جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

دور المراجعة الإلكترونية في رفع كفاءة إدارة المخاطر وترشيد القرارات الإستراتيجية

(دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية)

The Role of Electronic Auditing in Raising the Efficiency of Risk Management and Rationalizing Strategic Decisions

(A Field Study on a Sample of Sudanese Banks)

بحث مقدم لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في المحاسبة والتمويل

إعداد الباحثة:

سامية مبارك محمد أبو عبيدة

إشراف:

أ.د. مصطفى نجم البشاري

مشرف معاون:

إسماعيل محمد النجيب

1444هـ - 2022م

بسم الله الرحمن الرحيم

الإستهلال

قَالَ تَعَالَىٰ:

﴿ تِلْكَ ٱلدَّارُ ٱلْآخِرَةُ نَجْعَلُهَا لِلَّذِينَ لَا يُرِيدُونَ عُلُوًّا فِي ٱلْأَرْضِ وَلَا فَسَادًا ۚ وَٱلْعَٰقِبَةُ لِلْمُتَّقِينَ ﴿٨٣﴾ ﴾

صدق الله العظيم
سورة القصص، الآية (83)

الإهــداء

إلى من نهلت من معين حبها وحنانها الذي لا ينضب
والتي دعمتني بلا كلل ولا ملل لأرتقي إلى أعلى درجات النجاح
إلى من أحمل اسمه بكل افتخار وستبقى كلماته نجوم أهتدي بها
اسأل الله أن يغفر لهما وأن يرحمها وأن يوسع لهما في قبرهما
وأن يجعل قبرههما روضة من رياض الجنة.
إلى روح أمي وأبي

إلى شقيقتي وروحي وغاليتي
سلمى مبارك تغمدها الله بوافر رحمته

إلى قرة عيني عطفاً ومحبة وحنان
ابنائي الاعزاء

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله
أخواني وأخواتي الأعزاء

إلى الأصدقاء الأوفياء

إلى كل يد أمينة امتدت لمساعدتي ووقفت بجانبي
طول رحلتي الشاقة في التعليم والمعرفة

أهدى هذا الجهد

الشكر والتقدير

الشكر أولا واخيرا لله سبحانه وتعالى الذى بنعمته تتم الصالحات والصلاة على الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلم.

الشكر للجامعة العريقة الأم جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وكل الأساتذة والعاملين فيها.

فائق شكري **للبروفيسور/ مصطفى نجم البشاري** المشرف على هذا البحث والذي ساعدني فى إخراج هذا البحث ولم يبخل بأي معلومة وقدم لى النصح والإرشاد وكل ما أحتاجة لإتمام هذا البحث، والشكر الى الدكتور/ إسماعيل محمد النجيب المشرف المعاون والذي قدم لي الكثير من فيض علمه، فلهما كل التقدير.

والشكر للعاملين بمكتبة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ومكتبة جامعة النيلين ومكتبة جامعة بحري ومكتبة جامعة أمدرمان الاسلامية.

الشكر للعاملين بالمصارف عينة الدراسة لما قدموه لي من معلومات دون كلل لإتمام هذا البحث.

المستخلص

تناولت الدراسة أثر المراجعة الإلكترونية في رفع كفاءة إدارة المخاطر وترشيد القرارات الإستراتيجية. تمثلت مشكلة الدراسة في أن تطبيق المراجعة الإلكترونية في عملية المراجعة يتطلب الكفاءة عند المراجع من الناحية العلمية والعملية وأنها تحتاج إلى أنواع من الرقابة وأساليب في المراجعة تختلف عن تلك الأساليب المطبقة في المراجعة اليدوية. وأيضاً هنالك العديد من الشركات والبنوك المصرفية لم يتم الإفصاح عن أهمية المرجعة الإلكترونية ودورها في رفع كفاءة إدارة المخاطر. نبعت أهمية الدراسة من كونها تعالج موضوعاً على قدر كبير من الأهمية وهو المراجعة الإلكترونية في رفع كفاءة إدارة المخاطر وترشيد القرارات الإستراتيجية، حيث أنها تعمل على المحافظة على عملية الإدخال والإخراج والتشغيل الإلكتروني، لتجنب الآثار السلبية الناتجة من العمل اليدوي لنشاطها والخطر الذي يلحق بالقوائم المالية في حالة عدم المراجع. هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين المراجعة لعمليات (الإدخال، الاخراج، التشغيل الإلكتروني) ورفع كفاءة إدارة المخاطر، بيان العلاقة بين المراجعة لعمليات (الإدخال، الاخراج، التشغيل الإلكتروني) وترشيد القرارات الإستراتيجية. اختبرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدخال ورفع كفاءة إدارة المخاطر، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإخراج ورفع كفاءة إدارة المخاطر، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التشغيل الإلكتروني فى رفع كفاءة إدارة المخاطر، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدخال وترشيد القرارات الاستراتجية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإخراج وترشيد القرارات الاستراتجية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التشغيل الإلكتروني وترشيد القرارات الاستراتجية. اتبعت الدراسة المنهج التاريخ والاستنباطي والاستقرائي والوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى نتائج منها، التشغيل الإلكتروني ساهم في تطوي أعمال المحاسبة والمراجعة، إن عدم توافر نظم رقابية كافية لنظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية يؤدي إلى تزايد مخاطر الغش والخطأ، إن إمتلاك البنك معلومات ذات قيمة رقابية ساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.اوصت الدراسة برفع كفاءة النظم الرقابية المطبقة على مخرجات الحاسب الآلي لزيادة كفاءة إدارة المخاطر، الاهتمام بالتطور العلمي والبحثي في مجال معرفة سياسة ادارة المخاطر للمساعدة في تطوير التشغيل الإلكتروني، انشاء بيئة ملائمة لإدارة المخاطر الإئتمانية.

Abstract

The study dealt with the impact of electronic auditing in raising the efficiency of risk management and rationalizing strategic decisions. The problem of the study was that the application of electronic auditing in the audit process requires competence in the auditors from a scientific and practical point of view, and that it needs types of control and methods of auditing that differ from those applied in manual auditing. Also, there are many banking companies and banks that have not disclosed the importance of electronic reference and its role in raising the efficiency of risk management. The importance of the study stems from the fact that it deals with a topic of great importance, which is the electronic review in raising the efficiency of risk management and rationalizing strategic decisions, as it works to maintain the process of input, output and electronic operation, to avoid the negative effects resulting from the manual work of its activity and the risk to the financial statements in case of no references. The study aimed to study the relationship between auditing operations (input, output, electronic operation) and raising the efficiency of risk management, clarifying the relationship between auditing operations (input, output, electronic operation) and rationalizing strategic decisions. The study tested the existence of a statistically significant relationship between input and raising the efficiency of risk management, there is a statistically significant relationship between output and raising the efficiency of risk management, there is a statistically significant relationship between electronic operation in raising the efficiency of risk management, there is a statistically significant relationship between input and rationalizing of strategic decisions There is a statistically significant relationship between output and the rationalizing of strategic decisions, and there is a statistically significant relationship between electronic operation and the rationalizing of strategic decisions. The study followed the historical, deductive, inductive and descriptive analytical method. The study reached results, including, electronic operation contributed to the development of accounting and auditing work, the lack of adequate control systems for electronic accounting information systems leads to increased risks of fraud and error, the possession of information of control value by the bank helped in making strategic decisions. The study recommended raising the efficiency of systems Monitoring applied to computer outputs to increase the efficiency of risk management, attention to scientific and research development in the field of knowledge of risk management policy to help develop electronic operation, creating an appropriate environment for credit risk management.

فهرس الموضوعات

عنوان الموضوع	رقم الصفحة
الاستهلال	أ
الاهداء	ب
الشكر والتقدير	ج
المستخلص	د
Abstract	هـ
فهرس الموضوعات	و
فهرس الجداول	ح
فهرس الاشكال	ي
فهرس الملاحق	ك
المقدمة	
أولاً: الاطار المنهجي	1
ثانياً: الدراسات السابق	6
الفصل الأول **الاطار النظري للمراجعة الإلكترونية**	
المبحث الأول: مفهوم وأهداف وأنواع وفروض ومعايير المراجعة	25
المبحث الثاني: مفهوم وأهمية وأهداف ومعايير المراجعة الإلكترونية	45
الفصل الثاني **الإطار النظري لإدارة المخاطر**	
المبحث الأول: مفهوم وأهداف وأهمية وعناصر إدارة المخاطر	64
المبحث الثاني: أنواع وسياسات وطرق رفع كفاءة إدارة المخاطر	81

الفصل الثالث **الإطار النظري للقرارات الإستراتيجية**	
المبحث الأول: مفهوم وأهمية وخصائص وأنواع القرارات الإستراتيجية	102
المبحث الثاني: أنواع ومراحل صناعة القرارات الإستراتيجية	117
الفصل الرابع **الدراسة الميدانية**	
المبحث الأول: نبذة تعريفية عن المصارف السودانية	137
المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات	172
الخاتمة	
أولاً: النتائج	210
ثانياً: التوصيات	211
قائمة المصادر والمراجع	212
الملاحق	234

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
(1/1/1)	التطور التاريخى لأهداف المراجعة	26
(1/2/4)	الاستبانات الموزعة والمستلمة	173
(2/2/4)	معامل المصداقية ألفا كرنباخ والثبات لعبارات الاستبانة	176
(3/2/4)	التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق العمر	177
(4/2/4)	التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق التخصص العلمي	178
(5/2/4)	التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	179
(6/2/4)	التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل المهني	180
(7/2/4)	التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	181
(8/2/4)	التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	182
(9/2/4)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الاولى	183
(10/2/4)	الاحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الأولى	185
(11/2/4)	اختبار مربع كاى و اختبار (T) لعبارات الفرضية الاولى	186
(12/2/4)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الثانية	187

(13/2/4)	الاحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الثانية	189
(14/2/4)	اختبار مربع كاى و اختبار (T) لعبارات الفرضية الثانية	190
(15/2/4)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الثالثة	191
(16/2/4)	الاحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الثالثة	193
(17/2/4)	اختبار مربع كاى واختبار (T) لعبارات الفرضية الثالثة	194
(18/2/4)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الرابعة	195
(19/2/4)	الاحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الرابعة	197
(20/2/4)	اختبار مربع كاى لعبارات الفرضية الرابعة	198
(21/2/4)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الخامسة	199
(22/2/4)	الاحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الخامسة	201
(23/2/4)	اختبار مربع كاى لعبارات الفرضية الخامسة	202
(24/2/4)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية السادسة	203
(25/2/4)	الاحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية السادسة	205
(26/2/4)	اختبار مربع كاى لعبارات الفرضية السادسة	206
(27/2/4)	ملخص نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لفرضيات الدراسة	207

فهرس الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(1/1/1)	أنواع المراجعة	32
(1/2/1)	أسلوب المراجعة حول الحاسب	54
(1/2/2)	إدارة المخاطر التنظيمية	87
(2/2/2)	نموذج عجلة ديمنج	100
(1/1/4)	المصارف العاملة في القطاع المصرفي السوداني	171
(1/2/4)	رسم بياني لأفراد عينة الدراسة وفق العمر	177
(2/2/4)	رسم بياني لأفراد عينة الدراسة وفق التخصص العلمي	178
(3/2/4)	رسم بياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	179
(4/2/4)	رسم بياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل المهني	180
(5/2/4)	رسم بياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	181
	رسم بياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	182

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
(1)	استمارة الاستبانة	234
(2)	محكمو الاستبانة	242

المقدمـــة

وتشتمل على الآتي:

أولاً: الإطار المنهجي

ثانياً: الدراسات السابقة

أولاً: الإطار المنهجي

تمهيد:

إذا كان استخدام الكمبيوتر يساهم في حماية أصول المنشأة ويؤيد سلامة بياناتها، فيلاحظ أن المراجعة الإلكترونية تسعى لتحقيق نفس أهداف المراجعة اليدوية من حيث إبداء الرأي وخدمة الإدارة، وكذلك يقع على عاتق مراجع الحسابات في اختيار نظم معالجة البيانات المحاسبية إلكترونياً.

إذا وجدت قوائم مالية تخضع للمراجعة فعلي من يقوم بمراجعتها وأبداء أي رأي فيها أن يعي تماماً مشكلات تقدير المخاطر المتعلقة بهذا العمل وأن يستعد لقبول درجة من هذه المخاطر، وأن يخطط لأعمال المراجعة بشكل يؤدي إلى أن تكون مخاطر المراجعة منخفضة إلى أدنى حد ممكن، بحيث يشمل قدراً من توقعات مستخدمي القوائم المالية فيما يتعلق بعدالة هذه القوائم وحقيقة تمثيلها لنتيجة النشاط والمركز المالي للمنشأة.

يعتبر القرار الإستراتيجي له أهمية دائمة للمنظمة ككل لأنه يساعد المدير في اتخاذ القرارات طويلة المدى التي تؤثر على مستقبل المنشأة من استمرار أو توقف أو الدخول في منتجات جديدة.

مشكلة الدراسة:

تمثلت مشكلة الدراسة في أن تطبيق المراجعة الإلكترونية في عملية المراجعة يتطلب الكفاءة عند المراجعة من الناحية العلمية والعملية وأنها تحتاج إلى أنواع من الرقابة وأساليب في المراجعة تختلف عن تلك الأساليب المطبقة في المراجعة اليدوية. وأيضاً هنالك العديد من الشركات والبنوك المصرفية لم يتم الإفصاح عن أهمية المرجعة الإلكترونية ودورها في رفع كفاءة إدارة المخاطر، وبالتالي يمكن صياغة المشكلة من خلال التساؤلات التالية:

1. هل هناك علاقة بين المراجعة لعمليات الإدخال ورفع كفاءة إدارة المخاطر؟

2. هل هناك علاقة بين المراجعة لعمليات الإخراج ورفع كفاءة إدارة المخاطر؟
3. هل هناك علاقة بين المراجعة لعمليات التشغيل الإلكتروني ورفع كفاءة إدارة المخاطر؟
4. هل هناك علاقة بين المراجعة لعمليات الإدخال وترشيد القرارات الإستراتيجية ؟
5. هل هناك علاقة بين المراجعة لعمليات الإخراج وترشيد القرارات الإستراتيجية ؟
6. هل هناك علاقة بين المراجعة لعمليات التشغيل الإلكتروني وترشيد القرارات الإستراتيجية؟

أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية الدراسة في الآتي:

1.الأهمية العملية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من كونها تعالج موضوعاً على قدر كبير من الأهمية وهو المراجعة الإلكترونية في رفع كفاءة إدارة المخاطر وترشيد القرارات الإستراتيجية، حيث أنها تعمل على المحافظة على عملية الإدخال والإخراج والتشغيل الإلكتروني، لتجنب الآثار السلبية الناتجة من العمل اليدوي لنشاطها والخطر الذي يلحق بالقوائم المالية في حالة عدم المراجعة. بالإضافة إلى ذلك فإن أغلب الدراسات في بيئات أجنبية تختلف عن البيئة المحلية، كما يمكن أن تمثل نتائج هذه النوعية من الدراسة أنموذجاً يمكن أن يساعد القائمين على أمر منظمات الأعمال بفرض مزيداً من الإجراءات الرقابية لإدارة الخطر والمحافظة على سلامة وإجراءات المراجعة.

2.الأهمية العلمية:

تنبع أهمية الدراسة من ندرة البحوث المحاسبية في مجال المراجعة الإلكترونية بصفة عامة، وإدارة المخاطر وترشيد القرارات الإستراتيجية بصفة خاصة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1. دراسة العلاقة بين المراجعة لعمليات الإدخال ورفع كفاءة إدارة المخاطر.
2. معرفة العلاقة بين المراجعة لعمليات الإخراج ورفع كفاءة إدارة المخاطر.
3. توضيح العلاقة بين المراجعة لعمليات التشغيل الإلكتروني ورفع كفاءة إدارة المخاطر.
4. بيان العلاقة بين المراجعة لعمليات الإدخال وترشيد القرارات الإستراتيجية.
5. معرفة العلاقة بين المراجعة لعمليات الإخراج وترشيد القرارات الإستراتيجية.
6. دراسة العلاقة بين المراجعة لعمليات التشغيل الإلكتروني وترشيد القرارات الإستراتيجية.

فرضيات الدراسة:

تختبر الدراسة الفرضيات التالية:

الفرضية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدخال ورفع كفاءة إدارة المخاطر.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإخراج ورفع كفاءة إدارة المخاطر.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التشغيل الإلكتروني ورفع كفاءة إدارة المخاطر.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدخال وترشيد القرارات الاستراتجية.

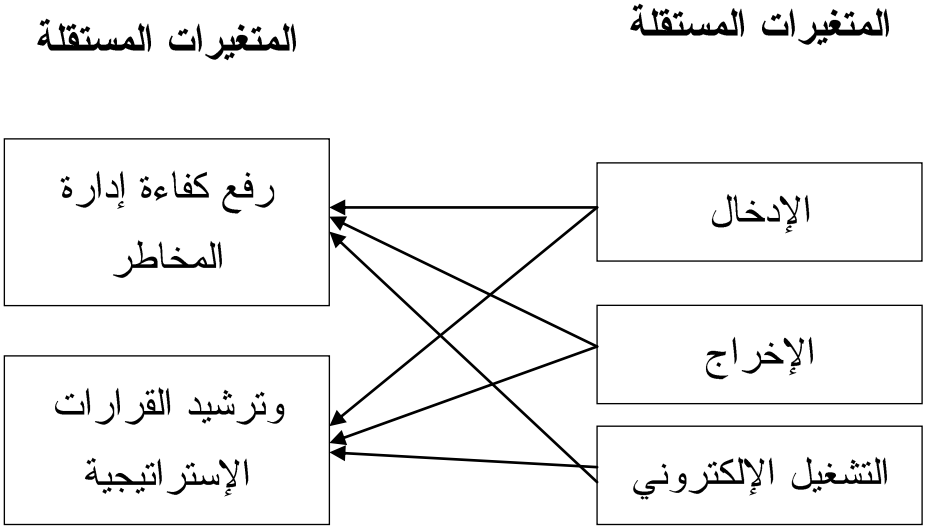
الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإخراج وترشيد القرارات الاستراتجية.

الفرضية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التشغيل الإلكتروني وترشيد القرارات الاستراتجية.

نموذج الدراسة:

شكل (1)

النموذج التصويري لمتغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحثة، 2022م.

منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة المناهج الآتية:

1. المنهج التاريخي: لاستعراض الدراسات السابقة ذات الصلة.
2. المنهج الاستنباطي: في صياغة مشكلة وفرضيات البحث.
3. المنهج الاستقرائي: في اختبار فرضيات البحث.
4. المنهج الوصفي التحليلي: في الدراسة الميدانية.

مصادر جمع البيانات:

1. المصادر الأولية: استمارة الاستبانة.
2. المصادر الثانوية: الكتب والمراجع والرسائل الجامعية والمجلات والدوريات العلمية والمواقع الإلكترونية.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

1. **الحدود المكانية:** بعض المصارف – الخرطوم.
2. **الحدود الزمانية:** 2022م.
3. **البشرية:** العاملين بالمصارف.
4. **الحدود الموضوعية:** دراسة أثر المراجعة الإلكترونية في رفع كفاءة إدارة المخاطر وترشيد القرارات الإستراتيجية.

هيكل الدراسة:

قسمت الدراسة إلى مقدمة واربعة فصول وخاتمة. حيث اشتملت المقدمة على الاطار المنهجي والدراسات السابقة. وتناول الفصل الأول الاطار النظري للمراجعة الإلكترونية من خلال، الأول: مفهوم وأهداف وأنواع وفروض ومعايير المراجعة، المبحث الثاني: مفهوم وأهمية وأهداف ومعايير المراجعة الإلكترونية. كما يتناول الفصل الثاني الإطار النظري لإدارة المخاطر من خلال، المبحث الأول: مفهوم وأهداف وأهمية وعناصر إدارة المخاطر، المبحث الثاني: أنواع وسياسات وطرق رفع كفاءة إدارة المخاطر. أما الفصل الثالث فتناول الإطار النظري للقرارات الإستراتيجية من خلال، المبحث الأول: مفهوم وأهمية وخصائص وأنواع القرارات الإستراتيجية، المبحث الثاني: أنواع القرارات الإستراتيجية ومراحل صناعتها. وتناول الفصل الرابع الدراسة الميدانية من خلال، المبحث الأول نبذة تعريفية عن المصارف السودانية، المبحث الثاني تحليل البيانات واختبار الفرضيات. ثم الخاتمة واشتملت على النتائج والتوصيات.

ثانياً: الدراسات السابقة

من أجل تكوين إطار مفاهيمي تستند إليه الدراسة الحالية في توضيح الجوانب الأساسية لموضوعها، قامت الباحثة بمسح الدراسات السابقة حول موضوع هذه الدراسة ثم الإستعانة والإفادة من بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة وتخدم متغيراتها ومن هذه الدراسات ما يلي:

دراسة:Mark، (1990م) [1]

تناولت هذه الدراسة دور التدقيق الداخلي في تقييم أداء الوحدة الاقتصادية ومدى كفاءة وفاعلية المعلومات. ركزت هذه الدراسة على التدقيق الداخلي حيث أنه يساعد في توفير المعلومات الملاءمة، باعتبارها تساعد في اتخاذ القرارات وتقويم أداء المنظمة، وهي ذات أهمية وقيمة أكثر من المعلومات التي تأخذ من القوائم المالية. كما أن التدقيق الداخلي يساعد في التأكد من صحة وسلامة التنفيذ وما تم إنجازه وأيضاً يعتبر من أفضل الوسائل التي تساعد الإدارة على تقويم الأداء، فان هذه المعلومات الواردة من التدقيق الداخلي تعتبر بالنسبة للإدارة مصدر ثقة من حيث الكفاءة والفاعلية.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت دور التدقيق الداخلي في تقييم أداء الوحدة الاقتصادية ومدى كفاءة وفاعلية المعلومات، بينما تناولت الدراسة الحالية أثر المراجعة الإلكترونية في رفع كفاءة إدارة المخاطر وترشيد القرارات الإستراتيجية.

دراسة: خالد، (2006م) [2]

تمثلت مشكلة الدراسة في ما هو أثر معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي. هدفت الدراسة إلى التعرف على كفاءة وفعالية استراتيجيات الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية والاختيار والتعيين وتقييم أداء العاملين وتدريب العاملين وعلاقتها

---

(1) Mark. Penno, **Audited for Performance Evolution,** The Accounting Review, Vol. 65, N.3. July 1990, PP. 520-536.

(2) خالد محمد الحياصات، **معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية وجهة نظر الموظفين**، (عمان: الجامعة الاردنية، عمادة البحث العلمي، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 4، 2006م).

بالأداء المؤسسي. أتت أهمية الدراسة من كونها أول دراسة في الجمهورية اليمينية في هذا المجال تهدف إلى عرض استراتيجيات المراجعة وأهميتها والعوامل المؤثرة في استخدام كل منها ومنهجية بناء كل إستراتيجية وموقف مزاولي مهنة المراجعة في الجمهورية اليمينية من استخدام استراتيجيات المراجعة. توصلت الدراسة إلى نتائج منها، توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها بالمؤسسات، وتوجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، وكذلك توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تدريب العاملين وأدائها المؤسسي. أوصت الدراسة بالعمل على تحليل نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية وتحليل الوظائف ووضعها على الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصحفية الأردنية.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية وجهة نظر الموظفين، بينما تناولت الدراسة الحالية أثر المراجعة الإلكترونية في رفع كفاءة إدارة المخاطر وترشيد القرارات الإستراتيجية.

دراسة: عماد، (2007م)[1]

تمثلت مشكلة الدراسة في تطبيق المراجعة الالكترونية في عملية المراجعة يتطلب الكفاءة العالية عند المراجعين من الناحية العلمية والعملية، الاستفادة من المراجعة الإلكترونية من حيث السرعة والدقة والسرية والوضوح والشمول، إستخدام المراجعة الإلكترونية يحتاج إلى أنواع من الرقابة وأساليب في المراجعة تختلف عن تلك الأساليب المطبقة في المراجعة اليدوية. هدفت الدراسة إلى الاستفادة من المراجعة الإلكترونية في أعمال المراجعة، بيان إجراءات وأساليب المراجعة الإلكترونية للمعلومات المحاسبية، إختبار مدى كفاءة الوسائل التقنية الإلكترونية للمراجعة ومقارنتها مع الوسائل اليدوية للمراجعة وتحديد أيهما أكثر كفاءة للقيام بأعمال المراجعة، بيان مقدرة المراجعة الإلكترونية فى زيادة الثقة للمراجع لإبداء رأيه

---

(1) عماد صالح محمد، **المراجعة الالكترونية وأثرها في كفاءة أداء عملية المراجعة**، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير، 2007م).

الفني المحايد حول مدى صحة وصدق القوائم المالية. اتبعت الدراسة المنهج التاريخي والاستنباطي والاستقرائي والوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى نتائج منها، استخدام الحاسوب في مجال المراجعة يحاج إلى بيئة تدريبية متخصصة، ان استخدام الحاسوب في المراجعة يزيد من درجة الثقة والحيادية والموضوعية في الحصول على المعلومات وبالتالي صحة عملية المراجعة. أوصت الدراسة بتطوير اجراءات واساليب المراجعة في ظل المعالجة الآلية للمعلومات والتحديث المستمر لها لتواكب التقدم والتطور السريع، استخدام الحاسوب في عملية المراجعة وذلك من خلال تفعيل معايير المراجعة.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت المراجعة الالكترونية وأثرها في كفاءة أداء عملية المراجعة، بينما تناولت الدراسة الحالية أثر المراجعة الإلكترونية في رفع كفاءة إدارة المخاطر زترشيد القرارات الإستراتيجية.

دراسة: أمير، (2007م)[1]

تمثلت مشكلة الدراسة في أن إعتماد المنشآت على التقنية الحديثة جعل من الصعوبة تطبيق أساليب المراجعة التقليدية، ويتطلب ذلك الإعتماد على نظام الرقابة الداخلية والكفاءة العالية عند المراجعين، وأن إدخال التقنية الحديثة أدى إلى ظهور بعض الصعوبات في عملية المراجعة منها ما هو متعلق بالحاسب ومنها ما هو متعلق بالبرامج المشغلة له، منها ما هو متعلق بإجراءات الرقابة على المدخلات والمخرجات. هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إستخدام التقنيات الحديثة على المراجع، ترقيته لمواكبة التطورات التقنية في عمليات المراجعة، وإيجاد السبل الكفيلة لتطوير نظام مراجعة تقنية على حسب طبيعة المنشأه. إعتمدت الدراسة والمنهج الإستنباطى والمنهج التاريخي والمنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى أن إدخال التقنيات الحديثة المتطورة أدى إلى فرض الكثير من التغيرات على مهنة المراجعة مثل إلغاء التوثيق الورقي، وأن الاعتماد على التقنيات الحديثة في مهنة المراجعة يزيد من الثقة في الخدمات المصاحبة التي يقدمها المراجع من مراجعات

---

(1) أمير عثمان علي عبد الله، **أثر التقنيات الحديثة على مهنة المراجعة في ظل معايير المراجعة الدولية**، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكولوجيا، كلية الدراسة العليا، رسالة ماجستير، 2007م).

ضريبية واستشارات مالية، كما أن إستخدام التقنيات الحديثة في عملية المراجعة لـــه أثر إيجابي في سرعة ودقة خطوات وإجراءات المراجعة وإتخاذ القرارات. أوصـــت الدراسة بعدم الاستغناء عن المراجعة التقليدية بل دعمها بالحاسب الإلكتروني وعلـــى المراجع أن يكون على دراية ومعرفة لكل متطلبات المراجعة الإلكترونية حتى يتسنى له التطور والتقدم والارتقاء بمهنة المراجعة، مع ضرورة الاحتفاظ ببعض المستندات المؤيدة للعمليات المحاسبية من أجل تقليل المخاطر المصاحبة للحاسب الآلي خاصـــة وأن سجلات الحاسب غير مرئية وقابلة للمسح.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت أثر التقنيات الحديثـــة على مهنة المراجعة في ظل معايير المراجعة الدولية، بينما تناولت الدراســـة الحاليـــة أثر المراجعة الإلكترونية فـــي رفـــع كفـــاءة إدارة المخـــاطر وترشـــيد القـــرارات الإستراتيجية.

دراسة: تهاني، (2009م) [1]

تمثلت مشكلة الدراسة في مدى إمكانية ممارسة مراجعي الحسابات للاتجاهات الحديثة في المراجعة في ظل العديد من التحديات والمشاكل المصاحبة للعولمة التـــي تواجههـــا مهنة المراجعة في ظل عدم وجود نظام للمحاسبة والمراجعة تكون قـــادرة على مواجهة تلك المتغيرات. هدفت الدراسة إلى تحديد مفاهيم للعولمة وبيـــان مـــدى تأثيرها على مهنة المراجعة وكذلك وضع إطار نظري متكامل للاتجاهات الحديثة في المراجعة. اتبعت الدراسة المنهج التاريخي والاســـتنباطي والاســـتقرائي والوصـــفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى نتائج منها، أظهر تعدد وتنـــوع الأنشـــطة فـــي بيئـــة الأعمال الدولية فرصاً كبيرة أمام المراجعـــة كمهنة لتوسيع نطاق مـــا تعدمـــه مـــن خدمات باستخدام كل خدمات جديدة لتعزيز وتـــدعيم الخـــدمات الحاليـــة، للمراجعـــة الإدارية دور فعال في بقاء المنظمات في دنيا المنافسة العالمية مـــن خـــلال تطبيـــق التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج والمساهمة في تطبيق وتفعيل الأساليب الحديثـــة فـــي

---

(1) تهاني أحمد نصر، **الاتجاهات الحديثة في المراجعة في ظـــل العولمـــة**، (أم درمـــان: جامعـــة ام درمـــان الاسلامية، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في المحاسبة، 2009م).

الإدارة. اوصت الدراسة بأهمية الإفصاح عن المعلومات البيئية للمنشأة من خلال التقارير المالية أو أي وسائل إفصاح أخرى، ضرورة العمل على زيادة وعي المستويات الإدارية المختلفة للمنشأة بأهمية المسئولية الاجتماعية لمنشأتهم، مع إنشاء نظام معلوماتي بيني يساعد المراجع البيئي على أداء مهنته.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت الاتجاهات الحديثة في المراجعة في ظل العولمة، بينما تناولت الدراسة الحالية أثر المراجعة الإلكترونية في رفع كفاءة إدارة المخاطر وترشيد القرارات الإستراتيجية.

دراسة: عادل، (2010م) [1]

تمثلت مشكلة الدراسة في ضعف الأنشطة الترويجية في إيصال المنتوج السياحي لسوق السياحة العالمي بالرغم من الإمكانات السياحية الكبيرة التي يتمتع بها السودان مما أثر سلباً على حركة القدوم السياحي للسودان. هدفت الدراسة إلى الوقوف على صناعة السياحة في السودان مع إيضاح مفاهيم أسس الترويج وضرورة تطبيقها في هذه الصناعة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى نتائج منها، وجود فروق جوهرية بين الأساليب المتوفرة حالياً بالمؤسسات السياحية والمتعلقة بالنشاط الترويجي والأساليب العلمية الواجب توفرها في صناعة السياحة في السودان. أوصت الدراسة باستحداث واستخدام التقنيات الحديثة في النشاط الترويجي، ضرورة إنشاء إدارة متخصصة في التسويق السياحي بوزارة السياحة والحياة البرية.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على إدارة المخاطر في المصارف التجارية السودانية، بينما تناولت الدراسة الحالية أثر المراجعة الإلكترونية في رفع كفاءة إدارة المخاطر وترشيد القرارات الإستراتيجية.

---

(1) عادل محمد أحمد فايت، **أثر إستراتيجية الترويج على الأداء، دراسة تطبيقية على صناعة السياحة في السودان**، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراه في أداء الأعمال، 2010م).

دراسة : شاهر وآخرون، (2011م) [1]

تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل: ما هو تأثير تطبيق مدققي الحسابات لأساليب تكنولوجيا المعلومات على إتمام عملية التدقيق الإلكتروني في الأردن. هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تطبيق مدققي الحسابات لتكنولوجيا المعلومات على إتمام عملية التدقيق الإلكتروني في الأردن. اختبرت الدراسة فرضية، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المدققين الخارجيين لأساليب تكنولوجيا المعلومات في إتمام عملية التدقيق الإلكتروني، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المدققين الخارجيين لأساليب تكنولوجيا المعلومات في إتمام عملية التدقيق الإلكتروني من منظور إنجاز برامج التدقيق الإلكتروني. توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق المدققين لأساليب تكنولوجيا المعلومات وإتمام عملية المراجعة جاءت متوسطة ، وأنه يوجد أثر لتطبيق أساليب تكنولوجيا المعلومات مجتمعة على إتمام علمية التدقيق الحسابات . أوصت الدراسة بضرورة تطوير آليات ووسائل التدقيق الإلكتروني ، والحرص على استخدام برامج حاسوبية متطورة لدى مكاتب التدقيق في الأردن.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت تأثير تطبيق مدققي الحسابات لأساليب تكنولوجيا المعلومات على إتمام عملية التدقيق الإلكتروني، بينما تناولت الدراس الحالية أثر المراجعة الإلكترونية في رفع كفاءة إدارة المخاطر وترشيد القرارات الإستراتيجية.

9. **دراسة: احسان، أحمد، (2011م)** [2]

تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات ، ما هي الملامح الرئيسية لمعيار المراجعة في المنشآت التي تستخدم الحاسب الآلي بالمملكة العربية السعودية ، ماهي المشاكل المرتبطة بنظم معالجة البيانات المحاسبية إلكترونياً بالمملكة العربية السعودية ، ماهي الإجراءات وأساليب الرقابة الداخلية في ظل نظام التشغيل

---

(1) شاهر العرود وآخرون، **تأثير تطبيق مدققي الحسابات لأساليب تكنولوجيا المعلومات على إتمام عملية التدقيق الإلكتروني في الأردن،** (القاهرة : جامعة القاهرة ، كلية التجارة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، العدد 78، 2011م).

(2) احسان بن صالح المعتاز، أحمد عبدالسلام أبو موسى، **أثر استخدام نظم التشغيل الإلكتروني للبيانات المحاسبية على إجراءات واساليب المراجعة،** (الإسكندرية: جامعة الإسكندرية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، المجلد 48، العدد 2، 2011م).

الإلكتروني للبيانات المحاسبية بالمملكة العربية السعودية. هدفت الدراسة إلى دراسة مدى تطبيق المراجعين في مكاتب المراجعة السعودية لإجراءات وأساليب المراجعة الواردة بمعيار المراجعة في المنشآت التي تستخدم الحاسب الآلي بالمملكة العربية السعودية.اختبرت الدراسة توجد اختلافات جوهرية بين مكاتب المراجعة السعودية فيما يختص بتطبيق أساليب المراجعة من خلال الحاسب، لا توجد اختلافات جوهرية بين مكاتب المراجعة السعودية فيما يختص بالمشاكل المرتبطة بنظم معالجة البيانات المحاسبية إلكترونياً، توجد اختلافات جوهرية بين مكاتب المراجعة فيما يتعلق باستخدام برامج المراجعة العامة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها، أن معظم مكاتب المراجعة السعودية تطبق اسلوب المراجعة من خلال الحاسب وتعتمد على أسلوب البيانات الاختبارية في إجراء عملية المراجعة، أن أكثر الاختبارات الآلية التي يتم تطبيقها لاكتشاف الأخطاء عند إجراء المراجعة الإلكترونية لدى مكاتب المراجعة السعودية هي: الاختبارات الحسابية، واستخدام كلمة المرور، والاختبارات المنطقية، واختبارات المنطقية، واختبارات الصلاحية . أوصت الدراسة بضرورة تطوير مقررات المراجعة بالجامعات السعودية لتواكب التطورات العالمية فيما يختص بمراجعة الحاسبات الإلكترونية ، ضرورة تطوير إجراءات وأساليب المراجعة في ظل المعالجة الآلية للبيانات والتحديث المستمر لها لتواكب التقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت أثر استخدام نظم التشغيل الإلكتروني للبيانات المحاسبية على إجراءات واساليب المراجعة ، بينما تناولت الدراس الحالية أثر المراجعة الإلكترونية في رفع كفاءة إدارة المخاطر وترشيد القرارات الإستراتيجية.

دراسة: هشام، (2011م)[1]:

تمثلت مشكلة الدراسة في كيفية قياس أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على إدارة المخاطر في المصارف التجارية السودانية. هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع للمخاطر المختلفة التي تواجه المصارف التجارية العاملة في السودان، وطرق إدارتها واستخدام مبادئ الحوكمة كآلية للحد منها، توصلت الدراسة إلى نتائج منها، أن لدى المصارف السودانية إلمام بالممارسات الدولية لحوكمة الشركات، وأن إدارة المخاطر مسؤولية مجلس الإدارة، أوصت الدراسة بضرورة زيادة الوعي داخل الإدارة العليا والمستويات المختلفة بأهمية مفهوم حوكمة الشركات.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت أثر إستراتيجية الترويج على الأداء، دراسة تطبيقية على صناعة السياحة في السودان، بينما تناولت الدراسة الحالية أثر المراجعة الإلكترونية في رفع كفاءة إدارة المخاطر وترشيد القرارات الإستراتيجية.

دراسة: لحو، وليد، (2011م) [2]:

تمثلت مشكلة الدراسة في أثر آليات الهندسة المالية كأداة لإدارة مخاطر الصكوك الإسلامية الأزمة المالية على سوق الصكوك الإسلامية. هدفت الدراسة إلى التعرف على آليات الهندسة المالية المستخدمة لإدارة مخاطر الصكوك الإسلامية بمختلف أنواعها، والمخاطر التي تواجهها هذه الصكوك. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى نتائج منها، أن مبادئ الهندسة المالية الإسلامية من قيم الاسلام التي تدعو إلى التحديث والتطوير باستمرار ضماناً لحسن الأداء، وأن الصكوك الإسلامية تواجه مجموعة من المخاطر المالية كغيرها من الاستثمارات لمخاطر السوق، والمخاطر القانونية، ومخاطر السيولة، ومخاطر التشغيل

---

(1) هشام أحمد سيد أحمد، **أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على إدارة المخاطر في المصارف التجارية السودانية**، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراة في المحاسبة والتمويل، غير منشورة، 2011م).

(2) لحو بخاري، وليد غايب، **آليات الهندسة المالية كاداة لادارة مخاطر الصكوك الاسلامية وأثر الازمة المالية على سوق الصكوك الاسلامية**، (الجزائر: معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الملتقى الدولي الاول، 2011م)، ص ص 1 – 17.

والمخاطر الائتمانية. أوصت الدراسة بإيجاد حلول إبداعية لمشاكل التمويل في إطار توجهات الشرع الحنيف، وتوفير مجموعة من التقنيات والآليات لإدارة ومواجهة هذه المخاطر كسياسة التنويع وتقنيات الرهن والوكالة والتأمين التبادلي والتحوط باستخدام المشتقات الإسلامية والرقابة المالية.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت آليات الهندسة المالية كاداة لادارة مخاطر الصكوك الاسلامية وأثر الازمة المالية على سوق الصكوك الاسلامية، بينما تناولت الدراسة الحالية أثر المراجعة الإلكترونية في رفع كفاءة إدارة المخاطر وترشيد القرارات الإستراتيجية.

دراسة : علاء، علي، (2012م) [1]

تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل هل يمتلك مراقبو الحسابات في العراق مهارات الحاسب اللازمة لغرض فحص نظام الرقابة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني. هدفت الدراسة إلى معرفة المهارات المطلوب توافرها لدى مراقبي الحسابات في الحاسب الإلكتروني عند تدقيق النظم المحاسبية الإلكترونية ليتمكنوا من أداء مهامهم واقتراح الحلول التي تساعد في تعزيز الثقة بنظام الرقابة الداخلية وتخفيف العبء في أداء مهنتهم في ظل معايير التدقيق. اختبرت الدراسة فرضية : يمتلك مراقبو الحسابات في العراق مهارات الحاسب اللازمة لغرض تقويم نظام الرقابة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني للبيانات واستخدام طرق التدقيق المتعلقة بالحاسب لغرض تعزيز موثوقية القوائم المالية. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها، إن استخدم النظم الإلكترونية سواء في إدارة البيانات المحاسبية أو استخدامها كأداة في عملية التدقيق لم تؤثر على مفهوم الكفاءة المهنية المطلوبة، يمتلك مراقبي الحسابات مهارات الحاسب اللازمة لغرض تقويم الرقابة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني واستخدام طرق التدقيق بالمتعلقة بالحاسب لغرض تعزيز موثوقية القوائم المالية. أوصت الدراسة ينبغي على ديوان الرقابة المالية توفير برامج تدقيق إلكتروني مختلفة تتناسب البرامج المحاسبية الإلكترونية التي تعمل بها الدوائر الحكومية، وفتح دورات

---

(1) علاء فريد عبد الآحد، علي صدام حسون ، **أثر معايير التدقيق على أداء مراقبي الحاسبات في ظل التشغيل الإلكتروني للبيانات المحاسبية،** (العراق : جامعة المثنى ، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية ، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 2، العدد 3، 2012م).

في مجال التدقيق الإلكتروني وتدريب موظفيها على هذه البرامج، تطوير مهارات مراقبي الحسابات وموظفي ديوان الرقابة المالية في مجال الرقابة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني للبيانات وتعرفهم بصورة أوسع على إجراءات الرقابة العامة.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت أثر معايير التدقيق على أداء مراقبي الحاسبات في ظل التشغيل الإلكتروني للبيانات المحاسبية، بينما تناولت الدراس الحالية أثر المراجعة الإلكترونية في رفع كفاءة إدارة المخاطر وترشيد القرارات الإستراتيجية.

دراسة: أسماء، عبد الرازق، (2013م) [1]:

تمثلت مشكلة الدراسة في كيفية تحديد واقع الصيرفة الإسلامية في ظل المعايير الاحترازية، ومدى تطبيقها للمعايير الجديدة خاصة مجموعة البركة المصرفية وبيت التمويل الكويتي. هددفت الدراسة إلى توضيح أثر إدارة المخاطر في الصيرفة الإسلامية في ظل معايير بازل. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والمعياري والمقارن. توصلت الدراسة إلى نتائج منها، أن النظام البنكي الإسلامي يحاول مواكبة أي تطور في مجال العمل المصرفي، وأن الهيئات الدولية للرقابة على الاعمال الإسلامية أصدرت اقتراحات بشأن تطبيق معايير تلائم طبيعة العمل المصرفي الإسلامي من أجل اكتساب المصداقية والقدرة على المنافسة. أوصت الدراسة بأنه على البنوك الإسلامية في جميع الدول أن تتفق فيما بينها من أجل تأسيس استراتيجية اقتصادية لمواجهة مختلف التحديات عن طريق الاندماح المصرفي والتوجه نحو التكامل فيما بينها لخلق تجمعات مصرفية ذات حجم أكبر وقاعدة أوسع على المستويين المحلي والدولي.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت ادارة المخاطر في الصيرفة الاسلامية في ظل معايير بازل، بينما تناولت الدراسة الحالية أثر المراجعة الإلكترونية في رفع كفاءة إدارة المخاطر وترشيد القرارات الإستراتيجية.

---

(1) اسماء طهراوي، عبد الرازق بن حبيب، **ادارة المخاطر في الصيرفة الاسلامية في ظل معايير بازل**، (جدة: بنك التنمية الاسلامي، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، مجلة دراسات اقتصادية اسلامية، المجلد 19، العدد 1، 2013م)، ص ص 53 – 101.

دراسة : ياسمين، (2013م) [1]

تمثلت مشكلة الدراسة في مجموعة من الاستفسارات، منها سؤال ما هي مخاطر المراجعة في ظل بيئة المعالجة الإلكترونية للبيانات، وما هي طبيعة الغش والأخطاء في ظل المعالجة الإلكترونية للبيانات. هدفت الدراسة إلى دراسة وتقييم طبيعة المعالجة الإلكترونية للبيانات وتقييم أثر هذه المعالجة على طبيعة المخاطر التي يواجها مراقب الحسابات عند قيامة بتنفيذ عملية المراجعة، دراسة وتقييم مدى استجابة معايير المحاسبة والمراجعة لمخاطر المعالجة الإلكترونية للبيانات. اختبرت الدراسة فرضية، لا يوجد إختلاف دال إحصائياً بين الأخطاء والغش في نظم المراجعة الإلكترونية عنها في المراجعة التقليدية، لا توجد صعوبات في نظم الرقابة الداخلية في ظل المعالجة الإلكترونية للبيانات، يمكن وضع نموذج مقترح لتقدير خطر المراجعة في ظل نظام المعالجة الإلكترونية عنها في ظل نظم المالجة التقليدية للبيانات. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها، أهمية المراجعة باستخدام الحاسب في تقليل مخاطر المراجعة وخاصة خطر الاكتشاف حيث يستطيع المراجع الاستعانة بالحاسب ذاته في جمع وتقييم أدلة الإثبات اللازمة، لأبد ان يلجا المراجع إلى استخدام الحاسب من أجل إدارة مخاطر المراجعة مما يزيد المراجعة بالثقة اللازمة لإبداء رأيه الفني المحايد في مدى صحة وصدق القوائم المالية . أوصت الدراسة بدعم عملية الرقابة على المراجعة مما يمكن من إمكانية تصحيح الأخطاء عند اكتشافها ، إدخال التحسينات بشكل مستمر على طرق المراجعة واستغلال المعالجة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات من أجل تحسين كفاءة وفعالية المراجعة .

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت نموذج مقترح لتقدير مخاطر المراجعة في ضوء المعالجة الإلكترونية للبيانات ، بينما تناولت الدراسة الحالية أثر المراجعة الإلكترونية في رفع كفاءة إدارة المخاطر وترشيد القرارات الإستراتيجية.

---

(1) ياسمين خميس محمد بهنسي، **نموذج مقترح لتقدير مخاطر المراجعة في ضوء المعالجة الإلكترونية للبيانات**، (القاهرة : جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2013م).

دراسة: مزمل، (2014م) [1]

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية: هل التأهيل العلمي والعملي لمراجع الحسابات يساعده في مراجعة نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية؟، هل تحتاج المراجعة الإلكترونية إلى أدلة إثبات غير مادية قد لا تتوافق مع المراجعة التقليدية؟، وهل تستخدم المستشفيات الخاصة بالسودان المراجعة الإلكترونية في تقويم الأداء المالي؟، وتطبيق المراجعة الإلكترونية لا يؤدي إلى التقويم السليم للأداء المالي للمستشفيات الخاصة بالسودان؟ . هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم و طبيعة المراجعة الإلكترونية واثرها على عملية المراجعة. ومعرفة مدى أهمية التاهيل العلمي والعملي للمراجع للقيام بعملية المراجعة الإلكترونية. ومعرفة مدى مساهمة المراجعة الإلكترونية في التقويم السليم للأداء المالي للمستشفيات الخاصة بالسودان. والتعرف على مدى تطبيق المستشفيات الخاصة بالسودان للمراجعة الإلكترونية ومساعدتها في تقويم الأداء المالي. ودراسة المراجعة الإلكترونية ودورها في تقويم الأداء المالي للمستشفيات الخاصة بالسودان. توصلت الدراسة الى أن مكاتب المراجعة تقوم بعمل تدريبات كافية في مجال استخدام تقنيات الحاسوب لتأهيل كوادرها على القيام بعملية المراجعة الإلكترونية، وان اهتمام مراجع الحسابات بالتأهيل العلمي والعملي في مجال تكنولوجيا المعلومات يساعد في عملية المراجعة الإلكترونية، وتتطلب المراجعة الإلكترونية تأهيلاً علمياً كبيراً، وأن تطبيق المراجعة الإلكترونية تؤدي إلى تقليل الجهد والتأكد من المعلومات مما يساعد على تقويم الأداء المالي للمستشفيات الخاصة بالسودان، كما ان تطبيق المراجعة الإلكترونية تساعد على توفير المعلومات المحاسبية اللازمة للتقويم السليم للأداء المالي للمستشفيات الخاصة بالسودان. أوصت الدراسة بضرورة حصول المراجعين على شهادات من جهات متخصصة في النظم الإلكترونية لممارسة مهنة المراجعة الإلكترونية، والاهتمام بالمراجعة الإلكترونية لتطوير بيئة الاعمال بالمستشفيات الخاصة بالسودان، والاهتمام بعملية التأهيل العلمي والعملي لمراجع الحسابات. وأنه

---

(1) مزمل عوض الكريم أحمد عثمان ، **المراجعة الالكترونية ودورها فى تقويم الاداء المالي للمستشفيات الخاصة بالسودان**، (الخرطوم : جامعة الزعيم الازهري، كلية الدراسات العليا ، رسالة دكتوراة فى المحاسبة غير منشورة، 2014)

لابد من إستخدام المراجعة الإلكترونية في تقويم الأداء المالي للمستشفيات الخاصة بالسودان .

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت المراجعة الالكترونية ودورها فى تقويم الاداء المالي للمستشفيات الخاصة بالسودان، بينما تناولت الدراس الحالية أثر المراجعة الإلكترونية في رفع كفاءة إدارة المخاطر وترشيد القرارات الإستراتيجية.

دراسة: Dr. Mohammed، (2015م) [1]:

تمثلت مشكلة الدراسة في كيفية فهم وتقييم مخاطر هيكل الصكوك في الشريعة الإسلامية. هدفت الدراسة إلى مراجعة تصنيف تمويل مخاطر الصكوك والتي تعتمد على ضرورة تبني تصنيف المشروعات الممولة على أساس ربوي والتي لا يمكن الحصول عليها من المشروعات الربوية المرتبطة بتلك المخاطر، والتعرف على عوامل المخاطر المستخدمة في التنبوء في العائد المتوقع من الصكوك، حيث أتبعت الدراسة المنهج التاريخي والاستنتاجي لدراسة وتحليل محاور الدراسة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها، يعتمد هيكل الصكوك الأساسي بصفة أساسية على هيكل الديون وحقوق الملكية والأصول ويتماشي مع متطلبات وإجراءات الشريعة الموحدة بالاضافة إلي المبادئ الاساسية وللتمويل الاساسي ومنشآت الاعمال المرتبطة بمخاطر هيكل الصكوك الإسلامية.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت فهم وتقييم مخاطر هيكل الصكوك، بينما تناولت الدراسة الحالية أثر المراجعة الإلكترونية في رفع كفاءة إدارة المخاطر وترشيد القرارات الإستراتيجية.

دراسة: زينب، (2015م) [2]:

تناولت الدراسة الهندسة المالية ودورها في إدارة المخاطر في البنوك. تمثلت مشكلة الدراسة في كيفية استعمال أدوات الهندسة المالية في إدارة المخاطر التي تتعرض

---

(1) Dr. Mohammed Walled and Others, **Understanding and Evaluation of Risk in Sukuk Structures**, Journal of Islamic Accounting and Business Research,Vol. 21, 2015, PP.1-27.

(2) زينب بوكشن، **الهندسة المالية ودورها في ادارة المخاطر في البنوك– دراسة حالة البنك الفرنسي،** (الجزائر: جامعة ام البواقي،، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير في مالية وتأمينات وتسيير مخاطر غير منشورة 2015م).

لها البنوك. هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الهندسة المالية وأهميتها ودورها في إدارة المخاطر المالية. اتبعت الدراسة المنهج التاريخي والاستقرائي والاستنباطي والوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى نتائج منها، ان البنوك تتعرض لعدة أنواع من المخاطر تمت إدارتها باستعمال أدوات مالية حديثة ومبتكرة. أوصت الدراسة بضرورة توجيه البحث إلى تطوير المنتجات المالية لتحوط إدارة المخاطر المالية في البنوك.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت الهندسة المالية ودورها في ادارة المخاطر في البنوك، بينما تناولت الدراسة الحالية أثر المراجعة الإلكترونية في رفع كفاءة إدارة المخاطر وترشيد القرارات الإستراتيجية.

دراسة : عثمان، (2015م) [1]

برزت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية: هل التطور الملحوظ في نظام المعلومات المحاسبية يتطلب آليات جديدة للمراجعة؟، وهل عدم مواكبة المراجعة لنظام المعلومات المحاسبية في التطور يؤدي إلى عدم المطابقة في العمليات المحاسبية؟، وهل يتوفر النظام الآلي المتكامل للربط بين المحاسبة الإلكترونية والمراجعة؟. هدفت الدراسة الى محاولة إيجاد حلول للمشاكل المطروحة التي تواجه المراجعة الإلكترونيه والمخاطر الناجمة عنها واقتراح الوسائل المناسبة للتقليل أو الحد من المخاطر. والتعرف على نظام المعلومات المحاسبية من خلال دراسة نظرية شاملة حتى يتمكن المدقق من مراجعتها بالطريقة الصحيحة، والتعرف على نظام المراجعة بشقيها التقليدي والإلكتروني حتى يتمكن المدقق من إبداء الرأي الحقيقي. توصلت الدراسة الى ان تطور المراجعة الإلكترونية يؤدي الى توفير الوقت، وتحسين جودة الأداء المالي والمحاسبي، وتعطي درجة ثقة وموضوعية، وخفض تكلفة المراجعة، وتسهل من عمل دور أداء المراجع، ويؤثر على التقرير النهائي للمراجع مما يؤدي الى ثقة العميل وتساعد المديرين على دقة وسرعة إتخاذ القرار، وتساعد على توجهات مستخدمي القوائم المالية في إتخاذ قراراتهم الإستثمارية. اوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بعملية التعليم والتدريب المهني المستمر للمراجعين وتنمية قدراتهم في المجالات الحديثة على أن يكون هذا التدريب ملزماً وتحت إشراف المنظمات المهنية، والإستمرار في إعداد المعايير المحلية التي تأخذ في الحساب

---

(1) عثمان على الحجازي على ، **تطوير أساليب التحقيق فى المراجعه في ظل النظم المحوسبة واثرها على جودة الاداء المالي والمحاسبي فى الشركات الحكومية، (**الخرطوم: جامعة امدرمان الاسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الاسلامي، رسالة ماجستير فى المحاسبة غير منشورة، 2015م).

المتغيرات البيئية الخاصة بكل دولة والتي ليس لها بديل في المعايير الدولية وخاصة معايير الزكاة، والمعاملات المالية الشرعية والمرابحة والمضاربة وغيرها .

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت تطوير أساليب التحقيق فى المراجعه في ظل النظم المحوسبة واثرها على جودة الاداء المالي والمحاسبي فى الشركات الحكومية ، بينما تناولت الدراس الحالية أثر المراجعة الإلكترونية في رفع كفاءة إدارة المخاطر وترشيد القرارات الإستراتيجية.

دراسة: لأسماء (2016م) [1]

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية، هل احدثت تكنولوجيا المعلومات تغيير جوهري في اجراءات وأساليب المراجعة الخارجة؟، هل انخفضت مخاطر المراجعة في بيئة تكنولوجيا المعلومات؟، هل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات مزايا ومشاكل على عملية المراجعة الخارجية. هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على تكنولوجيا والمراجعة الخارجة، معرفة مخاطر المراجعة في بيئة تكنولوجيا المعلومات، التعرف على مزايا وعيوب استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية المراجعة الخارجية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى نتائج منها، إن استخدام تكنولوجيا المعلومات أدى إلى تحسين إجراءات وأساليب عملية المراجعة الخارجية، وأرت على سرعة ودقة تنفيذ العمليات مع تقليل الجهد والتكلفة المرتبطة بها، لكنها لم تؤثر على اهداف المراجعة. أوصت الدراسة بالقيام باعداد برامج حاسبو تمكن المراجع من اكتشاف الاخطاء أثناء عملية المراجعة، اقامة دورات تدريب وتأهيل مستمرة للمراجع على المعالجة الالكترونية خلال فترات زمنية معينة لتمكين المراجع من متابعة التطورات الحاصلة في مجال المراجعة وبالتالي الاستفادة منها في تسهيل عملية المراجعة والرقابة عليها .

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت أثر تكنولوجيا المعلومات على عملية المراجعة الخارجية ، بينما تناول الدراسة الحالية أثر المراجعة الالكترونية في رفع كفاءة إدارة المخاطر وترشيد القرارات الاستراتيجية.

---

(1) أسماء حبيشي، **أثر تكنولوجيا المعلومات على ملية المراجعة الخارجية**، (الجزائر: جامعة محمد خيضر – بسكرة، كلية العلوم الاقتصاجية والتجارية وعلوم التسيير ، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة ، 2016م).

دراسة: حسن، (2017م) [1]:

تناولت الدراسة الهندسة المالية ودورها في إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية. تمثلت مشكلة الدراسة في أثر تطبيق الهندسة المالية على إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية. نبعت أهمية الدراسة من أهمية الهندسة المالية التي تلعب دوراً مهماً في إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الهندسة المالية في إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية. توصلت الدراسة إلى نتائج منها، وجود علاقة بين الهندسة المالية ومخاطر (السيولة، الائتمان، التشغيل). أوصت الدراسة بإنشاء وحدة إدارية خاصة بالبحث والتدريب تهتم بدراسة وتحليل المخاطر في المصارف الإسلامية وإيجاد الحلول المناسبة لها، وتفعيل دور إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية لتمكينها من فهم وتحديد وقياس ومعالجة المخاطر المختلفة وتقليلها إلى أدنى حد ممكن.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت الهندسة المالية ودورها في ادارة المخاطر في المصارف الاسلامية، بينما تناولت الدراسة الحالية أثر المراجعة الإلكترونية في رفع كفاءة إدارة المخاطر وترشيد القرارات الإستراتيجية.

دراسة: عماد، (2017م)[2]

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم مواكبة المراجع الخارجي بالتطورات المحيطة بالمهنه، وأهمية تغيير أساليبهم التقليدية بأساليب مستحدثة تعتمد على الاساليب التكنولوجية الحديثة والاساليب التحليلية المتقدمه لتنفيذ عملية المراجعة بكفاءة وفعالية، أداء المراجع الخارجي لعملية المراجعة دون المعرفة الكافية بالتفاصيل الدقيقة لطبيعه عمل العميل يؤدي الى اصدار تقارير لا تعبر عن واقع اداء الشركات. هدفت الدراسة إلى تحليل وتقييم إستراتيجية التخصص المهني لمكاتب المراجع وبيان أثر ذلك على جودة الأداء المهني، قياس دور التخصص المهني للمراجع فى رفع كفاءة اداء الشركات الدرجه بسوق الاوراق المالية، التعرف على اهمية تكنولوجيا المعلومات

---

(1) حسن محمود عمري، **الهندسة المالية ودورها في ادارة المخاطر في المصارف الاسلامية**، (طبرجل: جامعة الجوف، كلية العلوم والاداب، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 35، 2017م)، ص ص 1 – 40.

(2) عماد صالح محمد، **دور التخصص المهني للمراجع الخارجي في فاعلية المراجعة الالكترونية وتقييم كفاءة اداء الشركات بسوق المال**، (الخرطوم: جامعة الزعيم الازهري، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراة الفلسفة في المحاسبة، 2007م).

ودورها فى رفع كفاءة أداء عملية المراجعة. اتبعت الدراسة المنهج التاريخ والمنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي والمنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى نتائج منها، لدى المراجعون خبرة طويلة بمراجعة نشاط معين من بين نشاطات العملاء ومقدرة على دراسة وتحليل عناصر ومقومات النظام المحاسبي الإلكتروني لدى العميل، يهتم المراجعون بمواكبة التطورات العلمية من خلال الاهتمام بالدراسات العلمية والتخصصية فى مجال المحاسبة والمراجعة ودراسة علم الأنظمه المحاسبية الإلكترونية. أوصت الدراسة بعمل نشرات للتوعية المهنية بالمفاهيم الجديدة في علم المراجعة مثل مفهوم التخصص المهني للمراجع، إبتعاث المراجعين في دورات مهنية وعلمية للخارج لمواكبة التطورات الحديثة في مهنة المراجعة.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت دور التخصص المهني للمراجع الخارجي في فاعلية المراجعة الالكترونية وتقييم كفاءة اداء الشركات بسوق المال، بينما تناولت الدراسة الحالية أثر المراجعة الإلكترونية في رفع كفاءة إدارة المخاطر وترشيد القرارات الإستراتيجية.

دراسة: غربي، وفاء، (2018م) [1]:

تناولت الدراسة الصكوك الإسلامية، أنواعها، وإدراة مخاطرها. تمثلت مشكلة الدراسة في كيفية تحديد المخاطر التي تواجهها الصكك الإسلامية، وكيف يتم إدارتها؟. هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الصكوك الإسلامية كاداة من أدوات التمويل الإسلامي، والتي كبر التعامل بها على المستوى الدولي، حيث أصبحت محل اهتمام الدول المتطورة الغربية. نبعت أهمية الدراسة من خلال الاهتمام بتحديد مفاهيم الصكوك الإسلامية وذكر أنواعها وإدارة مخاطرها. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى نتائج منها، الصكوك الإسلامية أحد أدوات الهندسة المالية، وهي البديل الأمثل للسندات الربوية، وأنها تواجه العديد من المخاطر من بينها مخاطر السوق، ومخاطر التشغيل، ومخاطر الائتمان، ومخاطر المخالفات الشرعية.

---

(1) غربي حمزة ووفاء جيلاني، **الصكوك الاسلامية، انواعها وإدارة مخاطرها**، (الجزائر: جامعة المسيلة، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد 3، 2018م)، ص ص 135 – 148.

أوصت الدراسة بإدارة هذه المخاطر والحد منها وذلك باستعمال عدة بدائل منها دراسة الجدوى والتأمين التعاوني والتحوط والتنويع.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت الصكوك الاسلامية، انواعها وإدارة مخاطرها، بينما تناولت الدراسة الحالية أثر المراجعة الإلكترونية في رفع كفاءة إدارة المخاطر وترشيد القرارات الإستراتيجية.

دراسة: Ejaz, et.al ، (2021م) [1]:

تناولت الدراسة تحليل مخاطر الصكوك: أدلة تجريبية من باكستان. تمثلت مشكلة الدراسة في أن الصكوك أداة مالية مبتكرة ذات هيكلة مرنة تعتمد على مبادئ الشريعة الإسلامية التي تربط العائد بنتيجة المشروع على عكس السندات التي تقوم على أساس الفوائد الربوية المحرمة بسبب هذه التركيبة والمرونة التي تتمتع بها الصكوك تزايد الطلب عليها، خاصة في البلدان الإسلامية للتغلب على مشكلات السيولة. ظهرت أهمية الدراسة من تمتع الصكوك بأهمية رئيسة في السوق المالية ولا يوجد أدبيات حول كيفية التنبؤ بالاتجاه والتقلبات وتحليل الاتجاهات في صناعة الصكوك في باكستان. هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل مخاطر الصكوك من اجل تجنبها والتغلب على مشكلات السيولة. توصلت الدراسة إلى نتائج منها، أن عوائد شركة انفرو، أعلى وأقل تقلباً من جميع عوائد الشركات في الصكوك من آجال مختلفة، وأن الحيازة الأصغر حجماً للصكوك كانت ذات تقلبات عالية مقارنة بالحيازة الأكبر، وأن الأخبار والأحداث السيئة لها آثار أكبر على تقلب عوائد الصكوك من الأخبار الجيدة. وأوصت الدراسة بأن تفيد نتائج هذه الدراسة عدداً من الأطراف ذات الصلة كالمستثمرين ومدير المحافظ المالية، وسلطات صنع القرار للاستثمار في سوق الصكوك المنخفضة المخاطر كأدوات الدين في باكستان.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت تحليل مخاطر الصكوك: أدلة تجريبية من باكستان، بينما تناولت الدراسة الحالية أثر المراجعة الإلكترونية في رفع كفاءة إدارة المخاطر وترشيد القرارات الإستراتيجية.

---

(1) Ejaz Ashlam, et.al., **The Risk Analysis of Sukuk: An Empirical Evidance from Pakistan**, Pakistan, JKAU: Islamic Econ., Vol. 34, No. 1, 2021, PP. 25 -43.

دراسة: جميل، (2021م) [1]

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي ما دور الصكوك الإسلامية في تقويم الأداء المالي في ظل إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية؟. هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الصكوك الإسلامية القابلة للتداول وتقويم الأداء المالي، بيان العلاقة بين الصكوك الإسلامية القابلة للتداول وإدارة المخاطر، توضيح العلاقة بين الصكوك الإسلامية غير القابلة للتداول وتقويم الأداء المالي، دراسة العلاقة بين الصكوك الإسلامية غير القابلة للتداول وإدارة المخاطر، توضيح العلاقة بين إدارة المخاطر وتقويم الأداء المالي، معرفة العلاقة بين الصكوك الإسلامية القابلة للتداول وتقويم الأداء المالي بوجود إدارة المخاطر، بيان العلاقة بين الصكوك الإسلامية غير القابلة للتداول وتقويم الأداء المالي بوجود إدارة المخاطر. اتبعت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى نتائج منها، إن الاهتمام بالصكوك الإسلامية في ظل وجود نظم إدارة مخاطر فاعلة يؤدي الى تقويم الأداء المالي في المصارف الإسلامية. أوصت الدراسة بضرورة تنويع الأدوات الاستثمارية خاصة الصكوك الإسلامية لإدارة المخاطر وتقويم الأداء المالي في المصارف الإسلامية.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت الصكوك الاسلامية ودورها في تقويم الاداء المالي في ظل إدارة المخاطر، بينما تناولت الدراسة الحالية أثر المراجعة الإلكترونية في رفع كفاءة إدارة المخاطر وترشيد القرارات الإستراتيجية.

---

(1) جميل عبد الله داحش أحمد، **الصكوك الاسلامية ودورها في تقويم الاداء المالي في ظل إدارة المخاطر**، (أم درمان: جامعة القرآن الكريم والعلوم الاسلامية، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراة في المحاسبة، 2021م).

الفصل الاول

الاطار النظري للمراجعة الإلكترونية

تتناول الباحثة في هذا الفصل المراجعة الإلكترونية وذلك من خـــلال المباحـــث التالية:

المبحث الأول: مفهوم وأهداف وأنواع وفروض ومعايير المراجعة

المبحث الثاني: مفهوم وأهمية وأهداف ومعايير المراجعة الإلكترونية

المبحث الأول

مفهوم وأهداف وأنواع وفروض ومعايير المراجعة

أولاً: مفهوم المراجعة

عرفت المراجعة بانها عملية منتظمة للحصول على القرائن المرتبطة بالعناصر الدالة على الاحداث الاقتصادية ويقيمها بطريقة موضوعية بغرض التاكد من درجة مسايرة هذه العناصر للمعايير الموضوعية، ثم توصيل نتائج ذلك إلى الاطراف المعنية[1]. وعرفت بانها عملية منظمة تعتمد على الموضوعية لتجميع وتقييم الادلة المتعلقة بنتائج العمليات والاحداث الاقتصادية للمشروع وذلك للتحقق من مدى تطابق تلك النتائج مع المعايير الموضعة والمقبولة قبولاً عاماً وتوصيل النتائج للاطراف المعنية[2]. كما عرفت بانها عملية منظمة للحصول بموضوعية على ادلة اثبات وتقويم هذه الادلة عن التاكيدات بشأن تصرفات واحداث اقتصادية لتحديد درجة التطابق بين هذه التاكيدات ومعايير معينة وتوصيل النتائج إلى المستخدمين المعنيين[3]. وعرفت بانها عملية الفحص الانتقادي المنظم لانظمة الرقابة الداخلية والبيانات المحاسبية المثبتة بالدفاتر والسجلات والقوائم المالية للمنشأة التي تراجع حساباتها بقصد ابداء رأي فني محايد عن مدى صحة ودقة هذه البيانات ودرجة الاعتماد عليها وعن مدى دلالة القوائم المالية او الحسابات الختامية التي اعدها المشروع عن نتيجة اعماله من ربح او خسارة وعن مركزه المالي[4].

