كلية التجارة
قسم المحاسبة والمراجعة

إطار مقترح لتطوير دور المراجعة الداخلية باستخدام التكامل بين نموذج الأداء المتوازن ونموذج إدارة مخاطر المنشأة لتفعيل إدارة المخاطر المصرفية

" دراسة ميدانية على المصارف التجارية الليبية "

A Proposed Framework to Develop Internal Auditing Role Using the Integration between Balanced Scorecard Model and Enterprise Risk Management Model, to Effect Risk Management in Banks

"A Field Study in Libyan Commercial Banks"

بحث مقدم

للحصول على درجة دكتور الفلسفة في المحاسبة

إعداد الطالب

المعتز رمضان أبوبكر الشيخي

مدرس مساعد بقسم المحاسبة والمراجعة

كلية الاقتصاد– جامعة بنغازي

إشـراف

الأستاذ الدكتور/ محمد عبد الفتاح محمد

أستاذ ورئيس قسم المحاسبة والمراجعة

كلية التجارة- جامعة عين شمس

الأستاذ الدكتور/ عبد السلام محمد البدري

أستاذ المحاسبة والمراجعة

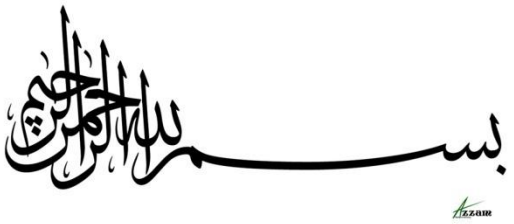
كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي

الدكتور/ محمد عبد الحافظ عبد العال

مدرس المحاسبة والمراجعة

كلية التجارة- جامعة عين شمس

٢٠١٥



﴿ فَأَمَّا الزَّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَاءً وَأَمَّا مَا يَنفَعُ النَّاسَ فَيَمْكُثُ فِي الْأَرْضِ كَذَٰلِكَ يَضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَالَ ﴾

صدق الله العظيم

سورة الرعد - آية (17)

إهـداء

إلى روح والدي رحمهم الله . . . .

إلى روح والدتي التى ربتنى رحمها الله . . .

إلى زوجتي و وبناتى مبروكة ومروان وميار شكراً وتقديراً . . . .

إلى باقى افراد عائلتى الكريمة . . . .

إلى جميع أصدقائى . . . .

إلى كل من علمني حرفاً . . . .

أهدي هذا الجهد المتواضع . . . .

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة

الأستاذ الدكتور/ يسرى أمين سامى — **رئيساً**

أستاذ المحاسبة والمراجعة

كلية التجارة- جامعة قناة السويس

الأستاذ الدكتور/ على ابراهيم طلبة — **عضواً**

أستاذ المحاسبة والمراجعة بالكلية

كلية التجارة- جامعة عين شمس

الأستاذ الدكتور/ محمد عبد الفتاح محمد — **مشرفاً**

أستاذ ورئيس قسم المحاسبة والمراجعة بالكلية

كلية التجارة- جامعة عين شمس

شكر وتقدير

الحمد لله تعالى أولاً وأخيراً والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين إلى يوم الدين، أما بعد فإنه يطيب لى فى هذا المقام أن أتقدم بعظيم الشكر والعرفات والتقدير إلى أستاذى الفاضل **الأستاذ الدكتور/ محمد عبد الفتاح محمد**- أستاذ ورئيس قسم المحاسبة والمراجعة بالكلية المشرف الرئيسى على البحث، على ما بذله معى من جهد وما أسداه لى من إرشادات وتوجيهات خلال فترة إعداد هذا البحث كان له الأثر الكبير فى انجازه. فقد كان لى مصدر تشجيع دائم فجزاه الله عني خير الجزاء وأمتعه الله بدوام الصحة والعافية.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى **الدكتور/ محمد عبد الحافظ عبد العال** بصفته مشرفاً بالاشراك على ما بذلاه معى من جهد وما قدمه لى من إرشادات فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أتوجه بجزيل الشكر والتقدير والاحترام إلى الأستاذ الدكتور/ على ابراهيم طلبة بصفته عضواً بلجنة المناقشة والحكم على قبوله تقييم ومناقشة البحث فجزاه الله عنى كل خير وأمده بالصحة والعافية وكذلك أتقدم بالشكر والتقدير إلى **الأستاذ الدكتور/ يسرى أمين سامى** أستاذ المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة جامعة قناة السويس بصفته رئيساً للجنة المناقشة لقبوله تقييم ومناقشة البحث فجزاه الله عنى كل خير.

