحدات لآليات الحوكمة، ومن أهم ما أوصت به الدراسة الالتزام بالحياد المطلق عند قرار منح الائتمان من خلال التطبيق السليم لآليات حوكمة الشركات كمايجب ان تتصف المعلومات المفصح عنا بالوضوح والشفافية والعمق والدقة وعدم التعقيد . كما أوصت الدراسة بتشجيع البنوك على الاندماج المصرفي لإنشاء كيانات عملاقة قادرة على مواجهة المخاطر من خلال الإنتشار في السوق العالمي يتضح للباحثة أن الدراسة تناولت دور حوكمة الشركات في الحد من مخاطر الائتمان في القطاع المصرفي بينما تناول هذا البحث الإتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في دعم الميزة التنافسية بالقطاع المصرفي .

دراسة: علي، (2013م)[1]:

تناولت الدراسة أثر عوامل الإدارة الإستراتيجية في الميزة التنافسية ،تمثلت مشكلة الدراسة في أن المنشأت المعاصرة تحتاج الى بناء وامتلاك الميزة التنافسية بإستمرار وهي عملية صعبة من الناحية النظرية حيث انه يمكن امتلاك الميزة التنافسية بممارسة الإدارة الإستراتيجية لتطوير القدرات الإستراتيجية إلا انه عمليا توجد دراسات قليلة أختبرت علاقة نظرية الأدارة الإستراتيجية بأداء المنشأة كما لاتوجد أدلة كافية لدعم نظرية الموارد كطريق لبناء ميزة تنافسية ايضا ليس هنالك فهم كاف لكيفية توظيف الموارد لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. أما اهداف الدراسة فهي أختبار العلاقة بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية من جانب والإستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية من جانب أخر كما هدفت الى اختبارتوسط الإستراتيجيات التسويقية العلاقة بين ممارسة الادارة

([1]) علي عباس ابو ستة، **أثر عوامل الإدارة الإستراتيجية في الميزة التنافسية دور الإستراتجية التسويقية متغير وسيط**– بالتطبيق على سوق الإتصالات بالسودان، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتواراه في إدارة الأعمال غير منشورة، 2013م).

لإستراتيجية والميزةالتنافسية. ونبعت أهمية الدراسة من كونها محاولة المساهمة في تكملة جهود الباحين الذين سعوا الى ملء فراغ في نظرية الموارد يتعلق بمصدر الاختلاف في الاداء ونادو بإجراء دراسات مستقبلية في دول مختلفة وفي صناعات متعددة كما اهتمت بتحديد أكثر الإستراتيجيات التسويقية التى لها أهمية في تحقيق الميزة التنافسية. تم إتباع المنهج الوصفي والتحليلي في هذه الدراسة، وتم جمع بيانات الدراسة الميدانية بواسطة استبانة ،توصلت الدراسة الى صحة جميع الفرضيات الرئيسية وعدم صحة بعض الفرضيات التى اشتقت من الفرضيات الثالثة والرابعة، كما توصلت الدراسة إلي أن الشركات المبحوثة تمارس الخطوات الأولى لممارسة الإدارة الإستراتيجية، وأن الإستراتيجيات التسويقية تؤثر عل أبعاد الميزة التنافسية بقدر غير متساو. وأوصت الدراسة بأن تمارس الإدارة الإستراتيجية في كل المستويات الإدارية، وأن تركز على إدارة معلومات السوق للتميز في الصناعة يتضح للباحثة أن الدراسة تناولت أثر عوامل الإدارة الإستراتيجية في الميزة التنافسية بينما تناول هذا البحث الإتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في دعم الميزة التنافسية بالقطاع المصرفي .

دراسة: محمود، (2013م)[1]:

تناولت هذه الدراسة الاتجاهات المعاصرة للمراجعة الداخلية ودروها في الحد من مخاطر المراجعة بالمصارف التجارية. تمثلت مشكلة الدراسة في أن تقدير مكونات نموذج للمراجعة الداخلية (تفعيل حوكمات وإدارة المخاطر) عما هو عليه الحال في حالة اهتمام إدارة المراجعة الداخلية بالجوانب التقليدية من مالية وغيرها. هدفت الدراسة الي تعرف مفهوم أهمية المراجعة الداخلية والتوجهات المعاصره لها. دراسة وتحليل العلاقة بين تفعيل التوجهات المعاصرة للمراجعة الداخلية ولحد من مخاطر المراجعة في القطاعي المصرفي. المعاصرة للمراجعة الداخلية والحد من مخاطر المراجعة في القطاع المصرفي. أعتمدت الدراسة علي المنهج الاستقرائي، المنهج الاستباطي، المنهج التاريخي، والمنهج الوصفي. استخدمت الدراسة استمارة الاستبيانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة. توصلت الدراسة إلي أن تعمل المراجعة الداخلية علي تقديم المعلومات الملائمة للجنة المراجعة والتي تساعدها في أداء مهامها الإشرافية، وتقديم المراجعة الداخلية للخدمات الاستشارية اللإدارات المختلفة داخل المنشأة يحسن من كفاءة وفاعلية العمليات التشغلية. أوصلت

([1]) محمود أحمد عبد النعيم سلام ، **الاتجاهات المعاصرة للمراجعة الداخلية و دورها في الحد من مخاطر المراجعة بالصارف التجارية**، (الخرطوم: جامعة النيلين، كلية تجارة الدراسات العليا، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2013م).

الدراسة بضرورة تحديث القوانين التي لها علاقة بالحوكمة في القطاع المصرفي السوداني حسب التطور العالمية، وإعادة التأهيل العلمي والعملي للمراجعة يستوعب أسس ومبادئ وسياسات حوكمة الشركات والتطورات المنشودة ويتضح للباحثة أن هذه الدراسة تناولت الاتجاهات المعاصرة للمراجعة الداخلية ودروها في الحد من مخاطر المراجعة بالمصارف التجارية بينما تناول هذا البحث الإتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في دعم الميزة التنافسية بالقطاع المصرفي .

دراسة: Fares Jami, (2013) [1]:

تناولت الدراسة أثر حوكمة الشركات علي جودة المعلومات المحاسبية، دراسة ميدانية علي الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي، وتمثلت مشكلة الدراسة في هل ان هنالك عدم اهتمام وجهل من قبل مستخدمي التقارير المالية لمبادئ حوكمة الشركات وطرق استخدامها وهل لاتوجد قوانيين أو معايير فعالة تلزم الشركات لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات وهدفت الدراسة الي التعرف على مبادئ حوكمة الشركات ودراسة الجوانب النظرية،فهم مفهوم حوكمة الشركات داخل البيئة الاقتصادية في الأردن، وسعت الدراسة الي اختبار اهم الفرضيات التالية: هل هناك وعي من قبل مستخدمي البيانات المالية لمفهوم حوكمة الشركات وأسس تطبيقها، وأن التطبيق الفعال للمبادئ حوكمة الشركات يؤثر على جودة التقارير المالية ويجعلها أكثر دقة وجودة ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسه، وجدت الدراسة أن هناك وعياً كاملاً من المصممين ومستخدمي البيانات المالية لمفهوم حوكمة الشركات وأسس تطبيقها في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي، أن هناك علاقة بين مبادئ حوكمة الشركات وجودة التقارير المالية، وأوصت الدراسة بضرورة وجود وعي تام من قبل مستخدمي البيانات المالية لمفهوم حوكمة الشركات وأسس تطبيقها في الشركات الصناعية بسوق عمان المالي، أن يكون هناك مبادئ لحوكمة الشركات لحماية المساهمين والمستثمرين يتضح للباحثة ان الدراسة تناولت أثر حوكمة الشركات علي جودة المعلومات المحاسبية بينما تناول هذا البحث الإتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في دعم الميزة التنافسية بالقطاع المصرفي.

([1]) Fares J.S، et al، Corporate Governance and its Impact on the Quality of Accounting Information in the Industrial Community Shareholding Companies Listed in Amman Financial Market – Jordan،international Journal of Humanities and Social Science, Vole, No5، March 2013.P184 .

دراسة: اللازم، (2015م)[1]:

تناولت الدراسة الإتجاهات الحديثة ودورها في تحسين حوكمة الشركات في المصارف وتمثلت مشكلة الدراسة في تحسين حوكمة الشركات في المصارف السودانية من خلال الانشطة الحديثة للمراجعة الداخلية لضمان فعالية وجودة الرقابة على الاداء هدت الدراسة بشكل اساسي الى أختبا العلاقة بين الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية وتحسين حوكمة الشركات في المصارف السودانية، وابراز مفهوم واهمية حوكمة الشركات في المصارف وتوضيح أهمية الانشطة الحديثة للمراجعة الداخلية في تحسين حوكمة الشركات، تم إختبار الفرضيات عن طريقة الاستبانة ومن خلالها توصلت الدراسة الى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية وتحسين حوكمة الشركات في المصارف السودانية وأن النشاط الإستشاري والتوكيدي وأضافة القيمة يؤثر في تحسين حوكمة الشركات في المصارف مع تباين تأثير تلك الانشطة في تحسين حوكمة الشركات بالمصارف السودانية .وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتفعيل الانشطة الاستشارية والتوكيدية للمراجعين الداخليين لتحسين حوكمة الشركات بالمصارف السودانية والعمل على تطوير أداء وظيفة المراجعة الداخلية بالمصارف لتحسين الحوكمة بها وضرورة إلزام الجهات الاشرافية للمصارف السودانية بتطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة لضمان كفاءة الاداء والإدارة الرشيدة للمصارف السودانية يتضح للباحثة أن الدراسة تناولت الإتجاهات الحديثة ودورها في تحسين حوكمة الشركات في المصارف بينما تناول هذا البحث الإتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في دعم الميزة التنافسية بالقطاع المصرفي .

دارسة: عوض، (2016م)[2]:

تناولت الدراسة الإتجاهات المعاصرة للمراجعة الداخلية ودورها في الحد من مخاطر المراجعة، تمثلت مشكلة الدراسة في تقدير مكونات نموذج خطر المراجعة المراجعة، تمثلت مشكلة الدراسة في حالة تبني وتطبيق الاتجاهات المعاصرة للمراجعة الداخلية (تفعيل حوكمة وإدارة المخاطر). هدفت الدراسة الي تعرف علي الي التعرف علي مفهوم وأهمية المراجعة الداخلية

([1]) اللازم عبدالعزيز علي يعقوب، **الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين حوكمة الشركات،** (الخرطوم: جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2016م).

([2]) عوض السيد الزبير حمد، **الاتجاهات المعاصرة للمراجعة و دورها في الحد من مخاطر المراجعة،** (الخرطوم: جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2016م).

والتوجهات المعاصرة لها، التعرف علي المخاطر المحيطة بعملية وتقييم أثر الاتجاهات المعاصرة للمراجعة الداخلية في تقلل المخاطر. ولتحقيق اهداف الدراسة تم اختبار الفرضيات عن طريق إستمارة الاستبانة توصلت الدراسة الي عدة نتائج منها: إلي ان المراجعة الداخلية تعمل علي تقديم المعلومات الملائمة للجنة المراجعة والتي تساعدها في اداء مهامها الاشرافية، وتقديم المراجعة الداخلية للخدمات الاستشارية للأدارت المختلفة داخل المنشأة يحسين من كفاءة وفاعلية العمليات التشغيلية. كما أوصلت الدراسة بضرورة إعادة التأهيل العملي والعملي للمراجعين الداخليين بما يستوعب أسس ومبادي وسياسات حوكمة الشركات والتطورات المنشودة منها، وتفعيل كافة الجهود والامكانيات من اجل تنمية مهارات ومعارف المراجعين لتناسب مع عملية المراجعة في ظل تطبيق كل من حوكمة الشركات وإدراة المخاطر خاصة في مرحلة تقدير خطر المراجعة يتضح للباحثة ان الدراسة تناولت الإتجاهات المعاصرة للمراجعة الداخلية ودورها في الحد من مخاطر المراجعة بينما تناول هذا البحث الإتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في دعم الميزة التنافسية بالقطاع المصرفي .

دراسة: لقمان، (2017م)[1]:

تناولت دور الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية في الحد من الممارسات المحاسبة الابداعية، تمثلت مشكلة البحث في ان هناك حرية كبير متاحة للإدارة للإختيار من بين الطرق والسياسات المحاسبية البديلة مما قد يؤثر علي الارقام المحاسبية الوارده في البيانات المالية في شركات المساهمة السودانية وذلك كأن تسعي الإدارة الي زيادة الإرباح أو تخفيضها عن طريق ممارسة ما تعارف علية المحاسبة الإبداعية. حيث تمت صياغية المشكلة في التساؤل إلي أي مدى يمكن أن تساهم الانشطة الحديثة للمراجعة الداخلية في الحد من الممارسات المحاسبة الإبداعية في شركات المساهمة السودانية. تنبع اهمية الي من اهمية موضوع الانشطة الحديثة للمراجعة الداخلية والمحاسبة الابداعية، باعتبارهما من المواضيع المهمة والحديثة نسبياً، لا سيما في ظل قيام إدارات الشركات باستخدام أساليب المحاسبة الإبداعية لإظهار نتيجة النشاط والموقف المالي الذي يحقق أهدافها، ولو كان ذلك علي حساب الفئات الأخرى، والذى ساهم في حصول الأزمة

([1]) لقمان محمد صالح عبد القادر محمد، **الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في الحد من ممارسات المحاسبة الابداعية**– دراسة ميدانية علي عينة من الشركات المساهمة السودانية، (الخرطوم: جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2017م) .

المالية وإفلاس مجموعة من أعظم الشركات العالمية. هدفت الدراسة بشكل أساسي الي دراسة العلاقة بين ممارسات المحاسبة الإبداعية كمتغير تابع والانشطة الحديثة للمراجعة الداخلية في الشركات المساهمة السودانية كمتغير مستقل وبالتالي استنتاج مدى فعالية دور الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية في الشركات المساهمة السودانية توصلت الدراسة الي عدة نتائج منها ، ان تطبيق الانشطة الحديثة للمراجعة الداخلية يساعد في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية في شركات المساهمة السودانية. أوصت الدراسة بضرورة تطبيق الانشطة الحديثة للمراجعة الداخلية في شركات المساهمة السودانية يتضح للباحثة أن الدراسة تناولت دور الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية في الحد من الممارسات المحاسبة الابداعية بينما تناول هذا البحث الإتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في دعم الميزة التنافسية بالقطاع المصرفي .

دراسة: الريح، (2018م)[1]:

تناولت الدراسة الاتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تطوير الأداء المهني للمراجعين الداخليين وتحقيق جودة المعلومات المحاسبية ، تمثلت مشكلة الدارسة في ضعف قدرة وكفاءة الأداء المهني للم ارجعين الداخليين، وإنخفاض مستوى جودة المعلومات المحاسبية بالتقارير والقوائم المالية بالمصارف السودانية .هدفت الدراسة إلى التعرف علي الإتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية (تفعيل إدارةالمخاطر , وإضافة القيمة للمصرف، وخدمات التأكيد ، والخدمات الإستشارية ، ودعم الحوكمة) ، وبيان أثر هذه المتغيارت في الإرتقاء بالأداء المهني للمراجعين الداخليين وتحسين جودة المعلومات المحاسبية بالمصرف . تكمن أهمية الدارسة في حماية حقوق المساهمين , وأصحاب المصالح وذلك من خلال الإيفاء بمطلبات جودة التقارير والقوائم المالية في المصارف السودانية ، كما تزداد أهميتها من خلال المساهمة في تعديل أو إصدارقواعد ومعايير مهنية أخرى تعزز موقف إستقلالية وموضوعية المراجعة الداخلية عن الإدارة التنفيذية ، وترفع مستوى مهارات أداء المراجعين الداخليين . ولحل مشكلة الدراسة قام الباحث بإختبار الفرضيات التالية : توجد

([1]) الريح حسن محمد علي ، **الاتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تطوير الأداء المهني للمراجعين الداخليين وتحقيق جودة المعلومات المحاسبية** – دراسة ميدانية علي عينة من المصارف السودانية، (الخرطوم: جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2018م).

علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية وتطوير الأداء المهني للمراجعين الداخليين بالمصارف السودانية ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية وتحقيق جودة المعلومات المحاسبية بالمصارف .

توصلت الدراسة إلي أن هنالك تأثير إيجابي للإتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية في تطوير الأداء المهني للم ارجعين الداخليين وجودة المعلومات المحاسبية بالمصارف السودانية. أوصت الد ارسة بضرورة وضع القوانين والتشريعات اللازمة من قبل البنك المركزي فيما يتعلق بتطبيق المفاهيم الحديثة للمراجعة الداخلية بالمصارف السودانية ، يتضح للباحثة أن الدراسة تناولت الإتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تطوير الأداءالمهني للمراجعين الداخليين وتحقيق جودة المعلومات المحاسبية بينما تناول هذا البحث الإتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في دعم الميزة التنافسية بالقطاع المصرفي

الفصل الأول
الإطار النظري للمراجعة الداخلية

تناولت الباحثة في هذا الفصل الإطار النظري للمراجعة الداخلية من خلال التطرق الى المفاهيم المختلفة من بعض الكتاب والباحثين حول ما هي المراجعة الداخلية والأهداف التي تقوم عليها واهميتها، وكذلك الانشطة الحديثة للمراجعة الداخلية (دعم حوكمة، إدارة المخاطر وإضافة القيمة، والدور الاستشاري)، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم واهمية وأهداف المراجعة الداخلية.

المبحث الثاني: الانشطة الحديثة للمراجعة الداخلية.

المبحث الأول

مفهوم وأهمية وأهداف المراجعة الداخلية

أولاً: مفهوم المراجعة الداخلية:

تعرف المراجعة الداخلية بمفهومها اللفظي بأنها فحص البيانات أوالارقام أو السجلات بقصد ألتحقق من صحتها, ويقصد بها الفحص الإنتقادي المنظم لإنظمة الرقابة الداخلية والبيانات المحاسبية المثبتة بالدفاتر والسجلات والقوائم المالية للمنشاة التي تراجع حساباتها بقصد إبداء رأى فني محايد عن مدي دلالة القوائم المالية أو الحسابات الختامية التي أعدها المشروع عن نتيجة أعماله عن ربح أو خسارة وعن مركزه المالي، وذلك بناء علي المعلومات الأيضاحات المقدمة لمراجع الحسابات وطبقاً لما جاء بالدفاتر والسجلات[1].

كما عرفت بأنها نشاط تقييمي مستقل يوجد في منظمة الاعمال لمراقبة العمليات المحاسبية والمالية والعمليات الاخرى من اجل تقديم خدمات وقائية وعلاجية للادارة وهي نوع من الرقابة هدفه فحص وتقييم فعالية وسائل الرقابة الاخرى[2]. عرفت أيضاً على أنها هي التأكد من وجود نظام فعال للرقابة الداخلية، والعمل على المحافظة عليه، لضمان تحقيق الأهداف، وحماية المواد واتباع القوانين والنظم، والحصول على بيانات موثوق بها، والاحتفاظ بها ونشرها بوضوح لأصحاب العلاقة[3]. كما عرفت على أنها نشاط مستقل، تأكيد موضوعي واستشاري مصمم لزيادة قيمة المنظمة وتحسين عملياتها، ومساعدتها على إنجاز أهدافها بواسطة تكوين مدخل منظم ولتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة وعمليات الحوكمة[4].

([1]) عبد المنعم محمود عبدالمنعم، د. عيسي محمد ابو طبل، **مراجعة واصولها العلمية**, (القاهرة: دار النشرٍ والعربية، 1986م)، ص2.

([2]) عوض الحاج علي، **المراجعة الداخلية في السودان الممارسة العملية والرؤيا المتقبلية**، (الخرطوم: مؤتمر المراجعة الداخلية الاول، 20–21 يناير 2008م)، ص3.

([3]) يوسف سعيد يوسف، **دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري**، (غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، رسائل ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2007م)، ص42.

([4]) أحمد حلمي جمعة، **تأثير تطور انشطة المراجعة الداخلية في تحسين فعالية عمليات الحوكمة في منظمات الأعمال**، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية التجارة، مجلة المحاسبة المصرية، المجلد2، العدد3، 2012م)، ص ص 754–755.

كما عرفت أيضاً بأنها المراجعة التي يقوم بها موظف بالمنشأة بخلاف تلك التي يقوم بها المراجع الخارجي[1]. وعرفت بأنها: الوسيلة الوظيفية التي يتلقى المديرين في منشاة وبواسطتها تأكيداً من مصادر داخلية بأن العمليات التي هم مسئولون عنها تعمل بطريقة من شأنها تقليل حدوث خطا أو ممارسات غير ذات كفاءة أو اقتصاد أو تحليل[2].

وعرفت أيضاً بأنها نشاط تقويمي ومستقل داخل المنظمة لحمايتها ويهدف إلى فحص وتقييم كفاية وفعالية نظام الرقابة الأخرى في داخل المنظمة[3].

وعرفت المراجعة تعريفاً عاماً بأنها عملية منظمة للحصول على الأدلة والقرائن الموضوعية المتعلقة بالتأكد من الأحداث والأنشطة الاقتصادية وتحديد الاتساق بين هذه التأكيدات والمعايير الموضوعة وتوصيل نتائجها للأطراف المستخدمة لهذه المعلومات[4].

تعتبر المراجعة الداخلية عنصراً هاماً من عناصر الرقابة الداخلية وهي عبارة عن نشاط مستقل يقوم به متخصص داخل المنشاة، وهي أيضاً وسيلة فعالة تهدف إلى مساعدة الإدارة في التحقق من تنفيذ السياسات الإدارة التي تكفل الحماية للأصول وضمان دقة البيانات التي تتضمنها الدفاتر والسجلات المحاسبية، والهادفة للحصول على أكبر كفاية إنتاجية[5].

آخر تعريف قدمه مجمع المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة بأنها هي نشاط استشاري مستقل وتأكيد موضوعي بغرض زيادة عائد وتحسين عمليات المنشأة، أنها تساعد المنشاة في تحقيق أهدافها من خلال طريقة منهجية منظمة لتقييم وتحسين فعالية عمليات دراسة المخاطر والرقابة والسيطرة[6].

من خلال ماسبق يتضح أن هناك نطاق لطبيعة المراجعة الداخلية يتضمن فحص إمكانية الاعتماد علي المعلومات المالية التشغيلية والثقة فيها والوسائل المستخدمة لتحديد وتبويب والتقرير

([1]) الجزار محمد، **المراقبة الداخلية أسلوب تحقيق الرقابة الوقائية وتنمية الكفاية**، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1987م)، ص60.

([2]) د. زكريا عبده السيد، **إطار المحددات فعالية وظيفة المراجعة الداخلية في القطاع الحكومي** – دراسة ميدانية، (القاهرة: جامعة طنطا، كلية التجارة، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد2، العدد 3، 2013م)، ص347.

([3]) حسن مصطفى، **تقييم مدى استبعاد البيئة المصرية لدور المراجعة الداخلية في الرقابة على تحقيق نظم الجودة**، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية التجارة، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد 40، العدد2، 2005م)، ص122.

([4]) د. طارق عبد العال حماد، **موسوعة معايير المراجعة**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004م)، ص 24.

([5]) محمد فرح عبد الحليم، **المراجعة الداخلية في المصارف السودانية**، (القاهرة: المؤتمر العربي الأول، 2005م)، ص268.

([6]) ثناء علي القباني، **المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2011م)، ص31.

عن تلك المعلومات، فحص النظم المقررة لضمان الالتزام بالسياسات والخطط والإجراءات والقوانين واللوائح التي يمكن أن تكون ذات أثر جوهري علي الأعمال والأنشطة، فضلاً عن فحص وسائل حماية الأصوال والحفاظ عليها بالإضافة إلي فحص العمليات والبرامج لضمان ما إذا كانت النتائج متسقة مع ألأهداف المحددة وما إذا كانت تلك العمليات والبرامج يتم تنفيذها وفقا لما هو مخطط أم لا.

تستطيع الباحثة تعريف المراجعة الداخلية بأنها هي وظيفة مستقلة داخل المؤسسة تقوم على أساس فحص وتقييم الجوانب المادية وغير المادية داخل المؤسسة، وتقدم النصح والإرشاد للإدارة.

ثانياً: تطور المراجعة الداخلية:

في عام 1941م تم نشر كتاب عن المراجعة الداخلية بعنوان المراجعة الداخلية الحديثة كما تم تأسيس معهد المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية ،ويعتبر هذين الحدثين بمثابة نشأة المراجعة الداخلية كمهنة[1].

عام 1947 تم إصدار أول قائمة مسؤوليات للمراجعة الداخلية ،ثم تم تعديلها عدة مرات حتى وصلت الى صورتها الحالية، الغرض الرئيسى منها وضع مجموعة من الخطوط الإرشادية لتحديد الدور المناسب للمراجعة الداخلية بما في ذلك مسؤولياتها في اي منشأة هذه القائمة استخدمت لوضع اللوائح لقسم المراجعة الداخلية ولتحديد دوره وسلطاته داخل المنشأة مغطية اربعة جوانب هي:

1. طبيعة ووظيفة المراجعة الداخلية.
2. هدف ونطاق المراجعة الداخلية.
3. مسؤوليات وسلطات وظيفة المراجعة الداخلية.
4. استقلالية وظيفة المراجعة الداخلية.

إتضح للباحثة ان المراجعة الداخلية في هذه المرحلة انه تم التركيز عليها في خدمة المنشأة عن طريق مراجعة الوثائق والتقارير المالية لاكتشاف حالات الغش.

([1]) د. يحي سعيد، أ.الخضر أوصيف، **دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات**، (الجزائر: جامعة الوادي، كلية التجارة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد5، 2012م)، ص191.

عام 1964م تم اعتماد تعريف المراجعة الداخلية من قبل معهد المراجعين الداخلين الأمريكي، وهو مراجعة الأعمال والسجلات التى تمت داخل المنشأة وبصفة مستمرة، بواسطة موظفين متخصصين، ويختلف نطاق وأهداف المراجعة الداخلية في المنشأت المختلفة[1].

في عام 1981م شهدت قائمة مسؤوليات المراجعة الداخلية تطور ملحوظ من خلال تقديم المراجعة الداخلية كوظيفة هدفها خدمة مصالح المنشأة ككل وليست خدمة مصالح الادارة، وتم ربط قسم المراجعة الداخلية مباشرة باعلى مستوى إداري في المنشأة مما عزز من أستقلالية وظيفة المراجعة الداخلية وموضوعية خدماتها[2]. عام 1986م تم تعريف المراجعة الداخلية وكان هدفها مساعدة موظفي المنشأة في تنفيذ مسؤولياتهم بفعالية[3].

يتضح للباحثة في هذه المرحلة تطور المراجعة الداخلية ليصبح هدفها خدمة المنشاة ككل وحماية مصالحها وتوسع نطاق عملها ليشمل جميع العمليات داخل المنشأة وليست تلك المتعلقة بالعمليات المحاسبية والمالية كما تضمنت فحص وتقييم ملائمة وفعالية كافة مجالات الرقابة الداخلية في المنشأة وليست المحاسبية فقط.

مرت المراجعة الداخلية بالعديد من المراحل حيث عرفت على انها وظيفة تهتم بالاعمال المالية والمحاسبية فقط ثم تطورت ،وأصبحت تهتم بالعمليات المالية والمحاسبية بالأضافة الى العمليات التشغيلية الأخرى، ثم تطورت هذه النظرة وأصبح ينظر اليها بأنها نشاط لخدمة المنشأة بعد أن كانت تهتم بالإدارة فقط، وبدأ التوسع والتطور في مفومها حتى أصدر معهد المراجعين الداخليين الامريكي عام 1999م، تعريف جديد لها جاء فيه أن المراجعة الداخلية هي نشاط استشاري ومستقل وتأكيد موضوعي بغرض زيادة عائد وتحسين عمليات المنشأة وفي عام 2001م أصدر المعهد التعريف الشامل والمفهوم الجديد الذي يتناسب مع التطورات في بيئة الاعمال. وفي عام 2011م حافظ المعهد على المضمون الأساسي لتعريف المراجعة الداخلية[4].

([1]) خلف الله عبدالله الواردات، **التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقاً لمعايير التدقيق الداخلي الدولي**، (عمان: مؤسسة الوراق، 2006م)، ص30.

([2]) Pickett,k.h ,Spencer , **the internal auditing hand book,** (second edition ,john wiley and sons, uk, 2003),p14.

([3]) د.حسين يوسف القاضي وآخرون، **تدقيق الحسابات**، (دمشق : مركز التعليم المفتوح، 2010م)، ص465.

([4]) ميرفت محمد أحمد سيد، **تقويم أداء وظيفة المراجعة الداخلية بالوحدات الحكومية في جمهورية مصر العربية –** دراسة ميدانية، (القاهرة: جامعة حلوان، كلية التجارة وإدارة الأعمال، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد2، العدد4، 2012م)، ص132.

يتضح للباحثة خلال هذه المرحلة تم توسيع حجم المسؤوليات الملقاه على الراجعة الداخلية وتغير الدور الرقابي لها الذي لم يعد مقصوراً على تحقيق ما يتعلق بالعمليات المحاسبية والمالية والتشغيلية.

ثالثاً: خصائص المراجعة الداخلية:

هناك العديد من الخصائص لوظفية المراجعة الداخلية هناك بعض الخصائص الأساسية التي تسمح للمراجع الداخلي بأداء وظيفية بكل كفاءة ونذكر منها[1]:

1. المساعدة في التسيير:

هي عملية المساعدة التي يقدمها المراجع الداخلي لجميع الموظفين والمسؤولين لمعالجة المشاكل التي تواجه الإجراءات الموضوعة من أجل السيطرة علي تسيير المؤسسة كما يساعد في تحسين أداء جميع الموظفين عن طريق تقديمة للنصائح والإرشادات كما يساعد في تحقيق اهداف الرقابة الداخلية .

2. لا تحكم علي الأشخاص:

بما أن وظيفة المراجعة الداخلية تتمثل في المساعدة علي تحسين الأداء وليس الحكم علي الأداء وهذا لا يعني بأن الإقتراحات التي يقدمها المراجع الداخلي لا تؤثر علي الأشخاص الخاضعين لعملية الرقابة وإنما يعني عدم إدراج أسماء الأشخاص في تقارير المراجعة.

3. الإستقلالية:

تعتبر وظيفة المراجعة الداخلية وظيفة في غاية الحساسية فعند ممارستها يجب أن لا يخضع لأى نوع من أنواع الضغوط التي يمكن أن تبعدها عن الأهداف المرجوة منها. لذا وجب علي المراجع الداخلي أن يتمتع بالإستقلالية أثناء تنفيذ جميع وظائفة وأن لا يكون تحت سلطة أي مصلحة لكن هذه الإستقلالية لا تعطية الحق بأن لا يتقيد بالسياسات والإستراتيجيات العامة داخل المؤسسة.

كما يرى كاتب اخر ان خصائص المراجعة الداخلية في الاتي[2]:

أ. ركن أساسي من أركان أنظمة الرقابة الداخلية.

ب. وظيفة تقوم بها وحدة من وحدات المنشأة وتدى بصفة دورية مستمرة.

([1]) توفيق مصطفي أبو رقبة، **تدقيق ومراجعة الحسابات**، (عمان: دار الكنزي للطباعة والنشر، 1991م)، ص85.

([2]) د.حسن محمد حسين ابوزيد، **دراسات في المراجعة** ،(القاهرة: دار الثقافة العربية 1999م)، ص ص238 – 239.

ج. ترشيد قرارات الادارة من خلال توفير المعلومات الدقيقة والمناسبة، وتحدد الادارة مجال ونطاق عمل المراجعة.

مما سبق تستنتج الباحثة:

أ. يجب ان لايخضع المراجع لاي نوع من الضغوطات.

ب. تقوم المراجعة بالحكم على الاداء وليس الاشخاص.

ج. تعمل المراجعة على تحسين اداء المؤسسة.

د. هي وظيفة دورية ومستمرة.

رابعاً: أهمية المراجعة الداخلية:

تتمثل أهمية المراجعة الداخلية في الآتي[1]:

1. تطور حجم المنشآت وانتشارها جغرافياً على نطاق واسع مما أدى إلى تباعد المسافة بين الإدارة العليا وكافة العاملين.
2. حاجة إدارة المنشأة إلى البيانات والمعلومات المثبتة في التقارير، ولأجل التأكد من ذلك لابد من سلامة نظام المراجعة الداخلية.
3. تعتبر المصدر الرئيسي للمعلومات الموثوق بها بعد تحول المراجعة الخارجية إلى أسلوب المراجعة الاختيارية، واتباع أسلوب اللامركزية في المنشأة الكبيرة، وتساعد في تخصيص الموارد المتاحة بصورة مثلى[2].
4. تتبع مسار المراجعة والتأكد من الإلتزام بالإجراءات الموضوعة ومن كفاءة وفعالية الأداء الإداري[3].
5. قد أدى عودة ظهور وتفعيل مبادئ حوكمة الشركات إلى زيادة الحاجة للمراجعة الداخلية حيث أنه بموجب تطبيق المبادئ، يجب على المساهمين متمثلين في الجمعية العامة لشركات المساهمة أن يختاروا كل من المراجع الخارجي والداخلي بناء على توصية لجنة المراجعة،

([1]) أبرار بنت عبد الغني بن جبر الجرعاني، **دور المراجعة الداخلية في تفعيل الدور الرقابة في البنوك السعودية –** دراسة ميدانية، (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، مجلة البحوث التجارية، المجلد 19، العدد3، 2015م)، ص867.

([2]) أسعد مبارك حسين، وأخرون، **دور المراجعة الداخلية في تقوم الأداء المالي بالجامعات الحكومية بولاية البحر الأحمر**، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، عمادة البحث العلمي، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد17، العدد1، 2016م)، ص7.

([3]) د. نجوى أحمد السيسي، **مراجعة النظم الإلكترونية**، (القاهرة: دار النهضة العربية، 2009م)، ص104.

وليس بتشريح الإدارة التنفيذية للشركة كما تتشكل لجنة المراجعة من أعضاء مجلس الإدارة من غير التنفيذيين حتى تكون مستقلة، وبالتالي تقوم بتوفير الإستقلالية لكل من المراجع وظيفة رقابية تمتد إلى الجوانب المالية والتشغيلية بالشركة كلها[1].

6. بعض المنشآت لها فروع متباعدة عن المركز الرئيسي مما أدى إلى ضرورة الحاجة لتتبع لسير العمل بتلك الفروع، ومعرفة ما يتم بها من معاملات، والتأكد من أن العمل يتم فيها وفقاً للسياسات الخطط الموضوعة من المركز مما يحتم وجود نظام مراجعة داخلية فعالية بتلك الفروع لغرض الرقابة اللازمة عليها[2].

ويمكن تقسيم أهمية المراجعة الداخلية كما يلي:

1. أهمية المراجعة الداخلية بالنسبة للإدارة:

تصمم المراجعة الداخلية أصلاً داخل المنشأة لضمان حسن سير العمل، وللتأكد من سلامة الأصول والمحافظة عليها من الإهمال أو الضياع أو الإشراف أو الاختلاس[3].

تظهر أهمية المراجعة الداخلية من خلال الخدمات التي تقدمها للإدارة وهي كما يلي[4]:

أ. خدمات تقويمية: حيث تعمل هذه الوظيفة على قياس وتقويم فاعلية نظم الرقابة وإجراءاتها في المشروع، ومدى الالتزام بالسياسات الإدارية الموضوعة.

ب. خدمات وقائية: حيث تقوم وظيفة المراجعة الداخلية بالتأكد من وجود الحماية الكافية للأصول وحماية السياسات الإدارية من الانحراف عن التطبيق الفعلي لها.

ج. خدمات إنشائية: حيث تقوم هذه الوظيفة باقتراح التحسينات اللازمة على الأنظمة الموضوعة داخل المنشأة، وتطمئن الإدارة على سلامة ودقة المعلومات المقدمة لها.

2. أهمية المراجعة الداخلية بالنسبة للمراجع الخارجي:

([1]) أ. د. حسين أحمد دحدوح، **دور لجنة المراجعة في تحسين كفاية نظم الرقابة الداخلية وفعاليتها في الشركات**، (دمشق: جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 1، 2008م)، ص269.

([3]) يوسف محمد الأمين عثمان، **أثر التطور التقني على دور المراجعة الداخلية**، (الخرطوم: جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2009م)، ص ص 35-36.

([3]) أسامة علي ميلاد أبو راوي، **دور المراجعة الداخلية في تدعيم حوكمة الشركات**، (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد2، العدد4، 2011م)، ص49.

([4]) ميرفت محمد أحمد سيد، مرجع سابق، ص47.

إن نظام المراجعة الداخلية من الأمور الهامة بالنسبة للمراجع الخارجي، والذي يقدم تقريره المستقل عن القوائم المالية للمنشأة، ومن المعروف أن المراجعة الخارجية قد تحولت في العصر الحديث من مراجعة تفصيلية كاملة إلى مراجعة اختبارية تعتمد على العينات، وذلك بسبب كبر حجم المشروعات وتعدد عملياتها وتعقدها، وذلك سعياً لتخفيض تكلفة المراجعة لكل ذلك أصبح المراجع الخارجي يعتمد على المراجع الداخلية لتجنب تكرار الجهود لأداء نفس العمل[1].

إن وجود إدارة مستقلة للمراجعة الداخلية يحقق مجموعة من المنافع والفوائد أهمها[2]:

أ. تجنب التكاليف المرتفعة التي تتطلبهاعملية المراجعة المستمرة من قبل المراجع الخارجي.

ب. التأكد من دقة المعلومات الواردة في التقارير المالية، بالإضافة إلى تقيد الوحدات المحاسبية المختلفة بالتعلميات المحددة لإعداد هذه التقارير بمل دقة وكفاءة.

ج. التأكد دقة المعلومات الواردة في التقارير المالية، بالإضافة إلى تقيد الوحدات.

تستنتج الباحثة أن أهمية المراجعة الداخلية تتضح من خلال:

- تعتبر أدارة المنشأة هي المسؤولة عن تصميم وتشغيل هيكل رقابة داخلية لاغراض منع واكتشاف الاخطاء الجوهرية، ومن ثم ضمان اعداد قوائم مالية موثوق فيها وضمان الالتزام بالقوانين واللوائح ذات الصلة وتعتبر المراجعة الداخلية جزء اساسي في نجاح الهيكل وضمان تحقيق اهدافه.
- نتيجة للأزمات المالية وماتتبع للأزمات من نتائج اقتصادية انعكست على مستخدمي القوائم المالية في فقدانهم للثقة ومصداقية المعلومات المحاسبية على دور المراجع الداخلي فلم يعد يقتصر دور المراجعة الداخلية على خدمات التاكيد بل أصبحت جزء لايتجزأ من الإدارة من خلال قيامه بالعديد من الأعمال الإدارية كتقييم اداء العاملين بالمنشأة ومد الإدارة بالمعلومات المناسبة الصحيحة عن المخاطر التى يمكن ان تواجهه الإدارة .

خامساً: عوامل الاهتمام بالمراجعة الداخلية:

إن العوامل التي أدت إلى ظهور المراجعة الداخلية وزيادة الاهتمام بها داخل المنشآت وتفعيل دورها بشكل كبير، ومن هذه العوامل ما يلي:

([1]) إدريس عبد السلام أستيوي، **المراجعة معايير وإجراءات**، (ليبيا: الدار الجماهيرية للنشر، 1990م)، ص54.

([2]) إياد حسن سالم، **واقع التدقيق الداخلي في بلديات قطاع غزة – دراسة ميدانية**، (غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2012م)، ص 25.

1. **كبر حجم منشآت الأعمال:** لقد أدى ظهور الشركات المساهمة والمشروعات الحديثة وتعقد عملياتها، إلى عدم قدرة الإدارة على الإلمام بكل شيء، مما أستوجب الاستعانة بنظم الرقابة الداخلية، ولكي تطمئن الإدارة على سلامة نظم الرقابة الداخلية والتزام العاملين بها، استعانت الإدارة بالمراجع الداخلي، وبذلك فإن المراجعة الداخلية قد أصبحت أحد فروع الرقابة الداخلية التي تعمل على تقويم كفاءة وفعالية بقية فروع الرقابة الداخلية[1].
2. **التوسع في احتياجات الإدارة:** الإدارة هي العميل الرئيسي لقسم الداخلية، وهي التي تحدد الخدمات التي تحتاجها منه، وأصبح هناك طلب جديد يعكس تغيير في روح المراجعة الداخلية وممارستها من تركيز على الجانب المالي إلى الاهتمام بتحليل مخاطر الأعمال، وتوسعت خدمات المراجعة الداخلية المقدمة للإدارة، وتوسع نطاق المراجعة ليشمل مراجعة العمليات والاستثمارات، واقتراحات تحسين العمليات[2].
3. **التناثر الجغرافي للعمليات وتزايد نطاق العمليات الدولية:** مع كبر حجم المشروعات ثم إنشاء فروع كثيرة في مناطق متباعدة أدى ذلك إلى إرسالة المراجع الداخلي لمراجعة أعمال هذه الفروع، وقد أطلق على هذا المراجع (المراجع المتجول) لمتابعة مدى التزام العاملين بالسياسات الإدارية واقتراح التعديلات ونجاح المراجع المتجول في أداء هذه المهام، كان له أثر كبير في نشاط المفهوم الحديثة للمراجعة الداخلية وفي اتساع نطاقها وتزايد أهميتها[3].
4. **زيادة حالات الفشل وافلاس المنشأت:** من الاسباب التى ادت الى زيادة حالات الافلاس والفشل في المنشأت ضعف الاداء الرقابي نتيجة لقصور في استقلالية مجلس الادارة وانخفاض دور اللجان كما أن غياب المراجعة الداخلية أدى الى الاعتراف بها واعتبارها مهنة مستقلة لها مقوماتها التى تمكن من تحقيق الغرض المطلوب منها[4].

سادساً: الوظائف الحديثة للمراجعة الداخلية:

([1]) مؤمن محمد حسن العفيفي، **مدى قدرة المراجع الداخلي من خلال تطبيق معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية الدولية على مواجهة ظاهرة الفساد المالي في المؤسسات الاقتصادية**، (غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة، 2009م)، ص 29.

([2]) محمد صبحي، **التعاقد الخارجي بالمراجعة أحد الاتجاهات الحديثة في المراجعة**، (الزقازيق: جامعة الزقازيق، كلية التجارة، مجلة البحوث التجارية، المجلد 22، العدد1، 2000م)، ص 22.

([3]) إبراهيم رشوان حجازي، **الاتجاهات الحديثة في مراجعة الحسابات**، (القاهرة: دار الثقافة، 1997م)، ص112.

([4]) تهاني ابو القاسم احمد، **الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية في شركات المساهمة**، (الخرطوم: جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2007م)، ص 46.