تستنتج الباحثة من مفهوم المراجعة بانها:

1. عملية منظمة للحصول على القرائن.
2. تجميع وتقييم الادلة المتعلقة بنتائج العمليات والاحداث الاقتصادية.

---

(1) د. محمد سمير الصبان، د. عبد الوهاب نصر الدين، **المراجعة الخارجية**، (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2002م)، ص3.

(2) د. محمد الفيومي، د. عوض لبيب، **اصول المراجعة**، (الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1998م)، ص11.

(3) د. خضير، د. مصطفى عيسى، **المراجعة المفاهيم والمعايير والاجراءات**، (الرياض: مكتبة فهد الوطنية، 1996م)، ص4.

(4) د. محمد محمود يوسف، **المراجعة**، (د.م: دار الوازن للطباعة والنشر، د.ت)، ص 11.

3. عملية منظمة للحصول على ادلة الاثبات وتقويم الادلة.

4. فحص انتقادي منظم لانظمة الرقابة الداخلية والعمليات المحاسبية.

تعرف الباحثة المراجعة بأنها عملية منظمة لتجميع الأدلة والقرائن الكافية المقنعة وتقييمها بطريقة موضوعية بواسطة شخص مؤهل ومستقل لإبداء رأيه الفني المحايد عن مدى تمثيل وتطابق المعلومات المتعلقة بالمنشأة للواقع بدرجة معقولة في ضوء المعايير المحددة، وتبليغ هذا الرأي للمتهمين بشئون الوحدة الاقتصادية لمساعدتهم في اتخاذ القرارات.

ثانياً: الأهداف العامه للمراجعة

جدول (1/1/1)

التطور التاريخى لأهداف المراجعة

الفتره	الهدف من عملية المراجعة	الفحص	أهمية المراقبه الداخليه
قبل عام 1500	اكتشاف التلاعب والاختلاس	بالتفصيل	عدم الاعتراف بها
1850_1500	اكتشاف التلاعب والاختلاس	بالتفصيل	عدم الاعتراف بها
1905_1850	1.اكتشاف التلاعب والاختلاس. 2.اكتشاف الأخطاء الكتابية	بعض الاختبارات ولكن الأساس هو المراجعة التفصيلية	عدم الاعتراف بها
1933_1905	1.تحديد مدى سلامة، وصحة تقرير المركز المالي 2.اكتشاف التلاعب والأخطاء	مراجعة اختبارية	اعتراف سطحي
1940-1933	تحديد مدى سلامة، وصحة تقرير المركز المالي	مراجعة اختبارية	بداية الاهتمام
1960-1940	تحديد مدى سلامة، وصحة التقرير المالي	مراجعة اختبارية	اهتمام وتركيز قوي

المصدر: عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، **أسس المراجعة**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004م)، ص 12.

استمرت أهداف المراجعة في التطور تلبية لتطور احتياجات المجتمع من المعلومات الموثقة والصادقة لاتخاذ القرارات المناسبة. واجمالاً لكل التطورات فإنه يمكن تقسيم أهداف المراجعة إلى أهداف تقليدية وأهداف حديثة[1]:

(1) شعبان لطفى، **المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها فى تحسين تسير المؤسسة**، (الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير، 2004م)، ص25.

1.الأهداف التقليدية:

أ. التأكد من دقة وصحة البيانات المحاسبية المثبتة بالدفاتر والسجلات ومدى الاعتماد عليها.

ب. الحصول على رأي فني محايد يستند إلى قرائن وأدلة قوية عن مدى مطابقة القوائم المالية التي تعدها المؤسسة التي تم مراجعة حسابتها، لما هو مقيد بالدفاتر والسجلات، وعن مدى دلالة القوائم المالية على نتيجة أعمال المؤسسة من ربح أو خسارة خلال فترة زمنية معينة، وحقيقة مركزها المالي في نهاية تلك الفترة.

ج. اكتشاف ما قد يوجد بالدفاتر والسجلات من أخطاء أو غش أو تزوير.

د. تقليل فرص ارتكاب الأخطاء أو الغش، وذلك عن طريق تدعيم أنظمة الرقابة الداخلية بالمؤسسة، وما تحدثه زيارات المراجع المفاجئة من أثر في نفوس الموظفين.

2.أهداف حديثة:

تتمثل الأهداف الحديثة في الاتي:

أ. مراقبة الخطط والسياسات ومتابعة درجة التنفيذ وأسباب الانحرافات.

ب. تقييم الأداء ونتائج الأعمال المحققة من قبل المؤسسات.

ج. تحقيق أقصى كفاية اقتصادية وإنتاجية.

د. المصادقة على الوثائق المالية والتقارير الموضوعة من طرف الإدارة، لاعطائها مصداقية أكثر حتى تساعد مستخدميها في اتخاذ القرارات.

ه. مساعدة الإدارات المالية للمؤسسات في تحديد الوعاء الضريبي، ومن ثم مبلغ الضريبة الواجب دفعها.

و. المشاركة في تخطيط الاقتصاد الوطني بمساعدة الجهات الحكومية.

ترى الباحثة أن أهداف المراجعة تتمثل في تقييم مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية وزيادة الاعتماد عليها، كما إنها تعمل على توفير الحماية لأصول الشركة وتوفير الدقة في المعلومات المحاسبية، وتعمل على الارتقاء بالكفاءة الإنتاجية والتحقق من الالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة.

ثالثاً: أنواع المراجعة

بالرغم من تعدد أنواع المراجعة فهي تلتقي في الأهداف، لكن الاختلاف يكمن في الزاوية التي ينظر إليها من خلالها، وعليه يمكن توضيح تلك التصنيفات للمراجعة من خلال الآتي[1]:

1.من حيث القائم بعملية المراجعة:

تنقسم المراجعة وفقاً للقائم بعملية إلى نوعين أساسيين هما:

أ.المراجعة الخارجية:

هى المراجعة التي تتم بواسطة طرف من خارج المؤسسة، حيث يكون مستقلاً عن إدارة المؤسسة. وتهدف بشكل رئيسي إلى تقديم رأي محايد ومستقل حول القوائم المالية لطرف آخر فيما إذا كانت قد أعدت وفقاً للمبادئ المقبولة قبولاً عاماً[2].

ب.المراجعة الداخلية:

لقد كان ظهور المراجعة الداخلية لاحقاً للمراجعة الخارجية، ومن ثم فهي تعتبر حديثة إذا ما قورنت بالمراجعة الخارجية. ولقد نشأت المراجعة الداخلية بناءً على احتياجات الإدارة لإحكام عملية الرقابة على المستويات التنفيذية. فالمراجعة الداخلية أداة مستقلة تعمل داخل المؤسسة للحكم والتقييم لخدمة أهداف الإدارة في إدارة مجال الرقابة عن طريق مراجعة العمليات المحاسبية والمالية والعمليات التشغيلية الأخرى.

2.من حيث الالزام:

تنقسم المراجعة من حيث الالزام الى نوعين:

أ.المراجعة الالزامية:

هي المراجعة التي يحتم القانون القيام بها، حيث تلتزم المؤسسة بضرورة تعيين مراجع خارجي لمراجعة حسابتها واعتماد القوائم المالية لها. ومن ثم يترتب على القيام بتلك المراجعة وقوع المخالف تحت طائلة العقوبات المقررة[3].

---

(1) محمود السيد الناغى، **المراجعة إطار النظرية والممارسة**، (المنصورة: مكتبة الجلاء الجديدة، 1992م)، ص21.

(2) هيثم السعافين، **التدقيق الخارجي والتدقيق الداخلي وتدقيق السلطات الرقابية**، (عمان: جمعية المحاسبين القانونيين الاردنية، مجلة المدقق، العدد (63 – 64)، 2005م)، ص7.

(3) محمد السيد سرايا، **أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل**، (الإسكندرية: المكتب الجامعى الحديث، 2007م)، ص42.

ب.المراجعة الاختيارية (غير الالزامية):

هي المراجعة التي تتم دون الزام معين بقانون أو بلائحة معينة[1]. ففي المؤسسة الفردية وشركات الأشخاص قد يتم الاستعانة بخدمات المراجع الخارجي في مراجعة حسابتها واعتماد قوائمها المالية الختامية، نتيجة للفايدة التي تتحقق من وجود مراجع خارجي، من حيث اطمئنان الشركاء على نتائج الأعمال والمركز المالي والتي تتخذ كأساس لتحديد حقوق الشركاء وخاصة في حالات الإنفصال أو إنضمام شريك جديد. وفي حالة المؤسسات الفردية يلاحظ أن وجود المراجع الخارجي يعطي الثقة للمالك في دقة البيانات المستخرجة من الدفاتر، وتلك التي تقدم إلى الجهات الخارجية وخاصة لمصلحة الضرائب.

3.من حيث نطاق المراجعة:

تنقسم من حيث نطاق المراجعة إلى نوعين:

أ.المراجعة الكاملة:

في هذا النوع من المراجعة يكون نطاق عمل المراجعة غير محدد، ولا تضع الإدارة أو الجهة التي تعين المراجع أية قيود على نطاق الفحص والعمل الذي يقوم به[2].

فمثلاً المراجع الخارجي يتعين عليه في نهاية الأمر إبداء الرأي الفني عن مدى سلامة القوائم المالية الختامية ككل بغض النظر عن نطاق الفحص والمفردات التي شملتها اختباراته، حيث إن مسؤوليته تغطي جميع تلك المفردات حتى تلك التي لم تخضع للفحص[3].

ب.المراجعة الجزئية:

هي المراجعة التي تتضمن وضع بعض القيود على نطاق المراجعة، بحيث يقتصر عمل المراجع على بعض العمليات دون غيرها[4]. وتحدد الجهة التي تعين المراجع تلك العمليات على سبيل الحصر. وفي هذه الحالة تقتصر مسئولية المراجع في

---

(1) عبيد سعد شريم، لطف حمود بركات، **أصول مراجعة الحسابات**، (صنعاء: مركز الأمين للنشر، 2007م)، ص34.

(2) محمد سمير الصبان، محمد الفيومى محمد، **المراجعة بين النظرية والتطبيق**، (بيروت: الدار الجامعية، 1990م)، ص52.

(3) محمد السيد سرايا، مرجع سابق، ص40.

(4) المرجع السابق، ص40.

مجال أو نطاق المراجعة الذي حدد له فقط دون غيره، ولذلك يتعين في مثل هذه الحالات وجود اتفاق أو عقد كتابي يبين حدود ونطاق المراجعة والهدف المراد تحقيقه، ويتعين على المراجع من ناحية أخرى أن يبرز في تقريره تفاصيل ما قام به من عمل لتحديد مسؤليته بوضوح لمستخدمي ذلك التقرير وما يرتبط به من قوائم ومعلومات.

4.من حيث مدى الفحص أو حجم الاختبارات:

أ.المراجعة الشاملة أو التفصيلية:

تعني أن يقوم المراجع بمراجعة جميع القيود والدفاتر والسجلات والحسابات والمستندات، أي أن يقوم بمراجعة جميع المفردات محل الفحص، ومن الملاحظ أن هذه المراجعة تصلح للمؤسسات صغيرة الحجم، حيث أنه في حالة المؤسسات كبيرة الحجم سيؤدي استخدام هذه المراجعة إلى زيادة أعباء عملية المراجعة وتعارضها مع عاملي الوقت والتكلفة[1].

ب.المراجعة الاختبارية:

في هذا النوع من المرجعة يقوم المراجع بمراجعة جزء من الكل، حيث يقوم باختيار عدد من المفردات (عينة) لكى تخضع لعملية الفحص، مع مراعاة ضرورة تعميم نتائج هذا الفحص على مجموع المفردات التي تم اختيار هذا الجزء منها (المجتمع).

لقد أدى كبر حجم المؤسسات الاقتصادية وتعدد عملياتها بصورة كبيرة واهتمام تلك الموسسات بأنظمة الرقابة الداخلية، إلى ضرورة قيام المراجع الخارجي بفحص عينة من هذه العمليات دون إجراء مراجعة شاملة لها. ويتوقف تحديد حجم العينة على عدة اعتبارات، من أهمها ما يظهره فحص وتقييم المراجع الخارجي لأنظمة الرقابة الداخلية المتبعة داخل المؤسسة من ناحية، ومدى إمكان تطبيق إجراءت المراجعة الاختبارية من ناحية أخرى، فالمراجعة الاختبارية تعتبر الأساس السائد في الوقت الحاضر، وأن المراجعة الشاملة أو التفصيلية تمثل الإستثناء لذلك الأساس.

---

(1) عبيد سعد شريم، لطف حمود بركات، مرجع سابق، ص35.

5.من حيث توقيت عملية المراجعة وإجراء الاختبارات:

تنقسم المراجعة وفقاً لهذا التصنيف إلى نوعين:

أ.المراجعة النهائية:

تتميز هذه المراجعة بأنها تتم بعد إنتهاء السنة المالية وإعداد الحسابات والقوائم المالية الختامية. ويلجأ المراجع الخارجي إلى هذا الأسلوب عادة في المؤسسات صغيرة الحجم والتي لا تتعدد فيها العمليات بصورة كبيرة.

ب.المراجعة المستمرة:

في هذه الحالة تتم عمليات الفحص وإجراءات الاختبارات على مدار السنة المالية للمؤسسة. وعادة ما يتم ذلك بطريقة منتظمة ووفقاً لبرنامج زمني محدد مسبقاً، مع ضرورة إجراء مراجعة أخرى بعد اقفال الدفاتر في نهاية السنة المالية للتحقق من التسويات الضرورية لإعداد القوائم المالية الختامية وتتميز المراجعة المستمرة بعدة مزايا عند مقارنتها بالمراجعة النهائية يمكن تلخيصها فيما يلي[1]:

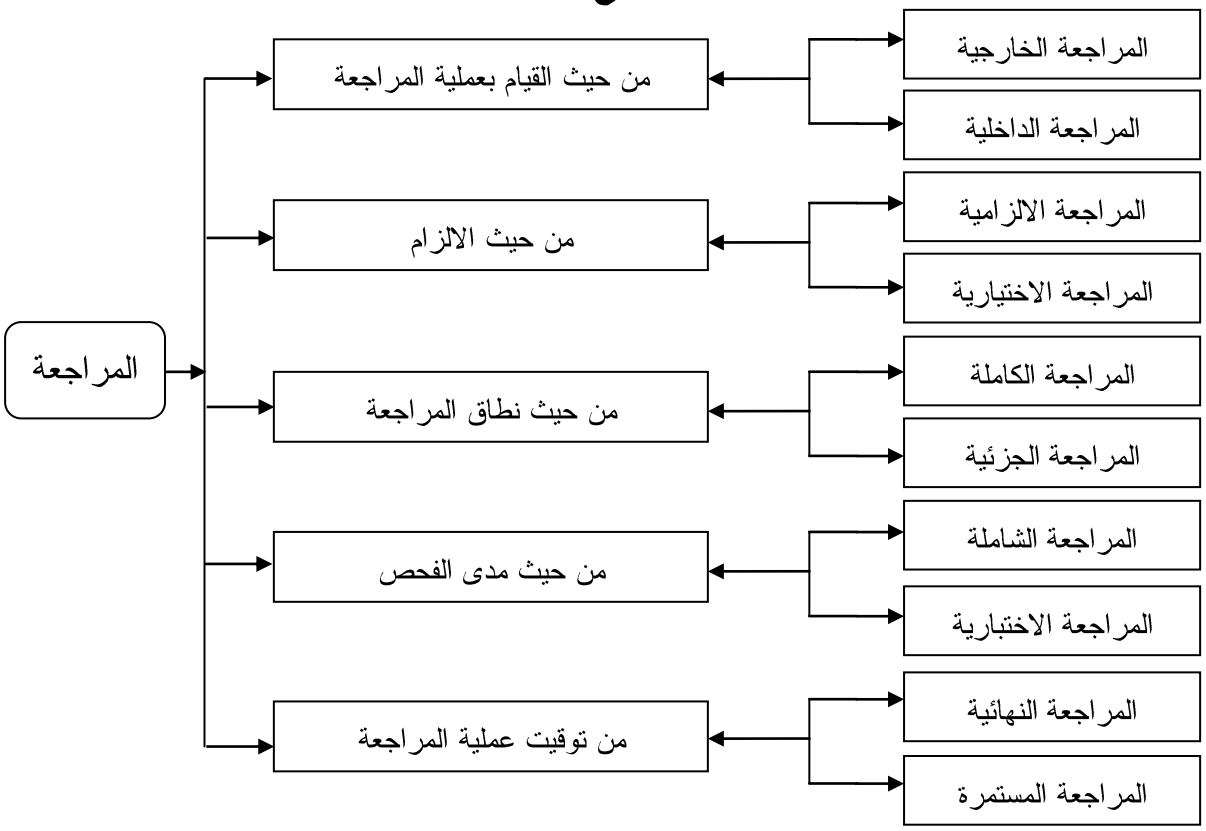
i. طول الفترة الزمنية التي تتم فيها عملية المراجعة، مما يساعد المراجع على التوسع في نطاق الفحص وزيادة حجم الاختبارات والمجالات التي تخضع للتحقق.
ii. انتهاء المراجع من عملية المراجعة بعد فترة قصيرة من تاريخ انتهاء السنة المالية، مما يتيح للمراجع عرض القوائم المالية الختامية وملاحظته عليها في وقت مبكر.
iii. اكتشاف الأخطاء والتلاعب أولاً بأول، مما يعني عدم وجود فجوة زمنية كبيرة بين تاريخ حدوث الخطأ وتاريخ اكتشافة، مما يساعد على اقتراح سبل العلاج وتفادي حدوثه في المستقبل.
iv. تواجد المراجع ومساعدوه في المؤسسة باستمرار أو على فترات منتظمة خلال السنة المالية يكون له أثر نفسي على سلوك العاملين، من حيث درجة الاهتمام بأداء الأعمال المطلوبة منهم، خشية اكتشاف ما يقع منهم من أخطاء بسرعة وأولاً بأول.
v. تنظيم العمل في مكتب المراجعة دون الضغط أو ارهاق موسمي، حيث سيتم توزيع الأعمال على العاملين بالمكتب على مدار السنة المالية بما يحقق حسن سير العمل وارتفاع مستوى الأداء.

---

(1) محمد سمير الصبان، محمد الفيومى محمد، مرجع سابق، ص53.

شكل (1/1/1)

أنواع المراجعة



المصدر: محمود السيد الناغى، **المراجعة اطار النظرية والممارسة**، (المنصورة: مكتبة الجلاء الجديدة، 1992م)، ص21.

تستنتج الباحثة أن للمراجعة النهائية والمراجعة المستمرة عدد من المزايا، مما يجعل التطبيق العملي يتضمن قيام المراجعة بالمزج بينهما للاستفادة من المزايا التي يقدمها كل أسلوب. فإن المراجعة تقوم بمراجعة مستمرة خلال السنة للمستندات والقيود الدفترية على أن تقوم بعد ذلك بمراجعة نهائية للتسويات الجردية، ومن خلال هذا الأسلوب المختلط يمكن للمراجع إبداء الرأي الفني المحايد عن مدى سلامة عرض القوائم المالية في موعد مناسب بعد إنتهاء السنة المالية وإبداء ملاحظاته عن سلامة ودقة السجلات والمستندات التي خضعت لعملية الفحص في توقيت مناسب.

رابعاً: فروض المراجعة

تعتبر فروض المراجعة هي الأساس الأول في بناء نظرية المراجعة، فمن خلال التعريفين تم اشتقاق بقية عناصر الإطار النظري للمراجعة.

قبل تناول أهم تلك الفروض، يمكن تعريف ما هو الفرض وذلك من خلال التعريفين التاليين:

1. عرف الفرض على إنه قاعدة تحظى بقبول عام، وتعبر عن التطبيق العملي، وتستخدم في حل نوع معين من المشاكل أو ترشيد السلوك[1].
2. كما عرف الفرض بأنه شرط أو ظرف يتم العمل في ظله، ويلقى القبول العام بين ممارسي المهنة ومنظماتها ويتفق مع مجال استخدام المراجعة، ويواكب تطورها ويكون الأساس لاشتقاق باقى عناصر الإطار النظرى للمراجعة (المفاهيم، المعايير، الإجراءات وغيرها)[2].

تتمثل أهم الفروض التي تعتمد عليها المراجعة في الآتي[3]:

1. قابلية البيانات المالية للفحص.
2. عدم وجود تعارض حتمي (ضروري) بين مصلحة كل من المراجع الخارجي والإدارة.
3. خلو القوائم المالية وأية معلومات أخرى تقدم للفحص من أية أخطاء غير عادية أو تواطئية.
4. وجود نظام سليم للرقابة الداخلية يبعد احتمال حدوث الأخطاء.
5. التطبيق المناسب لمبادئ المحاسبة المتعارف عليها، يؤدى إلى سلامة تمثيل القوائم المالية للمركز المالي ونتائج الأعمال.
6. العناصر والمفردات التي كانت صحيحة في الماضي، سوف تكون كذلك في المستقبل، ما لم يوجد الدليل على عكس ذلك.

---

(1) أحمد حلمى جمعة، **المدخل الحديث لتدقيق الحسابات**، (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000م)، ص5.

(2) نصر صالح محمد، **نحو إطار نظري عام للمراجعة أثره على معاييرها**، (ليبيا، طرابلس: منشورات اكاديمية الدراسات العليا، 2004م)، ص 170.

(3) محمد سمير الصبان، محمد الفيومى محمد، مرجع سابق، ص 55.

7. عند مزاولة المراجع لعمله فيما يتعلق بإبداء الرأي عن البيانات المالية، فهو يقوم بعمله بصفته هذه فقط.

8. يلتزم مراجع الحسابات بالتزامات المهنة المحددة أو القابلة للتحديد.

يمكن إيضاح مضمون كل فرض من هذه الفروض بشيء من الإيجاز كما يلي:

1.قابلية البيانات المالية للفحص:

من الملاحظ أن هذا الفرض مرتبط بوجود مهنة المراجعة، فإذا لم تكن البيانات والقوائم المالية قابلة للفحص، فلا مبرر إذاً لوجود هذه المهنة.

يستمد هذا الفرض قوته من أن طبيعة المراجعة جعلتها تعتمد على البرهان الذي يستمد جذورة من المنطق، وأن إمكانية الفحص والإثبات من أهم عناصر المنطق وهي التي تعطي للأشياء معنى، ومن ثم فإن قابلية القوائم المالية للفحص ستعمل على مد مراجع الحسابات بالبرهان الضروري لإبداء الرأي في مدى سلامتها. وذلك لأن الفحص هو الطريق إلى الثقة في أي عنصر معين.

2.عدم وجود تعارض حتمي بين مصلحة كل من المراجع الخارجي والإدارة:

من خلال الواقع يتضح أن هناك تبادل للمنفعة بين إدارة المؤسسة ومراجع الحسابات، فالإدارة تعتمد في اتخاذ معظم قراراتها على المعلومات المالية التي ترتبط برأي مراجع الحسابات، وذلك لأهميتها وفائدتها لنجاح المؤسسة وتقدمها. أي أنها تستفيد من المعلومات التي تم مراجعتها بدرجة أكبر من تلك التي لم يتم مراجعتها.

وفقاً لهذا الغرض فإنه لا يعني استحالة وجود تعارض بين مراجع الحسابات وإدارة المؤسسة، فقد يكون هناك أحياناً بعض التعارض وخاصة في الفترة القصيرة وذلك لعدة أسباب منها[1]:

---

(1) كمال خليفة أبو زيد وآخرون، **دراسات في نظرية المراجعة وتطبيقاتها العملية في ضوء المعايير الدولية والمصرية**، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2006م)، ص20.

أ. إن الإدارة تميل عادةً إلى إظهار المؤسسة أو الشركة في صورة ناجحة، وإنها تحقق أرباحاً عالية حتى تزيد المكافأة التي يحصلون عليها أو لإعادة تعيينهم.

ب.نظراً لأن المراجع يقوم بفحص وتقييم التأكيدات والمزاعم التي تذكرها الإدارة فإنها (الإدارة) تحاول تعديل بعض التأكيدات التي قد تمثل إحراجاً لهم.

لذلك فإن على المراجع أن يتحفظ بنظرة الشك المهنية عند قيامة بتجمع الأدلة والبراهين المتعلقة بتأكيدات الإدارة.

3.خلو القوائم المالية وأية معلومات أخرى تقدم للفحص من أية أخطاء غير عادية أو تواطئية:

يعتبر هذا الفرض مهم في تحديد نطاق المراجعة، حيث أنه يجعل المراجع يخفض من حجم اختبارته. ويثير هذا الفرض نقطة هامة وهي مسئولية مراجع الحسابات في اكتشاف الأخطاء من خلال اختباراته العادية، فإنه لا يكون لديه أي عذر في حالة عدم كفاية الفحص الذي قام به ولم يتمكن من اكتشافها.

لذلك فعلى المراجع بذل العناية المهنية المعقولة أثناء تأديته للمهمة، أولاً لإخلاء مسؤليته وثانياً ليكون هذا الفرض ذا قيمة حقيقية.

4.وجود نظام سليم للرقابة الداخلية يبعد احتمال حدوث الاخطاء

يتمثل في الآتي[1]:

أ. رقابة إدارية: هدفها تحقيق أعلى كفاية إنتاجية وإدارية ممكنة، وضمان تنفيذ السياسات الإدارية وفقاً للخطة ووسائلها.

ب.رقابة محاسبية: هدفها اختبار دقة البيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر ودرجة الاعتماد عليها.

---

(1) أحمد حلمي جمعة، **تطور مسئولية الإدارة ومدققي الحسابات بشأن تقيم استمرارية المنشأة**، (عمان: جمعية المحاسبين القانونيين الاردنية، مجلة المدقق، العدد (65 – 66)، 2006م)، ص22.

ج. الضبط الداخلي: هدفه حماية أصول المؤسسة من أي اختلاس أو ضياع أو سوء استعمال.

يعنى هذا الفرض باستخدام لفظ (احتمال)، أن وجود نظام سليم للرقابة الداخلية يبعد احتمال حدوث الخطأ، ولكن لا يبعد إمكانية حدوثة. فالاخطاء لاتزال ممكنة الحدوث رغم سلامة أنظمة الرقابة الداخلية المتبعة. لهذا السبب يقوم المراجع بتقدير المخاطر التي قد تنتج من عدم قيام نظام الرقابة الداخلية بعمله بطريقة ملائمة. كما إن هذا الفرض يؤيد إمكانية استخدام المراجعة الاختبارية بدلاً من المراحعة الشاملة[1].

5.التطبيق المناسب للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها، يؤدي إلى سلامة تمثيل القوائم المالية للمركز المالي ونتائج الأعمال:

يقوم الفرض على أساس أن المبادئ المحاسبية المتعارف عليها تمثل معياراً يقاس عليه أو يحكم به على صدق وعدالة عرض القوائم المالية، وتمثيلها للمركز المالى للمؤسسة ونتائج أعمالها[2]. وبالتالي فإنه ما لم تستخدم مبادئ المحاسبة المتعارف عليها فإن القوائم المالية تعتبر غير صادقة وعادلة. كما أنه سيكون من الصعب على المراجعين أن يقوموا بمهمتهم وإبداء رأيهم في تلك القوائم.

6.العناصر والمفردات التي كانت صحيحة في الماضى، سوف تكون كذلك في المستقل، ما لم يوجد الدليل على عكس ذلك:

يقوم هذا الفرض على أحد مبادئ المحاسبة الأساسية والهامة المتمثل في مبدأ (الاستمرارية)، والذي ينظر عادة إلى المؤسسة على أنها مستمرة في عملها في المستقبل المنظور دون أن يكون لها هدف أو حاجة لتصنيفها أو التوقف عن العمل أو محاولة الحصول على الحماية من الدائنين بموجب القوانين والأنظمة[3].

---

(1) كمال خليفه أبو زيد وآخرون، مرجع سابق، ص 21.

(2) وليم توماس، أمرسون هنكى، **المراجعة بين النظرية والتطبيق**، تعريب ومراجعة أحمد حامد حجاج، كمال الدين سعيد، ط2، (الرياض: دار المريخ للنشر، 2006م)، ص54.

(3) أحمد حلمي جمعة، مرجع سابق، ص13.

هذا الفرض يعني أن مراجع الحسابات إذا اتضح له أن إدارة المؤسسة رشيدة في تصرفاتها، وأن الرقابة الداخلية سليمة فإنه يفترض أن يستمر الوضع كذلك في المستقبل إلا إذا اتضح له عكس ذلك.

7.عند مزاولة المراجع لعمله فيما يتعلق بإبداء الرأي في البيانات المالية، فهو يقوم بعمله بصفته هذه فقط:

يقصد بهذا الفرض أنه رغم تعدد الخدمات التي يستطيع المراجع تأديتها لعمليه، فإنه يحظر عليه تأدية مثل هذه الخدمات عندما يطلب منه إبداء رأيه الفني المحايد في المادة محل المراجعة، وأن يقتصر عمله على مهمة إبداء الرأي فقط دون وغيره، لأنه لن يكون المراجع موضوعياً إذا رجع قرارات إدارية سبق أن أدى ويزيد هذا الفرض التأكد على ضرورة استقلال مراجع الحسابات حيث يمثل استقلال مراجع الحسابات سنداً أساسياً لحيدة وفاعلية عملية المراجعة[1].

8.يلتزم مراجع الحسابات بالتذامات المهنة المحددة أو القابلة للتحديد:

يقوم هذا الفرض على أن مراجع الحسابات يفترض أن يكون ملماً وملتزماً بالتزامات مهنة المراجعة التي حددتها المنظمات والهئيات المهنية ذات الاختصاص، ومن تلك الالتزامات معايير المراجعة المتعارف عليها بما من شأنه أداء عملية المراجعة بكفاءة وفعالية. فإذا أخل المراجع بواجباته المهنية أو لم يفي بها على الوجه المطلوب فإنه يتعرض للمساءلة المهنية وتحمله مسئولية ذلك، بتعبير آخر فإن المراجع يستطيع أن ينفي مسؤليته إذا أثبت أنه قد بذل العناية المهنية المطلوبة، وأنه راعى كافة قواعد وأصول المهنه[2].

---

(1) نصر صالح محمد، مرجع سابق، ص179.

(2) نصار محمد البطوشى، **طبيعة التزام مدقق الحسابات والأساس القانوني لمسئوليته المدنية**، (عمان: جمعية المحاسبين القانونيين الاردنية، مجلة المدقق، العدد (49 – 50)، 2002م)، ص30.

يتضح للباحثة أن فروض المراجعة عبارة عن قواعد يقوم عليها التطبيق العملي للمراعة وهي دليل للمراجعين لممارسة مهنة المراجعة، ويستند عليها المراجعين في حل المشاكل التي تواجههم في ممارسة العملية للمراجعة.

خامساً: معايير المراجعة

المعايير هي عبارة عن الأنماط التي يجب أن يلتزم بها المراجع أثناء مهمته، والتي تستنتج منطقياً من الفروض والمفاهيم التي تدعمها، والمراجعة مهنة حرة تحكمها قوانين وقواعد ومعايير، والمراجع شخص محترف متخصص ومهمته تزداد تعقيداً من فترة إلى أخرى نتيجة لتعقد عالم الأعمال اليوم وتعقد المحاسبات والمشاكل المالية منها والقانونية والضريبية على وجه الخصوص، وعليه ينبغي على المراجع مراعاة المعايير التي أصدرها مجمع المحاسبين القانونين الأمريكي والتي تنقسم إلى ثلاث مجموعات:

أولاً: المعايير العامة

تهتم المعايير العامة بالتأهيل والصفات الشخصية للمراجع وعلاقتها بجودة ونوعية الأداء المطلوب، ومن ثم فإنه يجب على المراجع قبل التعاقد على مهمة المراجعة أن يقرر ما إذا كانت هذه المعايير يمكن تحقيقها، واستيفاؤها عند أداء، وعلى أية حال فقد تبنى مجمع المحاسبين القانونين الأمريكي ثلاثة معايير عامة وهي[1]:

1. يجب أن يتم الفحص بواسطة شخص أو أشخاص لديهم قدراً كافياً من التأهيل العلمي والعملي كمراجعين.
2. يجب أن يكون لدى المراجع اتجاة فكري وعقلي محايد ومستقل في كل الأمور المتعلقة بعملية الفحص والمراجعة.

يمكن شرح تلك المعايير كما يلي: لكي يتم الفحص والمراجعة بدرجة مقبولة وملائمة فإن المراجع يجب أن يتوفر لديه كل من التعليم والخبرة، وينال المراجع

---

(1) محمد بوتين، **المراجعة ومراقبة الحسابات من النظري ة إلى التطبيق**، ط2، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005م)، ص ص 36-37.

تعليمه من خلال برامج جيدة ورسمية منظمة في المحاسبة والمراجعة، ولكون المبادئ المحاسبية المتعارف عليها تمثل المعيار الذي يطبقه ويستخدمه المراجع في تقرير ما إذا كانت القوائم المالية للعميل قد عرضت بشكل صادق وعادل. وفي مجال المراجعة المالية يخضع المراجع لمتطلبات معينة للدخول إلى ممارسة المهنة. فالمراجع المالي يجب أن يحصل على ترخيص بمزاولة المهنة من التنظيمات المهنية المختصة[1].

هذا المعيار يتطلب من المراجع التمسك باستقلاله وحياده، وذلك حتى يتمكن من أداء مهمته بموضوعية ودون تحيز، فهذا الاستقلال يمثل حجر الزاوية بالنسبة لمهنة المراجعة. ومن ثم فإنه يجب تأكيد هذا المعيار في برنامج تدريب المراجعين فضلاً عن تأكيده عند الإشراف ومتابعة أداء مهمة المراجعة، فتبرير المنفعة الاقتصادية والاجتماعية لتقرير المراجعة إنما يعتمد على كونه يتضمن رأي غير متحيز عن المعلومات المحاسبية، أي إن رأي المراجع يكون لا قيمة له اجتماعياً أو اقتصادياً إذا كان المراجع غير مستقل عن عميله. ولهذا فإن استقلال المراجع يكون من الأهمية بمكان كمفهوم من المفاهيم التي تعتمد عليها نظرية المراجعة، كما إنه ينتج من فرضين من فروض المراجعة هما[2]:

1.الاتجاه العقلي المحايد:

لا يوجد بالضروره تعارض في المصالح بين المراجع والعميل.

2.إن المراجع يمارس مهمته كمراجع فقط:

عليه فإن الفرض الأول إنما يعني أنه لكون هناك احتمال بوجود تعارض في المصالح بين الإدارة والقوائم المالية المعدة بشكل صادق وعادل والتي تمثل موضوع اهتمام المراجع، فإنه من الضروري أن يتوفر للشخص الذي يفحص هذه القوائم أو يراجعها هذا القدر من الاستقلال والحياد، وبحيث لا يكون له علاقة بالإدارة أو الوحدة الاقتصادية موضوع المراجعة يمكن أن تسبب له مكاسب من تلك القوائم المالية المعدة بشكل غير عادل وصادق. أما الفرض الثاني فإنه يعني أنه عند تأدية المراجع للخدمات الأخرى بخلاف المراجعة (خدمات الاستشارات الإدارية والخدمات الضريبية

---

(1) منصور حامد وآخرون، **المراجعة الداخلية**، (القاهرة: جامعة القاهرة، 1994م)، ص32.

(2) وليام توماس، أمرسون هنكى، مرجع سابق، ص55.

وغيرها) فإنها يجب أن تأخذ دوراً ثانوياً في الأهمية بالنسبة لمسئولية المراجعة، فالمراجع يجب أن يكون ذلك الشخص فى سلوكه ومظهره الذي يمارس مسئولية المراجعة وكذلك يجب أن يمارس مسئوليات وأحكام مستقلة من خلال الخطوات التالية:

أ. كتابة برنامج المراجعة.

ب. جمع أدلة الإثبات.

ج. كتابة تقرير المراجعة.

استقلال المراجعين يجب أن يكون استقلالاً في الحقيقة والمظهر أي أنه يجب أن يكون مستقلاً شكلاً وموضوعاً، والاستقلال في الحقيقة في الأمانة الفكرية أو العقلية يجب أن يكون المراجع الخارجي مستقلاً عن الأنشطة التي يراجعها، والمراجع هو الشخص الوحيد الذي يتوافر له هذا الاستقلال الفكري أو الذهني أي أن يبدو للآخرين مستقلاً كذلك، ولهذا فإنه يجب أن يكون متحرراً من أية التزامات أو مصالح مع العميل أو إدارتة أو ملاك المنشأة، فعلى سبيل المثال إنه على الرغم من أن المراجع قد يكون غير متحيز ذهنياً وفكرياً في علاقته بالعميل، إلا أن الطرف الثالث قد يعتقد عكس هذا إذا ما كان المراجع يملك بعض الأسهم بشركة العميل، والاستقلال يكون من الأهمية بمكان للاحتفاظ بثقة الجمهور في مهنة المراجعة، ولهذا فقد تضمنه دليل الممارسة المهنية الصادر عن مجمع المحاسبين القانونين الأمريكي، فضلاً عن نشرة معايير رقابة جودة الأداء رقم{1} نظام رقابة جودة الأداء لشركات ومكاتب المراجعة القانونين، والتي تمثل المرشد لمساعدة شركات ومكاتب المراجعة في المحافظة على هذا الاستقلال في المظهر[1].

3.العناية المهنية الواجبة:

يتطلب المعيار الثالث من المعايير العامة للمراجعة من المراجع بذل العناية المهنية الواجبة عند ممارسة عملية الفحص والمراجعة، ويتعلق مفهوم العناية المهنية الواجبة –الذي يعتمد على فرض التزامات المهنة قبل الطرف الثالث– بماذا يجب أن يعمله المراجع وكيفية أداء هذا العمل، فكل فرد يقدم خدمات للمجتمع يجب أن يتحمل مسئولية أداء مهمته كمهني وبنفس درجة المهارة العادية المتوافرة بشكل عام لدى

(1) كمال الدين مصطفى الدهراوى، محمد السيد السرايا، **المحاسبة والمراجعة**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006م)، ص175.

غيره في نفس المجال، وإزاء ذلك فإن مفهوم بذل العناية المهنية الواجبة إنما يفرض مستوى من مسئولية الأداء يجب تحققه بواسطة كل الأشخاص المعنيين بتحقيق معايير العمل الميداني وإعداد التقرير، فالمراجع يجب أن يبذل العناية المهنية الواجبة في التحقق من أن دليل الإثبات كاف ومناسب لتدعيم وتأييد تقرير المراجعة. هذا من ناحية أما من الناحية الأخرى فإن مفهوم العناية المهنية الواجبة يعترف بأن المراجع -كأي إنسان آخر- معرض للخطأ في التقدير والحكم، فهو مسئول أمام العميل وأمام الطرف الثالث عن الاهمال وعدم الاخلاص والأمانه، وهذا ما أكدته العديد من القضايا التي طرحت أمام القضاء.

ثانياً: معايير العمل الميداني

إن توفر الكفاءة والاستقلالية لدى مراجع الحسابات غير كاف لكي يقوم بمهمته على أحسن وجه، وإعطاء رأية الصحيح حول شرعية وصدق الحسابات. فهناك أيضاً معايير العمل الميداني المتعلقة بتنفيذ مهمة المراجعة يجب على المراجع أن يكون ملماً بها، وأن يلتزم بها أثناء تنفيذه للمهمة، وذلك حتى يستطيع تقديم عمله بالجودة المطلوبة وتتمثل معايير العمل الميداني في ثلاثة معايير والمحددة. فيما يلى شرح لتلك المعايير[1]:

1.التخطيط والإشراف: يتضمن تخطيط عملية المراجعة الإستراتيجية بمعنى الرؤية والخطة التي سيتبعها المراجع عند القيام بأعمال المراجعة. ويجب على المراجع في نهاية هذه الخطوة أن يقوم بإعداد برنامج المراجعة مستفيداً في ذلك بالمعلومات التي حصل عليها خلال فترة التخطيط، ومع مراعاة إمكانية تعديل بعض الإجراءات التي يتضمنها برنامج المراجعة عند الحصول على معلومات إضافية تستوجب التعديل. ولكي يتمكن المراجع من التخطيط السليم والفاعل لعمله، فإن عليه أن يفهم طبيعة العمل وتنظيمه وطرقه، لأن هذا يمكنه من تقدير الأثر المحتمل للأحداث والعمليات على القوائم المالية[2].

---

(1) داود يوسف صبح، **تدقيق البيانات المالية من الناحية النظرية والتطبيقية**، الجزء الثاني، (بيروت: مكتبة صادر ناشرون، 2002م)، ص45.

(2) المجمع العربى للمحاسبين القانونين، **المراجعة والتفتيش**، ترجمة محمد تيسير الرجبي، (عمان: منشورات المجمع، 1992م)، ص61.

أما الإشراف فإنه يتضمن توجيه المساعدين القائمين على تنفيذ وتحقيق أهداف الفحص والمراجعة، وتحديد ما إذا كانت هذه الأهداف قد تحققت في نهاية العمل الميداني أم لا. ويعد وجود الإشراف الملائم أمراً ضرورياً في المراجعة، حيث إن العديد من أنشطة العمل الميداني يتم تنفيذها بواسطة مساعدين خبراتهم العلمية محدودة[1].

ترى الباحثة إن التخطيط لعمل المراجعة يجب أن ينعكس على التخصيص السليم لقوة العمل المتاحة، وكذلك تحقيق الإشراف السليم عليها ومتابعة أداء المهام الذي يتجسد من خلال هذا الأداء.

2.تقييم نظام الرقابة الداخلية: يعتبر نظام الرقابة الداخلية لدى العميل من أهم المفاهيم والجوانب التي تركز عليها عملية المراجعة، وذلك لما يوفره من بيانات ومعلومات مالية يمكن الاعتماد عليها بل إن إجراءات الرقابة الداخلية هي أساس كل مهمة مراجعة، فمن خلالها يتضح مدى مصداقية نظام المعلومات فى المؤسسة. من هنا جاءت أهمية هذا المعيار المتعلق بتقييم نظام الرقابة الداخلية، حيث يستوجب على المراجع أن يقوم بدراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية المتبع لدى العميل قبل قيامه بإجراءات المراجعة والفحص للحسابات[2].

تتمثل أهمية هذه الخطوة في أنها تساعد المراجع بأن نظام الرقابة الداخلية لدى العميل ممتاز ويمكن الاعتماد عليه، فإنه سيقوم بتخفيض حجم العينة التي سيقوم بفحصها، وكذلك تخفيض كمية الأدلة التي يجب جمعها بالمقارنة بحالة عدم ملاءمة نظام الرقابة الداخلية.

---

(1) محمد بو سماحة، **معايير المراجعة وتطبيقاتها في الجزائر**، (الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير، 2002م)، ص86.

(2) سميرة بلخيصر، **المراجعة في قطاع البنوك**، (الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، رسالة ماجستير، 2002م)، ص28.

3.جمع أدلة المراجعة الكافية: أدلة المراجعة الكافية طبقاً لهذا المعيار هي التي تمثل أساساً معقولاً للمراجع لإبداء رأية فيما يتعلق بالقوائم المالية. ويمثل دليل المراجعة أحد الأسس الهامة لعملية المراجعة، كما أنه يساند ويدعم كافة معايير العمل الميداني، فكافة القرارات التي يصل إليها المراجع تكون مبررة فقط إذا ما كان يدعمها دليل إثبات معقول وملائم، أي أدلة المراجعة توفر الأساس المنطقي والرشيد لأحكام وتقديرات المراجع حول عدالة وصدق عرض المعلومات المالية[1].

يتضح للباحثة أن معايير العمل الميداني تطبق عند أداء مهمة المراجعة، وتحدد إطار العمل لأداء عملية المراجعة، وتتراوح بين التخطيط والاشراف إلى جمع أدلة كافية للمراجعة في إطار عمل تقييم مخاطر المراجعة، وفي ضوئها يتم الحكم على كافة إجراءات المراجعة.

ثالثاً: معايير إعداد التقارير

تمت الإشارة سابقاً إلى تقرير المراجعة يمثل المنتج المادي الأساسي للمراجعة، فهو يمثل المعلومات المبلغة من المراجع لأغلب المستخدمين "ومن ثم فإنه يكون من المهم توفير كافة المعلومات اللازمة بهذا التقرير بقدر الإمكان، كما أنه يجب أيضاً أن يكون واضحاً ومختصر بالإضافة إلى كونه متطابقاً مع النموذج الذى يتبع عادة بمهنة المراجعة[2].

تحقيقاً لذلك فقد حدد مجمع المحاسبين القانونين الأمريكي أربعة معايير تحكم إعداد تقرير المراجعة وهي[3]:

1. يجب أن يوضح التقرير ما إذا كانت القوائم المالية أعدت طبقاً لمبادئ المحاسبة المتعارف عليها.

---

(1) وليم توماس، أمرسون هنكى، مرجع سابق، ص51.

(2) محمود شحرورى، **مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلى فى البنوك الاردنية**، (عمان: جامعة آل البيت، رسالة ماجستيرغير منشوره، 1999م)، ص26.

(3) أمين السيد أحمد لطفي، **مراجعة وتدقيق نظم المعلومات**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005م)، ص556.

2. يجب أن يوضح التقرير ما إذا كانت هذه المبادئ قد طبقت خلال الفترة الحالية بنفس الطريقة تطبيقها خلال الفترة السابقة.
3. تعبر القوائم المالية بشكل كاف ومناسب عن ما تضمنه من معلومات ما لم يشير التقرير إلى خلاف ذلك.
4. يجب أن يتضمن التقرير رأي المراجع عن القوائم المالية كوحدة واحدة، أو قد يتمتع عن إبداء الرأي وفي هذه الحالة فإن التقرير يجب أن يتضمن أسباب ذلك. وفي كل الأحوال التي يرتبط اسم المراجع بالقوائم المالية فإن التقرير يجب أن يوضح خصائص فحص المراجعة ودرجة المسئولية التي يتحملها.

أخيراً فإن معيار التعبير عن الرأي يعد أكثر المعايير تعقيداً وأصعبها وهو يتضمن الامتناع عن إبداء الرأي حيث يجب أن يوضح المراجع أسباب امتناعه، ومن ضمن أسباب الامتناع عن إبداء الرأي:

أ. تحديد وتقييد النطاق بشكل يؤثر جوهرياً على مدى فحص المراجع.

ب. عدم التأكد الذي يمكن أن يؤثر بشكل جوهري على القوائم المالية كوحدة واحدة.

ج. عدم الاستقلال من العميل، وفي كل هذه الحالات يجب على المراجع أن يوضح أسباب الامتناع عن إبداء الرأي.

يتضح للباحثة أن تقرير المراجعة يهدف إلى إيصال الرأي الفني المحايد لمستخدمي القوائم المالية، ويمثل محصلة عملية المراجعة الذى يعبر فيه المراجع عن رأيه لمستخدمي القوائم المالية، وهذا يعطى إنطباعاً أن القوائم المالية قد خضعت للفحص والتحقيق من طرف مراجع مستقل.

المبحث الثاني

مفهوم وأهمية وأهداف ومعايير المراجعة الإلكترونية

أولاً: مفهوم المراجعة الإلكترونية

يمكن تعريف المراجعة الإلكترونية بأنها عملية جمع وتقويم أدلة الإثبات بهدف تحديد ما إذا كان استخدام نظام الحاسب الإلكتروني يساهم في تحقيق أهداف المراجعة سواء أكانت تتعلق بإبداء الرأي مثل حماية الأصول، وتأكيد وسلامة البيانات الواردة في القوائم المالية، فيما يتعلق بأهداف الإدارة، مثل تحقيق المنشأة لأهدافها بفاعلية، وإستخدام مواردها بكفاءة[1]. كما عرفت بأنها عملية جمع وتقديم الأدلة لتحديد ما إذا كان إستخدام نظام الكمبيوتر يساهم في حماية أصول المؤسسة، ويؤكد سلامة البيانات، ويحقق أهدافها بفعالية، ويستخدم مواردها بكفاءة[2].عرفت المراجعة الالكترونية بأنها عملية منظمة لجمع وتقييم موضعي للأدلة الخاصة بمزاعم الإدارة بشأن نتائج الأحداث والتصرفات الإقتصادية للمشروع لتحديد مدى تمشي هذه النتائج مع المعايير القائمة وتوصيل النتائج إلى مستخدميها المعنين بها[3]. كما عرفت المراجعة الالكترونية بانها عملية جمع وتقييم لتحديد ما إذا كان استخدام الكمبيوتر يساهم في حماية أصول المنشأة، ويؤيد سلامة بياناتها، ويحقق أهدافها بفعالية، ويستخدم مواردها بكفاءة[4]. وعرفت ايضا بانها عملية منتظمة تتم من خلال مجموعة من الخطوات ابتداء بقبول التكليف وباستكشاف بيئة المراجعة وتنتهي ببلورة نتائج المراجعة وإعداد التقرير وإبداء الرأي[5]. كما عرفت ايضا بانها تجهيز مستندات المصدر لتكون

---

(1) د. حكمت أحمد الراوي، **تطبيقات المحاسبة على الحاسوب**، (عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1999م)، ص7.

(2) د. أمين السيد أحمد لطفي، **مراجعة وتدقيق نظام المعلومات**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005)، ص ص 6 – 25.

(3) د. أحمد محمد نور وآخرون، **دراسات متقدمة في مراجعة الحسابات**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007م)، ص319.

(4) محمد الفيومي، **مراجعة النظم المحاسبية المستخدمة للحاسب**، (الاسكندرية: الإشعاع للنشر، 1993م)، ص303.

(5) سمير كامل محمد، **أساسيات المراجعة في ظل بيئة نظم التشغيل الالكتروني للبيانات**،(الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 1999م)، ص41.

صالحة للإدخال في الحاسب سيكون من المحتمل إعداد ملفات لها بصورة تجعل من الصعب حيازة هذه المستندات مرة أخرى[1]. ايضا هي عملية تجميع الأدلة لتحديد ما إذا كان نظام التشغيل الإلكتروني يحافظ على الأصول وتحفظ تكامل البيانات ويحقق أهداف المشروع بدرجة عالية من الكفاءة وتستخدم موارد المشروع بفاعلية[2]. وهي عملية جمع وتقييم لتحديد ما إذا كان استخدام الكمبيوتر يساهم في حماية أصول المنشأة، ويؤكد سلامة بياناتها، ويحقق أهدافها بفعالية ويستخدم مواردها بكفاءة)[3]. وهي عملية جمع وتقييم الأدلة لتحديد ما إذا كان استخدام الحاسبات الإلكترونية يساهم في حماية أصول المنشأة ويؤكد سلامت بياناتها، ويحقق أهدافها بفعالية ويستخدم مواردها بكفاءة[4]. كما عرفت بأنها (عملية منظمة لتجميع الأدلة الإلكترونية للمراجعة كأساس معقول لإبداء رأي فني محايد بشأن مدى صدق التقارير والمعلومات المالية المعدة في ظل نظام معلومات محاسبي فوري غير ورقي)[5]. يقصد بالمراجعة في ظل المحاسبة الآلية للمعلومات عملية جمع وتقويم لتحديد فيما إذا كان إستخدام الحاسب يساهم فى حماية أصول المنشأه، ويؤكد سلامة بياناتها ويحقق أهدافها بفاعليه ، ويستخدم مواردها بكفاءة[6]. كما عرفت بأنها عملية جمع وتقويم أدلة الإثبات بهدف بهدف تحديد ما إذا كان إستخدام نظام الحاسب الإلكتروني يساهم في تحقيق أهداف المراجعة سواء كانت تتعلق بإبداء الرأي مثل حماية الأصول، وتأكيد وسلامة البيانات الواردة في القوائم المالية فيما يتعلق بأهداف الإدارة، مثل تحقيق المنشأة لأهدافها بفاعلية ، وإستخدام مواردها بكفاءة[7]. وعرفت بانها عملية منهجية منظمة للتقييم والمراجعة والتحقق من ان جميع مكونات النظام قد نفذت طبقاً لما هو متفق علية منذ

---

(1) وليام توماس، أمرسون هنكي، مرجع سابق، ص 185.

(2) د. ثناء علي القباني، **مراجعة نظم تشغيل البيانات الكترونيا**، (القاهرة: الدار الجامعية،2008م)، ص 223.

(3) د. أحمد حلمي جمعة،**التدقيق الحديث للحسابات**، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 1999م)، ص 191.

(4) د. نجوى أحمد السيسي، **مراجعة النظم الإلكترونية**، (القاهرة: بدون ناشر،2009م)، ص 187.

(5) د. عبد الوهاب نصر علي، د. شحاتة السيد شحاتة، **دراسات متقدمة في مراجعة الحسابات وتكنولوجيا المعلومات**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003م)، ص15.

(6) أحمد حلمي جمعة، **التدقيق الحديث للحاسبات** (عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع ، 1999 م) ص191.

(7) حكمت أحمد الراوي، **تطبيقات المحاسبة على الحاسوب** (عمان : دار المستقبل للنشر والتوزيع ، 1999م) ص7.

البداية بين المراجع وعميل المراجعه من حيث المواصفات والتكلفة والقابلية للتطبيق العملي بالاضافة الى تقديم تاكيد معقول الى الجهات المعنية بأن الاهداف الموضوعة تم تحقيقها. [1]

تعرف الباحثة المراجعة الالكترونية بأنها عملية جمع وتقييم لتحديد فيما إذا كان استخدام الحاسب يساهم في عملية حماية أصول المنشأة ويؤكد سلامة بياناتها ويحقق أهدافها بفعالية.

ثانياً: الحاجة إلى مراجعة خاصة للتطبيقات الإلكترونية

على الرغم من الاتفاق في الأهداف بين المراجعة اليدوية والإلكترونية إلا أنة يوجد العديد من الاختلافات بينهم، ولذلك فإن الأمر يتطلب وجود مراجعة خاصة للتطبيقات المحاسبية الإلكترونية وبالتالي سيتم الوقوف على أهم التغيرات التي حدثت في مسار المراجعة.

تتمثل هذه التغيرات فيما يلي[2]:

1. إلغاء أو تخفيف العمل المعتمد على الأوراق.
2. إلغاء أو تخفيف التعاقب في الأوراق.
3. التغيرات التي حدثت في طرق الرقابة الداخلية وتتمثل في الرقابة على الإدخال المجمع للبيانات وتتم من خلال ما يلي:

أ. الرقابة باستخدام توازن المجاميع من خلال تعدد وسائل التخزين.

ب. الرقابة باستخدام حرف التدقيق من خلال برنامج خاص لحساب حرف المراجعة، وهذا لكل رقم حساب في النظام المحاسبي الإلكتروني للمنشأة.

ج. الرقابة على نظم الإدخال المباشرة:

تتمثل فى النقاط التالية:

---

(1) جيهان عبد المعز الجمال ، **المراجعة فى البيئة الالكترونية** (العين : دار الكتاب الجامعي للنشر ، الطبعة الاولي ، 2014م) ص 68.

(2) على الذنيبات، **تدقيق الحسابات في ضوء المعايير الدولية نظرية وتطبيق**، (عمان: دار وائل للنشر، 2012م)، ص 150.

i. الرقابة بالنظر إلى وحدة العرض المرئي.

ii. الرقابة باستخدام لوحة المفاتيح أو آلة التدقيق.

iii. الرقابة على نظم الإدخال المباشرة: تتم هذه الرقابة من خلال تتبع البرامج التي تتيح عمليات التحول والإدخال المباشر للبيانات.

4. التغيرات الناتجة عن استخدام الحاسوب في المراجعة:

حيث يؤدي استخدام الحاسوب الإلكتروني إلى السرعة في الإنجاز الأعمال بالنسبة للمراجعة والتي يمكن التعبير عنها من خلال:

أ. الاختبار العشوائي لعينات التطبيق.

ب.طباعة المصادقات.

ج. عمل مسح الملفات البنود الجوهرية بالقوائم المالية.

د. فحص واختبار التحرك البطئ للمخزون.

ه. فحص واختبار حسابات المدينين التي استحقت أو أعدمت.

ثالثاً: أهمية المراجعة الإلكترونية

نتيجه للتطور الكبير فى مجال تكنولوجيا المعلومات، وإعتماد معظم المنشآت على الحاسب الآلى في تسجيل وتلخيص البيانات المحاسبية، ومع نمو المنشآت وكبر حجمها وتوفر وتطور عدد من البرمجيات المحاسبية البسيطة، كل ذلك يُعبّر عن أهمية المراجعة الإلكترونية وذلك حتى تلحق المراجعة بالتطور فى أنظمة تكنولوجيا المعلومات الخاصه بها وحتى تلبى الاحتياجات المتزايدة والمستمرة إلى معلومات دقيقة ومعقوله لمستخدمى التقارير المحاسبية المختلفة. تتبع أهمية إستخدام نظم التشغيل في مجالات المراجعة في تحقيق الآتي:[1]

1. تحسين عملية إتخاذ القرار، وعملية ممارسة الحكم الشخصي.

2. تحسين جودة عملية المراجعة بشكل عام.

3. زيادة النظرة المتفائلة لدى العملاء إزاء عملية المراجعة.

4. زيادة شهرة مكاتب المراجعة بسبب إستخدامها الحاسوب في عملية المراجعة.

---

(1) على الذنيبات، المرجع السابق، ص 262.

5. الحصول على عملاء جدد نتيجة إستخدام الحاسوب في المراجعة.
6. إمكانية إستخدام أساليب حديثه في المراجعة بسبب إستخدام الحاسوب.
7. إمكانية إنجاز بعض العمليات المعقدة بدرجة أكثر سهولة.
8. تسهيل عملية مراجعة أعمال المراجعين من قبل الشركاء أو المديرين.

كما أن إستخدام نظم التشغيل المتقدمة يساهم في تحقيق مايلى[1]

1. ضمان إكتشاف الأمور الشاذه وتقليل إحتمال التحايل والتلاعب بالحاسب الإلكترونى نظراً لإمكانية وضع نظم رقابية محاسبية أفضل.
2. تمّكن المراجع من إستخدام أساليب أفضل لجمع الأدلة والقرائن وتزيد من إحتمال إكتشاف الأخطاء والغش.
3. معالجة المشكلات المتعلقة بفقدان الدليل المستندى وعدم توافر مسار المراجعة.
4. تزويد المراجع بنسخ لكل البرامج المتعلقة بالتطبيقات المحاسبية الهامة والتعديلات فيها.

ترى الباحثة أن أهمية المراجعة الإلكترونية تنبع من تّطور البيئة التى تحيط بمجال علم المراجعة، وأن تطور المحاسبة وإنتقالها من التطبيق اليدوي الى التطبيق الإلكترونى يعتبر الأساس الذى عليه يجب أن تتّطور المراجعة من الطريقة التقليدية الى الطريقة الإلكترونية.

رابعاً: أهداف المراجعة الإلكترونية

إن تحديد أهداف المراجعة التي يجب على المراجع تحقيقها يعد جزء من تنفيذ مهام عملية المراجعة، وهدف المراجعة "هو هدف المراجع في الحصول على أدلة مراجعة عن مجموعة تأكيدات متعلقة بالقوائم المالية"[2].

إن إستخدام نظم الحاسوب لإنجاز أعمال المراجعة تسمح للمراجع بالإستفاده من إمكانيات الحاسوب فى تنفيذ هذه الاعمال بسرعه وبدقه أكبر، حيث تمكّنه من إستخدام برامج الحاسوب لقراءة البيانات المطلوب التحقق منها، وإختيار العينات، وإجراء

---

(1) صادق حامد مصطفى، **إدارة خطر الإكتشاف فى ظل التشغيل الإلكترونى للبيانات** (عمان: المجلة العلمية لكلية الإدارة والإقتصاد، العدد9، 1998م) ص 340

(2) أحمد على إبراهيم، **التخطيط لعملية المراجعة** (بنها: جامعة الزقازيق، كلية التجارة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، السنة السابعة عشر، العدد الأول 1997)، ص 262.

الخطوات اللازمه لجمع الأدلة، وتساعد فى تنفيذ الإختبارات المنطقيـــة والحســـابية، وبالتالى سهّل الحاسوب للمراجع عملية التحقق من صحة العمليات السابقة وبتكلفة أقل من تكلفة الأداء اليدوى، أى أن إستخدام الحاسبات الإلكترونيـــة فـــى إدارة البيانـــات المحاسبية قد أدى أو يساهم فى تحقيق الأهداف التاليه:[1]

1.الإقتصاد:

أن هدف المراجع فحص إستخدام الحاسوب للتأكد من أنه يستخدم بأقصى طاقة ممكنة لخدمة المنشأه وبأقل التكاليف ويوفر المعلومات والبيانات المطلوبة فى الوقـــت المناسب مما يعود بالمنفعة على المنشأه.

2.الفعالية:

أن هدف المراجع فحص فعالية الأدوات الرقابية للتأكد من كفاءة نظـــام الرقابـــة الداخلية فى جميع الأنشطة الأدارية والمالية والتشغيلية.

3.الكفاية:

على المراجع التحقق من إستخدام الحاسوب لتلبية المتطلبات الأكثر أهمية بالنســـبة للمنشأه بحسب مفهوم الأهمية النسبية.

4.الحماية:

هي أن يتأكد المراجع من حماية النظام من مختلف المخاطر المرافقة لإســـتخدامة ومن أهمها انهيار النظام، وفقدان البيانات المخزنه على الأقراص المحاسبية، ومشكلات الفيروسات، وسرقة البيانات أو التخريب المتعمد الذى قد تتعرض لـــه الـــنظم لتغطيـــة المخالفات التى قد يرتكبها بعض العاملين.

---

(1) السيد أحمد السقا، **المراجعة الداخلية – الجوانب المالية والتشغيلية**، (الرياض: الجمعية السعودية للمراجعـــة، 1997م)، ص470.

أما المراجعة الإلكترونية فإنها تهدف الى التحقق من سلامة تنفيذ سياسات وإجراءات المؤسسة التشغيلية، وأن هذه السياسات والإجراءات ملائمة وكافية لتحقيق فعالية التشغيل وشمولية معالجة البيانات.[1]

تنص الفقرة رقم (12) من المعيار الدولي رقم (401) (ISA No.401) الصادر عن الإتحاد الدولي للمحاسبين FAC على أنه "لا تتغير أهداف المراجعة المحددة للمراجع سواء تم تشغيل ومعالجة البيانات المحاسبية يدوياً أو عن طريق استخدام الحاسب الإلكتروني.[2]

عليه فإن الهدف العام للمراجعة لم يتغير في ظل بيئة نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية، إلاّ أن استخدام الحاسب الإلكتروني يغير من طريقة معالجة وتخزين واسترجاع واتصال المعلومات المالية، وقد يؤثر على المحاسبة وعلى نظم الرقابة الداخلية المستخدمة في الشركة، ووفقاً لذلك فإن بيئة نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية قد تؤثر في الآتي: [3]

1. إجراءات المراجع للحصول على فهم كافي عن النظام المحاسبي ونظام الرقابة الداخلية المرتبط به.
2. تقييم المراجع للخطر الحتمي وخطر الرقابة عندما يقوم المراجع بتقييم خطر المراجعة.

ترى الباحثة أن الأنظمة الإلكترونية لم تغير المناهج والطرق المحاسبية ولكنها غيرت بصفة أساسية وجوهرية الإجراءات المحاسبية، كما أن أهداف المراجعة لم تتغير ولكن الأدوات التى يستخدمها المراجعون لتحقيق هذه الأهداف قد تغيرت، وأصبحت

---

(1) نادر شعبان إبراهيم، **المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006م)، ص176.

(2) أحمد حلمي جمعه، عطا الله خليل، **معايير التدقيق وتكنولوجيا المعلومات – التطورات الحالية**، (المنوفية: جامعة المنوفية، كلية التجارة، مجلة آفاق جديدة، السنة الرابعة عشر، العدد (1، 2)، 2002م) ص278.

(3) Harper S. C., **Leading Organizational Ghange in the 21 Centry**, Industrial Manegment, Vol. 40, 1999, P.155.

هنالك العديد من الوسائل الحديثة فى إجـراءات المراجعـة التـي تواكـب التطـورات التكنولوجية.

خامساً: أساليب المراجعة الالكترونية

على الرغم من الآثار الكثيرة المرافقة لاستخدام الحاسـوب فـي إدارة البيانـات المحاسبية فإن معايير المراجعة المقبولة والمتعارف عليها لم تتأثر، فقد بقيـت المفـاهيم الأساسية ومستويات المراجعة المعروفة هي الإطار العام لعملية المراجعة يدوية كانت أم محاسبية،وأن الاختلاف بين المراجعة في بيئة الحاسوب وبين المراجعة اليدوية ينحصر فقط في الأساليب المستخدمة في تنفيذ عملية المراجعة والتي تعتمد على إمكانية الحاسوب كلياً أو جزئياً بحسب مستوى تطور النظام وبحسب خبرة المراجع.[1]

يمكن إستعراض النظريات الحديثة من خلال كالآتي:

1.أسلوب المراجعة من خلال الحاسب الإلكتروني:

هذه المراجعة تستوجب على المراجع أن يكون علـى درايـة ومعرفـة بكيفيـة استخدام الحاسوب حتي يستطيع إجراء عملية المراجعة آلياً، والتعرف إلـى البـرامج المستخدمة في مجال المراجعة خلال الحاسوب وعلى نظم تشـغيلها وقـدرتها علـى استبعاد العمليات غير المقبولة ورفضها أو تتبع تصحيحها ومن ثم معالجتهـا. وهـذا الأسلوب يكسب المراجعين خبرة كافية في مجال أنظمة التشغيل.[2]

مما سبق ترى الباحثة أن المراجع لا يستطيع الاعتماد على أي أسلوب من هذه الاساليب بشكل منفصل مثال: يقوم المراجع باختبار الإجراءات التي تتضمنها عمليات التشغيل مستخدماً أسلوب المراجعة بمساعدة الحاسب ويقوم المراجع مستخدماً أسلوب المراجعة باستخدام الحاسب في أداء العديد من إجراءات المراجعة ويقـوم بـالفحص اليدوي لبعض العمليات التي لم تعالج من خلال نظام المعلومات المحاسبي الالكتروني

---

(1) إدريس عبد السلام أشتيوي، **المراجعه معايير وإجراءات** (بنغازي: الـدار الجماهيريـه للنشـر والتوزيـع، 1990م)، ص 343

(2) أمين السيد لطفى، **أساليب المراجعه لمراقبي الحسابات والمحاسبين القانونيين** (القاهره: دار النهضة العربية، 1992م)، ص ص 101، 102

باستخدام أسلوب المراجعة من حول الحاسب من ثم يجب على المراجع عمل تكامل بين الاساليب التي يستخدمها في ضوء الخبرات والمهارات التي تتوافر فيه وفي فريق المراجعة وكذلك في ضوء تحقيق اهداف عملية المراجعة في أقل وقت يمكن وأقل تكلفة وطبيعة نظام المعلومات المحاسبي محل المراجعة.

2. أسلوب المراجعة حول الحاسب الإلكتروني:

يطلق على هذا الإسلوب الأسلوب التقليدي، حيث أن إختبارات الرقابه تتم بدون الحاسب الإلكتروني، وهذه الإختبارات مشابهة لتلك المستخدمة في حالة هيكل الرقابة اليدوي، ويقوم المراجع وفقاً لهذا الإسلوب بمقارنة المدخلات والمخرجات كما تتم يدوياً، ويقوم المراجع بإجراء إختباراته على عينة من المستندات الأصلية، وإعادة حساب القيم مع أرصدة القوائم المالية للتحقق من صحة إثبات العمليات بالسجلات، ويستخدم إسلوب المراجعة حول الحاسب بصفة أساسية إذا كان مسار المراجعة واضحاً، مع سهولة قراءة مخرجات النظام، وتتبع مصادر بيانات هذه المخرجات، ويحقق إستخدام هذا الإسلوب المزايا التالية:[1]

أ. يمكن للمراجع إستخدام إجراءات المراجعة اليدوية والمعروفة لإجراء الإختبارات.

ب.يعتبر إعادة التأهيل والتدريب على البرامج المتقدمة غير مطلوب.

