

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...  
د/ رشا عطوة عبد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

## تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية للمراجعين الداخليين كمتغيرات معدلة. (دراسة تجريبية مقارنة في البيئة المصرية)

د.نسرين محمد فتحي يوسف  
مدرس بقسم المحاسبة والمراجعة  
كلية التجارة بالإسماعيلية  
جامعة قناة السويس

أ.م.د.رشا عطوة عبد الحكيم ضبيش  
أستاذ مساعد بقسم العلوم السياسية  
كلية التجارة بالإسماعيلية  
جامعة قناة السويس

### الملخص:

**الهدف:** يستهدف البحث معرفة العلاقة بين كلا من الروابط السياسية وبين تبني فلسفة المراجعة الداخلية الرشيقة، وعلى ضوء ذلك تم اقتراح ثلاثة مجموعات بحيث تشتمل كل مجموعة على المؤشرات الفرعية، وتتمثل تلك المجموعات الثلاثة في تخفيض دورة حياة المراجعة الداخلية وتطبيق مفهوم إضافة القيمة في عملية المراجعة الداخلية والإهتمام بتطوير مهارات وخصائص فريق عمل المراجعة الداخلية والمتعلقة بالأجائل، كما يستهدف أيضا معرفة دور نوع الجنس وعدد سنوات الخبرة في تعديل اتجاه العلاقة بينهما (الروابط السياسية وفلسفة المراجعة الداخلية الرشيقة من خلال المجموعات الثلاثة المقترحة)، وذلك في الشركات المقيدة ببورصة الأوراق المالية المصرية.

**التصميم/المنهجية:** تم تصميم الدراسة التجريبية وذلك بنظام (Between Groups) وذلك لمجموعتين تجريبيتين مختلفتين، حيث كانت الأسئلة الموجهة للمجموعة التجريبية الأولى لا تحتوى على فقرة الروابط السياسية، بينما اشتملت الأسئلة التي وجهت للمجموعة التجريبية الثانية على فقرة مضمونها وجود روابط سياسية داخل المنشأة وذلك لمعرفة التأثير في كلتا الحالتين ومقارنة النتائج فيما بينهما، وتكونت المجموعة التجريبية الأولى من (٢١٣) مراجعا داخليا، والثانية من (٢٠١) ليصبح إجمالي عدد العينة (٤١٤) من المراجعين الداخليين العاملين في الشركات المقيدة ببورصة الأوراق المالية المصرية، وتم استخدام برنامج (SPSS V.26)، وبرنامج

نمذجة المعادلات البنائية (SmartPLS V. 3.2.7) في النمذجة باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية Partial Least Squares.

**النتائج:** أظهرت النتائج وجود فروق معنوية بين المجموعتين وذلك في مجموعات الثلاثة المقترحة (تخفيض دورة حياة المراجعة الداخلية وتطبيق مفهوم إضافة القيمة في عملية المراجعة الداخلية والإهتمام بتطوير مهارات وخصائص فريق عمل المراجعة الداخلية والمتعلقة بالأجايل)، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة عكسية بين كلا من الروابط السياسية وبين تبني فلسفة المراجعة الداخلية الرشيقة، حيث أن وجود الروابط السياسية يخفض من درجة الإهتمام الخاصة بالأخذ بالمنهجية الرشيقة في المراجعة الداخلية، كما بينت نتائج التحليل الإحصائي أن اختلاف نوع الجنس ومستوى الخبرة قد أدى إلى تعديل شكل العلاقة بين المتغيرين (للمجموعة المقترحة الأولى والثانية) عن طريق تقليل العلاقة العكسية، وذلك من فئة الذكور ومن فئة الخبرة الأكبر من ٢٠ سنة ، بينما في المجموعة المقترحة الثالثة والخاصة بتطوير المهارات والخصائص لم يؤدي اختلاف نوع الجنس ومستوى الخبرة إلى تعديل العلاقة بين هذه المجموعة وبين الروابط السياسية.

**الأصالة/القيمة:** تعد هذه الدراسة هي المحاولة الأولى لاكتشاف العلاقة بين الروابط السياسية وبين تبني المراجعة الداخلية الرشيقة في البيئة المصرية، وبالتالي تمثل النتائج التي توصلت إليها الدراسة دليلاً تجريبياً مستمد من الواقع الفعلي من داخل الشركات المقيدة بالبورصة المصرية، مما يمثل إضافة علمية للفكر المحاسبي في البيئة العربية في هذا المجال، كما يمثل إضافة عملية لفئة المراجعين الداخليين حيث أنه من المتوقع أن يزداد لديهم الوعي بأهمية المنهجية الرشيقة في أداء عملهم وكيف أنها تقوم بتوفير الوقت والتكلفة والمجهود، كما تمثل إضافة لأصحاب الشركات والمديرين في إرشادهم لأهميتها مما يدفعهم إلى حث فريق المراجعة الداخلية على إتباعها ، وللباحثين أيضاً لأنه يفتح مجالات بحثية أخرى حديثة مستمدة من نتائج البحث الحالي، وكذلك لكافة المستفيدين في فهم دور الروابط السياسية في الأخذ بالمنهجية الرشيقة.

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديموغرافية ...  
د/ رشا عطوة عبد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

---

**الكلمات المفتاحية:** المنهجية الرشيقة في المراجعة الداخلية – تخفيض دورة حياة المراجعة الداخلية – مفهوم إضافة القيمة في المراجعة الداخلية – مهارات المراجع الداخلي المتصلة بالأجايل - تعريف المهام الجاهزة للتنفيذ والمنجزة – قائمة مهام المراجعة – الروابط السياسية.

## **Analyzing the Role of Political Ties of Firms in Adopting Agile Internal Auditing Practices, and the Effect of Some Demographic Characteristics of Internal Auditors as Moderator Variables. (Comparison Experimental Study in the Egyptian Environment)**

### **Abstract:**

**Purpose:** The research aims to know the relationship between political ties and adoption of agile internal audit philosophy, and in the light of that, three different groups have been suggested, so that each group includes sub-indicators, these three groups are represented in: internal audit life cycle reducing, applying the concept of adding value in the internal audit process, and interest in developing skills and characteristics of the internal audit work team related to agile, and also aims to know the role of gender and level of experience in moderating the relationship between Political ties and the philosophy of agile internal auditing through the three groups in companies listed in Egyptian Stock market Exchange.

**Design/Methodology:** The experimental study was designed using (Between Groups) method for two different experimental groups, where the questions asked to the first experimental group did not include a paragraph on political ties while the questions

asked to the second experimental group included a paragraph containing political ties inside the firm in order to know the effect in both of the two cases, and making comparisons of results between both of them. The first experimental group consisted of (213) internal auditors, and the second consisted of (201), bringing the total number of the sample to (414) internal auditors working in companies listed in the Egyptian Stock Exchange. The program (SPSS V.26) was used. and Structural Equations Modeling Program (SmartPLS V. 3.2.7) in modeling using the Partial Least Squares method.

**Findings:** The results have been showed that there were significant differences between the two groups in the three proposed groups (internal audit life cycle reducing, applying the concept of adding value in the internal audit process, and interest in developing skills and characteristics of the internal audit work team related to agile). The results also indicated that there was negative relationship between each of the political ties and adoption of agile internal audit philosophy. it showed that presence of political ties reduces the degree of interesting in adopting the agile methodology in internal auditing. The results of the statistical analysis showed that the difference in gender and level of experience led to moderating relationship between the two variables (for the first and second proposed group) by reducing the negative relationship, This came from the category of males and from the category of experience greater than 20

years, while in the third proposed group, which is related to the development of skills and characteristics, the difference in gender and level of experience did not lead to moderating relationship between this group and political ties.

**Originality/Value:** This study is the first attempt to explore the relationship between political ties and the adoption of agile internal auditing in the Egyptian environment. Therefore, the study's results represent experimental evidence derived from the actual reality within companies listed in Egyptian stock exchange, which represents a scientific contribution to accounting thought in the Arabian environment in this field. It also represents a practical contribution for internal auditors as it is expected to increase their awareness of the importance of agile methodology in performing their work and how it saves time, cost, and effort. Additionally, it provides guidance for company owners and managers about its importance, which encourages their internal audit team to follow it. This study also opens up new research areas for researchers based on its current findings. It benefits all stakeholders in understanding the role of political ties in adopting agile methodology.

**Key Words:** Agile Methodology in Internal Audit-Internal Audit Life Cycle Reducing-Concept of Added Value in Internal Audit-Internal Auditor Skills Related to Agile-Definition of Ready & Done Tasks-Audit Backlog-Political Ties.

## ١. خلفية عامة ومشكلة البحث.

مرت مهنة المراجعة الداخلية بالعديد من التطورات نتيجة للتغيرات المستمرة التي شهدتها وما زالت تشهدا بيئة الأعمال، ففي مطلع عام ٢٠٠٠ تم انهيار وإفلاس لكبرى الشركات الأمر الذي دفع بورصة الأوراق المالية الأمريكية (SEC) إلى إصدار قانون (SOX) الذي ألزم الشركات بالتأكد من فعالية أنظمة الرقابة الداخلية والتقارير والإفصاح مما أبرز أهمية ودور المراجع الداخلي (IA) في هذا الشأن، وفي عام ٢٠٠٨ حدثت الأزمة العالمية الكبيرة والتي عصفت بالإقتصاد العالمي ككل، وواجهت الشركات العديد من المخاطر التي لم تكن في الحسبان وأصبحت المشكلة هي الطريقة التي تدار بها المخاطر، وكاستجابة لذلك قام معهد المراجعين الداخليين (IIA) بإصدار تقرير عام ٢٠٠٩ أوضح فيه أن توقعات أصحاب المصالح المستفيدين من تقرير الـ (IA) قد تحولت تحولاً جذرياً نتيجة للأزمة، وأنه حتى يتم تلبية تلك التوقعات فيجب أن يتحول دوره إلى دور استراتيجي (Strategic Role) وذلك في الأنشطة المتعلقة بإدارة وتدنية المخاطر وخاصة المتعلقة بالركود الإقتصادي من خلال خدمات التأكيد حول دقة تقرير الإدارة عن المخاطر، وفي ضوء ذلك ازداد التركيز على الـ (IA) من قبل إدارات الشركات خاصة وأن ذلك تزامن مع ضرورة الإلتزام بمبادئ الحوكمة وانتهاج الأساليب التي تعمل على تحسين القدرة على إدارة المخاطر حيث يعتبر (IA) أحد أضلاع عملية الحوكمة، وفيما بعد شهد العالم ظهور الثورة الصناعية الرابعة (Industrial Revolution 4.0) من حيث التحول الرقمي وإنترنت الأشياء والبيانات الضخمة وغيرها من التكنولوجيا المتطورة التي بدأت معظم الشركات في تطبيقها مما ترتب عليها ظهور المخاطر المرتبطة بالتكنولوجيا وابتدت تهدد الشركات، وعلى الفور قام (IIA) في يناير ٢٠٢١ بإصدار تقرير حول دور الـ (IA) في تقييم مخاطر الأمن السيبراني (Assessing Cybersecurity Risk) بهدف توفير التأكيدات والضمانات بشأن المخاطر والتهديدات الناتجة عن ذلك. (Eklöv,2023; Alazzabi,et.al, 2023; Khelil,2023;IIA,2021;IIA,2009).

وفى ضوء جميع ما سبق والذى اتضح من خلاله تعاضم دور وأهمية المراجعة الداخلية ومع زيادة التحديات التى تواجهها هذه المهنة، فقد أصبح لزاما أن يتم إعادة النظر فى الطريقة المتبعة التى يتم من خلالها تأدية مهامها وذلك كاستجابة للتغيرات والمستجدات المختلفة التى نشهدها وخاصة ما بعد عالم التحول الرقوى والتطورات التكنولوجية الحديثة والتى تستدعى أن تتأقلم معها مهنة المراجعة الداخلية وأن تصمد فى وجه هذه التحديات، وفى ذلك السياق بدأ ينادى البعض بضرورة أن يتم اتباع المنهجية الرشيقة (Agile Methodology) أثناء تأدية مهام المراجعة الداخلية، وذلك من منطلق أن الإهتمام فقط بجودة المخرجات - على الرغم من أهميتها- أصبح غير كافيا ما لم يصحبه التركيز على الكيفية نفسها، حيث أن هذه المهنة شأنها شأن أى مهنة أخرى تتأثر بما حولها، وفى خضم ذلك فقد ظهر مفهوم "المراجعة الداخلية الرشيقة" ويسمى بـ (Agile Internal Audit) ويرمز له بالرمز (AIA) أو (Internal Audit Agility) وهو مستمد من فكرة "التصنيع أو الإنتاج الرشيق أو الممشوق" ، والذى يجب النظر إليه على أنه بمثابة التغيير اللازم للتكيف والتفاعل مع المتطلبات الحالية التى طرأت على بيئة الأعمال والشركات وليس ذلك فحسب، بل إنها امتدت لتشمل التغييرات الخاصة بتوقعات الأطراف ذات الصلة من تقارير الـ (IA) ، وعلى الرغم من أهمية هذه القضية ومن أنها تلامس الواقع الفعلى، إلا أنه من خلال قيام الباحثة بالبحث والإطلاع على ما أتيح من الدراسات والأبحاث اتضح أنها ما زالت فى مراحلها الأولى وأنها لم تنل الإهتمام الكافى بعد، كما أنها لم تتعدى حيز التطبيق العملى - وذلك باستثناء القليل جدا منها سواء فى البيئة العربية أو الأجنبية، وتستند فكرة المراجعة الداخلية الرشيقة على تقليل الهدر فى الموارد المستخدمة وتخفيض التكلفة والوقت والمجهود المبذول فى سبيل إنهاء المهام المطلوبة من قبل فريق إدارة المراجعة الداخلية دون التضحية بالجودة، وأنه حتى يتم ذلك فيجب التركيز على الأمور الهامة والضرورية وترتيب الأولويات والإهتمام بإضافة القيمة للأطراف المستفيدة من التقارير النهائية حيث يودى ذلك إلى تحديد الأنشطة الضرورية وغير الضرورية، وقد ذكر (KPMG,2019) أن الديناميكية والتعقيد

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض العناصر الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة محمد الحكيم خبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

والعلاقات التفاعلية هي أهم ما يميز ملامح التغيير في العصر الحديث، وبالتالي يتطلب ذلك من المنشآت ابتكار الوسائل والطرق التي تدير بها أعمالها حتى تظل مستمرة، وأن الوسائل المبتكرة والإبداعية يجب أن تمتد للوظائف الخاصة بالمراجعة الداخلية، ولكي تستمر هذه المهنة فيجب أن تتخلى عن المناهج التقليدية المتبعة وأن تنتهج منهجية المراجعة الداخلية الرشيقة والذي يعد من أهم خصائصه وجود المرونة والتحسين المستمر عن طريق الترحيب بالتغييرات (Welcoming Changes) في أية لحظة ممكنة، وأن يتميز فريق العمل بتنوع التخصصات (Multidisciplinary)، وأن تقلل الهدر أو الفاقد يعتبر أحد أهم المفاهيم الأساسية وفقا لهذه المنهجية، وأن الهدر له صورا وأشكالا عديدة ومنها على سبيل المثال الحركات الكثيرة وغير اللازمة، الوصف غير المنطقي والدقيق للمهام والعمليات مما يترتب عليه استغراق الكثير من الوقت بلا جدوى، وإصدار التقارير الكثيرة وغير الضرورية، وأضاف (KPMG,2020) أن هذه المنهجية سيكون لها مردودا إيجابيا حيث أن العمل الرشيق (Agile Working) سينعكس على وظائف المراجعة الداخلية (Internal Audit Functions) من حيث استجابتها في الوقت المناسب وعلى نحو فعال للتطورات سواء كانت خارجية ام داخلية، كما سيجعلها تتميز بقدر عال من المرونة والقدرة على إعادة ترتيب الأولويات والمهام، وأن هذه المنهجية أيضا مناسبة في أوقات الأزمات، كما أشار (Bkertilly,2019) أنه قد حان الوقت لتطبيق "الرشاقة" في عمليات الـ (IA) حيث أصبح أمرا لا يمكن إغفاله، وأنه حتى تتكامل هذه المنهجية بالنجاح فلا بد من النظر إلى أمور بعينها على أنها الأهم من الأمور الأخرى (أي تكون فوق الأمور الأخرى)، وأن هذه الأمور تتلخص في الآتي:

**\*الأفراد والتفاعلات فوق العمليات والأدوات:** وتعنى التركيز على العنصر البشري في حد ذاته وعلى أهميته من حيث تكوين العلاقات والتفاعلات مع مالك الشركة أو مع المدير، حيث يؤدي ذلك إلى تعميق الفهم للأمور بداخل الشركة وبالتالي تطبيق المنهجية بنجاح، وذلك بدلا من التركيز فقط على العمليات والأدوات.



\*تقارير المراجعة الداخلية ذات التأثير فوق توثيق الكثير من التقارير: ويعنى تقليل التقارير بقدر الإمكان وأن تكون بالقدر المطلوب فقط دون زيادة، وأن تتسم بالكفاية والملائمة والموثوقية.

\*التعاون مع المالك فوق التعاقد بخصوص تقرير المراجع الداخلي: ويعنى تحقيق الموائمة والإنسجام بين فريق الـ (IA) وبين صاحب العمل وذلك قبل وأثناء وبعد الإنتهاء من تأدية المهام.

\*الإستجابة للتغيير فوق إتباع الخطة: وتعتبر من أهم الأمور على الإطلاق وهو الإستعداد للإستجابة السريعة للتغيرات المفاجئة، وأن يتم ربط استراتيجية الـ (IA) باستراتيجية الشركة.

وتوافقت معها دراسة (Schwier,et.al,2018)، ولكنها اختلفت في بعض الأمور التي رأتها أكثر أهمية عن غيرها، ففيما يتعلق بعملية التوثيق ترى أن توفير الرؤى يجب أن يعلو على التوثيق الشامل ( Insights over Comprehensive Documentation ) لأن الرؤى هي العنصر الأهم ويجب أن تكون مبنية على أسس موضوعية وأن تساهم في تعزيز فاعلية الـ (IA)، وترى أيضا أن التعاون مع أصحاب المصالح يجب أن يعلو عملية التعاقد حيث يعمل على معرفة متطلباتهم واحتياجاتهم الدائمة وتوقعاتهم المستقبلية حول تقارير الـ (IA) والسعى على تلبيتها وتحقيقها والتركيز عليها، وبالتالي سد الفجوة بين ما هو مطلوب وبين ما تم بالفعل، وأضافت أن نجاح هذه المنهجية مرهون بأن يكون هناك توافقا بين كلا من التصورات (أو الإدراك) وبين الواقع ((Perception v.s Reality وذلك لبعض المحاور المعينة والتي تعتبر بمثابة العمود الفقري لهذه المنهجية، وتتمثل هذه المحاور في التخلي عن عملية التخطيط (Anti-planning) حيث أنه يجب وضع التصورات حول هذا المحور وتحويله إلى حقيقة حتى يتم توفير أكبر قدر من المرونة وإحداث التغيير حينما يتطلب الأمر ذلك، ويتمثل المحور الثاني في التقليل من عمليات التوثيق، بينما يتمثل المحور الأخير والأكثر أهمية في أن المنتج النهائي لعملية الـ (IA) يجب أن يتناسب ويتلائم مع جميع الأطراف المستفيدة ذات الصلة وهو ما يسمى في هذه

الحالة بـ (One Size Fits all) مما يتطلب تضافر جهود فريق العمل والإدارة حيث سيوفر الوقت والتكلفة إلى أقصى درجة ممكنة.

ومن جانب آخر أصبحت العلاقات والروابط السياسية بالمنشآت أمراً شائعاً في مختلف الدول، وأصبحنا نرى أن العديد من السياسيين هم من رواد الأعمال ورجال الأعمال ذات الشهرة، وأن التفاعل بين السياسة وبيئة الأعمال يتولد عنه المزيد من الفوائد والمنافع لكلا الطرفين وخاصة في الدول النامية (الناشئة) والتي تتصف بوجود مستوى عال من الفساد والمحسوبية والتدخل الحكومي وعدم وجود هيكل فعال للحكومة في معظم الشركات (El-Shayeb,2023;Maaloul,et.al,2018) ، مما يخلق بيئة عمل صديقة لبناء العلاقات السياسية، حيث أن الشركات في تلك الدول تعتمد على الحكومة والتي تسيطر على بعض الموارد النادرة مما يؤدي إلى محاولة العثور على الإستراتيجيات من قبل الشركات للحصول على هذه الموارد وتعظيم الإستفادة منها، وتتمثل أحد الإستراتيجيات في استقطاب أو تعيين أحد الأشخاص البارزين في الساحة السياسية - سواء كانوا حاليين أو سابقين - لشغل المناصب في مجالس الإدارة الخاصة بالشركات (مدير مجلس إدارة، مدير تنفيذى CEO، وما غيرها)، إضافة إلى أنه يتم النظر إلى هؤلاء الأشخاص على أنهم ذوى سلطة سياسية (Political Power) مما يسهل على المنشأة معرفة بعض المعلومات الهامة سواء كانت على المستوى المحلى أو الدولى والتي تؤهلها لامتلاك المعرفة المسبقة لما يمكن أن يحدث وأن يتم التنبؤ به بسهولة ومعرفة المخاطر المحتمل حدوثها وإمكانية تقليل آثارها وتفاديها (Eissa & Eliwa, 2021; Tantawy, & Moussa2023 ; Qasem,et.al, 2023; Khelil,2023)

وعلى الرغم من أن الروابط والعلاقات السياسية للشركات ليست وليدة اليوم إلا أنها جذبت العديد من الباحثين فى الآونة الأخيرة وخاصة فى الفكر المحاسبى، وفى ضوء ما قدمه الأدب المحاسبى فى هذا المجال وذلك من خلال الأبحاث والدراسات التى تمت على الشركات المقيدة ببورصات الأوراق المالية بالدول المختلفة عن طريق الأدلة الميدانية والتطبيقية، فإنه لا يمكن الجزم بشكل مطلق بأن تأثيرها يكون دائماً فى

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة محمد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

صالح المنشأة، حيث تبين من نتائج بعض الدراسات وجود تأثير معنوي وكذلك علاقة طردية إيجابية بينها وبين كلا من سعر السهم والعوائد الخاصة بالسهم وتحسين الأداء ودقة تنبؤات المحللين الماليين وزيادة جودة القوائم المالية، بينما كان هناك تيار آخر جاءت نتائجه متعارضة مع ما سبق من حيث التأثير السلبي والعلاقة العكسية مع المتغيرات السابقة والتي ترجع إلى اختلاف البيئة التي تمت بها الدراسة.

**وبالتالي ومن جميع ما سبق ترى الباحثة أنه يمكن تجسيد مشكلة البحث على النحو التالي:**

أن تطبيق منهجية المراجعة الداخلية الرشيقة أصبح أمرا لا مفر منه، وأنه يجب الإستغناء عن الطرق التقليدية المتبعة حاليا لأداء مهام الـ (IA) والتي لم تعد مناسبة في ظل المستجدات الحالية العالمية والمحلية، وحيث أن النتائج المختلفة التي توصلت إليها الدراسات والآراء حول الروابط السياسية من كونها أن تكون ذات تأثير إيجابي وكذلك ذات تأثير سلبي بما في ذلك الدراسات التي أجريت في البيئة المصرية، فإن الباحثة ترى أن العلاقات والروابط السياسية تعد أحد العوامل التي من الممكن أن تؤثر بشكل كبير على الإهتمام بهذه المنهجية المستحدثة ، ووفقا لذلك تقوم الباحثة باقتراح مؤشرات خاصة بالمراجعة الداخلية الرشيقة.

وتأسيسا على ما تقدم تثير الباحثة التساؤل البحثي التالي:

إلى أى مدى يؤثر وجود الروابط السياسية داخل المنشآت في البيئة المصرية على إمكانية الأخذ وتطبيق المنهجية الرشيقة في المراجعة الداخلية وذلك في ظل المؤشرات المقترحة؟ وإلى أى مدى تساهم بعض الصفات الديمغرافية للمراجعين الداخليين (والتي اقتصر هنا على الجنس وسنوات الخبرة) في تعديل إتجاه التأثير (أو العلاقة) فيما بينهما؟

**٢. أهداف البحث.** يتمثل الهدف الرئيسي في دراسة العلاقة بين كلا من وجود الروابط السياسية في المنشأة وبين تبني ممارسات المنهجية الرشيقة في المراجعة الداخلية ، ويشتق منه الأهداف الفرعية التالية:

■ بيان الـ الروابط السياسية للمنشآت داخل مصر في الفترات الرئاسية المختلفة التي مرت بها الدولة.

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة محمد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

- التأسيس المفاهيمي لمنهجية المراجعة الداخلية الرشيقة مع التركيز على ما يميزها عن المنهجية العادية أو التقليدية.
- اقتراح مؤشرات أداء رئيسية (Key Performance Indicators – KPIs) للتعبير عن ممارسات هذه المنهجية حيث لوحظ من خلال الدراسات أنها لم توضح ما هي الدلائل التي يمكن من خلالها الحكم على مدى إتباع المنشأة لهذه المنهجية.
- اختبار الفروق والمقارنة بين الحالتين (وجود وعدم وجود الروابط السياسية) وكذلك معرفة العلاقة المباشرة بين الروابط السياسية وبين انتهاج المنهجية الرشيقة لـ (IA)
- اختبار اتجاه وشكل العلاقة في ضوء اختلاف نوع الجنس وسنوات الخبرة كمتغيرات معدلة.

### ٣. أهمية ودوافع البحث.

#### الأهمية العلمية (الأكاديمية).

وتتمثل في كون البحث يتناول أحد الوظائف الهامة في المنشأة وهي وظيفة الـ (IA) والذي يتطور دوره يوما بعد يوم وفقا لما تتطلبه بيئة الأعمال وكذلك احتياجات الأطراف المستفيدة من التقارير النهائية، والمتتبع للجهود المبذولة (محليا وعربيا ودوليا) في مجال الروابط والعلاقات السياسية على الصعيد المحاسبي، يجد أنها رغم اسهاماتها القيمة إلا أنها أغفلت دور الـ (PT) في الأخذ بالمنهجية الرشيقة لأداء وظائف الـ (IA)، وفيما يتعلق بالمتغير المستقل محل الدراسة في البحث الحالي وهو (المراجعة الداخلية الرشيقة) فإن معظم الإصدارات تناولته من الجانب النظري فقط، وعربيا وفي حدود علم الباحثة\_ توجد دراسة واحدة فقط وهي دراسة (القنبري، ٢٠٢٠)، أما محليا فلم تجد الباحثة غير دراسة واحدة فقط وهي دراسة (محروس وصالح، ٢٠٢٢) والتي تناولت المنهجية الرشيقة للمراجعة الداخلية ومخاطر الأمن السيبراني، مما يتضح عدم وجود دراسات تناولت المتغيرين معا، لذا تعتبر الدراسة الحالية إضافة لفكر المحاسبي لمدى تأثير الـ (PT) بالمنشأة على الإهتمام بالمراجعة الداخلية الرشيقة وذلك باستخدام دليل تجريبي مستمد من واقع الممارسات والتطبيق بالبيئة المصرية.

## الأهمية العملية.

تأمل الباحثة أن تكون نتائج البحث ذات قيمة مضافة من حيث زيادة المخزون المعرفي للمستفيدين من هذه النتائج، حيث ترى الباحثة أنها ذات أهمية للمراجعين الداخليين من حيث زيادة الوعي لديهم بأهمية المنهجية الرشيقة في أداء مهامهم وكيف أنها تقوم بتوفير الوقت والتكلفة والمجهود، كما تمثل أهمية لأصحاب الشركات والمديرين في إرشادهم إلى دور هذه المنهجية مما يدفعهم إلى حث فريق المراجعة الداخلية على تطبيقها وتحفيزهم على ذلك، إضافة لأهميتها للباحثين كونه يفتح مجالات بحثية أخرى حديثة مشتقة من نتائج البحث الحالي، كما تتمثل الأهمية العملية لكافة المستفيدين في فهم الدور الذي تلعبه الروابط السياسية ومدى التأثير الذي تحدثه في الأخذ بالمنهجية الرشيقة.

