



جامعة بنى سويف
كلية التجارة
قسم المحاسبة
الدراسات العليا

تطوير دور المراجع الداخلي في إطار العلاقة بين هيكل الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر دراسة نظرية تطبيقية

بحث مقدم من
الطالب / طارق محمد عبد الوهاب عبد اللطيف
ل Nil درجة الماجستير في المحاسبة

تحت إشراف
د. إبراهيم عبد الحفيظ عبد الهادي
أستاذ المحاسبة المساعد
 بكلية تجارة بنى سويف

٢٠٠٩ م - ١٤٣٠ هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا"

صدق الله العظيم

سورة طه الآية ١٤

بسم الله الرحمن الرحيم

لجنة المناقشة والحكم

١ - الأستاذ الدكتور / أمين السيد احمد لطفي

أستاذ المحاسبة والمراجعة بكلية تجارة بنى سويف (رئيساً)
ونائب رئيس جامعة بنى سويف لشئون الدراسات العليا والبحوث

٢ - السيد الدكتور / أحمد محمد أحمد أبو طالب

أستاذ المحاسبة المساعد بكلية تجارة القاهرة (عضوأ)

٣ - السيد الدكتور / إبراهيم عبد الحفيظ عبد الهادي

أستاذ المحاسبة المساعد بكلية تجارة بنى سويف (مشرفاً وعضوأ)

قرار اللجنة وتاريخه -

توقيع الدكتور المشرف

شكراً وتقدير

يقول الله تعالى في كتابه العزيز " **هُلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا إِلْحَسَانٌ** " .^١

وفي الحديث القدسي عن رب العزة قال : " **عَبْدِي أَنْتَ لَمْ تَشْكُرْنِي إِذَا لَمْ تَشْكُرْ مِنْ أَجْرِيْتْ لِكَ الْفَيْرَ عَلَى بَدِيهِ**"

ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم (**مِنْ صُنْمِ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَكَافَئُوهُ فَإِنْ لَمْ تَجِدُوا مَا تَكَافَئُونَ بِهِ فَادْعُوا لَهُ**).

ومن هذا المنطلق واعترافاً مني بالجميل لا املك إلا كلمة شكر وعرفان أتوجه بها إلى كل من قدم لي عوناً أو مساعدة ساهمت بشكل أو بأخر في إخراج هذا البحث بهذه الصورة .

وأخص بالشكر استاذ المشرف الدكتور / إبراهيم عبد الحفيظ عبد الهادي والذي لن أوفيه حقه من الشكر والعرفان لمساندته لي وتقديم العون الكبير والمساعدة الجمة والتوجيه السديد ، والذي كان صبوراً معي إلى بعد الحدود ، والذي لم يمل معي أبداً ، في الوقت الذي كان وقته مزدحماً بالإشراف على العديد من الرسائل ، أسأل الله أن يجزيه عندي خيراً.

كما أنقدم بالشكر والتقدير إلى استاذ الأستاذ الدكتور / أمين السيد احمد لطفي والذي من الممكن ان ألقبه براعي الدراسات العليا في كلية تجارة بنى سويف ، ولكن ليس بحكم منصبه كوكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث ، ولكنه دائماً يحمس الطلبة على البحث العلمي فهو دائماً متوجه بالعلم ومعاصر لكل المستجدات الحديثة في علوم المحاسبة والمراجعة .

وأنقدم بالشكر للدكتور / احمد محمد احمد أبو طالب على وقته الثمين الذي فرجه لقراءة البحث ومراجعة .

وأشكر كل أعضاء لجنة المناقشة شكراً جزيلاً على حضورهم والمجيء لمناقشة هذا البحث بالرغم من وقتهم الثمين .

وانقدم بالشكر إلى العاملين في البنك الأهلي المصري وخاصة السيدة / فاطمة - رئيس مكتب سكرتارية رئيس مجلس ادارة البنك الأهلي المصري .

