

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ادارة مخاطر



عنوان البحث

تقييم فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر التشغيلية في القطاع

المصرفي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في المملكة

"العربية السعودية"

إعداد الطالبه/ بيان عبدالحميد البكري

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

فهرس المحتويات:

قائمة الجداول :

فهرس الأشكال:

المستخلص : Abstract

الفصل الأول

مقدمة:

يكمّن دور أساليب المحاسبة الإدارية لمساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها من تنفيذ الخطط المرسومة ، ومدى الانحراف عنها ومعرفة الأسباب التي تؤدي إلى هذا الانحراف ، ومن المعروف أن التخطيط يتضمن تحديد الأهداف المطلوبة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ؛ فالإدارة لا تحدد فقط ما هو مطلوب إنجازه خلال الفترة القادمة بل يجب أن تحدد كيفية بلوغ تلك الأهداف المرغوبة ووضع الخطط لتنفيذها.

وتشكل المصارف والمؤسسات المالية لبنة أساسية مهمة في بناء الاقتصاد والأعمال في أي دولة ، إذ إن القطاع المصرفي له دور كبير لا يمكن تجاهله في عملية التطوير الاقتصادي؛ لأنه يعتبر الوسيلة التي من خلالها تطبق الدولة نظامها النقدي وسياساتها المالية، وتتعرض المصارف التجارية في ظل التغيرات المستمرة في البيئة الاقتصادية إلى العديد من المخاطر التي تؤثر

على أنشطتها المختلفة ومن أمثلة المخاطر التي تواجه المصارف التجارية (مخاطر الائتمان ومخاطر السيولة ومخاطر السوق والمخاطر التشغيلية والمخاطر الإستراتيجية) وغيرها من المخاطر الأخرى

أدت التطورات التكنولوجية المتسارعة لحدوث العديد من التغيرات الجذرية في القطاع المصرفي، حيث أصبح التحول الرقمي خياراً استراتيجياً لتحقيق التنافسية وضمان استمرارية الأداء بكفاءة وفعالية، وقد فرض التحول الرقمي العديد من التحديات التي تتطلب تحسين الأنظمة الداخلية لمواكبة هذا التحول، خاصة في ظل التوجه العالمي لتحقيق التوافق في التكنولوجيا المالية، وبالرغم من ذلك فإن هذا التحول الرقمي قد يعرض المصارف للعديد من المخاطر فبالإضافة إلى ما سبق من المراجعين الداخليين الإستجابة لمخاطر التحول الرقمي، من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم لتحسين قدرتهم على فهم التكنولوجيا المالية، ليتمكنوا من القيام بأدوارهم التوكيدية والاستشارية.

تعتبر الأدوار التوكيدية والاستشارية للمراجعة الداخلي أحد أهم الدعائم لنجاح استراتيجيات التحول الرقمي بالمصارف، حيث تتجاوز مهامها التقليدية إلى تقديم قيمة مضافة للجهات الإدارية من خلال التحقق من سلامة الأنظمة الرقمية وتقديم الاستشارات

حول تحسين بيئة العمل الرقمية وإدارة المخاطر المصاحبة لها. كما نهدف الأدوار التوكيدية والاستشارية إلى تقديم رأي موضوعي ومستقل لتحسين عمليات الحوكمة لتعزيز الثقة لدى أصحاب المصالح عبر تأكيد امتثال المصرف للمعايير والمعايير التنظيمية.

إن الخدمات التوكيدية والاستشارية التي تقدمها المراجعة الداخلية تساهم في تقييم فعالية الضوابط الرقمية، والتأكد من مدى جاهزية النظم التكنولوجية لاعتماد التحول الرقمي، بالإضافة إلى توصيات للإدارة العليا لتحسين العمليات التشغيلية في ظل التحول الرقمية، وزيادة فاعلية استغلال الطاقات والموارد المتاحة، ومنع التجاوز والالتزام باللوائح التنظيمية. جاءت الدراسة الحالي لتسليط الضوء على دور الخدمات التوكيدية والاستشارية للمراجعة الداخلية في دعم وتوجيه استراتيجيات التحول الرقمي داخل المصارف السعودية

مشكلة الدراسة:

إن التحول الرقمي هدف إستراتيجي تسعى المصارف السعودية لتحقيقه لمواكبة التطورات التقنية المالية لتحسين كفاءتها التشغيلية وتحقيق مزايا تنافسية، إلا أن نجاح إستراتيجية التحول الرقمي يتطلب وجود آليات للتحقق من سلامة الأنظمة الرقمية وتقديم

التوصيات، مما يبرز الحاجة إلى الخدمات التوكيدية والاستشارية للمراجعة الداخلية لدعم إستراتيجية التحول الرقمي. بناءً على ما سبق يمكن طرح مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي:

ما هو دور الخدمات التوكيدية والاستشارية للمراجعة الداخلية في دعم استراتيجية التحول الرقمي بالمصارف السعودية ؟ ويتفرع عن هذا السؤال التساؤلات، الآتية:

1. ما هو دور الخدمات التوكيدية للمراجعة الداخلية في دعم استراتيجية التحول الرقمي بالمصارف السعودية ؟
2. ما هو دور الخدمات الاستشارية للمراجعة الداخلية في دعم استراتيجية التحول الرقمي بالمصارف السعودية ؟

