

# دور المراجعة الإستراتيجية في الحد من المخاطر المصرفية

دراسة ميدانية علي عينة من المصارف السودانية

عبدالرحمن عبدالله عبدالرحمن عبدالله  
محمد إبراهيم عبدالله العوض

جامعة النيلين

مجلة كلية الدراسات العليا

الرقم الدولي الموحد: 1858-6228

المجلد: 15 ، 2020م

العدد: 01



كلية الدراسات العليا  
جامعة النيلين

## دور المراجعة الإستراتيجية في الحد من المخاطر المصرفية

### دراسة ميدانية علي عينة من المصارف السودانية

عبدالرحمن عبدالله عبدالرحمن عبدالله<sup>1</sup>، محمد إبراهيم عبدالله العوض<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كلية التجارة - جامعة النيلين

<sup>2</sup> كلية العلوم الإدارية، جامعة التقنية

#### المستخلص

هدفت الدراسة الي التركيز علي المراجعة الاستراتيجية بأبعادها (فحص البيئية الداخلية، فحص البيئية الخارجية، وفحص حوكمة المصرف) ومدى مساهمتها في الحد من المخاطر المصرفية، حيث ان العمل المصرفي يلازمه عدد من المخاطر المصرفية مثل مخاطر السيولة، الائتمان و التشغيل، وهذه المخاطر قد يكون لها انعكاس سلبى علي الأداء المالى للمصرف. استخدمت الدراسة استمارة الاستبانة لجمع البيانات الميدانية من العاملين في المصارف السودانية والذين لهم علاقة بموضوع الدراسة. توصلت الدراسة الي ان نتائج تثبت صحة الفرضيات، حيث ان المراجعة الاستراتيجية بأبعادها ساهمت في الحد من المخاطر المصرفية في المصارف السودانية.

المفاتيح الرئيسية للدراسة: المراجعة الاستراتيجية-المخاطر المصرفية.

#### الاطار المنهجي للدراسة

##### المقدمة

- هل فحص البيئية الداخلية كأحد أبعاد المراجعة الإستراتيجية تساهم في الحد من المخاطر المصرفية؟
- هل فحص البيئية الخارجية كأحد أبعاد المراجعة الإستراتيجية تساهم في الحد من المخاطر المصرفية؟
- هل فحص حوكمة المصرف كأحد أبعاد المراجعة الإستراتيجية تساهم في الحد من المخاطر المصرفية؟

نسبة للتغيرات السريعة في المؤسسات سواء في البئية الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، تتطلب مسيرين من نوع خاص قادرين على توفير نظرة مستقبلية للمؤسسة ومساعدتها على تتبع التغيرات التي تحدث على مستوى كل من البيئة الداخلية و الخارجية ومواجهتها، وذلك بقيام المديرين الإستراتيجيين دورياً بمراجعة و تقييم الإستراتيجيات و الرقابة على تنفيذها وبصفة مستمرة.

#### أهمية الدراسة

تفيد هذه الدراسة المصارف وخاصة المستثمرين في تقييم المخاطر المصرفية من خلال مدى توفر العوامل المرتبطة بجودة المراجعة الإستراتيجية، كما تعتبر مهمة لإدارة المصارف في إختيار المراجعين الذين يقومون بعملية مراجعة الخطط الإستراتيجية للمصرف، كما تفتح آفاق أخرى للأكاديميين في إشتقاق بحوث وفرضيات جديدة.

شهدت السنوات الاخيرة إهتماماً وتركيزاً متزايداً علي موضوع إدارة المخاطر، وأصبحت الحاجة ملحة إلي إيجاد إطار عمل محدد وواضح من أجل التطبيق الفعال لإدارة المخاطر وبيان دورها في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة المتمثلة في الإستمرارية والنمو والعوائد.

تعتبر المراجعة الإستراتيجية آلية هامة جداً للمصارف تساعد علي تحقيق أهدافه المتمثلة في إستمرارية المصرف وتحقيق النمو والعوائد، كما تتنبؤ بالمخاطر المصرفية والعمل علي معالجتها قبل حدوثه.

#### أهداف الدراسة:

يتمثل هدف الدراسة في معرفة أثر العلاقة بين المراجعة الإستراتيجية(بأبعادها والمتمثلة في فحص البيئية الداخلية، فحص البيئية الخارجية، وفحص حوكمة المصرف) ، المخاطر المصرفية مع إجراء دراسة ميدانية لإختيار أثر هذه العلاقات بأخذ عينة من العاملين بالمصارف السودانية والذين لهم علاقة بموضوع الدراسة، بإستخدام إستمارة الإستبانة.

#### مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في ان العمل المصرفي يلازمه عدد من المخاطر المصرفية مثل مخاطر السيولة، الائتمان، التشغيل، وأسعار الصرف، ، وان هذه المخاطر يكون لها تأثير كبير علي نشاط المصرف والنتائج المالية المختلفة، ويحاول الباحثان من خلال هذه الدراسة دراسة المراجعة الاستراتيجية ومدى مساهمتها في الحد من تلك المخاطر، ويتم اثاره التساؤلات التالية:

الشركة يتطلب إهتمام أكبر بالمراجعة الداخلية، كما أن نظام الرقابة الداخلية القوي بإمكانه التقليل من المخاطر التي تتعرض لها الشركة.