تتضمن عيوب أسلوب المراجعة حول الحاسب مايلى:[2]

أ. ينظر المراجع الى الحاسب على أنه صندوق أسود، وبالتالى لن يستفيد المراجع من الحاسب فى عملية المراجعة.

ب. يفشل هذا الأسلوب إذا كان النظام المحاسبى لايحتفظ بمسار سليم للمراجعة.

ج.لا يمكن تطبيق هذا الأسلوب فى حالة نظم التشغيل الفورية أو النظم الأخرى المتقدمة للحاسبات الإلكترونية.

---

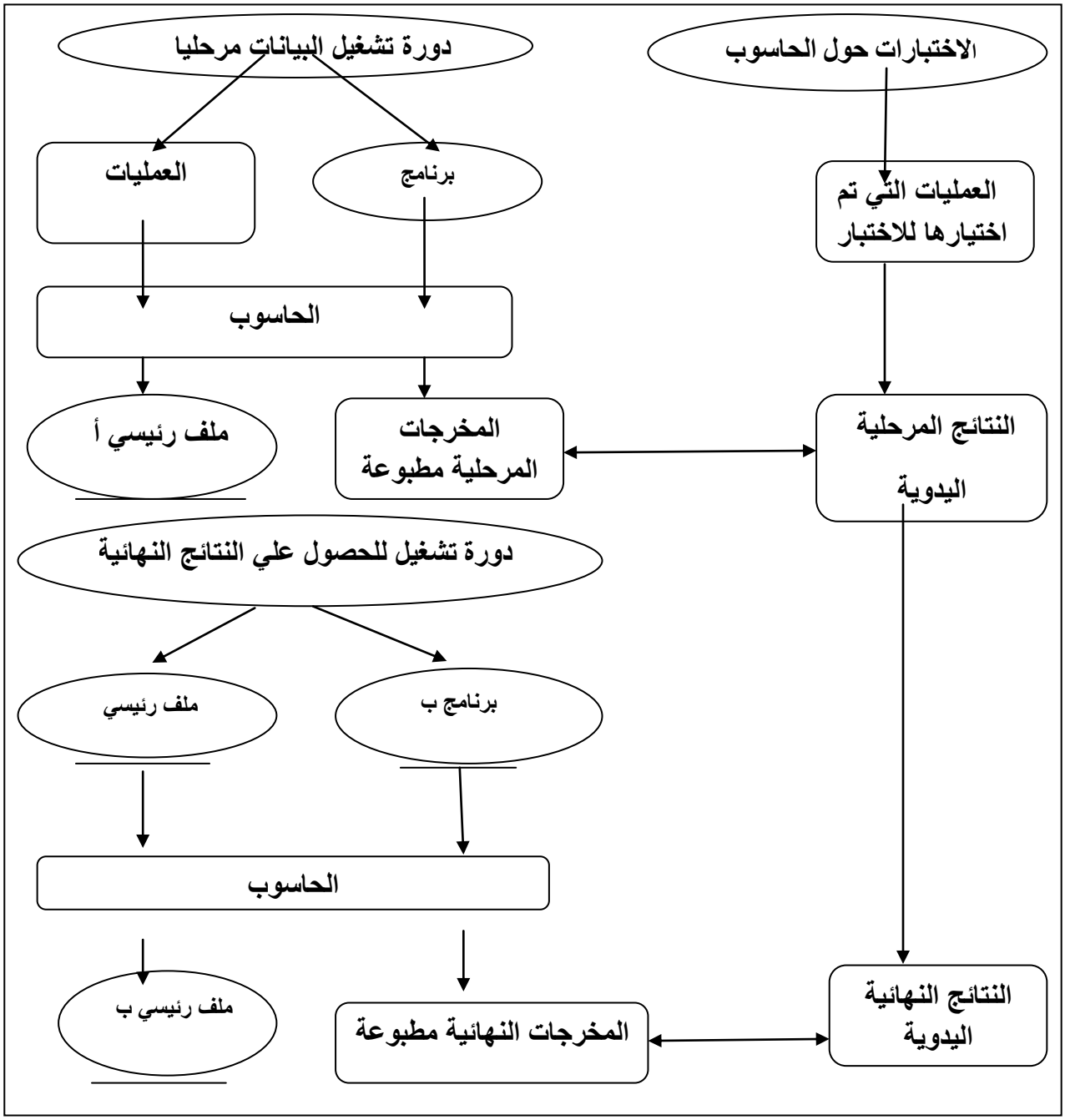
(1) فتحي رزق السوافيري، أحمد عبد المالك محمد، **الرقابة والمراجعة الداخلية**، (الإسكندريه: الدار الجامعيه، 2003م)، ص 290.

(2) د.ابراهيم رسلان حجازى، **الإتجاهات الحديثه في المراجعة**، (القاهره: دار الثقافة العربية، 1987)، ص 167.

يوضح الشكل رقم(1/2/1) أسلوب المراجعة حول الحاسب:

شكل (1/2/1)

أسلوب المراجعة حول الحاسب



المصدر: خالد امين عبد الله، **علم تدقيق الحسابات – الناحية العلميـــة**، (عمـــان: دار وائـــل للنشـــر، 2004م)، ص340.

ترى الباحثة أن هناك عيب يظهر عند إستخدام هذا الأسلوب يتمثل في عدم إستخدام قدرات الحاسب الإلكتروني، وعدم الأخذ فى الإعتبار توفير التكلفة، والوقت، وجهد المراجع، وأن هذا النوع يستخدم في المنشآءات التي ترغب في الإحتفاظ بالمستندات الأصلية والمخرجات التفصيلية.

3. أسلوب المراجعة بمساعدة الحاسب الإلكتروني:

يستخدم هذا الإسلوب برامج المراجعة العامة بالحاسوب، وتعتبر هذه البرامج أداة للمراجعة يتم تصميمها بواسطة منشآت متخصصة في عمليات المراجعة المختلفة، وتمتاز برامج المراجعة بالحاسوب بميزتين هما:[1]

أ. تصميم هذه البرامج بنفس الطريقه التي يمكن من خلالها تدريب معظم المراجعين على إستخدامها في مجال التشغيل الآلي للبيانات.

ب. إمكانية تطبيق برنامج واحد لعدد كبير من المهام دون تحمل تكلفة تصميم عدة برامج خاصة.

لا توجد إختلافات جوهرية بين المراجعة في حالة وجود أو عدم وجود حاسب من حيث:[2]

أ. طبيعة المراجعة.

ب. الغرض من المراجعة.

ج. معايير المراجعة المتعارف عليها.

د. مسؤولية الإدارة.

ه. الأغراض الرقابيه.

و. متطلبات حجم الأدلة الكافية.

ز. متطلبات تقرير المراجع المستقل.

أما الإختلافات الرئيسية فإنها تتعلق بإجراءات جمع، وتبويب، وتخزين المعلومات المحاسبية، لأن هذه المعلومات بالنسبة للحاسوب موجودة على بطاقات أو أشرطة ممغنطة أو مخزنة داخل الحاسوب أو أي وسائل أخرى بدلاً من الدفاتر اليومية وسجلات

---

(1) وليم توماس، أمرسون هنكى، **المراجعة بين النظرية والتطبيق**، تعريب وترجمة د. أحمد حامد حجاج، د.كمال الدين سعيد، (الرياض: دار المريخ للنشر، 1989م)، ص 524

(2) هادي التميمي، **مدخل الى التدقيق من الناحية النظرية والعملية**، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004م)، ص137.

الأستاذ المساعده والأستاذ العام، وهذه الوسائل موجود عليها المعلومات لا يمكن قراءتها بدون إستعمال الحاسب، والإجراءات التي يستعملها المراجع وتقويم نظام الرقابة والنظام المحاسبي وجمع الأدلة تتأثر عند وجود الحاسوب، وفي هذه الحالة علـــى المراجـــع أن يكون على معرفة كافية لأجهزة وبرامج ونظام تشغيل الحاسب الإلكترونـــي لأجـــل أن يتمكن من التخطيط لعملية المراجعة.

ترجع أهمية إستخدام الحاسب في المراجعة إلى العديد مـــن المزايـــا المتعلقـــة بإستخدام الحاسب في أداء عملية المراجعة بكفاءة وفاعلية عن طريق الإعتماد علـــى دقة وسرعة تلك النظم في القيام بإجراءات المراجعة على النحو التالي:[1]

1. التطور المستمر في نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية، حيث أصبح إســـتخدام الحاسب الإلكتروني هو الوسيلة الوحيدة في الوقت الحاضر لمراجعة تلك النظم.
2. إستخدام قدرات نظم الحاسب الإلكتروني للتحقق من صحة الإجراءات الحســـابية التي نفذتها المنشأه، نظراً لسرعة ودقة نظم الحاسبات الإلكترونية فـــي أداء تلـــك العمليات بشكل دقيق وبتكلفة أقل بكثير عن تكلفة أداء تلك العمليات يدوياً.
3. إستخدام قدرات نظم الحاسب الإلكتروني في تنفيذ العمليـــات المنطقيـــة لتبويـــب الملفات المختلفة وإختيار عينات بعض العناصر مباشرة من السجلات الإلكترونية للتحقق من صحتها.
4. إستخدام قدرات نظم الحاسب الإلكتروني في القراءة والطباعة وإعداد مصـــادقات أرصدة حسابات العملاء أو قوائم المخزون أو أي مراسلات أخرى تتعلق بجمـــع أدلة الإثبات.
5. إستخدام قدرات نظم الحاسب الإلكتروني في تنفيذ العمليات المنطقية لعمل التحاليل الرياضية مباشرة من واقع السجلات الإلكترونية، حيث يمكـــن إعـــداد برنـــامج لحساب ومقارنة النسب المالية لعناصر القوائم المالية عن فترة محاسبية معينة.
6. إستخدام قدرات نظم الحاسب الإلكتروني في فحص السجلات المحاســـبية بهـــدف إكتشاف العناصر غير العادية، وطباعة كشف بها وإكتشاف أسباب حدوثها.

---

(1) أمين السيد أحمد لطفى، **الإتجاهات الحديثة فى المراجعة والرقابة على الحسابات**، (القـــاهره: دار النهضـــة العربية، 1997م)، ص ص 52، 53.

7. إستخدام قدرات نظم الحاسب الإلكتروني في حساب وإعداد كشوفات عينات المراجعة ونتائج إجراءات المراجعة في شكل مقروء حتى يمكن تضمينها في أوراق المراجعة.

سادساً: أثر تطبيق المراجعة الالكترونية على معايير المراجعة

إن معايير ومفاهيم المراجعة الأساسية لا تتغير ببساطة لمجرد التحول من التشغيل اليدوى للبيانات المحاسبية إلى التشغيل الإلكتروني، وعلى المراجع في حالة مراجعة نظم التشغيل الإلكتروني للبيانات أن يلتزم بمعايير المراجعة المتعارف عليها والتي تشمل المعايير العامة ومعايير العمل الميداني ومعايير التقارير. إن الإلتزام بمعايير المراجعة العامة ومعايير التقرير لم يتأثر بصورة جوهرية بإستخدام الحاسب الإلكترونية في تشغيل البيانات المحاسبيه، ولكن هناك بعض الآثار أو التغييرات الأجرائية الهامة نتيجة إستخدام الحاسبات الإلكترونية في تشغيل البيانات المحاسبية.[1]

إن إستخدام نظم الحاسبات الإلكترونية سواء في إدارة البيانات المحاسبية لعملاء المراجعة، أو كأداة في عملية المراجعة، لم يؤثر ذلك على مفهوم معايير المراجعة المقبولة قبولاً عاماً، ولكنه يؤثر سلباً أو إيجاباً في بعضها أو مزيجاً منها في البعض الآخر ماعدا معياري الإستقلال، وإعداد التقرير، وذلك كما يلي:[2]

1.معيار الكفاءه والتأهيل العلمي والعملي:

لم يتأثر مفهوم الكفاءه والتأهيل العلمي والعملي بإستخدام نظم التشغيل الإلكتروني بصفة عامة سواء بإستخدامها في إدارة البيانات المحاسبية لعملاء المراجعة، أو كأداة في عملة المراجعة، وإنما تأثر مفهوم الكفاءة والتأهيل الفني في حد ذاته ليشمل مؤهلات خاصة لم تكن مطلوبة في مراجع نظم التشغيل اليدوي للبيانات، كما تأثرت إمكانية تطبيق هذا المعيار بإستخدام الحاسب بصورة إيجابية كأداة في عملية المراجعة، حيث أدت إلى توظيف قدرة الحاسب في رفع مستوى الكفاءه والتدريب الفني للمراجع.

---

(1) ابراهيم رسلان حجازى، مرجع سابق، ص 127.

(2) سمير كامل محمد، **أساسيات المراجعة في ظل بيئة التشغيل الإلكتروني للبيانات**، (الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة للنشر، 1997م)، ص ص 249- 250.

2.معيار بذل العناية المهنية الكافية:

إن إستخدام معيار بذل العناية المهنية الواجبة في إدارة البيانات المحاسبية لعملاء المراجعة، قد أثر سلباً على إمكانية تطبيق هذا المعيار، وذلك بإضافة تلك النظم العديد من التعقيدات فى بيئة المراجعة، حيث إقتضت الضرورة قيام المراجع ببذل جهد إضافي في تخطيط وتنفيذ عملية المراجعة لمقابلة هذا المعيار، كما أن إستخدام النظم الإلكترونية كأداة في عملية المراجعة سهل على المراجع إمكانية مقابلة هذا المعيار، وذلك من خلال إستخدام نظام المراجعة المتقدمة، والتي كان لها دوراً فعالاً في أداء مهام المراجعة بصورة مرضية، ويجب على المراجع في ظل استخدام الحاسب ان يبذل العناية المهنية الكافية والملائمة، ويتطلب الامر منه أن يفي بمسئوليته القانونية والمهنية مع مراعاة أن المراجع وفريق المراجعة مطالبون ببذل عناية مهنية اكبر خاصة عند اداء عملية المراجعة أو تطبيق معايير العمل الميداني.[1]

3.معيار التخطيط السليم:

إستخدام التشغيل الإلكتروني في إدارة البيانات المحاسبية قد أثر سلباً على إمكانية تطبيق هذا المعيار، وذلك بسبب أن زيادة تعقيد بيئة هذه النظم أدى إلى زيادة هيكل الرقابة الداخلية، وما تبعه من زيادة خطري الرقابة والمراجعة، مما أدى إلى زيادة مستوى الشك المهني للمراجع، الأمر الذي إنعكس على التخطيط لعملية المراجعة والإشراف على المساعدين، إلاّ إن إستخدام التشغيل الإلكتروني كأداة في عملية المراجعة سهّل على المراجع إمكانية إستخدام نظم ترشيد القرارات، والإستفادة من خبرة المراجعين الخبراء في التخطيط السليم لعملية المراجعة.

4.معيار تقويم الرقابة الداخلية:

إستخدام التشغيل الإلكتروني أدى إلى إتساع نطاق مسئولية المراجع عند دراسة وتقويم نظام الرقابه الداخليه ليشمل ثلاثة عناصر (بيئة الرقابة، النظام المحاسبي، إجراءات الرقابة) وذلك بدلاً من إقتصاره على إجراءات الرقابة فقط، وقد إنعكس سلباً على إستخدام التشغيل في إدارة البيانات المحاسبية على إمكانية تطبيق هذا المعيار نتيجة ما أضافته من تعقيدات في بيئة نظم المعلومات المحاسبية، حيث أدت إلى تعقيد إجراءات

---

(1) عبد الوهاب نصر على، شحاته السيد شحاته، **المراجعة المتقدمة فى بيئة الاعمال الحديثة**، (الإسكندرية: دار التعليم الجامعي، 2016م)، ص 11.

وسياسات هيكل الرقابة الداخلية مما إنعكس على ما يبذله المراجع من جهد عند تقويمه لنظام الرقابة الداخلية، أما إستخدامه كأداه في عملية المراجعة قد سهّل على المراجع إمكانية الإستعانة بنظم ترشيد القرارات، ونظم الخبرة في الدراسة الكافية، والتقويم الفعّال لنظام الرقابة الداخلية.

5. معيار أدلة الإثبات:

أثر التشغيل الإلكترونى سلباً فى إدارة البيانات المحاسبية وذلك لإختفاء أدلة الإثبات المادية، فضلاً عن صعوبة الحصول على هذه الأدلة، خاصة في ظل نظم التشغيل الإلكتروني، أما إستخدام التشغيل الإلكتروني كأداة في عملية المراجعة كان له أثر إيجابى حيث أدى الى خلق أدلة إثبات أكثر موضوعية مثل مراجعة البيانات الإستثنائية والإختيارية وأساليب التحليل الإحصائي.[1]

ترى الباحثة أن إلمام المراجع بمعايير المراجعة المقبولة قبولاً عاماً يعتبر هو الحد الأدنى لإجراء عملية المراجعة في ظل التطور التكنولوجي، وضرورة أن يكون المراجع مؤهلاً علمياً للتعامل مع الحاسوب وإلمامه التام ببرامجه المحاسبية والتعرف على أي إصدارات أخرى تنظم مهنة المراجعة فى ظل التشغيل الإلكتروني للبيانات المالية، ودراسه آثار تطبيقها.

سابعاً: مشاكل المراجعة الإلكترونية

إن عدم توافر نظم رقابية كافية لنظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية يؤدي إلى تزايد مخاطر الغش والخطأ ومن أمثلة ذلك في حالة عدم وجود قيود تمنع قيام أي شخص غير مصرح له بتعديل أرصدة حسابات المدينين في نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني يؤدي إلى عدم قدرة المسئولين عن حسابات المدينين من القيام بعملية الرقابة على بيانات حسابات المدينين بشكل فعال. ولإيضاح هذه المشكلة نتعرض لما يلي[2]:

1. بعض صور الاحتيال في نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية: تزيد مخاطر الاحتيال والغش نتيجة ضعف نظم الرقابة الداخلية لنظم المعلومات المحاسبية

---

(1) سمير كامل محمد، **أساسيات المراجعة في ظل بيئة التشغيل الإلكتروني للبيانات**، مرجع السابق، ص 251.

(2) صابر حسن الغمام، **دور التجارة الإلكترونية في تخفيض التكاليف بالموانى البحرية المصرية**، (الزقازيق: جامعة الزقازيق، كلية التجارة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد 2، 1999م)، ص623.

الإلكترونية، ومن ثم كان على المراجع ضرورة فحص وتقييم نظم الرقابة الداخلية الخاصة بجميع مراحل النظام الإلكتروني، إلا أن هناك العديد من صور الاحتيال التي تظهر قدرة المحتال على استخدام الحاسب الإلكتروني في التغلب على الرقابة الداخلية.

2. مشاكل نظم الرقابة الداخلية الخاص بنظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني.

1.مشاكل متعلقة بالعاملين بالشركة محل المراجعة:

أ.تواطؤ الإدارة:

إن تواطؤ الإدارة من الأسباب الرئيسية وراء ضعف نظم الرقابة الداخلية نتيجة وجود بعض المستويات الإدارية في وضع يسمح لها بتخطي نواحي الرقابة المصممة لمنع الغش والاحتيال المرتكبة من قبل موظفين آخرين.

هنا يمكن تحديد ملامح تواطؤ الإدارة من عدة ملاحظات على النحو التالي[1]:

i. طلب الإدارة بتصميم الرقابة الداخلية بأقل تكلفة.

ii. توجية الإدارة لتصميم نظم الرقابة الداخلية للعمليات الروتنية وليس للعمليات غير روتنية.

ب.تركيز الوظايف والمعرفة فى يد موظفين معينين:

على الرغم من أن نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية سوف تشتمل على الأعمال اليدوية، إلا أن عدد الموظفين سيكونون على علم بكيفية التشغيل وتوزيع المخرجات واستخدامها وقد يكون على علم بنقاط الضعف في نظم الرقابة الداخلية، وبالتالى يكونون في وضع يمكنهم من تغيير أو تعديل البرامج والبيانات أثناء تخزينها أو تضيعيها خاصة في حالة عدم فعالية إجراءات الرقابة الخاصة بالوصول للبيانات البرامج، كما أن صعوبة الفصل بين الوظايف نتيجة تركيز بعض العمليات داخل نظم

(1) محمد التهامى طواهر، مسعود صديقى، **المراجعة وتدقيق الحسابات**، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،2006م)، ص ص42،43.

المعلومات المحاسبية الإلكترونية في يد شخص لتنفيذ وظيفتين أو أكثر ومن ثم يتمكن من اخفاء الأخطاء المعتمدة وغير المعتمدة نتيجة لذلك تفقد الرقابة الداخلية أحد مقوماتها الأساسية المتمثلة في الفصل بين الوظايف.

2.مشاكل متعلقة بنظام المعلومات المحاسبى الإلكتروني:

أ.تركيز البرامج والبيانات:

غالباً ما يتم تركيز البيانات للعمليات وبيانات الملف الرئسي بحيث لا تقراء إلا في الحاسب الإلكتروني المركزي أو عدد من الأجهزة الموزعة في أنحاء المنشأة، وعادة ما يتم الاحتفاظ ببرامج الحاسب الإلكتروني التي تسمح بالوصول إلى هذه البيانات وتغيرها في نفس المكان الذي تحفظ فيه البيانات، وهنا تكمن المشكلة ففي حالة عدم وجود نظم رقابة داخلية ملائمة تزيد مخاطر تدمير أو إجراء تعديلات فى بيانات الملف الرئيسي بشكل متعمد وتزايد احتمالات الوصول إلى البرامج والبيانات والتعديل فيها بدون تصريح أو تصديق رسمي.

ب.اعتماد بعض أساليب الرقابة اليدوية على نظم الرقابة الإلكترونية:

تخضع مخرجات النظام معلومات المحاسبي الإلكتروني ومن ثم اعتماد الفحص اليدوي على كفاءة نظم الرقابة الخاصة بالنظام الإلكتروني في إخراج قوائم تتسم بالدقة والشمول لجميع الأخطاء وفي حالة ضعف الرقابة الداخلية للنظام الإلكتروني فإن ذلك يؤثر سلباً على نتائج نظام الرقابة الداخلية[1].

ج. إمكانية الاختراق من قبل برامج أخرى:

تعد الفيروسات من الأساليب التي يمكن من اختراق نظام الرقابة الداخلية ويتسبب في تغير أو تدمير البيانات والبرامج، كما تستطيع هذه الفيروسات الإخفاء أما بطريقة الترميز أو بتغير نفسها بعض الشيء غير كل مرة تزايد فيها ويمكن تقسيم الفيروسات إلى الآتي[2]:

---

(1) محمد التهامى طواهر، مسعود صديقى، المرجع السابق، ص 43.

2) مجدي محمد سامي، **أثر إستراتجية المراجعة على جودة عملية المراجعة**، (طنطا: جامعة طنطا، كلية التجارة، مجلة التجارة والتمويل، العدد2، 2011م)، ص 18.

i. فيروسات التي تصيب بدء عمل نظام التشغيل.

ii. الفيروسات الصغيرة وتصيب عادة الملفات النصية وهي أكثر انتشاراً.

3.مشاكل التأهيل العلمى والعملى لمراجع النظم المحاسبية الإلكترونية

أ.مشاكل التأهيل العلمي لمراجع النظم المحاسبية الإلكترونية:

تعد كلية التجارة والعلوم الإدارية وما يناظرها من معاهد المصدر الأساسي للتأهيل العلمي للمراجع، وتزداد أهمية تحسين التعليم في مجال مراجعة النظم المحاسبية الإلكترونية كنتيجة التطورات المستمرة والسريعة في تكنولوجيا الحاسب الإلكتروني واستخدامها بشكل واسع في المنشآت، وفي تنفيذ مهام عملية المراجعة وما يترتب عليها من مخاطر، إلا أن التأهيل العلمى للمراجع في الجامعات محاط بالعديد من المشاكل.

ب.مشاكل التأهيل العلمي لمراجع النظم المحاسبية الإلكترونية:

إن التأهيل العلمي في مكاتب المراجعة أمراً ضرورياً ليمتلك المراجع الخبرة العملية التي تؤهله لممارسة المهنة إلا أن التأهيل العلمي يواجة العديد من المشاكل مثل العديد من المراجعين بمراجعة نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية باستخدام أسلوب المراجعة من حول الحاسب، عدم توافر المغريات المادية، طول الفترة الزمنية اللازمة للاكتساب الخبرة، عدم اهتمام بتدريب وتطوير فريق المراجعة داخل مكتب المراجعة[1].

4.مشاكل متعلقة بنظام المعلومات المحاسبى الإلكتروني:

أ.طبيعة المعالجة داخل نظام المعلومات المحاسبى الإلكتروني:

تقوم نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية بمعالجة البيانات المالية بشكل تلقائي وفقاً لما هو مبرمج تماماً، حيث يتم تحديد جميع أنواع العمليات المالية والظروف التي

(1) المرجع السابق، ص 20.

يمكن أن حدث ويتم برمجتها من طريق مجموعة من الأوامر داخل النظام، وعليه فإن أي خطأ في البرمجة يؤدي إلى معالجة البيانات المالية بصورة خاطئة بشكل مستمر.

ب.الاحتفاظ بالبيانات الإلكترونية لفترة زمنية قصيرة:

يتم الاحتفاظ بالبيانات والمعلومات في ملفات نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني بتحدث جميع المجالات المرتبطة بعملية معينة مباشرة وبشكل تلقائي إدخال عملية واحدة تؤدي إلى تحديث كل المجالات المرتبطة بهذه العملية بشكل تلقائي.

ترى الباحثة من خلال المفاهيم المراجعة الإلكترونية واساليبها مدى حاجة المؤسسات والمنشآت الكبرى للتقنيات الحديثة لتسير نشاطها، لما توفره من مصداقية ودقة وسرعة في المعلومات، فاستخدام الحاسوب الإلكتروني أصبح أمراً ضرورياً في أغلب المنشآت خاصة مع زيارة حجم المشروعات وضخامة أعمالها فهو له القدرة على تشغيل البيانات وإنتاجها بدقة وتشغيل أحجام كبيرة من الأعمال بسرعة فائقة وإجراء المقارنات المنطقية والفعالة واختيار البديل المناسب لها، ولكن رغم كل المزايا التي يقدمها الحاسب هذا لم يمنع من ظهور بعض المشاكل والمخاطر التي تؤثر على المعلومات المالية، مما أوجب على المدقق التعلم المستمر لتدعيم موهلاته العملية والعلمية.

الفصل الثاني

الإطار النظري إدارة المخاطر

تتناول الباحثة في هذا الفصل إدارة المخاطر وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم وأهداف وأهمية وعناصر إدارة المخاطر

المبحث الثاني: أنواع وسياسات وطرق رفع كفاءة ادارة المخاطر

المبحث الأول
مفهوم وأهمية وأهداف وعناصر إدارة المخاطر

أولاً: نشأة إدارة المخاطر

بدأ الاتجاه العام لاستخدام مصطلح إدارة المخاطر في أوائل الخمسينيات وكان من بين المطبوعات المبكرة التي أشير فيها لهذا المصطلح عام 1956م، حيث طرح المؤلف هارفارد بيرنس ما بدأ في ذلك الوقت فكرة ثورية وهي أن شخصاً ما بداخل المنظمة ينبغي أن يكون مسؤولاً عن مخاطر المنظمة البحتة[1].

يعتقد البعض أن المقصود هنا هو الإدارة التي تختص بتقييم الأخطار في الشركات الخاصة بالتأمين ولكن في الحقيقة هذا يشير إلى إدارة المخاطر التي اهتم بها (مؤتمر بازل) وذلك بإصدار أول وثيقة عرفت ببازل حددت البيانات والقواعد وطرق التطبيق التي على كافة البنوك السعي إلى تطبيقها. [2]

بدأ الاهتمام بإدارة المخاطر منذ القرن التاسع عشر نتيجة للحروب والانهيارات في العديد من الشركات والكيانات الاقتصادية العملاقة، ولكن الثورة الحقيقية في إدارة المخاطر بدأت عام 1975م عند إنشاء معهد التأمين وإدارة المخاطر في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد انضم لهذا المعهد ما يقرب من 3500 عضواً، وفي 1986م أنشئ في لندن معهد إدارة المخاطر وقد أصدر هذا المعهد معايير لإدارة المخاطر عام 2002م بالتعاون مع جمعية مديري التأمين والمخاطر. [3]

---

(1) بن علي بلعزور وآخرون، **إدارة المخاطر، المشتقات المالية، الهندسة المالية**، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2013م)، ص 48.

(2) محمد سليمان الصلاح، **الاستفادة من أدوات الرقابة وإدارة المخاطر لحوكمة الشركات**، (القاهرة: المؤتمر العربي الأول للتدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، 2005م)، ص 56.

(3) أسامة عزمي سلام، شقيري نوري، **الخطر والتأمين**، (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2010م)، ص 25.

ثانياً: مفهوم إدارة المخاطر:

1.مفهوم الخطر:

أ.المخاطر في اللغة:

الخطر بفتحتين الإشراف على الهلاك وخوف التلف[1]. يسمى الرهان خطراً لوجود احتمالية الربح أو الخسارة، ويقال تخاطرا: أي تراهنا، وتخاطروا على الأمر اي تراهنوا وخاطرهم عليه: راهنهم، والخطر: الوهن بعينه[2]. ومخاطر على وزن مفاعل، والخطر: الإِشراف على الهَلاكِ. قال: خاطَرَ بنفْسِه، والخَطَرُ: السَبَقُ الذي يُتَراهَن عليه، وقد أَخْطَرَ المالَ، أي جعلَه خَطَراً بين المُتَراهِنين' والمخاطر في اللغة مشتقة من خطر، وهذه الحروف أصلان لمعنيين، أحدهما: القَدْرُ والمكانة، والثاني: اضطراب الحركة، ويظهر ذلك من خلال المعاني التي استعملت فيها، منها[3].

ب.المخاطر إصطلاحاً:

عرفت المخاطر بأنها، درجة الاختلاف في التدفق النقدي المتوقع، وكلما زاد مدى هذه الاختلافات زاد الخطر، ومرتبطة بتلك المواقف التي يمكن فيها القيام بتقدير التدفق النقدي لمنشاة معينة[4]. وعرفت بأنها، فرصة تكبد أذى أو تلف أو خسارة قابلة للقياس الكمي[5]. وعرفت بأنها، احتمال الفشل في تحقيق العائد المتوقع[6]. كما عرفها المعهد الأمريكي للمراجعين الداخليين بأنها، قياس حالات عدم التأكد في عمليات التشغيل والتي تؤثر على قدرة المنشاة في تحقيق أهدافها، ويمكن أن يكون الأثر

---

(1) مختار الصحاح http://www.maajim.com

(2) أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم "ابن منظور"، **لسان العرب**، ط4، (بيروت: دار صادر، 2008م)، ص251.

(3) أحمد ابن فارس بن زكريا، **معجم مقاييس اللغة**، ج2، (القاهرة: دار الفكر، 2008م)، ص199.

(4) محمد صالح الحناوي، **الإدارة المالية والتمويل**، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2000م)، ص 220.

(5) طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر**، **(افراد، ادارات، شركات، بنوك) (الإسكندرية**: الدار الجامعية للنشر، 2003م)، ص 356.

(6) دريد كامل آل شبيب، **مبادئ الإدارة العامة**، (عمان: دار المناهج، 2004م)، ص 36.

إيجابياً يطلق عليه فرصة، أو سلبياً يطلق عليه تهديد[1]. والمخاطر جزء لا يتجزأ من أي عمل يقوم به الفرد ولكنها تكتسب أهمية خاصة عندما تكون دراسته جزءاً من عملية اتخاذ القرارات[2]، كما عرفت بأنها "عدم التأكد في استرجاع رؤوس الاموال المقرضة أو تحصيل أرباح مستقبلية متوقعة"[3]، كما عرفت المخاطر بأنها الخسائر المحتملة التي يمكن أن يتعرض لها المصرف نتيجة لوقوع حدث معين وقد تؤدي في حال عدم التمكن من السيطرة عليها وعلى آثارها إلى القضاء على البنك وإفلاسه[4].

هي احتمال الفشل في تحقيق العائد المتوقع، بينما البعض الآخر يرى أن المخاطر هو احتمالية أن تكون نتائج التنبؤات خاطئة، فإذا كانت هناك احتمالية عالية في أن تكون التنبؤات خاطئة فعند ذلك ستكون درجة المخاطرة عالية أيضا، أما إذا كانت الاحتمالية منخفضة، فإن درجة المخاطرة ستكون منخفضة أيضاً[5]، وعرفت بأنها عبارة عن فرصة حدوث عائد خلافا للعائد المتوقع، أي بمعنى احتمال اختلاف العائد الفعلي بصورة عكسية عما كان متوقعا، وتنشأ في مجال العمل المصرفي كنتيجة طبيعية لتعامل المصارف مع الآخرين[6]، وعرفت بأنها توقع اختلافات في

---

(1) عباس حميد يحيى التميمي، حسام هاني حميد، **دور المدخل الأخلاقي في الإبلاغ عن المخاطر – دراسة تطبيقية**، (العراق: جامعة واسط، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 17، 2015م)، ص 5.

(2) الصديق طلحة محمد، **التمويل الإسلامي في السودان – التحديات ورؤى المستقبل**، (الخرطوم: مطابع السودان للعملة، 2006م)، ص 47.

(3) مفتاح صالح ، **ادارة المخاطر في المصارف الإسلامية** ، (الجزائر: جامعة فرحات عباس، بحوث الملتقي العلمي حول الازمة المالية والاقتصادية الدولية ، 2009م)، ص4.

(4) عبد العزيز محمد عبد الرحمن، **قياس وإدارة المخاطر برنامج تدريبي**، (الخرطوم: أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية، 2011م)، ص 58.

(5) حمزة عبد الكريم محمد حماد، **مخاطر الاستثمار في المصارف الإسلامية**، (عمان: دار النفائس، 2008م)، ص34.

(6) على عبد الله شاهين ، **إدارة مخاطر التمويل والاستثمار في المصارف** ، (غزة: بحث مقدم إلى مؤتمر الاستثماروالتمويل في فلسطين، بين افاق التنمية والتحديات المعاصرة، 2005م)، ص 5.

العائد بين المخطط والمطلوب والمتوقع حدوثه[1]، وهي حالة عدم التأكد من حتمية الحصول على العائد أو من حجمه أو من زمنه أو من انتظامه أو من جميع هذه الأمور مجتمعة[2]. كما عرفت بأنها احتمالية الخسارة من قبل المستثمر[3]. عرفت أيضاً بأنها عبارة عن التقلبات في القيمة السوقية للمؤسسة"، ويعتبر هذا المفهوم واسعاً ويعكس وجهة النظر التي تقول أن "إدارة المخاطر هي العمل على تحقيق العائد الأمثل من خلال الموازنة ما بين مستوى العائد ودرجة المخاطرة[4].

استناداً لما تقدم تعرف الباحثة المخاطر بأنها عبارة عن حدوث انحراف عن النيجة المرغوبة أو المتوقعة حيث يكون هناك احتمال تعرض المنشآت والمصارف والمؤسسات الصناعية إلى خسائر نتيجة لوقوع حدث معين وقد تؤدي في حالة عدم التمكن من السيطرة عليها إلى عدم القدرة على الاستمرار.

2.مفهوم إدارة مخاطر المنشأة:

تمثل إدارة المخاطر مختلف الأعمال التي تقوم بها الإدارة للحد من بعض الآثار السلبية الناتجة عن هذه المخاطر، بالرغم من أن معظم الطرق المتبعة للحد من الآثار السلبية للمخاطر تتعلق بوضع إجراءات رقابة إضافية إلا أنه من الممكن استخدام طرق متاحة أخرى منها التنوع أو مشاركة آثار هذه المخاطر مع الجهات أخرى بواسطة العقود، الكفالات، الضمانات، التأمين[5]. كما تم تعريف إدارة المخاطر بأنها كافة الإجراءات التي تقوم بها الإدارة لتحد من الآثار

---

(1) سيد الهواري، **الإدارة المالية – الاستثمار والتمويل طويل الأجل**، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1985م)، ص109.

(2) محمد حسين شفيق طنيب ومحمد ابراهيم عبيدات، **أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص**، (عمان: دار المستقبل، 1997م)، ص112.

(3) سعيد عبود السامرائي، **القاموس الاقتصادي الحديث**، (بغداد: مطبعة المغارلي، 1980م)، ص 244.

(4) نصر عبد الكريم، مصطفى أبو صلاح، **المخاطر التشغيلية**، (عمان: جامعة فيلادلفيا الأردنية، المؤتمر العلمي السنوي الخامس، يوليو 2007م).

(5) صالح رجب حماد، **أثر إدارة المخاطر التشغيلية على البيئة الرقابية والتدقيق الداخلي**، (عمان: المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع إدارة المخاطر اقتصاد المعرفة، أغسطس 2009م).

السلبية الناتجة عن المخاطر وإبقائها في حدودها الدنيا[1]. وعرفت بأنها، منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها تقليل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى[2]. كما عرفت بأنها، جميع السياسات والإجراءات والممارسات التي تعالج المخاطر، حيث يتم فيها تعريف المخاطر وتحديدها وقياسها ومراقبتها والرقابة عليها والإبلاغ[3]. وعرفت بأنها، تحديد، تحليل، السيطرة الاقتصادية على المخاطر التي تهدد المشروع[4].عرفها البعض على أنها منهج تتبنى إدارة المنشأة تصميمه وتنفيذه داخل المنشأة على المستوى الإستراتيجي بغرض التعرف على الأحداث الهامة التي يمكن أن تؤثر في المنشأة وتوفر فهم جيد للمخاطر المتولدة عن وقوع هذه الأحداث لتحديد طرق التعامل مع هذه المخاطر واستنباط ردود الأفعال المناسبة تجاه هذه المخاطر واستغلال الفرص المتاحة للمساعدة في تحقيق أهداف النشاط وإعداد تقارير عن حالة إدارة مخاطر المنشأة ترفع لمجلس الإدارة على أساس زمني[5]. كما قامت لجنة بازل المشرفة على البنوك بإصدار العديد من الدراسات والنشرات بشأن إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي وأهم ما أشارت إليه اللجنة الآتي[6]:

أ. إن المخاطر هي عوامل هامة تؤثر على السلوك المالي والمصرفي وتمكن في كل شيء وتشكل تكلفة على أرباح البنوك والمؤسسات الأخرى.

---

(1) نجاة شاكر محمود، **إستراتيجية إدارة المخاطر في شركات التأمين التعاوني الإسلامي**، (الرياض: مجلة جامعة المدينة العالمية، العدد 4، 2012م)، ص60.

(2) عبد الكريم احمد قندوز، **الهندسة المالية الاسلامية**، (جدة: جامعة الملك عبد العزيز، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 20، العدد2، 2007م)، ص 41.

(3) شاهين عكاب سالم، **المخاطر المالية انواعها – ادراتها – كيفية تجنبها ومواجهتها**، (دمشق: دار الموارد للطباعة والنشر، 2010م)، ص 117.

(4) خالد وهيب الراوي، **إدارة المخاطر المالية**، (عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر، 2009م)، ص 10.

(5) عبد الفتاح محمد عبد الفتاح، **إطار مقترح لتطوير دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر**، (القاهرة: (القاهرة: جامعة عين شمس، مجلة كلية التجارة، العدد 2، 2008م)، ص 360.

(6) أحمد حلمي جمعة، سمير البرغوثي، **دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية**، (بورسعيد: جامعة بورسعيد، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد 2، 2007م)، ص50.

ب. يعرف الخطر بأنه تلك الحالة التي يكون فيها احتمال للإنحراف عن تحقيق نتيجة مرغوب فيها يتم توقعها أو الأمل في تحقيقها.

ج. تعرف إدارة المخاطر –المعنى الواسع– بأنها تلك العملية التي تصون وتقي الأصول ودخول الأفراد والمشروعات، كما تعرف –المعنى الضيق– بأنها الوظيفة الإدارية للاعمال باستخدام مدخل علمي للتعامل مع الخطر، أي أنها تستند إلى فلسفة واضحة وتتبع خطوات متسلسلة محددة جيداً.

تعرف الباحثة إدارة المخاطر بأنها نظام شامل يضم عملية تهيئة المصرفية المالية الملائمة لإدارتها ودعم قياسها وتخفيف آثارها ورصد وخلق الترتيبات الكافية للرقابة الداخلية.

ثالثاً: أهمية إدارة المخاطر:

تظهر أهمية إدارة المخاطر من خلال دورها في تحسين الجودة وعوائد الأعمال وتحسين عملية صناعة القرار، التخطيط وتحديد الأولويات ورفع كفاءة تخفيض الموارد ويعزز قدرة المنظمة على التنبؤ بالفشل وتقليل احتمالات حدوثه، أي تطوير قدرات المنظمة الوقائية لتجنب الكوارث والخسائر المادية وإدارة أساسية لحوكمة أعمال المنظمة وضمان سيطرتها على التحقيق[1].

تتمثل أهمية إدارة المخاطر في الآتي[2]:

1. تجميع المعلومات والبيانات عن كافة أنشطة المصرف للتعرف على وتحديد كافة أنواع المخاطر التي تواجه المصرف في كل صيغة من صيغ التمويل الإسلامي أو أي نشاط أو تعامل مع طرف آخر.
2. وضع النظم والآليات التي تساعد في تقييم المخاطر وتقدير حجمها بصورة صحيحة وسليمة، واستخدام الأساليب المناسبة لقياس المخاطر للتعرف على حجمها وأثرها على أداء المصرف.

---

(1) كمال أحمد يوسف، **المراجعة الداخلية ودورها في إدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات**، (بغداد: جمعية المحاسبين والمراجعين العراقية، مجلة المحاسب،المجلد 24، العدد 47، 2017) ص 48.

(2) هبة غانية، **إدارة المخاطر المصرفية على ضوء مقررات بازل**، (الجزائر: جامعة الشهيد حمة خضر الوادي، رسالة ماجستير في الاقتصاد غير منشورة، 2015م)، ص19.

3. وضع النظم والإجراءات الملائمة لمتابعة ومراقبة مختلف المخاطر التي تواجه المصرف.
4. اتخاذ الإجراءات اللازمة ووضع الضوابط الكافية للتحكم في جميع أنواع المخاطر التي يتعرض لها المصرف.
5. المحافظة على الأصول الموجودة لحماية مصالح المودعين والدائنين والمستثمرين.
6. أحكام الرقابة والسيطرة على المخاطر في الأنشطة.
7. تحديد العلاج النوعي لكل نوع من أنواع المخاطر.
8. العمل على الحد من الخسائر وتقليلها إلى أدنى حد.

ترى الباحثة أن إدارة المخاطر من أهم الإدارات خاصة في الشركات كبيرة الحجم، لتجنب الخسائر الفادحة أي تخفيض هذه الخسائر إلى أقل خسارة ممكنة ومعالجة الوضع قبل حدوث الخسارة بمعنى أن تضع وقاية لهذه المخاطر وطرق علاج سريعة وبظهور التقدم التكنولوجي ظهرت وسائل حديثة أدت إلى الاهتمام والسيطرة على المخاطر، ولكن هذه الوسائل أكدت على أهمية إدارت المخاطر بالتدريب والتأهيل المستمر.

رابعاً: أهداف إدارة المخاطر

تعتبر إدارة المخاطر جزءً أصيلاً في إدارة أي مؤسسة مصرفية أو مالية لأن النشاط المصرفي بطبيعته محفوف بالمخاطر، لذا يجب وضع النظم والضوابط الكافية والسياسات اللازمة لإدارتها بصورة جيدة بما يحقق الأهداف التالية:

1. البقاء ووضع حد أقصى لتكلفة الخسائر التي تهدد بقاء المشروع والاقتصاد ويقصد به تخفيض تكلفة إدارة الأخطار والأمان ويعني ذلك تخفيض حالة القلق[1].
2. تحقيق مستوى عالي من الفهم والإدراك لجميع أنواع المخاطر المصرفية من حيث حجمها والآثار المترتبة عنها على أداء المصرف.

---

(1) شاهنده عادل غريب محمود، **تفعيل مدخل المراجعة المبنية على إدارة المخاطر كأداة لتحقيق موضوعية الحكم المهني لمراقب الحسابات عن التقديرات المحاسبية**، (القاهرة: جامعة عين شمس، مجلة كلية التجارة، العدد 4، السنة 17، 2012م)، ص 68.

3. تحسين القدرة على الاستفادة من الفرص: تواجه الشركات أحداث بشكل عام يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي أو الإثنين معاً وينتج عن الأحداث السلبية مخاطر تعوق زيادة قيمة الشركة، بينما الأحداث الإيجابية تؤدي إلى زيادة قيمة الشركة وقد ينتج عنها تخفيض للتأثير السلبي للمخاطر أو تظهر مجموعة من الفرص يمكن للشركة الاستفادة منها. وعند قيام الشركة بدراسة جميع الأحداث يمكنها من تحديد وتفعيل الفرص التي تنتج من ووقوع بعض الأحداث التي يكون لها تأثير إيجابي[1].
4. التأكد من أن جميع القرارات المتعلقة بالمخاطر يتم اتخاذها بشفافية كاملة ووفقاً للأسس والضوابط الموضعة من قبل مجلس الإدارة.
5. وضع السياسات والإجراءات العلمية لمواجهة أي خطر، من أجل الحد من الخسائر المادية والبشرية.
6. تقليل الآثار السلبية المترتبة على وقوع الخطر[2].
7. التأكد من الإدارة التنفيذية ملتزمة فيما يتعلق بالحدود القصوى الموضوعة بواسطة مجلس الإدارة فيما يتعلق بصلاحيات منح التمويل للمستويات المختلفة وحجم أو نسبة التمويل المحددة لكل عميل أو نشاط أو لكل صيغة من صيغ التمويل المختلفة أو لكل قطاع من القطاعات الاقتصادية المختلفة.
8. تحديد وقياس وتخفيض المخاطر المتوقعة.
9. السيطرة على الآثار السلبية والمخاطر الجديدة التي تحدث أثناء المشروع.
10. التأكد من أن هناك تقييم مستمر لأنشطة المصرف المختلفة لمعرفة أنواع المخاطر التي تواجهه.
11. التأكد من الالتزام الكامل بالسلطات والصلاحيات المخولة بواسطة مجلسالإدارة.
12. التأكد من توفر كافة السياسات والإجراءات التي يتبعها المصرف لضمان سلامة مركزه المالي[3].

---

(1) حسين دحدوح، محمد عبدالله المومني، **دور وحدات التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في شركات التأمين الاردنية**، (حلب: مجلة بحوث جامعة حلب – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 67، 2010م)، ص 22.

(2) كمال أحمد يوسف، **المراجعة الداخلية ودورها في إدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات**، مرجع سابق، ص 48.

(3) الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، (برنامج إدارة المخاطر)، القاهرة،2013م)، ص 4

ترى الباحثة إن الهدف من إدارة المخاطر تقليل المخاطر إلى أدنى حد ممكن ولذلك يجب على الإدارة الالتزام بكل السياسات التي تخفف المخاطر والعمل بها بكل دقة ووضع الأشخاص ذوي الأفكار والتدريب المناسب من أجل تحقيق الهدف الذي من أجله أنشأت إدارة المخاطر.

خامساً: خصائص إدارة المخاطر

من أهم الخصائص أو السمات الأساسية لإدارة المخاطر تتمثل في[1]:

1. أنها عملية مستمرة: إن مخاطر النشاط تتغير بصورة مستمرة تبعاً لتغير الأحداث المحيطة بالمنشأة.
2. تنفيذ إدارة المخاطر في إطار إستراتيجية المنشأة.
3. تصمم لتعريف الأحداث الجوهرية: التي تؤثر على المنشأة، وعلى إدارة المخاطر وذلك في حدود مدى قابلية المنشأة لتحمل الخطر.
4. تمكن من توفير تأكيد معقول لإدارة المنشأة ومجلس الإدارة عن مدى تحقيق الأهداف المرغوبة.
5. تنفيذ إدارة المخاطر عبر كافة المستويات التنظيمية.
6. تقدير الخطر: يتم تحليل المخاطر أخذاً في الاعتبار احتمالات حدوثها وتأثيراتها، وذلك كأساس لتحديد كيفية إدارتها[2].
7. الاستجابة للخطر: تختار إدارة المخاطر نوع الاستجابة، تتجنبه أو تقبله أوتخفضه.

ترى الباحثة أن من خصائص إدارة المخاطر الآتي:

1. ربط الأقسام مع بعضها البعض.
2. تولد روح العمل الجماعي بين الأقسام.

---

(1) المعتز رمضان، **دور المراجع الداخلي في ادارة المخاطر المصرفية**، (القاهرة: مجلة عين شمس، العدد 4، 2013م)، ص 275.

(2) محمد عبد الفاتح محمد عبد الفاتح، **ترشيد الحكم المهني لمراقب الحسابات عن الاحداث اللاحقة لتاريخ الميزانة في ضوء استمرارية المنشأة**، (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، مجلة الفكر المحاسبي، المجلد 11، العدد الاول، 2007م)، ص 364.

3. تعمل على ربط العلاقات بين الرؤساء والمرؤسين للعمل مع بعضهم البعض لتفادي الأخطار.

سادساً: خطوات إدارة المخاطر

تتمثل خطوات إدارة المخاطر في الآتي[1]:

1. التحضير: الخطوة الاولى في عملية إدارة المخاطر وهي التخطيط ورسم خريطة نطاق العمل.
2. تحديد المخاطر: التعرف على المخاطر ذات الأهمية وهي الأحداث التي تؤدي إلى مشاكل فيجب التعرف على المشكلة بالطرائق الشائعة للتعرف على المخاطر، المقرضون ذوو الخبرة يكونون خبراء في طرح الأسئلة التي تحدد بسرعة المخاطر التي تكون موجودة في موقف أي قرض، عندما يحللون فرصة كل قرض يبحثون عن اجابات عن أسئلة مثل: ما هو نوع العمل التجاري الذي أتعامل معه؟ وهل هو عمل تجاري قابل للاستمرار؟ وما هي احتياجات الإقراض المعينة الموجودة التي قد استطيع الوفاء بها؟ وعلى الرغم من أن كل مقرض يسأل أسئلة مختلفة اختلافاً ضئيلاً، أو أن يسألها بترتيب يختلف قليلاً، إلا أن هناك نموذجاً ثابتاً يسمي إستراتيجية القرار لتعيين المخاطر الهامة وتحديد ما إذا كانت هذه المخاطر مقبولة أم لا.
3. التقييم: هي عملية تحليل المخاطر يصبح من الضروري مقارنة المخاطر المقدرة بمعايير المخاطر الموضوعة جانب الإدارة وهذه المعايير لابد أن تربط بين التكاليف والعوائد والمتطلبات القانونية والاجتماعية والاقتصادية والعوامل البيئية واهتمامات المساهمين، بعد التعرف على المخاطر يجب تقييمها من حيث شدتها في إحداث الخسائر واحتمالية حدوثها، ويستخدم تقييم المخاطر في اتخاذ القرارات المرتبطة بأهمية هذه المخاطر وما إذا كان سيتم قبولها أو معالجتها[2].

---

(1) وجدي حامد حجازي، **القروض المصرفية: البيئة المصرفية- تحليل وإدارة المخاطر**، (الإسكندرية: دار الكتب المصرية، 2014م)، ص 39.

(2) جيهان طه خليل، **تقييم دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر**، (القاهرة: المعهد العالي للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات بالشروق، مجلة الشروق للعلوم التجارية، العدد 2، 2008م)، ص 84.

4. التعامل مع المخاطر أو علاج الخطر: باستخدام التقنيات المستخدمة مع المخاطر مثل: النقل والتجنب والتقليص والقبول، بعد التحديد والتقييم يجب على الإدارة أن تقوم بتحديد طريقة التعامل مع الخطر وفي ظل تلك الظروف يجب اتخاذ العديد من القرارات بالاعتماد على تحليل العائد والتكلفة.
5. وضع الخطة: باختيار مجموعة من الطرائق التي تتعامل مع الخطر.
6. التنفيذ باتباع الطرائق المخططة: ذلك بتحديد وتنفيذ السياسات والإجراءات المختلفة والتي من شأنها أن تساعد على التأكد من أن معالجة الخطر تتم بكفاءة[1].
7. مراجعة وتقييم الخطة والتي تتم بصورة مستمرة وذلك بالدمج بين المقاييس الرئيسية للخطة والمقاييس الرئيسية للخطر[2].

كما إن عملية إدارة الخطر داخل المؤسسة هى نهج منظم لتقييم ومراقبة الأخطار داخل وخارج المؤسسة وذلك بالاعتماد على مجموعة من الخطوات الإستراتيجية الموصى بها نظراً لاحتمالية تأثيرها ايجابياً في إدارة الخطر والمحافظة على استمرارية وتطور الشركة نذكر منها[3]:

أ. توقع الخطر وأساليب الاحتياط: هي جزء من الإدارة بالتوقيع والتي تشكل إحدى أهم أساليب الإدارة الإستراتيجية إذ يسمح توقع الخطر بالتخفيض من عامل المفاجئة وعدم التأكد واستيعاب الظواهر غير المنظمة.
ب. تحديد الخطر: يتم تحديد الخطر من خلال جمع معلومات لفترات زمنية سابقة عن الحالات التي وقع فيها الخطر، مع ملاحظة أنه كلما طالت الفترة الزمنية كلما حصلت المؤسسة على أكبر قدر من المعلومات والنتائج حول الخطر. فعملية تحديد الخطر يتمثل في معرفة احتمالية وقوع الأخطار ونتائجها وذلك من خلال التعرف

---

(1) عمرو محمد سعيد، **نظام مخاطر إدارة المنشأة بين العوامل الموقفية واستخدام أساليب المحاسبة الإدارية والتكاليف**، (القاهرة: جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 3، 2013م)، ص 691.

(2) حمدي جابر نصار، **إدارة المخاطر في ظل تكنولوجيا المعلومات**، (بنها: جامعة بنها، مجلة بنها للدراسات والبحوث التجارية، المجلد 2، العدد الاول، السنة 27، 2007م)، ص ص473- 474.

(3) د. بوشنافة أحمد، جمول طارق، **إدارة المخاطر بشركات التأمين ومتطلبات تفعيلها**، (الجزائر: جامعة الشلف، ملتقى دولي حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، 25-26/نوفمبر/2008م)، ص2.

على احتمالية وقوعها وكذا درجة الأثر الناتج عنها، لذلك فإن المؤسسة تسعى جاهدة إلى تصنيف الأخطار حسب معياري درجة الأثر والاحتمال، بتوزيع جملة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها حسب هذين المعيارين، فمرحلة تحديد الخطر تتطلب معرفة جوهرية بالمؤسسة والسوق الذي تشارك فيه والبيئة القانونية والاجتماعية والسياسية والثقافية التي تتواجد ضمنها، بالإضافة إلى الفهم السليم لأهداف المؤسسة الإستراتيجية.

ج. تقييم الخطر وقياسه: بعد القيام بتحديد الأخطار التي من المحتمل أن تتعرض لها المؤسسة تأتى مرحلة أخرى في مخطط إدارة الخطر تعتبر مكملة لسابقتها، والتي تمكن من إجراء تقييم مادي للأضرار والخسارة المترتبة عن التحقق الفعلي للأخطار المتوقعة فقياس الخطر قد يتضمن تحليل العائد والتكلفة وكذا المتطلبات القانونية والعوامل الاجتماعية الاقتصادية والبيئية واهتمامات أصحاب المصلحة، فعملية تقييم الخطر وقياسه وتحديد عامل عدم التأكد وتقدير خطورة الضرر أو احتمال وقوعه، ومن بين مبادئ هذه المرحلة تحديد الظروف الخطرة والقرارات التي يحتمل أن تسبب أضرار أو تؤدي إلى تحقيق فرصة خسارة، فعادة قياس درجة الخطر قياساً كمياً ليس ممكناً إلا إذا وجدت مقاييس معنوية تشابه مقاييس المنفعة في مفهوم الاقتصاديين والرياضيين، وكان أقصى ما تم التوصل إليه هو تحديد درجة دنيا وأخرى عليا، وتصنيف الأخطار الأخرى بينها[1].

د. التحليل والسيطرة على الخطر: يجب على المؤسسة أن تقوم بتحليل المخاطر الرئيسية لكي لا تعاني من عجز في التعامل معها، وذلك من خلال تحديد كل الجوانب التي تمس الخطر.

ه. معالجة ومراقبة الخطر: إن معالجة الخطر تقتضي وضع أولويات بمراعاة ندرة وأهمية الموارد وكذا أهداف المؤسسة، وتتمثل عملية المعالجة في الإجابة على السؤالين التاليين: ما الذي يجب فعله؟ وكيف يجب فعله؟

---

(1) د. محمد رفيق المصرى، **التأمين وإدارة الخطر**، (عمان: دار زهران للنشر، 1998م)، ص19.

سابعاً: المتطلبات الأساسية لإدرة المخاطر وأسباب زيادة المخاطر على المؤسسات:

لتكون إدارة المخاطر فعالة يجب توفر بعض المتطلبات الأساسية[1]:

1. يجب على المنظمة التأكيد على الالتزام والمشاركة الفعالة لقياداتها في إدارة المخاطر. ويمكن لصناع القرار داخل المنظمة تحديد وترتيب أولويات ممارسات إدارة المخاطر، وعلى الموظفين وعلى جميع المستويات السعي إلى فهم وتبني مبادئها، علاوة على ذلك تكون إدارة المخاطر فعالة إذا لقت دعم القادة لممارساتها وتضمين المعلومات عن المخاطر في عملية صنع القرار.
2. إدارة المخاطر تتطلب منهجاً ثابتاً في جميع أنحاء المنظمة. وعلى الرغم من أن العمليات لا تحتاج إلى أن تكون متطابقة، ينبغي أن تسهل القدرة على المقارنة بين المخاطر وذلك باعتبار إدارة المخاطر نظاماً يسمح بزيادة الوعي الظرفي لكيفية التخفيف من المخاطر والتي قد تؤثر على غيرها من الأنشطة.
3. يجب أن تكون المنظمة قادرة على عرض المخاطر على أساس شامل على مستوى المنظمة، ويلاحظ أن معظم المعلومات عن المخاطر التي أقرها الأفراد المسؤولين عن إدارة مخاطر معينة.

كما يرجع السبب في زيادة المخاطر على المؤسسات في ظل العولمة المالية الحالية إلى الآتي[2]:

1. زيادة ضغوط المنافسة مما أدى إلى تشجيع اللجوء للمخاطرة لتحقيق أعلى ربح ممكن لرأس المال المستثمر وكسب أكبر حصة ممكنة من السوق.
2. توسع أعمال البنوك خارج الميزانية المحددة وتحولها من الأعمال التقليدية إلى أسواق المال مما أدى لتعرضها إلى أزمات السيولة بالإضافة إلى المخاطر السوقية الأخرى والتضخم.
3. التغيرات الجوهرية التي شهدتها الأسواق المصرفية والمالية في السنوات الأخيرة، نتيجة تحرير القيود على حركة رؤوس الأموال.

---

(1) مايو عبدالله، بوقة عبد الحق، **أثر تطبيق مبدأ التحوط المحاسبي على إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية**، (الجزائر: مخبر تنمية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الصناعات المحلية البديلة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 2، العدد 2، 2012م)، ص 16.

(2) **اثر المخاطر المصرفية علي الاداء في البنوك**، مكتبة بحث التخرج والبحث العلمي 2017م-blog post_11<helpful essays.blog-post.com.

4. زيادة المخاطر بأشكالها المتنوعة التي تواجه عمل المؤسسات لتضم الكثير من أنواع المخاطر التي لم تكن محل اهتمام من قبل.

ترى الباحثة إن من أسباب زيادة المخاطر على المؤسسات المنافسة من قبل المؤسسات المملوكة لمسئولين داخل الدولة، وذلك يؤدي إلى تسهيل الإجراءات والصفقات لشركاته أو ما ينوبه منها مصلحة وتعقيد الإجراءات على الشركات الأخرى مما يؤدي ذلك للجوء إلى العمليات التي توجد بها مخاطر.

ثامناً: مبادئ إدارة المخاطر

تشتمل إدارة المخاطر على التقييم والمراقبة والمتابعة وذلك على النحو التالي[1]:

1. تقييم المخاطر: يشمل تحديد المخاطر التي يتعرض لها البنك ومدى تأثيرها عليه، وضع حدود قصوى لما يمكن للبنك أن يتحمله من خسائر نتيجة التعامل مع هذه المخاطر ويكون ذلك من خلال تقرير ما إذا كان الخطر مقبول أو غير مقبول، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات المستقبلية اللازمة وكيف يتم التعامل معها.
2. الرقابة على التعرض للمخاطر: وتشتمل على تنفيذ سياسات وإجراءات التأمين، تدعيم الاتصالات بين المستويات المختلفة، استمرار تقديم وتطوير الخدمات، وضع ضوابط للحد من المخاطر وذلك بمراقبة معظم أنشطة إدارة المخاطر في المؤسسة وإدخال تعديلات عليها.

كذلك يمكن استخدام المبادئ أو المعايير التالية لتحقيق الفائدة الأكبر من إدارة المخاطر[2]:

1. مرونة أكثر في العمل مع برامج مخططة.
2. تنفيذ الأنشطة في الوقت المحدد لها بفاعلية.
3. تأكيد أكبر في الوصول إلى الأهداف الرئيسية للمشاريع.

---

(1) عادل رزق، **أساليب الإدارة العلمية الحديثة في البنوك العالمية**، (القاهرة: دار طيبة للنشر، 2010م)، ص 183.

(2) شاكر البلداوي وآخرون، **إدارة المخاطر في ظل أركان التحكم المؤسسي**، (بغداد: كلية المنصور الاهلية، مجلة المنصور، العدد 18، 2012م)، ص 6.

4. التقدير والاستعداد لاستغلال جميع الفرص الناجحة.
5. تحسين رقابة الخسائر.
6. تحسين الرقابة على البرامج وتكاليف الأعمال.
7. زيادة المرونة الناتجة من فهم جميع العمليات والمخاطر المرتبطة بها.
8. تقليل التكاليف المفاجئة من خلال فاعلية وشفافية تخطيط العمليات الطارئة أو المحتملة.

لتحقيق هذه المبادئ هناك متطلبات ضرورية في كل مؤسسة حتي تمكنها من الإدارة الجيدة للمخاطر ومن هذه المتطلبات[1]:

أ. وضوح محتوى إدارة المخاطر الذي يتمثل في تعريف المخاطر التي يتعرض لها نشاط الشركات، القدرة على قياس المخاطر بصورة مستمرة من خلال نظم معلومات ملائمة، اختيار المخاطر التي ترغب الشركة التعرض لها والتي يمكن لرأس المال تحملها، مراقبة الإدارة لتلك المخاطر وقياسها بمعايير مناسبة واتخاذ قرارات مناسبة في الوقت المناسب لتعظيم العائد مقابل تخفيض انعكاسات المخاطر.

ب. إنشاء إدارة مستقلة لإدارة المخاطر وذلك أن يكون لدى كل شركة لجنة مستقلة تسمى لجنة إدارة المخاطر تهتم بإعداد السياسة العامة أما الإدارة المتخصصة لإدارة المخاطر فتتولى تنفيذ تلك السياسات، كما تقوم بمراقبة وقياس المخاطر بشكل دوري، تعين مسئول مخاطر لكل نوع من أنواع المخاطر لدى الشركة تكون لديه خبرة كافية في المجال.

ترى الباحثة إن التركيز على المرونة يعتبر أهم المبادئ الأساسية لسرعة تدارك الخطر أو تخفيفه في الوقت المناسب بطريقة سليمة وخطط مرنة قابلة للتعديل في أي مرحلة من المراحل.

---

(1) تاج الختم محمد علي نوري، مها حسن حمزة، **دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالمصارف العاملة بالولاية الشمالية**، (الخرطوم: جامعة دنقلا، مجلة جامعة دنقلا للبحث العلمي، العدد 8، 2015م)، ص 17.

تاسعاً: العوامل التي تؤدي إلى المخاطر

هناك نوعين من العوامل التي تؤدي إلى المخاطر هي[1]:

1.العوامل الخارجية:

تشمل التغيرات في الأوضاع الاقتصادية كإتجاه الاقتصاد نحو الركود أو الكساد أو حدوث انهيار غير متوقع في أسواق المال، وتغيرات في حركة السوق تترتب عليها آثار سلبية على الطرف المقابل.

2.العوامل الداخلية:

ضعف إدارة الإئتمان والاستثمار بالبنك سواء لعدم الخبرة أو لعدم الترتيب الكافي، عدم توافر سياسة إئتمانية رشيدة، ضعف سياسات التسعير، ضعف إجراءات متابعة المخاطر والرقابة عليها.

كما يوجد بعض العوامل المؤثرة علي المخاطر تتمثل في التأثير الإيجابي للتطور التكنولوجي في قياس المخاطر المصرفية وإدارتها، التغيرات في البيئة التشغيلية، دوران الموظفين[2].

كما توجد مصادر للمخاطر على مستوى الشركات وتتمثل في الآتي[3]:

1. مخاطر التوقف عن سداد الالتزامات.
2. مخاطر سعر الفائدة.
3. مخاطر السوق ومخاطر القوة الشرائية و مخاطر الإدارة.

---

(1) عمر محمد أحمد إبراهيم، إبراهيم فضل المولي بشير، **دور المخاطر في العلاقة بين عناصر منح التمويل والإداء المالي للمصارف**، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنلوجيا، كلية الدراسات التجارية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 17، 2016م)، ص 25.

(2) مولود رمضان أبوخريص، محمد أحمد تلاوة، **أثر إدارة المخاطر على درجة الأمان في الجهاز المصرفي**، (غزة: الاكاديمية العربية للبحوث المالية، مجلة الابحاث المالية والمصرفية، المجلد الأول، العدد الأول، 2014م)، ص99.

(3) حرية الشريف، **عائد ومخاطر الاستثمار و كيفية قياسها**، (غزة: الجامعة الاسلامية، 2005م)، ص 17.

ترى الباحثة إن العوامل الخارجية يصعب التحكم بها لأنها تخرج عن نطاق السيطرة بالنسبة للشركة أو المنشأة أما العوامل الداخلية يمكن التحكم بها وتخفيفها بالتدريب والمراجعة والمتابعة والرقابة وتفادي أخطارها وذلك بالقيام بالاهتمام بإدارة المخاطر وتعين الأشخاص المؤهلين في هذا المجال وتدريبهم تدريب كامل ومراجهتهم من وقت لآخر.

عاشراً: عناصر إدارة المخاطر

تتمثل عناصر إدارة المخاطر في الآتي[1]:

1. البيئة الداخلية: يعتبر العنصر الأساسي الذي يعتمد عليه في تحديد المنشأة للمخاطر وتشمل قيم التكامل والقيم الأخلاقية في البيئة التي تعمل فيها المنشأة.
2. وضع الأهداف: يجب أن تكون الأهداف محددة ومعروفة من قبل تحديد المخاطر التي تؤثر على تحقيق هذه الأهداف.
3. تحديد الأحداث: يجب تحديد الأحداث الداخلية والخارجية التي تؤثر على تحقيق أهداف المنشأة، مع التفرقة بين الفرص التي يجب أن تستفيد منها المنشأة والتهديدات التي يجب أخذها في الاعتبار عند تنفيذ برنامج إدارة المخاطر.
4. تقدير المخاطر: يتم تحليل المخاطر مع الأخذ احتمالات حدوثها وتأثيراتها.
5. الاستجابة للمخاطر: بالتجنب أو التخفيض أو القبول أو النقل.
6. أنشطة الرقابة: بتفعيل السياسات والأنشطة التي تساهم في التأكد.
7. المعلومات والاتصال: عبر جميع المستويات التنظيمية.
8. المتابعة: بالمتابعة والتغذية العكسية.

ترى الباحثة إنه لا يمكن تجنب جميع المخاطر أو تقليص حدتها بشكل كامل، لذلك على المنشأة أن تقبل وجود مستوى معين من الخسائر ولكن لابد أن تحاول وتجتهد بقدر الإمكان في تخفيض تلك المخاطر والسيطرة عليها.