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال التالي:

1. الأهمية العلمية: إثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بالخدمات الحديثة للمراجعة الداخلية المتمثلة في خدماتها التوكيدية والاستشارية وعلاقتها بدعم استراتيجية التحول الرقمي بالمصارف، ندرة الدراسات والبحوث التي تناولت متغيرات

الدراسة، مما يفتح المجال أمام الباحثين والمهتمين لتوسيع فهمهم للعلاقة بين الخدمات التوكيدية والاستشارية للمراجعة الداخلية وإستراتيجية التحول الرقمي؟

2. الأهمية العملية: تمكين المصارف السعودية من الاستفادة المثلى من الخدمات التوكيدية والاستشارية للمراجعة الداخلية في ظل سعيها لتطبيق التحول الرقمي، كما يؤمل أن تساعد نتائج الدراسة في توجيه الإدارات العليا بالمصارف السعودية نحو تطوير خدمات المراجعة الداخلية بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على دور الخدمات التوكيدية والاستشارية للمراجعة الداخلية في دعم إستراتيجية التحول الرقمي بالمصارف السعودية . من خلال الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على دور الخدمات التوكيدية للمراجعة الداخلية في دعم استراتيجية التحول الرقمي بالمصارف السعودية .
2. التعرف على دور الخدمات الاستشارية للمراجعة الداخلية في دعم استراتيجية التحول الرقمي بالمصارف السعودية

تساؤلات الدراسة

1. ما هو دور الخدمات التوكيدية للمراجعة الداخلية في دعم استراتيجية التحول الرقمي بالمصارف السعودية ؟
2. ما هو دور الخدمات الاستشارية للمراجعة الداخلية في دعم استراتيجية التحول الرقمي بالمصارف السعودية ؟

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخدمات التوكيدية والاستشارية للمراجعة الداخلية في دعم استراتيجيات التحول الرقمي بالمصارف السعودية .

يتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخدمات التوكيدية للمراجعة الداخلية في دعم استراتيجيات التحول الرقمي بالمصارف السعودية
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخدمات الاستشارية للمراجعة الداخلية في دعم استراتيجيات التحول الرقمي بالمصارف السعودية

الفصل الثانى
الدراسات السابقة

مقدمة

دراسة شحاتة (2020): هدفت الدراسة إلى اقتراح إطار مهني لإسناد وظيفة المراجعة الداخلية بدورها الاستشاري والتوكيدي خاصة في مجال إدارة المخاطر، بالوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الانتقادي. وتمثلت أدوات الدراسة في أهم الإصدارات السابقة ذات الصلة بإسناد وظيفة المراجعة الداخلية. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لإسناد الدورين التوكيدي والاستشاري للمراجعة الداخلية الحديثة في مجال الرقابة وحوكمة الشركات على قرار منح الانتماء بالوحدات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

دراسة جامع (2021): هدفت الدراسة للتعرف على الدور التوكيدي والاستشاري للمراجعة الداخلية وأثره على إدارة المخاطر المالية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، من خلال عينة مكونة من (100) من المراجعين بالمصارف السودانية. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: يقوم الدور التوكيدي للمراجعة الداخلية بتحليل المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المصرف، يقوم الدور الاستشاري للمراجعة الداخلية بتوفير معلومات لمجلس الإدارة لاتخاذ القرارات.

دراسة نويجي (2022): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المراجعة الداخلية الحديثة في استدامة الشركات المقيمة بالبورصة. اعتمدت

الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل المنشورات والإصدارات المنهية والدراسات السابقة في هذا المجال بالبورصة المصرية. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها إن المراجعة الداخلية الحديثة تؤدي دورًا مهمًا في الرقابة والحوكمة وإدارة المخاطر المتعلقة باستدامة الشركات، من خلال أدوارها الاستشارية والتأكيدية.

دراسة Nour & Al-Tanbour (2023): هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير أنشطة التدقيق الداخلي في البنوك المسجلة في بورصة فلسطين على إدارة المخاطر الرقمية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات وقد تم اختيار عينة الدراسة عشوائيًا من 58 فردًا من إدارات التدقيق الداخلي في البنوك المسجلة في بورصة فلسطين. أشارت النتائج إلى وجود تأثير كبير لكل من (خدمات التدقيق التأكدي والاستشارات) على فعالية إدارة المخاطر الرقمية.

دراسة بدوي ونهى (2023): هدفت الدراسة للتحقق من أثر تفعيل الدورين التوكيدي والاستشاري للمراجعين الداخليين في مجال الرقابة الداخلية ذات الصلة بتقنية سلسلة الكتل في مصلحة الجمارك المصرية، اتبعت الدراسة المنهج التجريبي، من خلال عينة مكونة (105) من طلاب ماجستير التأمين بالجامعات المصرية، توصل الباحثان إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي لتفعيل الدورين التوكيدي والاستشاري للمراجع الداخلي في مجال الرقابة الداخلية ذات الصلة بتقنية سلسلة الكتل على إدراك المستخدمين لجودة المعلومات. فضلًا عن زيادة التأثير الإيجابي لتفعيل الدور التوكيدي/ الاستشاري على إدراك المستخدمين لجودة

المعلومات فى ظل تطوير تقنية سلسلة الكتل من قبل مصلحة الجمارك المصرية بدلا من تطويرها وإدارتها من قبل طرف خارجى.