كما أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى جميع أعضاء هيئة التدريس بالكلية على ما قدمه لى من عون ومساعدة خلال فترة إعداد البحث، كما لا يفوتنى أن أسجل شكرى واحترامى لجميع موظفى مكتبات الجامعات المختلفة التى استزدت من معرفتها بالإضافة إلى جميع أصدقائي وأخص بالذكر الصديق العزيز **معتز كبلان**..

وأخيراً وليس آخراً فإنه لمن دواعى سرورى أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان والعرفان بالجميل إلى جميع أفراد عائلتى الكريمة على ما قدموه لى من دعم وتشجيع متواصل وتأمين للظروف المناسبة خلال فترة البحث مما كان له الأثر الطيب فى انجازه.

الملخـــص

مقدمـــــة:

في ظل تزايد حدة المنافسة بين المنشات في قطاعات الأعمال المختلفة أصبحت مطالبة بأن تعمل على تنمية أدائها وذلك بتبني أساليب وأدوات حديثة، وفعالة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية، من هده المتغيرات التي أثرت في بيئة الأعمال المختلفة هي عولمة الأسواق في ظل تحرير التجارة العالمية والتطور التقني الهائل، وسرعة الاتصال، وتغير أسس التنافس، وظهور التحالفات، والتكتلات، والتوجه نحو الخصخصة وتزايد إعداد عمليات الدمج والاستحواذ على المنظمات ولاسيما ، المصارف بالاضافه الي دلك توالي الانهيارات والأزمات التي عصفت بالكتير من المنشات والمصارف خلال الفترة الماضية.

وفي ظل هذه الظروف المتلاحقة أصبحت المصارف والمؤسسات المالية الدولية تولي اهتماماً كبيراً بإدارة المخاطر المصاحبة لهذه التغيرات وإحكام السيطرة عليها، فى ضوء دلك اتجهت المصارف إلى تطوير وتحسين أنظمتها الخاصة بالرقابة الداخلية، ومن ثم تزايدات أهمية وظيفة المراجعة الداخلية باعتبارها احد اهم مقومات نظام الرقابه الداخليه ، وبوجه خاص بعد تنامي الكتابات المحاسبة المنادية بأهمية وضرورة الدعوة إلى تطبيق حوكمة الشركات، ونتيجة لنمو هدا الدور الهام لوظيفة المراجعة الداخلية فقد قام معهد المراجعين الداخلية الأمريكي (IIA) بتطوير مفهوم المراجعة الداخلية وذلك بجعله نشاط تأكيدي واستشاري مستقل وموضوعي، مصمم لإضافة قيمة لأنشطة المنشاة وتحسينها وهو يساعد على تحقيق أهدافها بطريقة عمل منظمة ومنضبطة وذلك من خلال تقييم فعالية إدارة المخاطر ورقابتها وتحسينها وكذلك تحسين أنشطة الحوكمة في المنشاه، وعليه وفي ضوء النقد المتزايد للطرق التقليدية للرقابة وتقييم الاداء فقد

اتّجهت العديد من الجهود نتيجة لذلك نحو تقديم نماذج جديدة تلائم بيئة الأعمال الحديثة كاستخدام نموذج الأداء المتوازن (BSC) ونموذج إدارة مخاطر المنشأة وغيرها من النماذج الحديثة الاخري.

