

دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة على فاعلية إدارة المراجعة الداخلية في الحد من مخاطر التشغيل المصرفي: دراسة حالة المصارف التجارية السودانية

عمر السر الحسن محمد^(*)

المستخلص: تمثلت مشكلة الدراسة في وجود عوامل مؤثرة على فاعلية إدارة المراجعة الداخلية في المصارف التجارية السودانية تضعف دورها في الحد من مخاطر التشغيل المصرفي وطرحنا من خلال التساؤلات التالية: هل تؤثر المكانة التنظيمية لإدارة المراجعة الداخلية في الحد من مخاطر التشغيل المصرفي؟، هل هناك علاقة بين تأهيل وتدريب موظفي إدارة المراجعة الداخلية والحد من مخاطر التشغيل المصرفي؟، وهل يؤثر تنوع تخصصات موظفي إدارة المراجعة الداخلية على مخاطر التشغيل المصرفي؟، وهدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على فاعلية إدارة المراجعة الداخلية كمتغير مستقل على الحد من مخاطر التشغيل المصرفي لمعرفة مدى استقلالية إدارة المراجعة الداخلية في المصارف التجارية السودانية، وأثبتت صحة الفرضيات حيث تم التوصل إلى أن تبعية إدارة المراجعة الداخلية في المصارف السودانية للمدير العام أثر سلباً على التزام المصرف بالأسس واللوائح المصرفية، وأن ضعف الاهتمام بالتأهيل العلمي لموظفي إدارة المراجعة الداخلية أضعف فاعلية تقرير المراجعة الداخلية، وتنوع تخصصات موظفي إدارة المراجعة الداخلية ساعد على تقادي المخاطر المصرفية.

الكلمات المفتاحية: المراجعة الداخلية، مخاطر التشغيل المصرفي.

Analytical Study Of Factors Affecting the Management of Internal Audit's Effectiveness to Reduce Banking Operational Risks - Case Study (Sudanese Commercial Banks)

Omer Al-Sir

Abstract: This research problem is represented in the attempt to know the factors affecting the management of internal audit effectiveness to reduce the operational risk in banks. The research problem is put forward in the following research questions: Does the organizational position of internal audit management affect operational risk in banks? Do the qualification and training of the internal audit management's individuals contribute to reduce the operational risk in banks? Does the variety of specialties of the individuals of internal audit management affect the operational risk in banks? The research, on the other hand, aimed to identify the factors affecting the management of internal audit effectiveness as an independent variable to reduce the operational risk in banks in order to know the extent to which the management of internal audit in the Sudanese commercial banks is independent. The research also aimed to know the extent to which the variety of specialties of the internal audit management's individuals helps evade operational risk in banks. The research has proved the validity of research hypotheses and reached a number of research findings the most important of which are the following: Affiliation of management of internal auditor the general manager has negatively affected the commitment to the banking principles and regulations. Paying less attention to the scientific qualification of the individuals of management of internal audit has undermined the effectiveness of the internal audit report. The variety of the specialties of individuals of the management of internal audit has helped evade operational risk in banks.

Keywords: Internal Audit, the Operational Risk in Banks.

^(*) أستاذ المحاسبة المساعد، معهد الإدارة العامة – المملكة العربية السعودية، d.omersir84@gmail.com

المحور الأول الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تلعب وظيفة المراجعة الداخلية دوراً مهماً في القطاع المصرفي حيث تقوم بمد الإدارة العليا بالمعلومات الضرورية التي تساعد في اتخاذ القرارات اللازمة وتعكس مدى كفاءة نظام الرقابة الداخلية لأنها تسعى إلى التحقق من صحة المعلومات المالية والعمليات المنفذة بالمنظمة، وحماية الأصول المملوكة لها ومساعدة السلطة المسؤولة عن المنظمة في التحقق من إتباع جميع العاملين بإدارة المنظمة للقوانين واللوائح المنظمة للعمل بها، كما لا بد أن تهتم إدارة المراجعة الداخلية في المصارف التجارية بالمخاطر ودراساتها وتحليلها والتي تعتبر مخاطر التشغيل واحدة منها تعكس تحمل الخسائر التي تنتج عن عدم نجاح أو فشل العمليات الداخلية، والعنصر البشري، والأنظمة المستخدمة، وقد يسهم هذا الاهتمام في الحد من مخاطر التشغيل المصرفي التي تتعرض لها المصارف السودانية وهذه الدراسة تهتم بتحليل العلاقة بين العوامل المؤثرة على فعالية إدارة المراجعة الداخلية في المصارف التجارية السودانية ومخاطر التشغيل المصرفي.

مشكلة الدراسة:

باستقراء عدد من الدراسات في مجال الدراسة والتي طرحت عديد من المشكلات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة منها: دراسة، (محمد: 2002م): تمثلت مشكلتها في وجود كثير من المخالفات والتلاعب والتزوير في حسابات العملاء وغيرها، وسبب هذه المشاكل ناتج عن اختلال في نظام الرقابة والتدقيق الخاص بالجهاز المصرفي، وأن إدارات المصارف لا تعطي التدقيق الأهمية اللازمة من حيث دعمه بالكوادر المؤهلة والخبرة، ودراسة، (Lindow & Race, 2002) التي ركزت على فحص نظام المحاسبة المالية والتحقق من مدى الالتزام بالسياسات والإجراءات، والمدخل المعاصر والذي يركز على خدمة العميل في جميع المجالات التي يطلبها مع التركيز على إدارة المخاطر. ودراسة، (عبد الله، 2007م): تمثلت مشكلتها في توسع التقنيات الحديثة والمعقدة والتي لا بد أن تلحق بنظم الرقابة والمراجعة الداخلية، وتوصلت إلى أن الهياكل التنظيمية تؤثر على تصميم نظام الرقابة بما يتناسب مع طبيعة عمل المنشأة وحجم نشاطها، دراسة، (البيصري، 2007م): تمثلت مشكلتها في ظاهرة تفشي وتزايد حالات الاختلاس والتزوير في الجهاز المصرفي، مما كان له الأثر السلبي على ثقة الجمهور في النظام المصرفي، الأمر الذي أدى إلى تدني أرصدة الودائع بالمصارف، بالإضافة إلى الزيادة في المخالفات المصرفية، وتشير دراسة (الرحيمة، 2008م): إلى أن كثيراً من المنشآت تفشل في تحقيق أهدافها، وذلك لعدم وجود أنظمة مراجعة داخلية لذلك سعت الدراسة إلى الإجابة على هذه الأسئلة: ما هي أسباب وجود أخطاء وغش في البيانات المالية لمنظمات الأعمال؟ وهل عدم وجود نظام للمراجعة الداخلية سبب في ذلك؟ وما هو سبب عدم ثقة الملاك والأطراف الخارجية الأخرى في المعلومات المالية؟ وأليس عدم الثقة يكلف الإدارة كثير من الأعباء التي كان بالإمكان تجنبها في ظل وجود أنظمة للمراجعة الداخلية؟، وتهتم دراسة (بابكر، 2010م): بالأداء المالي للمؤسسات السودانية الذي يحتاج إلى مراقبة حيث ضبط وترشيد الإنفاق والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة دفعاً لتطوير الأداء المالي للمؤسسات السودانية، وتفحص دراسة (De Zwaan and others, 2011): أثر تضمين المراجعين الداخليين في إدارة المخاطر على مستوى المنظمة على تصوراتهم بخصوص الاستعداد للتقرير عن حدوث أي انهيار أو ضعف في إدارة المخاطر وما إذا كانت علاقتهم قوية مع لجنة المراجعة تؤثر على مثل هذا الاستعداد، ودراسة (صباح، 2011م): تمثلت مشكلتها في إيجاد إطار مقترح لقياس أثر إدارة المخاطر على درجة الأمان المصرفي في الجهاز المصرفي الفلسطيني من خلال الوقوف على دور التحليل المالي في التنبؤ بدرجة الأمان المصرفي للمصارف التجارية العاملة في فلسطين، وهدفت دراسة (قريب، 2012م): إلى التعرف على آليات ووظيفة المراجعة الداخلية ومبررات ودور