1. التنظيم:

بسبب كبر حجم المؤسسات وتعقد نشاطاتها كان من الضرورى وجود أداة لمتابعة الرقابة أذ ترغب الإدارة دائما من التحقق ان نظم الرقابة بطريقة مرضية ، ذلك معناه انه مهما احسنت إدارة التخطيط في التنظيم ككل ، سيكون معرضا للخطر إذا كانت الاجراءات الرقابية غير كافية أو كانت لا تنفذ بطريقة سليمة وتقع مسؤولية وضع نظام الرقابة الداخلية علي إدارة التنظيم نفسها[1].

2. نطاق مسؤلية المراجع الداخلي:

نظراً لهذه الطبيعة التكاملية لنظام الرقابة الداخلية، فإن المراجعيين الداخليين يقومون غالباً بفحص جميع مستويات ووسائل الرقابة وإن كانت الإدارة العليا تكون مسؤولة عادة عن تقييم أداء المؤسسة من ناحية الأهداف والنمط الإدارى، وعلى الرغم من أن تقييم الأداء جزءاً أساسياً في أي نظام للرقابة، إلإ ان المراجعيين الداخليين لا يقومون بالأداء وإنما تنحصر مسؤوليتهم في تحديد ما إذا كانت طرق التقييم مناسبة أم لا ويمكن التعبير عن تلك الطرق علي شكل سياسات معايير وإجراءات.

3. تحديد مايجب مراجعته وتوقيت المراجعة:

بداية يجب علي المراجع مراجعة ذلك الجزء من نظام الرقابة الذى يحقق افضل منفعة مقابل التكلفة التي تتحملها وتتضمن تلك التكلفة وقت فريق المراجعة وما يتعلق بهمن تكلفة وتحقيق المنفعة من خلال ما يتم التوصل اليه من عملية المراجعة بما يمكن تحسين الرقابة علي الجوانب الرئيسية في عمليات التنظيم وذلك لتجنب ما يمكن أن يقع من خسائر.

سابعاً: أنواع المراجعة الداخلية:

1. المراجعة الإدارية:

هي الفحص الشامل للمنشأة ككل، لتقييم أنظمة المختلفة وتقييم رقاباتها الادارية وادائها التشغيلي وفقاً لطريقة القياس المحددة ضمن الاهداف الادارية وذلك للتحقق من فعالية وكفاءة الاداء الاقتصادي للعمليات التشغيلية ومدى الالتزام بالقوانين والانظمة ويطلق عليها المراجعة

([1]) الصبان والسوافري، **نظام الرقابة الداخلية**، (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2013م)، ص12.

التشغيلية ومراجعة الاداء والمراجعة الوظيفية وجميع هذه المصطلحات تهدف الى وصف عملية المراجعة التى هدفها وصف فعالية وكفاءة العمليات التشغلية لنشاط منشأة[1].

2. المراجعة المالية:

هي الفحص المنظم للعمليات المالية والقوائم والسجلات المحاسبية المتعلقة بها لتحديد مدى الإلتزام المحاسبية المتعارف عليها والسياسات الادارية واي متطلبات أخرى موضوعة مسبقاً وتعرف ايضا بمراجعة العمليات حيث تهدف الى التاكد من سلامة إتمام العمليات المختلفة عن طريق التحقق من إلتزام القائمين على اداء تلك العمليات بالسياسات الإدارية والمالية والمحاسبية[2].

ومن المعروف ان المراجع الداخلي يعتمد على المعطيات التالية[3]:

أ. المحاسبة العامة: وذلك من أجل التحقق من موثوقية المعلومات المحاسبية والمالية المقدمة في الميزانية العامة.

ب. المحاسبة التحليلة: من أجل التأكد من مدى صحة حساب التكاليف والهوامش ومن خلال تحليل مختلف لمكونات تلك الحسابات.

ج. معطيات الموازنات التقديرية: تعتبر الموازنات التقديرية وسيلة لتقييم ومراقبة الاداء المالي كموازنة الانتاج وموازنة المبيعات وغيرهم.

د. المعطيات الإحصائية: لها دور في اعطاء صورة حقيقيةحول وضعية المؤسسة.

يتضح للباحثة بان المراجعة الإدارية أختصت بفحص المنشأة ككل حيث تقوم كفاءة نظم الموارد البشرية وجودة الاداء الإداري كما عليها التركيز على مراجعة المخاطر ومن الواضح أنها هي التطور الفعلي لدور المراجعة التقليدي الذي يعني بفحص الإلتزام بالسياسات الموضوعة كما فقط يهدف للتأكد من الوجود المادي لأصول المنشأة.

ثامناً: أهداف المراجعة الداخلية:

([1]) د.عمرو يس، **المراجعة الداخلية في زيادة كفاءة وفاعلية البيانات والمعلومات المالية**، (الخرطوم:المؤتمر العلمي المهني الأول لإتحاد المحاسبين والمراجعيين السودانيين بالتعاون مع المنظمة العربية لخبراء المحاسبة القانونية للفترة من 22 –23 ابريل 2006م)، ص14.

([2]) يوسف سعيد يوسف، **مرجع سابق**، ص347.

([3]) عطا الله أحمد سويلم، **الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات**، (عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2009م)، ص ص61 – 62 .

المراجعة الداخلية تهدف بالدرجة الأولى إلى خدمة الإدارة في تحقيق أغراضها، فعن طريق المراجعة الداخلية تتم مراجعة جميع العمليات المالي في المشروع، وذلك لغرض مساعدة الإدارة العليا في التوصل إلى أقصى كفاية إنتاجية ممكنة، ولتحقيق ذلك يتم التأكد مما يلي[1]:

1. الإعتمادية وسلامة المعلومات.
2. التطابق مع السياسات والخطط والإجراءات والقوانين والتعليمات والعقود.
3. حماية الأصول.
4. الاستخدام الاقتصادي والأمثل والكفوء للموارد.
5. إنجاز وتحقيق الأهداف الموضوعية للعمليات والأنشطة أو البرامج.

مما سبق تستنتج الباحثة أن أهم أهداف المراجعة تتلخص في الأتي:

أ. التأكد من دقة وصحة البيانات المحاسبية.

ب. الحوكمة على المنشأة.

ج. إدارة المخاطر.

د. أضافة قيمة من خلال الكفاية الإنتاجية.

كما تتمثل أهداف المراجعة الداخلية في الآتي:

أ. التحقق من أهم المعلومات المعروضة على الإدارة والمستخدمة لغرض الرقابة في الوحدة الاقتصادية ودقيقة وكافية للغرض منها[2].

ب. مراقبة الخطط والسياسات المالية ومتابعة تنفيذ الميزانيات التقديرية للصرف والإيرادات والوقوف على ما تحقق منها ودراسة الأسباب التي حالت دون الوصول للهدف المنشود في بعض البنود[3].

([1]) د. عمار عصام السامرائي، **أهمية حوكمة المؤسسات ودورها في تعزيز فاعلية أجهزة التدقيق الداخلي**، (عمان: جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارة، المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية بعنوان حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية، في الفترة من 17–18 أبريل 2013م)، ص292.

([2]) اشتعال طه فضل المولى محمد، **دور تقارير المراجعة الداخلية في رفع فاعلية وكفاءة العمل الإداري**، (الخرطوم: جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2006م)، ص16.

([3]) محمد حسين محمد الأمين، **التعثر المصرفي وإدارة المخاطر**، (د. م: مركز الفيصل الثقافي، 2010م)، ص 51.

ج. المحافظة على أموال الشركة وموجوداتها من أي ضياع أو اختلاس أو تلاعب أو سوء استعمال[1].

د. مساعدة جميع أعضاء إدارة المشروع على تأديه مسئولياتهم بطريقة فعالة، وذلك بتزويدهم بتحاليل موضوعية للبيانات وبتقارير صحيحة عن نشاط المشروع العام[2].

كما تتمثل الأهداف الحديثة للمراجعة الداخلية فيمايلي[3]:

أ. الإشراف علي الرقابة الداخلية: يمكن ان يكلف قسم المراجعة الداخلية بمسؤولية مراجعة أنظمة الرقابة والإشراف علي عملها والتوصية بعمل تحسينات عليها.

ب. فحص المعلومات المالية والتشغيلية: يمكن أن يكلف قسم المراجعة الداخلية بمراجعة الوسائل المستخدمة لتحديد وقياس وتصنيف وإعداد التقاريرحول المعلومات المالية والتشغيلية ولعمل استفسارات معينة حول البنود المختلفة بما فيها الاختبارات التفصيلية للمعاملات وأرصدة الحسابات والإجراءات.

ج. مراجعة الأنشطة التشغيلية: يمكن أن يكلف قسم المراجعة الداخلية بمراجعة الأنشطة التشغيلية من الناحية الاقتصادية ومن ناحية الفاعلية والكفاءة بما في ذلك الأنشطة المنشأة غير المالية.

د. مراجعة الالتزام بالقوانين والأنظمة: يمكن أن يكلف قسم المراجعة الداخلية بمراجعة الإلتزام بالقوانين والأنظمة والمتطلبات الخارجية الأخرى وسياسات وتوجيهات الإدارة والمتطلبات الداخلية الأخرى.

هـ. إدارة المخاطر: يمكن أن تساعد قسم المراجعة الداخلية المنشاة من خلال تحديد وتقييم المخاطر الهامة والمساهمة في تحسين إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة.

و. الحوكمة: يمكن أن يقيم قسم المراجعة الداخلية عملية الحوكمه فيما يتعلق بتحقيقه لأهدافها المتعلقة بالأخلاق والقيم وإدارة الأداء وتوصيل المعلومات المتعلقة بالمخاطروالرقابة إلي جهات المعنية .

([1]) د. يحيى سعيدي، أ. الخضر أوصيف، **دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات**، (القاهرة: جامعة الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 5، العدد 5، 2015م)، ص195.

([2]) عبد الفتاح الصحن، أحمد نور، **الرقابة ومراجعة الحسابات**، (الإسكندرية: جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمة، المجلد 2، العدد 3، 1994م)، ص ص 20-21.

([3]) د. جيهان عبد المعز الجمال، **المراجعة الداخلية وحوكمة الشركات** ، (بيروت: دار الكتاب الجامعي، 2014م)، ص387.

إن تحقيق هذه الأهداف يتطلب من مجلس الادارة العليا أن تفوض صلاحيات محددة المراجع الداخلي الداخلي تتيح له حرية الإطلاع على المعلومات التي تمكن من أداء وظيفة المراجع دون عوائق، وبالمقابل يجب أن تتوفر في المراجع صفات تم إدراجها المراجعة في المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، وهي النزاهة والاستقلالية والموضوعية والكفاءة المهنية والمهارة[1].

تاسعاً: معايير المراجعة الداخلية:

قد أصدر معهد المراجعيين الداخليين (IIA) معايير حديثة للمراجعة الداخلية في مجموعتين هما:

المجموعة الأولى: معايير الصفات:

هي عبارة عن مجموعة مكونة من أربعة معايير رئيسية صادرة عن معهد المراجعين الداخليين، والتي تتناول سمات وخصائص الشركات والأفراد الذين يؤدون أنشطة المراجعة الداخلية فيها، وتتكون من[2]:

أ. معيار الأهداف، الصلاحية والمسئولية: يجب تحديد أهداف وصلاحيات ومسئوليات نشاط المراجعة الداخلية بوثيقة تنسجم مع المعايير، وموافق عليها من مجلس الإدارة.

ب. معيارالاستقلالية والموضوعية: على نشاط المراجع الداخلية إن يكون مستقلاً وعلى المراجعين الداخليين أن يتسموا بالموضوعية أثناء تأدية عملهم.

ج. معيار البراعة وبذل العناية المهنية: يجب تنفيذ أعمال المراجعة الداخلية ببراعة وعناية مهنية.

د. معيار الرقابة النوعية وبرامج التحسين: على مدير المراجعة أن يضع برنامجاً للرقابة النوعية، وبرنامج للتحسين، والذي ينظر جميع أعمال المراجعة الداخلية، ويراقب فعليتها بشكل مستمر.

المجموعة الثانية: معايير الأداء للمراجعة الداخلية:

هي عبارة عن سبعة معايير رئيسية صادرة من (IIA) وتختص معايير الأداء بتوضيح أنشطة المراجعة الداخلية وكيفية قياس الأداء لها وهي:

أ. معيار تخطيط مهمة العمل: يجب على المراجعين الداخليين وضع وتسجيل خطة لكل مهمة عمل.

([1]) د. هيثم ممدوح العبادي، د. نمر عبد الحميد السليحات، **دور الحاكمية المؤسسية للشركات في تطوير معايير التدقيق الداخلي الدولية**، (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، مجلة البحوث العلمية، المجلد19، العدد2، 2015م)، ص193.

([2]) د. احمد زكريا زكي عصيمي، **دور المراجع الداخلي في مراجعة إدارة مخاطر الأعمال–** مع التطبيق على الشركات المساهمة المصرية، (القاهرة: جامعة حلوان، كلية التجارة وإدارة الأعمال، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد3، 2009م)، ص33.

ب. معيار رقم إدارة نشاط المراجعة الداخلية: يجب على الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية أن يقوم بإدارة نشاط المراجعة الداخلية بكفاءة وفاعلية ليتحقق من أن النشاط يضيف قيمة للمنظمة.

ج. معيار طبيعة عمل النشاط: يجب على نشاط المراجعة الداخلية أن يقوم بالتقييم وبالمساهمة في تحسين إدارة والرقابة والسيطرة والتحكم في التشغيل.

د. معيار أداء مهمة العمل: يجب على المراجعين الداخليين أن يقوموا بتحديد وتحليل وتقييم وتسجيل معلومات كافية لتحقيق أهداف المهمة التي يقوموا بتأديتها.

هـ. معيار توصيل النتائج: يجب على المراجعين الداخليين توصيل نتائج أداء المهمة بالطريقة والوقت المناسبين لذلك.

و. معيار متابعة التقدم: يجب على الرئيس التنفيذي لأنشطة المراجعة الداخلية أن ينشأ نظام ويحافظ عليه لمراقبة نتائج ما تم توصيله للإدارة[1].

ز. معيار قبول الإدارة للأخطار: عندما يتأكد الرئيس التنفيذي لأنشطة المراجعة الداخلية من قبول الإدارة العليا المستوى مخاطر أعلى من المستوى الذي تتحمله المنظمة فعليه مناقشة هذا الأمر مع الإدارة العليا للمنظمة للوصول لحل مقبول وإن لم يتم الاتفاق والتوصل لحل مقبول يقوم كل من الرئيس التنفيذي لأنشطة المراجعة الداخلية والإدارة العليا برفع الأمر لمجلس الإدارة للوصول لحل الأمر محل الخلاف.

أيضاً إصدر المعهد الأمريكي للمراجعين الداخليين المعيار رقم (2) الخاص بالممارسة المهنية لتوصيل النتائج الخاصة بالتدقيق الداخلي وقد تضمن الآتي[2]:

أ. يجب إعداد تقرير مكتوب وموقع بعد اكتمال فحص مدقق حسابات، وقد يتم إعدادها مكتوبة أو شفوية، ويتم توصيلها بصورة رسمية أو غير رسمية.

ب. يلزم مناقشة النتائج والتوصيات مع المستويات الإدارية المعنية قبل إصدار التقرير النهائي المكتوب.

ج. يجب أن تعرض التقارير الغرض والنطاق والنتائج، كما ينبغي أن تحتوى على تعبير واضحاً لرأي المدقق الداخلي.

([1]) عمرو يس، **استقلالية المراجع الداخلي بين النظرية والتطبيق في ظل حوكمة الشركات**، (القاهرة: المؤتمر العربي الأول، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات تدقيق الشركات – تدقيق المصارف والمؤسسات المالية – تدقيق الشركات الصناعية، 24–26 سبتمبر 2005م)، ص 317.

([2]) د. سامي محمد الوقاد، لؤي محمد وديان، **تدقيق الحسابات (1)**، (عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010م)، ص209.

د. أن تنطوي التقارير على توصيات بالتحسينات المستقبلية والأداء المرضي والتوصية بالعمل التصحيحي اللازم.

تستنتج الباحثة مما سبق ان المراجعة الداخلية هي:

أ. هي اساليب وطرق تتم عن طريقها قياس وتقييم عمليات وخدمات الاقسام والإدارة.

ب. عملية تنشئها الإدارة بهدف مساعدة المنشأة في تحقيق أهدافها بطريقة فعالة من خلال تقييم وتحسين الرقابة والسيطرة على المنظمة والتقرير عنها بموضوعية.

ج. أن الهدف الأساسي لها هو مساعدة الإدارة لتنظيم أعمالها بكفاءة وفعالية من خلال حماية مصالح المنظمة, وتهدف معايير المراجعة الداخلية إلي التعريف بأدوار ومسئوليات المراجعة الداخلية للأطراف المرتبطة بها.

د. تهدف الى تحسين الأداء المهني لكافة أنشطة المنشأة كما توضح الكيفية التى تتم به الأداء.

عاشراً: المراجعة الداخلية في البنوك:

تعرف بأنها وظيفة مستقلة تنشأ داخل البنك لفحص وتقييم كافة نشاطاته سواء تلك المالية أو الإدارية منها ولمساعدة جميع العاملين فيه على إنجاز الواجبات الموكلة إليهم وذلك عن طريق التحليل وتقديم التوجيهات والإستشارات التى تتعلق بالفعاليات المختلفة في البنك والتأكد من الإستعمال الأمثل للموارد والقدرات بما يتفق مع السياسات العامة للبنك[1].

1. أهداف التدقيق الداخلي في البنوك:

يتضح أن مجال المراجعة الداخلية في البنك يتمثل في إختبار وتقييم مدى ملائمة وفاعلية نظام الرقابة الداخلية وجودة الاداء في انجاز وتنفيد المسؤوليات الموكلة اليه ومدى التحكم في المخاطر وحماية الممتلكات ومصداقية المعلومات والاستعمال الاقتصادي ،والفعال للموارد وبصفة عامة يمكن تقسيم أهداف البنك الى هدفين أساسين:

أ. الأمان: وذلك لضمان العمل بالإجراءات والتنظيمات التى تضمن أمن المعاملات والأصول والأشخاص وتحقيق الاهداف المسطرة، وتشمل المعاملات هنا كل العمليات المعالجة في مختلف أقسام البنك، والتى يتم تقسيمها الى عدة وظائف بعضها مرتبط بالإنتاج البنك وبعضها يضم أنشطة الصيانة والإدارة ومايميز الإنتاج البنكي كونه يطبق إلزامياً اللامركزية، مما يتطلب درجة عالي من

([1]) سمية خلاف، **دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في البنوك التجارية**، (الجزائر: جامعة أم بواقي، 2014م)، ص56.

تطور أجهزة الرقابة الداخلية أما فيما يتعلق بالأصول فهي تضم مباني البنك وأدواته وتتضمن ايضاً وسائل الدفع وكلها تتطلب حماية إدارية ومادية أما فيما يتعلق بالاشخاص فحمايتهم تتم ضد الإعتداءات الخارجية والضغوطات ويمكن أن يمتد الأمان الى الأهداف المرجوة حيث يهتم المدقق بمدى إتجاه الأنشطة الى موافقة او مخالفة الاهداف بمعنى تقييم مستوى تطابق إجهزة العمل مع الأهداف المعلنة[1].

ب. تحسين التقييم: حيث تؤدي قوة الاقتراح إلى تحسين الكفاءات فمهما بلغت درجة تطور الانظمة في البنك فأن إمكانيات التحسين تبقى واردة وغالباً في كل الحالات فأن المراجعة توجه هذه الغرض من خلال الأمر المزدوج الاتي[2]:

- يجب توجيه وتنظيم النشاط المراجع بدون مخاطر.
- يجب أن يكون النشاط المراجع في احسن ظروف الاستعمال الاقتصادي للموارد المخصصة له.

أحدى عشر: أقسام دائرة المراجعة الداخلية في البنوك:

لا يوجد قسم واضح ومحدد لدوائر المراجعة الداخلية في المصارف وانما يتم تقسيمها بناء على ما يمكن مساعدة الدائرة على تحقيق أهدافها ومن هنا وكما هو موضح في الجزء الخاص بدور المراجعة الداخلي فانه يمكن تقسيم دائرة المراجعة الداخلية في المصارف كما يلي:

1. **قسم الخدمات التأكيدية:** وهو قسم يعمل من أجل التأكد من قياس مدى الإلتزام لمعايير محددة قد تكون هذه المعايير هي إجراءات عمل ،تعليمات أو تعليمات داخلية ،قوانين وتشريعات معمول بها ومن أجل القيام بهذه الخدمات وبناء على مبدأ التخصصية في العمل فأنه يتوجب تقسيم الفرق داخل هذا القسم الى الاتي[3]:

أ. فريق تدقيق الفروع والعمليات المصرفية وأعمال الخزينة :يرتبط هذا القسم بتدقيق الفروع التابعة للبنك بالإضافة الى دائرة العمليات المصرفية وأعمال الخزينة نظراً لإرتباطها بأعمال الفروع .

([1]) صبايحي نوال، **دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية**، (الجزائر: جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مداخلة التأصيل النظري لإدارة المخاطر المفاهيم الأساسية والأساليب، 2016م)، ص2.

([2]) د.احمد حلمي جمعة، د.سمير البرغوثي، **دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة**، (عمان: جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المؤتمر العلمي السنوي الدولي السابع، 2007م)، ص5.

([3]) www.cbj.gov.jo 2018/6/12م الساعة 7.30. م

يعمل الفريق على تحديد الأهداف المراد تحقيقها خلال المراجعة الداخلية مثل التأكد من الألتزام باجراءات العمل الموضوعة للفروع أو العمليات المصرفية وبناء برنامج عمل يوضح الإنشطة المراد فحصها والإجراءات المراد فحصها والمستويات المسؤولة عن تنفيذ تلك الإجراءات وفحصها داخل الفرع او دائرة العمليات.

ب. فريق تدقيق انشطة الائتمان: ويرتبط هذا القسم بمراجعة انشطة الائتمان بجميع أشكالها (افراد، شركات) يعمل الفريق على تحديد الأهداف المراد تحقيقها خلال المراجعة مثل التأكد من الالتزام باجراءات العمل الموضوعة لدوائر الائتمان وتنفيذ عمليات الائتمان وبناء برنامج عمل يوضح الانشطة المراد فحصها والاجراءات المراد فحصها والمستويات المسؤولة عن تنفيذ تلك الاجراءات وفحصها داخل الدوائر ذات العلاقة بانشطة الائتمان.

ج. فريق تدقيق الدوائر المساندة :ويرتبط هذا القسم بمراجعة أنشطة الدوائر المساندة مثال ذلك دائرة الشؤون الادارية والموارد البشرية ،دائرة الشؤون المالية ،يعمل االفريق على تحديد الاهداف المراد تحقيقها خلال جولة التدقيق مثل التاكد من الالتزام باجراءات العمل الموضوعة للدوائر المراد مراجعتها وبناء برنامج عمل يوضح الانشطة المراد فحصها والاجراءات المراد فحصها والمستويات المسؤولة عن تنفيذ تلك الاجراءاتوفحصها دخل الدوائر ذات العلاقة بإنشطة الائتمان.

2. **قسم الخدمات الاستشارية والعمليات الخاصة:** هو قسم يعمل على تقييم الاجراءات الموضوعة ونقد الاجراءات في حال عدم كفاءة وفعالية الانشطة بالإضافة الى قيامه بتنفيذ العمليات الخاصة التى تطلب من دائرة المراجعة الداخلية كعضوية اللجان بصفة مراقب[1].

3. **قسم تدقيق انشطة انظمة المعلومات:** وهو قسم متخصص يعمل على تقييم وفحص تطبيق الاجراءات ذات العلاقة في عمل دائرة انظمة المعلومات في المصرف[2].

تلاحظ الباحثة مما سبق أن المراجعة الداخلية كنشاط قد يختلف ممن مؤسسة لأخرى وخصوصاً من حيث دائرة المعاملات.

([1]) إدريس عبد السلام أستيوي، **المراجعة معايير وإجراءات**، مرجع سابق، ص58.

([2]) أيوب توفيق، **طبيعة التدقيق الداخلي**، (عمان: مجلة المحاسب القانوني العربي، العدد 97، 1998م)، ص25.

المبحث الثاني

الانشطة الحديثة للمراجعة الداخلية

أولاً: تطور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر:

1. نشأة إدارة المخاطر:

أدرجت كثير من الشركات التى يشار لها بالبنان وظيفة "مدير التأمين" حيث كان التأمين بنداً متزايد الأهمية في ميزانيات الشركات خاصة مع تنامي حركة الإستثمار، وبالتدريج تم إسناد وظيفة شراء التأمين كمسؤولية محددة لأخصائيين من داخل الشركات، وفي عام 1929م ،عقد مشترو التأمين اجتماعاً غير رسمي في بوسطن لمناقشة المشكلات ذات الأهتمام المشترك فيما يخص التأمين، وفي عام 1931م قامت رابطة الإدارة الأمريكية بتأسيس قسم للتأمين تابع لها بهدف تبادل المعلومات ونشرها لكي يطلع عليها مشترو التأمين. وفي عام 1932م تم تنظيم مشترو التأمين في نيويورك الذى أصبح فيما بعد معهد أبحاث للمخاطر، وفي عام 1950م تم تأسيس رابطة مشترو التأمين القومية ثم تحولت لاحقا إلي الجمعية الأمريكية لإدارة التأمين[1].

وقد ظهرت دراسات التى قدمها العالمان موديجاليني وميلر عامي 1958- 1961حيث فرضت أن قيام المنشات بإدارة المخاطر المالية هي عملية غير مجدية إذ لن ينجح المديرين في ظل الاسواق كاملة المنافسة في ظل توافر عدم وجود ضرائب أو تكاليف الى تحقيق قيمة المساهمين وتم انتقاد هذه الدراسة من قبل جينز وميكليق في السبعينيات وقد تأكدو من صحة فرضيات قامت على ايضاح الفوائد العديدة المحققة من قيام المؤسسات بإدارة المخاطر[2].

جاء علم إدارة المخاطر الذى يقوم علي فكرة مؤداها أن الإدارة يمكنها بعد التعرف علي المخاطر التي تعترضها والقيام بتقييمها أن تتفادى حدوث خسائر وأن تقلل من تأثيراتها إلي أدني حد[3].

ومن الدلائل التي توضح الاهتمام الكبير بإدارة المخاطر قيام جمعية إدارة المخاطر والتأمين بنشر مجلة اسمها إدارة المخاطر كما يقوم قسم التأمين في رابطة الإدارة الأمريكية بنشر

([1]) زكريا عبده السيد، **محددات إدراك المراجعين الداخلين لمسؤولياتهم في إدارة المخاطر وأثرها على محتويات تقاريرهم** ، (القاهرة: جامعة طنطا، كلية التجارة، مجلة البحوث والتجارة، العدد2، 2006م)، ص67.

([2]) www.my.mec.biz/ الساعة الرابعة مساء 2018/8/8م

([3]) طارق عبدالعال حماد، **إدارة المخاطر**، مرجع سابق، ص ص 46- 50 أ

مجموعة عريضة من التقارير والدراسات لمساعدة مديري المخاطر بالإضافة إلي قيام معهد التأمين الأمريكية بوضع برنامج تعليمي في إدارة المخاطر يتضمن سلسلة من الامتحانات يحصل الناجحون فيهاعلي دبلوم إدارة المخاطر وقد تم تعديل المنهج الدراسي لهذا البرنامج في 1973م وأصبح المسمي المهني للمتخرجين من البرنامج زميل إدارة المخاطر.

وعندما قررت رابطة مشترو التأمين تغيير أسمها إلي جمعية إدارة المخاطر والتأمين rims في عام 1975م انتشرت إدارة المخاطر، وقد كان ذلك بعدماعرفته أدوات إدارة المخاطر من ابتكارات إذ شهدت سنوات الستينات من القرن الماضي ثورة في مجال الإبتكارات المالية فتم إيجاد أدوات لإدارة المخاطر التي مكنت من إعادة توزيع المخاطر المالية طبقاً لتفضيلات المستثمرين للمخاطر[1]. ففي نفس العام تم إنشاء معهد التأمين والمخاطر في الولايات المتحدة وقد أنضم لهذا المعهد مايقارب 3500 عضو وأصدر المعهد مجلة تنصبت موضوعاتها الرئيسية على فكرة أنه لابد من وجود وظيفة لإدارة المخاطر لتتولى إعداد سياسات مراقبة وإدارة المخاطر التى تواجه كل منشأة وتم إنشاء العديد من المعاهد والمنظمات التى تتبنى فكرة إدارة المخاطر كما تم إنشاء اكاديمية إدارة المخاطرة البيئية في واشنطن عام 1980م. وفي عام 1986م أنشى في لندن معهد إدارة المخاطر الذي بدأ لأول مرة تقديم برامج ودورات تدريبية عن إدارة المخاطر وفي عام 2002م قد أصدر المعهد معايير إدارة المخاطر بالتعاون مع جمعية مديري التأمين والمخاطر والمجتمع القومي لإدارة المخاطر في القطاع العام[2].

2. مفهوم إدارة المخاطر:

تعرف إدارة المخاطر بأنها عملية يتم تفعليها بواسطة مجلس الإدارة والإدارة العليا، وباقي العاملين بالمنشأة، وهي تطبق من خلال الإستراتيجية الموضوعة بالمنشأة وتصمم لتحديد الأحداث

([1]) نشأت عبدالعزيز، **من إدارة المخاطر**،(القاهرة: جامعة القاهرة، كلية التجارة، مجلة البورصة المصرية، العدد268، 2002م)، ص32.

([2]) الوليد الطيب ابراهيم، **الاتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في زيادة كفاءة نظام الرقابة الداخلية**– بالتطبيق على مصرف الإدخار، (الخرطوم: جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، 2017م)، ص ص 31– 32.

المحتملة التي قد تؤثر على المنشأة وإدارتها إلى أن تصبح في الحدود المقبولة، كما أنها تعطي تأكيد معقولاً فيما يتعلق بتحقيق أهداف المنشأة[1].

الخطر هو عدم التاكد من وقوع خسارة معنية وقد اعتمد هذا التعريف علي الحالة المعنوية للفرد عند اتخاذ قرارته ذلك انه قام علي عدم التاكد الذى لا يخضع للقياس بشكل عمومي بطريقة موضوعية بل يتوفق علي التقدير الشخصي للنتائج الناشئة عن موقف معين[2].

تعريف كلمة مخاطرة انها "امكانية حدوث شي خطير أو غير مرغوب فية وهي في نفس الوقت تعني الشي الذى يمكن ان يسبب الخطر نفسه وهي الحالة التي تتضمن احتمال الانحراف عن الطريق الذى يوصل إلي نتيجة متوقعة أومامولة، كما ينظر اليهاعلي انها توقع اختلافات في العائد بين المخطط والمطلوب والمتوقع حدوثة وهي حالة عدم التأكد من تمية الحصول علي العائد او من حجمه او من زمنه من انتظامه أو من جميع هذه الامور مجتمعه[3].

تم تعريف إدارة المخاطر بأنها عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر، عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلي الحد الأدني[4].

عرفت المخاطر بانها جميع التهديدات أو الاثار السلبية التي تتعرض لها منشآت الاعمال في الوقت الحالي أو قد تتعرض لها في المستقبل او الناتجة عن احداث وتصرفات غير مرغوب فيها، والتي تعوق او قد تعوق المنشأة في تحقيق أهدافها سواء أهدافها في الأجل القصير والتي تتمثل عادة في تقديم سلعة او خدمة تحقق لها مستوي ربحية معين أو في الأجل الطويل والتي تتمثل في البقاء والإستمرار في المستقبل[5].

([1]) د. محمد عبد الحافظ عبد العال، **إستراتيجيات تفعيل جودة ضوابط الرقابة في ظل مدخل المراجعة على أساس المخاطر**، (القاهرة: جامعة المنصورة، كلية التجارة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد2، 2005م)، ص133.

([2]) د. اسامة عزمى سلام ، أ. شقيري نورى موسي، **إدارة الخطر والتأمين**، (عمان: دار الحامد، 2010م)، ص20.

([3]) بلعزوز بن علي، **استراتيجات إدارة المخاطر في المعاملات المالية**، (الجزائر: جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، مجلة الباحث، العدد7، 2010م)، ص331 .

([4]) طارق عبدالعال حماد، **إدارة المخاطر**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2013م)، ص51.

([5]) عوض السيد علي الزبير، **الاتجاهات المعاصر للمراجعة الداخلية ودورها في الحد من مخاطر المراجعة**، مرجع سابق، ص55.

عرفت على أنها نظام شامل يضم عملية تهيئة البيئة الملائمة لإدارتها ودعم قياسها وتخفيف اثرها ورصدها وخلق الترتيبات الكافية للرقابة الداخلية[1].

عرفت لجنة COSO إدارة المخاطر الخاصة بالمنشأة بانها عملية بمجلس إدارة الوحدة والأدارة والعاملين تنطوي علي الرقابة الداخلية وتطبق ضمن إستراتيجة المنشأة وهي مصممة لتوفير تأكيد معقول فيما يتعلق بتحقيق الأهداف في الأمور الخاصة بكفاءة وفاعلية العمليات وإمكانية الأعتماد علي تقرير المالي والإلتزام باللوائح والقوانين المطبقة[2].

عرفت ايضاً "هي عملية منظمة لتقييم كفاءة وفاعلية وتقديم نتائج هذا التقييم الي الاشخاص المختصين مع عرض مقترحات التحسين الممكنة ومتابعة تنفيذ هذه المقترحات[3].

من خلال التعاريف السابقة الذكر تعرف الباحثة إدارة المخاطر تمثل مجموعة من المبادئ والأسس الهادفة للتعريف بإستراتيجية العمل وتحديد المخاطر التي تتعرض لها بإعطاء قيم لهذه المخاطر وفهم طبيعتها من أجل السيطرة عليها.

3. أهمية إدارة المخاطر:

تتبع أهمية إدارة المخاطر في أنها تساعد علي ايجاد طريق جديدة لإدارة وتعظيم مخاطر اكثر أهمية عن طريق مجلس الأدارة والأدارة العليا. ويأخذ ذلك المدخل في الحسبان عناصر مختلفة في الشركات علي سبيل الإستراتجية، العمليات، التخطيط، الرقابة والافراد والتكنولوجيا والمعرفة من أجل تقييم إدارة عدم التأكد الذي تواجهه الشركة، أن أحد التحديات الهامة التي تواجه المنشأت تتمثل في كيف يتم ترجمة مفهوم إدارة المخاطر المنشاة داخل العناصر التي سوف تساعد التنظيم علي خلق ثقافة اكثر دراية بالمخاطر لإدارة سلوك المنشأة.

([1]) طارق الله خان، حبيب الله أحمد، **إدارة المخاطر، تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية ورق مناسبات رقم5،** (الرياض: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، 2003م)، ص28.

([2]) د.عبد الوهاب نصر علي، **المراجعة وحوكمة الشركات ومسئوليات مراقب الحسابات في مواجهة الازمة المالية العالمية، موسوعة المراجعة الخارجية الحديثة وفقا لمعايير المراجعة العربية والدولية والامريكية،** (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2009م)، ص552 .

([3]) رضوان أحمد ماهر محمد، **مراجعة إدارة المخاطر الاداء في قطاع الخدمات الحكومية،** (القاهرة: جامعة حلوان، كلية التجارة وإدارة الاعمال، العدد3، ج1، 2011م)، ص172.

تساعد إدارة المخاطر على التعامل مع ظروف عدم التأكد وما ينتج عنها من مخاطر وفرص، تحمي وتضيف قيمة إلى أصحاب المصالح من خلال الآتي[1]:

أ. تحليل وتقييم المخاطر المتعلقة بالأنشطة والمنتجات والخدمات الجديدة والقائمة.

ب. تحسين فهم وإدراك مخاطر النشاط.

ج. زيادة إمكانية إنجاز الأهداف الإستراتيجية.

د. مساعدة الإدارة العليا في التركيز على الانحرافات والقضايا التي تحتاج للانتباه.

هـ. توفير معلومات حول المخاطر لدى المصرف لاستخدامها لأغراض الإفصاح للجمهور.

4. منهجية إدارة المخاطر:

لتنفيذ عملية المراجعة إدارة المخاطر بالشكل الصحيح والفعال لابد من تحديد الخطوات العلمية والعملية، اللازمة لذلك ويطلق علي هذه الخطوات الإطار العام لإدارة المخاطر، وقد تعددت آراء الباحثين حول تحديد هذه الخطوات نذكر أهمها:

أشار أحد الباحثين إلي أن إدارة المخاطر تتم وفقاً للخطوات التالية:

أ. تحديد المخاطر Risks Identification: من أجل إدارة المخاطر لابد أن نقوم أو لا بتحديدها، فكل منتج أو خدمة تقدمها المنشأة ينطوي عليها عدة مخاطر، فعملية تحديد المخاطر يجب أن تتصف بالاستمرارية ويجب أن يتم فهم كافة أنواع المخاطر علي مستوي كل عملية وعلي مستوى كل نشاط .

ب. قياس المخاطر Risk Measurement: بعد تحديد المخاطر المتعلقة بكل نشاط، تكون الخطوة التالية هي قياس هذه المخاطر حيث إن كل نوع من المخاطر يجب أن ينظر إلية بأبعاده وهي حجمه، مدته واحتمال حدوثة، وأن القياس الصحيح هو الذى يتم في الوقت المناسب ويكون علي درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة إلي إدارة المخاطر.

ج. ضبط المخاطر Risk Control: بعد تحديد وقياس المخاطر وتأتي الخطوة الثالثة وهي ضبط هذه المخاطر، حيث إن هناك ثلاثة طريق أساسية لضبط ذات الأهمية، وهي تجنب هذه المخاطر، أو تقليل أو الغاء أثر هذه المخاطر.

([1]) المعتز رمضان أبوبكر الشيخي، **دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية–** دراسة ميدانية على المصارف التجارية الليبية، (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، مجلة الفكر المحاسبي، المجلد 16، العدد4، 2013م)، ص276.

د. مراقبة المخاطر Risk Monitoring: علي المنشآت أن تعمل علي ايجاد نظام معلومات قادر علي تحديد وقياس المخاطر بدقه، وبنفس الوقت والأهمية أن يكون قادر علي مراقبة التغيرات المهمة في وضع المخاطر لديه.

كما أشار باحث آخر إلي أن خطوات عملية إدارة المخاطر تتضمن ما يلي[1]:

أ. تحديد المخاطر: ويقصد بها أن كافة المخاطر المرتبطة بالأنشطة قد تم تحديدها بوضوح.

ب. تقييم المخاطر: ويقصد بها أن المخاطر قد تم تقييمها وترتيبها حسب الأولويات بالاعتماد علي معايير معينة كالحجم أو النطاق أو إحتمال الحدوث.

ج. الإستجابة للمخاطر: أي أن كافة المخاطر قد تم الإستجابة لها من خلال وضع إجراءات وقائية مناسبة للحد منها .

د. التوثيق: من خلال توثيق كافة الخطوات السابقة ورفع التقارير عنها.

وقد قدمت مؤسسة KPMG منهجية لأدارة مخاطر الأعمال تساعد المنشاة في تحديد، قياس، ورقابة ، ومتابعة المخاطر إعداد خطط العمل، ويتضمن هذا المنهج ما يلي:

أ. تحديد الخطط والأهداف والإستراتيجيات علي مستوي المنشأة، حيث ترجمتها إلي مجموعة من الأهداف الفرعية المستهدفة علي مستوي الاقسام والواحدات والوظائف والأنشطة.

ب. تحديد المخاطر الرئيسية علي مستوي المنشأة وفهمها بشكل جيد من قبل كل من العاملين ومديري العمليات.

ج. تحديد مجالات المخاطر الخاصة بكل نشاط بداخل كل مجال من مجالات المخاطر الرئيسية بالمنشأة.

د. قياس وتقييم المخاطر المحددة ثم يتم تعديل نظم الرقابة لإستجابة لتلك المخاطر.

هـ. فحص ضوابط الرقابة التي يتم وصفها من قبل إدارة المخاطر والتصديق عليها من قبل المدير المسئول عن المخاطر.

و. فحص المخاطر المتبقية.

ز. تطوير خطط الفعالية.

ح. توثيق النتائج وتوفق البرنامج.

([1]) د. جيهان عبدالمعز الجمال، **المراجعة وحوكمة الشركات**، مرجع سابق، ص ص433– 435 .

5. اداء إدارة الخطر:

يوجد العديد من المهام التي تتعلق بإدارة المخاطر لضمان سير الأداء بصورة سليمة منها[1]:

أ. ضمان توافق الإطار العام لإدارة المخاطر مع المتطلبات القانونية.

ب. المراجعة المستمرة لعمليات التحكم بالمخاطر في المؤسسة واقتراح التحسينات على الأنظمة المختلفة وعملية تدقيق المعلومات.

ج. وضع خطة استخدام إدارة المخاطر تتضمن المهمات والمسئوليات والنشاطات.

د. تعيين مدير المخاطر.

هـ. إعداد ملخص عن المخاطر التي تمت مواجهتها وتلك المخطط ومواجهتها وفعالية نشاطات التخفيف والجهد المبذول في إدارة المخاطر.

و. إعداد التوصيات إلى الإدارة العليا حول كل ما يستدعي ذلك لتسهيل لاتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب.

6. الدور الحديث للمراجعة الداخلية وفاعلية إدارة المخاطر:

يتمثل الدور الحديث للمراجعة الداخلية بالآتي[2]:

أ. خدمات التأكيد: المراجعة الداخلية تقوم بتقديم تأكيد مستقل وموضوعي لمجلس الإدارة عن مدى كفاية وفاعلية الرقابة الأساسية وأنشطة إدارة المخاطر الأخرى في كل الشركة. ينبغي أن توفر وظيفة المراجعة الداخلية ما يلي:

- تأكيد بأن عمليات الإدارة كافية للتعرف على المخاطر الهامة ورصدها.
- منح الثقة في إدارة المخاطر، وتقديم الدعم الفعال والمشاركة فيها.
- تنسيق عملية إعداد تقرير عن عملية إدارة المخاطر وتقديمه لمجلس الإدارة ولجنة المراجعة.

([1]) د. عبد الرحمن عبدالله عبد الرحمن، د. صالح حامد محمد علي، **الدور الحديث للمراجعة الداخلية في زيادة فاعلية إدارة المخاطر–** دراسة ميدانية على المصارف السودانية، (القاهرة: جامعة سوهاج، كلية التجارة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد 28، العدد2، 2014م)، ص 190.

([2]) المرجع السابق، ص ص 190–191.