دراسة et al & Alhabow (2023): هدفت الدراسة إلى التعرف على أنشطة المراجعة الداخلية ودورها في تحقيق الاستدامة المالية في الوحدات ذاتية التمويل. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الوثائق الرسمية والملاحظة والتحفظات والاجتماعات التي أجراها الباحث، وأجريت الدراسة على بلدية محافظة نينوى العراقية. توصلت نتائج الدراسة إلى ضعف دور المراجعة الداخلية في تحقيق الاستدامة المالية، والحاجة إلى اعتماد أنشطة المراجعة الداخلية بشكل أكبر، من تفعيل خدمات التوكيد والاستشارات للمراجعة الداخلية حول الاستدامة المالية للوحدة.

دراسة على و خليل (2024): هدفت الدراسة للتعرف على دور الخدمات التوكيدية والاستشارية في دعم المحتوى الإعلامي للتقارير المالية المنشورة بالمصار المالية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، من خلال عينة مكونة من (120) من العاملين بإدارة المراجعة الداخلية والمحاسبين والمدراء الماليين بالمصارف السودانية. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للخدمات التوكيدية والاستشارية في دعم المحتوى الإعلامي للتقارير المالية المنشورة بالمصارف السودانية.

دراسة أحمد (2024): استهدفت الدراسة اختبار أثر الدور التوكيدي لوظيفة المراجعة الداخلية الحديثة بالجامعات الحكومية المصرية على توقيت تقرير مراقب حسابات الجهاز المركزي للمحاسبات. اتبعت

الدراسة المنهج الوصفي الاستقرائي، من خلال تحليل الإصدارات المهنية والإصدارات الأكاديمية السابقة ذات الصلة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدراك الإدارة لأهمية وظيفة المراجعة الداخلية له مردود إيجابي على فعالية هيكل الرقابة الداخلية بالجامعة. دراسة (أبو يوسف، 2016 م) بعنوان أثر استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في زيادة ثقة المستثمرين لدى شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين.

هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى قياس مدى تأثير استخدام الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في زيادة ثقة المستثمرين بشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين وذلك من خلال الآتي: تحليل الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية، من حيث مزايا ومحددات كل نوع منها، والوقوف على المؤشرات الكمية الدالة على ثقة المستثمرين متمثلة في كل من حجم التداول وسعر التداول وذلك، باستخدام أسباب زيادة الثقة ونتائجها لكل شركة من الشركات الممثلة لعينة الدراسة من خلال قوائمها المنشورة في بورصة فلسطين ومعرفة أثر ممارسة شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين لأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج والتوصيات: تكتيف عدد ونوعية الدورات التدريبية للعاملين في شركات المساهمة العامة في بورصة فلسطين وخصوصاً المسؤولين والإدارة العليا لزيادة التوعية بأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة، وبيان مميزات تلك الأساليب وآلية تطبيقها وأثرها على ثقة المستثمرين، كذلك ضرورة تنمية الوعي لدى مديري شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بأهمية

أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة ودورها في زيادة الربحية مما يؤدي إلى زيادة ثقة المستثمرين.

دراسة (إنعام، 2014 م) بعنوان، المحاسبة الإدارية ودورها في تقويم كفاءة الأداء المالي.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى انعكاس تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية على تحسين الأداء المالي للوحدات الصناعية، ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال أهداف فرعية ، وهي بيان نواحي القصور في الطرق والأساليب الحالية للمحاسبة الإدارية، وعدم ملاءمتها للبيئة الصناعية الحديثة وإبراز دور المحاسبة الإدارية كنظام معلومات في دعم عملية التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، وقياس مدى فاعليه المحاسبة الإدارية في الشركات، وبيان مدى تحسين الأداء المالي، في المحاسبة الإدارية من خلال الدراسة الميدانية في شركة سنابل السلام للصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية ،وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :استخدام تقنيات الإدارة المالية في المفاضلة بين الخيارات المطروحة يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية ، واعتماد إدارة المؤسسة على بيانات وتحليل التكلفة يساعد على رفع مستوى الأداء المالي. وأوصت الدراسة بضرورة ربط التكلفة بالأداء كمدخل للقياس والتقييم حتى يسمح بتوفير المعلومات اللازمة للتقييم السليم.

دراسة (أيوب، 2019 م) بعنوان، تأثير إدارة المخاطر المالية على الأداء المالي للبنوك.