---

(1) وجدي حامد حجازي، **القروض المصرفية- البيئة المصرفية وإدارة المخاطر**،(القاهرة: دار التعليم الجامعي، 2014م)، ص 152.

المبحث الثاني

أنواع وسياسات وطرق رفع كفاءة إدارة المخاطر

أولاً: أنواع المخاطر

هناك عدة طرق لتحديد أنواع المخاطر وذلك بهدف استعمالها بشكل موحد في المنظمة ومن هذه الطرق على سبيل المثال[1]:

1.تصنيف المخاطر إلى مخاطر مالية ومخاطر غير مالية:

أ.المخاطر المالية:

تمثل المخاطر المالية أهم وأبرز المشكلات التي تواجه المؤسسات عموماً وتتمثل في مشكلات الإئتمان والتمويل، فغالباً ما تحجم مؤسسات التمويل عن تزويد المؤسسات باحتياجاتها المالية سواء لأغراض التكوين الرأسمالي أو التوسع أو لمواجهة نفقات الاستغلال، ويرجع ذلك لزيادة درجة المخاطرة في عمليات الإقراض بسبب غياب الضمانات المناسبة، الأمر الذي ينعكس عليها بجملة مخاطر كخطر ضعف الهيكل المالي وكذا خطر عدم الوفاء بالالتزامات والحقوق المالية اتجاه الشركاء الاقتصاديين، وكل الأخطار التي يمكن أن تنبع من ضعف الإئتمان والسيولة داخل المؤسسة، هذه الأخطار أصبحت تشكل تهديداً مستمراً لاستمرارية المؤسسة وتطورها، وأن هذه المؤسسات الصغيرة هي الأكثر عرضة لهذا النوع من الأخطار بسبب محدودية موادرها وعدم قدرتها على توفير الضمانات المناسبة للحصول على احتياجاتها المالية من القطاع المالي ومنها:

i.مخاطر الائتمان:

تعرف مخاطر الائتمان بوجه عام بأنها المخاطر الناشئة عن احتمال عدم وفاء أحد الأطراف بالتزاماته المتعهد بها مما يؤدي بالبنك إلى الوقوع في الخطر، ومن المتوقع أن تكون مخاطر الإئتمان مرتفعة في صيغتي المضاربة والمشاركة بسبب مشكلة

---

(1) هاني جزاع أرتيمة، سامر محمد عكور، **إدارة الخطر والتأمين**، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010م)، ص17.

عدم تماثل المعلومات[1]، ويشار إلى هذا النوع من مخاطر الإئتمان بأنه "خطر ضياع رأس المال"[2].

كما تم تعريف مخاطر الإئتمان بأنها خسائر مالية محتملة ناجمة من عدم قدرة الزبون بالوفاء بالتزاماته تجاه المصرف في الوقت المحدد وترجع أسباب المخاطر الإئتمانية إلى الآتي[3]:

- التغيرات الاقتصادية مثل حالات الركود.
- التغيرات الناشئة في حركة السوق.
- ضعف إدارة الإئتمان أو الاستثمار في المصرف بسبب قلة الخبرة والكفاءة والتدريب.
- عدم وجود سياسة إئتمانية رشيدة.

هنالك العديد من مقايس المخاطر الإئتمانية[4]:

- القروض قصيرة الاجل =%
  إجمالي الموجودات
- الموجودات الخطرة = %
  إجمالي الموجودات
- مخصصات الديون المشكوك في تحصيلها = %
  إجمالي القروض

تقيس النسبة رقم (3) قدرة الجهات التي تتعامل مع المصارف على سداد أصل الدين أو أرباحه مما يجعل المصرف يواجه ديون مشكوك في تحصيلها.

---

(1) El-Gari Mohamed Ali, **Credit Risk in Islamic Bonking and Finance**, Islamic Economic Studies, Vol. 10, No. 2, March, 2003, P.9.

(2) Noraini Moh D Ariffin Simon Archer،Rifaat Ahmed Abdel Karim، **Risks in Islamic banks: Evidence from Empirical Research**, Journal of banking Regulation, 2009، PP.153-163.

(3) خليل إبراهيم رجب الحمداني، مصطفي عدنان، **دور المعلومات المحاسبية في إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية**، (بغداد: جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية، المجلد 10، العدد 30، 2013م)، ص 209.

(4) مجد عمران، **أثر المخاطر المصرفية في درجة الأمان المصرفي**، (دمشق: جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 37، العدد 1، 2015م)، ص 469.

ii.مخاطر السوق: تنتج مخاطر السوق من تقلبات في معدلات الربح وأسعار الأسهم ومعدلات صرف العملات، تقلب أسعار صرف العملة من حيث أن قيمة الأدوات المالية أو قيمة صافي الاستثمار في الوحدات الأجنبية التابعة لها قد تهبط بسبب تغيرات في أسعار صرف العملة[1].

تنشأ مخاطر أسعار صرف العملات نتيجة لتقلبات سعر صرف العملات في المعاملات الآجلة، ففي حالة الشراء لسلع بعملات أجنبية وانخفاض سعر تلك العملات فإن ذلك يترتب عليه خسائر بمقدار انخفاص سعر العملة الأجنبية مقابل العملات الأخرى، كما إن مخاطر أسعار الصرف تظهر أيضاً عند إصدار صكوك بعملة معينة واستثمار حصيلتها بعملات أخرى[2].

أهمية قياس مخاطر السوق تعمل على تقويم الأداء وتخصيص الموارد وذلك بمقارنة السوق في مختلف مجالات التبادل التي تسمح بتحديد المجالات ذات العائد الأكبر لكل وحدة من المخاطر التي تواجه رأس المال بموارد أكثر، تقدم معلومات للإدارة العليا توضح فيها المخاطر التي يتعرض لها المتداولون من خلال مقارنة كشف المخاطر مع الموارد الرأسمالية للمؤسسة المالية[3].

iii.مخاطر معدل الربح: هي مخاطر تكبد المجموعة خسارة مالية نتيجة لعدم تطابق حصة الربح على موجودات المجموعة وحسابات الاستثمارات المطلقة، ان توزيع الربح لحسابات الاستثمار المطلقة يكون بناء على اتفاقيات تقاسم الأرباح، ولذلك فإن المجموعة لا تخضع لأي مخاطر معدل ربح جوهرية[4].

---

(1) Noraini MohD Ariffin Simon Archer،Rifaat Ahmed Abdel Karim, **Op.Cit.**, P.164.

(2) جميل حسن النجار، **الافصاح المحاسبي عن مخاطر السوق**، (عمان: جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 7، العدد 2، 2015م)، ص 16.

(3) حمزة محمد الزبيدي، انعام عباس حميدي، **المخاطر السوقية واثرها علي كفاية راس المال**، (بغداد: الجامعة المستنصرية، كلية الادارة والاقتصاد،مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 170، 2016م)، ص 2.

(4) اسماء طهراوي، عبد الرازق بن حبيب، **ادارة المخاطر في الصيرفة الاسلامية في ظل معايير بازل**، (الرياض: البنك الاسلامي للتنمية، المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب، مجلة الدراسات الاقتصادية والاسلامية،المجلد 19، العدد 1، 2011م)، ص 63.

iv.مخاطر أسعار الأسهم: مخاطر اسعار الأسهم هى مخاطر انخفاض القيم العادلة لاسهم حقوق المكلية نتيجة للتغيرات فى مستويات مؤشرات الأسهم و قيمة كل سهم على حدة و يتيح عنها التعرض لمخاطر اسعار الأسهم من محفظة الاستثمار، وتدير المجموعة هذه المخاطر من خلال تنويع الاستثمارات حسب التوزيع الجغرافى والتركز الصناعى.

v.مخاطر السيولة: تتمثل في عدم توفر السيولة الكافية لمتطلبات التشغيل أو للوفاء بالتزامات المصرف، وتكون هذه المخاطر أكثر شدة في المصارف الاسلامية نظراً للأسباب التالية:[1]

- إن المصارف الإسلامية لا تستطيع الاقتراض لتغطية احتياجاتها للسيولة عند الضرورة
- لا تستطيع بيع الديون مبدئياً الا بقيمتها الأسمية.
- إضافة إلى عدم قيام المصارف المركزية بدور المقرض الأخير للمصارف الإسلامية، كما هو الحال بالنسبة للمصارف.
- من ثم فإن معظم الودائع في المصارف الإسلامية هي ودائع في الحسابات الجارية[2].

vi.مخاطر تتعلق بصيغ التمويل الإسلامية: هي المخاطر الناتجة عن تباين آراء الفقهاء حول تطبيق الصيغ.

وأهم العناصر المالية تتمثل في الآتي:

- ضياع الأموال عند أخذ قرض خارجي بسبب تغير أسعار العملات.
- الفوائد العالية على الأموال المقترضة.

---

(1) د. محمد سهيل الدوروبى، **إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية**، مخلص محاضرات لمقرر دبلوم المصارف الإسلامية، 2007م، ص18.

(2) د. طارق الله خان، حبيب أحمد، **إدارة المخاطر**، (الرياض: المعهد الإسلامى للبحوث و التدريب، 2003م)، ص45.

- فقدان حصة في السوق أو وضع أسعار خاطئة.
- كشف المعلومات للمنافسين عن سياسة التسعير ونسبة المشاركة في السوق.
- الإستراتيجية والوسائل الخاصة للتعامل مع الزبائن.
- التقويم المنظم وتحليل المعلومات[1].

ترى الباحثة إن أهم المخاطر التي يجب أن تضعها المؤسسة في الحسبان خاصة في هذا الوقت هي المخاطر المالية التي تتعلق بالاقتراض، ويرجع السبب إلى عدم استقرار الجنية السوداني مقابل العملات الأجنبية والتضخم العالي جداً الذي لم يوجد اسم له لأنه تخطى كل أسماء التضخم المعروفة، لذلك لابد لإدارة المخاطر أخذ الحذر والجدية عند التمويل أو القروض.

2.تصنيف المخاطر إلى فردية وجماعية:

أ.المخاطر الفردية:

هي المخاطر التي يتأثر بها الفرد أو المنشأة وترتبط بالبيئة الداخلية للمنشأة أو البيئة الخارجية الخاصة بالمنشأة وتتمثل في جملة المخاطر التي تنتج عن المتغيرات والعوامل المرتبطة والمؤثرة تأثيراً مباشراً على المؤسسة وأدائها منها الآتي:

i.المخاطر التنظيمية: تلوح في الأفق مخاطر متنوعة ناجمة من طبيعة الأنشطة والفعاليات المنظمية فضلاً عن اتساع نطاق العلاقات مع البيئة الأمر الذي يفسر أن عملية تصنيف المخاطرة التنظيمية تلازمها درجة من الصعوبة. [2]

تعانى المؤسسة من قصور واضح في الخبرات التنظيمية وذلك بسبب سيادة إرادة الإدارة الفردية أو العائلية التي تقوم على مزيج من التقاليد والاجتهادات الشخصية والتي

---

(1) مصطفي يوسف كافي، **إدارة الموارد البشرية وإدارة المخاطر**، (عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014م)، ص413.

(1) سلطان احمد خليف، **المخاطر التنظيمية والسلوك القيادي**، (الموصل: مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 5، العدد 10، 2013م)، ص 226

تتميز بمركزية اتخاذ القرار وعدم الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل في زيادة الإنتاجية وغياب الهياكل التنظيمية للمؤسسة وعدم اتساق القرارات، بسبب نقص القـــدرة والمهارات الإدارية للمدير غير المحترف، وتدخله في كافة شئون المؤسسة، هذا كله من شأنه أن تنجر عليه مخاطر عدة، كخطر زوال المؤسسة في المراحل الأولى من حياتها، وكذا خطر فقدان الثقة بين أفراد المؤسسة كنتيجة للصراعات والخلافات وغيرهـــا مـــن المخاطر المرتبطة بضعف التسيير والتحكم في العمليات الإدارية.

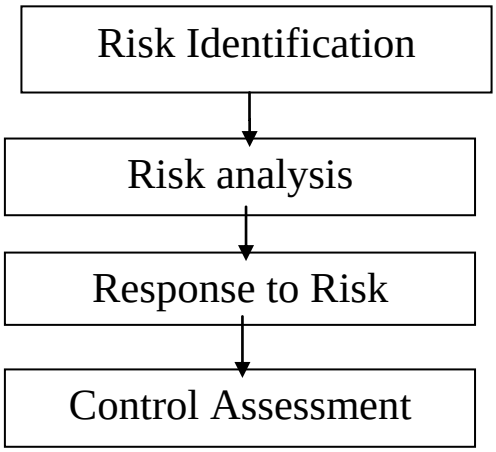
كذلك فإن المؤسسات تعاني من قصور واضح في الخبرات الإداريـــة والقـــدرات التنظيمية التي تقوم على مزيج من التقاليد والاجتهادات الشخصية والتي تتميز بمركزيـــة اتخاذ القرار وعدم الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل. [1]

(1) ايمن حسن طوباسي، **إدارة المخاطر في مؤسسات القطاع الثالث**، (القاهرة: المؤتمر العربـــي الأول للتـــدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، 2005م)، ص 56.

الشكل رقم (1/2/2) يوضح إدارة المخاطر التنظيمية:

الشكل رقم (1/2/2)

إدارة المخاطر التنظيمية



المصدر: سلطان احمد خليف، **المخاطر التنظيمية والسلوك القيادي**، (الموصل: مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 5، العدد 10، 2013م)، ص 227.

ii.المخاطر الانتاجية: تعاني أغلب المؤسسات الاقتصادية خصوصاً الصغيرة والمتوسطة مشكلة عدم توفر المادة الأولية بشكل دائم وكذا عدم ثبات أسعارها، وبالتالي عدم قدرة هذه المؤسسات في الحصول على المواد بأقل تكلفة، الأمر الذي ينتج عنه مخاطر إنتاج منتجات معينة أو ذات تكلفة عالية بالإضافة إلى وجود مخاطر ناتجة عن تقادم معدات وتقنيات الإنتاج، الشيء الذي يمكن أن ينتج عنه حوادث أو انفجارات وحرائق، بسبب كثرة الأعطال وصعوبة تدبير قطع الغيار وعمل الاصلاحات المطلوبة، الأمر الذي يكون نتيجته عدم كفاءة العملية الإنتاجية وما يمكن أن يترتب على ذلك. [1]

iii.مخاطر الموردين: يعتبر الموردين الأفراد والمنظمات الذين يقومون بتزويد المؤسسة بالمدخلات الضرورية، لذا فإن المخاطر الناجمة عنهم تكمن في امكانية التبعية الدائمة للمؤسسة لهولاء الموردين خصوصاً إذا كانت تعتمد على عدد قليل منهم، مما يجعلها ضعيفة في مساومتهم وبالتالي فانهم يشكلون خطراً على هوامش

(1) مصطفى محمد مسند، مرجع سابق، ص13.

أرباحها، بالإضافة إلى مخاطر تتمثل في امكانية أن يكونوا منافسين لها في المستقبل[1].

iv.مخاطر الوسطاء: يعتبر الوسطاء همزة الوصل بين المؤسسة وعملائها المستهدفين، وعليه فإن المخاطر المتعلقة بهم تكون ناتجة عن امكانية تبعية المؤسسة لهم، إذا ما كانت تعتمد على عدد قليل من الوسطاء مما يجعلها الطرف الأضعف في المساومة وبالتالي تؤثر على هامشها الربحي، كما توجد مخاطر منافستهم لها مستقبلاً.

v.مخاطر المنافسة: تعتبر المنافسة مهمة بالنسبة لأي مؤسسة مهما كان حجمها ونوعها، حيث تسعى كل المؤسسات في السوق دائماً إلى توسيع حصتها السوقية على حساب باقي المؤسسات من خلال استقطاب عملائها سواء عن طريق التميز المعنوي القائم على الدعاية والإعلان الضخم أو التميز المادي القائم على تطوير منتجات جديدة ومبتكرة من خلال سياسات تسعيرية أخرى، أو توزيعية أقوى، وبطبيعة الحال تختلف القدرة على جلب أكبر المزايا التنافسية من مؤسسة إلى أخرى، وهنا دائماً يتم الرجوع إلى امكانيات المؤسسة ومواردها المالية لأن وسائل الدعاية والاعلان تعتبر دائماً مكلفة وذات تكاليف عالية.

ب.المخاطر الجماعية:

هي المخاطر التي يتأثر بها المجتمع ككل وتشمل كل المخاطر الناتجة عن كل القوى والعوامل البيئية التي تعمل في ظلها جميع المؤسسات، والتي تؤثر عليها بشكل مباشر ويمكن توضيحها فيما يلي:

---

(1) فاتح مجاهدى، **إدارة المخاطر البيئية التسويقية بالاعتماد على نظم معلومات الأعمال**، (الجزائر: جامعة الشلف، ملتقى دول حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، 25-26- نوفمبر،2008م)، ص11.

i.مخاطر البيئة الطبيعية: تتمثل فى جميع الكوارث الطبيعية الممكن أن تؤثر على مصادر أو موارد المؤسسة أو على أصولها أو على نشاطها بشكل عام كخطر الزلازل، الفيضانات، الحرائق.

ii.مخاطر البيئة السياسية والتشريعية: وتتمثل هذه المخاطر في الخسائر التي يمكن أن تلحق بالمؤسسة في حال صدور قوانين وتشريعات جديدة تتعاكس مع بعض أو كل أهداف المؤسسة سواء على المستوى المحلي أو الدولي مثال ذلك الخطر الذي يمكن أن ينتج عن الاتفاقيات الدولية كالشراكة الافرواسوية، الاورومتوسطية، ودورها في إغراق السوق المحلي بالمنتجات العالمية الشيء الذي يؤثر على نشاط المؤسسة المحلي[1].

وهي المخاطر المرتبطة بالاوضاع السياسية والمالية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في البلد.

ج.الأخطار التجارية:

هي التباين في التدفقات النقدية المتوقعة عن التدفقات الفعلية، وبالتالي تعيق المنشأة أو الفرد عن القيام بالنشاطات التجارية المخطط لها، وتنقسم الأخطار التجارية إلى[2]:

- أخطار الأسعار.
- أخطار الدين.
- الأخطار الصافية وهي الأخطار التي إن تحققت ينتج عنها خسارة مادية وإن لم تتحقق لن ينتج عنها لا خسارة أو ربح مثال: خطر الحوادث المرورية التي إن تحققت ينتج عنها خسائر مادية وبشرية وإن لم تتحقق لا ينتج منها أي ربح مادي. وبشكل عام تتضمن الأخطار الصافية الآتي[3]:
  - أخطار الممتلكات كالتلف أو السرقة.
  - أخطار الأشخاص من المرض والوفاة المبكرة والشيخوخة.

---

(1) د. فاتح مجاهدى، مرجع سابق، ص12.

(2) طالب حسن عيفان، **مقدمة في ادارة المخاطر**، (بغداد: مجلة الجمعية العراقية للمحاسبين القانونين، العدد الاول، السنة الاولي، 2014م)، ص10

(3) فهد بن عيد، **إدارة الخطر: ابتكارات وتطور**، (الكويت: مكتبة آفاق، 2014م)، ص38.

- أخطار المسؤولية وهي الأضرار نلحقها بالآخرين أو ممتلكاتهم.

يرى البعض أهم أنواع المخاطر التي تواجه الشركات: يوجد نوعان من المخاطر الكلية التى تواجه نشاط الشركات هما:

1.مخاطر منتظمة (مخاطر لا يمكن تجنبها أو تخفيضها بالتنويع):

هي تلك المخاطر الناتجة عن عوامل تؤثر في السوق بشكل عام، وتؤدي إلى عدم التأكد من عائد الاستثمار ولهذه المخاطر عدد من الخصائص[1]:

أ. تنتج عن عوامل تؤثر في السوق بشكل عام.

ب. لا يقتصر تأثيرها على شركة معينة أو قطاع معين.

ج. ترتبط هذه العوامل بالظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية (مثل الكساد والتضخم، ارتفاع الفائدة، الأزمات الاقتصادية، الاستقرار السياسي في المنطقة)، تكون درجة المخاطر مرتفعة في عدة حالات منها: الشركات التي تنتج سلعاً غير أساسية، الشركات التي تتصف أعمالها بالموسمية، شركات تنتج سلعاً تتعرض لسرعة التقادم.

2. مخاطر غير منتظمة (مخاطر يمكن تجنبها او تخفيضها بالتنويع)

هي تلك التي تؤثر على مقدار العوائد المتوقعة من شركة معينة أو قطاع معين، ولا تؤثر على نظام السوق الكلي وتعرف كذلك بأنها "المخاطر الناتجة عن عوامل تتعلق بشركة معينة أو بقطاع معين وتكون مستقلة عن عوامل المؤثرة في النشاط الاقتصادي ككل ومن أمثلة تلك المخاطر: الاخطاء الادارية، ظهور اختراعات جديدة منافسة لما تنتجه الشركة، الحملات الإعلانية من المنافسين، ظهور قوانين جديدة تؤثر على تلك الشركة[2].

أما الشركات التى تتصف بدرجة كبيرة من المخاطر غير المنظمة فهي تلك التي تنتج سلعاً استهلاكية غير معمرة.

---

(1) زياد رمضان، **مبادى الاستثمار المالي والحقيقي**، (عمان: دار وائل للنشر، 2007م)، ص 78.

(2) حسنى على خربوش و آخرون، **الاستثمار والتمويل بين النظرية والتطبيق**، (عمان: دار وائل للنشر، 2007م)، ص 102.

يمكن تصنيف تلك المخاطر تبعاً لثلاثة أسس هي: [1]

أ.التصنيف على أساس مصدر الخطر: توجد مجموعة متنوعة من هــذه المخــاطر مثل:

i.المخاطر التشغيلية: هناك عدة تعريفات للمخاطر التشغيلية حيث تم تعريفها على أنها أي مخاطر غير مخاطر السوق ومخاطر الإئتمان، وهذا التعريف لــم يحــدد أنــواع المخاطر التشغيلية التي تواجهها البنوك حالياً ولم تزود البنوك بقواعد أساسية لقيــاس المخاطر وحساب متطلبات رأس المال في إدارة المخاطر التشغيلية.[2]

يمكن تصنيف المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها المؤسسات في الآتي: [3]

- الاحتيال المالي(الاختلاس).
- التزوير.
- السرقة والسطو.
- الجرائم الإلكترونية.
- المخاطر المهنية.

ii.المخاطر القانونية: هي المخاطر الناشئة عن عدم التوافق بين الممارسات الفعليــة والقوانين والتشريعات العاملة أو الغموض في العقود مما يؤدي إلى وجود مشاكل في تفسيرها. [4]

وتتمثل في:

- المخاطر الناجمة عن أخطاء العقود أو المستندات أو التوثيق.

---

(1) محمد علي محمد، **إدارة المخاطر المالية في شركات المساهمة المصرية**، (القاهرة: جامعة القاهرة، رســالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، 2005م)، ص37.

(2) أحمد حجاج وآخرون، **تطوير دور المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية وأثرها على المواقع أداء الخارجي**، (المنصورة: جامعة المنصورة، كلية التجارة، المجلــة المصــرية للدراســات التجارية، العدد 34، 2010م)، ص 10.

(3) مروان النحلة، **قياس وتحليل وادارة المخــاطر**، 2010م، ص45 www.kantakji.com زمــن الــدخول 9:37 صباحاً بتاريخ 2019/2/7

(4) صالح خليل، دلال خليل الكخن، عماد زياد رمضان، **مخاطر الاعتمادات المستندية علي البنــوك**، (حلــب: مجلة بحوث جامعة حلب، العدد 67، 2010م)، ص 124.

- المخاطر الناجمة عن عدم فعالية النظام القضائي في بلد أو فساده،
- المخاطر الناجمة عن التأخر باتخاذ بعض الإجراءات القانونية في مواعيدها الملزمة.
- المخاطر الناجمة عن مخالفة بعض القوانين أو الاتفاقيات الملزمة كمخالفة قوانين مكافحة غسيل الأموال أو مكافحة الإرهاب أو القوانين المقيدة لتحويل العملات أو تداول العملات الأجنبية[1]

ب.التصنيف على أساس الارتباط بالمنشأة:

ii.المخاطر غير المنتظمة: هي تلك المخاطر التي تؤثر على مقدار العوائد المتوقعة.

ii.المخاطر الصناعية: هي التي تتعلق بصناعة معينة وناتجة عن ظروف خاصة بهذه الصناعة.[2]

على ضوء نتائج تقييم المخاطر يقوم نشاط المراجعة الداخلية بتقييم كفاية وفاعلية الضوابط الرقابية في مختلف الجوانب.[3]

ترى الباحثة أن دور المراجعة الداخلية لا يعفي إدارة المخاطر من القيام بدورها على أكمل وجه وإنما هو مكمل لها لذلك يجب على كل الأقسام التعاون مع بعضهم لإدارة الخطر من المنشأة وتخفيض أضراره إلى أدني حد وهذا يعني لابد من أن تكون إدارة المخاطر على شفافية وإفصاح تام للخطر وأسبابه.

ثانياً: القدرة على تحمل المخاطرة

هذه مسالة مهمة جداً فقد يتطلب الأمر عند وضع صياغة الإستراتيجيات تقبل درجة معينة من المخاطر، لأن هناك علاقة طردية بين مخاطر أي مشروع ومقدار الربح الذي يمكن تحقيقه وحتى تتمكن المؤسسة من مواجهة المستقبل في ظل بيئة

---

(1) محمد سهيل الدروبي، مرجع سابق، ص 3.

(2) لطفي أمين السيد، **التحليل المالي لأغراض تقييم مراجعة الأداء والاستثمار في البورصة**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005م)، ص 94.

(3) طرابلسي سليم، معطي الله خير الدين، **دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر وانعكاساتها على حوكمة الشركات**، (الجزائر: جامعة فرحات عباس، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 2، 2016م)، ص 53.

ديناميكية للغاية ولكي نحكم على قدرة المؤسسة على المخاطرة لابد من مواجهة ذكية لتساؤلين هامين: [1]

1. هل يمكن للمؤسسة أن تتقبل المخاطرة أم إنها تفضل تجنب المخاطرة؟
2. هل قامت المؤسسة بحساب العائد والمنفعة من وراء تنفيذ الإستراتيجية؟

من الضرورى الانتباه إلى أن قابلية تحمل الخطر تختلف من مؤسسة إلى أخرى بحيث أن المؤسسات القادرة على تقبل المخاطرة تتصف بعدة مواصفات منها: [2]

1. ترى أن المخاطرة أمر عادي.
2. ترى أن البيئة متغيرة وأنها تعمل في ظل ظروف بيئة معقدة.
3. اتجاهاتها تنافسية في السوق.
4. تجنب الإبتكار في السوق.
5. إستراتيجيتها دائماً موجهة نحو النمو والتوسع.

فى المقابل هناك مؤسسات تعمل بمبدأ تجنب المخاطرة كخط عام وهي المؤسسات التي تتصف بما يلي:[3]

1. لا ترغب في الذهاب نحو المجهول.
2. ترى وتعتقد أنها تعمل في ظروف بيئة مستقرة.
3. ترى وتعتقد أن التطوير مضيعة للوقت والمال.
4. إستراتيجيتها موجهة دائماً نحو الاستقرار والإنكماش.

ترى الباحث أن أسلوب تجنب الخطر والتحكم في الخسائر وتوزيع الخطر تساعد المنشأة على معرفة قوة إدارة المخاطر والعمل على إضافة تحسينات إلى هذه القوة وتلاشي أماكن الضعف والعمل على تقويتها.

---

(1) د. طاهر محسن منصور الغالبى، وائل محمد صبحى ادريس، **الإدارة الإستراتيجية** – منظور منهجى متكامل، (عمان: دار وائل للنشر، 2007م)، ص ص252–253.

(2) د. حسن محمد احمد محمد مختار، **الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج**، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسوق والتوريدات، 2008م)، ص143.

(3) د. عبد العزيز صالح بن حبتور، **الإدارة الإستراتيجية – ادارة جديدة فى عالم متغير**، ط2، (عمان: دار المسيرة، 2007م)، ص86.

ثالثاً: سياسات إدارة الخطر

يمكن تقسيم سياسات إدارة الخطر إلى ثلاثة مجموعات طبقاً لعلاقتها بحجم الخسائر المادية المتوقعة على النحو التالي:

1. المجموعة الاولي: تشمل السياسات التي لا تؤثر في عبء تحملك تلك الخسائر وهي سياسات الاحتفاظ بالخطر عن وعي وإدراك أو يكون دون وعي وإدراك متخذ القرار.
2. المجموعة الثانية: تشمل سياسات إدارة الخطر التي تؤثر على الخطر وعوامله وتشمل:[1]

أ. سياسة الوقاية والحد من المخاطر.

ب.سياسة التجزئة والتنويع.

ج. سياسة التأمين.

ترى الباحثة إن سياسة إدارة الخطر من أهم هذه السياسات والمؤسسة التي تعمل بهذه السياسة تهتم بقسم إدارة المخاطر وتدريب بما في هذا القسم من موظفين والاهتمام الجيد بآليات التكنولوجيا الحديثة.

رابعاً: طرق رفع كفاءة إدارة الخطر:

توجد عدة طرق لادارة كفاءة المخاطر منها ما يلي [2]:

1.دراسة الجدوى:

تعتبر دراسة جدوى المشاريع التي تتوجه إليها أموال حصيلة الصكوك من الأهمية بمكان لتخفيض بل وتجنب المخاطرة قدر الإمكان، حيث تقوم جدوى المشروع من منظور إسلامي يحكمه ما يمكن تسميته "الربحية الإسلامية " من خلال توجيه التمويل نحو المشاريع الملتزمة بالشريعة الإسلامية من حيث النشاط الحلال. فضلاً عن الكفاءة

---

(1) محمد توفيق، جمال عبد الباقي، **مبادئ إدارة الخطر والتأمين**، (القاهرة: جامعة المنصورة، 2004م)، ص 43.

(2) محمد محمود العجلوني، **البنوك الإسلامية: أحكامها ومبادئها وتطبيقاتها المصرفية**، (عمان: دار المسيرة، 2008م)، ص 443.

الاقتصادية لتحقيق التخصيص الأمثل للموارد من خلال حفظ المال وتنميتـــه. ومراعـــاة الأولويات الإسلامية في الاستثمار وفقاً للضروريات والحاجات والتحسينات. وديمومـــة متابعة العملاء، بالإضافة إلى الكفاءة الاجتماعية وما تتضمنه من مســـؤولية اجتماعيـــة للتمويل وتحقيق صافي منافع اجتماعية تعود على المجتمع بـــالنفع والخيـــر، والالتـــزام بالاخلاقيات الإسلامية، وكل هذا من شأنه أن يسهم في تخفيض مخاطر الصكوك بصـــفة عامة.

2.الالتزام بالوعد:

الرأي الراجح بين الفقهاء هو جواز إلزامية الوعد، لأن فيه مصـــلحة، وأن ذلـــك يعفي أطراف العملية التمويلية من الخسارة وإلحاق الضرر، ويزيد الثقة في المعـــاملات. ويجوز لدائرة إدارة المخاطر أن تطبق مسألة إلزامية الوعد في العقود المختلفة[1].

3.الضمانات:

تتعدد أنواع الضمانات في الفكر الاقتصادي، والتي من خلالها يمكن التعامل مـــع مخاطر الصكوك، ومن أهم هذه الضمانات الكفالة، وذلك من خلال التزام طرف بتحمـــل عبء عن طرف آخر على سبيل التبرع، وكفالة الشخص ذو الخلق الحسن وسيلة ناجعة في تخفيض مخاطر توظيف حصيلة الصكوك، خاصة المخـــاطر الائتمانيـــة ومخـــاطر المخالفات الشرعية، ومخاطر الأصول وعوائدها. إضافة إلى ذلك فإن الرهن من أنـــواع الضمانات، حيث يعد الرهن آلية من آليات الحماية ضد المخاطر خاصـــة المخـــاطر الائتمانية، فللدائن ان يشترط على المدين تفويضه ببيع الرهن عند حلول أجـــل الـــدين للاستيفاء من ثمنه دون الرجوع إلى القضاء. ويشترط في المرهون أن يكـــون مـــالاً متقوماً يجوز تملكه وبيعه، وأن يكون معيناً بالاشارة أو التسمية أو الوصف وأن يكون مقدور التسليم، ويجوز رهن المشاع مع تحديد النسبة المرهونة منه، مـــع مراعـــاة أن الضمان سواء أكان كفالة أم رهناً لا يمكن الرجوع عليه في عقود الأمانة كمـــا فـــي استثمارات صكوك الوكالة أو المضاربة أو المشاركة إلا اذا تـــم تعـــدي أو تقصـــير أومخالفة للشروط من قبل الوكيل أو المضارب أو المشارك. وقد جاء بقـــرار مجمـــع الفقه الإسلامي الدولي بذات الخصوص بشأن سندات المضاربة وسندات الاســـتثمار،

---

(1) محمد محمود العجلوني، **البنوك الإسلامية: أحكامها ومبادئها وتطبيقاتها المصرفية**، مرجع ســـابق ، ص ص 435-437.

فلا يجوز أن تشتمل نشرة الإصدار أو صكوك المضاربة على نص بضمان عامل المضاربة رأس المال أو ضمان ربح مقطوع أو منسوب إلى رأس المال. فاذا وقع النص على صراحة أو ضمناً بطل شرط الضمان واستحق المضارب ربح المضاربة المثل[1].

4.تجنب المخاطر:

يرفض الفرد أو المؤسسة أحياناً قبول خطر معين وينشأ ذلك نتيجة عدم الرغبة في مواجهة خسارة معينة، وهذه الطريقة سلبية ويفضل اتباعها في الحالات التي تكون فيها المخاطر لا يمكن إدارتها، حيث أن اتباع هذ الطريقة قد يحرم المنشأة من فرصة تحقيق ربح معين محتمل الحدوث، حيث أن هناك علاقة طردية بين العائد والمخاطرة وقد يؤدي اتباع هذه الطريقة إلى خروج المنشأة من بيئة الأعمال كلية[2].

5.تقليل المخاطرة:

وفقاً لهذا الأسلوب تقوم المؤسسة برصد سلوك القروض من أجل معرفة علامات التحذير لمشاكل التوقف عن الدفع المبكر.

6.تحمل الخطر:

تعني هذه الطريقة قبول المنشأة لتحمل المخاطر، خاصة المخاطر البسيطة وما قد تسفر عنه من خسائر محتمله، وتتناسب هذه الطريقة مع منشأت الأعمال التي نادراً ما تتعرض للمخاطر، أي التي تتعرض لمخاطر الأعمال بشكل غير متكرر وغير منتظم، خاصة إذا كانت الخسائر التي تسفر عن هذه المخاطر منخفضة القيمة[3].

---

(1) بسام حقي، **دراسة أثر الهيكل التمويلي في الأداء المالي للمصارف الإسلامية المدرجة في سوق دمشق الأوراق المالية**، (دمشق: الجامعة الافتراضية السورية، رسالة ماجستير، 2014م)، ص38.

(2) أحمد زكريا زكي، **دور المراجع الداخلي في مراجعة إدارة مخاطر الأعمال**، (حلوان: جامعة حلوان، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد 3، 2009م)، ص 29.

(3) أحمد زكريا زكي، المرجع السابق، ص 29.

7.كفاءة الإدارة والرقابة عليها:

تعتبر كفاءة إدارة الصكوك الإسلامية جوهر ربحيتها ونموها، وبقدر كفاءة الإدارة بقدر ما تجمع تلك الصكوك بين معضلات الربحية والسيولة والأمان، فضلاً عن مراعاة الاعتبارات الاخلاقية والمسؤوليات الاجتماعية، وقد حث الاسلام على أن يجمع المدير بين الجوانب الاخلاقية والفنية، كما حث على حسن اختيار الشركاء والمضاربين والعاملين من ذوي الكفاءة والمهارة والمشهود لهم بالاخلاق الطيبة، كما أن من عوامل تخفيض المخاطر إعطاء الحق لحملة الصكوك في مراقبة الإدارة من خلال جمعية عامة تمثلهم مع مراعاة أنه في صكوك المضاربة لا يجوز لحملة الصكوك التدخل في الإدارة وإن كان من حقهم متابعة تصرفات المضارب للتأكد من التزامه بشروط المضاربة، ومن خلال هذا وذاك يمكن تجنب مخاطر المخالفات الشرعية وتخفيض المخاطر الائتمانية والتشغيلية.

8.التأمين التعاوني:

من جانب آخر، فقد ظهر التأمين التعاوني. ففي ظل تواجد مؤسسات التأمين التعاوني، فان هذا التأمين يعد آلية من الآليات للحماية ضد مخاطر الصكوك خاصة المخاطر الائتمانية، ومخاطر الأصول، حيث من خلاله يمكن التأمين على الأصول الاستثمارية ضد كافة مخاطر تلك الأصول.

9.الاحتياطيات:

تعتبر الاحتياطيات من بين الضمانات، فتكوين الاحتياطيات من الآليات التي تصلح للتعامل مع كافة مخاطر الصكوك، وتكوين تلك الاحتياطيات رهين بتحقيق أرباح، فيمكن تكوين احتياطي معدل الأرباح من داخل أموال المضاربة قبل اقتطاع نصيب المضارب بغرض المحافظة على مستوى معين من عائد الصكوك، كما يمكن تكوين احتياطي مخاطر الاستثمار وذلك باقتطاع جزء من أرباح حملة الصكوك بعد اقتطاع نصيب المضارب لغرض الحماية من الخسارة المستقبلية التي قد تتعرض لها

الصكوك. وقد جاء بقرار مجمع الفقه الإسلامي الدولي بهذا الخصوص بشأن سندات المقارضة وسندات الاستثمار، فليس هناك ما يمنع شرعاً من النص في نشرة الإصدار على اقتطاع نسبة معينة في نهاية كل دورة من حصة حملة الصكوك في الأرباح في حالة وجود تسييل دوري، وإما من حصصهم في الإيراد أو الغلة الموزعة تحت الحساب ووضعها في احتياطي خاص لمواجهة مخاطر خسارة رأس المال[1].

11.تنويع الاستثمارات:

أما بالنسبة للتنويع، فانه يقوم على تنويع استثمارات الصكوك من أجل تخفيض درجة المخاطر دون أن يترتب على ذلك تأثيراً سلبياً على العائد وهو ما يعرف بالتنويع الكفء، وتوجد أسس مختلفة للتنويع من أهمها تنويع جهة الإصدار، وتنويع تواريخ الاستحقاق، والتنويع القطاعي، والتنويع الدولي[2].

12.التصكيك وصناديق الاستثمار:

الهدف منها مراعاة عدة أمور أهمها[3]:

أ. تقليل مخاطر الاستثمار وتوزيعها من خلال تعدد منافذ الاستثمار.

ب. التخلص من التركيز الشديد في التمويل قصير الأجل المسيطر على اعمال المصارف الإسلامية.

13.وضع نظام للمعلومات والتقويم:

قبل منح المصرف الاموال في عملية المرابحة يجب على المصرف أن يلجأ إلى الاستعلام والتحري بكل الطرق والوسائل الممكنة عن وضعية العميل الشخصية والمالية ومدى قدرته على الوفاء بالتزاماته في مواعيد استحقاقها وفقا للشروط المتفق عليها [4].

---

(1) أحمد غنيم، **الديون المتعثرة والائتمان الهارب**، (القاهرة: دار النهضة العربية، 2000م)، ص 3.

(2) أسماء ظهراوي و عبدالرزاق بن حبيب ، **ادارة المخاطر في الصيرفة الإسلامية في ظل معايير بازل** ، مرجع سابق ، ص63.

(3) مفتاح صالح، **ادارة المخاطر في المصارف الإسلامية** ، مرجع سابق ، ص26.

(4) طارق الله خان، حبيب أحمد، **إدارة المخاطر (تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية)**، (جدة: المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب، 2003م)، ص158.

14.نقل المخاطرة:

يعتبر شراء التأمين إحدى وسائل نقل المخاطرة[1].

15.الوقاية والمنع:

يطلق البعض على هذه الوسيلة (سياسة تخفيض الخطر) وتقوم على منع الخطر كلياً إن أمكن أو الحد من الخسائر الناتجة إن وقع هذا الخطر، وذلك من خلال استخدام وسائل الوقاية والحد من الخسائر لتقليل عبء الخطر[2].

ترى الباحثة إن عملية التحكم في إدارة كفاءة المخاطر ضرورية في إبقاء الأمور تحت السيطرة وعلى المسار المرسوم بالخطة التي تنجم عن المرحلة السابقة. كما يتم تعديل الخطط حسب المعطيات التي تنجم أثناء تنفيذ المشروع، وقد تتطلب هذه المرحلة النظر إلى المخاطر بطرق أخرى حيث أنها تتفاعل مع الوقت للتغير من شكل المشروع أو معطياته، يجب في هذه العملية الحفاظ على هدف المشروع الرئيسي وحاجات الزبائن ومحاولة استغلال طرق إدارة كفاءة المخاطرة كلما احتاج الأمر للوصول إلى نهاية المشروع بسلام.

خامساً: نماذج مساعدة لإدارة الخطر فى المؤسسة الاقتصادية

هناك بعض النماذج التي حاولت اعطاء الطابع العلمي والمنهجي لعملية إدارة المخاطر، فكل نموذج يقدم تصور معين لسيرورة التعامل مع المخاطر داخل المؤسسة وفق رؤية ومرحلية متناسقة ومنسجمة، تعطي في الأخير نتيجة واضحة حول مسار إدارة الخطر وسبل التعامل معه.

نموذج عجلة ديمنج (Deming) وضع هذا العالم في نهاية 1940م حلقة تشير إلى مراحل الدورية التي تمر بها عملية التقييم المستمر من خلال تطرقه لأربع مراحل تمر بها إدارة المخاطر.

الشكل رقم (2/2/2) يوضح نموذج عجلة ديمنج:

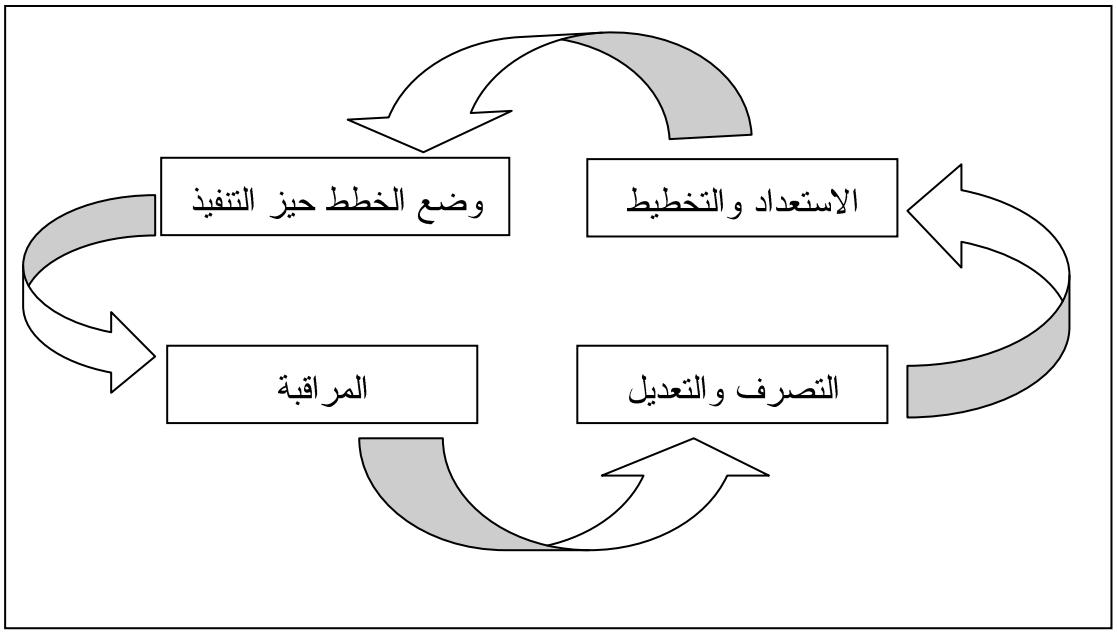
---

(1) بلعزوز بن علي، **إستراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية**، (الجزائر: جامعة الشلف، مجلة الباحث، العدد 7، 2010م)، ص 236.

(2) شقيري نوري، محمود ابراهيم وآخرون، **إدارة المخاطر**، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2012م)، ص27.

شكل (2/2/2)

نموذج عجلة ديمنج



المصدر: محمد توفيق، جمال عبد الباقي، **مبادئ إدارة الخطر والتأمين**، (القاهرة: جامعة المنصـــورة، 2004م)، ص44.

تتمثل مراحل نموذج عجلة ديمنج في الآتي[1]:

المرحلة الأولى: الاستعداد والتخطيط

تتضمن ثلاث وظائف رئيسية وهي التحضير، التخطيط، التنبؤ، وذلك بتحضير مخطط للعمل يعطي نظرة على بدء التنفيذ من خلال رصد كل المخاطر والتهديـــدات البيئية وهذا لا يتم إلا بالتخطيط الجيد والسليم وبناء على التنبـــؤ بـــالطرق والوســـائل اللازمة لمواجهة الخطر.

المرحلة الثانية: وضع المخطط حيز التنفيذ

هذا من خلال تبني هذا المخطط على أرض الواقع من خلال الشروع بالعمـــل به داخل المؤسسة، وهذا بالتعامل مع المخاطر وفق ما هو موجود في المخطط.

المرحلة الثالثة: المراقبة

هي محاولة ملاحظة وفهم النتائج التي خلص إليها المخطط العلمي والحكم على كيفية معالجته للأخطار، من خلال البحث عن مدى فعالتيه في التعامل مع المخـــاطر،

(1) محمد رفيق المصرى، مرجع سابق، ص20.

وكذا التعرف على كيفية سير الطرق والوسائل المتبناة لمواجهة الخطـــر، أي وضـــع المخطط في ميزان الأداء والمتوقع.

المرحلة الرابعة: تصحيح الانحرافات (التعديل)

هي عملية اكتشاف الانحرافات التي حدثت أثناء معالجة الخطر وهذا بناءاً على الأهداف التي وضعت في المخطط ومحاولة تصحيحها للقضاء على الفجوة بين ما تم التخطيط له وما تم التوصل اليه.

كذلك نموذج معهد المراجعة الداخلية: يمكن توضيح أهم المراحل التي تمر بها إدارة المخاطر وفق النموذج كما يلي:[1]

1. تحليل البيئة الداخلية وتحديد الأهداف.
2. تعيين وتعريف الأحداث.
3. تقييم الأخطار ومعالجة الأخطار.
4. المراقبة.
5. جمع وتحليل ونشر المعلومات.
6. القيادة.

(1) Price Water House Coopers, Landwell et Associes, **Le Management des Risqué de l'Enterprise,** Editiond, Organization, Paris, 2006, P.18.

الفصل الثالث

الإطار النظري للقرارات الإستراتيجية

تتناول الباحثة في هذا الفصل القرار الاستراتيجي وذلك مـــن خـــلال المباحـــث التالية:

المبحث الأول: مفهوم وأهمية وخصائص القرارات الإستراتيجية

المبحث الثاني: أنواع ومراحل صناعة القرارات الإستراتيجية

المبحث الأول

مفهوم وأهمية وأهداف وخصائص وأنواع القرار الإستراتيجي

أولاً: مفهوم القرار الإستراتيجي

ليس هناك تعريف واحد للقرار الإستراتيجي تجمع عليه الآراء، بل تعددت تعريفات الكتاب لهذا المفهوم ومن هذه التعريفات ما يلي:

عرفت على أنها قرارات تلزم المنظمة بالقيام بالعديد من التصرفات التي سيكون لها تأثيرات هامة عليها في الأجل الطويل. كما عرفت بأنها وسائل لتحقيق الغايات، وهي تتضمن التعريف برسالة ونشاط المنظمة ومنتجاتها والأسواق التي يتم خدمتها، والوظائف التي يتم أدائها والسياسات الرئيسية التي تحتاج إليها المنظمة لكي تنفذ هذه القرارات من أجل تحقيق الأهداف طويلة الأجل[1]. عرفت أيضاً بأنها القرارات الإستراتيجية هي تلك القرارات التي تتضمن عملية تحديد ما يجب أن تكون عليه الأهداف العامة للنظام، وهذا النوع من القرارات يحاول تقديم الإجابة على سؤال رئيسي يتعلق بما هو غرض النظام، وبمعنى آخر إلى أن يجب أن يسير النظام[2]. كما عرفت بأنها القرارات التي تتناول التجميع طويل المدى للموارد الحالية، وتنمية موارد جديدة لضمان النمو المستمر والصحي للمنظمة[3].

تستنتج الباحثة من تعريفات القرارات الاستراتيجية ما يلي:

1. أنها قرارات لها تأثيرات هامة في الجل الطويل.
2. أنها وسائل لتحقيق الغايات.
3. أنها تجميع الموارد الحالية وتنمية موارد جديدة لضمان استمرار المنظمة.

تعرف الباحثة القرارات الإستراتيجية بأنها قرارات غير مبرمجة وغير روتينية، ومعقدة تحدد اتجاه المنظمة في الأجل الطويل وذات حساسية عالية لمتغيرات

---

(1) نواف كنعان، **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**، (عمان: دار الثقافة، 2007م)، ص 12

(2) خيري على الجزيرة، **وظيفة التخطيط القاهرة**، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1993م)، ص 72.

(3) ابراهيم أبو النور الجارحي، **مبادئ الإدارة الإستيراتيجية**، (القاهرة: دار النهضة العربية، 2000م)، ص 464.

البيئة، كما يترتب عليها إعادة تخصيص الموارد الأساسية للمنظمة، ويتم اتخاذها بصفة أساسية في المستويات الإدارية والعليا.

ثانياً: أهمية القرارات الإستراتيجية

يرى البعض أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها مرهون بما يتخذ من قرارات إستراتيجية، لأن تأثير هذه القرارات من امتداد أثرها إلى جميع أعمال المنظمة، واستمرارها لفترة طويلة نسبياً، مع صعوبة تغيرها في الأجل القصير وما قد يترتب عليها من إنفاق استثماري ضخم قد يصعب تعويضه. (1)

بحيث تبرز أهمية القرارات الإستراتيجية للمنظمة فيما يلي: (2)

1. تجيب القرارات الإستراتيجية على سؤالين أساسين هما:
   أ. ما هي الأنشطة التي ينبغي على المنظمة أن تشترك فيها؟
   ب. كيف ستنافس المنظمة في المجالات المختلفة التي تعمل فيها؟
2. تحدد الفترات الإستراتيجية أساساً مع المستقبل، وبالتالي فهي تساعد المنظمة على استقرار المستقبل وخاصة في ظل ظروف عدم التأكد.
3. تتحدد القرارات الإستراتيجية أساساً على المستقبل وبالتالي هي تساعد المنظمة على استقرار المستقبل وخاصة في ظروف عدم التأكد.
4. تساعد القرارات الإستراتيجية على تقليل عدم التأكد من خلال دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة للتعرف على ما بها من فرص وتهديدات.
5. تساعد القرارات الإستراتيجية على الدراسة المتأنية لإمكانيات المنظمة الداخلية للتعرف على ما بها من نقاط قوة وضعف.

إذ يعد القرار الإستراتيجي من الأهمية جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة وحظي القرار بعملية استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة، لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المؤسسة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة

---

(1) محمد الحمدي الماضي، **التطبيق الناجح للقران الإستيراتيجي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية**، (بني سويف: جامعة القاهرة، كلية تجارة بني سويف، مجلة العلوم الإدارية، العدد 3، 1991م)، ص 127.

(2) عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، **الإدارة الاستر اتيجية: إعداد المدير الإستير اتيجي**، (القاهرة: دار الثقافة العربية، 1995م)، ص 31.

وفعالية، حيث تعد عملية صنع القرارات الإستراتيجية من المواضيع المهمة لما لها من تأثير أساسي فعال في عمل المنظمات مما ينعكس على اقتصاديات وسياسات الدول.

تختص عملية صنع القرارات الإستراتيجية في اتجاه المستقبل مما يبرز أهميتها، كما أنها تشمل مجالات الحياة كافة التي تتعلق بالمدى البعيد والآراء المستقبلية وتتوقف قدرة المؤسسة على الإستمرار بفعاليتها ونشاطاتها على إدارتها الجيدة لقراراتها الإستراتيجية، وتأمين تطبيقها على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المسطرة، حيث تكتسب عملية صنع القرارات الإستراتيجية أهمية كبيرة لأنها ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة أو تعديل الأهداف الحالية ويحرز القرار الإستراتيجي أهمية كبيرة لأنه يحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة، ويكون تأثيره شاملاً على الوحدة التنظيمية لكونه يتعلق باندماج المؤسسة. تتضح هنا أهميته بأنها قرار إنتقاء إستراتيجية من بين إستراتيجيات بديلة تسهم في بلوغ أهداف المؤسسة بشكل أفضل.

ثالثاً: أهداف القرارات الإستراتيجية

الأهداف هي النتائج النهائية المتوقعة من ممارسة الأنشطة المخططة أو اتباعاً للإستراتيجيات المطبقة وتحدد الأهداف بما يجب انجازه ومتى، كما يجب التعبير عنها في صورة كمية تختلف الأهداف عن الغايات فالغاية هي عبارة عامة بما ترقب فيه المنظمة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محدد بإطار زمني أو ان غاية المنظمة في تحقيق الزيادة السوقية.[1]

يتطلب تطبيق منهجية الإدارة الإستراتيجية وجود بناء إستراتيجي متكامل يضم العناصر الرئيسية التالية: [2]

1. آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية.
2. آلية مرنة لإعداد وتفعيل السياسات التي ترشد وتوجة العمل في مختلف المجالات، وتوفر قواعد للاحتكام واتخاذ القرارات في جميع قطاعات المنظمة.

---

(1) عبد السلام ابو قحف، **الإدارة الاستراتيجية**، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1995م)، ص 74.

(2) Htt://wwwKdqelf,a.info/vo/shread.phpt=233589

3. هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المنظمة، يوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات وتدخلاتها.
4. أفراد تم اختيارهم يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل وعلى استعدادهم لقبول التغير أي من أهم صفات المرونة وصلاحيات محددة جيدة، وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسؤلياتهم مع وضع معايير المحاسبة والمسالة، وتقيم الأداء والثواب والعقاب.
5. نظم وإجراءات تنفيذية لتوجية الأداء في مختلف العمليات تتسم بالمرونة والفعالية، وتستهدف تحقيق النتائج.
6. تقييم وإجراءات ومعايير لاتخاز القرارات تتناسب مع أهمية المشاكل وتطور مع تغيير الأوضاع.
7. نظم لاستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجية العلاقات الوظيفية تناسب مع نوعية الموارد البشرية ومستواه الفكرى. ومدى الندرة فية، كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية وتتسم بالمرونة.
8. نظم المعلومات وقنوات للاتصال الفعال تحقق التواصل بين أجزاء المنظمة وفيما بينها وبين العالم الخارجي وتحقق المعرفة الآنية لمجريات الأداء والظروف المحيطة.
9. تجهيز والمعدات والموارد ويهتم باختيارها وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد يمكن منها في الظروف السائدة والمتوقعة.

ترى الباحثة أنه لتحقيق أهداف القرارات الاستراتيجية ضرورة توفر آلية واضحة ومرنة لتحديد الاهداف والنتائج المرغوبة وهيكل تنظيمي فعال واجرات تنظيمية لتوجيه الاداء في مختلف العمليات، أفراد تم اختيارهم يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل وعلى استعدادهم لقبول التغير، المعلومات وقنوات للاتصال الفعال تحقق التواصل بين أجزاء المنظمة والاتصال مع العالم الخارجي، توفير معدات وموارد وتوظيفها لتحقيق أقصى عائد ممكن.

ربعاً: خصائص القرارات الإستراتيجية

هناك العديد من الباحثين الذين تناولوا بالدراسة وتحليل القرارات الإستراتيجية وخصائصها، ولعل أهم تلك الخصائص ما يلي[1]:

1. التأثير على المنظمة ككل: حيث يمتد تأثير القرارات الإستراتيجية على المنظمة، وبالتالي فإن هذه القرارات تلزم المنظمة بتوجه استراتيجي معين لفترة زمنية طويلة في المستقبل.
2. التوجه بالمستقبل: اتخاذ القرارات الإستراتيجية يتطلب التنبؤ بالظروف البيئية المستقبلية، وعمل تقييم موضوعي للفرص والتهديدات المتعلقة بها، كذلك يمكن القول أن القرارات الإستراتيجية تتضمن تحديد التصرفات الحالية الواجب القيام بها لنقل المنشأة من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب مستقبلاً.
3. التأثير طويل الأجل: حيث تمتد القرارات الإستراتيجية إلى لفترة زمنية طويلة في المستقبل، مما يجعل التكلفة عالية جداً في حالة تغيير هذا التوجه.
4. الاعتماد على مدخل النظم: تمثل نطاقاً مفتوحاً يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية، وإذا رغبت المنشأة في النجاح طويل الأجل فيجب عليها أن تضع قرارات إستراتيجية تأخذ في الحسبان تأثير البيئة الخارجية مثل المجموعات ذات العلاقة بالمنظمة كالمنافسين العملاء، الموردين، الدائنين والحكومة، ولذا فإن تبني مدخل النظم عند صنع القرار الإستراتيجي يعد مدخلاً فعالاً حيث يتم النظر إلى المنظمة على أنها نظام متكون من عدة أجزاء مترابطة ومتداخلة، وبالتالي فإن القرار الذي يؤثر على جزء معين في المنظمة سيكون لديه تأثير على أجزاء أخرى في المنظمة.
5. تخصيص جزء كبير من الموارد: حيث يترتب على اتخاذ القرارات الإستراتيجية تخصيص جزء كبير من موارد المنشأة مثل الموارد البشرية الموارد المادية، والمعلومات.

---

(1) سعيد محمد البنا، **أثر صياغة القرارات الإستيراتيجية على الأداء، دراسة تطبيقية على كليات التجارة بالجامعات المصرية**، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية التجارة، رسالة ماجيستير غير منشورة، 2007م)، ص 52.

6. يتم اتخاذها من الإدارة العليا: يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية بواسطة الإدارة العليا، لأنه فقط عند هذا المستوى يمكن للإدارة أن تتمتع بوجهة نظر شاملة للمنظمة، وتتمتع بقوة تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ القرار.
7. تقديم إطار عام لصنع قرارات أقل في المستوى الإداري: تقديم القرارات الإستراتيجية مظلة في ضوئها يقوم المديرون في المستويات الإدارية الدنيا بصنع القرارات التي تتماشى معها، وبالتالي توفر القرارات الإستراتيجية إطاراً إرشادياً للمديرين حتى يتأكدوا أن القرارات التي يضعوها متماشية مع خطط وتوجيهات المنظمة[1].
8. ميزة أو خاصية عدم التأكد: القرارات الإستراتيجية تصنع تحت ظروف تتميز بعدم التأكد، أو بنقص المعرفة ببعض المتغيرات الهامة، ولذلك فإن النتائج غير مؤكدة. كما تتميز القرارات الإستراتيجية بأنها قرارات غير مترتبة، ذات درجة عالية التعقيد، وقد أشار بعض المفكرين وكتاب الإدارة أن الافتقار إلى الترتيب في القرارات الإستراتيجية يعود إلى تعقيد المشكلات الإستراتيجية التي ترتبط بها والتي يصعب وصفها بدقة، ووضع الصياغة الواضحة لها، أو تحديد المعايير التي يمكن استخدامها للحكم على الحلول المقترحة لها، لذلك فهي تتضمن درجة من الغموض، وعدم الرؤيا المستقبلية لمتخذ القرار. [2]
9. إن صناعة القرارات الإستراتيجية يتم من قبل الإدارة العليا لأنها تمتلك تصوراً كافياً تدرك من خلال المضمون الحقيقي لقراراتها الإستراتيجية.
10. القرارات الإستراتيجية لها تأثير بعيد المدى في المؤسسة.
11. القرارات الإستراتيجية تمثل توجها مستقبلياً للمؤسسة فالإدارة العيا وهي بصدد صناعة القرار الاستراتيجي تجد نفسها ملزمة بإجراء التنبؤات حول خصائص المستقبلية للبيئة بهدف تقييم القرص والمخاطر وموانتمها بعناصر القوة والضعف داخل المصرف.

---

(1) سعيد محمد البنا، المرجع السابق، ص 52.

(2) نادية حبيب أيوب، **نظرة الإدارة العليا لخصائص عملية اتخاذ القرارات الاستيراتيجية في المنشآت السعودية الكبرى**، (الكويت: جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 103، 2000م)، ص 23.

12. تكون على درجة كبيرة من التعقيد وقد لا تتوفر معلومات كاملة لدى متخذي القرار بسبب حالة عدم التأكد التي تصاحبها وقد تكون قرارات غير متكررة وتحدث لأول مرة.
13. إنها تتطلب إنفاق حجم كبير من الأموال وبالتالي تؤثر على نجاح أو فشل المصرف.

ترى الباحثة أن هناك من يميز القرارات الإستراتيجية بأنها تلك القرارات التي تتميز بتأثيرها الطويل المدى على المؤسسة بحيث ترهن موقعها في السوق والذي يراد منه تعظيم المكاسب للموارد الموضوعة تحت تصرف المؤسسة ويبحث القرار الإستراتيجي عن الطريقة التي بموجبها تواجه المؤسسة محيطها الخارجي في ظل المنافسة، إذ تصنع القرارات الإستراتيجية بظروف استثنائية نتيجة لتهديدات متوقعة، وفرص بيئية مؤثرة يحتمل ظهورها في المستقبل وتكون نتائج هذه القرارات بعيدة الأمد بالنسبة للمؤسسة.

خامساً: مداخل صناعة القرار الاستراتيجي

إن الضرورة تقتضي ملاحظة ما يلي قبل الدخول في عرض مداخل صناعة القرار[1]:

1. إن كل قرار إستراتيجي يعد حالة فريدة ومتميزة عما سواه من القرارات الأخرى حتى لو بدأ أن القرار يعاد في فترات مختلفة، مثال قرار تبني المنظمة إضافة خط إنتاجي جديد عام (2010م) وعودة الحالة نفسها عام (2015م) أن كون الظروف المحيطة بالقرار ودوافع تبنيه مختلفة فإن منهج الصناعة لا يكون متماثلاً.
2. أن تفضيل المدير لمنهج أو مدخل معين لصناعة القرار لا يفترض أن يكون حالة دائمة وعليه يجب على المدير أن يكون عمليا ومنطقيا في اعتماد المدخل المناسب

(1) طاهر محسن منصور الغالبي، **مداخل صناعة القرار الإستراتيجي وعلاقتها بالأداء**، (البصرة: جامعة البصرة، كلية التجارة والاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 8، العدد 29، 2012م)، ص ص 84 – 85.

وعد انطلاق الشرارة الأولى والمبادرة المتقدمة لسيرورة القرار مختلفة حسب الأحوال والمواقف.

3. تتأثر مراحل وإجراءات صناعة القرار بالمدخل المعتمد، بمعنى حتى لو بدت تلك المراحل والإجراءات متماثلة في المسميات لكنها مختلفة في المحتوى والنضج بسبب المدخل.

بعد ملاحظة هذه الجوانب المهمة يمكن القول أن الأدب الإداري بشكل علم وأدب الإدارة الإستراتيجية بشكل خاص عرض فيه الباحثون مجموعة من مداخل صناعة القرارات وكالآتي[1]:

1. المدخل الشمولي

مثل هذا المدخل نقلة نوعية بطرق الإدارة من النهج العشوائي المرتبك والتركيز على إجراءات شكلية يغلب عليها طابع المحاولة المتكررة في التماس الصواب بعد الخطأ إلى مدخل علمي شامل، وقبل البدء بالإجراءات والمراحل على الإدارة العليا أن تؤمن وتتبنى هذا المدخل أو النهج في تطوير القرارات الإستراتيجية ويماثل هذا المدخل توجهات مدرستي التصميم والتخطيط بشأن التخطيط الاستراتيجي في المنظمات أن القرار الاستراتيجي يمثل عمليات ذات طابع مفاهيمي ويندرج ضمن إطار وجود تخطيط رسمي في المنظمة، ومع ذلك فإن هذا المدخل سيطر تاريخياً على عمليات صناعة القرار في منظمات الأعمال وعن إجراءات ومراحل صناعة القرار المتعارف عليها من تشخيص وتحديد بدائل وفرز واختيار البدائل مرتبطة به ظاهرة بصورة جلية، أن الإشكالية في المدخل هو عدم المرونة والبيروقراطية، التي تصاحب الإجراءات في أغلب الأحيان وكذلك عدم انطباقه على جميع المواقف والمشكلات في جميع الأحوال والظروف.

(1) Lanple Eisenhardt and Mintzlarg Zharaki, **Strategic Decision Making**, S,M,J,d. 13, P.18.

2. المدخل السياسي السلوكي:

وفق هذا المدخل ينظر للمنظمة ككيان سياسي سلوكي تتعدد فيه السلوكيات والمصالح، ويمارس الأفراد والمجموعات تصرفات يدعمون من خلالها قوة تأثيرهم في عمليات صناعة القرار، ومن هنا تنشأ التحالفات والضغوط وتمارس إجراءات الاحتفاظ بالأسرار، والسيطرة على المعلومات، يلاحظ أن هذا المجال تنعكس من خلال تفضيلات ورغبات الأفراد والمجموعات القوية.

على الإدارة العليا أن تعي طبيعة الصراع والمساومة بين مختلف الأقطاب المؤثرة في القرار الاستراتيجي وفق منطق مدرسة القوة إن هذا الفهم الجيد للعلاقات التبادلية بين الأطراف كافة ضروري لتوازن المصالح والحفاظ على المنظمة ككيان معنوي يفترض أن يستمر ويتطور.

إن الإشكالية الأساسية في هذا المدخل تتمثل بعدم وجود نظام ديناميكي ومنهجي وكامل يمكن الركون إليه لتأطير العلاقات والمساومات.

3. المدخل التدريجي (التزايدي):

يمثل هذا المدخل صيغة عملية واقعية تجمع بين النهج الشمولي مع اشتراطات المدخل السياسي/ السلوكي، إن صناعة القرار الإستراتيجي يمثل إجراءات غير شاملة تؤطر بتفاعلات سلوكية وعلاقات مصالح مختلفة، حيث أن هذا الأمر مبني على افتراضات ثلاثة هي[1]:

أ. في القرارات الإستراتيجية يمتلك صناع القرار معلومات وبيانات محدودة.

ب. أن المنظمة لا تمثل كياناً اقتصادياً فقط بل كيان سياسي اجتماعي أيضاً.

ج. في كثير من الحالات يمثل القرار الإستراتيجي مبادرات مستقلة من المستويات التشغيلية الدنيا في المنظمة.

بالرغم من أن الأفكار الأولية لهذا المدخل طرحت من قبل بعض الباحثين إلا أن الباحث Quin قام ببحوث ميدانية كثيرة لمعرفة تأطير هذا المدخل ضمن التغيير

(1) Wooldridage and Floyd S., **Research Notes and Communication Strategic Process Effects on Consensuses**, S.M.J., Vol, 15, 1989, P. 295.

الإستراتيجي في الشركات ووجد أن المديرين الفعالين، هم من استطاعوا دمج التحليل الشمولي بالمهارات السلوكية للحصول على منهج عملي وصف من قبل الباحث بالمدخل التدرجي المنطقي. (1)

إن نقطة القوة الأساسية في هذا المدخل تتمثل بكون الواقع يستند إلى عمليات تعلم مستمرة ولا تتخذ القرارات بالاستناد إلى تنبؤات فقط في حين أن الإشكالية فيه تتمثل بمحاولة التجربة والتصحيح التي تأتي في بعض الأحيان خارج إطار رؤية مستقبلية بعيدة لتطوير المنظمة.