## دوافع البحث.

إثراء الأدب المحاسبي في البيئة العربية بمنهجية مستحدثة لأداء وظائف الـ (IA) وهي المنهجية الرشيقة التي تسير الإتجاه الحديث في مجال المراجعة الداخلية، ومدى علاقتها بـ (PT) والتي انتشرت بشكل كبير في البيئة المصرية والعربية بشكل عام، كما تتمثل الدوافع في التغييرات الخاصة بتوقعات الأطراف ذات الصلة من تقارير الـ (IA) مما يستلزم معها التركيز على الطريقة نفسها.

## ٤. حدود البحث.

■ تم استبعاد فئة المراجعين الداخليين العاملين بالبنوك والقطاعات المالية الأخرى والعاملين بشركات التأمين نظرا لطبيعتها المختلفة في النظام المحاسبي.

## ٥. منهج البحث. تم الإعتماد على :

■ المنهج الإستقرائي: حيث تم الإستعانة بالأبحاث والآراء ذات الصلة بموضوع البحث، وكذلك تحليل وتقييم الدراسات السابقة ومنها تم اشتقاق فروض البحث وتكوين الإطار النظري وعمل المنهجية الخاصة بالدراسة التجريبية واختبار صحة أو عدم صحة فروض البحث.

■ المنهج الإستنباطي: حيث تم اقتراح مؤشرات تعتبر بمثابة مؤشرات أداء رئيسية خاصة بالمراجعة الداخلية الرشيقة ، والتي تم استنباطها واستخلاصها عن طريق ما

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

د/ رشا محطوة محمد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

ورد في الآراء والدراسات السابقة، كما تم تفسير النتائج الخاصة بالتحليل الإحصائي في ظل استنباط ما تشير إليه الدلالات الإحصائية لبعض الأرقام والنتائج وكذلك لإيجاد العلاقات بين المتغيرات.

■ المنهج المقارن: وتم استخدامه للمقارنة بين الفترات المختلفة للرئاسة في مصر وذلك بهدف إبراز الروابط السياسية للشركات في كل فترة على حدة.

### ٦. خطة البحث.

تحقيقاً لهدف البحث الرئيسي والأهداف الفرعية، تم تقسيم البحث إلى النقاط التالية:  
١/٦ الروابط السياسية.

يعد من الطبيعي وجود علاقة بين رجال الأعمال والحكومة حيث أن نشاط رجال الأعمال لا يكون بمعزل عن السياسة، وتعتبر سمات النظام السياسي الذي يعمل رجال الأعمال من خلاله محددًا هامًا في قدرتهم على التأثير على صنع القرارات، حيث أنه يمكن أن يكون هناك تحالفات بين رجال السياسة ورجال الأعمال، والأمر يتزايد وضوحًا عندما يدخل رجال السياسة كأحد أعضاء مجلس الإدارة أو عن طريق المشاركة في ملكية منشآت الأعمال مع رجال الأعمال الذين يساندون البرامج الانتخابية الخاصة بالمرشح المستهدف من رجال السياسة، ولقد بدأ رجال الأعمال في استخدام التمثيل المباشر داخل السلطة التنفيذية أو المؤسسات التشريعية وذلك بدلا من التمثيل غير المباشر من خلال الوسطاء، حيث أصبح كثير من رجال الأعمال أعضاء في السلطة التشريعية والمواقع القيادية في الأحزاب السياسية الأمر الذي يتيح لرجال الأعمال فرصة التأثير المباشر في صنع القرارات، ولكي يضمن رجال الأعمال استمرار الأوضاع التي تحقق مصالحهم فإنهم يسعون لإيجاد صلات قوية مع المسؤولين السياسيين أو مع ذويهم من الأبناء لضمان عدم تغيير القرارات التي كانت في صالحهم، ويضمن رجال الأعمال دعما من مؤسسات النظام السياسي يتمثل في توزيع انتاجهم وكذلك الحصول على قروض وتسهيلات من البنوك ، إلى جانب أن الروابط السياسية للمديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة يمكن النظر اليهما على أنها ذات قيمة مضافة للشركات، حيث أن الروابط السياسية من الممكن أن تعود

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة عبد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

بالعديد من الفوائد على الشركات إلى جانب أن شركات الأعمال في الوقت الحالي تتعرض للعديد من الضغوط وذلك نتيجة للتطورات السياسية والتكنولوجية والإقتصادية، لذا اتجهت كثير من هذه الشركات إلى إقامة علاقات وروابط سياسية لكي تحصل على المنافع والمزايا التي تضمن بقائها في مجتمع الأعمال والمنافسة إلى جانب السعي نحو تحسين أدائها.

**وفي هذا الإطار سيتم تناول ذلك من خلال النقاط التالية:**

### ١/١/٦ مفهوم الروابط السياسية.

تعرف الروابط السياسية على أنها "العلاقة الإجتماعية التي تكتسب من خلالها المنظمة القوة والسلطة والمركز التنفسي" (Wong & Hooy, 2018)، وبذلك تعد المزايا الحكومية أحد آليات دفع المنشآت إلى التوسع في الإستثمارات الإجتماعية، ويرجع ذلك إلى استقلالية المؤسسات الحكومية وقدرتها على التحكم في تخصيص الموارد الإستراتيجية مثل الأراضي والمعونات الدولية والتي لها أثر كبير في اكتساب المنظمة مركز تنافسي لها في القطاع الخاص بها (kong, 2020).

وتعرف أيضاً بأنها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بين المنشأة والسياسيين أو حكوميين بارزين سواء أكانت استثمارية أو مالية أو إدارية، وتحقق من ورائها المنشأة مجموعة من المنافع، وتحمل في سبيل ذلك تكاليف لبناء تلك الروابط واستمراريتها ( عقيلي ورزق، ٢٠٢٣ )

### ٢/١/٦ تصنيف المنشآت ذات الروابط السياسية.

تأخذ المنشآت ذات الروابط السياسية العديد من الأشكال المختلفة والتي تتمثل فيما يلي:

❖ **تكون حصة الملكية في المنشأة من قبل أحد السياسيين أو أحد أقاربه.**

\*وهي أن يكون واحد على الأقل من مساهميها يمتلك ١٠% على الأقل من حق التصويت أو أن يكون أحد كبار المسؤولين ( المدير التنفيذي أو رئيس مجلس الإدارة أو نائب الرئيس أو رئيس القسم ) هو عضو في السلطة التشريعية .

\*إذا كان أحد أعضاء السلطة التشريعية هو من أقارب أحد مساهميها الكبار أو كبار المسؤولين بالشركة.

### ❖ شبكة الأعمال المرتبطة بالعلاقات الاجتماعية.

وهو أن يكون أحد المسؤولين الكبار في المنشأة لديه علاقة وطيدة مع أحد السياسيين في شكل صداقة شخصية أو قرابة أو مصاهرة مع مسئولين حكوميين بارزين أو أعضاء مجالس نيابية أو سياسيين، حيث تبنى الروابط السياسية للمنشآت من خلال تعيين أقارب أو أبناء السياسيين مديرين تنفيذيين للمنشآت أو في مجلس ادارة المنشأة، أو تعيين أقارب وأبناء السياسيين بالمنشأة أو المصاهرة بين المدير التنفيذي أو أعضاء مجلس الادارة والسياسيين، أو وجود خدمات متبادلة بين السياسيين والمدير التنفيذي أو أعضاء مجلس الادارة (Shirodkar V.et al., 2022).

### ❖ الاتصال مع موظفي الحكومة.

وهو أن يكون أحد المسؤولين بالمنشأة من أعضاء مجلس الإدارة أو رئيس مجلس الإدارة أو يكون المدير التنفيذي للشركة عضواً في المجالس النيابية، وذلك لأن الروابط السياسية تبنى من خلال توظيف المسؤولين الحكوميين السابقين كمديرين تنفيذيين للمنشآت أو تحول المدير التنفيذي أو أعضاء مجلس الإدارة إلى سياسيين بالترشح في الانتخابات النيابية، أو وجود ممثل الحكومة في مجلس الإدارة بصفتها أو العضوية بالهيكل العليا الحزبية للمديرين التنفيذيين للشركة وأعضاء مجلس الإدارة (Su C. et al., 2021).

### ❖ الإتصال مع موظفي الحكومة لتمويل الانتخابات.

ويكون ذلك من خلال التبرعات المالية: وهو أن تساهم المنشأة في الحملات الانتخابية لمرشحي المجالس النيابية أو الأحزاب السياسية المؤثرة في اصدار القوانين والتشريعات بالدولة، أو المساهمة في تنفيذ برنامج انتخابي معين، أو التبرع للأحزاب السياسية التي يكون لها تأثير في اصدار القوانين والتشريعات (Putra and Harymawan, 2021).

### ٣/١/٦ الدوافع لتكوين الروابط السياسية لشركات الأعمال.

تتلخص هذه الدوافع في تحسين صورة المنظمة لإرضاء أصحاب المصالح وذلك بالإضافة إلى إضفاء صفة الشرعية لأنشطة المنظمة حتى تلقى القبول المجتمعي، بالإضافة تعظيم قيمة المنظمة على المدى الطويل، ويعد هذا من شأنه تخفيض تكلفة الحصول على رأسمال اضافى وارتفاع القيمة البيئية للسهم (الشريبي، ٢٠١٩) ويوجد تأثير للروابط السياسية على



تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة عبد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

منشآت الأعمال، وقد يكون التأثير إيجابياً نظراً لحصول المنشآت المرتبطة سياسياً على العديد من المزايا ومن أهم هذه المزايا الحصول على قروض بشروط ميسرة من البنوك وبمزايا ائتمانية كبيرة، وذلك إلى جانب دفع ضرائب أقل (على، ٢٠١٩) والإستئثار بحصة كبيرة من الإنتاج والتوظيف .

ويعد حجر الأساس للروابط السياسية ما أسماه الخبيران الاقتصاديان اسحق ديوان وفيليب كيفر "آليات الإمتياز" ويقصد بها الحماية التجارية الجمركية وغيرها، علاوة على الوصول التفضيلي إلى التمويل والعقود الحكومية، وتسهيل الترخيص، والحوافز وبعض الإعفاءات الضريبية.

وبالتالى ومما سبق، فإنه يتضح وجود إختلاف بين المنشآت ذات الروابط السياسية والمنشآت غير المرتبطة سياسياً، حيث أن الروابط السياسية للمنشآت تعد أحد العوامل المؤثرة فى نشاط المنشأة، ويكون ذلك فى عدة أوجه كالتالى:

#### • الحصول على القروض المصرفية.

حيث تحصل المنشآت ذات الروابط السياسية على القروض المصرفية بشروط مسهلة ومدة طويلة الأجل ، وذلك لأن البنوك تخصص قيمة أكبر من القروض لإقراض الشركات والمنشآت ذات الروابط السياسية لتقوية علاقاتهم الخاصة بكبار المسؤولين .

#### السندات:

حيث يتم طرح السندات بسوق الأوراق المالية للإكتتاب، ويكون للروابط السياسية دوراً فى التدخل مع الهيئات الإشرافية فى الحصول على الموافقة على إصدار السندات ( Li X.and Jin Y., 2021)

#### • العقود الحكومية.

ويقصد بذلك أن المنشآت المرتبطة سياسياً تكون قادرة على عقد لقاءات بصفة مستمرة مع جهة التعاقد، وبالتالي الحصول على مزيد من التفاصيل عما تبحث عنه جهة التعاقد قبل وقت طلب تقديم العروض، ولذا تعتبر هذه المنشآت أكثر قدرة على إعداد وتجهيز الوثائق التى تناسب احتياجات المشروع المراد تنفيذه (Ficio, 2010).

### • دفع الضرائب أقل.

تتمتع المنشآت ذات الروابط السياسية بدفع دفع ضرائب أقل من مثيلاتها من المنشآت الأخرى التي لا ترتبط بروابط سياسية حيث تتخفف قيمة الضرائب المدفوعة كلما كانت الروابط السياسية لدى المنشأة قوية، بالإضافة إلى أن المنشآت ذات الروابط السياسية القوية تقوم بممارسات هدفها تخفيض العبء الضريبي، وأن هذه الممارسات تتصف بالتعسف تجاه الضرائب من أجل تخفيض الضريبة المستحقة أو عدم استحقاقها (Heimberger, P., 2021)

### • تعزيز القوة السوقية.

حيث أنه يمكن استخدام الروابط السياسية من خلال قدرة الشركة على كسب مساندة الحكومة لصالحها على حساب المنافسين أو الحد من الإجراءات الحكومية للشركة، وأيضاً تعزز الروابط السياسية من سياسة التطوير والابتكار، حيث أن الشركات التي تحصل على دعم حكومي أكبر تميل إلى التوسع في بحوث التطوير والابتكار، وذلك لكي تكسب مركز تنافسي بين مثيلاتها من الشركات الأخرى غير المرتبطة سياسياً (Su, & Yu, 2019). بالإضافة إلى أن الروابط السياسية تمكن الشركات من الحصول على معلومات فريدة حول السياسات العامة، وغالباً ما تكون هذه المعلومات مكلفة للغاية أو يصعب الحصول عليها، كما تعد وسيلة للوصول إلى صناع القرار السياسى، مما يؤدي إلى التأثير على القرارات السياسية لصالح هذه الشركات. (Hillman, 2005)

### • الحماية التنظيمية

وذلك من خلال انخفاض احتمالية التعرض للعقوبات والغرامات القانونية من خلال استغلال تلك الروابط السياسية (عبدالمطلب وآخرون، ٢٠٢٣) ٤/١/٦ التكاليف المترتبة على وجود الروابط السياسية للمنشآت.

تعد الروابط السياسية عملة ذات وجهين، فالروابط سياسية يمكن أن تزيد من قيمة الشركة من خلال استخدام السياسيين لنفوذهم لكي يمنحوا امتيازات اقتصادية للمنشآت ذات العلاقة بهم، إلا أن ذلك يمكن أن يؤدي إلى وجود أنشطة من شأنها تخفيض قيمة المنشآت، حيث أن الروابط السياسية أحياناً تصبح مكلفة للمنشآت وذلك من خلال دفع مقابل ما تحصلت عليه من

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيدة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة عبد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

خدمات، وتتدفق المزايا والمنافع من الشركات إلى السياسيين، حيث تسعى الشركات إلى تحقيق أهداف السياسيين بدلاً من تعظيم القيمة لصالح المساهمين، كما يحتاج السياسيين إلى موارد لتدعيم حملاته الانتخابية ولبقاء استمرارهم بالسلطة، وتمويل الأحزاب السياسية وامتلاك وسائل الإعلام وتأسيس جمعيات رجال الأعمال أو الإنضمام إليها ، إلى جانب تقاسم عبء تنفيذ السياسات الحكومية مثل توظيف فائض العمالة (Habib et al., 2018) مما يؤدي إلى تراجع ربحية الشركات لارتفاع الأجور، وفي هذه الحالة لا تعزز الروابط السياسية قيمة المنشأة، بل تحقق أهدافاً سياسية خاصة بالملاك وأصحاب المنشأة وكذلك المساهمين بشكل شخصي من خلال قيام الشركات المرتبطة سياسياً بالتأثير في السلوك العام الجماهيري من الجانب التنافسي عن طريق استعمال مبادئ التسويق التجاري ونظرياته (السعدى، ٢٠١٩)، ويكون ذلك بتوظيف مخطط ومنظم لوسائل الإعلام الجماهيري في كيفية عرض منتج سياسي معين، إلى جانب استخدام وسائل الإتصال التقليدية والحديثة من أجل زيادة مساحة التأييد أو الإقناع بمرشح معين (Shana, 2014)، ولذا فالشركات تستخدم تقنيات التسويق السياسي عن طريق المعارف والوسائل والأدوات التي يتم وضعها لخدمة مرشح معين، ومن أجل ذلك تأخذ هذه الشركات بعين الاعتبار المجتمع والبيئة نتيجة الأعمال التي تقوم بها لغرض استمراريتها على المدى البعيد (عبدالعظيم، ٢٠٢٠).

ويكون الوضع أسوأ في ظل التغيرات السياسية الكبرى، حيث أن الشركات التي كانت في السابق تحظى بالاهتمام من الممكن أن تفقد ثروتها بالكامل، بالإضافة إلى انخفاض الشركات المرتبطة سياسياً (Tee, 2018)

لذا فالعلاقة بين الروابط السياسية وقيمة المنشأة أكثر تعقيداً فالروابط السياسية تحمل معها الآثار الإيجابية والسلبية معاً، حيث أنه لا توجد روابط سياسية تنتج منافع فقط أو تنتج عنها تكاليف فقط، فمتى زادت منافع الروابط السياسية عن تكاليفها يكون لها أثر إيجابي على قيمة المنشأة، ومتى زادت التكاليف عن المنافع يكون الأثر سلبي على قيمة المنشأة (جادالله، ٢٠٢٢)، لذا يعد الهدف الرئيسي من سعي المنشآت نحو إيجاد روابط سياسية هو الحصول على معاملة خاصة من قبل الهيئات التنظيمية للدولة، مع خلق سياق من الحماية الذاتية لها

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة عبد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

ضد تقلبات القرارات الحكومية، فتنحمل المنشآت في سبيل ذلك تكاليف يطلق عليها تكاليف الروابط السياسية.

**٥/١/٦ العوامل المؤثرة في زيادة المنافع على التكاليف للروابط السياسية أو العكس:**  
من هذه العوامل ما هو متعلق ببيئة الأعمال الخارجية لكل دولة والمرتبطة بالنظم السياسية والبيئة التشريعية ودرجة التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى مستوى تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية ودرجة سيطرتها على الموارد.  
وأيضاً من العوامل ما هو داخلي مرتبط بالبيئة الداخلية، ومن أهمها آليات الحوكمة الفعالة، وذلك لما هو معروف عن دورها المؤثر في تنظيم العلاقات بين الشركات وأصحاب المصالح بهدف زيادة القيمة المضافة لأصحاب المصالح (Mulyadi, 2020) وذلك بالإضافة إلى أن وجود بيئة حوكمة جيدة يعزز من وجود استراتيجية واضحة للشركة وسياسات تنظيمية صارمة وتحقيق الشفافية والمساواة والعدالة، مع تحسين أداء وتقرير قيمة الشركات من خلال ادارة أكثر فعالية وتخصيص أفضل للموارد.

بالإضافة إلى أن الحاجة إلى بناء روابط سياسية من قبل المنشأة يتوقف على النظام السياسي القائم في البلاد، حيث توجد أنظمة سياسية تعمل على تحقيق النزاهة والشفافية في المعاملات والعقود والعمليات الحكومية، وتفتح المجال أمام الاستثمار الأجنبي بجانب الاستثمار المحلي لتحقيق فرص متنوعة أمام المستثمرين، ففي هذه الحالة لن يكون هناك فوائد كبيرة منتظرة من الروابط السياسية للمنشآت (Qion W., and Chen X., 2021) ) أما في حالة الأنظمة السياسية التي تعمل على توطيد أركانها من خلال القوة الاقتصادية وظهور شركات محلية تحتكر السلع والخدمات الأساسية وتكون تحت سيطرة السياسيين، فهذه الحالة تجعل المنشأة تسعى لتكوين روابط سياسية تمكنها من الاستمرار في النشاط وزيادة الإنتاج.

**٦/١/٦ النظريات الداعمة والمفسرة لتكوين الروابط السياسية في المنشآت.**

من أجل الفهم العميق لأسباب وجود الروابط السياسية للمنشآت، فإن هناك العديد من النظريات التي تفسر الدوافع وراء كل من الشركات ورجال السياسة لإقامة علاقة لتبادل المنافع بينهما وهي كما يلي :-

### ❖ نظرية العقد الاجتماعي.

حيث تركز هذه النظرية على أن المجتمع يتكون من سلسلة من العقود الصريحة والضمنية بين الأفراد والمؤسسات، وقد تطورت هذه العقود بحيث يمكن إجراء المبادلات بين الأطراف في بيئة من الثقة والإنسجام (Kong,et.al,2020).

### ❖ نظرية السعي وراء تحقيق المكاسب غير المستحقة.

هذه النظرية تقوم على أن الشركات تستخدم مواردها للحصول على مكاسب من الآخرين وذلك بدون أي فوائد تعود على المجتمع ، ويعد تحقيق المكاسب غير المستحقة أحد أشكال الفساد السياسي المنتشر بشكل كبير، ويمكن ملاحظة ذلك بشكل كبير في الدول النامية (Smith, 2016).

### ❖ نظرية التبادل الاجتماعي.

وتقوم هذه النظرية على أن الحكومة تقدم مزايا للشركات على أنها تمثل عوائد لها وفي المقابل تحصل على الإستثمارات الاجتماعية ، حيث أن موارد الدولة يتم منحها لهذه الشركات كميزة للإفناق الاجتماعي للمنشأة وبذلك تتحقق المنفعة المتبادلة بينهم، حيث تحصل الحكومة على استثمارات اجتماعية والتي تحقق الرفاهية الاقتصادية عن طريق الشركة ، وفي المقابل تحصل الشركة على المزايا الحكومية التي تعد مورد هام لضمان استمرارها داخل الأسواق المالية واكتسابها مركزا تنافسيا قويا في القطاع الإقتصادي (نور الدين، ٢٠١٢).

وترتبط هذه النظرية أيضاً بالنظرية القائمة على الموارد حيث أنها تفسر الآثار الإيجابية للروابط السياسية للمنشآت، ويكون هذا الأثر متمثل في الحصول على الموارد الرئيسية من الحكومة والتي تحتاجها الشركات إلى جانب التغلب على عوائق السوق والحصول على أفضل المعاملات من قبل الحكومة ، لذا فإن التعاقد مع مديرين مرتبطين سياسياً يعد وسيلة فعالة بالنسبة للشركات، بالإضافة للحصول على معاملة تفضيلية من الحكومة، مما يزيد ذلك من قيمة الشركة والحصول على القروض اللازمة بأقل تكلفة بصفة خاصة (Tahoun, 2014).

### ❖ نظرية الشرعية.

وتقوم هذه النظرية على أن المنشآت تحتاج إلى الشرعية، وتعنى ترخيص المجتمع لأعمال المنشأة للوصول إلى الموارد الضرورية للنجاح في إدارة الأعمال، وذلك لأن أى منشأة لها الحق في الوجود، ولكن تلك المنشأة تخضع لشرعية أكبر يمنحها لها المجتمع، غير أن هذه الشرعية يمكن أن تكون مهددة إذا أدرك المجتمع أن الشرعية لا تتم بطريقة مقبولة (شعبان، ٢٠١٩).

### ❖ نظرية السمعة.

وترتكز هذه النظرية على أهمية وجود أحد السياسيين بالشركة للثقة في سمعة المنشأة ، وفي هذه الحالة تتجه المنشآت إلى الإعتماد على العلاقات الشخصية مع رجال السياسة بدلاً من تحسين الأداء ، وذلك للحصول على القروض اللازمة لها، حيث تعتبر مثل هذه العلاقات بمثابة إشارة تحسين سمعة منشأتهم في عدم التخلف عن سداد قروضها وسنداتها (DU,2011) وفي ضوء هذه النظرية يعتبر وجود أحد السياسيين بالمنشأة بديلاً في حالة غياب الإفصاح بالقوائم المالية (Yang et al., 2014)

### ❖ نظرية الوكالة.

هذه النظرية تستند إلى العلاقات التعاقدية التي تحكم أطراف عقد الوكالة وهم : الأطراف الخارجية من ملاك ومستثمرين ومقرضين (الأصيل) ومجلس الإدارة (الوكيل) ، وفي ظل هذه النظرية فإن الشركة عبارة عن عقود حيث أن كل عقد بموجبه يلزم شخص أو مجموعة من الأشخاص (الأصيل) شخص آخر (الوكيل) بتنفيذ مهام معينة لحسابه ، مما ينشئ نيابة سلطة اتخاذ قرار لذي مجلس الإدارة ، بينما يتحمل الأصيل نتائج هذه القرارات .  
فوفقاً لنظرية الوكالة تسعى المنشآت إلى تحقيق أهداف السياسيين بدلاً من تعظيم القيمة لصالح المساهمين، ويحدث تعارض في المصالح بين الإدارة والمساهمين من ناحية وبين أعضاء مجالس الإدارة المرتبطين وغير المرتبطين من ناحية أخرى، وبين مساهمي الأغلبية ومساهمي الأقلية من ناحية ثالثة (Cao et. Al., 2017)

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة عبد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

### ❖ نظرية اصحاب المصالح.

تقوم هذه النظرية حول المنفعة المتبادلة المشتركة بين المنشأة وأصحاب المصالح المرتبطين بها ، ووفقاً للعلاقة بين المنشأة وجماعات الضغط السياسي ، فإن منشآت الأعمال تساهم في تحقيق البرامج الانتخابية في الانتخابات مقابل تقديم المزايا والمنفعة من قبل رجال السياسة لمنشآت الأعمال لتحقيق مصلحة أصحاب المصالح (James,2011).

### ❖ الاعتماد على الموارد.

اهتمت هذه النظرية بتفسير ظاهرة الروابط السياسية في البلدان الناشئة، ووفقاً لهذه النظرية فإن الروابط السياسية تساعد المنشآت في الحصول على موارد استراتيجية يمكن استغلالها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، فلكي تستطيع المنشآت البقاء والاستمرار يجب أن تحصل على تلك الموارد قبل المنافسين وتستوعب القيود المرتبطة بالحصول عليها والتمثلة في مساندة ودعم السياسيين (Newbert, 2007)، وفي مقابل ذلك تحصل المنشأة من السياسيين على التسهيلات والموارد اللازمة بما يضمن للمنشأة البقاء في سوق العمل مثل تخفيض الضرائب، القروض المصرفية وتمويل ديون الشركة طويلة الأجل (Fraser et al., 2006)

### ٦/١/٦ الروابط السياسية للشركات في مصر: دراسة مقارنة.

#### أ- الروابط السياسية للشركات في عهد الرئيس الأسبق محمد حسنى مبارك.

لقد شهد عام ٢٠٠٩ توسعاً كبيراً للشركات الكبرى الخاصة ، حيث عين الرئيس الأسبق محمد حسنى مبارك حكومة كانت هذه الحكومة ملتزمة بالمزيد من تحرير التجارة ورؤوس الأموال، ووفقاً لتقرير البنك الدولي عام ٢٠٠٩ فقد ساهم القطاع الخاص بنحو ٧٥% من الناتج المحلي الإجمالي (World Bank,2009) وفي هذه الفترة تمتعت الشركات الكبرى الخاصة بقدر من النفوذ السياسي و القدرة علي التأثير علي سياسات الدولة الاقتصادية علي نحو أثر بشكل كبير على القطاع الخاص و شكل صوة عامة عنه في أوساط الرأي العام) (Sfakianakis, 2004). ولقد تصاعد الدور السياسي لهذه الشركات في السلطة التشريعية و التنفيذية تدريجياً في العقد الأول من القرن العشرين، وكان هذا التصاعد مع تعيين أحمد نظيف رئيساً للوزراء في حكومة تشكلت أساساً من رجال الأعمال والتكنوقراط، و هذه الشخصيات كانت لها أدواراً سياسية نشطة في الحكومة والبرلمان (Chekir, 20013)،

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة عبد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

ولقد قام " جمال مبارك" في إطار عمله الوثيق مع مجموعة من الخبراء الاقتصاديين ورجال الأعمال بإجراء تغيير في سياسات البلاد في أوائل العقد الأول من الألفية نحو تسريع وتيرة الخصخصة وتطبيق اصلاحات في القطاع العام واصلاحات تجارية، ولقد استطاعت المنشآت المطلعة على معلومات غير معلنة اغتنام الفرص لالتي ظهرت مع تحديث الاقتصاد، ولقد شملت هذه الفرص مشاريع انشائية ضخمة ومشاريع عقارية ، وأيضاً شملت قطاع الاتصالات والتوزيع المحلي للعلامات التجارية العالمية لمنتجات استهلاكية، وكانت القرارات الحكومية هي الأساس في جميع هذه المجالات. لذا كان رجال الأعمال من أصحاب العلاقات في مركز يتيح لهم التأثير على هذه القرارات (شيفوير وآخرون، ٢٠١٥)

وبذلك تميزت الفترة من ٢٠٠٤ إلى ٢٠١١ بتزايد نفوذ رجال الأعمال على قرارات الدولة وذلك عن طريق تقدم وترقية مصالح بعينها لأصحاب الشركات الذين لهم إرتباطات سياسية .