ب. خدمات التأكيد: إن دور المراجعين الداخليين في تقييم كفاءة عمليات إدارة المخاطر هو دور أستشاري من حيث مساعدة المؤسسة على تحديد وتقييم وتطبيق منهجيات مناسبة لإدارة المخاطر وذلك من خلال فحصها وتقييمها وتقديم التوصيات اللازمة لتحسين كفاءة هذه العمليات.

7. دور المراجع الداخلي في المنشآت التي توجد بها إدارة المخاطر:

تصمم نظم إدارة المخاطر طبقاً لطبيعة نشاط المنشأة وحجمها وتعقد عملياتها والمتغيرات الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على نشاطها وسياسات إدارة المخاطر قد تكون رسمية أو غير رسمية، وقد تدمج في وحدات المنشأة أو تتركز في مستوى إداري معين وعملية تقييم المخاطر أما أن تكون كمية أو حكمية وتختار كل منشاة المنهجية التي تطبقها لتنفيذ إدارة المخاطر[1].

8. مستجدات تقييم المخاطر التشغيلية وعلاقتها بالمراجعة الداخلية:

أدى تحول اهتمامات المراجع الداخلي من مجرد فحص نظام الرقابة الداخلية الى حصر وقياس وإدارة المخاطر الى تغيرات جوهرية، تضمن المستجدات التالية[2]:

أ. خطوط اتصال مباشرة وفورية تحولت الإدارة إلى التفكير المستمر في المخاطر الضمنية والصريحة ونادراً ما تشغلها نظم الرقابة مع استقرار وجود نظم الرقابة الداخلية.

ب. تخفيض الاحتكاك خلال عملية المراجعة.

ج. تدفق طبيعي للمعلومات المرتبطة بهدف المراجعة إلى التقارير.

د. تخطيط أعمق للمراجعة، جرت العادة على سؤال مديري الإدارات عن وسائل الرقابة التي يهتمون بها، بينما ينتقل السؤال في ظل النموذج الجديد عن المخاطر التي تؤدي إلى ارتفاع المخاوف لديهم.

9. العوامل المؤثرة على دور المراجعة الداخلية في عملية إدارة المخاطر:

إن العوامل التي تؤثر على دور المراجعة الداخلية في عملية إدارة المخاطر تتمثل فيما يلي[3]:

([1]) د. جيهان طه خليل، **تقييم دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر بالتطبيق على القطاع المصرفي**، (عمان: المعهد العالي للحسابات وتكنولوجيا المعلومات، مجلة الشروق للعلوم التجارية، العدد2، 2008م)، ص91.

([2]) د. أمال محمد كمال، **تطوير أداء المراجعة الداخلية في ضوء مدخل إدارة المخاطر**، (القاهرة: جامعة بني سويف، كلية التجارة، مجلة الدراسات المالية التجارية، العدد3، 2011م)، ص164.

([3]) ياسر صلاح أحمد محمد، **أثر المراجعة الداخلية بحسب المخاطر في تحسين الأداء المالي في المنشآت العامة**، (القاهرة: جامعة عين سمش، كلية التجارة، مجلة الفكر المحاسبي، المجلد 1، العدد1، 2016م)، ص ص 149-150.

أ. طبيعة نشاط: المنظمة تختلف طبيعة الخدمات التي يمكن أن تقدمها المنشاة فقد تقدم خدمات مالية وقد تقدم خدمات صناعية أو غيرها من الخدمات.

ب. حجم المنشأة: تتأثر الخدمات التي تقدمها المراجعة الداخلية بحجم نشاط المنشأة إلا أنه يجب أن يزداد اهتمام إدارات المراجعة الداخلية بعملية إدارة المخاطر بصورة أكبر من المنظمات الصغيرة.

ج. حجم إدارة المنشأة: المنظمات التي لديها أقسام أو إدارات مراجعة داخلية صغيرة أو ناشئة أو المنظمات الصغيرة يجب أن تأخذ على عاتقها مسؤولية إدارة مخاطر المشروع باعتبار من أهم أنشطة الإدارة لذلك يجب تطوير تطبيقات إدارة المخاطر.

إن المراجعة الداخلية كمراجعة رسمية معتمدة من قبل الإدارة العليا بالمنشأة، هي اللاعب الرئيسي في المراحل المختلفة التي تشتمل عليها إدارة المخاطر، وفي هذا الصدد يذكر أن المراجعة الداخلية تقوم بدور فاعل للرقابة على فعالية إدارة المخاطر على أسس مستمرة[1].

10. انواع إدارة المخاطر:

يمكن أن تصنف المخاطر كما يلي[(2)]:

أ. إدارة المخاطر التقليدية: إن إدارة المخاطر التقليدية تركز علي تلك المخاطر الناتجة عن أسباب مادية أو قانونية (مثال: الكوارث الطبيعية أو الحرائق، الحوادث، الموت والدعاوى القضائية).

ب. إدارة المخاطر المادية: وهي أحد اشكال المخاطر التي تركز علي تلك المخاطر التي يمكن ادارتها باستخدام ادوات المقاضية المالية وبينها الرئيسة البنوك.

ج. إدارة المخاطر المثالية: تركز إدارة المخاطر المثالية علي إعطاء الأوليات، بحيث أن المخاطر ذات الخسائر الكبيرة وأحتمالية حدوث عالية تعالج اولا، بينما المخاطر ذات الخسائر الأقل واحتمالية حدوث أُقل تعالج فيما بعد.

([1]) محمد عبد الفتاح محمد عبد الفتاح، **إطار مقترح لتطوير دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية**، (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، مجلة الفكر المحاسبي، العدد2، 2008م)، ص366.

([2]) د .حمدى جابر نصار، **إدارة المخاطر في ظل تكنولوجيا المعلومات**، (القاهرة: جامعة بنها، كلية تجارة، مجلة الدارسات البحوث والتجارية، المجلد2، العدد1، 2007م)، ص472.

وعليه يتضح للباحثة جلياً انه لابد من تقديم إقتراحات لازمة لتطوير فعالية إدارة المخاطر بالمنشأة كما لابد من تصميم نظم طبقاً للعوامل المؤثرة على دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة الخطر.

ثانياً: تطور المراجعة الداخلية في إضافة القيمة:

1. مفهوم القيمة المضافة للمراجعة الداخلية:

عرفت القيمة المضافة بأنها تقوم المراجعة الداخلية بإضافة قيمة للمنشأة وأصحاب المصالح المرتبطين بها عندما توفر تأكيد موضوعي وتساهم بكفاءة وفعالية في عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة[1].

يعتبر مصطلح إضافة قيمة من المصطلحات شائعة الاستخدام في جميع المجالات تقريباً، وقد تم هذا المصطلح في المراجعة الداخلية، حيث يرى كثيراً من المراجعين الداخليين أن هدفهم الأكثر أهمية هو زيادة قيمة للمنشأة، كما يجب أن تكون إضافة قيمة للمنشأة جزءاً من كل عملية مراجعة داخلية، ويؤكد كما صحة هذا عمليا ما قام به معهدالمراجعيين الداخليين في السنوات القليلة الماضية فقد قام بعمل دراسة علي أكثر من ثلاثة الاف مراجع داخلي.

حيث تعددت الآراء وكثرت التعاريف التي تناولت مفهوم إضافة قيمة، ويمكن تعريفها بأنها: أي نشاط أو عملية تعمل علي تعظيم حق المساهم في موارد المنشأة، وذلك بعد الوفاء بكل المطالبات المستحقة علي مواردها.

وقد قام معهد المراجعين في اكتوبر 2010م بتعديل تعريف أضافة القيمة، فبعد أن يعرفها وينظر إليها من خلال "مدى القدرة علي تحسين عمليات المنشأة وتخفيض تعرضها للمخاطر في ضوء الخدمات التأكيدية والإستشارية"، دون النظر إلي اصحاب المختلفة. أصبح يعرفها الآن

([1]) د. حنان جابر حسن، **التكامل بين القيمة المضافة ومدخل التقويم المتوازن للأداء لتعزيز الدور الإستراتيجي للمراجعة الداخلية في تحسين عملية إدارة مخاطر أعمال المنشأت–** دراسة ميدانية على قطاع الاسمنت في جمهورية مصر العربية، (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد2، العدد1، 2012م)، ص ص611–612.

كالاتي "تقوم المراجعة الداخلية بإضافة قيمة للمنشأة وأصحاب المصالح المرتبطين بها عندما توفر تأكيد موضوعي وتساهم بكفاءة وفعالية في عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة"[1].

مفهوم المراجعة الداخلية الحديث نص بشكل خاص علي ان وظيفة المراجعة الداخلية مصممة لتضيف قيمة للمنشأة.

ولكي تساهم المراجعة الداخلية في إضافة قيمة للمنشأة، فإنه يتطلب من المراجعين الداخليين الإلتزام بالموضوعية والنزاهة والكفاءة، وبذل العناية، وبضرورة إلتزام المراجعين الداخليين بمبادئ دستور الآداب والسلوك عند ممارستهم لنشاط المراجعة الداخلية ، لكي يتمكنوا من إضافة قيمة للمنشأة، مما يؤدي إلي زيادة الثقة في الخدمات المقدمة للمستفيدين من خدمات المراجعة الداخلية[2].

أشارت أحد الدراسات إلى ضرورة توفر نظام شامل ومتوازن لقياس أداء المراجعة الداخلية يمكن من خلاله تحديد القيمة التي تضيفها المراجعة الداخلية للمنشأة خلال ممارستها لانشطتها في المنشأة، وأنه يمكن قياس القيمة المضافة للمراجعة الداخلية للمنشأة من خلال العديد من الطرق من أهمها[3]:

أ. قبول التوصيات التي تقدمها المراجعة الداخلية للمنشأة.

ب. استقصاء رضا المستفيدين من خدمات المراجعة الداخلية.

ج. اعتماد المراجعين الخارجيين على أعمال المراجعة الداخلية.

د. نسبة انخفاض المخاطر نتيجة لخدمات المراجعة الداخلية.

هـ. العائد المتوقع بسبب تطبيق توصيات المراجعين الداخليين.

2. محاور أضافة القيمة للمراجعة الداخلية:

يرتكز مدخل القيمة المضافة للمراجعة الداخلية علي عدة محاور هي:

([1]) حسام السعيد السيد محمد الوكيل، **نموذج مقترح لقياس آثر دور المراجعة الداخلية علي إضافة قيمة للمنشأة**– دراسة اختيارية، (القاهرة: جامعة حلون، كلية تجارة وإدارة الاعمال، رسالة دكتوراه الفسلفة في المحاسبة غير منشورة، 2011م) ص ص 37– 39.

([2]) سالم سعيد باعجاجة، **مدى إضافة المراجعة الداخلية قيمة للمنشأة–** دراسة ميدانية على قطاع صناعة الكهرباء، (القاهرة: جامعة حلوان، كلية التجارة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد1، العدد3، 2013م)، ص ص 12–13.

([3]) مرجع سابق، ص ص 16–17.

أ. تحديد المستفدين (عملاء) من خدمات المراجعة الداخلية: يعتبر أهم محور اضافة القيمة للمراجعة الداخلية هي تحديد الاطراف أصحاب المصالح المختلفة والمرتبطين بالمنشأة، وتحديد إحتياجاتهم والأهتمام بلتبيتها وذلك لا بقاء المنشأة واستمرارها مرتبط بتلك الاحتياجات، وتعدد الفئات المستفيدة من خدمات المراجعة الداخلية وهذه الفئات هي[1]:

الفئة الاولى: المستفيدين داخل المنشأة وتتمثل في مجلس الادارة والمديرين التنفيذين ولجنة المراجعة.

الفئة الثانية: المستفيدين خارج المنشأة وتتمثل في المساهمين والعملاء والموردين وسوق الاوراق المالية والمجتمع.

وتتمثل هاتين المجموعتين الجانب الأكبر من عملاء ومستخدمي خدمات إدارة المراجعة الداخلية، الأمر الذى يوضح ضرورة المام المراجع الداخلي باحتياجات كل هاتين المجموعتين لتبلبيتها بالشكل الذي يعمل علي إضافة قيمة حقيقية للمنشأة، وتعتبر المراجعة الداخلية بمثابة الأداة الرئيسية التي تعتمد عليها الإدارة في تحقيق متطلبات هذه الفئات.

ب. فهم المراجعون الداخليون لنشاط المنشأة: يشير البعض إلي ان أحد المحاور الهامه الأخرى من محاور مدخل القيمة المضافة هو تفهم وإلمام المراجعين الداخليين بطبيعة نشاط وعمليات المنشأة والانشطة التشغلية بها بدرجة كبير قد تصل الي مستوي فهم العاملين المتخصصين في تلك الانشطة، وينعكس هذا الفهم علي درجة كفاءة التوصيات التي يقدمها المراجع الداخلي حيث تدخل في جوهر التحسينات المطلوبة، وتوضيح كيفية الإرتقاء بمستوي الأداء، كذلك فإن هذه التوصيات التي يقدمها من الإدارات المختلفة بالمنشاة وبالتالي إضافة قيمة حقيقة للمنشأة.

ج. تبني برامج إستشارية لكافة مستويات إدارة المنظمة: وتعتبر من اهم الوسائل التي تستخدمها إدارة المارجعة الداخلية كي تتمكن من تقديم قيمة حقيقة للمنشأة هو تبني برامج استشارية موسعة لجميع إدارت المنشأة ولذلك بالتنسيق مع قطاع المحاسبة وذلك للعمل علي تحسين كفاءة أداء المنشأة.

د. تبني برامج مواجهة نحو البحث عن وفتح مصادر ربحية جديدة المنشأة: ويتم ذلك عن طريق تبني ومتابعة ورقابة برامج التحسين المستمره التي ارسلتها الادراة العليا للمنشأة والتقرير عن مدي

([1]) حنان جابر حسن، مرجع سابق، ص ص 612 – 614.

مساهمة هذه المشروعات في إضافة قيمة حقيقية للمنشأة ومدي كفاية الموارد اللازمة لإنجاز مثل تلك المشروعات.

هـ. القيام بهمزة الوصل (قناة الاتصال الفعالة) بين كافة إدارة المنشأة والأطراف المختلفة ذات الصلة بها والأدارة العليا للمنشأة، وذلك حتي يمكن للأدارة العليا الإطلاع علي اية معوقات أو مشكلات، كذلك أي فرص تطوير ممكنة.

و. مراقبة ومتابعة مدي إلتزام كافة إدارات المنشاة بمقومات واشتراطات نظم إدارة الجودة، وذلك بهدف ضمان إستمرار إلتزام إدارات المنشأة به، وضمان وضع تلك البرامج في المسار الصحيح ، بما يعود بالنفع علي المنشأة.

ز. ضرورة المساهمة الفعالة في إرساء تطوير قاعدة إدارة وتوصيل المعلومات بين إدارة المراجعة وكافة الكوادر المحاسبية بالمنشأة.

ح. ضرورة تطوير قدرات المراجع لتطبيق فعاليات المراجعة الإدارية البيئية في المنشأة وذلك بهدف تقويم مدي إلتزام المنشاة بمعايير الجودة البيئية، وتقويم كفاءة إدارة المخاطر للمنشاة، وتقديم الخدمات الإستشارية اللإدارات المختلفة للمحافظة علي بيئية والموارد الطبيعية والتنمية للمستدامة.

ط. ضرورة الإرتكاز علي محور: المراجعة الداخلية علي اساس إدارة مخاطر نشاط المنشأة.

ثالثاً: المهارات المطلوبة في المراجع الداخلي إضافة قيمة للمنشأة:

هناك اربعة مجالات تتطلب من المراجعيين الداخليين تعزيز مهاراتهم فيها حتي يتمكنوا من المساهمة في إضافة حقيقية للمنشأة وهي كما يلي[1]:

1. تعزيز معرفتهم بعايير الجودة البيئية للاستعداد لمواجهة العديد من التحديات الناتجة عن ثورة الاتصالات.

2. تعزيز معرفتهم بالتقنية الحديثة للاستعدد لمواجهة العديد من التحديات الناتجة عن ثورة الاتصالات.

3. إداراك الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال مثل إدارة الجودة هندسة العمليات والتخطيط الإستراتيجي بالإضافة إلي المداخل الحديثة في المحاسبة.

([1]) د. محمود يوسف الكاشف، **نحو إطار متكامل لتطوير فاعلية المراجعة الداخلية كنشاط مضيف للقيمة**، (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد4، 2000م)، ص41.

4. تطوير مجالاتهم في مجال إدارة التغيير والمرونة والاستماع والتفاوض وفهم الشخصيات بما يمكنهم من الاتصال بفاعلية أكثر وتسهيل علاقتهم بالأطراف المرتبطة والمتأثرة بنشاطهم.

رابعاً: مؤشرات إضافة المراجعة الداخلية لقيمة المنشأة:

يمكن تقسييم المؤشرات إلى مايلي[1]:

1. مؤشرات تأهيل وتطويرالمراجع لداخلي: ويمكن قياس هذه المؤشرات من خلال النسب التالية:

أ. نسبة عدد المراجعين الداخليين الذين لديهم خبرة طويلة في مجال المراجعة الداخلية الى اجمالي عدد المراجعين الداخليين بالمنشأة.

ب. نسبة عدد المراجعين الداخلين الحاصلين على شهادات مهنية، وكذلك عدد الدورات التدريبية.

2. مؤشرات انشطة المراجعة الداخلية: وتعكس هذه المؤشرات التى تقوم بها المراجعة الداخلية في المنشأة وتقاس من خلال:

أ. نسب عددالإجراءات المقترحة للحد من احتمال وقوع المخاطر والتي يتم الأخذ بها في المنشأة إلى إجمالي عدد الإجراءات.

ب. نسبة عدد الإجراءات المقترحة لتخفيض الآثار المحتملة لمخاطر عند حدوثها، والتي تم الأخذبها في المنشأة إلى إجمالي عددالإجراءات.

3. مؤشرات المستفيدين من المراجعة الداخلية: تعكس هذه المؤشرات درجة رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين عن خدمات المراجعة الداخلية التي تقدمها،ويمكن قياسهامن خلال:

أ. درجة رضا المستفدين الداخليين والخارجيين من خدمات المراجعة الداخلية.

ب. عدد الخدمات التي تم تلبيتها للمستفيدين الداخليين والخارجين في المراجعة الداخلية إلى إجمالي عدد الخدمات المطلوبة.

4. مؤشرات الوفورات المالية: تعكس هذه المؤشرات نتائج المؤشرات السابقة في صورة مالية ويمكن قياسها من خلال:

أ. مقدار الوفر في تكلفة المراجعة الداخلية مع التكلفة المخطط لها.

ب. مقدار المنشاة على تجنب المخاطر وتحمل التكاليف.

ج. تخفيض التكاليف التي يمكن أن تتحملها المنشأة عند حدوث مخاطر.

([1]) د. سالم سعيد باعجاجة، مرجع سابق، ص 20.

كما أشار كاتب أخر إلي ضرورة مؤشرات لقياس مدي إضافة المراجعة الداخلية قيمة للمنشأة تتمثل في الاتي[1]:

أ. ضرروة توافر نظام شامل ومتوازن لقياس أداء المراجعة الداخلية يمكن من خلاله تحديد القيمة التي تضيفها المراجعة الداخلية.

ب. درجه رضا إدارة المنشأة عن جهود المراجعة الداخلية.

ج. العائد المتوقع بسبب تطبيق توصيات المراجعين الداخليين.

د. نسبة انخفاض المخاطر نتيجة لخدمات المراجعة الداخلية.

خامساً: دورالمراجعة الداخلية في إضافة قيمة للمنشأة:

1. دور المراجعة الداخلية في تعظيم القيمة المتحققة للمساهمين:

يسعي المساهمون إلي تحقيق أعلي عائد علي الإستثمار في ظل أدني مستوي من المخاطر، كذلك يحتاج المساهمون إلي وجود تقارير وقوائم مالية دقيقة وفي الوقت المناسب، ويمكن الأعتماد عليها، حيث يأتي هدف تلبية إحتياجات المساهمين وتعظيم الفائدة او إضافة قيمة للمنشأة من خلال تعظيم القيمة المتحققة للمساهمين كانت لها الأولوية من حيث الأهمية النسبية، حيث تساهم المراجعة الداخلية بشكل مباشر في الحد من حالات الغيش والتلاعب، وحماية المنشأة من الانهيار والتعرض لأزمات مالية، ينعكس في النهاية علي تحقيق أهداف المنشأة وإضافة قيمة لها[2].

2. دور المراجعة الداخلية في تعظيم القيمة المتحققة للعملاء:

تعمل منشآت الأعمال في سبيل المحافظه علي العملاء الحاليين، وجذب عملاء جدد في القيام بتحسين جودة المنتج أوالخدمة المقدمة، وتأمين وحماية المعلومات الخاص بالعملاء والمحافظة علي سرية وخصوصية تلك المعلومات علي موقع المنشأة علي شبكة الإنترنت في ظل أنشطة التجارة الإلكترونية، حيث أدت التحديات التي تواجه منشآت الأعمال والتي منها المنافسة العالمية نتيجة للتحول إلي اقتصاديات السوق، إلي تركيز منشآت الأعمال علي تعظيم القيمة

([1]) أحمد زكريا عصيمي، **دور المراجع الداخلي في المراجعة مخاطر الأعمال مع التطبيق علي الشركات المساهمة المصرية**، (القاهرة: جامعة حلون، كلية التجارة، مجلة البحوث التجارية، العدد3، 2009م)، ص11 .

([2]) سماسم كامل موسي، **دراسة تحليلة لمدي فعالية تطبيق منهج الإدارة علي أساس القيمة لتعظيم القيمة المتحققة لأصحاب حقوق المليكة في الواحدات الاقتصادية**، (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية تجارة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد2، 2007م)، ص361.

المتحققة للعملاء مقابل ما يدفعونه كثمن للمنتج أو خدمة، بمعني آخر أن يحصل العميل علي منتج عالي الجودة، وبأقل سعر ممكن.

وطالما أن فعالية تنفيذ ذلك يتوفق علي مدي كفاءة العمليات الرقابة، فهنا يتضح دور المراجعة الداخلية في تلبية احتياجات العملاء وتعظيم القيمة المتحققة لهم.

وذلك من خلال مساهمتها في إدارة المخاطر التي تتعرض لها المنشأة، بما يكفل توصيل المنتج الجيد للعملاء في وقت المحدد وبالسعر المناسب، وبما ينعكس في النهاية علي تحقيق أهداف المنشأة وإضافة قيمة لها[1].

دور المراجعة الداخلية في تعظيم القيمة المتحققة للأطراف الأخرى:

تشمل الأطراف الأخرى علي سبيل المثال كل من الإدارة التنفذية، الموردين، الاتحادات النقابية، المجتمع ككل، والتي يكون لها مصالح فردية أو جماعية في نجاح النشأة واستمرارها في مزاولة اعمالها، في التي توفر فرص العمل، وتدفع الضرائب وتقديم السلع الخدمات، وتعني بالتزاماتها تجاه الموردين وأصحاب الحقوق الأخري، ويمكن لإدارة المراجعة أن تتعاون مع إدارت المنشأة الأخري، وتساهم معهم في تفعيل إستراتيجية خفض التكلفة، حيث أن تحقيق مفهوم التعاون والمشاركة والعمل كفريق يساهم في حل المشاكل التي تواجه المنشأة ويؤدي إلي تحقيق أهدافها.

وبهذا يساهم نشاط المراجعة الداخلية في مواجهة المخاطر وتخفيض التكاليف المتعلقة والمترتبة علي ذلك ، بما يؤدي في النهاية إلي تحقيق أهداف المنشأة وإضافة قيمة لها[2].

سادساً: تطور المراجعة الداخلية لتفعيل حوكمة الشركات:

1. نشأة وتطور مفهوم الحوكمة:

بدأ الاهتمام بموضوع حوكمة الشركة إثر إفلاس بعض الشركة الدولية الكبرة مثل شركة "إنرون" وشركة "وورلدكم" وتعرض شركات دولية أخرى لصعوبات مالية كبيرة وانهيار اقتصاديات دول جنوب شرق أسيا، وذلك نتيجة تصرفات غير أخلاقية للمديرين التنفيذيين وأعضاء مجالس

([1]) محمود يوسف الكاشف، **مرجع سابق** ، ص43 .

([2]) نبيل سعدي عبدالمعمري ، **تقديم خدمة مراجعة الأعمال الداخلية لتحسين الأداء الإستراتيجي وإضافة قيمة للمنشأة والعميل** (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، المجلة العلمية اللاقتصاد والتجارة، العدد3، 2014م)، ص16 .

الإدارة ومراجعي الحسابات والمحللين الماليين وغيرهم، وشيوع حالة الفساد المالي والإداري والمحاسبي السياسي[1].

تلك الأسباب وغيرها دفعت المؤسسات الاقتصادية والمالية الدولية إلى تبني مفهوم واسع للحوكمة لا يقتصر فقط على حوكمة الشركات تحديداً بل يمتد ليشمل حوكمة الاقتصاديات القومية بصفة خاصة والاقتصاد العالمي بصفة عامة وانصرف هذا المفهوم إلى كيفية وضع هيكل من عناصر أساسية معينة تسمح بقدر كبير من الحرية في ظل سيادة القانون، وبشكل منهاجاً للعمل الاقتصادي والمالي، وساعد على تحديد الأهداف وسبل تحقيقها والرقابة عليها[2].

2. مفهوم الحوكمة:

عرفت بأنها هي إجراء يهدف إلى التأكيد من إجراءات الرقابة لمواجهة المخاطر المحتملة من خلال تحمل المسئولية من قبل مجلس الإدارة ومراقبي الحسابات والمراجعة الداخلية بهدف زيادة قيمة المنشأة مستخدمة المقاييس التالية كالإفصاح والشفافية مستندة في هذا على إصدارات المنظمات المهنية التي تهتم بالحوكمة مثل (هيئة تداول الأوراق المالي لجنة بازل وغيرها)[3]. هنالك العديد من المفاهيم التي تناولت مفهوم حوكمة الشركات منها: وعرفت بأنها تلك الإجراءات التي يتبعها حملة الأسهم بنية تحقيق إدارة أفضل للمخاطر التي تتعرض لها المنظمة ورقابة كافة أنشطتها[4].

([1]) أ. رأفت حسين مطير، **آليات تدعيم دور المراجعة الخارجية في حوكمة الشركات**، (غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2006م)، ص50.

([2]) سمير كامل محمد عيسى، **العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات –** دراسة تطبيقية، (الإسكندرية: جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد45، العدد1، 2008م)، ص6.

([3]) دعاء عبد الوهاب عبد الله عامر، **إطار مقترح لتحقيق الجودة في التقارير المالية من خلال تفعيل هيكل الرقابة الداخلية للمتطلبات الحديثة**، (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، مجلة الفكر المحاسبي، المجلد 16، العدد3، 2013م)، ص 384.

([4]) د. مجدي محمد سامي، **دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات**، (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، المؤتمر العلمي، الاتجاهات الحديثة في الفكر المحاسبي في ضوء مشكلات التطبيق، 3–4 مايو 2008م)، ص11.

وقسمها آخر الى مجموعتين من المبادئ والإجراءات الأولى لتوجيه سلوك الشركات وحاملي الأسهم ومديري الشركات والثانية تتعلق بالإجراءات الحكومية لتعزيز وفرض تلك القواعد[1].

وعرفت أيضا هي الطريقة التي تستخدم بها السلطة لإدارة أصول وموارد الشركة بهدف تحقيق مصالح المساهمين والأطراف الأخرى ذات العلاقة بالشركة[2].

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية بانها: مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين[3].

وعرفت أيضاً على أنها الآليات التي خلالها يقوم مجلس الإدارة بتحسين قيمة حقوق المساهمين وذلك عن طريق رقابة العمال المدراء التنفيذين وأصحاب المصلحة بالشركة[4].

تستنتج الباحثة مما سبق أن الحوكمة نظام يتم من خلاله توجيه إدارات الشركة إلى تحقيق أهدافها ويحدد ويضع قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات الخاصة بالشركة. وأن تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح. وقام الباحث بتعريف الحوكمة بأنها هي الممارسة الرشيدة لسلطات الإدارة من خلال الارتكاز على القوانين والمعايير والقواعد المنضبطة التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة أسهمها وأصحاب المصالح والأطراف المرتبطة بالشركة من ناحية أخرى.

3. أهمية الحوكمة الشركات:

لقد تعاظمت بشكل كبير في الآونه الآخيرة أهمية حوكمة، لتحقيق كل من التنمية الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية والحصانه القانونية للاقتصاديات والمجتمعات، فعلي الصعيد الاقتصادي تتنامي أهمية إتباع القواعد السلمية لحوكمة الشركات في الأتي:

([1]) د. ابراهيم محمد ابوسمرة ،**أثر تطبيق مفهوم الحوكمة في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على استراتيجات إدارة الموارد االبشرية** (بنى سويف: جامعة سويف، كلية التجارة، مجلة ادراسات المالية والتجارية، العدد1، 2009م)، ص21.

([2]) أمين السيد أحمد لطفي، **المراجعة وحوكمة الشركات**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2010م)، ص 123.

([3]) عبد الفتاح أحمد علي، **قياس البعد الاختباري لدور الحوكمي في المراجعة بالشركات المصدرة في سوق الأوراق المالية المصرية**، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1999م)، ص55.

([4]) د. علا محمد خريسات، د. رأنيه محمد العمري، **دور إدارات التدقيق الداخلي في تفعيل مبادئ الحوكمة في البنوك العاملة في الأردن**، (الإسماعيلية: جامعة قناة السويس، كلية التجارة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية JCES، المجلد4، العدد2، 2013م)، ص 203.

أ. ضمان قدر ملائم من الطمأنينه للمستثمرين وحملة الأسهم علي تحقيق عائد مناسب لإستثماراتهم، مع العمل علي الحفاظ علي حقوقهم.

ب. تعظيم القيمة الأسهمية للشركة، وتدعيم تنافسية الشركات.

ج. التأكد من كفاءة تطبيق برامج الخصخصه، وحسن توجيه الحصيلة الي الاستغلال الامثل لها.

د. توفير مصادر تمويل محلية أو عالمية للشركات سواء من خلال جهات الجهاز المصرفي أو السوق المال[1].

ويرى آخر ان حوكمة الشركات تكتسب أهميتها من خلال العمل علي زيادة كفاءة إستخدام الموراد وتعظيم قيمة المنشأة وتدعيم تنافسيها بالأسواق بما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية وعالمية للتوسع والنمو، وبتكلفة معقولة يجلعها قادرة علي خلق فرص عمل جيدة، مع الحرص علي تدعيم إستقرار اسواق المال ولاجهزة المصرفية، الأمر الذى يؤدي إلي تحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية[2].

4. أهداف حوكمة الشركات:

برزت حوكمة الشركات كضرورة عملية لمواجهة الخلل الذى أصاب الهياكل التنظيمية للمؤسسات العامة والخاصة وماصاحبها من ظهور مشاكل تتعلق بالفساد وعدم الشفاقية في المعلومات وسوء الإدارة، يمكن تلخيص أهم أهداف حوكمة الشركات في النقاط التالية[3]:

أ. ضمان الشفافية والإفصاح وتحسين مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

ب. ضمان تطبيق معايير محاسبية سليمة لمنع الفساد وسوء الإدارة .

ج. توفير الحماية للمساهمين ومنع تضارب الأهداف وتنازع السلطات وتعظيم المصالح المتبادلة.

د. ضمان وجود القوانين وتشريعات وإجراءات واضحة ودقيقة تبين كيفية وتوقيت إجراءات خصخصة الشركات .

([1]) خلف الله عبد الوردات، **مرجع سابق**، ص ص193 – 194.

([2]) د. نجلاء ابراهيم يحي عبدالرحمن، **دور الأليات الداخلية للحوكمة في تحسين الإفصاح والتقرير عن المسؤلية الإجتماعية**، (الرياض: جامعة بني سويف، كلية تجارة، مجلة المحاسبة والمراجعة، المجلد2، العدد2، 2010م)، ص ص 80 – 83.

([3]) جيهان عبدالمعز الجمال، مرجع سابق، ص ص492 – 493.

وتتمثل ايضا اهداف الحوكمة الشركات في الاتي[1]:

أ. حماية حقوق المساهمين، حيث يتم الإحتفاظ بسجلات ملكية الأسهم، الشفافية في الحصول علي معلومات في الوقت المناسب.

ب. تحقيق العدالة، حيث يعترف بحقوق جميع الأطراف ذات المصالح المشتركة.

ج. حماية مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالشركات مما يتطلب روح الإنتماء والولا للمتعاملين مع الشركة والعاملين بها.

د. توفير المعلومات ودعم سلامة قنوات الاتصال.

هـ. استراتيجة الشرطة والتي يتم من خلالها التعرف علي نقاط الضعف والقوة الشركة وفاعليتها مع الفرص والتهديدات البيئية بإعتماد منهج التحليل الاستراتيجي.

و. تجنب حدوث الممارسات المالية والأدارية الخاطئة ودعم اسواق المال المحلية والعالمية.

ز. إدارة المخاطر المختلفة وذلك من خلال وجود إدارة ذات كفاءة وفعالية للمخاطر إضافة لوجود نظام رقابة داخلية بعمل علي تنسيق مع المراجع الخارجي.

تستنتج الباحثة أن أهداف الحوكمة تساعد في تقليل الأزمات المالية التي تعاني منها الشركات، وتساعد على تطبيق الحوكمة في الدول التي لا يوجد بها تعامل في معظم شركاته في أسواق الأوراق المالية، وذلك من خلال توفير معلومات تتصف بالملائمة والموثوقية.

4. دوافع حوكمة الشركات:

هناك مجموعة من الأسباب وبالدوافع التي ضرورة تبني مفهوم حوكمة الشركات ومن هذه الدوافع ما يلي[2]:

أ. الفصل بين الملكية الإدارة والرقابة علي الأداء.

ب. الفصل بين مسئوليات كل من مجلس الإدارة والمديرين التنفذيين.

ج. زيادة القيمة الاقتصادية للمراجعة الداخلية.

د. الحاجة إلي تماثل المعلومات المالية وغير المالية.

هـ. الحاجه إلي معالجة الخلل في الهياكل المالية.

([1]) عمر إقبال المشهداني، **تدقيق الحكم المؤسسي في ظل معايير التدقيق المتعارف عليها**– إطار مقترح، (الجزائر: جامعة جرش، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد2، 2012م)، ص224.

([2]) جيهان عبدالمعز الجمال، مرجع سابق، ص 495

و. الحاجه إلي الإفصاح المحاسبي العادل.

ز. التوجه نحو إرساء قواعد للشفافية المالية.

ح. توسيع دائرة مراقبة الأداء التشغيلي والإستراتيجي.

ط. تجنب تعرض المنشآت لحالتي التعثر والفشل المالي.

ي. تمكين المنشآت من الحصول علي تمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين والأجانب.

وقد فرضت الدوافع السابقة ضرورة تبني مجموعة من المعايير والإرشادات والقواعد الدولية التي تتضمن تقييم ممارسة سلطة إدارة المنشأة.

5. محددات حوكمة الشركات:

هناك اتفاق علي أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات يتوقف علي مدي توافر ومستوي جودة مجموعتين من المحددات هما المحددات الخارجية والمحددات الداخلية وتتمثل هذه المحددات فيما يلي[1]:

أ. المحددات الخارجية:

وتشير إلي المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل علي سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس، وكفاءة القطاع المالي ممثلا في البنوك وسوق المال ودورها في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية مثل هيئة السوق المال والبورصه في إحكام الرقابة علي الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تتضمن عمل الأسواق بكفاءة ومنها علي سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق. مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأورق المالية وغيرها. بالإضافة إلي المؤسسات الخاصة للمهن الحرمثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية، وترجع أهمية المحددات الخارجية إلي أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

([1]) د.محمد ياسين غادر، **محددات الحوكمة ومعاييرها**، (لبنان: جامعة لبنان، كلية التجارة، المؤتمر العلمي الدولي لعولمة الادارة في عصر المعرفة، 2012م)، ص16.

ب. المحددات الداخلية:

وتشير إلي القواعد والأسس التي تحديد كيفية القرارات وتوزيع السلطات داخل المنشأة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التفيذين، والتي تؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخري إلي تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة. وتؤدي الحوكمة في النهاية إلي زيادة الثقة في الاقتصادي القومي، وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرتة علي تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ علي حقوق الاقلية أو صغار المستثمرين، ومن ناحية أخرى تشجع الحوكمة علي نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات علي التمويل وتوليد الأرباح، وأخيراً خلق فرص عمل[1].

تستنتج الباحثة أن المراجعة الداخلية تأتي كمحور أساسي للحوكمة لتجسد الفعالية المنشودة، وذلك في إطار تفعيل دور أصحاب المصالح لضمان فعالية حوكمة الشركات، فيتعين على المنظمات من أجل الحصول على قوائم مالية على درجة عالية من الشفافية والإفصاح وتتسم بالمصداقية من قبل أصحاب المصالح .

سابعاً: دور المراجعة الداخلية في تفعيل الحوكمة كأحد الاتجاهات الحديثة للمراجعة للداخلية:

1. دور المراجعة الداخلية في تدعيم الحوكمة: المراجعة الداخلية يجب أن يكون لها موقع مميز في الهيكل الإداري في ظل وجود نظام حوكمة الشركات بحيث يكون هذا الموقع مرتبطاً مع العضو المنتدب مباشرة دون تدخل الإدارة التنفيذية، وأن تكون المراجعة الداخلية مستقلة استقلالاً تاماً عن الإدارة حتى تكوون أكثر فعالية، ويمكن الأعتماد عليها فإذا كانت إدارة المراجعة الداخلية مستقلة عن الإدارة، فإن ذلك يمكن المراجع الداخلي من تأديه مهامه المطلوبة وهي كالتالي[2]:

أ. الإشراف على مسئولية الشركة الاجتماعية في ضوء قواعد الحوكمة.

ب. تقييم ودراسة وفحص أنشطة الشركات بهدف مساعدة كل من الإدارة العليا ومجلس الإدارة والمراجع الخارجي في أداء أهدافهم.

ج. ضمان مراجعة الأداء المالي وتخصيص أموال الشركة بهدف حفظ أصولها والاستخدام الأمثل لها.

([1]) د. محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات**، (الإسكندرية:الدار الجامعية، 2008م)، ص16.

([2]) محمد طارق يوسف، **التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات**، (القاهرة: ورقة عمل بحثية حول التدقيق الداخلي، المؤتمر العربي الأول، 2005م)، ص28.

2. دور المراجع الداخلي في تفعيل تطبيق الحوكمة: تعتبر حوكمة الشركات نظاماً يشمل مجموعة من العناصر والآليات الداخلية والخارجية تعمل معاً لضبط أداء المنشآت وجعله يصب في مصلحة حملة الأسهم وأصحاب المصالح الأخرى، وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن غياب حوكمة الشركات أظهر العديد من القيود والصعوبات والمظاهر السلبية التي أثرت بالسلب على الأداء، ومن أهم هذه المظاهر التعثر والفشل والفساد المالي والإداري، شدة أثر مخاطر الأعمال والمخاطر للشركات، الإفصاح المحاسبي غير الكفء، ضعف نظم الرقابة الداخلية.

وبالتالي فإن حوكمة الشركات تستهدف تأكيد مسئوليات الإدارة وتعزز مساءلتها وحماية حقوق المساهمين، وأصحاب المصالح من خلال ضبط عمليات الإدارة واتخاذ القرارات والقضاء على سلبيات الوكالة في عمل الإدارة وتفعيل نظم الرقابة، وتحسين أداء المنشأة وتعظيم قيمتها الاقتصادية من خلال التركيز على إدارة المخاطر التي تعترض تحقيق الأهداف، وتقلل فرص النجاح، وتحقيق العدالة والشفافية في جميع تعاملات المنشأة وعملياتها من خلال تحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية، ويمكن تحديد دور المراجع الداخلي في تفعيل تطبيق حوكمة الشركات من خلال تحديد دوره في كل من تأكيد وتفعيل نظام الرقابة الداخلية، وإدارة ومراقبة المخاطر التي تواجه المنشأة[1].

3. إطار مقترح لتطوير فعالية المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات: يتأسس الإطار المقترح على فكرة إعادة هندسة وظيفة المراجعة الداخلية وضرورة النظر إليها من منظور شامل لتحديد الأنشطة المكونة لها، والتي تبدأ بالتخطيط تم التنفيذ، فالاتصال ورفع التقارير إلى مجلس إدارة الشركة، وتنتهي بالمتابعة ومناقشة لجنة المراجعة التابعة لمجلس الإدارة، بتوقف دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات على ضرورة توافر الفهم المشتركة لدى المراجعين الداخليين والأطراف المستفيدة من حوكمة الشركة لكيفية جعل المراجعة الداخلية نشاط يضيف قيمة للشركة ويحمي حقوقهم بها.

([1]) مصطفى راشد العبادي، **دور المراجع الداخلي في إضافة القيمة وتفعيل تطبيق حوكمة الشركات–** دراسة اختيارية على شركات المساهمة المصرية والسعودية، (القاهرة: جامعة بنها، كلية التجارة، مجلة الدراسات والبحوث والتجارية، المجلد1، العدد1، 2007م)، ص ص 127-128.

تساهم المراجعة الداخلية في تحقيق مستوى كافي من الإفصاح، من خلال ضمان العدالة وصول المعلومات الواردة في التقارير المالية أو أي معلومات إضافية إلى حملة الأسهم وأصحاب المصالح بالشركة لتزويدهم بما يساعد في اتخاذ قراراتهم الاستثمارية المستقبلية[1].

4. إطار علاقة إدارة المراجعة الداخلية بحوكمة الشركات: يجب أن تقوم إدارة المراجعة الداخلية بتقييم عملية الحوكمة في ظل الوحدة محل المراجعة وتقييم التوصيات المناسبة بشأنها، وذلك وصولاً للأهداف التالية[2]:

أ. تدعيم قواعد السلوك والقيم المناسبة في المنظمة.

ب. التأكيد على فعالية أداء إدارة المنظمة والمساءلة التنظيمية فيها.

ج. تبليغ المعلومات المتعلقة بالمخاطر وفعالية الرقابة للمستويات الإدارية المناسبة في الوحدة.

د. تنسيق الأنشطة وتوصيل المعلومات بفاعلية بين الإدارة والمراجعة الداخليين والخارجيين وإدارة المنظمة.

5. مقومات تفعيل الدور الحوكمي للمراجعة الداخلية: إن مقومات تفعيل الدور الحوكمي للمراجعة الداخلية تتمثل في[3]:

أ. أن يتولى إدارة المراجعة الداخلية مسؤول متفرغ لذلك، ويكون من القيادات الإدارية بها، ويتبع إدارياً العضو المنتدب (المدير التنفيذي).