#### 5- دراسة Abdul Rasid & Other، 2015م

استهدفت الدراسة إيجاد روابط بين القرارات المالية الإدارية للمديرين وإدارة المخاطر ومدى تأثير تلك الروابط في الأداء التنظيمي للشركة، توصلت الدراسة إلي أن تنفيذ برامج إدارة المخاطر يحتاج إلى إستخدام معلومات معقدة من نظم المعلومات كما أن إدارة المخاطر جزء لا يتجزأ من صنع القرار وتخطيطه ومتابعته.

#### 6- دراسة : فلاح، (2015م)

تمثلت مشكلة الدراسة في الإطار التقليدي للرقابة الداخلية على نطاق العمليات والتغذية العكسية للمعلومات فالإدارة محتاجة لجودة كبيرة للمعلومات لحماية أصول المشروع والتأكد من دقة وسلامة البيانات المالية لتمكها من التنبؤ بالمستقبل وتتبع المخاطر المتعلقة بأهداف الإستراتيجية للمشروع. كما توصلت الدراسة إلي أنه ينبغي إشراك قسم إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية في صياغة الأهداف التشغيلية الإستراتيجية للمشروع. تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة في انها تدرس المراجعة الاستراتيجية من حيث ثلاثة إجراءات او ابعاد هي فحص البيئية الداخلية، فحص البيئية الخارجية، وفحص حوكمة المصرف، ومدى تأثيرها في الحد من المخاطر المصرفية بالنسبة للمصارف السودانية.

#### الاطار النظري للمراجعة الاستراتيجية أولاً: المراجعة الإستراتيجية

تعد المراجعة الإستراتيجية أحد أهم أساليب تشخيص المشاكل و العوائق التي تواجه تنفيذ المؤسسة لخططها الإستراتيجية، ويتضمن تحليل تفصيلياً لأداء كافة الجوانب والوظائف والأنشطة المختلفة في المؤسسة ومستوى أداء خططها الإستراتيجية النشطة حالياً، أن التدقيق الإستراتيجي يزود المؤسسة بإجابات مفصلة على أسئلة هامة من نوع معين (القطامين، 2009م).

ويعرف التدقيق الإستراتيجي بأنه إجراءات فحص وتقييم للعمليات المؤشرة في حياة المنظمة وأهدافها وتأكيد على الألتزام الصارم بالقواعد والمعايير المحددة لها، وكذلك يعتبر العدسة الأستراتيجية Strategic Lens لتصوير وتحليل النسيج التنظيمي المعقد(العبادي، 2012) عرفت أيضاً بأنها عبارة عن قائمة فحص Checklist تتكون من عدد من الأسئلة تغطي جميع مراحل الإدارة الإستراتيجية وعلى النحو إلى يمكن من إجراء التحليل المنظم للنشاطات و الوظائف المختلفة التي تستلزمها هذه الإدارة (رشيد، 2007م).

عرفت أيضاً بأنه نوع من أنواع المراجعة الإدارية حيث تمثل أداء تشخيصية لتحديد مجالات المشكلات على مستوى المنظمة ككل مثل تحديد نقاط القوة وجوانب الضعف في المنظمة، والمساهمة في تفسير وجود مشكلات في نشاط أو وحدة أعمال إستراتيجية، المساهمة في تنمية الحلول الملائمة لهذه

#### فرضيات الدراسة:

تتمثل فرضيات الدراسة بالآتي:

- الفرضية الأولى: هنالك علاقة بين فحص البيئية الداخلية كأحد أبعاد المراجعة الإستراتيجية والحد من المخاطر المصرفية.
- الفرضية الثانية: هنالك علاقة بين فحص البيئية الخارجية كأحد أبعاد المراجعة الإستراتيجية والحد من المخاطر المصرفية.
- الفرضية الثالثة: هنالك علاقة بين حوكمة المصرف كأحد أبعاد المراجعة الإستراتيجية والحد من المخاطر المصرفية.

#### الدراسات السابقة:

هنالك عدد من الدراسات السابقة التي تطرقت الي موضوع المراجعة الاستراتيجية، وكذلك المخاطر المصرفية بصورة عامة، من هذه الدراسات:

#### دراسة الشعباني، والجميلي، (2012م):

تمثلت مشكلة الدراسة في أن مفهوم التدقيق الإستراتيجي لم يحظ بالإهتمام الكافي حتى الآن وربما لم يطبق في العراق على الأنشطة الإنتاجية أو الخدمية، كما أن الأدوات المستخدمة في قياس وتقويم الأداء تقتصر على الأدوات التقليدية فقط، كما توصلت الدراسة إلى أن كفاءة وفعالية الوحدات الاقتصادية تزداد باستخدام التدقيق الإستراتيجي.

#### 2- دراسة: جمال، (2013م)

استهدفت الدراسة إختيار أثر إدارة الجودة الشاملة علي إداء المراجعة الاستراتيجية في الفنادق السودانية ولتوضيح مدي تطبيق المراجعة الاستراتيجية في الفنادق السودانية، توصلت الدراسة إلي أن الهدف الرئيسي مساعده المراجعة الاستراتيجية في تخفيض التكلفة الكلية للفنادق، والتطبيق الناجح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في عمليات المراجعة الاستراتيجية بالمؤسسات الفندقية يتضمن أفضل مخرجات للخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات، توصلت الدراسة الي أن استخدام المراجعة الاستراتيجية ساهم في ذلدة الجودة بالفنادق وتخفيض التكلفة.