ولقد شكل العديد من أصحاب الشركات الكبرى التكتلات والعائلات بصورة رسمية وغير رسمية، وقد اتسم هذا النظام بالتوزيع المتفاوت لحقوق الملكية لصالح قلة تتمتع بارتباطات وعلاقات سياسية مع دوائر النفوذ ، وفي ظل هذه الظروف تمكن العديد من أصحاب الشركات الكبرى من النفاذ للأسواق، والأصول الحكومية التي تمت خصصتها، والأرضى المملوكة للدولة، إلى جانب استغلال قادة الأعمال البرلمان والحكومة لحماية مصالحهم والإبقاء على احتكارهم للأسواق معينة بما في ذلك صناعات الصلب والأسمنت (Aref, 2021).

#### ب- الروابط السياسية للشركات في عهد الرئيس السابق محمد مرسي.

تسابق مجموعة من رجال الأعمال المنتمين للتيار الإسلامي في السير بخطوات واسعة نحو سحب المزيد من التوقعات الاقتصادية لإحكام قبضتهم على السوق المصري في القطاعات المهمة وذلك بالتوازي مع تشكيل الأحزاب الإسلامية لأغلبية البرلمان، و في هذه الفترة كانت الجمعية المصرية لتنمية الأعمال ظاهرة أكثر من سواها ، وكانت تمثل طفيفاً واسعاً من مجتمع الأعمال، وبحلول عام ٢٠١٢ كانت



تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة عبد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

الجمعية تضم ما يقرب من ٣٠٠ عضواً ، وكان من بين أعضاء مجلس الإدارة رجال أعمال من أصحاب الشركات الخاصة .

### جـ الروابط السياسية للشركات في عهد الرئيس عبدالفتاح السيسي.

أخذت العلاقة بين الشركات الخاصة الكبرى في مصر والدولة في التغيير مع الوقت ، ففي نظام الرئيس عبدالفتاح السيسي لم يحذ عودة أصحاب الشركات الخاصة الكبرى إلى الإضطلاع بدور سياسي مباشر كالذي كانوا يمارسونه خلال الفترة الأخيرة من حكم الرئيس الأسبق مبارك (NoII,2019)، ولقد عمل النظام الحالي على الحد من الدور السياسي الذي تضطلع به الشركات الكبرى، وفي المقابل قام بتوسيع نطاق جميع الضمانات والحوافز المقدمة لشركات القطاع الخاص، وذلك لإستئناف أنشطتها الاقتصادية، وهذا سيكون ايجابياً على المدى الطويل، حيث أنه يرسم حدود تفصل بين ما هو اقتصادي وما هو سياسي، وفي هذه الحالة يتيح الفرصة لتخصيص أكثر كفاءة للموارد ولتدخل سياسي أقل مباشرة من قبل الدولة لصالح أصحاب الارتباطات السياسية ، لذا تميزت الفترة الحالية بـ :-

• تضاعف الدور السياسي لرجال الأعمال الذين كانوا نافذين في عهد الرئيس الأسبق محمد حسنى مبارك.

• تراجع قدرة رجال الاعمال على التأثير في صياغة السياسات العامة للدولة وتطبيقها . وعلى الرغم من تضاعف الدور السياسي لرجال الأعمال في الفترة الحالية عن الفترات السابقة ، إلا أن رجال الأعمال مازالو يسعون إلى عضوية مجلس الشيوخ والنواب، حيث أن انتخابات مجلس الشيوخ وجد بها عدد من رجال الأعمال ضمن المرشحين سواء أكانوا ضمن القائمة الوطنية من أجل مصر أو متنافسين على المقاعد الفردية في جميع محافظات الجمهورية، وفي مجلس النواب عام ٢٠١٥ شهدت انتخابات اللجان النوعية بمجلس النواب سيطرة من رجال الأعمال على أداء مجلس النواب في بداية دور الانعقاد الثاني، وكان أبرزهم لجنة حقوق الانسان التي انضم لها ٦٤ عضواً لتكون بذلك اللجنة الاعلى عدداً بالبرلمان وهم حوالي ٢٣ عضواً يرأسون لجان فرعية بمجلس النواب.

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة عبد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

وفي مجلس النواب لعام ٢٠٢٠ ، قال عدد من رجال الاعمال المشاركين في الانتخابات أن رغبة رجال الأعمال في المشاركة بالسباق الانتخابي والفوز بمقاعد برلمانية تمكنهم من المشاركة في تنفيذ خطة الدولة، إلى جانب صياغة التشريعات المنظمة لبيئة الأعمال. وفي الختام نجد أن ارتباط المنشأة سياسياً يؤثر بشكل كبير على قراراتها، وتوجيه مواردها ومستوى أدائها، حيث تحتاج منشآت الأعمال إلى القدرة على توقع التغيرات في أمور السياسات الحكومية والتكيف معها، لذلك تسعى العديد من المنشآت إلى إنشاء روابط بين المنشآت والسياسيين.

## ٢/٦ المراجعة الداخلية الرشيقة AIA (تأصيل علمي).

### ١/٢/٦ المفهوم والفلسفة.

في عام ٢٠١٩ قام مكتب KPMG في هولندا بعقد ثلاثة جلسات بنظام المائدة المستديرة لمناقشة قضية الـ (AIA)، وركزت على مشاركة أفضل الممارسات، كما كان هناك نظام المحادثات المفتوحة (Open Conservation) حول كيفية تطبيق الأساليب الرشيقة في عمليات المراجعة الداخلية، وأسفرت تلك الجلسات عن أن الـ (AIA) تتسم بتقصير دورات المراجعة الداخلية والتقييم المستمر ووجود التفاعلات بين فريق الـ (IA) وبين الشركة بشكل تكراري، وأن يتم التركيز على الوثائق الرسمية واستخدام الخبراء الذين يمكنهم ترجمة مبادئ أو وثيقة التصنيع الرشيق ((Agile Principles or Agile Manifesto) وتطويعها لعملية المراجعة الداخلية (KPMG,2020)، واتفقت معها دراسة (KPMG,2019) وأضافت أن هذه المنهجية تستلزم أن يكون فريق الـ (IA) على استعداد لتغيير عقليتهم (Mindset) والذي يعتبر الأساس حيث أن التغيير لا بد أن يكون نابعا من داخل الأشخاص أنفسهم، واستكملت أنه يجب أن تركز العقلية على الإهتمام باحتياجات أصحاب المصالح وإضافة قيمة لهم، وأن مفهومها يستند على وجود المرونة والاجتماعات اليومية وزيادة وسائل التعاون مع المدير أو المالك وكذلك تطبيق المبادئ الرشيقة بما يتلائم معها، وتشابهت معهما في الآراء كلا من (Schwier,et.al,2018) و (Bakertilly,2019)، في حين أضافت (Deloitte,2018) أن مفهوم تلك المنهجية

هو ألا يتم التركيز على إعداد التقارير ولكن على تقديم الرؤى وأن يتم تحديد مستوى التأكيدات المطلوبة وذلك بناء على تحديد القيمة المضافة مسبقاً لجميع المستفيدين، وفي سياق متصل بينت (Deloitte,2021) أن هذا النهج يعنى طريقة العمل التى تعتمد على التطوير التكرارى كلما احتاجت الـ (IA) ذلك عن طريق فرق تعاونية وذاتية التنظيم والتي تركز على تسليم القيمة الأكثر أهمية للعميل، مما يجعل وظائف الـ (IA) تكون أفضل وأسرع وأكثر بهجة عن ذى قبل (Better,Faster,Happier).

ومن جميع ما سبق يمكن القول بأنه لا يوجد مفهوم محدد للـ (AIA) ولكن هناك اتفاق بين الآراء حول حتمية التركيز على المحاور الهامة والتي تشكل البناء الرئيسى لهذه المنهجية وتتمثل فى إضافة القيمة وتقليل عملية التوثيق وأن يكون هناك تعاون بين الفريق بين إدارة الشركة (أو مالكيها) ووجود المرونة والقابلية للتغيير وما غير ذلك من المحاور، وإضافة للمفاهيم السابقة التى تم عرضها، ترى الباحثة أنه يمكن صياغة مفهوم آخر لمنهجية الـ (AIA) وذلك على النحو التالى:

**" هي منهجية التكيف مع التغييرات المستمرة والترحيب بها وفى ضوئها يتم تعظيم قيمة أصحاب المصالح مقابل تدنية الهدر والفاقد فى الموارد المستخدمة"**

ويلاحظ من المفهوم السابق أنه يتم النظر إلى التغييرات المستمرة والتي لا تتوقف عند حد معين على أنها بمثابة "ضيف" ولا بد من الترحيب به والتكيف معه، ومن ثم يتم تلبية متطلبات أصحاب المصالح المستفيدين من التقارير النهائية للمراجعة الداخلية عن طريق تعظيم القيمة المضافة لهم وفى الوقت نفسه تخفيض الهدر بجميع أشكاله أثناء تأدية المهام المطلوبة وذلك بما يتناسب مع التغييرات.

### ٢/٢/٦ الخطوات التى تقوم عليها المنهجية الرشيقة فى المراجعة الداخلية.

أشارت دراسة (Schwier,et.al,2018) أن الأسلوب الرشيق فى عملية الـ (IA) يبنى على خطوات متسلسلة ومدروسة ، حتى أن الدراسة أطلقت على الخطوات مسمى "المراسم الرشيقة" أى ((Agile Ceremonies) ، وأنه من خلالها سيتضح لنا بوضوح الاختلاف بين المنهجية التقليدية والرشيقة، وقبل التعرض لها ينبغى أولاً

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة عبد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

معرفة أن طريقة سير العمل وأداء المهام في ظل المنهجية الرشيقة تكون وفقا لنظام اسكرم (Scrum)، والمستمدة من فكرة الإسكرم في "رياضة الرجبي" وتعني باختصار اجتماع فريق اللاعبين معا بشكل جماعي لدفع الكرة للأمام، وبالتالي فإن فكرة "اسكرم" هنا يقصد بها اعتبار فريق المراجعة الداخلية وإدارة الشركة وأعضاء مجلس الإدارة بمثابة وحدة واحدة يقومون بدفع المنتج للأمام بالشكل المطلوب (ويقصد بالمنتج هنا مخرجات المراجعة الداخلية الرشيقة وتطبيق خطواتها)، ويعتبر Ken Schwaber و Jeff Sutherland هما أول من ابتكرا هذه الطريقة لحل المشكلات داخل المنشآت وذلك في عام ١٩٩٥ (Scrum.org)، كما تجدر الإشارة هنا إلى أن فريق المراجعة الداخلية يأخذ مسمى فريق الإسكرم (Scrum Team) هذا وقد اتفقت كلا من ( Deloitte,2021; Deloitte,2018; KPMG,2019; ) KPMG,2020; Bkertilly,2019;Rechtman,2023;IIA Ausralia,2023; Schwier,et.al,2018) حول هذه الخطوات أو المراسم والتي تتمثل فيما يلي:

#### ■ خطوة (١) الإكتشاف والتفاصيل (Elaboration/Discovery).

وفيها يتم النظر إلى عملية المراجعة الداخلية الرشيقة على أنها بمثابة مشروع (Project) وفي ضوء هذه الخطوة يتم الإهتمام بالحصول على المعلومات الهامة والتي تعد نقطة البداية من المسؤول التنفيذي بالشركة، وفريق المراجعة الداخلية، وأصحاب المصالح، وذلك بواسطة مالك المنتج ((Product Owner-PO) وهو المسؤول عن جمع هذه المعلومات وتحليلها وفحصها وكذلك ربطها بتعظيم القيمة للمستفيدين النهائيين، كما يقوم أيضا باكتشاف الأمور التي يمكن استنتاجها في ضوء المعلومات التي تم تجميعها، علاوة على ذلك يتمثل دور الـ (PO) في قيامه بإشراك أصحاب المصالح في وضع ورسم التصورات لهذا المشروع مما يؤدي في النهاية في إنشاء لوحة المشروع (Project Canvas) وهي لوحة تصف التصورات الخاصة بـ "مشروع المراجعة الداخلية الرشيقة".

## ■ خطوة (٢) تحديد الأولويات.

وهنا يقوم الـ (PO) بفحص قائمة المهام المتراكمة (Audit Backlog) وهي عبارة عن قائمة تحتوي على مهام متراكمة وغير منجزة، وبعد عملية الفحص يقوم باختيار المهام ذات الأولوية عن غيرها وبالتالي تنتقل هذه المهام إلى أعلى القائمة حيث تتم عملية الاختيار للمهام بالإستناد إلى أهميتها وتلبيتها لاحتياجات أصحاب المصالح والمستفيدين، ويتم فيما بعد إعطاء وصف دقيق للمهام الجاهزة للتنفيذ ويطلق عليها (Definition of Ready (DOR)، وبعد ذلك تنتقل المهام بعد وصفها من الـ (Audit Backlog) إلى ما يسمى بقائمة السباقات القصيرة (Sprints Backlog) وكما يتضح من اسمه فإنه يعتمد على فكرة "السباقات الرياضية التي يجب إنجازها في فترة زمنية قصيرة جدا وبسرعة كبيرة للوصول إلى الهدف، حيث يجب على كل لاعب الوصول لنقطة النهاية خلال فترة محددة مسبقا" وبالمثل فإن كل مهمة يكون لها سباق (Sprint) خاص بها لا بد وأن يكتمل خلال فترة محددة وقصيرة جدا وبسرعة كبيرة بما يحقق الفاعلية (أى تخفيض الموارد وتعظيم القيمة)، ويستغرق كل سباق فترة من أسبوع إلى أربعة أسابيع (كحد أقصى) لإتمامه. على سبيل المثال:

المهمة رقم (١) ..... Sprint (1)

المهمة رقم (٢) ..... Sprint (2)

وهكذا لجميع المهام المطلوبة والجاهزة للتنفيذ، ويجب أن تتصف هذه الخطوة بوجود المرونة والإستعداد لتغيير الأولويات وإعادة ترتيبها بما يتناسب ويتكيف مع الظروف والتغيرات المستجدة.

## ■ خطوة (٣) تخطيط السباق (Sprint Planning).

بعدها تم تحديد المهام الجاهزة للتنفيذ ووصفها ووضعها داخل السباقات الخاصة بها، يتم الانتقال إلى مرحلة التخطيط للسباق، ويكون بواسطة (Scrum Master) أى رئيس الإسكرم وهو الشخص المسؤول عن عملية التخطيط بحيث يتم تحديد أهداف السباق وأهميته ونطاقه ووصفه بدقة ووضوح ووضع الخطوات والآليات

اللازمة له وتحديد المخرجات المطلوبة حتى يقوم فريق المراجعة الداخلية (Scrum Team) بالبدء بها وتنفيذها خلال الفترات المحددة لكل سباق.

#### ■ خطوة (٤-أ) الإجتماع اليومي المختصر (Daily Stand-Up Meeting).

بعد البدء في التنفيذ يتم عقد اجتماع يومي مختصر وقصير بين فريق الـ (IA) والذي يأخذ هنا مسمى فريق الإسكرم وبين رئيس الإسكرم (وهم واقفين)، وتتراوح فترة الاجتماع ما بين ١٥ إلى ٣٠ دقيقة بصفة متكررة يوميا وفي نفس التوقيت، وتتم فيه الإجابة عما يلي:

\_ ما الذي تم فعله بالأمس؟

\_ ما الذي يجب فعله اليوم؟

\_ ما هي المعوقات؟

وبناء عليه يقوم فريق الـ (IA) بعرض أشكال ورسومات بيانية توضح ما قاموا بإنجازه والفترات الزمنية المستغرقة، ويسمى هذا العرض بـ (Burndown Chart)، كما يقومون بعرض قائمة للمعوقات والمعوقات التي اعترضتهم ويطلق عليها (Impediment List).

#### ■ خطوة (٤-ب) استعراض ومراجعة السباق (Sprint Review).

وفقا لهذه المرحلة يتم عقد اجتماع عقب نهاية كل سباق بين جميع أعضاء الإسكرم (مالك المنتج - ريس الإسكرم - فريق الإسكرم وهم فريق المراجعة الداخلية) وفيها يتم عرض المهام المكتملة ويتم مناقشة وجهات النظر المختلفة وتقديم التغذية العكسية وتحديث قائمة المهام المتراكمة التي سبق الحديث عنها، ويتم فيها أيضا الاجتماع مع بعض من أصحاب المصالح والمستفيدين لسماع ملاحظاتهم وتدوينها أولا بأول، وبعد اكتمال كل سباق يتم توصيف المهام المكتملة ويطلق عليها Definition of Done (DOD) حيث يتم توصيف القيمة التي سيتم تسليمها والوفورات التي نشأت عن السباقات (أو المهام) المكتملة.

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة عبد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

## ■ خطوة (٥) إعادة النظر في السباق الماضي (Sprint Retrospective).

وهي الخطوة الأخيرة، ويقصد بها الاستفادة من كل سباق مضى واكتمل، وذلك بهدف التطوير الذاتي والمستمر وخاصة لفريق الـ (IA) ، ويعد بمثابة التعلم من الأخطاء الخاصة بتنفيذ المهام المكتملة ومحاولة عدم تكرارها مرة أخرى، والتفكير فيما يجب تعلمه واكتسابه لتحسين الأداء في المستقبل، وفيها يتم طرح الأسئلة التالية:

\_ ما الذي أعجبني ولفت انتباهي؟

\_ ماذا تعلمت؟

\_ ما الذي افترقت إليه؟ (على سبيل المثال الإفتقار إلى نوع معين من المهارات

أو المعرفة)

\_ ما الذي أُرغب بفعله فيما بعد؟

وتلى هذه الخطوة تجميع كافة السباقات (المهام) وتقديم الرؤى ذات القيمة ومن ثم تسليم التقارير الخاصة بعملية الـ (AIA).

وبملاحظة الخطوات السابقة ترى الباحثة أنه يمكن التمييز بين المنهجية والتقليدية من خلال ما يلي:

### جدول رقم (١) : الإختلافات بين المنهجية التقليدية والرشيقة

المنهجية التقليدية في المراجعة الداخلية Traditional Methodology	المنهجية الرشيقة في المراجعة الداخلية Agile Methodology
يتم الاعتماد على نموذج الشلال (Waterfall Model) ويعني تسلسل عملية المراجعة الداخلية من الأعلى للأسفل بما يشبه الشلال بحيث يشمل جميع المهام دون النظر إلى الوقت الخاص بكل مهمة	يتم الاعتماد على نظام الإسكرم وهو ما تم توضيحه في الخطوات السابقة
لا تتصف بالمرونة، ويتم وضعها عادة في بداية السنة وتتصف بالجمود وعدم إمكانية إحداث التغيير	يوجد قدر كبير من المرونة وإمكانية تغيير الأولويات أو المهام في أية لحظة.
لا يتم تكوين علاقات بشكل كاف مع أصحاب المصالح والمتنفعين بالتقارير النهائية	يتم الإهتمام بتكوين علاقات معهم وإشراكهم في وضع التصورات للمشروع وكذلك الإستماع لملاحظاتهم والأخذ.
تأخذ فترة زمنية كبيرة للإنتهاء منها قد تمتد إلى ثمانية أسابيع أو أكثر	يتم تقصير دورات المراجعة الداخلية من خلال وضع كل مهمة في سباق خاص بها ولا يستغرق أكثر من ٤ أسابيع
طول الفترة الزمنية ما بين الإنتهاء من التقارير وتسليمها	قصر الفترة الزمنية فيما بينهما
عدم التركيز على وجود التعاون بين فريق المراجعة الداخلية وبين المدير أو المالك، ويتم أداء المهام بشكل روتيني	يعتبر التعاون والعمل بروح الفريق أحد السمات الأساسية واللازمة، إضافة إلى تعزيز وتسهيل طرق الإتصالات بين جميع الأطراف.

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة عبد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

تتصف التقارير النهائية بكثرتها وبكثرة التفاصيل الموجودة بداخلها، ويتم إصدار تقارير لكل فئة من أصحاب ودوى المصالح. يتم إصدار مجموعة واحدة من التقارير بحيث تتناسب مع احتياجات جميع الأطراف ذات المصلحة وفقاً لمبدأ: One size fits all

(المصدر: الباحثة)

٣/٦ تحليل وتقييم الدراسات والإصدارات ذات الصلة واشتقاق فروض البحث.

١/٣/٦ تحليل وتقييم الدراسات والإصدارات ذات الصلة واشتقاق فروض البحث.

على الرغم من تعدد الدراسات والأبحاث التي تناولت الروابط السياسية في الفكر المحاسبى، إلا أنها ركزت على ربطها بمتغيرات أخرى – بخلاف المتغير محل الدراسة الحالية – فقد ركزت الدراسات السابقة على الـ (P.T) وربطها بالأداء المالى وغير المالى، جودة التقارير المالية وغير المالية، التحفظ المحاسبى، دقة تنبؤات المحللين المالىين، مستوى الإحفاظ بالنقدية، جودة عملية المراجعة الخارجية واختيار المراجع الخارجى وأتباعه وغيرها من المتغيرات، وبالتالي – وفى حدود علم الباحثة – لا توجد دراسة تربط بين المتغيرات التي يتناولها البحث الحالى.

وفيما يتعلق بمتغير المراجعة الداخلية الرشيقة، فإن معظم المقالات التي تناولتها كانت صادرة عن كبرى مكاتب المحاسبة والمراجعة ومعهد المراجعين الداخليين وعدد قليل جداً من الدراسات الفردية.

فقد قام (PWC,2017) فى عام ٢٠١٧ بتوجيه استقصاء للمراجعين الداخليين من عدة دول مختلفة وذلك حول منهجية الـ (AIA) وأهميتها، وأسفرت النتائج عن أن هناك بعض الأمور تسبب خللاً داخل المنشآت ترجع إلى عدم القدرة على التكيف مع الأمور المستحدثة، وأن هذا الخلل يمكن مواجهته بتطبيق الأسلوب الرشيق فى الـ (IA)، وكانت أهم أوجه الخلل من وجهة نظرهم تتمثل فى تغيير القوانين وظهور قوانين جديدة والتغيرات فى استراتيجية الأعمال نفسها ومخاطر الامن السيبرانى وتهديدات الخصوصية والتحديات المالية والتطورات التكنولوجية، كما كانت ردودهم حول دور وظائف الـ (AIA) فقد رأوا أن نسبة ٦٦% من وظائف الـ (AIA) استطاعت تغيير عمليات تقييم المخاطر إلى الأفضل وبشكل رشيق يأخذ فى اعتباره الأمور الهامة فقط، كما رأى البعض الآخر أن ٨٤% من الوظائف تستطيع تدارك وامتصاص مخاطر الإضطراب (الخلل) وأن يتم وضعها فى



تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة عبد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

الحسبان أثناء عملية التخطيط، واستعرضت دراسة (Deloitte,2021) في تقريرها نتيجة المسح الشامل الدولي لسنة ٢٠٢١ الذي تم بهدف معرفة مدى تبني هذه المنهجية، وخرجت الدراسة بنتيجة أن ٥٥% من القطاعات لا يتبعون هذه المنهجية، وأن النسبة المكتملة وهي ٤٥% يتبعونها، وكانت أكثر القطاعات تطبيقاً لهذه المنهجية هي قطاع الخدمات المالية بنسبة ٤٥%، قطاع الصناعات الاستهلاكية بنسبة ٢١%، وكان أقلها تطبيقاً كان في القطاع الصحي بنسبة ٢% والقطاع الحكومة بنسبة ٤%، كما كانت أكثر الدول انتهاجاً لها هي أمريكا بنسبة ٢٦%، ١٩% المملكة المتحدة، ١٩% دول آسيا، ١٧% أوروبا والشرق الأوسط باستثناء المملكة المتحدة، ١٢% شمال أمريكا باستثناء الولايات المتحدة الأمريكية، ٧% جنوب أمريكا، أما معهد المراجعين الداخليين (IIA,2020) في تشيلي والذي استهدف تقريره دراسة كيفية الانتقال إلى (AIA) وقد خرج بنتيجة مؤداها أن الانتقال لتطبيق الرقابة في عمليات الـ (IA) من الممكن أن يكون معقداً في بداية الأمر ولكنه مثمر، وأن القيادة والتخطيط السليم للتغيير هما أمران حاسمان، وأنه يجب تحديد العقبات الخاصة بالتنفيذ وعلاجها، كما يجب أيضاً معرفة نقاط القوة والضعف داخل وخارج المنشأة والتي تؤدي إلى نجاح أو فشل تطبيق (AIA)، بينما كانت أهم ما خرجت به دراسة (Deloitte,2018) أن وجود الإنسجام والتوافق بين العقلية وبين العمليات أو الخطوات من شأنه أن يوجه هذه المنهجية نحو التحديات والمخاطر التي تؤثر على قدرة الشركة على تطبيق الاستراتيجية الخاصة بها وتحقيق أهدافها، حيث أنه من المفترض في ظل المنهجية الرشيقة يجب أن تتماشى رؤية المراجعة الداخلية مع استراتيجية ورؤية المنشأة، في حين قدمت (KPMG,2020) حالة عملية من الواقع وهي خاصة بإحدى الشركات الدولية الرائدة في التأمين، وتم توجيه مجموعة من الأسئلة حول رحلتها في الأخذ بهذا الأسلوب، وكان ملخص إجاباتها في أن نجاح (AIA) يرجع إلى فريق الإدارة العليا، وإلى الكيفية التي يتم بها جذب الأفراد ذوي المواهب المناسبة، وتأييد الإدارة نفسها على الإتجاه نحو هذه المنهجية، وأنه من أهم النتائج التي نتجت عنها والملاحظة بشكل كبير هي إصدار التقارير في توقيت قصير وبما يفي بالغرض المطلوب، حيث أنها كانت في الماضي تستغرق من شهرين على ثلاثة شهور، وأن جميع أعضاء فريق الـ (IA) قد تلقوا التدريبات الأساسية في

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة محمد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

مجال الآجايل، وحصل العديد من الموظفين على الشهادات الخاصة بالإسكرم والآجايل، في حين رأى تقرير (IIA,2023) في استراليا أنه يجب الإلتزام بمبادئ أو اتفاقية الآجايل والتي يبلغ عددها (١٢)، ويجب على المنشآت قراءة كل مبدأ ورسم صورة ذهنية لكيفية تفعيله في عملية الـ (IA)، وأن التغيير في العقلية هي البداية.

