



إلي والدي الأحباء  
وإلى الدكتورة / كاميليا أمين نصر  
وإلى إخوتي وأخواتي  
أهدي هذا العمل المتواضع



جامعة عين شمس  
كلية التجارة  
قسم المحاسبة والمراجعة

# إطار مقترن لضبط مخاطر المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات (دراسة ميدانية)

A Suggested Framework For Controlling The Internal Audit Risks, According To Corporate Governance  
(A Field Study)

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير

إعداد  
مصطفى محمد سعيد سعيد

إشراف

أ.د / عمرو حسين عبد البر  
أستاذ المحاسبة والمراجعة المساعد  
كلية التجارة – جامعة عين شمس

د / فريد محرم فريد  
مدرس المحاسبة والمراجعة  
كلية التجارة – جامعة عين شمس

2014



"فَتَعَالَى اللَّهُ الْمَالِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ  
مِنْ قَبْلِ أَنْ يُقْسَى إِلَيْكَ وَحْيُهُ وَقُلْ رَبِّي  
زَدْنِي عِلْمًا".

صدق الله العظيم

سورة طه – آية (114)

# شكراً وتقدير

آحمد الله تعالى وأشكره على فضله ، الذي أعانني و هيأ لي الأسباب لإتمام هذه الرساله ، وأصلي وأسلم علي سيدنا محمد سيد الأولين والآخرين وعلى آله وصحبه وبعد .

أتقدم بوافر الشكر والتقدير والعرفان إلى **الأستاذ الفاضل الأستاذ الدكتور/ عمرو حسين عبد البر ، أستاذ المحاسبة والمراجعة المساعد - كلية التجارة - جامعة عين شمس** لإشرافه علي هذه الرساله الذي وجد فيه أستاداً فاضلاً وعالماً معطاءً سخياً في علمه وخلفه ، حيث أعطي لهذه الرساله من الوقت والجهد والفكير الكثير من عن صادق وتوجيهات وآراء كان لها عظيم الأثر في إخراج هذه الرساله بصورةها هذه ، فجزاه الله عن خير الجزاء وأنعم عليه بالصحة والعافية.

كما أتقدم بأصدق آيات الشكر والتقدير إلى **الدكتور/ فريد محرم الجارحي** مدرس المحاسبة والمراجعة - كلية التجارة - جامعة عين شمس علي قبول سيادته الإشراف علي هذه الرساله ، والذي كان له عظيم الأثر في نفس الباحث لما قدمه من مساعدة وعون ، فجزاه الله عن خير الجزاء وأنعم عليه بالصحة والعافية.

كما لا يسعني في هذا المقام تقديم خالص الشكر والتقدير والعرفان الي الأب والفتوه لي قبل أن يكون استادي **الأستاذ الدكتور/ محمد توفيق محمد ، أستاذ المحاسبة والمراجعة - كلية التجارة - جامعة عين شمس** . شاكرين لسيادته قبول المشاركة في لجنة المناقشة والحكم علي الرساله ، ولسيادته خالص التقدير علي ما قدمه للباحث من وقت وجهد علي الرغم من ضيق وقته وكثرة اشغالاته ، فجزاه الله عن خير الجزاء وأنعم عليه بالصحة والعافية.

كما يتوجه الباحث بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ الفاضل الأستاذ الدكتور / سيد عبد الفتاح صالح ، أستاذ المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة – جامعة قناة السويس ، علي تفضل سيادته بقبول الإشتراك في لجنة المناقشة والحكم علي الرسالة ، وإثرائها بتوجيهاته وآرائه السديدة ، فجزاه الله عن خير الجزاء وأنعم عليه بالصحة والعافية.

ومن منطلق الحديث القديسي " لا يشكر الله من لا يشكرون من أجريت له الخير على يديه " يتوجه الباحث بالشكر والتقدير للأستاذ الدكتور / محمد عبد الفتاح والدكتور / سامي حسن علي ، الأستاذ الدكتور / مصطفى جلال على ما قدماه للباحث من توجيهات ونصائح ومعلومات أثرت علي الباحث ، وأدعوه الله لهم أن يزيدهم من علمه وان يجزيهم عن خير الجزاء .