#### 3- دراسة: مراد، (2015م)

استهدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه التدقيق في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات وما يمكن أن يقدمه من إضافة وتدعيم للقادة من أجل مساعدتهم في إتخاذ القرارات الإستراتيجية، كما توصلت إلي أن استخدام التدقيق الإستراتيجي يساعد علي قدرة المنشأة لخلق قيمة إضافية ودعم الميزة التنافسية.

#### 4- دراسة Spiral & Page، 2006م

تمثلت مشكلة الدراسة في المعوقات التي تواجه قسم الرقابة الداخلية في مواجهة المخاطر المتجددة التي تواجه الشركات البريطانية في ظل قواعد وأسس التحكيم المؤسسي، توصلت الدراسة إلي أن التطور الكبير في إدارة

الكم الكبير من المعلومات يؤدي عادة إلى ضياع المعلومات المفيدة وغير المفيدة .

2- يجب أن تركز المراجعة الإستراتيجية بصورة رئيسة علي النشاطات الحيوية بغض النظر عن كونها سهلة القياس أم لا .

3- يجب أن لا تركز المراجعة على جوانب الأداء قصيرة المدى فقط بل لا بد من الاهتمام كذلك بجوانب الأداء بعيدة المدى .

يتضح للباحثان أن نظام المراجعة الإستراتيجية يعتبر جزءا مكملا لعملية تنفيذ الإستراتيجية بدلا عن النظرة التقليدية بأنها أداء لمراجعة الأداء علي أسس محاسبية إي أن المراجعة الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية يرتبطان ببعضهما بصورة قوية وتعد عملية المراجعة امتداد لمجهودات عملية التنفيذ(المقلي،2002م)

### خامساً: خطوات المراجعة الإستراتيجية

تتمثل في الآتي(خطاب، 2001م)

1- فحص البيئة الداخلية:

لتحديد نقاط القوة والضعف في الآتي:

هيكل المصرف، ثقافة المصرف ، جانب التسويق

2- فحص البيئة الخارجية:

من خلال فحص و تقييم كافة عناصر البيئة الخارجية المتمثلة في الآتي:

3- البنية الإجتماعية

4- إيجاز العوامل الخارجية.

5- حوكمة المصرف: يعمل مجلس الإدارة علي وضع القرارات الإستراتيجية، كما تقوم الإدارة التنفيذية بتطبيق القرارات الإستراتيجية(بعباية، 2010م). يتضح للباحثان من الاطار النظري للمراجعة الاستراتيجية انها تعمل علي فحص جوانب مهمة جداً من أنشطة المصارف والبيئة التي تعمل فيها سواء كانت خارجية أو داخلية، وتقييم الفرص والتهديدات والمخاطر، وتقييم نقاط القوة والضعف، مما يساعد في اتخاذ القرارات الملائمة وتجنب المصرف مخاطر او خسائر قد تحدث مستقبلاً.

### الاطار النظري للمخاطر المصرفية

#### أولاً: طبيعة المخاطر المصرفية

عرفت بانها عدم انتظام العوائد وتذبذب في قيمتها او في نسبتها الي راس المال المستثمر هو الذي يشكل عنصر المخاطره وترجع عملية انتظام العوائد اساسا الي حاله عدم اليقين المتعلقة بالتنبؤات المستقبلية(عادل، 2012م)

كما يحدد مفهومها كونه يتفق مع حاله التاكيد كل منها يحمل عنصر الشك وعدم اليقين في احداث المستقبل بسبب تغيرات حالات طبيعته وعدم ثباتها ولكن في حاله الخطر يستطيع متخذ القرارات ان يضع احتمالات في المستقبل اعتمادا علي خبره السابقيه والدراسات الاحصائيه ،وما الي ذلك من معلومات تاريخه(جوري، 2006م)

عرفت أيضاً المخاطر بالنسبه للعمل المصرفي علي انها تلك الانحرافات التي تنشأ وتتحقق نتاج تحقق نتائج غير مطابقه للاهداف المسطره في ظل

المشكلات، ترتبط بكافة عناصر النموذج الوصفي لخطوات إعداد الخطة الإستراتيجية بغرض التعرف على واقع كل خطوة ومشكلاتها وأسبابها وسبل التعامل معها(عيد، 2015م)

يتضح للباحثان أن للمراجعة الإستراتيجية هي عبارة عن عملية فحص ودراسة العوامل الخارجية والداخلية بالمنظمة ، أو عبارة عن فحص شامل ومنظم للمتغيرات والعوامل الداخلية والخارجية التي تساعد المصرف لاختيار وتقييم مدى سلامة الاختيارات الإدارية الإستراتيجية وانجاز أهدافها على المدى البعيد .

