ورقة علمية بعنوان:

أثر الدور الحوكمي والاستشاري للمراجعة الداخلية في ترشيد القرارات في ظل ظروف عدم التأكد

(دراسة ميدانية على بنك فيصل الإسلامي السوداني)

The Impact of Governance and the Advisory Role of Internal Audit on the Rationalization of Decisions under Uncertainty Circumstances

(Field study on Faisal Islamic Bank of Sudan)

إعـــــــــداد

عاطف محمد زين أحمد
ماجستير محاسبة- جامعة النيلين
atifmohmedzain9@gmail.com

د. آدم الطيب حماد حامد
استاذ المحاسبة المساعد
كلية الأفق للعلوم والتكنولوجيا

2021م

المستخلص

تمثلت مشكلة الدراسة في مدى تأثير الاتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية في ترشيد القرارات في ظل ظروف عدم التأكد من خلال قياس تأثير كل من الدور الحوكمي والاستشاري كإتجاهان حديثان للمراجعة الداخلية في ترشيد قرارات الاستثمار في ظل ظروف عدم التأكد ، حيث هدفت الدراسة إلى بيان مدي مساهمة المراجعة الداخلية متمثلة في الدور الاستشاري والحكومي في القدرة علي ترشيد وتقنين القرارات الادارية والمالية حتي في حالة عدم التأكد ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختبار الفرضيات التالية توجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين الدور الحوكمي للمراجعة الداخلية واتخاذ القرارات في ظل ظروف عدم التأكد .توجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين الدور الاستشاري للمراجعة الداخلية واتخاذ القرارات في ظل ظروف عدم التأكد . وتم الاعتماد على عينة مكونة من (120) مستجيباً من أصل مجتمع العينة البالغة (250) متمثلة بالمحاسبين والمديرين الإداريين ونوابهم بالإضافة إلي المراجعين الداخليين والخارجيين في بنك فيصل الإسلامي السوداني، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبعد اجراء التحليل الاحصائي توصلت الدراسة الي عدة نتائج منها: هنالك علاقة طردية بين المراجعة الداخلية متمثلة في الانشطة الحديثة لها والقرارات (الإدارية– مالية– استثمارية) بحيث كلما زاد الاهتمام والتطبيق للأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية زاد ذلك من ترشيد ومصداقية القرارات بالمصارف .أخذ القرارات الإدارية والمالية بصورة أكثر دراية وفاعلية وبنمط تسلسلي يفيد في التعامل مع حالة ظروف عدم التأكد التي تحيط بالقرار. التخطيط والتنفيذ الجيد للقرار بصورة أكثر فعالية يحمي المصارف من خطر ارتكاب الاخطاء ويحد من حالات الغش والتلاعب داخلها . أوصت الدراسة بالاهتمام بالتنفيذ والتخطيط الجيد للقرار بصورة أكثر فعالية، تطوير المراجعين الداخلين من خلال التدريب المستمر عن طريق الندوات والمؤتمرات لمواكبة التطورات الحديثة لمهنة المراجعة الداخلية

الكلمات المفتاحية: (الاتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية، الدور الحوكمي ، الدور الاستشاري ،قرارات الاستثمار، ترشيد القرارات، عدم التأكد).

Abstract

The problem of the study was the extent of the impact of the recent trends of internal audit in the rationalization of decisions under uncertainty circumstances by measuring the impact of both the role of governance and advisory as two trends of internal audit in rationalizing investment decisions under uncertain circumstances, where the study aimed to indicate the extent of the contribution of internal audit Represented in the advisory and governmental role in the ability to rationalize and codify administrative and financial decisions, even in the case of uncertainty and to achieve the objectives of the study were tested the following hypotheses .There is a statistically significant relationship between the advisory role of internal audit and decision-making under uncertain circumstances. The study was based on a sample of (120) respondents out of the sample population (250) represented by accountants, managers and their deputies in addition to internal and external auditors in the Faisal Islamic Bank of Sudan, the study was based on the descriptive analytical method, and after the statistical analysis, the study reached several results Among them: There is a direct relationship between the internal audit represented in modern activities and decisions (administrative - financial - investment) so that the more attention and application of modern activities of internal audit, the more rationalization and credibility of decisions in banks. Administrative and financial more familiar with the effectiveness and the pattern of a serial is useful in dealing with the circumstances of the case of uncertainty surrounding the decision .conducting good decision and planning more effectively and protect banks from the risk of making mistakes and limits Halt fraud and manipulation within. The study recommended the importance of the implementation and good planning of the decision more effectively, the need to develop internal auditors through continuous training through seminars and conferences to keep abreast of recent developments of the profession of internal audit.

Keywords: (Modern trends of internal audit, governance role, advisory role, investment decisions, rationalization of decisions, uncertainty)

المحور الأول: الإطار المنهجي

تمهيد:

أصبحت الاتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية محل اهتمام في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية وخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق أسيا وأمريكيا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخرا من تداعيات الانهيارات المالية بغرض الرقابة علي المخاطر. وتؤدي الاتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية المتمثلة في الأدوار الرقابية (الدور الاستشاري والحوكمي) ضمان دقة التقارير المالية وفعالية إجراءات الرقابة الداخلية ، وذلك من خلال مجموعة من الأسس والإجراءات التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل بهدف تقليل مخاطر الاستثمار وترشيد القرارات في ظل عدم التأكد.

يعتبر القرار الرشيد نظام يقوم بدراسة الظاهرة المطروحة للوصول إلى المشاكل التي تواجه المنشأة وايجاد افضل البدائل وتقييمها واختيار البديل المناسب وتنفيذه لذا يمكن القول إن حياة المنظمة عبارة عن سليلة متتابعة من القرارات فمعظم القرارات تكون مدفوعة بالحاجة للتغلب على المشاكل فالمشكلة تعني وجود فارق بين الوضع المرغوب والوضع الفعلي فقد أصبحت القرارات الإدارية اليوم بمثابة الاداءة الهادفه والمعبره بشكل أساسي عن مدى تحقيق النجاح أو الفشل الذي تمارسه قيادة المنظمة في توجيه الجهود نحو الموارد المتاحة وإستغلالها للوصول إلى الأهداف المنشودة للإستثمار.