كل منها في تعظيم قيمة المنشآت، وكذلك المخاطر المترتبة على إسناد أنشطة المراجعة الداخلية إلى مصدر خارجي، وركزت دراسة (شاهين، 2010م): على انكماش سوق الائتمان المصرفي في قطاع غزة وما صاحبه من ارتفاع حجم المخاطرة التي ترافق تلك العمليات قد أصبحت الحاجة ملحة لترشيد القرار الائتماني من خلال تطبيق أساليب عملية لقياس مؤشرات المخاطر المرافقة له ضمن إطار مقترح يأخذ في الاعتبار كافة المتغيرات المؤثرة فيه بهدف ترشيد القرار الائتماني واستقرار الأوضاع المصرفية في فلسطين والمحافظة على الودائع، وانحصرت مشكلة دراسة (حطاب، 2012م): في التساؤلات التالية، هل القياس الدقيق والرقابة والضبط الفعال لمخاطر التشغيل يساعد في الوصول إلى موضوعية عملية المراجعة، وقياس تأثير التطبيق الفعال لحوكمة الشركات على كفاءة وموضوعية عمليات المراجعة، وتطرح دراسة (الورداني، 2014م): حاجة وظيفة المراجعة الداخلية في بيئة العمل المصرية إلى تحويل تركيزها من المراجعة التقليدية القائمة على أساس الرقابة إلى التركيز على الأنشطة الأكثر تعرضاً للمخاطر لمواكبة التطورات التي لحقت بوظيفة المراجعة الداخلية في البيئات العالمية.

يلاحظ الباحث أن أغلبية الدراسات ركزت على المخاطر بصورة عامة أما الدراسة الحالية تركز على مخاطر التشغيل المصرفي التي ترتبط ببيئة العمل الداخلية وهي أكثر عرضة لضغوطات الإدارة التنفيذية كما قد تتأثر ببعض العوامل الداخلية وبذلك يُمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال وجود بعض العوامل التي تؤثر على عمل إدارة المراجعة الداخلية في المصارف التجارية السودانية مثل الموقع التنظيمي لإدارة المراجعة الداخلية حيث يفترض أن تنتمي إدارة المراجعة الداخلية إلى الإدارة العليا لكن هذا الانتماء شكلي وتتحكم الإدارة التنفيذية في عمل إدارة المراجعة الداخلية، إضافة ضعف الاهتمام بتأهيل موظفي إدارة المراجعة الداخلية وتدريبهم بصورة مستمرة لمواكبة التطورات التقنية وتنويع تخصصاتهم، مما يُضعف ذلك الدور الرقابي تجاه مخاطر التشغيل المصرفي،،، عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

1. هل تؤثر المكانة التنظيمية لإدارة المراجعة الداخلية في مخاطر التشغيل في المصارف التجارية السودانية؟.
2. كيف يؤثر تنوع تخصصات موظفي إدارة المراجعة الداخلية على مخاطر التشغيل في المصارف التجارية السودانية؟.
3. هل يساهم تأهيل وتدريب موظفي إدارة المراجعة الداخلية في الحد من مخاطر التشغيل في المصارف التجارية السودانية؟.

أهمية الدراسة، تنبع أهمية الدراسة من الآتي:

الأهمية العلمية: سد النقص في الدراسات السابقة بالمساهمة في لفت انتباه الأكاديميين ومراكز الأبحاث لمشكلة تبعية إدارة المراجعة الداخلية، وإثراء المكتبات العلمية ببحوث علمية تربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي.

الأهمية العملية: تقديم منفعة عملية بما ستوصل إليه الدراسة من نتائج تطبيقية تؤكد ضرورة انتماء إدارة المراجعة الداخلية لأعلى مستوى إداري في المنشأة حتى تتمتع بالحياد والاستقلال، ومعرفة كيفية رفع كفاءة إدارة المراجعة الداخلية وتفعيل دورها في المصارف التجارية السودانية.

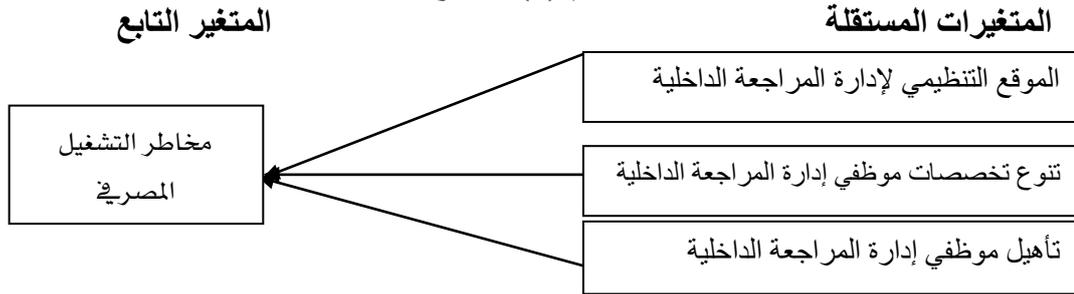
أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة على فاعلية إدارة المراجعة الداخلية كمتغير مستقل على الحد من مخاطر التشغيل المصرفي لمعرفة مدى استقلالية إدارة المراجعة الداخلية في المصارف التجارية السودانية ومعرفة مستوى الكفاءة المهنية لموظفي إدارة المراجعة الداخلية في المصارف التجارية السودانية.

منهجية الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوظف الظاهرة وتحليل بيانات الدراسة من خلال توزيع استبانته على إدارات المراجعة الداخلية والمخاطر في المصارف التجارية السودانية وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية والبرنامج الإحصائي SPSS.

فرضيات الدراسة: تختبر الدراسة الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى التنظيمي الذي تتبع له إدارة المراجعة الداخلية والحد من مخاطر التشغيل في المصارف التجارية السودانية.
 2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنوع تخصصات موظفي إدارة المراجعة الداخلية والحد من مخاطر التشغيل في المصارف التجارية السودانية.
 3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأهيل وتدريب موظفي إدارة المراجعة الداخلية والحد من مخاطر التشغيل في المصارف التجارية السودانية.
- أدوات جمع البيانات:** أدوات جمع البيانات الأولية، الاستبانة والملاحظة، وأدوات جمع البيانات الثانوية: الكتب والدوريات العلمية والرسائل الجامعية والإنترنت.
- حدود الدراسة:** تغطي الدراسة الحدود التالية: حد مكاني، عينة مختارة من المصارف التجارية (مصرف المزارع التجاري، البنك السوداني الفرنسي، البنك السعودي السوداني، وبنك امدرمان الوطني)، وحد زمني 2014م.