وأشكر العاملين في بنك الاسكندرية ، بنك مصر ، بنك CIB .

وانقدم بالشكر إلى كل من عاوني في رحلة الدراسة العملية والعاملين في مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار برئاسة مجلس الوزراء وعلى رأسهم الأستاذة / نيفين الجندى .

وانقدم بالشكر إلى الدكتور / ماهر على - أستاذ الإحصاء بمعهد البحث والدراسات الإحصائية بجامعة القاهرة لمساعدتي في الدراسة العملية واستخراج النتائج التحليلية على الحاسوب .

^١ سورة الرحمن، آية رقم ٦٠.

وأتقدم بالشكر للأستاذ / صفت وهبه (صاحب مطبعة المحبة) لجهوداته .
واخيراً أتقدم بالشكر الى كل من حضر هذه المناقشة سواء من اهلى او زملائي او الأساتذة او
الطلبة .

واسجد لله شاكراً على خروج البحث الى النور ، وأتمنى من الله ان ينال هذا البحث رضا
واستحسان اساتذتي أعضاء لجنة المناقشة والحكم .

واخيراً لا يسعني الا ان اذكر قول الرسول عليه الصلاة والسلام (**من سلك طريقاً يلتمس فيه
العلم سهل الله له طريقاً إلى الجنة**) .

الباحث

إفراه

أهدى هذا البحث الى كل من : -
روم أبو**

دكتور / محمد عبد الوهاب عبد اللطيف

مستشار شيخ الأزهر الشريف سابقاً

والذى تعلم القراءة والكتابة على يديه قبل عمر المدرسة

روج امی ***

التي ساعدتني وحثتني على طلب العلم والرقة فيه دائماً

مروہہ زوجتی الی ***

التي شاركتني معاناة ومشاق رحلة الدراسة و البحث

اللہ ابنیٰ محمد *

والذي انشغلت عنه خلل الدراسات والبحث

****الى اخو تى /أسامة ، عفاف ، سمية ، حفصة**

الذين شجعوني على موافق لة الط ريق

الى كل اساتذتى ***

الذين تلمنذت على أيديهم طوال حياتي

**إلى كل من ساهم معي في سبيل ظهور هذا البحث إلى النور

الباحث

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	ان	بـ
١	- الاطار العام للبحث

٢ مقدمة وطبيعة المشكلة
٤ هدف البحث.....
٥ أهمية البحث.....
٥ فروض البحث.....
٥ منهجية البحث.....
٦ خطة البحث.....
٨	الفصل الأول: اطار العلاقة بين هيكل الرقابة الداخلية وادارة المخاطر
٩	- المبحث الأول : تطور ومفهوم وأهداف هيكل الرقابة الداخلية
٩ تمهيد
٩ العامل التي أدت الى زيادة الاهتمام بالرقابة الداخلية.....
١٠ تطور مفهوم هيكل الرقابة الداخلية
٢٢ أهداف هيكل الرقابة الداخلية
٢٣ مقومات هيكل الرقابة الداخلية.....
٢٧ أنواع الرقابة الداخلية
٣٠	- المبحث الثاني : مفهوم ادارة المخاطر
٣٠ تمهيد
٣٠ تعريف المخاطر
٣١ تصنيفات المخاطر.....
٣٩ دراسة تحليلية لتصنيفات المخاطر
٤١ مفهوم ادارة المخاطر
٤٣ أهمية ادارة المخاطر.....
٤٣ أهمية ادارة المخاطر.....
٥١ هيكل التنظيمي لادارة المخاطر
٥٥	- المبحث الثالث: طبيعة علاقة هيكل الرقابة الداخلية بإدارة المخاطر
٥٥	- اطار العلاقة بين هيكل الرقابة الداخلية وادارة المخاطر.....
٥٨ ١- ما هو نظام الرقابة الداخلية؟.....
٦٧ ٢- المسئول عن نظام الرقابة الداخلية في المنشأة.....
٦٧ ٣- ادراك المخاطر.....
٦٧ ٤- تضمين Embedding نظام الرقابة الداخلية في المنشأة