تهدف الدراسة للتعرف على مختلف الجوانب النظرية للمخاطر التي تعترض نشاط البنوك والتعرف على الأساليب التي تمكن البنوك التقليدية والإسلامية من مواجهة المخاطر التي تعترض نشاطها ، ومحاولة فهم لآليات لجنة بازل ومدى إدارتها للمخاطر لدى البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية ، والتعرف على أهم مؤشرات قياس كل من الأداء المالي والمخاطر المصرفية لدى البنوك. تم تقدير نموذج الانحدار المتعدد لدراسة أثر المخاطر المالية على الأداء المالي لكل من مصرف التجاري الأردني والمصرف الإسلامي الأردني، وتم التوصل إلى أن المخاطر المالية تؤثر على الأداء المالي للبنكين تأثيراً سلبياً ، وتم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى النتائج الآتية: المخاطر هي احتمالية حدوث الخسارة ، إما بشكل مباشر من خلال خسائر في نتائج الأعمال أو خسائر في رأس المال ، أو بشكل غير مباشر من خلال وجود قيود تحد من قدرة المصرف على الاستمرار في تقديم أعماله وممارسة نشاطه.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها : البحث أكثر في أساليب إدارة المخاطر وبالأخص الوقائية ضد المخاطر التي تتبعها المصارف التقليدية وتنويع مصادر الإيرادات المصرفية وعدم الاعتماد الكلي على الاقتراض والودائع، بالإضافة إلى دراسة تكلفة الأعمال والخدمات المقدمة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

· ركزت الدراسات على التقارير المالية التقليدية (مثل دراسة على وخليل 2024)، لكن الاتجاه العالمي الآن يتجه نحو التقرير المتكامل الذي يجمع بين الأداء المالي وغير المالي (مثل الحوكمة والاستدامة). لم تتناول الدراسات المقدمة دور المراجعة الداخلية في التأكد من جودة وموثوقية المعلومات غير المالية في هذا النوع من التقارير الحديثة.

· تخصص إدارة المخاطر: تناولت الدراسات إدارة المخاطر بشكل عام (مالية، رقمية)، لكنها لم تتعمق في المخاطر الحديثة ذات الأهمية

القوى عالميًا، مثل مخاطر التغيرات المناخية وتأثيرها المالي والتشغيلي على الشركات. يمكن للمراجعة الداخلية أن تلعب دورًا استشاريًا حاسمًا في تقييم هذه المخاطر والإبلاغ عنها.

• ربط الموضوعات المتباينة: تجمع هذه الفجوة بين موضوعات مختلفة تناولتها الدراسات بشكل منفصل: دور المراجعة (شحاتة 2020، جامع 2021)، الاستدامة (نويجي 2022، Alhabow 2023)، وإدارة المخاطر (أيوب 2019، Al-Tanbour 2023)، لإنشاء إطار بحثي جديد ومعاصر.

المنهجية وطرق البحث:

(Methodology)

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)، وهو الأنسب لدراسة العلاقة بين المتغيرات وتحديد مدى تأثير أحدهما على الآخر في بيئة تطبيقية:

1. الجانب الوصفي: يتمثل في الإطار النظري للدراسة، حيث سيتم تجميع وتحليل الأدبيات المتعلقة بالمفاهيم الرئيسية (المراجعة الداخلية الحديثة، الأدوار التوكيدية والاستشارية، التقارير المتكاملة، ومخاطر التغيرات المناخية).

2. الجانب التحليلي: يتمثل في الدراسة الميدانية، حيث سيتم جمع البيانات وتحليلها إحصائيًا باستخدام نماذج الانحدار المتعدد (Multiple Regression Models) لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة على الأسئلة، وتحديد مدى الأثر المعنوي للدورين التوكيدي والاستشاري (المتغيرات المستقلة) على جودة التقارير المتكاملة وكفاءة إدارة المخاطر (المتغيرات التابعة).

أدوات الدراسة (Research Instruments)

الأداة الرئيسية لجمع البيانات الميدانية هي الاستبانة (Questionnaire):

هيكل الاستبانة:

المحور الأول: البيانات الديموغرافية (الخبرة، المؤهل العلمي، المنصب).

المحور الثاني: قياس مستوى تفعيل الدور التوكيدي للمراجعة الداخلية تجاه التقارير المتكاملة.

المحور الثالث: قياس مستوى تفعيل الدور الاستشاري للمراجعة الداخلية تجاه إدارة المخاطر المناخية.

المحور الرابع: قياس جودة التقارير المتكاملة للشركات (من حيث الموثوقية والشمولية).

المحور الخامس: قياس كفاءة إدارة الشركات للمخاطر المناخية.

مقياس القياس: سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-point Likert Scale) لتحديد درجة موافقة أو معارضة أفراد العينة على عبارات الاستبانة (على سبيل المثال: 1 = غير موافق بشدة، إلى 5 = موافق بشدة).

التحليل الإحصائي: سيتم استخدام برامج متخصصة مثل SPSS أو AMOS لتحليل البيانات، وتطبيق اختبارات الموثوقية (s Alpha'Cronbach)، والصدق، والانحدار، وتحليل المسار (Path Analysis) إذا لزم الأمر.

-الإطار النظري

أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة:

سيتم خلال هذا المبحث حصر الدراسة في ثلاثة أساليب فقط (أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، أسلوب إدارة الجودة الشاملة، أسلوب تقارير الأداء والتحليل المالي) وذلك لمالها من تأثير بالغ الأهمية في إدارة المخاطر في المصارف التجارية، وجود دراسات سابقة حديثة لهذه الأساليب في المصارف كذلك لإعطاء فرصة للباحثين للدراسة أكثر في هذا المجال.