شكل رقم (1) نموذج الدراسة



تنظيم الدراسة: قُسمت الدراسة إلى أربعة محاور حيث يتناول المحور الأول الإطار العام للدراسة، المحور الثاني الإطار النظري للدراسة، المحور الثالث الدراسة الميدانية، والمحور الرابع النتائج والتوصيات.

المحور الثاني

الإطار النظري للدراسة

أولاً، المراجعة الداخلية:

مفهوم المراجعة الداخلية: عرف معهد المراجعين الداخليين الأمريكي المراجعة الداخلية عام 1947م بأنها نشاط تقييمي مستقل داخل المنشأة لمراجعة العمليات المالية والمحاسبية وغيرها كأساس لتقديم خدمات وقائية وبناءة للإدارة، وبالتالي فهي نوع من أنواع الرقابة تمارس وظيفتها عن طريق قياس وتقييم فاعلية الرقابة الداخلية تهتم بالجوانب المالية والمحاسبية للعمليات (الورداني: ص118) كما عُرفت نشاط نوعي واستشاري وموضوعي مستقل داخل المنشأة مصمم لمراقبة وتحسين إنجاز هذه الأهداف من خلال التحقق من إتباع السياسات والخطط والإجراءات الموضوعية واقتراح التحسينات اللازم إدخالها حتى تصل إلى درجة الكفاية الإنتاجية القصوى (I I A, 1994: P3)، وتطورت المراجعة الداخلية واختلف التطور من منشأة إلى أخرى

وأدى هذا التطور إلى إضافة بعد جديد وهو تقييم أداء العمليات للوقوف على مدى كفاءة الأداء (الصحف، 2001م: ص213).

أهمية المراجعة الداخلية:

تتمثل أهمية المراجعة الداخلية في الآتي (علي، 2011م: ص382):

1. أنها تساعد مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ولجان المراجعة في القيام بمسئولياتهم من خلال تزويدهم بالمعلومات التفصيلية التي يحتاجون إليها من واقع التقرير الذي تعدده والنصح والمشورة التي تقدمها إليهم.
2. أنها تساعد الإدارة التنفيذية في تطبيق الحوكمة من خلال تأكيدها على الإلتزام بالتشريعات والتنظيمات والقوانين.
3. أنها تساعد في دعم الهيكل الرقابي للوحدة الاقتصادية، ورفع كفاءة التشغيل والتحقق من الإلتزام بالسياسات والإجراءات المحاسبية والإدارية من جانب الإدارة التنفيذية والتحقق من توافق النتائج مع الأهداف وتقييم نظام الرقابة الداخلية والتأكيد على فاعليته وتطبيقه.
4. يعتمد المراجع الخارجي في القيام بدوره وإبداء رأي فني محايد عن عدالة القوائم المالية على كفاءة المراجعة الداخلية.

أهداف المراجعة الداخلية:

إن الهدف الرئيس من المراجعة الداخلية هو مساعدة أعضاء المنشأة لتأدية مسؤولياتهم بفعالية (القباني، 2006م: ص112)، وينبغي أن تتطابق أهداف المراجعة الداخلية مع أهداف المنشأة وأغراضها، وأن تبدو تدعيماً لمساعي الإدارة نحو انجاز السياسات والأهداف المرسومة، وبالتالي فإنه مهما اختلفت آراء الكتاب في مفهوم المراجعة الداخلية وهدفها إلا أنهم يتفقون في أن المراجعة الداخلية تخدم الإدارة بتقديم ثلاثة أنواع من الخدمات هي (الصحف، 1993م: ص145):

1. خدمة وقائية: لأنها تحمي ممتلكات المشروع ضد الاختلاس والسرقة أو الإهمال، وكذلك الخطط والسياسات ضد الانحراف.
2. خدمة تقييمية: عن طريق تشخيص أنظمة الرقابة والسياسات والخطط والإجراءات وتحديد أي نقاط ضعف فيها، ثم تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالمخطط.
3. خدمة علاجية (إنشائية): إن وجود مراجعة داخلية فعالة يبث الطمأنينة والثقة لدى إدارة المشروع كما أن المراجعة الداخلية تقوم بتقديم التوصيات واقتراح التعديلات والتحسينات التي تری ضرورة إدخالها لتقوية نقاط الضعف وإزالة أوجه القصور في أداء المشروع كما أنها تقوم بتقديم مقترحات لمعالجة أي اختلالات في أنظمة الرقابة بالمشروع.

نطاق المراجعة الداخلية:

يتضمن نطاق المراجعة الداخلية فحص وتقييم كفاية وفعالية الأداء ويشتمل على الآتي(علي وشحاتة، 2006م: ص496):

1. مراجعة إمكانية الاعتماد على المعلومات المالية والتشغيلية، وكذلك الوسائل المستخدمة لتحديد وقياس وتصنيف التقرير عن تلك المعلومات.
2. مراجعة النظم الموضوعة للتأكد من الإلتزام بالسياسات والخطط والإجراءات والقوانين واللوائح التي يكون لها تأثير جوهري على العمليات والتقارير.
3. مراجعة وسائل الحفاظ على الأصول والتحقق من وجود تلك الأصول كلما كان ذلك ممكناً.
4. تقييم كفاءة استخدام الموارد المستخدمة.
5. مراقبة العمليات أو البرامج للتأكد من أن النتائج تتمشي مع الأهداف الموضوعة وما إذا كانت العمليات أو البرامج تنفذ كما هو مخطط لها.

يستنتج الباحث مما تقدم أن نطاق المراجعة الداخلية ينطوي على بعدين أساسيين الأول ماذا يجب على المراجع الداخلي عمله، الثاني أين يؤدي ذلك العمل.

العوامل المؤثرة على المراجعة الداخلية:

- هناك عوامل تؤثر على عمل إدارة المراجعة الداخلية في المصارف السودانية منها:
1. **المكانة التنظيمية لإدارة المراجعة الداخلية:** تؤثر تبعية إدارة المراجعة الداخلية إلى الإدارة العليا في قيام إدارة المراجعة الداخلية بدورها الرقابي بصورة جيدة لأنها تعتبر جهة رقابية على الإدارة التنفيذية لذلك لا بد أن تتمتع باستقلالية تامة.
 2. **سلطة تعيين أو عزل مدير المراجعة الداخلية:** عندما تصبح من صلاحيات الإدارة العليا فان ذلك سوف يمنح موظفي الإدارة الثقة، كما يري مجمع المراجعين الداخليين بأن استقلالية قسم المراجعة الداخلية تتعزز بصورة أفضل عندما يكون صلاحية تعيين أو عزل مدير القسم من صلاحية لجنة المراجعة أو الإدارة العليا
 3. **التأهيل العلمي لموظفي إدارة المراجعة الداخلية:** حيث يجب أن يكون المراجعين الداخليين مؤهلين علمياً وعملياً لأداء المهمة المسندة إليهم.
 4. **تنوع تخصصات موظفي إدارة المراجعة الداخلية:** بمعنى أن يضم فريق المراجعة الداخلية أشخاص مختلفي التخصصات حسب طبيعة عمل المنشأة.