(تابع) فهرس المحتويات

رقم الصفحة	ان بـ
٦٨	٥- مراجعة نظام الرقابة الداخلية وادارة المخاطر

٧٤	- خلاصة الفصل الأول.....
٧٦	الفصل الثاني : تحليل الدراسات السابقة في مجال دور المراجع الداخلي في إطار العلاقة بين هيكل الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر
٧٨	- المبحث الأول : تحليل الدراسات الخاصة بالتأهيل العلمي والعملي والمهارات ودورها في تطوير دور المراجع الداخلي.....
٩٥	- المبحث الثاني : تحليل الدراسات الخاصة بدور المراجعة الداخلية في عملية إدارة المخاطر، والتقييم المستمر لإدارة المخاطر ، والعلاقة بينها وبين التغطية الفعالة للمراجعة الداخلية..
١٢٣	- المبحث الثالث : تحليل الدراسات الخاصة بدور التنسيق الفعال للمجموعات المشاركة في عملية إدارة المخاطر.....
١٥٠	- خلاصة الفصل الثاني.....
١٥٢	الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لتطوير دور المراجع الداخلي في إطار العلاقة بين هيكل الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.....
١٥٤	١/٣: إجراءات وأساليب التحليل الاحصائي.....
١٦٠	٢/٣: مجتمع وحجم عينة الدراسة.....
١٦٠	٣/٣: الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة.....
١٨٠	٤/٣: تحليل نتائج الدراسة وإثباتات الفروض.....
٢٠١	- خلاصة الفصل الثالث.....
٢٠٢	- الخلاصة والنتائج والتوصيات.....
٢٠٤	- قائمة المراجع
٢٠٥	- قائمة المراجع العربية
٢٠٩	- قائمة المراجع الأجنبية
٢١٨	- ملحق البحث
٢١٩	- قائمة الاستقصاء
٢٢٧	- الجداول التحليلية

فهرس الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
١٥	مجال ومتطلبات اعداد تقارير عن فعالية هيكل الرقابة الداخلية	(١/١)
٣٧	تصنيف المخاطر (الإستراتيجية ، المالية، البيئية ، التشغيلية) الى عوامل داخلية وخارجية مشتركة	(٢/١)
٣٩	دراسة تحليلية لتصنيفات المخاطر	(٣/١)
٧٣	اطار العلاقة بين هيكل الرقابة الداخلية وادارة المخاطر	(٤/١)
٩٣	ملخص للدراسات النظرية والتجريبية والتى اهتمت بالتأهيل العلمى والعملى للمراجع الداخلية وكذلك المهارات الضرورية لتطوير دور المراجع الداخلى فى اطار العلاقة بين هيكل الرقابة الداخلية وادارة المخاطر.	(١/٢)
٩٥	مقارنة بين كل من نموذج المراجعة الداخلية القائم على الرقابة ، والقائم على دمج المخاطر بالرقابة	(٢/٢)
١٠٧	مقارنة بين كل من اسلوب المراجعة القائم على الرقابة واسلوب المراجعة القائم على دمج المخاطر بالرقابة	(٣/٢)
١٠٩	مراحل تطور وظيفة المراجعة الداخلية	(٤/٢)
١١٨	ملخص للدراسات الخاصة بتفعيل دور المراجع الداخلية فى عملية ادارة المخاطر	(٥/٢)
١٤٥	ملخص للدراسات النظرية والتجريبية والتى اهتمت بالتنسيق الفعال للمجموعات المشاركة فى عملية ادارة المخاطر.	(٦/٢)
١٥٦	بيان نسبة الردود على قائمة الاستقصاء	(١/٣)
١٥٧	تدريج مقياس ليكرت	(٢/٣)
١٥٩	معامل الثبات والصدق الذاتى لابعاد عملية تطوير دور المراجع الداخلى فى اطار العلاقة بين هيكل الرقابة الداخلية وادارة المخاطر فى البنوك المصرية باستخدام معامل الفاکرونباخ	(٣/٣)
١٦١	توزيع عينة البحث حسب الجنس	(٤/٣)
١٦٢	توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي	(٥/٣)
١٦٣	توزيع عينة البحث حسب المؤهل المهنی	(٦/٣)
١٦٤	توزيع عينة البحث حسب المسمى الوظيفي	(٧/٣)
رقم الصفحة	(تابع) اسم الجدول	رقم الجدول
١٦٥	توزيع عينة البحث حسب سنوات الخبرة	(٨/٣)