ب. يجب أن يكون لمدير المراجعة الداخلية كافة الصلاحيات اللازمة للقيام بعمله على أكمل وجه.

ج. يصدر بتحديد أهداف إدارة المراجعة الداخلية ومهامها وصلاحياتها وأسماء مديرها ومن يعاونوا قرار واضح ومفصل ومكتوب من مجلس إدارة الشركة.

د. تتضمن مهام المراجعة الداخلية تقييم وسائل إدارة المخاطر ونظمها وإجراءاتها في الشركة، والتأكد من تطبيق قواعد الحوكمة بها على نحو سليم.

([1]) د. محمد أحمد إبراهيم خليل، **الإفصاح عن تقرير المراجعة الداخلية للأطراف الخارجية ودوره في تحسين حوكمة الشركات والحد من فجوة التوقعات – دراسة نظرية ميدانية**، (القاهرة: كلية التجارة، مجلة عملية متخصصة ومحكمة تصدر عن قسم المحاسبة والمراجعة الفكر المحاسبي، المجلد 19، العدد 3، 2015م)، ص 202.

([2]) إلهام محمد الصحابي، **دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات**، (القاهرة: كلية التجارة، المؤتمر العلمي ، الاتجاهات الحديثة في الفكر المحاسبي في ضوء مشكلات التطبيق، 3-4 مايو 2008م)، ص 12.

([3]) عادل ممدوح غريب، **مدى استقلالية وظيفة المراجعة الداخلية في الشركات المساهمة السعودية من منظور حوكمة الشركات** – دراسة تطبيقية، (القاهرة: جامعة بني سويف، كلية التجارة، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد3، 2011م)، ص ص 353-354.

هـ. يتم وضع نظم المراجعة الداخلية وإجراءاتها بناء على تصور المخاطر التي تواجه الشركة ودراستها، على أن يستعان في ذلك بأداء وتقارير مجلس الإدارة ومراقبي الحسابات ومديري الشركة، وإن يتم تحديث متابعة تلك المخاطر وتقييمها بشكل دوري.

تستنتج الباحثة أن المراجعة الداخلية تأتي كمحور أساسي للحوكمة لتجسد الفعالية المنشودة، وذلك في إطار تفعيل دور أصحاب المصالح لضمان فعالية حوكمة الشركات، فيتعين على المنظمات من أجل الحصول على قوائم مالية على درجة عالية من الشفافية والإفصاح وتتسم بالمصداقية من قبل أصحاب المصالح أن تقوم بتفعيل عملية المراجعة الداخلية، ولضمان تنفيذ هذه الأعمال في منظومة الحوكمة لابد من وجود التنظيم الإداري والمهني المتكامل، ويشتمل على مجلس الإدارة، المراجعين الخارجين والمراجعين الداخليين.

ثامناً: تطوير المراجعة في النشاط التوكيدي:

1. مفهوم النشاط التوكيدي:

قام معهد المراجعين الداخليين الامريكي IIA بإصدار قائمة جديدة عام 1957م توسع من مسؤوليات المراجع الداخلي لتشمل الدور التوكيدي للمراجعة الداخلية حيث أضاف المعهد على التعريف الذي أصدره سنة 1947م بأن الغرض من المراجعة الداخلية هو معاونة أفراد الادارة على أداء المسؤوليات الملقاة على عاتقها بطريقة فعالة، وذلك بإمدادها بالمعلومات والحقائق والتحليلات الموضوعية والتعليقات المفيدة، وكذلك تقييم الخطط والإجراءات، وبالتالي فالمراجع الداخلي مسؤول عن فحص وتقييم اية ناحية من نواحي النشاط طالما كان ذلك في الخدمة ونفع الادارة[1].

كما عرفه كاتب اخر بانه فحص موضوعي للأدلة بغرض توفير تقويم مستقل لفعالية وكفاءة إدارة المخاطر والأنظمة الرقابية في المنشأة والعمليات الإدارية مثل العمليات المالية والأداء والالتزام بالسياسات واللوائح التنظيمة وأمن النظم والمعلومات وغيرها[2].

يتضح للباحثة أن دور المراجعة الداخلية لم يعد يقتصر على نشاط معين بل أمتد ليشمل كل الأنشطة داخل المنشأة.

2. أنواع خدمات النشاط التوكيدي:

([1]) د..محمد سمير الصبان وأخرون، **الرقابة والمراجعة الداخلية– مدخل نظري تطبيقي**، (الاسكندرية: الدار الجامعية، 1996م)، ص30

([2]) حسام السعيد السيد محمد الوكيل، مرجع سابق، ص61.

أ. المراجعة المالية: وتشير لاختبار السجلات والتقارير المالية للشركة للتحقق من دقة، واكتمال وملاءمة الأرقام الواردة في التقارير المالية ذات الصلة، ويكون التركيز العام نحو التأكد من تسجيل جميع الأصول والخصوم بشكل صحيح بالميزانية العمومية.

ب. مراجعة الأداء أو المراجعة التشغيلية: يطلق عليها أحياناً مسمى مراجعة البرامج أو الأداء، وتشير للقيام باختبار استخدامات الموارد لتقييم ما إذا كانت تلك الموارد مستغلة بأفضل الطرق كفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة، وقد تشمل المراجعة التشغيلية عناصر من مراجعة الالتزام، والمراجعة المالية، ومراجعة نظم المعلومات.

ج. مراجعة الإستجابة السريعة (المراجعة حسب الطلب): وتشير لطلب لجنة المراجعة، أو الإدارة لإجراء المراجعة الداخلية كأستجابة لإهتماماتهم الخاصة، والتي لم تؤخذ في الحسبان عند إعداد خطة عمل المراجعة الداخلية، ولذلك فهي تشبه الخدمات الإستشارية، ولكنها ليست خدمات إستشارية، لأنه عادة ما تطلبها الإدارة بكونها طرف ثالث يبحث عن التوكيد، ومن أشهر التكلفات في هذا النوع من المراجعة التقصي عن الغش، وتشمل أيضاً تكليفات التقييم وبذل العناية المهنية الواجبة.

د. مراجعة الإلتزام: وتشير لفحص كل من المعاملات المالية وأنظمة الرقابة التشغيلية لمعرفة مدى توافقها مع القوانين، والمعايير والإجراءات المعمول بها.

هـ. مراجعة تكنولوجيا المعلومات: تشير لفحص أنظمة الرقابة داخل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات الخاصة بالوحدة، وعادة ما يؤدي هذا الفحص بالتعاون مع مراجعة القوائم المالية، أو فحص المراجعة الداخلية، أو أي شكل آخر من أشكال تكليفات التصديق.

و. مراجعة الأداء: تشير للقيام بالاختبار المنتظم والمستقل لبرنامج أو وظيفة الإدارة بغرض تحديد ما إذا كانت الإدارة تقوم بمسئولياتها على نحو كفء وفعال، وما إذا كانت الممارسات الإدارية تعمل على تعزيز عمليات التحسين، ويستخدم هذا المصطلح بشكل رئيسي في القطاع الحكومي، وقد تكون مراجعة الأداء هي نفسها أو مشابهة للمراجعة التشغيلية[1].

ز. مراجعة قيمة النقود: وتشير لإختبار كيفية تخصيص وإستغلال الموارد، ويتعلق هذا النوع من المراجعة بالمفاهيم المرتبطة بالكفاءة، والفعالية والاقتصادية والنتائج التنظيمية، وهذا النوع من

([1]) شحاته السيد شحاته، **المراجعة المتكاملة – مدخل المراجع العربي للقرن الحادي والعشرين**، (الإسكندرية: دار التعليم الجامعي، 2014م)، ص ص 281-828.

المراجعة أكثر شيوعاً في القطاع الخاص لأن معيار الربح غير موجود في القطاع الحكومي، وقد تكون نفسها أو مشابهة لمراجعة الأداء.

ح. مراجعة الجودة: يقصد بها الاهتبار والتقييم المنتظم لجميع الأنشطة المتعلقة بجودة المنتج أو الخدمة، لتحديد مدى ملاءمة وفعالية الأنشطة لمقابلة أهداف الجودة.

يمكن توضيح النشاط التوكيدي للمراجعة الداخلية من خلال[1]:

أ. يجب على نشاط المراجعة الداخلية تقييم تصميم وتنفيذ وفعالية الأخلاقيات بالمنشأة والمرتبطة بالأهداف والبرامج والأنشطة.

ب. يجب على نشأة المراجعة الداخلية تقييم ما إذا كانت المعلومات المتوفرة عن حوكمة الشركات تساند وتدعم إستراتيجيات وأهداف المنشأة.

ج. مدى فعالية عملية إدارة المخاطر من حيث تصميمها وكيفية عملها.

د. مدى فعالية أنشطة الرقابة وطرق الإستجابة للمخاطر.

هـ. تقديم تأكيد بان تقييم المخاطر يتم بشكل صحيح.

مما سبق يتضح للباحثة أن الدور التوكيدي يعد أبرز الإتجاهات الحديثة التى جعلت المراجعة الداخلية تتجاوز الدور التقليدى وذلك بالتوكيد على جميع الأنشطة .

تاسعاً: تطوير المراجعة في النشاط الإستشارية:

1. مفهوم النشاط الإستشارية:

يجب أن تكون أهداف المهام الإستشارية للمراجعة الداخلية متوافقة ومتسقة مع القيم والأهداف العامة، وتعتبر الخدمات الإستشارية عن الأنشطة التي يتم خلالها تقديم نصائح أو إستشارات وخدمات ذات علاقة للعميل، وهي معينة بإضافة قيمة، ويتحسين عمليات الرقابة وإدارة المخاطرة والحوكمة بدون أي مسئوليات إدارية على المراجع الداخلي[2].

2. أنواع خدمات النشاط الإستشارية:

فيما يلي أهم أنواع الخدمات الاستشارية[3]:

([1]) د. حنان جابر حسن، **مرجع سابق**، ص 618.

([2]) د. عبد الوهاب علي نصر، **المراجعة الإدارية والتشغيلية المدخل لمراجعة الموازنات ودورات العمليات في مواجهة الأزمات المالية**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2010م)، ص 13.

([3]) شحاته السيد شحاته، مرجع سابق، ص ص 283-284.

أ. خدمات التقييم: يقصد بها التكليفات التي يقوم فيها مراجع باختبار أو تقييم الجوانب الماضية والحالية أو المستقبلية للعمليات، ويوفر معلومات لمساعدة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات، وتحتاج هذه التمليفات لأن تكون وقتية كلما كان ذلك ممكناً، ولا تتضمن عادة توصيات محددة للإدارة.

ب. خدمات التسهيل: هي التكليفات التي في ظلها يساعد المراجع الإدارة في اختبار الأداء التنظيمي بغرض التشجيع على التغيير، ولا يقوم المراجع بالحكم على الأداء التنظيمي في النوع من التكليفات بدلاً من ذلك، يرشد المراجع الإدارة في تحديد نقاط القوة التنظيمية وفرص التجسين الممكنة، وتشمل هذه التكليفات التقييم الذاتي للرقابة، وممارسات المقارنة بالأفضل، ودعم عملية إعادة هندسة الأعمال، والمساعدة في تطوير مقاييس الأداء، ودعم التخطيط الإستراتيجي.

وطبقاً الهذا الدور يقوم المراجع الداخلي بما يلي[1]:

أ. تحسين عملية تحديد وتقييم المخاطر.

ب. مساعدة وإرشاد المديرين على تحديد واختبار طرق الاستجابة للمخاطر.

ج. المساعدة على ترشيد التقارير الخاطئة بالمخاطر.

د. المساعدة على تطوير إطار إدارة المخاطر.

من أدبيات المعاملة الجيدة للمارسة المهنية للمراجعة الداخلية إشعار الجهة التى ستخضع للمراجعة قبل بدء المراجعة بإرسال اشعار من مدير المراجعة الي الجهة بنية إجراء المراجعة على النشاط خلال الفترة التى يتم تحديدها[2].

مماسبق يتضح للباحثة ان الدور الإستشاري تم إستحداثه من إلمام المراجع الداخلي المستمر بكل الأمور المتعلقة بجوانب انشطة المنشأة المختلفة .

([1]) د. حنان جابر حسن، مرجع سابق، ص 618.

([2]) كمال خليفة وآخرون، **دراسات في نظرية المراجعة وتطبيقاتها**، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2006م)، ص211.

الفصل الثاني
الإطار النظري للميزة التنافسية

تتناول الباحثة في هذا الفصل الإطار النظري للميزة التنافسية وذلك من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: مفهوم وأهمية وأهداف الميزة التنافسية

المبحث الثاني: الاتجاهات الحديثة ودورها في دعم الميزة التنافسية

المبحث الأول

مفهوم وأهمية وأهداف الميزة التنافسية

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية:

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزاً ومكانة هامة هذه الفترة في كل من مجالي الأدارة والإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال ،فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق الدولة والمؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، وترجع بدايات المفهوم الي الثمانينات حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية بالتوسع والأنتشار خاصة بعد ظهور كتابات "مايكل بورتر"بشأن إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية ويعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية وهي أن العامل الأكثر أهمية والمحدد لنجاح المؤسسة هو الموقف التنافسي لها في الصناعة التى تعمل بها[1].

عرفت الميزة التنافسية بأنها هي الكيفية التي تستطيع بها المنظمة أن تميز نفسها عن أقرانها ومنافسيها عن طريق ابتكار أشياء غير معروفة بالنسبة للمنافسين الآخرين، ويختلف مفهوم التنافسية بإختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن شركة أو قطاع أو دولة. فالتنافسية على صعيد المنشأة تعرف بأنها (القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية)، أما على صعيد قطاع تعرف التنافسية بأنها (قدرة شركات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية)، وتعرف تنافسية الدولة ككل بقدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها[2].

وعرفها أخرون بأنها قدرة المنشأة على تطبيق الإستراتيجيات والتي تجعلها في مراكز افضل بالنسبة للمنشأت الأخرى والتى تعمل في نفس النشاط، من خلال إستغلالها للموارد والكفاءات والقدرات والمعارف التى تتوافر لها وتميزها عن غيرها[3].

([1]) نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1996م)، ص81

([2]) Jay B. Barney, Delwing N. Clark, **Resource based theory creating and sustaining competitive advantage**, Oxford university press, New York, 2007, P.24.

([3]) د. محمد محمد يس عبداللطيف، **أثر استخدام بطاقة القياس المتوازن للاداء في تعظيم الإستفادة من رأس المال الفكري لتدعيم الميزة التنافسية في البنوك التجارية**، (القاهرة: جامعة طنطا، كلية التجارة، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد1، العدد2، 2014م)، ص 66.

كما عرفت بإنها قابلية المنظمة على تقديم قيمة متفوقة للعملاء عن منافسيها[1].

عرفت بأنها المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فاعلية وبذلك فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون منافسيها في أنشطتها الانتاجية أوالتسويقية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية او الموقع الجغرافي لها[2].

هي ميزة تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تللك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الأكتشاف ميدانياً، وبمعنى اخر بمجرد إحداث إبداع بمفهومه الواسع[3].

مما تقدم من عرض لمفهوم الميزة التنافسية يتضح جلياً للباحثة أن الميزة التنافسية هي ان تتمتع المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها من خلال تخفيض التكلفة أو زيادة الأنتاج أو زيادة جودة المنتج من أجل كسب رضاء العملاء لتحقيق أرباح عالية. أو باختصار هي ان تستخدم المنظمة إستراتيجيات تحقق من خلالها مزايا تفوق بها منافسيها ليصبح لديها مقدرة اجتذاب العملاء بصورة اكبر من المنظمات بنفس المجال.

وهي ماتختص به مؤسسة دون غيرها بما يعطي قيمة مضافة للعملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافس أو تقدم نفس المنافع بسعر أقل ومن خلال ماسبق تستنتج الباحثة ان مفهوم الميزة التنافسية يتمثل في الأتي[4]:

1. قدرة المنشأة على الإنتاج.
2. مقدرة المنشأة على الإستمرارية في الإنتاج.
3. الوعي الكافي للنشاطات التى تدعم الميزة التنافسية.
4. الميزة التنافسية نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون غيرها.

([1]) أحمد محمد الفيومى، **أثر الاصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبنى معايير إدارة الجودة الشاملة** ، (عمان: جامعة الشرق الاوسط، كلية الاعمال، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2010م) ص32.

([2]) د. أمال محمد علي المجاهد، **إدارة علاقات العملاء ودورها في تنمية القدرة التنافسية للنوك اليمنية من وجهة نظر العالمين**، (بورسعيد: جامعة بورسعيد، كلية تجارة، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد1، العدد1، 2013م)، ص272.

([3]) عبدالرحيم ليلي، بلكراشة رابح، لدرع خديجة، **التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**، (اليمن: جامعة بن خلدون، مداخلة أهمية الموارد البشرية في تكوين القدرات التنافسية، 2012م)، ص2.

([4]) د. مصطفى يوسف كافي، **الاقتصاد المعرفى**، (عمان: دار المجتمع العربي للنشر والتوزيع،2013م)، ص203.

5. مقدرة على امتلاك موارد غير متوفرة لدى المنافسين.

ويمكن للباحثة تعريف الميزة التنافسية بأنها قدرة المنشأة على خلق قيمة إضافية لا تكون متوفرة لدى الشركات المنافسة في الأسواق سواء كانت محلية أو عالمية.

ثانياً: التطور التاريخي للميزة التنافسية:

شغل تحديد مفهوم الميزة التنافسية إهتمام الباحثين في مجالي الأقتصاد وإدارة الأعمال منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي، فنظراً لإختلاف رؤى علماء الاقتصاد عن تلك الخاصة بعلماء إدارة الأعمال، وكانت النتيجة عدم إتفاق بشأن المفهوم حيث يرجع هذا الاختلاف الى الوحدة التى ينظرالى ميزاتها حيث يهتم الأقتصاديون عادة بالعوامل التى تحدد في الميزة التنافسية للاقتصاد الوطني ككل، في حين ينصب رجال إدارة الأعمال على تنافسية المؤسسة أو الصناعة[1].

على العموم يرجع ظهور مفهوم الميزة التنافسية الى سنة 1939م، لكن يمكن إرجاعه الى سنة 1959م الذي ربط الميزة بالمقدرة، بعد ذلك جاء التطور التالي للميزة عندما وصف الميزة التنافسية بأنها الموضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها على طريق نمط نشر الموارد وبعد ذلك جاء (day) سنة 1984م ثم (M.Porter) سنة 1985 فوضعا الجيل الثاني من الصياغة المفاهيمية للتنافسية، حيث أعتبرا أن الميزة التنافسية هدف إستراتيجي وليس شيئاُ يستخدم ضمن الإستراتيجية، وتبريرهم لذلك هو ان الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية، وقد أصبحت عبارة تنافس أو تنافسية ذات وقع متزايد في الاهمية ويمكن ملاحظة أن المفهوم أرتبط بأمرين[2]:

1. ظهور مفهوم التنافسية الدولية برز مع تفجر العجز الكبير في الميزان التجاري للولايات المتحدة الامريكية في الفترة مابين (1981–1987) حيث ظهر نتيجة لما أطلق عليه النظام الدولي الجديد خاصة بعد إنهيار الكتلة الشيوعية .

([1]) رحيم نجيب، أمال حجازي، **الاستراتيجية الحديثة للتغير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية**، (الجزائر: جامعة محمد خيضر، 2002م)، ص13.

([2]) طارق نوير، **دور الحكومة الداعم للتنافسية**– بالتطبيق على حالة مصر، (الكويت: المعهد العربي للتخطيط، 2000م)، ص5

2. تنافسية على مستوى المؤسسة حيث تقوم على مدى قدرتها على مواجهة المنافسة سواء في الاسواق الخارجية أو الداخلية فأن تاريخ المنافسة يختلف بإختلاف مجال المنافسة سواء كان مؤسسة أو قطاع أودولة.

ثالثاً: خصائص الميزة التنافسية:

يري أحد الكتاب أن خصائص الميزة التنافسية تتمثل في[1]:

1. أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.

2. إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة و هذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.

3. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

4. أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة و يسر وفق إعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد و قدرة و جدارة المؤسسة من جهة.

5. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التى تريد المؤسسة تحقيقها في المديين القصير والبعيد.

وحددت خصائص الميزة التنافسية بأنها مايلي[2]:

أ. أنها تقدم التوجيه والتحفيز لعموم المنظمة .

ب. أنها تقدم أساس التحسينات المستقبلية .

ج. أنها تقدم دعماً هاماً يسهم في نجاح الأعمال .

([1]) د. طاهر محمد حسن منصور، **الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل**، ط2، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009م)، ص309.

([2]) د.أحمد على صالح، **الفكر الإسترانيجي وإنعكاساته على نجاح منظمات الأعمال قرارات وبحوث**، (عمان: دار الياوزري العلمية للنشر والتوزيع، 2009م)، ص206.

كما يرى كاتب ان خصائصها تتمثل في الأتي[1]:

أ. تؤدي الى تحقيق التفوق والأفضلية .

ب. تنبع من داخل المنظمة و تحقق قيمة لها .

ج. تنعكس في كفاءة اداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ماتقدم للمشترين أو كليهما .

يتضح للباحثة مما سبق أن الميزة التنافسية لابد أن تكون مستمرة حتى تتمكن المؤسسة من المحافظة عليها وتكون محددة وتكون دعماً يساعد المنظمة على التفوق على منافسيها وهي نسبية وليست مطلقة .

رابعاً: أهمية الميزة التنافسية:

1. تحقيق حصة سوقية للمنظمة وكذلك ربحية عالية للبقاء والإستمرار في السوق[2].

2. تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد وإستخدامها، وتشجيع الإبداع والإبتكار بما يؤدي إلي رفع مستوى الأداء وتحسين معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار[3].

3. نظراً لكون الميزات التنافسية مستندة عل موارد المنظمة وقدراتها وجداراتها ، لذلك فإنها تعطي حركة ديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة[4].

4. ضمان بقاء وإستمرار نشاط المؤسسات وتحسين اداءها من خلال الإستغلال الأمثل لكل مجالات وميادين التنافس[5].

([1]) د.خالد محمد بني حمدان، د.وائل محمد صبحي، **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجية منهج معاصر**، (عمان: دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع،2007م)، ص306.

([2]) د.جمال عبدالحميد علي عبدالسميع، **أثر رأس المال الفكري في الميزة التنافسية**، (القاهرة: جامعة بنها، كلية التجارة، مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد2، 2010م)، ص193.

([3]) د.هشام حريز، د.ابوشمال عبدالرحمن، **التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية لمؤسسة**، (الإسكندرية: مكتبة الوفاءالقانونية، 2014م)، ص137.

([4]) وائل محمد إدريس، د. طاهر محسن الغالبي، **الإدارة والإستراتيجية**، (عمان: دار وائل للنشر، 2010م)، ص113.

([5]) د. بن الدين أمجد، دبوهنة كلثوم، **واقع التطبيق المناولة الصناعية وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهه نظر المسؤولين في المسسات الصناعية الجزائرية**، (القاهرة: جامعة حلوان، كلية التجارة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد3، 2013م)، ص103.

5. كما تنبع اهميتها من خلال العمل عل تعظيم الاستفادة من المميزات التى يوفراها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته حيث يشير تقرير المنافسة العالمي إلي ان الدول الصغيرة اكثر قدرة من الدول الكبيرة من حيث الاستفادة من مفهوم التنافس[1].

6. تجعل من منظمة الأعمال متفوقة في الأداء أو في قيمة ماتقدمه للعملاء كما تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل.

يرى أخر ان الميزة التنافسية في أقتصادنا المعاصر أصبحت أكثر ضرورة فهي تؤثر في الشركات التى تحتاج الى تنمية فضلاً عن مجرد توفر البقاء في الأفراد الذين يريدون الحفاظ على وظائف عملهم كما تؤثر في الأمم التى ترغب في إستدامة مستويات معيشية أفرادها وزيادتها وعليه فمن خلال الميزة التنافسية تتحقق افضلية البقاء والإستمرار في السوق وتحقيق إنتاجية وربحية مؤكدة[2].

علاوة على أن الميزة التنافسية وسيلة للبقاء والإستمرار والنجاح في بيئة الأعمال المعاصرة فإنها تحقق العديد من المنافع بالنسبة للمنظمات وهذه المنافع هي[3]:

1. خفض تكاليف الانتاج واحتلال الصدارة والقيادة في خفض التكاليف .
2. رفع وتحسين مستوى المنتجات وتقديم كل ماهو جديد وتحفيز روح الابتكار والإبداع
3. اعتماد أكثر من إستراتيجية للمنافسة في السوق ومن هذه إستراتيجية التميز وإستراتيجية التركيز وإستراتيجية قيادة التكلفة .
4. إدارك الاحتياجات الجديدة للسوق وتوظيف الإمكانيات لإستغلال الفرص السوقية قبل الاخرين .
5. إنتاج قيمة مضافة من خلال أعتمادها على سلسلة القيمة للأنشطة الرئيسية والمساندة ضمن القطاع الذي تعمل فيه .

يتضح للباحثة ان اهمية الميزة التنافسية ما يلي:

([1]) د.شانحة عائشة، **أهمية تدريب الموارد البشرية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية**، (الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة،2011م)، ص72,

([2]) عبدالحكيم عبدالله النسور، **الاداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي**، (دمشق: جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، رسالة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط غير منشورة، 2009م)، ص19.

([3]) أحمد حافظ محمود، **دور أسلوب القياس المرجعي في دعم الميزة التنافسية بالمنشأة الصناعية** ،(الخرطوم : جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2014م)، ص44.

أ. تعطى الشركة قدرة على مواجهة المنافسين.

ب. المحرك الاساسي للتنمية الاقتصادية في السوق.

ج. تحفز روح الابتكار والإبداع.

د. تعطى الشركة القدرة على الإستمرار والبقاء لمدة أطول .

خامساً: أهداف الميزة التنافسية:

تهدف الميزة التنافسية للأتي[1]:

1. تحليل مصادر خلق مزايا التكلفة في اي مجال من المجالات واستخدام هذا التحليل في تحديد الأسباب التى تؤدي إلي اختلاف التكاليف والنفقات ين الشركات المنافسة وكذلك تحديد الفرص التي من خلالها يمكن لأي شركة الاقتصاد في نفقاتها ، الأمر الذي يكسب الشركة مركزاً تنافسياً أفضل.

2. تقسيم الأهمية التي تحظى بها الميزة التنافسية باعتبارها الهدف لأي إستراتيجية تقوم الشركة بوضعها .

3. فهم الأساليب التى يمكن من خلالها دعم الميزة التنافسية أو القضاء عليها .

4. فهم الدور الذي تلعبه القيود التى يتم فرضها على عملية التفكير والمحاكاة في الاحتفاظ بالميزة التنافسية لمدة طويلة .

5. تحديد الفرص التى تتمتع بها أي شركة من الشركات التي ستحقق المزايا التنافسية ، وذلك من خلال تحليل قدرة الشركة على توفير الكثير من المنتجات والخدمات التى لاتوجد مثيل لها في الشركات الأخرى المنافسة مما يزيد من الطلب عل هذه المنتجات والخدمات المميزة .

6. استخدام سلسلة المهام كهيكل لتحليل الميزة التنافسية الت تتمتع بها الشركة فيما يتعلق باختلاف منتجاتها وخدماتها التي تقدمها عن الشركات الأخرى المنافسة لها والميزة التى تتمتع بها نتيجة التوفير في النفقات.

([1]) جميس سي كراج روبيرت، **الإدارة الاستراتيجية إستراتيجيات المزايا التنافسية المتعلقة بالحد من التكاليف وأختلاف المنتجات**، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة ،(القاهرة: دار فاروق للنشر والتويع، 2003م)، ص65.

ويرى آخر أن أهداف الميزة التنافسية تتمثل في الأتي[1]:

1. الانفتاح الواسع على الاخرين: وهذا الهدف يمثل القفز من مرحلة الإنغلاق على الذات إلى مرحلة الانفتاح على الأخرين (المستهلكين) الذين يصبحون مكون رئيسي للمؤسسة .

2. كثافة الربح والسعي لتحقيقه: الربح هو الهدف الرئيسي للمؤسسات ذات المزايا التنافسية، وهو هدف يرتبط بدفع التملك والحيازة لكافة أشكال الأصول .

3. التوغل في السوق العالمية: يقصد به التحول من النشاط المحلي للنشاط السوق العالمي للوصول لدرجة متقدمة في السيطرة والتحكم في هذه الاسواق .

4. الإطلاع على أهم الاكتشافات والبحوث العلمية: تهدف المؤسسات الى التحول عن حل المشكلة أو الازمة الى التفوق بالاكتشاف والبحوث والريادة في أفاق غير مسبوقة من العلم والمعرفة ، وهي أفاق تتيح مجالات جديدة للتفوق وتتيح إمكانية التميز لمنتجات المؤسسة.

تسعى كل منشأة من خلال إيجاد ميزة تنافسية للوصول إلي مجموعة من الأهداف تختلف حسب نشاط المنشأة ولكن تتفق في تحقيق الأتي[2]:

أ. ضمان بقاء المنشأة في السوق وإستمراريتها والتفوق على منافسيها

ب. وصول المنشأة الى وضع تنافسي جيد

ج. تساعد المنشأة عل كسب ثقة المتعاملين معها، وخلق سمعة طيبة.

د. تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التى تريد المنشأة بلوغها ، والفرص الكثيرة التي ترغب في اقتناصها .

هـ. وصول ربحية المنشأة الى أعلى مستوياتها من خلال جودة الإنتاج والخدمات .

و. تحقيق أهداف المنشأة المادية والمعنوية .

([1]) سمية حرنان، **ترشيد التكاليف لتحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية**، (الجزائر: جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2009م)، ص32.

([2]) نادية علي أحمد محمد، **نظام التكلفة على أساس النشاط ودوره في دعم الميزة التنافسية في المنشآت الصناعية السودان**، (الخرطوم: جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2016م)، ص50.

كما يرى أخر ان أهداف الميزة التنافسية مايلي[1]:

1. تحقيق درجة عالية من الكفاية ، يعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل ممستوى ممكن من التكاليف في ظل التطور التكنولوجي المسموح به فالميزة التنافسية تساهم في بقاء المؤسسة الأكثر كفاءة .

2.التطور والتحسين المستمر للأداء من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات ، والتى تكون تكلفتها مرتفعة نسبياً إلا أنها صعبة المحاكأة من قبل المؤسسات المنافسة .

3. الحصول على نمط مفيد من الأرباح : أذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تعظيم أرباحها فالارباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها فيس أدائها .

يتضح للباحثة أن أهداف الميزة تتلخص في الأتي :

أ. خلق فرص تسزيقية جديدة .

ب. الحصول على رضا العملاء.

ج. زيادة الإنتاجية بما يضمن زيادة الربحية.

د. الانفتاح نحو السوق العالمي .

سادساً: محددات الميزة التنافسية:

تتحدد الميزة التنافسية من خلال بعدين هامين هما[2]:

1. حجم الميزة التنافسية:

يعد حجم الميزة التنافسية من أهم المحددات المؤثرة في ديمومة وإستمرار الميزة التنافسية لفترة طويلة للمنشأة وللميزة التنافسية دور حياة تتكون من:

أ. مرحلة التقدم أو النمو: حيث تمتلك المنشأة لوحدها الميزة وتستفاد من وفوراتها.

ب. مرحلة التبني: التبني من قبل المنشآت المنافسة في محاولة لتقليد الميزة والحصول على وفورات منها.

([1]) د.صلاح الشنواني، **اقتصاديات الأعمال**، (الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 2000م)، ص ص130– 132.

([2]) د. خالد القطيبي، **دور المحاسبة الادارية الاستراتيجية في تدعيم القدرة التنافسية**، (بغداد: مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والأقتصاد، جامعة الموصل، المجلد34، العدد108، 2012م)، ص ص203 – 204.

ج. مرحلة التقليد: في حالة قيام المنشآت بالمنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها.

د. مرحلة الضرورة: بمعنى الحاجة الى تقديم تكنولوجي /إبتكاري جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج.

وهنا تبدأ المنشأة في تطوير أو تجديد أو تحسين الميزة الحالية ، أو تقديم ميزة جديدة تحقق قيمة أعلى للزبون.

2. نطاق التنافس: يعبر النطاق عن مدى أتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، ويشكل نطاق للمنافسين من ثلاثة ابعاد من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي:

أ. القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار مابين التركيز على قطاع معين في السوق أو خدمة كل السوق .

ب. درجة التكامل الرأسي: يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخلياً وخارجياً ،فالتكامل الراسي مقارنة مع النافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل او التميز .

ج. البعد الجغرافي: يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التى تنافس فيها المؤسسة ويسمح بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، أو تظهر أهمية الميزة للمؤسسة التى تعمل على نطاق عالمي.

سابعاً: مصادر الميزة التنافسية:

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة مما أدى الي تعدد الاراء حولها فيرى أحد الكتاب أن مصادر الميزة التنافسية تتمثل في الأتي[1]:

1. الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستقلال الامثل للموارد المتاحة ،وتقاس بمدخلات الإنتاج والمخرجات محددة ، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات الى مخرجات محددة، فكلما ارتفع محدد كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة.

2. الجودة: نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسة بتلبية رغبات المستهلكين ،اذ لم يعتبر السعر العامل المحرك لسلوك المستهلكين بل أصبحت الجودة هي

([1]) د.قاسم علوان، **إدارة لجودة الشاملة**، (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2003م)، ص80.

الاهتمام الأول له والقيمة التى يسعى الحصول عليها، هذا ما أوجل على المسسات التى ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات قيمة عالية.

3. نظم العمليات والتشغيل: يعني بها تطوير نظم التشغيل اليومية بالمنظمة والتي تشمل نظام المحاسبة وسداد الفواتير الخاصة وتجميع المعلومات والإعلان واستقطاب وتدريب الأفراد وغيرها.

4. النظم الإدارية: يقصد بها تطوير النظم الإدارية والتي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

5. الثقافة: يقصد بها تطوير الإدارة الثقافية وذلك فيما يتعلق بالمعتقدات السائدة والقيم المشتركة والرموز .

6. البنية الأساسية للمنظمة: تعرف بأنها قدرات وإمكانيات المنظمة سواء كانت موارد ملموسة أو غير ملموسة لتدعيم نمو وتطوير المنظمة وعملياتا اليومية .

ويرى باحث أخر ان مصادر الميزة التنافسية تتمثل فيما يلي[1]:

1. الابتكار: إن الانحدار المتزايد في عدد المسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي أد إلي تصاعد اهتمام المسسات بالابتكار والتركيز عليه إلي درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلي جانب التكلفة والجودة ، وأصبحت القدرة على الابتكار مصدر متجدد للميزة مثال شركة (بريتش اير واي)التي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها المسافر العالمي الجديد .

2. الزمن: يعتبر الوقت سواء في الإنتاج او في إدارة الخدمات ميزة تنافسية، وهنا نشير إلي أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي :

أ. تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلي الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج.

ب. تخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات.

ج. تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج والتسليم).

د. الالتزام بجداول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

3. المعرفة: اذا كانت المعرفة هي الحصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو من مجموعة من الأفراد في وقت محدد ، فإننا نعيش حتما حالة " انفجار المعرفة " حيث أصبحت

([1]) معتصم مفضى الخالدي، **دور محاسبة المسئولية تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السعودية**، (عمان: جامعة جدار، كلية الاقتصاد والأعمال، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2015م)، ص35.

الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية، ومنه فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من تكنلوجيا وأساليب وسلع وخدمات .

يتضح للباحثة مما سبق أن مصادر الحصول على الميزة التنافسية تتمثل فيما يلي:

أ. مقدرة المنشأة على أكتساب فرص بديلة مما يؤدي الى تحقيق رغبات الزبائن في الوقت المناسب.

ب. مقدرة المنشأة على التسويق الإلكتروني مما يؤدى الى إنتشار المبيعات في نطاق أوسع.

ج. تسجيل براءة الإختراع والعلامات التجارية مما يبد من رضا العميل من المنشأة.

ثامناً: أدوات الميزة التنافسية:

1. الجودة:

تعرف بإنها تحقيق حالة الرضا المستمرة في نفوس الزبائن من خلال التطورات المستمرة لكافة العمليات التنظيمية؛ والمنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الإعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها .

ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على مزايا التنافسية تاثيراً مضاعفاً لسببين الأول : هو أن توفر منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات في اعين المستهلكين ، وهذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي بالمنظمة إلى فرض سعر عالي لمنتجاتها ،أما اتأثير الثاني للجودة العالية على المزايا التنافسية فيصدر عن الكفاءة العالية والتكاليف المنفضة للوحدة لأن أقل وقت فيؤدي إلي إنتاجية للعامل وتكاليف أقل للوحدة وهكذا نجد أن المنتج عالي الجودة لايسمح للمنظمة فقط فرض أسعار عالية لمنتجاتها ولكن يؤدي أيضا إلى خفض التكلفة[1].

ولجودة المنتج بُعدين المستوى والإتساق في تطوير المنتج ، يجب أن تختار المنظمة مستوى الجودة الذي يدعم المنتج في السوق المستهدف أولاً وهنا الجودة تعني جودة الاداء، مقدرة المنتج على اداء وظائف، أما إتساق الجودة تحقيق مستويات مرتفعة من الجودة وتعني جودة المنتج هنا جودة التطابق أي الخلو من العيوب والإتساق في تسليم مستوى الأداء المستهدف . وهنالك عدة عناصر مشتركة لتعريف الجودة منها[2]:

([1]) شارل هيل، جاريث جونز، **الادارة الاستراتيجي– مدخل متكامل**، تعريب ومراجعة د. محمد سيد احم، د. اسماعيل علي، (الرياض: دار المريخ للنشر، 2010م)، ص208.

([2]) د. أميرة خضر كاظم العنزي، **دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة**، (القاهرة: مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، العدد1، 2014م)، ص75.

أ. تستلزم الجودة إشباع وتجاوز أمال وتوقعات الزبون.

ب. تنطبق على السلع والخدمات.

تستنتج الباحثة أن الجودة هي ملائمة المنتج للمستخدم وأن الأهتمام بالجودة يتم التأكيد عليه ليس فقط في عملية التصنيع الخاص الشركة ولكن أيضا في اهتمامها بالتكلفة والدمة والسرعة والإبداع.

2. الوقت:

يعتبر الوقت مصدر لتحقيق الميزة التنافسية خصوصاً عند تقديم منتج أو خدمة جديدة، حي يلعب الوقت دور مهم في المنظمات ذات العمر الإنتاجي القصير ويعبر عن الوقت بكل من[1]:

أ. سرعة التسليم: وهي قدرة المنظمة على العمل بشكل أسرع وتسليم المنتج، أو الخدمة المطلوبة بشكل يرضي الزبائن ويمكن للمنظمة أن تستعين بالحاسوب لتحقيق ذلك.

ب. إعتماد التسليم: هي مدى إلتزام المنظمة بموعد التسليم المحدد مما يولد إنطباعاً جديداً لدى الزبون بالمقارنة مع المنافسين.

3. التكلفة المنخفضة:

للتخفيض التكلفة فلابد من الإستثمار الأفضل (الأمثل) للموارد البشرية والإستفادة من معلومات تقديم الاداء بما يسهم في تخفيض الهدر من الوقت والمواد المستخدمة والدقة في إنجاز العمل وتلافي الأخطاء وتحديد الطريقة الأمثل لأداء العمل، وشروط خفض التكلفة هي الإستمرارية، المحافظة عل الجودة، التحسين المستمر، وهذا مايدفع الإدارة إلي إستخدام وسائل حديثة تؤدي إلي خفض التكلفة كنظام (الإنتاج في الوقت المحدد)[2].

عليه يتضح للباحثة أن مصادر أو أدوات الميزة التنافسية تتمثل في مقدرة المؤسسة على اقتناص الفرص والفرص البديلة لتحقيق رغبات المستهلكين بأعلى جودة ممكنة وبأقل تكاليف وفي الوقت المناسب من خلال البحث ومواكبة التطورات العلمية والثقافية لتخدم بذلك نفسها في اطار الجودة والوقت والحصول على علامة تجارية لتزيد من ثقة المستهلكين وتزيد بالتالي ارباحها.

([1]) د.أحمد حميد كريم، **تأثير الإبداع المنظمي في تخفيض الميزة التنافسية**، (بغداد: مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد91، 2012م)، ص 22.

([2]) محمد سعيد سلطان، **السلوك الانساني في المنظمات**، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002م)، ص460.

تاسعاً: أنواع الميزة التنافسية:

تتمثل أنواع الميزة التنافسية فيما يلي[1]:

1. ميزة التكلفة الأقل: تلعب التكاليف دوراً هاماً في تحقيق إستراتيجيات التمييز، فعلي المؤسسة التى ترغب في أن تتميز عن منافسيها أن تحافظ على تكاليفها قريبة من تكاليفهم، مما يستدعي تقييم مركزها الخاص بمجال التكاليف بالمقارنة مع منافسيها، ويمكن للمؤسسة الحيازة على ميزة التكلفة الأقل اذا تمكنت من ممارسة نشاطاتها المنتجة للقيمة وفقاً لتكاليف متراكمة أقل من مثيلاتها لدى المنافسين.

2. ميزة التميز: تتميز المؤسسة على منافسيها في حالة توصلها الى الحيازة على خاصية منفردة والتى يوليها العملاء قيمة هامة ،كما تتميز أيضاً عندما تقدم شيئاً مميزاً يتعدى العرض العادي لسعر مرتفع قليلاً ، وتوضح ميزة التميز للمؤسسة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبياً وضمان وفاء العملاء لمنتجاتها، كما تمكنها من التوجه إلى فئة كبيرة من العملاء في قطاع نشاطها أو الى فئة قليلة من العملاء وفق إحتياجات محددة .

ويرى كاتب أخر أن انواع الميزة التنافسية تتمثل فيما يلي:

1. الميزة التشغيلية: ترتبط هذه الميزة بقدرة المؤسسة على جذب الزبائن من خلال تعطيل الوظائف لإتمام عملية التبادل والحصول على ميزة تنافسية على المستوى التشغيلي يتطلب من المؤسسة تطبيق إجراءات متشابهة للتلك المطبقة من طرق المنافسين لكن بكفاءة وأداء أحسن.

2. الميزة الإستراتيجية: ترتبط بقدرة المؤسسة على إتخاذ القرارات الصحيحة والاختيارات المناسبة لها والتى يمكن فعلها في المستقبل ولم يتم القيام بها مسبقاً، وهذه الخيارات تعطى المؤسسة القدرة على تحقيق عوائد على الإستثمارات تفوق العوائد التى تحقق في القطاع ككل.