مشكلة الدراسة:

تمثلت مشكلة الدراسة في القصور الذي لازم المراجعة الداخلية التقليدية وذلك في الايفاء بمتطلبات إتخاذ القرارات في ظل ظروف عدم التأكد في ظل الظروف الاقتصادية المتقلبة والتغيرات في مستوى الأسعار والمخاطرة وعدم التأكد بتقديم النصح والارشاد السليم لإتخاذ القرارات السليمة من أصحاب الشأن لذلك نجد أن ذلك القصور ادى إلى ظهور الادوار الحديثة للمراجعة الداخلية ومن تلك الادوار الدور الحوكمي والدور الإستشارى، لذا تبحث هذه الدراسة عن أثر هذه الادوار في إتخاذ القرار داخل منظمات الأعمال لذلك نجد أن مشكلة الدراسة تبلورت في التساؤل الرئيس التالي: **هل توجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين الإتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية وترشيد القرارات في ظل ظروف عدم التأكد ؟ وتتفرع منه التساؤلات التالية:**

1. هل يساهم الدور الحوكمي للمراجعة الداخلية في إتخاذ القرارات في ظل ظروف عدم التأكد؟

2. هل يساهم الدور الاستشاري للمراجعة الداخلية في إتخاذ القرارات في ظل ظروف عدم التأكد؟

فرضيات الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة تم إختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة : توجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين الإتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية وإتخاذ القرارات في ظل ظروف عدم التأكد . وتتفرع منها الفروض التالية:

1. توجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين الدور الحوكمي للمراجعة الداخلية وإتخاذ القرارت في ظل ظروف عدم التاكد .
2. توجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين الدور الإستشاري للمراجعة الداخلية وإتخاذ القرارات في ظل ظروف عدم التأكد .

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

1. بيان مدي مساهمة المراجعة الداخلية متمثلة في الدور الإستشاري في القدرة علي ترشيد وتقنين القرارات الادارية والمالية حتي في حالة عدم التأكد
2. دراسة أثر المراجعة الداخلية الحديثة في ظل حوكمة الشركات في ترشيد القرارات في ظل ظروف عدم التأكد
3. دراسة وتوضيح العلاقة بين الدور الاستشاري كإتجاه حديث للمراجعة الداخلية و ترشيد القرارات في ظل ظروف عدم التأكد.

ثانياً: الدراسات السابقة:

دراسة: رماح (2016م)

هدفت الدراسة إلى معرفة دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في ترشيد القرارات الاستثمارية. أعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي، المنهج الاستنباطي، المنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي. أستخدمت الدراسة إستمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة. توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التكلفة على أساس النشاط وترشيد قرارات الاستثمار. أوصت الدراسة بضرورة تنمية الوعي لدى مدراء المنشآت الصناعية بأهمية أساليب المحاسبة الحديثة وذلك لدورها في تقديم المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات الاستثمارية الرشيدة.

دراسة: طرابلسي ، ومعطي، (2016م):

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دور المراجعة الداخلية في ادارة المخاطر وانعكاس ذلك على حوكمة الشركات باعتبارها أحد عناصرها الأساسية ، وشملت الدراسة الميدانية عينة من الشركات حيث تم إعداد إستبانه في تحليل SPSS وتوزيعه على مجتمع الدراسة البالغ عدده 30 مستجوبا، واستخدم برنامج التحليل الإحصائي البيانات واختبار الفرضيات، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن المراجعة الداخلية أداة هامة لإدارة المخاطر وأن القيام بأنشطة المراجعة الداخلية بشكل فعال ينعكس ايجابا على حوكمة الشركات. وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة تعريف أعضاء قسم أو إدارة المراجعة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمبادئ حوكمة الشركات، تعيين عناصر أكثر كفاءة داخل إدارات المراجعة الداخلية بما يضمن حسن أدائها لعملها ماليا وفنيا، وإعادة التأهيل العلمي والعملي والمعرفي لأعضائها بما يستوعب أسس ومبادئ حوكمة الشركات والتطورات الخاصة بها.

دراسة الريح (2017م) :

هدفت الدراسة إلى التعرف علي الإتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية (تفعيل خدمات التأكيد، والخدمات الإستشارية، ودعم الحوكمة)، وبيان أثر هذه المتغيرات في الإرتقاء بالأداء المهني للمراجعين الداخليين وتحسين جودة المعلومات المحاسبية بالمصرف، إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، توصلت الدراسة إلي أن هنالك تأثير إيجابي للإتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية في تطوير الأداء المهني للمراجعين الداخليين وجودة المعلومات المحاسبية بالمصارف السودانية، أوصت الدراسة بوضع القوانين والتشريعات اللازمة من قبل البنك المركزي فيما يتعلق بتطبيق المفاهيم الحديثة للمراجعة الداخلية بالمصارف السودانية .

دراسة: على (2018م)

هدفت الدراسة إلى الوقوف على فاعلية التدقيق الداخلي في دراسة وتقويم نظام الرقابة الداخلية حيث اتضح من خلال البحث والدراسة أن للتدقيق الداخلي دور فعال في إعادة هيكلية نظام الرقابة الداخلية، ومن أهداف الدراسة، إثبات الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في ظل تطبيق مفهوم الحوكمة. هذا وقد تناول أيضا التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية في ظل بيئة مؤسسة تطبيق مفهوم الحوكمة و أبراز دور الحوكمة في التنسيق فيما بينهم. وقد اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على المنهج العلمي المعاصر، القائم على المزج بين المنهجين الاستقرائي والاستنباطي، حيث يقوم الباحثان باستقراء ما جاء في الاداب المحاسبي من أبحاث وإصدارات المنظمات ذات الصلة

بموضوع البحث. وقد توصل الباحثان إلى عدة نتائج أهمها هو إثبات دور التدقيق الداخلي الفعال في تقويم نظام الرقابية الداخلية، وإظهار التطور الذي حدث لمفهوم التدقيق الداخلي في ظل حوكمة الشركات. أما أهم التوصيات، فقيد توصل الباحثان إلى ضرورة تطوير دور التدقيق الداخلي بالشكل الذي يوضح مدي تأثيره في تقويم الرقابة الداخلية، ضرورة إصدار معايير خاصة بالحوكمة.