### ثانياً: أهداف المراجعة الإستراتيجية

تهدف المراجعة الإستراتيجية إلى التحديد الموضوعي لفرص نمو الشركات و حصر وتحديد الخيارات المتاحة امام الإدارة و المساهمين في حالة مواجهتها أزمات أو حاجتها لإتخاذ قرارات مؤثرة في تعظيم قيمة المساهمين، ويتولد عن المراجعة الإستراتيجية ضمان وجود نظام دفاعي قوى ومسار للتطوير متفق عليه، يتضمن مجموعة من الخطوات التطبيقية التي تساهم في إحداث تحسينات جوهرية في قيمة الشركة(العارف، 2008م) .

أن الهدف الرئيسي للمراجعة الإستراتيجية هو إظهار الممارسات غير الضرورية للمنظمة وتحويل الموارد غير المشغلة و الأنشطة الاختيارية Elective إلى إستراتيجية Strategic وتمثل أهداف المراجعة الإستراتيجية في الآتي(سليمان، 2015م) :

- مراجعة إفتراضات الإدارة نحو التغير في العديد من المجالات ومنها الهيكل العام للصناعة، الوضع التنافسي، متطلبات عملائها الرئيسة.  
- دراسة موضوعية للوضع التنافسي للمنظمة من خلال تحديد أفضل الممارسات، وتقييم مكانة المنظمة.  
- إعادة تقييم إستراتيجية المنظمة في ضوء الأداء الحالي للمنظمة وتقييمها للرؤية المستقبلية، ولتحديد المنتجات، والأسواق والطبيعة الجغرافية التي يجب التركيز عليها.

### ثالثاً: مميزات المراجعة الإستراتيجية

تتميز المراجعة الإستراتيجية بالآتي(عبدالرحمن، 1999م):

- 1- تساهم المراجعة الإستراتيجية في التخلص من نقاط الضعف بشكل مرضي .
- 2- تساهم المراجعة الإستراتيجية في المشكلات طويلة المدى بشكل كاف تأخذ المراجعة الإستراتيجية في الحسبان العوامل الإستراتيجية الأساسية.
- 3- أن المراجعة الإستراتيجية لها القدرة علي معرفة كافة النتائج في الأنشطة ،
- 4- والعمليات ، والأداء ، وتوفير المعلومات في الوقت الملائم .ات، وسبل التطوير وذلك لضمان. إستقرار المنظمة في المدى الطوي.

### رابعاً: خصائص المراجعة الإستراتيجية

1- يجب أن تتضمن المراجعة الإستراتيجية الحد الأدنى المطلوب من المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في المؤسسة حيث أن

يتضح للباحثان من الاطار النظري للمخاطر المصرفية انها قد تؤدي الي خسائر كبيرة جداً للمصرف سواء في المدى القصير او الطويل، الامر الذي يعرض المصارف والجهاز المصرفي الي هزات مالية قد تنذر بالفشل المالي او الإفلاس او حتي انهيار الجهاز المصرفي.

### الدراسة الميدانية

#### مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمصارف السودانية الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من المجتمع، حيث قام الباحثان بتوزيع عدد (170) استمارة إستبانة على المبحوثين، واستجاب (150) فرداً أي ما نسبته (88%) تقريباً، حيث أعادوا الإستمارات بعد ملئها بكل المعلومات المطلوبة.

#### أداة الدراسة الميدانية

اعتمد الباحثان على استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من أفراد العينة، واحتوت استمارة الاستبانة على قسمين رئيسيين هما: القسم الأول عبر عن البيانات الشخصية لأفراد عينة، وتضمن بيانات عن، التخصص العلمي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة؛ والقسم الثاني إشتهل على محورين رئيسيين هما: المحور الأول المراجعة الإستراتيجية (فحص البيئة الداخلية، فحص البيئة الخارجية، وفحص حوكمة المصرف)، والمحور الثاني المخاطر المصرفية. طلب من أفراد العينة أن يحددوا استجابهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

#### التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

##### التحليل الوصفي للمراجعة الإستراتيجية

يوضح الجدول رقم (1) الوسيط والانحراف المعياري والتفسير وفق مقاس ليكرت الخماسي للمتغيرات المستقلة المعبرة عن المراجعة الإستراتيجية:

جدول (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للمحور الأول:

رقم	فحص حوكمة المصرف	المتوسط	الانحراف	قيمة	القيمة	درجة الموافقة
1	مدي تحكم مجلس الإدارة في القرارات الإستراتيجية.	4.0933	.88497	15.131	.000	عالية
2	مدى قدرة الإدارة التنفيذية في تطبيق القرارات الإستراتيجية.	4.0600	.85318	15.216	.000	عالية
3	مدي الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية	4.0800	.77304	17.111	.000	عالية
4	مشاركة المستويات الإدارية في إتخاذ القرارات.	4.0667	.84874	15.392	.000	عالية
5	مبررات تفضيل المدراء لنشر التقارير المالية بإستمرار.	4.0267	.82695	15.205	.000	عالية
	فحص البيئة الداخلية	المتوسط	الانحراف	قيمة	القيمة	درجة الموافقة
1	الخدمات التي تقدم في شكل إستشارات	4.0400	.90398	14.090	.000	عالية
2	الهيكل التنظيمي المطبق.	4.1200	.90428	15.169	.000	عالية

ظروف غير مؤكده بعد قيام البنك بوظائف معينه نتائجها بالمستقبل تخص قرارات الاستثمار والتمويل (فارس، 2013م)