يتضح للباحثة أن ميزة التكلفة تعنى تميز المؤسسة بمنتج أقل تكلفة مقارنة بالمنافسين وهنا تتحقق الربحية من خلال بيع كمية أكبر أما عن ميزة التميز فتتحقق ربحية المؤسسة من خلال بيعها لكميات ذات جودة عالية بأسعار أعلى من المنافسين اماعن الميزة التشغيلية فهي مقدرة المؤسسة على جذب الزبائن اما الميزة الإستراتيجية هي مايعرف بالإستمرارية وتحقيق أرباح على المدى الطويل.

([1]) العيهار فلة، **دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية**، (الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الإدارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2005م)، ص ص 109–110.

عاشراً: العوامل التى تؤدي الي تحقيق الميزة التنافسية:

قد تستمر الميزة التنافسية لوقت طويل أو قصير وذلك يرتبط بمجموعة من العوامل هي[1]:

1. عوامل داخلية:

تتمثل في قدرة المنظمة على إمتلاك موارد وبناء قدرات لاتكون متوفرة لدى المنافسين الاَخرين وهنا يكون للإبداع والإبتكار دور كبير في خلق الميزة التنافسية ولاينحصر الإبداع فقط في تطوير العمل والتكنولوجياالمستخدمة وخلق فائدة جديدة للعمل .

2. عوامل خارجية:

تتمثل في تغير إحتياجات العمل أو التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والقانونية ،وقد تختلف الميزة لبعض المنظمات نتيجة لسرعة رد فعلهم على هذه التغيرات، وتظهر أهمية قدرة المنظمة في سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية ويعتمد هذا على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات.

أحدى عشر: المحافظة على الميزة التنافسية:

بشكل عام يمكن المحافظة على الميزة التنافسية عندما تتوفر بعض من الظروف التالية[2]:

1. إذا كانت الميزة التنافسية للمنظمة موجودة في سوق ضيق وصغير ،بحيث لايوفر مبرراً أو لايكون جذاباً بالنسبة للمنافسين لدخوله ومزاحمة نشاط المنظمة فيه. وهذا مايشير إلى استراتيجية التركيز التى تناولها (porter) حيث أنها تركز على قيام المنظمة بإيجاد جزء من السوق لتوجيه كافة أنشتطتها إليه، مما يمكنها على خدمة المستهلكين فيه بشكل أفضل، والعمل على التعرف على حاجاتهم بشكل أدق، مما يسهل عملية إرضائهم، وبنفس الوقت يكون السوق من الصغر بحيث لايكون مغرياً لتوجه المنافسين اليه.

2. إذا ماكانت الميزة التنافسية التى تتمتع بها المنظمة تتطلب استثماراً ضخماً في رأس المال بالنسبة للمنافسين مما يدي إلي صعوبة التقليد في هذه الحالة .

([1]) طارق حبيب مصطفى حسابو، **دور الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في منشات الأعمال**، (الخرطوم: جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في المحاسبة غير المنشورة، 2014م)، ص69.

([2]) مهدي صلاح الدين جميل عثمان، **أثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية**، (عمان: جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال غير منشورة، 2003م)، ص49.

3. إذا ماكانت الميزة التنافسية للمنظمة مستندة إلي تكنولوجيا متطورة ومحمية من التقليد ببراءات الاختراع ،وتتطلب الاستثمار المتواصل لتعزيزها مما يمنع المنافسين من الوصول إليها.

4. إذا استطاعت المنظمة خلق الولاء لسلعها لدى المستهلكين وذلك بتمييزها عن سلع المنافسين، سيؤدي ذلك بلاشك للمحافظة على ميزة سلعتها التنافسية.

تستنتج الباحثة مما سبق انه لابد من إستغلال الموارد التى تؤدي بدورها الى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.

نموذج قوى التنافس لبورتر:

قدم بورتر ضمن دراسته تأثير البيئة التنافسية للمؤسسة في إطار تحليله لهيكل الصناعة في الدول المتقدمة تحليله لهيكل الصناعة في الدول المتقدمة تحليلاً هيكلياً لقطاعات النشاطات المختلفة[1].

كما أن هناك خمس قوى رئيسية تساهم في تحديد المزايا التنافسية للمنشأة وتؤثر على توجهها الإستراتيجي، واعتمد الكاتبان في تحديد تللك القوى على نموذج اقترحه بوتر، وتتمثل القوى الخمس فيما يلي[2]:

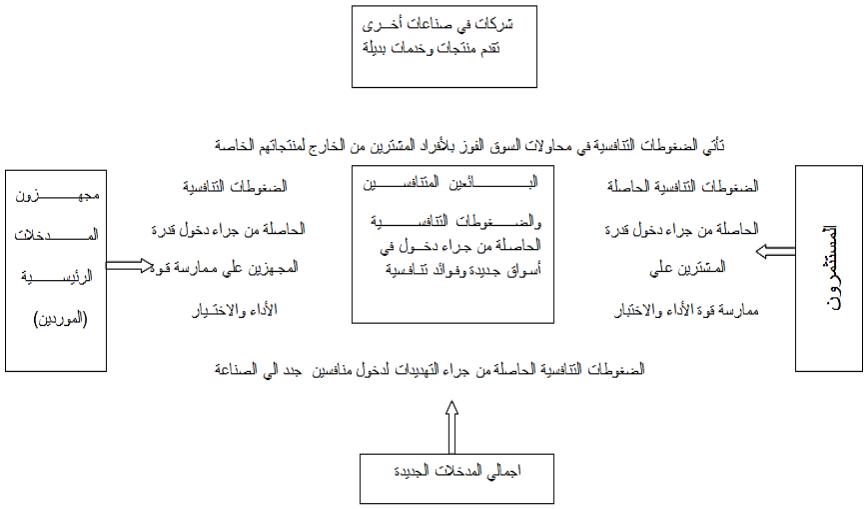
1. المخاطر الناجمة عن دخول منافسين جدد في السوق.
2. القوى التفاوضية لموردي الخام.
3. القوى التفاوضية للمستثمرين الحاليين والمرتقبين.
4. المخاطر االناجمة عن المنتجات البديلة.
5. حدة التنافس بين المنشات المتنافسة حاليا في الصناعة.

إن القوى التى تحكم المنافسية في الصناعة قدمها بورتر ضمن خمس أقسام كما موضح بالشكل (1/1/2) التالي: **شكل (1/1/2)**

نموذج القوى الخمس لبورتر

([1]) هشام حريز، بوشمال عبدالرحمن، مرجع سابق، ص 144

([2]) ابوبكر محمد يوسف، **إدارة المزايا التنافسية والدور التأثيري والتيسيري للمراجعة الإستراتيجية**، (القاهرة: جامعة بنها، كلية التجارة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد1، 2005م)، ص6.



المصدر: هشام حريز د. ابوشمال عبدالرحمن، **التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية لمؤسسة**، (الاسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، 2014م)، ص145.

بالإضافة الى نموذج مايكل بورتر يوجد نموذج أوستين لتحليل الصناعة والمنافسة للدول النامية ، لأن نموذج بورتر يستخدم لتحليل البيئة الصناعية في الدول المتقدمة ويزيد اوستين على نموذج بورتر عاملين اثنين هما ، أضافة سياسات الحكومة بإعتبارها قوى كبرى على هيكل الصناعة، والاخر عوامل البيئة وهي العوامل الأقتصادية والسياسية والثقافية والديمقرافية[1].

1.استراتيجية ريادة التكلفة cost leadership:

يقصد بهذه الإستراتيجية أن تكون خطط الشركة وقراراتها في إتجاه تحقيق تكلفة أقل من المنافسين مع الأحتفاظ بالقيمة نفسها للعميل أو تحسينها ويتطلب بناء ميزة قائمة على التكاليف أن تجد المؤسسة وتستغل كل الدوافع الممكنة لتخفيض التكاليف ، والتى تسمح بكفاءة أكبر في كل نشاط مضيف للقيمة ، اما بالنسبة للبنوك ترتفع التكلفة الأقل من درجة منافسة البنك من خلال تأثيرها عل خلق أسعار تنافسية له وتهدف ال تحقيق أقل مقارنة بإسعار البنوك الأخرى[2].

([1]) د. سعد الدين غالب ياسين، **الأدارة الإستراتيجية**، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر، 1998م)، ص11..

([2]) البشير عبدالكريم، ابراهيم ابراهيم، **تكنولوجيا الانتاج كمصدر لميزة التكلفة الاقل**، (الجزائر: جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول المعرفة وتكوين المزايا التنافسية للدول العربية، 2007م)، ص80.

يمكن تحقيق تكلفة أقل باستخدام العديد من الطرق والتي من اهمها[1]:

أ. تنمية حضارة تنظيمية تركز أساساً على الاهتمام الواعي للعاملين بشأن التكلفة ، وفي ظل هذه الحضارة فان جميع العاملين بالمنظمة يضعون نصب أعينهم عن قصد – مسألة التكاليف وضرورة العمل علي تخفيضها الى أدني حد ممكن .

ب. محاولة تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الاضافية التى تؤدي الى زيادة تكلفة إنتاجه.

ج. تعديل الأنشطة والعمليات ذات الأنشطة العالية ذات التكاليف العالية ، فمثلا لو كانت بعض العمليات الإنتاجية تتم بصورة يدوية أو نصف آلية وكان ذلك يؤدى الى زيادة التكاليف فان الادارة يمكن ان تحل محل هذه العمليات الآلية منخفضة التكاليف .

د. محاولة استخدام بعض المواد الآولية رخيصة السعر دون المساس بجودة المنتج بشكل واضح.

هـ. إستخدام بعض الإعلانات أو وسائل الترويج للسلعة بصورة خلاقة وجديدة والذى قد يترتب عليه تخفيض المبالغ الكلية التى تتفق على نشاط الأعلان أو نشاط الترويج.

و. محاولة المنظمة للبيع مباشرة الى المستهلك أو الاستغناء عن بعض الوسطاء في عمليات التوزيع.

ز. محاولة تعديل موقع المنظمة بحيث تكون أقرب الى المستهلك أو الى مصادر التوريد.

مزايا إستراتيجية ريادة التكلفة:

أ. زيادة القدرة على فرض أسعار المنافسين مع الاحتفاظ بنفس مستوى .

ب. المحافظة على حصة الشركة السوقية من خلال تقديم أسعار اقل من المنافسين كما تساعد في دخول أسواق[2].

عيوب إستراتيجية ريادة التكلفة :

([1]) إسماعيل السيد، **الادارة الاستراتيجية**، (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1990م)، ص200.

([2]) محمد احمد عوض، **الادارة الاستراتيجية، الاصول والاسس العلمية**، (الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2000م)، ص175.

يرى كاتب أخر انه بالرغم من المزايا إلا أن هذه الإستراتيجية لاتخلو من العيوب والتى يعد بعضها جوهري يحد من رغبة المنظمة في تبني هذه الإستراتيجية وتنفيذها بالشكل الفعال وتتمثل في الاتي[1]:

أ. التكلفة الكبيرة التى تلازم تطبيق هذه الإستراتيجية ، والتى تعتمد على رأس المال بكثافة لتطبيق هذه الإستراتيجية .

ب. عادة ما تنفق المنظمات مبالغ كبيرة وموارد مادية غير مرنة وتقنيات إنتاج يكون من الصعب تحويلها إلى منتجات أو استخدمات أخرى .

ج. تجد أن المنظمات تكون خاضعة لعملية أو تقنية ولكن سرعان ماتصبح متقادمة ، ومثال لذلك شركة الساعات اليدوية عندما تحولت من الساعات الميكانيكية إلى الإلكترونية ، وأجهت صعوبة في التكليف مع التقنية الإنتاجية الجديدة .

د. صعوبة وجود أساليب لتخفيض التكاليف ، وسهولة تقليد تلك الاساليب من قبل المنافسين .

هـ. اغفال التغيرات الأخرى في السوق مثل زيادة طلب العملاء لأنواع مختلفة من المنتجات ، ونوعية أفضل ومستويات أعلى من الخدمة .

و. حساسية العمل تجاه الأسعار المنخفضة ، فقد يشعر العميل بأن السعر المنخفض قد يعكس نوعية أو جودة أقل للمنتج .

تلاحظ الباحثة ان استراتيجية التكلفة تحقق عائد استثماري أكبر وذلك لانها تسعى الى تخفيض التكاليف مما يجعل منتجاتها جاذبة لأكبر فئة ممكنة إلا ان العيب الملازم لتطبيقها تنفق المنشأت مبالغ كبيرة وموارد مادية غير مرنة وتقنيات إنتاج يكون من الصعب تحويلها إلى منتجات أو استخدمات أخرى.

2. إستراتيجية تميز المنتج:

وصفت إستراتيجية التميز بأنها تقديم المنشأة لخدمات ومنتجات ذات خصائص إيجابية تفوق خصائص منتجات المنافسين مما يساهم في تحقيق رضا العميل أكثر مما يستطيع أن يقوم به المنافسون كما عرفت بأنها إستراتيجية تمييز المنتج بإنها تلك الإستراتيجية التى تعكس رغبة الإدارة وإرادتها في الحصول على قيمة البعد السوقي لمنتجاتها بشكل يفوق منافسيها عن طريق

([1]) أ.د.طارق شريف يؤنس، أ.د.عبدالرحيم مطر، **الإدارة الإستراتيجية مدخل بناء وإدامة الميزة التنافسية**، (البحرين: جامعة العلوم التطبيقية،2011م)، ص ص 247– 248.

إيجاد ميزة تنافسية متميزة للمنتج تمنح هذا المنتج فرصة جذب العملاء تجاهه وقد تكون المزايا المختلفة في صورة ملموسة مثل (الحجم، التصميم، الوزن) أو في صورة عير ملموسة مثل (التفرد، الجودة، الشهرة) بالإضافة الى عدم إغفال العوامل التكميلية لتمييز المنتج مثل (خدمات مابعد البيع، سياسة الائتمان، سرعة الإستجابة للتسليم والشكاوي) يتضح مما سبق أن الهدف من تطبيق إستراتيجية التميز هوتقديم منتج متميز وفريد من وجهة نظر المستهلك، بالنسبة لما يقدمه المنافسون وبالتالي تستطيع المنشأة أن تحدد سعر أعلى من متوسط السعر في الصناعة لمنتجاتها[1].

تستند الباحثة في ذلك قصر حياة دورة المنتجات في الوقت الحالي ، بما تقدم المنشات من منتجات متجددة وتراعي فيها التطور وأن المستهلك أصبح ينتظر ظهور موديلات جديدة من السلع والخدمات.

أما البنك كمنظمة تقنيته في هذ الاستراتيجية تركيز جهوده على تقديم خدمات متميزة ذات قيمة اعظم للزبائن، خدمات لايستطيع المنافسين تقليدها بسهولة أو عمل نسخة منها وتنعكس في سعر أعلى يكون الزبائن راغبين ومستعدين لدفعه مقابل الحصول على تلك الخدمة[2].

ملامح تحقيق إستراتيجية التميز:

تتحقق إستراتيجية التميز من خلال تمييز المنتجات أو الخدمات، والتى يجب أن تتضمن الملامح التالية[3]:

أ. تصميم المنتج: بمعنى أن تصميم المنتج يمثل أفضل تصميم مقارنة بغيره من المنتجات المنافسة، وذلك من خلال دراسة المواصفات الت يطلبها المستهلك وتميز المنتج عن غيره من المنتجات المنافسة.

ب. الجودة: تعتبر الجودة العامل الأساسي لتحقق ميزة تنافسية للمنتج في ظل إستراتيجية التميز، وتتضمن الجودة جودة التصميم وجودة المطابقة، والتى تعتبر أحد ملامح تميز المنتج عن غيره من المنتجات المنافسة.

([1]) أ.د.عبدالحميد عبدالمطلب، **الإدارة الإستراتيجية في بيئة الأعمال**، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2010م)، ص84.

([2]) أبوبكر مصطف محمود، **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، (الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004م)، ص49

([3]) أنوار محمد مبارك، **أطار مقترح للتكامل بين أدارات المنشأة لتحقيق مزايا تنافسية**، (القاهرة : جامعة المنصورة، كلية التجارة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد29، العدد2، 2005م)، ص260.

ج. السعر: لايشترط أن يكون السعر أقل الأسعار مقارنة بالمنتجات المنافسة وإنما يجب أن يتناسب مع مايتضمنه المنتج من مزايا يرغبه المستهلك ، فبذلك المنتج يفرض نفسه في السوق ويشتريه المستهلك برغبة فعلية حتى ولو كان سعره مرتفعاً.

د. التمييز بالتجديد: ويتحقق ذلك من خلال التطوير المستمر للمنتجات القائمة لمواكبة التطور في أذواق ورغبات المستهلك، وابتكار وتقديم منتجات جديدة تفوق خصائصها وقيمتها منتجات المنافسين.

هـ. التميز التكاليفي: ويتحقق ذلك من خلال التخفيض المستمر للتكلفة مع المحافظة على التحسين المستمر لمستو جودة المنتج.

مزايا إستراتيجية التمايز:

إن تطبيق وتبنى إستراتيجية التمايز يحقق العديد من المزايا للمنظمة ،وفيما يلي أهم مزايا وعيوب إستراتيجية التمييز[1]:

أ. تجنب إستراتيجية التمايز للمنشأة، للدخول في حرب الأسعار مع المنافسين، وذلك من خلال تميز المنتج عن باقي المنافسين.

ب. زيادة الحصة السوقية للمنشأة، فقد أثبتت الدراسات بأن الإستراتيجية المعتمدة على الجودة العالية تنعكس بزيادة الحصة السوقية للمنشأة .

ج. تقلل إستراتيجية التمييز حساسية العميل تجاه الأسعار عن طريق خلق شعور لديه بأن المنتج مميز، وبالتالي يمكن للمنظمة أن تبرر زيادة الأسعار للعميل ، وذلك لأن المنتج مميز عن بدائله.

عيوب إستراتيجية تمييز المنتج:

هنالك عدد من المخاطر التي تحيط ستراتيجية التمايز يمكن ذكرها من خلال الآتي[2]:

أ. لا يوجد بالطبع أي ضمان مؤكد بأن التمايز سوف يجني ميزة تنافسية مهمة فإذا رأى الزبائن قيمة منخفضة من السمات أو الإمكانيات الفريدة التي تركز عليها المنظمة ، فان ستراتيجية التمايز المتبعة لن تلقى القبول المفترض في السوق .

([1]) أ.د.عبدالرحيم مطر، أ.د. طارق شريف يونس، مرجع سابق، ص ص 252 – 253.

([2]) بن الحبيب محسن، **دور اداء العملية الإمدادية في تحقيق الميزة التنافسية**، (الجزائر: جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال منشورة ،2011)، ص59.

ب. التفرد والذي يكون ذات قيمة للزبائن. إن ستراتيجية التمايز يجب أن توفر مجموعة فريدة من السلع والخدمات التي يقيمها أو يثمنها الزبائن بدرجة عالية, إذ لا يكفي أن نكون مختلفين بل الأفضل أن نعمل على جذب الزبائن الذين يفضلون المنتجات أو الخدمات التي نقدمها إليهم .

ج. إمكانية المنظمات الأخرى في دحر التمايز عن طريق تقليده وتقديم منتجات مماثلة أو تقديم منتجات افضل, لذا على الرغم من كون استراتيجيات التنافس فاعلة في توليد إخلاص المستهلك والأسعار العالية ، فأنها لا يمكن أن تتخطى الحدود دون تهديد داخلين جدد .

د. قد لا يعد الزبائن الفرق بالسعر بين منتوج المنظمات المتمايزة ومنتج المنظمة القائدة للكلفة ليس فرقاً كبيراً, ففي هذه الحالة فان المنظمة ربما تكون تقدم مزايا تفاضلية تتفوق على حاجات الزبائن, وعندما يحصل ذلك تصبح المنظمة سريعة التأثير أو الحساسية أزاء المنافسين الذين يكونون قادرين على إعطاء الزبائن تشكيلة من المزايا أو الصفاتأو السعر والتي تكون منسجمة أكثر مع حاجاتهم.

هـ. التعلم من الممكن أن يضيف مدارك الزبون لقيمة المزايا المتفاضلة للمنظمة, أن قيمة اسم شركة IBM في أجهزة الحاسوب الشخصي كانت صفة أو ميزة متفاضلة والتي لأجلها كان الزبائن راغبين في دفع سعراً إضافياً مع ظهور المنتج, وعلى الرغم من ذلك ومع قيام الزبائن بتكيف أنفسهم مع الصفات القياسية ودخول مجموعة من منتجات الحاسوب الشخصي إلى السوق فأن الولاء لعلامة IBM أخذ بالفشل .

كما أن أخر يرى ان من أهم مخاطر هذه الإستراتيجية[1]:

أ. فرق السعر العالي بين المنافسين الذين يستخدمون إستراتيجية الكلفة الأدن على المنظمة بحيث لاتستطيع المنظمة أن تحافظ على الولاء لسلعتها بعد هذا الفرق .

ب. عندما تصبح حاجات المستهلكين أكثر تعقيداً يصبح هنالك عدم مقدرة عل تلبية احتياجاتهم.

ج. يسهل تقليد سلع المنظمة التى تستخدم إستراتيجية التميز حيث يمكن تقليدها بجودة أقل وتلبي نفس إحتياج المستهلك بتكلفة أقل.

([1]) مهدي صلاح الدين جميل، **الإستراتيجية وإستراتيجيات التنافس على الميزة التنافسية**، (عمان: جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، 2000م)، ص42.

مما سبق تلاحظ الباحثة أن مقومات نجاح الاستراتيجية تتمثل في مدى أضافة قيمة للعميل بمدى تحقيق الرضا لمنتجاته وكسب ولاء العميل لصالح منتجاتها اما عن مخاطرها فتتمثل فيظهور منافسين متخصصين في منتج معين بشكل يرضى رغبات العملاء والتضحية ببعض صفات المنتج المميزة .

3.إستراتيجية التركيز:

تقوم هذه الإستراتيجية على أساس اختيار قطاع معين من السوق، فالمنظمة في ظل هذه الإستراتيجية لاتتعامل مع السوق ككل، وإنما تقوم بتجزئة السوق إلى عدد من القطاعات، وفيها تركز على جزء معين من السوق، فالفكرة الأساسية التى تقوم عليها هذه الإستراتيجية هي أن تتخصص المنظمة بطريقة لاتتمكن منها المنظمات الناجحة في أي من الإستراتيجيات السابقتين من تحقيقها فالتخصيص وإنتهاج خط تنافسي هو جوهر هذه الإستراتيجية التى من خلالها تحقق قيمة فائقة وربحية عالية[1].

تتضمن هذه الإستراتيجية التركيز على منتج واحد أوخط إنتاجي واحد أو خدمة سوق واحد أو استخدام تكنولوجيا واحدة، مما يمكن المؤسسة من الإبقاء على عوامل الميزة التنافسية، وهذا يعني أن تركز على فئة إستهلاكية وتدرسها وتنتج منتج معيناً خاصاً بها، تستخدم هذه الإستراتيجية لدعم المنظمات للتركيز على جزء معين والهدف الرئيسي من إستخدام إستراتيجية التركيز ههو توجيه المجهودات التسويقية لخدمة قطاع معين من السوق وتركز هذه الإستراتيجية في بناء ميزة تنافسية للمنظمة وتحقيق موقع أفضل في السوق وتحقيق التفوق عبر تعاملها مع مجموعة معينة من المشترين أو في جزء أو قطاع معين من السوق بطريقة أكثر كفاءة من منافسيها، اما بالنسبة للبنوك فاستخدامها لهذه الإستراتيجية يتم بتركيز البنك على تقديم خدمات تلبي إحتياجات مختلفة عن الأخرين ويحقق هدفه الضيق بشكل ناجح مقارنة بالبنوك المنافسة التى تتنافس على نطاق أوسع[2].

يتم تحقيق ميزة تنافسية في ظل الإستراتيجية من خلال:

أ. تميز بشكل أفضل، بحيث تشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.

([1]) معاذ خلف إبراهيم الدنابي، **الدور الإستراتيجي لتقنية التكلفةالمستلكة في تحقيقي قيادة التكلفة**، (بغداد: جامعة تكريت، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، مجلة تكريت لعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد7، العدد21، 2011م)، ص178.

([2]) الركباني كاظم نزار، **الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة**، (عمان: دار وائل للنشر، 2004م)، ص164.

ب. تكاليف أقل للمنتج المقدم للقطاع المستهدف.

ج. تكامل التمييز والتكلفة الأقل معاً.

يمكن تبنى هذه الاستراتيجية في الحالات التالية:

أ. في حالات وجود مجموعات مختلفة ومتميزة من الزبائن ممن لهم حاجات مختلفة.

ب. عندما لايحاول اي منافس أخر التخصص.

ج. عندما لاتسمح موارد البنك إلا بتغطية قطاع سوقي معين.

مزايا استراتيجية التركيز:

كما أن إستراتيجية التركيز للمنشأة التى تتبعها التمتع بالعديد من مزايا اهمها[1]:

أ. القدرة عل التجديد والتطوير: حيث تتيح إستراتيجية التركيز للمنظمات التى تتبعها الابداع والابتكار في المجالات التى تتخصص فيها .

ب. اكتساب المزايا التنافسية العالية: نتيجة زيادة الكفاءة في العمليات والمنتجات.

العيوب التى تواجه إستراتيجية التركيز:

أ. أن أخطر العيوب التى تواجه إستراتيجية التركيز تتمثل في أن الحصن الحصين الذي أقامت المؤسسة إستناداً إلى فئة مختارة من الزبائن قد يتحولون تدريجياً إلخصائص السوق الأوسع والأكثر عمومية.

ب. قد تتطور المؤسسات الجديدة إبداعات جديدة تكنولوجية، أو معالم في أوجهه المنتج قد تعيد تشكيل تفضيلات الفئة المتارة.

ج. في الوقت الحاضر، السرعة والمرونة بالإضافة إلى إقتصاديات الحجم الأقل تكلفة تصبح متطلبات تنافسية مهمة في عدد متزايد من الصناعات النامية .

د. يستطيع المنافسون الأكبر حجم أن يصبحوا أسرع حركة في الإستجابة لتغيرات السوق مما يمكنها من ممارسة بعض التباينات في إستراتيجية التركيز

بعد التطور الحاصل في بيئة الأعمال أدركت كل المنظمات بما فيهم البنوك أن الدمج بين الإستراتيجات هو حل جدير للاستفادة القصوة من مزاياهما كذلك فإن المنفعة الاساسية المتحققة

([1]) د.جمال الدين محمد المرسي وآخرون، **التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية**، (الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع،2007م)، ص307.

للبنك الذي يتبنى الإستراتيجيتين معا تكمن في صعوبة محاكاة وتقليد المنافسين للمزايا التى يمتلكها هذا البنك[1].

تلاحظ الباحثة مما سبق أن الإستراتيجية قائمة على التخصص في قطاع معين مما يجعلها قادرة على ايفاء متطلبات القطاع الأساسية إلا أنها دائما ماتكون غير مرنة للايفاء بمتطلبات السوق المتجددة.

(1) عامر بشير، **دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك**، (الجزائر: جامعة الجزائر، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير التجارية، رسالة دكتوراة في الاقتصاد غير منشورة، 2012م)، ص187.

المبحث الثاني

الاتجاهات الحديثة ودورها في دعم الميزة التنافسية

أولاً: أهمية تطوير الميزة التنافسية في البنوك:

يمثل امتلاك وتطوير تنافسية البنوك هدف إستراتيجي تسعى البنوك لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية جراء تحرير الخدمات المصرفية، اذا ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة البنك على تحقيق حاجات العميل المصرفي في الوقت والمكان المناسبينوبالسعر المناسب ، أو القيمة التى يتمنى الحصول عليها من الخدمة مثل الجودة العالية[1].

كما عرفت بإنها الوضع الذي يتيح للبنك التعامل مع مختلف الأسواق المصرفية ومع العناصر المحيطة بصورة أفضل من المنافسة معنى ذلك ان البنك الذي لديه قدرة على المنافسة له ميزة تنافسية تعبر عن مدى قدرته على أداء أعمالها بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بها[2].

وعرفت بأنها عملية أوتصرف تملكه مجموعة من المؤسسات التى تقدم خدمات بنكية أو منتجات بديلة وهي المضاربة التى تقيمها البنوك في منتجاتهم المتشابهه وتحقيق ذلك أكبر ربح ممكن وكسب أكبر حصة في السوق والصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف المتمثلة في الربح والنمو والأستقرار والأبتكرار والتجديد[3].

مما سبق يتضح للباحثة أن الميزة التنافسية البنكية هي مقدرة البنك على البقاء والاستمرار في تحقيق حاجات عملائه في ظل التحديات التنافسية.

ثانياً: دور مبادئ الحوكمة في دعم الميزة التنافسية:

1. مفهوم الحوكمة في البنوك:

ظهر مفهوم حوكمة المصارف بعد تفشي الفساد المالي والاداري في العديد من المؤسسات المالية بهدف حماية الاموال الخاصة وضمان سلامة النظام المصرفي[4].

---

(1) porter.M,L'avantage concurrencies ,dunod,paris(2000),p8.

([2]) طارق طه، **إدارة البنوك والمعلومات المصرفية**، (القاهرة: دار الكتب للنشر، 2000م)، ص11.

([3]) سهام ابوخلالة، **المنافسة البنكية في ظل الإصلاحات ما بعد 1990م**، (الجزائر: جامعة قاصدي مرباح، كلية الدراسات التجارية والاقتصادية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2006م)، ص24.

([4]) https:\\maifest.univ.ouargla.d2/documents/archive/…/hamdi-addeadim-pdf., 12/6/2018, 4:00 pm.

تتمثل الحوكمة من المنظور المصرفي في الطريقة التي تدار بها شؤون المصرف من خلال الدور المنوط به كل من الإدارة ومجلس الإدارة العليا للمصارف بما يؤثر في تحديد أهداف المصرف ومراعاة حقوق المستفيدين من التمويل وحماية حقوق المودعين[1].

كما يقصد بالحوكمة مجموعة القواعد والنظم والإجراءات التى تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح إدارة المصرف من ناحية وحملة الاسهم والمودعين من ناحية وأصحاب المصالح الاخرى من ناحية أخرى[2].

من التعريفات يتضح أن :

أ. توضح الحوكمة العلاقة بين مجلس الادارة وحملة الاسهم واصحاب المصالح الاخرى.

ب. تتضمن الحوكمة أساليب مراقبة الاداء من قبل مجلس الادارة والادارة التنفيذية للمصرف.

يمكن للباحثة تعريف الحوكمة بانها هي عبارة عن الاساليب التى تدار بها شؤون المصارف بصورة تحدد فيها الأهداف بحيث تراعي أصحاب المصالح والمودعين.

2. أهمية الحوكمة في البنوك:

تعتبر أهمية الحوكمة في المصارف أكبر مقارنة بالمؤسسات الأخرى نظراً لطبيعتها الخاصة حيث أن الأفلاس بالمصارف لايؤثر فقط على الاطراف ذوي العلاقة من عملاء ومودعين ومقرضين ولكن تؤثر أيضاً على أستقرار المصارف الأخرى بمختلف العلاقات الموجودة بينها وتحقق الحوكمة عديد من المزايا المرتبطة بالاداء المصرفي والمحافظة على أمواله وموجوداته مما يعزز الاستقرار المالي والاستقرار الاقتصادي.

وتظهر أهمية الحوكمة في الاتي[3]:

أ. تعتبر الحوكمة نظاماً يتم بموجبه توجيه ورقابة العمليات التشغيلية للمصارف.

ب. تمثل الحوكمة عنصراً رئيسياً في تحسين الكفاءة الاقتصادية.

ج. تحقيق الحماية لحقوق المساهمين.

د. تحقيق الحماية لأموال المودعين.

([1]) WWW.EBI.GOV.EG, 15/6/2018, 10:30am.

([2]) هشام محمد أحمد الشريف، **اثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على إدارة المخاطر بالمصارف التجارية**، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، 2011م)، ص129.

([3]) دهمش نعيم، اسحق أبوزر، **تحسين وتطوير الحاكمية المؤسسية في البنوك**، (عمان: جامعة الشرق الأوسط، كلية التجارة، مجلة البنوك في الاردن، المجلد22، العدد10، 2003م)، ص27.

هـ. الحد من إستغلال السلطة في غير مصلحة المصرف.

و. تخفيض تكلفة راس المال وجذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية.

ز. الحد من رؤوس الأموال وإتاحة التمويل.

ونجد أن من أهم مزايا تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك[1]:

أ. رفع مستوى الأداء للمصارف ومن ثم التقدم والنمو الاقتصادي.

ب. تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التى تواجهها المصارف.

ج. جذب الاستثمارات الاجنبية وتشجيع الرأس مال المحلي على الأستثمار في المشروعات الوطنية وضمان تدفق الاموال المحلية والاجنبية.

د. الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية مما يزيد من أعتماد المستثمرين عليها في اتخاذ القرار.

هـ. حماية المستثمرين بصفة عامة سواء كانو صغار المستثمرين او من المستثمرين الكبار سواء كانو أقلية او اقلبية مع مراعاة مصالح المجتمع.

و. ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة ادارة المصارف أمام مساهميها مع ضمان وجود مراقبة مستقلة عن المحاسبين والمراجعين للوصول الى قوائم مالية على أسس محاسبية صحيحة.

ز. تعظيم قيمة أسهم المصرف وتدعيم التنافسية في أسواق المال العالمية.

ح. تجنب انزلاق المصارف في مشاكل مالية ومحاسبية بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط المصرف العامة بالاقتصاد، درءا لحدوث الانهاريات بالأجهزة المصرفية واسواق المال المحلية.

ط. الحصول على مجلس إدارة قوى ، يستطيع اختيار مديرين مؤهلين قادرين على تحقيق وتنفيذ أنشطة االمصرف في أطار القوانين واللوائح الحاكمة وبطريقة أخلاقية.

يتضح للباحثة أن تطبيق المصارف للحوكمة يؤد الى نتائج إيجابية تتمثل في زيادة التمويل وانخفاض تكاليف الإستثمار وتطبيق قواعد الإفصاح والشفافية بغرض الاغلال من التعثر.

اهتمت البنوك بتعزيز مبادئ الحوكمة عن طريق مايلي[2]:

([1]) ابراهيم اسحاق نسمان، **دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة على قطاع المصارف العامة في فلسطين**، (غزة: الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2009م)، ص20.

([2]) www.maifest.univ.ouargla, 3.7.2018, 12:30pm.

أ. العمل على التأكد من منح الائتمان لعملاء البنك سواء في مجال تقديم القروض وأسعار الفائدة على الودائع الممنوحة للمودعين .

ب. قيام البنوك بمراجعة سياستها الإئتمانية في ضوء توافر مبادئ الحوكمة في البنوك ذاتها .

ج. قيام البنوك بتوفير السيولة اللازمة للمتعاملين في سوق الاوراق المالية في ظل وجود نظام مصرفي يهتم بتطبيق مبادئ الحوكمة .

د. العمل على نشر قافة حوكمة الشركات لد المسئولين عن منح الائتمان بحيث تصبح الحوكمة أحد العناصر التى يعتمد عليها في اخذ القرار الإئتماني وإلزام العملاء بتطبيق أسس ومبادئ الحوكمة وأعتبار من يطبقون ذلك من الشركات التى لهم أولوية في المعاملات المصرفية مع البنك .

هـ. توعية أمناء الإستثمار في البنوك بمبادئ الحوكمة في الشركات وأهمية تطبيقها بالشركات التى تقوم بالإستمار مع البنك .

ثالثاً: العناصر ألأساسية لدعم التطبيق السليم لحوكمة البنوك:

1. وضع أهداف إستراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ التى تكون معلومة لكل العاملين في البنك:

على مجلس الإدارة أن يصنع الإستراتيجيات التى تمكنه من توجيه وإدارة أنشطة البنك كما يجب عليه كذلك تطوير المبادئ التى تدار به المؤسسة سواء تتعلق بالمجلس نفسه أو بالإدارة العليا اوبالموظفين ويجب أن تؤكد المبادئ على أهمية المناقشة الصريحة والانَية لمشاكل التى يتعرض لها البنك .

على مجلس الإدارة ضمان قيام الإدارة العليا بتنفيذ سياسات من شأنها منع او تقييد الممارسات والعلاقات التى تضعف من كفاءة الحوكمة:

أ. منح معاملة تفضيلية لبعض الأطراف التى لها مكانة خاصة لدى البنك كمنح قروض بشروط مميزة أو تغطية الخسائر المرتبطة بالمعاملات او التنازل عن العمولة.

ب. إقراض الموظفين وغير ذلك من أشكال التعامل الداخلة دون مراعاة الشروط الواجب توافرها عند منح القروض.

تستنتج الباحثة ضرورة مراقبة مجلس الادارة للاهداف مع اخذها في الاعتبار ضرورة مراعاة حقوق حملة الاسهم والمودعين.

2. وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية في البنك:

يجب على مجلس الإدارة الكفء أن يحدد السلطات والمسؤوليات الأساسية المجلس وكذلك الإدارة العليا، وتعد الإدارة العليا مسئولة عن تجديد المسؤوليات المختلفة للموظفين وفقاً لتدرجهم الوظيفى مع الأخذ بعين الأعتبار انهم في النهاية مسؤولين جميعا أمام مجلس الإدارة عن ادء البنك.

تستنتج الباحثة أن مجلس الإدارة هو المسؤول عن مراقبة سير الخطط والمهام كما هو المعني بتوزيع المسؤوليات.

3. ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وادراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة وعدم خضوعم لاي تأثيرات سواء خارجية أو داخلية:

يعتبر مجلس الإدارة مسئول مسئولية مطلقة عن عمليات البنك وعن المتانة المالية للبنك ، لذا يجب أن يتوفر لدى مجلس الإدارة معلومات لحظية كافية تمكنه من الحكم على أداء الادارة حتى يحدد اوجهه القصور بالتالي يتمكن من إتخاذ الإجراءات المناسبة[1].

حيث أصبح نظام المصرفي على جانب كبير من الأهمية النسبة الشركات التى تسعى للحصول على أخذ أشكال التمويل الخارجي فضلاً عن دور البنوك بالنسبة للبورصات وإصدار الأوراق المالية لتوفير التمويل للشركات والقيام بأعمال الوساطة والإستشارات اللازمة لتوفير القروض غير المصرفية والأجنبية والحكومية وغالباً ماتحتفظ بعض الشركات بمقعد في مجالس إداراتها لبنك باعتباره مساهم في حقوق الملكية أو كدائن للشركة، وعادة ماتؤثر البنوك على قرارات الشركات بشكل غير رسمي من خلال الاتصالات بين البنك ومجلس الإدارة حيث أن حالة القوة التصويتية بالمخاطرة ماعدا الحالات التى يكون البنك فيها مالكاً لجزء من رأس المال لكي يستفيد من توزيعات الأرباح.

ومن هذا العنصر استنتجت الباحثة أن مجلس الإدارة مسؤول عن العمليات والسلامة المالية وفي سبيل ذلك يمكنه الاستعانة ببعض الجهات المختصة.

4. ضمان توافر مراقبة ملائمة بواسطة الادارة العليا:

أصبح من المعروف أن الادارة العليا تعد عنصراً اساسيا في حوكمة المصارف ، في حين يمارس مجلس الادارة دوراً رقابياً تجا اعضاء الادارة العليا ، فانه يجب على مديري الأدارة العليا ممارسة دورهم في الرقابة عل المديرين التنفيذين المتواجدين في كافة أرجاء البنك وتتكون الأدارة

(1) www.iasj.net, 4/7/2018, 5:26pm.

العليا من مجموعة أساسية من مسئولي البنك وهذه المجموعة مدير قسم الشؤون المالية ورؤوساء الاقسام ومدير المراجعة[1].

من هنا ترى الباحثة على الأدارة العليا ان تقوم بمراقبة مديري الخطوط في أعمال وأنشطة معينة تتلائم مع السياسات والاجراءات التى وضعها مجلس ادارة البنك .

5. الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون والخارجيون في إدراك اهمية الوظيفة الرقابية التى يقومون بها:

يعد الدور الذي يلعبه المراجعون دور حيوي لذا لابد من إدراك مجلس الادارة العليا أهمية عملية المراجعة والعمل على نشر الوعي بهذه الاهمية لدى كافة العاملين بالمصرف واتخاذ الاجراءات الكافية لدعم استقلالية المراجعين وذلك برفع تقاريرهم مباشرة الى مجلس الأدارة أو لجنة المراجعة والإستفادة بفعالية من النتائج التى توصل اليها المراجعون مع العمل على معالجة المشاكل التى قامو بتحديدها كذلك الإستفادة من عمل المراجعين في إجراء مراجعة مستقلة عن المعلومات التى يتلقونها من الأدارة حول أنشطة المصرف وأدائه[2].

تستنتج الباحثة بأنه على مجلس الأدارة الإعتراف بالدور الفعال للمراجعة الداخلية كما يجب على مجلس الإدارة الاستفادة من عمل المراجعون في فحص المعلومات حول عمليات المصرف .

6. ضمان توافق نظام الحوافز مع الانظمة بالبنك وأهدافه وإستراتيجيته والبيئة المحيطة:

يصادق مجلس الأدارة على المكأفات الخاصة بأعضاء الأدارة العليا وغيرهم من المسؤولين على أن تتناسب هذه المكافات مع أنظمة المصرف وأهدافه وإستراتيجيته والبيئة المحيطة بما يحفز مديري الأدارة العليا وغيرهم من الشخصيات المسؤولة على بذل جهدهم لصالح المصرف وتوضع نظم الاجور في السياسة العامة للمصرف بحيث لاتعتمد على اداء المصرف في الاجل القصير وذلك لتجنب ربط الحوافز بحجم المخاطر التى يتحملها المصرف[3].

([1]) البنك الدولي، **إدارة حكم أفضل لأجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا**، (بيروت : دارالساقي، 2004م)، ص11.

([2]) شريقي عمر، **الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية**، (الجزائر: جامعة فرحات عباس، كلية التجارة، موتمر علمي، 20– 21 أكتوبر2009م)، ص6.

([3]) شريف ابراهيم علي حسن، **تفعيل دور حوكمة الشركات في بيئة القطاع المصرفي للحد من مخاطر الائتمان في ضوء مقرارات لجنة بازل**، (القاهرة: جامعة بنها، كلية التجارة، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2009م)، ص128.

يتضح للباحثة من هذا العنصر أن على مجلس ادارة المصرف أن يوافق على صرف لمكافات لأعضاء الادارة العليا والأعضاء الرئيسين في هيئة العالمين وان يضمن ملاءمة هذه المكافأت مع ثقافة المصرف وأهدافه وإستراتيجياته على المدى الطويل .

7. مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة:

لا يمكن تقييم اداء مجلس الادارة العليا بدقة في حالة نقص الشفافية ويحدث ذلك عندما لايتمكن اصحاب المصالح و المتعاملين في السوق وعامة الناس من الحصول على المعلومات الكافية عن يكل واهداف المصرف بحيث يتمكن المشاركون في السوق من تقيم سلامة تعاملاتهم بصورة تجعلهم قادرين على معرفة وفهم أوضاع كفاية راس المال في المصارف في الاوقات المناسبة وبالتالي سيتوج على المتعاملون الى المصارف التى تطبق راس الممارسات السليمة وينصرفون عن المصارف التى تقوم بمخاطر كبيرة دون ان تكون لها مخصصات كافية وربما ينصرفون عن تلك المصارف التى لا تتحمل قسطا كافيا من المخاطر حتى تبقي على قدرتها التنافسية[1].

الشفافية مطلوبة لدعم التطبيق السليم للحوكمة وبالتالي فأن الافصاح يجب ان يشمل يكل مجلس الادارة (العدد، العضوية، المؤهلات، اللجان) هيكل الادارة العليا (المسؤوليات، المؤهلات، الخبرة) الهيكل التنظيمي الاساسي (الهيكل القانوني، الهيكل الوظيفي) والمعلومات المتعلقة بنظام الحوافز الخاص بالمصرف.

يتضح للباحثة أنه لايمكن لمجلس الأدارة ان تحمل الأدارة العليا عن نقص الشفافية في حالة عدم توفر المعلومات الكافية عن بيئة وأهداف المصرف.

8. دور السلطات الرقابية:

ينبغي أن تكون السلطات الرقابية على دراية تامة بأهمية الحوكمة وتاثيرها على اداء المؤسسة، ويجب ان تتوقع قيام المصارف بعمل هياكل تنظيمة تتضمن مستويات ملائمة من الرقابة، كما يجب أن تقوم السلطات الرقابية بالتاكد من ان مجلس الإدارة والأدارات العليا والمؤسسات المصرفية قادرين على القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم كما ينبغي وبما أن مجلس الادارة

([1]) فايق جبر حسن النجار، **الرقابة الداخلية ودورها في ادارة مخاطر النظم التلقائية وفق توجيهات لجنة بازل**، (القاهرة: الاكادمية العربية للعلوم المصرفية والمالية، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد10، العدد3، 2002م)، ص ص42–43.

بالمصرف والادارة العليا بالمصرف مسؤولين بصفة أساسية عن اداء المصرف فان على السلطات الرقابية القيام بالمراجعات للتأكد من أن المصرف يدار بطريقة ملائمة وتوجيه انتباه الأدارة لاي مشاكل قد تكشف اثناء العملية الرقابية كما ينبغي على السلطات الرقابية أن تضع مجلس الأدارة موضع المحاسبة بإتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب وذلك في حالة تعرض المصرف لمخاطر لايمكن قياسها والسيطرة عليها كذلك يجب ان تكون السلطات الرقابية يقظة لأي إشارات إنزار مبكرة بالنسبة لتدهور في إدارة انشطة المصرف حيث يجب عليها مراعاة أصدار توجيهات الى المصارف بشان التطبيق السليم للحوكمة ومن الضروري قيام السلطات الرقابية بالتأكد من أن المصارف تقوم بإدارة أعمالها بالاسلوب الذي لايضر بمصالح المودعين[1].

يتضح للباحثة من الدور الرقابي بما أن المسؤولية تقع على عاتق أعضاء مجلس الإدارة والادارة العليا في الحفاظ على اداء المصرف ينبغي أن تكون الرقابة باهمية الحوكمة على المصرف وماذا كان المصرف لديه ممارسات ملائمة فيما يتعلق بالحوكمة والحفاظ على مصالح المودعين كما على الرقابة تقديم التقارير التى تتضمن المعلومات الكافية لمجلس الادارة حول ماتم اكتشافه اثناء عملية الرقابة .

رابعاً: دور الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية:

تعد الحوكمة إحدى المتطلبات الجديدة لإقتصاديات الدول، ولهذا الأسلوب أسسه ومقوماته القائمة على الإفصاح والشفافية وتعد حوكمة الشركات الوسيلة التى تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركات بطريقة تحمي أموال المستثمرين والمقرضين، وقد تبين الان أكثرمن اي وقت مضى أن تبنى نظام شفاف وعادل يؤدي الى خلق ضمانات ضد الفساد وسوء الادارة كما يؤدي الى تطوير القيم الأساسية لاقتصاد السوق والارتقاء بإقتصاديات الدول للمنافسة العالمية كما أن الحوكمة الجيدة للشركات تظهر من خلال عمليات التطوير والتحديث والرصد والمراقبة المستمرة لهياكل الشركة وإجراءاتها فالحوكمة الجيدة لمنشأة ما ليست فقط تجنيبها للأزمات المالية بل تؤدي

([1]) جون سليفان، **العولمة والقدرة التنافسية للشركات في منطقة الشرق الاوسط وشمال افريقيا**، (القاهرة: مركز الاهرام للترجمة والنشر، 2005م)، ص140.

ايضا الى استقرار الاسواق المالية وتشجيع الاستثمارات الاجنبية والقدرة التنافسية والنموالاقتصادي في الأسواق الناشئة كما تؤدي الى دعم الاداء الاقتصادي على المدى الطويل[1].

ويظهر هذا في عدة اسباب[2]:

1. التاكيد على شفافية المعاملات بالشركة او البنك حيث أنها تقف في مواجهة أحد طرفي علاقة الفساد الذي يؤدى الى استنزاف مواردهم وتأكل قدراتهم التنافسية.
2. إجراءات حوكمة الشركات تؤدي الى تحسين الإدارة مما يؤدي الى جذب استثمارات بشروط جيدة مما تحسن من كفاءة الاداء.
3. تطبيق حوكمة الشركات يؤدى الى زيادة ثقة الجمهور ويساعد على ضمان تحقيق افضل عائد.

من خلال ماسبق يتضح للباحثة أن لتطبيق الحوكمة أثر ايجابي سواء على مستوى البنك أو على المستوى الكلي للاقتصاد، فتطبيق الحوكمة يعمل على تخفيض تكلفة راس المال، وارتفاع القيمة السوقية وتحسين ادارة، اما على المستوى الكلي فهي توسع وتفعل اداء السوق المالي من خلال تدعيم مبادئ الافصاح والشفافية وتحسين نوعية المعلومات كما تساعد على جذب الاستثمارات الخارجية والداخلية من خلال التأكيد على الشفافية كما يؤدى تطبيقها حماية النظام المصرفي من الوقوع في الازمأت.

خامساً: دور البنوك في الاهتمام بإدارة المخاطر لتحقيق الميزة تنافسية:

في ظل ما شهدته الصنعة المصرفية من انفتاح غير مسبوق على الاسواق العالمية والتطور السريع للتقدم التكنولوجي، فضلاً عن تنامي استخدام الابتكارات المالية أصبحت الصناعة المصرفية ترتكز في مضمونها على فن إدارة المخاطر[3]. حيث لم يعد لمصرف يعمل على تلافي المخاطر، بل أصبح إلزاماً عليه أن يتعامل معها ومن هنا جاء مصطلح إدارة المخاطر وليس تجنبها[4].

([1]) عادل أحمد، **نموذج مقترح لقياس الدور الحوكمي لمدققي الحسابات واثره على فجوة مصداقية المعلومات المحاسبية**، (عمان: جامعة عمان العربية، كلية التجارة، رسالة دكتواراه في المحاسبة غير منشورة، 2011م)، ص47.

([2]) www.cipe-arabia.org, 7/7/2018, 7:49pm.

([3]) بريش عبدالقادر، **جودة الخدمة المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك**، (الجزائر: جامعة شلف، كلية التجارة، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد3، 2005م)، ص116.

([4]) نبيل حشاد، **دليلك في إدارة المخاطر المصرفية**، (بيروت: اتحاد المصارف العربية، 2005م)، ص30.

كما عرفت بانها هي عملية مستمرة من إتخاذ وتنفيذ القرارات التى من شأنها أن تقلل الى حد مقبول من تأثير أو حالة عدم التأكد المتعلقة بالتعرض للمخاطر التى لها تأثير على البنك بمعنى اخر هي الموازنة بين الفرص والتهديدات[1].

سادساً: المخاطر التى تواجه البنوك:

تتعرض المصارف التقليدية لأنواع عديدة من المخاطر منها:

1. مخاطر الأعمال:

هي المخاطر التى تجعل العميل يفشل في تحقيق أهدافه وبمعنى أخر بسيط هي كل شي يدفع البنك بعيداً عن تعظيم أرباحه كمايدفع البنك الى طريق الفشل يمكن أن يطلق عليه مخاطر الأعمال[2]. ويعتبر خطرالأعمال أوسع نطاقاً من التحريفات الجوهرية في القوائم المالية ويمكن ان ينشأ خطر الأعمال من تغيير أو تعقيد الأعمال كما أن الفشل في أدراك الحاجة الى التغيير يمكن أن ينشأ من[3]:

أ. فشل عملية تطوير منتجات أو خدمات جديدة .

ب. وجود سوق غير ملائم لإستيعاب المنتج أو الخدمة بالرغم من كونه متطوراً

ج. وجود عيب في الخدمة يمكن ان يننتج عنهاإلتزمات أو إضرار في سمعة البنك .

يمكن من هنا تعريف مخاطر الأعمال على أنه عدم قدرة المنشاة على تحققيق والتى تعكس إستراتيجيتها نتيجة لعوامل داخلية وخارجية أو بسبب وضع إستراتيجية غير ملائمة أو نشوء بعض الضوابط والقوى المعاكسة التى تؤثر على قدرة البنك على الإستمرارية وتحقيق أرباح رغم أن الإستمرارية فرض من الفروض المحاسبية[4].

([1]) Laurent Condamin and others **,Risk Quantification Management Diagnosis and Hedging** ,(John Wiley &sons Ltd the Atrium, southern Gate,2006),p7.

([2]) علاء الدين صلاح محمود، **أثر منهج التدقيق القائم على مخاطر الأعمال على جودة التدقيق الخارجي**، (عمان: جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2011م)، ص30.

([3]) هاجر زرارقي، **إدارة المخاطر الائتمانية في المصارف الإسلامية**– بالتطبيق على بنك البركة الجزائري، (الجزائر: جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، 2012م)، ص52.

([4]) عبدالله عبدالسلام أحمد، **تطوير قياس خطر الأعمال بإستخدام مدخل تحليل الإستراتيجية بغرض رفع وتحليل عملية المراجعة**، (القاهرة: جامعة المنصورة، كلية التجارة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد33، العدد1، 2009م)، ص165.

يتضح للباحثة أن الوعي بمخاطر الأعمال التى تواجه الوحدة يزيد من إحتمال تحديد مخاطر التحريفات الجوهرية وذلك لأن معظم مخاطر الأعمال سيكون لها في نهاية الأمر أثار مالية وبالتالي تؤثر على القوائم.

2. مخاطر التشغيل:

تعتبر مخاطر التشغيل هي المخاطر التى طرحها إتفاق بازل إلى البنوك حيث أن الاتفاق قد ألزم البنوك بالاحتفاظ برأسمال لمواجهة خطر التشغيل وقد عرفت وثيقة الاتفاق بان مخاطر التشغيل هي مخاطر الخسائر التى تنشأ من عدم فاءة العمليات الإنتاجية أو فشل العمليات الداخلية والأفراد والنظم أو تنشأ نتيجة لأحداث خارجية ويتضمن هذا التعريف بالمخاطر القانونية ولكن يستبعد المخاطر الإستراتيجية والمخاطر الناشئة عن السمعة[1].

توجد عدة اسباب تؤدي الى تغيير المكاسب نتيجة لسياسات التشغيل التى يتبعها البنك فبعض البنوك لاتملك الكفاءة للرقابة على التكاليف المباشرة وأخطاء المعالجة التى يقوم بها موظف البنك ويجب أن يستوعب البنك السرقات التى تتم بواسطة موظفي البنك أو العملاء وهكذا تشير مصاريف التشغيل، بصورة كبيرة عن ماهو متوقع ومما يتسبب في إنخفاض صافي الدخل وقيمة لمنشاة وهكذا ترتبط مخاطر التشغيل عن قرب بالاعباء وعدد الأقسام وعدد الفروع وعدد الموظفين[2].

وهي في مفهومها العام ربما تكون نتيجة أخطاء بشرية أو فنية أو حوادث وهي مخاطر الخسائر المباشرة وغير المباشرة الناتجة من عوامل داخلية أو خارجية وتعود العوامل الداخلية أو الخارجية الى عدم كفاية التجهيزات أو الافراد أو التقنية وأما لقصور أي منها وبينما تكون المخاطر البشرية ناتجة لعدم التأيل الكافي أو فساد الذمم أما مخاطر العمليات فقد تحدث لاسباب عديدة منها أخطاء مواصفات النماذج وعدم الدقة فيتم تنفيذ العمليات والخروج عن الحدود الموضوعة للسيطرة على التشغيل، كما هنالك أحتمال أن تكون تكاليف التشغيل أكثر من التكاليف التقديرية لها الأمر الذي يؤثر سلباً على الإيرادات[3].

3. المخاطر المالية:

([1]) أ.د طارق عبدالعال حماد، **تقييم اداء البنوك التجارية– تحليل العائد والمخاطر**، (الإسكندرية:الدار الجامعية، 2011م)، ص76.

([2]) د.نبيل حشاد، **دليلك الى إدارة المخاطر المصرفية**، (بيروت: إتحاد المصارف العربية، 2005م)، ص2.

([3]) جاسم المناعي، **إدارة المخاطر التشغيلية وكيفية إحتساب المتطلبات الرأسمالية لها**، (ابوظبي: صندوق النقد الدولي، 2004م)، ص8.

ترجع مخاطر النشاط المالي إلي الخسائر في الاسواق والمؤسسات المالية نتيجة تقلبات المتغيرات المالية وتكون المخاطر في العادة مصاحبة لنظام الإستدانة ،حيث أن المؤسسة تكون في وضع مالي لاتستطيع فيه مقابلة إلتزاماتها في أصولها الجارية ومن أهم هذه المخاطر نذكر[1]:

أ. مخاطر السوق: هي المخاطر التى تأتي لأسباب تتعلق بالتغيرات الإقتصادية الكلية او نتيجة تغير الاحوال المتعلقة بالبنك نفسه فقد تنشأ المخاطر السوقية نتيجة لتغيرات في اسعار الأصول أو تقلبات في اسعار الصرف أو أسعار الأسهم أو مخاطر أسعار السلع.

ب. المخاطر القانونية: وتنشأ هذه المخاطر في حالة إنتهاك القوانين أو القواعد أو الضوابط المقررة خاصة تلك التى لا علاقة بغسيل الأموال أو نتيجة عدم التحديد الواضح للحقوق والإلتزامات القانونية الناتجة عن الخدمات المصرفية الإلكترونية أو من عدم ووح مدى توافرقواعد لحماية المستهلكين أو ععدم المعرفة القانونية لبعض الإتفاقات المبرمة بإستخدام وسائل الوساطة الإلكترونية[2].

ج. مخاطر السمعة: تنِشأ مخاطر السمعة في حال تنشأ مخاطر السمعة بسبب تكوين رأي سلبي من جمهور المتعاملين مع البنك قد يكون بسبب تصرفات أحد الموظفين أو ضعف نظم المصرف السرية وينتج من هذه المخاطر فقدان شريحة كبيرة من المتعاملين مع المصرف مما يسبب خسائر مالية غير متوقعة[3].

سابعاً: مكونات نظام إدارة المخاطر بالبنوك:

يمكن تقسيم نظام إدارة المخاطر إلى ثلاثة مكونات رئيسية[4]:

1. **تهيئة بيئة مواتية لإدارة المخاطروإتباع سياسات وإجراءات سليمة لذلك:** يحتاج ذلك الى بذل مجهود من أجل إيجاد بنية تحتية متينة للنظام وهذا يتطلب من اللجنة العليا للبنك أن تعمل على

([1]) عبدالناصر براني أبود، **إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية**، (عمان: دار النفائس للنشر والتوزيع،2012م)، ص ص 68– 69.

([2]) خالد راغب الخطيب، **مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية في القطاع العام**، (عمان: مكتبة المجمع العربي، 2010م)، ص247.

([3]) رائد نصري ابو مؤنس، **مخاطر السمعة والألتزام بالشريعة في المصارف الإسلامية بالتطبيق على الاحتياطات المركزية وكيفية تشكيل هيأت رقابة شرعية**، (عمان: جامعة الاردن، مجلة دراسات علوم الشريعة، المجلد43، العدد1، 2016م)، ص221.

([4]) محمد عبدالحميد عبدالحي، **إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية**، (سوريا: جامعة حلب، كلية الإقتصاد، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، 2010م)، ص ص41 – 42.

إيجاد نظام رسمي لإدارة المخاطر ممثل في إدارة مستقلة أو وحدة إدارية متكاملة بحيث تسعى الوحدة الإدارية الى تطبيق الإجراءات الضرورية والمناسبة التى تعمل على تحديد المخاطر المتنوعة التى يتعرض لها المصرف والعمل على التخفيف من أثارها .

2. الحفاظ على أسلوب مناسب لقياس المخاطر ومراقبتها وتخفيف أثارها: فيجب على المصارف ايجاد أساليب مناسبة لقياس درجات المخاطر التى يتعرض لها جراء مايقوم به من انشطة وما يمارسه من أعمال كأن المصرف يسعى الى إعتماد نظام محوسب يساعده على قياس التغيرات في عوائده، وبما يمكنه من إدارة المخاطر الناجمة من تقلبات العوائد.

3. **إجراء عملية رقابة داخلية ملائمة:** أن الحاجة للرقابة الداخلية أمر لا مفر منه لضمان سلامة المؤسسات المالية ويجب على نظام الرقابة أن يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة المالية من خلال مراقبة كافة الأنشطة والأعمال والوحدات فيها والعمل على تقييم الانواع المختلفة من المخاطر وايجاد نظم معلومات كافية تغطي كافة وحدات المصرف وإصدار تقارير منظمة عن المخاطر على أن يتم التأكد من قياس المخاطر وضبطها بشكل مستقل ومن الامور التى تساعد وجود نظام للتحفيز والمحاسبة يشجع الموظفين بالمصرف على الإقلال من الولوج بالأنشطة ذات المخاطر وذلك من خلال تقييد صلاحيات إتخاذ القرار في حدود معقولة وتحفيز متخذي القرار بما يتوافق مع أهداف وتطلعات المصرف.

ثامناً: مبادئ إدارة المخاطر بالبنوك:

إن حسن إدارة المخاطر بالبنوك يستوجب الألتزام بالمبادئ الأساسية الاتية[1]:

1. أن يكون لدى كل بنك لجنة مستقلة تسمى (لجنة إدارة المخاطر) تهتم بإعداد السياسة العامة أما الإدارة المتخصصة لإدارة المخاطر فتتولى السياسات كما تقوم بمراقبة وقياس المخاطر بشكل دوري.

2. تعيين (مسئول مخاطر) لكل نوع من المخاطر الرئيسية تكون لديه خبرة كافية في المجال المصرفي.

([1]) نبراس محمد عباس العامري، صلاح الدين محمد الإمام، **أستعمال نموج عائد رأس المال المعدل بالمخاطر في إدارة المخاطر المصرفية**، (بغداد: جامعة بغداد، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد7، العدد21، 2012م)، ص ص 179 – 180.

3. وضع نظام محدد لقياس ومراقبة المخاطر في كل بنك لتحديد مستوى كل نوع من المخاطر التى يمكن قياسها وبشكل دقيق لمعرفة وتحديد تأثيرها على ربحية البنك وملاءته الرأسمالية وتحديد الاسقف الإحترازية للائتمان والسيولة والسوق.

4. تقييم موجودات كل البنك وخاصة الإستثمارية كمبدأ أساسي لقياس المخاطر والربحية.

5. إستخدام أنظمة معلومات حديثة لإدارة المخاطر ووضع ضوابط أمان ملائمة لها.

6. ضرورة وجود وحدة مراجعة داخلية مستقلة بالبنوك تتبع الى مجلس الإدارة مباشرة وتقوم بمراجعة جميع اعمال البنك بما فيها إدارة المخاطر.

7. تقع مسؤولية إدارة المخاطر بكل أساسي على مجلس الإدارة لكل بنك الذي يعده المساهمين المسؤولين عن أعمال وهو مايستوجب فهم المخاطر التى يواجهها والتأكد من انها تدار بإسلوب فعال وكفء.

8. على مجلس الإدارة إقرار إستراتيجية إدارة المخاطر القائمين على الإدارة الى قبول واخذ المخاطر بعقلانية في إطار هذه السياسات والعمل على تجنب المخاطر التى يصعب عليهم تقييمها.

9. وضع ضوابط امان لجميع الأنظمة المعلوماتية الرئيسي لكل بنك من اجل الحفاظ على صحة وسلامة وسرية المعلومات.

10. وضع خطط للطوارئ معززة بإجراءات وقائية ضد الأزمات يتم المواقفة عليها من قبل المسؤولين للتأكد من ان البنك قادر على تحمل أي أزمة.

تاسعاً: دور إدارة المخاطر في الميزة التنافسية :

حسب ما حدده بورتر بأن المؤسسة يمكنها الحصول على الميزة التنافسية من خلال : ميزة الأقل تكلفة أو ميزة التمايز والاختلاف ، فالعلاقة هنا مدى قدرة البنك على الاستفادة من قدرته الخاصة بإدارة المخاطر في تحويل المخاطر التى تواجه البنك الى ميزة تنافسية تعزز من وجوده في السوق وتزيد من أرباحه ويكسب بذلك مزيداً من العملاء ويتفوق على منافسيه في جزءا من السوق وبإمكان القدرات الخاصة لإدارة المخاطر في البنك التأثير على الكلفة أوالقيمة التى تقدمها من خلال منتجاته (التمايز) لذا فقد عدد الكاتب اربعة طرق رئيسية يتم من خلالها تحويل المخاطر الى مصدر من مصادر الميزة التنافسية وتقسم المخاطر التى يستوجب التعامل معها[1]:

([1]) غسان محمد خليل، **أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية**، (غزة: الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، 2017م)، ص36.

1. المخاطر ذات المردود النفعي: هي المخاطر المحسوبة والمقدرة من قبل البنك التى يتحملها لقاء حصوله على المكاسب والمكافأت لإكتساب ميزة تنافسية ، عادةً ماتكون رهانات تتخذها المنظمة في حال إصدار منتج جديد أو نسخة جديدة من المنتج وكذلك في حالة دخول سوق جديد أو حتى في حالة الاستحواذ على الشركات وبالتالي فالدافع الأساسي لاتخاذ مل هذه المخاطر هو من اجل زيادة قيمة الشركة أمام منافسيها.

2. المخاطر التى لامردود نفعي لها: هي المخاطر التى لها جانب سلبي فقط وهو الخسارة وعادى ماتحدث هذه المخاطر من قبل مؤثرات خارجية لاتقديرات محتملة لها كالكوارث والأزمات مثلاً حيث تقوم البنوك أو المنظمات بالتعامل معها من خلال توفير المتطلبات الاساسية اللازمة للتعامل مع مثل هذه المخاطر والهدف من التعامل معها هو لحماية القيمة وليس لخلق قيمة.

3. المخاطر المدمرة: هي التى تقوم بمقاطعة وتوقف الأعمال الأساسية للمنظمة وتهدد موقعها في السوق وحتى تهدد بقائها في السوق.

4. المخاطر غير المدمرة: هي المخاطر التى يتم التعامل معها يوميا ولاتشكل خطراً على وجود البنك او بقائه في السوق قد تثر على أدائه ووضعه التنافسي.

أما عن الطرق التى يتم تحويل المخاطر الى ميزة تنافسية هي كالتالي[1]:

1. **الاستمرار في الانتاج والخدمة في الوقت الذي لايستطيع الاخرون (وقت الأزمات)** حيث يتم التعامل مع المخاطر ذات الأثر التدميري ولامردود يرجى منها فالكوارث يمكن أن تحدث في أي وت وأي مكان وأي شخص فالذين يستطيعون التعامل مع الازمة وإداراتها بشكل سليم يستطعون التعافي بشكل اسرع ويستطعون الثبات في السوق وفي حالة استمرار البنك في تقديم منتجاته في ظل الازمة يكون قد حصل على الحصة السوقية الاكبر أمام منافسيها .
2. **السعي نحو الاعمال ذات المخاطر الأعلى في هذه** الطريقة تسعى البنوك على التعامل مع المخاطر تدميرية او غير تدميرية وهذه الحالة تتناسب مع البنوك التى تستطيع التعامل مع المخاطر وإداراتها بشكل افضل من منافسيها ولذلك تتحمل هذه المؤسسات المخاطر المتوقعة مقابلها الحصول على عائد كبير أو تزيد من الحصة السوقية للبنك وبهذه تكون قد حصلت على الميزة التنافسية .

([1]) غسان محمد، مرجع سابق، ص37.

3. **التفوق في الاداء اليومي** وتتعامل هذه الطريقة مع المخاطر التى لايوجد لها أثر تدميري وعادة ماتركز عل المخاطر ذات الأثر التدميري من أجل التغلب على هذه المخاطر فأن البنك يجب أن يتصف بعدة خصال كالمرونة في القيام بالعمليات والقدرة على الإستجابة والتكييف وعلاقات وشراكات مع المزودين والزبائن ووجود اتصال وتواصل جيد داخلياً وخارجياً.

4. **بناء صورة مرنة:** عندما يتم إدراة مؤسسة ما لكسب الثقة في جانب قدرتها على إدارة المخاطر ومرونتها في وجه التقلبات والاضطرابات ، فإنها تلعب دور أكثر تنافسية في السوق، ويرجع ذلك للأسباب:

أ. تجذب البنوك أعمال أكثر من غيرها وذلك بسبب ثقة الزبائن المحتملين في قدرة هذه البنوك على تقديم خدمة أفضل من غيرها.

ب. الصورة المرنة تعطى قدرة تفاوضية أكبر.

ج. قدرة البنوك على إدارة المخاطر يقلل من جانب التكلفة في إدارة المخاطر.

د. تصبح قادرة على الحصول على قروض بفوائد أقل تكلفة بسبب قلة الخطورة لدى البنوك المقترضة .

هـ. تكون افضل في السوق الاسهم.

تستنتج الباحثة إستخدام الطرق المرنة لتعامل مع المخاطر وايجاد حلول مبتكرة والبقاء في السوق في ظل الأزمات يعظم من قيمة البنك ويعزز تنافسيته ويقلل من جانب تكلفة إدارة المخاطر.

5. أضافة القيمة في العمل البنكي بما يحقق ميزة تنافسية : أن أهم المحاور لمدخل القيمة المضافة هو تفهم إلمام المراجعين الداخلين بطبيعة ونشاط وعمليات البنك والأنشطة التشغيلية حيث ينعكس هذا المفهوم على درجة كفاءة التوصيات التى يقدمها المراجع الداخلي حيث تدخل في جوهر التحسينات المطلوبة وتوضح كفية الإرتقاء بمستوى الأداء وذلك فأن هذه التوصيات التى يقدمها المراجع تساعد في إضافة قيمة حقيقية للبنك ، ويتم إستخدام مصطلح أضافة قيمة عندما تتم زيادة قيمة وسعر للمنتج ولكن لاتتعلق القيمة بزيادة أسعار المنتجات بل تتعلق بكل أكبر بخلق ميزة تنافسية على سبيل المثال رفعت شركة طيران الإمارات من قيمتها المدركة عندما أضافت جهاز تلفزيون أو إستريو لكل مقعد ومن ثم أصبحت شركة الطيران الوحيدة التى من خلالها يستطيع المسافر أن يشاهد كل مايحبه وكلك هونداي عندما منحت ضماناً لخمسة سنوات وبذلك زادت الشركتان من قيمتهم المدركة[1].

([1]) www.abahe.co.uk/marketing/2018/6/4م الساعة الرابعة عصراً

بما أن التنافسية هي إستثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف[1]:

أ. إنتاج قيمة للعملاء – في شكل منتجات وخدمات مصرفية تلبي احتياجاتهم.

ب. التميز عن المنافسين فيما يخص الجودة والسعر.

فلقد أكد .porter M على ان الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التى باستطاعة البنك أن يخلقها لعملائه، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة من خلال الخدمة المقدمة مقارنة بالمنافسين ، لذا يمكن التمييز بين نوعين من الميز التنافسية:

أ. ميزة التكلفة الأقل: التى تتحقق كنتيجة لقدرة البنك على إنتاج وتسويق منتجاته وخدماته بأقل تكلفة ممكنة .

ب. ميزة الجودة العالية: حيث يتفوق البنك على المنافسين بتقديم منتجات وخدمات مصرفية متميزة وعالية الجودة ولها قيمة كبيرة في نظر العملاء .

تسعى البنوك بإختلاف أنواعها الى امتلاك الميزة التنافسية لأضافة قيمة وذلك برفع كفاءة وفعالية أدائها، حيث برزت مداخل مازالت تساهم في تنميتها والمحافظة عليها من خلال تلبية حاجات العملاء باستمرار أو من خلال تبني أساليب الابتكار والتطوير ولكي تنجح البنوك في اختراق الأسواق المصرفية في ظل المناخ الإقتصادي الجديد عليها أن تعمل بإستمرار وبإستعمال كل الوسائل التكنولوجية على تلبية إحتياجات العملاء التى تتطور بشكل دائم ومن هذه الاحتياجات مايلي:

أ. تحقيق رضا العملاء: إن قدرة البنوك على إمتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين مرهون بتحقيق الإشباع العالي لحاجات العملاء المتنوعة والمتغيرة باستمرار من خلال الخدمات المقدمة.

ب. سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات: وذلك من خلال تقديم الخدمات المصرفية ذات الجودة العالية في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر أي تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية متميزة عن ماتقدمه البنوك المنافسة، وتقديم الخدمات امصرفية بأسعار معقولة تناسب إمكانايات العملاء.

([1]) طارق طه، مرجع سابق، ص119.

من خلال ماسبق يتضح للباحثة أنه عندما يتم إستخدام مدخل القيمة المضافة كما ورد في تعريف المراجعة الداخلية الذي نص على أنها نشاط مستقل ومنظم يسعى إلى أضافة قيمة للمنظمة من خلال ماتقدمه من تأكيد موضوعي وإستشارات وتوصيات لتفعيل الدور الرقابي والمساعدة في تحقيق أهداف المنشأة وتحسين وتطوير إداراة المخاطر والأزمات المالية التى قد تواجهها أو الحد منها بما يؤدى إلى تعظيم قيمة البنك او المنظمة في سوق العمل بما يؤدى الى دعم تنافسيتها.

الفصل الثالث

الـــــــــــدراسة الميدانيـــــــــــة

تتناول الباحثة في هذا الفصـــل الدراســـة الميدانية وذلك من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: نبذة تعريفية عن القطاع المصرفي السوداني.

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

المبحث الأول

نبذة تعريفية عن القطاع المصرفي السوداني

أولاً: نشأة وتطور القطاع المصرفي السودان

كانت بداية العمل المصرفي في السودان كبداية كل بلدان العالم، حيث نشأت فيها المصارف التجارية قبل البنك المركزي، ولقد بدأ العمل المصرفي في السودان فعلياً بافتتاح أول مصرف تجاري عام 1903م وهو البنك الأهلي المصري كفرع عامل بالسودان . ولقد شهدت الفترة ما قبل الاستقلال غياب البنك المركزي والبنوك التجارية الوطنية تماماً عن ساحة العمل المصرفي حيث كان يتكون من مجموعة من فروع البنوك الأجنبية العاملة في السودان، والتي بلغت خمسة أفرع لديها 37 فرعاً منتشرة بولايات السودان المختلفة[1].

1. الفترة من 1898م – 1956م:

بدأت نشأة الجهاز المصرفي بالسودان منذ بداية القرن العشرين فكان يحكم آنذاك بموجب اتفاقية الحكم الثنائي الإنجليزي المصري التي امتدت في الفترة عام 1898م حتى عام 1956م وخلال هذه الفترة بدأ ظهور المصارف في الحياة الاقتصادية وتميزت تلك الفترة بفتح فروع المصارف الأجنبية حيث تم افتتاح أول مؤسسة مصرفية بالسودان في عام 1903م وهي فرع البنك الأهلي المصري، ثم تلاه افتتاح بنك باركليز (Barclays Bank) في عام 1913م وفي عام 1949م تم افتتاح فرع البنك العثماني وتمّ افتتاح فرع بنك مصر في عام 1953م ثم فرع بنك كريدي ليونيه (Crédit Lyonnais) الفرنسي في عام 1953م وأصبح عدد مجموعة فروع البنوك الأجنبية خمسة فروع. وباشر فرع البنك الأهلي المصري مهام البنك المركزي في السودان في العام 1951م وقام بإصدار العملات[2].

2. الفترة من عام 1956– 1969م:

تميزت الفترة بعد أن نال السودان استقلاله في عام 1956م بنمو الجهاز المصرفي وظهرت مصارف سودانية برأسمال وطني وكذلك تم تكوين لجنة لطباعة وعمل عُملة سودانية 1956م وتم منح تلك اللجنة صلاحية إصدار العملة الوطنية بديلاً لفرع البنك الأهلي المصري الذي كان مسئولاً

([1]) ماجدة عبدالوهاب، **ورقة عمل عن تاريخ العمل المصرفي**، بنك السودان، فبراير 1994م، ص3.

([2]) التجاني حسين، مجلة المصارف، تصدر عن اتحاد المصارف السودانية، العدد1، يونيو 2002م، ص11.

عنها قبل أن ينال القطر استقلاله، ومن ثم تم إصدار أول عملة ورقية خاصة بالسودان في 1958م[1].

في العام 1959م صدر القانون الخاص ببنك السودان ليقوم بمهام ووظائف البنك المركزي للبلد وتمت مباشرة أعماله في العام 1960م وفي خلال تلك الفترة تم فتح عدة فروع لبنوك أجنبية أخري حيث تم فتح فرع البنك العربي الأردني 1956م وكذلك تم فتح فرع بنك ناشيونال أند قرندليز في عام 1969م والذي اشتري أصوله البنك العثماني بالسودان بعد أن توقف عن مباشرة أعماله بالسودان. وخلال الفترة من 1956م وحتى 1969م تم إنشاء مجموعة من البنوك السودانية برأسمال وطني حيث تم افتتاح البنك الزراعي السوداني كبنك متخصص في عام 1957م بحسب أن السودان بلد زراعي، ثم استمرت المسيرة و تم تحويل فرع بنك كريدي ليونيه (Barclays Bank) الفرنسي إلي بنك النيلين بعد أن اشترت الحكومة 60% من أسهم البنك، ثم بعد ذلك استمر التسلسل وتم إنشاء أول بنك تجاري وطني في عام 1960م. وهو البنك التجاري السوداني كما تم بعده افتتاح البنك الصناعي السوداني 1961م كبنك متخصص في التنمية الصناعية وتبعهم بعد ذلك افتتاح البنك العقاري السوداني في العام 1967م.

3. الفترة من 1970م حتى 1975م:

تغير نظام الحكم في السودان 25 مايو 1969 م وتغيرت معه فلسفة إدارة الاقتصاد حيث انتهج الحكم الجديد المنهج الإشتراكي في إدارة الإقتصاد وصدر قرار قَضَي بتأميم البنوك التجارية والتي كانت لفروع أجنبية[2].

4. الفترة من عام 1976م حتى عام 1983م

بدأ النظام الحاكم خلال الفترة المذكورة أعلاه في تطبيق سياسة الانفتاح الاقتصادي حيث تم فتح الباب للمستثمرين الأجانب بفتح فروع لبنوك أجنبية كما تم في نفس الوقت إنشاء بنوك جديدة وبموجب هذا الانفتاح تم فتح (6) فروع جديدة لبنوك أجنبية وعدد (5) بنوك جديدة[3].

أ. فروع البنوك الأجنبية لتلك الفترة 1976م – 1983م:

- فرع بنك أبو ظبي الوطني 1976 م.

([1]) ماجدة عبدالوهاب، مرجع سابق ، ص5.

([2]) عثمان ابراهيم السيد، **الاقتصار السوداني**، (أم درمان: المؤسسة العامة للطباعة والنشر، د.ت)، ص75.

([3]) التجاني حسين، مرجع سابق، ص11.

- فرع بنك الاعتماد والتجارة الدولي 1976م .
- فرع سيتي بنك 1978م.
- فرع بنك عمان المحدود 1979م.
- بنك حبيب.
- بنك الشرق الأوسط.

ب. البنوك التجارية المشتركة:

- البنك العالمي.
- بنك فيصل الإسلامي .
- البنك الأهلي السوداني.

ج. البنوك المتخصصة:

- البنك الزراعي.
- البنك الصناعي.
- البنك العقاري السوداني.

5. الفترة من عام 1983م حتى 1989م:

تميزت الفترة المذكورة أعلاه بالاتجاه نحو تأصيل العمل المصرفي وفقاً للشريعة الإسلامية حيث صدر قرار من رئاسة الجمهورية يمنع جميع المصارف بالسودان من التعامل بسعر الفائدة علي الودائع والقروض وشـــهدت هذه الفترة قيام عديد من البنوك الجديدة خصـــوصـــاً البنوك الإسلامية والتي أنشأت منذ بدايتها للعمل وفقاً للصيغ الإسلامية.

تم في تلك الفترة دمج بنك الشعب التعاوني في بنك الخرطوم في عام 1983م[1].

6. الفترة من عام 1989م حتى عام 2003م:

في يونيو 1989م تغير نظام الحكم في السودان واتجه كلياً لتأصيل العمل المصرفي وقام بانتهاج سياسة التحرير الاقتصادي وخصخصة المصارف الحكومية وخلال تلك الفترة تم فتح عدة بنوك جديدة (مصرف المزارع، بنك الصفا، بنك الثروة الحيوانية، بنك أم درمان الوطني، بنك ايفورى).

([1]) مجلة اتحاد المصارف العربية، الجهاز المصرفي في السودان، العدد411، فبراير 2015م، ص14.

وكذلك تم دمج بعض البنوك في بعضها علي النحو التالي:

أ. تم دمج بنك الوحدة والبنك القومي للتصدير والاستيراد في بنك الخرطوم ليصبح الاسم مجموعة بنك الخرطوم.

ب. تم دمج البنك الصناعي السوداني في بنك النيلين ليصبح الاسم الجديد مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية.

ج. تم دمج البنك التجاري في مصرف المزارع ليصبح مصرف المزارع التجاري.

د. تم تغيير اسم البنك الوطني للتنمية الشعبية إلي بنك نيما.

هـ. تم تغيير اسم بنك عمان إلي بنك المشرق.

و. تم تغيير بنك الادخار إلي مصرف الادخار للتنمية الاجتماعية كبنك متخصص.

كذلك خلال تلك الفترة وقفت عدة مصارف من مزاولة أعمالها المصرفية لأسباب سياسية وبعضها لأسباب وإخفاقات مالية بسوء الإدارة والأداء المصرفي وهي:

أ. سيتي بنك توقف في 1988م.

ب. بنك نيما تمت تصفيته 1999م.

ج. بنك الصفا تمت تصفيته 2000م.

ولاحقاً تم دمج بنك النيل الأزرق مع بنك المشرق في عام 2003م وذلك ضمن سياسات بنك السودان المركزي الرامية إلي توفيق أوضاع البنوك ليصبح بنك النيل الأزرق المشرق.

كما شهدت هذه الفترة قيام العديد من المؤسسات المكملة للجهاز المصرفي وهي[1]:

أ. الأمانة العامة لاتحاد المصارف السوداني

ب. المعهد العالي للدراسات المصرفية والذي تم تعديل إسمه لاحقاً الي أكاديمية السودان للعلوم المالية والمصرفية.

ج. مؤسسة صندوق ضمان الودائع والتي تشترك فيها كل المصارف السودانية وذلك يؤمن للمودعين ضمان رد ودائعهم في حالة حدوث أي عثر مالي لأي من المصارف المساهمة في الصندوق.

([1]) الإدارة العامة للبحوث والإحصاء، بنك السودان المركزي، 2010م.

7. البنوك العاملة في السودان حتى عام 2018م:

تطور الجهاز المصرفي السوداني تطوراً كبيراً خلال الفترة الأخيرة وتم دمج بنوك ونشوء بنوك جديدة، ودخل رأس المال العربي ليستثمر في السودان، فصار الجهاز المصرفي في السودان يتكون من 37 مصرفاً تعمل جميعها بالنظام المصرفي الإسلامي[1]. ويلزم القانون جميع المصارف العاملة في السودان بعضوية صندوق ضمان الودائع المصرفية واتحاد المصارف السوداني. فقد نشأ بنك السودان المركزي عام 1960 أما البنوك التجارية العاملة في السودان حتى عام 2013م فهي: بنك الخرطوم (1913)، البنك الزراعي السوداني(1959)، بنك النيلين (1963)، البنك العقاري التجاري (1967)، مصرف الإدخار والتنمية الاجتماعية (1973)، بنك أبوظبي الوطني (1976)، البنك السوداني الفرنسي (1978)، بنك فيصل الإسلامي (1978)، البنك الأهلي السوداني (1981)، بنك النيل الأزرق المشرق (1983 - 1981)،بنك التنمية التعاوني (1983)، البنك الإسلامي السوداني(1983)، بنك التضامن الإسلامي (1983)، بنك البركة السوداني (1984(، بنك تنمية الصادرات (1984)، البنك السعودي السوداني (1986)، بنك العمال الوطني(1988)، بنك الشمال الإسلامي السوداني (1990)، بنك المزارع التجاري (1992)، بنك الثروة الحيوانية (1993)، بنك أم درمان الوطني (1993)، بنك آيفوري (1994)، بنك الاستثمار المالي (1998)، بنك الساحل والصحراء (2001)، بنك السلام السودان (2003)، مصرف التنمية الصناعية (2005)، البنك السوداني المصري (2005)، بنك المال المتحد (2006)، بنك الأسرة (2008)، بنك الجزيرة السوداني الأردني (2008)، بنك قطر الوطني (2009)، البنك العربي السوداني (2009)، البنك السوداني المصري (2012)، بنك أبوظبي الإسلامي (2013)، بنك الرواد والاستثمار (2013)، بنك الإبداع للتمويل الأصغر (2013). ويضم السودان أيضاً المصرف العربي للتنمية الاقتصادية في أفريقيا (1975).

([1]) مجلة اتحاد المصارف العربية، الجهاز المصرفي في السودان، العدد411، فبراير 2015م، ص15.