دراسة: على (2018م):

هدفت الدراسة إلى الوقوف على فاعلية التدقيق الداخلي في دراسة وتقويم نظام الرقابة الداخلية حيث اتضح من خلال البحث والدراسة أن للتدقيق الداخلي دور فعال في إعادة هيكلية نظام الرقابة الداخلية، ومن أهداف الدراسة أيضا إثبات الدور الذي يلعب التدقيق الداخلي هذا في ظل تطبيق مفهوم الحوكمة. هذا وقد تناول أيضا التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية في ظل بيئة مؤسسة تطبيق مفهوم الحوكمة و أبراز دور الحوكمة في التنسيق فيما بينهم. وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج العلمي المعاصر، القائم على المزج بين المنهجين الاستقرائي والاستنباطي، حيث يقوم الباحث باستقراء ما جاء في الاداب المحاسبي من أبحاث وإصدارات المنظمات ذات الصلة بموضوع البحث. وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها هو إثبات دور التدقيق الداخلي الفعال في تقويم نظام الرقابية الداخلية، وإظهار التطور الذي حدث لمفهوم التدقيق الداخلي في ظل حوكمة الشركات. أما أهم التوصيات، فقد توصل الباحثان إلى ضرورة تطوير دور التدقيق الداخلي بالشكل الذي يوضح مدي تأثيره في تقويم الرقابة الداخلية، ضرورة إصدار معايير خاصة بالحوكمة.

المحور الثاني: الاتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية

أولاً: الدور الحوكمي للمراجع الداخلي

1. **مفهوم الدور الحوكمي للمراجع الداخلي:**

عرفت الحوكمة بأنها "مجموعة القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية والمُلاَّك وأصحاب المصالح من ناحية أخرى" (أبو السعود ، ممحدوح، 2005م ، ص 335)

كما عرفت الحوكمة بأنها "مجموعة القواعد التي تنظم العلاقات المتبادلة بين الشركة والأطراف أصحاب المصالح المختلفة في الشركة، في إطار من الشفافية والمساءلة والتي يؤدي إتباعها إلى استدامة الأعمال ورفع كفاءة الشركة في إدارة عملياتها ويحسن قدرتها التنافسية في الأسواق" (خضر ، أحمد ،2012م ، ص 86)

ويعرف الدور الحوكمي للمراجعة الداخلية هو قيام المراجع الداخلي كأحد آليات الحوكمة الداخلية بتدعيم عملية تحديد المخاطر في مجموعات متجانسة وإقتراح إستراتيجية التعامل مع المخاطر، التقرير عن النتيجة التي توصل اليها بشأن المخاطر.

عرف أيضا بانه المفهوم المقترح للدور الحوكمي للمراجع الداخلي في إدارة المخاطر يعتبر احد ادارة الاستراتيجية لاي منشأة حيث يتم تركيز اعمال المراجعة الداخلية علي اكتشاف المخاطر التي يمكن ان تتعرض لها المنشآت والعمل علي تكوين رؤية شاملة وتقديم توصيات وإقتراحات للتعامل مع المخاطر عند وقوعها وتحديد الإجراءات الرقابية للازمة للأطراف المسؤولة.

أخيراً توفير تأكيد مفعول لمجلس الإدارة ولجنة المراجعة عند فعالية تنفيذ اطار المراقبة. وذلك في ضوء ان المراجعة الداخلية هي احد الآليات المهمة التي يقوم عليها نجاح تطبيق حوكمة الشركات التي تهدف الي إضافة قيمة (غالي ، اشرف احمد محمد ،2013م، ص 27)

وبالتالي فإن حوكمة الشركات تستهدف تأكيد مسئوليات الإدارة وتعزز مساءلتها وحماية حقوق المساهمين، وأصحاب المصالح من خلال ضبط عمليات الإدارة واتخاذ القرارات والقضاء على سلبيات الوكالة في عمل الإدارة وتفعيل نظم الرقابة، وتحسين أداء المنشأة وتعظيم قيمتها الاقتصادية من خلال التركيز على إدارة المخاطر التي تعترض تحقيق الأهداف، وتقلل فرص النجاح، وتحقيق العدالة والشفافية في جميع تعاملات المنشأة وعملياتها من خلال تحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية، ويمكن تحديد دور المراجع الداخلي في تفعيل تطبيق حوكمة الشركات من خلال تحديد دوره في كل من تأكيد وتفعيل نظام الرقابة الداخلية، وإدارة ومراقبة المخاطر التي تواجه المنشأة (العبادي، مصطفى راشد ، 2007م، ص 127-128)

المراجعة الداخلية يجب أن يكون لها موقع مميز في الهيكل الإداري في ظل وجود نظام حوكمة الشركات بحيث يكون هذا الموقع مرتبطاً مع العضو المنتدب مباشرة دون تدخل الإدارة التنفيذية، وأن تكون المراجعة الداخلية مستقلة استقلالاً تاماً عن الإدارة حتى تكون أكثر فعالية، ويمكن الاعتماد عليها فإذا كانت إدارة المراجعة الداخلية مستقلة عن الإدارة، فإن ذلك يمكن المراجع الداخلي من تأديه مهامه المطلوبة وهي كالتالي : (يوسف، محمد طارق 2005 ، ص 28)

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

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

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

د. يؤكد المفهوم الحديث للمراجعة الداخلية على المساهمة الجوهرية لهذا النشاط بالنسبة للشركة، وذلك بالتأكد الصريح على أن المراجعة الداخلية تهدف إلى إضافة حتمية للشركة وتحسين عملياتها؛

هـ. تأخذ المراجعة الداخلية في الاعتبار الشركة ككل، حيث أنها تختص بعملية فحص وتقييم وتدقيق جميع الأنشطة في الشركة.

و. يوضح المفهوم الحديث للمراجعة الداخلية أن أدوات الرقابة لا تتواجد إلا لمساعدة الشركة، وتعزيز حوكمة الشركات.

2. أهداف الدور الحوكمي للمراجع الداخلي:

يجب ان يقوم بالتحقق من كفاية نظام الرقابة الداخلية وفعالية تنفيذه وتقديم التوصيات التي من شأنها تفعيل النظام وتطويره الي مجلس الإدارة بما يحقق أهداف الشركة.

ومن هذه الأهداف : (عبد الرحمن، نيفين حمدي ، 2007م، ص111)

أ. مساعدة مجلس الإدارة علي أداء مسؤولياته المالية.

ب. التأكد من سلامة نظام الرقابة الداخلية.

ج. ضبط جودة التقارير المالية.