والله ولني التوفيق ،،،

الباحث ،  
مصطفى محمد سعيد

# **لجنة المناقشة والحكم على رسالة ماجستير في المحاسبة والمراجعة**

**المقدمة من الباحث / مصطفى محمد سعيد سعيد**

**عنوان/**

## **إطار مقترن لضبط مخاطر المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات - دراسة ميدانية**

**/ / بتاريخ**

**رئيساً**

**- السيد الأستاذ الدكتور / محمد توفيق محمد**  
أستاذ المحاسبة والمراجعة - كلية التجارة - جامعة عين شمس

**مشرفاً**

**- السيد الأستاذ الدكتور / عمرو حسين عبد البر**  
أستاذ المحاسبة والمراجعة المساعد - كلية التجارة - جامعة عين شمس

**عضوأ**

**- السيد الأستاذ الدكتور / سيد عبد الفتاح صالح**  
أستاذ المحاسبة والمراجعة ووكيل كلية التجارة لشئون  
الدراسات العليا - كلية التجارة - جامعة قناة السويس



Ain shams University  
Faculty of Commerce

# **A Suggested Framework For Controlling The Internal Audit Risks, According To Corporate Governance (A Field Study)**

Submitted in Fulfillment of the  
Requirements of The Master's Degree in  
Accounting and Auditing

**Prepared By  
Mostafa Mohamed Saeed**

## **Supervisors**

**Prof. Dr.  
Amr Hussein Abdalbar**  
Associate professor of Accounting &  
Auditing  
Faculty of commerce Ain shams  
University

**Dr.  
Fried Muhamarram Fried**  
Assistant professor of Accounting  
& Auditing  
Faculty of commerce Ain shams  
University

**2014**

## الفصل الأول الإطار العام للبحث

### المقدمة

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة العديد من التغيرات تمثلت أساساً في العولمة ، التطورات الاقتصادية ، والمعلوماتية والتحولات الهيكيلية في أشكال الملكية للشركات وانفصال الملكية عن الإدارة والمضي في طريق الشخصية ، وكذلك الانهيارات المالية والاقتصادية التي مست كبريات المؤسسات في العالم، كل هذا أدي إلى ضرورة الاهتمام بتطوير دور المراجعة الداخلية كأداة رقابية تضمن قدرة المؤسسات على مواكبة التغيرات التي تسود العالم.

كما ازدادت الحاجة إلى دعم المراجعة الداخلية لحكمة الشركات وذلك باعتبارها من الآليات المحورية التي تقوم عليها الحوكمة. فنظام الرقابة الداخلية الفعال والكفاءة وإدارة المخاطر ، يترتب عليهما فعالية نظام الحوكمة مما يؤدي إلى استمرار المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها.

ويشير مصطلح حوكمة الشركات " إنها النظام الذي يتم من خلاله أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية"

وترتكز حوكمة الشركات على ثلات ركائز هي:

- **الركيزة الأولى السلوك الأخلاقي :** أي ضمان الالتزام السلوكي من خلال الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الإطراف المرتبطة بالمنشأة والشفافية عند عرض المعلومات المالية .

**• الركيزة الثانية الرقابة والمساعلة :** تفعيل أدوار أصحاب المصلحة

مثل الهيئات الإشرافية العامة والأطراف المباشرة للإشراف والرقابة والأطراف الأخرى المرتبطة بالمنشأة.

**• الركيزة الثالثة إدارة المخاطر.**

ويشير مصطلح حوكمة الشركات إلى الخصائص التالية:

- ١ - **الانضباط:** أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
- ٢ - **الشفافية:** أي تقديم صورة حقيقة لكل ما يحدث .
- ٣ - **الاستقلالية:** أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل .
- ٤ - **المساعلة:** أي إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية
- ٥ - **المسؤولية:** أي وجود مسؤولية أمام جميع الإطراف ذوي المصلحة في المنشأة والمجتمع ككل.

وتعتبر المراجعة الداخلية أحد ركائز ومقومات حوكمة الشركات وعليه فقد أصبح تطوير ورفع كفاءة مستوى الأداء المهني للمراجعة الداخلية بمثابة أحد الدعائم الرئيسية للتطبيق الكفاء لحوكمة الشركات، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال تطوير نظام الرقابة الداخلية باعتبار أن المراجعة الداخلية جزءاً منها. ونتمدد مهام المراجع الداخلي إلى تقييم مدى فعالية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية وهو ما يدعم فعالية حوكمة الشركات.

ويتضمن نظام الرقابة الداخلية العديد من الإجراءات التي يمكن للمنشأة استخدامها في مواجهة المخاطر والحد منها حيث أن فعالية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية يقلل من احتمالية تعرض المنشأة للمخاطر.