4. المدخل الحدسي العاطفي:

يرتكز إلى الخبرة والعادة والإحساس والموهبة لصناعة القرار الاستراتيجي في إطار هذا المدخل، وفي الشركات الكبرى يمكن أن تحفز المفردات السابقة من خلال العصف الذهني، ويرى المؤيدون لهذا المدخل أن الاجتهاد يؤدي إلى قرارات أفضل من استخدام الطرق الفنية والمنهجية المنظمة، في حين يطرح المنتقدون له إشكالية، عدم استخدام الأدوات الفعالة في حين يطرح المنتقدون له إشكالية، عدم استخدام الأدوات الفعالة المتاحة في عمليات صناعة القرار الاستراتيجي. (2)

5. مدخل أصحاب الرؤي:

يمثل هذا المدخل رؤية شخصية المدير الكاريزمية أو التحولية لصناعة القرار الاستراتيجي في المنظمة، أن سلوكيات القيادة الإبداعية ومنهجها في توليد أفكار جديدة وتصور مستقبلي للمنظمة يعطيها دفعاً للتطور والتقدم.

هكذا يتم الركون لهذا المدخل لصناعة القرار دون الحاجة إلى الدخول في تفاصيل تخطيطية نظامية، إن وجود هذه الشخصيات ذات الرؤى عادة ما يبدو جلياً في المنظمات التي تكون في المنظمات التي تكون في مراحل التأسيس أو عن المنظمة

(1) Quin.J., **The Intellegent Enterprise**, Free Press, N.y: 1992, PP. 60, 63

(2) Glueck and Jauh, **Business Policy and Strategic Management**, 2 Edition, Mc Graw-Hill Singapore, 1984, P.20.

تعيش مرحلة أزمة ظاهرة، إن أهم إشكالية في هذا المدخل تتمثل بنقص النظم المتكاملة للعمل[1].

6. مدخل الحشد العشوائي:

إن تفاعل حشد عشوائي في الأفراد، مديرون وعاملين في إطار ضغوط المشكلات واستعجال الحلول في إطار الفرص والخيارات المتاحة يمثل منهجا ومدخلا لصناعة القرار الاستراتيجي.

كما إن هذا المدخل يعتمد في حالة المنظمات التي تعيش حالة عدم تأكد تام ويتصف هيكلهما التنظيمي بالعضوية العالية High Orgnic والمرونة كبيرة وفي المنظمات غير المتطورة التي تدار بشكل جيد وفعال يفقد المديرون المبادرة ليتم تطوير القرار في ضغوط غير منظمة ومرتبة من أطراف تتدافع بعشوائية. [2]

7. مدخل الاختيار الطبيعي:

إن ضغوط البيئة والفرص المتوافرة فيها وسرعة وعشوائية التغيرات قد لا تترك أمام الإدارة العليا حرية واسعة في تطوير بدائل ممكنة واختيار المناسب لها، هكذا تتم صناعة القرار الاستراتيجي من خلال مراحل شبيهة بالاختيار الطبيعي دون أن يكون للإدارة دور قوي وفاعل في ذلك عن أهم إشكالية في هذا المدخل تتمثل في سلبية الإدارة وعدم أخذها كمحرك أساسي لعمل المنظمة، والركون فقط إلى معطيات البيئة[3].

8. المدخل التكاملي:

هناك فرصة أمام المديرين الجمع بين أكثر من مدخل في صناعة القرار الاستراتيجي ويذكر أن اعتماد هذا المدخل يمثل حالة دائمة الحضور يوصف

---

(1) طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي**، (البصرة: جامعة البصرة، مجلة دراسات إدارية، المجلد 3، العدد 6، 2010م)، ص 60.

(2) Daft.R., Strategic Management Concepts and Cases" Gth Edition, Prentice, Hall, Inc, 2001, P.344, 376.

(3) طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صحبي دريس، **الإدارة الإستيراتيجية منظور منهجي متكامل**، (عمان: دار وائل للنشر، 2009م)، ص 164.

الإجراءات التي تتبناها الإدارة هي خليط من مداخل عديدة. وتتمثل هذه المداخل في الآتي:

أ.المدخل الشمولي: يوصفه منهجاً علمياً متكاملاً يرتبط بعمليات التخطيط الإستراتيجي، وهكذا تحاول إدارات المنظمات اعتماده في صناعة القرارات الإستراتيجية.

ب.المدخل التدريجي (التزايدي): لكونه منهجا عمليا واقعيا يمازح بين التحليل الموضوعي والعلاقات والسلوكيات لأصحاب العلاقة.

ج.مدخل الحشد العشوائي: إن عدم قدرة المنظمات على تبني منهج متكامل التخطيط الاستراتيجي الرسمي ولد حاله من التدافع والحشد العشوائي للعديد من الجهات والأطراف للتدخل غير المنظم والمنتظم في صناعة القرار الاستراتيجي.

د.مدخل الاختيار الطبيعي: تجد الإدارات نفسها في أغلب المواقف أسيرة الأحداث والظروف المحيطة بها بحيث يكون هامش المناورة وحرية الاختيار محدوداً بسبب محدودية دور الإدارة في صناعة القرار الاستراتيجي.

سادساً: العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية

إن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وينبغي على متخذ القرار الاستراتيجي أن يأخذها في عين الاعتبار ومن هذه العوامل ما يلي: [1]

1. التدخل الحكومي: عادة ما تضع الحكومة قوانين وإجراءات ينبغي على متخذ القرارات الإستراتيجية أن يأخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات مثل القوانين، الإجراءات الخاصة بعمليات التسعير محددات الاسترشاد والتصدير، قوانين العمال والضرائب.
2. المنافسة: ينبغي أن يؤخذ في الاعتبار إستراتيجيات وسياسات الشركات الأخرى التي تعمل في نفس المجال وخاصة الشركات المنافسة منها عند اتخاذ القرارات

---

(1) حامد أحمد رمضان بدر، **إدارة المنشآت: اتجاه شرطي**، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1999م)، ص ص 123- 125.

الإستراتيجية، ومن هذه العوامل درجة توافر المعلومات عند متخذ القرار فكلما توافرت المعلومات كلما قلت المشاركة، وكلما كان لدى المساعدين معلومات مطلوبة لاتخاذ القرار الإستراتيجي حتى يمكن تنفيذه، فكلما كان هناك ضرورة للالتزام وضرورة لقبول القرار أكبر زادت درجة المشاركة في اتخاذ القرار، وكلما زادت درجة تعقيد المشكلة، موضوع القرار، كلما زادت درجة المشاركة في اتخاذ القرار وكلما زاد ولاء المساعدين للمنشأة، وأهدافها كلما أمكن مشاركتهم في اتخاذ القرار وكلما قلت التناقضات والصراعات بين المرؤوسين كلما أدى ذلك إلى زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

3. أثر القيم الشخصية للمديرين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية: حيث يلاحظ أن هيكل القيم الشخصية للمديرين له تأثير على اتخاذ القرار الإستراتيجي وأن بعض البدائل يتم اختيارها في قرار معين ويترك الأخرى لأنها تتفق مع قيم المدير الشخصية سواء كانت هذه القيم فكرية، اقتصادية: سياسية، اجتماعية، دينية، وكلما سيطرت قيم معنية من هذه القيم، كلما كان هناك حاجة أكبر لاتخاذ القرار الذي يتفق مع القيم الشخصية المسيطرة للمدير.

ترى الباحثة أن هناك عدة عوامل أخرى يمكن أن تؤثر عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية منها، دقة وتوافر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية حيث أن توافر مثل هذه المعلومات يمكن الإدارة العليا من اتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة، كذلك فإنه يمكن القول أن درجة ذكاء وتعليم وخبرة متخذ القرار الإستراتيجي تعد من أهم العوامل المؤثرة في اتخاذ مثل هذه القرارات، حيث سيكون أكثر قدرة على تحديد المشكلة ومعرفة أسبابها، وبالتالي أكثر قدرة على اتخاذ القرار الإستراتيجي الملائم لحلها. هذا بالإضافة إلى العوامل التي يمكن التحكم فيها، والتي تقع خارج إدارة المنظمة، فقد يؤدي نشوب حرب في بلد ما إلى أن يتخذ مدير الإدارة العليا عدداً من القرارات الإستراتيجية، ولذلك فإن بيده القرار الإستراتيجي تعد إحدى العوامل الهامة التي ينبغي أن تؤخذ في الحسبان عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

سابعاً: مشاكل تطبيق القرارات الإستراتيجية

تتعرض القرارات الإستراتيجية بصفة عامة للعديد من المشاكل منها: [1]

1. حاجة التطبيق إلى وقت أطول مما كان مخطط له.
2. وجود مشاكل كبيرة غير متوقعة.
3. ظهور أزمات تأخذ الاهتمام بعيداً عن عملية التطبيق.
4. وجود عوامل بيئة خارجية لا يمكن التحكم فيها.
5. وجود قيادة وتوجيه غير مناسبين لدى مديري الأقسام.
6. تحديد غير مناسب لمهام التنفيذ الأساسية.
7. تنسيق غير فعال للأنشطة.
8. ضعف قدرات العاملين المشتركين في عملية التنفيذ.
9. عدم وجود تدريب أو توجيهات مناسبة للعاملين.
10. عدم كفاية نظم المعلومات للرقابة على الأنشطة المختلفة.
11. ترك صاحب القرار الإستراتيجي الخدمة أثناء عملية التطبيق.
12. صياغة غير واضحة للأهداف التشغيلية.
13. التحديد غير الواضح للمسؤوليات.
14. الاتصالات البطيئة للإدارة العليا.

ترى الباحثة أن من اكثر العوامل التي تعيق القرارات الاستراتيجية هي وجود قيادة غير مناسبة وضعف قدرات العاملين قائمين على تنفيذ القرارات والتحديد غير الواضح لمسؤوليات كل من الادارات والعاملين.

إن اختيار بديل لحل مشكلة معينة يأتي بعد صياغة بدائل تمثل قرارات ممكنة للتعامل مع هذه المشكلة.[2]

---

(1) هاني خليل فرح برق، **دور المعلومات المحاسبية الاستير اتيجية في اتخاذ قرارات الإستثمار الرأسمالي مع دراسة تطبيقية**، (الاسكندرية: جامعة الإسكندرية رسالة ماجيستير غير منشورة، 2000م)، ص 14.

(2) Simon, H, **The New Science of Mangement Decision**, 3 Edition, Prentice, Hall Inc, usa, 1977, P.67.

إن القرارات الإستراتيجية تمثل قـرارات تحـدد اتجـاه المنظمـة الأساسـية ومسيرتها بالاستناد إلى منهج وتصور مرتبط بالتغيرات الحاصلة والمتوقعة في بيئـة عمل المنظمة الخارجية والحراك الداخلي فيها.[1]

هكذا عرض العديد من الباحثين القرارات الإستراتيجية في المنظمـة بكونهـا قرارات تنصب على إيجاد حالة توافق ديناميكي بين محددات وفرص البيئة الخارجية مع ضعف وقوة الوضع الداخلي.[2]

إن هذه الجوانب تعني أن القرارات الإستراتيجية تمثـل حالـة إبهـام عـال وغموض وان احتمالية الفشل فيها كبيرة بالقياس إلى الأنواع الأخرى من القـرارات ولكي تتجنب الإدارة العليا بوصفها المعينة بهذه القرارات أو تقلل من احتمالية الفشـل عليها أن تعتمد المدخل المناسب لصناعتها، وأن لا تركز فقط على مراحل وإجراءات صناعة القرار باعتبار أن هذه المراحل تتصف بالعملية والدقة فإنها يمكن أن توصـل إلى نتائج لكنها غير مرغوبة بوصفها تستند إلى قرار خاطئ جاء في إطار مـدخل لا يتقسم مع الحالة أو الموقف. [3]

ترى الباحثة أن القرارات الإستراتيجية تعتبر هامة بالنسبة لأي منظمـة لأنهـا تمس مصير المنظمة، لذا وجب على الإدارة تخطي المشاكل التي تتعرض لهـا هـذه القرارات عند التطبيق، وإن تذلل كافة العقبات التي قد تواجهها فـي سـبيل التطبيـق الناجح لها. كما أن صحة القرار الإستراتيجي تمثل المرتكز لنجاح المنظمات فإن كان هذا القرار خاطئ فإن الجهود الحثيثة لا تعني شيئاً للقرارات العملية المستندة إلى هذا القرار الاستراتيجي الخاطئ، بل يفترض أن ترشد القرارات الإسـتراتيجية بأنظمـة قرارات ذات كفاءة لغرض التنفيذ الفعال.

---

(1) Mintzberg and Quinn. J., **The Staategy Process Concept Context, Cases**, Prentiece Hall Inc. USA, 1996, P.59.

(2) عراب كامل السيد، **النموذج متكامل الاتخاذ القرارات الاستير اتيجية**، (الرياض: معهد الإدارة العامة، مجلة الإدارة العامة العدد 25، 1987م)، ص 60.

(3) طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صحبي ادريس، **الإدارة الإستيراتيجية، منظور منهجي متكامل**، (عمان: دار وائل للنشر، 2009م)، ص 139.

المبحث الثاني

أنواع ومراحل صناعة القرارات الإستراتيجية

أولاً: أنواع القرارات الإستراتيجية

تنقسم القرارات الإستراتيجية إلى ثلاثة أنواع وهي: [1]

1. القرارات الإستراتيجية الواعدة تحت ظروف التأكد التقريبي: هي تلك القرارات الإستراتيجية التي يمكن اتخاذها حينما تكون التغيرات والتطورات التي ستحدث في ظروف بيئية محيطة معروفة من حيث اتجاهها وخصائصها ومن أمثلة تلك الظروف، توقع زيادة كبيرة في عدد المواليد أو في عدد الخرجين من الجامعة أو خلافه، وعلى ذلك فإن على المنظمات التي يهمها ذلك أن تقوم بإعداد صياغة القرارات الإستراتيجية بصورة تمكنها من مواجهة هذه الظروف بحيث تتمكن من الاستفادة من الفرص المتاحة أو التقليل من التهديدات.
2. القرارات الإستراتيجية الشرطية "ظروف المخاطرة".
3. هي تلك القرارات الإستراتيجية التي يتم اتخاذها في حالة توقع حدوث بدرجة أكبر من حيث الاتجاه بالمقارنة مع الخصائص، ويرجع ذلك إلى تغيير وتنوع الظروف البيئية وعدم ثبات المتغيرات المرتبطة بها بحيث يصاحب نتيجة لذلك التوقع بدرجة عالية لخصائص التغيرات التي يمكن أن تحدث ومثلا لذلك فإن المنظمة قد تتوقع ظهور منتوج جديد من منظمة منافسة لكنها لا تستطيع معرفة خصائصه وينقسم هذا النوع إلى قسمين:
   أ. القرارات الإستراتيجية الشرطية الدفاعية.
   ب. القرارات الإستراتيجية الشرطية الهجومية.
4. القرارات الإستراتيجية الدفاعية "الاستجابة للظروف غير متوقعة": هي قرارات تتخذها المنظمة لمواجهة ظروف مفاجئة غير متوقعة أو غير

---

(1) أحمد عرفة وسمية شلبي، **القرارات الاستير تيجية التسويقية**، (الاسكندرية: دار الكتاب، د.ت)، ص ص35- 39.

معروفة الاتجاه والخصائص مثل حدوث زلزال أو فيضانات أو حروب مفاجئة.

ثانياً: مراحل صناعة القرار الاستراتيجي

باستعراض مراحل صناعة القرار الإستراتيجي عند الكثير من الكتاب في هذا المجال فقد وجد تقارباً كبيراً بينهم في تحديد تلك المراحل وطبقاً لمدخل الإدارة الإستراتيجية فإن هناك العديد من الخطوات لصناعة القرار الإستراتيجي هي: [1]

1. مرحلة تحليل بيئة المنظمة.
2. مرحلة صياغة القرار الاستراتيجي.
3. مرحلة تنفيذ القرار الاستراتيجي.
4. مرحلة رقابة وتقييم القرار الاستراتيجي.

ما يمكن الإشارة إليه أن المراحل السابقة متدخلة ويؤثر كل منها في الآخر. فتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تعد مدخلات أساسية يمكن من خلالها صياغة القرار الإستراتيجي، وصياغة القرار تعد مدخلات لعملية التنفيذ، وعملية التنفيذ تعد مدخلات لعملية التحليل، وهكذا تدور في حلقة متصلة، ويمكن توضيح مراحل صناعة القرار الإستراتيجي وفقاً للمدخل المتكامل على النحو التالي:

1. مرحلة تحليل البيئة المنظمة:

يرى البعض وفي ضوء رسالة المنظمة، والتي تعكس الفلسفة الأساسية، والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فإن مرحلة التحليل الخارجي (الفرص والتهديدات) والتحليل الداخلي (نقاط الضعف والقوة) للمنظمة، تعد مرحلة مبدئية من مراحل إعداد القرار الاستراتيجي، حيث ينبغي تحليل القوى البيئية التي تؤثر على المنظمة مثل القوى الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التكنولوجية التنافسية، وذلك من خلال دراسة وتحليل المعلومات المتوافرة حتى يمكن استغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات البيئية، بينما يشير مفهوم التهديدات إلى تلك الأحداث والاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية

(1) Robert Papin, **l'art de diriger**, Paris, Ed DUNOD, 2eme Ed, 2004, P.33.

والسياسية والتكنولوجية والتنافسية الواقعة في بيئة المنظمة، والتي يمكن أن تستغلها المنظمة لتحقيق منافع ذات أهمية في المستقبل[1].

بعد تحليل البيئة الخارجية على درجة كبيرة من الأهمية نظراً لأن الظروف البيئة في تغيير مستمر، وهذا التغيير قد يكون وسيلة لتحقيق مزايا تنافسية كما أنه قد يؤدي إلى فشل المنظمة، إذا لم تستطيع التكيف مع هذه المتغيرات.

تحليل البيئة الداخلية للمنظمة هام للغاية، لأنه يحدد نقاط القوة ونقاط الضعف المتعلقة بالقرار الإستراتيجي لكي تعمل الإدارة الإستراتيجية على تقويتها أو التغلب عليها عند صياغة القرار الإستراتيجي، هذا وتعرف القوة بأنها أي شيء داخل المنظمة يمكن أن يشمل نقطة للمنافسين على المنظمة ويرى البعض أنه يمكن تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة كما يلي: [2]

أ. تحديد العوامل الإستراتيجية الداخلية: تتمثل في الإمكانيات الداخلية التي تعتبر حاسمة بالنسبة للنجاح في مجال تنافسي معين.

ب.تقييم العوامل الإستراتيجية الداخلية: وتوجد عدة مداخل يمكن الاعتماد عليها في عملية التقييم مثل: المقارنة بين إمكانيات وأداء المنظمة أو مقارنة مع المنافسين.

2. مرحلة صياغة القرار الاستراتيجي:

يؤدي التحليل للظروف الداخلية للمنظمة إلى تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف كما يؤدي التحليل الخاص بالظروف الخارجية إلى تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، وفي هذه المرحلة يمكن للمسئولين عن الإدارة العليا تطوير وتقسيم بدائل القرارات الإستراتيجية، وتعتبر تطوير بدائل القرارات الإستراتيجية إبداعاً في عملية صنع القرارات الإستراتيجية، والتي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة وينبغي أن تلتزم البدائل الإستراتيجية بثلاثة شروط وهي[3]:

أ. القدرة على تحقيق أهداف المنظمة.

---

(1) عبد العزيز هاشم عبد التواب، **أثر التخطيط الاستيراتيجي لوظيفة الإنتاج والعمليات على الأداء دراسة الطبيقية على قطاع الصناعات الهندسية**، (القاهرة: جامعة القاهرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، 1997م) ص 117.

(2) عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، مرجع سابق، ص 135.

(3) سعيد محمد البنا، مرجع سابق، ص ص 70- 72.

ب. التناسب مع الموارد الحالية والمستقبلية.

ج. الالتزام بالقيود الخارجية.

توجد سبعة معايير يمكن استخدامها لتقييم البدائل المتاحة وهي: الملائمة، الصلاحية، التناسق، الإمكانية، القابلية للخطر، إمكانية التكيف، الجاذبية المالية.

بعد تحديد وتقييم البدائل والتوصل إلى مجموعة من بدائل الإستراتيجية المقبولة ينبغي اختيار أحد هذه البدائل وتنفيذه، ويتم هذا في ضوء العديد من المعايير ومن أهم هذه المعايير قدر القرار الإستراتيجي المقترح على التعامل مع نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنظمة، والفرص والتهديدات الموجودة بالبيئة الخارجية وقدوة القرار على تحقيق الأهداف المطلوبة بأقل قدر ممكن من الموارد والآثار السلبية.

3. مرحلة تنفيذ القرار الإستراتيجي:

تتمثل في مجموعة الأنشطة الخاصة بوضع القرار الإستراتيجي موضع التنفيذ ويتطلب ذلك إعادة النظر في الهيكل التنظيمي، السياسات العمليات التحفيزية والموارد اللازمة لدعم وتنفيذ القرار، وتنقل الإدارة الإستراتيجية إلى وضع القرار الإستراتيجي موضع التنفيذ بعد صياغة القرار الإستراتيجي، حيث يمكن تحقيق أهدافه، وعملية التنفيذ هذه تعرف على أنها عنصر أو أداة يتم استخدامها لتنفيذ قرار إستراتيجي جديد أو تدعيم قرار حالي.

4.مرحلة رقابة وتقييم القرار الإستراتيجي:

تتمثل في مجموعة من الأنشطة الخاصة بمتابعة عملية تنفيذ القرار الإستراتيجي وتوفير تغذية عكسية FEEDBA لمتخذي القرارات حتى يمكنهم تقييم جدوى القرار الإستراتيجي، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء إذا ما كان يفتقر إلى الكفاءة والفعالية. فوضع القرار الإستراتيجي موضع التنفيذ يعد مجرد حلقة في سلسلة حلقات متتالية ومتداخلة ولازمة لنجاح القرار الإستراتيجي، فالتنفيذ

لابد وأن يتبعه ويواكبه عملية على القرار والتي من خلالها يمكن تحقيق الأهداف التالية: [1]

أ. تحديد مدى سلامة الافتراضات التي اعتمد عليها القرار الإستراتيجي مثل نواحي القوة، والضعف والفرص والتهديدات البيئية.

ب. التأكد من أن القرار الإستراتيجي يتم تنفيذه وفقاً لما خطط له وفي الوقت المحدد للتنفيذ وفي ظل قيود الموارد المتاحة.

ج. توفير البيانات اللازمة لتقييم الأداء وصنع قرارات المكافآت.

د. تدعيم عملية التعلم التنظيمي، فمن خلال الرقابة الإستراتيجية وما توفره من تدفق مستمر للمعلومات عن عملية التنفيذ وما يواجهها من تحديات، أو وجود تطورات أو تغيرات جديدة في الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة يمكن تعديل صياغة القرار الإستراتيجي ذاته أو تعديل في متطلبات التطبيق.

كما يوجد من يحدد مراحل عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي بعدة عوامل يمكن تناولها على النحو التالي: [2]

1.تحديد المشكلة والأهداف:

يعد تحديد المشكلة الحالة المستقبلية التي يرمي صانع القرار الإستراتيجي عبر نشاطه إلى ترتيبها وتصنيفها لتشكل الإطار العام القرار، فهي تحدد البدائل التي يبحثها وطريقة التقييم لها بحيث تؤثر الطريقة التي تعرض بها المشكلة تأثيراً عميقاً على المسار الذي تم اختياره ويؤدي التحديد السليم لها من خلال بحثها وجمع الإحصائيات والبيانات المتعلقة بها كلما كانت المعلومات المتعلقة بالمشكلة صحيح ودقيقة كانت تعريف المشكلة وبيان حدودها أكثر يسراً وسهولة ويمكن الوصول إلى القرار الإستراتيجي السليم في النهاية.

---

(1) سعيد محمد البنا، المرجع السابق، ص ص 75- 76.

(2) اسماعيل محمد السيد، **الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم و حالات تطبيقية**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000م)، ص ص 123- 124.

2. جمع المعلومات و تحديد البدائل الإستراتيجية:

تعد عملية جمع المعلومات من الأمور الأساسية التي يستند عليها في عملية تحليل وصنع القرار الإستراتيجي اتخاذه وعند المشكلة وتفرعاتها تهيأ الوسائل لتقليل العناصر الأساسية المجهولة من خلال الحصول على المعلومات، وهناك ثلاث أمور أساسية يسترشد بها صانع القرار ليجمع المعلومات عن المشكلة وهي:

أ. التفكير الدقيق بالمشكلة لضمان دقة تحديد مصادر المعلومات المرتبطة بتلك المشكلة وبأبعادها المؤثرة.

ب.تفعيل دور الاستشارة مع الاختصاص وذوي الخبرات، من أجل الحصول على معلومات إضافية، تعزز فهم حدود المشكلة وظاهرتها مع الظرف الطبيعي والاعتيادي.

ج. حسن استخدام المعالجات الإحصائية، وتوظيف المعلومات ذات الدلالات الواضحة بالاستناد إلى مقاييس الموضوعية والصدق والثبات، بما يضمن فعاليتها في إعطاء القرارات والتقييمات الجيدة للخيارات والتفصيلات.

تعد المعلومات من المقومات الأساسية لترشيد القرار الاستراتيجي، فإن توافر المعلومات المتكاملة يعتبر الركيزة الأساسية الهامة في استمرارية المنهجية التحليلية للقرار الإستراتيجي ولمشكلاته، ضمن مراحل الاستدلال والاستنتاج، والتقويم، والاختيار للبديل الأحسن.

أما فيما يخص مرحلة توليد البديل الإستراتيجي، فتمثل هذه المرحلة اتجاهاً فاعلاً لوضع المشكلة في طريق الاختبار الموضوعي، من خلال معرفة طاقتها وقدرتها على الاستجابة والتحول والتأثير لهذا البديل، وتكلف وحدة صنع واتخاذ القرار للبحث عن الحلول الممكنة وتقييم كل بديل منها.

تحتاج هذه الخطوة إلى اختيار الأساليب التي تؤمن لها المقدرة في تحليل البدائل وتقصي نتائجها ومميزاتها ومن هذه الأساليب[1]:

أ. أسلوب الحدس: وهي عملية ناجمة عن فاعلية الخبرات المتراكمة حينما تتسم ظروف المشكلة بعدم التأكد وقلة السوابق والحقائق حولها، وأن البدائل متداخلة، وهناك ضيق في الوقت ودعوة متشددة نحو حسم المشكلة.

ب. أسلوب دلفي: هي عملية جماعية تعبر عن آراء مجموعة من المختصين وعن تحليلاتهم، إزاء القضايا المستقبلية وحلولهم الإبداعية للمشكلات المتوقع قيامها ضمن المجالات العامة.

ج. أسلوب السيناريو: هو عملية افتراضية لمجموعة أحداث مستقبلية، تدفع نحو استشارة الأفكار للتصرف حيالها، وتحديد الإجراءات العلاجية لها في ضوء معطياتها، وبما يعزز من قيمة القرار، وقدرته على التصدي للمشكلات التي قد تظهر.

د. أسلوب بحوث العمليات: هو عملية منظمة لتطبيق الوسائل العلمية في معالجة المشكلات المعقدة بإدارة النظم الكبرى وتوجيه مواردها البشرية ومعداتها، فضلاً عن توظيف فروع هذا الأسلوب من البرمجة الخطية والمصفوفة، وتحليل السلاسل الزمنية والمسار الحرج.

ه. أسلوب النماذج الرياضية: هي أساليب تجريبية لتحليل ومعالجة المتغيرات الكمية التابعة والمستقلة في عمليات صنع واتخاذ القرارات من خلال استخدام وتفعيل نماذج التنبؤات بمتغيرات البيئة، أو تلك النماذج المختصة بآلية عمل النظام ومعدلات أدائه، إضافة إلى النماذج البحثية عن الحلول المثلي. وعند تقييم البدائل، فتشمل في تقيم هذه البدائل الإستراتيجية بعد تعرضها لمجموعة من الاختبارات العلمية والعملية، لبيان مزايا ومساوئ كل واحد منها، ومدى إمكانية مساهمته في حل مشكلة موضوع البحث. أن هناك علاقة بين البدائل

---

(1) اسماعيل محمد السيد، **الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم و حالات تطبيقية**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000م)، ص ص 123- 124.

والمرونة والتكيف الإستراتيجي للمؤسسة، حيث أن فكرة توليد البدائل التي تعتمدها المؤسسة يعني امتلاك المؤسسة للمرونة الإستراتيجية، وإن قيمة القرارات الإستراتيجية للمؤسسة تزداد بأمرين: أولهما السرعة التي تستطيع المؤسسة بواسطة استخدام خياراتها، وثانيهما انخفاض الكلفة من استخدام هذه الخيارات، التي تشمل المتطلبات الأساسية لعملية توليد البدائل الإستراتيجية (الإبداع، والمرونة والتوقيت)

تسعى الإدارة العليا إلى خلق حالة الموائمة بين البدائل الإستراتيجية وإمكانات المؤسسة الداخلية والخارجية وبما يوفر لها القدرة على اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة.

3. اتخاذ القرار الإستراتيجي ومتابعة تنفيذه:

تعد هذه المرحلة من أدق مراحل القرار جميعاً، لأن اختيار البديل الإستراتيجي يعني حسم الموقف والوصول إلى المحصلة النهائية للجهد المبذول، وهذا الأمر يحتاج إلى القدر الكبير من الكفاءة والقدرة الذائية لتحقيق الاختيار السليم.

يجري اختبار البديل الإستراتيجي بحسب السياق المنطقي للمفاضلة، وعلى أساس التوجه الموزون والمحسوب، في ضوء المعايير والمقاييس ذات العلاقة بنوعية القرار، وضمن إطار الكلفة والمنفعة المترتبة على البديل الأفضل في إطار المفاضلة.

تتضمن معايير المفاضلة لاختيار البديل الإستراتيجي المطلوب ضمن هذه المرحلة ما يأتي[1]:

أ. تكلفة البديل المترتبة عنه حينما ينفذ.

ب. قدرة البديل على استغلال الموارد المتاحة المسخرة لحل المشكلة.

ج. نوعية المعالجة التي يقدمها ازاء المشكلة كطلية، أم جزئية.

د. مدى انسجام البديل مع اهداف القرار على صعيد النظام والمجتمع والبيئة.

ه. مدى السرعة والتوقيت المطلوب في تنفيذ الحل ونتائجه المحتملة.

---

(1) المرجع السابق، ص 124.

و. درجة المخاطرة المتوقعة عن البديل في حالة عدم تحقيقه والهدف المطلوب منه.

برزت نظريات ووسائل قدمتها العلوم السلوكية وطورتها ثورة المعلومات، وأصبحت بإمكانياتها وفعالياتها تساعد محللي وصانعي ومتخذي القرار في اختبار البديل الأفضل من بين مجموعة البدائل، وشملت هذه الطريقة: نظرية المباراة، وشجرة القرارات، ونظرية الاحتملات.

يخضع القرار الاستراتيجي البديل للاختبار التجريبي من قبل صانع القرار ومتخذه، ليتسنى لهم التأكد من سلامة اختيارهم له، ولضمان جول نتائجه وتأثيراته تمهيداً لاعتماده قراراً إستراتيجياً مستقبلياً عبر الواقع الميداني لحل المشكلة.

أخيراً تأتي عملية التنفيذ الفعلي للقرار الإستراتيجي ومتابعته وتقويمه، فهي تعد مرحلة الإعلان عن القرار رسمياً ومن ثم تنفيذه. يعتبر التنفيذ الفعلي للبديل، والذي سيصبح القرار الإستراتيجي من الخطوات الهامة بوصفها الحاسم المعلن والمكشوف الذي يعتزل الكثير من الأمور، وقد يظهر بشكل مرضي أو غير مرضي للأطراف المعنية، يستوجب تنفيذ القرار النهائي ضمن البيئة الاجتماعية المعنية، ويتطلب التطبيق الفعلي بعض الإجراءات اللازمة، وهي[1]:

أ. صياغة البديل بوصفه قراراً إستراتيجياً دالاً على مضمونه بشكل جيد.

ب. اختيار الوقت المناسب لإعلان هذا القرار.

ج. تهيئة البيئة الداخلية المعنية لتنفيذ القرار، والاستعداد لعمل ذلك وتهيئة الموارد والإمكانيات اللازمة، والإدارات والأقسام.

د. تهيئة البيئة الخارجية الرأي العام والمجتمع لضمان الالتزام وحسن التجاوب والتفاعل مع القرار وتنفيذه.

يشمل القرار الاستراتيجي جميع الأفعال التي تلزم وضعه موضع التنفيذ، أو في صورة تجعله يؤثر بالواقع وتتأثر به الإجراءات التنفيذية للمشروع.

تتصف عملية اتخاذ القرار وإعلانه بالصعوبة، وسبب ذلك يعود إلى جملة عوامل مهمة، بينهما عاملان أساسيان مترابطان هما:

---

(1) المرجع السابق، ص 125.

أ. صعوبة التنبؤ الدقيق والمسبق بنوعية ردود أفعال المنظمات الأخرى، وبالتالي تحديد النتائج المترتبة على الأنماط السلوكية المراد اتباعها.

ب. احتمال الفشل الذي يسبب كارثة وخاصة في أوقات الأزمات التي تواجه المنظمات بسبب التغير السريع لمواقف المنظمات الأخرى، وعدم القدرة على السيطرة على الموقف.

يباشر متخذ القرار التقويم الموضوعي والمعالجة للنتائج المتحققة، وللآثار الفعلية الناجمة من تنفيذ القرار ومنذ مراحله الأولى، وبهذا يكون التقويم بمثابة الاختبار، أو الفحص، لمعرفة التأثيرات التي أنتجها القرار للتماشي مع البرامج والأهداف التي تم التخطيط لها والمراد بلوغها وانجازها.

فالتقويم يمثل العملية المنهجية التي يقوم بها صانعوا القرار، ويجري تطبيقها في سبيل تحديد قيمة النتائج المترتبة عن تنفيذه، بحيث ينتج عن هذه العملية التحليلية إثبات صحة البديل من عدمه، وبالتالي إيجاد بديل ثاني عوضاً عنه في حالة الفشل.

ثالثاً: تأثير المعلومات والبيئة الخارجية على ترشيد القرارات الإستراتيجية

على الرغم من التقدم التقني في مجال الحاسبات ونظم المعلومات وما حققه العلم من استحداث أساليب حديثة لصنع القرارات، إلا أن هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على عملية صنع القرارات، سيما وأن القرارات الإستراتيجية لا يتم صنعها بمعزل عن العوامل المحيطة أي متغيرات البيئة الخارجية. فلكل مؤسسة بيئة خارجية محيطة بها تؤثر فيها وتتأثر بها، وبالتالي يجب على صانعي القرارات في المؤسسات أن تتوفر لديهم بيانات ومعلومات عن عناصر البيئة الخارجية لتساعد على اتخاذ القرار الصائب والعمل على ترشيدها لأن هذه العملية متوقفة على المعلومات ودقتها وأسلوبها.

1. ترشيد القرارات الإستراتيجية وفاعليتها.

تقوم نظرة أصحاب الفكر الإداري الكلاسيكي للقرار الرشيد على فرضية أن المدير يحاول تحقيق الأمثل والأفضل من خلال إتخاذه لقراره بعد دراسة دقيقة وشاملة للبدائل المتاحة وفق أسس علمية ومعايير اقتصادية[1].

فالقرار الرشيد وفقاً لأصحاب الفكر الكلاسيكي هو القرار الذي يؤمن الحد الأقصى من تحقيق الأهداف وتحقيق القرار الرشيد على هذا النحو يفترض أن يكون لدى المدير:

أ. معرفة وعلم تام بجميع البدائل الممكنة.

ب.معرفة كاملة بنتائج كل بديل.

ج. منظومة ثابتة من الأفضليات لهذه النتائج.

د. مقدرة حسابية لمقارنة النتائج وتقرير ما هو أفضل.

هكذا يؤكدون على صعوبة واستحالة تحقيق الرشد الكامل في اتخاذ القرارات ويعدون الإدعاء بتحقيقه منافي ومخالف للواقع الذي يفرض قيوداً وعقبات تقف حائلاً دون اتخاذ القرار كامل الرشد، ومن بين تلك المعوقات:

أ. محدودية المعلومات المتاحة وقدرة الإنسان على استيعابها ومدى توفر قنوات الاتصال لنقل المعلومات إلى متخذي القرارات.

ب.الضغوط الناشئة عن الدوافع والقيم الشخصية أو تلك التي تنشأ بسبب ولاء الشخص لمجموعة عمل معينة قد تتعارض أهدافها مع أهداف المؤسسة.

ج. مستوى المهارات والمواقف اللاشعورية والتي تحدد أداء الفرد.

أما رواد مدرسة اتخاذ القرارات فقد عدو مفهوم الرشد الكامل في اتخاذ القرارات مفهوماً نسبياً. ونسبية الرشد ناتجة عن تأثير العوامل المحيطة بالمؤسسة والتي يصعب على متخذ القرار السيطرة والتأثير عليها بالكامل. وعليه مهما حاول متخذ القرار من جهد للتوصل إلى قرارات كاملة الرشد فإنه لن ينجح إلا في التوصل إلى قرارات محدودة الرشد من خلال نموذج الرشد المحدود الذي يتوقف فيه متخذ

---

(1) جمال الدين محمد المرسي و آخرون، **التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000م)، ص 117.

القرار عن البحث بمجرد التوصل إلى بديل معقول يقتنع أنه مناسب على الرغم من احتمال وجود بدائل أفضل وسبب إكتفاء متخذ القرار بالبديل المعقول يرجع إلى ما يلي[1]:

أ. إن الحل الأمثل في فترة زمنية معينة قد لا يبقى كذالك في فترة زمنية أخرى.

ب. إن البدائل المتاحة أمام متخذ القرار قد لا تكون كثيرة وإن إختياره لأحدها يتوقف على إمكانياته وقدراته لدراستها جميعاً، وتحديد نتائجها وتوفير الوقت اللازم لذلك.

ج. مواجهة متخذ القرار الكثير من المتغيرات الداخلية والخارجية التي لا تستطيع السيطرة عليها ولا يملك المعرفة بها أو القدرة على التنبؤ بها.

في الأخير فإن كلا الاتجاهين مستخدمين في الواقع العلمي ولكن الفرق في اختلاف نسب الاستخدام عند متخذي القرارات الإستراتيجية. وعليه يجب التنبه إلى اختلاف درجة الرشد من شخص لآخر نتيجة المواقف ونتيجة الاختلاف من موقف لآخر حتى بالنسبة لنفس الشخص.

تعد فاعلية القرار الإستراتيجي موضوع نقاش وجدل حيث يشير القرار الفاعل إلى تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، ويستطيع تحقيق المستوى المقبول من التناسب بين وسيلته وهدفه ضمن معطيات ظرفية معينة. وتوجد مجموعة من النقاط التي يجب أن تقوم بها المنظمات والمؤسسات لتحقيق متطلبات القرار الإستراتيجي الفعال والتي تشمل ما يأتي: [2]

أ. البيانات والمعلومات والمعطيات المتعلقة بالمشكلة.

ب. التحسس واليقظة الأمور المستقبل.

ج. حساب الاحتمالات المتوقعة.

د. المرونة العالية لدى صانعي ومتخذي القرار.

---

(1) المرجع السابق، ص 118.

(2) الدروب سليمان، **اتخاذ القرارات و السيطرة على المشكلات و الأزمات**، (عمان: دار الأسرة للنشر و التوزيع، 2006م)، ص 55.

ه. الجاذبية الغنية.

و. الشعور بالشجاعة.

هنالك وسائل أخرى لتحسين الوصول إلى قرارات فعالة وجيدة، يجب أن تتعلمها القيادة واستخدامها بشكل منطقي لتقود إلى أحسن حل بأقل قدر من تضييع الوقت، والطاقة، والمال، وراحة البال، والعملية الفعالة لاتخاذ القرارات هي التي توفي بعدة معايير أهمها:

أ. أنها تركز على الجوانب المهمة.

ب. أنها منطقية وملتصقة.

ج. أنها تعترف بالعوامل الذاتية والموضوعية معاً، وتجمع بين التحليلي والحدسي.

د. أنها لا تحتاج من المعلومات والتحليلات إلا بالقدر اللازم لحسم مشكلة محددة.

ه. أنها تشجع على جمع المعلومات المفيدة والحصول على الآراء المتخصصة.

و. أن تكون بسيطة، مرنة، سهلة الاستخدام، يمكن الاعتماد عليها.

إن تراجع أي عامل من العوامل المذكورة أعلاه عادة ما يؤثر في مستوى فاعلية العوامل الأخرى، وبالتالي سيكون هنالك عجز في تحقيق التناسب المقبول بين هدف ووسيلة القرار المعني، لذلك فإن نجاح القرارات الإستراتيجية يعتمد على كفاءة الخطوات التي يستخدمها المدراء في عملية صنع القرار، والتي بدورها تؤثر في فاعلية القرار من خلال التأثير في الخيارات التي اتخذت من بين المحددات، ولأجل أن تقود عملية صنع القرار إلى قرار فاعل يجب القيام بما يأتي[1]:

أ. التركيز على ماهية القرار، يجب التعرف على الموضوع نفسه لفهم الخيارات المتاحة جميعا، وعدم الالتزام بأي توصيات إلا بعد التعرف على الموضوع للابتعاد عن الوقوع في أسر قرارات قد تم تكوين فكرة مسبقة عنها، وتعد هذه الخطوة من أهم الخطوات.

---

(1) ثابت عبد الرحمن وآخرون، **الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002م)، ص 160.

ب.طرح ومناقشة الآراء المضادة، إذ لن يكون هنالك جواب دون الحصول على الاتفاق الجماعي، وبعد استعراض وبحث كثير من الأمور والمداخل للموضوع ومناقشة جميع الآراء.

ج. أن تؤسس على معلومات دقيقة تربط بين البدائل المناسبة لتحقيق الأهداف الناتجة من الوعي والفهم لمحددات البيئة وتحديد الإجراءات الخاصة، ومن سيكون مسؤولاً عنها، وعلى أي مستوى يجب أن يتم ذلك.

نتيجة لذلك، فإن مفهوم فاعلية القرار هو ذلك القرار الذي يحقق الأهداف المحددة، والذي يتخذ من قبل الإدارة في وقت صنعه، أو هو ذلك القرار الذي يقود إلى نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها اعتماداً على معلومات صحيحة وكاملة، تؤدي إلى الإحاطة بظروف المشكلة جميعاً (موضوع القرار)، والأخذ بالاعتبار جميع البدائل الممكنة، والاعتماد على الأساليب العلمية وتقنية المعلومات في عملية صناعة القرار، وعلى الرغم من أن الحكم على درجة فعالية القرار الإستراتيجي تتطلب معرفة وتحديد نتائج القرار، إلا أنه بإمكانه التنبوء بفاعلية القرار في لحظة صنعه من العناصر البيئة "الداخلية والخارجية" للمنظمة وتوجيهها صوب تحقيق التناسق بين هدف القرار ووسيلته.

في هذا السياق يمكن أن نقول أنه حتى يستطيع صانعي القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الحصول على قرارات رشيدة يتوجب عليهم جمع البيانات والمعلومات بدقة وموضوعية عن البيئة المحيطة بعواملها المختلفة، حتى تأتي قراراتهم متوافقة تماماً مع البيئة التي ستطبق فيها تلك القرارات وليست مخالفة للأنظمة والقوانين والتشريعات وإلا لن تستمر المؤسسة في عملها.

2. تأثير المعلومات على القرارات الإستراتيجية:

أشارت كثير من البحوث الفكرية والعلمية إلى وجود عوامل ومتغيرات ذات تأثير في صنع وفاعلية القرار، ومن أهم العوامل المؤثرة في صنع وفاعلية القرار الاستراتيجي مدى توافر المعلومات الكافية لصانع القرار، ويأتي بعدها قدرات المديرين، ويعتبر إدراكهم هو تحصيل حاصل لحجم المعلومات المتوافرة لديهم، لكونها تعطي الصورة الواضحة عن طبيعة البيئة ذات السمة الديناميكية التي يتعامل معها، ومردودها هو انعكاس على حالة اللاتأكد البيئي.

يتخذ الإنسان مجموعة من الأعمال لتحقيق قرار معين، وفي ذلك يتطلب منه أن يضع كمية وافية ونوعية عالية من المعلومات، وإن التخطيط السليم والتقويم الصحيح لأي قرار يقوم على مصداقية المعلومات يوصف العصر الحالي بعصر ثورة المعلومات، لما لها من أثر كبير على القيادة والمنظمات وفي مجمل الحياة يواجه مدراء اليوم مهمة صعبة في صنع القرارات ضمن بيئات متزايدة التعقيد ومضطربة، وإن التفكير في التخطيط السليم لأي قرار يعتمد بالدرجة الأولى على دقة ومصداقية المعلومات. وفي هذه الحالة لابد أن ترتبط إستراتيجية المعلومات باختبار القرارات الرئيسية والفرعية ومسارات عمل المؤسسة في المستقبل.

تتوقف كفاءة صنع القرار على دقة المعلومات التي تصل إلى قيادة المؤسسة وكل حسب مستواه، يتدفق سيل كبير من المعلومات في الوقت الحاضر لوجود مؤسسات إعلامية عالمية للتزويد بالمعلومات ويترتب أقصى درجات الانتباه من خلال استهلاك هذا الكم الهائل المعلومات[1].

يتطلب من صانعي القرار عملية تدقيق هذه المعلومات أثناء الحصول عليها من أكثر من مصدر واحد، لأن الأمر أصبح مربكا بسبب زيادة المعلومات وتراكمها، ويؤدي إلى تقليل الفهم وزيادة الحيرة لدى منظومة اتخاذ القرار[2].

تأتي التقارير من مصادر عديدة وخصائصها مختلفة، وتحتاج إلى تحديد مدى موثقية المعلومات الواردة فيها. وتظهر نتائج سيل المعلومات في مفكرات الذين يتلقونها ويحللونها في هيكلية صنع القرار. يصعب توقع المستقبل اتجاه المعلومات المتغيرة بسرعة، ويمثل تحدياً في هذا الفيض من المعلومات، ويتطلب من الحكمة استخراج ما هو مفيد منها لدعم وصنع القرار.

ازدادت أهمية المعلومات ودورها في عملية صنع واتخاذ القرار بسبب تعقدات المنظمات الحديثة، وتنوعت أنشطة أعمالها، وازدياد وتوسع التطور التكنولوجي والتقني وتأثيره في حياة المجتمع عامة، فضلاً عما يصاحب البيئة من تغيرات كبيرة وكثيرة. وإن صلة المعلومات بعملية صناعة القرارات وخاصة الإستراتيجية تفوق العوامل الأخرى في درجة التأثير.

---

(1) الدروب سليمان، مرجع سابق، ص 55.

(2) الدروب سليمان، المرجع السابق، ص 56.

بين عدد من الباحثين الدور المهم الذي تلعبه المعلومات بعملية صناعة وفعالية القرارات، باعتبارها إحدى العناصر الرئيسية التي تؤثر في إعداد وخطط وبرامج الأنشطة المختلفة للمنظمة، وتمثل مصدراً رئيسياً وشرياناً حيوياً لديمومة المؤسسة.

تتعرض العديد من القرارات للإخفاق والفشل، ولا تحقق أهدافها بسبب إهمال تهيئة المعلومات المطلوبة التي تساعد في استكمال مقومات القرار، وغالباً ما يجري تشخيص نقاط الضعف في صناعة القرار عند المقارنة بين القرار الفاعل والقرار غير الفاعل من الزاوية التي ينظر منها إلى طبيعة نظم المعلومات التي استند إليها ذلك القرار.

تعد عملية التخطيط للفعاليات وإدارتها العنصر الأساسي لقيادة المؤسسة، والتخطيط للفعاليات يتطلب توفر البيانات اللازمة لتقدير الموقف في صنع واتخاذ القرار. أما إدارة الفعاليات فيتطلب تبادل البيانات والمعلومات بين قيادة المؤسسة على مختلف مستوياتها من خلال وسائل الاتصال المختلفة وإجراء معالجة لها لكي تصبح المعلومات هي بيانات مصنفة ومفسرة للاستفادة منها في صناعة القرار. وتتبع أهمية المعلومات من الدور الذي تلعبه في بناء المنظمات واستمرارها في دنيا الأعمال، وتعد بمثابة العمود الفقري في عملية صناعة القرارات وخاصة الاستراتيجية منها[1].

تبرز الحاجة إلى القدرة على التنبؤ استناداً إلى معطيات المعلومات المتوفرة، كما أن متخذ القرار يواجه عنصر الضغط النفسي بحكم ضيق الوقت المتاح في صنع القرار، والذي بدوره لا يترك فترة زمنية كافية لجمع المعلومات وتحليلها كما هي في الظروف الاعتيادية.

تقدم إدارة نظم المعلومات لصانع القرار ما يساعده على معرفة جوانب المشكلة بتبويب المعلومات القديمة للمساعدة في تفهم موقف جديد ذي صلة مع المعلومات الحديثة، وتمكنه من السيطرة على الموقف، وكذلك توظف معلوماتها لخدمة التخطيط المستقبلي. ويفيد واقع السياسة الحديثة بالتطور الهائل في حركة التفاعل الدولي وسرعة الأحداث والمفاجآت العديدة؛ ويتطلب الكثير من القرارات، وكلما كانت

(1) ثابت عبد الرحمن وآخرون، مرجع سابق، ص 160.

المعلومة المتعلقة بالموقف سريعة، كلما كان الزمن بين وصولها لصانع القرار والزمن المقرر لاتخاذ القرار أقل، كلما كان القرار أقرب للنجاح مع الأخذ بنظر الاعتبار عدة عوامل أخرى.

يعد موضوع صناعة القرار الإستراتيجي للمنظمة من المواضيع المهمة، لما لها من تأثير أساس وفعال في حاضر المؤسسة ومستقبلها، مما يتطلب الاهتمام بصنعها ودور المعلومات فيها.

ترى الباحثة أن تكوين القرارات في المنظمات المعاصرة يستند على الحقائق المستمدة من الواقع، وتعتمد بدورها أساساً على المعلومات والبيانات والأرقام والإحصائيات ودلالاتها، وما يتراكم لدى الإدارة من أمور تخدم عملية صناعة القرارات، والدور الذي تلعبه المعلومات في صناعة القرار الإستراتيجي بالغ الأهمية لأن الأساليب المتبعة في صنع القرار وفاعلية القرار الإستراتيجي متوقفة عليها.

3. تأثير البيئة الخارجية على القرارات الإستراتيجية:

تمر عملية تصميم الإستراتيجية بعدة مراحل من بينها دراسة البيئة، وخصوصاً البيئة الخارجية لصعوبة وتكلفة تحليلها والتأثير والتحكم فيها. مما يحتم على المؤسسة استقراء البيئة الخارجية، والاستعداد ببدائلها الإستراتيجية للمتغيرات المتوقعة. ويكمن معرفة مدى أهمية تحليل البيئة الخارجية بشقيها العامة والخاصة، ودورها في تصميم الاستراتيجيات من خلال[1]:

أ. صياغة الأهداف: الأهداف التي يجب تحقيقها، تخضع لدراسة البيئة الخارجية التي يساعد على وضعها أو تعديلها حسب نتائج تلك الدراسات، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف. فعلى سبيل المثال التعرف على الأنواع المختلفة من العملاء وفهم أهم الفروق بين هذه الأنواع وخصائص كل نوع، يساعد رجل التسويق في وضع الإستراتيجية التسويقية التي تمكن إشباع احتياجات كل نوع وتحقيق أهداف المؤسسة.

ب. توفير المعلومات: هي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى توفيرها وذلك بتحليلها وتمحيصها. وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في

(1) على شريف، **الإدارية العامة النظرية والتطبيق**، (بيروت: دار النهضة العربية، 2007م)، ص 156.

عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات، وعلى الإدارة أن تكون لديها أسلوب لتتأكد من صحة المعلومات الواردة لأن الأخطاء غير مسموح بها.

ج. صباغة إستراتيجية الموارد: يساعد فهم المتغيرات البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأسمال، تكنولوجيا، أفراد وغيرها) وكيفية الاستفادة منها.

د. النطاق والمجال المتاح أمام المؤسسة: تسهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات وطرق التوزيع ومنافذه وأساليب وشروط الدفع وتحديد أسعار وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة، كما تساعد في بيان علاقاتها بالمؤسسات الأخرى المختلفة، سواء كانت تمثل إمداد بالنسبة لها أو مستقبل تستقبل منتجاتها أو تعاونها في عملياتها ونشاطاتها.

ه. تساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع والجماهير التي تتعامل معها: وذلك من خلال القيم السائدة، وأيها يحظى بالأولوية، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمجتمعات، والممثلين لجمهور المؤسسة مما قد يحدد خصائص المنتجات وأسعارها، وتوقيت إنتاجها وتسويقها.

و. تساعد في صياغة رسالة المؤسسة ومجال عملها.

ز. تبين الفرص التي يمكن اقتناصها.

ح. المخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها[1].

من التحليل للبيئة الخارجية بشقيها العام والخاص التي تعتبر من أساسيات الإدارة الإستراتيجية فهي ترصد لها كل الإمكانات من أموال وأفراد لاقتناص أي معلومة جديدة أو مهمة، ومحاولة الاستفادة منها قدر الإمكان وبما يخدم المؤسسة.

ترى الباحثة إن المنشأة تتأثر بدرجة كبيرة بجملة الظروف الخارجية المحيطة بها، فالأوضاع الإجتماعية والاقتصادية والسياسية تعتبر من العوامل الهامة التي تؤثر بدورها في عملية اتخاذ القرار خصوصاً غير المبرمجة منها، كما أن القرارات الإستراتيجية تتأثر بالبيئة الخارجية للمنشأة.

---

(1) المرجع السابق، ص 156.

رابعاً: أثر المراجعة الإلكترونية في رفع كفاءة إدارة المخـــاطر وترشـــيد القـــرارات الإستراتيجية:

نظراً لما تتميز به الحاسبات الإلكترونية من قدرات عالية في التخزين والسرعة والدقة في إجراء العمليات التي تواجهها المراجعة أصبح استخدام الحاسبات الالكترونية مـــن قبل المراجعين ضرورة لا مفر منها نتيجة للتطور ولازدياد حجم المعلومـــات التـــي يجب أن تراجع مما عقد السيطرة عليها وزادت مخاطرها وأدى ذلـــك إلـــى انتشـــار تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في شتى المجالات وعلى جميع المستويات لذلك بدء في الفترة الأخيرة استخدام الحاسب الالي في أداء أعمال المراجعـــة، وكـــذلك المنشـــآت أصبحت تستخدم الحاسب الالي في جميع الاعمـــال الداخليـــة والخاجيـــة واســـتخدام الحاسوب في إجراء القيود وإعداد القوائم المالية.

عليه فقد أصبح من الصعب أن ينجز المراجع عمله بكفاءة وفاعلية أو بدون أن يكون ملماً بالمفاهيم والمبادئ المحاسبية وذلك من أجل تحديـــد خطـــة المراجعـــة وتحديـــد إجراءاتها وبرامجها للوصول إلى تحقيق أهداف المراجعة بكفاءة عالية.فعند مراجعـــة الانظمة الالكترونية أصبحت المراجعة تواجه مجالات ومشاكل جديدة لا عهد لها بها في السابق رغم أن أسالب الرقابة الداخلية فـــي الانظمـــة الإلكترونيـــة هـــي نفســـها المتعارف عليها في الانظمة اليدوية غير أن ادخال الحاسب الالكتروني في المحاســـبة ادى إلى ظهور عدة نقاط رقابية جديدة متعلقة بالجهاز الالكتروني والبرامج المشـــغلة له. كما إن قيام المراجع باستخدام اجراءات المراجعة التي تتوافق مع بيئة النم الآليـــة يؤدي إلى كفاء عملية المراجعة ورفع كفاءة إدارة المخاطر[1].

ترى الباحثة أن ظهور المراجعة الالكترونية له أثر على جودة عملية المراجعة ممـــا يؤثر على كفاءة إدارة المخاطر. وتوجد علاقة بين تككنولوجيا المعلومات وكفاءة ادارة المخاطر من خلال استخدام وسائل من شأنها تقليل المخاطر .

---

(1) منصور أحمد البدوي ، شحاتة السيد شحاتة ، **دراسات في الاتجاهات الحديثة في المراجعة مـــع تطبيقـــت عملية على معايير المراجعة المصرية والدولية**، (القاهرة : الدار الجامعية للنشر، 2003م)، ص 155.

أثر المراجعة الإلكترونية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

إن هدف متخذ القرار الاستراتيجي هو الوصول إلى قرار استراتيجي يمكنه من تحقيق الاهداف وحل المشاكل القائمة والمتوقعة ، هنا يقوم متخذ القرار الاستراتيجي باختيار حل أفضل من الحلول المقترحة مستعيناً في ذلك بمجموعة من المعايير توفر درجة كبيرة من الموضوعية في الاختيار . وتظهر دور المراجعة الالكترونية في توفير معلومات ملائمة ودقيقة لاختيار البديل الافضل.

ترى الباحثة أن التطور في تقينة المعلومات وشبكات الاتصال ساعد في انشاء كثير من منشآت الاعمال مواقع الكترونية تنشر فيها تقاريرها المالية عبر الشبكة الدولية للمعلومات وهذا ساهم في وجود مراجعة الكترونية لتوفير معلومات ذات جودة عالية وتعزيز الشفافية وترشيد القرارات الاستراتيجية من خلال توفير تقارير مراجعة في الوقت المناسب.

الفصل الرابع
الدراسة الميدانية

تتناول الباحثة في هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: نبذة تعريفية عن المصارف السودانية

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الأول

نبذة تعريفية عن المصارف السودانية

أولاً: نشأة المصارف السودانية:

يتكون القطاع المصرفي السوداني من مجموعة من المصارف التجارية المتخصصة وبعض مصارف الاستثمار، ومن مؤسسات مالية وغير مصرفية وصناديق استثمارية عامة ومتخصصة، بالإضافة إلى بنك السودان المركزي وفروعه، وما يميز القطاع المصرفي السوداني أنه يطبق نظاماً مصرفياً إسلامياً في عملياته وأنشطته المختلفة[1].

أما ملكية المصارف فإن بعضها مصارف حكومية وبعضها مصارف قطاع خاص محلي، وبعضها شراكة بين الحكومة والقطاع الخاص المحلي، ومنها ما هو مشترك بين القطاع الخاص المحلي والأجنبي، وبعضها عبارة عن فروع لمصارف أجنبية.

بدأ العمل المصرفي في السودان بصورة فعلية بافتتاح أول مصرف تجاري في العام 1903م، وهو البنك الأهلي المصري، في الفترة التي سبقت الاستقلال كان هناك غياب تام للبنك المركزي والبنوك التجارية الوطنية، حيث سيطرت على الساحة المصرفية مجموعة من البنوك الأجنبية/ بغلت ستة بنوك لديها حوالي 37 فروعاً منتشرة بأقاليم السودان المختلفة، حيث أن هناك بنك باركليز لندن والذي أنشئ سنة 1913م، فرع البنك العثماني التركي وافتتح في عام 1949م، ثم تغير اسمه بعد ذلك إلى بنك ناشونال آند قراندليز، بنك مصر عام 1953م فرع كريدي ليونيه فرنسي عام 1953م، والذي تغير اسمه إلى بنك النيلين بعد مشاركة الحكومة فيه، البنك العربي الأردني وافتتح عام 1956م بعد نيل السودان استقلاله في عام 1956م، وسعت الحكومة الوطنية لايجاد الهوية السودانية خاصةً في المجال المصرفي، فتم إنشاء لجنة

---

(1) عبد المنعم القوصي، **تجربة السودان في مجال السياسة النقدية**، ص 7. نقلاً عن الموقع:
http:www.kantakji/com/figh/files/economics/10066.doc

العملة السودانية، والتي قامت باصدار أول عملة وطنية عام 1958م، وتركت مهام البنك المركز لكل من وزارة المالية والاقتصاد والبنك الأهلي المصري.

أما في مجال البنوك التجارية ووضعيتها بعد الاستقلال، فقد تم إنشاء أول بنك تجاري وطني في العام 1957م، وهو البنك التجاري السوداني[1]. ثم بعد ذلك جاء دور البنوك المتخصصة فكان إنشاء البنك الزراعي السوداني بهدف تقديم المساعدات اللازمة لتحسين وتطوير الزراعة في السودان، وكذلك النشاطات الأخرى المتصلة بها، حيث أجيز قانونه في العام 1957م، بينما بدأ أعماله في العام 1959م، وقد بلغ رأسماله المدفوع 61 مليون جنيه منها 42 مليون جنيه هي مساهمة بنك السودان[2].

اختتم العقد الأول من تاريخ الجهاز المصرفي السوداني بصدور قانون خاص أنشأ بموجبه بنك السودان المركزي في العام 1959م، كبنك مركزي له علاقة مباشرة بالبنوك الأخرى، وسواء أكان في مجال منح التراخيص للبنوك التجارية والمتخصصة، أو عبر آليات الرقابة وحسن السياسة النقدية والتمويلية، إضافةً إلى الرقابة على النقد، ولقد وجد بنك السودان هيكلاً مصرفياً يتكون من ستة بنوك أجنبية وبنكين وطنيين.

ثانياً: تطور الجهاز المصرفي السوداني:

1. تطور القطاع المصرفي خلال الفترة 1958م – 1970م:

هي مرحلة بعد الاستقلال فهي مرحلة إنشاء المصارف السودانية مثل البنك الزراعي 1958م، وبعض البنوك التجارية والمتخصصة منها البنك الصناعي 1961م، والبنك التجاري 1962م، وبنك النيلين 1962م، والبنك العقاري، وكان الهدف من إنشاء المصارف في هذه الفترة هو دعم التنمية في السودان[3]، وقد تم توحيد سعر الفائدة وادخال آليات جديدة للاقتراض كقبول خصم السندات الإذنية والكمبيالات في حالة رهنها[4].

---

(1) إبراهيم الخليل عبد المجيد، **البنوك المتخصصة ودورها في التنمية**، (الخرطوم: بنك السودان، مصلحة البحوث الاقتصادية، 1999م)، ص 448.

(2) بنك السودان، **التقرير السنوي الحادي عشر**، 1970م، ص ص 106، 107.

(3) محمد فرح عبد الحليم، **التطورات المالية والمصرفية في السودان**، (الخرطوم: الشركة العالمية للطباعة والنشر، 2005م)، ص ص 73، 74.

(4) **المرجع السابق**، ص 75.

كما شهدت هذه الفترة الافتتاح الرسمي لبنك السودان كبنك مركزي للبلاد عام 1960م، وقد قام على حساب البنك الأهلي المصري، حيث آلت لبنك السودان اصول البنك الأهلي المصري ومهامه، إضافةً إلى مهام لجنة العملة السودانية، وحدد قانون بنك السودان لعام 1959م (تم تعديله في العام 2002م) المهام الأساسية المنوطة به، والمتمثلة في اصدار أوراق النقد والائتمان في السداد، مع العمل على الاستقرار النقدي والائتماني، وذلك بغية تحقيق مرامي الاقتصاد الكلي والتي تبرز في تحقيق تنمية اقتصادية متزامنة، كذلك أنيط ببنك السودان تدعيم الاستقرار الخارجي للعملة مع العمل كمستشار للحكومة السودانية في الشئون المالية.

حتى ذلك التوقيت كان بنك السودان يمتلك ثلاث فروع في بورتسودان ومدني والأبيض[1]. وبدأت غرفة المقاصة للبنك في الخرطوم أعمالها في الثامن والعشرين من ديسمبر 1960م، ومقره بنك السودان في الفترة 1965م- 1970م تطور البنك المركزي وتوسعت فروعه لتصل إلى أحد عشر فرعاً لتشمل كل أقاليم السودان الثمانية إضافةً للعاصمة القومية[2].

أما في مجال المصارف التجارية والمتخصصة فقد شهدت هذه الفترة قيام عدد من المصارف الوطنية، حيث شهدت قيام البنك التجاري السوداني الذي بدأ أعماله في الخامس من نوفمبر 1960م، وهو أول بنك تجاري سوداني يكون تحت إدارة سودانية، ويتم تمويله بالكامل من مصادر داخلية، حيث قسم رأس ماله إلى أسهم قيمة كل منها جنيه واحد، وبلغ رأس ماله المدفوع في ذات العام 547 ألف جنيه حوالي 50% من رأس المال المكتتب.

قد قام بنك السودان بتقديم المشورة الفنية للبنك التجاري عند الحاجة إليه منذ الفترة الأولى لإنشاءه، كما وافق بنك السودان على نقل وتحويل الأموال التي كانت مدونة بدفاتره من الودائع الكبيرة والشبه حكومية إلى البنك التجاري، من أجل المساعدة في توسيع دائرة نشاطه، وبالنظر إلى حجم المصارف التجارية الأجنبية

(1) بنك السودان المركزي، **التقرير السنوي الأول**، 1960م، ص 179.

(2) بنك السودان المركزي، **التقرير السنوي الحادي عشر**، 1970م.

العاملة في بداية العام 1960م نجحت ستة مصارف بعدد فروع يقرب الثلاثين فرعاً[1].

في عام 1961م تم افتتاح البنك الصناعي السوداني وبدأ أعماله في عام 1962م، حيث هدفت الدولة من خلال البنك الصناعي إلى المساهمة في تمويل الاستثمار في قطاع الصناعة، والمساعدة في إنشاء وتوسيع وتجديد المؤسسات الصناعية، تشجيع رأس مال القطاع الخاص في الداخل والخارج للمساهمة بفعالية أكثر، وبلغ رأس مال البنك المرخص به 3 مليون جنيه[2].

في عام 1963م تم تحويل وبنك الكريدي ليونيه الفرنسي الأصل، والذي انشئ عام 1953م إلى شركة سودانية فرنسية باسم بنك النيلين، وبهذا تم تضمينه جميع فروع بنك الكريدي ليونيه بالسودان، وقد اكتملت الإجراءات اللازمة في عام 1964م، وبدأ مزاولة أعماله في يناير 1965م، وأسهم بنك السودان في رأس مال بنك النيلين بمبلغ 1.8 مليون جنيه، بينما أسهم بنك الكريدي ليونيه بباريس بمبلغ 12 مليون جنيه[3].

أما البنك العقاري السوداني فقد أُسس في عام 1967م برأسمال قدره سبعة مليون جنيه دفعت الحكومة 60% و40% دفعت بواسطة بنك السودان، وكان الغرض من إنشائه توفير السكن للمواطنين من جميع الطبقات ولاسيما أصحاب الدخول المحدودة[4].

في نهاية فبراير من عام 1969م تحولت كل أعمال البنك العثماني وفروعه بالسودان إلى بنك ناشونال آند قرندليز[5].

العام 1970م شهد أول قرار لتأميم البنوك التجارية، حيث صدر في 1970/2/25م قرار تأميم البنوك التجارية الأجنبية العاملة، وآلت ملكيتها التجارية إلى بنك السودان بوصفه الجهة المسئولة عن إدارة وتوجيه هذه البنوك، بموجب قانون

---

(1) بنك السودان، **التقرير السنوي الأول**، 1960م، ص 30.

(2) بنك السودان، **التقرير السنوي الثاني**، 1961م، ص 41.

(3) بنك السودان، **التقرير السنوي الخامس**، 1964م، ص 58.

(4) بنك السودان، **التقرير السنوي الثامن**، 1969م، ص 58.

(5) بنك السودان، **التقرير السنوي العاشر**، 1969م، ص 90.

التأميم تعدلت أسماء البنوك التجارية باستثناء بنك النيلين والبنك التجاري، وذلك على النحو التالي: بنك باركليز بنك دي سي حُول إلى بنك الدولة للتجارة الخارجية، بنك ناشونال آند قرندليز إلى بنك أم درمان الوطني، بنك مصر إلى بنك الشعب التعاوني، البنك العربي إلى بنك البحر الأحمر التجاري، البنك التجاري الأثيوبي إلى بنك جوبا التجاري، ليصبح عدد فروع البنوك تسعون فرعاً، وقد أُعلن أن سياسة الحكومة تتجه نحو دمج جميع البنوك في ثلاث أو أربع مصارف على أن يتخصص كل مصرف من هذه المصارف في قطاع اقتصادي محدد[1].