1- بطاقة الأداء المتوازن (BSC : Balanced Scorecard)

بطاقة الأداء المتوازن هي أول عمل نظامي قام بتصميم نظام من أجل تقييم الأداء في المنظمات، يهتم بترجمة استراتيجية المنظمة وخططها إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، ويتميز هذا الأسلوب عن غيره من

أساليب الرقابة وتقييم الأداء بأنه يقوم بالجمع بين مقاييس الأداء المالي ومقاييس الأداء غير المالي التي يمكن من تتبعها وربطها بسهولة باستراتيجية المنظمة وخططها (نعيمة ، 2018)

إن بطاقة الأداء المتوازن بمثابة نظام إداري يدعم ويساعد مختلف المستويات في المنظمة (المالية والإدارية)

وتحتوي بطاقة الأداء المتوازن على الأبعاد الرئيسية الخمسة التالية:

1-البعد المالي -Financial Dimension. 2-بعد العملاء Customer Dimension.

3-بعد العمليات الداخلية . Internal Business Dimension

4-بعد التعلم والنمو . Learning & Growth Dimension

5-البعد الاجتماعي . Social Dimension.

2-أسلوب إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم والأساليب الحديثة في المحاسبة الإدارية حيث كان أول تطبيق هذا المفهوم في القطاع الصناعي في اليابان، ثم في الولايات المتحدة الأمريكية بعد ذلك (عزت، 2018 م) وكان الهدف من التطبيق تحسين نوعية الإنتاج أو خدمة عالية من الجودة، والحد من الفاقد وتحقيق رضا الزبائن، وتُعرف إدارة الجودة الشاملة (TQM) بأنها التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال، تأدية العمل الصحيح. ومن المرة الأولى وفي كل وقت وقد عرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها جهد المنظمة الكلي المنصب على التحسين المستمر لأداء العمليات التي تمثل طرائق الأفراد والمكانن وأنظمة إنجاز المهمات المُناطة بهم ومن الواضح أن هذا التعريف قد ركز على الأطراف أو العناصر المسؤولة عن جهود التحسين المستمر التي تقود إلى الجودة (سليم، 2013)، ويأتي في مقدمتهم الأفراد

العاملون والمعدات أو الأدوات التي يستخدمونها والأنظمة، التي تؤدي العملية بموجبها

3- أسلوب تقارير الأداء والتحليل المالي .

تقييم الأداء هو أحد المقومات الرئيسية للعملية الرقابية، إذ تتم مقارنة الأداء الفعلي لكل نشاط من أنشطة المنشأة، فضلاً عن الأداء الكلي بمؤشرات محددة مقدماً، وذلك لتحديد الانحرافات عن الأهداف السابق تحديدها، وتحديد المراكز المسؤولة عنها، وإرجاعها لأسبابها لتلافيها في المستقبل، وذلك للحكم على كفاءة التشغيل سواء على مستوى الوحدة أو على مستوى الأنشطة الداخلية.

تعرف تقارير الأداء من وجهة نظر المحاسبة (الحاج، 2014) على أنها التقارير التي تتولد عن النظام المحاسبي في المشروع؛ بهدف مساعدة المستويات الإدارية المتعددة في اختيار الأهداف، ووضع الخطط الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، وكذلك تقييم أداء الأنشطة المختلفة، حيث إن تقارير الأداء التي تصلح لمشروع معين قد لا تصلح لمشروع آخر، ورغم ذلك فهناك عدد من المبادئ الأساسية الواجب مراعاتها بصدد إعداد تقارير الأداء تشمل الآتي:

1- وضوح وسهولة وفهم التقارير. 2- ملاءمة التقارير لاحتياجات الإدارة.

3- يساعد في تحسين الأداء الحالي. 4- يبين الأهداف لأداء العاملين.

5- تساعد المديرين على تحسين الأداء. 6- تخطيط العمليات المستقبلية.

7- تحسين الدافعية لدى العمال للعمل في مؤسساتهم.

التحليل المالي:

يعد التحليل المالي أحد أهم الأساليب التي يستخدمها المهتمون بوضع المنشأة الاقتصادية للتعرف على حقيقة وضع هذه المنشأة، ولأسيما بعد أن أصبح الإفصاح عن المعلومات المالية هو من أهم القضايا المعاصرة التي تعنى بها المحاسبة (الهادي و ايدام، 2015) وذلك عن طريق تحويل البيانات المحاسبية إلى معلومات تهم جهات مستفيدة عدة، وهكذا برزت الحاجة إلى معلومات أكثر تفصيلاً وتحليلاً، وأكثر عمقاً

يلقى المزيد من الضوء على وضع المنشأة، ويساعد في التعرف على مواطن القوة والضعف فيها، ويفسر النتائج التي حققها ويساهم في إيجاد السبل الكفيلة بتحسين أدائها في المستقبل.

دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تحسين جودة أداء إدارة المخاطر في المصارف التجارية. يتمثل دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تحسين جودة أداء إدارة المخاطر في المصارف التجارية في الآتي:

1- دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين جودة أداء إدارة المخاطر في المصارف التجارية.