١٦٦	توزيع عينة البحث حسب مدى وجود ادارة للمخاطر في البنك	(٩/٣)
١٦٨	بعد مدى وجود العناصر التي تتعلق بالتأهيل العلمي والعملي والمهارات الواجب ان يكتسبها المراجع الداخلي في مجال تقييم ورقابة نظم ادارة المخاطر .	(١٠/٣)
١٧٠	بعد درجة مساهمة العناصر التي تتعلق بالتأهيل العلمي والعملي والمهارات الواجب ان يكتسبها المراجع الداخلي في مجال تقييم ورقابة نظم ادارة المخاطر في احتمالية الحد من المخاطر التي تواجه البنك.	(١١/٣)
١٧١	بعد تحديد دور المراجع الداخلي في عملية ادارة المخاطر في البنك .	(١٢/٣)
١٧٢	بعد مدى اجراء عملية تقييم مستمر للمخاطر بصفة دورية- من قبل المراجع الداخلي - في البنك .	(١٣/٣)
١٧٢	بعد درجة الثقة في تغطية المراجعة الداخلية لانواع المخاطر التي تواجه البنك	(١٤/٣)
١٧٣	بعد مدى مساهمة عملية تقييم المراجع الداخلي المستمر للمخاطر على مستوى البنك ، وإدراكه العلاقة القوية بين التقييم الفعال للمخاطر والتغطية الفعالة للمراجعة الداخلية في احتمالية الحد من المخاطر التي تواجه البنك	(١٥/٣)
١٧٤	بعد مدى مساهمة عملية تقييم المراجع الداخلي المستمر للمخاطر على مستوى البنك ، وإدراكه العلاقة القوية بين التقييم الفعال للمخاطر والتغطية الفعالة للمراجعة الداخلية في احتمالية الحد من المخاطر التي تواجه البنك	(١٦/٣)
١٧٦	بعد مدى وجود العناصر المتعلقة بعملية التنسيق الفعال بين المجموعات المشاركة في عملية ادارة المخاطر.	(١٧/٣)
١٧٧	بعد درجة مساهمة العناصر المتعلقة بعملية التنسيق الفعال بين المجموعات المشاركة في عملية ادارة المخاطر في احتمالية الحد من المخاطر التي تواجه البنك .	(١٨/٣)
١٧٩	ملخص المقاييس الإحصائية لأبعاد عملية تطوير دور المراجع الداخلي في اطار العلاقة بين هيكل الرقابة الداخلية وادارة المخاطر في عينة الدراسة	(١٩/٣)
١٨٢	معامل بيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين ابعاد تطوير دور المراجع الداخلي من خلال تأهيله علميا وعمليا وإكسابه المهارات المتعلقة بمراجعة وتقييم المخاطر	(٢٠/٣)
١٨٤	نموذج الانحدار الخطى المتعدد التدريجي لتحديد ابعاد تطوير دور المراجع الداخلي من خلال تأهيله علميا وعمليا وإكسابه المهارات المتعلقة بمراجعة وتقييم المخاطر	(٢١/٣)
١٨٩	معامل بيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين ابعاد تطوير دور المراجع الداخلي من خلال تقييم المراجع الداخلي المستمر للمخاطر على مستوى البنك والتغطية الفعالة للمراجعة الداخلية في احتمالية الحد من المخاطر التي تواجه البنك	(٢٢/٣)