وباستقراء ما جاء في الدراسات الفردية، فقد ذكر (Rechtman,2023) أن كلا من المراجع الداخلي والخارجي يجب عليهما ان يكونا على استعداد لمواجهة المخاطر كما يجب عليهما أن يستغلا جيدا الفرص البديلة أثناء إتباع الـ (AIA) ، وأن هذه المخاطر ستترأى للـ (IA) عندما لا يكون هناك مقابلة بين الأهداف نفسها الخاصة بوظائف (AIA)، في حين استهدفت دراسة (Amin & Al-Shammari,2023) معرفة انعكاس استخدام الأسلوب الرشيق في المراجعة الداخلية على الأبعاد الخاصة بتقرير التنمية المستدامة، وقامت بتوجيه قائمة استقصاء إلى جميع البنوك المسجلة ببورصة الأوراق المالية العراقية وعددها (٦٩) بنكا، وخرجت الدراسة إلى عدم وجود تأثير لتطبيق الرشاقة في المراجعة الداخلية على أبعاد تقرير التنمية المستدامة، كما أوصت الدراسة على أهمية اتباع هذه المنهجية في أعمال التدقيق الداخلي لما له من آثار إيجابية على تخفيض الوقت والإنهاء في إعداد تقارير الـ (IA)، وجاءت دراسة (Acharya,2021) لتستهدف معرفة مدى مساهمة أسلوب الآجايل في زيادة فاعلية المراجعة الداخلية، واعتمدت الدراسة على المسح الشامل على المستوى الدولي عن طريق تصميم قائمة إستقصاء إلكترونية وكانت نسبة الردود (٣٣.٦%) ، وأشارت النتائج إلى أن تبني الأسلوب الرشيق أثناء تأدية مهام الـ (IA) يزيد من فاعليتها، وليس ذلك فحسب، بل وجدت الدراسة أن منهجية الآجايل تعزز الشفافية والإتصالات بين جميع الأطراف داخل المنشأة، وكذلك يدعم العمل بنظام روح الفريق والإستقلالية كما أنه يخفض الدورات الحياتية الخاصة بعملية المراجعة الداخلية مما يوفر الكثير من التكلفة المنفقة والوقت، وأنه يجب التحول من الأسلوب التقليدي إلى الآجايل، وقامت دراسة (Schwier,et.al,2018) بإبراز كيفية التطبيق بشكل فعلى للخطوات الخاصة بالـ (AIA) – والتي تعرضت لها الباحثة – ولكن بشكل تفصيلي مركزة على

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة محمد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

توضيحها بالأشكال والرسومات حتى تصبح بمثابة استرشاد للمنشآت التي في بداية طريقة لانتهاج الأجايل في عملية الـ (IA)، وأكدت على ضرورة أن يتم صرف النظر عن المنهجية التقليدية والتي لا تلبي احتياجات الفترة الراهنة وأن الأسلوب الرشيق يتم أن يكون هو سمة المراجعة الداخلية وخاصة بعد تطور دورها، وسعت دراسة (محروس وصالح، ٢٠٢٢) إلى اكتشاف دور استخدام الأسلوب الرشيق في المراجعة الداخلية في تطوير دور المراجع الداخلي والخاص بمخاطر الأمن السيبراني، إضافة إلى إلقاء الضوء على مدى رغبة المنشآت المصرية في تطبيق هذه المنهجية الحديثة، وتكونت العينة من ١٢٧ فردا ما بين الإدارة العليا والمراجعين الداخليين ومسؤولي تكنولوجيا المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى اتفاق فئات الدراسة على حول وجود قصور في المنهجية التقليدية للمراجعة الداخلية، وأن المنهجية الرشيقة تساهم في تطوير دور المراجع الداخلي في مواجهة المخاطر المتعلقة بالأمن السيبراني.

ومن خلال الجهود البحثية السابقة في هذا المجال ترى الباحثة أن جميع الدراسات اتفقت على أهمية الـ (AIA) وأن الدراسات بخلاف الدراسات الفردية أجمعت على الخطوات الخاصة بهذه المنهجية ، وأنها تساهم في تخفيض الوقت والتكلفة والمجهود وأنه يجب الانتقال لتبنيها والعمل بها، إضافة إلى اتفاق معظم منها على أهمية تغيير العقلية أولا حتى يتم تطبيقها بنجاح، كما اتفقت الدراسات الفردية أيضا على وجوب تطبيقها وأنه ينتج عنها العديد من المميزات، ويكمن الاختلاف فيما بين الدراسات الفردية في بيئة التطبيق نفسها، بينما تطرقت لها دراسة (Rechtman,2023) ولكن من الجانب النظري فقط.

وبالتالي فإن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات والآراء السابقة يتمثل في:  
\*استكشاف مدى تأثير وجود الروابط السياسية (وما يتصل بها من مصطلحات) على حرص المنشأة على الأخذ بهذه المنهجية من عدمه، حيث أنه قد توجد العديد من المسببات داخل المنشآت تؤثر على تبنيها ومن ضمن هذه المسببات الروابط السياسية.  
\*إجراء مقارنة بين الشركات داخل البيئة المصرية المرتبطة سياسيا وغير المرتبطة سياسيا من حيث درجة الإهتمام بتطبيق هذه المنهجية.

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة محمد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

\* اقتراح مؤشرات تمثل المراجعة الداخلية الرشيقة، وتوجيهها إلى فئة المراجعين الداخليين.

\* الإعتناء على الدراسة التجريبية والتي تتيح إجراء الإختبار مرة في وجود المتغير المستقل ومرة أخرى في عدم وجوده حتى يتم إبراز وملاحظة الفروقات بين الحالتين.

### ٢/٣/٦ اشتقاق فروض البحث.

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج الدراسات السابقة (الفردية وغير الفردية)، ترى الباحثة أنه على الرغم من اهتمام تلك الدراسات ومبادئها لتطبيق المنهجية الرشيقة لمهام عملية المراجعة الداخلية، إلا أنه لم توجد دراسة تناولت المؤشرات الخاصة بممارسات الـ (AIA)، حيث أنها تعد في غاية الأهمية نظراً لأنه من خلالها يمكن الحكم على مدى اتباع المنشأة لهذه المنهجية، وفي ظل ذلك، قامت الباحثة من خلال ما استنبطته من الآراء والدراسات باقتراح مؤشرات تمثل الممارسات الخاصة بـ (AIA)، وتم تقسيم تلك المؤشرات إلى ثلاثة مجموعات رئيسية بحيث تضم كل مجموعة عدد من المؤشرات الفرعية المشتقة منها والتي تعبر عنها، وكانت المجموعات الثلاثة المقترحة على النحو الآتي:

#### ■ المجموعة الأولى : مؤشرات مقترحة خاصة بتقصير دورة حياة المراجعة الداخلية.

وتضمنت هذه المجموعة عدد (٢١) مؤشراً، حيث ترى الباحثة -من خلال ما تم استعراضه من الدراسات- أن تخفيض مراحل عملية المراجعة الداخلية يعد أحد العناصر الهامة لعملية المراجعة الداخلية الرشيقة، وعلى الجانب الآخر ترى الباحثة أن امتلاك المنشأة للروابط والعلاقات السياسية من شأنه التأثير على مدى الإهتمام بتقصير دورة حياة الـ (IA) كأحد عناصر الـ (AIA) ، وفي ضوء ذلك يتم اشتقاق الفرض البحثي الأول وهو:

**الفرض الأول:** "تختلف درجة الإهتمام بتخفيض دورة حياة عملية المراجعة الداخلية في حالة وجود روابط سياسية مقارنة بحالة عدم وجودها في المنشآت المقيدة بالبورصة المصرية".

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة محمد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

### ■ المجموعة الثانية : مؤشرات مقترحة خاصة بتطبيق مفهوم إضافة القيمة في عملية المراجعة الداخلية.

وتضمنت هذه المجموعة (١٥) مؤشرا يعبر كل منها عن كيفية الإهتمام بإضافة القيمة في جميع خطوات المراجعة الداخلية، وذلك من منطلق أن الحرص على القيمة المضافة للأطراف ذات العلاقة يؤدي إلى التركيز على الضروريات فقط (سواء كانت أنشطة أو موارد أو ما نحو ذلك) مما يعمل على تقليل الهدر والفاقد تطبيقا للمنهجية الرشيقة، وترى الباحثة في ظل ذلك أن وجود لروابط والعلاقات السياسية بداخل المنشأة يؤثر على مدى الأخذ بتطبيق مفهوم القيمة المضافة في عملية الـ (IA) كأحد عناصر الـ (AIA) ، وفي ضوء ذلك يتم اشتقاق الفرض البحثي الثاني وهو:

**الفرض الثاني:** "تختلف درجة الإهتمام بتطبيق مفهوم القيمة المضافة أثناء عملية المراجعة الداخلية في حالة وجود روابط سياسية مقارنة بحالة عدم وجودها في المنشآت المقيدة بالبورصة المصرية".

### ■ المجموعة الثالثة : مؤشرات مقترحة خاصة بتطوير مهارات وخصائص فريق المراجعة الداخلية والمتصلة بالآجال.

وتشتمل هذه المجموعة على (١٣) مؤشرا فرعيا بحيث يصف كل مؤشر المهارات الخاصة بفريق عمل المراجعة الداخلية بحيث ان هذه المهارات ذات صلة وثيقة بالمنهجية الرشيقة في عملية المراجعة الداخلية، حيث ترى الباحثة أن الإهتمام بالعنصر البشري والإستثمار فيه سيؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة وكذلك زيادة إنتاجيتهم وابتكاراتهم، مما يعمل على تطبيق المراجعة الداخلية الرشيقة، وأنه من الأمور الهامة معرفة كيفية تأثير الروابط السياسية على الأخذ بهذه المؤشرات والتي تعتبر أحد مكونات الـ (AIA) ، ومن ثم يتم اشتقاق الفرض البحثي الثالث وهو:

**الفرض الثالث:** "تختلف درجة الإهتمام بتطوير مهارات وخصائص فريق المراجعة الداخلية التي تدعم المنهجية الرشيقة في حالة وجود روابط سياسية مقارنة بحالة عدم وجودها في المنشآت المقيدة بالبورصة المصرية".

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة عبد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

وبجانب ما سبق ترى الباحثة أن هناك بعض من الخصائص الديمغرافية الخاصة بالمراجعين الداخليين والتي من المحتمل أن تؤدي إلى تعديل تأثير الروابط السياسية على المجموعات الثلاثة السابقة ، وقد اقتصرَت الباحثة هنا على كلا من نوع الجنس (ذكر، أنثى) وعدد سنوات الخبرة، ووفقاً لذلك يتم اشتقاق وصياغة الفروض البحثية من الرابع حتى التاسع كما يلي:

**الفرض الرابع:** "يؤدي اختلاف الجنس إلى تعديل اتجاه العلاقة بين الروابط السياسية وبين تطبيق مفهوم تخفيض دورة حياة المراجعة الداخلية".

**الفرض الخامس:** "يؤدي اختلاف مستوى الخبرة إلى تعديل اتجاه العلاقة بين الروابط السياسية وبين تطبيق مفهوم تخفيض دورة حياة المراجعة الداخلية".

**الفرض السادس:** "يؤدي اختلاف الجنس إلى تعديل اتجاه العلاقة بين الروابط السياسية وبين تطبيق مفهوم إضافة القيمة عن طريق المراجعة الداخلية".

**الفرض السابع:** "يؤدي اختلاف مستوى الخبرة إلى تعديل اتجاه العلاقة بين الروابط السياسية وبين تطبيق مفهوم إضافة القيمة عن طريق المراجعة الداخلية".

**الفرض الثامن:** "يؤدي اختلاف الجنس إلى تعديل اتجاه العلاقة بين الروابط السياسية وبين الإهتمام بتطوير مهارات وخصائص فريق عمل المراجعة الداخلية المرتبطة بالأجايل".

**الفرض التاسع:** "يؤدي اختلاف مستوى الخبرة إلى تعديل اتجاه العلاقة بين الروابط السياسية وبين الإهتمام بتطوير مهارات وخصائص الخاصة فريق عمل المراجعة الداخلية المرتبطة بالأجايل".

٤/٦ المؤشرات المقترحة لتحقيق المراجعة الداخلية الرشيقة.

١/٤/٦ المجموعة الأولى: المؤشرات المقترحة لتخفيض وتقصير دورة حياة المراجعة الداخلية.

جدول رقم (٢) المؤشرات الفرعية المقترحة بهدف تقليل دورة حياة المراجعة الداخلية	
الرمز	المؤشرات الفرعية المقترحة
V1	التطوير المستمر لمهام المراجعة الداخلية بما يتناسب مع المستجدات مع الأخذ في الإعتبار آليات وأساليب تخفيض الوقت والتكلفة وتحديد الأمور الهامة فقط.
V2	الأخذ في الإعتبار المهام الإستثنائية التي لا يمكن تطويرها بشكل مستمر ودراسة جميع ما يتعلق بها من التكاليف والوقت والجودة والعمل على تقليل تأثيرها غير المرغوب فيه

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة عبد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

V3	التحديد الدقيق للوقت اللازم لتنفيذ مهام (سباقات) عملية المراجعة الداخلية بالإضافة لتحديد الأمور الهامة والضرورية واستبعاد غير الضرورية منها مما يسهل التمييز بين الحركات الضرورية وغير الضرورية.
V4	الوقت والتكلفة الخاصة بالمهام المطلوبة والمؤجلة لأسباب خارجة عن إرادة فريق عمل المراجعة الداخلية بحيث لا تؤثر على الوقت والتكلفة والجودة الخاصة بالمهام الأخرى.
V5	تخفيض الوقت والتكلفة في الفترة ما بين تاريخ الصياغة المبدئية للتقارير وتاريخ الإصدار الفعلي للتقارير الخاصة بالمراجعة الداخلية.
V6	عقد الاجتماع اليومي Daily stand up Meeting والذي تكون مدته ما بين ١٥-٣٠ دقيقة لمناقشة ما تم من السباقات (أو المهام) ومعرفة المعوقات ومعالجتها بشكل لا يؤثر على الوقت والتكلفة للمهام (أو السباقات) الأخرى.
V7	تحديد الفترة الزمنية لكل سياق والتي يجب ألا تتعدى فترة الأربع أسابيع، ومقارنة الوقت والتكلفة الفعلي بالمخطط لكل سياق وإمكانية تحديد مسببات الانحرافات السلبية بحيث يتم تلافيها فيما بعد.
V8	التركيز على قابلية تقارير المراجعة الداخلية للقراءة والفهم وذلك بهدف توفير الوقت والجهد اللازمان لذلك، واتباع الأساليب المبتكرة والإبداعية التي تؤدي إلى العرض الجيد المفهوم لجميع الأطراف المستفيدة.
V9	الحرص على توفير الرؤى الهادفة ذات القيمة بدلا من توثيق العديد من المستندات والتقارير وأن تتناسب مع الأمور الهامة والضرورية التي تم تحديدها من البداية، وإعطاء التوصيات الهامة.
V10	اختيار المهام ذات الأولوية من قائمة المهام المتراكمة (audit backlog) وفي ضونها يتم تحديد الموارد اللازمة للقيام بمهام المراجعة الداخلية (مادية- بشرية- فنية- الخ) بشكل دقيق ومدروس بما يخفض من تكاليف ووقت الموارد المستخدمة وإدارها بلا فائدة.
V11	الإستعانة بالخبراء المتخصصين ببعض الأمور عندما يستلزم الأمر ذلك بحيث يتم تخفيض الوقت والتكلفة اللازمين والإرتقاء بمستوى الجودة.
V12	التقليل من أعداد مستعرضي (Reviewers) التقارير وذلك عقب نهاية كل سياق أو مهمة.
V13	الإعلام الدائم من قبل فريق المراجعة الداخلية للإدارة بالمشكلات التي تواجههم أولا بأول حتى يتم التوصل إلى حلول لها من قبل الإدارة في وقت قياسي وذلك بدلا من إعلامها في نهاية العمل مما يعنى إهدار المزيد من الوقت والتكلفة.
V14	استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة والتي تعمل على توفير الوقت والتكلفة والمجهود (مثل التتبع عن البيانات، نظم تخطيط الموارد، وغيرها من التقنيات الحديثة) وكذلك تعمل على تخفيض بعض المهام المستهلكة للوقت والتكلفة.
V15	تحديد ومعرفة كلا من محركات التكلفة والوقت (المصدر، الأسباب، توقيت الحدوث، العوامل الإستثنائية المؤثرة عليها، الخ) للمهام (أو السباقات) المطلوبة ، بالإضافة إلى اختيار الأدلة والمستندات والأوراق والمعلومات الضرورية فقط وتجاهل غير الضرورية منها .
V16	إشراك بعض أصحاب المصالح والمستفيدين (الداخليين والخارجيين) في وضع التصورات الخاصة بعملية المراجعة الداخلية من البداية .
V17	يتميز برنامج المراجعة الداخلية بالمرونة والإستجابة السريعة للتغيرات بحيث يتم تبديل الأولويات بشكل دقيق وسريع عند حدوث تغييرات غير متوقعة في أية وقت وبما لا يؤثر على عاملي الوقت والتكلفة وذلك من خلال أساليب مدروسة بشكل جيد.
V18	تحديد الأنشطة والمهام التي تعتبر حرجة وتعتمد عليها معظم المهام الأخرى وتوفير البدائل المتعددة للإنتهاء منها بأقل التكاليف وفي فترة قياسية بالجودة المطلوبة .
V19	توصيف المهام الجاهزة للتنفيذ (DOR) من خلال وضع المفاهيم والتعريفات بشكل دقيق وواضح بحيث تمكن من أدائها بالجودة المطلوبة وبأقل التكاليف وفي زمن قصير، مع التركيز أيضا على ان يكون هناك اتفاق بين فريق المراجعة الداخلية على هذه المفاهيم والتعريفات، وكذلك وجود اتفاق عليها من قبل الإدارة.
V20	وجود الإتصالات المستمرة والمطورة بين المراجعين الداخليين وبين الإدارة وباقي الأقسام بحيث تتميز هذه

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة عبد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

	الاتصالات بالسرعة والدقة وعدم التأخير في الرد مما يساهم في تخفيض الوقت والتكاليف .
V21	يتم توزيع المهام بين أعضاء الفرق مع الحرص على عدم تكرار ذات المهمة لأكثر من شخص حيث يساعد ذلك على إنهاء المهام في زمن قصير وبتكلفة منخفضة .

## ٢/٤/٦ المجموعة الثانية: المؤشرات المقترحة لتطبيق مفهوم القيمة المضافة لعملية المراجعة الداخلية.

### جدول رقم (٣) المؤشرات الفرعية المقترحة بهدف تطبيق مفهوم القيمة المضافة لعملية المراجعة الداخلية

الرمز	المؤشرات الفرعية المقترحة
V22	وجود إدراك لدى فريق المراجعة الداخلية بالقيمة المضافة وأهميتها وجميع المفاهيم والمصطلحات والأهداف المرتبطة بها بشكل دقيق وواضح ومفهوم ، ووجود اتفاق عليها من قبل جميع أعضاء الفريق.
V23	معرفة كافة الأطراف المستفيدة من تقارير المراجع الداخلي وكذلك معرفة احتياجاتهم بشكل دقيق (مجلس الإدارة – لجنة المراجعة – المراجع الخارجي ، وغيرهم)
V24	التركيز على الأمور التي تؤدي إلى زيادة محركات القيمة وتعمل على إضافة قيمة لجميع الفئات المستفيدة مما يسهل في تحديد المهام والموارد الضرورية واللازمة فقط والإستعانة ببعض الأساليب المدعمة لذلك مثل خريطة تدفق القيمة.
V25	إدراك ومعرفة كيفية تخفيض فجوة التوقعات بين احتياجات الأفراد ذات المصالح المختلفة وبين النتائج الفعلية للمراجعة الداخلية وربطها بالمهام الجاهزة للتنفيذ.
V26	معرفة وإدراك الإدارة لأهمية دور فريق المراجعة الداخلية في المساهمة في القيمة المضافة والحرص الدائم على دعم استقلاليتهم وتوفير الدعم المادى والمعنوى لهم.
V27	عند تصميم السباق ( Sprint ) لكل مهمة يتم ربط جميع المهام والسباقات باحتياجات جميع الأطراف ذات المصالح المختلفة والتركيز على ما يريده فقط ومنها يتم تحديد القيمة المضافة من كل سباق .
V28	توافق الرؤية الإستراتيجية للمراجع الداخلى مع الرؤية الإستراتيجية الخاصة بالمنشأة، بحيث يتم ربط مهام (سباقات) المراجعة الداخلية بالرؤية الإستراتيجية لجميع الأطراف المستفيدة وللمنشأة ككل وأن يكون هناك انسجام وتوافق بين كلا من المهام والأهداف الإستراتيجية للمنشأة والأنشطة الرئيسية الخاصة بالمنشأة والتي يتم من خلالها تعظيم القيمة.
V29	وجود الاتصالات الدائمة والمتطورة بين فريق المراجعة الداخلية وبين الإدارة لأغراض المشاورات والإستفسارات عن الأمور المتعلقة بتعظيم القيمة وكذلك عند ظهور المفاهيم الجديدة والمستحدثة المتعلقة بها.
V30	توصيف القيمة المسلمة وذلك بعد نهاية كل مهمة (أو سباق)، ومنها يتم توصيف القيمة المضافة المسلمة للمهام المنجزة ووجود اتفاق ما بين الفريق على هذا التوصيف، وتوضيح المعوقات الخاصة بعملية تعظيم القيمة .
V31	معرفة أفضل الممارسات الخاصة بتعظيم القيمة عن طريق المراجعة الداخلية بشكل مستمر ودائم إضافة لمعرفة معوقات حدوثها وكيفية التغلب عليها .
V32	وجود قدر عال من الشفافية داخل المنشأة مما يعزز من تعظيم القيمة لكافة الأطراف المستفيدة وإزالة أوجه الغموض واللبس المتعلقة بها.
V33	الحرص على معرفة درجة رضا أصحاب المصالح المختلفة المستفيدين بعد الإنتهاء من عملية المراجعة الداخلية ومدى اشباع احتياجاتهم مع الأخذ في الاعتبار التقييمات والتعليقات الخاصة بهم ومحاولة تلفيها فيما بعد.
V34	محاولة تقليل التضارب بين احتياجات كافة الأطراف المستفيدة وكذلك التضارب الناتج عن الإحتياجات المتغيرة أولاً بأول والعمل على التوفيق فيما بينها مع مراعاة عاملى الوقت والتكلفة.
V35	تحديث مفهوم القيمة المضافة (المكونات والمفهوم والأهمية وما غير ذلك)، وتحديث طريقة تعظيمها بما يتوافق مع



تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة عبد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

	المستجدات التي تطرأ وبما يتوافق مع تغيير المهام ذات الأولويات، ومناقشتها أثناء الاجتماع اليومي مع التركيز على المعرفلات المحتملة وإيجاد الحلول السريعة لها .
V36	إنشاء العلاقات مع أطراف أخرى من داخل ومن خارج المنشأة للإطلاع بشكل دائم على التغيرات والمستجدات التي تؤثر على احتياجات المستخدمين ومحاولة تلبيتها بالشكل المطلوب لهم أولاً بأول.

### ٣/٤/٦ المجموعة الثالثة: المؤشرات المقترحة لتطوير مهارات وخصائص فريق المراجعة الداخلية والمتصلة بالآجال.

#### جدول رقم (٤) المؤشرات الفرعية المقترحة بهدف تطوير مهارات وخصائص فريق المراجعة الداخلية والتي لها علاقة بالآجال

الرمز	المؤشرات الفرعية المقترحة
V37	امتلاك المهارات المتعلقة بالتكنولوجيا الحديثة وكيفية اختيار الأنسب منها وتطويرها بما يوفر الوقت والتكلفة.
V38	التطوير والتعليم المستمر لفريق المراجعة الداخلية بما يساهم في نجاح المنهجية الرشيقة للمراجعة الداخلية (التقييم الذاتي بعد كل سياق من حيث أوجه القصور وما تم الاستفادة منه وما سيتم تطويره في المرات القادمة على المستوى الشخصي، الإطلاع على أفضل الممارسات للمراجعة الداخلية الرشيقة واكتساب الخبرات والمعارف منها، وما نحوها)
V39	مهارات القدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة والترحيب بها والإستعداد لتغيير العقلية بهدف التأقلم مع المستجدات الحالية الداخلية والخارجية.
V40	وجود خطة من قبل الإدارة للحوافز الخاصة بالمراجعين الداخليين بناء على الأداء المستهدف المتمثل في الوصول إلى أعلى مستويات الجودة والقيمة المطلوبة وبأقل الموارد.
V41	امتلاك مهارات الإتصال والتواصل الفعال وتكوين العلاقات مع الأفراد المستفيدة والإدارة وذلك بما يخدم أغراض مهام المراجعة الداخلية الرشيقة بالشكل المطلوب.
V42	امتلاك المعرفة والخبرات التراكمية المناسبة بالتغييرات التي تطرأ على الصناعة التي تعمل بها المنشأة نفسها وإمكانية ربط تأثير هذه التغييرات على مهام المراجعة الداخلية في ظل تطبيق المنهجية الرشيقة بحيث لا يتأثر في ضوئها عنصرى التكلفة والوقت وطريقة تعظيم القيمة المضافة.
V43	وجود المعرفة الكافية بمعايير المراجعة الداخلية وتحديثاتها والمعايير الأخلاقية المهنية بحيث يتم مراعاة عاملى الوقت والتكلفة في ضوء ما ورد بها من متطلبات، والقدرة على حل مشكلات تطبيقها في الواقع العملى
V44	يتمتع فريق المراجعة الداخلية بالقدرة على أداء المهام والقيام بالمسؤوليات بأقل التكلفة والموارد تحت الضغط والعمل بروح الفريق كوحدة واحدة بنظام الإسكرم.
V45	يتم توفير البيئة المناسبة والصحية للعمل من قبل إدارة المنشأة بما يساعد على إتمام المهام بالمستوى المطلوب وفقاً للمنهجية الرشيقة.
V46	يتمتع قسم المراجعة الداخلية بامتلاك المهارات والقدرات لحل النزاعات والمشاكل التي تنشأ بين أعضائه بما لا يعوق القيام بالواجبات المطلوبة على الوجه الأكمل.
V47	يتمتع فريق المراجعة الداخلية بتعددية التخصصات المختلفة بحيث تخدم أهداف ووظائف المراجعة الداخلية الرشيقة.
V48	الحرص على الحصول على الشهادات الخاصة بنظام الإسكرم والآجال (على سبيل المثال professional scrum product owner, Agile scrum master, PMI-ACP certification, SAFe scrum master وغيرها من الشهادات المشابهة)
V49	وجود مهارات القدرة على الإقناع بحيث تؤدي إلى الحصول على موافقة الإدارة بما يخدم عملية المراجعة الداخلية الرشيقة.

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة محمد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

وبالتالى ومما سبق قامت الباحثة باستنباط المؤشرات السابقة والتي تعكس الممارسات الخاصة بالمراجعة الداخلية الرشيقة وذلك فى ضوء ما جاء فى الدراسات والآراء السابقة ذات الصلة وخاصة الصادرة عن مكاتب المحاسبة والمراجعة وكذلك معهد المراجعين الداخليين.

#### ٥/٦ الدراسة التجريبية.

#### ١/٥/٦ : أهداف الدراسة التجريبية.

معرفة دور الروابط السياسية فى تبني فلسفة المراجعة الداخلية الرشيقة واختبار طبيعة العلاقة فيما بينهما، بالإضافة لمعرفة كيفية تأثير بعض الخصائص الديمغرافية والتي تمثلت هنا فى كلا من مستوى الخبرة ونوع الجنس (متغيرات معدلة) على اتجاه وقيمة العلاقة بين المتغيرين.

#### ٢/٥/٦ : تصميم الدراسة التجريبية وطريقة جمع البيانات.

قامت الباحثة بتصميم دراسة تجريبية بنظام (Between Groups or Subjects) ، والتي تعتمد على حالات تجريبية قبلية (عدم وجود الروابط السياسية) وبعديّة (وجود الروابط السياسية)، واختلاف المستقصى منهم فى الحالتين، وتمثل مجتمع الدراسة التجريبية فى فئة المراجعين الداخليين العاملين بالشركات المقيدة ببورصة الأوراق المالية المصرية، ، أما عينة الدراسة فتمثلت فى (٤١٤) مراجعا داخليا، مقسمين إلى (٢١٣) فى التجربة القبليّة والتي تمثلها المجموعة التجريبية الأولى، و(٢٠١) فى التجربة البعديّة والتي تمثلها المجموعة التجريبية الثانية.