3. أهمية الدور الحوكمي للمراجعة الداخلية:

تعددت الجهود المهنية والتشريعية التي تدعم هذه الوظيفة بما يؤدي إلى تفعيل دورها الحوكمى واهميته متمثلة فيما يلي:

أ. تعزيز الأخلاقيات والقيم المناسبة في المؤسسة.

ب. ضمان فاعلية إدارة الأداء والمساءلة على مستوى المؤسسة ككل.

ج.تنسيق الأنشطة بين مجلس الإدارة والمراجعين الخارجيين والإدارة وإبلاغ المعلومات بين تلك الأطراف.

4. مقومات الدور الحوكمي للمراجعة الداخلية :

أن مقومات تفعيل الدور الحوكمي للمراجعة الداخلية تتمثل في :

أ. يكون تعيين مدير إدارة المراجعة الداخلية وعزله وتحديد معاملته المالية بقرار من العضو المنتدب بعد موافقة لجنة المراجعة، ولا يجوز تغيير ميزة المالية أو أيه مزايا أخرى يحصل عليها دون موافقة لجنة المراجعة. (غريب، عادل ممدوح ، 2011م، ص ص 353-354)

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

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

د. إمداد إدارة المراجعة الداخلية بالوسائل والأدوات والتجهيزات اللازمة لأداء عملها بكفاءة.

هـ.يدعى مدير إدارة المراجعة الداخلية لاجتماعات لجنة المراجعة إذا دعت الحاجة إلى ذلك.

و. تقديم تقرير ربع سنوي إلى مجلس الإدارة ولجنة المراجعة عن مدى إلتزام المؤسسة بأحكام القانون والقواعد المنظمة لنشاطها.

ثانياً: أنشطة خدمات الدور الإستشارية.

هي عبارة عن الخدمات الاستشارية التي تتعلق بالمنشأة ،وتتحدد طبيعة ونطاق هذه الخدمات بالاتفاق مع المنشأة بما يضيف قيمة للمنشأة ويدعم عملية التحكم المؤسسي وإدارة المخاطر وعملية الرقابة بدون أي مسئولية إدارية للمراجعين الداخلين، مثال ذلك النصيحة، المشورة، والتدريب.

أن الأنشطة الإستشارية للمراجعة الداخلية في مجال الرقابة الداخلية تتضمن المشاركة في نظم الإدراة البيئية وتحديد مدى توافر برامج تدريبية للعاملين بمؤسة الأعمال لتعريفهم بالتشريعات والقوانيين واللوائح التي يجب الالتزام بها، وأيضا توفير تقارير ذات نماذج مختلفة عن أنشطة مؤسسة الأعمال سواء كانت دورية أو مستمرة مختصرة أو مطولة.

يري الباحث أن تعدد جوانب الأنشطة التوكيدية والإستشارية التي تقوم بها المراجعة الداخلية داخل مؤسسة الأعمال، والقيام بهذه الأنشطة ينعكس على المؤسسة بشكل إيجابي وتحسين الأداء والحد من المخاطر والأزمات التى تتعرض لها المؤسسة، وإنتاج معلومات محاسبية أكثر دقة ومصداقية، وكل ذلك سوف يخفض من جوانب فجوة التوقعات وخاصة فجوات الأداء، وفجوة الرقابة في مجال المراجعة الداخلية.

المحور الثالث: الإطار النظري لاتخاذ القرارات في ظل ظروف عدم التأكد

أولاً : مفهوم اتخاذ القرارات:

مفهوم القرار لغة: مشتق من القر، وأصل معناه على ما يزيد هو "التمكن"، والقرار إصطلاحاً: اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة . (بلعجوز، حسين ، 2016م، ص 29)

ولقد أورد العديد من الكتاب والباحثين بعضاً من التعريفات التي توضح مفهوم اتخاذ القرارات تبعاً للجوانب المختلفة التي ركزوا عليها عندما تناولوا هذا المفهوم، ومن هذه التعريفات ما يلي:

هو عملية اختيار حذر لبديل من بين مجموعة بدائل بحيث يحقق هذا البديل أقصي عائداً باستخدام نفس الموارد . (فارس ،ابو معمر ، 2011م ، ص1)

عرف القرار بأنه التوصل إلى نتيجة أو حل لمشكلة قائمة أو لمواجهة مواقف محتملة الحدوث أو لتحقيق أهداف مرسومة (الحماسنة، محمد عبد الحرمين ، 2005م، ص 83)

ان عملية اتخاذ القرار هي إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن اتباعها. (الملاح، أمل إبراهيم ، 2016م، ص8)

يري الباحث أن جميع التعاريف تؤكد على أن القرار يقوم على عملية المفاضلة، بشكل واعي و مدرك، بين مجموعة بدائل أو حلول (على الأقل بديلين أو أكثر) متاحة لمتخذ القرار لإختيار واحد منها باعتباره أنسب وسيلة لتحقيق الهدف أو الأهداف التي يبتغيها متخذ القرار.

من التعاريف السابقة يستنتج الباحث:

1. ان اتخاذ القرار يتم من خلال اتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوباً منطقياً في الوصول إلى حل أمثل.
2. أن طريقة اكتشاف البدائل وتحديد قواعد الاختبار واختيار الحل الأمثل تعتمد كلياً على هدف أو مجموعة أهداف يمكن تحقيقها.

ثانياً : مراحل عملية اتخاذ القرارات:

هناك شبه اتفاق عام على أن اتخاذ أي قرار يمر بمراحل أو خطوات عديدة معروفة ومتفق عليها، والاختلاف فقط يكون في مهارة القيام بهذه الخطوات، ومدى توافر المعلومات التي تخدم كل مرحلة، ومدى وجود نظام فّعّال للاتصال يؤدي إلى فهم الأمور المختلفة والتفاعل معها لصالح المنظمة.

وتتكون مراحل عملية اتخاذ القرارات من سبع مراحل، وهي: (عبد الرحيم، زينب السماني ، 2011م، ص 108)

تعريف وتحديد المشكلة.

تحليل المشكلة.

تحديد أو تنمية الإستراتيجيات البديلة (بدائل حل للمشكلة) .

تقييم الإستراتيجيات البديلة. (زريق ،إيهاب صبيح محمد ،2001، ص – 49)

اختيار الإستراتيجية المثلى "اتخاذ القرار".

تنفيذ الإستراتيجيات.