١٩٠	استخدام نموذج الانحدار الخطى المتعدد التدريجي لتحديد ابعاد تطوير دور المراجع الداخلي من خلال تقييم المراجع الداخلي المستمر للمخاطر على مستوى البنك والتغطية الفعالة للمراجعة الداخلية في احتمالية الحد من المخاطر التي تواجه البنك	(٢٣/٣)
١٩٥	معامل بيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين ابعاد تطوير دور المراجع الداخلي من خلال التنسيق الفعال للمجموعات المشاركة في عملية ادارة المخاطر	(٢٤/٣)
١٩٧	استخدام نموذج الانحدار الخطى المتعدد التدريجي لتحديد ابعاد تطوير دور المراجع الداخلي من خلال التنسيق الفعال للمجموعات المشاركة في عملية ادارة المخاطر	(٢٥/٣)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
٢٦	مقومات هيكل الرقابة الداخلية القائمة على الرقابة (المقومات التقليدية)	(١/١)
٣٢	تصنيف المخاطر من حيث مدى ارتباطها بنشاط اقتصادي او بالظروف الاقتصادية عامة	(٢/١)
٣٣	تصنف المخاطر من حيث احتواها على خسارة مالية او غير مالية الى نوعين من المخاطر	(٣/١)
٣٣	تصنف المخاطر من حيث مدى تأثيرها على شيء معين فردي او تأثيرها تأثيراً جماعياً	(٤/١)
٣٥	تصنف المخاطر حسب نوعية المخاطر المحتملة	(٥/١)
٣٦	تصنف المخاطر حسب مدى تأثيرها باى تغيرات فى الاقتصاد	(٦/١)
٣٦	تصنيف اخر للمخاطر من حيث المواقف التي تحمل خسارة او مكسب	(٧/١)
٣٨	تصنيف للمخاطر من حيث ترتيب الأثر المالي المحتمل للخسارة	(٨/١)
٤٤	شكل وصف المخاطر	(٩/١)
٥٧	العلاقة بين الرقابة والمخاطر	(١٠/١)
٧٢	اطار العلاقة بين المخاطر والرقابة الداخلية	(١١/١)
١٠٤	المهام التي يقوم بها المراجع الداخلى فى ادارة المخاطر ، والمهام التي لا يقوم بها .	(١/٢)
١٠٦	خدمات ادارة المراجعة الداخلية	(٢/٢)
١١٥	دور المراجع الداخلى في ادارة المخاطر	(٣/٢)
١١٦	العلاقة بين هيكل الرقابة الداخلية وادارة المخاطر ودور المراجع الداخلى	(٤/٢)
١٦١	توزيع مفردات عينة البحث حسب الجنس	(١/٣)
١٦٢	توزيع مفردات عينة البحث حسب المؤهل العلمي	(٢/٣)
١٦٤	توزيع مفردات عينة البحث حسب المؤهل المهني	(٣/٣)
١٦٥	توزيع مفردات عينة البحث حسب المسمى الوظيفي	(٤/٣)
١٦٦	توزيع مفردات عينة البحث حسب سنوات الخبرة	(٥/٣)
١٦٧	توزيع مفردات عينة البحث حسب مدى وجود ادارة للمخاطر فى البنوك	(٦/٣)
١٨٦	يوضح المدرج التكراري للأخطاء المعيارية لانحدار الخطى على مستوى عينة الدراسة (التأهيل العلمى والعملى والمهارات).	(٧/٣)
١٨٦	يوضح اعتدالية الخطأ العشوائى للنموذج على مستوى عينة الدراسة (التأهيل العلمى والعملى والمهارات).	(٨/٣)
رقم الصفحة	(تابع) اسم الشكل	رقم الشكل
١٩٢	يوضح المدرج التكراري للأخطاء المعيارية لانحدار الخطى على مستوى عينة الدراسة	(٩/٣)