يعتمد نجاح إدارة المصرف على دمج توجّهين مرتبطين ببعضهما هما نظام إدارة المخاطر، وبطاقة الأداء المتوازن، حيث إن تقويم الرقابة الداخلية يتطلب دمج هدف إدارة المخاطر بشكل استباقي كأحد أهداف منظور العمليات التشغيلية (طارق، 2016)، وبالتالي تصبح بطاقة الأداء المتوازن آلية لتحقيق التوافق بين الأداء وتقييم الرقابة الداخلية، ترتبط الأهداف الاستراتيجية بأهداف إدارة المخاطر في وجهين أساسيين هما: توازي نهجها وكذا العمل على تحقيق الأهداف الرئيسية للمصرف، فبالنسبة للأهداف الاستراتيجية يتضح الأثر التراكمي من خلال سلسلة النتيجة والسبب، حيث يؤدي تحسين قدرات وكفاءة العاملين، وتطوير أنظمة المعلومات إلى تحسين العمليات التشغيلية وتطويرها، مما يسمح بزيادة رضا العملاء وولائهم مما سيؤثر إيجاباً على الأداء المالي للمصرف، أما بالنسبة لأهداف إدارة المخاطر فالعملية أكثر تعقيداً، فانطلاقاً من كون المخاطر التشغيلية والاستراتيجية تلتقيان في نقاط عديدة، وكونها كذلك أحد أسباب حدوث المخاطر الأخرى، تم تحديد الأهداف المرتبطة بالأفراد وأنظمة المعلومات، وكذلك العمل كأساس لتخفيض مستوى المخاطر الأخرى، الأمر نفسه ينطبق على مخاطر أنظمة المعلومات (الشيشيني، 2013 م)، فعدم قدرتها على اكتشاف المخاطر وعلى التدقيق بالشكل اللازم في وضعية عميل معين تؤثر على أكثر من صعيد، أما بالنسبة للمخاطر المرتبطة بالسلامة المهنية، فالمخاطر تنشأ عندما تتوفر الدوافع للقيام بعمل ضد مصلحة المصرف، سواء داخلية أو خارجية، تؤثر المخاطر المتعلقة بالأفراد والأنظمة ومحيط العمل على كفاءة وفاعلية الأنشطة

التشغيلية، مما يولد مخاطر أخرى، فالمخاطر القانونية قد تنشأ من لا مسؤولية الموظفين كنتيجة لتعطيل أنظمة المعلومات، كما تنشأ أيضاً عمليات الاحتيال، ونظراً لارتباط سمعة المصرف وموثوقية خدماته ومنتجاته بالمخاطر السابقة، تظهر تأثيرات مختلفة على مستوى العملاء، حيث ينخفض مستوى رضا العملاء ومن ثم ينخفض مستوى وفائهم، والذي سيؤثر على الحفاظ عليهم أو كسب عملاء جدد، كما ستتأثر سمعة المصرف، مما سيعود بالسالب على أداء المصرف المالي ولعل الأزمات التي ما فتئت تمس القطاع المالي عموماً والمصارف بشكل خاصي دليل على حتمية الأخذ بعين الاعتبار كل ما يشكل تهديداً للمصارف، وهذا ما دفع بلجنة بازل إلى تكييف اتفاقياتها مع التحولات والتغيرات التي تتماشى وهذه التحولات (نعيمة، 2018)، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحدث هذه التقنيات وأكثرها فعالية، من باب قدرتها على دمج المتغيرات المالية وغير المالية والتي لها علاقة مباشرة بخلق المخاطر في ضوء بعد استراتيجي بما يسهم وبشكل فعال في رصدها بشكل استباقي، ومن ثم تفادي الصدمات الفجائية التي عادة ما تصيب المؤسسات المالية والمصرفية.

2- دور أسلوب إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة أداء إدارة المخاطر في المصارف التجارية. يعتبر التطبيق السليم والناجح لمبادي إدارة الجودة الشاملة في المصارف مساعداً وبشكل كبير في القضاء على العديد من الأسباب التي تؤدي إلى نشوء المخاطر لدى المصارف، وتعمل على تحسين جودة أدائها والحد من آثارها (عزت، 2018 م)، أو التقليل من الخسائر الناتجة عنها في حالة حدوثها وذلك بالتركيز على أهم المبادئ والأسس التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة كأسلوب متبع ومطبق من طرف المصارف للتقليل من المخاطر التي يتعرض لها ونذكر منها ما يلي :

1- دعم التزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة:- يتمثل الدور الرئيسي والحيوي للإدارة العليا في قيادة المصرف نحو النجاح الطويل الأمد في إدارة مختلف المخاطر، التي يمكن أن يتعرض لها المصرف من خلال الإقناع أولاً بأسلوب إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري فعال. ودعم مواردها البشرية لتطبيقه بكل ثقة، وصولاً إلى

الهدف المنشود وهو تحسين جودة أداء إدارة المخاطر أو التقليل منها وخاصة المخاطر التشغيلية.

