



جامعة بني 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
لنيل درجة الماجستير في المحاسبة

تحت إشراف

د. إبراهيم عبد الحفيظ عبد الهادي

أستاذ المحاسبة المساعد

بكلية تجارة بني سويف

٢٠٠٩ م - ١٤٣٠ هـ



"وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا"

صدق الله العظيم

سورة طه الآية ١١٤

بسم الله الرحمن الرحيم

لجنة المناقشة والحكم

١ - الأستاذ الدكتور / أمين السيد احمد لطفي

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

٢ - السيد الدكتور / أحمد محمد أحمد أبو طالب

أستاذ المحاسبة المساعد بكلية تجارة القاهرة (عضواً)

٣ - السيد الدكتور / إبراهيم عبد الحفيظ عبد الهادي

أستاذ المحاسبة المساعد بكلية تجارة بني سويف (مشرفاً وعضواً)

قرار اللجنة وتاريخه-

.....

توقيع الدكتور المشرف

.....

شكر وتقدير

يقول الله تعالى فى كتابه العزيز " **هل جزاء الإحسان إلا الإحسان** " .^١

وفى الحديث القدسي عن رب العزة قال : " **عبدى أنت لم تشكرني إذا لم تشكر من أجريت لك الخير على يديه** "

ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم (**من صنع إليكم معروفاً فكافئوه فإن لم تجدوا ما تكافئون به فادعوا له**).

ومن هذا المنطلق واعترافاً منى بالجميل لا املك إلا كلمة شكر وعرفان أتوجه بها الى كل من قدم لى عوناً او مساعدة ساهمت بشكل او بآخر فى إخراج هذا البحث بهذه الصورة .

واخص بالشكر استاذى المشرف الدكتور / إبراهيم عبد الحفيظ عبد الهادي والذي لن أوفيه حقه من الشكر والعرفان لمساندته لى وتقديم العون الكبير والمساعدات الجمّة والتوجيه السديد ، والذي كان صبوراً معي الى ابعد الحدود ، والذي لم يمل معي أبداً ، فى الوقت الذى كان وقته مزدحماً بالإشراف على العديد من الرسائل ، اسأل الله أن يجزيه عنى خيراً.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى استاذى الأستاذ الدكتور / أمين السيد احمد لطفي والذي من الممكن ان ألقبه براعى الدراسات العليا فى كلية تجارة بنى سويف ، ولكن ليس بحكم منصبه كوكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث ، ولكنه دائماً يحمس الطلبة على البحث العلمي فهو دائماً متوهج بالعلم ومعاصر لكل المستجدات الحديثة فى علوم المحاسبة والمراجعة .
وأتقدم بالشكر للدكتور / احمد محمد احمد أبو طالب على وقته الثمين الذي فرغه لقراءة البحث ومراجعته .

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

واتقدم بالشكر الى العاملين فى البنك الاهلى المصرى وخاصة السيدة /فاطمة- رئيس مكتب سكرتارية رئيس مجلس ادارة البنك الاهلى المصرى.

واشكر العاملين فى بنك الاسكندرية ، بنك مصر ، بنك CIB .

وأتقدم بالشكر الى كل من عاونى فى رحلة الدراسة العملية والعاملين فى مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار برئاسة مجلس الوزراء وعلى رأسهم الأستاذة / نيفين الجندي.

وأتقدم بالشكر الى الدكتور / ماهر على - أستاذ الإحصاء بمعهد البحوث والدراسات الإحصائية بجامعة القاهرة لمساعدتي فى الدراسة العملية واستخراج النتائج التحليلية على الحاسب .

^١ سورة الرحمن، آية رقم ٦٠.

وأَتَقَدِّمُ بالشكر للأستاذ / صفوت وهبه (صاحب مطبعة المحبة) لمجهوداته .
وأخيراً أتقدم بالشكر الى كل من حضر هذه المناقشة سواء من اهلى أو زملائي أو الأساتذة او الطلبة .