### ثانياً: أنواع المخاطر المصرفية

تعاني البنوك من العديد من المخاطر لكن من اهمها ما يلي :

- 1- المخاطر الائتمانية (مخاطر القرض): وهي عدم قدره العميل او التزامه برد اصل الدين او فوائده او الأثنين معا عند موعد استحقاقه ،وسبب هذه المخاطر يرجع الي العميل زاته او الي نشاطه او بسبب العمليه التي منح من اجلها الائتمان او نتيجة الظروف العامه التي تحيط بالعميل او البنك او بسبب البنك الذي يمنح الائتمان (الزبيدي، 2000م).
- 2- مخاطر السيولة: هي الاختلافات في صافي الدخل والقيمة السوقية لاصول البنك الناتجة عن الصعوبة التي تواجه البنك في الحصول علي نقديه سواء من بيع اصوله او الحصول علي ودائع جديده (ملكية، 2011م).
- 3- المخاطر التشغيلية: وهي مخاطر عرفتها لجنة بازل للرقابه المصرفية علي انها مخاطر التعرض للخسائر التي تنجم عن عدم كفايه او انخفاض العمليات الداخلية او الاشخاص او الانظمه التي تنجم عن احداث خارجيه (المناعي، 2004م).
- 4- مخاطر اسعار الفائده: ان خطر سعر الفائده مرتبط مباشرة بعملية تحويل ديون او قروض قصيره الاجل الي قروض طويله الاجل فان البنك يتعرض لانخفاض او تدهور فائدته في حاله ارتفاع سعر الفائده.
- 5- المخاطر الإستراتيجية: هي تلك المخاطر الماليه والمستقبلية التي يمكن ان يكون لها تأثير علي ايرادات البنك وعلي راس ماله نتيجة لاتخاذ قرارات خاطئه او التنفيذ الخاطئ للقرارات وعد التجارب المناسب مع التغيرات في القطاع المصرفي (موسي، 2012م)
- 6- خطر سعر الصرف: البنوك بسبب طبيعه تعاملاتها الماليه تتعرض لمخاطر تقلب اسعار الصرف المختلفه تبعاً لطبيعته ميزانيتها التي يكون جزء منها بالعملة المحليه في حين البعض الاخر يكون بالعملة الاجنبية.
- 7- مخاطر التسعير: يتعين علي البنك دراسه اسعار المنتجات المقرضه التي يتم تحميلها للعملاء في صورته اعباء وربطها بمستوي المخاطر (فريد، 2007م).

3	نظم المعلومات المحاسبية.	4.2467	.81871	18.649	.000	عالية
4	ثقافة المصرف تجاه العاملين	4.0533	.86534	14.908	.000	عالية
5	أساليب التحليل المالي المستخدمة.	3.9933	.88611	13.729	.000	عالية
	فحص البيئة الخارجية	المتوسط	الانحراف	قيمة	القيمة	درجة الموافقة
1	تفاعل المنظمة مع التغيرات الإقتصادية المحيطة.	4.0000	.84345	14.521	.000	عالية
2	الإجراءات الإجتماعية التي يتضمنها المصرف	3.8333	.84676	12.053	.000	عالية
3	يتم مراجعة التطورات التكنولوجية ومدى الإستفادة منها.	3.9533	.83816	13.930	.000	عالية
4	القوانين المقترحة ومدى تأثيرها علي النشاط المصرفي.	4.0000	.84345	14.521	.000	عالية
5	التوافق بين أهداف المصرف وأهداف المجتمع.	3.9133	.98265	11.384	.000	عالية
	المحور ككل	4.0625	.48775	26.680	.000	عالية

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2019م.

وتوسط المقياس (3) لصالح الموافقة، أي أن البيئة الداخلية للمصرف تنسم بدرجة عالية.

- درجة الموافقة على جميع عبارات بُعد "فحص البيئة الخارجية" كانت عالية، ويظهر ذلك من خلال المتوسطات الحسابية لأفراد العينة حول جميع العبارات والتي تقع ضمن الدرجة العالية (3.40 الى 4.19)، وانحرافات معيارية قريبة من الواحد الصحيح وقيمة اختبار (ت) دالة إحصائياً لجميع عبارات البعد ويمكن ملاحظة ذلك من خلال قيمها الإحتمالية التي تقل عن مستوى الدلالة الإحصائية (0.05). مما يعني جود فروق بين هذه المتوسطات ومتوسط المقياس (3) لصالح الموافقة، أي أن البيئة الخارجية للمصرف تنسم بدرجة عالية.

- أيضاً يتبين من الجدول أعلاه ومن خلال الجزء الخاص بإختبار المحور ككل أن درجة الموافقة على المحور كانت عالية وأن هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط المحور ككل (4.06) ومتوسط المقياس (3) حيث أكدت قيمة (ت) والتي بلغت (26.68) بقيمة احتمالية (0.000) ذلك الفرق حيث كان دالاً إحصائياً أمام مستوى معنوية (0.05) لصالح الموافقة، وهذا يعني أن درجة ممارسة المراجعة الإستراتيجية بالمصرف كانت عالية.