بنهاية عقد الستينات أصبح هيكل الجهاز المصرفي يتكون من بنك مركزي (بنك السودان)، إضافةً إلى سبعة بنوك تجارية هي البنك التجاري السوداني 1960م، بنك النيلين 1964م، بنك أم درمان الوطني 1970م، والذي أُنشئ بعد تأميم بنك ناشونال آند قرندليز، وبنك التجارة الخارجية 1970م، وبنك جوبا التجاري 1970م، وبنك البحر الأحمر التجاري 1970م، وبنك الشعب التعاوني 1970م، إضافة إلى ثلاثة بنوك متخصصة لخدمة أهداف التنمية، وهي البنك الزراعي السوداني 1958م، البنك الصناعي السوداني 1961م، البنك العقاري السوداني 1967م، ليصبح اجمالي البنوك أحد عشر بنكاً بما فيها بنك السودان. ولقد أثر قرار التأميم ومصادرة فروع البنوك الأجنبية العاملة بالسودان على الجهاز المصرفي لاحقاً، حيث أدى إلى اضعاف ثقة المستثمرين الأجانب والمساهمين والمودعين، خاصةً في الفترة التي أعقبت العام 1970م.

2.التطور المصرفي خلال الفترة 1971م- 1977م:

اعتبرت هذه الفترة من عام 1971م حتى 1975م هي فترة تدهور للقطاع المصرفي، وذلك نسبة لقرارات التأميم في العام 1970م، وفي هذه الفترة أيضاً تراجع عدد فروع البنك المركزي من أحد عشر فرعاً إلى تسعة فروع، حيث تم إغلاق فرعي بحر الغزال وأعالي النيل.

في عام 1973م تم التخطيط لإنشاء مجلس الادخار والاستثمار والتنسيق بين الوحدات الادخارية القائمة مع العمل على إنشاء مؤسسات ادخارية جديدة، ورسم سياسة وتشجيع الادخار بما يتماشى مع النظام المصرفي، وبالفعل شهد العام 1973م إنشاء بنك

---

(1) بنك السودان، **التقرير السنوي الحادي عشر**، 1970م، ص ص 94- 99.

الادخار كبنك متخصص من أجل نشر الوعي الادخاري في المجتمع واستقطاب مدخرات المواطنين، وفي عام 1975م تم تعديل قانون تأميم البنوك لسنة 1970م إلى قانون تنظيم البنوك والادخار لسنة 1975م استناداً على لوائح القانون الجديد، تم تسجيل البنوك الخمسة كشركات خاصة يمتلك بنك السودان فيها أسهم مقابل التعويضات التي تدفع للملاك القُدامى على أن تمتلك الحكومة باقي الأسهم، وفي المقابل ألغي قانون تنظيم البنوك والادخار لسنة 1975م، كذلك وافق مجلس إدارة بنك السودان بعد أخذ موافقة وزارة المالية والاقتصاد الوطني بتأسيس مكاتب تمثل البنك، كما سمح لبنك الاعتماد العربي الأفريقي، ولبنك تشيس منهاتن والتجارة الدولي بفتح فروع في الخرطوم وبورتسودان، وفي سبتمبر من ذات العام أُنشئ المصرف العربي للتنمية في أفريقيا ورئاسته بالخرطوم[1].

كما شهدت هذه الفترة زيادة عدد البنوك المملوكة للدولة وبنوك القطاع الخاص والبنوك التجارية، وتماشياً مع متطلبات المرحلة والانفتاح الاقتصادي والاستثماري تم دمج بعض المصارف القائمة، إضافةً إلى السماح بإنشاء بعض فروع البنوك الأجنبية، وذلك كرد فعل لقرار التأميم في العام 1970م، والتي أثرت على المنح الاستثماري عموماً، مما حدا بالدولة إلى اصدار قانون لتشجيع الاستثمار في عام 1976م بهدف اعطاء ضمانات للمستثمرين الأجانب من التأميم والمصادر، كذلك تم دمج بنك جوبا التجاري في بنك أم درمان الوطني ليصبح اسم البنك الجديد بنك جوبا أم درمان، ثم جاء العام 1975م ليتم فيه تغيير اسم بنك جوبا أم درمان إلى بنك الوحدة، وشهد نفس العام تغيير اسم بنك الدولة للتجارة الخارجية إلى بنك الخرطوم[2].

بعد صدور قانون تشجيع الاستثمار 1976م نشطت الحركة المصرفية، وحيث أُنشئ بنك أبو ظبي الوطني في العام 1976م كبنك أجنبي، وبنك الاعتماد والتجارة الدولي عام 1976م، كذلك في العام 1977م تم الترخيص لستين بنك للعمل بالسودان، ومن أبرز ملامح هذه الفترة أنه في العام 1977م ظهر بنك فيصل الإسلامي كشركة مساهمة محدودة برأسمال قدره ستة ملايين من الجنيهات منها حوالي 40% تدفع بواسطة المملكة العربية السعودية، و40% أسهم سودانية بينما 20% المتبقية بواسطة

---

(1) بنك السودان، **التقرير السنوي السادس عشر**، 1970م، ص ص 76، 77.

(2) عواطف يوسف وآخرون، **دور بنك السودان في إدارة الجهاز المصرفي، 1960م – 1997م**، (الخرطوم: المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية، 1997م)، ص 34.

دول عربية إسلامية أخرى على أن يبدأ أعماله في العام 1978م لمنح التمويل قصير الأجل وطويل الأجل للتعاونيات[1].

3. التطور المصرفي خلال الفترة 1978م- 1983م:

في هذه الفترة تم صدور قرار في عام 1983م يمنع جميع المصارف في السودان بالتعامل بالربا، وأعلن أسلمة الجهاز المصرفي، وذلك بعد أن كانت البنوك تتعامل وفق سعر الفائدة حتى العام 1977م، ثم انتقلت للعمل بالنظام المزودج إسلامي وربوي.

أما في مجال المصارف التجارية فقد بدأ بنك فيصل الإسلامي أعماله وفقاً للنظام الإسلامي خلال النصف الثاني من العام 1978م، ثم افتتح ذات البنك أربعة فروع في في العام 1979م في كل من أم درمان، بورتسودان، جامعة الخرطوم، جامعة أم درمان الإسلامية، كذلك بنهاية العام 1978م بدأ بنك الاستثمار السوداني أعماله برأس مال مشترك سوداني فرنسي، وافتتح فرعين احداهما بالخرطوم في العام 1980م، ثم منح تصنيفاً مبدئياً لأربعة بنوك مشتركة للعمل في السودان منها بنكين تجاريين تقليديين هما، بنك الوادي والبنك الأهلي السوداني. كما تم منح التصديق لثلاث بنوك لتزاول النشاط المصرفي بالسودان، وهي البنك الإسلامي للتمويل والاستثمار، وبنك حبيب والبنك الأمريكي، إضافةً لبنك عمان الذي بدأ عمله في الربع الأخير من العام 1980م[2]. وافتتح بنك عمان في العام 1981م فرعه الرئيسي بالخرطوم.

كما تم أيضاً انتشار بعض المصارف المشتركة والخاصة، كالبنك الفرنسي السوداني 1978م، والبنك الأهلي 1981م، البنك الوطني للتنمية الشعبية 1978م، وبنك النيل الأزرق 1982م. كما تم إنشاء بعض المصارف السودانية الحكومية، كالبنك القومي للاستيراد والتصدير 1982م. وظهرت في هذه المرحلة بعض المصارف الإسلامية كبنك فيصل الإسلامي السوداني 1978م، وبنك التضامن الإسلامي 1982م، وبنك التنمية التعاوني الإسلامي 1983م.

4. التطور المصرفي خلال الفترة من 1984م – 1989م:

في هذه الفترة شهد الجهاز المصرفي إلغاء تصنيف البنوك المشتركة كبنوك إسلامية وأخرى بنوك مشتركة غير إسلامية، وأصبح يطلق عليها اسم البنوك

---

(1) بنك السودان، **التقرير السنوي الثامن عشر**، 1977م، ص 53.

(2) بنك السودان، **التقرير السنوي الحادي والعشرون**، 1980م، ص 80

المشتركة، قد أصدرت الدولة قانوناً للمعاملات متماشياً مع أحكام الشريعة الإسلامية، ثم جاء منشور بنك السودان في ديسمبر 1984م ليلزم البنوك التجارية بالتحول نحو صيغ المعاملات الإسلامية وإزالة الربا، والتعامل بسعر الفائدة من معاملات الجهاز المصرفي.

الفترة من 1984م – 1989م لم يطرأ فيها تغيير في التجارة المشتركة فقد شهدت توسعاً، حيث في العام 1984م تم افتتاح المبنى الرئيسي لبنك الغرب الإسلامي وبنك البركة الإسلامي[1].

كما بدأ البنك السعودي السوداني نشاطه في السودان ليرتفع عدد البنوك العاملة بالبلاد إلى 22 بنك[2]. وفي العام 1987م ارتفع عدد البنوك إلى 23 بنك، وذلك بعد منح الترخيص النهائي لبنك العمال ليبدأ أعماله في العام 1988م[3].

بالنسبة لفروع البنوك الأجنبية فإن في الفترة من 1984م– 1989م لم يطرأ تغيير في عددها، حيث كانت ستة أفرع، ويُعزى ذلك إلى أنه خلال النصف الثاني من العام 1985م تم ايقاف سياسة فتح فروع البنوك الأجنبية الجديدة بالسودان، بالإشارة إلى اكتفاء السوق المصرفي بحجم الخدمات التي تقدمها الفروع الأجنبية القائمة، كما تم إنشاء بعض المصارف التجارية كبنك البركة 1984م، بنك العمال الوطني 1988م، وبنك الغرب الإسلامي 1989م، والبنك السعودي السوداني 1986م، وبنك الشمال الإسلامي 1989م.

5. التطور المصرفي خلال الفترة 1990م– 1994م:

شهدت هذه الفترة تغيرات كبيرة في مجال العمل المصرفي السوداني، حيث كان في البداية صدور البرنامج الثلاثي للانقاذ الوطني في العام 1990م، تم صدور قانون بيع الأموال المرهونة لدى المصارف سنة 1990م. ثم قانون تنظيم العمل المصرفي في العام 1991م ومواكبة لخُطى الأسلمة وتعميق النظام الإسلامي في السودان، تم إنشاء الهيئة العليا للرقابة الشرعية للجهاز المصرفي والمؤسسات المالية

---

(1) بنك السودان، **التقرير السنوي الخامس والعشرون**، 1984م، ص 76.

(2) بنك السودان، **التقرير السنوي السابع والعشرون**، 1986م، ص 58.

(3) بنك السودان، **التقرير السنوي الثامن والعشرون**، 1987م، ص 13.

في عام 1992م. وذلك استناداً على أحكام المادة الثامنة من قانون تنظيم العمل المصرفي لسنة 1991م، وتمشياً مع القرارات الصادرة بالغاء الصيغ الربوية في معاملات الدولة المالية والاقتصادية، قد حددت أهداف الهيئة في مراقبة ومتابعة مدى التزام بنك السودان والمصارف والمؤسسات المالية التي تمارس أعمالاً مصرفية بتطبيق الصيغ الشرعية، تنقية النظام المصرفي من الشوائب الربوية في المعاملات المالية والاقتصادية في اطار أحكام الشريعة الإسلامية.

كذلك صدرت في 1992م لائحة الجزاءات المصرفية والمالية للمخالفات المصرفية لعام 1992م، وذلك عملاً بالسلطات المخولة لمحافظ بنك السودان بموجب أحكام المادة (51) من قانون تنظيم العمل المصرفي لعام 1991م، وكذلك الأوامر والتوجيهات الصادرة من بنك السودان بموجب ذلك القانون أو أي قانون آخر. وقد بينت اللائحة المخالفات الخاصة بالأعمال المصرفية، وكافة المجالات الأخرى المتعلقة بالمصارف والمؤسسات المالية كما حددت الجزاءات الخاصة بها.

صدر أيضاً في 1992م قرار من مجلس الوزراء خاص بالدمج المصرفي لبنوك القطاع العام، وذلك من أجل رفع كفاية رأس مال البنوك المملوكة للدولة لمقابلة معدلات الملاءمة المطلوبة دولياً ولزيادة مقدرتها في تمويل القطاعات المختلفة، حيث تم دمج البنك القومي للتصدير والاستيراد وبنك الوحدة وبنك الخرطوم، ليصبح الكيان الجديد مجموعة بنك الخرطوم، كذلك تم دمج بنك النيلين وبنك التنمية الصناعية السوداني في بنك واحد حمل اسم مجموع بنك النيلين للتنمية الصناعية وفي المقابل تم ضم صندوق التوفير التابع للبريد والبرق في بنك الادخار، وبذلك انخفض عدد البنوك المتخصصة في العام 1992م إلى ثلاثة. كما تراجع عدد مصارف القطاع العام التجارية وانحصارها في مصرفين هما مجموعة بنك الخرطوم ومجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية[1]. أيضاً شهدت هذه الفترة قيام بنك المزارع للتنمية الريفية وبنك السودان الفرنسي على أنقاض البنك العالمي، وفي 1993م تم افتتاح بنك الثروة الحيوانية وبنك أم درمان الوطني بينما تمت تصفية بنك الشرق الأوسط، ليبلغ عدد المصارف التجارية والمتخصصة العاملة في السودان 28 بنكاً[2].

---

(1) بنك السودان، **التقرير السنوي الثاني والثلاثون**، 1992م، ص 41.

(2) بنك السودان، **التقرير السنوي الثالث والثلاثون**، 1993م، ص ص 36، 37.

في عام 1994م تم إنشاء مشروع توفيق الأوضاع، بهدف تحسين وترقية أوضاع المصارف السوداني والنهوض بها من أجل تحقيق السلامة المالية قرارات لجنة بازل، والتي من أبرزها تحقيق الحد الأدنى لكفاية رأس المال أو ما يعرف بملاءة رأس المال.

وقد ألزمت المصارف التجارية والمؤسسات المالية وفقاً لقانون تنظيم العمل المصرفي لسنة 1991م، بتوفيق أوضاعها ابتداءاً من أول يوليو 1994م لمدة ثلاث سنوات تنتهي في يونيو 1997م، ومن ما ورد بالبرنامج تحديد أسس مفصلة لمعادلة جوانب العمل المصرفي المختلفة، والتي يمكن تلخيصها في الآتي[1]:

أ. معايير احتساب كفاية رأس المال وتصنيف الديون والتحوط لها بين المخصصات اللازمة.

ب. التصديق على فتح وقف الفروع وتغيير مواقعها داخل أو خارج السودان.

ج. تقييد مساهمة المصارف في رؤوس أموال الشركات داخل وخارج السودان.

د. ضوابط تمليك وحيازة العقارات والقيود على التمويل.

ه. كيفية توزيع واحتساب الأرباح.

و. تحديد الاصول السائلة ومجموع صافي الأرصدة لدى المصارف بالخارج والقابلة للسحب والدفع عند الطلب بنسبة من الاصول السائلة.

كما شهد العام 1994م قيام بنك آيفوري، إضافةً إلى التصديق على قانون سوق الخرطوم للأوراق المالية، والذي يهدف إلى تشجيع الوعي الادخاري ومراقبة اصدار الأوراق المالية التعامل بها وباشر نشاطه في بداية عام 1995م، وإنشاء هيئة الرقابة الشرعية العليا، ومطالبة كل مصرف بتكوين هيئة رقابة شرعية خاصة به، تعمل على مراجعة المعاملات المصرفية وكذلك إعلان سياسة التحرير الاقتصادي[2].

ترى الباحثة أنه في الفترة من 1990م إلى 1994م هي فترة تبني السودان النظام المصرفي الإسلامي بصورة عامة في المعاملات المصرفية، فتمت مراجعة عامة لكل القوانين الخاصة بالمعاملات المصرفية وإعادة صياغتها.

---

(1) بنك السودان، **التقرير السنوي الرابع والثلاثون**، 1994م، ص ص 42- 43.

(2) عبد المنعم محمد الطيب، **آليات تطبيق النظام المصرفي الثنائي في السودان خلال 2006م- 2008م**، (لبنان: اتحاد المصارف العربية، منتدى الصرافة الإسلامية، 2006م)، ص 5.

6. التطور المصرفي خلال الفترة 1995م- 2000م:

في العام 1995م تم ايقاف الترخيص للمصارف التجارية بالتصديق على إنشاء بنوك الاستثمار، حيث تم إنشاء بنك القضارف للاستثمار ليبلغ عدد البنوك العاملة بالبلاد بنهاية العام 1995م 29 بنكاً، وتمشياً مع سياسة التحرير الاقتصادي ووصولاً إلى توحيد سعر الصرف، ولإحداث توازن داخلي وخارجي لاقتصاد السودان، جاء الإعلان عن إنشاء شيكات الصرافة تحت لائحة تنظيم الصرافات لسنة 1995م، كما تم وضع برنامج اصلاح مالي وإداري وقانوني شمل كل البنوك المتخصصة تماشياً مع متطلبات توفيق الأوضاع، وذلك للتأكد من سلامتها المالية وتقوية موقف السيولة فيها، لذلك كثف بنك السودان خلال العام 1995م من أحكام رقابته الإشرافية على المؤسسات المالية والبنوك المتخصصة عن طريق عمليات التفتيش الميداني وتحسين أنظمة الضبط الداخلي وعمليات الرقابة المباشرة عن طريق الرواجع، استطاع بنك السودان مساعدة كثير من المصارف في مجال توفيق الأوضاع، حيث في العام 1996م قامت لجنة توفيق الأوضاع ببنك السودان بتصنيف البنوك لأربعة مجموعات، ويمكن توضيحها على النحو التالي[1]:

أ. المجموعة (أ): بنوك قامت بتوفيق الأوضاع بنسبة 100%.

ب. المجموعة (ب): تشمل البنوك التي قامت بتوفيق أوضاعها في معظم بنود المشروع، وتحتاج إلى قليل من الجهد لتكملة أوضاعها، وحددت اللجنة لهذه المجموعة المجالات الآتية: رسملة الأرباح، زيادة رأس المال زيادة نقدية حقيقة، معالجة ودائع بعض البنوك بالعملة الأجنبية طرف بنك السودان، معالجة مديونيات بعض البنوك على بنك السودان، تسييل بعض الاصول الثابتة والاستثمار في الأسهم.

ج. المجموعة (ج): وهي بنوك تحتاج إلى مجهودات كبيرة لتوفيق أوضاعها، وقد حدد لها رسملة الأرباح، زيادة رأس المال زيادة حقيقية، تصفية بعض الاصول الثابتة، الاستثمارات في الأسهم، تقليل المصروفات وزيادة الإيرادات.

د. المجموعة (د): وتشمل البنوك التي لم توفر البيانات والمعلومات المطلوبة، وبناءاً على موقف البنوك من مشروع توفيق الأوضاع حتى 31 ديسمبر 1996م.

---

(1) بنك السودان، **التقرير السنوي الخامس والثلاثون**، 1995م، ص ص 38- 53.

يلاحظ أن عدداً من البنوك قد بذلت جهداً مقدراً لتوفيق أوضاعها، بينما نجد عدداً آخر منها يحتاج إلى مجهود كبير لتوفيق أوضاعها.

بالنسبة لبنوك القطاع العام المتخصصة في العام 1995م تم تغيير بنك الادخار ليصبح مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية، كذلك تم في العام 1995م إجازة قانون صندوق الودائع المصرفية بواسطة المجلس الوطني الانتقالي، والذي هدف إلى بث الثقة لدى المدخرين والمودعين في الجهاز المصرفي، باعتبار أن ودائعهم مضمونة بالقانون[1].

في العام 1997م تم تمديد برنامج توفيق الأوضاع ستة أشهر لينتهي في ديسمبر من ذات العام، كذلك بدأ في ذات العام صندوق ضمان الودائع أعماله، وتم تحصيل مساهمات المصارف وبنك السودان في رأس المال[2].

في العام 1998م قامت وحدات توفيق الأوضاع ببنك السودان بمراجعة أسس توفيق الأوضاع بغرض استيعاب الطبيعة الخاصة بعمل البنوك الإسلامية في معايير لجنة بازل، وفي هذا الاطار تم وضع أوزان مخاطر لبعض العمليات الإسلامية التي لا يوجد لها نظير في النظم التقليدية في برنامج توفيق الأوضاع، كما قامت الوحدة بتنظيم الكيفية التي يتم بها بناء المخصصات للتمويل والديون المتعثرة، وإعادة تقييم الاصول الثابتة وكيفية معالجتها في الجوانب المتباينة الخاصة باستغلال رأس المال، ليبدأ العمل بهذا النظام بعد اكتمال الميزانيات المراجعة للبنوك للعام 1998م، وكذلك تقرر عدم توحيد حسابات الشركات المملوكة للمصارف في ميزانياتها، وإعداد الموقف المالي للشركات والمصارف بصورة منفصلة كلياً عن المصرف، كذلك تطبيق معايير العرض والافصاح للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية، وإعداد البيانات المالية للعام 1998م وفقاً لمتطلبات المعايير.

في المجال الشرعي فقد أصدرت الهيئة العليا للرقابة الشرعية عدة فتاوى أبرزها شهادة مشاركة حكومة السودان[3].

---

(1) بنك السودان، **التقرير السنوي السادس والثلاثون**، 1996م، ص ص 33- 34.

(2) بنك السودان، **التقرير السنوي السابع والثلاثون**، 1997م، ص 50.

(3) بنك السودان، **التقرير السنوي الثامن والثلاثون**، 1998م، ص 54.

في العام 1999م أجاز مجلس صندوق ضمان الودائع المصرفية لائحة إجراءات تعويض أصحاب الودائع الجارية والادخارية وودائع الاستثمار، كما أوضحت إجراءات تعويض مودعي بنك نيما للتنمية والاستثمار، كما قامت وزارة المالية والاقتصاد الوطني بطرح أول اصدار لشهادات المشاركة الحكومية عن طريق شركة السودان للخدمات المالية مع تفويض وزارة المالية لبنك السودان تفويضاً كاملاً غير قابلاً للنقض أو الإلغاء لخصم قيمة الشهادات والأرباح من حساب الحكومة الرئيسي وإضافته لحساب خاص تسدد منه قيمة الالتزامات المالية تجاه حاملي الشهادات في تاريخ تصفية المشاركة[1].

كما شهدت هذه الفترة تفعيلاً لدور البنك المركزي، وذلك عبر السياسات والقوانين والبرامج التي هدفت إلى اصلاح الجهاز المصرفي، حيث صدر برنامج هيكلة واصلاح الجهاز المصرفي في العام 2000م، والذي هدف إلى ايجاد كيانات مصرفية كبيرة ذات ملاءمة مالية تؤهلها لمجابهة المنافسة العالمية في مجال العمل المصرفي، وصدر البرنامج من ثمانية محاور رئيسية تشمل الدمج المصرفي للحد الأدنى لرأس مال بنوك القطاع المصرفي التجارية، البنوك المتخصصة، فروع البنوك الأجنبية، التمويل المتعثر في الجهاز المصرفي، العوامل المساعدة على تنفيذ البرنامج، وبالنسبة لمحور الحد الأدنى لرأس المال فقد تقرر أن يكون الحد الأدنى لرأس المال ثلاثة مليار دينار يتم استيفاؤه إلى مراحل خلال فترة البرنامج 2000م- 2002م، وقد تم تحليل موقف المصارف التجارية وتحديد البنوك التي تستطيع إعادة الهيكلة بزيادة رأس المال، واختارت جميع البنوك خيار زيادة رأس المال، وقدمت عشرة منها بزيادة رأس مالها وفقاً لمتطلبات العام الأول من البرنامج (مليار دينار).

كما تراجع عدد مصارف القطاع المشترك من تصفية بنك نيما وبنك صفا، ودمج بنك المزارع والبنك التجاري ليصبح مصرف المزارع التجاري، وذلك في منتصف العام 1999م، وانضم لهذه الشريحة بنك الاستثمار المالي، والذي بدأ أعماله في العام 2000م كشركة مساهمة متخصصة في التعامل مع الجمهور والمؤسسات والشركات العامة والخاصة آلية الأورق المالية، وبلغ رأس مال البنك المصرح به مليار دينار يساهم

(1) بنك السودان، **التقرير السنوي الأربعون**، 2000م، ص 18.

القطاع الخاص بنسبة 65% والقطاع العام بنسبة 35% من رأس المال المدفوع والبالغ قدره 483 مليون دينار، وذلك عند بداية عمل البنك في العام 2000م[1].

قد هدف من قيام البنك إلى تنشيط التعامل في الأوراق المالية بسوق الخرطوم للأوراق المالية والترويج لشركات المساهمة العامة، كذلك زيادة الموارد المالية وإتاحة فرص استثمارية عن طريق تكوين المحافظ وصناديق الاستثمار إضافةً إلى تقديم النصح المالي والعمل كمستشار مالي للعملاء.

7. التطور المصرفي خلال الفترة من 2001م حتى 2010م:

في العام 2001م بدأ العمل في تطبيق الرقابة الاحترازية باستخدام معايير ومؤشرات أداء جديدة، بالتعاون مع صندوق النقد الدولي، كما تم إعداد مشروع الأسس والضوابط التي تحكم إنشاء الشركات التابعة للمصارف والضوابط الخاصة بترخيص فروع المصارف الأجنبية[2].

في العام 2002م تم تعديل قانون بنك السودان العام 1959م، وبدأ العمل في استخدام معايير الإنذار المبكر تمشياً مع المتطلبات الرقابية العالمية من أجل تقييم المصارف وتصنيفها.

بالنسبة لبرنامج إعادة هيكلة الجهاز المصرفي، فإنه بنهاية العام 2002م استطاعت 4 بنوك في القطاع الخاص دعم رؤوس أموالها 2 مليار دينار، و12 بنكاً إلى مليار دينار، بينما لم يستوف بنك واحد متطلبات البرنامج، ولم يختر أي بنك خيارات الاندماج، أما بنوك القطاع العام فقد تم تحويل بنك الخرطوم إلى شركة مساهمة عامة، وتم جمع البنك العقاري إلى القطاع الخاص، وبدأت إجراءات تحويل بنك النيلين إلى شركة مساهمة عامة، كما تم الابقاء على البنك الزراعي بوضعه الحالي، بغرض تمويل التنمية الزراعية ومصرف الادخار والتنمية الاجتماعية لتخفيف حدة الفقر[3].

---

(1) بنك السودان، **التقرير السنوي الأربعون**، 2000م، ص 33.

(2) بنك السودان، **التقرير السنوي الحادي والأربعون**، 2001م، ص 12.

(3) بنك السودان، **التقرير السنوي الثاني والأربعون**، 2002م، ص ص 24 – 25.

في ظل عدم ايفاء المصارف ببرنامج إعادة الهيكلة اضطر إلى تمدد البرنـــامج للعام 2003م، واستطاعت بنهاية 2003م خمسة بنوك من بنوك القطاع الخاص مـــن استيفاء الحد المطلوب من رأس المال وقدره ثلاثة مليار دينار، بينما رفعـــت تســـعة بنوك رأسمالها إلى اثنين مليار دينار وثلاثة بنوك إلى مليار دينار، واختار اثنان خيار الدمج في حين لم يستوف بنك واحد المرحلة الأولى من البرنامج.

أما بنوك القطاع الخاص فقد استوفى بنـــك الخرطـــوم، وبنـــك النيلـــين للتنميـــة الصناعية ومصرف الادخار والتنمية الاجتماعية المرحلة الأخيرة بزيادة رأس المال إلى ثلاثة مليار دينار، بينما مازال البنك الزراعي يواصل تنفيذ برنامج الاصـــلاح وزيـــادة رأس المال، وبالنسبة لفروع البنوك الأجنبية فقد منح اثنان منهما مهلة لرفع رأس المـــال المدفوع من 10 مليون دينار إلى 12 مليون دينار.

في عام 2003م تم تعديل قانون تنظيم العمل المصرفي للعـــام 1991م لمواكبـــة المتغيرات المصرفية المحلية العالمية[1].

أما بالنسبة للمصارف التجارية فقد فصلت هذه الشريحة من فروعها، بغـــرض استيفاء متطلبات الهيكلة حيث انخفض عدد الفروع في العام 2001م، ثـــم إلـــى 113 فرعاً إلا أن العامين 2002م – 2003م شهدا تحسناً في فروع البنوك، حيث ارتفعـــت في العام 2002م حيث وسعت نشاطها في كافة ولايات السودان وبصفة خاصة ولايتي الخرطوم والوسطى.

أما قطاع البنوك المشتركة والمتخصصة فإن فروعها شهدت تراجعـــاً، حيـــث انخفضت الفروع إلى (323) فرعاً في 2001م، (259) في 2002م، (228) فرعـــاً في 2003م، ويُعزى ذلك إلى سعي هذه البنوك إلى تحسين وضـــعها والتـــواءم مـــع متطلبات برنامج إعادة الهيكلة، وقد شهدت الفترة دمج أحد بنوك هذه الشـــريحة مـــع فرع من فروع البنوك الأجنبية، بالنظر إلى فروع البنوك الأجنبية، فرغم اندماج أحـــد فروعها مع بنك من بنوك القطاع المشترك، إلا أن دخول أحد الفروع إلـــى الســـاحة المصرفية في العام 2003م نشط من أعمال هذه الشريحة[2].

---

(1) المرجع السابق، ص ص 24، 25.

(2) بنك السودان، **التقرير السنوي الرابع والأربعون**، 2004م، ص ص 92– 94.

في عام 2004م بلغ عدد البنوك العاملة في السودان 26 بنكاً تشتمل على 23 بنكاً تجارياً وثلاثة بنوك متخصصة، وبالرغم من اغلاق وفتح بعض الفروع المنتشرة في ولايات السودان المختلفة، إلا أن العدد الكلي للفروع ظل كما هو في 2003م حيث بلغ 526 فرعاً منه 34% في ولاية الخرطوم.

اما في عام 2005م فقد بلغ عدد البنوك العاملة في السودان 29 بنكاً تشتمل على 26 مصرفاً تجارياً وثلاثة مصارف متخصصة، كما تراجع عدد الفروع من 526 فرعاً 2003م- 2004م إلى 517 فرعاً، وذلك نسبة لإغلاق بعض الفروع نتيجة للإجراءات المتعلقة بهيكلة المصارف، وواقع الأمر أن هذا الانخفاض لم يطال ولاية الخرطوم، بل على العكس ارتفعت عدد الفروع بولاية الخرطوم إلى 184 فرعاً، تمثل نسبة 33.6% من فروع الجهاز المصرفي بما فيها فروع بنك السودان المركزي[1].

أيضاً في عام 2005م تم الترخيص لأربعة بنوك مزاولة العمل المصرفي، وهي مصرف السلام وبنك الإمارات والبنك السوداني المصري وبنك المال.

في عام 2007م بلغ عدد المصارف 32 مقارنةً بـ 29 مصرفاً خلال العام 2006م، منها 26 مصرفاً تجارياً و3 مصارف متخصصة، كما انضم إلى قائمة المصارف العاملة بالبلاد خلال عامي 2006م – 2007م مصرف التنمية الصناعية ومصرف النيل التجاري ومصرف كينيا التجاري، وبلغ عدد المصارف العاملة في السودان خلال العام 2008م (35) مصرفاً تنتشر فروعها في ولايات السودان المختلفة، حيث انضم لمنظومة المصارف العاملة في شمال السودان خلال العام 2008م كل من بنك الجزيرة وبنك الأسرة وبنك قطر، إضافةً إلى بنك بفلو في جنوب السودان.

كما بلغ عدد المصارف العامل في السودان 39 مصرفاً في عام 2010م مقارنةً مع 38 مصرفاً في العام 2009م، حيث تنضم لمنظومة المصارف العاملة بالبلاد خلال عامي 2009م- 2010م كل من البنك العربي السوداني في شمال السودان

(1) بنك السودان، **التقرير السنوي الخامس والأربعون**، 2005م، ص ص 82- 85.

والبنك الاثيوبي الكويتي في جنوب السودان، بنك الجبال للتجارة والتنمية في جنوب السودان[1].

8. التطور المصرفي خلال الفترة من 2011م إلى 2016م:

في عام 2011م ركزت السياسات المصرفية على قوة وسلامة الجهاز المصرفي والمحافظة على الاستقرار المالي والنقدي، وقد ركزت السياسات على دعم برامج النهضة الزراعية وتشجيع وترقية الصادرات البترولية وترشيد الاستيراد والاستثمار في برامج تطوير أنظمة الدفع الإلكترونية والمصرفية، واستكمال بناء قطاع التمويل الأصغر والتمويل المصرفي لدعم الشرائح الضعيفة في المجتمع من خلال مؤسسات معنية.

كما شملت سياسات 2011م خمسة محاور، وهي[2]:

أ. السياسة المصرفية والرقابية وتطوير نظم الدعم.

ب.سياسة إدارة العملة.

ج. سياسة التمويل والصيغ المصرفية.

د. السياسة النقدية التمويلية.

ه. سياسة سعر الصرف والنقد الأجنبي.

كما بلغ عدد المصارف العاملة في السودان 33 مصرفاً في عام 2011م مقارنةً مع 39 مصرفاً في العام 2010 منتشرة فروعها في ولايات السودان المختلفة، وخرجت من منظومة المصارف العاملة خلال عام 2011م المصارف العاملة في جنوب السودان بعد الانفصال في يوليو 2011م، كما تم ايقاف العمل بالنظام التقليدي بعد الانفصال، واستمر العمل بسياسة النظام الإسلامي حتى نهاية 2011م[3].

---

(1) بنك السودان، **التقرير السنوي الحادي والخمسون**، 2011م، نقلاً من الموقع الإلكتروني http://www:tawtheegonline.com/vr/showthread.phd?=54476.

(2) بنك السودان، **التقرير السنوي الحادي والخمسون**، 2011م، ص ص 25 – 26.

(3) المرجع السابق، ص 62.

كما تم السماح للمصارف الإسلامية والتقليدية بالحصول على موارد إضافية من البنك المركزي وتجويد نظام الدفع وبدأ العمل فيها، وهي:

أ. ترقية تطوير المحفظة الإلكترونية.

ب.ترقية وتطوير نظام المقاصة الجارية.

كما تم اصدار عملة معدنية فئة الواحد جنيه.

أما بالنسبة للمصارف التجارية في عام 2011م تم إنشاء القاعدة النقدية من العملة المتداولة خارج البنك المركزي (العملة لدى الجمهور والعملة لدى المصارف التجارية)، واحتياطي المصارف التجارية، والودائع تحت الطلب لدى بنك السودان المركزي.

عام 2012م هي فترة بعد انفصال دولة جنوب السودان، الأمر الذي برز معه جملة من التحديات، تمثلت في العجز الكبير للموازنة العامة للدولة، واختلال التوازن في الميزان التجاري وميزان المدفوعات، وانخفاض سعر الصرف بالجنيه السوداني وارتفاع معدل التضخم، كما بدأ أيضاً في عام 2012م النظام الاقتصادي الثلاثي، والذي يهدف إلى تحقيق الاستقرار الاقتصادي[1].

توجيه الموارد المصرفية المتاحة (محلية، أجنبية) [2]، وتوفير السلامة المالية للجهاز المصرفي، ودعم إرساء دعائم الضبط المؤسسي الفعال وتقويم نظم الضبط الداخلي.

كما بلغ عدد المصارف العاملة في السودان 35 مصرفاً بنهاية عام 2012م، مقارنة بعدد 31 مصرفاً بنهاية عام2011م، كما شهد عام 2012م دخول مصرفين أجنبيين إلى القطاع المصرفي بالسودان، هما: البنك الأهلي المصري، ومصرف أبو ظبي الإسلامي[3]. وبلغ عدد مؤسسات التمويل الأصغر العاملة في 12 مؤسسة في عام 2012م مقارنة بعدد 10 مؤسسة في عام 2011م[4].

---

(1) المرجع السابق ، 27.

(2) بنك السودان، **التقرير السنوي الثاني والخمسون**، 2012م، ص ص 26، 27.

(3) المرجع السابق، ص 52.

(4) المرجع السابق، ص 68.

في عام 2013م هدف بنك السودان بالتنسيق مع السياسات المالية إلى تحقيق أهداف وموجهات البرنامج الاقتصادي الثلاثي للدولة. والذي هدف إلى معالجة الاختلالات الهيكلية الناتجة عن انفصال جنوب السودان وتحقيق الاستقرار الاقتصادي.

وتم التركيز في 2013م على تحقيق الاستقرار النقدي وحشد الموارد المحلية وتعبئة المدخرات الوطنية، وتخصيصها لتمويل إنتاج السلع الضرورية لاحلال الواردات، وتمويل إنتاج سلع الصادر لتوفير موارد بالنقد الأجنبي لمقابلة الالتزامات الخارجية، وعلى رأسها استيراد السلع الإستراتيجية[1].

كما بلغ عدد المصارف العاملة في السودان 37 مصرفاً بنهاية عام 2013م مقارنةً بعدد 35 مصرفاً بنهاية عام 2012م، كما شهد عام 2013م دخول مصرفين هما: مصرف قطر الإسلامي وبنك الرواد للتنمية والاستثمار.

في عام 2012م صدرت سياسات بنك السودان المركزي اتساقاً مع موجهات أهداف البرنامج الاقتصادي الثلاثي للدولة (2013م- 2014م)، وموجهات أهداف الموازنة العامة للدولة لعام 2014م، بالتركيز على تحقيق الاستقرار الاقتصادي المتمثل في استقرار المستوى العام للأسعار، واستقرار سعر الصرف وحشد الموارد المحلية، وتعبئة المدخرات الوطنية وتخصيصها لتمويل إنتاج السلع الضرورية لإحلال الواردات، وتمويل إنتاج سلع الصادر لتوفير موارد بالنقد الأجنبي لمقابلة الالتزامات الخارجية، وعلى رأسها استيراد السلع الإستراتيجية.

كما هدفت السياسات إلى تنظيم عمليات القطاع الخارجي والنقد الأجنبي، والعمل على تعزيز دور برامج التمويل الأصغر بما يسهم في دفع عملية التنمية الاقتصادية[2].

كما تم تطوير أسس وآليات عد وفرز وفحص تصنيف وإبادة العملة من خلال تحديث وتطوير مركز الفرز الآلي.

أما بالنسبة للمصارف التجارية أولت سياسات بنك السودان اهتماماً كبيراً بها، حيث تبنى بنك السودان المركزي العديد من السياسات والإجراءات الرقابية

---

(1) بنك السودان، **التقرير السنوي الثالث والخمسون**، 2013م، ص ص 30-31.

(2) بنك السودان، **التقرير السنوي الرابع والخمسون**، 2014م، ص 27.

والإشرافية التي هدفت إلى تحقيق الاستقرار المالي، والمحافظة على السلامة المصرفية، وضمان كفاءة النظام المصرفي بتقليل المخاطر الائتمانية عن طريق تفعيل إجراءات الإشراف والرقابة المصرفية، بما يتلاءم مع النظم والمعايير العالمية[1].

صدرت في عام 2015م سياسات بنك السودان المركزي متسقة مع موجهات وأهداف الموازنة العامة للدولة للعام 2015م، ووضع البرنامج الاقتصادي الخماسي 2015م- 2019م. المساهمة في تحقيق الاستثمار الاقتصادي المتمثل في استثمار المستوى العام للأسعار، وتحسين أداء ميزان المدفوعات، تحقيق استقرار سعر الصرف عبر تنظيم وضبط سوق النقد الأجنبي، وتخصيص الموارد المصرفية اللازمة لتمويل النشاط الاقتصادي، المحافظة على استقرار ومرونة سعر الصرف، خفض الفجوة بين سعر الصرف في السوق الرسمي والسوق الموازي خلال عام 2015م، تهيئة البيئة المصرفية وتحسين قدرة الجهاز المصرفي على استقطاب المدخرات بالعملتين المحلية والأحنبية، توفير الحد المناسب من ماكينات الصراف الآلي وفق ضوابط وموجهات بنك السودان المركزي، وتطوير أسلمة الجهاز المصرفي والمؤسسات المالية بتفعيل دور الهيئة العليا وهيئات الرقابة الشرعية بالمصارف والمؤسسات المالية عبر التطبيق العلمي للموجهات الفقهية للمعاملات، فيما يتعلق بتفعيل سوق ما بين المصارف.

ظل عدد المصارف العاملة بالسودان 37 مصرفاً كما هو الحال بنهاية عام 2014م، حيث ارتفع عدد المصارف المتخصصة من 4 مصارف بنهاية عام 2014م إلى 6 مصارف بنهاية عام 2015م، ونتيجة لتصنيف مصرف الرواد للتنمية والاستثمار كمصرف مشترك متخصص، وإعادة تصنيف مصرف آيفوري كمصرف تجاري أجنبي بدلاً عن مصرف تجاري مشترك[2].

في عام 2016م صدرت سياسات بنك السودان المركزي متسقة مع موجهات الموازنة العامة، والبرنامج الخماسي للاصلاح الاقتصادي 2015م- 2016م في عامه الثاني.

---

(1) المرجع السابق، ص 63.

(2) بنك السودان، **التقرير السنوي الخامس والخمسون**، 2015م، ص ص 25- 27.

كما هدفت سياسة استقطاب واستخدامات المـوارد إلـى تشـجيع المصـارف والأوعية الادخارية غير المصرفية على استقطاب المدخرات عـن طريـق تبسـيط الإجراءات المطلوبة لفتح الفروع الجديدة والحسابات، بالإضافة إلى تحسـين جـودة الخدمات المقدمة ونشر الوعي المصرفي. وقد تم الشروع فـي وضـع اسـتراتيجية الشمول المالي بالتنسيق مع البنك الدولي، وكذلك تم تطوير واستخدام تقارير الشـمول المالي كأداة لقياس تطور المؤسسات الماليـة والمصـرفية زيـادة فعاليـة السياسـة النقدية[1].

في عام 2016م عدد المصارف العاملة في السودان ظل 37 مصرفاً كما هـو الحال بنهاية عام 2015م، حيث انخفض عدد المصارف المتخصصة من 6 مصارف بنهاية عام 2015م إلى 5 مصارف بنهاية 2016م، بينما زاد عدد المصارف التجارية من 31 مصرفاً إلى 32 مصرفاً بنهاية عام 2016م نتيجة لتحول مصـرف الـرواد للتنمية والاستثمار من مصرف متخصص إلى مصرف تجاري تحـت مسـمى بنـك الخليج، كذلك انخفض عدد المصارف الأجنبية من 8 مصارف في عام 2015م إلى 7 مصارف بنهاية عام 2016م نتيجة لتحول بنك آيفوري إلى بنك تجاري مشترك[2].

ثانياً: المشاكل التي تواجه المصارف السودانية:

هناك بعض المشكلات التي تواجه المصارف السوداني، وهي مشـكلات تحـد من جذب المدخرات والمساهمة بصورة جيدة في تنمية الاقتصـاد الـوطني، وهنـاك بعض العوامل الاقتصادية لها آثاراً سلبية علـى المصـارف السـودانية كالعولمـة الاقتصادية وسياسة التحرير الاقتصادي وارتفاع معدلات التضـخم، والتقلبـات فـي السياسات النقدية وغيرها من العوامل[3].

---

(1) بنك السودان، **التقرير السنوي السادس والخمسون**، 2016م، ص 29.

(2) المرجع السابق، ص 54.

(3) عبد الوهاب عثمان شيخ موسى، **منهجية الاصلاح الاقتصادي في السـودان، دراسـة تحليليـة للتطـورات الاقتصادية في السودان خلال الفترة 1970م – 2000م**، (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2000م)، ص148.

يمكن تلخيص مشكلات المصارف السودانية في الآتي:

1. تراكم المشاكل والصعوبات في العقود الماضية من السياسات الاقتصادية وضعف الكفاءة الإدارية في المصارف.
2. زيادة حجم الديون المتعثرة.
3. عدم كفاية وملائمة رأس المال وجودة الاصول وكفاءة الإدارة، وذلك له أثر سلبي على أرباح المصارف.
4. فشل المصارف في جذب المدخرات وعدم كسب ثقة الجمهور في القطاع المصرفي.
5. عدم كفاءة النظم المحاسبية وأنظمة الرقابة الداخلية، وعدم ملاءمتها للمتطلبات الدولية لمعايير المحاسبة والشفافية والمراجعة.
6. نقص الكوادر المدربة وعالية الخبرة في العمل المصرفي.
7. ضعف العائد على الاستثمارات والودائع.
8. بعض المشكلات القانونية التي تحد من تأدية المصارف لأنشطتها وعملياتها المصرفية.
9. بعض المشكلات الاقتصادية كالتضخم وتآكل الاصول وتدهور سعر صرف الجنيه السوداني مقابل العملات الأجنبية.

أيضاً بعض المشكلات المحلية التي تعاني منها المصارف السودانية، وهي[1]:

1. التحول الذي شهده الاقتصاد الوطني من مرحلة التضخم الجامع إلى مرحلة الاستقرار الاقتصادي.
2. التحول في النظام الاقتصادي من اقتصاد الندرة ونظام الحصص إلى اقتصاد الوفرة وقانون العرض والطلب.
3. التحول من اقتصاد تحكمي إلى اقتصاديات السوق.
4. الزيادة في تمويل القطاع الخاص من المصارف.

---

(1) صابر محمد حسن، **تقييم محاولات اصلاح الجهاز المصرفي ودوره في تمويل التنمية**، (الخرطوم: بنك السودان، الإدارة العامة للبحوث والإحصاء، اصدر رقم 3، يونيو 2004م)، ص 18.

كما أن هناك بعض العوامل العالمية لها أثر كبير على القطاع المصرفي السوداني، وتتمثل في التغيرات البيئية المصرفية العالمية بصورة عامة، وذلك على النحو التالي[1]:

1. الاندماج وتكوين كيانات اقتصادية كبيرة، نتيجة لظهور العولمة الاقتصادية التي نتجت عنها تكتلات اقتصادية، وبعض الاندماج في المؤسسات المالية، وقد كان لهذا تأثير على المؤسسات الصغيرة.
2. تحرير الخدمات المالية وزيادة المنافسة في تقديم الخدمات، وذلك حسب الاتفاقيات التجارية والعولمة الاقتصادية، وهي عملية الغاء الحواجز الجغرافية، وانسياب كل السلع والخدمات وتسويقها في السوق المحلي، وتظهر هنا كفاءة هذه المؤسسات في تقديم الخدمات في ظل المنافسة الشديدة.
3. تلبية حاجات العملاء لخدمات مصرفية جديدة خاصة عند ظهور بعض المصارف الأجنبية ذات الخدمات المتميزة وكبر حجم رأس المال.
4. الحفاظ على الهوية الإسلامية والقدرة على حماية خصوصية التجربة، والعوامل هي تحد كبير للمؤسسات الإسلامية، لأنها لها تأثير كبير على الهوية والثقافات[2].

قد تكون المصارف أكثر عرضةً للمخاطر المالية وغيرها، لذلك لابد من تطبيق مبادئ حوكمة الشركات فيها، حتى تعمل إدارة الشركة أو المصارف التنفيذية على حماية حقوق المساهمين والمودعين، وتعمل على تقليل تضارب المصالح فيها، فينعكس ذلك على زيادة ثروة المجتمع[3].

تساعد المصارف كذلك في تطبيق نظم حوكمة الشركات في القطاع المالي بصورة عامة عبر فرض تطبيق مبادئ حوكمة الشركات عن الشركات التي تقدم لها التمويل[4].

---

(1) المرجع السابق، ص 18.

(2) المرجع السابق، ص 20.

(3) Ross Levine, **The Corporate Governance of Banks**, a Concise Discussion of Concept and Evidence Global Governance Fram, U.S.A, 2003, P.10.

(4) **Ibid**, P.11.

في الآونة الأخيرة طالب عدد من المساهمين والمودعين بتطبيق حوكمة الشركات في المصارف، حتى يتم تقليل المخاطر التي تنجم عن سوء الإدارة في البنوك والحد من الأزمات المالية[1].

ثالثاً: الضبط المؤسسي في المصارف السودانية (الحوكمة المصرفية):

يسعى بنك السودان المركزي دائماً إلى تعزيز استقرار سلامة المصارف السودانية، حتى تواكب التطورات الداخلية والخارجية التي تفرض على القطاع المصرفي بصورة عامة، من تأثيرات العولمة الاقتصادية وسياسة التحرير الاقتصادي والمنافسة العالمية.

لذلك قام بنك السودان المركزي باصدار أول نشرة عن الضبط المؤسسي عام 2005م، ومنشور آخر في عام 2009م، وفي العام نفسه ألزم المصارف السودانية بتطبيق متطلبات الضبط المؤسسي في عملية اختيار أعضاء مجلس الإدارة في المصارف والإدارة العليا وهيئة الرقابة الشرعية. والهدف من ذلك هو حماية حقوق المساهمين والمودعين وأصحاب المصالح الأخرى في المصارف وغيرهم[2].

1. مفهوم الضبط المؤسسي:

الضبط المؤسسي يعرف بأنه، مجموعة العلاقات ما بين إدارة المؤسسة ومجلس إدارتها ومساهميها والجهات الأخرى التي لها اهتمام بالمؤسسة. كما أنه يبين التركيبة التي توضح من خلالها أهداف المؤسسة والوسائل لتحقيق تلك الأهداف ومراجعة تحقيقها.

ترى الباحثة أن الضبط المؤسسي الجيد هو الذي يوفر لكل من مجلس الإدارة وإدارة المؤسسة الحوافز المناسبة للوصول إلى الأهداف التي هي في مصلحة المؤسسة، ويسهل ايجاد عملية مراقبة فاعلة، وبالتالي يساعد المؤسسة في استغلال مواردها بكفاءة[3].

---

(1) Basel Committee on Banking Supervision, Enhancing Corporate Governance for Banking Organizations, Feb. 2006, P.11.

(2) معاوية يوسف محمد الحسن، فاطمة أحمد محمد بشير، **إدارة تنمية الجهاز المصرفي**، (الخرطوم: بنك السودان المركزي، الإدارة العامة للرقابة المصرفية، 2005م)، ص 5.

(3) http://www.kantnkji.com/figles/accountancy/141.htm.

2. مقومات الضبط المؤسسي:

هناك بعض المقومات التي يعتمد عليها الضبط المؤسسي يمكن توضيحها في الآتي[1]:

أ. تحديد مبادئ وقواعد وإجراءات العمل ومراجعة ومتابعة تنفيذها.

ب.توضيح السلطات والصلاحيات من أعلى مستوى في الإدارة إلى أدنى مستوى.

ج. ايجاد آلية تنسيق بين مجلس الإدارة والإدارة العليا والمراجعين.

د. مراقبة مخاطر التمويل ومخاطر تضارب المصالح في المصرف.

ه. وضع نظام للحوافز المالية للعاملين في المصرف.

و. ايجاد نظام معلومات جديد لحفظ وتدفق المعلومات داخلياً وخارجياً.

3. مجلس الإدارة:

مجلس الإدارة هو الجهة الرئيسية المسئولة عن وضع إستراتيجية عمل المصرف وسياسة إدارة المخاطر، وهو الممثل للمساهمين ويعمل على المحافظة على حقوقهم، لذلك يتطلب الضبط المؤسسي عند اختيار أعضاء مجلس الإدارة أن يكونوا ذوي تأهيل جامعي، ولديهم خبرة في مجال العمل المصرفي، ومعرفة دورهم في عملية الضبط المؤسسي، وأن يكونوا مستقلين في قراراتهم لا يتعرضون لأي ضغوط من الإدارة أو الأطراف ذات العلاقة.

أ. مسؤوليات مجلس الإدارة:

هناك مسئوليات مجلس الإدارة تم تحديدها في اطار مفهوم الضبط المؤسسي يمكن توضيحها في الآتي[2]:

i. وضع الإستراتيجية وأهداف المصرف ومتابعة تنفيذها.

ii. اختيار الإدارة العليا وتحديد سلطاتها وصلاحياتها.

iii. تكوين لجنة متخصصة تساعده في المهام وتفوض لها الصلاحيات.

iv. وضع سياسة إدارة المخاطر وطريقة قياسها ومتابعتها والحد منها، وذلك عن طريق الآتي:

---

(1) معاوية يوسف محمد الحسن، فاطمة أحمد محمد بشير، **مرجع سابق**، ص 6.

(2) عبد الرحمن المهدي زكريا، **السياسة المصرفية والرقابية**، (الخرطوم: بنك السودان المركزي، ندوة السياسات الاقتصادية الراهنة في السودان الواقع والتحديات، فبراير 2011م)، ص ص 31- 45.

- أنظمة الرقابة الداخلية والمراجعة.
- رفع التقارير ومراجعتها.
- معالجة الانحرافات وتصحيحها.
- تقييم المخاطر الحالية والحد منها في المستقبل.
- التأكد من صحة التقارير المالية قبل مناقشتها في الجمعية العمومية.
- ترشيح واختيار أعضاء الهيئة الشرعية في المصرف.
- المسئولية أمام المساهمين والأطراف الأخرى عن نتائج أعمال المصرف، والتطبيق السليم لنظامه الأساسي، واعتماد الافصاح والشفافية في كافة الامور المؤثرة على أداء المصرف.

ب. الترشيح واختيار أعضاء مجلس الإدارة:

لضمان فاعلية مجلس الإدارة وقيامه بدوره الأساسي في إدارة المصرف بصورة رشيدة، يجب أن يتم اختيار الأعضاء لمجلس الإدارة حسب الخبرات والمؤهلات والسمعة الطيبة في مجال العمل المصرفي، حتى يخدم مصلحة المساهمين والجهات الأخرى التي لها علاقة بالمصرف، ولتحقيق ذلك يجب مراعاة الآتي في عملية الاختيار[1]:

i. ملء استبانة الترشيح وتقديمها إلى بنك السودان للموافقة عليها.
ii. أن يكون المرشح حسن السير والسلوك في مجال التعاملات المصرفية.
iii. عدم الجمع بين رئاسة مجلس إدارة مصرف وعضوية مجلس مصرف آخر.
iv. عدم ترشيح شخص تم عزله أو حظره بواسطة بنك السودان المركزي لعضوية مجلس إدارة أي مصرف إلا بعد موافقة بنك السودان، وبعد مرور فترة لا تقل عن ثلاثة سنوات من تاريخ العزل.
v. أن يكون المرشح مساهماً في المصرف أو ممثلاً لجهة مساهمة.
vi. أن يكون ذا سمعة طيبة في الأمانة.
vii. موافقة بنك السودان على الترشيح.
viii. أن تتوفر لديه الخبرة والمؤهلات في المجال المالي والاقتصادي.

---

(1) محمد علي يوسف أحمد، مرجع سابق، ص 25.

ix. يجب الفصل بين عمل مجلس الإدارة والعمل التنفيذي.

x. الحد الأقصى لأعضاء مجلس الإدارة عشرة بمن فيهم الخبراء ورئيس مجلس الإدارة.

ج. ترشيح الخبراء لمجلس الإدارة (الأعضاء المستقلين):

يجب أن يضم مجلس الإدارة في عضويته أعضاء مستقلين تكون لديهم الخبرة والكفاءة والمؤهلات المناسبة، حتى يسهموا في تطوير سير عمل المصرف بصورة جيدة، ويحموا حقوق المساهمين والمودعين وأصحاب المصالح، والحد الأدنى لعدد الأعضاء المستقلين هو عضوان اثنان يتم اختيارهما بعد موافقة بنك السودان واستشارته، والعضو المستقل يجب أن يكون غير مساهم في المصرف، ويتم اختيارهم وفق الشروط التالية[1]:

i. ملء استبانة الترشيح كخبير مصرفي موافقة بنك السودان قبل انعقاد الجمعية العمومية.

ii. الحصول على مؤهل جامعي.

iii. خبرة في مجال العمل المصرفي أكثر من عشر سنوات.

iv. حسن السير والسلوك من الناحية الأخلاقية.

v. لم يسبق له التوظيف خلال السنين السابقة بالمصرف أو بشركة تابعة له.

vi. ليس لديه عمل استشاري مع المصرف.

vii. عدم وجود صلة قرابة بأحد في الإدارة التنفيذية في المصرف.

viii. أن لا يكون عضواً في مجموعة من الأفراد أو الهيئات التي تمارس السيطرة الفعلية على المصرف أو له قرابة مباشرة مع أحد المسيطرين على المصرف.

د. مسؤوليات الولاء والاهتمام:

حتى يكون هناك ضبط مؤسسي جيد يحقق أهداف المصرف ويحقق تنميته واستقراره، يجب على أعضاء مجلس الإدارة التحلي بالصفات التالية[2]:

---

(1) الطاهر محمد أحمد محمد، **أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في أداء المصارف السودانية**، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراة في إدارة الأعمال، 2015م)، ص 193.

(2) عبد الرحمن المهدي زكريا، مرجع سابق، ص 25.

i. الصدق: أن يكون العضو بالمجلس صادق في عمله وفي المعلومات التي يحصل عليها.

ii. الولاء: أن يمارس أعضاء مجلس الإدارة عملهم بكل أمانة وصدق وعدم استغلال تضارب المصالح والإضرار بالآخرين.

iii. الاهتمام: أن يقوم أعضاء مجلس الإدارة بتنفيذ أعمالهم وفقاً للقوانين والتأكد من أن الأعمال تتم بصورة جيدة وسليمة.

هـ. الاستقلالية:

على مجلس الإدارة ممارسة مهامه بصورة مستقلة عن إدارة المصرف، وذلك بهدف عدم الخلط بين العمل التنفيذي والرقابي والإشرافي وتعزيز المساءلة.

و. الاطلاع والمعرفة:

حسب التطورات والتغيرات السريعة والمنافسة الحادة في البيئة المصرفية، والمخاطر المتزايدة التي تواجه القطاع المصرفي، يجب على أعضاء مجلس الإدارة فهم وإدارك ومتابعة هذه التغيرات في العمل المصرفي، ووضع الخطط والإستراتيجيات لمواكبتها.

ز. أخلاقيات المهنة:

على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العمل على صياغة دليل أخلاقيات العمل الخاصة بالمصرف، ويجب الالتزام به في جميع المستويات الإدارية ومعرفته بصورة كاملة وتطبيقها على النحو الآتي[1]:

i. التزام الإدارة بتصحيح الأخطاء والعمل بمبادئ الضبط المؤسسي الجيد.

ii. تقديم المعلومات للمتعاملين مع المصرف في الوقت المناسب وبشفافية.

iii. الاستقلالية بحيث لا تتأثر العمليات الداخلية للمصرف بالمصالح الشخصية بأعضاء المجلس.

iv. العدالة بايجاد نظام متوازن يراعي كل مصالح الأطراف التي لها علاقة بالمصرف من مساهمين ومودعين وعملاء وموظفين ومعاملتهم بعدالة.

---

(1) المرجع السابق، ص ص 27– 29.

ح.تشكيل اللجان المساعدة:

يجب على مجلس الإدارة تشكيل لجان متخصصة تساعده في تأدية مهامه في إدارة المصرف، وتفويضها بمنحها الصلاحيات والسلطات المناسبة. وتضم اللجان في عضويتها جزء من أعضاء مجلس الإدارة من ذوي الخبرة في مجال عمل اللجنة، وترفع تقريرها إلى مجلس الإدارة، ويتطلب الضبط المؤسسي الجيد وجود لجان تابعة لمجلس الإدارة تعرف اختصاصات ومسئوليات اللجان، وأهم هذه اللجان: لجنة المراجعة، اللجنة التنفيذية، لجنة الضبط المؤسسي أو الحوكمة، لجنة الاختيار والتعيين.

4.هيئة الرقابة الشرعية:

على كل مصرف تكوين هيئة رقابة شرعية من المصرفيين ذوي الخبرة في العمل الاقتصادي الإسلامي وفقه المعاملات، يتم ترشيحه بواسطة مجلس الإدارة وتوافق عليهم الجمعية العمومية، ومدة العضوية في هيئة الرقابة الشرعية ثلاث سنوات والتجديد لها يتم بعد موافقة بنك السودان. ويشترط لعضوية الهيئة عدم الجمع بينها وبين عضوية هيئة في مصرف آخر، وتعمل الهيئة الشرعية على التأكد من التزام المصرف بعمليات صياغة العقود بالشريعة الإسلامية[1].

رابعاً: أنظمة الرقابة الداخلية في المصارف السودانية:

يعتبر توفير نظام رقابة داخلية فعال للمصرف من أهم دعائم الإدارة الرشيدة، إذ يساهم بصورة كبيرة في سلامة وأمن واستقرار المصرف[2].

1.الرقابة الداخلية: أن من مهام مجلس الإدارة وضع أنظمة الرقابة الداخلية للمصرف، وتحديد مهامها وصلاحياتها بالصورة التي تحقق فعالية الرقابة على

(1) منشور بنك السودان، **الضبط المؤسسي رقم 9**، 2005م، ص 6.

(2) محمد علي يوسف أحمد، مرجع سابق، ص 27.

العمليات المالية والإدارية، وهناك بعض الأهداف تسعى إلى تحقيقها الرقابة الداخلية، وهي الآتي[1]:

أ. فعالية وكفاءة العمليات.

ب. التأكد من مصداقية التقارير المالية.

ج. التأكد من مدى الالتزام بالقوانين واللوائح الخاصة بالعمل المصرفي.

هناك بعض المبادئ تنادي بها أنظمة الرقابة الداخلية، يجب الالتزام بها وتطبيقها في المصرف، وهي تتمثل في المبادئ التالية[2]:

أ. توفير البيئة الرقابية والهيكل التنظيمي الذي يحدد خطوط الاتصال والمسؤوليات.

ب. الإشراف على إدارة المخاطر وتحديد قياس المخاطر.

ج. الفصل بين متخذ قرار المخاطر ومراقب المخاطر.

د. توفير أنظمة معلومات تساعد في انسيابها بصورة سريعة في الوقت المناسب.

ه. استقلالية إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية.

2.المراجعة الداخلية: إن توفر أنظمة مراقبة داخلية فعالة في المصرف يجب أن يكون مدعوماً بأنظمة مراجعة داخلية تعمل على تقييم الأداء باستقلالية. والمراجع الخارجي يعمل على تقييم فعالية أنظمة المراجعة الداخلية. تعتبر المراجعة الداخلية مصدراً مهماً للمعلومات التي تساعد المصرف على تحديد المخاطر وإدارتها من خلال توفير التقييم المستقل للآتي[3]:

أ. فعالية وكفاءة العمليات.

ب. الالتزام بالقوانين والسياسات والإجراءات المنظمة للعمل المصرفي.

ج. الالتزام بالقوانين والسياسات الداخلية للمصرف.

---

(1) المرجع السابق، ص 28.

(2) الطاهر محمد أحمد محمد، مرجع سابق، ص 196.

(3) محمد علي يوسف أحمد، مرجع سابق، ص 29.

د. مدى فعالية نظام إدارة المخاطر وكفاية رأس المال لمقابلة المخاطر.

ه. مدى استقلالية مجلس الإدارة في عمله.

و. مراجعة عمل كل الإدارات في المصرف ومراجعة المخاطر.

ز. الالتزام بالمعايير الدولية لمراجعة المؤسسات الإسلامية.

ح. التقارير المرفوعة مباشرة إلى مجلس الإدارة أو إلى لجنة متخصصة تتبع له.

ط. حفظ وحماية التقارير لتقديمها عند الطلب.

3.المراجعة الخارجية: تعتبر المراجعة الخارجية واحدة من آليات الرقابة التي تساعد في عملية التأكد من التقارير المالية والمحاسبية، ومدى مصداقيتها والتزامها بمعـــايير المحاسبة والمراجعة الدولية، وهناك شروط للتعاقد مع المراجع الخارجي تتمثل فـــي الآتي[1]:

أ. الحياد والموضوعية: أن لا تكون له علاقة بإدارة المصرف، ويجب الفصل بـــين المراجعة وتقديم الاستشارة.

ب. الشمولية: يجب أن يغطي عمل المراجع الخارجي مراجعة وتقيـــيم كـــل أعمـــال الإدارة التنفيذية والمراجعة الداخلية، وتقييم كفاءة أنظمـــة وإجـــراءات الرقابـــة الداخلية.

ج. الأمانة المهنية: على المراجع الخارجي الالتزام فيما يقوم به من عمل بالاصـــول المهنية أدلة المراجعة المتعارف عليها، إضافةً إلى مسئوليته القانونية في حـــالات التلاعب والتقصير أو إخفاء المعلومات.

د. العلاقة مع بنك السودان والجهات الرسمية الأخرى تقع على المراجع الخـــارجي، كذلك مسئولية التحقق من التزام المصرف بجميع القـــوانين المعنيـــة بضـــوابط وتوجيهات بنك السودان، والإبلاغ المباشر عن أي مخالفات ذات تأثير هام.

---

(1) عبد الرحمن المهدي زكريا، مرجع سابق، ص 44.

ه. المسئولية تجاه المساهمين وأصحاب الحقوق والأطراف الأخرى هي مسئولية المراجع الخارجي، وذلك بالافصاح عن جميع المخاطر والامور التي تتضح له من خلال مراجعته، ويكون له تأثير مهم على نتائج أعمال المصرف وسلامة بياناته المالية، وقدرته على الوفاء بالتزاماته تجاه الآخرين[1].

4.لجنة المراجعة: هي احدى اللجان التي يتم تكوينها بواسطة مجلس الإدارة، وتساعده في الجوانب المالية وتضم عضويتها أعضاء مستقلين، وتقوم بالمهام الآتية[2]:

أ. مراجعة مدى شمولية المراجعة الخارجية لأعمال المصرف.

ب.مراجعة بعض ملاحظات تقارير بنك السودان والمراجع الخارجي ومتابعتها.

ج. الإشراف على وضع خطة عمل المراجعة الداخلية ومتابعة عملها.

د. التأكد من صحة التقارير المالية قبل عرضها في الجمعية العمومية.

ه. التأكد من مدى الالتزام بالمعايير الدولية في التقارير المالية.

و. دراسة المسائل التي يعرضها مجلس الإدارة أو أي مسائل ترى اللجنة ضرورة الاجتهاد وإبداء الرأي فيها.

5.التخطيط ورسم السياسات:

أ.التخطيط:

يعمل مجلس الإدارة على وضع الخطط والإستراتيجيات التي يتم عبرها تحقيق أهدف المصرف ووضع ميزانياته التقديرية، أو متابعة تنفيذ الإستراتيجية عبر التقارير التي ترفع له، وهنالك بعض العناصر للتخطيط تتمثل في[3]:

i. التأكد من وجود آلية التخطيط وتوفير خطط العمل المناسبة، ومن ثم تنفيذها ومراقبة نتائجها.

ii. قياس مدى تحقيق المصرف لأهدافه.

---

(1) محمد أحمد محمد، مرجع سابق، ص 197.

(2) المرجع السابق، ص 198.

(3) المرجع السابق، ص 198.

iii. تحديد نقاط القوة والضعف والتحديات التي تواجه المصرف.

iv. ايجاد آليات متابعة مدى تحقيق المصرف لأهدافه.

v. التأكد من وجود آليات مالية وبشرية، وإدارة تساعد في تحقيق أهداف المصرف.

vi. الموافقة على إجراءات وسياسات تحقيق الأهدف.

ب. السياسات:

يعتبر مجلس الإدارة المسئول الأول عن إدارة المخاطر في المصرف، ويجب عليه وضع الإجراءات والسياسات التي تحد من المخاطر، واستخدام الآليات المناسبة لقياس كل نوع من أنواع المخاطر التي تواجه المصرف من مخاطر ائتمانية، مخاطر سوق، مخاطر تشغيل، ويجب أن تكون لدى المصرف سياسات وإجراءات العمل الخاصة به مكتوبة لمتابعة مدى الالتزام بها. والسياسات يجب أن تشمل: السياسات التمويلية، السياسات الاستثمارية، سياسات إدارة الأموال، سياسات تضارب المصالح (أخلاقيات العمل).