الشروط الواجب توافرها لوجود نظام فعال للمراجعة الداخلية:

- تتمثل في الآتي (عبد الفاتح، 2007م: ص107):
1. التأهيل العلمي والعملية المناسب لموظفي المراجعة الداخلية.
 2. التخطيط والتنفيذ لبرامج المراجعة الداخلية بكفاءة وفاعلية واستمرارية خلال العام بالتنسيق مع دورة نشاط المنشأة حتى لا تؤدي إلى تعطيل أعمال المنشأة.
 3. تقارير المراجعين الداخليين يجب أن تكون واضحة وحاسمة والانتقادات والملاحظات التي تحتوي عليها هذه التقارير ينبغي أن يعقبها اتخاذ الإجراءات اللازمة من جانب الإدارة لتصحيح الأوضاع.
 4. تقارير المراجعين الداخليين يجب أن ترفع إلى الإدارة العليا (لجنة المراجعة) ويجب أن تحظى هذه التقارير عموماً بتأييد الإدارة.
 5. أن يؤدي المراجع الداخلي مسؤوليته بما يتماشى مع المعايير المهنية وقواعد السلوك المهني المتعارف عليها فإذا توافرت هذه الشروط فإن المراجع الخارجي يستطيع عندئذ فقط الاعتماد على نظام المراجعة الداخلية في تقليل نطاق الفحص الذي يقوم به.

ثانياً، مخاطر التشغيل المصرفي

مفهوم المخاطر، يمكن استعراض مفهوم المخاطر من خلال الآتي:

1. **المعنى اللغوي للمخاطر:** المخاطر في اللغة مشتقة من خ ط ر، وهذه الحروف أصلان لمعنيين، أحدهما: القدرُ والمكانة، والثاني اضطراب الحركة (ابن فارس، 1979م: ص199)، ويظهر ذلك من خلال المعاني التي استعملت فيها، منها ارتفاع القدر والمكانة والشرف والمنزلة، يقال رجل خطير، أي له قدر، وأمر خطير، أي رفيع (ابن منظور الإفريقي، 1993م: ص137) ومنه قوله ﷺ في الحديث: (ألا مشمر للجنة؟ فإن الجنة لا خطر لها) أي لا مثل له (ابن ماجه القر ويني، 1998م: ص694)
2. **المعنى الفقهي للمخاطر:** إن استخدام الفقهاء لمفهوم المخاطرة يكاد لا يخرج عن المعاني اللغوية للمخاطر، حيث استخدم الفقهاء المخاطرة على عدة معاني، منها المراهنة، وكل ما يعتمد على الحظ دون أن يكون للإنسان تدبير فيه (البركتي، 2003م: ص88).

3. المعنى الاقتصادي للمخاطر: للمخاطرة في المجال الاقتصادي عدة معاني، ومن التعريفات التي وقف عليها الباحث المخاطر في تعريف أحد الكتاب هي (الحالة التي تتضمن احتمال الانحراف عن الطريق الذي يوصل إلى نتيجة متوقعة أو مأمولة (Vaughan, Emmett. and Vaughan, 1999: p7) المخاطرة هي احتمال الفشل في تحقيق العائد المتوقع (آل شبيب، 2004م: ص36). كما تعرف بأنها احتمالية مستقبلية قد تعرض البنك إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها بما قد يؤثر على تحقيق أهداف البنك وعلى تنفيذها بنجاح، وقد تؤدي في حال عدم التمكن من السيطرة عليها وعلى آثارها إلى القضاء على البنك وإفلاسه (الدروبي، د.ت: ص1)

يري الباحث إن المخاطرة في المجال الاقتصادي تدور حول الاحتمالية وعدم التأكد من حصول العائد المخطط له وكلمة (احتمال) هنا مهمة لأنها تضع صفة مستقبلية للخسارة.

أنواع المخاطر، هناك عدة أنواع من المخاطر تواجه المصارف تتطلب وجود آلية مناسبة للتعامل معها تتمثل في:

1. **مخاطر الائتمان:** تُعرف بأنها هي المخاطر الحالية أو المستقبلية التي يمكن أن تتأثر بها إيرادات البنك ورأسماله والناجمة عن عدم قياس العميل بالوفاء بالتزاماته تجاه البنك بالوقت المناسب (الكراسنة، 2006م: ص37).

2. **مخاطر السوق:** هي المخاطر المتعلقة بإيرادات البنك ورأسماله نتيجة التغيرات أسعار الفائدة والتقلبات في أسعار الصرف وأسعار الأوراق المالية وأسعار السلع. وهذا النوع من المخاطر تم إضافته إلى متطلبات معيار كفاية رأس المال في العام 1999م بحيث يتوجب على المصارف الاحتفاظ برأسمال لمواجهة مخاطر السوق بأنواعها المختلفة والتي تشمل مخاطر أسعار الفائدة، مخاطر أسعار الصرف، ومخاطر أسعار الأوراق المالية والسلع (Basel Committee on Banking Supervision, 1996: p23).

3. **مخاطر السيولة:** هي المخاطر التي تؤدي إلى تحقيق خسائر نتيجة عدم مقدرة البنك على الوفاء بالتزاماته في تاريخ الاستحقاق بسبب عدم قدرة البنك على توفير التمويل اللازم أو الأصول السائلة غير كافية مقابل هذه الالتزامات (شحاتة، 2005م: ص41).

4. **المخاطر التشغيلية:** عُرفت بأنها مخاطر تحمل خسائر تنتج عن عدم نجاح أو فشل العمليات الداخلية، والعنصر البشري، والأنظمة والأحداث الخارجية. ويشمل التعريف المخاطر القانونية ولكنه يستثنى المخاطر الاستراتيجية ومخاطر السمعة والمخاطر التنظيمية، ولا يعتبر الاحتفاظ برأسمال لمواجهة الخسائر الناشئة عن المخاطر التشغيلية خياراً في إطار بازل 2 بل هو جزء جوهري.

يركز الباحث على مخاطر التشغيل باعتبارها المتغير المتابع في الدراسة وفيما يلي أنواع المخاطر التشغيلية وتفسير لكل نوع منها حسبما أوردتها ورقة الممارسات السليمة والمعدة من قبل لجنة بازل كما في الجدول التالي (شحاتة، ص121):

جدول رقم (1): أنواع المخاطر التشغيلية وفقاً لبازل 2

المسبب	تعريف	أمثلة
العمليات الداخلية	الخسائر الناجمة عن المعالجات الخاطئة للعمليات وحساب العملاء وعمليات المصرف اليومية والضعف في أنظمة الرقابة والتدقيق الداخلي	- أخطاء في إدخال البيانات. - الدخول إلى بيانات لغير المصرح لهم. - الخلافات التجارية. - خسائر بسبب الإهمال أو إتلاف أصول
العنصر البشري	الخسائر التي يتسبب بها الموظفين أو تتعلق بالموظفين (بقصد أو غير قصد)، والخسائر الناشئة عن العلاقة مع العملاء، المساهمين، الجهات الرقابية أو أي طرف ثالث	- عمليات الاحتيال من قبل الموظفين - عمليات التداول دون تخويل - المعالجات الخاطئة. - الغرامات والعقوبات بسبب أخطاء الموظفين
الأنظمة	الخسائر الناشئة عن تعطيل العمل أو فشل الأنظمة بسبب البنية التحتية، تكنولوجيا المعلومات، أو عدم توفر الأنظمة	- انهيار أنظمة الكمبيوتر - الأعطال في أنظمة الاتصالات - أخطاء البرمجة فيروسات الحاسوب