المبحث الثاني

تحليل البيانات وإختبار الفرضيات

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

يتناول هذا المبحث وصفا" لمنهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وكذلك تصميم ادوات القياس المستخدمة وطرق اعدادها, كما يتضمن هذا المبحث تقييم أدوات القياس للتأكد من صلاحيتها ومدى تطبيقها بالإضافة إلى المعالجات الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

1. منهج الدراسة:

من اجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف الظاهرة موضوع الدراسة ولتوفير البيانات والحقائق عن مشكلة البحث , كما يتسم الأسلوب الوصفي بأنة يقرب الباحث من الواقع حيث يدرس الظاهرة كما هي على ارض الواقع ويصفها بشكل دقيق أما بشكل كمي أو كيفي.

2. مجتمع وعينة الدراسة

يتكون المجتمع الأساسي للدراسة من العاملين بالقطاع المصرفي السوداني (فيصل الإسلامي السوداني، الساحل والصحراء، التنمية الصناعية، العقاري التجاري، المزارع التجاري، السوداني الفرنسي، الخرطوم، أم درمان الوطني، العربي للتنمية)، وتم اختيار مفردات عينة البحث بطريقة العينة (الميسرة) وهي أحدى العينات غير الاحتمالية وقد تم توزيع (160) استمارة، تم استرداد (150) استمارة منها، أي بنسبة استرداد بلغت (93.7%).

3. وصف أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة واشتملت الاستبانة على قسمين:

القسم الأول: يحتوى على أربعة فقرات تناولت السمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في:

1. المؤهل العلمي.
2. التخصص العملي.
3. المسمى الوظيفي.
4. سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يتكون من أربعةمحاور وعدد 32 فقرة. وذلك على النحو التالي:

جدول (1/2/3)

توزيع محاور الدراسة

المحور	محاور الدراسة	عدد الفقرات
الأول	**إدارة المخاطر**	**8**
الثاني	**إضافة القيمة**	**8**
الثالث	**الدور الحوكمي**	**7**
الرابع	**الميزة التنافسية**	**9**
	المجموع	**32**

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

وتم قياس درجة الإستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسى (Likart Scale)، والذي يتراوح من أوافق بشدة إلى لا أوافق بشدة، كما هو موضح في جدول (2/2/3).

جدول (2/2/3)

مقياس مستوى الموافقة

الوزن	مستوى الموافقة
1	لا أوافق بشدة
2	لا أوافق
3	محايد
4	أوافق
5	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

وقد تم تصحيح المقياس المستخدمة في الدراسة كالآتي:

- الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات ((1+2+3+4+5)/5 = 3).

والأوساط المرجحة لهذه الأوساط كما في الجدول (3/2/3) يوضح الأوزان والأوساط المرجحة لخيارات إجابات أفراد العينة.

جدول (3/2/3)

الوزن الوسط المرجح لمقياس الدراسة

الخيار	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1.79–1.0	2.59–1.8	3.39–2.6	4.19–3.4	5–4.2

المصدر: عز عبد الفتاح، **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي بإستخدام SPSS**، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1982م)، ص541.

رابعاً: تقييم أدوات القياس:

وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

ثالثاً: تقييم أدوات القياس:

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة ، ولإختبار الصدق إحصائياً يتم إستخدام التحليل العاملي التأكيدي لإختبار إمكانية تجميع البيانات وتمثيلها بعامل أو عدة عوامل ومن ثم يكون الهدف هو اختبار درجة تمثيل البيانات لمتغيرات الدراسة. وقد اعتمدت الدراسة في المرحلة الأولى على تقييم مدى ملائمة المقاييس المستخدمة في قياس عبارات الدراسة والتحقق من إن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوما" معينا" تقيس بالفعل هذا المفهوم ولا تقيس أبعاد أخرى . وتتميز هذه الإختبارات بقدرتها على توفير مجموعة من المقاييس التي تحدد مدى انطباق البيانات للنموذج الذي تم الكشف عنه واستبعاد اى نماذج أخرى بديلة يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناء على إستجابة مفردات عينة الدراسة. وفيما يلي تعرض الباحثة نتائج التحليل للمقاييس المستخدمة فى الدراسة:

(1) اختبار صدق محتوى المقياس

تم إجراء إختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم التي قد ترجع أما إلى اختلاف المعاني وفقاً لثقافة المجتمع أو نتيجة لترجمة المقاييس من لغة إلى أخرى . وبداية تم عرض عبارات المقاييس على عدد (10) من المحكمين المختصين في الدراسة لتحليل مضامين عبارات المقاييس وتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس والهدف منه وفقاً لرأيهم تم قبول وتعديل بعض عبارات المقاييس، وبذلك تمَّ تصميم الإستبانة في صورتها النهائية (انظر ملحق رقم 1).

(2) إختبار الإتساق والثبات الداخلي للمقاييس المستخدمة في الدراسة

يقصد بالثبات (إستقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج بإحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة). وبالتالي فهو يؤدى إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. وكلما زادت درجة الثبات وإستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرنباخ للتأكد من الاتساق الداخلي للمقاييس ، وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ" (s Alpha،Cronbach)، والذي يأخذ قيماً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساويةً للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. كما أن انخفاض القيمة عن (0.60) دليل على انخفاض الثبات الداخلي.

ويمكن توضيح نتائج تحليل الثبات لمقاييس الدراسة بواسطة معامل ألفا كرنباخ لكل محور على النحو التالي:

جدول (4/2/3)

نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس عبارات محاور الدراسة

محاور الدراسة	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
إدارة المخاطر	8	0.92
إضافة القيمة	8	0.90
الدور الحوكمي	7	0.93
الميزة التنافسية	9	0.89
المجموع	**32**	**0.91**

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

من الجدول (4/2/3) نتائج اختبار الصدق لجميع محاور الدراسة اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات و الصدق لجميع محاور الدراسة حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ لمحور (إدارة المخاطر) (0.92) و(0.90) لمحور(**إضافة القيمة**) و(0.93) لمحور(الدور الحوكمي) و(0.89) لمحور (الميزة التنافسية)، كما بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلى لمحاور الدراسة (0.91) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس **(محاور الدراسة)** تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

خامساً: أساليب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

لتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة، تمَّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

(1)/ إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لأسئلة الاستبانة وذلك باستخدام " كل من:

أ/اختبارات الصدق. (ب). اختبارات الثبات:

(2)/ أساليب الإحصاء الوصفي:

وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة وذلك من خلال:

أ/حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3), وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط

الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.

ب/ الانحراف المعياري وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الدراسة الرئيسية عن متوسطها الحسابي (وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

(3)- تحليل الانحدار

وتم استخدام تحليل الانحدار (البسيط والمتعدد) الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة تغير وحدة واحدة من المتغير المستقل. كما يتم الاعتماد على معامل التحديد (R2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات أيضاً يتم الاعتماد على اختبار (T) لقياس قوة التأثير بين المتغيرات ووفقا" لهذا الاختبار يتم مقارنه القيمة الاحتمالية (Prob) للمعلمة المقدرة مع مستوى المعنوية 5% فإذا كانت القيمة الاحتمالية اكبر من 0.05 يتم قبول فرض العدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائيا" , إما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل أي أن النتيجة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع .و يتم الاعتماد على قيمة بيتا (B) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغيير في المتغير المستقل. بينما يتم استخدام اختبار F) للتعرف على معنوية النموذج ككل.

ثانياً: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يشتمل هذا المبحث على تحليل البيانات الأولية و الأساسية للدراسة للتمكن من معرفة اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات الدراسة المختلفة وذلك على النحو التالي:

أولاً: تحليل البيانات الشخصية

فيما يلي التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين والذي يعكس خصـــائص المبحوثين بالدراسة:

1/ توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

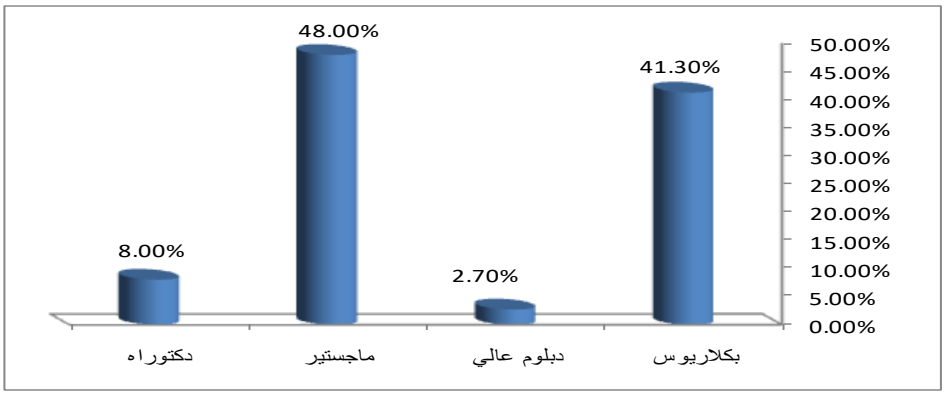
لمعرفة المؤهل العلمي للمبحوثين، فقد تم طرح الخيارات التالية عليهم (بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه)، وقد جاءت إجاباتهم كما هو موضح بالجدول (5/2/3).

جدول (5/2/3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة%
بكلاريوس	62	%41.3
دبلوم عالي	4	%2.7
ماجستير	72	%48.0
دكتوراه	12	%8.0
المجموع	150	%100.0

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

شكل (1/2/3) الرسم البياني لأفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح من الجدول(5/2/3) والشكل (1/2/3) أن أعلى نسبة بين أفراد العينة من حملة المؤهل العلمي ماجستير حيث بلغت نسبتهم (48.0). ثم تليها حملة المؤهل العلمي بكلاريوس بنسبة (41.4%)، أما حملة المؤهل العلمي دكتوراه فقد بلغت نسبتهم (8.0%)، وأخيراً حملة المؤهل العلمي دبلوم عالي بنسبة (2.7%) من إجمالي العينة الكلي للمبحوثين.

2/ توزيع أفرد العينة حسب التخصص العلمي

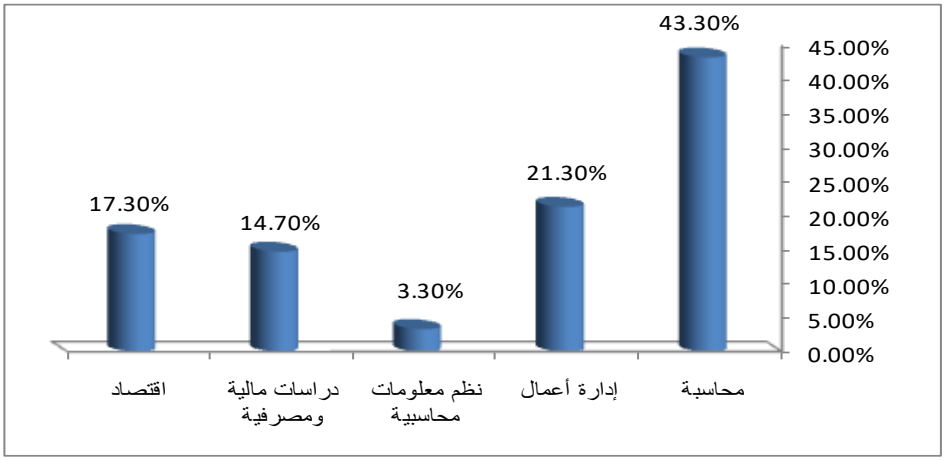
لمعرفة التخصـــص العلمي للمبحوثين. فقد تم طرح الخيارات التالية عليهم (محاســبة، تكاليف ومحاســبة إدارية، إدارة أعمال، نظم معلومات محاســبية، دراســات مالية ومصــرفية، اقتصاد). وقد جاءت إجاباتهم كما هو موضح بالجدول (6/2/3).

جدول(6/2/3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	العدد	النسبة%
محاسبة	65	%43.3
إدارة أعمال	32	%21.3
نظم معلومات محاسبية	5	%3.3
دراسات مالية ومصرفية	22	%14.7
اقتصاد	26	%17.3
المجموع	150	%100.0

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

شكل (2/2/3) الرسم البياني لأفراد العينة وفق متغير التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

يتضـح من الجدول (6/2/3) والشكل (2/2/3) أن أعلى نسـبة من المبحوثين كانت من ذوي التخصـص العلمي محاسـبة حيث بلغت (43.3)% من أفراد العينة الكلية. بينما بلغت نسـبة التخصص العلمي إدارة أعمال (21.3)%، ثم يليها التخصص العلمي اقتصاد بنسبة (17.3)%، أما التخصـص العلمي دراسـات مالية ومصـرفية فقد بلغت نسـبتهم (14.7%)، وأخيراً التخصـص العلمي نظم معلومات محاسبية بنسبة (3.3%) من إجمالي العينة المبحوثة.

3/ توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

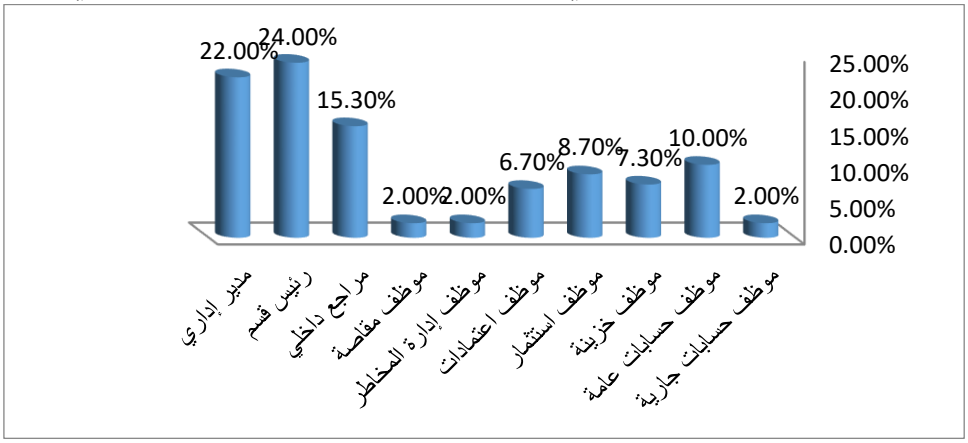
لمعرفة المسـمي الوظيفي للمبحوثين، فقد تم طرح الخيارات التالية عليهم (موظف حسـابات جارية، موظف حسابات عامة، موظف خزينة، موظف استثمار، موظف اعتمادات، موظف إدارة المخاطر، موظف مقاصة، مراجع داخلي، رئيس قسم، مدير إداري)، وقد جاءت إجاباتهم كما هو موضح بالجدول (7/2/3).

جدول (7/2/3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة %
موظف حسابات جارية	3	%2.0
موظف حسابات عامة	15	%10.0
موظف خزينة	11	%7.3
موظف استثمار	13	%8.7
موظف اعتمادات	10	%6.7
موظف إدارة المخاطر	3	%2.0
موظف مقاصة	3	%2.0
مراجع داخلي	23	%15.3
رئيس قسم	36	%24.0
مدير إداري	33	%22.0
المجموع	150	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

شكل (3/2/3) الرسم البياني لأفراد العينة وفق متغير المسمى الوظيفي



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح من الجدول (7/2/3) والشكل (3/2/3) أن أعلى نسبة بين أفراد العينة من المسمى الوظيفي رئيس قسم بنسبة (24.0%)، ثم تليها الفئة مدير إداري بنسبة (22.0%)، أما الفئة مراجع داخلي فقد بلغت نسبتهم (15.3%)، أما الفئة موظف حسابات عامة فقد بلغت نسبتهم (10.0%)، تليها الفئة موظف

استثمار بنسبة (8.7%)، أما الفئة موظف خزينة فقد بلغت نسبتهم (7.3%)، وأخيراً جاءت الفئتان (موظف إدارة المخاطر وموظف حسابات جارية) بنسبة 2.0% لكل فئة من إجمالي العينة المبحوثة.

4/ توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

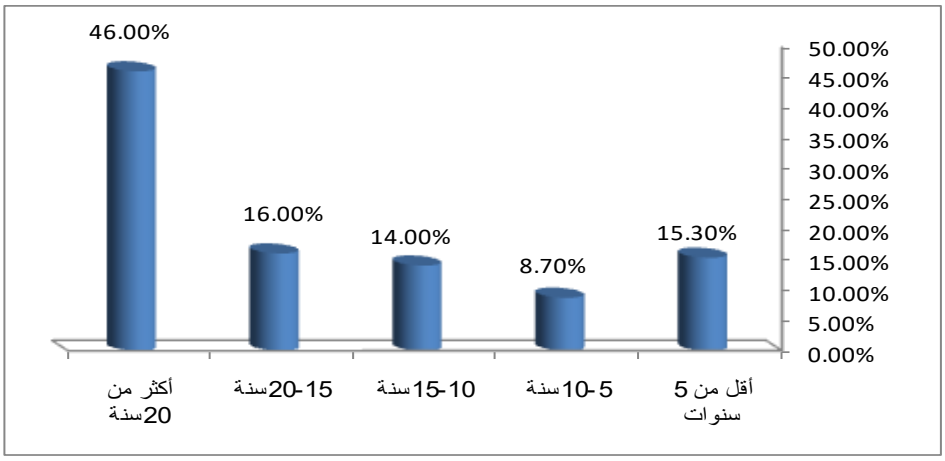
لمعرفة خبرة المبحوثين، فقد تم طرح الخيارات التالية عليهم (أقل من 5 ســـنوات، 5سنوات وأقل من 10 سنوات، 10 وأقل من 15 سنة، 15 سنة وأقل من 20 سنة، 20 سنة فأكثر)، وقد جاءت إجاباتهم كما هو موضح بالجدول (8/2/3).

جدول (8/2/3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
أقل من 5 سنوات	23	%15.3
5-10سنة	13	%8.7
10-15سنة	21	%14.0
15-20سنة	24	%16.0
أكثر من20 سنة	69	%46.0
المجموع	150	%100.0

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

شكل (4/2/3) الرسم البياني لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح من الجدول (8/2/3) والشكل (4/2/3) أن أعلى فئة بين أفراد العينة المبحوثة كانت الفئة أكثر من 20سنة بنسبة (46.0) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين(15 واقل من 20سنة) (16.0)% إما أفراد العينة والذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (أقل من 5سنة) نسبة (15.3)% أما أفراد العينة والذين تتراوح سنوات

خبرتهم بين (10وأقل من 15سنة) بلغت نسبتهم (14.0)% وأفراد العينة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5وأقل من 20سنة) فقد بلغت نسبتهم (8.7)% من إجمالي العينة المبحوثة.

ثانياً: تحليل بيانات الدراسة الأساسية

يشـتمل هذا الجزء على تحليل البيانات الأسـاسـية للدراسـة للتمكن من مناقشـة فروض البحث وذلك وفقاً للخطوات التالية:

المحور الأول: إدارة المخاطر

تم طرح عبارات محور إدارة المخاطر على المبحوثين وأعطوا الإجابات أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة، وكان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة كاي تربيع والقيمة الاحتمالية (.Sig) لفقرات المجال كما مبينه بالجدول (9/2/3).

جدول (9/2/3) التوزيع النسبي والوسط والانحراف المعياري ونتائج اختبار (كاي تربيع) لعبارات المحور الأول

	العبارات	النسبة %					الوسط	الانحراف المعياري	قيم كاي	Sig	الدلالة
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لاأوافق بشدة					
1	فحص المعاملات الائتمانية بالمصرف .	61.3	34.0	2.0	2.7	0.0	4.5	0.67	145.7	0.00	قبول
2	رفع كفاءة طرق الرقابة لتجنب المخاطر .	46.7	40.7	8.7	4.0	0.0	4.3	0.79	85.4	0.00	قبول
3	تطوير عمليات مواجهة الخطر بالمصرف.	40.0	41.3	9.3	9.3	0.0	4.1	0.93	59.0	0.00	قبول
4	قياس المخاطر التى تم اكتشافها ومعرفة طبيعتها ومسبباتها .	42.7	39.3	10.0	8.0	0.0	4.2	0.91	61.8	0.00	قبول
5	تحليل المخاطر لمعرفة علاقتها بالأخطار الأخرى.	38.7	38.0	15.3	8.0	0.0	4.1	0.93	44.2	0.00	قبول
6	إعداد تقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة .	42.7	40.7	7.3	9.3	0.0	4.2	0.92	66.9	0.00	قبول
7	بناء وعي ثقافي من خلال التقارير عن الاخطار التى تمت مواجهتها .	32.0	43.3	18.0	6.7	0.0	4.0	0.88	46.2	0.00	قبول
8	اختيار أنسب وسيلة لإدارة كل الأخطار حسب درجة الأمان والتكلفة.	41.3	36.7	11.3	10.7	0.0	4.1	0.98	47.7	0.00	قبول
المتوسط العام		**43.2**	**39.3**	**10.2**	**7.3**	0.0	**4.2**	**0.88**	**69.6**	**0.00**	**قبول**

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

يلاحظ من جدول (9/2/3) ما يلي:

- حصلت العبارة رقم (1) (فحص المعاملات الائتمانية بالمصرف) على المرتبة الأولى كأعلى متوسط حسابي, حيث حصلت على (4.5) وأنَّ الدرجة الكلية من (5) أي أنَّ نسبة الموافقة (95.3%) وقيمة الاختبار (145.7), وأنَّ القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.00) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على أنَّ متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي (3) وهذا يعني أنَّ هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- حصلت العبارة رقم (7) (بناء وعي ثقافي من خلال التقارير عن الاخطار التى تمت مواجهتها) على المرتبة الأخيرة حيث كان المتوسط الحسابي (4.0) أي أنَّ نسبة الموافقة (75.3%) وقيمة الاختبار (46.2) وأنَّ القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.00) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على أنَّ متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي (3) وهذا يعني أنَّ هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يلاحظ من الجدول (9/2/3) بصفة عامة أن الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين علي عبارات المحور الأول تتراوح بين (4.0– 4.5) وهذه الأوساط جميعها أكبر من الوسط الفرضي (3) وهذا يمثل درجة تقدير كبيرة ومعنوية عند مستوى دلالة (0.05) أي أن محور إدارة المخاطر قد حصل على درجة الموافقة، كما توضحه نسب الموافقة المدرجة بالجدول رقم (10/4). كما تراوحت قيم الإنحراف المعياري للإجابات على عبارات محور إدارة المخاطر بين (0.67– 0.98) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات المبحوثين على هذه الفقرات أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة. أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ (4.2) وهو اكبر من الوسط الفرضي (3) كما بلغت قيمة (كاي تربيع) (69.6) للجدول ككل وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.05).

المحور الثاني: إضافة القيمة

تم طرح عبارات محور إضافة القيمة على المبحوثين وأعطوا الإجابات أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة، وكان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة كاي تربيع والقيمة الاحتمالية (.Sig) لفقرات المجال كما مبينه بالجدول (10/2/3).

جدول (10/2/3) التوزيع النسبي والوسط والانحراف المعياري ونتائج اختبار (كاي تربيع) لعبارات المحور الثاني

	العبارات	النسبة %					الوسط	الانحراف المعياري	قيم كاي	Sig	الدلالة
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة					
1	توفر الإستقلالية الكافية لأداء عمل المراجع بالمصرف	49.3	42.7	6.7	1.3	0.0	4.3	0.68	108.0	0.00	قبول
2	المعرفة التامة بمعايير الجودة البيئية للإستعداد لمواجهة الأزمات .	45.3	39.3	12.7	2.7	0.0	4.3	0.78	76.2	0.00	قبول
3	الإلمام لدرجة كبيرة بطبيعة ونشاط عمليات المصرف وأنشطته التشغيلية .	50.7	42.7	4.0	4.0	0.0	4.4	0.70	114.6	0.00	قبول
4	تقييم جميع الأنشطة بالمصرف لإكتشاف نقاط القوة والضعف.	45.3	44.7	6.0	4.0	0.0	4.3	0.76	96.1	0.00	قبول
5	تدخل درجة كفاءة التوصيات في جوهر التحسينات المطلوبة	41.3	44.0	12.0	2.7	0.0	4.2	0.77	77.7	0.00	قبول
6	الاعتماد على الفرص التى تمكن من تقليل الخسائر .	42.7	42.0	12.7	2.7	0.0	4.2	0.78	75.1	0.00	قبول
7	مراقبة مدىإلتزام كافة إدارات المصرف بمقومات الجودة .	38.7	48.7	6.7	6.0	0.0	4.2	0.81	86.6	0.00	قبول
8	المساهمة في تبني برامج موجهة نحو مصادر ربحية جديدة.	36.0	32.0	22.0	10.0	0.0	3.9	0.99	24.2	0.00	قبول
المتوسط العام		43.7	42.1	**10.4**	4.2	0.0	**4.2**	**0.78**	**82.3**	**0.00**	**قبول**

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

يلاحظ من جدول (10/2/3) ما يلي:

- حصلت العبارة رقم (3) (الإلمام لدرجة كبيرة بطبيعة ونشاط عمليات المصرف وأنشطته التشغيلية) على المرتبة الأولى كأعلى متوسط حسابي, حيث حصلت على (4.4) وأنَّ الدرجة الكلية من (5) أي أنَّ نسبة الموافقة (93.4%) وقيمة الاختبار (114.6), وأنَّ القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.00) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على أنَّ متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي (3) وهذا يعني أنَّ هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- حصلت العبارة رقم (8) (المساهمة في تبني برامج موجهة نحو مصادر ربحية جديدة) على المرتبة الأخيرة حيث كان المتوسط الحسابي (3.9) أي أنَّ نسبة الموافقة (68.0%) وقيمة الاختبار (24.2) وأنَّ القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.00) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على أنَّ متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي (3) وهذا يعني أنَّ هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يلاحظ من الجدول (10/2/3) بصفة عامة أن الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين علي عبارات المحور الأول تتراوح بين (3.9– 4.4) وهذه الأوساط جميعها أكبر من الوسط الفرضي (3) وهذا يمثل درجة تقدير كبيرة ومعنوية عند مستوى دلالة (0.05) أي أن محور إضافة القيمة قد حصل على درجة الموافقة، كما توضحه نسب الموافقة المدرجة بالجدول رقم (11/4). كما تراوحت قيم الإنحراف المعياري للإجابات على عبارات محور إضافة القيمة بين (0.68– 0.99) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات المبحوثين على هذه الفقرات أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة. أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ (4.2) وهو اكبر من الوسط الفرضي (3) كما بلغت قيمة (كاي تربيع) (82.3) للجدول ككل وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.05).

المحور الثالث: الدور الحوكمي

تم طرح عبارات محور الدور الحوكمي على المبحوثين وأعطوا الإجابات أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة، وكان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة كاي تربيع والقيمة الاحتمالية (.Sig) لفقرات المجال كما مبينه بالجدول (11/2/3).

جدول (11/2/3) التوزيع النسبي والوسط والانحراف المعياري ونتائج اختبار (كاي تربيع) لعبارات المحور الثالث

	العبارات	النسبة %					الوسط	الانحراف المعياري	قيم كاي	Sig	الدلالة
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة					
1	تقديم تأكيد مستقل وموضوعي عن مدى فعالية إجراءات الرقابة .	46.7	43.3	5.3	4.7	0.0	4.3	0.78	96.3	0.00	قبول
2	تطوير المبادئ التى يتم بواسطتها إدارة المصرف سواء تتعلق بالإدارة او بالموظفين .	38.7	44.7	8.0	8.7	0.0	4.1	0.89	67.7	0.00	قبول
3	توفير معلومات تتسم بدرجة المصداقية والشفافية عن إدارة الخطر بالمصرف .	44.0	40.0	8.7	7.3	0.0	4.2	0.88	69.9	0.00	قبول
4	إرساء قواعد الشفافية بما يضمن حماية أصحاب المصالح المختلفة .	46.7	37.3	11.3	4.7	0.0	4.2	0.84	73.3	0.00	قبول
5	معالجة الخلل في الهياكل المالية مما يجنب المصرف حالة التعسر والإفلاس.	45.3	34.7	14.0	4.7	1.3	4.2	0.93	110.7	0.00	قبول
6	تنفيذ السياسات التى من شأنها منع وتقييد الممارسات التى تضعف عملية الحوكمة.	36.0	38.7	16.7	8.7	0.0	4.0	0.94	38.6	0.00	قبول
7	مناقشة المشاكل التى يتعرض لها المصرف بصورة أنية.	41.3	32.7	20.0	6.0	0.0	4.1	0.92	42.7	0.00	قبول
المتوسط العام		42.7	38.7	**12.0**	6.4	0.2	4.2	**0.88**	**71.3**	**0.00**	**قبول**

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

يلاحظ من جدول (11/2/3) ما يلي:

- حصلت العبارة رقم (1) (تقديم تأكيد مستقل وموضوعي عن مدى فعالية إجراءات الرقابة على المرتبة الأولى كأعلى متوسط حسابي, حيث حصلت على (4.3) وأنَّ الدرجة الكلية من (5) أي أنَّ نسبة الموافقة (90%) وقيمة الاختبار (96.3), وأنَّ القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.00) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)مما يدل على أنَّ متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي (3) وهذا يعني أنَّ هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- حصلت العبارة رقم (6) (تنفيذ السياسات التى من شأنها منع وتقييد الممارسات التى تضعف عملية الحوكمة) على المرتبة الأخيرة حيث كان المتوسط الحسابي (4.0) أي أنَّ نسبة الموافقة (74.7%) وقيمة الاختبار (38.6) وأنَّ القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.00) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على أنَّ متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي (3) وهذا يعني أنَّ هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يلاحظ من الجدول (11/2/3) بصفة عامة أن الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين علي عبارات المحور الأول ة تتراوح بين (4.0– 4.3) وهذه الأوساط جميعها أكبر من الوسط الفرضي (3) وهذا يمثل درجة تقدير كبيرة ومعنوية عند مستوى دلالة (0.05) أي أن محور الدور الحوكمي قد حصل على درجة الموافقة، كما توضحه نسب الموافقة المدرجة بالجدول رقم (12/4). كما تراوحت قيم الإنحراف المعياري للإجابات على عبارات محور الدور الحوكمي بين (0.78–0.94) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات المبحوثين على هذه الفقرات أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة. أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ (4.2) وهو اكبر من الوسط الفرضي (3) كما بلغت قيمة (كاي تربيع) (71.3) للجدول ككل وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.05).

المحور الرابع: الميزة التنافسية

تم طرح عبارات محور الميزة التنافسية على المبحوثين وأعطوا الإجابات أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة، وكان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة كاي تربيع والقيمة الاحتمالية (.Sig) لفقرات المجال كما مبينه بالجدول (12/2/3).

جدول (12/2/3) التوزيع النسبي والوسط والانحراف المعياري ونتائج اختبار (كاي تربيع) لعبارات المحور الرابع

	العبارات	النسبة %					الوسط	الانحراف المعياري	قيم كاي	Sig	الدلالة
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة					
1	التركيز على خفض التكاليف الى أدنى حد مما يجعل خدماتنا أقل تكلفة.	46.7	35.3	9.3	5.3	0.0	4.2	1.0	116.4	0.00	قبول
2	لايقوم عملائنا بالتحول الى مصارف أخرى بسبب خدماتنا الأقل جودة.	40.0	26.7	19.3	10.7	3.3	3.9	1.0	60.7	0.00	قبول
3	التركيز على تلبية خدمات قطاع معين يحقق للمصرف أرباح أكثر.	41.3	30.0	8.0	18.7	2.0	3.9	1.0	76.9	0.00	قبول
4	رضاء عملائنا في القطاع المعين ينعكس على أرباحنا .	44.7	37.3	14.0	4.0	0.0	4.2	0.83	66.0	0.00	قبول
5	نحقق أرباح بصورة أكبر من المصارف التى تعمل في قطاع أوسع .	40.0	28.0	13.3	17.3	1.3	3.9	1.0	64.8	0.00	قبول
6	نعمل على تطوير وتجديد خدماتنا بصورة مستمرة .	46.0	37.3	12.7	4.0	0.0	4.3	0.80	71.1	0.00	قبول
7	يستجيب المصرف بصورة أسرع لحركة السوق .	44.7	30.7	14.0	10.7	0.0	4.1	1.0	44.7	0.00	قبول
8	عملائنا مستعدون لدفع أعلى سعر مقابل الخدمة .	38.0	28.0	18.0	16.0	0.0	3.8	1.0	18.4	0.00	قبول
9	عملائنا في تزايد مستمر .	44.0	33.3	14.7	8.0	0.0	4.1	0.94	49.6	0.00	قبول
المتوسط العام		42.8	31.8	**13.7**	10.5	0.73	4.0	**0.95**	**63.2**	**0.00**	**قبول**

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

يلاحظ من جدول (12/2/3) ما يلي:

- حصلت العبارة رقم (6) (نعمل على تطوير وتجديد خدماتنا بصورة مستمرة) على المرتبة الأولى كأعلى متوسط حسابي, حيث حصلت على (4.3) وأنَّ الدرجة الكلية من (5) أي أنَّ نسبة الموافقة (83.3%) وقيمة الاختبار (71.1), وأنَّ القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.00) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على أنَّ متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي (3) وهذا يعني أنَّ هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- حصلت العبارة رقم (8) (عملائنا مستعدون لدفع أعلى سعر مقابل الخدمة) على المرتبة الأخيرة حيث كان المتوسط الحسابي (3.8) أي أنَّ نسبة الموافقة (76.0%) وقيمة الاختبار (18.4) وأنَّ القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.00) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على أنَّ متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي (3) وهذا يعني أنَّ هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يلاحظ من الجدول (12/2/3) بصفة عامة أن الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين علي عبارات المحور الأول ة تتراوح بين (3.8– 4.3) وهذه الأوساط جميعها أكبر من الوسط الفرضي (3) وهذا يمثل درجة تقدير كبيرة ومعنوية عند مستوى دلالة (0.05) أي أن محور الدور الحوكمي قد حصل على درجة الموافقة، كما توضحه نسب الموافقة المدرجة بالجدول رقم (13/4). كما تراوحت قيم الإنحراف المعياري للإجابات على عبارات محور الدور الحوكمي بين (0.80– 1.0) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات المبحوثين على هذه الفقرات أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة. أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ (3.87) وهو اكبر من الوسط الفرضي (3) كما بلغت قيمة (كاي تربيع) (63.2) للجدول ككل وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.05).

ثالثاً: إختبار فرضيات الدراسة

تتناول الباحثة في هذا الجزء مناقشـــة وتفســـير نتائج الدراســـة الميدانية وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصـائية وكذلك نتائج التحليل الإحصـائي لاختبار الفروض. وفى ضـوء مشـكلة وأهداف الدراسـة واسـتقراء الدراسـات السـابقة يمكن للباحثة صياغة وفروض الدراسة هي:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية

تم صياغة هذا الفرض كما يلي:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية

ولإثبات هذه الفرضـــية تم اســـتخدام أســـلوب الانحدار البســـيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير التابع ويمثله في الدراســـة (الميزة التنافســـية) والمتغير المســـتقل ويمثله (إدارة المخاطر) وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل:

جدول (13/2/3) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية

الفرضية الأولى	معامل الانحدار(B)	قيمةT	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية	0.69	13.5	0.000	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0.74			
معامل التحديد (R2)	0.55			

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح من الجدول (13/2/3):

1/ هنالك ارتباط طردي قوى بين إدارة المخاطر والميزة التنافســـية ويتضـــح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار(B) وذلك على النحو التالي:

* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.74) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه بين (إدارة المخاطر والميزة التنافسية). كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.69) وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود اثر طردي (لإدارة المخاطر على الميزة التنافسية في المجتمع موضع الدراسة) وبالتالي

فأن تغيير في (إدارة المخاطر) بنسبة 10% يؤدى إلى إحداث تغيير في (الميزة التنافسية) بمعدل (7.4%).

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن إدارة المخاطر توثر في الميزة التنافسية بنسبة (55)% حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.55) بينما المتغيرات الأخرى تؤثر على الميزة التنافسية بنسبة (45)%.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية وفقا" لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية (13.5) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية 5%. وعلية يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية في المجتمع موضع الدراسة

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية الأولى والتي تنص على (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إضافة القيمة والميزة التنافسية

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إضافة القيمة والميزة التنافسية

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إضافة القيمة والميزة التنافسية

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير التابع ويمثله في الدراسة (الميزة التنافسية) والمتغير المستقل ويمثله (إضافة القيمة) وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل:

جدول (14/2/3) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين إضافة القيمة والميزة التنافسية

الفرضية الثانية	معامل الانحدار(B)	قيمةT	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين إضافة القيمة والميزة التنافسية	0.61	14.7	0.000	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0.77			
معامل التحديد (R2)	0.59			

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح من الجدول (14/2/3):

1/ هنالك ارتباط طردي وسط بين إضافة القيمة والميزة التنافسية ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار(B) وذلك على النحو التالي

* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.77) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه بين (إضافة القيمة والميزة التنافسية). كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.61) وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود اثر طردي (لإضافة القيمة على الميزة التنافسية في المجتمع موضع الدراسة) وبالتالي فأن تغيير في (إضافة القيمة) بنسبة 10% يؤدى إلى إحداث تغيير في (الميزة التنافسية) بمعدل (7.7%).

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن إضافة القيمة توثر في الميزة التنافسية بنسبة (59)% حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.59) بينما المتغيرات الأخرى تؤثر على الميزة التنافسية بنسبة (41)%.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إضافة القيمة والميزة التنافسية وفقا" لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة بين إضافة القيمة والميزة التنافسية (14.7) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية 5%. وعلية يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إضافة القيمة والميزة التنافسية في المجتمع موضع الدراسة

وبناء على نتائج التحليل الإحصـائي الموضـحة في الفقرات السـابقة يتم قبول الفرضـية الثانية والتي تنص على (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إضافة القيمة والميزة التنافسية) .

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدور الحوكمي والميزة التنافسية

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدور الحوكمي والميزة التنافسية

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدور الحوكمي والميزة التنافسية

ولإثبات هذه الفرضـــية تم اســـتخدام أســـلوب الانحدار البســـيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير التابع ويمثله في الدراســـة (الميزة التنافســـية) والمتغير المســـتقل ويمثله (الدور الحوكمي) وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل:

جدول (15/2/3) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الدور الحوكمي والميزة التنافسية

الفرضية الثالثة	معامل الانحدار(B)	قيمةT	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين الدور الحوكمي والميزة التنافسية	0.73	14.0	0.000	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0.75			
معامل التحديد (R2)	0.57			

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول (15/2/3):

1/ هنالك ارتباط طردي قوى بين الدور الحوكمي للمراجعة الداخلية والميزة التنافسية ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار(B) وذلك على النحو التالي:

* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.75) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه بين (الدور الحوكمي للمراجعة الداخلية والميزة التنافســـية). كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.73) وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود اثر طردي (للدور الحوكمي للمراجعة الداخلية على الميزة التنافسية في المجتمع موضــع الدراســة) وبالتالي فأن تغيير في (الدور الحوكمي للمراجعة الداخلية) بنسـبة 10% يؤدى إلى إحداث تغيير في (الميزة التنافسية) بمعدل (7.5%).

2. كما تشـــير نتائج التقدير إلى أن الدور الحوكمي للمراجعة الداخلية يؤثر في الميزة التنافســية بنســـبة (57)% حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.57) بينما المتغيرات الأخرى تؤثر على الميزة التنافسية بنسبة (43)%.

3. كما يتضـح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصـائية بين الدور الحوكمي للمراجعة الداخلية والميزة التنافســية وفقا" لاختبار (t) عند مســتوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة بين الدور الحوكمي للمراجعة الداخلية والميزة التنافسية (14.0) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية 5%. وعلية يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشـير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصـائية بين الدور الحوكمي للمراجعة الداخلية والميزة التنافسية في المجتمع موضع الدراسة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصـائي الموضـحة في الفقرات السـابقة يتم قبول الفرضـية الثالثة والتي تنص على (توجد علاقة ذات دلالة إحصـائية بين الدور الحوكمي للمراجعة الداخلية والميزة التنافسية).

الخاتمـــة

وتشتمل على الآتي:

أولاً: النتائج

ثانياً: التوصيات

أولاً : النتائج

من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:

1. تساهم المراجعة الداخلية في فحص المعاملات الائتمانية وتحديد المخاطر المحيطة بالمصرف .
2. تقدم المراجعة الداخلية مقترحات لمعالجة القصور في الهياكل المالية كما تعمل على الحد من الفشل المالي وزيادة القدرة لتنافسية .
3. تركيز المراجعة الداخلية على إدارة المخاطر فتعتبر أداة فعالة لدعم ميزة المصارف التنافسية .
4. ان المراجعة الداخليةتضيف قيمة للمصرف من خلال مهامها المتمثلة في تقييم جميع الأنشطة بالمصرف ومن خلال التوصيات التى تدخل في جوهر التحسينات وتقلل من الخسائر وتحقق ميزة تنافسية .
5. من خلال موقع المراجعة الداخلية المتميز بالمصارف ودرجة الحياد وتحقيق مستوى الافصاح الكافي تتجنب المصارف الخلل المالي وبالتالي تكون على قدرة عالية من التنافسية .
6. تسعى الاتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية لتحقيق الألتزام بالمعايير المهنية فينعكس ذلك على معلومات التقارير بما يؤدى الى زيادة ثقة الجمهور والاطراف الاخرى .
7. توجد علاقة ذات دلالةإحصائية بين الدور الحوكمى والميزة التنافسية بالمصرف
8. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أضافة القيمة والميزة التنافسية بالمصرف
9. توجد علاقة ذات دلالةإحصائية بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية بالمصرف

ثانياً: التوصيات

بناءاً على النتائج توصي الباحثة بالآتي:

1. ضرورة وضع معايير ومبادئ مهنية تشجع على الإلتزام بتطوير البيئة التى يمارس فيها مهنة المراجعة الداخلية بالمصارف السودانية .
2. التأكد على أهمية وضع قوانين من قبل البنك المركزي فيما يتعلق بتطبيق المفاهيم الحديثة للمراجعة الداخلية بالمصارف السودانية .
3. العمل على إصدار مزيداً من التشريعات فيما يتعلق بدعم حوكمة المصارف لضبط الاداء المصرفي فضرورة تشديد الفحص والمراجعة يضمن تحقيق رضا المستخدمين .
4. ضرورة تأهيل كوادر المراجعة الداخلية في المصارف السودانية من خلال إقامة الدورات التدريبية مما يسهم في اكتساب المراجع المعرفة بكافة أنشطة البنك التشغيلية والاستمرار في حضور الندوات العلمية لمواكبة تطورات المراجعة الداخلية الحديثة .
5. ضرورة تبنى البنك معايير الجودة ومايرتبط بها من تكاليف ومؤشرات مالية وتشغيلية كونها تعد الأسبقية التنافسية أضافة الى انها تمثل استغلالاً أمثل للموارد المتاحة .
6. تقترح الباحثة بحوث بالعناوين الأتية :
   - دور حوكمة الشركات وتأثيره على الاداء المالي والميزة التنافسية في البنوك.
   - دور الإتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية في كفاءة نظم التكاليف المبنية على تحديد الأنشطة المضافة للقيمة.
   - دور الافصاح عن القوائم المالية في تحسين الاداء المالي ودعم الميزة التنافسية.