واسجد لله شاكرًا على خروج البحث الى النور، وأتمنى من الله ان ينال هذا البحث رضا واستحسان اساتذتي أعضاء لجنة المناقشة والحكم .
وأخيراً لا يسعني الا ان اذكر قول الرسول عليه الصلاة والسلام (**من سلك طريقاً يلتمس فيه العلم سهل الله له طريقاً إلى الجنة**) .

الباحث

إبراهيم

أهدى هذا البحث الى كل من :-

*** روح أبی

دكتور / محمد عبد الوهاب عبد اللطيف

مستشار شيخ الأزهر الشريف سابقاً

والذي تعلمت القراءة والكتابة على يديه قبل عمر المدرسة

*** روح امی

التي ساعدتني وحثتني على طلب العلم والرقى فيه دائماً

*** إلى زوجتي مروة

التي شاركتني معاناة ومشاق رحلة الدراسة و البحث

*****إلى ابني محمد**

والذي انشغلت عنه خلال الدراسة والبحـث

*****الى اخوتى / أسامة ، عفاف ، سميرة ، حفصة**

الذين شجعوني على مواصلة الطريق

***** الی کل اساتذتی**

الذين تتلمذت على أيديهم ط_____وال حياتي

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

أهدى لهم جميعاً هذا البحث ،،،،،،،،،،

الباحث

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	بيــــــــــــان
١	- الإطّار 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 وإدارة المخاطر
٩	- المبحث الأول :. تطور ومفهوم وأهداف هيكل الرقابة الداخلية
٩	- تمهيد
٩	- العوامل 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 إدارة المخاطر
٣٠	- تمهيد
٣٠	- تعريف المخاطر
٣١	- تصنيفات المخاطر
٣٩	- دراسة تحليلية لتصنيفات المخاطر
٤١	- مفهوم إدارة المخاطر
٤٣	- أهمية إدارة المخاطر
٤٣	- أهمية إدارة المخاطر
٥١	- الهيكل التنظيمي لإدارة المخاطر.....
٥٥	- المبحث الثالث: طبيعة علاقة هيكل الرقابة الداخلية بإدارة المخاطر
٥٥	- اطار العلاقة بين هيكل الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر
٥٨	١- ماهو نظام الرقابة الداخلية؟.....
٦٧	٢- المسئول عن نظام الرقابة الداخلية فى المنشأة.....
٦٧	٣- ادراك المخاطر
٦٧	٤- تضمين Embedding نظام الرقابة الداخلية فى المنشأة

(تابع) فهرس المحتويات

رقم الصفحة	بيان
٦٨	٥- مراجعة نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر

٧٤	- خلاصة الفصل الاول.....
٧٦	الفصل الثاني : تحليل الدراسات السابقة في مجال دور المراجع الداخلي في اطار العلاقة بين هيكل الرقابة الداخلية وادارة المخاطر
٧٨	- المبحث الاول : تحليل الدراسات الخاصة بالتأهيل العلمى والعملى والمهارات ودورها في تطوير دور المراجع الداخلى
٩٥	- المبحث الثانى : تحليل الدراسات الخاصة بدور المراجعة الداخلية فى عملية ادارة المخاطر، والتقييم المستمر لادارة المخاطر ، والعلاقة بينها وبين التغطية الفعالة للمراجعة الداخلية..
١٢٣	- المبحث الثالث : تحليل الدراسات الخاصة بدور التنسيق الفعال للمجموعات المشاركة فى عملية ادارة المخاطر
١٥٠	- خلاصة الفصل الثاني.....
١٥٢	الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لتطوير دور المراجع الداخلى في إطار العلاقة بين هيكل الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.....
١٥٤	١/٣ : إجراءات وأساليب التحليل الاحصائى.....
١٦٠	٢/٣ : مجتمع وحجم عينة الدراسة.....
١٦٠	٣/٣ : الإحصاء الوصفى 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	- ملاحق البحث.....
٢١٩	- قائمة الاستقصاء
٢٢٧	- الجداول التحليلية