التقييم والرقابة على التنفيذ

ثالثاً: مقومات إتخاذ القرار:

لكي يمكن إتخاذ القرار فلا بد أن تكون له ثلاث مقومات أساسية:

1. من يهتم بوجود المشكلة.
2. من له سلطة إتخاذ القرار بحل تلك المشكلة.
3. ما يهمه حل المشكلة

رابعاً : أنواع القرارات:

صنفت القرارات إلي تصنيفات مختلفة ومتعددة كلأتي :

1. حسب مجال الأعمال: قرارات (إنتاج، توزيع، أفراد، تمويل، .... وغيرها).
2. حسب المستوي الإداري: قرارات (الإدارة العليا ، التنفيذية والإشرافية).
3. حسب علاقتها بالمنتج: قرارات خاصة (بالتكلفة، المبيعات، الأجور،.... وغيرها).

حسب إمكانية برمجتها : قرارات (مبرمجة أو روتينية ، غير مبرمجة أو فريدة، شبه مبرمجة وشبه غير مبرمجة). (الكعبي ، بثينة راشد حميدي ، 2003م، ص 97)

4. حسب درجة شموليتها : قرارات (شاملة أو تنظيمية ، جزئية أو لقسم واحد).
5. حسب دقة المعلومات : قرارات في حالة (تأكد ، مخاطرة ، عدم التأكد).
6. حسب شكلها القانوني : قرارات (بسيطة ومركبة).
7. حسب أثر القرار في الأفراد : قرارات (ملزمة واختيارية).

خامساً : اتخاذ القرارات في ظل ظروف عدم التأكد والمعايير الخاصة بها:

1. تعريف عدم التأكد:

الحالة التي لايمكن معها وضع توزيع إحتمالي بشان التدفقات النقدية المستقبلية . ويطلق عليه التوزيع الإحتمالي الشخصي .

ويشير التعرف إلي أهمية توافر معلومات تاريخية أو حدوث ظروف مشابهة في الماضي لإحداث لاحقة (مطر ، محمد ، 1999م ، ص 40)

وكذلك عند تعريف عدم التأكد فقد تم الفصل والتميز بين الإحتمالات الموضوعية والشخصية والذي لايمكن الإستغناء عنه ليكون الإحتمال موضوعي ، وفي محاوله لعلاج اللبس أو الخلط بين المفهومين يمكن التميز بين مستويين أساسين لعدم التأكد .

الأول : ويطلق عليه عدم التأكد غير الاحتمالي وهو يصف حالة عدم التأكد التام والتي يتعزز معها تكوين أي توزيع احتمالي ولوفي إطار شخصي . (يوسف ، كمال أحمد ، 2007م ، ص 176)

الثاني : ويسمي بمدخل الإحتمالات وهي حالة عدم التأكد التي يمكن وضع توزيع إحتمالي للاحداث المتوقعة أي كانت طبيعة هذه الإحتمالات (موضوعية أو شخصية) ويطلق علي هذه الحالة عادة بحالة الخطر أو المخاطرة . (العبيدي، محمود الفضل ،مؤيد ،2004م ص382).

إن هذه البيئة تقع تحت تأثير نوعين من العوامل (المؤثرات):

أ. عوامل عدم التأكد التام على المستوى الداخلي Factors of Uncertainty on the

.Internal Level

ب. عوامل عدم التأكد التام على المستوى الخارجي Factors of Uncertainty on the External Level. (طعمة ،حسين ياسين ، 2010م ، ص99)

2. **المعايير المستخدمة في إتخاذ القرارات في ظروف عدم التأكد:**

هناك عدد كبير من المعايير التي تدعم القرارات المتخذة ، والتي تلعب دوراًفاعلاً في تحديد البديل الأفضل، منها ما يأتي:

أ. معيار التفاؤلOptimistic Criteria

ب. معيار والد (معيار التشاؤم) Wald Criteria

ج. معيار سافاج (معيار الندم) Savage Criteria

د. معيار لابلاس (معيار العقلانية) Laplace Criteria

هـ. معيار هورويتز(معيار الواقعية) Horwitez Criteria: (البريكي ، كريمة نورية ، إسماعيل ، 2009م. ص2)

المحور الرابع: الدراسة الميدانية

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية

تم إستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) للقيام بتحليل البيانات والتوصل الى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدارسة و اعتمد على مستوى الدلالةُ (5%)الذي يقابله ثقةِ(95%) لتفسير نتائج الاختبارات التي تم إجراءها. وقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية أهمها، اختبار الثبات (ألفا كرونباخ) وأساليب التحليل الإحصائي الوصفي والتحليلي، والنسب المئوية .

1/ أداة الدراسة الميدانية:

استخدم الباحثان استمارة الإستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة.

أ/ وصف الإستبانة:

أرفق الباحثان مع الإستبانة خطاب للمبحوثين تم فيه تنويرهم بعنوان الدراسة والغرض من استمارة الإستبانة (الملحق رقم 1)، وتكونت الإستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: تتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، تمثلت في العمر،التخصص العلمي، المؤهل العلمي، المؤهل المهني، سنوات الخبرة، وغيرها.

القسم الثاني: احتوى هذا القسم على عدد (15) عبارة طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا إستجابتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق لقياس " ليكرت" الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة). وقد تم توزيع هذه العبارات كما يلي:

المحور الاولي يتضمن (5) عبارات، المحور الثاني تتضمن (5) عبارات، واالمحور الثالث تتضمن (5) عبارات.

ب/ الثبات والصدق الإحصائي:

لحساب الصدق والثبات الإحصائي لإستمارة الإستبانة تم أخذ عينة إستطلاعية وتم حساب ثبات وصدق الإستبانة من العينة الاستطلاعية بموجب معادلة التجزئة النصفية يوضح الجدول رقم (2) نتائج الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية:

جدول رقم (1)معامل ألفا كرونباخ لعبارات الاستبانة

البيان	الثبات	الصدق
المحور الثاني	.755	.868
المحور الثالث	.851	.922
المحور الخامس	.853	.923

يتضح للباحثان من الجدول رقم(2) أن نسبة معامل الثبات ومعامل الصدق الذاتي باستخدام معادلة كرنباخ الفا للعبارات لكامل استمارة الإستبانة جميعها عالية جداً مما يعطى مؤشر جيد لقوة وصدق الإستبانة وفهم عباراتها من قبل المبحوثين، ومن ثم الاعتماد عليها في إختبار فرضيات الدراسة.