يلاحظ من الجدول أعلاه الآتي:

- درجة الموافقة على جميع عبارات بُعد " حوكمة المصرف" كانت عالية، ويظهر ذلك من خلال المتوسطات الحسابية لأفراد العينة حول جميع العبارات والتي تقع ضمن الدرجة العالية (3.40 الى 4.19)، وانحرافات معيارية قريبة من الواحد الصحيح وقيمة اختبار (ت) دالة إحصائياً لجميع عبارات البعد ويمكن ملاحظة ذلك من خلال قيمها الإحتمالية التي تقل عن مستوى الدلالة الإحصائية (0.05). مما يعني جود فروق بين هذه المتوسطات ومتوسط المقياس (3) لصالح الموافقة، أي أن حوكمة المصرف يتسم بدرجة عالية.

- درجة الموافقة على جميع عبارات بُعد "فحص البيئة الداخلية" كانت عالية، ويظهر ذلك من خلال المتوسطات الحسابية لأفراد العينة حول جميع العبارات والتي تقع ضمن الدرجة العالية (3.40 الى 4.19)، وانحرافات معيارية قريبة من الواحد الصحيح وقيمة اختبار (ت) دالة إحصائياً لجميع عبارات البعد ويمكن ملاحظة ذلك من خلال قيمها الإحتمالية التي تقل عن مستوى الدلالة الإحصائية (0.05). مما يعني جود فروق بين هذه المتوسطات

تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالمحور الثاني: (المخاطر المصرفية) :

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للمحور الثاني:

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	القيمة الإحتمالية	درجة الموافقة
1	نعمل علي تحديد حجم السيولة المناسبة.	4.1133	.90143	15.127	.000	عالية
2	يتوفر لدينا مؤشرات لقياس الخطر.	3.9133	.91912	12.170	.000	عالية
3	نعمل علي تلافي سريعة للمخاطر في ظل الأزمات الإقتصادية	3.8400	.89052	11.553	.000	عالية
4	يوجد لدينا فريق لإدارة الأزمات المالية بالمصرف	3.7987	.90030	10.828	.000	عالية
5	يتم تحليل البنود والقيم المعرضة للمخاطر بالمصرف	3.8533	.90031	11.608	.000	عالية

6	يتم إتباع أساليب لفحص السيولة بشكل دوري	3.8600	.94144	11.188	.000	عالية
7	نعمل على خلق علاقات متينة مع العملاء لمعرفة وضعهم المالي	3.8533	.94398	11.071	.000	عالية
8	يتم معرفة مشاكل العميل وإحتياجاته المالية .	3.8200	.95587	10.507	.000	عالية
9	نتأكد من مدى قدرة العميل علي الوفاء بالتزاماته المالية	3.9333	.95304	11.994	.000	عالية
10	نفحص القدرات المالية للعملاء عند الإقتراض	3.9533	.89994	12.974	.000	عالية
11	نحدد طريقة السداد للقروض حسب المقدرة المالية للعميل	3.8667	.95304	11.138	.000	عالية
12	لدينا عملاء يستطيعون السداد في تاريخ الإستحقاق	3.9867	.85911	14.066	.000	عالية
13	نقوم بمراجعة المركز المالي للعميل قبل تمويله	4.0600	.86101	15.078	.000	عالية
14	يتم تمويل العملاء بناءً علي معايير محده	3.9467	.92531	12.530	.000	عالية
15	نتعاون مع كوادز ذوى كفاءة عالية بقسم إدارة المخاطر	4.0200	.85507	14.610	.000	عالية
16	يستطيع المصرف أن يفاضل بصورة ناجحة بين الخيارات الإستراتيجية	4.0000	.84345	14.521	.000	عالية
17	نجد المصرف في تطبيق جميع الخطط المصرفية	3.8933	.89102	12.279	.000	عالية
18	يستطيع المصرف المحافظة علي وضعه التنافسي خلال السنوات السابقة	3.9600	.88901	13.225	.000	عالية
19	نال الصرف إستحسان المجتمع بسبب الصرف علي المسؤولية الإجتماعية	3.8733	1.0251	10.434	.000	عالية
	<b>المحور ككل</b>	<b>3.9172</b>	<b>.63611</b>	<b>17.659</b>	<b>.000</b>	<b>عالية</b>

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2019م.

احصائية بين متوسط المحور ككل (3.19) ومتوسط المقياس (3) حيث أكدت قيمة (ت) والتي بلغت (17.65) بقيمة احتمالية (0.000) ذلك الفرق حيث كان دالاً إحصائياً أمام مستوى معنوية (0.05) لصالح الموافقة، أي أن تخفيض المخاطر المصرفية تتسم بدرجة عالية. ثالثاً

### اختبار فرضيات الدراسة

#### عرض نتيجة الفرضية الأولى

نتائج الإرتباطات بين المتغيرات:

تم إستخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة ارتباط المتغيرات المستقلة (المراجعة الإستراتيجية بأبعادها) والمتغير التابع (الحد من المخاطر المصرفية).