الحوادث المتعلقة بالبيئة الخارجية	الخسائر الناشئة عن أعمال طرف ثالث، بما يشمل الاحتيال، أو أي أضرار تصيب الممتلكات والأصول، خسائر نتيجة تغيير القوانين بما يؤثر على قدرة المصرف في مواصلة العمل	- الكوارث الطبيعية. - الإرهاب والابتزاز - الاحتيال عبر بطاقات الائتمان - الاحتيال عبر شبكات الكمبيوتر
-----------------------------------	---	--

من الجدول أعلاه يتضح للباحث أن مخاطر التشغيل تتمثل في الآتي:

1. المخاطر الناجمة عن أخطاء المعالجة اليدوية للبيانات وما يترتب عليها من مخاطر أعطال أنظمة الكمبيوتر والتي تعود بشكل أساسي إلى ضعف مقدرة البنك في التحكم في التقنيات الآلية المتطورة المستخدمة في العمل المصرفي خاصة في ظل تزايد الاعتماد على الأنظمة الآلية والتقدم التكنولوجي في تنفيذ العمليات المصرفية.
 2. مخاطر عمليات الاحتيال الخارجية واختراق أنظمة الكمبيوتر في ظل تنامي التجارة الإلكترونية.
 3. المخاطر الناجمة عن عمليات الاندماج بين المؤسسات المصرفية الكبرى واحتمالية إعادة النظر فيها الأمر الذي يشكل اختباراً لقدرة الأنظمة الجديدة على الاستمرار.
 4. الاستخدام المتزايد للخدمات المساندة المقدمة من قبل أطراف خارجية والمشاركة في أنظمة المقاصة والتسويات يفرض على المصارف ضرورة المحافظة على نظم عالية الجودة للرقابة الداخلية وأنظمة الحفظ الاحتياطي.
- مما تقدم يستنتج الباحث أن المخاطر التشغيلية عبارة عن مخاطر ناتجة عن الممارسات المصرفية الخاطئة وضعف دور إدارة المراجعة الداخلية ويرجع ذلك إلى العوامل المؤثرة على فاعلية إدارة المراجعة الداخلية السابق ذكرها.

المحور الثالث

الدراسة الميدانية

مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الذين يعملون بإدارات المخاطر والمراجعة الداخلية ببنك أمدرمان الوطني، والبنك السوداني الفرنسي، ومصرف المزارع التجاري وبعض ذوي الاختصاص الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة و قدر عددهم (100) فرد، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة قصديه من مجتمع الدراسة حيث بلغت (60) فرداً تم توزيع (60) استمارة وتم استرداد (52) استمارة تمثل الاستثمارات المستردة نسبة 87% من الاستثمارات الموزعة، ومن الناحية الإحصائية تعتبر هذه العينة منطقية تُمكن من قبول نتائج الدراسة وتعميمها على مجتمع الدراسة، وفيما يلي وصفاً للخصائص النوعية لأفراد عينة الدراسة:

1. المؤهل العلمي والتخصص العلمي:

جدول رقم (2): التوزيع التكراري والنسبي لخصائص عينة الدراسة

المؤهل العلمي	العدد	%
بكالوريوس	20	0.39
دبلوم عالٍ	8	0.15
ماجستير	18	0.35
دكتوراه	6	0.12
المجموع	52	100
التخصص العلمي	العدد	%
محاسبة	24	0.46
إدارة أعمال	12	0.23
اقتصاد	4	0.08
دراسات مصرفية	12	0.23
المجموع	52	100
الوظيفة	العدد	%
موظف	24	0.46

رئيس قسم	18	0.35
مراجع داخلي	6	0.12
مدير إدارة	4	0.08
المجموع	52	100
سنوات الخبرة		
أقل من 5 سنة	12	0.23
5-10 سنة	20	0.39
10-15 سنة	16	0.31
15 سنة فأكثر	4	0.08
المجموع	52	100

يتضح من نتائج التكرارات والنسب المئوية لخصائص عينة الدراسة من الجدول رقم (2) النتائج التالية:

- 1. المؤهل العلمي:** يتضح من المؤشرات الإحصائية بأن الموظفين الذين مؤهلهم بكالوريوس بلغوا (20) فرد بنسبة 38.5%، والذين مؤهلهم ماجستير (18) فرد بنسبة 34.6%، والذين مؤهلهم دبلوم عالٍ (8) أفراد بنسبة 15.4%، وحملة الدكتوراه (6) أفراد بنسبة 11.5%، أي أن نسبة 62.5% من أفراد عينة الدراسة حملة شهادات فوق البكالوريوس ويعني ذلك أنهم مؤهلين علمياً ولهم إلمام بموضوع الدراسة مما يؤدي إلى الحصول على آراء موضوعية حول موضوع الدراسة.
- 2. التخصص العلمي:** يتضح من المؤشرات الإحصائية بأن متخصصي المحاسبة يبلغ عددهم (24) فرد بنسبة 46.2%، والذين تخصصهم إدارة أعمال عددهم (12) فرد بنسبة 23.1%، والذين تخصصهم دراسات مصرفية عددهم (12) فرد بنسبة 23.1%، والذين تخصصهم اقتصاد عددهم (4) أفراد بنسبة 7.7%، أي أن المحاسبة هي التخصص الذي حصل على أكبر نسبة 46.2% ويؤدي ذلك إلى الحصول على نتائج جيدة وذلك لارتباط موضوع الدراسة
- 3. الوظيفة:** يتضح من المؤشرات الإحصائية بأن (24) فرد بنسبة 46.2% من أفراد العينة موظفين، و(18) فرد بنسبة 34.6% رؤساء أقسام، و(6) أفراد بنسبة 11.5% مراجعين داخليين و(4) أفراد بنسبة 7.7% مديري إدارة، أي أن غالبية المبحوثين لهم علاقة بمتغيرات الدراسة وينعكس ذلك إيجاباً على إجاباتهم.
- 4. سنوات الخبرة:** يتضح من المؤشرات الإحصائية بأن (12) فرد بنسبة 23.1% خبرتهم العملية أقل من 5 سنة وهناك (20) فرد بنسبة 38.5% خبرتهم العملية من 5 سنة وأقل من 10 سنة، وهناك (16) فرد بنسبة 30.8% خبرتهم من 10 سنة وأقل من 15 سنة، وهناك (4) أفراد بنسبة 7.7% خبرتهم أكثر من 15 سنة، أي أن الذين تزيد خبرتهم عن 5 سنوات يمثلون نسبة 76.9%، وينعكس ذلك إيجاباً على إجاباتهم على عبارات الدراسة وفقاً لما يتمتعون به من خبرة عملية جيدة.

تحليل بيانات الدراسة الميدانية:

وصف البيانات: يحتوي هذا القسم على عدد (15) عبارة، طُلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا استجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (موافق بشدة، وافق، محايد، لا وافق، لا وافق بشدة)، وقد تم توزيع هذه العبارات على فرضيات الدراسة البالغة (3) فرضيات وبواقع (5) عبارات، لكل فرضية.