#### ٣/٥/٦ : أداة ومكونات الدراسة التجريبية والردود.

قامت الباحثة بتوجيه قائمة استقصاء على النحو التالى:

- قائمة استقصاء للمراجعين الداخليين فى الحالة التجريبية الأولى (والتي كانت دون وجود الروابط السياسية كمتغير مستقل)
- قائمة استقصاء للمراجعين الداخليين فى الحالة التجريبية الثانية (والتي كانت تضم وجود الروابط السياسية كمتغير مستقل)

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة محمد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

كما تكونت الحالة التجريبية من كلا من المقدمة التعريفية التي تصف فكرة وأهداف الدراسة، وبعض البيانات التي تصف شركة افتراضية وهي شركة سيمى لإنتاج قطع غيار السيارات، والبيانات الشخصية (الإسم، نوع الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي سواء الأكاديمي أو المهني)، والحالتين التجريبتين الأولى والثانية حيث أنه لم يتم تضمين متغير الروابط السياسية في الحالة التجريبية الأولى، بينما تم تضمينها في الحالة التجريبية الثانية. وقامت الباحثة باستخدام النموذج الإلكتروني في تصميم قائمة الإستقصاء، واستخدام مواقع التواصل الإجتماعي لإرسال القائمة إلى الفئة المستهدفة، بالإضافة لذلك فقد حرصت الباحثة على أن يكون الأفراد المستقصى منهم من فئة المراجعين الداخليين الذين عملوا في شركات ذات روابط سياسية وشركات ليس لديها روابط سياسية (أى أن جميع الأفراد في الحالتين التجريبتين الأولى والثانية يمثلون مراجعيين داخليين يعملون في الوقت الحالي في شركات ليست ذات روابط سياسية بينما كانوا في السابق يعملون في شركات ذات روابط سياسية والعكس صحيح) حتى يتم الحصول على الإجابات الخاصة بهم في ضوء ممارستهم الفعلية في كلتا الحالتين (وجود وعدم وجود روابط)، وفي ضوء ذلك استبعدت الباحثة مستوى الخبرة الأقل من خمس سنوات لصعوبة توافر الشرط السابق المذكور، وأما عن بيان حركة الردود فيمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٥) نسبة الردود من الأفراد المستقصى منهم

عينة الدراسة	عدد الاستمارات المرسله إلكترونيا	عدد الردود المستلمة إلكترونيا	الردود التي تم استبعادها	عدد الردود الصالحة	نسبة الردود
المراجعين الداخليين	٦٠٠	٤١٤	لا يوجد	٤١٤	٦٩%
الإجمالي	٦٠٠	٤١٤	لا يوجد	٤١٤	٦٩%

٤/٥/٦ : متغيرات الدراسة وطريقة قياسها.

يشتمل الجدول التالي على توصيف متغيرات الدراسة، وكيفية قياس كلا منها:

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة محب الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

### جدول رقم (٦) وصف متغيرات الدراسة وطريقة قياسها

المتغير	نوع المتغير	طريقة قياس المتغير
الروابط السياسية	مستقل	تضمينه ضمن المعلومات الخاصة بتوصيف الشركة الإفتراضية كفقرة يفهم من خلالها أن هذه الشركة ذات روابط سياسية، من خلال متغير وهمي يأخذ القيمة (١) في حالة وجودها ضمن المعلومات المعروضة، والقيمة (٠) في حالة عدم وجودها. قياسا على (TF & Zaid,2023; Xiao,et.al,2023; Liu, & Zhao,2023)
تبني فلسفة المراجعة الداخلية الرشيقة	تابع	بنود الأسئلة الموجهة للمراجعين الداخليين في الدراسة التجريبية (الحالة التجريبية الأولى والثانية) ، وتمثل في المؤشرات المقترحة من قبل الباحثة والتي تعبر عن ممارسات وانتهاج المراجعة الداخلية الرشيقة (القسم ٤/٥ من الدراسة) والمكونة من ثلاث مجموعات بحيث تضم كل مجموعة عدد من المؤشرات الفرعية المقترحة، وتم استخدام الدرجات من ٠ إلى ١٠ لكل مؤشر فرعي.(قياسا على دراسة عبدالرحيم، ٢٠٢٠: بدوى، ٢٠١٨) وتمثل المجموعات الثلاثة في الآتي: -المجموعة الأولى: المؤشرات المقترحة لتخفيض وتقصير دورة حياة المراجعة الداخلية وعددها ٢١ مؤشر (v1 – v21). -المجموعة الثانية: المؤشرات المقترحة لتطبيق مفهوم القيمة المضافة لعملية المراجعة الداخلية وعددها ١٥ مؤشر (v22 – v36). -المجموعة الثالثة: المؤشرات المقترحة لتطوير مهارات وخصائص فريق المراجعة الداخلية والمتصلة بالأجائل وعددها ١٣ مؤشر (v37 – v49).
مستوى خبرة المراجع الداخلي	معدل	وهي يأخذ القيمة (١) إذا كان مستوى الخبرة أكثر من ٢٠ سنة، والقيمة (٠) إذا كان أقل أو يساوي ٢٠ سنة. (قياسا على دراسة عبدالرحيم، ٢٠٢٠)
نوع الجنس للمراجع الداخلي	معدل	وهي يأخذ القيمة (١) في حالة كان نوع الجنس ذكر، والقيمة (٠) في حالة كان نوع الجنس أنثى. (قياسا على Kwon,et.al, 2023; Sari,et.al,2023; El-Dyasty & Elamer,2023)

### ٥/٥/٦ : نتائج الدراسة التجريبية.

بعد تفريغ البيانات تم التحليل باستخدام برنامج (SPSS V.26)، أيضا تم استخدام برنامج نمذجة المعادلات البنائية (SmartPLS V. 3.2.7) في النمذجة باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية Partial Least Squares حيث تم تقييم نموذج القياس Measurement model للتأكد من صدق وصلاحيته لمقاييس الدراسة، كما تم استخدام بعض الإختبارات للتأكد من الافتراضات الخاصة بأسلوب النمذجة Structural Equation Modeling (SEM) عن طريق الفحص الأولي للبيانات والذي يشمل فحص البيانات المفقودة Missing data checking، والبحث عن القيم المتطرفة Outliers Detection، واختبار اعتدالية البيانات Normality Test،

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديموغرافية ...  
د/ رشا عطوة عبد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

واختبار وجود تحيز في البيانات أو ما يسمى Common Method Bias، وأخيرا تم اختبار صحة أو عدم صحة الفروض.

### ١/٥/٥/٦ : تحليل البيانات الديموغرافية Demographic Data Analysis

توضح النتائج (جدول رقم ٧) أن نسبة الإناث في العينة بلغت حوالي ٤٣% بينما بلغت نسبة الذكور ٥٧%. فيما يخص عدد سنوات الخبرة، كانت النسبة الأكبر (٤٣%) لمن يمتلكون خبرة أكثر من ٢٠ سنة، يليهم من يمتلكون خبرة من ١٠ إلى ٢٠ سنة بنسبة (٣٨%)، وأخيرا من ٥ إلى ١٠ سنوات بنسبة (١٩%). فيما يخص المؤهل العلمي، كانت نسبة من يحملون الماجستير الأكاديمي هي ٣٣% يليهم حملة الدبلومة ٢٩%، ثم فئة البكالوريوس بنسبة ٢٣%، وأخيرا فئة الدكتوراه الأكاديمية بنسبة ١٦%. أما المؤهلات المهنية، فكان الحاصلون علي الماجستير المهني نسبتهم ١٥%، والدبلومة المهنية بنسبة ٤%، والدكتوراه المهنية بنسبة ٣%.

جدول (٧): البيانات الديموغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	أنثى	177	42.8%
	ذكر	237	57.2%
عدد سنوات الخبرة	من ٥ إلى ١٠ سنوات.	79	19.1%
	من ١٠ إلى ٢٠ سنة.	158	38.2%
	أكثر من ٢٠ سنة.	177	42.8%
المؤهل العلمي الحاصل عليه.	دبلومة	121	29.2%
	بكالوريوس.	94	22.7%
	ماجستير أكاديمي	135	32.6%
	دكتوراه أكاديمية	64	15.5%
المؤهلات المهنية الحاصل عليها	دبلومة مهنية	16	3.9%
	ماجستير مهني	60	14.5%
	دكتوراه مهنية	13	3.1%
	لا يوجد	325	78.5%

المصدر: الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة عبد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

### ٢/٥/٥/٦ : الفحص الأولي للبيانات Preliminary Data Analysis

من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة، فإن هناك حاجة ضرورية إلى عملية الفحص الأولي للبيانات قبل البدء في عملية وصف وتحليل البيانات، وتشمل (اختبار القيم المفقودة، اختبار القيم المتطرفة، اختبار الإعتدالية، اختبار التحيز) (Hair, et al., 2017; Sue and Ritter, 2012) ، وحيث أنه تم استخدام الإستهيبان الإلكتروني فلن يتم إجراء اختبار القيم المفقودة نظراً لأن حقول الإجابة كانت إجبارية.

### ١/٢/٥/٥/٦ : اكتشاف القيم المتطرفة أو الشاذة Outliers Detection

تعرف القيمة المتطرفة أو الشاذة أنها قيمة غير معقولة تبتعد عن بقية البيانات، وقد تكون منخفضة جداً أو عالية جداً بحيث تختلف عن بقية البيانات مما يؤثر على نتيجة التحليل، وباستخدام القيم الصغرى والعظمى وجد أنه لا توجد أي قيم متطرفة حيث أن جميع القيم في المدى الصحيح (وهو المدى من صفر وحتى ١٠) الخاص بالمؤشرات الفرعية.

### ٢/٢/٥/٥/٦ : اختبار الإعتدالية Normality Test

تشير الإعتدالية إلى شكل وتوزيع البيانات، ويتم الحكم عليها باستخدام الإلتواء Skewness والتفرطح Skewness ، ويقع مدى التوزيع الطبيعي بين القيم  $\pm 2$  للإلتواء و  $\pm 7$  للتفرطح، وتشير النتائج (جدول ٨) إلى أن جميع العبارات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أن نتائج الإلتواء والتفرطح الخاصة بالمحاور تقع جميعها في المدى الخاص بالتوزيع الطبيعي.

جدول (٨) اختبار الإعتدالية

المحور	العدد	الإلتواء	التفرطح
تخفيض دورة حياة عملية المراجعة الداخلية	414	-0.194	-1.721
تطبيق مفهوم إضافة القيمة عن طريق المراجعة الداخلية	414	-0.124	-1.772
المهارات الخاصة بفريق عمل المراجعة الداخلية والمرتبطة بالأجائل	414	-0.195	-1.473
فلسفة المراجعة الداخلية الرشيقة	414	-0.129	-1.784

المصدر: الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...  
د/ رشا عطوة عبد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

### ٣/٢/٥/٥/٦ : اختبار وجود التحيز في البيانات (CMB) Common Method Bias

تحدث مشكلة التحيز في البيانات عندما تكون ردود المستقصى منهم هي نتيجة تصميم أداة استبيان لتوجيه آرائهم بشكل معين وليس انعكاسا لوجهات نظرهم الحقيقية الناتجة عن الممارسة الفعلية، ويعد ذلك من الإختبارات الهامة حيث أن وجود التحيز ينشأ عنه خطأ في القياس وبالتالي يؤثر على صحة النتائج (MacKenzie and Podsakoff, 2012)، يمكن الكشف عن هذه المشكلة باستخدام اختبار Harman's single-factor ، فإذا كانت القيمة المستخرجة للنسبة التجميعية للتباين المفسر أقل من ٥٠% فيدل ذلك على عدم وجود مشكلة التحيز، وبالنظر إلى النتائج (جدول ٩-أ، ٩-ب) نجد أنه لا توجد مشكلة التحيز في البيانات وذلك لأن النسبة المفسرة من التباين تساوي (١٣.٥%) للمجموعة التجريبية الأولى و(٢٩.٧%) للمجموعة التجريبية الثانية وهذه القيم أقل من ٥٠%.

#### جدول (٩-أ) اختبار التحيز في البيانات Harman's single-factor للحالة التجريبية الأولى

Total Variance Explained						
Extraction Sums of Squared Loadings			Initial Eigenvalues			Component
Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	
13.544	13.544	6.636	13.544	13.544	6.636	1
			20.862	7.318	3.586	2
			26.757	5.896	2.889	3
			31.890	5.133	2.515	4
			36.613	4.722	2.314	5
			41.109	4.496	2.203	6
			45.169	4.060	1.990	7
			48.798	3.629	1.778	8
			52.237	3.439	1.685	9
			55.399	3.162	1.549	10
			58.494	3.095	1.517	11
			61.402	2.907	1.425	12

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة عبد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

			64.135	2.733	1.339	13
			66.337	2.202	1.079	14
			68.497	2.160	1.058	15
			70.454	1.957	0.959	16
			72.385	1.931	0.946	17
			74.252	1.868	0.915	18
			76.032	1.780	0.872	19
			77.742	1.709	0.838	20
			79.263	1.521	0.745	21
			80.669	1.407	0.689	22
			81.996	1.327	0.650	23
			83.261	1.265	0.620	24
			84.490	1.229	0.602	25
			85.652	1.162	0.570	26
			86.752	1.100	0.539	27
			87.819	1.067	0.523	28
			88.848	1.029	0.504	29
			89.788	0.940	0.461	30
			90.681	0.893	0.438	31
			91.537	0.856	0.419	32
			92.337	0.800	0.392	33
			93.087	0.750	0.367	34
			93.803	0.716	0.351	35
			94.472	0.669	0.328	36
			95.129	0.657	0.322	37
			95.760	0.631	0.309	38
			96.327	0.567	0.278	39
			96.883	0.555	0.272	40
			97.356	0.473	0.232	41
			97.802	0.447	0.219	42



تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة عبد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

			98.224	0.422	0.207	43
			98.603	0.379	0.186	44
			98.956	0.353	0.173	45
			99.256	0.300	0.147	46
			99.547	0.291	0.143	47
			99.812	0.265	0.130	48
			100.000	0.188	0.092	49

المصدر: الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

جدول (٩-ب) اختبار التحيز في البيانات Harman's single-factor للحالة التجريبية الثانية

Total Variance Explained						
Extraction Sums of Squared Loadings			Initial Eigenvalues			Component
Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	
29.719	29.719	14.562	29.719	29.719	14.562	1
			39.048	9.328	4.571	2
			44.900	5.852	2.867	3
			49.922	5.023	2.461	4
			54.006	4.084	2.001	5
			57.763	3.756	1.841	6
			61.231	3.468	1.699	7
			64.469	3.238	1.587	8
			67.105	2.636	1.292	9
			69.635	2.530	1.240	10
			72.077	2.442	1.196	11
			74.240	2.163	1.060	12
			76.348	2.109	1.033	13
			78.275	1.927	0.944	14
			80.107	1.831	0.897	15
			81.766	1.659	0.813	16
			83.290	1.525	0.747	17
			84.720	1.429	0.700	18
			86.054	1.334	0.654	19
			87.296	1.242	0.609	20
			88.396	1.100	0.539	21
			89.397	1.001	0.490	22
			90.379	0.982	0.481	23
			91.241	0.861	0.422	24

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة عبد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

			92.014	0.773	0.379	25
			92.765	0.751	0.368	26
			93.459	0.695	0.340	27
			94.115	0.655	0.321	28
			94.735	0.620	0.304	29
			95.291	0.556	0.272	30
			95.785	0.494	0.242	31
			96.253	0.467	0.229	32
			96.668	0.415	0.203	33
			97.044	0.377	0.184	34
			97.394	0.350	0.171	35
			97.702	0.308	0.151	36
			98.007	0.304	0.149	37
			98.272	0.266	0.130	38
			98.527	0.254	0.125	39
			98.760	0.233	0.114	40
			98.959	0.200	0.098	41
			99.145	0.186	0.091	42
			99.325	0.180	0.088	43
			99.492	0.167	0.082	44
			99.625	0.133	0.065	45
			99.753	0.127	0.062	46
			99.857	0.104	0.051	47
			99.938	0.082	0.040	48
			100.000	0.062	0.030	49

المصدر: الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

### ٣/٥/٥/٦ : اختبارات الثبات Reliability والصدق Validity

يعد الصدق والثبات من الأمور الهامة والتي يجب أن تتصف بها أداة الاستبيان المصممة، وقد تم استخدام عدة اختبارات لقياس الثبات والصدق تمثلت فيما يلي:

### ١/٣/٥/٥/٦ : اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha

يمثل الثبات أحد الصفات التي يجب أن تتسم بها أداة القياس الجيدة، ويستخدم في قياسه اختبار ألفا كرونباخ والذي يشير إلى الصلاحية الداخلية للأداة (الموثوقية والمصدقية) ومدى إمكانية الاعتماد عليها (الإعتمادية)، ويعني ثبات الردود عند إعادة الإختبار مرة أخرى لنفس الأشخاص المستقصى منهم، ويتراوح قيمته بين (صفر، وواحد)، وتعد القيمة مقبولة إذا كانت ٠.٧ أو أكبر، وتشير النتائج إلى أن قيمة ألفا كرونباخ للمحاور

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة محمد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

(أو المجموعات) الثلاثة قد تخطت الـ ٠.٧ (الجدول رقم ١٠)، كما يوضحه أيضا الشكل رقم ١ حيث يشير الخط الرأسى إلى القيمة (٠.٧) والتي تعد مقبولة إحصائيا، وتشير الخطوط الأفقية إلى قيمة ألفا كرونباخ للمحاور الثلاثة والتي تخطت جميعها هذه القيمة مما يعنى ارتفاع قيمة الثبات.

#### **Rho\_A : ٢/٣/٥/٥/٦**

ويقصد به أيضا اختبار الثبات ويتم استخدامه كاختبار تأكيدي بجانب اختبار ألفا كرونباخ والذي ينظر إليه على أنه مقياس تقليدي لا يأخذ في اعتباره الأخطاء، لذا يتم الإعتماد على اختبار Rho\_A وذلك نسبة إلى Rho De Joreskog والذي يعد أكثر دقة ويعطى الأولوية للمؤشرات وفقا لموثوقيتها الفردية لأنه يدمج في عملية حسابه الأخطاء والتي لا تعطى مقياسا دقيقا للثبات، وتعد القيمة المقبولة هي (٠.٧)، وبالنظر إلى النتائج الخاصة بهذا الإختبار (جدول ١٠) نجد أنها تخطت هذه القيمة، كما يوضحه الشكل رقم ٢.

#### **Composite Reliability (CR) : ٣/٣/٥/٥/٦**

ويعنى وجود اتساق داخلى بين البنود أو المؤشرات الفرعية المقترحة ويسمى أحيانا بموثوقية البناء (Construct Reliability)، وهو يشير إلى مدى تعبير جميع المؤشرات الفرعية عن المجموعة (أو البناء الكامن) الذى تنتمى إليه، ويجب أن القيمة المقبولة احصائيا أكبر من ٠.٧ ، وبالنظر إلى النتائج الخاصة بهذا الإختبار (جدول ١٠) نجد أنها تخطت هذه القيمة، كما يوضحه الشكل رقم ٣.

#### **Average Variance (AVE) : ٤/٣/٥/٥/٦**

Extracted

ويقصد به نسبة تفسير التباين (بالمتوسط) فى المجموعة أو المحور بواسطة المؤشرات الفرعية الخاصة به، والقيمة المقبولة احصائيا يجب أن تكون أكبر من ٠.٥ ، وهو ما تحقق من خلال النتائج المبينة (جدول ١٠) وكذلك الشكل رقم ٤، حيث بلغت القيمة لـ "فلسفة المراجعة الداخلية الرشيقة" 0.801 ويعنى ذلك أنه فى المتوسط فإن ٨٠.١ % من التباين فى "فلسفة المراجعة الداخلية الرشيقة" يمكن تفسيره بواسطة الثلاثة محاور المقترحة، كما أنه يوجد خطأ قياس قيمته ١٩.٩% وهو مقبول إحصائيا، وبلغت القيمة

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

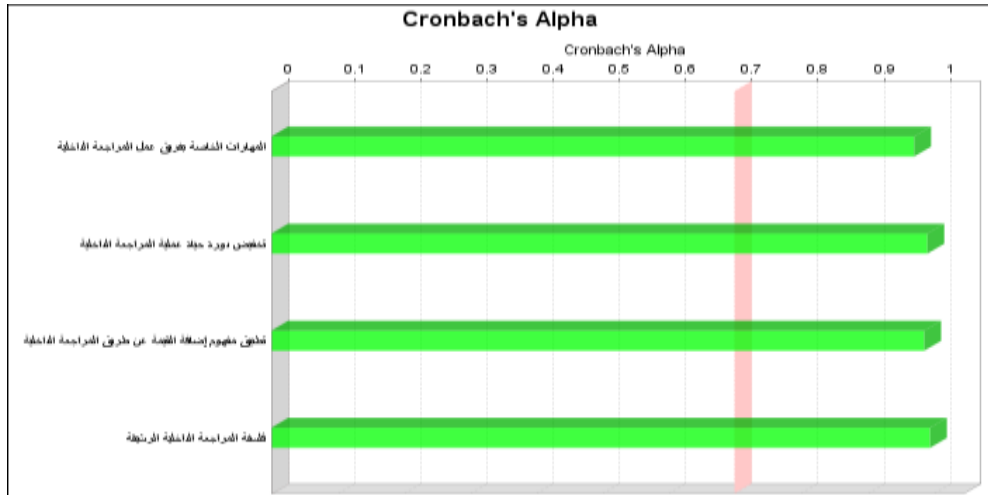
د/ رشا عطوة محمد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

للمجموعة الأولى وهي " تخفيض دورة حياة عملية المراجعة الداخلية" 0.842 مما يعنى أنه فى المتوسط يتم تفسير ٨٢.٢% من التباين فى " تخفيض دورة حياة عملية المراجعة الداخلية" بين المراجعين الداخليين بواسطة المؤشرات الفرعية الخاصة بها وعددها (٢١)، وأن هناك خطأ قياس يبلغ ١٧.٨% وهو مقبول إحصائياً.

جدول (١٠) نتيجة اختبار الثبات والصدق التقاربى للمحاور (المجموعات الثلاثة)

AVE	Composite Reliability	rho_A	Cronbach's Alpha	المحور
0.842	0.991	0.991	0.991	تخفيض دورة حياة عملية المراجعة الداخلية
0.846	0.987	0.987	0.986	تطبيق مفهوم إضافة القيمة عن طريق المراجعة الداخلية
0.744	0.974	0.976	0.971	المهارات الخاصة بفريق عمل المراجعة الداخلية والمرتبطة بالأجائل
0.801	0.995	0.995	0.995	فلسفة المراجعة الداخلية الرشيقة

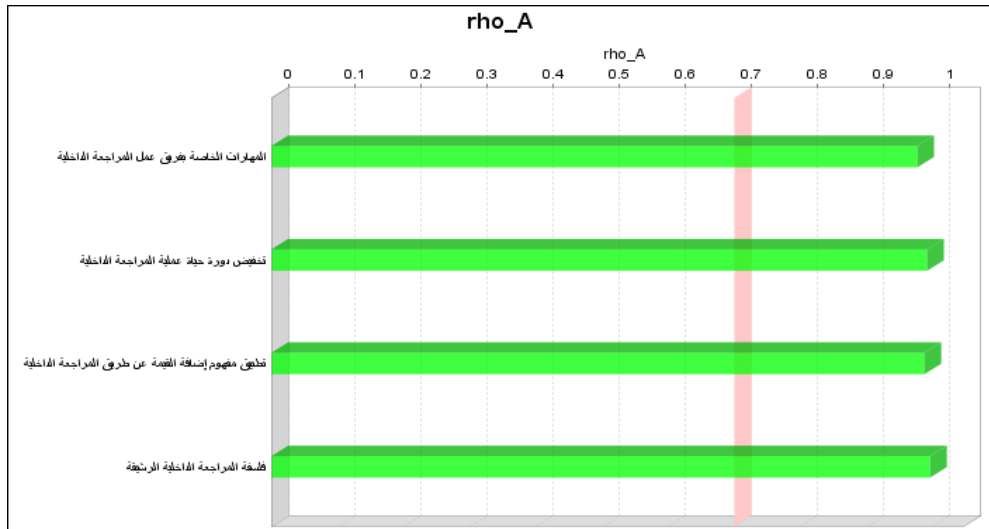
المصدر: الباحث فى ضوء نتائج التحليل الإحصائى



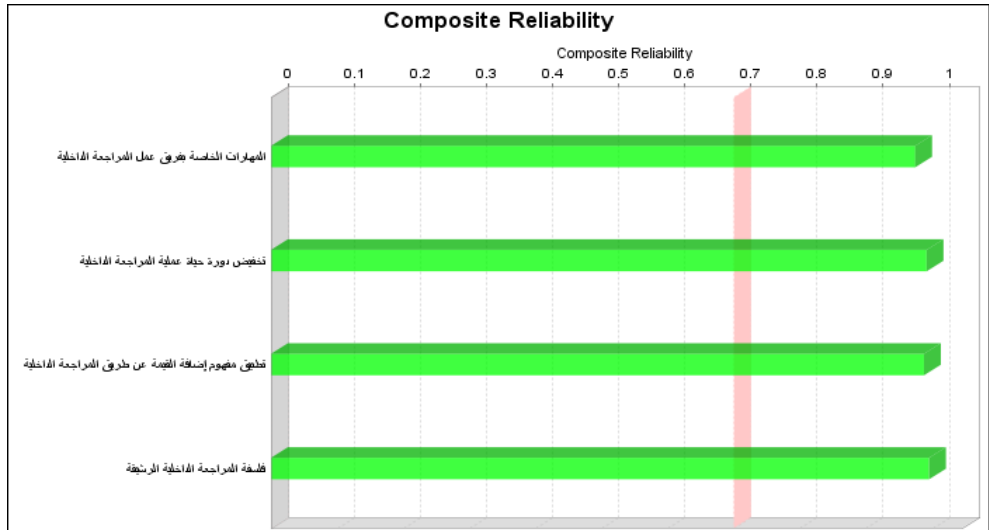
شكل رقم (١) قيم معامل ألفا كرونباخ

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة محمد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف



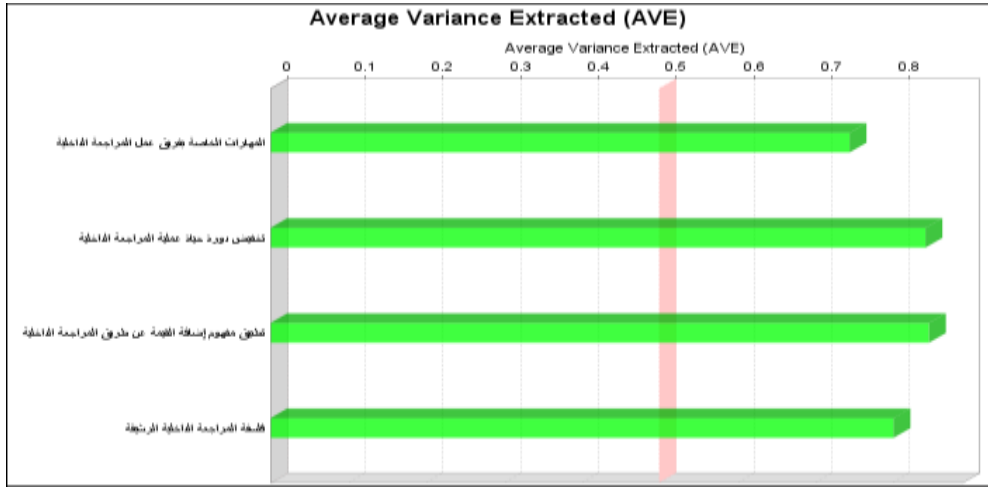
شكل رقم (٢) قيم معامل Rho\_A



شكل رقم (٣) قيم معاملات الموثوقية المركبة

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة محمد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف



شكل رقم (٤) قيم متوسط التباين المستخرج AVE

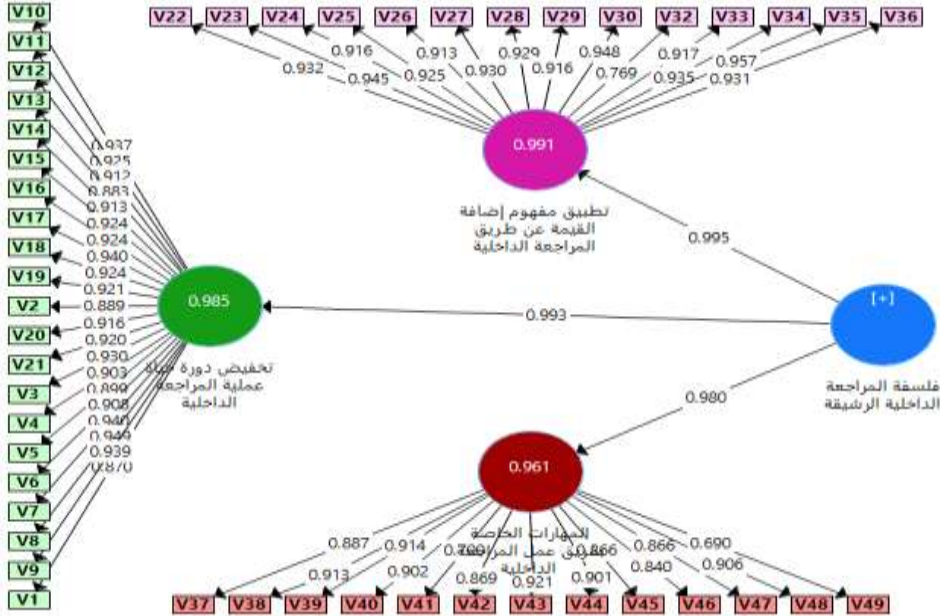
٥/٣/٥/٥/٦ : اختبار معامل التحميل (أو التشبع) Factor Loading

يعتبر معامل التحميل للعبارة مقياس للصدق التقاربي، والقيمة المثلى لهذا المعامل أكبر ٠.٧ لكي يكون معنوياً وتقبل هذه العبارة في النموذج ولا تحذف حيث أن زيادة قيمة معامل التحميل الخارجي (أو التشبع) عن ٠.٧ تعني أن التباين المشترك بين المتغير الكامن (أى البناء أو المحور) والعبارات المكونة له أكبر من تباين أخطاء القياس، ومع ذلك فإنه إن كانت قيمة معامل التحميل في المدى (٠.٤-٠.٧) فإنها لا تحذف، أما إن قلت قيمة معامل التحميل عن (٠.٤) فإنه يتم حذف العبارة مباشرة لأنها ستؤثر على صحة النتائج (Hair et al., 2017)، كما تعني مدى تشبع المحور نفسه من المؤشر الفرعى أو الأهمية النسبية للمؤشر الفرعى بالنسبة للمجموعة التى ينتمى إليها، وبناء على ما سبق فقد تم حذف العبارة رقم (V31) لعدم استيفائها لتلك الشروط (ويمثل المؤشر الفرعى المقترح رقم ٣١ المتعلق بالمجموعة الثانية)، ويبين الشكل التالى نتيجة اختبار معامل التحميل (أو التشبع)، كما يوضحها أيضا جدول ١١.