مشكلة البحث:

مما لا شكّ فيه أن النظام المصرفي يؤدي دوراً أساسياً ضمن النظام المالي للدولة ككل، حيث تنشأ تلك الأهمية والمكانة المتميزة من خلال الدور الذي يقوم به القطاع المصرفي داخل النظام الاقتصادى للدولة فهو يساهم في تمويل هذه الاقتصاديات من خلال تجميع المدخرات وإعادة إقراضها وتوظيفها في المقابل، لقد بينت الأزمات المالية المتتالية أن النظام المصرفي يمكن أن يكون سبباً رئيساً في انهيار الاقتصاد وإفلاسه، الأمر الذي يدفع إلى زيادة الاهتمام بتنظيم وترشيد إدارة المخاطر المصرفية.

حيث أصبحت الصناعة المصرفية ترتكز فى مضمونها على فن إدارة المخاطر وذلك فى ضوء ما شهدته الصناعة المصرفية من انفتاح غير مسبوق على الأسواق المالية العالمية والتطور السريع للتقدم التكنولوجى. فضلاً عن تنامى استخدام الأنشطة المستحدثة كما هو الحال بالنسبة للتعامل في المشتقات المالية وما ترتب على ذلك من تشابك للعمليات المصرفية زيادة تعقيدها

لذا فقد قامت لجنة بازل بإدراج إدارة المخاطر كأحد المحاور الهامة لتحديد الملاءة المصرفية، وتمشياً مع الاتجاهات العالمية فى هذا الصدد فقد لاقى موضوع إدارة المخاطر اهتماماً كبير من جانب المصارف المركزية والمصرفيون على المستوى العالمي، ذلك لأن تحديد المخاطر المصرفية وتقييمها وإدارتها، من العوامل الرئيسة في نجاح المصارف وازدهارها وتحقيقها لأهدافها، حيث أوضحت العديد من الدراسات بأن أهم أسباب حدوث تلك الأزمات المصرفية هي تزيد المخاطر المصرفية التي واجهتها المصارف وعدم إدارتها بصورة جيدة ونتيجة لزيادة المخاطر كما سبق

القول والتي كانت ناتج للعديد من العوامل ظهرت الحاجة الملحة إلى إداراة هذه المخاطر بالشكل الذي يؤدي إلى تدنيه المخاطر إلى الحدود المقبولة، نتيجة لذلك ظهر اتجاه حديث يدعو إلى تطوير دور المراجعة الداخلية، وتبين منهج المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر وخاصة بعد صدور التعريف الجديد للمراجعة الداخلية والصادر عن (IIA) والذي من خلاله أصبحت المراجعة الداخلية أداة استشارية توجهيه تطلع بدور كبير في عملية إدارة المخاطر في المصارف.

من جهة أخرى فقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن منهج المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر لا يمكن الاستغناء عنه بحجة القيام بالتقييم الدوري لنظام الرقابة الداخلية، حيث أن نجاح أي بنية أساسية لإدارة المخاطر، يعتمد على مدى التزام بالأنظمة الداخلية والقوانين السارية مما سبق فإن مشكلة البحث تتلخص بأنه يتعزز شعور لدى الباحث بانه يمكن تطوير دور المراجعة الداخلية في المصارف لتصبح مراجعة داخلية مبنية على المخاطر تعمل كأداة لضبط المخاطر المصرفية، حيث يكون هذا التطوير من خلال مراحل عملية المراجعة الداخلية المتعارف عليها وذلك من خلال الاستفادة من التكامل بين نموذج إدارة مخاطر المنشاة (ERM) ونموذج الأداء المتوازن (BSC) متمثلاً فى أبعاده الأربعة (المالي- التعلم والنمو- العمليات الداخلية- العملاء)، فى كل مرحلة من مراحل عملية المراجعة الداخلية المتعارف عليها وهى (التخطيط- التنفيذ- التحليل- التقرير- المتابعة) لكى تصبح أداة فعالة تساهم في ربط إستراتيجية المنظمة بالمخاطر المرتبطة بها والعمل على إدارتها بشكل فعال.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث وبشكل أساسي على محاولة وضع منهج أو إطار مقترح لتطوير دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية وذلك في المصارف التجارية الليبية باستخدام الأساليب الحديثة والمعاصرة