فهرس الجداول

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

١٦٦	توزيع عينة البحث حسب مدى وجود ادارة للمخاطر فى البنوك	(٩/٣)
١٦٨	بعد مدى وجود العناصر التي تتعلق بالتأهيل العلمي والعملية والمهارات الواجب ان يكتسبها المراجع الداخلي فى مجال تقييم ورقابة نظم ادارة المخاطر .	(١٠/٣)
١٧٠	بعد درجة مساهمة العناصر لتي تتعلق بالتأهيل العلمي والعملية والمهارات الواجب ان يكتسبها المراجع لداخلي فى مجال تقييم ورقابة نظم ادارة المخاطر فى احتمالية الحد من المخاطر التي تواجه البنك .	(١١/٣)
١٧١	بعد تحديد دور المراجع الداخلي فى عملية ادارة المخاطر فى البنوك .	(١٢/٣)
١٧٢	بعد مدى اجراء عملية تقييم مستمر للمخاطر بصفة دورية- من قبل المراجع الداخلي- فى البنك .	(١٣/٣)
١٧٢	بعد درجة الثقة فى 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 فى 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 فى احتمالية الحد من المخاطر التي تواجه البنك	(١٦/٣)
١٧٦	بعد مدى وجود العناصر المتعلقة بعملية التنسيق الفعال بين المجموعات المشاركة فى عملية ادارة المخاطر .	(١٧/٣)
١٧٧	بعد درجة مساهمة العناصر المتعلقة بعملية التنسيق الفعال بين المجموعات المشاركة فى عملية ادارة المخاطر فى احتمالية الحد من المخاطر التي تواجه البنك .	(١٨/٣)
١٧٩	ملخص المقاييس الإحصائية لأبعاد عملية تطوير دور المراجع الداخلي فى اطار العلاقة بين هيكل الرقابة الداخلية وادارة المخاطر فى 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 فى 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 فى 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 فى عملية ادارة المخاطر	(٢٤/٣)
١٩٧	استخدام نموذج الانحدار الخطى المتعدد التدريجي لتحديد ابعاد تطوير دور المراجع الداخلي من خلال التنسيق الفعال للمجموعات المشاركة فى عملية ادارة المخاطر	(٢٥/٣)

فهرس الأشكال

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

	(تقييم المراجع الداخلي المستمر للمخاطر والتغطية الفعالة للمراجعة الداخلية)	
١٩٢	يوضح اعتدالية الخطأ العشوائى للنموذج على مستوى عينة الدراسة (تقييم المراجع الداخلي المستمر للمخاطر والتغطية الفعالة للمراجعة الداخلية)	(١٠/٣)
١٩٩	يوضح المدرج التكراري للأخطاء المعيارية للانحدار الخطى على مستوى عينة الدراسة (التنسيق الفعال بين المجموعات المشاركة فى ادارة المخاطر)	(١١ /٣)
١٩٩	يوضح اعتدالية الخطأ العشوائى 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 ، اى مجرد مراجعة على ما سبق عده وإحصائه للتأكد من عدم ضياعه أو فقدته 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 بغرض التحقق من الأصول التي في حوزة المنشأة وحمايتها من الضياع والاختلاس ، والتحقق من وجود خطة تنظيمية لتوزيع الاختصاصات والفصل بين الأدوار والمسؤوليات ، ثم تطورت بيئة الأعمال وظهرت مستجدات عديدة وصاحبها العديد من المخاطر التي من الممكن أن تهدد استمرارية المنشآت وتمنعها من تحقيق أهدافها ، فكان لابد من تطور المراجعة الداخلية لتواكب مثل هذه الظروف .

إن التطور مطلوب من كل الأقسام فى المنشآت لتستعد وتتطور 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 الالتقاء بتأهيل المراجع الداخلي التأهيل الكافي الذي يمكنه من مواكبة المستجدات الحديثة ، والإيفاء بالاحتياجات المعقدة لحملة الأسهم.

وقد قامت شركة برايس ووترهاوس كوبرز Price Water House Coopers للاستشارات المالية فى عام ٢٠٠٧ بدراسة على ٥٠٠ مراجع داخلى ، 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 فى مجال وظيفة المراجعة الداخلية الى نسبة ٢١% فقط من حجم العينة ، وسنوات الخبرة خمسة سنوات قد أشارت نسبة ٢١% من حجم العينة، مما يدل على عدم وجود خبرة مناسبة فى مجال الوظيفة ، مما يؤكد 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/