	(تقييم المراجع الداخلي المستمر للمخاطر والتغطية الفعالة للمراجعة الداخلية)	
١٩٢	يوضح اعدالية الخطأ العشوائي للنموذج على مستوى عينة الدراسة (تقييم المراجع الداخلي المستمر للمخاطر والتغطية الفعالة للمراجعة الداخلية)	(١٠ /٣)
١٩٩	يوضح المدرج التكراري للأخطاء المعيارية لانحدار الخطى على مستوى عينة الدراسة (التنسيق الفعال بين المجموعات المشاركة فى ادارة المخاطر)	(١١ /٣)
١٩٩	يوضح اعدالية الخطأ العشوائي للنموذج على مستوى عينة الدراسة (التنسيق الفعال بين المجموعات المشاركة فى ادارة المخاطر)	(١٢ /٣)

الإطار العام للبحث

الإطار العام للبحث

١/١ : تمهيد

مرت المراجعة الداخلية في تطورها خلال ثلاث مراحل أساسية ، فقد كانت تهتم بمجرد العد والإحصاء ، اي مجرد مراجعة على ما سبق عده وإحصائه للتأكد من عدم ضياعه أو فقده أو اختلاسه ، وكان ذلك يناسب المنشآت الفردية الصغيرة ، ثم تطورت المراجعة الداخلية شيئاً فشيئاً ، مع كبر المنشآت حتى أصبحت تركز على الرقابة خاصة الرقابة المالية بعرض التحقق من الأصول التي في حوزة المنشأة وحمايتها من الضياع والاختلاس ، والتحقق من وجود خطة تنظيمية لتوزيع الاختصاصات والفصل بين الأدوار والمسؤوليات ، ثم تطورت بيئه الأعمال وظهرت مستجدات عديدة وصاحبها العديد من المخاطر التي من الممكن أن تهدد استمرارية المنشآت وتنعها من تحقيق أهدافها ، فكان لابد من تطور المراجعة الداخلية لتواكب مثل هذه الظروف .

إن التطور مطلوب من كل الأقسام في المنشآت لتسعد وتطور من نفسها لمواكبة هذه الظروف والمخاطر ، وخاصة المراجع الداخلي بحكم موقعه التنظيمي داخل المنشأة حيث يستطيع حصر جميع المشاكل اليومية التي من الممكن أن تتعرض لها المنشأة.

٢/١ : مقدمة وطبيعة المشكلة:-

يعتقد المراجعون الداخليون ان تحديهم الأكبر هو الاتقاء بتأهيل المراجع الداخلي التأهيل الكافي الذي يمكنه من مواكبة المستجدات الحديثة ، والإيفاء بالاحتياجات المعقّدة لحملة الأسهم.

وقد قامت شركة برايس ووترهاوس كورز Price Water House Coopers للاستشارات

المالية في عام ٢٠٠٧ بدراسة على ٥٠٠ مراجع داخلي ، وتوصلت الدراسة الى ما يلى :-^١

- عند سؤال عينة البحث عن سنوات الخبرة تقريبا المطلوبة لوظيفة المراجعة الداخلية ، فقد أشارت مدة الخبرة الأكبر من خمسة سنوات خبرة في مجال وظيفة المراجعة الداخلية إلى نسبة ٤٢ فقط من حجم العينة ، وسنوات الخبرة خمسة سنوات قد أشارت نسبة ٢١ من حجم العينة، مما يدل على عدم وجود خبرة مناسبة في مجال الوظيفة ، مما يؤكّد على ضرورة التعليم والتدريب المستمر للمراجع الداخلي .

- PriceWATERHouse Coopers , State Of The Internal Audit Profession Study ,IIA State Of The Internal Audit Profession Study ,2007

. www.pwc.com/.../internal-audit/.../state_internal_audit_profession_study_07.pdf

J.Whitely , Survey Finds Internal Audit Risk Assessments In Consistent , Internal Auditor ,Aug.2007.
www.findarticles.com/p/particles/mi_m4153/is_4_64/ai_n27348378/