هناك شروط يضعها بنك السودان على المصارف السودانية، ويلزمها بها حسب الضبط المؤسسي، وهي[1]:

في حالة أن تكون بالمصرف مساهمات من مصارف أجنبية، يجب أن تكون الجهة مقدمة الدعم طرفاً مختلفاً غير الجهة الأجنبية المساهمة في المصرف المحلي.

i. موافقة بنك السودان على بنود الاتفاق.

ii. أن تكون الجهة المتعاقد معها مؤسسة مصرفية.

iii. فترة الاتفاقية سنتان، والتجديد يتم بموافقة بنك السودان.

iv. معرفة الجهة المتعاقد معها بأسس وضوابط العمل المصرفي السوداني.

v. رفع تقرير نصف سنوي إلى بنك السودان عن سير تنفيذ الاتفاقية.

vi. موافقة بنك السودان على جوانب الاتفاق المالي.

---

(1) المرجع السابق، ص 199.

vii. عدم تدخل الجهة المتعاقد معها في العمل التنفيذي للمصرف.

viii. المحافظة على سرية المعلومات من جانب الجهة المتعاقد معها.

ix. في حالة النزاع يجب الاحتكام إلى القوانين السودانية.

خامساً: معايير لجنة بازل في المصارف السودانية:

سعى بنك السودان إلى تطبيق معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية، حتى يواكب المصارف العالمية التي تركز على كفاية رأس المال. وفي عام 1994م بدأ بتطبيق مطلوبات لجنة بازل، وذلك في سبيل تقوية وتطوير القطاع المصرف السوداني. وألزم المصارف السودانية بزيادة رؤوس أموالها، وكان لهذا الإجراء أثر ايجابي على كفاية رأس المال، واتجه بنك السودان المركزي إلى اعتماد تطبيق المعايير الرقابية الدولية الصادرة من لجنة بازل ومن مجلس الخدمات المالية الإسلامية، فقام بإنشاء وحدة خاصة في بنك السودان المركزي للمتابعة وتطبيق هذه المعايير وهي الإدارة المصرفية.

هناك بعض المزايا التي يرى بنك السودان أنها قد تحققت عند تطبيق معايير لجنة بازل في المصارف السودانية. وتتخلص هذه المزايا في الآتية[1]:

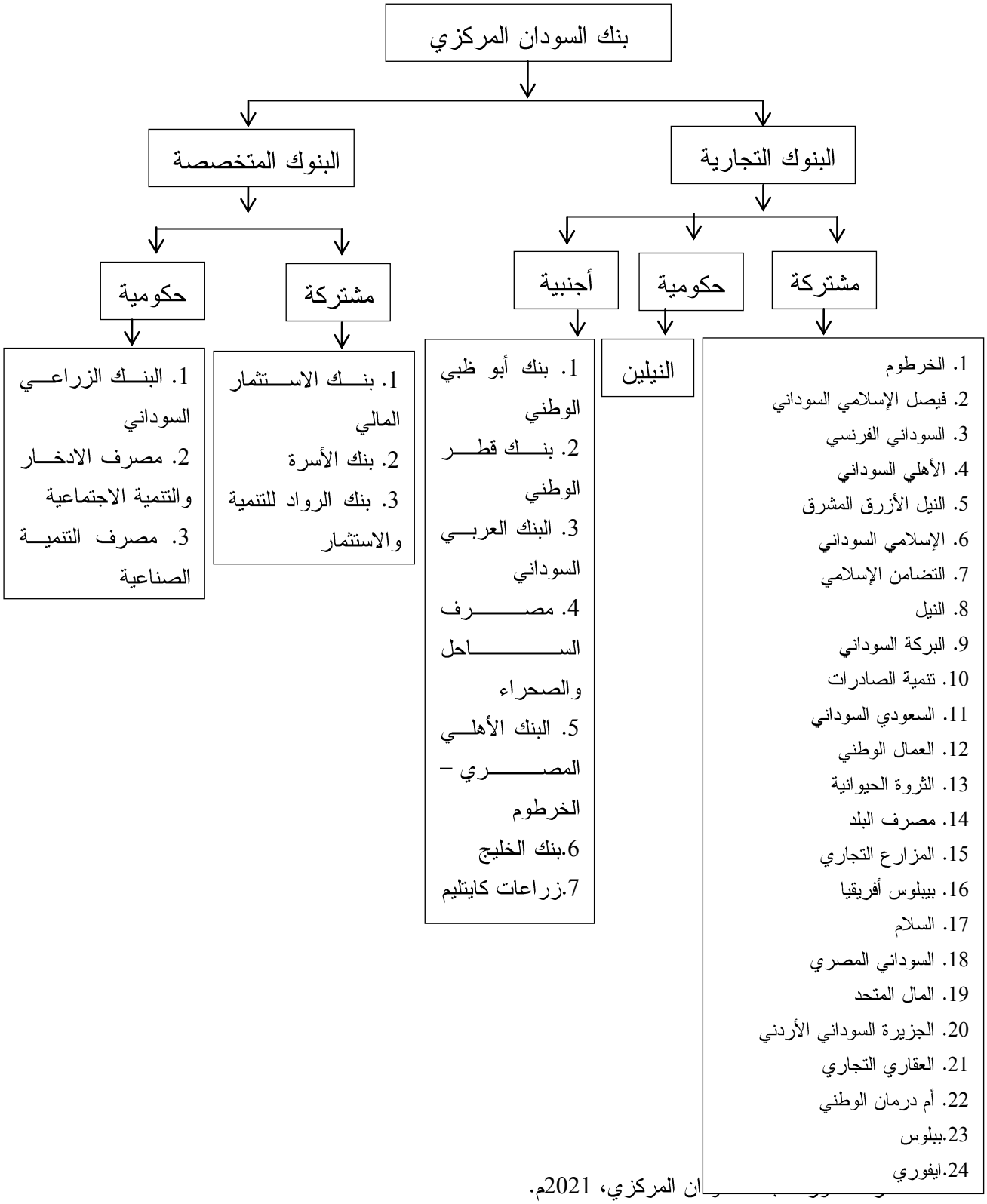
1. استقرار النظام المصرفي في السودان وتحديد رأس مال المصارف حسب مطلوبات لجنة بازل.
2. المساعدة في الرقابة على معايير كفاية رأس المال وجعلها أكثر ارتباطاً بالمخاطر.
3. زيادة مسئولية المساهمين في الرقابة على أعمال المصرف حتى يحافظوا على حقوقهم باختيار مجلس إدارة ذو كفاءة عالية وخبرة ومؤهلات.
4. رفع كفاءة إدارة المصارف ومقارنة العائد من الاستثمار وتحمل المخاطر.

(1) http://www.dalilee.com/vr/showthredphd??.

الشـــكل(1/1/4) يوضـــح هياكـــل المصـــارف العاملـــة فـــي القطـــاع المصـــرفي السوداني:

شكل (1/1/4)

المصارف العاملة في القطاع المصرفي السوداني



ان المركزي، 2021م.

المبحث الثاني

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية

تخطيط الدراسة الميدانية الهدف منها تحديد محتوى الدراسة الذى يحقق أهدافها، وإثبات فرضياتها وذلك من خلال تحديد محتويات الدراسة، ومصادر المعلومات، وأسلوب جمعها من المصادر الميدانية.

1. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الميدانية من الفئات التي لها صلة بالصارف السودانية، حيث تتمثل تلك الفئات من محاسب، موظف مخاطر، مراجع داخلي، موظف استثمار، موظف نظم معلومات، أخرى.

أما عينة الدراسة فقد اختارت الباحثة عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وتم توزيع (200) استمارة استبانة عليهم.

2. تصميم استمارة الدراسة الميدانية:

من أجل الحصول على المعلومات، والبيانات الأولية لهذه الدراسة تم تصميم الاستبانة بهدف معرفة المراجعة الإلكترونية ودورها فى رفع كفاءة إدارة المخاطر وترشيد القرارات الإستراتيجية، والاستبانة هي من الوسائل المعروفة لجمع المعلومات الميدانية، وتتميز بإمكانية جمع المعلومات من مفردات متعددة من عينة الدراسة، ويتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة.

اتبعت الباحثة خلال عملية بناء أداة الدراسة الخطوات التالية:

أ. الرجوع إلى الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

ب. عرض أداة الدراسة بصورتها الأولية على الأستاذ المشرف على الدراسة، كما تم الإستفادة من خبرات، وتجارب بعض المختصين كمحكمين حيث طلب منهم إبداء أرائهم، وإصدار أحكامهم على الأداء من حيث مدى اتساق الفقرات مع فرضيات الدراسة، وفي ضوء ملاحظاتهم (راجع ملحق رقم (2))، وتم ما يلي:

i. حذف الفقرات التي اقترح حذفها.

ii. تعديل بعض الفقرات، وإعادة صياغتها لتعطي المدلول المقصود منها.

iii. راعى الباحث في صياغة عبارات الاستبانة الحيادية الممكنة، والمستويات الثقافية للمستقصى منهم بألابتعاد عن المعاني التي يصعب فهمها، أو يلتبس معناها متجنباً العبارات المحرجة.

بناءاً على ذلك تم تصميم استمارة الإستقصاء لتفي بالغرض المطلوب لمجتمع الدراسة، والعينة المختارة، وفق أسلوب إحصائي، وبعدها تم إعداد الاستبانة في صورتها النهائية.

3. الاستبانة الموزعة والمستلمة لمجتمع البحث

الأداة المستخدمة لجمع البيانات في هذا البحث هي الاستبانة، فقد تم توزيع (200) استمارة استبانة على مجتمع الدراسة لعينة من العاملين بالمصارف السودانية من موظف مخاطر، مراجع داخلي، موظف استثمار، موظف نظم معلومات، أخرى.، الجدول(1/2/4) يبين عدد الاستبانة الموزعة، والمستلمة للمجتمَعَ.

الجدول(1/2/4)

الاستبانات الموزعة والمستلمة

البيان	العدد	النسبة المؤية
عينة الدراسة: العاملين بالمصارف السودانية		
الاستبانة الموزعة	200	%100
الاستبانة المستلمة وصالح للتحليل	200	%100

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتمادية على بيانات الاستبانة، 2022م

يوضح الجدول(1/2/4) عدد الاستبانة الموزعة والمستلمة التي أجري عليها التحليل وبلغت نسبة ألاّستجابة (100%) وهذا يدل على أن أغلب الاستبانات التي وزعت تم استلامها، هذه النسبة كافية لإجراء الاختبارات الإحصائية والحصول على نتائج تعمم على مجتمع الدراسة المعني.

4. الأساليب الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية بشكل عام للحصول على قرارات عامة عن خصائص وملامح تركيبة مجتمع الدراسة، وتوزيعه وقد تضمنت الأساليب التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة.

أ.الوسط الحسابي:

تم استخدام مقياس الوسط الحسابي ليعكس اتجاه إجابات عبارات الدراسة حيث تم إعطاء الوزن 5 لعبارة أوافق بشدة والوزن 4 لعبارة أوافق، والوزن 3 لعبارة محايد، والوزن 2 لعبارة لا أوافق، والوزن 1 لعبارة لا أوافق بشدة.

استخدام الإحصاء الوصفي، ومربع كأي لاختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

1. مربع كاي للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات فكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
2. القيمة الاحتمالية (Prob) للمعلمة المقدرة مع مستوى المعنوية (5%) فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من (0.05) يتم قبول فرض العدم، وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائياً، إما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من (0.05) يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل.

5. الصدق والثبات:

ثبات الاختبار بأن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة، واحدة تحت ظروف مماثلة. ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد، ورصدت درجة كل منهم ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها، وتم الحصول على الدرجة نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة، والإتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار. ومن أكثر الطرق استخداماً في تقدير ثبات المقياس هي:

أ. طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان براون.

ب.معادلة ألفا–كرونباخ.

ج. طريقة إعادة تطبيق الاختبار.

د. طريقة الصور المتكافئة.

ه. معادلة جوتمان.

لاختبار مدى توافر الثبات، والإتساق الداخلي بين الإجابات على العبارات تم احتساب معامل المصداقية ألفا كرنباخ (Alpha– cronbach)، وتعتبر القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا كرنباخ 60%. وقد تم إجراء اختبار المصداقية على إجابات المستجيبين للاستبانة لجميع محاورها.

أما الصدق فهو أيضاً مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وتتراوح قيمة كل من الصدق، والثبات بين الصفر، والواحد الصحيح.

في هذه الدراسة تم استخدام طريقة التجزئة النصفية لحساب ثبات المقياس، حيث يتم فصل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ذات الأرقام الفردية عن إجاباتهم على العبارات الزوجية، ومن ثم حسب معامل ارتباط بيرسون بين إجاباتهم على العبارات الفردية، والزوجية، وفق الصيغة الآتية: (1)

حيث:

$$ر = \frac{\text{مجـ (س×ص)} - \frac{(\text{مجـ س}) \times (\text{مجـ ص})}{\text{ن}}}{\sqrt{\left[\text{مجـ س}^2 - \frac{(\text{مجـ س})^2}{\text{ن}}\right]\left[\text{مجـ ص}^2 - \frac{(\text{مجـ ص})^2}{\text{ن}}\right]}}$$

حيث:

ر: معامل ارتباط بيرسون.

ن: حجم العينة.

مجـ س: مجموع درجة الإجابات على العبارات الفردية.

مجـ ص: مجموع درجة الإجابات على العبارات الزوجية.

مجـ $س^2$: مجموع مربعات درجة الإجابات على العبارات الفردية.

مجـ $ص^2$: مجموع مربعات درجة الإجابات على العبارات الزوجية.

---

(1) د. عدنان بن ماجد وآخرون، **مبادى الاحصاء والاحتمالات**، (الرياض: مطابع جامعة الملك سعود، 1991م)، ص129.

مجـــ (س×ص): مجموع حاصل ضرب درجة الإجابات على العبارات الفردية فـــي الإجابات على العبارات الزوجية.

أخيراً حسب معامل الثبات وفق معادلة سبيرمان بر، أون بالصيغة الآتية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{2 \times ر}{1 + ر}$$

أما معامل الثبات فهو يمثل الجذر التربيعي لمعامل المصداقية ألفـــا كرنبـــاخ، ويتراوح كل من الصدق والثبات بين الصفر و 100%، فكلما كانت النتيجة قريبة إلى 100% دل ذلك على الثبات والصدق العاليين في إجابـــات أفـــراد عينـــة الدراســـة. الجدول(2/2/4) يبين معامل الصدق والثبات لعبارات الاستبانة.

الجدول(2/2/4)

معامل المصداقية ألفا كرنباخ والثبات لعبارات الاستبانة

المحـــــــور	عدد العبارات	معامل المصداقية ألفا كرنباخ	معامل الثبات
عبارات الفرضية الأولى	6	0.931	0.938
عبارات الفرضية الثانية	6	0.927	0.924
عبارات الفرضية الثالثة	6	0.943	0.929
عبارات الفرضية الرابعه	6	0.942	0.931
عبارات الفرضية الخامسة	6	0.952	0.942
عبارات الفرضية السادسة	6	0.966	0.952
لجميع عبارات الاستبانة	30	0.967	0.944

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتمادية على بيانات الاستبانة، 2022م.

بلغ معامل المصداقية ألفا كرنباخ في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة (96.7%) فيما بلغ معامل الثبات (94.4%)، وتشير هاتان القيمتـــان إلـــى الثبات، والصدق الكبيرين في إجابات أفراد عينة الدراسة بما يؤدي إلى الثقة، والقبول بالنتائج التي ستخرج بها هذه الدراسة، مما يمكن من الإعتمادية على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة، وتحليل نتائجها.

ثانياً: تحليل البيانات الشخصية

1. العمر:

يوضح الجدول (3/2/4) والشكل (1/2/4) التكرارات والنسب المئوية لأفـــراد عينة الدراسة وفق متغير العمر:

الجدول (3/2/4)

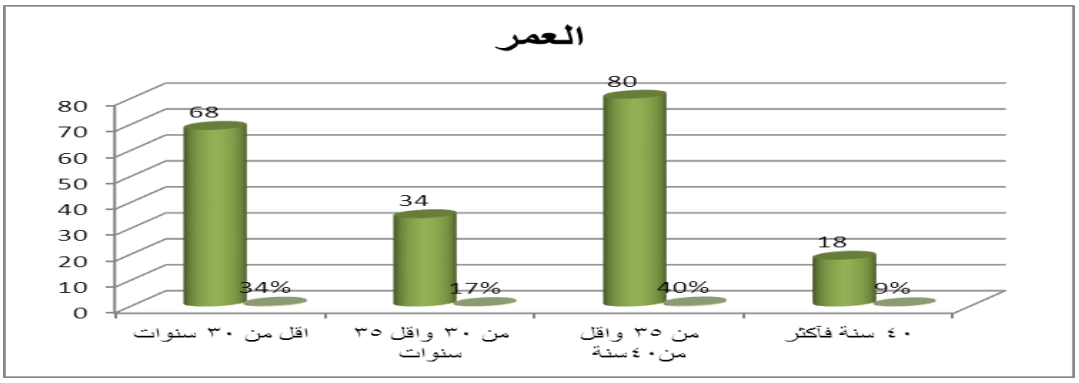
التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
اقل من 30 سنوات	68	%34
من 30 وأقل 35 سنوات	34	%17
من 35 وأقل من40 سنة	80	%40
40 سنة فأكثر	18	%9
المجموع	200	%100

المصدر: إعداد الباحث،الاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م.

الشكل (1/2/4)

رسم بياني لأفراد عينة الدراسة وفق العمر



المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م.

من الجدول رقم (3/2/4) والشكل رقم (1/2/4) يتبين أن توزيع أفـــراد عينـــة الدراسة حسب متغير العمر فإن (68) مبحوث سنوات خبرتهم (أقل مـــن 30 ســـنوات) وبنسبة (34%)، و(34) مبحوث وبنسبة (17%) خبـــرتهم (مـــن 30 واقـــل مـــن 35 سنوات)، و(80) مبحوث وبنسبة (40%) خبرتهم (من 35 واقـــل مـــن 40 ســـنوات)، و(18) مبحوث وبنسبة (9%) خبرتهم أكثر من 50 سنة. هذه النتيجة توضح تباين العينة من حيث الفئية العمرية مما يعزز قدرة أفراد عينة الدراسة على استيعاب أسئلة استمارة الاستبانة والإجابة عليها بموضوعية بما يخدم أهداف الدراسة.

2. التخصص العلمي:

يوضح الجدول (4/2/4) والشكل (2/2/4) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي:

الجدول (4/2/4)

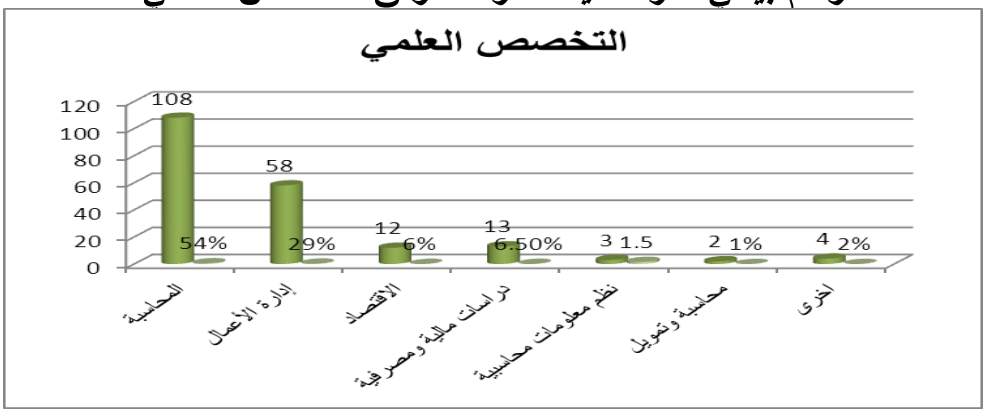
التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق التخصص العلمي

التخصص العلمي	العدد	النسبة المئوية
المحاسبة	108	%54
إدارة الأعمال	58	%29
الاقتصاد	12	%6
دراسات مالية ومصرفية	13	%6.5
نظم معلومات محاسبية	3	%1.5
محاسبة وتمويل	2	%1
أخرى	4	%2
المجموع	200	%100

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م.

الشكل (2/2/4)

رسم بياني لأفراد عينة الدراسة وفق التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م.

من الجدول رقم **(4/2/4)** والشكل رقم **(2/2/3)** يلاحظ الباحث ان أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي، عدد (108) مبحوث تخصص المحاسبة وبنسبة (54%)، عدد (13) مبحوث تخصص دراسات مالية ومصرفية وبنسبة (6.5%)، عدد (12) مبحوث تخصص الاقتصاد وبنسبة (6%)، عدد (58) مبحوث تخصص إدارة الأعمال وبنسبة (58%)، وعدد (3) مبحوث تخصص نظم معلومات محاسبية وبنسبة (1.5%)، عدد (2) مبحوث تخصص محاسبة وتمويل وبنسبة (1)، عدد (4) مبحوث بتخصصات أخرى وبنسبة (2%).

هذه النتائج توضح ان غالبية افراد عينة الدراسة من المحاسبين وهذا يعكس مقدرة أفراد عينة الدراسة على فهم العبارات الواردة في استمارة الاستبانة، والاجابات عليها بفهم مما يخدم أهداف الدارسة.

3. المؤهل العلمي:

يوضح الجدول (5/2/4) والشكل (3/2/4) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي:

الجدول (5/2/4)

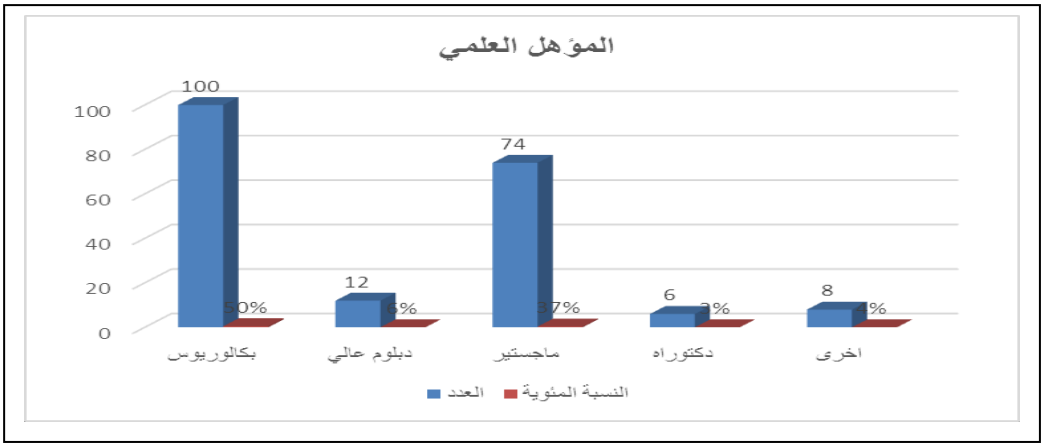
التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس	100	%50
دبلوم عالي	12	%6
ماجستير	74	%37
دكتوراه	6	%3
اخرى	8	%4
المجموع	200	%100

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م.

الشكل (3/2/4)

رسم بياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م.

من خلال الجدول (5/2/4) والشكل (3/2/4) ان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، يلاحظ أن بكالوريوس (100) مبحوث وبنسبة (50%)، ودبلوم عالي (12) مبحوث وبنسبة بلغت (6%) و(74) مبحوث ماجستير وبنسبة (37%)، و(6) مبحوث دكتوراه وبنسبة (3%)، و (8) مبحوث اخرى و بنسبة (4) من العينة المبحوثة.

هذه النتيجة توضح المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة بها درجات علمية عليا مما يساعد في ارتفاع مستوى المعرفة بأهداف ومحاور الدراسة.

4.المؤهل المهني:

يوضح الجدول (6/2/4) والشكل (4/2/4) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل المهني:

الجدول (6/2/4)

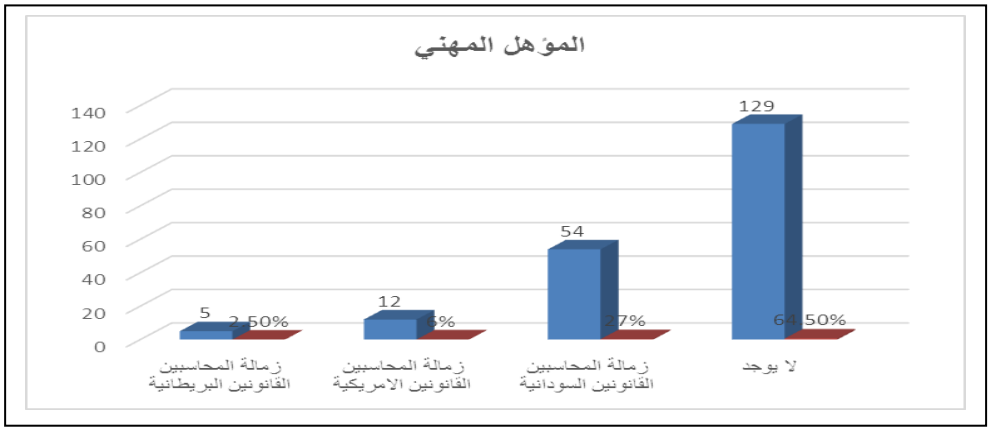
التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل المهني

المؤهل المهني	العدد	النسبة المئوية
زمالة المحاسبين القانونين البريطانية	5	%2.5
زمالة المحاسبين القانونين الامريكية	12	%6
زمالة المحاسبين القانونين السودانية	54	%27
لا يوجد	129	%64.5
المجموع	200	%100

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م.

الشكل (4/2/4)

رسم بياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل المهني



المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م.

من خلال الجدول (6/2/4) والشكل (4/2/4) يلاحظ الباحث ان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل المهني، (54) مبحوث حاصلين على زمالة المحاسبين القانونين السودانية وبنسبة (27%)، ويوجد (5) مبحوث حاصل على زمالة المحاسبين القانونين البريطانية بنسبة (2.5%)، و(12) مبحوث حاصل على زمالة المحاسبين القانونين الامريكية وبنسبة (6%)، و(129) مبحوث ليست لديهم زمالة وبنسبة (64.5%).

يتضح للباحث من جدول المؤهل المهني ان غالبية الاجابات كانت من الذين لايوجد لـــديهم مؤهلات مهنية بريطانية أو امريكية أو سودانية أو عربية بنسبة 64.5%.

5.المسمى الوظيفي:

يوضح الجدول (7/2/4) والشكل (5/2/4) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينـــة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي:

الجدول (7/2/4)

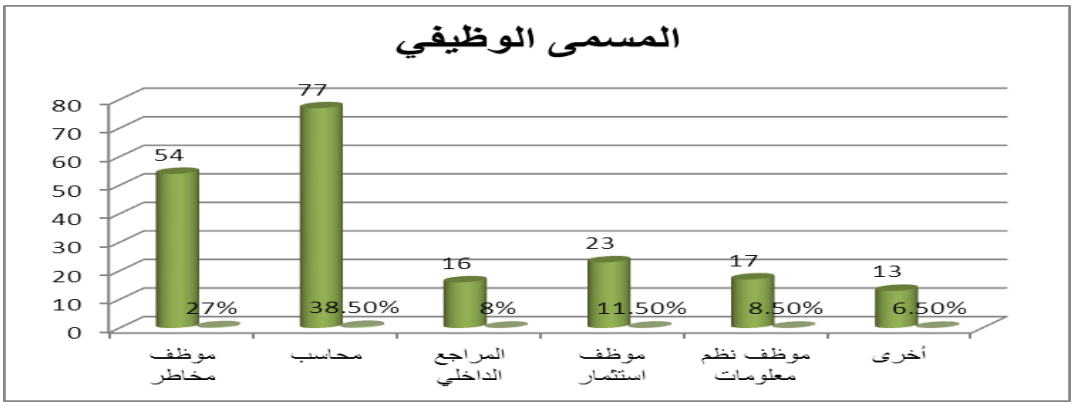
التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
موظف مخاطر	54	%27
محاسب	77	%38.5
المراجع الداخلي	16	%8
موظف استثمار	23	%11.5
موظف نظم معلومات	17	%8.5
أخرى	13	%6.5
المجموع	200	%100

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م.

الشكل (5/2/4)

رسم بياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي



المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م.

من الجدول رقم (7/2/4) والشكل رقم (5/2/4) يلاحظ ان توزيع أفراد عينة الدراســة حســب متغير الوظيفي، عدد (77) مبحوث محاسب وبنسبة (38.5%)، عــدد (54) مبحــوث موظــف مخاطر وبنسبة (27%)، عدد (16) مبحوث مراجع داخلي وبنسبة (8%)، عدد (23) مبحــوث موظف استثمار وبنسبة (11.5%)، عدد (17) مبحوث موظف نظم معلومات وبنسبة (8.5%)، بينما يوجد (13) مبحوث وظيفة اخرى وبنسبة (6.5%) من العينة المبحوثة.

هذه النتيجة توضح أنّ هنالك تباين من حيث المسمي الوظيفي لأفراد عينة الدراسة وهــذا التباين مؤشر جيد يعكس آراء عينة الدراسة نحو تساؤلات الدراسة الميدانية.

5.سنوات الخبرة:

يوضح الجدول (8/2/4) والشكل (6/2/4) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة:

الجدول (8/2/4)

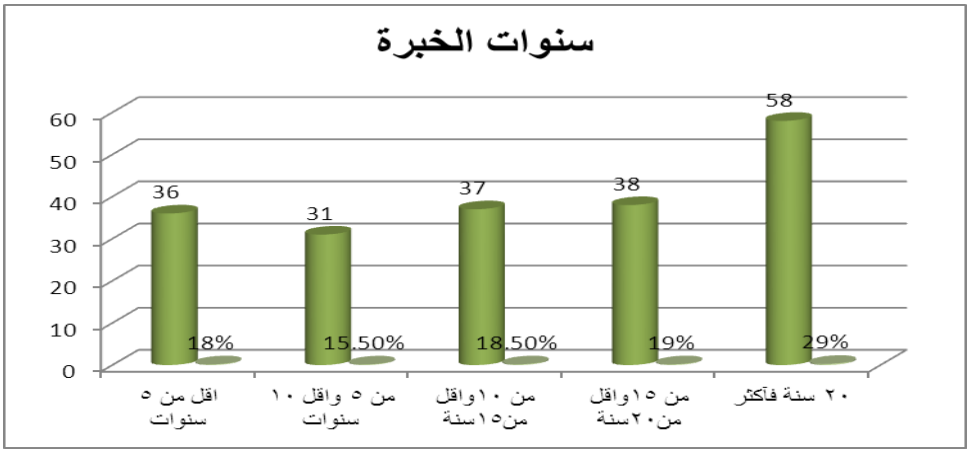
التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	36	%18
من 5 واقل 10 سنوات	31	%15.5
من 10واقل من15 سنة	37	%18.5
من 15واقل من20 سنة	38	%19
20 سنة فأكثر	58	%29
المجموع	200	%100

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م.

الشكل (6/2/4)

رسم بياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م.

من الجدول رقم (8/2/4) والشكل رقم (6/2/4) يتبين ان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات خبرة يلاحظ أن (36) مبحوث سنوات خبرتهم (اقل من 5 سنوات) وبنسبة (18%)، و(31) مبحوث وبنسبة (15.5%) خبرتهم (من 5 واقل من 10سنوات)، و (37) مبحوث وبنسبة (18.5%) خبرتهم (من 10 واقل من 15 سنوات)، و (38) مبحوث وبنسبة (19%) خبرتهم (من 15 واقل من 20 سنوات)، و(58) مبحوث وبنسبة (29%) خبرتهم فوق 20 سنة.

هذه النتيجة توضح أن هنالك ارتفاع في مستوى سنوات الخبرة مما يؤدي إلـــى ارتفاع مستوى المعرفة بأهداف ومحاور الدراسة.

ثالثاً: تحليل البيانات الأساسية:

الفرضية الاولى: "هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الإلكترونية لعمليات الإدخال ورفع كفاءة إدارة المخاطر".

يوضح الجدول (9/2/4) التكرارات والنسب المئوية لاجابـــات أفـــراد عينـــة الدراسة على عبارات الفرضية الأولى:

الجدول (9/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الاولى

ت	العبارات	مستوى الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	الإدخال غير المعتمد (غير المقصـــود) لبيانات غير سليمة بواسطة المـــوظفين يؤثر على إدارة المخاطر	72 %36	78 %39	16 %8	18 %9	16 %8
2	إدخال فيروس الكمبيوتر لنظام المراجعة موشر خطر على إدارة المخاطر	71 %35.5	70 %35	20 %10	17 %8.5	22 %11
3	الإدخال يساعد فى كشف اخفاقات العميل فى السداد ويؤثر على إدارة المخـــاطر إيجابياً	96 %48	51 %25.5	14 %7	34 %17	5 %2.5
4	دقة واكتمال صحة تسجيل المعلومـــات يزيد من جودة الرقابة	96 %48	63 %31.5	11 %5.5	23 %11.5	7 %3.5
5	التدريب المستمر علـــى ضـــمان امـــن وحماية الملفات والبـــرامج والمراجعـــة ينعكس ايجابيا على إدارة المخاطر	112 %56	60 %30	11 %5.5	5 %2.5	12 %6
6	التاكد من حصول المصرف على عائـــد مناسب للمخاطر التى قد يواجهها استنادا على الإدخال	104 %52	50 %25	8 %4	26 %13	12 %6

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م.

من خلال الجدول (9/2/4) والذي يوضح النسب والتكرارات لعبارات الفرضية التي تنص على:" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيانات قائمة الدخل كمقياس للتنبؤ بالأرباح المستقبلية لتحقيق الميزة التنافسية في قطاع الأعمال" يلاحظ الآتي:

- العبارة الأولى القائلة الإدخال غير المعتمد (غير المقصود) لبيانات غير سليمة بواسطة الموظفين يؤثر على إدارة المخاطر" يلاحظ أن (150) مبحوث وبنسبة (75%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و(16) مبحوث وبنسبة (8%) محايد، يوجد (34) مبحوث وبنسبة (17%) من لا يوافقون من العينة المبحوثة.
- العبارة الثانية: والتي تنص على" إدخال فيروس الكمبيوتر لنظام المراجعة موشر خطر على إدارة المخاطر" يوجد (141) مبحوث وبنسبة (70.5%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، يوجد (20) مبحوث محايد وبنسبة (10%)، ويوجد (39) مبحوث لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (19.5%).
- العبارة الثالثة: والتي تنص على الإدخال يساعد فى كشف اخفاقات العميل فى السداد ويؤثر على إدارة المخاطر إيجابياً " يوجد (147) مبحوث وبنسبة (73.5%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، أما المحايدون بلغ عددهم (14) مبحوث من العينة ويمثل نسبة (7%) من العينة، ويوجد (39) مبحوث لا يوافق من العينة المبحوثة وبتسبة (19.5%).
- أما العبارة الرابعة التي تنص على " دقة واكتمال صحة تسجيل المعلومات يزيد من جودة الرقابة" يوجد (159) مبحوث بنسبة (79.5%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، أما المحايدون والبالغ عددهم (11) مبحوث ويمثلون نسبة (5.5%)، ويوجد (30) مبحوث لا يوافق وبنسبة (15%) من العينة المبحوثة.
- العبارة الخامسة:" التدريب المستمر على ضمان امن وحماية الملفات والبرامج والمراجعة ينعكس ايجابيا على إدارة المخاطر" يوجد (172) مبحوث وبنسبة (86%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، أما المحايدون والبالغ عددهم (11) مبحوث ويمثلون نسبة (5.5%) من العينة المبحوثة، ويوجد (17) مبحوث وبنسبة (8.5%) لا يوافقون من العينة المبحوثة.
- العبارة السادسة والتي تنص على" التاكد من حصول المصرف على عائد مناسب للمخاطر التى قد يواجهها استنادا على الإدخال " يوجد (154) مبحوث وبنسبة (77%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، يوجد (8) مبحوث محايد وبنسبة (4%)، ويوجد (38) مبحوث لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (19%).

الجدول (10/2/4)

الاحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الأولى

ت	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	المنوال	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
1	الإدخال غير المعتمد (غير المقصود) لبيانات غير سليمة بواسطة الموظفين يؤثر على إدارة المخاطر	1.22	3.86	4	%77.2	عالية جداً	5
2	إدخال فيروس الكمبيوتر لنظام المراجعة موشر خطر على إدارة المخاطر	1.31	3.75	4	%75	عالية جداً	6
3	الإدخال يساعد فى كشف اخفاقات العميل فى السداد ويؤثر على إدارة المخاطر إيجابياً	1.20	4.00	5	%80	عالية جداً	4
4	دقة واكتمال صحة تسجيل المعلومات يزيد من جودة الرقابة	1.14	4.09	5	%81.8	عالية جداً	2
5	التدريب المستمر على ضمان امن وحماية الملفات والبرامج والمراجعة ينعكس ايجابيا على إدارة المخاطر	1.08	4.27	5	%85.4	عالية جداً	1
6	التاكد من حصول المصرف على عائد مناسب للمخاطر التى قد يواجهها استنادا على الإدخال	1.27	4.04	5	%80.8	عالية جداً	3

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م.

من خلال الجدول (10/2/4) يلاحظ أن الإحصاءات الوصفية للعبارات الفرضية التي تنص على هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الإلكترونية لعمليات الإدخال ورفع كفاءة إدارة المخاطر " فان الأوساط الحسابية له تقع في المدى مابين (3.75 – 4.27) والانحراف المعياري (1.08 – 1.31) والمنوال يقع في المدى (4– 5) لجميع العبارات وحسب المقياس الخماسي ليكرت فان إجابات المبحوثين هي الموافقة.

الجدول (11/2/4)

اختبار مربع كاى و اختبار (T) لعبارات الفرضية الاولى

ت	العبارة	مربع كاي	قيمة (T)	درجة الحرية	مستوى المعنوية	القيمة الجدولية	الدلالة
1	الإدخال غير المعتمد (غير المقصود) لبيانات غير سليمة بواسطة الموظفين يؤثر على إدارة المخاطر	306.767	63.376	1	.000	4.02	القبول
2	إدخال فيروس الكمبيوتر لنظام المراجعة موشر خطر على إدارة المخاطر	335.330	59.462	1	.000	4.31	القبول
3	الإدخال يساعد فى كشف اخفاقات العميل فى السداد ويؤثر على إدارة المخاطر إيجابياً	476.620	61.143	1	.000	4.91	القبول
4	دقة واكتمال صحة تسجيل المعلومات يزيد من جودة الرقابة	361.224	56.463	1	.000	4.52	القبول
5	التدريب المستمر على ضمان امن وحماية الملفات والبرامج والمراجعة ينعكس ايجابيا على إدارة المخاطر	479.037	54.708	1	.000	4.85	القبول
6	التاكد من حصول المصرف على عائد مناسب للمخاطر التى قد يواجهها استنادا على الإدخال	422.611	55.224	1	.000	4.91	القبول

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م.

من الجدول (11/2/4) لاختبار صحة الفرضية القائلة: "هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الإلكترونية لعمليات الإدخال ورفع كفاءة إدارة المخاطر" تم استخدام اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية وجاءت قيم مربع كاي المحسوبة كالآتي (306.767 – 335.330 – 476.620 – 361.224 – 479.037 – 422.611) وقيم (T) المحسوبة جاءت كالاتي (63.376 – 59.462 – 61.143 – 56.463 – 54.708 – 55.224) والقيم الجدولية تقع بين (4.02 – 4.91) وبدرجات حرية (1) وبمستوى دلالة Sig لجميع العبارات (000.) وعند مقارنة مستوى الدلالة sig بمستوى المعنوية المسموح به (0.05) يلاحظ أن مستوى الدلالة sig تقل عن مستوى المعنوية مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعبارات.

الفرضية الثانية: "هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الإلكترونية لعمليات التشغيل الإلكتروني ورفع كفاءة إدارة المخاطر"

يوضح الجدول (12/2/4) التكرارات والنسب المئوية لاجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثاني:

الجدول (12/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الثانية

ت	العبارات	مستوى الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	كفاءة نشاط المراجعة من خلال التشغيل الإلكتروني يحد من المخاطر	53 %26.5	83 %41.5	16 %8	3 %17	14 %7
2	التصميم الذي تقوم عليه سياسة إدارة المخاطر لا يطور من عمليات التشغيل الإلكتروني	78 %39	84 %42	14 %7	1 %8.5	7 %3.5
3	دقة واكتمال وصحة تسجيلات المعاملات يزيد من جودة مخرجات التشغيل ويؤثر على الزيادة في رفع كفاءة إدارة المخاطر	56 %28	95 %47.5	19 %9.5	2 %12	6 %3
4	اعتماد إدارة المخاطر على أساس الرقابة الداخلية يحد من مخاطر التشغيل الإلكتروني	58 %29	85 %42.5	18 %9	2 %13	13 %6.5
5	التشغيل الإلكتروني يساهم في تطوير أعمال المحاسبة والمراجعة ويسهل من وضع سياسات إدارة المخاطر	86 %43	76 %38	16 %8	1 %5	12 %6
6	التصميم الذي تقوم عليه سياسة المخاطر لا يطور من عمليات التشغيل الإلكتروني	92 %46	70 %35	13 %6.5	13 %6.5	12 %6

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م.

من خلال الجدول (12/2/4) والذي يوضح النسب والتكرارات لعبارات الفرضية التي تنص على:" هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الإلكترونية لعمليات التشغيل الإلكتروني ورفع كفاءة إدارة المخاطر" يلاحظ الآتي:

- العبارة الأولى القائلة كفاءة نشاط المراجعة من خلال التشغيل الإلكتروني يحد من المخاطر " يوجد (165) مبحوث وبنسبة (86.9%) من العينة يوافقون على ما

جاء بالعبارة، و(18) مبحوث محايد وبنسبة (9.5%)، بينما يوجد (7) مبحوث من العينة من لا يوافقون وبنسبة (3.7%) من العينة المبحوثة.

- العبارة الثانية: والتي تنص على" التصميم الذي تقوم عليه سياسة إدارة المخاطر لا يطور من عمليات التشغيل الإلكتروني" يوجدن (160) مبحوث وبنسبة (84.2%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، يوجد (24) مبحوث محايد وبنسبة (12.6%)، ويوجد (6) مبحوث لا يوافقون من العينة المبحوثة وبنسبة (3.2%).
- أما العبارة الثالثة التي تنص على "دقة واكتمال وصحة تسجيلات المعاملات يزيد من جودة مخرجات التشغيل ويؤثر على الزيادة في رفع كفاءة إدارة المخاطر" يوجد (162) مبحوث بنسبة (85.2%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، أما المحايدون والبالغ عددهم (21) مبحوث ويمثلون نسبة (11.1%)، ويوجد (7) مبحوث لا يوافقون من العينة المبحوثة وبنسبة (3.7%).
- العبارة الرابعة: التي تنص على "اعتماد إدارة المخاطر على أساس الرقابة الداخلية يحد من مخاطر التشغيل الإلكتروني" يوجد (145) مبحوث وبنسبة (76.3%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، ويوجد (26) مبحوث محايد بنسبة (13.7%) من العينة المبحوثة، ويوجد (19) مبحوث لا يوافقون وبنسبة (10%) من العينة المبحوثة.
- العبارة الخامسة: التي تنص على "التشغيل الإلكتروني يساهم في تطوير أعمال المحاسبة والمراجعة ويسهل من وضع سياسات إدارة المخاطر" يوجد (160) مبحوث وبنسبة (84.2%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، ويوجد (14) مبحوث محايد بنسبة (7.4%) من العينة المبحوثة، ويوجد (16) مبحوث لا يوافق وبنسبة (8.4%) من العينة المبحوثة.
- العبارة السادسة: التي تنص على "التصميم الذي تقوم عليه سياسة المخاطر لا يطور من عمليات التشغيل الإلكتروني" يوجد (152) مبحوث وبنسبة (80%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، و(25) مبحوث محايد وبنسبة (13.2%) من العينة المبحوثة، ويوجد (13) مبحوث لا يوافقون وبنسبة (6.8%) من العينة المبحوثة.

الجدول (13/2/4)

الاحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الثانية

ت	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	المنوال	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
1	كفاءة نشاط المراجعة من خلال التشغيل الإلكتروني يحد من المخاطر	0.75	4.14	5	%82.8	عالية جدا	1
2	التصميم الذي تقوم عليه سياسة إدارة المخاطر لا يطور من عمليات التشغيل الإلكتروني	0.73	4.03	5	%80.6	عالية جدا	3
3	دقة واكتمال وصحة تسجيلات المعاملات يزيد من جودة مخرجات التشغيل ويؤثر على الزيادة في رفع كفاءة إدارة المخاطر	0.74	4.07	5	%81.4	عالية جدا	2
4	اعتماد إدارة المخاطر على أساس الرقابة الداخلية يحد من مخاطر التشغيل الإلكتروني	0.90	3.88	4	%77.6	عالية	6
5	التشغيل الإلكتروني يساهم في تطوير أعمال المحاسبة والمراجعة ويسهل من وضع سياسات إدارة المخاطر	0.89	3.99	4	%79.8	عالية	4
6	التصميم الذي تقوم عليه سياسة المخاطر لا يطور من عمليات التشغيل الإلكتروني	0.87	3.96	4	%79.2	عالية	5

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م.

من خلال الجدول (13/2/4) يلاحظ أن الإحصاءات الوصفية للعبارات الفرضية التي تنص على" هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الإلكترونية لعمليات التشغيل الإلكتروني ورفع كفاءة إدارة المخاطر " فان الأوساط الحسابية له تقع في المدى مابين (3.88 – 4.14) والانحراف المعياري (0.73 – 0.90) والمنوال يقع في المدى (4 – 5) لجميع العبارات وحسب المقياس الخماسي ليكرت فان إجابات المبحوثين هي الموافقة.

الجدول (14/2/4)

اختبار مربع كاى و اختبار (T) لعبارات الفرضية الثانية

ت	العبارة	مربع كاي	قيمة (T)	درجة الحرية	مستوى المعنوية	القيمة الجدولية	الدلالة
1	كفاءة نشاط المراجعة من خلال التشغيل الإلكتروني يحد من المخاطر	471.933	75.824	1	.000	4.11	القبول
2	التصميم الذي تقوم عليه سياسة إدارة المخاطر لا يطور من عمليات التشغيل الإلكتروني	443.018	75.470	1	.000	4.03	القبول
3	دقة واكتمال وصحة تسجيلات المعاملات يزيد من جودة مخرجات التشغيل ويؤثر على الزيادة في رفع كفاءة إدارة المخاطر	507.036	76.075	2	.000	4.90	القبول
4	اعتماد إدارة المخاطر على أساس الرقابة الداخلية يحد من مخاطر التشغيل الإلكتروني	418.884	59.263	1	.000	4.78	القبول
5	التشغيل الإلكتروني يساهم في تطوير أعمال المحاسبة والمراجعة ويسهل من وضع سياسات إدارة المخاطر	355.327	61.201	1	.000	4.77	القبول
6	التصميم الذي تقوم عليه سياسة المخاطر لا يطور من عمليات التشغيل الإلكتروني	423.572	62.277	1	.000	4.55	القبول

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م.

الجدول (14/2/4) لاختبار صحة الفرضية القائلة: "هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الإلكترونية لعمليات التشغيل الإلكتروني ورفع كفاءة إدارة المخاطر "تم استخدام اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية وجاءت قيم مربع كاي المحسوبة كالآتي (471.933– 443.018 –507.036 – 418.884 – 355.327 – 423.572) وقيم (T) المحسوبة جاءت كالاتي (75.824 – 75.470 – 76.075 – 59.263 – 61.201 – 62.277) والقيم الجدولية تقع بين (4.03 – 4.90) وبدرجات حرية (1 – 2) وبمستوى دلالة Sig لجميع العبارات (.000) وعند مقارنة مستوى الدلالة sig بمستوى المعنوية المسموح به (0.05) يلاحظ أن مستوى الدلالة sig تقل عن مستوى المعنوية مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعبارات.

الفرضية الثالثة: " هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الإلكترونية لعمليات الإخراج ورفع كفاءة إدارة المخاطر"

يوضح الجدول (15/2/4) التكرارات والنسب المئوية لاجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثالثة:

الجدول (15/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الثالثة

ت	العبارات	مستوى الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	خلق مخرجات غير صحيحة تؤثر على إدارة المخاطر	92 %46	51 %25.5	25 %12.5	14 %7	18 %9
2	عدم وجود سياسات واضحة ومكتوبة فيما يختص بنظم المعلومات المحاسبية في البنك يؤدي إلى ضعف إدارة المخاطر	115 %57.5	63 %31.5	8 %4	10 %5	4 %2
3	الكوارث غير الطبيعية من الحريق تؤثر على إدارة المخاطر	111 %55.5	60 %30	20 %10	5 %2.5	4 %2
4	ضعف وعدم كفاءة النظم الرقابية المطبقة على مخرجات الحاسب الآلي يقلل من كفاءة إدارة المخاطر	109 %54.5	54 %27	19 %9.5	12 %6	6 %3
5	فيما يختص بأمن المعلومات المحاسبية في البنك يضع إجراءات حماية المخاطر	128 %64	52 %26	12 %6	5 %2.5	3 %1.5
6	ضمان صحة المخرجات يؤثر ايجابياً على إدارة المخاطر مما يساعد في وضع السياسات المفروضة	113 %56.5	60 %30	7 %3.5	20 %10	0 %0

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م.

من خلال الجدول (15/2/4) والذي يوضح النسب والتكرارات لعبارات الفرضية التي تنص على: "هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية من المراجعة الإلكترونية لعمليات الإخراج ورفع كفاءة إدارة المخاطر" يلاحظ الآتي:

- العبارة الأولى القائلة "خلق مخرجات غير صحيحة تؤثر على إدارة المخاطر" يوجد (143) مبحوث وبنسبة (71.5%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و(25) مبحوث وبنسبة (12.5%) محايد، بينما يوجد (32) مبحوث من العينة من لا يوافقون وبنسبة (16%) من العينة المبحوثة.
- العبارة الثانية: والتي تنص على "عدم وجود سياسات واضحة ومكتوبة فيما يختص بنظم المعلومات المحاسبية في البنك يؤدي إلى ضعف إدارة المخاطر" يوجد (178) مبحوث وبنسبة (89%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، ويوجد (8) مبحوث محايد وبنسبة (4%)، ويوجد (14) مبحوث وبنسبة (7%) لا يوافق من العينة المبحوثة.
- العبارة الثالثة: والتي تنص على "الكوارث غير الطبيعية من الحريق تؤثر على إدارة المخاطر" يوجد (171) مبحوث وبنسبة (85.5%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، ويوجد (20) مبحوث محايد من العينة و بنسبة (10%) من العينة، ويوجد (9) مبحوث لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (4.5%).
- أما العبارة الرابعة التي تنص على "ضعف وعدم كفاءة النظم الرقابية المطبقة على مخرجات الحاسب الآلي يقلل من كفاءة إدارة المخاطر" يوجد (163) مبحوث بنسبة (81.5%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، أما المحايدون والبالغ عددهم (19) مبحوث ويمثلون نسبة (9.5%)، ويوجد (18) مبحوث لا يوافق وبنسبة (9%) من العينة المبحوثة.
- العبارة الخامسة "فيما يختص بأمن المعلومات المحاسبية في البنك يضع إجراءات حماية المخاطر" يوجد (180) مبحوث وبنسبة (90%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، أما المحايدون والبالغ عددهم (12) مبحوث ويمثلون نسبة (6%) من العينة المبحوثة، ويوجد (8) مبحوث وبنسبة (4%) لا يوافق من العينة المبحوثة.
- العبارة السادسة: "ضمان صحة المخرجات يؤثر ايجابياً على إدارة المخاطر مما يساعد في وضع السياسات المفروضة" يوجد (173) مبحوث وبنسبة (86.5%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، أما المحايدون والبالغ عددهم (7) مبحوث ويمثل نسبة (3.5%) من العينة المبحوثة، ويوجد (20) مبحوث وبنسبة (10%) لا يوافق من العينة المبحوثة.
-

الجدول (16/2/4)

الاحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الثالثة

ت	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	المنوال	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
1	خلق مخرجات غير صحيحة تؤثر على إدارة المخاطر	0.75	4.13	5	%82.6	عالية جدا	1
2	عدم وجود سياسات واضحة ومكتوبة فيما يختص بنظم المعلومات المحاسبية في البنك يؤدي إلى ضعف إدارة المخاطر	0.80	4.07	5	%81.4	عالية جدا	3
3	الكوارث غير الطبيعية من الحريق تؤثر على إدارة المخاطر	0.78	4.07	5	%81.4	عالية جدا	4
4	ضعف وعدم كفاءة النظم الرقابية المطبقة على مخرجات الحاسب الآلي يقلل من كفاءة إدارة المخاطر	0.81	4.04	5	%80.8	عالية	5
5	فيما يختص بأمن المعلومات المحاسبية في البنك يضع إجراءات حماية المخاطر	0.85	4.03	5	%80.6	عالية جدا	6
6	ضمان صحة المخرجات يؤثر ايجابياً على إدارة المخاطر مما يساعد في وضع السياسات المفروضة	0.75	4.08	5	%81.6	عالية جدا	2

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م.

من خلال الجدول (16/2/4) نلاحظ أن الإحصاءات الوصفية للعبارات الفرضية التي تنص على" هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية من المراجعة الإلكترونية لعمليات الإخراج ورفع كفاءة إدارة المخاطر " فان الأوساط الحسابية له تقع في المدى مابين (4.03 – 4.13) والانحراف المعياري (0.75 – 0.85) والمنوال يقع في المدى (5) لجميع العبارات وحسب المقياس الخماسي ليكرت فان إجابات المبحوثين هي الموافقة.

الجدول (17/2/4)

اختبار مربع كاى واختبار (T) لعبارات الفرضية الثالثة

ت	العبارة	مربع كاي	قيمة (T)	درجة الحرية	مستوى المعنوية	القيمة الجدولية	الدلالة
1	خلق مخرجات غير صحيحة تؤثر على إدارة المخاطر	517.833	69.768	1	.000	4.33	القبول
2	عدم وجود سياسات واضحة ومكتوبة فيما يختص بنظم المعلومات المحاسبية في البنك يؤدي إلى ضعف إدارة المخاطر	453.800	71.377	1	.000	4.88	القبول
3	الكوارث غير الطبيعية من الحريق تؤثر على إدارة المخاطر	512.327	70.940	1	.000	4.12	القبول
4	ضعف وعدم كفاءة النظم الرقابية المطبقة على مخرجات الحاسب الآلي يقلل من كفاءة إدارة المخاطر	436.656	68.820	1	.000	4.69	القبول
5	فيما يختص بأمن المعلومات المحاسبية في البنك يضع إجراءات حماية المخاطر	464.360	65.079	1	.000	4.01	القبول
6	ضمان صحة المخرجات يؤثر ايجابياً على إدارة المخاطر مما يساعد في وضع السياسات المفروضة	456.484	74.250	1	.000	4.24	القبول

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م.

الجدول (17/2/4) لاختبار صحة الفرضية القائلة: "هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية من المراجعة الإلكترونية لعمليات الإخراج ورفع كفاءة إدارة المخاطر" تم استخدام اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية وجاءت قيم مربع كاي المحسوبة كالآتي (517.833 – 453.800 – 512.327 – 436.656 – 464.360 – 456.484) وقيم (T) المحسوبة جاءت كالاتي (69.768 – 71.377 – 70.940 – 68.820 – 65.079 – 74.250) والقيم الجدولية تقع بين (4.01 – 4.88) وبدرجات حرية (1) وبمستوى دلالة Sig لجميع العبارات (.000) وعند مقارنة مستوى الدلالة sig بمستوى المعنوية المسموح به (0.05) يلاحظ أن مستوى الدلالة sig تقل عن مستوى المعنوية مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعبارات.

الفرضية الرابعة: "هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الإلكترونية لعمليات الإدخال وترشيد القرارات الإستراتيجية".

يوضح الجدول (18/2/4) التكرارات والنسب المئوية لاجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الرابعة:

الجدول (18/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الرابعة

ت	العبارات	مستوى الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	إدخال البصمة على الانترنت للعاملين بدلاً من الكروت للمرتبات لتطوير الأداء ساعدت في اتخاذ قرارات إستراتيجية	119 %59.5	63 %31.5	11 %5.5	5 %2.5	2 %1
2	الإدخال الصحيح للمستندات والقيود يؤدي إلى اتخاذ القرار الإستراتيجي	123 %61.5	52 %26	18 %9	7 %3.5	0 %0
3	يمتلك المصرف معلومات ذات قيمة رقابية تساعد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية	100 %50	59 %29.5	23 %11.5	0 %0	18 %9
4	كلما زادت المبالغ المخصصة لتطوير الخدمات بإدخال التقنيات الحديثة لبرامج المراجعة الإلكترونية يؤثر ذلك ايجابياً على اتخاذ القرار الإستراتيجي الرشيد	100 %50	57 %28.5	9 %4.5	22 %11	3 %1.5
5	تتوافق البرامج مع الشبكة المستخدمة في العمل مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجي الصحيح	114 %57	40 %30	14 %7	10 %5	22 %11
6	لا يواجه متخذ القرارات صراعاً أو حيرة في أتخاذ قرارات لإستناده إلى معلومات دقيقة تمت عن طريق الإدخال	110 %60	58 %29	14 %7	5 %2.5	13 %6.5

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م.

من خلال الجدول (18/2/4) والذي يوضح النسب والتكرارات لعبارات الفرضية التي تنص على: "هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الإلكترونية لعمليات الإدخال وترشيد القرارات الإستراتيجية" يلاحظ الآتي:

- العبارة الأولى القائلة "إدخال البصمة على الانترنت للعاملين بدلاً من الكروت للمرتبات لتطوير الأداء ساعدت في اتخاذ قرارات إستراتيجية " يوجد (182) مبحوث وبنسبة (91%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و(11) مبحوث محايد وبنسبة (5.5%)، بينما يوجد (7) مبحوث من العينة من لا يوافقون وبنسبة (3.5%) من العينة المبحوثة.
- العبارة الثانية: والتي تنص على "الإدخال الصحيح للمستندات والقيود يؤدي إلى اتخاذ القرار الإستراتيجي" يوجد (175) مبحوث وبنسبة (87.5%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، يوجد (18) مبحوث محايد وبنسبة (9%)، ويوجد (7) مبحوث لا يوافقون من العينة المبحوثة وبنسبة (3.5%).
- أما العبارة الثالثة التي تنص على "يمتلك المصرف معلومات ذات قيمة رقابية تساعد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية" يوجد (159) مبحوث بنسبة (79.5%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، أما المحايدون والبالغ عددهم (23) مبحوث ويمثلون نسبة (11.5%)، ويوجد (18) مبحوث لا يوافقون من العينة المبحوثة وبنسبة (9%).
- العبارة الرابعة: التي تنص على "كلما زادت المبالغ المخصصة لتطوير الخدمات بإدخال التقنيات الحديثة لبرامج المراجعة الإلكترونية يؤثر ذلك ايجابياً على اتخاذ القرار الإستراتيجي الرشيد" يوجد (157) مبحوث وبنسبة (78.5%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، ويوجد (9) مبحوث محايد بنسبة (4.5%) من العينة المبحوثة، ويوجد (34) مبحوث لا يوافقون وبنسبة (17%) من العينة المبحوثة.
- العبارة الخامسة: التي تنص على "تتوافق البرامج مع الشبكة المستخدمة في العمل مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجي الصحيح" يوجد (154) مبحوث وبنسبة (77%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، ويوجد (14) مبحوث محايد بنسبة (7%) من العينة المبحوثة، ويوجد (32) مبحوث لا يوافق وبنسبة (16%) من العينة المبحوثة.

- العبارة السادسة: التي تنص على "لا يواجه متخذ القرارات صراعاً أو حيرة في أتخاذ قرارات لإستناده إلى معلومات دقيقة تمت عن طريق الإدخال" يوجد (160) مبحوث وبنسبة (80%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، و(14) مبحوث محايد وبنسبة (7%) من العينة المبحوثة، ويوجد (18) مبحوث لا يوافقون وبنسبة (9%) من العينة المبحوثة.

الجدول (19/2/4)

الاحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الرابعة

ت	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	المنوال	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
1	إدخال البصمة على الانترنت للعاملين بدلاً من الكروت للمرتبات لتطوير الأداء ساعدت في اتخاذ قرارات إستراتيجية	0.89	4.13	5	81.6 %	عالية جدا	1
2	الإدخال الصحيح للمستندات والقيود يؤدي إلى اتخاذ القرار الإستراتيجي	0.89	4.04	5	80.8 %	عالية جدا	5
3	يمتلك المصرف معلومات ذات قيمة رقابية تساعد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية	0.95	4.03	5	80.6 %	عالية جدا	6
4	كلما زادت المبالغ المخصصة لتطوير الخدمات بإدخال التقنيات الحديثة لبرامج المراجعة الإلكترونية يؤثر ذلك ايجابياً على اتخاذ القرار الإستراتيجي الرشيد	0.93	4.08	5	81.6 %	عالية جدا	2
5	تتوافق البرامج مع الشبكة المستخدمة في العمل مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجي الصحيح	0.93	4.07	5	81.4 %	عالية جدا	4
6	لا يواجه متخذ القرارات صراعاً أو حيرة في أتخاذ قرارات لإستناده إلى معلومات دقيقة تمت عن طريق الإدخال	0.96	4.07	5	81.4 %	عالية جدا	3

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م.

من خلال الجدول (19/2/4) يلاحظ أن الإحصاءات الوصفية للعبارات الفرضية التي تنص على "هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الإلكترونية لعمليات الإدخال وترشيد القرارات الإستراتيجية" فإن الأوساط الحسابية له تقع في المدى مابين (4.03 – 4.13) والانحراف المعياري (0.89 – 0.96) والمنوال يقع في المدى (5) لجميع العبارات وحسب المقياس الخماسي ليكرت فان إجابات المبحوثين هي الموافقة.

جدول (20/2/4)

اختبار مربع كاى لعبارات الفرضية الرابعة

م	العبارة	مربع كاي	قيمة (T)	درجة الحرية	مستوى المعنوية	القيمة الجدولية	الدلالة
1	إدخال البصمة على الانترنت للعاملين بدلاً من الكروت للمرتبات لتطوير الأداء ساعدت في اتخاذ قرارات إستراتيجية	466.413	59.849	1	.000	4.88	القبول
2	الإدخال الصحيح للمستندات والقيود يؤدي إلى اتخاذ القرار الإستراتيجي	484.058	58.615	1	.000	4.94	القبول
3	يمتلك المصرف معلومات ذات قيمة رقابية تساعد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية	358.785	54.619	2	.000	4.27	القبول
4	كلما زادت المبالغ المخصصة لتطوير الخدمات بإدخال التقنيات الحديثة لبرامج المراجعة الإلكترونية يؤثر ذلك ايجابياً على اتخاذ القرار الإستراتيجي الرشيد	468.973	56.627	1	.000	4.66	القبول
5	تتوافق البرامج مع الشبكة المستخدمة في العمل مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجي الصحيح	439.205	56.310	1	.000	4.35	القبول
6	لا يواجه متخذ القرارات صراعاً أو حيرة في أتخاذ قرارات لإستناده إلى معلومات دقيقة تمت عن طريق الإدخال	404.149	54.213	1	.000	4.85	القبول

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م.

الجدول (20/2/4) لاختبار صحة الفرضية القائلة: "هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الإلكترونية لعمليات الإدخال وترشيد القرارات الإستراتيجية" تم استخدام اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية وجاءت قيم مربع كاي المحسوبة كالآتي (466.413 – 484.058 – 358.785 – 468.973 –439.205 – 404.149) وقيم (T) المحسوبة جاءت كالاتي (59.849 – 58.615 – 54.619 – 56.627 – 54.213) والقيم الجدولية تقع بين (4.27 – 4.94) وبدرجات حرية (1 – 2) وبمستوى دلالة Sig لجميع العبارات (.000) وعند مقارنة مستوى الدلالة sig بمستوى المعنوية المسموح به (0.05) يلاحظ أن مستوى الدلالة sig تقل عن مستوى المعنوية مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعبارات.

الفرضية الخامسة: "هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الإلكترونية لعمليات التشغيل الإلكتروني وترشيد القرارات الإستراتيجية".

يوضح الجدول (21/2/4) التكرارات والنسب المئوية لاجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الخامسة:

الجدول (21/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الخامسة

ت	العبارات	مستوى الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يساهم التشغيل الإلكتروني من تقليص فرص الغش مما يساهم في اتخاذ قرارات رشيدة	118 %59	40 %20	22 %11	8 %4	12 %6
2	يدعم التشغيل الإلكتروني بصورة مستمرة في تنفيذ القرار الإستراتيجي	107 %53.5	61 %30.5	7 %3.5	9 %4.5	16 %8
3	توافر التكنولوجيا المتقدمة أثناء التشغيل يعزز من اتخاذ القرار الإستراتيجي.	117 %58.5	57 %28.5	12 %6	0 %0	14 %7
4	التزام المراجعة لعمليات التشغيل الإلكتروني بمعايير الأداء المهني ودستور سلوك المهنة يدعم القرار الإستراتيجي	127 %63.5	48 %24	17 %8.5	4 %2	4 %2
5	يساهم التشغيل الإلكتروني في خلق معلومات جيدة بسبب التوكيد المستمر للتقارير مما يساعد لإتخاذ القرار الإستراتيجي	116 %58	59 %29.5	11 %5.5	0 %0	14 %7
6	الاستقلالية التنظيمية أثناء التشغيل الإلكتروني يزيد من جودة وصحة القرار الإستراتيجي	84 %42	68 %34	19 %9.5	19 %9.5	10 %5

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م.

من خلال الجدول (21/2/4) والذي يوضح النسب والتكرارات لعبارات الفرضية التي تنص على: "هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الإلكترونية لعمليات التشغيل الإلكتروني وترشيد القرارات الإستراتيجية" يلاحظ الآتي:

- العبارة الأولى القائلة "يساهم التشغيل الإلكتروني من تقليص فرص الغش مما يساهم في اتخاذ قرارات رشيدة" يوجد (158) مبحوث وبنسبة (79%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و(22) مبحوث وبنسبة (11%) محايد، بينما يوجد (20) مبحوث من العينة من لا يوافقون وبنسبة (10%) من العينة المبحوثة.
- العبارة الثانية: والتي تنص على "يدعم التشغيل الإلكتروني بصورة مستمرة في تنفيذ القرار الإستراتيجي" يوجد (168) مبحوث وبنسبة (84%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، ويوجد (22) مبحوث محايد وبنسبة (11%)، ويوجد (25) مبحوث وبنسبة (12.5%) لا يوافق من العينة المبحوثة.
- العبارة الثالثة: والتي تنص على "توافر التكنولوجيا المتقدمة أثناء التشغيل يعزز من اتخاذ القرار الإستراتيجي" يوجد (174) مبحوث وبنسبة (87%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، ويوجد (12) مبحوث محايد من العينة و نسبة (6%) من العينة، ويوجد(14) مبحوث لا يوافق من العينة المبحوثة وبنسبة (7%).
- أما العبارة الرابعة التي تنص على "التزام المراجعة لعمليات التشغيل الإلكتروني بمعايير الأداء المهني ودستور سلوك المهنة يدعم القرار الإستراتيجي" يوجد (175) مبحوث بنسبة (87.5%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، أما المحايدون والبالغ عددهم (17) مبحوث ويمثلون نسبة (8.5%)، ويوجد (8) مبحوث لا يوافق وبنسبة (4%) من العينة المبحوثة.
- العبارة الخامسة "يساهم التشغيل الإلكتروني في خلق معلومات جيدة بسبب التوكيد المستمر للتقارير مما يساعد لإتخاذ القرار الإستراتيجي" يوجد (175) مبحوث وبنسبة (87.5%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، أما المحايدون والبالغ عددهم (11) مبحوث ويمثلون نسبة (5.5%) من العينة المبحوثة، ويوجد (14) مبحوث وبنسبة (7%) لا يوافق من العينة المبحوثة.