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض العناصر الديموغرافية ...

د/ رشا عطوة عبد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

شكل رقم (٥) قيم معاملات التحميل (التشبع) Factor Loading



جدول (١١) معاملات التحميل (التشبع)

المهارات الخاصة بفريق عمل المراجعة الداخلية		تطبيق مفهوم إضافة القيمة عن طريق المراجعة الداخلية		تخفيض دورة حياة عملية المراجعة الداخلية	
قيمة معامل التحميل (التشبع)	رقم العبارة	قيمة معامل التحميل (التشبع)	رقم العبارة	قيمة معامل التحميل (التشبع)	رقم العبارة
0.887	V37	0.932	V22	0.87	V1
0.913	V38	0.945	V23	0.889	V2
0.914	V39	0.916	V24	0.93	V3
0.902	V40	0.925	V25	0.903	V4
0.7	V41	0.913	V26	0.899	V5
0.869	V42	0.93	V27	0.908	V6
0.921	V43	0.929	V28	0.94	V7
0.901	V44	0.916	V29	0.949	V8
0.866	V45	0.948	V30	0.939	V9
0.84	V46	0.769	V32	0.937	V10

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة عبد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

0.866	V47	0.917	V33	0.925	V11
0.906	V48	0.935	V34	0.912	V12
0.69	V49	0.957	V35	0.883	V13
		0.931	V36	0.913	V14
				0.924	V16
				0.94	V17
				0.924	V18
				0.921	V19
				0.916	V20
				0.92	V21

المصدر: الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

### ٦/٣/٥/٥/٦ : اختبار الصدق التمييزي Discriminant Validity

الصدق التمييزي هو المدى الذي يكون فيه البناء الخاص بالمتغير الكامن متميزا عن البناءات الأخرى للمتغيرات الكامنة الأخرى وفقا للمعايير التجريبية، أى أن البناء (ويقصد به المجموعة وما تحتوى عليه من المؤشرات الفرعية) يستطيع التمييز بين العبارات الفرعية الخاصة به وبين العبارات الفرعية الخاصة بالمجموعات الأخرى، وأنه يلتقط العبارات التي لا تمثلها بناءات المتغيرات الكامنة الأخرى، ولاختبار الصدق التمييزي لمحاور الدراسة تم استخدام معيار Hetrotrait-Monotrait ratio (HTMT) (Hair et al, 2017)، ويجب أن تكون قيمته أقل من ١ حتي نحكم علي النموذج بالصدق التمييزي (Gaskin et al., 2018)، وتشير النتائج (جدول ١٢) أن جميع قيم HTMT كانت أقل من ١، مما يدل علي الصدق التمييزي لمحاور الدراسة.

#### جدول (١٢): اختبار الصدق التمييزي

قيمة معامل HTMT بين المجموعتين	المجموعة	المجموعة
0.994	(المجموعة الثانية) تطبيق مفهوم إضافة القيمة عن طريق المراجعة الداخلية	(المجموعة الأولى) تخفيض دورة حياة عملية المراجعة الداخلية
0.989	(المجموعة الثالثة) المهارات الخاصة بفريق عمل المراجعة الداخلية	(المجموعة الثانية) تطبيق مفهوم إضافة القيمة عن طريق المراجعة الداخلية
0.962	(المجموعة الثالثة) المهارات الخاصة بفريق عمل المراجعة الداخلية	(المجموعة الأولى) تخفيض دورة حياة عملية المراجعة الداخلية

المصدر: الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي



تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...  
د/ رشا عطوة عبد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

٣/٥/٥/٦ : الإحصاءات الوصفية والإرتباطات بين محاور الدراسة.

١/٣/٥/٥/٦ : ارتباط بيرسون Pearson Correlation.

تشير النتائج (جدول ١٣) إلى وجود ارتباطات معنوية ومعنوية وقوية بين محاور الدراسة، ومعظمها دالة احصائيا عند مستوي معنوية (٠.٠٠١). حيث نستنتج وجود ارتباطا طرديا قويا ذا دلالة إحصائية بين المحاور الثلاثة حيث كان معامل الإرتباط أكبر من ٠.٩ بينها وبين بعضها، وكذلك ارتباطها بالمحور الرئيسي وهو فلسفة المراجعة الداخلية الرشيقة.

جدول (١٣): نتيجة اختبار ارتباط بيرسون

المتغير	الإرتباط	تخفيض دورة حياة عملية المراجعة الداخلية	تطبيق مفهوم إضافة القيمة عن طريق المراجعة الداخلية	المهارات الخاصة بفريق عمل المراجعة الداخلية والمرتبطة بالأجائل	فلسفة المراجعة الداخلية الرشيقة
تخفيض دورة حياة عملية المراجعة الداخلية	معامل الإرتباط	1	.983**	.950**	.990**
	المعنوية		0.000	0.000	0.000
	N		414	414	414
تطبيق مفهوم إضافة القيمة عن طريق المراجعة الداخلية	معامل الإرتباط		1	.972**	.996**
	المعنوية			0.000	0.000
	N			414	414
المهارات الخاصة بفريق عمل المراجعة الداخلية والمرتبطة بالأجائل	معامل الإرتباط			1	.981**
	المعنوية				0.000
	N				414

المصدر: الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض العناصر الديمغرافية ...  
د/ رشا عطوة عبد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

### ٢/٣/٥/٥/٦ : الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة.

بعد التأكد من مطابقة نموذج القياس من خلال اختبارات الصدق والثبات، تم حساب الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة وهي المتوسط (Mean (M) والانحراف المعياري (Standard Deviation (SD) ومعامل الاختلاف (Coefficient of Variation (CV)، وذلك للتعرف على خصائصها من ناحية بعض مقاييس النزعة المركزية والتشتت وترتيب هذه المتغيرات.

### ❖ الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة ككل: كانت نتائج الإحصاءات الوصفية

للمتغير " تخفيض دورة حياة عملية المراجعة الداخلية" كالتالي ( $M = 6.784, SD = 2.011, CV = 29.64\%$ ) في الترتيب الثالث، وللمتغير " تطبيق مفهوم إضافة القيمة عن طريق المراجعة الداخلية" كالتالي ( $M = 6.850, SD = 1.958, CV = 28.59\%$ ) في الترتيب الأول، وللمتغير " المهارات الخاصة بفريق عمل المراجعة الداخلية والمرتبطة بالأجائل" كالتالي ( $M = 6.808, SD = 1.454, CV = 21.37\%$ ) في الترتيب الثاني، وللمتغير العام "فلسفة المراجعة الداخلية الرشيقة" كالتالي ( $M = 6.814, SD = 1.790, CV = 26.27\%$ ). (الجدول رقم ١٤).

جدول (١٤): الإحصاءات الوصفية للمحاور الثلاثة الإجمالية

الترتيب ب	CV	SD	Mean	N	المتغير
٣	29.64%	2.011	6.784	414	تخفيض دورة حياة عملية المراجعة الداخلية
١	28.59%	1.958	6.850	414	تطبيق مفهوم إضافة القيمة عن طريق المراجعة الداخلية
٢	21.37%	1.454	6.808	414	المهارات الخاصة بفريق عمل المراجعة الداخلية والمرتبطة بجودة المراجعة الداخلية
المحور ككل	26.27%	1.790	6.814	414	فلسفة المراجعة الداخلية الرشيقة

المصدر: الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيدة ، وتأثير بعض العناصر الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة محمد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

❖ **الإحصاءات الوصفية للمحور الأول (تخفيض دورة حياة المراجعة الداخلية):** تم حساب كلا من المتوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (SD) وذلك وفقا لمتغير المجموعة والذي يعنى المجموعة التجريبية الأولى والمجموعة التجريبية الثانية، وبالنظر إلى النتائج الخاصة بهذا المحور (جدول رقم ١٥) نجد ارتفاع قيم المتوسطات الحسابية في المجموعة الأولى عنه في المجموعة الثانية وذلك لجميع المؤشرات الفرعية المقترحة المدرجة تحت هذا المحور وعددها ٢١ مؤشرا، مما يعنى زيادة اهتمام الشركات بتخفيض دورة حياة المراجعة الداخلية في حالة عدم وجود روابط سياسية، بينما تنخفض درجة الإهتمام بها في الشركات ذات الروابط السياسية.

**جدول (١٥): الإحصاءات الوصفية للمحور الأول تخفيض دورة حياة المراجعة الداخلية**

Total			المجموعة التجريبية الثانية (في وجود الروابط السياسية)			المجموعة التجريبية الأولى (بدون الروابط السياسية)			المجموع
SD	Mean	N	SD	Mean	N	SD	Mean	N	ع
2.159	6.74	414	1.055	4.80	201	1.042	8.57	213	V1
2.182	6.71	414	0.972	4.76	201	1.146	8.56	213	V2
2.243	6.92	414	1.011	4.83	201	0.892	8.89	213	V3
2.161	6.73	414	1.047	4.76	201	0.924	8.60	213	V4
2.277	6.50	414	0.999	4.45	201	1.190	8.43	213	V5
2.094	6.38	414	1.035	4.49	201	0.961	8.17	213	V6
2.535	6.62	414	1.216	4.25	201	0.868	8.86	213	V7
2.328	6.79	414	1.195	4.62	201	0.684	8.85	213	V8
2.212	6.83	414	1.090	4.79	201	0.838	8.76	213	V9
2.348	6.82	414	1.181	4.63	201	0.756	8.89	213	V10
2.251	6.84	414	1.328	4.80	201	0.698	8.77	213	V11
1.988	7.03	414	1.145	5.25	201	0.808	8.70	213	V12
1.885	6.99	414	1.147	5.34	201	0.827	8.54	213	V13
2.072	6.68	414	1.154	4.85	201	0.955	8.41	213	V14

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة عبد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

2.074	6.78	414	0.964	4.88	201	0.922	8.57	213	V15
2.134	6.93	414	1.210	5.00	201	0.833	8.74	213	V16
2.174	6.81	414	1.216	4.84	201	0.798	8.67	213	V17
2.229	7.13	414	1.000	5.02	201	0.740	9.12	213	V18
2.271	6.81	414	1.373	4.79	201	0.854	8.72	213	V19
2.171	6.86	414	1.008	4.88	201	0.995	8.73	213	V20
2.207	6.57	414	0.938	4.55	201	1.066	8.47	213	V21
2.01062	6.7844	414	0.69008	4.7880	201	0.28436	8.6685	213	المحور ككل

المصدر: الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

❖ **الإحصاءات الوصفية للمحور الثاني (تطبيق مفهوم القيمة المضافة في عملية المراجعة الداخلية):** توضح النتائج الخاصة بهذا المحور (جدول رقم ١٦) ارتفاع قيم المتوسطات الحسابية في الحالة التجريبية الأولى عنه في الحالة التجريبية الثانية وذلك لجميع المؤشرات الفرعية المقترحة الخاصة بهذا المحور وعددها ١٥ مؤشراً، مما يعنى زيادة اهتمام الشركات بتطبيق مفهوم إضافة القيمة في عملية المراجعة الداخلية في حالة عدم وجود روابط سياسية، بينما تقل في الشركات ذات الروابط السياسية.

**جدول (١٦): الإحصاءات الوصفية للمحور الثاني تطبيق مفهوم القيمة المضافة في عملية المراجعة الداخلية**

Total			المجموعة التجريبية الثانية (في وجود الروابط السياسية)			المجموعة التجريبية الأولى (بدون الروابط السياسية)			المجموعه
SD	Mean	N	SD	Mean	N	SD	Mean	N	
2.264	6.75	414	0.953	4.65	201	1.004	8.73	213	V22
2.303	6.71	414	0.938	4.52	201	0.835	8.77	213	V23
2.064	6.93	414	1.024	5.04	201	0.870	8.70	213	V24
2.067	6.96	414	0.929	5.08	201	0.983	8.74	213	V25
2.114	6.70	414	0.923	4.78	201	1.053	8.51	213	V26

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، ودأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة عبد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

2.203	6.96	414	0.950	4.89	201	0.826	8.92	213	V27
2.110	6.90	414	0.994	4.96	201	0.883	8.74	213	V28
2.054	6.85	414	1.011	4.95	201	0.741	8.65	213	V29
2.299	6.70	414	0.944	4.50	201	0.731	8.77	213	V30
1.223	8.33	414	1.473	8.12	201	0.888	8.52	213	V31
1.539	6.71	414	1.261	5.60	201	0.926	7.75	213	V32
2.020	6.98	414	1.174	5.15	201	0.710	8.70	213	V33
2.195	7.12	414	0.956	5.04	201	0.754	9.08	213	V34
2.230	6.78	414	0.821	4.63	201	0.751	8.80	213	V35
2.257	6.86	414	0.960	4.72	201	0.806	8.87	213	V36
1.95827	6.8502	414	0.55485	4.8937	201	0.35524	8.6965	213	المحور ككل

المصدر: الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

### ❖ الإحصاءات الوصفية للمحور الثالث (مهارات وخصائص فريق المراجعة الداخلية والمرتبطة بالأجايل):

توضح النتائج الخاصة بهذا المحور (جدول رقم ١٧) زيادة قيم المتوسطات الحسابية في المجموعة التجريبية الأولى عنه في الحالة التجريبية الثانية وذلك لجميع المؤشرات الفرعية المقترحة الخاصة بهذا المحور وعددها ١٣ مؤشرا، مما يعنى زيادة اهتمام الشركات بمهارات وخصائص فريق المراجعة الداخلية ذات الصلة بالأجايل في الشركات غير المرتبطة سياسيا، بينما يقل الإهتمام بها في الشركات ذات الروابط السياسية.

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيدة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...  
د/ رشا عطوة محمد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

### جدول (١٧): الإحصاءات الوصفية للمحور الثالث مهارات وخصائص فريق المراجعة الداخلية والمرتبطة بالأجايل

Total			المجموعة التجريبية الثانية (في وجود الروابط السياسية)			المجموعة التجريبية الأولى (بدون الروابط السياسية)			المجموع
SD	Mean	N	SD	Mean	N	SD	Mean	N	
1.993	6.95	414	1.157	5.18	201	0.848	8.62	213	V37
2.197	6.79	414	1.075	4.74	201	0.711	8.74	213	V38
2.092	6.53	414	1.036	4.63	201	0.937	8.32	213	V39
2.062	6.85	414	1.106	4.97	201	0.751	8.63	213	V40
1.624	7.84	414	1.662	6.78	201	0.673	8.85	213	V41
1.633	7.43	414	0.996	6.04	201	0.850	8.74	213	V42
2.019	6.90	414	1.081	5.05	201	0.736	8.64	213	V43
2.046	7.15	414	1.242	5.30	201	0.618	8.90	213	V44
1.662	7.16	414	1.077	5.77	201	0.828	8.48	213	V45
1.444	7.77	414	1.022	6.63	201	0.837	8.84	213	V46
1.543	7.60	414	1.001	6.33	201	0.855	8.79	213	V47
2.061	7.20	414	1.175	5.32	201	0.693	8.97	213	V48
1.707	7.64	414	1.709	6.53	201	0.812	8.69	213	V49
1.45444	6.8075	414	0.50965	5.3767	201	0.32187	8.1576	213	المحور ككل

المصدر: الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

٣/٥/٥/٦ : نتيجة اختبارات الفروض.

١/٣/٥/٥/٦ : نتيجة اختبار الفرض الأول.

الفرض الأول: "تختلف درجة الإهتمام بتخفيض دورة حياة عملية المراجعة الداخلية في حالة وجود روابط سياسية مقارنة بحالة عدم وجودها في المنشآت المقيدة بالبورصة المصرية".

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة عبد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

لاختبار صحة هذا الفرض يجب معرفة عما إذا كانت هناك فروقا معنوية ذات دلالة احصائية بين آراء مفردات العينة وفقا لمتغير المجموعة (أى بين المجموعة التجريبية الأولى وبين المجموعة التجريبية الثانية)، وبالتالي تم استخدام اختبار Independent Samples t-Test وذلك لاختلاف الأفراد فى المجموعة الأولى عن الأفراد فى المجموعة الثانية (Between Groups) ، وتوضح نتائج اختبار t-test للفروق الخاصة بـ "تخفيض دورة حياة عملية المراجعة الداخلية" وفقا للمجموعة التجريبية (جدول ١٨) أن  $t = 74.014, df = 262.861, P < 0.001$ ، وبما أن قيمة الدلالة أقل من ٠.٠٥، فإننا نرفض الفرض العدمي القائل بأنه " لا تختلف درجة الإهتمام بتخفيض دورة حياة عملية المراجعة الداخلية فى حالة وجود روابط سياسية مقارنة بحالة عدم وجودها فى المنشآت المقيدة بالبورصة المصرية"، ونقبل الفرض البديل القائل " تختلف درجة الإهتمام بتخفيض دورة حياة عملية المراجعة الداخلية فى حالة وجود روابط سياسية مقارنة بحالة عدم وجودها فى المنشآت المقيدة بالبورصة المصرية"، وذلك اعتمادا على حالة عدم تساوي التباينات Equal variances not assumed وذلك لأن اختبار F دال إحصائيا حيث  $(F = 168.448, P < 0.001)$ .

جدول (١٨): اختبار الفروق الخاصة بـ تخفيض دورة حياة عملية المراجعة الداخلية وفقا لمتغير المجموعة التجريبية

القرار	t-test for Equality of Means			Levene's Test for Equality of Variances		الاختبار	تخفيض دورة حياة عملية المراجعة الداخلية
	P-value	df	t	P-value	F		
قبول	0	412	75.556	0	168.448	Equal variances assumed	
	0	262.861	74.014			Equal variances not assumed	

المصدر: الباحث فى ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ولمعرفة تأثير المجموعة التجريبية على درجة الإهتمام بهذا المحور تم استخدام برنامج SmartPLS وتبين أن تأثير المجموعة على تطبيق مفهوم تخفيض دور حياة

المراجعة الداخلية هو تأثير معنوي عكسي حيث أن قيمة  $(\beta = -0.966, P < 0.001)$ ، مما يعني أن وجود الروابط السياسية يؤثر بالسلب علي تطبيق مفهوم تخفيض دور حياة المراجعة الداخلية حيث أن المجموعة التجريبية الثانية (في وجود الروابط السياسية) أخذت التكويد ١ و المجموعة التجريبية الأولى (بدون الروابط السياسية) أخذت التكويد صفر كفاءة مرجعية، وبالتالي فإن المجموعة التجريبية الأولى (بدون الروابط السياسية) يزداد بها درجة الإهتمام بـ "تخفيض دورة حياة عملية المراجعة الداخلية" والتي تعتبر أحد محاور "فلسفة المراجعة الداخلية الرشيقة"، كما تشير أيضا قيمة  $t$  الموجبة (الجدول رقم ١٨) إلى زيادة الإهتمام بهذا المحور من قبل المجموعة التجريبية الأولى حيث بلغت قيمة المتوسطات الحسابية 8.6685 للمجموعة التجريبية الأولى (بدون الروابط السياسية) بينما بلغت 4.7880 للمجموعة التجريبية الثانية (جدول رقم ١٥ الخاص بالإحصاءات الوصفية لهذا المحور).

٢/٣/٥/٥/٦ : نتيجة اختبار الفرض الثاني.

الفرض الثاني: "تختلف درجة الإهتمام بتطبيق مفهوم القيمة المضافة أثناء عملية المراجعة الداخلية في حالة وجود روابط سياسية مقارنة بحالة عدم وجودها في المنشآت المقيدة بالبورصة المصرية".

لاختبار صحة هذا الفرض يجب معرفة عما إذا كانت هناك فروقا معنوية ذات دلالة احصائية بين آراء مفردات العينة وفقا لمتغير المجموعة، وبالتالي فقد تم استخدام اختبار Independent Samples t-Test، وأشارت نتائج الإختبار (جدول ١٩) إلى أن  $(t = 82.51, df = 337.074, P < 0.001)$ ، وحيث أن قيمة الدلالة أقل من ٠.٠٥، فإننا نرفض الفرض العدمي القائل بأنه " لا تختلف درجة الإهتمام بتطبيق مفهوم القيمة المضافة أثناء عملية المراجعة الداخلية في حالة وجود روابط سياسية مقارنة بحالة عدم وجودها في المنشآت المقيدة بالبورصة المصرية"، ونقبل الفرض البديل القائل بأنه " تختلف درجة الإهتمام بتطبيق مفهوم القيمة المضافة أثناء عملية المراجعة الداخلية في حالة وجود روابط سياسية مقارنة بحالة عدم وجودها في المنشآت المقيدة بالبورصة المصرية"، وذلك بالإعتماد علي حالة عدم تساوي



تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض العناصر الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة عبد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

التباينات Equal variances not assumed وذلك لأن اختبار F دال إحصائياً حيث  $(F = 33.295, P < 0.001)$ .

جدول (١٩): اختبار الفروق الخاصة بتطبيق مفهوم إضافة القيمة عن طريق المراجعة الداخلية وفقاً لمتغير المجموعة التجريبية

القرار	t-test for Equality of Means			Levene's Test for Equality of Variances		الاختبار	تطبيق مفهوم إضافة القيمة عن طريق المراجعة الداخلية
	P-value	df	t	P-value	F		
قبول	0	412	83.52	0	33.295	Equal variances assumed	
	0	337.07	82.51			Equal variances not assumed	

المصدر: الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ولمعرفة تأثير المجموعة التجريبية على درجة الإهتمام بهذا المحور تم استخدام برنامج SmartPLS وتبين أن تأثير المجموعة علي تطبيق مفهوم القيمة المضافة في عملية المراجعة الداخلية هو تأثير معنوي عكسي حيث أن قيمة  $(\beta = -0.972, P < 0.001)$ ، مما يعني ذلك أن وجود الروابط السياسية يؤثر بالسلب علي "تطبيق مفهوم إضافة القيمة عن طريق المراجعة الداخلية" حيث أن المجموعة التجريبية الثانية (في وجود الروابط السياسية) أخذت التكويد ١ و المجموعة التجريبية الأولى (بدون الروابط السياسية) أخذت التكويد صفر كفاءة مرجعية، كما تشير أيضا قيمة t الموجبة (الجدول رقم ١٩) إلى زيادة الإهتمام بهذا المحور من قبل المجموعة التجريبية الأولى حيث بلغت قيمة المتوسطات الحسابية 8.6965 للمجموعة التجريبية الأولى (بدون الروابط السياسية) بينما بلغت 4.8937 للمجموعة التجريبية الثانية (جدول رقم ١٦ الخاص بالإحصاءات الوصفية لهذا المحور).

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...  
د/ رشا عطوة عبد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

٣/٣/٥/٥/٦ : نتيجة اختبار الفرض الثالث.

الفرض الثالث: "تختلف درجة الإهتمام بتطوير مهارات وخصائص فريق المراجعة الداخلية التي تدعم المنهجية الرشيقة في حالة وجود روابط سياسية مقارنة بحالة عدم وجودها في المنشآت المقيدة بالبورصة المصرية".

لاختبار صحة هذا الفرض فيستوجب ذلك اختبار وجود فروقا معنوية ذات دلالة احصائية بين آراء مفردات العينة وفقا لمتغير المجموعة، تم استخدام اختبار Independent Samples t-Test، وبالإطلاع على النتائج الواردة في جدول رقم ٢٠ نجد أن نتيجة اختبار t-test هي  $t = 65.939, df = 334.222, P < 0.001$ ، وبما أن قيمة الدلالة أقل من ٠.٠٥، فإننا نرفض الفرض العدمي القائل بأنه " لا تختلف درجة الإهتمام بتطوير مهارات وخصائص فريق المراجعة الداخلية التي تدعم المنهجية الرشيقة في حالة وجود روابط سياسية مقارنة بحالة عدم وجودها في المنشآت المقيدة بالبورصة المصرية" ، ونقبل الفرض البديل بأنه " تختلف درجة الإهتمام بتطوير مهارات وخصائص فريق المراجعة الداخلية التي تدعم المنهجية الرشيقة في حالة وجود روابط سياسية مقارنة بحالة عدم وجودها في المنشآت المقيدة بالبورصة المصرية" ، حيث تم الإعتماد علي حالة عدم تساوي التباينات Equal variances not assumed وذلك لأن اختبار F دال إحصائيا حيث  $(F = 10.592, P < 0.001)$ .

جدول (٢٠): اختبار الفروق في الإهتمام بالمهارات والصفات الخاصة بفريق عمل المراجعة الداخلية والمرتبطة بالأجايل وفقا لمتغير المجموعة التجريبية

القرار	t-test for Equality of Means			Levene's Test for Equality of Variances		الإختبار	المهارات والصفات الخاصة بفريق عمل المراجعة الداخلية والمرتبطة بالأجايل
	P-value	df	t	P-value	F		
قبول	0	412	66.768	0.001	10.592	Equal variances assumed	
	0	334.22	65.939			Equal variances not assumed	

المصدر: الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ولمعرفة تأثير المجموعة فقد تبين أن تأثير المجموعة علي الإهتمام بتطوير مهارات وخصائص فريق المراجعة الداخلية والمتصلة بالأجائل هو تأثير معنوي عكسي حيث أن قيمة ( $\beta = -0.957, P < 0.001$ )، مما يعني ذلك أن وجود الروابط السياسية يؤثر بالسلب على درجة الإهتمام بها، حيث أن المجموعة التجريبية الثانية (في وجود الروابط السياسية) أخذت التكويد ١ و المجموعة التجريبية الأولى (بدون الروابط السياسية) أخذت التكويد صفر كفئة مرجعية، كما تشير أيضا قيمة t الموجبة (الجدول رقم ١٩) إلى زيادة الإهتمام بهذا المحور من قبل المجموعة التجريبية الأولى حيث بلغت قيمة المتوسطات الحسابية 8.1576 للمجموعة التجريبية الأولى (بدون الروابط السياسية) بينما بلغت 5.3767 للمجموعة التجريبية الثانية (جدول رقم ١٧ الخاص بالإحصاءات الوصفية لهذا المحور).

٤/٣/٥/٥/٦ : نتيجة اختبار الفرض الرابع.