2/ مجتمع وعينة الدراسة الميدانية:

يتكون مجتمع وعينة الدراسة من مختلف الدرجات الوظيفية من الموظفين، محاسبين، أقتصاديون، مساعدى المدراء، ومدراء عامين، إداريون وآخرين البالغ عددهم(120) موظف من المصارف السودانية ، قام الباحثان بتوزيع (120) استمارة إستبانة عن طريق العينة العشوائية، وتم استرداد (100) استمارة إستبانة صالحة للتحليل.

3/ خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (1) خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
	30 سنة فأقل	30	%30
العمر	30 وأقل من 35 سنة	36	%36
	35 وأقل من 40 سنة	15	%15
	40 وأقل من 45 سنة	12	%12
	45 سنة فأكثر	7	%7
	الاجمالي	100	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	43	%43
	دبلوم عالي	12	%12
	ماجستير	29	%29
	دكتوراه	6	%6
	أخرى	10	%10
	الاجمالي	100	100.0
التخصص العلمي	محاسبة	62	%62

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
	إدارة أعمال	8	%8
	اقتصاد	3	%3
	دراسات مالية ومصرفية	9	%9
	نظم معلومات	8	%8
	محاسبة	62	%62
	الاجمالي	100	100.0
المسمى الوظيفي	مدير مالي	9	%9
	مدير اداري	6	%6
	محاسب مالي	29	%29
	محاسب اداري	11	%11
	صراف	4	%4
	مراجع داخلي	21	%21
	أخرى	20	%20
سنوات الخبرة	الاجمالي	100	100.0
	5 سنوات فأقل	41	%41
	6 وأقل من 10 سنوات	27	%27
	11 وأقل من 15 سنة	21	%21
	16 وأقل من 20 سنة	8	%8
	21 سنة فأكثر	3	%3
	الاجمالي	100	100.0

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية،2019م

ثانياً: الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) لعبارات المحاور:

المحور الاول: الدور الحوكمي للمراجعة الداخلية بالمصرف

جدول رقم (2)

الإحصاءات الوصفية لعبارات المحور الأول الدور الحوكمي للمراجعة الداخلية بالمصرف

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تضع نظم فعالة لضمان سير العمل وفق النظم والقوانين	4.4	.62	مرتفعة جدا
تصميم نظام فعال يمكن الجهة المسئولة من التنبؤ بالمخاطر	4.2	.76	مرتفعة جدا
متابعة أداء سير العمل لضمان الاستخدام الأمثل للموارد	4.4	.72	مرتفعة جدا
تقديم تأكيد لمجلس الإدارة عن مدي كفاءة الرقابة الداخلية	4.3	.77	مرتفعة جدا
أن تتم عملية المراجعة وفق لمستويات الجودة المطلوبة	4.2	.76	مرتفعة جدا

المصدر : إعداد الباحثان ، الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول رقم (**2**) ما يلي:

1. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى (4.4) بانحراف معياري(.62) وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الأولي.
2. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (4.2) بانحراف معياري (.76) وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الثانية.
3. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (4.4) بانحراف معياري(.72) وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة موافقون على العبارة الثالثة.
4. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (4.2) بانحراف معياري (.76) وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة موافقون على العبارة الرابعة.
5. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الخامسة (4.3) بانحراف معياري(.70)

المحور الثاني: الدور الاستشاري للمراجعة الداخلية بالمصرف:

جدول رقم (3)

الإحصاءات الوصفية لعبارات المحور الثاني الدور الإستشاري للمراجعة الداخلية بالمصرف

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
مساعدة إدارة المصرف في عملية المفاضلة بين بدائل القرارات المتاحة	4.3	.80	مرتفعة جدا
المساهمة في تصميم نظم تطور من أداء الرقابة الداخلية بالمصرف	4.2	.73	مرتفعة جدا
تقوم بتفعيل طرق الرقابة اللازمة لتجنب المخاطر بالمصرف	4.3	.70	مرتفعة جدا
تحديد منهج منظم لتقييم وتحسين العمليات التي تتم داخل المصرف	4.0	.84	مرتفعة جدا
الاحتفاظ بقاعدة بيانات عن المخاطر التي تواجه عمل المصرف	4.1	.85	مرتفعة جدا

المصدر : إعداد الباحثان ، الدراسة الميدانية ، 2019 م

يتضح من الجدول رقم (**3**) ما يلي:

1. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى (4.3) بانحراف معياري(.80) وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الأولي.
2. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (4.2) بانحراف معياري(.73) وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الثانية.
3. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (4.3) بانحراف معياري(.70) وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الثالثة.
4. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (4.0) بانحراف معياري(.84) وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الرابعة.

5. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الخامسة (4.1) بانحراف معياري(.85) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الخامسة.

المحور الثالث : القرارات في ظل ظروف عدم التأكد

جدول رقم (4)

الإحصاءات الوصفية لعبارات المحور الرابع القرارات في ظل ظروف عدم التأكد

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
إتخاذ القرارات التي تتناسب مع الأهداف المالية والإدارية بالمصرف	4.3	.79	مرتفعة جدا
الاعتماد علي النماذج السابقة والناجحة لصنع القرار	4.2	.74	مرتفعة جدا
تعامل المصرف مع المعلومات التي تحقق الفائدة في عملية صنع القرار	4.2	.68	مرتفعة جدا
أخذ المعلومة من جميع المستويات بالمصرف عند اتخاذ القرار	4.2	.83	مرتفعة جدا
العمل على أن تكون احتمالية نتائج التنبؤات خاطئة بالمصرف	4.1	.96	مرتفعة جدا

المصدر : إعداد الباحثان ، الدراسة الميدانية ، 2019م

يتضح من الجدول رقم **(5)** ما يلي:

1. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى (4.3) بانحراف معياري(.79) وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الأولي.
2. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (4.2) بانحراف معياري (.74) وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الثانية.
3. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (4.2) بانحراف معياري(.68) وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة موافقون على العبارة الثالثة.
4. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (4.2) بانحراف معياري (.83) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على العبارة الرابعة.
5. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الخامسة (4.1) بانحراف معياري(.96) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الخامسة.

ثالثاً: إختبار الفروض

إختبار الفرضية الأولى :

تنص الفرضية الاولي من فرضيات الدراسة على الآتي:

" **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدور الحوكمي للمراجعة الداخلية بالمصرف و القرارات في ظل ظروف عدم التأكد** ".