### يلاحظ من الجدول أعلاه الآتي:

- درجة الموافقة على جميع عبارات محور " المخاطر المصرفية" كانت عالية، ويظهر ذلك من خلال المتوسطات الحسابية لأفراد العينة حول جميع العبارات والتي تقع ضمن الدرجة العالية (3.40 الى 4.19)، وانحرافات معيارية قريبة من الواحد الصحيح وقيمة اختبار (ت) دالة إحصائياً لجميع عبارات البعد ويمكن ملاحظة ذلك من خلال قيمها الإحتمالية التي تقل عن مستوى الدلالة الإحصائية (0.05). مما يعني جود فروق بين هذه المتوسطات ومتوسط المقياس (3) لصالح الموافقة

- أيضاً يتبين من الجدول أعلاه ومن خلال الجزء الخاص بإختبار المحور ككل أن درجة الموافقة على المحور كانت عالية وأن هناك فروق ذات دلالة

### جدول (3) : معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة:

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	قيمة م الارتباط	قيمة احتمالية	الاستنتاج
تخفيض المخاطر المصرفية	حوكمة المصرف	.526	.000	الارتباط دال، توجد علاقة طردية
	البيئة الداخلية	.669	.000	الارتباط دال، توجد علاقة طردية
	البيئة الخارجية	.807	.000	الارتباط دال، توجد علاقة طردية
	الدرجة الكلية للمراجعة الإستراتيجية	.789	.000	الارتباط دال، توجد علاقة طردية

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2019م.

يعني وجود علاقة إرتباط طردي (موجبة) بين جميع المتغيرات المستقلة (المراجعة الإستراتيجية بأبعادها) والمتغير التابع (تخفيض المخاطر المصرفية).

من الجدول (3) أعلاه يلاحظ أن جميع معاملات الإرتباط دالة إحصائياً عند مستوى اقل من (0.05)، كما ان قيم معامل الارتباط عالية وموجبة، مما

## نتائج تحليل الإنحدار الخطي

الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث يتم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد العلاقات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).  
تقدير نموذج الانحدار المتعدد وذلك للتحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للمراجعة الإستراتيجية (بأبعادها) (كمتغيرات مستقلة) على الحد من المخاطر المصرفية (كمتغير تابع).

قام الباحثان بإجراء تحليل الانحدار المتعدد، وتم الإعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغيير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغيير الحاصل في وحدة واحدة من المتغيرات المستقلة ، كما تم الاعتماد على ( $\bar{R}^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى إستخدام اختبار (F) للتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم

جدول (4): نتائج تحليل الإنحدار الخطي للعلاقة بين أبعاد المراجعة الإستراتيجية والحد من المخاطر المصرفية:

$\bar{R}^2$	Sig.(F)	F	Sig.(T)	T	Std. Error	$\beta$	Model
.72	.000	76.22	0.0378	2.096823	0.268701	0.563	(Constant)
			0.0111	2.571290	0.052929	0.136	حوكمة المصرف
			0.0000	12.24081	0.055482	0.679	البيئة الداخلية
			0.0110	-2.576553	0.055393	-0.142	البيئة الخارجية

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2019م.

- أن إستخدام فحص حوكمة المصرف كبعد للمراجعة الاستراتيجية ساهم في الحد من المخاطر المصرفية للمصارف السودانية.
- يلتزم المصرف الوفاء بالمسؤولية الإجتماعية.
- يعمل المصرف علي مراجعة أداء المدراء بشكل دوري.

## التوصيات

- وفقاً لنتائج الدراسة يقدم الباحثان التوصيات التالية:
- تفعيل وتعزيز دور الهيئات التشريعية والرقابية من اجل العمل على تطوير القوانين واللوائح المنظمة لمهنة المراجعة ومواكبة التطورات المستمرة.
- إصدار معايير للمراجعة الإستراتيجية من قبل مجلس المحاسبين والمراجعين القانونيين السوداني.
- إجراء دراسات أخرى حول المراجعة الإستراتيجية أخذاً في الإعتبار أبعادها المرتبطة بتخفيض المخاطر المصرفية.

## المراجع

## المراجع باللغة العربية

- ابتهاج مصطفى عبدالرحمن ، الإدارة الإستراتيجية : والبدايل الإستراتيجية – التنفيذ والرقابة –إدارة التغير الاستراتيجي ، (القاهرة : الشركة العربية للنشر والتوزيع كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 1999م).
- أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، (عمان : دار مجلاوى، 2009م).

يتضح من الجدول أعلاه أن القيمة الإحتمالية للأبعاد(حوكمة المصرف، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية) بلغت (0.011 ، 0.000 ، 0.011) على التوالي وجميعها أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يدل على معنوية تأثير هذا الأبعاد على الحد من المخاطر المصرفية، وقيمة اختبار (F) بلغت (76.22) والقيمة الإحتمالية لها (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يدل على المعنوية الكلية للنموذج المقدر، وبلغت قيمة معامل التحديد المعدل (0.72) وهي تشير إلى نسبة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، أى أن أبعاد المراجعة الإستراتيجية تؤثر على الحد من المخاطر المصرفية بنسبة (72%)، وهذه النتائج تؤكد قبول جميع فرضيات الدراسة.