التي تخدم الإستراتيجية الأساسية للمصارف وربط تلك الإستراتيجية بمخاطر المصارف وذلك عن طريق تطوير المراجعة الداخلية عبر مراحلها المختلفة باستخدام هذه الأساليب لغرض تفعيل إدارة المخاطر ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال عدد من الأهداف الفرعية:

1. إيضاح أهم الفروق بين الدور الرقابي للمراجعة الداخليه والدور المطلوب لها فى إدارة المخاطر.
2. أبراز دور المراجعة الداخلية في تقييم وتحسين فعاليه إدارة المخاطر المصرفية.
3. إبراز أهم الأساليب الحديثة والمعاصرة التي يمكن أن استخدمها فى تطوير المراجعة الداخلية لتفعيل إدارة المخاطر المصرفية.
4. التعرف على التجربة الليبية في إدارة المخاطر المصرفية.
5. توضيح دور نموذج الأداء المتوازن باعتباره إطار عمل شامل للقياس الاستراتيجي في تطوير دور المراجعة الداخلية.
6. توضيح أثر التكامل بين نموذج الأداء المتوازن ونموذج إدارة مخاطر المنشأة في تطوير آلية عمل إدارات المراجعة الداخلية بمراحلها المختلفة بما يحقق فاعلية إدارة المخاطر

فروض البحث:

فى ضوء الهدف الرئيسي للبحث والقائم على تطوير المراجعة الداخلية باستخدام التكامل بين نموذج الأداء المتوازن ونموذج إدارة مخاطر المنشأة وذلك لتفعيل إدارة المخاطر المصرفية وبعد استعراض وتلخيص وتقييم الدراسات السابقة والتعرف على متغيرات الدراسة، فإن البحث يقوم على أساس اثبات صحة الفرض الرئيسي التالي:

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين استخدام التكامل بين نموذج الأداء المتوازن ونموذج إدارة مخاطر المنشأة وتطوير وظيفة المراجعة الداخلية بالمصارف لتفعيل إدارة المخاطر المصرفية.

الفرض الفرعي الأول:

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين استخدام التكامل بين نموذج الأداء المتوازن ونموذج إدارة مخاطر المنشأة وتطوير مرحلة التخطيط بوظيفة المراجعة الداخلية بالمصارف لتفعيل إدارة المخاطر المصرفية.

الفرض الفرعي الثاني:

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين استخدام التكامل بين نموذج الأداء المتوازن ونموذج إدارة مخاطر المنشأة وتطوير مرحلة التنفيذ (الأداء) بوظيفة المراجعة الداخلية بالمصارف لتفعيل إدارة المخاطر المصرفية.

الفرض الفرعي الثالث:

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين استخدام التكامل بين نموذج الأداء المتوازن ونموذج إدارة مخاطر المنشأة وتطوير مرحلة التحليل بوظيفة المراجعة الداخلية بالمصارف لتفعيل إدارة المخاطر المصرفية.

الفرض الفرعي الرابع:

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين استخدام التكامل بين نموذج الأداء المتوازن ونموذج إدارة مخاطر المنشأة وتطوير مرحلة التقرير بوظيفة المراجعة الداخلية بالمصارف لتفعيل إدارة المخاطر المصرفية.

الفرض الفرعي الخامس:

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين استخدام التكامل بين نموذج الأداء المتوازن ونموذج إدارة مخاطر المنشأة وتطوير مرحلة المتابعة

والرقابة بوظيفة المراجعة الداخلية بالمصارف لتفعيل إدارة المخاطر المصرفية.

منهجية البحث:

سوف يتم استخدام المنهج العلمي المعاصر، القائم على المزج بين المنهج الاستقرائي، والمنهج الاستنباطي معاً، والمنهج الاستقرائي يقوم على استقراء ما أمكن التوصل إليه من كتابات علمية سواء كانت كتب أو دراسات أو إصدارات لمنظمات مهنية متخصصة، تناولت بعض أو جل جوانب الدراسة، ومن ثَمَّ صياغة فروض البحث، أما المنهج الاستنباطي الذي يستخدم بعد ذلك لغرض اختبار هذه الفروض والوصول لنتائج البحث. وذلك بالاعتماد على عدد من الأدوات البحثية كاستمارة الاستقصاء وأسلوب المقابلات الشخصية.