الثبات والصدق الظاهري: للتأكد من الصدق الظاهري لاستبيان الدراسة وصلاحيته عباراته من حيث الصياغة والوضوح تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين بمجال الدراسة وتم إجراء التعديلات التي اقترحت عليها.

الثبات والصدق الإحصائي: يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة، أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، وقام الباحث بإيجاد الصدق الذاتي وحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية لعينة استطلاعية بلغت (10) أفراد وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (4): مؤشرات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور أداة البحث – العينة الاستطلاعية

المحور	كرونباخ α
الأول	0.71
الثاني	0.86
الثالث	0.80
الاستبيان كامل	0.82

يتضح من نتائج الجدول رقم (4) لمؤشرات ثبات كرونباخ α لمحاور أداة البحث أنها تتراوح بين (0.71 إلى 0.86) ولأداة البحث ككل بلغت (0.82) وهي جميعها مؤشرات تؤكد على أن أداة البحث تتمتع بمؤشرات ثبات دالة إحصائياً ($0.60 <$ ، جودة محفوظ 2009)، وبناءً على ذلك يكون الباحث قد تأكد من أن أداة البحث تتمتع بمؤشرات ثبات تضمن صحة نتائج ما وضعت لقياسه.

تطبيق أداة الدراسة: بعد التأكد من ثبات وصدق الاستبانة تم توزيعها على عينة الدراسة المقررة والتي بلغ عددها (52) فرداً، وقد تم تفريغ البيانات في الجداول التي أعدها الباحث لهذا الغرض، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) إلى متغيرات كمية (5، 4، 3، 2، 1)، وتم تفريغ البيانات وفق التوزيع التكراري في الجداول الآتية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى التنظيمي الذي تتبع له إدارة المراجعة الداخلية والحد من مخاطر التشغيل في المصارف التجارية السودانية.

جدول رقم (5)

المتوسط الحسابي والوزن المئوي لمقياس أداة الدراسة

الفئات	المتوسط من	إلى أقل من	الممارسة
الأولى	4.20	5	موافقة بشدة
الثانية	3.40	4.20	موافق
الثالثة	2.60	3.40	محايد
الرابعة	1.80	2.60	غير موافق
الخامسة	1	1.80	غير موافق بشدة

نتائج الفرضية الأولى: والتي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى التنظيمي الذي تتبع له إدارة المراجعة الداخلية والحد من مخاطر التشغيل في المصارف التجارية السودانية" وللتحقق من صحة هذه الفرضية لجأ الباحث إلى استخدام اختبار (T) لعينة واحدة والنتائج يبينها الجدول (5):

جدول رقم (5)

المؤشرات الإحصائية لاختبار (T) لعينة واحدة لنتائج الفرضية الأولى

مضمون الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	النتيجة
تبعية إدارة المراجعة الداخلية للمدير العام أضعف دورها الرقابي في المصارف التجارية السودانية.	4.33	0.96	9.92	0.000	دالة
تبعية إدارة المراجعة الداخلية للمدير العام أضعف	4.31	0.76	12.49	0.000	دالة

الالتزام بالأسس واللوائح المصرفية.					
دالة	0.000	9.73	0.93	4.25	ضعف اهتمام مجلس الإدارة بالمراجعة الداخلية ساهم في تأخر معالجة المخالفات المصرفية.
دالة	0.000	11.40	0.86	4.37	ضعف آلية الاتصال بين إدارة المراجعة الداخلية ومجلس الإدارة أضعف فعالية المراجعة الداخلية.
دالة	0.000	9.04	1.01	4.27	مجالس إدارات المصارف التجارية السودانية تساهم في عدم تفعيل لجان المراجعة الداخلية
دالة	0.000	10.52	0.90	4.31	المتوسط العام

1. يتضح من المؤشرات الإحصائية للجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لوجهة نظر عينة الدراسة حول بنود الفرضية الأولى تتراوح بين (4.25 إلى 4.37) مع انحرافات معيارية تراوحت بين (0.76 إلى 1.01)، كما أن المتوسط العام بلغ (4.31 من 5) مع انحراف معياري عام (0.90) وهي جميعها من مؤشرات فئة المتوسط الأولى (4.20 إلى 5) والتي تؤكد على أن عينة البحث توافق بشدة على أن "تبعية إدارة المراجعة الداخلية للمدير العام أضعف دورها الرقابي في المصارف التجارية السودانية، تبعية إدارة المراجعة الداخلية للمدير العام أضعف الالتزام بالأسس واللوائح المصرفية، ضعف اهتمام مجلس الإدارة بالمراجعة الداخلية ساهم في تأخر معالجة المخالفات المصرفية، ضعف آلية الاتصال بين إدارة المراجعة الداخلية ومجلس الإدارة أضعف فعالية المراجعة الداخلية، مجالس إدارات المصارف التجارية السودانية تساهم في عدم تفعيل لجان المراجعة الداخلية".

2. إن جميع قيم (ت) والتي تتراوح بين (9.04 إلى 12.49) لدرجة حرية (51) دالة إحصائياً بناءً على مستوى الدلالة ($0.05 > 0.000$) مما يؤكد على موافقة عينة البحث بشدة على مضمون بنود الفرضية الأولى.

3. بما أن المتوسط العام يساوي (4.31) وأن قيمة (ت) تساوي (10.52) وهي دالة بناءً على أن مستوى المعنوية ($0.05 > 0.000$)، فإن الباحث يخلص إلى "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى التنظيمي الذي تتبع له إدارة المراجعة الداخلية والحد من مخاطر التشغيل في المصارف التجارية السودانية". وبناءً على ذلك فإن الباحث يخلص إلى قبول نص الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: والتي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنوع تخصصات موظفي إدارة المراجعة الداخلية والحد من مخاطر التشغيل في المصارف التجارية السودانية" وللتحقق من صحة هذه الفرضية بالمثل لجأ الباحث إلى استخدام اختبار (T) لعينة واحدة والنتائج يبينها الجدول (6):

جدول رقم (6)

المؤشرات الإحصائية لاختبار (T) لعينة واحدة لنتائج الفرضية الثانية

مضمون الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	النتيجة
تنوع تخصصات موظفي إدارة المراجعة يؤدي إلى سهولة اكتشاف المخالفات المصرفية.	4.37	0.86	11.40	0.000	دالة
تنوع تخصصات موظفي إدارة المراجعة يؤدي إلى سهولة معالجة المخالفات المصرفية.	4.27	1.01	9.04	0.000	دالة
تنوع تخصصات موظفي إدارة المراجعة الداخلية ينمي العمل بروح الفريق في المصارف التجارية.	4.17	0.94	8.96	0.000	دالة

دالة	0.000	9.01	0.91	4.13	تنوع تخصصات موظفي إدارة المراجعة الداخلية يؤدي إلى تفعيل نظام الرقابة الداخلية.
دالة	0.000	14.04	0.72	4.40	تنوع تخصصات موظفي إدارة المراجعة الداخلية يساعد على تفادي المخاطر المصرفية.
دالة	0.000	10.49	0.89	4.27	المتوسط العام

1. بالمثل يتضح من المؤشرات الإحصائية للجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لوجهة نظر عينة الدراسة حول بنود الفرضية الثانية تتراوح بين (4.13 إلى 4.40) مع انحرافات معيارية تراوحت بين (0.72 إلى 1.01)، كما أن المتوسط العام بلغ (4.27 من 5) مع انحراف معياري عام (0.90) وهي جميعها من مؤشرات فئة المتوسط الأولى (4.20 إلى 5) والتي تؤكد على أن عينة البحث توافق بشدة على أن " تنوع تخصصات موظفي إدارة المراجعة يؤدي إلى سهولة اكتشاف المخالفات المصرفية، تنوع تخصصات موظفي إدارة المراجعة الداخلية ينمي العمل بروح الفريق في المصارف التجارية، تنوع تخصصات موظفي إدارة المراجعة الداخلية يؤدي إلى تفعيل نظام الرقابة الداخلية ، تنوع تخصصات موظفي إدارة المراجعة الداخلية يساعد على تفادي المخاطر المصرفية " .