## النتائج

بناءً على الاطار النظري للدراسة والدراسة الميدانية توصل الباحثان الي النتائج التالية:

- المخاطر المصرفية يمكن ان تؤدي الي خسائر كبيرة جداً للمصرف سواء في المدى القصير او الطويل، الامر الذي يعرض المصارف والجهاز المصرف الي هزات مالية قد تنذر بالفشل المالي او الإفلاس او حتي انهيار الجهاز المصرفي.
- المراجعة الاستراتيجية تعمل علي فحص جوانب مهمة جداً من أنشطة المصارف والبيئة التي تعمل فيها سواء كانت خارجية أو داخلية، وتقييم الفرص والتهديدات والمخاطر، وتقييم نقاط القوة والضعف، مما يساعد في اتخاذ القرارات الملائمة وتجنب المصرف مخاطر او خسائر قد تحدث مستقبلاً.
- إستخدام فحص البيئة الداخلية من خلال المراجعة الاستراتيجية ساهم في الحد من المخاطر المصرفية للمصارف السودانية.
- أن إستخدام فحص البيئة الخارجية في اطار المراجعة الاستراتيجية ساعد في الحد من المخاطر المصرفية للمصارف السودانية.

- احمد شوقي سليمان، المراجعة الاستراتيجية في منظمات الاعمال، (دمشق: كلية التجارة، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية العدد 40، 2015م).
- ايمن عادل عيد ، دور المراجعة الاستراتيجية في تحسين القدرة على التغيير الاستراتيجي ، دراسة تطبيقية على البنوك، (القاهرة: جامعة المنصورة ، كلية التجارة ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد 39 ، العدد 1 ، 2015م).
- حسان بعباية، تقويم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية باستخدام المراجعة الإستراتيجية، ( الجزائر: جامعة محمد بضيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة، 2010م).
- حسين جاسم فلاح إتماد إطار إدارة مخاطر المشروع (ERM) لتأكيد جودة الرقابة، (بغداد: جامعة واسط، كلية الإدارة والإقتصاد، مجلة الكوت للعلوم الإدارية والإقتصادية، العدد 17، 2015م).
- حمزه محمود الزبيدي ،اداره الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني (عمان: مؤسسه الوراق ،2000).
- جاسم المناعي ،اداره المخاطر التشغيليه وكيفية احتساب المتطلبات الراسماليه منها ،(ابوظبي: صندوق النقد العربي ،2004).
- سكاك مراد، التدقيق الاستراتيجي ودوره في الادارة الاستراتيجية للمؤسسات دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية، (الجزائر: جامعة سطيف، كلية الاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 15، 2015م).
- شقيري نوري موسي وآخرون ،اداره المخاطر (عمان: دار الميسره ،2012).
- صالح ابراهيم يونس الشعباني، د. وعد حسين شلاشي الجميلي، ملامح تطبيق التدقيق الاستراتيجي في العراق – دراسة ميدانية لعينة من الشركات الصناعية، (بغداد: جامعة الموصل، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد4، العدد9، 2012م).
- صالح عبد الرضا رشيد، الادارة الاستراتيجية، (عمان: دار المناهج، 2007).
- عائشة عبدالله المحجوب جمال، أثر ادارة الشاملة في أداء المراجعة الاستراتيجية في الصناعات الفندقية في السودان دراسة ميدانية علي الفنادق خمسة نجوم بالخرطوم، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراه غير منشورة في المحاسبة، 2013م).
- عايدة سيد خطاب، مقدمة في الإدارة الإستراتيجية المتقدمة، (الإسكندرية: د.ن، 2001م).
- عمر احمد عثمان المقلي ،الإدارة الإستراتيجية ، (الخرطوم: مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2002م).
- زينب حوري ، تحليل وتقدير الخطر المالي في المؤسسات الصناعية – دراسة تطبيقية باستخدام التحليل التمييزي ( غزة: جامعه قسطنطينيه ،كلية الدراسات العليا ،اطروحه دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشوره 2006م).
- فضيل فارس ،التقنيات البنكيه محاضرات وتطبيقات ،الجزء الاول (الجزائر: مطبعه ارشيد ،2013م).
- كركار مليكه ،تحديث الجهاز المصرفي الجزائري علي ضوء معايير بازل (الجزائر: جامعه البليده ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، 2011م).
- هاشم العبادي. الادارة الاستراتيجية، (عمان: مؤسسة الوراق، 2012م).
- هيال عادل ،اشكاليه القروض المصرفيه المتعثره –دراسه حاله الجزائر (الجزائر:جامعه الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجاريه وعلوم التسيير ،دراسه ماجستير غير منشوره في المحاسبة ، 2012م).
- مفتاح صالح ،معارفي فريده،المخاطر الائتمانيه -تحديدها ،قياسها ،ادارتها والحد منها ،(عمان: جامعه الزيتونه ،المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، 2007).
- نادية العارفة ، دور المراجعة الاستراتيجية في الافصاح و الشفافية عن الربح المحاسبي، ( القاهرة: جامعة المنصورة، كلية التجارة، مجلة العلوم الإدارية، المجلد (32)، العدد (2) ، 2008م).

### المراجع باللغة الإنجليزية

- Abdul Rasid & other. (2015). **Management accounting systems enterprise risk management and performance in financial institutions**, (Malaysia: University Of Malaya, Asian Review of Accounting, Vol 22, NO 2.
- piral, Laura F. & Page, Michael. (2006). **Rick management the reinvention of internal control and the changing role of internal audit**, Accounting, Auditing, Accountability Journal, Vo.l, No 4.