- العبارة السادسة: "الاستقلالية التنظيمية أثناء التشغيل الإلكتروني يزيد من جودة وصحة القرار الإستراتيجي" يوجد (152) مبحوث وبنسبة (76%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، أما المحايدون والبالغ عددهم (19) مبحوث ويمثل نسبة (9.5%) من العينة المبحوثة، ويوجد (29) مبحوث وبنسبة (14.5%) لا يوافق من العينة المبحوثة.

الجدول (22/2/4)

الاحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الخامسة

ت	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	المنوال	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
1	يساهم التشغيل الإلكتروني من تقليص فرص الغش مما يساهم في اتخاذ قرارات رشيدة	0.88	4.12	5	82.4 %	عالية جدا	1
2	يدعم التشغيل الإلكتروني بصورة مستمرة في تنفيذ القرار الإستراتيجي	1.02	4.00	5	%80	عالية جدا	5
3	توافر التكنولوجيا المتقدمة أثناء التشغيل يعزز من اتخاذ القرار الإستراتيجي.	0.99	4.03	5	80.6 %	عالية جدا	3
4	التزام المراجعة لعمليات التشغيل الإلكتروني بمعايير الأداء المهني ودستور سلوك المهنة يدعم القرار الإستراتيجي	0.98	4.06	5	81.2 %	عالية جدا	2
5	يساهم التشغيل الإلكتروني في خلق معلومات جيدة بسبب التوكيد المستمر للتقارير مما يساعد لإتخاذ القرار الإستراتيجي	0.97	4.03	5	80.6 %	عالية جدا	4
6	الاستقلالية التنظيمية أثناء التشغيل الإلكتروني يزيد من جودة وصحة القرار الإستراتيجي	0.99	3.98	4	79.6 %	عالية	6

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م.

من خلال الجدول (22/2/4) يلاحظ أن الإحصاءات الوصفية للعبارات الفرضية التي تنص على" هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الإلكترونية لعمليات التشغيل الإلكتروني وترشيد القرارات الإستراتيجية " فان الأوساط الحسابية له تقع في المدى مابين (3.98 – 4.12) والانحراف المعياري (0.88 – 1.02) والمنوال يقع في المدى (4 – 5) لجميع العبارات وحسب المقياس الخماسي ليكرت فان إجابات المبحوثين هي الموافقة.

الجدول (23/2/4)

اختبار مربع كاى لعبارات الفرضية الخامسة

م	العبارة	مربع كاي	قيمة (T)	درجة الحرية	مستوى المعنوية	القيمة الجدولية	الدلالة
1	يساهم التشغيل الإلكتروني من تقليص فرص الغش مما يساهم في اتخاذ قرارات رشيدة	389.532	51.617	1	.000	4.69	القبول
2	يدعم التشغيل الإلكتروني بصورة مستمرة في تنفيذ القرار الإستراتيجي	362.546	52.860	1	.000	4.97	القبول
3	توافر التكنولوجيا المتقدمة أثناء التشغيل يعزز من اتخاذ القرار الإستراتيجي.	319.090	53.243	1	.000	4.65	القبول
4	التزام المراجعة لعمليات التشغيل الإلكتروني بمعايير الأداء المهني ودستور سلوك المهنة يدعم القرار الإستراتيجي	320.788	50.722	1	.000	4.67	القبول
5	يساهم التشغيل الإلكتروني في خلق معلومات جيدة بسبب التوكيد المستمر للتقارير مما يساعد لإتخاذ القرار الإستراتيجي	420.298	56.463	1	.000	4.99	القبول
6	الاستقلالية التنظيمية أثناء التشغيل الإلكتروني يزيد من جودة وصحة القرار الإستراتيجي	421.527	51.544	1	.000	4.81	القبول

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م.

الجدول (23/2/4) لاختبار صحة الفرضية القائلة: "هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الإلكترونية لعمليات التشغيل الإلكتروني وترشيد القرارات الإستراتيجية" تم استخدام اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية وجاءت قيم مربع كاي

المحسوبة كالآتي (389.532– 362.546– 319.090– 320.788 – 420.298 – 421.527) وقيم (T) المحسوبة جاءت كالاتي (51.617 – 52.860 – 53.243 – 50.722 – 56.463 – 51.544) والقيم الجدولية تقع بين (4.65 – 4.99) وبدرجات حرية (1) وبمستوى دلالة Sig لجميع العبارات (.000) وعند مقارنة مستوى الدلالة sig بمستوى المعنوية المسموح به (0.05) يلاحظ أن مستوى الدلالة sig تقل عن مستوى المعنوية مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعبارات.

الفرضية السادسة: "هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الإلكترونية لعمليات الإخراج وترشيد القرارات الإستراتيجية".

يوضح الجدول (24/2/4) التكرارات والنسب المئوية لاجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية السادسة:

الجدول (24/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية السادسة

ت	العبارات	مستوى الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	احداث انقطاع متكرر أثناء عملية الإخراج يؤثر سلباً على القرار الإستراتيجي	21 %10.5	121 %60.5	23 %11.5	23 %11.5	12 %6
2	المعلومات المخرجة من النظام تمكن من تحقيق اتخاذ القرار الإستراتيجي	117 %58.5	57 %28.5	12 %6	14 %7	0 %0
3	لدى البنك القدرة على قياس المخاطر الماصحبة لإتخاذ القرارات قبل عملية الإخراج	127 %63.5	48 %24	17 %8.5	14 %2	12 %6
4	يتم إعادة هندسة عمليات الإخراج لتنفيذ القرار الإستراتيجي	116 %58	59 %29.5	11 %5.5	0 %0	14 %7
5	يمتلك المصرف معلومات ذات قيمة رقابية تسهم في مخرجات تساعد في اتخاذ القرار الإستراتيجي الرشيد	84 %42	68 %34	19 %9.5	19 %9.5	10 %5
6	يتم تحديث أساليب المراجعة بصورة متطورة مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات رشيدة	84 %42	68 %34	19 %9.5	19 %9.5	10 %5

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م.

من خلال الجدول (24/2/4) والذي يوضح النسب والتكرارات لعبارات الفرضية التي تنص على: "هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الإلكترونية لعمليات الإخراج وترشيد القرارات الإستراتيجية" يلاحظ الآتي:

- العبارة الأولى القائلة "احداث انقطاع متكرر أثناء عملية الإخراج يؤثر سلباً على القرار الإستراتيجي" يوجد (142) مبحوث وبنسبة (71%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و(23) مبحوث محايد وبنسبة (11.5%)، بينما يوجد (35) مبحوث من العينة من لا يوافقون وبنسبة (17.5%) من العينة المبحوثة.
- العبارة الثانية: والتي تنص على "المعلومات المخرجة من النظام تمكن من تحقيق اتخاذ القرار الإستراتيجي" يوجد (174) مبحوث وبنسبة (87%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، يوجد (12) مبحوث محايد وبنسبة (6%)، ويوجد (14) مبحوث لا يوافقون من العينة المبحوثة وبنسبة (7%).
- أما العبارة الثالثة التي تنص على "لدى البنك القدرة على قياس المخاطر الماصحبة لإتخاذ القرارات قبل عملية الإخراج" يوجد (167) مبحوث بنسبة (83%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، أما المحايدون والبالغ عددهم (17) مبحوث ويمثلون نسبة (8.5%)، ويوجد (16) مبحوث لا يوافقون من العينة المبحوثة وبنسبة (8%).
- العبارة الرابعة: التي تنص على "يتم إعادة هندسة عمليات الإخراج لتنفيذ القرار الإستراتيجي" يوجد (175) مبحوث وبنسبة (87.5%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، ويوجد (11) مبحوث محايد بنسبة (5.5%) من العينة المبحوثة، ويوجد (14) مبحوث لا يوافقون وبنسبة (7%) من العينة المبحوثة.
- العبارة الخامسة: التي تنص على "يمتلك المصرف معلومات ذات قيمة رقابية تسهم في مخرجات تساعد في اتخاذ القرار الإستراتيجي الرشيد" يوجد (152) مبحوث وبنسبة (76%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، ويوجد (19) مبحوث محايد بنسبة (9.5%) من العينة المبحوثة، ويوجد (29) مبحوث لا يوافق وبنسبة (14.5%) من العينة المبحوثة.
- العبارة السادسة: التي تنص على "يتم تحديث أساليب المراجعة بصورة متطورة مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات رشيدة" يوجد (152) مبحوث وبنسبة (76%) من العينة المبحوثة يوافقون على العبارة، و(19) مبحوث محايد وبنسبة (9.5%) من العينة المبحوثة، ويوجد (29) مبحوث لا يوافقون وبنسبة (14.5%) من العينة المبحوثة.

الجدول (25/2/4)

الاحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية السادسة

ت	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	المنوال	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
1	احداث انقطاع متكرر أثناء عملية الإخراج يؤثر سلباً على القرار الإستراتيجي	0.94	4.02	5	80.4 %	عالية جدا	4
2	المعلومات المخرجة من النظام تمكن من تحقيق اتخاذ القرار الإستراتيجي	0.91	4.08	5	81.6 %	عالية جدا	2
3	لدى البنك القدرة على قياس المخاطر الماصحبة لإتخاذ القرارات قبل عملية الإخراج	0.85	4.01	5	80.2 %	عالية جدا	5
4	يتم إعادة هندسة عمليات الإخراج لتنفيذ القرار الإستراتيجي	0.91	4.08	5	81.6 %	عالية جدا	3
5	يمتلك المصرف معلومات ذات قيمة رقابية تسهم في مخرجات تساعد في اتخاذ القرار الإستراتيجي الرشيد	0.87	4.01	5	80.2 %	عالية جدا	6
6	يتم تحديث أساليب المراجعة بصورة متطورة مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات رشيدة	0.89	4.14	5	82.8 %	عالية جدا	1

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م.

من خلال الجدول (25/2/4) يلاحظ أن الإحصاءات الوصفية للعبارات الفرضية التي تنص على "هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الإلكترونية لعمليات الإخراج وترشيد القرارات الإستراتيجية " فان الأوساط الحسابية له تقع في المدى مابين (4.01 – 4.14) والانحراف المعياري (0.85 – 0.94) والمنوال يقع في المدى (5) لجميع العبارات وحسب المقياس الخماسي ليكرت فان إجابات المبحوثين هي الموافقة.

الجدول (26/2/4)

اختبار مربع كاى لعبارات الفرضية السادسة

ت	العبارة	مربع كاي	قيمة (T)	درجة الحرية	مستوى المعنوية	القيمة الجدولية	الدلالة
1	احداث انقطاع متكرر أثناء عملية الإخراج يؤثر سلباً على القرار الإستراتيجي	385.619	60.628	1	.000	4.62	القبول
2	المعلومات المخرجة من النظام تمكن من تحقيق اتخاذ القرار الإستراتيجي	389.728	55.157	1	.000	4.92	القبول
3	لدى البنك القدرة على قياس المخاطر الماصحبة لإتخاذ القرارات قبل عملية الإخراج	374.918	56.599	1	.000	4.87	القبول
4	يتم إعادة هندسة عمليات الإخراج لتنفيذ القرار الإستراتيجي	402.313	61.134	1	.000	4.34	القبول
5	يمتلك المصرف معلومات ذات قيمة رقابية تسهم في مخرجات تساعد في اتخاذ القرار الإستراتيجي الرشيد	449.641	52.181	1	.000	4.58	القبول
6	يتم تحديث أساليب المراجعة بصورة متطورة مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات رشيدة	420.217	57.763	1	.000	4.94	القبول

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م.

الجدول (26/2/4) لاختبار صحة الفرضية القائلة: "هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الإلكترونية لعمليات الإخراج وترشيد القرارات الإستراتيجية"

تم استخدام اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية وجاءت قيم مربع كاي المحسوبة كالآتي (385.619 – 389.728 – 374.918 – 402.313 – 449.641 – 420.217) وقيم (T) المحسوبة جاءت كالاتي (60.628 – 55.157 – 56.599 – 61.134 – 52.181 – 57.763) والقيم الجدولية تقع بين (4.34 – 4.94) وبدرجات حرية (1) وبمستوى دلالة Sig لجميع العبارات (.000) وعند مقارنة مستوى الدلالة sig بمستوى المعنوية المسموح به (0.05) يلاحظ أن مستوى الدلالة sig تقل عن مستوى المعنوية مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعبارات.

ملخص نتائج فرضيات الدراسة:

الجدول (27/2/4) يوضح ملخص لنتائج التحليل الاحصائي الوصفي لجميع فرضيات الدراسة:

الجدول (27/2/4)

ملخص نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لفرضيات الدراسة

م	فرضيات الدراسة	الانحراف المعياري	قيمة (T)	المتوسط	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	مربع كاي	مستوى المعنوية	النتيجة
1	الفرضية الاولى	0.66	89.101	4.20	%84	عالية جداً	327.149	0.000	قبول
2	الفرضية الثانية	0.74	70.465	4.06	%81.2	عالية جداً	328.184	0.000	قبول
3	الفرضية الثالثة	0.73	71.171	4.10	%82	عالية جداً	399.473	0.000	قبول
4	الفرضية الرابعة	0.74	70.331	4.05	%81	عالية جداً	481.934	0.000	قبول
5	الفرضية الخامسة	0.98	75.940	4.13	%82.6	عالية جداً	243.507	0.000	قبول
6	الفرضية السادسة	0.73	71.634	4.10	%82	عالية جداً	402.993	0.000	قبول

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م.

يلاحظ من الجدول (27/2/4) الذي يوضح ملخص نتائج التحليل الوصفي لفرضيات الدراسة، الفرضية الاولى التي تنص على "هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الإلكترونية لعمليات الإدخال ورفع كفاءة إدارة المخاطر" وجد أن اغلبية المبحوثين يوافقون على جميع عبارات الفرضية الاولى وذلك من خلال الوسط الحسابي لجميع العبارات حيث يلاحظ انه اكبر من الوسط الفرضي (3) حيث بلغ متوسط اجابات المبحوثين على جميع العبارات (4.20) ونسبة الأهمية بلغت (84%) وقيمة مربع كاي (327.149)، وقيم (T) المحسوبة (89.101) ومستوى المعنوية (0.000) وذلك يدل على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية مما يؤكد أن فرضية الدراسة الاولى قد تحققت.

الفرضية الثانية: التي تنص على "هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الإلكترونية لعمليات التشغيل الإلكتروني ورفع كفاءة إدارة المخاطر" وجد أن اغلبية المبحوثين يوافقون على جميع عبارات الفرضية الثانية وذلك من خلال الوسط الحسابي لجميع العبارات حيث يلاحظ أنه اكبر من الوسط الفرضي (3) حيث بلغ متوسط اجابات المبحوثين على جميع العبارات (4.06) ونسبة الأهمية بلغت (81.2%) وقيمة مربع كاي (328.184)، وقيم (T) المحسوبة (70.465) ومستوى المعنوية (0.000) وذلك يدل على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية مما يؤكد أن فرضية الدراسة الثانية قد تحققت.

الفرضية الثالثة: التي تنص على "هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية من المراجعة الإلكترونية لعمليات الإخراج ورفع كفاءة إدارة المخاطر" وجد أن اغلبية المبحوثين يوافقون على جميع عبارات الفرضية الثالثة وذلك من خلال الوسط الحسابي لجميع العبارات حيث يلاحظ أنه أكبر من الوسط الفرضي (3) حيث بلغ متوسط اجابات المبحوثين على جميع العبارات (4.10) ونسبة الأهمية بلغت (80%) وقيمة مربع كاي (399.473)، وقيم (T) المحسوبة (71.171) ومستوى المعنوية (0.000) وذلك يدل على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية مما يؤكد أن فرضية الدراسة الثالثة قد تحققت.

الفرضية الرابعة: التي تنص على "هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الإلكترونية لعمليات الإدخال وترشيد القرارات الإستراتيجية" وجد أن أغلبية المبحوثين

يوافقون على جميع عبارات الفرضية الرابعة وذلك من خلال الوسط الحسابي لجميع العبارات حيث يلاحظ أنه أكبر من الوسط الفرضي (3) حيث بلغ متوسط اجابات المبحوثين على جميع العبارات (4.05) ونسبة الأهمية بلغت (81%) وقيمة مربع كاي (481.934)، وقيم (T) المحسوبة (70.331) ومستوى المعنوية (0.000) وذلك يدل على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية مما يؤكد أن فرضية الدراسة الرابعة قد تحققت.

الفرضية الخامسة: التي تنص على "هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الإلكترونية لعمليات التشغيل الإلكتروني وترشيد القرارات الإستراتيجية" وجد أن أغلبية المبحوثين يوافقون على جميع عبارات الفرضية الخامسة وذلك من خلال الوسط الحسابي لجميع العبارات حيث يلاحظ أنه أكبر من الوسط الفرضي (3) حيث بلغ متوسط اجابات المبحوثين على جميع العبارات ((4.13) ونسبة الأهمية بلغت (82.6%) وقيمة مربع كاي (243.507)، وقيم (T) المحسوبة (75.940) ومستوى المعنوية (0.000) وذلك يدل على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية مما يؤكد أن فرضية الدراسة الخامسة قد تحققت.

الفرضية السادسة: التي تنص على "هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الإلكترونية لعمليات الإخراج وترشيد القرارات الإستراتيجية" وجد أن اغلبية المبحوثين يوافقون على جميع عبارات الفرضية السادسة وذلك من خلال الوسط الحسابي لجميع العبارات حيث يلاحظ أنه أكبر من الوسط الفرضي (3) حيث بلغ متوسط اجابات المبحوثين على جميع العبارات (4.10) ونسبة الأهمية بلغت (82%) وقيمة مربع كاي (402.993)، وقيم (T) المحسوبة (71.634) ومستوى المعنوية (0.000) وذلك يدل على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية مما يؤكد أن فرضية الدراسة السادسة قد تحققت.

الخاتمة

تشتمل على الآتي:

أولاً: النتائج

ثانياً: التوصيات

أولاً: نتائج

من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

1. سهل الحاسوب للمراجع عملية التحقق من صحة العمليات وبتكلفة أقل من تكلفة الأداء اليدوى.
2. أدى عدم توافر نظم رقابية كافية لنظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية إلى تزايد مخاطر الغش والخطأ.
3. تطلب اتخاذ القرارات الإستراتيجية التنبؤ بالظروف البيئية المستقبلية، وعمل تقييم موضوعي للفرص والتهديدات المتعلقة بها.
4. إن توافر المعلومات المتكاملة يعتبر الركيزة الأساسية الهامة في استمرارية المنهجية التحليلية للقرار الإستراتيجي ولمشكلاته، ضمن مراحل الاستدلال والاستنتاج، والتقويم، والاختيار للبديل الأحسن.
5. عمل توفر عنصر الامانة والثقة في إعداد التشغيل الإلكتروني على الحد من مخاطر الرقابة.
6. قلل ضعف وعدم كفاءة النظم الرقابية المطبقة على مخرجات الحاسب الآلي من كفاءة إدارة المخاطر.
7. ساعد إمتلاك البنك معلومات ذات قيمة رقابية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
8. البنك لديه القدرة على إدارة المخاطر المصاحبة لاتخاذ القرار.
9. ساهمت برامج الحاسوب الموجودة بالبنك في التخطيط الاستراتيجي.
10. أثبتت الدراسة وجود علاقة بين المراجعة الإلكترونية لعمليات (الإدخال، الشغيل الالكتروني، الاخراج) ورفع كفاءة إدارة المخاطر.
11. أثبتت الدراسة وجود علاقة بين المراجعة الإلكترونية لعمليات (الإدخال، الشغيل الالكتروني، الاخراج) وترشيد القرارات الإستراتيجية.

ثانياً: توصيات

بناءً على نتائج الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

1. تطوير اجراءات واساليب المراجعة في ظل المعالجة الآلية للمعلومات والتحديث المستمر لها لتواكب التقدم والتطور المتسارع.
2. تفعيل دور إدارة المخاطر في البنك لتمكينها من فهم وتحديد وقياس ومعالجة المخاطر المختلفة وتقليلها إلى الحد الأدنى.
3. ضرورة أن تتم عملية المراجعة بواسطة شخص أو أشخاص لديهم قدراً كافياً من التأهيل العلمي والعملي.
4. ينبغي أن يؤخذ في الاعتبار إستراتيجيات وسياسات الشركات الأخرى التي تعمل في نفس المجال وخاصة الشركات المنافسة منها عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
5. توفير برامج تغطي كافة النشاطات التي يقوم بها البنك للمساعدة في اتخاذ القرارات الرشيدة.
6. انشاء بيئة ملائمة لإدارة المخاطر الإئتمانية.
7. العمل على تصحيح الانحرافات التي يشكف عنها النظام الرقابي.
8. توضيح رؤية البنك بالمصادر المتاحة والنظر إلى البيئة المستقبلية حتى يتمكن البنك من الاستجابة لكل المتغيرات.
9. رفع كفاءة النظم الرقابية المطبقة على مخرجات الحاسب الآلي لزيادة كفاءة إدارة المخاطر.
10. الاهتمام بالتطور العلمي والبحثي في مجال معرفة سياسة ادارة المخاطر للمساعدة في تطوير التشغيل الإلكتروني.
11. اجراء الدراسة المستقبلة التالية:

أ. دور المراجعة الإلكترونية في تحقيق التنمية المستدامة.

ب. دور المراجعة الإلكترونية في الحد من الفساد المالي.

ج. أثر المراجعة الإلكترونية على موثوقية المعلومات المحاسبية.

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً: المراجع باللغة العربية

1.الكتب:

- ابراهيم أبو النور الجارحي، **مبادئ الإدارة الإستيراتيجية**، (القاهرة: دار النهضة العربية، 2000م).
- ابراهيم رسلان حجازى، **الإتجاهات الحديثه في المراجعة** (القاهره: دار الثقافة العربية، 1987).
- أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم "ابن منظور"، **لسان العرب**، ط4، (بيروت: دار صادر، 2008م).
- أحمد ابن فارس بن زكريا، **معجم مقاييس اللغة**، ج2، (القاهرة: دار الفكر، 2008م).
- أحمد حلمي جمعة ، **المدخل الحديث لتدقيق الحسابات**، (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000م).
- ــــــــــــــــ، **التدقيق الحديث للحسابات**، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 1999م).
- أحمد عرفة وسمية شلبي، **القرارات الاستير تيجية التسويقية**، (الاسكندرية: دار الكتاب، د.ت).
- أحمد غنيم، **الديون المتعثرة والائتمان الهارب**، (القاهرة: دار النهضة العربية، 2000م).
- أحمد محمد نور وآخرون، **دراسات متقدمة في مراجعة الحسابات**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007م).
- إدريس عبد السلام أشتيوي، **المراجعه معايير وإجراءات** (بنغازي: الدار الجماهيريه للنشر والتوزيع، 1990م).
- أسامة عزمي سلام، شقيري نوري، **الخطر والتأمين**، (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2010م).

- اسماعيل محمد السيد، **الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم و حالات تطبيقية**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000م).
- أمين السيد أحمد لطفى، **أساليب المراجعه لمراقبي الحسابات والمحاسبين القانونيين** (القاهره: دار النهضة العربية، 1992م).
- ـــــــــــــــــــ، **الإتجاهات الحديثة فى المراجعة والرقابة على الحسابات**، (القاهره: دار النهضة العربية، 1997م).
- ـــــــــــــــــــ، **التحليل المالي لأغراض تقييم مراجعة الأداء والاستثمار في البورصة**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005م).
- ـــــــــــــــــــ، **مراجعة وتدقيق نظام المعلومات**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005).
- بن علي بلعزور وآخرون، **إدارة المخاطر، المشتقات المالية، الهندسة المالية**، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2013م).
- ثابت عبد الرحمن وآخرون، **الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002م).
- ثناء علي القباني، **مراجعة نظم تشغيل البيانات الكترونيا**، (القاهرة: الدار الجامعية،2008م).
- جمال الدين محمد المرسي و آخرون، **التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000م).
- الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، (برنامج إدارة المخاطر)، القاهرة،2013م)
- جيهان عبد المعز الجمال، **المراجعة فى البيئة الالكترونية**، (العين: دار الكتاب الجامعي للنشر، 2014م).
- حامد أحمد رمضان بدر، **إدارة المنشآت: اتجاه شرطي**، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1999م).
- حرية الشريف، **عائد ومخاطر الاستثمار و كيفية قياسها**، (غزة: الجامعة الاسلامية، 2005م).

- حسن محمد احمد محمد مختـــار، **الإدارة الإســـتراتيجية المفـــاهيم والنمـــاذج،** (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسوق والتوريدات، 2008م).
- حسنى على خربوش وآخرون، **الاستثمار والتمويل بـــين النظريـــة والتطبيـــق،** (عمان: دار وائل للنشر، 2007م).
- حكمت أحمد الراوي، **تطبيقات المحاسبة على الحاسوب،** (عمان: دار المســـتقبل للنشر والتوزيع، 1999م).
- حمزة عبد الكريم محمد حماد، **مخاطر الاســـتثمار فـــي المصـــارف الإســـلامية،** (عمان: دار النفائس، 2008م).
- خالد امين عبد الله، **علم تدقيق الحسابات – الناحية العلمية،** (عمـــان: دار وائـــل للنشر، 2004م).
- خالد وهيب الراوي، **إدارة المخاطر الماليـــة،** (عمـــان: دار المســـيرة للطباعـــة والنشر، 2009م).
- خيري على الجزيرة، **وظيفة التخطيط القاهرة،** (القاهرة: دار النهضـــة العربيـــة، 1993م).
- داود يوسف صبح، **تدقيق البيانات المالية من الناحية النظرية والتطبيقية،** الجزء الثاني، (بيروت: مكتبة صادر ناشرون، 2002م).
- الدروب سليمان، **اتخاذ القرارات و السيطرة على المشكلات و الأزمات،** (عمان: دار الأسرة للنشر والتوزيع، 2006م).
- دريد كامل آل شبيب، **مبادئ الإدارة العامة،** (عمان: دار المناهج، 2004م).
- زياد رمضان، **مبادئ الاستثمار المالي والحقيقي،** (عمـــان: دار وائـــل للنشـــر، 2007م).
- سعيد عبود السامرائي، **القاموس الاقتصادي الحديث،** (بغداد: مطبعة المغـــارلي، 1980م).
- سمير كامل محمد، **أساسيات المراجعة في ظل بيئة نظـــم التشـــغيل الالكترونـــي للبيانات،** (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 1999م).

- السيد أحمد السقا، **المراجعة الداخلية – الجوانب المالية والتشغيلية**، (الرياض: الجمعية السعودية للمراجعة، 1997م).
- سيد الهواري، **الإدارة المالية – الاستثمار والتمويل طويل الأجل**، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1985م).
- شاهين عكاب سالم، **المخاطر المالية انواعها – ادراتها – كيفية تجنبها ومواجهتها**، (دمشق: دار الموارد للطباعة والنشر، 2010م).
- شقيري نوري وآخرون، **إدارة المخاطر**، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2012م).
- الصديق طلحة محمد، **التمويل الإسلامي في السودان – التحديات ورؤى المستقبل**، (الخرطوم: مطابع السودان للعملة، 2006م).
- طارق الله خان، حبيب أحمد، **إدارة المخاطر (تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية)**، (جدة: المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب، 2003م).
- طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر، (افراد، ادارات، شركات، بنوك)** (**الإسكندرية**: الدار الجامعية للنشر، 2003م).
- ـــــــــــــــــ، **موسوعة معايير المراجعة**، (الإسكندرية: دار الجامعة، 2004م).
- طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس ، **الإدارة الإستراتيجية – منظور منهجى متكامل**، (عمان: دار وائل للنشر، 2007م).
- ـــــــــــــــــ، **الإدارة الإستيراتيجية، منظور منهجي متكامل**، (عمان: دار وائل للنشر، 2009م).
- عادل رزق، **أساليب الإدارة العلمية الحديثة في البنوك العالمية**، (القاهرة: دار طيبة للنشر، 2010م).
- عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، **الإدارة الاستر اتيجية: إعداد المدير الإستير اتيجي**، (القاهرة: دار الثقافة العربية، 1995م).
- عبد السلام ابو قحف، **الإدارة الاستراتيجية**، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1995م).

- عبد العزيز صالح بن حبتور، **الإدارة الإستراتيجية – ادارة جديدة فى عالم متغير**، ط2، (عمان: دار المسيرة، 2007م).
- عبد العزيز محمد عبد الرحمن، **قياس وإدارة المخاطر برنامج تدريبي**، (الخرطوم: أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية، 2011م).
- عبد الوهاب عثمان شيخ موسى، **منهجية الاصلاح الاقتصادي في السودان، دراسة تحليلية للتطورات الاقتصادية في السودان خلال الفترة 1970م – 2000م**، (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2000م).
- عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، **دراسات متقدمة في مراجعة الحسابات وتكنولوجيا المعلومات**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003م).
- ـــــــــــــــــ، **المراجعة المتقدمة فى بيئة الاعمال الحديثة**، (الإسكندرية: دار التعليم الجامعي، 2016م).
- عبيد سعد شريم، لطف حمود بركات، **أصول مراجعة الحسابات**، (صنعاء: مركز الأمين للنشر، 2007م).
- عدنان بن ماجد وآخرون، **مبادى الاحصاء والاحتمالات**، (الرياض: مطابع جامعة الملك سعود، 1991م).
- على الذنيبات، **تدقيق الحسابات في ضوء المعايير الدولية نظرية وتطبيق**، (عمان: دار وائل للنشر، 2012م).
- على شريف، **الإدارية العامة النظرية والتطبيق**، (بيروت: دار النهضة العربية، 2007م).
- عواطف يوسف وآخرون، **دور بنك السودان في إدارة الجهاز المصرفي، 1960م – 1997م**، (الخرطوم: المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية، 1997م).
- عيد أحمد أبوبكر، وليد إسماعيل السيفو، **إدارة الخطر والتأمين**، (عمان: اليازوري للنشر والتوزيع، 2009م).
- فتحي رزق السوافيري، أحمد عبد المالك محمد، **الرقابة والمراجعة الداخلية**، (الإسكندريه: الدار الجامعيه، 2003م).
- فهد بن عيد، **إدارة الخطر: ابتكارات وتطور**، (الكويت: مكتبة آفاق، 2014م).

- كاظم خضير، مصطفى عيسى، **المراجعة المفاهيم والمعايير والاجراءات**، (الرياض: مكتبة فهد الوطنية، 1996م).
- كمال الدين مصطفى الدهراوى، محمد السيد السرايا، **المحاسبة والمراجعة**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006م).
- كمال خليفة أبو زيد وآخرون، **دراسات في نظرية المراجعة وتطبيقاتها العملية في ضوء المعايير الدولية والمصرية**، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2006م).
- المجمع العربى للمحاسبين القانونين، **المراجعة والتفتيش**، ترجمة محمد تيسير الرجبي، (عمان: منشورات المجمع، 1992م).
- محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، **المراجعة وتدقيق الحسابات**، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006م).
- محمد السيد سرايا، **أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل**، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2007م).
- محمد الفيومي، عوض لبيب، **اصول المراجعة**، (الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1998م).
- محمد الفيومي، **مراجعة النظم المحاسبية المستخدمة للحاسب**، (الاسكندرية: الإشعاع للنشر، 1993م).
- محمد بوتين، **المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق**، ط2، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005م).
- محمد توفيق، جمال عبد الباقي، **مبادئ إدارة الخطر والتأمين**، (القاهرة: جامعة المنصورة، 2004م).
- محمد حسين شفيق طنيب ومحمد ابراهيم عبيدات، **أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص**، (عمان: دار المستقبل، 1997م).
- محمد رفيق المصرى، **التأمين وإدارة الخطر**، (عمان: دار زهران للنشر، 1998م).

- محمد سمير الصبان، عبد الوهاب نصر الدين، **المراجعة الخارجية**، (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2002م).
- محمد سمير الصبان، محمد الفيومى محمد، **المراجعة بين النظرية والتطبيق**، (بيروت: الدار الجامعية، 1990م).
- محمد صالح الحناوي، **الإدارة المالية والتمويل**، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2000م).
- محمد محمود العجلوني، **البنوك الإسلامية: أحكامها ومبادئها وتطبيقاتها المصرفية**، (عمان: دار المسيرة، 2008م).
- محمد محمود يوسف، **المراجعة**، (د.م: دار الوازن للطباعة والنشر، د.ت).
- محمد فرح عبد الحليم، **التطورات المالية والمصرفية في السودان**، (الخرطوم: الشركة العالمية للطباعة والنشر، 2005م).
- محمود السيد الناغى، **المراجعة إطار النظرية والممارسة**، (المنصورة: مكتبة الجلاء الجديدة، 1992م).
- مصطفي يوسف كافي، **إدارة الموارد البشرية وإدارة المخاطر**، (عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014م).
- منصور أحمد البدوي، شحاتة السيد شحاتة، **دراسات في الاتجاهات الحديثة في المراجعة مع تطبيقت عملية على معايير المراجعة المصرية والدولية**، (القاهرة: الدار الجامعية للنشر، 2003م).
- نادر شعبان إبراهيم، **المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006م).
- نجوى أحمد السيسي، **مراجعة النظم الإلكترونية**، (القاهرة: بدون ناشر، 2009م).
- نصر صالح محمد، **نحو إطار نظري عام للمراجعة أثره على معاييرها**، (ليبيا، طرابلس: منشورات اكاديمية الدراسات العليا، 2004م).
- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، (عمان: دار الثقافة، 2007م).

- هادي التميمي، **مدخل الى التدقيق من الناحية النظرية والعملية**، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004م).
- هاني جزاع أرتيمة، سامر محمد عكور، **إدارة الخطر والتأمين**، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010م).
- وجدي حامد حجازي، **القروض المصرفية- البيئة المصرفية وإدارة المخاطر**، (القاهرة: دار التعليم الجامعي، 2014م).
- وجدي حامد حجازي، **القروض المصرفية: البيئة المصرفية- تحليل وإدارة المخاطر**، (الإسكندرية: دار الكتب المصرية، 2014م).
- وليم توماس، أمرسون هنكى، **المراجعة بين النظرية والتطبيق**، تعريب وترجمة د. أحمد حامد حجاج، د.كمال الدين سعيد، (الرياض: دار المريخ للنشر، 1989م).
- ـــــــــــــــ، **المراجعة بين النظرية والتطبيق**، تعريب ومراجعة أحمد حامد حجاج، كمال الدين سعيد، ط2، (الرياض: دار المريخ للنشر، 2006م).

2.الرسائل الجامعية:

- أسماء حبيشي، **أثر تكنولوجيا المعلومات على ملية المراجعة الخارجية**، (الجزائر: جامعة محمد خيضر – بسكرة، كلية العلوم الاقتصاجية والتجارية وعلوم التسيير ، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة ، 2016م).
- أمير عثمان علي عبد الله، **أثر التقنيات الحديثة على مهنة المراجعة في ظل معايير المراجعة الدولية**، (الخرطوم: جامعة السودان للعوم والتكولوجيا، كلية الدراسة العليا، رسالة ماجستير، 2007م).
- بسام حقي، **دراسة أثر الهيكل التمويلي في الأداء المالي للمصارف الإسلامية المدرجة في سوق دمشق الأوراق المالية**، (دمشق: الجامعة الافتراضية السورية، رسالة ماجستير، 2014م).
- تهاني أحمد نصر، **الاتجاهات الحديثة في المراجعة في ظل العولمة**، (أم درمان: جامعة ام درمان الاسلامية، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في المحاسبة، 2009م).

- جميل عبد الله داحش أحمد، **الصكوك الاسلامية ودورها في تقويم الاداء المالي في ظل إدارة المخاطر**، (أم درمان: جامعة القرآن الكريم والعلوم الاسلامية، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراة في المحاسبة، 2021م).
- رانية زيدان شحادة العلاونة، **إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية**، (بغداد: جامعة اليرموك فى الاقتصاد و المصارف الاسلامية، رسالة تكميلية للحصول على درجة الماجستير، 2005م).
- زينب بوكشن، **الهندسة المالية ودورها في ادارة المخاطر في البنوك- دراسة حالة البنك الفرنسي**، (الجزائر: جامعة ام البواقي،، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير في مالية وتأمينات وتسيير مخاطر غير منشورة 2015م).
- سميرة بلخيصر، **المراجعة في قطاع البنوك**، (الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، رسالة ماجستير، 2002م).
- شعبان لطفى، **المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها فى تحسين تسير المؤسسة**، (الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير، 2004م).
- الطاهر محمد أحمد محمد، **أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في أداء المصارف السودانية**، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراة في إدارة الأعمال، 2015م).
- عادل محمد أحمد فايت، **أثر إستراتيجية الترويج على الأداء، دراسة تطبيقية على صناعة السياحة في السودان**، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراه في أداء الأعمال، 2010م).
- عبد العزيز هاشم عبد التواب، **أثر التخطيط الاستيراتيجي لوظيفة الإنتاج والعمليات على الأداء دراسة الطبيقية على قطاع الصناعات الهندسية**، (القاهرة: جامعة القاهرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، 1997م).

- عثمان على الحجازي على ، **تطوير أساليب التحقيق فى المراجعه في ظل النظم المحوسبة واثرها على جودة الاداء المالي والمحاسبي فى الشركات الحكومية،** (الخرطوم: جامعة امدرمان الاسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الاسلامي، رسالة ماجستير فى المحاسبة غير منشورة، 2015م).
- عماد صالح محمد، **المراجعة الالكترونية وأثرها في كفاءة أداء عملية المراجعة،** (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير، 2007م).
- عماد صالح محمد، **دور التخصص المهني للمراجع الخارجي في فاعلية المراجعة الالكترونية وتقييم كفاءة اداء الشركات بسوق المال،** (الخرطوم: جامعة الزعيم الازهري، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراة الفلسفة في المحاسبة، 2007م).
- محمد بو سماحة، **معايير المراجعة وتطبيقاتها في الجزائر،** (الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير، 2002م).
- محمد علي محمد، **إدارة المخاطر المالية في شركات المساهمة المصرية،** (القاهرة: جامعة القاهرة، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، 2005م).
- محمود شحرورى، **مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلى فى البنوك الاردنية،** (عمان: جامعة آل البيت، رسالة ماجستيرغير منشوره، 1999م).
- مرتضى أحمد السنوسي محمد، **دور خطة المراجعة في تقليل خطر المراجعة،** (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة، 2009م).
- مزمل عوض الكريم أحمد عثمان ، **المراجعة الالكترونية ودورها فى تقويم الاداء المالي للمستشفيات الخاصة بالسودان،** (الخرطوم : جامعة الزعيم الازهري، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراة فى المحاسبة غير منشورة، 2014).

- هاني خليل فرح برق، **دور المعلومات المحاسبية الاستير اتيجية في اتخاذ قرارات الإستثمار الرأسمالي مع دراسة تطبيقية**، (الاسكندرية: جامعة الإسكندرية رسالة ماجيستير غير منشورة، 2000م).
- هبة غانية، **إدارة المخاطر المصرفية على ضوء مقررات بازل**، (الجزائر: جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، رسالة ماجستير في الاقتصاد غير منشورة، 2015م).
- هشام أحمد سيد أحمد، **أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على إدارة المخاطر في المصارف التجارية السودانية**، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراة في المحاسبة والتمويل، غير منشورة، 2011م).
- ياسمين خميس محمد بهنسي، **نموذج مقترح لتقدير مخاطر المراجعة في ضوء المعالجة الإلكترونية للبيانات** ، (القاهرة : جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2013م).

3.المجلات العلمية:

- احسان بن صالح المعتاز، أحمد عبدالسلام أبو موسى، **أثر استخدام نظم التشغيل الإلكتروني للبيانات المحاسبية على إجراءات واساليب المراجعة**، (الإسكندرية: جامعة الإسكندرية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، المجلد 48، العدد 2، 2011م).
- أحمد حجاج وآخرون، **تطوير دور المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية وأثرها على المواقع أداء الخارجي**، (المنصورة: جامعة المنصورة، كلية التجارة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد 34، 2010م).
- أحمد حلمي جمعة، **تطور مسئولية الإدارة ومدققي الحسابات بشأن تقيم استمرارية المنشأة**، (عمان: جمعية المحاسبين القانونيين الاردنية، مجلة المدقق، العدد (65 – 66)، 2006م).
- أحمد حلمي جمعة، سمير البرغوثي، **دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية**، (بورسعيد: جامعة بورسعيد، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد 2، 2007م).

- أحمد حلمي جمعه، عطا الله خليل، **معايير التدقيق وتكنولوجيا المعلومات – التطورات الحالية**، (المنوفية: جامعة المنوفية، كلية التجارة، مجلة آفاق جديدة، السنة الرابعة عشر، العدد (1، 2)، 2002م).
- أحمد زكريا زكي، **دور المراجع الداخلي في مراجعة إدارة مخاطر الأعمال**، (حلوان: جامعة حلوان، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد الثالث، 2009م).
- أحمد على إبراهيم، **التخطيط لعملية المراجعة** (بنها: جامعة الزقازيق، كلية التجارة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، السنة السابعة عشر، العدد الأول 1997).
- اسماء طهراوي، عبد الرازق بن حبيب، **ادارة المخاطر في الصيرفة الاسلامية في ظل معايير بازل**، (جدة: بنك التنمية الاسلامي، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، مجلة الدراسات الاقتصادية والاسلامية، المجلد 19، العدد 1، 2013م).
- بلعزوز بن علي، **إستراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية**، (الجزائر: جامعة الشلف، مجلة الباحث، العدد 7، 2010م).
- تاج الختم محمد علي نوري، مها حسن حمزة، **دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالمصارف العاملة بالولاية الشمالية**، (الخرطوم: جامعة دنقلا، مجلة جامعة دنقلا للبحث العلمي، العدد 8، 2015م).
- جميل حسن النجار، **الافصاح المحاسبي عن مخاطر السوق**، (عمان: جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 7، العدد 2، 2015م).
- جيهان طه خليل، **تقييم دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر**، (القاهرة: المعهد العالي للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات بالشروق، مجلة الشروق للعلوم التجارية، العدد 2، 2008م).
- حسن محمود عمري، **الهندسة المالية ودورها في ادارة المخاطر في المصارف الاسلامية**، (طبرجل: جامعة الجوف، كلية العلوم والاداب، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 35، 2017م).

- حسين دحدوح، محمد عبدالله المومني، **دور وحدات التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في شركات التأمين الاردنية**، (حلب: مجلة بحوث جامعة حلب – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 67، 2010م).
- حمدي جابر نصار، **إدارة المخاطر في ظل تكنولوجيا المعلومات**، (بنها: جامعة بنها، مجلة بنها للدراسات والبحوث التجارية، المجلد 2، العدد الاول، 2007م).
- حمزة محمد الزبيدي، انعام عباس حميدي، **المخاطر السوقية واثرها علي كفاية راس المال**، (بغداد: الجامعة المستنصرية، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 170، 2016م).
- خالد محمد الحياصات، **معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية وجهة نظر الموظفين**، (عمان: الجامعة الاردنية، عمادة البحث العلمي، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 4، 2006م).
- خليل إبراهيم رجب الحمداني، مصطفي عدنان، **دور المعلومات المحاسبية في إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية**، (بغداد: جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية، المجلد 10، العدد 30، 2013م).
- سعيد محمد البنا، **أثر صياغة القرارات الإستيراتيجية على الأداء، دراسة تطبيقية على كليات التجارة بالجامعات المصرية**، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية التجارة، رسالة ماجيستير غير منشورة، 2007م).
- سلطان احمد خليف، **المخاطر التنظيمية والسلوك القيادي**، (الموصل: مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 5، العدد 10، 2013م).
- شاكر البلداوي وآخرون، **إدارة المخاطر في ظل أركان التحكم المؤسسي**، (بغداد: كلية المنصور الاهلية، مجلة المنصور، العدد 18، 2012م).
- شاهر العرود وآخرون، **تأثير تطبيق مدققي الحسابات لأساليب تكنولوجيا المعلومات على إتمام عملية التدقيق الإلكتروني في الأردن**، (القاهرة : جامعة القاهرة ، كلية التجارة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 78، 2011م)

- شاهنده عادل غريب محمود، **تفعيل مدخل المراجعة المبنية على إدارة المخاطر كأداة لتحقيق موضوعية الحكم المهني لمراقب الحسابات عن التقديرات المحاسبية**، (القاهرة: جامعة عين شمس، مجلة كلية التجارة، العدد 4، السنة 17، 2012م).
- صابر حسن الغمام، **دور التجارة الإلكترونية في تخفيض التكاليف بالموانى البحرية المصرية**، (الزقازيق: جامعة الزقازيق، كلية التجارة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد 2، 1999م)، ص623.
- صادق حامد مصطفى، **إدارة خطر الإكتشاف فى ظل التشغيل الإلكترونى للبيانات** (عمان: المجلة العلمية لكلية الإدارة والإقتصاد، العدد9، 1998م).
- صالح خليل، دلال خليل الكخن، عماد زياد رمضان، **مخاطر الاعتمادات المستندية علي البنوك**، (حلب: مجلة بحوث جامعة حلب، العدد 67، 2010م).
- طالب حسن عيفان، **مقدمة في ادارة المخاطر**، (بغداد: مجلة الجمعية العراقية للمحاسبين القانونين، العدد الاول، السنة الاولي، 2014م).
- طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي**، (البصرة: جامعة البصرة، مجلة دراسات إدارية، المجلد 3، العدد 6، 2010م).
- طاهر محسن منصور الغالبي، **مداخل صناعة القرار الإستراتيجي وعلاقتها بالأداء**، (البصرة: جامعة البصرة، كلية التجارة والاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 8، العدد 29، 2012م).
- طرابلسي سليم، معطي الله خير الدين، **دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر وانعكاساتها على حوكمة الشركات**، (الجزائر: جامعة فرحات عباس، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 2، 2016م).
- عباس حميد يحيى التميمي، حسام هاني حميد، **دور المدخل الأخلاقي في الإبلاغ عن المخاطر – دراسة تطبيقية**، (العراق: جامعة واسط، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 17، 2015م).

- عبد الرحمن عبدالله، صالح حامد محمد، **الدور الحديث للمراجعة الداخلية في زيادة فاعلية إدارة المخاطر**، (القاهرة: جامعة سوهاج، مجلة البحوث التجارية، العدد 2، 2014م).
- عبد الفتاح محمد عبد الفتاح، **إطار مقترح لتطوير دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر**، (القاهرة: جامعة عين شمس، مجلة كلية التجارة، العدد 2، 2008م).
- عبد الكريم احمد قندوز، **الهندسة المالية الاسلامية**، (جدة: جامعة الملك عبد العزيز، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 20، العدد2، 2007م).
- عراب كامل السيد، **النموذج متكامل الاتخاذ القرارات الاستير اتيحية**، (الرياض: معهد الإدارة العامة، مجلة الإدارة العامة العدد 25، 1987م).
- علاء فريد عبد الآحد، علي صدام حسون ، **أثر معايير التدقيق على أداء مراقبي الحاسبات في ظل التشغيل الإلكتروني للبيانات المحاسبية**، (العراق : جامعة المثنى ، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية ، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 3، 2012م).
- علي فلاح الزعبي، **دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية**، (صنعاء: الامانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 7، العدد 11، 2013م).
- عمر محمد أحمد إبراهيم، إبراهيم فضل المولي بشير، **دور المخاطر في العلاقة بين عناصر منح التمويل والإداء المالي للمصارف**، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنلوجيا، كلية الدراسات التجارية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 17، 2016م).
- عمرو محمد سعيد، **نظام مخاطر إدارة المنشأة بين العوامل الموقفية واستخدام أساليب المحاسبة الإدارية والتكاليف**، (القاهرة: جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 3، 2013م).

- غربي حمزة، وفاء جيلاني، **الصكوك الاسلامية، انواعها وإدارة مخاطرها**، (الجزائر: جامعة المسيلة، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد 3، 2018م).
- كمال أحمد يوسف، **المراجعة الداخلية ودورها في إدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات**، (بغداد: جمعية المحاسبين والمراجعين العراقية، مجلة المحاسب، المجلد 24، العدد 47، 2017).
- مايو عبدالله، بوقة عبد الحق، **أثر تطبيق مبدأ التحوط المحاسبي على إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية**، (الجزائر: مخبر تنمية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الصناعات المحلية البديلة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 2، العدد 2، 2012م).
- مجد عمران، **أثر المخاطر المصرفية في درجة الأمان المصرفي**، (دمشق: جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 37، العدد 1، 2015م).
- مجدي محمد سامي، أثر **إستراتجية المراجعة على جودة عملية المراجعة**، (طنطا: جامعة طنطا، كلية التجارة، مجلة التجارة والتمويل، العدد2، 2011م).
- محمد الحمدي الماضي، **التطبيق الناجح للقران الإستيراتيجي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية**، (بني سويف: جامعة القاهرة، كلية تجارة بني سويف، مجلة العلوم الإدارية، العدد 3، 1991م).
- محمد عبد الفاتح محمد عبد الفاتح، **ترشيد الحكم المهني لمراقب الحسابات عن الاحداث اللاحقة لتاريخ الميزانة في ضوء استمرارية المنشأة**، (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، مجلة الفكر المحاسبي، المجلد 11، العدد الاول، 2007م).
- المعتز رمضان، **دور المراجع الداخلي في ادارة المخاطر المصرفية**، (القاهرة: مجلة عين شمس، العدد 4، 2013م).
- مولود رمضان أبوخريص، محمد أحمد تلاوة، **أثر إدارة المخاطر على درجة الأمان في الجهاز المصرفي**، (غزة: الاكاديمية العربية للبحوث المالية، مجلة الابحاث المالية والمصرفية، المجلد الأول، العدد الأول، 2014م).

- نادية حبيب أيوب، **نظرة الإدارة العليا لخصائص عملية اتخاذ القرارات الاستيراتيجية في المنشآت السعودية الكبرى**، (الكويت: جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 103، 2000م).
- نجاة شاكر محمود، **إستراتيجية إدارة المخاطر في شركات التأمين التعاوني الإسلامي**، (الرياض: مجلة جامعة المدينة العالمية، العدد 4، 2012م).
- نصار محمد البطوشى، **طبيعة التزام مدقق الحسابات والأساس القانوني لمسئوليته المدنية**، (عمان: جمعية المحاسبين القانونيين الاردنية، مجلة المدقق، العدد (49 – 50)، 2002م).
- هيثم السعافين، **التدقيق الخارجي والتدقيق الداخلي وتدقيق السلطات الرقابية**، (عمان: جمعية المحاسبين القانونيين الاردنية، مجلة المدقق، العدد (63 – 64)، 2005م).

4.المؤتمرات العلمية:

- ايمن حسن طوباسي، **إدارة المخاطر في مؤسسات القطاع الثالث**، (القاهرة: المؤتمر العربي الأول للتدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، 2005م).
- بوشنافة أحمد، جمول طارق، **إدارة المخاطر بشركات التأمين ومتطلبات تفعيلها**، (الجزائر: جامعة الشلف، ملتقى دولي حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، 25-26/نوفمبر/2008م).
- صالح رجب حماد، **أثر إدارة المخاطر التشغيلية على البيئة الرقابية والتدقيق الداخلي**، (عمان: المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع إدارة المخاطر اقتصاد المعرفة، أغسطس 2009م).
- عبد الرحمن المهدي زكريا، **السياسة المصرفية والرقابية**، (الخرطوم: بنك السودان المركزي، ندوة السياسات الاقتصادية الراهنة في السودان الواقع والتحديات، فبراير 2011م).

- على عبد الله شاهين ، **إدارة مخاطر التمويل والاستثمار في المصارف** ، (غزة: بحث مقدم إلى مؤتمر الاستثماروالتمويل في فلسطين، بين افاق التنمية والتحديات المعاصرة، 2005م).
- عماد أحمد محمد أبوشنب، إدارة و**تحليل مخاطر أمن المعلومات**، (كوالالمبور: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مؤتمر أمن المعلومات والحكومة الإلكترونية، 2009م).
- فاتح مجاهدى، **إدارة المخاطر البيئية التسويقية بالاعتماد على نظم معلومات الأعمال**، (الجزائر: جامعة الشلف، ملتقى دول حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، 25-26- نوفمبر،2008م).
- لحو بخاري، وليد غايب، **آليات الهندسة المالية كاداة لادارة مخاطر الصكوك الاسلامية وأثر الازمة المالية على سوق الصكوك الاسلامية**، (الجزائر: معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الملتقى الدولي الاول، 2011م).
- محمد سليمان الصلاح، **الاستفادة من أدوات الرقابة وإدارة المخاطر لحوكمة الشركات**، (القاهرة: المؤتمر العربي الأول للتدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، 2005م).
- مفتاح صالح ، **ادارة المخاطر في المصارف الإسلامية** ، (الجزائر: جامعة فرحات عباس، بحوث الملتقي العلمي حول الازمة المالية والاقتصادية الدولية ، 2009م).
- نصر عبد الكريم، مصطفى أبو صلاح، **المخاطر التشغيلية**، (عمان: جامعة فيلادلفيا الأردنية، المؤتمر العلمي السنوي الخامس، يوليو 2007م).

5.التقارير والمنشورات:

- بنك السودان، **التقرير السنوي الأول**، 1960م.
- بنك السودان، **التقرير السنوي الأول**، 1960م.
- بنك السودان، **التقرير السنوي الثاني**، 1961م.
- بنك السودان، **التقرير السنوي الخامس**، 1964م.

- بنك السودان، **التقرير السنوي الثامن**، 1969م.
- بنك السودان، **التقرير السنوي العاشر**، 1969م.
- بنك السودان، **التقرير السنوي الحادي عشر**، 1970م.
- بنك السودان، **التقرير السنوي السادس عشر**، 1970م.
- بنك السودان، **التقرير السنوي الثامن عشر**، 1977م.
- بنك السودان، **التقرير السنوي السابع والعشرون**، 1986م.
- بنك السودان، **التقرير السنوي الثامن والعشرون**، 1987م.
- بنك السودان، **التقرير السنوي الحادي والعشرون**، 1980م.
- بنك السودان، **التقرير السنوي الخامس والعشرون**، 1984م.
- بنك السودان، **التقرير السنوي الثاني والثلاثون**، 1992م.
- بنك السودان، **التقرير السنوي الثالث والثلاثون**، 1993م.
- بنك السودان، **التقرير السنوي الرابع والثلاثون**، 1994م.
- بنك السودان، **التقرير السنوي الخامس والثلاثون**، 1995م.
- بنك السودان، **التقرير السنوي السادس والثلاثون**، 1996م.
- بنك السودان، **التقرير السنوي السابع والثلاثون**، 1997م.
- بنك السودان، **التقرير السنوي الثامن والثلاثون**، 1998م.
- بنك السودان، **التقرير السنوي الأربعون**، 2000م.
- بنك السودان، **التقرير السنوي الحادي والأربعون**، 2001م.
- بنك السودان، **التقرير السنوي الثاني والأربعون**، 2002م.
- بنك السودان، **التقرير السنوي الرابع والأربعون**، 2004م.
- بنك السودان، **التقرير السنوي الخامس والأربعون**، 2005م.
- بنك السودان، **التقرير السنوي الحادي والخمسون**، 2011م.
- بنك السودان، **التقرير السنوي الثاني والخمسون**، 2012م.
- بنك السودان، **التقرير السنوي الثالث والخمسون**، 2013م.
- بنك السودان، **التقرير السنوي الرابع والخمسون**، 2014م.
- بنك السودان، **التقرير السنوي الخامس والخمسون**، 2015م.

- بنك السودان، **التقرير السنوي السادس والخمسون**، 2016م.
- منشور بنك السودان، **الضبط المؤسسي رقم 9**، 2005م.

6.أخرى:

- إبراهيم الخليل عبد المجيد، **البنوك المتخصصة ودورها في التنمية**، (الخرطوم: بنك السودان، مصلحة البحوث الاقتصادية، 1999م).
- محمد سهيل الدوروبى، **إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية**، مخلص محاضرات لمقرر دبلوم المصارف الإسلامية، 2007م.
- صابر محمد حسن، **تقييم محاولات اصلاح الجهاز المصرفي ودوره في تمويل التنمية**، (الخرطوم: بنك السودان، الإدارة العامة للبحوث والإحصاء، اصدر رقم 3، يونيو 2004م).
- عبد المنعم محمد الطيب، **آليات تطبيق النظام المصرفي الثنائي في السودان خلال 2006م- 2008م**، (لبنان: اتحاد المصارف العربية، منتدى الصرافة الإسلامية، 2006م).
- معاوية يوسف محمد الحسن، فاطمة أحمد محمد بشير، **إدارة تنمية الجهاز المصرفي**، (الخرطوم: بنك السودان المركزي، الإدارة العامة للرقابة المصرفية، 2005م).

ثانياً: المراجع الاجنبية

1.Books:

- Daft.R., Strategic Management Concepts and Cases" Gth Edition, Prentice, Hall, Inc, 2001.
- Glueck and Jauh, **Business Policy and Strategic Management**, 2 Edition, Mc Graw-Hill Singapore, 1984.
- Mintzberg and Quinn. J., **The Staategy Process Concept Context, Cases**, Prentiece Hall Inc. USA, 1996.
- Quin.J., **The Intellegent Enterprise**, Free Press, N.y: 1992.
- Robert Papin, **l'art de diriger**, Paris, Ed DUNOD, 2eme Ed, 2004.

- Simon, H, **The New Science of Mangement Decision**, 3 Edition, Prentice, Hall Inc, usa, 1977.

2.Journals:

- Ejaz Ashlam, et.al., **The Risk Analysis of Sukuk: An Empirical Evidance from Pakistan**, Pakistan, JKAU: Islamic Econ., Vol. 34, No. 1, 2021.
- El-Gari Mohamed Ali, **Credit risk in Islamic bonking and Finance**, Islamic Economic Studies, Vol. 10, No. 2, March, 2003.
- Harper S. C., **Leading Organizational Ghange in the 21 Centry**, Industrial Manegment, Vol. 40, 1999.
- Mark. Penno, **Audited for Performance Evolution**, The Accounting Review, Vol. 65، N.3. July 1990.
- Mohammed Walled and Others, **Understanding and Evaluation of Risk in Sukuk Structures**, Journal of Islamic Accounting and Business Research,Vol. 21, 2015.
- Noraini Moh D Ariffin Simon Archer،Rifaat Ahmed Abdel Karim، **Risks in Islamic Banks: Evidence from Empirical Research**, Journal of banking Regulation, 2009.
- Wooldridage and Floyd S., **Research Notes and Communication Strategic Process Effects on Consensuses**, S.M.J., Vol, 15, 1989.

3.Others:

- Basel Committee on Banking Supervision, Enhancing Corporate Governance for Banking Organizations, Feb. 2006.
- Lanple Eisenhardt and Mintzlarg Zharaki, **Strategic Decision Making**, S,M,J,d. 13.

- Price Water House Coopers, Landwell et Associes, le Management des Risqué de l'Enterprise, Editiond, Organization, Paris, 2006.
- Ross Levine, **The Corporate Governance of Banks**, a Concise Discussion of Concept and Evidence Global Governance Fram, U.S.A, 2003.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

- Htt://wwwKdqelf,a.info/vo/shread.phpt=233589
- http:// sfbank.net/Arabic/serves/arb-009.htm. تم الاطلاع 2020/1/14م، الساعة 9 صباحاً.
- http://www.kantnkji.com/figles/accountancy/141.htm.
- http://www.maajim.com مختار الصحاح
- **اثـر المخـاطر المصـرفية علـي الاداء فـي البنـوك**، مكتبـة بحـث التخـرج والبحـث العلمـي blog-post_11<helpful essays.blog-post.com.م2017
- بنـك السـودان، **التقريـر السـنوي الحـادي والخمسـون**، 2011م، نقـلاً مـن الموقـع الإلكترونـي .http://www:tawtheegonline.com/vr/showthread.phd?=54476
- عبـد المـنعم القوصـي، **تجربـة السـودان فـي مجـال السياسـة النقديـة**، ص 7. نقـلاً عـن الموقـع: http:www.kantakji/com/figh/files/economics/10066.doc
- مروان النحلة، **قياس وتحليل وادارة المخاطر**، 2010م، ص45 www.kantakji.com زمن الدخول 9:37 صباحاً بتاريخ 2019/2/7

المـــلاحق

ملحق رقم(1)

استمارة الاستبانة

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

السيد/..... المحترم

الموضوع/ استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة باعداد درسة بعنوان (**المراجعة الإلكترونية ودورها في رفع كفاءة إدارة المخاطر وترشيد القرارات الإستراتيجية – دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية**) لنيل درجة دكتوراة الفسلفة في المحاسبة والتمويل هذه الاستبانة موجهة إلى المصارف.

أرجو التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة بعد قراءة عبارتها قراءة متأنية وذلك لأهمية بيانتكم لتحديد نتائج هذا البحث، علماً بأن البيانات التي ستدلون بها تستخدم لأغراض هذا البحث العلمي فقط.

ولكم خالص الشكر والتقدير

الباحثة:

سامية مبارك محمد أبو عبيدة

القسم الأول: البيانات الشخصية:

نرجو التكرم بوضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

1/ العمر:

أ/ أقل من 30 سنة ☐ ب/ 30 وأقل من 35 ☐

ج/ 35 أقل من 40 ☐ د/ 40 سنة فأكثر ☐

2/ المؤهل العلمي:

أ/ بكلاريوس ☐ ب/دبلوم عالي ☐

ج/ ماجستير ☐ د/ دكتوراة ☐

3/ التخصص العلمي:

أ/ محاسبة ☐ ب/ إدارة اعمال ☐ ج/ اقتصاد ☐

د/ دراسات مصرفية ☐ هـ/ نظم معلومات محاسبية ☐ و/ محاسبة وتمويل ☐

4/ المؤهل المهني:

أ/ زمالة بريطانية ☐ ب/ زمالة أمريكية ☐

ج/ زمالة سودانية ☐ د/ لا يوجد مؤهل مهني ☐

5/ المسمى الوظيفي:

أ/ موظف مخاطر ☐ ب/ المحاسب ☐ ج/ المراجع الداخلي ☐

د/ موظف نظم معلومات ☐ هـ/ أخرى ☐

6/ سنوات الخبرة

أ/ أقل من 5 سنوات ☐ ب/ 5 وأقل من 10 سنوات ☐

ج/ 10 وأقل من 15 سنة ☐ د/ 15 سنة فأكثر ☐

القسم الثاني: قياس متغيرات الدراسة

الرجاء التكرم بوضع (✓) تحت مستوى الموافقة المناسبة لكل عبارة.

الفرضية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الإلترونية لعلميات الإدخال ورفع كفاءة إدارة المخاطر.

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	الادخال له أثر إيجابي على مخاطر الائتمان.					
2	مخاطر سعر الفائدة في ظل عملية الإدخال الصحيحة يتم إكتشافها والعمل على الحد منها بالسرعة الفائقة.					
3	التأكد من حصول المصرف على عائد مناسب للمخاطر التي قد يواجهها إستناداً على الإدخال.					
4	التطور العلمي والبحثي في مجال معرفة سياسة إدارة المخاطر يعد عنصر هام لتطوير التشغيل الإلكتروني.					
5	توفر عنصر الأمانة والثقة في إعداد التشغيل الإلكتروني يحد من مخاطر الرقابة.					
6	الإدخال له أثر إيجابي على مخاطر الإئتمان					

الفرضية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الإلكترونية لعمليات التشغيل الإلكتروني ورفع كفاءة المخاطر.

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	إعتماد إدارة المخاطر على أسس الرقابة الداخلية ومراعاتها يقلل من مخاطر التشغيل الإلكتروني.					
2	الرقابة الداخلية لها دور كبير في أساليب التشغيل الإلكتروني.					
3	التشغيل الإلكتروني يساهم في تطوير أعمال المحاسبة والمراجعة.					
4	التصميم الذي تقوم عليه سياسة إدارة المخاطر لا يطور من عمليات التشغيل الإلكتروني.					
5	دقة وإكتمال وصحة تسجيل المعاملات يزيد من جودة مخرجات التشغيل الإلكتروني.					
6	الكوراث غير الطبيعية مثل الحريق تؤدي إلى صعوبة الحصول على الإئتمان.					

الفرضية الثالثة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الإلكترونية وعمليات الإخراج ورفع كفاءة إدارة المخاطر.

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	خلق مخرجات غير صحيحة يؤثر على إدارة المخاطر					
2	ضعف وعدم كفاءة النظم الرقابية المطبقة على مخرجات الحاسب الآلي يقلل من كفاءة إدارة المخاطر.					
3	ضعف كفاءة الرقابة المطبق على مخرجات الحاسب الآلي يؤثر على سياسة تحصيل الإئتمان.					
4	فيما يختص بأمن المعلومات المحاسبية في البنك يضع البنك إجراءات حماية للمخاطر.					
5	ثبات سعر الفائدة يساهم في كفاءة مخرجات التشغيل الإلكتروني.					
6	إنشاء بيئة ملائمة لإدارة المخاطر الإئتمانية					

الفرضية الرابعة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الإلكترونية لعمليات الإدخال وترشيد القرارات الإستراتيجية.

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	ثبات سعر الفائدة يساعد في إتخاذ القرارات الرشيدة.					
2	إدخال البصمة على الإنترنت للعاملين بدلاً من الكروت للمرتبات لتطوير أداء يساعد في إتخاذ قرارات رشيدة.					
3	يراجع الأداء الكلي للبنك على ضوء مستوى الأداء الإستراتيجي أو النتائج العملية كلها.					
4	كلما زادت المبالغ المخصصة لتطوير الخدمات بإدخال التقنيات الحديثة ينعكس ذلك إيجابياً على الأداء بزيادة الأرباح.					
5	لا يواجه متخذ القرار صراعاً وحيرة في إتخاذ قرارات لإستناده إلى معلومات دقيقة.					
6	البرامج المتوفرة تغطي كافة النشاطات التي تقوم بها الدائرة مما يساعد على إتخاذ قرارات رشيدة.					

الفرضية الخامسة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الإلكترونية لعمليات التشغيل الإلكتروني والقرارات الإستراتيجية.

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تتوافر البرامج مع الشبكة المستخدمة في العمل مما يؤدي إلى إتخاذ القرار الصحيح.					
2	يتم إعادة هندسة عمليات العمل لتنفيذ الإستراتيجيات.					
3	لدى البنك القدرة على قياس عمليات التشغيل المصاحبة لإتخاذ القرارات الإستثمارية.					
4	يتم تصحيح الإنحرافات التي يكشف عنها النظام الرقابي.					
5	المعلومات المتاحة في البنك ذات جودة عالية تمنح القرارات واقعة في التطبيق.					
6	يملك المصرف معلومات ذات قيمة رقابية يساعد في إتخاذ قرار إستراتيجي.					

الفرضية السادسة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الإلكترونية لعمليات الإخراج والقرارات الإستراتيجية.

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	التصميم الذي تقوم عليه نظم الرقابة لا يساعد في إتخاذ القرار الإستراتيجي.					
2	يراجع الاداء الكلي للبنك على ضوء مستوى الأداء الإستراتيجي أو النتائج العملية كلها.					
3	لدى البنك القدرة على إدارة المخاطر المصاحبة لإتخاذ القرار.					
4	إحداث إنقطاع متكرر في الشبكة المستخدمة يؤثر على إتخاذ القرار.					
5	يساهم برامج الحاسوب الموجودة في التخطيط الإستراتيجي.					
6	توضيح رؤية البنك بالمصادر المتاحة والنظر إلى البيئة المستقبلية حتى يتمكن البنك من الإستجابة لكل التغيرات.					

ملحق رقم (2)
محكمو الاستبانة

الرقم	الاسم	الدرجة العلمية	العنوان
1	أ.د. الهادي آدم محمد	استاذ المحاسبة	جامعة النيلين
2	أ.د. بابكر ابراهيم الصديق	أستاذ المحاسبة والتمويل	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
4	أ.د. صالح حسب الرسول	استاذ المحاسبة	جامعة ام درمان الاسلامية
5	د.حسن عوض	استاذ المحاسبة المشارك	جامعة النيلين