هدف وضع هذه الفرضية إلى بيان الدور الحوكمي للمراجعة الداخلية بالمصرف و القرارات في ظل ظروف عدم التأكد ، وللتحقق من صحة هذه الفرضية سيتم إستخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن القياس المحاسبي للقيمة العادلة كمتغير مستقل (X_3)، و القرارات في ظل ظروف عدم التأكد (Y_2) كمتغير تابع وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (6)

نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط على عبارات الفرضية السادسة

	معاملات الإنحدار	أختبار (*t*)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
$\hat{\beta}_0$	2.040	6.932	0.000	معنوية
$\hat{\beta}_1$	0.508	7.516	0.000	معنوية
معامل الإرتباط (*R*)	0.605			
معامل التحديد (R^2)	0.366			
إختبار (*F*)	56.488	النموذج معنوي		
$Y2 = 2.040 + 0.508\ X3$				

المصدر: إعداد الباحثان من الدراسة الميدانية، 2018م

ويمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

- أظهرت نتائج التقدير وجود إرتباط طردي ضعيف بين الدور الحوكمي للمراجعة الداخلية بالمصرف كمتغير مستقل، و القرارات في ظل ظروف عدم التأكد كمتغير تابع حيث بلغت قيم معامل الإرتباط البسيط (0.605).
- بلغت قيمة معامل التحديد (0.366)، وهذه القيمة تدل على أن الدور الحوكمي للمراجعة الداخلية بالمصرف (المتغير المستقل) يؤثر بـ(60%) على القرارات في ظل ظروف عدم التأكد (المتغير التابع).
- نموذج الإنحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة إختبار (*F*) (56.488) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).
- 2.040 : متوسط الدور الحوكمي للمراجعة الداخلية بالمصرف تساوي صفراً.
- 0.508: وتعني الدور الحوكمي للمراجعة الداخلية بالمصرف وحدة واحدة يزيد من تحسين مخاطر الاستثمار المالي ب60%.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة السادسة والتي نصت على أن: " **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية الدور الحوكمي للمراجعة الداخلية بالمصرف و القرارات في ظل ظروف عدم التأكد** " قد تحققت.

إختبار الفرضية الثانية :

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي:

" **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدور الاستشاري للمراجعة الداخلية بالمصرف و القرارات في ظل ظروف عدم التأكد** ".

هدف وضع هذه الفرضية إلى بيان الدور الاستشاري للمراجعة الداخلية بالمصرف و القرارات في ظل ظروف عدم التأكد ، وللتحقق من صحة هذه الفرضية سيتم إستخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن القياس المحاسبي للقيمة العادلة كمتغير مستقل (X_2)، و القرارات في ظل ظروف عدم التأكد (Y_2) كمتغير تابع وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (7)

نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط على عبارات الفرضية الخامسة

	معاملات الإنحدار	أختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
$\hat{\beta}_0$	0.637	1.582	0.000	معنوية
$\hat{\beta}_1$	0.838	8.960	0.000	معنوية
معامل الإرتباط (R)	0.671			
معامل التحديد (R^2)	0.450			
إختبار (F)	80.278	النموذج معنوي		
$Y2 = 0.637 + 0.838\ X2$				

المصدر: إعداد الباحثان من الدراسة الميدانية،2019م

ويمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

- أظهرت نتائج التقدير وجود إرتباط طردي قوي بين الدور الاستشاري للمراجعة الداخلية بالمصرف كمتغير مستقل، و القرارات في ظل ظروف عدم التأكد كمتغير تابع حيث بلغت قيم معامل الإرتباط البسيط (0.671).
- بلغت قيمة معامل التحديد (0.450)، وهذه القيمة تدل على أن الدور الاستشاري للمراجعة الداخلية بالمصرف (المتغير المستقل) يؤثر بـ(67%) على القرارات في ظل ظروف عدم التأكد (المتغير التابع).
- نموذج الإنحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة إختبار (F) (80.278) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).
- 0.637: متوسط الدور الاستشاري للمراجعة الداخلية بالمصرف تساوي صفراً.

- 0.838: وتعني الدور الاستشاري للمراجعة الداخلية بالمصرف وحدة واحدة يزيد من تحسين مخاطر الاستثمار المالي ب67%.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الخامسة والتي نصت على أن: " **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدور الاستشاري للمراجعة الداخلية بالمصرف والقرارات في ظل ظروف عدم التأكد** " قد تحققت.

الخاتمة:

وتشتمل على النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج :

1. تتجنب المصارف المخاطر في الاوراق المالية إذا أهتمت بالتقارير الدورية الهادفة والفعالة وطبقت القرارات الرشيدة داخل الوحدات
2. هنالك علاقة طردية بين المراجعة الداخلية متمثلة في الانشطة الحديثة لها والقرارات (الإدارية – مالية – إستثمارية) بحيث كلما زاد الإهتمام والتطبيق للانشطة الحديثة للمراجعة الداخلية زاد ذلك من ترشيد ومصداقية القرارات بالمصارف.
3. إتخاذ القرارات الإدارية والمالية بصورة أكثر دراية وفاعلية وبنمط تسلسلي يفيد في التعامل مع حالة ظروف عدم التأكد التي تحيط بالقرار .
4. التخطيط والتنفيذ الجيد للقرار بصورة أكثر فعالية. يحمي المصارف من خطر إرتكاب الاخطاء ويحد من حالات الغش والتلاعب داخلها .
5. في حالة وجود إنحرافات ناتجة من مشكلات دورية يمكن أن تلعب المراجعة الداخلية متمثلة في الدور الإستشاري في حل هذه المشكلات وذلك عن طريق أخذ البدائل المتاحة لحلها .
6. كلما كانت عملية تفعيل الدور الإستشاري للمراجعة الداخلية بصورة أكثر في واقع العمل كلما ساعد ذلك إدارة المصارف في عملية المفاضلة بين بدائل القرارات المتاحة لهم .
7. في ظل تفعيل الحوكمة كدور حديث للمراجعة الداخلية وزيادة التفاعل الجيد بين إدارة المراجعة الداخلية يمكن المراجعون الداخليون من الحصول على المعلومات التي يريدونها في أي وقت متاح.