نتائج البحث:

لقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات المجمعه من عينه البحت الي قبول فروض البحت الفرعية الخمسة وعليه أمكن قبول الفرض الرئيسي التي مفادها "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين استخدام التكامل بين نموذج الأداء المتوازن ونموذج إدارة مخاطر المنشأة وتطوير وظيفة المراجعة الداخلية بالمصارف لتفعيل إدارة المخاطر المصرفية". وبالاضافه لدلك فقد توصل الباحث الي ان هناك نقص واضح بالاهتمام بالمراجعة الداخلية علي مستوي المصارف التجارية الليبية وكذلك اتضح ان اغلب الموظفين بادرات المراجعة الداخلية ليس لديهم الدراية الكافية بالمعايير المهنية ولا بأسس الفنية الخاصة بادراه المخاطر والتي تمكنهم من القيام بدورهم في أداره المخاطر المصرفية وعلي ذلك فقد قام الباحث بتقديم العديد من التوصيات كما سيتم توضيحها.

فهرس المحتويات

العنـــــــوان	رقم الصفحة
الآية القرآنية	أ
إهـــــــداء	ب
لجنة المناقشة والحكم على الرسالة	ج
شكر وتقدير	د
ملخص البحث	هـ
فهرس المحتويات	ك
فهرس الجداول	ع
فهرس الأشكال	ر
الفصل الأول: الاطار العام للبحث	27-1
(1-1) مقدمة البحث	1
(1-2) مشكلة البحث	6
(1-3) الدراسات السابقة	8
(1-4) تقييم الدراسات السابقة	20
(1-5) هدف البحث	21
(1-6) أهمية البحث	22
(1-7) فروض البحث	23
(1-8) منهجية البحث	24
(1-9) حدود البحث	25
(1-10) خطة البحث	26
الفصل الثانى: مدخل إلى إدارة مخاطر المنشأة	73-28
مقدمـــــــة	28
(2-1) مفهوم الخطر وماهية إدارة المخاطر	30
(2-1-1) مفهوم الخطر و إدارة المخاطر	30
(2-1-2) تصنيف المخاطر المحيطة بالمنشأة	33
(2-1-3) العوامل المؤثرة في إدارة المخاطر	37
(2-2) الإطار العام لإدارة المخاطرة	39

العنـــــــوان	رقم الصفحة
(2-2-1) الخصائص الأساسية لإدارة المخاطر بالمنشأة	40
(2-2-2) أهمية إدارة المخاطر بالمنشأة	43
(2-2-3) إستراتيجية التعامل مع المخاطر	44
(2-2-4) أهداف إدارة المخاطر بالمنشأة	44
(2-2-5) معوقات تفعيل إدارة المخاطر	46
(2-3) المقومات الأساسية لإدارة مخاطر المنشأة	47
(2-4) إدارة المخاطر المصرفية	51
(2-4-1) مبادئ وقواعد إدارة المخاطرة المصرفية	54
(2-4-2) مسؤولية القيام بعملية إدارة المخاطر	59
(2-5) المخاطر المصرفية من منظور الحوكمة	63
(2-5-1) مفهوم واهداف الحوكمة	63
(2-5-2) أهمية ومزايا حوكمة المصارف	65
(2-5-3) العناصر الأساسية لدعم تطبيق الحوكمة	67
(2-5-4) ركائز حوكمة الشركات	68
(2-5-5) مبادئ الحوكمة فى المصارف	69
الفصل الثالث: المراجعة الداخلية ودورها فى ادارة المخاطرالمصرفيه	153-74
مقدمـــــــة	74
(3-1) مفهوم المراجعة الداخلية ومراحل تطورها	75
(3-1-1) مفهوم المراجعة الداخلية	75
(3-1-2) الأهداف الحديثة والمتطورة للمراجعة الداخلية	84
(3-1-3) المهام المرتبطة بالدور الحديث للمراجعة الداخلية	90
(3-1-3-1) المهام المرتبطة بتحقيق الأهداف المتطورة للمراجعة الداخلية	92
(3-1-3-2) العوامل المؤثرة على أداء مهام المراجعة الداخلية	99
(3-1-4) مراحل تنفيذ عملية المراجعة الداخلية	101
(3-1-5) المعايير الحديثة للمراجعة الداخلية	108