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1/ الكتب:

- إبراهيم رشوان حجازي، **الاتجاهات الحديثة في مراجعة الحسابات**، (القاهرة: دار الثقافة، 1997م).
- أبوبكر مصطف محمود، **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، (الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004م).
- أحمد على صالح، **الفكر الإستراتيجي وإنعكاساته على نجاح منظمات الأعمال قرارات وبحوث**، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009م).
- الإدارة العامة للبحوث والإحصاء، بنك السودان المركزي، 2010م.
- إدريس عبد السلام أستيوي، **المراجعة معايير وإجراءات**، (ليبيا: الدار الجماهيرية للنشر، 1990م).
- اسامة عزمى سلام ، شقيري نورى موسي، **إدارة الخطر والتأمين**، (عمان: دار الحامد، 2010م).
- إسماعيل السيد، **الادارة الاستراتيجية**، (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1990م).
- الجزار محمد، **المراقبة الداخلية أسلوب تحقيق الرقابة الوقائية وتنمية الكفاية**، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1987م).
- الركباني كاظم نزار، **الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة**، (عمان: دار وائل للنشر، 2004م).
- الصبان والسوافري، **نظام الرقابة الداخلية**، (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2013م).
- أمين السيد أحمد لطفي، **المراجعة وحوكمة الشركات**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2010م).
- البنك الدولي، **إدارة حكم أفضل لأجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا**، (بيروت : دارالساقي، 2004م).
- توفيق مصطفي أبو رقبة، **تدقيق ومراجعة الحسابات**، (عمان: دار الكنزي للطباعة والنشر، 1991م).

- ثناء علي القباني، **المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2011م).
- جاسم المناعي، **إدارة المخاطر التشغيلية وكيفية إحتساب المتطلبات الرأسمالية لها**، (ابوظبي: صندوق النقد الدولي، 2004م).
- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، **التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية**، (الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع،2007م).
- جميس سي كراج روبيرت، **الإدارة الاستراتيجية إستراتيجيات المزايا التنافسية المتعلقة بالحد من التكاليف وأختلاف المنتجات**، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة ،(القاهرة: دار فاروق للنشر والتويع، 2003م).
- جون سليفان، **العولمة والقدرة التنافسية للشركات في منطقة الشرق الاوسط وشمال افريقيا**، (القاهرة: مركز الاهرام للترجمة والنشر، 2005م).
- جيهان عبد المعز الجمال، **المراجعة الداخلية وحوكمة الشركات** ، (بيروت: دار الكتاب الجامعي، 2014م).
- حسن محمد حسين ابوزيد، **دراسات في المراجعة** ،(القاهرة: دار الثقافة العربية 1999م).
- حسين يوسف القاضي وآخرون، **تدقيق الحسابات**، (دمشق : مركز التعليم المفتوح، 2010م).
- خالد راغب الخطيب، **مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية في القطاع العام**، (عمان: مكتبة المجمع العربي، 2010م).
- خالد محمد بني حمدان، د. وائل محمد صبحي، **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجية منهج معاصر**، (عمان: دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع،2007م).
- خلف الله عبدالله الواردات، **التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقاً لمعايير التدقيق الداخلي الدولي**، (عمان: مؤسسة الوراق، 2006م).
- رحيم نجيب، أمال حجازي، **الاستراتيجية الحديثة للتغير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية**، (الجزائر: جامعة محمد خيضر، 2002م).
- سامي محمد الوقاد، لؤي محمد وديان، **تدقيق الحسابات (1)**، (عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010م).
- سعد الدين غالب ياسين، **الأدارة الإستراتيجية**، (عمان: دار الياوزري العلمية للنشر، 1998م).

- سمية خلاف، **دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في البنوك التجارية**، (الجزائر: جامعة أم بواقي، 2014م).
- شارل هيل، جاريث جونز، **الادارة الاستراتيجي– مدخل متكامل**، تعريب ومراجعة د. محمد سيد احم، د. اسماعيل علي، (الرياض: دار المريخ للنشر، 2010م).
- شحاته السيد شحاته، **المراجعة المتكاملة – مدخل المراجع العربي للقرن الحادي والعشرين**، (الإسكندرية: دار التعليم الجامعي، 2014م).
- صلاح الشنواني، **اقتصاديات الأعمال**، (الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 2000م).
- طارق شريف يؤنس، أ.د.عبدالرحيم مطر، **الإدارة الإستراتيجية مدخل بناء وإدامة الميزة التنافسية**، (البحرين: جامعة العلوم التطبيقية،2011م).
- طارق طه، **إدارة البنوك والمعلومات المصرفية**، (القاهرة: دار الكتب للنشر، 2000م).
- طارق الله خان، حبيب الله أحمد، **إدارة المخاطر، تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية ورق مناسبات رقم5**، (الرياض: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، 2003م).
- طارق عبد العال حماد، **موسوعة معايير المراجعة**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004م).
- ـــ، **إدارة المخاطر**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2013م).
- ـــ، **تقييم اداء البنوك التجارية– تحليل العائد والمخاطر**، (الإسكندرية:الدار الجامعية، 2011م).
- طارق نوير، **دور الحكومة الداعم للتنافسية**– بالتطبيق على حالة مصر، (الكويت: المعهد العربي للتخطيط، 2000م).
- طاهر محمد حسن منصور، **الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل**، ط2، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009م).
- عبد الفتاح أحمد علي، **قياس البعد الاختباري لدور الحوكمي في المراجعة بالشركات المصدرة في سوق الأوراق المالية المصرية**، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1999م).
- عبد المنعم محمود عبدالمنعم، د. عيسي محمد ابو طبل، **مراجعة واصولها العلمية**, (القاهرة: دار النشرٍ والعربية، 1986م).

- عبد الوهاب علي نصر، **المراجعة الإدارية والتشغيلية المدخل لمراجعة الموازنات ودورات العمليات في مواجهة الأزمات المالية،** (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2010م).
- عبد الوهاب نصر علي، **المراجعة وحوكمة الشركات ومسئوليات مراقب الحسابات في مواجهة الازمة المالية العالمية، موسوعة المراجعة الخارجية الحديثة وفقا لمعايير المراجعة العربية والدولية والامريكية،** (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2009م).
- عبدالحميد عبدالمطلب، **الإدارة الإستراتيجية في بيئة الأعمال،** (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2010م).
- عبدالناصر براني أبود، **إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية،** (عمان: دار النفائس للنشر والتوزيع،2012م).
- عثمان ابراهيم السيد، **الاقتصار السوداني،** (أم درمان: المؤسسة العامة للطباعة والنشر، د.ت).
- عطا الله أحمد سويلم، **الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات،** (عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2009م).
- قاسم علوان، **إدارة لجودة الشاملة،** (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2003م).
- ماجدة عبدالوهاب، **ورقة عمل عن تاريخ العمل المصرفي،** بنك السودان، فبراير 1994م.
- محمد احمد عوض، **الادارة الاستراتيجية، الاصول والاسس العلمية،** (الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2000م).
- محمد حسين محمد الأمين، **التعثر المصرفي وإدارة المخاطر،** (د. م: مركز الفيصل الثقافي، 2010م).
- محمد سعيد سلطان، **السلوك الانساني في المنظمات،** (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002م).
- محمد سمير الصبان وأخرون، **الرقابة والمراجعة الداخلية– مدخل نظري تطبيقي،** (الاسكندرية: الدار الجامعية، 1996م).
- محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات،** (الإسكندرية:الدار الجامعية، 2008م).
- مصطفى يوسف كافي، **الاقتصاد المعرفى،** (عمان: دار المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2013م).

- مهدي صلاح الدين جميل، **الإستراتيجية وإستراتيجيات التنافس على الميزة التنافسية،** (عمان: جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، 2000م).
- نبيل حشاد، **دليلك الى إدارة المخاطر المصرفية،** (بيروت: إتحاد المصارف العربية، 2005م).
- نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال،** (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1996م).
- نجوى أحمد السيسي، **مراجعة النظم الإلكترونية،** (القاهرة: دار النهضة العربية، 2009م).
- هشام حريز، د.ابوشمال عبدالرحمن، **التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية لمؤسسة،** (الإسكندرية: مكتبة الوفاءالقانونية، 2014م).
- وائل محمد إدريس، د. طاهر محسن الغالبي، **الإدارة والإستراتيجية،** (عمان: دار وائل للنشر، 2010م).

2/ المجلات العلمية:

- أبرار بنت عبد الغني بن جبر الجرعاني، **دور المراجعة الداخلية في تفعيل الدور الرقابة في البنوك السعودية –** دراسة ميدانية، (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، مجلة البحوث التجارية، المجلد 19، العدد3، 2015م).
- ابراهيم محمد ابوسمرة ،**أثر تطبيق مفهوم الحوكمة في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على استراتيجيات إدارة الموارد االبشرية** (بنى سويف: جامعة سويف، كلية التجارة، مجلة ادراسات المالية والتجارية، العدد1، 2009م).
- إبراهيم محمد أحمد خليل، **تطوير دور المراجعة الداخلية كنشاط مضيف للقيمة للحد من آثار المخاطر والأزمات المالية علي منظمات الأعمال المصرفية في ضوء حوكمة الشركات–** دراسة نظرية ميدانية، **(**القاهرة: جامعة القاهرة، كلية التجارة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، المجلد2، العدد2، 2011م).
- ابوبكر محمد يوسف، **إدارة المزايا التنافسية والدور التأثيري والتيسيري للمراجعة الإستراتيجية،** (القاهرة: جامعة بنها، كلية التجارة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد1، 2005م).
- أحمد حلمي جمعة، **تأثير تطور انشطة المراجعة الداخلية في تحسين فعالية عمليات الحوكمة في منظمات الأعمال،** (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية التجارة، مجلة المحاسبة المصرية، المجلد2، العدد3، 2012م).

- أحمد حميد كريم، **تأثير الإبداع المنظمي في تخفيض الميزة التنافسية**، (بغداد: مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد91، 2012م).
- احمد زكريا زكي عصيمي، **دور المراجع الداخلي في مراجعة إدارة مخاطر الأعمال**– مع التطبيق على الشركات المساهمة المصرية، (القاهرة: جامعة حلوان، كلية التجارة وإدارة الأعمال، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد3، 2009م).
- أحمد زكريا عصيمي، **دور المراجع الداخلي في المراجعة مخاطر الأعمال مع التطبيق علي الشركات المساهمة المصرية**، (القاهرة: جامعة حلون، كلية التجارة، مجلة البحوث التجارية، العدد3، 2009م).
- أسامة علي ميلاد أبو راوي، **دور المراجعة الداخلية في تدعيم حوكمة الشركات**، (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد2، العدد4، 2011م).
- أسعد مبارك حسين، الصادق محمد سالم، أمل عمار محمد، **دور المراجعة الداخلية في تقوم الأداء المالي بالجامعات الحكومية بولاية البحر الأحمر**، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، عمادة البحث العلمي، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد17، العدد1، 2016م).
- أمال محمد علي المجاهد، **إدارة علاقات العملاء ودورها في تنمية القدرة التنافسية للنوك اليمنية من وجهة نظر العالمين**، (بورسعيد: جامعة بورسعيد، كلية تجارة، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد1، العدد1، 2013م).
- أمال محمد كمال، **تطوير أداء المراجعة الداخلية في ضوء مدخل إدارة المخاطر**، (القاهرة: جامعة بني سويف، كلية التجارة، مجلة الدراسات المالية التجارية، العدد3، 2011م).
- أميرة خضر كاظم العنزي، **دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة**، (القاهرة: مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، العدد1، 2014م).
- أنوار محمد مبارك، **أطار مقترح للتكامل بين أدارات المنشأة لتحقيق مزايا تنافسية**، (القاهرة : جامعة المنصورة، كلية التجارة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد29، العدد2، 2005م).
- أيوب توفيق، **طبيعة التدقيق الداخلي**، (عمان: مجلة المحاسب القانوني العربي، العدد 97، 1998م).

- بريش عبداقادر، **جودة الخدمة المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك**، (الجزائر: جامعة شلف، كلية التجارة، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد3، 2005م).
- بلعزوز بن علي، **استراتيجات إدارة المخاطر في المعاملات المالية**، (الجزائر: جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، مجلة الباحث، العدد7، 2010م).
- بن الدين أمجد، دبوهنة كلثوم، **واقع التطبيق المناولة الصناعية وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهه نظر المسؤولين في المسسات الصناعية الجزائرية**، (القاهرة: جامعة حلوان، كلية التجارة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد3، 2013م).
- التجاني حسين، مجلة المصارف، تصدر عن اتحاد المصارف السودانية، العدد1، يونيو2002م.
- جمال عبدالحميد علي عبدالسميع، **أثر رأس المال الفكري في الميزة التنافسية**، (القاهرة: جامعة بنها، كلية التجارة، مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد2، 2010م).
- جيهان طه خليل، **تقييم دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر بالتطبيق على القطاع المصرفي**، (عمان: المعهد العالي للحسابات وتكنولوجيا المعلومات، مجلة الشروق للعلوم التجارية، العدد2، 2008م).
- حسن مصطفى، **تقييم مدى استبعاد البيئة المصرية لدور المراجعة الداخلية في الرقابة على تحقيق نظم الجودة**، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية التجارة، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد 40، العدد2، 2005م).
- حسين أحمد دحدوح، **دور لجنة المراجعة في تحسين كفاية نظم الرقابة الداخلية وفعاليتها في الشركات**، (دمشق: جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 1، 2008م).
- حمدى جابر نصار، **إدارة المخاطر في ظل تكنولوجيا المعلومات**، (القاهرة: جامعة بنها، كلية تجارة، مجلة الدارسات البحوث والتجارية، المجلد2، العدد1، 2007م).
- حنان جابر حسن، **التكامل بين القيمة المضافة ومدخل التقويم المتوازن للأداء لتعزيز الدور الإستراتيجي للمراجعة الداخلية في تحسين عملية إدارة مخاطر أعمال المنشأت–** دراسة ميدانية على قطاع الاسمنت في جمهورية مصر العربية، (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد2، العدد1، 2012م).

- خالد القطيبي، **دور المحاسبة الادارية الاستراتيجية في تدعيم القدرة التنافسية**، (بغداد: مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والأقتصاد، جامعة الموصل، المجلد34، العدد108، 2012م).
- دعاء عبد الوهاب عبد الله عامر، **إطار مقترح لتحقيق الجودة في التقارير المالية من خلال تفعيل هيكل الرقابة الداخلية للمتطلبات الحديثة**، (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، مجلة الفكر المحاسبي، المجلد 16، العدد3، 2013م).
- دهمش نعيم، اسحق أبوزر، **تحسين وتطوير الحاكمية المؤسسية في البنوك**، (عمان: جامعة الشرق الأوسط، كلية التجارة، مجلة البنوك في الاردن، المجلد22، العدد10، 2003م).
- رائد نصري ابو مؤنس، **مخاطر السمعة والألتزام بالشريعة في المصارف الإسلامية بالتطبيق على الاحتياطات المركزية وكيفية تشكيل هيأت رقابة شرعية**، (عمان: جامعة الاردن، مجلة دراسات علوم الشريعة، المجلد43، العدد1، 2016م).
- رضوان أحمد ماهر محمد، **مراجعة إدارة المخاطر الاداء في قطاع الخدمات الحكومية**، (القاهرة: جامعة حلوان، كلية التجارة وإدارة الاعمال، العدد3، ج1، 2011م).
- زكريا عبده السيد، **إطار المحددات فعالية وظيفة المراجعة الداخلية في القطاع الحكومي** – دراسة ميدانية، (القاهرة: جامعة طنطا، كلية التجارة، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد2، العدد 3، 2013م).
- زكريا عبده السيد، **محددات إدراك المراجعين الداخلين لمسؤولياتهم في إدارة المخاطر وأثرها على محتويات تقاريرهم**، (القاهرة: جامعة طنطا، كلية التجارة، مجلة البحوث والتجارة، العدد2، 2006م).
- سالم سعيد باعجاجة، **مدى إضافة المراجعة الداخلية قيمة للمنشأة**– دراسة ميدانية على قطاع صناعة الكهرباء، (القاهرة: جامعة حلوان، كلية التجارة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد1، العدد3، 2013م).
- سماسم كامل موسي، **دراسة تحليلة لمدي فعالية تطبيق منهج الإدارة علي أساس القيمة لتعظيم القيمة المتحققة لأصحاب حقوق المليكة في الواحدات الاقتصادية**، (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية تجارة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد2، 2007م).

- سمير كامل محمد عيسى، **العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات –** دراسة تطبيقية، (الإسكندرية: جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد45، العدد1، 2008م).
- عادل ممدوح غريب، **مدى استقلالية وظيفة المراجعة الداخلية في الشركات المساهمة السعودية من منظور حوكمة الشركات –** دراسة تطبيقية، (القاهرة: جامعة بني سويف، كلية التجارة، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد3، 2011م).
- عبد الرحمن عبدالله عبد الرحمن، د. صالح حامد محمد علي، **الدور الحديث للمراجعة الداخلية في زيادة فاعلية إدارة المخاطر–** دراسة ميدانية على المصارف السودانية، (القاهرة: جامعة سوهاج، كلية التجارة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد 28، العدد2، 2014م).
- عبد الفتاح الصحن، أحمد نور، **الرقابة ومراجعة الحسابات،** (الإسكندرية: جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمة، المجلد 2، العدد 3، 1994م).
- عبدالله عبدالسلام أحمد، **تطوير قياس خطر الأعمال بإستخدام مدخل تحليل الإستراتيجية بغرض رفع وتحليل عملية المراجعة،** (القاهرة: جامعة المنصورة، كلية التجارة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد33، العدد1، 2009م).
- علا محمد خريسات، د. رأنيه محمد العمري، **دور إدارات التدقيق الداخلي في تفعيل مبادئ الحوكمة في البنوك العاملة في الأردن،** (الإسماعيلية: جامعة قناة السويس، كلية التجارة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية JCES، المجلد4، العدد2، 2013م).
- عمر إقبال المشهداني، **تدقيق الحكم المؤسسي في ظل معايير التدقيق المتعارف عليها–** إطار مقترح، (الجزائر: جامعة جرش، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد2، 2012م).
- فايق جبر حسن النجار، **الرقابة الداخلية ودورها في ادارة مخاطر النظم التلقائية وفق توجيهات لجنة بازل،** (القاهرة: الاكادمية العربية للعلوم المصرفية والمالية، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد10، العدد3، 2002م).
- مجلة اتحاد المصارف العربية، الجهاز المصرفي في السودان، العدد411، فبراير2015م.
- محمد أحمد إبراهيم خليل، **الإفصاح عن تقرير المراجعة الداخلية للأطراف الخارجية ودوره في تحسين حوكمة الشركات والحد من فجوة التوقعات – دراسة نظرية ميدانية،** (القاهرة: كلية

التجارة، مجلة عملية متخصصة ومحكمة تصدر عن قسم المحاسبة والمراجعة الفكر المحاسبي، المجلد 19، العدد 3، 2015م).

- محمد صبحي، **التعاقد الخارجي بالمراجعة أحد الاتجاهات الحديثة في المراجعة،** (الزقازيق: جامعة الزقازيق، كلية التجارة، مجلة البحوث التجارية، المجلد 22، العدد1، 2000م).
- محمد عبد الحافظ عبد العال، **إستراتيجيات تفعيل جودة ضوابط الرقابة في ظل مدخل المراجعة على أساس المخاطر،** (القاهرة: جامعة المنصورة، كلية التجارة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد2، 2005م).
- محمد عبد الفتاح محمد عبد الفتاح، **إطار مقترح لتطوير دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية،** (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، مجلة الفكر المحاسبي، العدد2، 2008م).
- محمد محمد يس عبداللطيف، **أثر اسستخدام بطاقة القياس المتوازن للاداء في تعظيم الإستفادة من رأس المال الفكري لتدعيم الميزة التنافسية في البنوك التجارية،** (القاهرة: جامعة طنطا، كلية التجارة، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد1، العدد2، 2014م).
- محمود يوسف الكاشف، **نحو إطار متكامل لتطوير فاعلية المراجعة الداخلية كنشاط مضيف للقيمة،** (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد4، 2000م).
- محمود يوسف الكاشف، **نحو إطار متكامل لتطوير فاعلية المراجعة الدخلية كنشاط مضيف القيمة،** (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، المجلة العملية للاقتصاد والتجارة، العدد4، 2000م).
- مصطفى راشد العبادي، **دور المراجع الداخلي في إضافة القيمة وتفعيل تطبيق حوكمة الشركات–** دراسة اختيارية على شركات المساهمة المصرية والسعودية، (القاهرة: جامعة بنها، كلية التجارة، مجلة الدراسات والبحوث والتجارية، المجلد1، العدد1، 2007م).
- معاذ خلف إبراهيم الدنابي، **الدور الإستراتيجي لتقنية التكلفةالمستلكة في تحقيقي قيادة التكلفة،** (بغداد: جامعة تكريت، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، مجلة تكريت لعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد7، العدد21، 2011م).

- المعتز رمضان أبوبكر الشيخي، **دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية–** دراسة ميدانية على المصارف التجارية الليبية، (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، مجلة الفكر المحاسبي، المجلد 16، العدد4، 2013م).
- ميرفت محمد أحمد سيد، **تقويم أداء وظيفة المراجعة الداخلية بالوحدات الحكومية في جمهورية مصر العربية –** دراسة ميدانية، (القاهرة: جامعة حلوان، كلية التجارة وإدارة الأعمال، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد2، العدد4، 2012م).
- نبراس محمد عباس العامري، صلاح الدين محمد الإمام، **أستعمال نموج عائد رأس المال المعدل بالمخاطر في إدارة المخاطر المصرفية،** (بغداد: جامعة بغداد، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد7، العدد21، 2012م).
- نبيل سعدي عبدالمعمري ، **تقديم خدمة مراجعة الأعمال الداخلية لتحسين الأداء الإستراتيجي وإضافة قيمة للمنشأة والعميل** (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، المجلة العلمية اللاقتصاد والتجارة، العدد3، 2014م).
- نجلاء ابراهيم يحي عبدالرحمن، **دور الأليات الداخلية للحوكمة في تحسين الإفصاح والتقرير عن المسؤلية الإجتماعية،** (الرياض: جامعة بني سويف، كلية تجارة، مجلة المحاسبة والمراجعة، المجلد2، العدد2، 2010م).
- نشأت عبدالعزيز، **من إدارة المخاطر،**(القاهرة: جامعة القاهرة، كلية التجارة، مجلة البورصة المصرية، العدد268، 2002م).
- هيثم ممدوح العبادي، د. نمر عبد الحميد السليحات، **دور الحاكمية المؤسسية للشركات في تطوير معايير التدقيق الداخلي الدولية،** (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، مجلة البحوث العلمية، المجلد19، العدد2، 2015م).
- ياسر صلاح أحمد محمد، **أثر المراجعة الداخلية بحسب المخاطر في تحسين الأداء المالي في المنشآت العامة،** (القاهرة: جامعة عين سمش، كلية التجارة، مجلة الفكر المحاسبي، المجلد 1، العدد1، 2016م).
- يحي سعيد، الخضر أوصيف، **دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات،** (الجزائر: جامعة الوادي، كلية التجارة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد5، 2012م).

- يحيى سعيدي، أ. الخضر أوصيف، **دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات،** (القاهرة: جامعة الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 5، العدد 5، 2015م).

3/ الرسائل العلمية:

- ابراهيم اسحاق نسمان، **دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة على قطاع المصارف العامة في فلسطين،** (غزة: الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2009م).
- أحمد حافظ محمود، **دور أسلوب القياس المرجعي في دعم الميزة التنافسية بالمنشأة الصناعية ،**(الخرطوم : جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2014م).
- أحمد محمد الفيومى، **أثر الاصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبنى معايير إدارة الجودة الشاملة،** (عمان: جامعة الشرق الاوسط، كلية الاعمال، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2010م).
- اشتعال طه فضل المولى محمد، **دور تقارير المراجعة الداخلية في رفع فاعلية وكفاءة العمل الإداري،** (الخرطوم: جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2006م).
- الحسين الياس الحسين حمزة، **دور حوكمة الشركات في الحد من مخاطر الائتمان في القطاع المصرفي**– دراسة ميدانية على المصارف التجارية في المملكة العربية السعودية، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتواراه في المحاسبة غير منشورة، 2012م).
- الصادق إبراهيم إمام، **أسلوب القياس المرجعي وأثره على دعم الميزة التنافسية للمنشأت الصناعية،** (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في التكاليف والمحاسبة الادارية غير منشورة، 2012م).
- الوليد الطيب ابراهيم، **الاتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في زيادة كفاءة نظام الرقابة الداخلية**– بالتطبيق على مصرف الإدخار، (الخرطوم: جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، 2017م).

- إياد حسن سالم، **واقع التدقيق الداخلي في بلديات قطاع غزة – دراسة ميدانية**، (غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2012م).
- بن الحبيب محسن، **دور اداء العملية الإمدادية في تحقيق الميزة التنافسية**، (الجزائر: جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال منشورة ،2011).
- تهاني ابو القاسم احمد، **الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية في شركات المساهمة**، (الخرطوم: جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2007م).
- حسام السعيد السيد محمد الوكيل، **نموذج مقترح لقياس آثر دور المراجعة الداخلية علي إضافة قيمة للمنشأة**– دراسة اختيارية، (القاهرة: جامعة حلون، كلية تجارة وإدارة الاعمال، رسالة دكتوراه الفسلفة في المحاسبة غير منشورة، 2011م).
- رأفت حسين مطير، **آليات تدعيم دور المراجعة الخارجية في حوكمة الشركات**، (غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2006م).
- سمية حرنان، **ترشيد التكاليف لتحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية**، (الجزائر: جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2009م).
- سهام ابوخلالة، **المنافسة البنكية في ظل الإصلاحات ما بعد 1990م**، (الجزائر: جامعة قاصدي مرباح، كلية الدراسات التجارية والاقتصادية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2006م).
- شانحة عائشة، **أهمية تدريب الموارد البشرية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية**، (الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة،2011م).
- شريف ابراهيم علي حسن، **تفعيل دور حوكمة الشركات في بيئة القطاع المصرفي للحد من مخاطر الائتمان في ضوء مقرارات لجنة بازل**، (القاهرة: جامعة بنها، كلية التجارة، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2009م).

- طارق حبيب مصطفى حسابو، **دور الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في منشات الأعمال،** (الخرطوم: جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في المحاسبة غير المنشورة، 2014م).
- عادل أحمد، **نموذج مقترح لقياس الدور الحوكمي لمدققي الحسابات واثره على فجوة مصداقية المعلومات المحاسبية،** (عمان: جامعة عمان العربية، كلية التجارة، رسالة دكتواراه في المحاسبة غير منشورة، 2011م).
- عامر بشير، **دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك،** (الجزائر: جامعة الجزائر، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير التجارية، رسالة دكتواراة في الاقتصاد غير منشورة، 2012م).
- عبدالحكيم عبدالله النسور، **الاداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي،** (دمشق: جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، رسالة دكتواراه في الاقتصاد والتخطيط غير منشورة، 2009م).
- عبدالله قائد غالب علي، **أثر المزايا التنافسية في تحقيق الريادة للمصارف الإسلامية باليمن،** (الخرطوم: جامعة أم درمان الإسلامية، رسالة دكتواراة في المحاسبة غير منشورة، 2012م).
- عبير جميل ثابت أحمد، **السياسات التسويقية للمنظمات اليمنية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنتجات اليمنية في الأسواق الخارجية،** (الخرطوم: جامعة الخرطوم، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتواراه في إدارة الأعمال غير منشورة، 2008م).
- علاء الدين صلاح محمود، **أثر منهج التدقيق القائم على مخاطر الأعمال على جودة التدقيق الخارجي،** (عمان: جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2011م).
- علي عباس ابو ستة، **أثر عوامل الإدارة الإستراتيجية في الميزة التنافسية دور الإستراتجية التسويقية متغير وسيط**– بالتطبيق على سوق الإتصالات بالسودان، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتواراه في إدارة الأعمال غير منشورة، 2013م).

- عوض السيد الزبير حمد، **الاتجاهات المعاصرة للمراجعة و دورها في الحد من مخاطر المراجعة**، (الخرطوم: جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2016م).
- العيهار فلة، **دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية**، (الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الإدارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2005م).
- غسان محمد خليل، **أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية**، (غزة: الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، 2017م).
- فيصل غازي عبدالعزيز عبدالله، **أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية–** دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية ، (عمان: جامعة الشرق الاوسط، كلية الاعمال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، 2012م).
- كمال خليفة وآخرون، **دراسات في نظرية المراجعة وتطبيقاتها**، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2006م).
- اللازم عبدالعزيز علي يعقوب، **الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تحسين حوكمة الشركات**، (الخرطوم: جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2016م).
- لقمان محمد صالح عبد القادر محمد، **الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في الحد من ممارسات المحاسبة الابداعية**– دراسة ميدانية علي عينة من الشركات المساهمة السودانية، (الخرطوم: جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2017م).
- مؤمن محمد حسن العفيفي، **مدى قدرة المراجع الداخلي من خلال تطبيق معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية الدولية على مواجهة ظاهرة الفساد المالي في المؤسسات الاقتصادية**، (غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة، 2009م).

- محمد عبدالحميد عبدالحي، **إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية**، (سوريا: جامعة حلب، كلية الإقتصاد، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، 2010م).
- محمود أحمد عبد النعيم سلام، **الاتجاهات المعاصرة للمراجعة الداخلية و دورها في الحد من مخاطر المراجعة بالصارف التجارية**، (الخرطوم: جامعة النيلين، كلية تجارة الدراسات العليا، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2013م).
- معتصم مفضى الخالدي، **دور محاسبة المسئولية تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السعودية**، (عمان: جامعة جدار، كلية الاقتصاد والأعمال، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2015م).
- مهدي صلاح الدين جميل عثمان، **أثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية**، (عمان: جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال غير منشورة، 2003م).
- نادية علي أحمد محمد، **نظام التكلفة على أساس النشاط ودوره في دعم الميزة التنافسية في المنشآت الصناعية السودان**، (الخرطوم: جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2016م).
- هاجر زرارقي، **إدارة المخاطر الائتمانية في المصارف الإسلامية**– بالتطبيق على بنك البركة الجزائري، (الجزائر: جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، 2012م).
- هشام محمد أحمد الشريف، **اثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على إدارة المخاطر بالمصارف التجارية**، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، 2011م).
- يوسف سعيد يوسف، **دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري**، (غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، رسائل ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2007م).
- يوسف محمد الأمين عثمان، **أثر التطور التقني على دور المراجعة الداخلية**، (الخرطوم: جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2009م).

4/ المؤتمرات:

- احمد حلمي جمعة، د.سمير البرغوثي، **دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة،** (عمان: جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المؤتمر العلمى السنوي الدولي السابع، 2007م).
- البشير عبدالكريم، ابراهيم ابراهيم، **تكنولوجيا الانتاج كمصدر لميزة التكلفة الاقل،** (الجزائر: جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول المعرفة وتكوين المزايا التنافسية للدول العربية، 2007م).
- إلهام محمد الصحابي، **دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات،** (القاهرة: كلية التجارة، المؤتمر العلمي، الاتجاهات الحديثة في الفكر المحاسبي في ضوء مشكلات التطبيق، 3-4 مايو 2008م).
- شريقي عمر، **الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية،** (الجزائر: جامعة فرحات عباس، كلية التجارة، موتمر علمي، 20- 21 أكتوبر 2009م).
- صبايحي نوال، **دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية،** (الجزائر: جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مداخلة التأصيل النظري لإدارة المخاطر المفاهيم الأساسية والأساليب، 2016م).
- عبدالرحيم ليلي، بلكراشة رابح، لدرع خديجة، **التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة،** (اليمن: جامعة بن خلدون، مداخلة أهمية الموارد البشرية في تكوين القدرات التنافسية، 2012م).
- عمار عصام السامرائي، **أهمية حوكمة المؤسسات ودورها في تعزيز فاعلية أجهزة التدقيق الداخلي،** (عمان: جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارة، المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية بعنوان حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية، في الفترة من 17-18 أبريل 2013م).
- عمرو يس، **استقلالية المراجع الداخلي بين النظرية والتطبيق في ظل حوكمة الشركات،** (القاهرة: المؤتمر العربي الأول، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات تدقيق الشركات – تدقيق المصارف والمؤسسات المالية – تدقيق الشركات الصناعية، 24-26 سبتمبر 2005م).

- عمرو يس، **المراجعة الداخلية في زيادة كفاءة وفاعلية البيانات والمعلومات المالية،** (الخرطوم:المؤتمر العلمي المهني الأول لإتحاد المحاسبين والمراجعيين السودانيين بالتعاون مع المنظمة العربية لخبراء المحاسبة القانونية للفترة من 22 –23 ابريل 2006م).
- عوض الحاج علي، **المراجعة الداخلية في السودان الممارسة العملية والرؤيا المتقبلية،** (الخرطوم: مؤتمر المراجعة الداخلية الاول، 20–21 يناير 2008م).
- مجدي محمد سامي، **دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات،** (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، المؤتمر العلمي، الاتجاهات الحديثة في الفكر المحاسبي في ضوء مشكلات التطبيق، 3–4 مايو 2008م).
- محمد طارق يوسف، **التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات،** (القاهرة: ورقة عمل بحثية حول التدقيق الداخلي، المؤتمر العربي الأول، 2005م).
- محمد فرح عبد الحليم، **المراجعة الداخلية في المصارف السودانية،** (القاهرة: المؤتمر العربي الأول، 2005م).
- محمد ياسين غادر، **محددات الحوكمة ومعاييرها،** (لبنان: جامعة لبنان، كلية التجارة، المؤتمر العلمي الدولي لعولمة الادارة في عصر المعرفة، 2012م).

5/ المواقع الإلكترونية:

- https:\\maifest.univ.ouargla.d2/documents/archive/…/hamdi-addeadim-pdf., 4:00pm, 12/6/2018.
- www.cbj.gov.jo
- www.cipe-arabia.org
- WWW.EBI.GOV.EG
- www.iasj.net
- www.maifest.univ.ouargla.
- www.my.mec.biz
- www.abahe.co.uk/marketing

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- Fares J.S، et al، Corporate Governance and its Impact on the Quality of Accounting Information in the Industrial Community Shareholding Companies Listed in Amman Financial Market – Jordan،international Journal of Humanities and Social Science, Vole, No5، March.
- Jay B. Barney, Delwing N. Clark, **Resource based theory creating and sustaining competitive advantage**, Oxford university press, New York, 2007.

- Jusuf Zekiri , **Strategies for achieving Competitive Advantage (** The Annals of The "Ştefan cel Mare" University of Suceava. Fascicle of The Faculty of Economics and Public Administration Vol. 11, No. 2(14), 2011).
- Laurent Condamin and others **,Risk Quantification Management Diagnosis and Hedging** ,(John Wiley &sons Ltd the Atrium, southern Gate,2006).
- Pickett,k.h ,Spencer , **the internal auditing hand book,** (second edition ,john wiley and sons, uk, 2003).
- porter.M,L'avantage concurrencies ,dunod,paris(2000).
- Stewart ,jenny Goodwin and kent ,pamela, **The Use of Internal Audit by Australian Companies** ,Managerial Auditing Journal ,Vol,12,No1 ,2006).

الملاحـــق

ملحق رقم (1)

الإستبانة

جامعة السودان للعلوم والتكنلوجيا

كلية الدراسات العليا

السيد / السيدة .....المحترم / المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / إستمارة إستبانة

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بغرض الحصول علي درجة الماجستير في المحاسبة بعنوان (**الإتجاهات الحديثة للمراجعة الداخليةودورها في دعم الميزة التنافسية**) دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية ولإكمال الجانب الميداني تطلب الأمر الحصول على البيانات اللازمة حول موضوع الدراسة لذلك نرجوشاكرين إبداء أرائكم على عبارات الإستبانة بكل شفافية وموضوعية كما نفيد سيادتكم بأن البيانات الواردة بالإستبيان تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وتقبلوا وافر الشكر والتقدير

الباحثة:

نون جهاد عطيه الله

القسم الأول : البيانات الشخصية

الرجاء التكرم بوضع علامة () أمام الخير المناسب:

1/ المؤهل العلمي :

بكالوريوس ☐ دبلوم عالي ☐ ماجستير ☐

دكتوراة ☐

2/ التخصص العلمي :

محاسبة ☐ تكاليف ومحاسبة إدارية ☐ إدارة أعمال ☐

نظم معلومات محاسبية ☐ دراسات مالية ومصرفية ☐ إقتصاد ☐

3/ المسمى الوظفي:

موظف حسابات جارية ☐ موظف حسابات عامة ☐ موظف خزينة ☐

موظف إستثمار ☐ موظف إعتمادات ☐ موظف إدارة المخاطر ☐

موظف مقاصة ☐ مراجع داخلي ☐ رئيس قسم ☐

مدير إداري ☐

4/ سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات ☐ 5 وأقل من 10 سنوات ☐ 10 سنة وأقل من 15 سنة ☐

15سنة واقل من 20 سنة ☐ 20 سنة فأكثر ☐

القسم الثاني :قياس متغيرات الدراسة

الرجاء التكرم بوضع علامة () أمام مستوى الموافقة المناسب :

المحور الأول : إدارة المخاطر بالمصرف

العبـــــــارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة
تساهم المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالمصرف من خلال الأتي:					
1/ فحص المعاملات الائتمانية بالمصرف .					
2/ رفع كفاءة طرق الرقابة لتجنب المخاطر .					
3/ تطوير عمليات مواجهة الخطر بالمصرف.					
4/ قياس المخاطر التى تم اكتشافها ومعرفة طبيعتها ومسبباتها.					
5/ تحليل المخاطر لمعرفة علاقتها بالأخطار الأخرى.					
6/ إعداد تقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة.					
7/ بناء وعي ثقافي من خلال التقارير عن الاخطار التى تمت مواجهتها .					
8/ اختيار أنسب وسيلة لإدارة كل الأخطار حسب درجة الأمان والتكلفة.					

المحور الثاني : أضافة القيمة بالمصرف

العبـــــــارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة
تقوم المراجعة الداخلية بإضافة قيمة من خلال الأتي:					
1/ توفر الإستقلالية الكافية لأداء عمل المراجع بالمصرف.					
2/ المعرفة التامة بمعايير الجودة البيئية للإستعداد لمواجهة الأزمات.					
3/ الإلمام لدرجة كبيرة بطبيعة ونشاط عمليات المصرف وأنشطته التشغيلية .					
4/ تقييم جميع الأنشطة بالمصرف لإكتشاف نقاط القوة والضعف.					
5/ تدخل درجة كفاءة التوصيات في جوهر التحسينات المطلوبة .					
6/ الاعتماد على الفرص التى تمكن من تقليل الخسائر.					
7/ مراقبة مدى إلتزام كافة إدارات المصرف بمقومات الجودة .					
8/ المساهمة في تبني برامج موجهة نحو مصادر ربحية جديدة.					

المحور الثالث : الدور الحوكمي بالمصرف

العبـــــــارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة
تساهم المراجعة الداخلية في حوكمة المصارف بالأتي:					
1/ تقديم تأكيد مستقل وموضوعي عن مدى فعالية إجراءات الرقابة .					
2/ تطوير المبادئ التى يتم بواسطتها إدارة المصرف سواء تتعلق بالإدارة او بالموظفين .					
3/ توفير معلومات تتسم بدرجة المصداقية والشفافية عن إدارة الخطر بالمصرف .					
4/ إرساء قواعد الشفافية بما يضمن حماية أصحاب المصالح المختلفة .					
5/ معالجة الخلل في الهياكل المالية مما يجنب المصرف حالة التعسر والإفلاس.					
6/ تنفيذ السياسات التى من شأنها منع وتقييد الممارسات التى تضعف عملية الحوكمة .					
7/ مناقشة المشاكل التى يتعرض لها المصرف بصورة أنية .					

المحور الرابع : الميزة التنافسية بالمصرف.

العبـــــــارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة
تتحقق الميزة التنافسية بالمصرف من خلال الأتي:					
1/التركيز على خفض التكاليف الى أدنى حد مما يجعل خدماتنا أقل تكلفة.					
2/لايقوم عملائنا بالتحول الى مصارف أخرى بسبب خدماتنا الأقل جودة.					
3/التركيز على تلبية خدمات قطاع معين يحقق للمصرف أرباح أكثر.					
4/ رضاء عملائنا في القطاع المعين ينعكس على أرباحنا .					
5/ نحقق أرباح بصورة أكبر من المصارف التى تعمل في قطاع أوسع .					
6/نعمل على تطوير وتجديد خدماتنا بصورة مستمرة.					
7/يستجيب المصرف بصورة أسرع لحركة السوق .					
8/ عملائنا مستعدون لدفع أعلى سعر مقابل الخدمة .					
9/عملائنا في تزايد مستمر .					

ملحق رقم (2)

محكمو الإستبانة

الاسم	الرتبة	الجامعة
د. بابكر إبراهيم الصديق	أستاذ المحاسبة المشارك	السودان للعلوم والتكنولوجيا
د. عبدالرحمن البكري منصور	أستاذ المحاسبة المشارك	النيلين
د. عبدالرحمن عبدالله عبدالرحمن	أستاذ المحاسبة المشارك	النيلين
د. أسعد مبارك حسين	أستاذ المحاسبة المشارك	النيلين
د. ياسر تاج السر محمد سند	أستاذ المحاسبة المشارك	النيلين
د. محمد عبدالحميد محمود	أستاذ المحاسبة المساعد	السودان للعلوم والتكنولوجيا
د. الزين عبدالله بابكر	أستاذ المحاسبة المساعد	النيلين
د. محمد الناير محمدين	أستاذ المحاسبة المشارك	السودان للعلوم والتكنولوجيا
د. نصرالدين محمد	أستاذ المحاسبة المساعد	السودان للعلوم والتكنولوجيا
د. أبوبكر أحمد الهادي	أستاذ المحاسبة المساعد	السودان للعلوم والتكنولوجيا