ثانياً: التوصيات :

1. دراسة وتطبيق الاتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية ومواكبة التطورات الملازمة لها وذلك لاتخاذ القرارات الرشيدة في داخل المصارف السودانية
2. اتخاذ القرارات الإدارية والمالية بصورة أكثر دراية وفاعلية وبنمط تسلسلي
3. التخطيط والتنقيذ الجيد للقرار بصورة أكثر فعالية
4. تطوير المراجعين الداخلين من خلال التدريب المستمر عن طريق الندوات والموتمرات لمواكبة التطورات الحديثة لمهنة المراجعة الداخلية

5. العمل على مواكبة التطورات الحديثة في بيئة الأعمال والاعتراف بالتطورات الحديثةفي المراجعة الداخلية والاستثمارات المالية.

المراجع:

1. ابو معمر فارس ، " **الادارة المالية** " (فلسطين : غزة، مكتبة أفاق، الطبعة الرابعة ، 2011م) ص1.
2. اشرف احمد محمد غالي ، **الانعكاسات الحوكمية لدور المراجعة الداخلية كاستراتيجية لتعزيز إداء إدارة المخاطر بالمنشآت الصناعية إطار مقترح**(القاهرة: جامعة بني سويف، كلية التجارة، بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية ، المؤتمر الدولي الأول في المحاسبة والمراجعة " تفعيل اليات المحاسبة والمراجعة لمكافحة الفساد المالي والإداري" كلية التجارة جامعة بني سويف ،2013م) ، ص 27.
3. أمل إبراهيم الملاح، **اتخاذ القرار**، (الرياض: مجلة العلوم الاجتماعية صادرة من وزارة الثقافة والإعلام، العدد 2، 2016م)، ص8 .
4. إيهاب صبيح محمد زريق ،**إدارة العمليات واتخاذ القرارات_السليمة**، القاهرة، دار الكتب العلمية ،2001، ص: 49.
5. بثينة راشد حميدي الكعبي ، **دور اساليب المحاسبة الادارية الحديثة في ترشيد القرارات التشغيلية**، (العراق: جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد ، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، 2003م)، ص 97 .
6. حسين بلعجوز، **المدخل لنظرية القرار**، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2016م)، ص 29.
7. حسين ياسين طعمة ، " **نظرية اتخاذ القرارات– أسلوب كمي تحليلي**" (عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، (2010). ص99
8. رماح عبد الرازق سليمان، **دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في ترشيد قرارات الاستثمار**، (الخرطوم: جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2016م).
9. الريح حسين محمد، **الاتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تطوير الأداء المهني للمراجعين الداخليين وتحقيق جودة المعلومات المحاسبية**، (الخرطوم: جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2017م)

10. زينب السماني عبد الرحيم، **أثر الإفصاح المحاسبي الانتقائي على قرار الاستثمار في الأسهم – دراسة ميدانية،** (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2011م)، ص 108.

11. سيد محمد جاد الرب **السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة**"،مرجع سبق زكره ، ص 59.

12. طرابلس سليم و معطي الله خير الدين ، **دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر وانعكاساتها على حوكمة الشركات** "**دراسة ميدانية** (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد17 ، العدد 2 ، 2016م) ص ص 45-63

13. طرابلس سليم و معطي الله خير الدين ، **دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر وانعكاساتها على حوكمة الشركات** "**دراسة ميدانية** (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد17 ، العدد 2 ، 2016م) ص ص 45-63

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

15. على محمد عباس محمد، **طرق واساليب إتخاذ القرارات وأثرها على اداء الاستراتيجية الكلية للمنشأة** ، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراة في المحاسبة غير منشورة، 2009م)، ص82

16. على ناظم عبد الأمير الشيخ ، **كفاءة وفاعلية نظام التدقيق الداخلي وأثرة في تطبيق حوكمة الشركات دراسة في عينه من الشركات العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية**،(العراق: جامعة المثنى ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد7، العدد4، 2018م) ص ص 118-128

17. على ناظم عبد الأمير الشيخ ، **كفاءة وفاعلية نظام التدقيق الداخلي وأثرة في تطبيق حوكمة الشركات دراسة في عينه من الشركات العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية**،(العراق: جامعة المثنى ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد7، العدد4، 2018م) ص ص 118-128

18. كريمة البريكي ، إسماعيل نورية " **اتخاذ القرار في ظل عدم التأكد والمخاطرة** "، (ليبيا : طرابلس، أكاديمية الدراسات العليا، مدرسة العلوم المالية والإدارية، ورقة عمل لنيل درجة الماجستير ، 2009م). ص2

19. كمال أحمد يوسف " **المعايير المالية لتقويم المشروعات في ظل ظروف المخحاطرة وعدم االتأكد** " رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في المحاسبة (الخرطوم : جامعة النيلين ، كلية الدراسات العليا ، 2007م) ص 176.
20. محمد طارق يوسف، **التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات،** (القاهرة: ورقة عمل بحثية حول التدقيق الداخلي، المؤتمر العربي الأول، 2005)، ص 28.
21. محمد عبد الحرمين الحماسنة، **أثر كفاءة نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرار**، (الأردن: الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي، العدد 1، 2005م)، ص 83.
22. محمد مطر " **إدارة الإستثمار الاطار النظري والتطبيقات العلمية** " (عمان : دار الوراق للنشر والتوزيع ، 1999م) ص 40
23. محمود العبيدي، مؤيد الفضل،" **بحوث العمليات وتطبيقاتها في إدارة الأعمال**" (عمان : ، مكتبة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ،2004م). ص382
24. مصطفى راشد العبادي، **دور المراجع الداخلي في إضافة القيمة وتفعيل تطبيق حوكمة الشركات – دراسة اختيارية على شركات المساهمة المصرية والسعودية**، (القاهرة: جامعة بنها، كلية التجارة، مجلة الدراسات والبحوث والتجارية، المجلد 1، العدد1، 2007م)، ص ص 127-128.
25. منال محمد الكردي، جلال ابراهيم السيد، **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية** (الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر 2010م) ص65
26. نيفين حمدي عبد الرحمن، **دارسة تحليلية للمعلومات المحاسبية الناتجة عن اندماج الشركات وأثرها على أسعار الأسهم دارسة تطبيقية** ، (القاهرة: جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2007م)، ص111.
27. أحمد خضر، **حوكمة الشركات،** (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2012)، ص86.
28. ممدوح ابو السعود،" **دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركاتط** (مصر: القاهرة، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المؤتمر العربي الأول 24 – 26 سبتمبر 2005م)، ص335.