2. إن جميع قيم (ت) والتي تتراوح بين (8.96 إلى 14.04) لدرجة حرية (51) دالة إحصائياً بناءً على مستوى الدلالة ($0.05 > 0.000$) مما يؤكد على موافقة عينة البحث بشدة على مضمون بنود الفرضية الثانية.

3. بما أن المتوسط العام يساوي (4.27) وأن قيمة (ت) تساوي (10.49) وهي أيضاً دالة بناءً على أن مستوى المعنوية ($0.05 > 0.000$)، فإن الباحث يخلص إلى " وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنوع تخصصات موظفي إدارة المراجعة الداخلية والحد من مخاطر التشغيل في المصارف التجارية السودانية " . وبناءً على ذلك فإن الباحث يخلص إلى قبول نص الفرضية الثانية. الفرضية الثالثة: والتي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأهيل وتدريب موظفي إدارة المراجعة الداخلية والحد من مخاطر التشغيل في المصارف التجارية السودانية "، وللتحقق من صحة هذه الفرضية بالمثل لجأ الباحث إلى استخدام اختبار (T) لعينة واحدة والنتائج يبينها الجدول (7):

جدول رقم (7)

المؤشرات الإحصائية لاختبار (T) لعينة واحدة لنتائج الفرضية الثالثة

مضمون الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	النتيجة
ضعف الاهتمام بالتأهيل العلمي لموظفي إدارة المراجعة الداخلية أضعف فعالية تقرير المراجعة الداخلية.	4.50	0.87	12.37	0.000	دالة
ضعف الاهتمام بتدريب موظفي إدارة المراجعة الداخلية أدى إلى بطء اكتشاف المخالفات المصرفية.	4.17	0.79	10.77	0.000	دالة
ضعف تأهيل موظفي المراجعة الداخلية ساهم في ضعف الالتزام بالأسس والقوانين المصرفية.	4.29	0.83	11.27	0.000	دالة
الدوران الوظيفي لموظفي المراجعة الداخلية يؤدي إلى سهولة اكتشاف المخالفات المصرفية.	4.23	0.88	10.12	0.000	دالة
عمل موظفي إدارة المراجعة الداخلية بأقسام المصرف المختلفة يساعد على الحد من مخاطر التشغيل المصرفي.	4.13	1.03	7.95	0.000	دالة
المتوسط العام	4.26	0.88	10.50	0.000	دالة

1. بالمثل يتضح من المؤشرات الإحصائية للجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لوجهة نظر عينة الدراسة حول بنود الفرضية الثالثة تتراوح بين (4.13 إلى 4.50) مع انحرافات معيارية تراوحت بين (0.79 إلى 1.03)، كما أن المتوسط العام بلغ (4.26 من 5) مع انحراف معياري عام (0.88) وهي جميعها من مؤشرات فئة المتوسط الأولى (4.20 إلى 5) والتي تؤكد على أن عينة البحث توافق بشدة على أن " ضعف الاهتمام بالتأهيل العلمي لموظفي إدارة المراجعة الداخلية أضعف فعالية تقرير المراجعة الداخلية، ، ضعف الاهتمام بتدريب موظفي إدارة المراجعة الداخلية أدى إلي بطء اكتشاف المخالفات المصرفية ، ضعف تأهيل موظفي المراجعة الداخلية ساهم في ضعف الالتزام بالأسس والقوانين المصرفية، الدوران الوظيفي لموظفي المراجعة الداخلية يؤدي إلي سهولة اكتشاف المخالفات المصرفية ، عمل موظفي إدارة المراجعة الداخلية بأقسام المصرف المختلفة يساعد على الحد من مخاطر التشغيل المصرفي".

2. إن جميع قيم (ت) والتي تتراوح بين (7.95 إلى 12.37) لدرجة حرية (51) دالة إحصائياً بناءً على مستوى الدلالة ($0.05 > 0.000$) مما يؤكد على موافقة عينة البحث بشدة على مضمون بنود الفرضية الثالثة.

3. بما أن المتوسط العام يساوي (4.26) وأن قيمة (ت) تساوي (10.50) وهي أيضاً دالة بناءً على أن مستوى المعنوية ($0.05 > 0.000$)، فإن الباحث يخلص إلى " علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأهيل وتدريب موظفي إدارة المراجعة الداخلية والحد من مخاطر التشغيل في المصارف التجارية السودانية"، وبناءً على ذلك فإن الباحث يخلص إلى قبول نص الفرضية الثالثة.

المحور الرابع النتائج والتوصيات

أولاً، النتائج، من خلال الإطار النظري والدراسة الميدانية توصل الباحث إلى النتائج التالية:
نتائج عامة:

1. الدور الرقابي لإدارة المراجعة الداخلية في المصارف التجارية السودانية ضعيف نسبياً لسيطرة الإدارة التنفيذية عليها كمان سلطة تعيين ونقل موظفين المراجعة الداخلية تحت صلاحية الإدارة التنفيذية.
2. لأ يتم مراعاة تنوع تخصصات فريق المراجعة الداخلية عند القيام المراجعة الداخلية في المصارف التجارية السودانية فإثر ذلك سلباً على الحد من المخاطر المصرفية فبعض المخالفات تطلب تخصصات مختلفة خاصة بعد التطور التقني وظهور الجرائم الالكترونية.

نتائج خاصة:

1. تبعية إدارة المراجعة الداخلية للإدارة التنفيذية أضعف دورها الرقابي وأضعف الالتزام بالأسس واللوائح المصرفية في المصارف التجارية السودانية.
 2. ضعف آلية الاتصال بين إدارة المراجعة الداخلية ومجلس الإدارة أضعف فعالية المراجعة الداخلية في المصارف التجارية السودانية.
- النتائج من 1-2 تؤكد صحة الفرضية الأولى التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى التنظيمي الذي تتبع له إدارة المراجعة الداخلية والحد من مخاطر التشغيل في المصارف التجارية السودانية أي تبعية إدارة المراجعة الداخلية للإدارة العليا قد يسهم في تفعيل دورها الرقابي.
3. تنوع تخصصات موظفي إدارة المراجعة يؤدي إلى سهولة اكتشاف المخالفات المصرفية وسهولة معالجتها.