## **الفصل الأول: الإطار العام للبحث**

---

ويتضح مما سبق أن نشاط المراجعة الداخلية ينطوي على تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية المطبق من حيث التصميم والتشغيل، وكذلك المساهمة في تطوير الإجراءات الرقابية التي تساعده على ضبط المخاطر وتخفضها إلى أدنى مستوى ممكن. فالمراجعة الداخلية تقوم بـإضافة قيمة للمؤسسات وتعمل على تحقيق أهدافها وذلك من خلال تقديم تأكيدات معقولة على إن المخاطر التي تواجه المؤسسة تدار بفاعلية.

وقد قسم الباحث هذا الفصل إلى مجموعة من النقاط الرئيسية والتي تمثل الإطار العلمي للبحث تتمثل في :

- 1/1 مشكلة البحث .
- 2/1 أهداف البحث .
- 3/1 أهمية البحث .
- 4/1 الدراسات السابقة .
- 5/1 فروض ومتغيرات البحث .
- 6/1 منهج البحث .
- 7/1 حدود البحث .
- 8/1 خطة البحث .

## 1/1 مشكلة البحث

مع تزايد الإهتمام بحوكمة الشركات وتحديد المخاطر وكيفية إستجابة إدارة المنشأة لها. فان اقتصر المراجعة الداخلية علي وظائفها التقليدية لم يعد مناسباً لهذه التطورات مما يتطلب تطوير أداء المراجع الداخلي وفي ضوء هذه المستجدات يمكن صياغة مشكلة البحث في سؤال جوهري هو :

"هل يمكن وضع إطار لضبط مخاطر المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات" ويتفرع من السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

١. هل نظام الرقابة الداخلية المعتمد به بالمنشأة يسمح بضبط المخاطر التي تواجهها المنشأة ؟

٢. هل يمكن استخدام آليات حوكمة الشركات في ضبط المخاطر التي تواجهها المنشأة ؟

٣. ما هي المهارات التي يمكن للمراجع الداخلي الاستعانة بها حتى يتمكن من القيام بدورة في ظل حوكمة الشركات؟

## 2/1 أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في وضع إطار لضبط مخاطر المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات و يمكن تحقيق الهدف الرئيسي من خلال الأهداف الفرعية التالية:

١. إبراز دور وظيفة المراجعة الداخلية في ضبط المخاطر.

٢. إبراز دور إدارة المخاطر في تفعيل حوكمة الشركات.

٣. التعرف على أثر حوكمة الشركات علي ضبط المخاطر.

٤. توضيح تأثير آليات حوكمة الشركات علي ضبط مخاطر المراجعة الداخلية.

## 3/1 أهمية البحث :

تبعد أهمية هذا البحث في الآتي :

### 1/3/1 الأهمية العلمية :

١. حداثة موضوع البحث في مجال الأدب المحاسبي، بالإضافة إلى ندرة الأبحاث والدراسات العلمية والعملية في مجال المراجعة الداخلية.
٢. تناوله لأحدى المشاكل الهامة التي تواجه الشركات في الوقت الراهن وهي كيفية ضبط المخاطر في ضوء حوكمة الشركات.

### 2/3/1 الأهمية العملية :

يساهم البحث في العمل على تطور أداء المراجعين الداخليين في مصر بالشكل الذي يواكب التطورات العالمية في مجال المراجعة الداخلية وحوكمة الشركات.

## 4/1 الدراسات السابقة:

نتيجة لل усилиي الدائم من قبل الدراسات والأبحاث المحاسبية لارتقاء بالمراجعة الداخلية ظهرت في الآونة الأخيرة مجموعة من الدراسات التي تناولت مدى كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية ، وكذلك تناولت العديد من الدراسات موضوع حوكمة الشركات ومحاولة استخدامها في تفعيل بعض الآليات التي تعمل على كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية ، وبناء عليه فقد قام الباحث باستقراء لأهم الدراسات المتعلقة بالمراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات على النحو التالي:

### 1/4/1 دراسات تناولت المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر ويمكن للباحث

عرضها في جدول رقم (1-1)

### 2/4/1 دراسات تناولت حوكمة الشركات والمراجعة الداخلية ويمكن للباحث

عرضها في جدول رقم (2-1)