2-المواءمة بين التخطيط والاستراتيجية:-يعتبر التخطيط هو إحدى العمليات الجوهرية والحاسمة لنظام إدارة المخاطر ويقدم إمكانية كبيرة لتشخيص الخطر والسيطرة على العمليات الأخرى فى النظام، بحيث يجب توضيح الجانب التنظيمي لإدارة المخاطر فى المصارف ومدى مساهمة العاملين فى تنفيذ وتطوير الخطة، فضلاً عن وجود نظام اتصال فعال بين العاملين مما يسمح باكتشاف مختلف المخاطر وخاصة التشغيلية التى تقع فى المصارف، مما يسمح بتفاديها أو التقليل من أثارها (نوبالي، 2015 م).

3-التنفيذ أو التطبيق:- بعد إقرار خطة لإدارة المخاطر يجب على المصرف أن يضعها حيز العمل لتنفيذها، وإن تطبيق نظام إدارة المخاطر وخاصة المخاطر التشغيلية يؤدي إلى أداء أفضل للمصرف بكامله.

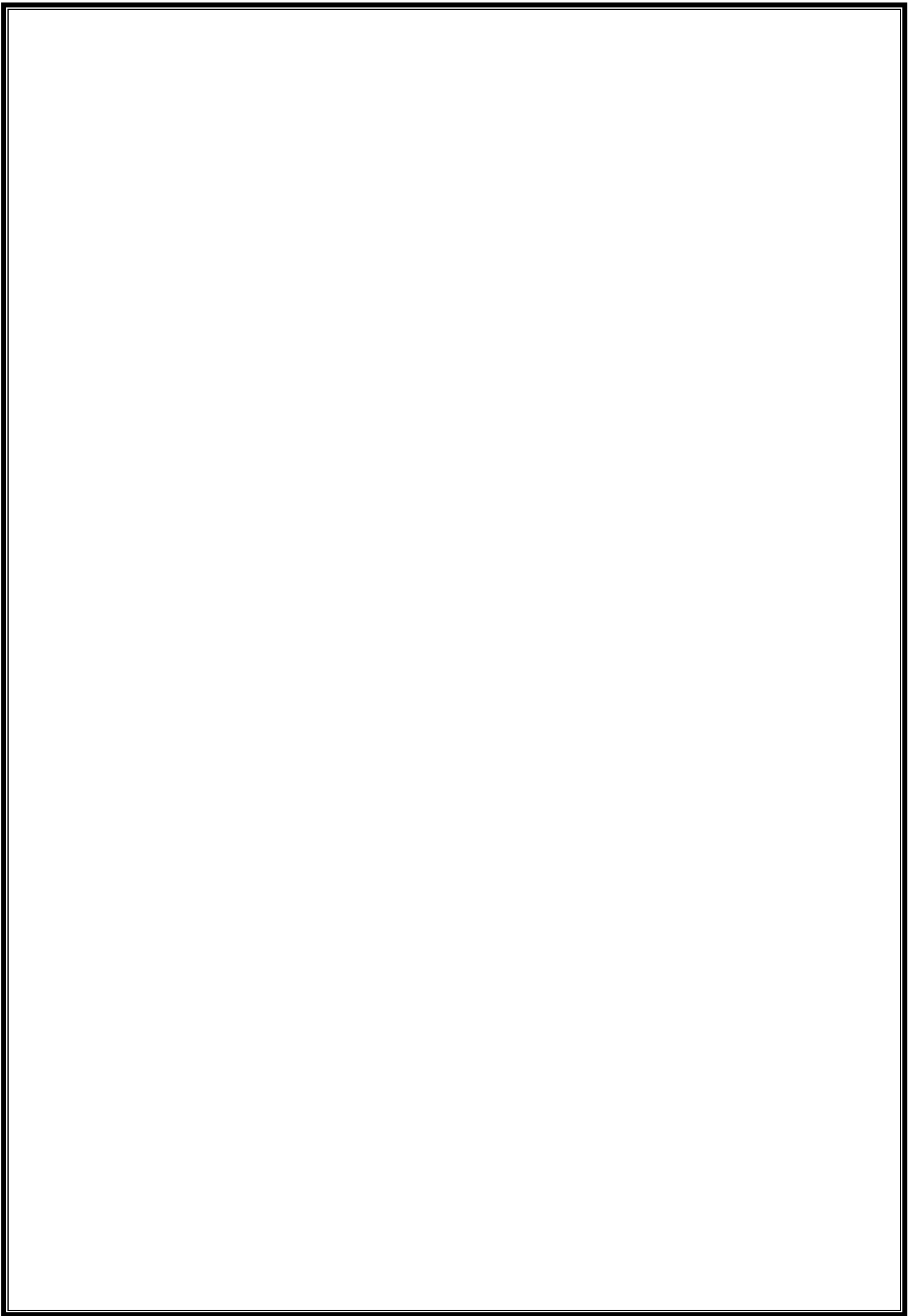
4-التحسين المستمر: يعد التحسين المستمر لنظام إدارة المخاطر ومراجعته ضماناً لجميع العمليات، بأن تعمل كما هو متوقع، وبصفة دائمة من أجل تحقيق الأهداف والغايات “التقليل من الخسائر الناجمة عن مخاطر التشغيلية” التى تعتبر كمؤشرات للأداء، بالإضافة إلى إمكانية استخدام التدقيق للتقييم والحاجة الى تحديد النظام والتحسين المستمر؛ وتعتبر الخدمة المصرفية محور نشاط المصارف، ومنه يجب أن يكون على اهتمام دائم بتحسينها وتطويرها بشكل مستمر (مزغيش، 2012 م) ونعني هنا بالتحسين المستمر للخدمة المصرفية أي المراقبة المستمرة دون توقف لكل مراحل العمليات، بحيث يتم تحديد الأخطاء مسبقاً، ومعرفة أسبابها، ومعالجتها قبل وقوعها، والتطلع باستمرار إلى طرق أفضل لتقديم الخدمة، بشكل يواكب التغيير فى متطلبات الزبون.