4. تنوع تخصصات موظفي إدارة المراجعة الداخلية يساعد على تقادي المخاطر المصرفية من خلال توافر خبرات متنوعة في فريق عمل المراجعة.
- النتائج من 3-4 تؤكد صحة الفرضية الثانية التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنوع تخصصات موظفي إدارة المراجعة الداخلية والحد من مخاطر التشغيل في المصارف التجارية السودانية أي كلما تنوعت تخصصات موظفي إدارة المراجعة الداخلية ساهم ذلك في الحد من المخاطر التشغيلية.
5. ضعف الاهتمام بالتأهيل العلمي لموظفي إدارة المراجعة الداخلية أضعف فعالية تقرير المراجعة الداخلية وجعل التقرير غير مجدي.
6. عمل موظفي المراجعة الداخلية بأقسام المصرف المختلفة يساعد على سهولة اكتشاف المخالفات المصرفية مما يؤدي إلى الحد من مخاطر التشغيل المصرفي
- النتائج من 5-6 تؤكد صحة الفرضية الثالثة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأهيل وتدريب موظفي إدارة المراجعة الداخلية والحد من مخاطر التشغيل في المصارف التجارية السودانية أي كلما اهتمت الإدارة العليا بتدريب موظفي المراجعة وتطوير معرفتهم بعمل كل أقسام المصرف ساهم ذلك في الحد من المخاطر التشغيلية.

ثانياً، التوصيات، يوصي الباحث بالآتي:

1. ضرورة وجود رقابية عليا بالمصارف تهتم بتبعية إدارة المراجعة الداخلية للإدارة العليا لتفعيل دورها الرقابي.
2. تفعيل آلية الاتصال بين إدارة المراجعة الداخلية والإدارة العليا بالمصارف التجارية السودانية للحد من مخاطر التشغيل المصرفي.
3. الاهتمام بتنوع تخصصات موظفي إدارة المراجعة الداخلية لتقادي المخاطر المصرفية من خلال توافر خبرات متنوعة في فريق عمل المراجعة.
4. ضرورة الاهتمام بالتأهيل العلمي لموظفي إدارة المراجعة الداخلية والتدريب العملي بكل أقسام المصارف التجارية لتقادي المخاطر المصرفية والحد من المخالفات ومنع الغش.

قائمة المصادر والمراجع:

- ابن فارس، أبو الحسن، أحمد (1399 هـ - 1979 م)، معجم مقاييس اللغة، ج2، دار الفكر، بيروت.
- ابن ماجة الفزويني، أبو عبد الله، /حمد بن يزيد، سنن ابن ماجه كتاب (37) الزهد، (1418 هـ) ط1، ج5، باب (39) صفة الجنة، حديث رقم 4332، بيروت.
- ابن منظور الإفريقي، أبو الفضل، جما الدين محمد بن مكرم (1413 هـ - 1993 م)، لسان العرب، ط3، ج4، التاريخ العربي، بيروت .
- آل شبيب، دريد كامل، (2004م) مبادئ الإدارة العامة، دار المناهج، عمان.
- بابكر، محمد إبراهيم محمد (2010)، دور المراجعة الداخلية في الرقابة على الأداء المالي، ماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان.
- البركتي، محمد عميم الإحسان، التعريفات الفقهية، ط1 (بيروت: دار الكتب العلمية، 2003 م) .
- البصري، صديق تاج الأصفياء حسن (2007م) نظام المراجعة الداخلية وأثره على العمل المصرفي، دراسة ماجستير في المحاسبة، غير منشور، جامعة أم درمان الإسلامية، كلية الدراسات العليا، السودان.
- خطاب، جمال سعيد أحمد (2012م)، تأثير قياس وضبط مخاطر التشغيل على جودة المراجعة في المصارف، المجلة العلمية للبحوث والدراسات، القاهرة: كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، العدد الثالث .
- السدروي، محمد سهيل، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، (<http://lsegs.com/forum/showthread.php?-2715&page=3>) .
- الرحيمة، يحي الفاضل حامد (2008م)، دور المراجعة الداخلية في شركات القطاع الخاص، دراسة ماجستير محاسبة وتمويل غير منشور، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا، السودان.
- شاهين، على عبد الله أحمد (2010م)، مدخل عملي لقياس مخاطر الائتمان المصرفي في البنوك التجارية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، مصر: كلية التجارة جامعة بنها، المجلد2، العدد الثاني.
- شحاذ، نبيل، (2005م)، دليلك إلى إدارة المخاطر المصرفية، موسوعة بازل 2، الجزء الثاني، اتحاد المصارف العربية، بيروت .
- صباح، بهية مصباح، (2011م)، أثر إدارة المخاطر على درجة الأمان في الجهاز المصرفي الفلسطيني، دراسة ماجستير محاسبة غير منشور، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة غزة، فلسطين.
- الصحن، عبد الفتاح (1993م)، مبادئ وأسس المراجعة الداخلية علماً وعملاً، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- الصحن، عبد الفتاح وسمير، كامل (2001م)، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- عبد الله، تهاني أبو القاسم احمد (2007م)، الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية في شركات المساهمة، دراسة ماجستير محاسبة غير منشورة، جامعة امدرمان الإسلامية، كلية الدراسات العليا، السودان.
- علي، عبد الوهاب نصر (2011م)، المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر - مدخل علمي لمواجهة أزمة دبي في ضوء تجارب الدول الأخرى، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- علي، عبد الوهاب نصر، شحاتة، شحاتة السيد (2006)، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنولوجيا المعلومات وعولمة أسواق المال، الدار الجامعية، الإسكندرية
- غريب، عادل ممدوح (2012م)، آليات أداء وظيفة المراجعة الداخلية ودورها في تعظيم القيمة، مجلة الإدارة العامة، الرياض: معهد الإدارة العامة،، المجلد 53، العدد الأول.
- القباني، ثناء علي (2006م) المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- الكراسنة، إبراهيم (2006م)، أطر أساسية ومعاصرة في الوقاية على المصارف وإدارة المخاطر، صندوق النقد العربي، معهد السياسات الاقتصادية، أبو ظبي.
- إبراهيم، محمد عبد الفتاح، (2007م)، واقع المراجعة الداخلية، القاهرة: مجلة الكفاية الإنتاجية، وزارة الصناعة، العدد الثاني والعشرين.
- محمد، محاسن عبد العزيز، (2002م)، التدقيق والرقابة الداخلية في المصارف ودورها في اكتشاف وتصحيح الأخطاء والمخالفات، دراسة ماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشور، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان.

-
- الورداني، ياسر سعيد محمود، (2014م)، دور المراجعة على أساس المخاطر في تحسين جودة المراجعة الداخلية، دراسة ماجستير في المحاسبة، غير منشور، جامعة عين الشمس، كلية التجارة، مصر.
- جودة، محفوظ، (2009م)، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- المراجع باللغة الإنجليزية:
- Basel Committee on Banking Supervision, (1996). **Part of the Amendment of the Capital Accord to Incorporate Market Risks** www.bis.org.
 - D. Chambers, (1981), **Internal Auditing**, (London: Pitman Book Limited).
 - De Zwaan and others (2011), **Internal Audit Involvement in Enterprise Risk Management**, Managerial journal, vol 26, No 7.
 - Lindow, P and Race, j, (2002), **Beyond traditional Audit techniques**; journal of Accountancy, Vol. 194, No. 1.
 - **The Institute of Internal Auditors, (1994) Statement of Internal Auditors Responsibilities, IIA ,New York .**
 - Vaughan, Emmett. And Vaughan (1999), **Fundamentals of Risk and Insurance**, John Wiley & Sons .