جدول رقم (١-١) (١) علاقـة المراجـعة الداخـلية بـإدارـة المـخـاطـر  
دراسـات تـنـاـولـت عـلـاقـة المـراجـعة الداخـلـية بـإـدارـة المـخـاطـر

| النتائج  | المتغيرات   | الأهداف   | عنوان الدراسة وبياناتها  |
|--|---|---|--|
| <p>تضمنت الدراسة إلى أن ٧٥٪ من الشركات بهم يوجد وظيفة المراجعة الداخلية وإن القيام من الشركات لسعين يطرأ خارجية علاقة بروز المراجعة الداخلية كما أنه توج عدالة ارتباط قوية بين المراجعة الداخلية وحجم الشركة مما يشير إلى مسؤولي الشركات الصغيرة لا ينترون المراجعة الداخلية فعالة من حيث الكفاءة كما أنه من الصعب علىجان المرجعية الداخلية وتصلت فدالة من دون دعم المرجعية الداخلية للمنشأة إلى أن تعقيد الهيكل التنظيمي للمنشأة يوثر على إداء وظيفة المراجعة الداخلية.</p> | <p><b>المتغير التابع:</b><br/>وظيفة المراجعة الداخلية<br/><b>المتغير المستقل:</b><br/>اعتماد الشركات على وظيفة مدير المخاطر لخدمة إدارة المخاطر</p> | <p>تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى اعتماد الشركات على وظيفة مدير المخاطر لخدمة إدارة المخاطر<br/>المراجعة الداخلية وتحديد علاقة المراجعة الداخلية بـإدارة المخاطر<br/>والرقابة والحكومة.</p> | <p><b>“The use of internal audit by Australian companies”</b><br/>Jenny Goodwin Stewart, 2006, Managerial Auditing Journal , VOL.21, NO.1.</p> |
| <p>تضمنت الدراسة إلى أن مستوى البرامج الداخلية عن إدارة المخاطر تختلف بين المراجعين كما يوجد اختلاف بين أداء المراجعين الداخليين حول الأنشطة الرئيسية للإدارة المخاطر وبين الأدوار المطلوبة أن منهم تأدية كل شطاط ك Mataوصلات الدراسة إلى أن المراجعة الداخلية لها دور محوري في دعم الآليات الأخرى للحكومة من حيث والحفاظ على جودة حوكمة الشركات.</p>  | <p>استقلالية مجلس الإدارة في المجلس نسبة المديرين المستقلين في المجلس لخدمة المراجعة</p>  | <p>تهدف الدراسة إلى إبراز الأدوار المتعددة للمراجعة الداخلية في إدارة المخاطر كأحد مجالات التطوير في قواعد حوكمة الشركات</p>  | <p><b>“Internal auditing role in ERM”</b><br/>Granting, Audrey, 2006, The Internal Auditor, VOL. 63, ISSUE 2.</p>                              |
|  |   |   | <p><b>الدراسة النظرية</b></p>  |