الفصل الثالث
منهجية الدراسة

-المنهجية وطرق البحث.

-مجتمع البحث

-حدود البحث



الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة

-تحليل البيانات

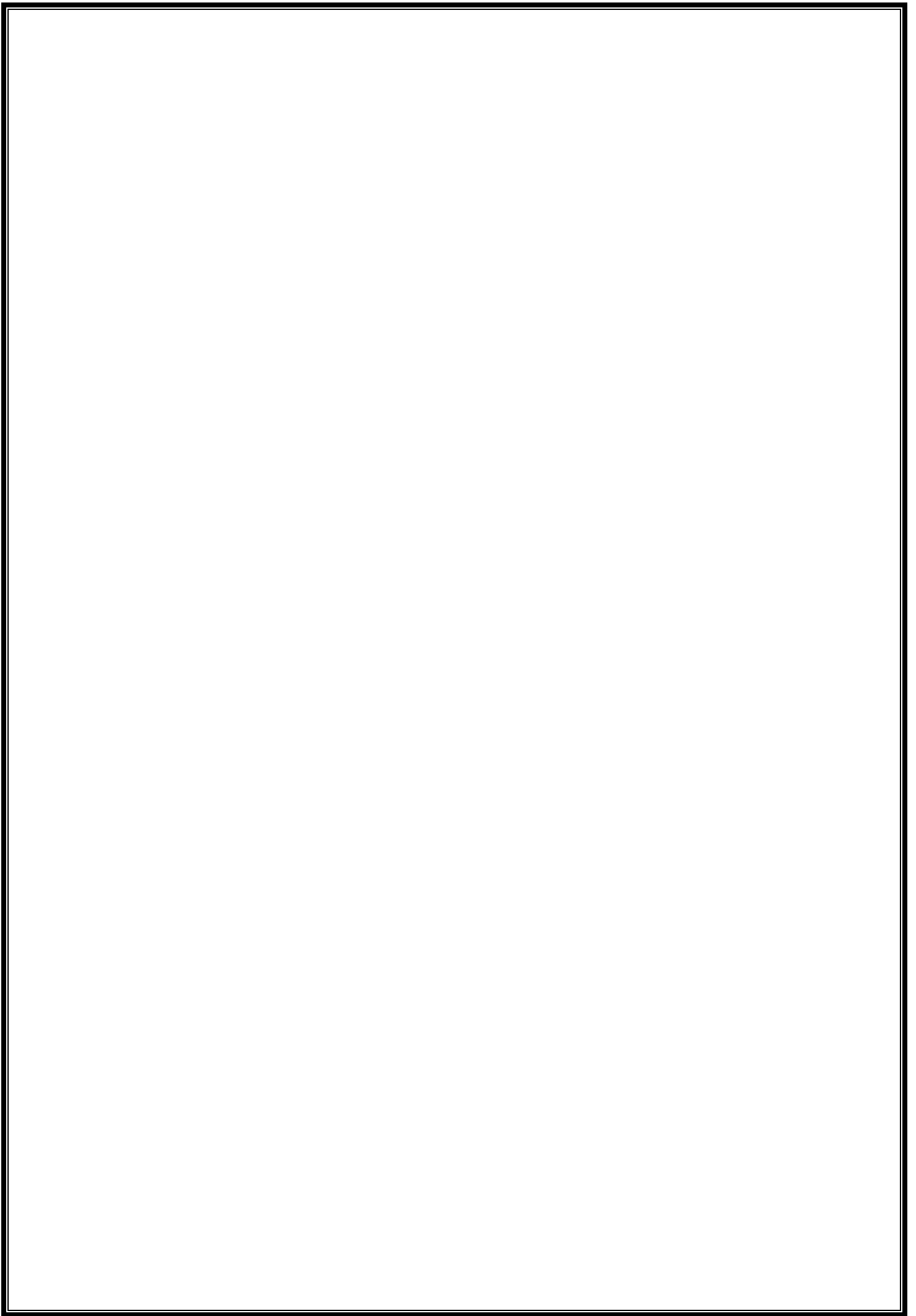
-النتائج

-التوصيات

المراجع

-المراجع العربية

-المراجع الأجنبية



الملاحق

-الاستبانة

Abstract الملخص

Midocean University

College of Management

Department of.....

Title in English

Prepared by:

Supervised by:

Year:2024