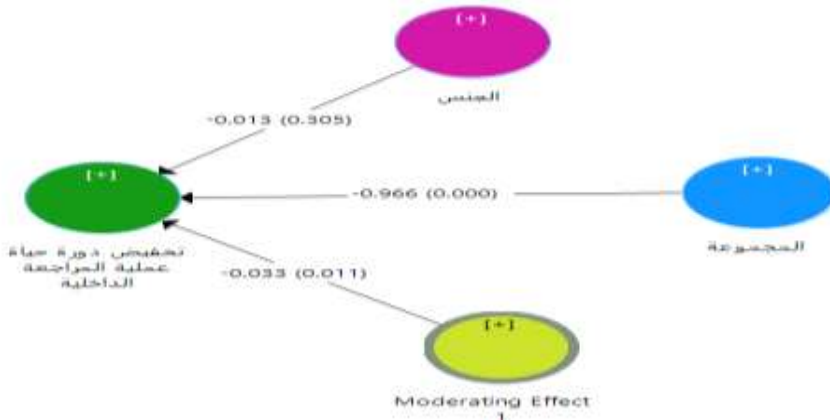
**الفرض الرابع:** "يؤدى اختلاف الجنس إلى تعديل اتجاه العلاقة بين الروابط السياسية وبين تطبيق مفهوم تخفيض دورة حياة المراجعة الداخلية".  
ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام برنامج SmartPLS في اختبار المتغيرات المعدلة حيث تم إنشاء تأثير التفاعل Moderating effect علي البرنامج بطريقة Two-Stage لاختبار تأثير المتغيرات المعدلة (الجنس والخبرة) علي العلاقة التاثيرية بين الروابط السياسية وبين محاور الدراسة، وقد أشار (Baron and Kenny 1986) أنه لتحقيق دور المتغير المعدل فلا بد من تحقق شرطين وهما أن يكون تأثير المتغير المعدل معنويا، وأن يزيد/ يقلل المتغير المعدل من العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة، وبالتالي تشير النتائج المبينة في شكل (٦) و جدول (٢١) إلى أن تأثير المتغير المعدل (الجنس) علي "تخفيض دورة حياة عملية المراجعة الداخلية" هو تأثير معنوي عكسي حيث أن قيمة ( $\beta = -0.033, P < 0.05$ )، مما يعني ذلك أن فئة الذكور تؤثر بالسلب علي العلاقة العكسية بين "الروابط السياسية" وبين "تخفيض دورة حياة عملية المراجعة الداخلية" حيث أن العلاقة فيما بين المتغيرين كانت تساوى (-0.966) وبالنظر إلى تأثير المتغير المعدل

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض العناصر الديمغرافية ...

د/ رشا خطوة محمد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

(Moderating Effect) نجد أنه قد انخفض إلى (-0.033) وذلك من فئة الذكور، حيث أن فئة الذكور أخذت التكويد 1 وفئة الإناث أخذت التكويد صفر كفئة مرجعية، مما سبق نستنتج أن فئة الذكور تقلل العلاقة العكسية بين المتغيرين وعلي العكس فئة الإناث وعليه فإنه يتم قبول الفرض الرابع.

شكل (٦): الشكل الهيكلي لتأثير الجنس كمتغير معدل للعلاقة بين الروابط السياسية وبين تخفيض دورة حياة المراجعة الداخلية



التكويد كالتالي: (المجموعة الأولى=٠، المجموعة الثانية=١) & (أنثى=٠، ذكر=١)

جدول (٢١): اختبار تأثير الجنس كمتغير معدل للعلاقة بين الروابط السياسية وتخفيض دورة حياة عملية المراجعة الداخلية

القرار	فترة ثقة 95%		P-value	t-value	β	تأثير المتغير المعدل
	الحد الأدنى	الحد الأعلى				
قبول	-0.007	-0.058	0.011	2.537	-0.033	الفرض الرابع Moderating Effect 1 -> تخفيض دورة حياة عملية المراجعة الداخلية

المصدر: الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة عبد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

كما أنه بالنظر إلى شكل (٧) نجد تأثير دور متغير الجنس في تعديل العلاقة السالبة، حيث نلاحظ أن خطوط العلاقة تناقصية مما يدل على تلك العلاقة العكسية، ونلاحظ أن فئة الذكور أقل تأثراً بتلك العلاقة السلبية مقارنة بفئة الإناث ، وعليه فنستنتج أن متغير الجنس يعدل العلاقة العكسية المباشرة بين المتغيرين (الروابط السياسية وتخفيض دورة حياة المراجعة الداخلية).

شكل (٧): رسم التفاعل لتأثير الجنس كمتغير معدل للعلاقة بين الروابط السياسية وبين تخفيض دورة حياة عملية المراجعة الداخلية

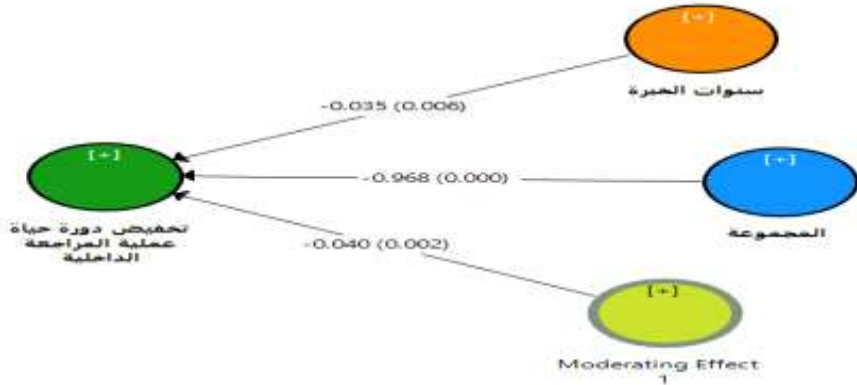


٥/٣/٥/٥/٦ : نتيجة اختبار الفرض الخامس.

الفرض الخامس: "يؤدي اختلاف مستوى الخبرة إلى تعديل اتجاه العلاقة بين الروابط السياسية وبين تطبيق مفهوم تخفيض دورة حياة المراجعة الداخلية". تشير النتائج المبينة في شكل (٨) وجدول (٢٢) إلى أن تأثير المتغير المعدل (سنوات الخبرة) هو تأثير معنوي عكسي حيث أن قيمة ( $\beta = -0.04, P < 0.01$ )، مما يشير إلى أن فئة الخبرة "أكبر من ٢٠ سنة" تؤثر بالسلب على العلاقة العكسية بين "الروابط السياسية" وبين "تطبيق مفهوم تخفيض دورة حياة عملية المراجعة الداخلية" ، حيث أن العلاقة فيما بين المتغيرين كانت تساوى (-0.968) وبالنظر إلى تأثير

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...  
د/ رشا عطوة محمد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

المتغير المعدل (Moderating Effect) نجد أنه قد انخفض إلى (-0.040) وذلك من فئة الخبرة "الأكبر من ٢٠ سنة"، حيث أن فئة الخبرة "أكبر من ٢٠ سنة" أخذت التكويد ١ وفئة الخبرة "أقل من ٢٠ سنة" أخذت التكويد صفر كفاءة مرجعية، مما سبق نستنتج أن فئة الخبرة "أكبر من ٢٠ سنة" تقلل العلاقة العكسية بين المتغيرين وعلي العكس فئة الخبرة "أقل من ٢٠ سنة" وعليه فإنه يتم قبول الفرض الخامس.  
شكل (٨): الشكل الهيكلي لتأثير سنوات الخبرة كمتغير معدل علي العلاقة بين الروابط السياسية وبين تطبيق مفهوم تخفيض دورة حياة عملية المراجعة الداخلية



التكويد كالتالي: (المجموعة الأولى=٠ ، المجموعة الثانية=١) & (أقل من ٢٠ سنة=٠ ، أكبر من ٢٠ سنة=١).

جدول (٢٢): اختبار تأثير مستوي الخبرة كمتغير معدل علي العلاقة بين الروابط السياسية وبين تطبيق مفهوم تخفيض دور حياة المراجعة الداخلية

القرار	فترة ثقة 95%		P-value	t-value	β	(الفرض الخامس) تأثير المتغير المعدل
	الحد الأعلى	الحد الأدنى				
قبول	-0.015	-0.068	0.002	3.088	-0.04	Moderating Effect 1 -> تخفيض دورة حياة عملية المراجعة الداخلية

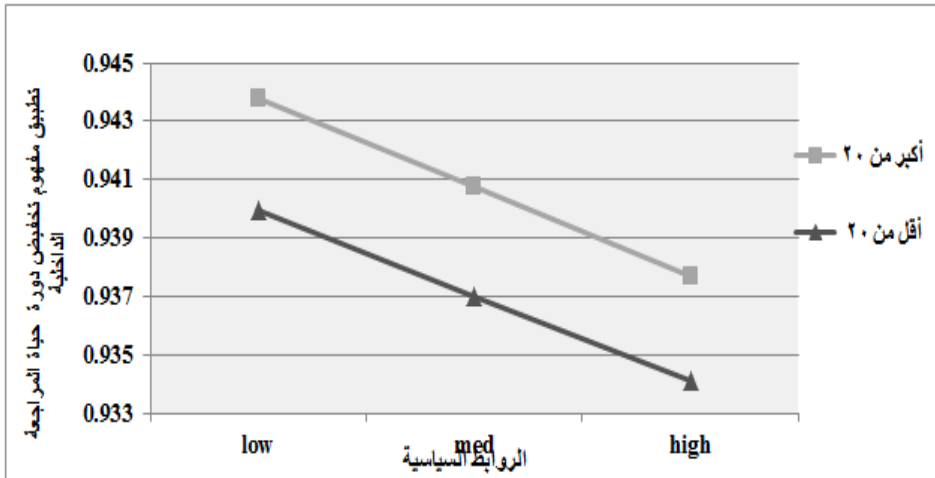
المصدر: الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة محمد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

كما يمكن توضيح ذلك أيضا من خلال شكل (٩)، حيث نلاحظ أن خطوط العلاقة تناقصية مما يدل على تلك العلاقة العكسية، ونلاحظ أن فئة الخبرة " أكبر من ٢٠ سنة" أقل تأثرا بتلك العلاقة السلبية مقارنة بفئة الخبرة " أقل من ٢٠ سنة"، وعليه فنستنتج أن متغير سنوات الخبرة يعدل العلاقة العكسية المباشرة بين كلا المتغيرين (الروابط السياسية وتخفيض دورة حياة المراجعة الداخلية).

شكل (٩): رسم التفاعل لتأثير مستوي الخبرة كمتغير معدل علي العلاقة بين الروابط السياسية وبين تطبيق مفهوم تخفيض دورة حياة عملية المراجعة الداخلية



٦/٣/٥/٥/٦ : نتيجة اختبار الفرض السادس.

الفرض السادس: "يؤدى اختلاف الجنس إلى تعديل اتجاه العلاقة بين الروابط السياسية وبين تطبيق مفهوم إضافة القيمة عن طريق المراجعة الداخلية". تشير النتائج المبينة في شكل (١٠) وجدول (٢٣) إلى أن تأثير المتغير المعدل (الجنس) هو تأثير معنوي عكسي حيث أن قيمة  $(\beta = -0.022, P \leq 0.05)$ ، والذي يعني أن فئة الذكور تؤثر بالسلب على العلاقة العكسية بين "الروابط السياسية" وبين "تطبيق مفهوم إضافة القيمة عن طريق المراجعة الداخلية" حيث أن فئة الذكور أخذت التكويد ١ وفئة الإناث أخذت التكويد ٠ كفئة مرجعية، حيث أن العلاقة فيما بين

تحليل دور الروابط السياسية المنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض العناصر الديمغرافية ...  
د/ رشا خطوة محب الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

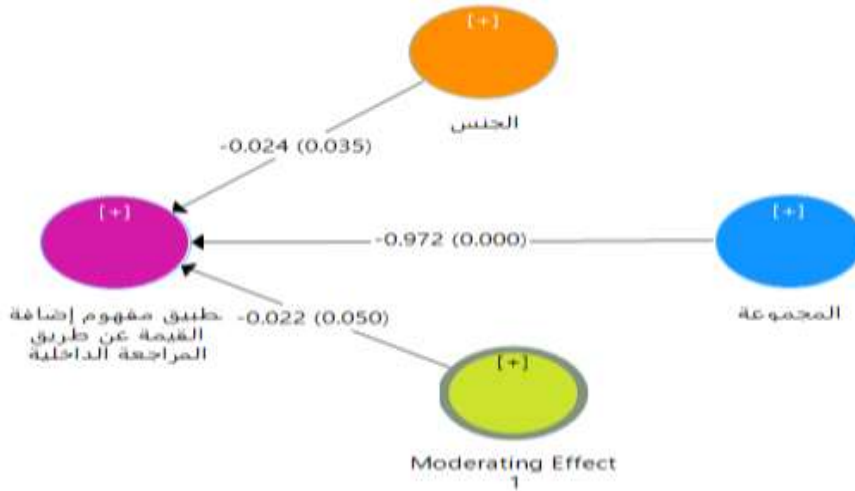
المتغيرين كانت تساوى (-0.972) وبالنظر إلى تأثير المتغير المعدل (Moderating Effect) نجد أنه قد انخفض إلى (-0.022) وذلك من فئة "الذكور"، ونستنتج من ذلك أن فئة الذكور تقلل العلاقة العكسية بين المتغيرين وعلي العكس فئة الإناث وعليه فإنه يتم قبول الفرض السادس.

جدول (٢٣): اختبار تأثير الجنس كمتغير معدل علي العلاقة بين الروابط السياسية وبين تطبيق مفهوم إضافة القيمة عن طريق المراجعة الداخلية

القرار	فترة ثقة 95%		P-value	t-value	B	(الفرض السادس) تأثير المتغير المعدل
	الحد الأدنى	الحد الأعلى				
قبول	0	-0.044	0.05	1.959	-0.022	Moderating Effect 1 -> تطبيق مفهوم إضافة القيمة عن طريق المراجعة الداخلية

المصدر: الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

شكل (١٠): الشكل الهيكلي لتأثير الجنس كمتغير معدل للعلاقة بين الروابط السياسية وبين تطبيق مفهوم إضافة القيمة عن طريق المراجعة الداخلية



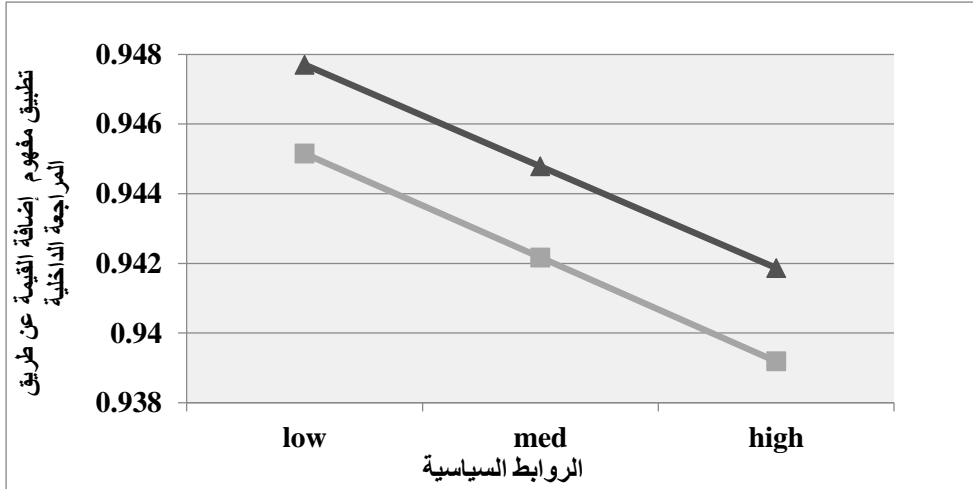
التكويد كالتالي: (المجموعة الأولى=٠، المجموعة الثانية=١) & (أنثى=٠، ذكر=١).



تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة محمد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

شكل (١١): رسم التفاعل لتأثير الجنس كمتغير معدل علي العلاقة بين الروابط السياسية وبين تطبيق إضافة القيمة عن طريق المراجعة الداخلية



كما يوضح أيضا شكل (١١) دور متغير الجنس في تعديل العلاقة السالبة المباشرة بين "الروابط السياسية" وبين "تطبيق مفهوم إضافة القيمة عن طريق المراجعة الداخلية"، حيث نلاحظ أن خطوط العلاقة تناقصية مما يدل علي تلك العلاقة العكسية، ونلاحظ أن فئة الذكور أقل تأثرا بتلك العلاقة السلبية مقارنة بفئة الإناث، وعليه فإن متغير الجنس يعدل العلاقة العكسية المباشرة بين كلا المتغيرين.

٧/٣/٥/٥/٦ : نتيجة اختبار الفرض السابع.

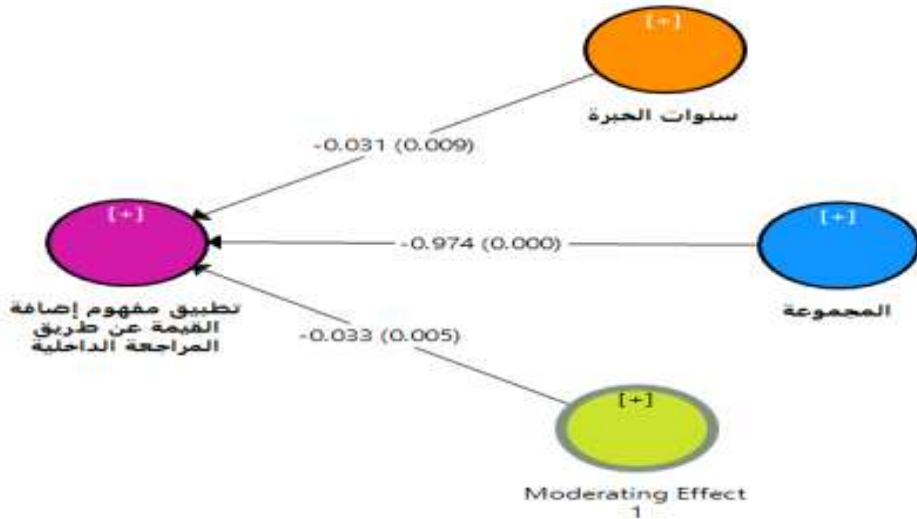
الفرض السابع: "يؤدي اختلاف مستوى الخبرة إلى تعديل اتجاه العلاقة بين الروابط السياسية وبين تطبيق مفهوم إضافة القيمة عن طريق المراجعة الداخلية". تشير النتائج المبينة في شكل (١٢) وجدول (٢٤) إلى أن تأثير المتغير المعدل (مستوى الخبرة) هو تأثير معنوي عكسي حيث أن قيمة  $(\beta = -0.033, P < 0.01)$ ، مما يشير إلى أن فئة الخبرة "أكبر من ٢٠ سنة" تؤثر بالسلب علي العلاقة العكسية بين كلا من "الروابط السياسية" وبين "تطبيق مفهوم إضافة القيمة عن طريق

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة محمد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

المراجعة الداخلية" حيث أن فئة الخبرة " أكبر من ٢٠ سنة" أخذت التكويد ١ وفئة الخبرة " أقل من ٢٠ سنة" أخذت التكويد صفر كفئة مرجعية، حيث أن العلاقة فيما بين المتغيرين كانت تساوى (-0.974) وبالنظر إلى تأثير المتغير المعدل (Moderating Effect) نجد أنه قد انخفض إلى (-0.033) وذلك من فئة مستوى الخبرة "الأكبر من ٢٠ سنة"، وبالتالي يتم استنتاج أن فئة الخبرة "أكبر من ٢٠ سنة" تقلل العلاقة العكسية بين كلا من "الروابط السياسية" وبين "تطبيق مفهوم إضافة القيمة عن طريق المراجعة الداخلية" وعلي العكس فئة الخبرة " أقل من ٢٠ سنة" و عليه فإنه يتم قبول الفرض السابع.

شكل (١٢): الشكل الهيكلي لتأثير سنوات الخبرة كمتغير معدل للعلاقة بين الروابط السياسية وبين تطبيق مفهوم إضافة القيمة عن طريق المراجعة الداخلية



التكويد كالتالي: (المجموعة الأولى=٠، المجموعة الثانية=١) & (أقل من ٢٠ سنة=٠، أكبر من ٢٠ سنة=١).

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

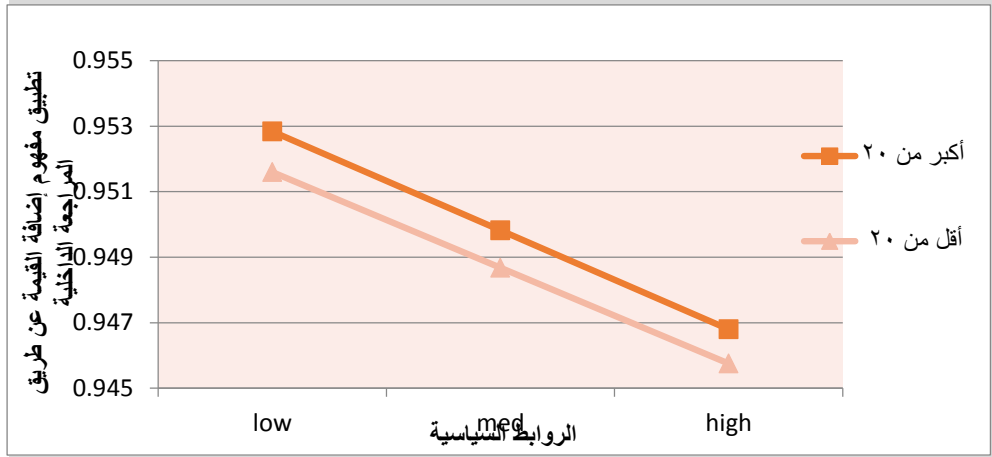
د/ رشا عطوة محمد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

جدول (٢٤): اختبار تأثير مستوى الخبرة كمتغير معدل للعلاقة بين الروابط السياسية وبين تطبيق مفهوم إضافة القيمة عن طريق المراجعة الداخلية

القرار	فترة ثقة 95%		P-value	t-value	B	(الفرض السابع) تأثير المتغير المعدل
	الحد الأدنى	الحد الأعلى				
قبول	-0.01	-0.056	0.005	2.808	-0.033	Moderating Effect 1 -> تطبيق مفهوم إضافة القيمة عن طريق المراجعة الداخلية

المصدر: الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

شكل (١٣): رسم التفاعل لتأثير مستوى الخبرة كمتغير معدل على العلاقة بين الروابط السياسية وبين تطبيق مفهوم إضافة القيمة عن طريق المراجعة الداخلية



ومن خلال النظر إلى شكل (١٣) نلاحظ أن خطوط العلاقة تناقصية مما يدل على تلك العلاقة العكسية، وعليه فنستنتج أن متغير سنوات الخبرة "الأكثر من ٢٠ سنة" يعدل العلاقة العكسية المباشرة بين المتغيرين بشكل أكبر من فئة الخبرة "الأقل من ٢٠ سنة".

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...  
د/ رشا عطوة محمد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

٨/٣/٥/٥/٦ : نتيجة اختبار الفرض الثامن.

الفرض الثامن: "يؤدي اختلاف الجنس إلى تعديل اتجاه العلاقة بين الروابط السياسية وبين الإهتمام بتطوير مهارات وخصائص فريق عمل المراجعة الداخلية المرتبطة بالأجايل".

تشير النتائج المبينة في شكل (١٤) وجدول (٢٥) إلى أن اختلاف الجنس بين أفراد العينة محل الدراسة لا يؤدي إلى تعديل العلاقة التائية بين كلا من "الروابط السياسية" وبين "الإهتمام بتطوير مهارات وخصائص فريق المراجعة الداخلية والمتصلة بالأجايل" حيث أن  $(\beta = -0.027, t = 1.888, P > 0.05, 95\% \text{ CI for } \beta = [-0.054, 0.003])$  ، وعليه فإنه يتم رفض الفرض الثامن.

جدول (٢٥): اختبار تأثير الجنس كمتغير معدل للعلاقة بين الروابط السياسية وبين تطوير مهارات فريق عمل المراجعة الداخلية والمرتبطة بالأجايل

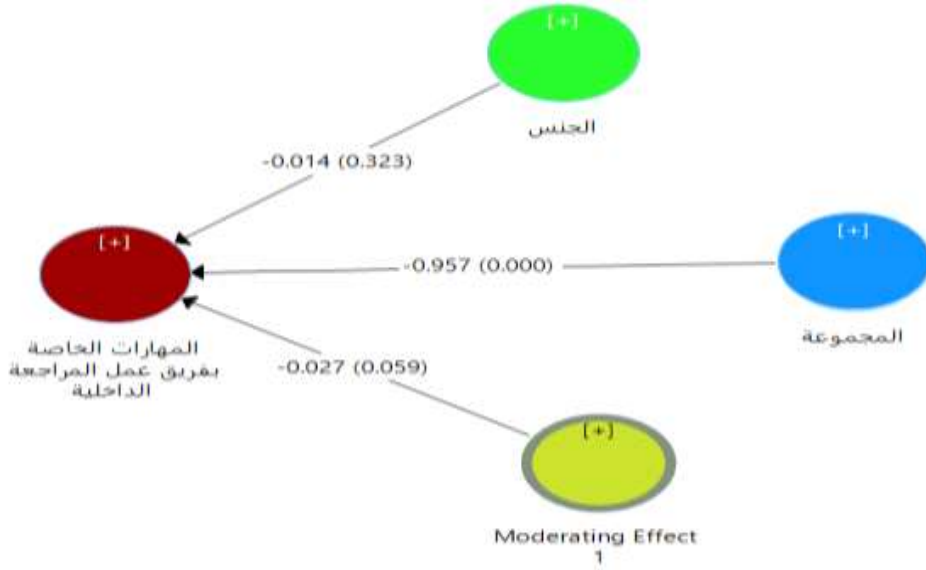
القرار	فترة ثقة 95%		P-value	t-value	$\beta$	(الفرض الثامن) تأثير المتغير المعدل
	الحد الأدنى	الحد الأعلى				
رفض	0.003	-0.054	0.059	1.888	-0.027	Moderating Effect 1 -> تطوير مهارات وخصائص فريق عمل المراجعة الداخلية والمرتبطة بالأجايل

المصدر: الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة محمد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

شكل (١٤): الشكل الهيكلي لتأثير الجنس كمتغير معدل علي العلاقة الروابط السياسية وبين تطوير مهارات وصفات فريق المراجعة الداخلية والمتصلة بالآجال



٩/٣/٥/٥/٦ : نتيجة اختبار الفرض التاسع.

الفرض التاسع: "يؤدى اختلاف مستوى الخبرة إلى تعديل اتجاه العلاقة بين الروابط السياسية وبين الإهتمام بتطوير مهارات وخصائص الخاصة فريق عمل المراجعة الداخلية المرتبطة بالآجال".

تشير النتائج المبينة في شكل (١٥) وجدول (٢٦) أن اختلاف مستوي الخبرة بين أفراد العينة محل الدراسة لا يؤدي إلي تعديل العلاقة التائية بين كلا من "الروابط السياسية" وبين "الإهتمام بتطوير مهارات وخصائص فريق المراجعة الداخلية والمتصلة بالآجال" حيث أن قيمة التأثير هي  $(\beta = -0.021, P > 0.05)$ ، ومنه نلاحظ أن قيمة الدلالة أكبر من ٠.٠٥ . وعليه فإنه يتم رفض الفرض التاسع.