## الفصل الأول: الإطار العام للبحث

تابع جدول رقم (١-١) دراسات تناولت علاقة المراجعة الداخلية بـأداء المخاطر

|   |
|---|
| <p><b>الدراسة نظرية</b></p> <p>تهدف هذه الدراسة إلى ملخص<br/>نظير نظام المخاطر الداخلي لمراجعة<br/>الراقبة والمحاسبة على هيكل<br/>المخاطر الداخلي لمراجعة الداخلية<br/>في التقييم الذي توصلت إلى أهمية دور<br/>المراجعة الداخلية في إثباته على<br/>وكذلك توصلت إلى المراجعة الداخلية<br/>إلى استخدام نظام التقييم الذي لم ينطر<br/>إلى حدود المراجعة الداخلية.</p>  |
| <p><b>أمين السيد لطفى، ٢٠٠٦، مجلة<br/>الدراسات المالية والتجارية،<br/>العدد الثاني<sup>٣</sup></b></p> <p><b>"تفعيل دور المراجعة الداخلية<br/>في إدارة المخاطر"</b></p> <p>تهدف الدراسة إلى محاولة وضع<br/>البيانات لتفعيل دور المراجعة<br/>الداخلية في إدارة المخاطر والذى<br/>يتغير احـد المـساوـر المـسـاحـة<br/>للـمـراجـعـة الدـاخـلـيـة فـي ظـلـ</p> <p>يتغير اتجـاهـاتـ الـبيـانـيـةـ كـماـ تـهـدـفـ</p> <p>هـذـهـ الـآلـيـةـ عـلـىـ عـدـدـ مـاـ الـمـحـاـطـرـ</p> <p>الـمـعـتمـدةـ عـلـىـ الـمـخـاطـرـ وـتـحـدـيدـ عـوـامـلـ الـمـخـاطـرـ</p> <p>وـتـصـيـفـهاـ فـيـ مـجـمـوعـةـ مـتـجـبـسـةـ لـتـقـيـمـ الـمـخـاطـرـ</p> <p>وـإـعـادـ وـرـقـهـ عـمـلـ لـتـقـيـمـ الـمـراجـعـ الدـاخـلـيـ</p> <p>لـلـمـخـاطـرـ وـتـصـلـيـهـ إـلـىـ الـجـهـوـاتـ الـمـسـتـوـلـ.</p> |
| <p><b>الدراسة نظرية</b></p> <p>توصلت الدراسة إلى أن المراجعة الداخلية<br/>تحتاج عناصر أساسية لتفعيل وتحسين تطبيق<br/>حكومة الشركات وتحسين الأداء الرقابي وتقويم<br/>تطبيق إجراءات الحكم وتقديم التوصيات<br/>ال المناسبة كما توصلت إلى آلية لتفعيل دور<br/>المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر اعتمد<br/>المراجعة على عدد من المحاور حيث يقوم قسم<br/>هذه الآلية على بادار خطبة المراجعة<br/>الراجمة على المخاطر وتحديد عوامل المخاطر<br/>المعتمدة على المخاطر وتحديد عوامل المخاطر<br/>وتحقيقها في مجموعه متباينه لتقدير المخاطر<br/>وإعاده ورقه عمل لتقدير المراجعة الداخلي<br/>للمخاطر وتصليه إلى الجهات المسئولة.</p>   |
| <p><b>أمين السيد لطفى، ٢٠٠٦، مجلة<br/>الدراسات المالية والتجارية،<br/>العدد الثالث<sup>٤</sup></b></p> <p><b>"الداخلية في إدارة المخاطر<br/>باستخدام نظام التقييم الذي<br/>يستخدم المراجعة الداخلية<br/>لتحقيق الراقبة"</b></p> <p>تدعى دور المراجعة<br/>الداخلية في إدارة المخاطر<br/>نظير هذه الدراسة إلى دراسة<br/>نظم التقييم الذي لم ينطر<br/>الراقبة والمحاسبة على هيكل<br/>المراجعة الداخلية وبالتالي على<br/>دور المراجعين الداخلين في<br/>إدارة المخاطر.</p>   |

تابع جدول رقم (١-١) دراسات تأولت علاقة المراجعة الداخلية بإدارة المخاطر

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p><b>"Internal audit Effectiveness: an Ethiopian public sector case study"</b></p> <p>Desalegn Gete Mihret, Managerial Auditing Journal, VOL.22 NO.5.</p> <p>إطار مقتضي دور المراجعة الداخلية في تقييم إدارة المخاطر المصرفيه ١١</p> <p>محمد عبد الفتاح ، ٢٠٠٨، مجلة الفكر الماليسي ، العدد الثاني.</p> <p>الدراسة نظرية</p>   | <p>تهدف الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على فعالية المراجعة الداخلية في تحقيق الأهداف المراجعة الداخلية للمؤسسات . دعم الإدارة الهيكل التنظيمي المراجعين الداخليين</p>   | <p>المتغير التالي: فعالية المراجعة الداخلية المتغيرات المستقلة: نوعية وجردة المراجعة الداخلية لمجلس إدارة المراجعين الداخليين</p> |
| <p>توصلت الدراسة إلى أن التطبيق الفعال لإدارة المخاطر في منشآت الأعمال يصنفه علمي وفي التبرك بصفة خاصة يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشطة في تحقيق الاستقرار والنمو وتحقيق العائد المترافق كما يوصل الدارسة إلى أن هدف زيادة القوية للمستثمرين من خلال وضع إستراتيجية متوازنة وأدوات مترابطة عدديا تتكامل فيما بينها لتحقيق التوازن الأمثل بين الأهداف المحددة والمراقبة المرتبطة بها كما توصلت إلى أن المراجعة الداخلية المبنية على المعاصرية من خلال التأكيد من فاعلية الخطوة المختصرة الموضحة للتغطية مع المخاطر كما يرتبط تفعيل دور المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر في التبرك في مجال ضبط المخاطر بتعين اليات الحكومية</p> | <p>توصلت الدراسة إلى أن وظيفة المراجعة الداخلية تتحجج إلى تعزيز الكفاءة الفنية للمرجعين الداخليين وتقليل معدل دور انهم وذلك لتعزيز فعالية المراجعة الداخلية كما توصلت إلى أن المراجعة الداخلية تتحجج إلى تحسين في مجال التطبيق المراجعة والمتباينة والقوية والتركيز للأعمال.</p> | <p>المتغير التالي: فعالية المراجعة الداخلية المتغيرات المستقلة: نوعية وجردة المراجعة الداخلية لمجلس إدارة المراجعين الداخليين</p> |