العنـــــــوان	رقم الصفحة
(3-2) المراجعة الداخلية وفقا لمدخل إدارة المخاطر	114
(3-2-1) مراحل تطور مداخل المراجعة الداخلية	119
(3-2-2) الفرق بين مدخل المراجعة التقليدية ومدخل المراجعة على أساس المخاطر	121
(3-2-3) السمات الأساسية للمراجعة الداخلية وفقا لمدخل إدارة المخاطر	126
(3-2-4) أهداف المراجعة الداخلية على أساس المخاطر	128
(3-2-5) فوائد المراجعة الداخلية على أساس المخاطر	130
(3-2-6) إلية عمل المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر	131
(3-2-6-1) مراحل تطبيق المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر	132
(3-2-6-2) الإجراءات الواجب إتباعها لتطبيق المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر	133
(3-3) المراجعة الداخلية فى قطاع المصرفي	136
(3-3-1) دور المراجعة الداخلية فى إدارة المخاطر المصرفية	138
(3-4) العلاقة بين المراجعة الداخلية والحوكمة	148
الفصل الرابع: التكامل بين نموذج الأداء المتوازن ونموذج إدارة مخاطر المنشأة	216-154
مقدمـــــــــة	154
(4-1) نموذج الأداء المتوازن	156
(4-1-1) مفهوم نموذج الأداء المتوازن	158
(4-1-2) أبعاد نموذج الأداء المتوازن	159
(4-1-3) مزايا استخدام نموذج الأداء المتوازن	166
(4-1-4) صعوبات أو مشاكل تطبيق نموذج الأداء المتوازن	167
(4-1-5) خطوات تصميم تطبيق نموذج الأداء المتوازن	168
(4-1-6) نموذج الأداء المتوازن لإدارات المراجعة الداخلية	170
(4-1-6-1) أسباب الاتجاه إلى نموذج الأداء المتوازن لقياس أداء إدارات المراجعة الداخلية	172

العنـــــــوان	رقم الصفحة
(4-1-6-2) خصائص نموذج الأداء المتوازن الجيد لادارات المراجعة الداخلية	173
(4-1-6-3) دور نموذج الأداء المتوازن فى رفع كفاءة وتطوير الاداء المهنى للمراجع الداخلى	174
(4-1-6-4) تكييف بطاقة الأداء المتوازن مع نشاط المراجعة الداخلية	176
(4-1-6-5) نموذج الأداء المتوازن لإدارة المراجعة الداخلية فى منظمات الإعمال	179
(4-2) نموذج إدارة مخاطر المنشأة	182
(4-2-1) مراحل التطور التاريخى لإدارة المخاطر	183
(4-2-2) التعريف بالإدارة الشاملة للمخاطر(ERM)	187
(4-2-3) أهداف ومسؤليات الإدارة الشاملة للمخاطر(ERM)	190
(4-2-4) مكونات نموذج إدارة المخاطر	192
(4-3) التكامل بين نموذج الأداء المتوازن ونموذج إدارة مخاطر المنشأة كمدخل لتطوير المراجعة الداخلية (الإطار المقترح)	200
(4-3-1) الهدف من الإطار المقترح	200
(4-3-2) متطلبات تطبيق الإطار المقترح	201
(4-3-3) صياغة الإطار المقترح	202
الفصل الخامس: الدراسة الميدانية واختبار الفروض	290-217
مقدمـــــــة	217
(5-1) الهدف من الدراسة الميدانية	218
(5-2) المنهجية العلمية للدراسة الميدانية	218
(5-2-1) فروض البحث	218
(5-2-2) مجتمع وعينة الدراسة	221
(5-2-3) متغيرات الدراسة	222
(5-2-4) طرق جمع البيانات	223
(5-2-5) المعالجة الإحصائية للبيانات	223