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيدة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

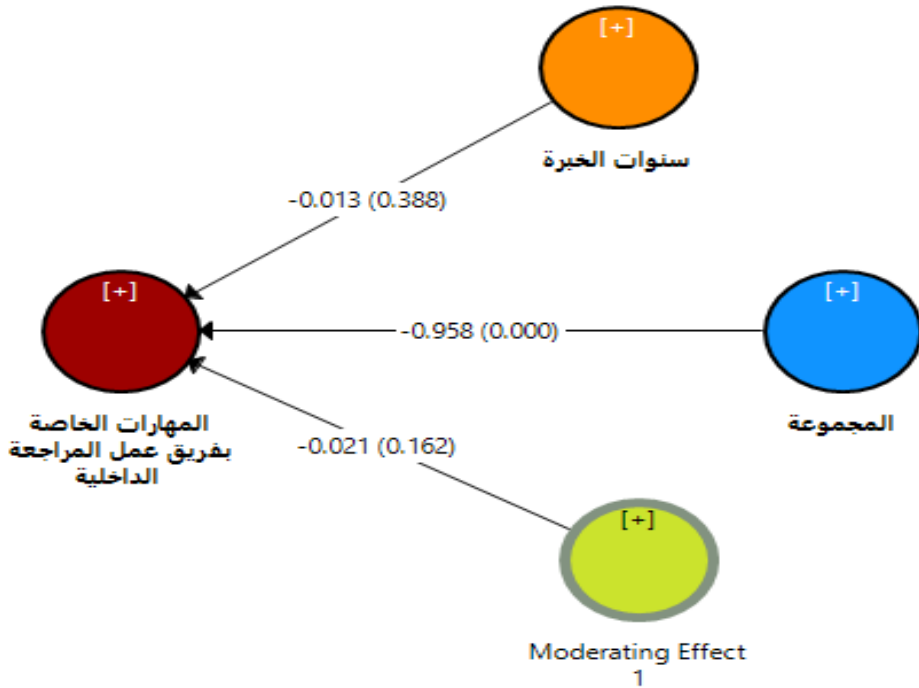
د/ رشا عطوة محمد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

جدول (٢٦): اختبار تأثير مستوى الخبرة كمتغير معدل للعلاقة بين الروابط السياسية وبين تطوير مهارات وخصائص فريق عمل المراجعة الداخلية والمرتبطة بالأجائل

القرار	فترة ثقة 95%		P-value	t-value	β	(الفرض التاسع) تأثير المتغير المعدل
	الحد الأعلى	الحد الأدنى				
قبول	0.007	-0.05	0.162	1.399	-0.021	المهارات -> Moderating Effect 1 الخاصة بفريق عمل المراجعة الداخلية

المصدر: الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

شكل (١٥): الشكل الهيكلي لتأثير سنوات الخبرة كمتغير معدل علي العلاقة بين الروابط السياسية وبين تطوير مهارات وخصائص فريق عمل المراجعة الداخلية والمرتبطة بالأجائل



تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة عبد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

١٠/٣/٥/٥/٦ : ملخص نتيجة اختبارات الفروض.

في ضوء ما تقدم ، يتم تلخيص نتيجة صحة أو عدم صحة الفروض من خلال الجدول التالي:

جدول (٢٧): ملخص نتائج التحليل الإحصائي

النتيجة	نص الفرض	الفرض
قبول	"تختلف درجة الإهتمام بتخفيض دورة حياة عملية المراجعة الداخلية في حالة وجود روابط سياسية مقارنة بحالة عدم وجودها في المنشآت المقيدة بالبورصة المصرية".	H1
قبول	"تختلف درجة الإهتمام بتطبيق مفهوم القيمة المضافة أثناء عملية المراجعة الداخلية في حالة وجود روابط سياسية مقارنة بحالة عدم وجودها في المنشآت المقيدة بالبورصة المصرية".	H2
قبول	"تختلف درجة الإهتمام بتطوير مهارات وخصائص فريق المراجعة الداخلية التي تدعم المنهجية الرشيقة في حالة وجود روابط سياسية مقارنة بحالة عدم وجودها في المنشآت المقيدة بالبورصة المصرية".	H3
قبول	"يؤدى اختلاف الجنس إلى تعديل اتجاه العلاقة بين الروابط السياسية وبين تطبيق مفهوم تخفيض دورة حياة المراجعة الداخلية".	H4
قبول	"يؤدى اختلاف مستوى الخبرة إلى تعديل اتجاه العلاقة بين الروابط السياسية وبين تطبيق مفهوم تخفيض دورة حياة المراجعة الداخلية".	H5
قبول	"يؤدى اختلاف الجنس إلى تعديل اتجاه العلاقة بين الروابط السياسية وبين تطبيق مفهوم إضافة القيمة عن طريق المراجعة الداخلية".	H6
قبول	"يؤدى اختلاف مستوى الخبرة إلى تعديل اتجاه العلاقة بين الروابط السياسية وبين تطبيق مفهوم إضافة القيمة عن طريق المراجعة الداخلية".	H7
رفض	"يؤدى اختلاف الجنس إلى تعديل اتجاه العلاقة بين الروابط السياسية وبين الإهتمام بتطوير مهارات وخصائص فريق عمل المراجعة الداخلية المرتبطة بالأجائل".	H8
رفض	"يؤدى اختلاف مستوى الخبرة إلى تعديل اتجاه العلاقة بين الروابط السياسية وبين الإهتمام بتطوير مهارات وخصائص الخاصة فريق عمل المراجعة الداخلية المرتبطة بالأجائل".	H9

٦/٦ : مساهمات الدراسة والتوصيات والتوجهات البحثية المستقبلية.

١/٦/٦ مساهمات الشق النظرى.

■ على الرغم من المنافع المتعددة للروابط السياسية إلا أنه قد يترتب عليها بعض الآثار السلبية.

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة عبد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

- اختلاف أشكال وحجم الروابط السياسية للشركات في الفترات الرئاسية المختلفة ، وقد تميزت الفترة الحالية بتساؤل الدور السياسي لرجال الأعمال مقارنة بالفترات الرئاسية السابقة.
- تعمل المراجعة الداخلية الرشيقة على تقليل الوقت والتكلفة والمجهود مقارنة بالمنهجية التقليدية، وتتطلب تضافر جهود الإدارة مع فريق المراجعة الداخلية.
- تم اقتراح ثلاثة مجموعات كترجمة لممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة وقد احتوت كل مجموعة على عدد من المؤشرات الفرعية المقترحة، وتمحورت هذه المجموعات فيما يلي:
- المجموعة الأولى: تقصير دورة حياة المراجعة الداخلية (وتكونت من ٢١ مؤشر فرعى).
- المجموعة الثانية: تطبيق مفهوم إضافة القيمة في عملية المراجعة الداخلية (وتكونت من ١٥ مؤشر فرعى).
- المجموعة الثالثة: الإهتمام بتطوير مهارات وخصائص فريق المراجعة الداخلية ذات الصلة بالأجائل (وتكونت من ١٣ مؤشر فرعى).
- وجود ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت المراجعة الداخلية الرشيقة، وعدم وجود دراسات – على حد علم الباحثة – تناولت العلاقة بين المتغيرين الذان تم تناولهما في الدراسة الحالية.
- وجود العديد من الإختلافات من كلا من المنهجية التقليدية وبين المنهجية الرشيقة والتي تعد من أبرزها درجة المرونة والإعتماد على نظام الإسكرم.
- ٢/٦/٦ مساهمات الشق العملى (التجريبى).
- تتماشى النتائج التي تم التوصل إليها في الفرض الأول والثانى والثالث بشكل جزئى مع نتائج وآراء كلا من (PWC,2017; Deloitte,2021; IIA,2020; Schwier,et.al,2018; Deloitte,2018; KPMG,2020; IIA,2023; Acharya,2021; Amin & Al-Shammari,2023) (٢٠٢٢) وذلك من حيث الدور الهام لمنهجية المراجعة الداخلية الرشيقة وإجماع فئة المراجعين



الداخلين في المجموعة التجريبية الأولى عليها وعلى الأهمية التي تمثلها وذلك للمجموعات الثلاثة المقترحة.

- ارتفاع قيم المتوسطات الحسابية لجميع المؤشرات الفرعية الخاصة بالمجموعات الثلاثة المقترحة في حالة عدم وجود روابط سياسية، مما يعنى أهميتها لفئة المراجعين الداخليين الشركات غير المرتبطة سياسياً، حيث بلغت للمحور الأول (8.6689) بدون الروابط السياسية، وبلغت (4.7880) في حالة وجود روابط سياسية، وللمحور الثاني كانت (8.6965) بدون روابط سياسية و(4.8937) في وجود الروابط السياسية، في حين بلغت القيمة للمحور الثالث (8.1576) بدون روابط سياسية وكانت (5.3767) في حالة وجود روابط سياسية.
- وجود فروق معنوية في الردود بين المجموعة التجريبية الأولى والثانية، حيث كانت قيم (P-value) أقل من 0.001 للمحاور (أو المجموعات) الثلاثة.
- تدل الإشارة الموجبة لقيم (t) في اختبار (t-test) على أن درجة الإهتمام بجميع المؤشرات الفرعية المقترحة والتي تمثل في مجملها فلسفة المراجعة الداخلية الرشيقة كانت لصالح المجموعة التجريبية الأولى (بدون الروابط السياسية) وذلك نظراً لارتفاع قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بها عن المجموعة التجريبية الثانية (في حالة وجود روابط سياسية).
- وجود علاقة ارتباط عكسية بين الروابط السياسية وبين الأخذ بالمنهجية الرشيقة والتي اتضحت من الإشارة السالبة لقيم  $\beta$  وذلك للمجموعات الثلاثة المقترحة.
- أدى اختلاف نوع الجنس ومستوى الخبرة إلى تعديل العلاقة العكسية بين الروابط السياسية وبين كلا من تخفيض دورة حياة المراجعة الداخلية (المجموعة الأولى) و تطبيق مفهوم القيمة المضافة في عملية المراجعة الداخلية (المجموعة الثانية)، حيث أن فئة "الذكور" وفئة الخبرة "الأكبر من ٢٠ سنة" قامت بتقليل العلاقة العكسية فيما بين المتغيرات السابقة.
- لم يؤدي اختلاف الجنس واختلاف مستوى الخبرة إلى تعديل العلاقة العكسية بين الروابط السياسية وبين الإهتمام بتطوير مهارات وخصائص فريق المراجعة

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض العناصر الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة محمد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

الداخلية والمرتبطة بالأجائل، ويمكن تفسير ذلك بأن طبيعة الفرد (سواء كان ذكر أو أنثى) تميل وتحرص دائما على تطوير الذات وعلى اكتساب المهارات والخبرات والمعارف حتى يتم تأدية المهام كما يجب، وكذلك فيما يتعلق بمستوى الخبرة حيث أنه مهما كانت عدد سنوات الخبرة فإن الطبيعة البشرية تفرض نفسها من حيث اهتمامها بصقل خبراتها ومهاراتها وجميع ما يتصل بأداء عملها، وذلك بغض النظر عن كون الشركة مرتبطة سياسيا أم لا.

### ٣/٦/٦ التوصيات.

- التخلي عن المنهجية التقليدية في عملية المراجعة الداخلية والانتقال إلى المنهجية الرشيقة ومحاولة تطبيق خطواتها بشكل صحيح.
- أن يكون هناك مزيدا من التعاون بين كلا من فريق المراجعة الداخلية وبين الإدارة وصاحب العمل من أجل تطبيق هذه المنهجية بنجاح وان تؤتى بنتيجتها المرجوة.
- اهتمام المنظمات المهنية (سواء المحلية أو الدولية) بإصدار المزيد من الإرشادات والتقارير حول المنهجية الرشيقة في المراجعة الداخلية وعقد المزيد من المؤتمرات والجلسات في هذا الشأن.
- توفير الدورات الخاصة بنظام الأجائل ونظام الإسكرم في مصر، كما يجب على الشركات تحفيز المراجعين الداخليين لديها لهذه الدورات وإبراز أهميتها لهم.

### ٤/٦/٦ التوجهات البحثية المستقبلية.

- في ضوء ما تم التوصل إليه فإنه يمكن اقتراح النقاط البحثية التالية والتي تمثل توجهات مستقبلية مشتقة من نتائج الدراسة الحالية، وهي:
- دور العلاقات والاتصالات السياسية للمراجع الداخلي في انتهاج وتطبيق ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة في البيئة المصرية.
  - إطار مقترح لتطبيق المنهجية الرشيقة في المراجعة الداخلية بالقطاعات الحكومية في مصر (مثل الجامعات المصرية الحكومية وغيرها من القطاعات).
  - دور صفات وخصائص مجلس الإدارة في انتهاج الأسلوب الرشيقي في عملية المراجعة الداخلية في مصر.

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة عبد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

- دراسة تأثير آليات تنفيذ الحوكمة على تطبيق منهجية المراجعة الداخلية الرشيقة داخل البيئة المصرية.
- تحليل تأثير تطبيق المراجعة الداخلية الرشيقة على قيمة المنشأة ، وعمل دراسة تطبيقية من واقع الشركات المقيدة بالبورصة المصرية.
- دراسة تحليلية للعلاقة بين إتباع المراجعة الداخلية الرشيقة وبين تقليل درجة الشك المهني لدى المراجع الخارجي.

### ٧/٦: قائمة المراجع.

### أولاً: المراجع العربية.

- أقر قاسم حسين السعدوي.(٢٠١٩). " استراتيجية التسويق السياسي في التنافس الانتخابي : دراسة تحليلية في الأساليب التكتيكية للرئيس دونالد ترامب " ، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية ، المجلد ٢٧، العدد ٤، ص ص٦٠-٦٤.
- القنبري ، محمد قيس . ( ٢٠٢٠ ) . " نحو مراجعة داخلية رشيقة " منصة المراجعة الداخلية .
- بدوي، هبة الله عبد السلام. (٢٠١٨). أثر المحتوى المعلوماتي لفقرة أمور المراجعة الأساسية بشأن تقييم الاستثمارات بقيمتها العادلة على جودة قرار الاستثمار دراسة تجريبية على المستثمرين في مصر، مجلة الاسكندرية للبحوث المحاسبية (٢)٢، ص.ص٥٣٣-٦١٣
- جادالله، حنان حسن على، (٢٠٢٢)، الأثر التفاعلي للروابط السياسية وحوكمة الشركات على قيمة المنشأة: دراسة تطبيقية على الشركات المصرية المقيدة في سوق الأوراق المالية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، جامعة دمياط، كلية التجارة، المجلد الثالث ، العدد الأول، ص ص ٩٢٨ - ٩٢٩
- الجبلى، وليد سمير عبدالعظيم.(٢٠٢٠). " أثر استخدام المعايير المالية لمحاسبة الاستدامة على تحسين الإفصاح المحاسبى وتعزيز ثقة المستثمرين : دراسة تطبيقية على البنوك التجارية " ، مجلة الفكر المحاسبى، جامعة عين شمس :كلية التجارة ،المجلد ٢٤ ، العدد ٤.
- الشريبي،محمد.(٢٠١٩). "دور الإفصاح المحاسبى عن أبعاد الاستدامة فى الحد من ممارسات ادارة الأرباح دراسة تطبيقية " ، مجلة البحوث التجارية ، جامعة الزقازيق ، كلية التجارة ،العدد ٤ .
- شعبان،محمد رمضان محمد.(٢٠١٩). " أثر الإفصاح المحاسبى على الاستدامة على قيمة الشركة : دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة فى مؤشر مسئولية الشركات المصرية " ، مجلة البحوث المحاسبية، كلية التجارة،جامعة طنطا، ص ص ٥٦-٦٠

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...

د/ رشا عطوة عبد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

- شيفيرير، مارك، سامى، عبدالله، (٢٠١٥)، الوظائف أو الامتيازات: اطلاق الإمكانات لخلق فرص العمل فى منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا، البنك الدولي للإنشاء والتعمير، ١٠٢-١٠٤.
- عبد الرحيم، رضا محمود محمد.(٢٠٢٠).أثر التعديلات فى شكل ومحتوى تقرير مراقب الحسابات وفقا لمعيار المراجعة الدولي رقم (٥٧٠) المعدل لسنة ٢٠١٥ بشأن الإستمرارية على قرارى الإستثمار ومنح الإئتمان:دراسة تجريبية، مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، كلية التجارة،جامعة الإسكندرية،العدد الثانى،مايو،المجلد الرابع.ص.ص ١-٩٤.
- عبدالمطلب، مصطفى نادى، أبو طالب، أحمد محمد، عبدالونيس، ايمان محمد ( ٢٠٢٣)، " دراسة أثر الروابط السياسية للمساهمين على الاحتفاظ بالنقدية وانعكاساتها على ممارسات ادارة الربحية"، المجلة الأكاديمية للبحوث التجارية المعاصرة، ١ (٣)، ١٧٧-١٧٨.
- عقيلي، خالد اسماعيل عبدالرحيم ، رزق، علاء أحمد ابراهيم ، ( ٢٠٢٣)، " أثر الروابط السياسية للشركات على جودة التقارير المالية وكفاءة الاستثمار: دراسة تطبيقية على الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية المصرية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٤ (٢) : ٧٠٩-٧١٠.
- على، كريم منصور.(٢٠١٩). " أثر الروابط السياسية لمنشآت الأعمال المصرية على مستوى الاحتفاظ بالنقدية دراسة تطبيقية"، مجلة البحوث المحاسبية ، العدد ٢، ص ص ٢٠١-٢٠٣ .
- محروس، رمضان عارف رمضان، صالح، أبو الحمد مصطفى.(٢٠٢٢). استخدام المنهجية الرشيقة فى تطوير أداء المراجعة الداخلية لمواجهة مخاطر الأمن السيبرانى، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (٢٣)، العدد الثالث.ص.ص ٤٣٢-٤٩١
- نور الدين، بسنت.(٢٠١٢). " دور الروابط السياسية فى تحقيق القيمة لمنظمات الاعمال فى ضوء دعم الإفصاح الاجتماعى"، مجلة البحوث المالية والتجارية ، العدد الاول، يناير، ص ص ٥٣٦-٥٣٨ .

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Acharya,S.(2021). Agile Auditing for Increasing Efficiency, International Journal of Auditing and Accounting Studies, Volume 3; Number 1.pp. 79-107.
- Alazzabi, W.Y.E., Mustafa, H. and Karage, A.I. (2023), "Risk management, top management support, internal audit activities and fraud mitigation", Journal of Financial Crime, Vol. 30 No. 2, pp. 569-582.
- Amin, H. H. M., & Al-Shammari, S. A. N. (2023). Using the Agile Internal Audit Work Method and its Reflection on the Sustainable Development Report-By Application to a Sample of Economic Units Listed in the Iraq Stock Exchange1.
- Ang, J. S., Ding, D. K., & Thong, T. Y. (2013). Political Connection and Firm Value. Asian Development Review, 30(2), 131-166.
- Bakertilly.(2019).The Agile Internal Audit Journey, Part 2: Applying the Agile Manifesto and Principles to Internal Audit, Baker Tilly Virchow Krause, LLP.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), 1173.
- Bertrand, M., Kramarz, F., Schoar, A., & Thesmar, D. (2018). The Cost of Political Connections. Review of Finance, 22(3), 849-876.
- Chekir, H. and Diwan,I.(2013).Crony Capitalism in Egypt, Working Paper 250, Center for International Development at Harvard university.
- Deloitte.(2018).Becoming Agile, A Guide to Elevating Internal Audit’s Performance and Value, Part 1: Understanding Agile Internal Audit.
- Deloitte.(October 2021). Agile Internal Audit four years on Better, Faster, Happier? A Retrospective.

- Du, F. (2011). Political Connections and Access to Bond Capital: Reputation or Collusion?, Doctoral Dissertation, University of Southern California.
- Eissa, A. M., & Eliwa, Y. (2021). The Effect of Political Connections on Firm Performance: Evidence from Egypt. *Asian Review of Accounting*, 29(3), 362-382.
- Eklöv Alander, G. (2023), "Internal auditor independence as a situated practice: four archetypes", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 36 No. 9, pp. 108-134
- El-Dyasty, M.M. and Elamer, A.A. (2023), "Female leadership and financial reporting quality in Egypt", *Journal of Applied Accounting Research*, Vol. 24 No. 3, pp. 583-605.
- El-Shayeb, N.A. (2023). The Moderating Impact of Political Connections on the Relationship Between Cash Holdings and Firm Viability in Emerging Economies: Empirical Evidence from Egypt, *Scientific Journal for Financial and Commercial Studies and Research*, Faculty of Commerce, Damietta University, 4(1)1, 69-103.
- Faccio, M. (2010). Differences between politically connected and nonconnected firms: A cross- country analysis. *Financial management*, 39(3), 905-928.
- Fraser, D. R., Zhang, H., and Derashid. C. (2006), Capital Structure and Political Patronage: The Case of Malaysia, *Journal of Banking and Finance*, 30(4), 1291- 1297.
- Habib, A., Ranasinghe, D., Muhammadi, A. H., & Islam, A. (2018). Political connections, financial reporting and auditing: Survey of the empirical literature. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 31, 37-51.

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., and Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), 2nd Ed., Sage: Thousand Oaks.
- Heimberger, P. (2021). Corporate Tax Competition: A Meta-Analysis. European Journal of Political Economy, 69, 102002.
- Hillman, A.,(2005), Politicians on the Board of Directors: Do Connections Affect the Bottom line?, Journal of Management, 31 (3), pp 464- 481
- IIA.(2009).Practice Guide:Internal Auditing and Fraud,2<sup>nd</sup> Edition, The Institute of Internal Auditors, USA.
- IIA.(2020).Agile Auditing, Transforming the Audit Process, Internal Audit Foundation, Executive Book Summery, The Institute of Internal Auditors, Chile.
- IIA.(2023).Agile Internal Auditing, White Paper, The Institute of Internal Auditors, Australia.
- IIA.(Jan,2021).GTAG: Assessing Cybersecurity Risk, Global Technology Audit Guides, The Institute of Internal Auditors, USA.
- Khelil, I. (2023), "The working relationship between internal and external auditors and the moral courage of internal auditors: Tunisian evidence", Arab Gulf Journal of Scientific Research, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Kong, D., Cheng, X., & Jiang, X. (2021). Effects of Political Promotion on Local Firms' Social Responsibility in China. Economic Modelling, 95, 418-429.
- KPMG.(January 2019).Agile Internal Audit, White Paper on Working Agile within Internal Audit Functions, Part 1: Introducing Working Agile.
- KPMG.(October 2020). Agile Internal Audit, White Paper on Working Agile within Internal Audit Functions, Part II; Concrete Guidance for the set-up of the Agile Internal Audit Function and the Execution.

- Kwon, H., Moon, C. and Kim, J. (2023), "The impact of female board directors on effective investment management: evidence from Korean firms", Gender in Management, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Lees-Marshment, J., & Lilleker, D. (2001). Political Marketing and Traditional Values: 'Old Labor 'for New Times'?. Contemporary Politics, 7(3), 205-216.
- Li X. and Jin Y., (2021). Do Political Connection Improve Corporate Performance?: Evidence from Chinese listed Companies , Finance Research Letters, 41, 1-3.
- Liu, F., Lin, H., & Wu, H. (2018). Political Connections and Firm Value in China: An Event Study. Journal of Business Ethics, 152, 551-571.
- Liu, H., & Zhao, W. (2023). The role of political connections in bad times: Evidence from the COVID-19 pandemic. Economics Letters, 224, 110999.
- Maaloul, A., Chakroun, R., & Yahyaoui, S. (2018). The Effect of Political Connections on Companies' Performance and Value: Evidence from Tunisian Companies after the Revolution. Journal of Accounting in Emerging Economies, 8(2), 185-204.
- MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2012). Common Method Bias in Marketing: Causes, Mechanisms, and Procedural Remedies. Journal of Retailing, 88(4), 542-555.
- Mulyadi, D., Sihabudin, O. Sinaaga, Analysis of Current Ratio, Net Profit Margin and Good Corporate Governance Against Company Value, sys Revpharm, 11 (1), 588- 600
- Newbert, S. L.,(2007), Empirical Research on the Resource Based View of the Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research, Strategic Management Journal, 28(2), 121- 134.



- Noll, J.( 2019), Fighting Corruption or Protecting the Regime? Egypt's Administrative Control Authority, Project on Middle East Democracy, RL , Avenue, Nw.
- Putra F.and Harymawan, I.(2021), Political Connections: A literature Review Approach, The Indonesian Accounting Review, 11(1),83- 87.
- PWC.(March2017).Stating the Course toward True North: Navigating Disruption,2017 State of the Internal Audit Profession Study, PriceWaterHouseCoopers International Limited.
- Qasem, A., Wan-Hussin, W. N., Ghaleb, B. A. A., & Bamahros, H. M. (2023). Institutional investors, political connections and stock recommendations from sell-side analysts: The case of Malaysia, Journal of Accounting in Emerging Economies, 13(2), 450-483.
- Qian W., and Chen X.,(2021), Corporate Environmental Disclosure and Political Connection in Regulatory and Leadership Change: The Case of China, The British Accounting Review, 11: 1-15.
- Rechtman, Y. M. (2023). The Burgeoning Field of Agile Internal Audit. The CPA Journal, 93(1/2), 8-9.
- Sari, R.C., Sholihin, M., Zuhrohtun, Z., Purnama, I.A., Dewanti, P.W. and Udhma, U.S. (2023), "Why are not men and women more alike? Gender and clawbacks in the trade-off between accrual and real activity earnings manipulation", Gender in Management, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Schwier,J; Low,P;& Mohammed,S.(2018).Agile Internal Audit (IA),IIA Chicago Chapter 58th Annual Seminar 2018,Transforming Ourselves ,our Workplace, our Profession.
- Sfakiakis,J.(2004), “The Whales of the Nile: Networks, Businessmen and Bureaucrats During the Era of Privatization in Egypt”, in: Hrydemann,s.(Ed),Networks of privilege in the Middle

East: The politics of Economic Reform Revisited, Palgrave Macmillan, Newyork, Ny, pp 77- 81

- Shama, A. (1976). The Marketing of Political Candidates. Journal of the academy of marketing science, 4, 764-777.
- Shirodkar V., Batsakis G., Konara P. and Mohr A., (2022), Disentangling the Effects of Domestic Corporate Political Activity and Political Connections on Firm's Internationalization: Evidence from USretail MNEs, International Business Review, 31: 1- 8.
- Su C., Kong L., Ciabusch Fi and Yan H., (2021), Reverse Innovation Transfer in Chinese MNCs: The Role of Political Ties and Headquarters, Journal of International Management, 27: 1- 6.
- Sue, V. M., & Ritter, L. A. (2012). Conducting Online Surveys (2nd Ed.). London: Sage Publications, Inc.
- Tahoun, A.(2014), The Role of Stock Ownership by U S Members of Congress on the Market for Political Favors, Journal of Financial Economics, 111(1), 86- 92.
- Tantawy, S. M., & Moussa, T. (2023). The Effect of Political Connections on Firms' Auditor Choice Decisions and Audit Opinions: Evidence from Egypt, Asian Review of Accounting, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Tee, C.M.(2018), Political Connection Institution Monitoring and the Cost of Debt: Evidence from Malaysian Firms, International Journal of Managerial Finance, 14(2),210- 215
- TF Abuhijleh, S., & AA Zaid, M. (2023). Do political connections shape the nexus between board attributes and corporate cash holdings?. EuroMed Journal of Business, 18(1), 85-110.
- Truong,L. (2020) Agile Auditing: MORE Value, Less Resources, EDPACS, 62:1, 4-7.

تحليل دور الروابط السياسية للمنشآت في تبني ممارسات المراجعة الداخلية الرشيقة ، وتأثير بعض الخصائص الديمغرافية ...  
د/ رشا عطوة عبد الحكيم ضبيش & د/ نسرين محمد فتحي يوسف

---

- Tsai, L. C., Zhang, R., & Zhao, C. (2019). Political Connections, Network Centrality and Firm Innovation. Finance Research Letters, 28, 180-184.
- What is Scrum?, The Home of Scrum, Available at:<https://www.scrum.org/resources/what-scrum-module>
- Wong, W. Y., & Hooy, C. W. (2018). Do Types of Political Connection Affect Firm Performance Differently? Pacific-Basin Finance Journal, 51, 297-317.
- World Bank. (2009). From Privilege to Competition: Unlocking Private-Led Growth in the Middle East and North Africa. The World Bank.
- Xiao, F., Chan, A. L. C., & Chen, V. Y. (2023). Board political connections and tradeoff between market and nonmarket advantages: Evidence from corporate financial information disclosure. Journal of Business Research, 164, 113949.
- Yang, D., Z. Lu, and D.luo,(2014), Political Connections, Media Monitoring and Long- Term Loans, China Journal of Accounting Research, 7(3), 165- 177.